

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่าย
 - ความหมายเครือข่าย
 - การสร้างเครือข่าย
 - ขั้นตอนการสร้างเครือข่าย
 - การพัฒนาเครือข่าย
 - การประเมินผลเครือข่าย
2. ทฤษฎีการบริหาร
3. ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่าย

2.1.1 ความหมายเครือข่าย

เครือข่าย หมายถึง การประสานงานระหว่างองค์กรอย่างไม่เป็นทางการหรือเป็นทางการขององค์กรตั้งแต่ 3 องค์กรขึ้นไป โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์การดำเนินงาน การประสานงานที่แน่นอนเพื่อเป้าหมายร่วมกันของแต่ละองค์กร ตามหลักธุรกิจขององค์กรต้องการผลผลิตที่มีคุณภาพสูง การสร้างเครือข่ายจึงเป็นกระบวนการที่เกิดมาจากความพยายามขององค์กรต่างๆ ภายในสังคมที่จะสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรอื่นๆ เพื่อเพิ่มคุณภาพของการปฏิบัติงาน

แนวคิดเรื่องเครือข่ายถูกนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพของผลผลิตขององค์กรมาตั้งแต่ปีค.ศ. 1970 ทุกคนและทุกองค์กรถือเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่าย แต่ละองค์กรมีแรงจูงใจที่ต้องการยกระดับคุณภาพผลการปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้นแต่ไม่สามารถทำได้โดยลำพัง จึงต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิด ประสบการณ์ ความรู้และข้อมูลข่าวสารกับคนอื่นหรือองค์กรอื่น เช่น ลูกค้า ผู้จัดหาวัตถุดิบ นักลงทุน คู่แข่ง หรือเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ซึ่งจะเป็นความสัมพันธ์ระยะสั้นหรือระยะยาวก็ได้

เครือข่ายมีส่วนประกอบดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติการ (Actors) หมายถึงบุคคลหรือกลุ่มคน
2. ความสัมพันธ์ (Relationships) ไม่ว่าจะ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล หรือองค์กรต่อองค์กร

3. ทรัพยากร (Resource) ที่มีอยู่ในบุคคลหรือองค์กร รวมถึงความรู้ความสามารถ เทคโนโลยี ความใกล้ชิดลูกค้า งบประมาณ ฯลฯ

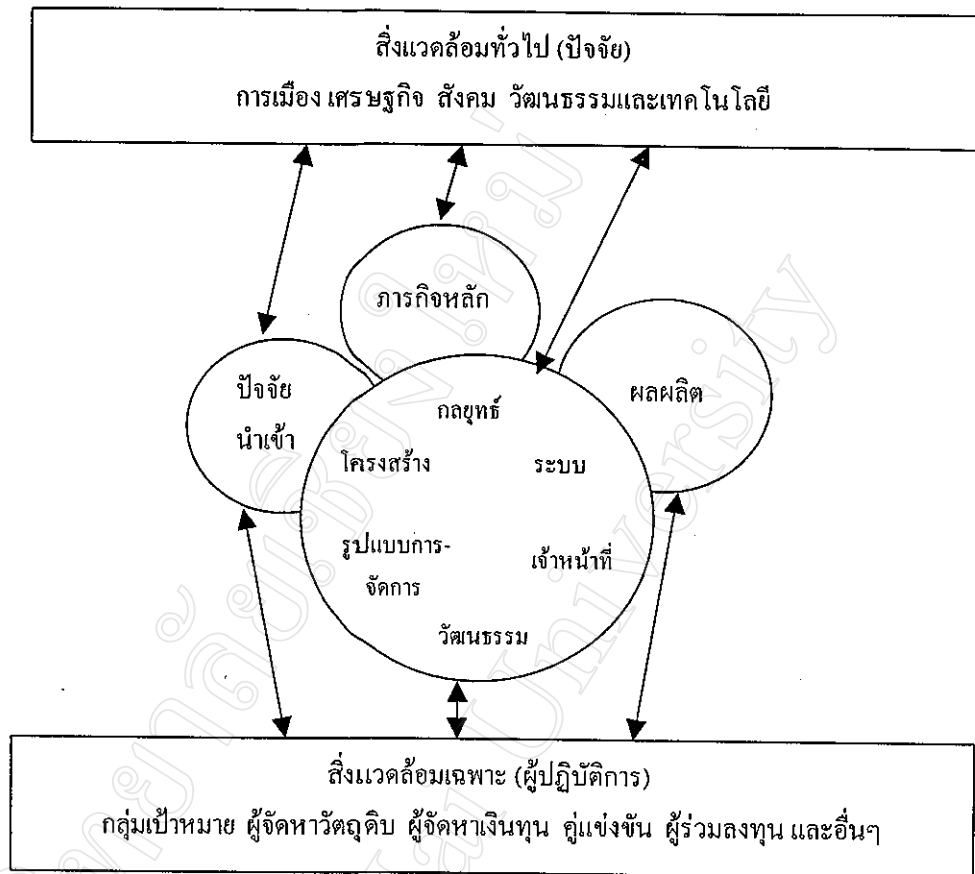
4. กิจกรรมของเครือข่าย (Activities) หมายถึงกิจกรรมเฉพาะที่ดำเนินการโดยบุคคลหรือองค์กร และผลการปฏิบัติงาน เช่น การให้บริการ การขาย การให้ข้อมูล ฯลฯ

2.1.2 การสร้างเครือข่าย

เครือข่ายมีการดำเนินงานโดยการประสานงานร่วมกันระหว่างองค์กรต่างๆ มีการมุ่งเป้าหมายไปสู่ความสามารถ และความชำนาญของแต่ละองค์กร เพื่อจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและความคล่องตัวในการดำเนินงาน การประสานงานร่วมกันต้องอาศัยทรัพยากรและความถนัดที่มีอยู่ของแต่ละองค์กรซึ่งจะแตกต่างกันออกไป นอกจากนี้แล้วการดำเนินงานควรต้องมีการประเมินผลเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

จากที่กล่าวมาการสร้างเครือข่ายจะประกอบไปด้วยองค์กรตั้งแต่ 3 องค์กรขึ้นไป ย่อมเกิดความแตกต่างขึ้นไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างระหว่างองค์กรต่างๆ หรือแม้กระทั่งความแตกต่างระหว่างส่วนต่างๆ ภายในองค์กรเอง เพื่อให้การดำเนินงานของเครือข่ายมีประสิทธิภาพ จึงต้องทำการลดช่องว่างความแตกต่างที่เกิดขึ้นนี้ให้เหลือน้อยที่สุด ตัวแบบหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ได้คือ Integrated Organization Model (IOM) ตัวแบบนี้จะเป็นเครื่องมือสำหรับจัดวางส่วนประกอบต่างๆ ขององค์กรให้มีความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความสมดุล ไม่ว่าจะเป็นองค์กรรัฐหรือองค์กรเอกชนก็ตาม นอกจากนี้ยังใช้เป็นแนวความคิดในการจัดการเพื่อวิเคราะห์องค์กรในเชิงลึก ซึ่งอาจจะต้องใช้เครื่องมือที่เฉพาะเจาะจงตามจุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์นั้นๆ ตัวแบบที่นำมาใช้มีประโยชน์มากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในขณะนั้น ขนาดและขอบเขต รวมทั้งประสบการณ์ ความรู้ความสามารถของผู้ที่นำตัวแบบไปประยุกต์ใช้ด้วย

IOM ประกอบด้วยองค์ประกอบใหญ่ๆ 2 ส่วนคือ องค์ประกอบภายนอกและองค์ประกอบภายใน องค์ประกอบภายนอกกล่าวถึงสภาพแวดล้อมภายนอก หรือความสัมพันธ์ขององค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก องค์ประกอบภายในกล่าวถึงสภาพต่างๆ ภายในองค์กร



ภาพที่ 1 แสดง Integrated Organization Model

องค์ประกอบภายนอกของ IOM มี 5 ปัจจัยด้วยกันคือ

1. ภารกิจหลักขององค์กร
2. ปัจจัยนำเข้าขององค์กร
3. ผลผลิตขององค์กร
4. สิ่งแวดล้อมเฉพาะขององค์กร
5. สิ่งแวดล้อมทั่วไปขององค์กร

แต่ละปัจจัยมีรายละเอียดดังนี้

ภารกิจหลักขององค์กร (The Mission of an Organization)

ภารกิจหลักขององค์กรบ่งบอกถึงลักษณะของธุรกิจที่องค์กรดำเนินอยู่ (what we do?) สิ่งที้องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบัน (who we are?) และทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปในอนาคต (where we are headed or where we are going?) ภารกิจขององค์กรแต่ละแห่งจะมีลักษณะเฉพาะตัว เนื่องจากภารกิจจะช่วยสร้างคุณค่า (value) และความแตกต่างขององค์กรจากองค์กรอื่นในอุตสาหกรรม

ถ้าธุรกิจใดขาดซึ่งแนวคิดที่ว่าธุรกิจควรจะทำอะไร และทิศทางในอนาคตของธุรกิจว่าควรจะเป็นอย่างไร ผู้บริหารขององค์กรธุรกิจนั้นย่อมไม่สามารถนำพาธุรกิจนั้นไปสู่สิ่งที่ต้องการ หรือไม่สามารถสร้างกลยุทธ์ขึ้นมาได้ (พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์, 2542)

นอกจากนี้แล้วภารกิจยังเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการปฏิบัติขององค์กร ภารกิจบ่งบอกถึงสาเหตุของการดำรงอยู่ของกิจการ ขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดภารกิจทำให้ทราบทิศทางและขอบเขตการทำธุรกิจ

ปัจจัยนำเข้าขององค์กร (The Input of an Organization)

ปัจจัยนำเข้าขององค์กรหมายถึงทรัพยากรทั้งหมดที่นำมาใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ จำแนกออกได้ดังนี้

- เจ้าหน้าที่ (Staff) พิจารณาถึงจำนวน คุณสมบัติ อายุ ประสบการณ์ สัดส่วนระหว่างหญิงกับชาย เจ้าหน้าที่ชั่วคราวหรือประจำ และอื่นๆ
- อาคารและสิ่งติดตั้ง (Building and Installations) พิจารณาถึงปริมาณและคุณภาพของอาคาร และสิ่งติดตั้งที่ใช้สำหรับการส่งมอบสินค้าและบริการ
- อุปกรณ์ เครื่องมือและวัตถุดิบ (Equipment, Tools and Materials) ที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือการส่งมอบบริการพิจารณาถึงคุณภาพ ปริมาณ สภาพ และอื่นๆ
- บริการจากองค์กรภายนอก (Service of Third Parties) เช่น ไฟฟ้า น้ำประปา ประกันภัย งานบัญชีและอื่นๆ
- ข้อมูลข่าวสาร (Information) ที่ใช้ในการดำเนินงานขององค์กร อาจได้จากสถาบันวิจัย สถิติ และอื่นๆ
- การเงิน (Finance) พิจารณาถึงการจัดหาเงินมา สภาพคล่อง โครงสร้างเงินทุน การจัดสรรเงินทุน
- ทรัพยากรธรรมชาติ (Nature Environmental Resources) พิจารณาถึงการนำทรัพยากรธรรมชาติมาใช้ในกระบวนการผลิต และผลกระทบจากการผลิตที่มีต่อทรัพยากรธรรมชาติ

ผลผลิตขององค์กร (The Output of an Organization)

ผลผลิตนี้จะครอบคลุมทั้งตัววัตถุที่จับต้องได้ที่เรียกว่าสินค้าและบริการที่องค์กรมอบให้แก่ลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายขององค์กร และใช้เป็นตัวชี้วัดการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

- คุณภาพของสินค้าและบริการตรงกับความต้องการของลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย และความพึงพอใจของลูกค้า
- ปริมาณหรือจำนวนของสินค้าหรือบริการที่ให้แก่กลุ่มเป้าหมาย
- เขตพื้นที่ที่องค์กรให้บริการครอบคลุมอยู่หรือความแตกต่างของกลุ่มเป้าหมาย เช่น เพศ รายได้ ตำแหน่งทางสังคม เป็นต้น
- ความเชี่ยวชาญในสินค้าและบริการที่นำเสนอแก่กลุ่มเป้าหมาย
- ประสิทธิภาพในตัวสินค้าและบริการที่องค์กรนำเสนอ

สิ่งแวดล้อมเฉพาะขององค์กร (The Specific Environment of an Organization) หรือ เรียกว่าผู้ปฏิบัติการ (Actors) ประกอบไปด้วยความสัมพันธ์โดยตรงที่องค์กรมีกับผู้ปฏิบัติการ (เช่น ผู้จัดการวัตถุดิบ ลูกค้าเป้าหมาย คู่แข่งขัน หรือผู้ลงทุน เป็นต้น) ได้แก่

- การประสานงานร่วมกันโดยมีลักษณะลดหลั่นกันลงมาตั้งแต่บริษัทแม่ บริษัทสาขา ไปยังสำนักงานในภูมิภาคจนถึงแผนกต่างๆ โดยที่ความสัมพันธ์ในแต่ละระดับก็จะมีความเป็นทางการแตกต่างกันไป
- ลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย ความสัมพันธ์และทัศนคติที่องค์กรมีต่อลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งภาพพจน์ขององค์กรในสายตาของลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย
- คู่แข่งขัน เป็นการตรวจสอบสินค้าและบริการของคู่แข่ง ความสัมพันธ์ที่องค์กรมีกับคู่แข่ง การแบ่งส่วนแบ่งตลาด
- ผู้จัดหาปัจจัยนำเข้า เช่น ผู้จัดการเงินทุน ผู้จัดการวัตถุดิบ สถาบันวิจัยและอื่นๆ
- ผู้วางนโยบายและผู้ควบคุม เช่น องค์กรรัฐบาลส่วนภูมิภาค นักการเมือง องค์กรที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น สหภาพแรงงาน เป็นต้น

สิ่งแวดล้อมทั่วไปขององค์กร (The General Environment of an Organization) หรือ เรียกว่าปัจจัย (Factors) หมายถึงปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อองค์กร ได้แก่

สังคมและวัฒนธรรม (Social and Culture) เป็นการศึกษาอายุและเพศประชากร แบบการใช้ชีวิต และค่านิยมในสังคม วิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรม

เศรษฐกิจ (Economic) เป็นการศึกษาปัจจัยทางเศรษฐกิจ ภาวะการค้าและการผลิตทางอุตสาหกรรมต่างๆ และผลกระทบโดยตรงที่มีต่อการประกอบการขององค์กร

การเมือง (Political) เป็นการศึกษาติดตามการทำงานของรัฐบาล กระบวนการทางรัฐสภา ซึ่งนับเป็นส่วนที่เอาแน่นอนไม่ได้มากที่สุด

เทคโนโลยี (Technological) เป็นการศึกษาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น การเกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ วัสดุใหม่ รวมทั้งวิธีการทางวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมใหม่ด้วย

ปัจจัยภายนอกเหล่านี้อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร ซึ่งสภาพเงื่อนไขอาจเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีเป็นโอกาสหรืออำนาจการดำเนินงานขององค์กร หรือในทางกลับกัน อาจเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ไม่ดีจนกลายเป็นข้อจำกัดที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กรก็ได้ และยังมีอิทธิพลต่อปริมาณความต้องการของสินค้าและบริการของลูกค้า ปริมาณสิ่งนำเข้า ความร่วมมือและการแข่งขันทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กรต่างๆ ด้วย (ธงชัย สันติวงษ์, 2538)

องค์ประกอบภายในของ IOM มี 6 ปัจจัยด้วยกันคือ

1. กลยุทธ์องค์กร
2. โครงสร้างองค์กร
3. ระบบองค์กร
4. เจ้าหน้าที่องค์กร
5. รูปแบบการจัดการองค์กร
6. วัฒนธรรมองค์กร

แต่แต่ละปัจจัยมีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์องค์กร (Strategy)

กลยุทธ์องค์กรคือแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้เป็นจริงด้วยวิธีที่เหมาะสม จุดประสงค์ของกลยุทธ์คือ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติของการจัดการและเจ้าหน้าที่ เงื่อนไขที่จะทำให้กลยุทธ์เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีวัตถุประสงค์และกิจกรรมชัดเจน เฉพาะเจาะจง มีความเป็นไปได้และมีการยอมรับ กลยุทธ์สามารถแบ่งตามกรอบเวลาได้ 3 ระยะได้แก่ กลยุทธ์ระยะยาวมีช่วงเวลา 5-10 ปี กลยุทธ์ระยะกลางมีช่วงเวลา 1-5 ปี และกลยุทธ์ระยะสั้นมีช่วงเวลาไม่เกิน 1 ปี

โครงสร้างองค์กร (Structure)

คือการแบ่งองค์กรออกเป็นกลุ่มต่างๆ อาจเป็นทีมงาน หน่วยงาน ฝ่ายหรือแผนกก็ได้ มีการแบ่งขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงแนวทางการประสานงานกิจกรรมต่างๆ ระหว่างบุคคลและกลุ่ม องค์กรมีรูปแบบโครงสร้างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โครงสร้างองค์กรแบบไม่เป็นทางการมีความสำคัญสูงและเป็นสิ่งที่ไม่ควรมองข้าม

แม้โครงสร้างองค์กรจะมีได้หลายแบบ ซึ่งแต่ละแบบก็สนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรที่ต่างกัน โดยโครงสร้างองค์กรแบบพื้นฐานที่องค์กรส่วนใหญ่เลือกใช้ได้แก่

-โครงสร้างแบบง่าย (Simple Structure) เหมาะกับองค์กรขนาดเล็ก เจ้าของกิจการดำเนินงานเอง อาจจะมีสินค้าเพียงหนึ่งหรือสองชนิด มุ่งตลาดสินค้าเฉพาะอย่าง และพนักงานซึ่งมีอยู่ไม่กี่คนจะสามารถทำงานได้หลายอย่าง ลักษณะขององค์กรแบบนี้ อาจจะไม่มีการจัดโครงสร้างหรือแบ่งงานกันทำอย่างเป็นทางการตามหน้าที่หรือตามผลิตภัณฑ์ ซึ่งองค์กรขนาดเล็กที่เพิ่งเริ่มต้นการดำเนินงานในประเทศไทยมีลักษณะเช่นนี้เป็นจำนวนมาก แต่เมื่อองค์กรมีการขยายตัวขึ้น มีพนักงานมากขึ้น (สิบคนขึ้นไป) ควรจะมีการจัดโครงสร้างองค์กรและการแบ่งสายงานที่ชัดเจน

-โครงสร้างที่แบ่งตามหน้าที่ (Functional Structure) เหมาะกับธุรกิจขนาดกลางที่มีจำนวนสินค้าไม่มาก ดำเนินงานอยู่ในอุตสาหกรรมเดียว พนักงานมีความชำนาญเฉพาะอย่าง จะมีการแบ่งโครงสร้างตามหน้าที่งาน เช่น แผนกการผลิต แผนกการตลาด แผนกการเงิน แผนกบุคคล เป็นต้น

-โครงสร้างที่แบ่งตามฝ่ายงาน (Divisional Structure) เหมาะกับองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีสินค้าและบริการหลายชนิด ในอุตสาหกรรมหลายประเภทที่มีความสัมพันธ์กัน พนักงานมีความชำนาญเฉพาะทาง การจัดแบ่งองค์กรตามลักษณะสินค้า ตลาด ภูมิภาค หรือตามลักษณะของลูกค้า เช่น ลูกค้าที่เป็นผู้บริโภครวม ลูกค้าที่เป็นหน่วยราชการ หรือลูกค้าภาคอุตสาหกรรม เป็นต้น (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์, 2542)

ระบบองค์กร (System)

คือกระบวนการภายในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่นำมาควบคุมหรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ระบบที่ดีจะต้องมีความชัดเจนว่าอะไรที่ควรทำ ทำเมื่อใด แล้วใครเป็นผู้ทำ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ การประสานงานและติดต่อสื่อสาร

กระบวนการภายในองค์กรสามารถจำแนกได้ดังนี้

- กระบวนการเบื้องต้น (Primary process) เป็นกระบวนการตั้งแต่การนำเอาวัตถุดิบมาผ่านการแปรรูปรวมถึงวิธีและเทคนิคในการทำงานจนออกมาเป็นสินค้าหรือบริการ
- กระบวนการควบคุม (Control process) เป็นกระบวนการที่นำมาใช้ควบคุมกระบวนการเบื้องต้น เช่น การให้ข้อมูลย้อนกลับ การตรวจสอบ เป็นต้น
- กระบวนการวางนโยบายกลยุทธ์ (Strategy formulation process) เป็นการวางนโยบายหรือปรับปรุงกลยุทธ์องค์กร รวมถึงกระบวนการในการวางแผนด้วย
- กระบวนการสนับสนุน (Support process) มีจุดมุ่งหมายเพื่อสนับสนุนกระบวนการเบื้องต้นและกระบวนการอื่นๆ รวมถึงการบริหารการเงิน ระบบขนส่ง
- กระบวนการปรับปรุง (Improvement process) มีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการ รวมถึงการวิจัยและพัฒนา การดูแลคุณภาพ และการประเมินผลการดำเนินงาน

เจ้าหน้าที่องค์กร (Staff)

องค์ประกอบของเจ้าหน้าที่จะกล่าวครอบคลุมถึงกิจกรรม กฎและการควบคุมที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ การใช้ประโยชน์และการพัฒนาความสามารถและพฤติกรรมของคนในองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการที่ซับซ้อนของบุคลิกภาพส่วนบุคคล

นโยบายหลักที่เกี่ยวกับเจ้าหน้าที่คือ

- การคัดเลือก (การจ้างงานหรือการให้ออก)
- การฝึกอบรม
- การจูงใจ
- โอกาสในหน้าที่การงาน
- การประเมินค่าเจ้าหน้าที่

รูปแบบการจัดการองค์กร (Style of Management)

คือ รูปแบบเฉพาะตัวของพฤติกรรมการจัดการ หน้าที่การจัดการคือ การวางกลยุทธ์ การดำเนินการ การควบคุม การตรวจสอบและการแก้ปัญหาโดยผู้จัดการจะเป็นผู้ทำหน้าที่จัดการโดยนำเอาวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ คนและวิธีการมารวมกันสร้างเป็นรูปแบบการจัดการขึ้นมา

รูปแบบการจัดการขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งที่ผู้จัดการให้ความสำคัญและใช้เวลา เช่น
 - ความสัมพันธ์ภายในหรือภายนอกองค์กร
 - คนหรือวิธีการ

- ความสัมพันธ์หรือการปฏิบัติ
- สิ่งนำเข้าหรือผลผลิต
- ปริมาณหรือคุณภาพ

2. ทักษะในการตัดสินใจของผู้จัดการ

- เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมหรือเผด็จการ
- ชอบความเสี่ยงหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง
- ความเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ
- ใช้สัญชาตญาณหรือความมีเหตุผล
- มุ่งเน้นผลในระยะยาวหรือระยะสั้น

วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

เป็นค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางการปฏิบัติที่สมาชิกขององค์กรเคยปฏิบัติจนเคยชินกลายเป็นนิสัย เป็นสิ่งที่ยอมรับและรับรู้กันอยู่จึงมักไม่มีใครพูดถึง ไม่มีการเขียนเอาไว้อย่างเป็นทางการ วัฒนธรรมองค์กรจึงมีลักษณะเป็นนามธรรม มองเห็นไม่ชัดเจน (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540)

วัฒนธรรมแข็งแกร่งคือ กฎระเบียบไม่เป็นทางการที่บอกให้สมาชิกขององค์กรทราบ ข้อควรประพฤติปฏิบัติ การคาดหวังขององค์กร (กริช สืบสนธิ์, 2538)

ภายในองค์กรไม่ได้มีเพียงวัฒนธรรมเดียวแต่จะประกอบไปด้วยวัฒนธรรมย่อยหลายๆ วัฒนธรรม ยิ่งสมาชิกขององค์กรใดมีทัศนคติที่ต่างกันมากย่อมมีวัฒนธรรมย่อยมาก เพราะฉะนั้นองค์กรจะมั่นคงได้ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการสร้างวัฒนธรรมร่วมของวัฒนธรรมย่อยเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม

2.1.3 ขั้นตอนการสร้างเครือข่าย

การสร้างเครือข่ายมี 6 ขั้นตอนคือ

1. การวิเคราะห์เครือข่าย
2. กำหนดภารกิจหลักของเครือข่าย
3. ศึกษาความต้องการ
4. กำหนดสิ่งที่ต้องทำตามลำดับความสำคัญ
5. วางแผนการดำเนินงาน
6. นำแผนที่วางเอาไว้ไปปฏิบัติ

ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1. การวิเคราะห์เครือข่าย เพื่อศึกษาขอบเขตความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรต่างๆ กิจกรรมที่จะต้องดำเนินการภายใต้การเข้าร่วมเครือข่าย รวมถึงโอกาสและอุปสรรคที่จะเกิดจากการประสานงานระหว่างองค์กรต่างๆ ด้วย

ขอบเขตของเครือข่าย จะครอบคลุมทั้งความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร ยังแบ่งออกเป็นความสัมพันธ์ระดับบุคคลและความสัมพันธ์ระดับกลุ่มด้วย แสดงได้ดังนี้

	Inside	Outside
Personal	Superiors , Peers Subordinates Team members Directors etc.	Customers , Suppliers Investors Union leaders Government officials etc.
Group	Work units Teams Departments , Divisions Subsidiaries , Offices etc.	Organizations of : clients suppliers , investors communities etc.

ภาพที่ 2 แสดงขอบเขตของเครือข่าย (The Networking Territory)

(Baker, Wayne E., 1994)

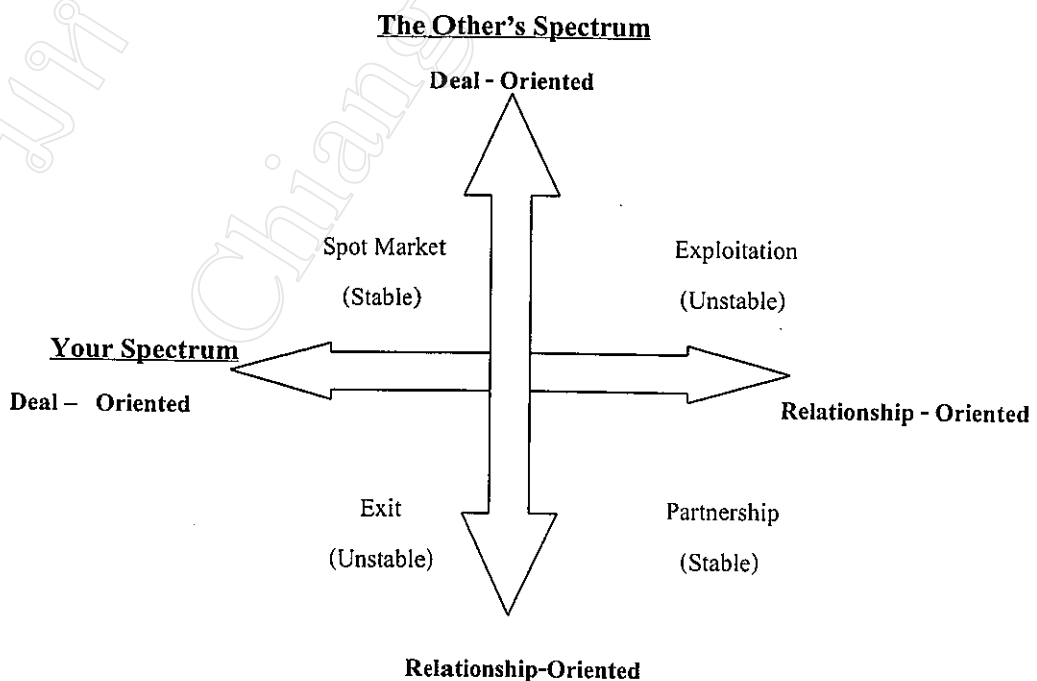
1. ความสัมพันธ์แบบบุคคลภายในองค์กร เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน สมาชิกภายในทีมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นต้น
2. ความสัมพันธ์แบบกลุ่มภายในองค์กร เช่น ทีมงาน ฝ่าย แผนก เป็นต้น
3. ความสัมพันธ์แบบบุคคลภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้จัดหาวัตถุดิบ นักลงทุน เจ้าหน้าที่ของรัฐ เป็นต้น
4. ความสัมพันธ์แบบกลุ่มภายนอกองค์กร เช่น องค์กรของลูกค้า องค์กรของผู้จัดหาวัตถุดิบ องค์กรของนักลงทุน ชุมชนท้องถิ่น เป็นต้น

ความสัมพันธ์ของเครือข่าย เป็นความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งในระยะยาว หรือเป็นความสัมพันธ์ที่อ่อนแอเพียงช่วงเวลาสั้นๆ ก็ได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของความสัมพันธ์ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะคือความสัมพันธ์แบบที่ต้องการแสวงหากำไรสูงสุดให้แก่ฝ่ายตนเพียงฝ่ายเดียว เรียกว่า “Deal-Oriented” และความสัมพันธ์ที่ไม่ได้มุ่งเน้นเรื่องการแสวงหากำไรหรือผล

ประโยชน์เป็นหลัก เรียกว่า “Relationship-Oriented” ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรนี้สามารถวิเคราะห์ได้โดยใช้กริดความสัมพันธ์ (Relationship Grid)

จากแมทริกซ์ของ Relationship Grid ในภาพที่ 3 แกนนอนแทนองค์กรของเรา และแกนตั้งแทนองค์กรที่เราเข้าไปสร้างความสัมพันธ์ด้วย แบ่งกลุ่มของความสัมพันธ์จากแมทริกซ์ได้ 4 แบบคือ

1. Spot Market ทั้งองค์กรเราและองค์กรอื่นพยายามมุ่งแสวงหาประโยชน์ตนเอง ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นเพียงความสัมพันธ์ในระยะสั้น ไม่มีการทำสัญญาล่วงหน้า ความสัมพันธ์นั้นจะคงอยู่ต่อไปได้หากทั้ง 2 ฝ่ายมีเจตนาที่ตรงกัน
2. Exploitation องค์กรเรามุ่งสร้างความสัมพันธ์ แต่องค์กรอื่นมุ่งแสวงหาประโยชน์ตนเอง โดยไม่ยอมลงทุน แต่พยายามแสวงหาประโยชน์จากองค์กรเรา ความสัมพันธ์ลักษณะนี้จะไม่คงทน เนื่องจากทั้ง 2 ฝ่ายมีจุดมุ่งหมายในการสร้างความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน
3. Exit จะตรงข้ามกับ Exploitation คือองค์กรเรามุ่งแสวงหาประโยชน์ตนเอง ในขณะที่องค์กรอื่นมุ่งความสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ลักษณะนี้ไม่คงทน เพราะในที่สุดองค์กรอื่นก็จะแยกตัวออกไป หากต้องการให้ความสัมพันธ์นี้คงอยู่ได้เราต้องปรับตัวให้ตรงกับความต้องการที่องค์กรอื่นต้องการจากการเข้ามาเชื่อมความสัมพันธ์กับองค์กรเรา
4. Partnership เป็นการมุ่งสร้างความสัมพันธ์ทั้ง 2 ฝ่าย การสร้างความสัมพันธ์แบบนี้จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ระยะยาวและคงทน



ภาพที่ 3 แสดง The Relationship Grid (Baker, Wayne E., 1994)

การวิเคราะห์กิจกรรมภายใต้เครือข่าย เป็นการวิเคราะห์เพื่อหากิจกรรมที่ควรดำเนินงานร่วมกันภายใต้เครือข่าย และแบ่งแยกความรับผิดชอบให้กับแต่ละองค์กรที่เข้าร่วมเครือข่าย พิจารณาได้จาก Coverage Matrix ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมกับผู้ปฏิบัติการ (Actor) ในที่นี้หมายถึงองค์กรที่จะเข้าร่วมเครือข่าย

วิธีการสร้าง Coverage Matrix

1. กำหนดขอบเขตของการวิเคราะห์ เช่น มีขอบเขตเฉพาะในภาคเหนือ หรือมีขอบเขตเฉพาะภายในจังหวัดใดจังหวัดหนึ่งเท่านั้น
2. กำหนดเป้าหมายว่าจะวิเคราะห์ในเรื่องใด เช่น มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาชุมชน หรือมีเป้าหมายเพื่อการส่งเสริมเกษตรกร
3. ระบุกิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตการวิเคราะห์ที่กำหนดไว้ประมาณ 10 กิจกรรม ในกรณีที่มีกิจกรรมมากให้จัดกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กันไว้เป็นกลุ่มๆ
4. ระบุรายชื่อองค์กรทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตการวิเคราะห์ที่กำหนดไว้ ในกรณีที่มีหลายองค์กรให้จัดองค์กรที่มีลักษณะสัมพันธ์กันหรือเกี่ยวข้องกันไว้เป็นกลุ่ม
5. วาดตาราง

กิจกรรม \ ผู้ปฏิบัติ				
กิจกรรมที่ 1				
กิจกรรมที่ 2				
กิจกรรมที่ 3				
กิจกรรมที่ 4				

6. ให้คะแนนความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแต่ละองค์กรกับกิจกรรมต่างๆ เป็น 3 ระดับคือ

- + มีความสัมพันธ์กันเล็กน้อย
- ++ มีความสัมพันธ์กันพอสมควร
- +++ มีความสัมพันธ์กันมาก

ความสัมพันธ์ที่พิจารณานี้จะคำนึงถึงความสามารถในการดำเนินกิจกรรมนั้นๆ ของแต่ละองค์กรด้วย

7. การวิเคราะห์ตาราง พิจารณาว่ากิจกรรมใดที่มีความสำคัญ และองค์กรใดที่มีความสามารถในการดำเนินกิจกรรมนั้น ทั้งนี้จะพิจารณาจากคะแนนที่ลงในตาราง กิจกรรมที่ควร

นำมาเป็นกิจกรรมของเครือข่ายคือกิจกรรมที่ได้คะแนนมากที่สุดและรองลงมาตามลำดับ จะมีกิจกรรมขึ้นอยู่กับความเหมาะสม และพิจารณาว่าองค์กรหรือกลุ่มองค์กรใดควรรับผิดชอบกิจกรรมใด ทั้งนี้ควรได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมด้วย

ตารางที่ 1 แสดงตัวอย่าง Coverage Matrix : Seed Potato Tarija Region

(Management for Development Foundation of Netherlands, 2543)

Activity \ Actor	U.A J.M.S	ORS	Snag	Pro sempa	IBTA	Pro inpa	Pastoral	Care	รวม
Commercial System									
Production pre-basic seeds	+++					++			5
Production + stocking seeds					+++	+		+++	7
Commercialising seeds					+++	+			4
Prod. +commercialising potatoes					+++		++		5
Commercial Support									
Credit			+	+	+		++	++	7
Inputs			+	++	+		++	++	8
Non Commercial Support									
Research	+++					+++			6
Quality Control		+++	+	+	+	++		+	9
Extens.& training		++	+	+++	+	++	++	++	13
Organis. Farmers		+	++	++	+		++	+++	11
Promotion & information		++	+	++	+++	+	++	++	13
Provision equipm.				++				++	4
Promotion of use equipment		+		+	+			+	4
Institutional Developm.									
Training staff		+	+	+++	++				7
Devt of extension				+++					3
Devt of planing struct.		++	++	+++					7

จากตารางที่ 1 ตัวอย่างการวิเคราะห์กิจกรรมที่ควรนำมาเป็นกิจกรรมของเครือข่าย จะทำการพิจารณาความสัมพันธ์ของแต่ละองค์กรในแต่ละกิจกรรมเพื่อดูว่ามีความสัมพันธ์กันมากน้อยแค่ไหน และเมื่อรวมคะแนนในแต่ละกิจกรรมแล้ว ปรากฏว่ากิจกรรมที่ได้คะแนนมากและควรนำมาพิจารณาเพื่อเป็นกิจกรรมของเครือข่ายมีดังนี้ กิจกรรมที่ได้คะแนนมากที่สุดคือ Promotion & information และ Extens. & training รองลงมาคือ Organism, Farmers และ Quality Control ตามลำดับ กิจกรรมของเครือข่ายควรมีกิจกรรมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความเห็นชอบในที่ประชุมของแต่ละเครือข่าย

การวิเคราะห์ความร่วมมือระหว่างองค์กร เป็นการพิจารณาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่สร้างความผูกพัน และปัจจัยใดบ้างที่ก่อให้เกิดอุปสรรคในการสร้างความร่วมมือระหว่าง 2 องค์กร ซึ่งวิเคราะห์โดยใช้ Collaboration Matrix ที่มีวิธีการสร้างดังนี้

1. ระบุงค์กร 2 องค์กรที่ต้องการนำมาวิเคราะห์ความร่วมมือระหว่างองค์กร
2. ระบุนขอบเขตของความร่วมมือที่จะวิเคราะห์
 - สิ่งแวดล้อมต่างๆ (Environment)
 - ภารกิจและวัตถุประสงค์ (Mission / Objective)
 - ผลผลิต (Output)
 - ปัจจัยนำเข้า (Input)
 - การจัดการภายใน (Internal Organization)
3. พิจารณาความร่วมมือแต่ละด้านว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ทำให้ 2 องค์กรผูกพันและสามารถร่วมมือกันได้ ปัจจัยใดที่ไม่ผูกพันและเป็นอุปสรรคต่อความร่วมมือกัน ปัจจัยที่นำมาพิจารณาได้แก่โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ กระบวนการเบื้องต้น รูปแบบการบริหาร วัฒนธรรม และเจ้าหน้าที่
4. วาดตาราง

ตารางความร่วมมือระหว่าง _____ กับ _____

ขอบเขตของความร่วมมือ _____

ประเภทของความร่วมมือ	ปัจจัยที่ผูกพัน	ประเมิน		ปัจจัยที่ไม่ผูกพัน
		+	-	
สิ่งแวดล้อมต่างๆ				
ภารกิจและวัตถุประสงค์				
ผลผลิต				
ปัจจัยนำเข้า				
การจัดการภายใน				

5. ประเมินความผูกพันของแต่ละปัจจัย

- + มีความผูกพันและร่วมมือกันได้น้อย
- ++ มีความผูกพันและร่วมมือกันได้พอสมควร
- +++ มีความผูกพันและร่วมมือกันได้มาก
- ไม่มีความผูกพันและเป็นอุปสรรคต่อความร่วมมือกันน้อย
- ไม่มีความผูกพันและเป็นอุปสรรคต่อความร่วมมือกันพอสมควร
- ไม่มีความผูกพันและเป็นอุปสรรคต่อความร่วมมือกันมาก

6. วิเคราะห์ตาราง โดยพิจารณาว่า

- ปัจจัยที่ผูกพันนั้นสำคัญหรือแข็งแกร่งกว่าปัจจัยที่ไม่ผูกพันหรือไม่ หรือตรงข้ามกัน
- พิจารณาว่าสามารถทำอะไรกับปัจจัยที่ไม่ผูกพันได้บ้าง
- ปัจจัยเหล่านั้นจำเป็นต่อความร่วมมือระหว่าง 2 องค์กรหรือไม่
- ถ้าใช่ ให้พิจารณาว่าขอบเขตของความร่วมมือควรอยู่ที่ใด

ตารางที่ 2 แสดงตัวอย่าง Collaboration Matrix : NGOs involved in seed potato promotion and CIPA

(Management for Development Foundation of Netherlands, 2543)

Type of collaboration	Binding Factor	Assessment	Unbinding Factor
Coordination of information	Common objective	+++	Competition in commercial activities Differences in approaches
	Need for commercial	+++	
		--	
Development of credit service	Common objective	+++	Limited experience Differences in approaches
	Strong need for credit service	+++	
		-	

จากตารางที่ 2 ตัวอย่างการวิเคราะห์ความร่วมมือระหว่างองค์กรสององค์กรพบว่า ในด้าน Coordinate of information มีปัจจัยที่ผูกพันและร่วมมือกันได้มากไม่ว่าจะเป็น Common objective และ Need for commercial ในขณะที่เดียวกันก็มีปัจจัยที่ไม่ผูกพันเป็นอุปสรรคต่อความร่วมมือมากคือ Competition in commercial activities และมีปัจจัยที่ไม่ผูกพันและเป็นอุปสรรคต่อความร่วมมือปานกลางคือ Differences in approaches แต่ทั้งนี้ต้องพิจารณาอีกทีว่าระหว่างปัจจัยที่ผูกพัน ร่วมมือกันได้กับปัจจัยที่ไม่ผูกพันเป็นอุปสรรคต่อความร่วมมือปัจจัยใดที่มีความจำเป็นและสำคัญมากกว่ากัน

ขั้นตอนที่ 2. กำหนดภารกิจของเครือข่าย

ขั้นตอนที่ 3. พิจารณาส่งที่ต้องแก้ไข ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 4. กำหนดสิ่งที่ต้องทำตามลำดับความสำคัญ

ขั้นตอนที่ 5. วางแผนการดำเนินงาน

ตามหลัก SMART คือ S : specific แผนต้องมีความชัดเจน และเฉพาะเจาะจง

M : measurable แผนต้องสามารถวัดผลการดำเนินงานได้

A : agreed upon แผนต้องเป็นที่ยอมรับของสมาชิกหรือผู้ปฏิบัติ

R : realistic แผนต้องสามารถทำได้จริง

T : time bound แผนต้องมีกรอบระยะเวลาในการปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 6. นำแผนที่วางเอาไว้ไปปฏิบัติ ควรจะมีการติดตามผลการดำเนินงานหลังจากปฏิบัติแล้วด้วย

2.1.4 การพัฒนาเครือข่าย

การพัฒนาเครือข่ายมี 4 ขั้นตอนคือ

1. การเข้าสู่ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
2. การประสานงานระหว่างองค์กรเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการ
3. การประสานงานระหว่างองค์กรเครือข่ายอย่างเป็นทางการ
4. การพัฒนาสู่การเป็นองค์กร

ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การเข้าสู่ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

- การสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลระหว่างองค์กร โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล

ข่าวสารด้านกิจกรรมขององค์กรแต่ละแห่งในเครือข่าย

- กำหนดวิธีการดำเนินงานขององค์กรร่วมกัน
- กำหนดการดำเนินงานด้านการเงินร่วมกัน
- กำหนดเป้าหมายในอนาคตของแต่ละองค์กรร่วมกัน
- ร่วมกันแก้ไขปัญหาสำคัญของแต่ละองค์กร

การประสานงานระหว่างองค์กรเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการ

- การตกลงร่วมมือกันเฉพาะกิจกรรมที่เกิดขึ้น เช่น การให้บริการ การแลกเปลี่ยนการให้บริการซึ่งกันและกัน

- การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ วิธีการดำเนินการของแต่ละองค์กร จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

การประสานงานระหว่างองค์กรเครือข่ายอย่างเป็นทางการ

- การจัดทำข้อตกลงอย่างเป็นทางการที่จะดำเนินกิจกรรมร่วมกันเพื่อผลประโยชน์ที่ต้องการร่วมกัน
- ร่วมกันดำเนินงานด้านการตลาด การเงิน หรือการร่วมกันแก้ไขปัญหาอุปสรรค

- การมุ่งหวังในด้านการลงทุน เพื่อให้ได้ผลประโยชน์จากการดำเนินงานร่วมกัน
- การกระจายด้านต้นทุน การลงทุน และกำไร
- การมอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบ
- การสร้างกลไกในการประสานงานกัน เพื่อให้เกิดโอกาสใหม่ๆ ที่เป็นไปได้

การพัฒนาสู่การเป็นองค์กร

- การพัฒนาโครงสร้างขององค์กรเครือข่าย และดำเนินการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
- มีโครงสร้างขององค์กรเครือข่ายอย่างเป็นทางการ และมีแนวทางนโยบายเป็นที่ยอมรับร่วมกัน มีกลไกในการพัฒนางานเชื่อมโยงกิจกรรม รวมถึงการมีกระบวนการติดตามประเมินผลงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2.1.5 การประเมินผลเครือข่าย

การประเมินผลเครือข่ายมีเกณฑ์หรือตัวชี้วัดเป็นจำนวนมาก แต่เกณฑ์ที่เหมาะสมที่สุดมีอยู่ด้วยกัน 6 เกณฑ์ โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ขององค์กรประกอบภายนอกและองค์ประกอบภายในตาม Integrated Organization Model ดังนี้

1. ความเหมาะสม (Suitability) คือการประเมินว่าเครือข่ายมีการดำเนินกิจกรรมที่เหมาะสมหรือไม่ในการส่งมอบสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า โดยพิจารณาจากภารกิจหลัก ปัจจัยนำเข้าและผลผลิต
2. ความมีเหตุผล (Legitimacy) คือตัวที่ใช้ควบคุมหรือจัดการให้เครือข่ายได้รับการยอมรับหรือสามารถอยู่ในสภาพแวดล้อมของเครือข่ายได้ นั่นคือต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรอื่นๆ สถาบัน กลุ่มเป้าหมาย และอื่นๆ ความมีเหตุผลของเครือข่ายพิจารณาจากภารกิจหลัก ผลผลิต สิ่งแวดล้อมเฉพาะและสิ่งแวดล้อมทั่วไป
3. ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือการประเมินว่าสินค้าและบริการใดที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายจริงๆ ประสิทธิภาพจะแตกต่างกับคุณภาพของสินค้าและบริการ เช่น การฝึกอบรมอาจมีคุณภาพสูง เป็นการอบรมที่ดี มีการเตรียมคู่มือที่ดี แต่อาจไม่มีประสิทธิภาพได้ ถ้าการฝึกอบรมนั้นผิดกลุ่ม หรือทำการฝึกอบรมในเวลาที่ไม่เหมาะสม ประสิทธิภาพของเครือข่ายพิจารณาจากผลผลิตและสิ่งแวดล้อมเฉพาะ
4. ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งนำเข้ากับผลลัพธ์ที่ได้ออกมาในรูปแบบสินค้าและบริการ ประสิทธิภาพของเครือข่ายพิจารณาจากปัจจัยนำเข้าและผลผลิต

5. ความต่อเนื่อง (Continuity) คือความสามารถของเครือข่ายในการดำเนินกิจกรรมหลักของเครือข่ายต่อไปโดยไม่เกิดการหยุดชะงัก พิจารณาจากปัจจัยนำเข้า ผลผลิต สิ่งแวดล้อม เฉพาะ สิ่งแวดล้อมทั่วไปและกลยุทธ์

6. ความยืดหยุ่น (Flexibility) คือความสามารถของเครือข่ายในการปรับตัวหรือพัฒนาเครือข่ายให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป พิจารณาจากปัจจัยนำเข้า ผลผลิต โครงสร้างและระบบ

ตารางที่ 3 แสดงเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลเครือข่าย

ปัจจัย / เกณฑ์	ความเหมาะสม	ความมีเหตุผล	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ความต่อเนื่อง	ความยืดหยุ่น
ภารกิจหลัก	✓	✓				
ปัจจัยนำเข้า	✓			✓	✓	✓
ผลผลิต	✓	✓	✓	✓	✓	✓
สิ่งแวดล้อมเฉพาะ		✓	✓		✓	
สิ่งแวดล้อมทั่วไป		✓			✓	
กลยุทธ์					✓	
โครงสร้าง						✓
ระบบ						✓
เจ้าหน้าที่						
รูปแบบการจัดการ						
วัฒนธรรม						

2.2 ทฤษฎีการบริหาร

การบริหาร หมายถึงการใช้ทรัพยากรผ่านทางกระบวนการทางการบริหารเพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน

Schermerhorn, John R., (1991) กล่าวว่ากระบวนการบริหารประกอบไปด้วย

1. การวางแผน และการตัดสินใจ (Planing & Decision Making)

คือการคิดล่วงหน้าถึงสิ่งที่ “อยากให้เป็นอยากให้เกิด” ในอนาคต แล้วกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ ว่า “อะไร” ที่อยากให้เป็นในอนาคตนั้น “ทำไม” “ใคร” จะเป็นผู้รับผิดชอบดูแลให้ งานดำเนินไป มีขั้นตอน วิธีการทำงาน “อย่างไร” บ้าง จะเริ่มและให้งานเสร็จ “เมื่อไหร่” และงานนั้นจะลงมือดำเนินงาน ณ “ที่ใด”

2. การจัดองค์กรและการบริหารบุคคล (Organizing & Staffing)

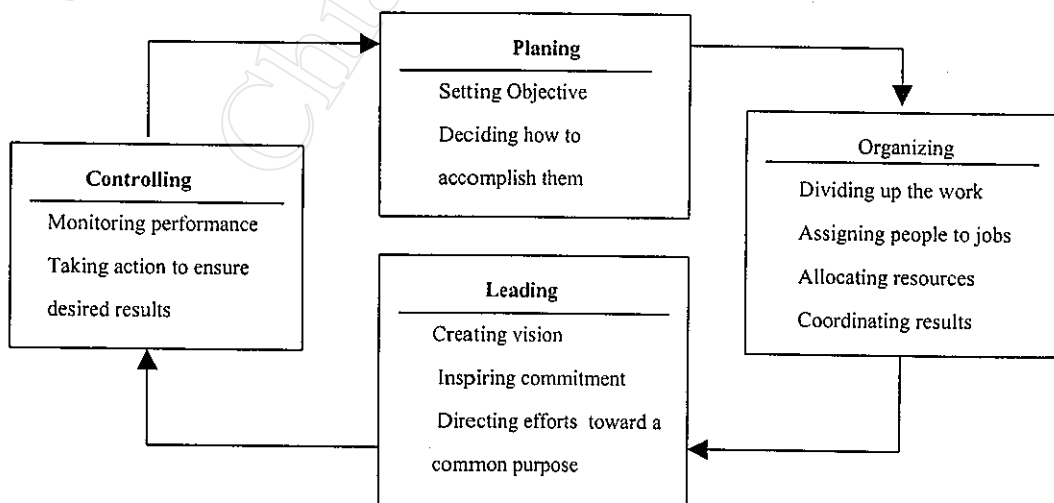
การจัดระบบระเบียบงานในสำนักงาน แผนก ฝ่าย ในการจัดองค์กรจะคำนึงถึงเรื่องการจัดคนเพื่อทำงานในระบบงานหรือโครงสร้างที่มีการทบทวนหรือปรับเปลี่ยน ซึ่งหมายถึงการสอดแทรกหรือนำความรู้ด้านการบริหารงานบุคคลในแง่ที่เป็นกระบวนการรับ - รักษา - เลิกเข้ามาดำเนินการพร้อมกันไป

3. การนำ (Leading)

คือส่วนที่จำเป็นต้องขยายความให้ชัดเจนขึ้นว่า การจะนำองค์กร หรือที่ถูกต้องคือการนำคนในองค์กรได้ ผู้บริหารต้องเข้าใจแผนให้ถ่องแท้ รู้ว่าระบบงานเป็นอย่างไร ใครรับผิดชอบ ผู้บริหารต้องสื่อสารเป็น (Communication) ต้องรู้จักให้ทุน - โทษ หรือจูงใจ (Motivation) และยังมีเรื่องของการใช้ความเป็นผู้นำ (Leadership) ในการปฏิบัติต่อผู้ตามแบบต่างๆ และในสถานการณ์ต่างๆ อีกด้วย ซึ่งจะมากกว่าการสื่อสารตามความคิดเก่าที่คำนึงถึงเฉพาะการสั่งการเท่านั้น

4. การควบคุม (Controlling)

การควบคุมเป็นของคู่กันกับการวางแผน เพราะผู้บริหารจะใช้แผนงาน ตัวชี้วัดมาตรฐานต่างๆ ที่กำหนดขึ้นมาเป็นบรรทัดฐานเริ่มต้นในการทำงาน หลังจากลงมือปฏิบัติงานไปช่วงหนึ่ง แล้วทำการวัด (Measure) หรือประเมิน (Evaluate) ผลงานจริง (Performance) ที่ออกมา นำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นไว้ นั้น หากผลงานที่วัดประเมินออกมาอยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน นักบริหารต้องดำเนินการแก้ไขให้กลับสู่สภาพที่พึงประสงค์ (Corrective Action) ไม่ใช่การจ้องจับผิด ลงโทษ หรือมุ่งหาแพะมารับบาป กล่าวได้ว่าผู้บริหารที่เข้าใจการควบคุมว่าเป็นเรื่องของการแก้ไขสถานการณ์ในการทำงานให้อยู่ในสถานะที่พึงประสงค์แล้วก็คือว่าเป็นผู้บริหารที่เข้าใจหลักการบริหาร โดยแท้



ภาพที่ 4 แสดงส่วนประกอบของกระบวนการบริหาร (Schermerhorn, John R., 1991)

ผลที่ได้รับจากการบริหาร คือการมุ่งไปสู่เป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งนอกเหนือจากสินค้าหรือบริการที่ได้แล้ว ผู้บริหารยังต้องตระหนักและมีพฤติกรรมที่มุ่งสู่ 3 E's ได้แก่ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และความเสมอภาคเท่าเทียมกัน (Equity)

2.3 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

สุชาติ มีสงฆ์ (2535) ได้กล่าวถึงเครือข่ายว่ามี 2 ระดับด้วยกันคือ Micro และ Macro ในระดับ Micro เป็นเครือข่ายธรรมชาติ คือเครือข่ายระดับครอบครัวและเครือญาติ เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและชุมชน โดยไม่มีเรื่องของเงินทองเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งมีพื้นฐานความคิดจากการแสวงหาหลักประกันให้กับชีวิตและครอบครัว เช่น ในยามวิกฤติหากบิดาได้รับอุบัติเหตุหรือเจ็บป่วย ผู้ที่จะช่วยเหลือแม่บ้านและลูกๆ ของตนก็คือเครือญาติและชุมชนเป็นอันดับแรก หรือการลงแขกเกี่ยวข้าวถือเป็นการสร้างเครือข่ายแบบแนวนอนซึ่งมีลักษณะเด่นตรงที่ให้ความเสมอภาคและเน้นที่ความยุติธรรมและสมานฉันท์ที่สำคัญ และมีพื้นฐานอยู่ที่ความเท่าเทียมกันแต่ปัจจุบันเครือข่ายเปลี่ยนไป เป็นความสัมพันธ์แบบแนวตั้ง สังคมชนบทต้องพึ่งพานายทุนซึ่งเป็นผู้อุปถัมภ์รายใหญ่

ระดับ Macro พัฒนามาจากระดับ Micro มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น การสร้างเครือข่ายระดับนี้ต้องคำนึงถึงและให้ความสำคัญกับ 5 องค์กรหลักๆ ที่มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันอยู่แล้ว คือ (1) ตัวเอง (ครอบครัว) (2) เครือญาติ (3) นายจ้าง (4) องค์กรเอกชน (5) องค์กรรัฐบาล และพบว่าเครือข่ายของรัฐนั้น โดยปกติมีวิธีการสร้างเครือข่ายซึ่งถือเป็นความช่วยเหลือประชาชนอยู่ 3 วิธีด้วยกันคือ (1) Public Assistance : รัฐจัดสรรงบประมาณจำนวนหนึ่ง สำหรับช่วยเหลือประชาชนโดยมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้รับการช่วยเหลือ (2) Insurance เป็นวิธีการสร้างหลักประกันให้กับคนในสังคมโดยมีกฎหมายบังคับใช้ เช่น การประกันราคาข้าว (3) การให้บริการที่เป็นความจำเป็นพื้นฐาน เป็นการสร้างสาธารณูปโภคและสาธารณูปการต่างๆ แต่เนื่องจากการสร้างเครือข่ายของรัฐทั้ง 3 ไม่สามารถส่งผลประโยชน์สู่ประชาชนที่ยากจนได้อย่างทั่วถึง บทบาทขององค์กรเอกชนจึงเป็นการชี้แจงให้รัฐได้เห็นว่ วิธีการทั้ง 3 รูปแบบนั้นไม่สามารถตกถึงครอบครัว และชุมชนได้ด้วยสาเหตุอะไร อย่างไร เพื่อให้รัฐบาลและองค์กรเอกชนสามารถประสานงานเพื่อสร้างเครือข่ายที่ดีขึ้นได้

วารสารพัฒนาชุมชน (2539) ได้กล่าวถึง ความสำเร็จของกระบวนการทำงานเครือข่ายกลุ่มออมทรัพย์ในการพัฒนา การเรียนรู้ ซึ่งการดำเนินงานของเครือข่ายกลุ่มออมทรัพย์

สามารถส่งผลกระทบต่อพัฒนาการการเรียนรู้ได้หลายระดับทั้งระดับบุคคล ระดับองค์กรชุมชนและระดับเครือข่ายระหว่างองค์กร โดยในระดับเครือข่ายระหว่างองค์กรได้สร้างเวทีการเรียนรู้ร่วมกันในเรื่องต่างๆ ที่สำคัญได้แก่การสร้างอุดมการณ์ร่วมกัน เพื่อให้สมาชิกมีความรักสามัคคีและอุดมการณ์เดียวกัน การจัดการศึกษาอบรมแก่สมาชิก โดยการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมสัมมนาโดยเฉพาะในเรื่องการบริหารจัดการปลูกฝังอุดมการณ์ รวมทั้งจัดโครงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการเป็นศูนย์กลางการแลกเปลี่ยน ข่าวสารข้อมูลระหว่างกันตลอดจนการเชื่อมโยงธุรกิจเพื่อช่วยเหลือกันและการสร้างระบบสวัสดิการสังคมร่วมกัน

นอกจากนี้การรวมตัวกันเป็นเครือข่ายระหว่างองค์กรยังสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญในเรื่องสิทธิของคนและชุมชน สิทธิในการใช้ทรัพยากร สิทธิในการอยู่อาศัย และสิทธิในการได้รับสวัสดิการ

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2539) ได้กล่าวถึงการสร้างเครือข่ายที่ต้องอาศัยหลักการแลกเปลี่ยน ซึ่งสิ่งแลกเปลี่ยนเหล่านี้มีหลายรูปแบบเช่น ทรัพยากร ความช่วยเหลือ ความก้าวหน้า การยกย่อง การสนับสนุนโดยส่วนตัวหรือความเข้าใจ โดยการใช้สิ่งแลกเปลี่ยนเพื่อสร้างเครือข่ายมี 4 ขั้นตอนคือ

1. คิดถึงบุคคลที่จำเป็นจะต้องติดต่อในฐานะสมาชิกของเครือข่ายในอนาคต
2. ศึกษาโลกของเขา ค่านิยมและความจำเป็นของเขา อุดมการณ์หรือจุดมุ่งหมายสูงสุดของเขา รวมทั้งความกดดันที่เขากำลังเผชิญ และระบบการประเมินความดีความชอบและการให้บำเหน็จรางวัลในหน่วยงานของเขา
3. ประเมินจุดแข็งแกร่งและจุดอ่อนของตัวเองท่านเองในฐานะผู้สร้างเครือข่าย ว่าเหมาะสมกับรสนิยม ค่านิยม และความจำเป็นรวมทั้งสถานการณ์นั้นๆ หรือไม่
4. ออกแบบและดำเนินการแลกเปลี่ยนเพื่อให้ได้ผลเป็นชัยชนะของทั้งสองฝ่าย โดยต้องระลึกไว้เสมอว่าการดำเนินการแลกเปลี่ยนมักไม่ใช่เรื่องที่จะเกิดขึ้นครั้งเดียวแล้วก็เลิกกันไป มักจะต้องมีรอบสอง รอบต่อๆ ไปและอาจจะเกิดขึ้นบ่อยๆ