

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 1

หัวข้อเนื้อหาประจำบท

1. บทนำและความหมายขององค์การ
2. ความแตกต่างขององค์การสาธารณะและองค์การเอกชน
3. การแบ่งแยกประเภทขององค์การ
4. ลักษณะและความหมายของการจัดการ
5. พัฒนาการของการจัดการ
6. ภารกิจของผู้บริหาร/ผู้จัดการ
7. บทสรุป

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

หลังจากจบการเรียนการสอนในบทนี้แล้ว ผู้เรียนมีความสามารถ ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจความหมายและความสำคัญขององค์การและการจัดการ
2. เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจถึงองค์ประกอบขององค์การและการจัดการ
3. เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจวิวัฒนาการของการจัดการองค์การ
4. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอธิบายวิวัฒนาการขององค์การและการจัดการ

วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนการสอนประจำบท

ใช้วิธีสอนแบบบรรยายและอภิปรายแสดงความคิดเห็น โดยมีกิจกรรมการเรียนและการสอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสารคำสอน และผู้สอนบรรยายประกอบ โดยใช้สื่อ Power Point
2. สนทนาซักถาม และอภิปรายแสดงความคิดเห็นร่วมกัน
3. ผู้สอนและผู้เรียนร่วมสรุปเนื้อหาที่เรียนมาทุกหัวข้อ
4. ให้ผู้เรียนทำแบบฝึกหัดท้ายบท

สื่อการสอน

1. เอกสารคำสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ
2. Power Point ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
3. วีดิทัศน์ รูปภาพ แผนภูมิ
4. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และ E-book ด้านองค์การและการจัดการ
5. บทเรียนที่สร้างขึ้นผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Web-based Instruction)
6. หนังสือ และตำราทางด้านองค์การและการจัดการ
7. ระบบออนไลน์ Google Meet และ Google Classroom

การวัดผลและประเมินผล

1. สังเกตพฤติกรรมการเรียนรู้และความสนใจ
2. สังเกตจากการสนทนาซักถาม และการอภิปรายแสดงความคิดเห็น
3. การทำแบบฝึกหัดท้ายบท

บทที่ 1

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ

บทนำ

เนื่องจากคนเราทุกคนเกิดมามีความเกี่ยวข้องกับองค์การอย่างไม่โดยตรงก็โดยอ้อมตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตายไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐ เช่น โรงพยาบาล โรงเรียน สำนักงาน อำเภอ จังหวัด หรือองค์การอื่นๆ ที่คอยเอื้อความสะดวกให้กับเรา หรือจะเป็นองค์การของบริษัทเอกชนที่คอยผลิตสินค้าและบริการ เพื่อที่เราจะได้ใช้เป็นปัจจัยในการดำรงชีวิต แต่อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการที่ดีเข้ามาช่วย เพื่อให้องค์การได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการเรียนรู้ ศึกษา รายละเอียดเกี่ยวกับองค์การ เช่น ความหมายและลักษณะขององค์การและการจัดการ ประเภทขององค์การ พัฒนาการของการจัดการ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและการจัดการ และภารกิจของผู้บริหาร พัฒนาการของทฤษฎีและแนวความคิดทางการจัดการในแต่ละยุคสมัย การจัดโครงสร้างองค์การหน่วยงาน วัฒนธรรมขององค์การ สภาพแวดล้อมขององค์การ กลยุทธ์ขององค์การ ตลอดจนการปรับกลยุทธ์และนำมาใช้ในสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ในบทเรียนนี้จะความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์การและการจัดการซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1.1 ความหมายขององค์การ

คำว่า “องค์การ” (Organization) ได้มีนักวิชาการทั้งนักวิชาการไทยและนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้หลากหลายแตกต่างกัน ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2542: 1321) ให้ความหมายขององค์การคือ ศูนย์กลางของกิจการที่รวมประกอบกันขึ้นเป็นหน่วย เดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในตราสารที่จัดตั้งขึ้น

องค์การ หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลหลาย ๆ คนร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การร่วมกันของกลุ่มต้องถาวร มีการจัดระเบียบภายในกลุ่มเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน ตลอดจนกำหนดระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้ยึดถือปฏิบัติ (สมคิด บางโม, 2555: 16) เป็นระบบสังคมที่มีเกิดจากการรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่ตัดสินใจเข้ามาร่วมมือและมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ และ ฉัตยาพร เสมอใจ, 2547: 17)

Herbert G. Hicks. (1972) อธิบายว่า องค์การคือ กระบวนการจัดโครงสร้างให้บุคคลเกิดปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับความหมายขององค์การที่

Joseph L. Massie กล่าวว่า องค์การคือ โครงสร้างหรือกระบวนการที่กลุ่มจัดตั้งขึ้น มีการทำกิจกรรมหรืองานออกเป็นประเภทต่างๆ และมอบหมายความรับผิดชอบในกิจกรรมนั้นๆ ให้แก่สมาชิกได้ดำเนินการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ขณะเดียวกัน Lyndall Urwick ได้ให้ความหมายขององค์การในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน โดยกล่าวว่าองค์การ คือ การกำหนดกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย แล้วจำแนกแบ่งกิจกรรมหรืองานนั้นๆ ให้บุคคลในกลุ่มดำเนินการ

Chester I Barnard (1970) กล่าวว่า องค์การคือระบบที่บุคคลสองคนหรือมากกว่านั้นร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีจิตสำนึก จากความหมายขององค์การที่บาร์นาร์ด กล่าวไว้ ยังพบว่ามีบุคคลอื่นๆ อีกที่ให้ความหมายขององค์การในลักษณะคล้ายคลึงกัน อาทิเช่น James D. Mooney ได้แสดงทัศนะว่า องค์การคือวิธีการหนึ่งที่บุคคลรวมตัวกัน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สำหรับ Frank Sherwood อธิบายความหมายขององค์การว่าเป็นวิธีการที่บุคคลจำนวนมากร่วมแรงร่วมใจกันทำงานที่มีความซับซ้อนอย่างมีระบบเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน

อย่างไรก็ตาม ภายในองค์การนั้น ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามักมีพฤติกรรมในการต่อต้านผู้บังคับบัญชา เพราะการเชื่อฟังผู้บังคับแต่เพียงอย่างเดียว นั้น มักไม่ใช่พฤติกรรมของมนุษย์ แต่การระบุโครงสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นอนในระบบบริหาร ไม่ว่าจะมากหรือน้อยก็ตาม ย่อมระบุชัดเจนว่าเป็นลักษณะขององค์การ (อ้างจาก สนธิ บางยี่ขัน, 2544: 5) Griffin ได้กล่าวถึงองค์การว่า เป็นกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน ประสานงานกัน ตามโครงสร้างที่จัดตั้งขึ้น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (อ้างจาก วรรษยา ศิริวัฒน์, 2554: 3)

Max Weber ปรมาจารย์ทางทฤษฎีองค์การ ผู้ซึ่งได้รับการขนานนามว่า เป็นบิดาแห่งการจัดการแบบราชการ (Bureaucracy) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับองค์การว่า หมายถึง ระบบของการกระทำเฉพาะเจาะจงที่มีจุดมุ่งหมาย และมีลักษณะที่ต่อเนื่อง (A system of continuous purposive activity of a specific kind) อย่างไรก็ตาม คำนิยามดังกล่าว Richard Hall เห็นว่า มีเนื้อหาที่สิ้นเกินไป จึงได้นำเอาคำนิยามของกลุ่มความร่วมมือ (การรวมตัวของคนหรือหมู่คณะ) ของ Max Weber มาช่วยอธิบายความหมายขององค์การ โดยเพิ่มเติมในส่วนขององค์ประกอบขององค์การว่า องค์การจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้ (อ้างจาก พิทยา บวรวัฒนา, 2544: 2-3)

1. องค์การจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างคน
2. องค์การจะต้องประกอบด้วยพรมแดนที่แยกสมาชิกขององค์การ ออกจากคนที่ไม่ได้เป็นสมาชิกขององค์การ
3. องค์การจะต้องประกอบด้วยระเบียบกฎเกณฑ์ ซึ่งมีสมาชิกขององค์การกลุ่มหนึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ดูแลให้ทุกฝ่ายปฏิบัติตามกฎเกณฑ์นั้นๆ
4. องค์การจะต้องมีการจัดระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์การ และยังมีการกำหนดหลักเกณฑ์ว่า ใครมีอำนาจเหนือใคร หรือมีลำดับชั้นของอำนาจ

5. ความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์การมีลักษณะเป็นแบบสมาคม (Associative) มากกว่าที่จะเป็นแบบชุมชน (Communal) เหมือนเช่นที่เป็นอยู่ในครอบครัว

6. การทำงานขององค์การ จะดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องและมีจุดมุ่งหมาย ซึ่งการทำงานขององค์การ อาจเดินทางไปหลายชั่วอายุคนก็ได้ และมีสมาชิกที่ทั้งเข้าและออกจากองค์การตลอดระยะเวลาดังกล่าว

Marshall E. Dimock ได้ให้คำจำกัดความขององค์การว่า องค์การ เป็นการนำเอาส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมารวมกัน อย่างมีระเบียบแบบแผน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อการใช้อำนาจปกครอง บังคับบัญชา การติดต่อประสานงานและการควบคุมให้ดำเนินไปด้วยดีและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (อ้างจาก วิธนา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2555: 21)

Lyndall Urwick ได้ให้นิยามขององค์การว่า หมายถึง การกำหนดกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ในขณะที่เดียวกัน ได้จัดแบ่งกิจกรรมเหล่านี้ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบนำไปปฏิบัติ (อ้างจาก วันชัย มีชาติ, 2555: 2)

Frank Sherwood ได้นิยาม องค์การ ว่าเป็นวิธีการที่บุคคลจำนวนมากร่วมแรงร่วมใจกันทำงานที่มีความซับซ้อนอย่างมีระบบเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน

องค์การ (organization) จึงหมายถึง บุคคลกลุ่มหนึ่งที่มารวมตัวกัน โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน และดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกันอย่างมีขั้นตอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น โดยมีทั้ง องค์การที่แสวงหาผลกำไร คือ องค์การที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อการแข่งขันทางเศรษฐกิจ เช่น บริษัท ห้างหุ้นส่วน ห้างสรรพสินค้า ร้านค้าต่างๆ และ องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร คือองค์การที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์เป็นหลัก เช่น สมาคม สถาบัน มูลนิธิ เป็นต้น

1. องค์การทางสังคม ได้แก่ ครอบครัว โรงเรียน มหาวิทยาลัย ศาสนา (วัด) สมาคม สโมสร ชมรม และกลุ่มกิจกรรมต่างๆ

2. องค์การทางราชการได้แก่หน่วยงานราชการต่างๆ ซึ่งครอบคลุมถึงกระทรวง ทบวง กรม ต่างๆ ที่เรียกกันว่า ระบบราชการ (Bureaucracy) ซึ่งเป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่โตมีโครงสร้างที่สลับซับซ้อนมาก

3. องค์การเอกชนได้แก่ บริษัท ร้านค้าต่างๆที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อประโยชน์ทางการค้า

กลุ่มคนที่ร่วมมือกันทำให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันด้วยวิธีการที่มีระบบที่ช่วยประสานงาน มีระบบในการจัดระเบียบ กิจกรรม โครงสร้างและภาระหน้าที่ รวมทั้งบุคลากรที่ประกอบด้วยคนสองคนขึ้นไป เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและเป็นเอกภาพในการทำงาน

องค์การสามารถแบ่งได้ 2 ชนิดใหญ่ตามเป้าหมายคือ องค์การที่มุ่งแสวงหาผลกำไร (Profit Organization) องค์การที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร (Not-for-Profit Organization) องค์การทั้งสองประเภทต้องมีทรัพยากรพื้นฐาน 4 อย่างในการได้แก่

1. ทรัพยากรการเงิน
2. สินทรัพย์ถาวร
3. ทรัพยากรข้อมูล
4. ทรัพยากรมนุษย์

1.1.1 ลักษณะสำคัญขององค์การ

1) เป้าหมาย (Goals) องค์การต้องมีเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่เด่นชัดและสะท้อนคุณค่าขององค์การ มีความชัดเจน รัดกุม และยืดหยุ่นได้

2) บุคคลหรือสมาชิกในองค์การ (People) ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การ ดังนั้นสมาชิกในองค์การต้องมีความรู้ มีทักษะ และมีความสามารถในการปฏิบัติงาน

3) โครงสร้างองค์การ (Structure) องค์การต้องมีการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม ทั้งแบบแนวดิ่ง และ แบบแนวราบ การจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชา และการแบ่งงานกันทำตามความถนัด

4) เทคโนโลยีและสารสนเทศ (Technology and Information) มีการนำเทคโนโลยี เทคนิค กลไกต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการจัดการความรู้ จัดการข้อมูล และข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานและการตัดสินใจของผู้บริหารในองค์การ

โครงสร้างองค์การอาจประกอบด้วย องค์การแบบดั้งเดิม มุ่งที่กฎเกณฑ์ ข้อกำหนด และตำแหน่งงานซึ่งอำนาจตัดสินใจอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา ในส่วนของโครงสร้างองค์การแบบใหม่ พัฒนามาจากแบบดั้งเดิมโดยมีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ มุ่งความสำคัญที่ทีมงาน ข้อกำหนด รายละเอียดของงาน และทักษะ อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ทีมงานซึ่งมีความสัมพันธ์แบบแนวนอนและแบบเครือข่าย

1.1.2 องค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญขององค์การ

- 1) ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป
- 2) บุคคลเหล่านั้นต้องปฏิสัมพันธ์หรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งเกี่ยวข้องกันและกัน
- 3) ลักษณะการปฏิสัมพันธ์เป็นการทำงานร่วมกันของคนในองค์การตามที่ระบุไว้ในโครงสร้าง
- 4) ทุกคนมีวัตถุประสงค์ส่วนตัวอันเป็นเหตุจูงใจในการทำงาน และคาดหวังว่าความร่วมมือกันจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัวได้
- 5) การปฏิสัมพันธ์กันในส่วนต่างๆจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในการก่อตั้งองค์การ นำไปสู่ผลผลิตขององค์การในที่สุด

องค์การมีลักษณะเป็นโครงสร้างของสังคม เพราะองค์การเป็นศูนย์รวมของกิจการที่ประกอบขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกันเมื่อหน่วยงานหลายๆ หน่วยงานรวมกันขึ้น จะมีลักษณะเป็นสังคม มีการประสานกิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ องค์การมีลักษณะเป็นหน่วยงาน เพื่อประกอบกิจกรรม เป็นการรวมตัวของบุคคลจำนวนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาช่วยทำกิจกรรม โดยมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งที่แน่นอน มีสถานที่ทำงานเป็นหน่วยงาน มีวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือและทรัพยากรต่างๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานมีการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มาร่วมปฏิบัติงาน (นันทินา หาสนธิ, 2560)

วิลมา ฟิงวิวัฒน์นิกุล (2555: 21) ได้สรุปความหมายขององค์การได้ว่า องค์การเป็นลักษณะของกลุ่มบุคคลที่มาร่วมกันทำงาน อย่างมีระเบียบแบบแผน เพื่อการจัดการอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และได้กล่าวเพิ่มเติมว่า องค์การ จะต้องประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ เหล่านี้

1. ภารกิจหรือหน้าที่ (Function) ซึ่งองค์การทุกองค์การที่จัดตั้งขึ้น ย่อมต้องมีภารกิจหรือหน้าที่หลักอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกัน ซึ่งโดยปกติแล้ว องค์การมักจะกำหนดไว้

ชัดเจนและเป็นการถาวร

2. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) หมายถึง การจัดรวบรวมงานที่มีลักษณะที่เหมือนกันไว้ด้วยกัน และแยกงานที่ต่างกันไว้อีกต่างส่วนกัน

3. สายการบังคับบัญชา (Hierarchy) เป็นการกำหนดความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อแสดงให้เห็นทราบถึงอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง

4. ช่วงการควบคุม (Span of Control) คือ สิ่ง que แสดงให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนมีขอบเขตในการรับผิดชอบผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกิน ซึ่งการจัดช่วงการควบนั้น จะต้องให้มีความเหมาะสม กล่าวคือ จะต้องไม่ให้มีช่วงของการควบคุมที่กว้างหรือยาวจนเกินไป

5. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) หมายถึง อำนาจในการบังคับบัญชาควบคุม จะรวมอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มคณะบุคคลใดบุคคลหนึ่งอย่างชัดเจน ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้เกิดการก้าวร้าวในการปฏิบัติงานระหว่างกัน และทำให้เกิดเอกภาพในการบริหารจัดการ

วันชัย มีชาติ (2555: 3-4) สรุปว่า องค์การ หมายถึง การรวมตัวกันของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อกระทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนซึ่ง วันชัย มีชาติ (2555:3-4) ได้อธิบายถึงลักษณะขององค์การว่า จะต้องประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

1. องค์การจะต้องมีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป องค์การจึงมีลักษณะที่เป็นหน่วยทางสังคม และองค์การ ยังเป็นเครื่องมือที่มนุษย์สร้างขึ้น เพื่อเป้าหมายในการดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

2. องค์การจะต้องมีเป้าหมายที่ต้องการ เพื่อการกระทำให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งการกระทำนั้นต้องใช้บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ดังนั้น องค์การจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญของมนุษย์ ที่ทำให้มนุษย์แก้ไขปัญหาความบกพร่องของตนเองได้
3. องค์การจะต้องมีกิจกรรม ที่ต้องดำเนินการให้บรรลุผลตามที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งกิจกรรมขององค์การจะต้องดำเนินการร่วมกันของสมาชิกในองค์การ จึงต้องมีการแบ่งงานกันทำหรือร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
4. องค์การจะต้องมีการกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจไว้ ซึ่งจะระบุว่าจะรูปแบบความสัมพันธ์เชิงอำนาจจะเป็นอย่างไร
5. องค์การจะมีการกำหนดอาณาเขตขององค์การ ซึ่งทำการแบ่งแยกองค์การออกจากส่วนอื่นๆ หรือแบ่งแยกระหว่างผู้ที่เป็นสมาชิกขององค์การออกจากกัน
6. องค์การจะมีความต่อเนื่องในการดำเนินงาน กิจกรรมขององค์การจะต้องมีความต่อเนื่องไม่ เป็นลักษณะชั่วคราวหรือทำเป็นครั้ง ๆ ไป

อย่างไรก็ตาม คำว่าองค์การในภาษาไทยบางครั้งมักพูดว่า “องค์การ” หรือ “องค์กร” ซึ่งแท้จริงแล้ว สองคำนี้มีความหมายที่แตกต่างกัน ดังที่พจนานุกรมไทยฉบับทันสมัยและสมบูรณ์ พ.ศ.2553 (อ้างจาก วรัชยา ศิริวัฒน์, 2554: 2) ได้ให้อธิบายถึงความแตกต่างระหว่าง 2 คำนี้ว่า “องค์การ” (Organization) จะหมายถึง ศูนย์รวมของกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ หรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์การสหประชาชาติหรือองค์การอนามัยโลก ส่วนคำว่า “องค์กร” (Organ) นั้น ความหมายในภาษาอังกฤษหมายถึง เครื่องมือหรืออวัยวะที่ช่วยขับเคลื่อนให้องค์การสามารถปฏิบัติภาระหน้าที่ต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งในที่นี้จึงหมายถึง บุคคลหรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นส่วนประกอบย่อยของหน่วยงานใหญ่ ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นตรงต่อกัน เช่น องค์กรอิสระ องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า องค์การ คือ ศูนย์กลางของกิจการที่รวมประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยใหญ่ หลาย ๆ “องค์การ (Organization)” รวมกันเข้ากลายเป็น “องค์การ” สำหรับ “องค์กร (Organ)” คือ ส่วนประกอบย่อยของหน่วยใหญ่ ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกันและกัน เป็นส่วนย่อยของ “องค์การ”

เนื้อหาของรายวิชานี้เน้นไปที่การจัดการในองค์การของรัฐ หรือองค์การสาธารณะ (Public Organizations) มากกว่าองค์การเอกชน (Private Organization) ดังนั้น จึงขออธิบายความหมายขององค์การสาธารณะ ซึ่งพิทยา บวรวัฒนา (2544: 1) ได้ให้คำจำกัดความว่าเป็นหน่วยงานของรัฐบาล (Governmental Agencies) ทุกๆ ประเภท สำหรับประเทศไทย องค์การสาธารณะ ได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ และองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น เช่น เทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด และยังมีรวมถึงหน่วยงานราชการฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่ายตุลาการ

1.2 ความแตกต่างขององค์การสาธารณะและองค์การเอกชน

ลักษณะขององค์การสาธารณะ จะมีลักษณะเฉพาะตัวที่สำคัญ ซึ่งแตกต่างจากองค์การของเอกชน ดังนี้ (อ้างจาก วันชัย มีชาติ, 2555: 8-9)

1.2.1 เป้าหมายขององค์การ

องค์การภาครัฐ (Public Organization) จะมีเป้าหมายซึ่งมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1) เน้นการบริการเพื่อประโยชน์ของสาธารณะ ซึ่งแตกต่างจากเอกชนที่เน้นการแสวงหากำไร เนื่องจากรายได้จะมีผลต่อความอยู่รอดขององค์การ

2) เป้าหมายขององค์การ จะมีลักษณะกว้างๆ และหลากหลายเป้าหมาย ซึ่งบางครั้งทำให้เกิดความคลุมเครือไม่ชัดเจนเนื่องจากองค์การสาธารณะ จะปฏิบัติงานท่ามกลางความต้องการของกลุ่มผลประโยชน์หลายๆ กลุ่ม และมีข้อเรียกร้องที่แตกต่างกันไป ซึ่งองค์การจะใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการประนีประนอม ซึ่งต้องกำหนดเป้าหมายแบบกว้าง หรือมีเป้าหมายจำนวนมากเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มผลประโยชน์เหล่านั้น ซึ่งแตกต่างจากเป้าหมายของเอกชนที่มีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงมากกว่า

3) เป้าหมายขององค์การสาธารณะ จะต้องเปิดเผยให้ประชาชนได้รับทราบ และสามารถตรวจสอบได้ ส่วนเป้าหมายของเอกชน จะเป็นเป้าหมายขององค์การเอง โดยไม่จำเป็นต้องประกาศให้สาธารณะได้รับทราบ เพราะถือเป็นเรื่องภายในขององค์การ

1.2.1 การเป็นเจ้าขององค์การและแหล่งทุนในการดำเนินงานขององค์การ

การพิจารณาลักษณะขององค์การในเชิงโครงสร้างพื้นฐานทางการบริหารและการเงิน สามารถแบ่งออกเป็น 2 มิติสำคัญ ได้แก่ “ความเป็นเจ้าของ” และ “แหล่งที่มาของทุนหรืองบประมาณในการดำเนินงาน” ซึ่งแต่ละมิติมีผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการ อำนาจตัดสินใจ ความยืดหยุ่น และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ดังนี้

1) มิติที่หนึ่ง: ใครเป็นเจ้าขององค์การ (Ownership Structure) การพิจารณาเจ้าขององค์การมีความสำคัญในการทำความเข้าใจลักษณะการควบคุมและการบริหารจัดการ เช่น

- องค์การภาครัฐ (Public Organization) เป็นองค์การที่มีรัฐหรือหน่วยงานของรัฐเป็นเจ้าของและกำกับดูแล เช่น กระทรวง ทบวง กรม องค์การอิสระ และรัฐวิสาหกิจบางประเภท โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการสาธารณะหรือดำเนินนโยบายของรัฐ
- องค์การภาคเอกชน (Private Organization) เป็นองค์การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในภาคเอกชนถือกรรมสิทธิ์ เช่น บริษัทจำกัด ห้างหุ้นส่วน หรือองค์การไม่แสวงหากำไรที่จัดตั้งโดยภาคประชาชน

- **องค์การกึ่งรัฐกึ่งเอกชน (Quasi-Governmental Organization)** องค์การประเภทนี้มีรูปแบบการบริหารและการกำกับที่ผสมผสานระหว่างรัฐกับเอกชน เช่น องค์การมหาชน หรือหน่วยงานที่มีการถือหุ้นร่วมระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน

2) **มิติที่สอง: แหล่งที่มาของทุนหรืองบประมาณ (Funding Source)** การพิจารณาว่าเงินทุนหรือทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานมาจากที่ใด มีผลต่อรูปแบบการบริหาร ความคล่องตัว และข้อจำกัดในการใช้จ่าย ได้แก่

- **ทุนจากภาครัฐ (Public Funding)** องค์การที่ได้รับงบประมาณจากรัฐบาลหรือหน่วยงานราชการ ซึ่งมักต้องดำเนินการตามระเบียบราชการ มีความโปร่งใส และถูกตรวจสอบจากสาธารณะ เช่น หน่วยงานราชการ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หรือสถาบันการศึกษาของรัฐ
- **ทุนจากภาคเอกชน (Private Funding)** องค์การที่ใช้ทุนส่วนตัว ทุนผู้ถือหุ้น หรือรายได้จากการดำเนินธุรกิจเป็นหลัก มีความคล่องตัวในการจัดสรรงบประมาณและปรับตัวต่อการแข่งขันในตลาด เช่น บริษัทเอกชนทั่วไป หรือองค์กรไม่แสวงหากำไรที่ได้รับบริจาคจากเอกชน
- **ทุนแบบผสม (Hybrid Funding)** บางองค์การ เช่น องค์การมหาชนหรือรัฐวิสาหกิจ อาจได้รับทั้งงบประมาณจากรัฐและรายได้จากการให้บริการหรือจำหน่ายสินค้า ซึ่งส่งผลให้ความยืดหยุ่นมากขึ้นแต่ยังคงต้องมีความรับผิดชอบต่อภาครัฐ

ลักษณะของการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งองค์การภาครัฐและองค์การของเอกชน จะมีวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างกันหลายประการ เช่น การดำเนินงานของภาครัฐจะต้องมีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้ เนื่องมาจากการดำเนินงานของรัฐ เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อประชาชนและสังคม ในขณะที่การดำเนินงานของเอกชน ไม่จำเป็นต้องถูกตรวจสอบจากสาธารณะ นอกจากนี้การปฏิบัติงานของรัฐบาลต้องยึดถือระเบียบ กฎเกณฑ์ ตามที่ได้ระบุไว้ในข้อกำหนดในการปฏิบัติราชการอย่างเคร่งครัด

1.3 การแบ่งแยกประเภทขององค์การ

ปัจจุบันลักษณะหรือรูปแบบขององค์การ มีมากมายหลากหลายแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะในการดำเนินงานและพันธกิจที่จัดตั้งขึ้น จึงสามารถแบ่งประเภทขององค์การได้หลายประเภทดังนี้

1.3.1 การแบ่งแยกประเภทขององค์การ

โดยใช้ปัจจัยด้านโครงสร้างและความสัมพันธ์ภายในเป็นเกณฑ์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท (วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2555: 22) ได้แก่

1) **องค์การที่เป็นทางการ (Formal Organization)** คือ องค์การที่เกิดขึ้นเพราะมีกฎหมายระเบียบ คำสั่ง หรือโดยความยินยอมพร้อมใจกันจัดตั้งขึ้นมา และเป็นการรวมตัวกันอย่างมีระบบ มีการ

กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์กำหนด อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และยังมีการกำหนดสายการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง ซึ่งมีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นตามระเบียบแบบแผน

2) องค์การที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization) คือ องค์การที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติของมนุษย์ จากการอาศัยอยู่รวมกันในสังคม หรือเป็นองค์การที่เกิดจากความสนิทสนมคุ้นเคย และความพึงพอใจส่วนตัวในการรวมกัน ซึ่งลักษณะขององค์การจะไม่ได้ทำการกำหนดระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน ไม่มีวัตถุประสงค์หรือสายการบังคับบัญชา จึงมีลักษณะไม่แน่นอนแต่อย่างไรก็ตาม องค์การแบบไม่เป็นทางการนี้ อาจมีการพัฒนาไปสู่องค์การแบบเป็นทางการได้ในอนาคต เนื่องจากเมื่อเวลาผ่านไปเป็นระยะเวลาหนึ่ง องค์การอาจมีขนาดใหญ่โตขึ้น จึงได้นำข้อกำหนด หลักเกณฑ์ต่าง ๆ มาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการปฏิบัติงานร่วมกัน จึงทำให้องค์การที่ไม่เป็นทางการกลายเป็นองค์การที่เป็นทางการในที่สุด

จากลักษณะโครงสร้างและความสัมพันธ์ขององค์การดังกล่าว จึงสามารถสรุปให้เห็นความแตกต่างกันทั้ง 2 องค์การ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงรูปแบบขององค์การ

องค์การแบบไม่เป็นทางการ	องค์การแบบเป็นทางการ
ไม่มีโครงสร้างองค์การที่ชัดเจน มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นสูง ไม่ระบุตำแหน่งและหน้าที่ที่แน่นอน เปลี่ยนแปลงได้ง่าย	มีโครงสร้างองค์การที่ชัดเจน มีรูปแบบที่แน่นอนตายตัว มีการระบุตำแหน่งและหน้าที่อย่างชัดเจน ทำการเปลี่ยนแปลงได้ยาก

ที่มา : พิทยา บวรวัฒนา, 2544; หน้า 6-7

1.3.2 การใช้นโยบายที่รับผิดชอบเป็นเกณฑ์ในการแบ่ง

สามารถแบ่งองค์การได้เป็น 3 ประเภทดังนี้ (พิทยา บวรวัฒนา, 2544: 6-7)

1) องค์การที่ทำหน้าที่ให้บริการต่อประชาชน (Distributive Organizations) คือ องค์การที่ทำหน้าที่โดยตรงตามพันธกิจที่ได้กำหนดไว้ในตอนเริ่มต้นการจัดตั้ง เช่น กระทรวงสาธารณสุขที่ทำหน้าที่ในการให้บริการด้านการสาธารณสุข กระทรวงศึกษาธิการทำการให้บริการทางการศึกษา สำนักงานตำรวจทำหน้าที่ในการปราบปรามอาชญากร การไฟฟ้าทำการจ่ายกระแสไฟฟ้า หรือองค์การสวนสัตว์ทำหน้าที่ในการจัดสถานที่พักผ่อนให้กับประชาชน เป็นต้น

2) องค์การที่ทำหน้าที่ในการดูแลและควบคุมกิจกรรมต่างๆ ของสังคม (Regulative Organizations) องค์การที่ทำหน้าที่ในการควบคุมธุรกิจการค้าต่าง ๆ ที่ดำเนินการโดยเอกชน เช่น พ.ร.บ. โรงแรม พ.ร.บ. การประกันภัย และ พ.ร.บ. การโฆษณา เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีองค์การที่ทำการควบคุมความประพฤติของประชาชน โดยใช้ตัวบทกฎหมายต่างๆ เช่น ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ หรือประมวลกฎหมายอาญาเป็นหลักในการควบคุมความประพฤติของประชาชน

3) องค์การที่ทำหน้าที่ในการจัดเก็บและจัดสรรทรัพยากรของสังคม (Distributive Organization) เช่น การจัดเก็บภาษีอากรของกรมสรรพากรหรือกรมสรรพสามิต การจัดสรรที่ดินทำกินให้แก่เกษตรกรผู้ยากจน หรือคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ในการช่วยเหลืออุตสาหกรรมบางประเภทที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศ หรือมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

1.3.3 การแบ่งองค์การโดยใช้วัตถุประสงค์ขององค์การ

เป็นเกณฑ์ สามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภทได้ดังนี้ (วรัชยา ศิริวัฒน์, 2554: 4)

1) องค์การที่แสวงหากำไร (Profit Organization) เป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการแสวงหาผลกำไร และใช้กำไรเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ ได้แก่ องค์การทางธุรกิจ ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่ธุรกิจขนาดเล็ก (Small Business) เช่น ร้านค้าขายของชำในซอยที่มีเจ้าของ 1 คน และลูกจ้าง 2 คน ช่วยงานในร้านไปจนถึงองค์การธุรกิจขนาดใหญ่ ที่มีพนักงานหลายหมื่นคน เป็นต้น

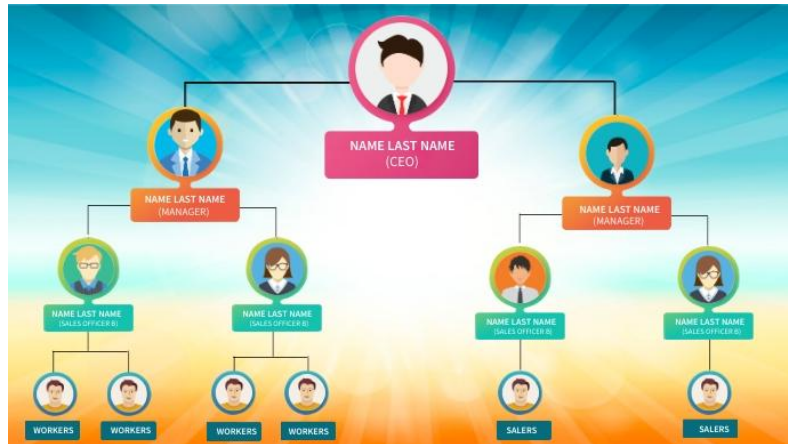
2) องค์การที่ไม่แสวงหากำไร (Non-Profit Organization) เป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการให้บริการกับประชาชน โดยสินค้าให้บริการสินค้าสาธารณะ (Public Goods) ได้แก่ องค์การของรัฐ การกุศล การศึกษา การเมือง ศาสนา งานวิจัย และจุดมุ่งหมายในด้านอื่น ๆ โดยการทำงานทั้งหมดไม่มีจุดประสงค์ในเชิงพาณิชย์ ไม่หาผลประโยชน์เข้าสู่องค์การ แต่มีรายได้จากค่าลงทะเบียน ค่าบำรุงจากสมาชิก หรือเงินหรือทรัพย์สินอื่นใดที่ได้มาจากการบริจาคหรือจากการให้โดยเสนาหา เป็นต้น

1.3.4 การใช้เงื่อนไขวัตถุประสงค์และการนำไปใช้ประโยชน์เป็นเกณฑ์

สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้ (อ้างจาก วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2555: 23)

1) องค์การแบบแนวตั้งหรือแบบพีระมิด (Vertical Organization) คือ องค์การขนาดใหญ่ที่มีระเบียบแบบแผน ภาวะระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน โดยผู้มีอำนาจสูงสุดจะอยู่ยอดบนของพีระมิด และมีการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมาจากบนลงล่าง จนกระทั่งถึงฐานของพีระมิด

นอกจากนี้ ลักษณะของงานยังมีความสลับซับซ้อน มีเจ้าหน้าที่หลายฝ่าย และมีการควบคุมกันอย่างใกล้ชิด ความสัมพันธ์จะเป็นลักษณะแนวตั้ง มีความยืดหยุ่นน้อย ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งระบบประเภทนี้ ได้แก่ องค์การระบบราชการทั่วไป องค์การรัฐวิสาหกิจ และองค์การธุรกิจเอกชนขนาดใหญ่ เป็นต้น



รูปภาพที่ 1.1 รูปแบบขององค์การแบบแนวตั้งหรือแบบพีระมิด

2) องค์การแบบแนวราบหรือแบบแนวนอน (Horizontal Organization or Flat Organization) คือ องค์การที่มีชั้นการบังคับบัญชาน้อย ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่เพียงแค่เป็นผู้ประสานงาน มากกว่าการทำหน้าที่ในการบังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชามีสถานะเหมือนกับสมาชิกคนอื่น ๆ เพียงแต่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดำเนินการติดต่อประสานงานในการประชุม หรือเป็นตัวแทนของหน่วยงานเท่านั้นเอง เมื่อหลายองค์การต้องพึ่งพาความสามารถในการสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ที่รวดเร็วยิ่งขึ้น การรอคอยคำสั่งและการตัดสินใจจากผู้มีอำนาจเพียงคนเดียวด้วยโครงสร้างแบบลำดับชั้น (Hierarchical Organization) อาจไม่ตอบโจทย์การทำงานในปัจจุบัน ระบบการทำงานยุคใหม่จึงเป็นสิ่งที่หลายองค์การนำมาปรับใช้ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับคนทำงานและสร้างประสิทธิภาพให้ได้มากที่สุด

ความสัมพันธ์ของสมาชิกจะเป็นแบบแนวราบ โดยมีลักษณะแบบเพื่อนร่วมงานและลักษณะของงาน จะเป็นแบบโครงการมากกว่างานประจำ นอกจากนี้ยังเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะวิชาชีพระดับสูงมากกว่างานควบคุม ดังนั้น จึงต้องมีการกระจายอำนาจมากกว่าการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง เพราะจะทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและง่ายต่อการตัดสินใจ ซึ่งลักษณะแบบนี้จะเน้นที่การจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพมากกว่าการบีบบังคับด้วยกฎระเบียบต่าง ๆ เป็นระบบการทำงานที่เริ่มได้รับความนิยมและสอดคล้องกับองค์การยุคใหม่ มีเอกลักษณ์ตรงการลดช่องว่างระหว่างพนักงานและผู้บริหาร มีผู้จัดการแผนกที่เป็นตัวกลางเพียงไม่กี่คนหรือไม่มีเลย เพื่อลดการควบคุมแบบลำดับชั้นให้น้อยที่สุด อีกทั้งยังมอบการตัดสินใจให้แก่พนักงานสำหรับตัวงานที่กำลังทำอยู่ โครงสร้างแบบราบนี้เหมาะสำหรับบริษัทขนาดกลางถึงเล็ก บริษัทด้านเทคโนโลยี หรือบริษัทสตาร์ทอัพ (Startup)

ข้อดีของ Flat Organization มีตั้งแต่ช่วยให้กระบวนการตัดสินใจรวดเร็วยิ่งขึ้น การแก้ปัญหาสามารถทำได้ด้วยคนเพียงไม่กี่คน ผู้บริหารและพนักงานสื่อสารกันได้โดยตรง อีกทั้งยังลดความผิดพลาดในการสื่อสารได้ ช่วยลดงบประมาณการจ้างงานในตำแหน่งที่ไม่จำเป็น นอกจากนี้การมอบอิสระให้กับ

พนักงาน ยังช่วยให้พนักงานตั้งใจกับเนื้องานที่ทำมากกว่าการสร้างผลงานเพื่อให้ผู้บริหารพอใจ จึงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้การทำงานและสร้างความรับผิดชอบของพนักงานได้มากขึ้น

ด้านข้อเสีย เมื่อผู้บริหารมีหน้าที่ให้คำปรึกษาและทำงานร่วมกับพนักงานทุกคนในบริษัท จึงมีโอกาที่ผู้บริหารจะไม่สามารถจัดการพนักงานได้อย่างทั่วถึง ซึ่งจะนำไปสู่การขาดความเชื่อมั่นระหว่างผู้บริหารและพนักงาน และนำมาสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาดได้ อีกทั้งอาจทำให้เกิดการไม่พูดคุยกันระหว่างคนทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความซ้ำซ้อนของไอเดีย ขณะที่ปัญหาซึ่งเคยถูกเสนอหรือหาวิธีแก้ไขไปแล้ว จะกลายเป็นการเสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์



ภาพที่ 1.2 รูปแบบแนวราบหรือแบบแนวนอน

1.4 ลักษณะและความหมายของการจัดการ

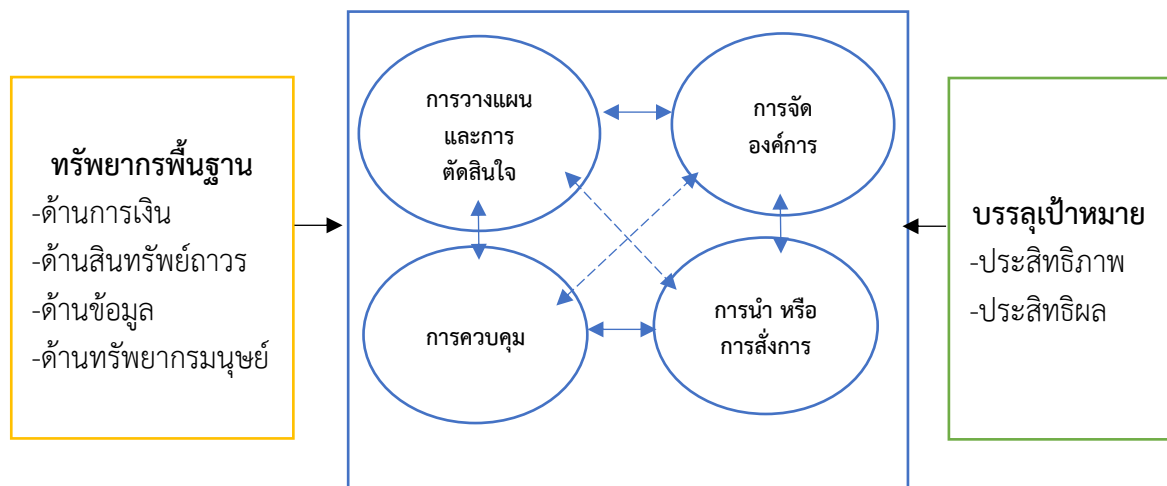
จากการศึกษาทางประวัติศาสตร์พบว่า แท้จริงแล้วคำว่าจัดการ (Management) ได้มีการใช้คำอื่นๆ ที่มีลักษณะของความหมายเดียวกันนี้ มาแล้วหลายคำ เช่น ชาวกรีกโบราณ (Ancient Greeks) ที่อาศัยอยู่ในช่วงเริ่มต้นของยุคการบันทึกทางประวัติศาสตร์ (The earliest times of recorded history) หรือเมื่อ 2,500 ปี ได้ใช้คำว่า “การเพิ่มคุณค่างาน” (Job enrichment) ซึ่งเป็นหนึ่งในเทคนิคทางการจัดการ กล่าวคือ ชาวกรีกได้ทำการเรียนรู้ วิธีการแก้ปัญหาความเบื่อหน่ายจากการทำงานที่ซ้ำซาก จำเจ และวิธีการเพิ่มผลผลิต โดยการใช้เสียงดนตรี ที่มาจาก ขลุ่ย (Flute) กลอง (Drum) และการทำงานที่สอดคล้องกับจังหวะทำนองเพลง การเคลื่อนไหวที่มีประสิทธิภาพ และการกระตุ้นการทำงานที่เร็วขึ้น โดยสามารถทำงานได้เป็นเวลายาวนานมากยิ่งขึ้น และเปลี่ยนจากความน่าเบื่อหน่ายกลายเป็นความสนุก (Chuck Williams, 2007:34)

ปัจจุบันคำว่าจัดการถูกพิจารณาว่ามีลักษณะของความเป็นทั้งศาสตร์ (Science) และศิลปะ (Art) กล่าวคือ ในแง่ของความเป็นศาสตร์นั้น เนื่องจากองค์ความรู้ (Body of knowledge) ที่ได้มามีลักษณะเป็นระบบ และหลักการต่างๆ ได้ผ่านกระบวนการศึกษาทดลองมาอย่างต่อเนื่อง ส่วนในแง่ที่เป็นศิลปะนั้น การจัดการเป็นวิธีการนำองค์ความรู้ของนักวิชาการไปปรับใช้ให้ประสบความสำเร็จดังที่มีผู้กล่าวไว้ว่า การจัดการเป็นศิลปะของศิลปะ (Management is the art of the arts) กล่าวคือ การจัดการ

จะต้องใช้เทคนิค วิธีการจัดองค์การ และสนับสนุนให้สมาชิกใช้ศักยภาพที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้จัดการที่ประสบผลสำเร็จ จึงจำเป็นต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ควบคู่กัน (อ้างอิง วรชยา ศิริวัฒน์, 2554: 8)

ความหมายของการจัดการ (Management) นั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ต่างกันดังนี้

พัชสิริ ชมพูคำ (2009: 5-7) ได้ให้ความหมายของการจัดการว่า หมายถึง การดำเนินการในการวางแผน การตัดสินใจ การจัดองค์การ การนำหรือการสั่งการ และการควบคุมทรัพยากรพื้นฐานขององค์การ อันได้แก่ ทรัพยากรการเงิน สินทรัพย์ถาวร ทรัพยากรเทคโนโลยี ข้อมูล ทรัพยากรธรรมชาติ และทรัพยากรมนุษย์ เพื่อจะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



รูปภาพที่ 1.3 การจัดการในองค์การ

ดังนั้น การจัดการ ประกอบด้วยหน้าที่ทางการจัดการ 4 อย่างดังนี้ (พัชสิริ ชมพูคำ, 2009 : 5-7)

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายที่องค์การต้องการบรรลุในอนาคต พร้อมกับวิธีการที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายนั้น ซึ่งกระบวนการวางแผนจะต้องประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน การคาดการณ์ในอนาคต การกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ หรือวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์นั้น และยังรวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ที่จะใช้ด้วย

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการประสานทรัพยากรทั้งทางการเงิน สินทรัพย์ถาวร ข้อมูล มนุษย์ รวมทั้งทรัพยากรอื่น ๆ ให้ทำงานประสานกัน อันจะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การจัดองค์การยังครอบคลุมถึงการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การแบ่งแยกหน่วยงานขององค์การ ออกเป็นหน่วยงานย่อยต่าง ๆ การจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งการจัดระบบการทำงานที่ช่วยให้พนักงานทำงานร่วมกันจนบรรลุผลสำเร็จ

3. การนำ (Leading) หมายถึง การจูงใจหรือกระตุ้นพนักงานให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและองค์การ

4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การติดตามตรวจสอบผลการทำงานและความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ การควบคุมยังช่วยให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง ซึ่งวิธีการควบคุมนั้นจะแตกต่างกันไป เช่น การควบคุมโดยใช้งบประมาณการเงิน หรือการตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและการตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2537: 2) ได้อธิบายว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยบุคลากรและทรัพยากรทางการบริหาร ซึ่งหากพิจารณาในมุมกว้างแล้วจะพบว่า การจัดการประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการคือ

- 1) เป็นกระบวนการของการดำเนินกิจกรรมที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน
- 2) เน้นที่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ
- 3) การทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยผสมผสานบุคลากรและทรัพยากรทางการบริหารเข้าด้วยกัน

นอกจากนี้ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2537: 2) ยังได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับคำถามที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงและให้ความสำคัญดังนี้

- 1) กระบวนการทำงานเหล่านั้นเป็นการดำเนินงานด้วยความร่วมมือกันของกลุ่มโดยตรง ผ่านการสื่อสารที่เข้าใจอันดีต่อกันหรือไม่
- 2) กระบวนการทำงานโดยบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ทรัพยากรอันจำกัดและสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมหรือไม่
- 3) มีการประสานทรัพยากรต่าง ๆ ผ่านกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่
- 4) มีการจัดสภาพแวดล้อมสำหรับบุคลากร เพื่อการทำงานอย่างเหมาะสมหรือไม่
- 5) บุคลากรเข้าใจรายละเอียดการทำงาน เพื่อประสานกิจกรรมระหว่างกันตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดการทำงานนั้นหรือไม่

Heinz Wehrich and Harold Koontz (1994: 4) ได้ในคำนิยาม การจัดการ เป็นกระบวนการของการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อม ซึ่งปัจเจกบุคคลทำงานร่วมกันในรูปแบบของการรวมกลุ่มและบรรลุเป้าหมายที่ถูกเลือกไว้โดยมีประสิทธิภาพ ซึ่งความหมายนี้จะสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

- 1) ผู้บริหาร จะรับผิดชอบหน้าที่ต่าง ๆ เหล่านี้ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การนำ และการควบคุม
- 2) การจัดการจะปรับเปลี่ยนไปตามรูปแบบขององค์การ
- 3) การทำหน้าที่บริหารจะขึ้นอยู่กับแต่ละระดับของการบริหาร
- 4) เป้าหมายของการจัดการทุกระดับคือการเพิ่มผลผลิต
- 5) การจัดการเกี่ยวข้องกับการผลิต ซึ่งเน้นประสิทธิภาพแลประสิทธิผล

Herbert A. Simon กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง กิจกรรมของกลุ่มบุคคล ในการร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (อ้างจาก วรรษยา ศิริวัฒน์, 2554: 7)

Pat Carrigan ผู้จัดการของบริษัท เจอเนอรัล มอเตอร์ ได้ให้คำจำกัดความว่า การจัดการเป็นกรทำงานให้สำเร็จโดยบุคคลอื่น (Getting work done through others) และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการ ต้องคำนึงถึงควมมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การทำงานให้สำเร็จลุล่วงโดยใช้ความพยายาม ค่าใช้จ่าย และความสิ้นเปลืองที่น้อยที่สุด (Getting work done with a minimum of effort, expense, or waste) และประสิทธิผล (Effectiveness) คือ การปฏิบัติงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ เช่น การบริการและความพึงพอใจของลูกค้า (Accomplishing tasks that help fulfill organizational objectives) (อ้างจาก Chuck Williams, 2007 : 4-5)

การจัดการ (Management) หมายถึง ขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์การ (Robbins and DeCenzo, 2004; Certo, 2003) ซึ่งตามความหมายนี้ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ ขบวนการ (process) ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness)

กระบวนการ (process) ในความหมายของการจัดการนี้หมายถึงหน้าที่ต่าง ๆ ด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การโน้มน้าองค์การ และการควบคุม

ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) เป็นเรื่องเกี่ยวกับลักษณะของการจัดการ โดยประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานอย่างถูกวิธี เป็นการเปรียบเทียบ ระหว่างปัจจัยนำเข้า (inputs) กับผลผลิต (outputs) หากเราสามารถทำงานได้ผลผลิตมากกว่าในขณะที่ใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยกว่า หรือ เท่ากัน หมายความว่า เราทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่า ซึ่งปัจจัยนำเข้าในการจัดการคือ ทรัพยากรขององค์การ ได้แก่ คน เงิน วัตถุดิบ อุปกรณ์ เครื่องจักร และทุน ทรัพยากรเหล่านี้มีจำกัด และเป็นต้นทุนในการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นการจัดการที่ดีจึงต้องพยายามทำให้มีการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดและให้เกิดผลผลิตมากที่สุด

ประสิทธิผล (effectiveness) สำหรับประสิทธิผลในการจัดการหมายถึง การทำได้ตามเป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดการที่มีเพียงประสิทธิภาพนั้นยังไม่เพียงพอ ต้องคำนึงว่า ผลผลิตนั้น เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ตัวอย่างเช่น สถาบันศึกษาที่ผลิตผู้สำเร็จการศึกษาพร้อมกันที่ละ มาก ๆ หากไม่คำนึงถึงคุณภาพการศึกษาอาจจะได้แต่ประสิทธิภาพ คือใช้ทรัพยากรในการผลิตหรือต้นทุน ต่อผู้เรียน แต่อาจจะไม่ได้ประสิทธิผลในการศึกษา เป็นต้น และ ในทางกลับกันหากทำงานที่ได้ประสิทธิผล อย่างเดียวก็ไม่ได้ ต้องคำนึงถึงต้นทุนและควมมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

ซึ่ง Carrigan ยังได้ยกตัวอย่างองค์การที่มีระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น บริษัท United Parcel Service (UPS) ซึ่งเป็นบริษัทรับจ้างขนส่งพัสดุภัณฑ์ ซึ่งทำการขนส่งมากกว่า 3,500 ล้านชิ้นต่อปี สามารถประหยัดน้ำมันเชื้อเพลิงได้ 14 ล้านแกลลอนต่อปี เมื่อบริษัทใช้ซอฟต์แวร์ PAL (Pre-Load Assistance Label Software) ซึ่งเป็นซอฟต์แวร์ที่ใช้คำนวณหาเส้นทางที่ใกล้ที่สุดใช้เวลาใช้น้อย ที่สุดและสิ้นเปลืองน้ำมันเชื้อเพลิงน้อยที่สุด ในการไปถึงจุดหมาย (To minimize travel time, distances, and fuel cost) และคำนวณหาปริมาณการบรรทุกที่มากที่สุดต่อการขนส่งต่อเที่ยว (To maximize the number of packages per truck) สำหรับตัวอย่างการจัดการที่มีประสิทธิผล เช่น Home Depot ซึ่งเป็นห้างขายวัสดุอุปกรณ์ก่อสร้างและของใช้ในบ้าน ซึ่งก็มีปัญหาที่สืบเนื่องมาจากการ มีลูกค้าเป็นจำนวนมากและการเสียเวลาต่อคิวยาว อีกทั้งการให้บริการที่ไม่ทั่วถึง โดยการแก้ปัญหานี้ Home Depot ได้นำโปรแกรมที่เรียกว่า Service Performance Improvement (SPI) โดยการจัดเตรียม สินค้าให้เสร็จก่อนเวลา 08.00 น. และจะไม่มีการจัดชั้นวางสินค้าจนกระทั่ง 20.00 น. เพื่อจะได้มีกำลัง พนักงานที่ว่างมาคอยให้บริการลูกค้าและคอยถามความต้องการในการให้บริการกับลูกค้าที่จุด “Neutral zone” (จุดระหว่างหน้าแคชเชียร์และชั้นวางของ) ซึ่งเป็นการเน้นความสำคัญในการให้บริการ (First helping customers)

กระบวนการจัดการ (Management process) ในช่วงต้นของศตวรรษที่ 20 Henri Fayol ได้ เสนอไว้ว่า ผู้จัดการหรือผู้บริหารทุกคนต้องทำกิจกรรม เกี่ยวกับการจัดการ หรือที่เรียกว่า ขบวนการ จัดการ 5 อย่าง ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การสั่งการ (commanding) การประสานงาน (coordinating) และการควบคุม (controlling) (เขียนย่อว่า POCCC) และต่อมาในช่วง กลางปีศตวรรษ 1950 นักวิชาการจาก UCLA ได้ปรับมาเป็นการวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การจัดการพนักงาน (staffing) การสั่งการ (directing) และการควบคุม (controlling) (เขียนย่อว่า POSDC) ซึ่งขบวนการจัดการ 5 ประการ (POSDC) อันหลังนี้เป็นที่นิยมใช้เป็นกรอบในการ เขียนตำรามากกว่า 20 ปี และต่อมาในช่วงหลังนี้ ได้ย่อขบวนการจัดการ 5 ประการนี้ เป็นหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การโน้มนำ (leading/influencing) และการควบคุม (controlling)

อย่างไรก็ตามงานในแต่ละส่วนของขบวนการจัดการที่กล่าวข้างต้นนี้มีความสัมพันธ์และมี ผลกระทบซึ่งกันและกัน ประกอบด้วย การวางแผน (planning) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด เป้าหมายขององค์การ สร้างกลยุทธ์ เพื่อแนวทางในการดำเนินไปสู่เป้าหมาย และกระจายจากกลยุทธ์ไปสู่ แผนระดับปฏิบัติการ โดยกลยุทธ์และแผนในแต่ละระดับและแต่ละส่วนงานต้องสอดคล้องประสานกัน

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในส่วนของงานของตนและเป้าหมายรวมขององค์การด้วย การจัดองค์การ (organizing) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างขององค์การ โดยพิจารณาว่า การที่จะทำได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น ต้องมีงานอะไรบ้าง และงานแต่ละอย่างจะสามารถจัดแบ่งกลุ่มงานได้อย่างไร มีใครบ้างเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงานนั้น และมีการรายงานบังคับบัญชาตามลำดับชั้นอย่างไรใครเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ การโน้มนำพนักงาน (leading/influencing) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการให้พนักงานทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งต้องใช้การประสานงานการติดต่อสื่อสารที่ดี การจูงใจในการทำงานผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ลดความขัดแย้งและความตึงเครียดในองค์การ เมื่อองค์การมีเป้าหมายและได้มีการวางแผนแล้วก็ทำการจัดโครงสร้างองค์การว่าจ้างพนักงานฝึกอบรม และสร้างแรงจูงใจให้ทำงาน และเพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งต่าง ๆ จะดำเนินไปตามที่ควรจะเป็นผู้บริหารก็ต้องมีการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติการ และเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากผลงานจริงเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายก็ต้องทำการปรับให้เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งขบวนการติดตามประเมินผลเปรียบเทียบและแก้ไขนี้คือ กระบวนการควบคุม

คำว่า การจัดการ บางครั้งอาจมีการใช้คำอื่นๆ ที่มีความหมายใกล้เคียงกัน เช่นคำว่า การบริหาร (Administration) ซึ่ง วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ได้เสนอความเห็นเกี่ยวกับคำ 2 คำนี้ว่า

การบริหาร หรือ Administration ที่ใช้ในความหมายถึง การบริหารนี้มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า Administratae ซึ่งหมายถึง ช่วยเหลือ (Assist) หรืออำนวยความสะดวก (Direct) ดังนั้น คำว่า Minister จึงหมายถึงผู้ให้ความช่วยเหลือ หรือรับใช้รัฐ คำว่า “การบริหาร” จะใช้ในการบริหารระดับสูง โดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูง เป็นคำนิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการ และคำว่า การบริหาร คือกลุ่มของกิจกรรมประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร (6M's) เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลครบถ้วน

ส่วนคำว่า การจัดการ (Management) มักนิยมใช้ในภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งแสวงหาผลกำไร (Profits) โดยการเน้นการทำกำไรสูงสุด (Maximize Profits) ส่วนผลประโยชน์ที่สังคมได้รับ จะถือเป็นวัตถุประสงค์รองหรือเป็นผลพลอยได้ (by product) ดังนั้น จึงมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างจากองค์การภาครัฐ ซึ่งเน้นการให้บริการแก่สาธารณะทั้งหลาย (Public services) ให้แก่ประชาชน แต่อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการภาครัฐในปัจจุบันได้มีการนำความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการของเอกชนมาใช้มากยิ่งขึ้น เช่น การนำแนวคิดผู้บริหารสูงสุด หรือ CEO (Chief executive officer) มาประยุกต์ใช้ในวงราชการ การเน้นการบริหารราชการด้วยความรวดเร็ว การลดขั้นตอนหรือระเบียบที่ไม่จำเป็นลง หรือการให้รางวัลตอบแทนในการปฏิบัติงาน เป็นต้น (อ้างจาก วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2550: 28)

นอกจากนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การบริหาร (Public Administration) มักใช้สำหรับการบริหารในระดับสูง เช่น การกำหนดนโยบาย การกำหนดแผนงาน จึงเป็นคำที่นิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) ส่วนคำว่า การจัดการ (Management) หมายถึง การดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย หรือแผนที่ได้กำหนดไว้ จึงนิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ (Business Management) มากกว่า

นอกจากนี้ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2550:35-36) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า การบริหารจัดการถูกนำไปใช้ในภาครัฐ (Public Management Administration) นั้น จะหมายถึง แนวทางหรือวิธีการดำเนินงานใด ๆ ที่หน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ได้นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลง พัฒนา หรือสร้างความสุข ความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนให้แก่ประชาชนและประเทศชาติ โดยเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2550: 35-36) เรียกกระบวนการบริหารนี้ว่า PAMS-POSDCoRB ซึ่งเป็นการนำเอาอักษรตัวแรกมาเรียงกัน ได้แก่

1) การบริหารนโยบาย (Policy) หมายถึง กระบวนการบริหารนโยบายสาธารณะที่เกี่ยวกับหลักและวิธีปฏิบัติที่องค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมสาธารณะหรือการพัฒนาหน่วยงานในอนาคตในช่วงระยะเวลาที่กำหนด รวมถึงวิสัยทัศน์ของการพัฒนาองค์การ ที่กำหนดออกมาเป็นนโยบาย แนวทาง หรือโครงการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวข้องอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์การหรือหน่วยงาน และมีกฎหมายรองรับ

3) การบริหารคุณธรรม (Morality) หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวข้องกับธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติในการบริหารงานของบุคลากร เช่น บริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตบริสุทธิ์ใจ เสียสละเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และมีเมตตา การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่อยู่ในความผูกมัดแห่งอาณัติมอบหมายใด ๆ รวมทั้งการปฏิบัติราชการตามมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมของหน่วยงานที่กำหนด

4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) หมายถึง การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่คำนึงและเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมชุมชนหรือประชาชนส่วนรวม โดยการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน เช่น การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน การส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ บำรุงศิลปะ จารีตประเพณีและวัฒนธรรม ท้องถิ่น การจัดบุคคลากรต้อนรับและให้ความช่วยเหลือประชาชนคอยต้อนรับ ตอบคำถาม ให้คำแนะนำ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี เป็นต้น รวมทั้งการบริหารงานที่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน เช่น การรับฟังความคิดเห็น การสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารท้องถิ่น ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมตรวจสอบการบริหารของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่

5) การวางแผน (Planning) หมายถึง การจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบล การคิดหาวิธีการที่จะใช้ในการบริหาร เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับรายละเอียดของงานที่จะทำในอนาคต ทั้งนี้เพื่อต้องการที่จะให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายและเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ โดยมีกระบวนการบริหารตั้งแต่

การเตรียมการวางแผน การวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยเพื่อหาทางเลือกในการพัฒนา การปฏิบัติตามแผนโดยกำหนดงบประมาณเพื่อลงมือปฏิบัติตามแผนนั้นๆ และการประเมินผลแผนโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อปรับแผนหรือนำไปใช้ต่อไป

6) การจัดองค์การ (Organization) หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวกับรูปแบบและโครงสร้าง รวมทั้งการจัดส่วนราชการ ในการกำหนดตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ สายงานการบังคับบัญชา รวมถึงการแบ่งโครงสร้างเป็นหน่วยงานหลักหรือหน่วยงานปฏิบัติการ (line) และหน่วยงานรองหรือหน่วยงานที่ปรึกษา (staff)

7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) หมายถึง การบริหารงานที่เกี่ยวกับบุคลากรของ ทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายข้าราชการประจำ การสรรหา คัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้งบุคคลทำงานในตำแหน่งต่างๆ ตลอดจนการนำระบบคุณธรรมมาใช้ในการเลื่อน ลด ปลด ย้าย โอน และให้บำเหน็จรางวัล เป็นต้น

8) การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การบังคับบัญชา สายการบังคับบัญชา การควบคุม และรับผิดชอบการบริหารงานของเทศบาล รวมถึงการใช้อำนาจและอิทธิพลของผู้บริหารในการชักจูงให้ปฏิบัติงาน/ทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ตามตำแหน่งหน้าที่ในแต่ละสายงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

9) การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การบริหาร ส่วนตำบล กับบุคคล และระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลด้วยกัน และความสัมพันธ์ระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลกับประชาชน เป็นการสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดยเป็นการบริหารที่จัดระเบียบหรือจัดวิธีการปฏิบัติงานเพื่อลดความซ้ำซ้อน และสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อประโยชน์ขององค์การบริหารส่วนตำบล และประชาชน

10) การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานเสนอความเห็นหรือยื่นเรื่องร้องเรียน การควบคุมตรวจสอบและการประเมินผลการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล จากภายในและภายนอก และการจัดทำรายงานแสดงผลการปฏิบัติงานตามกฎหมายกำหนด

11) การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การบริหารงบประมาณและการบริหารการคลังตามแนวทางรัฐประศาสนศาสตร์ แสดงให้เห็นรายละเอียดของงบประมาณการใช้จ่ายในรูปของบัญชีรายจ่ายอย่างถูกต้อง และชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการใช้เงิน การคลัง การงบประมาณ

1.4.1 องค์ประกอบของทรัพยากรการบริหาร

การบริหารราชการหรือการบริหารธุรกิจจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหรือที่เรียกว่า ทรัพยากรการบริหาร ในการดำเนินการภารกิจขององค์กรให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีนักวิชาการและผู้ที่มีสนใจให้การศึกษาที่หลากหลายได้แบ่งองค์ประกอบของทรัพยากรการบริหารที่คล้ายคลึงกัน ประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ทรัพยากรการบริหาร 4 ประการ หรือ 4 M's มุ่งองค์ประกอบของทรัพยากรการบริหารที่เป็นพื้นฐานสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ คน (Man) งบประมาณหรือเงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) (สมาน รังสิโยภุชณ์ และสุธี สุทธิสมบุรณ์, 2540; สุกัญญา มีกำลัง, 2553; อาคม ปัญญาแก้ว, 2554) สำหรับแนวคิดที่ได้เพิ่มอีกองค์ประกอบหนึ่ง คือ ข้อมูลข่าวสารขององค์กร (Information) เป็นทัศนะของ Robbins and Coulter (1999: 12) และ สุวรรณโชค เหล่าเขตวิทย์, 2554: 8) นอกจากนี้ ได้มีนักวิชาที่ได้เสนอแนวคิดเพิ่มเติมในเรื่องขององค์ประกอบทรัพยากรการบริหารที่นอกเหนือจากแนวคิดแบบ 4 M's ดังนี้ Griffin (1996: 6) กล่าวว่า ทรัพยากรบุคคล (Human Resources) ทรัพยากรการเงิน (Financial Resources) ทรัพยากรกายภาพ (Physical Resources) ทรัพยากรสารสนเทศ (Information Resources) ซึ่งทรัพยากรการบริหารเหล่านี้ต้องนำไปใช้ในกระบวนการบริหารส่วน เนตรพัฒนา ยาวีราช (2553: 2) ได้ระบุทรัพยากรการบริหารประกอบด้วย บุคลากร (Human) เงิน (Momentary) วัตถุดิบ (Raw Material) และเงินทุน งบประมาณที่ใช้ในการทำงาน (Capital)

ทรัพยากรการบริหาร 5 ประการหรือ 5M's โดย สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550: 9) ได้ระบุว่าประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้ คือ

- 1) คน (Man) เป็นทรัพยากรบุคคลที่เป็นหัวใจขององค์กร ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการจัดการ เพราะคนมีชีวิตจิตใจ มีอารมณ์ ความรู้สึก ดังนั้น การบริหารจึงให้ความสำคัญกับคนมากที่สุด
- 2) เงิน (Money) เป็นปัจจัยสำคัญ ที่จะช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมขององค์การดำเนินการต่อไป
- 3) วัสดุ (Materials) วัสดุหรือวัตถุดิบซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญ จำเป็นต้องมีคุณภาพและมีต้นทุนที่ต่ำ เพราะมีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต
- 4) เครื่องจักร (Machine) เครื่องจักรอุปกรณ์ ที่มีศักยภาพที่ดีอันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการผลิตเช่นกัน
- 5) วิธีการบริหาร หรือวิธีการปฏิบัติ (Management or Method) การจัดการหรือการบริหารในองค์กรธุรกิจ ประกอบด้วยระบบการผลิต หรือระบบการให้บริการต่างๆ หากมีระบบที่ชัดเจนตลอดจนมีระเบียบขั้นตอน วิธีการต่างๆ ในการทำงาน ย่อมส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ด้วยดี

ทรัพยากรการบริหาร 6 ประการหรือ 6 M's การบริหารทั่วไปไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือเล็ก เมื่อวิวัฒนาการทางวิชาการบริหารมีมากขึ้น ทรัพยากรการบริหารก็ย่อมพัฒนาออกไป จากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจและการเมือง แต่ทว่าการบริหารธุรกิจได้มีการขยายปัจจัยการบริหาร จากเดิมประกอบด้วยปัจจัยพื้นฐาน 4 ประการเพิ่มเติมมากขึ้นอีกเป็น 2 ประการ รวมเป็นองค์ประกอบ 6 ประการ สอดคล้องกับแนวคิดของวิภาดา คุปตานนท์ (2551: 13) ที่กล่าวว่า ทรัพยากรการบริหารที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และความรู้ทางการจัดการ (Management) และที่มีเพิ่มขึ้น ได้แก่ การตลาด (Marketing) เครื่องจักร (Machines) เป็นต้น เช่นเดียวกับความเห็นของศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณภริมณ, ขวลิต

ประภาวนนท์ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ (2545: 18) สมาน รังสิโยภุชณ์ และสุธี สุทธิสมบุญ (2525: 2) ได้ให้คำอธิบายเพิ่มเติมว่า เครื่องจักรกลมีบทบาทอย่างสูงต่อการผลิตสินค้าโดยการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ก้าวหน้ามาใช้ ทำให้มาตรฐานในการจัดการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่วนตลาดมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการจำหน่ายสินค้าและการบริหาร เพราะตลาดเป็นเป้าหมายสูงสุดของสินค้าและบริการซึ่งหมายถึงฐานะทางเศรษฐกิจและความอยู่รอดของธุรกิจนั้น

การจัดการทางธุรกิจจึงมีการแข่งขันกันอย่างมากของตลาดสินค้าและบริการองค์ประกอบ 6 ประการ ประกอบด้วย (1) Man มีความสามารถ (2) Money ที่มีเพียงพอ (3) Material มีเพียงพอ และครบถ้วน (4) Management มีหลักการบริหารมีการบริหารที่ดี (5) Machine เครื่องจักร อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยและ (6) Methods วิธีปฏิบัติที่มีประสิทธิผลทรัพยากรการบริหาร 7 ประการ หรือ 7M's เนื่องจากปัจจุบันการพัฒนาของวิทยาการใหม่ๆ ถูกนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานและการผลิต ทรัพยากรการบริหารจึงเพิ่มขึ้นอีก 3 ประการ รวมเป็น 7 ประการ จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรการบริหารต่างกันอย่างมากมายเพียงใดแล้วแต่นโยบาย ความเหมาะสมและความสามารถของแต่ละองค์กร ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานสมัยใหม่ จากการรวบรวมแนวความคิด พบว่า วีระนารถ มานะกิจ และพรรณี ประเสริฐวงศ์ (2519: 18) ได้กล่าวถึงหลัก 7 M's ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) วิธีการบริหาร (Management or Method) ตลาด (Market) และเครื่องจักร (Machines) และขวัญ (Morale) อันหมายถึงขวัญของคณาทร ตรงกันกับแนวคิดของ ปิยธิดา ตรีเดช และศักดิ์สิทธิ์ ตรีเดช (2540 อ้างถึงใน สุกัญญา มีกำลัง, 2553: 36) และมนัส บุญวงศ์ (2545 อ้างถึงใน สุวรรณโชค เหล่าเขตวิทย์, 2554: 7-8)

นอกจากที่ระบุข้างต้น ยังมีผู้ให้ความเห็นแตกต่างไปอีก 2 แนวทาง นั่นคือ แนวทางแรก ตะวัน สาดแสง (2548: 20) มีความเห็นว่า ปัจจุบันองค์ประกอบ 4 ประการ หรือ 4M นั้นไม่เพียงพอ อาจต้องเพิ่ม เครื่องจักร (Machine) การสื่อสาร (Media) และ กรรมวิธี (Method) เข้าไปอีก แต่อย่างไรก็ตาม คนยังเป็นองค์ประกอบสำคัญมาก่อนองค์ประกอบอื่น ด้วยเหตุผล คือ ถ้าคนในองค์กรมีคุณภาพเยี่ยมด้วยความรู้ความสามารถ การจัดการองค์ประกอบอื่นย่อมจะมีคุณภาพตามไปด้วย ตรงกันข้ามหากคนไม่มีคุณภาพและความสามารถ ย่อมจะฉุดให้องค์ประกอบอื่นของการบริหารตกต่ำและมีปัญหาตามมา

ส่วนแนวทางที่สองเกี่ยวกับทรัพยากรการบริหาร 7 ประการว่าประกอบด้วย คน เงิน วัสดุสิ่งของ อำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time) ความตั้งใจในการทำงาน (Will) และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ (Facilities) (ชำเลื่อง พุฒพรหม, 2545: 25 อ้างถึงใน อนุราช เทศทอง 2555: 15) โดยย้ำให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของอำนาจหน้าที่ และเวลาในการบริหารไว้ว่า ในการบริหารงานนั้นไม่ว่าจะเป็นการบริหารราชการหรือการบริหารธุรกิจ ถ้าปราศจากเสียซึ่งอำนาจหน้าที่ งานก็จะไม่สามารถดำเนินไปได้ด้วยดี ในทำนองเดียวกัน หากมิได้กำหนดเวลาไว้ให้เหมาะสมเพียงพอกับลักษณะและประเภทของงานนั้นๆ งานก็จะไม่สามารถเกิดสัมฤทธิ์ผลด้วยดีอย่างมีคุณค่า (สมาน รังสิโยภุชณ์ และสุธี สุทธิสมบุญ, 2525: 2) แม้ความเห็นจะคล้ายคลึงกันบางประการแต่ขอยกตัวอย่างคำอธิบายของ วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 26-27) ที่กล่าวไว้ค่อนข้างชัดเจนเกี่ยวกับทรัพยากรการบริหาร 7 M's ดังนี้

- 1) คน (Man) ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและปฏิบัติภารกิจให้กับองค์กรได้มากที่สุด
- 2) เงิน (Money) เงินทุนที่ใช้ในการจัดหาทรัพยากร หรือสนับสนุนการไหลทรัพยากรต้องมีอย่างเพียงพอและก่อให้เกิดสภาพคล่องในการบริหารงานตลอดเวลา
- 3) วัสดุ-อุปกรณ์ (Material) หมายถึงอุปกรณ์เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทั่วไป
- 4) การจัดการ (Management) ต้องมีหลักและวิธีการปฏิบัติงานที่ดีทันสมัยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่
- 5) เครื่องจักร (Machine) ต้องมีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง
- 6) วิธีปฏิบัติ (Method) เป็นเทคนิควิธีการปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ ที่ทำให้งานประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น
- 7) ขวัญและกำลังใจ (Morale) คือหาวิธีการสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือปฏิบัติงานเกิดความอบอุ่นในการปฏิบัติงานและอยู่ในองค์กรตลอดไป

1.4.2 ทรัพยากรการบริหาร 8 ประการหรือ 8 M's

ได้มีผู้ให้ความเห็นแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย โดยวิเชียร วิทยาอุดม (2550: 2) ให้ความเห็นว่า ทรัพยากรการบริหาร 8 ประการ ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) การบริหาร (Management) เครื่องจักร (Machine) วิธีการ (Method) ตลาด (Market) และขวัญและกำลังใจ (Morale) ขณะที่ สมคิด บางโม (2552: 63) ได้อธิบายว่า ในปัจจุบันปัจจัยของการจัดการยุคใหม่มีกล่าวไว้ 8 ประการ หรือ 8 M's เพิ่มปัจจัย อีก 2 จาก 6 M คือ ปัจจัยด้านวิธีการทำงานและ ปัจจัยด้านเวลา ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

- 1) คน (Man) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน
- 2) เงิน (Money) สำหรับเป็นค่าจ้างและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ
- 3) วัสดุสิ่งของ (Material) ได้แก่ อุปกรณ์ เครื่องใช้ และอาคารสถานที่
- 4) ความรู้ด้านการจัดการ (Management) หมายถึงความรู้เกี่ยวกับการจัดการ
- 5) ตลาด (Market) เป็นที่สำหรับจำหน่ายสินค้าและบริการ
- 6) เครื่องจักรกล (Machine) ใช้สำหรับผลิตสินค้าและบริการ
- 7) วิธีการทำงาน (Method) หมายถึงวิธีหรือขั้นตอนในการทำงาน
- 8) เวลา (Minute) หมายถึง เวลาในการดำเนินงาน

วิช วิรัชนิภาวรรณ (2545: 75) อธิบายว่า ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารการพัฒนาควรมีอย่างน้อย 6 ประการ ประกอบด้วย (1) คน (Man) (2) เงิน (Money) (3) วัสดุอุปกรณ์ (Material) (4) การจัดการทั่วไป (Management) (5) ผู้รับบริการหรือประชาชน (Market) และ (6) จริยธรรมของบุคคล (Morality) ปัจจัยทั้ง 6 ประการนี้ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารของหน่วยงาน ต่อมาในหนังสือเรื่อง แนวทางการตอบข้อสอบและกรอบแนวคิดทางสังคมศาสตร์ ได้อธิบายไว้อีกว่า ทฤษฎีการบริหารคือ ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานภายในองค์กรโดยใช้ 11 M ดังต่อไปนี้ (วิช วิรัชนิภาวรรณ, 2548: 18)

1) การบริหารคน หรือ ทฤษฎีบุคคล (Man) ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและปฏิบัติการกิจให้กับองค์กรได้มากที่สุด

2) การบริหารเงินและงบประมาณ (Money) เงินทุนที่ใช้ในการจัดหาทรัพยากร หรือสนับสนุนการใช้ทรัพยากรต้องมีย่างเพียงพอและก่อให้เกิดสภาพคล่องในการบริหารงานตลอดเวลา

3) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) อุปกรณ์เครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน

4) วิธีการบริหาร (Management) ต้องมีหลักและวิธีการปฏิบัติงานที่ดีทันสมัยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่

5) การบริหารคุณธรรม (Morality) คือ การนำหลักธรรมในการบริหาร การมีจิตสำนึกดีงามในการปฏิบัติราชการหรือการปฏิบัติงาน การวางตนที่เหมาะสม

6) การให้บริการประชาชน (Market) เพื่อให้ประชาชนซึ่งเป็นตลาดเป้าหมายขององค์กรเกิดความพึงพอใจมากที่สุด ให้ประชาชนมาเลือกรับบริการ การจัดการต้อนรับในการให้บริการ การบริการที่ประทับใจ และการบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ

7) การบริหารเวลา หรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน (Minute) หมายถึง มีแผนการใช้เวลาอย่างรัดกุมและชัดเจน การกำกับเวลาที่ทันสมัยในการติดตามแผนงานที่ได้วางไว้ระยะเวลาในการดำเนินงานที่เหมาะสม

8) การบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร (Message) หมายถึง การกำหนดความต้องการข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น การรวบรวมข่าวสาร การดำเนินกรวิธีต่อข่าวสารที่ได้มาด้วยการประเมินค่าและตีความ การกระจายการใช้ข่าวสารให้ทันสมัยและทันเวลาที่ต้องการใช้

9) วิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค (Method) หมายถึง การเตรียมข้อมูลและการวางแผนงานอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการที่ทันสมัย

10) การประสานงาน หรือการประนีประนอม (Mediation) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่อหน่วยงาน และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน

ต่อประชาชน เช่น ประสานด้านนโยบายและวัตถุประสงค์ ประสานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ประสานการเงิน และวัสดุอุปกรณ์ และประสานความขัดแย้งของบุคลากร เป็นต้น

11) การวัดผล หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Measurement) หมายถึง มีระบบการติดตามงานระหว่างปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผลที่เป็นจริงและทันสมัยประกอบตัวชี้วัดที่ชัดเจน ให้ผลเที่ยงตรง

ตามหลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ยังได้เพิ่มหลักการบริหารจัดการที่เรียกว่า 5ป. และ 6 หลัก คือ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2550: 37)

- 1) ประสิทธิภาพ
- 2) ประสิทธิผล
- 3) ประหยัด
- 4) ประสานงาน
- 5) ประชาสัมพันธ์

ส่วนหลักการบริหาร 6 หลักนั้น เกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือ ธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งประกอบด้วย

- 1) หลักนิติธรรม
- 2) หลักคุณธรรม
- 3) หลักความโปร่งใส
- 4) หลักความมีส่วนร่วม
- 5) หลักความรับผิดชอบ
- 6) หลักความคุ้มค่า

องค์การและการจัดการ นับว่ามีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างมาก ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าไม่สามารถปราศจากสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้เลย องค์การและการจัดการมีความสัมพันธ์กันดังนี้ (วิรัชยา ศิริวัฒน์, 2554: 9-10)

1. การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยเทคนิคในการจัดการเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการองค์การ

2. การจัดการเกิดขึ้นภายในองค์การ ซึ่งถ้าหากปราศจากองค์การแล้วการจัดการจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ซึ่งศาสตราจารย์ Bennis เคยกล่าวในเรื่องนี้ว่า “No Organization without men, No men

without Organization” เนื่องจากบุคคลทำหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ส่วนองค์การเป็นหน่วยงานที่บุคคลใช้เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์การจัดการ

3. ประสิทธิภาพขององค์การจำเป็นต้องมีการจัดการที่เหมาะสม หรือเป็นองค์การที่ใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

1.5 พัฒนาการของการจัดการ (Evolution of Management)

การจัดการ (Management) ในฐานะที่เป็นสาขาของวิชาการศึกษาสาขาหนึ่งได้เริ่มทำการศึกษามาเมื่อประมาณ 135 ปี ที่ผ่านมาเอง แต่สำหรับแนวความคิดและการปฏิบัติทางการจัดการ ได้เกิดขึ้นมานานแล้ว กล่าวคือ เมื่อ 5,000 ปี ก่อนคริสตกาล ชาวสุเมเรียนได้เริ่มนำวิธีการจัดการข้อมูล (Managing Information) มาใช้ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการทำหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงาน (The control function) โดยชาวสุเมเรียนได้คิดค้นวิธีการจดบันทึกอย่างเป็นทางการขึ้น (Writing Scripts) ซึ่งพวกเขาได้นำมาใช้เกี่ยวกับการบันทึกสินค้า (Goods) กลุ่มฝูงสัตว์ (flocks and herds of animals) เหรียญ (Coins) ที่ดิน (Land) และสิ่งปลูกสร้าง (Building) นอกจากนี้ ชาวสุเมเรียนยังได้ก่อตั้งสถาบันการจัดการ โดยการให้บาทหลวง (Priest) ยืนยันบัญชีที่บันทึกลงในดินเหนียว (Clay) แผ่นหิน (Stone Tablets) หรือ หนังสัตว์ (Animal skin) เกี่ยวกับการเงินบริจาค (Donations) และการใช้จ่าย (Payment) ต่อหัวหน้าบาทหลวง (Chief Priest) ต่อมาหลังจากยุคสุเมเรียนประมาณหนึ่งพันปี ชาวอียิปต์ได้รู้จักวิธีวางแผน การจัดการองค์การ

และการควบคุม และการมีระบบที่ปรึกษา (Consulting Staff) ประกอบการตัดสินใจในช่วงที่ทำการก่อสร้างพีรามิด (Pyramids) โดยเฉพาะการสร้างพีรามิดของกษัตริย์ Cheops ซึ่งใช้จำนวนเงินมากถึง 2,300,000 ก้อน ซึ่งแต่ละก้อนถูกตัดเป็นรูปสี่เหลี่ยมจัตุรัส โดยมีขนาดและรูปร่างที่พอเหมาะแล้วขนส่งลงเรือโดยใช้เวลาประมาณ 2-3 วัน มายังสถานที่ในการก่อสร้าง ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการก่อสร้างถึง 23 ปี และใช้แรงงานคนทั้งหมดมากกว่า 28,000 คน ซึ่งประกอบด้วย คนงานก่อสร้าง คนงานตัดหิน ทหารเจ้าหน้าที่ของรัฐ และตัวแทนทางศาสนา และทาส จึงต้องใช้ความสามารถเป็นอย่างมากในการบริหารจัดการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นการพัฒนาการครั้งยิ่งใหญ่ขององค์ความรู้ทางการจัดการ

นอกจากนี้ ยังมีอีกหลายคนที่น่าหลักการการจัดการมาใช้ เช่น กษัตริย์ Hammurabi ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มการควบคุมโดยใช้พยาน (Witnesses) และเอกสารที่เขียนขึ้น (Written Documents) กษัตริย์ Nebuchadnezzar ผู้คิดค้นเทคนิคทางการจูงใจโดยใช้ค่าจ้างเพื่อให้คนงานทำงานได้มากขึ้น Sun Tzu เจ้าของผลงานชื่อ ศิลปะของการทำสงคราม (The art of war) ซึ่งเน้นความสำคัญในการใช้กลยุทธ์ การแยกแยะและโจมตีจุดอ่อนของข้าศึก Xenophon ผู้ที่ตระหนักถึงการจัดการและแยกแยะความแตกต่างจากศิลปะได้อย่างชัดเจน กษัตริย์ Cyrus ซึ่งตระหนักถึงความสัมพันธ์ของหลักมนุษยสัมพันธ์และทำการศึกษาศาสตร์อื่นไหว เพื่อลดเวลาที่เสียเปล่าและเพิ่มปริมาณผลผลิต Cato ซึ่งเน้นความสำคัญที่คำพรรณนางาน (Job descriptions) Diocletian เป็นจักรพรรดิโรมันผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องการกระจายอำนาจในการปกครอง จนทำให้จักรวรรดิโรมันแบ่งแยกออกได้ถึง 4 เขตภูมิศาสตร์ (Geographic division) 13 เขต การปกครอง และ 101 จังหวัด Alfarabi and Ghazali ผู้ที่เริ่มต้นค้นหาวิธีการเป็นผู้นำ

หรือผู้บริหารที่ดี Barbarigo ผู้ที่ทำการอภิปราย ถกเถียง ถึงการจัดโครงสร้างองค์การ Venetians ซึ่งได้ออกแบบขึ้นส่วนให้มีความเป็นมาตรฐาน ที่สามารถเปลี่ยนถ่ายกันได้ Sir Thomas More เจ้าของผลงานชื่อ Utopia ซึ่งเน้นเรื่องความสูญเสียของสังคมจากการมีผู้นำที่เลว (poor leaders) และ Machiavelli ผู้ซึ่งเขียนผลงานเกี่ยวกับความสำคัญของการทำงานร่วมกัน อำนาจและความเป็นผู้นำ (Leadership) ในองค์การ (Chuck Williams, 2007 : 35-36)

องค์ความรู้ด้านการจัดการได้มีพัฒนาการเรื่อยมาอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการจัดการมากขึ้น เนื่องจากการแข่งขันที่มากขึ้น การเกิดปัญหาทางด้านเศรษฐกิจและการเมือง ความผันผวนของปัจจัยการผลิต เช่น ราคาน้ำมัน อัตราการแลกเปลี่ยนสกุลเงินต่างๆ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความพร้อมในการรับมือกับความท้าทายในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

1.5.1 การจัดการเพื่อเพิ่มรายได้เปรียบทางการแข่งขัน

1) **ความได้เปรียบในด้านต้นทุน (Cost Competitiveness)** ในปัจจุบันการพัฒนาทางด้านข้อมูลข่าวสารได้มีการพัฒนาก้าวหน้ามาก อีกทั้งโอกาสในการถึงข้อมูลข่าวสารสามารถทำได้ง่ายขึ้น ผู้บริโภคสามารถทำการเปรียบเทียบราคาสินค้าที่วางขายในท้องตลาดจากการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ได้สะดวกรวดเร็วมากขึ้น ซึ่งธุรกิจใดที่เสนอขายสินค้าที่ดีกว่าและราคาที่ถูกลงกว่าย่อมจะมีโอกาสในการขายมากกว่า เช่น ในกรณีของบริษัทการบินไทย จำกัด ที่มีผลการดำเนินงานประจำปี 2556 ขาดทุนถึง 1.2 หมื่นล้านบาท (นสพ. ข่าวสด ประจำวันที่ 17 พ.ค. 2557) ในขณะที่สายการบินต้นทุนต่ำ (Low cost airline) กลับมีรายได้มากถึง 2.3 หมื่นล้านบาท ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปีก่อนถึงร้อยละ 21 ซึ่งรายได้ที่เพิ่มขึ้นนี้ เป็นผลมาจากการเน้นภาพลักษณ์การเป็นสายการบินราคาประหยัด โดยใช้สโลแกนว่า ใคร ใคร ก็บินได้ และยังสร้างภาพลักษณ์แห่งความผ่อนคลาย ใกล้ชิด และสนุกสนาน

2) **คุณภาพ (Quality)** นอกจากลูกค้าจะต้องการสินค้าและบริการที่ราคาถูกลงแล้ว ลูกค้ายังต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สร้างความมั่นใจ และความพึงพอใจหลังจากการใช้ ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความภักดีต่อตราสินค้า (Brand loyalty) ซึ่งส่งผลให้สินค้านั้นมียอดขายมากกว่าคู่แข่งอื่น ๆ

3) **นวัตกรรมใหม่ (Innovation)** การมีผลิตภัณฑ์หรือการบริการใหม่ ๆ ออกสู่ตลาด จะทำให้บริษัทมีโอกาสในการขายมากขึ้น เนื่องจากผู้บริโภคต้องการที่จะใช้สินค้าที่มีรูปลักษณะใหม่ ๆ ทันสมัย และประโยชน์ใช้สอยมากขึ้น ดังเช่น บริษัท Apple Inc. ซึ่งก่อตั้งโดย สตีฟ จ๊อบส์ และ สตีฟ วอซเนียก ที่เริ่มต้นจากการจำหน่ายคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะในยุค 70 และยุค 80 ต่อจากนั้นบริษัทได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันสินค้าที่มีชื่อเสียงของบริษัท Apple Inc. คือ iPhone iPad iMac และ MacBook เป็นต้น

1.6 การกิจของผู้บริหาร หรือ ผู้จัดการ

ภารกิจของผู้บริหารหรือผู้จัดการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบดังต่อไปนี้ (วรชยา ศิริวัฒน์, 2554: 10)

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การเลือกวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ หรือเป็นการกำหนดแนวทางการทำงานว่า จะทำอะไร และจะทำเมื่อใด การวางแผนเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จในอนาคตทั้งระยะสั้น (Short Term) และระยะยาว (Long Term)

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการมอบหมายงานให้บุคลากรในองค์การนำไปปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

3. การมีอิทธิพล (Influencing) เป็นความสามารถในการจูงใจ (Motivation) การเป็นผู้นำ (Leading) การสั่งการ (Directing) ของผู้บริหาร เพื่อให้บุคลากรในองค์การทำงานให้สำเร็จ

4. การควบคุม (Controlling) เป็นหน้าที่หลักทางการจัดการของผู้บริหาร ซึ่งการควบคุมนี้จะสามารถแบ่งย่อยได้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

4.1 การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในองค์การเพื่อนำมากำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน

4.2 การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้

4.3 นำผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติงาน มาพิจารณาว่าองค์การควรจะปรับมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างไร

นอกจากนี้ ในปัจจุบันผู้จัดการต้องมีความรู้ความสามารถทางด้านการจัดการข้อมูลข่าวสาร เนื่องจากได้มีการนำเทคโนโลยีทางด้านข้อมูลข่าวสารมาใช้มากขึ้น และได้กำหนดคุณลักษณะของผู้จัดการยุคใหม่ควรมีลักษณะดังนี้ (พีชสิทธิ์ ชมพุดำ, 2009: 17)

1) เป็นทั้งผู้นำและผู้ตามสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้มากขึ้น และจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและสิ่งที่สื่อสารระหว่างกัน

2) ภาวะผู้นำถูกกระจายลงไปในระดับล่างขององค์การ

3) ภาวะผู้นำสร้างและรักษาเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การ

4) มีผู้ติดตามผลของการตัดสินใจของผู้นำมากขึ้น ซึ่งอาจจะกระทบความน่าเชื่อถือของผู้นำ

5) การขาดจริยธรรมของผู้นำจะส่งผลกระทบเป็นวงกว้างมากขึ้น

6) จากความก้าวหน้าทางการสื่อสาร และรูปแบบการสื่อสารที่ไม่จำกัดเพียงต้องพบหน้ากัน จึงทำให้เวลาและการติดต่อระหว่างผู้นำและผู้ตามมีมากขึ้น

1.6.1 การเป็นผู้นำที่ดีในยุคดิจิทัล

องค์กรที่ก้าวหน้าอย่างยอดเยี่ยมนั้นมักจะมีผู้นำที่ดีเป็นหัวเรือองค์กรเสมอ ตลอดจนถึงในผู้นำระดับล่างลงมา ที่เปี่ยมไปด้วยศักยภาพในการบริหารงานและบริหารคนได้อย่างดีเยี่ยมไปพร้อมๆ กัน ผู้นำในยุคเก่านั้นอาจต้องเชี่ยวชาญในการใช้อำนาจสั่งการ บริหารคนให้อยู่ในระบบระเบียบ ตลอดจนควบคุมการทำงานในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งให้มีความสม่ำเสมอ และเกิดผลลัพธ์ที่ดีให้คงที่มากที่สุด แต่สำหรับผู้นำในยุคใหม่ในยุคดิจิทัลที่มีอะไรเปลี่ยนแปลงมากมาย ในยุคโลกไร้พรมแดนที่ทั่วทั้งโลกหลอมกลายเป็นวัฒนธรรมเดียวกัน เชื่อมต่อกันได้รวดเร็ว ต่างก็ทำให้ระบบการทำงานนั้นเปลี่ยนแปลงไปมากมาย วิธีการเป็นผู้นำที่ดีในยุคดิจิทัลเพื่อให้เหมาะสมกับโลกยุคใหม่ มีดังนี้

1) ควรอัปเดตเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ

ในยุคนี้ปฏิเสธไม่ได้ว่าเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องตั้งแต่ชีวิตส่วนตัวไปจนถึงชีวิตการทำงานเลยทีเดียว หลายเทคโนโลยีเป็นประโยชน์ต่อการทำงานเป็นอย่างมาก ผู้นำที่ดีจึงควรที่จะอัปเดตความรู้ในเรื่องนี้ตลอดจนพัฒนาการใช้งานตลอดเวลา โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานของเราโดยตรง ในขณะเดียวกันก็สามารถนำความรู้ใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ตลอดจนแนะนำองค์กรให้นำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้กับองค์กรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย แล้วการที่ผู้นำที่ดีมีความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีนี้ก็จะทำให้สามารถถ่ายทอดตลอดจนสอนให้ลูกน้องได้รับความรู้ที่ก้าวหน้าไป ตาม และสามารถส่งเสริมให้ทุกคนสามารถนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานตลอดจนชีวิตประจำวันได้อีกด้วย

2) มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ที่ดี

โลกทุกวันนี้เป็นโลกแห่งข้อมูล โดยเฉพาะข้อมูลระบบ Big Data ที่มีประโยชน์มหาศาลขึ้นอยู่กับว่าใครจะนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างไร รวมถึงการเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างกันขององค์กรต่างๆ ทั่วโลกที่ยังทำให้โลกทุกวันนี้เต็มไปด้วยข้อมูล มีคำกล่าวที่ว่าใครเป็นเจ้าของข้อมูลเยอะที่สุด บริหารข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด นั่นละคือผู้นำในโลกยุคดิจิทัล ในส่วนขององค์กรเองผู้นำควรมีทักษะในการเสาะหาข้อมูล รวมถึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์ให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงานและธุรกิจให้มากที่สุด เพราะหากผู้นำที่ขาดทักษะในการคิดวิเคราะห์ที่ดี ถึงแม้จะได้ข้อมูลที่ยอดเยี่ยมมาขนาดไหน หากนำไปใช้ประโยชน์ไม่เป็นก็สูญเปล่าได้เช่นกัน

3) รับฟังความคิดเห็นผู้อื่นอย่างเปิดใจ

ในด้านของการทำงานนั้นความคิดเห็นถือเป็นข้อมูลหนึ่งที่สำคัญเช่นกัน ผู้นำควรเป็นคนไม่มีอีโก้ รับฟังความคิดเห็นทุกคนอย่างเท่าเทียมกันและเปิดใจกับทุกความคิดเห็น การตั้งใจฟังความคิดเห็นอย่างแท้จริงนอกจากจะเป็นการให้เกียรติผู้ฟังซึ่งเป็นลูกน้องแล้ว ยังทำให้ลูกน้องกล้าที่จะแชร์ข้อมูลในรูปแบบใดแบบใดที่ไม่กลัวที่จะโดนดูถูกในเรื่องความรู้หรือการเสนอแนวความคิดที่ไม่ดี ซึ่งบางครั้งอาจทำให้เราได้ข้อมูลที่ยอดเยี่ยมได้เช่นกัน การรับฟังความคิดเห็นนั้นยังรวมไปถึงเรื่องอื่น ๆ ตลอดจนถึงเรื่องส่วนตัวที่ไม่

เกี่ยวกับงานด้วย ซึ่งจะช่วยสร้างความสัมพันธ์กับลูกน้องที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี ตลอดจนสามารถแนะนำสิ่งที่ดีให้กับลูกน้องของตนนำไปปฏิบัติ ถือเป็นกัลยาณมิตรที่ดี และส่งเสริมให้องค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

4) เป็นที่ปรึกษาที่ดี

การเป็นที่ปรึกษาที่ดีจะช่วยให้ช่วยเพิ่มศักยภาพในการเป็นผู้นำที่ดีขึ้นได้ ที่ปรึกษาที่ดีในที่นี้รวมทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ทุกวันนี้คนเราต่างมีปัญหาไปจนถึงความเครียดมากมาย และบางครั้งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานได้ การเป็นที่ปรึกษาที่ดีให้กับลูกน้องนั้นจะช่วยลดความเครียด ตลอดจนช่วยแก้ปัญหาให้กับลูกน้องได้ ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพด้วย คุณสมบัติของการเป็นที่ปรึกษาที่ดีอีกอย่างคือการรู้จักสังเกตและใส่ใจ สังเกตเห็นความผิดปกติของงานและพฤติกรรม ซึ่งบางครั้งลูกน้องอาจไม่รู้ตัวหรือไม่กล้าที่จะมาปรึกษา ผู้นำที่เห็นตรงจุดนี้ได้ไว้ก็อาจช่วยแก้ปัญหาได้ทันที่เช่นกัน

5) เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงศักยภาพและส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้า

การควบคุมลูกน้องสมัยก่อนจะต้องทำให้ลูกน้องอยู่ใต้อำนาจการบริหารงาน แต่สำหรับผู้นำยุคใหม่ควรส่งเสริมให้ลูกน้องได้มีโอกาสแสดงศักยภาพของตน เพราะคนในยุคนี้ต่างก็มีความสามารถมากมาย เพียงแต่หากมีการหยิบยื่นโอกาสที่ดีให้ เขาก็พร้อมจะใช้โอกาสในการแสดงศักยภาพที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ รวมถึงรู้จักการส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้า โดยเฉพาะการก้าวหน้าในอาชีพการงาน ซึ่งจะช่วยให้ลูกน้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนและรู้สึกพัฒนาตนเอง ใช้ศักยภาพให้เกิดประสิทธิภาพได้สูงสุด

6) หาความรู้ใหม่อยู่เสมอและถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ที่ช่วยพัฒนาศักยภาพ

เทคนิคพัฒนาศักยภาพการทำงานให้กับลูกน้องของตนคือการรู้จักอัปเดตความรู้ที่เหมาะสมให้กับลูกน้องอย่างสม่ำเสมอ หลายองค์กรมีระบบการนำเสนอข้อมูลตลอดจนประสบการณ์ในรูปแบบนี้ หลายองค์กรอาจไม่มีแต่ผู้นำแต่ละคนสามารถสร้างระบบขึ้นเองได้ อาจเป็นการมอบหมายให้ทุกคนหาความรู้มาถ่ายทอดกัน หรือหัวหน้างานถ่ายทอดความรู้ให้กับลูกน้อง เพื่อพัฒนาศักยภาพซึ่งกันและกันได้ด้วย บางองค์กรอาจให้หัวหน้ามีสิทธิ์ในการหาคอร์สหรือหลักสูตรต่าง ๆ มาให้ลูกน้องได้พัฒนาตนเอง หรือบางองค์กรอาจไม่มีตรงส่วนนี้ หัวหน้างานสามารถแนะนำลูกน้องให้หาวิธีพัฒนาตนเองได้เช่นกัน คอร์สส่งเสริมศักยภาพนี้เป็นได้ทั้งที่มีประโยชน์ต่อการทำงานโดยตรง หรือเป็นคอร์สลักษณะอื่น ๆ ที่พนักงานจะได้ประโยชน์ที่เหมาะสมกับตน

7) พัฒนาการทำงานระบบทีมให้มีประสิทธิภาพ

การทำงานระบบทีมในยุคดิจิทัลอาจไม่ใช่แค่การสร้างสัมพันธ์ร่วมกัน การเชื่อมสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือแม้กระทั่งการทำงานร่วมกันให้ได้เท่านั้นแล้ว ยุคดิจิทัลนี้อาจนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสร้างความสัมพันธ์ตลอดจนเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานระบบทีมให้ดียิ่งขึ้นได้ อย่างเช่น การนำแอปพลิเคชันที่มีประโยชน์ต่อระบบการสั่งงานและพูดคุยกันมาใช้ในการทำงาน การหาเทคโนโลยีใหม่ ๆ

ที่เข้ามาช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประหยัดเวลาในการทำงานขึ้น หรือการหาระบบคำนวณโดยคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อลดความผิดพลาดจากมนุษย์ เป็นต้น เพื่อให้ทุกคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำงานระบบที่มิดได้อย่างคล่องตัวยิ่งขึ้นด้วย และสร้างผลงานให้ทีมได้อย่างประสบความสำเร็จ

8) สื่อสารได้หลากหลายภาษา

เมื่อโลกไร้พรมแดนมากขึ้นเท่าไร องค์กรต่าง ๆ ยิ่งติดต่อกันข้ามเชื้อชาติ ข้ามภาษา ข้ามวัฒนธรรมมากขึ้น ผู้นำที่รู้หลายภาษาในยุคนี้จึงย่อมได้เปรียบ การพัฒนาศักยภาพภาษาในยุคปัจจุบันจึงมีความจำเป็นสำหรับผู้นำ ในการติดต่อสื่อสารการทำงาน ตลอดจนหาแหล่งความรู้ต่าง ๆ ทั่วโลกได้เพิ่มขึ้นอีกด้วย นอกจากนี้หาผู้นำมีความสามารถหลากหลายภาษา องค์กรย่อมสามารถจ้างงานลูกน้องที่เป็นเชื้อชาติอื่น พูดภาษาอื่น แต่มีศักยภาพในการทำงาน เข้ามาทำงานกับองค์กรได้ด้วย ทำให้การทำงานเป็นระดับสากลขึ้นได้ และสร้างศักยภาพให้กับองค์กรในที่สุด

9) มีทักษะในการแก้ไขปัญหา

การทำงานในทุกวันนี้มีปัญหาเกิดขึ้นมากมายและมีอยู่ทุกวัน การมีทักษะการแก้ไขปัญหาที่ดีจะทำให้องค์กรสามารถก้าวข้ามผ่านปัญหาไปได้ไว และทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้นำในยุคดิจิทัลควรมีทักษะในการแก้ไขปัญหาที่ไม่ใช่แต่เรื่องคนเท่านั้นแต่เรื่องเทคโนโลยีก็มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ต้องเข้าใจเทคโนโลยี และเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาให้เป็น หรือหากเทคโนโลยีแก้ไขไม่ได้จริง ๆ ต้องมีไหวพริบในการหาวิธีทางอื่นในการแก้ปัญหาแทน เพราะองค์กรที่จัดการปัญหาได้ไวนั้นย่อมสามารถพัฒนาไปได้ก้าวไกลและไวกว่า

เมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล ผู้นำต้องก้าวหน้าตาม และปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับการทำงานในยุคนี้ให้ได้ ผู้นำที่ดีนั้นจะสามารถนำพาองค์กรไปได้อย่างถูกต้องทิศทาง และสร้างให้องค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็สามารถนำพาลูกน้องไปได้อย่างถูกต้องทิศทางเช่นกัน และบริหารจัดการการทำงาน ตลอดจนด้านอื่น ๆ ให้ลูกน้องทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัลนี้ ตลอดจนส่งเสริมให้คนเหล่านั้นพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เหมาะกับโลกที่เปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน ทักษะการมนุษย์ถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับทุกองค์กร และการพัฒนาให้ทุกคนมีศักยภาพก็ย่อมได้รับประโยชน์กันทุกฝ่าย ซึ่งหัวใจสำคัญที่เป็นตัวกลางที่จะทำให้ทุกอย่างเชื่อมกันได้อย่างลงตัวที่สุดคือผู้นำนั่นเอง

1.6.2 หน้าที่ของผู้บริหาร/ผู้จัดการในแต่ละระดับ

ผู้บริหาร/ผู้จัดการในแต่ละองค์กรนั้นมีอำนาจและความรับผิดชอบที่แตกต่างกันไป สามารถแบ่งระดับของผู้บริหาร/ผู้จัดการออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ (Heinz Wehrich & Harold Koontz, 1993: 6)

1) ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่รับผิดชอบต่องานในองค์กรทั้งหมด เช่น การตัดสินใจ การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ พันธกิจ และการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งผู้บริหารสูงสุดขององค์กรภาครัฐ เช่น ปลัดกระทรวง อธิบดี และรองอธิบดี เป็นต้น

2) ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้ทำหน้าที่ในการประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับต้น เพื่อการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้ยังรับผิดชอบต่อการกำหนดนโยบายของแต่ละฝ่าย การวางแผนในระยะกลาง การมอบหมายงาน ประสานงานและการตรวจสอบหรือควบคุมให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ ซึ่งตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางขององค์การของรัฐ เช่น ผู้อำนวยการกองงานต่างๆ

3) ผู้บริหารระดับต้นหรือระดับปฏิบัติการ เป็นผู้ที่มีหน้าที่มอบหมายงาน ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานในแผนกที่รับผิดชอบ เช่น หัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย เป็นต้น

จากการอธิบายถึงหน้าที่ของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ นี้ สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้บริหารในแต่ละระดับมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกันไป กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงจะมีหน้าที่หลักในการกำหนดนโยบายและการวางแผน ส่วนผู้บริหารระดับกลางจะรับผิดชอบในการติดต่อประสานงาน และผู้บริหารระดับต้น จะรับผิดชอบเกี่ยวกับการมอบหมายงาน การควบคุมและการตรวจสอบการทำงานของบุคลากรที่อยู่ในแผนกเท่านั้น

1.6.3 ภารกิจของผู้บริหาร หรือ ผู้จัดการ

ภารกิจของผู้บริหารหรือผู้จัดการในทัศนะของ Certo, S.C. and Certo, S.T. ได้เสนอว่า จะต้องประกอบด้วย 4 องค์ประกอบดังต่อไปนี้ (อ้างจาก วรรษยา ศิริวัฒน์, 2554: 10)

1) การวางแผน (Planning) หมายถึง การเลือกวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ หรือเป็นการกำหนดแนวทางการทำงานว่า จะทำอะไร และจะทำเมื่อใด หรือกล่าวโดยสรุปคือ การวางแผนเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จในอนาคตทั้งระยะสั้น (Short Term) และระยะยาว (Long Term)

2) การจัดองค์การ (Organization) เป็นการมอบหมายงานให้บุคลากรในองค์การนำไปปฏิบัติ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

3) การมีอิทธิพล (Influencing) เป็นความสามารถในการจูงใจ (Motivation) การเป็นผู้นำ (Leading) การสั่งการ (Directing) ของผู้บริหาร เพื่อให้บุคลากรในองค์การทำงานให้สำเร็จ

4) การควบคุม (Controlling) เป็นหน้าที่หลักทางการจัดการของผู้บริหาร ซึ่งการควบคุมนี้จะสามารถแบ่งย่อยได้ 3 ขั้นตอนดังนี้

4.1) การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในองค์การเพื่อนำมากำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน

4.2) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้

4.3) นำผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติงาน มาพิจารณาว่าองค์การควรจะปรับมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างไร

1.6.4 ทักษะของผู้บริหารแต่ละระดับขององค์การ

เนื่องจากหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารในแต่ละระดับมีความแตกต่างกัน ดังนั้น ทักษะหรือความสามารถของผู้บริหารแต่ละระดับควรแตกต่างกันด้วย โดยจำแนกทักษะของผู้บริหารในเริ่มแรกออกเป็น 3 อย่าง และภายหลังได้เพิ่มเติมอีก 1 อย่าง ดังนี้ (Heinz Wehrich and Harold Koontz, 1993: 6-7)

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) คือ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในกิจกรรมที่เกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ การดำเนินงาน (Procedures) ดังนั้น จึงเป็นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือ (Tools) และเทคนิคเฉพาะ (Specific techniques) เช่น ความสามารถทางด้านวิศวกรรมคอมพิวเตอร์และระบบบัญชีซึ่งทักษะทางด้านนี้จำเป็นมากในการจัดการของผู้บริหารในระดับต้น (Supervisory level) ซึ่งเน้นการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคล เป็นความพยายามในความร่วมมือของทีมงาน (Team work) ซึ่งทักษะเหล่านี้จะเป็นทักษะทางการสื่อสารกับบุคคลในองค์การดังนั้นจึงมีความจำเป็นมากต่อการจัดการในระดับกลาง (Middle management)

3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual skill) คือ ความสามารถในการมองภาพรวม (Big picture) เพื่อที่จะเข้าใจองค์ประกอบต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การซึ่งเป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับสูง (Top management) จำเป็นต้องมีทักษะด้านความคิด

4. ทักษะด้านการออกแบบ (Design skills) คือ ความสามารถในการแก้ปัญหา ในวิถีทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ โดยเฉพาะในระดับสูงขององค์การ

1.7 บทสรุป

องค์การและการจัดการมีความสำคัญทุกคนเนื่องจากทุกคนเกิดมาต้องมีความเกี่ยวข้องกับองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำการศึกษาเรียนรู้ เกี่ยวกับองค์การ ทั้งองค์การของเอกชนและองค์การภาครัฐ ซึ่งความหมายขององค์การนั้นสามารถกล่าวสรุปได้ว่าเป็นที่รวมของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีปฏิสัมพันธ์หรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งเกี่ยวข้องกันและกัน ทำงานร่วมกันของคนในองค์การตามที่ระบุไว้ในโครงสร้าง มีวัตถุประสงค์ส่วนตัวอันเป็นเหตุจูงใจในการทำงาน และคาดหวังว่าความร่วมมือกันจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัวได้ และมีปฏิสัมพันธ์กันในส่วนต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายขององค์การ นำไปสู่ผลผลิตขององค์การในที่สุด นอกจากนี้ การทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารและผู้นำจะต้องใช้ความสามารถที่เป็นทั้งศาสตร์ (Science) และศิลปะ (Art) แต่อย่างไรก็ตาม หน้าที่ทางการบริหาร

สามารถสรุปได้ 4 อย่างคือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ส่วนการจัดการเพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น องค์การจะต้องสร้างความได้เปรียบในด้านต่างๆ อาทิ ความได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost Competitiveness) คุณภาพ (Quality) นวัตกรรมใหม่ (Innovation) และ ความเร็ว (Speed) เป็นต้น

1.8 คำถามทบทวน

1. ให้อธิบายความหมายและความสำคัญขององค์การ
2. ให้อธิบายวิธีการดำเนินงาน PAMS-POSDCoRB
3. ให้อธิบายความแตกต่างขององค์การภาครัฐและภาคเอกชน
4. ให้อธิบายลักษณะและความหมายของการจัดการ
5. ให้อธิบายหน้าที่ของผู้บริหาร/ผู้จัดการในแต่ละระดับ

1.9 เอกสารอ้างอิงประจำบท

- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ ฉัตรยาพร เสมอใจ. (2547). *การจัดการ (Management)*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- นันทินา หาสุหนี่. (2558). *การจัดการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาองค์การสำหรับภาครัฐและภาคเอกชน*. กรุงเทพฯ : โครงการปรัชญาดุสิตบัณฑิตการศึกษารับการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2556). *การจัดการสมัยใหม่ (Modern Management)*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). *กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- พัชลีรี ชมพุดำ. (2552). *องค์การและการจัดการ (Organization and Management)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2544). *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรษยา ศิริวัฒน์. (2554). *การบริหารร่วมสมัย (Contemporary Administration)*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วันชัย มีชาติ. (2555). *การบริหารองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2550). *การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาของหน่วยงานภาครัฐ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2555). *สัมมนาการบริหารองค์การในภาครัฐ (Seminar on Organization Administration)*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.

สนธิ์ บางยี่ขัน. (2544). *การวิเคราะห์องค์การ:องค์การและการจัดการ (Organization Analysis: Organizational and Management)*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สมคิด บางโม. (2555). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์.

Barnard, C. I. (1970). *The Function of Executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University.

Crosby, P. B. (1988). *The eternally successful organization*. New York: McGraw-Hill.

Hicks, H. G., 1977). *The Management of Organization: A Systems and Human Resources Approach*. New York: McGraw-Hill .

Terry, G. R. (1972). *Principle of Management*. London: Pittman.

Urwick, L. (1937). *The function of Administration*. The Science of Administration. New York: Institute of public Administration. 115-130.

Williams, C. (2007). *Management*. 4th ed. Mason, OH: Thomson Higher Education.

Wehrich, H., and Koontz, H. (1994). *Management: A Global perspective*. Singapore: McGraw-Hill.