

## บทที่ 2

## แนวความคิดและทฤษฎี

แนวความคิดทางการบริหาร ได้มีการพัฒนาสืบเนื่องมาตั้งแต่คริสต์ศตวรรษที่ 18 โดยมีการพัฒนาจากยุคที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้มีอำนาจ ไม่มีหลักเกณฑ์ในการบริหารข้าพาสของตน จนกระทั่งมีการปฏิวัติอุตสาหกรรม การบริหารงานมีหลักเกณฑ์มากขึ้น ซึ่งตามทฤษฎีการบริหารงานอย่างมีหลักเกณฑ์ (Scientific Management Concept) มีการกล่าวถึงหน้าที่ทางการบริหารว่าประกอบด้วยการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม โดยจะต้องอยู่บนพื้นฐานของหลักการทำงานต่าง ๆ เช่น หลักของการมอบอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว การแบ่งงานกันทำอย่างเหมาะสม เป็นต้น ทฤษฎีนี้ สนใจเรื่องราวทางร่างกาย มากกว่าด้านจิตใจของคนงาน คนงานถูกปรับให้เข้ากับงานที่ได้ออกแบบไว้ มีการคิดค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงได้มีการพัฒนาแนวความคิดหรือทฤษฎีใหม่ขึ้นมา คือ ทฤษฎีการบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Concept) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าพฤติกรรมของคนในองค์กร มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน นายจ้างต้องสนใจเรื่องราวภายในจิตใจคนมากขึ้น ปรับปรุงงานให้เหมาะสมกับคน ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม ลดขั้นตอนการทำงาน ที่เป็นทางการต่าง ๆ ลง ซึ่งเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์กับพนักงาน ถ้านายจ้างหรือผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรแล้ว ก็สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ปัจจุบันการบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ มีความซับซ้อนขึ้น เนื่องจากความเจริญก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ ความหลากหลายของคนในองค์กร การเพิ่มขึ้นของกลุ่มแข่งขัน การออกกฎหมายใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ มีผลกระทบต่อองค์กรทั้งโดยทางตรงและโดยทางอ้อม ดังนั้นการที่จะสามารถบริหารงานองค์กรในปัจจุบันให้ประสบผลสำเร็จ ต้องใช้วิธีการบริหารงานหลาย ๆ วิธีควบคู่กันไป เช่น การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ การบริหารตามสถานการณ์ การบริหารตามข้อมูล การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น โดยที่หลักการบริหารงานตามแบบวิทยาศาสตร์และแบบมนุษยสัมพันธ์ ยังถือว่ามีสำคัญที่ต้องยึดถือเป็นหลักในการบริหารงานทุกองค์กร

<sup>5</sup> รงชัย ต้นตวงษ์, องค์กรและการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 9, กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2537), หน้า 34.

## หน้าที่ทางการบริหาร (Management Function)

จากแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารในอดีตถึงปัจจุบัน ได้แบ่งหน้าที่ทางการบริหาร เป็น 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การและการจัดการด้านบุคคล การสั่งการหรือการชักนำ และการควบคุม ซึ่งรายละเอียดของแต่ละหน้าที่ มีดังนี้

### 1. การวางแผน (Planning)

#### 1.1 ความหมายและความสำคัญของการวางแผน

การวางแผน หมายถึง กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ สำหรับช่วงเวลาข้างหน้า และกำหนดสิ่งที่จะกระทำต่าง ๆ เพื่อที่จะให้บรรลุผลในวัตถุประสงค์ดังกล่าว<sup>6</sup>

การวางแผนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การธุรกิจ เพราะเปรียบเสมือนกับการเลือกหนทางชีวิต หรือจุดมุ่งหมายของการดำเนินงานของบริษัทว่าต้องการจะทำอะไร เป็นองค์การแบบไหน ซึ่งแผนที่ได้รับการถ่วงดุลอย่างดี สามารถให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการทำงานอย่างมีเป้าหมาย ถูกต้อง แม่นอน พร้อมทั้งปฏิเสธทางเลือกอื่นที่ค้ำกว่า ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจในสิ่งที่ได้กระทำ และผลที่ได้รับ พร้อมทั้งสามารถใช้เป็นมาตรฐานการทำงาน การควบคุมการทำงานและประเมินผลการทำงานอีกด้วย

#### 1.2 รูปแบบของแผน

รูปแบบของแผนที่สำคัญ สามารถจัดประเภทได้ดังนี้

1.2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง เป้าหมายที่มีลักษณะกว้างซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ วิสัยทัศน์เป็นการพยายามถามถึงสิ่งที่องค์การต้องการจะเป็นในอนาคต

1.2.2 ภารกิจ (Mission) หมายถึง หน้าที่พื้นฐานขององค์การหรือกิจกรรมหลักที่องค์การต้องปฏิบัติ ซึ่งในการที่จะกำหนดภารกิจขององค์การนั้น ผู้บริหารสามารถพิจารณา คำถามต่อไปนี้ คือ ภารกิจของเราคืออะไร ใครคือลูกค้าของเรา คุณค่าอะไรที่ให้กับลูกค้า ภารกิจของเราเป็นอย่างไร และภารกิจของเราควรเป็นอย่างไร เมื่อสามารถระบุภารกิจได้แล้ว ก็สามารถจะกำหนดสิ่งอื่นต่อไป

1.2.3 วัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งองค์การจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น วัตถุประสงค์ขององค์การ ต้องมีความชัดเจนและสามารถทำให้พนักงานในองค์การเข้าใจได้ง่าย เพื่อที่จะสามารถตั้งวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ตนสังกัด ให้

<sup>6</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 105.

สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การได้

1.2.4 กลยุทธ์ (Strategies) หมายถึง รูปแบบของการกระทำซึ่งผู้บริหารใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กลยุทธ์สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป

### 1.3 ระดับของการวางแผน

การวางแผนสามารถแบ่งได้ ตามระดับของผู้บริหารได้ 3 ระดับ คือ

#### 1.3.1 แผนกลยุทธ์ (Strategies)

เป็นแผนที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงจะครอบคลุมการจัดสรรทรัพยากร และกำหนดขอบเขตกว้าง ๆ ของกิจกรรม ตัวอย่างแผนกลยุทธ์ เช่น ข้อความที่เกี่ยวกับภารกิจและทิศทางขององค์การ เป็นต้น

#### 1.3.2 แผนยุทธวิธี (Tactical Plan)

เป็นแผนที่กำหนดร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง มีระยะเวลาที่สั้นกว่าแผนกลยุทธ์ และให้การสนับสนุน การปฏิบัติการของแผนกลยุทธ์ แผนยุทธวิธีประกอบด้วย การปฏิบัติการเฉพาะอย่างในแต่ละฝ่ายของธุรกิจหรือกลุ่ม ดังนั้นจึงมีขอบเขตที่แคบ

#### 1.3.3 แผนปฏิบัติการ (Operation Plan)

แผนนี้จะสนับสนุนแผนยุทธวิธี โดยกำหนดการปฏิบัติภายในของแต่ละฝ่าย หรือแผนหน้าที่ต่าง ๆ จะครอบคลุมระยะเวลาที่สั้นกว่าแผนยุทธวิธี โดยรวมถึงการปฏิบัติการในแต่ละวันขององค์การด้วย

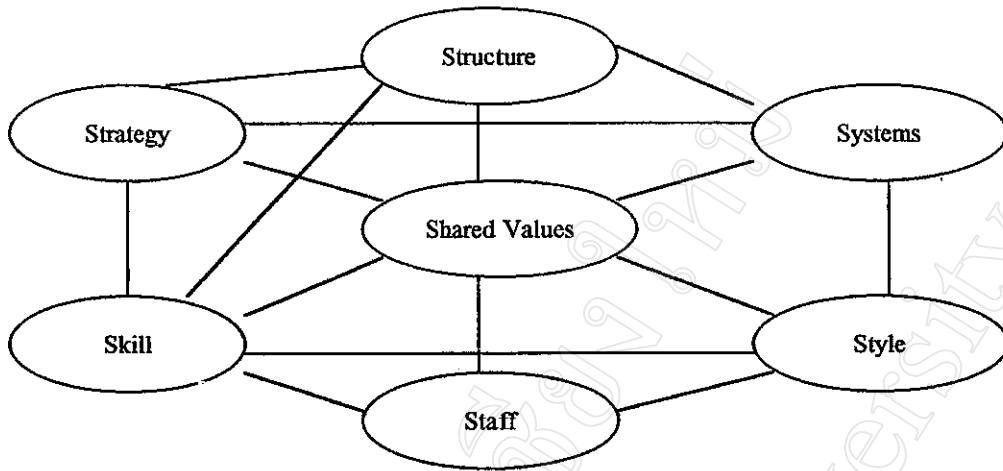
### 1.4 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

จากระดับของแผนทั้ง 3 ระดับ แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่มีความสำคัญเพราะเป็นแผนที่กำหนดทิศทางขององค์การ ซึ่งสามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ผู้ที่สามารถวางแผนระดับกลยุทธ์ได้ ต้องเป็นผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นเพราะต้องใช้ความคิดที่รอบด้าน พร้อมทั้งประสบการณ์ในการทำงานพอสมควร จึงจะประสบผลสำเร็จได้ กระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 3 ขั้นตอน คือ วิเคราะห์สถานการณ์ กำหนดกลยุทธ์ และปฏิบัติตามกลยุทธ์ ซึ่งรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

#### 1.4.1 การวิเคราะห์สถานการณ์

เป็นการตรวจสอบภารกิจและเป้าหมาย แล้วประเมินสิ่งแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ และประเมินสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาส-อุปสรรคขององค์การ ซึ่งสิ่งแวดล้อมดังกล่าว มีอิทธิพลสำคัญต่อการทำงานขององค์การ โดยสามารถแยกพิจารณาได้ดังนี้

(1) การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน เป็นการสำรวจทรัพยากรภายใน และความสามารถขององค์กร เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน โดยสิ่งที่พิจารณาในการวิเคราะห์สามารถ อ้างอิง “โครงการงาน 7S ของ Mckinsey เพื่อการวิเคราะห์การจัดการ” ซึ่งประกอบด้วย



รูปที่ 1 แสดง MCKINSEY 7-S FRAMEWORK<sup>7</sup>

(1.1) กลยุทธ์(Strategy) เป็นการวางแผนการปฏิบัติขององค์กร เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก

(1.2) โครงสร้าง(Structure) เป็นโครงสร้างขององค์กร แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดของการควบคุม การรวมอำนาจและกระจายอำนาจของผู้บริหาร

(1.3) ระบบ(System) เป็นกระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

(1.4) รูปแบบ(Style) เป็นรูปแบบวิธีการจัดการที่มีการปฏิบัติ รวมทั้งการใช้เวลาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

(1.5) การจับบุคคลเข้าทำงาน(Staff) องค์กรจะต้องมีการจัดสรรบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ความสามารถ ให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงการประเมินผลงาน การฝึกอบรม การจูงใจ และการจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม

(1.6) ทักษะ(Skill) เป็นความสามารถที่โดดเด่นขององค์กร นอกจากกลยุทธ์แล้วจะต้องมีความเชี่ยวชาญ ชำนาญในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

(1.7) ค่านิยมร่วม(Shared Value) เป็นสิ่งที่กำหนดโดยสมาชิกขององค์กร โดยการตั้งปรัชญาและค่านิยมเพื่อปลูกฝังให้แก่สมาชิก โดยที่ค่านิยมร่วมจะเป็นแนวความคิดรากฐานของการสร้างธุรกิจขึ้นมา

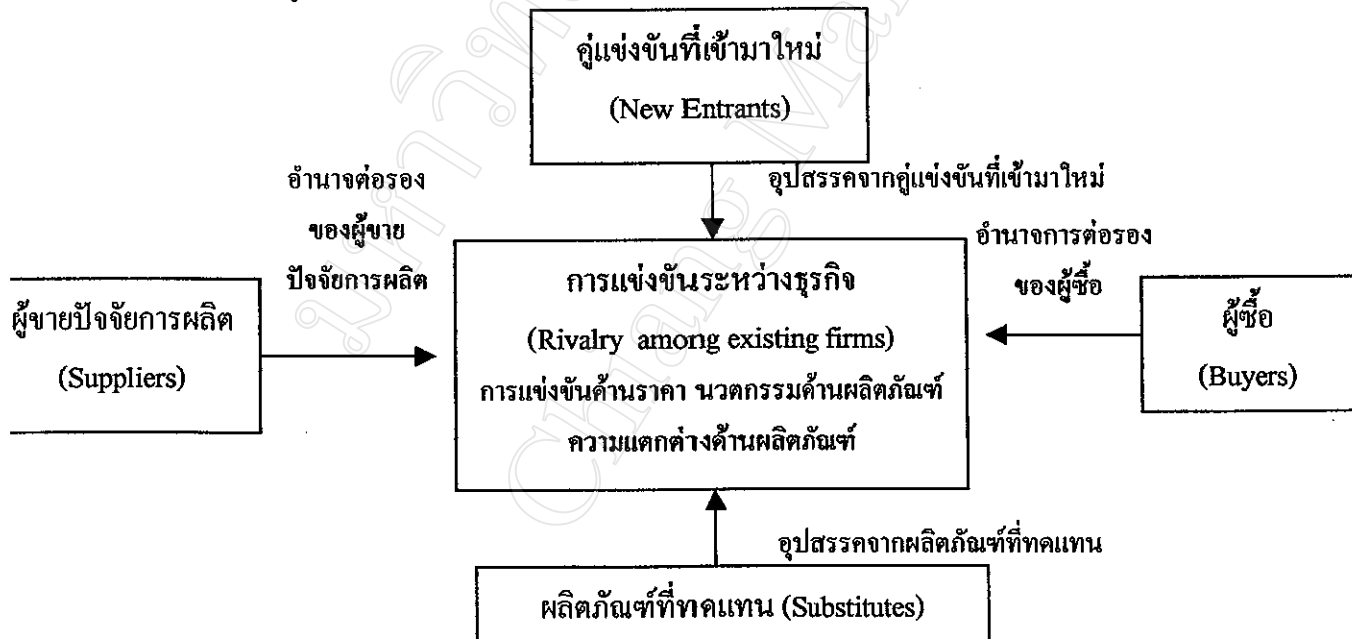
<sup>7</sup> ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา , 2539), หน้า 242.

(2) การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นการพิจารณาโอกาสและอุปสรรคที่จะมีผลกระทบกับการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสิ่งแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย

(2.1) การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทั่วไป ประกอบด้วยปัจจัยภายนอกมีผลกระทบที่สำคัญต่อกลยุทธ์ของธุรกิจซึ่งธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นต้องมีการปรับตัวหรือต้องสามารถพยากรณ์สิ่งต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นให้ใกล้เคียงที่สุดเพื่อให้ธุรกิจอยู่ได้ สภาพแวดล้อมทั่วไปประกอบด้วย

- การเมืองและกฎหมาย เช่น การกำหนดนโยบายทางเศรษฐกิจ การตรากฎหมายใหม่ เป็นต้น
- เศรษฐกิจ เช่น สภาวะแนวโน้มทางเศรษฐกิจในอนาคต ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดหาทรัพยากร ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กร
- เทคโนโลยี เช่น การปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารให้ทันกับเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศได้มีส่วนช่วยในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- สังคมและวัฒนธรรม เช่น ค่านิยม ทัศนคติ ความต้องการ และลักษณะของประชากรศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงไป

(2.2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม เป็นการพิจารณาโมเดลแรงกดดัน 5 ประการ (Five Force Model) ของ Michael E. Porter ว่ามีผลต่อธุรกิจอย่างไรบ้าง แสดงให้เห็น ดังรูป



รูปที่ 2 แสดงโมเดลผลกระทบจากแรงกดดัน 5 ประการ<sup>8</sup>

<sup>8</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 50.

- อุปสรรคจากคู่แข่งใหม่ที่เข้ามาใหม่ในตลาด คู่แข่งขันใหม่จะทำให้มีการแย่งส่วนแบ่งตลาดจากเดิม ทำให้ธุรกิจต้องใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เช่น งบประมาณ การโฆษณาและการวิจัย เป็นต้น

- อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต ถ้าผู้ขายปัจจัยการผลิตมีน้อยราย หรือมุ่งที่อุตสาหกรรมเฉพาะกลุ่มมากกว่า ประกอบกับผู้ซื้อไม่สามารถหาสินค้าอื่นมาทดแทนได้ จะทำให้ราคาปัจจัยการผลิตสูงขึ้น และจะมีผลกระทบต่อศักยภาพด้านกำไรของอุตสาหกรรม

- อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ผู้ซื้อจะสร้างอำนาจต่อรองด้านราคาเมื่อมีการซื้อในปริมาณที่มาก หรือมีข้อมูลที่ต้องเกี่ยวข้องกับ โครงสร้างต้นทุนของผู้ขาย เป็นต้น

- อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ ถ้าผู้ซื้อสามารถหาผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ จะทำให้ราคาผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมมีข้อจำกัด ดังนั้น จึงต้องพยายามสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น

- การเพิ่มขึ้นของการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ระบบเศรษฐกิจเสรีนิยมมีระดับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทั้งในด้านราคา ผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์

#### 1.4.2 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร<sup>9</sup>

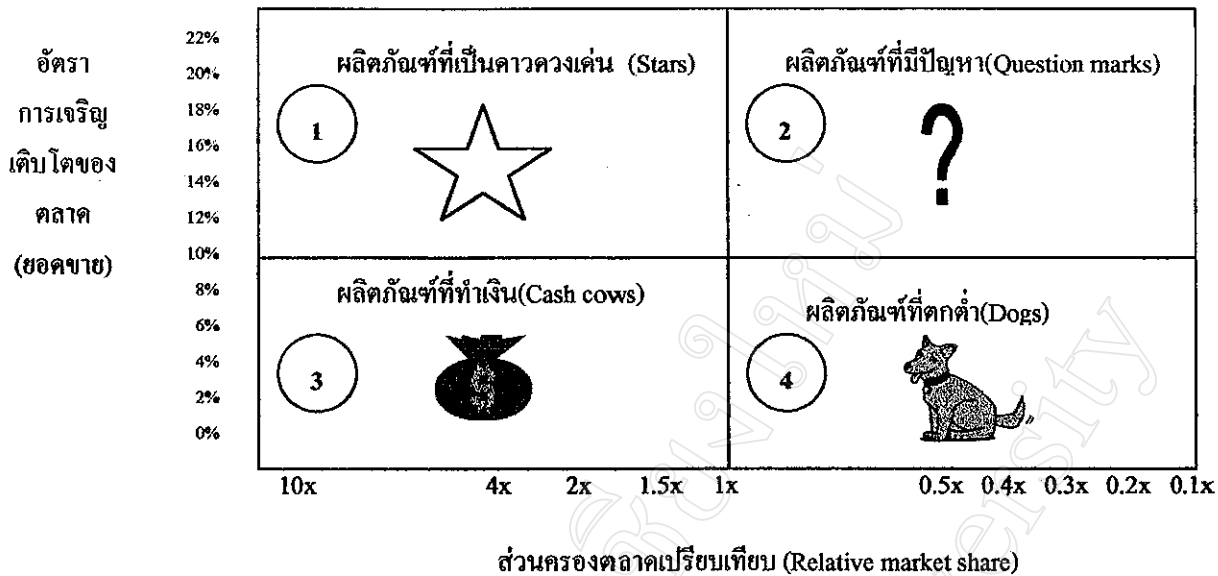
การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรในทุกระดับ ต้องพิจารณาถึงภารกิจขององค์กรและผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สถานการณ์ ผู้บริหารต้องเริ่มต้นการพิจารณากลยุทธ์ระดับบริษัท การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจและการพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ ตามลำดับ

(1) การพัฒนากลยุทธ์ระดับบริษัท เมื่อกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท ผู้บริหารมีการตัดสินใจ 2 ประการ คือ

(1.1) การตัดสินใจในทิศทางทั้งหมดขององค์กร โดยการเตรียมกลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์ความคงที่ (Stability Strategy) และกลยุทธ์การตัดทอนให้น้อยลง (Retrenchment Strategy)

(1.2) การตัดสินใจในกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ตำแหน่งและช่วยให้ผู้บริหารได้เปรียบเทียบความแตกต่างของแต่ละหน่วยธุรกิจ และตัดสินใจถึงการจัดสรรทรัพยากรในระหว่างธุรกิจเหล่านั้น กลยุทธ์สำคัญที่ผู้บริหารใช้คือ กลยุทธ์ส่วนครองตลาด BCG (The Boston Consulting Group (BCG) Growth Share Matrix) โดยการจัดประเภทหน่วยธุรกิจ (Sub Business Units (SBUs)) เป็น 4 กลุ่ม ดังรูป

<sup>9</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 105.



รูปที่ 3 แสดงเมทริกซ์ความเจริญเติบโต-ส่วนครองตลาด BCG<sup>10</sup>  
(The Boston Consulting Group)

- ธุรกิจที่มีปัญหา (Question Marks) เป็นผลิตภัณฑ์ที่ต้องการเงินสดเพื่อเพิ่มส่วนครองตลาด เพื่อเป็นดาวดวงเด่น
- ธุรกิจดาวดวงเด่น (Stars) เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีกำไรสูงและมีเงินสดสูง ตลอดจนค่าใช้จ่ายสูงจึงไม่สามารถมีเงินสดเหลือ ต้องพัฒนาให้เป็นธุรกิจที่ทำเงิน (Cash Cows)
- ธุรกิจที่ทำเงิน (Cash Cows) เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนครองตลาดสูง แต่มีอัตราการเจริญเติบโตต่ำ มีเงินสดเหลือมากสามารถใช้พัฒนา SBUs อื่นได้
- สุนัข (Dogs) เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนครองตลาดและอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายต่ำ กำไรน้อย กลยุทธ์ที่ใช้ควรใช้กลยุทธ์การตัดทอน

(2) การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Developing Business-Level Strategy) หมายถึง การค้นหาวิธีการแข่งขันของแต่ละบริษัท หรือแต่ละหน่วยธุรกิจ ซึ่งกลยุทธ์ที่นิยมใช้คือ กลยุทธ์การแข่งขันของ Porter (Porter's Generic Competitive Strategies) ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ

- (2.1) กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) เป็นกลยุทธ์การแข่งขันซึ่งใช้ต้นทุนต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อจูงใจตลาดส่วนใหญ่ และสร้างกำไรสูงสุด
- (2.2) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เป็น

<sup>10</sup> ศิววรรณ เจริญรัตน์, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พัฒนาการศึกษา, 2539), หน้า 108.

กลยุทธ์การแข่งขัน ซึ่งองค์การต้องการให้ลูกค้ายอมรับว่ามีความแตกต่างที่เด่นชัดจากคู่แข่ง

(2.3) กลยุทธ์มุ่งเฉพาะส่วน(Focus Strategy) เป็นกลยุทธ์การแข่งขัน ซึ่งองค์การมุ่งที่ตลาดจำกัด ขยายผลิตภัณฑ์ที่จำกัด ได้กำไรที่สูงจากตลาดเล็ก การแข่งขัน ไม่รุนแรง

(3) การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่(Developing Functional-Level Strategy) กลยุทธ์ระดับหน้าที่มีขอบเขตที่แคบกว่ากลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ เพราะแต่ละกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับส่วนของกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับแต่ละหน้าที่ขององค์การ เช่น การตลาด การเงิน ทรัพยากรมนุษย์ การปฏิบัติการ การวิจัยและพัฒนา และทรัพยากรข้อมูล เป็นต้น

#### 1.4.3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องสร้างการประสานงานภายใต้กลยุทธ์ โดยการประยุกต์ใช้ 4 หน้าที่ในกระบวนการจัดการ คือ การวางแผน การจัดองค์การและการจัดการด้านบุคคล การตั้งการ และการควบคุม ให้เหมาะสมที่สุด

## 2. การจัดองค์การและการจัดการด้านบุคคล (Organizing And Personnel Management)

การจัดองค์การและการจัดการด้านบุคคล ถือเป็นหน้าที่สำคัญอีกหน้าที่หนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติหลังจากที่ได้มีการวางแผนเสร็จสิ้น เพื่อให้แผนที่วางไว้สำเร็จลุล่วงไปได้ ซึ่งในการจัดองค์การและการจัดการด้านบุคคล เกี่ยวข้องกับเรื่องดังนี้ คือ กระบวนการจัดองค์การ มิติโครงสร้างองค์การ ชนิดของ โครงสร้างองค์การ และการจัดการด้านบุคคล

### 2.1 กระบวนการจัดองค์การ (Process Of Organizing)<sup>11</sup>

องค์การ คือ โครงสร้างที่ได้จัดทำขึ้นตามกระบวนการ สำหรับให้บุคคลฝ่ายต่าง ๆ เข้าร่วมกันปฏิบัติ เพื่อความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ต่าง ๆ ได้

การจัดองค์การ หมายถึง กระบวนการที่กำหนดกฎระเบียบ แบบแผนในการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งรวมถึงวิธีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การจัดองค์การที่ดีจะแสดงให้เห็นถึงขอบเขตการปฏิบัติงาน การเชื่อมโยงประสานงานกันของผู้ปฏิบัติงาน และการติดต่อสื่อสารกัน ในองค์การ

ในขั้นตอนของการดำเนินการจัดองค์การนั้น จะประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ

2.1.1 พิจารณาแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบสำหรับผู้ทำงานแต่ละคน ในขั้นตอนนี้ เป็นการพิจารณารวมกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน การรวมกลุ่มกิจกรรมนี้ เป็นไปภายใต้หลักเกณฑ์ของการจัดแผนงาน คือ

<sup>11</sup> ธงชัย ตันติวงษ์, องค์การและการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 9, กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2537), หน้า 232.



(1) จัดแผนงานโดยแบ่งคนงานออกเท่า ๆ กัน วิธีนี้เหมาะที่จะใช้กับงานง่าย ๆ ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับจำนวนกำลังคนเท่านั้น

(2) แบ่งคนตามหน้าที่ (Function) วิธีนี้เหมาะสำหรับองค์กรขนาดเล็กในระยะเริ่มแรก เพราะ ถ้าองค์กรขยายใหญ่ขึ้น พนักงานหรือหัวหน้างานแต่ละแผนก จะรู้งานในหน้าที่ของตนเท่านั้น ไม่สามารถเข้าใจงานโดยรวมของธุรกิจได้ ทำให้ยากที่จะก้าวขึ้นไปเป็นผู้บริหารต่อไปหลายๆด้านได้ และไม่สามารถพิจารณาผลประโยชน์โดยรวมของธุรกิจได้ ทำให้ยากที่จะก้าวขึ้นไปเป็นผู้บริหารต่อไป

(3) แบ่งคนตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ (Product) วิธีนี้เป็นที่นิยมมากในองค์กรขนาดใหญ่ เพราะผู้บริหารระดับสูงสามารถมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการทำงานในผลิตภัณฑ์หรือสินค้าแต่ละอย่างให้กับผู้บริหารของหน่วยได้

(4) แบ่งคนตามพื้นที่ (Territory) เป็นการจัดแผนงาน โดยแบ่งออกตามพื้นที่ภูมิศาสตร์ (Geographical Areas) เป็นวิธีที่ใช้กัน โดยปกติในกรณีที่มีการปฏิบัติการขององค์กรธุรกิจกระจายออกไปในพื้นที่ส่วนต่างๆ กิจกรรมทุกอย่างในเขตใดเขตหนึ่งจะถูกรวมไว้ด้วยกัน และมอบหมายให้ผู้บริหารคนหนึ่ง ซึ่งมีข้อดี คือ จะทำให้มีการฝึกฝนและพัฒนาผู้บริหารใหม่ ๆ ได้เป็นอย่างดี ทราบถึงความต้องการของท้องถิ่นได้ดี และช่วยลดค่าใช้จ่ายในการประสานงานได้

(5) แบ่งคนตามลักษณะของลูกค้า (Customer) วิธีนี้ใช้เมื่อองค์กรธุรกิจต้องการจะเน้นหรือให้ความสำคัญแก่ผู้ใช้สินค้ากลุ่มต่างๆ และจะพิจารณาในแง่ที่ว่าบริษัทจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ด้วยผลิตภัณฑ์ของบริษัทได้ดีมากน้อยเพียงใด

แต่อย่างไรก็ดี ภายในโครงสร้างขององค์กร การจัดแบ่งงานสำหรับระดับต่าง ๆ นั้น มักจะมีเกณฑ์ที่ใช้แบ่งหลายๆเกณฑ์ผสมกัน สุดแล้วแต่ว่า ณ ระดับนั้นๆ การแบ่งตามเกณฑ์ใดจึงจะเหมาะสมที่สุด โครงสร้างองค์กรส่วนมากจึงเป็น โครงสร้างองค์กรแบบผสมทั้งสิ้น

2.1.2 การกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การมอบหมายงานและการกระจายอำนาจ

อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง อำนาจที่จะสั่งบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งตามแต่ผู้มีอำนาจจะเห็นสมควร ทั้งนี้การสั่งการให้กระทำตามดังกล่าวนั้น จะต้องมี ความหมายเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจ

ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ข้อผูกพันของผู้อยู่ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อผู้บังคับบัญชาอันสืบเนื่องมาจากการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง

การมอบหมายงาน (Delegation) หมายถึง การกำหนดความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ โดยตัวผู้บังคับบัญชาที่ให้แก่อุอยู่ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีหลักที่สำคัญ คือ

(1) หลักของความเท่ากันของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ หมายถึง การ

ที่บุคคลในองค์กรได้รับมอบหมายงาน และต้องรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จนั้น ถ้าความรับผิดชอบมาก มีผู้ได้บังคับบัญชามาก อำนาจในการสั่งการต่าง ๆ ก็ต้องมากด้วยหรือในทางตรงข้าม ถ้างานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่ง่ายไม่ต้องใช้ความสามารถมากและไม่ต้องมีผู้ได้บังคับบัญชามาก อำนาจในการสั่งการต่าง ๆ ก็ต้องน้อยตามด้วย

(2) หลักของข้อยกเว้น ตามหลักข้อนี้ ผู้บริหารควรพยายามละเว้นไม่ทำการตัดสินใจที่เป็นเรื่องประจำต่าง ๆ โดยเฉพาะในหน้าที่ได้มอบหมายให้กับผู้ได้บังคับบัญชาไปแล้ว เพราะจะทำให้เกิดประโยชน์หลายประการ เช่น ช่วยลดภาระของผู้บริหารระดับสูงลง ช่วยพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้สามารถรับผิดชอบงานในระดับสูงขึ้นไปในอนาคต และยังเป็นการสร้างขวัญที่ดีให้แก่คนงานด้วย

การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ความพยายามที่จะมอบหมายอำนาจหน้าที่ทั้งหมด ไปยังผู้บริหารในระดับต่างๆ ที่อยู่รองลงมาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งจะช่วยลดภาระของผู้บริหารระดับสูง ช่วยในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา เป็นการสร้างขวัญที่ดีให้แก่คนงาน และทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็วและถูกต้อง การกระจายอำนาจมีความจำเป็นมากเมื่อองค์กรขยายใหญ่ขึ้น ผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถทำงานเองได้ทั้งหมด

### 2.1.3 จัดวางความสัมพันธ์

ความสัมพันธ์ที่เป็นพื้นฐานเท่าที่ปรากฏอยู่โดยทั่วไปในองค์กร ก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการพิจารณาโครงสร้างของความสัมพันธ์นั้นเกี่ยวข้องกับสายการบังคับบัญชาและขนาดของการควบคุม

(1) สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เริ่มต้นจากตัวผู้บริหารสูงสุดในชั้นยอดขององค์กรลงไปจนถึงพนักงานระดับต่ำสุด สมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องอยู่ในสายการบังคับบัญชาอยู่เสมอ และการที่บุคคลนั้นอยู่ในสายงานบังคับบัญชาของคนใดคนหนึ่ง แสดงว่าผู้นั้นจะต้องรายงานขึ้นไปยังผู้บริหารทั้งทางตรงและทางอ้อม และจะต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาผู้นั้น ความสัมพันธ์ชนิดนี้เรียกว่า สายงาน(Scalar Chain) ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องกำหนดขึ้นสำหรับสมาชิกทุกคน

สายการบังคับบัญชาสามารถแยกลักษณะออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

- ลักษณะของอำนาจหน้าที่ (Authority Aspect) ซึ่งมีความหมายคือ ผู้บังคับบัญชาจะอยู่ในฐานะผู้ออกคำสั่ง สายความสัมพันธ์จะเป็นลักษณะของสายการติดต่อที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

- ลักษณะของสายความรับผิดชอบ(A Line of Responsibility) ซึ่ง

แสดงให้เห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีพันธะผูกพัน(Accountable)ในผลงานของตนต่อผู้บังคับบัญชา เขาจะต้องรับผิดชอบต่องานที่ผู้บังคับบัญชาสั่ง ไม่ว่าจะ เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม

- ลักษณะของการติดต่อสื่อสาร(Communication) ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอาจเป็นทางการและไม่เป็นทางการก็ได้

(2) ขนาดของการควบคุม(Span of Control) หมายถึง จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งๆ จะสามารถควบคุมได้ ซึ่งในการเลือกพิจารณาขนาดของการควบคุมที่เหมาะสมนั้น ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึง ปัจจัยประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ

- ระดับขององค์การ ณ ระดับต่ำสุดขององค์การซึ่งงานที่มอบหมายให้รับผิดชอบไปนั้น เป็นงานเฉพาะอย่าง(Specific Tasks) การควบคุมประเภทนี้จะสะดวกและง่ายขึ้น ขนาดของการควบคุมจะกว้าง ส่วนระดับกลางและระดับสูง ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานสำคัญ และเป็นงานทางด้านการบริหารซึ่งมีการตัดสินใจที่สำคัญๆ การควบคุมงานประเภทนี้ต้องมีการควบคุมติดตามดูแลใกล้ชิดกว่าระดับต่ำ ขนาดของการควบคุมจึงต้องมีขนาดแคบลง

- ประเภทของกิจกรรมที่ทำ ถ้ากิจกรรมที่ทำเป็นไปในลักษณะแตกต่างกันมาก ขนาดของการควบคุมจะมีขนาดแคบกว่ากิจกรรมที่ทำในลักษณะที่ไม่แตกต่างกันมาก เป็นงานธรรมดาหรืองานประจำ

- ประเภทของงานที่จะถูกควบคุม งานบางประเภท ซึ่งถือปฏิบัติว่า ผู้ปฏิบัติงานควรมีอิสระมากและมีการควบคุมน้อย เช่น พนักงานขาย นักวิทยาศาสตร์ อาจารย์ เหล่านี้ ขนาดของการควบคุมก็จะกว้าง ตรงกันข้าม ถ้าตัวบุคคลที่ทำงานเป็นคนทำงานประเภทที่ไม่อิสระและต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดแล้ว ขนาดของการควบคุมก็จะแคบ เช่น พนักงานบัญชี การเงิน เป็นต้น

- ชนิดขององค์การ หมายถึง ลักษณะของการมอบหมายอำนาจหน้าที่ เป็นลักษณะการรวมอำนาจ(Centralized) หรือกระจายอำนาจ(Decentralized)การตัดสินใจ ถ้าองค์การมีขนาดเล็ก การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารเป็นส่วนมาก การบริหารงานจะเป็นการรวมอำนาจ แต่ถ้าองค์การขยายใหญ่ขึ้น ผู้บริหารไม่มีเวลาตัดสินใจทุกเรื่อง การบริหารงานก็จะกระจายอำนาจเพิ่มขึ้น

ขนาดของการควบคุมที่กำหนดขึ้นนั้น จะมีผลกระทบต่อโครงสร้างขององค์การโดยตรง ถ้าหากขนาดของการควบคุมกำหนดขนาดไว้แคบ โครงสร้างขององค์การจะมีมาก ระดับ และจะมีรูปร่างสูงหรือชันตรงกันข้าม ถ้าหากกำหนดขนาดของการควบคุมไว้กว้างแล้ว โครงสร้างขององค์การก็มีน้อยชันและมีรูปร่างแบนหรือราบ

## 2.2 มิติของโครงสร้างองค์การ

มิติของโครงสร้างองค์การที่สำคัญ มี 3 ประการด้วยกัน คือ ความสลับซับซ้อนของโครงสร้างองค์การ ความเป็นทางการ และการรวมอำนาจสู่ศูนย์กลาง ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

2.2.1 ความสลับซับซ้อนของโครงสร้างองค์การ(Complexity) มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

(1) รูปแบบโครงสร้างแยกแยะตามแนวนอน(Horizontal Differentiation)

หมายถึง งานที่จำเป็นขององค์การได้ถูกจัดแบ่งไว้ เป็นกลุ่ม เป็นพวกประเภทเดียวกัน หลักการสำหรับจัดกลุ่มงานเหล่านี้อาจจะใช้หลักการต่าง ๆ ได้แก่ หน้าที่ (เช่น การจัดการ การตลาด การเงิน เป็นต้น) ขั้นตอนของการผลิต (เช่น ขั้นตอนการประกอบ ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพ ขั้นตอนการส่งของ เป็นต้น)

### (2) รูปแบบโครงสร้างแยกแยะตามแนวตั้ง (Vertical Differentiation)

หมายถึง จำนวนลำดับชั้นของอำนาจการปกครอง องค์การที่มีโครงสร้างแบบสูงจะหมายถึงองค์การที่มีลำดับชั้นการปกครองจำนวนมากและองค์การแบบแบนราบจะหมายถึงองค์การที่มีลำดับชั้นการปกครองค่อนข้างน้อย

(3) โครงสร้างแบบโยแมงมุม (Spatial Dispersion) หมายถึง การจัดรูปแบบโครงสร้างขององค์การ โดยขึ้นอยู่กับจำนวนที่ตั้งขององค์การว่ามีจำนวนน้อยหรือจำนวนมาก และรวมถึงขอบข่ายที่ตั้งภูมิศาสตร์โดยรวม

2.2.2 ความเป็นทางการ (Formalization) หมายถึง จำนวนกฎระเบียบและข้อบังคับที่นำมาใช้ในการควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งระดับความเป็นทางการจะสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจแต่ละประเภท

2.2.3 การรวมอำนาจสู่ศูนย์กลาง (Centralization) หมายถึง อำนาจในการตัดสินใจถูกรวมไว้ที่ระดับการจัดการระดับสูงในองค์การ ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือและรวมเป็นหนึ่งเดียวในเรื่องของนโยบายและการตัดสินใจ แต่ทำให้้องค์การ ไม่สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของตลาดได้ทันทั่วถึง ดังนั้นในองค์การที่มีการขยายตัวทั้งในด้านของขนาดและขอบข่ายของการดำเนินงาน การตัดสินใจจึงสมควรที่จะถูกกระจายออกไปด้วยผู้จัดการระดับล่างที่มีความใกล้ชิดกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมมากกว่า เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด

## 2.3 ชนิดของ โครงสร้างองค์การ

ชนิดของโครงสร้างองค์การ จัดแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ โครงสร้างแบบง่าย โครงสร้างตามหน้าที่และ โครงสร้างแบบแบ่งส่วน

2.3.1 โครงสร้างแบบง่าย (Simple Structure) หมายถึง องค์การที่ไม่ซับซ้อนและเป็นองค์การแบบเป็นทางการ มีลักษณะเป็นการบริหารงานแบบรวมอำนาจ หรือหมายถึง โครงสร้างองค์การที่มีขนาดเล็กซึ่งกำหนดขึ้นมาใหม่ เป็น โครงสร้างแบบเรียบง่าย มีความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) น้อย มีลักษณะที่เป็นทางการ (Formalization) มีอำนาจ (Power) และการตัดสินใจอยู่กับผู้บริหารที่เป็นหัวหน้า

ข้อดี

- มีความยืดหยุ่นสูง มีความคล่องตัวในการเคลื่อนไหวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

ของตลาด

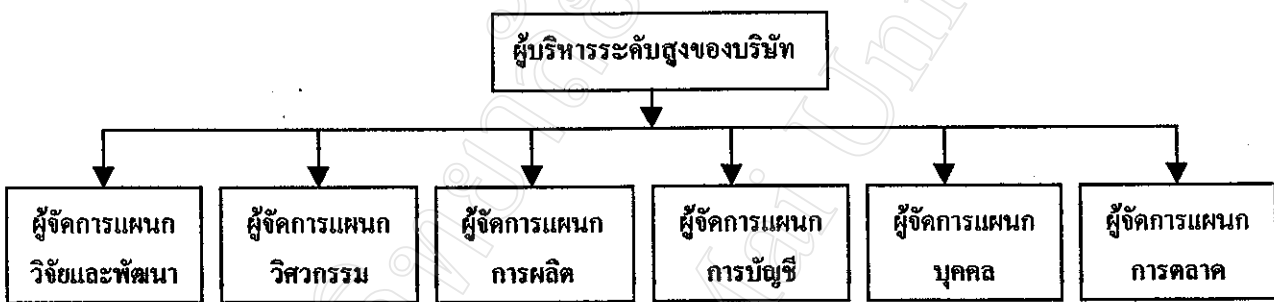
- โครงสร้างเป็นแบบแบนราบทำให้การติดต่อสื่อสารทำได้อย่างรวดเร็วและตรงจุดตรงประเด็นสนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์และความเป็นตัวของตัวเองได้ดี

ข้อเสีย

- ขาดกฎระเบียบและข้อบังคับที่ดี ทำให้มีปัญหาด้านบุคลากร ไม่เข้าใจ หน้าที่ความรับผิดชอบ ทำให้เกิดความสับสน ความขัดแย้ง

- โครงสร้างแบบนี้โอกาสในการเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานมีน้อย ดังนั้นการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพจึงทำได้ยาก

2.3.2 โครงสร้างตามหน้าที่ (Functional Structure) หมายถึง ลักษณะของแผนก ซึ่งมีการจัดแบ่งกลุ่มตามเกณฑ์หน้าที่หรือความชำนาญเฉพาะด้าน โดยทั่วไปมีการจัดแผนกเป็นฝ่ายการตลาด การผลิต การเงิน การบริหาร และในแต่ละฝ่ายจะแยกเป็นหน้าที่ย่อย ดังรูป



รูปที่ 4 แสดงโครงสร้างองค์การตามแบบหน้าที่ (Functional Structure)<sup>12</sup>

ข้อดี

- มีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญของแต่ละบุคคล ซึ่งทำให้ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพ

- การฝึกอบรม และการควบคุมทำได้ง่าย

ข้อเสีย

- แต่ละแผนกจะเห็นแต่หน้าที่ของตนเอง โดยไม่ได้คำนึงถึงภาพรวมขององค์การ

- กรณีองค์การมีการขยายตัวเพิ่มสาขา หรือเพิ่มผลิตภัณฑ์ออกไปจะทำให้

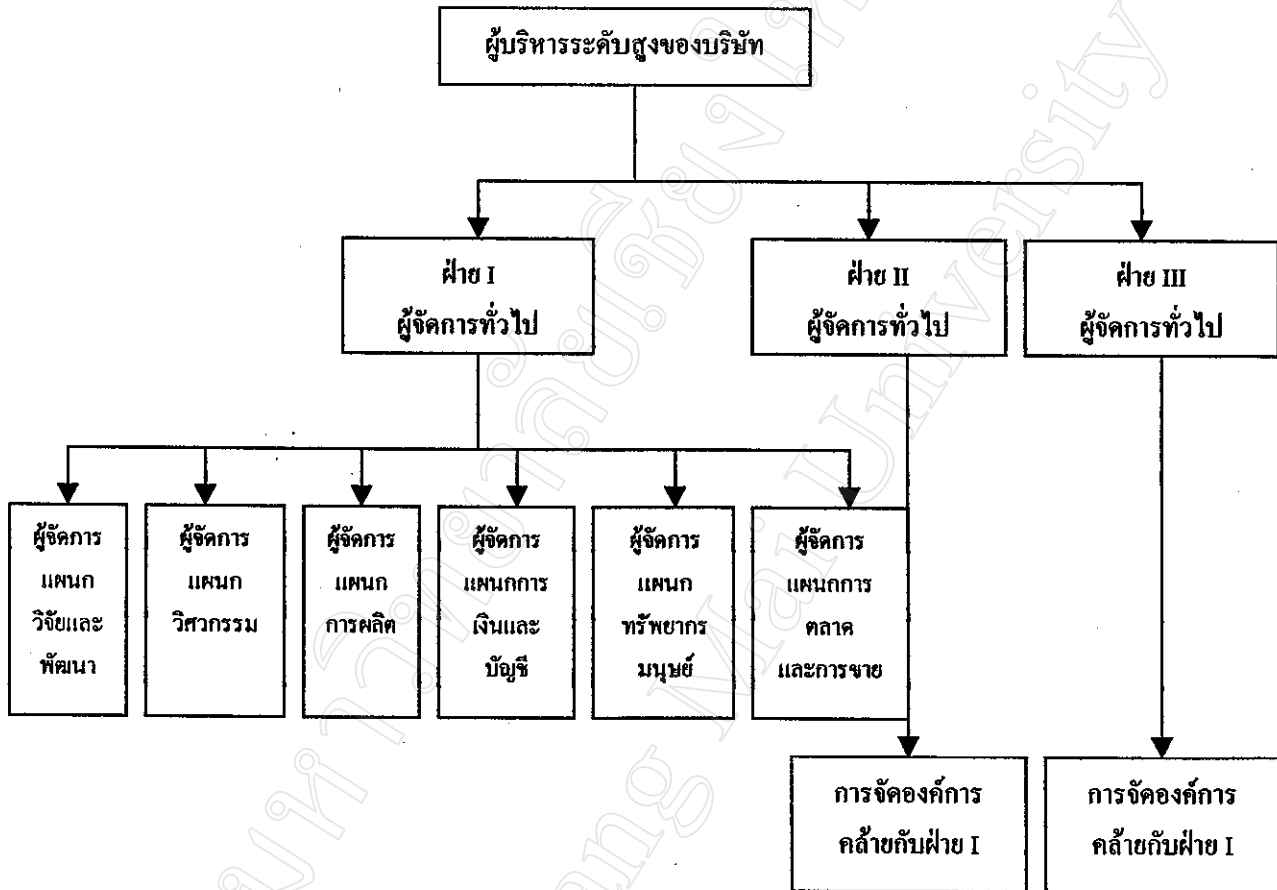
การประสานงานกันมีน้อยเพราะต่างคนต่างทำหน้าที่ของตนเอง

- ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับผลกำไรขององค์การแต่เพียงผู้เดียว

<sup>12</sup> ศิริวรรณ เตวีร์รัตน์และคณะ, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา, 2539), หน้า 262.

เพราะแต่ละแผนกก็จะทำหน้าที่ของตนเอง

2.4.2 โครงสร้างแบบแบ่งส่วนหรือฝ่าย (Divisional Structure) หมายถึง โครงสร้าง การจัดองค์การ ซึ่งมีการจัดแผนกตามลักษณะผลงานที่คล้ายคลึงกัน หรือ หมายถึงรูปแบบการดำเนินงานตามกลุ่มของผลิตภัณฑ์กลุ่มลูกค้าหรือตามพื้นที่ โดยแต่ละส่วนจะรวมผู้เชี่ยวชาญเฉพาะซึ่งถูกจัด เป็นฝ่ายต่าง ๆ อีกทีหนึ่ง โครงสร้างแบบแบ่งส่วนนี้จะเป็นหน่วยย่อย มีอิสระในการดำเนินงานสูง แต่อยู่ ภายใต้อำนาจบริหารงานจากศูนย์กลาง



รูปที่ 5 แสดงโครงสร้างแบบแบ่งส่วนหรือฝ่าย(Divisional Structure)<sup>13</sup>

ข้อดี

- เพิ่มความสามารถของบริษัท ที่จะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว การกระจายการตัดสินใจไปสู่การจัดการระดับล่างทำให้การตัดสินใจใกล้ชิดกับผลิตภัณฑ์และตลาดมากขึ้น ซึ่งเป็นการทำให้ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในสาขาต่าง ๆ สามารถตัดสินใจได้เร็วขึ้น

- สามารถเน้นไปที่ตัวผลิตภัณฑ์และตลาดต่าง ๆ ได้ละเอียดและมีประสิทธิภาพ

<sup>13</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 263.

มากกว่า

- ช่วยให้ผู้จัดการทั่วไปได้เรียนและพัฒนาตนเอง เพราะว่าจะได้รับมอบหมายอำนาจเพื่อที่จะกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ต่าง ๆ ไปปฏิบัติ และจะเป็นผู้ดูแลผลลัพธ์ต่าง ๆ
- มีการควบคุมภายในที่ดีกว่า ในการกระจายอำนาจความรับผิดชอบไปที่ส่วนธุรกิจแบบกึ่งอิสระจะมีความต้องการร่วมจากผู้บริหารระดับสูงของบริษัทได้น้อยกว่า เจ้าหน้าที่บริหารระดับสูงสามารถที่จะใช้เวลาในการกำหนดกลยุทธ์หรือหาหนทางในการตอบสนองต่อโอกาสระยะยาวและป้องกันสิ่งคุกคามต่าง ๆ ได้ดีขึ้น

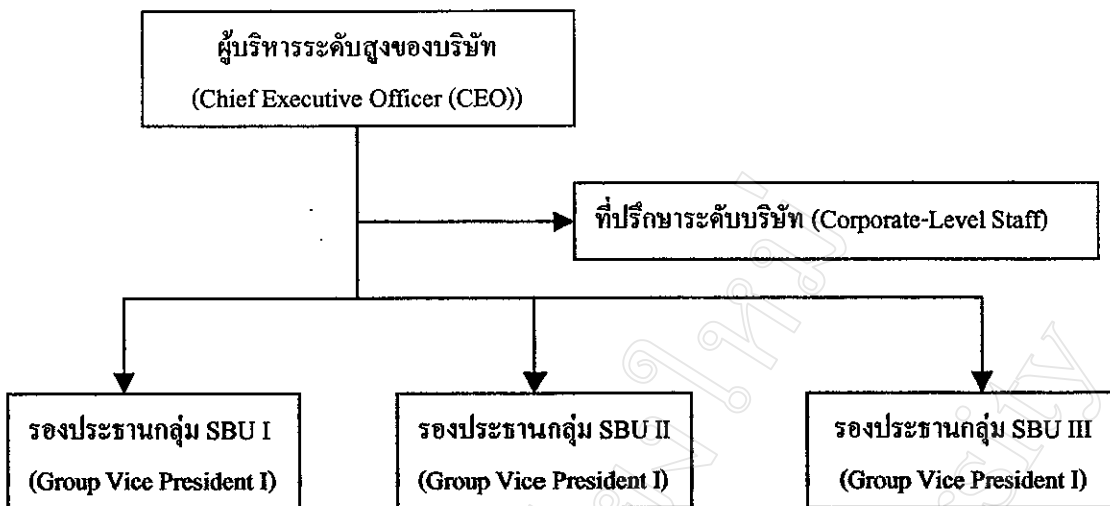
ข้อเสีย

- มีต้นทุนที่สูง
- การรักษาภาพลักษณ์องค์กรให้คงเสถียร ท้าได้ยาก
- ผู้จัดการส่วนธุรกิจ มีแรงกดดันสูงที่ต้องบรรลุผลตอบแทนการลงทุนตามที่กำหนด เป้าหมายเอาไว้ ทำให้ขาดความสนใจเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายบางอย่าง ที่สำคัญต่อการเติบโตในอนาคตขององค์กรโดยรวม เช่น ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น นอกจากนี้บางครั้ง ผู้จัดการส่วนธุรกิจอาจแข่งขันกันมากกว่าที่จะแข่งขันกับคู่แข่งชั้นในตลาด เพื่อที่จะได้รับความสนใจและได้รับรางวัลจากบริษัท

นอกจากนี้โครงสร้างแบบแบ่งส่วน ยังสามารถแบ่งได้ 3 ลักษณะที่สำคัญ คือ

(1) โครงสร้างแบบหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit (SBU))

หมายถึง การจัดแผนกๆหนึ่งขององค์กรซึ่งมีภาระกิจส่วนตัว มีสายผลิตภัณฑ์ คู่แข่งขันและตลาดที่แตกต่างจาก SBU อื่นของบริษัทเดียวกัน หน่วยงานที่มีผลิตภัณฑ์ลักษณะคล้ายกัน ทั้งในรูปแบบการผลิตและการวางแผนการตลาดจะรวมอยู่ในกลุ่มเดียวกัน บริษัทที่มีธุรกิจแต่ละประเภทมีลักษณะเชื่อมโยงหรือเกี่ยวข้องกันมากเท่าไร จำนวนของหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ก็จะน้อยลง หน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์แต่ละหน่วยจะกลายเป็นศูนย์กลางเพื่อทำกำไร และธุรกิจย่อยในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์จะอยู่ภายใต้การควบคุมของสำนักงานใหญ่ของ SBU



รูปที่ 6 แสดง โครงสร้างแบบหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์<sup>14</sup>

#### ข้อดี

- ทำให้งานวางแผนและควบคุมของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานใหญ่ของบริษัทสามารถดำเนินงานได้อย่างไม่ซับซ้อน เพราะควบคุมที่หน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (SBU) เป็นหลัก
- ทำให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ สามารถทำได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น เมื่อหน่วยธุรกิจย่อย ๆ ขึ้นตรงกับหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (SBU)

#### ข้อเสีย

- การตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้บริหารหน่วยเชิงกลยุทธ์อาจกระทำไปโดยที่ฝ่ายบริหารในสำนักงานใหญ่ไม่ทราบมาก่อน ซึ่งอาจจะทำให้เกิดผลกระทบที่รุนแรงต่อบริษัทโดยรวมได้

(2) โครงสร้างแบบบริษัทรวม (Holding Company Structure หรือ Conglomerate) หมายถึง การจัดองค์การซึ่งเป็นผลจากการรวมบริษัท ซึ่งทำการผลิตสินค้าที่แตกต่างกัน โครงสร้างแบบบริษัทรวมเป็นรูปแบบอีกประเภทหนึ่งของโครงสร้างแบบแบ่งส่วน ในขณะที่หน่วยงานธุรกิจเชิงกลยุทธ์เหมาะสมกับธุรกิจที่มีหน่วยงานธุรกิจแต่ละหน่วยที่ค่อนข้างคล้ายคลึงกัน แต่โครงสร้างแบบบริษัทรวมนี้เหมาะสมกับธุรกิจหน่วยธุรกิจย่อยไม่ค่อยเกี่ยวข้องกันนัก หลักการในการบริหารงานของโครงสร้างบริษัทรวมนี้ คือกำหนดกำไรสูงสุดโดยพิจารณาว่าธุรกิจย่อยใดที่ควรถูกพัฒนาต่อไป และธุรกิจใดที่จะสร้างปัญหาให้กับธุรกิจโดยรวมและสมควรถูกขจัดออกไป เพราะแต่ละบริษัทย่อยจะดำเนินการเสมือนหนึ่งเป็นบริษัทหนึ่งอย่างเอกเทศเพียงแต่ต้องรายงานผลการดำเนินงานไปสู่บริษัทแม่ตามกำหนดระยะเวลา

<sup>14</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 266.



## ข้อดี

- ประหยัดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับบุคลากรและค่าโสหุ้ยต่าง ๆ ในการดำเนินการของบริษัทแม่ เพราะบริษัทแม่เป็นเพียงที่ปรึกษาและช่วยแก้ปัญหาให้กับบริษัทย่อยเท่านั้น

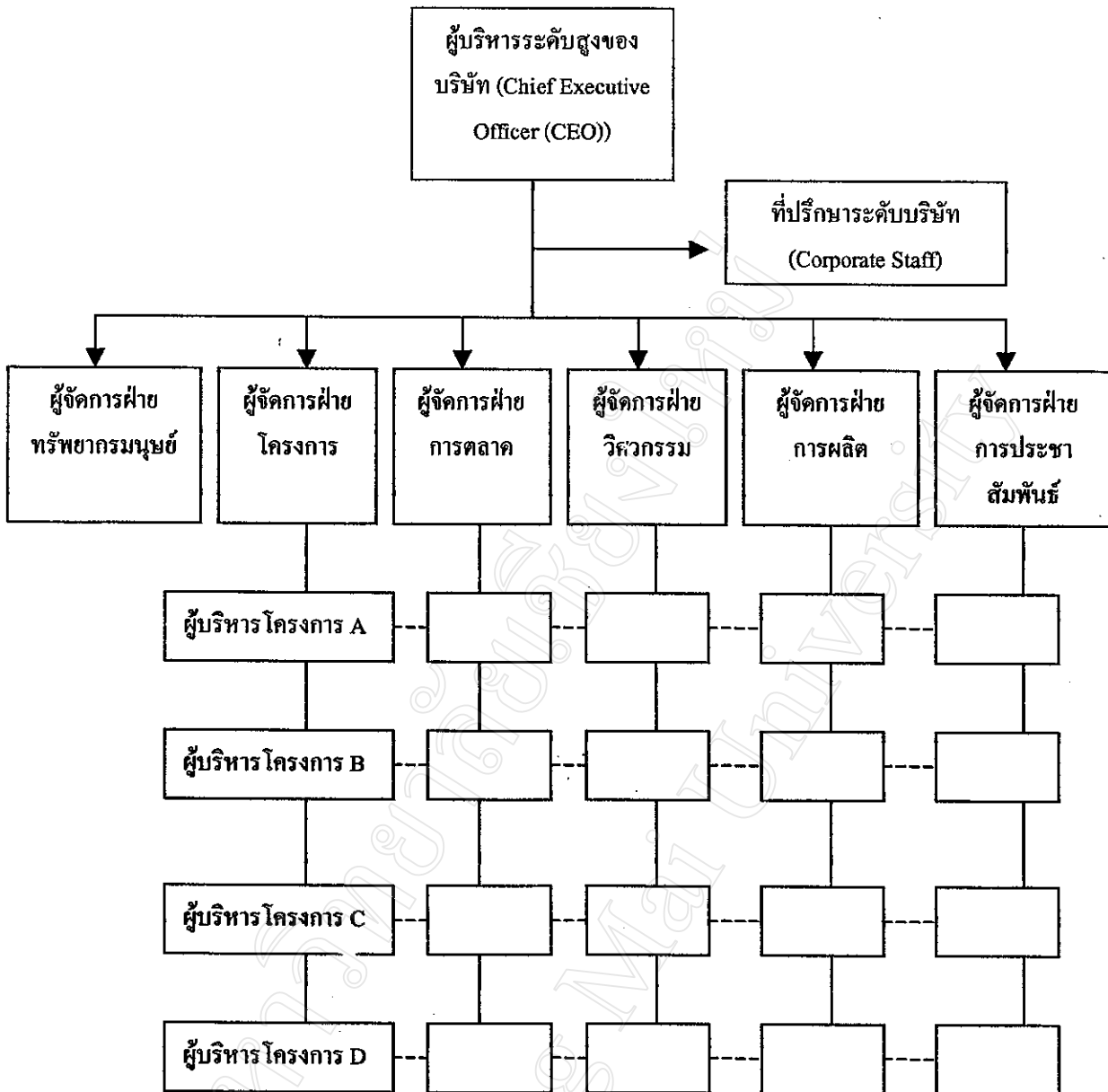
- การให้อิสระในการทำงานกับผู้บริหาร ของบริษัทย่อยก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้ผู้บริหารในบริษัทย่อยพร้อมที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาดได้ทันที

## ข้อเสีย

- ขาดการควบคุมดูแลที่รัดกุม ความสำเร็จของบริษัทแม่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารบริษัทย่อย

- บริษัทแม่ไม่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในธุรกิจย่อยมากนัก ดังนั้นบางครั้งจึงไม่สามารถที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ทันเวลา ถ้าผู้บริหารบริษัทย่อยที่มีความสามารถมาก ๆ ลาออก

(4) โครงสร้างแบบแมทริกซ์ (Matrix Structure) หมายถึง โครงสร้างองค์การแบบหนึ่ง ซึ่งใช้ประโยชน์จากบทบาทหน้าที่และโครงสร้างที่แบ่งออกเป็นแบบที่มีอยู่แล้ว กำหนดเป็นโครงสร้างใหม่ซ้อนลงในโครงสร้างแบบเดิม หรือ โครงสร้างองค์การแบบดั้งเดิมซึ่งถูกพัฒนาไปจากแรกเริ่มเพื่อเป้าหมายของความสำเร็จตามโครงการพิเศษโดยการมอบหมายผู้อำนวยการจากแผนกงานตามหน้าที่ไปปฏิบัติงานในโครงการหนึ่งหรือมากกว่า และอยู่ภายใต้การนำของผู้บริหารโครงการ



รูปที่ 7 แสดง โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure)<sup>15</sup>

#### ข้อดี

- ทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่น และความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดีกว่า โครงสร้างแบบอื่น เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและระยะเวลาตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เร็วกว่า
- สร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดในการทำงานให้เกิดขึ้นระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ได้ดีกว่า ซึ่งจะเป็นการเพิ่ม โอกาสความก้าวหน้าให้กับบุคลากรในระดับล่างด้วย
- ใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งบุคลากรหรือกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะรวมถึงเครื่องมือต่าง ๆ จะถูกใช้ร่วมกันและแลกเปลี่ยนไปมาระหว่างโครงการต่าง ๆ

<sup>15</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 269.

- เพิ่มความสามารถในการตอบสนองต่อตลาด เพราะมีการทำงานร่วมกันกับทีมงานจากหน้าที่ต่าง ๆ ที่มีมุมมองต่างกัน ทำให้ตอบสนองความพอใจของลูกค้าได้อย่างดี
- พนักงานมีแรงจูงใจมากขึ้น เพราะได้ทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านต่าง ๆ และได้พัฒนาความสามารถ เสริมสร้างประสบการณ์และมุมมองที่กว้างไกลให้กับพนักงานซึ่งมีผลต่อการเติบโตทางหน้างานต่อไปในองค์กร

ข้อเสีย

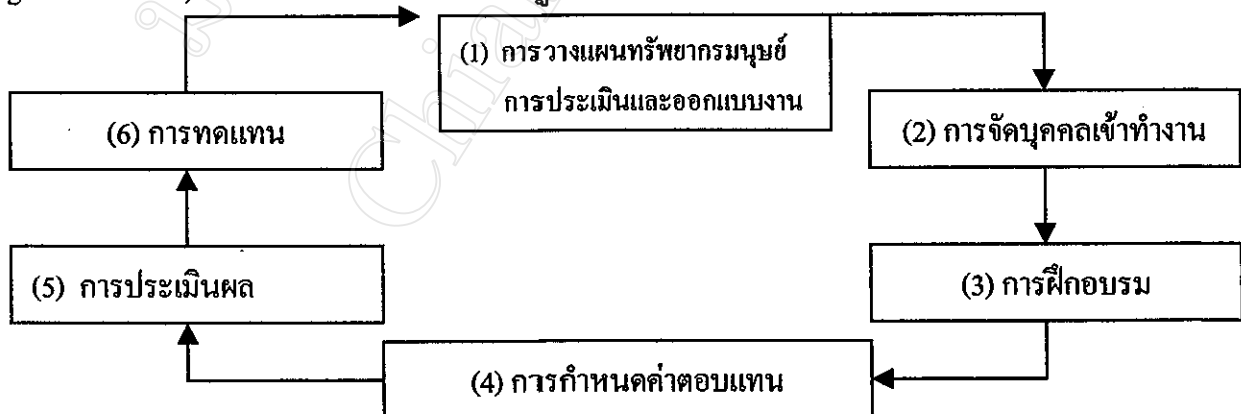
- ถ้าไม่มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจนจะทำให้พนักงานเกิดความสับสน เนื่องจากแต่ละคนมีผู้บังคับบัญชามากกว่า 1 คน
- ประสิทธิภาพในการทำงานอาจลดลง เพราะ โครงสร้างอำนาจแบบคู่ทำให้เกิดจำนวนผู้จัดการที่มากเกินไป
- บางครั้งเกิดการสับสนกับการทำงานแบบกลุ่ม เพราะการทำงานแบบกลุ่มเป็นประชาธิปไตยมาก

2.4 การจัดการด้านบุคคล (Personnel Management)

การจัดการด้านบุคคล หมายถึง การคัดเลือก การบรรจุตำแหน่งงานต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับ โครงสร้างองค์กร โดยที่องค์กรจะต้องมีการวางแผนกำลังคนที่ต้องการของแต่ละหน่วยงาน จากนั้นจะมีการรับสมัครคัดเลือก รวมถึงการแต่งตั้งและประเมินผล การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล การฝึกอบรมและการพัฒนา จนกระทั่งพนักงานมีความรู้ความชำนาญ ซึ่งจะส่งผลให้งานขององค์กรสำเร็จลุล่วงได้

2.4.1 กระบวนการจัดการด้านบุคคล

กระบวนการจัดการด้านบุคคลหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (The Human Resource Management Process) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังรูป



รูปที่ 8 แสดงกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์<sup>16</sup>

<sup>16</sup> ศิริวรรณ เสรีรัตน์, องค์กรและการจัดการ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พัฒนาการศึกษา, 2539 ), หน้า 193.

(1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการวิเคราะห์ ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนลักษณะของพนักงานที่เหมาะสมกับงานแต่ละชนิด

(2) การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) เป็นกระบวนการในการสรรหา และคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในองค์กร โดยสรรหาจากผู้สมัครงานและคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

(3) การฝึกอบรม (Training) การฝึกอบรมมีขึ้นหลังจากที่องค์กร ได้รับพนักงานเข้ามาทำงานในองค์กร โดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้และเพิ่มทักษะในการทำงานพร้อมทั้งวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

(4) การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) เป็นการพิจารณาในเรื่องค่าจ้างแรงงาน เงินเดือนและผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่พนักงานควรได้รับจากการเข้ามาทำงานในองค์กร ซึ่งค่าตอบแทนนี้ สามารถประเมินได้จากค่าของงานที่พนักงานแต่ละคนทำอยู่

(5) การประเมินผลพนักงาน (Employee Evaluation) การประเมินผลพนักงานเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการประเมินคุณภาพในการทำงานของพนักงานในองค์กรว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ซึ่งสิ่งนี้จะมีผลสะท้อนกลับไปให้พนักงาน อาจเป็นการปรับตำแหน่ง จ่ายเงินโบนัสประจำปี เลิกจ้าง หรือปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น เป็นต้น

(6) การหาพนักงานมาทดแทน (Replacement) เมื่อพนักงานในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน ตำแหน่งเดิมที่พนักงานเคยทำงานอยู่จะว่างลง ดังนั้นจึงต้องหาผู้ที่มีความเหมาะสมกับงานในตำแหน่งนั้น ๆ เข้ามาทำงาน ซึ่งอาจเป็นการคัดเลือกจากพนักงานในองค์กรหรือภายนอกองค์กรก็ได้ ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะกลับไปสู่ขั้นแรกและขั้นที่สองต่อไป

### 3.การสั่งการหรือการชักนำ (Directing or Leading)

การสั่งการ(Directing) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความสามารถชักจูงคนงานให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด จนกระทั่งองค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้<sup>17</sup> การสั่งการมีองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ

(1) ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร คือ ผู้ซึ่งจะต้องมีภาระหน้าที่ชักจูงและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานดีที่สุด ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีลักษณะของผู้นำ(Leadership)

<sup>17</sup>ธงชัย สันติวงษ์, องค์กรและการบริหาร ( พิมพ์ครั้งที่ 9, กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2537), หน้า 636.

(2) คนงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้นำต้องการจะชักจูงหรือควบคุม การทราบรายละเอียดเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนและกลไกของการจูงใจ(Behavior and Motivation) จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนต้องทราบ เพื่อที่จะสามารถจูงใจได้

(3) การติดต่อสื่อสาร(Communication) ซึ่งเป็นสื่อหรือสิ่งหล่อเลี้ยงสำหรับการสั่งการระหว่างผู้นำและคนงานต่างๆ ซึ่งนับได้ว่าเป็นสาระสำคัญของการเข้าใจระหว่างกันและกัน และเป็นพื้นฐานที่จะทำให้เกิดความร่วมมือภายในกลุ่มได้

### 3.1 ความเป็นผู้นำ (Leadership)

ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำขององค์กร จะต้องเป็นผู้มีภาระหน้าที่ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือ (Cooperation) อย่างดีระหว่างสมาชิกฝ่ายต่างๆ ขององค์กร ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหารต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการสำนักงาน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก หรือตัวประธานของบริษัท ต่างก็จะต้องรับบทบาทของความเป็นผู้นำทั้งสิ้น และโดยอาศัยความเป็นผู้นำนี้เอง ผู้บริหารจะต้องสามารถรวบรวมพลังและใช้ประโยชน์ของคนงานให้ช่วยกันทำงาน เพื่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความเป็นผู้นำอาจแบ่งได้หลายวิธีด้วยกัน วิธีแบ่งอย่างหนึ่งที่ใช้กัน โดยทั่วไปก็คือ การพิจารณาถึงลักษณะของการใช้อำนาจหน้าที่ในส่วนที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เป็นเกณฑ์ ซึ่งจะช่วยให้สามารถแบ่งแยกเป็นแบบของผู้นำ(Patterns Of Leadership) 3 แบบ คือ

(1) ผู้นำแบบเผด็จการ(Autocratic Leadership) หมายถึง ผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชา และการออกคำสั่งเป็นสำคัญ ผู้นำชนิดนี้มักจะกระทำการตัดสินใจด้วยตัวเองเป็นส่วนมาก และไม่ยอมมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากนัก สถานภาพของผู้นำชนิดนี้จะไปในลักษณะที่ว่าเป็นเจ้านาย(Boss)อย่างเด่นชัด

(2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย(Democratic Leadership) ผู้นำชนิดนี้จะมีลักษณะตรงข้ามกับผู้นำชนิดแรก ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะให้ความสำคัญกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากกว่า และจะไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่ หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้บังคับบัญชา หากแต่จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นและพูดคุยด้วย

(5) ผู้นำแบบเสรีนิยม(Laissez-faire or free-rein leadership) ผู้นำชนิดนี้จะแตกต่างจากผู้นำแบบประชาธิปไตยที่ว่า จะมีการปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอิสระอย่างเต็มที่ หรือปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอำนาจกระทำการใด ๆ ตามใจชอบได้ ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะถูกมอบหมายให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจกันเองอย่างเต็มที่

จากแบบของผู้นำ 3 แบบที่กล่าวมา การจะพิจารณาว่าผู้นำแบบไหนเป็นผู้นำที่ดีที่สุดเป็นเรื่องยากเพราะต้องพิจารณาสິงอื่นประกอบด้วย เช่น สภาพแวดล้อมของระบบองค์กรที่มีต่อผู้นำ และสถานการณ์ที่ผู้นำกำลังเผชิญอยู่ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ความสามารถของผู้นำถือเป็นเรื่องที่สำคัญในการที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วผู้นำจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 3 อย่างด้วยกัน คือ การกำหนดทิศทางของบริษัท การออกแบบองค์กร และการปลุกฝัง

วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งถ้าผู้นำเข้าใจใน 3 กิจกรรมอย่างลึกซึ้ง และสามารถวางรูปแบบของผู้นำของตนเองได้อย่างเหมาะสมแล้ว ตัวผู้นำเองก็จะประสบความสำเร็จในการทำงาน และส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จตามไปด้วย

3.2 การจูงใจ (Motivation)

ผู้บริหารที่ดีต้องสามารถเข้าใจความต้องการของพนักงานในองค์การและสามารถจูงใจพนักงานให้ทำตามเป้าหมายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทฤษฎีแรงจูงใจ แบ่งได้เป็น 2 ส่วนคือ

(1) ทฤษฎีด้านความต้องการของมนุษย์ :

ทฤษฎีด้านความต้องการของมนุษย์ที่สำคัญมี 3 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีความต้องการของ Maslow ทฤษฎีความต้องการของ Alderfer และทฤษฎีความต้องการประสพผลสำเร็จของ McClelland ซึ่งทั้ง 3 ทฤษฎี ได้กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ตั้งแต่ขั้นพื้นฐาน จนถึงขั้นสูงสุด โดยสามารถนำมาสรุปเปรียบเทียบได้ ดังตาราง

Maslow	Alderfer	McClelland
ความต้องการสำเร็จตามความนึกคิด	ความต้องการก้าวหน้าเติบโต	ความต้องการด้านความสำเร็จ
ความต้องการมีฐานะเด่น	ความต้องการมีความสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น	ความต้องการมีอำนาจ
ความต้องการทางสังคม		ความต้องการมีสายสัมพันธ์
ความต้องการทางด้านความมั่นคง		
ความต้องการทางด้านร่างกาย	ความต้องการอยู่รอด	

ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการของ Maslow, Alderfer และ McClelland<sup>18</sup>

จากทฤษฎีด้านความต้องการทั้ง 3 ทฤษฎีดังกล่าว ทฤษฎีด้านความต้องการของ Maslow เป็นทฤษฎีที่รู้จักเป็นอย่างดีในผู้บริหารองค์การต่าง ๆ เพราะได้กล่าวถึงความต้องการในระดับต่าง ๆ อย่างชัดเจน โดยที่ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ทฤษฎีนี้กับพนักงานในองค์การ ซึ่งมีหลายระดับ เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและทุ่มเทความรู้ความสามารถให้กับองค์การได้สูงสุด ดังนั้น การที่ผู้บริหารจะสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารจะต้องเข้าใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี การสั่งการจึงจะบรรลุผลสำเร็จด้านเป้าหมาย

(2) ทฤษฎีการจูงใจ

ทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญ มี 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎี X ทฤษฎี Y และทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg ทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นการเปรียบเทียบการมองคนของผู้บริหาร คือ มองคนในทางไม่ดี และมองคนในทางดี ถ้าผู้บริหารมองคนในทางที่ไม่ดี การปฏิบัติต่อคนจะใช้วิธีการควบคุมที่เข้มงวด ใกล้ชิด ไม่ให้ทั้งเสรีภาพ และ โอกาสแก่คนทำงาน แต่ถ้าผู้บริหารมองคนในทางที่ดี การปฏิบัติต่อคน

<sup>18</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 393.

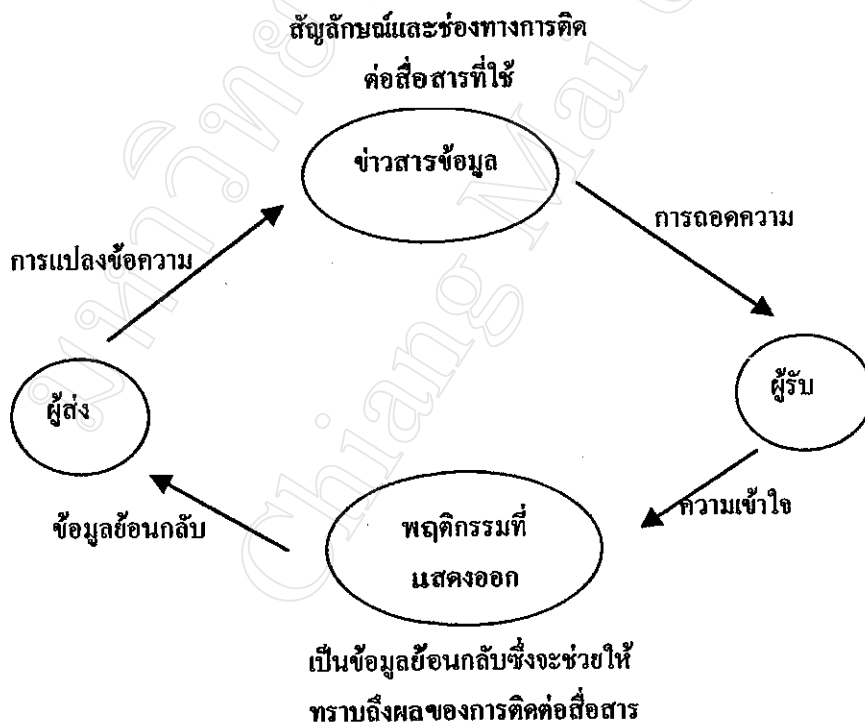
จะใช้วิธีการควบคุมต่าง ๆ ให้เสรีภาพ ให้ทำงานด้วยตนเอง เมื่อผู้บริหารปฏิบัติต่อคนงานดี คนงานก็อาจจะมีทัศนคติที่ดีต่อฝ่ายบริหารและองค์กร เต็มใจอุทิศกำลังความสามารถให้อย่างเต็มที่

การมองคนในทางที่ดี ตามทฤษฎี Y จะสอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg ซึ่งเข้าใจว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากแต่ละคน ในกระบวนการจูงใจที่ต้องการจะสร้างให้เกิดความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ จะไม่ใช่วิธีการสั่งการให้พนักงานปฏิบัติตามคำสั่งแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะให้เห็นความคิดเห็นพร้อมทั้งมอบหมายงานให้ทำและกำหนดอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสมเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้

### 3.3 การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสารในองค์กร คือ การกระจายหรือสื่อความเกี่ยวกับนโยบายและคำสั่งลงไปซึ่งเบื้องล่าง พร้อมกับกับรับเอาข้อเสนอแนะความเห็นและความรู้สึกต่างๆ กลับขึ้นมา เพื่อส่งเสริมความสนใจ ความนิยม และความร่วมมือที่จะได้รับจากพนักงานทุกคน

ผู้บริหารจะประสบผลสำเร็จในการตั้งการและบริหารงานด้านต่างๆ ได้มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับระบบของการติดต่อสื่อสารว่ามีความพร้อมเพียงใด ชัดเจนเพียงใด โดยกระบวนการติดต่อเริ่มจากผู้ส่งข่าวสารข้อมูล (Sender) ผู้รับข่าวสารข้อมูล (Receiver) ช่องทางการติดต่อสื่อสาร (Communication Channel) และสัญลักษณ์ต่าง ๆ (Symbols)



รูปที่ 9 แสดงกระบวนการติดต่อสื่อสาร (communication process)<sup>19</sup>

<sup>19</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 426.

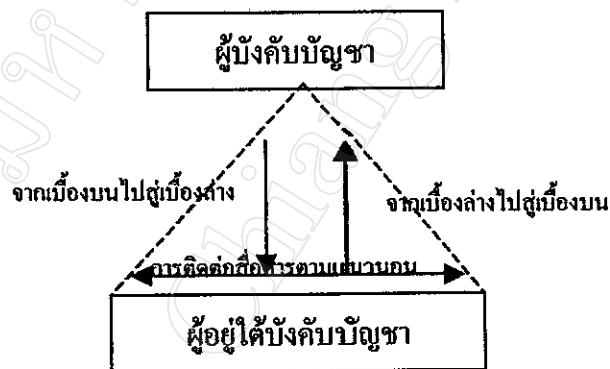
จากรูปที่ 9 จะเห็นได้ว่าในกระบวนการติดต่อสื่อสารจะต้องประกอบด้วยบุคคลอย่างน้อยสองคน คือ ผู้ส่งข่าวสารข้อมูลและผู้รับข่าวสารข้อมูล ในขณะที่ทำการส่งผู้ส่งจะต้องอาศัยช่องทางและใช้สัญลักษณ์ เพื่อการส่งข้อมูล ซึ่งสัญลักษณ์ที่ใช้ อาจเป็นคำพูดหรือรายงานต่าง ๆ เป็นต้น เมื่อกระบวนการส่งข่าวสารสิ้นสุดลง ผู้ส่งจะสามารถประเมินผลของการติดต่อสื่อสารได้ โดยดูจากข้อมูลย้อนกลับจากผู้รับ ซึ่งจะทำให้ผู้ส่งทราบได้ว่าการติดต่อสื่อสารที่ได้กระทำไปแล้วได้ผลมากน้อยเพียงใด

การติดต่อสื่อสารในองค์การธุรกิจ สามารถทำได้ 3 แบบ คือ

(1) การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (Downward Communication) เป็นการติดต่อจากผู้บังคับบัญชา ลง ไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอาจเป็นในรูปของคำสั่ง การให้ข้อเสนอแนะหรืออื่น ๆ

(2) การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่าง ไปสู่เบื้องบน (Upward Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชา ไปสู่ผู้บังคับบัญชา เป็นการติดต่อสื่อสารที่ทำให้ยากและส่วนใหญ่จะถูกละเลยการสื่อสาร ในลักษณะนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง ถ้าเกิดความผิดพลาดจะก่อให้เกิดความเสียหายอย่างมาก เพราะองค์การขยายใหญ่ขึ้น ระยะทางการติดต่อสื่อสารยิ่งห่างไกลออกไป ข้อมูลจากพนักงานระดับล่างต้องผ่านผู้บริหารระดับต่าง ๆ มากขึ้น เมื่อถึงผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นผู้ที่จะต้องทำการตัดสินใจในเรื่องสำคัญต่าง ๆ ข้อมูลอาจผิดพลาด การตัดสินใจก็จะผิดพลาดด้วย

(3) การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการติดต่อประสานงานหรือทำงานกันในลักษณะเป็นกลุ่ม (Team Work) ในระดับเดียวกัน ซึ่งอาจมีความสำคัญมากเท่า ๆ กับการประสานงานตามแนวตั้ง เช่น แผนกผลิต อาจต้องติดต่อกับแผนกอื่นในระดับเดียวกัน เป็นต้น



รูปที่ 10 แสดงแบบของการติดต่อสื่อสาร (Patterns Of Communication) ทั้ง 3 แบบ<sup>20</sup>

<sup>20</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 424.



จากกระบวนการและรูปแบบในการติดต่อสื่อสาร จะพบว่า ข้อมูลเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก ในการบริหารงานปัจจุบันจึงได้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อจัดการ (Management Information System) ขึ้นมา โดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการประมวลผลและจัดเก็บข้อมูลที่จำเป็น เพื่อให้การตัดสินใจของฝ่ายบริหารทำได้สะดวก รวดเร็ว ง่ายและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### 4. การควบคุม (Controlling)

การควบคุม หมายถึง การบังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามแผนที่วางไว้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบังคับให้ผลงานเข้ามามาตรฐาน ป้องกันและรักษาทรัพย์สินของบริษัท ใช้วัดงานต่าง ๆ ที่กำลังปฏิบัติ และเพื่อใช้กระตุ้นเตือนหรือจูงใจพนักงานในองค์การ เป็นต้น การดำเนินการด้านการควบคุม นั้น มีสิ่งที่ต้องพิจารณา คือ เรื่องกระบวนการควบคุมรูปแบบวิธีการควบคุมและเทคนิคการควบคุม

##### 4.1 กระบวนการควบคุม

กระบวนการควบคุม ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การกำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายไว้ล่วงหน้า อาจกำหนดเป็นปริมาณ(Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา(Time) หรือต้นทุนที่ใช้ (Cost) ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะกำหนดมาตรฐานแตกต่างกัน ตัวอย่างของมาตรฐานการควบคุมแสดงให้เห็นดังตาราง

การผลิต	การตลาด	การบริหารงานบุคคล	การเงินและบัญชี
คุณภาพ ปริมาณ ต้นทุน สมรรถภาพการทำงาน ของแต่ละบุคคล	ยอดขาย ค่าใช้จ่ายในการขาย ค่าใช้จ่ายในการโฆษณา สมรรถภาพของพนักงาน ขายแต่ละบุคคล	แรงงานสัมพันธ์ การเข้าออกของพนักงาน การขาดงานของพนักงาน	ค่าใช้จ่ายในการลงทุน สินค้าคงคลัง การหมุนของเงินทุน สภาพคล่อง

ตารางที่ 2 แสดงมาตรฐานการควบคุมงานของแต่ละหน่วยงาน

(2) การวัดผลการทำงาน เมื่อมาตรฐานมีการกำหนดขึ้นผู้บริหารต้องกำหนดกระบวนการวัดผลการทำงาน เพื่อให้สามารถนำผลงานที่ได้มาเปรียบเทียบกับมาตรฐาน

(3) การเปรียบเทียบการทำงานกับมาตรฐาน เพื่อให้ทราบว่าผลงานสูงหรือต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้

(4) การดำเนินการแก้ไข เป็นการหาสาเหตุข้อบกพร่องที่ทำให้ได้ผลเช่นนั้น เพื่อปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น หรือปรับปรุงมาตรฐานให้เหมาะสมขึ้น ในการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### 4.2 รูปแบบวิธีการควบคุม

รูปแบบวิธีการควบคุมมีหลายวิธีแต่สามารถจัดกลุ่ม ได้ 3 วิธี คือ

(1) การควบคุมก่อนปฏิบัติงาน(Pre-Action Controls) เป็นวิธีการควบคุมที่บอกว่า ทรัพยากร คน เครื่องจักร วัสดุ และเงิน ถูกตั้งไว้เป็นงบประมาณก่อนการทำงานจริงจะเริ่ม เช่น งบประมาณ การจัดการเวลาทำงาน เป็นต้น แนวความคิดนี้เป็นการป้องกันปัญหาก่อนที่จะการทำงานจริงจะเกิดขึ้น งบประมาณจะช่วยให้องค์กรมีส่วนร่วมในการระมัดระวังในเรื่องค่าใช้จ่าย ส่วนตารางเวลาทำงานจะช่วยให้ผู้จัดการบอกถึงสถานะงานและประมาณระยะเวลาที่จะใช้เพื่อให้งานสำเร็จ รวมทั้งเวลาสำรองสำหรับเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้

(2) การควบคุมขณะปฏิบัติงาน(Steering Controls) เป็นวิธีออกแบบเพื่อป้องกันการเบี่ยงเบนจากมาตรฐานหรือเป้าหมาย และเป็นการพิจารณาแก้ไขก่อนการทำงานในขั้นตอนนี้จะสิ้นสุดลง การควบคุมโดยวิธีนี้ ผู้ควบคุมจะต้องได้รับข่าวสารข้อมูลหรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างถูกต้อง และทันเวลา ซึ่งสามารถทำได้โดยวิธีการควบคุมแบบใช่ ไม่ใช่ หรือแบบกั้นกรอง(Yes/No or Screening Controls) ซึ่งผู้ตรวจสอบอาจเป็นผู้จัดการหรือผู้ควบคุมงาน เช่นงานในสายการผลิตรถยนต์ ที่ให้คนงานตรวจสอบก่อนจะ ไปขั้นตอนต่อไป หรืออำนาจการอนุมัติเงินกู้ของธนาคาร เป็นต้น

(3) การควบคุมหลังปฏิบัติงาน(Post-Action Controls) เป็นการวัดผลการทำงานเมื่องานเสร็จสมบูรณ์แล้ว สามารถใช้เป็นมาตรฐานในอนาคต หรือให้รางวัลเพื่อกระตุ้นการทำงานของพนักงาน ตัวอย่าง เช่น ผู้ที่ทำงานได้มาตรฐานอาจจะได้รับเงินโบนัสในอนาคต เป็นต้น

#### 4.3 เทคนิคการควบคุม

เทคนิคการควบคุมการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถที่จะทำการควบคุมงานในประเด็นสำคัญต่าง ๆ อย่างได้ผล ซึ่งเทคนิคการควบคุมมีหลายประการดังนี้

(1) การจัดทำงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การกำหนดแผนสำหรับช่วงเวลาในอนาคต ในรูปของตัวเลข เป็นการคาดคะเนผลลัพธ์ซึ่งอาจอยู่ในรูปของการเงิน เช่น รายได้ ค่าใช้จ่าย และงบประมาณเงินทุนหรือตัวเลขที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ชั่วโมงแรงงาน วัสดุคิบ ยอดขาย เป็นต้น

(2) การจัดทำศูนย์รับผิดชอบ (Responsibility Centers) เป็นการกำหนดให้หน่วยงานในองค์การ ให้มีอำนาจตัดสินใจด้วยตัวเอง โดยความรับผิดชอบของผู้บริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ศูนย์ความ

รับผิดชอบจะกระจายอำนาจตัดสินใจ เพื่อให้ผู้บริหารมีการควบคุมมากขึ้นและรับผิดชอบมากขึ้น โดยศูนย์ความรับผิดชอบประกอบด้วย

- ศูนย์กำไร (Profit Center) เป็นศูนย์ที่ผู้บริหารมีภาระต้องทำงานให้ได้ กำไรตามเป้าหมาย กำไรที่ได้คือ ความแตกต่างระหว่างรายได้ และต้นทุน จึงเป็นการควบคุมเกี่ยวกับรายได้และต้นทุนด้วย

- ศูนย์ค่าใช้จ่าย (Expense Center) เป็นศูนย์ที่มีภาระในการควบคุมค่าใช้จ่าย ให้เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งจะใช้กับหน่วยงานที่ไม่สร้างรายได้โดยตรง เช่น แผนกบุคคลและบัญชี เป็นต้น

- ศูนย์รายได้ (Revenue Center) เป็นศูนย์ที่ผู้บริหารมีภาระที่ต้องบรรลุเป้าหมายการทำงานด้านรายได้ เช่น แผนกขายและการตลาด หน่วยงานเหล่านี้โดยทั่วไปไม่พิจารณากำไร

- ศูนย์การลงทุน (Investment Center) เป็นศูนย์ที่ผู้บริหารมีภาระต้องบรรลุเป้าหมายด้านผลตอบแทนการลงทุน โดยถือเกณฑ์ ROI (Return On Investment) เช่น การลงทุนใน โรงงาน อุปกรณ์และสินทรัพย์อื่นที่สำคัญ เป็นต้น

(3) การจัดทำระบบควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Control) เป็นเทคนิคการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่กำหนดให้ พนักงานทุกคน ทุกหน่วยงาน ต้องตรวจสอบการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะมีเทคนิควิธีการควบคุมการทำงานที่แตกต่างกัน แต่ทั้งองค์การก็จะมีเป้าหมายร่วมกัน เช่น การลดค่าใช้จ่าย การเพิ่มรายได้ เป็นต้น

(4) การจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การควบคุมการทำงานในองค์การมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น โดยมีการจัดระบบรายงานการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน พร้อมทั้งได้มีการวิเคราะห์หรือประมวลผลก่อนที่จะนำเสนอผู้บริหารรวมถึงการนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ ซึ่งจะทำให้เกิดความรวดเร็วและถูกต้อง ผู้บริหารสามารถที่จะทำการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ดีขึ้น

(4) การควบคุมในประเด็นสำคัญ (Critical Point Control) เป็นการควบคุมที่สำคัญ ซึ่งโดยปกติแล้วผู้บริหารมีงานหลายอย่างที่ต้องทำ ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะทำการควบคุมการทำงานในรายละเอียด ดังนั้นการเลือกประเด็นที่สำคัญในการควบคุม จึงถือเป็นศิลป์ในการจัดการ การที่จะทราบว่าประเด็นไหนสำคัญ ผู้บริหารต้องสามารถตอบคำถามเหล่านี้ได้ คือ สิ่งที่ดีที่สุดที่มีผลต่อเป้าหมายคืออะไร สิ่งที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายคืออะไร ใครคือผู้รับผิดชอบต่อความล้มเหลว มาตรฐานอะไรบ้างที่จำเป็นและสิ่งที่แตกต่างกันจากมาตรฐานในประเด็นสำคัญคืออะไร เป็นต้น