เอกสารประกอบการสอน
รายวิชาองค์การและการจัดการ

กฤษณา ถนอมธีระนันท์

คณะวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

2558

เอกสารประกอบการสอน
รายวิชาองค์การและการจัดการ

กฤษณา ถนอมธีระนันท์
บธ.ม. (การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ)

คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
2558

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

คำนำ

เอกสารประกอบการสอนรายวิชา องค์การและการจัดการ เขียนเพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ รหัสวิชา 3021101 ซึ่งเป็นรายวิชาสำหรับนักศึกษาระดับปริญญาตรี หลักสูตรบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เอกสารประกอบการสอนเล่มนี้ มีเนื้อหาประกอบด้วย ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ ประเภทขององค์การธุรกิจ แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยการ ขวัญและการจูงใจ การควบคุม และการจัดการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ หน้าที่ทางการจัดการที่สำคัญ ในการเรียบเรียงเอกสารประกอบการสอนเล่มนี้ ผู้เรียบเรียงได้พยายามค้นคว้าหาข้อมูลที่หลากหลาย และมีความทันสมัย ใช้ภาษาให้อ่านง่ายต่อการทำความเข้าใจ หากเอกสารประกอบการสอนเล่มนี้มีข้อบกพร่องประการใด ผู้เรียบเรียงยินดีที่จะรับฟังเพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับปรุง ให้มีความสมบูรณ์และทันสมัยมากขึ้น ในโอกาสต่อไป

ผู้เรียบเรียงขอขอบคุณนักวิชาการเจ้าของเอกสารตำราทุกท่าน ที่ผู้เรียบเรียงได้ใช้ในการศึกษาค้นคว้าและอ้างอิงในการเขียนครั้งนี้ และขอขอบคุณมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีที่สนับสนุนส่งเสริมให้คณาจารย์ทำผลงานวิชาการ ตลอดจนทุกท่านที่มีส่วนช่วยให้เอกสารประกอบการสอนเล่มนี้สำเร็จได้ด้วยดี ผู้เรียบเรียงหวังว่าเอกสารประกอบการสอนเล่มนี้คงเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน ผู้สอน และผู้สนใจที่จะศึกษาไม่มากก็น้อย

กฤษณา ถนอมธีระนันท์
25 พฤษภาคม 2558

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(1)
สารบัญ	(3)
สารบัญภาพ	(9)
สารบัญตาราง	(11)
แผนบริหารการสอนประจำวิชา	(13)
แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 1	1
บทที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ	3
ความหมายขององค์การ	3
ความสำคัญขององค์การ	5
ลักษณะขององค์การ	6
องค์ประกอบขององค์การ	7
วัตถุประสงค์ขององค์การ	8
ประเภทขององค์การ	11
การจัดตั้งองค์การ	12
ความหมายของการจัดการ	15
ความสำคัญของการจัดการ	17
ระดับของการจัดการ	17
ทักษะทางการจัดการ	18
บทบาททางการจัดการ	19
ทรัพยากรทางการจัดการ	21
สรุป	22
แบบฝึกหัดบทที่ 1	24
เอกสารอ้างอิง	25
แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 2	27
บทที่ 2 ประเภทขององค์การธุรกิจ	29
กิจการเจ้าของคนเดียว	30
ห้างหุ้นส่วน	33
บริษัทจำกัด	36
รัฐวิสาหกิจ	41
สหกรณ์	42
สรุป	43
แบบฝึกหัดบทที่ 2	45
เอกสารอ้างอิง	46

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 3	47
บทที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ	49
แนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิมหรือแบบประเพณีนิยม	49
แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์	50
แนวคิดการจัดการตามหลักมนุษยสัมพันธ์	58
แนวคิดการจัดการตามวิธีการบริหารสมัยใหม่	61
หน้าที่ทางการจัดการ	64
สรุป	66
แบบฝึกหัดบทที่ 3	68
เอกสารอ้างอิง	69
แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 4	71
บทที่ 4 การวางแผน	73
ความหมายของการวางแผน	73
ความสำคัญของการวางแผน	75
ประเภทของการวางแผน	76
กระบวนการวางแผน	81
ลักษณะของแผนที่ดี	84
เทคนิคการวางแผน	85
ประโยชน์ของการวางแผน	87
ข้อจำกัดของการวางแผน	89
สรุป	90
แบบฝึกหัดบทที่ 4	92
เอกสารอ้างอิง	93
แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 5	95
บทที่ 5 การจัดองค์การ	97
ความหมายของการจัดองค์การ	97
ความสำคัญของการจัดองค์การ	98
หลักการจัดองค์การ	99
กระบวนการจัดองค์การ	101
แผนภูมิองค์การ	106
รูปแบบโครงสร้างองค์การ	109
ประโยชน์ของการจัดองค์การ	115
สรุป	116

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
แบบฝึกหัดบทที่ 5	118
เอกสารอ้างอิง	119
แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 6	121
บทที่ 6 การจัดการทรัพยากรมนุษย์	123
ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์	123
ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์	124
กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์	125
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	126
การสรรหาทรัพยากรมนุษย์	127
การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	129
การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน	131
การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	131
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	132
การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน	134
สรุป	135
แบบฝึกหัดบทที่ 6	137
เอกสารอ้างอิง	138
แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 7	139
บทที่ 7 การอำนวยการ	141
ความหมายของการอำนวยการ	141
องค์ประกอบของการอำนวยการ	142
การสั่งงาน	143
ภาวะผู้นำ	145
การติดต่อสื่อสาร	151
การประสานงาน	155
การตัดสินใจ	156
สรุป	158
แบบฝึกหัดบทที่ 7	160
เอกสารอ้างอิง	161

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 8	163
บทที่ 8 ขวัญและการจูงใจ	165
ความหมายของขวัญ	165
องค์ประกอบของขวัญ	166
ลักษณะของขวัญที่ดี	167
ลักษณะของขวัญที่ไม่ดี	168
การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน	168
ความหมายของการจูงใจ	170
องค์ประกอบของการจูงใจ	171
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจ	172
ประเภทของการจูงใจ	173
ทฤษฎีการจูงใจ	175
ประโยชน์ของการจูงใจ	182
สรุป	183
แบบฝึกหัดบทที่ 8	184
เอกสารอ้างอิง	185
แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 9	187
บทที่ 9 การควบคุม	189
ความหมายของการควบคุม	189
ความสำคัญของการควบคุม	190
ลักษณะของการควบคุมที่ดี	191
มาตรฐานที่ใช้ในการควบคุม	192
ประเภทของการควบคุม	192
กระบวนการควบคุม	193
เทคนิคการควบคุม	193
ประโยชน์ของการควบคุม	196
สรุป	196
แบบฝึกหัดบทที่ 9	197
เอกสารอ้างอิง	198

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 10	199
บทที่ 10 การจัดการการเปลี่ยนแปลง	201
ความหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลง	201
แรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	203
โครงสร้างการเปลี่ยนแปลง	204
แบบจำลองการเปลี่ยนแปลง	205
กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง	211
สรุป	215
แบบฝึกหัดบทที่ 10	216
เอกสารอ้างอิง	217
บรรณานุกรม	219

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1-1	องค์ประกอบขององค์การ	8
1-2	ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของการจัดการกับทักษะทางการจัดการ	19
2-1	รูปแบบองค์การธุรกิจ	29
3-1	แนวคิดการจัดการเชิงระบบ	62
4-1	กระบวนการวางแผน	83
5-1	โครงสร้างองค์การแบบสูง	107
5-2	โครงสร้างองค์การแบบแบนราบ	107
5-3	โครงสร้างองค์การแบบแนวนอน	108
5-4	โครงสร้างองค์การแบบวงกลม	109
5-5	โครงสร้างองค์การตามหน้าที่	110
5-6	โครงสร้างองค์การตามภูมิศาสตร์	111
5-7	โครงสร้างองค์การตามผลิตภัณฑ์	112
5-8	โครงสร้างองค์การตามประเภทลูกค้า	113
5-9	โครงสร้างองค์การแบบแมทริกซ์	114
7-1	องค์ประกอบของการอำนวยการ	143
7-2	ตาข่ายการจัดการ	148
7-3	องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร	152
7-4	เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร	154
7-5	กระบวนการตัดสินใจ	157
8-1	องค์ประกอบของการจูงใจ	171
8-2	ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์	177
8-3	เปรียบเทียบทฤษฎีการจูงใจทั้ง 4 ทฤษฎี	180
8-4	เปรียบเทียบทฤษฎีอีอาร์จี และทฤษฎีความต้องการ 3 ประเภท	181
9-2	ข่ายงานของเพิร์ท และซีพีเอ็ม	195
10-1	แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงของเลวิน	206
10-2	แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน	209

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
5-1	องค์ประกอบของการจัดองค์การ	102
9-1	แกนท์ชาร์ท	194

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แผนบริหารการสอนประจำวิชา

รหัสวิชา 3021101

รายวิชา องค์การและการจัดการ 3 (3-0-6)
Organization and Management

คำอธิบายรายวิชา

ลักษณะโครงสร้างขององค์การธุรกิจทั่วไป การวางแผน การจัดสายงาน หลักเกณฑ์และแนวความคิดในการจัดตั้งองค์การธุรกิจ ลักษณะประเภทของการประกอบธุรกิจ หลักการบริหารและหน้าที่สำคัญของฝ่ายบริหารทุกๆ ด้าน ในแง่การวางแผน การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การจูงใจคนทำงาน การควบคุมปฏิบัติงานต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายที่ตั้งไว้

ความมุ่งหมายรายวิชา

1. เพื่อให้นักศึกษาได้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวความคิดขององค์การและการจัดการ
2. เพื่อให้นักศึกษาได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะโครงสร้างขององค์การธุรกิจทั่วไป และแนวความคิดในการจัดตั้งองค์การธุรกิจ
3. เพื่อให้นักศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประเภทของการประกอบธุรกิจ
4. เพื่อให้นักศึกษาเข้าใจหลักการบริหารและหน้าทางการบริหาร
5. เพื่อให้นักศึกษาเข้าใจกระบวนการวางแผน การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การจูงใจคนทำงาน และการควบคุมงานต่างๆ
6. เพื่อให้นักศึกษาสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาในรายวิชานี้ เป็นแนวทางในการศึกษารายวิชาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

เนื้อหา

บทที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ 3 ชั่วโมง

1.1 ความหมายขององค์การ
1.2 ความสำคัญขององค์การ
1.3 ลักษณะขององค์การ
1.4 องค์ประกอบขององค์การ
1.5 วัตถุประสงค์ขององค์การ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

1.6 ประเภทขององค์การ
1.7 การจัดตั้งองค์การ
1.8 ความหมายของการจัดการ
1.9 ความสำคัญของการจัดการ
1.10 ระดับของการจัดการ
1.11 ทักษะทางการจัดการ
1.12 บทบาททางการจัดการ
1.13 ทรัพยากรทางการจัดการ
1.14 สรุป

บทที่ 2 ประเภทขององค์การธุรกิจ 3 ชั่วโมง

2.1 กิจการเจ้าของคนเดียว
2.2 ห้างหุ้นส่วน
2.3 บริษัทจำกัด
2.4 รัฐวิสาหกิจ
2.5 สหกรณ์
2.6 สรุป

บทที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ 6 ชั่วโมง

3.1 แนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิมหรือแบบประเพณีนิยม
3.2 แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์
3.3 แนวคิดการจัดการตามหลักมนุษยสัมพันธ์
3.4 แนวคิดการจัดการตามวิธีการบริหารสมัยใหม่
3.5 หน้าที่ทางการจัดการ
3.6 สรุป

บทที่ 4 การวางแผน 6 ชั่วโมง

4.1 ความหมายของการวางแผน
4.2 ความสำคัญของการวางแผน
4.3 ประเภทของการวางแผน
4.4 กระบวนการวางแผน
4.5 ลักษณะของแผนที่ดี
4.6 เทคนิคการวางแผน
4.7 ประโยชน์ของการวางแผน
4.8 ข้อจำกัดของการวางแผน
4.9 สรุป

บทที่ 5 การจัดองค์การ 3 ชั่วโมง

5.1 ความหมายของการจัดองค์การ
5.2 ความสำคัญของการจัดองค์การ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

5.3 หลักการจัดองค์การ
5.4 กระบวนการจัดองค์การ
5.5 แผนภูมิองค์การ
5.6 รูปแบบโครงสร้างองค์การ
5.7 ประโยชน์ของการจัดองค์การ
5.8 สรุป

บทที่ 6 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ **6 ชั่วโมง**

6.1 ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์
6.2 ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์
6.3 กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์
6.4 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
6.5 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์
6.6 การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์
6.7 การบรรจุแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์
6.8 การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
6.9 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6.10 การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน
6.11 สรุป

บทที่ 7 การอำนวยการ **6 ชั่วโมง**

7.1 ความหมายของการอำนวยการ
7.2 องค์ประกอบของการอำนวยการ
7.3 การสั่งงาน
7.4 ภาวะผู้นำ
7.5 การติดต่อสื่อสาร
7.6 การประสานงาน
7.7 การตัดสินใจ
7.8 สรุป

บทที่ 8 ขวัญและการจูงใจ **6 ชั่วโมง**

8.1 ความหมายของขวัญ
8.2 องค์ประกอบของขวัญ
8.3 ลักษณะของขวัญที่ดี
8.4 ลักษณะของขวัญที่ไม่ดี
8.5 การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
8.6 ความหมายของการจูงใจ
8.7 องค์ประกอบของการจูงใจ
8.8 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

8.9 ประเภทของการจูงใจ
8.10 ทฤษฎีการจูงใจ
8.11 ประโยชน์ของการจูงใจ
8.12 สรุป

บทที่ 9 การควบคุม **3 ชั่วโมง**

9.1 ความหมายของการควบคุม
9.2 ความสำคัญของการควบคุม
9.3 ลักษณะของการควบคุมที่ดี
9.4 มาตรฐานที่ใช้ในการควบคุม
9.5 ประเภทของการควบคุม
9.6 กระบวนการควบคุม
9.7 เทคนิคการควบคุม
9.8 ประโยชน์ของการควบคุม
9.9 สรุป

บทที่ 10 การจัดการการเปลี่ยนแปลง **3 ชั่วโมง**

10.1 ความหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลง
10.2 แรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
10.3 โครงสร้างการเปลี่ยนแปลง
10.4 แบบจำลองการเปลี่ยนแปลง
10.5 กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง
10.6 สรุป

กิจกรรมการเรียนการสอน

1. ฟังบรรยาย ประกอบไฟล์ Power Point
2. แบ่งกลุ่มอภิปรายตามเนื้อหาที่กำหนดให้
3. อธิบายตัวอย่าง และฝึกปฏิบัติจากตัวอย่างที่กำหนดให้
4. นักศึกษาทำแบบฝึกหัดท้ายบท
5. ศึกษาจากเอกสารประกอบการสอน
6. นักศึกษาศึกษาเพิ่มเติมจากหนังสือหรือตำราในห้องสมุดด้วยตนเอง
7. ทำแบบทดสอบที่กำหนดให้

สื่อการเรียนการสอน

1. เอกสารประกอบการสอนวิชาองค์การและการจัดการ
2. หนังสือค้นคว้าเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้อง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

3. แผนภูมิองค์การ
4. เครื่องฉายโปรเจคเตอร์
5. เครื่องคอมพิวเตอร์

การวัดผลและประเมินผล

การวัดผล

คะแนนรวมในการประเมินผล 100 คะแนน

1. คะแนนระหว่างภาคเรียน 60 คะแนน
   - 1.1 ความสนใจและเวลาเรียน 10 คะแนน
   - 1.2 แบบฝึกหัดและงานค้นคว้า 10 คะแนน
   - 1.3 งานกลุ่ม 10 คะแนน
   - 1.4 ทดสอบกลางภาคเรียน 30 คะแนน
2. คะแนนสอบปลายภาคเรียน 40 คะแนน

การประเมินผล

คะแนนระหว่าง	80 – 100	ได้ระดับ A
คะแนนระหว่าง	75 – 79	ได้ระดับ B^+
คะแนนระหว่าง	70 – 74	ได้ระดับ B
คะแนนระหว่าง	65 – 69	ได้ระดับ C^+
คะแนนระหว่าง	60 – 64	ได้ระดับ C
คะแนนระหว่าง	55 – 59	ได้ระดับ D^+
คะแนนระหว่าง	50 – 54	ได้ระดับ D
คะแนนระหว่าง	0 – 49	ได้ระดับ F

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 1

เนื้อหาประจำบท

บทที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ

1.1 ความหมายขององค์การ
1.2 ความสำคัญขององค์การ
1.3 ลักษณะขององค์การ
1.4 องค์ประกอบขององค์การ
1.5 วัตถุประสงค์ขององค์การ
1.6 ประเภทขององค์การ
1.7 การจัดตั้งองค์การ
1.8 ความหมายของการจัดการ
1.9 ความสำคัญของการจัดการ
1.10 ระดับของการจัดการ
1.11 ทักษะทางการจัดการ
1.12 บทบาททางการจัดการ
1.13 ทรัพยากรทางการจัดการ
1.14 สรุป

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อศึกษาบทที่ 1 แล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมายและความสำคัญขององค์การได้
2. บอกลักษณะขององค์การและองค์ประกอบขององค์การได้
3. อธิบายวัตถุประสงค์ขององค์การและการจัดตั้งองค์การได้
4. จำแนกและยกตัวอย่างประเภทขององค์การได้
5. อธิบายความหมายและความสำคัญของการจัดการได้
6. จำแนกและยกตัวอย่างระดับของการจัดการและทักษะทางการจัดการได้
7. บอกถึงบทบาททางการจัดการและทรัพยากรทางการจัดการได้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

กิจกรรมการเรียนการสอนประจำบท

1. ผู้สอนอธิบายความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ และซักถามพร้อมยกตัวอย่างประกอบการบรรยายโดยใช้โปรเจคเตอร์
2. แบ่งผู้เรียนเป็นกลุ่ม กลุ่มละประมาณ 5 คน เพื่อศึกษาองค์การและการจัดการ แล้วอธิบายในกลุ่ม
3. ให้ผู้เรียนทำแบบฝึกหัดบทที่ 1

สื่อการเรียนการสอน

1. เอกสารประกอบการสอนวิชาองค์การและการจัดการ
2. ไฟล์เอกสารประกอบการสอนวิชาองค์การและการจัดการ
3. เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องฉายโปรเจคเตอร์
4. หนังสืออ่านประกอบค้นคว้าเพิ่มเติม
5. แบบฝึกหัดบทที่ 1

การวัดผลและประเมินผล

1. สังเกตจากการซักถามผู้เรียน
2. สังเกตจากการร่วมกิจกรรม
3. สังเกตจากความสนใจ
4. สังเกตจากการอภิปรายกลุ่มย่อยและอภิปรายสรุป
5. ประเมินจากการทำแบบฝึกหัด
6. ประเมินจากการสอบระหว่างภาคและปลายภาค

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 1
ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ

องค์การ (Organization) เป็นสถานที่ที่มีความหมายต่อบุคคล ซึ่งเกิดขึ้นจากการรวมตัวกันของกลุ่มบุคคล เพื่อดำเนินกิจกรรมหรือกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยมีแนวความคิดที่ว่า บุคคลเพียงคนเดียวไม่สามารถนำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ องค์การต่างๆ ไม่ว่าจะภาครัฐหรือภาคธุรกิจเอกชนต่างมีความเคลื่อนไหว มีพฤติกรรม และมีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบไปมาระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ การศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การและกระบวนการดำเนินงานขององค์การ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหาร บุคคลที่ทำงานภายในองค์การ รวมทั้งบุคคลอื่นที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์การ ได้เรียนรู้เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิธีการบริหารจัดการ การควบคุมดูแลบุคลากรภายในองค์การ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อให้เข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับเรื่ององค์การและการจัดการ อันเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปสู่ความเข้าใจในเรื่องขององค์การและการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ผู้เรียบเรียงจึงได้เสนอรายละเอียดของเรื่องต่างๆ ได้แก่ ความหมายและความสำคัญขององค์การ ลักษณะขององค์การ องค์ประกอบขององค์การ วัตถุประสงค์ขององค์การ ประเภทขององค์การ การจัดตั้งองค์การ ความหมายและความสำคัญของการจัดการ ระดับของการจัดการ ทักษะทางการจัดการ บทบาททางการจัดการ และทรัพยากรทางการจัดการ

ความหมายขององค์การ

องค์การ มาจากภาษาอังกฤษว่า Organization ซึ่งนักวิชาการด้านการบริหารจัดการได้นิยามความหมายขององค์การไว้หลายแนวคิด ล้วนแล้วแต่ความหมายใกล้เคียงกัน ฉะนั้นในที่นี้จึงขอเสนอความหมายต่างๆ เพื่อประกอบการพิจารณาเปรียบเทียบ ดังนี้

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล (2542 : 2) ให้ความหมายของ องค์การ ไว้ว่า ลักษณะของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมกันเพื่อทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย โดยมีการจัดระเบียบในการทำงาน การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ กำหนดสายการบังคับบัญชา

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2542 : 5) ให้ความหมายของ องค์การ ไว้ว่า กลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง (2 คนขึ้นไป) ซึ่งมาร่วมกันดำเนินการใดๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดขึ้นเป็นหน่วยงานที่มีระบบ มีสายการบังคับบัญชาที่แน่นอน มีการแบ่งงานกันทำ มีการประสานงานและให้ความร่วมมือกันทำงานในหน่วยงานนั้น เพื่อจัดเป็นองค์การให้บริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์การดังกล่าว

สุนันทา เลาหนันทน์ (2548 : 26) ให้ความหมายของ องค์การ ไว้ในสองลักษณะ คือ ลักษณะแรกมององค์การในแง่ที่เป็นสถาบันหรือหน่วยงาน ที่มีลักษณะเฉพาะบางอย่าง ซึ่งเป็นการพิจารณาองค์การในลักษณะค่อนข้างอยู่กับที่ (Static) ส่วนอีกลักษณะมององค์การเป็นพลวัต

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

(Dynamics) เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ เมื่อองค์การหนึ่งๆ เกิดขึ้นแล้วจะมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เสมือนดังสิ่งมีชีวิตโดยทั่วไป และตราบใดที่องค์การยังมีชีวิตอยู่ ก็จะต้องมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดไป

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550 : 1) ให้ความหมายของ องค์การ ไว้ว่า กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป รวมกันขึ้นเพื่อที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยที่บุคคลคนเดียวไม่สามารถดำเนินการให้สำเร็จได้โดยลำพัง

กฤตชน วงศ์รัตน์ (2555 : 4) ให้ความหมายของ องค์การ ไว้ว่า กลุ่มที่มีสมาชิกบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปในหน่วยงานดำเนินการปฏิบัติกิจกรรมร่วมกัน โดยอาศัยความร่วมมือ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการแบ่งงานกันทำ เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ศิริพร เลิศยิ่งยศ (2556 : 2) ให้ความหมายของ องค์การ ไว้ว่า การรวมกลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีจิตสำนึกร่วมกันในดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน ภายใต้โครงสร้างที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

สมคิด บางโม (2556 : 16) ให้ความหมายของ องค์การ ไว้ว่า กลุ่มบุคคลหลายๆ คนร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การร่วมกันของกลุ่มต้องถาวร มีการจัดระเบียบภายในกลุ่มเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน ตลอดจนกำหนดระเบียบข้อบังคับต่างๆ ให้ยึดถือปฏิบัติ

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2557 : 2) ให้ความหมายของ องค์การ ไว้ว่า สถานที่รวมตัวกันของกลุ่มคนเพื่อทำกิจกรรมต่างๆ โดยมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเพื่อให้กิจกรรมที่ทำร่วมกันบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

แฮโรลด์ คูนซ์ และไซริล โอ ดอนเนล (Harold Koontz & Cyril O’ Donnell. 1972 : 8) ให้ความหมายของ องค์การ ไว้ว่า กลุ่มของกิจกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามแผนงานและเป้าหมายที่วางไว้โดยการมอบหมายงานให้ทำ

รอบบินส์ และโคลเทอร์ (Robbins & Coulter. 2007 : 11) ให้ความหมายของ องค์การ ไว้ว่า การรวมกลุ่มกันของบุคคลเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยองค์การทั่วไปจะต้องมีวัตถุประสงค์ บุคคล และโครงสร้าง การดำเนินงานสมัยใหม่จะมีความยืดหยุ่นโดยการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์การจะมีความทั่วถึงและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

จากความหมายของ องค์การ ดังกล่าวข้างต้น ผู้เรียบเรียงสามารถสรุปได้ว่า

องค์การ หมายถึง การรวมตัวกันของกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อมาร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ อันเนื่องมาจากบุคคลคนเดียวไม่สามารถดำเนินการให้สำเร็จได้เพียงลำพัง โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ความสำคัญขององค์การ

องค์การเกิดจากกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันจัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินงานภายใต้โครงสร้างที่มีความสัมพันธ์กัน โดยองค์การจะกำหนดภารกิจและเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อใช้เป็นตัวขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ทั้งนี้ ศิริพร เลิศยิ่งยศ (2556 : 7) ได้กล่าวถึงความสำคัญขององค์การ ดังนี้

1. องค์การก่อให้เกิดแหล่งรวบรวมทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ เช่น ทรัพยากรด้านมนุษย์ ทรัพยากรด้านการเงิน ทรัพยากรด้านวัสดุ อุปกรณ์ ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยให้มนุษย์สามารถทำงานประสบผลสำเร็จ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. องค์การเป็นแหล่งที่ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ทำให้มีระบบการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาทำการผลิตสินค้าและบริการ โดยมีรูปแบบที่หลากหลายและสามารถนำความก้าวหน้าของนวัตกรรม เทคโนโลยี มาปรับปรุงและพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. องค์การเป็นแหล่งที่ทำให้เกิดการสร้างคุณค่าและแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ ให้กับผู้ประกอบการที่ลงทุนจัดตั้งองค์การ โดยได้ผลตอบแทนในรูปของกำไร องค์การจ่ายผลตอบแทนให้กับผู้บริหารและพนักงานในรูปค่าจ้างและเงินเดือน และองค์การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสะดวกและรวดเร็วเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากที่สุด เป็นต้น

4. องค์การเป็นแหล่งรวบรวมบุคคลที่มีความแตกต่างของอาชีพ เช่น กระทรวงสาธารณสุขเป็นแหล่งรวบรวมแพทย์และพยาบาล สถานศึกษาเป็นแหล่งรวบรวมครู อาจารย์ ส่วนองค์การภาคธุรกิจเป็นแหล่งรวบรวมบุคคลที่มีศักยภาพในด้านต่างๆ เช่น ด้านบัญชี ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการตลาด ด้านการผลิต เป็นต้น นอกจากนี้ แต่ละองค์การที่กล่าวมายังมีอาชีพอื่นๆ เข้ามาเป็นหน่วยงานสายสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ เช่น โรงพยาบาลต้องมีอาชีพเภสัชกร เจ้าหน้าที่เฉพาะด้านการเงินและบัญชี ประชาสัมพันธ์ พนักงานทำความสะอาด ฯลฯ ซึ่งถือเป็นอาชีพที่มีความแตกต่างกัน แต่ทุกอาชีพล้วนแล้วแต่มีส่วนสำคัญที่จะส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จ

5. องค์การเป็นแหล่งในการผลิตสินค้าและบริการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภค ในด้านสุขภาพ ราคาที่แตกต่างและความหลากหลายของสินค้า เช่น สถาบันการศึกษามีการเปิดหลักสูตรต่างๆ ให้เลือกเรียนตามความต้องการ เป็นต้น

6. องค์การทำให้เกิดการขยายขอบเขตในการดำเนินงานทางธุรกิจใหม่ๆ ควบคู่ไปกับความรับผิดชอบต่อคุณธรรม จริยธรรมทางสังคม ตลอดจนการแสวงหาแนวทางที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานและทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

7. องค์การทำให้เกิดการปรับตัวและตอบรับกับอิทธิพลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างเหมาะสม โดยวัฒนธรรมขององค์การในช่วงเริ่มต้น มักจะเกิดจากผู้ที่จัดตั้งองค์การได้กำหนดขึ้นมาเพื่อให้สมาชิกภายในองค์การถือปฏิบัติและเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

สภาพแวดล้อมก็จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงแหล่งความรู้ เทคโนโลยีจากอดีตสู่ปัจจุบันเพื่อให้เกิดการพัฒนาแนวทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

ลักษณะขององค์การ

องค์การถูกจัดตั้งขึ้นโดยกลุ่มบุคคลที่มีการประสานงาน มีการกำหนดทิศทางร่วมกันอย่างชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เมื่อพิจารณาลักษณะขององค์การในแง่มุมต่างๆ จากนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับองค์การหลายท่าน สามารถสรุปลักษณะขององค์การได้ 5 ประการ ดังนี้

ลักษณะที่หนึ่ง องค์การเป็นกลุ่มของบุคคล (Organization as a group of people) ลักษณะนี้จะมององค์การว่าเป็นกลุ่มของบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่า คนเพียงคนเดียวไม่สามารถจะทำสิ่งต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของตนได้ เพราะขาดกำลังความสามารถ เวลา และศักยภาพที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นบุคคลจึงต้องแสวงหาความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลอื่นเพื่อรวมกำลังกันปฏิบัติงาน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีกฎและระเบียบกำหนดไว้ในโครงสร้าง ตลอดจนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกัน

ลักษณะที่สอง องค์การเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์ (Organization as a structure of relationship) ลักษณะนี้มององค์การว่าเป็นกรอบของความสัมพันธ์ที่กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบไว้แน่นอน นับว่าเป็นการมององค์การในลักษณะนิ่งคงที่ (Static) แต่ในสภาพเป็นจริงองค์การเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงในลักษณะของความเป็นพลวัต (Dynamic) อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ องค์การยังมีองค์ประกอบอื่นๆ ที่นอกเหนือจากกรอบความสัมพันธ์ ซึ่งได้แก่ปัจเจกบุคคล กระบวนการทำงาน เป้าหมาย และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นต้น

ลักษณะที่สาม องค์การเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ (Organization as a management) ลักษณะนี้จะมององค์การในรูปของการจัดกิจกรรม หรืองานต่างๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าด้วยกัน มีการแบ่งงานกันทำตามความสามารถ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) การมอบหมายงานให้เหมาะสมภารกิจหลักขององค์การ รวมถึงการนำปัจจัยต่างๆ ทางการบริหาร ไม่ว่าจะเป็น บุคคล งบประมาณ ที่ดิน และวัสดุ มารวมกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ลักษณะที่สี่ องค์การเป็นกระบวนการ (Organization as a process) ลักษณะนี้มององค์การว่าเป็นกระบวนการ ซึ่งมีลำดับ ขั้นตอน ความต่อเนื่อง การมององค์การในลักษณะนี้จึงเป็นการพิจารณาลำดับการทำงานว่าภารกิจใดควรเริ่มก่อน และภารกิจใดที่ต้องดำเนินงานในภายหลัง หากการดำเนินงานเป็นไปด้วยความต่อเนื่องจะก่อให้เกิดความรวดเร็ว (Speed) ความถูกต้อง (Right) และประหยัด (Economy)

ลักษณะที่ห้า องค์การเป็นระบบ (Organization as a system) ลักษณะนี้จะมององค์การว่ามีลักษณะการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การอย่างเป็นระบบ นั่นคือมององค์การว่ามี

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ซึ่งมีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

จากลักษณะขององค์การ จะเห็นได้ว่า องค์การมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ องค์การเป็นกลุ่มของบุคคล องค์การเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์ องค์การเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ องค์การเป็นกระบวนการ และองค์การเป็นระบบ

องค์ประกอบขององค์การ

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550 : 3 – 4) กล่าวว่า องค์การมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. คน องค์การจะประกอบด้วยคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งส่วนใหญ่องค์การจะมีคนเป็นจำนวนมาก ปฏิบัติงานร่วมกัน หรือแบ่งงานกันทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด กล่าวได้ว่าการดำเนินงานขององค์การไม่อาจสำเร็จได้ ถ้าคนหรือทรัพยากรมนุษย์ขององค์การขาดคุณภาพการที่คนจะปฏิบัติงานร่วมกันได้จำเป็นต้องอาศัย “ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์” เพื่อเรียนรู้และทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน ในการอยู่ร่วมกัน

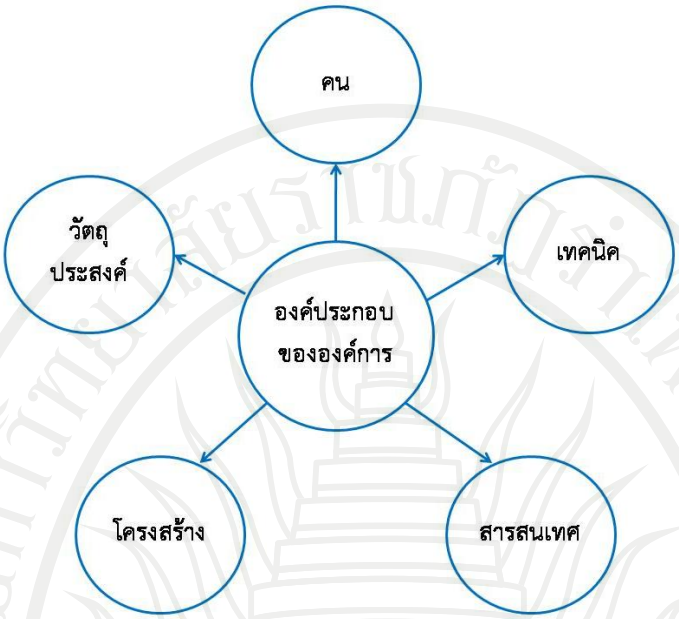
2. เทคนิค การบริหารองค์การต้องอาศัยเทคนิควิทยาการ หรือที่เรียกว่า เทคโนโลยี เพื่อการตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหา เช่น ระยะเวลาคืนทุน (Payback period) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-even point analysis) มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV : Net Present Value) เป็นต้น หรืออาจกล่าวได้ว่าในปัจจุบันนี้องค์การไม่สามารถจะบริหารงานได้โดยอาศัยแต่เฉพาะประสบการณ์ ความเชื่อ ความเฉลียวฉลาดของนักบริหารเท่านั้น ในหลายกรณีนักบริหารต้องอาศัยเทคนิคทางการบริหาร เพื่อการตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหาให้กับองค์การ และในขณะเดียวกันก็เป็นการลดความเสี่ยงในระดับหนึ่งด้วย

3. ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร หรือที่เรียกว่า สารสนเทศ ในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจตลอดจนการแก้ไขปัญหา นักบริหารจะอาศัยเทคนิคทางการบริหารเพียงอย่างเดียวคงยังไม่พอ สำหรับการบริหารองค์การ นักบริหารยังต้องอาศัยข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ เพื่อความเข้าใจ เพื่อการวิเคราะห์ ตลอดจนการคาดคะเนแนวโน้มในอนาคตอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจุบันนี้เราอยู่ในยุคข้อมูลข่าวสาร หรือยุคโลกาภิวัตน์ ดังนั้น ความรู้ ข้อมูล ข่าวสารจึงเป็นสิ่งจำเป็นและควบคู่ไปกับเทคนิคเพื่อการบริหาร

4. โครงสร้าง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญไม่น้อยขององค์การ ซึ่งนักบริหารจะต้องจัดโครงสร้างให้เหมาะสมสอดคล้องกับงาน เพื่อกำหนดอำนาจหน้าที่ สายบังคับบัญชา และความรับผิดชอบเพื่อให้งานขององค์การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ มนุษย์จัดตั้งองค์การขึ้นมาก็เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่มนุษย์ต้องการ ดังนั้น องค์การจึงต้องมีเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เป็นไปได้ มีเหตุมีผลสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามต้องการได้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏราไพพรรณี



ภาพที่ 1-1 องค์ประกอบขององค์การ
ที่มา : ปรับปรุงจาก สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550 : 4)

จากภาพที่ 1-1 จึงกล่าวได้ว่า องค์การแต่ละองค์การจะมีองค์การที่สำคัญ 5 ประการ ประกอบด้วย คน เทคนิค สารสนเทศ โครงสร้าง และเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าว จะช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

วัตถุประสงค์ขององค์การ

องค์การเป็นสถานที่ที่มีความหมายต่อบุคคลที่เข้ามาร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์การ ผู้บริหารองค์การควรมีความชัดเจนในการกำหนดวัตถุประสงค์หลักขององค์การ ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินงานขององค์การ และเป็นสิ่งที่แสดงถึงแนวทางในการปฏิบัติ ทั้งนี้ นักวิชาการด้านการบริหารส่วนมากต่างตระหนักว่าองค์การต่างๆ จะมีวัตถุประสงค์แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550 : 2 – 3) แบ่งวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่สำคัญขององค์การ ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ในด้านเศรษฐกิจ (Economic or profit objective) หรือเรียกว่า กำไร ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว การดำเนินธุรกิจขององค์การมักมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายคือ กำไรสูงสุด ซึ่งผลกำไรเป็นเครื่องชี้วัดหรือเครื่องแสดงให้เห็นถึงความเข้มแข็งหรือความอ่อนแอขององค์การ ดังนั้นองค์การใดก็ตามที่มีกำไรสูง ย่อมแสดงให้เห็นว่าองค์การนั้นมีความเข้มแข็ง มีความเจริญเติบโต และมีความมั่นคง ในทางกลับกันหากองค์การใดขาดทุน ย่อมแสดงให้เห็นว่าองค์การนั้นมีปัญหา

2. วัตถุประสงค์ในด้านสังคม (Social objective) องค์การภาครัฐนอกจากมีวัตถุประสงค์ในด้านการให้บริการแก่ประชาชนแล้ว ยังมีวัตถุประสงค์ในด้านสังคมด้วย สำหรับประเด็นวัตถุประสงค์ด้านสังคมนั้นก็เพื่อสนองความต้องการของประชาชน และความมั่นคงของสังคม ตลอดจนบรรเทาความเดือดร้อนต่างๆ ของประชาชน เช่น องค์การ 191 ทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือประชาชนในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความเดือดร้อน หรือการอำนวยความสะดวกอื่นๆ เป็นต้น ส่วนองค์การธุรกิจก็มีวัตถุประสงค์ด้านสังคมด้วยเช่นกัน เพราะนอกจากการดำเนินกิจการเพื่อแสวงหากำไรแล้ว องค์การทางธุรกิจยังต้องรับผิดชอบต่อสังคมอีกด้วย ไม่ว่าด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบต่อลูกค้า ความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า การไม่เอารัดเอาเปรียบผู้บริโภค การมีสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ มุ่งจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ช่วยเหลือสังคมในด้านการศึกษา ตลอดจนการดูแลและรักษาสิ่งแวดล้อมต่างๆ เป็นต้น

3. วัตถุประสงค์ในด้านการให้บริการ (Service objective) องค์การที่เป็นหน่วยงานของรัฐนั้น มีวัตถุประสงค์หลักคือ การมุ่งจัดบริการสาธารณะต่างๆ สนองตอบความต้องการของประชาชน ส่วนองค์การทางด้านธุรกิจก็ได้มีการพิจารณาด้านการบริการเพื่อเป็นการเสริมสร้างวัตถุประสงค์ในข้อที่ 1 คือ กำไรสูงสุด ดังนั้นการดำเนินกิจการด้านธุรกิจในปัจจุบันซึ่งมีการแข่งขันสูง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีสินค้าที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า เช่น การบริการหลังการขาย เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ย่อมส่งผลต่อความเจริญเติบโตก้าวหน้าและความมั่นคงให้กับองค์การ

ส่วน ศิริพร เลิศยิ่งยศ (2556 : 6) จำแนกวัตถุประสงค์ขององค์การได้เป็น 3 ลักษณะดังนี้

1. วัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ (Business objectives) คือ วัตถุประสงค์เพื่อสร้างผลตอบแทนขององค์การ โดยมีกำไรเป็นเครื่องวัดความสำเร็จขององค์การ มีการแสวงหาผลกำไรเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิก และกลุ่มต่างๆ ภายในองค์การ เช่น กลุ่มผู้ถือหุ้นต้องการกำไรจากการลงทุนในรูปของเงินปันผล กลุ่มผู้บริหารต้องการได้รับเงินเดือนสูงและโบนัสที่ดี กลุ่มพนักงานต้องการค่าจ้างและสวัสดิการที่ดีขึ้น ในด้านประโยชน์ทางเศรษฐกิจสังคม ทำให้คนมีงานทำ สามารถอุปโภคบริโภคสินค้าได้ตามความต้องการ ส่งผลให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และรัฐบาลมีโอกาสเก็บภาษีอากรได้มากขึ้น อีกทั้งกำไรควรมีการจัดสรรกลับคืนให้กับประชาชนในรูปการสนับสนุนสาธารณกุศล ทุนการศึกษา เป็นต้น

2. วัตถุประสงค์เพื่อการสร้างคุณค่าทางสังคม (Objective of create social value) คือ วัตถุประสงค์ที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อมุ่งให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน สร้างคุณค่าที่สังคมปรารถนา มุ่งสร้างความเจริญ ความมั่นคงให้ประเทศชาติ สร้างสรรค์ความอยู่ดีกินดีแก่ประชาชนโดยไม่แสวงหาผลกำไร ตลอดจนคุ้มครองความปลอดภัยและพัฒนาประเทศ เช่น โรงพยาบาล โรงเรียน มหาวิทยาลัย หน่วยทหาร หน่วยตำรวจมีหน่วยงาน 191 เป็นต้น ส่วนองค์การเอกชนแม้จะมีการดำเนินงานเพื่อแสวงหาผลกำไร แต่ก็ต้องคำนึงถึงสังคมด้วย เช่น การเสียภาษีอย่างถูกต้อง ให้ความช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส มีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าด้วยการขายผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน เป็นต้น

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

3. วัตถุประสงค์เพื่อการดำรงอยู่ขององค์การ (Objective of the existence organization) คือ วัตถุประสงค์ที่สมาชิกในองค์การทุกคนควรยึดถือร่วมกันคือ การดำรงอยู่เพื่อความอยู่รอดและความเจริญขององค์การต่อไป โดยที่สมาชิกทุกคนจะต้องปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างดีที่สุด เพื่อให้องค์การของตนบรรลุเป้าหมาย ในกรณีที่เป็นองค์การของหน่วยงานราชการต้องคำนึงถึงการให้บริการประชาชนอย่างดีที่สุดเพื่อขยายงานออกไปได้อย่างกว้างขวางและเกิดความมั่นคงขององค์การ ส่วนองค์การธุรกิจจะเน้นความมั่นคงเป็นอันดับแรก โดยเปลี่ยนจากการแสวงหาผลกำไรสูงสุดอย่างเดียวมามุ่งเน้นผลิตจำหน่ายสินค้าและบริการที่มีคุณภาพเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ทำให้องค์การสามารถแข่งขันกับองค์การธุรกิจอื่นๆ ได้

จากวัตถุประสงค์ขององค์การ ที่นักวิชาการทั้งสองท่านกล่าวไว้ ผู้เรียบเรียงสามารถจำแนกวัตถุประสงค์ขององค์การ ได้เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ในด้านเศรษฐกิจหรือกำไร (Economic or profit objective) เป็นวัตถุประสงค์เน้นการสร้างผลตอบแทนแก่องค์การ ซึ่งผลตอบแทนดังกล่าวก็คือ กำไรสูงสุด (Profit Maximization) จากการดำเนินธุรกิจขององค์การ ผลกำไรจึงเป็นเครื่องชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงความเข้มแข็ง อ่อนแอ ความสำเร็จ ความมั่นคง รวมถึงความเจริญเติบโตขององค์การ

2. วัตถุประสงค์ในด้านสังคมหรือการให้บริการ (Social or service objective) เป็นวัตถุประสงค์ที่เน้นการให้บริการแก่ประชาชน อาจกล่าวได้ว่าองค์การภาครัฐมักจะกำหนดวัตถุประสงค์ในด้านสังคมหรือการให้บริการเป็นวัตถุประสงค์หลัก เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และความมั่นคงของสังคม ส่วนองค์การธุรกิจจะพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ด้านนี้เพื่อช่วยเสริมวัตถุประสงค์ในข้อที่ 1. เช่นกัน เนื่องจากการดำเนินกิจการด้านธุรกิจในปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูง การแสวงหากำไรเพียงอย่างเดียวไม่อาจทำให้ธุรกิจอยู่รอดในระยะยาวได้ องค์การทางธุรกิจยังต้องรับผิดชอบต่อสังคมอีกด้วย

3. วัตถุประสงค์ในด้านการดำรงอยู่ขององค์การ (Objective of the existence organization) เป็นวัตถุประสงค์ที่เน้นการสร้างความอยู่รอดให้แก่องค์การ ซึ่งการอยู่รอดดังกล่าวก็คือ การทำให้องค์การเจริญเติบโตและเกิดความมั่งคั่งสูงสุด (Wealth Maximization) ถือเป็นวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายระยะยาวขององค์การ องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านนี้ได้โดยการผลิตหรือจำหน่ายสินค้าและบริการที่มีคุณภาพเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ การทำธุรกิจอย่างมีจริยธรรม รับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

จากวัตถุประสงค์ขององค์การที่กล่าวมานั้น องค์การแต่ละแห่งจะเลือกกำหนดวัตถุประสงค์แตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารองค์การว่า การจัดตั้งองค์การของตนนั้น จัดตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร ในขณะเดียวกัน การเลือกใช้วัตถุประสงค์ดังกล่าวไม่จำเป็นต้องเลือกเพียงด้านใดด้านหนึ่ง แต่สามารถกำหนดวัตถุประสงค์หลายด้านผสมผสานกันได้ หากการกำหนดวัตถุประสงค์ดังกล่าวนำมาซึ่งความสำเร็จตามนโยบายของผู้บริหารองค์การ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ประเภทขององค์การ

การจำแนกประเภทขององค์การนั้น สามารถจำแนกได้หลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์ตามความเหมาะสม ในที่นี้จะแบ่งประเภทขององค์การโดยยึดหลักเกณฑ์ต่างๆ ได้ 3 ประการ ดังนี้

1. การจำแนกองค์การตามลักษณะพื้นฐานทางสังคม แบ่งองค์การออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1.1 องค์การแบบปฐมภูมิ (Primary organization) เป็นองค์การที่เบื้องต้นที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ หรือเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ เป็นองค์การที่เกิดจากคนร่วมใจกันโดยไม่ได้ตั้งเป้าหมายไว้เป็นหลักฐาน แต่เป็นที่ยอมรับ รับรู้ว่าเป็นองค์การ องค์การในลักษณะนี้บุคคลจะมีความรู้สึกเกี่ยวพันโดยตรงและต้องมีความรับผิดชอบต่อองค์การนั้นอย่างเต็มตัวและอย่างใกล้ชิด ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจอันดีต่อกันมากกว่าที่จะเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ การติดต่อกันระหว่างบุคคลเป็นแบบส่วนตัว ไม่มีพิธีรีตอง เช่น ครอบครัว เพื่อน เพื่อนบ้านใกล้เรือนเคียง หมู่บ้าน เป็นต้น

1.2 องค์การแบบทุติยภูมิ (Secondary organization) เป็นองค์การที่เกิดขึ้นโดยความตั้งใจของมนุษย์ที่จะตั้งขึ้น เพื่อสนองความต้องการของตน เป็นองค์การที่เกิดจากการรวมตัวของสมาชิกในลักษณะที่ความสัมพันธ์จะเป็นเหตุเป็นผล และเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดขึ้น มีรูปแบบที่แน่นอน วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การแบบทุติยภูมินั้น ไม่ได้ตอบสนองความต้องการของสมาชิกหรือคนที่ปฏิบัติงานในองค์การเท่านั้น แต่อาจครอบคลุมถึงบุคคลภายนอกที่จะมาเกี่ยวข้องกับองค์การไปพร้อมกันด้วย เช่น หน่วยงานราชการ บริษัท ห้างหุ้นส่วน สมาคม โรงเรียน โรงพยาบาล เป็นต้น

2. การจำแนกองค์การตามวัตถุประสงค์ที่จัดตั้งขึ้น แบ่งองค์การออกเป็น 5 ลักษณะ ดังนี้

2.1 องค์การธุรกิจ (Business organization) เป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อแสวงหาผลประโยชน์หรือผลกำไรจากการประกอบการ เช่น บริษัท ห้างร้าน ธนาคาร สถาบันการเงิน โรงงานอุตสาหกรรม เป็นต้น

2.2 องค์การภาครัฐ (Governmental organization) เป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อการบริการ ควบคุม ส่งเสริม รักษาความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง เช่น กระทรวง ทบวง กรมต่างๆ

2.3 องค์การทางสังคม (Social organization) เป็นองค์การที่ตั้งขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์และประโยชน์ทางด้านสังคม มุ่งสร้างประโยชน์แก่สาธารณชนทั่วไป เช่น สมาคม สโมสร องค์การทางศาสนา สมาคมส่งเสริมวัฒนธรรม เป็นต้น

2.4 องค์การสาธารณะประโยชน์ (Protective organization) เป็นองค์การที่พิทักษ์ปกป้อง และรักษาผลประโยชน์ของประชาชน เช่น กรมตำรวจ กองทัพบก เป็นต้น

2.5 องค์การอาชีพ (Professional organization) เป็นองค์การที่ตั้งขึ้นรักษา ดำรงไว้ หรือเพื่อความก้าวหน้าในกลุ่มบุคคลอาชีพใดอาชีพหนึ่งโดยเฉพาะ อาจจัดว่าเป็นองค์การทาง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สังคมชนิดหนึ่งก็ได้ เช่น สมาคมนักบริหาร สภาวิชาชีพบัญชี สมาคมทนายความ สมาคมแพทย์ เป็นต้น

3. การจำแนกองค์การตามหลักการจัดองค์การหรือการจัดโครงสร้างองค์การ แบ่งองค์การออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

3.1 องค์การที่เป็นทางการ (Formal organization) เป็นองค์การที่มีรูปแบบหรือโครงสร้างชัดเจนแน่นอน มีการแบ่งงานและกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน ของแต่ละบุคคลไว้อย่างชัดเจนเป็นทางการ จัดตั้งถูกต้องตามกฎหมาย องค์การประเภทนี้เมื่อเกิดขึ้นแล้วจึงเลิกล้มหรือเปลี่ยนแปลงได้ยาก เช่น บริษัท มูลนิธิ ธนาคาร ห้างสรรพสินค้า สหกรณ์ รัฐวิสาหกิจ มหาวิทยาลัย โรงเรียน โรงพยาบาล หน่วยงานราชการ กระทรวง ทบวง กรม เป็นต้น ทั้งนี้การศึกษาเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ จะเป็นการศึกษาองค์การประเภทนี้ทั้งสิ้น

3.2 องค์การที่ไม่เป็นทางการ (Informal organization) เป็นองค์การที่ไม่มีระเบียบแบบแผนในการจัดโครงสร้าง ไม่มีการกำหนดกฎเกณฑ์ที่แน่นอน ไม่มีสายการบังคับบัญชา เกิดจากการรวมตัวของสมาชิกตามความสมัครใจ เป็นการรวมตัวกันขึ้นอย่างง่ายๆ และเลิกล้มได้ง่าย วัตถุประสงค์ขององค์การขึ้นอยู่กับความพอใจของบุคคลที่มาอยู่รวมกัน อำนาจในการบริหารและการบังคับบัญชาใช้ความศรัทธาในตัวผู้นำ โดยยึดมั่นความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง เช่น ชมรม หรือกลุ่มต่างๆ เป็นต้น

การจัดตั้งองค์การ

จากการจำแนกประเภทขององค์การดังกล่าว จะเห็นว่าเราสามารถจำแนกประองค์การได้หลายประเภทด้วยกัน การจัดตั้งองค์การในปัจจุบันจึงอยู่หลายประเภท ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์การด้วย ทั้งนี้ ศิริพร เลิศยิ่งยศ (2556 : 11 – 13) อธิบายว่า การจัดตั้งองค์การที่มีอยู่ในประเทศไทย สามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. การจัดตั้งองค์การอิสระ (Independent organization) เป็นองค์การที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการเกี่ยวกับภารกิจของรัฐตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญและกฎหมาย ซึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้โดยอิสระไม่ว่าจะเป็นความเป็นอิสระเรื่องการกำหนดนโยบายและการดำเนินงานขององค์การ เรื่องงบประมาณ หรือมีสำนักงานที่เป็นอิสระ โดยปราศจากการแทรกแซงจากองค์การของรัฐ และสถาบันการเมืองอื่นๆ มีระบบการปกครองระบอบประชาธิปไตยให้เป็นไปอย่างบริสุทธิ์และยุติธรรม ซึ่งตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 กำหนดให้มีองค์การอิสระ 5 องค์การ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการเลือกตั้ง (กกต.) สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ปปช.) สำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) และผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา นอกจากนี้ยังมีองค์การอื่นตามรัฐธรรมนูญ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ สภาที่ปรึกษาสังคมและเศรษฐกิจแห่งชาติ สำนักงานศาลยุติธรรม เป็นต้น

2. การจัดตั้งองค์การประเภทส่วนราชการ (Government organization) เป็นการบริหารงานระหว่างรัฐบาลกับประชาชน เพื่อให้เกิดความสะดวกและสงบสุขแก่ประชาชน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏราไพพรรณี

ทางรัฐบาลจึงได้มีการออกกฎหมายการปกครองเพื่อวางระเบียบภายในประเทศ โดยแบ่งอำนาจและหน้าที่การบริหารงานตั้งแต่สูงสุดลงมาจนถึงระดับต่ำสุด ซึ่งตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และฉบับที่ 5 พ.ศ. 2545 สามารถแบ่งองค์การประเภทส่วนราชการไทยได้เป็น 3 ส่วน ดังนี้

2.1 ระเบียบบริหารราชการส่วนกลาง มีลักษณะการปกครองแบบรวมอำนาจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ด้วยการกำหนดกรอบนโยบาย การวางแผน การควบคุม และบริหารราชการที่สำคัญ ซึ่งการจัดระเบียบบริหารราชการส่วนกลาง ประกอบด้วย สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง ทบวง กรม หรือหน่วยงานอื่นที่มีชื่อเรียกอย่างอื่นและฐานะเทียบเท่ากรม

2.2 ระเบียบบริหารราชการส่วนภูมิภาค มีการบริหารตามหลักการแบ่งอำนาจการบริหารราชการโดยส่วนกลางแบ่งให้ภูมิภาค ประกอบด้วย จังหวัด และอำเภอ อย่างไรก็ตาม เรื่องของการแต่งตั้งถอดถอนและในส่วนของงบประมาณส่วนภูมิภาคจะอยู่ในการควบคุมตรวจสอบจากส่วนกลาง โดยส่วนกลางอาจเรียกอำนาจกลับคืนเมื่อใดก็ได้ ทั้งนี้ จังหวัดจะมีฐานะเป็นนิติบุคคล ส่วนอำเภอไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

2.3 ระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น มีการบริหารตามหลักกระจายอำนาจโดยการมอบอำนาจให้ประชาชนปกครองกันเอง เพื่อให้ประชาชนเกิดความคิดสร้างสรรค์และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในท้องที่ ซึ่งการจัดระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่นประกอบด้วยองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล สุขาภิบาล ราชการส่วนท้องถิ่นอื่นตามที่กฎหมายกำหนด เช่น องค์การบริหารส่วนตำบลกรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา ซึ่งส่วนราชการดังกล่าวมีฐานะเป็นนิติบุคคล

3. การจัดตั้งองค์การรัฐวิสาหกิจ (Enterprises organization) เป็นหน่วยงานที่รัฐบาลจัดตั้งขึ้นมาเพื่อหารายได้เข้ารัฐบาล ซึ่งตามพระราชบัญญัติสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ พ.ศ. 2502 ได้ระบุว่า รัฐวิสาหกิจ หมายถึง บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ซึ่งทุนทั้งสิ้นเป็นของกระทรวง ทบวง กรม ในรัฐบาลหรือกระทรวง ทบวง กรมในรัฐบาลมีทุนรวมอยู่ไม่เกินร้อยละ 50 หรือบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลใดๆ ที่บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลดังกล่าวข้างต้นมีทุนรวมอยู่ด้วยเกินร้อยละ 50 และให้หมายความรวมถึงองค์การของรัฐบาลหรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ และรวมตลอดถึงบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลใดๆ ที่องค์การหรือหน่วยงานธุรกิจของรัฐบาลมีทุนรวมอยู่ด้วยเกินร้อยละ 50 ดังนั้น รัฐวิสาหกิจจึงเป็นหน่วยงานทางธุรกิจหรือกิจการของรัฐที่มีภารกิจในการให้บริการสาธารณะ ด้านอุตสาหกรรม และพาณิชยกรรม ซึ่งเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานทางเศรษฐกิจให้แก่รัฐบาล เช่น ธนาคารออมสิน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย การประปาส่วนภูมิภาค การเคหะแห่งชาติ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ เป็นต้น ทั้งนี้ ลักษณะองค์การและการดำเนินงานมีลักษณะผสมระหว่างกิจการเอกชนต้องมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน และมีเป้าหมายคือกำไรในการดำเนินงานอันเป็นเป้าหมายทางเศรษฐกิจ กับการเป็นหน่วยงานของรัฐแบบมหาชน ซึ่งถือเป็นเครื่องมือของรัฐที่ต้องดำเนินการ ภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์ของกฎหมายและมีเป้าหมายทางสังคมคือผลประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นหลัก และปัจจุบันประเทศไทยเผชิญกับปัจจัย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

สภาพแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจและการแข่งขัน องค์การรัฐวิสาหกิจจึงมีแนวโน้มพัฒนาเป็นองค์การมหาชนอย่างต่อเนื่อง

4. การจัดตั้งองค์การธุรกิจ (Business organization) ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ว่าด้วย หุ้นส่วนและบริษัท ได้กำหนดรูปแบบความเป็นเจ้าของธุรกิจ 3 รูปแบบ คือ รูปแบบเจ้าของคนเดียว รูปแบบห้างหุ้นส่วน และรูปแบบบริษัทจำกัด และสามารถจัดตั้งตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชน เป็นบริษัทมหาชน ได้อีกหนึ่งรูปแบบ ดังนี้

4.1 รูปแบบธุรกิจเจ้าของคนเดียว (Sole proprietorship) หมายถึง ธุรกิจที่ลงทุนโดยบุคคลเพียงคนเดียว มีการนำหลักทรัพย์สินของตนเองมาลงทุนในกิจการเพื่อหวังผลกำไรจากการดำเนินงาน มีความอิสระในการดำเนินการ ไม่ต้องมีการจัดตั้งเป็นทางการ แต่ต้องมีการจดทะเบียนพาณิชย์ และถ้ามีรายได้ต้องเสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา

4.2 รูปแบบห้างหุ้นส่วน (Partnership) หมายถึง กิจการที่มีหุ้นส่วนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปลงทุนร่วมกันด้วยเงิน ทรัพย์สิน หรือแรงงาน และเป็นกิจการที่แสวงหากำไร แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

4.2.1 ห้างหุ้นส่วนสามัญ (General partnership) คือ ห้างหุ้นส่วนที่หุ้นส่วนทุกคนต้องรับผิดชอบหนี้สินของห้างหุ้นส่วนไม่จำกัดจำนวนเสมือนเป็นหนี้สินของตนเอง จะดำเนินการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลหรือไม่ก็ได้ ซึ่งแบ่งออกเป็นห้างหุ้นส่วนสามัญไม่จดทะเบียนไม่เป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย เมื่อมีรายได้ต้องเสียภาษีในชื่อ “คณะบุคคล” หรือ “ห้างหุ้นส่วนสามัญ” และห้างหุ้นส่วนสามัญจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายมีชื่อเรียกว่า “ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล”

4.2.2 ห้างหุ้นส่วนจำกัด (Limited partnership) ต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลโดยมีหุ้นส่วน 2 ประเภทคือ หุ้นส่วนจำกัดความรับผิดชอบเฉพาะจำนวนเงินลงทุนในห้างหุ้นส่วนเท่านั้น หากชำระเงินลงทุนครบถ้วนแล้วไม่ต้องรับผิดชอบต่อหนี้สินของห้างหุ้นส่วนอีก และหากชำระเงินลงทุนไม่ครบจำนวน จะต้องรับผิดชอบต่อหนี้สินเท่ากับจำนวนเงินที่ชำระไม่ครบเท่านั้น และหุ้นส่วนไม่จำกัดความรับผิดชอบ ซึ่งต้องรับผิดชอบหนี้สินของห้างหุ้นส่วนโดยไม่จำกัดจำนวน

4.3 บริษัทจำกัด (Corporation or limited company) ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 1096 บัญญัติว่า “อันว่าบริษัทจำกัดนั้น คือ บริษัทประเภทซึ่งตั้งชื่อขึ้นด้วยแบ่งทุนเป็นหุ้นมีมูลค่าเท่าๆ กัน โดยผู้ถือหุ้นต่างรับผิดจำกัดเพียงไม่เกินจำนวนเงินที่ตนยังส่งใช้ไม่ครบมูลค่าของหุ้นที่ตนถือ” สามารถสรุปได้ว่า บริษัทจำกัดตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ คือ กิจการที่จัดตั้งขึ้นมามีวัตถุประสงค์เพื่อหาผลกำไรมาแบ่งปันกันระหว่างผู้ถือหุ้น ซึ่งจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ โดยทุนจดทะเบียนของบริษัทแบ่งออกเป็นหุ้นแต่ละหุ้นมีมูลค่าเท่ากัน และมีผู้ถือหุ้นอย่างน้อย 3 คน เข้าชื่อกันทำหนังสือบริคณห์สนธิขึ้น แล้วไปจดทะเบียน โดยผู้ถือหุ้นแต่ละคนต่างรับผิดจำกัดเพียงค่าหุ้นที่ตนเองยังส่งใช้ไม่ครบมูลค่า

4.4 บริษัทมหาชนจำกัด (Public limited company) กำหนดขึ้นโดยพระราช-บัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 ให้ความหมายของคำว่า “บริษัทมหาชน” ในมาตรา 15 ไว้ว่า บริษัทมหาชนจำกัด คือ บริษัทประเภทซึ่งตั้งขึ้นด้วยความประสงค์ที่จะเสนอขายหุ้นต่อ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ประชาชน โดยผู้ถือหุ้นมีความรับผิดจำกัดไม่เกินจำนวนเงินค่าหุ้นที่ต้องชำระ และบริษัทดังกล่าวได้ระบุความประสงค์เช่นนั้นไว้ในหนังสือบริคณห์สนธิ” ซึ่งแต่เดิมนั้น บริษัทมหาชนถูกกำหนดให้ต้องมีผู้ถือหุ้นอย่างน้อย 100 คน และต้องมีผู้ถือหุ้นรายย่อยถือหุ้นอย่างน้อย 50% ของทุนจดทะเบียน แต่หลังจากประกาศใช้พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 แล้ว เงื่อนไขของการมีผู้ถือหุ้นดังกล่าวได้ถูกยกเลิกไป และกำหนดให้บริษัทมหาชนจำกัดจะมีผู้ถือหุ้นกี่คนก็ได้ แต่ต้องไม่น้อยกว่า 15 คน เท่านั้น

5. การจัดตั้งองค์การประเภทอื่นๆ เป็นการจัดตั้งองค์การตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มผู้ก่อตั้ง เช่น สหกรณ์ พรรคการเมือง องค์การศาสนา องค์การสังคม มูลนิธิ ชมรม สมาคม เป็นต้น ทั้งนี้ การจัดตั้งองค์การประเภทนี้จะต้องดำเนินการปฏิบัติตามระเบียบขั้นตอนของกฎหมายที่บัญญัติไว้ แต่บางองค์การอาจไม่มีกฎหมายบังคับอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น จำเป็นต้องมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมและประเพณีของสังคมขององค์การนั้นๆ

สรุปได้ว่า การจัดตั้งองค์การที่มีอยู่ในประเทศไทย สามารถจัดตั้งได้ 5 ประเภท คือ การจัดตั้งองค์การอิสระ การจัดตั้งองค์การประเภทส่วนราชการ การจัดตั้งองค์การรัฐวิสาหกิจ การจัดตั้งองค์การธุรกิจ และการจัดตั้งองค์การประเภทอื่นๆ ทั้งนี้ การเลือกว่าจะจัดตั้งองค์การประเภทใดนั้น จึงขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์การ และเงื่อนไขของภาครัฐบาลด้วย

ความหมายของการจัดการ

การจัดการ มาจากภาษาอังกฤษว่า Management ในขณะที่ การบริหาร มาจากภาษาอังกฤษว่า Administration ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้นิยามความหมายของ การจัดการ ไว้ดังนี้

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล (2542 : 3 – 5) ให้ความหมายของ การจัดการ ไว้ว่า กระบวนการวางแผนให้บุคคลต่างๆ ดำเนินกิจการให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และให้ความหมายของ การบริหาร ไว้ว่า กระบวนการต่างๆ ของการทำงานให้สำเร็จโดยควบคุมสมาชิกขององค์การ และใช้ทรัพยากรอื่นๆ ในการดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2542 : 13) ให้ความหมายของ การจัดการหรือการบริหาร ไว้ว่า ศิลปะในการดำเนินงานร่วมกันของคณะบุคคล ซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารขององค์การในส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุมกิจการ ให้ดำเนินไปตามนโยบายจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่วางไว้อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพที่สุด

กฤตชน วงศ์รัตน์ (2555 : 15) ให้ความหมายของ การจัดการหรือการบริหาร ไว้ว่า กระบวนการใช้ศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหารในการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน โดยอาศัยทรัพยากรทางการบริหาร (คน เงิน วัตถุดิบ เครื่องจักร วิธีปฏิบัติงาน) ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ศิริพร เลิศยิ่งยศ (2556 : 70 – 71) ให้ความหมายของ การบริหาร ไว้ว่า กระบวนการดำเนินงานร่วมกัน โดยการประสานการใช้บุคคลและทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราไพพรรณี

องค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และให้ความหมายของ การจัดการ ไว้ว่า กระบวนการทำงานร่วมกัน โดยการประสานการใช้บุคลากรและทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์การ โดยใช้กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

สมคิด บางโม (2556 : 59) ให้ความหมายของ การจัดการ ไว้ว่า ศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ขององค์การและนอกองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2557 : 20) ให้ความหมายของ การจัดการ ไว้ว่า กระบวนการในการทำงานอย่างเป็นขั้นตอนโดยใช้การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การนำและการควบคุม รวมถึงมีการประสานการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

รอบบินส์ และโคลเทอร์ (Robbins & Coulter. 2007 : 2) ให้ความหมายของ การจัดการ ไว้ว่า เป็นสิ่งที่ผู้จัดการหรือผู้บริหารต้องปฏิบัติ ซึ่งเกี่ยวข้องกับประสานงาน การดูแลงานและกิจกรรมต่างๆ ของผู้อื่น เพื่อให้งานและกิจกรรมเหล่านั้นสำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การประสานงานและดูแลงานของผู้อื่นจึงเป็นข้อแตกต่างที่แยกแยะผู้บริหารออกจากผู้ที่มิได้เป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบงานเฉพาะของตนเอง

จากความหมายของคำว่า การบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่า การบริหารและการจัดการ มีความคล้ายคลึงกัน ไม่แตกต่างกันนัก แต่มีเพียงประเด็นข้อแตกต่างในเรื่องของการนำไปใช้กล่าวคือ การบริหาร (Administration) จะถูกนำไปใช้ในหน่วยงานราชการโดยเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูง เช่น การกำหนดนโยบาย การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ชาติ เป็นต้น ส่วนการจัดการ (Management) จะถูกนำไปใช้ในหน่วยงานเอกชน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้บรรลุตามปรัชญา วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้ ในปัจจุบันมีการใช้คำสองคำนี้ทดแทนกันได้ และบางครั้งก็อาจใช้สองคำนี้ต่อเนื่องกันเป็นคำว่า “การบริหารจัดการ” ในทัศนะของผู้เรียบเรียงเห็นว่า การบริหารและการจัดการ มีความหมายที่เหมือนกันและสามารถใช้ทดแทนกันได้ โดยสามารถสรุปความหมายของคำว่า การจัดการ ได้ดังนี้

การจัดการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ผู้บริหารใช้ศาสตร์และศิลป์ในการประสานบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ ผ่านกระบวนจัดการ อันประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยการ และการควบคุม เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ความสำคัญของการจัดการ

กฤตชน วงศ์รัตน์ (2555 : 15 – 16) กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการไว้ดังนี้

1. การจัดการเป็นสมองขององค์การ การที่องค์การจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น จำเป็นต้องมีกระบวนการที่ดี เช่น มีการวางแผนและการตัดสินใจโดยผ่านการกลั่นกรองจากฝ่ายการจัดการที่ใช้ดุลยพินิจ ใช้สติปัญญาพิจารณาผลกระทบต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นต่อองค์การ

2. การจัดการเป็นเทคนิควิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การเกิดจิตสำนึกร่วมกันในการปฏิบัติงาน มีความตั้งใจ เต็มใจช่วยเหลือให้องค์การประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะมีกระบวนการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานนำทางให้องค์การไปสู่ความสำเร็จ

3. การจัดการเป็นการกำหนดขอบเขตในการทำงานของสมาชิกในองค์การ ไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่น รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

4. การจัดการแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูง

ระดับของการจัดการ

องค์การทั่วไปไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดเล็ก องค์การขนาดกลาง หรือองค์การขนาดใหญ่จะมีการแบ่งระดับของผู้บริหารออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top managers) ทำหน้าที่บริหารงานทั้งหมดขององค์การ หน้าที่สำคัญคือ การกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย นโยบาย วัตถุประสงค์ วางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์การ เพราะต้องกำหนดทิศทางการดำเนินงานและการตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขของสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และอยู่ภายใต้การแข่งขันที่มีความรุนแรงอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ อธิบดี ผู้ว่าราชการจังหวัด หรืออธิการบดีมหาวิทยาลัย เป็นต้น

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle managers) มีหน้าที่รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงไปปฏิบัติรับผิดชอบงานในส่วนของตน ดังนั้น หน้าที่สำคัญคือการนำแผน นโยบายที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จขององค์การ ตลอดจนมีการประสานงานในกิจกรรมต่างๆ กับผู้บริหารระดับต้น มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทั่วทั้งองค์การ ผู้บริหารระดับกลาง ต้องค้นหาวิธีการที่จะกระตุ้นให้ผู้บริหารระดับต้นและพนักงาน ใช้ทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อช่วยในลดต้นทุนสินค้าจากการดำเนินงาน นอกจากการทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับต้นแล้ว ผู้บริหารระดับกลางยังต้องทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการประเมินผลตามเป้าหมาย ทำการสรุปข้อเสนอแนะให้กับผู้บริหารระดับสูงเพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจต่อไป ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ผู้อำนวยการ คณบดี เป็นต้น

3. ผู้บริหารระดับต้น (First – Line managers) หรือเรียกว่า ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ทำงานร่วมกับผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูงขึ้นไปและประสานงานกับพนักงานในระดับปฏิบัติการ มีหน้าที่ในการควบคุมดูแล รับผิดชอบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานในฝ่ายของตนเอง กำกับ ดูแล ควบคุมการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาให้เป็นไปตามกฎระเบียบและวิธีการที่กำหนด เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ หัวหน้างาน หัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าทีม หัวหน้ากอง เป็นต้น

ทักษะทางการจัดการ

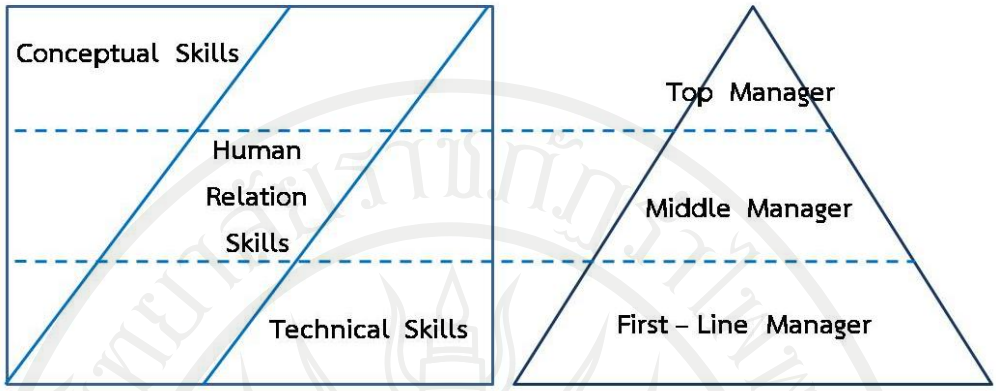
ทักษะทางการจัดการ (Management skills) ถือเป็นความชำนาญหรือสามารถเฉพาะทางของผู้บริหารแต่ละระดับ ที่จะนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพตามความต้องการ ผู้บริหารองค์การจึงจำเป็นจะต้องมีทักษะทางการจัดการเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ 3 ทักษะ คือ

1. ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual skills) หรือ เก่งคิด เป็นความสามารถของผู้บริหารในการมองเห็นภาพรวมทั้งหมดขององค์การ ทักษะด้านนี้มีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับสูงเป็นอย่างมาก เพราะผู้บริหารต้องมีความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์การ การวางแผนกลยุทธ์ กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ ขององค์การ ดังนั้น ทักษะทางด้านความคิดจะช่วยให้ผู้บริหารคิด วิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นความสามารถประกอบกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อองค์การ

2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relation skills) หรือ เก่งคน เป็นความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจผู้อื่น ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจ รู้ใจ และรับรู้ถึงความรู้สึกความต้องการของผู้อื่นอย่างแท้จริง โน้มน้าวจูงใจ ประสานงานให้บุคคลอื่นทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์การ อีกทั้งยังสามารถปรับตัวและตอบสนองกันได้โดยให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด ทักษะในด้านนี้จึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารในทุกระดับรวมถึงพนักงานระดับปฏิบัติการด้วย

3. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skills) หรือ เก่งงาน เป็นความสามารถที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทักษะในด้านนี้มีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับต้น เพราะต้องกำกับดูแล แนะนำ แก้ไขปัญหาการทำงานให้กับพนักงานระดับปฏิบัติงาน องค์การจึงมีความต้องการผู้บริหารในระดับต้นที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านในแต่ละงานอย่างแท้จริง สำเร็จการศึกษาอย่างเป็นทางการในศาสตร์เฉพาะด้าน และมีประสบการณ์ทำงานมาเป็นระยะเวลานานพอสมควร เพื่อให้มีความรอบรู้ ความเชี่ยวชาญในระดับมืออาชีพจนเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นๆ ในองค์การ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาพที่ 1-2 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของการจัดการกับทักษะทางการจัดการ
ที่มา : ปรับปรุงจาก กฤตชน วงศ์รัตน์ (2555 : 17)

จากภาพที่ 1-2 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างระดับของการจัดการกับทักษะทางการจัดการ เช่น ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องมีทักษะทางด้านความคิดมากกว่าทักษะด้านอื่นๆ ในขณะที่ผู้บริหารระดับต้น จำเป็นต้องมีทักษะทางด้านเทคนิคมากกว่าทักษะด้านอื่นๆ เป็นต้น จะเห็นได้ว่าผู้บริหารแต่ละระดับขององค์การจำเป็นต้องมีทักษะทางการจัดการแตกต่างกัน เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

บทบาททางการจัดการ

นอกจากระดับของการจัดการ และทักษะทางการจัดการแล้ว สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง คือ บทบาททางการจัดการ ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน เฮนรี่ มินท์ซเบิร์ก (Henry Mintzberg) เป็นผู้ที่ศึกษาบทบาททางการจัดการของผู้บริหาร และได้เขียนไว้ในหนังสือชื่อ เดอะ เนเจอร์ ออฟ แมเนเจอเรียล เวิร์ค (The Nature of Managerial Work) โดยติดตามผู้บริหารระดับสูงเป็นเวลานานเพื่อศึกษาพฤติกรรมในการทำงาน การประชุม และกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน พบว่า ในการทำงานแต่ละวัน ผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมากทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีการปรับเปลี่ยนแผนงาน การตัดสินใจและกำหนดความต้องการขององค์การ เป็นต้น จากผลการศึกษาพฤติกรรมในการทำงานของผู้บริหารระดับสูง มินท์ซเบิร์ก จึงสรุปบทบาทของผู้บริหารออกเป็น 3 บทบาทใหญ่ ประกอบด้วย 10 บทบาทย่อย ดังนี้

1. บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal roles) เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม ดูแลการทำงานในแต่ละหน่วยงานให้สอดคล้องและดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ทำหน้าที่ในการประสานการทำงาน และการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลหรือองค์การ ทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกองค์การ บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแบ่งได้เป็น 3 บทบาทย่อย ดังนี้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

1.1 การเป็นสัญลักษณ์ขององค์การ (Figurehead) คือ ผู้บริหารถือว่าเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ขององค์การ นั่นคือ เมื่อกล่าวถึงองค์การใดแล้วย่อมต้องกล่าวถึงผู้บริหารระดับสูงขององค์การนั้น โดยเฉพาะในตำแหน่งประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ และซีอีโอ (Chief Executive Official : CEO.) ผู้บริหารระดับสูงจึงเปรียบเสมือนสัญลักษณ์ขององค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น เมื่อกล่าวถึงบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ ทุกคนจะนึกถึงนายธนินทร์ เจียรวนนท์ หรือเมื่อกล่าวถึงบริษัทอิชิตัน กรุ๊ป จำกัด ทุกคนจะนึกถึงนายตัน ภาสกรนที เป็นต้น

1.2 การเป็นผู้นำ (Leader) ผู้บริหารต้องแสดงความเป็นผู้นำ เพื่อให้บุคลากรในองค์การรวมถึงผู้ถือหุ้นเกิดความมั่นใจว่า จะนำพาองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายที่องค์การตั้งไว้ได้ การแสดงความเป็นผู้นำที่เห็นได้ชัดเจน ได้แก่ การกำหนดกฎระเบียบ นโยบาย การตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ การสร้างแรงจูงใจ หรือกระตุ้นให้ผู้ใต้บังบัญชาปฏิบัติงาน เป็นต้น

1.3 การเป็นตัวแทน (Liaison) โดยปกติ ผู้บริหารระดับสูงจะทำหน้าที่ในฐานะตัวแทนขององค์การในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ บางองค์การอาจแต่งตั้งผู้บริหารคนใดคนหนึ่งที่มีความเหมาะสมเพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการปฏิบัติงานทั้งหมด เช่น การเข้าเยี่ยมลูกค้า การเข้าร่วมประชุม การเข้าพบบุคคลสำคัญ เป็นต้น

2. บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational roles) เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะของการสร้างเครือข่าย โดยแสวงหาเครื่องมือที่จะช่วยให้ได้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ รวมถึงการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้กับบุคคลที่อยู่ภายในองค์การและภายนอกองค์การได้รับทราบ บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร แบ่งได้เป็น 3 บทบาทย่อย ดังนี้

2.1 การเป็นผู้ติดตาม (Monitor) ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ติดตาม ค้นหา รับข้อมูลข่าวสาร และเก็บรวมรวมข้อมูลที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์การไว้เป็นคลังข้อมูลข่าวสาร เพื่อสามารถนำข้อมูลข่าวสารนั้น มาใช้ให้เกิดประโยชน์ เช่น การค้นห้าข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา การพูดคุยกับผู้บริหารในองค์การอื่นๆ การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การติดตามความเคลื่อนไหวของผู้บริโภคว่ามีความนิยมไปในแนวทางใด การอ่านหนังสือพิมพ์ วารสาร บทวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

2.2 การเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูล (Disseminator) ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่ได้รับไปยังหน่วยงานภายในองค์การที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะข้อมูลที่จำเป็นและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และองค์การ เช่น การประชุม การกระจายข่าวสารทางโทรศัพท์ เป็นต้น

2.3 การเป็นผู้แถลงข่าว (Spokesperson) ผู้บริหารต้องมีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในด้านนโยบาย แผนงาน กิจกรรม ผลการดำเนินงานขององค์การไปสู่บุคคลภายนอกองค์การ เช่น การแถลงข่าวเปิดตัวสินค้าใหม่ การให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ เป็นต้น

3. บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional roles) เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจกำหนดทางเลือกในเรื่องต่างๆ หรือเลือกวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการองค์การ บทบาทด้านการตัดสินใจ แบ่งได้เป็น 4 บทบาทย่อย ดังนี้

3.1 บทบาทการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารในฐานะเป็นเจ้าของกิจการที่ต้องการเห็นพัฒนาการและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏราไพพรรณี

ซึ่งผู้บริหารต้องค้นหาโอกาสจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ พิจารณาทบทวนงานปัจจุบันแล้วนำมาปรับกลยุทธ์ และวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องมีความคิดริเริ่ม แสวงหาและนำเสนอสิ่งใหม่ๆ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การเปลี่ยนส่วนผสมหรือบรรจุภัณฑ์ การกำหนดนโยบายและแนวทางการทำงาน การแก้ไขปัญหาการทำงาน เป็นต้น

3.2 บทบาทการเป็นผู้ขจัดความขัดแย้ง (Disturbance handler) การทำงานในแต่ละวันผู้บริหารต้องเผชิญกับความขัดแย้งหรือปัญหาในการดำเนินงาน ผู้บริหารที่ดีต้องมีความสามารถในการรับมือและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์การได้ เช่น จัดให้มีการประชุมเพื่อทบทวนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น เป็นต้น

3.3 บทบาทการเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource allocator) ผู้บริหารต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับทรัพยากรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงาน ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น ทรัพยากรเหล่านี้ต้องจัดสรรให้เพียงต่อสำหรับการใช้งานแต่ละประเภท ผู้บริหารที่ดีต้องมีความสามารถในการเลือกใช้ทรัพยากรที่จำเป็น จัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การ และจัดหามาให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

3.4 บทบาทการเป็นผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) ผู้บริหารต้องทำหน้าที่รับผิดชอบในการเป็นตัวแทนของหน่วยงานหรือองค์การในการเจรจาต่อรองในเรื่องที่สำคัญขององค์การ และต้องกระทำในทุกระดับไม่ว่าจะเป็นการเจรจาต่อรองกับพนักงาน ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ สหภาพแรงงาน หรือลูกค้าขององค์การ เป็นต้น

ทรัพยากรทางการจัดการ

ในการจัดการหรือการบริหารองค์การต่างๆ จำเป็นต้องมีทรัพยากรซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานทางการจัดการ ที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยทั่วไปถือว่าทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญทางการจัดการมีอยู่ 4 ประการ ซึ่งรู้จักกันว่า 4M’s ได้แก่

1. คน (Manpower) หมายถึง ทรัพยากรบุคคล ถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์การ เป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ จึงมีผลต่อความสำเร็จในการบริหาร

2. เงิน (Money) เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมต่างๆ ขององค์การดำเนินต่อไปได้ ใช้เป็นค่าจ้าง ค่าตอบแทน รวมถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

3. วัสดุ อุปกรณ์ (Material) รวมถึงเครื่องมือ เครื่องใช้ อาคารสถานที่ด้วย จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญไม่แพ้ปัจจัยอื่น ต้องมีคุณภาพและมีต้นทุนที่ต่ำ เพราะมีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต

4. การจัดการ (Management) หมายถึง ความรู้ด้านการจัดการหรือการบริหารในองค์การ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏราไพพรรณี

ปัจจัยในการจัดการทั้ง 4 ประการนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการจัดการ เนื่องจากประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการขึ้นอยู่กับความพร้อม ความสมบูรณ์ และคุณภาพของ

ปัจจัยดังกล่าว แต่ในปัจจุบัน นักวิชาการอธิบายเพิ่มเติมว่า การจัดการในยุคใหม่ที่มีการแข่งขันกันรุนแรงนั้น ปัจจัยเพียง 4 ประการ อาจไม่เพียงพอจึงมีการเพิ่มปัจจัยขึ้น เป็น 6M's หรือ 8M's ดังนี้

5. การตลาด (Marketing) ทำหน้าที่ในการจัดจำหน่าย การกระจายสินค้าหรือบริการไปสู่ผู้บริโภค

6. เครื่องจักร (Machine) ใช้สำหรับการผลิตสินค้าและบริการ

7. วิธีการทำงาน (Method) กำหนดวิธีการ ขั้นตอนในการทำงานที่ชัดเจน เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ

8. ขวัญและกำลังใจ (Morale and motivate) เป็นปัจจัยที่ใช้สำหรับการกระตุ้น จูงใจให้พนักงานทำงานให้กับองค์การ

ในอดีตนั้น ทรัพยากรที่ถือว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญทางการจัดการ มีอยู่ 4 ประการ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ แต่สภาวะการแข่งขันกันอย่างรุนแรงขององค์การในปัจจุบัน ทำให้ต้องเพิ่มทรัพยากรทางการจัดการให้มากขึ้นเพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้ ซึ่งทรัพยากรที่เพิ่มขึ้นนั้น ขึ้นอยู่กับประเภท วัตถุประสงค์ รูปแบบขององค์การ ในการนำเข้ามาใช้เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

สรุป

องค์การ หมายถึง การรวมตัวกันของกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อมาร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ อันเนื่องมาจากบุคคลคนเดียวไม่สามารถดำเนินการให้สำเร็จได้เพียงลำพัง โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้นักวิชาการได้จำแนกลักษณะองค์การออกเป็น 5 ลักษณะ ได้แก่ องค์การเป็นกลุ่มของบุคคล องค์การเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์ องค์การเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ องค์การเป็นกระบวนการ และ องค์การเป็นระบบ

องค์การมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ประกอบด้วย คน เทคนิค สารสนเทศ โครงสร้าง และเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ นอกจากนั้นองค์การยังมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง 3 ประการด้วยกัน คือ วัตถุประสงค์ในด้านเศรษฐกิจหรือกำไร วัตถุประสงค์ในด้านสังคมหรือการให้บริการ และวัตถุประสงค์ในด้านการดำรงอยู่ขององค์การ ในขณะเดียวกันเราสามารถจำแนกประเภทขององค์การโดยยึดหลักเกณฑ์ต่างๆ ได้ 3 ประการ คือ จำแนกตามลักษณะพื้นฐานทางสังคม จำแนกตามวัตถุประสงค์ที่จัดตั้งขึ้น และจำแนกตามหลักการจัดองค์การหรือการจัดโครงสร้างองค์การ สำหรับการจัดตั้งองค์การที่มีอยู่ในประเทศไทย สามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภท คือ การจัดตั้งองค์การอิสระ การจัดตั้งองค์การประเภทส่วนราชการ การจัดตั้งองค์การรัฐวิสาหกิจ การจัดตั้งองค์การธุรกิจ และการจัดตั้งองค์การประเภทอื่นๆ

ส่วน การจัดการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ผู้บริหารใช้ศาสตร์และศิลป์ในการประสานบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ ผ่านกระบวนจัดการ อันประกอบด้วย การวางแผน การจัด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

องค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยการ และการควบคุม เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ในองค์การทั่วไปจะมีการแบ่งระดับของผู้บริหารออกเป็น 3 ระดับคือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ทั้งนี้ ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องมีทักษะทางการจัดการ 3 ด้าน ประกอบด้วย ทักษะทางด้านความคิด ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านเทคนิค โดยแบ่งบทบาทของผู้บริหาร ออกเป็น 3 บทบาทใหญ่ ประกอบด้วย บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร และบทบาทด้านการตัดสินใจ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แบบฝึกหัดบทที่ 1

1. จงอธิบายความหมายและความสำคัญขององค์การ
2. ลักษณะขององค์การมีกี่ประการ อะไรบ้าง
3. องค์ประกอบขององค์การมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
4. จงอธิบายวัตถุประสงค์ขององค์การ
5. องค์การสามารถจำแนกได้เป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง
6. การจัดตั้งองค์การจำแนกได้เป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง
7. จงอธิบายความหมายและความสำคัญของการจัดการ
8. จงอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างระดับของการจัดการกับทักษะทางการจัดการ
9. บทบาททางการจัดการแบ่งออกเป็นกี่บทบาท อะไรบ้าง
10. ทรัพยากรทางการจัดการประกอบด้วยอะไรบ้าง และท่านคิดว่าทรัพยากรใดมีความสำคัญมากที่สุด เพราะเหตุใด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

เอกสารอ้างอิง

กฤตชน วงศ์รัตน์. (2555). **เอกสารประกอบการสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ**. เพชรบุรี : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

ธงชัย สันติวงษ์. (2543). **องค์การและการบริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2556). **การจัดการสมัยใหม่**. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล. (2542). **องค์การและการจัดการ**. นครปฐม : ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏนครปฐม.

พยอม วงศ์สารศรี. (2542). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2542). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

ศิริพร เลิศยิ่งยศ. (2556). **องค์การและการจัดการ**. มหาสารคาม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

สุนันทา เลาหนันทน์. (2542). **การพัฒนาองค์การ**. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.

สมคิด บางโม. (2556). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ. (2550). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : จุดทอง.

อนิวัช แก้วจำนงค์. (2557). **หลักการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 5). สงขลา : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.

Koontz, H. and O' Donnell, C. (1972). **Principles of Management : An Analysis of Managerial function**. 5th ed. New York : McGraw – Hill Book company.

Robbins, S.P. and Coulter, M. (2007). **Management**. 9th ed. Upper Saddle River : Prentice-hall International.

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 2

เนื้อหาประจำบท

บทที่ 2 ประเภทขององค์การธุรกิจ

2.1 กิจการเจ้าของคนเดียว
2.2 ห้างหุ้นส่วน
2.3 บริษัทจำกัด
2.4 รัฐวิสาหกิจ
2.5 สหกรณ์
2.6 สรุป

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อศึกษาบทที่ 2 แล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายลักษณะ ข้อดี ข้อเสีย และการจัดตั้งกิจการเจ้าของคนเดียวได้
2. อธิบายลักษณะ ข้อดี ข้อเสีย และการจัดตั้งห้างหุ้นส่วนได้
3. อธิบายลักษณะ ข้อดี ข้อเสีย และการจัดตั้งบริษัทจำกัดได้
4. อธิบายลักษณะ ข้อดี ข้อเสีย และการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจได้
5. อธิบายลักษณะ ข้อดี ข้อเสีย และการจัดตั้งสหกรณ์ได้
6. ยกตัวอย่างองค์การธุรกิจแต่ละประเภทได้

กิจกรรมการเรียนการสอนประจำบท

1. ผู้สอนอธิบายประเภทขององค์การธุรกิจ และซักถามพร้อมยกตัวอย่างประกอบการบรรยายโดยใช้โปรเจคเตอร์
2. แบ่งผู้เรียนเป็นกลุ่ม กลุ่มละประมาณ 5 คน เพื่อศึกษาประเภทขององค์การธุรกิจแล้วอธิบายในกลุ่ม
3. ให้ผู้เรียนทำแบบฝึกหัดบทที่ 2

สื่อการเรียนการสอน

1. เอกสารประกอบการสอนวิชาองค์การและการจัดการ
2. ไฟล์เอกสารประกอบการสอนวิชาองค์การและการจัดการ
3. เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องฉายโปรเจคเตอร์

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

4. หนังสืออ่านประกอบค้นคว้าเพิ่มเติม
5. แบบฝึกหัดบทที่ 2

การวัดผลและประเมินผล

1. สังเกตจากการซักถามผู้เรียน
2. สังเกตจากการร่วมกิจกรรม
3. สังเกตจากความสนใจ
4. สังเกตจากการอภิปรายกลุ่มย่อยและอภิปรายสรุป
5. ประเมินจากการทำแบบฝึกหัด
6. ประเมินจากการสอบระหว่างภาคและปลายภาค

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 2
ประเภทขององค์การธุรกิจ

การจัดตั้งองค์การเพื่อประกอบธุรกิจในปัจจุบัน สามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ อาจดำเนินการในลักษณะที่บุคคลเพียงคนเดียวเป็นเจ้าของกิจการหรือองค์การ หรืออาจดำเนินการโดยการร่วมลงทุนกับบุคคลอื่นเป็นกลุ่มคณะก็ได้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์การที่จะจัดตั้งขึ้นมา ทั้งนี้ การตัดสินใจเลือกดำเนินธุรกิจว่าจะจัดตั้งองค์การในรูปแบบใดนั้น มีปัจจัยหลายประการที่ต้องพิจารณา ไม่ว่าจะเป็น ลักษณะขององค์การ เงินทุน รูปแบบวิธีการบริหารจัดการ ความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนข้อกำหนดของรัฐบาล เพื่อให้การบริหารจัดการองค์การหรือธุรกิจนั้นประสบผลสำเร็จ อย่างไรก็ตาม รูปแบบองค์การธุรกิจสามารถจำแนกตามการจดทะเบียนจัดตั้งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ ธุรกิจที่เป็นนิติบุคคล และไม่เป็นนิติบุคคล ดังภาพที่ 2-1

ภาพที่ 2-1 รูปแบบองค์การธุรกิจ
ที่มา : ปรับปรุงจาก กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์. (ม.ป.ป.).

เพื่อให้เข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับประเภทขององค์การธุรกิจ อันเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปสู่ความเข้าใจในเรื่องการจัดตั้งองค์การ การเลือกประเภทขององค์การ ข้อดีและข้อเสียขององค์การแต่ละประเภท ผู้เรียบเรียงจึงได้เสนอรายละเอียดขององค์การธุรกิจแต่ละประเภท ได้แก่ กิจการเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วน บริษัทจำกัด รัฐวิสาหกิจ และสหกรณ์

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

กิจการเจ้าของคนเดียว

กิจการเจ้าของคนเดียว (Sole proprietorship) เป็นรูปแบบของการจัดตั้งองค์การธุรกิจที่เรียบง่าย ไม่ซับซ้อน เป็นกิจการที่มีบุคคลคนเดียวเป็นเจ้าของหรือลงทุนคนเดียว ควบคุมการดำเนินเองทั้งหมด เมื่อกิจการประสบผลสำเร็จมีผลกำไรก็จะได้รับผลประโยชน์เพียงคนเดียว ในขณะเดียวกันก็ยอมรับการเสี่ยงภัยจากการขาดทุนเพียงคนเดียวเช่นกัน องค์การธุรกิจประเภทนี้มีอยู่ทั่วประเทศจำนวนมาก ได้รับความนิยมสูงสุด และเป็นธุรกิจที่เก่าแก่ที่สุด การดำเนินงานไม่สลับซับซ้อน มีความคล่องตัวสูงในการตัดสินใจดำเนินงาน กิจการมีขนาดเล็กกว่าธุรกิจประเภทอื่น ลักษณะขององค์การธุรกิจประเภทนี้ ได้แก่ หาบเร่แผงลอย ร้านค้าปลีก ร้านค้าส่ง ร้านเสริมสวย ร้านตัดเย็บเสื้อผ้า ร้านอาหาร การทำไร่ การทำนา เป็นต้น

ลักษณะของกิจการเจ้าของคนเดียว

1. มีเจ้าของกิจการเพียงคนเดียว ใช้เงินลงทุนน้อย
2. เจ้าของกิจการมีความรับผิดชอบในหนี้สินทั้งหมดไม่จำกัดจำนวน เจ้าหนี้มีสิทธิเรียกร้อง เอาทรัพย์สินของเจ้าของได้ ถ้าทรัพย์สินของกิจการ ไม่เพียงพอชำระหนี้
3. เจ้าของกิจการได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนทั้งผลกำไรและผลขาดทุนเพียงคนเดียว
4. การควบคุมการดำเนินงานโดยเจ้าของกิจการคนเดียว

ขั้นตอนการจัดตั้งกิจการเจ้าของคนเดียว

โดยหลักแล้วอยู่ที่การจดทะเบียน การแสดงป้ายชื่อ และการยื่นขอบัตรประจำตัวผู้เสียภาษี ส่วนการยื่นเสียภาษีจะดำเนินการเมื่อมีรายได้และถึงรอบระยะเวลาในการเสียภาษี ดังนี้

1. การจดทะเบียนผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการต้องทำการจดทะเบียนพาณิชย์ภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันเริ่มต้นประกอบธุรกิจ หากฝ่าฝืนต้องระวางโทษปรับไม่เกิน 2,000 บาท และปรับต่อเนื่องอีกวันละไม่เกิน 100 บาท จนกว่าจะได้จดทะเบียน โดยนำหลักฐานพร้อมค่าธรรมเนียม 50 บาท ไปขดจดทะเบียนได้ที่สำนักทะเบียนของแต่ละพื้นที่ ถ้าสำนักงานใหญ่อยู่ในเขตกรุงเทพฯ หากอยู่ต่างจังหวัดให้ขอจดทะเบียนได้ที่สำนักงานพาณิชย์จังหวัด หรือที่ทำการอำเภอและกิ่งอำเภอนั้นๆ และต้องแสดงใบทะเบียนพาณิชย์ให้สามารถเห็นได้ในที่เปิดเผย ธุรกิจที่ต้องจดทะเบียนพาณิชย์ ได้แก่ การทำโรงสีข้าว และการทำโรงเลื่อยที่ใช้เครื่องจักร การขายสินค้า นายหน้าหรือตัวแทนค้า การหัตถกรรมหรืออุตสาหกรรม การขนส่งทางทะเล เรือกลไฟ เรือยนต์ประจำทาง รถไฟ รถยนต์ประจำทาง การขายทอดตลาด การรับซื้อ – ขายที่ดิน การซื้อ – ขายตั๋วเงิน การธนาคาร การโพยก๊วน (เอกสารส่งเงินของจีนเป็นแบบธนาณัติ) การทำโรงรับจำนำ และการทำโรงแรม

นอกเหนือจากการจดทะเบียนพาณิชย์แล้ว ธุรกิจบางประเภทต้องจดทะเบียนเฉพาะกิจการอีกด้วย เช่น ธุรกิจผลิตอาหาร ยา และสมุนไพร จะต้องขึ้นทะเบียนอาหารและยาที่กระทรวงสาธารณสุข หรือธุรกิจโรงงานทอผ้า โรงงานกระดาษ หรือโรงงานพลาสติก ต้องมีใบอนุญาตใช้สถานที่เป็นที่ประกอบกิจการอันอาจเป็นอันตรายต่อสุขภาพด้วย เป็นต้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

2. การแสดงป้ายชื่อ ทำป้ายชื่อที่ใช้ในการประกอบพาณิชย์ไว้หน้าสำนักงานใหญ่ และสาขาภายใน 30 วัน นับตั้งแต่จดทะเบียนพาณิชย์ โดยที่ป้ายต้องเป็นภาษาไทย ซึ่งอาจมีอักษรภาษาต่างประเทศอื่นๆ ประกอบด้วยได้ แต่ต้องตรงกับชื่อที่จดทะเบียนไว้

3. การยื่นขอบัตรประจำตัวผู้เสียภาษี ยื่นขอบัตรและเลขประจำตัวผู้เสียภาษีของนิติบุคคลได้ที่สำนักงานภาษีสรรพากรพื้นที่ ถ้าสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพฯ หากอยู่ในเขตต่างจังหวัด ให้ขอได้ที่สำนักงานสรรพากรจังหวัด

4. การยื่นเสียภาษี หากธุรกิจมีรายได้ปีละ 600,000 บาทขึ้นไป ต้องจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่มและยื่นแบบ ภพ. 30 (แบบแสดงภาษีมูลค่าเพิ่ม ตามประมวลรัษฎากร) เพื่อแสดงยอดภาษีมูลค่าเพิ่มที่มียอดดุลเป็นเครดิตและเดบิต อันเกิดจากการเอาภาษีขายหักด้วยภาษีซื้อในแต่ละเดือน หากธุรกิจมีรายได้ต่ำกว่า 600,000 บาท จะจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่มหรือไม่ก็ได้

หากธุรกิจดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่จดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม ควรจะทำการจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่มด้วย เนื่องจากสามารถดำเนินการขอภาษีซื้อคืนได้ ตลอดจนสามารถออกใบกำกับภาษีให้แก่ธุรกิจที่ต้องการได้

ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกรรมด้านการเงิน ได้แก่ ธุรกิจธนาคาร ธุรกิจเงินทุนและหลักทรัพย์ ธุรกิจเครดิตฟองซิเอร์ ธุรกิจประกันชีวิตและวินาศภัย ธุรกิจโรงรับจำนำ ธุรกิจการกู้ยืมเงินค้ำประกัน แลกเปลี่ยนเงินตรา รวมถึงธุรกิจการขายอสังหาริมทรัพย์ จะต้องเสียภาษีธุรกิจเฉพาะตามประมวลรัษฎากร

ส่วนธุรกิจการผลิตและจำหน่ายสุรา เครื่องดื่ม ยาสูบ ไพ่ น้ำมัน ซีเมนต์ ไม้ขีดไฟ ยานัตถุ์ และสิ่งเสพติดบางประเภท ต้องเสียภาษีสรรพสามิตด้วย

ข้อดีของกิจการเจ้าของคนเดียว

1. จัดตั้งง่าย ใช้เงินทุนน้อย เนื่องจากเป็นธุรกิจขนาดเล็ก เงินทุนไม่มาก เจ้าของสามารถรับผิดชอบเองทั้งหมดจากทรัพย์สินส่วนตัว หรือเป็นผู้กู้ยืมเอง ค่าใช้จ่ายในการก่อตั้งและดำเนินงานน้อยมากถ้าเทียบกับธุรกิจรูปแบบอื่น การตัดสินใจเปลี่ยนไปทำธุรกิจอื่นแทนสามารถทำได้ง่าย เพียงแค่ปิดกิจการเดิมแล้วเปิดกิจการใหม่

2. มีอิสระในการตัดสินใจดำเนินงาน การจัดตั้งองค์การแบบกิจการเจ้าของคนเดียวนั้นผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ มีอิสระเต็มที่ในการตัดสินใจเปลี่ยนแปลง ไม่ต้องขอคำปรึกษา หรือรออนุมัติจากใคร ไม่ต้องรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้ใด เช่น การเปลี่ยนนโยบายในการให้บริการแก่ลูกค้า หรือเปลี่ยนแหล่งจัดซื้อวัตถุดิบหรือสินค้า โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้เป็นเจ้าของแต่ผู้เดียวได้ ทำให้เกิดความรวดเร็วคล่องตัวในการดำเนินงาน ถ้าเทียบกับองค์การหรือกิจการประเภทอื่นแล้วอาจต้องใช้เวลาเป็นสัปดาห์หรือมากกว่า

3. ผู้ประกอบการได้รับผลกำไรทั้งหมดเพียงคนเดียว ซึ่งจุดนี้เป็นเสมือนรางวัลที่ดึงดูดใจผู้ประกอบการทั้งหลายให้เข้ามาทำธุรกิจโดยทุ่มเทความพยายามอย่างสูงสุด เพื่อให้ได้มาซึ่งผลกำไร

4. รักษาความลับของกิจการได้ดี เพราะผู้รู้มีเพียงคนเดียว กิจการเจ้าของคนเดียวไม่ต้องแสดงงบการเงินต่อบุคคลภายนอก นอกจากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ผู้แข่งขันราย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

อื่นจึงไม่สามารถล่วงรู้ข้อมูลการดำเนินงานของกิจการได้เลย ส่วนข้อมูลที่แจ้งต่อกรมสรรพากรถือเป็นความลับของทางราชการอยู่แล้ว

5. มีข้อบังคับทางกฎหมายน้อย ไม่เข้มงวดเหมือนองค์การธุรกิจประเภทอื่น

6. ผลประโยชน์ด้านภาษี เนื่องจากกิจการเจ้าของคนเดียวเสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา โดยคำนวณจากรายได้และค่าใช้จ่ายตามที่กรมสรรพากรกำหนด ซึ่งเป็นอัตราที่ต่ำกว่าองค์การธุรกิจแบบบริษัทจำกัด เพราะกฎหมายถือว่าเจ้าของกิจการและกิจการเป็นบุคคลคนเดียวกัน จึงเสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา

7. การเลิกกิจการทำได้ง่าย สามารถเลิกกิจการได้เร็วหากเห็นว่าธุรกิจไม่คุ้มแก่การลงทุนหรือประสบปัญหาธุรกิจขาดทุน

ข้อเสียของกิจการเจ้าของคนเดียว

1. รับผิดชอบในหนี้สินโดยไม่จำกัดจำนวน ตามกฎหมายแล้วเจ้าของต้องรับผิดชอบในหนี้สินไม่จำกัดจำนวน โดยไม่แยกว่าเป็นหนี้สินที่เกิดจากธุรกิจหรือหนี้สินส่วนตัว เจ้าหนี้สามารถเรียกร้องให้ชำระหนี้จากทรัพย์สินส่วนตัวของเจ้าของกิจการได้ทั้งหมด

2. ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินกิจการ และอายุการดำเนินงานจำกัด เนื่องจากเป็นองค์การธุรกิจที่ดำเนินงานโดยบุคคลเพียงคนเดียว ความไม่แน่นอนของกิจการจึงเกิดขึ้นได้เสมอ เพราะถ้าเจ้าของเสียชีวิตหรือหมดความสามารถในการดำเนินกิจการแล้ว ผู้รับมรดกอาจขายกิจการหรือหากต้องการดำเนินงานต่อถ้าธุรกิจมีกำไร ต้องเลิกกิจการเดิมก่อน แล้วค่อยจัดตั้งขึ้นมาใหม่

3. ความสามารถในการกู้ยืมมีจำกัด ธนาคาร ผู้ผลิตและขายสินค้า หรือผู้ให้สินเชื่ออื่นมักไม่ต้องการให้กู้ยืมในจำนวนเงินสูงแก่กิจการเจ้าของคนเดียว เพราะขาดหลักประกันและเจ้าหนี้ไม่แน่ใจในความต่อเนื่องของกิจการถ้ามีการเปลี่ยนแปลงเจ้าของ ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้การขยายกิจการให้ใหญ่ขึ้น เจริญเติบโตยากลำบากกว่าธุรกิจแบบอื่น

4. ความรู้และความสามารถในการคิด วิเคราะห์ การบริหารงานมีจำกัด การบริหารงานของกิจการเจ้าของคนเดียวเป็นการตัดสินใจโดยคนเพียงคนเดียว ซึ่งผู้บริหารธุรกิจมีหน้าที่สำคัญในด้านอื่นๆ ด้วย เช่น การเงิน การตลาด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น การดำเนินงานส่วนใหญ่แล้วเจ้าของกิจการจึงเป็นผู้รับผิดชอบงานทั้งหมดเพียงคนเดียว คือ เป็นเจ้าของ เป็นพนักงานขาย ฝ่ายจัดซื้อ พนักงานบัญชี รวมถึงนักการภารโรง เจ้าของกิจการที่มีประสบการณ์มากในการทำธุรกิจมักไม่ชอบการจ้างผู้เชี่ยวชาญมาทำหน้าที่สำคัญดังกล่าว อาจเลี่ยงไปจ้างผู้ช่วยหรือที่ปรึกษาทำให้ประสบปัญหาบางจุดที่ตัวเจ้าของขาดความเชี่ยวชาญ

5. ขาดพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ การว่าจ้างพนักงานที่มีความสามารถทำได้ยาก เนื่องจากธุรกิจไม่สามารถจ่ายผลตอบแทนและสร้างความมั่นคงให้กับพนักงานได้มากพอ ในขณะเดียวกัน โอกาสก้าวหน้าของพนักงานที่มีอยู่ก็น้อย หรือไม่มีโอกาสก้าวหน้า พนักงานจึงเลือกที่จะทำงานให้กับธุรกิจที่ใหญ่กว่าหรือเริ่มต้นทำธุรกิจของตัวเอง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ห้างหุ้นส่วน

ห้างหุ้นส่วน (Partnership) ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 1012 บัญญัติว่า “ห้างหุ้นส่วน คือ สัญญาซึ่งบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปตกลงเข้ากัน เพื่อกระทำกิจการร่วมกัน ด้วยประสงค์จะแบ่งปันกำไรอันจะพึงได้แก่กิจการที่ทำนั้น” จากบทบัญญัติดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า กิจการห้างหุ้นส่วน คือ กิจการที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ร่วมกันลงทุนและดำเนินกิจการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแบ่งผลกำไรที่ได้จากการดำเนินงาน ซึ่งธุรกิจประเภทนี้มีพัฒนาการมาจากกิจการเจ้าของคนเดียว เมื่อกิจการดำเนินงานก้าวหน้าขึ้น ต้องการเงินทุนและการจัดการเพิ่มขึ้น จึงต้องหาบุคคลที่ไว้วางใจได้เข้ามาเป็นหุ้นส่วนร่วมดำเนินงาน ทำให้กิจการมีขนาดใหญ่ขึ้น การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม

ลักษณะของห้างหุ้นส่วน

1. มีผู้ร่วมเป็นหุ้นส่วนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ตกลงทำสัญญาร่วมกันดำเนินงาน ซึ่งอาจกระทำด้วยวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษร
2. มีการร่วมกันลงทุนกัน โดยการลงทุนนั้นอาจอยู่ในรูปของเงินสด ทรัพย์สิน หรืออาจเป็นแรงงานก็ได้ มาลงทุนร่วมกันตามข้อตกลง
3. มีการกระทำกิจการอย่างเดียวกันร่วมกัน
4. มีความประสงค์แบ่งผลกำไรกันตามข้อตกลง

ประเภทของห้างหุ้นส่วน

ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ แบ่งห้างหุ้นส่วนออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ห้างหุ้นส่วนสามัญ

ห้างหุ้นส่วนสามัญ (General partnership) ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 1012 บัญญัติว่า “ห้างหุ้นส่วนสามัญ คือ ห้างหุ้นส่วนประเภทซึ่งผู้เป็นหุ้นส่วนหมดทุกคนต้องรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อหนี้ทั้งปวงของหุ้นส่วนโดยไม่มีจำกัด” นั่นคือ หุ้นส่วนทั้งหมดทุกคนในห้างหุ้นส่วนสามัญจะต้องรับผิดชอบร่วมกันเพื่อหนี้ของหุ้นส่วนโดยไม่มีข้อจำกัด ดังนั้น ผู้เป็นหุ้นส่วนทุกคนจึงมีสิทธิ์เข้าไปดำเนินกิจการในนามห้างหุ้นส่วนได้ เว้นแต่มีการตกลงแต่งตั้งผู้จัดการขึ้นมาทำหน้าที่เฉพาะ และห้ามบุคคลอื่นเข้ามาเป็นหุ้นส่วนโดยปราศจากความเห็นชอบจากหุ้นส่วนคนอื่นๆ ถึงแม้บุคคลนั้นจะได้รับการโอนส่วนกำไรจากการดำเนินธุรกิจบางส่วนหรือทั้งหมดก็ตาม

ตามกฎหมายระบุว่าห้างหุ้นส่วนสามัญนั้นจะจดทะเบียนหรือไม่จดก็ได้ เพราะเพียงแสดงว่าเป็นห้างหุ้นส่วนด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษร หรือยอมให้ใช้ชื่อของตนเป็นชื่อห้างหุ้นส่วนหรือรู้แล้วไม่คัดค้าน ตามกฎหมายระบุให้บุคคลนั้นต้องรับผิดต่อบุคคลภายนอกในบรรดาหนี้ของห้างหุ้นส่วนเสมือนเป็นหุ้นส่วนสามัญ ดังนั้น จึงแบ่งห้างหุ้นส่วนสามัญได้เป็น 2 ประเภท คือ

1.1 ห้างหุ้นส่วนสามัญจดทะเบียนหรือห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล มีสภาพเป็นนิติบุคคล จะต้องใช้คำว่า ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล ประกอบหน้าชื่อห้างเสมอ ห้างหุ้นส่วนประเภทนี้จะต้องระบุชื่อผู้เป็นหุ้นส่วนผู้จัดการไว้ชัดเจน ซึ่งจะมีคนเดียวหรือหลายคนก็ได้ และ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

หุ้นส่วนผู้จัดการเท่านั้น ที่มีสิทธิเข้าจัดการงานของห้างหุ้นส่วน และทำนิติกรรมต่างๆ ในนามห้างหุ้นส่วนได้ เมื่อเป็นนิติบุคคล ทำให้ทรัพย์สินส่วนตัวของหุ้นส่วนแยกออกจากทรัพย์สินของห้างหุ้นส่วน เจ้าหนี้มีสิทธิ์ฟ้องร้องเอาจากทรัพย์สินของห้างหุ้นส่วนก่อน หากไม่พอชดใช้ต้องรอให้เลิกกิจการ และมีการชำระบัญชีแบ่งทุนทรัพย์กันตามลำดับของกฎหมาย

1.2 ห้างหุ้นส่วนสามัญไม่จดทะเบียน ห้างหุ้นส่วนสามัญชนิดนี้แม้จะไม่ได้จดทะเบียนก็สามารถจัดตั้งและดำเนินงานได้ โดยผู้เป็นหุ้นส่วนทุกคนต้องรับผิดร่วมกันในหนี้สินทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน โดยไม่แยกระหว่างทรัพย์สินส่วนตัวของหุ้นส่วนและทรัพย์สินของห้างหุ้นส่วน เจ้าหนี้มีสิทธิ์ฟ้องร้องหุ้นส่วนคนใดก็ได้ให้รับผิดในหนี้สินโดยไม่จำกัดจำนวน เพราะตามกฎหมายถ้าไม่มีการตกลงให้ใครเป็นผู้จัดการแล้ว ถือว่าผู้เป็นหุ้นส่วนทุกคนย่อมจัดการห้างนั้นได้ ห้างหุ้นส่วนสามัญไม่จดทะเบียน มีฐานะเป็นบุคคลธรรมดา

2. ห้างหุ้นส่วนจำกัด

ห้างหุ้นส่วนจำกัด (Limited partnership) คือ ห้างหุ้นส่วนที่ต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย ห้างหุ้นส่วนประเภทนี้ต้องใช้คำว่า “ห้างหุ้นส่วนจำกัด” ประกอบหน้าชื่อของ ห้างหุ้นส่วนเสมอ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์มาตรา 1077 บัญญัติว่า “อันห้างหุ้นส่วนจำกัดนั้น คือ ห้างหุ้นส่วนประเภทหนึ่งซึ่งมีหุ้นส่วนสองจำพวก” คือ

2.1 หุ้นส่วนประเภทจำกัดความรับผิดชอบ เป็นหุ้นส่วนประเภทที่จำกัดความรับผิดชอบในหนี้สินของห้างหุ้นส่วนเพียงไม่เกินจำนวนเงินที่ตนรับจะลงทุนในห้างหุ้นส่วน หุ้นส่วนประเภทนี้ไม่มีสิทธิเข้าจัดการงานของห้างหุ้นส่วน ทั้งนี้เพื่อป้องกันปัญหาอันอาจเกิดแก่ผู้ถือหุ้นและธุรกิจได้ แต่มีสิทธิเพียงออกความเห็น รับเป็นที่ปรึกษาได้ และทุนที่นำมาลงทุนต้องเป็นเงิน หรือทรัพย์สินเท่านั้น จะเป็นแรงงานไม่ได้ หุ้นส่วนประเภทนี้สามารถโอนสิทธิ์ในส่วนของตนโดยปราศจากความเห็นชอบจากหุ้นส่วนอื่นๆ ได้ และทายาทสามารถเข้ารับเป็นหุ้นส่วนแทนผู้ถือหุ้นเดิมได้ หุ้นส่วนที่จำกัดความรับผิดชอบอาจประกอบกิจการใดๆ ที่มีสภาพคล้ายคลึงกัน หรือเป็นการแข่งขันกันกับธุรกิจห้างหุ้นส่วนจำกัดนี้ได้

2.2 หุ้นส่วนประเภทไม่จำกัดความรับผิดชอบ เป็นหุ้นส่วนประเภทที่ต้องรับผิดชอบร่วมกันในหนี้สินของห้างหุ้นส่วนโดยไม่จำกัดจำนวน กฎหมายระบุว่า ต้องมีหุ้นส่วนไม่จำกัดความรับผิดชอบอย่างน้อย 1 คน ในห้างหุ้นส่วนจำกัด หุ้นส่วนประเภทนี้มีสิทธิเข้าจัดการงานของห้างหุ้นส่วน และทุนที่นำมาลงทุน เป็นเงิน ทรัพย์สิน หรือแรงงานก็ได้

ขั้นตอนการจัดตั้งห้างหุ้นส่วน

ในการจัดตั้งห้างหุ้นส่วนจะต้องมีสัญญา หรือข้อตกลงระหว่างผู้เป็นหุ้นส่วนที่ร่วมลงทุนลงแรงกันดำเนินกิจการ เพื่อจะได้นำผลกำไรมาแบ่งกัน โดยกฎหมายไม่ได้บังคับให้ต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร อาจตกลงกันด้วยวาจาก็ได้ ในสัญญาหรือข้อตกลงควรระบุสิ่งสำคัญ ต่อไปนี้

1. ชื่อห้างหุ้นส่วน พร้อมข้อความที่แสดงว่าเป็นห้างหุ้นส่วน
2. วัตถุประสงค์ของห้างหุ้นส่วน
3. ที่ตั้งของห้างหุ้นส่วน ทั้งสำนักงานใหญ่และสาขา

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราไพพรรณี

4. ชื่อ ที่อยู่ และทั้งอาชีพของผู้เป็นหุ้นส่วนทุกคน
5. ชื่อหุ้นส่วนผู้จัดการ ถ้ามีการแต่งตั้งให้เป็นผู้จัดการเพียงบางคน
6. ถ้ามีเงื่อนไข หน้าที่ ข้อจำกัดอำนาจของหุ้นส่วนผู้จัดการก็ให้ลงไว้ด้วย
7. ตราสำคัญของห้างหุ้นส่วน

ข้อดีของห้างหุ้นส่วน

1. ก่อตั้งง่าย ไม่ซับซ้อน และค่าใช้จ่ายต่ำ เนื่องจากเป็นกิจการขนาดเล็ก ห้างหุ้นส่วนจึงสามารถก่อตั้งได้ง่าย เพียงแต่หุ้นส่วนประชุมตกลงร่วมกัน และเริ่มต้นด้วยสัญญาของหุ้นส่วน ซึ่งมีข้อตกลงถึงจำนวนเงินที่ลงทุน การแบ่งผลประโยชน์ และอำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการธุรกิจ นอกจากนี้ยังเสียค่าใช้จ่ายน้อยเช่นเดียวกับกิจการเจ้าของคนเดียว

2. ความสามารถในการหาทุน ห้างหุ้นส่วนประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ดังนั้นการจัดหาเงินทุนและการกู้ยืมจากบุคคลภายนอก ย่อมได้ปริมาณเงินทุนที่มากกว่ากิจการเจ้าของคนเดียว อีกทั้งยังถือว่าเป็นการกระจายความเสี่ยงด้วย เพราะมีจำนวนผู้ถือหุ้นเข้ามาช่วยรับความเสี่ยงจากผลการดำเนินงาน

3. ผลกำไรของกิจการ ผลกำไรทั้งหมดของกิจการแบ่งกันระหว่างหุ้นส่วนทุกคนของห้างตามที่ได้ตกลงกันไว้ จึงเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้เป็นหุ้นส่วนพยายามทำดีที่สุด เพื่อให้กิจการประสบความสำเร็จ มีผลกำไรสูง

4. ความตั้งใจส่วนตัว ผู้เป็นหุ้นส่วนสามัญให้ความสนใจต่อการดำเนินกิจการเป็นอย่างมาก ซึ่งอาจมากกว่ากิจการเจ้าของคนเดียวเสียอีก เพราะสุดท้ายแล้วทุกคนต้องรับผิดชอบต่อผลของการกระทำโดยส่วนรวมของหุ้นส่วนสามัญทั้งหมด

5. การรวมความสามารถและความรู้ ผู้เป็นหุ้นส่วนมักมีความสามารถเสริมซึ่งกันและกัน เช่น จุดอ่อนทางด้านการเงินของหุ้นส่วนคนหนึ่ง อาจถูกเสริมด้วยหุ้นส่วนอีกคนที่เก่งด้านการเงิน อย่างไรก็ตาม การปรึกษากันเองระหว่างหุ้นส่วนในเรื่องสำคัญๆ จะสามารถลดความกดดันและเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจได้

6. ผลประโยชน์ทางภาษี ผู้เป็นหุ้นส่วนแต่ละคนเสียภาษีเงินได้ส่วนบุคคลตามรายได้ของตนจากห้างหุ้นส่วนซึ่งจะน้อยกว่าธุรกิจแบบบริษัท

ข้อเสียของห้างหุ้นส่วน

1. หนี้สินไม่จำกัดจำนวน ผู้เป็นหุ้นส่วนสามัญทุกคนต้องรับผิดชอบในหนี้สินทั้งหมดของธุรกิจ (แม้แต่หุ้นส่วนที่มิได้ก่อหนี้สินเหล่านี้) ทุกคนมีความเสี่ยงสูงต่อการถูกบังคับให้ชดใช้หนี้สินด้วยทรัพย์สินส่วนตัว ต่างจากผู้เป็นหุ้นส่วนจำกัดที่มีความเสี่ยงเพียงเท่าที่ลงทุนไปในห้างหุ้นส่วนเท่านั้น

2. ขาดความต่อเนื่อง ห้างหุ้นส่วนจะสิ้นสุดลง หากหุ้นส่วนสามัญคนใดคนหนึ่งตาย ถอนตัว หรือถูกประกาศให้เลิกตามกฎหมาย อย่างไรก็ตาม จำนวนหุ้นของหุ้นส่วนผู้นั้นอาจถูกซื้อโดยหุ้นส่วนที่เหลือ ห้างหุ้นส่วนนั้นก็อยู่รอดได้ แต่ถ้าหุ้นส่วนสามัญที่ขาดหายไปเป็นบุคคลสำคัญที่มีความสามารถพิเศษแล้ว กิจการนั้นก็คงต้องเลิกไป

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

3. ปัญหาความขัดแย้ง การประกอบธุรกิจแบบห้างหุ้นส่วนไม่ใช่ว่าทุกรายจะประสบผลสำเร็จเหมือนกันหมด มีเพียงเล็กน้อยเท่านั้นที่การดำเนินธุรกิจจะราบรื่นตลอดเวลา เพราะหุ้นส่วนทั้งหลายมีทั้งที่ชอบโอ้อวดตัวเอง ทะเยอทะยานสูง และเห็นแก่เงิน สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง การทำงานของห้างหุ้นส่วนจะประสบความสำเร็จได้ ผู้เป็นหุ้นส่วนต้องร่วมมือกันทำงานอย่างสอดคล้อง เป็นลักษณะทีมงาน พวกเขาจะต้องมีความไว้วางใจในกันและกันอย่างมาก เพราะเมื่อเริ่มจะขัดแย้งในการตัดสินใจ นโยบาย หรือจริยธรรม ความไม่ไว้วางใจจะเริ่มก่อตัวขึ้นและเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ จนถึงจุดที่ไม่สามารถดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นควรจะได้มีการพิจารณาถึงปัญหาต่างๆ เหล่านี้ ก่อนที่จะเริ่มทำธุรกิจแบบห้างหุ้นส่วน

4. เป็นการลงทุนจม ต้องยอมรับว่าการนำเงินมาลงทุนในห้างหุ้นส่วนเป็นเรื่องง่าย แต่บางครั้งยากมากที่จะถอนเงินนั้นออกจากธุรกิจ นั่นคือ หุ้นส่วนจะไม่สามารถเปลี่ยนหรือโอนความเป็นหุ้นส่วนตามความต้องการของตนได้ โดยปราศจากความยินยอมของผู้เป็นหุ้นส่วนอื่น

5. เสียภาษีซ้ำซ้อน ในกรณีที่จดทะเบียนเป็นห้างหุ้นนิติบุคคล ผลตอบแทนของผู้ประกอบการต้องเสียภาษีซ้ำซ้อนทั้งภาษีเงินได้นิติบุคคล และภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา

การเลิกห้างหุ้นส่วน

สำหรับการเลิกกิจการห้างหุ้นส่วนสามารถทำได้ทุกเมื่อ หรือจะเลิกเมื่อมีเหตุการณ์ต่อไปนี้ คือ หุ้นส่วนคนใดคนหนึ่งมีเหตุให้ไม่สามารถถือหุ้นอยู่ได้ ไม่ว่าจากการเสียชีวิต ขอเลิก ลาออก หุ้นส่วนทุกคนยินยอมพร้อมใจกันเลิก สัญญาห้างหุ้นส่วนกำหนดเหตุที่ต้องเลิกสัญญาจัดตั้งห้างหุ้นส่วนมีกำหนดอายุเวลา ศาลสั่งให้เลิกกิจการเนื่องจากล้มละลาย หรือการดำเนินการของห้างหุ้นส่วนนั้นขัดกับกฎหมายหรือศีลธรรมอันดีงามของบ้านเมือง

บริษัทจำกัด

บริษัทจำกัด (Corporation) เป็นกิจการที่แยกความรับผิดชอบของธุรกิจออกจากเจ้าของ โดยเจ้าของจะรับผิดชอบเพียงตามจำนวนหุ้นที่ตนลงทุนเท่านั้น ในทางกฎหมายบริษัทจะมีฐานะเป็นนิติบุคคล ปัจจุบันผู้ประกอบการสามารถจัดตั้งบริษัทได้ 2 รูปแบบ คือ บริษัทเอกชนจำกัด ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และ บริษัทมหาชนจำกัด ซึ่งจัดตั้งตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 โดยแบ่งออกตามขนาดของผู้ถือหุ้นและความคล่องตัวในการระดมทุน ดังนี้

1. บริษัทเอกชนจำกัด

ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 1096 บัญญัติว่า “บริษัทจำกัด คือ บริษัทประเภทซึ่งตั้งขึ้นด้วยแบ่งทุนเป็นหุ้นมีมูลค่าหุ้นเท่าๆ กัน โดยผู้ถือหุ้นต่างรับผิดจำกัดเพียงไม่เกินจำนวนเงินที่ตนยังส่งใช้ไม่ครบมูลค่าของหุ้นที่ตนถือ” มาตรา 1097 บัญญัติว่า “บุคคลใดๆ ตั้งแต่ 7 คนขึ้นไป จะเริ่มก่อการและตั้งเป็นบริษัทจำกัดก็ได้ ด้วยการเข้าชื่อกันทำหนังสือบริคณห์

สนธิ และกระทำการอย่างอื่นตามบทบัญญัติแห่งประมวลกฎหมายนี้” จะเห็นได้ว่าปัจจุบันนี้การประกอบกิจการในรูปแบบบริษัทจำกัดนี้เป็นที่นิยมมาก เพราะการประกอบธุรกิจส่วนใหญ่มักต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก การระดมเงินทุนกิจการในรูปแบบนี้จัดทำได้ง่ายและได้จำนวนมาก นอกจากเงินทุนที่ได้จะได้จากเจ้าของกิจการผู้เริ่มก่อตั้งแล้ว ยังมีการระดมเงินทุนจากบุคคลทั่วไปด้วย รวมทั้งการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารที่มีความสามารถร่วมกันดำเนินกิจการส่งผลให้เป็นกิจการที่มีความมั่นคงและน่าเชื่อถือมากประเภทหนึ่ง

ลักษณะของบริษัทเอกชนจำกัด

1. คณะผู้ก่อตั้งตั้งแต่ 7 คนขึ้นไป แต่ไม่ถึง 100 คน
2. ชื่อบริษัทต้องมีคำว่า “จำกัด” ท้ายชื่อ
3. ออกหุ้นได้เฉพาะหุ้นทุน และทุนเรือนหุ้นนั้นๆ ต้องไม่ต่ำกว่าหุ้นละ 5 บาท
4. ผู้ถือหุ้นแต่ละคนรับผิดเพียงจำนวนเงินมูลค่าหุ้นที่คงค้างอยู่ เมื่อชำระครบเต็มจำนวนมูลค่าหุ้น ถือว่าผู้ถือหุ้นไม่ต้องรับผิดใดๆ อีก

2. บริษัทมหาชนจำกัด

กำหนดขึ้นโดยพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 ให้ความหมายของคำว่า “บริษัทมหาชน” ในมาตรา 15 ไว้ว่า “บริษัทมหาชนจำกัด คือ บริษัทประเภทซึ่งตั้งขึ้นด้วยความประสงค์ที่จะเสนอขายหุ้นต่อประชาชน โดยผู้ถือหุ้นมีความรับผิดจำกัดไม่เกินจำนวนเงินค่าหุ้นที่ต้องชำระ และบริษัทดังกล่าวได้ระบุความประสงค์เช่นนั้นไว้ในหนังสือบริคณห์สนธิ” มาตรา 16 บัญญัติว่า “บุคคลธรรมดาตั้งแต่สิบห้าคนขึ้นไป จะเริ่มจัดตั้งบริษัทได้โดยจัดทำหนังสือบริคณห์สนธิและปฏิบัติการอย่างอื่นตามพระราชบัญญัตินี้” ซึ่งแต่เดิมนั้น บริษัทมหาชนถูกกำหนดให้ต้องมีผู้ถือหุ้นอย่างน้อย 100 คน และต้องมีผู้ถือหุ้นรายย่อยถือหุ้นอย่างน้อย 50% ของทุนจดทะเบียน แต่หลังจากประกาศใช้พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 แล้ว เงื่อนไขของการมีผู้ถือหุ้นดังกล่าวได้ถูกยกเลิกไป และกำหนดให้บริษัทมหาชนจำกัดจะมีผู้ถือหุ้นกี่คนก็ได้ แต่ต้องไม่น้อยกว่า 15 คน เท่านั้น

ลักษณะของบริษัทมหาชนจำกัด

ตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2511 บริษัทมหาชนจำกัดมีโครงสร้างเหมือนกับบริษัทจำกัด คือ มีผู้ลงทุนเรียกว่า ผู้ถือหุ้น รับผิดชอบจำกัดไม่เกินจำนวนเงินค่าหุ้นที่ยังไม่ชำระมีคณะกรรมการเป็นผู้บริหาร แต่มีลักษณะบางประการที่แตกต่างจากบริษัทจำกัด คือ

1. มีกลุ่มผู้ก่อการเป็นบุคคลธรรมดาตั้งแต่ 15 คนขึ้นไป และมีกรรมการตั้งแต่ 5 คนขึ้นไป
2. ต้องมีผู้ถือหุ้นที่เป็นบุคคลธรรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้ทั้งหมด ส่วนหุ้นจำนวนที่เหลือบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะถือไว้ได้รายละไม่เกินร้อยละ 6 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายทั้งหมด หากมีจำนวนผู้ถือหุ้นมากกว่าร้อยละ 50 ผู้ถือหุ้นแต่ละคนสามารถถือหุ้นได้ไม่เกินร้อยละ 10 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้ทั้งหมด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย (ธนบุรี)

3. ต้องมีทุนที่ชำระด้วยตัวเงินไม่น้อยกว่า 5 ล้านบาท โดยมีมูลค่าหุ้นละเท่าๆ กัน และจะต้องมีมูลค่าไม่ต่ำกว่าหุ้นละ 20 บาท และไม่เกินหุ้นละ 100 บาท

4. ผู้ถือหุ้นแต่ละคนรับผิดเพียงจำนวนเงินมูลค่าหุ้นที่คงค้างอยู่ เมื่อชำระครบเต็มจำนวนมูลค่าหุ้น ถือว่าผู้ถือหุ้นไม่ต้องรับผิดใดๆ อีก

5. สามารถออกได้ทั้งหุ้นทุนและหุ้นกู้

ขั้นตอนการจัดตั้งบริษัทจำกัด

บริษัทเอกชนจำกัด และบริษัทมหาชนจำกัด มีขั้นตอนการจัดตั้งคล้ายกันดังนี้

1. ความเป็นเจ้าของ เนื่องจากลักษณะของบริษัทมีการแบ่งทุนออกเป็นหุ้น ผู้ซื้อหุ้นของบริษัทเรียกว่า “ผู้ถือหุ้น” จะมีฐานะเป็นเจ้าของหุ้นไม่ใช่ เจ้าของกิจการ แต่มีสิทธิได้รับประโยชน์ตอบแทนจากบริษัทคือ “เงินปันผล” ผู้เป็นเจ้าของกิจการก็คือนิติบุคคลที่เป็นบริษัทจำกัดนั่นเอง

2. มีคณะผู้ก่อการอย่างน้อย 7 คนสำหรับบริษัทเอกชนจำกัด และ 15 คนสำหรับบริษัทมหาชนจำกัด จัดทำหนังสือบริคณห์สนธิ ซึ่งแสดงวัตถุประสงค์และรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดตั้งบริษัท ได้แก่ ชื่อบริษัท สถานที่ตั้ง วัตถุประสงค์ ชื่อผู้ก่อการ อาชีพผู้ก่อการ ชนิดของหุ้นที่ออกจำหน่าย จำนวนหุ้น มูลค่าหุ้น และนำหนังสือบริคณห์สนธิไปจดทะเบียนที่กรมการค้า กระทรวงพาณิชย์

3. คณะผู้ก่อการจะต้องทำหนังสือชี้ชวน เพื่อให้มีผู้สนใจมาซื้อหุ้นของบริษัทและจะต้องดำเนินการให้มีผู้มาจองหุ้นของบริษัท จนครบจำนวนหุ้นที่ขอจดทะเบียน สำหรับบริษัทมหาชนจำกัดนั้น การเสนอขายหุ้นต่อประชาชน ต้องขออนุญาตจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) แล้วรายงานผลการขายหุ้นด้วย

4. เมื่อมีผู้จองหุ้นจนครบทุกหุ้นแล้ว บริษัทเรียกผู้จองหุ้นทุกคนประชุมจัดตั้งบริษัท โดยในที่ประชุมจะต้องเลือกตั้งกรรมการบริหารบริษัทอย่างน้อย 1 คน และกำหนดอำนาจหน้าที่ของกรรมการในการกระทำการแทนบริษัท และดำเนินการเรียกเก็บค่าหุ้นครั้งแรกอย่างน้อย 25% ของมูลค่าหุ้น

5. หลังจากเรียกเก็บค่าหุ้นครั้งแรกแล้ว จึงไปขอจดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัดเพื่อให้มีสภาพเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย โดยนำสำเนาการประชุม หนังสือบริคณห์สนธิ ระเบียบข้อบังคับไปขอจดทะเบียน

6. ต้องมีผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทจำกัด

7. ต้องมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ภายในราชอาณาจักร

การแปรสภาพบริษัทเอกชนจำกัดเป็นบริษัทมหาชนจำกัด

การแปรสภาพจากบริษัทเอกชนจำกัดเป็นบริษัทมหาชนจำกัด สามารถดำเนินการได้ 3 วิธี ได้แก่

1. เมื่อมีมติพิเศษให้แปรสภาพ ผู้ถือหุ้นจัดประชุมเพื่อให้มีมติพิเศษในการแปรสภาพบริษัทเอกชนจำกัดเป็นบริษัทมหาชนจำกัด การประชุมต้องพิจารณาแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิและข้อบังคับเดิมของบริษัทให้สอดคล้องกับข้อกำหนดตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

พ.ศ. 2535 ที่กำหนดไว้ แล้วยื่นจดทะเบียนแปรสภาพภายใน 14 วัน โดยเสียค่าธรรมเนียมตามจำนวนทุนจดทะเบียน ทุกจำนวนเงินทุน 1 ล้านบาท เสียค่าธรรมเนียม 1,000 บาท แต่รวมแล้วไม่เกิด 10,000 บาท

2. จัดตั้งบริษัทมหาชนจำกัดใหม่ โดยทำการยื่นแบบจองชื่อบริษัท ทั้งชื่อภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ จากนั้นทำหนังสือบริคณห์สนธิ โดยกรอกรายละเอียดเกี่ยวกับบริษัททั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ เสียค่าธรรมเนียมตามจำนวนทุน ทุนจดทะเบียน 1 ล้าน ล้านละ 1,000 บาท แต่รวมแล้วไม่เกิน 50,000 บาท จากนั้นจดทะเบียนจัดตั้งบริษัทมหาชนจำกัด เสียค่าธรรมเนียมจากจำนวนทุนทุก 1 ล้านบาท เสียค่าธรรมเนียม 1,000 บาท แต่รวมแล้วไม่เกิน 250,000 บาท

3. การควบบริษัทเอกชนจำกัดกับบริษัทมหาชนจำกัด บริษัทจำกัดสามารถควบกับบริษัทมหาชนจำกัดได้ โดยหลังจากควบบริษัทจะมีสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด ซึ่งต้องเสียค่าธรรมเนียม 5,000 บาท

บริษัทเอกชนจำกัดสามารถเปลี่ยนเป็นบริษัทมหาชนจำกัดได้ หากมีผู้ถือหุ้นตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป แต่ถ้าหากไม่ต้องการเป็นบริษัทมหาชนจำกัด ต้องปรับลดหุ้นส่วนภายใน 1 ปี นับตั้งแต่บริษัทเอกชนจำกัดนั้นๆ มีผู้ถือหุ้นเกินจำนวน

ข้อดีของบริษัทจำกัด

1. การจัดหาเงินทุน ระดมเงินทุน หรือขยายกิจการทำได้ง่าย บริษัทจำกัดเป็นรูปแบบของการประกอบธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการจัดหาเงินทุน คือ สามารถกู้ยืมจากสถาบันการเงินและจากการออกขายหุ้นเพิ่ม ซึ่งจะได้รับความเชื่อถือมากกว่ากิจการประเภทอื่น ทั้งนี้ คนทั่วไปพอใจที่จะลงทุนในบริษัท (โดยการซื้อหุ้น) มากกว่าธุรกิจแบบอื่น เพราะจำกัดความรับผิดในหนี้สินและสามารถนำหุ้นออกขายได้โดยง่าย

2. บริษัทจำกัดเป็นนิติบุคคล ดังนั้น การถอนทุน การเสียชีวิต หรือการไร้ความสามารถของผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของ ไม่มีผลทำให้บริษัทต้องเลิกกิจการเหมือนกิจการแบบอื่น นั่นคือ การดำเนินกิจการบริษัทไม่ได้จำกัดระยะเวลาตามอายุของผู้ถือหุ้น ระยะเวลาในการดำเนินกิจการจึงยาวกว่าการดำเนินกิจการประเภทอื่น

3. ผู้ถือหุ้นรับผิดชอบเฉพาะมูลค่าหุ้นส่วนที่ยังชำระค่าหุ้นไม่ครบเท่านั้น โดยไม่ต้องรับผิดชอบต่อหนี้สินใดๆ ของบริษัท เพราะบริษัทจำกัดเป็นนิติบุคคลแยกต่างหากจากเจ้าของ เจ้าหนี้มีสิทธิ์ฟ้องร้องเอาจากทรัพย์สินของบริษัท ไม่ใช่จากทรัพย์สินส่วนตัวของผู้เป็นเจ้าของ

4. การบริหารงานเป็นรูปแบบและเป็นทางการมากกว่ากิจการเจ้าของคนเดียวหรือห้างหุ้นส่วน รวมทั้งสามารถหาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์เข้ามาทำงานได้ ทำให้ให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ

5. ผู้ถือหุ้นของบริษัทสามารถโอนหรือขายหุ้นให้ผู้ใดก็ได้ โดยไม่ต้องขอความเห็นชอบจากบริษัทก่อน กรณีที่เป็นบริษัทมหาชนจำกัด ผู้ถือหุ้นอาจโทรศัพท์แจ้งให้ตัวแทนหรือนายหน้าซื้อขายหุ้นทราบว่าต้องการขายหุ้นขณะเดียวกันถ้ามีผู้ต้องการซื้อหุ้นชนิดนั้นในราคาตลาดอยู่แล้ว ความเป็นเจ้าของก็สามารถเปลี่ยนมือได้โดยอัตโนมัติทันทีที่มีการซื้อและขายหุ้นเกิดขึ้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อเสียของบริษัทจำกัด

1. การจัดตั้งบริษัทมีขั้นตอนตามกฎหมายที่ยุ่งยากและเสียค่าใช้จ่ายสูง การก่อตั้งบริษัทจำกัดมีขั้นตอนที่ต้องใช้จ่ายเงินและเสียเวลามาก เพราะความยุ่งยากของการดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ตั้งแต่การจัดทำหนังสือบริคณห์สนธิ ทำให้ต้องจ่ายค่าทนายความ ค่าจดทะเบียน ค่าดำเนินการขายหุ้น ค่าจัดรูปองค์การ และอื่นๆ

2. ไม่สามารถเก็บความลับได้ เนื่องจากบริษัทจำกดต้องเปิดเผยข้อมูลให้ผู้ถือหุ้นและบุคคลภายนอกทราบ ทั้งหน่วยงานของรัฐและผู้ถือหุ้นเป็นประจำปี จึงไม่สามารถเก็บความลับที่เกี่ยวกับผลการดำเนินงานและฐานะการเงินได้ ทำให้คู่แข่งล่วงรู้ความลับซึ่งกันและกันได้

3. เนื่องจากในการดำเนินการของบริษัทจำกัด มีผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ บริษัท และพนักงาน ดังนั้นในการปฏิบัติงานอาจจะมีบางส่วนที่ขาดความตั้งใจในการทำงาน เพราะไม่ได้เป็นเจ้าของกิจการเอง

4. การเสียภาษีขององค์การประเภทบริษัทจำกัด จะเสียภาษีค่อนข้างสูงและซ้ำซ้อน คือบริษัทจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลแยกต่างหากจากเจ้าของกิจการ ดังนั้น จะต้องเสียภาษีนิติบุคคลจากผลกำไรสุทธิ และเมื่อบริษัทจ่ายเงินปันผลให้ผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นเป็นบุคคลธรรมดาต้องเสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา

5. ข้อบังคับตามกฎหมายเข้มงวดและควบคุมอยู่เป็นจำนวนมาก รัฐบาลมักจะมุ่งออกกฎหมายควบคุมธุรกิจประเภทบริษัทจำกัดเข้มงวดกว่าธุรกิจแบบอื่น เพราะการดำเนินของบริษัทต้องเกี่ยวข้องกับคนเป็นจำนวนมาก

การเลิกบริษัทจำกัด

1. ถ้าในการจัดตั้งบริษัทระบุเพื่อทำกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ เมื่อเสร็จสิ้นกิจการนั้นแล้ว บริษัทก็ต้องเลิกกิจการ

2. ถ้าในการจัดตั้งบริษัทกำหนดระยะเวลาของการดำเนินงานไว้ เมื่อครบกำหนดระยะเวลาที่ระบุ บริษัทก็ต้องเลิกกิจการ

3. ถ้าในข้อบังคับของบริษัทระบุเหตุที่บริษัทต้องเลิกไว้ เมื่อเกิดเหตุนั้นบริษัทก็ต้องเลิกกิจการ

4. เมื่อมีมติพิเศษจากผู้ถือหุ้นให้เลิกบริษัท

5. เมื่อบริษัทจดทะเบียนตั้งบริษัทมาแล้ว 1 ปีเต็ม โดยบริษัทไม่ได้เริ่มดำเนินกิจการหรือหยุดดำเนินการมาเป็นระยะเวลา 1 ปีเต็ม

6. เมื่อผู้ถือหุ้นของบริษัทลดลงจนเหลือไม่ถึง 7 คนสำหรับบริษัทเอกชนจำกัด และ 15 คนสำหรับบริษัทมหาชนจำกัด

7. เมื่อบริษัทล้มละลาย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

รัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจ หมายถึง องค์การของรัฐบาล หน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของหรือบริษัท ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ที่ส่วนราชการหรือหน่วยงานธุรกิจของรัฐบาล มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละ 50 มีการบริหารงานอยู่ระหว่างระบบราชการและระบบธุรกิจ สาเหตุที่รัฐบาลเข้าดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

1. เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม กิจการบางประเภทเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อส่วนรวม ถ้าเอกชนดำเนินการอาจทำให้ประชาชนไม่ได้รับการบริการที่ดีและเป็นธรรม

2. เพื่อป้องกันการผูกขาด การให้เอกชนดำเนินการโดยให้มีการแข่งขันเสรี ผู้ผลิตรายย่อยอาจสู้ผู้ผลิตรายใหญ่ไม่ได้ ทำให้เกิดการผูกขาด ทำให้ประชาชนถูกเอาเปรียบได้

3. กิจการบางประเภทต้องอาศัยการลงทุนที่สูงมาก เช่น การผลิตไฟฟ้าต้องลงทุนสร้างเขื่อน อ่างเก็บน้ำ เครื่องมือเครื่องจักร และกำลังคนจำนวนมาก ซึ่งเอกชนไม่สามารถดำเนินการได้

4. เพื่อหารายได้เข้ารัฐ รัฐบาลจำเป็นต้องหารายได้เข้ารัฐนอกจากการเก็บภาษีอากรเพื่อนำไปใช้จ่ายในการทำนุบำรุงและพัฒนาประเทศชาติ

5. เพื่อความมั่นคงของประเทศ ในยามสงครามสินค้าบางชนิดมีความจำเป็นต่อส่วนรวมเพื่อเป็นการป้องกันการขาดแคลนในยามฉุกเฉิน รัฐจำเป็นต้องเข้ามาดำเนินการเอง ได้แก่ กิจการเกี่ยวกับการผลิตเชื้อเพลิง ยารักษาโรค เป็นต้น

6. เพื่อเป็นการส่งเสริมเอกลักษณ์ วัฒนธรรม และเผยแพร่ชื่อเสียงของประเทศชาติ เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

การจัดตั้ง

การจัดตั้งรัฐวิสาหกิจทำได้ 4 ลักษณะ คือ

1. จัดตั้งโดยพระราชบัญญัติ โดยมีทุนทั้งสิ้นเป็นของรัฐ เช่น องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย การรถไฟแห่งประเทศไทย การท่าเรือแห่งประเทศไทย ฯลฯ

2. จัดตั้งโดยพระราชกฤษฎีกา โดยมีทุนทั้งสิ้นเป็นของรัฐ เช่น องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ องค์การสวนยาง องค์การสวนสัตว์ ฯลฯ

3. จัดตั้งตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ โดยรัฐบาลเป็นเจ้าของทั้งสิ้น หรือถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 50 เช่น บริษัทการบินไทย บริษัทไม้อัดไทย บริษัทขนส่งจำกัด ฯลฯ

4. จัดตั้งตามมติคณะรัฐมนตรี เช่น สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล โรงงานยาสูบ สถานธนานุเคราะห์ ฯลฯ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สหกรณ์

พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 ได้ให้ความหมายของสหกรณ์ไว้ดังนี้ “สหกรณ์ หมายความว่า คณะบุคคลซึ่งรวมกันดำเนินกิจการเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้” จากความหมายของสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ จะเห็นได้ว่า สหกรณ์ คือ ธุรกิจรูปแบบหนึ่งที่จัดตั้งและดำเนินการโดยกลุ่มบุคคลที่มีความประสงค์อย่างเดียวกัน ร่วมกันจัดตั้งลงทุน ดำเนินการและเป็นเจ้าของร่วมกันด้วยความสมัครใจ ทำหน้าที่ในธุรกิจเพื่อช่วยเหลือสมาชิก โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อขจัดปัญหาความเดือดร้อนทางเศรษฐกิจและสังคมในหมู่สมาชิก รวมทั้งรักษาและส่งเสริมผลประโยชน์ของสมาชิกให้ดีขึ้น

ลักษณะของสหกรณ์

1. เป็นการร่วมทุนของบุคคลตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป โดยไม่จำกัดจำนวน
2. เป็นการร่วมมือกันเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนของบุคคล ที่มีปัญหาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมโดยไม่คำนึงถึงสินทรัพย์
3. ผู้สมัครเข้าเป็นสมาชิกต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจ ไม่ใช่การบังคับ เพราะสหกรณ์ดำเนินงานในรูป “โดยสมาชิกเพื่อสมาชิก”
4. สมาชิกทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกันในการดำเนินงานสหกรณ์ เพราะการดำเนินงานเป็นไปในรูปแบบประชาธิปไตย สมาชิกแต่ละคนมีสิทธิออกเสียงได้
5. มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก โดยไม่คำนึงถึงผลกำไร
6. การจัดตั้งมีการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติการสหกรณ์ ไม่ได้อยู่ในบังคับของประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

ประเภทของสหกรณ์

กิจการสหกรณ์มีหลายประเภท แต่ละประเภทมีลักษณะการก่อตั้งและการดำเนินงานแตกต่างกัน โดยในประเทศไทยได้แบ่งประเภทของสหกรณ์ตามประกาศของนายทะเบียนสหกรณ์เกี่ยวกับเรื่อง การจัดประเภทสหกรณ์ตามกฎกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ออกตามความในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2516 กำหนดประเภทสหกรณ์ที่รับจดทะเบียนรวมมี 6 ประเภท ดังนี้

1. สหกรณ์การเกษตร เป็นสหกรณ์ที่มีสมาชิกประกอบด้วยเกษตรกร มีหน้าที่ในการจัดหาและให้บริการแก่สมาชิกในด้านการผลิต การเกษตร เช่น การจัดหาเงินทุน การจัดหาวัสดุเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ มาจำหน่ายให้สมาชิกในราคาถูก การรวบรวมผลิตผลออกจำหน่ายและการแปรรูปผลิตผลออกจำหน่ายให้ได้ราคาดี
2. สหกรณ์การประมง จัดตั้งขึ้นในกลุ่มผู้ประกอบอาชีพประมง ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในจังหวัดชายทะเล ทำหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมและประกอบอาชีพด้านการประมง รวมถึงการจัดหาเงินทุนและอุปกรณ์เกี่ยวกับการประมงจำหน่ายให้แก่สมาชิกในราคาถูก และการจัดการด้านการตลาด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

เพื่อให้สามารถจำหน่ายผลิตผลให้ได้ราคาดี จัดตั้งขึ้นครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2492 ที่อำเภอพรหมพิราม จังหวัดพิษณุโลก มีชื่อว่า “สหกรณ์ประมงพิษณุโลก จำกัด” เป็นสหกรณ์ประมงน้ำจืด เดิมสหกรณ์ประมงได้รวมอยู่กับสหกรณ์การเกษตร ปัจจุบันได้แยกสหกรณ์ประมงออกจากสหกรณ์การเกษตร เพราะว่าเป็นอาชีพที่แตกต่างกัน นับว่าเป็นการให้ความสำคัญแก่อาชีพประมงเป็นอย่างมาก

3. สหกรณ์นิคม เป็นสหกรณ์ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดหาหรือจัดสรรที่ดินให้แก่สมาชิกในการประกอบอาชีพ รวมถึงการจัดหาและอำนวยความสะดวกในการประกอบอาชีพให้แก่สมาชิก เช่น การจัดหาเงินทุน อุปกรณ์การผลิตและเครื่องมือการผลิตมาจำหน่าย ตลอดจนการจัดหาน้ำและการจัดการด้านการตลาดให้อีกด้วย

4. สหกรณ์ร้านค้า เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการด้านการจัดหาสินค้าอุปโภคบริโภคจำหน่ายให้แก่สมาชิกในราคายุติธรรม ส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในเขตชุมชนที่มีประชาชนหนาแน่น ในสถาบันศึกษา และหน่วยงานอื่นๆ

5. สหกรณ์บริการ เป็นสหกรณ์ที่ให้บริการแก่สมาชิกในด้านสาธารณูปโภคต่างๆ เช่น สหกรณ์ไฟฟ้า สหกรณ์แท็กซี่ รถรับจ้าง สหกรณ์การเคหสถาน เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดหาบริการอย่างใดอย่างหนึ่งที่สมาชิกต้องการ และจะเรียกเก็บค่าบริการที่สหกรณ์จัดนั้นจากสมาชิกตามส่วนที่แต่ละคนใช้ประโยชน์ เมื่อสมาชิกหมดความจำเป็นที่จะใช้บริการอาจเลิกได้ เช่น สหกรณ์การไฟฟ้า เมื่อใดท้องที่นั้นมีไฟฟ้าใช้ สมาชิกก็หมดความจำเป็นที่จะใช้บริการของสหกรณ์ สหกรณ์ก็จะเลิกได้

6. สหกรณ์ออมทรัพย์หรือสหกรณ์ธนกิจ เป็นสหกรณ์ที่สมาชิกร่วมกันจัดตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมการออมเงินในหมู่สมาชิก เพื่อให้สมาชิกได้กู้ยืมเงินในยามจำเป็น ด้วยอัตราดอกเบี้ยต่ำ ตลอดจนให้บริการทางการเงินแก่สมาชิก โดยมีเงินปันผลคืนตามส่วนให้อีกด้วย สหกรณ์ประเภทนี้ได้รับความนิยม และจัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีรายได้ประจำ เช่น ข้าราชการครู ตำรวจ รัฐวิสาหกิจต่างๆ

สรุป

ในการเริ่มจัดตั้งองค์การธุรกิจ ผู้ประกอบการหรือนักบริหารต้องพิจารณาว่าจะลงทุนด้วยตนเองหรือหาผู้ร่วมลงทุน ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การ ทั้งนี้ การตัดสินใจเลือกดำเนินธุรกิจว่าจะจัดตั้งองค์การในรูปแบบใดนั้น มีปัจจัยหลายประการที่ต้องพิจารณา เนื่องจากองค์การแต่ละรูปแบบมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไป รูปแบบองค์การธุรกิจที่ตัดสินใจเลือกจะมีผลต่อแนวทางปฏิบัติ โดยผู้ก่อตั้งองค์การต้องพิจารณาถึงความต้องการ และความจำเป็นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนข้อดี ข้อเสียของแต่ละรูปแบบ ซึ่งประเภทขององค์การธุรกิจที่สำคัญมี 5 รูปแบบ คือ กิจการเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วน บริษัทจำกัด รัฐวิสาหกิจ และสหกรณ์

กิจการเจ้าของคนเดียว เป็นรูปแบบองค์การธุรกิจที่เรียบง่าย ไม่ซับซ้อน องค์การธุรกิจประเภทนี้มีปริมาณมากกว่าองค์การธุรกิจประเภทอื่น และมีอยู่ทั่วประเทศ ได้รับความนิยมสูงสุด รวมทั้งเป็นรูปแบบองค์การธุรกิจที่เก่าแก่ที่สุด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ห้างหุ้นส่วน แบ่งเป็น 2 รูปแบบคือ ห้างหุ้นส่วนสามัญ ซึ่งหุ้นส่วนทั้งหมดต้องรับผิดชอบในหนี้สินทั้งหมดโดยไม่จำกัดจำนวน และห้างหุ้นส่วนจำกัด แบ่งลักษณะของหุ้นส่วนเป็น 2 ลักษณะ คือ หุ้นส่วนที่จำกัดความรับผิดชอบ และหุ้นส่วนที่ไม่จำกัดความรับผิดชอบ

บริษัทจำกัด เป็นรูปแบบที่แยกความรับผิดชอบตามจำนวนหุ้นที่ตนลงทุนเท่านั้น มีการแยกธุรกิจออกจากเจ้าของกิจการ บริษัทจะมีฐานะเป็นนิติบุคคล ทั้งนี้ บริษัทจำกัด แบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ บริษัทเอกชนจำกัด จัดตั้งตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และบริษัทมหาชนจำกัด จัดตั้งตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535

รัฐวิสาหกิจ เป็นองค์การของรัฐบาล หน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ หรือบริษัทห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ที่ส่วนราชการหรือหน่วยงานธุรกิจของรัฐบาล มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละ 50 มีการบริหารงานอยู่ระหว่างระบบราชการและระบบธุรกิจ

สหกรณ์ เป็นธุรกิจรูปแบบหนึ่งที่จัดตั้งและดำเนินการโดยกลุ่มบุคคลที่มีความประสงค์อย่างเดียวกัน ร่วมกันจัดตั้งลงทุน ดำเนินการและเป็นเจ้าของร่วมกันด้วยความสมัครใจ ทำหน้าที่ในธุรกิจเพื่อช่วยเหลือสมาชิก จัดตั้งตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แบบฝึกหัดบทที่ 2

1. องค์การธุรกิจแบ่งออกเป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง
2. กิจการเจ้าของคนเดียว มีข้อดีและข้อเสียอย่างไรบ้าง
3. ห้างหุ้นส่วนมีข้อดีและข้อเสียอย่างไรบ้าง
4. ห้างหุ้นส่วนสามัญ และห้างหุ้นส่วนจำกัด เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร จงอธิบาย
5. บริษัทจำกัด แบ่งออกเป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง
6. บริษัทเอกชนจำกัด และบริษัทมหาชนจำกัด เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร จงอธิบาย
7. จงอธิบายสาเหตุที่รัฐบาลเข้าดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ
8. จงอธิบายลักษณะของสหกรณ์
9. สหกรณ์ แบ่งออกเป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง
10. ถ้าท่านจะจัดตั้งองค์การธุรกิจ ท่านจะเลือกองค์การธุรกิจประเภทใด เพราะเหตุใด จงอธิบาย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

เอกสารอ้างอิง

กฤตชน วงศ์รัตน์. (2555). **เอกสารประกอบการสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ**. เพชรบุรี : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, กระทรวงพาณิชย์. (ม.ป.ป.). **รูปแบบองค์การธุรกิจ**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา http://www.dbd.go.th/ewt_news.php?nid=381&filename=index. 10 พฤษภาคม 2558

ฐิติรัตน์ มีมาก, ฉัตยาพร เสมอใจ และคมกฤช ปิติฤกษ์. (2554). **การจัดการธุรกิจขนาดย่อม**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล. (2542). **องค์การและการจัดการ**. นครปฐม : ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏนครปฐม.

วินัยชาญ สรรพโรจน์พัฒนา. (2550). **ธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ**. กรุงเทพฯ : แม็ค.

ศิริพร เลิศยิ่งยศ. (2556). **องค์การและการจัดการ**. มหาสารคาม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

สมคิด บางโม. (2553). **การเป็นผู้ประกอบการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : พัฒนวิทย์การพิมพ์.

_____. (2556). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ. (2550). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : จุดทอง.

อนิวัช แก้วจำนงค์. (2557). **หลักการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 5). สงขลา : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

2. การก่อตั้ง บริษัทจำกัดมีขั้นตอนในการก่อตั้งตามกฎหมาย ดังนี้

2.1 มีบุคคลอย่างน้อย 7 คน มารวมกันจัดตั้ง บุคคลกลุ่มนี้เรียกว่า "คณะผู้ก่อการ"

2.2 ทำหนังสือบริคณห์สนธิ ซึ่งมีรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับบริษัทที่จัดตั้งขึ้น ได้แก่ ชื่อบริษัท สถานที่ตั้งวัตถุประสงค์ ชื่อผู้ก่อการ อาชีพผู้ก่อการ ชนิดของหุ้นที่ออกจำหน่าย จำนวนหุ้น มูลค่าหุ้นและนำหนังสือบริคณห์สนธิไปจดทะเบียนที่กรมการค้า กระทรวงพาณิชย์

2.3 คณะผู้ก่อการจะต้องทำหนังสือชี้ชวน เพื่อให้มีผู้สนใจมาซื้อหุ้นของบริษัทและจะต้องดำเนินการ ให้มีผู้มาจองหุ้นของบริษัท จนครบจำนวนหุ้นที่ขอ จดทะเบียน

2.4 เมื่อมีผู้จองหุ้นจนครบทุกหุ้นแล้ว บริษัทเรียกผู้จองหุ้นทุกคนประชุมจัดตั้งบริษัท โดยในที่ประชุมจะต้องเลือกตั้งกรรมการบริหารบริษัทอย่างน้อย 1 คน และกำหนดอำนาจหน้าที่ของกรรมการในการกระทำการแทนบริษัท และดำเนินการเรียกเก็บค่าหุ้นครั้งแรกอย่างน้อย 25% ของมูลค่าหุ้น

2.5 หลังจากเรียกเก็บค่าหุ้นครั้งแรกแล้ว จึงไปขอจดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัดเพื่อให้มีสภาพเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย โดยนำสำเนาการประชุม หนังสือบริคณห์สนธิระเบียบข้อบังคับไปขอจดทะเบียน

2.6 ต้องมีผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทจำกัด

2.7 ต้องมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ภายในราชอาณาจักร

3. จำนวนเงินทุนที่ต้องใช้ ทุนของบริษัทจำกัดจะได้มาเนื่องจากการนำใบหุ้นออกจำหน่าย กฎหมายระบุว่ามูลค่าหุ้นจะต้องมีมูลค่าหุ้นละเท่า ๆ กัน เงินทุนของบริษัท แบ่งได้ดังนี้

3.1 ทุนจดทะเบียน (Authorized Capital) คือ จำนวนทุนทั้งสิ้นที่ได้ระบุไว้ในหนังสือบริคณห์สนธิ

3.2 ทุนชำระแล้ว (Paid - up Capital) คือ จำนวนเงินที่ผู้ถือหุ้นได้ชำระค่าหุ้นให้แก่บริษัทตามที่บริษัทได้เรียกร้องให้ชำระแล้วหุ้นของบริษัทจำกัด แบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ

3.2.1 หุ้นสามัญ (Common Stock) คือ หุ้นที่มีผู้ลงจองหุ้นด้วยเงิน เมื่อเริ่มตั้งแต่มีการให้จองหุ้น ผู้ถือหุ้นสามัญมีสิทธิออกเสียงในที่ประชุมทุกเรื่อง มีสิทธิได้เงินปันผล และได้รับคืนทุนเมื่อบริษัทเลิกดำเนินกิจการ

3.2.2 หุ้นบุริมสิทธิ (Preferred Stock) คือ หุ้นที่มีสิทธิพิเศษเหนือหุ้นสามัญโดยมีสิทธิได้เงินปันผลและคืนทุนก่อนหุ้นสามัญ แต่ผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิไม่มีสิทธิออกเสียงในที่ประชุม

4. ความรับผิดชอบและการบริหารงาน ในที่ประชุมจัดตั้งบริษัท ที่ประชุมใหญ่จะต้องออกเสียงเลือกตั้งคณะกรรมการของบริษัทซึ่งจะต้องมีจำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน โดยที่ประชุมผู้ถือหุ้น เป็นผู้มีสิทธิแต่งตั้งและถอดถอนคณะกรรมการได้ โดยแต่งตั้งกรรมการคนใดคนหนึ่งเป็นกรรมการผู้จัดการ

หน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการตามกฎหมาย มีดังนี้

4.1 ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท

4.2 ควบคุมการชำระเงินค่าหุ้นของผู้จองหุ้น

4.3 จัดทำบัญชีและจัดเก็บรักษาบัญชีและเอกสารตามที่กฎหมายกำหนด

4.4 จ่ายเงินปันผลและดอกเบี้ย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

4.5 ปฏิบัติตามมติของที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้น

4.6 กรรมการของบริษัทจะทำการค้าแข่งขันกับบริษัทของตนเองไม่ได้

4.7 มีอำนาจหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้ระบุไว้ในข้อบังคับของบริษัท สำหรับผู้ถือหุ้นมีสิทธิเป็นเจ้าของหุ้นตามที่ตกลงซื้อไว้ แต่ไม่มีสิทธิเป็นเจ้าของสินทรัพย์ของ บริษัท

5. ผลตอบแทนจากการลงทุน ผลประโยชน์ที่ผู้ถือหุ้นจะได้รับคือส่วนแบ่งจากกำไร เรียกว่า เงินปันผล หรือผลประโยชน์อื่นใดตามที่ระบุไว้ใน หนังสือ บริคณห์สนธิ โดยปกติผลกำไรของบริษัทจะไม่นำมาแบ่งเป็นเงินปันผลทั้งหมด ส่วนหนึ่งจะกันสะสมไว้เพื่อบริษัทนำไปใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ เช่น เพื่อไว้ขยายโรงงาน เพื่อซื้อเครื่องจักรใหม่ เพื่อผลขาดทุนในภายหน้า กำไรส่วนที่กันสะสมไว้นั้นเรียกว่า เงินสำรอง (Reserves)

6. การควบคุมการบริหารงาน การบริหารงานของบริษัทจะอยู่ในรูปของคณะกรรมการซึ่งจะมีการบริหารงานที่กระจายงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ เป็นระบบและมีขั้นตอนที่ถูกต้องโดยกฎหมายกำหนดให้จะต้องมีการตรวจสอบบัญชีของบริษัทปีละครั้ง โดยมีผู้สอบบัญชีรับอนุญาตรับรองงบดุล และบัญชีกำไรขาดทุน ยื่นต่อนายทะเบียนบริษัท

7. การประเมินผลการดำเนินงาน บริษัทจะทำการประเมินผลการดำเนินงานโดยดูจากงบการเงิน คือ งบกำไรขาดทุน และงบดุลของบริษัท

8. การขยายกิจการ บริษัทสามารถขยายกิจการได้ด้วยการขอจดทะเบียนเพิ่มทุนหรือกู้ยืมจากธนาคารหรือสถาบันการเงินอื่น

9. การเลิกกิจการ บริษัทจำเป็นต้องเลิกกิจการเนื่องจากสาเหตุดังต่อไปนี้

ที่มา :
https://www.novabizz.com/Business/%E0%B8%A3%E0%B8%B9%E0%B8%9B%E0%B9%81%E0%B8%9A%E0%B8%9A%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B9%8C%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%98%E0%B8%B8%E0%B8%A3%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88.htm

https://www.novabizz.com/Business/%E0%B8%A3%E0%B8%B9%E0%B8%9B%E0%B9%81%E0%B8%9A%E0%B8%9A%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B9%8C%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%98%E0%B8%B8%E0%B8%A3%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88.htm

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 3

เนื้อหาประจำบท

บทที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ

3.1 แนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิมหรือแบบประเพณีนิยม
3.2 แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์
3.3 แนวคิดการจัดการตามหลักมนุษยสัมพันธ์
3.4 แนวคิดการจัดการตามวิธีการบริหารสมัยใหม่
3.5 หน้าที่ทางการจัดการ
3.6 สรุป

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อศึกษาบทที่ 3 แล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายแนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิมหรือแบบประเพณีนิยม
2. อธิบายแนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์
3. อธิบายแนวคิดการจัดการตามหลักมนุษยสัมพันธ์
4. อธิบายแนวคิดการจัดการตามวิธีการบริหารสมัยใหม่
5. บอกหน้าที่ทางการจัดการ

กิจกรรมการเรียนการสอนประจำบท

1. ผู้สอนอธิบายแนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ และซักถามพร้อมยกตัวอย่างประกอบการบรรยายโดยใช้โปรเจคเตอร์

2. แบ่งผู้เรียนเป็นกลุ่ม กลุ่มละประมาณ 5 คน เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ แล้วอธิบายในกลุ่ม

3. ให้ผู้เรียนทำแบบฝึกหัดบทที่ 3

สื่อการเรียนการสอน

1. เอกสารประกอบการสอนวิชาองค์การและการจัดการ
2. ไฟล์เอกสารประกอบการสอนวิชาองค์การและการจัดการ
3. เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องฉายโปรเจคเตอร์
4. หนังสืออ่านประกอบค้นคว้าเพิ่มเติม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

5. แบบฝึกหัดบทที่ 3

การวัดผลและประเมินผล

1. สังเกตจากการซักถามผู้เรียน
2. สังเกตจากการร่วมกิจกรรม
3. สังเกตจากความสนใจ
4. สังเกตจากการอภิปรายกลุ่มย่อยและอภิปรายสรุป
5. ประเมินจากการทำแบบฝึกหัด
6. ประเมินจากการสอบระหว่างภาคและปลายภาค

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 3
แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ

ในอดีตที่ผ่านมา ระบบการบริหารจัดการขององค์การ ตลอดจนกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ ขององค์การ ยังไม่มีความซับซ้อนมากนัก จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องใช้ศาสตร์ทางด้านการบริหารจัดการ จนกระทั่งเกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรมขึ้น จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก มีผลให้ระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้เศรษฐกิจเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเริ่มได้รับความสนใจ มีการยอมรับ เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ ยังพบว่ากิจกรรมต่างๆ ที่นักบริหารจัดการต้องพบบ่อยๆ นั้น สามารถเรียนรู้เพิ่มเติมได้ และเป็นสิ่งที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการจึงได้รับการพัฒนามากขึ้นตามลำดับ

แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ ได้วิวัฒนาการเรื่อยมาเป็นลำดับ ทั้งนี้ ผู้เรียบเรียงจึงได้เสนอรายละเอียดของแนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ ตั้งแต่ต้นจนถึงปัจจุบัน จากมุมมองของนักวิชาการด้านการบริหารจัดการหลายๆ ท่าน โดยแบ่งแนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการออกเป็น 4 แนวคิด ดังนี้

1. แนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิม หรือแบบประเพณีนิยม (Classical or tradition management)
2. แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management)
3. แนวคิดการจัดการตามหลักมนุษยสัมพันธ์ (Human relation management)
4. แนวคิดการจัดการตามวิธีการบริหารสมัยใหม่ (Modern management)

แนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิม หรือแบบประเพณีนิยม

แนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิม หรือแบบประเพณีนิยม (Classical or tradition management) เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาก่อนการคิดค้นการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Pre–scientific management) เป็นช่วงระยะเวลาที่เริ่มต้นตั้งแต่คนรู้จักรวมตัว รวมกำลังกันทำงานเรื่อยมาจนถึงประมาณปี ค.ศ. 1880 ซึ่งเป็นครั้งแรกที่คนเริ่มหาวิธีศึกษาการบริหารที่มีหลักเกณฑ์

สาระสำคัญของแนวคิดนี้ คือ คนงานอยู่ภายใต้อำนาจของหัวหน้า ผู้ควบคุม หรือเจ้านาย การบริหารในยุคนี้จึงอาศัยอำนาจหรือการบังคับให้คนงานทำงาน ซึ่งวิธีการบังคับอาจใช้การลงโทษ การใช้แส้ การทำงานในยุคนี้ทำงานเพราะความกลัว เปรียบเสมือนทาส คนต้องทำงานเพราะกลัวการลงโทษ ดังนั้นจึงเป็นช่วงระยะเวลาที่มีความแตกต่างระหว่างฐานะของคนในองค์การมากที่สุด ความสัมพันธ์ที่มีอยู่ภายในหน่วยงานหรือองค์การจึงมีลักษณะเป็น นาย กับ บ่าว เนื่องจากมีพื้นฐานมาจากระบบเจ้าขุนมูลนาย หรือระบบเผด็จการเป็นหลัก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง RAMKHAMHAENG UNIVERSITY

ทฤษฎีการบริหารในสภาพแวดล้อมสำหรับช่วงระยะเวลาดังกล่าว จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาหลักหรือความรู้ทางด้านบริหาร บุคคลใดก็ตามหากได้อยู่ในตำแหน่งที่ทรงอำนาจแล้วก็จะมีอำนาจและสามารถควบคุมระบบสังคมและเศรษฐกิจเอาไว้ได้ คนเป็นส่วนประกอบที่แน่นอนและแน่นแฟ้นอยู่ในกลุ่มของตน และไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขฐานะของตนได้ คนเมื่อเกิดในที่ใดก็จะจำกัดอยู่เฉพาะในที่นั้น ไม่สามารถทราบถึงสิ่งต่างๆ ที่นอกเหนือไปจากที่ตนรู้อยู่ และจะไม่หวังอะไรมากไปกว่าการใช้ชีวิตในสภาพที่เป็นอยู่ไปวันหนึ่งๆ ดังนั้น ช่วงระยะเวลาดังกล่าวแนวความคิดทางด้านการบริหารจึงยังไม่เกิดขึ้นเป็นชิ้นเป็นอัน แต่การใช้อำนาจและอำนาจหน้าที่ (Power and authority) อย่างเต็มที่นั้น เป็นรากฐานของแนวความคิดทางด้านการบริหารและการจัดองค์การในยุคนั้น

ลักษณะขององค์การในยุคนี้เป็นองค์การขนาดเล็ก เป็นองค์การแบบครอบครัว จึงยังไม่มีความจำเป็นที่จะต้องมีระบบการบริหารจัดการ จนกระทั่งได้มีการปฏิวัติอุตสาหกรรมในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 18 องค์การเริ่มมีขนาดใหญ่ขึ้น การผลิตเริ่มเปลี่ยนจากสภาพในครัวเรือนเป็นโรงงาน จากนั้นต้นคริสต์ศตวรรษที่ 19 สภาพขององค์การธุรกิจในรูปบริษัทจึงได้เกิดขึ้น และมีกฎหมายเกิดขึ้นด้วย

แม้ว่าองค์การจะมีขนาดใหญ่ขึ้นเป็นระยะเวลานานแล้วก็ตาม แต่ทว่าการบริหารจะเกิดขึ้นได้ก็ต้องใช้เวลานานหลายสิบปีเช่นกัน ทั้งนี้ เนื่องจาก

1. ความก้าวหน้าทางวิชาการยังไม่เจริญเท่าที่ควร การศึกษาวิชาการบริหารธุรกิจเกือบทั้งหมดถูกศึกษาโดยจำกัดอยู่แต่เฉพาะศาสตร์ที่เป็นหลักเท่านั้น ศาสตร์ต่างๆ ที่ศึกษายังคงแยกจากกัน ไม่ได้มีการศึกษาคาบเกี่ยวระหว่างศาสตร์ จึงยังไม่มีความชัดเจนเท่าที่ควร ต่อมาจึงได้นำมาศึกษารวมกับทฤษฎีการเมืองและกฎหมายอย่างเต็มที่ จึงเริ่มมีการบริหารที่มีกฎเกณฑ์ขึ้น

2. ความเข้าใจผิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นวิสาหกิจ องค์การของรัฐ และในองค์การประเภทอื่นๆ ทุกชนิด ต่างก็เข้าใจว่างานที่สำคัญที่สุดขององค์การมีเพียงอย่างเดียวคือ การจัดทำนโยบายและวางแผนงาน ลักษณะของงานบริหารถูกเข้าใจแต่เพียงง่ายๆ ว่าหมายถึง การเก็บรักษาและดูแลความสะอาดสถานที่ การเก็บบันทึกรายการเหตุการณ์ต่างๆ การบำรุงรักษาอุปกรณ์และวัสดุโรงงาน และการเฝ้าดูแลงานเป็นประจำวันต่อวันเท่านั้น ซึ่งเป็นการแบ่งแยกตามลักษณะงานว่า ผู้ที่อยู่ในระดับสูงทำงานตามนโยบายเท่านั้น ส่วนงานอื่นๆ เป็นงานของผู้ที่อยู่ในระดับล่าง

แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management) เป็นการศึกษาที่มุ่งถึงการใช้หลักการและเหตุผลในการคิดค้น แก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการงาน เป็นแนวความคิดทางการบริหารที่เกิดขึ้นหลังจากมีการปฏิวัติอุตสาหกรรมช่วงประมาณศตวรรษที่ 18 ถึงต้นศตวรรษที่ 19 ซึ่งปัจจุบันแนวความคิดนี้ยังคงนำมาใช้อยู่ เป็นแนวความคิดที่มุ่งเน้นในการเพิ่มผลิตภาพโดยให้ความสำคัญกับงาน มีหลักการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญ การกำหนดสายการบังคับบัญชา ช่วงของการควบคุม และเอกภาพในการบังคับบัญชา โดยแนวความคิดนี้จะ

มองมนุษย์เปรียบเสมือนเครื่องจักร ต้องมีการกำหนดกระบวนการมุ่งเน้นถึงหลักการควบคุมอย่างมีเหตุผล โดยที่บุคลากรทุกคนต้องปฏิบัติตามกระบวนการนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

สาระสำคัญของระยะนี้คือ มีการศึกษาศาสตร์แขนงต่างๆ จนเกิดเป็นศาสตร์ใหม่ขึ้น รวมทั้งศาสตร์ทางการบริหารก็เกิดขึ้นในระยะนี้ เริ่มมีการเข้าใจกันใหม่เกี่ยวกับงานบริหารว่าเป็นกิจการที่สำคัญของมนุษย์ เป็นงานที่ครอบคลุมงานด้านต่างๆ ทั้งหมด คือเป็นหน้าที่งานที่ชัดเจนอันประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุม รวมทั้งเข้าใจเพิ่มเติมด้วยว่างานบริหารนี้จำเป็นต้องมีทั่วทุกระดับในองค์การ และในทุกประเภทขององค์การด้วย

หลังการปฏิวัติอุตสาหกรรม ได้มีการเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น มีการพยายามศึกษาไปในทางที่หาวิธีการเพื่อให้มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ หาทางป้องกันการสิ้นเปลืองต่างๆ และพยายามขจัดความไม่ยุติธรรมที่อาจมีอยู่ ทำให้คนเกิดความคิดที่เห็นความสำคัญของคนงานมากขึ้น มีการยอมรับฐานะ ดูแลและให้สวัสดิการที่ดีขึ้น ยอมรับในสิทธิที่จะถือสิทธิ์ครอบครองในทรัพย์สินส่วนตัว มีแนวคิดเกี่ยวกับการจ่ายค่าจ้างให้คนงานมากกว่าเพียงเพื่อประทังชีวิต ในระยะนี้ คนงานจึงเริ่มมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นกว่าเดิม มองเห็นความเป็นคนของคนงานมากขึ้นกว่าเดิม คนงานได้รับการตอบสนองมากขึ้น และมีความต้องการอยากจะมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นไปอีก

วิวัฒนาการของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ได้เริ่มขึ้นเมื่อ เฮนรี่ อาร์ ทาวน์ (Henry R. Towne) ได้เสนอบทความทางวิชาการเรื่อง ดิ เอ็นจิเนีย แอส แอน อีโคโนมิสต์ (The Engineer as an Economist) และในปี ค.ศ. 1986 เขาได้รับเลือกตั้งให้เป็นประธานสมาคมวิศวกรเครื่องยนต์อเมริกา (American Society of Mechanical Engineers : ASME.) ซึ่งทาวน์ได้เน้นให้เห็นความสำคัญของการบริหารว่า มีความสำคัญเท่ากับงานวิศวกรรม แนวความคิดนี้ได้ถูกนำไปศึกษาต่อโดยนักวิชาการที่สำคัญหลายท่าน ได้แก่ เฟรดเดอริค ดับบลิว เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor) เฮนรี่ ฟาโยล (Henry Fayol) แฮริงตัน อีเมอร์สัน (Harington Emerson) และเฮนรี แกนท์ (Henry Gantt)

เฟรดเดอริค ดับบลิว เทย์เลอร์

เทย์เลอร์ ได้รับการยกย่องให้เป็น “บิดาแห่งการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์” หรือ “บิดาแห่งการบริหารที่มีหลักเกณฑ์” (Father of Scientific Management) ซึ่งรู้จักกันดีในทฤษฎีการจัดการแบบคลาสสิก ผลงานที่มีชื่อเสียงคือ หลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Principles of Scientific Management) เผยแพร่ในปี ค.ศ. 1911 เทย์เลอร์เป็นชาวอเมริกันจบปริญญาตรีจากสถาบันเทคโนโลยีสตีเว่น (Stevens Institute of Technology) ทางด้านวิศวกรรมเครื่องกล ในปี ค.ศ. 1883 เคยทำงานในฐานะคนงานกับบริษัทมิดเวล สตีล (Midvale Steel) มลรัฐเพนซิลวาเนีย เมื่อปี ค.ศ. 1878 ซึ่งในช่วงนั้นเป็นช่วงระยะเวลาที่เศรษฐกิจตกต่ำใกล้จะสิ้นสุดลง การบริหารงานขาดประสิทธิภาพ ไม่มีมาตรฐานในการประเมินผลงานของคนงาน การแบ่งงานไม่เหมาะสม การตัดสินใจขาดหลักการและเหตุผล

เทย์เลอร์ คัดค้านการบริหารงานแบบเก่าที่ใช้อำนาจ (Power) ว่าเป็นการบริหารที่ใช้ไม่ได้ และมีความเชื่อว่า การบริหารที่ดีต้องมีหลักเกณฑ์ ซึ่งหลักเกณฑ์นี้มีความจำเป็นทั้งผู้บริหาร

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏราไพพรรณี

และผู้ร่วมงาน เพราะหลักเกณฑ์จะช่วยทำให้ผู้บริหารทำงานอย่างมีเหตุผล ทำให้คนงานและองค์การได้รับค่าตอบแทนสูงสุด ขจัดความสูญเปล่าและข้อโต้แย้งต่างๆ ลงได้ เทย์เลอร์ถือว่าคนงานแต่ละคนสามารถทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์การได้ โดยตั้งสมมติฐานว่า การทำงานจะให้มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นมีอยู่วิธีเดียวที่ดีที่สุด (The one best way) องค์การที่จะมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นจะขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 อย่าง คือ

1. การเลือกคนงานที่มีความสามารถสูงสุด (Selection)
2. การฝึกอบรมให้คนงานทำงานอย่างถูกวิธี (Training)
3. การหาสิ่งจูงใจให้เขาเกิดกำลังใจในการทำงาน (Motivation) ซึ่งเทย์เลอร์มองในเรื่องค่าตอบแทนแรงงานเป็นเกณฑ์

นอกจากนี้ เทย์เลอร์ ไม่พอใจในการบริหารงานที่ขาดประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจากการไม่มีมาตรฐานในการวัดผลงานของคนงาน การแบ่งงานที่ไม่เหมาะสม ตลอดจนการตัดสินใจที่ขาดเหตุผลอันสมควร เพื่อที่จะค้นคว้าหาแนวทางการบริหารงานให้ดีที่สุด จึงได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์เรื่องเวลาและการเคลื่อนไหว (Time and motion study) เพื่อกำหนดวิธีทำงาน ดังนี้

1. การศึกษาเกี่ยวกับเวลาที่ใช้ไปในการทำงานชิ้นหนึ่งๆ โดยการจับเวลา (Time)
2. การศึกษาเกี่ยวกับการเคลื่อนไหว (Motion) ของคนงานในการทำงานเพื่อหาวิธีการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้คนงานเคลื่อนไหวและเหนื่อยน้อยที่สุด วัตถุหรือชิ้นงานเดินทางสั้นที่สุด
3. การแบ่งงานออกเป็นขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้คนทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ

เทย์เลอร์เชื่อว่าเป็นวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพราะจะทำให้นายจ้างจ่ายค่าจ้างแรงงานต่ำสุด โดยที่คนงานจะได้รับผลตอบแทนเต็มที่จากผลงานของเขา วิธีนี้สามารถขจัดความขัดแย้ง ความบิดพลิ้วและความสูญเปล่าได้มาก หลักการจัดการตามแนวความคิดของเทย์เลอร์เป็นการจัดการเพื่อผลผลิต เทย์เลอร์เชื่อว่าการขาดประสิทธิภาพนั้นมีสาเหตุมาจากวิธีการจัดการที่หละหลวม ดังนั้น การจัดการจึงควรต้องเน้นที่การปรับปรุงระบบการผลิต ที่ผู้บริหารควรต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. กำหนดวิธีการทำงานด้วยหลักเกณฑ์ที่ได้มีการทดลองแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุด (One best way) ซึ่งในการทำงานนั้นจะต้องมีการทดลองและวิเคราะห์แบบวิทยาศาสตร์ ไม่ปล่อยให้คนงานทำงานตามยถากรรมหรือตามใจชอบ ซึ่งเป็นการทำงานที่ใช้กฎไม่แน่นอน (Rule of thumb)

2. มีระบบการคัดเลือกบุคลากรและการบริหารบุคลากร ตามหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์มากที่สุด มีระบบที่จะได้บุคลากรที่เหมาะสมกับงานมากที่สุดเท่าที่จะทำงานตามหลักเกณฑ์ได้ รวมทั้งจัดให้มีการฝึกอบรมการทำงานตาม “วิธีที่ดีที่สุด” ก่อน

3. ต้องมีการประสานงานร่วมมือระหว่างผู้บริหาร กับคนงาน อย่างจริงใจ โดยคำนึงถึงการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กร

4. ผู้บริหารต้องพิจารณาอย่างรอบครอบ และรับผิดชอบในด้านการวางแผน มีการแบ่งงาน และมอบหมายงานตามความถนัด และความพอใจของแต่ละคนด้วย

นอกจากหน้าที่ของผู้บริหารตามแนวความคิดของเทย์เลอร์ที่กล่าวมาแล้วนั้น เทย์เลอร์ยังสนใจในด้านการจูงใจให้คนทำงานมากขึ้น โดยเสนอให้ทำในรูปของการจ่ายค่าแรงงานเป็นชิ้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏราไพพรรณี

(A piece rate system) กล่าวคือ จะไม่มีการจ่ายค่าจ้างเป็นรายวัน รายเดือน แต่จะจ่ายตามจำนวนผลงานที่ทำได้ ดังนั้น ถ้าขยันตั้งใจทำงานได้มาก ค่าจ้างแรงงานก็จะมาก แต่ถ้าบิดพลิ้วไม่ตั้งใจทำงาน ขาดงาน ผลงานที่ได้ก็จะน้อย ค่าจ้างแรงงานก็จะได้ต่ำ เทย์เลอร์คิดว่าวิธีนี้เป็นวิธีที่ดีที่สุดทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง เพราะทำให้นายจ้างได้ผลงานมาก ลูกจ้างขยันทำงาน ค่าจ้างก็ยุติธรรมด้วยดีกันทั้งสองฝ่าย หลักการของการกำหนดค่าจ้างตามวิธีการนี้ได้แบ่งอัตราค่าจ้างเป็น 2 แบบ คือ

1. อัตราต่ำสุดที่ใช้สำหรับผลผลิตที่ไม่ถึงมาตรฐาน
2. อัตราสูงสุดที่ใช้กับระดับผลผลิตที่เท่ากับหรือสูงกว่ามาตรฐาน

เช่น มาตรฐานการทำงานกำหนดให้คนงานต้องผลิตสินค้าให้ได้วันละ 100 ชิ้น (การกำหนดมาตรฐานต้องมาจากการศึกษาเรื่องเวลาและการเคลื่อนไหว) อัตราค่าจ้างหน่วยละ 1.30 บาท สำหรับผลผลิตตั้งแต่ 0 – 99 ชิ้น ในกรณีที่คนงานผลิตได้ตั้งแต่ 100 ชิ้นขึ้นไป อัตราค่าจ้างต่อหน่วยจะเท่ากับ 1.50 บาท ดังนั้น ถ้าคนงานผลิตสินค้าได้ 99 ชิ้น เขาจะได้รับผลตอบแทน 99 x 1.30 = 128.70 บาท และในกรณีที่คนงานอีกคนหนึ่งผลิตสินค้าได้ 100 ชิ้น เขาจะได้รับผลตอบแทน 100 x 1.50 = 150 บาท

นอกจากนี้ ในปี ค.ศ. 1903 เทย์เลอร์ได้เขียนหนังสือเรื่อง ชอป แมเนจเม้นท์ (Shop Management) และยังได้ศึกษาค้นคว้าวิธีการต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ เช่น การศึกษาเกี่ยวกับเครื่องมือและสภาพแวดล้อมและความเมื่อยล้าในการทำงาน เป็นต้น ผู้บริหารในสมัยนั้นได้กล่าวโจมตีวิธีการของเทย์เลอร์ว่าเป็นแนวความคิดที่เป็นไปได้ยาก และถือว่าเป็นการก้าวก่าย หรือลดอำนาจของฝ่ายบริหารมากเกินไป อย่างก็ตาม เทคนิคต่างๆ บางประการของเทย์เลอร์ก็เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารในสมัยนั้น และประโยชน์สำคัญที่ได้จากเทย์เลอร์คือ เป็นบุคคลแรกที่คิดค้นวิธีการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ขึ้นมา

เฮนรี่ ฟาโยล

ฟาโยล เป็นวิศวกรชาวฝรั่งเศส เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1841 – 1925 ได้รับปริญญาตรีจากวิทยาลัยเหมืองแร่แห่งชาติของฝรั่งเศส (French National School of Mines) เข้าทำงานในกิจการเหมืองแร่ขนาดใหญ่ในประเทศฝรั่งเศส โดยเริ่มต้นงานวิชาชีพจากระดับต้นของกิจการจนประสบความสำเร็จก้าวหน้าตามลำดับ ต่อมาได้รับตำแหน่งเป็นผู้จัดการทั่วไปในปี ค.ศ. 1888 และปี ค.ศ. 1918 ได้เลื่อนเป็นผู้อำนวยการของบริษัทโคแมมบอท์ล โคล ไมนิ่ง (Comambault Coal Mining Co.,) ระหว่างที่รับตำแหน่งผู้จัดการทั่วไปนั้น เหมืองแร่ตกอยู่ในสภาพวิกฤติ แต่เมื่อถึงปี ค.ศ. 1918 บริษัทกลับมีสภาพการเงินที่มั่นคง

ความแตกต่างระหว่างการศึกษาของฟาโยล และเทย์เลอร์ อยู่ที่ว่าฟาโยลมุ่งที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ในขณะที่เทย์เลอร์ มุ่งศึกษาโดยเน้นความสนใจที่ผู้บริหารระดับล่างหรือคนงาน เน้นลักษณะเฉพาะของงาน การเคลื่อนไหวและเวลา แนวคิดของฟาโยลอยู่ที่การแสวงหากฎเกณฑ์ในการบริหารงานที่มีลักษณะเป็นสากล ซึ่งหลักเกณฑ์ดังกล่าวนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหารที่ต้องมีภาระหน้าที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อองค์การ จึงได้เขียนบทความเกี่ยวกับการ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

จัดการขึ้นมาโดยเฉพาะ และได้จัดพิมพ์ขึ้นเป็นหนังสือชื่อ “อินดัสเทรียล แอนด์ เจเนอรัล แมเนจเม้นท์” (Industrial and General Management)

ฟาโยล ได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้บุกเบิกแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงบริหาร (Administrative management) โดยเสนอความคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหารและหลักการบริหาร ซึ่งสามารถใช้ได้กับการบริหารทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานอุตสาหกรรมหรืองานรัฐบาล ดังนี้

1. หน้าที่ของนักบริหาร (Management functions) มีดังนี้

1.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง การที่ผู้บริหารจะต้องคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจและกำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้ สำหรับเป็นแนวทางการทำงานในอนาคต

1.2 การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การที่ผู้บริหารจะต้องเตรียมจัดโครงสร้างขององค์การ ของงานต่างๆ ให้เหมาะสมกับทรัพยากรทางการบริการ

1.3 การสั่งการ (Commanding) หมายถึง การที่ผู้บริหารจะต้องมีการวินิจฉัยสั่งการที่ดี ทำหน้าที่ในการสั่งงานต่างๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ต้องเข้าใจคนงานของตน เข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์การที่มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การดำเนินไปตามเป้าหมาย

1.4 การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การที่ผู้บริหารมีหน้าที่เชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ขององค์การให้ดำเนินไปอย่างสอดคล้องต้องกัน ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

1.5 การควบคุม (Controlling) หมายถึง การที่ผู้บริหารคอยควบคุมและกำกับกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การให้ดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ รวมทั้งการใช้ทรัพยากรต่างๆ เช่น วัสดุ อุปกรณ์ คน และการปฏิบัติงาน

2. หลักการบริหาร (Management principle) ฟาโยลได้วางหลักการพื้นฐานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่ใช้ได้ทั่วไป 14 ประการ ดังนี้

2.1 หลักเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and responsibility) ในทัศนะของ ฟาโยล อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ ผู้ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ที่จะออกคำสั่งได้นั้น ต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ตนทำไปด้วย ปัจจุบันเรายึดหลักที่ว่าอำนาจหน้าที่ควรจะมีเท่ากับหรือสมดุลย์กับความรับผิดชอบ (Authority should be equal to responsibility) นั่นคือ เมื่อผู้ใดได้รับมอบหมายให้ต้องรับผิดชอบต่องานอันหนึ่งอันใด ผู้นั้นก็ควรจะได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่เพียงพอที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไป

2.2 เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) หรือหลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว นั่นคือ ในการทำงานผู้ใต้บังคับบัญชาควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น ไม่เช่นนั้นจะเกิดการโต้แย้งสับสน สร้างความหนักใจให้กับผู้บังคับบัญชา

2.3 เอกภาพในการสั่งการ (Unity of direction) เป็นหลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน นั่นคือ การทำกิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายเดียวกัน ควรจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกัน และเป็นไปตามแผนงานเพียงอันเดียว ฟาโยลเชื่อว่า การที่จะทำให้เป็นไป

ตามหลักดังกล่าวได้ ย่อมขึ้นอยู่กับการมีโครงสร้างขององค์การที่มีการจัดให้มีแผนกต่างๆ ที่เหมาะสมไว้ตั้งแต่ต้น หลักข้อนี้จึงเกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์การเป็นสำคัญ

2.4 หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of work) คือการแบ่งงานกันทำตามความถนัด โดยไม่คำนึงถึงว่าจะเป็นงานทางด้านบริหารหรือด้านเทคนิค การแบ่งงานกันทำจะทำให้สมาชิกในองค์การเกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) อันเป็นหลักการใช้ประโยชน์ของแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดตามหลักเศรษฐศาสตร์

2.5 หลักการธำรงไว้ซึ่งสายงาน (Scalar chain) คือ สายการบังคับบัญชาจากระดับสูงมายังระดับต่ำสุด สายการบังคับบัญชาจะอำนวยการให้การบังคับบัญชาเป็นไปตามหลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว และช่วยให้เกิดระเบียบในการส่งข่าวสารข้อมูลระหว่างกันอีกด้วย

2.6 หลักเกี่ยวกับความมีระเบียบวินัย (Discipline) ระเบียบวินัยในการทำงานเกิดจากการที่บุคคลในองค์การเคารพเชื่อฟัง และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ กติกาและข้อบังคับต่างๆ ที่องค์การกำหนดไว้ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างราบรื่น ความมีระเบียบวินัยจะมาจากความเป็นผู้นำที่ดีขององค์การ ซึ่งเป็นคุณสมบัติของผู้จัดการที่ดีในทุกระดับขององค์การ

2.7 หลักการถือผลประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองจากผลประโยชน์ขององค์การ (Subordination of individual Interest to the general interest) หลักนี้ระบุว่า ส่วนรวมย่อมสำคัญกว่าส่วนย่อยต่างๆ และเป้าหมายของส่วนรวมของกลุ่มจะต้องมีความสำคัญเหนือเป้าหมายของส่วนบุคคล นั่นคือ คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การเป็นอันดับแรกส่วนผลประโยชน์ส่วนบุคคลมีความสำคัญเป็นอันดับรองลงมา

2.8 หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration of personnel) การให้และวิธีการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนควรที่จะยุติธรรม และให้ความพอใจมากที่สุดทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง

2.9 หลักการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (Centralization) การจัดการควรจะต้องรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลาง เพื่อให้สามารถควบคุมส่วนต่างๆ ขององค์การไว้ได้ และการกระจายอำนาจจะมากน้อยเพียงใดก็ย่อมแล้วแต่สถานการณ์ และลักษณะขององค์การ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั่นเอง

2.10 หลักความมีระเบียบเรียบร้อย (Order) ทุกสิ่งทุกอย่างไม่ว่าสิ่งของหรือคนต่างต้องมีระเบียบและรู้ว่าตนอยู่ในที่ใดของส่วนรวม หลักนี้เป็นหลักเบื้องต้นที่ใช้ในการจัดสิ่งของและตัวตนในการจัดองค์การนั่นเอง การจัดระเบียบการทำงานของคนงานในองค์การนั้น ผู้บริหารจำต้องกำหนดลักษณะและขอบเขตของงานให้ถูกต้อง ชัดเจน พร้อมทั้งระบุให้เห็นว่าความสัมพันธ์ต่องานอื่นอย่างไร ความสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคคลในองค์การ รวมทั้งตำแหน่งของบุคคลทุกคนในองค์การจะปรากฏในผังการจัดการ (Organization chart)

2.11 หลักความเสมอภาค (Equity) ผู้บริหารต้องยึดถือความเอื้ออารี และความยุติธรรมเป็นหลักปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกคนเสมอหน้ากัน เพื่อให้ได้มาซึ่งความจงรักภักดีและการอุทิศตนเพื่องาน หลักความเสมอภาคอาจเห็นได้จากหลักการจ่ายผลตอบแทน ค่าจ้างเงินเดือน

2.12 หลักความมีเสถียรภาพในการทำงาน หรือความมั่นคงในการทำงาน (Stability of tenure of personnel) ผู้บริหารและคนงานต่างต้องใช้เวลาระยะหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานจนทำงานได้ดี แต่ถ้าเขาถูกออกจากงานนั้นกลางคัน (ก่อนครบระยะเวลาเรียนรู้งานดังกล่าว) ย่อมเป็นการสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ การที่คนเข้าออกมากย่อมเป็นสาเหตุให้สิ้นเปลืองและเป็นผลของการบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะหากเป็นผู้บริหารระดับสูงแล้วยิ่งจำเป็น เพราะการจะได้ผู้บริหารที่ดีหนึ่งคนนั้นต้องใช้เวลานานสำหรับการเรียนรู้งาน และปัญหาต่างๆ ขององค์การ

2.13 หลักความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ผู้บังคับบัญชาต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ให้แสดงออกถึงความคิดริเริ่ม ได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์การ และยอมรับความคิดเห็นนั้นๆ เพราะความคิดริเริ่มจะเป็นพลังสำคัญที่จะทำให้องค์การเข้มแข็งขึ้น

2.14 หลักความสามัคคี (Esprit de corps) เช่นเดียวกับคำกล่าวที่ว่า “สามัคคีคือพลัง” หลักข้อนี้ เน้นถึงความจำเป็นที่คนต้องทำงานเป็นกลุ่มเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มทำงานที่ดี หลักความสามัคคียังช่วยเสริมให้หลักเอกภาพในการบังคับชา ได้ผลดียิ่งขึ้นอีกด้วย

สิ่งที่น่าสังเกตจากทฤษฎีและหลักเกณฑ์การจัดการของเทย์เลอร์และฟาโยล คือ เทย์เลอร์มุ่งพิจารณาในด้านเทคนิคการทำงานเพื่อจะแสวงหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ให้ความสนใจต่อการปฏิบัติงานของคนงานจากระดับต่ำสุดมายังระดับสูงสุด ส่วนฟาโยลมุ่งแสวงหาวิธีที่ดีที่สุดในการบริหารที่มีลักษณะเป็นสากล สามารถนำไปใช้ได้ในทุกองค์การ มุ่งเน้นการปฏิบัติงานในระดับผู้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่

แฮริงตัน อีเมอร์สัน

อีเมอร์สัน เป็นที่ปรึกษาทางด้านวิศวกรรมที่มีประสิทธิภาพ ที่ได้นำเอาวิธีการจัดการงานแบบวิทยาศาสตร์ไปใช้เพื่อปรับปรุงกิจการรถไฟ โดยเน้นการจัดสรรทรัพยากรและขจัดความสูญเปล่าโดยยอมรับการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ และให้ความสำคัญที่โครงสร้างและจุดมุ่งหมายขององค์การ เอกสารตำราที่มีชื่อเสียงและได้รับการยกย่องมากที่สุดของอีเมอร์สันคือ หลักประสิทธิภาพ 12 ประการ (The Twelve Principle of Efficiency) พิมพ์ในปี ค.ศ. 1913 เป็นการรวบรวมแนวคิด หลักประสิทธิภาพ 12 ประการสำหรับการปฏิบัติการในการจัดการที่มีใช้กันทั่วไปในปัจจุบัน ซึ่งสะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการจัดการที่มีระบบโดยมุ่งที่การทำงานให้เหมาะสมและง่ายขึ้น ซึ่งจะลดความสิ้นเปลืองในด้านต่างๆ

หลักประสิทธิภาพ 12 ประการของอีเมอร์สัน มีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (Clearly defined ideal) ผู้บริหารต้องทราบถึงสิ่งที่ต้องการเพื่อลดความคลุมเครือและความไม่แน่นอน

2. ใช้หลักสามัญทั่วๆ ไป (Common sense) ในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน ผู้บริหารต้องพัฒนาความสมารถ สร้างความแตกต่างโดยค้นหาความรู้และคำแนะนำให้มากเท่าที่จะทำได้

3. คำแนะนำที่ดี (Competent counsel) ผู้บริหารต้องให้คำแนะนำและต้องการคำแนะนำจากบุคคลอื่น ซึ่งคำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง

4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน (Discipline) ผู้บริหารควรกำหนดระเบียบวินัยในการทำงานเพื่อให้พนักงานเชื่อถือตามกฎและวินัยต่างๆ

5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม (Fare deal) ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมและความเหมาะสม

6. มีข้อมูลที่เชื่อถือได้ (Reliable) เป็นปัจจุบัน (Immediate) ถูกต้อง (Accurate) และบันทึกไว้แน่นอน (Permanent records) เพื่อใช้เป็นข้อเท็จจริงประกอบการตัดสินใจ

7. ความฉับไวของการจัดส่ง (Dispatching) งานขององค์การควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานโดยทั่วถึงกัน เพื่อให้องค์การทำหน้าที่ได้อย่างราบรื่นและบรรลุจุดมุ่งหมาย

8. มาตรฐานและตารางเวลา (Standard and schedules) ผู้บริหารต้องพัฒนาวิธีการทำงาน และกำหนดเวลาการทำงานสำหรับแต่ละหน้าที่

9. สภาพมาตรฐาน (Standardized conditions) รักษาผลงานให้ได้มาตรฐาน

10. การปฏิบัติการที่มีมาตรฐาน (Standardized operations) การดำเนินงานสามารถถือเป็นมาตรฐานได้ ผู้บริหารควรรักษารูปแบบมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี

11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงานได้ (Written standard – practice instruction) ผู้บริหารต้องระบุการทำงานที่มีระบบ ถูกต้อง และเป็นลายลักษณ์อักษร

12. การให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency reward) ควรให้รางวัลพนักงานสำหรับการทำงานที่เสร็จสมบูรณ์

เฮนรี แกนท์

แกนท์ เป็นวิศวกรเครื่องกล ได้ร่วมงานกับเทย์เลอร์ ทำให้เชื่อมั่นในแนวคิด การปฏิบัติตามหลักวิทยาศาสตร์ และได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ระบบการทำงานที่ดีที่สุดนั้นจะขึ้นอยู่กับการจัดตารางเวลาของงาน แนวคิดของแกนท์ ที่ได้รับความนิยมอย่างสูงและยังใช้อยู่ในปัจจุบันคือ แกนท์ ชาร์ท (Gantt's chart) ซึ่งเป็นเครื่องมือกำหนดตารางการทำงานเบื้องต้น มีการจำแนกขั้นตอนการทำงานต่างๆ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกิจกรรมกับระยะเวลาที่ใช้ เพื่อติดตามความก้าวหน้าของงานอันจะเป็นแนวทางในการทำงานเพื่อให้บรรลุโครงการตามระยะเวลาที่กำหนด นอกจากนี้ยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการจ่ายค่าแรงงานให้กับคนงานทั้งหมดตามค่าแรงขั้นพื้นฐานที่กำหนด และถ้าคนงานทำงานสำเร็จตามเวลาที่กำหนดจะให้รางวัลแก่ผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ด้วยระบบจูงใจด้วยโบนัส

นอกจากนี้ แกนท์ ยังได้เสนอหลักการที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการ ดังนี้

1. คนเป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการ เพราะฉะนั้นต้องกระตุ้นเตือนให้คนในองค์การได้รับทราบถึงภาระหน้าที่การงานของเขา เพื่อจะได้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องและรู้สึกว่างานนั้นท้าทายให้ทำ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. การฝึกอบรมเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายการจัดการ เพราะถ้าคนงานมีฝีมือในการทำงาน มีทัศนคติที่ดี ผลผลิตจะเพิ่มขึ้น

3. การกำหนดภาระหน้าที่การงานเป็นสิ่งที่จะต้องจัดทำ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

4. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจะต้องจัดให้ได้สัดส่วนสมดุลกัน

5. แผนงานและการควบคุมจะต้องจัดให้เหมาะสมกับวิธีการและผลงานที่หวังจะได้รับ โดยพิจารณาจากความจริงและเหตุผล แนวคิดนี้เป็นพื้นฐานของการสร้างตารางแกนท์ ชาร์ท อันมีชื่อเสียงของเขา

สำหรับการศึกษาที่ใช้หลักวิทยาศาสตร์ (The scientific approach) มีส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ลักษณะ คือ

1. มีแนวคิดที่ชัดเจน (Clear concept) แนวความคิดต้องชัดเจนแน่นอนในสิ่งที่จะวิเคราะห์

2. วิธีทางวิทยาศาสตร์ (Scientific) สามารถพิจารณาวิเคราะห์ข้อเท็จจริงได้ทางวิทยาศาสตร์ หรือสังเกตได้ แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาทำการทดสอบความถูกต้อง ถ้าเป็นจริงก็คือหลักเกณฑ์ (Principles)

3. ทฤษฎี (Theory) หมายถึง การจัดระบบความคิดและหลักเกณฑ์มารวมกัน เพื่อให้ได้องค์ความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง

แนวคิดการจัดการตามหลักมนุษยสัมพันธ์

แนวคิดการจัดการตามหลักมนุษยสัมพันธ์ (Human relation management) เน้นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การ เริ่มต้นประมาณปี ค.ศ. 1930 จนถึงประมาณปี ค.ศ. 1950 เป็นแนวคิดที่ขัดแย้งกับแนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ที่เน้นประสิทธิภาพของการทำงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่ผลผลิตสูงสุด มีการให้สิ่งจูงใจด้วยเงินและใช้คนงานเปรียบเสมือนเครื่องจักร โดยมองข้ามความสำคัญของมนุษย์ มองว่ามนุษย์ไม่มีชีวิตจิตใจ ไม่มีความต้องการมากนัก ไม่ได้ให้ความสำคัญกับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา อาศัยโครงสร้างขององค์การมาเป็นตัวกำหนดและควบคุมให้มนุษย์ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ไม่ได้คำนึงถึงการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี ดังนั้น แนวความคิดการจัดการตามหลักมนุษยสัมพันธ์ จึงมุ่งเน้นศึกษาปัญหาในมิติของคนและพฤติกรรมของคนมากขึ้น เพื่อเป็นการจูงใจให้คนงานยินยอมปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ และพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สาระสำคัญของระยะนี้คือ เป็นระยะของการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดจาก คนเป็นสิ่งที่ไม่มีชีวิตจิตใจ และไม่มีความสำคัญต่อสายการผลิตแต่อย่างใด มาเป็น คนเป็นสิ่งที่มีชีวิตจิตใจและเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง ดังนั้น การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ในปี ค.ศ. 1923 โอลิเวอร์ เชลดอล (Oliver Sheldon) ได้เริ่มต้นแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นระหว่างการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ และมนุษยสัมพันธ์ เชลดอล ได้เรียกร้องให้นักบริหารสนใจกับปัญหาของฝ่ายแรงงานและปัญหาของสังคมในองค์การธุรกิจต่างๆ ควบคู่ไปกับปัญหาทางด้านเทคนิคการผลิต ความเคลื่อนไหวของการศึกษาเรื่องมนุษยสัมพันธ์จึงเกิดขึ้น ในปลายศริสตศตวรรษที่ 19 พฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral sciences) ได้กลายเป็นศาสตร์ผสมผสานกันในสายสังคมศาสตร์ที่ได้พัฒนาขึ้นมาเป็นศาสตร์ใหม่ที่ช่วยให้การศึกษาเรื่องราวเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนเป็นไปได้ละเอียดยิ่งขึ้น นักวิชาการสำคัญที่ให้การสนับสนุนและศึกษาแนวคิดนี้มีหลายท่าน ได้แก่ จอร์จ เอลตัน เมโย (George Elton Mayo) ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) อับราฮัม เฮช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow)

จอร์จ เอลตัน เมโย

เมโย เป็นนักสังคมวิทยา ชาวออสเตรเลีย ทำงานเป็นนักวิชาการวิจัยอุตสาหกรรมของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ได้รับการยกย่องให้เป็น “บิดาแห่งการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์” หรือการจัดการที่เน้นศึกษาพฤติกรรมศาสตร์ ในปี ศ.ศ. 1924 – 1932 เมโยและคณะได้ร่วมกันทำการศึกษาทดลองที่บริษัทเวสเทิร์น อิเล็กทริค (Western Electric Company) เมืองชิคาโก มลรัฐอิลลินอยส์ โดยตั้งสมมติฐานว่า ความสามารถในการผลิตของคนงานจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน เรียกการทดลองนี้ว่า ฮอร์ธอร์น เอ็กซ์เพอริเมนต์ (Hawthorne Experiment) โดยแบ่งการศึกษาทดลองออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. การศึกษาทดลองภายในห้อง (Room studies) ทำการทดลองเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแสงสว่างภายในห้องทำงาน เพื่อสังเกตว่า ถ้าขนาดของแสงสว่างเปลี่ยนแปลงไป ประสิทธิภาพของการทำงานจะเปลี่ยนแปลงไปด้วยหรือไม่ ซึ่งผลจากการทดลองปรากฏว่า สภาพการทำงาน แสงสว่าง ระยะเวลาพักผ่อนระหว่างทำงาน ระเบียบการจ่ายเงินค่าจ้าง ตลอดจนวิธีการควบคุมงานก็ดี มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในการทำงานไม่มากนัก ทั้งนี้จากการศึกษาทำให้ได้ความคิดใหม่ๆ ในเรื่องความสามารถในการรับรู้ การแปลความหมาย และท่าทีในการทำงานของคนงานได้ดีและมีประสบการณ์มากขึ้น

2. การศึกษาโดยการสัมภาษณ์ (Interviewing studies) เพื่อค้นหาความเปลี่ยนแปลงในการทำงานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการทำงาน การบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา และเรื่องอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดความยุ่งยากต่อคนงาน

3. การศึกษาโดยการสังเกต (Observational studies) อาศัยเทคนิคในการสังเกตการทำงานของคนงานและปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการทำงานของคนงาน การทดลองนี้ทำให้ได้ความรู้ในเรื่องระบบสังคมหลายประการ

สาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาที่ ฮอร์ธอร์น สรุปได้ดังนี้

1. คนงานมิใช่เศรษฐทรัพย์ที่จะปฏิบัติได้เช่นเดียวกับปัจจัยอื่นๆ แต่คนงานเป็นสิ่งที่มีชีวิตจิตใจ ขวัญนับว่าเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

2. ปริมาณการทำงานของคนงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพทางกายภาพเพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถทางสังคมด้วย

3. รางวัลทางจิตใจมีผลกระตุ้นในการทำงาน และให้ความสุขในการทำงานมากกว่ารางวัลทางด้านเศรษฐทรัพย์

4. การแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะ ไม่ได้หมายความว่าจะอำนวยประสิทธิภาพสูงสุดในการแบ่งงานกันทำเสมอไป

5. คนงานจะไม่มีปฏิกิริยาสนองตอบต่อการจัดการปทัสถานทางสังคม หรือรางวัลใดๆ เป็นส่วนบุคคล หากแต่จะเป็นการสนองตอบในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

เมโย มีความเห็นขัดแย้งกับ เทย์เลอร์ ที่เชื่อว่าคนงานแต่ละคนมีความต้องการเงินเป็นสำคัญว่าที่จริงแล้ว คนงานเหล่านี้ไม่ได้ทำงานเพื่อเงินเพียงอย่างเดียว แต่มีความต้องการทางด้านจิตใจ หรือความสัมพันธ์ทางจิตใจที่มีกับบุคคลอื่นๆ อีกด้วย และหากไม่ได้รับความพอใจทางด้านจิตใจแล้ว การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ผู้บริหารมอบหมายให้อาจไม่เป็นไปตามที่ต้องการ ดังนั้น หากต้องการให้พนักงานได้รับความพอใจ มีขวัญดีและเต็มใจที่จะทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตสูง ต้องสนใจในเรื่องการจูงใจพนักงาน (Employee motivation) รวมถึงสภาพแวดล้อมทางด้านสังคม ซึ่งมีอิทธิพลต่อความเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่งานภายในองค์การของคนงาน ผลที่ได้คือทำให้คนงานได้รับความพอใจสูงขึ้น เพิ่มกำลังความสามารถในการผลิตให้มากขึ้น

นอกจากนี้ เมโย ยังชี้ให้เห็นความสำคัญของความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ทำให้เกิดการปฏิรูปทางการฝึกอบรมด้านการบริหารใหม่ โดยเน้นถึงการรู้จักชักนำ (Leading) คนให้ทำงานด้วยการฝึกอบรมและการสอนทักษะของการบริหารเพื่อเพิ่มพูนความสามารถทางด้านเทคนิคที่คนงานนั้นมีอยู่ รวมทั้งการทำงานร่วมกันเป็นทีม

ดักลาส แมคเกรเกอร์

แมคเกรเกอร์ เป็นศาสตราจารย์ด้านการจัดการอุตสาหกรรมที่สถาบันเทคโนโลยีมินนิโซตา (Minnesota Institution of Technology : MIT.) ได้คิดค้นทฤษฎีเอ็กซ์ (Theory X) และทฤษฎีวาย (Theory Y) โดยแบ่งพฤติกรรมของบุคคลออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

ทฤษฎีเอ็กซ์ เป็นปรัชญาหรือแนวความคิดแบบดั้งเดิมที่มองคนในแง่ลบ โดยมองว่าคนเกียจคร้าน ไม่มีความกระตือรือร้น ขาดความรับผิดชอบ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส ต้องมีคนคอยควบคุมจึงจะทำงาน

ทฤษฎีวาย เป็นปรัชญาหรือแนวความคิดที่ตรงข้ามกับทฤษฎีเอ็กซ์ ที่มองคนในแง่บวก โดยมองว่าทุกคนขยันขันแข็ง มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่เบื่อหน่ายในการทำงาน สามารถควบคุมตนเองได้

อับราฮัม เฮช มาสโลว์

มาสโลว์ เป็นนักจิตวิทยา ชาวอเมริกัน เกิดที่เมืองบรูคลิน นิวยอร์ค ได้รับปริญญาเอกสาขาจิตวิทยาการทดลอง จากมหาวิทยาลัยวิสคอนซิล (University of Wisconsin) มาสโลว์ได้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

เสนอแนวคิด ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of needs) โดยเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีลักษณะความต้องการเป็นไปตามลำดับขั้นจากต่ำสุดไปหาสูงสุด

มาสโลว์ อธิบายถึงหลักของความต้องการว่า มี 2 หลัก คือ

1. หลักความขาดแคลน (Deficit principle) อธิบายว่า เมื่อมนุษย์ขาดแคลนสิ่งใดก็ต้องการสิ่งนั้นมาสนองความต้องการ

2. หลักความก้าวหน้า (Progression principle) อธิบายว่า เมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการของมนุษย์ก็จะเลื่อนขึ้นไปอีกเป็นขั้นๆ ซึ่งความต้องการของบุคคลจะเป็นไปในลักษณะตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

2.1 ความต้องการทางด้านร่างกายหรือทางกายภาพ (Physiological needs) เป็นความต้องการที่เกิดจากร่างกาย ได้แก่ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค เป็นต้น

2.2 ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety needs) เป็นความต้องการให้ตัวเองปลอดภัยจากการถูกทำร้ายร่างกายและจิตใจ

2.3 ความต้องการทางด้านสังคม (Social needs) เป็นความต้องการอยากมีส่วนร่วม อยากเป็นเจ้าของ อยากมีความรักหรืออยากมีเพื่อน

2.4 ความต้องการทางด้านเกียรติยศและชื่อเสียง (Esteem needs) เป็นความต้องการให้คนอื่นยอมรับ ให้ความสำคัญ หรือให้ตัวเองเด่นดังกว่าคนอื่น

2.5 ความต้องการด้านความสำเร็จหรือสมหวังในชีวิต (Self – Actualization needs) เป็นความต้องการสูงสุดของชีวิตที่ตัวเองใฝ่ฝัน ปรารถนาหรืออยากได้ เป็นความต้องการอยากให้ตัวเองคิดอะไรก็ได้สิ่งนั้น

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์นี้ ผู้บริหารจะใช้ในการจูงใจให้คนทำงานได้ผลงานสูง เมื่อคนทำงานได้ผลในระดับหนึ่งผู้บริหารก็จะให้รางวัลตอบแทน โดยจะต้องให้รางวัลตอบแทนที่ตรงกับความต้องการของแต่ละขั้นของคน ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงความต้องการของคนโดยรู้ว่าคนต้องการอะไร และต้องการเวลาไหน จะได้เลือกใช้รางวัลตอบแทนได้สอดคล้องกับความต้องการ และสอดคล้องกับเวลา

แนวคิดการจัดการตามวิธีการบริหารสมัยใหม่

แนวคิดการจัดการตามวิธีการบริหารสมัยใหม่ (Modern management) เริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 1950 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งเป็นช่วงที่เศรษฐกิจและธุรกิจขยายตัวอย่างรวดเร็ว ความสลับซับซ้อนในการบริหารการจัดการมีมากขึ้น สภาวะการแข่งขันระหว่างองค์การมีการเพิ่มความรุนแรงขึ้น รูปแบบวิธีการบริหารมีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมาก ทั้งรูปแบบของสินค้าและบริการ คุณภาพการให้บริการ การประหยัดต้นทุนการดำเนินงาน องค์การใดที่มีความพร้อมมากกว่าก็สามารถช่วงชิงโอกาสได้ก่อน ดังนั้น แนวคิดการจัดการสมัยใหม่ จึงต้องใช้หลักทางคณิตศาสตร์มาช่วยในการตัดสินใจ ตลอดจนการจัดการเชิงระบบมาช่วย อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการสมัยใหม่ก็ยังมิได้ทิ้งหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ และแนวคิดในด้านมนุษยสัมพันธ์เสียทีเดียว แนวคิดการจัดการตามวิธีการบริหารสมัยใหม่ที่สำคัญ ได้แก่ แนวความคิดการจัดการเชิงระบบ (System approach)

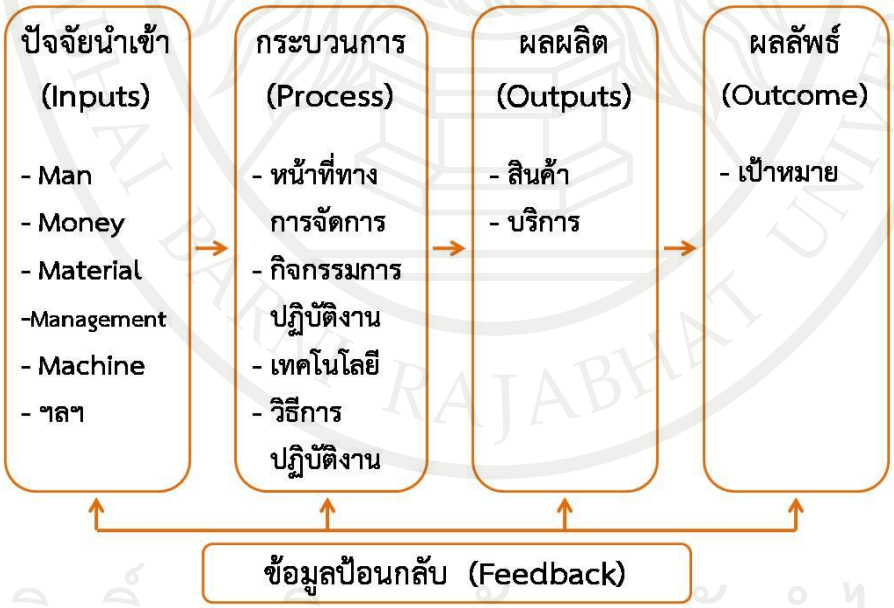
ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

แนวความคิดการจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative of management approach) และแนวความคิดการจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency of management approach)

แนวความคิดการจัดการเชิงระบบ

แนวความคิดการจัดการเชิงระบบ (System approach) อาศัยทฤษฎีเชิงระบบซึ่งเสนอโดย ริชาร์ด จอห์นสัน (Richard Johnson) ฟรีมอนด์ แคส์ท (Fremont Kast) และเจมส์ โรเซนซ์เวจ (James Rosenzweig) เป็นแนวคิดทางการจัดการที่พิจารณาองค์การในฐานะระบบ (System) ที่มีปฏิสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนทรัพยากรกับสิ่งแวดล้อม โดยระบบองค์การจะเป็นกลุ่มของส่วนประกอบหรือระบบย่อย (Subsystem) ที่เกี่ยวข้องและต้องการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงหรือปฏิกิริยาที่เกิดในส่วนใดส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ของระบบ การมองภาพรวมของระบบจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสาเหตุและความสัมพันธ์ของปัญหาอย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้สามารถตัดสินใจแก้ไขอย่างถูกต้องและครอบคลุม ไม่ก่อให้เกิดปัญหาในส่วนอื่นๆ ที่จะส่งผลกระทบแบบลูกโซ่ต่อกัน

ระบบจึงถือเป็น ทฤษฎีขนาดใหญ่ (Grand theory) เพราะมีระบบย่อยหรือสิ่งต่างๆ มากมาย โดยระบบประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์ (Outcome) และข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ดังนั้น ปัจจัยต่างๆ ขององค์การไม่ว่าภายในหรือภายนอก ล้วนแต่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การบริหารการจัดการจึงต้องปรับตัวให้มีความสมดุลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์กับปัจจัยต่างๆ ในองค์การ จึงจะทำให้องค์การเติบโต อยู่รอด และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายได้



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ภาพที่ 3-1 แนวคิดการจัดการเชิงระบบ

ที่มา : ปรับปรุงจาก กฤตชน วงศ์รัตน์ (2555 : 65)

การจัดการเชิงระบบ นับได้ว่าเป็นวิธีที่มีความสมบูรณ์สูงสุด โดยสามารถรวมเอาทุกวิธีเข้าด้วยกันและมีความคล่องตัวมากที่สุด สามารถปรับตัวรับกับสิ่งใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา และครอบคลุมถึงปัจจัยที่เป็นพื้นฐานทุกอย่างได้อย่างครบถ้วน และสามารถเพิ่มเติมสาระของวิธีปฏิบัติที่จำเป็นต่างๆ ได้ด้วย การนำทฤษฎีเชิงระบบมาใช้ให้เกิดผลดี ต้องกำจัดข้อยุ่งยากเกี่ยวกับการดำเนินงานตามระบบที่วางไว้ โดยเข้าใจความต้องการของคนทำงานเพื่อนำมากำหนดกฎเกณฑ์ในการทำงานร่วมกันให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ และข้อมูลไม่รั่วไหล นอกจากนี้ต้องอาศัยนักทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์มาช่วยพัฒนาระบบการทำงานเป็นกลุ่มตามแผนปฏิบัติที่ได้วางไว้

แนวความคิดการจัดการเชิงปริมาณ

แนวความคิดการจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative of management approach) เป็นแนวคิดที่เน้นการนำเทคนิคทางคณิตศาสตร์ สถิติ เข้ามาช่วยในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาของผู้บริหาร การศึกษาในแนวนี้จะมีการใช้เครื่องมือสมัยใหม่มาช่วยในการตัดสินใจ เช่น การวิเคราะห์เชิงปริมาณ การวิจัย การใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ทำให้มีหลักการและเหตุผล มีหลักเกณฑ์ และเป็นการบริหารการจัดการที่สามารถลดความเสี่ยงขององค์การได้ในระดับหนึ่ง แต่มีข้อโต้แย้งที่สำคัญคือ การใช้แนวคิดการจัดการเชิงปริมาณมาช่วยในการตัดสินใจนั้น ทำให้เกิดการมองข้ามเรื่องราวที่เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถวัดได้แน่นอน

อภิชา บุญภัทรกานต์ และคนอื่นๆ (2554 : 20 – 21) อธิบายเพิ่มเติมว่า เฮอร์เบิร์ต เอ ไซมอนด์ (Herbert A. Simon) ได้ชื่อว่าเป็น “บิดาแห่งทฤษฎีการตัดสินใจ” (The father of decision making) เป็นนักรัฐศาสตร์ที่ได้นำเสนอความคิดและเขียนหนังสือชื่อ การบริหารพฤติกรรม (Administrative behavior) ในปี ค.ศ. 1947 นำไปสู่การศึกษาทฤษฎีองค์การที่ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจ ไซมอนด์ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารจากการตัดสินใจ และมีความเห็นว่าการกระทำต่างๆ ของมนุษย์เป็นผลสืบเนื่องมาจากการตัดสินใจเลือกทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากทางเลือกหลายๆ ทางที่มีอยู่ โดยจะเลือกในสิ่งที่ดีที่สุดและสมเหตุสมผลที่สุด

ในปี ค.ศ. 1960 ไซมอนด์ได้พัฒนาหลักการเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลใหม่ (New science of management decision) จากความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาการตัดสินใจว่า มนุษย์มีความสามารถของความคิดในการจัดระเบียบและแก้ไขปัญหายุ่งยากซับซ้อนอย่างจำกัด การแก้ไขปัญหาต่างๆ อย่างถูกต้องและสมเหตุสมผลจึงไม่อาจเป็นไปได้ ไซมอนด์เสนอทฤษฎีการตัดสินใจใหม่ โดยมีข้อสมมติฐานว่า

1. ทุกคนต่างมีข้อจำกัดทั้งในแง่ของความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทางเลือกและกฎเกณฑ์ต่างๆ

2. ทุกคนจะตัดสินใจปฏิบัติตามด้วยวิธีง่ายๆ ไม่ค่อยมีระเบียบนัก โดยใช้ความนึกคิดประกอบกับการเดา ซึ่งการนึกคิดและการเดาเช่นนี้ มักจะถูกกระทบด้วยความเข้าใจจากความนึกคิด ความมีอคติ และอื่นๆ

3. ทุกคนไม่พยายามค้นหาหนทางที่จะให้ได้ผลสูงสุด แต่จะเลือกเอาทางที่เป็นที่ถูกใจตามความชอบของตนเอง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

4. ระดับความชอบของตนที่ใช้ในการตัดสินใจ มักจะเปลี่ยนแปลงขึ้นลงตามคุณค่าของทางเลือกต่างๆ ที่ได้พบเห็นใกล้ตัวที่สุด

แนวความคิดการจัดการเชิงสถานการณ์

แนวความคิดการจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency of management approach) เป็นอีกแนวคิดหนึ่งในแนวคิดการจัดการตามวิธีการบริหารสมัยใหม่ ซึ่งกฤตชน วงศ์รัตน์ (2555 : 66) ให้ความหมายของ สถานการณ์ ไว้ว่า การมีทางเลือกหลายทางเลือกในการนำไปใช้ในทางบริหาร มีความหมายว่า วิธีการบริหารวิธีใดวิธีหนึ่งจะบังเกิดผลตามต้องการหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับสถานการณ์นั้น นั่นก็คือ การเลือกใช้เทคนิคหรือเครื่องมือทางการบริหารจะต้องให้เหมาะสมกับสถานการณ์แต่ละอย่าง เพราะแต่ละสถานการณ์ก่อให้เกิดผลต่อผู้บริหารแตกต่างกัน การบริหารตามสถานการณ์จะนำไปใช้กับการบริหารต่างวัฒนธรรม คือ มีคนหลายวัฒนธรรม คนหลายจารีตประเพณี และมีพฤติกรรมแตกต่างกันเข้ามาทำงานอยู่ในองค์การเดียวกัน

นอกจากนี้ยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่า สถานการณ์จะรวมเอาเรื่องสำคัญ 4 เรื่อง คือ

1. อัตราการเปลี่ยนแปลงและระดับของความยุ่งยากซับซ้อนของสถานการณ์ภายนอกที่กระทบองค์การ
2. จุดอ่อน จุดแข็งขององค์การ
3. ค่านิยม เป้าหมาย ทักษะ และทัศนคติของผู้บริหารและพนักงานที่ทำงานในองค์การ
4. ลักษณะ ประเภทของงาน ทรัพยากร และเทคโนโลยีขององค์การนั้น

จึงสรุปได้ว่า สาระสำคัญหลักของแนวคิดนี้คือ สถานการณ์เป็นตัวกำหนดการตัดสินใจและรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม ไม่มีวิธีที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียวในการบริหารจัดการ แต่เป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด โดยทุกส่วนของระบบจะต้องมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรู้จักนำเอาศาสตร์ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารจากหลายๆ ทฤษฎีมาเชื่อมโยงและประยุกต์ใช้อย่างมีศิลป์ และให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ปัจจุบันผู้บริหารจำนวนมากมีการออกแบบองค์การใหม่ เรียกว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ที่คอยสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารและความร่วมมือกัน ดังนั้น ทุกคนจะมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา ทำให้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หน้าที่ทางการจัดการ

หน้าที่ทางการจัดการ (Management functions) เป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารทุกระดับ ทุกหน่วยงาน ทุกองค์การต่างต้องมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติ เพื่อให้งานขององค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายที่สุด ในที่นี้ ผู้เรียบเรียงได้นำแนวความคิดเกี่ยวกับหน้าที่ทางการจัดการ ซึ่งนักวิชาการได้ให้แนวคิดไว้หลายมุมมอง สรุปได้ดังนี้

1. หน้าที่ทางการจัดการของเฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol)

ฟาโยลได้เสนอหน้าที่ทางการจัดการ เรียกว่า POCCC แบ่งหน้าที่หลักเป็น 5 ประการ ดังนี้

การวางแผน (P : Planning)
การจัดองค์การ (O : Organizing)
การสั่งการ (C : Commanding)
การประสานงาน (C : Coordinating)
การควบคุม (C : Controlling)

2. หน้าที่ทางการจัดการของลูเธอร์ เอ็ม กูลิค (Luther M. Gulick) และลินเดล เออร์วิค (Lyndall Urwick)

กูลิค และเออร์วิค ได้ร่วมกันศึกษาโดยการนำเอาหลักการของฟาโยลมาประยุกต์ใช้กับการบริหารราชการ และได้เสนอแนวคิดว่า ผู้บริหารควรมีความรับผิดชอบตามหน้าที่การจัดการ 7 ประการ หรือเรียกว่า POSDCoRB Model ได้แก่

การวางแผน (P : Planning)
การจัดองค์การ (O : Organizing)
การจัดคนเข้าทำงาน (S : Staffing)
การอำนวยการ (D : Directing)
การประสานงาน (Co : Coordinating)
การรายงานผลการปฏิบัติงาน (R : Reporting)
การจัดทำงบประมาณ (B : Budgeting)

3. หน้าที่ทางการจัดการของแฮร์โรลด์ คูนซ์ (Harold Koontz) และไซริล โอ ดอนเนล (Cyril O' Donnell)

คูนซ์ และโอ ดอนเนล ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ทางการจัดการไว้ 5 ประการ หรือ POSDC ได้แก่

การวางแผน (P : Planning)
การจัดองค์การ (O : Organizing)
การจัดคนเข้าทำงาน (S : Staffing)
การอำนวยการ (D : Directing)
การควบคุม (C : Controlling)

4. หน้าที่ทางการจัดการของเออร์เนสต์ เดล (Ernest Dale)

เดล ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ทางการจัดการไว้ 7 ประการ หรือ POSDCIR โดยได้ทำการศึกษาแนวความคิดของ คูนซ์ และโอ ดอนเนล ซึ่งเดลเห็นด้วยกับแนวคิด 5 ประการแรก และได้เพิ่มหน้าที่ทางการจัดการเข้าไปอีก 2 ประการ เป็น 7 ประการ ได้แก่

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง RAMKHAMHAENG UNIVERSITY

การวางแผน (P : Planning)
การ จัดองค์การ (O : Organizing)
การจัดคนเข้าทำงาน (S : Staffing)
การอำนวยการ (D : Directing)
การควบคุม (C : Controlling)
การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (I : Innovation)
การเป็นตัวแทนขององค์การ (R : Representation)

5. หน้าที่ทางการจัดการของลูอิส อัลเลน (Lewis Allen)

อัลเลน ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ทางการจัดการไว้ในหนังสือการบริหารอย่างมืออาชีพ (Professional Management) เมื่อปี ค.ศ. 1973 โดยพยายามยกระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพสูงสุดด้วยกฎ 4 ประการ หรือ POLC ได้แก่

การวางแผน (P : Planning)
การจัดองค์การ (O : Organizing)
การนำองค์การ (L : Leading)
การควบคุม (C : Controlling)

กล่าวโดยสรุป แนวความคิดต่างๆ ของกระบวนการจัดการไม่ว่าจะมีกี่ขั้นตอนก็ตาม สาระสำคัญยังคงมีรายละเอียดครอบคลุมหน้าที่ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์การทั้งหมด ขึ้นอยู่กับการจัดหมวดหมู่ของนักวิชาการแต่ละท่านว่าจะมีกี่ขั้นตอน ทั้งนี้ ผู้บริหารหรือผู้ที่ศึกษาด้านการจัดการควรเลือกยึดแนวความคิดที่เห็นว่าดีและเหมาะสมที่สุด เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การของตนหรือต่อการทำงานของตนเป็นหลัก

สรุป

ศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเริ่มได้รับความสนใจ มีการยอมรับ ภายหลังจากที่มีการปฏิวัติอุตสาหกรรมขึ้น ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก มีผลให้ระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้เศรษฐกิจเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว การบริหารการจัดการองค์การมีความซับซ้อนมากขึ้น อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น จึงทำให้มีการพัฒนาแนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการขึ้น โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 แนวคิด คือ

แนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิมหรือแบบประเพณีนิยม การบริหารในยุคนี้จึงอาศัยอำนาจหรือการบังคับให้คนงานทำงาน ใช้การลงโทษ การทำงานในยุคนี้ทำงานเพราะความกลัว เปรียบเสมือนทาส คนต้องทำงานเพราะกลัวการลงโทษ เป็นช่วงระยะเวลาที่มีความแตกต่างระหว่างฐานะของคนในองค์การมากที่สุด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ เน้นหลักเกณฑ์ในการทำงาน และมีแนวคิดที่แน่นอนชัดเจน โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์มาช่วยในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดดีที่สุด นักวิชาการที่สำคัญในแนวคิดนี้ ได้แก่ เฟรดเดอริค ดับบลิว เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor) เฮนรี่ ฟาโยล (Henry Fayol) แฮริงตัน อีเมอร์สัน (Harington Emerson) และเฮนรี แกนท์ (Henry Gantt)

แนวคิดการจัดการตามหลักมนุษยสัมพันธ์ ตระหนักถึงการจัดการใดๆ ว่าจะบรรลุผลสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยมนุษย์เป็นหลัก หรือที่กล่าวว่า คนคือหัวใจของความสำเร็จ จึงได้ให้ความสำคัญในเรื่องของมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นักวิชาการสำคัญที่ให้การสนับสนุนและศึกษาแนวคิดนี้มีหลายท่าน ได้แก่ จอร์จ เอลตัน เมโย (George Elton Mayo) ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) และอับราฮัม เฮช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow)

แนวคิดการจัดการตามวิธีการบริหารสมัยใหม่ ใช้หลักการทางคณิตศาสตร์และการจัดการเชิงระบบ มาช่วยในการตัดสินใจและบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ ทั้งนี้ก็มิได้ทอดทิ้งแนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ และแนวคิดการจัดการตามหลักมนุษยสัมพันธ์แต่อย่างไร แนวคิดการจัดการตามวิธีการบริหารสมัยใหม่ที่สำคัญ ได้แก่ แนวความคิดการจัดการเชิงระบบ (System approach) แนวความคิดการจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative of management approach) และแนวความคิดการจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency of management approach)

นอกจากนี้ นักวิชาการแต่ละท่านยังได้นำเสนอหน้าที่ทางการจัดการไว้หลากหลายมุมมองด้วยกัน ทั้งนี้ ไม่ว่าจะจำแนกเป็นกี่หน้าที่ ล้วนแต่มีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับการเลือกและนำไปประยุกต์ให้เหมาะสมกับองค์การของตน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แบบฝึกหัดบทที่ 3

1. จงอธิบายสาระสำคัญของแนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิมหรือแบบประเพณีนิยม
2. บิดาแห่งการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์คือใคร และมีหลักการบริหารอย่างไรบ้าง จงอธิบาย
3. จงอธิบายแนวความคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหาร และหลักการบริหารของเฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol)
4. แนวคิดของเฮนรี แกนท์ (Henry Gantt) ที่ได้รับความนิยมสูงคือเรื่องใด และหลักการที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการ มีอะไรบ้าง
5. บิดาแห่งการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์คือใคร และทำการศึกษาทดลองอะไรบ้าง
6. จงอธิบายแนวความคิดของดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor)
7. จงอธิบายแนวความคิดของอับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow)
8. แนวความคิดการจัดการเชิงระบบนำเสนอโดยใคร มีสาระสำคัญอย่างไร
9. จงอธิบายสาระสำคัญของแนวความคิดการจัดการเชิงสถานการณ์
10. หน้าที่ทางการจัดการประกอบด้วยหน้าที่อะไรบ้าง จงอธิบาย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

เอกสารอ้างอิง

กฤตชน วงศ์รัตน์. (2555). **เอกสารประกอบการสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ**. เพชรบุรี : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

ประจวบ เพิ่มสุวรรณ. (2554). **การจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 9). ปทุมธานี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2542). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

ศิริพร เลิศยิ่งยศ. (2556). **องค์การและการจัดการ**. มหาสารคาม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

สมคิด บางโม. (2556). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ. (2550). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : จุดทอง.

อนิวัช แก้วจำนงค์. (2557). **หลักการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 5). สงขลา : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.

อภิชา บุญภัทรกานต์ และคนอื่นๆ ; คณาจารย์คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. (2554). **การจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 9). ปทุมธานี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 4

เนื้อหาประจำบท

บทที่ 4 การวางแผน

4.1 ความหมายของการวางแผน
4.2 ความสำคัญของการวางแผน
4.3 ประเภทของการวางแผน
4.4 กระบวนการวางแผน
4.5 ลักษณะของแผนที่ดี
4.6 เทคนิคการวางแผน
4.7 ประโยชน์ของการวางแผน
4.8 ข้อจำกัดของการวางแผน
4.9 สรุป

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อศึกษาบทที่ 4 แล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของการวางแผนได้
2. จำแนกและยกตัวอย่างประเภทขององค์การได้
3. อธิบายกระบวนการวางแผนได้
4. บอกลักษณะของแผนที่ดีได้
5. อธิบายเทคนิคการวางแผนได้
6. บอกถึงประโยชน์และข้อจำกัดของการวางแผนได้

กิจกรรมการเรียนการสอนประจำบท

1. ผู้สอนอธิบายเนื้อหาการวางแผน และซักถามพร้อมยกตัวอย่างประกอบการบรรยายโดยใช้โปรเจคเตอร์

2. แบ่งผู้เรียนเป็นกลุ่ม กลุ่มละประมาณ 5 คน เพื่อศึกษากระบวนการวางแผน ประเภทของการวางแผน แล้วอธิบายในกลุ่ม

3. ให้ผู้เรียนทำแบบฝึกหัดบทที่ 4

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สื่อการเรียนการสอน

1. เอกสารประกอบการสอนวิชาองค์การและการจัดการ
2. ไฟล์เอกสารประกอบการสอนวิชาองค์การและการจัดการ
3. เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องฉายโปรเจคเตอร์
4. หนังสืออ่านประกอบค้นคว้าเพิ่มเติม
5. แบบฝึกหัดบทที่ 4

การวัดผลและประเมินผล

1. สังเกตจากการซักถามผู้เรียน
2. สังเกตจากการร่วมกิจกรรม
3. สังเกตจากความสนใจ
4. สังเกตจากการอภิปรายกลุ่มย่อยและอภิปรายสรุป
5. ประเมินจากการทำแบบฝึกหัด
6. ประเมินจากการสอบระหว่างภาคและปลายภาค

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 4
การวางแผน

ในบทที่แล้วได้อธิบายถึงแนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ รวมถึงหน้าที่ทางการจัดการที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยการ และการควบคุม ในบทนี้ จะได้อธิบายถึงหน้าที่ทางการจัดการหน้าที่แรก คือ การวางแผน (Planning) ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารจัดการ เป็นงานสำคัญที่ขาดไม่ได้สำหรับทุกองค์การ การวางแผนเป็นการเตรียมตัวให้พร้อมเพื่อที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งในอนาคต ผู้วางแผนจึงต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตได้ เพื่อกำหนดกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

การวางแผน ช่วยให้องค์การมีทิศทางในการดำเนินงาน ช่วยให้องค์การอยู่รอด และสร้างความเจริญเติบโตได้ จึงกล่าวได้ว่า การวางแผนเป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์การต้องให้ความสนใจ และไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากข้อจำกัดของสภาพแวดล้อม ตลอดจนทรัพยากรต่างๆ ที่มีจำกัด ทำให้องค์การต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด การวางแผนจึงจำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์การ

เพื่อให้เข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน อันเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปสู่ความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ผู้เรียบเรียงจึงได้เสนอรายละเอียดของเรื่องต่างๆ ได้แก่ ความหมายและความสำคัญของการวางแผน ประเภทของการวางแผน กระบวนการวางแผน ลักษณะของแผนที่ดี เทคนิคการวางแผน ประโยชน์และข้อจำกัดของการวางแผน ซึ่งรายละเอียดดังกล่าวจะช่วยให้ผู้บริหารองค์การกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการวางแผน

การวางแผน มาจากภาษาอังกฤษว่า Planning ซึ่งนักวิชาการด้านการบริหารจัดการ ได้นิยามความหมายของการวางแผนไว้หลายแนวคิด ล้วนแล้วแต่ความหมายใกล้เคียงกัน ฉะนั้นในที่นี้จึงขอเสนอความหมายต่างๆ เพื่อประกอบการพิจารณาเปรียบเทียบ ดังนี้

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล (2542 : 75) ให้ความหมายของ การวางแผน ไว้ว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคต ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ของแต่ละหน่วยงาน โดยมีประโยชน์และประสิทธิภาพมากที่สุด

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2542 : 55) ให้ความหมายของ การวางแผน ไว้ว่า กระบวนการของการใช้ความคิดและการตัดสินใจ (Think and decision making) โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ที่จะทำแล้วหาขั้นตอนการปฏิบัติ และวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรทางการบริหารอันประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ และการจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ไว้หลายๆ วิธี แล้วตัดสินใจเลือกขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550 : 32) ให้ความหมายของ การวางแผน ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทางเลือกของภารกิจ (Missions) วัตถุประสงค์ (Objective) ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

สุภาพร พิศาลบุตร (2553 : 2) ให้ความหมายของ การวางแผน ไว้ว่า วิธีการตัดสินใจล่วงหน้า เพื่ออนาคตขององค์การ ซึ่งเป็นหน้าที่ของการจัดการ ในทางเลือกว่าจะให้ใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร มีขั้นตอนดำเนินงาน การใช้ทรัพยากร การบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ

กฤตชน วงศ์รัตน์ (2555 : 78) ให้ความหมายของ การวางแผน ไว้ว่า กระบวนการคิดวิเคราะห์ การตัดสินใจที่จะเตรียมการไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยทรัพยากรทางการบริหาร (คน เงิน เครื่องจักร วัตถุดิบ วิธีการปฏิบัติ และการจัดการ) ไปปฏิบัติว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร ทำที่ไหน และใครเป็นคนทำ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่วางไว้

ศิริพร เลิศยิ่งยศ (2556 : 92) ให้ความหมายของ การวางแผน ไว้ว่า กระบวนการคิดวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์การทั้งภายในและภายนอก แล้วนำมาตัดสินใจโดยใช้เหตุการณ์ในอดีตและปัจจุบัน เพื่อนำมาประเมินและพยากรณ์สถานการณ์ปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อีกทั้งยังเป็นการหาแนวทาง วิธีการที่ดีที่ที่สุดที่ควรปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และมุ่งผลสำเร็จในอนาคต

สมคิด บางโม (2556 : 79) ให้ความหมายของ การวางแผน ไว้ว่า การกำหนดเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติไว้ล่วงหน้า โดยการศึกษาข้อมูลต่างๆ และเลือกแนวทางปฏิบัติที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2557 : 70) ให้ความหมายของ การวางแผน ไว้ว่า เป็นกระบวนการกำหนดสิ่งที่ต้องการทำและตัดสินใจเลือกกระบวนการที่ดีที่สุดเพื่อดำเนินการให้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ก่อนล่วงหน้า

แฮโรลด์ คูนซ์ และไซริล โอ ดอนเนล (Harold Koontz & Cyril O’ Donnell. 1972 : 113) ให้ความหมายของ การวางแผน ไว้ว่า การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำเมื่อไร ทำอย่างไร ทำที่ไหน และใครเป็นคนทำ การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันไปสู่อนาคตที่ต้องการ ทำให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นตามความต้องการ ถึงแม้ว่าเหตุการณ์ในอนาคตเป็นสิ่งที่ยากต่อความคาดหมาย แต่ก็ดีกว่าที่จะปล่อยให้เกิดขึ้นตามยถากรรม โดยกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และวิธีปฏิบัติเพื่อสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

รอบบินส์ และโคลเทอร์ (Robbins & Coulter. 2007 : 212) ให้ความหมายของ การวางแผน ไว้ว่า กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ การสร้างกลยุทธ์และพัฒนาแผนเพื่อบูรณาการและประสานกิจกรรมทุกระดับภายในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว

จากความหมายของ การวางแผน ดังกล่าวข้างต้น ผู้เรียบเรียงสามารถสรุปได้ดังนี้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

การวางแผน หมายถึง กระบวนการในการคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจไว้ล่วงหน้า ว่าจะให้ใคร ทำอะไร ทำที่ไหน ทำเมื่อไร ทำอย่างไร และให้ใครเป็นผู้ทำ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนถือเป็นหน้าที่ทางการจัดการที่สำคัญ ช่วยให้องค์การสามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในที่นี้ สามารถสรุปให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนได้ ดังนี้ สุภาพร พิศาลบุตร (2553 : 5 – 7)

1. การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการจัดการอันดับแรกของผู้บริหาร ดังจะเห็นที่นักวิชาการหลายคนกล่าวถึงหน้าที่ทางการจัดการของผู้บริหาร เช่น เฮนรี่ ฟาโยล (Henri Fayol) กำหนดหน้าที่ทางการจัดการเป็น การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม ลูเธอร์ เอ็ม กูลิค (Luther M. Gulick) และลินเดล เออร์วิค (Lyndall Urwick) กล่าวถึงหน้าที่ทางการจัดการ 7 ประการ หรือ POSDCoRB นอกจากนี้แฮร์โรลด์ คูนซ์ (Harold Koontz) และไซริล โอ ดอนเนล (Cyril O’ Donnell) รวมทั้ง เออร์เนสต์ เดล (Ernest Dale) ก็ได้อธิบายถึงหน้าที่ของผู้บริหารไว้ทำนองเดียวกัน และเหมือนกันอยู่อย่างหนึ่งคือ การให้หน้าที่ทางการวางแผนเป็นงานอันดับแรก จึงเป็นที่เข้าใจได้ว่าในทางการวิชาการนั้น ยอมรับการวางแผนว่าสำคัญมาก

2. การวางแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติงานสามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการขั้นตอน และกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ ดังนั้น จึงช่วยให้การทำงานมีความเป็นไปได้ และเชื่อว่าจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานด้วย

3. การวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทาง และความรู้สึกในเรื่องของความมุ่งหมายสำหรับองค์การให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รู้ นอกจากนี้ ยังเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ช่วยป้องกันไม่ให้มีการตัดสินใจแบบเพื่อแก้ปัญหาแต่ละครั้งไป

4. การวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคต เห็นโอกาสที่จะแสวงประโยชน์หรือกระทำการต่างๆ ให้สำเร็จตามความมุ่งหมายได้ ทำให้มองเห็นปัญหาอุปสรรคและภัยคุกคามต่างๆ เพื่อจะได้หาทางป้องกัน ตลอดจนการลดภาวะความเสี่ยงต่างๆ ได้

5. การวางแผนเป็นการตัดสินใจที่มีเหตุผล ในการวางแผนนั้นจะมีการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ไว้ล่วงหน้า ซึ่งมีเวลาพอที่จะใช้ทั้งหลักทฤษฎี แนวความคิด และหลักการประกอบกับตัวเลขสถิติและข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาตัดสินใจ จึงทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม และมีเหตุมีผล เป็นประโยชน์ตามต้องการ หรือเป็นไปตามวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น จึงกล่าวได้ว่า การวางแผนมีความสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารทำงานอย่างรัดกุมในอนาคต และเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในระยะข้างหน้า ทั้งยังช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องด้วย

6. การวางแผนเป็นเรื่องของการเตรียมการไว้ล่วงหน้า เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามความต้องการแล้ว กิจกรรมต่างๆ ที่ต้องการจะทำ เพื่อทำให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบังเกิดผลตามเป้าหมายนั้นๆ จะต้องได้รับการพิจารณาและการตัดสินใจในเรื่อง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ต่างๆ เกี่ยวกับการกระทำกิจกรรมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนของการกระทำ ทรัพยากรที่ต้องใช้ เวลา สถานที่ และการควบคุมดูแลการทำงานต่างๆ ทั้งหมดจะต้องมีการพิจารณา ทดลอง และทดสอบอย่างละเอียด ถูกต้อง เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้แผนมีความสมบูรณ์ถูกต้องแล้วจึงนำไปปฏิบัติ ดังนั้น สาระสำคัญดังกล่าวเกี่ยวกับการวางแผนจึงเป็นเครื่องประกันความเป็นไปได้ของการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี

7. การวางแผนมีส่วนช่วยให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ได้มาก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอตามธรรมชาติ เมื่อมีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมากขึ้น มนุษย์มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ให้เป็นไปตามความต้องการมากขึ้น การวางแผนจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่มนุษย์อาศัยเพื่อใช้ในการเตรียมการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในอนาคต และทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความเป็นไปได้มากยิ่งขึ้น นอกจากการวางแผนจะมีส่วนช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังมีบทบาทช่วยให้การกระทำต่างๆ เป็นไปอย่างสอดคล้องประสานและสัมพันธ์กันเป็นระบบอีกด้วย

8. การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนา ตามหลักการวางแผนขั้นแรกจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และวัตถุประสงค์จะเป็นหลักของการตัดสินใจในทุกเรื่องที่จะกระทำต่อไป กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การตัดสินใจใดๆ ที่เกี่ยวข้องก็เพื่อที่จะทำให้เกิดผล ดังนั้น การมีการวางแผนย่อมหมายถึง การมีวัตถุประสงค์ มีเป้าหมาย มีการตัดสินใจที่มีเหตุผล มีการกระทำตามแผน และให้บังเกิดผลตามต้องการได้

จะเห็นได้ว่า การวางแผนมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การหลากหลายประการตั้งแต่การเป็นหน้าที่ทางการจัดการหน้าที่แรกที่ผู้บริหารต้องทำ เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ช่วยในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน เกี่ยวข้องกับการเตรียมการไว้ล่วงหน้า จึงช่วยให้การตัดสินใจมีเหตุมีผล เป็นต้น

ประเภทของการวางแผน

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า การวางแผนเป็นหน้าที่สำคัญมากประการหนึ่งของผู้บริหาร และสามารถนำเอาการวางแผนไปใช้กับงานได้ทุกอย่าง การวางแผนอาจเกี่ยวกับเรื่องหรืองานที่ต้องทำอยู่เป็นประจำ หรืออาจเกี่ยวกับเรื่องที่กระทำครั้งเดียวสำเร็จตามวัตถุประสงค์ นอกจากนี้การวางแผนยังมีความเกี่ยวพันไปถึงมิติต่างๆ ด้วย นักวิชาการด้านการบริหารได้พยายามจำแนกการวางแผนออกเป็นกลุ่ม เป็นประเภทตามความรู้ ความสนใจ และประสบการณ์ของแต่ละคน ซึ่งการจำแนกประเภทของแผนนั้น สามารถจำแนกได้หลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้กำหนด ทั้งนี้สามารถจำแนกประเภทของแผนตามลักษณะในการพิจารณา ได้ดังนี้

1. จำแนกตามระยะเวลาของแผน แบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

1.1 แผนระยะสั้น คือ แผนทั่วๆ ไปมักจะกำหนดไว้เป็นระยะเวลาประมาณไม่เกิน 1 ปี หรือน้อยกว่า 1 ปี ซึ่งสามารถที่จะกำหนดรายละเอียดของแผนได้มากกว่า โดยเฉพาะกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติตามแผน เพราะไม่ต้องการความยืดหยุ่นมากนัก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

1.2 แผนระยะกลาง มักกำหนดระยะเวลาประมาณ 1 – 5 ปี ซึ่งเป็นแผนที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องจากแผนระยะยาว

1.3 แผนระยะยาว ส่วนมากครอบคลุมระยะเวลาไว้เกินกว่า 5 ปี ซึ่งแผนระยะยาวเน้นการกำหนดแผนไว้กว้างๆ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นหรือความคล่องตัวสูงมากกว่าแผนระยะสั้นหรือแผนระยะกลาง ทั้งนี้ เพื่อสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงและยังสามารถจัดได้ว่าเป็นแผนกลยุทธ์ขององค์การ (Strategic plan) เป็นแผนกิจกรรมขนาดใหญ่มีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมสาขาอื่นๆ หรือหน่วยงานหลายหน่วยงาน ซึ่งต้องใช้กระบวนการวางแผนที่ซับซ้อน

2. จำแนกตามระดับของการวางแผน การวางแผนในองค์การจำแนกตามระดับของการจัดการได้ ดังนี้

2.1 ในระดับสูงของการจัดการ โดยมากเกี่ยวข้องกับการวางแผนระยะยาว หรือแผนกลยุทธ์

2.2 ในระดับกลางของการจัดการ โดยมากเกี่ยวข้องกับการวางแผนระยะกลาง

2.3 ในระดับต้นของการจัดการ โดยมากเกี่ยวข้องกับการวางแผนระยะสั้น หรือแผนปฏิบัติการ

3. จำแนกตามลำดับขั้นตอนของแผนในองค์การ แบ่งได้เป็น 3 ชนิด คือ

3.1 แผนกลยุทธ์ (Strategic plan) เป็นแผนที่เกิดจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การภายใต้การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง ระยะเวลาของแผนค่อนข้างยาว แผนกลยุทธ์จะมีการกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายสำคัญขององค์การที่ต้องการบรรลุ และนโยบาย วิธีการบรรลุนั้นองค์การจะต้องทำอย่างไร เป็นแผนที่ต้องอาศัยเทคนิคในการพยากรณ์เป็นส่วนสำคัญ

3.2 แผนยุทธวิธี (Tactical plan) หรือแผนบริหาร เป็นแผนที่ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับกลาง ภายใต้การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับล่างก่อนที่จะนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง โดยแผนที่จัดทำขึ้น เป็นแผนที่จะสนับสนุนความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ มีการกำหนดเป้าหมายของแต่ละฝ่าย ให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ แผนยุทธวิธีจะมีการกำหนดรายละเอียดการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการเงิน เป็นต้น (ศิริพร เลิศยิ่งยศ 2556 : 95)

3.3 แผนปฏิบัติการ (Operation plan) เป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้นโดยผู้บริหารระดับล่างภายใต้คำแนะนำของผู้บริหารระดับกลาง เป็นแผนที่ใช้สนับสนุนแผนยุทธวิธี และต้องมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ระบุถึงการจัดทรัพยากรขององค์การ ครอบคลุมถึงวิธีการดำเนินงานที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติการอาจเป็นแผนประจำวัน แผนยอดขายประจำเดือน แผนการโฆษณาสินค้า แผนงบประมาณ เป็นต้น

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

4. จำแนกตามลักษณะของการดำเนินงานขององค์การในแต่ละด้าน เป็นการวางแผนการดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของโครงสร้างการบริหาร แบ่งเป็น

4.1 แผนด้านการตลาด (Marketing plan) เป็นการวางแผนโดยพิจารณาลู่ทางการจัดจำหน่ายสินค้า การกำหนดราคา การส่งเสริมการขาย การพิจารณาลักษณะของลูกค้า เป็นต้น

4.2 แผนด้านการผลิต (Production plan) เป็นการพิจารณากำหนดและคาดการณ์ระดับการผลิตว่าจะเปลี่ยนไปตามฤดูกาลหรือไม่ หรือแปรผันไปตามสิ่งใด สินค้าคงเหลือต่ำสุดที่ควรมีไว้ในคลังสินค้าควรเป็นเท่าไร เป็นต้น

4.3 แผนด้านการเงิน (Financial plan) มุ่งพิจารณาวางแผนด้านการลงทุน การจัดหาทุน ความเสี่ยงและเงินปันผล

4.4 แผนด้านกำลังคน (Manpower plan) เป็นการวางแผนการคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรม การจ่ายค่าจ้าง การจัดสวัสดิการ เป็นต้น

4.5 แผนด้านอื่นๆ (Other plan) เป็นการวางแผนงานในหน้าที่อื่นๆ นอกเหนือจากหน้าที่หลัก 4 ประการข้างต้น เป็นแผนที่เอื้อประโยชน์ให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จ เช่น แผนการจัดซื้อ แผนการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

5. จำแนกตามวิธีการกำหนดแผน แบ่งได้เป็น 2 ชนิด คือ

5.1 แผนที่กำหนดจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง (Top–down approach) เมื่อองค์การได้กำหนดแผนหลัก (Master plan) เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์การในภาพรวมแล้ว วัตถุประสงค์ในแผนหลัก จะถูกมอบหมายให้หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การเป็นผู้รับผิดชอบ ดังนั้นหน่วยงานต่างๆ จะต้องจัดทำแผนรอง (Sub plan) และกำหนดเป้าหมายรอง (Sub goal) ที่มีความสอดคล้องกับแผนหลักขององค์การ

5.2 แผนที่กำหนดจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน (Bottom–up approach) แผนประเภทนี้เกิดขึ้นจากหน่วยงานระดับล่างมีการวางแผนการทำงานของตนเอง แล้วรวบรวมนำมาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนหลักขององค์การต่อไป

6**. จำแนกตามลักษณะการใช้** เป็นการวางแผนตามความถี่ของการนำแผนไปใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่ง กฤตชน วงศ์รัตน์ (2555 : 81) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

6.1 แผนที่ใช้ประจำ (Standing plan) เป็นการวางแผนที่มีลักษณะเป็นแผนถาวร บ่งบอกถึงแนวความคิด หลักการ หรือแนวทางปฏิบัติในการทำกิจกรรมที่เกิดขึ้นบ่อยในองค์การหรือใช้เพื่อปัญหาที่เกิดขึ้นประจำ แผนชนิดนี้จะรวมถึงนโยบาย วิธีปฏิบัติงาน กฎ วิธีการ และมาตรฐาน อย่างไรก็ตาม การวางแผนชนิดนี้อาจมีจุดอ่อนบ้าง คือเมื่อสภาพการณ์บางอย่างเปลี่ยนแปลงไป แผนประเภทนี้จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมสภาพการณ์ในลักษณะแผนใช้เฉพาะครั้ง

6.2 แผนใช้เฉพาะครั้ง (Single plan) เป็นการวางแผนเพื่อปรับและเสริมการวางแผนใช้ประจำ แผนใช้เฉพาะครั้งจึงเกิดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานเฉพาะ แผนประเภทนี้ใช้ครั้งเดียวแล้วจะไม่นำมาใช้อีก บางครั้งจึงเรียกแผนชนิดนี้ว่า แผนใช้ครั้งเดียว แผนประเภทนี้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ได้แก่ แผนงาน โครงการ งบประมาณ และตารางการทำงาน แผนใช้เฉพาะครั้งมีประโยชน์ต่อธุรกิจ ทำให้ธุรกิจลดความเสี่ยง เป็นการใช้เพื่อความเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น

7. **จำแนกตามรูปแบบของแผน** เป็นการวางแผนตามความถี่ของการนำแผนไปใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่ง กฤตชน วงศ์รัตน์ (2555 : 85 – 88) และสุภาพร พิศาลบุตร (2553 : 24 – 28) แบ่งออกเป็น 9 รูปแบบ คือ

7.1 วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (Objectives or goals) คือจุดหมายปลายทางของการดำเนินงาน การทำธุรกิจจะต้องคิดพิจารณาและตัดสินใจเลือกวัตถุประสงค์ก่อนว่า ธุรกิจนั้นต้องการทำอะไร อยู่ในธุรกิจประเภทไหน และต้องการที่จะให้ได้ผลสำเร็จถึงขั้นไหน เมื่อการดำเนินงานสิ้นสุดลง การกำหนดวัตถุประสงค์หลักจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง การกำหนดวัตถุประสงค์โดยการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งภายในและภายนอก จะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้

การเขียนวัตถุประสงค์ ถ้ามีหลายประเด็นควรแยกให้ชัดเจน ควรเขียนเป็นข้อ ซึ่งไม่ควรมีหลายข้อเกินไป และถ้าเป็นวัตถุประสงค์ของโครงการเล็กๆ ควรมีเพียงข้อเดียว แต่ถ้ามีหลายข้อจะต้องเรียงลำดับความสำคัญ โดยข้อแรกต้องสำคัญกว่าข้อสอง อาจใช้หลัก SMART ในการเขียนวัตถุประสงค์ คือ วัตถุประสงค์ต้องมีความเป็นไปได้และเฉพาะเจาะจง (Sensible and Specific) สามารถวัดได้ (Measurable) สามารถปฏิบัติได้ (Attainable) มีเหตุผล (Reasonable) และมีเวลาพอ (Time) ปัจจัยเหล่านี้สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ได้ เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม

7.2 นโยบาย (Policy) หมายถึง ข้อความทั่วๆ ไปหรือสิ่งที่เข้าใจ เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับการตัดสินใจของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และทำให้การตัดสินใจมีความสม่ำเสมอ อยู่ในกรอบของนโยบายซึ่งจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้ โดยปกตินโยบายจะถูกกำหนดมาจากฝ่ายบริหารระดับสูงสุด และไม่เปลี่ยนแปลงบ่อยๆ เรื่องของนโยบายต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้ดุลยพินิจคิดพิจารณาและตัดสินใจมากกว่าเป็นการปฏิบัติ

เนื่องจากนโยบายควรจะเป็นเพียงเครื่องมือนำทางในการตัดสินใจ ดังนั้นนโยบายที่แท้จริงแล้วจะต้องเปิดโอกาสให้มีการใช้ดุลยพินิจได้ในขอบเขตอันสมควร เพราะถ้าหากเป็นนโยบายที่ไม่เปิดโอกาสให้ใช้ดุลพินิจได้บ้างแล้วก็จะกลายเป็น กฎ (Rules) ไป นโยบายจะช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุถึงจุดมุ่งหมายได้อย่างดี เนื่องจาก

7.2.1 นโยบายมักจะไม่ค่อยเขียนขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร และไม่ได้มีการตีความที่แน่นอน

7.2.2 การใช้นโยบายเป็นเรื่องที่กว้างขวางเสรีมากและใช้กันในทุกขั้นตอน ดังนั้นปัญหาที่ตามมาก็คือการปฏิบัติตามนโยบายจะกระทำได้เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความแตกต่างของตัวบุคคล กล่าวคือ ขึ้นอยู่กับความพร้อมเพรียง และความสามารถในการเข้าใจ มีสามัญสำนึก และใช้ดุลยพินิจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมในฝ่ายของผู้ปฏิบัติตามนโยบาย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏราไพพรรณี

7.2.3 การควบคุมการปฏิบัติตามนโยบาย นับว่าเป็นเรื่องยาก เพราะไม่สามารถเปรียบเทียบระหว่างนโยบายที่แท้จริงกับนโยบายที่ตั้งใจจะให้เป็น ทั้งนี้ เนื่องจากนโยบายที่แท้จริงเป็นเรื่องที่เข้าใจยาก และนโยบายที่ตั้งใจจะให้เป็นก็ไม่อาจพูดให้เห็นได้โดยชัดแจ้งได้

7.3 ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน (Procedures) หมายถึง ลำดับขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงานที่เลือกไว้ หรือกำหนดไว้โดยเฉพาะ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดแนวปฏิบัติเฉพาะเจาะจงว่าจะต้องทำอะไรบ้างที่จะใช้ดำเนินงานในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ วิธีการปฏิบัติงานนั้นควรจะแน่นอน มั่นคง จะเปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อมีเหตุการณ์กระทบต่อการดำเนินงานเกิดขึ้นเท่านั้น เช่น เกิดวิกฤตการณ์ เกิดเหตุฉุกเฉิน มีความต้องการพิเศษ หรือการแก้ไขให้เหมาะกับสถานการณ์ชั่วคราว จึงอาจกล่าวได้ว่า แม้วิธีการปฏิบัติงานจะมั่นคง แต่ก็ต้องยืดหยุ่นได้บ้างเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องของการชี้ให้เห็นถึงการกระทำมากกว่าเรื่องของความคิด ระบุชัดเจนแน่นอนถึงวิธีกระทำว่ากิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งจะต้องดำเนินเป็นขั้นตอนอย่างไร จึงจะให้ผลสำเร็จได้ตามที่ต้องการ สิ่งสำคัญของระเบียบวิธีการปฏิบัติงานคือ การบอกให้ทราบถึง ลำดับเหตุการณ์ที่จะต้องทำ

7.4 วิธีทำ (Methods) บอกให้ทราบถึงแนวทางการทำงานที่ละเอียดและสมบูรณ์กว่าวิธีการปฏิบัติงาน บอกถึงกรรมวิธีที่บุคคลปฏิบัติเป็นขั้นตอนตามลำดับก่อนหลังโดยละเอียดเพื่อให้งานชิ้นใดชิ้นหนึ่งสำเร็จ บางครั้งเราไม่สามารถกำหนดเป็นวิธีทำที่ชัดแจ้งได้ หากแต่จะต้องเปิดโอกาสให้มีการใช้ดุลยพินิจเลือกวิธีกระทำภายในขอบเขตนโยบายจะเหมาะสมกว่า ข้อดีของการกำหนดวิธีทำคือ จะเกิดการประหยัดในแง่ของต้นทุนการผลิต ถ้าได้มีการเลือกและกำหนดวิธีกระทำนั้นๆ ไว้เป็นมาตรฐานแล้ว วิธีทำที่ดีที่สุดนั้นจะเป็นเครื่องมือช่วยให้มีการทำงานอย่างเดียวกันในครั้งต่อไป สามารถทำได้โดยเร็วและไม่ติดขัด

7.5 กฎ (Rules) แผนงานซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติตาม มีลักษณะเป็นสิ่งบังคับให้ต้องปฏิบัติตามตลอดเวลา โดยไม่เปิดโอกาสให้ใช้ดุลยพินิจ กฎต่างๆ ที่จัดทำขึ้นได้มีการพิจารณามาแล้วอย่างเลือกเฟ้นที่สุด กฎอาจจะถือว่าเป็นแผนงานที่ง่ายที่สุด

กฎแตกต่างจากนโยบาย และระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน หรือวิธีทำ ตรงที่ว่า กฎบังคับให้ต้องทำหรือห้ามมิให้กระทำในสภาพแวดล้อมอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่จะเหมือนกับระเบียบวิธีการปฏิบัติงานหรือวิธีทำเพราะในทำนองเดียวกัน กฎก็เป็นเครื่องชี้ให้เห็นวิธีปฏิบัติงานเช่นกัน แต่แตกต่างกันที่กฎไม่ได้มีลำดับเหตุการณ์ในการทำงาน กฎอาจจะเป็นหรือไม่เป็นส่วนหนึ่งของระเบียบวิธีปฏิบัติ หรือวิธีทำก็ได้ เช่น ห้ามสูบบุหรี่ ห้ามเก็บคำสั่งซื้อไว้นานเกินควร ต้องขจัดวัตถุดิบที่เสียง่ายในช่วงเวลาที่แน่นอน ต้องนำสินค้าล้าสมัยหรือสินค้าที่มีคุณลักษณะผิดไปจากมาตรฐานออกขายลดราคาในช่วงเวลาที่กำหนด หลักสำคัญประการหนึ่งของกฎคือ กฎที่ใช้บังคับจะต้องสามารถที่จะใช้บังคับได้ เช่น การบังคับเพื่อให้มีการปฏิบัติงานทุกด้านที่สอดคล้องกันและให้เกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันได้ตามที่ควรจะต้องเป็น

7.6 แผนงาน (Programs) เป็นแผนพิเศษซึ่งมีนโยบาย ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน วิธีทำ กฎ งานที่ได้รับมอบหมายและส่วนประกอบอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับช่วยให้สามารถปฏิบัติงาน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตามสั่งให้สำเร็จได้ สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะรวมเข้ากันอยู่ในแผนงาน ปกติแล้วแผนงานนี้มักจะได้รับเงินทุนและเงินทุนหมุนเวียนสนับสนุนอยู่เสมอ

7.7 งบประมาณ (Budgets) แผนซึ่งประกอบด้วยข้อความซึ่งคาดหมายผลที่คิดไว้ล่วงหน้าและแสดงออกมาเป็นตัวเลข บางครั้งงบประมาณอาจเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า แผนงานที่เป็นตัวเลข (Numberized program) งบประมาณอาจแสดงออกมาในรูปของตัวเงิน จำนวนชั่วโมงในการทำงาน จำนวนผลิตภัณฑ์ จำนวนชั่วโมงเครื่องจักร หรือที่วัดได้ด้วยสิ่งอื่นๆ

การทำงบประมาณนับได้ว่าเป็นการวางแผนที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์การธุรกิจ องค์การธุรกิจส่วนใหญ่มักจะถือว่าการจัดการทำงบประมาณเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ การจัดให้มีการทำงบประมาณเช่นนี้ จะช่วยให้บริษัทกะแผนการไว้ล่วงหน้าในลักษณะปริมาณของตัวเลขค่าใช้จ่ายต่างๆ ได้ โดยปกติแล้ว งบประมาณเป็นเครื่องมือที่จำเป็นยิ่งสำหรับการควบคุมการดำเนินการด้านต่างๆ ตามแผนงานและโครงการ

7.8 มาตรฐาน (Standards) คุณค่าอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งฝ่ายบริหารจะใช้เป็นบรรทัดฐานหรืออ้างอิงถึง มาตรฐานนี้อาจหมายถึงสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานพยายามกระทำให้ได้ตรงตามรูปแบบดังกล่าว มาตรฐานจะช่วยให้สามารถสังเกตเห็นถึงการเปรียบเทียบผลการทำงานต่างๆ ว่างานที่ได้กระทำไปแล้วสูงกว่า ต่ำกว่า หรือเสมอตัวกับที่ได้ตั้งเป็นมาตรฐานหรือที่กำหนดคุณค่าไว้แล้ว

7.9 กลยุทธ์ (Strategies) นับได้ว่าเป็นแผนอย่างหนึ่ง ซึ่งมักใช้ในความหมายครอบคลุมถึงแผนงานใหญ่ทั้งธุรกิจ หรือส่วนใหญ่ของงานหรือโครงการใหญ่ การจัดทำกลยุทธ์เป็นกระบวนการของการตัดสินใจเลือกจุดหมายขององค์การ การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย รวมตลอดทั้งการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายต่างๆ ในองค์การ นอกจากนี้ ยังรวมไปถึงนโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดหา การใช้และจำหน่ายทรัพยากรต่างๆ ขององค์การ

กลยุทธ์จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ในลักษณะที่ช่วยแสดงให้เห็นถึงชนิดของการวางแผนในทรรศนะที่กว้างขวาง รวมทั้งชี้ให้บุคคลภายนอกเห็นถึงทิศทางการทำงานขององค์การ โดยส่วนรวมกลยุทธ์จะเป็นเครื่องมืออธิบายให้ทราบในลักษณะที่เป็นภาพพจน์โดยผ่านเป้าหมายและนโยบายต่างๆ ว่ากิจการกำลังดำเนินธุรกิจชนิดไหน และจะมีกลยุทธ์ดำเนินการอย่างไรบ้าง

กระบวนการวางแผน

กระบวนการวางแผน เป็นขั้นตอนในการวางแผนตั้งแต่ต้นจนจบว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ทำก่อนหลังอย่างไร ทั้งนี้ สมคิด บางโม (2556 : 86 – 88) แบ่งกระบวนการวางแผนออกเป็น 5 ขั้นตอน อธิบายเพิ่มเติมได้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการก่อนการวางแผน เป็นการจัดตั้งหน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลขึ้นเพื่อรับผิดชอบในการวางแผน กำหนดวิธีการวางแผนว่ามีขั้นตอนอย่างไร จะต้องทำอะไรบ้าง การรวบรวมข้อมูลต่างๆ อันได้แก่ ทรัพยากรการบริหาร สถิติต่างๆ และปัญหาต่างๆ

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลและปัญหา ศึกษางานที่ปฏิบัติมาแล้วว่ามีปัญหาอะไร ด้านใดที่จะต้องแก้ไขให้อยู่ในสภาพที่พึงประสงค์ ต้องการให้เกิดสิ่งใหม่อะไรบ้าง และองค์การมีเป้าหมายอะไร ในขั้นตอนนี้จะเป็นการพิจารณาสร้างแนวทางการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ออกมาหลายๆ แนวทางเท่าที่จะเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ภายใต้โอกาสและข้อจำกัดต่างๆ ประเมินทางเลือกแต่ละทางทั้งข้อดีและข้อเสีย พร้อมแนวทางแก้ปัญหาเฉพาะหน้าต่างๆ สำหรับแต่ละทางเลือก

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดแผนงานและโครงการต่างๆ ที่เป็นทางเลือกในการปฏิบัติงาน จากการวิเคราะห์ข้อมูลและปัญหาในขั้นตอนที่ 2 แล้ว ทำให้เราได้ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการดำเนินงาน ในขั้นตอนนี้จะได้แผนงานที่เป็นรูปธรรมออกมา ซึ่งควรจะมีการเขียนแผนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร ประกอบด้วย

แผนงาน (Program) คือ แผนซึ่งกำหนดขึ้นโดยการจัดรวมงานที่มีลักษณะเดียวกันหรือมีวัตถุประสงค์เหมือนกันเข้าไว้ด้วยกัน เป็นการแบ่งงานออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ เช่น แผนการผลิต แผนงานการตลาด เป็นต้น ในแผนงานหนึ่งอาจจะมีหลายโครงการหรือมีโครงการเดียว เช่น แผนงานการตลาด อาจจะมีโครงการวิจัยตลาด โครงการส่งเสริมการขาย โครงการเพิ่มยอดขาย เป็นต้น

โครงการ (Project) คือ แผนซึ่งกำหนดรายละเอียดของการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงานที่กำหนดไว้ ในโครงการหนึ่งๆ จะระบุรายละเอียดของกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติว่ามีอะไรบ้าง ปฏิบัติอย่างไร เมื่อไร ใครรับผิดชอบ ใช้งบประมาณเท่าไร ตลอดจนวิธีประเมินผล

กิจกรรม (Activity) ในแต่ละโครงการอาจจะมีกิจกรรมที่ต้องกระทำหนึ่งกิจกรรมหรือมากกว่าหนึ่งกิจกรรมก็ได้ กิจกรรมเป็นการกระทำใดๆ ก็ตามเพื่อให้เกิดผลที่ต้องการ

การกำหนดแผนงานและโครงการต่างๆ จะต้องกำหนดสิ่งต่อไปนี้ด้วย

1. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การกำหนดเป้าหมายของแผนงานต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ และการกำหนดเป้าหมายของโครงการต้องสัมพันธ์กับแผนงานด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ดีให้มีผลอย่างจริงจังในทางปฏิบัติ ควรกำหนดไว้ในเชิงปริมาณ เพราะการกำหนดไว้ในเชิงคุณภาพนั้นยากที่จะวัดได้

2. กำหนดวิธีดำเนินการหรือกิจกรรม เป็นการกำหนดแนวปฏิบัติว่าจะทำอะไรอย่างไรบ้างตามลำดับ กำหนดตัวบุคคลผู้รับผิดชอบ กำหนดเวลาในการปฏิบัติ และวิธีประเมินผล

3. กำหนดค่าใช้จ่าย จะต้องใช้งบประมาณสำหรับดำเนินการเท่าใด ต้องคำนวณให้ละเอียดทุกแง่ทุกมุม และต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติตามแผน คือ การนำแผนออกปฏิบัติ ซึ่งต้องใช้กระบวนการบริหารต่างๆ ได้แก่ การจัดระบบงาน การจัดวางตัวบุคคล การอำนวยการสั่งการ การตรวจนิเทศ การควบคุมงาน เป็นต้น หลักทั่วไปในการนำแผนออกปฏิบัติ มีดังนี้

1. หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติต้องศึกษาแผนให้เข้าใจเสียก่อน เช่น เข้าใจจุดประสงค์ ต้องรู้ว่าทำอะไร เมื่อไร มีใครร่วมงาน มีงบประมาณมากน้อยเพียงใด เป็นต้น

2. หัวหน้างานต้องแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติอย่างชัดเจน

3. ชี้แจงการปฏิบัติงานตามแผนให้ทราบโดยละเอียด เพื่อพร้อมจะปฏิบัติงานได้

4. จะต้องมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง ให้งานสัมพันธ์ต่อเนื่องกันไป

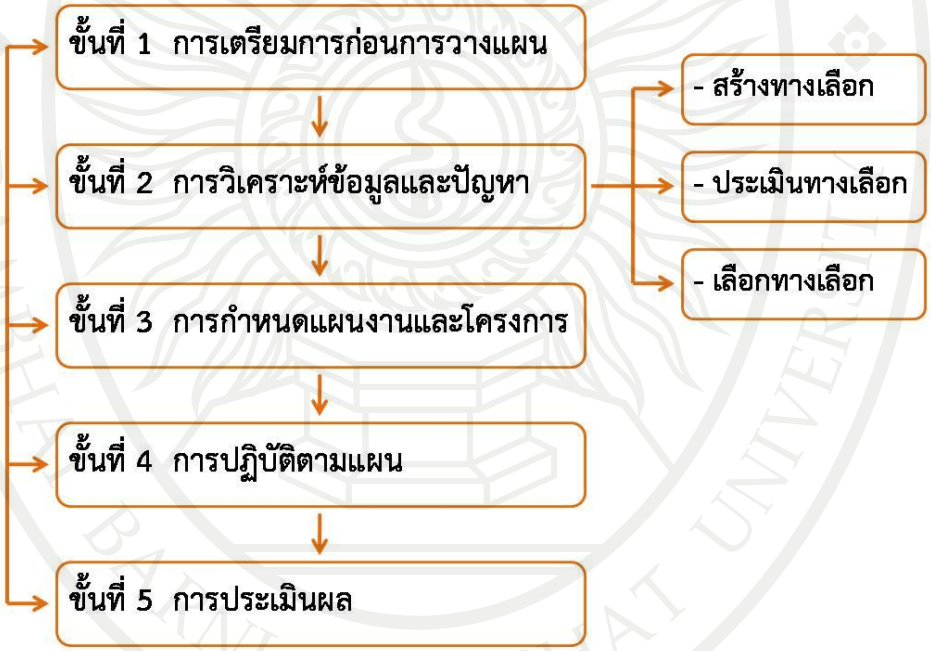
ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

5. จัดให้มีการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน
6. จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผล เมื่อได้ดำเนินการตามแผนไประยะหนึ่ง ควรมีการตรวจสอบประเมินผลงาน การประเมินผลที่นิยมทำกันคือ ประเมินในระยะครึ่งเวลาของแผนและในเวลาสิ้นสุดของแผน เพื่อให้รู้จุดอ่อน จุดแข็ง ข้อบกพร่อง อุปสรรคต่างๆ จะได้แก้ไขปรับปรุงแผนให้ดีต่อไป

หลักการทั่วไปที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลมีดังนี้

1. ศึกษาจุดประสงค์หรือเป้าหมายของแผนให้เข้าใจ
2. เลือกวิธีการประเมินที่เหมาะสมมาใช้ เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ การใช้สถิติ เป็นต้น
3. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผน
4. เปรียบเทียบผลที่ได้กับจุดประสงค์ เป้าหมาย และมาตรฐานที่กำหนดไว้
5. รายงานการประเมินผลต่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้อง



ภาพที่ 4-1 กระบวนการวางแผน
ที่มา : ปรับปรุงจาก สมคิด บางโม (2556 : 86)

จากภาพที่ 4-1 แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนของกระบวนการวางแผน ซึ่งเป็น 5 ขั้นตอน ตั้งแต่การเตรียมการก่อนการวางแผน เพื่อหาหน่วยงานหรือบุคคลมารับผิดชอบการวางแผน กำหนดวิธีการวางแผน จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลและปัญหา เพื่อศึกษางานที่ปฏิบัติมาแล้วว่ามีปัญหาด้านใดบ้างที่ต้องแก้ไข เมื่อทราบปัญหา แนวทางการแก้ปัญหาแล้ว จึงทำการกำหนด

แผนงานและโครงการต่างๆ ที่เป็นทางเลือกในการปฏิบัติงาน โดยทำในรูปของแผนงาน โครงการ และกิจกรรม เมื่อปฏิบัติตามแผนแล้วต้องมีการประเมินผล เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน สำหรับการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป

ลักษณะของแผนที่ดี

การวางแผนที่ดีนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการวางแผน ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแผนที่ดีจึงควรมีลักษณะ ดังนี้

1. ความคุ้มค่ากับค่าใช้จ่าย (Cost effectiveness) ในการจัดทำแผนและนำแผนไปปฏิบัติต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ได้รับ โดยเน้นประหยัดค่าใช้จ่าย และการใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. ความครอบคลุม (Comprehensive) การวางแผนต้องมีลักษณะที่เป็นบูรณาการโดยครอบคลุมรวบรวมเอาความสัมพันธ์ในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การเข้าไว้ด้วยกัน ทั้งนี้ต้องครอบคลุมในทุกระดับไม่ว่าจะเป็นแผนระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น ทั่วทั้งองค์การ

3. ความสอดคล้อง (Relevance) แผนที่ดีควรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ การวางแผนต้องสอดคล้องกันในทุกระดับ เป็นไปในทิศทางและแนวทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

4. มีความชัดเจน (Specificity) การจัดทำแผนต้องมีความชัดเจน เพื่อให้ทราบว่าจะทำอะไร อย่างไร ที่ไหน เมื่อไร ใครรับผิดชอบ ต้องเสร็จเรียบร้อยเมื่อไร เป็นต้น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจได้ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้โดยไม่สับสน

5. ความมีเหตุมีผล (Rationality) การจัดทำแผนควรจัดทำอย่างมีเหตุมีผล สามารถอธิบายที่มาที่ไปของแผนได้ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การได้

6. มีระยะเวลาของแผน (Time) ควรกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นของแผนและระยะเวลาสิ้นสุดของแผนให้แน่นอน เพื่อที่จะสามารถควบคุมกำกับการปฏิบัติตามแผนนั้นได้

7. เน้นความต่อเนื่อง (Continuous process) การวางแผนควรคำนึงถึงความต่อเนื่องกับแผนอื่นๆ ความต่อเนื่องของกระบวนการจัดการ รวมถึงมีการประเมินแผนที่ปฏิบัติไปแล้วและนำผลประเมินมาปรับปรุงใหม่

8. ความยืดหยุ่น (Flexibility) การวางแผนต้องมีลักษณะของความยืดหยุ่นหรือมีความคล่องตัว เพื่อที่จะสามารถปรับวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และเป็นการสร้างโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจ

9. เน้นอนาคต (Future oriented) ควรเน้นเรื่องที่เกี่ยวกับอนาคต โดยกำหนดกิจกรรมต่างๆ ขององค์การว่า อนาคตจะดำเนินอย่างไรไปในทิศทางใด เพื่อความสำเร็จขององค์การและความเจริญเติบโตขององค์การ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

10. ควรดำเนินการอย่างเป็นทางการ (Formalization) แผนงานที่ดีต้องผ่านขั้นตอนต่างๆ ตามลำดับ ตั้งแต่การเตรียมการ การวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดแผน การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผล ทั้งนี้แผนจะได้รับการอนุมัติจากผู้มีอำนาจขององค์การก่อน

11. ควรเป็นความลับ (Confidentiality) แผนงานที่ดีควรเป็นความลับสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องเท่านั้น เพราะในด้านธุรกิจนั้น หากแผนถูกแพร่งพรายไปสู่คู่แข่งขันอาจเป็นผลเสียต่อองค์การ แต่ในด้านรัฐกิจแล้วแผนสามารถเปิดเผยทั่วไปได้

12. ควรได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง (Recognize) แผนที่ดีควรได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หรือบุคลากรภายในองค์การ โดยการเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์การได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานขององค์การ ทำให้เกิดความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของแผนงานร่วมกัน ทั้งนี้ เมื่อแผนงานได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายแล้วก็จะส่งผลดีต่อการดำเนินงานขององค์การต่อไป

เทคนิคการวางแผน

การวางแผนการดำเนินงานขององค์การต่างๆ มีเทคนิคที่ใช้สำหรับการวางแผนหลากหลายเทคนิคด้วยกัน ซึ่งวิทยา ด่านธำรงกูล (2546 : 138 – 140) ได้กล่าวถึงเทคนิคในการวางแผนประกอบด้วย

1. การพยากรณ์

การพยากรณ์ (Forecasting) คือ กระบวนการสร้างสมมติฐานว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยที่การวางแผนเป็นการกำหนดสิ่งที่จะทำในอนาคต ดังนั้นจึงต้องอยู่บนพื้นฐานของการคาดคะเนว่าเหตุการณ์ข้างหน้าจะเป็นอย่างไร ผู้บริหารจะใช้ข้อมูลการพยากรณ์สภาพแวดล้อมต่างๆ เช่น การขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การส่งออก การขาดดุลการค้า เป็นต้น เพื่อประกอบการวางแผน ข้อมูลเหล่านี้อาจมีปรากฏอยู่ตามสื่อมวลชนต่างๆ ที่จะรายงานตัวเลขจากหน่วยงานทั้งของราชการและเอกชนเป็นระยะๆ เช่น สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง สำนักงานสถิติแห่งชาติ ธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นต้น

การพยากรณ์เชิงคุณภาพ (Qualitative forecasting) คือ สอบถามความคิดเห็นของผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญ

การพยากรณ์เชิงปริมาณ (Quantitative forecasting) คือ การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางคณิตศาสตร์และทางสถิติ เพื่อการคาดคะเนอนาคต เช่น การพยากรณ์แนวโน้มทางเศรษฐกิจโดยใช้แบบจำลองทางด้านเศรษฐมิติที่จะวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทางเศรษฐกิจ นอกจากนั้นอาจใช้การสำรวจความคิดเห็นของประชาชนทั่วไปเพื่อพยากรณ์ถึงรสนิยมที่เปลี่ยนแปลงไป การตัดสินใจซื้อ ทัศนคติเกี่ยวกับเศรษฐกิจ เป็นต้น

2. การวางแผนฉุกเฉิน

เมื่อการวางแผนเป็นเรื่องในอนาคต ความผิดพลาดย่อมมีโอกาสเกิดขึ้นได้เสมอ ไม่ว่าจะมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือการพยากรณ์อย่างละเอียดลึกซึ้งเพียงใด โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา สถานการณ์หรือปัญหาที่ไม่คาดคิดอาจ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

เกิดขึ้นได้เสมอ ดังนั้นในระหว่างกระบวนการวางแผน ผู้บริหารจะต้องคาดคะเนไว้ด้วยว่าเหตุการณ์อาจไม่เป็นไปตามที่คาดคะเนไว้ และกำหนดแผนฉุกเฉินเป็นทางเลือกเผื่อไว้ด้วย เพื่อพร้อมจะนำมาใช้เมื่อสถานการณ์เอื้ออำนวย

การวางแผนฉุกเฉิน (Contingency forecasting) จึงเป็นกระบวนการสร้างทางเลือกเพื่อการปฏิบัติเผื่อไว้สำหรับการนำมาปฏิบัติแทนแผนงานหลัก ในกรณีเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด บางครั้งการวางแผนฉุกเฉินอาจทำได้ง่ายๆ ด้วยการให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายวางแผนช่วยกันระดมสมองคาดคะเนเหตุการณ์ที่เลวร้ายที่คิดว่าอาจเกิดขึ้นในอนาคต แล้วหาทางออกไว้ล่วงหน้าหากเกิดเหตุการณ์นั้นๆ ขึ้น นอกจากนั้นอาจต้องพยายามคิดว่าจุดใดเป็น “จุดอันตราย” ที่จะส่งผลให้แผนที่วางไว้ไม่ประสบความสำเร็จ แล้วพยายามติดตามตรวจสอบจุดอันตรายนั้นอยู่ตลอดเวลา เช่น การตอบโต้จากคู่แข่ง แนวโน้มการปรับภาษี หรือข้อบังคับของรัฐบาล การกีดกันจากต่างประเทศ เป็นต้น

3. การวางแผนภายใต้สมมติฐานทางเลือก

การวางแผนภายใต้สมมติฐานทางเลือก (Scenario planning) เป็นการระบุสถานการณ์ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นได้หลายๆ สถานการณ์แล้วทำการพัฒนาแผนขึ้นมารับมือกับแต่ละสถานการณ์เหล่านั้น วิธีการนี้จะทำให้องค์การมีความคล่องตัวต่อการปรับเปลี่ยนภายใต้สถานการณ์ที่ผันผวนได้ดีขึ้น

4. การเปรียบเทียบ

เทคนิคการเปรียบเทียบ (Benchmarking) คือ เทคนิคเทียบเคียงผลงานด้านต่างๆ ขององค์การกับองค์การที่อยู่ภายนอก เพื่อประเมินดูว่าผลงานในปัจจุบันดีหรือไม่ดีเพียงใด จะได้วางแผนเพื่อปรับปรุงต่อไป วิธีนี้เป็นการแสวงหาว่าคนอื่นหรือองค์การอื่นทำเรื่องอะไรได้ดีกว่า และทำด้วยวิธีการอย่างไร เสร็จแล้วจึงนำวิธีการเหล่านั้นมาปรับใช้กับองค์การต่อไป การเปรียบเทียบนี้จึงเป็นการเรียนรู้จากองค์การชั้นเลิศทั้งหลายซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นองค์การคู่แข่งขันหรืออยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน การเปรียบเทียบจะนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพ รวมถึงนวัตกรรมในด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน

5. การวางแผนแบบมีส่วนร่วม

การวางแผนแบบมีส่วนร่วม (Participative planning) เป็นเทคนิคที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งผู้ได้รับผลกระทบจากแผน และผู้ที่นำแผนไปปฏิบัติได้เข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของกระบวนการวางแผน การสร้างการมีส่วนร่วมนี้ก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ คือ

5.1 ทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลและความคิดสร้างสรรค์ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนจากฝ่ายต่างๆ

5.2 ทำให้เกิดความเข้าใจแผนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้

5.3 ทำให้เกิดการยอมรับและความผูกพันที่จะปฏิบัติตามแผน เนื่องจากรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของแผน

แม้ว่าการสร้างการมีส่วนร่วมอาจทำให้การวางแผนต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้น แต่จะช่วยลดปัญหาและอุปสรรคในขั้นตอนของการนำแผนไปปฏิบัติได้อย่างมาก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏราไพพรรณี

6. การใช้เจ้าหน้าที่วางแผน

บางองค์การมีเจ้าหน้าที่วางแผน (Use of staff planners) หรือหน่วยงานวางแผนที่ทำหน้าที่ประสานแผนงานระดับต่างๆ เข้าด้วยกัน โดยเฉพาะองค์การขนาดใหญ่ที่มีระบบการวางแผนที่ซับซ้อน เจ้าหน้าที่วางแผนเหล่านี้จะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะด้านการวางแผนสูง เข้าใจเทคนิคและเครื่องมือในการวางแผนต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อป้อนข้อมูลการวางแผนให้กับผู้บริหาร ตลอดจนให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้บริหารระดับต่างๆ ในการวางแผนด้วย

ส่วนสุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550 : 40) ได้กล่าวถึงเทคนิคที่ใช้ในการวางแผน ดังนี้

1. เทคนิคเชิงพยากรณ์

เทคนิคการพยากรณ์ (Forecasting) เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลทั้งในอดีตและปัจจุบัน เพื่อที่จะนำมาทำนาย พยากรณ์สภาพการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อประกอบการวางแผน เทคนิคเชิงพยากรณ์ที่นิยมนำมาใช้ในการวางแผน ในที่นี้ขอยกมา 2 วิธี คือ วิธีการสำรวจ (Survey method) และวิธีการหาแนวโน้ม (Trend method)

1.1 วิธีการสำรวจ (Survey method) เป็นวิธีที่จะให้ได้ข้อมูลบางเรื่อง เช่น การสำรวจความต้องการของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าประเภทหนึ่ง ซึ่งเราอาจจะได้ข้อมูลจากการใช้แบบสอบถาม หรือการสัมภาษณ์ มีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่เราจะสอบถามหรือสัมภาษณ์เพื่อเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรทั้งหมด แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์ และสรุปเพื่อนำผลไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการวางแผนต่อไป

1.2 วิธีการหาแนวโน้ม (Trend method) เป็นการใช้ข้อมูลจากอดีต เพื่อที่จะพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคตว่าน่าจะมีแนวโน้มไปในทิศทางอย่างไร

2. การบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์

นักวิชาการปีเตอร์ ดรัคเกอร์ (Peter Drucker) ให้แนวความคิดการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ (Management by objective : MBO.) สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนขององค์การ ซึ่งเป็นการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ร่วมกันในการทำงาน และเพื่อเป็นการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความพึงพอใจ ให้เกิดความรับผิดชอบร่วมในการทำงาน และเกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานด้วย

ประโยชน์ของการวางแผน

ศิริพร เลิศยิ่งยศ (2556 : 92 – 93) อธิบายถึงประโยชน์ของการวางแผนที่มีต่อการบริหารจัดการองค์การให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การวางแผนช่วยให้องค์การสามารถเตรียมรับมือ หลีกเลี่ยงกับความไม่แน่นอนเกี่ยวกับเหตุการณ์อันเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น การพยากรณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นใน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

อนาคตจะทำให้องค์การสามารถเผชิญกับปัญหาและดำเนินการแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที ซึ่งเป็นการลดความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์การในอนาคต

2. การวางแผนช่วยให้องค์การสามารถนำทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรกายภาพ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรสารสนเทศมาใช้ให้เกิดความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเกิดประโยชน์อย่างทั่วถึง

3. การวางแผนช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการวางแผนจะมีการกำหนดทิศทาง และเป้าหมายที่ชัดเจน จะส่งผลให้มีการบริหารจัดการขั้นตอนการดำเนินงาน มีทิศทางที่ถูกต้อง มีความสะดวก และเกิดผลสำเร็จที่มีประสิทธิภาพ

4. การวางแผนเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารใช้เป็นมาตรฐานในการควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆ ของแต่ละหน่วยงานว่าบรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร ถ้าไม่เป็นไปตามมาตรฐานต้องมีการวิเคราะห์ถึงปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อหาวิธีการ หรือแนวทางแก้ไขปัญหาในอนาคตเพื่อนำมาปรับปรุงมาตรฐานคุณภาพต่อไป

5. การวางแผนช่วยทำให้ผู้บริหารและพนักงานเกิดความมั่นใจในการดำเนินงาน และสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม เพราะแผนงานขององค์การจะเป็นเครื่องมือในการกำกับการดำเนินงานให้เป็นไปตามทิศทาง เป้าหมายที่องค์การได้ร่วมกันกำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง อีกทั้งยังส่งผลให้ผู้บริหารและพนักงานเกิดการเรียนรู้ เข้าใจในหน้าที่ ความรับผิดชอบของงาน และปัจจัยต่างๆ ที่จะนำพาองค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนงาน

6. การวางแผนเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการประเมินผลงานของพนักงาน เพราะแผนจะเกิดขึ้นโดยพนักงานในระดับต่างๆ เป็นผู้กำหนดขึ้นมา โดยสามารถนำมาเป็นเครื่องมือในการประเมินผลงานของพนักงานได้เป็นอย่างดี และถือเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเกิดการมีส่วนร่วมในการวางแผนให้มีความสอดคล้องกับทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายขององค์การได้

7. การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารหรือนักวางแผนเกิดการพัฒนาแนวความคิด การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยการปรับแนวทางของงแผนงาน เพื่อค้นหาโอกาสและหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

8. การวางแผนช่วยให้องค์การเกิดการประสานงานที่ดี ทำให้องค์การมีการเชื่อมโยงประสานกิจกรรมของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การให้เข้ากันได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังเป็นการลดความซ้ำซ้อนของงานในหน่วยงานต่างๆ ได้

9. การวางแผนช่วยให้องค์การเกิดการพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันมากขึ้น เพราะถ้าองค์การมีการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงจะทำให้องค์การสามารถเจริญเติบโต ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและส่งผลให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ข้อจำกัดของการวางแผน

สุภาพร พิศาลบุตร (2553 : 8 – 10) อธิบายเพิ่มเติมว่า แม้ว่าการวางแผนจะมีความสำคัญและประโยชน์หลายประการ แผนก็ย่อมมีจุดอ่อนหรือข้อจำกัดด้วยเช่นกัน ข้อจำกัดของการวางแผน มีดังนี้

1. ข้อจำกัดเกี่ยวกับการทำนายอนาคต การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอนาคตมีการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ล่วงหน้า และในการตัดสินใจแต่ละเรื่องแต่ละครั้งจะต้องอาศัยตัวเลขข้อมูลมาประกอบการพิจารณา และบางครั้งหรือบ่อยครั้งที่ไม่สามารถหาข้อมูลได้ จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการพยากรณ์หรือทำนายตามหลักการ การทำนายนี้ย่อมมีโอกาสผิดพลาดได้ด้วยเหตุผลหลายประการ และยิ่งทำนายอนาคตระยะยาวมากเท่าใดแล้วแนวโน้มจะผิดพลาดก็มักจะมีมากตามไปด้วย ดังนั้น ถ้าการวางแผนเรื่องใดที่จะต้องอาศัยข้อมูลที่ได้จากการพยากรณ์มากเท่าใดโอกาสผิดพลาดก็ย่อมมีมากด้วย และยิ่งทำนายได้ไม่ค่อยถูกต้อง ความบกพร่องของการตัดสินใจก็จะมีมากขึ้นไปอีก จึงถือว่าเป็นข้อจำกัดที่สำคัญของการวางแผน

2. ข้อจำกัดเกี่ยวกับตัวเลขและข้อมูล การตัดสินใจในการวางแผนส่วนใหญ่ต้องอาศัยตัวเลข สถิติ ข้อมูล และข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ถ้าผู้ตัดสินใจไม่มีข้อมูล หรือมีข้อมูลที่ผิดพลาดบกพร่อง หรือไม่ถูกต้องและล้าสมัย ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตาม ย่อมทำให้การตัดสินใจและการวางแผนในเรื่องนั้นผิดพลาดบกพร่องตามไปด้วย และจะต้องกระทบถึงแผนใหญ่ทั้งหมดด้วยไม่มากก็น้อย ดังนั้น การตัดสินใจที่ต้องใช้ข้อมูลจึงจำเป็นต้องใช้ความระมัดระวังและตรวจสอบให้ดีเสียก่อน

3. แนวปฏิบัติของแผนปิดกั้นการใช้ดุลยพินิจของผู้ปฏิบัติ ในแต่ละแผนและโครงการจะมีการกำหนดระเบียบปฏิบัติ แนวทางหรือหลักปฏิบัติ รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานไว้ ส่วนแผนหรือโครงการใดจะกำหนดไว้อย่างละเอียดมากน้อยกว่ากันเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้วางแผน ทั้งนี้เพราะการกำหนดไว้ละเอียดหรือไม่ละเอียดนั้นมีผลดีผลเสียเหมือน ๆ กัน

4. ข้อจำกัดเกี่ยวกับค่านิยมของผู้บริหาร ผู้บริหารจำนวนหนึ่งไม่สนใจกับเหตุการณ์ในอนาคต ไม่พยายามมองไปข้างหน้าและไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง จึงไม่นิยมคิดวางแผนและกระทำการใดๆ ที่จะเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในอนาคต และไม่คิดที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต แต่มักจะทำงานและให้ความสำคัญกับสิ่งต่างๆ ในปัจจุบันหรือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า บางครั้งอาจไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงหรือหากจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในปัจจุบันหรือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ก็จะปัดให้เป็นหน้าที่ของผู้อื่น เป็นต้น

5. ข้อจำกัดในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม แผนระยะยาวที่มีเวลาดำเนินการมากกว่าสองปีขึ้นไปหรือแผนระยะใดก็ตาม หากจะต้องนำไปปฏิบัติในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมจะเป็นไปโดยทั้งหมดหรือบางส่วนก็ตาม อาจจะกระทบถึงแผนได้และทำให้แผนนั้นใช้ไม่ได้จะเป็นทั้งหมดหรือบางส่วนของแผนแล้วแต่กรณี ปัญหาก็คือไม่อาจปฏิบัติตามแผนได้ การปรับปรุงแก้ไขแผนทั้งหมดหรือบางส่วนของแผนจะต้องมีขึ้น แต่ถ้าปัญหาหรือการแก้ปัญหาหรือการแก้ไขแผนอาจต้องใช้เวลา ดังนั้นจึงอาจถือได้ว่าประเด็นดังกล่าวนี้ เป็นปัญหาอย่างหนึ่งของแผน ทางแก้ปัญหาเรื่องนี้อาจทำได้วิธีหนึ่งก็คือ ผู้ร่วม

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

แผนเปิดแนวทางไว้โดยไม่ระบุเงื่อนไขลงไปให้ชัดเจนหรือละเอียดมากนัก โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติตามแผนใช้ดุลยพินิจตัดสินใจเลือกแนวทางหรือวิธีการที่เขาเห็นว่าเหมาะสมในสถานการณ์ขณะนั้น แต่ก็เป็นทางแก้ไขที่ใช้ได้บางส่วนและบางกรณีเท่านั้น โดยทั่วไปแล้วหากมีปัญหา ดังกล่าวนี้เกิดขึ้น มักจะมีการปรับแผนใหม่ทั้งหมด เพื่อให้เหมาะสมและใช้ได้กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

6. ข้อจำกัดเกี่ยวกับเวลา การวางแผนเป็นงานที่ต้องใช้ทรัพยากรทั้งคน เงิน วัตถุ และการจัดการ ที่จำเป็นอีกอย่างก็คือต้องใช้เวลา อาจใช้เวลาเป็นชั่วโมง วัน เดือน และเป็นปี อันขึ้นอยู่กับลักษณะเนื้อหา ขอบข่ายและขอบเขตของงานแต่ละอย่าง ปัญหาที่พบเห็นส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการมีเวลาน้อยไม่พอเพียงที่จะใช้ในการวางแผนอย่างละเอียดรอบคอบ จะด้วยเหตุผลใดก็ตามที่ทำให้การวางแผนต้องรีบเร่ง จะได้แผนที่ไม่สมบูรณ์ถูกต้อง ปัญหาต่างๆ จะตามมาในขั้นของการปฏิบัติตามแผน

7. ข้อจำกัดในความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้วางแผน ปัญหานี้ค่อนข้างจะกว้างและมีลักษณะทั่วๆ ไป เพราะการวางแผนก็เช่นเดียวกับงานด้านอื่นที่ต้องอาศัยผู้มีความรู้และประสบการณ์ในแต่ละด้านมามีส่วนร่วมในการวางแผน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานที่ต้องกำหนดว่าจะทำอย่างไร (How) ส่วนงานด้านอื่น เช่น จะทำอะไร ทำไมจึงต้องทำ ทำเมื่อใด ทำที่ไหน และใครจะเป็นผู้ทำ รวมทั้งการควบคุมประสานงานนั้นสามารถใช้ผู้บริหารที่มีความรู้ด้านวางแผนและการบริหารทั่วๆ ไป ฉะนั้นบุคคลทั้งสองประเภทจะต้องมีความรู้และประสบการณ์พอสมควร และจะต้องมีฝ่ายช่วยเหลือทางด้านข้อมูลหรือสารสนเทศ เพื่อการตัดสินใจและการพยากรณ์อนาคตอย่างพร้อมเพรียงด้วย

สรุป

การวางแผน เป็นหน้าที่ทางการจัดการหน้าที่แรกที่ผู้บริหารองค์การจะต้องทำ องค์การที่มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างมีระบบและเป็นขั้นตอน จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การได้อย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด ทั้งนี้ การวางแผน หมายถึง กระบวนการในการคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจไว้ล่วงหน้า ว่าจะให้ใคร ทำอะไร ทำที่ไหน ทำเมื่อไร ทำอย่างไร และให้ใครเป็นผู้ทำ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ในแง่ความสำคัญของการวางแผนนั้น ถือว่าเป็นหน้าที่ทางการจัดการอันดับแรกของกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงาน ช่วยในเรื่องของการกำหนดทิศทาง เป็นการเตรียมการไว้ล่วงหน้าเพื่อมองให้มองเห็นอนาคตขององค์การ ทำให้องค์การเกิดการพัฒนาเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

การจำแนกประเภทของแผน สามารถจำแนกได้หลายลักษณะ ได้แก่ จำแนกตามระยะเวลาของแผน ระดับการวางแผน ลำดับขั้นตอนของแผนในองค์การ ลักษณะของการดำเนินงานขององค์การในแต่ละด้าน วิธีการกำหนดแผน ลักษณะการใช้ และรูปแบบของแผน สำหรับกระบวนการวางแผน แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย การเตรียมการก่อนการ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

วางแผน การวิเคราะห์ข้อมูลและปัญหา การกำหนดแผนงานและโครงการต่างๆ ที่เป็นทางเลือกในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผล

เทคนิคที่ใช้ในการวางแผนนั้นมีหลายเทคนิคด้วยกัน ผู้บริหารองค์การต้องพิจารณาอย่างรอบคอบในการเลือกใช้ เพื่อให้เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพในการนำแผนไปปฏิบัติ นอกจากนี้ การวางแผนช่วยก่อให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารจัดการองค์การ ในขณะเดียวกัน ก็มีจุดอ่อนหรือข้อจำกัดด้วยเช่นกัน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แบบฝึกหัดบทที่ 4

1. จงอธิบายความหมายและความสำคัญของการวางแผน
2. การจำแนกแผนตามระยะเวลา แบ่งแผนออกเป็นกี่ระยะ อะไรบ้าง
3. การจำแนกแผนตามลำดับขั้นตอนของแผนในองค์การ แบ่งแผนเป็นกี่ชนิด อะไรบ้าง
4. แผนที่ใช้ประจำกับแผนที่ใช้เฉพาะครั้ง แตกต่างกันอย่างไร อธิบายพร้อมยกตัวอย่างประกอบ
5. จงยกตัวอย่างของแผนตามรูปแบบ
6. กระบวนการวางแผนมีกี่ขั้นตอน แต่ละขั้นตอนมีสาระสำคัญอะไรบ้าง
7. ลักษณะของแผนที่ดี ต้องมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง
8. เทคนิคที่ใช้ในการวางแผนมีอะไรบ้าง
9. ท่านมีข้อเสนอแนะที่ดีต่อการวางแผนอย่างไร จึงจะทำให้การวางแผนเกิดประโยชน์มากที่สุดในองค์การ
10. แม้ว่าองค์การจะมีการวางแผนไว้เป็นอย่างดี แต่อาจมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นได้ ให้ท่านอธิบายข้อจำกัดของการวางแผน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

เอกสารอ้างอิง

กฤตชน วงศ์รัตน์. (2555). **เอกสารประกอบการสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ**. เพชรบุรี : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล. (2542). **องค์การและการจัดการ**. นครปฐม : ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏนครปฐม.

วิทยา ด่านธำรงกูล. (2546). **การบริหาร**. กรุงเทพฯ : เธิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2542). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

ศิริพร เลิศยิ่งยศ. (2556). **องค์การและการจัดการ**. มหาสารคาม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

สมคิด บางโม. (2556). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.

สุภาพร พิศาลบุตร. (2553). **การวางแผนและการบริหารโครงการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ. (2550). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : จุดทอง.

อนิวัช แก้วจำนงค์. (2557). **หลักการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 5). สงขลา : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.

อภิชา บุญภัทรกานต์ และคนอื่นๆ ; คณาจารย์คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. (2554). **การจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 9). ปทุมธานี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

Koontz, H. and O' Donnell, C. (1972). **Principles of Management : An Analysis of Managerial function**. 5th ed. New York : McGraw–Hill Book company.

Robbins, S.P. and Coulter, M. (2007). **Management**. 9th ed. Upper Saddle River : Prentice-hall International.

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ความสำคัญของการวางแผน ลองปรับเข้าหากัน

2. การวางแผนเป็นเรื่องของการคาดการณ์ในอนาคต ช่วยให้ผู้บริหารสามารถพยากรณ์ปัญหา อุปสรรค ที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อเตรียมการป้องกันหรือหาแนวทางแก้ไขล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดความเสียหายขึ้น เพื่อทำให้ปัญหาเหล่านั้นไม่ส่งผลกระทบต่อแผนหรือส่งผลน้อยที่สุด

2. การวางแผนทำให้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความซับซ้อน ลดความสูญเสีย และยังสามารถบอกได้ล่วงหน้าว่าจะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไร จึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนั้นยังสามารถบอกให้รู้ถึงความสำคัญก่อนหลังของการใช้ทรัพยากรขององค์การอีกด้วย

3. การวางแผนเป็นเครื่องชี้นำที่ทำให้องค์การสามารถกำหนดทิศทาง เป้าหมาย นโยบายในอนาคตอย่างชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ การวางแผนจะช่วยกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน เชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ที่ปฏิบัติโดยหลายฝ่ายให้เข้าด้วยกัน ช่วยให้หลีกเลี่ยงการทำงานที่ซ้ำซ้อน ก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี เนื่องจากทุกคนในองค์การรู้หน้าที่ของแต่ละหน่วยงานหรือของแต่ละคน ว่าจะต้องดำเนินการอย่างไรให้กับองค์การ

4. การวางแผนเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดผลสำเร็จขององค์การ รู้ถึงมาตรฐานในการควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อเปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติได้จริงกับวัตถุประสงค์ที่องค์การได้กำหนดไว้ เพื่อดูว่าการดำเนินงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงใด

5. การวางแผนทำให้งานมีประสิทธิภาพ คือ ทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์คุ้มกับเงินที่จ่าย ก่อให้เกิดความประหยัด การวัดประสิทธิภาพจะดูจากอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้าของงานกับความพอใจแต่ละบุคคลที่อยู่ในองค์การ

6. การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารงาน ควบคุมงานต่างๆ ได้คล่องตัว รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยมีแผนงาน นโยบาย วัตถุประสงค์ เป็นเครื่องกำกับ ซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมของบุคคลที่ต้องการให้ควบคุมที่เป้าหมายและหลักการ

7. การวางแผนทำให้เกิดการยอมรับแนวความคิดใหม่ๆ เข้ามาในองค์การ การยอมรับในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงได้ จะช่วยให้องค์การสามารถค้นหาวิธีการ แนวทางการดำเนินงานปรับปรุงองค์การให้ทันสมัย เพื่อนำมาใช้สำหรับการดำเนินงานในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 5

เนื้อหาประจำบท

บทที่ 5 การจัดองค์การ

5.1 ความหมายของการจัดองค์การ
5.2 ความสำคัญของการจัดองค์การ
5.3 หลักการจัดองค์การ
5.4 กระบวนการจัดองค์การ
5.5 แผนภูมิองค์การ
5.6 รูปแบบโครงสร้างองค์การ
5.7 ประโยชน์ของการจัดองค์การ
5.8 สรุป

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อศึกษาบทที่ 5 แล้ว นักศึกษาสามารถ

1. บอกความหมายและความสำคัญของการจัดองค์การได้
2. อธิบายหลักการจัดองค์การได้
3. อธิบายกระบวนการจัดองค์การได้
4. จำแนกและยกตัวอย่างแผนภูมิองค์การได้
5. จำแนกและยกตัวอย่างโครงสร้างองค์การได้
6. อธิบายประโยชน์ของการจัดองค์การได้

กิจกรรมการเรียนการสอนประจำบท

1. ผู้สอนอธิบายเนื้อหาการจัดองค์การ และซักถามพร้อมยกตัวอย่างประกอบการบรรยายโดยใช้โปรเจคเตอร์

2. แบ่งผู้เรียนเป็นกลุ่ม กลุ่มละประมาณ 5 คน เพื่อศึกษาเรื่องการจัดองค์การ แล้วอธิบายในกลุ่ม

3. ให้ผู้เรียนทำแบบฝึกหัดบทที่ 5

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สื่อการเรียนการสอน

1. เอกสารประกอบการสอนวิชาองค์การและการจัดการ
2. ไฟล์เอกสารประกอบการสอนวิชาองค์การและการจัดการ
3. เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องฉายโปรเจคเตอร์
4. หนังสืออ่านประกอบค้นคว้าเพิ่มเติม
5. แบบฝึกหัดบทที่ 5

การวัดผลและประเมินผล

1. สังเกตจากการซักถามผู้เรียน
2. สังเกตจากการร่วมกิจกรรม
3. สังเกตจากความสนใจ
4. สังเกตจากการอภิปรายกลุ่มย่อยและอภิปรายสรุป
5. ประเมินจากการทำแบบฝึกหัด
6. ประเมินจากการสอบระหว่างภาคและปลายภาค

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 5
การจัดองค์การ

เมื่อผู้บริหารองค์การได้ดำเนินการวางแผนงาน เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การแล้ว แผนงานดังกล่าวจะนำมาใช้เป็นแนวปฏิบัติงาน ซึ่งการดำเนินงานขององค์การจะประสบความสำเร็จได้ ต้องเกิดจากการร่วมมือกันระหว่างบุคคลภายในองค์การ ดังนั้น การรวมกลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างกันย่อมทำให้เกิดปัญหาหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการแบ่งงาน ความซ้ำซ้อนของงาน เป็นต้น การจัดองค์การจึงเป็นหน้าที่ทางการจัดการที่ต้องดำเนินการต่อจากการวางแผน เพื่อช่วยให้องค์การมีระบบ กลไกการบริหาร และการประสานงานที่จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามกรอบ ทิศทาง หรือแนวทางที่ได้กำหนดไว้ในแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

เพื่อให้เข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์การ อันเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารองค์การสามารถจัดองค์การให้มีลักษณะที่สมดุลที่สุด ผู้เรียบเรียงจึงได้เสนอรายละเอียดของเรื่องต่างๆ ได้แก่ ความหมายและความสำคัญของการจัดองค์การ หลักการจัดองค์การ กระบวนการจัดองค์การ แผนภูมิองค์การ รูปแบบโครงสร้างองค์การ และประโยชน์ของการจัดองค์การ

ความหมายของการจัดองค์การ

การจัดองค์การ มาจากภาษาอังกฤษว่า Organizing ซึ่งนักวิชาการด้านการบริหารจัดการ ได้นิยามความหมายของการจัดองค์การไว้หลายแนวคิด ล้วนแล้วแต่ความหมายใกล้เคียงกัน ฉะนั้นในที่นี้จึงขอเสนอความหมายต่างๆ เพื่อประกอบการพิจารณาเปรียบเทียบ ดังนี้

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล (2542 : 105) ให้ความหมายของ การจัดองค์การ ไว้ว่า การกำหนดระเบียบแบบแผน โครงสร้าง หน้าที่ การทำกิจกรรม รวมทั้งประสานความสัมพันธ์ของทุกฝ่ายในองค์การให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อภิชา บุญภัทรกานต์ และคนอื่นๆ (2554 : 67) ให้ความหมายของ การจัดองค์การ ไว้ว่า กระบวนการในการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างคน งาน และกิจกรรมต่างๆ ในวิถีทางที่จะก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

กฤตชน วงศ์รัตน์ (2555 : 102) ให้ความหมายของ การจัดองค์การ ไว้ว่า การจัดระเบียบความสัมพันธ์ของกิจกรรมกลุ่มต่างๆ (แผนก ฝ่าย กอง เป็นต้น) ให้มีความสอดคล้องหรือครอบคลุมกับภารกิจขององค์การ โดยการมอบหมายงานพร้อมทั้งอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และระบุขอบเขตงานไว้อย่างชัดเจนตามสายการบังคับบัญชาว่า ใครทำอะไร ใครต้องรายงานต่อใคร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ศิริพร เลิศยิ่งยศ (2556 : 115) ให้ความหมายของ การจัดองค์การ ไว้ว่า กระบวนการออกแบบองค์การ การแบ่งงานออกเป็นแผนกงาน กำหนดสายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การอย่างชัดเจนและเป็นระบบ ตลอดจนการกำหนดสาย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการประสานงานให้การดำเนินงานเป็นไปตามกรอบทิศทางแนวทาง ที่ได้กำหนดไว้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สมคิด บางโม (2556 : 107) ให้ความหมายของ การจัดองค์การ ไว้ว่า การจัดแบ่งองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ ให้ครอบคลุมภารกิจและหน้าที่ขององค์การ พร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรย่อยไว้ด้วย ทั้งนี้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2557 : 93) ให้ความหมายของ การจัดองค์การ ไว้ว่า การจัดระบบความสัมพันธ์ของคนและงานเพื่อการดำเนินงานในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยออกแบบในรูปแผนภูมิองค์การแสดงตำแหน่ง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่แน่นอนและชัดเจน

เอ็ดวิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flippo. 1970 : 129) ให้ความหมายของ การจัดองค์การ ไว้ว่า การจัดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ คือ ตัวบุคคลและหน้าที่การงาน เพื่อรวมกันเข้าเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้

กริฟฟิน (Griffin. 2008 : 324) ให้ความหมายของ การจัดองค์การ ไว้ว่า การตัดสินใจเลือกวิธีการดำเนินการจัดแบ่งกลุ่มกิจกรรมและทรัพยากรต่างๆ ขององค์การให้เป็นหมวดหมู่อย่างเป็นระบบ

จากความหมายของ การจัดองค์การ ดังกล่าวข้างต้น ผู้เรียบเรียงสามารถสรุปได้ดังนี้

การจัดองค์การ หมายถึง กระบวนการออกแบบองค์การโดยกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างคน งาน และกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การอย่างชัดเจนและเป็นระบบ ตลอดจนกำหนดสายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการประสานงานให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ความสำคัญของการจัดองค์การ

การจัดองค์การถือเป็นหน้าที่ทางการจัดการที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานและได้มีการดำเนินงานต่อจากการวางแผน ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการออกแบบองค์การ กำหนดสายการบังคับบัญชาอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานภายในองค์การอย่างเป็นระบบ ศิริพร เลิศยิ่งยศ (2556 : 116) ได้สรุปให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดองค์การ ดังนี้

1. การจัดองค์การจะทำให้ช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนของหน่วยงานภายในองค์การ เพราะการจัดองค์การจะเป็นการแบ่งงานภายในองค์การออกเป็นแผนกๆ โดยการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้เหมาะสม อีกทั้งยังแสดงให้เห็นถึงสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน

2. การจัดองค์การจะช่วยให้ทราบถึงแนวทางการปฏิบัติงาน ทำให้การติดต่อประสานงานหน่วยงานมีความสะดวก รวดเร็วมากยิ่งขึ้น

3. การจัดองค์การเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์การให้เหมาะสมตามสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อันนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

4. การจัดองค์การจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานตามความถนัด ด้วยวิธีการจัดแบ่งแผนกงาน และจัดบุคลากรเข้าไปทำงานในแต่ละแผนกงานให้เหมาะสมกับงาน

5. การจัดองค์การช่วยให้เกิดความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและสั่งการในการทำงานของผู้บังคับบัญชา

หลักการจัดองค์การ

การจัดองค์การเพื่อให้ได้มาซึ่งองค์การที่เหมาะสม ก่อให้เกิดการประสานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล จำเป็นต้องอาศัยหลักในการจัดองค์การ ซึ่งกฤตชน วงศ์รัตน์ (2555 : 103 – 105) ได้อธิบายว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงหลักการจัดองค์การ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (Objectives or goals) เป็นจุดหมายปลายทางของการดำเนินงาน ก่อนการทำงานองค์การจะต้องทำการคิดพิจารณาและตัดสินใจเลือกวัตถุประสงค์เสียก่อน องค์การต้องการจะทำอะไร อยู่ในธุรกิจประเภทไหน เมื่อการดำเนินงานสิ้นสุดลงต้องการที่จะให้ได้ผลสำเร็จถึงขั้นไหน เป็นต้น

2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง อำนาจที่จะสั่งให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามได้ อำนาจหน้าที่ในองค์การย่อมเกิดขึ้นเนื่องจากการที่ได้มีตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นทางการ การใช้อำนาจหน้าที่จึงต้องใช้เพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย อำนาจหน้าที่ในองค์การจะมีมากที่สุด ที่ผู้บริหารระดับสูง และแบ่งส่วนเรื่อยมาในระดับต่ำตามสายงานที่เกิดขึ้น

ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ข้อผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา อันสืบเนื่องมาจากการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ความรับผิดชอบอาจจะเป็นข้อผูกพันที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไป หรืออาจสิ้นสุดลงด้วยการกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ได้รับมอบหมายมา

3. การมอบหมายงาน

การมอบหมายงาน (Delegation) เป็นการกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่โดยตัวผู้บังคับบัญชาที่ให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่เป็นผู้รับมอบหมายงานมาจะได้รับอำนาจสิทธิ์ขาดในการวางแผนและสั่งการ รวมทั้งทำการตัดสินปัญหาต่างๆ ภายในส่วนงานหรือที่เกี่ยวกับหน่วยงาน

4. การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ

การรวมอำนาจ (Centralization) หมายถึง การสงวนหรือรักษาอำนาจไว้ที่ส่วนกลางขององค์การอย่างมีระบบและสม่ำเสมอ การตัดสินใจส่วนใหญ่ที่เกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ไม่ได้ทำโดยผู้ปฏิบัติงานจริงๆ แต่จะขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับสูงกว่าขึ้นไปเป็นผู้ทำการตัดสินใจเอง

การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ความพยายามที่จะมอบหมายอำนาจหน้าที่ทั้งหมดไปยังผู้บริหารในระดับต่างๆ ที่อยู่รองลงมาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ยกเว้นแต่อำนาจบางอย่างซึ่งจำเป็นต้องสงวนไว้ที่ส่วนกลาง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

5. สายการบังคับบัญชา

สายการบังคับบัญชา (Chain of command) เป็นหลักการข้อหนึ่งของ ฟาโยล หลักการของสายการบังคับบัญชามีอยู่ว่า อำนาจหน้าที่ (Authority) จะเริ่มต้นที่ระดับบนแล้วลดหลั่นลงมาเรื่อยๆ จนถึงระดับล่างเหมือนสายโซ่ที่ร้อยติดกันโดยไม่ขาด สายการบังคับบัญชา จึงเป็นสายที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การยึดถือปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชาจะก่อให้เกิดประโยชน์คือ ไม่ทำให้ฐานะของผู้บริหารต้องเสียไป และในขณะเดียวกันจะก่อให้เกิดความสับสนแก่คนงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาต่างๆ เกิดความลำบากใจเสมอถ้าหากมีการละเลยไม่ปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชา โดยมีการติดต่อหรือสั่งข้ามขั้นมักจะทำให้ผิดต่อหลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวได้เสมอ

6. ช่วงการบังคับบัญชาหรือขนาดของการควบคุม

ช่วงการบังคับบัญชาหรือขนาดของการควบคุม (Span of control) เป็นการพิจารณากำหนดจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บริหารคนหนึ่งสามารถควบคุมได้อย่างเหมาะสมที่สุด เพราะผู้บริหารทุกคนมีความสามารถในการควบคุมก็จะถูกจำกัดไปด้วย ดังนั้นเพื่อไม่ให้การควบคุมงานต้องเสียไป จึงเป็นการสมควรที่จะต้องกำหนดขนาดของการควบคุมเอาไว้ การกำหนดขนาดของการควบคุมว่าจะมีผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากน้อยเพียงใดนั้น ในทางปฏิบัติไม่สามารถกำหนดเป็นจำนวนที่แน่นอนตายตัวได้ อย่างไรก็ตามการกำหนดขนาดของการควบคุมไว้กว้าง มักจะมีประโยชน์หลายอย่าง เช่น ช่วยให้เกิดการติดต่อสื่อสารตามแนวดิ่งกระทำได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น ขวัญและผลผลิตของงานจะสูงขึ้น

7. เอกภาพในการบังคับบัญชา

ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาเป็นฝ่ายริเริ่มใช้วิธีการติดต่อแบบข้ามขั้น ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่ำโดยไม่ผ่านผู้บริหารที่อยู่ระหว่างกลางตามสายการบังคับบัญชา การผิดหลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวหรือเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) จะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่รับคำสั่งจะรู้สึกอึดอัดใจ และสับสนที่จะต้องคอยรับคำสั่งจากทั้งผู้บริหารระดับกลางกับที่อยู่สูงขึ้นพร้อมกันในเวลาเดียวกันที่ทั้งสองฝ่ายข้างต้นต่างก็ออกคำสั่งไว้ ถ้าหากคำสั่งของผู้อยู่ในระดับกลางและสูงสอดคล้องกัน ปัญหาอาจมีไม่มากนัก แต่ส่วนใหญ่แล้วการข้ามขั้นและต่างคนต่างสั่งเช่นนี้ การหวังให้คำสั่งที่ออกไปตรงกันนั้นจะเป็นเรื่องที่กระทำได้ยากมาก

8. การจัดแผนกงาน

การจัดแผนกงาน (Departmentalization) เป็นการพิจารณารวมกลุ่มกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน การรวมกลุ่มกิจกรรมนี้เป็นไปภายใต้หลักเกณฑ์ของการแบ่งแยกแรงงานกันทำหรือการแบ่งงานกันทำตามความถนัดนั่นเอง เหตุผลของการที่จะต้องแบ่งงานกันทำ เพราะในขณะที่องค์การธุรกิจขนาดใหญ่เกิดขึ้น กิจกรรมต่างๆ จะมากขึ้นและเกินกว่ากำลังความสามารถของคนๆ เดียวจะทำได้

9. ความชำนาญเฉพาะอย่าง

องค์การจะต้องมีการแบ่งงานกันทำในบรรดาบุคคลต่างๆ และการแบ่งงานกันทำนั้นต้องมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคน หรือเรียกว่า ความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) โดยยึดหลักว่า “จัดคนให้เหมาะสมกับงาน” หรือ “Put the right man on the right job”

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

10. การประสานงาน

ในการจัดองค์การนั้นจะต้องจัดกลไกการบริหาร และทรัพยากรให้สอดคล้องประสานกันทุกขั้นตอน เพื่อก่อให้เกิดการประสานงาน (Coordination) ที่ดี ไม่มีความขัดแย้งกัน โดยผู้บริหารจะต้องจัดให้กลไกต่างๆ ทำงานประสานกันหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งให้คนทำงานมีสามัคคีธรรมนั่นเอง

หลักการจัดองค์การทั้ง 10 ประการ จะช่วยให้ผู้บริหารออกแบบองค์การและกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างคน งาน และกิจกรรมได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ นอกจากนี้ หลักการจัดองค์การยังช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานราบรื่น ก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีระหว่างกัน

กระบวนการจัดองค์การ

เมื่อทราบถึงหลักของการจัดองค์การแล้ว องค์การจะต้องดำเนินการจัดโครงสร้างองค์การตามกระบวนการจัดองค์การ ทั้งนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2543 : 232) แบ่งกระบวนการจัดองค์การออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การพิจารณาแยกประเภทงานและจัดกลุ่มงาน (The classification and grouping tasks) เป็นการวิเคราะห์และพิจารณา แยกประเภทงานที่มีอยู่ภายในองค์การว่าประกอบไปด้วยงานประเภทใดบ้าง โดยการแบ่งประเภทกลุ่มงานที่เหมือนกันให้อยู่รวมกัน ทั้งเพื่อให้เป็นไปตามหลักการแบ่งงานกันทำ โดยการจำแนกงานแต่ละชนิดออกเป็นกลุ่มๆ ตามหน้าที่ตามความถนัด และตามความสามารถของผู้ที่จะปฏิบัติ

2. ระบุขอบเขตของงานและมอบหมายงาน (The Scope of work and assignment) รวมถึงการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งขั้นตอนนี้จะมีการระบุถึงขอบเขตของงานในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่างานแต่ละตำแหน่ง เกี่ยวข้องกับเรื่องอะไร มีปริมาณงานในความรับผิดชอบมากน้อยแค่ไหน หลังจากนั้น ผู้บริหารก็จะดำเนินการพิจารณามอบหมายงาน พร้อมกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับรองลงไปตามสายการบังคับบัญชา

3. กำหนดสายความสัมพันธ์ (Define line relationships) จะทำให้ทราบถึงสายการบังคับบัญชาขององค์การว่าเป็นอย่างไร ใครเป็นผู้บังคับบัญชาในระดับใด และใครต้องรายงานต่อใคร เพื่อให้บุคลากรภายในองค์การเกิดความชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และประสานการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระเบียบเพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานมุ่งไปสู่จุดหมายอันเดียวกัน

ส่วน อภิชา บุญภัทรกานต์ และคนอื่นๆ (2554 : 70 – 71) ได้แบ่งกระบวนการจัดองค์การออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดงานต่างๆ ทุกชนิดที่ต้องทำให้อยู่ในรูปของกลุ่มงานต่างๆ โดยที่กลุ่มงานแต่ละกลุ่มนั้นจะใช้กำลังคนหนึ่งคน

2. จัดกลุ่มงานที่ทำหน้าที่ในลักษณะเดียวกันให้เข้าอยู่ในหน่วยงานใหญ่เดียวกัน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏราไพพรรณี

3. คัดเลือกตัวบุคคลที่เหมาะสมที่จะทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบหน่วยงานแต่ละหน่วย พร้อมทั้งมอบหมายงานที่ต้องรับผิดชอบให้กับบุคคลผู้นั้นไป

4. กำหนดวิธีการที่จะนำมาใช้ในการเชื่อมหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การโดยส่วนรวมสามารถมุ่งไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากกระบวนการจัดองค์การที่นักวิชาการทั้งสองท่านกล่าวไว้ จะเห็นได้ว่า ขั้นตอนในกระบวนการจัดองค์การไม่แตกต่างกันนัก เป็นเพียงการแยกหัวข้อการแบ่งประเภทงานและการจัดกลุ่มงานออกจากกัน ซึ่งขั้นตอนทั้ง 4 ที่กล่าวถึงข้างต้น จัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของหน้าที่ในการจัดองค์การ หากผู้บริหารต้องการให้องค์การของตนสามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการจัดองค์การที่ดี ซึ่งต้องมีการแจกแจงรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับองค์ประกอบทั้ง 4 ให้เห็นอย่างชัดเจน รายละเอียดขององค์ประกอบทั้ง 4 แสดงไว้ในตารางที่ 5-1

ตารางที่ 5-1 องค์ประกอบของการจัดองค์การ

ขั้นตอนที่สำคัญ	องค์ประกอบของการจัดองค์การ	เหตุผล
1. กำหนดงานต่างๆ ทุกชนิดที่จำเป็นจะต้องทำ	การแบ่งงาน (Division of work)	จัดแบ่งงานทุกชนิดขององค์การให้อยู่ในรูปของกลุ่มงานต่างๆ โดยที่กลุ่มงานแต่ละกลุ่มนั้นจะใช้กำลังคนหนึ่งคนในการจัดทำ
2. จัดกลุ่มงานต่างๆ ให้เข้าอยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	การจัดแผนกงาน (Departmentalization)	รวมกลุ่มงานต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้กิจกรรมต่างๆ สามารถดำเนินไปได้อย่างสอดคล้องและกลมกลืนกัน
3. กระจายและมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	การกระจายอำนาจหน้าที่ (Distribution of authority)	กำหนดความรับผิดชอบสำหรับงานต่างๆ พร้อมทั้งมอบหมายหน้าที่ในการทำงานดังกล่าวให้กับบุคคลที่รับผิดชอบ
4. เชื่อมหน่วยงานต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ	การประสานงาน (Coordination)	เชื่อมบุคลากรและกิจกรรมต่างๆ ให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์การสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ที่มา : อภิชา บุญภัทรกานต์ และคนอื่นๆ (2554 : 71)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

องค์ประกอบของการจัดองค์การ มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. การแบ่งงาน

นักวิชาการที่มีชื่อเสียงที่สนับสนุนให้คนทำงานเฉพาะอย่างตามความถนัดของแต่ละคน คือ เทย์เลอร์ บิดาของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ กล่าวว่า การแบ่งงาน (Division of work) ออกเป็นส่วนๆ แล้วให้คนงานแต่ละคนรับผิดชอบที่ตนเองถนัด จะทำให้เกิดความชำนาญในหน้าที่งาน ซึ่งเรียกว่า ความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) และจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิต (Productivity) ดังนั้น การแบ่งงานในองค์การจึงเป็นการแบ่งงานทุกชนิดขององค์การ ให้อยู่ในรูปของกลุ่มงานต่างๆ เพื่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง และเกิดประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การแบ่งงานต้องพิจารณาถึงปัจจัยของงานที่เกี่ยวข้อง คือ

1.1 ขอบข่ายของงาน (Job scope) หมายถึง จำนวนชนิดของงานที่ได้รับมอบหมายและต้องรับผิดชอบมีมากน้อยแค่ไหน ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่มีขอบข่ายของงานแคบ จะมีประเภทของงานที่ทำน้อย ทำให้ต้องทำงานชนิดเดียวกันซ้ำแล้วซ้ำอีกหลายครั้ง

1.2 ความลึกของงาน (Job depth) เป็นการจัดระดับของการควบคุมที่ผู้ปฏิบัติมีอยู่เหนืองานที่ตนรับผิดชอบ ไม่ว่าจะเป็นความเป็นความอิสระ ความรวดเร็ว ตลอดจนการประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง งานที่มีความลึกของงานต่ำ หมายถึง งานที่มีลักษณะซ้ำซากจำเจ มีกฎเกณฑ์ควบคุมอย่างเข้มงวด ผู้ปฏิบัติงานจะถูกควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด ส่วนผู้ที่รับผิดชอบงานที่มีความลึกของงานสูง จะเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง มีความสามารถในการตัดสินใจและวางแผนเกี่ยวกับงานส่วนที่ตนทำอยู่ได้โดยไม่ต้องให้ใครมาควบคุม

1.3 ลักษณะงาน (Task characteristics) การจัดคนให้เข้าลักษณะงานที่ทำ ย่อมทำให้เกิดประสิทธิภาพ และเกิดความพึงพอใจในการทำงานสูง การลาออก การขาดงานจะต่ำ

2. การจัดแผนกงาน

การจัดแผนกงาน (Departmentalization) เป็นการจัดรวบรวมงานชนิดต่างๆ หรือขั้นตอนของงานต่างๆ หรือกระบวนการทำงานต่างๆ ให้เข้ามาอยู่ในหน่วยงานใหญ่เดียวกัน เพื่อให้งานมีความสัมพันธ์กันมากขึ้น เมื่อองค์การมีการขยายตัวใหญ่ขึ้น งานต่างๆ ก็จะมีมากขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นที่องค์การจะต้องมีการจัดแผนกงานใหม่เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การมีคล่องตัวสูงขึ้น ปกติแล้วรูปแบบของการจัดแผนกงานนั้นจะแสดงไว้ในรูปของแผนภูมิองค์การ (Organization chart) ซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

3. การกระจายอำนาจหน้าที่

อำนาจหน้าที่ หมายถึง อำนาจอย่างถูกต้องที่ได้รับจากหน้าที่งานหรือองค์การ ซึ่งอำนาจหน้าที่นี้จะมีความสัมพันธ์กับตำแหน่งงานที่ได้รับ อำนาจหน้าที่ส่วนมากมักจะเกี่ยวข้องกับการบังคับบัญชา การตัดสินใจ การจัดการต่างๆ ขององค์การ

อำนาจหน้าที่ (Authority) กับอำนาจ (Power) นั้นจะแตกต่างกัน อำนาจจะหมายถึง ความสามารถที่จะกระทำหรือใช้อิทธิพล ส่วนอำนาจหน้าที่นั้น จะหมายถึง สิทธิที่ถูกต้องที่จะกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยปกติแล้ว อำนาจหน้าที่เป็นรูปแบบหนึ่งของอำนาจ แต่เป็นอำนาจที่ได้มาอย่างถูกต้องและเป็นทางการ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ประเภทของอำนาจหน้าที่

เนื่องจากองค์การแต่ละแห่งนั้นมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่หลากหลาย ดังนั้น อำนาจหน้าหน้าที่เองก็มีหลายอย่างหลายประเภทด้วยเช่นกัน อำนาจหน้าที่ที่พบโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 ประเภท คือ

1. อำนาจหน้าที่ที่เป็นสายงานหลัก (Line authority) เป็นอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวกับการตัดสินใจและการมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานที่ปฏิบัติอยู่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ประเภทนี้ จะเป็นหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบโดยตรงต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ การมอบหมายงาน จะมอบหมายงานกันตามสายการบังคับบัญชาที่มีอยู่ ปกติแล้วหน่วยงานที่ถือว่าเป็นสายงานหลัก คือ หน่วยงานที่สร้างรายได้ให้กับองค์การ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด เป็นต้น

2. อำนาจหน้าที่ที่เป็นสายงานที่ปรึกษา (Staff authority) เป็นหน่วยงานที่คอยให้ความช่วยเหลือหน่วยงานที่เป็นสายงานหลัก มักเป็นหน่วยงานที่อยู่นอกสายการบังคับบัญชาขององค์การ หน่วยงานที่เป็นสายงานที่ปรึกษา มีความสำคัญพอๆ กับหน่วยงานที่เป็นสายงานหลัก เช่น ฝ่ายควบคุมคุณภาพองค์การ ฝ่ายคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

3. อำนาจหน้าที่ที่เป็นสายงานตามหน้าที่ (Functional authority) เป็นอำนาจหน้าที่พิเศษที่ให้กับหน่วยงานที่เป็นสายงานหลัก หรือสายงานที่ปรึกษา เพื่อที่จะให้งานหรือโครงการพิเศษสามารถดำเนินไปได้ ผู้ที่ได้รับอำนาจหน้าที่ประเภทนี้จะสามารถบังคับบัญชาคนอื่นๆ ที่อยู่นอกสายการบังคับบัญชาของตนได้

การมอบหมายงาน

การมอบหมายงาน (Delegation process) เกิดขึ้นจากเหตุผลที่ว่า คนเพียงคนเดียวไม่สามารถที่จะทำงานทั้งหมดให้แล้วเสร็จได้ จำเป็นจะต้องอาศัยคนหลายๆ คนมาช่วยกัน ปกติแล้วผู้บริหารจะมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนรับไปดำเนินการ การมอบหมายงานถือเป็นงานด้านการบริหารอย่างหนึ่ง เนื่องจากผู้บริหารจะต้องมอบหมายงานต่างๆ ให้คนอื่นไปทำ องค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับการมอบหมายงานและการเลือกคนที่จะมอบหมายให้ การมอบหมายงานสามารถกำหนดได้ ดังนี้

1. การกำหนดความรับผิดชอบ (Responsibility) ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความรับผิดชอบก็คือ หน้าที่ งานหรือภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารหรือสมาชิกในองค์การจะต้องทำให้แล้วเสร็จ

2. การมอบอำนาจหน้าที่ (Authority) ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถทำงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ โดยมีสิทธิที่จะสั่งการ บังคับบัญชา ตัดสินใจ เพื่อที่จะทำให้งานที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของตนบรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เป็นหัวใจที่สำคัญของการมอบหมายงานที่จะต้องมีความสมดุลกัน เพื่อไม่ให้การดำเนินงานล่าช้า

3. การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความสำนึกถึงภาระหน้าที่ (Accountability) ที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ

การรวมอำนาจ เป็นการที่ผู้บริหารระดับสูงเก็บรักษาอำนาจหน้าที่ไว้กับตนเอง โดยไม่ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับล่างมีสิทธิในการตัดสินใจหรือดำเนินการใดๆ ในเรื่องที่สำคัญ แต่ผู้บริหารระดับสูงอาจจะให้ผู้บริหารระดับล่างมีสิทธิในการตัดสินใจได้ในเรื่องเล็กๆ น้อยๆ บางเรื่องภายใต้กฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้อย่างละเอียดรัดกุม และชัดเจน

ส่วนการกระจายอำนาจ เป็นการที่ผู้บริหารระดับสูงกระจายอำนาจหน้าที่ลงไปให้กับผู้บริหารและพนักงานในระดับล่าง โดยที่ผู้บริหารและพนักงานในระดับล่างสามารถที่จะตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ค่อนข้างมาก ขอบเขตและกฎเกณฑ์ที่ใช้เป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจเป็นไปอย่างกว้างๆ

การจะกำหนดระดับการรวมอำนาจ หรือการกระจายอำนาจว่าควรมากน้อยแค่ไหน ต้องพิจารณาปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย ปัจจัยดังกล่าว ได้แก่

1. ขอบเขตภูมิประเทศที่ครอบคลุม ในกรณีที่องค์การมีสาขาอยู่ภูมิภาคต่างๆ มาก จำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจ เพราะสำนักงานใหญ่แห่งเดียวคงไม่สามารถดูแลงานที่อยู่ทั้งหมดได้
2. ขนาดขององค์การ ถ้าองค์การมีขนาดใหญ่ จำเป็นต้องกระจายอำนาจ เพราะงานที่ปฏิบัติอาจล่าช้าและไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งขันได้
3. ความไม่แน่นอนของสภาวะแวดล้อม ถ้าสภาวะแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์การควรกระจายอำนาจเพื่อให้ระบบการทำงานมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทัน
4. ความซับซ้อนของเทคโนโลยี องค์การที่มีการใช้เทคโนโลยีชั้นสูง มีความสลับซับซ้อนมาก ควรกระจายอำนาจ เพราะผู้บริหารระดับสูงเพียงกลุ่มเดียวไม่สามารถที่จะติดตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีได้ทัน

4. การประสานงาน

การประสานงาน (Coordination) หมายถึง การเชื่อมโยงกิจกรรมหรือการประสานงานต่างๆ ของคนในหน่วยงานหรือองค์การให้นำมารวมเข้าด้วยกัน เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การประสานงานจะมีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงไร ขึ้นอยู่กับปัจจัยพื้นฐาน 3 ประการ คือ สายการบังคับบัญชา (Chain of command) เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) และขนาดของการควบคุม (Span of control)

สายการบังคับบัญชา เป็นตัวที่บอกให้รู้ถึงช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการขององค์การระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาที่อยู่สูงขึ้นไป ช่วยส่งเสริมให้เกิดเอกภาพในการบังคับบัญชาด้วย นอกจากนี้ สายการบังคับบัญชายังช่วยส่งเสริมให้มีการประสานงานที่ดีเกิดขึ้น เนื่องจากเป็นตัวเชื่อมต่อข้อมูลข่าวสารจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน

เอกภาพในการบังคับบัญชา เป็นหลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว หลักการนี้ได้รับแนวความคิดมาจาก ฟาโยล เอกภาพในการบังคับบัญชาจะช่วยให้การประสานงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏราไพพรรณี

ขนาดของการควบคุม หมายถึงจำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนจะต้องควบคุมดูแล ขนาดของการควบคุมอาจมีลักษณะแคบ หรือกว้าง ก็ได้ ขนาดของการ

ควบคุมจะมีมากน้อยแค่ไหนนั้น ไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว จำเป็นต้องดูถึงปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย ปัจจัยดังกล่าวได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวกับกิจกรรมที่ต้องควบคุมดูแล ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา และปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา

กล่าวได้ว่า นอกจากผู้บริหารจะต้องดำเนินการตามกระบวนการจัดองค์การทั้ง 3 ขั้นตอนแล้ว ยังต้องให้ความสำคัญกับองค์ประกอบของการจัดองค์การทั้ง 4 ประการด้วย เพื่อให้การจัดองค์การมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารดำเนินการจัดแบ่งงาน ทำการรวมกลุ่มงานต่างๆ ได้อย่างสอดคล้องและกลมกลืนกัน อีกทั้งยังช่วยให้การกำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรมีความชัดเจน ก่อให้เกิดการประสานคน งาน และกิจกรรม ดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

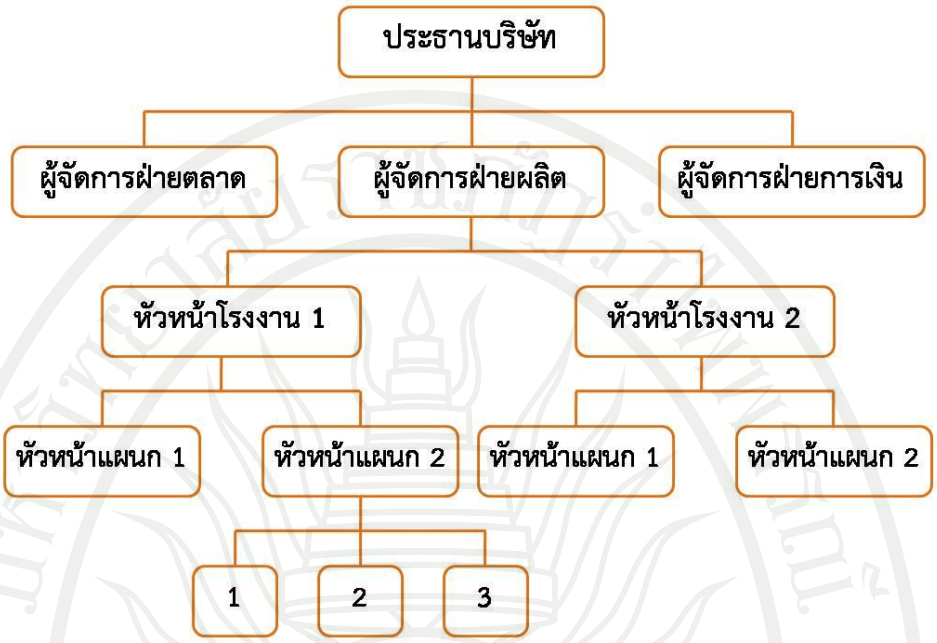
แผนภูมิองค์การ

แผนภูมิองค์การ (Organization chart) เป็นเครื่องมือในการกำหนดโครงสร้างองค์การ จะแสดงให้เห็นถึงลักษณะต่างๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ตำแหน่งงาน สายการบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ของฝ่ายต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งพยอม วงศ์สารศรี (2542 : 120 – 121) จำแนกแผนภูมิองค์การออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. แผนภูมิองค์การแนวดิ่ง (Vertical organization chart) องค์การส่วนมากจะใช้แผนภูมิประเภทนี้เสมอ โดยแสดงให้เห็นถึงระดับต่างๆ ขององค์การ มีลักษณะเป็นรูปพีระมิด ผู้บริหารระดับสูงอยู่ส่วนบนและลดหลั่นลงมาถึงระดับล่างตามลำดับ แผนภูมิลักษณะนี้สามารถจัดโครงสร้างองค์การออกเป็น 2 แบบ ดังนี้

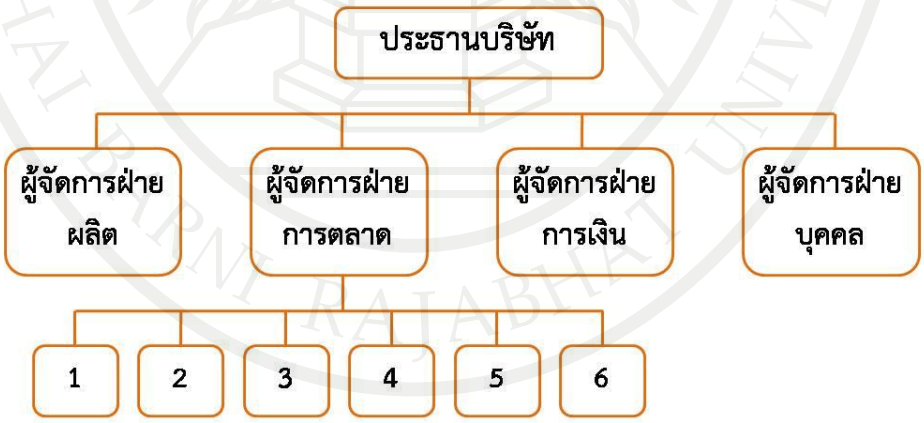
1.1 โครงสร้างองค์การแบบสูง (Tall organization structure) เป็นแผนภูมิที่มีความสูงชันมาก จะมีขนาดการควบคุมแคบ มีสายการบังคับบัญชาหลายระดับชั้น ดังภาพที่ 5-1

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาพที่ 5-1 โครงสร้างองค์การแบบสูง
ที่มา : ปรับปรุงจาก พยอม วงศ์สารศรี (2542 : 120)

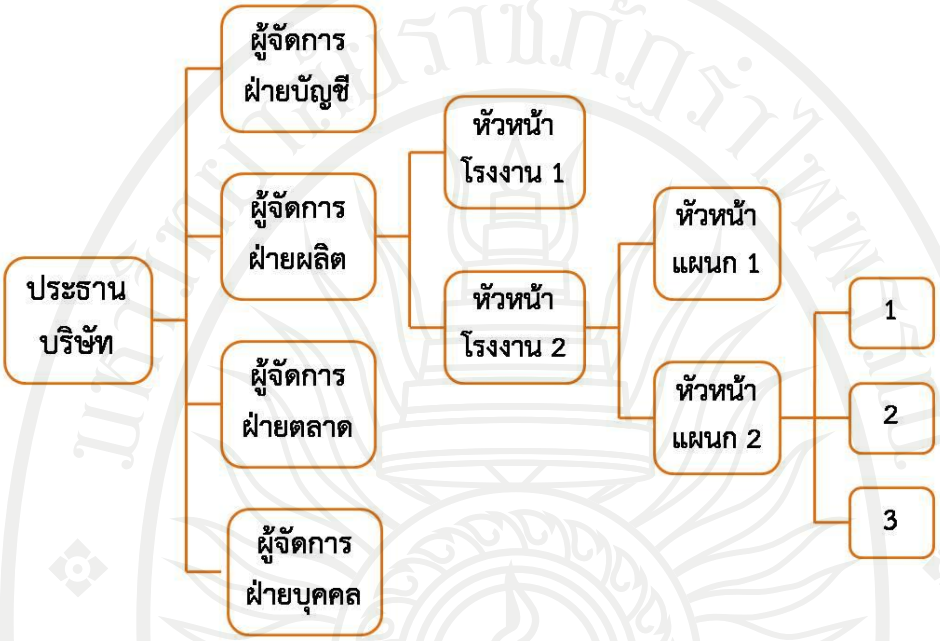
1.2 โครงสร้างองค์การแบบแบนราบ (Flat organization structure) เป็นแผนภูมิที่มีความสูงชันเพียงเล็กน้อย จะมีขนาดการควบคุมกว้าง มีสายการบังคับบัญชาเพียงชั้นเดียวหรือสองชั้น เป็นอย่างมาก ดังภาพที่ 5-2



ภาพที่ 5-2 โครงสร้างองค์การแบบแบนราบ
ที่มา : ปรับปรุงจาก พยอม วงศ์สารศรี (2542 : 120)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

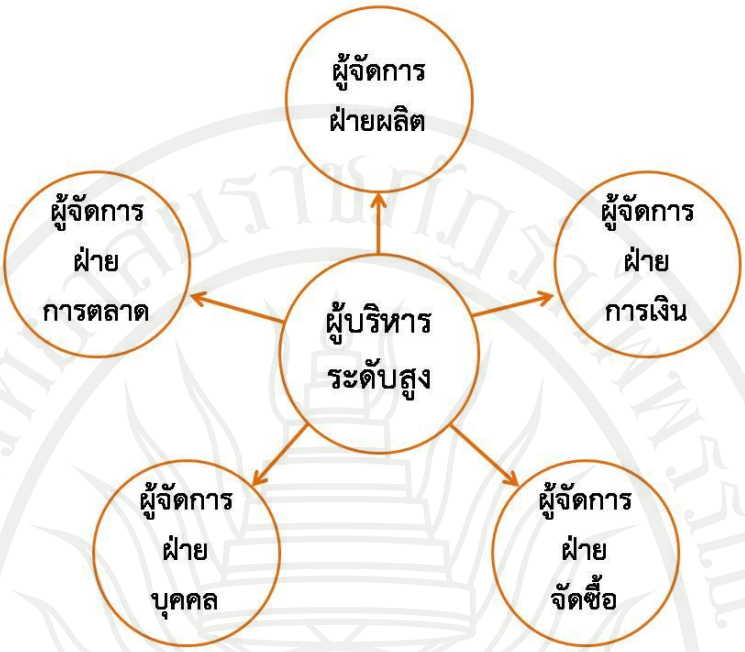
2. แผนภูมิองค์การแนวนอน (Horizontal organization chart) เป็นแผนภูมิที่อ่านจากซ้ายไปขวา ด้านซ้ายจะเป็นผู้บริหารระดับสูงลดหลั่นเรื่อยไปจนถึงพนักงานคนขวาสุด ดังภาพที่ 5-3



ภาพที่ 5-3 โครงสร้างองค์การแบบแนวนอน
ที่มา : ปรับปรุงจาก พยอม วงศ์สารศรี (2542 : 121)

3. แผนภูมิองค์การแบบวงกลม (Circular organization chart) แผนภูมิองค์การลักษณะนี้มีผู้บริหารระดับสูงอยู่ตรงกลางวงกลม ระยะทางที่ห่างจากวงกลมเท่ากันจัดว่าเป็นผู้ที่มีตำแหน่งเท่าๆ กัน จุดอ่อนของแผนภูมิแบบนี้คือ ทำให้สับสน ดังภาพที่ 5-4

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาพที่ 5-4 โครงสร้างองค์การแบบวงกลม
ที่มา : ปรับปรุงจาก พยอม วงศ์สารศรี (2542 : 121)

แผนภูมิองค์การเป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะต่างๆ ขององค์การ ทั้งนี้ แผนภูมิองค์การแต่ละประเภทได้รับความนิยมในการนำไปใช้แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับประเภท ลักษณะการดำเนินงานขององค์การ ตลอดจนวัตถุประสงค์ของผู้บริหารองค์การ เมื่อได้ประเภทของแผนภูมิองค์การที่ต้องการแล้ว ผู้บริหารจะนำแผนภูมิดังกล่าวไปจัดทำเป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การให้มีความชัดเจนต่อไป

รูปแบบโครงสร้างองค์การ

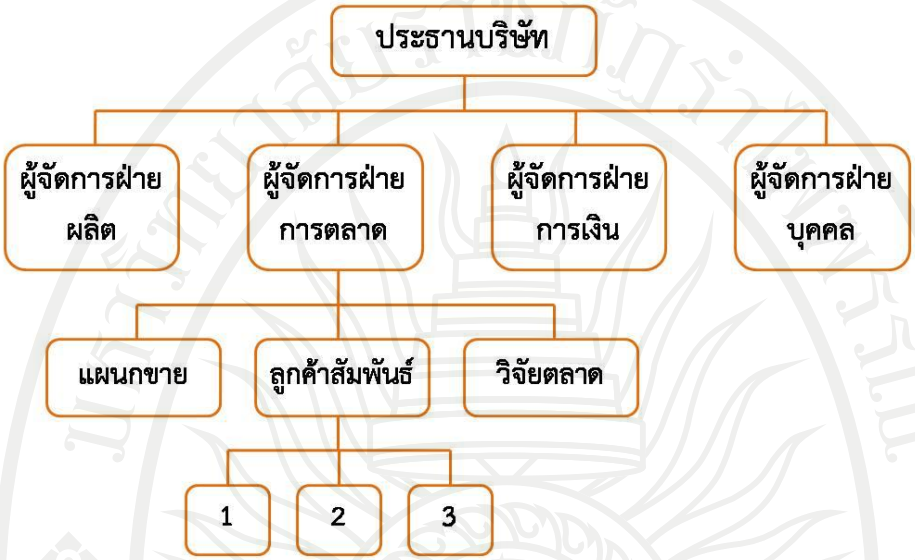
โครงสร้างองค์การ (Organization structure) หมายถึง ระบบการติดต่อสื่อสารและอำนาจบังคับบัญชาที่เชื่อมต่อคนและกลุ่มกลุ่มคนเข้าด้วยกัน เพื่อทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ โครงสร้างองค์การจึงเป็นการกำหนดหน่วยงานในแต่ละระดับให้เชื่อมโยงงานเข้าด้วยกัน โดยอาจจะเชื่อมโยงงานในลักษณะแนวดิ่ง หรือแนวนอนก็ตาม เพื่อให้มีการประสานกิจกรรมต่างๆ ในแต่ละระดับให้เกิดประสิทธิภาพ ทั้งนี้ โครงสร้างองค์การพื้นฐานทั่วไปที่นิยมใช้ทั่วไปมี 5 รูปแบบ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การตามหน้าที่

โครงสร้างองค์การตามหน้าที่ (Functional organization structure) เป็นการจัดโครงสร้างในลักษณะที่รวมกลุ่มของงานหรือกิจกรรมต่างๆ ที่มีลักษณะเหมือนกันหรือคล้ายกันให้เข้าอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน กลุ่มของงานหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นมักจะจัดตามหน้าที่พื้นฐานขององค์การ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ธุรกิจ โครงสร้างลักษณะนี้เป็นรูปแบบที่ใช้กันแพร่หลายที่สุด โดยเฉพาะองค์การธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก ดังภาพที่ 5-5



ภาพที่ 5-5 โครงสร้างองค์การตามหน้าที่
ที่มา : ปรับปรุงจาก สมคิด บางโม (2556 : 125)

ข้อดีของการจัดโครงสร้างองค์การตามหน้าที่ คือ

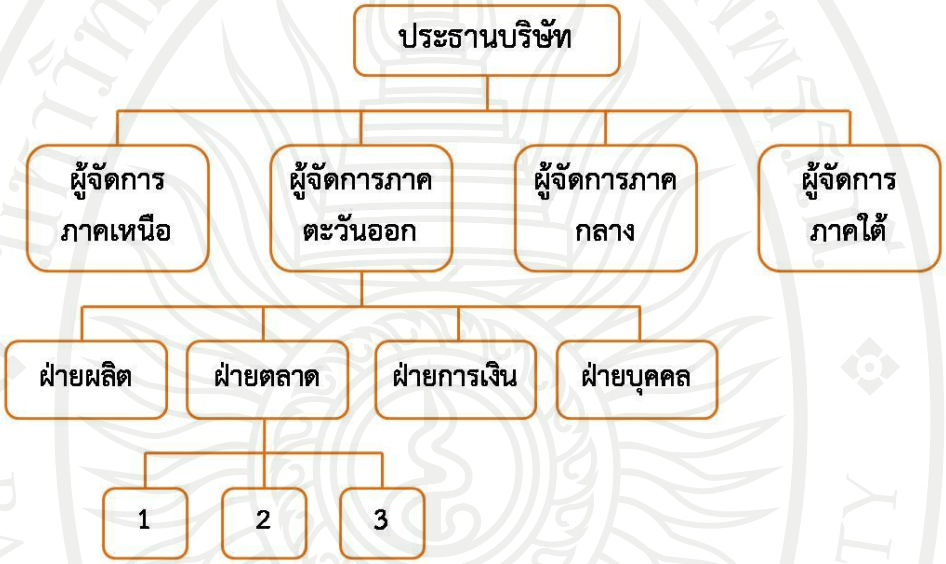
1. เป็นการจัดแบ่งงานและรวมกลุ่มงานตามความเชี่ยวชาญ ช่วยให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานได้ดีขึ้น เพราะมีการนำเอาหลักความชำนาญเฉพาะอย่างเข้ามาใช้
2. การประสานงานและการติดต่อสื่อสารเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว
3. เป็นโครงสร้างที่ช่วยให้มีการพัฒนาและเกิดความชำนาญในงาน ส่งผลให้พนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
4. ผู้บริหารสามารถควบคุมกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานต่างๆ ได้อย่างใกล้ชิด
5. เป็นโครงสร้างที่ง่ายต่อการเข้าใจ มีสายการบังคับบัญชาเด่นชัด
6. เหมาะกับองค์การขนาดกลาง หรือขนาดเล็ก

ข้อเสียของการจัดโครงสร้างองค์การตามหน้าที่ คือ

1. แต่ละฝ่ายหรือแต่ละแผนก ให้ความสำคัญกับส่วนงานของตนเป็นหลัก ไม่เห็นความสำคัญของส่วนงานอื่น ไม่คำนึงถึงเป้าหมายในภาพรวมขององค์การ
2. การติดต่อสื่อสาร การประสานงานระหว่างแผนก เป็นไปด้วยความลำบาก
3. บุคลากรในแต่ละฝ่าย แต่ละแผนก ได้รับการพัฒนา ฝึกอบรมให้มีความรู้เฉพาะด้าน ทำให้ขาดความรู้รอบด้านและประสบการณ์ที่หลากหลาย ส่งผลต่อการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น
4. ไม่เหมาะกับองค์การขนาดใหญ่ หรือองค์การที่กำลังขยายตัว

2. โครงสร้างองค์การตามภูมิศาสตร์หรือพื้นที่

โครงสร้างองค์การตามภูมิศาสตร์หรือพื้นที่ (Geographic organization structure) เป็นการจัดโครงสร้างตามกลุ่มและกิจกรรมภายใต้พื้นที่ภูมิศาสตร์ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม การจัดโครงสร้างแบบนี้จำเป็นต้องมีผู้บริหารประจำพื้นที่ ต้องได้รับการมอบหมายงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังภาพที่ 5-6



ภาพที่ 5-6 โครงสร้างองค์การตามภูมิศาสตร์
ที่มา : ปรับปรุงจาก สมคิด บางโม (2556 : 125)

ข้อดีของการจัดโครงสร้างองค์การตามภูมิศาสตร์ คือ

1. สามารถเรียนรู้ ปรับตัว และตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละพื้นที่ได้เป็นอย่างดี
2. เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงานในแต่ละพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. ช่วยให้สินค้าหรือบริการกระจายได้ครอบคลุมทั่วทุกพื้นที่
4. ประหยัดค่าใช้จ่ายในด้านการขนส่งและการกระจายสินค้า

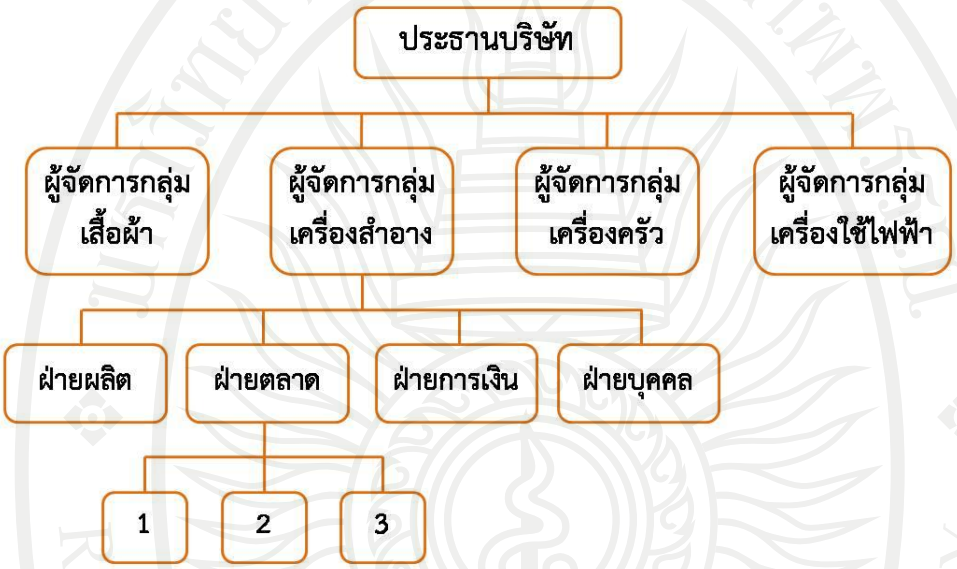
ข้อเสียของการจัดโครงสร้างองค์การตามภูมิศาสตร์ คือ

1. การควบคุม การประสานงาน และการติดต่อสื่อสารจะทำได้ยากกว่าปกติ
2. เกิดความซ้ำซ้อนของการใช้ทรัพยากรในการทำงาน ทำให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

3. โครงสร้างองค์การตามผลิตภัณฑ์

โครงสร้างองค์การตามผลิตภัณฑ์ (Product organization structure) เป็นการจัดโครงสร้างโดยการรวมกลุ่มของงานหรือกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์ตัวใดตัวหนึ่งหรือสายผลิตภัณฑ์สายใดสายหนึ่งที่องค์การจัดจำหน่าย ดังนั้น ทรัพยากรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำผลิตภัณฑ์ตัวนั้นหรือสายผลิตภัณฑ์สายนั้น จะถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน ดังภาพที่ 5-7



ภาพที่ 5-7 โครงสร้างองค์การตามผลิตภัณฑ์
ที่มา : ปรับปรุงจาก สมคิด บางโม (2556 : 125)

ข้อดีของการจัดโครงสร้างองค์การตามผลิตภัณฑ์ คือ

1. องค์การสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าในผลิตภัณฑ์หรือสายผลิตภัณฑ์ ได้ดีขึ้น
2. ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์อย่างหลากหลายในผลิตภัณฑ์หรือสายผลิตภัณฑ์ที่ตนรับผิดชอบ
3. ช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บริหารระดับสูงขององค์การ โดยการกระจายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบไปสู่ผู้บริหารตามสายผลิตภัณฑ์
4. เหมาะกับองค์การธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการผลิตสินค้าหลายชนิด

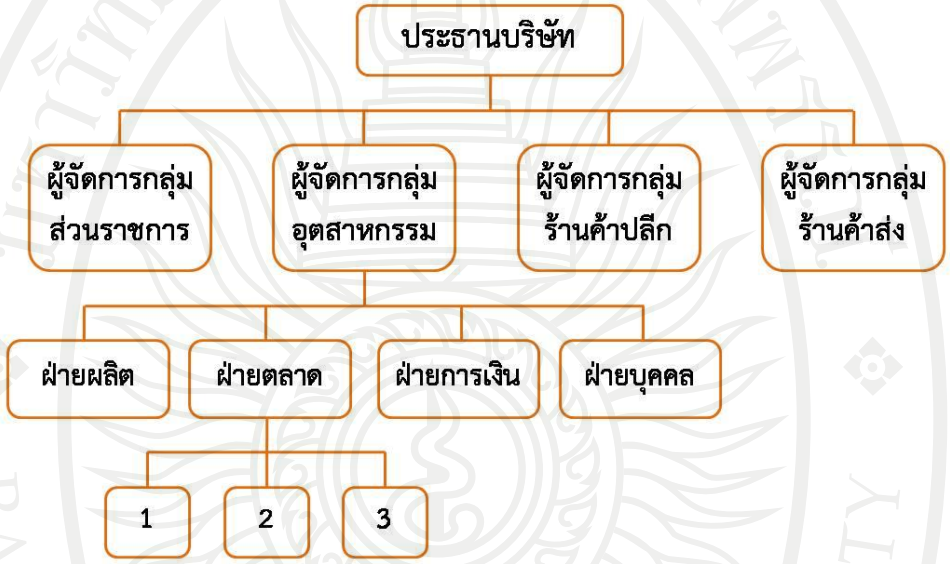
ข้อเสียของการจัดโครงสร้างองค์การตามผลิตภัณฑ์ คือ

1. การประสานงานระหว่างหน่วยงานจะไร้ประสิทธิภาพ เนื่องจากแต่ละแผนกสนใจให้ความสำคัญเฉพาะแผนกของตนเท่านั้น
2. เกิดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เพราะแต่ละสายผลิตภัณฑ์จะมีแผนกงานของตนเอง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

4. โครงสร้างองค์การตามประเภทลูกค้า

โครงสร้างองค์การตามประเภทลูกค้า (Customer organization structure) เป็นการจัดโครงสร้างโดยแยกลูกค้าออกเป็นกลุ่มๆ เพื่อที่องค์การจะสามารถดูแลและตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์การจะต้องมีระบบการประสานงานที่ดีระหว่างส่วนงานที่รับผิดชอบลูกค้าในแต่ละกลุ่ม จึงจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ ดังภาพที่ 5-8



ภาพที่ 5-8 โครงสร้างองค์การตามประเภทลูกค้า
ที่มา : ปรับปรุงจาก สมคิด บางโม (2556 : 126)

ข้อดีของการจัดโครงสร้างองค์การตามประเภทลูกค้า คือ

1. สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว
2. มีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานตามสภาพแวดล้อมของลูกค้า
3. ติดตามการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าแต่ละประเภทได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสียของการจัดโครงสร้างองค์การตามประเภทลูกค้า คือ

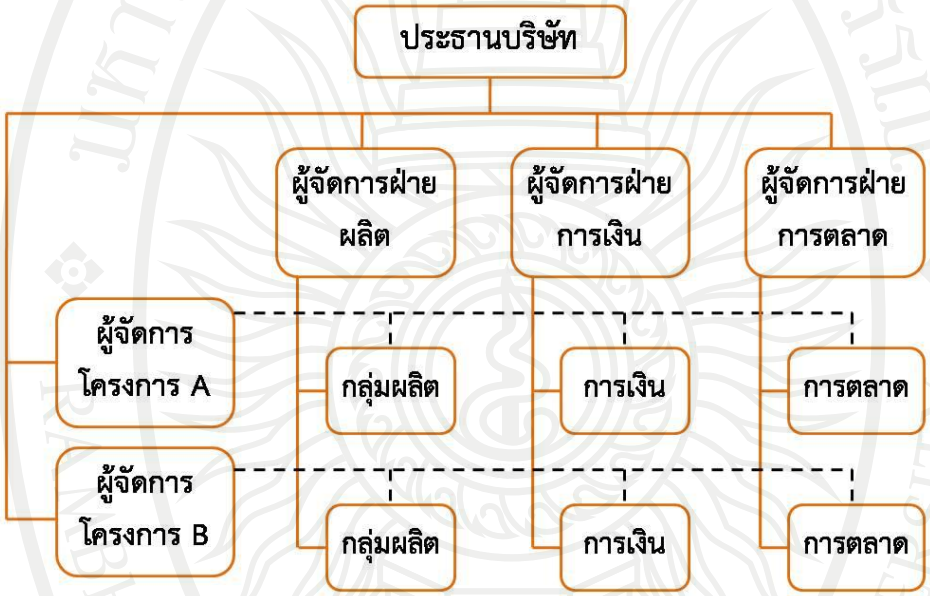
1. แต่ละฝ่ายหรือแต่ละแผนก ให้ความสำคัญกับส่วนงานของตนเป็นหลัก ไม่เห็นความสำคัญของส่วนงานอื่น ไม่คำนึงถึงเป้าหมายในภาพรวมขององค์การ
2. เกิดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

5. โครงสร้างองค์การแบบแมทริกซ์

โครงสร้างองค์การแบบแมทริกซ์ (Matrix organization structure) เป็นการผสมผสานโครงสร้างแบบต่างๆ เข้าด้วยกันในองค์การเดียวกัน โดยมีสายการบังคับบัญชา 2 สาย พร้อมกันคือ คือ สายบังคับบัญชาที่เป็นงานประจำ และสายบังคับบัญชาที่เป็นงานโครงการ ทั้งที่เป็นแนวดิ่ง และแนวนอน ซึ่งมีอำนาจหน้าที่เท่ากัน เป็นความพยายามที่จะใช้ประโยชน์จากข้อดีของโครงสร้างต่างๆ เข้าด้วยกัน ดังภาพที่ 5-9

ปัจจุบันโครงสร้างองค์การแบบแมทริกซ์ นิยมใช้กันมากกับองค์การที่ต้องการประสานงานและผลการปฏิบัติงานทางด้านเทคนิคที่สูงมาก



ภาพที่ 5-9 โครงสร้างองค์การแบบแมทริกซ์
ที่มา : ปรับปรุงจาก สมคิด บางโม (2556 : 123)

ข้อดีของการจัดโครงสร้างองค์การแบบแมทริกซ์ คือ

1. เป็นการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ
2. ช่วยให้การใช้ทรัพยากรขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. องค์การสามารถใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาช่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เกิดการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน
4. สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏราไพพรรณี

ข้อเสียของการจัดโครงสร้างองค์การแบบแมทริกซ์ คือ

1. เป็นโครงสร้างที่ขัดต่อหลักเอกภาพในการบังคับบัญชา ทำให้เกิดความสับสนในการดำเนินงาน เนื่องจากต้องรับคำสั่งและรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชา 2 คน

2. ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากมีผู้บังคับบัญชา 2 คน แนวคิดและประสบการณ์ที่ต่างกันทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่ายขึ้น

3. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงกว่าปกติ เพราะต้องเพิ่มตำแหน่งผู้จัดการแผนกหรือผู้จัดการโครงการ

4. เกิดปัญหาการกำหนดความสำคัญของการทำงานระหว่างงานประจำและงานโครงการ

5. การตัดสินใจและการดำเนินงานล่าช้า ในกรณีที่ต้องมีการประชุมร่วมกันบ่อยครั้ง

รูปแบบโครงสร้างองค์การแต่ละรูปแบบมีข้อดี ข้อเสียแตกต่างกัน จึงไม่สามารถสรุปได้ว่ารูปแบบใดเป็นรูปแบบที่ดีที่สุด อาจกล่าวได้ว่า รูปแบบโครงสร้างองค์การที่ดีที่สุด คือรูปแบบโครงสร้างองค์การที่สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และนโยบายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุดนั่นเอง

ประโยชน์ของการจัดองค์การ

การจัดองค์การที่ดีจะช่วยให้การบริหารองค์การบรรลุผลสำเร็จตามทิศทางการดำเนินงานขององค์การ ซึ่ง ศิริพร เลิศยิ่งยศ (2556 : 116 – 117) ได้อธิบายถึงประโยชน์ของการจัดองค์การไว้ดังนี้

1. ทำให้การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เมื่อมีการแบ่งงานอย่างเหมาะสม บุคลากรรู้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในงานของตนเอง ทำให้ปัญหาความไม่พอใจในงานลดลง ส่งผลให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานมากขึ้น

2. ทำให้บุคลากรภายในองค์การมีความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในแผนกต่างๆ อันส่งผลให้การติดต่อสื่อสาร การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทำให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์การอย่างประหยัดและคุ้มค่า กล่าวคือ ถ้าองค์การมีการแบ่งแผนกงานอย่างเหมาะสม จะทำให้ลดปัญหาความซ้ำซ้อนของงาน ส่งผลให้เกิดความประหยัดและคุ้มค่า

4. ทำให้ผู้บริหารทราบว่าบุคลากรแต่ละแผนกภายในองค์การมีหน้าที่และความรับผิดชอบอะไรบ้าง ทำให้สามารถติดต่อประสานงาน ติดตามงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

5. ทำให้องค์การสามารถพัฒนาให้เจริญเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ส่วน สมคิด บางโม (2556 : 108) ได้อธิบายถึงประโยชน์ของการจัดองค์การว่ามี 3 ด้าน ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อองค์การ

1.1 การจัดโครงสร้างองค์การที่ดีและเหมาะสมจะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเจริญก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อยๆ

1.2 ทำให้งานไม่ซ้ำซ้อน ไม่มีแผนกงานมากเกินไป เป็นการประหยัดต้นทุน

1.3 องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้ง่ายตามความจำเป็น

2. ประโยชน์ต่อผู้บริหาร

2.1 การบริหารงานง่าย สะดวก รู้ว่าใครรับผิดชอบอะไร มีหน้าที่อะไร

2.2 แก้ปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนได้ง่าย

2.3 ทำให้งานไม่คั่งค้าง ณ จุดใด สามารถติดตามแก้ไขได้ง่าย

2.4 การมอบอำนาจทำได้ง่าย ขจัดปัญหาการเกี่ยงกันทำงานหรือปัดความรับผิดชอบ

3. ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน

3.1 ทำให้รู้อำนาจหน้าที่และขอบข่ายการทำงานของตนว่ามีเพียงใด

3.2 การแบ่งงานให้พนักงานอย่างเหมาะสม ช่วยให้พนักงานมีความพอใจ ไม่เกิดความรู้สึกว่างานมากไปหรือน้อยไป

3.3 เมื่อพนักงานรู้อำนาจหน้าที่และขอบเขตงานของตน ย่อมก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน

3.4 พนักงานเข้าใจความสัมพันธ์ของตนต่อฝ่ายอื่นๆ ทำให้สามารถติดต่อกันได้ดียิ่งขึ้น

การจัดองค์การที่เหมาะสมก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การหลากหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นการช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดความประหยัด ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ หรือประโยชน์ในแง่ของการบริหารงานของผู้บริหาร ที่ทำให้สามารถบริหารงานได้ง่ายขึ้น งานไม่คั่งค้าง รวมถึงประโยชน์ที่เกิดต่อผู้ปฏิบัติงานที่ทำให้ทราบถึงขอบข่ายการทำงานของตน ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานตามมา

สรุป

การจัดการองค์การ เป็นหน้าที่ทางการจัดการหน้าที่ที่สองที่ต้องดำเนินต่อจากการวางแผน เพื่อช่วยให้การดำเนินงานขององค์การมีระบบ มีกลไกการบริหาร และมีการประสานงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การ

การจัดองค์การ หมายถึง กระบวนการออกแบบองค์การโดยกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างคน งาน และกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การอย่างชัดเจนและเป็นระบบ ตลอดจนกำหนดสายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการประสานงานให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมี

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ทั้งนี้ การจัดองค์การที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานในองค์การ ต้องคำนึงถึงหลักการจัดองค์การ 10 ประการด้วย

องค์ประกอบสำคัญของการจัดองค์การ ประกอบด้วย การแบ่งงาน การจัดแผนกงาน การกระจายอำนาจหน้าที่ และการประสานงาน ซึ่งจะเป็นแนวทางในการนำไปสู่รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การต่างๆ ได้แก่ โครงสร้างตามหน้าที่ โครงสร้างองค์การตามภูมิศาสตร์ โครงสร้างองค์การตามผลิตภัณฑ์ โครงสร้างองค์การตามประเภทลูกค้า และโครงสร้างองค์การแบบแมทริกซ์ แต่ละรูปแบบมีข้อดี ข้อเสียแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับการเลือกใช้ให้เหมาะสมกับองค์การของตนเอง

สำหรับแผนภูมิองค์การ เป็นเครื่องมือการกำหนดโครงสร้างองค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ ตำแหน่งงาน สายการบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ของฝ่ายต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งแผนภูมิองค์การแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ แผนภูมิองค์การแนวดิ่ง แผนภูมิองค์การแนวนอน และแผนภูมิองค์การแบบวงกลม

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แบบฝึกหัดบทที่ 5

1. จงอธิบายความหมายและความสำคัญของการจัดองค์การ
2. จงอธิบายหลักในการจัดองค์การ
3. กระบวนการจัดองค์การมีกี่ขั้นตอน อะไรบ้าง
4. องค์ประกอบขององค์การมีอะไรบ้าง
5. แผนภูมิองค์การแบ่งเป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง
6. โครงสร้างองค์การที่นิยมใช้มีกี่รูปแบบ อะไรบ้าง
7. จงอธิบายความแตกต่างระหว่างโครงสร้างองค์การตามผลิตภัณฑ์ และโครงสร้างองค์การตามประเภทลูกค้า
8. จงอธิบายข้อดีและข้อเสียของโครงสร้างองค์การแบบแมทริกซ์
9. การจัดองค์การที่ดี จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างไรบ้าง จงอธิบาย
10. ถ้าท่านเป็นผู้บริหารองค์การ ท่านจะเลือกใช้โครงสร้างองค์การแบบใด เพราะเหตุใด
11. จงเขียนแผนภูมิโครงสร้างองค์การมา 1 องค์การ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

เอกสารอ้างอิง

กฤตชน วงศ์รัตน์. (2555). **เอกสารประกอบการสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ**. เพชรบุรี : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

ธงชัย สันติวงษ์. (2543). **องค์การและการบริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล. (2542). **องค์การและการจัดการ**. นครปฐม : ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏนครปฐม.

พยอม วงศ์สารศรี. (2542). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2542). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

ศิริพร เลิศยิ่งยศ. (2556). **องค์การและการจัดการ**. มหาสารคาม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

สมคิด บางโม. (2556). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ. (2550). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : จุดทอง.

อนิวัช แก้วจำนงค์. (2557). **หลักการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 5). สงขลา : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.

อภิชา บุญภัทรกานต์ และคนอื่นๆ ; คณาจารย์คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. (2554). **การจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 9). ปทุมธานี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

Flippo, E. B. (1970). **Management : A Behavioral Approach**. 2th ed. Boston : Allyn and Bacon Inc.,

Griffin, R. W. (2008). **Management**. 9th ed. Boston : Houghton Mifflin Company.

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 6

เนื้อหาประจำบท

บทที่ 6 การจัดการทรัพยากรมนุษย์

6.1 ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์
6.2 ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์
6.3 กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์
6.4 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
6.5 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์
6.6 การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์
6.7 การบรรจุแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์
6.8 การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
6.9 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6.10 การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน
6.11 สรุป

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อศึกษาบทที่ 6 แล้ว นักศึกษาสามารถ

1. บอกความหมายและความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้
2. อธิบายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้
3. อธิบายขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้
4. บอกวิธีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ได้
5. อธิบายขั้นตอนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ได้
6. ยกตัวอย่างเทคนิคการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้
7. บอกวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานได้
8. อธิบายลักษณะการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานได้

กิจกรรมการเรียนการสอนประจำบท

1. ผู้สอนอธิบายเนื้อหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และซักถามพร้อมยกตัวอย่างประกอบการบรรยายโดยใช้โปรเจคเตอร์

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

2. แบ่งผู้เรียนเป็นกลุ่ม กลุ่มละประมาณ 5 คน เพื่อศึกษากระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แล้วอธิบายในกลุ่ม

3. ให้ผู้เรียนทำแบบฝึกหัดบทที่ 6

สื่อการเรียนการสอน

1. เอกสารประกอบการสอนวิชาองค์การและการจัดการ
2. ไฟล์เอกสารประกอบการสอนวิชาองค์การและการจัดการ
3. เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องฉายโปรเจคเตอร์
4. หนังสืออ่านประกอบค้นคว้าเพิ่มเติม
5. แบบฝึกหัดบทที่ 6

การวัดผลและประเมินผล

1. สังเกตจากการซักถามผู้เรียน
2. สังเกตจากการร่วมกิจกรรม
3. สังเกตจากความสนใจ
4. สังเกตจากการอภิปรายกลุ่มย่อยและอภิปรายสรุป
5. ประเมินจากการทำแบบฝึกหัด
6. ประเมินจากการสอบระหว่างภาคและปลายภาค

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 6
การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นปัจจัยที่ความสำคัญ เป็นสิ่งที่มีคุณค่า และเป็นหัวใจสำคัญขององค์การ การดำเนินงานขององค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ก็ตาม กิจกรรมต่างๆ ขององค์การจะมีทรัพยากรมนุษย์เข้าไปเกี่ยวข้องด้วยเสมอ ผู้บริหารองค์การจึงต้องเอาใจใส่ดูแล รับผิดชอบทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การ เนื่องจาก การดำเนินงานขององค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นกัน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นหน้าที่ทางการจัดการอีกหน้าที่หนึ่งที่ผู้บริหารองค์การต้องให้ความสนใจ ต้องทำความเข้าใจอีกหน้าที่หนึ่ง เนื่องจากในปัจจุบัน การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐบาลหรือภาคเอกชน การดำเนินงานต่างๆ ขององค์การล้วนเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น ผู้บริหารองค์การสามารถใช้เป็นกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อให้องค์การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาช่วยปฏิบัติงานในองค์การ ให้องค์การเจริญเติบโตและบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้

เพื่อให้เข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อันเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปสู่ความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการบุคลากรในองค์การอย่างเป็นระบบ ผู้เรียบเรียงจึงได้เสนอรายละเอียดของเรื่องต่างๆ ได้แก่ ความหมายและความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน

ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตามหลักหน้าที่การบริหาร การจัดคนเข้าทำงาน จะตรงกับภาษาอังกฤษว่า Staffing เมื่อแปลเป็นภาษาไทยสามารถใช้คำได้แตกต่างกันหลากหลาย เช่น การบริหารงานบุคคล (Personnel administration) หรือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) ซึ่งไม่ว่าจะใช้คำก็ตามล้วนแต่มีความหมายใกล้เคียงกันทั้งสิ้น ในที่นี้ ผู้เรียบเรียงจึงใช้คำว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้นิยามไว้หลากหลาย ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2542 : 152 -153) ให้ความหมายของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่า กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การพร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องการพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2542 : 197) ให้ความหมายของ การบริหารบุคคล ไว้ว่า ศิลปะในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยให้บุคคลที่เหมาะสม และใช้บุคคลปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำมาซึ่งผลิตผล หรือบริการทั้งปริมาณและคุณภาพของงานอย่างสูงสุด

กฤตชน วงศ์รัตน์ (2555 : 124) ให้ความหมายของ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่า กระบวนใช้ศิลปะให้ได้คนที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยกระบวนการเริ่มตั้งแต่การออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาบุคคล การคัดเลือกบุคคล (การทดสอบ การสัมภาษณ์) การพิจารณาค่าจ้างหรือค่าตอบแทน การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การทดลองงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบรรจุและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การทดลองงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบรรจุและการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง

ศิริพร เลิศยิ่งยศ (2556 : 140) ให้ความหมายของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่า กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารในการดำเนินการด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ โดยเริ่มที่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงาน การปฐมนิเทศเพื่อบรรจุพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากร มีการให้รางวัลและรักษาบุคลากรที่ดีมีคุณภาพให้อยู่กับองค์การ ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2557 : 118) ให้ความหมายของ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่า การดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การ การเพิ่มขีดความสามารถ การพัฒนา การสร้างคุณค่าและการจูงใจบุคคลให้สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายโดยสามารถร่วมงานกับบุคคลอื่นและร่วมงานกับองค์การได้นานที่สุด

จากความหมายของ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังกล่าวข้างต้น ผู้เรียบเรียงสามารถสรุปได้ดังนี้

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินกิจกรรมอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสิทธิภาพสูงสุด ให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ รวมถึงการใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การ

ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการสำคัญที่ทำให้การดำเนินบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจ เป้าหมายขององค์การ ดังนั้น ผู้บริหารทุกระดับจำเป็นต้องเข้าใจถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง ศิริพร เลิศยิ่งยศ (2556 : 140 – 141) อธิบายถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏราไพพรรณี

1. ช่วยให้การวางแผนการดำเนินงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถจัดหาบุคลากรที่ดีมีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การอย่างเพียงพอและเหมาะสม

2. ช่วยให้สามารถจัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมกับประเภทและชนิดของงานที่ต้องดำเนินงาน โดยการพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์และความถนัดของแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ

3. ช่วยพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นทางด้านวิชาการหรือทางด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น

4. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการดำเนินงานของบุคลากรทุกระดับ ทำให้บุคลากรมีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจ เป้าหมาย

5. ช่วยในการพัฒนาสังคมภายในองค์การให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานให้เกิดความรักและความสามัคคี ลดปัญหาข้อขัดแย้ง ซึ่งจะทำให้สังคมภายในองค์การมีการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

6. ช่วยพัฒนาองค์การให้เจริญเติบโต ท่ามกลางการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะเป็นผลมาจากการได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีปริมาณเพียงพอและเป็นคนดีมีคุณภาพเข้ามาทำงานภายในองค์การ อันจะทำให้องค์การเกิดการพัฒนาและเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง

7. ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจในการบริหารองค์การ โดยการพยายามใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ภายในองค์การให้มีการทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มใจ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning)
2. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ (Recruitment)
3. การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Selecting)
4. การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน (Placement)
5. การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource training and development)
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance evaluation)
7. การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน (Change of position)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) หมายถึง กระบวนการคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นการล่วงหน้า ว่าต้องการบุคลากรประเภทใด จำนวนเท่าไร และต้องการเมื่อไร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะตรงตามความต้องการ

ความจำเป็นในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550 : 64) กล่าวถึงสาเหตุความจำเป็นในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. สภาวะต่างๆ ในการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมออย่างรวดเร็ว หากองค์การไม่มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ย่อมก่อให้เกิดปัญหาขึ้นได้ เช่น การขาดอัตรากำลังคนในองค์การ เป็นต้น

2. ปัจจุบันองค์การมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น องค์การจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ จึงทำให้ต้องมีการวางแผนกำลังคน เพราะกว่าจะได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถต้องพัฒนาฝึกอบรม ซึ่งใช้เวลาค่อนข้างมาก

3. ข้อกำหนดและกฎหมายของรัฐ มีอิทธิพลต่อการดำเนินการบริหารงานบุคคล เช่น กฎหมายแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายคุ้มครองแรงงาน จึงทำให้นักบริหารต้องวางแผนกำลังคนให้เหมาะสม

4. ต้องการให้เกิดความสมดุลระหว่างทรัพยากรบุคคลในตำแหน่งงานต่างๆ กับปริมาณงานที่จะต้องทำในอนาคต

5. ใช้ข้อมูลที่ได้จากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นประโยชน์ในการบริหารการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่นๆ เช่น การว่าจ้าง การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

6. ช่วยให้การจ้างอัตรากำลังคนใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

7. เป็นแนวทางในการสร้างกำลังคน ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

8. ช่วยให้กิจกรรมต่างๆ ในด้านอัตราคนเป็นไปอย่างมีระบบ

ขั้นตอนในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรพิจารณาขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การพิจารณาเป้าหมายและการวางแผนองค์การ คือ การศึกษาและพิจารณาแผนงานที่องค์การได้กำหนดไว้ เพื่อจะนำผลของการศึกษามาจัดวางข้อมูลด้านบุคลากรในอนาคต

ขั้นที่ 2 การพิจารณาการณ์ทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน คือ การสำรวจและการจำแนกตามประเภทต่างๆ เช่น ตามลักษณะงาน เพศ อายุ และการศึกษา เป็นต้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏราไพพรรณี

ขั้นที่ 3 การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพิจารณาถึงความต้องการ จำนวน ประเภทของพนักงานที่องค์การต้องการ ซึ่งต้องพิจารณาโดยละเอียดถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น การโยกย้าย การลาออก การเลื่อนตำแหน่ง การเกษียณอายุ เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การกำหนดแผนการปฏิบัติ เมื่อได้คาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์แล้วจึงกำหนดออกมาเป็นแผนงานเพื่อปฏิบัติ เช่น แผนการสรรหา แผนการคัดเลือก แผนการบรรจุ แผนการฝึกอบรม เป็นต้น

ขั้นที่ 5 การตรวจสอบและการปรับปรุง ขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบเปรียบเทียบและการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นการล่วงหน้า ซึ่งช่วยให้องค์การได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม เกิดความสมดุลระหว่างปริมาณคนและปริมาณงาน อีกทั้งยังช่วยให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้านอัตรากำลังเป็นไปอย่างมีระบบ

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์

การสรรหาบุคลากร (Recruitment) หมายถึง กระบวนการค้นหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ และคุณสมบัติเหมาะสม ให้เข้ามาสมัครงานกับองค์การ

ระบบการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

ระบบการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ (Recruitment system) แบ่งได้เป็น 2 ระบบ คือ

1. ระบบคุณธรรม (Merit system) การสรรหาบุคคลในระดับนี้เป็นการพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ต่างๆ ประกอบการพิจารณาตัดสินใจรับคนเข้าทำงาน

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) สำหรับการสรรหาบุคคลในระดับนี้ ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อความรู้ ความสามารถของผู้สมัครว่าจะเหมาะสมกับงานหรือไม่ เพียงแต่การตัดสินใจรับคนเข้าทำงานเป็นการชักชวน แนะนำหรือการฝากจากพรรคพวก ซึ่งระบบนี้จะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ซึ่งระบบนี้จะทำให้ขวัญของพนักงานเสีย ขาดความเชื่อมั่นในตัวองค์การและทำให้ความจงรักภักดีต่อองค์การมีน้อย

วิธีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

องค์การอาจสรรหาพนักงานหรือบุคลากรเข้าทำงาน โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของคนกับลักษณะงานที่จะทำได้ 2 แหล่ง คือ

1. การสรรหาจากแหล่งภายในองค์การ ก็คือหากมีตำแหน่งว่างเกิดขึ้นก็จะเลือกจากพนักงานในตำแหน่งอื่นเข้ามาแทนที่ โดยการย้าย หรือเลื่อนตำแหน่ง วิธีนี้สามารถที่จะสรรหาได้โดยผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่สอบคัดเลือก หรือประกาศรับสมัครภายใน โดยแจ้งตำแหน่งหน้าที่ และคุณสมบัติพร้อมทั้งวิธีการคัดเลือกให้ชัดเจน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ข้อดีของการสรรหาจากแหล่งภายในองค์การ

1. เป็นการสร้างขวัญกำลังใจ
2. ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่าย

ข้อเสียของการสรรหาจากแหล่งภายในองค์การ

1. ความคิดคับแคบ ขาดความคิดริเริ่มใหม่ๆ
2. จำกัดโอกาสบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถ
3. ทำให้ขาดกำลังคนในหน่วยงานที่เลื่อน

2. การสรรหาจากแหล่งจากภายนอกองค์การ วิธีการนี้ได้จากการคัดเลือกตัวบุคคลที่มาสมัครงาน เพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ต้องการ การสรรหาจากบุคลากรภายนอกองค์การ ทำได้โดย

2.1 การบอกต่อๆ กันไป (Word of mouth) การสรรหาโดยวิธีนี้เป็นการบอกไปยังเพื่อน หรือบุคคลที่รู้จักว่าองค์การมีความต้องการพนักงาน

2.2 สำนักจัดหางานของรัฐบาล (Government employment agencies) หน่วยงานของรัฐได้เข้ามามีบทบาทจัดหางานให้เอกชนทั้งในด้านคนงาน ช่างเทคนิค นักวิชาชีพ เป็นต้น โดยมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่นี้คือ กรมแรงงาน

2.3 สำนักงานจัดหางานเอกชน (Private employment agencies) สำนักจัดหางานเอกชนที่ทำหน้าที่ในการจัดหางานนี้ จะเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายงานอาชีพ สามารถจัดหาพนักงานทุกระดับให้กับองค์การได้ ในการสรรหาโดยผ่านสำนักจัดหางานเอกชนนี้ องค์การจะต้องจ่ายค่าธรรมเนียมให้กับสำนักจัดหางาน

2.4 การคัดเลือกบุคคลที่มาสมัครเอง (Personal application) องค์การที่มีระบบงานดี มีสวัสดิการดี จ่ายผลตอบแทนแก่พนักงานสูง ก็จะเป็นเหตุจูงใจที่ทำให้บุคคลทั่วไปสนใจอยากสมัครเข้าทำงานด้วย บุคคลที่มีความสนใจอาจเขียนใบสมัครเอาไว้หรือเขียนจดหมายมาสมัคร โดยชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับตัวบุคคลให้องค์การทราบ องค์การก็จะเก็บรวบรวมข้อมูลเหล่านี้ไว้ เมื่อองค์การต้องบรรจุพนักงานในตำแหน่งหนึ่งก็อาจพิจารณาจากเอกสารการสมัครงานที่ได้ให้ไว้

2.5 การโฆษณา (Advertising) เป็นกระบวนการในการสรรหาผ่านสื่อมวลชนเพื่อให้บุคคลทั่วไปได้ทราบ การสรรหาโดยวิธีนี้ควรจะวางหลักเกณฑ์ที่แน่นอน เพราะเป็นวิธีการสรรหาที่เสียค่าใช้จ่ายสูง

2.6 สถาบันการศึกษา (Campus recruitment) หมายถึง นักศึกษาปีสุดท้ายที่จะสามารถออกไปปฏิบัติอาชีพตามสายงานที่ตนเองศึกษาได้ เป็นวิธีการสรรหาที่สามารถจะได้แหล่งที่มีบุคลากรจำนวนมาก วิธีการในการคัดเลือกไม่ยุ่งยาก องค์การบางแห่งอาจขอเข้าไปสัมภาษณ์รับนักศึกษาในสถาบันศึกษาโดยตรง

2.7 สหภาพแรงงาน (Labor union) การสรรหาพนักงานผ่านสหภาพแรงงานซึ่งจะสามารถอำนวยความสะดวกด้านงานอาชีพ จะมีการรวมกันเป็นกลุ่ม เมื่อต้องการคนงานประเภทใดก็ติดต่อผ่านสหภาพแรงงานประเภทนั้นได้โดยตรง จึงทำให้ประหยัดเวลาในการสรรหา และสหภาพแรงงานบางแห่งยังรับผิดชอบและค้ำประกันคนงานที่ตนได้สรรหามาอีกด้วย

2.8 การสมัครทางอีเมล (E–mail) องค์การบางแห่งให้ผู้สมัครสามารถสมัครงานทางอีเมลโดยตรงได้ เพื่อความสะดวกและรวดเร็ว องค์การสามารถตรวจดูประวัติของผู้สมัครได้ โดยตรง

2.9 จดหมายเชิญ ในบางกรณีบริษัทต้องการพนักงานที่มีประสบการณ์ในบางวิชาชีพที่ขาดแคลน จึงออกจดหมายเชิญผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่ง

ข้อดีของการสรรหาจากแหล่งภายนอกองค์การ

1. ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับงาน
2. ได้รับความคิดริเริ่มใหม่ๆ
3. ไม่เกิดการขาดแคลนบุคลากร

ข้อเสียของการสรรหาจากแหล่งภายนอกองค์การ

1. ทำให้เสียค่าใช้จ่ายมาก
2. ขวัญกำลังใจในองค์การตกต่ำ

โดยสรุปการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำได้ 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม ซึ่งพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถ และระบบอุปถัมภ์ ซึ่งไม่ได้ให้ความสำคัญต่อความรู้ความสามารถของผู้สมัคร ในขณะที่วิธีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ทำได้ได้ 2 วิธี คือ การสรรหาจากภายในองค์การ และการสรรหาจากภายนอกองค์การ ที่มีวิธีการดำเนินการสรรหาหลากหลายวิธี เช่น การบอกต่อๆ กันไป การคัดเลือกจากคนที่สมัครเอง การโฆษณา การรับจากสถาบันการศึกษา หรือการส่งจดหมายเชิญ เป็นต้น

การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Selection) เป็นกระบวนการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มาสมัครงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติถูกต้อง เหมาะสม ตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ

หลักเกณฑ์ในการคัดเลือก

การคัดเลือกบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งขององค์การ ควรมีหลักการในการคัดเลือกเพื่อความเหมาะสม และเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์การ จึงควรยึดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้

1. การคัดเลือกบุคคลให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ซึ่งมีลักษณะงานต่างๆ กันต้องใช้วิธีการที่ไม่เหมือนกัน โดยคำนึงถึงลักษณะของงานเป็นเกณฑ์
2. การคัดเลือกบุคคลจะต้องมีเกณฑ์กำหนดคุณสมบัติในด้านต่างๆ ให้เหมาะสมกับงานเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ซึ่งเกณฑ์นี้ก็คือ การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job specification)
3. การคัดเลือกบุคลากรควรใช้เครื่องมือหลายๆ อย่างประกอบ เพื่อการตัดสินใจ เพื่อการวัดหรือการประเมินคุณสมบัติของบุคคล เช่น การสอบข้อเขียนสัมภาษณ์ ฝึกปฏิบัติ เป็นต้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏราไพพรรณี

4. พึงตระหนักว่า ไม่ตัดสินใจรับบุคคลเข้าทำงานโดยพิจารณาเพียงคะแนนจากการทดสอบเท่านั้น เนื่องจากคะแนนสูงมิได้หมายความว่าทำงานเก่ง คะแนนต่างกันก็มิได้หมายความว่าความสามารถจะต่างกันโดยสิ้นเชิง

5. เครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบคุณสมบัติต้องคำนึงถึงความประหยัด ทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย

กระบวนการในการคัดเลือก

1. การต้อนรับผู้สมัคร เป็นเรื่องของการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้สมัคร เช่น การให้รายละเอียด การจ่ายใบสมัคร วิธีการกรอกใบสมัคร และเอกสารต่างๆ ที่ต้องการ

2. การสัมภาษณ์เบื้องต้น ในขั้นตอนนี้เป็นการคัดเลือกเบื้องต้นก่อน โดยพิจารณาบุคคลที่มีบุคลิกไม่เหมาะสมที่เห็นได้อย่างชัดเจนออกไปก่อน

3. การกรอกใบสมัคร เพื่อต้องการทราบข้อมูล ข้อเท็จจริงของผู้สมัครประกอบการพิจารณาถึงคุณสมบัติความเหมาะสม เพื่อการตัดสินใจ

4. การสอบคัดเลือก ไม่ว่าองค์การขนาดใดก็ตาม นิยมสอบคัดเลือกและให้ความสำคัญในขั้นตอนนี้ เพราะเป็นวิธีการวัดความรู้ ความสามารถ และความแตกต่างของบุคคล

5. การสอบสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์จะทำให้สามารถตัดสินใจได้ว่า ใครเหมาะสมกับตำแหน่งงานเพียงใด และสามารถประเมินคุณสมบัติของผู้สมัครได้

6. การสอบประวัติ เป็นการตรวจสอบครั้งที่ 2 หลังจากสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงตามที่ผู้สมัครได้ให้ไว้

7. การตรวจสุขภาพ เป็นขั้นตอนเกือบสุดท้ายซึ่งได้ผ่านการพิจารณาในขั้นตอนต้นๆ มาแล้ว

8. การคัดเลือกขั้นสุดท้าย ขั้นตอนนี้เป็นการสัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง โดยผู้บริหารฝ่ายที่จะรับเข้าทำงานมีส่วนร่วมในการคัดเลือกด้วย

9. การบรรจุ เมื่อผ่านกระบวนการคัดเลือกครบถ้วนแล้ว ก็มาถึงขั้นตอนการบรรจุเข้าทำงาน ซึ่งอาจจะมีการทดลองงาน ตามกฎหมายแรงงานก็ได้

การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติถูกต้อง เหมาะสม ตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการคัดเลือกต่างๆ ตามที่องค์การการกำหนดไว้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน

การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน (Placement) เมื่อองค์การได้คัดเลือกพนักงานที่สมัครเข้ามาแล้ว ขั้นตอนนี้จะเป็นการพิจารณาบรรจุในตำแหน่งที่กำหนด เมื่อบรรจุแล้วสิ่งที่องค์การจะต้องปฏิบัติก็คือ การให้การคำแนะนำแก่พนักงานด้วยการจัดปฐมนิเทศและการทดลองงาน

การปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นกิจกรรมทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวกับการแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน งานในหน้าที่ กฎระเบียบ วัฒนธรรม สิทธิต่างๆ ขององค์การ และการปฏิบัติตนของพนักงาน ตลอดจนแนะนำผู้บริหาร หัวหน้างานในองค์การ

จุดมุ่งหมายของการปฐมนิเทศ

1. เพื่อให้พนักงานใหม่ได้รู้จักประวัติความเป็นมาขององค์การ
2. ให้รู้จักผู้บริหาร หรือหัวหน้างานในระดับต่างๆ ในองค์การ
3. ให้รู้จักโครงสร้าง และสายการบังคับบัญชาในองค์การ
4. ให้รู้จักกฎระเบียบ กติกา ข้อบังคับ และวัฒนธรรมในองค์การ
5. เพื่อช่วยลดปัญหาเกี่ยวกับต้นทุน
6. เพื่อประหยัดเวลาให้กับหัวหน้างาน
7. เพื่อช่วยลดอัตราการลาออก
8. ช่วยให้เกิดความอบอุ่นใจ เกิดสายสัมพันธ์ที่ดี เกิดความจงรักภักดี และก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การ

การทดลองงาน

การทดลองงาน (Probation) เป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์หลังจากที่รับพนักงานเข้าทำงานแล้ว และเพื่อให้เกิดความมั่นใจในคุณสมบัติ และความสามารถ องค์การมักจะให้มีการทดลองงาน ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะกำหนดไว้ 3 เดือน หรืออาจจะ 6 เดือนก็ได้ แล้วแต่ระเบียบการบริหารงานบุคคลของแต่ละองค์การ

การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource training and development) เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่เสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนเกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

เทคนิคการฝึกอบรม

กฤตชน วงศ์รัตน์ (2555 : 137 - 138) ได้จำแนกเทคนิคการฝึกอบรมออกเป็น 8 วิธี ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ใช้โดยทั่วไป ผู้บรรยายต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ในเรื่องที่ตนจะต้องฝึกอบรมเป็นพิเศษ การบรรยายเป็นการถ่ายทอดแนวความคิดโดยอาศัยวิธีการพูดอย่างเดียว อาจจะมีอุปกรณ์ประกอบเล็กน้อย

2. การประชุมอภิปราย (Conference) เป็นการฝึกอบรมในรูปแบบของการประชุมกลุ่มแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสมาชิกในกลุ่มที่เข้าร่วมโครงการฝึกอบรม เป็นการร่วมแสดงความคิดเห็นแบบปากเปล่า มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมความคิดเป็นจากผู้เข้าร่วมประชุม

3. กรณีศึกษา (Case study) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมโดยอาศัยการศึกษากรณีตัวอย่าง การฝึกอบรมวิธีนี้ไม่ใช่มีการเรียนรู้เฉพาะทางทฤษฎีและหลักการเท่านั้น แต่จะตองศึกษาจากกรณีตัวอย่างที่เป็นจริง เพื่อการฝึกฝนหรือหาข้อเปรียบเทียบ

4. การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมโดยวิธีการเปิดโอกาสให้มีการแสดงโดยสมมุติเป็นเหตุการณ์ต่างๆ ขึ้น โดยให้ผู้ที่เข้าฝึกอบรมปฏิบัติพฤติกรรมระหว่างกันดียิ่งขึ้น

5. การสาธิต (Demonstration) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมอย่างหนึ่ง โดยการให้พนักงานสามารถมองภาพของการฝึกอบรมออก และการมองเห็นหรือได้สัมผัสกับของจริง จะก่อให้เกิดความเข้าใจ ความเชื่อฟังมากกว่าการได้รับข้อมูลจากการฟังและการคิดอย่างเดียว การฝึกอบรมบางอย่างจะอาศัยวิธีการพูดเพียงอย่างเดียวไม่ได้จะต้องอาศัยอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน สาระสำคัญของวิธีการฝึกอบรมนี้คือ ผู้สอนจะแสดงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมดูถึงวิธีการใช้เครื่องมือบางอย่างเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจและเรียนรู้ได้เร็ว

6. การสอนสำเร็จรูป (Program instruction) เป็นการฝึกอบรมเพื่อให้เรียนรู้งานให้มากขึ้น ลักษณะของการเรียนรู้นั้นจะเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการจัดอุปกรณ์คู่มือหรือหนังสืออ่านประกอบให้ บางครั้งพนักงานอาจเป็นผู้ให้ความสนใจหาทางเรียนด้วยตนเอง

7. การใช้เหตุการณ์สมมติ (Simulation) เทคนิคการฝึกอบรมโดยวิธีนี้ เป็นการสมมติเหตุการณ์ให้เหมือนสถานการณ์จริง ทั้งสถานการณ์และสภาวะแวดล้อม

8. การสอนงาน (Coaching) เป็นวิธีการที่มีพี่เลี้ยงคอยช่วยอธิบายและช่วยสอนงานให้ วิธีการฝึกอบรมวิธีนี้เป็นการเรียนรู้งานจากการปฏิบัติงานจริงๆ และถ้าหากมีการผิดพลาดเกิดขึ้นจะมีพี่เลี้ยงคอยบอกและเป็นผู้ชี้แนะวิธีการทำงานให้

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance evaluation) หมายถึง กระบวนวัดหรือประเมินถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมคิด บางโม (2556 : 150 – 151) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. การเลื่อนตำแหน่ง ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาเปรียบเทียบว่า ผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสามารถเหมาะสมกว่ากันในการที่จะเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นไป

2. การเลื่อนเงินเดือน ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะบ่งชี้ว่าผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งๆ มีผลงานที่ปฏิบัติได้จริงถึงเกณฑ์มาตรฐานที่ควรจะทำได้ ต่ำกว่าหรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานมากน้อย

3. การแต่งตั้งโยกย้าย สับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน ผลการประเมินจะชี้ว่าผู้ใดมีความรู้ความสามารถ ความชำนาญเหมาะสมที่จะทำงานใด จะได้สับเปลี่ยนโยกย้ายให้ถูกต้อง ถ้าปรากฏว่าไม่เหมาะสมกับงานใดเลยก็อาจให้พ้นจากงานไป

4. การพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความสามารถของบุคคล ถ้าพบว่ามีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในด้านใดก็จะได้ปรับปรุงแก้ไข เพิ่มเสริมทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน

5. การปรับปรุงระบบวิธีทำงานและอุปกรณ์การทำงาน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจพบกรณีผลงานต่ำซึ่งมิได้มีสาเหตุจากตัวบุคคลผู้ปฏิบัติ แต่เป็นเพราะระบบวิธีการทำงานยังไม่รัดกุมหรืออุปกรณ์เครื่องช่วยไม่ดี ซึ่งจะได้แก้ไขปรับปรุงได้ทันการ

6. การปรับปรุงวิธีการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน หากพบว่าผลงานตกต่ำเนื่องจากได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับงาน ก็จะได้แก้ไขโดยย้อนกลับไปพิจารณาให้รางวัลและจูงใจด้วยวิธีการต่างๆ นอกเหนือไปจากการขึ้นเงินเดือน ที่เรียกว่ารางวัลจูงใจ เช่น ประกาศเกียรติคุณ มอบแหวนเพชร มอบโล่ เป็นต้น

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลากหลาย วิธีการหลักๆ ที่ใช้กันในปัจจุบัน คือ

1. วิธีจดบันทึกปริมาณงาน ใช้กับงานประจำที่ทำตามแบบแผนทำซ้ำๆ กัน เช่น งานพิมพ์ งานเก็บเอกสาร งานธุรการ งานการขาย เป็นต้น โดยผู้ปฏิบัติงานนับจำนวนงานของตนที่ทำได้ต่อวัน สัปดาห์ หรือเดือน เมื่อถึงเวลาประเมินก็นำผลที่ได้เปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว

2. วิธีพิจารณาตามเครื่องวัด คือ การกำหนดรายการคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานและผลงานที่จะประเมินเอาไว้ แล้วจำแนกแต่ละคุณลักษณะออกเป็นระดับตามความมากน้อยหรืออาจจะให้คะแนนสำหรับแต่ละระดับก็ได้ วิธีนี้นิยมใช้มากที่สุด

3. วิธีการพิจารณาโดยการตรวจรายการ วิธีนี้ผู้ประเมินพิจารณาตอบคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน โดยกาเครื่องหมายลงในช่องคำตอบที่เตรียมไว้แล้ว วิธีนี้นิยมใช้ในโรงงานสำหรับหัวหน้างานประเมินลูกน้อง

4. วิธีเปรียบเทียบบุคคล ผู้ประเมินเปรียบเทียบคนทำงานทีละคู่ โดยพิจารณาคุณ ลักษณะหรือผลงาน และตัดสินทีละคู่ว่าใครดีกว่า ทำเช่นนี้ไปจนครบทุกคู่แล้วรวมคะแนนจัดลำดับ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏราไพพรรณี

การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน

การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน (Change of position) เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีศักยภาพที่ดีขึ้น โดยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะก่อให้เกิดความยืดหยุ่น และสอดคล้องทางสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งเกิดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงโครงสร้างขององค์การให้ดีขึ้น
2. เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เหมาะสม
3. ส่งเสริมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโนบายและแผนขององค์การ
4. ปรับปรุงบุคลากรในองค์การให้เหมาะสมกับงาน

ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน

1. การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) การมอบหมายงานให้บุคคลได้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และค่าตอบแทนที่สูงขึ้น การเลื่อนตำแหน่งจึงเป็นการแสดงถึงความก้าวหน้า ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร

หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง

1.1 หลักความรู้ความสามารถ การเลื่อนตำแหน่งด้วยวิธีนี้ต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถ

1.2 หลักอุปถัมภ์ การเลื่อนตำแหน่งในลักษณะนี้เป็นเกณฑ์ของการตัดสินใจโดยถือเอาหลักพรรคพวกเป็นเกณฑ์ และไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ

1.3 หลักอาวุโสและประสบการณ์ เกณฑ์นี้เป็นการพิจารณาผู้ปฏิบัติงานมานานของพนักงาน เพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานมานาน

1.4 หลักความรู้ความสามารถและอาวุโส วิธีนี้เป็นการประสานระหว่างความรู้ความสามารถ และความอาวุโส มาเป็นแนวในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

2. การโยกย้าย (Transfer) การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งค่าจ้าง หน้าที่ และความรับผิดชอบอยู่ในระดับเดียวกัน

สาเหตุของการโยกย้ายงานเกิดจาก

2.1 การโยกย้ายเนื่องจากองค์การ คือ ผู้บริหารมองเห็นว่าการปฏิบัติงานของพนักงานหรือคนงานไม่ได้ผลเต็มที่ ก็อาจเปลี่ยนแปลงหรือโยกย้ายตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานเสียใหม่อย่างน้อยเพื่อประโยชน์และความสามารถบางประการขององค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับเหตุการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงบางอย่าง และเพื่อเพิ่มปริมาณการผลิตหรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

2.2 การโยกย้ายเนื่องจากตัวพนักงานเอง เกิดจากการขอย้ายงานมีหลายอย่าง เช่น ต้องการจะเปลี่ยนหัวหน้า ต้องการที่จะทำงานร่วมกับเพื่อนใหม่ หรือย้ายตามเพื่อนร่วมงานเก่า หรือรู้สึกว่างานที่ทำปัจจุบันไม่น่าสนใจ หรือมีความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

3. การลดตำแหน่ง (Demotion) เป็นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งให้ต่ำลง ทั้งสถานภาพและรายได้ อาจรวมถึงสิทธิพิเศษอื่นๆ ซึ่งการลดตำแหน่งถือเป็นการลงโทษพนักงานอย่างหนึ่ง

4. การออกจากงาน (Lay off) อาจเกิดจากสภาพทางเศรษฐกิจ จึงทำให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและงดการจ้างงาน

สาเหตุของการออกจากงาน

4.1 การลาออก เป็นสิทธิของพนักงานที่จะลาออกจากงานได้ตามต้องการ ซึ่งสามารถทำได้ทุกเวลา

4.2 การเกษียณอายุ คือ การให้บุคคลออกจากงานเมื่อถึงอายุระดับหนึ่ง เช่น 55 ปี หรือ 60 ปี เป็นต้น

4.3 การตาย เป็นการจากไปที่อาจก่อให้องค์การต้องสรรหาคนใหม่เข้ามาทำงานแทน

4.4 การเลิกจ้าง เป็นวิธีที่รุนแรงที่สุด ซึ่งอาจเกิดจากหลายสาเหตุ เช่น การทำผิดวินัย ผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน หรือหมดสภาพการจ้าง เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีศักยภาพที่ดีขึ้น ซึ่งลักษณะของการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน มี 4 รูปแบบ คือ การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การลดตำแหน่ง และการออกจากงาน

สรุป

ทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในองค์การ ดังนั้น การจัดบุคลากรเข้าทำงานในองค์การ จึงจำเป็นต้องมีระบบ และมีกระบวนการที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพเข้ามาสู่องค์การ และสามารถบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นหน้าที่ทางการจัดการอีกหน้าที่หนึ่งที่ผู้บริหารองค์การต้องให้ความสนใจ ต้องทำความเข้าใจอีกหน้าที่หนึ่ง เป็นหน้าที่ที่มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐบาลหรือภาคเอกชน เพราะการดำเนินงานต่างๆ ขององค์การล้วนเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น ผู้บริหารองค์การจึงต้องดำเนินการผ่านกระบวนการต่างๆ เพื่อให้องค์การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาช่วยปฏิบัติงานในองค์การ ให้องค์การเจริญเติบโตและบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินกิจกรรมอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสิทธิภาพสูงสุด ให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ รวมถึงการใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การ

กระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น มีขั้นตอนเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถจำแนกได้ 2 ระบบ กล่าวคือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ กระบวนการในการสรรหาแหล่งที่จะสรรหาไม่ว่าจะสรรหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกก็ตาม ล้วนแล้วแต่มีข้อดีและข้อจำกัดทั้งสิ้น เมื่อสรรหาแล้วก็ตามมาด้วย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

กระบวนการในการคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และท้ายสุดอีกประการหนึ่งคือ การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นการเลื่อนตำแหน่ง หรือโยกย้าย การลดตำแหน่ง หรือการออกจากงาน เป็นต้น

จึงกล่าวได้ว่า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละขั้นตอน มีความละเอียดอ่อนที่ต้องให้ความสำคัญ เพื่อให้ได้บุคลากรที่เป็นทั้งคนดีและคนที่มีคุณภาพเข้ามาสู่องค์กร

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แบบฝึกหัดบทที่ 6

1. จงอธิบายความหมายและความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์
2. กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีกี่ขั้นตอน อะไรบ้า
3. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์หมายถึงอะไร มีความจำเป็นอย่างไร
4. จงอธิบายขั้นตอนในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
5. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์จากแหล่งภายในและภายนอกองค์การ มีข้อดีและข้อเสียอย่างไรบ้าง
6. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์จากแหล่งภายนอกองค์การ มีวิธีการใดบ้าง
7. จงอธิบายกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์
8. การปฐมนิเทศมีจุดมุ่งหมายเพื่ออะไร
9. เทคนิคการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีอะไรบ้าง
10. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานคืออะไร
11. วิธีการหลักๆ ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอะไรบ้าง
12. ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน มีอะไรบ้าง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

เอกสารอ้างอิง

กฤตชน วงศ์รัตน์. (2555). **เอกสารประกอบการสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ**. เพชรบุรี : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2546). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.

วิทยา ด่านธำรงกูล. (2546). **การบริหาร**. กรุงเทพฯ : เธิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2542). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

ศิริพร เลิศยิ่งยศ. (2556). **องค์การและการจัดการ**. มหาสารคาม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

สุนันทา เลาหนันทน์. (2546). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์.

สมคิด บางโม. (2556). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ. (2550). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : จุดทอง.

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล. (2542). **องค์การและการจัดการ**. นครปฐม : ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏนครปฐม.

พยอม วงศ์สารศรี. (2542). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

อนิวัช แก้วจำนงค์. (2557). **หลักการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 5). สงขลา : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.

อภิชา บุญภัทรกานต์ และคนอื่นๆ ; คณาจารย์คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. (2554). **การจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 9). ปทุมธานี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

Koontz, H. and O' Donnell, C. (1972). **Principles of Management : An Analysis of Managerial function**. 5th ed. New York : McGraw–Hill Book company.

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 7

เนื้อหาประจำบท

บทที่ 7 การอำนวยการ

7.1 ความหมายของการอำนวยการ
7.2 องค์ประกอบของการอำนวยการ
7.3 การสั่งงาน
7.4 ภาวะผู้นำ
7.5 การติดต่อสื่อสาร
7.6 การประสานงาน
7.7 การตัดสินใจ
7.8 สรุป

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อศึกษาบทที่ 7 แล้ว นักศึกษาสามารถ
1. บอกความหมายของการอำนวยการได้
2. จำแนกและยกตัวอย่างประเภทของการสั่งงานได้
3. อธิบายทฤษฎีภาวะผู้นำได้
4. อธิบายองค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารได้
5. จำแนกและยกตัวอย่างประเภทของการประสานงานได้
6. อธิบายกระบวนการตัดสินใจได้

กิจกรรมการเรียนการสอนประจำบท

1. ผู้สอนอธิบายเนื้อหาการอำนวยการ และซักถามพร้อมยกตัวอย่างประกอบการบรรยายโดยใช้โปรเจคเตอร์
2. แบ่งผู้เรียนเป็นกลุ่ม กลุ่มละประมาณ 5 คน เพื่อศึกษาการอำนวยการ และองค์ประกอบของการอำนวยการแล้วอธิบายในกลุ่ม
3. ให้ผู้เรียนทำแบบฝึกหัดบทที่ 7

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สื่อการเรียนการสอน

1. เอกสารประกอบการสอนวิชาองค์การและการจัดการ
2. ไฟล์เอกสารประกอบการสอนวิชาองค์การและการจัดการ
3. เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องฉายโปรเจคเตอร์
4. หนังสืออ่านประกอบค้นคว้าเพิ่มเติม
5. แบบฝึกหัดบทที่ 7

การวัดผลและประเมินผล

1. สังเกตจากการซักถามผู้เรียน
2. สังเกตจากการร่วมกิจกรรม
3. สังเกตจากความสนใจ
4. สังเกตจากการอภิปรายกลุ่มย่อยและอภิปรายสรุป
5. ประเมินจากการทำแบบฝึกหัด
6. ประเมินจากการสอบระหว่างภาคและปลายภาค

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 7
การอำนวยการ

หน้าที่ในการบริหารจัดการ นอกจากจะมีการวางแผนเป็นอย่างดี มีการจัดโครงสร้างขององค์การอย่างเหมาะสม รวมถึงมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพเข้าไปปฏิบัติงานในองค์การแล้ว หน้าที่สำคัญที่ต้องดำเนินการต่อคือ การสั่งการ หรือการอำนวยการ (Directing) ซึ่งถือเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องใช้ให้ผู้อื่นทำงานให้แก่องค์การ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ การสั่งการหรือการอำนวยการจะมีองค์ประกอบที่เข้าเกี่ยวข้องหลายประการด้วยกัน ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการต่างๆ ภายในองค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อให้เข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการอำนวยการ อันเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปสู่ความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อทำให้บุคคลอื่นทำงานให้กับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เรียบเรียงจึงได้เสนอรายละเอียดของเรื่องต่างๆ ได้แก่ ความหมายของการอำนวยการ องค์ประกอบของการอำนวยการ การสั่งงาน ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการตัดสินใจ

ความหมายของการอำนวยการ

การอำนวยการ หรือ การสั่งการ มาจากภาษาอังกฤษว่า Directing ซึ่งแต่เดิมนั้นนักวิชาการส่วนใหญ่จะใช้คำว่า การสั่งการ ต่อมาได้มีการปรับมาใช้คำว่า การอำนวยการ แทน เพราะสำหรับภาษาไทยแล้ว คำว่า การอำนวยการ เมื่อฟังแล้วค่อนข้างอ่อนโยน เป็นรูปแบบของการบริหารแบบประชาธิปไตยมากกว่า ส่วนคำว่า การสั่งการ ฟังแล้วค่อนข้างจะเป็นการเผด็จการ ทั้งนี้ คำทั้งสองคำเป็นเพียงแค่ความรู้สึกเท่านั้น จึงสามารถใช้แทนกันได้ โดยนักวิชาการด้านการบริหารจัดการ ได้นิยามความหมายของการอำนวยการหรือการสั่งการไว้หลายแนวคิด ล้วนแล้วแต่ความหมายใกล้เคียงกัน ฉะนั้นในที่นี้จึงขอเสนอความหมายต่างๆ เพื่อประกอบการพิจารณาเปรียบเทียบ ดังนี้

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล (2542 : 170) ให้ความหมายของ การสั่งการ ไว้ว่า การที่ผู้บังคับบัญชาสั่ง ไม่ว่าจะเป็นการพูด หรือเป็นลายลักษณ์อักษร ฝากข้อความ ใช้บุคคลที่ 3 หรือวิธีใดๆ ก็ตาม แล้วสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามข้อความหรือคำสั่งนั้นได้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2542 : 179) ให้ความหมายของ การสั่งการ ไว้ว่า การใช้ศิลปะความสามารถของผู้บริหารในการชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามที่ต้องการอย่างดีที่สุดจนองค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

อภิชา บุญภัทรกานต์ และคนอื่นๆ (2554 : 127) ให้ความหมายของ การอำนวยการ ไว้ว่า วิธีการสื่อสารและจูงใจผู้ร่วมงานให้กระตือรือร้นในการทำงาน อุทิศตนร่วมแรงร่วมใจกับสมาชิกในองค์การ ปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความพึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง

กฤตชน วงศ์รัตน์ (2555 : 149) ให้ความหมายของ การสั่งการหรือการอำนวยการ ไว้ว่า การที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามโดยอาศัยความสามารถหรืออำนาจหน้าที่ที่มีอยู่จนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สมคิด บางโม (2556 : 165) ให้ความหมายของ การอำนวยการ ไว้ว่า กิจกรรมทุกอย่างที่มุ่งผลักดันให้พนักงานทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่ การสั่งการ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การชี้แนะสอนงาน การจูงใจให้พนักงานทำงาน การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และการประสานงาน

เออร์เนสต์ เดล (Ernest Dale. 1968 : 213) ให้ความหมายของ การอำนวยการ ไว้ว่า การที่ผู้บังคับบัญชาชี้แนะและตรวจตราดูแลการทำงานของพนักงานเจ้าหน้าที่

คริส อาร์จิริส (Chris Argyris. 1987 : 213) ให้ความเห็นว่า การอำนวยการที่ดีจะต้องคำนึงถึงขวัญ กำลังใจ การเพิ่มผลผลิต และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

จากความหมายของ การสั่งการและอำนวยการ ดังกล่าวข้างต้น ผู้เรียบเรียงสามารถสรุปได้ดังนี้

การอำนวยการ หมายถึง การใช้อำนาจหน้าที่และความสามารถของผู้บริหารในการชักจูงโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ต้องการด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

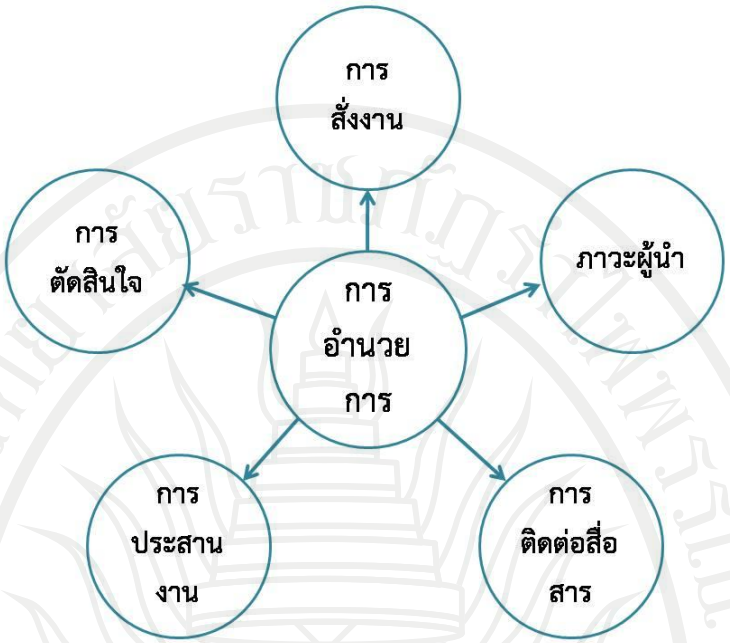
องค์ประกอบของการอำนวยการ

การอำนวยการเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่การสั่งการอย่างเดียว แต่จะต้องทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ไม่ใช่ใช้อำนาจ สั่ง หรือ บังคับ ให้ทำ ดังนั้น การอำนวยการจึงควรประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. การสั่งงาน (Ordering)
2. ภาวะผู้นำ (Leadership)
3. การติดต่อสื่อสาร (Communicating)
4. การประสานงาน (Coordinating)
5. การตัดสินใจ (Decision – Making)

ภาพที่ 7-1 แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของการอำนวยการทั้ง 5 กิจกรรม ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน องค์ประกอบดังกล่าวจะช่วยให้การอำนวยการสะดวกและราบรื่นขึ้น นำมาซึ่งผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาพที่ 7-1 องค์ประกอบของการอำนวยการ

การสั่งงาน

การสั่งงาน (Ordering) เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งของการอำนวยการ เป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง อาจจะมอบหมายโดยการสั่งด้วยวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษร การสั่งงาน จึงเป็นการแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่าเขาจะต้องทำอะไร จะต้องทำที่ไหน ทำอย่างไร โดยอาจแนะนำวิธีปฏิบัติให้เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ประเภทของการสั่งงาน

1. จำแนกตามลักษณะของการปฏิบัติ

1.1 การสั่งงานแบบออกคำสั่ง หรือการสั่งงานโดยตรง (Command direct) การสั่งงานในลักษณะนี้เป็นแบบออกคำสั่ง โดยที่ผู้รับคำสั่งต้องปฏิบัติตามคำสั่งทันที มักจะใช้ในกรณีที่มีเหตุฉุกเฉินหรือเร่งด่วนต้องการให้ลงมือปฏิบัติทันที หรือต้องการให้มีการควบคุม รักษาระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด เช่น “คุณพรนภาช่วยพิมพ์หนังสือเชิญประชุมด้วยนะคะ”

1.2 การสั่งงานแบบขอร้อง (Request) มีลักษณะโน้มเอียงไปทางขอความช่วยเหลือหรือร้องขอเพื่อเป็นการจูงใจให้ปฏิบัติงาน เป็นการผูกมิตร ผู้ปฏิบัติมีความเต็มใจที่จะทำงาน หรือใช้ในกรณีที่ต้องการให้ผู้รับมอบงานได้มีโอกาสพิจารณาและไตร่ตรองงาน เป็นความภาคภูมิใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น “คุณพรนภาคะ ถ้าว่างช่วยพิมพ์รายงานการประชุมให้ด้วยนะคะ”

1.3 การสั่งงานแบบให้คำแนะนำหรือให้คำปรึกษา (Suggest) การสั่งงานในลักษณะนี้เป็นไปในทิศทางที่เร่งเร้า ยั่วยุให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เป็นการเสริมสร้างหรือส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานรวดเร็ว มองเห็นลู่ทางในการปฏิบัติงาน เช่น “คุณพรนภาคะ ถ้าคุณจัดแฟ้มเอกสารเรียบร้อยกว่านี้ คุณจะหยิบเอกสารที่ต้องการได้เร็วและง่ายขึ้นค่ะ”

1.4 การสั่งงานแบบอาสาสมัคร (Volunteer) เป็นการสั่งงานในลักษณะที่ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานอาสาสมัครทำเองโดยไม่ต้องบังคับ นิยมใช้กับการปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากงานประจำที่ทำ หรือใช้กับงานที่เสี่ยงอันตราย งานที่ไม่เร่งด่วน หรืองานที่ไม่ต้องอาศัยผีมือประณีต เช่น “ถ้าใครว่างช่วยคุณพรนภาเรียงแฟ้มเอกสารการประชุมด้วยนะคะ”

2. จำแนกตามวิธีการสั่งงาน

2.1 การสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการสั่งงานที่ต้องการให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มักจะใช้ในกรณีที่ต้องส่งคำสั่งไปให้ผู้ปฏิบัติงานทราบโดยแน่ชัด มีรายละเอียดมาก ต้องการให้ผู้รับคำสั่งรับผิดชอบโดยตรง หรือมีลักษณะเป็นตัวเลข เป็นต้น คำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรสามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดความร่วมมือในการประสานงาน จึงถูกส่งไปทุกหน่วยงานในองค์การเพื่อให้ทราบและปฏิบัติตามพร้อมกันทุกคน

2.2 การสั่งงานด้วยวาจา เป็นคำสั่งที่ไม่ค่อยมีรายละเอียดมากนัก ไม่เหมาะสมที่จะสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นคำสั่งที่ไม่ต้องการให้มีหลักฐาน ไม่มีความสำคัญมากนัก หรือต้องการอธิบายคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรให้เข้าใจยิ่งขึ้น

ลักษณะของการสั่งงานที่ดี การสั่งงานที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. ควรเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two – way communication)
2. คำสั่งควรมีความสมบูรณ์ ถูกต้อง ชัดเจน และเข้าใจง่าย ไม่ใช้ภาษาที่คลุมเครือ
3. ควรเป็นเรื่องที่อยู่ในวิสัยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติได้ โดยพิจารณาถึงปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกด้วย
4. ปรับวัตถุประสงค์ในส่วนของบุคคลให้เข้ากับวัตถุประสงค์ขององค์การ นั่นคือ เป็นคำสั่งที่ผู้รับคำสั่งสนใจ เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ มีความท้าทาย เชิญชวนให้ปฏิบัติตาม
5. คำสั่งต้องชอบด้วยกฎหมาย ขนบธรรมเนียมอันดีงาม และมีเหตุผล
6. ต้องมีความรับผิดชอบต่อคำสั่งที่ได้ออกไปแล้ว

ข้อควรระวังในการสั่งงาน

1. ไม่สั่งงานโดยไม่มีความรู้ในเรื่องนั้นๆ
2. ไม่สั่งงานในงานที่ไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบของตน
3. ไม่ออกคำสั่งโดยถูกอิทธิพลครอบงำ
4. ไม่สั่งงานโดยขาดความรับผิดชอบ
5. ไม่สั่งงานโดยขาดการพิจารณาอย่างรอบคอบ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สรุปได้ว่า การสั่งงานเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งนี้สามารถจำแนกประเภทของการสั่งงานได้ 2 วิธีคือ ตามลักษณะของการปฏิบัติและตามวิธีการสั่งงาน ซึ่งการจะสั่งงานโดยวิธีการใดนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน เนื้อหาสาระของงาน รวมถึงความสำคัญของนั้นๆ ด้วย

ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยสำคัญและเป็นศิลปะที่จำเป็นของนักบริหารจัดการที่สั่งการหรืออำนวยการให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติได้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำเป็นสถานการณ์ที่จำเป็นสำหรับองค์การ เพราะในการบริหารองค์การหากขาดผู้นำ ย่อมทำให้องค์การนั้นดำเนินงานด้วยความลำบาก เกิดความสับสนวุ่นวาย ไม่ประสานกันหรือขัดแย้งกัน อาจทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือล่าช้า

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบุคลิกลักษณะ มีคุณสมบัติ มีอิทธิพลต่อความคิดหรือการกระทำของบุคคลอื่น โดยสามารถชักจูง โน้มน้าว กระตุ้น หรือแนะนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

ในขณะที่ ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลปะ หรือกระบวนการที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม เพื่อชักจูง โน้มน้าวใจ กระตุ้นให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการด้วยความเต็มใจ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

สำหรับทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership theories) นั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำไว้หลายลักษณะ ในที่นี้ สามารถสรุปทฤษฎีภาวะผู้นำได้เป็น 3 กลุ่มทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait theory) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำที่มีความแตกต่างจะบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ และเชื่อว่ามีบางคนเท่านั้นที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำเริ่มเป็นที่รู้จักในช่วงปี ค.ศ. 1930 โดยกลุ่มนักวิชาการที่ได้ทำการวิจัยและค้นคว้าเกี่ยวกับคุณลักษณะเด่นที่สำคัญต่างๆ ที่นำไปสู่การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลจากงานวิจัยต่างๆ ได้ชี้ให้เห็นว่า คุณลักษณะ (Characteristics) หรือลักษณะเด่นของบุคคลมีความสัมพันธ์เป็นอย่างมากกับความสำเร็จในการเป็นผู้นำ

เคิร์ก แพทริค (Kirk Patrick) และคณะ ได้สรุปคุณลักษณะเด่น 6 ประการที่ทำให้ผู้นำมีความแตกต่างจากผู้ตาม ประกอบด้วย (อภิชา บุญภัทรกานต์ และคนอื่นๆ. 2554 : 196)

1.1 แรงกระตุ้น (Drive) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นผู้นำที่มีแรงกระตุ้นหรือความปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จ มีความกระตือรือร้น รวมถึงมีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

1.2 ความปรารถนาในการเป็นผู้นำ (Desire to lead) ต้องเป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นผู้นำผู้อื่นในการปฏิบัติงาน รวมถึงการแสดงออกถึงความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

1.3 ความซื่อสัตย์ ความมีคุณธรรม (Honesty and integrity) เป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และเป็นที่ไว้ใจของบุคคลอื่นๆ รวมถึงการเป็นที่พึ่งให้กับบุคคลอื่นๆ ได้

1.4 ความมั่นใจในตัวเอง (Self – confidence) มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในขีดความสามารถของตนเอง

1.5 ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) เป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ สามารถคิดวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่มีอยู่เพื่อใช้ในการตัดสินใจได้อย่างแม่นยำ

1.6 ความรู้เกี่ยวกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ (Job – relevant knowledge) เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในงานที่ตนเองต้องรับผิดชอบ

อย่างไรก็ตาม ในช่วงต้นทศวรรษที่ 1940 พบว่า แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ เริ่มได้รับความสนใจน้อยลง เนื่องจากผู้วิจัยพยายามที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของผู้นำกับคุณลักษณะของผู้นำแล้วพบว่า ทฤษฎีดังกล่าวยังมีข้อบกพร่องอยู่หลายประการ เช่น ไม่สามารถอธิบายได้ว่า ทำไมผู้นำที่มีคุณลักษณะเหมือนกัน หรือคล้ายคลึงกันจึงไม่สามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้เหมือนกันหากเผชิญสภาพแวดล้อมทางการบริหารที่เหมือนกัน และที่สำคัญยังไม่คุณลักษณะข้อใดที่สามารถแยกแยะผู้นำออกจากผู้ตามได้ในทุกกรณี ดังนั้น จึงยากที่จะสรุปได้ว่าหากบุคคลใดมีลักษณะตรงกับลักษณะดังกล่าวข้างต้นแล้วจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้อย่างเท่าเทียมกันทุกคน

2. ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral theories of leadership) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบหรือพฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้น ซึ่งนักวิจัยในกลุ่มนี้มีความเชื่อว่าความสำเร็จในการเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก การศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มสำคัญ ดังนี้

2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa) ได้รับแนวคิดจากเคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) โดยช่วงปลาย ค.ศ. 1930 เลวิน ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำออกเป็น 3 แบบ ดังนี้

2.1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic style) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมในการใช้อำนาจเป็นหลัก เน้นการบังคับบัญชาและออกคำสั่งเป็นสำคัญ ถือคำสั่งของตนเองเป็นใหญ่ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น หรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยึดถือกฎระเบียบโดยเคร่งครัด ชอบใช้อำนาจในการลงโทษ เป็นผู้นำแบบเจ้านายอย่างเด่นชัด

2.1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic style) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมในการทำงานแบบกระจายอำนาจ ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น การตัดสินใจจะเป็นการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของการปรึกษาหารือ ผู้นำแบบนี้ไม่ค่อยใช้อำนาจในการบังคับบัญชา

2.1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – faire style) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมในการให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิด และตัดสินใจด้วยตนเอง โดยผู้นำจะทำหน้าที่จัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานเท่านั้น ผู้นำประเภทนี้ไม่ค่อยมีบทบาทเท่าไรนัก เป็นเพียงผู้คอยชี้แนะหรือให้คำแนะนำเท่านั้น ใช้อำนาจในการควบคุมน้อยมาก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

2.2 การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ เป็นการเจาะลึกเพื่อศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในองค์การ โดยศึกษาถึงพฤติกรรมที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ หรือการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกลุ่ม โดยสรุปผลออกเป็น 2 ด้าน คือ

2.2.1 ผู้นำที่มุ่งงาน (Structure behavior) เป็นผู้นำที่มุ่งถึงความสำเร็จของงานตามโครงสร้าง ขั้นตอน วิธีการทำงานที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้วิธีการสั่งการ มีการวางแผนงาน กำหนดภาระงานอย่างเฉพาะเจาะจงและชัดเจน มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ผู้นำเชื่อว่ากระบวนการต่างๆ ที่ได้กำหนดขึ้นมาทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

2.2.2 ผู้นำที่มุ่งคน (Consideration behavior) เป็นผู้นำที่เอาใจใส่และไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงาน เห็นคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รางวัลเมื่อมีการทำงานดี มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

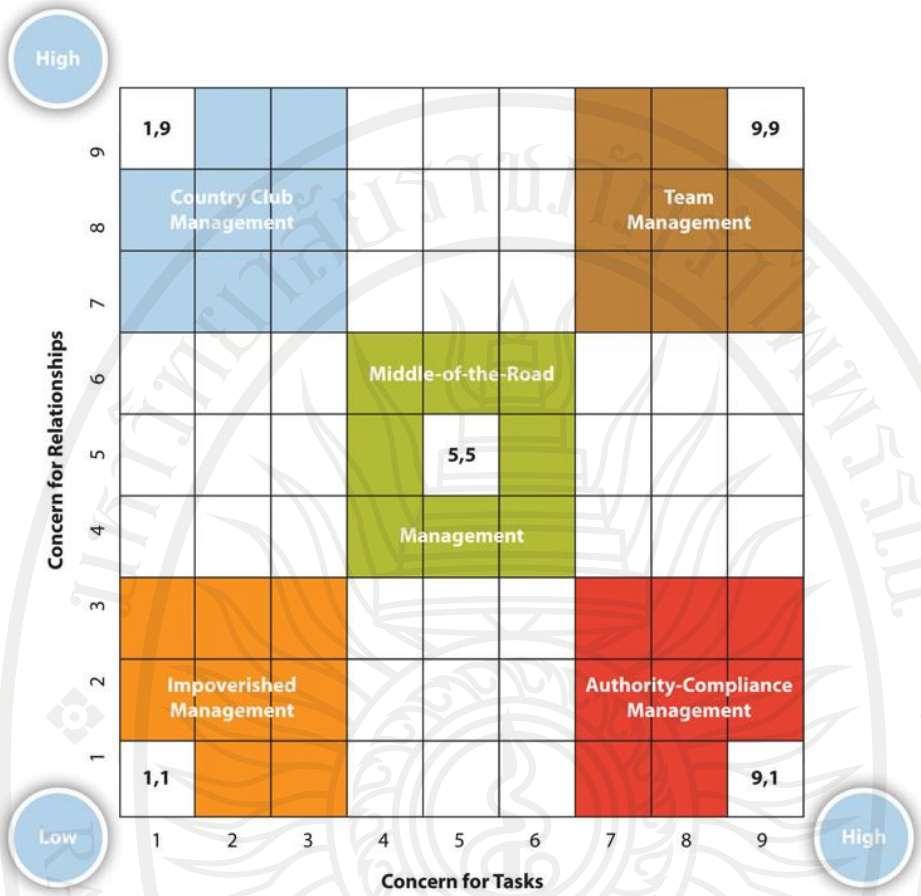
2.3 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) มหาวิทยาลัยมิชิแกน ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมของผู้นำในช่วงเวลาเดียวกันกับมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาที่คล้ายคลึงกัน คือศึกษาถึงพฤติกรรมในด้านต่างๆ ของผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการวิจัยสามารถสรุปพฤติกรรมของผู้นำได้ 2 แบบ คือ

2.3.1 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นในเรื่องของความสัมพันธ์ (Employee – centered behavior) เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เปิดโอกาสและยอมรับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น โดยผู้นำจะพยายามส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ในระดับที่สูง

2.3.2 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นในเรื่องความสำเร็จของการปฏิบัติงาน (Job – centered behavior) เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นไปที่วิธีการปฏิบัติงานและการบรรลุประสิทธิภาพของการผลิต มีพฤติกรรมตรงกันข้ามกับผู้นำที่มุ่งเน้นคนเป็นสำคัญ ผู้นำประเภทนี้จะมีการวางแผนงาน มอบหมายงาน กำหนดเวลาในการทำงาน ควบคุม กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยมาก

2.4 การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดตาข่ายการจัดการ (The managerial grid) ได้รับแนวความคิดมาจากโรเบิร์ต อาร์ เบลค (Robert R. Blake) และ เจน ไซรเกลย์ มูตัน (Jane Srygley Mouton) มีลักษณะคล้ายกับแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ แต่ได้คำนึงถึงผลงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา เบลค และ มูตัน แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นในเรื่องของคน นั่นคือ ให้ความสนใจความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และพฤติกรรมที่มุ่งเน้นในเรื่องของการปฏิบัติงาน คือ ให้ความสนใจในผลของการปฏิบัติงาน โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำที่สำคัญไว้ 5 ลักษณะ ดังภาพที่ 7-2 ดังนี้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี



ภาพที่ 7-2 ตาข่ายการจัดการ
ที่มา : สมยศ นาวีการ. (ม.ป.ป.).

2.4.1 การจัดการแบบปล่อยตามสบาย (Impoverished management) หรือผู้นำแบบ 1,1 เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นงานต่ำ และมุ่งเน้นคนต่ำ ผู้นำแบบนนี้จะไม่สนใจทั้งคนและงาน ใช้ความพยายามน้อยมากในการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงาน ไม่รับผิดชอบต่อความผิดพลาดที่เกิดจากภาวะผู้นำของตน การจัดการในลักษณะนี้ทำให้องค์การเสื่อมลง

2.4.2 การจัดการแบบเน้นอำนาจ (Authority – compliance management) หรือผู้นำแบบ 9,1 เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นงานสูง และมุ่งเน้นคนต่ำ ผู้นำแบบนี้ให้ความสนใจต่อผลผลิตหรืองานสูง ใช้อำนาจหน้าที่ในการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง และให้ดำเนินงานตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2.4.3 การจัดการที่เน้นการสมาคม (Country club management) หรือผู้นำแบบ 1,9 เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นงานต่ำ และมุ่งเน้นคนสูง ผู้นำแบบนี้ให้ความสนใจต่อผลผลิตหรืองานต่ำ ให้ความสนใจต่อผู้ปฏิบัติงานสูง เน้นการตอบสนองความพึงพอใจของ

ผู้ปฏิบัติงาน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ แต่ไม่ใส่ใจหรือปฏิบัติตามกระบวนการทำงานอย่างถูกต้อง

2.4.4 การจัดการแบบพบกันครึ่งทาง (Middle of the road management) หรือผู้นำแบบ 5,5 เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นงานและคนในระดับปานกลาง ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำประเภทประนีประนอม พยายามสร้างความสมดุลระหว่างผลงานกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดการแบบนี้ทำให้คนมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานพอสมควร และก่อให้เกิดผลงานในระดับปานกลางเท่านั้น นั่นคือไม่มีอะไรเด่นชัด

2.4.5 การจัดการแบบทีมงาน (Team management) หรือผู้นำแบบ 9,9 เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นงานและคนสูง ผู้นำแบบนี้เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมและเน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญและเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational theory) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบหรือพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อองค์การ เพื่อให้สามารถนำองค์การไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิผล การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ แบ่งออกเป็น 3 ทฤษฎี ดังนี้

3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler's contingency theory) เป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาในช่วงประมาณปี ค.ศ. 1960 โดยนักวิชาการชื่อ เฟรด อี ฟีดเลอร์ (Fred E. Fiedler) ซึ่งกล่าวว่า ผู้นำจะสามารถนำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จได้นั้นต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมในแต่ละสถานการณ์และต้องรู้จักปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ทฤษฎีนี้ประกอบด้วยปัจจัยพื้นฐาน 3 ประการที่มีผลต่อสถานการณ์ ได้แก่

3.1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader – member relations) คือ การที่ผู้นำได้รับการยอมรับ ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชามีผลต่อการอำนวยการมากขึ้น ทำให้เกิดความสัมพันธ์ ความร่วมมือกันระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาในทางที่ดี

3.1.2 โครงสร้างของงาน (Task structure) คือ เป้าหมายของงาน ขั้นตอนในการปฏิบัติงานว่ามีแบบแผนที่ชัดเจนตามโครงสร้างของงานหรือไม่ ถ้าภาระงานไม่มีการกำหนดแบบแผนที่ชัดเจน จะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ทำให้การติดตามงานมีความยุ่งยาก

3.1.3 การใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง (Position power) คือ ผู้นำซึ่งสามารถใช้อำนาจที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการได้เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นอำนาจในการวางแผน สั่งการ ประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการลงโทษและการให้รางวัล นั่นคือ ผู้นำมีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่สูงจะสามารถสร้างสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจให้เกิดขึ้นได้

จากปัจจัยพื้นฐาน 3 ประการที่มีผลต่อสถานการณ์ สามารถแบ่งผู้นำตามสถานการณ์ออกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

รูปแบบที่ 1 ผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ (Person oriented) คือ ผู้นำที่ให้ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญและเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะทำหน้าที่ได้ดีในสถานการณ์ที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ผู้นำเป็นที่เคารพนับถือ ทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี

รูปแบบที่ 2 ผู้นำแบบเน้นงาน (Task oriented) คือ ผู้นำทำหน้าที่ให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงานตามเป้าหมาย มีการสั่งการและควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับความสนใจต่อเมื่อการดำเนินงานดีและไม่ปัญหา

3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เซย์และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard's situational leadership) เป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนามาจาก พอล เฮอร์เซย์ (Paul Hersey) และเคนเน็ธ เอช บลานชาร์ด (Kenneth H. Blanchard) ซึ่งอธิบายว่า ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องให้ความสำคัญกับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา 2 ลักษณะ คือ ความพร้อมทางด้านจิตใจหรือความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน (Willingness) และความพร้อมทางด้านความสามารถ (Ability) คือ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ ที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ ทฤษฎีนี้แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

3.2.1 ผู้นำแบบบอกให้ทำ (Telling) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมาก ให้ความสำคัญกับคนน้อย ผู้นำมีหน้าที่ออกคำสั่ง ให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีการติดตาม ควบคุมอย่างใกล้ชิด เหมาะกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีทั้งความสามารถและความเต็มใจในการทำงาน

3.2.2 ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก ผู้นำจะอธิบายงาน และสิ่งที่ตนต้องการให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ เปิดโอกาสให้ซักถาม เหมาะกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจที่จะทำงาน

3.2.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมากให้ความสำคัญกับงานน้อย เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เหมาะกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะทำงาน

3.2.4 ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย ผู้นำจะให้ทิศทางในการทำงานและสนับสนุนการทำงานน้อย เหมาะกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีทั้งความเต็มใจและความสามารถในการทำงาน

3.3 ทฤษฎีแนวทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ (House's Path – Goal leadership theory) เป็นแนวความคิดที่ได้รับการพัฒนาโดยนักวิชาการชื่อ โรเบิร์ต เจ เฮาส์ (Robert J. House) ซึ่งอธิบายว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการชี้แนะทิศทาง สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย การสร้างแรงจูงใจอยู่ในรูปของการได้รับผลตอบแทนหรือจัดรางวัลที่เหมาะสมให้ สามารถจำแนกผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

3.3.1 ผู้นำแบบสั่งการ (Directive leader) เป็นผู้นำที่ใช้วิธีการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบและปฏิบัติตามเป้าหมาย ภาระงาน มาตรฐานการดำเนินงานที่ต้องการอย่างชัดเจน เหมาะกับงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อน ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน

3.3.2 ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leader) เป็นผู้นำที่ให้ความเป็นกันเอง คอยช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอย่างเสมอภาค เหมาะกับงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์

3.3.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leader) เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจในการดำเนินงาน เหมาะกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ ความสามารถ และต้องการมีส่วนร่วม

3.3.4 ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement – oriented leader) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินงานให้บรรลุผลงานในระดับที่สูง โดยมุ่งปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่อง เป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้น

กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลปะ หรือกระบวนการที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ทฤษฎีภาวะผู้นำถูกจำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งเน้นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำที่มีความแตกต่างจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ เน้นการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบหรือพฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้น และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งศึกษารูปแบบหรือพฤติกรรมของผู้นำที่จำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อองค์การ

การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร (Communicating) นับว่าเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของการอำนวยการ ที่ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร การติดต่อสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์การดำเนินไปด้วยดี

การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หรือจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง เพื่อให้บุคคลหรือหน่วยงานได้รับข้อมูลข่าวสารและปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร

องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร

1. ผู้ส่งสาร (Sender) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งเป็นผู้เริ่มสร้างและส่งข้อมูลข่าวสาร หรือเรื่องราวไปสู่บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่นที่ทำให้เกิดการตอบสนอง ผู้ส่งสารอาจอยู่ในฐานะที่เป็นตัวของตัวเองหรือตัวแทนหน่วยงานสถาบันใดก็ได้ ผู้ส่งสารต้องรวบรวมข้อมูลที่ต้องการจะส่ง กำหนดวัตถุประสงค์แล้วเลือกรูปแบบและช่องทางการติดต่อสื่อสารที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ผู้ส่งสารต้องมีความรับผิดชอบในสารที่ส่งด้วย รวมทั้งมีความชำนาญในการติดต่อสื่อสาร

2. ข่าวสาร (Message) คือ ข้อความ ข่าวสารข้อมูล ข้อเท็จจริง ข้อคิดเห็น เรื่องราว ความรู้สึก หรือสิ่งต่างๆ ที่ผู้ส่งสารส่งไปยังผู้รับสาร ข่าวสารที่ส่งอาจเป็นได้ทั้ง ข่าวสารที่เป็นภาษา (Verbal message) คือ ข่าวสารที่มีรูปแบบเป็นถ้อยคำ ข้อความ ประโยค อาจเป็นภาษาพูดหรือ

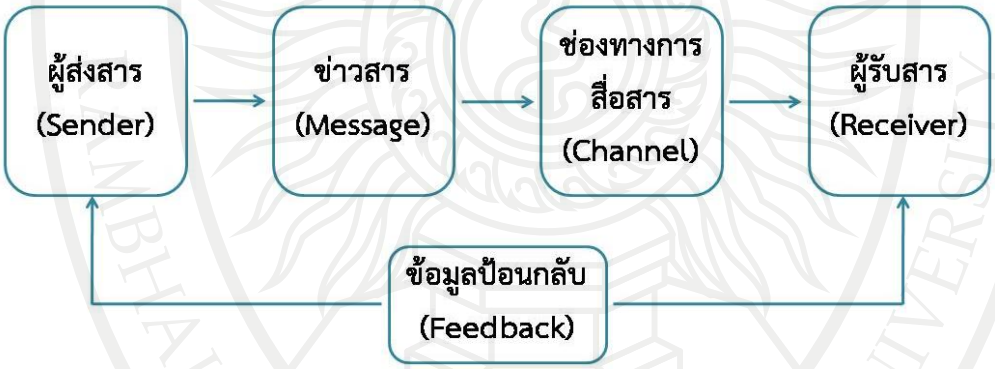
ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ภาษาเขียนก็ได้ และข่าวสารที่ไม่เป็นภาษา (Nonverbal message) คือ ข่าวสารที่ไม่อยู่ในรูปแบบของภาษาพูดหรือภาษาเขียน เช่น กิริยาท่าทาง สีหน้า การยิ้ม การแต่งกาย เป็นต้น

3. ช่องทางการสื่อสาร (Channel of communication) หมายถึง ตัวกลางที่จะนำข่าวสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร เป็นตัวเชื่อมโยงให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารติดต่อกันได้ ช่องทางที่จะส่งสารอาจจะเป็นคำพูด ระเบียบข้อบังคับ โทรทัศน์ ภาพ สัญลักษณ์ โทรสาร โทรศัพท์ หรือกิริยาท่าทางต่างๆ เป็นต้น

4. ผู้รับสาร (Receiver) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับทราบข่าวสารจากผู้ส่งสารแล้วนำมาตีความเพื่อให้เกิดการตอบสนอง จากนั้นส่งปฏิกิริยาตอบสนองกลับไปให้ผู้ส่งสารได้รับทราบ ทั้งนี้ ประสิทธิภาพในการรับข่าวสารของผู้รับจะมีมากน้อยแค่ไหน ขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญหรือทักษะในการติดต่อสื่อสารของผู้รับสารด้วย

5. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) หมายถึง การตอบสนองของผู้รับสารแล้วส่งผลกลับไปยังผู้ส่งสาร ซึ่งทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two – way communication) ทำให้บุคคลที่ทำการติดต่อสื่อสารทำหน้าที่สองอย่างในเวลาเดียวกัน คือ เป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร ข้อมูลป้อนกลับอาจเป็น การพูดโต้ตอบ การพยักหน้า การส่ายศีรษะ การยิ้ม การเขียนจดหมายตอบกลับ เป็นต้น



ภาพที่ 7-3 องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร
ที่มา : ปรับปรุงจาก สมคิด บางโม (2556 : 182)

รูปแบบการติดต่อสื่อสาร

อภิชา บุญภัทรกานต์ และคนอื่นๆ (2554 : 162 – 167) ได้จำแนกรูปแบบการติดต่อสื่อสารออกเป็น 2 ประเภท สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชาหรือโครงสร้างขององค์การ การติดต่อสื่อสารแบบนี้สามารถแบ่งได้เป็น

1.1 การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward communication) เป็นทิศทางของการติดต่อสื่อสารที่คุ้นเคยกันมากที่สุดในองค์การ เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชามายัง

ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ออกคำสั่งให้ปฏิบัติงาน แจ้งนโยบาย ระเบียบข้อบังคับ ประกาศ คำเตือน คำอนุมัติ เป็นต้น

1.2 การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชา เช่น การรายงานผลการปฏิบัติงาน การแจ้งถึงปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน รายงานความก้าวหน้าในการทำงาน คำขออนุมัติ คำชี้แจง การแสดงความคิดเห็น การร้องทุกข์ เป็นต้น

1.3 การติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกัน หรือแบบแนวนอน (Horizontal communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารในระดับเดียวกันตามสายงาน อาจเกิดขึ้นระหว่างพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน หรือพนักงานที่อยู่ต่างหน่วยงานกันก็ได้ เช่น การประชุม รายงาน บันทึกภายใน การสนทนาทางโทรศัพท์ หรือการสนทนาส่วนตัว เป็นต้น การสื่อสารในลักษณะนี้มักจะเป็นการขอข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การขอความช่วยเหลือ การขอความเห็นและคำแนะนำ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

1.4 การติดต่อสื่อสารภายในทีม (Team communication) เป็นผลมาจากการจัดโครงสร้างองค์การที่เน้นการทำงานเป็นทีม สมาชิกของทีมงานอาจมาจากหน่วยงานเดียวกันหรือมาจากหลายหน่วยงานแล้วมาทำงานร่วมกัน การติดต่อสื่อสารที่นำมาใช้ในทีมงาน เรียกว่า เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร (Communication networks) มี 5 รูปแบบ ดังนี้

1.4.1 เครือข่ายแบบลูกโซ่ (Chain network) เป็นเครือข่ายการติดต่อสื่อสารที่สมาชิกในกลุ่มติดต่อได้เฉพาะสมาชิกที่อยู่ถัดไปทั้งสองข้างหรือข้างเดียวเท่านั้น

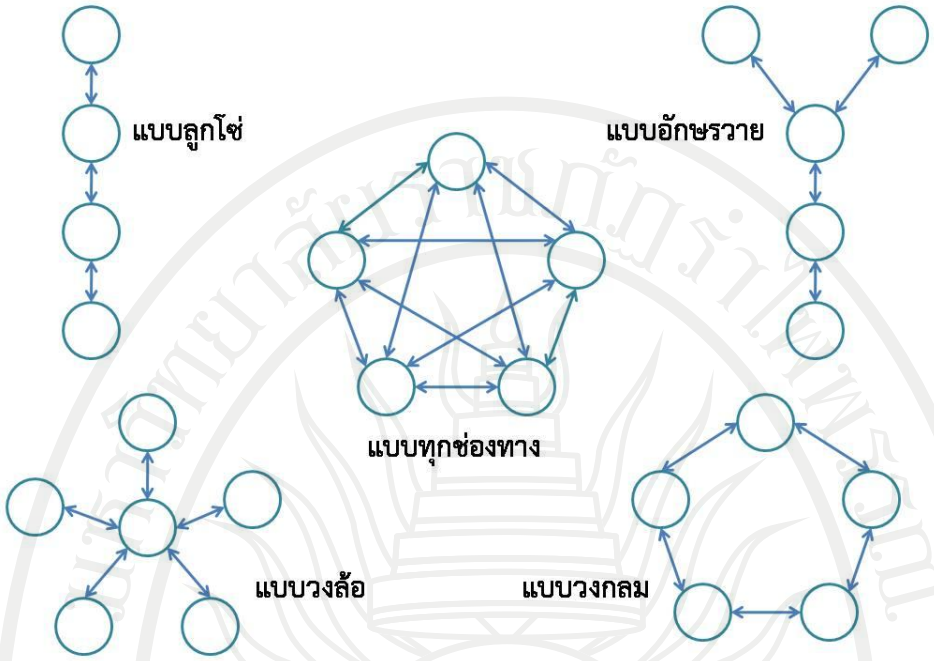
1.4.2 เครือข่ายแบบอักษรวาย (Y network) เป็นเครือข่ายการติดต่อสื่อสารที่สมาชิกในกลุ่มที่อยู่ตรงกลางสองคนเท่านั้น ทำหน้าที่ประสานงานและส่งข้อมูลให้กับสมาชิกคนอื่นๆ

1.4.3 เครือข่ายแบบวงล้อ (Wheel network) เป็นเครือข่ายการติดต่อสื่อสารที่ใช้สมาชิกซึ่งเป็นศูนย์กลางของกลุ่มทำหน้าที่ในการติดต่อสื่อสารกับสมาชิกคนอื่นๆ โดยที่สมาชิกคนอื่นไม่จำเป็นต้องติดต่อสื่อสารระหว่างกัน

1.4.4 เครือข่ายแบบวงกลม (Circle network) เป็นเครือข่ายการติดต่อสื่อสารที่สมาชิกกลุ่มมักจะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกคนอื่นๆ ที่อยู่ถัดไปจากตนเองได้ทั้งสองข้าง

1.4.5 เครือข่ายแบบทุกช่องทาง (All channel network) เป็นเครือข่ายการติดต่อสื่อสารที่สมาชิกทุกคนสามารถติดต่อกันได้โดยตรง โดยไม่ต้องผ่านสมาชิกคนอื่นๆ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาพที่ 7-4 เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร
ที่มา : ปรับปรุงจาก สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550 : 100)

2. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal communication) เป็นการสื่อสารแบบส่วนตัว ง่ายๆ ไม่มีพิธีรีตอง และเป็นกันเอง การติดต่อสื่อสารลักษณะนี้จะเป็นการพบปะพูดคุย สนทนา แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ สามารถใช้ในการติดตามงานและประสานงานได้ ซึ่งทุกองค์การจะมีการติดต่อสื่อสารแบบนี้ตลอดเวลา ระหว่างพนักงานหรือบุคลากรในระดับเดียวกัน ระดับสูงกว่าหรือต่ำกว่า

ส่วนใหญ่แล้วการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ จะเป็นการติดต่อสื่อสารที่เกิดจากความสัมพันธ์ส่วนตัวของพนักงานที่อยู่ในองค์การ ไม่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การ บางครั้งเรียกการติดต่อสื่อสารนี้ว่า การติดต่อสื่อสารแบบเถาองุ่น (Grapevine) ที่เรียกว่า “เถาองุ่น” เนื่องจากข้อมูลข่าวสารจะถูกแพร่ออกไปโดยไม่มีแบบแผนเหมือนเถาองุ่นที่เลื้อยไปเลื้อยมาอย่างไม่มีระเบียบแบบแผน ข่าวสารจะแพร่กระจายไปในหมู่ของพนักงานแบบปากต่อปาก การแพร่กระจายนั้นจะเป็นไปในแนวดิ่งหรือแนวนอนก็ได้

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง เพื่อให้ได้รับข้อมูลข่าวสารและปฏิบัติได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร ทั้งนี้การติดต่อสื่อสารมีองค์ประกอบสำคัญได้แก่ ผู้ส่งสาร ข่าวสาร ช่องทางการสื่อสาร ผู้รับสาร และข้อมูลป้อนกลับ โดยจำแนกเป็นการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการการ และการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ

การประสานงาน

การประสานงาน (Coordinating) เป็นองค์ประกอบหนึ่งในการอำนวยการ ที่ผู้บริหารองค์การต้องให้ความสนใจเพื่อให้การดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ที่ถูกแบ่งตามโครงสร้างออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ หลายหน่วยงาน สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น รวดเร็วเร็ว ประหยัด และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ

การประสานงาน เป็นการจัดระเบียบการทำงานและการติดต่อกัน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือปฏิบัติการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวไม่ทำให้งานซ้ำซ้อน ขัดแย้ง ก้าวก่ายหน้าที่ หรือเหลื่อมล้ำกัน เพื่อให้การดำเนินงานไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทของการประสานงาน

1. การประสานงานภายในองค์การ (Internal coordinating) เป็นการประสานงานที่เกิดขึ้นภายในองค์การเดียวกัน หรือภายในหน่วยงานที่มีกิจกรรมเกี่ยวข้องทุกหน่วยงานในองค์การ แบ่งเป็น

1.1 การประสานงานในแนวดิ่ง (Vertical coordinating) เป็นการประสานงานจากผู้บังคับบัญชาลงมายังผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ขอนักศึกษาจากคณะวิทยาการจัดการเข้าร่วมกิจกรรม จำนวน 200 คน เป็นต้น

1.2 การประสานงานในแนวนอน หรือแนวราบ (Horizontal coordinating) เป็นการประสานงานกันในระดับเดียวกัน เช่น คณบดีคณะวิทยาการจัดการ ประสานไปยังคณบดีคณะครุศาสตร์ เพื่อให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมวันวิชาการ เป็นต้น

2. การประสานงานภายนอกองค์การ (External coordinating) เป็นการประสานงานที่เกิดขึ้นภายนอกองค์การ ระหว่างองค์การ หรือการติดต่อกับบุคคลภายนอก เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ประสานขอใช้รถสุขาเคลื่อนที่จากองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี เป็นต้น

เทคนิคการประสานงาน

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550 : 94 – 95) อธิบายถึงเทคนิคที่จะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีไว้ ดังนี้

1. การเน้นบทบาทของผู้บริหารในการเป็นหมุดเชื่อม เพื่อสร้างความเข้าใจ ในขณะเดียวกันประสานความเข้าใจ ความร่วมมือ ซึ่งก็อยู่ที่ผู้บริหารในระดับต่างๆ เป็นสำคัญในการประสานงานองค์การ

2. การจัดประชุมอย่างเป็นทางการ วิธีนี้เป็นวิธีที่ใช้สำหรับการตัดสินใจแบบกลุ่ม เพื่อให้สมาชิก ของกลุ่มมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจ

3. การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสนับสนุนส่งเสริมให้ทำงานเป็นทีม ต้องยอมรับว่าคนทุกคนต้องการมีส่วนร่วมในทีม และต้องการให้เห็นความสำคัญของตนในทีม ดังนั้น การส่งเสริมให้ทำงานเป็นทีม จึงอาศัยการร่วมแรงร่วมใจ และให้มีความผูกพัน ประสานงานกันนั่นเอง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ประโยชน์ของการประสานงาน

องค์การที่มีการประสานงานที่ดี ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล กลุ่ม องค์การ ดังนี้

1. ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่น รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
2. ช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
3. ช่วยสร้างขวัญ กำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
4. ช่วยสร้างความสามัคคีในการทำงาน สนับสนุนการทำงานเป็นทีม
5. ช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ลดความขัดแย้ง ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน
6. ช่วยให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เกิดความคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน
7. ช่วยให้ประหยัดเวลา และลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

อุปสรรคของการประสานงาน

1. ขาดผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถ
2. ขาดความเข้าใจที่ดีระหว่างกัน
3. ไม่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า หรือแผนงานไม่ชัดเจน
4. ระบบการติดต่อสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ
5. การมอบหมายงานไม่ชัดเจน ทำให้เกิดการก้าวก่ายหน้าที่กัน
6. ประสิทธิภาพในการทำงาน เทคนิค วิธีการปฏิบัติงานของแต่หน่วยงานแตกต่างกัน

กล่าวได้ว่า การประสานงาน เป็นการจัดระเบียบการทำงานและการติดต่อกัน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือปฏิบัติการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน การประสานงานจำแนกเป็นการประสานงานภายในองค์การ และการประสานงานภายนอกองค์การ ทั้งนี้ เทคนิคที่ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี ได้แก่ การเน้นบทบาทของผู้บริหารในการเป็นหมุดเชื่อม การจัดประชุมอย่างเป็นทางการ และการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

การตัดสินใจ

ในการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นองค์การภาคธุรกิจหรือภาครัฐก็ตาม ผู้บริหารทุกคนทุกระดับต้องเผชิญกับการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ตั้งแต่เรื่องเล็กน้อยไปจนถึงเรื่องใหญ่ที่มีความสำคัญ การตัดสินใจจึงเป็นภารกิจของนักบริหารที่จะต้องพิจารณาดำเนินการเพื่อคัดเลือกแนวทางในการดำเนินงานขององค์การ ภายใต้ความรู้ ประสบการณ์ และข้อมูลข่าวสารต่างๆ ให้นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

การตัดสินใจ (Decision – making) หมายถึง กระบวนการในการพิจารณาเลือกทางเลือกจากหลากหลายทางเลือกที่มีอยู่ (Alternative) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

กระบวนการตัดสินใจ

กระบวนการตัดสินใจ (Process in decision–making) เป็นขั้นตอนการตัดสินใจตั้งแต่ต้นจนจบเพื่อให้นักบริหารทราบว่า จะต้องทำอะไรบ้าง ทำอะไรก่อนหลัง ทั้งนี้ กระบวนในการตัดสินใจ สามารถแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดปัญหา ในขั้นตอนนี้ ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจกับปัญหา ลักษณะของปัญหา ขอบเขตของปัญหา รู้ถึงปัญหาที่มากระทบการดำเนินงานขององค์การว่าอาจมีสาเหตุทั้งจากภายในหรือภายนอกองค์การก็ได้

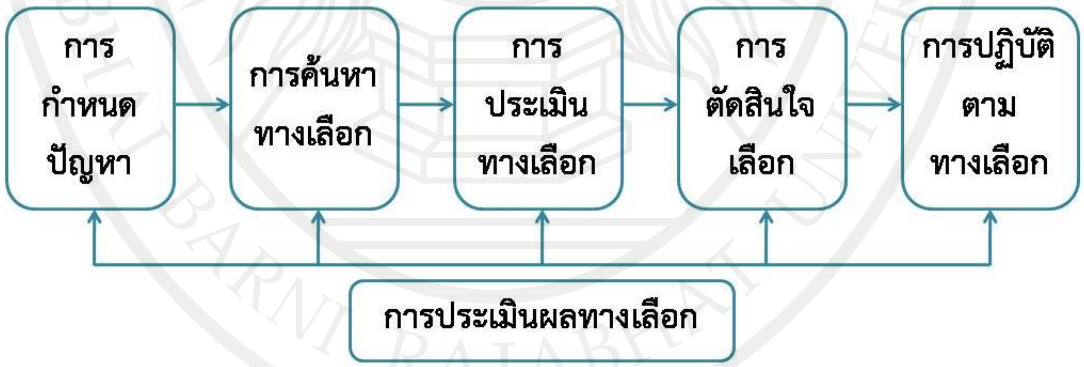
ขั้นตอนที่ 2 การค้นหาทางเลือก เมื่อรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว ในขั้นตอนนี้จะเป็นการค้นหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยพยายามหาทางเลือกในการแก้ปัญหาให้มากกว่าหนึ่งทางเลือก

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินทางเลือก นำทางเลือกที่ค้นหาได้จากขั้นตอนที่ 2 มาทำการประเมินทั้งเชิงปริมาณ คุณภาพ หรือด้วยการทดสอบ ทดลอง วิเคราะห์ วิจัย เป็นต้น เพื่อให้ทราบข้อดี ข้อเสียของแต่ละทางเลือก

ขั้นตอนที่ 4 การตัดสินใจเลือก เมื่อได้ผลการประเมินจากขั้นตอนที่ 3 แล้ว ขั้นตอนนี้จะเป็นการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

ขั้นตอนที่ 5 การปฏิบัติตามทางเลือก นำทางเลือกที่พิจารณาแล้วว่าเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลทางเลือก หลังจากนำไปปฏิบัติให้ประเมินผลทางเลือกที่นำไปใช้ เพื่อดูว่าเป็นทางเลือกที่ถูกต้อง สามารถแก้ไขปัญหาได้หรือไม่ ต้องปรับปรุงแก้ไขอะไรบ้าง



ภาพที่ 7-5 กระบวนการตัดสินใจ
ที่มา : ปรับปรุงจาก สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550 : 23)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แบบของการตัดสินใจ

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550 : 22 – 23) ได้จำแนกประเภทของการตัดสินใจ (Types of Decision Making) ไว้ 2 แบบ ดังนี้

1. การตัดสินใจโดยใช้สามัญสำนึก เป็นการตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์ ความรู้สึกต่างๆ ของตนเองเป็นตัวตัดสินใจโดยไม่ได้ใช้หลักการและเหตุผล ไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว แล้วแต่ความรู้สึกของผู้ตัดสินใจที่คิดว่าเหมาะสมเพียงใด หรือถูกต้องเพียงใด ซึ่งการตัดสินใจด้วยวิธีนี้มักจะมีความแตกต่างกันไปเฉพาะแต่ละบุคคล

2. การตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล เป็นการตัดสินใจที่ใช้หลักเหตุผล หรือหลักเกณฑ์ที่แน่นอน ไม่ใช่เป็นการตัดสินใจโดยใช้ความรู้สึก อารมณ์ของแต่ละบุคคล แต่เป็นการตัดสินใจที่มีเหตุผล มีหลักเกณฑ์โดยอาจใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์เข้าช่วยในการตัดสินใจ ซึ่งอาจประกอบด้วยเทคนิคต่างๆ ในการตัดสินใจ เช่น การใช้วิธีคำนวณมูลค่าปัจจุบัน หรือระยะคืนทุนของโครงการในการตัดสินใจ เป็นต้น

การตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล สามารถจำแนกได้อีก 2 แบบ คือ

2.1 การตัดสินใจที่ได้มีการตระเตรียมกันมาก่อนล่วงหน้า (Programmed decision–making) มักจะเป็นการตัดสินใจที่ส่วนหนึ่งเป็นการตัดสินใจของตนเอง ตัดสินใจไปตามนิสัย วัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งบางครั้งอาจจะเป็นกฎระเบียบ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งเป็นลักษณะที่เข้าใจง่าย จำเจบ่อยๆ จนกระทั่งเราสามารถคาดเดาได้ถึงความสำเร็จ กล่าวคือ เป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นเป็นประจำวัน หรือเกิดขึ้นซ้ำซากจนผู้ทำการตัดสินใจสามารถกำหนดวิธี และคาดหมายผลของการตัดสินใจได้

2.2 การตัดสินใจที่มิได้มีการตระเตรียมไว้ล่วงหน้า (Non programmed decision–making) มักจะเป็นการตัดสินใจที่ไม่ปรากฏขึ้นบ่อยนัก ชั่วครั้งชั่วคราว เป็นการทดสอบความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารโดยตรง ว่าผู้บริหารมีการตัดสินใจในเรื่องที่ไม่ได้มีการตระเตรียมไว้ล่วงหน้าอย่างไร กล่าวคือ การตัดสินใจแบบนี้เป็นการตัดสินใจที่ตรงกันข้ามกับแบบแรกที่กล่าวมา คือ การตัดสินใจไม่สามารถนำเอาผลของการตัดสินใจในอดีตหรือการตัดสินใจในครั้งก่อน มาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาตัดสินใจ แต่ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจ ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารแต่ละคนที่จะตัดสินใจ

ดังนั้น การตัดสินใจจึงเป็นกระบวนการในการพิจารณาเลือกทางเลือกจากหลากหลายทางเลือกที่มีอยู่ โดยผ่านกระบวนการตัดสินใจ 5 ขั้นตอน ทั้งนี้ การตัดสินใจมี 2 แบบคือ การตัดสินใจโดยใช้สามัญสำนึก และการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล

สรุป

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

การอำนวยการ หมายถึง การใช้อำนาจหน้าที่และความสามารถของผู้บริหารในการชักจูงโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ต้องการด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งการอำนวยการ มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การ

สั่งงาน ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการตัดสินใจ หากผู้บริหารองค์การเข้าใจองค์ประกอบของการอำนวยการอย่างลึกซึ้งแล้ว จะทำให้สามารถนำไปประยุกต์ในการบริหารงานขององค์การ นำมาซึ่งผลสำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

การสั่งงาน เป็นการแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่าเขาจะต้องทำอะไร จะต้องทำที่ไหน ทำอย่างไร โดยอาจแนะนำวิธีปฏิบัติให้เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้ สามารถจำแนกประเภทของการสั่งงานได้ 2 รูปแบบ คือ ตามลักษณะของการปฏิบัติ และตามวิธีการสั่งงาน

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลปะ หรือกระบวนการที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม เพื่อชักจูง โน้มน้าวใจ กระตุ้นให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการด้วยความเต็มใจ โดยสามารถแบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำได้เป็น 3 กลุ่ม คือ ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หรือจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง เพื่อให้บุคคลหรือหน่วยงานได้รับข้อมูลข่าวสารและปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร การติดต่อสื่อสารมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ผู้ส่งสาร ข่าวสาร ช่องทางการสื่อสาร ผู้รับสาร และข้อมูลป้อนกลับ

การประสานงาน เป็นการจัดระเบียบการทำงานและการติดต่อกัน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือปฏิบัติการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวไม่ทำให้งานซ้ำซ้อน ขัดแย้ง ก้าวก่ายหน้าที่ หรือเหลื่อมล้ำกัน เพื่อให้การดำเนินงานไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การประสารงาน แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ การประสานงานภายในองค์การ และการประสานงานภายนอกองค์การ

การตัดสินใจ เป็นกระบวนการในการพิจารณาเลือกทางเลือกจากหลากหลายทางเลือกที่มีอยู่ (Alternative) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ การตัดสินใจถูกจำแนกออกเป็น 2 แบบ คือ การตัดสินใจโดยใช้สามัญสำนึก และการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แบบฝึกหัดบทที่ 7

1. จงอธิบายความหมายและองค์ประกอบของการอำนวยการ
2. การสั่งงานจำแนกได้เป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง อธิบายพร้อมยกตัวอย่างประกอบ
3. จงอธิบายทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ ตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา
4. การศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และของมหาวิทยาลัยมิชิแกน มีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร จงอธิบาย
5. จงอธิบายสาระสำคัญของการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดตาข่ายการจัดการ
6. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เซย์และบลานชาร์ด มีสาระสำคัญอย่างไรบ้าง
7. จงอธิบายองค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร
8. เครือข่ายการติดต่อสื่อสารมีกี่รูปแบบ อะไรบ้าง
9. การประสานงาน แบ่งออกเป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง
10. จงอธิบายความแตกต่างระหว่าง การตัดสินใจโดยใช้สามัญสำนึก และการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

เอกสารอ้างอิง

กฤตชน วงศ์รัตน์. (2555). **เอกสารประกอบการสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ**. เพชรบุรี : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล. (2542). **องค์การและการจัดการ**. นครปฐม : ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏนครปฐม.

วิทยา ด่านธำรงกูล. (2546). **การบริหาร**. กรุงเทพฯ : เธิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2542). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

ศิริพร เลิศยิ่งยศ. (2556). **องค์การและการจัดการ**. มหาสารคาม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

สมคิด บางโม. (2556). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.

สมยศ นาวีการ. (ม.ป.ป.). **ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/behavioral-theories.htm. 10 พฤษภาคม 2558

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ. (2550). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : จุดทอง.

อนิวัช แก้วจำนงค์. (2557). **หลักการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 5). สงขลา : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.

อภิชา บุญภัทรกานต์ และคนอื่นๆ ; คณาจารย์คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. (2554). **การจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 9). ปทุมธานี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

Argyris, Chris. (1987). **Personnel and Organization**. New York : Harper & Row Publishers.

Dale, Ernest. (1968). **Management : Theory and Practice**. New York : McGraw–Hill Book company.

Robbins, S.P. and Coulter, M. (2007). **Management**. 9th ed. Upper Saddle River : Prentice-hall International.

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 8

เนื้อหาประจำบท

บทที่ 8 ขวัญและการจูงใจ

8.1 ความหมายของขวัญ
8.2 องค์ประกอบของขวัญ
8.3 ลักษณะของขวัญที่ดี
8.4 ลักษณะของขวัญที่ไม่ดี
8.5 การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
8.6 ความหมายของการจูงใจ
8.7 องค์ประกอบของการจูงใจ
8.8 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจ
8.9 ประเภทของการจูงใจ
8.10 ทฤษฎีการจูงใจ
8.11 ประโยชน์ของการจูงใจ
8.12 สรุป

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อศึกษาบทที่ 8 แล้ว นักศึกษาสามารถ

1. บอกความหมายและองค์ประกอบของขวัญได้
2. อธิบายลักษณะของขวัญที่ดีและไม่ดีได้
3. อธิบายการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานได้
4. บอกความหมายและองค์ประกอบของการจูงใจได้
5. อธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจได้
6. จำแนกประเภทของการจูงใจได้
7. อธิบายทฤษฎีการจูงใจและประโยชน์ของการจูงใจได้

กิจกรรมการเรียนการสอนประจำบท

1. ผู้สอนอธิบายเนื้อหาของขวัญและการจูงใจ และซักถามพร้อมยกตัวอย่างประกอบการบรรยายโดยใช้โปรเจคเตอร์

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

2. แบ่งผู้เรียนเป็นกลุ่ม กลุ่มละประมาณ 5 คน เพื่อศึกษาขวัญและการจูงใจแล้วอธิบายในกลุ่ม

3. ให้ผู้เรียนทำแบบฝึกหัดบทที่ 8

สื่อการเรียนการสอน

1. เอกสารประกอบการสอนวิชาองค์การและการจัดการ
2. ไฟล์เอกสารประกอบการสอนวิชาองค์การและการจัดการ
3. เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องฉายโปรเจคเตอร์
4. หนังสืออ่านประกอบค้นคว้าเพิ่มเติม
5. แบบฝึกหัดบทที่ 8

การวัดผลและประเมินผล

1. สังเกตจากการซักถามผู้เรียน
2. สังเกตจากการร่วมกิจกรรม
3. สังเกตจากความสนใจ
4. สังเกตจากการอภิปรายกลุ่มย่อยและอภิปรายสรุป
5. ประเมินจากการทำแบบฝึกหัด
6. ประเมินจากการสอบระหว่างภาคและปลายภาค

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 8
ขวัญและการจูงใจ

หลังจากที่ผู้บริหารองค์การทำความเข้าใจเกี่ยวกับการอำนวยการแล้ว ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ คือ ขวัญและการจูงใจบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การ เนื่องจาก การดำเนินงานขององค์การจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายได้ดีเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่บุคลากรในองค์การว่ามีความพึงพอใจและความเต็มใจในการทำงานมากน้อยอย่างไร ทั้งนี้ การที่จะทำให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยในเรื่องของขวัญและการจูงใจ เพื่อนำมาเสริมหน้าที่ในการบริหารจัดการด้วย ผู้บริหารองค์การต้องเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ ว่ามีความแตกต่างกันในด้านของความต้องการ และความคาดหวังของแต่ละบุคคล ถ้าผู้บริหารองค์การต้องการให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมแบบใดก็ตาม ต้องสร้างแรงผลักดันที่เป็นต้นเหตุแห่งพฤติกรรมนั้น นั่นคือ ขวัญและการจูงใจ

เพื่อให้เข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับขวัญและการจูงใจ อันเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปสู่ความเข้าใจในธรรมชาติของพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ ผู้เรียบเรียงจึงได้เสนอรายละเอียดของเรื่องต่างๆ ได้แก่ ความหมายของขวัญ องค์ประกอบของขวัญ ลักษณะของขวัญที่ดีและไม่ดี การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน องค์ประกอบและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจ ประเภทของการจูงใจ ทฤษฎีการจูงใจ และประโยชน์ของการจูงใจ

ความหมายของขวัญ

ขวัญ มาจากภาษาอังกฤษว่า Moral ซึ่งนักวิชาการด้านการบริหารจัดการ ได้นิยามความหมายของขวัญไว้หลายแนวคิด ล้วนแล้วแต่ความหมายใกล้เคียงกัน ฉะนั้นในที่นี้จึงขอเสนอความหมายต่างๆ เพื่อประกอบการพิจารณาเปรียบเทียบ ดังนี้

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล (2542 : 151) ให้ความหมายของ ขวัญ ไว้ว่า สภาวะทางด้านจิตใจ ความรู้สึกและอารมณ์ของบุคคลที่ก่อให้เกิดกำลังใจ เจตคติ และความพอใจในงาน ซึ่งจะเป็นผลให้มีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผลของขวัญจะมีผลต่อความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่ม และความสำเร็จของงาน

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2542 : 238) ให้ความหมายของ ขวัญ ไว้ว่า นามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง เป็นเสมือนพลังภายในที่จะผลักดันให้คนทำงานด้วยความเต็มใจ กระตือรือร้น และด้วยความสมัครใจ

วิชัย แหวนเพชร (2548 : 116) ให้ความหมายของ ขวัญ ไว้ว่า สภาพของจิตใจที่เกี่ยวข้องกับความคิด ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาวการณ์ต่างๆ โดยแสดงออกมาเป็นความตั้งใจ กำลังใจ ความสามัคคีของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งทำงานด้วยความพยายามและความรับผิดชอบ เพื่อให้สภาวการณ์หรืองานนั้นสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

กฤตชน วงศ์รัตน์ (2555 : 173) ให้ความหมายของ ขวัญ ไว้ว่า สภาพจิตหรือความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงลักษณะการทำงานที่มีความกระตือรือร้น มีความตั้งใจ มีความพึงพอใจ มีความสุขสนุกกับการทำงาน มีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานตามความต้องการและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน

สมคิด บางโม (2556 : 178) ให้ความหมายของ ขวัญ ไว้ว่า ความพึงพอใจและความตั้งใจในการทำงานของบุคคลที่จะอุทิศทุกสิ่งทุกอย่าง เช่น สติปัญญา แรงกาย เวลา และทรัพย์สิน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากความหมายของ ขวัญ ดังกล่าวข้างต้น ผู้เรียบเรียงสามารถสรุปได้ดังนี้

ขวัญ หมายถึง สภาวะทางด้านจิตใจ อารมณ์ ความรู้สึกของบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นผ่านทางพฤติกรรมที่แสดงออกถึงลักษณะการทำงานที่มีความพึงพอใจ มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

องค์ประกอบของขวัญ

วิชัย แหวนเพชร (2548 : 120) ได้สรุปถึงองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญ ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership) ของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา ทำให้พนักงานเกิดความศรัทธา อบอุ่น มีขวัญกำลังใจ

2. ความพึงพอใจ (Satisfaction) ของพนักงานที่มีต่องานและองค์การที่ทำอยู่ ย่อมทำให้เกิดขวัญที่ดีได้

3. ความเป็นธรรม (Equity) ในการพิจารณาความดีความชอบหรือการเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงาน หากพนักงานได้รับสิ่งเหล่านี้ด้วยความเป็นธรรม ความรู้สึกของพนักงานก็จะมีความรู้สึกที่ดีและมีขวัญดี

4. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ในการทำงาน หากพนักงานทำงานในองค์การที่มีความมั่นคงและรู้สึกปลอดภัย ไม่ระแวง ย่อมส่งผลทำให้เกิดขวัญที่ดี

5. สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work condition) ได้แก่ ความสะดวก ความสะอาด มีระเบียบ บรรยากาศดี และเครื่องมืออุปกรณ์พร้อม สิ่งเหล่านี้เป็นสภาพแวดล้อมที่ดีส่งผลทำให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน

6. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร (Human relation) หากองค์การได้จัดบรรยากาศหรือให้พนักงานมีส่วนร่วม และมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันย่อมทำให้พนักงานเกิดขวัญดีเช่นกัน

7. ค่าจ้าง (Wage) หรือผลตอบแทน (Benefit) หากองค์การนั้นได้ตอบสนองเรื่องค่าจ้างที่เหมาะสมหรือมากกว่าเดิม รวมทั้งให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดขวัญดีได้เช่นกัน

8. โอกาสความก้าวหน้า (Growth) หากพนักงานได้รับการส่งเสริมและมีโอกาสก้าวหน้าจะทำให้เขาเกิดขวัญและกำลังใจได้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ส่วน พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล (2542 : 151 – 152) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่ทำให้เกิดขวัญ ดังนี้

1. การควบคุมดูแลอย่างเพียงพอ คือ นักบริหารทุกด้านจะเป็นที่ปรึกษาแก่ลูกน้องได้เป็นอย่างดี และช่วยแนะนำแก้ไขปัญหา

2. การพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ (มีฉันทะต่องานนั้นๆ) คือ เต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นด้วยความพอใจ ความรักที่จะทำในงานนั้น

3. การเข้าใจดีต่อเพื่อนร่วมงาน หมู่คณะ คือ ไม่ขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน จึงทำให้งานออกมาอย่างมีคุณภาพ

4. ความพอใจกับวัตถุประสงค์และนโยบาย

5. ความพึงพอใจในผลตอบแทน เช่น การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

6. สุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจของตัวบุคลากรเอง

กล่าวได้ว่า องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญมีหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นความพึงพอใจ ความเป็นธรรม ความมั่นคงปลอดภัย สภาพแวดล้อมการทำงาน โอกาสความก้าวหน้า เป็นต้น ซึ่งองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้ ผู้บริหารองค์การควรให้ความสำคัญเพื่อสร้างขวัญที่ดีให้แก่พนักงาน อันจะนำมาซึ่งผลสำเร็จขององค์การ

ลักษณะของขวัญที่ดี

วิจิตร อาวะกุล (2528 : 262 – 263) ได้กล่าวถึงลักษณะของขวัญที่ดี ดังนี้

1. การแสดงออกของบุคคลในการสร้างบรรยากาศของหน่วยงานแจ่มใสร่าเริง

2. การทำงานของบุคคลสนุกสนาน เพลิดเพลินกับงาน มีความตั้งใจและสนใจในการทำงาน

3. การวิพากษ์วิจารณ์ คำติชม ตลอดจนความคิดเห็นต่างๆ เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ใจ เป็นการติชมเพื่อก่อเพื่อสร้างสรรค์

4. การดำเนินงานราบรื่น เรียบร้อย ไม่ขัดแย้ง การงานไม่ผิดพลาด ถูกต้องแม่นยำ เชื่อถือได้

5. สมาชิกในหน่วยงานจะช่วยกันเสนอแนะ ช่วยชี้ข้อแก้ไขในการปรับปรุงงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

6. แม้จะมีเหตุการณ์ผิดปกติบางอย่างเกิดขึ้นก็ตาม สมาชิกในหน่วยงานก็ยังคงดำรงสภาพความเป็นปกติสุขดีอยู่ตามเดิม

7. ยอมรับการมอบหมายหน้าที่การงานพิเศษที่นอกเหนือไปจากงานหน้าที่ ด้วยความภูมิใจเต็มและด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส

8. สมาชิกในหน่วยงานมีความเสียสละ เอื้อเฟื้อพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือหน่วยงานเป็นกรณีพิเศษ นอกเหนือไปจากงานประจำ หรือในยามฉุกเฉินหรือเร่งด่วน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ลักษณะของขวัญที่ไม่ดี

วิจิตร อาวะกุล (2528 : 260 – 261) ได้กล่าวถึงลักษณะของขวัญที่ไม่ดี ดังนี้

1. มีอาการหวาดผวา ตื่นเต้น ตื่นตระหนกตกใจต่อข่าวและเหตุการณ์ต่างๆ ได้ง่าย แม้มีเหตุการณ์เล็กๆ น้อยๆ ก็มีการวิพากษ์วิจารณ์เป็นเรื่องใหญ่โต มีข่าวลือและการซุบซิบนินทาว่าร้ายกันมาก

2. การทำงานผิดพลาด ไม่แน่นอน เชื่อถือไม่ได้และมีอาการผิดปกติไปจากเดิม

3. มีบรรยากาศซบเซา เศร้าสร้อย บุคคลไม่ค่อยรื่นเริงแจ่มใส มักแสดงอาการมึนชา บึ้งตึง เฉื่อยชา เหงาหงอยในการปฏิบัติตนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

4. มีการขาด การลา การมาทำงานสายเพิ่มขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่มีปริมาณงานที่จะต้องทำมาก

5. ขาดความสามัคคีในหน่วยงาน มีการทะเลาะเบาะแว้งแก่งแย่งชิงดีกัน อิจฉาริษยากระทบกระทั่งกันในระหว่างหน่วยงานบรรดาสมาชิกของหน่วยงาน

6. มีการลาออกหรือโยกย้ายงานในอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างผิดปกติ

7. ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเฉยเมย เย็นชาต่อผู้บังคับบัญชา พยายามหลีกเลี่ยงไม่พบปะหรือเดินสวนกัน ไม่ค่อยอยากมองหน้าเมื่อพูดกัน การพูดคุยเป็นแบบถามคำตอบคำ

8. แสดงอาการแข็งกร้าว กระด้างกระเดื่อง ไม่สุภาพ ไม่เชื่อฟัง

9. แสดงความไม่สนใจงานหรือไม่เอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน

10. มักแสดงประหนึ่งว่าทำงานและมีงานยุ่งตลอดเวลาแต่งานไม่เสร็จสักที งานเสร็จช้าเดินไปเดินมาไม่ตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง

11. มีการร้องทุกข์ บัตรสนเท่ห์มากผิดปกติ

12. บุคคลมักแสดงออกทางอารมณ์ไม่ดี หงุดหงิด วิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องเล็กๆ น้อยๆ

การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2542 : 244 – 245) ได้อธิบายถึงการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานให้แก่ผู้บังคับบัญชา ให้ทุกคนมีความหวังในโอกาสความก้าวหน้า

2. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน

3. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงานเพื่อเป็นประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนหรือโยกย้าย

4. กำหนดเงินเดือนและค่าจ้างให้เหมาะสมกับค่าครองชีพ ความสามารถและลักษณะของงาน รวมทั้งการให้รางวัลเมื่อมีกำไรหรือธุรกิจดีขึ้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

5. สนับสนุนให้ทำงานที่มีความพึงพอใจและมีโอกาสได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

6. การจัดสวัสดิการที่ดีเพราะการให้สวัสดิการเป็นการบำรุงขวัญทางหนึ่ง สวัสดิการหมายถึง ประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ นอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้างธรรมดา เช่น การมีสหกรณ์เงินออมทรัพย์ เงินช่วยเหลือบุตร เป็นต้น การให้สวัสดิการทำให้คนงานมีความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยเมื่อเขาเกิดมีปัญหาที่เขาต้องการความช่วยเหลือ

7. การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความสะดวกสบายและความปลอดภัย รวมทั้งการปรับปรุงหาเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยมาใช้ในองค์การ

8. พัฒนาให้ความรู้เพิ่มความชำนาญและประสบการณ์ของลูกจ้างด้วยการให้การฝึกอบรมด้วยการให้ความรู้ ความเข้าใจในการทำงานที่เขาทำเป็นอย่างดี

9. ให้คำแนะนำปรึกษา ให้ความช่วยเหลือเมื่อได้รับการร้องขอ หรือเมื่อเห็นว่าจำเป็นทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวตามสมควรและเห็นว่าเหมาะสม

ส่วน สมคิด บางโม (2556 : 179 – 180) ได้กล่าวว่า การเสริมสร้างขวัญในการทำงานมีวิธีการสำคัญๆ หลายประการ ดังนี้

1. สัมพันธภาพระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน มีความสัมพันธ์กันดี เห็นอกเห็นใจ นับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่ดี เป็นที่พึ่งและแก้ปัญหาได้ บริหารงานด้วยความเป็นธรรม ผู้จัดการต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน

2. วัตถุประสงค์ของงานมีคุณค่าที่แท้จริง ไม่ว่าจะทำงานอะไร ถ้ารู้ว่าสิ่งที่ตนทำนั้นมีค่ามีประโยชน์อย่างแท้จริง ผู้ปฏิบัติย่อมตั้งใจทำงานที่มีคุณค่านั้นๆ มากกว่างานที่ไม่มีประโยชน์หรือมีคุณค่าน้อย ถ้าเงินเดือนเท่าๆ กันย่อมสนใจทำงานที่มีคุณค่ามากกว่า

3. สถานที่ทำงาน หรือสิ่งแวดล้อมในการทำงานดี การจัดสถานที่ทำงานสะอาดมีอุปกรณ์ เครื่องอำนวยความสะดวกเหมาะสม แสงสว่างพอเพียง ฯลฯ ทำให้สามารถทำงานได้รวดเร็วและอยู่กับโต๊ะทำงานนานขึ้นและได้ผลงานมากขึ้น ทำให้พนักงานรักและพอใจในการทำงาน ห้องพักควรจัดให้สะอาดเรียบร้อย มีสิ่งอำนวยความสะดวกพอสมควร

4. ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจอยู่เสมอว่าตำแหน่งหน้าที่ที่ดำรงอยู่นั้นมั่นคงถาวร ไม่ใช่อาจล้มเลิกไปเมื่อใดก็ได้ ทั้งนี้ องค์การนั้นจะต้องเป็นองค์การที่ถาวรด้วย

5. โอกาสก้าวหน้า ทุกๆ คนย่อมมีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้าต่อไป ไม่ว่าการงานที่ตนจะกระทำนั้นจะเป็นอะไร ผู้บริหารที่ดีจะต้องพยายามสนับสนุนให้บุคลากรของตนก้าวหน้าต่อไปให้มากที่สุด หาโอกาสให้ได้รับตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ไปเรียนต่อหรือเข้ารับการฝึกอบรมสัมมนา

6. รายได้และสวัสดิการดี รายได้ของบุคคลต้องให้เหมาะสมกับงานและค่าครองชีพให้สามารถครองชีพอยู่ได้โดยไม่เดือดร้อน สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือนประจำที่ควรจัดให้มี เช่น ที่พักอาศัย เงินช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สหกรณ์ออมทรัพย์ พาหนะรับส่ง รวมทั้งสามารถเบิกจ่ายได้ในเวลาอันรวดเร็ว ทั้งนี้ ตามความสามารถขององค์การ

อย่างไรก็ตาม การเสริมสร้างขวัญในการทำงาน แม้จะได้ทำหลายประการและหลายๆ อย่างพร้อมกันก็ตาม สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับพนักงานนับว่าสำคัญที่สุด แม้งานจะดี สถานที่ทำงานดี มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และรายได้ดีมากก็ตาม หากพนักงานไม่ถูกกับผู้บริหารแล้ว สิ่งต่างๆ เหล่านี้ก็หามีความหมายไม่ และขวัญก็คงไม่ดีอย่างแน่นอน

ความหมายของการจูงใจ

การจูงใจ มาจากภาษาอังกฤษว่า Motivation ซึ่งนักวิชาการด้านการบริหารจัดการ ได้นิยามความหมายของการจูงใจไว้หลายแนวคิด ล้วนแล้วแต่ความหมายใกล้เคียงกัน ฉะนั้นในที่นี้จึงขอเสนอความหมายต่างๆ เพื่อประกอบการพิจารณาเปรียบเทียบ ดังนี้

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล (2542 : 155) ให้ความหมายของ การจูงใจ ไว้ว่า ความพยายามที่จะชักจูงและให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ ซึ่งสิ่งจูงใจมีทั้งภายในและภายนอกของตัวบุคลากรนั่นเอง

วิชัย แหวนเพชร (2548 : 98) ให้ความหมายของ การจูงใจ ไว้ว่า การสร้างสภาวะที่ก่อให้เกิดการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปตามความประสงค์อย่างมีทิศทางเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ผู้นั้นต้องการ

อภิชา บุญภัทรกานต์ และคนอื่นๆ (2554 : 174) ให้ความหมายของ การจูงใจ ไว้ว่า การหมุนหรือการผลักดันจากภายใน เป็นอำนาจที่ผลักดันหรือเป็นแรงกระตุ้นให้คนแสดงพฤติกรรมออกมา ดังนั้น การจูงใจจึงเป็นเรื่องของการทำให้คนมีความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมายหรือรางวัล

กฤตชน วงศ์รัตน์ (2555 : 177) ให้ความหมายของ การจูงใจ ไว้ว่า สภาวะแรงขับเคลื่อนบางสิ่งบางอย่างที่อยู่ภายในตัวบุคคลที่มีผลทำให้บุคคลมีการกระทำ การเคลื่อนไหว หรือมีพฤติกรรมเป็นไปตามความประสงค์อย่างมีจุดหมายหรือมีทิศทางเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

นิติพล ภูตะโชติ (2556 : 184) ให้ความหมายของ การจูงใจ ไว้ว่า เป็นพลังที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล และเป็นแรงผลักดันให้คนแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมา

ศิริพร เลิศยิ่งยศ (2556 : 177) ให้ความหมายของ การจูงใจ ไว้ว่า การใช้พลังภายในของบุคคลในการกระตุ้น ผลักดันให้บุคคลในองค์การเกิดการแสดงพฤติกรรมออกมาและใช้ความพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2557 : 178) ให้ความหมายของ การจูงใจ ไว้ว่า การสร้างแรงขับหรือแรงผลักเพื่อกระตุ้นหรือชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

จากความหมายของ การจูงใจ ดังกล่าวข้างต้น ผู้เรียบเรียงสามารถสรุปได้ดังนี้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏราไพพรรณี

การจูงใจ หมายถึง ความพยายามในการชักจูง กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

องค์ประกอบของการจูงใจ

กฤตชน วงศ์รัตน์ (2555 : 177 – 178) กล่าวถึง องค์ประกอบของการจูงใจ ไว้ดังนี้

1. สิ่งเร้า (Motivators) หรือสิ่งล่อ (Incentive) เป็นปัจจัยที่มากระตุ้นทำให้บุคคลเกิดความต้องการ ซึ่งสิ่งเร้าดังกล่าวมีอยู่ 2 ชนิด คือ

1.1 สิ่งเร้าภายใน ปัจจัยที่เกิดความต้องการจากจิตใจของตนเอง

1.2 สิ่งเร้าภายนอก ปัจจัยที่เกิดความต้องการจากสิ่งแวดล้อมต่างๆ

2. ความต้องการ (Needs) หรือความคาดหวัง (Expectations) หมายถึงสิ่งผลักดันให้เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลเมื่อมีสิ่งเร้ามากระทบ ความต้องการของบุคคลสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ชนิด คือ

2.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย เป็นสิ่งที่สนองตอบต่อร่างกาย เช่น การกิน การพักผ่อน ความสะดวกสบาย ความปลอดภัย เป็นต้น

2.2 ความต้องการทางจิตใจ เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึกสบายใจ เช่น การชอบพอกัน การนับถือกัน เป็นต้น

2.3 ความต้องการทางสังคม เป็นสิ่งที่ต้องการให้สังคมรับรู้และยอมรับนับถือกัน

3. แรงขับ (Drives) เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นเมื่อมนุษย์เรามีความต้องการ ถ้าความต้องการมีสูง แรงขับก็จะสูง แรงขับจะเป็นตัวผลักทำให้เกิดการกระตุ้นที่จะทำต่อไป

4. พฤติกรรม (Behavior) คือ การกระทำเพื่อสนองความต้องการ

5. เป้าหมายหรือความคาดหวัง (Goals or expectation) คือจุดหมายของพฤติกรรมที่ต้องการ หากบรรลุก็แสดงว่าเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานต่อไป

ภาพที่ 8-1 องค์ประกอบของการจูงใจ
ที่มา : ปรับปรุงจาก กฤตชน วงศ์รัตน์ (2555 : 178)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจ

ในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจต่อบุคคลในองค์การเพื่อให้เกิดแรงขับในการทำงาน ทั้งนี้ อนิวัช แก้วจำนงค์ (2557 : 179 – 181) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจ (Factors influence to motivation) บุคคลในองค์การ ดังนี้

1. ผลสำเร็จของงาน (Achievement) เป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารควรกระตุ้นและปลูกฝังให้พนักงานคำนึงถึงผลสำเร็จของงานว่ามีประสิทธิภาพ มีผลต่อองค์การและตนเองอย่างไร พนักงานทุกคนต้องการเห็นความก้าวหน้าขององค์การ เพราะหมายถึงอนาคตที่จะฝากชีวิตไว้กับองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารต้องแสดงความจริงใจและยอมรับที่จะสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสสร้างความสำเร็จในการทำงานตามศักยภาพของแต่ละคน

2. คุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคคล (Trait or characteristic and behavior) แต่ละคนที่เข้ามาร่วมงานในองค์การจะมีคุณลักษณะเด่นและพฤติกรรมส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่ดีต้องศึกษาเพื่อทำความรู้จักตัวตนที่แท้จริง เพื่อจะได้ทำหน้าที่ในการอำนวยการโดยการจูงใจคนให้ทำงานได้สำเร็จ

3. งานที่ได้รับมอบหมาย (Delegation) การมอบหมายงานให้พนักงานที่ไม่มีความรู้ความสามารถ หรือไม่มีความเชี่ยวชาญ เป็นอันตรายอย่างยิ่ง เพราะจะสร้างความเบื่อหน่ายท้อแท้ และขาดกำลังใจในการทำงาน ทำให้องค์การต้องเสียเวลาเพื่อให้พนักงานทำการศึกษาเรื่องดังกล่าวด้วย หากจำเป็นต้องมอบหมายงานให้พิจารณาจากโครงสร้างองค์การเป็นอันดับแรก โดยต้องแน่ใจว่างานที่มอบหมายให้ พนักงานสามารถบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. สภาพแวดล้อมองค์การ (Organizational environment) แม้ว่าพนักงานจะได้รับมอบหมายงานที่ตนเองสนใจหรือมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ แต่ถ้าบรรยากาศในองค์การหรือสภาพการทำงานไม่เอื้ออำนวย ก็ยากที่จะทำให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จได้ ผู้บริหารต้องศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการทำงานแต่ละประเภท

5. ผู้บริหาร (Managers) เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจ เนื่องจากอยู่ในฐานะที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และสนองนโยบายองค์การ หากผู้บริหารไม่ทราบปัญหาและวัฒนธรรมองค์การอย่างแท้จริง การประกาศใช้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายต่างๆ อาจสร้างความไม่พอใจและบั่นทอนกำลังใจของพนักงานในองค์การ ส่งผลต่อเนื่องให้การดำเนินงานล้มเหลวได้ง่าย หรืออาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีเจตคติและทัศนคติในทางลบต่อองค์การ จึงไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานหรือทำงานไม่มีประสิทธิภาพ

6. การยอมรับ (Recognition) บุคคลย่อมต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่นในองค์การ หากผู้บริหารให้การยอมรับพนักงานอย่างเต็มใจย่อมทำให้พนักงานมีแรงขับในการทำงาน ดังนั้น เมื่อพนักงานทำงานบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารควรทำการชมเชย ขอบคุณ หรือเอ่ยชื่อบุคคลนั้นต่อหน้าผู้อื่นเสมอ สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นและทำให้เกิดการยอมรับบุคคลด้วยความเต็มใจ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏราไพพรรณี

7. ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นความต้องการที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายหรืองานในหน้าที่ให้เป็นผลสำเร็จ ผลสำเร็จของงานจึงเป็นความภาคภูมิใจของบุคคลและ

องค์การ ดังนั้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงการยอมรับหรือการได้รับความไว้วางใจ ผู้บริหารต้องปลูกฝังเรื่องความรับผิดชอบต่องานทั้งงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อสร้างการยอมรับในความรับผิดชอบ

8. การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) หากบุคคลได้รับมอบหมายให้เข้าไปมีส่วนร่วมหรือเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน ผู้บริหารควรสร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้บุคคลนั้นแสดงออกซึ่งความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อการมีส่วนร่วมและผลสำเร็จในงาน ผลต่อเนื่องที่ได้รับนั่นคือการยอมรับบุคคลนั้นไปในตัวด้วย

9. ความสนใจ (Interest) บุคคลย่อมต้องการทำงานที่ตนเองสนใจ เนื่องจากจะทำได้ดี โดยสามารถพัฒนาฝีมือได้อย่างเต็มที่ หากได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ไม่มีความสนใจนอกจากจะไม่เต็มใจทำแล้ว อาจทำได้ไม่ดีเท่าที่ควร เนื่องจากขาดความชำนาญและขาดแรงกระตุ้น องค์การต้องศึกษาและตรวจสอบให้ได้ว่าใครมีความสนใจในเรื่องใด จะได้มอบหมายงานได้อย่างถูกต้องตรงกับประเภทงาน ทำให้บุคคลมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถทำงานในส่วนที่สนใจได้อย่างดี

ประเภทของการจูงใจ

การจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างดีมีประสิทธิภาพ ต้องใช้วิธีการที่หลากหลายและแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือหัวหน้าในการเลือกใช้ ทั้งนี้ อภิชา บุญภัทรกานต์ และคนอื่นๆ (2554 : 183 – 188) จำแนกประเภทของการจูงใจ เป็น 3 กลุ่ม สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. การจูงใจทางบวกและการจูงใจทางลบ

1.1 การจูงใจทางบวก (Positive motivation) เป็นการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้นและมีประสิทธิภาพสูงด้วยการให้รางวัล หรือการส่งเสริมด้านกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การให้เงินเป็นรางวัล การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง การยกย่องชมเชย การให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการประชุมต่างๆ การสร้างบรรยากาศการแข่งขันในการทำงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน และการให้มีอิสระในการทำงาน

1.2 การจูงใจทางลบ (Negative motivation) เป็นการจูงใจให้พนักงานใช้ความพยายามในกรทำงานให้มากขึ้นโดยวิธีการบังคับ ข่มขู่ และลงโทษ เป็นวิธีที่อาศัยความเกรงกลัวเป็นพื้นฐานของการทำงาน ได้แก่ การว่ากล่าวตักเตือน การลดหรือตัดเงินเดือน ค่าจ้าง การลดตำแหน่ง การพักงาน และการไล่ออกจากงาน

อย่างไรก็ตาม การจูงใจทางลบมักทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่พอใจ อาจมีพฤติกรรมหรือการแสดงออกในรูปแบบที่ก้าวร้าว และเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงานได้ ในขณะเดียวกัน ก็ไม่อาจสรุปได้ว่า การจูงใจทางลบไม่สมควรนำมาใช้ เพราะคนบางคนจะตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเกิดความกลัว ทั้งนี้ ผู้บริหารควรใช้การจูงใจทางบวกมากกว่าการจูงใจทางลบ และควรใช้ในกรณีที่พนักงานมีพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อการทำงานและองค์การ ควรมีการกำหนดระเบียบหลักเกณฑ์การลงโทษไว้อย่างรัดกุม เพื่อให้เกิดความยุติธรรมแก่พนักงานมากที่สุด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

2. การจูงใจด้วยสิ่งจูงใจที่เป็นเงินและสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน

2.1 สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial incentives) เป็นการจูงใจที่นิยมใช้กันมาก เพราะพนักงานสามารถสัมผัสได้ทันที และเงินเป็นปัจจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ในการตอบสนองความต้องการต่างๆ ได้โดยตรง สิ่งที่พึงระลึกคือ แม้ว่าเงินจะสามารถจูงใจคนในการทำงานได้ แต่เงินจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานมากน้อยเพียงใดยังขึ้นอยู่กับระดับความต้องการเงินของพนักงานแต่ละคนด้วย หากพนักงานมีความต้องการเงินมากก็สามารถใช้เงินจูงใจให้เขาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ถ้าพนักงานมีความต้องการเงินในระดับต่ำเนื่องจากมีฐานะมั่นคงอยู่แล้ว เงินอาจจะไม่ใช่สิ่งจูงใจให้เขาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่ อัตราค่าจ้างและเงินเดือน โบนัส การแบ่งปันผลกำไรให้พนักงาน การมีกองทุนสงเคราะห์ การจ่ายค่าล่วงเวลา และสวัสดิการอื่นๆ

2.2 สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Non – financial incentives) เป็นสิ่งที่ให้เพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคมของมนุษย์ กล่าวคือ นอกจากพนักงานจะมีความต้องการปัจจัยทางการเงินแล้ว ยังต้องการที่จะได้รับความสนใจ การยอมรับหรือการให้เกียรติยกย่อง ต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีกับทุกคนไม่ว่าจะเป็นนายจ้าง เพื่อนร่วมงาน หัวหน้า หรือลูกน้อง ดังนั้น สิ่งที่จะใช้จูงใจพนักงานให้มีความรักงานและทำงานดีมีประสิทธิภาพจึงหมายถึงปัจจัยที่จะสนองความต้องการต่างๆ ดังกล่าวด้วย สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ การให้พนักงานมีอิสระในการทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การสร้างความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน การให้เลือกช่วงเวลาการทำงานในหนึ่งสัปดาห์ และการให้เลือกช่วงเวลาในการทำงานในแต่ละวัน

3. การจูงใจภายนอกและการจูงใจภายใน

3.1 การจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึง การใช้ปัจจัยซึ่งไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงานเพื่อกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ค่าจ้างและเงินเดือน สวัสดิการ วันหยุด วันลา สภาพแวดล้อม การให้รางวัลในรูปแบบต่างๆ รวมถึงการลงโทษเพื่อให้เกิดการปรับปรุงแก้ไขตนเองและปฏิบัติงานตามที่องค์การต้องการ เป็นต้น

3.2 การจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) หมายถึง การใช้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงานของพนักงานเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความรักงาน มีความสุขและความเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ มุ่งมั่นที่จะใช้ความสามารถทำงานให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้เพื่อบรรลุเป้าหมายของตนเองและองค์การ สิ่งที่จัดว่าเป็นการจูงใจภายใน ได้แก่ ความเป็นผู้นำที่ดีของหัวหน้างาน การมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และความถนัดของพนักงาน การให้โอกาสพนักงานได้ทำงานที่มีลักษณะน่าสนใจและท้าทายความสามารถ การให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการทำงาน การยอมรับและชื่นชมยกย่องพนักงานที่ทำงานมีประสิทธิภาพสูงและสามารถผลิตผลงานที่มีคุณดีให้แก่องค์การ การสนับสนุนให้พนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรมทักษะความรู้ใหม่ๆ และการให้พนักงานได้เผชิญกับงานในรูปแบบใหม่ๆ

สรุปได้ว่า การจูงใจแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ การจูงใจทางบวกและการจูงใจทางลบ การจูงใจด้วยสิ่งจูงใจที่เป็นเงินและสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน และ การจูงใจภายนอกและการจูงใจภายใน ซึ่งการจูงใจแต่ละประเภท มีข้อดีข้อเสีย และความเหมาะสมในการใช้แตกต่างกัน ผู้บริหารองค์การต้องเลือกและประยุกต์การจูงใจแต่ละประเภทให้เหมาะสมกับพฤติกรรมของพนักงาน รวมทั้งชนิดและประเภทของงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงานขององค์การ

ทฤษฎีการจูงใจ

ทฤษฎีการจูงใจ (Theories of motivation) เป็นทฤษฎีที่เน้นศึกษาถึงความต้องการที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมของบุคคล ทฤษฎีที่เกิดขึ้นหลายทฤษฎีชี้ให้เห็นถึงความต้องการที่เหมือนกันของมนุษย์ โดยตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า ถ้าผู้บริหารรับรู้ถึงความต้องการของมนุษย์และสามารถตอบสนองพนักงานได้ พนักงานก็จะตั้งใจปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้องค์การได้รับประโยชน์จากประสิทธิภาพที่สูงขึ้นของพนักงานด้วย นักวิชาการที่มีชื่อเสียงหลายท่านได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการจูงใจ ซึ่งแต่ละทฤษฎีมีลักษณะของการจูงใจที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับการเลือกและนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญ มีดังนี้

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of needs) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจที่มีชื่อเสียงมากทฤษฎีหนึ่งของ อับราฮัม เฮช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) ซึ่งได้เสนอแนวคิด ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ โดยเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีลักษณะความต้องการเป็นไปตามลำดับขั้นจากต่ำสุดไปหาสูงสุด สาระสำคัญของทฤษฎีนี้คือ การเน้นย้ำในเรื่องความต้องการที่มีความจำเป็นพื้นฐานของมนุษย์ ทั้งนี้ มาสโลว์ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนั้นจะมีอยู่ตลอดเวลาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรมอีก
3. ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง เมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นที่สูงขึ้นไปก็จะเกิดขึ้นมาตามลำดับ

ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ได้แบ่งลำดับขั้นความต้องการออกเป็น 5 ขั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกายหรือทางกายภาพ (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อให้ตนเองได้รับการตอบสนองเพื่อความอยู่รอด ได้แก่ ความต้องการที่จะได้รับประทานอาหาร มีที่อยู่อาศัย มียารักษาโรค และมีเครื่องนุ่งห่ม ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับชีวิต ดังนั้นหากผู้บริหารมีการกำหนดเงินเดือนที่เหมาะสมให้กับพนักงาน ก็จะสามารถตอบสนองความต้องการในขั้นนี้ได้ เป็นต้น

2. ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว คนก็จะเกิดความต้องการลำดับถัดไปคือ เรื่องความ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏราไพพรรณี

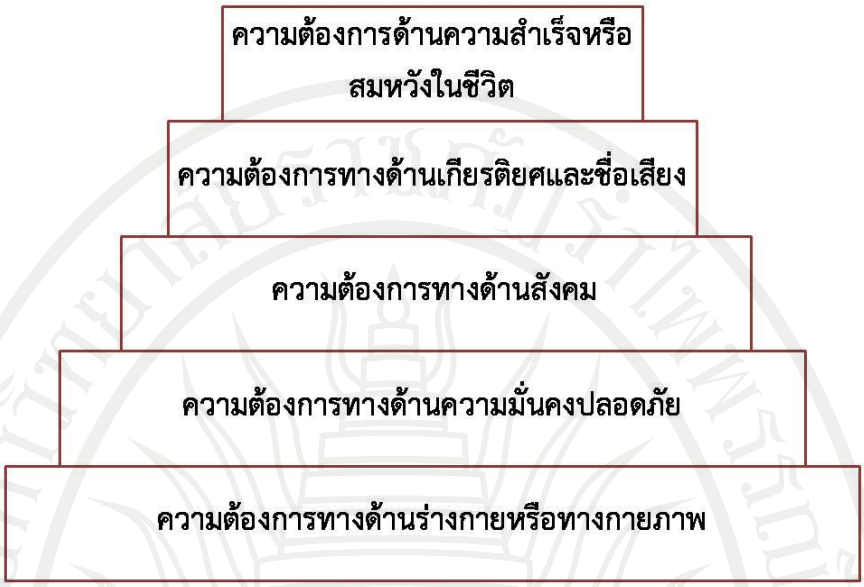
ปลอดภัยที่จะทำให้มั่นใจว่ามีสถานภาพในการทำงาน มีหน้าที่การงานที่มั่นคงแน่นอน มีความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ดังนั้น ความมั่นคงและความปลอดภัยนี่มีลักษณะทั้งที่อยู่ในจิตสำนึกและจิตใต้สำนึก เช่น การประกันสังคม การมีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การทำประกันภัยในรูปแบบต่างๆ ในด้านสุขภาพอุบัติเหตุและชีวิต เป็นต้น

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social needs) เมื่อความต้องการในสองขั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในขั้นนี้จะเป็นความต้องการที่จะได้รับความรัก ความสำคัญ ความเป็นมิตร การยอมรับจากบุคคลอื่น การเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม อยู่ในสังคมกับเพื่อน ให้สังคมยอมรับเขา ซึ่งการตอบสนองในขั้นนี้อาจจัดให้มีบรรยากาศและกิจกรรมสัมพันธ์รูปแบบต่างๆ ขึ้นในองค์การ เช่น กีฬาภายในองค์การ สโมสรพนักงาน งานเลี้ยงสังสรรค์ในโอกาสต่างๆ รวมถึงการให้พนักงานมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าเขามีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

4. ความต้องการทางด้านเกียรติยศและชื่อเสียง (Esteem needs) เป็นความต้องการที่จะสร้างสถานภาพของตนให้สูงขึ้น ต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญว่า เป็นคนดี คนเด่น คนดัง เป็นบุคคลสำคัญ ได้รับเกียรติยศและมีชื่อเสียงในสังคมนั้นๆ ความต้องการทางด้านเกียรติยศและชื่อเสียง สามารถจำแนกได้เป็น 2 ประการ ประการแรกคือ การยอมรับจากบุคคลทั่วไป เช่น การได้รับการเอาใจใส่ การได้รับเกียรติยกย่อง ให้ความสำคัญ ความสนใจและการเห็นคุณค่า และประการที่สองคือ การยอมรับนับถือตนเอง เช่น ความปรารถนาที่จะไปสู่ความสำเร็จ ความเป็นตัวของตัวเอง ความเชื่อมั่นในตัวเอง ความมีอิสระและเสรีภาพ โดยปกติบุคคลทั่วไปจะวัดความสำเร็จจากการทำงาน เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มกำไรให้บริษัท การได้รับผลประโยชน์อื่นๆ ในการปฏิบัติงาน

5. ความต้องการด้านความสำเร็จหรือสมหวังในชีวิต (Self–actualization needs) เป็นความต้องการของบุคคลในสังคมที่อยากจะทำอะไรให้ตนเองประสบความสำเร็จ นึกอยากเป็นอะไรต้องได้เป็น อยากทำอะไรก็ได้ทำ เมื่อได้สิ่งนั้นแล้วก็อยากได้สิ่งอื่นต่อไปอีก ซึ่งไม่ใช่คนทุกคนที่จะสนองความต้องในขั้นนี้ให้แก่ตนเองได้ เพราะการที่คนเราจะประสบความสำเร็จสมหวังในชีวิตนั้นขึ้นอยู่กับขีดความสามารถของแต่ละคน ความต้องการในขั้นนี้มนุษย์จะมีความสุขในการทำงาน มีความพึงพอใจที่จะสร้างความสมบูรณ์ให้แก่ชีวิต มีความต้องการให้ตนเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาพที่ 8-2 ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์
ที่มา : ปรับปรุงจาก กฤตชน วงศ์รัตน์ (2555 : 181)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์มีประโยชน์ต่อผู้บริหาร เพราะทำให้เข้าใจธรรมชาติความต้องการของพนักงาน เพื่อใช้ในการจูงใจให้พนักงานทำงานได้ผลงานสูง เมื่อคนทำงานได้ผลในระดับหนึ่งผู้บริหารก็จะให้รางวัลตอบแทน โดยจะต้องให้รางวัลตอบแทนที่ตรงกับความต้องการในแต่ละขั้นของคน ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงความต้องการของคนโดยรู้ว่าคนต้องการอะไร และต้องการเวลาไหน จะได้เลือกใช้รางวัลตอบแทนได้สอดคล้องกับความต้องการ และสอดคล้องกับเวลา

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบิร์ก

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg's two – factor theory) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่นำเสนอโดย เฟรดเดอริค เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ซึ่งได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความพอใจและความไม่พอใจในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่ามีปัจจัยหลายอย่างที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกพอใจและไม่พอใจในทำงาน ปัจจัยดังกล่าวแยกออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่เป็นแรงกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน หรือทำงานอย่างมีความสุข มีประสิทธิภาพในการทำงาน ปัจจัยจูงใจนี้ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ทำ ความรับผิดชอบในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ความเจริญเติบโต เป็นต้น

2. ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยบำรุงรักษา (Hygiene or maintenance factors) ปัจจัยนี้ไม่ใช่ปัจจัยที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น และไม่ใช่ปัจจัยจูงใจในการเพิ่มผลผลิต แต่เป็นปัจจัยเบื้องต้นที่ต้องมีอยู่ในองค์การทุกแห่ง ที่ช่วยป้องกันไม่ให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในการทำงาน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

นั่นคือ ถ้าจัดให้มีปัจจัยนี้อย่างเพียงพอก็จะทำให้เกิดความพอใจเท่านั้น ไม่ใช่สิ่งที่จะกระตุ้นหรือจูงใจให้พนักงานทำงานด้วยความกระตือรือร้นและมีมีประสิทธิภาพสูง สิ่งที่จัดว่าเป็นปัจจัยสุขอนามัย ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน ความมั่นคงในการทำงาน สถานภาพในการทำงาน สภาพการทำงาน นโยบาย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การควบคุมดูแล เป็นต้น

ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวาย

ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวาย (Theory X and theory Y) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่นำเสนอโดย ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ซึ่งเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจเป็นทฤษฎีที่เข้าใจง่ายและแพร่หลายทั่วไป โดยกำหนดสมมติฐานธรรมชาติของมนุษย์ออกเป็น 2 ด้าน ที่มีความแตกต่างกัน คือ ทฤษฎีเอ็กซ์ (Theory X) และ ทฤษฎีวาย (Theory Y)

1. ทฤษฎีเอ็กซ์ เป็นการมองธรรมชาติของมนุษย์ในแง่ลบ คือ มองว่าคนกลุ่มนี้ ไม่มีความกระตือรือร้น ขี้เกียจทำงาน สมมติฐานของทฤษฎีเอ็กซ์ มีดังนี้

1.1 โดยปกติแล้วมนุษย์จะมีนิสัยไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส

1.2 เนื่องจากธรรมชาติของมนุษย์ไม่ชอบที่จะทำงาน จึงจำเป็นต้องมีการบังคับควบคุม ข่มขู่ และลงโทษ เพื่อที่จะให้เขาทำงานให้ได้ผลงานตามที่องค์การต้องการ

1.3 ธรรมชาติของมนุษย์โดยทั่วไปจะพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ จะทำงานตามคำสั่งเท่านั้น

1.4 คนส่วนมากขาดความทะเยอทะยาน แต่ต้องการความมั่นคงในการทำงาน และขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน

2. ทฤษฎีวาย เป็นการมองธรรมชาติของมนุษย์ในแง่บวก คือ เชื่อว่ามนุษย์เป็นคนดี มีความรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ ดังนั้น สมมติฐานของทฤษฎีวาย จะมีลักษณะดังนี้

2.1 การทำงานเป็นเรื่องปกติ ทุกคนเกิดมาต้องทำงาน ดังนั้นจึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องหลีกเลี่ยงการทำงาน

2.2 มนุษย์จะรู้ถึงเป้าหมายของตนเอง และมีความสามารถในการควบคุมตนเองได้โดยไม่จำเป็นต้องให้ผู้อื่นมาคอยควบคุม

2.3 คนมีความสามารถในการทำงาน การควบคุม บังคับ การข่มขู่ และการลงโทษไม่ใช่วิธีที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ เนื่องจากมนุษย์จะทำงานด้วยความเป็นตัวของตัวเองและควบคุมตนเองในการปฏิบัติงาน เพื่อวัตถุประสงค์ตามที่เขาได้ผูกพันไว้

2.4 มนุษย์ทุกคนมีความสามารถในการใช้จิตนาการ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเฉลียวฉลาด และสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ขององค์การได้

2.5 ภายใต้เงื่อนไขของชีวิตสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ศักยภาพด้านสติปัญญาของมนุษย์ได้ถูกนำมาใช้แต่เพียงบางส่วนเท่านั้น

ทั้งนี้ โดยธรรมชาติแล้ว มนุษย์ทุกคนมักจะมีลักษณะตามทฤษฎีเอ็กซ์ และทฤษฎีวาย ผสมผสานกันในตัวคนๆ เดียวเสมอ ซึ่งอาจมีสัดส่วนไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับพื้นฐานการอบรมเลี้ยงดู การศึกษา ประสบการณ์ และปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ ทางสังคม อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีเอ็กซ์ และ

ทฤษฎีวาย ตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ ได้ให้ประโยชน์ต่อผู้บริหารในการศึกษาและทำความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งจะช่วยให้สามารถเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันในองค์การได้ และยังสามารถควบคุม กำกับ จูงใจบุคลากร ตลอดจนสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหารองค์การอีกด้วย

ทฤษฎีอีอาร์จี

เคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Cleyton Alderfer) ได้ทำการพัฒนาแนวความคิดเกี่ยวกับลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ให้เกิดการขยายกว้างยิ่งขึ้น โดยไม่ได้คำนึงถึงลำดับขั้นความต้องการ เนื่องจากความต้องการหลายๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ซึ่งเรียกว่า ทฤษฎีอีอาร์จี (ERG theory) แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความต้องการดำรงชีวิต (Existence : E) คือ ความต้องการขั้นพื้นฐานจะเกี่ยวข้องกับความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ปรารถนาที่จะมีสิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ เช่น ต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย เป็นต้น สำหรับชีวิตจริงในองค์การนั้น ความต้องการค่าจ้างโบนัสและผลประโยชน์ตอบแทน ตลอดจนสภาพเงื่อนไขการทำงานที่ดีและสัญญาการว่าจ้าง เหล่านี้ล้วนแต่เป็นเครื่องมือตอบสนองสิ่งจูงใจด้านนี้ทั้งสิ้น

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness : R) คือ ความต้องการทางด้านสังคม ต้องการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ต้องการเพื่อน ต้องการสังคม ต้องการความรัก ต้องการการยอมรับจากคนอื่น สำหรับชีวิตจริงในองค์การนั้นความต้องการของคนที่ต้องการจะเป็นผู้นำหรือมียศ ฐานะเป็นหัวหน้า ความต้องการที่จะเป็นผู้ตาม และความต้องการอยากมีสายสัมพันธ์ทางมิตรภาพกับใครๆ เหล่านี้ล้วนจัดอยู่ในความต้องการประเภทนี้

3. ความต้องการด้านความเจริญเติบโต (Growth : G) คือ ความต้องการจากภายในของบุคคลที่ต้องการพัฒนาความสามารถของตนเอง เป็นความเจริญก้าวหน้าและเติบโตในหน้าที่การงาน คนจะใช้ความพยายามและทุ่มเทความรู้ความสามารถเพื่อการทำงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน สำหรับชีวิตจริงในองค์การนั้นความต้องการที่จะได้รับความรับผิดชอบเพิ่มหรือความต้องการอยากทำกิจกรรมใหม่ๆ ที่มีโอกาส ใช้ความรู้ความสามารถใหม่ๆ และมีโอกาสเข้าไปสัมผัสกับงานใหม่ๆ อีกหลายด้านมากขึ้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

<table>
<tr><th>ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์</th><th>ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบิร์ก</th><th>ทฤษฎี X - ทฤษฎี Y</th><th>ทฤษฎี ERG</th></tr>
<tr><td>ความต้องการทางด้านร่างกาย</td><td rowspan="3">ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors)</td><td rowspan="3">ทฤษฎี X</td><td rowspan="2">ความต้องการดำรงชีวิต (Existence : E)</td></tr>
<tr><td>ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย</td></tr>
<tr><td>ความต้องการทางด้านสังคม</td><td>ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness : R)</td></tr>
<tr><td>ความต้องการทางด้านเกียรติยศ</td><td rowspan="2">ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)</td><td rowspan="2">ทฤษฎี Y</td><td rowspan="2">ความต้องการด้านความเจริญเติบโต (Growth : G)</td></tr>
<tr><td>ความต้องการด้านความสำเร็จ</td></tr>
</table>

ภาพที่ 8-3 เปรียบเทียบทฤษฎีการจูงใจทั้ง 4 ทฤษฎี

ทฤษฎีความต้องการ 3 ประเภท

เดวิด ซี แมคคลีแลนด์ (David C. McClelland) ได้เสนอแนวคิดว่า มนุษย์เราจะมีความต้องการขั้นพื้นฐานอยู่ 3 ประการ หรือเรียกว่า Three needs theory ซึ่งมีรูปแบบการจูงใจอยู่ 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการความผูกพัน (Need for affiliation) เป็นความต้องการอยากจะมีความผูกพันกับบุคคลอื่น ต้องการมีเพื่อน มีสังคม ต้องการเป็นที่รักของผู้อื่น ดังนั้น มนุษย์จะแสวงหามิตรภาพ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น พอใจในการให้ความร่วมมือมากกว่าการแย่งพยายามสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น ตลอดจนต้องการความเข้าใจอันดีจากสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

2. ความต้องการอำนาจ (Need for power) มนุษย์มีความปรารถนาอยากจะมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น มีความต้องการที่จะควบคุม ชี้นำผู้อื่น บังคับบัญชา สั่งงานคนอื่นให้ปฏิบัติตามคำสั่งของตนเอง การที่องค์การเปิดโอกาสให้พนักงานเจริญก้าวหน้าในอาชีพ และสามารถเลื่อนตำแหน่งไปถึงผู้บริหารระดับสูงได้ ทำให้พนักงานพยายามแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ตำแหน่งและอำนาจ ความต้องการด้านอำนาจมีทั้งผลดีและผลเสีย ถ้าต้องการอำนาจเพื่อใช้ให้การทำงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์การถือว่าเป็นผลดี แต่ถ้าใช้อำนาจเพื่อตอบสนองความต้องการด้านผลประโยชน์ส่วน จะทำให้เกิดผลเสียต่อองค์การ

3. ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) เป็นความต้องการที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ บุคคลเหล่านี้จะมีความปรารถนาอย่างรุนแรงที่จะประสบความสำเร็จและกลัวต่อความล้มเหลว ต้องการแข่งขันและกำหนดเป้าหมายที่ยากลำบากสำหรับตนเอง มีทัศนะชอบเสี่ยงแต่ไม่ใช่ชอบการพนัน พอใจที่จะวิเคราะห์และประเมินปัญหา มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง มีการป้อนกลับในการทำงานและมีความปรารถนาจะทำงานให้ดีกว่าบุคคลอื่นตลอด จนแสวงหาหรือพยายามรับผิดชอบในการค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด

ความต้องการทั้ง 3 ด้านของแมคคลีแลนด์ ทุกคนมีความต้องการแต่อาจจะมีความต้องการที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของแต่ละบุคคล เช่น บางคนมีความต้องการความสำเร็จสูงจะมีความต้องการความผูกพันต่ำ ส่วนคนที่มีความต้องการความผูกพันสูง ก็จะมีความต้องการทางด้านความสำเร็จต่ำ ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว เพื่อใช้พิจารณาในการจูงใจพนักงาน

<table>
<tr><th>ทฤษฎี ERG</th><th>ทฤษฎีความต้องการ 3 ประเภท</th></tr>
<tr><td>ความต้องการดำรงชีวิต
(Existence : E)</td><td rowspan="2">ความต้องการความผูกพัน
(Need for Affiliation)</td></tr>
<tr><td>ความต้องการด้านความสัมพันธ์
(Relatedness : R)</td></tr>
<tr><td>ความต้องการด้านความเจริญเติบโต
(Growth : G)</td><td>ความต้องการอำนาจ
(Need for Power)
ความต้องการความสำเร็จ
(Need for Achievement)</td></tr>
</table>

ภาพที่ 8-4 เปรียบเทียบทฤษฎีอีอาร์จี และทฤษฎีความต้องการ 3 ประเภท

จากทฤษฎีการจูงใจทั้ง 5 ทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การที่ผู้บริหารจะจูงใจพนักงานในองค์การให้ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์การได้นั้น จำเป็นต้องเข้าใจธรรมชาติพื้นฐานของพฤติกรรมมนุษย์แต่ละคน อีกทั้งยังต้องมีศิลปะในการประยุกต์และเลือกใช้ทฤษฎีการจูงใจให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละประเภท เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การด้วย

ประโยชน์ของการจูงใจ

อภิชา บุญภัทรกานต์ และคนอื่นๆ (2554 : 188) กล่าวถึง ประโยชน์ของการจูงใจที่ส่งผลต่อการบริหาร ดังนี้

1. พนักงานมีความภาคภูมิใจและพึงพอใจในงานที่ทำ ส่งผลให้พนักงานตั้งใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2. เกิดการร่วมมือกันในการทำงาน ทำให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม (Group effort) ขึ้นในองค์การ มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในหน่วยงาน รวมทั้งเกิดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงาน

3. การที่พนักงานเกิดความรู้สึกพอใจในงานและศรัทธานับถือในตัวของผู้บังคับบัญชาจะทำให้อัตราการลาออกลดลง การร้องทุกข์ การขัดคำสั่ง และการหลีกเลี่ยงเกี่ยงงานจะไม่ค่อยเกิดขึ้น

4. การควบคุมงานและการใช้ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์การจะดำเนินการด้วยความราบรื่น

5. เกื้อหนุนให้สมาชิกขององค์การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนางานด้านๆ ขององค์การ

6. ช่วยให้เกิดการประหยัดค่าจ้างแรงงานลงได้มาก เนื่องจากอัตราการลาออกลดลงและพนักงานที่มีอยู่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง

7. เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นศรัทธาต่อผู้บริหารและความจงรักภักดีต่อองค์การ ทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถและมีความสุข ส่งผลให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเจริญก้าวหน้า

ส่วน กฤตชน วงศ์รัตน์ (2555 : 180) กล่าวถึง ประโยชน์ของการจูงใจ ไว้ดังนี้

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลในองค์การและกลุ่มบุคคล เป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม

2. ส่งเสริมและเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เพื่อเป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี

3. สร้างกำลังขวัญและท่าทีที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงานและพนักงาน เจ้าหน้าที่ในองค์การ

4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ

5. ช่วยให้การควบคุมงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน

6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการกิจการต่างๆ ในองค์การ เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์การ

7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขกายสุขใจในการทำงาน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏราไพพรรณี

8. ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

สรุป

การดำเนินงานขององค์การจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายได้ดีเพียงใดนั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับขวัญและการจูงใจที่ผู้บริหารองค์การใช้และปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์การของตน การที่จะทำให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การนั้น ผู้บริหารองค์การต้องเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ ว่ามีความแตกต่างกันในด้านของความต้องการ และความคาดหวังของแต่ละบุคคล นั่นคือการให้ความสนใจเรื่อง ขวัญและการจูงใจ

ขวัญ หมายถึง สภาวะทางด้านจิตใจ อารมณ์ ความรู้สึกของบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นผ่านทางพฤติกรรมที่แสดงออกถึงลักษณะการทำงานที่มีความพึงพอใจ มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หากบุคลากรในองค์การมีขวัญที่ดี จะทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงาน บรรยากาศในการทำงานเป็นกันเอง การดำเนินงานราบรื่น มีการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนช่วยกันเสนอแนะและปรับปรุงข้อบกพร่องในการทำงานให้ดีขึ้น

การจูงใจ หมายถึง ความพยายามในการชักจูง กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้ การจูงใจมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ สิ่งเร้า ความต้องการ แรงขับ พฤติกรรม และเป้าหมาย ซึ่งประเภทของการจูงใจ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ การจูงใจทางบวกและการจูงใจทางลบ การจูงใจด้วยสิ่งจูงใจที่เป็นเงินและสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน และ การจูงใจภายนอกและการจูงใจภายใน

สำหรับทฤษฎีการจูงใจ เป็นทฤษฎีที่เน้นศึกษาถึงความต้องการที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมของบุคคล ทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ นำเสนอโดยอับราฮัม เฮช มาสโลว์ ซึ่งแบ่งลำดับขั้นความต้องการออกเป็น 5 ขั้น ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบิร์ก แบ่งปัจจัยออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัย ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวาย นำเสนอโดย ดักลาส แมคเกรเกอร์ ทฤษฎี ERG แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท และทฤษฎีความต้องการ 3 ประเภท ซึ่งมีรูปแบบการจูงใจ 3 ประการ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แบบฝึกหัดบทที่ 8

1. จงอธิบายความหมายและองค์ประกอบของขวัญ
2. ลักษณะของขวัญที่ดีและไม่ดีเป็นอย่างไร จงอธิบาย
3. การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน สามารถทำได้อย่างไรบ้าง จงอธิบาย
4. การจูงใจหมายถึงอะไร และมีองค์ประกอบที่สำคัญอะไรบ้าง
5. จงอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจ
6. การจูงใจแบ่งเป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง
7. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ เป็นของใคร มีสาระสำคัญอย่างไร
8. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบิร์ก มีสาระสำคัญอย่างไร
9. ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวาย เป็นของใคร มีสาระสำคัญอย่างไร
10. ทฤษฎีอีอาร์จี และทฤษฎีความต้องการ 3 ประเภท เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร
11. จงอธิบายประโยชน์ของการจูงใจที่ส่งผลต่อการบริหาร
12. ถ้าท่านเป็นผู้บริหารองค์การ ท่านจะนำทฤษฎีการจูงใจทฤษฎีใดไปใช้ เพราะเหตุใด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

เอกสารอ้างอิง

กฤตชน วงศ์รัตน์. (2555). **เอกสารประกอบการสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ**. เพชรบุรี : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

นิติพล ภูตะโชติ. (2556). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล. (2542). **องค์การและการจัดการ**. นครปฐม : ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏนครปฐม.

วิจิตร อาวะกุล. (2528). **เทคนิคมนุษยสัมพันธ์**. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิชัย แหวนเพชร. (2548). **มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารอุตสาหกรรม**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : ธรรกมล.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2542). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

ศิริพร เลิศยิ่งยศ. (2556). **องค์การและการจัดการ**. มหาสารคาม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

สมคิด บางโม. (2556). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.

สมใจ ลักษณะ. (2549). **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน**. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ. (2550). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : จุดทอง.

อนิวัช แก้วจำนงค์. (2557). **หลักการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 5). สงขลา : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.

อภิชา บุญภัทรกานต์ และคนอื่นๆ ; คณาจารย์คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. (2554). **การจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 9). ปทุมธานี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

Argyris, Chris. (1987). **Personnel and Organization**. New York : Harper & Row Publishers.

Robbins, S.P. and Coulter, M. (2007). **Management**. 9th ed. Upper Saddle River : Prentice-hall International.

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 9

เนื้อหาประจำบท

บทที่ 9 การควบคุม

9.1 ความหมายของการควบคุม
9.2 ความสำคัญของการควบคุม
9.3 ลักษณะของการควบคุมที่ดี
9.4 มาตรฐานที่ใช้ในการควบคุม
9.5 ประเภทของการควบคุม
9.6 กระบวนการควบคุม
9.7 เทคนิคการควบคุม
9.8 ประโยชน์ของการควบคุม
9.9 สรุป

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อศึกษาบทที่ 9 แล้ว นักศึกษาสามารถ
1. บอกความหมายและความสำคัญของการควบคุมได้
2. บอกลักษณะของการควบคุมที่ดีได้
3. จำแนกและยกตัวอย่างประเภทของการควบคุมได้
4. อธิบายกระบวนการควบคุมได้
5. อธิบายเทคนิคการควบคุมได้
6. บอกมาตรฐานที่ใช้ในการควบคุมและประโยชน์ของการควบคุมได้

กิจกรรมการเรียนการสอนประจำบท

1. ผู้สอนอธิบายเนื้อหาการควบคุม และซักถามพร้อมยกตัวอย่างประกอบการบรรยายโดยใช้โปรเจคเตอร์

2. แบ่งผู้เรียนเป็นกลุ่ม กลุ่มละประมาณ 5 คน เพื่อศึกษากระบวนการควบคุม และเทคนิคการควบคุม แล้วอธิบายในกลุ่ม

3. ให้ผู้เรียนทำแบบฝึกหัดบทที่ 9

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สื่อการเรียนการสอน

1. เอกสารประกอบการสอนวิชาองค์การและการจัดการ
2. ไฟล์เอกสารประกอบการสอนวิชาองค์การและการจัดการ
3. เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องฉายโปรเจคเตอร์
4. หนังสืออ่านประกอบค้นคว้าเพิ่มเติม
5. แบบฝึกหัดบทที่ 9

การวัดผลและประเมินผล

1. สังเกตจากการซักถามผู้เรียน
2. สังเกตจากการร่วมกิจกรรม
3. สังเกตจากความสนใจ
4. สังเกตจากการอภิปรายกลุ่มย่อยและอภิปรายสรุป
5. ประเมินจากการทำแบบฝึกหัด
6. ประเมินจากการสอบระหว่างภาคและปลายภาค

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 9
การควบคุม

เมื่อกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการอำนวยการได้เสร็จสิ้นแล้ว หน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งของนักบริหารก็คือ การควบคุม (Controlling) ซึ่งเป็นหน้าที่ในการควบคุมกิจกรรมและวัดกิจกรรมต่างๆ ที่องค์การได้ดำเนินการไปเพื่อประเมินให้ทราบว่า ผลสำเร็จนั้นเป็นอย่างไร บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจและเกิดความแน่ใจว่า สิ่งที่ได้ดำเนินการไปนั้นได้ผลตามที่หน่วยงานวางแผนไว้ ดังนั้นการควบคุมจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำหน้าที่สำคัญใกล้ชิดและไม่สามารถแยกจากการบริหารได้ อาจกล่าวได้ว่าหากไม่มีการวางแผน การควบคุมก็จะไม่เกิดขึ้นเช่นกัน

เพื่อให้เข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุม อันเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปสู่ความเข้าใจในเรื่องการควบคุมอย่างเป็นระบบเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จ ผู้เรียบเรียงจึงได้เสนอรายละเอียดของเรื่องต่างๆ ได้แก่ ความหมายและความสำคัญของการควบคุม ลักษณะของการควบคุมที่ดี มาตรฐานที่ใช้ในการควบคุม ประเภทของการควบคุม กระบวนการควบคุม เทคนิคการควบคุม และประโยชน์ของการควบคุม

ความหมายของการควบคุม

การควบคุม มาจากภาษาอังกฤษว่า Controlling ซึ่งนักวิชาการด้านการบริหารจัดการได้นิยามความหมายของการควบคุมไว้หลายแนวคิด ล้วนแล้วแต่ความหมายใกล้เคียงกัน ฉะนั้นในที่นี้จึงขอเสนอความหมายต่างๆ เพื่อประกอบการพิจารณาเปรียบเทียบ ดังนี้

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล (2542 : 181) ให้ความหมายของ การควบคุม ไว้ว่า กระบวนการในการกำกับและติดตามให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ การควบคุมคุมนั้นไม่ใช่การจับผิดกัน แต่ว่าเป็นการประคองซึ่งกันและกัน ช่วยปรับแต่งให้ถึงเป้าหมายการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการควบคุม เป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งในการจัดการ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2542 : 269) ให้ความหมายของ การควบคุม ไว้ว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้และหาหนทางที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดจากมาตรฐานที่วางไว้ให้บรรลุเป้าหมาย

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550 : 110) ให้ความหมายของ การควบคุม ไว้ว่า ความพยายามอย่างมีระบบ เพื่อกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การออกแบบระบบข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

อภิชา บุญภัทรกานต์ และคนอื่นๆ (2554 : 215) ให้ความหมายของ การควบคุม ไว้ว่า เป็นความพยายามใดๆ เกี่ยวกับการออกกฎเกณฑ์ การออกคำสั่ง การใช้อำนาจหน้าที่ การตรวจสอบเปรียบเทียบ ตลอดจนกรรมวิธีอื่นๆ ทั้งนี้เพื่อที่จะให้องค์การสามารถดำเนินการไปตามแผนงานและบรรลุเป้าหมายหลักที่ได้ตั้งเอาไว้

กฤตชน วงศ์รัตน์ (2555 : 239) ให้ความหมายของ การควบคุม ไว้ว่า กระบวนการปฏิบัติที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นเพื่อบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด จนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ศิริพร เลิศยิ่งยศ (2556 : 185) ให้ความหมายของ การควบคุม ไว้ว่า กระบวนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่างๆ ว่ามีการปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และมาตรฐานที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือไม่ เพื่อจะได้ดำเนินการหาแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในอนาคตให้มีประสิทธิภาพต่อไป

สมคิด บางโม (2556 : 190) ให้ความหมายของ การควบคุม ไว้ว่า การตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้และได้มาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ แล้วแนะนำปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนและมาตรฐานที่กำหนดไว้

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2557 : 194) ให้ความหมายของ การควบคุม ไว้ว่า การวินิจฉัยและการตรวจสอบการทำงานโดยเทียบกับแผนงานหรือเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ และทำการแก้ไขเมื่อพบว่าคลาดเคลื่อนไม่เป็นไปตามที่กำหนด ทั้งนี้เพื่อผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ

กริฟฟิน ดับบลิว ริคกี้ (Griffin W. Ricky. 1999 : 610) ให้ความหมายของ การควบคุม ไว้ว่า กระบวนการที่เป็นระบบซึ่งผู้บริหารใช้เป็นกฎระเบียบสำหรับการปฏิบัติกิจกรรมในองค์การเพื่อให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจต่อความคาดหวังในแผนงาน เป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

จากความหมายของ การควบคุม ดังกล่าวข้างต้น ผู้เรียบเรียงสามารถสรุปได้ดังนี้

การควบคุม หมายถึง กระบวนการในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้มั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเป็นไปตามมาตรฐานที่วางไว้

ความสำคัญของการควบคุม

การที่ผู้บริหารได้พิจารณาว่าองค์การจะดำเนินงานบรรลุเป้าหมายหรือผลสำเร็จหรือไม่นั้น จำเป็นต้องมีการใช้กระบวนการควบคุมเพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงานต่างๆ ที่เกิดขึ้น ดังนั้น การควบคุมจึงเป็นหน้าที่ทางการจัดการที่มีความสำคัญต่อองค์การ ซึ่ง ศิริพร เลิศยิ่งยศ (2556 : 186) กล่าวถึงความสำคัญของการควบคุมไว้ ดังนี้

1. การควบคุมช่วยลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในองค์การ เช่น อัตราการลาออกของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น ต้นทุนการผลิตเพิ่มสูงขึ้น ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพต่ำ เป็นต้น เมื่อผู้บริหารค้นพบข้อผิดพลาดได้เร็วเท่าไร จะสามารถหามาตรการป้องกันหรือลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้นไม่ให้ทวีความรุนแรงมากขึ้น

2. การควบคุมช่วยให้องค์การสามารถรับรู้ถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีต่อองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง คู่แข่งขันรายใหม่ที่เกิดขึ้น เป็นต้น เมื่อองค์การรับรู้ถึงผลกระทบดังกล่าวจะทำให้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

สามารถวิเคราะห์ และวางแผนรับมือเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้

3. การควบคุมช่วยลดต้นทุนและทำให้มีมูลค่าเพิ่มขึ้น การควบคุมจะช่วยให้องค์การทราบถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการผลิต ทำให้วัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงานฝ่ายต่างๆ ได้โดยการตรวจสอบ การจัดจำนวนหน่วยของปัจจัยนำเข้าที่เข้าสู่กระบวนการ ตลอดจนสามารถวัดจำนวนหน่วยของผลผลิตที่เกิดขึ้นได้ ข้อมูลดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงการใช้ทรัพยากรที่มีว่าคุ้มค่าและเหมาะสมหรือไม่ สามารถนำมาเป็นแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตอันจะส่งผลให้ผลิตภัณฑ์มีมูลค่าเพิ่มขึ้น

4. การควบคุมช่วยให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจ คือ การควบคุมที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานโดยการมอบหมายการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังผู้บริหารในระดับที่ต่ำกว่าได้มากยิ่งขึ้น และยังเป็นการสนับสนุนให้พนักงานได้ทำงานร่วมกันรูปแบบของทีมงาน

5. การควบคุมที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้สามารถจัดการกับความซับซ้อนที่เกิดขึ้นภายในองค์การได้ กล่าวคือ เมื่อองค์การได้ขยายการเจริญเติบโตมากขึ้น จะส่งผลให้โครงสร้างองค์การระบบงาน มีความซับซ้อนมากขึ้น การควบคุมจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำเอานโยบาย แผนงานเข้ามาเชื่อมโยงโดยการประสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ลักษณะของการควบคุมที่ดี

การควบคุมที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้

1. การควบคุมควรจะต้องประหยัด นอกจากจะช่วยให้องค์การมั่นใจว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์แล้ว ยังต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ประหยัดอีกด้วย

2. การควบคุมต้องเป็นการมองเหตุการณ์ล่วงหน้า คือเป็นการพยากรณ์ปัญหาต่างๆ ไว้ล่วงหน้า และหาทางป้องกันปัญหาเหล่านั้นไว้ล่วงหน้า

3. การควบคุมต้องปรับให้เหมาะสมกับกิจกรรมต่างๆ ที่ปฏิบัติ โดยผู้บริหารต้องเลือกเทคนิคการควบคุม หรือเทคนิคที่จะนำมาประยุกต์เข้ากับกิจกรรมนั้นๆ และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมนั้นๆ ด้วย

4. การควบคุมต้องสามารถชี้ให้เห็นถึงความคลาดเคลื่อนของกิจกรรมได้ทันที เมื่อเกิดความผิดปกติ หรือความผิดพลาดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน พร้อมที่จะสามารถรายงานผลของความผิดปกติหรือความผิดพลาดต่อผู้บริหารได้ทันที

5. การควบคุมควรที่ดีจะชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการควบคุมในระดับที่แตกต่างกัน เพราะว่าการปฏิบัติงานในแต่ละจุดจะมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งบางจุดหากเกิดความผิดพลาดขึ้นอาจก่อให้เกิดความเสียหายมาก ดังนั้นจึงควรที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและเอาใจใส่เป็นกรณีพิเศษ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

6. การควบคุมควรมีลักษณะที่สามารถยืดหยุ่นได้ เพราะในการปฏิบัติงานอาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ในขณะเดียวกันผู้บริหารก็จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเทคนิคการควบคุมให้เหมาะสมด้วยเช่นกัน

7. การควบคุมต้องสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับได้

มาตรฐานที่ใช้ในการควบคุม

สำหรับกระบวนการควบคุมที่นับว่ามีความสำคัญก็คือ เป็นกระบวนการของการตรวจสอบหรือเปรียบเทียบการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ดังนั้นมาตรฐานที่ใช้ในการควบคุม มีดังนี้

1. การควบคุมด้านปริมาณ (Quantity) คือ การควบคุมที่ใช้วัดผลในเชิงปริมาณหรือตัวเลข เพื่อจะได้ทราบว่าการปฏิบัติงานต่างๆ สามารถปฏิบัติได้ตามที่กำหนดไว้หรือไม่

2. การควบคุมด้านคุณภาพ (Quality) คือ การควบคุมเพื่อให้ได้ผลผลิต หรือสินค้าหรือบริการตามความต้องการของลูกค้า และให้เกิดความมั่นใจว่า ผลผลิตดังกล่าวมีคุณภาพตามที่ได้กำหนดไว้ ไม่ว่าจะเป็นคุณสมบัติของวัตถุดิบที่นำมาผลิต หรือระบบการควบคุมด้านมาตรฐาน

3. การควบคุมด้านเวลา (Time) คือ การควบคุมเพื่อให้การปฏิบัติงานต่างๆ ให้เป็นตามกำหนดเวลาที่วางไว้ เช่น การกำหนดตารางเวลาในการปฏิบัติงาน หรือการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ ให้เป็นไปตามเวลาที่กำหนดไว้

4. การควบคุมด้านต้นทุน (Cost) คือ การควบคุมต้นทุนไม่ให้เกินกว่าที่กำหนดไว้ ซึ่งต้องไปเกี่ยวข้องกับด้านค่าใช้จ่าย เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ ในกระบวนการผลิตหรือบริการให้เกิดความประหยัด ซึ่งจะส่งผลให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำ

ประเภทของการควบคุม

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550 : 112 – 113) แบ่งประเภทของการควบคุมในองค์การออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การควบคุมแบบรับหรือไม่รับ หรือแบบกลั่นกรอง การควบคุมแบบนี้เป็นกระบวนการกลั่นกรองอย่างหนึ่ง โดยด้านใดด้านหนึ่งของกระบวนการต้องได้รับการอนุมัติถูกต้องตามระเบียบแผนการที่กำหนดไว้ ก่อนที่จะดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

2. การควบคุมระหว่างการดำเนินงาน เป็นการสืบหาข้อแตกต่างจากมาตรฐานหรือเป้าหมายบางอย่าง และทำการแก้ไขก่อนที่ลำดับการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจะเสร็จสิ้นลง ซึ่งการควบคุมในระหว่างการดำเนินงานจะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร ในการหาข้อมูลหรือการสืบหาข้อแตกต่างระหว่างการดำเนินงาน

3. การควบคุมภายหลังการดำเนินงาน เป็นการวัดผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำที่สำเร็จเสร็จสิ้นแล้ว โดยพิจารณาถึงสาเหตุต่างๆ ที่เกิดผลแตกต่างจากแผนงานหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ และผลแตกต่างนั้นจะถูกนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขต่อไป

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

กระบวนการควบคุม

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดมาตรฐาน และวิธีการวัดการปฏิบัติงาน เป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการวัดการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินผลหรือการวัดผลงาน เป็นกระบวนการของผู้บริหารที่ใช้เพื่อกำหนดการวัดผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 3 การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน เป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ว่าที่ปฏิบัติจริงแตกต่างกันอย่างไร ถ้าต่ำกว่าก็จะต้องหาสาเหตุเพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไข หลังจากเปรียบเทียบแล้วผู้บริหารจะนำผลแตกต่างมาปรับปรุงแก้ไข โดยอาจจะแก้ไขเป้าหมาย หรือปรับแผน หรือแก้ไขปรับปรุงในประเด็นของโครงสร้าง หรือทรัพยากรขององค์การ เป็นต้น

เทคนิคการควบคุม

การควบคุมที่ช่วยให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาเลือกใช้เทคนิคการควบคุมให้เหมาะสมกับสถานการณ์แวดล้อม ซึ่งการเลือกเทคนิคการควบคุมด้านการบริหารมีเทคนิคที่สามารถนำมาใช้ได้ผลอยู่หลายเทคนิคด้วยกัน แต่ละเทคนิคก็มีวิธีการในการควบคุมที่แตกต่างกัน

1. เทคนิคการควบคุมโดยงบประมาณ

เทคนิคนี้อาศัยวิธีการงบประมาณเป็นเครื่องมือ โดยจัดทำในรูปแบบของการแสดงรายละเอียดของจำนวนเงิน เช่น งบประมาณรายรับ งบประมาณรายจ่าย เป็นต้น

งบประมาณที่ใช้เป็นแผนงาน และเครื่องมือในการควบคุมงานในองค์การภาครัฐหรือ ภาคธุรกิจ ได้แก่ งบประมาณรายจ่ายประจำปี (Annual expense budget) งบประมาณรายจ่ายแบบแสดงรายการ (Line item budget) งบประมาณแสดงรายจ่ายแบบแสดงโครงงานหรือผลงาน (Program or performance budget) งบประมาณรายจ่ายแบบฐานศูนย์ (Zero base budget) เป็นต้น

2. เทคนิคการควบคุมที่ไม่ใช้วิธีการทางงบประมาณ

การควบคุมวิธีนี้เป็นการควบคุมที่ไม่ได้ใช้งบประมาณ และยังสามารถใช้ในการควบคุมได้ผลดี ซึ่งมีหลายเทคนิคด้วยกัน ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลทางสถิติจากประสบการณ์ในอดีต หรือข้อมูลจากการคาดการณ์ในอนาคตล่วงหน้า มาวิเคราะห์เพื่อการควบคุมงาน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

2.2 การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน เป็นการจัดแสดงให้เห็นรายรับรายจ่ายอยู่ในสภาพสมดุลกัน

2.3 การตรวจสอบการดำเนินงาน หรือการตรวจสอบภายใน เป็นเทคนิคการควบคุมด้านบัญชี ด้านการเงิน ด้านระบบ เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2.4 เทคนิคการควบคุมโดยวิธีของเฮนรี่ แกนท์ (Henry Gantt) ที่เรียกว่า แกนท์ชาร์ท (Gantt chart หรือ Bar chart) วิธีการนี้ได้พัฒนาวิธีการเขียนผังงานในรูปที่มีระบบแต่ผังงานของแกนท์ ไม่ได้แสดงให้เห็นถึงสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างกิจกรรมและหน้าที่ของงานแต่ละประเภท เพียงแต่แสดงให้ทราบถึงระยะเวลาของการทำกิจกรรมต่างๆ เท่านั้น

ขั้นตอน	ม.ค.		ก.พ.				มี.ค.				เม.ย.	
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
1. ประชุมคณะกรรมการ	←	—	—	→								
2. เสนอโครงการ			←	—	→							
3. ติดต่อสถานที่ / ผู้เข้าร่วมโครงการ					←	—	—	→				
4. ดำเนินโครงการ							←	—	—	—	→	
5. สรุปผลการดำเนินโครงการ										←	—	→

ตารางที่ 9-1 แกนท์ชาร์ท

จากตารางที่ 9-1 แสดงให้เห็นถึงเทคนิคการควบคุมโดยใช้ แกนท์ชาร์ท ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของงานกับระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ขั้นตอนการประชุมคณะกรรมการ กำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานไว้ในช่วงสัปดาห์ที่ 3 และ 4 ของเดือนมกราคม และสัปดาห์ที่ 1 และ 2 ของเดือนกุมภาพันธ์ หากผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานเลยจากระยะเวลาที่ได้วางแผนไว้ แสดงให้เห็นว่าเริ่มเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจส่งผลให้งานสำเร็จล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้ เป็นต้น

2.5 การวิเคราะห์ข่ายงานที่เน้นเรื่องกาลเวลาและเหตุการณ์ ซึ่งได้แก่ เพิร์ท (Pert Program Evaluation and Review Technique : PERT) และซีพีเอ็ม (Critical Path Method : CPM)

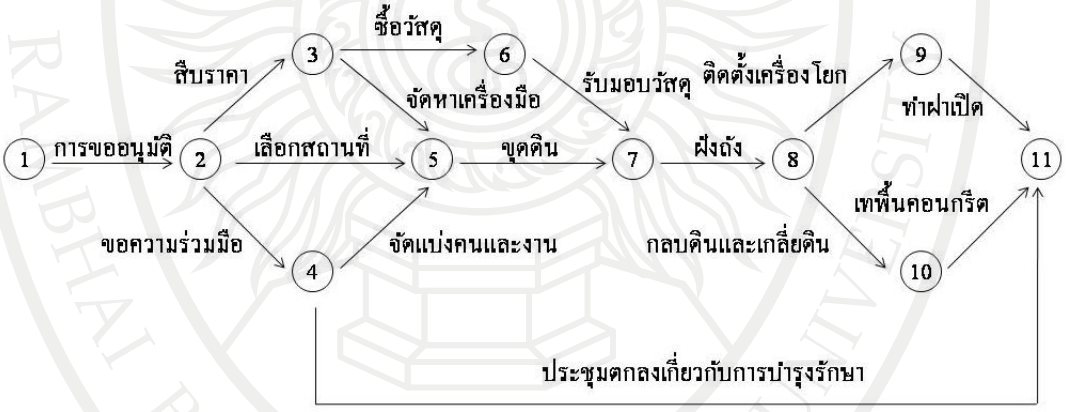
เพิร์ท เป็นข่ายงานที่แสดงการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานโดยอาศัยลูกศรเป็นเครื่องเชื่อมโยงแสดงทิศทาง และระยะเวลาของงานที่จะต้องปฏิบัติ โดยถือว่าการปฏิบัติงานนั้นจะประกอบด้วยกิจกรรมย่อยๆ หลายกิจกรรม ซึ่งกิจกรรมหนึ่งๆ เมื่อปฏิบัติเสร็จแล้วจะเป็นจุดเริ่มต้นของกิจกรรมต่อๆ ไป จนกระทั่งสิ้นสุดการปฏิบัติงาน

ซีพีเอ็ม เป็นสายงานในเพิร์ท เราเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า สายงานวิกฤต ที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องให้ความสำคัญ เพราะเหตุว่าเป็นสายงานที่ถ้ามีการผิดพลาดเกิดขึ้น ก็จะกระทบต่อการปฏิบัติงานทั้งโครงการ

โครงการราชนาวีสหรัฐได้นำเทคนิคการควบคุมโดยเพิร์ท มาใช้กับโครงการเรือดำน้ำพลังงานปรมาณูโพลาริส และการใช้เทคนิคเพิร์ท ช่วยให้โครงการดำเนินการแล้วเสร็จเร็วกว่ากำหนด ซึ่งจุดเด่นที่สำคัญของเพิร์ท ก็คือการควบคุมให้โครงการต่างๆ สามารถเสร็จทันตามกำหนดเวลา

กระบวนการสำคัญของเพิร์ท ประกอบด้วย

1. ต้องระบุกิจกรรมทั้งหมดของโครงการให้ชัดเจน
2. จัดลำดับและความต่อเนื่องของแต่ละกิจกรรมของโครงการ
3. จัดแสดงความสัมพันธ์ลำดับก่อนหลังของแต่ละกิจกรรมเป็นรูปข่ายงาน
4. ประมาณเวลาที่ต้องใช้ในการทำกิจกรรมของแต่ละกิจกรรม
5. ประเมินข่ายงานของโครงการเพื่อหาเส้นทางวิกฤต
6. ใช้ผลของการประเมินข่ายงานเป็นแนวทางในการวางแผนและควบคุมโครงการ



ภาพที่ 9-2 ข่ายงานของเพิร์ท และซีพีเอ็ม

จากภาพที่ 9-2 แสดงให้เห็นถึงเทคนิคการควบคุมโดยการใช้เพิร์ท และซีพีเอ็ม ซึ่งเทคนิคนี้จะช่วยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันระหว่างกิจกรรมต่างๆ เช่น การขุดดินจะดำเนินการเมื่อได้ทำการจัดหาเครื่องมือ เลือกสถานที่ และแบ่งคนและงานแล้ว หรือกิจกรรมการฝังถัง จะเกิดขึ้นได้ ต้องมีการรับมอบวัสดุ และขุดดินแล้ว เป็นต้น การใช้เทคนิคเพิร์ทและซีพีเอ็มมีประโยชน์สำหรับผู้บริหารในการควบคุมการดำเนินงาน ช่วยให้มองเห็นความคลาดเคลื่อนของระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และยังช่วยให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ ด้วย

ประโยชน์ของการควบคุม

การควบคุมเป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่จะควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550 : 122) กล่าวถึงประโยชน์ของการควบคุมไว้ดังนี้

1. ใช้การควบคุมเพื่อเป็นสัญญาณเตือนภัย
2. ใช้การควบคุมเพื่อการป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้
3. ช่วยในการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การควบคุมช่วยให้ผลงานมีมาตรฐาน
5. การควบคุมสามารถวัดประสิทธิภาพได้ และเปรียบเทียบผลงานระหว่างฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องได้
6. การควบคุมช่วยรักษามาตรฐาน คุณภาพของผลผลิต และบริการได้

สรุป

การควบคุม เป็นหน้าที่ทางการจัดการที่ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจ และแน่ใจว่าการดำเนินงานต่างๆ ขององค์การนั้นจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายที่ได้กำหนดไว้ การควบคุมจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำหน้าที่สำคัญใกล้ชิดและไม่สามารถแยกจากการบริหารได้ อาจกล่าวได้ว่าหากไม่มีการวางแผน การควบคุมก็จะไม่เกิดขึ้นเช่นกัน

การควบคุม หมายถึง กระบวนการในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้มั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเป็นไปตามมาตรฐานที่วางไว้ ทั้งนี้ ลักษณะของการควบคุมที่ดีต้องประหยัด เป็นการมองเหตุการณ์ล่วงหน้า และเหมาะสมกับกิจกรรมที่ปฏิบัติ สามารถติดตามความเคลื่อนไหวของกิจกรรมได้ทันที และสามารถยืดหยุ่นได้ อีกทั้งผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติได้และเป็นที่ยอมรับ

มาตรฐานที่ใช้ในการควบคุม ประกอบกอบด้วย การควบคุมด้านปริมาณ การควบคุมด้านคุณภาพ การควบคุมด้านเวลา และการควบคุมด้านต้นทุน สำหรับประเภทของการควบคุมนั้นสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ การควบคุมแบบรับหรือไม่รับ การควบคุมระหว่างการดำเนินงาน การควบคุมภายหลังการดำเนินงาน

กระบวนการควบคุม มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดมาตรฐานและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลหรือการวัดผลงาน การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน และการปรับปรุงแก้ไข

สำหรับประโยชน์ของการควบคุมก็คือ เป็นสัญญาณเตือนป้องกันความผิดพลาด ช่วยให้การใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และยังช่วยเรื่องของระบบมาตรฐาน และคุณภาพได้ดีอีกด้วย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แบบฝึกหัดบทที่ 9

1. จงอธิบายความหมายและความสำคัญของการควบคุม
2. การควบคุมที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร
3. มาตรฐานที่ใช้ในการควบคุมมีอะไรบ้าง จงอธิบายพร้อมยกตัวอย่างประกอบ
4. การควบคุมแบ่งเป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง
5. จงอธิบายกระบวนการควบคุมว่ามีขั้นตอนอย่างไรบ้าง
6. เทคนิคการควบคุมโดยงบประมาณ แตกต่างจากเทคนิคการควบคุมที่ไม่ใช้วิธีการทางงบประมาณอย่างไร
7. เทคนิคการควบคุมที่ไม่ใช้วิธีการทางงบประมาณ มีอะไรบ้าง
8. จงยกตัวอย่างเทคนิคการควบคุมโดยใช้แกนท์ชาร์ท (Gantt Chart)
9. การวิเคราะห์ข่ายงานที่เน้นเรื่องกาลเวลาและเหตุการณ์ แบบเพิร์ท และซีพีเอ็ม ต่างกันอย่างไร
10. การควบคุมมีประโยชน์อย่างไรบ้าง จงอธิบาย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

เอกสารอ้างอิง

กฤตชน วงศ์รัตน์. (2555). **เอกสารประกอบการสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ**. เพชรบุรี : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล. (2542). **องค์การและการจัดการ**. นครปฐม : ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏนครปฐม.

วิทยา ด่านธำรงกูล. (2546). **การบริหาร**. กรุงเทพฯ : เธิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2542). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

ศิริพร เลิศยิ่งยศ. (2556). **องค์การและการจัดการ**. มหาสารคาม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

สุภาพร พิศาลบุตร. (2553). **การวางแผนและการบริหารโครงการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

สมคิด บางโม. (2556). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ. (2550). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : จุดทอง.

อนิวัช แก้วจำนงค์. (2557). **หลักการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 5). สงขลา : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.

อภิชา บุญภัทรกานต์ และคนอื่นๆ ; คณาจารย์คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. (2554). **การจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 9). ปทุมธานี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

Griffin, R. W. (1999). **Management**. 6th ed. Boston : Houghton Miffilin Company.

Koontz, H. and O' Donnell, C. (1972). **Principles of Management : An Analysis of Managerial function**. 5th ed. New York : McGraw–Hill Book company.

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 10

เนื้อหาประจำบท

บทที่ 10 การจัดการการเปลี่ยนแปลง

10.1 ความหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลง
10.2 แรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
10.3 โครงสร้างการเปลี่ยนแปลง
10.4 แบบจำลองการเปลี่ยนแปลง
10.5 กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง
10.6 สรุป

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อศึกษาบทที่ 10 แล้ว นักศึกษาสามารถ
1. บอกความหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลงได้
2. อธิบายแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้
3. อธิบายโครงสร้างการเปลี่ยนแปลงได้
4. จำแนกแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงได้
5. อธิบายกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงได้

กิจกรรมการเรียนการสอนประจำบท

1. ผู้สอนอธิบายเนื้อหาการจัดการการเปลี่ยนแปลง และซักถามพร้อมยกตัวอย่างประกอบการบรรยายโดยใช้โปรเจคเตอร์
2. แบ่งผู้เรียนเป็นกลุ่ม กลุ่มละประมาณ 5 คน เพื่อศึกษาโครงสร้างการเปลี่ยนแปลง กระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลง แล้วอธิบายในกลุ่ม
3. ให้ผู้เรียนทำแบบฝึกหัดบทที่ 10

สื่อการเรียนการสอน

1. เอกสารประกอบการสอนวิชาองค์การและการจัดการ
2. ไฟล์เอกสารประกอบการสอนวิชาองค์การและการจัดการ
3. เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องฉายโปรเจคเตอร์
4. หนังสืออ่านประกอบค้นคว้าเพิ่มเติม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

5. แบบฝึกหัดบทที่ 10

การวัดผลและประเมินผล

1. สังเกตจากการซักถามผู้เรียน
2. สังเกตจากการร่วมกิจกรรม
3. สังเกตจากความสนใจ
4. สังเกตจากการอภิปรายกลุ่มย่อยและอภิปรายสรุป
5. ประเมินจากการทำแบบฝึกหัด
6. ประเมินจากการสอบระหว่างภาคและปลายภาค

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 10
การจัดการการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงเป็น กระบวนการปรับปรุงองค์การที่มีอยู่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การนั้นๆ ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นด้วยว่า เมื่อองค์การเติบโตขึ้นจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาที่สำคัญ เช่น ความต้องการของลูกค้า ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ตลอดจนกฎหมายใหม่ๆ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์การนั้น มีสาเหตุมาจาก 2 แหล่ง คือ สาเหตุภายนอกองค์การ และสาเหตุภายในองค์การในฐานะที่องค์การเป็นส่วนย่อยหนึ่ง และมีปฏิสัมพันธ์กับสังคม เมื่อสภาพสังคมเปลี่ยนแปลงองค์การจึงไม่อาจหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงเพื่อรักษาความอยู่รอดขององค์การได้

เพื่อให้เข้าใจวิธีการปรับสภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จึงเป็นที่มาขององค์ความรู้ในเรื่องการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change management) ที่จะนำไปสู่ความเข้าใจในเรื่องการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบเพื่อการพัฒนาองค์การ ผู้เรียบเรียงจึงได้เสนอรายละเอียดของเรื่องต่างๆ ได้แก่ ความหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลง แรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างการเปลี่ยนแปลง แบบจำลองการเปลี่ยนแปลง และการวางแผนการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลง

บริษัทที่ปรึกษาการจัดการ ฮอลแลนด์และเดวิส (Holland & Davis Management Consulting Service) (อ้างใน สุเทพ, 2548 : 23) ได้ให้คำจำกัดความของการจัดการการเปลี่ยนแปลงว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นการใช้เทคนิควิธีที่เป็นระบบ เพื่อประกันว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามทิศทางที่ได้วางแผนไว้ และก่อให้เกิดความคุ้มค่า มีประสิทธิภาพภายในระยะเวลาที่กำหนด พร้อมทั้งบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงหลักการของการจัดการการเปลี่ยนแปลงว่า ผลลัพธ์จากการจัดการการเปลี่ยนแปลงคือ การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานจากการใช้องค์ความรู้ของการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มศักยภาพของหน่วยงานในการประยุกต์และรับเอาเทคนิควิธีต่างๆ มาพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

พอล เอฟ วิลสัน และคณะ (Paul F. Wilson and others อ้างใน สุเทพ, 2548 : 23) กล่าวถึง การจัดการการเปลี่ยนแปลงว่า “การจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการปรับปรุงหรือทบทวนการออกแบบการปฏิบัติการ เทคนิค หรือระบบ รวมทั้งส่วนที่เป็นโครงสร้างและไม่ใช่โครงสร้าง เช่น กระบวนการองค์การ การทบทวนเอกสาร โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน”

เฟรด นิโคล (Fred Nickols อ้างใน สุเทพ, 2548 : 24) กล่าวถึงความหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็น 3 นัย คือ

นัยแรก หมายถึง งานที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง (The task of management of change) ซึ่งเกี่ยวข้องกับงาน 2 ส่วน งานในส่วนที่ 1 คือการวางแผนการ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

เปลี่ยนแปลง และจัดให้มีการดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพ และงานในส่วนที่ 2 คือการจัดการกับปฏิกิริยาต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

นัยที่สอง หมายถึง อาณาเขตของการปฏิบัติงานของผู้เชี่ยวชาญ (The area of professional practice) เนื่องจากการจัดการการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นัยที่สาม หมายถึง องค์ความรู้ (Body of knowledge) ซึ่งประกอบด้วย รูปแบบ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ ทักษะที่ส่งเสริมการจัดการการเปลี่ยนแปลง

สุเทพ เชาวลิต (2548 : 24) ให้คำจำกัดความของการจัดการการเปลี่ยนแปลงว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลง เป็นความสามารถของผู้บริหารระดับกลางในการดึงความร่วมมือของผู้บริหารระดับสูง และลดการต่อต้านจากบุคลากรระดับปฏิบัติการ เพื่อสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง เนื่องจากโดยทั่วไป บุคลากรในหน่วยงานจะมีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง มักจะเลือกใช้วิธีการแยกตัวจากวงจรการเปลี่ยนแปลง เพราะถือว่าการเปลี่ยนแปลงกระทบผู้ปฏิบัติการไม่ใช่ตนเอง จึงมอบหมายความรับผิดชอบให้ผู้บริหารระดับกลางดำเนินการทั้งหมด แม้ว่าจะมีการเข้าร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และได้รับข้อมูลต่างๆ จากรายงาน แต่ยังคงเลือกที่จะไม่พบปะพูดคุยกับบุคลากรในหน่วยงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง แต่กลับคาดหวังว่าผู้ปฏิบัติจะปฏิบัติตามแผน เมื่อมีการประกาศใช้และจะกล่าวโทษผู้บริหารระดับกลางเมื่อมีการต่อต้านเกิดขึ้น

2. ผู้บริหารระดับกลาง จะเป็นผู้ที่ถูกกดดันมากที่สุด เพราะต้องผลักดันการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น โดยยังขาดข้อมูลและการแนะนำจากผู้บริหารระดับสูงในการตัดสินใจกำหนดลำดับความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในแต่ละประเด็น รวมทั้งยังถูกกดดันจากผู้ปฏิบัติที่มักจะระบายความไม่พอใจมายังผู้บริหารระดับกลาง

3. บุคลากรระดับปฏิบัติการ จะรู้สึกว่าหน่วยงานไม่ยุติธรรมและไม่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นการกระทำเพื่อผลประโยชน์ของตน จึงรู้สึกต่อต้าน โกรธ ไม่พอใจและสับสน สถานการณ์เช่นนี้มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพราะบุคลากรไม่กล้าตัดสินใจขาดความคิดริเริ่ม และไม่ทดลองสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งสูญเสียความสัมพันธ์ระหว่างตนกับหน่วยงานด้วย

ดังนั้น การจัดการการเปลี่ยนแปลงโดยการนำหลักขององค์ประกอบการจัดการ คือ 4M’s ได้แก่ บุคลการ เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ มาวิเคราะห์จะพบว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นการรวมพลังของหลักการจัดการทั้ง 4 หลัก คือ บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่การเปลี่ยนแปลง โดยมีการจัดการเป็นแกนกลางในการดึงพลังจากบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง จัดสรรงบประมาณที่สามารถสนับสนุนให้บุคลากรมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน และสรรหาวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินการอย่างเพียงพอ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การท่ามกลางบริบทของการเปลี่ยนแปลง

ปัณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2547 : 3) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Management of change) นั้นคือ การจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่างๆ ขององค์การให้สามารถเรียนรู้ ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อให้องค์การได้รับผลดีและลดผลกระทบในทางที่ไม่ดี

ของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้องค์การดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง ราบรื่น สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปได้

จากความหมายของ การจัดการการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวข้างต้น ผู้เรียบเรียงสามารถสรุปได้ดังนี้

การจัดการการเปลี่ยนแปลง คือ การนำหลักการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วย บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ มาดำเนินการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน และเพิ่มศักยภาพให้แก่องค์การ

แรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเกิดขึ้นอย่างช้าๆ หรือฉับพลัน ล้วนเกิดจากแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Forces for change) 2 ประการ คือ

1. แรงผลักดันจากภายนอกองค์การ หมายถึงปัจจัยต่างๆ ที่องค์การไม่สามารถเข้าไปควบคุมได้ หรือควบคุมได้น้อย แรงผลักดันจากภายนอกองค์การที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

1.1 ปัจจัยทางด้านการตลาดหรือบริการ หมายถึง สินค้าและบริการต่างๆ ที่องค์การผลิต ประเภทของลูกค้า ขนาดและความซับซ้อนของตลาด รวมถึงองค์การคู่แข่ง

1.2 ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาการและเทคโนโลยี หมายถึง เครื่องมือและความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในกระบวนการผลิต ซึ่งในปัจจุบันมีความก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว

1.3 ปัจจัยด้านสังคม หมายถึง ค่านิยม ทัศนคติ วัฒนธรรม และความคาดหวังของสังคมที่เปลี่ยนไป

1.4 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ หมายถึง ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ภาวะเงินเฟ้อ และปัญหาด้านทรัพยากร

1.5 นโยบายและบทบาทของรัฐบาล หมายถึง แนวนโยบายต่างๆ ของรัฐบาล หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น การออกกฎหมายต่างๆ การกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ การกำหนดอัตราดอกเบี้ย สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ

1.6 ปัจจัยด้านกระแสของโลก หมายถึง กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่มีผลกระทบไปทั่วโลก

2. แรงผลักดันภายในองค์การ หมายถึงปัจจัยต่างๆ ภายในองค์การที่เป็นผลสืบเนื่องอันเกิดจากกระบวนการต่างๆ ภายในองค์การและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ แต่ละครั้งที่มีการกำหนดหรือปรับวัตถุประสงค์ใหม่อาจจำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างองค์การใหม่

2.2 การปรับนโยบาย เมื่อมีการปรับนโยบาย องค์การจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

2.3 การใช้เทคโนโลยี องค์การอาจต้องนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการผลิต จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการผลิต

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏราไพพรรณี

2.4 กิจกรรมของพนักงาน ความพอใจและไม่พอใจ มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์การ

แรงผลักดันดังกล่าวข้างต้นมีอิทธิพลต่อองค์การ ทำให้องค์การต้องคอยปรับตัวตามความสามารถในการปรับตัวจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญขององค์การที่กำลังเจริญก้าวหน้า

นอกจากนี้ องค์การซึ่งอยู่ในสังคมสมัยใหม่นั้น กำลังเกิดปรากฏการณ์ที่ไม่สอดคล้องกันระหว่างความคาดหมายของบุคคลและความเป็นจริงในองค์การ ซึ่งอาจเป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งได้ ปรากฏการณ์เหล่านั้นได้แก่

1. บุคคลในสังคมสมัยใหม่ต้องการทำงานที่ใช้ฝีมือ ความสามารถ เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง แต่องค์การมักจะจัดงานง่ายๆ ให้ทำและเป็นงานที่ซ้ำซากจำเจ จึงทำให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงาน แต่ไม่ก่อให้เกิดการพัฒนาตนเองด้านความรู้ความสามารถในการพัฒนางาน

2. บุคคลในสังคมสมัยใหม่ต้องการมีบทบาท มีส่วนร่วมในการใช้อำนาจ แต่การจัดสายการบังคับบัญชาไว้หลายชั้นขององค์การทำให้สมาชิกขององค์การ โดยเฉพาะพนักงานระดับล่างรู้สึกว่าตนไร้อำนาจและไม่มีความสำคัญ

3. บุคคลเข้ามาอยู่ร่วมกับองค์การ เพราะต้องการรางวัลภายในที่เกิดขึ้นกับงาน เช่น ความสำเร็จในผลงาน ต้องการได้รับการยกย่อง ตลอดจนได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อผลผลิตขององค์การ แต่องค์การไม่สนใจที่จะตอบสนองความต้องการเหล่านั้น กลับมุ่งให้รางวัลตอบแทนทางวัตถุและความมั่นคงแก่บุคคลมากกว่า

4. บุคคลต้องการให้องค์การสนใจตนในฐานะสิ่งมีชีวิตที่มีอารมณ์ความรู้สึก แต่องค์การมักมองคนโดยถือหลักความสมเหตุสมผล องค์การจะสนใจว่าคนมีความแตกต่างกันเพียงบางครั้งและเป็นข้ออ้างสำหรับประโยชน์ขององค์การเท่านั้น

5. บุคคลเริ่มเบื่อหน่ายกับการแข่งขัน แต่องค์การก็ยังจัดระบบการทำงานและการจ่ายรางวัลโดยเน้นการแข่งขันอยู่เช่นเดิม

ปรากฏการณ์ข้างต้นเป็นตัวอย่างที่ชี้ให้เห็นถึงความขัดแย้งระหว่างความคาดหมายของบุคคลกับสภาพที่เป็นอยู่ขององค์การโดยทั่วไป พอจะอนุมานได้ว่าน่าจะเป็นพื้นฐานที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

โครงสร้างการเปลี่ยนแปลง

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า ระบบภายในองค์การประกอบด้วยระบบย่อยด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านเป้าหมายขององค์การ ด้านโครงสร้าง ด้านเทคโนโลยี ด้านคนหรือพฤติกรรม และด้านงานระบบย่อยต่างๆ ล้วนมีความสัมพันธ์ต่อกัน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบใดระบบหนึ่งย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบอื่นๆ ขององค์การ

การเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง (Structure) โครงสร้างขององค์การถูกนำมาใช้เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ การเปลี่ยนแปลงใดๆ ทางด้านโครงสร้างจะส่งผลกระทบต่องานและความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจหน้าที่ จะมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของเนื้อหาและ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ขอบเขตของงาน ตลอดจนการจัดแผนกงานเสียใหม่ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของขนาดการควบคุม และการจัดหาเจ้าหน้าที่ฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษา การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน หลักเกณฑ์การจัดแผนกงาน และความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงานกลับเจ้าหน้าที่ฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษา เป็นต้น

2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (Technology) ปัจจุบันวิทยาการและเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว องค์การที่ต้องการความก้าวหน้าจึงพยายามนำแนวทางใหม่ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรต่างๆ ให้ออกมาในรูปของผลผลิตและบริการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ เมื่อมีการนำวิทยาการหรือเทคโนโลยีไปใช้ในองค์การจะสามารถวัดได้ว่าการลงทุนนั้นคุ้มค่าหรือไม่ อย่างไรก็ตามประเด็นสำคัญที่ควรให้ความสนใจ คือ ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางด้านนี้ที่มีต่อองค์ประกอบต่างๆ ในองค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงในเรื่องการแบ่งงานกันทำตามความถนัดและเนื้อหาของงาน สิ่งเหล่านี้จะมีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยแค่ไหนย่อมขึ้นอยู่กับขนาดของการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น

3. การเปลี่ยนแปลงด้านคนหรือพฤติกรรม (People) ในที่นี้หมายถึงการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของทัศนคติ ทักษะ และพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เป้าหมายสำคัญของการเปลี่ยนแปลงคือ ต้องการพัฒนาสมรรถภาพของตัวบุคคลในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกับบุคคลอื่นให้ดียิ่งขึ้น เทคนิคที่นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงด้านนี้ เช่น การพัฒนาทักษะและทัศนคติ การฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน การฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงาน การสับเปลี่ยนงาน และการวิเคราะห์บทบาท เป็นต้น

4. การเปลี่ยนแปลงด้านงาน (Task) ในที่นี้หมายถึงงานต่างๆ ในองค์การที่จะต้องทำให้เสร็จ ซึ่งอาจเป็นงานใหญ่หรืองานเล็ก งานยากหรืองานง่ายก็ได้ รวมถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การซึ่งต้องหาวิธีแก้ไขไว้ด้วย ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของงานจึงเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในสิ่งดังกล่าว

แบบจำลองการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงจะเกิดประสิทธิผลได้นั้น สมาชิกขององค์การต้องสามารถปรับปรุงพฤติกรรมของตนไปในทิศทางที่องค์การต้องการ ผู้บริหารที่ต้องการจัดการการเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิผล ต้องทำการเปลี่ยนแปลงในเป้าหมายทั้ง 4 คือ คน เทคโนโลยี โครงสร้าง และงาน ให้มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง เป็นการอธิบายถึงการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงว่าทำได้อย่างไร การจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดเป็นอย่างไร และวิธีการรักษาทิศทางของการเปลี่ยนแปลงภายนอกเป็นอย่างไร เพื่อให้การวางแผนการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพครอบคลุมกระบวนการเปลี่ยนแปลง และการทำให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้นมีเสถียรภาพ ปัญหาของการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดคือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของคนในองค์การ ปัจจุบันมีหลักการ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงมากมายที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจว่า จะวาง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

แผนการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างไร สุเทพ เชาวลิต (2548 : 33) ได้สรุปรูปแบบในการวิเคราะห์กระบวนการวางแผนการเปลี่ยนแปลง จากหลักการ ทฤษฎีต่างๆ ออกเป็น 5 รูปแบบ ดังนี้

1. กระบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การไม่เรียนรู้สิ่งที่มีอยู่ปัจจุบัน ซึ่งสามารถรวมอยู่ด้วยกันเป็นบุคลิกส่วนตัวและความสัมพันธ์ต่อสังคมของบุคคลแต่ละคน
2. การเปลี่ยนแปลงจะไม่เกิดขึ้น ถ้าไม่มีแรงกระตุ้น ซึ่งแรงกระตุ้นดังกล่าวยังไม่มีในปัจจุบัน จะทำให้การจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ยากที่สุด
3. การเปลี่ยนแปลงองค์การ เช่น มีโครงสร้างใหม่ มีกระบวนการใหม่ วิธีการให้รางวัลใหม่ จะเกิดขึ้นกับการเปลี่ยนแปลงของบุคคลเป็นหลัก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์การจะต้องกระทำผ่านการเปลี่ยนแปลงบุคคล
4. การเปลี่ยนแปลงที่สมบูรณ์ ประกอบด้วย ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ซึ่งการไม่เรียนรู้การตอบสนองต่อสิ่งเหล่านี้ เป็นจุดเริ่มต้นของความเจ็บปวดและการตกอยู่ในอันตรายที่แอบแฝงอยู่
5. การเปลี่ยนแปลงเป็นวงจรที่มีอยู่หลายขั้นตอน แต่ละขั้นตอนต้องมีการต่อรองก่อนที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างคงที่

กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงมีความซับซ้อนมาก และมีความสำคัญต่ออนาคตขององค์การ ผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์การควรจะต้องเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะเลือกใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งผู้เขียนจะนำเสนอแบบจำลองการเปลี่ยนแปลง (Change model) ที่สำคัญ 3 รูปแบบ คือ

1. แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงของเลวิน (Lewin's model)
2. แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน (Planned change model)
3. แบบจำลองการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research model)

1. แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงของเลวิน

สุเทพ เชาวลิต (2548 : 34 – 38) อธิบายว่า เคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) นักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาองค์การชาวสหรัฐอเมริกา ได้เสนอแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลต่างๆ ซึ่งแบ่งการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ขั้น คือ

ภาพที่ 10-1 แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงของเลวิน
ที่มา : ปรับปรุงจาก สุเทพ เชาวลิต (2548 : 34)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ขั้นตอนที่ 1 การละลายพฤติกรรม

เป็นขั้นตอนเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนนี้จะพยายามละลายระบบเดิมหรือรูปแบบของพฤติกรรมองค์การที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เปรียบเสมือนการละลายน้ำแข็งให้เป็นน้ำ วิธีการคือ เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนพฤติกรรมในปัจจุบันก่อน โดยการจัดสภาพแวดล้อมใหม่อาจทำโดยการโยกย้ายสิ่งเสริมแรงพฤติกรรมในปัจจุบันออกไป ชักจูงให้ไม่พอใจพฤติกรรมปัจจุบัน ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่าจะมั่นคงยิ่งขึ้นถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลง พยายามหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงที่จะคุกคามตัวบุคคล และพยายามขจัดอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง หรือโยกย้ายบุคคลไปสู่สภาพแวดล้อมใหม่

กล่าวได้ว่าการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ ต้องการที่จะเตรียมสมาชิกในองค์การให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง โดยสร้างให้เกิดความเข้าใจและเต็มใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง การละลายพฤติกรรมเดิมเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำ โดยใช้การเพิ่มระดับการรับรู้ การแสดงปัญหาที่ซ่อนเร้นหรือดึงดูดความสนใจของสมาชิก เพื่อให้เขามีข้อมูล เข้าใจ และยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น และร่วมมือร่วมใจในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ขั้นตอนที่ 2 การเปลี่ยนแปลงไปสู่พฤติกรรมใหม่

หลังจากละลายพฤติกรรมเก่าออกไปในขั้นตอนแรกแล้ว ขั้นตอนนี้จะเป็นกระบวนการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ โดยมีเป้าหมายที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมเก่าไปเป็นพฤติกรรมใหม่ การตอบสนองต่อพฤติกรรมใหม่อาจทำโดยใช้สิ่งเร้าซ้ำๆ กัน ผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การเสนอ การสาธิต การเลียนแบบ หรือวิธีการอื่นๆ ที่ช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ขึ้น จนกระทั่งเกิดการแสดงพฤติกรรมตามที่พึงปรารถนา ดังนั้นในขั้นตอนนี้จึงเป็นการเริ่มทำการเปลี่ยนแปลงโดยการใช้กิจกรรมและวิธีการต่างๆ ในการเคลื่อนย้ายระบบเป้าหมายไปสู่รูปแบบใหม่ที่ต้องการ ซึ่งอาจจะดำเนินงานเป็นลำดับก่อนหลัง ตลอดจนต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจจะเกิดขึ้นในการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 3 การคงสภาพพฤติกรรมใหม่

ขั้นตอนนี้มุ่งทำให้พฤติกรรมที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้วอยู่ตัว คงที่ตลอดไป ไม่ให้บุคคลหวนกลับไปมีพฤติกรรมอย่างเดิม ให้แสดงพฤติกรรมเฉพาะที่พึงปรารถนาอย่างเดียว การทำให้พฤติกรรมใหม่ดำรงอยู่อย่างมั่นคงที่ได้ผลดีที่สุด คือ การจัดให้บุคคลไปอยู่ในสภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้ว รวมทั้งการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคคลว่า การกระทำของบุคคลที่ผ่านเป็นอย่างไร พร้อมกับให้สิ่งเสริมแรงทันทีเมื่อมีพฤติกรรมเป็นที่น่าพอใจ

กล่าวได้ว่า โดยปกติทั้งบุคคลและองค์การต่างมีแนวโน้มจะกลับไปสู่พฤติกรรมหรือรูปแบบพฤติกรรมเดิมได้อีก เนื่องจากความเคยชินหรือความเฉื่อย (Inertia) ของระบบ ดังนั้นผู้ทำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำการเสริมแรง (Reinforcement) และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้คงตัวอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นให้เป็นไปตามที่ต้องการ ซึ่งถ้าเกิดปัญหาขึ้นก็จะได้แก้ไข และเปลี่ยนแปลงให้กลับเป็นเหมือนแผนที่กำหนด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏราไพพรรณี

2. แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน

ถูกนำมาใช้วางแผนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นตามที่ผู้บริหารต้องการ แนวคิดของแบบจำลองนี้คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนมีพื้นฐานมาจากการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ให้ความช่วยเหลือและผู้รับความช่วยเหลือ หลักเกณฑ์สำคัญคือ สารสนเทศหรือข้อมูลข่าวสารจะต้องมีการสื่อสารอย่างเสรี และเปิดเผยระหว่างองค์การและผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และสารสนเทศจะมีประโยชน์ก็ต่อเมื่อสามารถนำไปใช้ปฏิบัติเท่านั้น แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนจะมีลักษณะคล้ายคลึงกับแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงของเลวิน แต่จะมีการแบ่งขั้นตอนย่อยลงในรายละเอียด เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถประยุกต์ใช้ในชีวิตจริงอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งมีขั้นตอนเพิ่มขึ้นเป็น 7 ขั้นตอน ได้แก่

2.1 การรวบรวมบุคลากร/การสืบหาข้อมูล (Scouting) ในขั้นตอนนี้ องค์การจะเสนอความต้องการในการรับความช่วยเหลือ ส่วนฝ่ายผู้ให้ความช่วยเหลือจะหาช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเข้าสู่กระบวนการ รวมทั้งการประเมินถึงความเหมาะสม นั่นคือ ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกมาร่วมประชุมกัน เพื่อตกลงจะทำการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีการพิจารณาถึงความสามารถในการทำงานร่วมกัน และเลือกช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเข้าสู่กระบวนการ

2.2 การเข้าสู่กระบวนการ/เริ่มต้น (Entry) เมื่อได้ระยะเวลาที่เหมาะสม ฝ่ายผู้รับความช่วยเหลือและฝ่ายผู้ให้ความช่วยเหลือ จะทำข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับความคาดหวัง เป้าหมาย บทบาท และกิจกรรมของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อเริ่มดำเนินการในองค์การ

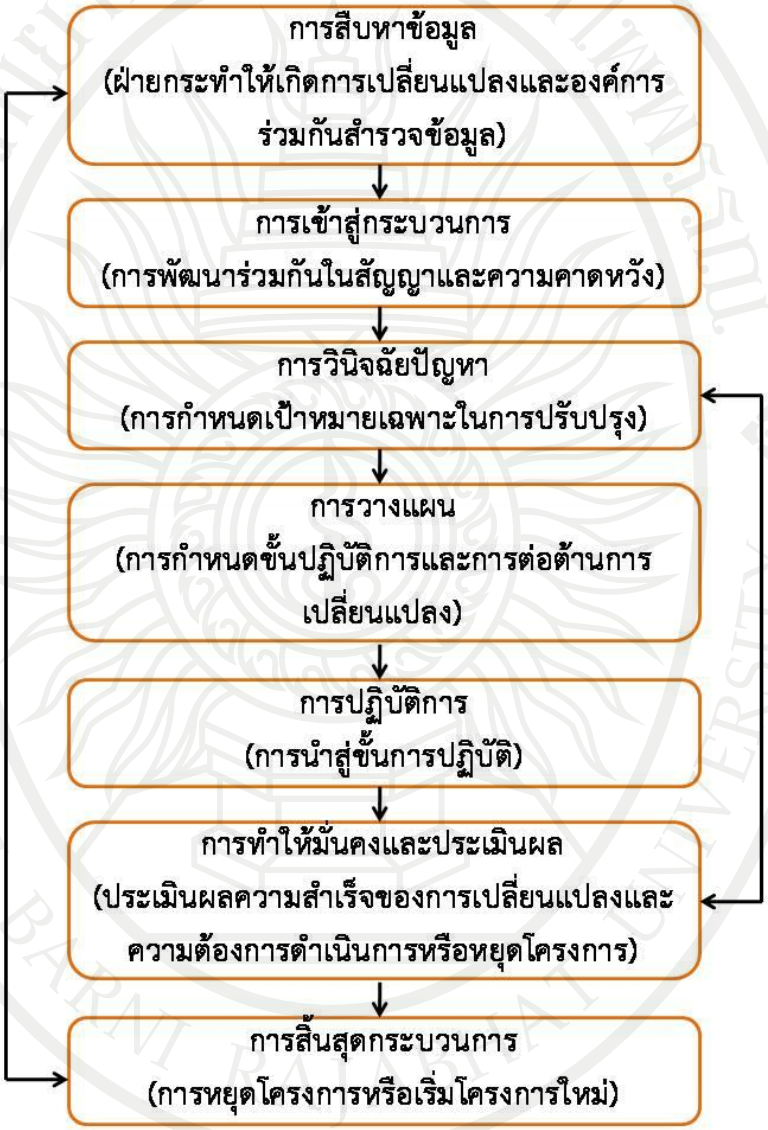
2.3 การวินิจฉัยปัญหา (Diagnosis) เป็นการระบุปัญหา วิเคราะห์ข้อมูล และกำหนดจุดที่ต้องแก้ไขอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

2.4 การวางแผน (Planning) ในขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการ แนวทางการดำเนินงาน กิจกรรมที่ต้องกระทำ รวมไปถึงแผนการรับมือกับปัญหาเฉพาะหน้า และแรงต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน ขั้นตอนนี้จึงมีนำข้อมูลในขั้นตอนที่ 3 และข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาด้วย การวางแผนจึงดำเนินการร่วมกันระหว่างฝ่ายผู้ให้ความช่วยเหลือและฝ่ายผู้รับความช่วยเหลือ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของทั้ง 2 ฝ่าย

2.5 การปฏิบัติการ (Action) การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ในขั้นตอนที่ 4 พร้อมทั้งแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ หากขั้นตอนต่างๆ ข้างต้นดำเนินการมาดี ในขั้นนี้ก็จะไม่มีปัญหา ความล้มเหลวมักเกิดจากการวินิจฉัยผิด สิ่งสำคัญคือ การกระทำที่เกิดขึ้นในระบบย่อยจะมีผลกระทบต่อระบบทั้งหมด

2.6 การทำให้มั่นคงและประเมินผล (Stabilization and evaluation) เป็นขั้นที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่ เป็นการดำเนินการตามแผนอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการเปลี่ยนแปลงว่าเกิดขึ้นและมีประสิทธิภาพหรือไม่ ในการประเมินนั้นไม่ควรมุ่งประเมินเพียงแค่ผลสำเร็จหรือความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่ควรประเมินว่า ควรหยุดโครงการหรือไม่ หรือควรกลับไปวางแผนใหม่หรือไม่ นั่นคือประเมินตลอดกระบวนการ และควรดำเนินการโดยทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายผู้ให้ความช่วยเหลือและฝ่ายผู้รับความช่วยเหลือ

2.7 การสิ้นสุดกระบวนการ (Termination) เป็นการสร้างความแน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นและคงอยู่อย่างมั่นคง โดยสมาชิกในองค์การต่างเรียนรู้และปรับปรุงพฤติกรรมของตน ส่วนที่ปรึกษาหรือผู้ให้ความช่วยเหลือก็จะสรุปปิดโครงการ นำเสนอข้อมูลต่อฝ่ายบริหาร และแยกย้ายกันไปปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของตน หรืออาจไปริเริ่มโครงการใหม่



ภาพที่ 10-2 แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน
ที่มา : ปรับปรุงจาก สุเทพ เชาวลิต (2548 : 41)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

3. แบบจำลองการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

โดยทั่วไปการวิจัยเชิงปฏิบัติการ มุ่งช่วยให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน มีการพัฒนาความรู้ที่นำไปประยุกต์ใช้ เป็นกระบวนการที่มีผลมาจากการค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาขององค์การ โดยประยุกต์เทคนิคการวิจัยในเชิงปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงองค์การและแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของระบบ อาศัยข้อมูลจากการทำงานครั้งก่อนๆ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

3.1 การระบุปัญหา ขั้นตอนนี้มีสิ่งสำคัญที่ต้องทำ คือ การตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ โดยกำหนด ค้นหาปัญหา และสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะศึกษาและทำการแก้ไข และเปลี่ยนแปลงต่อไป ขั้นตอนนี้มักเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร หรือบุคคลที่เป็นตัวจักรสำคัญขององค์การ

3.2 การปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญด้านพฤติกรรมศาสตร์ ขั้นตอนนี้จะทำการติดต่อไปยังผู้เชี่ยวชาญด้านพฤติกรรมศาสตร์ หรือที่ปรึกษา เพื่อพูดคุยถึงสถานการณ์ปัจจุบันที่เป็นอยู่ กำหนดแนวทางในการวางแผน และการดำเนินการเปลี่ยนแปลงว่าควรจะเป็นไปในทิศทางใด ดังนั้นในการพบกันระยะแรก ทั้งผู้ให้ความช่วยเหลือ (ผู้เชี่ยวชาญด้านพฤติกรรมศาสตร์ หรือที่ปรึกษา) และผู้รับความช่วยเหลือ (สมาชิกขององค์การ) จะให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน แม้ว่าผู้ให้ความช่วยเหลือจะมีทฤษฎี หลักการ และค่านิยมของตน แต่ก็ต้องคำนึงถึงผู้รับความช่วยเหลือ เพื่อสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยและร่วมมือกัน

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวินิจฉัยเบื้องต้น ขั้นตอนนี้ผู้ให้ความช่วยเหลือจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่จำเป็น โดยการเข้าไปศึกษาข้อมูลด้านต่างๆ ภายในองค์การ ระบบและรูปแบบการทำงาน ตลอดจนสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องอื่นๆ การเก็บรวบรวมข้อมูลอาจทำได้โดยการสัมภาษณ์ การสังเกต การทำแบบสอบถาม หรือการดูจากข้อมูลที่องค์การเคยเก็บไว้ จากนั้นจึงทำการวินิจฉัยเบื้องต้น เพื่อจะได้ทราบข้อบกพร่อง สร้างสมมติฐานของปัจจัยที่เป็นเหตุของปัญหา และเตรียมทำการแก้ไข หรือเปลี่ยนแปลงองค์การต่อไป

3.4 การป้อนข้อมูลกลับไปยังองค์การ เมื่อวินิจฉัยข้อมูลแล้ว ผู้ให้ความช่วยเหลือจะนำเสนอข้อมูลดังกล่าวให้กับองค์การ ผู้ที่มารับทราบข้อมูลมักเป็นผู้บริหารระดับสูงและทีมงานที่จะต้องเข้าร่วมกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การ ข้อมูลที่ได้รับจะช่วยให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ ผู้ให้ความช่วยเหลือจะเพื่อชี้แจงให้ทราบถึงปัญหาและสาเหตุส่วนที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง และเสนอแนะแนวทางการเปลี่ยนแปลง เพื่อขอความเห็นชอบและการสนับสนุนในการดำเนินงานทั้งโดยทางตรงและโดยอ้อม เพราะการเปลี่ยนแปลงองค์การมักจะต้องมีค่าใช้จ่ายและแรงผลักดันทางการเมืองจากผู้บริหาร ทั้งนี้ผู้ให้ความช่วยเหลือจะไม่เปิดเผยข้อมูลที่ฝ่ายผู้รับความช่วยเหลือไม่พร้อมจะรับรู้

3.5 การวินิจฉัยปัญหาร่วมกัน ขั้นตอนนี้จะเป็นการต่อยอดขั้นตอนที่ 3 โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 4 มาวิเคราะห์ร่วมกัน กลุ่มผู้รับความช่วยเหลือจะทำการอภิปรายถึงข้อมูลย้อนกลับ มีการอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้รับความช่วยเหลือและผู้ให้ความช่วยเหลือถึงปัญหาที่แท้จริงที่ต้องการแก้ไข ซึ่งทำจะทำให้เห็นภาพปัญหาขององค์การได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

3.6 การร่วมกันวางแผนขั้นตอนการดำเนินงาน ขั้นตอนนี้จะเป็นการกำหนดแผนการดำเนินงานเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาตามที่ได้ระบุไว้ในขั้นตอนที่ 5 ดังนั้นในขั้นตอนที่ 5 ถ้า

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ระบุไว้ไม่ดี ก็เท่ากับองค์การอาจวางแผนแก้ปัญหาแบบเกาไม่ถูกที่คัน ในขั้นนี้จะทำการวางแผนและกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานให้ชัดเจน เป็นระบบ และเป็นรูปธรรม โดยกำหนดเป้าหมาย ขอบเขตของการเปลี่ยนแปลง กำหนดวิธีการที่จะนำมาใช้ ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ และวิธีการจัดการกับแรงต้านที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน การวางแผนนี้จะรวมถึงการวางแผนเก็บข้อมูลและการประเมินผลด้วย

3.7 ดำเนินการเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นของการเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การจากสภาวะหนึ่งไปสู่อีกสภาวะหนึ่ง โดยนำแผนการที่วางไว้ไปปฏิบัติให้เกิดผลที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด ตลอดจนต้องคอยระวังและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจจะเกิดขึ้น ขณะเดียวกันก็ต้องสื่อสารกับผู้บริหารเพื่อขอแรงสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง และสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีระหว่างกัน

3.8 การรวบรวมข้อมูลย้อนกลับจากการดำเนินงาน เนื่องจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นกระบวนการเชิงวงจร จึงต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลังการดำเนินงาน เพื่อประเมินผลการดำเนินงานว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ มีประสิทธิภาพเพียงใด ยังมีจุดบกพร่องที่ใด มีผลกระทบอย่างไรบ้างจากการดำเนินงาน และยังจะต้องทำการแก้ไขต่อไปหรือไม่ แล้วจึงนำผลการดำเนินงานไปรายงานต่อผู้บริหาร ถ้ายังมีปัญหาที่ต้องปรับปรุงก็ควรวางแผนการดำเนินงานและทำการเปลี่ยนแปลงต่อไป หลังจากนั้นก็จะมีการวัดผลย้อนกลับ และทำซ้ำกระบวนการเช่นนี้ไปเรื่อยๆ จนองค์การพัฒนาก้าวหน้าขึ้นต่อไป (โดยทั่วไปความถี่ในการเก็บข้อมูล วิธีการเก็บข้อมูลและการประเมินผลนั้น จะพิจารณาตั้งแต่ขั้นตอนที่ 5 แล้ว เมื่อลงมือปฏิบัติไปได้ช่วงหนึ่งก็มักจะมีการเก็บข้อมูลและการประเมินผล เพื่อดูความคืบหน้าและความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมแก้ปัญหา จากนั้นนำผลที่ได้ไปป้อนกลับให้กับทีมงาน เพื่อพิจารณาปรับปรุง นั่นคือ เริ่มกระบวนการที่ 4–8 ใหม่นั่นเอง)

กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ในปี 1990 ไมเคิล เบียร์ (Michael Beer) รัสเซล ไอเซนสเตท (Russell Eisenstat) และ เบิร์ท สเปคเตอร์ (Bert Spector) (Beer, M., Eisenstat, R. and Spector B. 1990 : 198 อ้างในสุเทพ เชาวลิต 2548 : 86) ได้กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติที่ผู้จัดการทั่วไปของหน่วยธุรกิจและระดับโรงงานผลิต สามารถนำใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงขึ้นมา ขั้นตอนเหล่านี้สร้างห่วงโซ่แห่งการมุ่งมั่นและการร่วมมือกัน ภายใต้ความสามารถของพนักงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ต่อมาได้มีการเพิ่มเติมอีกสองข้อ โดยนำแนวคิดมาจากหน่วยงานพัฒนาผู้บริหารของเจเนอรัล อิเล็กทริก (General Electric : GE.) นั่นคือขั้นตอนที่ 3 และอีกข้อหนึ่งจากข้อแนะนำของ โรเบิร์ต แชฟเฟอร์ (Robert Schaffer) และฮาร์รีย์ ทอมสัน (Harry Thomson) คือขั้นตอนที่ 4 ซึ่งองค์การต่างๆ สามารถนำขั้นตอนเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงของตนเอง

กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่จะประสบความสำเร็จ จึงประกอบด้วยขั้นตอน 7 ขั้นตอน ดังนี้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏราไพพรรณี

ขั้นตอนที่ 1 สร้างพลังและข้อผูกพันโดยร่วมกันกำหนดปัญหาขององค์การและแนวทางแก้ไข

จุดเริ่มต้นของความพยายามในการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ตามที่เบียร์ และคณะได้เสนอไว้คือ การกำหนดปัญหาทางธุรกิจให้ชัดเจน การกำหนดปัญหาจะช่วยตอบคำถามที่มีความสำคัญที่สุด ที่คนที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงต้องการจะรู้ ซึ่งก็คือ ทำไมเราจำเป็นต้องทำสิ่งนี้ คำตอบของคำถามนี้จะเป็นพื้นฐานสำหรับการจูงใจ และควรจะได้รับการตอบอย่างน่าเชื่อถือ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลวิกฤติของผลกำไร หรือแม้กระทั่งผลการวิจัยที่ระบุว่าคนทั่วๆ ไปไม่ชอบที่จะทำธุรกิจกับบริษัทของเรา

การตอบคำถามว่าทำไม มีความจำเป็นไม่เพียงเพื่อการจูงใจเท่านั้น แต่ยังช่วยสร้างความรู้สึกเร่งด่วน ดังที่เราได้อภิปรายกันมาแล้วว่า การเปลี่ยนแปลงจะไม่เกิดขึ้นถ้าไม่มีความเร่งด่วน ผู้คนจะไม่ยอมรับความเจ็บปวด และความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง ถ้าไม่มีความรู้สึกว่า “เราจำเป็นต้องทำสิ่งนี้ ไม่ว่าเราจะชอบมันหรือไม่ก็ตาม”

ถึงแม้ว่าการกำหนดปัญหาเป็นสิ่งที่ต้องทำ แต่การทำ “อย่างไร” เพื่อกำหนดปัญหานั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญไม่แพ้กัน คนที่จะต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง และคนที่จะต้องอยู่กับการเปลี่ยนแปลงนั้น จะมีแรงจูงใจและความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เมื่อพวกเขาได้มีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหา และวางแผนเพื่อหาแนวทางแก้ไข การได้มีส่วนร่วมในการระบุถึงปัญหานี้ ทำให้เราสามารถตรวจสอบและมั่นใจได้ว่า เราได้คนที่ถูกต้องมาร่วมระบุปัญหา

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) การจัดองค์การและการจัดการเพื่อการแข่งขัน

ผู้ที่รับผิดชอบเรื่องการเปลี่ยนแปลง ต้องสร้างวิสัยทัศน์ของอนาคตที่จะถูกเปลี่ยนแปลงไปให้ชัดเจน เขายังต้องสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นไปยังคนอื่นๆ ให้เห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถ่องแท้อีกด้วย ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ เขาต้องระบุให้เจาะจงลงไปว่า การเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดสิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้อย่างไร

1. พัฒนาธุรกิจให้ดีขึ้น (ด้วยความพึงพอใจของลูกค้าที่สูงขึ้น คุณภาพของสินค้า รายได้จากการขาย หรือผลผลิตที่เพิ่มขึ้น)

2. สิ่งต่างๆ ที่ถูกปรับปรุงให้ดีขึ้นนี้ จะมีผลประโยชน์แก่พนักงานได้อย่างไร ผลประโยชน์ของพนักงานอาจจะอยู่ในรูปของเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น โบนัสมากขึ้นหรือโอกาสที่จะก้าวหน้า หรือมีความมั่นคงในงานที่ทำมากขึ้น

การมีวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิผล สามารถทำให้พนักงานยินดีที่จะเปลี่ยนแปลง แต่วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิผลประกอบด้วยอะไรบ้าง จอห์น คอตเตอร์ (John Kotter, 1996 : 187) เสนอแนะว่า วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิผลต้องมีคุณสมบัติ 6 ประการ คือ

1. อธิบายถึงอนาคตที่ต้องการไปให้ถึง อนาคตที่ซึ่งผู้คนยินดีที่จะได้พบมันในทันที ถ้าพวกเขาทำได้

2. ต้องมีพลัง คือสถานะในอนาคตนั้นจะต้องดีกว่าสถานะที่อยู่ในปัจจุบันมากๆ จนกระทั่งพวกเขายินดีที่จะทุ่มเทกำลังและเสียสละถ้าจำเป็น เพื่อที่จะไปให้ถึงสถานะนั้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏราไพพรรณี

3. ต้องมีความเป็นไปได้ วิสัยทัศน์ต้องถูกมองว่าสามารถไปให้ถึงได้ ด้วยการทำงานอย่างหนักร่มกันของทุกๆ คน

4. ต้องมีจุดมุ่งเน้น เช่น มันต้องจำกัดตัวเองอยู่ในเป้าหมายที่สามารถจัดการได้ และมีความสอดคล้องกัน เช่น โปรแกรมคุณภาพซิกซ์ ซิกมา (Six Sigma) หรือการให้บริการลูกค้าที่สามารถแก้ปัญหาให้แก่ลูกค้าได้ ด้วยการโทรศัพท์หาลูกค้าเพียงครั้งเดียว

5. มีความยืดหยุ่น นั่นคือ มีความสามารถในการปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

6. มีความง่ายที่จะสื่อสารไปยังคนทุกๆ ระดับ

ข้อควรระวังอยู่ 2 ประการเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ สิ่งแรกก็คือวิสัยทัศน์ที่มีพลังสามารถทำให้มีแรงบันดาลใจและมีแรงผลักดัน แต่วิสัยทัศน์จะต้องถูกแปลงเป็น “การกระทำ” โดยพนักงานและผู้บริหารให้กลายเป็น “ผลที่สามารถวัดได้” ดังนั้นเราควรจะถามอยู่เสมอๆ ว่า “อะไรคือสิ่งที่เป็นผลผลิตของวิสัยทัศน์นี้” แต่อย่าให้วิสัยทัศน์มาเบียดบังเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่เฉพาะเจาะจงเป็นอันขาด

สิ่งที่ควรระวังประการที่สอง คือ วิสัยทัศน์ต้องมีความสอดคล้องกับค่านิยมหลัก (Core values) ขององค์การ โดยค่านิยมที่ถูกรักษามานานหลายๆ ปี ถ้าวิสัยทัศน์ไม่สอดคล้องกับค่านิยมเหล่านั้นแล้ว กระบวนการเปลี่ยนแปลงอาจจะทำให้เกิดพฤติกรรมที่ขัดแย้ง และความสับสนว่าอะไรคือสิ่งที่ถูกต้องที่ควรกระทำ

ขั้นตอนที่ 3 ระบุตัวผู้นำ

ต้องมั่นใจว่ามีผู้นำที่ชัดเจน และมีผู้ให้การสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลง ผู้นำนั้นต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถสูงในการรวบรวมทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อโครงการ และรับผิดชอบความสำเร็จหรือล้มเหลว โดยผู้ที่จะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงได้นั้น เบียร์ และไอเซนสเตท กล่าวว่า ควรมีคุณสมบัติ 3 ประการ ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีความเชื่ออย่างแท้จริงว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และมีความเชื่อมั่นอย่างเต็มที่ว่า การเปลี่ยนแปลงพื้นฐานจะมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานเป็นอย่างมาก

2. สามารถสื่อสารความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ของเขาอย่างมีความน่าเชื่อถือ และสื่อสารได้อย่างมีพลัง ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่จะประสบผลสำเร็จต้องสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ และสื่อสารออกไปอย่างมีพลัง

3. มีทักษะด้านบุคคล และมีความรู้เรื่ององค์การ เพื่อที่จะทำวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงขึ้นมา ความสามารถที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จเป็นผลมาจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเบียร์ (Beer) และคณะได้กล่าวว่า “ผู้นำที่มีความรู้ลึกและมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเท่านั้น ที่ดูเหมือนว่าจะสามารถทำวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงขึ้นมาได้” การขาดความรู้เชิงปฏิบัติการ จะเป็นการลดทอนความสามารถในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น

ข้อพึงระวังสำหรับประเด็นสุดท้ายนี้ก็คือ เมื่อระบุตัวผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ก็ไม่จำเป็นต้องให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้นำ เพราะว่าพวกเขาอาจจะรู้เรื่องการบริหารงานบุคคล และการจ่ายค่าตอบแทนเป็นอย่างดี แต่ก็อาจจะไม่มีความรู้เรื่องการปฏิบัติงานเลย การควบคุมและความ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

รับผิดชอบนั้น ต้องอยู่ภายใต้หน่วยงานใดๆ ที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลง และต้องถูกดูแลโดยผู้นำของหน่วยงานนั้นๆ

ขั้นตอนที่ 4 มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ ไม่ใช่รูปแบบที่ดำเนินการ

ข้อผิดพลาดของหลายๆ บริษัท คือ มีการเน้นการวัดผลและเน้นความสนใจของผู้บริหารไปที่การฝึกอบรม การสร้างทีม และกิจกรรมอื่นๆ ผลจากงานวิจัยของโรเบิร์ต แชฟเฟอร์ (Robert Schaffer) และฮาร์วีย์ ทอมสัน (Harvey Thomson) (Robert Schaffer & Harvey Thomson, 1992) พบว่ากิจกรรมเหล่านี้ “ฟังดูดี มองดูก็ดี และทำให้ผู้บริหารมีความรู้สึกที่ดี” แต่มีผลเพียงเล็กน้อย หรือไม่มีผลเลยต่อผลการดำเนินงานขององค์การ เพื่อเป็นเครื่องมือป้องกันความผิดพลาด แชฟเฟอร์และทอมสัน ได้แนะนำให้มีการใช้วิธีการวัดเป้าหมายผลงานที่จะทำการปรับปรุงในระยะสั้นๆ ไว้ก่อน (ถึงแม้ว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยรวมจะเป็นเรื่องระยะยาวๆ ก็ตาม) ขั้นตอนที่ 4 นี้เน้นให้มุ่งไปยังผลลัพธ์ (Results) แทนที่จะมุ่งไปยังกิจกรรม (Activities)

ขั้นตอนที่ 5 เริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงจากจุดเล็ก แล้วจึงแพร่ขยายไปยังส่วนอื่นๆ โดยปราศจากการผลักดันจากระดับบน

การเปลี่ยนแปลงมีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จมากขึ้น เมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นถูกเริ่มต้นในหน่วยงานเล็กๆ ที่สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง การเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งหมดโดยภาพรวมพร้อมๆ กันนั้นเป็นสิ่งที่ยากลำบาก และมีโอกาสจะประสบผลสำเร็จได้น้อย เมื่อการเปลี่ยนแปลงในระดับเล็กๆ ประสบผลสำเร็จแล้ว และพนักงานในหน่วยงานอื่นๆ ได้เป็นพยานรู้เห็นถึงความสำเร็จนั้นแล้ว มันก็จะทำให้เกิดการแพร่กระจายความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง ไปสู่หน่วยงานอื่นๆ ต่อไปได้

ขั้นตอนที่ 6 การดำเนินการให้ประสบความสำเร็จทั้งองค์การ และการกำหนดนโยบาย ระบบ และโครงสร้างที่เป็นทางการ

การเปลี่ยนแปลงองค์การ เป็นสิ่งที่ต้องอาศัยการยอมรับความเสี่ยง และความพยายามจากคนมากมาย หลังจากที่เราได้บรรลุเป้าหมายแล้ว เราคงไม่ต้องการให้สิ่งที่ได้มาอย่างยากเย็นนี้ต้องสูญหายไปโดยง่าย ซึ่งมันจะสลายไปแน่ ถ้าหากเราไม่ป้องกันมันไว้ ผลที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงสามารถจะถูกรวบรวมและทำให้แข็งแกร่งขึ้นด้วยการทำให้เป็นนโยบายว่า เราจะทำงานให้สำเร็จได้อย่างไร โดยอาศัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบความสัมพันธ์ของการรายงาน

ขั้นตอนที่ 7 ติดตามและปรับกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

โปรแกรมการเปลี่ยนแปลง มักจะไม่ได้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ปัญหาที่ไม่ได้คาดคิดมักจะเกิดขึ้นเมื่อลงมือทำ และการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ สามารถมีผลกระทบต่อสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีความยืดหยุ่น

และปรับตัวได้ และแผนที่วางไว้ก็ต้องสามารถปรับตารางการดำเนินงาน ขั้นตอน และตัวบุคคลได้เช่นกัน

สรุป

การจัดการการเปลี่ยนแปลง คือ การนำหลักการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วย บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ มาดำเนินการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน และเพิ่มศักยภาพให้แก่องค์การ

แรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มี 2 ประการ คือ แรงผลักดันจากภายนอกองค์การ และแรงผลักดันจากภายในองค์การ ซึ่งโครงสร้างการเปลี่ยนแปลง จะประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงด้านคนหรือพฤติกรรม และการเปลี่ยนแปลงด้านงาน

แบบจำลองการเปลี่ยนแปลง จะเน้นทำการเปลี่ยนแปลงในเป้าหมาย 4 ประการ โดยแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญได้แก่ แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงของเลวิน แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน และแบบจำลองการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง มี 7 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างพลังและข้อผูกพันร่วมกัน การพัฒนาการมีวิสัยทัศน์ร่วม ระบุตัวผู้นำ มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ เริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงจากจุดเล็ก ดำเนินการให้ประสบความสำเร็จทั้งองค์การ และ ติดตามและปรับกลยุทธ์

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แบบฝึกหัดบทที่ 10

1. การจัดการการเปลี่ยนแปลงหมายถึงอะไร
2. แรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีกี่ประการ อะไรบ้าง
3. โครงสร้างการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยอะไรบ้าง จงอธิบาย
4. จงอธิบายสาระสำคัญของแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงของเลวิน
5. จงอธิบายสาระสำคัญของแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน
6. จงอธิบายสาระสำคัญของแบบจำลองการวิจัยเชิงปฏิบัติการ
7. กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงมีกี่ขั้นตอน อะไรบ้าง
8. วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิผลต้องมีคุณสมบัติกี่ประการ
9. ผู้ที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีสมบัติอย่างไร
10. ท่านเห็นด้วยหรือไม่กับการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงจากจุดเล็กๆ เพราะเหตุใด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

เอกสารอ้างอิง

คมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม. (2556). **กลยุทธ์และการจัดการการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2556). **การจัดการการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ**. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.

_____. (2556). **การจัดการสมัยใหม่**. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.

ปัณรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2547). **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**. นนทบุรี : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

พิชาภพ พันธุ์แพ. (2554). **ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภักดี เมฆจำเริญ. (2550). **การจัดการการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท.

สุเทพ เชาวลิต. (2548). **การจัดการการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.

สุนันทา เลาหนันทน์. (2548). **การพัฒนาองค์การ**. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : วิรัตน์เอ็ดดูเคชั่น จำกัด.

Beer, M., Eisenstat, R. and Spector B. (1990). **Why Change Programs Don't Produce Change**. HBR November – December.

Kotter, John. (1996). **Leading Change**. Boston : Harvard Business School Press.

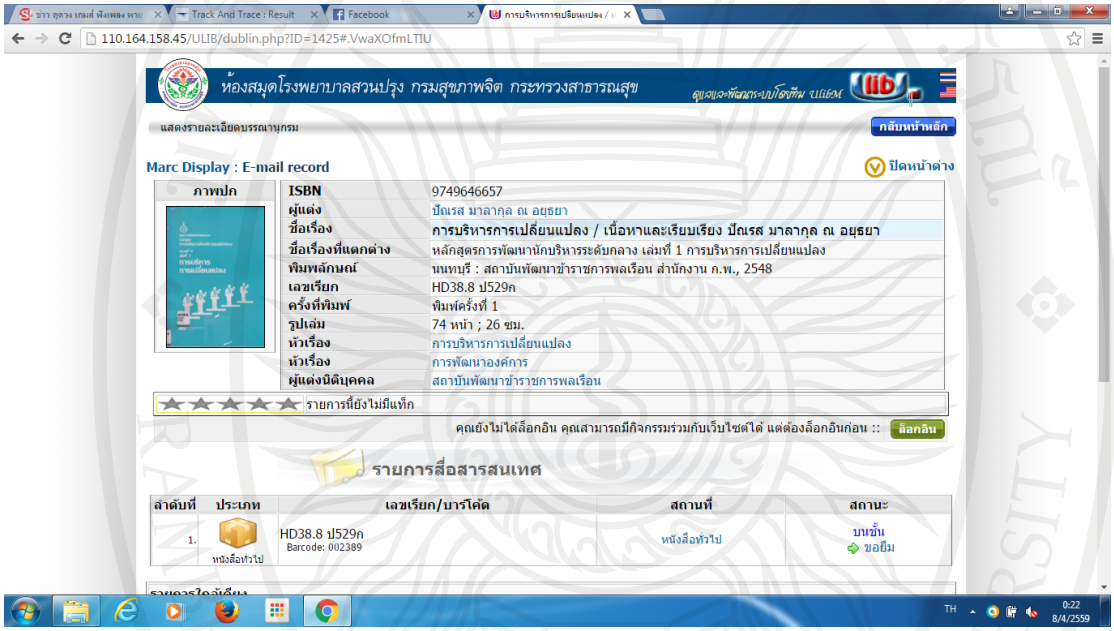
Schaffer, R and Thomson, H. (1992). **Successful Change Programs Begin with Results**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา https://hbr.org/1992/01/successful-change-programs-begin-with-results 10 พฤษภาคม 2558

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, กระทรวงพาณิชย์. (ม.ป.ป.). **รูปแบบองค์การธุรกิจ**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา http://www.dbd.go.th/ewt_news.php?nid=381&filename=index. 10 พฤษภาคม 2558

Koontz, H. and O' Donnell, C. (1972). **Principles of Management : An Analysis of Managerial function**. 5th ed. New York : McGraw–Hill Book company.

Michael Beer, Russell A. Eisenstat, and Bert Spector, "Why Change Programs Don't Produce Change," HBR November–December 1990, p. 158.



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บรรณานุกรม

กฤตชน วงศ์รัตน์. (2555). **เอกสารประกอบการสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ**. เพชรบุรี : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, กระทรวงพาณิชย์. (ม.ป.ป.). **รูปแบบองค์การธุรกิจ**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา http://www.dbd.go.th/ewt_news.php?nid=381&filename=index. 10 พฤษภาคม 2558

คมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม. (2556). **กลยุทธ์และการจัดการการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท.

ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร. (2546). **หลักการจัดการ : แนวคิดและสถานการณ์ธุรกิจปัจจุบัน**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ฐิติรัตน์ มีมาก, ฉัตยาพร เสมอใจ และคมกฤช ปิติฤกษ์. (2554). **การจัดการธุรกิจขนาดย่อม**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2546). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ธงชัย สันติวงษ์. (2535). **หลักการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

_____. (2543). **องค์การและการบริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.

นิติพล ภูตะโชติ. (2556). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2556). **การจัดการการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ**. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.

_____. (2556). **การจัดการสมัยใหม่**. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.

ปัณรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2547). **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**. นนทบุรี : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

ประจวบ เพิ่มสุวรรณ. (2554). **การจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 9). ปทุมธานี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล. (2542). **องค์การและการจัดการ**. นครปฐม : ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏนครปฐม.

พิชาภพ พันธุ์แพ. (2554). **ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .

พยอม วงศ์สารศรี. (2542). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

ภักดี เมฆจำเริญ. (2550). **การจัดการการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท.

วิจิตร อาวะกุล. (2528). **เทคนิคมนุษยสัมพันธ์**. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิชัย แหวนเพชร. (2548). **มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารอุตสาหกรรม**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : ธรรกมล.

วิทยา ด่านธำรงกูล. (2546). **การบริหาร**. กรุงเทพฯ : เธิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

วินัยชาญ สรรพโรจน์พัฒนา. (2550). **ธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ**. กรุงเทพฯ : แม็ค.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2542). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

ศิริพร เลิศยิ่งยศ. (2556). **องค์การและการจัดการ**. มหาสารคาม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

สุเทพ เชาวลิต. (2548). **การจัดการการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : เสมาธรรมน.

เสนาะ ติเยาว์. (2546). **หลักการบริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุนันทา เลาหนันทน์. (2546). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์.

_____. (2542). **การพัฒนาองค์การ**. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.

_____. (2548). **การพัฒนาองค์การ**. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : วิรัตน์เอ็ดดูเคชั่น จำกัด.

สุภาพร พิศาลบุตร. (2553). **การวางแผนและการบริหารโครงการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

สมใจ ลักษณะ. (2549). **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน**. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

สมคิด บางโม. (2553). **การเป็นผู้ประกอบการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : พัฒนวิทย์การพิมพ์.

_____. (2556). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.

สมยศ นาวีการ. (ม.ป.ป.). **ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/behavioral-theories.htm. 10 พฤษภาคม 2558

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ. (2550). **องค์การและการจัดการ** . กรุงเทพฯ : จุดทอง.

อนิวัช แก้วจำนงค์. (2557). **หลักการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 5). สงขลา : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.

อภิชา บุญภัทรกานต์ และคนอื่นๆ ; คณาจารย์คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. (2554). **การจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 9). ปทุมธานี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

Argyris, Chris. (1987). **Personnel and Organization**. New York : Harper & Row Publishers.

Beer, M., Eisenstat, R. and Spector B. (1990). **Why Change Programs Don't Produce Change**. HBR November – December.

Dale, Ernest. (1968). **Management : Theory and Practice**. New York : McGraw–Hill Book company.

Flippo, E. B. (1970). **Management : A Behavioral Approach**. 2th ed. Boston : Allyn and Bacon Inc.,

Griffin, R. W. (2008). **Management**. 9th ed. Boston : Houghton Mifflin Company.

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏราไพพรรณี

Koontz, H. and O' Donnell, C. (1972). **Principles of Management : An Analysis of Managerial function**. 5th ed. New York : McGraw–Hill Book company.

Kotter, John. (1996). **Leading Change**. Boston : Harvard Business School Press.

Robbins, S.P. and Coulter, M. (2007). **Management**. 9th ed. Upper Saddle River : Prentice-hall International.

Schaffer, R and Thomson, H. (1992). **Successful Change Programs Begin with Results**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา https://hbr.org/1992/01/successful-change-programs-begin-with-results 10 พฤษภาคม 2558

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี