

# บทที่ 1

## องค์การ และการจัดการ

### องค์การคืออะไร

คือการจัดรวบรวมนุคลากรมากกว่า 2 คนขึ้นไปอย่างมีระบบมีระเบียบด้วยความตั้งใจที่จะทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้บางอย่างที่มีความจำเพาะเจาะจง

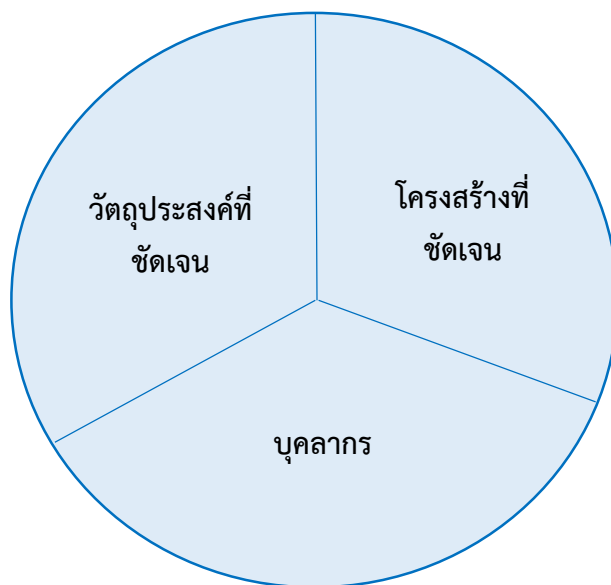
องค์การคือที่ที่คนทำงานด้วยกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Common purpose) เป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่สามารถทำให้สมาชิกแต่ละคนทำงานมากกว่าการไปให้ถึงความสำเร็จของแต่ละคน องค์การทุกขนาดและทุกรูปแบบไม่ว่าจะเป็นองค์การธุรกิจที่แสวงหาผลกำไรหรือองค์การของภาครัฐที่ไม่แสวงหาผลกำไรก็มีลักษณะเช่นเดียวกันนี้ แล้วจากมุมมองของสังคมองค์การจะมีวัตถุประสงค์อย่างกว้างร่วมกันเป็นต้นว่าผลิตสินค้าหรือบริการที่เป็นประโยชน์และระหว่างการประกอบกิจการทุกชั้นตอนนั้นองค์การจะต้องมอบคุณค่าให้กับสังคมไปพร้อมๆ กับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าไปด้วยเพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์การจะคงอยู่ต่อไปได้

จากเป้าหมายที่เด่นชัดในเรื่อง “การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ” และ “ความพึงพอใจของลูกค้า” หนีมาว่าเป็นจุดแข็งและความได้เปรียบขององค์การมากขึ้นเรื่อยๆ ความเชื่อมั่นในเป้าหมายขององค์การอย่างจริงจังเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ลูกจ้างทำงานอยู่กับนายจ้างอย่างซื่อสัตย์และจงรักภักดี

องค์การประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการได้แก่

1. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (Distinct purpose)
2. บุคลากร (People) มีตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมารวมตัวกัน
3. มีการจัดโครงสร้าง (Deliberate structure) ที่ชัดเจน

### คุณลักษณะขององค์การ



**การจัดองค์การ :** องค์การต่างๆ สามารถแบ่งออกได้ตามการจัดโครงสร้างได้ดังนี้

**องค์การแบบดั้งเดิม (Traditional organisation)** แนวความคิดนี้มุ่งที่ กฎ ข้อกำหนด ระเบียบแบบแผน มุ่งให้ผลผลิตมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อจะได้ผลผลิตสูง และรวดเร็ว มองมนุษย์เสมือนเครื่องจักรกล (Mechanistic) ทุกอย่างจะเป็นไปตามกฎเกณฑ์ มีรูปแบบก็เพื่อความสะดวกในการบริหาร และปกครอง ผลผลิตสูงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั่นเอง หลักขององค์การสมัยดั้งเดิม มุ่งเน้นองค์การที่มีรูปแบบ (Formal Organization) ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานหลัก 4 ประการได้แก่ 1) การแบ่งระดับชั้นสายการบังคับบัญชา 2) การแบ่งงาน 3) ขบวนการควบคุม และ 4) เอกภาพในการ บริหารงาน

**องค์การแบบใหม่ (New organisation)** พัฒนามาจากองค์การแบบดั้งเดิมแต่มีความยืดหยุ่นมีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เน้นการทำงานเป็นทีม ข้อกำหนดรายละเอียดของงานให้ความสำคัญกับทักษะและเครื่องช่ายงานอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ทีมงาน องค์การได้แปรเปลี่ยนเป็นองค์การระบบเปิด Open System มีความยืดหยุ่นและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอและมีความคิดว่าสิ่งแวดล้อมรอบธุรกิจมีผลกระทบต่อองค์การของตนอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น การกำหนดจุดประสงค์ขององค์การจึงมีมุมมองที่แตกต่างออกไปคือ มีความยอมรับในความเปลี่ยนแปลงรอบตัวมากขึ้น มิได้มุ่งแต่มองตนเองหรือเมาแต่สภาพการผลิต การขาย ในกิจกรรมภายในองค์การเท่านั้นและนำเอาความคิดในลักษณะนี้ไปเป็นหลักที่จะต้องกำหนดโครงสร้างธุรกิจของตนขึ้นมา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการบังคับบัญชา การกระจายหรือการรวมอำนาจ การมีกฎเกณฑ์ระเบียบปฏิบัติต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้ถือและปฏิบัติตามต่อไปอย่างไรก็ตามแนวคิดขององค์การได้เปลี่ยนไปดังตารางเปรียบเทียบต่อไปนี้

**การเปลี่ยนแปลงของการจัดองค์การ**

องค์การแบบดั้งเดิม	องค์การแบบใหม่
คงสภาพเดิมอยู่กับที่ตายตัว	ไม่คงที่ เปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์
มีกฎเกณฑ์ มีระเบียบ ไม่ยืดหยุ่น	ยืดหยุ่นได้
มุ่งเน้นที่งาน	มุ่งเน้นทักษะการทำงาน
งานถูกกำหนดโดยตำแหน่ง	งานถูกกำหนดโดยลักษณะงาน
ทำงานโดยต่างคนต่างทำ	เน้นการทำงานเป็นทีม
ทำงานแบบถาวร (จ้างแบบถาวร)	นิยมการจ้างงานแบบชั่วคราว
เน้นการสั่งงานให้ลูกน้องทำ	เน้นการมีส่วนร่วม
การตัดสินใจอยู่ที่ผู้จัดการ	พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
ยึดถือระเบียบขององค์การเป็นหลัก	ยึดถือลูกค้าเป็นหลัก
แรงงานมาจากคนแบบเดียวกัน	แรงงานมีความหลากหลายในชาติพันธุ์
กำหนดการเข้า – ออกงานตายตัว	ไม่มีการกำหนดเวลาทำงานในแต่ละวัน
ความสัมพันธ์ในงานเป็นแบบสายการบังคับบัญชา	มีความสัมพันธ์แนวนอนและเครือข่าย
ทำงานตามที่องค์การกำหนด และทำเฉพาะภายในองค์การ	สามารถทำงานที่ไหน เมื่อไหร่ก็ได้ แต่สามารถติดต่อสื่อสารกันได้ตลอด

## ใครคือผู้บริหารหรือผู้จัดการ

**ผู้บริหารหรือผู้จัดการ** คือสมาชิกขององค์การที่ทำหน้าที่ประสานงานและประสานความร่วมมือในการทำงานของบุคลากรในองค์การเข้าไว้ด้วยกัน ผู้บริหารหรือผู้จัดการในองค์การสามารถแบ่งตามหน้าที่ได้ดังนี้

- **ผู้จัดการระดับต้น (First-line Manager)** ได้แก่ Supervisor หัวหน้างาน (Foreman) Coach
- **ผู้จัดการระดับกลาง (Middle Manager)** ได้แก่ หัวหน้าแผนก หัวหน้าโครงการ ผู้จัดการโรงงาน หัวหน้าหน่วยหัวหน้าส่วน
- **ผู้บริหารระดับสูง (Top Managers)** ได้แก่ ผู้รับผิดชอบของการตัดสินใจในเชิงกว้าง กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ที่มีผลโดยรวมต่อองค์การเช่น ประธานกรรมการผู้บริหาร

### ระดับต่างๆของผู้บริหารในองค์การ (Level of Management in Organization)



## การจัดการหรือการบริหาร Management

**การจัดการหรือการบริหารคือ** เป็นกระบวนการของการประสานงานและร่วมกิจกรรมต่างๆในการทำงานของบุคลากรเข้าด้วยกันให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกระบวนการดังกล่าวซึ่งเป็นหน้าที่หลักเบื้องต้นของผู้บริหารหรือผู้จัดการ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การชักนำ และการควบคุม

**ประสิทธิภาพ (Efficiency)** เป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการนำเข้าและ ผลผลิตโดยมีเป้าหมายที่จะใช้ต้นทุนที่ต่ำที่สุด ซึ่งต้นทุนมันจะประกอบไปด้วย บุคลากร เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ

**ประสิทธิผล (Effectiveness)** การคำนึงถึงผลสุดท้ายของการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ หรือกล่าวอีกนัยคือ การทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้

## ผู้บริหารคืออะไร

เราจะพบผู้บริหารได้ในทุกๆ องค์การ พวกเขาทำงานในตำแหน่งต่างๆ ที่หลากหลายกันออกไปเช่น เป็นผู้นำทีมงาน เป็นหัวหน้าฝ่าย ผู้บริหารโครงการ หัวหน้าหน่วย และอื่นๆ และยังมีทำงานโดยตรงกับบุคคลอื่นที่ต้องขึ้นตรงกับเขา เพื่อให้เขาสนับสนุนช่วยเหลือในงานของคนเรานั้น คนเหล่านี้เราเรียกว่าผู้บริหารซึ่งหมายถึงคนในองค์การที่ให้การสนับสนุนและช่วยกันกระตุ้นให้คนอื่นทำงานที่ได้รับมอบหมายไว้ให้สำเร็จลุล่วง

ผู้บริหารมีความรับผิดชอบที่ท้าทายและสำคัญมาก ผู้บริหารไม่แต่จะต้องรับผิดชอบในงานของตนเองเท่านั้น แต่ยังต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จของทีมงานอีกด้วย หรือแม้กระทั่งภาพรวมในองค์การ การบริหารจัดการ และการสนับสนุนพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานจนบรรลุความสำเร็จนั้น ก่อให้เกิดความแตกต่างอย่างสำคัญในผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารเองและรวมทั้งผลการดำเนินงานขององค์การด้วย ซึ่งงานหลักของผู้บริหารได้แก่ การช่วยเหลือคนอื่นให้ได้ผลงานในระดับสูง

### ระดับและประเภทของผู้บริหาร

งานของผู้บริหารได้เปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การรวมทั้งมีการพัฒนาพร้อมกันไปด้วย มีคำกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงนี้ว่า “เมื่อไม่นานมานี้ผู้บริหารอาจจะเคยดูแลคุณเพียง 10 คนที่นั่งทำงานอยู่นอกห้องทำงานของเขา แต่ในวันนี้พวกเขาต้องจัดการมากกว่านั้นทางเรื่องพนักงานที่มีภูมิหลังหลากหลาย ตำแหน่งงานมากมาย รวมทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอีกด้วย ผู้บริหารสมัยใหม่ถูกคาดหวังว่าต้องมีทักษะในการจัดการสิ่งที่ซับซ้อน ทักษะในการแก้ปัญหา ทักษะในการสื่อสารแนวความคิด และทักษะในการตัดสินใจอย่างฉับไว”

### ระดับของผู้บริหาร

ในระดับสูงสุดขององค์การส่วนใหญ่จะได้แก่ตำแหน่ง Chief executive office, Chief operating officer, president และ Vice president ผู้บริหารระดับสูง (Top manager) เหล่านี้จะรับผิดชอบผลการดำเนินงานขององค์การทั้งหมด หรือไม่ก็ส่วนใหญ่ๆ ส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การคนเหล่านี้จะให้ความสนใจอย่างมากกับสภาพแวดล้อมภายนอก มีความพร้อมเสมอที่จะจัดการกับโอกาสและปัญหาระยะยาวที่อาจเกิดขึ้น และจัดการกับสิ่งเหล่านั้นในวิถีทางที่เหมาะสมผู้บริหารระดับสูงที่ดีที่สุดก็นักคิดในระดับกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นในเรื่องของอนาคตที่ผู้ซื้อตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและเต็มไปด้วยการแข่งขันที่รุนแรง ผู้บริหารระดับสูงจะมองสภาพแวดล้อมอย่างทั่วถึง แล้วสร้างวิสัยทัศน์ในระยะยาวตามทางดำเนินการให้เกิดความมั่นใจว่ากลยุทธ์และวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานต่าง ๆ นั้นสอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์การ

**ผู้บริหารระดับกลาง** Middle Manager รับผิดชอบฝ่ายหรือส่วนงานที่ประกอบด้วยหน่วยงานเล็กๆ หลายหน่วยงานตัวอย่างเช่น แพทย์ประจำคลินิกในโรงพยาบาล คณบดีในมหาวิทยาลัย ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ผู้จัดการโรงงาน และผู้จัดการฝ่ายขายประจำสาขา ผู้บริหารระดับกลางทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูงและประสานงานกับเพื่อนร่วมงานในการจัดทำและดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารระดับกลางจะต้องมุ่งเน้นที่ทีมงาน และสามารถทำงานร่วมกับคนอื่น จากทุกภาคส่วนขององค์การได้เป็นอย่างดี เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ ผู้จัดการในโครงการคือคนที่ประสานงานโครงการที่มีความสลับซับซ้อนหลายๆ โครงการโดยมีการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของโครงการเป็นเป้าหมายในขณะที่ต้องทำงานร่วมกันกับคนอื่นที่มีความชำนาญเฉพาะทางแตกต่างกันออกไปทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ

งานบริหารระดับแรกขององค์กรได้แก่การแต่งตั้งให้เป็นผู้นำทีม ( Team Leader หรือ Supervisor) ซึ่ง  
จะรับผิดชอบโรงงานเล็กๆที่ประกอบไปด้วยสมาชิกที่ไม่ใช่พนักงานระดับบริหาร แบบว่าพนักงานจะเข้าทำงานใน  
องค์กรในระยะแรกหรือในฐานะผู้เชี่ยวชาญในงานใดงานหนึ่ง แต่ไม่ช้าก็เร็วพวกเขาก็ต้องก้าวหน้าขึ้นไป  
รับผิดชอบในฐานะผู้บริหารระดับต้นหรือ First-line Manager ความรับผิดชอบ 9 ประการของหัวหน้าทีม

1. วางแผนการประชุมและกำหนดการทำงาน
2. ชี้แจงเป้าหมายและงานให้เป็นที่เข้าใจ และรวบรวมความคิดเพื่อการพัฒนาปรับปรุงงาน
3. ให้คำยกย่องชมเชยผลงานและให้คำปรึกษาแก่สมาชิกในทีมงาน
4. เสนอแนะการเพิ่มค่าแรงและการมอบหมายงานใหม่ๆ
5. สรรหา ฝึกอบรม และพัฒนาทีมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงาน
6. ส่งเสริมให้เกิดผลการปฏิบัติงานและทีมงานที่ดี
7. แจ้งสมาชิกในทีมให้ทราบเกี่ยวกับเป้าหมายและความคาดหวังขององค์กร
8. แจ้งสมาชิกในทีมให้ทราบเกี่ยวกับความต้องการและความสำเร็จระดับสูงของทีม
9. ประสานงานและสนับสนุนทีมอื่นๆในองค์กร

### ประเภทของผู้บริหาร

นอกเหนือจากการดำรงตำแหน่งในระดับต่างๆแล้ว ผู้บริหารยังทำงานในส่วนต่างๆ ขององค์กรอีกด้วย  
โดยผู้บริหารหลักรับผิดชอบกิจกรรมการทำงานที่มีผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ขององค์กร ตัวอย่างเช่น President,  
retail manager ส่วนผู้บริหารงานสนับสนุน (Staff managers) นั้นจะใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการให้  
คำปรึกษาและสนับสนุนการทำงานของ Line managers เช่น ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายการเงิน

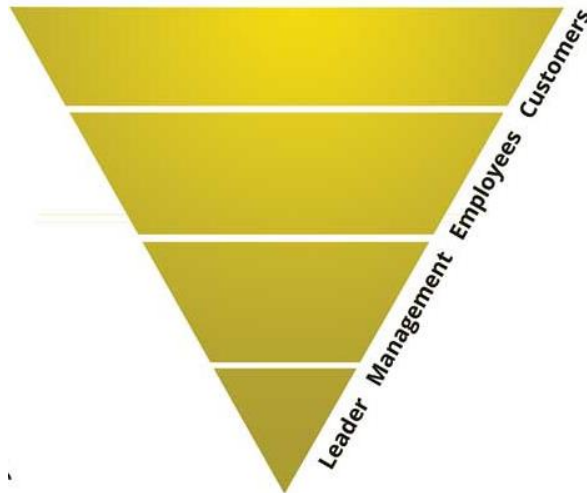
Functional managers รับผิดชอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งในองค์กรเช่น การเงิน การตลาด การผลิต  
งานบุคคล การบัญชี หรือการขาย ในขณะที่ General Manager รับผิดชอบหน่วยงานต่างๆที่ซับซ้อนกว่า ซึ่ง  
รวมถึงการรับผิดชอบงานของ functional area ด้วยตัวอย่างเช่นผู้จัดการโรงงานที่ต้องควบคุมดูแลงานในหลายๆ  
หน้าที่ ได้แก่ การจัดซื้อ การผลิต บุคคล และบัญชีเป็นต้น สำหรับผู้บริหารในองค์กรของรัฐหรือองค์กรที่ไม่  
แสวงหาผลกำไรนั้นมักเรียกว่า Administrators ได้แก่ผู้บริหารโรงพยาบาลเป็นต้น

### ลักษณะงานบริหารที่เปลี่ยนแปลงไป

การบริหารในองค์กรยุคปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากมีค่าต่างๆเช่น “ผู้ประสานงาน Coordinator”  
“ผู้ฝึกสอน Coach” และ “ผู้นำทีม Team Leader” ให้ได้ยืนกันมามากๆพอกับ “หัวหน้างาน Supervisor”  
หรือ “ผู้บริหาร Manager” งานที่คนเหล่านี้ทำการส่งการน้อยลงแต่จะเป็นการสนับสนุนส่งเสริมมากกว่าใน  
อดีต เพราะในปัจจุบันนี้ผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับสูงได้แก่การให้คุณค่าและส่งเสริมทุนมนุษย์ Human  
Capital อย่างแท้จริงเท่านั้นโลกในยุคใหม่ไม่ต้องการคนที่นั่งอยู่แต่ในห้องและคอยสั่งการให้ทำโน่นนี่อีกต่อไป  
ผู้บริหารที่ดีคือผู้ที่ได้รับข่าวสารอย่างดีเกี่ยวกับความต้องการของคนที่ทำรายงานผลการปฏิบัติงานต่อพวกเขา หรือ  
คนที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของเขานั้นเองในปัจจุบันมักจะมีผู้บริหารทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่ไปกับผู้ใต้บังคับบัญชา  
ให้คำแนะนำและสนับสนุนในสิ่งที่คนเหล่านั้นต้องการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ  
ผู้บริหารที่มีผลงานในระดับสูงจะเก่งเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ในงานกับคนอื่นๆ และช่วยให้คนอื่นได้พัฒนา  
ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมสนับสนุนทีมงานและสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่จะ  
ส่งเสริมให้การทำงานเกิดความพึงพอใจแก่คน รับมอบหมายงานนั้นๆ

การเน้นความสำคัญของลูกค้า เป็นแรงขับเคลื่อน ในการทำงานของผู้บริหารด้วย ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ยังมีแนวคิดเกี่ยวกับ “สามเหลี่ยมหัวกลับ” (Upside-Down Pyramid) จากรูปต่อไปนี้ได้เสนอแนวทางในการมององค์การอีกแนวทางหนึ่ง รวมทั้งบทบาทของผู้บริหารภายในองค์การอีกด้วย โดยที่พนักงานในระดับปฏิบัติงานจะอยู่ที่ยอดสามเหลี่ยมหัวกลับนี้ถัดลงมาจากลูกค้าที่พวกเขาให้บริการนั่นเอง พนักงานระดับปฏิบัติได้รับการสนับสนุนการทำงานจากผู้จัดการที่อยู่ต่ำลงไป在三เหลี่ยมหัวกลับนี้ โดยผู้บริหารเหล่านี้ไม่เพียงแต่เป็นผู้ออกคำสั่งเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้ที่คอยกระตุ้นและให้การสนับสนุนตามความจำเป็นเพื่อให้การบริการที่ดีแก่ลูกค้า ผลกระทบของมุมมองเช่นนี้มีมากมายและเป็นเครื่องยืนยันให้เห็นว่าคนเป็นสินทรัพย์ที่มีความสำคัญที่สุดขององค์การ สมาชิกแต่ละคนของสามเหลี่ยมหัวกลับนี้คือพนักงานที่ให้คนนักฆ่าเพิ่ม Value-added worker เป็นคนที่สร้างคุณค่าสุดท้าย (Eventual value) ให้แก่ลูกค้าขององค์การ องค์การโดยรวมทุ่มเทมุ่งมั่นต่อการบริการลูกค้าซึ่งจะมีความเป็นไปได้ก็จากการสนับสนุนของผู้บริหารนั่นเอง

### องค์การในมุมมองสามเหลี่ยมหัวกลับ

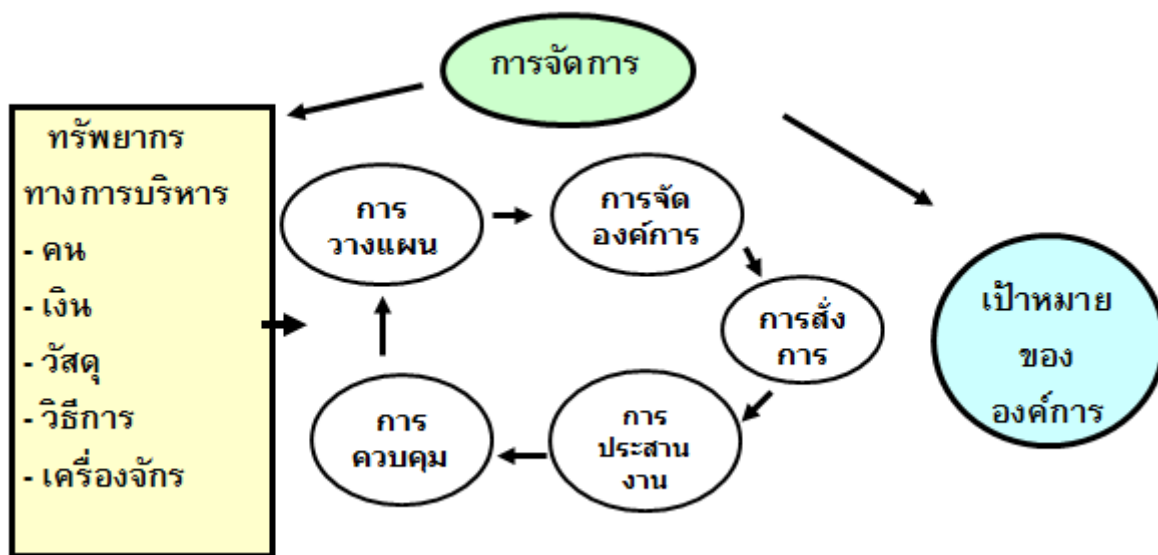


แนวโน้มใหม่ขององค์การเช่น แนวคิดเรื่องสามเหลี่ยมหัวกลับนี้จะเกิดผลเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงความคิดของคนที่เป็นผู้บริหาร ดังเช่นที่กล่าวแล้วว่าถึงเวลาแล้วที่ผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนบทบาทมาเป็น “ผู้ให้การช่วยเหลือและสนับสนุน” มากกว่า “ผู้สั่งการ” หรือ “ผู้ออกคำสั่ง” ถึงแม้ว่าในยุคนี้จะเป็นยุคของเทคโนโลยีระดับสูงและเครื่องมือเครื่องมือที่ทันสมัยต่างๆแต่ทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่อาจถูกทอดทิ้งไปได้ การมีส่วนร่วมของพนักงานและการกระจายอำนาจ เป็นตัวจากสำคัญที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ การใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มที่ที่มีความสำคัญมากขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บังเกิดความสำเร็จในองค์การโดยการมุ่งเน้นที่ประเด็นในเรื่องของสารสนเทศที่ดีที่สุดและความ\*\*\*\*\*าษาญที่มีอยู่พร้อมพร้อมกับพนักงานระดับปฏิบัติ

**ผู้บริหารหรือผู้จัดการมีหน้าที่อะไร** หน้าที่การจัดการเป็นงานของผู้จัดการในการวางแผน การจัดองค์การ การชักนำ และการควบคุม

- **การวางแผน (Planning)** เป็นการกำหนดเป้าหมายการกำหนดกลยุทธ์และจัดทำแผนงานเพื่อที่จะประสานกิจกรรมต่างๆในองค์กร เพื่อให้ประสบความสำเร็จและลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น
- **การจัดองค์การ (Organisation)** เป็นการกำหนดภารกิจของงาน ใครเป็นผู้ปฏิบัติภารกิจนั้นๆ และภารกิจนั้นจะจัดเป็นกลุ่มไว้ได้อย่างไร ใครต้องรายงานใคร และใครเป็นผู้ตัดสินใจ
- **การชักนำ (Leading)** เป็นการนำและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การกำหนดทิศทาง การเลือกช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สุด และขจัดความขัดแย้ง หรือกระตุ้นให้พนักงานใช้ความสามารถอย่างเต็มความสามารถในการทำงาน
- **การควบคุม (Controlling)** เป็นการกำกับดูแลกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมนั้นสัมฤทธิ์ผลตามแผนที่ได้วางไว้ รวมทั้งการแก้ไขความผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง
- **การบวนการจัดการ Management Process** เป็นการตัดสินใจและการปฏิบัติอันต่อเนื่องซึ่งเป็นภาระหน้าที่ของผู้จัดการในการวางแผน การจัดองค์การ การชักนำ และการควบคุม

### หน้าที่การจัดการ



### บทบาททางการบริหาร (Management Roles)

คือกลุ่มของพฤติกรรมทางการบริหารที่ได้จัดหมวดหมู่ไว้เป็นการเฉพาะ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรกระทำ ถ้าเป็นความคาดหวังว่าผู้ที่อยู่ตำแหน่งบริหารหรือผู้จัดการพึงปฏิบัติ Henry Mintzberg ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า บทบาทของผู้บริหารที่สำคัญมี 10 ประการประกอบด้วย 3 กลุ่มหลักซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างมากทุกบทบาทคือ

1. บทบาทด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Roles) ได้แก่

- ประธานหรือหัวโขน (Figurehead) เป็นบทบาทในการเป็นตัวแทนขององค์การ เป็นหัวหน้าในการปฏิบัติภารกิจประจำวันตามลักษณะทางสังคม และกฎหมาย เช่น เปิดประชุม ต้อนรับลูกค้า ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นการสวมหัวโขนนั่นเอง
- ผู้นำ (Leadership) เป็นบทบาทหน้าที่ต้องรับผิดชอบในการจูงใจและ ชี้นำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ
- ผู้เชื่อมสัมพันธ์ไมตรี (Liaison) เป็นบทบาทในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับองค์การภายนอก การสร้างเครือข่ายต่างๆ สร้างไมตรีจิตอันดีกับบุคคลหรือกลุ่มต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อองค์การ
- ผู้แสวงหาข้อมูลข่าวสาร (Monitor) คือบทบาทในการแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และเป็นศูนย์กลางของข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์การ
- ผู้กระจายข่าวสาร (Disseminator) เป็นบทบาทในการกระจายเผยแพร่ข่าวสารที่ได้มาทั้งจากภายในและภายนอกให้แก่พนักงานในองค์การ
- โฆษก หรือ ประชาสัมพันธ์ (Spokesperson) เป็นการให้ข่าวสารข้อมูลกับภายนอก ประชาสัมพันธ์องค์การในเรื่องที่เกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน การปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานของกิจการไปสู่ภายนอกตลอดจนการแถลงข่าวสารต่างๆ

## 2. บทบาทด้านข่าวสาร (Information Roles) ได้แก่

- ผู้แสวงหาข้อมูลข่าวสาร (Monitor) คือบทบาทในการแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และเป็นศูนย์กลางของข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์การ
- ผู้กระจายข่าวสาร (Disseminator) เป็นบทบาทในการกระจายเผยแพร่ข่าวสารที่ได้มาทั้งจากภายในและภายนอกให้แก่พนักงานในองค์การ
- โฆษก หรือ ประชาสัมพันธ์ (Spokesperson) เป็นการให้ข่าวสารข้อมูลกับภายนอก ประชาสัมพันธ์องค์การในเรื่องที่เกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน การปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานของกิจการไปสู่ภายนอกตลอดจนการแถลงข่าวสารต่างๆ

## 3. บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) ได้แก่

- ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เป็นบทบาทในการแสวงหาช่องทาง ศึกษาสภาพแวดล้อมและโอกาสในทางธุรกิจ ผู้ประกอบการควรมีคุณสมบัติดังนี้คือ มีความตั้งใจในการทำงาน เป็นผู้ที่ใช้ทรัพยากรที่ตนเองมีอยู่อย่างคุ้มค่า เป็นผู้มุ่งมั่นที่จะให้งานประสบความสำเร็จ
- ผู้จัดการความขัดแย้ง (Disturbance Handler) เป็นบทบาทรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่สำคัญๆ หรือไม่คาดคิดมาก่อน ซึ่งองค์การกำลังเผชิญอยู่
- ผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator) เป็นบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในการจัดสรรทรัพยากรทุกชนิดในองค์การ ทั้งทางด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และการเงิน ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจขององค์การ
- ผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) บทบาทในการเป็นตัวแทนขององค์การในการเจรจาต่อรองเรื่องสำคัญเพื่อรักษาผลประโยชน์ที่องค์การควรได้รับ



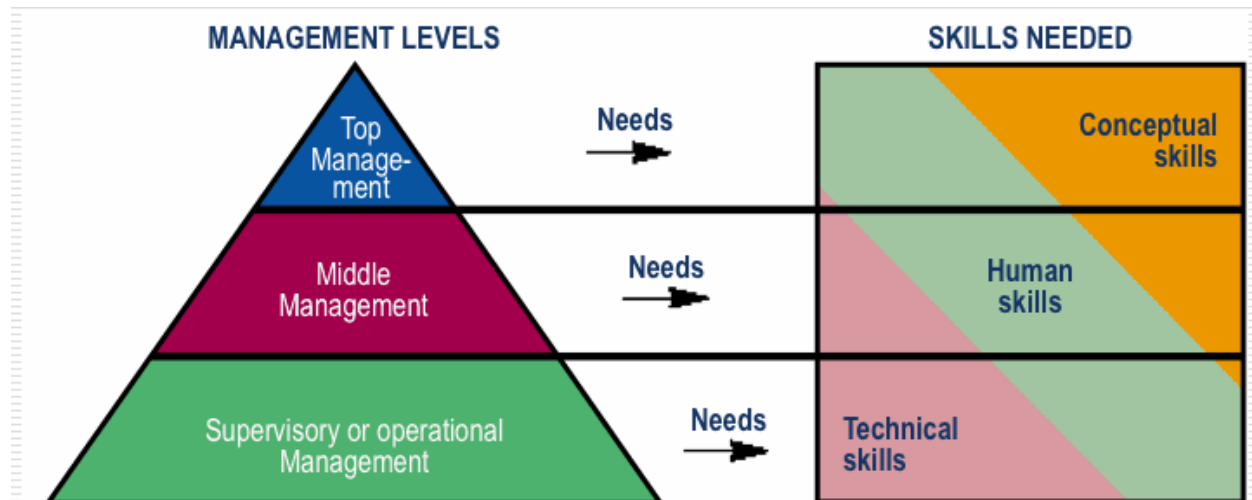
## การจัดการเป็นกิจกรรมที่สำคัญในทุกระดับขององค์การ

ทักษะทางการบริหารหรือการจัดการ (Managerial Skills) มีความสำคัญต่อผู้บริหารในการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วง โดยผันแปรไปตามระดับชั้นขององค์การ

ทักษะหรือความถนัด (Skill) คือความสามารถในการทำความรู้ ความสามารถมาปฏิบัติ โดย Robert Katz ได้เสนอว่าทักษะที่สำคัญของผู้บริหารมี 3 อย่างคือ

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) คือความรู้ความสามารถในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกักรวิธีการ กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน
2. ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Human Skills) คือความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความพยายามเพื่อให้เกิดความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน
3. ทักษะด้านการประสมแนวความคิด (Conceptual Skills) คือความสามารถในการมองภาพรวม เพื่อที่จะได้ทราบถึงองค์ประกอบของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น และสามารถนำมาใช้ประโยชน์กับองค์การหรือการบริหารของตนเองได้

### ทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารหรือผู้จัดการในระดับต่างๆ



การแสดงผล Matrix ระหว่างทักษะการจัดการและหน้าที่การจัดการ

Matrix ทักษะการจัดการ	Matrix หน้าที่การจัดการ			
	วางแผน	จัดองค์การ	ชักนำ	ควบคุม
1. การใช้อำนาจ		✓	✓	
2. การรับฟัง			✓	✓
3. การประเมินความต่างด้านวัฒนธรรมข้ามชาติ		✓	✓	
4. การงบประมาณ	✓			✓
5. การเลือกรูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิผล			✓	
6. การสอนงาน			✓	
7. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ		✓	✓	
8. การมอบหมายงาน		✓	✓	
9. การออกแบบงานที่มีความจูงใจในงาน		✓	✓	
10. การพัฒนาความไว้วางใจ			✓	
11. การพัฒนาผังการควบคุม	✓			✓
12. การกำหนดวินัย			✓	✓
13. การสัมภาษณ์		✓	✓	
14. การจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง		✓	✓	✓
15. การจัดการการเปลี่ยนแปลง	✓			✓
16. การเป็นที่ปรึกษา				✓
17. การเจรจาต่อรอง			✓	
18. การป้อนกลับ			✓	✓
19. การศึกษาวัฒนธรรมองค์การ		✓	✓	
20. การลดความตึงเครียด		✓	✓	
21. การกลั่นกรองสภาพแวดล้อม	✓			✓
22. การกำหนดเป้าหมาย	✓			✓
23. การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	✓			

## องค์การในฐานะระบบ (Organization as System)

องค์การเป็นระบบที่ประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและทำหน้าที่กันอย่างสอดประสานกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์การตั้งไว้ร่วมกัน องค์การเป็นระบบเปิดที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมโดยรอบตั้งแต่เริ่มกระบวนการจากการนำเข้าทรัพยากร เพื่อแปรสภาพออกมาเป็นผลผลิตในรูปของสินค้าหรือบริการ

สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การที่เป็นระบบเปิด ไม่ว่าจะเป็น Supplier ผู้จัดส่งทรัพยากรให้องค์การหรือแหล่งของลูกค้า ล้วนมีผลกระทบต่อการทำงานและผลผลิตขององค์การ และนอกจากนี้ในส่วนของภายในองค์การนั้นก็ต้องมีการจัดการอย่างดีเพื่อให้บรรลุถึงความสำเร็จ ซึ่งการมององค์การเป็นระบบเปิดนั้น ลูกค้ามีบทบาทสำคัญมาก ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมบอกให้องค์การรู้ถึงการประกอบกิจการขององค์การว่าดีหรือไม่อย่างไร

### การดำเนินงานขององค์การ

ทรัพยากรและลูกค้าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์การในระบบเปิด ในองค์การที่มีการดำเนินงานที่ดีจะต้องมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และลูกค้าได้รับการบริการอย่างดีที่สุด การสร้างคุณค่าเป็นเรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่งถ้าการดำเนินงานขององค์การสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้นจากต้นทุนเดิมของปัจจัยนำเข้าแล้ว องค์การธุรกิจนั้นก็ทำอะไรได้ เพราะสามารถขายสินค้าได้ในราคาสูงกว่าต้นทุนที่ลงไปจากการผลิต หรือถ้าเป็นองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรก็สามารถสร้างความมั่งคั่งให้กับสังคมนั้นคือ ให้บริการสาธารณูปโภคที่มีค่ามากกว่าต้นทุนที่ได้ลงไป เช่น การป้องกันไฟในชุมชน เป็นต้น คุณค่าถูกสร้างขึ้นเมื่อทรัพยากรขององค์การถูกใช้ไปในวิถีทางที่ถูกต้อง ทั้งในแง่ของเวลาและ ค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดเพื่อสร้างสินค้าและบริการที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า

มาตรการในการวัดผลการดำเนินงานว่าองค์การใดดีที่สุดนั้นมีหลากหลายแตกต่างกันออกไปในด้านลูกค้า องค์การที่มีผลประกอบการสูงจะวัดที่ความพึงพอใจและความจงรักภักดีของลูกค้าไปพร้อมๆ กับส่วนครองตลาด ในด้านของพนักงานจะวัดที่การที่พนักงานทำงานอยู่ในองค์การระยะยาว การพัฒนาสายอาชีพของพนักงาน ความพึงพอใจในงาน และประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องตัวชี้วัดที่องค์การส่วนใหญ่มักใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์การได้แก่ ผลผลิต productivity ซึ่งเป็นการวัดโดยรวมของผลการดำเนินงาน ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรซึ่งผลผลิตนั้น สามารถวัดได้ทั้งในระดับบุคคลและแต่ละบุคคลหรือ ระดับกลุ่มและ แม้กระทั่งในภาพรวมในระดับองค์การอีกด้วย

รูปต่อไปนี้จะแสดงถึงผลสัมฤทธิ์กับประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยประสิทธิผลการดำเนินงาน (Performance effectiveness) จะวัดที่ผลของงานหรือการบรรลุเป้าหมาย ถ้าเราทำงานในฝ่ายผลิตของบริษัทคอมพิวเตอร์ ประสิทธิภาพของการทำงานจะหมายถึงเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ผลิตได้ในแต่ละวัน ทั้งแง่ของปริมาณและคุณภาพ และส่งผลให้การผลิตของบริษัทเป็นไปตามแผนงานซึ่งตอบสนองตามความต้องการของลูกค้าในเรื่องของการส่งสินค้าได้ตามเวลาที่กำหนด

การบรรลุเป้าหมาย	สูง	<b>มีประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิผล</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• บรรลุเป้าหมาย</li> <li>• สูญเสียทรัพยากร</li> </ul>	<b>มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• บรรลุเป้าหมาย</li> <li>• ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า</li> <li>• ผลผลิตสูง</li> </ul>
	ต่ำ	<b>ไม่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ไม่บรรลุเป้าหมาย</li> <li>• สูญเสียทรัพยากร</li> </ul>	<b>มีประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิผล</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ไม่บรรลุเป้าหมาย</li> <li>• ไม่สูญเสียทรัพยากร</li> </ul>

**การใช้ทรัพยากร**

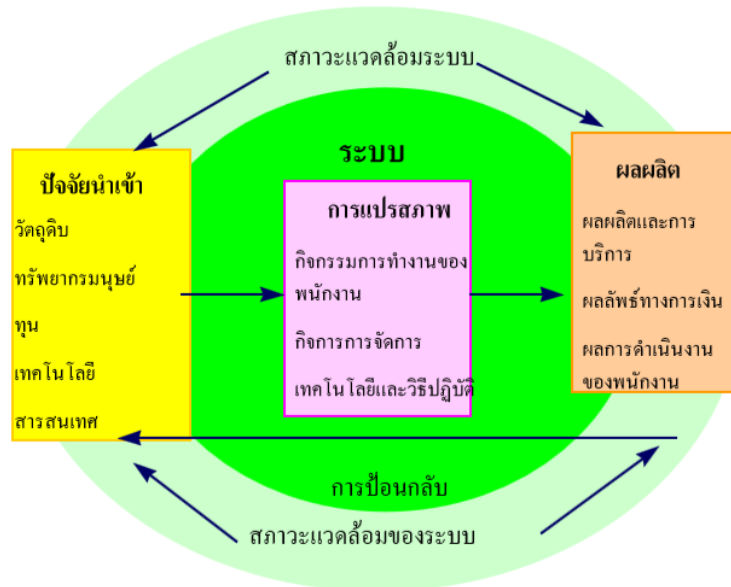
สำหรับประสิทธิภาพในการทำงาน (Performance efficiency) วัดจากต้นทุนของทรัพยากรที่สอดคล้องกับความสำเร็จตามเป้าหมาย ต้นทุนของค่าแรงมักจะนำมาใช้วัดประสิทธิภาพ นอกจากนั้นแล้วยังมีการใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ การบำรุงรักษาและ สิ่งอำนวยความสะดวกรวมทั้งผลตอบแทนจากการลงทุน return on Capital Investment จากตัวอย่างการทำงานในบริษัทคอมพิวเตอร์นั้น การผลิตที่มีประสิทธิภาพที่สุดก็คือสามารถผลิตได้ในต้นทุนที่ต่ำที่สุดทั้งในแง่ของวัตถุดิบและแรงงาน ถ้าในวันหนึ่งเราผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์ได้น้อยกว่าความสามารถของเรานั้น แสดงให้เห็นว่าผลการทำงานไม่มีประสิทธิภาพและเช่นเดียวกันถ้าหากเราทำงานผิดพลาดหรือทำให้เกิดการสูญเสียวัตถุดิบก็จะหมายถึงงานที่ไม่มีประสิทธิภาพทำให้ต้นทุนขององค์การสูงขึ้น

### ระบบการบริหาร (Managing System)

ระบบ (System) คือกลุ่มของส่วนต่างที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะที่ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อที่จะกระทำกิจกรรมให้สำเร็จตามที่ต้องการโดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. ระบบปิด (Closed System) เป็นระบบที่ไม่ได้ผลกระทบจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งเป็นทัศนะแบบดั้งเดิม
2. ระบบเปิด (Open System) เป็นระบบที่ได้รับผลกระทบและมีการตอบสนองจากสภาพแวดล้อมที่มีต่อระบบนั้นๆ

## องค์การแบบระบบเปิด



### ลักษณะที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์การ

ในปัจจุบันองค์การได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้สามารถสรุปได้ดังนี้

- Preeminence of technology มีโอกาสใหม่ๆ เกิดขึ้นพร้อมกับการพัฒนาของคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานและคนก็เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน
- Demise of “command-control” โครงสร้างตามลำดับชั้นแบบดั้งเดิมที่มีเจ้านายเป็นผู้สั่งการนั้นก่อให้เกิดความล่าช้าและมีค่าใช้จ่ายสูงในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยการแข่งขันในปัจจุบันนี้
- Focus on Speed โลกทุกวันนี้ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทางธุรกิจ ใครนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดได้ก่อนเป็นคนแรกก็จะได้เปรียบและ ในองค์กรต่างๆ เป็นที่คาดหวังกันว่างานจะต้องเสร็จออกมาอย่างดีและรวดเร็ว
- Embrace of networking องค์กรเป็นเครือข่ายด้วยการสื่อสารและประสานงานกันแบบ Real time ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งรวมถึงหุ้นส่วน ผู้รับเหมา คู่ค้าและ ลูกค้า
- Believe in empowerment การเรียกร้องของระบบเศรษฐกิจใหม่มุ่งเน้นไปที่การมีส่วนร่วมอย่างมากของพนักงาน เพื่อแข่งขันในแง่ของความรู้ประสบการณ์และความผูกพันของสมาชิกทุกคน
- Emphasis on teamwork องค์กรในปัจจุบันไม่ค่อยเป็นไปแนวตั้งแล้ว แต่จะเป็นการเน้นแนวนอนมากกว่าและ ถูกขับเคลื่อนด้วยการทำงานเป็นทีมที่รวบรวมสติปัญญาในการแก้ไขปัญหาไว้อย่างสร้างสรรค์
- New workplace experience คนงานรุ่นใหม่ทำให้เกิดความอดทนอดกลั้นน้อยลงในเรื่องระดับสายการบังคับบัญชา มีความไม่เป็นทางการมากขึ้นและ ให้ความใส่ใจกับผลตอบแทนที่เป็นธรรมตามผลงานมากกว่าสถานภาพและอาวุโส

- Concern of work Life Balance เมื่อสังคมมีความซับซ้อนมากขึ้น คนงานก็ยังกดดันในห้วงการต้องให้ความสนใจกับการรักษาสมดุลในเรื่องของงานและ เรื่องส่วนตัวที่มักจะขัดแย้งกันเสมอ มีแรงผลักดันมากมายที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและ โดยควบคู่ไปกับการแข่งขันในสภาวะโลกาภิวัตน์และ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วก็คือ ลูกค้ายุคใหม่เรียกร้องให้ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพไม่มีที่สิ้นสุด องค์กรใดที่ไม่สามารถตอบสนองเสียงเรียกร้องจากลูกค้าในราคาที่สมเหตุสมผลได้ จะถูกทิ้งให้ต้องดิ้นรนอยู่ในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันที่รุนแรงต่อไป แนวคิดเรื่องการบริหารคุณภาพโดยรวม Total Quality Management : TQM เป็นการบริหารจัดการด้วยความมุ่งมั่น ถือเป็นข้อตกลงของทั่วทั้งองค์กรที่จะมุ่งหน้าปรับปรุงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างไม่หยุดยั้ง ในขณะที่ความมุ่งมั่นในเรื่องของคุณภาพนับเป็นจุดยืนในการบริหารผลิตภัณฑ์ในองค์กรต่างๆ

### การบริหารจัดการในสภาวะที่แตกต่างกันและมีการเปลี่ยนแปลง

การจัดการตามสภาวะของสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ (contingency perspective and Situation Approach) หมายถึงการที่องค์กรต้องยอมรับและตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความจริงที่ว่า องค์กรแต่ละองค์กรนั้นมีความแตกต่างกัน เผชิญกับสภาวะของสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงต้องการวิธีการในการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน

#### สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่สามารถพบได้บ่อยๆ

- ขนาดขององค์กร ปริมาณของบุคลากรในแต่ละองค์กรมีผลกระทบโดยตรงต่อผู้บริหารหรือผู้จัดการ เมื่อมีบุคลากรมากขึ้นก็จะเกิดปัญหาในแง่ของการประสานงาน
- งานทางด้านเทคนิคที่ทำเป็นประจำ องค์กรที่ต้องใช้เทคโนโลยีเป็นประจำจะมีการจัดองค์การลักษณะเฉพาะของผู้นำและ การควบคุมแตกต่างจากองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าหรือไม่ใช้เทคโนโลยี
- ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ขึ้นอยู่กับระดับของความไม่แน่นอนนั้นๆ เช่น การเมือง เทคโนโลยี วัฒนธรรมของสังคม และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการในองค์กร
- ความแตกต่างในแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละองค์กรเช่นการเติบโตขององค์กร

### กิจกรรมทางการบริหารที่มีประสิทธิผล vs ที่ประสบความสำเร็จ effective Vs Successful Managerial Activities)

Fred Luthans และเพื่อนร่วมงานได้มีมุมมองในเรื่องของภาระหน้าที่หรือบทบาทของผู้บริหารที่ต่างออกไปโดยตั้งคำถามว่าผู้บริหารได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเร็วกว่าผู้อื่นในองค์กรได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ดังเช่นผู้บริหารที่ดีที่สุดผู้อื่นกระทำอยู่หรือไม่จากการศึกษาค้นพบว่ากิจกรรมทางการบริหารมี 4 อย่างด้วยกัน

1. Traditional management ได้แก่ การตัดสินใจการวางแผนและการควบคุม
2. Communication ได้แก่ การแลกเปลี่ยนข่าวสารและการทำเอกสารต่างๆ
3. Human resource management ได้แก่ การมุ่งใจการจัดวางระเบียบกฎเกณฑ์การบริหารความขัดแย้งการจัดคนเข้าทำงานและการฝึกอบรม
4. Networking ได้แก่ การเข้าสมาคมการเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการเมืองและการเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับบุคคลภายนอกองค์กร

จากการสำรวจนั้นผู้บริหารที่มีประสิทธิผลกับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะใช้เวลาในการทุ่มเทให้กับกิจกรรมดังกล่าวต่างกัน คือผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จซึ่งก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้เร็วกว่าผู้อื่น จะมีกิจกรรมด้าน networking มากที่สุดและทำกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรน้อยที่สุด ส่วนผู้บริหารที่ตั้งใจทำงานให้เกิดประสิทธิผล effective Manager ซึ่งพิจารณาจากปริมาณและ คุณภาพของการปฏิบัติงานเป็นเครื่องวัดนั้น จะเน้นด้านการติดต่อสื่อสาร Communication การบริหารทรัพยากรมนุษย์และ งานด้านการบริหารตามลำดับ ส่วนกิจกรรมด้าน networking จะทำน้อยที่สุดจากผลการศึกษาดังกล่าว จึงสามารถให้คำจำกัดความของผู้บริหารทั้ง 2 ประเภทดังนี้

1. Successfull Manager ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จคือผู้บริหารที่ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในองค์กรได้เร็ว
2. Effective Manager ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลคือผู้บริหารที่มีผลการปฏิบัติงานทั้งทางด้านปริมาณและด้านคุณภาพรวมทั้งได้รับความพึงพอใจและการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมมากเน้นบทบาทด้านโฆษณาประชาสัมพันธ์และรอบรู้ทุกๆไป โครงสร้างขององค์กรในธุรกิจขนาดย่อมมักเป็นแบบไม่เป็นทางการ การบริหารในแนวทางปฏิบัติที่ถือว่าเป็นศิลปะ ส่วนองค์ความรู้ที่สำคัญเพื่อนำมาปฏิบัติคือศาสตร์ ซึ่งได้มีการพัฒนาโดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์พัฒนาการทางด้านทฤษฎีการจัดการ เป็นเรื่องสืบเนื่องมาจากการพัฒนาแนวความคิด (Concept) หลักการ (Principles) และเทคนิคต่างๆ

หลักการบริหารหรือการจัดการที่เป็นสากล Universal คือสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรได้ทุกรูปแบบและทุกระดับขององค์กรนั้นคือผู้บริหารบุคคลจะต้องมีหน้าที่ 4 อย่างที่กล่าวไปแล้วข้างต้น (PLOC) แต่ระดับของการทำงานทางการจัดการสารสนเทศที่นำไปใช้นั้น จะแตกต่างกันในแต่ละองค์กรเช่นบางแห่งใช้การวางแผนมากกว่าที่อื่นๆบางแห่งใช้การจัดการองค์การมากกว่าที่อื่นๆ

### คำถามทบทวน

1. จงอธิบายคุณสมบัติของ “องค์กรแบบใหม่” ว่ามีลักษณะอย่างไร
2. จงอธิบายถึงสิ่งที่คุณได้ร่ำจากการศึกษาในบทนี้
3. คุณมีความคิดเห็นอย่างไรกับการเป็นที่ปรึกษา กับการเป็นเจ้านาย



## บทที่ 2

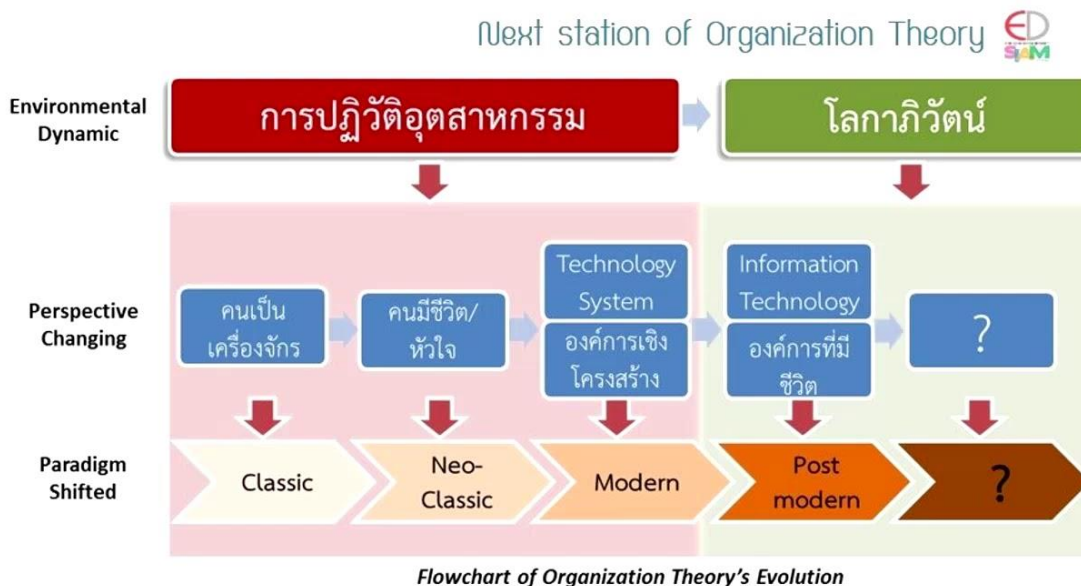
### ประวัติความเป็นมาของการบริหารจัดการ

#### ประวัติความเป็นมา

ระยะเวลาที่เริ่มต้นตั้งแต่คนเริ่มรู้จักการรวมกำลังคนเข้ามาทำงาน ยังไม่มีการศึกษาหลักการหรือความรู้ทางการบริหารจัดการ ซึ่งใครก็ตามที่มีตำแหน่ง มีอำนาจแล้วก็มีอำนาจและสามารถควบคุมองค์การไว้ได้ทำให้คนทั่วไปซึ่งเป็นส่วนประกอบของสังคมขาดโอกาสและทางเลือก ในสมัยนั้นทุกสิ่งทุกอย่างกว่าจะทำให้สำเร็จได้ก็ต้องใช้เวลาช้านานนับปี ดังเช่นกรณีของการสร้างพีระมิดหรือโบสถ์วิหารซึ่งแต่ละแห่งก็ต้องใช้ระยะเวลาช้านานนับศตวรรษ

Adam Smith นักเศรษฐศาสตร์ชาวอังกฤษในยุคคลาสสิก (ปี 1776) ได้เสนอแนวคิดในเรื่องหลักการแบ่งงานกันทำ (Division of labor) ที่ว่าควรแบ่งงานที่มีอยู่ไปยังส่วนต่างๆ ของหน่วยงานจนถึงหน่วยที่เล็กที่สุดของการปฏิบัติงานซึ่งทำโดยคนงานเพียง 1 คน คนงานแต่ละคนจะได้ปฏิบัติงานเพียง 1 หรือ 2 อย่างเท่านั้นซึ่งเมื่อปฏิบัติงานไปนานเข้าก็จะเกิดความรู้ความชำนาญ จะนำไปสู่การเพิ่มปริมาณผลผลิตรวม การเพิ่มผลผลิตรวมย่อมจะทำให้บุคคลในชุมชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โดยนำสินค้าและบริการที่ตนเองผลิตได้ไปแลกเปลี่ยนกับสินค้าและบริการอื่นๆ ที่ตนเองไม่สามารถผลิตได้

ในเวลาต่อมาเมื่อได้มีการปฏิวัติอุตสาหกรรมในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 18 องค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้นการผลิตเปลี่ยนสภาพจากที่ทำการในครัวเรือน มาเป็นในลักษณะโรงงานมีการใช้เครื่องจักรกลมาแทนแรงงานคน และในตอนต้นคริสต์ศตวรรษที่ 19 สภาพขององค์การธุรกิจในรูปแบบบริษัทจึงเกิดขึ้น แต่ความก้าวหน้าทางวิชาการบริหารจัดการยังไม่เจริญเท่าที่ควร และยังแยกออกจากกันไม่มีการศึกษา คาบเกี่ยวกันเป็นศาสตร์ผสมจนกระทั่งเมื่อมีการนำมาศึกษาร่วมกันทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์จึงเกิดขึ้น



## การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ scientific Management

Frederick W. Taylor ได้ชื่อว่าเป็นบิดาของการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ โดยเสนอแนวทางการจัดการโดยวิธีที่ดีที่สุด (One best Way) ซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่หมายถึง สามารถพิสูจน์ได้ ทำซ้ำได้ มีหลักฐานชัดเจนและมีหลักการในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และได้ชี้ให้เห็นว่าในอดีตผู้คนจะให้ความสำคัญแก่คนเป็นอันดับแรก โดยเชื่อว่าหากได้คนดีที่มีฝีมือแล้วงานด้านอื่นๆ ก็จะดีตาม แต่ในทัศนะของเทเลอร์นั้น เทเลอร์มองว่าระบบงานต้องมาก่อน ถึงแม้ว่าทั้งสองปัจจัยนี้จะมีความสัมพันธ์กันก็ตาม และการบริหารโดยวิธีที่ดีที่สุด มีพื้นฐานอยู่บนกฎระเบียบและหลักการ อีกทั้งถ้าสามารถนำเอาหลักการการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ไปใช้อย่างถูกต้องแล้วจะเกิดผลดีอย่างไรมหาศาล

### หลักการบริหาร 4 ข้อของ Taylor ได้แก่

1. นำองค์ความรู้ที่เรียกว่า “ศาสตร์” มาใช้แทนการทำงานตามยถากรรม (Rule of Thumb) คือการศึกษาองค์ประกอบแต่ละส่วนของงานและ ค้นหาว่าวิธีทางใดจะเป็นวิธีที่ดีที่สุดของการทำงานแต่ละงาน
2. นำการคัดเลือกแบบ “ศาสตร์” มาใช้ให้ครบ แล้วจึงฝึกอบรม สอนและ พัฒนาคนงานแทนการทำงานแบบแต่ก่อน ซึ่งคนงานจะเลือกทำงานและฝึกฝนด้วยวิธีของตนเองเท่าที่สามารถจะทำได้
3. ให้ความร่วมมือกับคนงานอย่างจริงจัง เพื่อให้แน่ใจว่างานนั้นสามารถทำได้ตามหลักการทางวิทยาศาสตร์ที่ได้วางไว้
4. พยายามแบ่งงานและความรับผิดชอบให้เท่าเทียมกันและชัดเจน ระหว่างผู้บริหารกับคนงาน โดยงานของผู้บริหารควรเป็นงานเฉพาะที่ทำได้ดีกว่าคนงานเท่านั้น ซึ่งเมื่อก่อนคนงานจะต้องเป็นผู้ทำงานแทบทุกอย่างในองค์การซึ่งผู้บริหารมอบหมายให้ทำ

Henry L. Gantt เป็นผู้ศึกษาแนวคิดต่อจากเทเลอร์โดยมีความเชื่อว่า ระบบการทำงานที่ดีที่สุดนั้นขึ้นอยู่กับการจัดตารางเวลาของการทำงานและการให้รางวัลแก่ผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมโดยมีหลักการดังนี้

1. การบำรุงรักษาองค์ประกอบมนุษย์ถือว่าเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุดในการจัดการ
2. เน้นถึงความร่วมมือกันอย่างกลมเกลียวในระหว่างฝ่ายแรงงานและฝ่ายบริหาร
3. พัฒนารูปแบบใช้กราฟแสดงถึงแผนงานและงานที่ต้องทำทั้งหมด เรียกว่า “Gantt chart”
4. เน้นความสำคัญในเรื่องของเวลาและต้นทุนในการวางแผนและการควบคุม

Gantt chart เป็นเครื่องมือการกำหนดตารางเวลาการทำงานเบื้องต้นซึ่งยังคงนำมาใช้ในการบริหารงานด้วยมาจนถึงปัจจุบัน

Frank และ Lilian Gilbreth เป็นวิศวกรเช่นเดียวกับเทเลอร์ เป็นผู้ที่ชื่นชอบในผลงานของเทเลอร์ด้วยและมีแนวความคิดที่คล้ายกันในด้านของการขจัดความสูญเปล่าและความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานให้หมดไปหรือให้น้อยลงที่สุด โดยการศึกษาการเคลื่อนไหวของร่างกายในขณะที่ทำงานว่าวิธีใดเป็นวิธีที่ดีที่สุด เช่น การศึกษาการก่ออิฐของคนที่เพิ่มผลงานโดยการลดการเคลื่อนไหวของร่างกายโดยรู้จักกันดีในนามของ Therblig (ชื่อของ Gilbreth แต่สะกดถอยหลัง) และได้ดัดแปลงมาตั้งเป็นหลักของความประหยัดในการเคลื่อนไหวของร่างกาย โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มหลักดังนี้

1. หลักการของการใช้ร่างกายเช่น มือ เท้า แขน การเคลื่อนไหวและ จังหวะ
2. หลักการเตรียมสถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ ระยะยกขึ้น-ลง ความสูง ระดับสายตาและ แก้ว
3. หลักของการออกแบบเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ให้เหมาะกับงาน

## นักทฤษฎีการบริหารจัดการทั่วไป (General administrative theorists)

นักทฤษฎีการบริหารจัดการทั่วไป คือผู้ที่ศึกษาและมองการบริหารทั้งระบบ แล้วนำมาพัฒนาใช้งานนักทฤษฎีที่มีชื่อเสียงกลุ่มนี้ได้แก่ Henri Fayol, Max Weber และ Ralph Davis

**Henri Fayol** เชื่อว่าหลักการบริหารจัดการนั้นสามารถนำไปใช้ได้เป็นการทั่วไปไม่ว่าจะเป็นงานบริหารจัดการของเอกชนหรือทางภาครัฐก็ตามโดยมีหน้าที่หลักของฝ่ายการจัดการคือ POCCC

- การวางแผน (Planning)
- การจัดองค์การ (Organizing)
- การบังคับบัญชา (Commanding)
- การประสานงาน (Coordinating)
- การควบคุมงาน (Controlling)

อีกทั้งยังได้กำหนดหลักการทั่วไปในการบริหารจัดการ (General Principles Of management) ไว้อีก 14 ข้อดังนี้

1. ควรจะมีการแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถ (Division of work)
2. อำนาจและความรับผิดชอบของคนงานควรจะได้สัดส่วนกัน (Authority and Responsibility)
3. คนงานควรจะรักษาระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด (Discipline)
4. คนงานจะต้องมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of Command)
5. หน่วยงานจะต้องกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานให้แน่นอน (Unity of Direction)
6. คนงานควรจะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ (Subordination of individual General interest)
7. การกำหนดอัตราค่าจ้างผลตอบแทนควรพิจารณาตามเนื้องาน (Remuneration)
8. การบริหารงานที่ดีจะต้องมีลักษณะเป็นการรวมอำนาจ (Centralization)
9. จะต้องกำหนดสายงานการบังคับบัญชาไว้อย่างแน่นอน (Scalar chain)
10. ควรกำหนดระเบียบการบริหารไว้อย่างชัดเจน (Order)
11. ควรจะต้องใช้ความยุติธรรมแก่คนงานโดยเสมอภาค (Equity)
12. คนงานจะต้องมีความมั่นคงและได้รับหลักประกันในงานที่กำลังทำอยู่ (Stability of Tenure of Personnel)
13. ควรมีความคิดริเริ่มและการวางแผนไว้ล่วงหน้าสำหรับการบริหาร (Initiative)
14. คนงานควรจะทำงานเป็นทีมและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Esprit de Corps)

**Max Webber** เป็นนักสังคมศาสตร์ชาวเยอรมันได้คิดองค์การระบบราชการ (Bureaucracy) ที่มีรูปแบบเฉพาะอย่างหนึ่งของสังคม โดยมุ่งหวังให้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีลักษณะของการแบ่งงาน มีตำแหน่งอำนาจบังคับบัญชา อาศัยความมีเหตุมีผล การไม่คำนึงถึงตัวบุคคล การใช้หลักความรู้ความสามารถในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการแบ่งงานกันทำ อย่างเป็นทางการ ตามตัวบทกฎหมายซึ่ง Webber เห็นว่า ถ้าองค์การใดนำหลักการนี้ไปใช้การบริหารจะประสบความสำเร็จแน่นอน

ความคิดในอุดมคติของระบบราชการของ Webber

1. มีการแบ่งงานและกำหนดงานที่ชัดเจน (Division of labor)

2. กำหนดสายงานที่เป็นลำดับชั้นที่ชัดเจน (Authority Hierarchy)
3. เลือกใช้งานตามความรู้ความสามารถ (Formal Selection)
4. มีกฎและระเบียบที่แน่นอนเป็นทางการ (formal Rules and Regulation)
5. ไม่เล่นพวกไม่ยึดหลักความเป็นส่วนตัว (Impersonality)
6. เน้นการเป็นมืออาชีพในการบริหารมีทิศทางการทำงานโดยผู้บริหารที่มีความชำนาญในงานนั้นๆ มีเงินเดือนที่แน่นอนตามที่องค์กรกำหนด (Career Orientation)

**Ralph C. Davis** เป็นผู้เสนอแนวความคิดที่พัฒนาจากแนวความคิดการจัดการของ Fayol และประสบการณ์ของเขาเองในการจัดการแบบวิทยาศาสตร์เพื่อขยายความคิดของ Fayol การวางแผนการจัดองค์การ และการควบคุม ดังนั้น ถือเป็นสากลสามารถใช้งานได้กับองค์การทุกชนิด โดยเน้นเรื่องของความจำเป็นที่ต้องมีผู้บริหารมืออาชีพ (Professional Manager) และได้ตีพิมพ์ในหนังสือชื่อ (The fundamentals of top Management) อีกทั้งยังเน้นถึงกระบวนการจัดการว่าเป็นหน้าที่อันสำคัญของความเป็นผู้นำโดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับชุมชนซึ่งในปัจจุบันเรียกกันว่า “ความรับผิดชอบต่อสังคม” (Social responsibility)

### แนวทางเชิงปริมาณ (Quantitative Approach)

วิธีเชิงปริมาณเป็นการจัดการที่นำเทคนิคทางด้านคณิตศาสตร์ เครื่องมือสถิติและข้อมูลเพื่อช่วยในการแก้ไขปัญหาการจัดการ ศึกษาเรื่องนี้มีความเชื่อเกี่ยวกับการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ในการวัดและการใช้สูตรทางคณิตศาสตร์ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ตัวอย่างการใช้โปรแกรมเชิงเส้นตรงในการตัดสินใจ, การจัดตารางการทำงาน, เพื่อวิเคราะห์หาจุดวิกฤตของงาน, การวิเคราะห์หาจุดที่ดีที่สุดในการทำสินค้าคงคลังด้วยเทคนิคการบริหารสินค้าคงเหลือ รวมทั้งการวิเคราะห์ปริมาณสั่งการสั่งซื้อที่ประหยัด มีการใช้วิธีเชิงปริมาณในการตัดสินใจ เรื่องของการวางแผน การควบคุม แต่ก็ไม่มากเท่ากับวิธีพฤติกรรมองค์การ ซึ่งมีเหตุผลที่ว่านักบริหารทั่วไปไม่ค่อยเคยกับเครื่องมือวิเคราะห์ทางคณิตศาสตร์มากนัก อีกทั้งปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดกับองค์การเป็นเรื่องของพฤติกรรมของคนที่สามารถที่จะศึกษาและเห็นได้ชัดกว่า นอกจากนี้แล้วเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในปัจจุบันมีความก้าวหน้าไปมาก งานวิเคราะห์ทางคณิตศาสตร์ต่างๆจึงถูกพัฒนาให้ลงมาอยู่ในคอมพิวเตอร์เพื่อการวิเคราะห์แบบสำเร็จรูป

### ทำความเข้าใจกับพฤติกรรมองค์การ Organization Behavior

นักบริหารทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยทำงานร่วมกับผู้อื่น นี่คือเหตุที่นักทฤษฎีหรือนักวิจัยเลือกที่จะพิจารณาถึงการจัดการโดยมุ่งไปที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ (OB) วิธีการศึกษาเกี่ยวข้องกับกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ในที่ทำงานซึ่งเรียกว่า Organization Behavior คือพฤติกรรมขององค์การสิ่งต่างๆที่สร้างขึ้นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เช่นเดียวกับ ทักษะคิดร่วมสมัยที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ ความเป็นผู้นำ การทำงานร่วมกัน และข้อขัดแย้งในการจัดการ ซึ่งได้มาจากผลการวิจัยในเรื่องของพฤติกรรมองค์การ

### พฤติกรรมองค์การในระยะเริ่มแรก

ผู้ที่มีบทบาทในการบุกเบิกแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมองค์การได้แก่

**Robert Owen** เป็นนักธุรกิจชาวสกอตแลนด์ที่ประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง เขาได้ซื้อโรงงานแห่งแรกในปี 1789 เมื่อเขาอายุเพียง 18 ปี เขาเห็นถึงการประพฤติปฏิบัติอย่างรุนแรงและน่ารังเกียจในโรงงานต่างๆ ที่อยู่ในประเทศสกอตแลนด์ในขณะนั้น เช่น การใช้แรงงานเด็กซึ่งอายุต่ำกว่า 10 ปี การทำงานวันละ 13 ชั่วโมง สภาพ

การทำงานที่ทนทุกข์ทรมาน Owen จึงกลายเป็นผู้วางแบบแผนทางสังคม เขาจะคิดว่ากล่าวกับเจ้าของโรงงานทั้งหลายที่ดูแลอุปกรณ์เครื่องใช้ดีกว่าการดูแลคนงานของเขา Owen ให้เหตุผลว่าเงินที่ใช้ไปในการปรับปรุงคนงาน การพัฒนาคนงาน เป็นสิ่งที่ดีที่สุดในการลงทุน ที่ผู้บริหารธุรกิจควรจะทำ โดยเขาอ้างว่าการแสดงความเกี่ยวข้องกับลูกจ้างและนำมาซึ่งการจัดการที่ได้ประโยชน์และผลกำไรสูงสุด นั่นจะเป็นการบรรเทาความทุกข์ทรมานของมนุษย์ Owen จึงได้นำเสนอแนวคิดเรื่องของสถานที่ทำงานในอุดมคติดังนี้

1. กำหนดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมและชัดเจน
2. หลีกเลี่ยงการจ้างแรงงานเด็ก ซึ่งผิดกฎหมาย
3. จัดการศึกษาที่เป็นของรัฐให้แก่คนงาน
4. จัดให้มีอาหารในวันทำงาน
5. องค์กรธุรกิจต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆของชุมชนด้วย คือมีความร่วมมือต่อกัน ผู้บริหารต้องมีความกล้า อุทิศตน เพื่อให้ความทุกข์ยากต่างๆลดน้อยลง

**Hog Munsterberg** ผู้ริเริ่มวิธีการเกี่ยวกับจิตวิทยาอุตสาหกรรมหรือโรงงาน หรือการศึกษาทางวิทยาศาสตร์ที่เกี่ยวกับบุคคล หรือแต่ละบุคคลที่ทำงาน เพื่อการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตให้มากที่สุด หนังสือของเขาที่ตีพิมพ์ในปี 1913 ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจิตวิทยาและประสิทธิภาพในโรง เขาได้ให้เหตุผลว่า ในการศึกษาทางวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งจะพิสูจน์ให้เห็นโครงสร้างทั่วไปและสามารถอธิบายความแตกต่างระหว่างบุคคลแต่ละคน เขาแนะนำว่าการใช้จิตวิทยาในการทดสอบเขาแนะนำว่าการใช้จิตวิทยาในการทดสอบที่จะปรับปรุงการคัดเลือกลูกจ้างคุณค่าของการเรียนรู้ทางทฤษฎีในการพัฒนาวิธีการฝึกอบรมและการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ เพื่อที่จะเข้าใจว่าเทคนิคอะไรจะเป็นเทคนิคที่มีประสิทธิภาพสูงสำหรับการโน้มน้าวจิตใจหรือดึงดูดใจคนงานผลงานของเขาชื่อ “Psychology and Industrial Efficiency, 1912” ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

1. การใช้วิธีการสังหารบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดที่จะทำงานนั้นๆ
2. ใช้วิธีการส่งเสริมสภาวะทางจิตวิทยาเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตสูงสุด ควรมีการฝึกอบรมคนงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำประสบการณ์ใหม่ๆมาใช้ทดแทนอย่างเหมาะสม
3. ใช้วิธีการที่ทำให้เกิดอิทธิพลต่อคนงานหรือจูงใจเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

**Mary Parker Follet** แนวความคิดที่ว่า องค์กรควรจะอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรมกลุ่มมากกว่าที่จะเป็นส่วนบุคคลและศักยภาพของแต่ละบุคคลจะคงอยู่เท่าที่ศักยภาพนั้นได้แสดงออกสู่การรวมเป็นกลุ่มสังคม หรือสมาคม แนวคิดของเธอได้แสดงความเกี่ยวข้องที่ชัดเจนสำหรับการปฏิบัติในการจัดการ ความเกี่ยวข้องนั้นก็คือผู้บริหารและคนงานทั้งหลายควรที่จะต้องมองตัวเองเป็นดั่งเช่น หุ่นส่วนซึ่งกันและกัน หรือเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเดียวกัน เมื่อเป็นเช่นนั้นผู้บริหารก็ควรที่จะไว้วางใจในความชำนาญ ความรู้ในการที่จะเป็นผู้นำ ผู้ได้บังคับบัญชา มากกว่าที่จะเป็นผู้ใช้อำนาจโดยตำแหน่งอย่างเป็นทางการ ความคิดในทางมนุษย์ของเธอเช่นนี้นำไปสู่แนวทางการคิดในด้านแรงจูงใจ ความเป็นผู้นำ การทำงานด้วยกันเป็นทีมอำนาจและพลังหรืออำนาจบังคับบัญชา

**Chester Barnard** เป็นอีกผู้หนึ่งซึ่งมีความคิดในเรื่องของพฤติกรรมองค์กรเช่นเดียวกับ Fayol Baenard เป็นนักปฏิบัติเขาเป็นประธานของ New Jersey Bell Telephone Company เขาได้ศึกษาและได้รับอิทธิพลจากข้อเขียนของ Weber แต่แตกต่างกับของ Weber ซึ่งมีความคิดในแง่ของทัศนคติที่ถือว่าองค์กรเป็นเครื่องจักรกลและไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่เกี่ยวกับองค์กร Barnard เห็นว่าองค์กรเป็นดั่งเช่นระบบของสังคมที่ต้องการความร่วมมือจากมนุษย์ เขาเชื่อว่าองค์กรต่างๆได้ถูกสร้างขึ้นโดยมนุษย์ซึ่งมีการตอบสนองซึ่งกันและกัน

กับความสัมพันธ์ทางสังคม บทบาทของผู้จัดการคือ การถ่ายทอดการสื่อสารและการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใช้ความสามารถในระดับที่สูงขึ้น Barnard เห็นว่าความสำเร็จส่วนใหญ่ขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับความได้มาซึ่งความร่วมมือของมนุษย์ในองค์กร และยังให้ความเห็นว่าองค์กรเป็นระบบเปิดความสำเร็จทั้งหลายขึ้นอยู่กับความได้มาซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มภายนอกและสถาบันภายนอก ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสม่ำเสมอระหว่างองค์กร โดยการให้การรับรองของความเป็นอิสระขององค์กรที่เกี่ยวกับผู้ลงทุนทั้งหลาย ผู้สนับสนุน ลูกค้า และสถาบันภายนอกอื่นๆ Barnard ได้แนะนำว่าความคิดหรือทัศนคติที่ผู้จัดการจะต้องพิจารณาคือ สภาวะแวดล้อมและการปรับปรุงการให้ดำรงไว้ซึ่งความมีคุณภาพ ทั้งนี้ปรากฏอยู่ในความคิดของเขาในหนังสือ The function Of The Exclusive ซึ่งตีพิมพ์ในปี 1938

### การศึกษาที่ Hawthorne

เป็นการศึกษาทดลองในช่วง 1927 ถึง 1932 ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดแนวคิดทางการบริหารเป็นพฤติกรรมบุคคลและพฤติกรรมกลุ่ม การศึกษาดังกล่าวมีขึ้นที่บริษัท Western Electric ในมลรัฐอิลลินอยส์ ในช่วงแรกของการศึกษาเป็นการทดลองเพิ่มและลดแสงสว่างในการทำงานเพื่อนสาวว่ามีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานหรือไม่ โดยแบ่งคนงานที่จะศึกษาเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มทดลอง experimental Group และกลุ่มควบคุม Control Group ผลการทดลองสรุปว่าแสงสว่างไม่มีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มแต่ไม่สามารถอธิบายได้จากการทดลองที่มีอยู่

ในปี 1927 วิศวกรของ Western Electric ได้เชิญ Elton Mayo และคณะจากมหาวิทยาลัย harvard มาเป็นที่ปรึกษาโดยเริ่มศึกษาทดลองในเรื่องของการออกแบบงานใหม่ การเปลี่ยนแปลงระยะเวลาในการทำงาน หลักการทำงานในแต่ละสัปดาห์ช่วงหยุดพัก และการจ่ายค่าจ้างรายบุคคลกันเป็นกลุ่ม ผลการศึกษาพบว่าแผนการจ่ายค่าจ้างแรงจูงใจมีผลเพียงเล็กน้อยต่อประสิทธิภาพในการทำงานของคนงาน แต่สิ่งที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานคือแรงกดดันและการยอมรับของกลุ่ม Social norm รวมทั้งความมั่นคงตั้งนั้น ปทัสถาน norm หรือมาตรฐานของกลุ่ม เป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมการทำงานของแต่ละคน

ผลสรุปจากการศึกษาดังกล่าว ได้นำไปสู่แนวคิดใหม่โดยมุ่งเน้นถึงความสำคัญของปัจจัยด้านพฤติกรรมของมนุษย์ต่อองค์กรและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ถึงแม้จะมีเสียงวิพากษ์วิจารณ์ของการศึกษาทดลองดังกล่าวในเรื่องของกระบวนการการค้นคว้าวิจัยและข้อสรุปก็ตาม แต่การศึกษาดังกล่าวก็เป็นการกระตุ้นให้เห็นความสำคัญของพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรและเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นจากการที่คิดว่ามนุษย์กับเครื่องจักรไม่มีความแตกต่างกันเนื่องจากองค์กรใช้งานเพื่อบรรลุเป้าหมายออกไป

### ทฤษฎีการจูงใจในระยะแรก (Early Motivation theories)

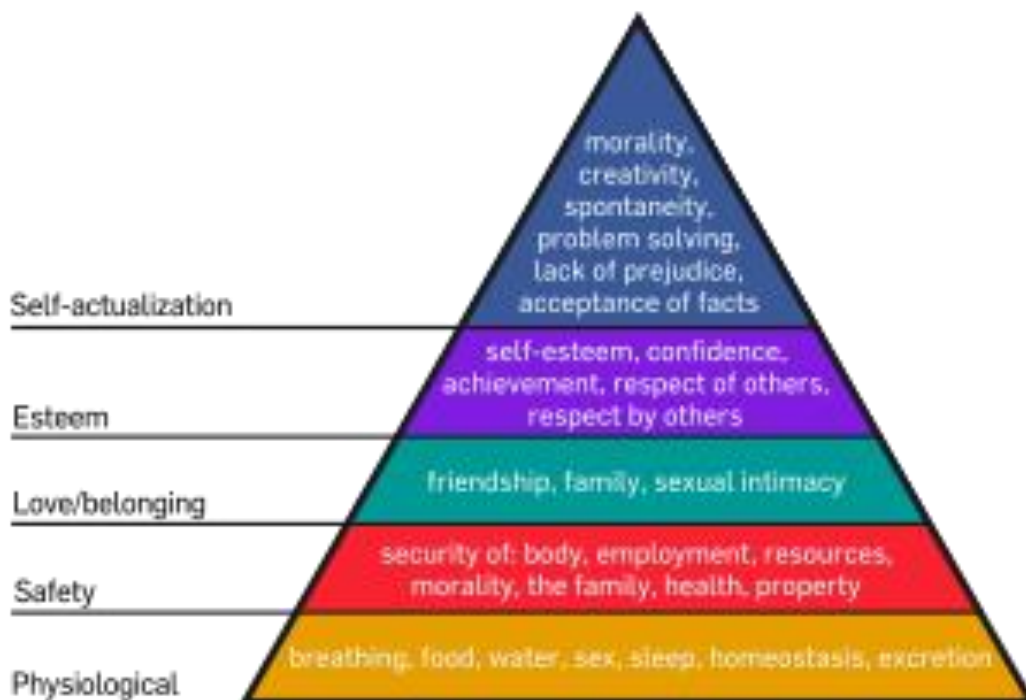
แนวคิดและทฤษฎีที่เป็นสิ่งผลักดันหลักในการนำไปสู่ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานของลูกจ้างในองค์กรคือความเข้าใจที่ว่าทำไมไม่ต้องถูกจูงใจและจะจูงใจอย่างไรทฤษฎีเหล่านี้ได้แก่

### ทฤษฎีระดับความต้องการของมาสโลว์ Maslow (Maslow's Hierarchy of needs theory)

Abraham Maslow เป็นนักจิตวิทยามนุษยศาสตร์ผู้ซึ่งเสนอว่ามนุษย์ทุกคนมีลำดับขั้นความต้องการ 5 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการทางกายภาพหรือร่างกาย physiological Needs อันได้แก่ อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย และความต้องการทางกายภาพอื่นๆ

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) อันได้แก่ความมั่นคง ความคุ้มครองจากภัยอันตรายทั้งทางร่างกายและจิตใจ เช่นเดียวกับหลักประกันความต้องการทางกายภาพ ซึ่งจะต้องสรรหามาให้ได้
3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) อันได้แก่ ความรัก ความเป็นเจ้าของ ความเป็นที่ยอมรับ และมิตรภาพ
4. การยกย่องจากสังคมและได้รับความเชื่อถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่เกิดจากปัจจัยภายในเช่น ความภาคภูมิใจ การยกย่องสรรเสริญ การได้รับความเคารพ ความเป็นอิสระภาพ การประสบความสำเร็จรายการได้รับการยกย่องสรรเสริญจากภายนอก เช่น สถานภาพเป็นที่ยอมรับ และได้รับการเอาใจใส่
5. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุด (Self actualization) อันได้แก่การทำอะไรเพื่อที่จะให้สำเร็จในสิ่งที่ตนเองคาดหวังไว้ในขณะที่ยังเป็นสิ่งที่เป็นไปได้มาก่อนเป็นความต้องการที่จะทำให้ฝันของตัวเองเป็นจริง



### ทฤษฎี Motivation – Hygiene ของ Herzberg

Frederick Herzberg นักจิตวิทยาเสนอทฤษฎี Motivation – Hygiene ในปลายปี 1950 โดยสอบถามกลุ่มคนทำงานถึงสิ่งที่ต้องการจากงานที่ทำ และให้อธิบายเรื่องที่ชอบ และไม่ชอบในงานด้วย ซึ่งถูกประมวลออกมาดังตารางข้างล่างนี้

ปัจจัยมูลเหตุจูงใจ (Motivator)	ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความสำเร็จในงาน</li> <li>● การได้รับการยอมรับ</li> <li>● งานที่มีความท้าทาย</li> <li>● ความรับผิดชอบ</li> <li>● ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน</li> <li>● การพัฒนาการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การควบคุมดูแล</li> <li>● นโยบายบริษัท</li> <li>● ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาการ</li> <li>● สภาพะการทำงาน</li> <li>● ค่าตอบแทน</li> <li>● ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน</li> <li>● ชีวิตส่วนตัว</li> <li>● ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>● สถานภาพ</li> <li>● ความปลอดภัย</li> </ul>

Herzberg มองว่าความต้องการที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของคนงานหลายๆ ด้านด้วยกัน ความต้องการดังกล่าวแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือความต้องการต่อปัจจัยด้านสุขอนามัย (Hygiene factors) และความต้องการด้านปัจจัยมูลเหตุจูงใจ (Motivate factor) และความต้องการทั้ง 2 ประเภทนี้มีความเป็นอิสระต่อกัน ปัจจัยด้านสุขอนามัยเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงาน ซึ่งหมายรวมถึงนโยบายของบริษัท การบริหาร การควบคุม สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงิน สถานภาพ และความมั่นคงในหน้าที่การงาน เป็นต้น หากขาดปัจจัยด้านอนามัยเหล่านี้แล้ว คนงานจะไม่มี ความพึงพอใจในงานที่ทำ และถึงแม้ว่าคนงานจะได้รับการตอบสนองเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ ก็มีได้ทำให้พวกเขามีมูลเหตุจูงใจในการทำงานแต่อย่างใด กล่าวสั้นๆว่า การสนองตอบต่อปัจจัยด้านสุขอนามัยก็เพียงพอป้องกันมิให้คนงานแสดงความไม่พอใจต่องานเท่านั้นเอง ส่วนปัจจัยมูลเหตุจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรง ซึ่งรวมถึงความสำเร็จ การที่คนอื่นยอมรับการทำงานของตน ความรับผิดชอบที่มากขึ้น งานที่ท้าทาย ความเจริญงอกงามและพัฒนาการ เป็นต้น หากมีปัจจัยมูลเหตุจูงใจเหล่านี้ คนงานจะมีมูลเหตุจูงใจให้ทำงาน ซึ่งถึงแม้ว่าจะขาดปัจจัยด้านสุขอนามัยไป ก็จะไม่รู้สึกว่าคุณมีความไม่พอใจต่องานแต่อย่างใด โดยกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ปัจจัยมูลเหตุข้างต้นเป็นปัจจัยมูลเหตุที่แท้จริง ด้วยเหตุนี้เอง Herzberg จึงได้มีการเสนอว่า วิธีที่ทำให้คนงานมีความพึงพอใจต่องานนั้น จะต้องที่งานเป็นหลัก ซึ่งรวมถึงการยกระดับความรับผิดชอบ ขยายขอบเขตและเพิ่มความท้าทายต่อการปฏิบัติงาน

**ทฤษฎีผู้นำ (Theories of Leadership)** ทฤษฎีพฤติกรรมมองคือการได้มีการศึกษาภาวะผู้นำ (Leadership) และได้นิยามความหมายของผู้นำว่าเป็นเอกบุคลที่สามารถนำกลุ่มไปสู่เป้าหมาย นักวิจัยก็ได้พยายามศึกษาถึงการเป็นผู้นำ เพื่อที่จะค้นหาถึงวิธีที่จะเป็นผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ



**ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait & theories)** การวิจัยภาวะผู้นำระยะต้นไม้มักทำในปี 1920 จนถึง 1930 โดยมี การค้นหาคุณลักษณะที่แยกความเป็นผู้นำออกจากผู้ตาม นักวิจัยได้สังเกตว่าคุณลักษณะของผู้นำต่างๆ จะมีไม่ เท่ากันในแต่ละสถานการณ์ และได้แบ่งแยกคุณลักษณะผู้นำออกจากผู้ตามได้ 6 ประการ คือ การมีแรงกระตุ้น (Drive) การอยากเป็นผู้นำ (Desire to lead) การยึดถือหลักคุณธรรม (integrity) ความมั่นใจในตนเอง (self – confidence) ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) และการมีความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำเป็นอย่างดี (Job – Relevant knowledge )

คุณลักษณะ 6 ประการของผู้นำ (Six Traits that Differentiate Leaders From nonlead)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีแรงกระตุ้น (Drive) ไตรฟ์ผู้นำจะต้องมีแรงกระตุ้นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วง มีความอยาก มากด้วยพลังผลักดันทำงานอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</li> <li>2. อยากเป็นผู้นำ (Desire to lead) ผู้นำต้องอยากนำผู้อื่นและแสดงออกมาให้ผู้อื่นทั้งต้องมีความรับผิดชอบ</li> <li>3. ซื่อสัตย์และมีคุณธรรม (Honesty and integrity) ผู้นำต้องสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจระหว่างเขากับผู้ตามโดยมีความซื่อสัตย์และพูดคำไหนเป็นคำนั้น</li> <li>4. มีความมั่นใจในตัวเอง (Self-confidence) สูงผู้ตามจะตามผู้นำเพราะตัวเองไม่มีความมั่นใจ ดังนั้นผู้นำต้องมีความมั่นใจในตัวเองและแสดงออกและชักจูงให้ผู้ตามตามไปในจุดมุ่งหมายและการตัดสินใจที่ถูกต้อง</li> <li>5. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องรับข่าวสารข้อมูลมากมายดังนั้นเขาจะต้องมีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ แก้ปัญหาและตัดสินใจให้ถูกต้อง</li> <li>6. การมีความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำเป็นอย่างดี (Job-relevant knowledge) ผู้นำที่เก่งจะต้องมีความรู้ในบริษัทของตนเอง คู่แข่ง เทคโนโลยีเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง</li> </ol>

**ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบพฤติกรรม (The Behavioral Theory)** ทฤษฎีนี้เชื่อว่าการศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมจะไม่เพียงแต่ให้คำจำกัดความของสภาวะผู้นำแค่นั้น แต่ยังสามารถเลือกบุคคลที่เหมาะสมไปเป็นผู้นำได้อีกด้วย และยังไปกว่านั้นก็คือการฝึกคนให้เป็นผู้นำได้อีกด้วย

## คำถามทบทวน

1. เพราะเหตุใดเราจึงต้องศึกษาหลักการจัดการ และแนวคิดในการจัดการของอดีต
2. การศึกษาการบริหารและการจัดการมีประโยชน์อย่างไรกับนักบริหาร

### บทที่ 3

## วัฒนธรรมองค์การ และสภาวะแวดล้อม (Organization Culture and Environment)

วัฒนธรรมเป็นเรื่องของความเชื่อ ความคาดหวัง ค่านิยม เจตคติ ซึ่งสมาชิกในองค์การได้พร้อมใจกันตั้งขึ้นมาเพื่อยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งเรียกกันว่า Norm เพราะฉะนั้น วัฒนธรรมองค์การใดก็คือบุคลิกภาพขององค์การนั้นๆ

การศึกษาในบทนี้ จะกล่าวถึงส่วนประกอบและความสลับซับซ้อนของวัฒนธรรมองค์การ รวมทั้งสภาวะแวดล้อมภายนอก ซึ่งถือเป็นข้อจำกัดของผู้บริหารในการดำเนินงาน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาอย่างรอบคอบถึงอิทธิพลดังกล่าว

แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารกับวัฒนธรรมถูกแบ่งออกเป็น 2 อย่าง ดังนี้

1. แนวคิดตามทัศนะแบบดั้งเดิม (The Omnipotent view of Management) กล่าวว่าผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ โดยผู้บริหารถูกมองว่ามีความรู้ความสามารถทุกอย่าง เพื่อที่จะนำองค์การไปสู่ผลสำเร็จได้ หรืออีกนัยหนึ่งคือ หากองค์การประสบความล้มเหลว นั่นก็หมายความว่าผู้บริหารทำงานผิดพลาด
2. แนวคิดแบบสัญลักษณ์ (The Symbolic View of Management) ให้ความเห็นว่าการบริหารงานเป็นเพียงผลกระทบบางอย่างที่มีผลต่อองค์การ เนื่องจากมีปัจจัยภายนอกองค์การมากมายที่ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้น การกระทำของผู้บริหารจึงบ่งชี้เพียงสัญลักษณ์ ผู้บริหารแทบจะไม่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานเลย

โดยความเป็นจริงแล้ว ผู้บริหารไม่ได้มีอิทธิพลหรือมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ แต่ผู้บริหารต้องบริหารงานภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่มากมายทั้งภายในและภายนอกองค์การ

**วัฒนธรรม (Culture)** คือกลุ่มของของค่านิยมร่วม ความเข้าใจ ความเชื่อ และมาตรฐานที่สมาชิกในองค์การยอมรับและยึดถือปฏิบัติต่อกันมา

**วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture)** คือการยึดถือในสิ่งที่มีความหมายร่วมกันในองค์การ อันมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ และพฤติกรรมอื่นๆ วัฒนธรรมองค์การถูกแบ่งออกเป็น 8 ประเภทด้วยกันดังนี้

1. นวัตกรรม และชอบเสี่ยง (Innovation and Risk Taking) พนักงานถูกส่งเสริมให้มีความคิดสร้างสรรค์ และชอบความเสี่ยง หรือกล้าที่จะคิดอะไรนอกกรอบจากเดิมที่เคยเป็นอยู่
2. เน้นในรายละเอียด (Attention to Detail) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นในเรื่องของรายละเอียดของงาน ความถูกต้อง มีแบบแผนในการทำงาน เช่น นักบัญชี นักกฎหมาย
3. เน้นผลงาน (Outcome Orientation) วัฒนธรรมเช่นนี้มักเน้นที่ผลงาน หรือผลตอบแทนมากกว่าเทคนิคการทำงาน หรือกระบวนการที่ใช้ในการทำงาน
4. เน้นบุคลากร (People Orientation) อยู่ในระดับการตัดสินใจทางการบริหาร มีความเห็นอกเห็นใจกัน มีมนุษยสัมพันธ์ต่อกัน เน้นการประสานงานที่ไหลลื่น
5. เน้นทีม (Team Orientation) วัฒนธรรมเช่นนี้ กิจกรรมในการทำงานเน้นการทำงานเป็นทีมมากกว่ารายบุคคล โดยให้พนักงานร่วมมือกันทำ

6. เน้นเชิงรุก การมุ่งมั่นไม่ยอมแพ้อะไรง่ายๆ (Aggressiveness) อยู่ในระดับบุคคล ใช้วิธีการเชิงรุก และแข่งขันมากกว่าการทำงานแบบตามสบาย เช่น บริษัท Coca Cola ที่มีการกระจายสินค้าโดยไม่มีความเกรงใจคู่แข่ง
7. รักษาสถานภาพเดิม (Stability) องค์กรมักรักษาสภาพขององค์กรให้อยู่กับที่ โดยไม่ต้องการที่จะเจริญก้าวหน้า อาจด้วยเหตุผลบางประการ เช่น ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้
8. เน้นการเติบโต (Non - Stability) เน้นการขยายการเติบโตไปเรื่อย แบบไม่หยุดนิ่ง

วัฒนธรรมองค์กร ถือเป็นบุคลิกขององค์กร ซึ่งองค์กรจะมีบุคลิกอย่างไรอย่างหนึ่งตามประเภทที่ได้กล่าวมาแล้ว ส่วนวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเข้มแข็งหรืออ่อนแอ นั้นจะมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร และมีความเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนของพนักงานในองค์กร ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรที่มีระเบียบแบบแผนจะถือเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและสามารถใช้แทนกันได้กับกฎเกณฑ์ภายในองค์กร

#### หน้าที่ของวัฒนธรรม

- ช่วยถ่ายทอดสามัญสำนึกของการเป็นหนึ่งเดียว (Identify)
- ทำให้เกิดกระทำบางอย่างที่มีมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน
- ความมั่นคงของระบบสังคมที่ดี
- ใช้เป็นกลไกการควบคุม และสามัญสำนึกที่ช่วยชี้ และก่อรูปพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร

**วัฒนธรรมที่เข้มแข็งและอ่อนแอ (Strong Culture Vs Weak Culture)** วัฒนธรรมองค์กรจะเข้มแข็งหรืออ่อนแอ นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญดังต่อไปนี้

1. ขนาดของกิจการ (Size of Organization)
2. อายุของกิจการ (Age of Organization)
3. การหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน (Employee Turnover)
4. ความสำคัญหรือความเข้มแข็งของวัฒนธรรมเริ่มแรก (Intensity Original culture)

#### วัฒนธรรมเป็นเหมือนภาระผูกพันอย่างหนึ่ง (Liability)

บางครั้งอาจเกิดขึ้นเมื่อค่านิยมที่มีร่วมกันไม่สอดคล้องกับค่านิยมอื่นๆ ซึ่งสิ่งเหล่านั้นช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

#### อุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมที่เข้มแข็งเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยเฉพาะเมื่อธุรกิจที่ดำเนินอยู่ตามปกติไม่มีประสิทธิผล และผู้นำต้องการปรับเปลี่ยนเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น บุคลากรในองค์กร มักจะไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ยิ่งถ้าหาก การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ มีผลต่อความมั่นคงของตนเอง

#### อุปสรรคต่อความหลากหลาย

การที่คนจากหลากหลายวัฒนธรรมมาทำงานร่วมกัน วัฒนธรรมที่เข้มแข็งกว่าจะมีอิทธิพลต่อสมาชิกผู้อื่นให้มีการปฏิบัติและคล้อยตามกัน

#### อุปสรรคในการรวมกิจการ และการได้กิจการอื่นมา

ในอดีต การรวมกิจการและการได้กิจการอื่นมาก็เพื่อต้องการผลประโยชน์ทางการเงิน แต่ในปัจจุบันถือว่าเป็นการผสมผสานของวัฒนธรรม (Culture Compatibility)

## วัฒนธรรมเริ่มต้นมาอย่างไร

จากผู้ออกตั้งองค์การ ซึ่งเป็นผู้ที่มีอิทธิพลอย่างมากในการกำหนดวัฒนธรรมในระยะเริ่มแรกนั้น ผู้ออกตั้งต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) หรือ ภารกิจ (Mission) ที่องค์การควรจะเป็นและไม่ถูกจำกัด ด้วยขนบธรรมเนียมที่มีมาก่อนหน้านี้แล้ว ซึ่งการทำให้วัฒนธรรมคงอยู่ตลอดไปมีดังนี้

1. การปฏิบัติเกี่ยวกับการคัดเลือก
2. การกระทำของฝ่ายบริหารระดับสูง
3. วิธีการปรับให้เป็นไปตามสังคม

## พนักงานเรียนรู้วัฒนธรรมได้อย่างไรบ้าง

1. เรื่องบอกเล่า (Stories) การบรรยายเรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับผู้ออกตั้ง การกระทำที่ไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ ความสำเร็จในเรื่องเล็กๆน้อยๆ จนถึงเรื่องที่มีความสำคัญ เป็นต้นเรื่องราวเหล่านี้จะเป็นอุทาหรณ์สำหรับในปัจจุบัน และช่วยให้มีแนวที่ถูกต้องสำหรับการปฏิบัติตามในปัจจุบัน
2. พิธีการ (Rituals) กิจกรรมที่สืบเนื่องกันมา และช่วยส่งเสริมค่านิยมขององค์การ เป้าหมายอะไรที่สำคัญที่สุด บุคคลจำพวกใดที่มีความสำคัญอย่างมาก และพวกไหนที่สามารถทำให้เกิดการเสียหาย
3. สัญลักษณ์ทางวัตถุ (Material Symbols) เป็นการใช่วัตถุสิ่งของเพื่อบ่งบอกระดับชั้นความสำคัญ เช่น การวางผังงานใหญ่ของกิจการ ประเภทของรถประจำตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง การตกแต่งที่มีความหรูหรา เป็นต้น สัญลักษณ์เหล่านี้ทำให้พนักงานทราบว่าใครเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ
4. ภาษา (Language) องค์การได้มีการพัฒนาคำเฉพาะที่ใช้ในการปฏิบัติงานของธุรกิจนั้นๆ อยู่ตลอดเวลา

**สภาวะแวดล้อม (The environment)** คือสิ่งที่อยู่ภายนอก หรือมีอิทธิพลซึ่งมีความเป็นไปได้ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ สภาวะแวดล้อมไม่ได้เหมือนกันหมดซะทีเดียว ซึ่งมีความแตกต่างกันด้วยปริมาณของความไม่แน่นอน

### สภาวะแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

1. โครงสร้างองค์การ (ภายใน)
2. ทรัพยากร (บุคคล, เงินทุน)
3. วัฒนธรรม

ผลกระทบของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีผลต่อปฏิบัติงานคือ

สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) หมายถึงสภาพแวดล้อมทุกอย่างที่อยู่ภายนอกองค์การ ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมืองทั่วโลก และเทคโนโลยี

สภาพแวดล้อมเฉพาะด้าน (Specific Environment) เป็นสภาพแวดล้อมส่วนใดส่วนหนึ่งที่มีผลโดยตรงกับการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ โดยทั่วไปแล้ว สภาพแวดล้อมนี้เป็นเอกลักษณ์ และเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการณ์ ได้แก่ ผู้ส่งวัตถุดิบ ลูกค้า คู่แข่ง ตัวแทนของรัฐ และกลุ่มที่มีความสนใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษ

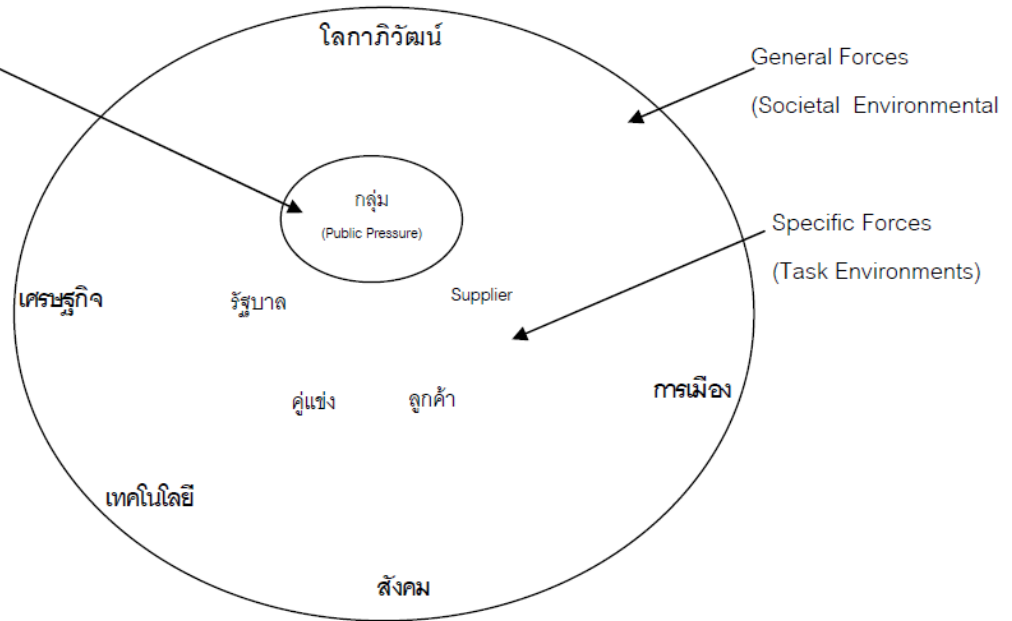
## รูปแบบขององค์การและสภาพแวดล้อม

Pressure Group

เป็นกลุ่มอิสระแต่เป็น

ผู้ให้ความสนใจ

เช่น กลุ่ม NGO



## รูปแบบขององค์การ และสภาพแวดล้อม

สิ่งแวดล้อมเหล่านี้ทำให้ธุรกิจของผู้บริหารเจริญรุ่งเรืองหรือ หยุดชะงักได้ โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา อย่างที่เราเรียกกันว่ายุค “โลกาภิวัตน์” (Globalization) ซึ่งมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ทุกสิ่งทุกอย่างเกิดขึ้นได้ในระยะเวลาอันรวดเร็ว และสามารถจบลงได้ในระยะเวลาอันรวดเร็วเช่นกัน เนื่องจากสภาพการติดต่อที่ทันสมัยและเทคโนโลยีที่เอื้ออำนวยต่อความสะดวกสบาย ดังนั้น การปรับตัว การตั้งรับ และการเรียนรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจจึงเป็นสิ่งจำเป็นแก่ผู้บริหารที่ต้องคอยเฝ้าระวังอยู่ตลอดเวลา และผู้บริหารจำเป็นต้องมีการคาดการณ์ที่แม่นยำอีกด้วย

### คำถามทบทวน

1. วัฒนธรรมองค์การ (The Organization culture) คืออะไร มีความสำคัญอย่างไรต่อการจัดการและมีความสำคัญอย่างไรต่อพนักงานในองค์การ
2. วัฒนธรรมองค์การที่ “เข้มแข็ง” (Strong) กับวัฒนธรรมองค์การที่ “อ่อนแอ” (Weak) อย่างไรดีดีกว่ากัน ในแง่ของการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง