

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารจัดการจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหาร บริษัท เอส.ซี.อาร์.ที.ส. จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การ
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์การ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

ความหมายของการบริหารจัดการ

คุนท์ (Koontz, อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2541, หน้า 13) ให้ความหมายของการบริหาร คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานนั้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2541, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของการบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบกับกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

เกษม จันทร์แก้ว (2540, หน้า 512) กล่าวว่า การบริหารเป็นการดำเนินการให้ทุกโครงการทำหน้าที่สัมพันธ์กัน เป็นเรื่องยากที่จะทำให้เกิดการผสมผสานกัน ถ้าไม่มีการวางแผนการดำเนินการที่ดี ซึ่งขึ้นอยู่กับวางแผนของผู้บริหาร ผู้บริหารมีหน้าที่อำนาจการตามอำนาจหน้าที่จากหน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบควบคุมในการวางแผนงานที่ได้กำหนดไว้แล้วไปดำเนินการร่วมกับทรัพยากรทำให้เกิดการผลิตหรือการใช้ปัจจัยการบริหาร ก่อให้เกิดผลผลิตขั้นสุดท้าย การบริหารจัดการจึงเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

กล่าวโดยสรุปจากความหมายของการบริหารจัดการที่ได้กำหนดไว้ จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการมีลักษณะ ดังนี้

- (1) การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
- (2) การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด
- (3) การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
- (4) การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ
- (5) การบริหารเป็นการดำเนินงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล ฉะนั้นจึงต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่ม เพื่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มในอันที่จะทำให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

ทรัพยากรบริหาร (administration resources)

ในการบริหารมีความจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรบริหารที่สำคัญ 4 ประการ คือ คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการบริหารจัดการ (management) ที่เรียกสั้น ๆ ว่า 4 M's ปัจจัยทั้ง 4 ประการ เป็นปัจจัยพื้นฐานของการบริหารทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน

อย่างไรก็ดีปัจจุบันมีนักวิชาการได้พิจารณาทรัพยากรบริหาร ในลักษณะที่มีขอบเขตกว้างขวางมากยิ่งขึ้น และถือว่าเป็นทรัพยากรการบริหารเพิ่มขึ้นจาก 4 ประการที่กล่าวมาแล้ว ได้แก่ วิลเลียม กรีนวูด (William T. Greenwood) ได้ให้ความเห็นว่า ทรัพยากรบริหารควรมีอย่างน้อย 7 ประการ (7 M's) ได้แก่ คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) อำนาจหน้าที่ (authority) เวลา (time) กำลังในการทำงาน (will) และความสะดวกต่าง ๆ (facilities) ทั้งนี้โดยย้มาถึงความสำคัญและความจำเป็นของอำนาจหน้าที่และเวลาในการบริหารว่า ในการบริหารงานนั้น ไม่ว่าจะป็นงานภาครัฐหรือเอกชนก็ตาม งานจะไม่สามารถดำเนินไปได้ด้วยดีได้ถ้าหากปราศจากสิ่งซึ่งอำนาจหน้าที่ และเช่นกันการบริหารนั้น ๆ ก็จะไม่สามารถสัมฤทธิ์ผลด้วยดีอย่างมีคุณค่า หากมิได้กำหนดเวลาให้เหมาะสมเพียงพอกับประเภทและลักษณะของงานนั้น ๆ ส่วนทางการบริหารธุรกิจได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยของการบริหารเพิ่มเติมออกไปอีก คือ มีคน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) วิธีการ (method) และเครื่องจักรเครื่องมือ (machine) ซึ่งเรียกย่อ ๆ ว่า 5 M's เป็นต้น

กระบวนการบริหาร (process of administration)

ลูทิก และเออร์วิค (Gulick and Urwick อ้างถึงในสมพงษ์ เกษมสิน, 2541, หน้า 38-42) ได้สรุปกระบวนการบริหารไว้ในหนังสือชื่อ "Paper on the Science of Administration" ซึ่งเขียนขึ้นในปี ค.ศ. 1937 ว่ากระบวนการบริหารย่อมประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ หรือ เรียกย่อ ๆ ว่า "POSDCoRB Model" ซึ่งอธิบายความได้ดังนี้

(1) P = planning หมายถึง การวางแผนซึ่งจะต้องคำนึงถึงนโยบาย (policy) ทั้งนี้เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องกันในการดำเนินงาน แผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้อย่างมีเหตุมีผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างถูกต้องและสมบูรณ์

(2) O = organizing หมายถึง การจัดส่วนราชการหรือองค์การ ซึ่งในการศึกษาบางแห่งก็พิจารณา รวมไปถึงการปฏิบัติงานหรือวิธีการจัดการ (management) ด้วยการจัดแบ่งส่วนงานนี้จะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เช่น การจัดแบ่งงาน (division of work) เป็นส่วนฝ่าย แผนก งาน เป็นต้น โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพของงานหรือจัดตามลักษณะของงานเฉพาะอย่าง (specialization) ก็ได้ เช่น หน่วยงานหลัก (line) หน่วยงานที่ปรึกษา (staff) และหน่วยงานช่วยเหลือหน่วยงานอนุกร (auxiliary) เป็นต้น นอกจากนี้ในการศึกษาเรื่องการจัดองค์การยังได้ศึกษาถึงการแก้ไขอุปสรรค ข้อขัดข้องตลอดจนการปรับปรุงองค์การบริหาร (administrative reorganization) ให้ดีขึ้นด้วย

(3) S = staffing หมายถึง การจัดหาบุคคลหรือเจ้าหน้าที่มาบรรจุเข้าปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่ได้แบ่งไว้หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (personnel administration) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถมาปฏิบัติงานให้เหมาะสม (put the right man on the right job หรือ competent man for competent job) ก็รวมถึงการที่จะเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการทำงานของคนงานและพนักงานด้วย เรื่องเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลนี้ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างกว้าง ๆ ว่า “การบริหารงานบุคคลนั้นเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผน การวางแผน โครงการ ระเบียบ และวิธีดำเนินงานเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การใดองค์การหนึ่ง เพื่อให้ได้มาและได้ประโยชน์ตลอดจนการบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย กระบวนการที่ว่านี้จึงรวมหน้าที่ต่าง ๆ ทั้งหมดนับแต่การสรรหา และรับคนเข้าทำงาน จนกระทั่งพ้นจากหน้าที่การงานขององค์การไป

(4) D = directing หมายถึง การศึกษาวิธีการอำนวยการ รวมทั้งการควบคุมงาน และนิเทศงานตลอดจนศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (leadership) มนุษยสัมพันธ์ (human relations) และการจูงใจ (motivation) เป็นต้น การอำนวยการในที่นี้รวมถึงการวินิจฉัยสั่งการ (decision making) ซึ่งเป็นหลักอันสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานและขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมาก เพราะเหตุว่า การที่จะอำนวยการให้ภาวะกิจดำเนินไปด้วยดีได้จำเป็นต้องมีการตัดสินใจที่ดีและมีการสั่งการที่ถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละลักษณะของการตัดสินใจ

(5) Co = coordinating หมายถึง ความร่วมมือประสานงานเพื่อให้ดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะช่วยให้การประสานงานดีขึ้นเพื่อช่วยปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน การร่วมมือประสานงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากในการบริหาร เพราะเป็นกิจวัตรประจำวันที่จะต้องพึงกระทำในการปฏิบัติงานและเป็นสิ่งที่มีอยู่ในทุกระดับของงาน การร่วมมือประสานงานเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องจัดให้มีขึ้นในหน่วยงานของตน เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในอันที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เมื่อกล่าวถึงการประสานงานแล้วอีกเรื่องหนึ่งที่จะต้องจะได้กล่าวถึงเพราะมีความสำคัญและเป็นสิ่งคู่กันประคองคนกับเงาคือ การติดต่อสื่อสาร (communication) เพราะการติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีและทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(6) R = reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน ตลอดถึงการประชาสัมพันธ์ (PR : public relations) ที่จะต้องแจ้งให้ประชาชนทราบด้วย อันที่จริงการรายงานนี้มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารอยู่มาก การรายงานโดยทั่วไป หมายถึง วิธีการของสถาบันในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อเท็จจริงหรือข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถามผู้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน ฯลฯ ความสำคัญของรายงานนั้นอยู่ที่จะต้องอยู่บนรากฐานของความจริง

(7) B = budgeting หมายถึง การบริหารงบประมาณ โดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณและการเงิน ตลอดจนการใช้วิธีการงบประมาณและแผนงาน เป็นเครื่องมือในการควบคุมงาน วิธีการบริหารงบประมาณ โดยทั่วไปมักมีวงจรคล้ายคลึงกันอย่างที่เรียกว่า “วงจรงบประมาณ (budget cycle) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

(7.1) การเตรียมงบประมาณและการเสนอขออนุมัติ (executive preparation and submission)

(7.2) การดำเนินการ (execution)

(7.3) การตรวจสอบ (audit)

กระบวนการบริหารนั้นน่าจะเพิ่มนโยบาย (policy) และอำนาจหน้าที่ (authority) เข้าไปด้วย โดยเรียกย่อ ๆ ว่า PAPOSDCoRB ซึ่งในกรณีนี้อาจพิจารณาได้ว่า แผนงาน (planning) ตามแนวเสนองของกฤติ และเออร์วิก นั้นน่าจะรวมนโยบาย (policy) เข้าไว้ด้วยกัน ส่วนอำนาจหน้าที่นั้นก็ควรจะรวมไว้ในเรื่องการจัดองค์กร เพราะการบรรจุ แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ให้มีตำแหน่งหน้าที่ใด ๆ ย่อมจะต้องมีอำนาจหน้าที่อยู่ด้วยแล้ว แต่ถ้าจะแยกพิจารณาอำนาจหน้าที่ให้มีตำแหน่งหน้าที่ในลักษณะของทรัพยากรการบริหารตามแนวของกรีนวูด (William Greenwood) แล้วก็จะเห็นเด่นชัดว่า อำนาจหน้าที่เป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารเป็นอันมาก

นอกจากนี้ เดล (Ernest Dale) ได้เสนอลำดับขั้นตอนกระบวนการบริหารเป็นแนวใหม่ที่น่าสนใจในทางการบริหารธุรกิจอันประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

- (1) การจัดองค์การ (organizing)
- (2) การวางแผนงาน (planning)
- (3) การจัดการเกี่ยวกับพนักงานเจ้าหน้าที่ (staffing)
- (4) การอำนวยการ (directing)
- (5) การควบคุม (controlling)
- (6) การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (innovation)
- (7) การเป็นตัวแทนขององค์การ (representation)

จะเห็นว่าข้อแตกต่างออกไปของ กุติก ที่ได้กล่าวมาแล้วอยู่ 3 ประการ คือ การควบคุม การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และการเป็นตัวแทนขององค์การ กล่าวคือ

(1) การควบคุม (controlling) คือ การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ผู้บริหารหรือผู้จัดการจะต้องคอยสอดส่องดูแลอยู่เสมอว่า ผลการปฏิบัติงานเป็นเช่นไร ก้าวหน้าไปสู่วเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงไร และจะต้องทราบการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนเพื่อที่จะสามารถแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอันอาจเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานต้องเบี่ยงเบนไปจากแนวเดิมที่กำหนดไว้ การเสนอรายงาน (reporting) ตามนัยของกุติกน่าจะรวมถึงการควบคุม (controlling) ด้วย เพราะการรายงานก็เพื่อที่จะให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปได้ทราบผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ หากมีปัญหาเกิดขึ้นจะได้สั่งการเปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วทั้งที่ ซึ่งเป็นวิธีการควบคุมนั่นเอง และในทำนองเดียวกันการจัดงบประมาณ (budgeting) นั้นก็มีใช้เพียงแผนงานแต่อย่างเดียวนั่นเอง หากสามารถใช้เป็นวิธีประสานงานและการควบคุมที่วิธีหนึ่งด้วย เช่น ในกรณีที่มีการใช้จ่ายเงินเกินงบประมาณที่กำหนดไว้ ก็เป็นเครื่องชี้บอกได้ว่า เกิดข้อบกพร่องในจุดใดจุดหนึ่งของการบริหารขึ้นแล้ว

(2) การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (innovation) หมายถึง การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และการพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ขึ้นมาใช้ในองค์การ ซึ่งอาจจะ โดยการพัฒนาความคิด (idea) ของตัวเอง หรือ โดยการประสานแนวความคิดเก่าหรือใหม่เข้าด้วยกัน หรือนำแนวคิดจากสาขาอื่น ๆ มาปรับปรุงให้เหมาะสม หรือ โดยการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกระดับสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาได้ การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในกระบวนการบริหาร เพราะเป็นปัจจัยการเสริมสร้างความเจริญให้แก่ องค์การและสังคม การปฏิบัติงานประจำวันไม่ถือว่าเป็นการสร้างสร้างสรรค์สิ่งใหม่ การสร้างสรรค์ควรมีลักษณะเป็นการเสาะหาสิ่งใหม่ (difficult to search) เป็นการแก้ปัญหาและเป็นกิจกรรมที่น่าเรียนรู้ (learning activities) ซึ่ง เดล (Dale) ได้เน้นว่า การสร้างสรรค์สิ่งใหม่เป็นหน้าที่สำคัญพื้นฐานของ

ผู้บริหาร เพราะการสร้างสรรค์นั้นอาจเป็นเทคนิคหรือกระบวนการการบริหารใหม่ ๆ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกันขององค์กรได้

(3) การเป็นตัวแทนขององค์กร (representation) โดยทั่วไปภาระหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งของนักบริหารก็คือ การเป็นตัวแทนขององค์กรของตนในการติดต่อเกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคลภายนอกองค์กร ซึ่งอาจได้แก่ ส่วนราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สถาบันทางการเงินหรือบริษัท องค์กรอื่น ๆ ตลอดจนผู้จำหน่าย ผู้บริโภค และประชาชนทั่วไป ทั้งนี้เพื่อจะให้ทราบความต้องการ หรือสภาพสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเป็นผลกระทบต่อกิจการขององค์กรของตนและจะได้หาทางป้องกันแก้ไขให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ได้ทันทั่วถึง

สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ (2545, หน้า 19-20) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการโดยแบ่งหน้าที่ของการบริหารจัดการออกเป็น 4 หน้าที่ ดังนี้

(1) การวางแผน เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจว่า บริษัทมีวัตถุประสงค์อะไร ในอนาคต และจะต้องดำเนินการอย่างไร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น ลักษณะการวางแผนมีดังนี้

- (1.1) การดำเนินการตรวจสอบตัวเอง เพื่อกำหนดสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์กร
- (1.2) การสำรวจสภาพแวดล้อม
- (1.3) การกำหนดวัตถุประสงค์
- (1.4) การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต
- (1.5) การกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน และความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร
- (1.6) การประเมินแนวทางการปฏิบัติงานที่วางไว้
- (1.7) การทบทวนและปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

(1.8) การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง

(2) การจัดองค์กร เป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้น หรือเป็นการจัดแบ่งงาน และจัดสรรทรัพยากรสำหรับงาน เพื่อให้งานเหล่านั้นสำเร็จ การจัดองค์กรประกอบด้วย

- (2.1) การระบุและอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินการ
- (2.2) การกระจายงานออกเป็นหน้าที่
- (2.3) การรวมหน้าที่ต่าง ๆ เข้าเป็นตำแหน่งงาน
- (2.4) การอธิบายสิ่งที่จำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน

(2.5) การรวมตำแหน่งงานต่าง ๆ เป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์อย่างเหมาะสม และสามารถบริหารจัดการได้

(2.6) การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่

(2.7) การทบทวนและปรับโครงสร้างขององค์กร เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

(2.8) การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดการองค์กร เป็นไปอย่างทั่วถึง

(2.9) การกำหนดความจำเป็นของทรัพยากรมนุษย์

(2.10) การสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

(2.11) การคัดเลือกจากบุคคลที่สรรหามา

(2.12) การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ

(2.13) การทบทวนและปรับปรุงคุณภาพและปริมาณของทรัพยากรมนุษย์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

(2.14) การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดคนเข้าทำงานเป็นไปอย่างทั่วถึง

(3) การนำ เป็นขั้นตอนในการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น และชักนำความพยายามของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้ความพยายามของผู้จัดการที่กระตุ้นให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานสูง ดังนั้นการนำจะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จ เสริมสร้างขวัญและใจผู้ได้บังคับบัญชา การนำประกอบด้วย

(3.1) การติดต่อสื่อสาร และอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

(3.2) การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่าง ๆ

(3.3) การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ได้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

(3.4) การให้รางวัลแก่ผู้ได้บังคับบัญชาบนพื้นฐานของการปฏิบัติงาน

(3.5) การยกย่อง การสรรเสริญ และการดำเนินคดีอย่างยุติธรรม และถูกต้องเหมาะสม

(3.6) การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นการจูงใจ โครงการติดต่อสื่อสารเพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

(3.7) การทบทวนและปรับวิธีการของภาวะความเป็นผู้นำเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

(3.8) การติดต่อสื่อสารโดยทั่วทุกแห่งในกระบวนการของภาวะความเป็นผู้นำ

(4) การควบคุม เป็นการติดตามผลการทำงานและแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่จำเป็น หรือเป็นขั้นตอนของการวัดผลการทำงานและดำเนินการแก้ไข เพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ ซึ่งการควบคุมประกอบด้วย

(4.1) การกำหนดมาตรฐาน

(4.2) การเปรียบเทียบและติดตามผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน

(4.3) การแก้ไขความบกพร่อง

(4.4) การทบทวนและปรับวิธีการควบคุม เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

(4.5) การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการควบคุมเป็นไปอย่างทั่วถึง

สรุป แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ประกอบด้วยหน้าที่ 4 หน้าที่ คือ การวางแผน ซึ่งเป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น การจัดองค์การ จะเป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงาน การนำ จะเป็นขั้นตอนที่จะสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยการสร้างขวัญและกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา การควบคุม จะเป็นการติดตามผลการทำงาน และการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ

ทักษะด้านการบริหาร

พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 57) ได้กล่าวว่า งานของฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหาร จำเป็นต้องอาศัยทักษะในการดำเนินการเป็นอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นการจัดการธุรกิจ สถานศึกษา โรงพยาบาล ฯลฯ ก็ตามแล้วความต้องการการจัดการที่ดี ฝ่ายจัดการมักจะพูดว่า เขาจะประสบความสำเร็จเมื่อเขาสามารถทำให้บุคคลที่ร่วมงาน ซึ่งมีความชำนาญหรือความสามารถในเรื่องต่าง ๆ กันนั้น ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานในองค์การด้วยความราบรื่น หน้าที่สำคัญของฝ่ายจัดการ คือ ความสามารถในการสร้างไมตรี การประสานงาน การประนีประนอม การประเมินความคิดเห็นต่าง ๆ และนำความสามารถพิเศษของสมาชิกในองค์การให้ทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวฝ่ายบริหารสามารถพัฒนาและสร้างขึ้นมาได้

เออร์สกิน (Erskine, 1991, p. 363) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารแบบคลาสสิกที่สำคัญ คือ ทฤษฎีของเฮนรี เฟโยล์ (Henri Fayol) ซึ่งเป็นหัวหน้าขององค์กรอุตสาหกรรมเหมืองแร่ ภายใต้ปัจจัยแวดล้อมที่มั่นคงและดำเนินการโดยใช้หลักการทางทหาร เฟโยล์ได้นำเสนอกระบวนการบริหาร 6 ประการที่เป็นที่รู้จักกันดี คือ การสั่งการ (command) การควบคุม (control) การร่วมมือ (coordinate) การพยากรณ์ (forecast) การวางแผน (plan) และการจัดองค์การ

(organise) และหลักการ 14 ข้อ ของเฟย์โอล์ เรียกว่า “แนวความคิดด้านการจัดการเป็นกระบวนการ” ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ได้ทั่วไป หลักการ 14 ข้อ ของเฟย์โอล์ มีดังนี้

(1) การแบ่งงานกันทำ (division of work) โดยการแบ่งงานกันทำตามความถนัดหรือความชำนาญเป็นพิเศษ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น

(2) อำนาจการบังคับบัญชาและหน้าที่ความรับผิดชอบ (authority and responsibility) อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิหรืออำนาจในการสั่งการได้โดยแท้จริง

(3) ระเบียบวินัย (discipline) ระเบียบวินัยเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากในการที่จะทำให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างราบรื่น ถ้าปราศจากระเบียบวินัยธุรกิจก็ไม่สามารถเจริญก้าวหน้าได้

(4) เอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command) ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น

(5) เอกภาพในทิศทางการทำงาน (unity of direction) ควรมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว และแผนงานเดียว สำหรับกลุ่มที่มีจุดมุ่งหมายเหมือนกัน

(6) การถือประโยชน์ส่วนตนเป็นรองประโยชน์ส่วนรวม (subordination of individual interests to general interests) การถือประโยชน์ส่วนบุคคลหรือกลุ่มย่อมไม่ควรสำคัญมากกว่าประโยชน์องค์กร

(7) การจ่ายผลตอบแทน (remuneration of personnel) การจ่ายค่าจ้างผลตอบแทนควรที่จะยุติธรรมเท่าที่จะเป็นไปได้ และให้ความพอใจมากที่สุดทั้งในส่วนบุคคลและองค์กร

(8) การรวมอำนาจ (centralization) การรวมอำนาจเป็นสิ่งจำเป็นในองค์กร ฝ่ายบริหารส่วนกลางมีอำนาจควบคุมและตัดสินใจ

(9) สายการบังคับบัญชา (scalar chain) คือ สายการบังคับบัญชาจากระดับสูงสุดมายังระดับต่ำสุด

(10) ระเบียบ (order) องค์กรต้องจัดให้มีระเบียบการทำงานของพนักงานให้ถูกต้องชัดเจน

(11) ความเสมอภาค (equity) พนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันและยุติธรรม

(12) ความมั่นคงในงาน (stability of tenure of personnel) ต้องมีการให้ระยะเวลาการทำงานกับพนักงานสักระยะหนึ่ง เพื่อปรับตัวในการทำงานหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

(13) ความคิดริเริ่ม (initiative) เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับในองค์กรได้แสดงความคิดริเริ่ม

(14) ความสามัคคี (esprit decorpe) หลักการนี้เน้นความจำเป็นที่คนต้องทำงานเป็นทีม และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การ

ความหมายของโครงสร้างองค์การ

ความหมายของโครงสร้างองค์การ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ ได้แก่

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2542, หน้า 378) กล่าวว่า โครงสร้าง (structure) หมายถึง “รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือส่วนย่อยขององค์การ ที่บ่งชี้ให้เห็นว่าใครรับผิดชอบอะไร”

ธงชัย สันติวงษ์ (2541, หน้า 3) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ (organization structure) หมายถึง “วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการจัดแบ่งสรรทรัพยากรต่าง ๆ และการกำหนดวิธีการรายงานตามสายการบังคับบัญชาในระหว่างกลุ่มคน รวมไปถึงกลไกของระบบการประสานงานที่เป็นทางการ และวิธีการที่จะต้องเกี่ยวข้องกันตามแบบแผนที่ได้มีการกำหนดและวางเอาไว้

กล่าวโดยสรุป “โครงสร้างองค์การ” หมายถึง รูปแบบองค์การที่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ตามสายงานและระหว่างสายงานต่าง ๆ รวมถึงการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่อยู่ตำแหน่งตามสายงานนั้น ๆ ด้วย

นภคณ เชนะโยธิน (2548, หน้า 38) นอกจากโครงสร้างองค์การจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของหน่วยงานหรือตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การแล้ว โครงสร้างขององค์การยังสามารถทำหน้าที่ได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน

หน้าที่โครงสร้างองค์การนั้น วีรนาถ มานะกิจ และพรณี ประเสริฐวงษ์ (2529, หน้า 140) กล่าวว่า สามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จในด้านต่าง ๆ 4 ด้าน คือ

1. ด้านการจัดให้มีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การจัดการที่มีระเบียบแบบแผน มีความถูกต้องสมเหตุสมผล ส่งเสริมให้มีการประสานงานและควบคุมที่เหมาะสมจะช่วยให้ดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

2. ด้านการจัดให้มีการติดต่อสื่อสาร การจัดโครงสร้างองค์การจะทำให้มองเห็นช่องทางติดต่อสื่อสารเป็นลักษณะใด

3. ด้านการจัดให้สมาชิกแต่ละคนในองค์การได้ทำงานที่พึงพอใจ โครงสร้างขององค์การจะกำหนดตำแหน่งหน้าที่ตามสถานภาพ ซึ่งสมาชิกขององค์การแต่ละคนดำรงอยู่ คนส่วนมากใช้เวลาส่วนใหญ่ในการเข้าร่วมทำงานในองค์การ โดยหวังว่าจะได้ความพอใจจากหน้าที่การงานนั้นพอสมควร ถ้าโครงสร้างแห่งความพอใจดังกล่าวจะปรากฏอยู่ในโครงสร้างขององค์การ

4. ด้านการจัดให้มีเอกลักษณ์ขององค์การและของแต่ละคนในองค์การ องค์การธุรกิจต่าง ๆ มักจะกำหนดเอกลักษณ์ขององค์การ เพื่อให้บุคคลภายในและภายนอกองค์การยอมรับและรู้

ว่าองค์กรนั้นทำอะไร เอกลักษณะดังกล่าวสามารถกำหนดขึ้นได้ โดยใช้สัญลักษณ์และสิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ เช่น ตารางของผลิตภัณฑ์ หรือยี่ห้อของผลิตภัณฑ์

ในการแสดงโครงสร้างองค์กรต่าง ๆ จะแสดงในรูปแบบแผนภูมิเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กรทั้งหมด (organization charts) ซึ่งเป็นแผนภูมิแสดงถึงหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ซึ่งประกอบกันเป็นองค์กร แสดงถึงลำดับสายการบังคับบัญชา หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน ตลอดจนแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ บางครั้งอาจจะระบุชื่อบุคคลลงไปด้วย

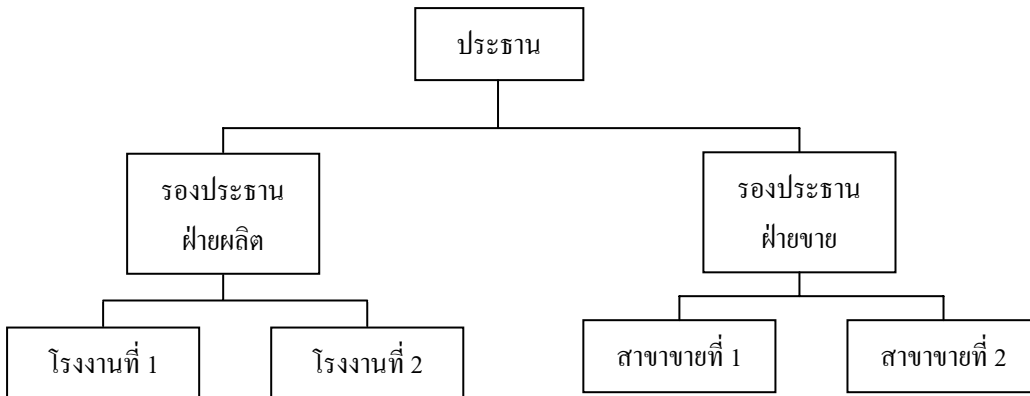
สำหรับรูปแบบของโครงสร้างองค์กรที่ใช้เป็นพื้นฐาน โดยทั่วไปนั้นมีอยู่ 5 รูปแบบคือ

1. โครงสร้างองค์กรแบบงานหลัก (line organization)
2. โครงสร้างองค์กรแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (line and staff organization)
3. โครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่การงานเฉพาะ หรือแบ่งแยกตามหน้าที่ (functional organization)
4. โครงสร้างองค์กรแบบโครงการ หรือแบบเมทริกซ์ (matrix organization)
5. โครงสร้างองค์กรแบบคณะกรรมการ (committee organization)

โครงสร้างขององค์กรทั้ง 5 รูปแบบจะมีลักษณะของโครงสร้าง ข้อดีและข้อจำกัดแตกต่างกัน ดังรายละเอียดที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้

โครงสร้างองค์กรแบบหลัก (line organization)

โครงสร้างองค์กรรูปแบบนี้มีลักษณะที่สำคัญ คือ มีสายการบังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง การบังคับบัญชาจึงเป็นแบบสายตรง อำนาจหน้าที่จะลดหลั่นกันลงมาจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง เป็นโครงสร้างที่มีรูปแบบง่ายที่สุด มองเห็นการบังคับบัญชาได้ชัดเจนที่สุด ลักษณะของหน่วยงานไม่ซับซ้อน พร้อมทั้งจะขยายงานออกไปได้อีก เมื่อมีความจำเป็นเหมาะสมสำหรับองค์กรที่มีบุคลากรจำกัดและองค์กรที่มีขนาดเล็ก



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างองค์การแบบงานหลัก

ที่มา : นกคต เชนะ โยธิน, 2548, หน้า 39

จากภาพที่ 2.1 แสดงให้เห็นว่าประธานซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดจะมอบอำนาจหน้าที่ให้กับรองประธานฝ่ายผลิต เพื่อบังคับบัญชาและควบคุมโรงงานที่ 1 และโรงงานที่ 2 และรองประธานฝ่ายขาย เพื่อบังคับบัญชาและควบคุมสาขาขายที่ 1 และสาขาขายที่ 2

ข้อดีของโครงสร้างองค์การแบบงานหลัก

- 1) ลักษณะโครงสร้างองค์การแบบนี้เป็นพื้นฐาน ง่ายต่อการเข้าใจ
- 2) สายการบังคับบัญชาชัดเจน รู้ว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชา และใครเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) สายการติดต่อรวดเร็ว ง่ายต่อการควบคุม
- 4) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบแน่นอน และมีผู้รับผิดชอบโดยตรง
- 5) สามารถปรับปรุง พัฒนา เปลี่ยนแปลง หรือขยายหน่วยงานได้โดยไม่ยุ่งยาก

ข้อจำกัดของโครงสร้างองค์การแบบงานหลัก

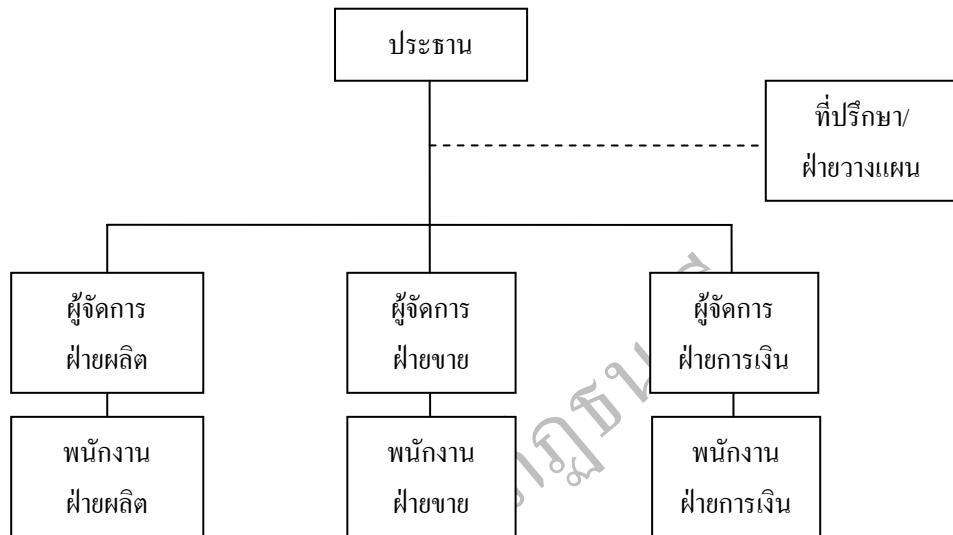
- 1) ให้อำนาจและความสำคัญแก่บุคคลชั้นบริหารมากเกินไป
- 2) ผู้บริหารต้องรับภาระมาก เพราะการควบคุมเป็นไปโดยตรง
- 3) ผู้บริหารต้องผู้รอบรู้งานหลายอย่าง และต้องทำงานหลายด้าน
- 4) การประสานงานระหว่างงานต่าง ๆ อาจมีปัญหา เพราะหน่วยงานแต่ละหน่วยงานมี

อิสระและมีฐานะเท่าเทียมกัน

โครงสร้างองค์การแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (line and staff organization)

โครงสร้างองค์การรูปแบบนี้มีลักษณะที่สำคัญ คือ ในโครงสร้างจะมีทั้งหน่วยงานหลัก และหน่วยงานที่ปรึกษา โดยงานหลักจะปฏิบัติหน้าที่ตามวัตถุประสงค์ และมีหน่วยงานที่ปรึกษาให้

การสนับสนุน และให้คำแนะนำปรึกษาหารือ เพื่อให้งานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งโดยบทบาทของหน่วยงานที่ปรึกษานี้อาจสามารถทำกรณีทดสอบติดตามผลการปฏิบัติงานได้ แต่ไม่สามารถสั่งการโดยตรงได้ เมื่อมีสิ่งใดเกิดขึ้นจะรายงานให้หน่วยงานหลักสั่งการ ซึ่งทางฝ่ายงานหลักจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับฝ่ายที่ปรึกษาก็ได้



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างองค์กรแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา
ที่มา : นกคณ เชนะ โยธิน, 2548, หน้า 41

จากภาพที่ 2.2 แสดงให้เห็นว่า ประธาน ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการฝ่ายขาย และผู้จัดการฝ่ายการเงินต่างอยู่ในตำแหน่งของหน่วยงานงานหลัก ซึ่งแสดงสายการบังคับบัญชาและอำนาจหน้าที่ด้วยเส้นหนาทึบ ส่วนที่ปรึกษาหรือฝ่ายวางแผนอยู่ตำแหน่งของหน่วยงานที่ปรึกษาสายการบังคับบัญชาและอำนาจหน้าที่แสดงด้วยเส้นประแสดงในโครงสร้างขององค์กร บางครั้งจะพบว่าโครงสร้างขององค์กรเป็นโครงสร้างแบบงานหลัก และงานที่ปรึกษาแต่ใช้เส้นแสดงสายการบังคับบัญชาและอำนาจหน้าที่ด้วยเส้นหนาทึบเพียงอย่างเดียว ฉะนั้นในการพิจารณาจึงต้องดูในลักษณะของหน่วยงานที่อยู่ในโครงสร้างนั้นด้วย จึงจะสามารถบอกได้ว่าเป็นโครงสร้างรูปแบบใด

ข้อดีของโครงสร้างองค์กรแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา

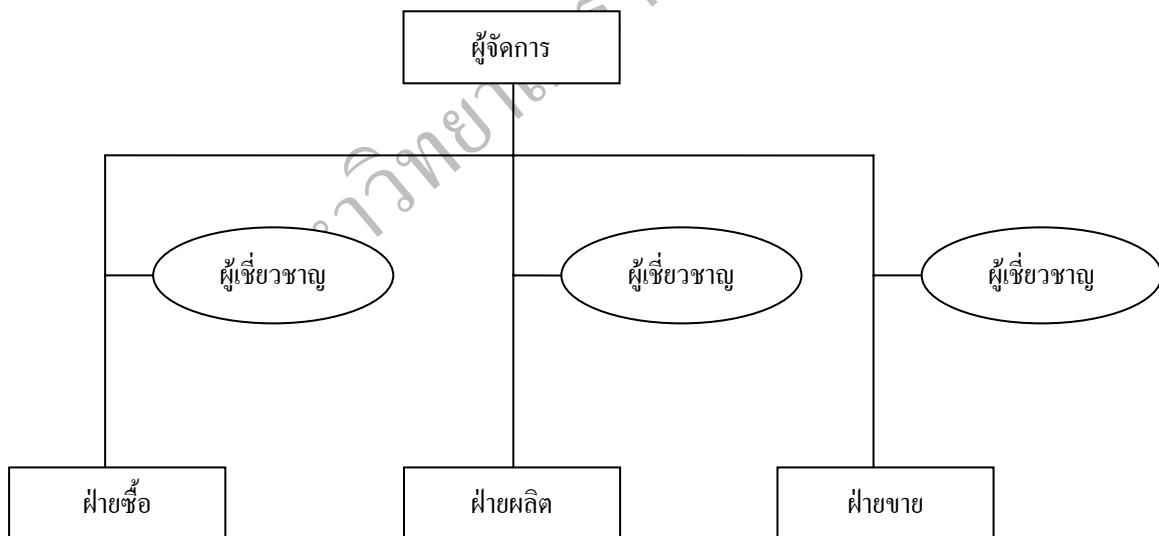
1. มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาหารือ แนะนำ ช่วยเหลืองานต่าง ๆ โดยเฉพาะ
2. ผู้บริหารไม่ต้องทำงานคนเดียวหลายด้าน เพราะมีที่ปรึกษาช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ในบางส่วน
3. การประสานงานระหว่างงานดีขึ้น เพราะมีทั้งฝ่ายงานหลักและฝ่ายงานที่ปรึกษาคอยช่วยเหลือ

ข้อจำกัดของโครงสร้างองค์การแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา

1. การจัดองค์การและมีลักษณะของความซับซ้อนมากกว่าโครงสร้างองค์การแบบงานหลัก
2. การตัดสินใจของฝ่ายงานหลักอาจล่าช้า เพราะต้องคอยรับฟังฝ่ายงานที่ปรึกษา
3. ถ้าเกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างฝ่ายงานหลักกับฝ่ายงานที่ปรึกษา จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสนได้

โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ หรือแบ่งแยกตามหน้าที่ (functional organization)

โครงสร้างองค์การนี้จะมีการแบ่งส่วนขององค์การ โดยแบ่งหน่วยงานไปตามลักษณะงานแต่ละชนิดที่ปฏิบัติอยู่ โดยเฉพาะหน่วยงานจะมีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับหน่วยงานหลักและมีผู้เชี่ยวชาญอยู่ในหน่วยงาน ซึ่งคอยให้คำแนะนำแก่พนักงานและมีอำนาจสั่งการตามที่ได้รับมอบหมายภายในขอบเขตความเชี่ยวชาญในสาขาของตน ปัจจุบันโครงสร้างองค์การแบบนี้มีใช้ไม่มากนัก แต่ก็ยังมีประโยชน์ต่อการนำไปดัดแปลงให้เหมาะสมกับงานบางประเภทได้



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ หรือแบ่งแยกตามหน้าที่

ที่มา : นกมล เชนะ โยธิน, 2548, หน้า 42

จากภาพที่ 2.3 แสดงให้เห็นว่าโครงสร้างองค์การมีการแบ่งงานเป็นฝ่ายต่าง ๆ 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย และฝ่ายจัดซื้อ แต่ละฝ่ายจะมีผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นประจำในฝ่ายของตน โดยมี

ผู้จัดการเป็นผู้บังคับบัญชา และมีความเชี่ยวชาญทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและมีอำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการด้วย

ข้อดีของโครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะ หรือแบ่งแยกตามหน้าที่

1. การแบ่งงานตามหน้าที่ทำให้แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบงานเพียงอย่างเดียว ช่วยให้ปฏิบัติงานเกิดความเชี่ยวชาญในงานนั้น

2. มีผู้เชี่ยวชาญให้ความช่วยเหลือ ทำให้งานต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างได้ผล

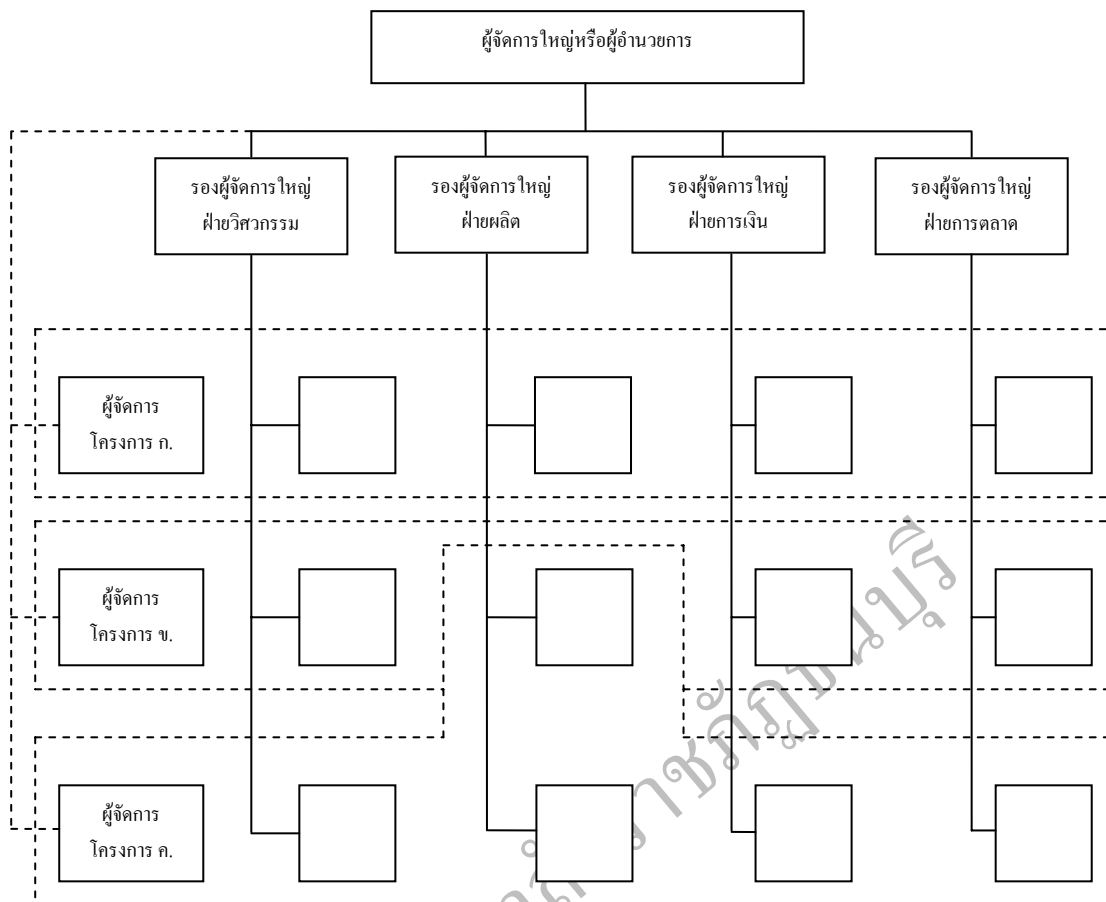
ข้อจำกัดโครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะ หรือแบ่งแยกตามหน้าที่

1. พนักงานมีผู้บังคับบัญชามากกว่า 1 คน ทำให้มีปัญหาในการปฏิบัติงาน

2. เอกภาพของการบังคับบัญชามีน้อย เพราะไม่แน่ใจว่าใครจะบังคับบัญชามากน้อยเพียงใด

โครงสร้างองค์การแบบโครงการ หรือแบบเมทริกซ์ (matrix organization)

โครงสร้างองค์การแบบนี้จะมีลักษณะของงานอยู่ 2 ลักษณะ คือ งานประจำ หรืองานตามหน้าที่ และงานโครงการ เมื่อมีโครงการต่าง ๆ เกิดขึ้น ผู้บริหารโครงการจะต้องมีหน้าที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จของโครงการ และทำหน้าที่เหมือนผู้ประสานงานในการติดต่อกับฝ่ายงานต่าง ๆ เพื่อขอตัวผู้เชี่ยวชาญ คนงาน วัสดุอุปกรณ์ จากฝ่ายนั้น ๆ มาปฏิบัติงานในโครงการจนกว่างานนั้นแล้วเสร็จ เมื่อโครงการสิ้นสุดแล้ว พนักงานต่าง ๆ อาจจะปฏิบัติงานในโครงการอื่นต่อไป หรืออาจกลับไปประจำหน่วยงานเดิมก็ได้ โครงสร้างองค์การแบบนี้นิยมใช้กันมากในโครงการที่เกี่ยวข้องกับเทคนิค และวิศวกรรม



ภาพที่ 2.4 โครงสร้างองค์กรแบบโครงการ หรือแบบเมทริกซ์

ที่มา : นกมล เชนะ โยธิน, 2548, หน้า 44

จากภาพที่ 2.4 ผู้บังคับบัญชาสูงสุดขององค์กร คือ ผู้จัดการใหญ่ หรือผู้อำนวยการ มีการแบ่งแยกงานในความรับผิดชอบเป็น 2 ลักษณะ คือ ฝ่ายที่ทำเป็นประจำ ได้แก่ งานด้านของรองผู้จัดการใหญ่ฝ่ายต่าง ๆ คือ ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงิน และฝ่ายการตลาด และมีโครงการ ก. ข. และค. ซึ่งมีผู้จัดการในแต่ละโครงการรับผิดชอบและประสานงาน ขอดำเนินงานจากหน่วยงานประจำต่าง ๆ มาดำเนินงาน

ข้อดีของโครงสร้างองค์กรแบบโครงการ หรือแบบเมทริกซ์

1. การดำเนินงานสามารถจัดให้เหมาะสมกับลักษณะต่าง ๆ มาดำเนินงาน
2. พนักงานมีโอกาสเปลี่ยนแปลงงานตามโครงการที่ได้รับหมายได้

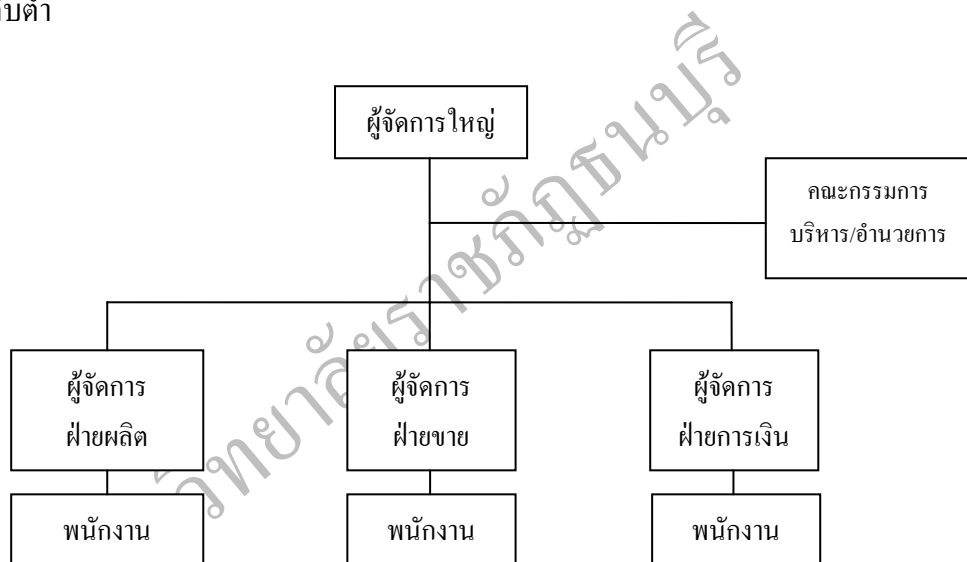
ข้อจำกัดของโครงสร้างองค์กรแบบโครงการ หรือแบบเมทริกซ์

1. พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานมีผู้บังคับบัญชามากกว่า 1 คน เพราะอาจจะต้องทำทั้งงานประจำและงานโครงการ

2. ระยะเวลาของการดำเนินโครงการจะใช้เวลาไม่เท่ากัน จึงต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างตามโครงการที่จัดทำขึ้น

โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ (committee organization)

โครงสร้างองค์การรูปแบบนี้ได้รับการดัดแปลงจากโครงสร้างองค์การแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา โดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพิ่มเติมขึ้นจากกลุ่มบุคคลคณะหนึ่ง เพื่อทำหน้าที่พิจารณาปัญหาต่าง ๆ ขององค์การร่วมประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ ให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาแก่ฝ่ายจัดการแทนผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งการตัดสินใจในการบริหารงานมักจะมาจากคณะกรรมการ และคณะกรรมการในองค์การอาจจะจัดตั้งขึ้นได้ในทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงจนถึงระดับต่ำ



ภาพที่ 2.5 โครงสร้างองค์การแบบงานคณะกรรมการ

ที่มา : นกตล เชนะโยธิน, 2548, หน้า 45

จากภาพที่ 2.5 แสดงให้เห็นว่าลักษณะของโครงสร้างขององค์การจะประกอบด้วยผู้จัดการใหญ่ควบคุมดูแลผู้จัดการฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย และฝ่ายการเงิน ผู้จัดการแต่ละฝ่ายก็จะควบคุมดูแลพนักงานฝ่ายของตน โดยมีคณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการอำนวยการ ทำหน้าที่ประสานงานให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาแก่ฝ่ายจัดการต่าง ๆ

ข้อดีของโครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ

1. โครงสร้างองค์การแบบนี้ก่อให้เกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน การประสานงานและความคิดระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ
2. กลุ่มคณะกรรมการจะเป็นแหล่งที่ให้ความคิดและข้อแนะนำที่ดีแก่องค์กร

3. การมีคณะกรรมการจะช่วยป้องกันไม่ให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอำนาจหน้าที่มากเกินไป

4. ช่วยให้เกิดความภูมิใจและเป็นเกียรติแก่บุคคลที่ได้เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ

ข้อจำกัดโครงสร้างแบบคณะกรรมการ

1. ในการดำเนินงานหรือการประชุมปรึกษาหารือของคณะกรรมการอาจสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย

2. บางครั้งไม่สามารถหาข้อยุติได้ หรือหาข้อยุติได้ยาก อาจทำให้เกิดผลเสียแก่องค์กร

การจัดส่วนงานหรือแผนกงานในองค์การธุรกิจ

การจัดส่วนงานหรือแผนกงาน (departmentation) หมายถึง การแบ่งงานต่าง ๆ ขององค์การออกเป็นหน่วยหรือแผนก ซึ่งระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารแต่ละหน่วยงานไว้ และให้อิสระในการทำงานตามสมควร โดยเป้าหมายที่สำคัญคือ การทำให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากร กำลังคน วัสดุและเงินทุนอย่างดีที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ การจัดแผนกงานมีหลักการโดยส่วนรวม คือ แผนกงานเดียวกันและจะมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เป้าหมายขององค์การบรรลุความสำเร็จต่อไป

การจัดแผนกงานมีหลักเกณฑ์ในการจัดหลายลักษณะ ในที่นี้จะขอกกล่าวถึงหลักเกณฑ์ในการจัดแผนกงาน 5 ลักษณะ คือ

1. การจัดแผนกตามหน้าที่
2. การจัดแผนกงานตามผลิตภัณฑ์หรือผลผลิต
3. การจัดแผนกงานตามพื้นที่หรืออาณาเขต
4. การจัดแผนกงานตามลูกค้า
5. การจัดแผนกงานโดยใช้หลักเกณฑ์หลายอย่าง

สรุป การจัดองค์การธุรกิจโดยทั่วไปจะมีการจัดตั้งหน่วยงานภายในโครงสร้างขององค์การแต่ละโครงสร้างก็จะมีการจัดแผนกงานตามหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ต้องการ หน่วยงานในองค์การต่าง ๆ จะมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ หน่วยงานหลักซึ่งรับผิดชอบต่อองค์การโดยตรง หน่วยงานที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำปรึกษาหารือ และหน่วยงานช่วยเหลือคอยช่วยเหลือสนับสนุนหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษาให้ปฏิบัติงานด้วยความราบรื่น

ส่วนโครงสร้างขององค์การโดยทั่วไปที่เป็นพื้นฐานในการนำมาสร้างเป็นรูปแบบขององค์การต่าง ๆ มี 3 รูปแบบ คือ โครงสร้างองค์การแบบหลัก ซึ่งเป็นโครงสร้างที่มีสายการบัญชาสายตรง โครงสร้างองค์การแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา ซึ่งลักษณะคล้ายกับโครงสร้างองค์การ

แบบงานหลัก แต่เพิ่มหน่วยงานที่ปรึกษาเข้ามาในโครงสร้างเพื่อทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำปรึกษา และโครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะ ซึ่งเป็นโครงสร้างที่มีการแบ่งส่วนงานตามลักษณะงานแต่ละชนิดที่ปฏิบัติอยู่ นอกจากนี้ยังมีโครงสร้างอีก 2 รูปแบบ ที่นิยมใช้กันมาก คือ โครงสร้างองค์การแบบโครงการหรือแบบเมทริกซ์ เป็นโครงสร้างที่มีทีมงานประจำตามหน้าที่และงานโครงการและโครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ ซึ่งโครงสร้างขององค์การที่การตัดสินใจในการดำเนินการต่าง ๆ จะมาจากคณะกรรมการเป็นส่วนใหญ่

สำหรับการจัดแผนงานในองค์การนั้น มีหลักเกณฑ์ในการจัด 5 ลักษณะคือ การจัดแผนงานตามหน้าที่ การจัดแผนงานตามผลิตภัณฑ์ หรือผลผลิต การจัดแผนงานตามพื้นที่หรืออาณาเขต การจัดแผนงานตามลูกค้า การจัดแผนงานโดยใช้หลักเกณฑ์หลายอย่าง ซึ่งมีการจัดแผนงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องจัดแผนงานให้ง่ายไม่ยุ่งยากต่อการปฏิบัติ มีการแสดงอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่าง ๆ อย่างชัดเจน

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ในเรื่องของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนั้น ถ้าพิจารณาจากแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ มักจะพูดถึงผลการปฏิบัติงาน (performance) ซึ่งถือได้ว่าเป็นเรื่องเดียวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (efficiency) คือ เมื่อมีผลการปฏิบัติงานดี ก็ถือว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง และถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ดี ก็ถือว่ามีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต่ำ

ความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

สุริจิรา แก้วกาหลง (2547, หน้า 17) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง สัดส่วนของต้นทุนต่อกำไรที่ใช้ไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ประสิทธิภาพ คือ การวัดจำนวนทรัพยากร เช่น วัสดุคิบ เงิน และพนักงานที่ใช้ไปในการผลิต หรือการบรรลุสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ลดาวัลย์ บัวเอี่ยม (2545, หน้า 19) กล่าวว่า ประสิทธิภาพเป็นการพิจารณาค่าใช้จ่าย (cost) ที่องค์การใช้ไปในการประกอบการเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ องค์การที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง องค์การที่ใช้ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างคุ้มค่าที่สุด และสามารถผลิตสินค้าหรือบริการได้มากที่สุด และพิจารณาในส่วนของอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) และปัจจัยนำออก (output) องค์การที่มีประสิทธิภาพสูง คือ องค์การที่สามารถผลิตปัจจัยนำออกได้มากที่สุดจากการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ น้อยที่สุด

กนกวรรณ ธนาเลิศสมบูรณ์ (2546, หน้า 9) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง พฤติกรรม ความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อคุณภาพของงานที่บุคคลนั้นได้ใช้ความพยายามที่กระทำในสิ่งที่ดี ที่สุดภายใต้มาตรฐานที่กำหนด

Abraham Zaleznick and other (1958, p. 40 อ้างถึงใน ประสาน กระแสสินธุ์, 2543, หน้า 23) กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ดีนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายนอกและภายใน (external and internal need) ซึ่งหากได้รับการตอบสนองแล้วย่อมหมายถึง การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความต้องการภายนอก ได้แก่

1. รายได้หรือค่าตอบแทน
2. ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
3. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
4. ตำแหน่งหน้าที่และความต้องการภายใน
5. ความต้องการเข้าหมู่คณะ
6. ความต้องการแสดงความรู้สึเกี่ยวกับภารกิจที่ดี ความเป็นเพื่อน และความรัก

ใคร่

7. ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง

สรุป ความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คือ การที่องค์การประสบผลสำเร็จ สามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ โดยมีการประเมินจากปัจจัยนำเข้าหรือจำนวนของการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งสามารถผลิตสินค้าและบริการได้มากตรงตามกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเรื่องประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ในการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของพนักงานในการปฏิบัติงานให้เพิ่มมากขึ้น ปัจจัยที่สำคัญในเรื่องของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการได้ทำการศึกษาและมีแนวคิดสรุปได้ ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2529, หน้า 5) กล่าวถึงปัจจัย 7 ประการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คือ

- (1) กลยุทธ์ (strategy) กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็ง ภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคภายนอก
- (2) โครงสร้าง (structure) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม จะช่วยในการปฏิบัติงาน
- (3) ระบบ (system) ระบบขององค์กรที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย
- (4) แบบ (styles) แบบของการบริหารของผู้บริหาร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

- (5) บุคลากร (staff) จำนวนและประเภทของบุคลากรในองค์กร
- (6) ความสามารถ (skill) ความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ
- (7) ค่านิยม (shared values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

สมพงษ์ เกษมสิน (2521, หน้า 30) ได้กล่าวถึงแนวคิดของ แฮริง อีเมอร์สัน (Harrington Emerson) ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพในหนังสือ “The Twelve Principles of Efficiency” ซึ่งได้รับการยกย่องและกล่าวถึงกันมาก มีหลัก 12 ประการ ดังนี้

- (1) ทำความเข้าใจและกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระจ่าง
- (2) ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
- (3) กำปรักษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
- (4) รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
- (5) ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
- (6) การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพ และมีภาระเบียบไว้เป็น

หลักฐาน

- (7) งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
- (8) งานสำเร็จทันเวลา
- (9) ผลงานได้มาตรฐาน
- (10) การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
- (11) กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงานได้ให้บำเหน็จรางวัลงานที่ดี
- (12) ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

สำหรับองค์ประกอบของประสิทธิภาพในการทำงานมี 4 ประการ คือ

(1) คุณภาพของงาน (quality) จะต้องมีความสูง คือ ผู้ผลิตและผู้ใช้ ได้ประโยชน์คุ้มค่า และความพึงพอใจ

(2) ปริมาณงาน (quantity) ของงานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน

(3) เวลา (time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการ เหมาะสมกับงาน และทันสมัย

(4) ค่าใช้จ่าย (costs) ในการดำเนินงานทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงาน และวิธีการ คือ จะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

สมยศ นาวิการ (2529, หน้า 16) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมี 3 ประการ คือ

- (1) ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย
 - (1.1) ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน
 - (1.2) ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของงาน
 - (1.3) ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
- (2) ปัจจัยทางกายภาพ ประกอบด้วย
 - (2.1) โครงสร้างและการบริหารงานขององค์กร
 - (2.2) รายได้ ค่าตอบแทน วัสดุอุปกรณ์สนับสนุน
 - (2.3) สภาพแวดล้อมขององค์กร
 - (2.4) ระเบียบปฏิบัติขององค์กร
 - (2.5) การเพิ่มพูนความรู้หรือการฝึกอบรม
- (3) ปัจจัยทางสังคมและจิตวิทยา ประกอบด้วย
 - (3.1) ความต้องการเข้าหมู่คณะ ต้องการความเป็นเพื่อน ความรักใคร่
 - (3.2) ความรู้สึกภาคภูมิใจในองค์กร
 - (3.3) ความมั่นคง ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
 - (3.4) ความต้องการมีศักดิ์ศรี ชื่อเสียงและความก้าวหน้า
 - (3.5) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาที่ดี
 - (3.6) การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุชน ลิ้มชวลิต (2544 : บทคัดย่อ) การศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของนโยบายการปรับปรุงองค์การรัฐวิสาหกิจ : ศึกษากรณีนโยบายการปรับโครงสร้างอัตรากำลังพนักงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

จากการศึกษาพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นด้วยร่วมกันในนโยบายของธนาคาร ด้วยกระบวนการ reengineering เพื่อลดขนาดองค์กรให้เหมาะสมกับฐานะและภาระ ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม มีทัศนคติในเชิงไม่เห็นด้วยต่อนโยบาย พบว่า โดยส่วนใหญ่ไม่มีความมั่นใจต่อการทำงาน เนื่องจากผลกระทบจากโครงการเกษียณอายุงานก่อนกำหนด ที่ธนาคารเปิด

เป็นโครงการเรียกว่า “โครงการร่วมใจจากเพื่อนขนาดองค์กรที่เหมาะสม (mutual separate plan for right sizing organization)

จักรพงษ์ กลีบมะลิ (2544 : บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่อง การปรับโครงสร้างองค์การของภาคธุรกิจ ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ : กรณีศึกษา บริษัท TPI

ผลการศึกษาพบว่า มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมของการที่มีผลต่อการปรับโครงสร้างบริษัท TPI ปี พ.ศ. 2544 ได้แก่ สิ่งแวดล้อมทางการเมือง สิ่งแวดล้อมทางด้านกฎหมาย สิ่งแวดล้อมทางด้านทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมทางด้านวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศ สิ่งแวดล้อมทางด้านธุรกิจ และสิ่งแวดล้อมทางด้านหน่วยงานที่ควบคุม การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมขององค์การนี้ มีผลให้บริษัท TPI ต้องปรับโครงสร้างองค์การ ทำให้โครงสร้างบริษัท TPI การเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติความเป็นทางการ มิติความชำนาญเฉพาะด้าน มิติสายการบังคับบัญชา มิติความสลับซับซ้อนบังคับบัญชา มิติความสลับซับซ้อน มิติการรวมศูนย์อำนาจ และมิติความเป็นมืออาชีพ ส่วนมิติความเป็นมาตรฐานนั้นไม่พบการเปลี่ยนแปลง การปรับโครงสร้างบริษัท TPI ครั้งนี้ ทำให้บริษัท TPI มีประสิทธิภาพในการใช้มีประสิทธิภาพในการใช้แรงงานให้สามารถส่งผลิตต่อหน่วยเพิ่มขึ้นเล็กน้อย เป็นผลจากการจัดกลุ่มงานใหม่ที่ชัดเจน และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจในงานมากขึ้น ส่วนในด้านการทำกำไรหรือผลตอบแทนต่อเงินที่ลงไปนั้น ยังเปรียบเทียบได้ไม่ชัดเจน สำหรับทางเลือกการปรับโครงสร้างบริษัท TPI เพื่อให้บริษัท TPI มีประสิทธิภาพ ได้แก่

1. การกำหนดรายละเอียดในการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เป็นมาตรฐานให้ชัดเจน
2. การลดจำนวนพนักงานลงให้เหลือเท่ากับงานที่มี การยุบหน่วยงานที่ไม่ใช่แกนหลัก และการลดระดับชั้นการบังคับบัญชาลง

3. การกระจายอำนาจให้มากขึ้นและ

4. การมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ นั่นคือ ควรปรับปรุงโครงสร้างบริษัท TPI ในมิติความเป็นมาตรฐาน มิติสายการบังคับบัญชา มิติการรวมศูนย์อำนาจ และมิติความเป็นวิชาชีพ

สงกรานต์ สวัสดิ์มงคล (2546 : บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของ บริษัท อัลลายแอนซ์รีไฟนนิ่ง จำกัด เพื่อการพัฒนาองค์การสู่สากล

ผลการศึกษาพบว่า องค์การ ARC ได้ทำการวิเคราะห์ SWOT เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ แล้วองค์การจะทำการกำหนดภารกิจหลัก หรือ KRA (key result area) หรือใช้คำว่ากำหนดภารกิจการหลัก และองค์การได้ทำการค้นหาปัจจัยที่สำคัญยิ่งยวดหรือ CSF (critical success factor) องค์การได้จัดตั้งวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ศาสตร์ ได้จากการระบุความต้องการ CSF แต่ละตัว จากนั้น้องค์การได้กำหนด CSF ได้ชัดเจนจึงทำให้จัดทำรรชนี

ชี้วัดผลงานหลักหรือ KPI (key performance indicator) ซึ่งเครื่องมือเหล่านี้ เป็นเครื่องมือที่ยืนยันได้ว่าองค์กร ARC สามารถจะพัฒนาองค์กรสู่สากลได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

โสภานาคะโร (2548 : บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้น และพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการจัดการ ตามหลักการจัดการของ Henri Fayol กรณีศึกษา บริษัท ฮิตาชิ โกลบอล สดอเรจ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นและพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการจัดการ ตามหลักการจัดการของ Henri Fayol มีความเห็นด้วยปานกลางในด้านการแบ่งงานกันทำ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เอกภาพในการบังคับบัญชา ค่าตอบแทน การจัดลำดับ ความเสมอภาค ความมั่นคงในการทำงาน และความคิดริเริ่ม และเมื่อทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้นและพนักงานระดับปฏิบัติการ ในแต่ละแผนกงานที่มีต่อการจัดการ ตามหลักการจัดการของ Henri Fayol ก็พบว่ามีความเห็นด้วยปานกลางกับหลักการจัดการของ Henri Fayol เมื่อตรวจสอบความแตกต่างโดยใช้วิเคราะห์ทางสถิติ t-test พบความแตกต่างของความคิดเห็นโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นและพนักงานระดับปฏิบัติการ ในด้านการแบ่งงานกันทำ ค่าตอบแทน การจัดสายการบังคับบัญชา ความเสมอภาค ความมั่นคงในการทำงาน ความคิดริเริ่ม และความสามัคคี โดยมี 2 แผนกงาน ที่มีความคิดเห็นต่อการจัดการตามหลักการจัดการของ Henri Fayol แตกต่างกันได้แก่ แผนกงานประกอบฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ (HDD) และแผนกงานประกอบดิสก์เข้ากับหัวอ่าน (HDE)

อัครชัย วงษ์แก้ว (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ทักษะคิดต่อระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ : กรณีศึกษา บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

ผลการศึกษาพบว่า

1. ในการศึกษาการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการองค์กรนั้น ได้ผลการคำนวณต้นทุนค่าเสียโอกาสในการตัดสินใจใช้เงินลงทุนในกิจกรรมของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) เทียบกับการตัดสินใจลงทุนในพันธบัตร พบว่าดำเนินงานใน 3 ปีที่ผ่านมา การลงทุนกับบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ได้ผลตอบแทนจากการลงทุนสูงกว่าการลงทุนในพันธบัตรรัฐบาล

2. จากแบบสอบถาม ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายและเพศหญิงเท่า ๆ กัน โดยมีการศึกษาส่วนใหญ่สูงกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี โดยเป็นผู้จัดการส่วนหรือผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายที่มีระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ด้านนี้ใกล้เคียงกันระหว่างไม่เกิน 5 ปี และมากกว่า 10 ปี และส่วนใหญ่ได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับระบบ EVM จากหนังสือบันทึกสั่งการ/คำสั่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของ กสท รวมทั้งส่วนใหญ่ไม่เคยเข้ารับการอบรมหรือประชุมสัมมนา

3. จากการทดสอบความรู้ความเข้าใจ พบว่า คณะทำงานดำเนินงานและคณะทำงานย่อย ๆ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำระบบบริหารจัดการ เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการและระบบ balance scorecard อยู่ในระดับปานกลาง

4. คณะทำงานดำเนินงานและคณะทำงานย่อยมีความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการ เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการ ด้านการประสานงานและประชาสัมพันธ์และด้านงบประมาณ ส่วนใหญ่มีคะแนนความพร้อมอยู่ในระดับน้อย แต่ด้านบุคลากร ด้านการบริหารจัดการ และด้านวัสดุอุปกรณ์ ส่วนใหญ่มีคะแนนความพร้อมในระดับปานกลาง

5. การทดสอบความสัมพันธ์ข้อมูล พบว่า ระดับการเข้าร่วมอบรมหรือประชุมสัมมนาที่แตกต่างกัน จะมีความพร้อมต่อการนำระบบบริหารจัดการ เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการแตกต่างกัน และระดับความรู้ความเข้าใจที่แตกต่างกันจะมีความพร้อมต่อการนำระบบบริหารจัดการ เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการที่ไม่แตกต่างกัน

วิจัย วารุณญา เลิศกวินชนะกิจ (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยภายในองค์การ ปัจจัยแวดล้อมองค์การ เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์การ ปัจจัยแวดล้อมองค์การกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ คณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล และพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอเมืองสมุทรปราการ 6 แห่ง จำนวน 120 คน เครื่องมือเป็นแบบสอบถามปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ค่าสถิติ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า

1. ปัจจัยภายในองค์การอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ศักยภาพผู้บริหาร ศักยภาพผู้ปฏิบัติงาน การสื่อสารและเทคโนโลยี และธรรมาภิบาล อยู่ในระดับมาก

2. ปัจจัยแวดล้อมองค์การอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการสนับสนุนจากประชาชน การติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน และความความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกอยู่ในระดับมาก

3. ประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณ มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับปัจจัยภายในองค์การและปัจจัยแวดล้อมองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วารภรณ์ ศรีพะเนิน (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษา การสำรวจความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานคลัง กรณีศึกษา เทศบาลในเขตอำเภอเมือง อำเภอนาทม อำเภอท่ามวง จังหวัดกาญจนบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสำรวจความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับปัจจัยด้านความพร้อมภายในกองคลังของเทศบาล ในเขตอำเภอเมือง อำเภอนาทม อำเภอท่ามวง จังหวัดกาญจนบุรี ประกอบด้วย ด้านบุคลากร ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี และด้านงบประมาณ ปัจจัยด้านการบริหารงานคลังของเทศบาลโดยใช้กระบวนการบริหาร (POSB CORB) ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ และประสิทธิภาพการบริหารงานคลัง ตลอดจนศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานคลังของเทศบาลในเขตอำเภอเมือง อำเภอนาทม อำเภอท่ามวง จังหวัดกาญจนบุรี โดยการเก็บข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานในกองคลังจำนวน 114 ราย การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการคำนวณหาร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และโดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (multiple regression analysis) ผลการศึกษาพบว่า

พนักงานในกองคลังส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีรายได้ตั้งแต่ 7,001-12,000 บาท พนักงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในกองคลังมา 2-6 ปี และส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ในงานการเงินและบัญชี ความพร้อมในกองคลังโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ประกอบด้วยด้านบุคลากรมีความพร้อมอยู่ในระดับมาก ด้านวัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีและด้านงบประมาณมีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารภายในกองคลังโดยรวมอยู่ในระดับมาก ในด้านการจัดทำงานงบประมาณมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการรายงาน และด้านการจัดองค์การมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ประสิทธิภาพการบริหารภายในกองคลังของเทศบาลในเขตอำเภอเมือง อำเภอนาทม อำเภอท่ามวง จังหวัดกาญจนบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ในด้านการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาด้านความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและความรู้ความสามารถ

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารงานคลังของเทศบาลในเขตอำเภอเมือง อำเภอนาทม อำเภอท่ามวง จังหวัดกาญจนบุรี โดยรวมพบว่า ความคิดเห็นการบริหารงานคลังโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารงานคลัง ซึ่งสามารถอธิบายความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารงานคลังได้ร้อยละ 52.90

จรรยาพร สุรัตน์ชัยการ (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน บริษัท แม่กลองฟู้ดส์ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัย

ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน บริษัท แม่กลองฟู้ดส์ จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา ได้แก่ หัวหน้างานระดับกลาง หัวหน้างานระดับต้น และพนักงานปฏิบัติการ จำนวน 184 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิและแบบตามสะดวก โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่าง โดยใช้สถิติทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การวิเคราะห์ความสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ผลการศึกษาพบว่า

1. พนักงานบริษัท แม่กลองฟู้ดส์ จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 16-25 ปี การศึกษาค่ากว่าหรือเทียบเท่ามัธยมศึกษาตอนต้น สถานภาพโสด มีประสบการณ์เคยทำงานในโรงงานต่ำสุดคือ 1 ปี และสูงสุด 24 ปี โดยมีระยะเวลาทำงานเฉลี่ยประมาณ 4 ปี 10 เดือน ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท มีระยะเวลาในการทำงานที่โรงงานบริษัท แม่กลองฟู้ดส์ จำกัด ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 2 ปี และเป็นคนในเขตพื้นที่จังหวัดสมุทรสงคราม

2. พนักงานมีความคิดเห็นว่า บริษัทมีการจูงใจโดยรวมในการทำงาน ด้านความต้องการในการอยู่รอด ความต้องการความสัมพันธ์ และความต้องการความเจริญก้าวหน้าอยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยด้านสุขอนามัยโดยรวมและนโยบายขององค์กร พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี ส่วนสภาพการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และพนักงานมีความคิดเห็นในด้านปัจจัยโครงสร้างงานในการบริหารโดยรวม และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับดี

3. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานของบริษัทโดยรวมอยู่ในระดับดี

4. ปัจจัยด้านการจูงใจโดยรวมมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยด้านความต้องการในการอยู่รอดโดยรวมปัจจัยด้านความต้องการความสัมพันธ์โดยรวม และปัจจัยด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้าโดยรวม มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5. ปัจจัยด้านสุขอนามัยโดยรวม ด้านสภาพการทำงานโดยรวม ด้านนโยบายขององค์กรโดยรวม มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ ในทิศทางเดียวกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

6. ปัจจัยด้านโครงสร้างในการบริหารองค์กรมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

กิตติพงษ์ ศิริพร (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีศึกษา โรงงานผลิตรถยนต์ จังหวัดสมุทรปราการ ผลการศึกษาพบว่า

1. ปัจจัยแรงจูงใจภายในของพนักงานระดับปฏิบัติการโดยรวมอยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ทำสาย ด้านความมั่นคงในงาน ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน และด้านการมีส่วนร่วมในงาน และระดับปานกลาง จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านของโอกาสในความก้าวหน้า ด้านการยกย่องและยอมรับนับถือ ด้านการมีอำนาจในหน้าที่

2. ปัจจัยแรงจูงใจภายนอกของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ด้านความปลอดภัยในการทำงาน มีระดับมาก และระดับปานกลาง จำนวนทั้งสิ้น 5 ด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการพัฒนาการฝึกอบรม ด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

3. การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านต้นทุนการผลิต ด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ และด้านเวลาการผลิต

4. การเปรียบเทียบลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระยะเวลาการปฏิบัติงานในบริษัทปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา พบว่า โดยรวมแล้วแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

5. การเปรียบเทียบลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่มีผลต่อปัจจัยแรงจูงใจภายในและปัจจัยแรงจูงใจภายนอกของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านแรงจูงใจภายในที่จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระยะเวลาการปฏิบัติงานในบริษัทปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ด้านปัจจัยแรงจูงใจในภายนอก ซึ่งได้มีการจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระยะเวลาการปฏิบัติงานในบริษัทปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

6. ปัจจัยแรงจูงใจภายในที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยรวม ด้านต้นทุนการผลิต อยู่ในระดับปานกลาง ด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ อยู่ในระดับปานกลาง และด้านเวลาการผลิต อยู่ในระดับปานกลาง

7. ปัจจัยแรงจูงใจภายนอกที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยรวม ด้านต้นทุนการผลิต อยู่ในระดับปานกลาง ด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ อยู่ในระดับปานกลาง และด้านเวลาการผลิต อยู่ในระดับปานกลาง

รดา มณีพรายพรรณ (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยู. อาร์. เคมีคอล จำกัด ผลการศึกษาพบว่า

1. พนักงานบริษัท ยู. อาร์. เคมีคอล จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 18-27 ปี สถานภาพสมรส ระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 7 ปี และอยู่ในตำแหน่งระดับพนักงาน

2. พนักงานบริษัท ยู. อาร์. เคมีคอล จำกัด มีความคิดเห็นต่อปัจจัยบรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านความรับผิดชอบส่วนบุคคล ด้านความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง ด้านการยินยอมให้มีความขัดแย้งในองค์การ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง และด้านโครงสร้างขององค์การ อยู่ในระดับดี

3. พนักงานบริษัท ยู. อาร์. เคมีคอล จำกัด มีความคิดเห็นต่อปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวม อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ด้านค่าตอบแทน ด้านการฝึกอบรม และด้านการปฐมนิเทศ อยู่ในระดับดี ส่วนด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

4. พนักงานบริษัท ยู. อาร์. เคมีคอล จำกัด มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านบทบาทของหัวหน้าในการเป็นผู้ฝึกสอน ด้านวิสัยทัศน์ และความสามารถในการโน้มน้าวของหัวหน้า ด้านแบบฉบับที่ดีของหัวหน้า ด้านการกระตุ้นการทำงานของพนักงาน และด้านความไว้วางใจพนักงานของหัวหน้า อยู่ในระดับดี

5. พนักงานบริษัท ยู. อาร์. เคมีคอล จำกัด มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงทุกข้อ เช่น ปฏิบัติงานโดยมีวัตถุประสงค์ของบริษัทเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานกำหนดไว้ชัดเจน ปฏิบัติงานเสร็จทันเวลาที่กำหนด ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม และผลการปฏิบัติงานได้ตรงตามมาตรฐานที่ตั้งไว้

6. พนักงานบริษัท ยู. อาร์. เคมีคอล จำกัด ที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

7. ปัจจัยบรรยากาศองค์การโดยรวม ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม และปัจจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ

8. ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทน และปัจจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านความไว้วางใจพนักงานของหัวหน้าสามารถร่วมทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู. อาร์. เคมีคอล จำกัด ได้ในทิศทางเดียวกัน คิดเป็นร้อยละ 20.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี