

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการค้นคว้าและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษา การจัดการ โครงการ การพัฒนาและส่งเสริมเยาวชนคิดค้นทางการศึกษา

#### หลักการจัดการ

การจัดการ หมายถึง การจัดการเป็นกระบวนการของนำนโยบายและแผนไปปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในชั้นบริหาร

#### การบริหารอย่างมีหลักเกณฑ์ (Scientific Management )

หลักการบริหารถือว่าคนเป็นปัจจัยอย่างหนึ่ง โดย Frederick W.Taylor และ Henri Fayol เป็น ผู้คิดค้นคนสำคัญในการวางหลักการและทฤษฎีการบริหารที่ถูกต้องขึ้นเป็นครั้งแรก

#### ทฤษฎีการบริหารของ Frederick W.Taylor

Frederick W.Taylor ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการบริหารที่มีหลักเกณฑ์โดยสนใจงานและประสิทธิภาพของงาน ได้ศึกษาเพื่อกำหนดวิธีการทำงานโดยยึดหลัก “Time and Motion Study” และได้พบว่าความสามารถในการผลิตจะเพิ่มขึ้นถ้า

1. ขจัดการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นออกไปจากกระบวนการทำงาน
2. ให้คนงานได้รับการฝึกฝนให้รู้วิธีการทำงานแบบใหม่
3. กำหนดมาตรฐานของงานให้สูง
4. จัดระบบค่าตอบแทนให้อยู่บนพื้นฐานของความสามารถในการทำงานและผลงานที่

#### เพิ่มขึ้น

Taylor เชื่อว่าเป็นไปได้ที่จะกำหนดปริมาณงานที่แต่ละคนจะทำได้ในเวลาที่กำหนดโดยไม่บีบบังคับผู้ทำงาน และคนงานจะได้รับประโยชน์จากการทำงานให้ครบตามปริมาณ เพื่อไม่ให้มีปัญหาฝ่ายบริหารจะจ่ายค่าแรงสูงขึ้นในผลผลิตที่เพิ่มขึ้น การบริหารที่มีหลักเกณฑ์นี้ มีพื้นฐานหลักที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. ต้องมีการคิดค้นและกำหนด “วิธีที่ดีที่สุด” (One best way) สำหรับงานที่จะทำในแต่ละอย่างการคัดเลือกและพัฒนาคน จะต้องจัดให้เหมาะสมสอดคล้องกับงาน ต้องมีการอบรมให้รู้จักวิธีทำงานที่ถูกต้อง และคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงกับงานที่จะทำได้

2. เมื่อได้พิจารณาอย่างรอบครอบเกี่ยวกับวิธีการทำงานและคนงานแล้ว คนงานจะคัดค้านต่อวิธีการทำงาน

3. ผู้บริหารจะต้องได้ประสานงานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับผู้ปฏิบัติงาน

**ทฤษฎีการบริหารของ Henri Fayol**

ได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้บุกเบิกแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงบริหารและได้สรุปสาระสำคัญตามแนวความคิดไว้ดังนี้

1. เกี่ยวกับหน้าที่การบริหาร ประกอบด้วย

1.1 การวางแผน (Planning) โดยผู้บริหารจะทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงสาเหตุต่างๆที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจและกำหนดเป็นแผนปฏิบัติงานขึ้น

1.2 การจัดองค์การ (Organizing) การจัดองค์การผู้บริหารต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่

1.3 การสั่งการ (Commanding) การบังคับบัญชาสั่งการจะสำเร็จผลด้วยดี ผู้บริหารจะต้องทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีและเข้าใจคนงานของคนด้วย

1.4 การประสานงาน (Coordinating) การประสานงานจะต้องเชื่อมโยงงานทุกคนให้เข้ากันได้ดี

1.5 การควบคุม (Controlling) ควบคุมเพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่วางไว้

2. เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ ผู้บริหารจะต้องพร้อมด้วยความสามารถทางร่างกาย จิตใจ ไหวพริบ การศึกษา เทคนิคการทำงานและประสบการณ์โดย

2.1 ผู้บริหารระดับสูง เน้นความสามารถทางด้านการบริหารสำคัญมากที่สุด

2.2 พนักงานระดับปฏิบัติการ เน้นเทคนิควิธีการทำงานสำคัญที่สุด

เกี่ยวกับหลักการบริหาร ซึ่งผู้บริหารใช้สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติ 14 ข้อ

1. หลักการเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and responsibility) ในความคิดของ Fayol ทั้ง 2 สิ่งนี้แยกจากกันไม่ได้ เพราะถ้าหากผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติแล้วก็จะถือว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบควบคู่ไปด้วย

2. หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Unity of direction) เพื่อการดำเนินการไปในทิศทาง

เดียวกัน มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีแนวคิดและแผนงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อจะได้มีประสิทธิภาพ

3. หลักของการมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of command) ผู้ใต้บังคับบัญชาคควรจะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น เพื่อป้องกันการสับสน และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติงานอย่างพอใจได้

4. หลักของการสร้างไว้ซึ่งสายงาน (Scalar chain) สายการบังคับบัญชาจากระดับสูงมายังระดับต่ำสุดเรียงตามลำดับขั้น ทำให้การติดต่อสื่อสารในหน่วยงานทำได้สะดวกยิ่งขึ้น

5. หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of work or specialization) คือ การแบ่งงานกันทำตามความถนัด เพื่อจะได้ใช้ประโยชน์จากบุคลากรได้สูงสุด และพนักงานแต่ละคนก็ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (Discipline) โดยถือว่าระเบียบวินัยในการทำงานนั้นเกิดจากข้อตกลงในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นตัวอย่างที่ดีจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามจะทำให้เกิดความเข้าใจและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงการยอมรับได้ ข้อตกลงต้องเป็นธรรมทั้งการทำงานและการลงโทษ

7. หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of individual to general interest) ในการทำงานภายในองค์กรการธุรกิจต้องพยายามทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจว่า ความรับผิดชอบที่มีต่อองค์กรควรจะเป็นความรับผิดชอบสูงสุด เพราะผลประโยชน์ที่ตกเป็นขององค์กรนั้นจะกลายเป็นผลประโยชน์ของพนักงานอีกด้วย แต่ถ้าองค์กรคำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเป็นใหญ่ องค์กรอาจเดือดร้อนได้

8. หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) ต้องยุติธรรมและพอใจด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย ต้องคำนึงถึงภาวะการณ์ในปัจจุบัน ผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้กับพนักงานต้องพิจารณาจากสภาพธุรกิจและสถานะค่าครองชีพ และจะต้องให้พนักงานสามารถดำรงอยู่ได้ตามระดับรายได้ที่มีอยู่

9. หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (Centralion) เพื่อให้สามารถที่จะควบคุมส่วนต่างๆ ขององค์กรไว้ได้เสมอ การใช้หลักของการรวมอำนาจต้องอยู่ในปริมาณที่เหมาะสมจึงจะเกิดผลดีแก่องค์กรธุรกิจ

10. หลักของความมีระเบียบเรียบร้อย (Order) จะต้องมีการจัดรายงานทุกอย่างให้อยู่ภายใต้ระเบียบแบบแผนที่วางเอาไว้ การวางแผนการควบคุมบุคลากรสามารถทำได้ง่าย

11. หลักของการเสมอภาค (Equity) พนักงานทุกคนในองค์กรธุรกิจจะต้องได้รับการปฏิบัติตอบต่อกันในฐานะที่เป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กร

12. หลักของการมีเสถียรภาพของการว่าจ้างทำงาน (Stability of tenure) ต้องมีการจ้างงานที่เหมาะสมตามสมรรถภาพของกำลังของตลาดแรงงานนั้น

13. หลักของความคิดริเริ่ม (Initiative) เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นบ้าง เพราะบุคคลแต่ละคนควรมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มของตนเองในขอบเขตอำนาจหน้าที่และระเบียบวินัย

14. หลักของความสามัคคี (Esprit di corps) พนักงานทุกคนควรมีความเป็นน้ำหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้การทำงานสำเร็จลุล่วงไปได้ดี

#### กระบวนการทางการบริหารจัดการ

กระบวนการทางการบริหารจัดการ (Management Process) หรือเรียกว่า หน้าที่ทางการจัดการ (Management Function) หมายถึงภารกิจของผู้บริหารที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ กระบวนการทางการบริหารจัดการที่สำคัญประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning) การวางแผนคือ การกำหนดแนวทางการปฏิบัติสำหรับองค์การในอนาคต หรืออาจกล่าวได้ว่าวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับการเลือกทางเลือกที่องค์การจะต้องปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้าว่า องค์การจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นผู้ทำเมื่อถึงกำหนดเวลานั้น ๆ ในการวางแผนผู้บริหารจะต้องทำการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และรายละเอียดต่าง ๆ ของงานไว้เป็นการล่วงหน้า ทั้งนี้เพื่อจะได้แนวทางให้ผู้ดำเนินงาน ยึดถือปฏิบัติโดยมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ผลจากการวางแผนจะก่อให้เกิดแผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงระเบียบวิธีปฏิบัติที่ดีสำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน การวางแผนที่ดีมีระบบมีความเป็น ไปได้สูงย่อมจะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้รวดเร็ว ประหยัด และมีประสิทธิภาพ

2. การจัดองค์การ (Organizing) การจัดองค์การคือการกำหนด โดยวิธีแบ่งหน้าที่ต่าง ๆ ความลักษณะงานในทุก ๆ ระดับขององค์การให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกันตลอดทั้งองค์การ หน้าที่ต่าง ๆ จะถูกกำหนดขึ้นเป็นตำแหน่งงานพร้อมทั้งกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนในทุก ๆ ตำแหน่ง ทั้งนี้เพื่อสะดวกต่อการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการสรุปแล้วการจัดองค์การคือการสร้างขอบเขตงานและความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ ให้ประสานสอดคล้องเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การจัดคนเข้าทำงานเป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่กำหนดไว้ กระบวนการหรือหน้าที่การจัดคนเข้าทำงานจะประกอบไปด้วยการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม และพัฒนาบุคคล ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้คือเนื้อหาของการบริหารงานบุคคลเป็นส่วนใหญ่

4. การสั่งการ (Directing) การสั่งการคือการใช้ความพยายามของผู้บริหารที่จะชักนำให้ ผู้ได้บังคับบัญชาต่างร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้การดำเนินงาน ขององค์การประสานสอดคล้องกันจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ หน้าที่การสั่งการที่สำคัญ ประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การจูงใจ และการประสานงาน เป็นต้น

5. การควบคุม (Controlling) การควบคุมคือการดูแลให้งานต่าง ๆ ขององค์การดำเนินไป ตามแผนที่ได้กำหนดไว้ กิจกรรมการควบคุมของผู้บริหารจะต้องมีการวัดผลงานที่ทำได้ว่าเป็นไป ตามแผนหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ จะมีวิธีแก้ไขปรับปรุงผลงานอย่างไรเมื่อมีการคลาด เคลื่อนจากมาตรฐาน สาระสำคัญของการควบคุมจึงอยู่ที่การวัดผลงานที่เชื่อถือได้ และขณะเดียวกัน มาตรฐานที่กำหนดขึ้นเชื่อถือได้มากน้อยเพียงใด

#### การวางแผน

##### กระบวนการในการวางแผน

กระบวนการในการวางแผนอาจมีลักษณะแตกต่างกันในรายละเอียดด้วยลักษณะ เฉพาะของกิจการและคุณลักษณะของผู้บริหาร แต่ในหลักการทั่วไปจะแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนดัง ต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์หลักและวัตถุประสงค์รอง (Setting Primary and Intermediate Objective) วัตถุประสงค์หลักเป็นวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยส่วนรวม ส่วนวัตถุประสงค์รองเป็น วัตถุประสงค์ที่แคบ ชัดเจน และเป็นการเฉพาะกว่าวัตถุประสงค์หลัก มีลักษณะเป็นไปตามสายงาน (Lines) ต่าง ๆ ขององค์การ กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์หลักให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ ต้องการ

การกำหนดวัตถุประสงค์หลักขององค์การ คือขั้นของการใช้ความพยายามตอบคำถามที่ว่า “อะไรคือสิ่งที่องค์การต้องทำ” ซึ่งในการตอบคำถามจำเป็นต้องประเมินสถานภาพที่เป็นอยู่ของ องค์การในปัจจุบัน ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลที่อาจมีผลกระทบจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภาย นอกองค์การข้อมูลจากแหล่งภายนอก มักจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ และที่เกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรงโดยเฉพาะเกี่ยวกับตลาดและ คู่แข่งชั้น ฯลฯ เป็นต้น ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ช่วยให้สามารถวิเคราะห์ว่าองค์การจะต้องทำอะไร หรือไม้อย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้้องค์การสามารถดำรงอยู่และเจริญเติบโตต่อไปได้ ส่วนข้อมูลจากแหล่ง ภายใต้มักจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรหรือความสามารถในการดำเนินการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ แรงงาน เงินทุน อุปกรณ์และศักยภาพทางการบริหารจัดการ ฯลฯ ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้จะแสดงให้เห็น ทราบถึงขีดความสามารถขององค์การ โดยเฉพาะข้อได้เปรียบและเสียเปรียบในส่วนใดบ้าง

การวิเคราะห์ข้อมูลทั้งจากภายนอกและภายในจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ ได้ถูกต้องและมีความเป็นไปได้ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้การปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์สามารถกระทำได้ง่ายหากมีความจำเป็น

2. การค้นหาโอกาสในการดำเนินงาน ( search for Opportunities) เมื่อองค์กรได้กำหนดวัตถุประสงค์หลักแล้ว กระบวนการวางแผนขั้นต่อไปคือพยายามค้นหาโอกาสให้้องค์กรสามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้สำเร็จ ซึ่งหมายถึงการหาแนวทางดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การตอบคำถามในขั้นนี้เป็นการหาคำตอบให้ได้ว่า “องค์กรจะต้องทำอะไรในอนาคต” โดยการตอบคำถามจะต้องคาดคะเน (Forecasting) เหตุการณ์ต่าง ๆ ขึ้นเป็นการล่วงหน้าเพื่อค้นหาโอกาสสำหรับการดำเนินงาน ความถูกต้องและการใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการคาดคะเนอาจได้มาจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ ความเห็นของลูกค้าและผู้บริโภคและสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร องค์กรประกอบต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นเครื่องมือสำหรับการคาดคะเนเพื่อให้ได้โอกาสที่ดีที่สุดสำหรับการดำเนินงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

1. การกำหนดแนวปฏิบัติหรือการจัดทำแผน (Formulating of Plans) หลังจากได้ค้นหาโอกาสในการดำเนินงานโดยวิธีการคาดคะเนแล้ว ขั้นต่อไปคือการกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือการจัดทำแผนขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ กระบวนการตัดสินใจจะถูกนำมาใช้เพื่อพิจารณาเลือกหาหนทางที่ดีที่สุดมาประกอบขึ้นเป็นแผนงาน สรุปกระบวนการในขั้นนี้เป็นขั้นของการเปลี่ยนแปลงโอกาสจากเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการคาดคะเนมาเป็นแผนปฏิบัติหรือแผนงานที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

2. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Target Setting) เป็นขั้นของการนำเอาแผนที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 3 ไปเปลี่ยนแปลงให้เป็นเป้าหมายที่แคบลง โดยแสดงอยู่ในลักษณะของรายละเอียดสำหรับใช้ปฏิบัติงานหรือกำหนดเป็นมาตรฐานของการปฏิบัติงาน มาตรฐานต่าง ๆ จะแสดงออกในรูปแบบของปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน เป็นต้น โดยสรุปมาตรฐานคือแผนที่กำหนดให้แคบลงเพื่อให้ทุกคนสามารถนำไปปฏิบัติได้ง่ายและสะดวกขึ้น นอกจากนี้มาตรฐานยังนำไปใช้เป็นเกณฑ์วัดเพื่อประเมิน ผลงานและการควบคุมอีกด้วย

3. การติดตามและประเมินแผน (Follow up of Plans) คือขั้นสุดท้ายของกระบวนการวางแผน นิยมเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “การควบคุมแผนงาน” แผนที่จัดทำไว้แล้วหากไม่ได้ติดตามและประเมินผลจะไม่ทราบว่าการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นไปตามแผนหรือไม่ การติดตามและประเมินแผนจำเป็นต้องจัดทำเป็นรายงานผลเพื่อประเมินว่ามีข้อบกพร่องอะไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข

ในขั้นตอนนี้การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำรายงานผลงานให้ผู้รับผิดชอบพิจารณาจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก

การวางแผนตามลักษณะเฉพาะของแผนงาน ซึ่งบางครั้งเรียกว่าแบ่งตามชนิดต่าง ๆ ของแผนงาน ประกอบด้วยแผนงานที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (Objectives or Goals) วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายคือจุดหมายปลายทางของการดำเนินงาน ซึ่งเกิดจากการพิจารณาเลือกหนทางแห่งการกระทำเป็นต้นว่าธุรกิจต้องทำอะไร อยู่ในธุรกิจประเภทไหน แขนงใด และต้องการจะให้ได้ผลสำเร็จถึงขั้นไหนเมื่อการดำเนินงานได้สิ้นสุดลงในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ ดังนั้นวัตถุประสงค์จึงหมายถึง แผนกิจกรรมต่าง ๆ ในอนาคต ซึ่งจะต้องมีการคาดการณ์และกำหนดไว้เป็นการล่วงหน้า โดยจะทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมของงานทั้งหลายเพื่อกำหนดผลงานที่ต้องการ การวางแผนทุกเรื่องจะเกี่ยวโยงหรืออ้างถึงวัตถุประสงค์เสมอ จากการที่วัตถุประสงค์เป็นจุดมุ่งหมายแรกของการบริหารการจัดการที่เกิดจากการตกลงใจทำกิจกรรมอย่างหนึ่ง จึงควรกำหนดไว้อย่างชัดเจน ง่ายและสะดวกต่อการทำความเข้าใจสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน การแบ่งประเภทวัตถุประสงค์อาจแบ่งได้หลายลักษณะตามความเหมาะสมเช่น วัตถุประสงค์ระยะสั้น วัตถุประสงค์ระยะยาว วัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์รอง วัตถุประสงค์ทางการตลาด และวัตถุประสงค์ต่อสังคม เป็นต้น

3. นโยบาย (Policies) นโยบายคือ แนวปฏิบัติอย่างกว้างๆ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย นโยบายจะชี้ให้เห็นว่าฝ่ายบริหารควรจะทำอย่างไร และผู้ปฏิบัติจะยึดถืออะไรจึงจะทำให้งานหรือกิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปอย่างราบรื่น แนวทางอย่างกว้างของนโยบายจะเปิดโอกาสให้ใช้ดุลยพินิจได้ภายในขอบเขตอันสมควร การกำหนดนโยบายเป็นเรื่องของความพยายามที่จะหาวิธีการตัดสินใจไว้ก่อนเป็นการล่วงหน้าเพื่อให้ได้วิธีปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอสำหรับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ หรือซ้ำ ๆ กัน ดังนั้นนโยบายจึงเปรียบเสมือนช่องทางของการติดต่อระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ รวมทั้งเป็นหลักประกันที่หน่วยงานทั้งหมดที่มีหน้าที่ต่างกันจะได้ดำเนินงานภายใต้หลักการและขอบเขตเดียวกัน แต่ไม่ได้หมายความว่า นโยบายจะเป็นเครื่องขัดขวางความคิดริเริ่มส่วนบุคคลของสมาชิกภายในองค์การ เพราะนโยบายได้ให้โอกาสผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องสามารถใช้ดุลยพินิจเลือกหนทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับนโยบายเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การกรณีวัตถุประสงค์เป็นจุดหมายสุดท้ายของการวางแผน ขณะเดียวกันนโยบายคือ การจัดให้มีแนวทางต่าง ๆ สำหรับตัดสินใจเพื่อทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายดังกล่าว

3. ระเบียบวิธีปฏิบัติ (Procedures) ระเบียบปฏิบัติหมายถึงวิธีปฏิบัติงานที่ได้เลือกไว้เป็นการเฉพาะ เพื่อใช้สำหรับการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้ ระเบียบวิธีปฏิบัติจะระบุให้ถึงลำดับขั้นตอนของการทำงานว่าจะเริ่มต้นอย่างไร และดำเนินต่อไปเป็นขั้น ๆ อย่างไรบ้าง จนกระทั่งงานสำเร็จหลักการสำคัญของระเบียบวิธีปฏิบัติคือลำดับเหตุการณ์ที่จะกระทำในทุกระดับขององค์การ การใช้ระเบียบวิธีปฏิบัติจะมีมากขึ้นเมื่อระดับการบริหารต่ำลงมา ข้อดีของระเบียบวิธีปฏิบัติทำให้ประหยัดเวลาของผู้บริหาร ขั้นตอนของระเบียบวิธีปฏิบัติช่วยปฏิบัติงานได้รวดเร็ว เพราะไม่ต้องเสียเวลากับการใช้ดุลยพินิจ ระเบียบวิธีปฏิบัติจะมีขั้นตอนมากนักน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะ โครงสร้างและขนาดขององค์การ รวมไปถึงสภาพแวดล้อมต่างๆ ตัวอย่างของวิธีปฏิบัติ ได้แก่ ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง ระเบียบเกี่ยวกับการลา การร้องทุกข์ และระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการเบิกจ่ายงบประมาณ ฯลฯ เป็นต้น

4. วิธีการ (Methods) วิธีการหมายถึงวิธีปฏิบัติงานอย่างละเอียดในขั้นตอนหนึ่ง ๆ ของงานว่าจะเริ่มต้นและดำเนินไปอย่างไร มีลักษณะเป็นกิจกรรมที่กำหนดให้กระทำในลักษณะของการบังคับและควบคุมให้ทำตามแบบที่กำหนดไว้ วิธีการมีรายละเอียดเฉพาะมากกว่าระเบียบวิธีปฏิบัติและถือเป็นส่วนหนึ่งของระเบียบวิธีปฏิบัติ ข้อดีของการมีวิธีปฏิบัติงานที่เหมาะสมจะทำให้องค์การสามารถประหยัดต้นทุน เวลา และทรัพยากรต่าง ๆ วิธีการที่ได้มาตรฐานจะเป็นเครื่องมือช่วยให้การทำงานมีลักษณะเดียวกันดำเนินไปด้วยความรวดเร็วและไม่ติดขัดในคราวต่อ ๆ ไป

5. กฎ (Rules) กฎคือ แผนที่จะต้องปฏิบัติตามมีลักษณะเป็นแผนงานที่ง่ายที่สุดดำเนินการโดยไม่ต้องใช้ดุลยพินิจ กฎต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะได้รับการพิจารณาแล้วอย่างดีที่สุด กฎต่างจากนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติคือ กฎบังคับให้ต้องกระทำหรือละเว้นมิให้กระทำภายใต้สภาพแวดล้อมอย่างใดอย่างหนึ่ง และมีลักษณะเหมือนกันในส่วนการแสดง วิธีการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น ห้ามเก็บคำสั่งซื้อไว้เกิน 7 วัน ห้ามเข้าไปในคลังสินค้าหลังเวลา 18.00 น. เป็นต้น

6. มาตรฐาน (Standards) มาตรฐานเป็นแผนชนิดหนึ่งที่แสดงถึงคุณค่าอย่างใดอย่างหนึ่งที่ฝ่ายบริหาร ใช้เป็นเครื่องมือหรือเกณฑ์วัดสำหรับเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับคุณค่าเกณฑ์การวัดที่ได้กำหนดไว้ ผลจากการเปรียบเทียบอาจจะสูงหรือต่ำกว่ามาตรฐานหรือเท่ากับมาตรฐาน มาตรฐานสำคัญ ที่ใช้สำหรับวัดผลงานได้แก่ มาตรฐานเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย (Costs) เป็นต้น

7. งบประมาณ (Budgets) งบประมาณคือแผนงานชนิดหนึ่งซึ่งประกอบด้วยข้อความที่คาดหมายถึงผลที่คาดไว้ล่วงหน้าและมักแสดงออกค่าทางตัวเลขบางครั้งอาจเรียกงบประมาณว่า แผนงานที่ตัวเลข (Numerized Programs) หน่วยของงบประมาณอาจแสดงออกในรูปของตัวเงิน จำนวนชั่วโมงการทำงานจำนวนหน่วยผลิตภัณฑ์หรือหน่วยวัดอื่นๆ การวางแผนงบประมาณทาง



ธุรกิจมักจะเริ่มต้นด้วยการพยากรณ์การขายและกำหนดงบประมาณการขาย งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย งบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เป็นต้น งบประมาณนอกจากจะเป็นแผนงานชนิดหนึ่งแล้วยังเป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมการดำเนินงานอีกด้วย

8. แผนงาน (Programs) แผนงานคือแผนที่ใช้ในการดำเนินงานในโครงการใหญ่ ๆ อาจกล่าวได้ว่าแผนงานเป็นแผนงานพิเศษซึ่งเป็นที่รวมของแผนชนิดอื่น ๆ ที่ประกอบไปด้วยนโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติ วิธีการ กฎ งานที่ได้รับมอบหมาย งบประมาณและสิ่งจำเป็นอื่น ๆ สำหรับช่วยให้การปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายสามารถดำเนินไปจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปแผนงานมักจะกำหนดโครงสร้างไว้อย่างคร่าว ๆ เกี่ยวกับข้อกำหนดของงานที่จะต้องทำผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา สถานที่ ทรัพยากรต่างๆ ขอบเขตงาน ตลอดจนข้อผูกพันที่มีต่อแผนงานนั้น ๆ ตัวอย่างเช่น แผนการผลิต (Production program) จะประกอบไปด้วยแผนการใช้วัตถุดิบ การใช้เครื่องจักร อุปกรณ์ การใช้แรงงาน กำหนดการผลิต กระบวนการผลิต และการเก็บรักษาผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

9. โครงการ (Projects) โครงการคือแผนปฏิบัติการอย่างหนึ่งที่มีลักษณะเฉพาะ แสดงถึงกิจกรรมหรือกลุ่มกิจกรรมที่ต้องดำเนินงาน โดยมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอนการวางแผนโครงการเป็นการวางแผนเพื่อนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดโดยเฉพาะทรัพยากรบุคคล วัตถุดิบ งบประมาณ และเวลา มาผสมผสานกันโดยทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการวางแผนทางการดำเนินงานในการแก้ปัญหา และการตอบสนองความต้องการของส่วนงานและขององค์กร หรือการดำเนินงานเพื่อพัฒนาในด้านต่างๆ ในปัจจุบันผู้ดำเนินการมักจะเขียนแผนออกมาในรูปของแผนปฏิบัติการหรือรูปของโครงการ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจนในขอบเขตของการปฏิบัติงานการติดตามและประเมินผลงาน โครงการบางโครงการเกิดขึ้นจากความต้องการในอนาคตจำเป็นต้องจัดทำเป็นรูปโครงการขึ้นรองรับหรือแก้ปัญหานั้นๆ

### การจัดองค์การ

#### กระบวนการจัดองค์การ

การจัดองค์การที่ดีจะต้องมีรูปแบบโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน มีการกำหนดขอบเขตงาน ขนาดของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนการจัดให้มีระบบความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่งานและบุคคลที่เหมาะสมซึ่งส่วนประกอบต่าง ๆ เหล่านี้จะมีลักษณะและพื้นฐานแตกต่างกันไป โดยทั่วไปกระบวนการจัดองค์การจะประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญ

#### 3 ขั้นตอน คือ

1. การพิจารณาแบ่งประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงานเป็นตำแหน่งสำหรับ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน

2. การระบุขอบเขตงาน และมอบหมายงานพร้อมทั้งกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
3. การจัดวางความสัมพันธ์ให้การปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ดำเนิน ไปสู่จุดหมายเดียวกัน

1. พิจารณาแบ่งประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงานเป็นตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน โดยผู้บริหารระดับสูงทำการวิเคราะห์งานที่ทำว่ามีอะไรบ้างในส่วนนี้จะศึกษาจากวัตถุประสงค์ แผนงาน โครงการ และแผนรายละเอียดต่าง ๆ การพิจารณาจะยึดหลักเกณฑ์ที่ว่า งานที่มีลักษณะเหมือนกันหรือคล้ายกันให้รวมเข้าเป็นกลุ่มเดียวกัน การแบ่งงานกันทำต้องยึดหลักความสามารถ ทั้งนี้เพื่อควมมีประสิทธิภาพในการทำงาน การแบ่งประเภทงานนิยมแบ่งตามลักษณะกลุ่ม กิจกรรมหรือหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกัน หรือสอดคล้องกัน เช่น กลุ่มงานการผลิต กลุ่มงานการตลาด กลุ่มงานการเงินและบัญชี เป็นต้น

อนึ่ง งานในแต่ละที่ย่อมประกอบไปด้วยกิจกรรมหลาย ๆ อย่างซึ่งยากที่คน ๆ เดียวจะทำได้สำเร็จดังนั้นการแบ่งงานจึงต้องคำนึงเรื่องไปจนกระทั่งมีขนาดเล็กพอเหมาะที่คน ๆ เดียวจะทำได้สำเร็จ ลักษณะงานเช่นนี้คือการแบ่งงานกันทำจนกระทั่งได้ตำแหน่งต่าง ๆ ครอบคลุมทั้งในแนวราบและแนวตั้งลดหลั่นกันไปตามสายงาน สิ่งสำคัญในส่วนนี้คือ การพิจารณาว่าตำแหน่งต่าง ๆ จำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถอะไรบ้าง จึงจะทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับส่วนงานอื่น ๆ แม้กับหน่วยงานภายนอก ทั้งนี้เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยส่วนรวม

โดยสรุป การแบ่งประเภทงานเป็นการดำเนินการเพื่อให้ทราบว่าม้งานอะไรบ้างที่ต้องทำ โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์และแผนงานต่าง ๆ สำหรับการจัดงานเป็นการพิจารณารวมกลุ่มงานเข้าด้วยกัน โดยยึดหลักงานที่มีลักษณะเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันหรือ สัมพันธ์กันจะรวมเข้าเป็นกลุ่มเดียวกัน ส่วนการออกแบบงานเป็นการพิจารณาถึงขนาดของงานที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลทั้งด้านปริมาณและความยากง่ายที่บุคคลจะรับผิดชอบได้ และขณะเดียวกันยังรวมไปถึงผลงานที่คาดว่าจะทำได้อีกด้วย

2. การระบุขอบเขตงานและมอบหมายงานพร้อมทั้งกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ การระบุขอบเขตของงานจะทำให้ทราบว่างานแต่ละส่วนและแต่ละหน้าที่นั้นเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไร เป็นงานชนิดไหน มีขอบเขตและปริมาณมากน้อยเพียงใด วิธีปฏิบัติในขั้นนี้คือการระบุชื่อตำแหน่งต่าง ๆ พร้อมทั้งกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับงานขั้นนั้น ๆ โดยจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เอาไว้ จากนั้นผู้บริหารจะทำการมอบหมายงาน (Delegation) ให้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ลงไปตามแนวทางตามหลักของการมอบหมายงาน ซึ่งประกอบด้วยการมอบหมาย

อำนาจหน้าที่และการกำหนดความรับผิดชอบพร้อม ๆ กันไป มีหลักฐานในการมอบหมายงาน ประการหนึ่งคือ “ผู้ที่มีความรับผิดชอบมากกว่าย่อมมีอำนาจหน้าที่มากกว่า” ลักษณะเช่นนี้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการใช้อำนาจหน้าที่ได้ประการหนึ่ง

3. การจัดวางความสัมพันธ์ให้การปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ดำเนินไปสู่จุดหมายเดียวกัน เพื่อให้ส่วนต่าง ๆ ขององค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกันโดยไม่ขัดแย้งกัน หรือพร้อม ๆ กัน ไปด้วยกับการให้ทุกส่วนงานได้ทราบถึงของเขตความรับผิดชอบเพื่อมุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกัน การจัดวางความสัมพันธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมจะช่วยให้มีเส้นทางการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนแสดงออกถึงฐานะของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ระบุสายการบังคับบัญชาด้วยวิธีการสั่งงานเป็นลำดับ จากบนลงล่าง บอกให้ทราบว่าใครต้องรายงานต่อใคร ขึ้นตรงกับผู้บัญชาคนไหน และมีขอบเขตความรับผิดชอบอย่างไร

#### การจัดคนเข้าทำงาน

วัตถุประสงค์ในการจัดคนเข้าทำงาน ขอบเขตการจัดคนเข้าทำงานมีวัตถุประสงค์เพื่อ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในส่วนของตัวเองและต่อองค์การ โดยพิจารณาตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานจนกระทั่งพ้นหน้าที่ออกไป ในทางการบริหารจัดการถือว่า ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ นั่นคือความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การขึ้นอยู่กับตัวบุคคลเป็นสำคัญ ถ้าพนักงานมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีวัตถุประสงค์ที่มีคุณภาพ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นเพียงทรัพยากรที่ต้องอาศัยบุคคลเป็นผู้ดำเนินการจึงจะเกิดความสำเร็จได้ โดยการจัดการคนเข้าทำงานในส่วนของการพัฒนาบุคคลเป็นผู้ดำเนินการจึงจะเกิดความสำเร็จได้ โดยสรุปการจัดการคนเข้าทำงานในส่วนของการสรรหามีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน สำหรับในส่วนของการพัฒนาบุคคลเป็นการดำเนินการเพื่อให้บุคคลมีคุณค่าต่อองค์การมากยิ่งขึ้น และในส่วนของการดำรงรักษามีวัตถุประสงค์เพื่อรักษา สภาพให้บุคคลมีความพึงพอใจในงาน และมีความผูกพันกับองค์การ

#### การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการคาดการณ์ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นการล่วงหน้า ว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด (the right people at the right place at the right time) และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคลที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนการกำหนดคน โยบาย และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีประโยชน์สูงสุด

เมื่อวิเคราะห์คำนิยามของการวางแผนทรัพยากรบุคคลที่กล่าวมาจะพบว่ามีองค์ประกอบ 2 ส่วนที่น่าสนใจ คือ การคาดการณ์ (Forecasting) และการกำหนดแผนปฏิบัติ (Programming)

การคาดการณ์ จะเกี่ยวข้องกับกับจำนวนประเภท และคุณภาพของบุคคลที่องค์กรต้องการในอนาคต ส่วนการกำหนดแผนปฏิบัติ จะเกี่ยวข้องกับแสวงหา และกำหนดวิธีการพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร กล่าวได้ว่าเป็นการนำแนวความคิดจากการคาดการณ์มาสู่การปฏิบัติจริง

#### ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

หลายคนคงจะมีคำถามว่า ทำไมถึงต้องมีกรวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หรือคำถามว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างไร และจะให้ประโยชน์อะไรบ้าง เหตุที่ต้องมีการวางแผน

#### ทรัพยากรมนุษย์ คือ

1. ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต ทั้งนี้เพราะการวางแผนทรัพยากรบุคคลที่มีลักษณะเป็นระบบเป็นกลไกที่ช่วยให้มีการวิเคราะห์อย่างเป็นเหตุเป็นผล เพื่อพิจารณาให้ได้มาซึ่งบุคคลประเภทต่าง ๆ จำนวนบุคคลที่แปรผันไปตามการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และระยะเวลาที่ต้องการบุคคลเหล่านั้น ซึ่งเป็นผลทำให้องค์กรมีความเจริญเติบโตไม่ประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากร เพราะได้มีการวิเคราะห์ว่าจะในปีใดจะมีพนักงานครบเกษียณจำนวนเท่าใด พนักงานประเภทใดที่จำเป็นต้องรับเข้ามาแทนที่ และถ้าองค์กรมีการขยาย ข้างงานและความเจริญเติบโตในอนาคต ก็สามารถวางแผนทรัพยากรมนุษย์รับการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ ฉะนั้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ให้แก่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

2. ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงในสังคมไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่าง ๆ รวมทั้งสภาพการแข่งขันระหว่างธุรกิจต่าง ๆ จะเป็นแนวทางให้ นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้นำมาเป็นแนวพิจารณากำหนด จำนวน ลักษณะคุณสมบัติ และความสามารถของบุคคลที่องค์กรต้องการ และวิธีการที่จะดำเนินการพัฒนาบุคคลในองค์กรให้มีความรอบรู้ ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ขณะเดียวกันแสวงหา กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพเพื่อที่จะให้องค์กรสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

3. ทำให้องค์กรมีแผนดำเนินการอย่างละเอียด ที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างมีขั้นตอน เช่นการสรรหา การคัดเลือก การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การพ้นจากงาน และการในอบรม ซึ่งแผนเหล่านี้จะทำให้องค์กรได้ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพในองค์กร อันจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในบั้นปลาย

#### ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. เป็นการพัฒนาการใช้ทรัพยากรบุคคลให้มีประโยชน์สูงสุดในองค์กร
2. ช่วยให้กิจกรรมด้านบุคคล และเป้าหมายขององค์กรในอนาคตมีความสอดคล้องกัน
3. ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ช่วยให้กิจกรรมด้านบุคคลเป็นไปอย่างมีระบบ และมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน
5. ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานกลุ่มต่างๆ
6. เป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานที่มีหน้าที่ผลิตจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้กำหนดขั้นตอนดังนี้

1. พิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์กร
2. พิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน
3. การคาดการณ์ทรัพยากรบุคคล
4. การกำหนดแผนปฏิบัติการ
4. การตรวจสอบและการปรับปรุง

#### การสรรหา ( Recruitment )

“ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคคลนั้นใด การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานย่อมมีความสำคัญที่จะต้องดำเนินการด้วยความรอบคอบดังนี้”

มีคำกล่าวกันว่า ทรัพยากรบุคคลเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญยิ่งขององค์กร ความสำเร็จหรือความล้มเหลวใด ๆ จะเกิดขึ้นในองค์กรนั้นเป็นผลเนื่องมาจากความสามารถในการจัดการภายในองค์กร ฉะนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องได้บุคคลที่มีคุณสมบัติ และความสามารถที่เหมาะสมเข้ามาดำเนินงานและปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นในองค์กร

การสรรหา (Recruitment) เป็นงานขั้นแรกและเป็นงานที่มีความสำคัญในกระบวนการจัดคนเข้าทำงาน (staffing process) ทั้งนี้โดยเป้าหมายเพื่อให้ได้ผู้สมัครงานที่ตรงตามคุณสมบัติมาบรรจุในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ว่างในองค์กรนั่นเอง

การสรรหา (Recruitment) คือกระบวนการในการแสวงหาและจงใจผู้สมัครที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร กระบวนการนี้จะเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงานเพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นพนักงานใหม่ต่อไป

#### กระบวนการในการสรรหา

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นว่าคุณภาพของบุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญควรได้รับการเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่ง ฉะนั้นผู้ดำเนินการสรรหา (recruiter) จึงมีบทบาทและความรับผิดชอบในเรื่องคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ โดยที่ผู้ดำเนินการสรรหาจะมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการแสวงหาและจงใจบุคคลที่มีความสามารถเข้ามาสมัครงานในองค์กร ดังนั้นสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งานนับว่ามีประโยชน์เป็นอย่างยิ่งแก่ผู้สรรหาพนักงาน ผู้สรรหาจำเป็นต้องนำรายละเอียดที่กำหนดใส่ในการพรรณนางาน (job description) และในการระบุคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (job specification) มาเป็นข้อมูลเบื้องต้นมาประกอบการพิจารณากำหนดแนวทางการสรรหาพนักงาน

โดยปกติแล้ว การทำงานใด ๆ จะมีคุณภาพและตรงตามเป้าหมายนั้น จำเป็นต้องมีการทำงานที่เป็นระบบ มีขั้นตอน มีกระบวนการในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นการสรรหาพนักงานใหม่ให้แก่องค์กรจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการเป็นขั้นตอนเช่นกัน ทั้งนี้เพื่อเป้าหมายที่สำคัญคือการได้บุคคลที่ตรงตามความต้องการขององค์กร ซึ่งจะเป็แนวทางในองค์กรประสบความสำเร็จในขั้นสุดท้ายต่อไป จากเหตุผลดังกล่าวได้แสดงให้เห็นว่า องค์กรจะต้องใช้ดุลพินิจพิจารณาให้ผู้มีความสามารถสนใจมาสมัครงานในองค์กร

#### กระบวนการในการสรรหา (Recruitment process)

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล
2. ความต้องการหรือร้องขอของผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ
3. การระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่
4. การรวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน
5. ข้อคิดเห็นของผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ
6. กำหนดคุณสมบัติบุคลากรที่ตรงกับงาน
7. กำหนดวิธีการสรรหา
8. ความพึงพอใจที่ได้ผู้สมัครตามสมบัติที่ต้องการ

### การคัดเลือก (Selection)

การคัดเลือก (Selection) คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ

ระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานสามารถจำแนกเป็น 2 ระบบใหญ่ ๆ คือ

1. ระบบคุณธรรม (Merit System) หรือระบบความรู้ความสามารถ หรือระบบความสามารถ เป็นวิธีการที่ต้องการให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถได้ปฏิบัติงาน วิธีการที่สำคัญของระบบคุณธรรม คือการสอบ

แนวคิดเกี่ยวกับระบบคุณธรรม แยกได้ 4 ประเภท คือ

1.1 หลักความเสมอภาค (Equality of opportunity) เป็นการเปิด โอกาสแก่ทุกคน (open to all) ที่มีคุณสมบัติและพื้นความรู้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดได้เข้าปฏิบัติงาน ในองค์กรด้วยวิธีการสอบแข่งขัน เพื่อเข้าทำงาน โดยไม่คำนึงถึงชาติตระกูล ศาสนา ศิพพธรรม ฐานะ

1.2 หลักความสามารถ (Competence) ในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานจะต้องพยายามหาทางคัดเลือกให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง

1.3 หลักความมั่นคง (Security on tenure) ในการทำงานใด ๆ ความมั่นคงเป็นสิ่งสำคัญ ฉะนั้นองค์กรจะต้องมีระเบียบ กฎเกณฑ์แน่นอนที่จะต้องคุ้มครองความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการกลั่นแกล้งให้ออกจากงาน โดยปราศจากความผิด เช่น การมีพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน เป็นต้น

1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หลักข้อนี้เน้นข้าราชการมากกว่าการทำงานในองค์กรธุรกิจ

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นระบบที่ตรงข้ามกับระบบคุณธรรม เป็นระบบพรรคพวก ระบบชู้เลี้ยง ระบบสืบลายโลหิตเดียวกัน

วิธีการที่ใช้คัดเลือกบุคคลเข้าทำงานที่ยอมรับว่าเหมาะสมคือการสอบคัดเลือก

วิธีการในการคัดเลือกด้วยวิธีการสอบคัดเลือกมีขั้นตอนตามลำดับดังนี้

1. การต้อนรับผู้สมัคร องค์กรควรอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้สมัครงาน ด้วยการให้ข้อมูลต่าง ๆ และเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ในการสมัคร

2. การจ่ายใบสมัคร ทางองค์กรจะกำหนดวันเวลาจ่ายใบสมัครเพื่อให้ผู้สมัครนำไปพิจารณาและกรอกใบสมัครให้เรียบร้อย

3. ตรวจใบสมัครที่ผู้สมัครส่ง เพื่อพิจารณาคุณสมบัติว่าครบถ้วนตามที่ประกาศไว้หรือไม่ รวมทั้งตรวจเอกสารต่าง ๆ ที่ระบุให้แนบมากับใบสมัคร

4. ประกาศชื่อผู้มีสิทธิสอบคัดเลือก

5. การดำเนินการสอบคัดเลือก เป็นวิธีการหนึ่งที่มีการยอมรับว่าสามารถใช้คัดเลือก

บุคคลเข้าทำงานอย่างมีระบบ ผลการสอบจะเป็นมาตรการชี้ขาดในการตัดสินใจเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน ทั้งนี้เนื่องจากการยอมรับว่ามนุษย์มีความแตกต่าง (Individual Differences) ฉะนั้นในองค์การของรัฐ และองค์การทางธุรกิจ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องหาเครื่องมือที่นำมาใช้ในการคัดเลือกบุคคลที่มาสมัครเป็นจำนวนมาก ให้เหลือจำนวนน้อยตามที่ต้องการ วิธีที่นำมาใช้ในปัจจุบันคือการทดสอบ (Testing) การทดสอบจะต้องปฏิบัติด้วยความยุติธรรมเที่ยงตรง ฉะนั้นเครื่องมือ (แบบทดสอบ) ที่ใช้จึงมีความสำคัญที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจึงสมควรที่จะกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการสอบคัดเลือก ที่มีคุณสมบัติในด้านความรู้ความเข้าใจเรื่องแบบทดสอบเป็นอย่างดีเพื่อพิจารณาว่าแบบทดสอบที่ใช้หลักเกณฑ์ต่อไปนี้หรือไม่

1. คำถามครอบคลุมในสิ่งที่หน่วยงานที่ต้องการหรือไม่
2. คำถามบ่งถึงความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการหรือไม่
3. ภาษาที่ใช้ในคำถามชัดเจนหรือไม่ หมายถึงเป็นภาษาที่สื่อความเข้าใจตรงกันในทุกคน
4. ข้อสอบมีอำนาจจำแนกระหว่างคนมีความสามารถและคนไม่มีความสามารถ (สำหรับแบบทดสอบผลสัมฤทธิ์) และมีอำนาจแยกคุณสมบัติทางจิตวิทยา เช่น ความซื่อสัตย์ ความอดทน และการมีสุขภาพจิตดี (สำหรับแบบทดสอบทางจิตวิทยา) หรือไม่
5. ข้อสอบมีความเชื่อถือได้ (Reliability) หรือไม่ หมายถึงสอบกี่ครั้งผลยังได้ใกล้เคียงกันทุกครั้ง ฯลฯ

6. การสอบสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ คือการสนทนาอย่างมีจุดมุ่งหมาย (Interview is a conversation with a purpose) ฉะนั้นคำถามที่ใช้ถามต้องภาษาที่เหมาะสม มีการเตรียมการล่วงหน้า สิ่งที่ต้องระวังคือ อคติของผู้สัมภาษณ์

7. การประชุมปรึกษาและพิจารณา คณะกรรมการที่ดำเนินการสัมภาษณ์ร่วมปรึกษาและพิจารณาข้อมูล ต่าง ๆ เพื่อเป็นการตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับผู้สมัครเป็นครั้งที่สองหลังจาก การสัมภาษณ์ เป็นการตรวจสอบข้อมูลที่ให้ว่ามีความขัดแย้งกันหรือไม่ อาจตรวจจากสถานศึกษาที่เคยเรียน นายจ้างที่เคยทำงานมา เป็นต้น

8. การประกาศผล หลังจากผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการสัมภาษณ์ จึงมีการประกาศผลให้ผู้รับสมัครรับทราบเพื่อดำเนินการตรวจสอบสุขภาพต่อไป

9. การตรวจสอบสุขภาพ



10. ประกาศผลครั้งสุดท้าย เป็นการดำเนินการโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรับบุคคลเข้าทำงานโดยตรง จะไม่เกี่ยวกับการตัดสินใจของฝ่ายบริหารบุคคล เพราะฝ่ายบริหารบุคคลเป็นเพียง ผู้ดำเนินการเกี่ยวกับการรับสมัครและการคัดเลือกในฐานะที่มีความรู้ความชำนาญในด้านนี้ แต่ฝ่ายปฏิบัติการจะต้องรับผิดชอบในผลสำเร็จของฝ่ายตน หากบุคคลที่เลือกเข้ามาปฏิบัติงานไม่ดี หัวหน้าหน่วยงานนั้นต้องรับผิดชอบโดยตรง

1. การบรรจุ การบรรจุ เข้าทำงาน ในครั้งแรกจะเป็นการทดลองทำงานชั่วคราว อาจเป็น 3 เดือน หรือมากที่สุด 6 เดือน จึงมีการบรรจุลักษณะถาวร

2. การแนะนำตัวเข้าทำงาน เป็นการมุ่งเน้นให้พนักงานใหม่เกิดความอบอุ่นในการทำงาน รู้จักกับบุคคลที่ต้องเกี่ยวข้องในขณะทำงาน วิธีการที่ใช้ก็คือ การปฐมนิเทศ ขึ้นอยู่กับบรรยากาศให้ทราบระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ในสถานที่การติดตามประเมินผล เป็นการศึกษาและติดตามดูพนักงานใหม่ที่รับเข้ามาว่ามีความเหมาะสมตามกระบวนการคัดเลือกเข้ามาหรือไม่ เพื่อประกอบการปรับปรุงแก้ไขวิธีการทั้งกระบวนการ และนอกจากนั้นอาจมีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายผู้เข้ามาใหม่ ถ้าพบว่าไม่เหมาะสมกับงานที่ทดลองบรรจุในระยะแรก และถ้าพบว่าเหมาะสมก็ดำเนินการบรรจุถาวรสำหรับองค์การธุรกิจ และบรรจุเป็นข้าราชการสามัญสำหรับองค์การราชการ

#### การประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลังจากบรรจุพนักงานให้ทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ โดยได้ทำงานไปเป็นระยะเวลาหนึ่ง ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องคอยติดตามประเมินผลงานการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ว่าผลงานของพนักงานดังกล่าวมีผลเป็นอย่างไร ควรจะได้รับการแก้ไขหรือส่งเสริมอย่างไร หรือไม่

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ ที่มีความเที่ยงธรรมปราศจากอคติหรือความลำเอียงใด ๆ ทั้งนี้เพื่อการตัดสินใจ ปรับปรุง แก้ไข ส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรหรือพนักงานต่าง ๆ ให้มีคุณภาพมากขึ้น ขณะเดียวกันเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถพัฒนาความก้าวหน้าของคนพร้อม ๆ กันไปกับการสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์การ

จากความหมายข้างต้น จะเห็นได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารในฐานะของผู้บังคับบัญชาทุกระดับ เป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างความยุติธรรมและส่งเสริมกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังใช้เป็นมาตรการสำหรับการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้น การโยกย้าย และการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถอีกด้วย โดยสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานคือการนำเอาวิธีการประเมินในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการ

จากความหมายข้างต้น จะเห็นได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารในฐานะของผู้บังคับบัญชาทุกระดับ เป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างความยุติธรรมและส่งเสริมกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังใช้เป็นมาตรการสำหรับการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้น การโยกย้าย และการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถอีกด้วย โดยสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานคือการนำเอาวิธีการประเมินในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติของบุคคล นั่นคือการประเมินผลการปฏิบัติงานคือวิธีการในการพิจารณาหาคุณค่าของบุคคลอย่างเป็นระบบในการปฏิบัติงาน และเป็นการเปิด โอกาสให้กับผู้ปฏิบัติงาน ได้พัฒนาความก้าวหน้าไปพร้อม ๆ กันกับความก้าวหน้าขององค์การ

แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีแนวทางหรือข้อเสนอแนะที่คิดดังต่อไปนี้

1. ควรกำหนดเกณฑ์การวัดที่มีความชัดเจน ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ต้องการ และมีความเที่ยงตรงมากที่สุดเท่าที่ทำได้
2. พยายามหลีกเลี่ยงการให้ความสำคัญเฉพาะบางส่วนของงาน หรือในบางช่วงที่ผลงานมากเป็นพิเศษ หากต้องพิจารณาถึงผลงานที่บุคคลนั้นทำได้ทั้งหมด
3. ต้องระบุให้ชัดเจนถึงจุดบกพร่องของงาน โดยสามารถเทียบเคียงได้จากตัวอย่างจริง
4. ต้องไม่ตกอยู่ภายใต้การ โน้มน้าวหรืออิทธิพลของผู้ได้บังคับบัญชา โดยจะต้องพยายามรักษาความเป็นกลางและความยุติธรรมตลอดระยะเวลาของการประเมิน
5. ต้องระมัดระวังมิให้การประเมินผลการปฏิบัติงานกลายเป็นสิ่งทำลายขวัญกำลังใจและความตั้งใจทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

### การสั่งการ

กระบวนการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

ในทุกขณะของการบริหารองค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพอยู่นั้นความสามารถหรือทักษะประการหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีอยู่ทุกขณะเวลา คือการตัดสินใจ แก้ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ได้อย่างถูกต้อง การจะตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับ การเข้าใจถึงลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสำคัญ โดยผู้บริหารจะต้องทราบ ว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นมีความสำคัญและจำเป็นเร่งด่วนเพียงใดที่จะต้องได้รับการแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไป

การมีส่วนร่วมในการบริหาร

กรณีเมื่อผู้บริหารได้ค้นหาหนทาง (Means) เพื่อการวางแผน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจนั้น โดยข้อเท็จจริงของความแตกต่างระหว่างบุคคลผู้บริหารย่อมจะไม่สามารถรู้คำตอบได้

ความหมายของการมีส่วนร่วมในการบริหาร การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการแก้ปัญหาที่มีผลกระทบต่อองค์การและงานที่ปฏิบัติ การมีส่วนร่วมเป็นการเข้าไปเกี่ยวข้องกับงาน (Task - Involvement) ของบุคคลหรือกลุ่ม โดยเข้าไปเกี่ยวข้องนั้นจะมีใช้เฉพาะการเข้าไปเกี่ยวข้องในทางกายภาพ (Physical Contribution) ด้วยการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการเข้าไปเกี่ยวข้องทั้งในด้านการให้ความคิดเห็น การใช้สติปัญญา และอารมณ์ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การอีกด้วย

จากเหตุผลและความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารคือวิธีการบริหารจัดการที่ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการเปิด โอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ เช่น การให้มีส่วนร่วมในการวางแผน ช่วยเสนอแนะให้ข้อคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจ ตลอดจนให้โอกาสและความเป็นอิสระกับกลุ่มต่าง ๆ เพื่อตัดสินใจได้เองภายใต้เป้าหมายและนโยบายที่มอบหมายให้

ขอบเขตการจัดการให้มีส่วนร่วมในการบริหาร ก่อนที่จะนำเอาวิธีการมีส่วนร่วมในการบริหารไปใช้ผู้บริหารจะต้องมีข้อพิจารณาบางประการ โดยเฉพาะความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความสามารถ ประสบการณ์ และความเข้าใจในงานที่เข้าไปมีส่วนร่วมอย่างเพียงพอหรือไม่ นอกจากนี้ยังจะต้องพิจารณาบางประการ โดยเฉพาะความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความสามารถ ประสบการณ์ และความเข้าใจในงานที่เข้าไปมีส่วนร่วมอย่างเพียงพอหรือไม่ นอกจากนี้ยังจะต้องพิจารณาว่าควรให้มีส่วนร่วมในเรื่องใด มีขอบเขตมากน้อยเพียงใดและโดยวิธีการอย่างไร จึงจะเหมาะสม เช่น เพียงให้แสดงข้อคิดเห็น หรือให้ร่วมตัดสินใจ หรือให้รับไปตัดสินใจเอง เป็นต้น

**คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย**

ความต้องการอิสระ (Independence Need) ความต้องการเป็นอิสระหมายความว่าพนักงานมีแรงผลักดันสูงต่อการแสดงความคิดเห็นต่องานที่ทำ และการใช้ดุลพินิจของตน ผลจากการวิจัยส่วนใหญ่พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความต้องการเป็นอิสระสูงจะชอบงานที่ให้โอกาสได้ร่วมกิจกรรมตัดสินใจมากกว่างานประจำที่ไม่ต้องแสดงความคิดเห็น

ความต้องการมีส่วนร่วม (Desire to Participate) ในองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะมีผู้ปฏิบัติงานไม่มากนักที่มีความต้องการมีส่วนร่วมในการบริหาร ทั้งนี้เพราะบุคคลไม่ค่อยมีความเชื่อมั่นในตนเองว่าจะทำได้หรือไม่ กลัวการถูกปฏิเสธ และกลัวความผิดพลาด เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพยายามผลักดัน จูงใจ และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติมีความต้องการมีส่วนร่วมในการบริหาร

สติปัญญาและความรู้ (Interlligence and Knowledge) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีสติปัญญาและความรู้เพียงพอสำหรับการเข้ามีส่วนร่วมในแผนงานใด ๆ ก็จะต้องเป็นผู้มีความสามารถทำ

ความต้องการมีส่วนร่วม (Desire to Participate) ในองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะมีผู้ปฏิบัติงานไม่มากนักที่มีความต้องการมีส่วนร่วมในการบริหาร ทั้งนี้เพราะบุคคลไม่ค่อยมีความเชื่อมั่นในตนเองว่าจะทำได้หรือไม่ กลัวการถูกปฏิเสธ และกลัวความผิดพลาด เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพยายามผลักดัน จูงใจ และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติมีความต้องการมีส่วนร่วมในการบริหาร

สติปัญญาและความรู้ (Interelligence and Knowledge) ผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องมีสติปัญญาและความรู้เพียงพอสำหรับการเข้ามีส่วนร่วมในแผนงานใด ๆ ก็จะต้องเป็นผู้มีความสามารถทำประโยชน์และมีคุณค่าในการเข้ามีส่วนร่วม สำหรับผู้ที่ยังไม่พร้อมอาจจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อยกระดับความรู้ความสามารถ ให้สามารถเข้าไปมีส่วนร่วมได้

#### การประสานงาน

เป็นที่เข้าใจและยอมรับกันว่า ถ้าหากหน่วยงานหรือองค์การได้มีการกำหนดแผนงานจัดโครงสร้าง ตลอดจนวางระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ไว้เป็นอย่างดี โดยพนักงานทุกคนต่างปฏิบัติงานไปตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบแล้ว ก็ถือได้ว่าหน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ มีการประสานงานกันโดยอัตโนมัติและก่อให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์การได้ กรณีเช่นนี้หน้าที่การประสานงานก็จะลดความสำคัญลงไปได้บ้าง แต่ความเป็นจริงในทางปฏิบัติเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยากที่บุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การจะสามารถทำงานด้วยการประสานกันเอง โดยผู้บริหารไม่ต้องทำหน้าที่ประสานงาน จากเหตุผลดังกล่าวผู้บริหารจึงควรมีหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ หน้าที่ในการประสานงาน นั่นคือผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องเป็นผู้ที่สามารถประสานความทุ่มเททั้งกำลังแรงงานและกำลังความคิดของสมาชิกในองค์การให้ความร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของส่วนร่วมได้

ลักษณะของการประสานงาน สรุปลักษณะสำคัญของการประสานงานได้ดังต่อไปนี้

1. เป็นเรื่องของการจัดให้มีความสอดคล้องกัน เป็นการจัดให้หน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินไปโดยสอดคล้องกัน ปราศจากข้อขัดแย้ง เหลื่อมล้ำหรือซ้ำซ้อนกัน
2. เป็นเรื่องของความร่วมมือ (Cooperation) นอกเหนือจากการจัดให้หน่วยงานประสานสอดคล้องกัน การประสานงานยังเป็นเรื่องของความร่วมมือระหว่างกันจากผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย (Group Operation) เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายโดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมงานหรือคณะกรรมการอีกด้วย
3. เป็นเรื่องของเทคนิคการบริหารจัดการ กล่าวคือการประสานงานที่ดีต้องอาศัยเทคนิคการบริหารจัดการในหน้าที่สำคัญ ๆ โดยเฉพาะการวางแผนที่ดี การจัดโครงสร้างงานที่มีความคล่องตัว การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรด้วยความเหมาะสม

4. เป็นเรื่องของการติดต่อสื่อสาร (Communication) การที่บุคคลหรือหน่วยงานจะประสานงานกันได้ดีเพียงใด ย่อมต้องอาศัยความเข้าใจในความต้องการและวัตถุประสงค์ได้ชัดเจน ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารสองทาง จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการทำความเข้าใจ เสริมสร้างความร่วมมือ และสนับสนุนให้มีการประสานงานได้ดียิ่งขึ้น

5. เป็นเรื่องที่มีอยู่ทุกระดับของการบริหาร การประสานงานจะต้องมีอยู่ในทุกระดับของการบริหาร โดยเฉพาะในองค์กรขนาดใหญ่การประสานงานจะมีความสำคัญและจำเป็นมากยิ่งขึ้น การขาดการประสานงานในระดับใดระดับหนึ่งย่อมกระทบไปถึงส่วนอื่น ๆ และในส่วนรวมได้เสมอ

วิธีการประสานงาน วิธีการประสานงานหรือเทคนิคการประสานงาน อาจแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ วิธีการประสานภายในองค์กร และวิธีการประสานงานระหว่างองค์กร

6. วิธีการประสานภายในองค์กร ซึ่งพิจารณาโดยสังเขปได้ดังต่อไปนี้

1. การจัดโครงสร้างและกำหนดหน้าที่งาน (Organization Structure and Functional) หมายถึงการแบ่งงานให้เป็นไปตามลักษณะเฉพาะของงาน รวมทั้งกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการปฏิบัติหน้าที่ซ้ำซ้อนหรือเหลื่อมล้ำกัน และเมื่อได้ดำเนินงานไปตามหน้าที่ที่กำหนดไว้งานและกิจกรรมต่าง ๆ ก็จะประสานสอดคล้องกัน

2. การจัดให้มีกระบวนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency Communication System) การติดต่อสื่อสารเป็นหนทาง (Means) หรือระบบคู่ของการประสานงานที่ต้องพยายามดำเนินการให้มีประสิทธิภาพ ป้องกันมิให้ข่าวสารไปคั่งค้างที่จุดหนึ่งจุดใด พิจารณาความเหมาะสมของสายการบังคับบัญชา สิ่งสำคัญควรจัดให้มีการติดต่อสื่อสารสองทางเพื่อสนับสนุนการร่วมแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ และรายงานผลจาก ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. การใช้คณะกรรมการ (Committee) การจัดให้คณะกรรมการขึ้นเพื่อประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อกำหนดระเบียบวิธีการให้การบริหารจัดการของฝ่ายต่าง ๆ ดำเนินไปในลักษณะการประสานงานที่ดี คณะกรรมการมาจากฝ่ายต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่แตกต่างกัน จำเป็นต้องปรึกษาหารือเพื่อประสานงานให้สอดคล้องกัน การประสานงานโดยวิธีนี้จะให้ผลดีกว่าการให้แต่ละหน่วยประสานกันเอง

4. การใช้วิธีการงบประมาณ (Budgeting) วิธีการงบประมาณและการบัญชีเพื่อการควบคุมการใช้จ่ายหรือมาตรฐานการควบคุมทางการเงินอื่น ๆ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับควบคุมให้การปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยงานหรือโครงการให้ประสานงานกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การติดตามการปฏิบัติงาน (Follow Up) การติดตามหรือตรวจตราการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่าง ๆ ว่ามีข้อขัดข้อง หรือผิดพลาดประการใดบ้าง การปฏิบัติงานแต่ละเรื่องเสร็จเรียบร้อยทันกำหนดเวลาหรือไม่ ถ้าช้าเหตุใด และควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร สรุปแล้วการติดตามงานจะช่วยให้การปฏิบัติงานของทุกฝ่ายประสานงานกันได้ดีขึ้น
6. การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ (Informal Contacts) การปฏิบัติงานบางเรื่องหรือในบางโอกาสหากใช้วิธีปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนทุกชั้นตอนอาจทำให้งานล่าช้า เสียเวลาและโอกาสที่ดีไป ดังนั้นเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาดังกล่าวและสนับสนุนให้เกิดการประสานงานที่ดี การใช้การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ โดยเฉพาะการพูดคุยกันโดยส่วนตัว ปรีกษาหารือกันที่โต๊ะอาหารและจัดงานสังสรรค์ เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จะช่วยได้มากในเชิงการแข่งขันของธุรกิจยุคปัจจุบัน
7. การใช้เจ้าหน้าที่ประสานงาน โดยเฉพาะ (Liasion Officer) งานบางประเภทมีลักษณะพิเศษหรือเป็นงานที่มีความซับซ้อนยากแก่การทำความเข้าใจ บางครั้งจำเป็นต้องแต่งตั้งบุคคลที่มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน โดยเฉพาะ โดยอาจพิจารณาเลือกบุคคลที่มีบุคลิกภาพนุ่มนวล มีมนุษยสัมพันธ์มีความชำนาญในการใช้ภาษา และมีความสามารถในการเจรจา เป็นต้น
8. การจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล การพัฒนาบุคคลให้รอบรู้งานมีทัศนคติที่ดีต่องาน มีความคิดสร้างสรรค์ มีกำลังใจและผูกพันกับงาน เป็นต้น ซึ่งการให้การพัฒนาเหล่านี้ถือเป็นรากฐานสำคัญของการประสานงาน ดังนั้นการให้ความสำคัญกับการฝึก อบรมและพัฒนาบุคคลต้องถือเป็นหน้าที่และภาระขององค์การที่จะต้องให้การสนับสนุนในทุกโอกาสที่มีความจำเป็น
9. การจัดให้มีการประชุมผู้ได้บังคับบัญชา (Delegation of Authority) การจัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานรับไปดำเนินการ นอกจากจะเป็นการกระจายอำนาจและแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาแล้ว ยังเป็นการสร้างความเข้าใจที่ดีและความสามัคคีในหมู่คณะอันจะนำไปสู่การประสานงานที่ดีภายในองค์การ
10. การจัดให้มีการประชุมผู้ได้บังคับบัญชา (Meeting) การประชุมชี้แจงเพื่อการประสานงานโดยตรงจะมีความสำคัญมากเมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น และโดยเฉพาะโครงการขนาดใหญ่ที่มีหน่วยงานขึ้นตรงจำนวนมาก กรณีหากขาดการประสานงาน

10. การจัดให้มีการประชุมผู้ได้บังคับบัญชา (Meeting) การประชุมชี้แจงเพื่อการประสานงานโดยตรงจะมีความสำคัญมากเมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น และโดยเฉพาะโครงการขนาดใหญ่ที่มีหน่วยงานขึ้นตรงจำนวนมาก กรณีหากขาดการประสานงานโดยปล่อยให้ต่างฝ่ายต่างทำ โอกาสจะบรรลุความสำเร็จโดยรวมจะทำได้ยาก การจัดประชุมถือเป็นการประสานงาน โดยปริยายเพราะสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีความเป็นกันเอง และการประสานงานจะทำได้ง่ายขึ้น
11. การจัดให้มีหน่วยแนะแนวทางวิชาการ (Technical Staff) การจัดให้มีหน่วยงานที่ปรึกษา สนับสนุนการศึกษาวิจัย ค้นหาข้อบกพร่องและคิดหาวิธีแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้การปฏิบัติงานมีการประสานสอดคล้องกันยิ่งขึ้น นอกจากนี้การให้คณะกรรมการเพื่อการประสานงาน ก็ได้รับความนิยมจัดตั้งในองค์กรต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง
12. การจัดให้มีการบำรุงขวัญ (Morale) การจัดให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีขวัญกำลังใจที่ค้ำประกันเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือและการประสานงานในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. วิธีการประสานงานระหว่างองค์กร การประสานงานระหว่างองค์กรพิจารณาเฉพาะวิธีการประสานงานภายในองค์กรบางประการ อาจนำไปใช้ในการประสานงานระหว่างองค์กรได้ด้วย สำหรับวิธีการประสานงานระหว่างองค์กรที่ควรทราบมีดังนี้

1. การกำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์กร การกำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์กร ให้ชัดเจน โดยไม่ทำให้แปลความหมายได้หลายทาง จะช่วยให้การประสานงานกับภายนอกกระทำได้โดยไม่สับสน สร้างความเชื่อมั่นกับการติดต่อระหว่างองค์กร นอกจากนี้การกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้ในนโยบายหลักขององค์กรแล้ว องค์กรแต่ละแห่งควรจะได้กำหนดระเบียบปฏิบัติและข้อบังคับต่าง ๆ ให้มีผลปฏิบัติในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้เพื่อความสะดวกและไม่สับสนในการประสานงานระหว่างกัน

2. การประสานงานโดยคณะกรรมการ การใช้คณะกรรมการจะช่วยถ่วงถ่วงและขจัดปัญหาการขัดแย้งได้มาก และทำให้มีการประสานงานได้ดีสำหรับองค์กรที่มีจุดมุ่งหมายในวงกว้าง โดยเฉพาะหน่วยงานหรือองค์กรที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายสังกัดหลายฝ่าย คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นจะช่วยประสานงานและแก้ปัญหาของส่วนรวมได้มาก และนิยมใช้กันในการบริหารภาครัฐ

3. การใช้วิธีการงบประมาณ การใช้วิธีการงบประมาณเพื่อการประสานงานระหว่างองค์กร โดยทั่วไปคือการจัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงานและโครงการต่าง ๆ ระหว่างหน่วยงานที่ต้องประสานงานกัน โดยเฉพาะในส่วนงานต่าง ๆ

3. ช่วยให้สมาชิกทุกฝ่ายเข้าใจวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การดีขึ้น
4. ช่วยขจัดปัญหาการทำงานที่ซ้ำซ้อนหรือเหลื่อมล้ำกัน
5. ช่วยประหยัดเวลาในการทำงาน และเพิ่มผลงาน ได้มากขึ้น
6. ช่วยให้ประหยัดค่าใช้จ่าย วัสดุ อุปกรณ์ในการดำเนินงาน
7. ช่วยลดปัญหาข้อขัดแย้งในการทำงาน
8. ช่วยให้การทำงานเป็นหมู่คณะและช่วยเพิ่มผลสำเร็จของงาน
9. ช่วยสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
10. ช่วยให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยมีผลต่อการปรับปรุงการทำงาน

สรุปแล้วการประสานงานจะเกิดขึ้นเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารหัวหน้างานเป็นสำคัญ การมีผู้บริหารที่มีความสามารถจะเชื่อมโยงให้ทุกฝ่ายปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจกัน ซึ่งช่วยให้มีการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ระดับหนึ่ง

#### การจูงใจ

กรณีเมื่อมีการสั่งการใด ๆ ผู้บริหารย่อมต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ดี โดยเฉพาะการแสดงออกถึงการปฏิบัติตามคำสั่ง การทำงานด้วยความขยันขันแข็ง มีความจงรักภักดีต่อองค์การ และให้ความร่วมมือกับฝ่ายอื่น ๆ ด้วยความเต็มใจ เป็นต้น โดยพฤติกรรมที่พึงประสงค์เหล่านี้จะเกิดขึ้นได้จำเป็นต้องมีสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องสามารถนำเอาวิธีการหรือเทคนิคการจูงใจที่เหมาะสมมาใช้กับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

การจูงใจ (Motivation) หมายถึงวิธีการชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์โดยพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะต้องมีแรงจูงใจ (Motive) เป็นตัวผลักดันให้เกิดการกระทำเพื่อสนองความต้องการต่าง ๆ หรืออาจกล่าวได้ว่า การจูงใจหมายถึง ความพยายามชักจูงให้บุคคลแสดงออกหรือปฏิบัติต่อแรงจูงใจ ซึ่งแรงจูงใจอาจมีได้ทั้งจากภายในภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ และมูลเหตุของแรงจูงใจคือความต้องการต่าง ๆ

อนึ่ง ความต้องการและแรงจูงใจในบางกรณีจะมีลักษณะใกล้เคียงกันมาก จนบางครั้งมีการใช้ทดแทนกัน โดยความเป็นจริงแรงจูงใจทั้งหมดต่างตั้งอยู่บนความต้องการที่ไม่อาจแยกจากกันได้ ความต้องการอาจเกิดขึ้นจากสภาพทางกายภาพหรือความรู้สึกนึกคิดก็ได้ และแรงจูงใจคือตัวผลักดัน หรือสภาวะของความนึกคิดที่มุ่งไปสู่การปฏิบัติต่อความต้องการ



## การควบคุม

### กระบวนการควบคุม

ในการปฏิบัติกระบวนการควบคุม (Process of Controlling) มักจะไม่ได้ดำเนินการไปโดยราบรื่นเหมือนกับขั้นตอนทางทฤษฎี ปกติจะมีข้อจำกัดหรืออุปสรรคต่าง ๆ เกิดขึ้นได้เสมอในทุกระดับ ส่วนต่อไปนี้เป็นขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการควบคุม

1. การกำหนดมาตรฐาน (Setting Standards)
2. การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measuring Performance)
3. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน (Comparing Actual Performance to Standards) การจัดการแก้ไข (Taking Corrective Action)
4. การจัดการแก้ไข

1. การกำหนดมาตรฐาน (Setting Standards) การกำหนดมาตรฐานเป็นทั้งส่วนหนึ่งของการวางแผนและกิจกรรมเพื่อการควบคุมในขณะเดียวกัน หากไม่มีการกำหนดมาตรฐานไว้ก่อน ก็ย่อมจะไม่มีกรอบหรือแนวทางสำหรับใช้วัดผลสำเร็จของงานได้ถูกต้อง นั่นคือก่อนที่จะทำการวัดผลการปฏิบัติงานนั้นต้องมีการกำหนดมาตรฐานที่เหมาะสมหรือไม่ ประเด็นสำคัญอยู่ที่ว่าองค์การได้กำหนดขอบเขตหรือพื้นที่ของความสำเร็จ (Key Success Area) ในส่วนสำคัญไว้แล้วหรือไม่อย่างไร ซึ่งการจะประสบความสำเร็จในพื้นที่ของความสำเร็จได้อย่างไรจึงถือเป็นประเด็นสำคัญ ดังนั้นมาตรฐานการควบคุมจึงควรสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญในส่วนนี้

มาตรฐานในการควบคุมที่สำคัญจะประกอบด้วย มาตรฐานเชิงปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน เวลา วัตถุประสงค์ และผลลัพธ์อื่น ๆ ที่สามารถวัดได้และนำไปพิจารณาได้ในเชิงเปรียบเทียบโดยทั่วไปมาตรฐานที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีความสมเหตุสมผลตั้งอยู่บนฐานของข้อมูลที่ต้องการ
  2. ง่ายต่อการทำความเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามได้
  3. ยืดหยุ่นเวลาและสถานการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป
  4. อยู่ในหน่วยงานที่ยอมรับกันทั่วไปและเปรียบเทียบได้ง่าย
  5. มีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง
  6. มีความสม่ำเสมอโดยได้รับการตรวจสอบให้อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมตลอดเวลา
- การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่วัดได้ (Making Standards Measurable) คุณสมบัติที่ดีใน

ลำดับต้น ๆ ของมาตรฐานคือ มาตรฐานที่สามารถวัดได้ชัดเจนเชิงปริมาณเพราะง่ายต่อการเปรียบเทียบ เช่น เพิ่มยอดขายสูงขึ้นร้อยละ 10 หรือลดต้นทุนการผลิตลง 500,00 บาท เป็นต้น แต่ในบางลักษณะของการปฏิบัติไม่สามารถวัดได้เชิงปริมาณ เช่น การวัดขวัญกำลังใจของพนักงานหรือปรับปรุงทักษะของผู้บริหาร ไม่สามารถวัดผลออกมาเป็นตัวเลขได้ โดยองค์การจะใช้วิธีการวัดโดยทางอ้อม เช่น การวัดว่าพนักงานมีขวัญในการทำงานคืออาจวัดด้วยการใช้อัตราหมุนเวียนการเข้าออกจากงานเท่ากับร้อยละ 1 แทนการใช้อัตราจากงานร้อยละ 1.5 กรณีหากมีอัตราการเข้าออกจากงานเกินกว่าร้อยละ 1 บ่งชี้ว่าพนักงานมีขวัญอยู่ในระดับต่ำ

2. การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measuring Performance) การวัดผลการปฏิบัติงานถือเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดในกระบวนการควบคุม สำหรับวิธีการวัดสามารถทำได้ตั้งแต่วิธีสังเกตการณ์อย่างง่าย ๆ โดยหัวหน้าผู้ควบคุมเป็นผู้รับผิดชอบ จนกระทั่งถึงวิธีวัดผลจากรายงานต่าง ๆ โดยที่ผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้น ปัญหาที่เกิดขึ้นในการวัดผลการปฏิบัติงานมักเกิดจากการใช้มาตรการใดมาตรการหนึ่งเพียงอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงมาตรฐานอื่น ๆ ดังนั้นการวัดผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องจึงต้องคำนึงถึงการ ใช้มาตรการหลาย ๆ อย่างประกอบกัน

3. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน (Comparing Actual Performance to Standards) การนำผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของกระบวนการควบคุม ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบว่างานที่ได้ทำไปแล้วสำเร็จเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร สำหรับในส่วนของผู้ปฏิบัติการเปรียบเทียบผลงานเดียวกับมาตรฐานจะช่วยให้พนักงานมีความระมัดระวังในเรื่องผลต่างที่ดีและไม่ดี และขณะเดียวกันยังเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้พนักงานทำงานดีขึ้น

การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน โดยทั่วไปจะใช้วิธีสังเกตการณ์หรือเขียนรายงานก็ได้ สำหรับวิธีตรวจเยี่ยมหน่วยงานต่าง ๆ ว่ามีสิ่งใดเกิดขึ้นบ้างจากการปฏิบัติงาน ข้อดีของวิธีนี้จะช่วยประหยัดเวลาโดยเห็นสภาพจริงในการปฏิบัติ แต่ก็มีข้อจำกัดหากผู้บริหารมีกิจกรรมต้องทำจำนวนมาก ส่วนวิธีเขียนรายงานอาจใช้วิธีให้พนักงานเก็บหลักฐานข้อมูลของตนเองแล้วเขียนรายงานเสนอผู้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ การใช้รายงานช่วยให้การควบคุมกระทำได้ง่ายกว้างและทั่วถึงยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามการเสียเวลากับการเขียนรายงานจะยังคงมีอยู่ แต่การใช้รายงานจะให้ประโยชน์ในความถูกต้องเป็นจริงมากกว่าวิธีการสังเกตการณ์ โดยเฉพาะการมีข้อมูลสนับสนุน

อนึ่ง ผลที่เกิดขึ้นจากการเปรียบเทียบจะกลายเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปสู่กระบวนการบริหารในขั้นตอนการวางแผนเป็นวัฏจักรสืบเนื่องกันไป โดยผลที่เกิดขึ้นอาจจะเป็นไปได้ทั้งในทางดีและไม่ดี กรณีเป็นผลต่างในทางดีก็จะเป็นบรรทัดฐานให้องค์การยึดถือเป็นหลัก

ในการดำเนินการต่อไป แต่กรณีเป็นผลต่างในทางไม่ดีก็จะเป็นปัญหาที่ต้องนำไปพัฒนา แก้ไขปรับปรุง ซึ่งในขั้นนี้จะต้องพิจารณาว่าผลต่างในทางไม่ดีขนาดความสำคัญมากน้อยเพียงใด เป็นปัญหาสำคัญเร่งด่วนต่อการพิจารณาว่าผลต่างในทางไม่ดีขนาดความสำคัญมากน้อยเพียงใด เป็นปัญหาสำคัญเร่งด่วนต่อการแก้ไขให้ทันทวงมีหรือ ไม่อย่างไร

3. การจัดการแก้ไข(Taking Corrective Action) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการควบคุม การจัดการแก้ไขจะหมายถึง การแก้ไขการปฏิบัติงาน หรืออาจเกี่ยวเนื่องไปถึงการปรับปรุงแก้ไขแผนงานใหม่ ขจัดผลผลิตที่ไม่ได้มาตรฐานออกไป ฝึกอบรมพนักงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือซ่อมแซมเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ชำรุด ฯลฯ โดยสรุป การจัดการแก้ไขอาจแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การแก้ไขการปฏิบัติงานกับการแก้ไขมาตรฐาน

การแก้ไขการปฏิบัติงาน หมายถึง การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมและแผนงานบางอย่างเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามที่ต้องการ

นอกจากนี้ การจัดการแก้ไขยังหมายถึง การทบทวน หรือแก้ไขมาตรฐานเสียใหม่เพื่อให้ทันหรือรองรับการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ มาตรฐานบางสถานการณ์อาจถูกจัดทำโดยมีฐานของข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง หรือมาตรฐานในสถานการณ์หนึ่งอาจไม่เหมาะสมกับระยะเวลาต่อมา ในบางกรณีการแก้ไขแผนงานอื่นให้สอดคล้องกัน

สำหรับสิ่งอื่น ๆ ที่จะต้องพิจารณาในขั้นนี้คือ ควรจัดการแก้ไขเมื่อใดและใครจะเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ โดยหลักการควรดำเนินการโดยเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ ส่วนระยะเวลาอย่างน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับลักษณะของงานแต่ละชนิด

ส่วนผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการจัดการแก้ไขการปฏิบัติงาน โดยปกติก็คือ ผู้บริหารจากส่วนงานนั้น ๆ สิ่งสำคัญในการจัดการแก้ไขนั้นผู้บริหารควรจะได้ประสานงานกับผู้ได้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดรับฟังข้อเสนอแนะ และให้มีส่วนร่วมในการดำเนินการแก้ไข ทั้งนี้เพราะบุคคลผู้รู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นมักจะเป็นตัวผู้ปฏิบัติงานเอง

#### การกำหนดทิศทางขององค์กร

หน้าที่หรือองค์ประกอบที่สำคัญประการแรกของการจัดการเชิงกลยุทธ์คือการกำหนดทิศทางขององค์กรธุรกิจ ซึ่งจะเป็นการระบุหรือกำหนดจุดมุ่งปลายทางที่องค์กรต้องการก้าวไป ผู้ การกำหนดทิศทางเป็นหน้าที่ที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากถ้าองค์กรไม่สามารถกำหนดทิศทางของตนเองได้อย่างดีและชัดเจนแล้ว กลยุทธ์ขององค์กรที่จะจัดทำขึ้นมาก็จะไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ อย่างไรก็ดีมิใช่ว่าเมื่อมีการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กรขึ้นมาแล้ว การกิจหรือเป้าหมายนั้นจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ หรือ

เปลี่ยนแปลงได้ยาก เนื่องจากในปัจจุบันปัจจัยและสภาวะการณ์ต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา องค์กรธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน ภารกิจหรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วสามารถที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง ให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมต่อสภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Chiang Mai University