

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่อง การจัดการของบริษัท มีเดีย เน็ทเวิร์ค จำกัด ในทัศนะของพนักงาน ผู้วิจัย ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงระบบ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ
3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
4. ประวัติ บริษัท มีเดีย เน็ทเวิร์ค จำกัด
- 5.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงระบบ

##### ความหมายของระบบ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 31) ให้ความหมายของระบบว่าเป็นกลุ่มของ ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน ต้องการบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

ประทุม รอดประเสริฐ (2545, หน้า 66) ได้ให้รายละเอียดของระบบไว้ใน 2 ลักษณะ กล่าวคือ ความหมายที่เป็นนามธรรม และ รูปธรรมโดยความหมายที่เป็นนามธรรมของระบบ หมายถึง วิธีการ (Method) การปฏิบัติงานที่มีรูปแบบและขั้นตอนที่ไม่ตายตัวอาจผันแปรตาม สภาพแวดล้อมและปัจจัยที่กำหนดให้ ส่วน ความหมายที่เป็นรูปธรรม หมายถึง สรรพสิ่ง (Entity) ที่ ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ และพึ่งพาอาศัยกัน โดยมีส่วนหนึ่งเป็นศูนย์กลางของ ระบบ

Hicks (1972, p. 461) กล่าวว่า ระบบ คือ การรวมตัวของสิ่งหลายสิ่ง เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยแต่ละสิ่งนั้นมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรือขึ้นต่อกันและกัน หรือมีผลกระทบต่อ กันและกัน เพื่อให้เกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่ง

Robbins, and Coulter (2006, p. 54) ให้นิยาม ระบบ คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกัน และสัมพันธ์กัน ซึ่ง กำหนดวิธีการปฏิบัติให้เป็นเอกภาพหรือ บรรลุวัตถุประสงค์

กล่าวโดยสรุป ระบบ หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน และขึ้นต่อกัน โดยส่วนประกอบต่าง ๆ ร่วมกันทำงานอย่างผสมผสานกันเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

ประเภทของระบบโดยทั่วไป จำแนกออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ระบบปิด และระบบเปิด ระบบปิด (closed system) จะไม่เกี่ยวข้องกับ และไม่ได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม องค์การแบบเปิด (open system) จะได้รับอิทธิพลอย่างมากจากสิ่งแวดล้อมหากพิจารณาโดยรายละเอียด พบว่าระบบปิด (closed system) คือ ระบบที่มีความสมบูรณ์ภายในตัวเอง ไม่พยายามผูกพันกับระบบอื่นใด และแยกตนเองออกจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในสังคม

ระบบเปิด (open system) คือ ระบบที่ต้องอาศัยการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคล องค์การ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ในลักษณะเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นมีความสมดุลรวมทั้งสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปก็มีผล หรืออิทธิพลต่อการทำงานของ องค์การ

#### องค์ประกอบของระบบ

จากความหมายของระบบ ย่อมแสดงให้เห็นว่าทุกระบบต้องมีองค์ประกอบหรือสิ่งต่าง ๆ เพื่อดำเนินงานสัมพันธ์กันเป็นกระบวนการ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ ตามวัตถุประสงค์ที่องค์การได้ตั้งไว้ ดังนั้นภายในระบบจึงมีองค์ประกอบดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542, หน้า 24-25)

สิ่งที่ป้อนเข้าไป (input) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ เป็นทรัพยากร หรือสิ่งที่จำเป็นเพื่อนำเข้าสู่ระบบ และก่อให้เกิดการทำงาน ทรัพยากรจะอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ แล้วแต่ประเภทของระบบ เช่น ในระบบอุตสาหกรรม ปัจจัยนำเข้าประกอบด้วยเครื่องจักร วัตถุดิบ คนงาน โรงงาน ในระบบการศึกษา ตัวป้อนเข้าไป ได้แก่ นักเรียน สภาพแวดล้อมของนักเรียน โรงเรียน สมุด ดินสอ และอื่น ๆ เป็นต้น

กระบวนการ (process) เป็นการทำหน้าที่แปรสภาพทรัพยากรหรือประมวลผลให้เป็นผลผลิต กระบวนการมีลักษณะแตกต่างกันไปแล้วแต่ประเภทของระบบ เช่น ในระบบอุตสาหกรรม กระบวนการ คือ กรรมวิธีหรือวิธีการการผลิตสินค้า ระบบการศึกษาได้แก่วิธีการสอนต่าง ๆ เป็นต้น

ผลงาน (output) หรือ ผลผลิต (product) เป็นสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของระบบ ในระบบอุตสาหกรรม ผลผลิตที่ต้องการอาจเป็นตัวสินค้า กำไร คุณภาพ ความพึงพอใจความสำเร็จในลักษณะต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผล ในระบบการศึกษา ได้แก่ นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในลักษณะต่าง ๆ หรือนักเรียนที่มีความรู้ ความสามารถที่จะดำรงชีวิตในอนาคตได้ตามอัตภาพ เป็นต้น

แนวความคิดการจัดการเชิงระบบ (system approach) เป็นแนวความคิดที่มององค์การ และกลไกภายในองค์การว่าลักษณะเหมือนกับระบบ กล่าวคือถ้าจะพิจารณาองค์ประกอบส่วนนำเข้า (input) ขององค์การก็ได้แก่ ปัจจัยทางการจัดการต่าง ๆ เช่น วัตถุดิบ แรงงาน เครื่องจักร โดยส่วน

นำเข้าเหล่านี้จะนำไปผ่านกระบวนการ (process) คือผ่านกระบวนการ และกิจกรรมทางการบริหาร และในส่วนของผลลัพธ์ (output) ก็คือ สินค้า หรือการบริหาร และนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ก็คือ กำไร ผลตอบแทนที่น่าพอใจของผู้ถือหุ้น และความอยู่รอดเจริญเติบโตขององค์กร

กลไกการจัดการเชิงระบบ เป็นการมององค์กรในลักษณะ กลไกของระบบ คือ

- องค์กรเปรียบเสมือนระบบใหญ่ (system) ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ (sub system) เช่น ระบบตลาด ระบบผลิต ระบบการเงิน ระบบบัญชี ระบบการบริหารบุคคล เป็นต้น
- องค์กรจะมีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา ก็คือ มีการทำงานตลอดจนการปฏิบัติกิจกรรมทางการบริหาร เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย
- ในระบบย่อย หรือ หน่วยงานต่าง ๆ ก็จะมีการทำงานตามหน้าที่ ซึ่งจะต้องมีการติดต่อประสานงานระหว่างกันอยู่ตลอดเวลา โดยอาศัยระบบการจัดการการติดต่อสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ
- เมื่อหน่วยงานใด หรือส่วนงานใดเกิดการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานอื่น ๆ ถึงแม้แต่แต่ละหน่วยงานจะมีเป้าหมายเป็นของตนเองตามลักษณะงาน แต่ในภาพรวมแล้วเป้าหมายเหล่านั้นจะต้องมีทิศทางเดียวกันเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายโดยรวมขององค์กร

สรุป ระบบการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และผลงาน (output) โดยแต่ละส่วนจะต้องมีความ สัมพันธ์ และผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร

#### ลักษณะสำคัญของระบบ

1. ในระบบใหญ่ (system) จะประกอบด้วยระบบย่อย (sub system)
2. ทั้งระบบจะมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา
3. การเคลื่อนไหวของระบบย่อย (sub system) จะมีผลกระทบซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องเป็นลูกโซ่ (chain of effect)
4. การเปลี่ยนแปลงของระบบหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อระบบอื่น

#### ระบบองค์กร (organizational system)

Kast and Rosenzweig (1995, p.102) กล่าวว่า ระบบหมายถึง การประกอบหรือการรวมกันของส่วนประกอบต่างๆ ส่วนประกอบหรือระบบย่อยเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กันและส่งผลต่อกัน ประชุม รอดประเสริฐ (2545, หน้า 66) กล่าวว่า ระบบคือ องค์กรประกอบต่าง ๆ ที่ทำงานสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน เพื่อให้เกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่ง

สุคนธ์ ภูริเวทย์ (2542, หน้า 38) กล่าวว่า ระบบคือ การทำงานที่ประสานกันของ องค์กรประกอบ หรือปัจจัยต่าง ๆ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายทั่วไป และเราสามารถเข้าใจวิธีการทำงานได้

อุทัย บุญประเสริฐ (2539, หน้า 40) ได้ให้ความหมายของระบบใน 2 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. ระบบคือ สรรพสิ่ง (entity) ที่มีลักษณะเฉพาะเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง เป็นระบบที่ประกอบด้วยระบบย่อย หรือส่วนต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน โดยส่วนต่าง ๆ เหล่านี้ทำหน้าที่เป็นอิสระเฉพาะตัว และทำหน้าที่สัมพันธ์กัน เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของระบบใหญ่ที่เป็นภาพรวมของระบบ

2. ระบบในฐานะที่เป็นวิธีการ (method) ซึ่งเป็นระบบของวิธีการทำงานเฉพาะรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือกระบวนการทั้งหมด

โดยภาพรวมขององค์กร อาจกล่าวได้ว่าองค์กรเป็นระบบเปิด เนื่องจาก การทำงานโดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้ออกมาเป็นความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายนั้น จะต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ได้แก่ กฎหมาย เศรษฐกิจ การเมือง ลูกค้า คู่แข่งขัน เทคโนโลยี ฯลฯ ซึ่งความสำเร็จขององค์กรจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นก็ขึ้นอยู่กับอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ นอกจากนี้ยังมีระบบการควบคุม ประเมินผลงานเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับหรือ feedback เพื่อนำไปสู่การแก้ไขและพัฒนาต่อไป

## แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ

### ความหมายของการจัดการ

การจัดการ (Management) หรือการบริหาร (Administration) 2 คำนี้ เป็นคำที่คนส่วนใหญ่คุ้นเคยและใช้กันอยู่เสมออย่างกว้างขวาง จึงมีความหมายคล้ายคลึงกันและใช้ทดแทนกันอยู่เสมอ เพราะฉะนั้นการจัดการ (Management) คือ การจัดการภารกิจภายในองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป็นไปตามนโยบายแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือการจัดการหมายถึง ภารกิจของบุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือหลายคนเข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของแต่ละบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ ส่วนการบริหาร (Administration) หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการในระดับและแผนงาน ซึ่งส่วนใหญ่ใช้กับการบริหารในภาครัฐหรือองค์กรขนาดใหญ่ ขึ้นอยู่กับเจตนาของผู้ใช้ว่าจะมีความเหมาะสมไปในทางใด ซึ่งอาจใช้คำทั้ง 2 แทนกันได้

ยูทซ์ กัยวรรณ (2543, หน้า 18) ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการ คือ กลุ่มบุคคลที่มีหน้าที่วางแผนการจัดการองค์กร จัดคนเข้าไปทำงาน สั่งการ และควบคุม การทำงานให้กิจกรรมขององค์กร ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอยู่บนปัจจัยในการจัดการ

กิ่งทอง ทองใบ (2543, หน้า 5) ได้อธิบายถึง การจัดการตามแนวความคิด และทฤษฎีทางการบริหารจัดการว่า การจัดการอาจมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า การบริหาร ในยุคนั้น แต่ใน

ปัจจุบันการใช้อาจแตกต่างกัน การจัดการใช้ในภาคธุรกิจ และการประกอบการ เรียกว่าการจัดการธุรกิจ การจัดการ หมายถึง การนำแผนที่ได้วางไว้มาปฏิบัติ และดำเนินการให้บรรลุผล

ลัทธินิการ ศรีวระมย์ และ ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2543, หน้า 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยขั้นตอนในการวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การนำ (leading) และการควบคุม (controlling) การจัดการจึงเป็นการใช้ทรัพยากรทางการบริหารต่าง ๆ ได้แก่ มนุษย์ วัสดุอุปกรณ์ เงินทุน ตลอดจนสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในองค์การอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

สมคิด บางโม (2546, หน้า 59) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง ศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ขององค์การ และนอกองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, หน้า 1) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง ภารกิจของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือหลายคน ที่เรียกว่า ผู้บริหาร ที่เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำ และไม่อาจประสบความสำเร็จจากการแยกกันทำ ให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542, หน้า 144) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการนำทรัพยากรมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหารคือ 1. การวางแผน 2. การจัดองค์การ 3. การนำ และ 4. การควบคุม ซึ่งจากความหมายดังกล่าวมีคำสำคัญ 3 คำ คือ กระบวนการ ทรัพยากรการบริหาร และวัตถุประสงค์

บาร์โทล และมาร์ติน (Bartol and Martin, 1991, pp. 7-8) ให้ความหมายของการบริหารจัดการองค์การ (Management) ว่าเป็นกระบวนการปฏิบัติเพื่อให้บังเกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ ซึ่งการบริหารจัดการองค์การจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อไปนี้

1. การวางแผน (planning) คือ กระบวนการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ ตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติเป็นขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. การจัดองค์การ (organizing) คือ กระบวนการจัดปัจจัยทรัพยากรต่าง ๆ รวมถึงบุคคลเข้าสู่โครงสร้างของการแบ่งงานตามภารกิจหน้าที่ต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน กำหนดลักษณะการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

3. การนำ หรือสั่งการ (leading or directing) คือ กระบวนการมอบหมาย สั่งการ ให้บุคลากรปฏิบัติภารกิจหน้าที่ตามโครงสร้างงานที่กำหนด ใช้ความเป็นผู้นำสร้างอิทธิพลโน้มน้าวบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างได้ผล (productive)

4. การควบคุม (controlling) คือ กระบวนการติดตามตรวจสอบ กำกับ ดูแลแนะนำการแก้ไข ให้บุคลากรปฏิบัติกิจกรรม หรืองานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่พึงปรารถนา และให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

การบริหารจัดการมีความหมายในลักษณะต่าง ๆ แยกได้เป็น 3 ลักษณะ (พยอม วงศ์สารศรี, 2530, หน้า 27-30)

ลักษณะที่หนึ่ง การจัดการเป็นศิลปะของการใช้บุคคลอื่นทำงานขององค์การให้สำเร็จ การจัดการเป็นศิลปะในลักษณะที่ใช้บุคคลอื่นทำงาน โดยการตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังทั้งของบุคคล และขององค์การ และจัดโอกาสให้เขาเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

ลักษณะที่สอง การจัดการเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่ผู้บริหาร หรือผู้จัดการจะต้องปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ผลที่ต้องการ ซึ่งเป็นกระบวนการวางแผน กระบวนการจัดองค์การ กระบวนการจัดคนเข้าทำงาน กระบวนการสั่งการ และกระบวนการควบคุม

ลักษณะที่สาม การจัดการคือกลุ่มของผู้จัดการ (a group of managers) ในความหมายนี้ การจัดการเป็นคณะบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง จนถึงผู้บริหารระดับล่าง เป็นบุคคลที่รับผิดชอบในด้านนโยบาย รับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การเพื่อให้บังเกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

โดยสรุป การบริหารจัดการเป็นทั้งศาสตร์ (science) และเป็นศิลปะ (art) เป็นศาสตร์ในแง่ที่การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบระเบียบ มีแผน มีกระบวนการจัดทำเกี่ยวกับระบบคน ระบบงาน และระบบการใช้ปัจจัยทรัพยากรอย่างมีเหตุผล มีหลักการ เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ขององค์การเกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันการบริหารจัดการก็เป็นศิลปะของการกำกับดูแลบุคคล ให้ความเอาใจใส่ต่ออารมณ์ ความรู้สึก ความต้องการ และความพอใจของแต่ละบุคคล จัดมอบหน้าที่การทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะตัวของเขา สร้างสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขในการทำงานให้เกิดแรงจูงใจ และจัดระดับผลตอบแทนให้เอื้อต่อขวัญ และกำลังใจ การสร้างสภาพความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานจะกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ และยกระดับการเพิ่มผลผลิต (productivity)

#### **แนวคิดพื้นฐานด้านการบริหารจัดการ**

ปัจจุบันการบริหาร หรือการจัดการเป็นศาสตร์ที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางมาก และการบริหารจัดการ ได้สั่งสม และพัฒนาอย่างรวดเร็วในระยะเวลา 90 ปีมานี้ นับตั้งแต่ก่อนปี ค.ศ. 1910 ซึ่งมีผู้ที่สนอกสนใจ และค้นคว้ากันอย่างกว้างขวาง และต่อเนื่อง ทำให้เกิดแนวความคิด และทฤษฎีทางด้านการบริหารจัดการต่าง ๆ มากมาย การศึกษาพัฒนาการของการบริหารจัดการจะช่วยให้ทราบความเป็นมาของแนวความคิดต่าง ๆ ได้ดี (สมคิด บางโม, 2543, หน้า 64)

ภารกิจทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ หรือการบริหารมีความสำคัญต่อความสำเร็จของ

องค์กรทุกประเภท ไม่ว่าจะองค์กรนั้นจะเป็นองค์กรธุรกิจ หรือองค์กรสาธารณะ องค์กรขนาดเล็ก ที่เจ้าของผู้ประกอบการเป็นผู้ดูแลเพียงคนเดียว จนถึงองค์กรขนาดใหญ่ที่มีโครงสร้าง และระบบงานที่สลับซับซ้อนแล้วแต่ต้องอาศัยการจัดการ หรือการบริหารในการดำเนินการให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กรทั้งสิ้น ตำแหน่งต่าง ๆ ทางด้านการบริหาร เช่น ประธานคณะเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร ผู้อำนวยการ ผู้จัดการทั่วไป ซูเปอร์ไวเซอร์ ไม่ว่าจะเรียกชื่อใด ๆ ก็ตามล้วนแล้วแต่เป็น ตำแหน่งในระดับบริหารซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการในฐานะผู้กำกับดูแลแผนงาน การจัดองค์กร การ ชี้นำ และการควบคุมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และผลผลิตให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ทั้งสิ้น องค์กรทุกองค์กรต้องมีเป้าหมายขึ้นอยู่กับว่าองค์กรนั้นถูกจัดอยู่ในประเภทใด ถ้าเป็น องค์กรธุรกิจจะมีเป้าหมายหลักในการแสวงหากำไร เพื่อนำไปใช้เป็นค่าใช้จ่ายในการประกอบการ ผลประโยชน์ในรูปของเงินปันผลตอบแทนการลงทุนของผู้ถือหุ้น ในขณะที่องค์กรสาธารณะจะมี เป้าหมายหลักเพื่อการบริการประชาชนเป็นหลักไม่ได้มีจุดมุ่งหมายที่จะแสวงหากำไรเป้าหมาย ต่าง ๆ เหล่านี้ จะเป็นตัวกำหนดกิจกรรม (activities) หรือ (mission) ต่าง ๆ ซึ่งแยกย่อยได้ลงไปถึง งานแต่ละงานที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์มาช่วย ในการดำเนินการก่อตัวในรูปของกระบวนการจัดการเริ่มต้นขึ้น เพื่อช่วยในการประสานงาน และ อำนวยการให้กิจกรรมของแต่ละบุคคลสามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพสูงสุด บรรลุเป้าหมายขององค์กร (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2545, หน้า 38)

#### **ความสำคัญของการบริหารจัดการ**

การจัดการ ถือได้ว่าเป็นงานสำคัญยิ่งที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้โดยส่วนรวม ทั้งนี้เพราะแม้ว่าผู้ปฏิบัติงานในจุดต่าง ๆ จะทำงานในหน้าที่การงานที่เป็นงานด้านเทคนิคได้ดีก็ตาม ถ้าหากไม่ประสานกันหรือสอดคล้องกับงานที่กระทำโดยฝ่ายอื่น ๆ หรือไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์ ภายนอกที่อยู่ไกลออกไป ก็ย่อมจะทำให้งานต่าง ๆ ล้มเหลวไม่สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จให้กับ กิจการได้ ด้วยความเข้าใจที่ถูกต้องนี้เอง จึงเป็นที่ยอมรับกันว่าการจัดการเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญยิ่งมีเนื้อหาสาระที่เป็นแก่นสารมากมาย และมีใช่เป็นเพียงสามัญสำนึกธรรมดา ทุกวันนี้ องค์กรทุกแห่งต่างต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยุ่ยากซับซ้อน มีผลทำให้การทำงานดำเนินไปได้ ด้วยความยากลำบากจึงเป็นที่ยอมรับกันมากขึ้น การจัดการนับเป็นทักษะระดับสูงที่จะต้องมีการ ถ้ายทอดและศึกษาหาความรู้ให้เพิ่มพูนขึ้นตลอดเวลา (ธงชัย สันติวงษ์, 2543, หน้า 4)

#### **คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการ**

หน้าที่งานหลักที่สำคัญของการบริหารจัดการคือ การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น เป็นผู้ทำ ดังนั้นผู้บริหารทุกคนจึงเท่ากับต้องปฏิบัติหน้าที่ตาม กระบวนการจัดการ (management process) เหมือนกันทุกคน การเข้าใจถึงกระบวนการจัดการโดยละเอียดว่ามีอะไรบ้าง และการฝึกฝน

ให้มีทักษะสูงขึ้น นับว่าจะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ ณ จุดนี้เองจะเห็นได้ไม่ยากเลยว่าสภาพที่แท้จริงของผู้บริหารงานหรือเจ้าของกิจการทุกคนที่ต้องเผชิญอยู่ และต้องจัดการอยู่ตลอดเวลา คือ 2 ระบบที่เป็นคู่แข่ง “ระบบงาน” และ “ระบบคน” ซึ่งทำให้บางคนคิดคำซึ่งง่าย ๆ สั้น ๆ ว่าผู้จัดการ คือ “การบริหารงานและการบริหารคน” หรือ การต้องทำหน้าที่จัดการเรื่องระบบงานด้านต่าง ๆ และวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้กิจการมีระบบการผลิต การให้บริการ หรือ การดำเนินการด้านต่าง ๆ ทุกด้านเป็นไปด้วยดี พร้อมกันกับการต้องทำหน้าที่จัดการเรื่องคน ซึ่งจะเป็นผู้เข้ารับมอบหมาย และปฏิบัติงานตามหน้าที่งาน หรือตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ เพื่อให้ทุกคนมุ่งมั่นทุ่มเทกำลังความสามารถทั้งกายและใจให้เกิดผลงานที่ดี และประสานกันกับการทำงานของบุคคลฝ่ายอื่น ๆ อย่างดีด้วย (ธงชัย สันติวงษ์, 2543, หน้า 6)

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, หน้า 21) กล่าวถึงลักษณะของงานบริหารจัดการไว้ 3 ด้านคือ

1. ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์กร
2. ในด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ งานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กรและการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
3. ในด้านของความรับผิดชอบ งานบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้าช่วยกัน

กล่าวโดยสรุปคือ ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการทุกคนจะต้องเข้ามาทำหน้าที่ในการบริหาร และจัดการให้การทำงานทั้งสองระบบนี้ คือ ระบบงาน และระบบคน ให้สามารถประสานกัน และทำงานร่วมกันไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### **ทฤษฎีกระบวนการจัดการ**

ทฤษฎีกระบวนการจัดการของ Harold Koontz, O'Donnel, Wehrich, H. คือทฤษฎี POLC ซึ่งดัดแปลงมาเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2545, หน้า 62-65)

#### **1. การวางแผน (planning)**

การวางแผน เป็นการกำหนดทิศทาง (direction) ภารกิจ (mission) เป้าหมาย (goals) วัตถุประสงค์ (objectives) ขององค์กร ตลอดจนกรอบความคิด (framework) แนวทางและวิธีปฏิบัติ (procedure) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ การวางแผนเป็นหน้าที่แรกทางการจัดการที่ผู้บริหารจะต้องกระทำก่อนหน้าที่อื่น ๆ ผู้บริหารต้องตอบคำถามต่อไปนี้ จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด ให้ใครทำ และจะต้องใช้ทรัพยากรอะไร

สาเหตุสำคัญที่ต้องมีการวางแผนคือ



1. การวางแผนช่วยในการกำหนดทิศทางขององค์กร ช่วยให้สมาชิกในองค์กรทราบถึงความต้องการ ทำให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และองค์กรสามารถจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

2. การวางแผนช่วยลดผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้บริหารต้องศึกษา วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้สามารถกำหนดมาตรการในการปฏิบัติดำเนินการ และเจริญเติบโตท่ามกลางการปรับตัวของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

3. การวางแผนช่วยลดความสูญเสีย และความซ้ำซ้อนในการทำงาน องค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจน พนักงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีทิศทางและขอบเขตแน่ชัด องค์กรดำเนินงานอย่างมีเอกภาพ ทำให้ลดความสูญเสีย ความซ้ำซ้อน และกำจัดความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานได้

4. การวางแผนช่วยในการกำหนดมาตรฐาน สำหรับการประเมิน และควบคุมการวางแผน ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน และสามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม ทำให้ผู้ควบคุมสามารถนำเป้าหมายมาใช้กำหนดเกณฑ์และมาตรฐานในการวัดผลงาน

## 2. การจัดองค์กร (organization)

เป็นการกำหนดรูปแบบ กฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงาน จัดกลุ่มงานและ กิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน การจัดสายงานและสายการบังคับบัญชา จัดตำแหน่งงาน ขอบเขตของ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรทางการจัดการให้สนับสนุนต่อการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

การจัดโครงสร้างองค์กร (organization structure) เป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการในรูปตำแหน่งงาน และระดับอำนาจหน้าที่ของสมาชิกในระดับต่าง ๆ ขององค์กร แสดงออกมาในรูปแผนภูมิองค์กร โดยที่แผนภูมิองค์กรจะแสดงให้เห็นว่าใครจะต้องทำอะไร และ รายงานแก่ใคร หรือใครเป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชาของใคร

รูปแบบการออกแบบขององค์กร ผู้บริหารสามารถออกแบบองค์กรได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กร สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี ขนาดขององค์กร และวงจรชีวิต รูปแบบพื้นฐานการออกแบบขององค์กร แบ่งได้ 8 แบบ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 160)

1. การออกแบบองค์กรตามหน้าที่ (functional organization) โดยใช้หน้าที่ลักษณะงานที่ต้องกระทำหรือความชำนาญเฉพาะอย่างเป็นเกณฑ์ เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร เช่น แผนกการบัญชีและการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ การตลาด

2. การออกแบบองค์กรตามพื้นที่หรือภูมิศาสตร์ (territorial or geographic organization) โดยแบ่งตามพื้นที่เป็นการขยายธุรกิจออกไปตามภูมิภาคต่าง ๆ เพื่อช่วยกระจายสินค้าและบริการ

3. การออกแบบองค์กรตามลูกค้า (customer organization) เป็นการจัดองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อกลุ่มลูกค้า และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่องค์กร เช่น ลูกค้าที่อยู่ในกรุงเทพ หรือต่างจังหวัด

4. การออกแบบองค์กรตามกระบวนการหรืออุปกรณ์ (process or equipment organization) เป็นการออกแบบตามขั้นกระบวนการผลิต บริการ หรืออุปกรณ์

5. การออกแบบองค์กรตามผลิตภัณฑ์ (production organization) เป็นการจัดกลุ่มกิจกรรมซึ่งสัมพันธ์กับผลิตภัณฑ์หรือบริการ องค์กรมีการขยายงานมากขึ้น มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้บริหารระดับรอง วิธีการนี้ทำให้การทำงานขององค์กรขนาดใหญ่มีความคล่องตัวมากขึ้น

6. การออกแบบองค์กรแยกกลุ่มธุรกิจ (conglomerate organization) เป็นการออกแบบองค์กรที่กลุ่มธุรกิจ มีลักษณะไม่เกี่ยวข้องกันซึ่งเกิดขึ้นในแผนกที่มีขนาดใหญ่และลักษณะงานไม่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม

7. การออกแบบองค์กรแบบแมทริกซ์ (matrix organization) เป็นการจัดองค์กรในลักษณะแผนกแต่ขึ้นกับหน้าที่องค์กร โดยจะมีสายการบังคับบัญชา 2 สาย เกิดขึ้นพร้อมกัน คือ สายการบังคับบัญชาที่เป็นงานประจำ และสายการบังคับบัญชาที่เป็นงานโครงการ บุคคลที่อยู่ในองค์กรแมทริกซ์จะต้องรายงานผู้บังคับบัญชาพร้อมกัน 2 คน การจัดองค์กรแบบแมทริกซ์เหมาะกับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีเทคโนโลยีก้าวหน้า

8. การออกแบบองค์กรแบบผสม (hybrid organization) เป็นการออกแบบองค์กรที่ผสมกันมากกว่า 1 แบบ ในแต่ละระดับ หรือในโครงสร้างการบริหาร

### 3. การนำ (leading)

การนำเป็นการใช้อิทธิพลและความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำและผู้ตามในการชี้เป้าหมาย ชักจูง กระตุ้น และเปลี่ยนแปลงผู้ติดตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างเต็มที่ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 161)

การนำประกอบด้วย

1. การติดต่อสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ
2. การมอบหมายมาตรฐานของการทำงานต่าง ๆ
3. การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการทำงาน
4. การให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานของการทำงาน
5. การยกย่องสรรเสริญและการดำเนินคดีอย่างยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม

6. การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นจิตใจ โดยการติดต่อสื่อสาร เพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

7. การทบทวนและปรับวิธีการของภาวะความเป็นผู้นำ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

8. การติดต่อสื่อสารโดยทั่วทุกแห่งในกระบวนการของภาวะความเป็นผู้นำ

#### 4. การควบคุม (controlling)

เป็นกระบวนการกำหนดเกณฑ์ และมาตรฐานสำหรับกำกับการทำงานขององค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แล้วทำการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน ตลอดจนวิเคราะห์ปัญหา แก้ไขและปรับปรุงให้ดำเนินงานเข้าสู่เป้าหมายและสอดคล้องกับข้อจำกัดของสถานการณ์ การควบคุมเป็นงานที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องปฏิบัติ เพื่อให้แน่ใจว่าแผนการและการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยที่ระดับของการควบคุมอาจแตกต่างกันตามขอบเขตระดับการบริหารและลักษณะของงาน จำแนกการควบคุมตามลักษณะหน้าที่ทางธุรกิจได้ ดังนี้ (มัลลิกา ต้นสอน, 2545, หน้า 215)

1. การเงินและงบประมาณ
2. การปฏิบัติการ
3. การตลาด
4. การวิจัยและพัฒนา
5. ทรัพยากรมนุษย์

#### ทรัพยากรการบริหาร (administration resources)

ทรัพยากรหรือปัจจัยที่นักบริหารต้องให้ความสนใจ เพื่อให้การดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์การประสบความสำเร็จ ในการบริหารมีความจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรการบริหารที่สำคัญ 4 ประการ ที่เรียกสั้น ๆ ว่า 4 M's ปัจจัยทั้ง 4 ประการ เป็นปัจจัยพื้นฐานของการบริหารทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ หรือภาคเอกชน คือ คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) การจัดการ (management)

อย่างไรก็ดีปัจจุบันมีนักวิชาการได้พิจารณาทรัพยากรการบริหารในลักษณะที่มีขอบเขตกว้างขวางมากยิ่งขึ้น และถือว่าเป็นทรัพยากรการบริหารเพิ่มขึ้นจาก 4 ประการที่กล่าวมาแล้ว ได้แก่ วิลเลียม ที กรีนวูด (William T. Greenwood, 1988, p. 33) ได้ให้ความเห็นว่า ทรัพยากรการบริหารควรมีอย่างน้อย 7 ประการ (7 M's) ได้แก่ คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) การจัดการ (management) การตลาด (market)ขวัญของผู้ปฏิบัติงาน (morale) เครื่องจักรเครื่องใช้ต่าง ๆ (machine)

1. คน (man) คือ ทรัพยากรบุคคลที่เป็นหัวใจขององค์กร ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการจัดการ

2. เงิน (money) คือ ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมต่างๆขององค์กรดำเนินการต่อไปได้

3. วัสดุ (materials) คือ วัสดุหรือวัตถุดิบซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญไม่แพ้ปัจจัยอื่น จำเป็นต้องมีคุณภาพ และมีต้นทุนที่ต่ำ เพราะมีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต

4. การจัดการ (management) คือ หน้าที่ความรับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากร และกิจการงานอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลครบถ้วน

5. การตลาด (market) คือ กิจกรรมทางธุรกิจที่ทำให้สินค้าและบริการ ผ่านจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการ และทำให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจ ในขณะเดียวกันก็บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการด้วย

6. ขวัญของผู้ปฏิบัติงาน (morale) คือ สภาพจิตใจ หรือความรู้สึกของบุคคล โดยสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงลักษณะการทำงานที่มีความกระตือรือร้น มีความตั้งใจ พึงพอใจ มีความสุขสนุกกับการทำงาน มีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานตามความต้องการ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน เป็นสิ่งสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่การงานของแต่ละคนเป็นอย่างมาก

7. เครื่องจักรอุปกรณ์ (machine) คือ เครื่องจักรเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่มีศักยภาพที่ดีจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการผลิตเช่นกัน

วิธีการบริหารหรือวิธีการปฏิบัติ (management or method) การจัดการหรือการบริหารในองค์กรธุรกิจประกอบด้วยระบบการผลิตหรือระบบการให้บริการต่าง ๆ หากมีระบบที่ชัดเจนตลอดจนมีระเบียบขั้นตอนวิธีการต่างๆในการทำงาน ย่อมส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ดี

#### **กระบวนการบริหาร (process of administration)**

กูลิก และเออร์วิค (Gulick and Urwick, 1973, p.75) ได้สรุปกระบวนการบริหารไว้ในหนังสือชื่อ "Paper on the Science of Administration" ซึ่งเขียนขึ้นในปี ค.ศ. 1937 ว่ากระบวนการบริหารย่อมประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ หรือเรียกย่อ ๆ ว่า "POSDCoRB Model" ซึ่งอธิบายความได้ดังนี้

1. P = planning หมายถึง การวางแผนซึ่งจะต้องคำนึงถึงนโยบาย (policy) ทั้งนี้เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องกันในการดำเนินงาน แผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้อย่างมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปได้โดยถูกต้อง และสมบูรณ์

2. O = organizing หมายถึง การจัดส่วนราชการหรือองค์การ ซึ่งในการศึกษาบางแห่งก็พิจารณารวมไปกับการปฏิบัติงานหรือวิธีการจัดการ (management) ด้วย การจัดแบ่งส่วนงานนี้จะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เช่น การจัดแบ่งงาน (division of work) เป็น ส่วนฝ่าย แผนก งาน เป็นต้น โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพของงานหรือจัดตามลักษณะของงานเฉพาะอย่าง (specialization) ก็ได้ เช่น หน่วยงานหลัก (line) หน่วยงานที่ปรึกษา (staff) และหน่วยงานช่วยเหลือสนับสนุน (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) ก็พร้อมถึงการที่จะเสริมสร้าง และธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการทำงานของคนงาน และพนักงานด้วย เรื่องเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลนี้ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างกว้าง ๆ ว่า “การบริหารงานบุคคลนั้น เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผน นโยบาย การวางแผน โครงการ ระเบียบ และวิธีดำเนินงานเกี่ยวกับตัวบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การใดองค์การหนึ่ง เพื่อให้ได้มาและได้ประโยชน์ตลอดจนการบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และมีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย กระบวนการที่ว่านี้จึงรวมหน้าที่ต่าง ๆ ทั้งหมด นับแต่การสรรหา และรับคนเข้าทำงาน จนกระทั่งพ้นจากหน้าที่การงานขององค์การไป

4. D = directing หมายถึง การศึกษาวิธีการอำนวยความสะดวก รวมทั้งการควบคุมงาน และนิเทศงานตลอดจนศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (leadership) มนุษยสัมพันธ์ (human relations) และการจูงใจ (motivation) เป็นต้น การอำนวยความสะดวกในที่นี้รวมถึงการวินิจฉัยสั่งการ (decision making) ซึ่งเป็นหลักอันสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงาน และขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมาก เพราะเหตุว่า การที่จะอำนวยความสะดวกให้ภารกิจดำเนินไปด้วยดีได้ จำเป็นต้องมีการตัดสินใจที่ดี และมีการสั่งการที่ถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละลักษณะของการตัดสินใจ

5. Co = coordinating หมายถึง ความร่วมมือประสานงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไป ด้วยความเรียบร้อย และราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์ และวิธีการที่จะช่วยให้การประสานงานดีขึ้นเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน การร่วมมือประสานงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากในการบริหาร เพราะเป็นกิจวัตรประจำวันที่จะต้องพึงกระทำในการปฏิบัติงาน และเป็นสิ่งที่มีอยู่ในทุกระดับของงาน การร่วมมือประสานงานเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องจัดให้มีขึ้นในหน่วยงานของตน เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในอันที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ของ

องค์กร เมื่อกล่าวถึงการประสานงานแล้วอีกเรื่องหนึ่งที่จะต้องได้กล่าวถึงเพราะมีความสำคัญ และเป็นสิ่งคู่กันประจวบกับเงา ก็คือ การติดต่อสื่อสาร (communication) เพราะการติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี และทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

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

7. B = budgeting หมายถึง การบริหารงบประมาณ โดยศึกษาให้ทราบถึงระบบ และกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณ และการเงิน ตลอดจนการใช้วิธีการงบประมาณ และแผนงาน เป็นเครื่องมือในการควบคุมงาน วิธีการบริหารงบประมาณ โดยทั่วไปมักมีวงจรคล้ายคลึงกันอย่างที่เรียกว่า “วงจรงบประมาณ (budget cycle) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

7.1 การเตรียมงบประมาณ และการเสนอขออนุมัติ (executive preparation and submission)

7.2 การดำเนินการ (execution)

7.3 การตรวจสอบ (audit)

กระบวนการบริหารนั้นน่าจะเพิ่มนโยบาย (policy) การกำหนดนโยบาย รวมถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และทิศทางการผลิต การบริการ และเพิ่มการใช้อำนาจหน้าที่ (authority) เพื่อการบังคับบัญชา วินิจฉัย สั่งการ ตัดสินใจ เข้าไปด้วย โดยเรียกย่อ ๆ ว่า PAPOSDCoRB ซึ่งในกรณีนี้อาจพิจารณาได้ว่า แผนงาน (planning) ตามแนวเสนอของคูติก และเออร์วิค นั้นน่าจะรวมนโยบาย (policy) เข้าไว้ด้วยกัน ส่วนอำนาจหน้าที่ (authority) นั้นก็น่าจะรวมไว้ในเรื่องการจัดองค์กร เพราะการบรรจุ แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ให้มีตำแหน่งหน้าที่ใด ๆ ย่อมจะต้องมีอำนาจหน้าที่อยู่ด้วยแล้ว แต่ถ้าจะแยกพิจารณาอำนาจหน้าที่ให้มีตำแหน่งหน้าที่ในลักษณะของทรัพยากรการบริหารตามแนวของกรีนวูด (William T. Greenwood) แล้วก็จะเห็นเด่นชัดว่า อำนาจหน้าที่เป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารเป็นอันมาก

นอกจากนี้ เดล (Ernest Dale, 1996, p.45) ได้เสนอลำดับขั้นตอนกระบวนการบริหารเป็นแนวใหม่ที่น่าสนใจในทางการบริหารธุรกิจอันประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดองค์กร (organizing)
2. การวางแผนงาน (planning)
3. การจัดการเกี่ยวกับพนักงานเจ้าหน้าที่ (staffing)
4. การอำนวยการ (directing)

5. การควบคุม (controlling)
6. การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (innovation)
7. การเป็นตัวแทนขององค์การ (representation)

จะเห็นได้ว่าข้อแตกต่างออกไปของ กลุ่ล ที่ได้กล่าวมาแล้วอยู่ 3 ประการ คือ การควบคุม การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และการเป็นตัวแทนขององค์การ กล่าวคือ

1. การควบคุม (controlling) คือ การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ผู้บริหาร หรือผู้จัดการจะต้องคอยสอดส่องดูแลอยู่เสมอว่า ผลการปฏิบัติงานเป็นเช่นไร ก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงไร และจะต้องทราบการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนเพื่อที่จะสามารถแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอันอาจเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานต้องเบี่ยงเบนไปจากแนวเดิมที่กำหนดไว้ การเสนอรายงาน (reporting) ตามนัยของกลุ่ลน่าจะรวมถึงการควบคุม (controlling) ด้วย เพราะการรายงานก็เพื่อที่จะให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปได้ทราบผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ หากมีปัญหาเกิดขึ้นจะได้สั่งการเปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วทั้ง ซึ่งเป็นวิธีการควบคุมนั่นเอง และในทำนองเดียวกันการจัดงบประมาณ (budgeting) นั้นก็มีใช้เป็นเพียงแผนงานแต่อย่างเดียวนั่น หากสามารถใช้เป็นวิธีประสานงาน และการควบคุมที่ดีวิธีหนึ่งด้วย เช่น ในกรณีที่มีการใช้จ่ายเงินเกินงบประมาณที่กำหนดไว้ ก็เป็นเครื่องชี้บ่งได้ว่า เกิดข้อบกพร่องในจุดใดจุดหนึ่งของการบริหารขึ้นแล้ว

2. การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (innovation) หมายถึง การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และการพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ขึ้นมาใช้ในองค์การ ซึ่งอาจจะโดยการพัฒนาความคิด (idea) ของตัวเอง หรือโดยการประสานแนวความคิดเก่าหรือใหม่เข้าด้วยกัน หรือนำแนวคิดจากสาขาอื่น ๆ มาปรับปรุงให้เหมาะสม หรือโดยการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกระดับสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาได้ การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในกระบวนการบริหาร เพราะเป็นปัจจัยการเสริมสร้างความเจริญให้แก่องค์การ และสังคม การปฏิบัติงานประจำวันไม่ถือว่าเป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ การสร้างสรรค์ควรมีลักษณะเป็นการเสาะหาสิ่งใหม่ (difficult to search) เป็นการแก้ปัญหา และเป็นกิจกรรมที่น่าเรียนรู้ (learning activities) ซึ่ง เดล (Dale) ได้เน้นว่า การสร้างสรรค์สิ่งใหม่เป็นหน้าที่สำคัญพื้นฐานของผู้บริหาร เพราะการสร้างสรรค์นั้นอาจเป็นเทคนิค หรือกระบวนการการบริหารใหม่ ๆ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกันขององค์การได้

3. การเป็นตัวแทนขององค์การ (representation) โดยทั่วไปภาระหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งของนักบริหารก็คือ การเป็นตัวแทนขององค์การของตนในการติดต่อเกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคลภายนอกองค์การ ซึ่งอาจได้แก่ ส่วนราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สถาบันทางการเงิน หรือบริษัทองค์การอื่น ๆ ตลอดจนผู้จำหน่าย ผู้บริโภค และประชาชนทั่วไป ทั้งนี้เพื่อจะให้ทราบความต้องการ

หรือสภาพสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเป็นผลกระทบต่อกิจการขององค์กรของคุณ และจะได้หาทางป้องกันแก้ไขให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ได้ทันทั่วถึง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 19-20) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการ โดยแบ่งหน้าที่ของการบริหารจัดการออกเป็น 4 หน้าที่ ดังนี้

1. การวางแผน เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจว่า บริษัทมีวัตถุประสงค์อะไรในอนาคต 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 การทบทวน และปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

1.8 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง

2. การจัดองค์กร เป็นขั้นตอนในการจัดบุคคล และทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้น หรือเป็นการจัดแบ่งงาน และจัดสรรทรัพยากรสำหรับงาน เพื่อให้งานเหล่านั้นสำเร็จ การจัดองค์กรประกอบด้วย

2.1 การระบุ และอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินการ

2.2 การกระจายงานออกเป็นหน้าที่

2.3 การรวมหน้าที่ต่าง ๆ เข้าเป็นตำแหน่งงาน

2.4 การอธิบายสิ่งที่จำเป็น หรือความต้องการของตำแหน่งงาน

2.5 การรวมตำแหน่งงานต่าง ๆ เป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์อย่างเหมาะสม และสามารถบริหารจัดการได้

2.6 การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่

2.7 การทบทวน และปรับโครงสร้างขององค์กร เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

2.8 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดการองค์กร เป็นไปอย่างทั่วถึง



- 2.9 การกำหนดความจำเป็นของทรัพยากรมนุษย์
- 2.10 การสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
- 2.11 การคัดเลือกจากบุคคลที่สรรหามา
- 2.12 การฝึกอบรม และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ
- 2.13 การทบทวน และปรับปรุงคุณภาพ และปริมาณของทรัพยากรมนุษย์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด
- 2.14 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดคนเข้าทำงานเป็นไปอย่างทั่วถึง
- 3. การนำ เป็นขั้นตอนในการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น และชักนำความพยายามของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้ความพยายามของผู้จัดการที่กระตุ้นให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานสูง ดังนั้นการนำจะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จเสริมสร้างขวัญและใจผู้ใต้บังคับบัญชา การนำประกอบด้วย
  - 3.1 การติดต่อสื่อสาร และอธิบายวัตถุประสงค์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน
  - 3.2 การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่าง ๆ
  - 3.3 การให้คำแนะนำ และคำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน
  - 3.4 การให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานของการปฏิบัติงาน
  - 3.5 การยกย่อง การสรรเสริญ และการดำเนินคดีอย่างยุติธรรม และถูกต้องเหมาะสม
  - 3.6 การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นการจูงใจ โดยการติดต่อสื่อสารเพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง
  - 3.7 การทบทวน และปรับวิธีการของภาวะความเป็นผู้นำเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด
  - 3.8 การติดต่อสื่อสาร โดยทั่วทุกแห่งในกระบวนการของภาวะความเป็นผู้นำ
- 4. การควบคุม เป็นการติดตามผลการทำงาน และแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่จำเป็น หรือเป็นขั้นตอนของการวัดผลการทำงาน และดำเนินการแก้ไข เพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ ซึ่งการควบคุมประกอบด้วย
  - 4.1 การกำหนดมาตรฐาน
  - 4.2 การเปรียบเทียบ และติดตามผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
  - 4.3 การแก้ไขความบกพร่อง
  - 4.4 การทบทวน และปรับวิธีการควบคุม เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

#### 4.5 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการควบคุมเป็นไปอย่างทั่วถึง

สรุป กระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วยหน้าที่ 4 ประการ คือ การวางแผน ซึ่งเป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น การจัดองค์การจะเป็นขั้นตอนในการจัดบุคคล และทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงาน การนำ จะเป็นขั้นตอนที่จะสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยการสร้างขวัญ และกำลังใจ ผู้ได้บังคับบัญชา การควบคุม จะเป็นการติดตามผลการทำงาน และการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ

##### ทักษะด้านการบริหารหรือการจัดการ

พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 57) ได้กล่าวว่า งานของฝ่ายจัดการ หรือฝ่ายบริหาร จำเป็นต้องอาศัยทักษะในการดำเนินการเป็นอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นการจัดการธุรกิจ สถานศึกษา โรงพยาบาล ฯลฯ ก็ตามล้วนแล้วต้องการการจัดการที่ดี ฝ่ายจัดการมักจะพูดว่า เขาจะประสบความสำเร็จเมื่อเขาสามารถทำให้บุคคลที่ร่วมงาน ซึ่งมีความชำนาญ หรือความสามารถในเรื่องต่าง ๆ กันนั้น ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานในองค์กรด้วยความราบรื่น หน้าที่สำคัญของฝ่ายจัดการ คือ ความสามารถในการสร้างโมติ การประสานงาน การประนีประนอม การประเมินความคิดเห็น ต่างๆ และนำความสามารถพิเศษของสมาชิกในองค์กรให้ทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวฝ่ายบริหารสามารถพัฒนา และสร้างขึ้นได้

เออร์สกิน (Erskine, 1991, p. 363) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารแบบคลาสสิกที่สำคัญ คือ ทฤษฎีของเฮนรี เฟโยล์ (Henri Fayol, 1949, pp. 213-214 ) ซึ่งเป็นหัวหน้าขององค์การอุตสาหกรรมเหมืองแร่ ภายได้ปัจฉิมวัยแล้วที่มั่นคง และดำเนินการโดยใช้หลักการทางทหาร เฟโยล์ได้นำเสนอกระบวนการบริหาร 6 ประการที่เป็นที่รู้จักกันดี คือ การสั่งการ (command) การควบคุม (control) การร่วมมือ (coordinate) การพยากรณ์ (forecast) การวางแผน (plan) และการจัดองค์การ (organize) และหลักการ 14 ข้อ ของเฟโยล์ เรียกว่า “แนวความคิดด้านการจัดการเป็นกระบวนการ” ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ได้ทั่วไป หลักการ 14 ข้อ ของเฟโยล์ มีดังนี้

1. การแบ่งงานกันทำ (division of work) โดยการแบ่งงานกันทำตามความถนัดหรือความชำนาญเป็นพิเศษ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น
2. อำนาจการบังคับบัญชาและหน้าที่ความรับผิดชอบ (authority and responsibility) อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิหรืออำนาจในการสั่งการได้โดยแท้จริง
3. ระเบียบวินัย (discipline) ระเบียบวินัยเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากในการที่จะทำให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างราบรื่น ถ้าปราศจากระเบียบวินัยธุรกิจก็ไม่สามารถเจริญก้าวหน้าได้
4. เอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command) ผู้ได้บังคับบัญชา ควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น

5. เอกภาพในทิศทางการทำงาน (unity of direction) ควรมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวและแผนงานเดียว สำหรับกลุ่มที่มีจุดมุ่งหมายเหมือนกัน

6. การถือประโยชน์ส่วนตนเป็นรองประโยชน์ส่วนรวม (subordination of individual interests to general interests) การถือประโยชน์ส่วนบุคคล หรือกลุ่มย่อมไม่ควรสำคัญมากกว่าประโยชน์องค์การ

7. การจ่ายผลตอบแทน (remuneration of personnel) การจ่ายค่าจ้างผลตอบแทนควรที่จะยุติธรรมเท่าที่จะเป็นไปได้ และให้ความพอใจมากที่สุดทั้งในส่วนบุคคล และองค์การ

8. การรวมอำนาจ (centralization) การรวมอำนาจเป็นสิ่งจำเป็นในองค์การ ฝ่ายบริหารส่วนกลางมีอำนาจควบคุม และตัดสินใจ

9. สายการบังคับบัญชา (scalar chain) คือ สายการบังคับบัญชาจากระดับสูงสุดมายังระดับต่ำสุด

10. ระเบียบ (order) องค์การต้องจัดให้มีระเบียบการทำงานของพนักงานให้ถูกต้องชัดเจน

11. ความเสมอภาค (equity) พนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน และยุติธรรม

12. ความมั่นคงในงาน (stability tenure of personnel) ต้องมีการให้ระยะเวลาการทำงานกับพนักงานสักระยะหนึ่ง เพื่อปรับตัวในการทำงานหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

13. ความคิดริเริ่ม (initiative) เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับในองค์การได้แสดงความคิดริเริ่ม

14. ความสามัคคี (esprit de corps) หลักการนี้เน้นความจำเป็นที่คนต้องทำงานเป็นทีม และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 24-25) กล่าวว่า กระบวนการบริหารควรประกอบด้วย 4 ประการ คือ

1. การวางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการพิจารณาถึงความพร้อมขององค์การตลอดจนปัจจัยที่ช่วยให้องค์การหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย และจัดทำแผนงานขึ้นมาเพื่อดำเนินงาน

2. การจัดองค์การ หมายถึง การให้รายละเอียดงานทุกอย่างที่ต้องกระทำเพื่อความสำเร็จเป้าหมายขององค์การ การแบ่งปริมาณงานทั้งหมดเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่สามารถปฏิบัติได้โดยบุคคลคนเดียว และการกำหนดกลไกของการประสานงานของสมาชิกขององค์การ เพื่อให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. การสั่งการ หมายถึง กระบวนการของการสั่งการ และการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่ม

4. การควบคุม หมายถึง ความพยายามอย่างมีระบบ เพื่อกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การออกแบบระบบข้อมูลย้อนกลับ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า พิจารณาว่ามีข้อแตกต่างหรือไม่ และทำการแก้ไขตามที่ต้องการเพื่อเป็นหลักประกันว่าทรัพยากรทุกอย่างขององค์กร ได้ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อความสำเร็จเป้าหมายขององค์กร

## แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

### ความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพ ตามความหมายในพจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ 2530 (2531, หน้า 324) หมายถึง ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จหรือความสามารถที่ทำให้งานเกิดผลสำเร็จ

คำว่า “ประสิทธิภาพ” (efficiency) มีนักวิชาการหลายท่าน ได้นิยามความหมายไว้ดังต่อไปนี้

มิลเลท (Millet, 1954, p. 4) ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน
2. การให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลา
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ
4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง
5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า

ธงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 198) ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพ หมายถึง กิจกรรมทางด้านบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

สุริจรีรา แก้วกาหลง (2547, หน้า 17) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง สัดส่วนของต้นทุนต่อกำไรที่ใช้ไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่ง ประสิทธิภาพ คือการวัดจำนวนทรัพยากร เช่น วัสดุ ดิบ เงิน และพนักงานที่ใช้ไปในการผลิต หรือการบรรลุสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ลดาวัลย์ บัวเอี่ยม (2545, หน้า 19) กล่าวว่า ประสิทธิภาพเป็นการพิจารณาค่าใช้จ่าย (cost) ที่องค์กรใช้ไปในการประกอบการเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ องค์กรที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง องค์กรที่ใช้ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างคุ้มค่าที่สุด และสามารถผลิตสินค้าหรือบริการได้มากที่สุด และพิจารณาในส่วนของอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้า (input)

และ ปัจจัยนำออก (output) องค์การที่มีประสิทธิภาพสูง คือ องค์การที่สามารถผลิตปัจจัยนำออกได้มากที่สุดจากการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ น้อยที่สุด

กนกวรรณ ธนาเลิศสมบูรณ์ (2546, หน้า 9) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง พฤติกรรม ความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อคุณภาพของงานที่บุคคลนั้น ได้ใช้ความพยายามที่กระทำในสิ่งที่ดีที่สุดภายใต้มาตรฐานที่กำหนด

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2542, หน้า 17) กล่าวว่า ประสิทธิภาพหมายถึงระดับ (degree) ที่องค์การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ในทางเศรษฐศาสตร์ มีการวัดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลิตที่ได้ ดังนั้นประสิทธิภาพขององค์การจึงเน้นว่าองค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร (how) ส่วนประสิทธิผล (effectiveness) จะเน้นว่าการบรรลุเป้าหมายในขอบเขตหรือระดับใด

ตุลา มหาพสุชานนท์ (2545, หน้า 42) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (efficiency) คือ ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่นำเข้า (input) กับผลที่ได้รับ (output) กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่นำเข้ากับผลผลิตที่ได้ออกมา ถ้าผลผลิตที่ออกมาได้มากกว่าทรัพยากร (ได้แก่ คน,เงิน,วัสดุสิ่งของเครื่องมือต่าง ๆ และวิธีการผลิต) ที่นำเข้า หมายความว่าองค์การได้เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานขึ้นแล้ว มองในแง่มุมของกระบวนการหรือวิธีการผลิต ก็หมายความว่าองค์การได้เพิ่มประสิทธิภาพขึ้นเช่นกัน ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการจัดการจะเกี่ยวพันกับการค้นหาวิธีการใช้ต้นทุนทางด้านทรัพยากรที่น้อยที่สุด (management is concerned with minimizing resource cost) หรือการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสม (doing thing right) เมื่อนำมารวมเข้ากับความพึงพอใจ (satisfaction) ของลูกค้าย่อมหมายถึงคุณภาพในตัวผลิตภัณฑ์ที่มีโอกาสซื้อซ้ำหรือบอกต่อของลูกค้าว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ

กิบสันและคณะ (Gibson and Others, อ้างถึงใน สมใจ ลักษณ์ะ, 2549, หน้า 6) ให้ความหมายของประสิทธิภาพ (efficiency) ว่าโดยทั่วไป เมื่อพูดถึงประสิทธิภาพก็จะหมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัย (ratio of outputs to inputs) การวัดประสิทธิภาพจะวัดด้วยสิ่งหลายตัวประกอบด้วยกัน เช่น

1. อัตราการได้ผลตอบแทน (rate of return) ในเงินลงทุนหรือทรัพย์สินที่เป็นทุน
2. ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต (unit cost)
3. อัตราการสูญเปล่าสิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากร
4. อัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน

ประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงานโดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับการแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใดๆ อาจแสดงค่าประสิทธิภาพของในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไรมีสูงกว่าต้นทุนเท่าไรก็ยิ่งแสดงถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าประสิทธิภาพเชิง

ตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลาในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเปล่าเนความจำเป็น รวมถึงมีการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็ว ตรงและมีคุณภาพ

ประสิทธิภาพมี 2 ระดับ

1. ประสิทธิภาพของบุคคล
2. ประสิทธิภาพขององค์กร

ประสิทธิภาพของบุคคล การมีประสิทธิภาพ หมายความว่า การทำงานเสร็จโดยสูญเวลา และเสียพลังน้อยที่สุด ค่านิยมการทำงานที่ยึดกับสังคม คือการทำงานได้เร็ว และได้งานดี บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน คือบุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มากเป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจโดยสิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่าย พลังงานและเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่มีความพอใจจะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น ดัดแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

ประสิทธิภาพขององค์กร คือการที่องค์กรสามารถดำเนินงานต่างๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์กร โดยใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่างๆ รวมถึงกำลังคน อย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเปล่าน้อยที่สุดมีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดีโดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร และกำลังคน องค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการผลิตและการบริการได้ตามเป้าหมาย องค์กรมีความสามารถประยุกต์ศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยีอย่างฉลาด ทำให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสม มีความราบรื่นในกาดำเนินงาน มีปัญหาอุปสรรคและความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญกำลังใจดี มีความสุขความพอใจในการทำงาน

ประสิทธิผล (effectiveness) หมายถึงการทำงานให้ประสบผลสำเร็จในด้านการจัดการ หมายถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กร นั่นคือการทำถูกต้องตามสิ่งที่ควรทำ (doing the right thing)(Robbins and Coulter,1999,p.9) ซึ่งบางครั้งการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในแง่มุมมองของประสิทธิผลอาจไม่คำนึงถึงต้นทุนหรือทรัพยากรที่ใช้ไปว่าจะมากหรือน้อยเพียงใด ในภาพรวมแล้ว ประสิทธิภาพจะเกี่ยวพันกับวิธีการ (means) ส่วนประสิทธิผลจะเกี่ยวพันกับจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมาย(goals) ประสิทธิภาพสูงย่อมมีส่วนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลสูง การจัดการที่ดีจึงต้องคำนึงถึงหลักที่ว่า การบริหารที่ไร้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือมีประสิทธิผลแต่ขาดประสิทธิภาพมีโอกาสเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาหากผู้บริหารไม่ตระหนักและคอยระมัดระวังอย่างเพียงพอ หลักการนี้ย่อมเป็นข้อเตือนใจที่ผู้บริหารพึงต้องระมัดระวังเป็นอย่างยิ่ง

กิบสันและคณะ (Gibson and Others , อ้างถึงใน สมใจ ลักษณะ, 2549 , หน้า 5-6) นิยามประสิทธิผลไว้ว่าประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นเรื่องของการกระทำใดๆ หรือความพยายามใดๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรสักอย่างให้เกิดขึ้น การกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิผลสูง

ต่ำเพียงใดขึ้นกับว่าผลที่ได้รับนั้น ตรง ครบถ้วน ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ และใช้พลังงานน้อยเพียงใด

ประสิทธิผลอาจพิจารณาเป็น 2 ระดับคือ

1. ประสิทธิผลของบุคคล
2. ประสิทธิผลขององค์การ

ประสิทธิผลของบุคคล คือลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานใดๆ หรือปฏิบัติกิจกรรมใดๆ แล้วประสบผลสำเร็จ ทำให้บังเกิดผลตรงและครบถ้วนตามที่มีวัตถุประสงค์ไว้ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความมีคุณค่า ความเหมาะสมตรงกับความคาดหวังและความต้องการของหมู่คณะ สังคม และผู้จะนำผลนั้นไปใช้เป็นผลที่ได้จากการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ คือ เป็นการปฏิบัติด้วยความพอใจ ปฏิบัติเต็มความสามารถ ปฏิบัติด้วยการเลือกสรรกลวิธีและเทคนิควิธีการที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้บรรลุทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ อย่างสูงสุดแต่ใช้ทุน ทรัพยากร และเวลาน้อยที่สุด

ประสิทธิผลขององค์การ เน้นไปที่ผลรวมขององค์การ ซึ่งเกณฑ์ของควมมีประสิทธิผลขององค์การประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 5 ตัวคือ

1. การผลิต (production) องค์การมีประสิทธิผลถ้าองค์การสามารถดำเนินการผลิตให้ได้ผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้ตรงกับความต้องการขององค์การ
2. ประสิทธิภาพ (efficiency) องค์การมีประสิทธิผลถ้าอัตราส่วนระหว่างปัจจัยทรัพยากร (Inputs) ที่ใช้กับ ผลผลิต (Outputs) มีความเหมาะสมในลักษณะใช้ปัจจัยทรัพยากรได้คุ้มค่า
3. ความพึงพอใจ (Satisfaction) องค์การมีประสิทธิผลถ้าผลการดำเนินงานขององค์การนำมาซึ่งความสำเร็จสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกในองค์การ
4. การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness) องค์การมีประสิทธิผลถ้าองค์การมีกลไกที่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ
5. การพัฒนา (Development) องค์การมีประสิทธิผลถ้าองค์การสามารถเพิ่มพูนศักยภาพ (Potential) และวิสัยความสามารถ (Capacity) ขององค์การให้เจริญก้าวหน้าตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 14) กล่าวว่า ความมีประสิทธิผลเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของเป้าหมาย ความมีประสิทธิผลตอบคำถาม 2 อย่าง คือ

1. เป้าหมายประสบความสำเร็จหรือไม่
2. เป้าหมายมีความเหมาะสมหรือไม่

ความมีประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับความเหมาะสมและความสำเร็จของเป้าหมาย ในทางกลับกันความมีประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายของความสำเร็จของเป้าหมายความมีประสิทธิภาพจะตอบคำถามว่า ต้องเสียค่าใช้จ่ายเท่าไร ในแง่ของเงินทุน เจ้าหน้าที่ อุปกรณ์ ปัจจัย จิตวิทยา และอื่น ๆ ต่อการบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ความมีประสิทธิภาพคืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยการผลิต

ธงชัย สันติวงษ์ (2538, หน้า 29) ได้ให้ข้อแตกต่างของคำว่าประสิทธิผล และประสิทธิภาพไว้ว่าประสิทธิผล (effectiveness) หมายถึงความสำเร็จในการที่สามารถดำเนินกิจการก้าวหน้าไปและสามารถบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์กรตั้งไว้ได้ ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึงการเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไรแค่ไหนในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์กร โดยหลักการแล้วองค์การควรจะมีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพควบคู่กัน แต่ปรากฏให้เห็นบ่อยครั้งว่ามีองค์การจำนวนมากที่สามารถทำได้เพียงอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียวคือองค์การบางแห่งอาจทำให้ประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายไว้แต่กลับมีการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง (หรือก็คือทำงานไม่มีประสิทธิภาพ) ซึ่งอาจปรากฏในรูปแบบต่าง ๆ กัน เช่น การต้องใช้วัตถุดิบหรือวัสดุอุปกรณ์มากเกินไปจนความจำเป็นและรวมถึงการใช้แรงงานคนอย่างสิ้นเปลืองและเหนื่อยอ่อนด้วย

สรุป ความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คือ การปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว และมีมาตรฐาน รวมถึงการที่องค์การประสบผลสำเร็จสามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ โดยมีการประเมินจากปัจจัยนำเข้า หรือจำนวนของการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งสามารถผลิตสินค้าและบริการได้ตรงตามกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

#### **องค์ประกอบที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน**

สมพงษ์ เกษมสิน (2541, หน้า 27) กล่าวถึง องค์ประกอบที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับปัจจัย 5 ประการ คือ

1. ความสามารถทางร่างกาย (physical capacity)
2. ความสามารถทางการศึกษาและสติปัญญา (education and intelligence)
3. ความสามารถทางจิต (psychological factors)
4. ความสามารถในทางฝีมือ และความสนใจในงาน (attitudes interest and skills)
5. ความสามารถในการยอมรับของสังคม (social acceptability)

#### **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน**

สำหรับแนวความคิดในเรื่องปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ หรือปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน สรุปได้ดังนี้



Becker และ Neuhauser (1975, p. 165) ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (model of organization efficiency) โดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์กร คือ การบรรลุเป้าหมายแล้ว องค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบเปิด (open system) ยังมีปัจจัยประกอบอีก ดังแบบจำลองในสมมติฐานซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความซับซ้อนต่ำ (low task environment complexity) หรือมีความแน่นอน (certainty) มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วนแน่ชัดจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ย่างยากซับซ้อนสูง (high task environment complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (uncertainty)

2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจนเพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้ มีผลทำให้ประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

3. ผลการทำงานที่มองเห็นได้สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4. หากพิจารณาควบคู่กันจะปรากฏการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และผลการทำงานที่มองเห็นได้มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

Becker และ Neuhauser เชื่ออีกว่าการสามารถมองเห็นผลขององค์กรได้ (visibility consequences) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์กรสามารถทดลอง และเลือกระเบียบปฏิบัติ โดยใช้ทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้น โครงสร้างของงานระเบียบปฏิบัติ ผลการปฏิบัติงาน จึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

Poister (อ้างถึงใน ประชัช เปี่ยมสมบูรณ์, 2529, หน้า 42) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพใน 2 ลักษณะ คือ

1. ประสิทธิภาพทางเทคโนโลยี (technological efficiency) หมายถึง การสร้างผลผลิตหรือผลลัพธ์ โดยใช้ความพยายามหรือค่าใช้จ่ายในอัตราต่ำสุด กล่าวอีกนัยหนึ่ง ประสิทธิภาพทางเทคโนโลยีเกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิผลโดยจำกัดความพยายามด้านค่าใช้จ่าย

2. ประสิทธิภาพทางเศรษฐศาสตร์ (economic efficiency) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ หรือสิ่งส่งออกของนโยบาย แผนงาน โครงการ โดยมุ่งที่การเพิ่มผลลัพธ์ที่คงเดิม ประสิทธิภาพถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์การวิจัยประเมินด้วยความมุ่งหวังที่จะลดความสูญเปล่าทางการบริหาร และนำทรัพยากรที่มีค่ามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด กล่าวได้ว่าประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับการแสวงหารรรควิธีที่ดีกว่า เพื่อดำเนินงานให้ได้ผลลัพธ์เท่าเดิม ดีกว่าในแง่ของการประหยัดงบประมาณ เวลา บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์

Katz และ Kahn (1978, p. 172) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีที่ศึกษาองค์การในระบบเปิด (open system) เช่นกัน ได้ทำการศึกษาในเรื่องของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เขากล่าวว่า ประสิทธิภาพคือ ส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ถ้าวัดจากความจริง ประสิทธิภาพขององค์กรหมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (goal attainment) ขององค์กร ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้นมีปัจจัยต่าง ๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความรู้ ความผูกพัน ยังมีความชำนาญที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรนั้น

ในเรื่องของการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ Herzberg (1968, p. 214) ได้นำเอาการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานได้อย่างสบายใจ และมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเขาจึงได้ศึกษาวิจัยถึงทัศนคติของบุคคลที่พอใจในการทำงาน และไม่พอใจในการทำงานพบว่าบุคคลที่พอใจในการทำงานนั้น ประกอบด้วยปัจจัยดังนี้ คือ

1. การที่สามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ
2. การที่ได้รับยกย่องนับถือเมื่อทำงานสำเร็จ
3. ลักษณะเนื้อหาของงานนั้นเป็นสิ่งที่น่าสนใจ
4. การที่ได้มีความรับผิดชอบมากขึ้น
5. ความก้าวหน้าในการทำงาน
6. การที่ได้มีโอกาสพัฒนาความรู้และความสามารถในการทำงาน

ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงานที่เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ประกอบด้วยปัจจัยดังนี้ คือ

1. นโยบาย และการบริหารขององค์กร (policy administration)
2. การควบคุมบังคับบัญชา (supervision)
3. สภาพการทำงาน (work conditions)
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทุกระดับในหน่วยงาน (relation with peer and subordinate)
5. ค่าตอบแทน (salary)
6. สถานภาพ (status)
7. การกระทบกระเทือนต่อชีวิตส่วนตัว (personal life)
8. ความปลอดภัย (security)

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 36) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมี 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย
  - 1.1 ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

- 1.2 ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของงาน
- 1.3 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. ปัจจัยทางกายภาพ ประกอบด้วย
  - 2.1 โครงสร้าง และการบริหารงานขององค์กร
  - 2.2 รายได้ ค่าตอบแทน วัสดุอุปกรณ์สนับสนุน
  - 2.3 สภาพแวดล้อมขององค์กร
  - 2.4 ระเบียบปฏิบัติขององค์กร
  - 2.5 การเพิ่มพูนความรู้ หรือการฝึกอบรม
3. ปัจจัยทางสังคม และจิตวิทยา ประกอบด้วย
  - 3.1 ความต้องการเข้าหมู่คณะ ต้องการความเป็นเพื่อน ความรักใคร่
  - 3.2 ความรู้สึกภาคภูมิใจในองค์กร
  - 3.3 ความมั่นคง ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
  - 3.4 ความต้องการมีศักดิ์ศรี ชื่อเสียง และความก้าวหน้า
  - 3.5 ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาที่ดี การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

ธัญญา ผลอนันต์ (2546, หน้า 77) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสามารถแบ่งได้เป็น 3 ด้าน คือ

1. ด้านบุคคล หมายถึง ลักษณะส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ ปัจจัยด้านบุคคลถือเป็นหัวใจของการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน องค์กรประกอบด้วยตัวบุคคลที่จะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ ปรัชญา และอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง บุคลิกภาพ ค่านิยม การตั้งเป้าหมายของชีวิตและการทำงาน การสำรวจตนเอง การพิชิตปัญหาอุปสรรคในการทำงาน และการสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

ลักษณะของบุคคลที่จะนำมาซึ่งประสิทธิภาพ มีคุณลักษณะ สำคัญดังนี้

- 1.1 มีความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพที่เหมาะสมกับภารกิจที่กระทำทั้งทางด้านเทคโนโลยีหรือศาสตร์ต่างๆ ที่จะเอื้อต่อการพัฒนาภารกิจที่รับผิดชอบให้ได้ผลดีที่สุด และดียิ่งขึ้นกว่าเดิม
- 1.2 มีความคิด ทักษะคิด คิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดอย่างเป็นระบบ มีเหตุผลคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
- 1.3 มีสภาพจิตใจที่สมบูรณ์ มีคุณธรรม อาทิ ขยัน อดทน เสียสละ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม รับผิดชอบ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่มีอคติ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว จงรักภักดีต่อองค์กร เป็นต้น

1.4 มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

1.5 มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นผู้ประสานความร่วมมือ สามารถปฏิบัติภารกิจร่วมกับผู้อื่นได้ดีในทุกระดับ

2. ด้านลักษณะงาน ได้แก่ ลักษณะของเนื้องาน เช่น งานนั้นน่าสนใจหรือไม่ มีความท้าทายแปลกใหม่มากน้อยเพียงใด เปิดโอกาสในการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนามากน้อยเพียงใด ฐานะทางวิชาชีพและขนาดขององค์กร ตลอดจนความยากง่ายของงานก็มีผลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของพนักงาน ลักษณะของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

2.1 ใช้ระยะเวลาน้อยในการดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุผล

2.2 เกิดการสูญเสียทรัพยากรต่างๆ ในขณะที่ปฏิบัติภารกิจน้อย หรือไม่มีการสูญเสีย อาทิ ประหยัดงบประมาณในการดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุผล ประหยัดแรงงาน หรือพลังงานที่ใช้ไปในการดำเนินงานตามภารกิจ ประหยัดวัสดุดิบ การสูญเสียโดยไม่จำเป็น

2.3 กระบวนการปฏิบัติงานไม่ซับซ้อน ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ง่ายต่อการติดตามควบคุม และตรวจสอบผลสำเร็จ

2.4 กระบวนการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนมีความชัดเจนในการดำเนินงาน โดยอาจมีคำแนะนำหรือคู่มือปฏิบัติงานประกอบ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน

3. ด้านการจัดการ คือ ความมั่นคงในงานเป็นอย่างไร ทำงานแล้วมีโอกาสก้าวหน้าหรือไม่ ได้รับอำนาจในการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด ค่าตอบแทนตลอดจนสวัสดิการพอเพียงหรือไม่และยังอาจรวมถึงเพื่อนร่วมงานด้วย ลักษณะองค์กรที่มีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณลักษณะสำคัญ คือ

3.1 องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพมีขวัญกำลังใจ ตลอดจนมีคุณภาพชีวิตที่ดี

3.2 องค์กรมีผลผลิตที่มีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า และได้รับการยอมรับจากสังคม

3.3 องค์กรมีกำไร ผลประโยชน์ ตลอดจนส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3.4 องค์กรต้องมึนโยบายที่ยืดหยุ่น สอดคล้อง และต้องเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

3.5 องค์กรมีผู้บริหาร หรือผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ ตลอดจนทักษะต่างๆในการบริหารที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้า และผ่านวิกฤติปัญหาอุปสรรคต่างๆ ไปได้ด้วยดี

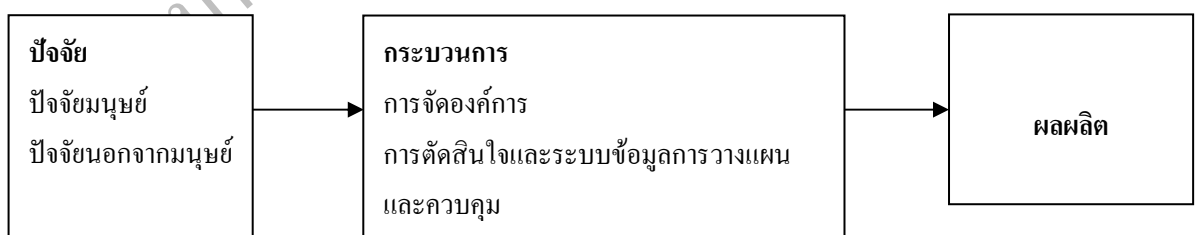
3.6 องค์กรมีบรรยากาศ วัฒนธรรมองค์กรที่ดี เกื้อกูลต่อการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ โดยรวม เช่น การประสานร่วมมือกันทำงาน ความผูกพันเป็นหนึ่งเดียวกันของทุกคน

ปัญหาความขัดแย้งต่างๆ สามารถแก้ไขหรือคลี่คลายไปได้อย่างรวดเร็ว สภาพแวดล้อม ภูมิทัศน์ สวยงาม สะอาด ปลอดภัย เป็นต้น

จากข้อมูลที่ได้กล่าวมาทั้งหมดจะพบว่าบุคลากรในองค์การมีส่วนสำคัญอย่างสูงในการบริหารจัดการปัจจัยนำเข้าของการผลิตขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลผลิตหรือผลของการปฏิบัติงานที่ดี การจัดการและดำเนินการเพื่อให้เกิดสภาพทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงที่สุด ย่อมจะส่งผลให้งานของหน่วยงานนั้นมีทั้งปริมาณและคุณภาพตามไปด้วย ซึ่งความรู้ความสามารถของบุคลากรเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จได้ หากบุคลากรขององค์การนั้นปราศจากความตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ฉะนั้นการที่บุคลากรจะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งความพึงพอใจเป็นกระบวนการหนึ่งของการสร้างแรงจูงใจ จึงสามารถกล่าวได้ว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นการสร้าง ผลักดัน ชักนำ หรือ โน้มน้าวให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานและสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจากความสำคัญของบุคลากร ที่องค์การต้องให้ความสำคัญและมีนโยบายที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน ซึ่งจะทำให้การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานไม่ลดต่ำลง หรือ อาจจะปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

### องค์ประกอบที่นำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์การ

สมิธ (Smith , อ้างถึงใน สมใจ ลักษณะ, 2549, หน้า 8) ให้กรอบแนวคิดขององค์ประกอบการดำเนินงานองค์การที่นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของการผลิตดังแผนภาพ



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบองค์การที่นำไปสู่ผลที่มีประสิทธิภาพ

ที่มา : สมใจ ลักษณะ, 2549, หน้า 8

จากภาพองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การที่จะนำไปสู่ผลที่มีประสิทธิภาพคือ

1. องค์ประกอบด้านปัจจัย (Input)
  - 1.1 ปัจจัยมนุษย์ (Human) ได้แก่

- 1.1.1 กำลังคน (Manpower)
- 1.1.2 ความสามารถ (Abilities)
- 1.1.3 พลัง (Energies)
- 1.1.4 ความต้องการ (Needs)
- 1.1.5 ความคาดหวัง (Expectations)
- 1.2. ปัจจัยนอกจากมนุษย์ (Nonhuman) ได้แก่
  - 1.2.1 เงินทุน (Money)
  - 1.2.2 เครื่องมือ เครื่องจักร (Machines)
  - 1.2.3 วัสดุ (Materials)
  - 1.2.4 เทคนิควิธีการ (Methods)
  - 1.2.5 ที่ดิน (Land)
- 2. องค์ประกอบด้านกระบวนการ (Process)
  - 2.1 การจัดองค์การ ได้แก่
    - 2.1.1 จัดโครงสร้าง
    - 2.1.2 จัดศึกษาการปรับเปลี่ยน (Dynamics)
    - 2.1.3 การวิเคราะห์ (Analysis)
    - 2.1.4 การกำหนดวัตถุประสงค์
    - 2.1.5 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies)
    - 2.1.6 การกำหนดกลยุทธ์ (Tactics)
  - 2.2 การจัดระบบตัดสินใจและระบบข้อมูล ได้แก่
    - 2.2.1 กระบวนการตัดสินใจ
    - 2.2.2 การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ
    - 2.2.3 การจัดระบบสนับสนุน
  - 2.3 การวางแผนและควบคุม ได้แก่
    - 2.3.1 การวางแผนยุทธศาสตร์
    - 2.3.2 รูปแบบการวางแผนและวิธีการที่ใช้
    - 2.3.3 การวางแผนงานโครงการ
    - 2.3.4 การจัดระบบควบคุมและคอมพิวเตอร์ช่วยควบคุม
    - 2.3.5 การวิเคราะห์ทุนและกำไรเพิ่มประสิทธิภาพ
    - 2.3.6 การบริหารบุคลากรและการประเมิน

## 2.4 องค์ประกอบด้านผลผลิต (Outputs)

2.4.1 สินค้าและบริการ

2.4.2 ความสามารถปฏิบัติขององค์กร (Performance)

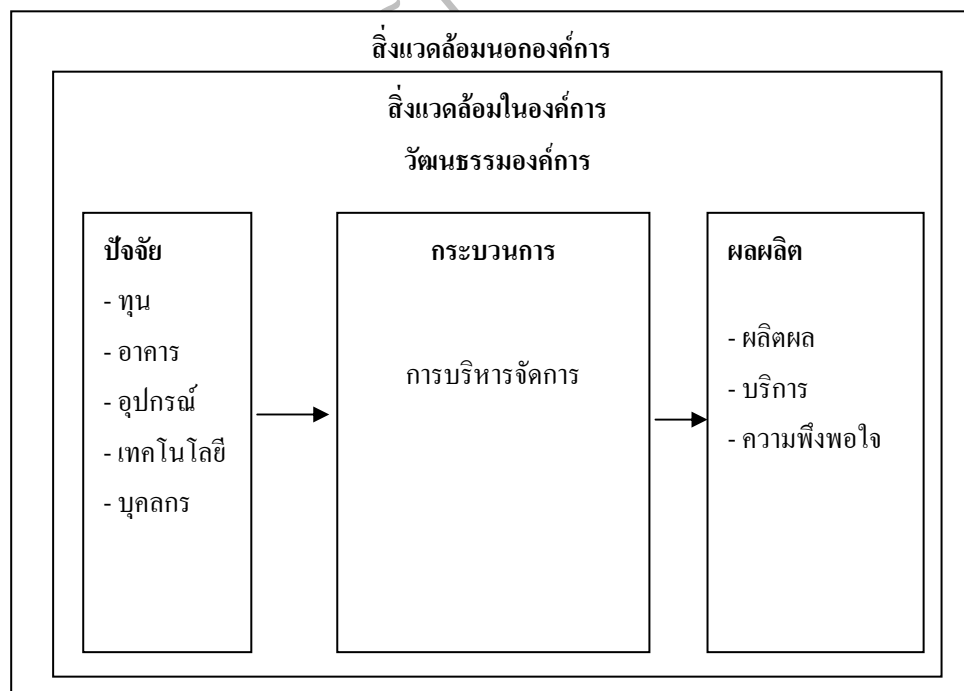
2.4.3 ระดับการเพิ่มผลผลิต (Productivity)

2.4.4 นวัตกรรม (Innovation)

2.4.5 การเติบโตและพัฒนาการขององค์กร

### องค์ประกอบของการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สมใจ ลักษณะ (2549, หน้า 10 -11 ) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กรเป็นหัวใจของการนำองค์กรไปสู่การบรรลุผลความสำเร็จของการดำเนินงาน องค์กรจะมีผลผลิตเป็นที่น่าพอใจทั้งในด้านการผลิต การบริการมีความเจริญก้าวหน้าและสร้างความพึงพอใจทั้งแก่ลูกค้าและแก่บุคลากรขององค์กร ก็ขึ้นกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรเอง ประสิทธิภาพขององค์กรจะขึ้นกับองค์ประกอบสำคัญ ดังภาพ



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบการพัฒนาประสิทธิภาพ

ที่มา : สมใจ ลักษณะ, 2549, หน้า 11

จากแผนภาพประสิทธิภาพขององค์กรจะขึ้นกับองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ

1. สิ่งแวดล้อมนอกองค์กร
2. สิ่งแวดล้อมในองค์กร
3. ปัจจัยขององค์กร
4. กระบวนการขององค์กร

ถ้าองค์ประกอบ 4 ประการนี้ มีลักษณะที่เอื้อต่อการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรก็จะนำไปสู่การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร คือ การสร้างผลผลิตทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพได้ครบถ้วน

สิ่งแวดล้อมนอกองค์กร ได้แก่ ตลาดความต้องการของลูกค้า สภาพเศรษฐกิจของสังคม และประเทศ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ สภาพคล่องทางการเงินการธนาคาร กำลังการซื้อของลูกค้า ความเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น นิยมของฟุ่มเฟือย ต้องการความสะดวกในการบริการบางลักษณะ เช่น บริการขายตรง บริการสื่อสารขนส่ง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เช่น มีการประดิษฐ์คิดค้นเครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ๆ การขายสินค้าทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Commerce) สภาพการซื้อขาย ส่งออกในตลาดโลก คู่แข่งขันการผลิต แหล่งวัตถุดิบคุณภาพวัตถุดิบและผู้ร่วมทุน

สิ่งแวดล้อมในองค์กร ได้แก่ นโยบาย วิสัยทัศน์ และปรัชญาขององค์กร ที่จะกำหนดทิศทางของการดำเนินงานองค์กร วัฒนธรรมองค์กรและการจัดบรรยากาศการทำงานที่จะส่งเสริมการทำงานของบุคลากร

ปัจจัยขององค์กร ได้แก่ สภาพความพร้อมขององค์กรในด้านที่ดิน อาคารสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เงินทุน เทคโนโลยี และศักยภาพของบุคลากร โดยเฉพาะด้านบุคคล ถือเป็นหัวใจของการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรบุคคลจะต้องมีประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่

1. ปรัชญาและอุดมการณ์
2. บุคลิกภาพ
3. ความต้องการ
4. ค่านิยม
5. การมีเป้าหมายที่เหมาะสมของชีวิตและการทำงาน
6. ความสามารถในการสำรวจตนเอง
7. ความสามารถในการพิชิตอุปสรรคในการทำงาน
8. การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

กระบวนการขององค์กร เป็นองค์ประกอบสำคัญเป็นลำดับสองต่อจากองค์ประกอบด้านบุคคล กระบวนการที่สำคัญขององค์กร คือ การดำเนินงานทั้งหมดที่จะทำให้เกิดการผลิตและ



การบริการที่น่าพอใจ ขอบข่ายของกระบวนการขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในส่วน  
ขององค์กร ได้แก่ การจัดสร้าง โครงงานขององค์กร การวางแผน การจัดองค์กรในด้านบุคลากร  
การสร้างแรงจูงใจในการทำงานการควบคุมคุณภาพการทำงานและการพัฒนาองค์กรเพื่อที่จะเพิ่ม  
ประสิทธิภาพ

### การบริหารบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

สมใจ ลักษณะ (2549, หน้า 10 -11 ) กล่าวถึง ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรดำเนินงานอย่าง  
มีประสิทธิภาพจนนำไปสู่ประสิทธิผลบรรลุความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใด คือ คน หรือบุคลากรใน  
องค์กร การบริหารบุคลากรหรือการบริหารงานบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการที่  
ลักษณะเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของการดูแลคน บรรยากาศแรงจูงใจในการทำงาน ความสามารถ  
ในการปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวัง การได้รับผลผลิตที่สูงทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ล้วนเป็น  
ผลมาจากการบริหารบุคลากรในองค์กรทั้งสิ้น องค์กรที่มียุทธศาสตร์และกระบวนการบริหาร  
บุคลากรที่ดีย่อมได้เปรียบมากกว่าองค์กรที่ไม่สนใจในคุณภาพของการบริหารบุคลากร การศึกษา  
เรื่องการบริหารบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพมีประโยชน์ทั้งผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารจัดการ  
และผู้ที่ปฏิบัติงานเป็นสมาชิกองค์กรสาระสำคัญจะอยู่ที่การพิจารณาสิ่งที่ควรปฏิบัติและไม่ควร  
ปฏิบัติเพื่อเพื่อความสำเร็จของการบริหารบุคลากร ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรเช่นนั้น

ปัจจัยที่ส่งเสริมการบริหารบุคลากร การบริหารบุคลากรจะสัมฤทธิ์ผล ทำให้องค์กรเกิด  
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน จะขึ้นกับปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยสิ่งแวดล้อมนอกองค์กร สิ่งแวดล้อมนอกองค์กรที่มีอิทธิพลกำหนดลักษณะ  
บุคลากรในองค์กร ได้แก่

1.1 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี อาจมีผลทำให้เกิดความล้มเหลวของความรู้  
ความสามารถของบุคลากรจำเป็นจะต้องกำหนดคุณสมบัติคนที่เข้าทำงานให้ก้าวทันเทคโนโลยี  
สมัยใหม่ ลักษณะงานที่ใช้เทคโนโลยีในระบบการควบคุมการทำงานทำให้ต้องการผู้มีความชำนาญ  
เฉพาะด้านมากขึ้น

1.2 การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง อาจมีผลทำให้เกิดความ  
ต้องการผลิตใหม่ ๆ การบริหารใหม่ ๆ ในสังคม การมีกฎหมายควบคุมแรงงาน การกำหนด  
สัดส่วนของผู้มีอาชีพต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงการผลิตของกำลังคนจากสถาบันการศึกษา การกำหนด  
ค่าแรงและเงินตอบแทนผู้ประกอบการในองค์กรต่าง ๆ ทั้งหมดนี้ล้วนมีผลต่อการจัดบุคคลเข้า  
ทำงานในองค์กรทั้งสิ้น

1.3 ความต้องการของลูกค้า ต้องการสินค้าใหม่ ๆ หรือการบริการที่แตกต่างไปจาก  
เดิม รวมถึงความคาดหวังในมาตรฐานคุณภาพของสินค้าและบริการที่สูงขึ้น จะมีผลต่อการสรร  
หาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม

1.4 การแข่งขันทางการผลิตและการบริการของผู้ประกอบการในองค์กรต่าง ๆ มีผลต่อการแข่งขันการลงทุน เช่น ลดคนทำงาน มีผลต่อการเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการที่จำเป็น ต้องใช้เทคโนโลยี และผู้มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน และอาจมีผลต่อการแข่งขันบุคลากรที่มีความสามารถที่อาจถูกซื้อตัวไปทำงานกับองค์กรคู่แข่ง

2. ปัจจัยสิ่งแวดล้อมในองค์กร สิ่งแวดล้อมในองค์กรที่มีผลต่อการได้บุคลากรที่เหมาะสมมาทำงาน ได้แก่

2.1 ความพร้อมทางด้านทุน อาคาร สถานที่ เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยี องค์กรที่มีความพร้อมมากมีโอกาสที่จะได้บุคลากรที่ดีได้มาก

2.2 วัฒนธรรมองค์กร หรือวัฒนธรรมในการทำงาน เช่น นโยบายการจ้างงาน เงื่อนไขสภาพแวดล้อมบรรยากาศการทำงาน ความเข้มงวดของกฎเกณฑ์ข้อบังคับบุคลากร การจัดระบบค่าจ้างและผลประโยชน์ตอบแทน จะมีผลต่อการดึงดูดให้บุคลากรที่ดีมาทำงาน มีผลต่อการทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน หรือมีผลต่อการสวมนรักษาบุคลากรไว้กับองค์กร

3. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ โดยเฉพาะความสามารถขององค์กรในการบริหารบุคลากร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายด้านบุคลากร การเป็นผู้นำของผู้บริหารจัดการ ปรัชญาความเชื่อที่ผู้บริหารมีต่อบุคลากร องค์กรที่มีคุณภาพด้านการบริหารจัดการสูง ได้ผู้บริหารมืออาชีพมารับผิดชอบบริหารจัดการ จะส่งเสริมให้การบริหารบุคลากรประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

4. ปัจจัยด้านคุณภาพของบุคลากร ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรที่พึงปรารถนา องค์กรที่สามารถสรรหาได้บุคลากรที่มีคุณภาพจะช่วยเพิ่มความราบรื่นของการบริหารบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคลากรที่เก่งและดีจะสามารถรับผิดชอบงานที่มอบหมาย นำมาซึ่งประสิทธิภาพการทำงาน

#### **คุณลักษณะของผู้บริหารจัดการ**

ความสำเร็จของการบริหารบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขึ้นกับองค์ประกอบความเป็นผู้นำของผู้บริหารจัดการ ซึ่งจะกล่าวถึง ลักษณะที่ไม่พึงปรารถนาของผู้บริหารจัดการ ลักษณะการเป็นผู้บริหารจัดการที่ดี และทัศนคติในการมองคนของผู้บริหารจัดการ

1. ลักษณะที่ไม่พึงปรารถนาของผู้บริหารจัดการ ฮันเซเกอร์ และอเลสซานดรา(Hunsaker and Alessandra, อ้างถึงในวัชร ฐวธรรม, 2523, หน้า 23 - 24) กล่าวถึงลักษณะผู้บริหารจัดการที่ไม่เหมาะสม 6 ประการ คือ

1.1 สนใจในงานมากกว่าสนใจคน มุ่งให้งานสำเร็จโดยไม่คำนึงถึงค่าของคน พฤติกรรมของผู้บริหารจะเน้นไปที่ความเร่งด่วน รีบร้อน และการบังคับสั่งการ เป็นการบริหารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความตึงเครียดและไม่พอใจที่จะทำงาน

1.2 สื่อสารถึงผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการบอกกล่าวข้างเดียวโดยไม่สนใจจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ได้แสดงบทบาทมีส่วนร่วมในการวางแผน

1.3 สร้างพลังอำนาจเต็มที่ แบ่งชั้นชัดเจนระหว่างผู้บริหารกับผูปฏิบัติงาน ผู้บริหารแบบนี้มักแสดงออกให้เห็นว่า “จงทำตามวิธีของฉัน มิฉะนั้นจะเจอดี” หรือ “ผู้บริหาร คือ นักคิด พนักงาน คือ ผู้ทำ” เป็นลักษณะการบังคับควบคุม ไม่สนใจความพร้อมของผู้ปฏิบัติงาน วิธีการนี้ คงได้ผลเฉียบพลันในระยะเวลาสั้น ๆ แต่จะก่อให้เกิดความไม่พอใจกับคนปฏิบัติงานในระยะยาวที่พร้อมจะต่อต้านอย่างเงียบ ๆ ซึ่งยากจะสังเกตเห็นได้

1.4 ไม่ยืดหยุ่นหรือปรับเปลี่ยน มักจะสั่งการตามกฎ ระเบียบที่เคยปฏิบัติใช้วิธีเดิมกับผูปฏิบัติงานต่าง ๆ ไม่รับไม่รู้ไม่ใส่ใจต่อความรู้สึก ปัญหา หรือข้อจำกัดของแต่ละคนแต่ละสถานการณ์ ผลที่ตามมาผูปฏิบัติงานต้องเก็บกด แม้จะมีเหตุผลที่ดีก็ไม่อาจแย้งได้

1.5 คุกคามความต้องการของผูปฏิบัติงานด้วยการไม่รู้และไม่สนใจที่จะสนองความต้องการของผูปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อแรงจูงใจของบุคลากรอย่างแรง

1.6 สร้างความกลัวและความเครียด นั่นคือความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกลัวผู้บริหาร ไม่กล้าที่จะโต้แย้งหรือแสดงความคิดเห็น เกิดความเครียด เพราะถ้ามีข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน ผู้บริหารจะโทษว่าเป็นความผิด ความบกพร่องของผูปฏิบัติงาน

2. คุณลักษณะพึงปรารถนาของผู้บริหารจัดการผู้บริหารที่ปกครองคนแล้วทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานควรมีลักษณะตรงกันข้ามกับลักษณะ 6 ประการ คือ

2.1 สนใจความคิด ความรู้สึก ความต้องการและจุดเด่นของผูปฏิบัติงาน มุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดีเท่า ๆ กับการเอาใจใส่งาน

2.2 สื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการอธิบายและรับฟังข้อมูล ความคิดเห็นและพร้อมจะคล้อยตามถ้ามีเหตุผลดี

2.3 สร้างความผูกพันระหว่างผู้บริหารกับผูปฏิบัติงานแทนการใช้อำนาจ สร้างความมุ่งมั่น (commitment) ในทีมงานที่ได้รับมอบหมายให้มีความรับผิดชอบ มีเวลาอิสระของตนเองในปฏิบัติงานสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร ควบคุมที่ผลมากกว่าควบคุมที่วิธีการทำงาน

2.4 มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนในวิธีการ โน้มน้าวจูงใจคน ยืดหยุ่นในวิธีการทำงาน ให้เข้ากับสถานการณ์และสอดคล้องกับลักษณะบุคคล ใช้หลักการร่วมคิดร่วมทำ ระดมความคิดหลากหลายเพื่อช่วยกันเลือกวิธีการที่น่าจะได้ผลดีที่สุด

2.5 รับรู้และสนองความต้องการของผูปฏิบัติงานบนพื้นฐานของความไว้วางใจ และเชื่อว่าทุกคนมีศักยภาพที่จะทำงานได้ ถ้าผูปฏิบัติงานมีข้อจำกัดทางปัญหา อุปสรรคหรือความต้องการใด ๆ ผู้บริหารจะเปิดใจกว้างรับรู้และช่วยเหลือผูปฏิบัติงาน

2.6 สร้างความศรัทธา เชื่อใจในผู้บริหารมากกว่าความกลัว ใช้หลักความสัมพันธ์ที่เปิดเผย จริงใจ ตรงไปตรงมา มีความหวังดีต่อกัน และแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีศักยภาพในการทำงานได้ เมื่อมีปัญหาจะร่วมรับผิดชอบมีส่วนร่วมช่วยกันแก้ปัญหาผู้บริหารจะได้รับความรักและความศรัทธาจากผู้ปฏิบัติงาน บรรยากาศการทำงานจะราบรื่น ทุกคนจะมีความสุข ความพอใจในการทำงาน

### 3. คุณลักษณะความเป็นผู้นำ

ผู้บริหารทั่วไปมีลักษณะการทำงานที่เน้นความเป็นปัจจุบันมีความมุ่งมั่นเพียงจะทำให้มีการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของแผนที่มีอยู่โดยยึดวิธีปฏิบัติ กฎระเบียบที่กำหนดไว้ชัดเจน ผู้นำมีลักษณะมุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงในอนาคตใช้วิสัยทัศน์เป็นตัวนำในการสร้างภาพที่ควรจะเป็นแล้วแปลงเป็นกลยุทธ์ หรือแนวปฏิบัติ ผู้นำควรมีคุณสมบัติต่อไปนี้

1. มีศักยภาพและความสามารถที่จะเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมเพิ่มค่าให้กับงาน (Shared values) เพื่อเอื้ออำนวยต่อการปรับเปลี่ยนแนวคิด และวิธีการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเสมอ

2. มีความสามารถทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเป็นพื้นฐานให้เข้าใจพฤติกรรมมนุษย์สามารถกระตุ้นส่งเสริมแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน

3. มีความสามารถที่จะพัฒนาส่งเสริมความรู้ ความสามารถของบุคลากร พัฒนาองค์การ พัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

4. สามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้อย่างฉลาด และส่งเสริมพัฒนาให้ทีมนักการมีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้ในขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล

ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำจะมีอิทธิพลเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างดี เป็นที่ยอมรับว่าผู้นำสามารถมีอำนาจ (Power) และอิทธิพล (Influence) ต่อผู้ร่วมงาน ซึ่งอำนาจของบุคคลจะไร้ประโยชน์ถ้าไม่สามารถนำอำนาจไปสร้างเป็นอิทธิพลต่อบุคคล การสร้างอิทธิพลเป็นศิลปะของการใช้อำนาจในการขับเคลื่อนบุคคลให้ไปสู่เป้าหมายปลายทางที่ต้องการอำนาจของบุคคลบางส่วนได้จากอำนาจหน้าที่ (Authority) ที่คู่กับการดำรงตำแหน่ง หน้าที่ การงาน แต่อำนาจที่จริงยั่งยืน คือ อำนาจที่ได้จากการยกย่องนับถือ (Credibility) ที่จะเสริมสร้างจากการเป็นผู้นำที่ดี

### คุณลักษณะของบุคลากร

ประสิทธิภาพการทำงานเกิดจากบุคลากรที่มีคุณลักษณะเหมาะสมในองค์การ การบริหารบุคลากรจะเป็นต้นทางสำคัญของการสรรหาให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ลักษณะพึงปรารถนา โดยทั่วไปบุคลากรที่พึงปรารถนาควรมีคุณสมบัติ 3 ด้านต่อไปนี้

1. ความสามารถด้านความรู้ความคิด (Cognitive Abilities)
  - 1.1 ความรู้ความสามารถจากการศึกษา ที่จะเป็พื้นฐานการทำงาน เช่น จบการศึกษาปริญญาตรีในสาขาที่ตรงกับงานในองค์การ
  - 1.2 ความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารทั้งการพูด ฟัง อ่าน เขียน ได้อย่างมีมาตรฐาน
  - 1.3 ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ วิจัย
  - 1.4 ความสามารถในการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ
  - 1.5 ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์
  - 1.6 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์
2. ความสามารถทางกระบวนการปฏิบัติ (Performance Abilities)
  - 2.1 ความสามารถในการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ที่จะทำงานในองค์การ
  - 2.2 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)
  - 2.3 ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นกลุ่ม
  - 2.4 ความสามารถในการประสานงาน
  - 2.5 ความสามารถในการวางแผน
  - 2.6 ความสามารถในการประเมินผล
  - 2.7 ความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์
3. คุณลักษณะทางจิตใจ (Affective Characteristics)
  - 3.1 มีจริยธรรมพื้นฐาน เช่น ซื่อสัตย์ ขยัน อดทน ฯลฯ
  - 3.2 มีความรับผิดชอบ
  - 3.3 ความเป็นระเบียบ และมีวินัย
  - 3.4 มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ
  - 3.5 รักการทำงาน สนใจหาความรู้ปรับปรุงการทำงานของตนเองอยู่เสมอ

งานสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารบุคลากร คือ การพัฒนาบุคลากร วัตถุประสงค์สำคัญของการพัฒนาบุคลากรเพื่อยกระดับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการผลิตรูปแบบใหม่ ๆ หรือเครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ การพัฒนาบุคลากรเป็นโอกาสให้บุคลากรทุกกลุ่มทุกระดับมีส่วนร่วมศึกษาสถานภาพความสำเร็จขององค์การ วิเคราะห์ปัญหา และมีส่วนร่วมในการหาแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเพื่อเพิ่มความสำเร็จขององค์การนอกจากนี้การมีกิจกรรมพัฒนาบุคลากรสม่ำเสมอจะมีคุณประโยชน์จะมี

คุณประโยชน์ช่วยประสานความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ทำให้เกิดความเข้าใจกัน และสร้างความสามารถในการทำงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น ในกรณีที่ฝ่ายปฏิบัติการมีเจตคติที่ไม่ดีต่อองค์กร หรือต่อผู้บริหาร หรือมีความขัดแย้งกันมาก่อน การทำกิจกรรมพัฒนาบุคลากรจะช่วยปรับเปลี่ยนเจตคติที่ดีต่อกัน ได้รับการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นอุทิศตนปฏิบัติงานเต็มความสามารถยิ่งขึ้น กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมีได้หลากหลาย กิจกรรมที่จัดได้ในวงกว้างครอบคลุมได้ทุกอย่าง และให้ทุกคนมีส่วนร่วมได้ คือ กิจกรรมประชุม สัมมนา ประชุมปฏิบัติการ โดยเน้นไปที่การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และการวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเฉพาะทางในความรู้ความสามารถที่จำเป็นอาจใช้กิจกรรมการศึกษาต่อ การฝึกอบรม การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การสอนงานระหว่างปฏิบัติงาน และการส่งเสริมให้ศึกษาด้วยตนเองผ่านสื่อต่าง ๆ

การพัฒนาบุคลากรถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ เพราะในการปรับกลยุทธ์นั้น มักทำให้คนในองค์กรต้องปรับเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติในการทำงาน

การฝึกอบรม การให้ศึกษา และการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการอื่น ๆ เช่น การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน หรือการสอนงาน จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางการพัฒนาบุคลากรมีข้อควรพิจารณา คือ

1. ควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ระบบงานและการปรับอัตรากำลัง การวางแผนพัฒนาบุคลากรต้องพิจารณาเนื้อหา และจังหวะเวลาให้เหมาะสม
2. กิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารช่วยให้บุคลากรมีความเข้าใจในกลยุทธ์ใหม่ขององค์กร
3. ก่อนการแต่งตั้ง โยกย้าย หรือบรรจุผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานใดก็ตาม ควรต้องแน่ใจว่าผู้ปฏิบัติงานคนนั้นได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ เพียงพอสำหรับงานนั้นแล้ว
4. ผู้บังคับบัญชาควรเข้าใจวัตถุประสงค์กิจกรรมฝึกอบรม และกำชับให้ผู้ปฏิบัติงานที่จะเข้ารับการฝึกอบรมได้ตระหนักถึงความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อเขาในการเข้ารับการฝึกอบรมครั้งนี้
5. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญและสนใจไต่ถามถึงสิ่งที่เขาได้รับการฝึกอบรมมา
6. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้ใช้ความรู้และทักษะที่ได้เรียนรู้มา และคอยติดตามสนับสนุนด้านต่าง ๆ ให้สามารถนำความรู้ที่นำมาใช้ให้ได้ผล
7. ผู้บังคับบัญชาให้การเสริมแรงและกำลังใจ เมื่อมีการนำความรู้และวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

## ประวัติ บริษัท มีเดีย เน็ทเวิร์ค จำกัด

การถ่ายภาพได้มีมานานแล้ว และมีบทบาทสำคัญต่อชีวิตประจำวันของมนุษย์ ทั้งนี้เพราะรูปถ่ายเพียงรูปเดียวสามารถใช้แทนคำบรรยายด้วยอักษรได้มากมาย โดยที่มนุษย์ต้องการที่จะบันทึกภาพเหตุการณ์ต่าง ๆ เอาไว้ในความทรงจำโดยใช้ภาพถ่ายเป็นตัวกลาง ซึ่งทุกคนเห็นแล้วก็เข้าใจและทราบความหมายได้ นอกจากนี้ภาพถ่ายยังเป็นสื่อที่สามารถบอกเรื่องราวหรือบันทึกจากอดีตถึงปัจจุบันได้ด้วย การถ่ายภาพ เป็นศาสตร์และศิลป์แขนงหนึ่งที่ต้องใช้ความรู้ ความชำนาญ ทางศิลปะบวกกับอุปกรณ์เทคโนโลยีทางการถ่ายภาพ ซึ่งมีการแข่งขันและพัฒนาตลอดเวลา ในขณะเดียวกันการถ่ายภาพ ก็เป็นเครื่องมือสำคัญในการประกอบธุรกิจอื่นๆ ประชาชนหันมาให้ความสนใจการถ่ายภาพ จึงก่อให้เกิดห้องภาพและแล็บสีขึ้นมากมาย ธุรกิจการถ่ายภาพเติบโตขยายตัวอย่างรวดเร็วตามไปด้วย

บริษัท มีเดีย เน็ทเวิร์ค จำกัด ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม พ.ศ. 2533 ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับนิตยสารทางด้านการถ่ายภาพ โดยใช้ชื่อว่า นิตยสาร PHOTOTECH เป็นนิตยสารเกี่ยวกับเทคนิคทางด้านการถ่ายภาพ ในปี พ.ศ. 2538 ได้มีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารใหม่ และดำเนินธุรกิจมาจนกระทั่งปัจจุบัน บริษัท มีเดีย เน็ทเวิร์ค จำกัด ได้ดำเนินธุรกิจมาเป็นเวลา 20 ปีแล้ว นอกจากนี้บริษัทยังรับทำโฆษณา รับผิดชอบการถ่ายภาพ รับผิดชอบสิ่งพิมพ์ทุกประเภท รับถ่ายภาพบันทึกความทรงจำตามงานต่าง ๆ รับผิดชอบกิจกรรมทางด้านท่องเที่ยว-ถ่ายภาพ อาทิ เช่น

- ผลิตนิตยสาร PHOTOTECH นิตยสารถ่ายภาพชั้นนำของเมืองไทย เป็นนิตยสารรายเดือน
- ออกแบบจัดทำสิ่งพิมพ์ โบรชัวร์ แคตตาล็อก แม่กกาซีน
- วางแผนงานส่งเสริมการขาย และจัดกิจกรรม เพื่อวงการถ่ายภาพ
- ผลิตวัสดุฟรีเซ็นเดชั่นในรูปแบบวีดิทัศน์ด้วยทีมงานผู้มีประสบการณ์
- อบรมถ่ายภาพเบื้องต้นสำหรับนักถ่ายภาพ และพนักงานขายกล้อง
- อบรมถ่ายภาพขั้นก้าวหน้าสำหรับนักถ่ายภาพ และพนักงานขายกล้อง
- เสวนาการถ่ายภาพเพื่อนักถ่ายภาพทุกระดับทั่วประเทศ
- อบรมถ่ายภาพ “ต้นกล้าอาชีพช่างภาพอิสระ” แก่นักถ่ายภาพ
- อบรมจิตวิทยาการขาย และเพิ่มประสิทธิภาพพนักงาน power of success

- บริการให้เช่าห้องอบรม สตูดิโอหลายขนาดในราคาพิเศษ
- บริการดำเนินการจัดงาน และวางแผนประชาสัมพันธ์ ประกวดภาพถ่ายระดับประเทศ

เช่น

1. สะพายกล้องท่องราชบุรี
2. มหัศจรรย์แดนอีสานในมุมมอง
3. มหัศจรรย์ผืนป่า ตื่นตาธรรมชาติสวย และประกวดภาพประจำทริปถ่ายภาพต่าง ๆ
4. Thailand Photo Championship Challenge 2010

#### การวางแผน และบริหารงาน โครงการคาราวานถ่ายภาพ-ท่องเที่ยว

- “มหัศจรรย์เมืองไทย ถ่ายภาพเฉลิมพระเกียรติ” กรุงเทพฯ-ชลบุรี
- “มหัศจรรย์เมืองไทย ต้านภัยโลกร้อนถวายพ่อหลวง” กรุงเทพฯ-ราชบุรี
- “Family Caravan” กรุงเทพฯ-ปากช่อง-นครราชสีมา
- “มหัศจรรย์ 3 ภู ดูน้ําไดโนเสาร์ล้านปี” กรุงเทพฯ-โคราช-ขอนแก่น-กาฬสินธุ์
- “ย้อนรอยมรดกโลก แห่งสยามประเทศ ณ กรุงศรีอยุธยา” กรุงเทพฯ-อยุธยา
- “นอนเขื่อน เยือนน้ำตกเมืองกาญจน์” กรุงเทพฯ-กาญจนบุรี
- “อีสานมหัศจรรย์ ภาพฝันที่เป็นจริง” กรุงเทพฯ-บุรีรัมย์-สุรินทร์-อุบลราชธานี
- “มหัศจรรย์ผืนป่า ตื่นตาธรรมชาติสวย” กรุงเทพฯ-นครนายก-ปราจีน-สระแก้ว
- “แคมป์กลางขุนเขา นอนนับดาวตะนาวศรี” กรุงเทพฯ-ราชบุรี
- “มหัศจรรย์ทุ่งดอกกระเจียว คู่ วังน้ำเขียว Switzerland แดนอีสาน” กรุงเทพฯ-ชัยภูมิ-

นครราชสีมา

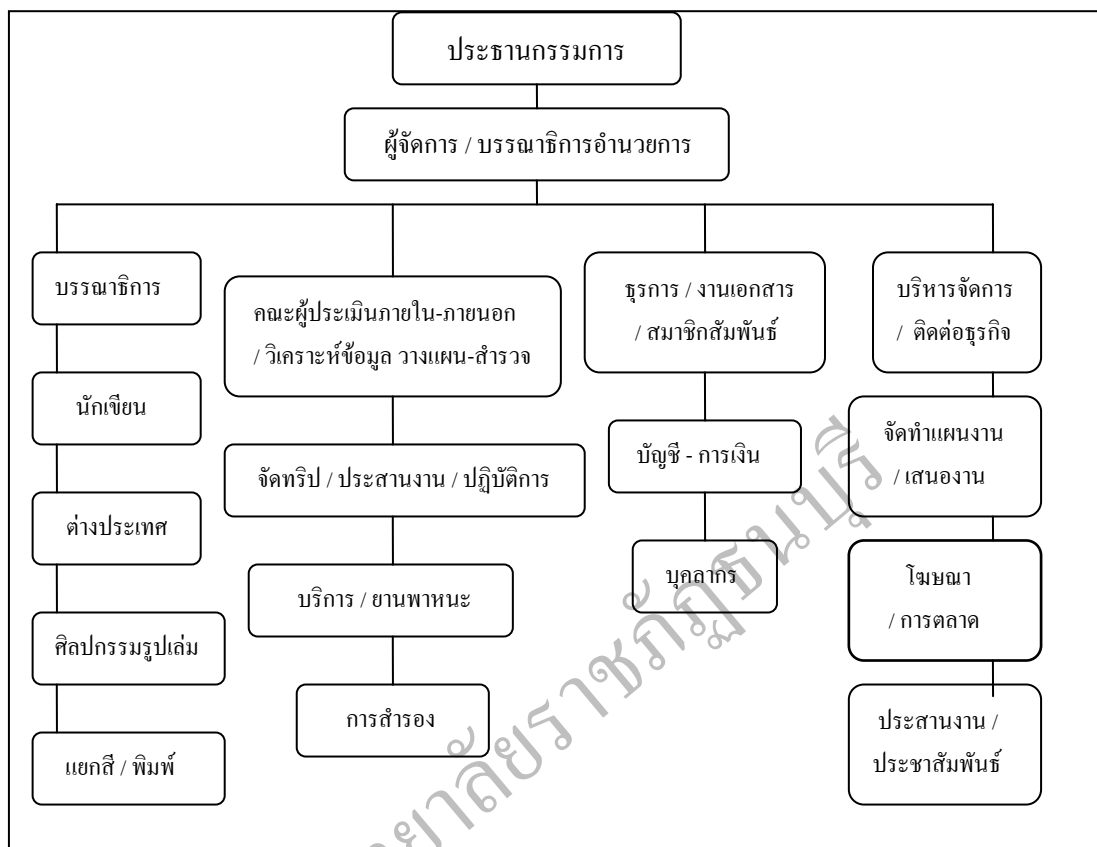
#### กิจกรรมสังสรรค์ร่วมพลคนถ่ายภาพ

Fantasy Models Party @ Virgin Entertainment

Sexy Bikini Carwash @ Carcozar Swissvax



## โครงสร้างบริษัท มีเดีย เนทเวิร์ค จำกัด



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างบริษัท มีเดีย เนทเวิร์ค จำกัด

ที่มา : บริษัท มีเดีย เนทเวิร์ค จำกัด, 2553

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ดวงทอง แซ่ลี (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อจัดการระบบการทำงานของบริษัท xxx จำกัด ให้มีประสิทธิภาพ บริษัท xxx จำกัด เป็นบริษัทผลิตเครื่องสำอางเนื้อด้วยบริษัทเป็นบริษัทขนาดเล็กที่เริ่มต้นดำเนินงานที่ไม่มีการจัดการทำงานให้เป็นระบบตั้งแต่แรก ผู้บริหารของบริษัทก็เป็นพนักงานที่เริ่มก่อตั้งมากับบริษัท การทำงานจึงขาดการจัดการระบบการทำงานที่เหมาะสม ไม่มีการแบ่งหน้าที่การทำงานที่ชัดเจน มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนทำให้เกิดปัญหาความที่ล่าช้าในการทำงานผลิตสินค้าไม่ทันตามความต้องการของลูกค้า และมีความผิดพลาดในการทำงานบ่อย ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ดังนั้นจึงได้

ทำการศึกษสาเหตุของปัญหา และหาทางแก้ไข เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามยุทธศาสตร์ขององค์กร อีกทั้งยังช่วยรองรับการเจริญเติบโตของธุรกิจได้อีกด้วย

วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาถึงสาเหตุ และปัจจัยต่างๆ ที่เป็นสาเหตุของการทำงานความล่าช้า และการทำงานผิดพลาด เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อลดความล่าช้าในการผลิต และความผิดพลาดในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงานให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานตามยุทธศาสตร์ของบริษัท

จากการศึกษาพบว่า ระบบการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพของบริษัท ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ล่าช้าและความผิดพลาดของการทำงานสูงขึ้น เนื่องจากขาดระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพช่วยสนับสนุนการทำงาน ทำให้เกิดปัญหาขึ้น ทำให้บริษัทสูญเสียความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่ง โดยจากการศึกษาพบว่า สาเหตุของปัญหาดังกล่าวมาจากเรื่องของระบบการทำงานที่ยังขาดประสิทธิภาพ กระบวนการการทำงานที่ซ้ำซ้อน พนักงานไม่ทราบถึงขั้นตอนในการทำงานที่ชัดเจน เรื่องของบุคลากร นอกจากนี้ยังมีเรื่องของเครื่องจักร และจากการศึกษานี้ได้ข้อสรุปว่า กลยุทธ์ “การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)” เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมที่สุด แนวทางนี้เป็นการปรับปรุงระบบแบบต่อเนื่อง ต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นการเปลี่ยนแปลงทีละขั้นตอน แนวทางนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ลดเวลาในการทำงาน ลดของเสียที่จะเกิดขึ้น โดยพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการเสนอข้อแนะนำวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถรองรับการเจริญเติบโตในอนาคตได้ดี เนื่องจากการปรับปรุงการทำงานจากระบบงานเดิมในเฉพาะบางจุดที่เป็นปัญหาก่อนแล้วจึงทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีค่าใช้จ่ายน้อยกว่าแนวทางเลือกอื่น ๆ ผลลัพธ์ที่ได้เป็นการให้ผลตอบแทนในระยะยาว และมั่นคงเนื่องจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถลดความล่าช้าจากการทำงาน ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน และสามารถช่วยลดความผิดพลาดในการทำงานของพนักงานได้ โดยแนวทางเลือกที่เลือกนี้มาจากการร่วมตัดสินใจของผู้บริหาร

นัฐกานต์ อัสวแก้วฟ้า (2551, บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่อง การศึกษารูปแบบการบริหารลักษณะองค์กร และกระบวนการทำงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา และวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานภายในโรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติโดยอาศัยทฤษฎีปัจจัยแห่งความสำเร็จตามแบบจำลอง 7-S ของ McKinsey ทั้ง 7 ด้าน อันได้แก่ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ระบบการทำงาน ลักษณะการทำงาน ทักษะ บุคลากร และค่านิยมร่วม โดยผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากประชากรซึ่งเป็นผู้บริหาร และพนักงานของโรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลนั้น ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง รวมถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวข้องจากโรงแยกก๊าซ

ธรรมชาติระของ รวมถึง หนังสือ เอกสาร และระบบสารสนเทศ และได้อาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการอธิบายความสัมพันธ์เชิงพรรณนา

จากการศึกษาพบว่าลักษณะเด่นหรือจุดแข็งของโรงแยกก๊าซธรรมชาติระของที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จนั้นประกอบไปด้วยคุณลักษณะดีเด่นตามทฤษฎีปัจจัยแห่งความสำเร็จตามแบบจำลอง 7-S ของ McKinsey ในแต่ละด้านดังนี้

1. โครงสร้างองค์กรของโรงแยกก๊าซธรรมชาติระของนั้นมีลักษณะการบริหารภายในที่ค่อนข้างเป็นเอกเทศ องค์กรจึงมีความคล่องตัว และมีความยืดหยุ่นสูง นอกจากนี้โครงสร้างยังมีลักษณะเรียบง่าย และมีผู้อำนวยการจำนวนจำกัด โดยองค์กรจะจัดให้มีการปรับเปลี่ยน และหมุนเวียนหน้าที่ และการทำงานของพนักงานทุก ๆ 4-5 ปี

2. กลยุทธ์ขององค์กร มีการมุ่งเน้น และให้ความสำคัญกับลูกค้า และตลาด มีการนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้ามาสู่วงจร PDCA เพื่อวางแผน และปรับปรุงผลิตภัณฑ์รวมถึงระบบการทำงานให้มีความสอดคล้อง และรองรับได้ตามความต้องการของกลุ่มลูกค้า

3. ระบบการทำงาน มีความคล่องตัว เน้นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ โดยโรงแยกก๊าซธรรมชาติระของใช้ระบบ Cross Function Team เป็นเครื่องมือในการสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันของพนักงานในแต่ละหน่วยแต่ละแผนก เพื่อให้มีทิศทางการทำงาน และเป้าหมายการทำงานเดียวกัน

4. ลักษณะการทำงาน มีความเรียบง่าย ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการที่ทำให้พนักงานทำงานไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กรด้วยการเป็นต้นแบบ รวมถึงการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานกับพนักงานอย่างใกล้ชิด คอยให้คำปรึกษา และสอนงานให้แก่พนักงาน นอกจากนี้ผู้บริหารจะหาเวลาหรือโอกาสเพื่อคอยดูแลติดตามผลการดำเนินงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ

5. ทักษะ โรงแยกก๊าซธรรมชาติระของได้มุ่งทำแต่ธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจเดิมที่ทำอยู่ โดยมีการสำรวจระดับความสามารถ และความก้าวหน้าขององค์กรด้วยการ Benchmarking และเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ ในธุรกิจเดียวกันในระดับนานาชาติ อยู่เสมอ

6. บุคลากร พนักงานมีอิสระในการทำงาน และองค์กรยังส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของกิจการด้วยการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น และทราบถึงข้อมูลที่สำคัญขององค์กร และยังส่งเสริมการพัฒนาความรู้ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

7. ค่านิยมร่วม มีการถ่ายทอด และปลูกฝังค่านิยมจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งด้วยวิธีการสอดแทรกค่านิยมลงไปในทุกงาน ทุกขั้นตอน โดยเป็นการเน้นที่การปฏิบัติ ตั้งแต่การวางแผน การ

กำหนดนโยบาย หรือจนกระทั่งการดำเนินงานของพนักงาน ก็จะใช้ค่านิยมร่วมภายในองค์กรนี้เป็นแนวทางเสมอ

บรรพต ปันทรส (2545, บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่อง การบริหารนโยบาย และการบริหารงานประจำวัน ของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด การบริหารนโยบาย และการบริหารงานประจำวันเป็นหนึ่งในองค์ประกอบหลักของระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่เป็นระบบบริหารงานซึ่งเป็นที่รู้จักแพร่หลายในหลายประเทศ การค้นคว้าแบบอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการนำการบริหารนโยบาย และการบริหารงานประจำวันมาใช้ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด และผลที่ได้หลังจากที่นำมาใช้ตลอดจน ปัญหา และแนวทางแก้ไขของบริษัทฯ

ผลการศึกษาพบว่าบริษัทมีขั้นตอน และวิธีการดังนี้

ด้านการบริหารนโยบาย

1. ขั้นตอนการทบทวนนโยบายหรือแผนระยะกลาง เป็นการปรับปรุงแผนระยะกลางของบริษัทฯ เพื่อใช้เป็นแผนแม่บทสำหรับการดำเนินการต่าง ๆ

2. ขั้นตอนการจัดทำแผนนโยบายของบริษัทฯ เป็นการจัดทำแผนนโยบายประจำปีของบริษัทฯ เพื่อใช้เป็นนโยบายและเป้าหมายต่าง ๆ ของบริษัทในปีหน้า การจัดทำแผนจะพยายามให้สอดคล้องกับแผนระยะกลางและสถานการณ์

3. ขั้นตอนการกระจายนโยบายและการติดตามแผนงาน เป็นการกระจายนโยบายและแผนงานของบริษัทฯ ไปให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้รับทราบและติดตามผลการดำเนินงาน

4. ขั้นตอนการตรวจสอบและทบทวนแผนงาน เป็นการตรวจสอบผลที่ได้จากการดำเนินงานตามแผน เมื่อดำเนินการตามแผนเสร็จจะทำการทบทวนแผน วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อมาปรับปรุงการวางแผนต่อไปในอนาคต

ด้านการบริหารงานประจำวัน

1. ขั้นตอนการกำหนดหน้าท้งาน เป็นการเขียนข้อกำหนดภาระงานที่หน่วยงานต้องปฏิบัติ โดยระบุขอบเขตงาน วัตถุประสงค์ ความรับผิดชอบ

2. ขั้นตอนการจัดทำผังระบบการบริหารงานประจำวัน เป็นการระบุบทบาทของหน่วยงานที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เข้าใจอย่างกว้าง ๆ ถึงความสัมพันธ์ของแต่ละงาน

3. ขั้นตอนการกำหนดจุดควบคุมและรวบรวมจุดควบคุมที่สำคัญ เป็นการกำหนดจุดควบคุมของการปฏิบัติงานเพื่อที่จะควบคุมให้ได้ตามวัตถุประสงค์ของงาน

4. ขั้นตอนการจัดทำผังระบบการบริหารงาน เป็นการจัดทำผังระบบบริหารงานใหม่ที่ระบุขั้นตอน จุดควบคุม และมาตรฐานให้ชัดเจน เพื่อให้ควบคุมการปฏิบัติงาน

5. ขั้นตอนการปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงาน เป็นการปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นมาตรฐาน

6. ขั้นตอนการจัดการความผิดปกติและการทบทวนวิธีการทำงาน เป็นการตรวจสอบผลหลังจากการปฏิบัติงาน หากพบว่าผลที่เกิดขึ้นไม่เหมาะสมจะทำการวิเคราะห์สาเหตุ และค้นหามาตรการแก้ไขและป้องกัน

ผลที่ได้ หลังจากนำการบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวันมาใช้ ทำให้ผู้บริหารสามารถกระจายนโยบายสู่หน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ และอย่างทั่วถึง มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การวางแผนจนถึงการปฏิบัติงาน และหน่วยงานระดับปฏิบัติการมีการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเช่นกัน

ปัญหาการนำการบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวันมาใช้ ส่วนใหญ่คือผู้บริหารไม่ได้ติดตามแผนงานอย่างจริงจัง พนักงานขาดแรงจูงใจที่จะปรับปรุงงานและรู้สึกสับสนกับระบบต่าง ๆ ที่ซับซ้อน ซึ่งบริษัทได้แก้ไข โดยกำหนดให้มีจุดวัดผลการดำเนินงาน ให้ผู้บริหารระดับกลางทำเป็นตัวอย่าง และจัดให้มีที่ปรึกษามาช่วยแนะนำการบริหารงานของหน่วยงาน

เทียนเทพ สกุลวา (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานต่อการบริหารงานในฝ่ายผลิตของ บริษัท แอล.ที.ยู. แอพพารเรลส์ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา และเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อการบริหารงานในฝ่ายผลิตของ บริษัท แอล.ที.ยู. แอพพารเรลส์ จำกัด จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลของพนักงาน เป็นการศึกษาเชิงสำรวจกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน ที่ปฏิบัติงานในฝ่ายผลิต จำนวน 170 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test และ F-test

ผลการศึกษาพบว่า

1. กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานฝ่ายผลิตส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 21-30 ปี จบระดับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา ทำงานอยู่ในแผนก Packing มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 4,501-5,500 บาท และมีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 1-5 ปี

2. กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยปานกลางต่อการบริหารในฝ่ายผลิต โดยเห็นด้วยมากต่อการบริหารงานในฝ่ายผลิตด้านสภาพแวดล้อม ด้านค่าตอบแทน และสวัสดิการ และเห็นด้วยปานกลางในด้านสภาพการทำงาน ด้านพฤติกรรมผู้บริหาร และหัวหน้า และด้านการบริหารของบริษัท

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารงานในฝ่ายผลิต จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลของพนักงาน พบว่า อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปฏิบัติงาน และประสบการณ์ทำงาน ที่ต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานในฝ่ายผลิตไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีอัตรา

เงินเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานในฝ่ายผลิตแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปาณิสสา เตชะ (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อปัจจัยการตลาดการบริการของบริษัท เคเลเซอร์เทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมของลูกค้าในการซื้อสินค้าบริการ และศึกษาความคิดเห็น ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อปัจจัยการตลาดของบริษัท เคเลเซอร์เทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัด โดยผู้วิจัยสามารถนำผลการวิจัยที่ได้ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการตลาด และสามารถนำไปปรับปรุงข้อด้อยของระบบการทำงานของบริษัทให้ดียิ่งขึ้น เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะมีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ เป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ธุรกิจประเภทโรงพิมพ์จะมีการติดต่อซื้อขายมากที่สุด มีสถานที่ประกอบการส่วนใหญ่เป็นโรงพิมพ์ ทุนจดทะเบียนของลูกค้า 1 ถึง 5 ล้านบาท ระยะเวลาในการเปิดดำเนินธุรกิจของลูกค้าส่วนใหญ่จะมากกว่า 5 ปี และมีการติดต่อซื้อขายกับทางบริษัท เคเลเซอร์ฯ มากกว่า 1-3 ปี ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ ลูกค้าส่วนใหญ่จะพึงพอใจมากในด้านการให้บริการของพนักงานขาย และการให้บริการของพนักงานขนส่ง มีความพึงพอใจปานกลางเกี่ยวกับราคาของสินค้า ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขาย ระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อปัจจัยทางการตลาด จำแนกตามตำแหน่งงาน ผลสรุปโดยรวมพบว่า ตำแหน่งเจ้าของกิจการ และพนักงานฝ่ายออกแบบ/ผลิต มีความพึงพอใจมาก ต่อปัจจัยทางการตลาดจำแนกตามประเภทธุรกิจ ผลสรุปโดยรวม พบว่าธุรกิจประเภทเอเจนซี โรงปั๊มฟอยด์ และโรงเคลือบลามิเนต มีความพึงพอใจมาก ระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อปัจจัยทางการตลาด จำแนกตามระยะเวลาที่ติดต่อซื้อขายกับทางบริษัท เคเลเซอร์ เทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัด ผลสรุปโดยรวมพบว่า ลูกค้าที่เปิดดำเนินกิจการมา มากกว่า 3 ถึง 5 ปี มีความพึงพอใจมาก