

# การจัดการองค์การ

โดย  
รองศาสตราจารย์ ดร.กริช สืบสนธิ์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

เอกสารอ่านเพิ่มเติมประกอบรายวิชา  
204315 การจัดการศูนย์สารสนเทศ

## คำนำ

รายวิชา 204315 การจัดการศูนย์สารสนเทศ มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับหลักการจัดการ การวางแผน การกำหนดนโยบาย การจัดการบุคลากร การเงิน อาคาร ครุภัณฑ์ การจัดการ ความเปลี่ยนแปลง การสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ การจัดทำเอกสารและระบบสารสนเทศ เพื่อช่วยการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ การประกันคุณภาพ การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน

การจัดการเป็นวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การบังคับบัญชา การจัดหาบุคลากร การควบคุมงาน การชี้แนะและติดตามผลการปฏิบัติงาน

การสื่อสารกล่าวได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้การจัดการประสบความสำเร็จ ส่วนสถิติข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับการดำเนินงานควรจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยวัดผลการปฏิบัติงาน ช่วยการวางแผนและการตัดสินใจ

องค์กรมีหลากหลายประเภท ทุกองค์กรต้องอาศัยการจัดการเพื่อให้ภารกิจและเป้าหมาย บรรลุผลสำเร็จ ศูนย์สารสนเทศซึ่งเป็นองค์การบริการที่ไม่หวังผลกำไรก็เช่นกัน ดังนั้นหลักการจัดการต่าง ๆ อันเป็นศาสตร์พื้นฐานสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับทุกองค์กร

ในขณะเดียวกันองค์การบางประเภทที่มีความเฉพาะ อาจต้องเพิ่มเติมการจัดการเฉพาะเรื่อง ในกรณีของศูนย์สารสนเทศ การจัดการความเปลี่ยนแปลง การจัดการพื้นที่ในอาคาร การจัดการคุณภาพบริการ เป็นหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องอย่างยิ่ง

หนังสือการจัดการองค์การเล่มนี้จึงเหมาะที่จะเป็นหนังสืออ่านประกอบสำหรับรายวิชานี้ เพื่อให้ นักศึกษาได้ศึกษาและทบทวนหลักการจัดการอันเป็นศาสตร์พื้นฐานด้วยตนเอง

ประภาวดี สืบสนธิ์

# สารบัญ

	หน้า
บทนำ	ก
<b>บทที่ 1 ลักษณะของการจัดการ</b>	
ความหมายของการจัดการ	1
หน้าที่ของการจัดการ 4 ประการ	2
การวางแผน	2
การจัดระบบ	3
การนำ	3
การควบคุม	4
ผลงานขององค์กร	5
ประเภทของการจัดการ	6
ความแตกต่างของการจัดการในแนวตั้ง	6
ความแตกต่างของการจัดการในแนวนอน	8
ทักษะการจัดการ	8
ทักษะด้านวิสัยทัศน์	9
ทักษะด้านมนุษย์	9
ทักษะด้านเทคนิค	9
จุดเปลี่ยน	10
บทบาทของผู้จัดการ	10
บทบาทระหว่างบุคคล	10
บทบาททำงานข้อมูลข่าวสาร	10
บทบาทการตัดสินใจ	11
ธุรกิจขนาดเล็ก	11
<b>บทที่ 2 การวางแผน</b>	
ความสำคัญของเป้าหมายและแผน	13
เป้าหมายในองค์กร	13
ภารกิจขององค์กร	14
ประเภทของเป้าหมาย	14
เป้าหมายกลยุทธ์	14
วัตถุประสงค์สำคัญที่ต้องบรรลุ	14

	หน้า
วัตถุประสงค์ปฏิบัติการ	15
ลำดับชั้นของวัตถุประสงค์	15
เกณฑ์ของเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ	15
ลักษณะของเป้าหมาย	16
พฤติกรรมในการกำหนดเป้าหมาย	16
การกำหนดแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	17
แผนกลยุทธ์	17
แผนสำคัญที่ต้องบรรลุ	18
แผนปฏิบัติการ	18
แผนใช้ครั้งเดียว	18
แผนคงที่	19
แผนปรับรับสถานการณ์	20
ขั้นตอนการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ	20
การวางแผนเวลา	21
ความรับผิดชอบขององค์กรในการวางแผน	22
อุปสรรคของการวางแผน	24
<b>บทที่ 3 การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ</b>	
การจัดระบบ โครงสร้างแนวตั้ง	26
ลักษณะสำคัญของโครงสร้างแนวตั้ง	27
การจัดแผนงาน	31
การจัดแผนงานตามหน้าที่งาน	31
การจัดตามฝ่ายงาน	33
การจัดแผนกตามหน้าที่และฝ่ายงาน (ตารางเมตริก)	35
การจัดแบบทีมงาน	36
การจัดแบบข่ายงาน	38
<b>บทที่ 4 การควบคุม</b>	
ความสำคัญของการควบคุม	41
ขั้นตอนในการควบคุม	41
การควบคุมและการวางแผนกลยุทธ์	43
ช่วงเวลาในการควบคุม	44
จุดที่ควรควบคุม	44
การควบคุมล่วงหน้า	44
การควบคุมระหว่างปฏิบัติงาน	44

	หน้า
การควบคุมภายหลัง	44
สาระสำคัญของการควบคุม	45
วัฒนธรรมองค์การและการควบคุม	45
การควบคุมแบบราชการ	45
การควบคุมแบบครอบครัว	46
เปรียบเทียบวิธีการควบคุมแบบราชการและแบบครอบครัว	47
การควบคุมคุณภาพโดยรวม	48
กลุ่มควบคุมคุณภาพ	49
องค์ประกอบที่มีผลต่อกลุ่มคุณภาพ	51
การควบคุมคุณภาพโดยสถิติ	52
การควบคุมที่มีประสิทธิภาพ	53
<b>บทที่ 5 ความเป็นผู้นำ : พฤติกรรมและบทบาทของผู้จัดการ</b>	
ลักษณะของความเป็นผู้นำ	55
ที่มาของอิทธิพลของผู้นำ	55
การใช้อำนาจ	56
ลักษณะของผู้นำ	56
ผู้นำแบบรวมอำนาจและผู้นำแบบกระจายอำนาจ	57
พฤติกรรมสองมิติ	58
งานวิจัยของมหาวิทยาลัย โอไฮโอ โอ	58
งานวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน	59
ตาราง Managerial grid	59
พฤติกรรมสัมพันธ์	60
ทฤษฎีผู้นำของ Fiedler	60
ทฤษฎีสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard	63
ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย	64
สิ่งทดแทนความเป็นผู้นำ	67
ผู้นำที่เป็นแรงบันดาลใจ	68
การนำและการจัดการ	68
ผู้นำบันดาลใจ	68
ระดับของความเป็นผู้นำ	69

	หน้า
<b>บทที่ 6 การจัดการทรัพยากรมนุษย์</b>	
เป้าหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์	71
อิทธิพลของสภาพแวดล้อมต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์	72
กลยุทธ์การแข่งขัน	72
กฎหมายแรงงาน	72
แนวโน้มในสังคม	72
การดึงดูดแรงงานที่มีประสิทธิภาพ	74
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	74
การรับสมัคร	75
การคัดเลือก	75
การพัฒนาแรงงานที่มีประสิทธิภาพ	78
การอบรมและพัฒนา	78
การประเมินผลงาน	79
การรักษาแรงงานที่มีประสิทธิภาพ	81
การจ่ายค่าตอบแทน	82
โครงสร้างค่าแรงและเงินเดือน	82
ผลประโยชน์	83
การออกจากงาน	83
<b>บทที่ 7 ทีมงาน</b>	
การทำงานเป็นทีม	85
ทีมงานคืออะไร	85
แบบจำลองประสิทธิผลของทีมงาน	85
ประเภทของทีมงาน	86
ทีมทางการ	86
ทีมที่บุคลากรมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง	87
ลักษณะของทีมงาน	88
ขนาด	88
บทบาทของสมาชิก	88
กระบวนการทีมงาน	90
การพัฒนาทีม	90
การรวมเป็นทีม	91
บรรทัดฐานของทีม	92
การจัดการความขัดแย้งของทีมงาน	92

	หน้า
สาเหตุของความขัดแย้ง	92
การแก้ไขความขัดแย้ง	93
ผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายของทีมงาน	93
ประโยชน์ของทีมงาน	94
ค่าใช้จ่ายของทีมงาน	94
<b>บทที่ 8 แรงกระตุ้น</b>	
แนวคิดเกี่ยวกับแรงกระตุ้น	95
แนวคิดเก่า	96
แนวคิดมนุษยสัมพันธ์	96
แนวคิดทรัพยากรมนุษย์	96
แนวคิดปัจจุบัน	96
กลุ่มทฤษฎีเนื้อหาเกี่ยวกับแรงกระตุ้น	96
ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น	97
ทฤษฎี ERG	97
ทฤษฎีสององค์ประกอบ	98
ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหา	99
กลุ่มทฤษฎีกระบวนการแรงกระตุ้น	100
ทฤษฎีความเสมอภาค	100
ทฤษฎีความคาดหวัง	101
ทฤษฎีการเสริมแรง	102
เครื่องมือเสริมแรง	102
การใช้การเสริมแรง	103
การออกแบบงานเพื่อสร้างแรงกระตุ้น	104
แบบจำลองลักษณะงาน	105
การประยุกต์ทฤษฎีแรงกระตุ้น	107
<b>บทที่ 9 การตัดสินใจ</b>	
ประเภทของการตัดสินใจและปัญหา	109
การตัดสินใจที่รู้ล่วงหน้าและไม่รู้ล่วงหน้า	109
ความแน่นอน ความเสี่ยง ความไม่แน่นอน ความคลุมเครือ	110
แบบจำลองการตัดสินใจ	111
แบบจำลองคลาสสิก	111
แบบจำลองการบริหาร	112
ขั้นตอนการตัดสินใจ	113

	หน้า
การตัดสินใจเป็นกลุ่ม	114
แบบจำลอง Vroom-Yetton	115
รูปแบบของการตัดสินใจกลุ่ม	118
การเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ	119
<b>บทที่ 10 ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ</b>	
สารสนเทศและการจัดการ	121
ข้อมูล-สารสนเทศ	121
ลักษณะของสารสนเทศที่มีประโยชน์	121
ระบบสารสนเทศ	122
ระบบสารสนเทศและลำดับขั้นการจัดการ	123
ระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน	124
ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ	124
ระบบสารสนเทศเพื่อตัดสินใจ	124
เทคโนโลยีสารสนเทศ	125
ระบบสนับสนุนการตัดสินใจกลุ่ม	126
ปัญหาประคิษฐ์	126
ข่ายงาน	126
กลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	127
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการควบคุม	127
กลยุทธ์การแข่งขัน	128
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	128
อุปสรรคในการใช้งาน	128
เทคนิคการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	129
การปรับสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้	130
เทคนิคอื่น ๆ	
<b>รายการอ้างอิง</b>	<b>131</b>



## สารบัญญภาพ

ภาพที่	1	2	หน้า
	1	กระบวนการการจัดการ	2
	2	ระดับการจัดการในแผนผังลำดับชั้นองค์กร	6
	3	เวลาที่ใช้ในงานจัดการจำแนกตามระดับ	7
	4	ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านวิสัยทัศน์ ด้านมนุษย์ และด้านเทคนิคจำแนกตามระดับ	8
	5	ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายและแผน	12
	6	การวางแผนเวลา	22
	7	การวางแผนโดยรวมที่ศูนย์กลาง	23
	8	การวางแผนโดยการกระจาย	23
	9	แผนภูมิองค์กรบริษัทสิ่งทอ	26
	10	โครงสร้างแบบสูง (แบบเก่า)	30
	11	โครงสร้างแบบราบ (แบบใหม่)	30
	12	การจัดแผนกตามหน้าที่งานและ การจัดแผนกตามหน้าที่งานของสายการบิน	32
	13	เปรียบเทียบการจัดแผนกตามหน้าที่งานและการจัดตามฝ่ายงาน	33
	14	โครงสร้างการบังคับบัญชาสองทาง	35
	15	การจัดแบบทีมงาน	37
	16	การจัดแบบข่ายงาน	38
	17	ขั้นตอนในการควบคุม	42
	18	ความสัมพันธ์ของการควบคุมและการวางแผนกลยุทธ์	43
	19	กระบวนการกลุ่มควบคุมคุณภาพ	50
	20	เส้นตรงความเป็นผู้นำ	58
	21	Managerial grid	59
	22	การจำแนกสถานการณ์ความเป็นผู้นำ	61
	23	สไตล์ผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ	62
	24	ทฤษฎีสถานการณ์และความเป็นผู้นำ	63
	25	บทบาทผู้นำแบบจำลองเส้นทาง-เป้าหมาย	64
	26	สถานการณ์เส้นทาง-เป้าหมาย และพฤติกรรมผู้นำที่ควรปฏิบัติ	66
	27	สิ่งทดแทนหรือสิ่งลดความเป็นผู้นำ	67
	28	ระดับของความเป็นผู้นำ	69
	29	เป้าหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์	71

	หน้า
30 การพึ่งพากันของกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ขององค์กร	72
31 การดึงดูดแรงงานที่มีประสิทธิภาพ	74
32 ตัวอย่างมาตรวัดเพื่อหยุดพฤติกรรม	80
33 แบบจำลองประสิทธิผลของทีมงาน	85
34 ทีมแนวตั้งและทีมแนวนอน	86
35 บทบาทของสมาชิกทีมงาน	89
36 แบบจำลองแรงกระตุ้น	95
37 ทฤษฎีสององค์ประกอบ	98
38 องค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวัง	101
39 แบบจำลองลักษณะงาน	105
40 สถานการณ์ที่มีผลต่อความล้มเหลวในการตัดสินใจ	110
41 ขั้นตอนการตัดสินใจ	115
42 สไตล์การตัดสินใจ 5 แบบ	116
43 การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	117
44 สารสนเทศการจัดการ	122
45 ความต้องการสารสนเทศตามระดับการจัดการ	123
46 แหล่งสารสนเทศและระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ	125
47 พัฒนาการของการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการจัดการ	125

## บทที่ 1

### ลักษณะของการจัดการ

#### ความหมายของการจัดการ

ผู้จัดการชั้นยอดอย่าง Lee Iacocca\*, General Creech\*\* และ Kelly Johnson\*\*\* มีลักษณะบางอย่างร่วมกัน นั่นคือ ทำงานได้สำเร็จเพราะมีองค์การและการจัดการรองรับ นักวิชาการด้านการจัดการ Mary Parker Follett (Stoner and Freeman, 1989) อธิบายการจัดการว่าเป็น "ศิลปะที่จะทำงานให้สำเร็จโดยการใช้คน" Peter Drucker (1974) นักทฤษฎีการจัดการ อธิบายว่า ผู้จัดการคือผู้ที่ให้แนวทางแก่องค์การ เป็นผู้นำและตัดสินใจว่าจะใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ดังนั้น สิ่งที่ผู้จัดการทำคือ ทำให้งานลุล่วงโดยใช้คนและทรัพยากรอื่น ๆ พร้อมกับคอยชี้แนวทาง และเป็นผู้นำ หน้าที่เหล่านี้เป็นหน้าที่ของผู้จัดการทุกระดับ การจัดการถือได้ว่าเป็นเรื่องสากล เพราะเป็นการใช้ทรัพยากรขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย และได้ผลงานระดับสูงในองค์การทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์การที่แสวงหาผลกำไรหรือองค์การการกุศล ดังนั้น ความหมายของการจัดการ คือ

**การทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล**

**โดยการวางแผน การจัด การนำ และการควบคุมทรัพยากรขององค์การ**

คำจำกัดความนี้มีแนวคิดสำคัญ 2 ประการ

1) การจัดการมีหน้าที่ 4 ประการ คือ

การวางแผน (planning)

การจัดระบบ (organizing)

การนำ (leading) และ

การควบคุม (controlling)

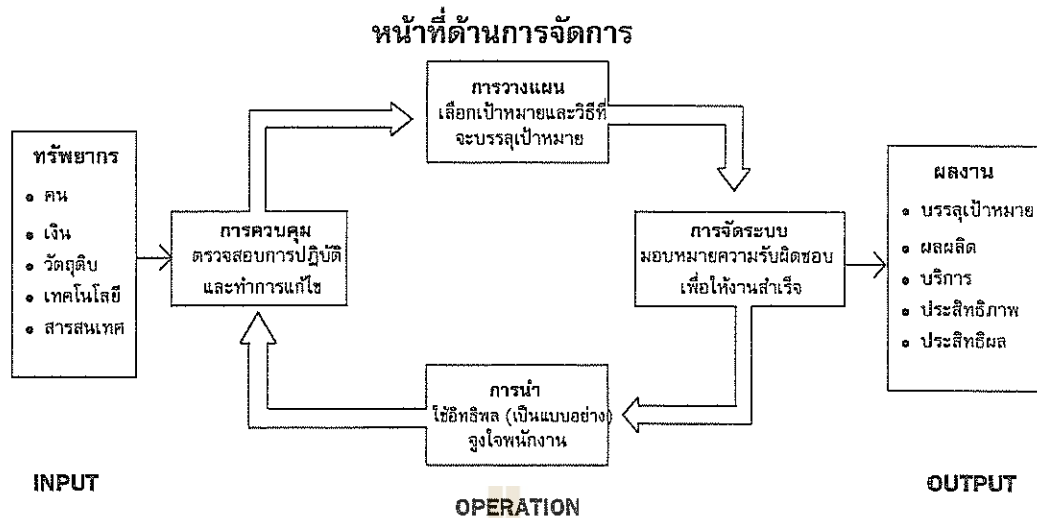
2) การบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แม้ว่านักทฤษฎีการจัดการบางคนจะเพิ่มหน้าที่อื่น ๆ เช่น การจัดหาบุคลากร การสื่อสาร หรือการตัดสินใจ หน้าที่เหล่านี้ปลีกย่อย สามารถรวมอยู่ในหน้าที่ 4 ประการที่กล่าวมาแล้ว และจะกล่าวโดยละเอียดต่อไป

---

\*Lee Iacocca มีผลงานเป็นเลิศ ช่วยให้บริษัทผลิตรถยนต์ Chrysler ไม่ล้มละลาย โดยการลดค่าใช้จ่ายภายในบริษัท พัฒนาผลผลิตใหม่ ๆ จนได้รับการยอมรับจากผู้นำสหภาพและรัฐบาล

\*\*General William Creech มีส่วนช่วย Tactical Air Command ของกองทัพอากาศสหรัฐฯ เมื่อเขาเปลี่ยนจำนวนเที่ยวบินต่อเครื่องของฝูงบินยุทธวิธีที่ลดเหลือร้อยละ 7.8 ต่อปี ในหนึ่งปีที่เขาเป็นผู้บัญชาการ TAC อัตราเที่ยวบินเพิ่มขึ้นร้อยละ 11.2 และเพิ่มขึ้นตลอด 5 ปี โดยไม่มีการเพิ่มคนหรือทรัพยากรอื่นใด

\*\*\*Kelly Johnson บริษัท Lockheed ได้ช่วยโครงการดาวเทียมซึ่งล่าช้าและใช้งบประมาณมากกว่ากำหนด Johnson พบว่าผู้รับช่วงงานรายหนึ่งใช้ผู้ตรวจสอบถึง 1,271 ราย ในหนึ่งปีโครงการติดตั้งดาวเทียมคืนกลับตามกำหนด งานคืบหน้าถึง 98% และจำนวนผู้ตรวจสอบลดลงเหลือ 35 ราย



ภาพที่ 1 กระบวนการจัดการ

### หน้าที่ของการจัดการ 4 ประการ

#### การวางแผน

การวางแผนกำหนดว่าองค์กรต้องการเป็นเช่นใดในอนาคต และจะไปถึงจุดนั้นอย่างไร

*การวางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคต*

*และการตัดสินใจว่า ประกอบด้วยงานใด และจะใช้ทรัพยากรใดเพื่อบรรลุเป้าหมาย*

ผู้จัดการอาวุโสของบริษัทแว่นตาชั้นนำ ได้กำหนดแผนเฉพาะ : เพื่อครองตลาดคอนแทกเลนส์อย่างน้อย 50% ของทุกส่วนแบ่งทางการตลาด (ส่วนแบ่งทางการตลาด อาจหมายถึงกลุ่มอาชีพ เพศ วัย ฯลฯ) แม้ว่าจะต้องตัดราคาและลดผลกำไร

ผู้จัดการอาวุโสของธนาคารขนาดใหญ่ ตัดสินใจจะให้ธนาคารมีบริการที่มีคุณภาพเป็นอันดับหนึ่งของโลก ใช้ระบบแลกเปลี่ยนตราต่างประเทศที่ซับซ้อน และเริ่มระบบถ่ายโอนเงินอัตโนมัติ

การขาดการวางแผนหรือการวางแผนไม่ดี จะส่งผลกระทบต่องานขององค์กร เช่น ผู้จัดการอาวุโสของธนาคาร ถูกกล่าวหาว่าวางแผนไม่ดี เมื่อเขายืนยันว่า ธนาคาร ควรปล่อยเงินกู้เพิ่ม 10% ต่อปี และเพิ่มผลกำไรด้วยเช่นกัน การปล่อยเงินกู้รายใหม่ ๆ ทำให้คุณภาพการปล่อยเงินกู้ของธนาคารค่อย ๆ ลดลง ขณะที่การเร่งทำกำไร ทำให้เขาต้องเลื่อนการลงทุนจัดซื้อคอมพิวเตอร์ ระบบการควบคุมของธนาคารต้องประหยัดลดเงินเดือนบุคลากรลง สาขาไม่ได้รับการปรับปรุงจากการขาดแผนงานอย่างละเอียดว่าจะเติบโตไปในทิศทางใด และความต้องการมีประสิทธิภาพในหลาย ๆ เรื่องทำให้การปล่อยเงินกู้ล้มเหลว และทำให้ขาดทุนมหาศาลในปีต่อ ๆ มา

รายละเอียดเกี่ยวกับการวางแผนดูได้ในบทที่ 2

## การจัดระบบ

การจัดระบบเป็นงานต่อจากการวางแผน สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรจะบรรลุแผนที่วางไว้ได้อย่างไร

**การจัดระบบเกี่ยวข้องกับกรมอบหมายงาน การจัดกลุ่มงานให้เป็นแผนก ๆ**

**และการจัดสรรทรัพยากรให้แผนกต่าง ๆ**

บริษัทขนาดใหญ่ไม่ว่าจะเป็นบริษัทผลิตสินค้า ห้างสรรพสินค้า บริษัทขายอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ ต่างต้องจัดระบบงานและองค์การกันใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับแผนที่เปลี่ยนแปลงไป บางบริษัทใช้การจัดระบบงานเพื่อลดจำนวนผู้ตรวจสอบผู้รับช่วงงาน (subcontractor) จาก 1,000 คน เหลือ 35 คน และยังคงรักษาวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานไว้ได้ ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ไฟฟ้า จัดแผนกสินค้าใหม่ประกอบด้วย “ทีมเสือ” จากฝ่ายการตลาด ฝ่ายออกแบบและวิศวกร การจัดองค์การใหม่ทำให้ลดเวลาการผลิตเครื่องวัดอุณหภูมิใหม่จาก 4 ปีเหลือ 12 เดือน

ในทำนองเดียวกัน การจัดระบบงานในองค์การไม่ดี ทำให้สายการบินบางแห่งล่มสลาย เช่น การที่สายการบินไม่มีสำนักงานและแผนกงานพอเพียงที่จะดูแลผู้โดยสารและเครื่องบินที่เปิดเที่ยวบินใหม่ในประเทศและต่างประเทศก่อนการขยายตัว บริษัทขาดโครงสร้างภายในที่แข็งแกร่ง ขาดการระดมบทบาทอย่างชัดเจนว่าต้องทำงานใดให้สำเร็จ โครงสร้างที่มีอยู่ประกอบด้วยบุคลากรแบบถูกขุนพลอยพยัก (yes men) ซึ่งเห็นคล้อยกับการตัดสินใจของผู้บริหารเสมอ

## การนำ

หน้าที่ของการจัดการประการที่ 3 คือ ชี้นำบุคลากร

**การนำ คือ การใช้อิทธิพล (การแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง การวางตัว ความมีเหตุผล**

**ฯลฯ) ชูใจบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ**

**การนำ หมายถึง การสื่อสารเป้าหมายไปยังบุคลากรทั้งองค์การ**

**และกระตุ้นให้บุคลากรปรารถนาที่จะปฏิบัติอย่างดีที่สุด**

**การนำเกี่ยวข้องกับการกระตุ้นทุกแผนก ทุกฝ่าย ตลอดจนทุก ๆ คน ให้ทำงานพร้อม ๆ กับผู้จัดการ** ผู้จัดการ เช่น Lee Iacocca เป็นผู้นำชั้นยอดสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ของตนไปทั้งองค์การและสร้างพลังในการปฏิบัติให้บุคลากรปฏิบัติได้ถูกต้อง General Creech เป็นผู้นำเมื่อเขาปรับปรุงวิธีการงูใจเจ้าหน้าที่เทคนิคที่ดูแลเครื่องบินที่อยู่ตามหน่วยบำรุงรักษากว่า 100 แห่ง (ในอดีต คนกลุ่มนี้ถูกทอดทิ้งเพราะคนไปสนใจเอาใจเฉพาะนักบิน) Creech จัดตั้งบอร์ดประกาศข่าวสารที่เห็นชัดไว้ติดรูปของหัวหน้าฝ่ายบำรุงรักษา ปรับปรุงสถานที่พัก จัดเครื่องอำนวยความสะดวก ริเริ่มให้มีการแข่งขันระหว่างหน่วยบำรุงรักษา จัดห้องไว้แสดงด้วยรางวัล ป้ายประกาศเกียรติคุณที่ได้รับมาจากการแข่งขัน แสดงออกถึงความเอาใจใส่ ห่วงใยของช่างเทคนิค

นายกเทศมนตรีเทศบาลแห่งหนึ่งใช้เทคนิคหลายประการกระตุ้นเจ้าหน้าที่ เช่นการส่งบันทึกการปฏิบัติงาน โดยตรง...เก็บขยะออกจากถนน...ทางเท้าชำรุดที่ถนน...รถจอดขวางทางทิ้งไว้ที่ถนน...หรือบันทึกฉบับหนึ่งเขียนว่า มีรถจอดเกะกะไปหมด...แต่ฉันไม่บอกกว่าที่ไหน ในอาทิตย์นั้นเจ้าหน้าที่ลากรถที่จอดผิดที่ได้เป็นร้อย ๆ คัน

ความเป็นผู้นำมีผลในทางลบเช่นกัน กรณีผู้บริหารของสายการบินขนาดใหญ่ ความเป็นผู้นำของเขาทำให้บุคลากรหมดกำลังใจ ผู้จัดการใหญ่นั่งเครื่องบินของบริษัท (ฟรี) ไปเยี่ยมภรรยาทุกสัปดาห์ และในเที่ยวบินหนึ่งพนักงานจัดอาหารมาเสิร์ฟโดยไม่ถามว่าเขาจะเลือกทานอะไร เขาอาละวาดทุบจานชามอาหารกระจายโดยรอบที่นั่งชั้นหนึ่ง หัวหน้าพนักงานเสิร์ฟเล่าว่า หลายครั้งที่เที่ยวที่พนักงานร้องไห้มาหาด้วยความกลัวโดนไล่ออกจากงาน จนเขาจะอาการกระทำของผู้บริหารต่อบุคลากรเช่นนี้ ภาพของผู้จัดการจอมโมโหบนเครื่องบินทำให้พนักงานเกิดความรู้สึก 2 ประการคือ ความกลัวและความเกลียด

โดยทั่วไป ความไม่พอใจของพนักงานจะทำให้แสดงพฤติกรรมทางลบต่อลูกค้าไม่ได้ เริ่มขาดความเอาใจใส่ลูกค้า ฯลฯ พฤติกรรมเหล่านี้ย่อมนำไปสู่ความไม่พอใจของลูกค้า ผลการสำรวจตลาดชี้ว่า ผู้ใช้บริการไม่ประทับใจไม่ศรัทธาสายการบินนี้ ถ้าปราศจากความเชื่อมั่นศรัทธาของลูกค้าซึ่งเป็นฐานสำคัญเสียแล้ว การจะขยายกิจการให้สำเร็จ และการมีผลงานเป็นเลิศย่อมเป็นไปได้ยาก

## การควบคุม

### การควบคุม หมายถึง

การติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร พิจารณาว่า

องค์การกำลังมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนด และทำการแก้ไขเมื่อจำเป็น

ผู้จัดการต้องมั่นใจว่า องค์การกำลังมุ่งสู่เป้าหมาย การควบคุมมักเกี่ยวข้องกับการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อแนะนำผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการและระบบการให้รางวัลเพื่อแสดงการยอมรับบุคลากรที่มีผลงานก้าวหน้าตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

บริษัทขายอาหารฟาสต์ฟู้ด ซึ่งมีสาขากว่า 1,200 แห่ง จะมีการวัดผลทุกสัปดาห์ โดยโทรศัพท์ถามลูกค้าถึงคุณภาพของบริการของแต่ละสาขา และรายงานผลต่อฝ่ายจัดการ การให้ความดีความชอบพนักงานทุกคนขึ้นอยู่กับผลครั้งนี้ จะมีการทบทวนระดับผลงานที่คาดหวังทุก 6 เดือน และจะกำหนดระดับผลงานสูงกว่าเดิมเล็กน้อยในอีก 6 เดือนข้างหน้า ระบบควบคุมจะคอยติดตามว่าพนักงานบรรลุเป้าหมายที่สูงกว่าเดิมหรือไม่

สาเหตุของความล้มเหลวขององค์การประการหนึ่งคือ ผู้จัดการไม่จริงจังกับการควบคุมหรือขาดข้อมูลการควบคุม ผู้บริหารระดับสูงบางคนไม่ยอมรับระบบควบคุม เพราะต้องการดูแลให้คำปรึกษาฝ่ายจัดการระดับกลางและล่างด้วยตนเอง (เขาพิจารณาเงินเดือนและโบนัสพนักงานกว่า 1,000 คน ด้วยตนเอง) แต่บริษัทเติบโตเกินกว่าที่เขาจะให้คำแนะนำดูแลเพียงคนเดียวได้ ผู้จัดการระดับกลางทั้งหลายต่างไม่ช่วยปกป้องความเสียหายและอุดรอยรั่วต่าง ๆ ยิ่งไปกว่านั้นอาจพบภายหลังว่าบางคนใช้เงินค่าเดินทางและค่ารับรองต่อปีจำนวนมาก การขาดการควบคุมทำให้องค์การดังกล่าวไม่สามารถฟื้นตัวได้เต็มที่

## ผลงานขององค์กร

คำจำกัดความของการจัดการอีกส่วนหนึ่งคือการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สาเหตุประการหนึ่งที่มีการจัดการเป็นเรื่องสำคัญเพราะองค์กรเองก็สำคัญมาก ในสังคมอุตสาหกรรมที่ประกอบไปด้วยเทคโนโลยีที่สลับซับซ้อน องค์กรจะนำความรู้ คน วัสดุคิบ มารวมเข้าเพื่อทำงานที่คน ๆ เดียวไม่สามารถทำได้

<b>องค์กร</b>	หมายถึง	กลุ่มสังคมที่มุ่งเน้นเป้าหมายและมีโครงสร้างชัดเจน
<b>กลุ่มสังคม</b>	หมายถึง	กลุ่มที่ประกอบด้วยคนมากกว่า 2 คน
<b>มุ่งเน้นเป้าหมาย</b>	หมายถึง	ออกแบบเพื่อให้บรรลุผลบางประการเช่น เพื่อทำกำไร เพื่อให้สมาชิกได้ค่าแรงเพิ่ม (เช่น สหภาพแรงงาน) เพื่อสนองความต้องการทางจิตใจ
<b>มีโครงสร้างชัดเจน</b>	หมายถึง	แบ่งงานเป็นส่วน ๆ มอบหมายความรับผิดชอบให้สมาชิกขององค์กร

คำจำกัดความนี้ใช้ได้กับทุกองค์กร ทุกประเภท

จากคำจำกัดความดังกล่าว หน้าที่ของผู้จัดการคือ ประสานและใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

**ประสิทธิผล (effectiveness)** หมายถึง อัตราที่องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด หรือองค์กรประสบความสำเร็จในสิ่งที่พยายามทำ ประสิทธิภาพหมายถึงการให้บริการและสินค้าที่ผู้บริโภคเห็นคุณค่า

**ประสิทธิภาพ (efficiency)** หมายถึง ปริมาณทรัพยากรที่ใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ประสิทธิภาพสามารถคำนวณได้ว่า ปริมาณทรัพยากร (เงิน คน วัสดุคิบ) เท้าใดที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถสูงในองค์กรเดียวกันได้ ตัวอย่าง กรณีของโรงประธานบริษัทโครสเลอร์ นาย Dick Dauch การเป็นผู้นำของเขาเพิ่มประสิทธิภาพอย่างยิ่ง ขณะนี้บริษัทสามารถผลิตรถเก๋งและรถบรรทุก 8,000 คันต่อวัน ขณะที่ 2-3 ปีก่อน ผลิตได้เพียง 4,500 คัน จำนวนชั่วโมงการผลิตรถ 1 คัน ลดลงจาก 175 เหลือ 102 ทรัพยากรต่าง ๆ ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพ การขาดงานลดลง เทคโนโลยีใหม่ ทำให้ฝ่ายประกอบรถยนต์เปลี่ยนแปลง การปรับปรุงการผลิตเพิ่มประสิทธิผลมหาศาลของบริษัทยุคนี้คุณภาพสูง เป็นที่เชื่อถือ มีความคงทน สวยงาม

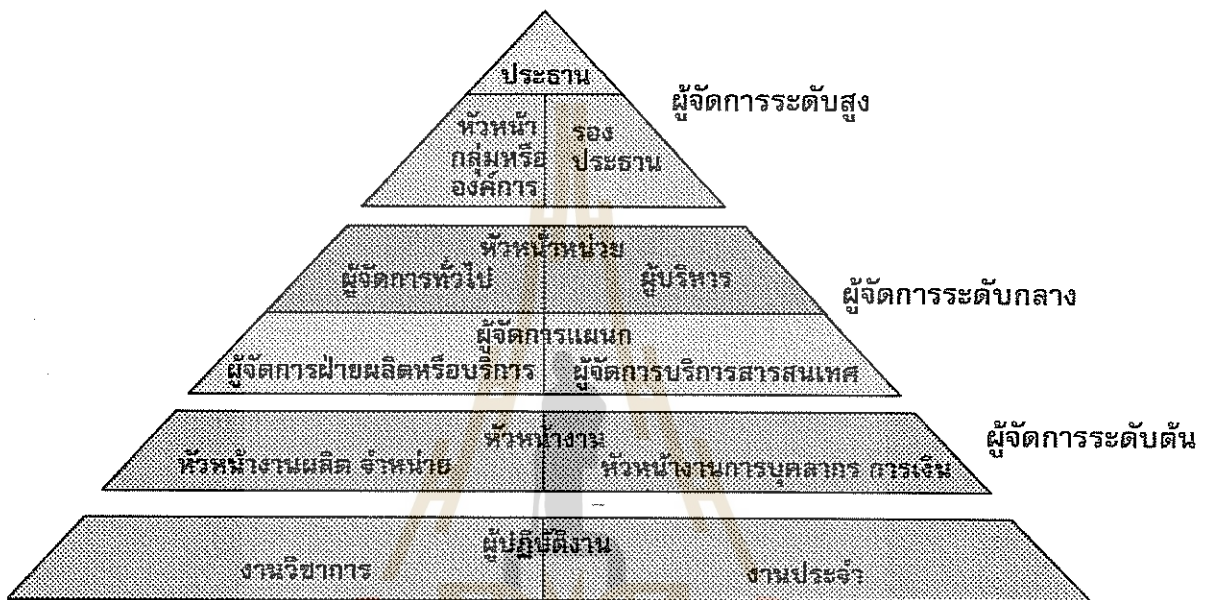
ดังนั้น ความรับผิดชอบสูงสุดของผู้จัดการคือ การบรรลุผลงานระดับสูง นั้น หมายถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## ประเภทของการจัดการ

ในทุกองค์กรมีหน้าที่ด้านการจัดการ 4 ประการ เหมือนกัน แต่งานของผู้จัดการไม่เหมือนกัน ทุกคน ผู้จัดการรับผิดชอบแผนกต่าง ๆ ทำงานตามสายงานสลับหล่นกัน และมีข้อกำหนดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติที่ต่างกันไป แต่ทุกคนจะปฏิบัติหน้าที่การจัดการ 4 ประการ ในลักษณะและปริมาณที่ต่างกัน

ความแตกต่างของการจัดการในแนวตั้ง

สิ่งที่กำหนดงานของผู้จัดการคือระดับชั้น (hierarchy) ซึ่งมี 3 ระดับดังภาพ



ภาพที่ 2 ระดับการจัดการในแผนผังลำดับชั้นองค์กร

### ผู้จัดการระดับสูง

เป็นระดับสูงสุด รับผิดชอบทั้งองค์กร มีตำแหน่งเช่น President, chair person, executive director, chief executive officer (CEO) และ executive vice-president ผู้จัดการระดับสูงรับผิดชอบการกำหนดเป้าหมายขององค์กร กำหนดกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมาย ติดตาม และตีความสภาพแวดล้อมภายนอก ทำการตัดสินใจซึ่งกระทบทั้งองค์กร นอกจากนี้ยังมองอนาคตระยะยาว ติดตามสภาพแวดล้อมแนวโน้ม โดยทั่วไปและความสำเร็จโดยรวมขององค์กร พฤติกรรมของเขา มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมภายในองค์กร

### ผู้จัดการระดับกลาง

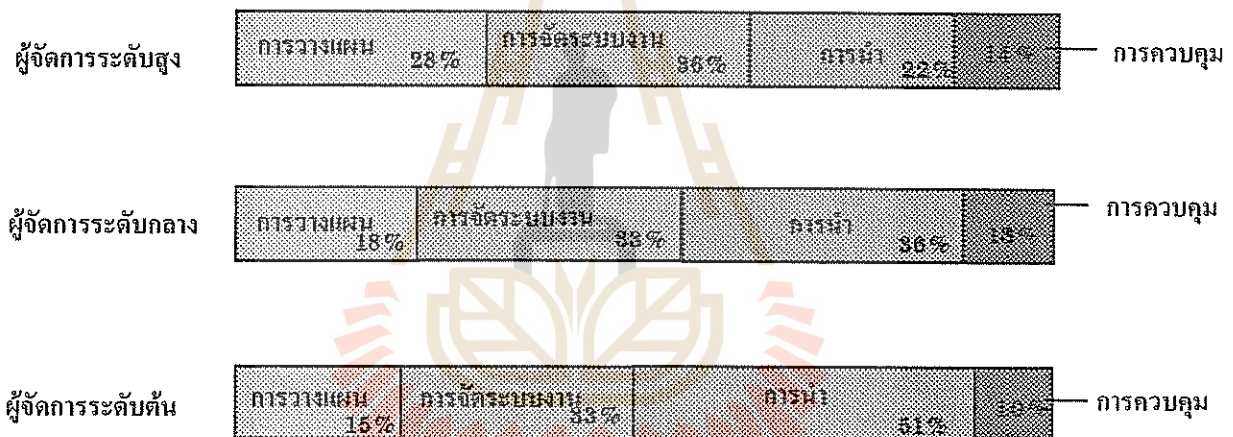
รับผิดชอบแผนกสำคัญ ๆ โดยเป็นหัวหน้าแผนก หัวหน้าส่วน ผู้จัดการฝ่ายควบคุมคุณภาพ หรือผู้อำนวยการห้องปฏิบัติการวิจัย ผู้จัดการระดับกลางปกติจะดูแลฝ่ายจัดการระดับรองลงไปอีก 2 หน่วยงาน หรือมากกว่านั้น เป็นผู้รับผิดชอบในการประยุกต์แผนกลยุทธ์และนโยบายที่ผู้จัดการระดับสูงกำหนดไว้ มักเกี่ยวข้องกัอนาคตอันใกล้ มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน กระตุ้นทีมงานและแก้ไขความขัดแย้ง



แนวโน้มล่าสุดในการปรับโครงสร้างองค์กรและการลดขนาดทำให้งานของผู้จัดการระดับกลาง มีปัญหา บริษัทหลายแห่งเลิกจ้างผู้จัดการระดับกลางทั้งฝ่ายปฏิบัติการ (line) และฝ่ายเสริม (staff) เทคโนโลยีใหม่ ๆ ทำให้ความต้องการคำแนะนำดูแลของผู้จัดการระดับกลางลดลง การลดจำนวนลงทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ แต่จากการวิจัยพบว่า ผู้จัดการระดับกลางที่เหลือต้องทำงานหนักและไม่พอใจ เพราะขึ้นอยู่กับความเมตตาของผู้จัดการระดับสูงว่าจะจ้างต่อไปหรือไม่ และความซื่อสัตย์ที่มีต่อองค์กร ไม่ได้มีการรับรู้ ดังที่ผู้จัดการคนหนึ่งประท้วงว่า บริษัทมีแต่ผู้บริหารระดับสูง มีคอมพิวเตอร์อยู่ตรงกลาง และมีคนทำงานอีกกลุ่มอยู่ข้างล่าง

**ผู้จัดการระดับต้น**

รับผิดชอบการผลิตสินค้าและบริการ เป็นผู้จัดการระดับหนึ่งหรือ ระดับสอง ตำแหน่ง เช่น supervisor, line manager, section chief และ office manager รับผิดชอบกลุ่มบุคลากรที่ไม่ใช่ฝ่ายจัดการหน้าที่หลักคือ ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบเพื่อการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิค และกระตุ้นลูกน้อง งานไม่ เกี่ยวข้องกับอนาคตระยะยาว แต่เน้นการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละวัน



ภาพที่ 3 เวลาที่ใช้ในงานจัดการจำแนกตามระดับ

ดังภาพ ผู้จัดการทุกระดับปฏิบัติหน้าที่จัดการทั้ง 4 ประการแต่ในปริมาณที่ต่างกัน การวางแผนและการจัดระบบองค์การเป็นหน้าที่หลักของผู้จัดการระดับสูง เวลาที่ผู้จัดการระดับกลางใช้เพื่องานทั้ง 2 นี้ลดลง ในทางกลับกัน การนำเป็นหน้าที่หลักของผู้จัดการระดับต้น และเวลาที่ผู้จัดการระดับสูงใช้เพื่องานนี้ลดลงหน้าที่หลักของผู้จัดการระดับต้น คือ ผู้นำและจูงใจเจ้าหน้าที่เทคนิค การควบคุมเป็นหน้าที่ของผู้จัดการทั้ง 3 ระดับที่ใช้เวลาใกล้เคียงกัน โดยผู้จัดการระดับสูงและระดับกลางจะใช้เวลาเพื่องานนี้มากกว่าผู้จัดการระดับต้น

**ความแตกต่างของการจัดการในแนวนอน**

งานจัดการยังมีความแตกต่างกันในแนวนอน

**Functional managers** รับผิดชอบแผนกต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง และมีบุคลากรซึ่งมีทักษะและการอบรมที่คล้ายกัน แผนกงานเหล่านี้ได้แก่ โฆษณา ขาย การเงิน โรงงาน บัญชี ผู้จัดการที่เป็นฝ่ายปฏิบัติการ (line managers) รับผิดชอบแผนกที่ผลิตหรือขายผลผลิต ผู้จัดการที่เป็นฝ่ายเสริม (staff managers) รับผิดชอบแผนก เช่น การเงิน บุคลากร และแผนกอื่นที่เสริมงานของฝ่ายปฏิบัติการ

**General managers (GM)** รับผิดชอบหลาย ๆ แผนกที่ปฏิบัติงานตรงกัน ผู้จัดการทั่วไปรับผิดชอบฝ่ายงานที่เบ็ดเสร็จในตัวเอง เช่น GM ของห้างสรรพสินค้า จะรับผิดชอบงานทุกแผนกของห้าง GM ต้องมีทักษะด้านมนุษย์ เพราะประสานงานกับคนหลายหลากเพื่อบรรลุเป้าหมายของแผนกและให้งานบรรลุ

**Project managers** รับผิดชอบการจัดการทั่วไป ประสานงานกับผู้อื่นในหลาย ๆ แผนกเพื่อให้โครงการเฉพาะลุล่วง บริษัทที่กระจัดกระจาย เช่น ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค หรือ บริษัทการบิน มักมี Project manager คอยประสานฝ่ายการตลาด ฝ่ายโรงงาน การผลิต การเงิน เช่นเมื่อมีการผลิตสินค้าตัวใหม่

**ทักษะการจัดการ**

งานของผู้จัดการมีหลายหลากซับซ้อน ต้องการความสามารถหลายด้าน แม้ว่านักทฤษฎีการจัดการจะเสนอรายการทักษะยาวเหยียด แต่ความชำนาญ/ทักษะเพื่อการวางแผน การจัดระบบ การนำ และการควบคุมสามารถสรุปได้ 3 ประการคือ ทักษะด้านวิสัยทัศน์ ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะด้านเทคนิค ดังภาพ

**ระดับการจัดการ**

ผู้จัดการระดับสูง			
ผู้จัดการระดับกลาง	ทักษะด้านเทคนิค	ทักษะด้านมนุษย์	ทักษะด้านวิสัยทัศน์
ผู้จัดการระดับต้น			
บุคลากร			

ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านวิสัยทัศน์ ด้านมนุษย์ และด้านเทคนิค จำแนกตามระดับ

ผู้จัดการทุกคนต้องมีทักษะทั้ง 3 ประการแต่ต่างกันไปในแต่ละระดับของผู้จัดการ

### ทักษะด้านวิสัยทัศน์

ทักษะด้านวิสัยทัศน์ เป็นความสามารถทางปัญญาที่จะมองภาพขององค์การโดยรวมและมองความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ใ้ชัดเจน ทักษะด้านวิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับความสามารถในการคิดและวางแผนรู้ว่าแผนกไหนควรอยู่ส่วนไหนขององค์การ และองค์การควรอยู่ตรงไหนของวงการอุตสาหกรรม และชุมชนวิสัยทัศน์หมายถึง การคิดอย่างมี "กลยุทธ์" มีทัศนวิสัยกว้างไกลและมองไกล

ผู้จัดการทุกคนควรมีทักษะด้านวิสัยทัศน์ โดยเฉพาะผู้จัดการระดับสูงจะต้องสังเกตเห็นส่วนประกอบสำคัญ ๆ ในแต่ละสถานการณ์ และมีรูปแบบคิดที่กว้างขวาง

ยิ่งผู้จัดการอยู่ในระดับสูง เขายังต้องพัฒนาทักษะด้านนี้ มิฉะนั้นความก้าวหน้าของเขาจะลดลง ผู้จัดการที่เป็นวิศวกรอาวุโส มักเชี่ยวชาญด้านเทคนิคมากกว่าการคิดแบบกลยุทธ์ จึงมัก ไม่ได้เป็นผู้จัดการระดับสูง ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการระดับสูง เช่น การตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร นวัตกรรม ต้องการวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลทั้งสิ้น

### ทักษะด้านมนุษย

เป็นความสามารถของผู้จัดการในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และทำงานเป็นทีม ได้อย่างมีประสิทธิภาพผลความสามารถที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่น รวมถึงความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น ประสานงาน นำสื่อสาร และลดความขัดแย้ง ผู้จัดการที่มีทักษะด้านมนุษยจะยอมให้ลูกน้องแสดงออกและมีส่วนร่วม ผู้จัดการที่มีทักษะด้านมนุษยจะชอบผู้อื่นและทำตนเองให้เป็นที่ชื่นชมด้วย

ผู้จัดการที่ขาดทักษะด้านมนุษย มักเป็นคนกร้าว ขอบวิจาร์ณ ขาดความเห็นอกเห็นใจ มักทำให้ผู้อื่นรู้สึกโง่

ในหลายปีที่ผ่านมา มีการตระหนักถึงทักษะด้านมนุษยมากขึ้น หนังสือ In Search of Excellence และ A Passion for Excellence ชี้ว่า ผู้จัดการควรเอาใจใส่คนในองค์กร บริษัทและผู้จัดการที่เป็นเลิศต่างปฏิบัติในเรื่องนี้ เมื่อ Robert Carlson ชื่อ United Technologies ได้ใช้ทักษะด้านมนุษยสร้างทีมงานผู้บริหารอาวุโส เขาเต็มใจฟังปัญหา ข้อเสนอแนะ กระตุ้นความร่วมมือ เพื่อให้ United Technologies ฟื้นตัว ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพคือ Cheerleaders, facilitators และ coaches ผู้จัดการจะสร้างตัวเองจากคนอื่น ๆ ทักษะด้านมนุษยช่วยให้ผู้จัดการดึงพลังงานจากลูกน้องและช่วยให้คนก้าวหน้าเป็นผู้จัดการในอนาคต

### ทักษะด้านเทคนิค

หมายถึงความเข้าใจและความสามารถในการปฏิบัติงานเฉพาะ เป็นผู้รู้วิธีการ เทคนิค เครื่องมือที่ใช้ในงานเฉพาะ เช่น วิศวกร โรงงาน การเงิน ทักษะด้านนี้ยังรวมถึงความรู้ที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านความสามารถในการวิเคราะห์ ความสามารถในการใช้เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาในสาขาวิชาเฉพาะ

ทักษะด้านเทคนิคจำเป็นยิ่งสำหรับระดับล่างขององค์การ หลายคนได้รับการเลื่อนตำแหน่งระดับต้นเพราะมีทักษะด้านเทคนิคเป็นเลิศ อย่างไรก็ตามทักษะด้านนี้สำคัญน้อยกว่าทักษะด้านมนุษย และวิสัยทัศน์เมื่อผู้จัดการอยู่ในระดับสูงขึ้น

### จุดเปลี่ยน

ความแตกต่างสำคัญระหว่างผู้จัดการและปฏิบัติงาน คือ เปลี่ยนการเน้นทักษะด้านเทคนิคมาเน้นทักษะด้านมนุษย์ จุดเปลี่ยนนี้สำคัญ เพราะความสำเร็จอย่างสูงในงานเทคนิคอาจจะเป็นฐาน สำหรับการเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน ผู้จัดการใหม่หลายคนผิดพลาด เพราะยังยึดติดกับทักษะด้านเทคนิคมากกว่ามุ่งทำงานร่วมกับผู้อื่น กระตุ้นลูกน้องหรือสร้างทีมงาน ในขณะที่บางคนหมดโอกาสเป็นผู้จัดการ เพราะมุ่งมั่นแต่ทำงานเทคนิค เช่นนัก programmer มุ่งแต่พัฒนาโปรแกรมใหม่ ๆ เป็นคนสร้างสรรค์ เป็นที่ยอมรับ จึงมักทนผู้อื่นที่สร้างสรรค์งานดี้อย่างคุณไม่ได้ ผลคือ ไม่เคยช่วยเหลือผู้อื่น หรือห่วงใยผู้อื่น

### บทบาทของผู้จัดการ

งานที่ผู้จัดการปฏิบัติมีหลากหลาย กระจัดกระจายใช้เวลาช่วงสั้น ๆ แต่ละงานน้อยกว่า 10 นาที งานขาดลำดับความต่อเนื่อง มักมีงานอื่นแทรกเข้ามา ผู้จัดการจึงต้องทำงานเร็วและมีพลังมหาศาล

จากการสังเกตและการวิจัยของ Mintzberg สรุปว่างานที่ผู้จัดการทำมากมายนั้น สามารถจัดกลุ่มตามบทบาทได้ 10 กลุ่ม

บทบาท หมายถึง พฤติกรรมของผู้จัดการที่คาดหวัง บทบาท 10 กลุ่ม สามารถจัดได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ แต่ละกลุ่มจะสะท้อนกิจกรรมที่ผู้จัดการปฏิบัติเพื่อบรรลุหน้าที่ในการจัดการ ดังนี้

### บทบาทระหว่างบุคคล

หมายถึงความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และเกี่ยวข้องกับทักษะมนุษย์ดังที่ได้กล่าวมา

#### บทบาทหัวโขน

เกี่ยวข้องกับพิธีการ งานสังคมของแผนกหรือองค์การ ผู้จัดการเป็นตัวแทนขององค์การ เช่น ไปมอบรางวัลให้พนักงาน ไปเป็นประธานในงานพิธี

#### บทบาทผู้นำ

ประกอบด้วยความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการสร้างแรงจูงใจ การสื่อสารและอิทธิพล

#### บทบาทตัวกลาง

ทำหน้าที่เป็นแหล่งข่าวทั้งภายในและภายนอกองค์การ

### บทบาทขายงานข้อมูลข่าวสาร

หมายถึง กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาและดูแลรักษาขายงานสารสนเทศ

#### บทบาทเฝ้ามอง

หมายถึงการหาสารสนเทศทันสมัยจากแหล่งต่าง ๆ ผู้จัดการต้องหาข้อมูลจากคนอื่น ติดตามสิ่งพิมพ์ เพื่อให้รอบรู้ตลอดเวลา

**บทบาทผู้สื่อข่าว**

ตรงกันข้ามกับบทบาทข้างต้น ผู้จัดการต้องสื่อข้อมูลข่าวสารให้ผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งสามารถใช้ประโยชน์ได้ ผู้จัดการไม่ควรปิดบังข่าวสาร

**บทบาทนักพูด**

ส่งข่าวสารที่เป็นทางการเกี่ยวกับนโยบาย การปฏิบัติงาน แผนงานขององค์กรให้ภายนอกได้ทราบ เช่น ผู้บริหารระดับสูง บริษัทสายการบิน อาจต้องชี้แจงต่อสภาผู้แทนคณะกรรมการบริหารและตามที่ตั้งต่าง ๆ ออก TV. เพื่อชี้ความเปลี่ยนแปลงในระบบสายการบิน

**บทบาทการตัดสินใจ**

บทบาทนี้ประกอบด้วยเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้จัดการต้องตัดสินใจเลือก บทบาทนี้ต้องการทักษะด้านวิสัยทัศน์และด้านมนุษย์

**บทบาทนักธุรกิจ**

เกี่ยวกับการริเริ่มให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ผู้จัดการต้องตระหนักถึงปัญหาและค้นหาทางและทำโครงการปรับปรุงเพื่อแก้ไข

**บทบาทผู้แก้ไขปัญหาวิกฤตการณ์**

บทบาทนี้เกี่ยวกับการลดความขัดแย้งระหว่างผู้ร่วมงานหรือระหว่างแผนกต่าง ๆ

**บทบาทผู้จัดสรรแจกจ่ายทรัพยากร**

บทบาทนี้เกี่ยวกับการตัดสินใจจัดสรรคน เวลา อุปกรณ์ งบประมาณและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้ได้ผลงานตามต้องการ ผู้จัดการต้องตัดสินใจว่า โครงการใดได้รับงบประมาณ คำร้องของผู้บริโภคเรื่องใดควรดำเนินการก่อนหลัง หรือแม้แต่จะเร่งเวลาทำงานของลูกน้องอย่างไร

**บทบาทผู้ประนีประนอม**

บทบาทนี้เกี่ยวกับประนีประนอมต่อรองเพื่อให้ได้ผลงานในหน่วยงานที่ผู้จัดการรับผิดชอบ เช่น ต่อรองกับผู้ส่งสินค้าที่ส่งสินค้าล่าช้า

**ธุรกิจขนาดเล็ก**

ข้อค้นพบที่น่าสนใจประการหนึ่งคือ ผู้จัดการธุรกิจขนาดเล็กมักเน้นบทบาทต่างไปจากผู้จัดการในองค์กรขนาดใหญ่ ในองค์กรขนาดเล็ก บทบาทสำคัญคือ เป็นนักพูด ผู้สื่อข่าว เพราะต้องส่งเสริมธุรกิจขนาดเล็กให้เติบโตในโลกภายนอก บทบาทนักธุรกิจก็สำคัญ เพราะผู้จัดการต้องสร้างสรรค์ช่วยองค์กรพัฒนาความคิดใหม่ ๆ เพื่อการแข่งขัน ส่วนบทบาทด้านผู้นำ หรือ บทบาทด้านข้อมูลข่าวสารจะมีน้อยกว่าในองค์กรขนาดใหญ่ บทบาทสำคัญของผู้จัดการองค์กรขนาดใหญ่คือ การจัดสรรทรัพยากร บทบาทสำคัญน้อยที่สุดคือบทบาทนัก ธุรกิจ

## บทที่ 2

### การวางแผน

จากหน้าที่การจัดการ 4 ประการที่ได้กล่าวแล้วในบทที่ 1 การวางแผนถือได้ว่าสำคัญที่สุด หน้าที่อื่น ๆ (การจัดระบบ การนำ การควบคุม) จะติดตามมาหลังจากการวางแผน

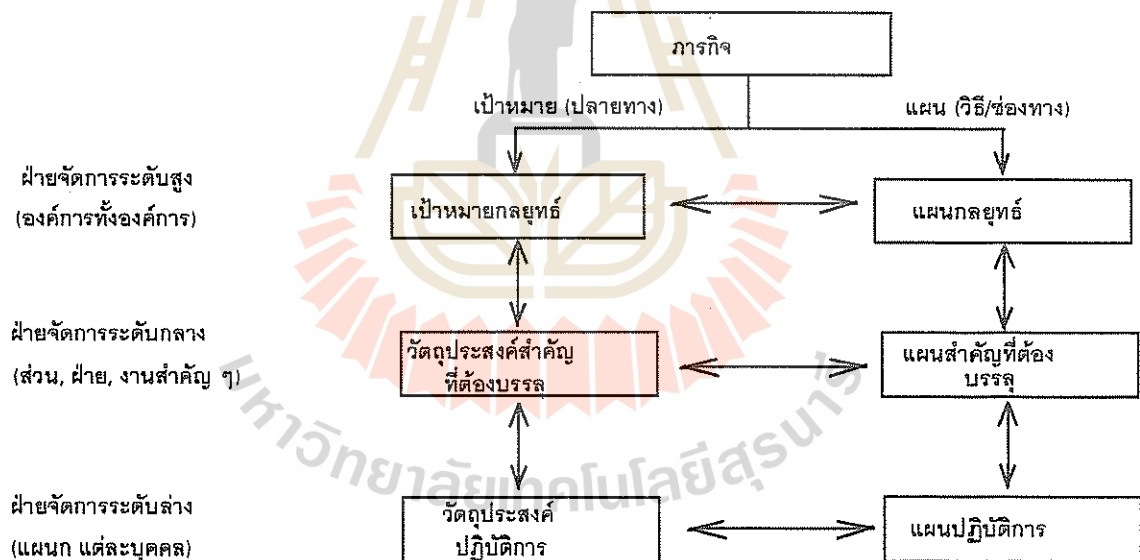
บทนี้จะพูดถึงเป้าหมายและการกำหนดเป้าหมาย เพราะนั่นคือจุดเริ่มของการวางแผน

**เป้าหมาย (goal)** คือ สภาพอนาคตที่ต้องการและองค์การพยายามตระหนักถึง เป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญเพราะองค์การดำรงอยู่ได้ เพื่อจุดประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง และเป้าหมายคือ ตัวชี้ชัดวัตถุประสงค์นั้น

**แผน (plan)** เป็นพิมพ์เขียวเพื่อบรรลุเป้าหมายและกำหนด/ระบุ การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น กำหนดการทำงานให้แล้วเสร็จ งานและแนวทางปฏิบัติ

**เป้าหมาย** จะกำหนดปลายทางในอนาคต **แผน** จะกำหนดช่องทาง/วิธีในปัจจุบัน

คำว่า "**การวางแผน**" เป็นคำที่รวมแนวคิดของเป้าหมายและแผนเข้าด้วยกัน หมายถึง การกำหนดเป้าหมายขององค์การและวิธีที่จะบรรลุเป้าหมาย



ภาพที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมาย และแผน

จากภาพ

กระบวนการวางแผนเริ่มจาก **ภารกิจ** ทางการที่ชี้ชัดถึงจุดมุ่งหมายขององค์การ จากนั้น กำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ ซึ่งจะพื้นฐานกำหนดวัตถุประสงค์ระดับล่างขององค์การต่อไป

คำว่า "**วัตถุประสงค์**" บางครั้งใช้สลับกับเป้าหมาย แต่โดยปกติมักหมายถึง เป้าหมายขององค์การระยะสั้นซึ่งสามารถวัดผลได้

### เป้าหมายและแผนขององค์การปรากฏ 3 ระดับ

- ระดับกลยุทธ์ (ระดับองค์กร)
- ระดับสำคัญที่ต้องบรรลุ (ระดับฝ่าย)
- ระดับปฏิบัติการ (ระดับแผนก)

เป้าหมายกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์สำคัญที่ต้องทำให้บรรลุ และมีผลต่อวัตถุประสงค์ระดับปฏิบัติการ เพราะเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต้องเสริมซึ่งกันและกัน

### ความสำคัญของเป้าหมายและแผน

การเขียนเป้าหมายและแผนอย่างชัดเจน ก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ คือ

**สร้างแรงกระตุ้นและความผูกพัน** เป้าหมายที่เป็นลายลักษณ์อักษรจะบอกจุดมุ่งหมายขององค์การแก่นุคลากร เป้าหมายจะบอกว่า "ทำไม" องค์การจึงต้องคงอยู่ ขณะที่ **แผน** จะบอกบุคลากรว่า จะต้องปฏิบัติ "อย่างไร" เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งเป้าหมายและแผนช่วยให้บุคลากรเข้าใจองค์การและช่วยกระตุ้นบุคลากรให้เห็นชัดว่าควรทำอะไรให้สำเร็จ

**เป็นแนวทางปฏิบัติ** ทั้งเป้าหมายและแผนช่วยชี้ทาง จะเน้นความสนใจไปยังเป้าหมาย และนำบุคลากรให้ทุ่มเทมุ่งไปที่ผลงาน

**เป็นเหตุผลสำหรับการตัดสินใจ** การกำหนดเป้าหมายและแผนงาน ผู้จัดการได้เรียนรู้ว่าองค์การพยายามบรรลุสิ่งใด ผู้จัดการสามารถตัดสินใจ เพราะรู้ชัดเจนนโยบายภายใน บทบาท โครงสร้าง การปฏิบัติงาน ผลผลิต ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการสร้างผลงานที่ต้องการ การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ทั้งองค์การจะสอดคล้องกับแผน

**เป็นมาตรฐานวัดการปฏิบัติงาน** เพราะเป้าหมายระบุผลงานที่องค์การต้องการ เป้าหมายยังเป็นเกณฑ์ประเมินผลที่เป็นมาตรฐาน ถ้าองค์การต้องการขยายกิจการเพิ่ม 15% และในทางปฏิบัติเพิ่ม 17% นั้นแสดงว่าผลงานสูงกว่าเป้า

กระบวนการวางแผนช่วยป้องกันไม่ให้ผู้จัดการได้แต่นั่งคิดทำงานไปวันวัน เพราะจะเห็นได้ชัดเมื่อองค์การ ไม่ปฏิบัติตามเป้าหมายและแผน องค์การจะเกิดปัญหา

### เป้าหมายในองค์การ

การกำหนดเป้าหมายเริ่มจากผู้จัดการระดับสูง กระบวนการวางแผนทั้งหมดเริ่มจากข้อกำหนดที่ระบุภารกิจ และเป้าหมายกลยุทธ์สำหรับองค์การโดยรวม

### ภารกิจขององค์กร

ภารกิจ คือ คำอธิบายที่จะชี้ว่าเหตุใดองค์กรจึงคงอยู่หรือจะต้องมีอยู่ เช่น ภารกิจของบริษัทขนส่งมวลชน คือ จัดบริการขนส่งสำหรับเมือง ภารกิจจะอธิบายถึงค่านิยม แรงบันดาลใจ และเหตุผลที่ต้องมีองค์กรนั้น ข้อกำหนดที่ระบุภารกิจมักระบุขอบเขตธุรกิจและการดำเนินงานพื้นฐานขององค์กรที่แตกต่างจากองค์กรอื่นในประเภทเดียวกัน เนื้อหาสาระของภารกิจมักเน้นการตลาดและผู้บริโภค และชี้ให้เห็นเรื่องที่ยุทธศาสตร์จะทำ ข้อกำหนดภารกิจบางที่ชี้ลักษณะของหน่วยงาน เช่น ค่านิยมองค์กร คุณภาพสินค้า สถานที่อำนวยความสะดวก และทัศนคติต่อพนักงาน

### ข้อกำหนดภารกิจมักเผยแพร่ปรัชญาและจุดมุ่งหมายของบริษัท

ข้อกำหนดภารกิจมักเขียนสั้น ๆ ตรงไปตรงมา สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและปรัชญาขององค์กร ขณะเดียวกันข้อกำหนดภารกิจมักมุ่งอธิบายกิจกรรมและจุดมุ่งหมายพื้นฐาน เช่น บริษัท 3 ดาว กำหนดว่า

- ✧ ผู้ถือหุ้น - ได้เงินปันผลคืนในอัตราที่ท้าทาย
- ✧ ลูกค้า - ให้บริการที่ยอดเยี่ยม ปลอดภัย เชื่อถือได้
- ✧ บุคลากร - มีอาชีพที่ท้าทายและมีผลตอบแทนที่ยุติธรรม

### ประเภทของเป้าหมาย

เป้าหมายมี 3 ระดับ

1. เป้าหมายกลยุทธ์ (strategic goals) เป็นข้อความกว้าง ๆ ระบุว่าองค์กรจะไปทางใดในอนาคต โดยจะกล่าวถึงองค์กรโดยรวมทั้งหมดมากกว่าจะกล่าวถึงฝ่ายหรือแผนกใดแผนกหนึ่ง เป้าหมายกลยุทธ์ บางทีเรียกว่าเป้าหมายทางการ เพราะเป็นข้อความระบุความตั้งใจหรือสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุ

เป้าหมายกลยุทธ์ครอบคลุมอะไรบ้าง Peter Drucker (1974) ชี้ว่าเป้าหมายองค์กรธุรกิจควรครอบคลุมเรื่องอื่น ๆ นอกเหนือจากเรื่องกำไร เพราะเรื่องกำไรเพียงประการเดียว ทำให้คิดอยู่แต่เป้าหมายในระยะสั้น เขาเสนอว่าเป้าหมายองค์กรควรครอบคลุม 8 เรื่อง ต่อไปนี้

1. จุดยืนการตลาด : วัตถุประสงค์ชี้ชัดว่าบริษัทต้องการไปทิศใดเมื่อเทียบกับคู่แข่ง โดยดูส่วนแบ่งการตลาดและอัตราการแข่งขัน
2. นวัตกรรม : วัตถุประสงค์ชี้ชัดถึงคำสัญญาความผูกพันของฝ่ายจัดการต่อการพัฒนาวิธีปฏิบัติงานใหม่และผลผลิตใหม่ ๆ
3. ผลผลิต : วัตถุประสงค์ระบุระดับของประสิทธิผลการผลิตที่มุ่งหวัง
4. ทรัพยากรกายภาพ และเงินทุน : วัตถุประสงค์ครอบคลุมการใช้ การจัดหา การดูแลรักษา ทรัพยากร เงินทุน
5. ผลกำไร : วัตถุประสงค์ระบุระดับผลกำไรและครุชนี้ซึ่งผลงานด้านการเงินอื่น ๆ



- |  |   |
|--|---|
| 6. การพัฒนาและผลงาน :<br>ด้านการจัดการ | วัตถุประสงค์ระยะภูธราระดับผลผลิตและความเติบโต<br>ด้านการจัดการ    |
| 7. ผลงานและทัศนคติ<br>ของผู้ปฏิบัติงาน | วัตถุประสงค์ระยะภูธรผลงานของบุคลากรและ<br>ทัศนคติทางบวกที่คาดหวัง |
| 8. ความรับผิดชอบ<br>ต่อมวลชน           | วัตถุประสงค์ระยะภูธรความรับผิดชอบของบริษัทต่อลูกค้า<br>และสังคม   |

เป้าหมาย 5 เรื่องแรกเกี่ยวข้องกับองค์การและการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมและวัดได้ ขณะที่เป้าหมาย 3 เรื่องสุดท้ายก่อนข้างจะเป็นนามธรรม องค์การส่วนใหญ่มีเป้าหมายกลยุทธ์ที่เด่นชัดในบางเรื่อง แต่มักจะไม่ครบทุกเรื่อง

## 2. วัตถุประสงค์สำคัญที่ต้องบรรลุ

เป็นวัตถุประสงค์มุ่งระบุผลที่ฝ่ายงานแผนกงานสำคัญ ๆ ต้องการจะทำให้สำเร็จ วัตถุประสงค์สำคัญที่ต้องบรรลุ มักเป็นสิ่งที่ฝ่ายจัดการระดับกลางระบุว่าหน่วยงานรองลงไป ที่สำคัญหน่วยใดต้องทำ ซึ่งจะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ส่วนใหญ่

## 3. วัตถุประสงค์ปฏิบัติการ

หมายถึงผลเฉพาะที่คาดหวังจากแผนก กลุ่มบุคคล เป็นวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สามารถวัดได้ เช่น "แต่ละสัปดาห์ขายได้ 150 คัน" "ลดการทำงานล่วงเวลา 10 % เดือนหน้า"

### ลำดับชั้นของวัตถุประสงค์

เป้าหมายและวัตถุประสงค์องค์การที่กำหนดอย่างดี จะมีลักษณะเป็นลำดับชั้น นั่นคือ การบรรลุวัตถุประสงค์ระดับล่างจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายระดับสูง ลักษณะเช่นนี้เรียกว่า ลูกโซ่สัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายปลายทางและวิธีปฏิบัติ

วัตถุประสงค์ปฏิบัติการจะนำไปสู่ความสำเร็จของวัตถุประสงค์สำคัญที่ต้องบรรลุ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายกลยุทธ์ เป้าหมายกลยุทธ์มักอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการระดับสูง วัตถุประสงค์สำคัญที่ต้องบรรลุอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารระดับกลาง และวัตถุประสงค์ปฏิบัติการอยู่ในความรับผิดชอบของหัวหน้างานระดับต้นและพนักงาน

### เกณฑ์ของเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ

เพื่อให้แน่ใจว่าการกำหนดเป้าหมายเป็นประโยชน์ต่อองค์การ จึงควรพิจารณาลักษณะและแนวทางของการกำหนดเป้าหมาย

### ลักษณะของเป้าหมาย

ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายระดับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ระดับสำคัญที่ต้องบรรลุ หรือระดับปฏิบัติการควรมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

- **เฉพาะเจาะจงและวัดได้** ถ้าเป็นไปได้ เป้าหมายควรสื่อความในเชิงปริมาณ เช่น เพิ่มผลกำไร 2% เพิ่มประสิทธิภาพการสอนจากอัตรา 3.5 เป็น 3.7 แต่ไม่ใช่เป้าหมายทุกเรื่องสามารถสื่อความเป็นตัวเลขได้ แต่เป้าหมายที่หลวม ๆ จะมีพลังบันดาลใจต่อบุคลากรน้อยมาก จากการที่เป้าหมายเป็นเรื่องระดับสูงสุดขององค์กร เป้าหมายจึงเป็นทั้งเชิงประมาณและคุณภาพ

- **ครอบคลุมผลสำคัญ ๆ** เราไม่สามารถกำหนดเป้าหมายพฤติกรรมของบุคลากร หรือผลงานขององค์กรในทุก ๆ เรื่องได้ เพราะถ้ากำหนดทุกเรื่องจะมีเป้าหมายมากมาย ทำให้ขาดความหมาย ดังนั้น ผู้จัดการควรระบุเรื่องหลัก ๆ 2-3 เรื่อง หรืออาจถึง 4-5 เรื่อง เพื่อให้กลุ่มงานของแผนกต่าง ๆ

- **ท้าทาย แต่เป็นจริง** เป้าหมายควรท้าทายและไม่ยากที่จะเป็นจริง เพราะถ้ายากไปบุคลากรอาจท้อ แต่ถ้าง่ายไปบุคลากรจะขาดแรงจูงใจ ผู้จัดการต้องมั่นใจว่าเป้าหมายกำหนดโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ให้เหมาะกับเวลา เงิน และเครื่องมือ

- **กำหนดช่วงเวลา** ควรระบุช่วงเวลาที่ต้องการบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์เมื่อใด ต้องการวัดผลในวันเวลาใด

- **เชื่อมโยงกับการให้รางวัล** เป้าหมายจะเกิดผลสูงสุดขึ้นอยู่กับ การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งและรางวัลอื่น คนที่บรรลุหรือทำเป้าได้ควรได้รับรางวัลตอบแทน รางวัลจึงมีความสำคัญและมีความหมายต่อเป้าหมาย ช่วยให้บุคลากรทุ่มเทกับการทำเป้า ความล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมายมักเกิดจากสาเหตุอื่นที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของบุคลากร การไม่บรรลุเป้าหมายด้านการเงินอาจเกิดจากความต้องการของตลาดลดลงเนื่องจากภาวะถดถอย เมื่อเป็นเช่นนี้อ่าคาดหวังว่าบุคลากรต้องบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามแม้บุคลากรบรรลุเป้าเพียงบางส่วนด้วยความยากลำบาก ก็ควรให้รางวัลตอบแทน

### พฤติกรรมในการกำหนดเป้าหมาย

ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นในการกำหนดเป้าหมาย เพราะผู้จัดการมักไม่เห็นพ้องกัน ดังนั้นการที่จะให้เป้าหมายมีประสิทธิภาพ คำสัญญาหรือความผูกพัน จึงเป็นสิ่งจำเป็น เทคนิคที่จะสร้างความผูกพันต่อเป้าหมายมี 2 ประการ คือ

1. **การสร้างสัมพันธภาพ หมายถึง** ความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการระหว่างผู้จัดการที่สนับสนุนเป้าหมายเฉพาะ การสร้างสัมพันธภาพเป็นกระบวนการสร้างและแสวงหามิตรระหว่างการจัดการ กล่าวคือ ผู้จัดการคนหนึ่งให้เห็นชอบกับเป้าหมาย เช่น เพิ่มความเจริญเติบโตของบริษัท โดยซื้อบริษัทอื่น จะพูดคุยกับผู้บริหารคนอื่นอย่างไม่เป็นทางการ และชักจูงให้สนับสนุนเป้าหมายนี้การสร้างสัมพันธภาพเกี่ยวข้องกับการพบปะพูดคุยสร้างบรรยากาศไมตรีจิต มีความปรารถนาดี หวังดี จริงใจ สร้างความไว้วางใจ ซึ่งจะนำไปสู่ความสัมพันธ์อันดี ถ้าปราศจากการสร้างความสัมพันธ์เช่นนี้ บุคคลหรือกลุ่มที่มีพลัง อาจทำให้

กระบวนการกำหนดเป้าหมายล้มเหลวได้ การสร้างสัมพันธ์ภาพจึงเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้จัดการมีส่วนร่วม  
ในกระบวนการกำหนดเป้าหมาย กระตุ้นให้มีความผูกพันกับเป้าหมายที่กำหนดขึ้น การสร้างสัมพันธ์ภาพ  
มักเกิดในระดับสูงสุดขององค์การ

2. การมีส่วนร่วมในองค์การระดับล่าง ผู้จัดการและหัวหน้างานพยายามประยุกต์ปฏิบัติ  
ตามวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ อย่างไรก็ตาม ถ้าวัตถุประสงค์ปฏิบัติการกำหนดใน  
ลักษณะทางเดียวจากบนลงล่าง หัวหน้างานและบุคลากรอาจไม่รับเป้าหมายนั้นว่าเป็นของตน วิธีการที่มี  
ประสิทธิภาพคือ กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนในกระบวนการกำหนดเป้าหมาย ผู้จัดการสามารถ  
อธิบายเป้าหมายขององค์การและทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาโดยช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา เลือกเป้าหมายเลือก  
ทางเลือกต่าง ๆ อภิปรายร่วมกันว่า วัตถุประสงค์ใดเฉพาะและเป็นจริงได้ และชี้ว่าวัตถุประสงค์ใด  
สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ การที่ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาอภิปรายเป้าหมายร่วมกัน จะทำให้  
เกิดความรู้ความสนใจและเพิ่มความสามารถในการคิดแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

การกำหนดแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

กรณีศึกษา องค์กรในแผนก. 10/1/14

การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นขั้นแรกของกระบวนการวางแผน ขั้นที่  
สองซึ่งมีความสำคัญเท่า ๆ กัน คือการกำหนดแผนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ เป้า (targets) จะมีความหมาย  
น้อยมาก ถ้าผู้จัดการไม่เขียนเส้นทางสู่เป้าหมาย ผู้จัดการมักพบว่ากำหนดแผนเป็นเรื่องยาก งานวิจัย  
เรื่องหนึ่งพบว่า บริษัท 7 ใน 10 แห่ง เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์แล้วไม่ได้กำหนดลู่ทางเพื่อนำสู่  
วัตถุประสงค์ ผู้จัดการมักพบว่า การจะระบุว่าจะไปถึงเป้าหมายในอนาคตอย่างไรเป็นเรื่องยาก ดังนั้น การ  
วางแผนอย่างละเอียดจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต

ในการพัฒนาแผนเพื่อบรรลุเป้าหมาย ผู้จัดการต้องรู้จักแผนหลาย ๆ ลักษณะ ดังนี้

**แผนกลยุทธ์**

แผนกลยุทธ์ระบุขั้นตอนการปฏิบัติที่บริษัทต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์เป็น  
เสมือนพิมพ์เขียวที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ และการจัดสรรทรัพยากร (เงิน คน สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก)  
ที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

การวางแผนกลยุทธ์มักเป็นแผนระยะยาว กำหนดขั้นตอนปฏิบัติ 2-5 ปีในอนาคต เป้าหมายของ  
แผนกลยุทธ์คือ ทำเป้าหมายขององค์การให้เป็นจริงในช่วงเวลาดังกล่าว

**ตัวอย่าง**

Bob Wright ผู้บริหารระดับสูงคนใหม่ของ NBC มีเป้าหมายขยายกิจการ โดยตัดค่าใช้จ่ายเหลือแต่ที่  
จำเป็น ดังนั้น แผนที่ผู้บริหารถือปฏิบัติมี 3 ประการคือ : ชื่อสถานีโทรทัศน์อื่น ๆ เช่น สถานี WTVJ - TV  
ในไมอามี ขยายจำนวนผู้ชมโดย cable TV. เช่นเปิดช่องกีฬาและบันเทิงเพิ่มขึ้น และให้ NBC ผลิต  
รายการออกอากาศมากขึ้น เพื่อให้ได้กำไรจากการผลิตรายการโทรทัศน์ที่เป็นที่นิยม

บริษัทขนาดเล็กแห่งหนึ่งต้องการปรับปรุงส่วนแบ่งการตลาดจาก 15 เป็น 20% ใน 3 ปี แผนกลยุทธ์ มีดังนี้ 1) จัดสรรทรัพยากร เพื่อพัฒนาผลผลิตใหม่ ที่แข่งขันและมีโอกาสโตได้ 2) ปรับปรุงวิธีการผลิตเพื่อให้ได้ผลผลิตสูง แต่ค่าใช้จ่ายต่ำ 3) ทำวิจัยเพื่อหาทางเลือกใช้ผลผลิตและบริการปัจจุบัน สร้างผลผลิตและบริการใหม่

### แผนสำคัญที่ต้องบรรลุ

แผนนี้กำหนดไว้เพื่อช่วยให้แผนกลยุทธ์สำคัญ ๆ ปฏิบัติได้ และเพื่อให้กลยุทธ์ของบริษัทในบางเรื่องบรรลุผล แผนสำคัญที่ต้องบรรลุมักมีระยะเวลาสั้นกว่าแผนกลยุทธ์ มักจะเป็นปีหน้าหรือหลังจากนั้นเล็กน้อย

แผนสำคัญที่ต้องบรรลุมักกำหนดว่าแผนสำคัญ ๆ หรือหน่วยงานย่อยสำคัญ ๆ จะทำอะไรเพื่อประยุกต์นำแผนกลยุทธ์ทั้งหมดมาปฏิบัติ ปกติเป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดการระดับกลางที่จะพิจารณาแผนกลยุทธ์กว้าง ๆ และชี้ว่าสิ่งสำคัญที่ต้องปฏิบัติคืออะไร

### แผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการพัฒนาในระดับล่างขององค์กร เพื่อชี้ขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายปฏิบัติการและเพื่อสนับสนุนแผนสำคัญที่ต้องบรรลุ แผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือของผู้จัดการในการทำงานแต่ละวันแต่ละสัปดาห์ วัตถุประสงค์จะระบุในเชิงปริมาณ แผนของแผนกชี้ว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างไร แผนนี้จึงเป็นแผนสำหรับหัวหน้างาน หัวหน้าแผนก และผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน

### ตัวอย่าง

บริษัท DuPont มีโครงการชื่อ Individual Career Management ประกอบด้วยการประชุมอภิปรายชี้แจงเป้าหมายใหม่ของผู้จัดการแต่ละคนคืออะไร และบรรลุเป้าหมายปฏิบัติการในปีที่ผ่านมาหรือไม่ DuPont กำหนดเป้าหมายไว้สูงสุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้บุคลากรเชื่อมโยงไปถึง การอภิปรายอีกครั้งตอนสิ้นปีเป็นฐานเป็นข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบพิเศษให้แก่ผู้ที่เป็นเลิศประสบความสำเร็จในการทำงาน

ในการกำหนดแผนปฏิบัติการ การกำหนดระยะเวลาว่าวัตถุประสงค์แต่ละข้อจะต้องเสร็จเมื่อไรเป็นเรื่องสำคัญมาก นอกจากนี้การกำหนดแผนต้องสอดคล้องกับงบประมาณ เพราะทรัพยากรจะต้องกระจายไปยังงานที่ต้องปฏิบัติ

### แผนใช้ครั้งเดียว

กำหนดขึ้นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งจะไม่ปฏิบัติซ้ำในอนาคต แบ่งเป็น 2 ประเภท



ทั้งกระบวนการและกฎ มีขอบเขตแคบ และอธิบายกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องการความแตกต่างของ คำทั้ง 2 อยู่ที่ กระบวนการจะอธิบายขั้นตอนหรือกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ส่วนกฎ หมายถึงการ ปฏิบัติเฉพาะเรื่อง

### แผนปรับรับสถานการณ์

นอกแนวทางว่า องค์กรควรปฏิบัติอย่างไรในกรณีมีเหตุฉุกเฉินหรือต้องถอย การเขียนแผนรับ สถานการณ์ ผู้จัดการจะหาตัวแปรที่ควบคุมไม่ได้ เช่น ถ้าเกิดเงินเพื่อ... ถ้ามีอุบัติเหตุความปลอดภัย...ถ้า พัฒนาการของเทคโนโลยีเปลี่ยนไป... บริษัทจะทำอย่างไรเพื่อลดผลกระทบเหล่านี้ ฝ่ายวางแผนจึงต้อง ทำนายสถานการณ์เลวร้ายที่สุด เช่น ถ้ายอดขายลด 20% และราคาลด 8% บริษัทจะทำอย่างไร ? แผน ปรับตัวของบริษัทในการนี้ คือ ลดคนงาน ตัดงบประมาณ เพิ่มยอดขาย เป็นต้น

### ขั้นตอนการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ

#### ขั้นที่ 1 กำหนดโครงสร้าง

- ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติรับผิดชอบการออกแบบแผน
- ผู้จัดการระดับสูงชี้แนะให้ข้อเสนอ
- เจ้าหน้าที่ฝ่ายวางแผนให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน
- ให้รวมการจัดทำแผนระยะยาวและแผนปฏิบัติงานระยะสั้น

#### ขั้นที่ 2 ระบุสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร

- ขณะนี้เราอยู่ที่ไหน ?
- กำหนดภารกิจและจุดมุ่งหมายขององค์กร
- วิเคราะห์สถานการณ์เศรษฐกิจการแข่งขันและทรัพยากรภายใน

#### ขั้นที่ 3 กำหนดเป้าหมายขององค์กร

- ต้องการไปที่ไหน ?
- ระบุเป้าหมายที่วัดได้ (ผลที่ต้องการ) เช่น กำไร ส่วนแบ่งการตลาด ผลผลิต นวัตกรรม การพัฒนาบุคลากร ความเติบโต ความรับผิดชอบต่อสภาพ แวดล้อม

#### ขั้นที่ 4 หาแนวทางปฏิบัติที่เป็นได้

- สะท้อนแนวโน้มปัจจุบันให้เป็นอนาคต
- วิเคราะห์ข้อกำหนดพื้นฐานของการวางแผน
- พัฒนาทางเลือกปฏิบัติอื่น ๆ

#### ขั้นที่ 5 กำหนดกลยุทธ์

- จะทำอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- กำหนดลำดับก่อนหลังสำหรับกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกต่าง ๆ
- กำหนดแผนเฉพาะ
- กระจายความรับผิดชอบ จัดเวลาและความต้องการทรัพยากรต่าง ๆ

**ขั้นที่ 6 วิเคราะห์ความเสี่ยงและทรัพยากร**

- เปรียบเทียบทรัพยากรที่มีกับความต้องการของแผน
- ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลผลิต ตลาด การแข่งขันและบุคลากร

**ขั้นที่ 7 กำหนดตารางเวลา**

- จะบรรลุเป้าหมายเมื่อใด
- กำหนดกรอบเวลาทำงานสำคัญ ๆ ควรทำสำเร็จ

**ขั้นที่ 8 วางเป้าหมายและแผนปฏิบัติการ**

- กำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น สำหรับผลงานสำคัญ ๆ
- ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติวางแผนปฏิบัติงานระยะสั้น
- มอบหมายความรับผิดชอบและกำหนดเวลาเสร็จ

**ขั้นที่ 9 ขั้นสุดท้ายของแผนปฏิบัติการ**

- วิเคราะห์ทรัพยากรอีกครั้งหนึ่ง โดยดูพร้อมกับแผนที่เสร็จสมบูรณ์
- พิจารณาเรื่องเงิน แรงงาน เครื่องอำนวยความสะดวกและกำหนดการผลิต
- ทีมจัดการทั้งหมดร่วมมือกัน
- พิจารณาแผนปรับรับสถานการณ์ ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลง

**ขั้นที่ 10 ปฏิบัติและควบคุม**

- ประสานระบบวางแผนกลยุทธ์ให้เข้ากับระบบงบประมาณและระบบควบคุมอื่น ๆ เพื่อเสริมการปฏิบัติด้านการจัดการ
- กำหนดการตรวจสอบเป็นระยะ
- เชื่อมโยงกับระบบการให้รางวัลและระบบการจัดการตามวัตถุประสงค์ (MBO)

**การวางแผนเวลา**

เป้าหมายและแผนขององค์กรเกี่ยวกับช่วงระยะเวลา ซึ่งประกอบด้วยช่วงระยะยาว ระยะกลาง และระยะสั้น

*การวางแผนระยะยาว* รวมถึงเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ อาจขยายไปไกลในอนาคตถึง 5 ปีข้างหน้า

*การวางแผนระยะกลาง* รวมถึงวัตถุประสงค์สำคัญที่ต้องบรรลุ มักมีช่วงเวลา 1-2 ปี

*การวางแผนระยะสั้น* รวมถึงวัตถุประสงค์ปฏิบัติการสำหรับแต่ละแผนกและแต่ละบุคคล มีช่วงเวลา 1 ปีหรือน้อยกว่านั้น

ปัจจุบัน	1 ปี	2 ปี	3 ปี	4 ปี	5 ปี และหลังจากนี้
การวางแผนระยะสั้น (วัตถุประสงค์ปฏิบัติการ)	การวางแผนระยะกลาง (วัตถุประสงค์ สำคัญที่ต้องบรรลุ)	การวางแผนระยะยาว (เป้าหมายกลยุทธ์)			

ภาพที่ 6 การวางแผนเวลา

ปัญหาสำคัญของบริษัทในปัจจุบัน คือ เน้นผลระยะสั้น การวางแผนระยะยาวเป็นเรื่องยาก เพราะโลกไม่แน่นอน ยิ่งกว่านั้น ชุมชนที่เกี่ยวข้องกับการเงิน เช่น นักวิเคราะห์หุ้น และผู้จัดการแหล่งเงิน มักบีบบังคับบริษัทต่าง ๆ ให้มีผลทางการเงินระยะสั้นทั้งสิ้น แรงกดดันเช่นนี้ทำให้ผู้จัดการมุ่งมองผลระยะสั้นวันนี้ อาทิ คีย์หน้า ปีน้า มากกว่ามอง ไปอีก 5 ปีข้างหน้า จึงทำให้ขาดการวางแผนระยะยาว

#### ตัวอย่าง

บริษัทผลิตเครื่องควบคุมอุณหภูมิ ต้องการโรงงาน เครื่องมืออุปกรณ์ใหม่ ๆ ซึ่งต้องใช้จ่ายอย่างมาก โบนัสของผู้จัดการคำนวณจากผลกำไรในแต่ละปี ในกรณีนี้มีแรงกดดันทำให้ต้องพิจารณาผลในระยะสั้น ผู้จัดการจะไม่ลงทุนเครื่องมืออุปกรณ์ใหม่ ๆ เพราะไม่เช่นนั้นผลกำไรระยะสั้นจะถูกกระทบทำให้โบนัสของตนลดลง

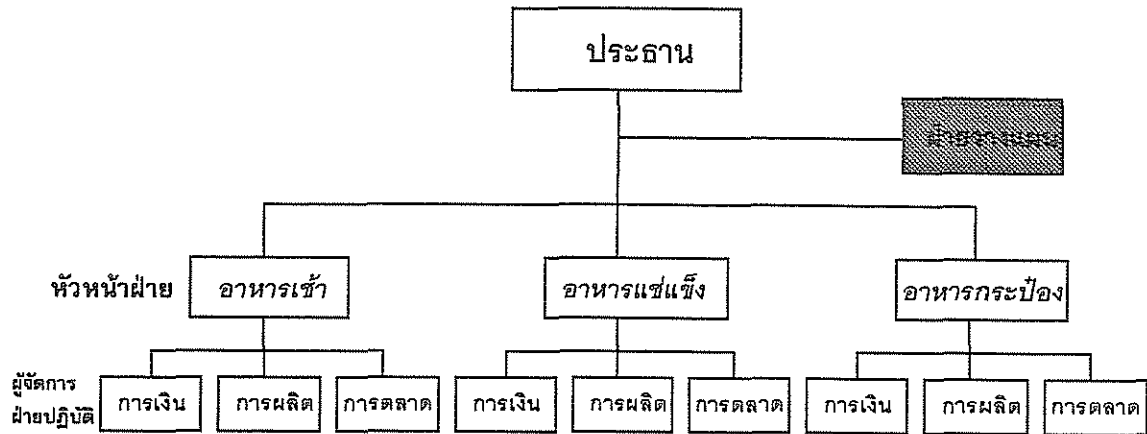
#### ความรับผิดชอบขององค์การในการวางแผน

ใครควรวางแผนองค์การ ผู้จัดการระดับสูงและผู้จัดการสายปฏิบัติการมีความรับผิดชอบโดยตรง ในเรื่องนี้ ผู้จัดการสายปฏิบัติการรับผิดชอบการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และจัดทำแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ อย่างไรก็ตาม ผู้จัดการบางคนอาจขาดทักษะ ความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ เพื่อทำแผนอย่างละเอียด ดังนั้น วิธีที่ใช้สำหรับงานวางแผนมี 3 วิธี คือ

##### 1. การจัดตั้งแผนกวางแผนเป็นศูนย์กลาง

วิธีเก่าที่ใช้ในการวางแผนขององค์การคือ จัดตั้งแผนกวางแผนที่เป็นศูนย์กลาง รายงานตรงต่อประธานหรือผู้บริหารระดับสูง วิธีนี้แพร่หลายในทศวรรษ 1960 และ 1970 มีการจ้างผู้เชี่ยวชาญคำนวณวางแผนเพื่อรวบรวมข้อมูลและจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างละเอียดสำหรับทั้งองค์การ วิธีวางแผนเช่นนี้จะอยู่ที่ศูนย์กลาง จากบนลงล่าง เพราะแผนและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ จะมอบหมายให้ฝ่ายและแผนกสำคัญ ๆ ด้วยความเห็นชอบของประธาน

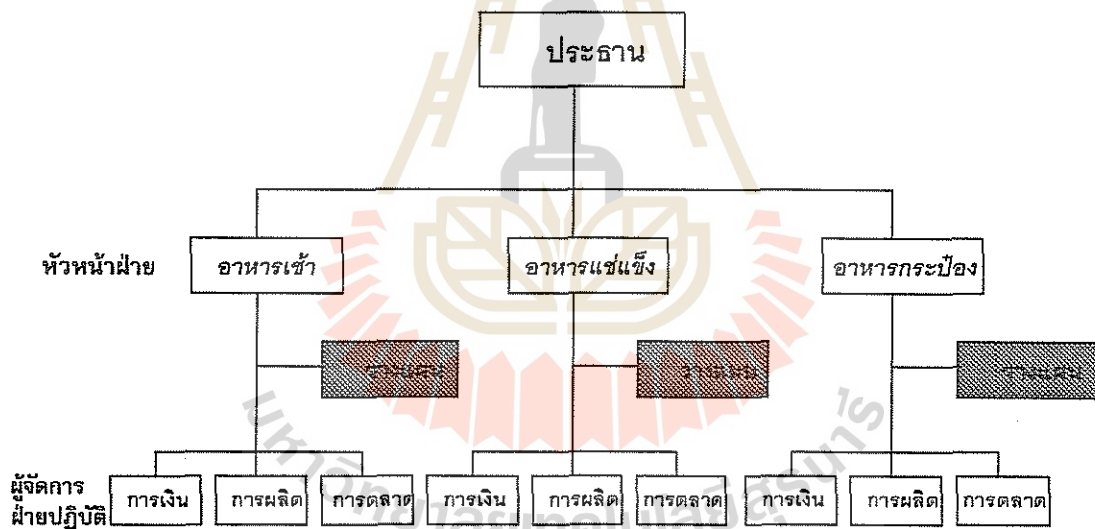




ภาพที่ 7 การวางแผนโดยรวมที่ศูนย์กลาง

2. การกระจายงานวางแผน

โดยจัดผู้เชี่ยวชาญด้านวางแผนให้ฝ่ายและแผนกสำคัญ ๆ เพื่อช่วยผู้จัดการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของตน วิธีนี้จะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่และนักวางแผน และนักวางแผนขององค์กรจะไม่เขียนแผนด้วยตนเองอีกต่อไป



ภาพที่ 8 การวางแผนโดยการกระจาย

3. การตั้งคณะกรรมการวางแผน

เป็นกลุ่มชั่วคราว ประกอบด้วยผู้จัดการสายปฏิบัติการที่จะรับผิดชอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ ในการศึกษาการวางแผนองค์กรพบว่า บริษัทประมาณ 1/3 ตั้งคณะทำงานจากแผนกต่าง ๆ แต่ละทีมจะชี้และวิเคราะห์ทางเลือกเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะ แล้วกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น สามารถตั้งได้หลายทีมแต่ละทีมรับผิดชอบวัตถุประสงค์สำคัญแต่ละเรื่อง คณะกรรมการแต่ละชุดต้องกำหนดกรอบเวลา กระจายความรับผิดชอบให้แต่ละบุคคลและแผนกต่าง ๆ กำหนดทรัพยากรที่ต้องการ จัดทำเครื่องมือวัดว่างานบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ วิเคราะห์ปัญหาที่อาจจะเกิดและปฏิกิริยาตอบโต้ของคู่แข่ง

## อุปสรรคของการวางแผน

แม้ว่าการวางแผนจะเป็นหน้าที่การจัดการอันดับแรก แต่เป็นงานที่ไม่เกิดโดยอัตโนมัติ การวางแผนเป็นเรื่องยาก เพราะเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและอนาคตที่ไม่แน่นอน

อุปสรรคที่ขัดขวางกระบวนการวางแผนมีหลายประการคือ

### 1. การมอบหมายงานให้ผู้เชี่ยวชาญด้านวางแผนโดยเฉพาะ

ผู้จัดการสายปฏิบัติการต้องเกี่ยวข้อง แต่เมื่อหน้าที่การวางแผนนำไปมอบหมายให้กับผู้เชี่ยวชาญการวางแผน ผลทางลบเกิดขึ้นได้ ประการแรกคือ การวางแผนกลยุทธ์ต้องเน้นเรื่องตัวเลข ผู้วางแผนกลยุทธ์จะเก็บรวบรวมข้อมูลมากมาย วิเคราะห์สถิติ และทำรายงาน ซึ่งเอกสารเหล่านี้ผู้จัดการสายปฏิบัติการอาจไม่ใช้และเก็บไว้ในลิ้นชัก ประการที่ 2 การที่ผู้จัดการสายปฏิบัติการขาดส่วนร่วมจะทำให้แผนกลยุทธ์เป็นนามธรรมมากเกินไป และยากจะปฏิบัติ ประการที่ 3 วิธีนี้มีผลคือเน้นเทคนิคการวางแผนมากเกินไปแผนที่วางไว้อาจไม่ใช่สิ่งที่องค์กรต้องการ

### 2. ความสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงน้อย

ผู้บริหารระดับสูงควรชี้แนวทาง ขอบเขต ใจความสำหรับแผนกลยุทธ์และต้องสนับสนุนแนวคิดนี้โดยตนเองมีส่วนเกี่ยวข้อง กระตุ้นให้ผู้จัดการระดับกลางและระดับล่างเข้ามามีส่วน บางครั้งผู้บริหารระดับสูงอาจไม่เห็นพ้องกับวัตถุประสงค์กลยุทธ์ แต่ก็ต้องชักจูงให้ทุกฝ่ายเห็นชอบกับวัตถุประสงค์ซึ่งจะนำองค์การเคลื่อนไปข้างหน้า ถ้าขาดความสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ฝ่ายจัดการระดับกลางจะไม่สละเวลาและแรงงานเพื่อช่วยการวางแผน

### 3. ความเชี่ยวชาญของผู้จัดการสายปฏิบัติการจำกัด

การวางแผนกลยุทธ์ต้องการความรู้ด้านการตลาด และเรื่องอื่น ๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนความเข้าใจการปฏิบัติงานภายใน ผู้จัดการหลายคนมีข้อจำกัดในการติดตามสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลง ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้จัดการสายปฏิบัติการควรประสานกับผู้เชี่ยวชาญด้านวางแผน ซึ่งรู้ทางเทคนิคดี แต่ไม่รู้ต้นลึกของบริษัท

## การลดอุปสรรค

### 1. เริ่มวางแผนจากระดับสูง

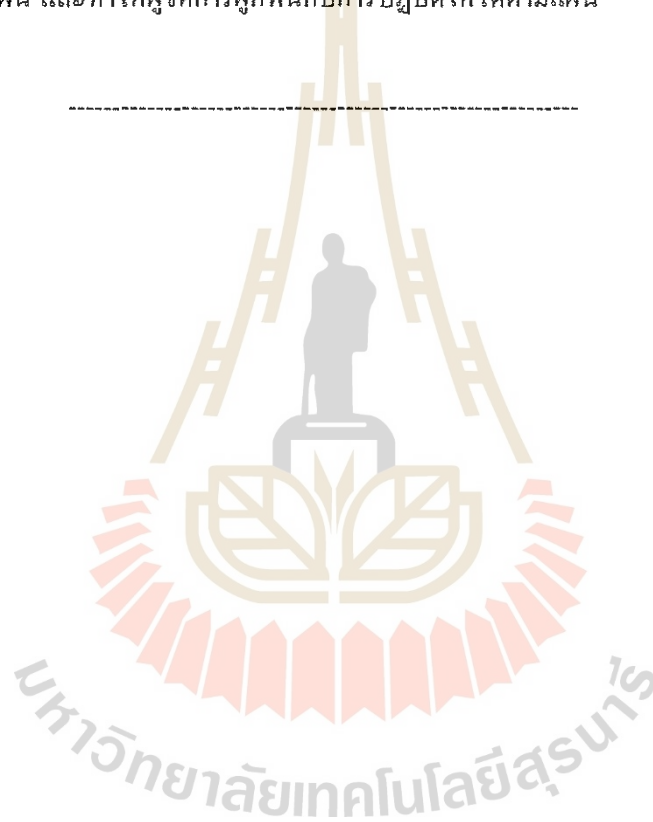
การวางแผนที่มีประสิทธิภาพต้องได้รับความสนับสนุนและผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมอย่างเด่นชัด ถ้าผู้จัดการระดับสูงใช้เวลาในการวางแผนและให้ผู้จัดการสายปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการวางแผน อุปสรรคต่าง ๆ จะลดลง ผู้จัดการระดับสูงไม่เน้นผลระยะสั้น จะช่วยให้ฝ่ายจัดการระดับกลางยึดมั่นในการวางแผน และอาจจัดการอบรมให้ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ

## 2. ใช้เจ้าหน้าที่สนับสนุนการวางแผน

ผู้เชี่ยวชาญการวางแผนที่มีความสามารถในการให้คำปรึกษาสามารถช่วยลดปัญหาการขาดความชำนาญของผู้จัดการสายปฏิบัติการได้ เจ้าหน้าที่สนับสนุนสามารถรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สถิติ และทำงานเชี่ยวชาญอื่น ๆ อย่างไรก็ตามคนเหล่านี้มีบทบาทเสริมและจะไม่ตัดสินใจสาระของเป้าหมายหรือของแผน เจ้าหน้าที่สนับสนุนที่มีบทบาทให้คำปรึกษาเช่นนี้ จะช่วยผู้จัดการสายปฏิบัติการในการวางแผน

## 3. การมีส่วนร่วมของฝ่ายจัดการปฏิบัติการ

หลายบริษัทตระหนักว่าการวางแผนจะมีผลต่อองค์กรเมื่อผู้จัดการสายปฏิบัติการมีส่วนร่วม ผู้จัดการอาจร่วมการอบรมที่กำหนด 2-3 วัน เพื่ออภิปรายอนาคตหรือเพื่อตั้งคณะทำงานให้กำหนดเป้าหมายและแผน การมีส่วนร่วมของผู้จัดการสายปฏิบัติการจะไม่เน้นเทคนิค เช่นการวิเคราะห์ข้อมูล จะเน้นเนื้อหาสาระของแผน และทำให้ผู้จัดการผูกพันกับการปฏิบัติให้ได้ตามแผน



### บทที่ 3

## การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ

การจัดระบบ หมายถึง การมอบหมายงานหน้าที่ความรับผิดชอบ และทรัพยากร ให้แก่ ฝ่ายงาน แผนก งานต่าง ๆ โดยแบ่งสายการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ และสร้างกลไกเพื่อประสานฝ่ายงานต่าง ๆ ที่กระจัดกระจายในองค์กรเข้าด้วยกัน

การจัดระบบเป็นเรื่องสำคัญต่อจากเรื่องกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ว่า จะทำอะไร การจัดระบบที่ว่า จะทำอย่างไร โครงสร้างระบบขององค์กรเป็นเครื่องมือที่ผู้จัดการใช้เพื่อช่วยให้ฝ่ายต่าง ๆ ทำงานสำเร็จ

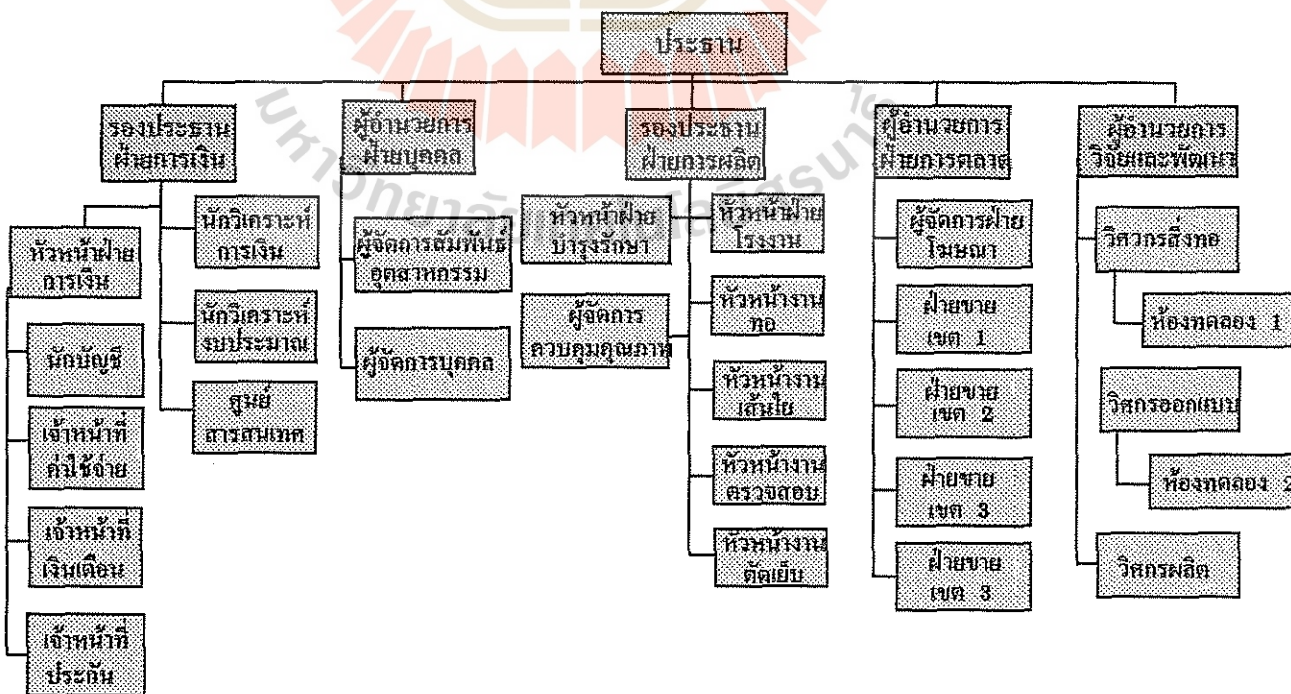
### การจัดระบบโครงสร้างแนวดิ่ง

กระบวนการจัดระบบขององค์กรนำไปสู่การกำหนดโครงสร้างองค์กร ซึ่งชี้ว่าจะแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร

#### โครงสร้างองค์กรหมายถึง

1. งานทางการที่มอบหมายให้แผนกและบุคคล
2. การจัดสายงานอย่างเป็นทางการ รวมถึง อำนาจการบังคับบัญชา (authority) ความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ลำดับชั้นต่าง ๆ และขอบข่ายการควบคุมของผู้จัดการ
3. การออกแบบระบบให้มีการประสานงานบุคลากรระหว่างแผนกต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

การทำงานและการรายงานผลอย่างเป็นทางการ ทำให้เกิดการควบคุมในแนวดิ่ง ลักษณะของโครงสร้างแนวดิ่งเห็นจากแผนภูมิองค์กร ซึ่งจะแสดงให้เห็นโครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 9 แผนภูมิองค์กรบริษัทสิ่งทอ

แผนภูมิองค์การของบริษัทสิ่งทอมีแผนกหลัก 5 แผนก คือ :

การเงิน บุคคล การผลิต การตลาด วิจัยและพัฒนา แผนภูมิองค์การจะแสดงสายการบังคับบัญชา ระบุงานระดับแผนกว่าสอดคล้องกันอย่างไร นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นลำดับชั้นและความเป็นเหตุเป็นผลของการจัดองค์การ บุคลากรทุกคนจะมีงานที่ได้รับมอบหมาย มีสายการบังคับบัญชาและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ

ลักษณะสำคัญของโครงสร้างแนวตั้ง ลักษณะสำคัญของโครงสร้างแนวตั้งมี 5 ประการ คือ

### 1. ความเชี่ยวชาญเฉพาะงาน

องค์การปฏิบัติงานหลายหลาก หลักการพื้นฐานคือ งานจะได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานตามความชำนาญ

ความเชี่ยวชาญเฉพาะงาน หมายถึง ลักษณะเฉพาะงานขององค์การ ถูกแบ่งออกเป็นงานย่อย ๆ จากแผนภูมิองค์การที่เสนอ ความเชี่ยวชาญเฉพาะงานปรากฏในฝ่ายผลิต ซึ่งแยกเป็นงานทอ เส้นใย ตัดเย็บ และตรวจสอบบุคลากรในแต่ละแผนกทำเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับความชำนาญของตน หรือในโรงงานประกอบรถยนต์บุคลากรแต่ละคนจะทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งซ้ำ ๆ โดยไม่เคยประกอบรถยนต์ทั้งคัน

ความเชี่ยวชาญ เป็นหลักพื้นฐานของการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบด้วยเหตุผลหลายประการ คือ

1. การผลิตจะมีประสิทธิภาพ เพราะบุคลากรทำงานเล็ก ๆ ที่กำหนดชัดเจน
2. บุคลากรสามารถสร้างความชำนาญในการปฏิบัติงาน (ทำได้เร็วและถูกต้อง)
3. สามารถเลือกบุคลากรที่มีความสามารถและทัศนคติเหมาะสมกับงานที่ทำ
4. องค์การได้ผลงานที่เป็นมาตรฐาน ผู้จัดการรู้ว่าตนคาดหวังงานลักษณะใดและสามารถป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้

แม้ว่าจะมีผลดี การมอบหมายงานตามความรับผิดชอบก็มีผลเสียเช่นกัน การที่บุคลากรทำงานเล็ก ๆ ซ้ำแล้วซ้ำอีกทำให้เบื่อหน่าย เมื่อชำนาญงานนั้นแล้วก็จะไม่ใช่งานที่ทำทายอีกต่อไป ดังนั้น ความเชี่ยวชาญแม้ว่าจะจำเป็นแต่ก็ไม่ควรถือปฏิบัติมากเกินไป องค์การสามารถขยายงานความรับผิดชอบให้กว้างขึ้นหรือสลับเปลี่ยนงานตามควรพร้อมกับหาช่วงจังหวะที่เหมาะสมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วย

### 2. สายการบังคับบัญชา

สายการบังคับบัญชา เป็นสายเชื่อมโยงทุกคนในองค์การเพื่อแสดงว่าใครควรรายงานขึ้นตรงต่อใคร สายการบังคับบัญชาเกี่ยวข้องกับหลักการ 2 ประการ คือ

1. เอกภาพของการบังคับบัญชา (unity of command) หมายความว่า บุคลากรแต่ละคนขึ้นตรงต่อหัวหน้างานคนเดียว รับฟังคำสั่งการมอบหมายงาน ฯลฯ จากคนคนเดียว

2. สายการบังคับบัญชากำหนดชัดเจนและรวมบุคลากรทั้งหมดขององค์การ ทุกคนในองค์การรู้ว่าควรรายงานตรงต่อใคร ตลอดจนเห็นระดับการจัดการจากล่างขึ้นบน เช่น เจ้าหน้าที่เงินเดือนขึ้นตรงต่อหัวหน้าฝ่ายการเงิน ฝ่ายการเงินขึ้นตรงต่อรองประธานฝ่ายการเงิน รองประธานฝ่ายการเงิน ขึ้นตรงต่อประธาน เป็นต้น

### 3. อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการกระจายอำนาจหน้าที่

สายการบังคับบัญชาแสดงให้เห็น โครงสร้างอำนาจหน้าที่ขององค์การ

**อำนาจหน้าที่** (authority) หมายถึง สิทธิอย่างเป็นทางการหรือสิทธิที่ถูกต้องของผู้จัดการที่จะตัดสินใจ ออกคำสั่งหรือจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการขององค์การ อำนาจหน้าที่มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ

1. อำนาจหน้าที่มอบหมายให้กับตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์การ ไม่ใช่มอบให้กับตัวบุคคล ผู้จัดการมีอำนาจหน้าที่เพราะมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการ และคนที่อยู่ในตำแหน่งระดับเดียวกับผู้จัดการจะมีอำนาจหน้าที่คล้ายกัน ดังนั้นเมื่อใครก็ตามมาดำรงตำแหน่งผู้จัดการก็จะมีอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ให้แล้ว

2. อำนาจหน้าที่เป็นที่ยอมรับ แม้ว่าอำนาจหน้าที่จะไหลลงจากบนลงล่างตามลำดับชั้นของการปกครอง ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายอมรับเพราะรู้ว่าผู้จัดการมีสิทธิโดยชอบธรรมที่จะออกคำสั่ง ทฤษฎีการยอมรับอำนาจหน้าที่มีข้อโต้แย้งว่า ผู้จัดการมีอำนาจหน้าที่ก็ต่อเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชารับฟังคำสั่งของเขา แต่เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมรับฟัง เพราะคำสั่งนั้นอยู่นอกขอบข่ายของการยอมรับได้ อำนาจของผู้จัดการก็หมดไป ผู้จัดการที่ดีจึงควรแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง และเป็นที่ยอมรับนับถือศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. อำนาจหน้าที่ไหลลงล่างตามลำดับชั้น ตำแหน่งที่อยู่สูงจะได้รับมอบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการมากกว่าตำแหน่งที่อยู่ล่าง และอำนาจหน้าที่นั้นจะมีมากกว่า มีสิ่งที่จะต้องรับผิดชอบสูงกว่า

**ความรับผิดชอบ** ความรับผิดชอบเป็นหน้าที่ของบุคลากรที่จะต้องปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย โดยปกติผู้จัดการจะได้รับมอบอำนาจหน้าที่พร้อมทั้งความรับผิดชอบ เมื่อใดก็ตามที่ผู้จัดการได้รับมอบหมายความรับผิดชอบให้สูงมาก แต่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่น้อย เมื่อนั้นงานจะเป็นไปด้วยความยากลำบาก ต้องอาศัยโชคและการจงใจ เมื่อใดก็ตามที่ผู้จัดการมีอำนาจหน้าที่มากกว่าความรับผิดชอบ อาจกลายเป็นผู้ค้ำใช้อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบ

**การตรวจสอบ** (accountability) เป็นกลไกที่จะถ่วงดุลระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ หมายถึง คนที่มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจะต้องรายงานและแสดงผลงานต่อบุคคลที่อยู่ในสายการบังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องตระหนักว่าตนจะต้องตอบคำถามต่าง ๆ เกี่ยวกับงานได้ ยอมรับรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน องค์การสามารถสร้างการตรวจสอบให้อยู่ภายในโครงสร้างขององค์การได้ เช่น การให้ความสำคัญความชอบ จะต้องมี การตรวจสอบ รายงานผล ผลงานของผู้จัดการพนักงานทุกคน จะถูกติดตาม และการให้ความสำคัญความชอบขึ้นอยู่กับผลงานที่สำเร็จ

**การกระจายอำนาจ** เป็นกระบวนการที่ผู้จัดการใช้ถ่ายโอนอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคลากรในตำแหน่งที่อยู่ต่ำกว่าในลำดับชั้นของการบังคับบัญชา องค์การส่วนใหญ่ขณะนี้กระดุนให้ผู้จัดการกระจายอำนาจหน้าที่ไปยังระดับล่างเพื่อจะได้มีความคล่องตัวในการสนองความต้องการของลูกค้าและการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์แวดล้อม

**อำนาจหน้าที่ของฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายเสริม** (line and staff authority) ความแตกต่างที่ปรากฏในหลาย ๆ องค์กร คือ ความแตกต่างระหว่างอำนาจหน้าที่ของฝ่ายปฏิบัติการและของฝ่ายเสริม ฝ่ายปฏิบัติการทำงานที่สะท้อนภารกิจและเป้าหมายหลักขององค์กร ในองค์กรอุตสาหกรรมฝ่ายปฏิบัติการเป็นผู้ผลิตและขายสินค้าในบางกรณีฝ่ายเสริมหมายถึงฝ่ายหรือแผนกงานที่มีทักษะเชี่ยวชาญเสริมงานของฝ่ายปฏิบัติการ ได้แก่ ฝ่ายวางแผน ฝ่ายแรงงานสัมพันธ์ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา และฝ่ายบุคลากร เป็นต้น

**อำนาจหน้าที่ของฝ่ายปฏิบัติการ** หมายถึง ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งจัดการ มีอำนาจหน้าที่ทางการในการชี้แนะและควบคุมผู้ได้บังคับบัญชา

**อำนาจหน้าที่ของฝ่ายเสริม**จะแคบกว่า ได้แก่ หน้าที่ในการให้คำแนะนำและคำปรึกษาในเรื่องที่เชี่ยวชาญอำนาจหน้าที่ของฝ่ายเสริมมักเป็นเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ทางการสื่อสาร โดยให้คำแนะนำผู้จัดการในเรื่องเทคนิคต่าง ๆ

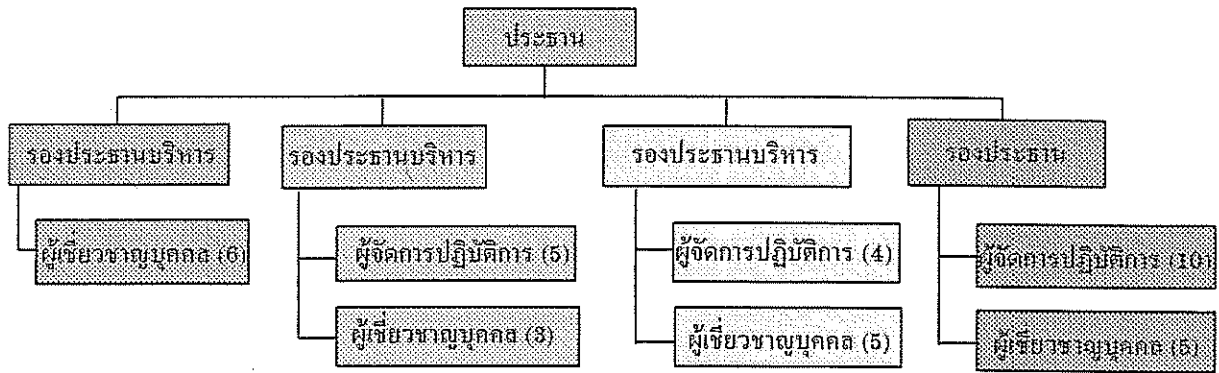
#### 4. ขอบข่ายของการควบคุม (span of control)

หมายถึง จำนวนบุคลากรที่รายงานขึ้นตรงต่อหัวหน้างานหนึ่งคน ลักษณะโครงสร้างจะชี้ว่าหัวหน้างานจะติดตามดูแลผู้ได้บังคับบัญชาได้ใกล้ชิดเพียงใด แนวคิดของการจัดองค์การแบบเก่าคือ ผู้จัดการหนึ่งคนมีลูกน้อง 4-7 คน แต่จากการสังเกตพบว่า องค์กรหลายแห่งมีขอบข่ายการควบคุมกว้างกว่านี้ โดยทั่วไปแล้วเมื่อหัวหน้าต้องดูแลผู้ได้บังคับบัญชาใกล้ชิด ขอบข่ายการควบคุมควรแคบลง และเมื่อหัวหน้างานคอยดูแลผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ห่าง ๆ เมื่อนั้น ขอบข่ายการควบคุมขยายให้ใหญ่ขึ้นได้ องค์กรประกอบที่ทำให้หัวหน้างานคอยดูแลผู้ได้บังคับบัญชาห่าง ๆ และขอบข่ายการควบคุมขยายใหญ่ขึ้น ได้แก่

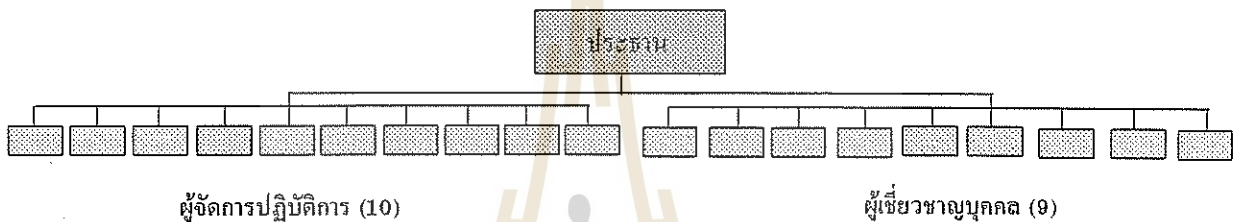
1. เมื่องานที่ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติเป็นงานประจำ
2. เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานที่คล้าย ๆ กัน
3. เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในสถานที่เดียวกัน
4. เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการฝึกฝนอย่างดีและต้องการคำแนะนำในการปฏิบัติงานน้อย
5. เมื่อมีกฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
6. เมื่อผู้จัดการมีระบบสนับสนุน
7. เมื่องานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการให้คำปรึกษาต้องการใช้เวลาน้อยเช่น การประสานงานกับแผนกอื่นหรือการวางแผน
8. เมื่อผู้จัดการชอบขอบข่ายการควบคุมที่กว้างขวางเป็นการส่วนตัว

#### โครงสร้างการควบคุมแบบสูงและแบบราบ

ขอบข่ายของการควบคุมที่ใช้ในองค์กร โดยเฉลี่ยจะเป็นตัวกำหนดโครงสร้างว่าจะ เป็นแบบสูงหรือแบบราบ โครงสร้างแบบสูงจะมีขอบข่ายแคบและมีลำดับชั้นมาก (ภาพที่ 10) ขณะที่โครงสร้างแบบราบจะมีขอบข่ายกว้างกระจายแนวนอนและลำดับชั้นลดลง (ดังภาพที่ 11) แนวโน้มในทศวรรษ 1980 และ 1990 คือให้มีขอบเขตการควบคุมกว้างขึ้น เพื่อเป็นการกระจายอำนาจ



ภาพที่ 10 โครงสร้างแบบสูง (แบบเก่า)



ภาพที่ 11 โครงสร้างแบบราบ (แบบใหม่)

5. การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจการตัดสินใจ

การรวมอำนาจเข้าที่ศูนย์กลางและการกระจายอำนาจจากศูนย์กลาง เกี่ยวข้องกับลำดับขั้นในการตัดสินใจ การรวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลางหมายถึง อำนาจในการตัดสินใจอยู่ที่ฝ่ายจัดการระดับสูงขององค์การ การกระจายอำนาจจากศูนย์กลาง หมายถึงอำนาจในการตัดสินใจกระจายไปยังระดับล่างขององค์การ องค์การอาจ ทดลองดูได้ว่าลำดับขั้นใดที่เหมาะสมจะเป็นผู้ทำการตัดสินใจในเรื่องใดในสภาวะการณ์อย่างไร

ในช่วง 30 ปีที่ผ่านมา มีแนวโน้มว่าองค์การในสหรัฐและแคนาดาใช้การกระจายอำนาจจากศูนย์กลาง เพราะเชื่อว่าจะเป็นผลลดภาระผู้จัดการระดับสูง มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์คุ้มค่า และยังเชื่อได้ว่าผู้ตัดสินใจกับ ผู้ปฏิบัติเป็นกลุ่มเดียวกัน ทำให้ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงภายนอกได้ทันการ

อย่างไรก็ตาม ไม่ได้หมายความว่าทุกองค์การจะกระจายการตัดสินใจทั้งหมด ผู้จัดการควรแก้ไข สถานการณ์ ขององค์การ และเลือกระดับการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่เหมาะสม เพื่อให้สนองความต้องการ นโยบายและแผนขององค์การอย่างเหมาะสมที่สุด

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจการตัดสินใจมีดังนี้

1. ความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนในสภาวะการณ์ที่มีอยู่ตลอดเวลา ทำให้ต้องกระจายอำนาจในการตัดสินใจ
2. ประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมองค์การหล่อหลอมแนวปฏิบัติของผู้จัดการในการตัดสินใจ การที่จะเลือกระหว่างการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจในการตัดสินใจขึ้นอยู่กับรูปแบบการตัดสินใจในอดีต



3. เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น ความจำเป็นต้องกระจายอำนาจในการตัดสินใจยิ่งมีมากขึ้น ในองค์กรขนาดเล็กที่ผู้จัดการระดับสูงตัดสินใจได้เกือบทุกเรื่อง การตัดสินใจจะรวมไว้ที่ศูนย์กลาง
4. การตัดสินใจที่มีอัตราเสี่ยงที่จะผิดพลาดสูง หรือ การตัดสินใจที่มีทางเลือกที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงมักจะรวมไว้ที่ศูนย์กลาง ผู้บริหารระดับสูงลงเลที่จะกระจายความรับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องนี้ในการตัดสินใจนี้โดยเสี่ยงทั้งองค์การ
5. ระบบการควบคุมและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้รวมอำนาจการตัดสินใจ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้ส่งข้อมูลถึงฝ่ายจัดการระดับสูง เพื่อช่วยการประเมินและการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วทันกาล ทำให้การกระจายอำนาจในการตัดสินใจลดลง
6. ปริมาณการรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจควรเข้ากันกับกลยุทธ์ขององค์กร ตัวอย่าง บริษัทคอมพิวเตอร์มีกลยุทธ์ลดค่าใช้จ่าย และพัฒนาการวิจัยและการผลิตให้ได้มาตรฐาน ฝ่ายจัดการระดับสูงจึงตัดสินใจเรื่องเหล่านี้เอง ในทางกลับกันกลยุทธ์ของบริษัทผลิตน้ำอัดลมมีชื่อคือการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังระดับล่างสุด เพื่อให้การตัดสินใจทำงานในด้านต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

#### การจัดแผนงาน

ลักษณะพื้นฐานของโครงสร้างองค์กรอีกประการหนึ่งคือ การจัดแผนงาน ซึ่งหมายถึง การจัดกลุ่มตำแหน่งงานต่าง ๆ ให้เป็นแผนกหลาย ๆ แผนกในองค์กร ผู้จัดการจะตัดสินใจเลือกใช้สายการบังคับบัญชาอย่างไรเพื่อจะจัดกลุ่มคนเข้าด้วยกันเพื่อทำงาน การใช้สายการบังคับบัญชาในการจัดแผนงานมี 5 วิธีด้วยกันคือ

การจัดตามหน้าที่งาน

การจัดตามฝ่ายงาน

การจัดตามหน้าที่และฝ่ายงาน (ตารางเมตริก)

การจัดแบบทีมงาน

การจัดแบบข่ายงาน

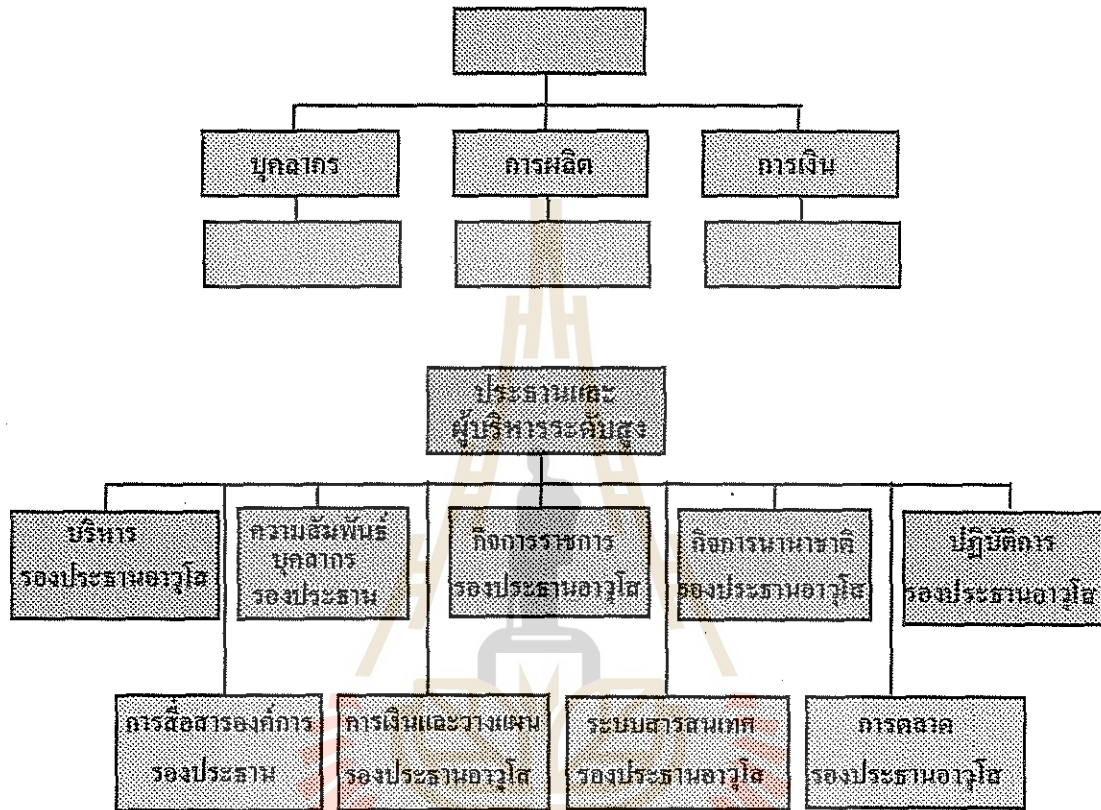
สามวิธีแรกเป็นวิธีเก่า ใช้สายการบังคับบัญชาจัดกลุ่มและรายงานผลงาน ส่วนสองวิธีหลังเป็นวิธีที่ใช้ปัจจุบันเพื่อสนองความต้องการขององค์กร ในยุคที่โลกมีการแข่งขันสูง

#### การจัดแผนงานตามหน้าที่งาน

เป็นการจัดกลุ่มบุคคลเข้าด้วยกัน เป็นแผนกต่าง ๆ โดยดูลักษณะที่มีร่วมกัน ความชำนาญ ทรัพยากรที่ใช้ และงานที่ต้องทำคล้าย ๆ กัน เช่น แผนกบุคลากร แผนกผลิต แผนกการเงิน

ตัวอย่าง

การจัดแผนของสายการบิน ประกอบด้วยแผนหลัก ๆ ได้แก่ความสัมพันธ์บุคลากร กิจการราชการ การสื่อสาร การเงินและวางแผน ระบบสารสนเทศ การตลาด ฯลฯ แต่ละแผนงานเกี่ยวข้องกับเรื่องการบิน แผนกความสัมพันธ์บุคลากรจะดูแลเรื่องบุคลากรทั้งหมด แผนกการตลาดจะดูแลรับผิดชอบการจำหน่ายบัตรโดยสารและการส่งเสริมการเดินทางโดยสายการบินของบริษัท



ภาพที่ 12 การจัดแผนกตามหน้าที่งาน และการจัดแผนกตามหน้าที่งานของสายการบิน

ข้อดี : การจัดแผนกงานโดยจัดกลุ่มบุคลากรตามทักษะที่มีคล้ายกัน มีข้อดีสำหรับองค์การ คือช่วยให้จำนวนของบุคลากรกระจัดกระจาย เป็นการ ใช้ทรัพยากรคุ้มค่า ดังบริษัทสายการบินข้างต้น ทุกคนที่ทำงานแผนก ระบบสารสนเทศ จะอยู่ในแผนกเดียวกัน จะมีความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาในแผนกซึ่งเป็นแผนกใหญ่ การจำแนกแผนกตามหน้าที่งานจะช่วยให้เกิดพัฒนาการความชำนาญอย่างลึกซึ้ง ทั้งนี้เพราะผู้ปฏิบัติงานจะแก้ปัญหาต่าง ๆ และติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญอื่น ๆ ผู้ปฏิบัติงานจึงได้รับแรงกระตุ้นให้พัฒนาทักษะ ทั้งผู้จัดการและผู้ปฏิบัติงาน จะได้รับการอบรมและมีความเชี่ยวชาญเท่าเทียมกัน

นอกจากนี้ การแบ่งแผนกงานโดยจำแนกตามหน้าที่จะทำให้การตัดสินใจมารวมที่ศูนย์กลาง และช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงใช้แนวทางที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ เพราะสายการบินบังคับบัญชาเริ่มมาจากระดับสูงขององค์การ บางครั้งการแบ่งแผนกงานโดยจำแนกตามหน้าที่ยังเกี่ยวข้องกับขอบข่ายการควบคุมที่กว้างขวาง เนื่องจากแบ่งเป็นแผนกใหญ่และมีความเชี่ยวชาญร่วมกัน การสื่อสารและการประสานงานในหมู่บุคลากรดีเลิศ

ข้อดีประการสุดท้ายคือ จะช่วยให้การแก้ปัญหาการปฏิบัติงานด้านเทคนิคมีคุณภาพสูง เพราะแผนกประกอบด้วยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เลือกสรร ผ่านการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี และมีแรงจูงใจที่จะใช้ความชำนาญของตนอย่างเต็มที่

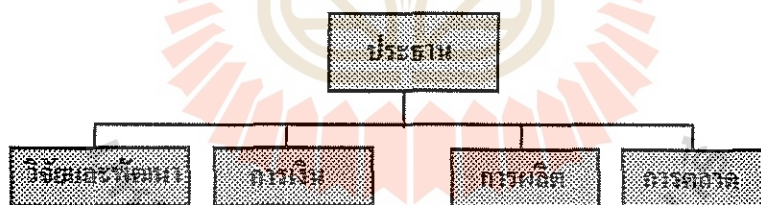
**ข้อจำกัด :** การแบ่งแผนกตามหน้าที่งานทำให้เกิดอุปสรรคระหว่างแผนกและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงโดยรอบช้า เพราะคนถูกแบ่งแยกเป็นแผนก ๆ การสื่อสารและการประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ ล่าช้า ทำให้การตอบโต้ความเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมช้าตามไปด้วย ทั้งนี้เพราะความเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมต่าง ๆ อาศัยความเห็นชอบจากหลาย ๆ แผนก นอกจากนี้สายการบังคับบัญชายังแยกจากกัน การตัดสินใจต้องฟังจากหลาย ๆ แผนก อาจล่าช้าและส่งไปให้ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจ การแบ่งแผนกตามหน้าที่งาน เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะงานและเป็นการแบ่งกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน จึงอาจทำให้งานที่ปฏิบัติเป็นงานประจำไม่ทำหาย

นอกจากนี้ ยังก่อให้เกิดปัญหาด้านการจัดการ เช่น กรณีของบริษัทประกัน แต่ละแผนกทำตามหน้าที่ เช่นแผนกประกันชีวิตจะทำงานเฉพาะสายของตน ถ้าหากลูกค้าไม่ครบตามเป้าหมาย แผนกอื่น ๆ ก็ไม่เกี่ยวข้อง เพราะอยู่นอกความรับผิดชอบ บุคลากรในแผนกต่าง ๆ ไม่ว่าจะป็นวินาศภัย ฯลฯ เน้นการบรรลุเป้าหมายของแผนก โดยไม่มองเป้าหมายขององค์กร เกิดเป็นแผนกนิยม เห็นเฉพาะงานของตน ไม่เห็นภาพรวม ขณะเดียวกัน การที่อบรมให้ผู้ปฏิบัติเชี่ยวชาญเฉพาะงาน เฉพาะสาขาของตน ยิ่งทำให้ยากที่จะประสานกับแผนกอื่น ๆ และบุคลากรก็ยากที่จะก้าวขึ้นมาอยู่ในตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป หรือผู้บริหารระดับสูง

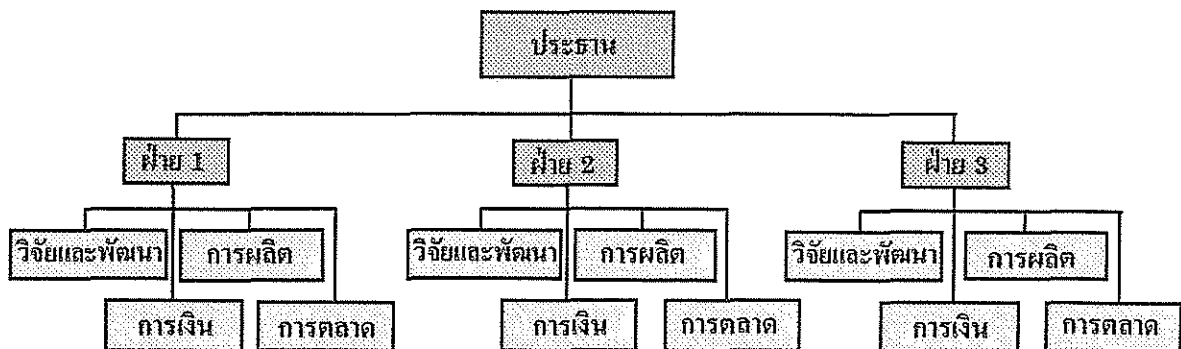
**การจัดตามฝ่ายงาน**

ตรงกันข้ามกับการจัดแผนกตามหน้าที่งาน การจัดฝ่ายงานเป็นการจัดกลุ่มแผนกต่าง ๆ เข้าด้วยกันโดยพิจารณาผลผลิตขององค์กรของแต่ละฝ่ายงานเป็นหลัก

**การจัดตามหน้าที่งาน**



**การจัดตามฝ่ายงาน**



ภาพที่ 13 เปรียบเทียบการจัดแผนกตามหน้าที่งานและการจัดตามฝ่ายงาน

จะเห็นว่าการจัดตามฝ่ายงาน จะประกอบด้วยหน่วยงานหลายหน่วยในตัวเอง หน่วยงานที่มีความหลากหลายจะถูกนำมารวมกันเพื่อผลิตผลงาน บริการอย่างใดอย่างหนึ่ง ในองค์กรขนาดใหญ่ การแบ่งเป็นฝ่ายงานเช่นนี้จำเป็น เพื่อให้แต่ละฝ่ายทำงานต่าง ๆ กัน ให้บริการลูกค้าต่างกัน หรือใช้เทคโนโลยีต่างกัน เมื่อองค์กรยังมี ขนาดใหญ่ขึ้น ฝ่ายจะทำหน้าที่เสมือนองค์กรย่อย ๆ ทำหน้าที่ครบวงจรในตัวเองได้ อย่างเช่น บริษัทขนาดใหญ่ที่ ผลิตสินค้าหลายประเภท มีโครงสร้างการแบ่งงานออกเป็นฝ่าย แต่ละฝ่ายเป็นเสมือนบริษัทย่อย ๆ ที่อยู่ภายใต้ความ ดูแลของบริษัทแม่ที่มีขนาดใหญ่

ความแตกต่างอีกประการหนึ่งปรากฏชัดเจนในสายการบินกับปัจุบัน การจัดตามฝ่ายงานจะช่วยให้เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ช่วยให้ความคิดเห็นที่แตกแยกระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ได้รับการแก้ไขในระดับฝ่าย แทนที่จะให้ประธานเป็นผู้ตัดสินใจคนเดียว การตัดสินใจถูกดึงลงมาสู่บุคลากรระดับล่างของสายการบินกับปัจุบันทำให้ประธานและผู้จัดการระดับสูงมีเวลาในการวางแผนกลยุทธ์มากขึ้น

การจัดแผนกตามฝ่ายงานมี 2 วิธีคือ จัดตามสภาพภูมิศาสตร์ หรือจัดตามกลุ่มลูกค้า การจัดฝ่ายงานตามกลุ่มลูกค้ามักใช้ในหน่วยงานขนาดใหญ่ เช่น สำนักพิมพ์ จัดฝ่ายตามความต้องการของลูกค้าเป็นฝ่ายมัธยม ฝ่ายอุดมศึกษาและฝ่ายอื่น ๆ เพราะการเขียนและการขายตำราสำหรับลูกค้าแต่ละกลุ่มต่างกัน

การจัดฝ่ายงานตามสภาพภูมิศาสตร์มักใช้ในองค์กรระดับชาติหรือนานาชาติที่แต่ละเขตต้องการความชำนาญในการปฏิบัติงานทุกด้าน เช่น ห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่มีสาขาในภูมิภาคต่าง ๆ แต่ละภูมิภาคจะมีโกดังเก็บสินค้า มีระบบควบคุมและแจกจ่าย และมีร้านจำหน่าย หรือบริษัทขนส่งที่บริการรถโดยสารระหว่างจังหวัดมีการแบ่งฝ่ายงานตามภาคเป็นภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้ ฯ ทั้งนี้เพื่อช่วยประสานงานเส้นทางการวิ่งให้สนองความต้องการลูกค้าในแต่ละภาคที่แต่ละฝ่ายให้บริการได้

**ข้อดี :** สำหรับบริษัทขนาดกลางคงตัดสินใจว่า จะแบ่งแผนกตามหน้าที่งานหรือตามฝ่ายงานดี เพราะแต่ละวิธีมีข้อดีและข้อจำกัด การแบ่งบุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ ตามฝ่ายงาน องค์กรจะมีความยืดหยุ่นสามารถตอบสนอง ความเปลี่ยนแปลงได้เร็ว เพราะแต่ละหน่วยมีขนาดเล็ก คอยปรับเข้ากับสภาพแวดล้อม การที่บุคลากรทำงานมุ่งเน้นผลผลิตผลงานเพียงอย่างเดียว ทำให้เอาใจใส่ลูกค้า การประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ ดีกว่า เพราะบุคลากรรวมกลุ่มอยู่ในที่เดียวกัน ฝ่ายต่าง ๆ มีการประสานงานกันดี การแบ่งเป็นฝ่ายยังช่วยให้ฝ่ายจัดการระดับสูง หาได้ว่า ใครควรรับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหาขึ้น เพราะแต่ละฝ่ายจะมีหลายหน่วยในตัวเอง ผู้จัดการหน่วยนั้นต้องรับผิดชอบ ประการสุดท้าย เป้าหมายของบุคลากรมุ่งไปที่ความสำเร็จด้านผลผลิตมากกว่าความสำเร็จของแผนกงาน บุคลากรมีเป้าหมายกว้างกว่า และสามารถพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้จัดการทั่วไปได้

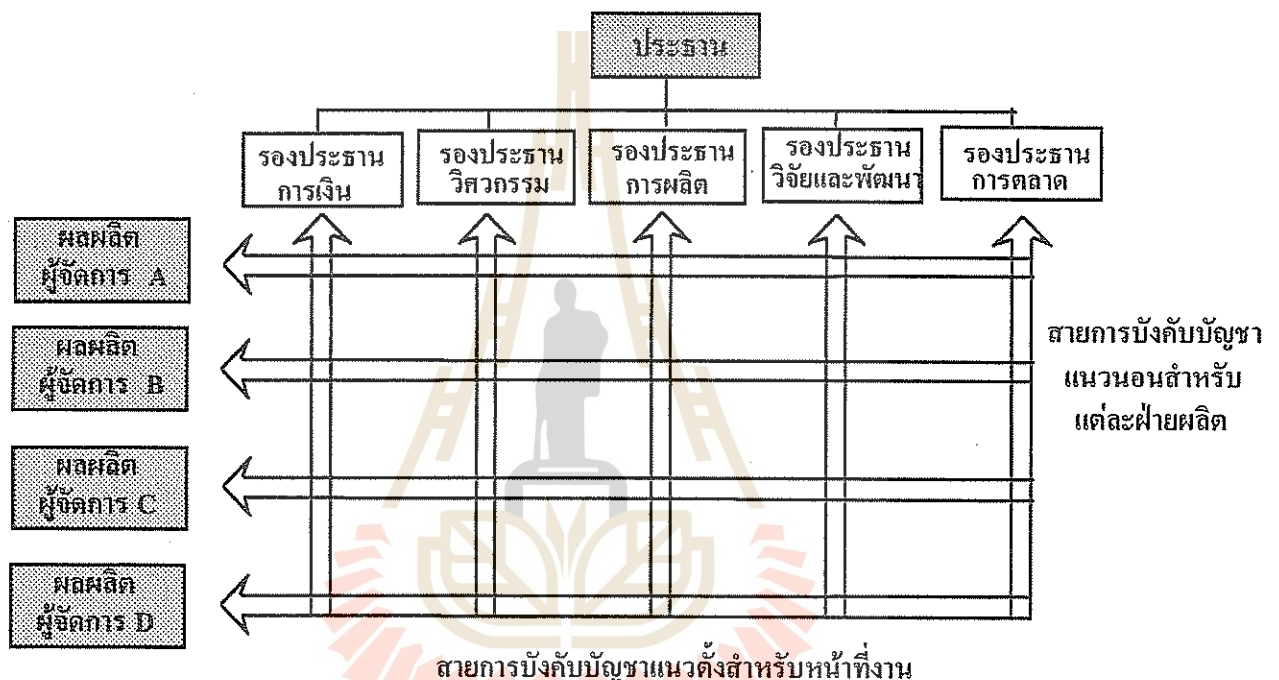
**ข้อจำกัด :** ใช้ทรัพยากรซ้ำซ้อนและเสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานฝ่ายต่าง ๆ แทนที่จะมีหน่วยงานหน่วยเดียว กลับมีหลายหน่วยซ้ำกัน ประสิทธิภาพองค์การลดลง ขนาดของบุคลากรเพิ่มขึ้น เพราะแผนกต่าง ๆ ในแต่ละฝ่ายขนาดเล็ก ขาดความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และการอบรมทางเทคนิค การแบ่งฝ่ายทำให้การประสานงานในฝ่ายดีเลิศ แต่การประสานงานระหว่างฝ่ายมักเกิดปัญหา เช่นบริษัทผลิตคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ มีโครงสร้างการแบ่งงานเป็นฝ่าย ให้อำนาจแก่ฝ่ายมาก เมื่อเกิดปัญหาขึ้น เช่น ซอฟต์แวร์ที่ผลิตจากฝ่ายหนึ่งใช้ไม่ได้กับเครื่องที่ผลิตจากอีกฝ่ายหนึ่งเพราะขาดการประสานงาน จึงต้องมีการปรับ โครงสร้างเพื่อให้มี การประสานงานระหว่างฝ่ายให้ดีขึ้นเพื่อขจัดข้อผิดพลาดดังกล่าว ยิ่งกว่านั้น การแบ่งฝ่ายอาจทำให้เกิดการ แข่งขัน โดยเฉพาะการเรียกร้องทรัพยากรจากสำนักงานใหญ่ กลายเป็นการสร้างฝ่ายแต่ละฝ่ายให้ยิ่งใหญ่ (Empire

building) ซึ่งอาจทำให้เกิดพฤติกรรมการณ์ที่อาจเป็นผลเสียต่อบริษัทโดยรวม นอกจากนี้ การควบคุมจากฝ่ายจัดการระดับสูงจะไม่รัดกุม ผู้จัดการระดับสูงจึงต้องแทรกแซง เพื่อให้ฝ่ายต่าง ๆ ทำงานร่วมกันได้

บริษัทหลายแห่งต้องพิจารณาตัดสินใจอย่างรอบคอบว่าจะจัดเป็นแผนกหรือฝ่ายงานดี บริษัทสามารถเลือกโครงสร้างแบบใด แบบหนึ่งและเปลี่ยนแปลงได้เมื่อจำเป็น

### การจัดแผนกตามหน้าที่และฝ่ายงาน (ตารางเมตริก)

เป็นการจัดองค์การ โดยใช้หน้าที่งานและสายการบังคับบัญชาพร้อมกัน จึงปรากฏสายการบังคับบัญชาสองทางดังภาพ



สายการบังคับบัญชาแนวตั้งสำหรับหน้าที่งาน

ภาพที่ 14 โครงสร้างการบังคับบัญชาสองทาง

ลำดับชั้นการบังคับบัญชาตามหน้าที่งานอยู่แนวตั้ง ลำดับชั้นการบังคับบัญชาตามฝ่ายงานอยู่แนวนอน สายการบังคับบัญชาแนวนอนแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของฝ่ายงาน ดังนั้น โครงสร้างแนวนอนทำให้เกิดการประสานงานระหว่างแผนกงานต่าง ๆ ขณะที่โครงสร้างแนวตั้งช่วยให้เกิดการควบคุมแบบที่เคยเป็นภายในแต่ละแผนกงาน ตารางเมตริกจึงทำให้เกิดสายการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการทั้งฝ่ายงานและแผนกงาน

โครงสร้างเมตริกนิยมใช้เมื่อองค์การอยู่ในสภาพแวดล้อมกดดันให้แบ่งทั้งแผนกตามหน้าที่งานและตามฝ่ายงาน ดังนั้น องค์การอาจต้องการให้แผนกมีความเชี่ยวชาญลึกในหน้าที่งาน (วิจัย วิศวกรรม) ในขณะเดียวกันให้สามารถตอบสนองและยืดหยุ่นต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โครงสร้างเมตริกช่วยให้องค์การใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างประหยัด เพราะบุคลากรที่ชำนาญแต่ละงานสามารถใช้ร่วมกันหลาย ๆ ฝ่าย

โครงสร้างเมตริกจะมีสายการบังคับบัญชา 2 ทาง คือผู้ปฏิบัติงานจะรายงานตรงทั้งต่อหัวหน้างานที่อยู่ในแนวตั้งและหัวหน้างานที่อยู่ในแนวนอน เท่ากับมีนาย 2 คน โครงสร้างเช่นนี้ ทำให้การขึ้นตรงต่อนายเพียงคนเดียวหมดไป แต่ทั้งนี้ต้องมีการชี้ชัดว่าหัวหน้างานรับผิดชอบเรื่องเทคนิคและบุคลากร เช่น มาตรฐาน คุณภาพ (= staff) การจัดอบรม และการมอบหมายงาน ขณะที่หัวหน้าฝ่ายรับผิดชอบงาน กว้างกว่า (= line) เช่น การตัดสินใจการกำหนดการแล้วเสร็จของงาน หรือการประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ

#### ข้อดีและข้อจำกัดของโครงสร้างเมตริก

- ข้อดี :**
- ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการแบ่งฝ่าย
  - ยืดหยุ่นปรับเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
  - พัฒนาความชำนาญในหน้าที่งาน และการจัดการทั่วไป
  - ประสานงานระหว่างสาขาวิชาทุกฝ่ายใช้ความเชี่ยวชาญร่วมกัน
  - ขยายงานให้บุคลากร

#### ข้อจำกัด :

- สายการบังคับบัญชา 2 ทางทำให้สับสน
- ประชุมมาก อภิปรายมากกว่าปกติ
- ต้องอบรมมนุษย์สัมพันธ์
- แนวค้ำยันใดค้ำยันหนึ่งครองอำนาจ

#### การจัดแบบทีมงาน

เป็นวิธีแบ่งงานและความรับผิดชอบที่แพร่หลายที่สุด เนื่องจากสายการบังคับบัญชาแนวตั้ง เป็นช่องทางควบคุมที่มีอำนาจ แต่การผ่านการตัดสินใจขึ้นไปตามลำดับชั้น ใช้เวลาและทำให้ผู้บริหารระดับสูงต้องรับผิดชอบมากเกินไป ในทศวรรษ 1990 บริษัทต่าง ๆ พยายามหาวิธีการกระจายอำนาจ ผ่านความรับผิดชอบลงมาระดับล่าง และสร้างทีมที่มีส่วนร่วมและมีความผูกพัน วิธีนี้ช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นตอบโต้การแข่งขันที่รุนแรงในสังคมโลกปัจจุบัน

#### การจัดแบบทีมงานมี 2 วิธี

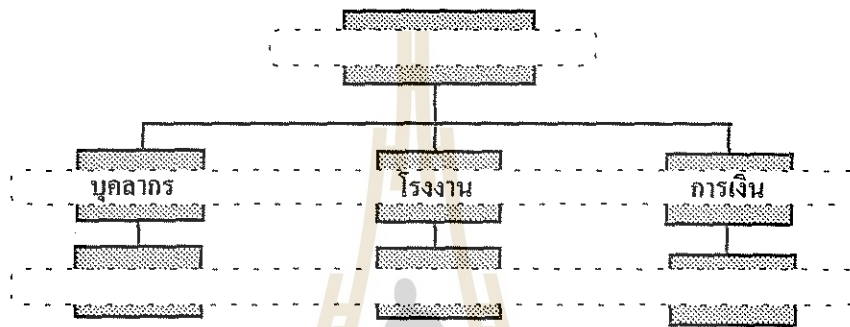
##### 1. ทีมงานจากแผนกต่าง ๆ

ประกอบด้วยบุคลากรที่ปฏิบัติงานตามแผนกงานต่าง ๆ จะรับผิดชอบ พบปะ ประชุมเป็นทีม เพื่อแก้ปัญหาาร่วมกัน จะมีหัวหน้าทีมคนหนึ่ง สมาชิกของทีมจะรายงานตรงตามสายการบังคับบัญชาตามแผนกที่ปฏิบัติงาน อย่างเช่น บริษัทคอมพิวเตอร์หลายแห่งในต่างประเทศจะสร้างทีมจากแผนกต่าง ๆ โดยตั้งชื่อว่า smart teams เช่น บริษัท Compaq สร้างทีมจากบุคคลหลายแขนงทั้งจากวิศวกรรมและการเงิน เพื่อช่วยกันแก้ปัญหาและตัดสินใจเรื่องการตลาดและการผลิต

## 2. ทีมงานถาวร

ประกอบด้วยผู้ร่วมงานจากหลาย ๆ ฝ่ายที่ได้รับมอบหมายให้แก้ปัญหาที่มีร่วมกันอย่างถาวร ทีมถาวรสามารถจัดตั้งให้เป็นแผนกงาน ผู้ร่วมงานไม่เพียงแต่ทำงานร่วมกัน แต่อยู่ในที่แห่งเดียวกันและรายงานต่อหัวหน้างานคนเดียวกัน ในบางองค์กร ทีมงานถาวรจะเริ่มในระดับสูง ประกอบด้วยประธาน รองประธาน (คล้ายการประชุม inner) มารดมความคิดเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ และตัดสินใจร่วมกัน ทำให้เกิดการประสานงานอย่างกว้างขวาง ลักษณะเช่นนี้จะทำให้ระดับอื่น ๆ ขององค์กรเห็นความสำคัญของทีมงานด้วย

ในระดับล่าง ทีมงานถาวรคล้ายกับการแบ่งฝ่าย แต่มีขนาดเล็กกว่า ประกอบด้วย สมาชิก 20-30 คน ที่มีความเชี่ยวชาญในหน้าที่งาน



ภาพที่ 15 การจัดแบบทีมงาน

**ข้อดี :** การสร้างความสัมพันธ์ของทีมงานช่วยลดปัญหาการปฏิบัติงานที่มักเกิดในการจัดแผนกตามหน้าที่งานจากบนลงล่าง การสร้างทีมจากแผนกต่าง ๆ มีข้อดีเช่นเดียวกับข้อดีของการแบ่งแผนกตามหน้าที่งาน นั่นคือ ใช้บุคลากรขนาดประหยัด มีการอบรมอย่างลึกซึ้ง ในขณะที่มีข้อดีจากความสัมพันธ์ของทีมงานเพิ่มเติม การจัดโครงสร้างแบบทีมงานช่วยลดปัญหาระหว่างแผนกต่าง ๆ สมาชิกหรือลูกทีมจะรู้ปัญหาของกันและกันและจะประนีประนอมมากกว่าที่จะตั้งต้นปฏิบัติตามเป้าหมายของตน นอกจากนี้ องค์กรยังตอบรับความต้องการของลูกค้า และความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว การตัดสินใจทำได้รวดเร็วเพราะไม่ต้องส่งไปยังระดับสูงเพื่อขอความเห็นชอบ ข้อดีอีกประการหนึ่งคือ สร้างขวัญกำลังใจ บุคลากรกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมในโครงการขนาดใหญ่กว่างานแคบ ๆ ระดับแผนก ข้อดีสุดท้ายคือ ลดจำนวนผู้บริหาร การสร้างทีมจะช่วยให้อำนาจและความรับผิดชอบถูกส่งไปยังระดับล่าง ทำให้ต้องการผู้จัดการที่จะให้คำปรึกษาน้อยลง

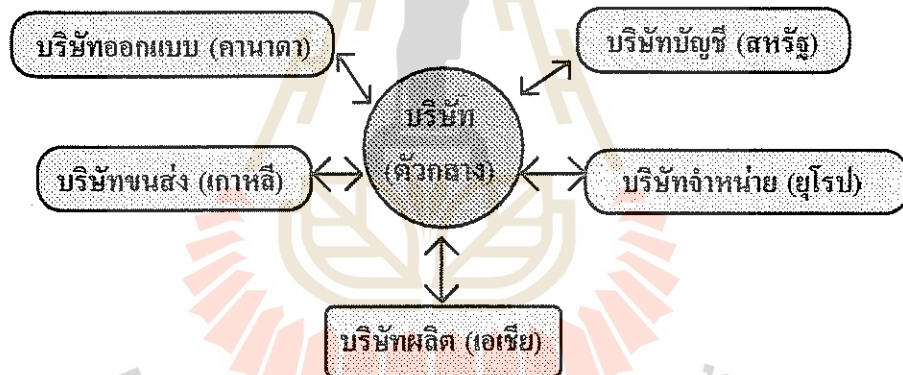
**ข้อจำกัด :** บุคลากรอาจกระตือรือร้นกับการมีส่วนร่วมในทีมงาน แต่อาจรู้สึกสับสนและต้องจรรงรักภักดี 2 ทาง การสร้างทีมจากแผนกต่าง ๆ อาจคาดหวังจากลูกทีมต่างจากผู้จัดการแผนก และสมาชิกที่อยู่ในทีมมากกว่าหนึ่งทีมต้องลดความสับสนเหล่านี้ เวลาส่วนใหญ่จะใช้ไปในการประชุม ดังนั้น เวลาที่ใช้ในการประสานงานเพิ่มขึ้น ถ้าองค์กรไม่จัดตั้งทีมงาน เพื่อประสานโครงการที่ซับซ้อน และเพื่อปรับเข้าสู่สภาพแวดล้อม องค์กรจะสูญเสียประสิทธิภาพในการทำงานลง ข้อจำกัดประการสุดท้าย คือ การสร้างทีมอาจเป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจมากเกินไป ผู้จัดการแผนกซึ่งในอดีตคุ้นเคยกับการตัดสินใจอาจรู้สึกว่าตนถูกทอดทิ้ง ลูกทีมอาจไม่เห็นภาพรวมขององค์กร อาจตัดสินใจซึ่งดีสำหรับกลุ่มแต่ไม่ดีต่อองค์กรโดยรวม ฝ่ายจัดการระดับสูงสามารถช่วยทีมงานให้ ปรับเข้ากับเป้าหมายขององค์กรได้

### การจัดแบบข่ายงาน

เป็นวิธีการจัดแผนกแบบใหม่ มีชื่อเรียกว่า "ข่ายงานพลวัต" (dynamic network) โครงสร้างแบบข่ายงานหมายความว่าองค์การมอบหมายงานสำคัญ ๆ ให้บริษัทต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้การดูแลขององค์การสำนักงานใหญ่ปฏิบัติ แทนที่องค์กรจะจัดฝ่ายผลิต วิศวกร ฝ่ายขาย ฝ่ายบัญชี อยู่ในบริษัทเดียวกัน องค์กรจะทำสัญญามอบหมายให้องค์กรอื่น ๆ ที่แยกกันอยู่ปฏิบัติงานเหล่านี้ โดยใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เชื่อมโยงติดต่อกับสำนักงานกลางหรือสำนักงานใหญ่

การจัดแผนกในลักษณะข่ายงานเป็นการปฏิบัติโครงสร้าง ยากที่จะตอบได้ว่า "องค์กรอยู่ที่ใด" เช่น องค์กรอาจเซ็นสัญญาใช้บริการจัดอบรม บริการขนส่ง บริการกฎหมายจากบริษัทอื่น และงานเหล่านี้ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอีกต่อไป

การจัดโครงสร้างเช่นนี้ เหมาะในการดำเนินกิจการนานาชาติ เช่น บริษัทจักรยาน จะนำเข้าจักรยานที่ผลิตจากเอเชีย และนำไปขายต่อให้กับตัวแทนอิสระ หรือบริษัทผลิตของเล่นที่ขายของเล่นมูลค่าเป็นร้อยล้าน มีพนักงานเพียง 100 กว่าคน เพราะแบ่งงานผลิตและบรรจุกล่องไปให้ฮ่องกง การออกแบบของเล่นจิ้งนั๊กออกแบบอิสระ และจำหน่ายโดยส่งไปให้ตัวแทนจำหน่ายอิสระ บริษัทไม่เคยสัมผัสของเล่นที่ผลิต ไม่เคยเก็บเงินบริษัทจะติดต่อกันโดยใช้โทรศัพท์ โทรเลข และใช้เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ



ภาพที่ 16 การจัดแบบข่ายงาน

**ข้อดี** : การจัดองค์กรโดยโครงสร้างข่ายงานเป็นเรื่องใหม่ ข้อดีคือสามารถแข่งขันได้ในโลกยุคปัจจุบัน แม้ว่าองค์กรมีขนาดเล็กแต่ดำเนินกิจการระดับโลกได้ เพราะดึงเอาทรัพยากรจากทั่วโลกมาใช้ เพื่อให้ได้คุณภาพและราคาที่ต่ำที่สุด ทั้งยังสามารถขายผลผลิตและบริการได้ทั่วโลก ข้อดีประการที่ 2 คือ มีแรงงานที่คล่องตัวและทำหายความคล่องตัวเกิดจากความสามารถว่าจ้างบริการต่าง ๆ ที่ต้องการได้ เช่น การออกแบบทางวิศวกรรม การบำรุงรักษาโดยไม่จำเป็นต้องมีโรงงาน อุปกรณ์ เครื่องอำนวยความสะดวก องค์กรจึงเปลี่ยนแปลงได้ง่าย สามารถปรับตนเองให้เหมาะกับโอกาสทางการตลาดและความต้องการตลาด สำหรับบุคลากรที่ประจำกับองค์กรจะมีความทำห้ายกับงานหลายหลาก และพึงพอใจกับการทำงานในโครงสร้างนี้ ประการสุดท้าย คือ จำนวนผู้บริหารมีน้อยเพราะบุคลากรต้องการคำปรึกษาบ่อย องค์กรข่ายงานอาจมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาเพียง 2-3 ชั้น เมื่อ เทียบกับองค์กรแบบเก่าที่มีเป็นสิบหรือมากกว่านั้น



**ข้อจำกัด :** ข้อจำกัดสำคัญคือ ขาดการควบคุมโดยตรง การปฏิบัติงานอาศัยการว่าจ้าง การประสานงาน การเจรจาต่อรอง และติดต่อกันด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ปัญหาที่แต่ละส่วนงานมีความสำคัญเท่าเทียมกัน ไม่ได้อยู่ภายใต้หน่วยงานเดียวกัน อาจทำให้เกิดความสูญเสียต่อองค์กรได้ เช่น บริษัทที่รับช่วงไม่ส่งสินค้าให้ เลิกกิจการหรือโรงงานไฟไหม้ ข้อจำกัดอีกประการหนึ่งคือ ความซื่อตรงของบุคลากรอาจลดลง บุคลากรอาจรู้สึกว่าจะถูกให้ออกและองค์กรใช้บริการจากการเซ็นสัญญากับบริษัทอื่นได้ วัฒนธรรมขององค์กรจะสร้างยาก อัตราการลาออกจะสูงเพราะความผูกพันระหว่างองค์กรและบุคลากรไม่เข้มแข็ง จากการเปลี่ยนแปลงและผลผลิต องค์กรอาจจ้างสลับเปลี่ยนบุคลากรเมื่อใดก็ได้เพื่อให้ได้คนที่มีความทักษะตามต้องการ



## บทที่ 4

### การควบคุม

#### ความสำคัญของการควบคุม

ประธานบริษัทแห่งหนึ่งในสหรัฐฯ เล่าว่าเมื่อ 2-3 ปีก่อน บริษัทได้สั่งชิ้นส่วนจากผู้ขายรายใหม่ ในญี่ปุ่น บริษัทระบุในใบสั่งว่าคุณภาพของสินค้าจะเป็นที่ยอมรับโดยให้มีอัตราชำรุดเพียง 1.5% ซึ่งเป็นมาตรฐานที่สูงมากในการค้าระหว่างประเทศ บริษัทญี่ปุ่นส่งสินค้ามาให้พร้อมกับชิ้นส่วนอีก 2-3 ชิ้นห่อพลาสติกแยกมา ในจดหมายบอกว่า "เราไม่เข้าใจว่าทำไมคุณต้องการชิ้นส่วนชำรุด 1.5% แต่เพื่อความสะดวกจึงได้ห่อแยกมาต่างหาก"

เรื่องนี้สะท้อนปัญหาการควบคุมในสหรัฐอเมริกา ประการแรกคือ ความรู้สึกภูมิใจในตัวเอง โดยมีความเชื่อว่ามีความสามารถจัดการที่ดีที่สุด ประการที่สองคือลักษณะการควบคุมทรงปริมาตรจากบนลงล่าง ซึ่งฝ่ายจัดการระดับสูงคาดหวังที่จะควบคุมทุกสิ่ง ตัดสินใจทุกเรื่อง ขณะที่ผู้จัดการระดับกลางและระดับล่างปฏิบัติตามการตัดสินใจ และพนักงานผลิตทำตามที่ได้รับคำบอก

ปรัชญาการจัดการแบบควบคุมจากบนลงล่างรูปปริมาตรขณะนี้ล้าสมัย เพราะปัจจุบันมีปรัชญาการควบคุมแนวใหม่ออกมา ดังจะเห็นจากเรื่องผู้นำ แรงจูงใจ การสร้างทีม ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรระดับล่างมีส่วนในการจัดการและการตัดสินใจควบคุมเปลี่ยนไป โดยฝ่ายบริหารระดับสูงไม่ตัดสินใจว่าวิธีใดเป็นวิธีปฏิบัติงานที่ถูกต้อง พนักงานถูกจัดเป็นกลุ่ม ๆ เพื่อให้มีส่วนร่วม

การควบคุมองค์การเป็นกระบวนการที่มีระบบ โดยผู้จัดการจะควบคุมงานต่าง ๆ ขององค์การดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบตามข้อกำหนด เพื่อให้สอดคล้องเป็นไปตามความคาดหวังที่ระบุในแผนในมาตรฐานการทำงาน การควบคุมที่มีประสิทธิภาพผู้จัดการหรือผู้ปฏิบัติงานต้องวางแผนและกำหนดมาตรฐานการทำงาน ใช้ระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และแก้ไขสิ่งที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐาน

#### ขั้นตอนในการควบคุม

จากความหมายของการควบคุมข้างต้น ระบบควบคุมที่วางแผนออกแบบอย่างดีประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

##### 1. กำหนดมาตรฐานการทำงาน

จากแผนกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์การ ผู้จัดการจะกำหนดเป้าหมายสำหรับแผนกต่าง ๆ โดยระบุมาตรฐานการทำงานในลักษณะที่เฉพาะและสามารถปฏิบัติได้ มาตรฐานที่จะใช้เปรียบเทียบกับกรปฏิบัติงานเช่นผลอัตราการผลิตสินค้าจากร้อยละ 15 เหลือร้อยละ 3 เพิ่มผลตอบแทนจากการลงทุนเป็นร้อยละ 7 หรือลดจำนวนอุบัติเหตุที่เกิดขณะปฏิบัติงานเหลือ 1 ต่อ 100,000 ชั่วโมงงาน มาตรฐานต้องกำหนดชัดเจนเพื่อความเข้าใจและเพื่อที่ผู้จัดการและผู้ปฏิบัติงานสามารถดูได้ว่างานที่ทำตรงเป้าหรือไม่

## 2. วัดการปฏิบัติงานจริง

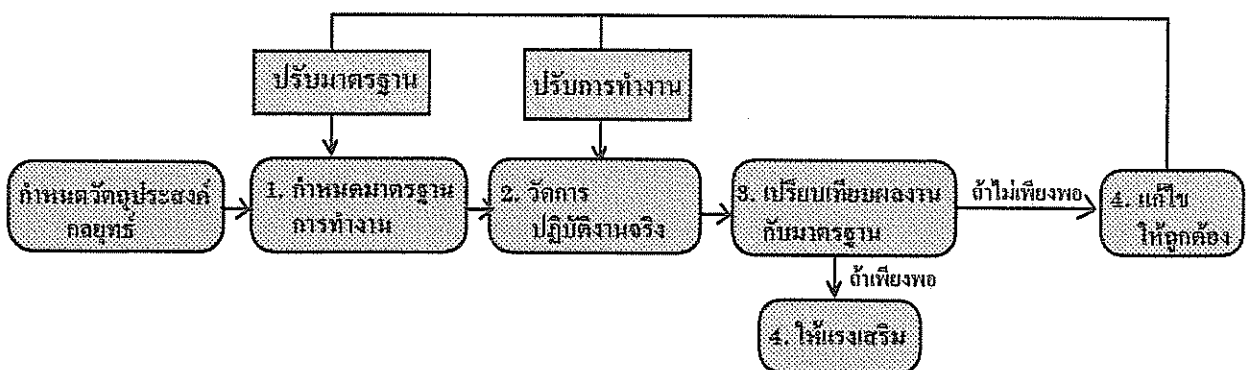
องค์กรหลายแห่งสร้างเครื่องมือวัดผลเชิงปริมาณที่สามารถใช้ได้ทุกวัน ทุกสัปดาห์ หรือทุกเดือน ผู้จัดการบางคนกล่าวว่าจัดการการปฏิบัติงานเป็นเรื่องจำเป็น เพราะถ้าวัดอะไรไม่ได้ ก็จัดการไม่ได้เช่นกัน ในบริษัทส่วนใหญ่ผู้จัดการมักไม่ใช่เครื่องมือวัดผลเชิงปริมาณแต่จะออกไปเดินดูการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะถ้าองค์กรมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมมากขึ้น หรือให้พัฒนาตนเองมากขึ้น ผู้จัดการจะสังเกตว่าบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ หรือบุคลากรไขว่คว้าหาโอกาสพัฒนาเพื่อความเจริญเติบโตของตนอย่างไร

## 3. เปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน

ผู้จัดการต้องใช้เวลาอ่านรายงานการปฏิบัติงาน หรือเดินดูตามโรงงานและเปรียบเทียบผลงานในสัปดาห์หรือในปีที่เพิ่งผ่านไปกับมาตรฐาน บางครั้งผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน ข้อควรระวังคือการติดตามการเปรียบเทียบผลงานและมาตรฐานไม่ใช่เรื่องง่ายเสมอไป ผู้จัดการต้องเจาะลึกหาให้ได้ว่าอะไรเป็นสาเหตุของปัญหา เช่น ถ้าเป้าหมายการขายคือเพิ่มปริมาณการขาย 10% และพนักงานขายเพิ่มได้ 8% พนักงานพลาดหรือไม่บรรลุเป้าหมายตรงไหน บางทีอาจมีสาเหตุเช่น พนักงานคนอื่นจากบริษัทคู่แข่งไปขายในเขตของเขา หรือธุรกิจหลายแห่งในเขตของเขาปิดกิจการลง ผู้จัดการต้องพยายามเสาะหาความเบี่ยงเบนเหล่านี้เพื่อจะได้เข้าใจสาเหตุที่กระทบผลงานได้ชัดเจนขึ้น การควบคุมที่มีประสิทธิภาพจึงเกี่ยวกับการใช้วิจารณ์ตัดสินใจและสิ่งที่ได้จากการพูดคุยสอบถามบุคลากรและการวิเคราะห์ข้อมูลผลงาน

## 4. แก้ไขให้ถูกต้อง

การแก้ไขให้ถูกต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงการทำงานเพื่อจะได้ผลงานที่ยอมรับได้ตามมาตรฐาน ในระบบการควบคุมแบบเดิมจากบนลงล่าง ผู้จัดการมีอำนาจที่จะเปลี่ยนแปลงตามความจำเป็น ผู้จัดการอาจกระตุ้นบุคลากรให้ทำงานหนักขึ้น จัดกระบวนการปฏิบัติงานใหม่หรือไล่บุคลากรออกที่บริษัทผลิตภัณฑ์แห่งหนึ่ง คืนวันศุกร์ของกะรอบดีก็ปรากฏว่าคนงานขาดถึง 15% ซึ่งต่ำกว่ามาตรฐานการขาดงานที่กำหนดคือ 10% ฝ่ายจัดการแก้ไขโดยสั่งปิดโรงงานกะนั้นและสั่งคนงาน 85% ที่เหลือให้กลับบ้านโดยไม่จ่ายค่าแรง ในระบบการควบคุมแบบใหม่ที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วม ผู้จัดการและบุคลากรจะตัดสินใจหาทางแก้ไขร่วมกัน บางครั้งอาจตั้งทีมแก้ปัญหาหรือใช้กลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Circle)



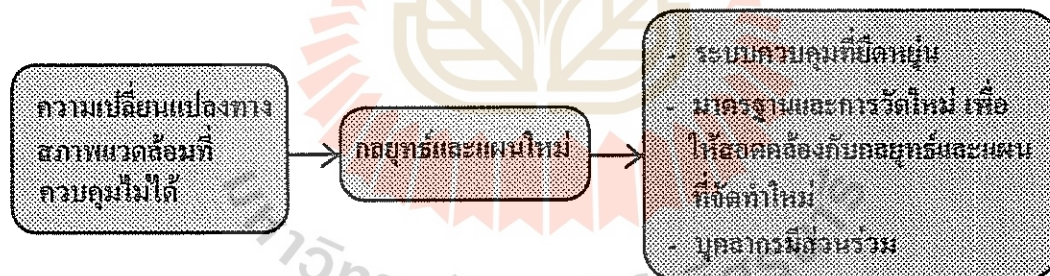
ภาพที่ 17 ขั้นตอนในการควบคุม

ในบางกรณีผู้จัดการอาจปรับมาตรฐานใหม่ถ้ารู้ดีกว่ามาตรฐานที่กำหนดสูงหรือต่ำเกินไปจนพนักงานทำงานต่ำหรือสูงกว่ามาตรฐาน ถ้าองค์กรประกอบอื่น ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไป มาตรฐานการทำงานควรเปลี่ยนไปด้วยเพื่อให้อยู่ในสภาพเป็นจริงและสร้างแรงจูงใจจากบุคลากร ในกรณีที่บุคลากรหรือแผนกใดประสบความสำเร็จเกินเป้าหมาย ฝ่ายจัดการควรสร้างเสริมให้รางวัลและความชอบโดยไม่เพิกเฉย

### การควบคุมและการวางแผนกลยุทธ์

สภาพแวดล้อมทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนสำหรับองค์กร ไม่ว่าจะเป็สภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี ต่างมีอิทธิพลต่อองค์กรทั้งสิ้น ความเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อม บางครั้งค่อย ๆ เกิด องค์กรจึงสามารถปรับและควบคุมภายในได้ แต่บางครั้งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงกะทันหัน องค์กรต้องปรับตัวภายในเวลาอันสั้น ตัวอย่างธุรกิจธนาคาร รัฐบาลเป็นผู้กำหนดอัตราดอกเบี้ยและจำนวนธนาคาร ในช่วงเวลาไม่กี่เดือนธุรกิจการเงินเปลี่ยนแปลงมาก ธนาคารต้องแข่งกับบริษัทบัตรเครดิตและบริษัทประกัน

ในสภาพแวดล้อมที่ไม่เหมือนเดิมเช่นนี้ มีความหมายต่อการควบคุมองค์กรอย่างไร องค์กรสามารถปรับเข้าสู่สถานการณ์ได้โดยการวางแผนกลยุทธ์ว่า ถ้าเกิดภาวะกดดันเช่นนี้หรือถ้ามีโอกาสเช่นนี้ องค์กรจะท้ออย่างไร ระบบควบคุมภายในต้องเปลี่ยนเพื่อสะท้อนวัตถุประสงค์กลยุทธ์ใหม่ตลอดจนมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ ระบบควบคุมภายในควรมีความยืดหยุ่น ปรับเข้ากับสถานการณ์องค์กรประกอบต่าง ๆ ที่ยากจะควบคุมได้ องค์กรจะมองสภาพแวดล้อมโดยรอบและจัดทำแผนกลยุทธ์



ภาพที่ 18 ความสัมพันธ์ของการควบคุมและการวางแผนกลยุทธ์

จะเห็นได้ว่า เหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้นำไปสู่การกำหนดแผนกลยุทธ์ใหม่ ซึ่งนำไปสู่การกำหนดมาตรฐานการทำงานและระบบข้อมูลป้อนกลับใหม่ การควบคุมที่คล่องตัวยืดหยุ่น คือให้บุคลากรมีส่วนร่วม ดังนั้นวงจรของการควบคุมซึ่งประกอบด้วยกำหนมาตรฐาน การวัดผล และการแก้ไข จึงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อปรับการควบคุมไม่ให้เข้มข้นเกินไปและเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์

### ช่วงเวลาในการควบคุม

องค์การส่วนใดที่ควรควบคุม ถ้าเปรียบองค์การเสมือนกระบวนการผลิต การควบคุมควรเน้นที่เหตุการณ์ก่อน ระหว่างและหลังกระบวนการนี้ เช่น บริษัทขายรถยนต์สามารถเน้นการควบคุมที่กิจกรรมก่อนขาย ระหว่างการขายและหลังการขายใหม่ การควบคุมก่อนขายได้แก่การตรวจสอบรถใหม่ และการเลือกพนักงานขายอย่างรอบคอบ การตรวจสอบระหว่างขายคือการติดตามดูว่าพนักงานขายติดต่อกฎปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างไร และกำหนดวิธีปฏิบัติ กฎเพื่อเป็นแนวทางในการขาย ส่วนการควบคุมหลังการขายได้แก่การนับจำนวนรถใหม่ที่ขายได้ในรอบเดือนที่ผ่านมาหรือโทรศัพท์สอบถามปัญหาความพอใจของลูกค้าต่อฝ่ายขาย

### จุดที่ควรควบคุม

#### การควบคุมล่วงหน้า

บางครั้งเรียกการควบคุมเพื่อป้องกัน เน้นการควบคุมทรัพยากรบุคคล วัสดุและเงินที่เข้าสู่องค์การ จุดประสงค์เพื่อให้มั่นใจว่าสิ่งนำเข้ามีคุณภาพสูงพอที่จะไม่ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน การควบคุมล่วงหน้าจึงเป็นการคาดหมายและความพยายามหาและป้องกันความเบี่ยงเบนก่อนที่จะเกิด

การควบคุมล่วงหน้าเห็นชัดในการเลือกและการว่าจ้างบุคลากรใหม่ เช่นบริษัทบางแห่งผู้จัดการระดับสูงและเพื่อนร่วมงานสัมภาษณ์บุคลากรใหม่เกือบ 20 ชั่วโมง เพื่อให้แน่ใจว่าไม่เกิดปัญหาหลังการจ้าง หรืออย่างบริษัทฟรานไชส์ฟาสฟู๊ด ก่อนจะเปิดสาขาในรัฐเซียได้ส่งผู้เชี่ยวชาญไปสอนชาวนาให้ปลูกมันฝรั่งหรือสอนคนทำขนมปังให้ผลิตขนมปังได้คุณภาพสูง การควบคุมเพื่อป้องกันนี้ช่วยให้ร้านในมอสโคว์ได้คุณภาพระดับโลก

#### การควบคุมระหว่างปฏิบัติงาน

เป็นการติดตามดูการทำงานของบุคลากรเพื่อให้แน่ใจว่างานสอดคล้องตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ การควบคุมการทำงานปัจจุบันจะอาศัยมาตรฐานการทำงาน ซึ่งรวมถึงกฎระเบียบที่ใช้นำการทำงานและพฤติกรรมของบริการ อย่างเช่นในแผนกซ่อมรถยนต์ การตรวจสอบทำโดยการตรวจเช็คการซ่อมรายการต่าง ๆ หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ว่าครบถ้วน

#### การควบคุมภายหลัง

บางครั้งเรียกการควบคุมผลงาน เน้นผลผลิตและบริการขั้นสุดท้าย เช่นการตรวจสอบตู้เย็นที่ผลิตจากโรงงานว่าไม่มีจุดบกพร่อง บริษัทบางแห่งทำการควบคุมสำรวจลูกค้าหลังจากที่ใช้ผลิตภัณฑ์นั้นไประยะหนึ่ง

### สาระสำคัญของการควบคุม

องค์การส่วนใหญ่ใช้ระบบการควบคุมแบบผสม เริ่มตั้งแต่ควบคุมทรัพยากรนำเข้า ควบคุมงานที่ดำเนินอยู่ และควบคุมผลผลิตสุดท้าย ผู้จัดการจะดูและระบบควบคุมโดยกำหนดมาตรฐานงานและหาข้อมูลป้อนกลับเพื่อการแก้ไข ณ จุดสำคัญ ๆ จุดสำคัญคือจุดที่ต้องบรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ องค์การอาจกำหนด ความสำเร็จร้อยละ 60 มาจากความสามารถในการควบคุมงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ ดังนั้น จุดสำคัญที่ต้องควบคุม คือ จับตามองกระบวนการผลิต องค์การอีกแห่งหนึ่งอาจรู้ดีกว่าตนสามารถบรรลุ วัตถุประสงค์กลยุทธ์ได้ร้อยละ 50 ถ้าองค์การหาคนที่เหมาะสมได้ ดังนั้น จุดสำคัญที่ต้องควบคุม คือ ทรัพยากรบุคคลที่เข้ามาอยู่กับองค์การ

### วัฒนธรรมองค์กรและการควบคุม

ไม่ว่าองค์การจะเน้นการควบคุมสิ่งนำเข้า การควบคุมการปฏิบัติงาน หรือการควบคุมผลงาน องค์การยังสามารถเลือกวิธีการควบคุมซึ่งมี 2 วิธีต่างกันไปตามปรัชญาและวัฒนธรรมขององค์การ องค์การส่วนใหญ่ใช้วิธีการควบคุม 2 วิธีที่จะกล่าวต่อไปนี้ แต่หลายองค์การเน้นวิธีใดวิธีหนึ่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมภายในองค์การ

#### การควบคุมแบบราชการ

เป็นการใช้กฎ ระเบียบ ลำดับชั้นการบังคับบัญชา ระบบรางวัล และกลไกที่เป็นทางการอื่น ๆ เพื่อตรวจสอบพฤติกรรมบุคลากรและประเมินผลงาน การควบคุมแบบราชการเป็นผลมาจากค่านิยมทางวัฒนธรรมที่เน้นการบริหารแบบเก่าจากบนลงล่าง โดยเชื่อว่าองค์การสามารถกำหนดเป้า และพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรต้องสอดคล้องกับเป้า จึงมีการกำหนดกฎระเบียบปฏิบัติเป็นแนวทางให้บุคลากรยึดถือเป็นแนวปฏิบัติอย่างเคร่งครัดการควบคุมแบบราชการมักมีองค์ประกอบต่อไปนี้

**กฎและแนวทางปฏิบัติ** ซึ่งรวมถึงนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานที่ระบุเพื่อแก้ไขพฤติกรรมของบุคลากรให้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง กฎมาจากประสบการณ์ขององค์การนำมาเมื่อบุคลากรหลีกเลี่ยงหรือมีจุดอ่อนในการปฏิบัติก็ร่างกฎเกณฑ์ระเบียบปฏิบัติเพิ่มขึ้น กำหนดเป็นกลยุทธ์ใหม่ โดยระบุพฤติกรรมที่องค์การยอมรับและมาตรฐานสำหรับการทำงานของบุคลากร

**ระบบการควบคุมการจัดการ** รวมถึงระบบภายในองค์การเช่นงบประมาณ การทำรายงานการเงิน ระบบรางวัล การจัดการ การดำเนินงานและการจัดการโดยวัตถุประสงค์ ระบบเหล่านี้จะช่วยในการ ติดตามและประเมินผลงาน ในลักษณะเชิงปริมาณ

**ลำดับชั้นการบังคับบัญชา** เป็นการรวมอำนาจที่ศูนย์กลาง ผู้จัดการรับผิดชอบควบคุมลูกน้องที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา หัวหน้างานมีหน้าที่ในการควบคุม บุคลากรระดับล่างไม่มีส่วนร่วมในการควบคุมหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุม

**การคัดเลือกและการอบรม** ในระบบการควบคุมแบบราชการ การคัดเลือกและการอบรมเป็นเรื่องทางการมาก มีการทดสอบเพื่อดูว่าบุคลากรมีคุณสมบัติเหมาะสมแก่การว่าจ้างเพียงไร มีการพิจารณาลักษณะเฉพาะบุคคล เช่นการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อดูความเหมาะสมของผู้สมัคร การคัดเลือกอย่างเป็นทางการเช่นนี้เพื่อเปิด โอกาสให้มีการสมัครงานกว้างขวาง

**เทคโนโลยี** เทคโนโลยีเพื่อการควบคุมแบบทางกร 2 ประการ ประการแรกใช้เทคโนโลยีช่วยควบคุมการไหลเวียนและระยะเวลาในการทำงาน เช่น ในโรงงานประกอบรถยนต์จะใช้เทคโนโลยีควบคุมความเร็วและมาตรฐานที่พนักงานต้องปฏิบัติ ความคล่องตัวของการทำงานไหลเวียนในการผลิตประการที่ 2 ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ตรวจสอบบุคลากรในหน่วยงานที่ให้บริการ เช่น ใช้ระบบตรวจสอบคอยจับเวลาที่เสียไปกว่าพนักงานจะรับโทรศัพท์ หรือเวลาที่พนักงานใช้ไปในการพูดโทรศัพท์

แม้ว่าผู้จัดการใช้การควบคุมแบบราชการอย่างมีประสิทธิภาพ แต่การควบคุมมากเกินไปทำให้เกิดผลเสีย บุคลากรเบื่อหน่ายที่ถูกเฝ้ามองใกล้ชิด ดังนั้นการควบคุมในระดับที่เหมาะสมจึงเป็นเรื่องที่น่าวางกฎเกณฑ์การควบคุมแบบราชการสามารถนำไปใช้ได้ในองค์กรหลาย ๆ ประเภท

### การควบคุมแบบครอบครัว

การควบคุมแบบครอบครัวสะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรมซึ่งตรงข้ามกับการควบคุมแบบราชการ การควบคุมแบบครอบครัวอาศัยค่านิยมทางสังคม ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อที่มีร่วมกัน และความไว้วางใจเป็นแรงผลักดันร่วมกันมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร บุคลากรจะได้รับความไว้วางใจ ผู้จัดการเชื่อว่าบุคลากรเต็มใจทำงานอย่างถูกต้องโดยไม่จำเป็นต้องออกกฎระเบียบหรือควบคุมใกล้ชิด ผู้จัดการเพียงแต่ชี้ทางบุคลากรก็จะปฏิบัติตามอย่างดี และมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานและการออกแบบระบบควบคุม การควบคุมแบบครอบครัวใช้เทคนิคต่อไปนี้

**วัฒนธรรมองค์กร** วัฒนธรรมองค์กรคือธรรมเนียมปฏิบัติและค่านิยมที่สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมกัน ถ้าองค์กรมีวัฒนธรรมแข็งแกร่งและสร้างค่านิยมที่สอดคล้องกับเป้าหมาย วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นเครื่องมือควบคุมที่ทรงพลัง องค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวใหญ่ บุคลากรแต่ละคนมีความผูกพันทำสิ่งที่ดีที่สุดในครอบครัว

**กลุ่มเพื่อน** ธรรมเนียมปฏิบัติจะเกิดในทีมงานและทีมงานที่เหนียวแน่นจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากร ถ้าสามารถวางระบบให้เพื่อนร่วมงานควบคุมกันเอง องค์กรไม่จำเป็นต้องใช้ระบบควบคุมแบบราชการจากบนลงล่าง เพราะบุคลากรจะสร้างแรงกดดันเพื่อนร่วมงานให้ปฏิบัติตามธรรมเนียมและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

**การควบคุมตนเอง** ไม่มีองค์กรใดสามารถควบคุมบุคลากรได้ตลอดเวลา การมีวินัยในตนเองและการควบคุมตนเองจึงช่วยให้บุคลากรทำงานในหน้าที่ได้มาตรฐาน บุคลากรส่วนใหญ่ทำงานพร้อมกับความเชื่อที่จะทำงานแต่ละวันให้ดีที่สุด บรรณานาที่จะสร้างความสำเร็จให้องค์กรโดยได้รางวัลการยอมรับยกย่องเป็นผลตอบแทน ด้วยลักษณะเช่นนี้ผู้จัดการควรให้บุคลากรควบคุมตนเอง และลดการควบคุมแบบราชการลงได้ บุคลากรที่ควบคุมตนเองได้มักได้รับการอบรมเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพการทำงานหลายปีและมีผลงานได้มาตรฐาน

**การคัดเลือกบุคลากรและการหล่อหลอมให้เข้าสังคม** วิธีการควบคุมแบบครอบครัวจะคัดเลือกบุคลากรโดยใช้การประเมินส่วนตัวมากกว่าการทดสอบแบบราชการ (พูดคุยโดยสัมภาษณ์ไม่สอบข้อเขียน) อย่างเช่นบริษัทคอมพิวเตอร์ที่ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ จะสัมภาษณ์ผู้สมัครนานถึง 20 ชั่วโมง โดยที่ จะเจาะลึกถึงคุณสมบัติของผู้สมัคร เมื่อผู้สมัครได้รับการว่าจ้างจะต้องเข้ารับการอบรมเข้มเพื่อเรียนรู้ค่านิยมธรรมเนียมปฏิบัติของหน่วยงาน เพื่อจะได้ลดการควบคุม กฎ ระเบียบลงได้

จะเห็นได้ว่าการควบคุมแบบครอบครัวต่างจากการควบคุมแบบราชการ ประเด็นสำคัญทั้งสองวิธีเป็นวิธีการควบคุม ถ้าสรุปว่าการควบคุมแบบครอบครัวเป็นวิธีที่ใช้ไม่ได้ผลเพราะขาดการควบคุม ขาดกฎระเบียบขาดวิธีการและการควบคุมที่เด่นชัด การสรุปเช่นนี้ไม่ถูกต้อง เพราะการควบคุมแบบครอบครัวจะสร้างให้บุคลากรมีความผูกพันมีส่วนร่วม การควบคุมแบบครอบครัวอาจเป็นกลไกสำคัญขององค์การในอนาคตซึ่งขณะนี้บริษัทหลายแห่งปรับใช้โดยสร้างวัฒนธรรมในองค์การของตน

เมื่อเปรียบเทียบวิธีการควบคุมแบบราชการและแบบครอบครัว พบว่าการควบคุมแบบราชการเกี่ยวข้องกับการเชื่อฟังของบุคลากรขณะที่การควบคุมแบบครอบครัวเกี่ยวข้องกับความผูกพันของบุคลากร วิธีการควบคุมแบบราชการจะกำหนดมาตรฐานชัดเจน ระบุผลงานขั้นต่ำที่ต้องปฏิบัติและใช้การควบคุมจากบนลงล่าง การตอบแทนความดีความชอบขึ้นอยู่กับผลงานของแต่ละคน บุคลากรไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการควบคุม ในขณะที่การควบคุมแบบครอบครัวบุคลากรพยายามปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานเกินกว่าที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์ ผู้ปฏิบัติงานจะมีอิทธิพลต่อกันไม่ว่าจะเป็นวิธีปฏิบัติงานหรือการกำหนดมาตรฐานและการวางระบบควบคุม เป้าหมายและค่านิยมที่มีร่วมกันแทนที่กฎระเบียบต่าง ๆ การตอบแทนความดีความชอบขึ้นอยู่กับความสำเร็จของกลุ่ม แผนกและองค์การมากกว่าผลงานส่วนตัว ลักษณะเช่นนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานช่วยกันมากกว่าแข่งขันกัน บุคลากรมีส่วนร่วมในหลาย ๆ เรื่อง ทั้งด้านการบริหาร การกำหนดวัตถุประสงค์และการกำหนดมาตรฐานงาน

#### เปรียบเทียบวิธีการควบคุมแบบราชการและแบบครอบครัว

	<u>แบบราชการ</u>	<u>แบบครอบครัว</u>
จุดมุ่งหมาย	การเชื่อฟังของบุคลากร	ความผูกพันของบุคลากร
เทคนิค	กฎ ระเบียบ ระบบควบคุมทางการลำดับชั้น การบังคับบัญชา	วัฒนธรรมองค์การ กลุ่มเพื่อน
ผลงานที่คาดหวัง	การคัดเลือกฝึกอบรม เทคโนโลยี	การควบคุมตนเอง การคัดเลือกและการหล่อหลอมเข้าสังคม
โครงสร้างองค์การ	มาตรฐานระบุผลงานต่ำที่สุดที่วัดได้ ระบุตายตัว	เน้นผลงานสูงขึ้น ตอบสนองต่อสภาพตลาดที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
รางวัลตอบแทน	โครงสร้างสูง ควบคุมจากบนลงล่าง	โครงสร้างแบนราบ มีอิทธิพลต่อกัน เป้าหมาย ค่านิยม
การมีส่วนร่วม	กฎระเบียบ วิธีปฏิบัติ เพื่อประสานงานและควบคุม	ธรรมเนียมปฏิบัติร่วมกัน เพื่อการปฏิบัติงานร่วมกัน
	ขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการทำงานของบุคลากร	ขึ้นอยู่กับความสำเร็จของกลุ่มบุคลากรในกลุ่มเท่าเทียมกัน
	เป็นทางการและแคบ	ไม่เป็นทางการและกว้าง รวมถึงการมีส่วนร่วมในการวางระบบควบคุมและการปกครองขององค์การ



## การควบคุมคุณภาพโดยรวม Total Quality Control (TQC)

จากการสำรวจของ Gallup บริษัทวิจัยที่มีชื่อเสียงพบว่าผู้บริหารระดับสูงเห็นว่าการปรับปรุงคุณภาพบริการและคุณภาพสินค้าเป็นเรื่องที่ท้าทายที่สุดสำหรับบริษัทต่าง ๆ ผู้บริหารเชื่อว่าคุณภาพเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในตลาดโลก และการปรับปรุงคุณภาพเป็นอาวุธสำคัญที่จะทำให้อเมริกาฟื้นตัวแข่งขันในตลาดโลกได้ การที่จะทำให้ผลงานมีคุณภาพระดับสูง บริษัทต่าง ๆ พบว่าจำเป็นต้องสร้างความผูกพันและยอมรับเรื่องคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและควรระบุเรื่องคุณภาพไว้ในวัตถุประสงค์กลยุทธ์ด้วย วิธีการเช่นนี้คือ TQC ซึ่งบริษัทญี่ปุ่นใช้แพร่หลายจนมีชื่อเสียงด้านคุณภาพไปทั่วโลก บริษัทญี่ปุ่นบางแห่งใช้คำว่า "การควบคุมคุณภาพทั่วบริษัท" (หรือทั้งองค์กร) เพื่อสื่อแนวคิดว่าคุณภาพทั้งหมดต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องนี้

แนวคิดของการควบคุมคุณภาพโดยรวม มิได้หมายถึงเพียงแต่ผู้จัดการจะต้องรับผิดชอบ แต่บุคลากรทุกคนจะเป็นผู้รับผิดชอบร่วมด้วยในการบรรลุมาตรฐานคุณภาพ เรื่องนี้ถือได้ว่าเป็นการปฏิบัติแนวคิดทางการจัดการเพราะแผนกควบคุมคุณภาพหรือแผนกตรวจสอบจะลดความรับผิดชอบด้านการควบคุมลง บริษัทที่ต้องการปรับปรุงคุณภาพจริง ๆ จะยกเลิกการตรวจสอบส่วนต่าง ๆ และยกเลิกแผนกควบคุมคุณภาพ บริษัทเหล่านี้จะฝึกพนักงานและมอบความไว้วางใจให้พนักงานดูแลเรื่องคุณภาพ ในระยะแรกผู้จัดการอาจนอนไม่หลับเพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงระบบจากการควบคุมแบบราชการมาเป็นการควบคุมแบบครอบครัว โดยให้บุคลากรมีความผูกพันรับผิดชอบในเรื่องคุณภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังต้องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ผู้บริหารและปฏิบัติงานต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดจากเดิมที่มักกำหนดว่างานนั้นต้องมี "ระดับคุณภาพเป็นที่ยอมรับ" มาเป็นว่า งานบางอย่างมีข้อผิดพลาดได้ในระดับหนึ่ง ความบกพร่องเป็นเรื่องปกติ สิ่งที่พบว่าบกพร่องจะต้องได้รับการแก้ไข โดยมีเป้าให้ความบกพร่องเป็นศูนย์หรือไม่มี ความบกพร่องเหลืออยู่เลย ในอนาคต ความบกพร่อง 2% ที่พบจะต้องนำไปสู่เป้าคุณภาพใหม่คือลดลงเหลือ 1% วิธีนี้จะช่วยให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (โดยการลดความบกพร่อง) ผิดจากแนวคิดเดิมที่พยายามทำให้ได้ตามมาตรฐานขั้นต่ำที่ยอมรับได้

### การควบคุมคุณภาพทั้งองค์กรจะได้ผลดีเมื่อปฏิบัติตามหลักการ ต่อไปนี้

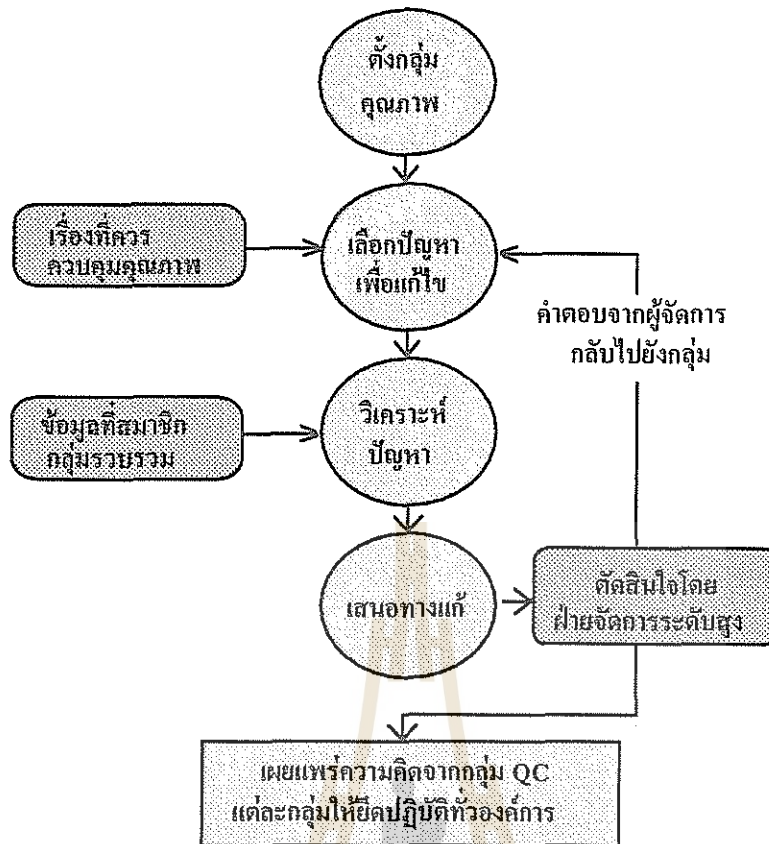
1. ฝ่ายจัดการเห็นความสำคัญของคุณภาพ ฝ่ายจัดการระดับสูงให้ความสำคัญคุณภาพในทุก ๆ เรื่อง
2. ระบบสำหรับการสร้างคุณภาพต้องจริงจัง ไม่ฉาบฉวย มีคิดว่า "ทำให้ถูกต้องแต่แรก"
3. วัดคุณภาพโดยรวม เช่น รวบรวมข้อมูลจากคำตำหนิของลูกค้าหรือสำรวจความพอใจของลูกค้าและพิมพ์เผยแพร่กว้างขวาง
4. คุณภาพเพิ่มได้รับรางวัลตอบแทน ถ้าคุณภาพลดลงควรได้รับโทษ
5. ทุกคนนับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมาจะฝึกฝนให้รู้และยอมรับพื้นฐานของการประเมินคุณภาพ
6. ทีมงานประเมินคุณภาพควรประกอบด้วยสมาชิกจากแผนกต่าง ๆ จะร่วมมือประสานงานกันหาและแก้ไขปัญหาคุณภาพ

7. แม้ปรับปรุงเพียงเล็กน้อยก็มีค่า
8. ทุกคน รวมถึงลูกค้าและผู้ส่งสินค้าให้บริษัทควรมีส่วนในโครงการการปรับปรุงคุณภาพ
9. มาตรฐานผลงานสูงสุดที่ต้องการ คือไม่มีข้อบกพร่องใด ๆ ทั้งสิ้น
10. มีการรายงานผลโดยคำนวณและรายงานว่าการปรับปรุงคุณภาพช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย สินค้าที่คุณภาพต่ำทำให้บริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายอีก 25-40% เพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง ทำบัญชีจัดส่งหรือแก้ไขความไม่พอใจของลูกค้า

การควบคุมคุณภาพจึงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากรทุกคน บุคลากรต้องตระหนักและป้องกันความผิดพลาดต่าง ๆ การควบคุมคุณภาพโดยรวมทั้งองค์การคล้ายกับวิธีการควบคุมแบบอื่นต้องตั้งเป้าให้บุคลากรมีส่วนร่วม และตั้งเป้าหมายมาตรฐานคุณภาพใหม่ฝึกฝนให้บุคลากรคิดป้องกัน มอบความรับผิดชอบให้แก้ไขความผิดพลาดของตน และเผยแพร่ปัญหาคุณภาพที่ค้นพบ บริษัทบางแห่งสามารถลดจำนวนผู้ปฏิบัติงานในแผนกควบคุมคุณภาพ และลดงานตรวจสอบลง เปลี่ยนการควบคุมจากการควบคุมภายหลังมาเป็นการควบคุมก่อนปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบวัสดุที่ใช้เป็นส่วนประกอบสินค้าว่าไม่มีตำหนิเป็นประจำโดยพนักงานแต่ละคนเพราะถ้าส่วนประกอบดี ผลผลิตขั้นสุดท้ายย่อมมีคุณภาพสูง

#### กลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Circles)

แนวคิดของการควบคุมคุณภาพโดยรวมสามารถนำมาปฏิบัติได้โดยตั้งกลุ่มทำงานที่เรียกว่ากลุ่มควบคุมคุณภาพ ประกอบด้วยบุคลากรอาสาสมัคร 6-12 คน มีการจัดเวลาให้กลุ่มได้พบปะ ประชุม สม่่าเสมอยกปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาที่กระทบการทำงาน แนวคิดสำคัญของกลุ่มคุณภาพคือ คนที่ทำงานจะรู้งานมากกว่าคนอื่น และสามารถให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงผลงานได้ กลุ่มควบคุมคุณภาพยังช่วยให้การตัดสินใจต่าง ๆ อยู่ในระดับล่างขององค์การ สมาชิกกลุ่มมีอิสระในการรวบรวมข้อมูลและทำการสำรวจ ในบางบริษัทจะฝึกอบรมสมาชิกกลุ่มเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน การแก้ปัญหา การควบคุมคุณภาพ โดยใช้สถิติเพื่อช่วยให้สมาชิกพร้อมเผชิญปัญหาและหาทางแก้ไข กระบวนการของกลุ่มคุณภาพปรากฏดังนี้



ภาพที่ 19 กระบวนการกลุ่มควบคุมคุณภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มคุณภาพเกิดจากบริษัทในญี่ปุ่นที่ฝึกฝนบุคลากรให้ผูกพันกับมาตรฐานการทำงานและค้นหาวิธีที่จะปรับปรุงคุณภาพโดยกลุ่มพนักงานซึ่งเป็นการควบคุมคุณภาพโดยการยอมรับเห็นความสำคัญ และปฏิบัติโดยพนักงานเอง แนวคิดนี้แพร่หลายไปยังสหรัฐอเมริกาและแคนาดาเมื่อผู้บริหารของ Lockheed ไปเยี่ยมชมและประทับใจที่กลุ่มคุณภาพทำงานได้ผลดี บริษัทในอเมริกาบางบริษัท เช่น Westinghouse มีกลุ่มคุณภาพมากกว่า 100 กลุ่ม ซึ่งช่วยปรับปรุงผลงานและลดค่าใช้จ่ายลง บริษัทได้จัดตั้งศูนย์คุณภาพและผลผลิตเพื่อช่วยเหลือแผนกต่าง ๆ ให้ทำงานโดยลดเวลาลงครึ่งหนึ่งและได้ผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น

### กฎเกณฑ์สำคัญ 10 ประการของกลุ่มคุณภาพที่ประสบความสำเร็จ

1. อธิบายแนวคิดการควบคุมคุณภาพให้ผู้จัดการและหัวหน้างานและหาอาสาสมัคร เน้นคุณภาพของอาสาสมัคร ก่อนตั้งกลุ่ม บุคลากรทุกคนต้องเข้าใจชัดเจนว่าการควบคุมคุณภาพหมายถึงอะไรและตนสามารถทำอะไรได้บ้าง
2. อบรมผู้จัดการ อาสาสมัครให้เข้าใจปรัชญาของการควบคุมคุณภาพเพื่อจะที่สามารถตั้งกลุ่ม ฝึกอบรมสมาชิกกลุ่มและดำเนินการได้
3. ผู้จัดการที่ผ่านการฝึกอบรมจะเสนอแนวคิดให้กลุ่มทำงานของตนและหาอาสาสมัคร การประชุมระยะแรกสอนสมาชิกกลุ่มให้รู้จักเทคนิคเบื้องต้นของการควบคุมคุณภาพ ผู้นำกลุ่มต้องมีความชำนาญในการสร้างทีม สร้างแรงจูงใจและแก้ปัญหา

4. ผู้ประสานงานกลุ่มที่ผ่านการฝึกฝนจะคอยช่วยเหลือจัดโครงสร้างของงานและให้ความสนับสนุนกลุ่ม ผู้ประสานงานต้องมีมนุษยสัมพันธ์ มีทักษะการสื่อสาร เต็มใจที่จะชักชวนให้สมาชิกที่มาจากระดับต่าง ๆ ช่วยอภิปรายออกความเห็น ให้ข้อเสนอแนะ ให้ข้อมูล

5. กลุ่มที่จัดตั้งต้องประชุมอย่างสม่ำเสมอเพื่อหา วิเคราะห์ และแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน การประชุมควรกำหนดครั้งละประมาณ 1 ชั่วโมง การหาว่าอะไรเป็นปัญหาเป็นเรื่องง่าย แต่การตัดสินใจว่าปัญหาใดควรแก้อันดับแรกเป็นเรื่องยาก และปัญหาต่อไปคือจะแก้ไขอย่างไร การประชุมจึงใช้เวลาและจะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถ

6. คุณภาพควรกำหนดโดยใช้ถ้อยคำชัดเจนเพื่อจะได้ดำเนินการปรับปรุงคุณภาพได้ การวัดคุณภาพอาจวัดโดยคุณสถิติ ปริมาณการใช้ เวลาที่ใช้ ฯลฯ หรือวัดทั่วไปเช่น ความพอใจของผู้บริโภค

7. กลุ่มต้องสร้างทักษะการแก้ปัญหา จึงต้องการสมาชิกที่มีประสบการณ์ทำหน้าที่ผู้นำกลุ่ม ผู้นำกลุ่มอาจได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับแรงจูงใจการสร้างทีม และกลยุทธ์การแก้ปัญหา

8. ความรับผิดชอบสำหรับการประสานงานควบคุมคุณภาพอาจมอบให้คนใดคนหนึ่งหรือแผนกใดแผนกหนึ่งพร้อมทั้งจัดทำวิธีปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน เพื่อหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนในการมอบหมายความรับผิดชอบในการควบคุมคุณภาพ ผู้จัดการและแผนกที่รับผิดชอบควรติดตามการควบคุมคุณภาพเพื่อให้แน่ใจว่าเกิดผลตามต้องการ

9. ฝ่ายจัดการระดับสูงช่วยสนับสนุนให้แรงเสริมและข้อคิดเห็นที่จำเป็น เพื่อช่วยสร้างความกระตือรือร้นและการมีส่วนร่วม อาจมีการประกวดผลงานกลุ่มคุณภาพให้รางวัลเพื่อแสดงว่าฝ่ายจัดการสนับสนุนเรื่องนี้

10. คณะกรรมการประกอบด้วยผู้จัดการระดับสูงศึกษาโครงการที่กลุ่มเสนอและนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติ ถ้าข้อเสนอใดที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ก็จะให้คำชี้แจง บางบริษัทเมื่อนำข้อเสนอจากกลุ่มไปปฏิบัติสามารถลดค่าใช้จ่ายการดำเนินงานลง และยึดถือผลสรุปปรับปรุงเป็นแนวปฏิบัติต่อไปอย่างต่อเนื่อง

#### องค์ประกอบที่มีผลต่อกลุ่มคุณภาพ

ในบางครั้งกลุ่มคุณภาพก็ไม่ได้ผล ทั้งนี้เนื่องจากองค์ประกอบสถานการณ์บางประการ ได้แก่ ความชำนาญงานที่บุคลากรต้องมี เมื่องานต้องการความชำนาญมาก กลุ่มคุณภาพสามารถให้ข้อปรับปรุงในการปฏิบัติงานอย่างได้ผล แต่เมื่องานนั้นเป็นงานง่าย ๆ ไม่ต้องการทักษะความชำนาญ ทักษะที่กลุ่มคุณภาพเสนอให้ปรับปรุงจะไม่ก่อให้เกิดผลเท่าใดนัก กลุ่มคุณภาพจะประสบความสำเร็จเมื่อกกลุ่มช่วยทำให้งานมีชีวิตชีวา ช่วยเพิ่มแรงจูงใจแก่บุคลากร เมื่อกกลุ่มคุณภาพปรับปรุงทักษะการแก้ปัญหการทำงานของบุคลากร บุคลากรย่อมมีผลงานมากขึ้น ประการสุดท้ายเมื่อกทีมงานกลุ่มคุณภาพเข้าไปแก้ไขปัญหาลำคัญ ๆ ที่ไม่เคยกำหนดล่วงหน้า ผลการทำงานย่อมดีขึ้น ดังนั้น ไม่ควรใช้กลุ่มคุณภาพแก้ปัญหาง่ายหรือปัญหาประจำวัน

กลุ่มคุณภาพจะประสบปัญหาถ้าฝ่ายจัดการระดับสูงมีความคาดหวังสูงเกินไป ผู้นำกลุ่มควบคุมคุณภาพจะทอดยอดำมีการคาดหวังว่าต้องปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้น กลุ่มคุณภาพจะประสบความสำเร็จถ้าค่อยเป็นค่อยไป ผู้จัดการระดับกลางและระดับสูงอาจไม่พอใจกลุ่มคุณภาพเพราะอำนาจและโอกาสในการแก้ปัญหาถูกดึงไปให้บุคลากรระดับต่ำกว่าหรือในกรณีที่มีพนักงานนอกกลุ่มคุณภาพ (พนักงานทั่ว ๆ ไป) ไม่พอใจชีวิตความเป็นอยู่ภายในองค์กรหากเป็นเช่นนั้นกลุ่มคุณภาพมีโอกาสประสบความสำเร็จน้อย ประการสุดท้ายโรงงานที่ใช้ระบบอัตโนมัติ ซึ่งใช้เครื่องจักรทำงานส่วนใหญ่กลุ่มคุณภาพจะมีผลงานน้อย เพราะการปรับปรุงการทำงานของพนักงานจะไม่ช่วยเพิ่มผลงานมากนักเนื่องจากผลงานมาจากเครื่องจักรมากกว่าบุคลากร

#### องค์ประกอบทางบวก

- งานที่บุคลากรปฏิบัติต้องการทักษะสูง
- กลุ่มคุณภาพช่วยให้งานมีชีวิตชีวา และกระตุ้นบุคลากร
- ทักษะการแก้ปัญหาได้รับการปรับปรุง จากการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในรูปแบบทีมงาน
- การมีส่วนร่วมและทีมงานใช้เพื่อแก้ปัญหาสำคัญที่ไม่ทราบล่วงหน้า

#### องค์ประกอบทางลบ

- ความคาดหวังของฝ่ายจัดการสูงเกินไป
- ผู้จัดการระดับกลางไม่พอใจ รู้สึกว่าเสียอำนาจ
- พนักงานไม่พอใจกับชีวิตในองค์กร
- ผู้นำสหภาพไม่มีส่วนในการอภิปรายกลุ่มคุณภาพ
- โรงงานที่ใช้เครื่องจักรอัตโนมัติทำให้การปรับปรุงผลผลิตของพนักงานจำกัด

#### การควบคุมคุณภาพโดยสถิติ

คุณภาพไม่ใช่สิ่งที่เป็นนามธรรมแต่ต้องวัดได้ โดยให้พนักงานเป็นผู้วัด ไม่ให้ผู้จัดการระดับสูงหรือฝ่ายควบคุมเป็นผู้วัด ดังนั้น พนักงานต้องได้รับการอบรมให้ใช้เทคนิคทางสถิติเพื่อประเมินงานของตนและปรับปรุงแก้ไขเมื่อจำเป็น การวัดคุณภาพโดยใช้สถิติจึงเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพ

การควบคุมคุณภาพโดยสถิติ จึงเป็นการควบคุมคุณภาพที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างรอบคอบ มีการวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อประเมินคุณภาพผลผลิตและการปฏิบัติงานของบุคลากร พนักงานต้องมีความรู้พื้นฐานทางสถิติ เช่น การแจกแจงความถี่ สหสัมพันธ์ สมการถดถอย. กลุ่มตัวอย่าง การทดสอบนัยสำคัญ เทคนิคเหล่านี้นิยมใช้กันในแผนกผลิตเพื่อวัดและวิเคราะห์การผลิต

### การควบคุมคุณภาพโดยใช้สถิติประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

1. กำหนดลักษณะของผลงานที่มีคุณภาพสูงผลงานจะเป็นผลผลิต บริการหรืออะไรก็ได้ เช่น แสมเบอร์เกอร์ของร้านฟาส์ฟู้ดแห่งหนึ่ง หรือหน้าที่งานที่เขียนโดยบุคลากรของฝ่ายบุคคล หรือ ยางรถยนต์ที่ผลิตจากโรงงาน หัวหน้างานจะต้องกำหนดคุณภาพของผลผลิตหรือบริการให้ชัดเจน
2. วิเคราะห์ว่าการทำางานนี้ให้ได้ผลมีคุณภาพสูงประกอบด้วยกิจกรรมใด ๆ บ้าง เช่น การทำแสมเบอร์เกอร์ ประกอบด้วย การเตรียมส่วนผสมและปั้นเป็นก้อน การนำไปทอดและการจัดตกแต่ง ให้นำมารับประทาน ต้องกำหนดคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมแต่ละขั้นตอน
3. งานแต่ละส่วนต้องมีมาตรฐานที่ทันสมัยและสมเหตุสมผล ถ้ายังไม่มีมาตรฐานของงานแต่ละส่วน ต้องกำหนดขึ้น มาตรฐานจะใช้เป็นฐานสำหรับเปรียบเทียบการทำงานของพนักงาน
4. ผลงานที่คาดหวังของทุกงานควรนำไปพูดคุยกับพนักงาน พนักงานแต่ละคนควรทราบถึงงานและคุณภาพที่คาดหวัง พนักงานควรมีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวัดผลงานของตน
5. จัดทำรายงานที่จะวัดผล และรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำงานแต่ละส่วน ต้องจัดทำรายการที่จะตรวจสอบหรือวัดผลเป็นเอกสารเตรียมไว้ ฝึกฝนพนักงานในการรวบรวมข้อมูลและประเมินว่าผลงานถึงมาตรฐานหรือไม่
6. ประเมินความคืบหน้าของบุคลากรกับมาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ ในโรงงานบางแห่ง จะตรวจสอบบันทึกผลงานของพนักงานทุกคนวันละหลาย ๆ ครั้ง ถ้าพบว่าพนักงานใช้วัสดุสิ้นเปลืองโดยไม่จำเป็นตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือถ้าการทำงานไม่ได้ตามมาตรฐานคุณภาพก็จะให้มีการปรับปรุงแก้ไขก่อนงานสิ้นสุด

### การควบคุมที่มีประสิทธิภาพ

ไม่ว่าองค์กรจะใช้การควบคุมรูปแบบใดลักษณะใด การควบคุมจะต้องปรับให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและส่งเสริมให้การทำงานประสบความสำเร็จ การควบคุมคุณภาพมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ระบบการควบคุมไม่เพียงแต่วัดสิ่งที่จำเป็น ต้องสามารถวัดการปฏิบัติงานในอดีตหรือวัดการปฏิบัติงานปัจจุบันได้ ระบบการควบคุมควรสะท้อนว่าองค์กรกำลังจะไปทางไหน และปรับให้เข้ากับแผนกลยุทธ์ใหม่ ๆ ขององค์กร นอกจากนี้ควรเน้นจุดสำคัญที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์กลยุทธ์ที่ควรควบคุมด้วย ถ้าบริษัทกำลังเผชิญกับการแข่งขันและต้องผลิตสินค้าตัวใหม่ ระบบควบคุมไม่ควรเน้นที่ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัตถุดิบ เพราะไม่เกี่ยวข้องกับการประดิษฐ์สินค้าใหม่
2. ใช้ในการควบคุมทุกขั้นตอน ขั้นตอนการควบคุมประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานผลงาน การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบมาตรฐานกับผลงานจริงและหาวิธีแก้ไขที่ถูกต้อง ถ้าขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งขาดหายไป การควบคุมจะไม่มีประสิทธิภาพ

3. สมาชิกยอมรับ วิธีการควบคุมคุณภาพโดยรวมทั้งองค์การมักมีประสิทธิภาพเพราะเน้นให้สมาชิกทุกคนขององค์การมีส่วนร่วมในกระบวนการควบคุม ยิ่งบุคลากรผูกมัดกับมาตรฐานการควบคุมมากเท่าใด ระบบควบคุมจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น ระบบควบคุมควรเพิ่มมากกว่าลดแรงจูงใจ ควรกำหนดมาตรฐานและให้ข้อมูลการปฏิบัติงานกลับไปยังบุคลากรอยู่เสมอ

4. ใช้ทั้งข้อมูลที่เป็นตัวเลขและที่เป็นความคิดเห็น ผู้จัดการอาจตีความผิดถ้าข้อมูลที่ได้มีแต่ตัวเลขหรือมีแต่ความคิดเห็น การควบคุมควรมองจากตัวเลขแต่ตัวเลขบอกเรื่องราวเพียงบางส่วน ระบบควบคุมที่ดีจึงต้องปราศจากอคติ ใช้ทั้งข้อมูลตัวเลขและความคิดเห็นเพื่อให้เห็นภาพผลงานทั้งหมด

5. มีความถูกต้อง การสื่อสารแนวตั้งโดยเฉพาะการรายงาน ผลการปฏิบัติงาน บุคลากรมักรายงานสิ่งที่ตนคิดว่าผู้บริหารอยากรู้อยากได้ยิน ผู้ได้บังคับบัญชาจึงอาจบิดเบือนรายงานแต่ภาพทางบวก เลือกลงแต่ข่าวดีแก่ผู้บังคับบัญชา ระบบการควบคุมต้องกระตุ้นให้มีการเสนอข้อมูลที่ต้องการไม่เบี่ยงเบน ถ้าระบบเข้มงวดเกินไปบุคลากรจะให้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง

6. มีความยืดหยุ่น องค์การอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เป้าหมายภายในและกลยุทธ์เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาตามสภาพแวดล้อม ระบบควบคุมจึงต้องยืดหยุ่นที่จะปรับตัวสู่ประสงค์และมาตรฐานตามไปด้วยในแต่ละปี

7. ทันเวลา ระบบควบคุมควรให้ข้อมูลทันทีที่ฝ่ายจัดการจะดำเนินการแก้ไขปรับปรุงการทำงานได้ การแก้ไขจะไม่คุ้มค่าถ้าช้ากว่าเวลาที่ควร จากการเปรียบเทียบบริษัทผลิตเครื่องปรับอากาศของญี่ปุ่นและสหรัฐพบว่าบริษัทญี่ปุ่นได้รับข้อมูลจากระบบควบคุมเร็วกว่าและฝ่ายจัดการสามารถดำเนินการแก้ไขได้เร็วกว่าบริษัทสหรัฐถึงเท่าตัว



## บทที่ 5

### ความเป็นผู้นำ : พฤติกรรมและบทบาทของผู้จัดการ

#### ลักษณะของความเป็นผู้นำ

ความเป็นผู้นำมีลักษณะ 3 ประการที่เห็นได้เด่นชัด : ความเป็นผู้นำเกิดโดยคน เกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและใช้เพื่อบรรลุเป้าหมาย อิทธิพล ความเชื่อถือเลื่อมใสศรัทธาเป็นผลของการสร้างความสัมพันธ์ (สัมพันธภาพ) ระหว่างกันและกัน ไม่ใช่สิ่งที่ถูกบังคับ อิทธิพล (บารมี) จะช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย

ดังนั้น ความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อนำทุกคน (ผู้ตาม) ไปสู่การบรรลุเป้าหมาย คำจำกัดความนี้มีแนวความคิดว่า ผู้นำจะเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ความเป็นผู้นำเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับ “คน” เกี่ยวกับการใช้อำนาจ และเป็นพลวัตผลักดันให้เกิดความเคลื่อนไหว อำนาจการได้รับการยอมรับเชื่อถือเป็นสิ่งสำคัญในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพราะจะเชื่อว่าผู้นำสามารถออกคำสั่งให้ผู้ปฏิบัติตามยอมทำตามได้หรือไม่

#### ที่มาของอิทธิพลผู้นำ

อำนาจ คือ ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น อำนาจเป็นองค์ประกอบที่ผู้นำเอาไปใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร ความเป็นผู้นำ คือการใช้อำนาจอย่างแท้จริง อำนาจของผู้นำมาจากแหล่งต่าง ๆ ได้แก่

1. **อำนาจตามหน้าที่** เป็นอำนาจที่เกิดจากตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น หัวหน้างาน เมื่อบุคลากรได้รับแต่งตั้งเป็นหัวหน้างาน พนักงานก็จะทราบทันทีว่าต้องปฏิบัติตามคำสั่งแนะของหัวหน้าในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน

2. **อำนาจในการให้ความดีความชอบ** ผู้นำมีอำนาจในการให้ความดีความชอบแก่ผู้อื่น ทั้งความดีความชอบทางการเช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการให้การยอมรับการให้กำลังใจ การยกย่องบุคลากรผู้นำสามารถใช้ความดีความชอบเป็นเครื่องมือที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. **อำนาจในการลงโทษ** ผู้นำมีอำนาจในการลงโทษหรือเสนอให้ลงโทษ ผู้นำมีอำนาจเช่นนี้เมื่อเขามีสิทธิที่จะลดขั้นตัดเงินเดือน ต่าหนหรือไล่ออกบุคลากรออกจากงาน

4. **อำนาจผู้เชี่ยวชาญ** อำนาจมาจากความรู้เฉพาะของผู้นำหรือความเชี่ยวชาญในงานที่ลูกน้องปฏิบัติ เมื่อหัวหน้าเป็นผู้รู้จริง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตามข้อเสนอแนะเพราะหัวหน้ามีความรู้สูงกว่าผู้นำในตำแหน่งหัวหน้างานระดับต่าง ๆ มักจะมีประสบการณ์ในงานนั้นจึงทำให้เลื่อนตำแหน่งขึ้นมาได้จึงอยู่ในข่ายของผู้เชี่ยวชาญมากกว่าลูกน้องและก้าวไปสู่ฝ่ายจัดการระดับสูง ผู้นำบางครั้งอาจขาดอำนาจผู้เชี่ยวชาญเพราะผู้ใต้บังคับบัญชารู้รายละเอียดทางเทคนิคมากกว่า ซึ่งในกรณีเช่นนั้นผู้นำจะอาศัยและใช้อำนาจอื่น ๆ ที่คนมีสร้างอิทธิพลได้

5. **อำนาจในการมีบุคลิกภาพโดดเด่น** เป็นอำนาจประการสุดท้ายเกิดจากบุคลิกภาพ ลักษณะของผู้นำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับนับถือ ชื่นชม อำนาจเช่นนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำมากกว่าขึ้นอยู่กับตำแหน่ง



## การใช้อำนาจ

ผู้นำใช้แหล่งอำนาจทั้ง 5 แหล่งข้างต้นเพื่อหล่อหลอมพฤติกรรมและสร้างผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิกิริยาอย่างไรกับแหล่งอำนาจเหล่านี้ ปฏิกิริยาที่พบมี 3 ประการคือการผูกพัน การปฏิบัติตาม และการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา

**ความผูกพัน** หมายถึงว่าพนักงานจะมีความคิดสอดคล้องกับผู้นำและอยากปฏิบัติตามคำสั่ง คำสั่ง ด้วยความกระตือรือร้น อำนาจผู้เชี่ยวชาญ และอำนาจในการมีบุคลิกโดดเด่น เป็นแหล่งกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผูกพัน

**การปฏิบัติตาม** หมายถึงพนักงานเชื่อฟังคำสั่งและปฏิบัติตามคำสั่ง คำสอน คำสั่ง แม้ว่าโดยส่วนตัวจะไม่เห็นด้วยและไม่กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติ อำนาจตามหน้าที่และอำนาจในการให้ความดีความชอบ เป็นแหล่งอิทธิพลกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

**การต่อต้าน** หมายถึงการที่พนักงานพยายามหลีกเลี่ยงไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง และไม่เชื่อฟังคำสั่ง อำนาจในการลงโทษมักเป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้เกิดการต่อต้าน จะเป็นเรื่องปกติที่ไม่มีใครชอบการถูกตำหนิ ถูกลงโทษ คนมักปฏิเสธและต่อต้าน

**ตัวอย่าง** หัวหน้าฝ่ายได้ขอให้ผู้จัดการคนหนึ่งจัดลูกน้อง 1 คนเพื่อไปช่วยงานของอีกแผนกหนึ่งให้แล้วเสร็จ ผู้จัดการรู้ว่าแผนกของเขามีคนไม่พอ แต่ก็รู้ว่าหัวหน้าฝ่ายผู้ส่งนั้น มีวิจรรย์านที่ดีและมีความเชี่ยวชาญเป็นที่รู้จัก เขาจึงยอมให้ยืมตัวลูกน้องและคิดในใจว่าต้องทำให้ได้ (มีความผูกพัน) อย่างไรก็ตามถ้าหัวหน้าฝ่ายผู้จัดการว่าถ้าไม่ให้ยืมตัวจะลงโทษ ผู้จัดการก็คงหาเหตุผลว่าทำไมให้ยืมตัวไม่ได้ กรณีนี้ถ้าหัวหน้าฝ่ายใช้อำนาจในตำแหน่งบังคับให้ผู้จัดการอื่นยอมให้ยืมตัวลูกน้อง ผู้จัดการก็จะต้องปฏิบัติตามแต่ไม่มี ความผูกพัน

แนวโน้มสำคัญที่เกิดในบริษัทต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาขณะนี้คือ ผู้บริหารระดับสูงพยายามกระจายอำนาจไปยังบุคลากรระดับล่าง จากการสำรวจพบว่าผู้บริหารร้อยละ 74 ระบุว่าตนเองเน้นเรื่องการมีส่วนร่วม เน้นการสร้างข้อตกลงที่เห็นพ้องกัน และอาศัยการสื่อสารมากกว่าการออกคำสั่งเช่นที่เคยทำในอดีต ผู้บริหารสมัยใหม่ไม่เก็บอำนาจไว้ที่ตนเองอีกต่อไป อำนาจแท้จริงของผู้บริหารระดับสูงมาจากการให้อำนาจแก่บุคคลอื่นที่อยู่ในฐานะที่จะทำสิ่งนั้น ๆ ได้ การกระจายอำนาจให้บุคลากรได้ผลดีเพราะอำนาจในองค์กรทั้งหมดดูเหมือนจะเพิ่มขึ้น ทุกคนสามารถพูดได้มากขึ้นว่าตนเองมีอำนาจ และอุทิศตนทำงานตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นเป้าหมายของผู้บริหารอาวุโสในหลายองค์กรคือการให้อำนาจแก่คนที่สามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ

## ลักษณะของผู้นำ

ได้มีความพยายามศึกษาว่าความสำเร็จของการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะตัวลักษณะใดบ้าง เช่น ความเฉลียวฉลาด ค่านิยม บุคลิกภาพ งานวิจัยระยะแรกศึกษาผู้นำที่ประสบความสำเร็จสูงสุดและหาว่าเขาเป็นคนที่ “เก่ง” ได้อย่างไร โดยหาว่าอะไรที่ทำให้บุคคลเหล่านี้เก่ง และเลือกผู้นำในอนาคตซึ่งมีลักษณะเหมือนกันหรือเลือกคนที่พอมือแฉะและฝึกหัดพัฒนาให้มีลักษณะของผู้นำได้ โดยทั่วไปผลการวิจัยพบว่า ลักษณะเฉพาะบุคคลมีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำไม่มากนัก ตัวอย่างหัวหน้าทีมฟุตบอลที่เด่นของ 2 ทีม มีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกัน แต่เป็นผู้นำทีมที่ประสบความสำเร็จได้พอ ๆ กัน

นอกจากศึกษาบุคลิกลักษณะ ยังมีการศึกษาลักษณะทางกายภาพ ลักษณะทางสังคมและลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้นำ ดังนี้

ลักษณะทางกายภาพ :	บุคลิกภาพ :	ลักษณะทางสังคม :
สนใจกิจกรรม	ตื่นตัว	ความสามารถในการสร้างความร่วมมือ
มีพละทานมัยดี	สร้างสรรค์ ริเริ่ม	ประสานงานเก่ง
ภูมิหลังทางสังคม :	เชื่อมั่นในตัวเอง	โคงคัง มีชื่อเสียง
มีพลังผลักดัน	บุคลิกสัมพันธ์กับงาน	เป็นที่ยอมรับในสังคม มีมนุษยสัมพันธ์
ความฉลาดและปัญญา :	แรงผลักดันให้ทำงานเป็นเลิศ	มีส่วนร่วมในสังคม
มีวิจารณ์ญาณ กล้าตัดสินใจ	แรงผลักดันให้รับผิดชอบ	
มีความรู้	รับผิดชอบในการติดตามวัตถุประสงค์	
พูดคล่อง	มุ่งมั่น	

ผู้นำจะมีลักษณะเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ ลักษณะเหล่านี้จะต้องมีความสมดุลกันตามสถานการณ์ ความเป็นผู้นำจึงต่างกันไปในแต่ละองค์การ

#### ผู้นำแบบรวมอำนาจและผู้นำแบบกระจายอำนาจ

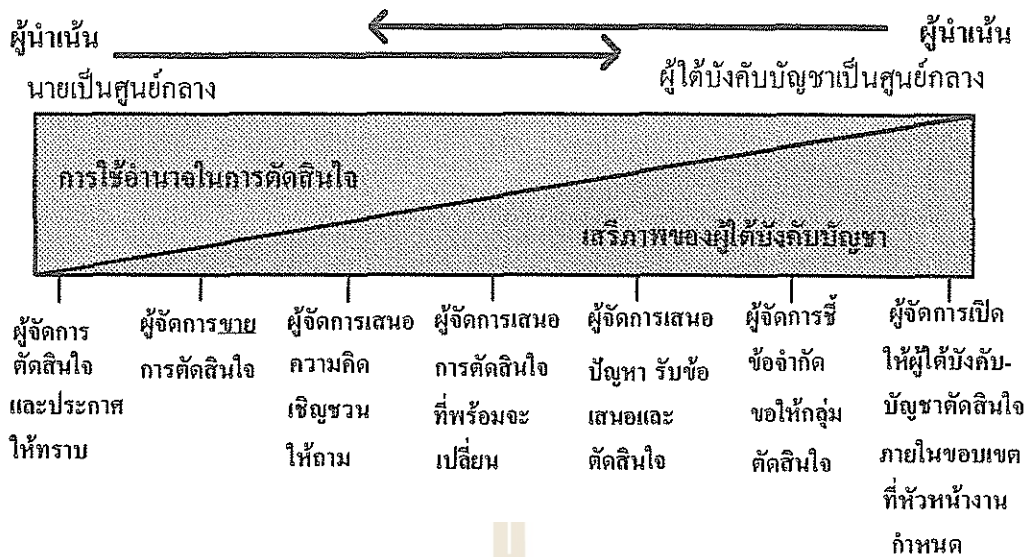
วิธีหนึ่งที่ใช้ศึกษาลักษณะของผู้นำ คือ ศึกษาผู้นำที่รวมอำนาจและผู้นำแบบกระจายอำนาจ

**ผู้นำที่รวมอำนาจ** คือ ผู้บริหารที่ยึดอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ ศูนย์กลาง (ตนเองหรือกลุ่ม) และใช้อำนาจตามหน้าที่ อำนาจในการให้ความดีความชอบ และอำนาจในการลงโทษ

**ผู้นำแบบกระจายอำนาจ** เป็นผู้บริหารที่กระจายอำนาจการตัดสินใจให้ผู้อื่น กระตุ้นการมีส่วนร่วม และใช้อำนาจผู้เชี่ยวชาญและอำนาจในการเป็นแบบอย่าง เพื่อนำผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการวิจัยเปรียบเทียบผู้นำทั้ง 2 แบบ พบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีผู้นำแบบรวมอำนาจ จะทำงานได้ดีเมื่อหัวหน้าอยู่ตรงนั้น คอยให้คำปรึกษา แต่สมาชิกกลุ่มจะไม่ชอบวิธีการรวมอำนาจและการติดตามอย่างใกล้ชิด จนทำให้เกิดความรู้สึกเป็นศัตรูบ่อยครั้ง แต่สำหรับกลุ่มที่มีผู้นำแบบกระจายอำนาจ ผลงานจะดีเท่ากลุ่มแรก และจะมีความรู้สึกทางบวก ตลอดจนปฏิบัติงานได้ดีแม้ว่าหัวหน้างานจะไม่อยู่ ผู้นำแบบกระจายอำนาจจะให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วม การตัดสินใจทำโดยเสียงส่วนใหญ่ บุคลากรจึงทำงานได้เองโดยไม่ต้องมีหัวหน้างานควบคุม ลักษณะของผู้นำแบบกระจายอำนาจให้บุคลากรระดับล่างเช่นนี้เป็นแนวโน้มที่แพร่หลายที่บริษัทต่าง ๆ ยอมรับ

ความเป็นผู้นำเปรียบเสมือนเส้นตรงเส้นหนึ่งที่มีบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในระดับต่าง ๆ กัน ปลายด้านหนึ่งคือ ผู้นำที่รวมอำนาจ (นายเป็นศูนย์กลาง) ที่ปลายอีกด้านหนึ่งเป็นผู้นำกระจายอำนาจ (ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง) และมีผู้บริหารอีกหลายรายที่ใช้ทั้งการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจในระดับที่ต่าง ๆ กันไปตามแนวเส้นตรงนี้ ด้วยเหตุนี้เรื่องบางเรื่องจึงรวมอำนาจ บางเรื่องกระจายอำนาจ ในบางสถานการณ์ก็ต้องการรวมอำนาจ ลักษณะการใช้อำนาจจึงวิ่งอยู่บนเส้นตรงนี้สุดแต่จะหนักไปทางใด ระดับใด จะรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจมากแค่ไหน



ภาพที่ 20 เส้นตรงความเป็นผู้นำ

ผู้นำจะเป็นแบบใดขึ้นอยู่กับสภาพขององค์กร เช่น ถ้ามีความเร่งด่วน เรื่องใหม่ เกิดปัญหาเรื่องเวลาในการตัดสินใจ หากให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจจะต้องใช้เวลานาน และท้ายที่สุดก็ไม่รู้ว่าจะตัดสินใจอย่างไร กรณีนี้ผู้นำจะใช้วิธีรวมอำนาจตัดสินใจเอง แต่เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้ทักษะการตัดสินใจ ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม สภาพอีกประการหนึ่งที่ส่งผล คือทักษะความชำนาญที่ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีต่างกัน ถ้ามีความชำนาญต่างกันมาก ผู้นำจะใช้วิธีรวมอำนาจเพราะยากที่จะยกระดับความชำนาญของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เท่ากับของผู้นำ

**พฤติกรรมสองมิติ (two - dimensional approaches)**

วิธีการแบบรวมอำนาจและแบบกระจายอำนาจเป็นเรื่องของ “พฤติกรรม” ผู้นำ มากกว่าเป็นลักษณะบุคลิกภาพ จึงเชื่อว่าถ้าได้รับการฝึกอบรม ผู้นำสามารถปรับพฤติกรรมของตนให้ถูกต้องได้ งานวิจัยในระยะหลังจึงหันมาเน้นพฤติกรรมของผู้นำที่ประสบความสำเร็จมากกว่าศึกษาลักษณะบุคลิกภาพ อย่างเช่นงานวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโฮ โอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน

งานวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ (Schriesheim and Bird, 1975) ได้สำรวจผู้นำเพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำในแนวต่าง ๆ พบพฤติกรรมที่สำคัญ 2 ประการคือ

**การคำนึงถึง** หมายถึงการที่ผู้นำนึกถึงผู้ใต้บังคับบัญชา เคารพความคิดเห็น ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างความไว้วางใจต่อกันและกัน ผู้นำที่นึกถึงลูกน้องจะมีความเป็นมิตร ใช้การสื่อสารแบบเปิดสร้างทีมงานและเน้นสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา

**การริเริ่ม** หมายถึงการที่ผู้นำมุ่งเน้นงานและชี้้นำการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่มีพฤติกรรมนี้มักชอบสอนงาน ใช้เวลาในการวางแผน เน้นการทำงานเสร็จตามกำหนด เวลาและระยะเวลาที่งานต้องเสร็จอย่างชัดเจน

การคำนึงถึง และการริเริ่มเป็นเรื่องแยกจากกัน นั้นหมายความว่าผู้นำที่มีอัตราการค้าคำนึงถึงสูงอาจมีการริเริ่มสูงหรือต่ำก็ได้ เมื่อนำพฤติกรรมทั้ง 2 นี้มาพิจารณาร่วมกัน จะเกิดผู้นำที่มีพฤติกรรม 4 ประเภท

1. การริเริ่มสูง การคำนึงถึงต่ำ
2. การริเริ่มสูง การคำนึงถึงสูง
3. การริเริ่มต่ำ การคำนึงถึงต่ำ
4. การริเริ่มต่ำ การคำนึงถึงสูง

ผลการวิจัยของไอโฮโอพบว่าผู้นำแบบที่ 2 จะประสบความสำเร็จและพนักงานพึงพอใจมากกว่าผู้นำแบบอื่น อย่างไรก็ตาม มีงานวิจัยใหม่ ๆ ที่ให้ผลขัดแย้ง เพราะพบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพอาจเป็นแบบที่ 1 หรือแบบที่ 4 ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ การมีพฤติกรรมทั้ง 2 ด้านสูงไม่ได้หมายความว่าดีที่สุด

#### งานวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

งานวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Likert, 1979) ศึกษาในเวลาไล่เลี่ยกัน แต่ใช้วิธีศึกษาต่างกันโดยเปรียบเทียบพฤติกรรมของหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพและหัวหน้างานที่ไม่มีประสิทธิภาพ หัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นความต้องการของมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาเพื่อที่จะสร้างกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพมีเป้าหมายผลงานสูง งานวิจัยมิชิแกนเรียกผู้นำที่ตั้งเป้าการทำงานไว้สูง และพฤติกรรมสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็น **ผู้นำเน้นคน** สำหรับผู้นำที่ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพจะไม่ค่อยเน้นการบรรลุเป้าหมาย ไม่ค่อยเน้นความต้องการของมนุษย์ในการทำงานให้ทันตามกำหนด ไม่ค่อยควบคุมค่าใช้จ่ายให้ต่ำลงและไม่ค่อยบรรลุประสิทธิผลของการผลิต ผู้นำเช่นนี้เรียกว่า **ผู้นำเน้นงาน**

#### ตาราง Managerial Grid

Blake และ Mouton (1985) มหาวิทยาลัยเท็กซัส เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำสองมิติ ที่เรียกว่า managerial grid โดยใช้ ผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกน พฤติกรรมสองประการ เมื่อนำมาตีตารางจะได้วิธีการจัดการ 5 วิธี

มุ่งเน้นคน	สูง	9	1,9	9,9							
	8	การจัดการแบบ CC	การจัดการแบบเป็นทีม								
	7										
	6	5,5									
	5	การจัดการแบบเน้นจัดการ									
	4										
	3	1,1	9,1								
	2	การจัดการที่ต่ำที่สุด	การจัดการแบบเชื่องช้า								
	1										
	ต่ำ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	สูง
		มุ่งเน้นงาน									

ภาพที่ 21 Managerial Grid

ค่า 1 หมายถึง ค่าต่ำสุด 9 หมายถึงค่าสูงสุด การมุ่งเน้นผลผลิต หรือเน้นงานเหมือนกับการริเริ่มในงานวิจัยมหาวิทยาลัยโอไฮโอ คือมุ่งเน้นผลงานและการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยไม่ค่อยคำนึงถึงคนที่เกี่ยวข้อง การมุ่งเน้นคน เหมือนกับการคำนึงถึงที่ผู้นำเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน วิธีการจัดการทั้ง 5 วิธี ได้แก่

**การจัดการเป็นทีม (9,9)** ถือได้ว่าเป็นวิธีการจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด แนะนำผู้จัดการให้ปฏิบัติ เพราะสมาชิกในองค์กรจะทำงานให้สำเร็จผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันกับการทำงานให้สำเร็จ มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งนำไปสู่ความไว้วางใจและการยอมรับนับถือ

**การจัดการแบบ country club (1,9)** เกิดกรณีที่หัวหน้างานมุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานมากกว่าเน้นที่ผลงาน สร้างความสัมพันธ์ความพอใจในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน องค์กรมีบรรยากาศรื่นเริง สบาย ๆ เป็นมิตร

**การจัดการแบบเชื้อเพลิงคำสั่ง (9,1)** เกิดเมื่อองค์กรมีเป้าหมายเน้นประสิทธิภาพของการทำงาน จัดสภาพการทำงานโดยให้คนเข้ามาเกี่ยวข้องน้อยที่สุด

**การจัดการแบบนักจัดการ (5,5)** เป็นลักษณะกลาง ๆ เน้นผู้ปฏิบัติงานและผลงานเท่ากัน ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจ และมีผลงานระดับที่น่าพอใจ

**การจัดการที่ด้อยที่สุด (1,1)** เป็นการจัดการที่ขาดปรัชญาของการจัดการ ผู้จัดการไม่สนใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความสำเร็จของงาน

จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออก พฤติกรรมผู้นำเป็นเรื่องซับซ้อนมากกว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่ง เช่นผู้นำที่รวมอำนาจหรือผู้นำที่กระจายอำนาจ

### พฤติกรรมสัมพันธ์ (contingency approaches)

Contingency หมายถึง สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับโอกาส และความไม่แน่นอน

ได้มีการพัฒนาแบบจำลองผู้นำขึ้นเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการจัดการของผู้นำและสถานการณ์เฉพาะ เช่นแบบจำลองผู้นำที่เสนอโดย Fiedler และคณะ ทฤษฎีสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายของ Evans และ House และสิ่งทดแทนความเป็นผู้นำ

#### ทฤษฎีผู้นำของ Fiedler

Fiedler และคณะ (1967) พยายามศึกษาสไตล์ของผู้นำและสถานการณ์ในองค์กร โดยจับคู่วิธีการจัดการของผู้นำและสถานการณ์ที่คิดว่าน่าจะทำให้การจัดการประสบความสำเร็จมากที่สุด ซึ่งถ้าปรับวิธีการจัดการและปรับสถานการณ์จะเกิดความสอดคล้องเหมาะสม

**วิธีการจัดการของผู้นำ** หรือสไตล์ของผู้นำตามทฤษฎีนี้ประกอบด้วยผู้นำ 2 ประเภท คือ ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์กับบุคคลากร และผู้นำที่เน้นงาน มุ่งแต่จะทำงานให้แล้วเสร็จ โดยจะมีแบบสอบถามวัดผู้นำถึงเรื่องที่มีผู้ร่วมงานชอบน้อยที่สุด ที่เรียกว่า least preferred coworker (LPC) scale เรื่องที่ถามจะใช้คำคุณศัพท์และวัด โดยสเกล 8 ระดับ

**ตัวอย่าง**

เปิด	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	ควบคุมใกล้ชิด
ทะเลาะเบาะแว้ง	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
มีประสิทธิภาพ	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	ไม่มีประสิทธิภาพ
มั่นใจในตนเอง	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	ลังเล
เศร้า	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	ร่าเริง

ถ้าผู้นำตอบเรื่องที่ผู้ร่วมงานชอบน้อยที่สุดโดยเลือกแนวคิดทางบวก ผู้นำคนนั้นจะมุ่งเน้นความสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่เอาใจใส่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น ในทางตรงข้ามถ้าผู้นำเลือกตอบอธิบายสิ่งที่คุณร่วมงานชอบน้อยที่สุด โดยใช้แนวคิดทางลบผู้นำคนนั้นจะมุ่งเน้นงาน จะมองคนอื่นในด้านลบและเห็นความสำคัญของงานมากกว่าคน

**สถานการณ์** สถานการณ์ความเป็นผู้นำสามารถวิเคราะห์ได้ 3 ประการ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-สมาชิก หมายถึง บรรยากาศของกลุ่มและทัศนคติของสมาชิกต่อการยอมรับผู้นำ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจ เคารพเชื่อฟัง และมั่นใจในตัวผู้นำ ความสัมพันธ์ผู้นำ - สมาชิกถือว่าเป็นดี แต่เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจ ไม่เคารพเชื่อฟัง และไม่มั่นใจในตัวผู้นำน้อย เมื่อนั้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-สมาชิกไม่ดีนัก

2. โครงสร้างของงาน หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานที่กลุ่มจะปฏิบัติ กำหนดขั้นตอนนี้ตามรายละเอียดมีเป้าหมายชัดเจน งานที่เป็นงานประจำระบุชัดเจน เช่นงานของพนักงานประกอบชิ้นส่วนต่างๆ จะมีโครงสร้างงานในอัตราสูง ในขณะที่งานสร้างสรรค์ งานที่ไม่กำหนดชัดเจน เช่นการวิจัยและพัฒนา หรือการวางแผนกลยุทธ์ เป็นงานที่มีโครงสร้างในอัตราต่ำ เมื่องานระบุโครงสร้างชัดเจน สถานการณ์เช่นนี้ถือว่าเป็นที่พอใจ แต่ถ้างานระบุโครงสร้างไม่ชัดเจน สถานการณ์นี้ไม่ค่อยน่าพึงพอใจ

3. อำนาจตามตำแหน่ง หมายถึง ขอบเขตอำนาจทางการที่ผู้นำมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจตามตำแหน่งสูงเมื่อผู้นำมีอำนาจในการวางแผน ซึ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ประเมินผลงาน ให้รางวัลหรือลงโทษ อำนาจตามตำแหน่งอยู่ในระดับต่ำเมื่อผู้นำมีอำนาจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ไม่สามารถประเมินผลงาน หรือให้รางวัลผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เมื่ออำนาจตามตำแหน่งหน้าที่อยู่ในระดับสูง สถานการณ์ถือว่าเป็นที่น่าพอใจสำหรับผู้นำ แต่เมื่ออำนาจหน้าที่อยู่ในระดับต่ำ สถานการณ์ถือว่าเป็นไม่น่าพอใจ

เมื่อนำสถานการณ์ทั้ง 3 ประการนี้มารวมกันจะเกิดสถานการณ์ความเป็นผู้นำขึ้น 8 สถานการณ์

	น่าพอใจ		น่าพอใจปานกลาง				ไม่น่าพอใจอย่างยิ่ง	
	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ค่อยดี	ไม่ค่อยดี	ไม่ค่อยดี	ไม่ค่อยดี
ความสัมพันธ์ ผู้นำ-สมาชิก								
โครงสร้างงาน	สูง		ต่ำ		สูง		ต่ำ	
อำนาจผู้นำตามตำแหน่ง	แข็ง	อ่อน	แข็ง	อ่อน	แข็ง	อ่อน	แข็ง	อ่อน

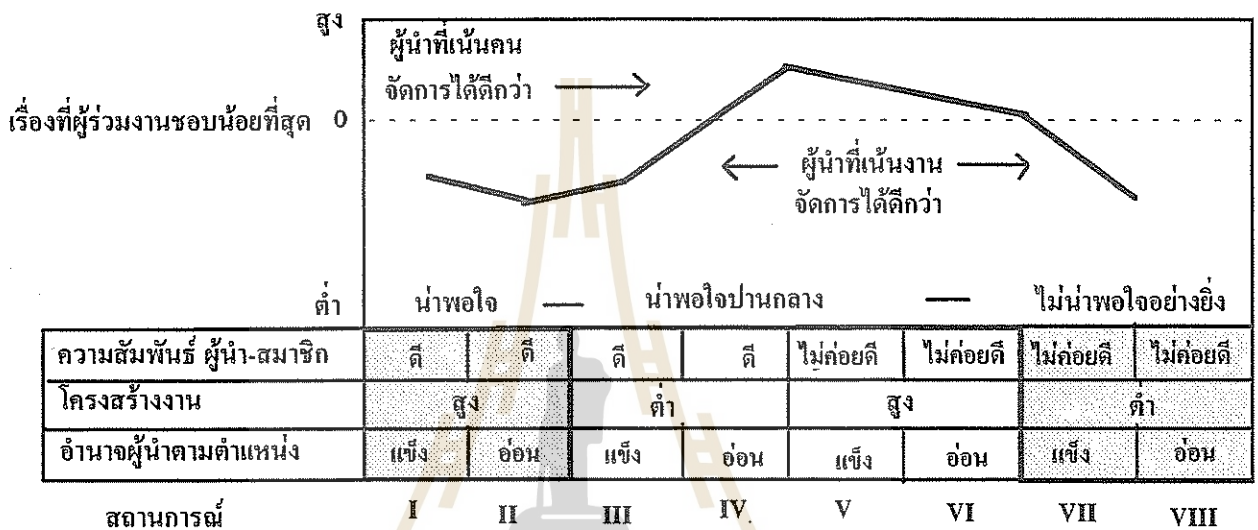
สถานการณ์ I II III IV V VI VII VIII

ภาพที่ 22 การจำแนกสถานการณ์ความเป็นผู้นำ

สถานการณ์ที่ 1 นำพอใจมากที่สุดสำหรับผู้นำ เพราะความสัมพันธ์ผู้นำและสมาชิกดี โครงสร้างงานชัดเจน และอำนาจผู้นำตามตำแหน่งแข็งแรง

สถานการณ์ที่ 8 ไม่นำพอใจอย่างยิ่งสำหรับผู้นำ เพราะความสัมพันธ์ ผู้นำและสมาชิกต่ำ โครงสร้างงานต่ำ ไม่ชัดเจน และอำนาจตามตำแหน่งยังอ่อนอีกด้วย ส่วนช่องสถานการณ์อื่น ๆ อัตราความนำพอใจสำหรับผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อ Fiedler ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสไตล์ความเป็นผู้นำ ความชอบสถานการณ์ต่าง ๆ และผลการทำงานของกลุ่ม จะพบรูปแบบดังนี้



ภาพที่ 23 สไตล์ผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ

ผู้นำที่เน้นงานจะมีประสิทธิภาพเมื่อสถานการณ์นั้นนำพอใจอย่างยิ่ง หรือไม่นำพอใจอย่างยิ่งก็ได้แต่ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ จะมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่นำพอใจปานกลาง

สาเหตุที่ผู้นำที่เน้นงานมีความเป็นเลิศในสถานการณ์ที่นำพอใจ คือว่าถ้าผู้ปฏิบัติงานทุกคนเข้ากันได้ งานชัดเจน และผู้นำมีอำนาจ สิ่งที่ต้องการในสถานการณ์เช่นนี้ คือคนผู้นำที่รับผิดชอบและให้คำชี้แนะ ในทำนองเดียวกัน ถ้าสถานการณ์ไม่เป็นที่นำพอใจอย่างยิ่งสำหรับผู้นำ สิ่งที่ต้องการคือมีการกำหนด โครงสร้างของงาน และกำหนดทิศทางปฏิบัติ ผู้นำที่เข้มแข็งจะกำหนด โครงสร้างงานและสามารถสร้างหรือมีอำนาจเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ นอกจากนี้ความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับไม่ค่อยดี ฉะนั้นการมุ่งเน้นงานจะทำให้เกิดความเข้าใจผู้นำและอาจทำให้เกิดความนิยมยกย่องนำไปสู่สภาพความสัมพันธ์ที่ดีนำพอใจได้

ส่วนสาเหตุที่ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ปฏิบัติงานได้ดีในสถานการณ์ที่ความพอใจอยู่ในระดับกลาง เพราะว่าทักษะความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นจำเป็นสำหรับการบรรลุผลงานของกลุ่ม ในสถานการณ์เช่นนี้ ผู้นำอาจเป็นที่ชื่นชอบปานกลาง มีอำนาจบ้าง ให้คำปรึกษางานที่มีความสับสนไม่ชัดเจน ผู้นำที่มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นเลิศ สามารถสร้างบรรยากาศทางบวกให้กลุ่ม ซึ่งจะทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดี ทำให้โครงสร้างของงานชัดเจน และสร้างอำนาจได้

ดังนั้นในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีนี้ สิ่งที่น่าควรตระหนักถึงคือ

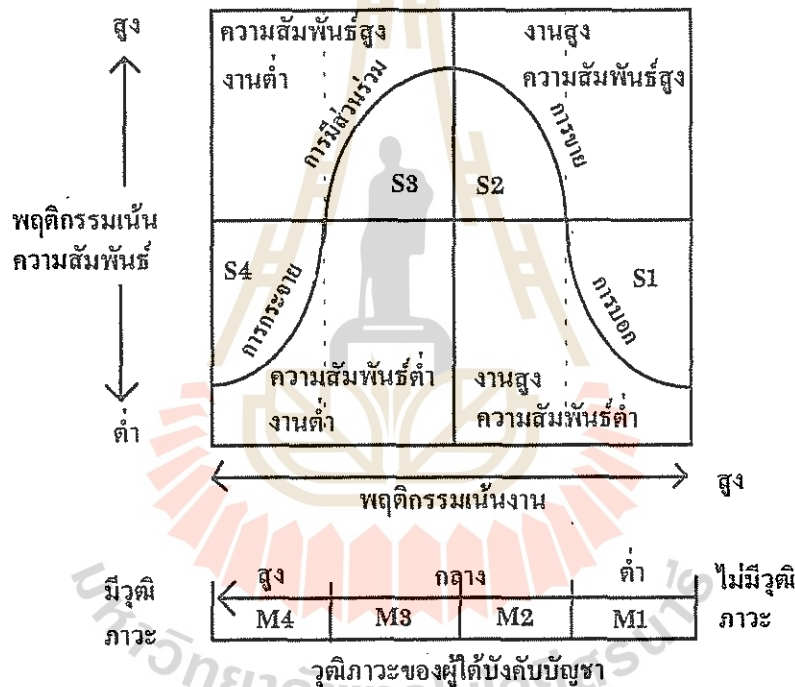
1. ควรรู้ว่าคนเป็นผู้นำที่เน้นงานหรือเน้นความสัมพันธ์
2. ผู้นำต้องปรับแก้สถานการณ์ และดูว่าความสัมพันธ์ของผู้นำและสมาชิก โครงสร้างงาน และอำนาจตามตำแหน่ง อยู่ในระดับน่าพอใจหรือไม่น่าพอใจ การปรับสไตล์ของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์จึงจะก่อให้เกิดผล

**ทฤษฎีสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard**

ทฤษฎีสถานการณ์ได้ขยายแนวคิดทฤษฎีสองมิติที่ได้กล่าวมาแล้วและสรุปในตาราง managerial grid ประเด็นสำคัญ ก็ว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะมีระดับวุฒิภาวะ (maturity) ต่างกัน (Hersey and Blanchard, 1982)

คนที่วุฒิภาวะในการทำงานต่ำเพราะมีความสามารถหรือได้รับการอบรมมาน้อย รู้สึกไม่ปลอดภัย จะต้องการความเป็นผู้นำที่ต่างจากคนที่วุฒิภาวะสูง มีความสามารถมีทักษะ มีความมั่นใจและมีความเต็มใจในการทำงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างสไตล์ของผู้นำและวุฒิภาวะในการทำงานมีดังนี้



**ภาพที่ 24 ทฤษฎีสถานการณ์และความเป็นผู้นำ**

ส่วนบนของภาพแสดงให้เห็นสไตล์ของผู้นำ ซึ่งขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมเน้นความสัมพันธ์และพฤติกรรมเน้นงาน โค้งรูปประฆังจะบอกว่าเมื่อใดควรใช้สไตล์ผู้นำแบบไหน ซึ่งมีอยู่ 4 แบบได้แก่ การบอก (S1) การขาย (S2) การมีส่วนร่วม (S3) และการกระจาย (S4) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งแสดงไว้ในส่วนล่างของภาพ

M1 หมายถึงวุฒิภาวะต่ำ M4 หมายถึงวุฒิภาวะสูง การนำโดยการบอกจึงใช้กับผู้ได้บังคับบัญชาที่วุฒิภาวะต่ำ เพราะเขาไม่สามารถและไม่อยากจะได้รับผิดชอบพฤติกรรมการทำงานของคน การนำโดยการขายและการมีส่วนร่วมเหมาะจะใช้กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะปานกลาง และการกระจายการมอบหมายควรใช้กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะสูง



แบบจำลองนี้เข้าใจได้ง่ายกว่าแบบจำลองของ Fiedler แต่พิจารณาเฉพาะลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น ไม่ได้พิจารณาลักษณะของสถานการณ์ ผู้นำจึงควรประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาและปรับสไตล์ความเป็นผู้นำตามความเหมาะสม ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชา 1 คนหรือมากกว่านั้นไม่ค่อยรู้งาน มีวุฒิภาวะต่ำ ผู้นำต้องบอกชัดเจนว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร เมื่อไร สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่รู้งาน มีวุฒิภาวะสูง ผู้นำจะระบุเป้าหมายกว้างกว่าและมอบความรับผิดชอบให้ทำงานนั้น ผู้นำต้องปรับแก้ระดับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างรอบคอบแล้วจึง บอก ขยาย ให้มีส่วน หรือ กระจายงานให้ ตามลักษณะงาน การกิจ นโยบายและเป้าหมายขององค์การ

**ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย**

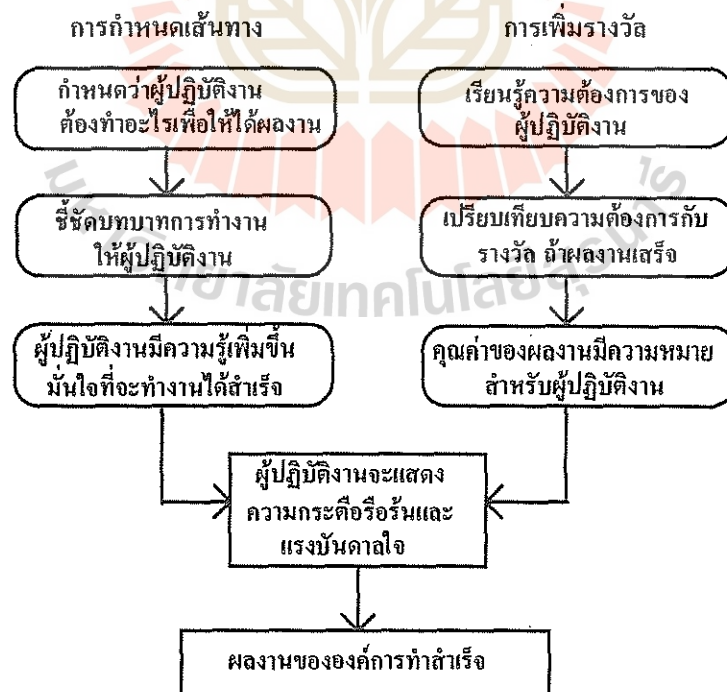
ทฤษฎีนี้ระบุว่าความรับผิดชอบของผู้นำคือ เพิ่มแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนตัว และเป้าหมายขององค์การ (Evans, 1970)

ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจได้โดย

1. ชี้ทางที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไปถึงรางวัลที่มีอยู่
2. เพิ่มรางวัลที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปรารถนาและเห็นคุณค่า

การชี้ทางชัดเจน หมายถึงว่าผู้นำทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดเรียนรู้พฤติกรรมที่นำไปสู่การทำงานได้สำเร็จและได้รับรางวัลตอบแทน การเพิ่มรางวัล หมายถึง ผู้นำพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อหาว่ารางวัลใดสำคัญ - ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการรางวัลภายในจากตัวงานนั่นเองหรือต้องการรางวัลภายนอกเช่นการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง งานของผู้นำคือขึ้นเงินเดือนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานได้ตามเป้าหมาย และทำให้เส้นทางสู่ผลตอบแทนนี้เห็นเด่นชัดและไปถึงได้โดยง่าย

แบบจำลองนี้เรียกทฤษฎีสัมพันธ์ เพราะประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน - พฤติกรรมและวิธีการของผู้นำ ตัวแปรสถานการณ์ และการให้รางวัลสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา



ภาพที่ 25 บทบาทผู้นำในแบบจำลองเส้นทาง-เป้าหมาย

## พฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมตามทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายมี 4 ลักษณะ คือ

1. **ความเป็นผู้นำแบบส่งเสริม** หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงการคำนึงถึงความเป็นอยู่อันดีและความต้องการส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะเปิดเผย เป็นมิตร เข้าถึงตัวได้ง่าย ผู้นำจะสร้างบรรยากาศทีมงานและปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน ความเป็นผู้นำแบบเสริมเหมือนกับพฤติกรรมการคำนึงถึงสิ่งที่กล่าวในตอนต้น

2. **ความเป็นผู้นำแบบชี้แนะ** ผู้นำจะบอกผู้ใต้บังคับบัญชาชัดเจนว่าควรทำอะไร พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ประกอบด้วย การวางแผน การกำหนดเวลางานแล้วเสร็จ การตั้งเป้าหมายผลงานและมาตรฐานพฤติกรรม และการเน้นให้ฝึกปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเป็นผู้นำแบบชี้แนะเหมือนกับพฤติกรรมการริเริ่มดังที่กล่าวในตอนต้น

3. **ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม** ผู้นำจะปรึกษาหารือการตัดสินใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ ประกอบด้วย การขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ การกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการพบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานที่ปฏิบัติงาน ผู้นำจะกระตุ้นให้เกิดการพูดคุยกันในกลุ่มและเขียนข้อเสนอแนะ

4. **ความเป็นผู้นำที่เน้นความสำเร็จ** โดยผู้นำจะกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและท้าทายสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำแบบนี้จะเน้นผลงานที่ได้คุณภาพสูง และการปรับปรุงผลงานปัจจุบันให้ดีขึ้น ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาและช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้ว่าจะบรรลุเป้าหมายสูงสุดอย่างไร

พฤติกรรมของผู้นำ 4 ลักษณะนี้ แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ผู้นำทุกคนสามารถปรับได้ตามสถานการณ์ ไม่จำเป็นว่าผู้นำจะต้องยึดลักษณะใดลักษณะหนึ่งตลอดไป

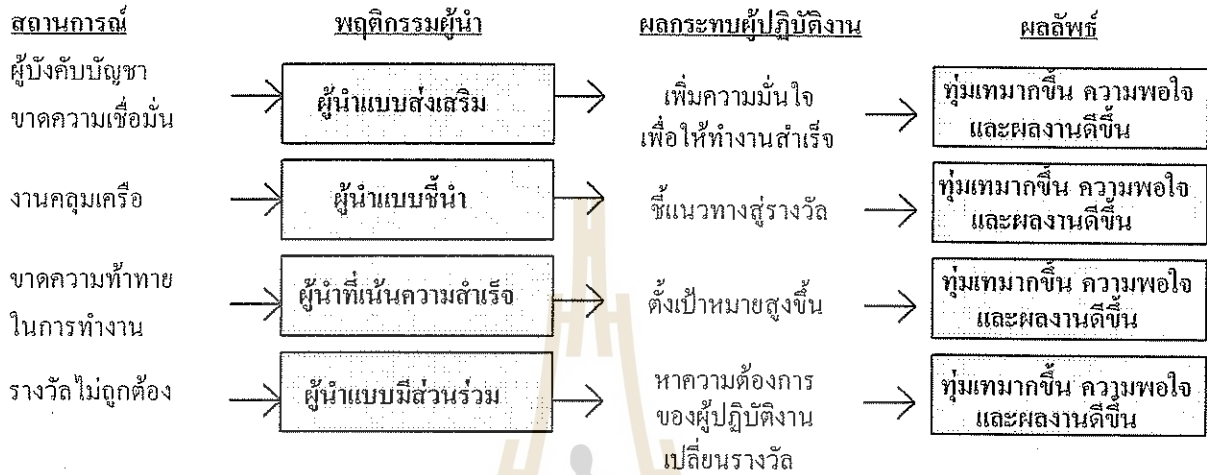
### ตัวแปรสถานการณ์

ตัวแปรสถานการณ์ที่สำคัญมี 2 ประการคือ

1. ลักษณะเฉพาะบุคคลของสมาชิกกลุ่ม
2. สภาพแวดล้อมของงาน

ลักษณะเฉพาะบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาคล้ายกับระดับวุฒิภาวะของ Hersey และ Blanchard และรวมถึงองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ความสามารถ ทักษะ ความต้องการ และแรงจูงใจ ตัวอย่าง ถ้าบุคลากรมีระดับความสามารถหรือทักษะต่ำ ผู้นำอาจต้องจัดการฝึกอบรมให้เพิ่มเติมหรือคอยให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อที่พนักงานจะได้ปรับปรุงผลงานดีขึ้น ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนยึดมั่นในตนเอง ผู้นำอาจต้องจัดเตรียมรางวัลเพื่อเป็นแรงกระตุ้น ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการคำชี้แนะชัดเจนก็ต้องการผู้นำที่ชี้แนะบอกเขาชัดเจนว่า จะต้องทำอะไร แต่ถ้าบุคลากรมีความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ อาจต้องการอิสระในการทำงานและจะทำงานได้ดีภายใต้ผู้นำแบบมีส่วนร่วม

สภาพแวดล้อมของงาน รวมถึงอัตราความชัดเจนของโครงสร้างงาน ลักษณะอำนาจหน้าที่ และกลุ่มทำงาน โครงสร้างงานในที่นี้เหมือนกันกับโครงสร้างงานตามทฤษฎีของ Fiedler ได้แก่ขอบเขตที่งานนั้นระบุชัดเจน มีรายละเอียดงานและกระบวนการทำงานเด่นชัด ลักษณะอำนาจ หน้าที่รวมถึงอำนาจที่ผู้จัดการมีตามตำแหน่งและสามารถใช้ได้ รวมถึงนโยบาย กฎ ระเบียบที่ปรับพฤติกรรมบุคคลากรให้สอดคล้องกัน ลักษณะของกลุ่มทำงานหมายถึงระดับการศึกษาของผู้ได้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์ในกลุ่ม



ภาพที่ 26 สถานการณ์เส้นทาง-เป้าหมาย และพฤติกรรมผู้นำที่ควรปฏิบัติ

### การให้รางวัล

ความรับผิดชอบของผู้นำคือชี้ช่องทางที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะไปถึงรางวัลต่าง ๆ หรือเพิ่มรางวัลเพื่อเพิ่มความพึงพอใจในผลการทำงาน ในบางสถานการณ์ ผู้นำทำงานกับผู้ได้บังคับบัญชา ช่วยผู้ได้บังคับบัญชาให้มีทักษะ มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานนั้นและได้รับรางวัลที่มีอยู่ ในบางครั้งผู้นำอาจสร้างรางวัลใหม่ ๆ หรือสนองความต้องการเฉพาะของผู้ได้บังคับบัญชา

ภาพข้างต้นแสดงตัวอย่างต่าง ๆ เพื่อให้เห็นว่า จะปรับพฤติกรรมความเป็นผู้นำให้เหมาะกับสถานการณ์อย่างไร

ในสถานการณ์ที่ 1 ผู้ได้บังคับบัญชาขาดความเชื่อมั่น ดังนั้นสไตล์ผู้นำแบบส่งเสริมจะช่วยสนับสนุนกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาปรับพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและได้รับรางวัล

ในสถานการณ์ที่ 2 งานคลุมเครือ พนักงานปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ผู้นำแบบชี้แนะจะได้ผล เพราะจะช่วยให้อำนาจสอน ให้ความกระจ่างในการทำงาน และผู้ปฏิบัติงานจะรู้ว่าทำงานสำเร็จและได้รางวัลอย่างไร

ในสถานการณ์ที่ 3 พนักงานเบื่อหน่าย ขาดความท้าทายในการทำงาน ใช้พฤติกรรมผู้นำที่เน้นความสำเร็จเพื่อกำหนดเป้าหมายงานให้สูงขึ้น

ในสถานการณ์ที่ 4 พนักงานได้รับรางวัลไม่เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะทำให้พูดคุยเพื่อทราบถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน และผู้นำจะสามารถกำหนดรางวัลที่ถูกต้องของงานที่ทำสำเร็จได้

ทั้ง 4 สถานการณ์เป็นการปรับพฤติกรรมผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ ซึ่งจะเพิ่มพลังให้บุคลากรทุ่มเท  
 บงาน

**สิ่งทดแทนความเป็นผู้นำ**

พฤติกรรมความเป็นผู้นำสัมพันธ์ที่ได้กล่าวมาจะเน้นสไตล์ของผู้นำ ลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชา  
 และลักษณะของสถานการณ์ ในเรื่องนี้จะได้ชี้ว่าตัวแปรสถานการณ์บางครั้งมีพลังและสามารถที่จะนำมา  
 ทดแทนความเป็นผู้นำได้

	<u>ตัวแปร</u>	<u>ผู้นำแบบเน้นงาน</u>	<u>ผู้นำแบบเน้นคน</u>
ลักษณะองค์การ	การรวมกลุ่มกัน	แทน	แทน
	ความเป็นทางการ	แทน	
	ความไม่ยืดหยุ่น	ลด	
	อำนาจตามหน้าที่ต่ำ	ลด	ลด
	สถานที่แยกจากกัน	ลด	ลด
ลักษณะงาน	งานมีโครงสร้างดี	แทน	
	ปฏิกิริยาโต้กลับอัตโนมัติ	แทน	
	ความพึงพอใจภายใน		แทน
ลักษณะกลุ่ม	เชี่ยวชาญทางอาชีพ	แทน	แทน
	มีประสบการณ์	แทน	
	ค่าของรางวัลต่ำ	ลด	ลด

ภาพที่ 27 สิ่งทดแทนหรือสิ่งลดความเป็นผู้นำ

ภาพข้างต้นแสดงตัวแปรสถานการณ์ที่แทนที่หรือลดลักษณะความเป็นผู้นำได้ สิ่งทดแทนทำให้ความ  
 เป็นผู้นำไม่จำเป็น เนื่องจากมีสิ่งทดแทนอยู่แล้ว ตัวอย่างผู้ได้บังคับบัญชาที่เชี่ยวชาญ รู้งานอย่างดีว่าจะทำ  
 อย่างไม่ต้องการผู้นำที่คอยกระตุ้น หรือคอยบอกว่าจะทำอะไร สิ่งลดคือตัวแปรสถานการณ์ที่ทำให้ความ  
 เป็นผู้นำมีความเป็นกลาง ชัดขวางไม่ให้ผู้นำแสดงพฤติกรรมบางประการ ตัวอย่างถ้าผู้นำไม่มีอำนาจตาม  
 ตำแหน่งหน้าที่ หรือถ้าผู้ได้บังคับบัญชาย้ายไปอยู่ไกล ความสามารถของผู้นำในการให้คำชี้แนะต่อผู้ได้บังคับ  
 บัญชาจะลดลง

ตัวแปรสถานการณ์ที่เป็นทั้งตัวทดแทนและตัวลดได้แก่ ลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชา ลักษณะของ  
 งานและลักษณะขององค์การ ตัวอย่าง เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์สูง ความเป็นผู้นำลด  
 ความสำคัญลงบุคลากรไม่ต้องการคำชี้แนะและการคำนึงถึง

สำหรับลักษณะงาน งานที่มีโครงสร้างอย่างดีจะทดแทนผู้นำที่เน้นงานได้ และงานที่น่าพึงพอใจจะ  
 ทดแทนผู้นำที่เน้นคนได้

สำหรับลักษณะองค์การ การรวมกลุ่มจะทดแทนความเป็นผู้นำ กฎ ระเบียบ กระบวนการที่ออกมาอย่างเป็นทางการจะทดแทนผู้นำที่เน้นงานได้ หรือการที่ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาแยกกันจะลดพฤติกรรมความเป็นผู้นำลง

สถานการณ์ที่ชี้ให้เห็นในภาพมีคุณค่าประโยชน์บางประการ เพราะช่วยให้ผู้นำไม่ใช้ความเป็นผู้นำพร่ำเพรื่อผู้นำควรปรับสไตลความเป็นผู้นำให้เสริมสถานการณ์เหล่านี้ ตัวอย่างพนักงานธนาคารที่ทำหน้าที่รับจ่ายเงิน สถานการณ์การทำงานค่อนข้างเป็นทางการ เป็นระบบ มีความยืดหยุ่นน้อย เป็นงานที่มีโครงสร้างชัดเจน ดังนั้นหัวหน้างานจึงไม่ควรใช้พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นงาน เพราะธนาคารได้จัดวางโครงสร้างและแนวทางปฏิบัติไว้แล้ว

### ผู้นำที่เป็นแรงบันดาลใจ

ในตอนแรกของเอกสารนี้ ได้ชี้ให้เห็นว่าการจัดการประกอบด้วยหน้าที่ต่าง ๆ ได้แก่ การนำ การวางแผนการจักระบบ และการควบคุม แต่ในระยะหลังแนวคิดเรื่องความเป็นผู้นำเปลี่ยนไป ความเป็นผู้นำมีความหมายมากกว่าเดิม โดยขยายไปครอบคลุมถึงการที่จะลดบันดาล กระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเกินระดับผลงานปกติ

#### การนำ และการจัดการ

การนำ ซึ่งเป็นหน้าที่การจัดการในอดีตหมายถึง นำการปฏิบัติงาน ผู้นำการปฏิบัติงานจะกำหนดบทบาทและงานที่ต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการริเริ่ม ซึ่งนำการทำงาน ให้รางวัลที่เหมาะสม และพยายามสนองตอบความต้องการทางสังคมของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำการปฏิบัติงานช่วยสร้างความพึงพอใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงผลงาน ผู้นำการปฏิบัติงานมีความเป็นเลิศในหน้าที่การจัดการ ทำงานหนัก อดทน จิตใจยุติธรรม มีความภูมิใจที่ทำงานต่าง ๆ ราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ผู้นำการปฏิบัติงานมักเน้นเรื่องผลงาน เช่นแผนการทำงาน กำหนดงานแล้วเสร็จและงบประมาณที่ใช้ มีความผูกพันกับองค์การ ปฏิบัติตามธรรมเนียม วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ

#### ผู้นำบันดาลใจ

ผู้นำบันดาลใจมีเทคนิคความเป็นผู้นำเหนือกว่าผู้นำการปฏิบัติงาน ผู้นำลักษณะนี้มีความสามารถกระตุ้นให้คนทำงานมากกว่าที่คาดหวังตามปกติ ผู้นำลักษณะนี้จะก่อให้เกิดผลกระทบ 3 ประการคือ 1) จะแสดงวิสัยทัศน์ของอนาคตที่ตนวาดหวังไว้และบุคลากรเห็นชอบ 2) จะหล่อหลอมค่านิยมองค์การให้ทุกคนยึดถือ 3) ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาและได้รับความไว้วางใจตอบแทน ผู้นำบันดาลใจจะยกระดับความคาดหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาให้คิดงานใหม่ ๆ และกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้สืบทอดเจตนาเพื่อประโยชน์ของแผนกหรือขององค์การ ผู้นำบันดาลใจจะสั่งการน้อยกว่าผู้นำการปฏิบัติงาน จะสร้างบรรยากาศของความเปลี่ยนแปลง และมีความคิดค้นต้นตื้นที่จะกระตุ้น ผลักดันผู้อื่นให้ทำงานหนัก ผู้นำบันดาลใจจะมีผลกระทบต่ออารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ของอนาคต สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักเห็นคล้อยตามวิสัยทัศน์ของตน

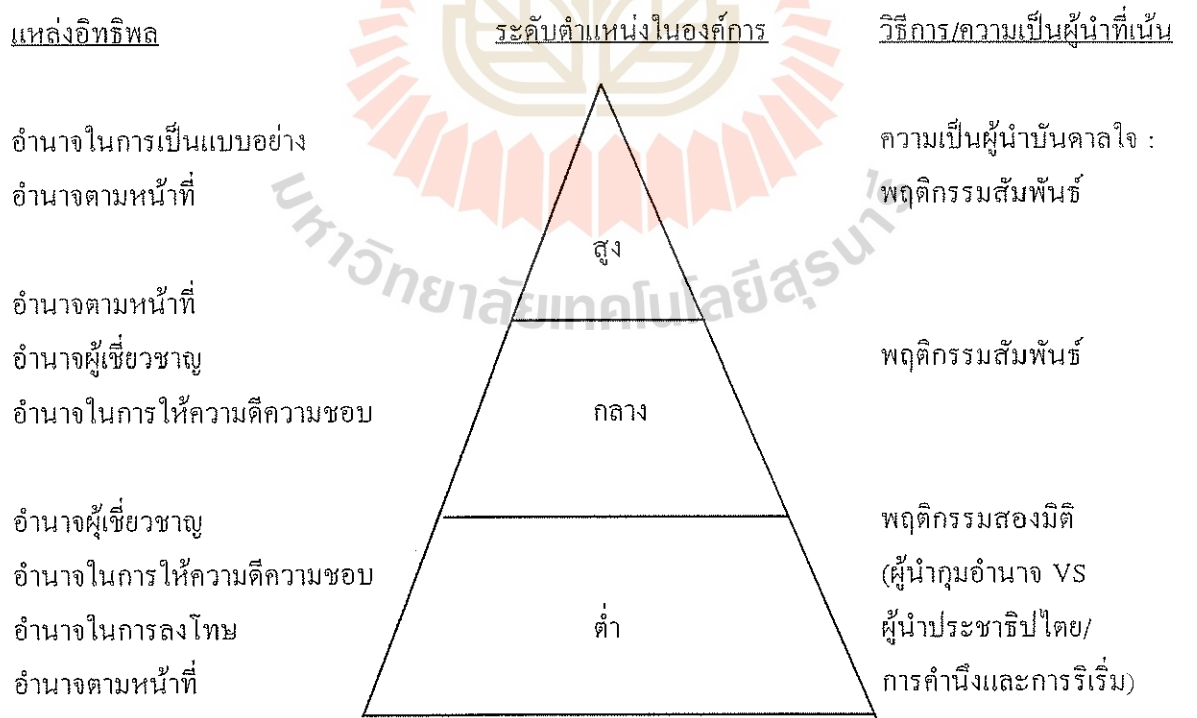
ผู้นำบางคนใจบางครั้งเรียกว่า ผู้นำ Charismatic เพราะมีความสามารถที่เป็นเอกลักษณ์ในการมีอิทธิพลเหนือคนอื่นไม่ว่าจะโดยการพูด การเขียน หรือการกระทำส่วนตัว ผู้นำที่มีลักษณะเช่นนี้ได้แก่ แมซี เทเรซ่า มาร์ติน รูเธอร์ คิง อดอล์ฟ ฮิตเลอร์ และจิม โจนส์ ผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะคนเช่นนี้ไม่เหมาะกับองค์การแบบเก่า และอาจนำการปฏิรูปสังคมมากกว่าปฏิบัติตามสิ่งที่เป็นการ

เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ ๆ องค์การอาจต้องการผู้นำลักษณะที่ต่างไป จากผู้นำบางคนใจจะเกิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนำองค์การสู่ความเปลี่ยนแปลงสำคัญ ๆ ผู้นำลักษณะนี้มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงภารกิจ โครงสร้าง และการจัดการทรัพยากรมนุษย์และ จะชักจูงบุคคลากรให้คล้อยตาม

**ระดับของความเป็นผู้นำ**

ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องสำคัญสำหรับทุกองค์การ อย่างไรก็ตามวิธีที่ผู้นำปฏิบัติขึ้นอยู่กับระดับขององค์การ บัณฑิตจบใหม่และอยู่ในตำแหน่งผู้นำเป็นครั้งแรกจะใช้วิธีการต่างจากผู้บริหารอาวุโสที่มีประสบการณ์ 25 ปี

ผู้นำระดับต่าง ๆ ใช้เวลาในการฝึกหัด แนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา คอยดูแลให้ปฏิบัติตามกฎและกระบวนการอำนาจผู้เชี่ยวชาญเกิดจากรู้ทางเทคนิค เนื่องจากช่วงเวลาสั้น ผู้นำต้องให้ได้ผลรวดเร็วโดยการใช้อำนาจในการให้ความดีความชอบ และอำนาจในการลงโทษ วิธีการเป็นผู้นำแบบสองมิติสามารถใช้ได้ในระดับล่างนี้ หัวหน้างานอาจเป็นผู้นำแบบกุ่มอำนาจหรือแบบประชาธิปไตย หรือมีพฤติกรรมเน้นงานหรือเน้นคน



ภาพที่ 28 ระดับของความเป็นผู้นำ

ผู้นำระดับกลางจะมีความรับผิดชอบกว้างกว่า รับผิดชอบกลุ่มใหญ่ขึ้นหรือรับผิดชอบทั้งแผนก อำนาจตามหน้าที่เป็นแหล่งอิทธิพลสำคัญ เช่นเดียวกับอำนาจผู้เชี่ยวชาญและอำนาจในการให้ความดีความชอบ ความเป็นผู้นำจะเห็นชัดจากการปรับพฤติกรรมและสไตล์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ในองค์การตามแบบจำลองและทฤษฎีสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard ตามทฤษฎีความสัมพันธ์ของ Fiedler แบบจำลองเส้นทาง-เป้าหมาย และสิ่งทดแทนความเป็นผู้นำที่ได้กล่าวมา

ในระดับสูงสุดขององค์การ รูปแบบความเป็นผู้นำจะเปลี่ยนไป ผู้นำใช้เวลาในงานกลยุทธ์ต่างๆ แหล่งอิทธิพลสำคัญคืออำนาจในการเป็นแบบอย่างและอำนาจตามหน้าที่ ผู้นำระดับสูงจะพัฒนาวิสัยทัศน์สำหรับองค์การ แนวทางความเป็นผู้นำจะเป็นผู้นำแบบบันดาลใจ ผู้บริหารอาวุโสจึงต้องสร้างวิสัยทัศน์ ให้แนวทางการกระตุ้นองค์การสู่เป้าหมายที่ต้องการ ผู้นำจะใช้วิธีการหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำสัมพันธ์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสไตล์ของผู้นำและสถานการณ์

-----

กิจกรรม

คุณเป็นผู้นำหรือเปล่า ?

ถ้านักศึกษาเป็นหัวหน้าแผนกสำคัญในหน่วยงานแห่งหนึ่ง กิจกรรมข้างล่างนี้มีความสำคัญเพียงใด ตอบใช่ หรือ ไม่ใช่ เพื่อแสดงว่านักศึกษาในฐานะหัวหน้างานจะทำ หรือ ไม่ทำ เรื่องต่อไปนี้

1. ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาชี้เป้าหมายและวิธีที่จะบรรลุเป้าหมาย ได้อย่างไร
  2. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึถึงภารกิจและจุดประสงค์โดยรวม
  3. ช่วยทำงานให้เสร็จทันเวลา
  4. มองหาโอกาสที่จะสร้างผลผลิตและบริการใหม่ ๆ
  5. ใช้นโยบาย วิธีการปฏิบัติ เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา
  6. สร้างความเชื่อและค่านิยมใหม่ ๆ
  7. ให้เงินเป็นรางวัลตอบแทนสำหรับบุคลากรที่มีผลงานสูง
  8. สร้างความเชื่อมั่นให้ทุกคนในแผนก
  9. ทำงานสำคัญ ๆ ให้สำเร็จเพียงคนเดียว
  10. เสนอแนะแนวทางทำสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่ซ้ำกับใคร
  11. ให้เครดิตคนที่ปฏิบัติงานของตนได้ดี
  12. กระตุ้นความซื่อสัตย์ต่อตนเองและต่อองค์การ
  13. กำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อช่วยให้แผนกดำเนินงานโดยราบรื่น
  14. ใช้ความคิดเพื่อกระตุ้นผู้อื่น
  15. กำหนดกรอบจำกัดสำหรับแนวปฏิบัติใหม่ ๆ
  16. แสดงให้เห็นว่าไม่ค่อยปฏิบัติตามสังคม
-

## บทที่ 6

### การจัดการทรัพยากรมนุษย์

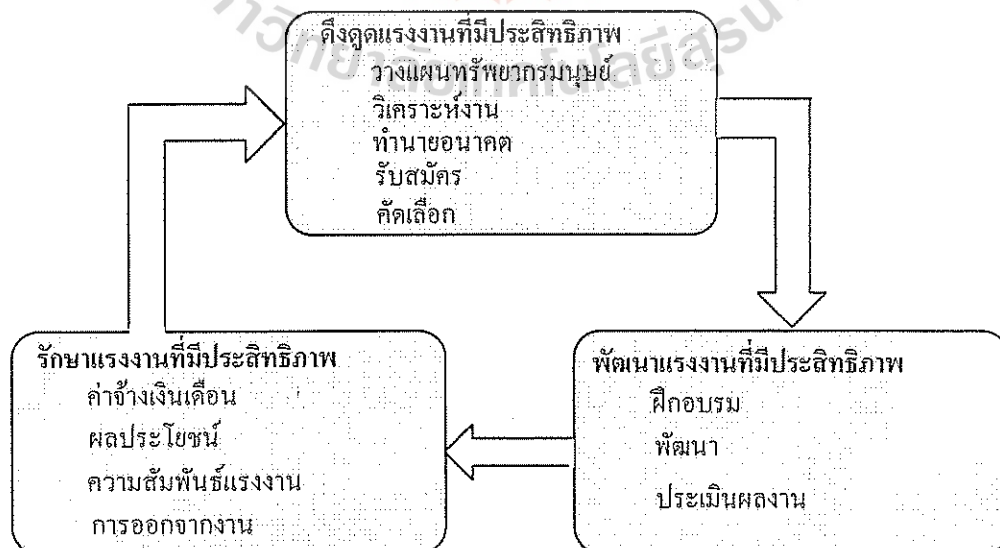
✕ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดึงดูด การพัฒนาและการรักษาแรงงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีประเด็นสำคัญที่ผู้บริหาร และผู้จัดการต้องยอมรับและปฏิบัติตาม 3 ประการ ประการแรก ผู้จัดการทุกคนเป็นผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการทุกคนต้องให้ความสนใจกับการสร้างความพึงพอใจและการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้จัดการควรให้คำชมและการให้คำติชมตามโอกาสอันควร เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรผูกพันกับองค์กรตลอดชีวิตงาน ประการที่สอง ผู้จัดการจะต้องมองบุคลากรที่มีคุณภาพว่าเป็นทรัพย์สินมีค่า บุคลากรไม่ใช่อาคาร ไม่ใช่เครื่องจักร แต่จะทำให้องค์กรแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ ประการที่สาม ผู้บริหารและผู้จัดการยอมรับว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการผสมผสานเป้าหมายขององค์กรให้เข้ากับความต้องการของบุคลากร บุคลากรจึงควรได้รับการเอาใจใส่เท่า ๆ กับองค์กรในทุก ๆ ด้าน

#### ✕ เป้าหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

เป้าหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มี 3 ประการคือ

1. ดึงดูดแรงงานที่มีประสิทธิภาพ
2. พัฒนาแรงงานที่มีประสิทธิภาพ ให้ได้ใช้ความสามารถสูงสุด
3. รักษาแรงงานที่มีประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์กรเป็นเวลานานด้วยความเต็มใจ

เป้าหมายเหล่านี้เกิดในองค์กรขนาดใหญ่ ทั้งองค์กรธุรกิจ องค์กรรัฐ และองค์กรอื่น ๆ การบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ต้องอาศัยทักษะในการวางแผน การทำนายอนาคต การฝึกอบรม การบริหารงานและการจัดการที่เหมาะสม การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน การให้ผลประโยชน์และการหยุดจ้าง องค์กรส่วนใหญ่จะมีผู้จัดการฝ่ายบุคคลทำหน้าที่เหล่านี้



ภาพที่ 29 เป้าหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์



### อิทธิพลสภาพแวดล้อมต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ในระยะ 10 ปีมานี้ การตระหนักถึงคุณค่าของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีเพิ่มมากขึ้น ฝ่ายจัดการบุคลากรจึงมีโอกาสมากขึ้นในการขยายภารกิจความรับผิดชอบซึ่งครอบคลุมภารกิจ 3 ประการต่อไปนี้อย่างชัดเจนมากขึ้น ประการแรก มีส่วนร่วมในการกำหนดและการปฏิบัติตามกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กร ประการที่สอง มีการนำเอากฎหมายและปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานมาใช้อย่างเต็มที่ ประการที่สาม เอาใจใส่และติดตามความเคลื่อนไหวในสังคมเพื่อปรับเปลี่ยนนโยบายและการปฏิบัติให้สนองตอบกับความต้องการของฝ่ายแรงงาน

#### กลยุทธ์การแข่งขัน

หลายปีที่ผ่านมา หน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ในทศวรรษ 1920 ตำแหน่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับล่าง รับผิดชอบการจ้างและการไล่บุคลากรออกจากงาน ในทศวรรษ 1950 สหภาพแรงงานมีความสำคัญมาก ตำแหน่งผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ได้รับการยกระดับเป็นตำแหน่งอาวุโส มีหน้าที่ในการไกล่เกลี่ย ประนีประนอม ระหว่างทศวรรษ 1980 สหภาพลดความสำคัญลง ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเข้ามาเกี่ยวข้องกับการจัดการกลยุทธ์ขององค์กรโดยตรง

กลยุทธ์ขององค์กรและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นเรื่องที่อาศัยพึ่งพากัน กลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรอื่น ได้แก่ การรวมกิจการ การซื้อกิจการ การลดขนาดกิจการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือการนำเทคโนโลยีการผลิตอัตโนมัติมาใช้ เหล่านี้ทำให้องค์กรต้องการบุคลากรที่มีทักษะ ความชำนาญ ในทางกลับกันกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะรวมถึงการจัดหาบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อให้องค์กรปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ประสงค์ได้



ภาพที่ 30 การพึ่งพากันของกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ขององค์กร

ในทศวรรษ 1990 มีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่นการลดขนาดกิจการลง โดยการลดจำนวนผู้จัดการและบุคลากรเพื่อให้บริษัทมีประสิทธิภาพ - ค่าใช้จ่าย และแข่งขันได้ ดังที่ปลายทศวรรษ 1980 บริษัท IBM ต้องการแรงงานเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ แผนกจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงสร้างขวัญและกำลังใจ มีโครงการเกษียณก่อนหมดอายุงาน ซึ่งบุคลากรกว่า 15,000 ยอมรับ มีการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้ย้ายไปยังแผนกที่จะขยายงาน มีการปลดบุคลากรออกและรับบุคลากรใหม่ที่มีความสามารถที่ต้องการ เช่น พัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

### กฎหมายแรงงาน

ในสหรัฐอเมริกา เป็นเวลากว่า 30 ปีที่รัฐบาลออกกฎหมายเพื่อให้เกิดการจ้างงานที่มีโอกาสเท่าเทียมกัน โดยไม่จำกัดผิว ศาสนา ที่มา และเพศ ให้พนักงานชายหญิงได้รับค่าแรงเท่ากัน ให้คนทุกวัยได้รับการดูแลเท่าเทียมกัน และไม่ให้มีการกีดกันคนพิการ กฎหมายล่าสุดเกี่ยวกับทหารผ่านศึกเวียตนาม หญิงมีครรภ์ และชาวต่างชาติที่เข้าเมืองผิดกฎหมาย

สิ่งหนึ่งที่เห็นชัด คือรัฐบาลเห็นความสำคัญของโอกาสการจ้างงานเท่าเทียมกัน สิทธิและสภาพการทำงานของสตรี คนกลุ่มน้อย ผู้สูงอายุ และคนพิการ แม้ว่าในอดีตจะให้ความสำคัญและจ้างงานในตำแหน่งระดับล่าง แต่ในทศวรรษ 1990 รัฐบาลจะให้ความสำคัญในการจ้างคนเหล่านี้ตำแหน่งงานด้านการจัดการระดับสูงมากขึ้น

### แนวโน้มในสังคม

ขณะนี้มีความต้องการผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์กันมาก ซึ่งผู้ที่มาอยู่ในตำแหน่งดังกล่าว ต้องเรียนรู้ปรับตัวเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร เรียนรู้เรื่องต่าง ๆ เช่น กฎหมาย ระเบียบของรัฐ ขององค์กร วัฒนธรรม ค่านิยม ขนบธรรมเนียม ตลอดจนแนวโน้มที่จะทำให้เกิดปัญหาในการว่าจ้างแรงงาน แนวโน้มสำคัญได้แก่

**แรงงานมีหลายหลาก** ต่างเพศต่างวัย ต่างเชื้อชาติ

**แรงงานหายาก** เช่น ขาดแคลนแรงงานช่างฝีมือ หรือการที่มีโรงงานมาก แรงงานพื้นฐานขาดแคลน

**การว่าจ้างตามความพอใจ** เริ่มหมดไป ผู้ว่าจ้างไม่มีสิทธิที่จะไล่นุ้คนลากรอกโดยไม่มีเหตุผล

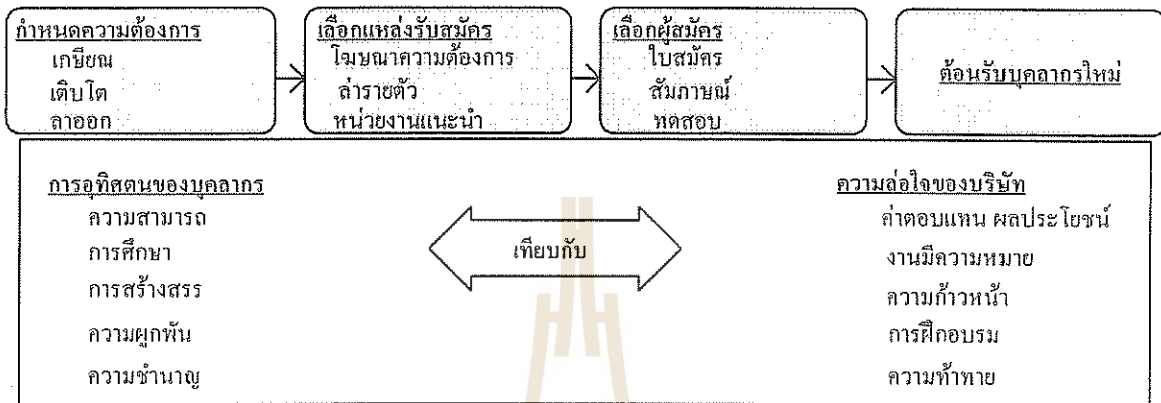
มีกฎหมายแรงงาน สหภาพแรงงานเข้ามาเกี่ยวข้อง

**ความยืดหยุ่นด้านบุคลากร** แนวโน้มที่เด่นชัดขณะนี้คือเลือกรับเฉพาะบุคลากรที่มีคุณภาพ และลดค่าใช้จ่ายบุคลากรที่กำลังสูงชันลง เพื่อบริษัทสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก นั่นหมายถึง การจ้างบุคลากรบางเวลา หรือจัดเวลาดานที่เอื้อให้บุคลากรทำงานได้สะดวก ทำงานได้เต็มที่แทนที่จะเป็น 8 โมงเช้า - 4 โมงเย็น แบบที่เคยเป็น หรือการสัญญาจ้างเฉพาะงาน เฉพาะช่วงเวลา ทั้งนี้ผู้ว่าจ้างจะได้ประโยชน์ งานแล้วเสร็จแต่ไม่ต้องจ่ายผลประโยชน์แก่บุคลากรเหล่านี้เช่นเดียวกับบุคลากรประจำ

**สหภาพแรงงาน** แนวโน้มในสหรัฐอเมริกา คือผู้ใช้แรงงานเริ่มเห็นห่างจากสหภาพแรงงาน แต่พนักงานจำนวนมากก็ยังเป็นสมาชิกสหภาพ และสหภาพเริ่มรวมบริษัทใหม่ ๆ เพื่อให้มีสมาชิกมากขึ้น กฎหมายความสัมพันธ์แรงงานของสหรัฐฯ กำหนดไว้ว่าบุคลากรอาจเลือกให้สหภาพเป็นตัวแทนการเจรจาต่อรองกับนายจ้างในเรื่องค่าแรง ชั่วโมงการทำงาน และสถานะการว่าจ้างอื่น ในปัจจุบันพนักงาน 1 ใน 4 อยู่ภายใต้ข้อตกลงการเจรจาต่อรองร่วม ในบริษัทซึ่งสหภาพเป็นตัวแทนพนักงาน เจ้าหน้าที่สหภาพจะวิจัยความต้องการของสมาชิก การจ่ายค่าจ้าง และสถานการณ์การเงินของนายจ้าง เมื่อหมดสัญญาจ้าง เจ้าหน้าที่สหภาพจะเจรจาต่อรองแทนสมาชิก เพื่อให้ได้ค่าจ้างและเรื่องอื่น ๆ ตามที่พนักงานต้องการ สหภาพแรงงานจึงเป็นแนวโน้มทางสังคมซึ่งกระตุ้นให้เกิดความต้องการผู้จัดการทรัพยากรบุคคลมากขึ้น เพื่อให้มาช่วยประสานกับสหภาพลดปัญหาการว่าจ้างแรงงานลง

### การดึงดูดแรงงานที่มีประสิทธิภาพ

เป้าหมายประการแรกของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือการดึงดูดคนที่ส่อแว่วว่าตนมีคุณค่า ทำงานเก่งและมีความพึงพอใจที่จะทำงานในองค์กร ขั้นตอนแรกของการดึงดูดแรงงานที่มีประสิทธิภาพ คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการหรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลจะทำนายความต้องการบุคลากรใหม่โดยพิจารณาจากอัตราว่างที่มี



ภาพที่ 31 การดึงดูดแรงงานที่มีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่สองคือ ประกาศรับสมัครเพื่อสื่อสารไปยังผู้ที่สนใจ ขั้นที่สามคือคัดเลือกผู้สมัครเลือกคนที่เชื่อว่ามีความสามารถ อุทิศตนให้กับองค์กรได้ และขั้นสุดท้ายคือต้อนรับบุคลากรใหม่สู่องค์กร

ภายใต้ความพยายามที่จะดึงดูดบุคลากร คือการเปรียบเทียบ องค์กรและผู้สมัครจะเทียบความต้องการ ความสนใจและค่านิยมที่มีต่อกันและกัน องค์กรจะมีสิ่งล่อใจ ขณะที่ผู้สมัครมีการอุทิศตนทุ่มเทให้กับองค์กร ฝ่ายบุคลากรจะต้องหาจุดเปรียบเทียบที่ถูกต้อง เช่นบริษัทพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต้องการผู้ที่สร้างสรรค์ให้เวลากับการคิด โปรแกรม และมีความชำนาญทางเทคนิค ในขณะที่บริษัทสามารถให้อิสระภาพในการทำงาน ให้เงินเดือนสูงเป็นการตอบแทน

#### ✕ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

**การวางแผนทรัพยากรมนุษย์** คือ การทำนายความต้องการทรัพยากรมนุษย์ และเทียบแต่ละคนกับตำแหน่งที่ว่าง การวางแผนเริ่มโดยการตั้งคำถาม :

- มีเทคโนโลยีใหม่ ๆ อะไรเกิดขึ้น และจะกระทบระบบงานอย่างไร
- ปริมาณของงาน ของธุรกิจมีขนาดใดในอีก 5 หรือ 10 ปีข้างหน้า
- อัตราการลาออกเท่าใด และจะหลีกเลี่ยงได้เท่าใด

คำตอบที่ได้จะใช้ตั้งคำถามเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อไปเช่น :

- ในช่วงเวลานี้ต้องการผู้จัดการอาวุโสจำนวนเท่าใด
- คนที่มีทักษะคอมพิวเตอร์มีเพียงพอกับความต้องการที่ปรากฏหรือไม่
- ต้องการบุคลากรฝ่ายบริหาร - ช่างเทคนิค - เลขานุการ - เท่าใดเพื่อสนับสนุนผู้จัดการและวิศวกร

ที่จะจ้างเพิ่มเติม

คำตอบที่ได้ในขั้นตอนนี้จะช่วยกำหนดทิศทาง กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคล เช่น ถ้าการทำนายพบว่ามีความต้องการคนที่ได้รับการอบรมทางเทคนิคอย่างยิ่ง องค์กรสามารถ (1) กำหนดงานและทักษะที่ต้องการในรายละเอียดได้ (2) จ้างและอบรมพนักงานคัดเลือกให้มองหาผู้ที่มีทักษะที่กำหนด (3) จัดอบรมให้พนักงานมีการคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ทั้งหมดนี้จะช่วยให้องค์กรเตรียมพร้อมกับการท้าทายแข่งขันมากกว่าที่คอยจนกว่าเกิดปัญหาจึงแก้ไข

**การวิเคราะห์งาน** เป็นการหารายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ถูกต้องสมบูรณ์ โดยการตรวจสอบ วิเคราะห์เนื้อหาของงานอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์งานจะให้ข้อมูลที่มีค่าสำหรับการทำนาย และการจัดการทรัพยากรบุคคล เช่น รายละเอียดที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์งาน สามารถนำมาใช้กำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครที่ต้องการ กำหนดแนวทางประเมินผลงาน และคุณค่าของงานเพื่อจุดมุ่งหมายในการให้ความดีความชอบ

รายละเอียดการวิเคราะห์งานรวบรวมได้จากการสังเกตหน้าที่ขณะบุคลากรปฏิบัติงาน โดยการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติและ/หรือหัวหน้างานหรือโดยการใช้แบบสอบถาม ซึ่งสามารถใช้เทคนิคดังกล่าวมากกว่า 1 วิธีเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง

**เทคนิคการทำนายอนาคต** เทคนิคการทำนายอนาคตมีหลายวิธี สามารถจำแนกเป็น 2 ประเภทกว้าง ๆ คือ การทำนายอนาคตระยะสั้นและระยะยาว

การทำนายอนาคตระยะสั้นประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

- ทำนายผลผลิตหรือบริการขององค์กรที่เป็นที่ต้องการ โดยจะพิจารณาถึงความเปลี่ยนแปลงภายนอกที่คาดไว้ด้วย (เช่น ความต้องการผลผลิตตัวใหม่ที่เพิ่มขึ้น)
- ทำนายการขายโดยรวม พิจารณาความเปลี่ยนแปลงภายในที่คาดคะเนไว้ เช่น เปลี่ยนจากใช้เครื่องพิมพ์ดีดมาเป็นการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในงานพิมพ์ขององค์กรต่าง ๆ
- ประเมินงบประมาณเพื่อสะท้อนปริมาณงานที่คาดหวังของทุกแผนก
- กำหนดความต้องการของบุคลากรโดยแปลงจำนวนคนเป็นต้นทุน
- ทำนายสภาพตลาดแรงงานหรือองค์ประกอบภายในองค์กร (เช่น อัตราการลาออก) ที่อาจกระทบถึงแรงงานที่มีในอนาคต

การทำนายระยะยาวมีตั้งแต่วิธีง่าย ๆ จนถึงวิธีที่ซับซ้อน บางวิธีใช้การวิเคราะห์แนวโน้มในอดีตด้วยวิธีการทางคณิตศาสตร์ บางวิธีใช้เทคนิคการตัดสินใจของกลุ่ม เช่น วิธีเดลฟาย ซึ่งให้ผู้จัดการระดับสูง และผู้เชี่ยวชาญใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจโดยมีการใช้ข้อมูลตัวเลขหรือสะท้อนผลกระทบของการจ้างงานในอนาคตการขาย การลาออก ตลอดจนตัวแปรอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานในอนาคตประกอบการพิจารณา

## การรับสมัคร

การรับสมัคร หมายถึง การกำหนดลักษณะของผู้สมัครที่จะนำไปสู่การคัดเลือกต่อไป การรับสมัครที่มักปฏิบัติกันคือ รับจากมหาวิทยาลัย การประกาศรับสมัครมีหลายรูปแบบ การรับสมัครล่วงหน้า แต่ก็มีองค์การหลายแห่งใช้นโยบายการรับสมัครภายในหรือการเลื่อนตำแหน่งภายใน เพื่อบรรจุในตำแหน่งที่สูงขึ้น การรับสมัครภายในมีข้อดีหลายประการ เช่น เสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการรับสมัครจากภายนอก บุคลากรจะมีความผูกพัน การพัฒนาและความพึงพอใจสูงกว่า เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพงาน

อย่างไรก็ตาม การคัดเลือกคนใหม่ นอกองค์การมีข้อดีเช่นกัน คือสามารถส่งประกาศไปยังแหล่งต่างๆ เช่น โฆษณาในหนังสือพิมพ์ ประกาศงานของรัฐ สำนักงานจัดหางาน นิทรรศการงานอาชีพ หรือการชี้แนะของบุคลากร นายจ้างบางรายจะให้เงินรางวัลตอบแทนบุคลากรที่เสนอชื่อผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ วิธีนี้เป็นวิธีที่ประหยัดและเชื่อถือได้มากที่สุดในการรับสมัครจากภายนอก

**การพิจารณารายละเอียดของงาน** วิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้การรับสมัครมีประสิทธิภาพ คือการให้ผู้สมัครได้พิจารณารายละเอียดของงานและขององค์การทั้งในด้านบวกและด้านลบตามความเป็นจริง วิธีนี้จะช่วยสร้างความพึงพอใจและลดอัตราการออกจากงาน เพราะผู้สมัครจะเปรียบเทียบกับงานและองค์การ และจะกำหนดความเหมาะสมของตนเอง การตัดสินใจเลือกหรือไม่เลือกตำแหน่งนั้นจึงต้องอาศัยข้อมูลครบถ้วน แต่ถ้าผู้สมัครรับตำแหน่งนั้น โดยไม่ได้พิจารณารายละเอียดของงานอาจมีความคาดหวังประการที่ไม่ได้รับการสนองตอบและจะเป็นเหตุให้เกิดความไม่พอใจในงานและทำให้อัตราการลาออกสูงขึ้น

## การคัดเลือก

ในกระบวนการคัดเลือก ผู้ว่าจ้างจะพิจารณาทักษะ ความสามารถและลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นในการทำงานตำแหน่งนั้น ๆ และจะประเมินคุณสมบัติของผู้สมัครว่าเหมาะสมกับงานหรือไม่

**คำอธิบายงาน (job description)** จุดแรกที่ควรเริ่มต้นในการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากร คือคำอธิบายงาน เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลหรือผู้จัดการปฏิบัติการที่จะต้องตัดสินใจเรื่องนี้อาจมีประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับตำแหน่งที่จะบรรจุไม่มากนัก ฉะนั้นถ้าต้องทำหน้าที่เปรียบเทียบกับผู้สมัคร เขาควรอ่านคำอธิบายงานก่อนที่จะทำการคัดเลือก

คำอธิบายงานโดยปกติจะระบุหน้าที่งานต่าง ๆ ตลอดจนคุณสมบัติที่ต้องการสำหรับงานนั้น

**เครื่องมือคัดเลือก** ในการประเมินคุณสมบัติของผู้สมัคร เครื่องมือที่นิยมใช้กันมากคือ

- ใบสมัคร
- การสัมภาษณ์
- การทดสอบ
- ศูนย์วัดผล

หลายองค์การใช้เครื่องมือเหล่านี้ประกอบกัน เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลต้องพิจารณาว่าเครื่องมือที่ใช้นั้นสามารถทำนายการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เพียงตรงเพียงใด ความเที่ยงตรง หมายถึง ความสัมพันธ์ของคะแนนที่ได้จากเครื่องมือกับผลการทำงานของบุคคลนั้นในอนาคต การคัดเลือกที่มีความเที่ยงตรงผู้สมัครจะได้คะแนนสูงสัมพันธ์กับผลงานสูงในอนาคตด้วย

**ใบสมัคร** ใบสมัครใช้เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษา ประสบการณ์ในงาน และภูมิหลังอื่น ๆ ของ ผู้สมัคร เรื่องที่ควรหลีกเลี่ยง คือคำถามที่ไม่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงาน เช่น ถามว่าผู้สมัครเช่าบ้าน หรือมีบ้านของตนเอง ดังนั้นคำถามที่ปรากฏในใบสมัครจึงควรเกี่ยวข้องกับงาน

**การสัมภาษณ์** เป็นวิธีที่ใช้ในทุกองค์การ การสัมภาษณ์เป็นช่องทางการสื่อสารสองทางช่วยให้องค์การและผู้สมัครแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน แต่การสัมภาษณ์มีข้อจำกัด ไม่สามารถทำนายการปฏิบัติงานในอนาคตได้ ทั้งนี้เพราะผู้สัมภาษณ์มักไม่คุ้นเคยกับตำแหน่งงาน จึงมักตัดสินใจในสองสามนาทีแรกที่สัมภาษณ์ก่อนที่จะรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้ทั้งหมด ผู้สัมภาษณ์อาจตัดสินใจโดยใช้ข้อดีส่วนตัว (เช่น ไม่ชอบคนกลุ่มน้อย หรือคนที่หน้าตาไม่สวย) ผู้สัมภาษณ์อาจพูดและใช้เวลาสนทนาเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานมากเกินไป

แม้จะมีข้อจำกัดเช่นนี้ องค์การก็ควรใช้การสัมภาษณ์ในการคัดเลือก ผู้สัมภาษณ์จึงควรใช้การสัมภาษณ์อย่างถูกวิธีดังนี้

1. **รู้ว่าต้องการอะไร** ก่อนการสัมภาษณ์เตรียมคำถามเกี่ยวกับงาน ให้อ่านคำอธิบายงาน เรียกผู้เกี่ยวข้องมาถามถึงหน้าที่ต่าง ๆ และคุณสมบัติความสามารถที่จำเป็นสำหรับงานนั้น ให้ออกทำรายการคุณลักษณะและคุณสมบัติผู้สมัครที่ต้องการ

2. **เตรียมแผนการถาม** สร้างคำถามที่จะเผยให้เห็นว่าผู้สมัครมีภูมิหลังและคุณสมบัติเหมาะสม คำถามควรเน้นประสบการณ์เดิมที่เกี่ยวข้องกับงานที่สมัคร เช่น ถ้างานต้องการการสร้างสรรค์และนวัตกรรม อาจถามว่า "คุณทำอะไรที่ต่างจากตัวแทนขายคนอื่น ๆ"

3. **ใช้คำถามเปิดซึ่งไม่รู้คำตอบที่ถูกต้อง** โดยให้ผู้สมัครยกตัวอย่างเฉพาะเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานที่มี เช่น อย่าถามว่า "คุณเป็นคนทำงานหนักใช่ไหม" หรือ "ลองเล่ารายละเอียดเกี่ยวกับตัวเองซิ" แต่ให้ถามว่า "ช่วยยกตัวอย่างจากประสบการณ์การทำงานที่เกิดจากแรงบันดาลใจที่เกิดกับคุณให้ฟังสักหน่อย" หรือ "เหตุใดคุณจึงมาทำงานที่นี่"

4. **ไม่ควรถามคำถามที่ไม่เกี่ยวกับงาน** เรื่องนี้สำคัญโดยเฉพาะถ้าคำถามที่ไม่เกี่ยวข้องนั้น ไปกระทบ เช่น สิทธิสตรีหรือความเป็นชนกลุ่มน้อย

5. **ฟัง อย่าพูด** ขณะสัมภาษณ์ควรฟัง ถ้าพูดมากความสนใจจะเบี่ยงเบนไปและจะพลาดประเด็นคำตอบสำคัญ ๆ ให้ฟังน้ำเสียงและเนื้อหา สังเกตกิริยาท่าทาง เช่น การหลบสายตา การประหม่าอีกอักก่อนตอบ

6. **ให้เวลา ไม่รีบเร่ง** ให้ความกับผู้สมัครได้ถามคำถามเกี่ยวกับงาน ประเภทของคำถามที่ผู้สมัครถามจะเผยให้เห็น ความสนใจของผู้สมัครต่องานนั้น อย่าด่วนสรุปความเห็นเกี่ยวกับผู้สมัครจนกว่าจะเสร็จการสัมภาษณ์

7. **อย่าใช้ความจำ** บอกและขออนุญาตผู้สมัครว่าจะมีการบันทึกและทำโดยไม่ให้ผู้สมัครรู้สึกระหว่าง หรือหลังการสัมภาษณ์ การบันทึกจะช่วยเตือนความจำสิ่งที่ได้พูดและความประทับใจที่มีต่อคำตอบ อากัปกิริยาหรือรายละเอียดอื่น ๆ

แม้ว่าจะวางแผนการสัมภาษณ์อย่างดี แต่อาจมีเรื่องที่ไม่คาดหวังเกิดขึ้นได้

**การทดสอบ** บริษัทหลายแห่งใช้การทดสอบ เช่น ทดสอบความรู้ความสามารถ ทดสอบเชาว์ ทัศนคติภาพเพื่อคัดเลือกว่าเข้ากับคนอื่นได้ มีแรงจูงใจที่จะเอื้อเฟื้อผู้อื่น มีความอยากที่จะให้บริการ เป็นต้น

**ศูนย์วัดผล** มีนักจิตวิทยาและนักวิชาการที่เกี่ยวข้องจัดตั้งศูนย์วัดผลขึ้นเพื่อคัดเลือกบุคคลที่จะไปเป็นผู้จัดการในองค์กรต่าง ๆ ศูนย์วัดผลจะเสนอสถานการณ์จำลองทางการจัดการให้กลุ่มผู้สมัคร ให้ผู้สมัครเล่นบทผู้จัดการ ต้องตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องที่ทดสอบในเวลากำหนด โดยจะมีคณะกรรมการสังเกตการตัดสินใจของผู้สมัครและ ประเมินทักษะความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ทักษะการสื่อสารและการแก้ปัญหา ผลการประเมินจะทำนาย ได้ว่าผู้สมัครจะประสบความสำเร็จในการจัดการ วิธีนี้ใช้ได้ดีกว่าการทดสอบ บริษัทหลายแห่งมักใช้วิธีการคัดเลือกหลาย ๆ วิธีร่วมกัน

### การพัฒนาแรงงานที่มีประสิทธิภาพ

หลังการคัดเลือก เป้าหมายหลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือการพัฒนาบุคลากรให้เป็นแรงงานที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนา รวมถึงการฝึกอบรม และการประเมินผลงาน

#### การอบรมและพัฒนา

การอบรมและการพัฒนา เป็นความพยายามขององค์กรที่ช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้สิ่งที่เกี่ยวข้องกับงาน ในหน้าที่ หนังสือบางเล่มได้แยกคำสองคำนี้ โดยชี้ว่าการฝึกอบรมหมายถึง การสอนบุคลากรระดับต่างว่าจะปฏิบัติงานปัจจุบันอย่างไร ส่วนการพัฒนาหมายถึง การสอนผู้จัดการหรือผู้ปฏิบัติงานวิชาชีพให้มีทักษะในงานปัจจุบัน และงานในอนาคต แต่ในที่นี้จะใช้คำ ๆ เดียวคือการอบรม

ในแต่ละปีองค์กรจะเสียเงินจำนวนมากเพื่อจัดการอบรม การอบรมเกิดในหลายรูปแบบ รูปแบบที่นิยมที่สุด คือการอบรมขณะปฏิบัติการ (on-the-job training) โดยขอให้บุคลากรที่มีประสบการณ์ดูแล สอนงานเป็นที่เลี้ยงบุคลากรใหม่ วิธีนี้มีข้อดีหลายประการ เช่น ไม่เปลืองค่าใช้จ่ายในการจัดอบรม สถานที่อบรมคือสถานที่ทำงาน นำสิ่งที่เรียนจากงานไปปฏิบัติได้

นอกจากนี้ ยังมีวิธีการอบรมอื่น ๆ อีก ได้แก่

- การอบรมปฐมนิเทศ แนะนำบุคลากรใหม่ให้รู้ "วัฒนธรรม" องค์กร
- การอบรมในชั้นเรียน รวมถึงการฟังบรรยาย ชมภาพยนตร์ สื่อ โสตทัศน และสถานการณ์เลียนแบบ
- การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน เพื่อให้เรียนได้ตามความถนัด มีแบบฝึกหัดและแบบทดสอบเพื่อเสริมการเรียนรู้
- การประชุมอภิปราย เพื่อวิเคราะห์กรณีศึกษา โดยผู้นำการประชุมคอยให้ความช่วยเหลือ

#### การเลื่อนตำแหน่งจากภายใน

การเลื่อนตำแหน่งจากภายในช่วยให้องค์กรรักษาและพัฒนาบุคลากรที่มีฝีมือไว้ เป็นแบบฝึกหัดอันท้าทาย บุคลากรจะอ่านความรับผิดชอบใหม่ที่ประกาศ และจะพัฒนาความสามารถของตนให้สูงขึ้นตามตำแหน่งใหม่

### วิธีการเลื่อนตำแหน่งภายใน ทำโดย

1. คิดประกาศงาน ประกาศตำแหน่งงานบนป้ายนิทรรศการหรือในสิ่งพิมพ์เอกสารเผยแพร่ของบริษัท บุคลากรที่สนใจให้ติดต่อฝ่ายพัฒนาบุคลากรซึ่งจะช่วยดูความเหมาะสมของบุคลากรกับตำแหน่งงาน
2. ทำแผนภูมิทรัพยากรบุคลากร เพื่อชี้ว่าใครจะสืบทอดแต่ละตำแหน่ง ทุกตำแหน่งสำคัญ ๆ จะมีชื่อผู้คอยคิว เพื่อเลื่อนสู่ตำแหน่งนี้ในทันทีที่ว่างลง จะมีการประเมินผู้สมัครโดยใช้สเกล 5 ระดับ (เช่น ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ ควรปรับปรุง) ในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งความเหมาะสมกับการเป็นที่ยอมรับ ฯลฯ เพื่อความพร้อมเลื่อนตำแหน่งได้ทันทีหรือต้องการประสบการณ์เพิ่มเติม แผนภูมินี้จะแสดงเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรสู่ระดับสูงต่อไป อันจะช่วยกระตุ้นบุคลากรที่มีโอกาสจะเลื่อนตำแหน่งให้ตื่นตัวในการพัฒนาตนเอง

### การประเมินผลงาน

การประเมินผลงานเป็นเทคนิคในการพัฒนาแรงงานที่มีประสิทธิภาพ การประเมินผลงานประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ 1) สังเกตและประเมินผลงานของบุคลากร 2) บันทึกผลการประเมิน และ 3) ให้ข้อมูลกลับไปยังบุคลากร โดยผู้จัดการยกย่องให้คำชมผลงานส่วนที่เป็นที่ยอมรับ ส่วนไหนที่ควรปรับปรุงก็จะแจ้งให้ทราบเช่นกัน บุคลากรสามารถใช้ข้อมูลเหล่านี้เปลี่ยนการทำงานของตน การประเมินผลงานอาจเป็นการให้รางวัล ความชอบผู้มีผลงานดีเด่น โดยการจ่ายเงินเพิ่ม การประกาศยอมรับหรือรางวัลความดีความชอบรูปแบบอื่น

ในการประเมินผลงานเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการทรัพยากรบุคคลต้องปฏิบัติงานเพื่อให้วิธีการนี้ใช้ได้ผล โดย 1) ฝึกอบรมผู้จัดการให้ประเมินผลงานได้ถูกต้อง และพัฒนาหรือสร้างระบบประเมิน เช่น การใช้สเกลวัดระดับ 2) สัมภาษณ์เพื่อประเมินผลงาน ผู้จัดการจะให้ข้อมูลย้อนกลับที่จะเป็นแรงเสริมให้ผลงานดีขึ้น และกระตุ้นพัฒนาการของบุคลากร

### การประเมินผลงานอย่างถูกต้อง

เพื่อให้ได้ผลการประเมินถูกต้อง ผู้จัดการต้องตระหนักว่างานนั้นมีหลาย ๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกัน การประเมินจึงต้องดูหลายด้านด้วย เช่น นักพากย์กีฬาทางโทรทัศน์ จะต้องมีความรู้เรื่องกีฬา สามารถรายงานตัวเลขข้อเท็จจริงเกี่ยวกับผู้เล่น ถ้าเกมสกีการเล่นมีปัญหาต้องอ้างกฎปฏิบัติได้ นักพากย์คนเดียวกันนี้อาจเป็นนักสื่อสารไม่ดี ไม่สามารถรายงานข้อมูลให้ผู้ชมเข้าใจได้หรือพูดขัดจังหวะผู้พากย์คนอื่น

งานนั้นมีเรื่องอะไรที่เกี่ยวข้องบ้าง คงต้องดูจากคำอธิบายงานหรือรายละเอียดการวิเคราะห์งานดังที่กล่าวข้างต้น ถ้าจะประเมินผลงานให้ถูกต้อง ควรจัดทำแบบประเมินผลงานให้ผู้ประเมิน - ปกติคือหัวหน้างาน - ประเมินผลงานในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแต่ละด้าน แบบประเมินผลงานหลายด้านนี้จะช่วยเพิ่มประโยชน์การประเมิน เพื่อการให้รางวัลหรือเพื่อกระตุ้นพัฒนาการ ความเติบโตก้าวหน้าของบุคลากร

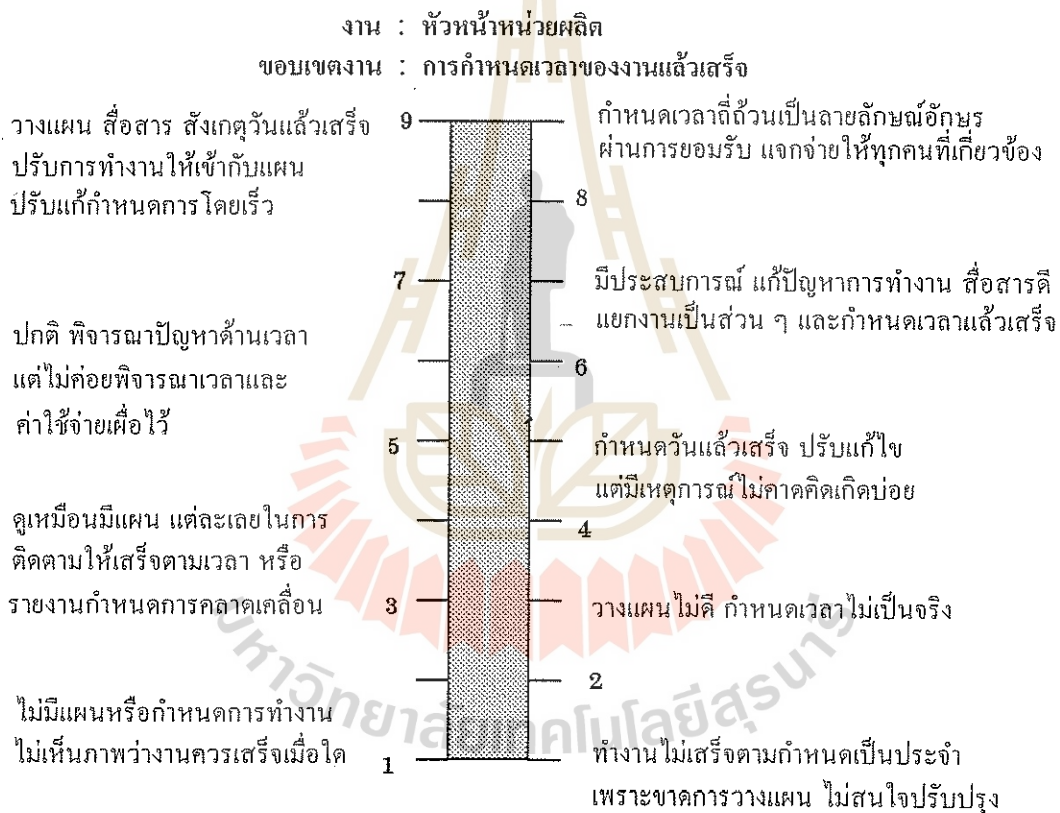
แม้จะเชื่อว่าผู้จัดการจะประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างรอบคอบ แต่งานวิจัยชี้ว่าการประเมินโดยการวัดระดับเกิดข้อผิดพลาดได้เช่น



ข้อผิดพลาดเฉพาะตน (halo error) เกิดเมื่อประเมินพนักงานในทุก ๆ ด้านเหมือนกันหมด แม้ว่าผลงานบางด้านดี บางด้านไม่ดี มีอีกคำหนึ่งคล้าย ๆ กันนี้ คือ Halo effect ซึ่งเกิดขึ้นจากการที่พนักงานถูกซักถามทัศนคติหรือสนใจทำงานมากขึ้น หรือบางครั้งอาจเกิดขึ้นในการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์เกิดพอใจผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ว่าจะเป็นหน้าตา ท่าทาง หรือภูมิหลัง (คนบ้านเดียวกัน, ศิษย์เก่าโรงเรียนเดียวกัน) ก็ถือว่าเป็นผลสะท้อนจากการที่ทัศนคติเหมือนกัน

ข้อผิดพลาดที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (homogeneity) เป็นข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเมื่อผู้ประเมินวัดระดับบุคลากรทุก ๆ คนเหมือนกัน แม้ว่าแต่ละคนมีผลงานดีไม่เท่ากัน

วิธีหนึ่งที่ช่วยลดความผิดพลาดในการประเมินผลงานคือ ใช้เทคนิคที่เรียกว่า การวัดระดับเพื่อหยั่งพฤติกรรม ผลงานแต่ละระดับวัดโดยข้อความที่แสดงพฤติกรรมเฉพาะที่อธิบายผลงานในอัตราที่แตกต่างกัน ผู้ประเมินจะดูว่าผลงานของบุคลากรตรงกับข้อความใด การประเมินจึงให้ผลที่ถูกต้องมากขึ้น (ภาพ)



ภาพที่ 32 ตัวอย่างมาตรวัดเพื่อหยั่งพฤติกรรม

ตัวอย่าง ประเมินงานของหัวหน้างานฝ่ายผลิต งานของหัวหน้าฝ่ายผลิตประกอบด้วยงานหลายด้าน เช่น การดูแลอุปกรณ์เครื่องมือ การอบรมบุคลากร และการกำหนดเวลางานแล้วเสร็จ ดังนั้นจึงควรสร้างแบบวัดพฤติกรรมแต่ละด้าน ตัวอย่างพฤติกรรมในการกำหนดเวลางานแล้วเสร็จ ผลงานที่ดีจะอยู่ในระดับ 7, 8, 9 ผลงานที่ไม่ยอมรับระดับ 1, 2, 3 ถ้างานของหัวหน้าฝ่ายผลิตมี 8 ด้าน ผลการประเมินทั้งหมดจะเป็นคะแนนรวม 8 ระดับของทั้ง 8 ด้าน

### การสัมภาษณ์เพื่อประเมินผลงาน

บริษัทส่วนใหญ่จะให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเป็นทางการในรูปแบบของการสัมภาษณ์เพื่อการประเมินผลงานประจำปีกับบุคลากร อย่างไรก็ตามการประชุมพบปะระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา เช่นนี้ อาจไม่กระตุ้นให้ผลงานดีขึ้น ผู้จัดการอาจไม่ตระหนักถึง สาเหตุแท้จริงที่เกิดในการทำงานเพราะไม่ได้สังเกต กิจกรรมการทำงานของบุคลากร ขณะที่บุคลากรมีข้ออ้าง ข้อแก้ตัวต่าง ๆ และปฏิเสธข้อเสนอแนะ หรือการปรับปรุงการทำงานของตน

#### ขั้นตอนการสัมภาษณ์เพื่อประเมินผลงานมีดังนี้

1. ผู้ประเมิน (ปกติหัวหน้างาน) ควรมีความรู้เกี่ยวกับงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและระดับผลงานที่ต้องการ

2. ผู้ประเมินควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมระหว่างการสัมภาษณ์แทนที่จะ "บอกและขาย" ความคิดโดยการบรรยายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟัง (กลับไปดูบทที่ 5) เรื่องนี้ยังต้องระวังโดยเฉพาะเมื่อบุคลากรมีความรู้ และคุ้นเคยกับการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับหัวหน้างาน

3. ข้อมูลย้อนกลับที่ให้แก่บุคลากรควรพิจารณาจากลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ของงาน และระดับผลงาน เช่น

- ถ้างานยาก ไม่ใช่งานประจำ ผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพต้องการข้อมูลย้อนกลับตลอดเวลาเพื่อพัฒนาการ

- ถ้าเป็นงานประจำ ผู้ที่ทำงานทำได้น่าพอใจต้องการข้อมูลไม่บ่อยนัก (ทั้งข้อมูลด้านบวกและด้านลบ) เพื่อดูความเบี่ยงเบนจากผลงานที่เป็นที่ยอมรับ

- บุคลากรใหม่ ต้องการข้อมูลย้อนกลับบ่อยมาก

4. อบรม เพื่อช่วยหัวหน้างานวางแผนการสัมภาษณ์ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ โดยฝึกอบรมให้รู้จักการสังเกต การวัดระดับผลงาน มีการฝึกปฏิบัติโดยสวมบทบาทสัมภาษณ์

การให้ข้อมูลย้อนกลับจะมีประสิทธิภาพเมื่อเป็นข้อมูลเฉพาะ ยกตัวอย่างให้เห็นผลงานที่ดี ผลงานที่บกพร่อง แทนที่จะพูดกลาง ๆ ผู้จัดการอาจบันทึกผลงานการปฏิบัติของบุคลากรไว้เพื่อยกตัวอย่างอย่างมีหลักฐานชัดเจน เพื่อยกตัวอย่างแทนการยกตัวอย่างจากความจำ

วิธีใหม่อีกวิธีหนึ่งที่ใช้ในการประเมินผลคือ ใช้เพื่อนร่วมงานเป็นผู้ประเมิน ซึ่งจะทำให้การประเมินเปิดเผย สร้างความผูกพัน ความไว้วางใจภายในองค์กรและป้องกันปัญหาที่บางทีเกิดในการสัมภาษณ์ตัวต่อตัว ผู้จัดการจะรู้ว่าบุคลากรมีความคิดเห็นที่ดีเกี่ยวกับงานอย่างไรมากขึ้น โดยดูจากการประเมินของพนักงานหลาย ๆ คน และการฟังความคิดเห็นจากบุคลากรผู้อื่นจะช่วยให้เกิดการดำเนินงานเป็นกลุ่มเพื่อช่วยแก้ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นในองค์กร

#### การรักษาแรงงงานที่มีประสิทธิภาพ

บุคลากรที่ผ่านการคัดเลือกผ่านการพัฒนาจะอยู่กับองค์กรได้นาน ๆ อย่างไรก็ตาม การรักษาแรงงงานปัจจุบันไว้จึงเกี่ยวข้องกับ เรื่องการจ่ายค่าตอบแทน ค่าจ้างและเงินเดือน ผลประโยชน์ และการออกจากงาน

### การจ่ายค่าตอบแทน

การจ่ายค่าตอบแทน หมายถึง 1) การจ่ายเงิน 2) สิ่งของหรือความสะดวกสบายอื่น ๆ ที่มีค่าแทนเงิน เพื่อเป็นรางวัลให้บุคลากร โครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การจึงรวมถึงการจ่ายค่าแรงและ/หรือเงินเดือน ผลประโยชน์ เช่น การประกันสุขภาพ การลาพักผ่อนโดยได้เงินเดือนหรือศูนย์สุขภาพของบุคลากร โครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทไม่ใช่เพิ่งเกิด แต่จะมีมาพร้อมกับองค์การโดยสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การและมีการจ่ายค่าตอบแทนด้วยความเสมอภาค

**กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทน** โดยหลักการ การจัดการสำหรับทุกองค์การควรกำหนดรายละเอียด ลักษณะ และวิธีปฏิบัติของระบบจ่ายค่าตอบแทน เช่น ผู้จัดการอาจมีเป้าหมายเพื่อทำกำไรหรือเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด ดังนั้นควรออกแบบและใช้ระบบการจ่ายเงินที่เที่ยงธรรมแทนที่จะจ่ายตามระบบอาวุโส หรือในกรณีที่ผู้จัดการอาจมีเป้าหมายเพื่อดึงดูดรักษาคนดีไว้โดยเป็นค่าตอบแทนที่สูงกว่า ผู้จัดการสามารถสำรวจการจ่ายเงินของบริษัทอื่น เป็นการเปรียบเทียบและปรับอัตราการจ่ายเงินให้เสมอหรือสูงกว่าอัตราเหล่านั้น

**ระบบจ่ายตามผลงาน** ขณะนี้เป็นที่แพร่หลายทั้งในวงการธุรกิจขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ระบบนี้มีลักษณะเป็นการแบ่งกำไรให้พนักงาน ทั้งนี้ขึ้นกับการบรรลุเป้าหมายการทำกำไร เช่น การจ่ายโบนัสประจำปี พนักงานจึงมีแรงจูงใจที่จะทำกำไรและเพิ่มประสิทธิภาพให้องค์การ เพราะถ้าไม่ได้กำไรก็ไม่ได้โบนัส

**การจ่ายค่าตอบแทนที่เสมอภาค** ปกติผู้จัดการปรารถนาที่จะให้โครงสร้าง การจ่ายเงินมีความยุติธรรม และความเสมอภาค ทั้งนี้เพื่อบำรุงรักษาขวัญ กำลังใจของบุคลากร การหมั่นทบทวนจึงเป็นสิ่งจำเป็น

**การประเมินงาน** หมายถึงกระบวนการพิจารณาค่าของงานต่าง ๆ ในองค์การโดยการศึกษาเนื้อหาของงาน เทคนิคการประเมินงานช่วยให้ผู้จัดการเปรียบเทียบงานที่คล้ายกัน งานที่ต่างกันและกำหนดอัตราการจ่ายเงินที่เท่าเทียมกันเป็นการภายใน อัตราการจ่ายเงินเช่นนี้ทำให้บุคลากรรู้สึกยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบงานของตนกับงานอื่น ๆ ในองค์การ นอกจากนี้ผู้จัดการยังอยากให้อัตราการจ่ายเงินเป็นความลับเฉพาะตัวของบุคลากรเพื่อบุคลากรจะไม่วิตกกังวลเกินไปเกี่ยวกับเรื่องเงิน ถ้าตนไม่สามารถทำงานได้หรือต้องออกจากงาน

### โครงสร้างค่าแรงและเงินเดือน

องค์การขนาดใหญ่มักจ้างผู้เชี่ยวชาญมาวางระบบและโครงสร้างการจ่ายเงินเดือน ในขณะที่บางหน่วยงานใช้วิธีประเมินงานโดยเริ่มจาก

1. วิเคราะห์งานเพื่อสร้างคำอธิบายรายละเอียดของงาน หรือปรับรายละเอียดของงานให้ทันสมัยถูกต้อง เช่น หน้าที่งานของนักคอมพิวเตอร์เปลี่ยนไปจากการแก้ไขครั้งก่อนการจ่ายเงินอาจสูงขึ้น ขณะที่หน้าที่งานที่ใช้คำอธิบายงานอย่างเก่าอาจจะจ่ายต่ำกว่าที่เคย

2. เลือกวิธีประเมินงานโดยใช้ค่าคะแนน และประเมินคำอธิบายรายละเอียดของงาน ผู้จัดการระดับสูงจะเลือกองค์ประกอบของงานที่ควรได้ค่าตอบแทน (เช่น ทักษะ ความอุสาหะ ความรับผิดชอบ) และตัดสินว่าองค์ประกอบนั้นควรมีน้ำหนักได้ค่าคะแนนเท่าใด เช่น ความรับผิดชอบ ค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 0-5 ขึ้นอยู่

กับว่างานนั้นเป็นงานลักษณะใด เช่นงานนั้น ทำภายใต้คำแนะนำของหัวหน้างานอย่างใกล้ชิด (คะแนนเป็น 0) งานนั้นมีผลอย่างไรต่อองค์กรและความปลอดภัยของมวลชน (คะแนนเป็น 5)

หลังจากนั้นเปรียบเทียบขอบเขตความรับผิดชอบที่ปรากฏในรายละเอียดงานกับคู่มือการให้คะแนนทำงานกระทั่งประเมินครบทุกองค์ประกอบ และครบทุกงาน

3. เลือกงานสำคัญ ๆ และสำรวจอัตราการจ่ายเงินของหน่วยงานอื่น เพื่อดูว่าหน่วยงานอื่นจ่ายค่าตอบแทนงานในลักษณะนี้เท่าใด ข้อมูลอัตราการจ่ายเงินอาจหาได้จากสถิติแรงงาน กรมแรงงาน บริษัทอื่น ๆ

4. คำนวณแนวทางการจ่ายเงินโดยนำข้อมูลอัตราการจ่ายเงินที่สำรวจได้มาเปรียบเทียบกับค่าคะแนนที่ได้จากการประเมินงานในข้อ 2 แล้วนำมาเขียนกราฟเส้น

5. จัดงานเป็นกลุ่มเป็นหมวดหมู่ และกำหนดค่าตอบแทนสำหรับแต่ละหมวดหมู่ ในลักษณะของค่าตอบแทนต่ำสุด - สูงสุด ผู้ที่เข้าใหม่หรือผู้ที่ปฏิบัติงานระดับล่างจะได้ค่าตอบแทนต่ำกว่าผู้ที่ทำงานในกลุ่มงานเดียวกัน องค์กรจะระบุว่าแต่ละคนในกลุ่มงานนั้นจะเลื่อนจากระดับต่ำสุดไปสู่ระดับสูงสุดอย่างไร

### ผลประโยชน์

โครงสร้างค่าแรงและเงินเดือนเป็นส่วนสำคัญของระบบ การจ่ายค่าตอบแทนพอๆ กับเรื่องผลประโยชน์ในอันที่จะรักษาคณตีมี่ฝีมือไว้กับองค์กร จากการสำรวจพบว่าโดยทั่วไปองค์กรจะจ่ายผลประโยชน์มากกว่า 1 ใน 3 ของค่าจ้างแรงงานหรือบางองค์กรจะจ่ายถึง 2 ใน 3

สาเหตุที่ต้องจ่ายผลประโยชน์มากเพราะค่ารักษาสุขภาพขึ้นสูงอย่างรวดเร็วและผู้ว่าจ้างมักประกันสุขภาพให้บุคลากร

องค์กรหลายแห่งต้องการจะจัดเรื่องผลประโยชน์ให้คุ้มค่าใช้จ่าย ซึ่งมีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของบุคลากร หลายปีที่ผ่านมาผลประโยชน์จะจ่ายให้พนักงานชายแต่งงานมีภรรยา 1 คน ลูก 2 คน โดยจะจ่ายค่าประกันชีวิตให้พนักงาน ประกันสุขภาพให้สมาชิกทุกคนในครอบครัว ไม่จ่ายค่าเลี้ยงดูบุตร เป็นต้น ขณะที่ในอดีตการจ่ายค่าประกันชีวิต ประกันกฎหมายครอบครัวเฉพาะพนักงานเท่านั้น

### การออกจากงาน

การออกจากงานเป็นเรื่องปกติ แม้ว่าผู้จัดการจะพยายามไม่ให้สูญเสียบุคลากร แต่บางคนลาออกไปทำงานใหม่ บางคนครบบอายุงาน บางคนต้องออกเพราะขุดเลิกหน่วยงาน

#### การออกจากงานมีคุณค่าสองประการ

1. บุคลากรที่ปฏิบัติงานไม่ดี สามารถไล่ออกได้เพื่อบุคลากรที่ขยันขันแข็งซึ่งเมื่อบุคลากรกลุ่มนี้และเกิดการเปรียบเทียบผลงานว่าไม่ได้มีผลงานเท่าใด แต่ได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์เท่ากับตน

2. นายจ้างควรสัมภาษณ์การออกจากงาน เพื่อหาสาเหตุว่าทำไมจึงออก การสัมภาษณ์หลังจากพนักงานออกจากงานเป็นวิธีที่ดีที่สุด ประหยัดที่สุดทำให้รู้ความไม่พึงพอใจของบุคลากรต่อองค์กรชัดเจนขึ้น และสามารถนำไปวางแผนลดอัตราการลาออกในอนาคต

บริษัทหลายแห่งมีประสบการณ์ในการลดจำนวนบุคลากร เนื่องจากการรวมกิจการอันสืบเนื่องมาจากการแข่งขันระดับโลก ในกรณีนี้บางบริษัทปลดทั้งผู้จัดการและพนักงานพร้อม ๆ กัน บริษัทจึงหาวิธีที่ละมุนละม่อม ค่อย ๆ ปลดเป็นระลอก ๆ หรือตั้งศูนย์กลางจัดหางานเพื่อช่วยบุคลากรหางานใหม่ ให้คำแนะนำในการกรอกประวัติงาน การหาแหล่งงาน หรือลงประกาศหนังสือพิมพ์เพื่อให้บริษัทอื่นรับช่วงบุคลากรของตนต่อไป การที่บริษัทแสดงความห่วงใยอย่างแท้จริงโดยช่วยหาที่ทำงานใหม่ให้ บริษัทได้สื่อให้เห็นว่าทรัพยากรมนุษย์นั้นมีค่า อีกทั้งสามารถรักษาวัฒนธรรมขององค์กรไว้ในสายตาของผู้ที่เคยทำงานกับองค์กรมาก่อน



## บทที่ 7 ทีมงาน

ทีมงานเป็นเครื่องมือการจัดการที่มีอำนาจเพราะเกี่ยวข้องกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และให้อำนาจบุคลากรในการปฏิบัติงาน พนักงานจะมีความพึงพอใจมากขึ้น มีผลงานสูงขึ้น ผลงานมีคุณภาพดีขึ้น ยิ่งกว่านั้น ผู้จัดการจะพบว่าองค์กร มีความคล่องตัวมากขึ้น พนักงานไม่ติดอยู่กับหน้าที่งานแคบ ๆ ทีมงานเป็นองค์ประกอบด้านการจัดการที่สำคัญด้านหนึ่งขององค์กร ความสามารถในการจัดการทีมงานจึงเป็นส่วนสำคัญของผู้จัดการและความสำเร็จขององค์กร

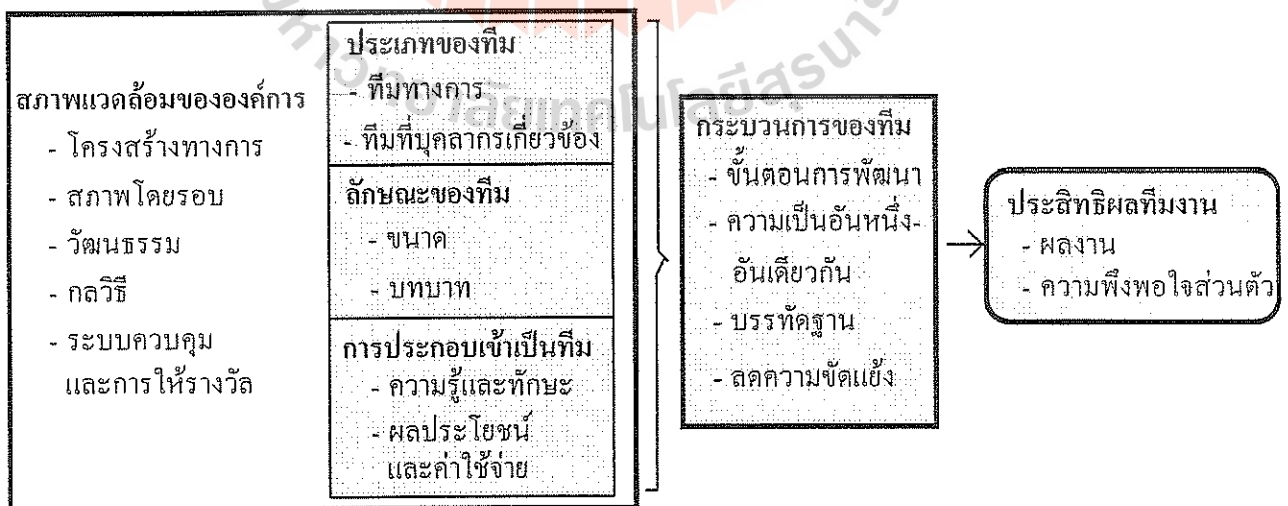
### การทำงานเป็นทีม

ในส่วนนี้จะให้ความหมายของทีมงาน และแบบจำลองประสิทธิผลของทีมงาน

#### ทีมงานคืออะไร

ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนสองคนหรือมากกว่านั้น ที่ติดต่อประสานงานกันเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด คำจำกัดความนี้มีองค์ประกอบ 3 ส่วน ส่วนแรก ต้องมีคนสองคนหรือมากกว่านั้น ซึ่งอาจทำให้ทีมงานมีผู้ร่วมทีมถึง 75 คน แต่โดยปกติทีมงานจะมีสมาชิกน้อยกว่า 15 คน ส่วนที่สอง คนในทีมต้องมีการติดต่อปฏิสัมพันธ์กันสม่ำเสมอ คนที่ไม่มีปฏิสัมพันธ์กัน เช่นคนที่ขึ้นลิฟต์มาด้วยกัน หรือคนที่เข้าแถวคอยซื้ออาหารไม่ถือว่าเป็นทีมงานส่วนที่ 3 คนในทีมมีวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกัน อย่างเช่น นักศึกษาได้รับมอบหมายให้ทำรายงานเป็นกลุ่ม ทีมงานคล้าย ๆ กับกลุ่ม แต่คำทีมงานใช้แพร่หลายในวงการธุรกิจ ทีมงานจะมีการประสานและการประกวดแข่งขันกันมากกว่ากลุ่ม จากคำอธิบายนี้จะเห็นได้ว่าสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับทีมงานน่าจะเป็นส่วนที่สองเพราะไม่ว่าจะมีผู้ร่วมทีมมากหรือน้อย หากไม่สื่อสาร ไม่มีการทบทวนกันย่อมไม่สามารถทำงานอย่างมีวัตถุประสงค์ เป้าหมายร่วมกันได้แน่

#### แบบจำลองประสิทธิผลของทีมงาน



ภาพที่ 33 แบบจำลองประสิทธิผลของทีมงาน

องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของทีมงานปรากฏดังภาพ ประสิทธิภาพของทีมงานทำให้เกิดผลลัพธ์ 2 ประการ ได้แก่ ผลงานที่ต้องการและความพึงพอใจส่วนตัว

ความพึงพอใจ หมายถึง ความสามารถของทีมงานที่จะสนองตอบความต้องการส่วนตัวของสมาชิกที่ร่วมทีมงาน ตลอดจนการรักษาสมาชิกภาพและความผูกพัน

ผลงานที่ต้องการ หมายถึง งานที่ได้ปริมาณและได้คุณภาพที่กำหนดไว้ตามเป้าหมายของทีม

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมงานเริ่มจากสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้าง สภาพโดยรอบ วัฒนธรรม กลวิธีและระบบการให้ความคิดความชอบ ในสภาพแวดล้อมเช่นนั้นผู้จัดการจะตั้งทีมงาน

ลักษณะสำคัญของทีมประกอบด้วย ประเภทของทีม โครงสร้างทีม และการประกอบกันให้เป็นทีม ผู้จัดการต้องตัดสินใจว่าเมื่อใดจะตั้งทีมงานถาวร มีโครงสร้างการบังคับบัญชาเป็นทางการ หรือเมื่อใดควรตั้งทีมงานชั่วคราว นอกจากนี้ขนาดและบทบาทของทีมก็สำคัญ ผู้จัดการต้องพิจารณาว่าการตั้งทีมงานเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการทำงานหรือไม่ ถ้าต้องเสียค่าใช้จ่ายมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ ผู้จัดการอาจมอบหมายให้บุคลากรทำงานนั้นเป็นรายคน

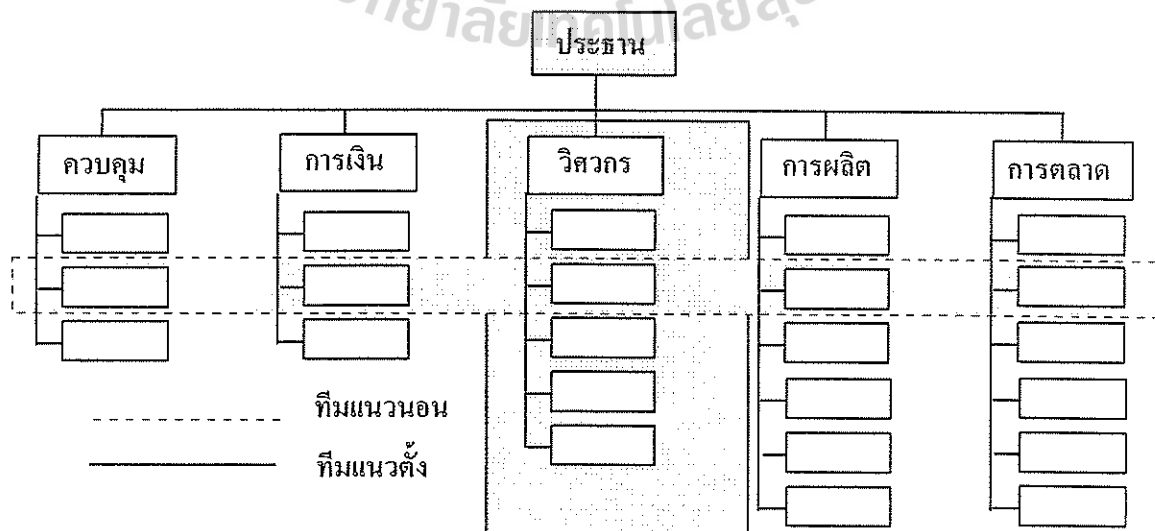
ลักษณะของทีมมีอิทธิพลต่อกระบวนการภายในของทีมงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจและผลงาน ผู้นำจึงต้องเข้าใจและจัดการกับขั้นตอนการพัฒนา การสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การสร้างบรรทัดฐาน (norms) จัดการกับความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น เพื่อสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพให้ได้ กระบวนการเหล่านี้ได้รับอิทธิพลจากลักษณะ ของทีมและลักษณะขององค์การ ตลอดจนความสามารถของสมาชิกและของผู้นำที่จะจัดการกระบวนการเหล่านี้ด้วยวิธีละมุนละม่อม

### ประเภทของทีมงาน

ในองค์การจะมีทีมงานหลายประเภท วิธีง่าย ๆ ในการจำแนก คือให้ดูว่าทีมนั้นจัดตั้งขึ้นมาเป็นส่วนหนึ่งตามโครงสร้างขององค์การ หรือตั้งขึ้นมาเพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการร่วมกันปฏิบัติงานมากขึ้น

#### ทีมทางการ

ทีมทางการตั้งโดยองค์การ เป็นส่วนหนึ่งตามโครงสร้าง ทีมทางการมี 3 ประเภทคือ ทีมแนวตั้ง และทีมแนวนอน ซึ่งสะท้อนโครงสร้างขององค์การ และทีมเฉพาะกิจ



ภาพที่ 34 ทีมแนวตั้งและทีมแนวนอน

**ทีมแนวตั้ง** ประกอบด้วยผู้จัดการและผู้ได้บังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชาทางการ บางครั้งเรียกว่า functional team หรือ command team ทีมแนวตั้งประกอบด้วยสมาชิกในแผนกงานใดแผนกงานหนึ่งที่อยู่ในระดับชั้นการบังคับบัญชา 3 - 4 ระดับลงไป

**ทีมแนวนอน** ประกอบด้วยบุคลากรจากสายการบังคับบัญชาในระดับเดียวกัน แต่มีความเชี่ยวชาญต่าง ๆ กัน สมาชิกมาจากหลาย ๆ แผนกทั้งทีมได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในงานหนึ่ง หลังจากงานเสร็จก็สลายตัว ทีมแนวนอนที่รู้จักกันดี คือ คณะผู้ปฏิบัติงาน (task forces) และ คณะกรรมการ

คณะผู้ปฏิบัติงาน เป็นกลุ่มบุคลากรจากแผนกต่าง ๆ รวมกันรับผิดชอบงานเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และมีวาระจนกว่างานจะแล้วเสร็จ องค์การอาจตั้งคณะผู้ปฏิบัติงานเพื่อคิดผลผลิตใหม่ ๆ หรือพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนใหม่ ๆ จึงต้องการบุคลากร และความคิดเห็นจากหลาย ๆ ฝ่าย

คณะกรรมการ โดยทั่วไปจะมีวาระยาวกว่า และอาจเป็นทีมงานถาวรตามโครงสร้างองค์การกรรมการมักกำหนดตามตำแหน่งมากกว่าตามความเชี่ยวชาญ จึงต่างจากคณะผู้ปฏิบัติงานที่เลือกโดยคุณสมบัตินิเทศศาสตร์เฉพาะตน คณะกรรมการมักตั้งขึ้นเพื่อดูแลงานที่ปฏิบัติประจำ เช่น คณะกรรมการที่ปรึกษา เป็นต้น

ทีมงานในรูปทีมแนวนอน หรือ คณะผู้ปฏิบัติงานและคณะกรรมการมีข้อดีหลายประการคือ

1. ให้สมาชิกองค์การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน
2. สมาชิกให้ข้อเสนอ และเพื่อประสานงานหน่วยงานต่าง ๆ ที่ตนเป็นตัวแทน
3. สมาชิกพัฒนาความคิดใหม่ ๆ แก้ปัญหาที่ปรากฏในองค์การ
4. ช่วยหาวิธีปฏิบัติใหม่ ๆ และนโยบายใหม่ ๆ

**ทีมเฉพาะกิจ** จัดตั้งโดยไม่พิจารณาโครงสร้างองค์การ เพื่อให้ดูแลรับผิดชอบโครงการสำคัญ ๆ หรือสร้างงานสำคัญ ๆ ทีมเฉพาะกิจนี้ยังเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีโครงสร้างการรายงานผลเฉพาะตัวไม่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา

ทีมงานที่กล่าวข้างต้นจะปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายได้ สมาชิกทีมงานต้องมีทักษะในการ ประชุมร่วมกันและมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

#### ทีมที่บุคลากรมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง

เป็นการตั้งทีมงานเพื่อให้พนักงานระดับล่างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายปรับปรุงผลงานเป็นหลัก การตั้งทีมลักษณะนี้เป็นวิวัฒนาการในวงการธุรกิจ เริ่มโดยบริษัทญี่ปุ่นมีทีมงานประสบความสำเร็จ (QC) บริษัทต่าง ๆ ในหลายประเทศจึงเอาแบบอย่าง จัดตั้งทีมที่บุคลากรมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในลักษณะของทีมงานแก้ปัญหาและทีมจัดการตนเอง

**ทีมงานแก้ปัญหา** ประกอบด้วยอาสาสมัคร 5 - 12 คน จากแผนกเดียวกัน มาประชุมพบปะสัปดาห์ละ 2 ชั่วโมงเพื่อพูดคุยหาทางปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพ และสภาพแวดล้อมของงาน ข้อเสนอแนะจะเสนอต่อฝ่ายจัดการเพื่อขอความเห็นชอบ ทีมงานแก้ปัญหาเป็นบันไดขั้นแรกที่จะสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในระดับต่อ ๆ ไป ทีมงานแก้ปัญหาที่รู้จักกันดี คือกลุ่มควบคุมคุณภาพ



### ทีมจัดการตนเอง

เมื่อองค์การเจริญเติบโตขึ้น ทีมงานแก้ปัญหาสามารถค่อย ๆ ปรับเป็นทีมจัดการตนเองได้ ทั้งนี้เพื่อแสดงถึงความเปลี่ยนแปลงการจกระบบงานของบุคลากร ทีมจัดการตนเองประกอบด้วยพนักงานที่มีความชำนาญหลากหลาย 5 - 12 คน ที่จะหมุนเวียนงาน ผลิตผลผลิต หรือบริการทั้งหมด ตลอดจนรับผิดชอบหน้าที่การจัดการอื่น ๆ เช่น การกำหนดเวลางานแล้วเสร็จ การกำหนดช่วงวันหยุด การสั่งซื้อวัสดุ และการจ้างพนักงานใหม่ ทีมจัดการตนเองจะทำงานโดยได้รับคำปรึกษาน้อยมาก มีการแต่งตั้งหัวหน้าทีม ซึ่งเปลี่ยนได้ทุกปี

### ลักษณะของทีมงาน

ทีมงานที่องค์การจัดตั้งจะมีลักษณะสำคัญ 2 ประการที่ส่งผลถึงกระบวนการภายในของทีมงาน และผลงานของทีมงาน ได้แก่ ขนาดและบทบาทของสมาชิก

#### ขนาด

ขนาดของทีมงานที่ควรเป็นคือมีสมาชิก 7 คน ถึงแม้ว่าตัวเลขจะอยู่ระหว่าง 5 - 12 ขนาดดังกล่าวใหญ่พอที่จะใช้ทักษะหลากหลายของลูกทีม ตลอดจนกระตุ้นให้ลูกทีมแสดงความรู้สึก และแก้ปัญหาต่าง ๆ ในเชิงรุก ในขณะที่ขนาดดังกล่าวถือว่าเล็กพอที่สมาชิกแต่ละคนจะติดต่อมีอิทธิพลต่อกันและกัน ผลการวิจัยเกี่ยวกับขนาดของทีมงานให้ข้อเสนอแนะว่า

1. ทีมขนาดเล็ก (2 - 4 คน) มักจะเห็นคล้อยตามกัน ชอบตั้งคำถาม และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สมาชิกต้องการเข้ากันได้ดี จึงมักสนทนาเรื่องส่วนตัว จึงมักทำกลุ่มให้ไม่เป็นทางการ และมักไม่ค่อยตั้งผู้นำทีม

2. ทีมขนาดใหญ่ (12 คนหรือมากกว่านั้น) มักจะมีความเห็นขัดแย้งกัน และจัดตั้งกลุ่มย่อย เกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิก สมาชิกต้องการผู้นำทีมมากกว่าทีมขนาดเล็ก ทำให้มีการตัดสินใจที่ศูนย์กลางโดยผู้นำทีม และสมาชิกมีส่วนในการตัดสินใจลดลง ทีมขนาดใหญ่มักไม่ค่อยเป็นมิตร การขาดประชุมเกิดบ่อย กลุ่มใหญ่ทำให้การสื่อสารไม่ดีพอ และทำให้ความพึงพอใจลดลง สมาชิกมีโอกาสสนิทสนมและร่วมมือกันน้อย

ดังนั้น กลุ่มขนาดใหญ่สร้างความพึงพอใจให้ทุกคนได้ยาก สมาชิกไม่ผูกพันกับเป้าหมาย กลุ่มขนาด 5 -12 คนจึงได้ผลที่สุด ถ้าทีมขนาดใหญ่ขึ้นกว่า 20 คน ควรแบ่งเป็น 2 กลุ่ม แต่ละกลุ่มมีเป้าหมายของตนเอง

#### บทบาทของสมาชิก

การที่ทีมจะประสบความสำเร็จในระยะยาว จะต้องสร้างทีมที่เปิดโอกาสให้สมาชิกมีความเป็นอยู่ทางสังคมร่วมกันอย่างดี และทำงานของทีมได้สำเร็จ ในทีมงานที่ประสบความสำเร็จ ความพอใจทางสังคมและการทำงานสำเร็จจะเกิดได้เนื่องจากสมาชิกมีบทบาท 2 ประการ คือ บทบาทผู้เชี่ยวชาญงาน และบทบาทด้านอารมณ์ทางสังคม

สมาชิกที่มีบทบาทผู้เชี่ยวชาญงาน จะเป็นคนที่ใช้เวลาและแรงงานช่วยเหลือให้ทีมงานบรรลุเป้าหมาย โดยมีการแสดงพฤติกรรมต่อไปนี้

- ริเริ่ม : เสนอทางแก้ไขใหม่ ๆ
- ให้ความเห็น : เสนอความเห็นเกี่ยวกับการแก้ไขงาน มีความเห็นต่อข้อเสนอแนะของผู้อื่น
- หาข้อมูล : ถามข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับงาน

• **สรุป :** เชื่อมโยงความคิดต่าง ๆ เข้ากับปัญหาที่กำลังแก้ไข ระดมความคิดและหาข้อสรุป

• **มีพลัง :** กระตุ้นทีมงานให้ลงมือปฏิบัติเมื่อความสนใจลดลง

สมาชิกที่มีบทบาทด้านอารมณ์ทางสังคม จะเป็นคนที่สนับสนุนความต้องการด้านอารมณ์ของสมาชิกคนอื่น ๆ ช่วยสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทางสังคม แสดงออกพฤติกรรมต่อไปนี้

• **กระตุ้น :** ให้ความรู้สึกอบอุ่น รับฟังความเห็นของผู้อื่น ให้เกียรติ กระตุ้นผู้อื่นให้มีส่วนร่วม

• **สร้างความสุข :** ลดความขัดแย้ง ช่วยให้ฝ่ายที่ไม่เห็นด้วยเห็นคล้อยตาม

• **ลดความเครียด :** อาจเล่าเรื่องตลกเพื่อลดความตึงเครียด

• **คล้อยตาม :** เห็นด้วยกับความคิดของสมาชิกอื่น ๆ

• **ประนีประนอม :** ไม่ยึดมั่นความเห็นของคนเพื่อความสุขของกลุ่ม

บทบาททั้งสองประการมีความสัมพันธ์กัน เมื่อสมาชิกส่วนใหญ่ของทีมงานมีบทบาททางสังคมมาก สมาชิกจะไม่วิพากษ์วิจารณ์ มักเห็นพ้องกัน ไม่เสนอความคิดเห็นหรือพยายามทำงานของทีมให้เสร็จ ทั้งนี้เพราะความสนใจมุ่งไปที่ต้องการทำให้ทุกคนมีความสุข ทีมซึ่งสมาชิกมีบทบาทด้านอารมณ์ทางสังคมเช่นนี้ จึงมักมีความพึงพอใจ แต่ไม่ค่อยมีผลงาน

ในทางกลับกันทีมซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่เป็นผู้เชี่ยวชาญงาน มักนึกถึงการทำงานให้สำเร็จ ทีมเช่นนี้จะมีประสิทธิภาพในระยะสั้น แต่ในระยะยาวสมาชิกอาจไม่พึงพอใจ ผู้เชี่ยวชาญมักไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น ไม่คำนึงความต้องการด้านอารมณ์และความต้องการด้านสังคมของสมาชิก กลุ่มที่มีผู้เชี่ยวชาญมากจึงเป็นกลุ่มที่ขาดอารมณ์ขันและมักไม่ค่อยพึงพอใจ

สูง	<p><b>บทบาทผู้เชี่ยวชาญ</b> เน้นความสำเร็จของงาน มากกว่าความต้องการของคน บทบาทสำคัญ แต่ถ้าทุกคน มีบทบาทเช่นนี้ ความต้องการทางสังคม จะไม่ได้รับการสนองตอบ</p>	<p><b>บทบาทสองด้าน</b> เน้นงานและคน อาจเป็นผู้นำทีม บทบาทสำคัญ แต่ไม่จำเป็น ถ้าสมาชิกมีบทบาท ผู้เชี่ยวชาญและ บทบาทสังคม</p>
ต่ำ	<p><b>บทบาทไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง</b> อุทิศตนน้อยทั้งด้าน งานหรือความต้องการ ของสมาชิกในทีม ถ้าทุกคน มีบทบาทนี้ทีมสลาย</p>	<p><b>บทบาทด้านอารมณ์สังคม</b> เน้นความต้องการของคน ในทีมมากกว่างาน บทบาทสำคัญ แต่ถ้าทุกคนมี บทบาทเช่นนี้ งานไม่เสร็จ</p>

พฤติกรรมด้านสังคมของสมาชิก

ภาพที่ 35 บทบาทสมาชิกทีมงาน

จากภาพ สมาชิกทีมงานบางคนมีสองบทบาท คือ อุทิศตนให้กับงานของทีมและสนับสนุนความต้องการด้านอารมณ์ของสมาชิกอื่น คนเช่นนี้อาจเป็นผู้นำทีม เพราะสร้างความพึงพอใจให้สมาชิกได้ทั้งด้านงานและด้านอารมณ์

บทบาทไม่มีส่วนเกี่ยวข้องจะมีสภาพตรงข้าม คือ อุทิศตนน้อยทั้งด้านงานและความต้องการด้าน  
 อารมณ์ของสมาชิก จึงมีคุณค่าต่อทีมงานน้อย

สิ่งสำคัญที่ควรตระหนักคือ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องมีคนที่มียุทธศาสตร์ทั้งสองประเภท อารมณ์ขัน  
 และการคำนึงถึงด้านสังคมจำเป็นพอ ๆ กับข้อเท็จจริงและการแก้ปัญหา ทีมงานที่มีทั้งสองบทบาทสมดุลย์กัน  
 จะทำงานได้ตลอดระยะเวลาเพราะสมาชิกพอใจและงานก็สำเร็จ

### กระบวนการทีมงาน

ทีมงานมีกระบวนการภายใน ประกอบไปด้วย การเคลื่อนไหวที่จะเปลี่ยนไปตามเวลา และได้รับ  
 อิทธิพลจากผู้นำทีม กระบวนการนี้ประกอบด้วย

#### การพัฒนาทีม

หลังจากมีการตั้งทีมงาน จะมีขั้นตอนต่าง ๆ เกี่ยวกับพัฒนาการของทีมงาน ทีมงานที่ตั้งใหม่ต่างจาก  
 ทีมงานที่ โตเต็มที่แล้ว ทีมงานจะเปลี่ยนไปตามเวลา ในระยะแรกสมาชิกของทีมต้องหาทางรู้จักกัน มีการ  
 กำหนดบทบาทและ บรรทัดฐาน มีการแบ่งงาน และพิจารณางานที่ต้องทำให้เข้าใจชัดเจน ด้วยวิธีการเช่นนี้  
 สมาชิกจะเป็นส่วนหนึ่งของทีม งานที่ราบรื่น ความท้าทายสำหรับผู้นำคือ ต้องเข้าใจขั้นตอนพัฒนาการของทีม  
 งานและลงมือปฏิบัติเพื่อช่วยกลุ่ม ปรับปรุงการทำงาน

ผลการวิจัยชี้ว่าพัฒนาการของทีมงานเกิดขึ้นเป็นขั้นตอนตามลำดับ ทีมงานซึ่งไม่มีข้อจำกัดด้านเวลา  
 ต้องรีบปฏิบัติงานรวดเร็ว ขั้นตอนต่าง ๆ อาจเกิดรวดเร็ว ขั้นตอนเหล่านี้ได้แก่

1. **การสร้างทีม** เป็นช่วงเวลาที่สมาชิกของทีมทำความรู้จัก คู่กันเคยกัน สร้างมิตรภาพและศึกษางาน  
 ที่ต้องทำ สมาชิกทีมจะหาว่าพฤติกรรมใดเป็นที่ยอมรับ ในขั้นนี้ความไม่แน่นอนจะสูง สมาชิกจะยอมรับสิ่งที่  
 มีอำนาจเหนือตน สมาชิกจะยึดติดกับทีมจนกว่าจะพบว่ากฎพื้นฐานคืออะไร หรือทีมงานคาดหวังอะไรจากตน  
 ผู้นำทีมงานจึงควรให้เวลา ให้สมาชิกคุ้นเคยกัน ให้มีการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ

2. **พบอุปสรรค** ในขั้นนี้บุคลิกของแต่ละคนจะเห็นชัด สมาชิกเริ่มกำหนดบทบาทของตน ขั้นนี้เริ่มมี  
 ความขัดแย้ง และความเห็นที่ไม่ลงรอยกัน อาจมีการตั้งกลุ่มย่อยรวมคนที่มีความเห็น ความสนใจคล้ายกันไว้  
 ด้วยกัน กลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มอาจไม่เห็นด้วยกับกลุ่มอื่นในเรื่องเป้าหมายของทีมงาน หรือการทำงานให้บรรลุ  
 เป้า ในระยะนี้กลุ่มยังไม่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จนกว่าจะผ่านขั้นตอนนี้ไป ในขั้นนี้ผู้นำควร  
 กระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องโดยเสนอความคิด ซึ่งความคิดเห็นนั้นอาจเห็นไม่ตรงกัน แต่สมาชิกจะต้อง  
 ช่วยกันลดความคิดเห็นขัดแย้งเกี่ยวกับงานและเป้าหมาย

3. **การกำหนดบรรทัดฐาน (norm)** ในขั้นนี้ ความขัดแย้งจะลดลงและเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียว  
 ขึ้น การเห็นพ้องกันจะค่อย ๆ เกิดจากคนที่มีความอำนาจ คนที่เป็นผู้นำและบทบาทของสมาชิกจะปรับเปลี่ยนมา  
 ยอมรับ เข้าใจกันและกัน ขั้นนี้ใช้เวลาสั้น ผู้นำทีมควรเน้นความเป็นหนึ่งของทีม ช่วยชี้ให้เห็นบรรทัดฐานและ  
 ค่านิยมของทีมให้ชัดเจน

4. **ปฏิบัติ** ในขั้นนี้ จะเน้นการแก้ปัญหาและการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ สมาชิกจะยึดมั่น  
 ภารกิจของทีม จะประสานกัน และไกล่เกลี่ยความเห็นที่ขัดแย้งกันด้วยความเป็นผู้ใหญ่ จะเผชิญปัญหา แก้  
 ปัญหาโดยมุ่งทำงานให้เสร็จ สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์บ่อยขึ้น มีการอภิปรายตรง ๆ และมีอิทธิพลต่อกันเพื่อให้ถึง

เป้าหมายของทีมงาน ในขั้นนี้ผู้นำควรเน้นการจัดการให้ได้ผลงานที่ดี บทบาททั้งสองประการของสมาชิกกลุ่ม จะช่วยให้งานสำเร็จ

5. **สลายตัว** เกิดเมื่อคณะกรรมการ คณะทำงานมีงานทำลดลง และสลายตัวหลังจากนี้ ในขั้นนี้จะ เน้นการสรุปรงานทั้งหมด สมาชิกกลุ่มอาจรู้สึกยินดี มีความผูกพันเหนียวแน่น เศร้าเสียใจที่ต้องสลายตัวไป ในขณะที่เดียวกันมีความสุขที่ภารกิจลุล่วง ในขั้นนี้ผู้นำอาจจัดงานเลี้ยง มอบโล่รางวัลแสดงการปิดและเสร็จสิ้น งาน

### การรวมเป็นทีม

การรวมเป็นทีม หมายถึง การดึงดูดสมาชิกให้รวมกลุ่มและกระตุ้นให้อยู่กับกลุ่มจนกว่าจะเสร็จงาน สมาชิกของทีมที่รวมกันอย่างเหนียวแน่นจะผูกพันกับกิจกรรมของทีมงาน เข้าร่วมประชุม และยินดี เมื่อทีมงานประสบความสำเร็จ ขณะที่ทีมงานที่สมาชิกรวมตัวหลวม ๆ จะไม่ค่อยนึกถึงสวัสดิการของทีม เท่าไคนัก

#### สิ่งกำหนดการรวมเป็นทีม

การรวมตัวกันอย่างเหนียวแน่นขึ้นอยู่กับโครงสร้างของทีม และสภาพโดยรอบ โครงสร้างของทีม ได้แก่

1. ปฏิสัมพันธ์ของทีม ยิ่งสมาชิกติดต่อกันมากเท่าใด จะใช้เวลาอยู่ด้วยกันมากขึ้น ทีมจะรวมตัวกันดี การพบ ปะกันบ่อยครั้งทำให้สมาชิกรู้จักกัน และอุทิศตนให้กับทีม
2. เป้าหมายที่มีร่วมกัน ถ้าสมาชิกเห็นพ้องกับเป้าหมาย จุดมุ่งหมายของทีม จะรวมตัวกันได้ดี
3. ความดึงดูดใจส่วนตัวที่มีต่อทีมงาน หมายถึง สมาชิกมีทัศนคติและค่านิยมคล้าย ๆ กัน และชอบที่จะอยู่ด้วยกัน

#### สภาพโดยรอบที่มีอิทธิพลต่อการรวมเป็นทีม ได้แก่

1. การแข่งขัน ถ้าทีมงานต้องแข่งขันกับทีมอื่น การรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีมากเพื่อจะเอาชนะ เช่น การแข่งขันกันทำยอดขาย
2. ความสำเร็จของทีม และการประเมินผลทีมงานโดยบุคคลภายนอก เมื่อทีมทำงานสำเร็จ และคนอื่น ๆ ในองค์กรยอมรับความสำเร็จ สมาชิกมีความรู้สึกดี ความผูกพันต่อทีมงานจะมีสูงขึ้น

### ผลของการรวมเป็นทีม

ผลของการรวมเป็นทีมมี 2 ประการ

1. ขวัญและกำลังใจ ในทีมงานที่มีการรวมตัวกันเข้มแข็ง ขวัญ กำลังใจของสมาชิกมีสูงเพราะมีการ สื่อสารระหว่างสมาชิก มีบรรยากาศความเป็นมิตร สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมและการตัดสินใจ การรวมกลุ่มกัน จึงสร้างความพึงพอใจ ขวัญและกำลังใจของสมาชิกทีมงาน
2. ผลงาน ผลการวิจัยเกี่ยวกับผลงานมีหลายประการปนกัน แต่การรวมตัวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีผลหลายประการ

- ในทีมที่มีการรวมตัวกันดี ผลงานของสมาชิกเป็นแบบอย่างเดียวกัน ทั้งนี้เพราะทีมสร้างแรงกดดัน ให้สมาชิกปฏิบัติเหมือน ๆ กัน ส่วนในทีมที่ไม่ค่อยมีการรวมตัวกัน มักจะไม่มีการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิก จึงมีผลงานที่หลากหลาย

- ทีมที่มีการรวมตัวกันดีมักเป็นทีมที่มีผลงาน แต่ปริมาณผลงานขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการและทีมงาน ดังนั้นการรวมตัวกัน จึงอาจไม่ทำให้เกิดผลงานมาก

มีงานวิจัยเรื่องหนึ่งสำรวจทีมงาน 200 ทีม และดูความสัมพันธ์ระหว่างการรวมเป็นทีมและผลงาน พบว่า ทีมงานที่รวมตัวกันแข็งแกร่งจะมีผลงานมากเมื่อสมาชิกของทีมรู้สึกว่ายฝ่ายจัดการให้ความสำคัญสนับสนุน และจะมีผลงานน้อยเมื่อสมาชิกรู้สึกว่ายฝ่ายจัดการเป็นศัตรูหรือมีทัศนคติทางลบต่อตน การที่ฝ่ายจัดการขาดการสนับสนุนจะทำให้ทีมกำหนดบรรทัดฐานขึ้นและมีเป้าหมายคือ ไม่จำเป็นต้องทำงานของทีมจริงจัง ดังนั้นแม้ว่าทีมจะรวมตัวแข็งแกร่งแต่ก็อาจทำงานไม่ได้ผลดีทั้งนี้ขึ้นกับบรรทัดฐานและเป้าหมาย

ความสัมพันธ์ระหว่างผลงานและการรวมเป็นกลุ่มปรากฏดังนี้ ผลงานสูงเกิดเมื่อทีมงานรวมตัวกันดี และมีบรรทัดฐานผลงานสูงด้วย ผลงานปานกลางเกิดเมื่อทีมงานรวมตัวกันต่ำ ทั้งนี้เพราะสมาชิกของทีมไม่คำนึงถึงบรรทัดฐานผลงาน ส่วนผลงานต่ำสุดเกิดเมื่อกลุ่มมีการรวมตัวกันสูงและบรรทัดฐานงานของกลุ่มต่ำ ฉะนั้นทีมที่รวมตัวกันจึงสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายและสร้างบรรทัดฐาน ซึ่งสามารถนำไปสู่ผลงานสูงหรือผลงานต่ำได้

### บรรทัดฐานของทีม

บรรทัดฐาน หมายถึง มาตรฐาน การกระทำที่สมาชิกยึดถือร่วมกัน และทำให้เกิดพฤติกรรม บรรทัดฐานมักไม่เป็นทางการ ไม่เขียนเป็นกฎหรือวิธีการไว้ บรรทัดฐานมีคุณค่าเพราะกำหนดขอบเขตพฤติกรรมที่ยอมรับ สมาชิกจะมีแนวทางว่าจะทำอะไรอะไรถูก บรรทัดฐานจะกำหนดค่านิยมสำคัญ ๆ บทบาทที่คาดหวัง และทำให้ทีมงานอยู่รอด เช่น สมาชิกสหภาพอาจมีบรรทัดฐานไม่ร่วมมือกับฝ่ายจัดการเพราะไม่วางใจ บรรทัดฐานเช่นนี้จะปกป้องกลุ่มและแสดงให้เห็นค่านิยมหลัก

บรรทัดฐานเริ่มพัฒนาขึ้นเมื่อสมาชิกทีมงานใหม่เริ่มพบปะกัน และจะเริ่มเกิดบรรทัดฐานพฤติกรรมในแต่ละวันและบรรทัดฐานผลงาน บรรทัดฐานจะบอกสมาชิกว่าจะอะไรที่ยอมรับได้ และจะชี้นำการกระทำของสมาชิกสู่ผลงานที่ยอมรับ

### การจัดการความขัดแย้งของทีมงาน

กระบวนการทีมงานลักษณะสุดท้าย คือ ความขัดแย้ง จากทักษะในการจัดการทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีทักษะใดสำคัญเท่ากับการลดความขัดแย้งที่มักเกิดในกลุ่ม เมื่อใดก็ตามที่คนทำงานรวมกันเป็นทีมจะเกิดความขัดแย้งขึ้น ความขัดแย้งเกิดระหว่างสมาชิกในทีมงานหรือเกิดระหว่างทีมก็ได้

ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยและพยายามขัดขวางความปรารถนา หรือเป้าหมายของอีกฝ่ายหนึ่ง ความขัดแย้งถ้ามีมากจะเป็นการทำลายทำให้ขาดความสัมพันธ์ ทำให้ความคิดเห็นแตกแยก

### สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเกิดได้หลายสาเหตุ ดังนี้

1. ทรัพยากรที่มีน้อย ทรัพยากรรวมถึง เงิน ข้อมูล ข่าวสาร ฯลฯ เมื่อผู้ปฏิบัติงานต้องการบรรลุเป้าหมาย อาจต้องการทรัพยากรเพิ่มขึ้นจึงต้องแย่ง ต่อสู้และเกิดความขัดแย้ง

2. ความคลุมเครือ ความขัดแย้งเกิดเมื่อขอบเขตและความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจน เมื่อกำหนดความรับผิดชอบของงานเด่นชัด ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าคนอื่นอยู่ตรงไหน แต่ถ้ากำหนดไม่ชัด ผู้ปฏิบัติงานมักสงสัยว่าใครรับผิดชอบงานนั้น

3. การสื่อสารผิดพลาด ซึ่งนำไปสู่ความเข้าใจผิด มีการปกปิดข้อมูลบางเรื่อง จึงทำให้ขาดความไว้วางใจ และนำไปสู่ความขัดแย้งที่ยาวนาน

4. บุคลิกไม่เข้ากัน เกิดเมื่อคนเข้ากันไม่ได้ ความเห็นไม่ลงรอยกัน เกิดจากบุคลิกภาพ ค่านิยม และทัศนคติที่มีต่างกัน วิธีที่ดี คือแยกทั้งสองฝ่ายอย่าให้มาพบกัน

5. ความแตกต่างด้านสถานะและอำนาจ เกิดเมื่อฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง คนหรือแผนกที่มีฐานะดีมักจะมักเกิดความรู้สึกต่อต้าน

6. ความแตกต่างด้านเป้าหมาย ความขัดแย้งมักเกิดขึ้น เพราะคนมีเป้าหมายที่ขัดแย้งกัน เช่น ฝ่ายขายมีเป้าหมายขัดแย้งกับฝ่ายผลิต

#### การแก้ไขความขัดแย้ง

ผู้จัดการหรือผู้นำทีมงานควรทำอย่างไรเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ผลการวิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะหลายประการ ได้แก่

1. กำหนดเป้าหมายระดับสูง เป้าหมายระดับสูงหมายถึง ภาระกิจขนาดใหญ่ที่ไม่สามารถทำได้โดยกลุ่มเพียงกลุ่มเดียว แต่ต้องการความร่วมมือจากกลุ่มต่าง ๆ ที่ขัดแย้งจึงจะสำเร็จ ดังนั้นจึงต้องดึงคนมาช่วยกัน เน้นทีมงานและเป้าหมายองค์กร บุคลากรจะเห็นภาพรวม และตระหนักว่าต้องทำงานร่วมกันงานจึงจะสำเร็จได้

2. การต่อรอง หมายถึงแต่ละฝ่ายพยายามที่จะหาทางแก้อย่างเป็นระบบ พยายามใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาและหาทางแก้ไขความขัดแย้ง วิธีนี้ใช้ได้ผลถ้าแต่ละคนลดทิฐิส่วนตัวและเจรจากันในเชิงธุรกิจ

3. ตัวกลาง โดยใช้ฝ่ายที่สามเพื่อไกล่เกลี่ย ตัวกลางอาจเป็นหัวหน้างาน ผู้จัดการระดับสูง หรือผู้ปฏิบัติงาน จากแผนกบุคลากร ตัวกลางจะเจรจาเรื่องที่ขัดแย้งกับแต่ละฝ่ายและหาทางแก้ไข ถ้าแนวทางแก้ไขที่เสนอไม่เป็นที่พอใจ ของทั้งสองฝ่าย แต่ละฝ่ายอาจเสนอทางแก้ของตน

4. จัดงานให้มีมีความชัดเจน ถ้าความขัดแย้งเกิดจากงานคลุมเครือ ผู้จัดการแก้ไขได้โดยกำหนดงานและความรับผิดชอบให้ชัดเจน วิธีนี้ทุกฝ่ายจะรู้ว่าตนต้องรับผิดชอบและขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตน

5. กระตุ้นการสื่อสาร ผู้จัดการสามารถกระตุ้นให้มีการสื่อสารเพื่อให้ฝ่ายที่ขัดแย้งกันมีแนวความคิดที่ถูกต้อง มีการเปิดโอกาสให้ผู้ขัดแย้งมาพบปะ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เมื่อแต่ละฝ่ายเรียนรู้เกี่ยวกับอีกฝ่ายหนึ่ง ความสงสัย จะลดลงและโอกาสทำงานเป็นทีมมีทางเป็นไปได้มากขึ้น

#### ผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายของทีมงาน

ในการตัดสินใจว่าจะใช้ทีมงานเพื่อปฏิบัติงานอย่างไรอย่างหนึ่งหรือไม่ ผู้จัดการต้องพิจารณาทั้งผลประโยชน์และค่าใช้จ่าย ทีมงานอาจมีผลทางบวกต่อผลงานและความพึงพอใจของสมาชิก ในทางกลับกันทีมงาน อาจทำให้เกิดสถานการณ์ที่แรงจูงใจและการปฏิบัติงานลดลง

### ประโยชน์ของทีมงาน

ทีมงานจะได้ประโยชน์เต็มที่เมื่อกระตุ้นให้สมาชิกแต่ละคนสร้างผลงาน อันเป็นผลจากสมาชิกทุ่มเทมากขึ้นมีความพึงพอใจมากขึ้น มีการผสมผสานความสามารถและทักษะที่มีหลากหลาย และองค์การมีความคล่องตัวยืดหยุ่นขึ้น

**ระดับของการทุ่มเท** การที่สมาชิกมีส่วนเกี่ยวข้องกับทีมงานทำให้เกิดการสร้างสรรและพลังมหาศาลจากพนักงานที่ชอบใช้สมองและใช้แรง สาเหตุเพราะการทำงานเป็นทีมช่วยเพิ่มแรงจูงใจและผลงานของแต่ละคน ดังนั้นการเข้าไปอยู่ร่วมกับผู้อื่นจึงมีผลในการเพิ่มพลัง

**ความพึงพอใจของสมาชิก** บุคลากรมีความต้องการอยากเป็นส่วนหนึ่งของสังคม การทำงานเป็นทีมจึงช่วยสนองความต้องการนี้ ทีมงานที่มีความร่วมมือกันดีไม่น่าเบื่อ และเพิ่มความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าพนักงานที่พอใจสภาพแวดล้อมของทีมงานจึงไม่ค่อยเครียดและสนุกกับงาน

**ความรู้และทักษะเกี่ยวกับงานกว้างขวางขึ้น** บุคลากรจะนำความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงาน บุคลากรที่มีทักษะหลากหลายเรียนรู้งานทุกด้านที่ทีมปฏิบัติ ทีมงานมีทรัพยากรทางปัญญา มีสมาชิกที่รอบรู้ที่สามารถ แนะนำทางเลือกหรือการลดขั้นตอนการทำงานลง

**ความยืดหยุ่นขององค์การ** องค์การแบบแก้วางโครงสร้างให้พนักงานแต่ละคนทำงานเฉพาะงานใดงานหนึ่ง แต่เมื่อมีการจัดตั้งทีมงาน 5 -15 คน จะช่วยกันทำงานและสามารถแลกเปลี่ยนงานกันได้ สามารถจัดงานใหม่ และสลับเปลี่ยนพนักงานได้ตามต้องการ เพื่อให้การผลิตผลผลิตและบริการมีความคล่องตัว ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

### ค่าใช้จ่ายของทีมงาน

เมื่อผู้จัดการจะตัดสินใจใช้ทีมงานต้องประเมินค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะเมื่อทีมทำงานไม่ดี เป็นเพราะสาเหตุสำคัญหลายประการ

**การปรับอำนาจ** เมื่อบริษัทรวมกลุ่มพนักงานปฏิบัติงานเป็นทีม คนที่เสียอำนาจมากที่สุดคือผู้จัดการระดับกลางและระดับล่าง ผู้จัดการกลุ่มนี้ถึงเลที่จะสละอำนาจเพราะเมื่อทีมงานประสบความสำเร็จ ความต้องการหัวหน้างานของบริษัทจะน้อยลง ดังนั้นผู้จัดการที่กลัวเสียอำนาจ เสียสถานภาพจึงปรับตัวยาก

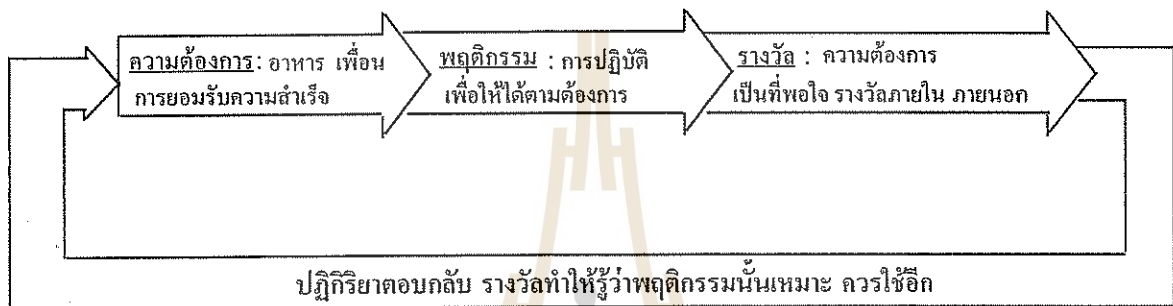
**การหลบงาน** สมาชิกกลุ่มบางคนอาจหาประโยชน์จากการทำงานเป็นกลุ่มโดยหลบงาน ไม่ทำงานเต็มที่ ในทีมงานขนาดใหญ่ บางคนจะทำงานน้อยกว่าคนอื่น อย่างเช่น การทำรายงานกลุ่มของนักศึกษา ถ้านักศึกษาทำรายงานคนเดียวจะทุ่มเทเต็มที่ แต่เมื่อทำรายงานกลุ่ม นักศึกษาบางคนทำงานหนักกว่าคนอื่น

**ค่าใช้จ่ายในการประสานงาน** หมายถึง เวลาและแรงงานที่ใช้เพื่อประสานกิจกรรมของกลุ่ม กลุ่มต้องใช้เวลาเตรียมพร้อมจะทำงาน ไม่เสียเวลาตัดสินใจว่า ใครจะทำอะไร เมื่อไร ตัวอย่างการทำรายงานกลุ่มของนักศึกษา สมาชิกต้องนัดว่าจะประชุมกันทำงานเมื่อไร มีการตรวจสอบกำหนดเวลา มีการโทรศัพท์นัดหมาย นักศึกษา อาจเสียเวลาหลายชั่วโมงในการเตรียมงานและประสานงาน บางคนจึงรู้สึกว่าการทำรายงานคนเดียวก็อาจไม่เสียเวลาเช่นนี้

## บทที่ 8

### แรงกระตุ้น

เราตั้งแต่เข้าไปเรียนหรือไปทำงาน และประพฤติปฏิบัติในลักษณะที่เป็นของตัวเอง เรามีปฏิกริยาต่อสภาพแวดล้อม ต่อคนรอบ ๆ โดยไม่เคยคิดว่าทำไมเราถึงทำงานหนัก ทำไมชอบบางวิชา หรือทำไมจึงสนุกกับการทำกิจกรรม พฤติกรรมทั้งหมดเหล่านี้ได้รับแรงกระตุ้นจากบางสิ่งบางอย่าง แรงกระตุ้นโดยทั่วไปหมายถึงสิ่งเร้า ซึ่งนำพฤติกรรม การศึกษาแรงกระตุ้นมักศึกษาว่าอะไรเป็นสาเหตุของการกระทำ อะไรมีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติเช่นนั้น และทำไมจึงปฏิบัติเป็นประจำ



ภาพที่ 36 แบบจำลองแรงกระตุ้น

แบบจำลองพฤติกรรมของมนุษย์แสดงดังภาพ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน เช่น ต้องการอาหาร ความสำเร็จ หรือต้องการเงิน ซึ่งเปลี่ยนเป็นการยึดมั่นภายในที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมบางอย่างเพื่อสนองตอบความต้องการ ถ้าพฤติกรรมนั้นประสบความสำเร็จ บุคคลนั้นรู้สึกว่าได้รางวัลในลักษณะที่ความต้องการนั้นเป็นที่พอใจ รางวัลยังบอกบุคคลนั้นว่า พฤติกรรมนั้นเหมาะสมสามารถใช้ได้อีกในอนาคต

รางวัลมี 2 ประเภท คือรางวัลภายในและรางวัลภายนอก รางวัลภายในเกิดเพราะเป็นผลโดยตรงจากการกระทำของบุคคล การทำงานยาก ๆ ได้สำเร็จทำให้เกิดความรู้สึกยินดีในความสำเร็จ รางวัลภายนอกเกิดจากบุคคลอื่น ๆ เช่น ผู้จัดการขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งให้

แรงกระตุ้นมีความสำคัญ เพราะสามารถนำสู่พฤติกรรมที่แสดงให้เห็นผลงานในองค์การ ผู้จัดการสามารถใช้ทฤษฎีแรงกระตุ้นช่วยตอบสนองความต้องการของบุคลากร ขณะเดียวกันกระตุ้นให้เกิดผลงาน

#### แนวคิดเกี่ยวกับแรงกระตุ้น

ข้อสรุปเบื้องต้นที่ผู้จัดการมีเกี่ยวกับแรงกระตุ้นบุคลากร ตลอดจนวิธีการให้รางวัลขึ้นอยู่กับแนวคิดที่ผู้จัดการ แต่ละคนมี ซึ่งมีแนวคิดที่แตกต่างกัน 3 แนวคิด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการว่าเป็น 1) การเน้นแบบเก่า 2) เน้นความสัมพันธ์มนุษย์ หรือ 3) เน้นทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎีแรงกระตุ้นล่าสุดเป็นแนวคิดที่ 4 ซึ่งเป็นแนวคิดปัจจุบัน



### แนวคิดเก่า

การศึกษาแรงกระตุ้นของบุคลากรเริ่มโดยงานของ Frederick W. Taylor โดยใช้การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ประกอบด้วย การวิเคราะห์งานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ จุดประสงค์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนโดยดูปริมาณและคุณภาพของผลงาน ทั้งนี้โดยเชื่อว่าค่าตอบแทนจะเป็นแรงกระตุ้นสำคัญเพียงอย่างเดียว

### แนวคิดมนุษยสัมพันธ์

เริ่มจากงานวิจัยที่โรงงาน Western Electric ซึ่งตั้งอยู่ที่ Hawthorne เริ่มในปี 1924 เรียกว่า "รังวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินค่าตอบแทนดูเหมือนจะมีความสำคัญเป็นแรงกระตุ้นพฤติกรรมการทำงาน" ซึ่งนับเป็นครั้งแรกที่ศึกษาพนักงานในฐานะคน และเกิดแนวคิด social man ขึ้น งานวิจัยต่อมาทำให้สรุปว่าเพียงแต่ให้ความสนใจเอาใจใส่พนักงาน ก็สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมให้ดีขึ้นได้ ซึ่งเป็นที่รู้จักกันว่า Hawthorne effect

### แนวคิดทรัพยากรมนุษย์

เป็นการรวมแนวคิดของ economic man และ social man ทำให้เกิดแนวคิด whole person ขึ้น ทฤษฎีทรัพยากรมนุษย์ เสนอว่าเรื่องเกี่ยวกับบุคลากรนั้นซับซ้อน ได้รับแรงกระตุ้นจากองค์ประกอบต่าง ๆ บุคลากรที่มีความสามารถ ต้องการงานให้ดี ให้สำเร็จซึ่งผู้จัดการสามารถกระตุ้นบุคลากรให้สร้างผลงานขององค์การได้ แนวคิดนี้เป็นพื้นฐานเรื่องแรงกระตุ้นของแนวคิดปัจจุบัน

### แนวคิดปัจจุบัน

แนวคิดเกี่ยวกับแรงกระตุ้นในปัจจุบันประกอบด้วย 3 ทฤษฎี ได้แก่ **กลุ่มทฤษฎีเนื้อหา** ซึ่งเน้นการวิเคราะห์ความต้องการที่อยู่ภายในมนุษย์ ช่วยให้เห็นภาพความต้องการของมนุษย์ในองค์การและช่วยให้ผู้จัดการเข้าใจว่าจะทำให้ความต้องการเหล่านั้นเป็นที่พอใจในสถานที่ทำงานอย่างไร **กลุ่มทฤษฎีกระบวนการ** เกี่ยวกับกระบวนการคิดที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เน้นว่าบุคลากรแสวงหาผลตอบแทนและรางวัลในสภาพการทำงานอย่างไร **ทฤษฎีการเสริมแรง** เน้นการที่บุคลากรเรียนรู้พฤติกรรมการทำงานที่ต้องการ จากภาพที่ 36 ข้างต้นทฤษฎีเนื้อหาอยู่ในกรอบแรก ทฤษฎีกระบวนการอยู่ในกรอบที่สองและทฤษฎีการเสริมแรงอยู่ในกรอบที่สาม ซึ่งจะได้กล่าวรายละเอียดของทฤษฎีทั้งสามกลุ่มนี้ต่อไป

### กลุ่มทฤษฎีเนื้อหาเกี่ยวกับแรงกระตุ้น

กลุ่มทฤษฎีเนื้อหาเน้นว่าความต้องการเป็นแรงกระตุ้นมนุษย์เกือบตลอดเวลา คนมีความต้องการพื้นฐาน เช่น ต้องการอาหาร ความสำเร็จว่าต้องการรางวัลเป็นเงิน ความต้องการเหล่านี้เปลี่ยนเป็นแรงผลักดันภายในที่กระตุ้นพฤติกรรมเฉพาะเพื่อให้ความต้องการเหล่านั้นสำเร็จ ความต้องการของแต่ละคนจึงเป็นสิ่งซ่อนเร้นที่แต่ละคนปรารถนาและจะทำให้ได้ตามต้องการ ดังนั้นเมื่อผู้จัดการเข้าใจความต้องการของพนักงานก็สามารถจัดระบบรางวัลขององค์การให้ตรงตามความต้องการและเสริมแรงให้บุคลากรทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กลุ่มทฤษฎีเนื้อหาประกอบด้วยหลายทฤษฎีได้แก่

## ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น

เป็นทฤษฎีที่มีชื่อเสียงที่สุดของ Abraham Maslow (1943) ที่เสนอว่า มนุษย์มีแรงกระตุ้นจากความต้องการหลายหลาก ความต้องการเหล่านี้ปรากฏเป็นลำดับ ประกอบด้วยความต้องการ 5 ประเภทตามลำดับดังนี้

1. ความต้องการทางสรีระ เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ รวมถึงอาหาร น้ำ เพศ ถ้าอยู่ในองค์การความต้องการระดับนี้ได้แก่ต้องการความอบอุ่น หรือเครื่องปรับอากาศ เงินเดือนเพียงพอเลี้ยงชีพ

2. ความต้องการความปลอดภัย เป็นความต้องการสภาพแวดล้อมและสภาพอารมณ์ที่ปลอดภัยต้องการเสรีภาพ ปราศจากการข่มขู่ ความรุนแรง ถ้าอยู่ในองค์การความต้องการระดับนี้ได้แก่ ต้องการงานที่ปลอดภัยมั่นคง มีผลประโยชน์ตอบแทน

3. ความต้องการการเป็นส่วนหนึ่ง เป็นความต้องการให้กลุ่มเพื่อนยอมรับ มีมิตรภาพ เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เป็นที่รัก ความต้องการในสภาพองค์การ คือ ต้องการมีมิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน มีส่วนในทีมงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผู้บังคับบัญชา

4. ความต้องการได้รับการยอมรับเป็นความต้องการให้ตนเองมีภาพลักษณ์ทางบวก ได้รับความสนใจ การยอมรับนับถือจากผู้อื่น ในองค์การความต้องการระดับนี้ได้แก่ต้องการการยอมรับ มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น มีสถานภาพสูง มีส่วนร่วมต่อองค์การ

5. ความต้องการประสบความสำเร็จในตนเอง อันเป็นความต้องการระดับสูงสุด จึงต้องการพัฒนาความสามารถเต็มที่ เพิ่มสมรรถภาพของตนเอง และเป็นคนที่ดีกว่าเดิม ความต้องการความสำเร็จในตนเอง สามารถเกิดในองค์การได้ถ้าเปิดโอกาสให้เติบโต ให้สร้างสรรค์ ให้การฝึกอบรมเพื่อทำผลงานใหม่ และความก้าวหน้า

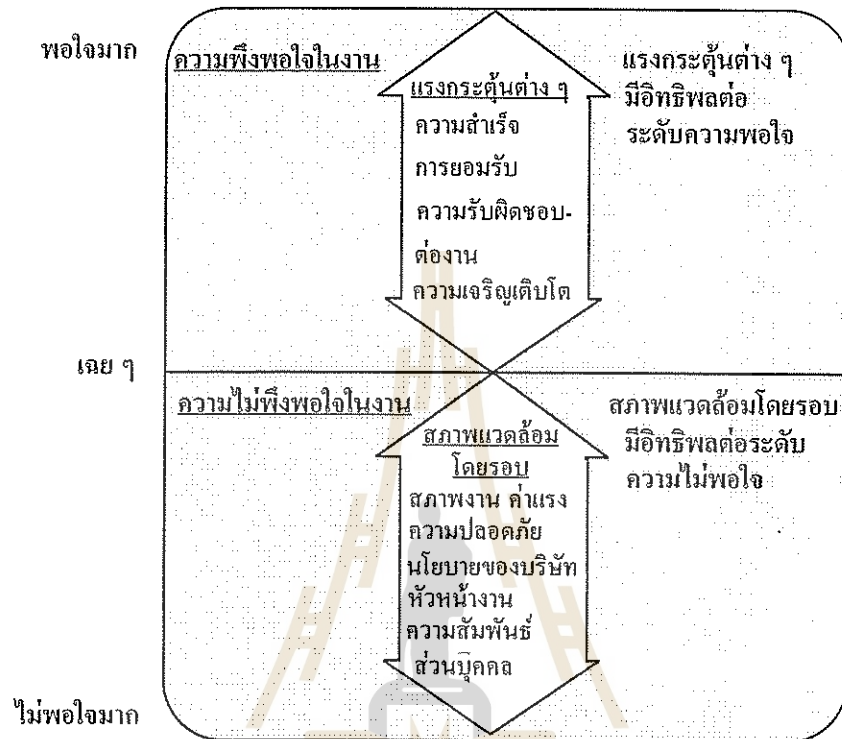
ตามทฤษฎีนี้ ความต้องการระดับล่างสุดเกิดก่อน เป็นที่พอใจก่อน จึงเกิดความต้องการระดับสูงขึ้นมาตามลำดับ โดยความต้องการที่มีมาก่อนจะลดความสำคัญลง

**ทฤษฎี ERG** ปรับจากทฤษฎีของ Maslow โดย Clayton Alderfer (1972) เสนอว่าความต้องการมี 3 ประเภท

1. ความต้องการที่จะคงอยู่ (Existing needs) เป็นความต้องการสภาพแวดล้อมและความเป็นอยู่ที่ดี
2. ความต้องการที่เกี่ยวข้อง (Relatedness needs) มีความสัมพันธ์อันน่าพอใจกับผู้อื่น
3. ความต้องการที่จะเติบโต (Growth needs) พัฒนาเพิ่มพูนความสามารถ

ทฤษฎี ERG มีความต้องการเป็นลำดับขั้นคล้ายกับทฤษฎีของ Maslow แต่ความต้องการมีน้อยประเภทกว่า ทฤษฎีนี้เสนอว่าการจะมีความต้องการในระดับสูงขึ้นเป็นเรื่องซับซ้อนตามหลักของ frustration-regression นั่นคือ เมื่อไม่สามารถสนองความต้องการระดับสูงได้ อาจถดถอยมายังความต้องการระดับล่างที่มีความพอใจแล้ว ดังนั้น พนักงานที่ไม่สามารถสนองความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้เติบโตก้าวหน้า อาจกลับมามีความต้องการทางสังคมระดับต่ำลงมา และทุ่มเทแรงงานเพื่อทำเงินให้ได้มาก ๆ ทฤษฎีนี้จึงไม่ตายตัวเช่นทฤษฎีแรก ความต้องการของแต่ละคนจึงมีขึ้นมีลง ขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะสนองความต้องการ

ทฤษฎีสององค์ประกอบ (two-factor theory) พัฒนาโดย Herzberg (1968) โดยสัมภาษณ์พนักงานหลายร้อยคนว่าเวลาไหนที่คนรู้สึกว่ามีแรงกระตุ้นอย่างมาก และเวลาไหนที่คนไม่พอใจ ไม่มีแรงกระตุ้นในการทำงาน เขาพบว่าลักษณะของงานที่สร้างความไม่พอใจต่างจากลักษณะของงานที่สร้างความพอใจ จึงสรุปว่ามีองค์ประกอบ 2 ประการที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ดังภาพ



ภาพที่ 37 ทฤษฎีสององค์ประกอบ

เส้นแบ่งตรงกลางคือความรู้สึกเป็นกลาง พนักงานรู้สึกเฉย ๆ Herzberg เชื่อว่าองค์ประกอบประการแรกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร คือ สภาพแวดล้อมโดยรวม (hygiene factors) ได้แก่สภาพแวดล้อมของงาน ค่าจ้าง นโยบายบริษัท หัวหน้างาน และความสัมพันธ์ส่วนบุคคล เมื่อสภาพแวดล้อมโดยรวมไม่ดีงานจะไม่น่าพอใจ ดังนั้น ถ้าจัดสภาพแวดล้อมเหล่านี้ให้ดีจะลดความไม่พึงพอใจได้

องค์ประกอบประการที่สองที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานคือ แรงกระตุ้นต่าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการระดับสูง ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับ ความรับผิดชอบและโอกาสเจริญก้าวหน้า Herzberg เชื่อว่าถ้าขาดแรงกระตุ้นเหล่านี้ พนักงานจะรู้สึกเฉย ๆ ต่องาน แต่เมื่อมีแรงกระตุ้น พนักงานจะมีแรงบันดาลใจและความพึงพอใจ ดังนั้น สภาพแวดล้อมโดยรวมและแรงกระตุ้นต่าง ๆ จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการที่มีผลต่อการสร้างแรงกระตุ้นและแรงจูงใจได้แตกต่างกันอย่างเห็นชัด สภาพแวดล้อมโดยรวมจะมีผลต่อความไม่พึงพอใจ อย่างเช่น สภาพห้องทำงานที่เสียงดังรบกวนเป็นเหตุให้ผู้ปฏิบัติงานไม่พอใจ ถ้าแก้ไขจะทำให้มีแรงกระตุ้นและความพอใจเพิ่มขึ้น

สำหรับผู้จัดการสามารถนำทฤษฎีนี้ไปใช้ได้ง่าย การจัดสภาพแวดล้อมโดยรอบให้เอื้อต่อการทำงานจะขจัดความไม่พึงพอใจ แต่ก็ยังไม่กระตุ้นพนักงานให้ทำงานประสบความสำเร็จระดับสูง ในทางกลับกัน การยอมรับ การทำทนาย การเปิดโอกาสให้เติบโตก้าวหน้าเป็นแรงกระตุ้นที่ทรงพลัง สร้างความพึงพอใจและผลงาน บทบาทของผู้จัดการจึงต้องลดสิ่งที่ไม่พอใจต่าง ๆ ลง นั่นคือ สร้างสภาพแวดล้อมโดยรอบให้สนองตอบความต้องการพื้นฐานแล้วจึงใช้แรงกระตุ้นต่าง ๆ เพื่อให้สนองตอบความต้องการระดับสูง

**ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหา David McClelland (1985)** เสนอว่าตลอดชีวิตของแต่ละคนจะแสวงหาความต้องการบางอย่างนั้น หมายความว่า คนไม่ได้เกิดมาพร้อมกับความต้องการ แต่เรียนรู้ว่าตนมีความต้องการจากประสบการณ์ชีวิตของตน ดังนี้

1. ความต้องการประสบความสำเร็จ เป็นความต้องการทำสิ่งยาก ๆ ให้สำเร็จ ได้มาตรฐานสูง ทำงานยาก ๆ ได้
2. ความต้องการเป็นส่วนหนึ่ง เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์ส่วนตัวใกล้ชิด หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง สร้างมิตรภาพอันอบอุ่น
3. ความต้องการอำนาจ เป็นความต้องการมีอิทธิพลหรือควบคุมผู้อื่น รับผิดชอบผู้อื่น มีอำนาจบังคับบัญชาผู้อื่น

ประสบการณ์ชีวิตช่วงต้นกำหนดให้คนแสวงหาความต้องการเหล่านี้ ถ้าเด็กได้รับการกระตุ้นให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองและได้รับแรงเสริม เขาจะมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ถ้าเขาได้รับการกระตุ้นให้สร้างมนุษยสัมพันธ์อันอบอุ่น เขาจะพัฒนาความต้องการเป็นส่วนหนึ่ง ถ้าเขามีความพึงพอใจจากการควบคุมคนอื่น เขาจะแสวงหาความต้องการที่จะมีอำนาจ

McClelland ได้ศึกษาความต้องการของมนุษย์กว่า 20 ปี และพบว่าสามารถนำมาใช้ในการจัดการได้ คนซึ่งต้องการความสำเร็จสูงมักเป็นนักธุรกิจ ชอบทำให้ดีกว่าคู่แข่ง และชอบเสี่ยงอย่างมีเหตุผล ในทางกลับกัน คนที่มีความต้องการมีส่วนร่วมมักเป็นผู้ประสมประสานที่ประสบความสำเร็จ โดยมีหน้าที่งานรับผิดชอบกับแผนกต่าง ๆ ในองค์กร มีทักษะเกี่ยวกับมนุษย์เป็นเลิศ สามารถสร้างสัมพันธภาพในการทำงานกับผู้อื่น

สำหรับคนที่ต้องการอำนาจมักเป็นผู้ประสบความสำเร็จในระดับสูงขององค์กร ดังที่พบว่าผู้จัดการที่มีความต้องการอำนาจมักมีการเลื่อนตำแหน่งตลอดเวลา ในทางกลับกันผู้จัดการที่มีความต้องการประสบความสำเร็จสูงแต่มีความต้องการอำนาจต่ำ จะรุ่งในระยะแรก ๆ สาเหตุเพราะความต้องการความสำเร็จเกิดจากการปฏิบัติงาน แต่ความต้องการอำนาจจะสำเร็จได้โดยการไต่เต้า มีอำนาจเหนือผู้อื่นไปเรื่อย ๆ

โดยสรุป กลุ่มทฤษฎีเนื้อหาเน้นความต้องการที่ซ่อนเร้นภายในตัวคน ความต้องการเหล่านี้เป็นแรงกระตุ้นพฤติกรรม ทฤษฎีทั้ง 4 ข้างต้น ช่วยให้ผู้จัดการเข้าใจว่าอะไรเป็นแรงกระตุ้นคน ผู้จัดการสามารถออกแบบงานให้ตรงกับความต้องการ และสร้างพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมและประสบความสำเร็จ

## กลุ่มทฤษฎีกระบวนการแรงกระตุ้น

ทฤษฎีกลุ่มนี้อธิบายว่าพนักงานเลือกพฤติกรรมปฏิบัติอย่างไรเพื่อสนองความต้องการ และพิจารณาว่าการเลือกของตนประสบความสำเร็จหรือไม่ ทฤษฎีกลุ่มนี้ประกอบด้วย

### ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

ทฤษฎีนี้เห็นว่าแต่ละคนเล็งเห็นว่าตนได้รับการปกครองอย่างเท่าเทียมกันกับคนอื่น ๆ หรือไม่ J. Stacy Adams (1965) เสนอว่าคนได้รับแรงกระตุ้นให้แสวงหาความเสมอภาคทางสังคมโดยดูจากรางวัลอันเป็นผลตอบแทนการปฏิบัติงาน

แนวคิดของทฤษฎีนี้คือ ถ้าคนเล็งเห็นว่าผลตอบแทนที่ตนได้รับเท่า ๆ กันกับของคนที่มีความคล้าย ๆ กัน คนนั้นเชื่อว่าตนได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมและเท่าเทียมกับผู้อื่น คนจะประเมินความเสมอภาค โดยพิจารณาจากสัดส่วนของสิ่งนำเข้ามาและผลลัพธ์ สิ่งนำเข้ามาในการทำงาน ได้แก่ การศึกษา ประสบการณ์ แรงงาน ความสามารถ ผลลัพธ์ได้แก่ค่าแรง การยอมรับ ผลประโยชน์ และการเลื่อนตำแหน่ง สัดส่วนระหว่างสิ่งนำเข้ามาและผลลัพธ์นี้จะนำไปเปรียบเทียบกับของผู้อื่นที่ทำงานในกลุ่มเดียวกันหรือที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ความเสมอภาคจะเกิดเมื่อสัดส่วนผลลัพธ์และสิ่งนำเข้ามาของบุคคลหนึ่งเท่ากับสัดส่วนผลลัพธ์และ สิ่งนำเข้ามาของอีกคนหนึ่ง

ความไม่เสมอภาคจะเกิดเมื่อ สัดส่วนระหว่างผลลัพธ์และสิ่งนำเข้ามาไม่สมดุลกัน เช่นเมื่อคนมีการศึกษา มีประสบการณ์สูง แต่ได้เงินเดือนเท่ากับคนที่เพิ่งจบการศึกษาหรือมีการศึกษาต่ำกว่า ความไม่เสมอภาค อาจเกิดในทางตรงกันข้าม เช่นบุคลากรพบว่าตนได้รับเงินเดือนมากกว่าคนอื่นที่มีระดับความรู้ความสามารถ การอุทิศให้แก่งานมากกว่าตน บุคลากรอาจรู้สึกต้องการแก้ไขความไม่เสมอภาคโดยทำงานหนักขึ้น หรือเรียนรู้ให้มากขึ้น ความไม่เสมอภาคที่แต่ละคนเล็งเห็นจะทำให้แต่ละคนเกิดความกดดันที่จะกระตุ้นให้คนนั้นแสวงหาความเสมอภาคที่สมดุล

วิธีที่จะลดความไม่เสมอภาคที่เล็งเห็นมี 4 วิธีคือ

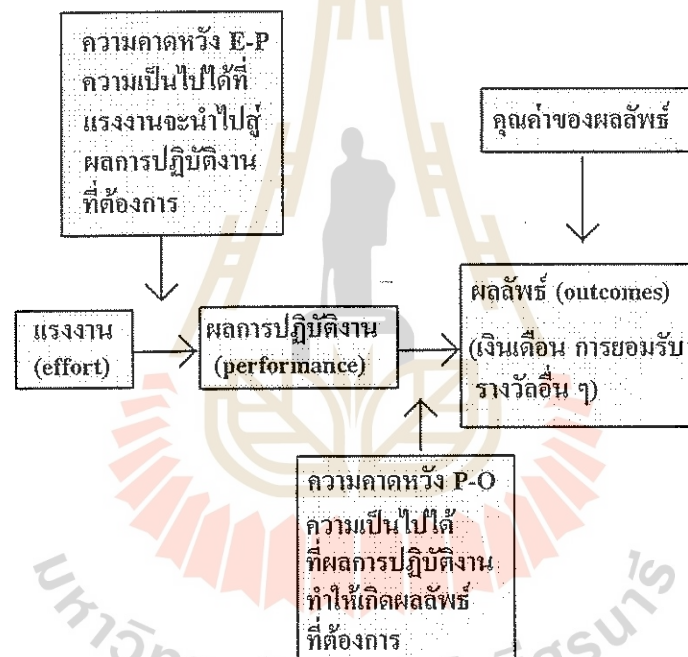
1. เปลี่ยนสิ่งนำเข้ามาโดยอาจเพิ่มหรือลดก็ได้ เช่น คนที่รู้สึกว่าได้ค่าแรงน้อยอาจทำงานน้อยลง ลาบ่อยขึ้น หรือ คนที่รู้สึกว่าได้ค่าแรงมากกว่าที่ควร อาจทำงานหนักขึ้น
2. เปลี่ยนผลลัพธ์ คนที่ได้ค่าแรงน้อยอาจขอเงินเดือนเพิ่ม หรือขอห้องทำงานใหญ่ขึ้น
3. บิดเบือนภาพที่เห็น งานวิจัยชี้ว่าถ้าคนไม่สามารถเปลี่ยนสิ่งนำเข้ามาหรือผลลัพธ์ คนจะบิดเบือนการเล็งเห็น เช่นคิดว่าตนมีสถานภาพสูงขึ้น หรือเห็นว่าคนอื่นได้รางวัลน้อยกว่าตน ทั้งนี้เพื่อความเสมอภาคมีความสมดุล
4. ออกจากงาน คนที่รู้สึกถึงความไม่เสมอภาคและไม่สามารถปรับตามวิธีข้างต้นนี้ได้ จะลาออกจากงาน โดยคาดหวังว่างานใหม่นั้นจะให้ผลตอบแทนที่น่าพอใจกว่า

ผู้จัดการสามารถประยุกต์ใช้ทฤษฎีนี้ โดยตระหนักว่าบุคลากรมักประเมินความเสมอภาคสิ่งที่ตนได้รับ โดยเทียบกับผู้อื่น การขึ้นเงินเดือนหรือการเลื่อนตำแหน่งจะไม่มีแรงกระตุ้น ถ้าผู้ได้รับเห็นว่าสิ่งที่ตนได้นั้นไม่เท่าเทียมกับคนอื่น

### ทฤษฎีความคาดหวัง

ทฤษฎีนี้เสนอแนะว่าแรงกระตุ้นขึ้นอยู่กับความคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงานและผลตอบแทนที่ต้องการของแต่ละบุคคล ทฤษฎีนี้ชี้ความต้องการประเภทต่าง ๆ และกระบวนการคิดที่แต่ละคน ใช้เพื่อให้ได้รางวัลผลตอบแทน ตัวอย่าง นักศึกษาต้องการได้คะแนนวิชาองค์การและการจัดการ B โดยมีคะแนนเฉลี่ย C+ และมีวิชาต้องสอบอีกหนึ่งวิชาแรงจูงใจในการสอบของนักศึกษาจะได้รับอิทธิพลจาก 1) ความคาดหวังว่าถ้าเรียนอย่างหนักจะทำให้สอบได้ A 2) ความคาดหวังว่าเมื่อสอบได้ A จะมีผลทำให้ได้ B แต่ ถ้านักศึกษาเชื่อว่าเขาไม่สามารถสอบได้ A หรือการได้ A ไม่ทำให้คะแนนเฉลี่ยของเขาได้ B เขาจะไม่มีแรง กระตุ้นให้เรียนหนักขึ้น

ทฤษฎีความคาดหวังจึงเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงงานของแต่ละคน (effort) ผลการปฏิบัติของแต่ละคน (performance) ผลลัพธ์อันเป็นผลจากการปฏิบัติ (outcomes) และคุณค่าของผลลัพธ์ต่อบุคคลนั้น



ภาพที่ 38 องค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวัง

ความคาดหวัง E-P หมายถึงการทุ่มเทแรงงาน จะทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงหรือไม่ ความคาดหวังนี้จะสูงได้ บุคคลนั้นต้องมีความสามารถ มีประสบการณ์เดิม มีเครื่องมือ เครื่องจักรที่จำเป็น และมี โอกาสที่จะปฏิบัติงาน กรณีนักศึกษาข้างต้น การจะได้คะแนนเฉลี่ย B นั้น ความคาดหวัง E-P จะสูง ถ้านักศึกษาเชื่อมั่นว่าการทำงานหนัก เขาสามารถสอบปลายภาคได้ A แต่ถ้านักศึกษาเชื่อว่าตนไม่มีความสามารถหรือไม่มี โอกาสที่จะมีผลงานดีคือได้ A ความคาดหวังจะต่ำ แรงกระตุ้นก็จะต่ำตามไปด้วย

**ความคาดหวัง P-O** หมายถึง การปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่ เช่นกรณีของคนที่มีแรงกระตุ้นจะเอารางวัลชนะเลิศให้ได้ ก็มีความเชื่อว่าถ้าผลงานดีก็จะได้รางวัล ถ้าความคาดหวัง P-O สูง คน ๆ นั้นจะมีแรงกระตุ้นสูงมาก แต่ถ้าคนมีความคาดหวังว่าทำงานดีเท่าไรก็ได้ ผลลัพธ์อย่างที่ยากได้ เมื่อนั้นแรงกระตุ้นจะต่ำลง ในกรณีนักศึกษา ถ้าสอบปลายภาคได้ A และจะทำให้คะแนนเฉลี่ยได้ B ความคาดหวัง P-O ของนักศึกษาจะสูง นักศึกษาอาจสอบถามผู้สอนเพื่อดูว่าถ้าสอบได้ A วิชานี้ จะได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ B หรือไม่ ถ้าไม่ แรงกระตุ้นที่จะตั้งใจเรียนหนักเพื่อสอบปลายภาคให้ได้ดีก็จะลดลง

### คุณค่าของผลลัพธ์ต่อบุคคลนั้น

ถ้าผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการทุ่มเทแรงงานและการปฏิบัติงานอย่างดีไม่คุ้มค่า เมื่อนั้นแรงกระตุ้นจะลดลง ในทำนองเดียวกันถ้าผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าผลลัพธ์ที่ได้นั้นมีค่ามหาศาลแรงกระตุ้นจะสูงขึ้น

ทฤษฎีความคาดหวังไม่เพียงแต่พยายามชี้ถึงความต้องการหรือรางวัลผลตอบแทนประเภทต่าง ๆ แต่พยายามชี้ว่าความคาดหวังมีจริงและต่างไปในแต่ละคน บุคลากรคนหนึ่งอาจต้องการเลื่อนตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น อีกคนหนึ่งอาจมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน ถ้าเลื่อนตำแหน่งให้บุคลากรคนแรก เขาก็จะมีแรงกระตุ้นทำงานหนักขึ้น ส่วนคนที่สองควรเปิดโอกาสให้มีตำแหน่งในทีมงานเพื่อจะได้มีความสัมพันธ์กับกลุ่ม

ทฤษฎีความคาดหวังมีความคล้ายกับทฤษฎีผู้นำที่ชื่อว่า **ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย** ทั้งสองทฤษฎีเน้นความต้องการและเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้จัดการจึงควรช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตอบสนองความต้องการของตน ในขณะที่เดียวกันรักษาเป้าหมายขององค์การไว้ ผู้จัดการต้องพยายามจัดความสามารถ และ ทักษะที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีให้ตรงกับงาน การเพิ่มแรงกระตุ้นผู้จัดการต้องรู้ความต้องการของแต่ละคน ระบุได้ว่าผลลัพธ์ที่แต่ละคนจะได้จากองค์การคืออะไร และยืนยันว่าแต่ละคนมีความสามารถและความสนับสนุน (เช่น เวลา อุปกรณ์) ที่จำเป็นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

### ทฤษฎีการเสริมแรง

ทฤษฎีนี้จะไม่พูดถึงเรื่องความต้องการและกระบวนการคิดของบุคลากรอย่างเช่นกลุ่มทฤษฎีทั้งสองที่กล่าวมาข้างต้น ทฤษฎีการเสริมแรงจะพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและผลของพฤติกรรมนั้น โดยเน้นการปรับการเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร โดยการให้รางวัลและการลงโทษที่เหมาะสม

#### เครื่องมือเสริมแรง

การปรับแก้พฤติกรรมเป็นชื่อที่ใช้เรียกเทคนิคต่าง ๆ ที่ทฤษฎีเสริมแรงใช้ในการปรับพฤติกรรมของมนุษย์ แนวคิดพื้นฐานของการปรับแก้พฤติกรรมคือ law of effect ซึ่งระบุว่าพฤติกรรมที่มีการเสริมแรงทาง บวก มีแนวโน้มว่าจะเกิดซ้ำ พฤติกรรมที่ไม่มีการเสริมแรงจะไม่เกิดอีก

การเสริมแรง (reinforcement) หมายถึงอะไรก็ตามที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมบางอย่างที่จะเกิดซ้ำหรือไม่เกิดอีก เครื่องมือเสริมแรงมี 4 ประเภทดังนี้ คือ

1. การเสริมแรงทางบวก หมายถึงการให้รางวัลหรือสิ่งที่น่าชื่นชมหลังจากแสดงพฤติกรรมที่ต้องการ เช่น คำชมทันทีที่พนักงานมาตรงเวลาหรือกลับหลังเวลางานเลิก คำชมจะทำให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ดีต่อไปอีก
2. การเรียนรู้ที่จะหลีกเลี่ยง หมายถึง การยกเลิกสิ่งที่ไม่น่าชื่นชม สิ่งที่ไม่ชอบเมื่อมีการแสดงพฤติกรรมที่ต้องการ เช่น หัวหน้างานเลิกดูเลิกตำหนิเมื่อบุคลากรเลิกพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้อง โดยปกติ บุคลากรเรียนรู้ที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้องเพื่อหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ตน ไม่ชอบ
3. การลงโทษ มักเกิดเมื่อมีพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ เช่น หัวหน้างานตำหนิ ดัดเงินเดือนบุคลากรที่ทำงานผิดพลาด หัวหน้างานคาดว่า การลงโทษจะลดพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ให้เกิดขึ้นอีก การใช้การลงโทษได้รับคำวิจารณ์เพราะไม่ชี้ถึงพฤติกรรมที่ควรเป็น ที่ถูกต้อง
4. การงดรางวัลที่ควรได้ เพื่อยุติพฤติกรรมอันไม่พึงประสงค์ เช่นพนักงานที่มาสายตลอดระยะเวลาจะไม่ได้รับคำชมและไม่ได้เงินเดือนขึ้น พนักงานจะเริ่มตระหนักว่าพฤติกรรมของตนไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ตนต้องการ พฤติกรรมนี้จะค่อย ๆ หายไปถ้าไม่มีการเสริมแรง

### การใช้การเสริมแรง

งานวิจัยทฤษฎีการเสริมแรงจำนวนมากเสนอว่าการใช้การเสริมแรงในช่วงเวลาที่เหมาะสมมีผลกระทบต่ออัตราการความรวดเร็วในการเรียนรู้ของบุคลากร กำหนดการการเสริมแรงเกี่ยวข้องกับความถี่ในการใช้และช่วงห่างที่เกิดการเสริมแรง ผู้จัดการสามารถเลือกกำหนดการที่เหมาะสมเพื่อให้มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรสูงสุดได้ดังนี้

**การเสริมแรงอย่างต่อเนื่องและการเสริมแรงบางส่วน** การเสริมอย่างต่อเนื่อง หมายความว่า ทุกครั้งที่เกิดพฤติกรรมที่ต้องการจะมีการเสริมแรง การเสริมอย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพในระยะแรกของการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ เพราะทุกครั้งที่มีพฤติกรรมจะเกิดผลที่น่ายินดี

### กำหนดการการเสริมแรง

กำหนดการการเสริมแรง	ลักษณะของการเสริมแรง	ผลต่อพฤติกรรมเมื่อใช้	ผลต่อพฤติกรรมเมื่อเลิกใช้	ตัวอย่าง
ต่อเนื่อง	ให้รางวัลหลังพฤติกรรมที่ต้องการแต่ละครั้ง	เรียนรู้พฤติกรรมใหม่รวดเร็ว	พฤติกรรมหายรวดเร็ว	คำชม
กำหนดช่วงเวลา	ให้รางวัลตามช่วงเวลา	ปฏิบัติงานได้ดีโดยเฉลี่ย และไม่สม่ำเสมอ	พฤติกรรมหายรวดเร็ว	จ่ายเช็ครายสัปดาห์
กำหนดจำนวนพฤติกรรม	ให้รางวัลตามจำนวนพฤติกรรมที่กำหนด	ปฏิบัติงานได้ดีและคงที่	พฤติกรรมหาย	จ่ายค่าแรงเมื่อ เสร็จงานหนึ่งๆ
ไม่กำหนดช่วงเวลา	ให้รางวัลตามช่วงเวลาที่แตกต่างกัน	ปฏิบัติงานได้ปานกลาง และคงที่	พฤติกรรมค่อยๆ หาย	ชมเชยการปฏิบัติงานแต่ละเดือนให้รางวัล (award)
ไม่กำหนดจำนวนพฤติกรรม	ให้รางวัลตามจำนวนพฤติกรรมที่แปรเปลี่ยน	ปฏิบัติงานได้ดีมาก	พฤติกรรมค่อยๆ หาย	โบนัสการขายชิ้นกับปริมาณการขาย



อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริง เป็นไปไม่ได้ที่จะมีการเสริมแรงทุกครั้งที่เกิดพฤติกรรมที่ถูกต้อง การเสริมแรงบางส่วนมี 4 ประเภทคือ

1. ช่วงเวลาของการเสริมแรงกำหนดตายตัว ถ้าบุคลากรแสดงพฤติกรรมที่ถูกต้องทุกวันการเสริมแรงอาจเกิดทุกสัปดาห์ ตัวอย่างได้แก่ การจ่ายค่าแรงอย่างสม่ำเสมอ ทุก ๆ 2 สัปดาห์ หรือการจ่ายโบนัส ทุก ๆ 4 เดือน
2. จำนวนพฤติกรรมกำหนดตายตัว เมื่อบุคลากรมีพฤติกรรมอันพึงประสงค์ครบตามจำนวน จะมีการเสริมแรง เช่น เก็บพริกไทยได้ 10 กก. จึงจ่ายค่าแรง 100 บาท ยิ่งเก็บเร็วจะยิ่งได้ค่าตอบแทนมาก เป็นต้น ระบบจ่ายค่าแรงเป็นรายวันหรือตามปริมาณเม็ดเงินงานเป็นการเสริมแรงลักษณะนี้
3. ช่วงเวลาของการเสริมแรงแปรเปลี่ยน มีการเสริมแรงตามเวลาอันเหมาะสม บุคลากรไม่ทราบล่วงหน้า เช่น หัวหน้างานตรวจสอบการผลิตของพนักงานขณะปฏิบัติงานโดยไม่บอกล่วงหน้าและชมเชยพฤติกรรมที่ดี จดบันทึกไว้
4. จำนวนพฤติกรรมแปรเปลี่ยน ไม่กำหนดตายตัว การเสริมแรงอาจเกิดเมื่อมีการแสดงพฤติกรรม 5,10,15 หรือ 20 ครั้ง ตัวอย่างเช่น slot machine คนคาดหวังว่าเครื่องจะแจ็กพอตได้เงินกลับคืนมากมาย ภายหลังจากการเล่นหรือหยอดเหรียญสักหนึ่ง แต่จำนวนครั้งของการหยอดเหรียญจะแปรเปลี่ยนไม่ทราบชัดไม่รู้ว่าจะได้เมื่อใด เป็นต้น

การเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพสูงสุดสำหรับการเรียนรู้ใหม่ ๆ แต่พฤติกรรมอาจไม่ถาวร ขณะที่การเสริมแรงบางส่วนมีประสิทธิภาพให้พฤติกรรมที่ต้องการคงอยู่ในช่วงเวลายาวกว่า การเสริมแรง ที่มีพลังสูงสุดคือการไม่กำหนดจำนวนพฤติกรรมตายตัว พฤติกรรมของบุคลากรจะเกิดในระยะยาว เพราะมีการเสริมแรงเป็นระยะ

#### การออกแบบงานเพื่อสร้างแรงกระตุ้น

งาน ในองค์การประกอบด้วยงานย่อย ๆ หลายงานที่บุคลากรแต่ละคนรับผิดชอบปฏิบัติ ผู้จัดการจำเป็นต้องรู้ว่างานส่วนไหนที่จะสร้างแรงกระตุ้น และงานส่วนไหนที่เป็นงานประจำ ซ้ำ ๆ ที่สร้างความพึงพอใจได้น้อย การออกแบบงานเป็นการประยุกต์ใช้ทฤษฎีแรงกระตุ้นกับโครงสร้างของงานเพื่อปรับปรุงผลผลิตและความพึงพอใจ วิธีการออกแบบงานมี 4 วิธีได้แก่

1. การทำให้้งานง่ายขึ้น (job simplification) เป็นการลดจำนวนงานที่พนักงานคนหนึ่งต้องทำลงโดยใช้หลักของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์และวิศวกรรม ออกแบบงานให้้ง่าย ทำซ้ำ ๆ และเป็นมาตรฐาน พนักงานจะมีเวลามากขึ้นในการทุ่มเททำงานประจำนั้น พนักงานที่มีทักษะน้อยก็สามารถทำงานนั้นได้ ประสิทธิภาพการทำงานสูง พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนกันปฏิบัติงานได้เพราะอาศัยการอบรม ทักษะหรือ วิจารณ์ญาณน้อยมาก อย่างไรก็ตาม ถ้ามองว่าการทำให้้งานง่ายขึ้นนั้นเป็นเทคนิคการสร้างแรงกระตุ้น เทคนิคนี้ถือว่าไม่ได้ผล เพราะคนไม่ชอบทำงานซ้ำ ๆ น่าเบื่อ และจะมีปฏิกิริยาทางลบในลักษณะต่าง ๆ เช่น ขาดงาน มาสาย เป็นต้น

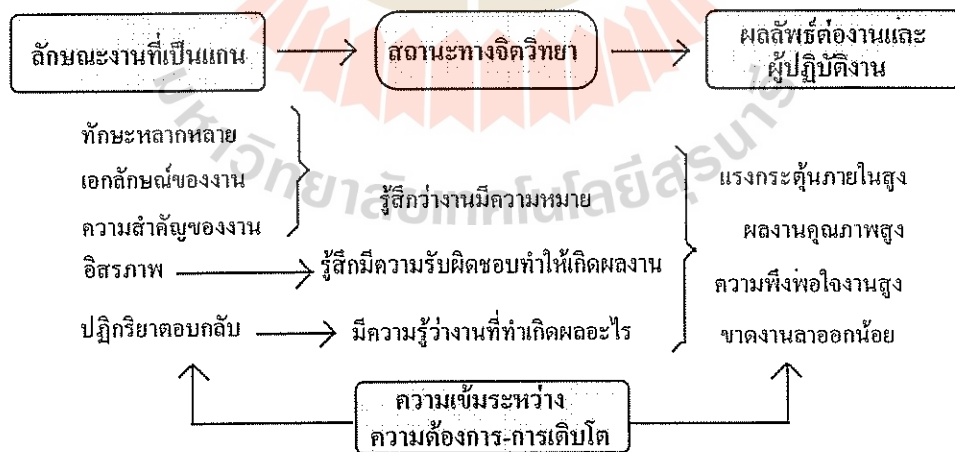
2. **การหมุนเวียนงาน (job rotation)** เป็นการย้ายบุคลากรจากงานหนึ่งไปอีกรายงานหนึ่ง บุคลากรจะได้ทำงานต่าง ๆ โดยไม่เพิ่มความซับซ้อนให้งานใดงานหนึ่ง เช่น พนักงานประกอบรถยนต์ใส่กระจกรถ 1 สัปดาห์อีก 1 สัปดาห์ไปใส่กันชนรถเป็นต้น การหมุนเวียนงานยังรักษาข้อดีของการมีประสิทธิภาพและยังกระตุ้นให้บุคลากรได้ทำงานหลากหลาย แม้ว่าบุคลากรพบว่างานน่าสนใจในระยะแรกเพราะความแปลกและความน่าสนใจจะลดลงถ้าชำนาญงานแล้วก็ตาม

3. **การขยายงาน (job enlargement)** เป็นการรวมงานย่อย ๆ หลาย ๆ งานให้เป็นงานใหญ่ งานใหม่ งานเดียว เป็นวิธีแก้กรณีที่บุคลากรทำงานง่ายเกินไปและเกิดความไม่พอใจ ดังนั้น แทนที่บุคลากรจะรับผิดชอบงานเดียว แต่จะปฏิบัติงาน 3 หรือ 4 งานตามเวลาที่มี การขยายงานทำให้เกิดงานหลากหลาย ทำท่ายบุคลากรมากขึ้น

4. **การเสริมแรงให้แก่งาน (job enrichment)** เป็นการประยุกต์ทฤษฎีของ Maslow และ Herzberg แทนที่จะเปลี่ยนแปลงจำนวนและความถี่ที่พนักงานปฏิบัติ จะมีการเพิ่มแรงกระตุ้นระดับสูงในงาน ได้แก่ ความรับผิดชอบ การยอมรับ และโอกาสที่จะเติบโต โอกาสที่จะเรียนรู้และประสบความสำเร็จ งานที่มีการเสริมแรงเช่นนี้ ผู้ปฏิบัติงานจะควบคุมทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ตัดสินใจว่าจะทำงานอย่างไร มีประสบการณ์รู้ถึงความเติบโตที่ได้รับ และทำงานตามกำลังความสามารถของตน

**แบบจำลองลักษณะงาน**

แบบจำลองลักษณะงานพัฒนาโดย Richard Hackman และ Greg Oldham (1976) ใช้เพื่อออกแบบงานใหม่ เป็นการเพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรและเพิ่มผลผลิต แบบจำลองประกอบด้วย 3 ส่วนคือ ลักษณะงานที่เป็นแกน สถานะทางจิตวิทยา และผลลัพธ์ต่องานและ ผู้ปฏิบัติงาน



ภาพที่ 39 แบบจำลองลักษณะงาน

**ลักษณะงานที่เป็นแกน** ในส่วนนี้ประกอบด้วยรายละเอียด 5 ประการที่จะเป็นแรงกระตุ้นประสิทธิภาพงานได้แก่

1. ความหลากหลายของทักษะ หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่ประกอบกันเป็นงาน และทักษะที่ใช้ปฏิบัติงานนั้น งานประจำ งานที่ทำซ้ำ ๆ เช่น การประกอบเครื่องยนต์ เป็นงานที่มีความหลากหลายต่ำ ในขณะที่งานค้นคว้าวิจัย มีความหลากหลายสูง เพราะต้องคิดค้น คิดแก้ปัญหาใหม่ ๆ ทุกวัน
2. เอกลักษณะของงาน หมายถึงบุคลากรทำงานทั้งหมดโดยรู้ว่าเริ่มและจบอย่างไร คนปรุงอาหารที่เตรียมอาหารทั้งหมด งานของเขาจะมีเอกลักษณะมากกว่าพนักงานเสิร์ฟ
3. ความสำคัญของงาน หมายถึงอัตราที่บุคลากรเห็นความสำคัญของงานว่ามีผลกระทบต่อบริษัทและผู้บริโภค เช่น คนที่ให้ยาบำบัดผู้ป่วยยามฉุกเฉินรู้สึกว่าคุณทำงานสำคัญ
4. อิสรภาพ หมายถึง อัตราที่บุคลากรมีอิสรภาพ เสรีภาพในการวางแผนและปฏิบัติงาน ล่วงด้วยตนเอง พนักงานทาสีบ้าน ตัดสินว่าจะทาสีบ้านอย่างไร ขณะที่ในการประกอบรถยนต์พนักงานพ่นสีมีอิสรภาพน้อย
5. ปฏิกริยาตอบกลับ หมายถึง เมื่อปฏิบัติงานไปแล้วมีข้อมูลเกี่ยวกับผลงานกลับมายังบุคลากร

แบบจำลองลักษณะงานซึ่งว่ายังสามารถออกแบบงานให้มีลักษณะทั้ง 5 ประการนี้มากเท่าใด บุคลากรยังมีแรงกระตุ้นมากขึ้น ผลงานมีคุณภาพและความพึงพอใจสูงขึ้น

**สถานะทางจิตวิทยา** เมื่องานที่ออกแบบมีลักษณะสำคัญทั้ง 5 ประการ งานนั้นจะให้ผลตอบแทนดียิ่งขึ้นถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมทางจิต มีจิตคติที่ดีต่อการทำงาน

งานที่มีทักษะหลากหลาย มีเอกลักษณะ และมีความสำคัญ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่างานนั้นมีความหมายน่าพอใจ และให้ผลตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงาน งานมีอิสรภาพจะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกรับผิดชอบ ในขณะที่งานที่มีปฏิกริยาตอบกลับจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้เกี่ยวกับผลที่เกิดจริง ๆ บุคลากรจะรู้ว่าตนปฏิบัติอย่างไร และสามารถเปลี่ยนการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มผลลัพธ์ที่ต้องการ ดังนั้น ลักษณะของงาน 5 ประการดังกล่าวจึงมีผลกระทบต่อสภาพจิตวิทยา 3 ลักษณะด้วยกันคือ ทำให้รู้สึกว่างานมีความหมาย ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบ และรู้ผลการปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ความพึงพอใจสูงขึ้น การขาดงานหรือลาออกจากงานน้อยลง

**ความขัดแย้งระหว่างความต้องการ-การเติบโตของบุคลากร** เป็นส่วนประกอบประการสุดท้ายของแบบจำลองนี้ หมายถึงว่าคนมีความต้องการความเจริญเติบโตและพัฒนาการต่างกัน ถ้าคนต้องการสนองความต้องการระดับล่าง เช่น ความปลอดภัย ความเป็นเจ้าของ แบบจำลองลักษณะงานจะมีผลน้อยมาก แต่เมื่อคนมีความต้องการระดับสูง ต้องการเติบโตและพัฒนา ต้องการความท้าทาย ความสำเร็จ แบบจำลองนี้จะใช้ได้ผล บุคลากรที่ต้องการเติบโตต้องการขยายแสดงความสามารถที่มี จะสนองตอบแบบจำลองนี้ได้ดี ถ้าผู้จัดการปรับลักษณะงานให้เหมาะสม

## การประยุกต์ทฤษฎีแรงกระตุ้น

องค์กรต่าง ๆ ได้ประยุกต์ทฤษฎีแรงกระตุ้นเพื่อปรับปรุงความพอใจและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่ว่าจะเป็นการจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบใหม่ หรือการให้บุคลากรมีส่วนร่วมและจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ตามผลงาน และกำลังความสามารถ องค์กรสามารถจะนำวิธีเหล่านี้ไปใช้ผสมผสานกับแนวคิดต่าง ๆ ที่ได้กล่าวไว้ตอนต้นเพื่อสร้างระบบแรงจูงใจของตนเอง

**การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน** หมายถึงว่าบุคลากรจะได้รับผลตอบแทนเป็นสัดส่วนกับการอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงาน เป็นการใช้นโยบายแรงกระตุ้นจากทฤษฎีความคาดหวังและทฤษฎีการเสริมแรง เพราะการขึ้นเงินเดือนขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงาน ในองค์กรหลายแห่ง การขึ้นเงินเดือนเป็นไปอย่างอัตโนมัติจึงทำให้การจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะนี้ไม่มีความหมาย

**การแบ่งผลกำไร** เป็นการตอบแทนบุคลากรและผู้จัดการที่ปฏิบัติงานในหน่วยนั้นให้ได้รับโบนัสถ้าหน่วยนั้นมีผลงานบรรลุเป้าหมาย เป้าหมายจะเป็นอะไรก็ได้ เช่น ปริมาณงาน การลดค่าใช้จ่าย คุณภาพงาน การบริการลูกค้าหรือผลกำไร การแบ่งผลกำไรต่างจากการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานตรงที่จะเสริมสร้างการประสานงาน และทีมงานบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ที่หน่วยงานนั้นทำได้ บริษัทต่าง ๆ จะสร้างสูตรในการคำนวณและจ่ายโบนัสทุก 6 เดือน

**การเป็นเจ้าของหุ้น** เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนเป็นเจ้าขององค์กร เป็นวิธีที่ใช้แพร่หลายในธุรกิจขนาดเล็ก บุคลากรจะทำงานหนักขึ้นด้วยความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ มีส่วนได้ส่วนเสียกับกิจการ วิธีนี้จะได้ผลผู้จัดการต้องให้ข้อมูลรายละเอียดการเงินที่สมบูรณ์ให้แก่บุคลากร ให้บุคลากรมีสิทธิที่จะร่วมการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ให้สิทธิบุคลากรออกเสียง รวมถึงการออกเสียงเลือกคณะกรรมการบริหารด้วย

**การจ่ายโบนัสเป็นเงินก้อน** การจ่ายเงินเดือนแต่ละเดือนบุคลากรจะรู้สึกว่าตนได้ค่าตอบแทนไม่มากนัก เพราะเงินกระจายไปทั้งปี แต่การจ่ายโบนัสเป็นเงินสดครั้งเดียวดูเป็นเงินก้อนโต เช่นการจ่ายโบนัส 10% ของเงินเดือน วิธีนี้เพิ่มแรงกระตุ้นได้ดี บุคลากรรู้สึกว่าโบนัสที่ตนได้รับแสดงถึงความเจริญรุ่งเรืองขององค์กร นอกจากนี้องค์กรสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายด้านแรงงานได้ เพราะไม่ได้เป็นการขึ้นเงินเดือนอย่างถาวร

**การจ่ายค่าวิชา** หมายถึงเงินเดือนของบุคลากรเพิ่มขึ้นตามปริมาณงานที่ทำ เมื่อมีการหมุนเวียนงานและการเสริมแรงให้แก่งาน บุคลากรเรียนรู้ทักษะสามารถปฏิบัติงานได้หลายงาน เขาควรได้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น การจ่ายค่าวิชาทำให้องค์กรมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะมีบุคลากรน้อยคนที่ทำงานทั้งหมดได้ ในขณะที่เดียวกันบุคลากรจะมีความคิดกว้างไกล สามารถแก้ปัญหา เมื่อใช้วิธีนี้้องค์การต้องหาวิธีประเมินบุคลากร และมีการกำหนดงานไว้ชัดเจน เพื่อที่ว่าเมื่อบุคลากรมีทักษะใหม่ในการปฏิบัติจะสามารถจ่ายค่าตอบแทนได้

**การยืดหยุ่นเวลางาน** แทนที่บุคลากรต้องทำงานวันละ 8 ชั่วโมง จาก 8 โมงเช้าถึง 5 โมงเย็น อาจปรับเวลางานให้คล่องตัวได้ดังนี้

1. ทำงานสัปดาห์ละ 4 วัน บุคลากรปฏิบัติงานวันละ 10 ชั่วโมง แทนที่จะปฏิบัติสัปดาห์ละ 5 วัน ๆ ละ 8 ชั่วโมง แรงกระตุ้นที่เกิดคือเพื่อสนองความต้องการของบุคลากรที่ต้องการเวลาพักผ่อนมากขึ้น

2. เวลาทำงานยืดหยุ่น ให้บุคลากรกำหนดตารางการปฏิบัติงานของตนเอง ให้เลือกเวลาเข้าและเวลาออกจากงานได้ เช่นบริษัทอาจมีเวลาทำงานหลักว่าทุกคนต้องอยู่ที่บริษัท 9 โมงเช้า - 4 โมงเย็น แต่ช่วงก่อนหน้า หรือหลังจากนี้ บุคลากรมีอิสระที่จะเริ่มและเลิกงานที่ไหนเวลาใดก็ได้ ขึ้นอยู่กับความต้องการของตนเอง

3. การแบ่งงาน หมายถึงให้บุคลากร 2 คน หรือมากกว่านั้นแบ่งกันทำงาน ๆ หนึ่งในเวลา 40 ชม. ต่อสัปดาห์ ซึ่งจะทำให้เกิดพนักงานทำงานบางเวลา เช่น พนักงานที่มีลูกอ่อน ซึ่งสามารถมาทำงานได้โดยไม่ต้องคิดสร้างงานให้ใหม่ นอกจากนี้คนที่เหนื่อยหน่ายกับงานประจำก็อาจมาทำบางเวลาได้

การยืดหยุ่นเวลาทำงานดังกล่าวข้างต้นจะถูกควบคุมและวัดได้โดยประมาณงานที่มอบหมาย ความสะดวกความพอใจเกิดขึ้นกับบุคลากรขณะที่องค์กรก็ไม่ได้สูญเสียงาน



## บทที่ 9 การตัดสินใจ

องค์การเจริญเติบโตรุ่งโรจน์หรือล้มเหลว เป็นผลจากการตัดสินใจของผู้บริหาร ผู้จัดการมักเป็นผู้ตัดสินใจในเกือบทุกๆ เรื่อง ผู้จัดการเผชิญกับปัญหา ต้องตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้น และเฝ้ามองผลว่าควรตัดสินใจเรื่องใดอีก การตัดสินใจที่ดีจึงเป็นส่วนสำคัญของการจัดการที่ดี เพราะการตัดสินใจที่ว่าองค์การแก้ปัญหาใช้ทรัพยากรและบรรลุวัตถุประสงค์อย่างไร

การตัดสินใจไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะบางครั้งมีองค์ประกอบที่แปรเปลี่ยน รายละเอียดไม่ชัดเจนหรือมีความคิดเห็นขัดแย้งกัน ในบทที่ 2 เรื่องการวางแผน ได้กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ ในบทนี้จะกล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจซึ่งอยู่เบื้องหลังการวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนและกลยุทธ์ต่าง ๆ ต้องอาศัยการตัดสินใจทั้งสิ้น การตัดสินใจดีจะทำให้การวางแผนกลยุทธ์รัดกุมดียิ่งขึ้น

### ประเภทของการตัดสินใจและปัญหา

การตัดสินใจเป็นการเลือกทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่ หลายคนคิดว่าการเลือกเป็นส่วนสำคัญของการตัดสินใจความจริงแล้วเป็นส่วนหนึ่งนั่นเอง

การตัดสินใจ หมายถึงกระบวนการกำหนดปัญหาและโอกาสต่าง ๆ แล้วแก้ปัญหาเหล่านี้ การตัดสินใจจึงเป็นการกระทำที่เกิดก่อนและหลังการเลือก เช่น ผู้จัดการต้องเลือกกระหว่างนาย ก. ข. ค. เพื่อให้เป็นพนักงานตรวจสอบผู้จัดการต้องพิจารณาก่อนว่าตำแหน่งพนักงานตรวจสอบจำเป็น ต้องพิจารณาความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลทั้ง 3 สัมภาษณ์เพื่อให้ได้รายละเอียดที่จำเป็น เลือกหนึ่งคนจากสามคน และติดตามดูแลให้พนักงานใหม่เข้าสู่สมขององค์การได้ เพื่อให้มั่นใจว่าการตัดสินใจครั้งนี้สำเร็จ

### การตัดสินใจที่รู้ล่วงหน้าและไม่รู้ล่วงหน้า

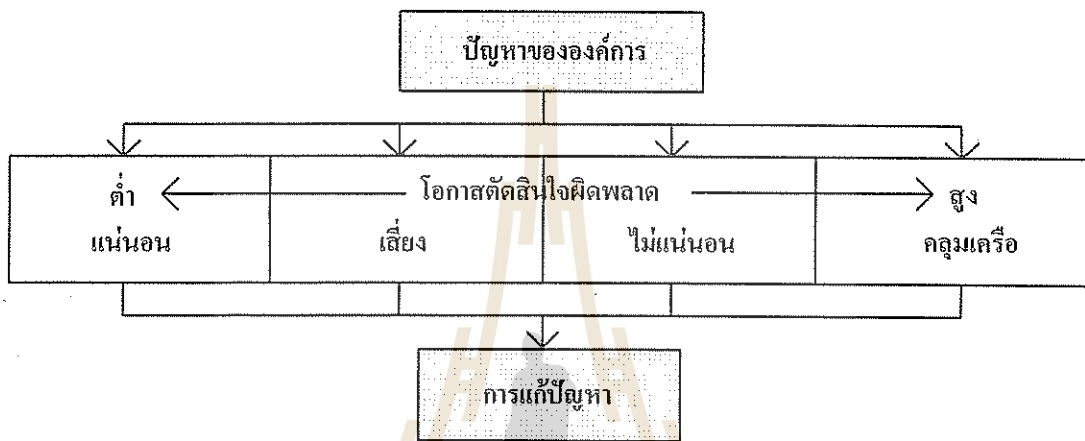
การตัดสินใจในการจัดการแยกเป็น 2 ประเภทคือ การตัดสินใจที่รู้ล่วงหน้าและการตัดสินใจที่ไม่รู้ล่วงหน้า

การตัดสินใจที่รู้ล่วงหน้า เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่เกิดประจำ จนสามารถกำหนดกฎหรือวิธีการตัดสินใจในอนาคตได้ เช่น เมื่อกระดาษและวัสดุสำนักงานหมดไปถึงระดับหนึ่งต้องตัดสินใจสั่งซื้อ หากผู้จัดการกำหนดกฎการตัดสินใจในการปฏิบัติงานไว้แล้ว ว่าให้สั่งซื้อได้หากหมดไป 40% ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจเมื่อถึงเวลานั้นได้ ทำให้ผู้จัดการมีเวลาปฏิบัติงานอื่น

การตัดสินใจที่ไม่รู้ล่วงหน้า เป็นการตัดสินใจสถานการณ์ที่มีลักษณะเฉพาะ ขาดรายละเอียดไม่รู้ล่วงหน้าและมีผลสำคัญต่อองค์การ การตัดสินใจที่ไม่รู้ล่วงหน้ามักเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ เพราะมีความไม่แน่นอนสูงและการตัดสินใจซับซ้อน เช่น การตัดสินใจสร้างโรงงานใหม่ ผลผลิตและบริการใหม่ การเปิดตลาดในเขตใหม่ หรือย้ายสำนักงานใหญ่ไปเมืองอื่น

**ความแน่นอน ความเสี่ยง ความไม่แน่นอน ความคลุมเครือ**

ในโลกที่สมบูรณ์แบบ ผู้จัดการอยากได้ข้อมูลข่าวสารรายละเอียดที่จำเป็นสำหรับ การตัดสินใจแต่ในโลกที่เป็นจริงมีหลายสิ่งหลายอย่างที่ไม่สามารถจะรู้ได้ ดังนั้นการตัดสินใจบางครั้งจึงผิดพลาด ไม่บรรลุผลตามต้องการ ผู้จัดการจึงพยายามหารายละเอียดเกี่ยวกับทางเลือกต่าง ๆ เพื่อลดความไม่แน่นอนในการตัดสินใจลง สถานการณ์การตัดสินใจทุกอย่างจึงสามารถจัดเป็นระดับโดยดูจากข้อมูลข่าวสารรายละเอียดที่มีอยู่ และโอกาสที่จะตัดสินใจพลาด ระดับการตัดสินใจมี 4 ระดับคือ มีความแน่นอน ความเสี่ยง ความไม่แน่นอน หรือ ความคลุมเครือ



ภาพที่ 40 สถานการณ์ที่มีผลต่อความล้มเหลวในการตัดสินใจ

**ความแน่นอน** หมายถึง ข้อมูล รายละเอียดที่ผู้ตัดสินใจต้องการมีพร้อม ผู้จัดการมีข้อมูล รายละเอียดสภาพการปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่าย อุปสรรค การปฏิบัติแต่ละขั้นตอนและผลลัพธ์ เช่น ถ้าบริษัทลงทุนซื้อเครื่องจักรใหม่ 1 ล้านบาท และรู้ว่าสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้ปีละ 4 แสนบาท ผู้จัดการสามารถตัดสินใจการลงทุนครั้งนี้ได้ แต่ในความเป็นจริง การตัดสินใจไม่ได้ง่ายอย่างนี้ การตัดสินใจส่วนใหญ่มีความเสี่ยงและความไม่แน่นอนสูง

**ความเสี่ยง** หมายถึง การตัดสินใจมีวัตถุประสงค์ชัดเจน มีข้อมูลรายละเอียดพร้อม แต่ผลที่จะเกิดในอนาคตจากทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับโอกาส อย่างไรก็ตาม ผู้จัดการสามารถคำนวณความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จและความล้มเหลว เมื่อเลือกแต่ละทางเลือกได้ โดยใช้การวิเคราะห์ทางสถิติ การวิเคราะห์ความน่าจะเป็น (probabilities) สามารถช่วยผู้จัดการพิจารณาได้ว่า ทางเลือกใดเหมาะสมที่สุด

**ความไม่แน่นอน** หมายความว่าผู้จัดการรู้ว่าตนต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ใด แต่ขาดข้อมูล รายละเอียดเกี่ยวกับทางเลือกต่าง ๆ และเหตุการณ์ในอนาคตที่จะประมาณความเสี่ยงที่เกิดในการตัดสินใจได้ องค์ประกอบที่อาจมีผลต่อการตัดสินใจ เช่น ราคา ค่าใช้จ่ายในการผลิต อัตราดอกเบี้ยในอนาคต หากที่จะวิเคราะห์และทำนายได้ ผู้จัดการจึงต้องสรุปหาข้อสมมุติเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจจะผิดพลาด ข้อสมมุติที่ผิดพลาด ผู้จัดการอาจคิดทางเลือกเพื่อตัดสินใจได้ หรืออาจใช้วิธีการอนุมานส่วนตัวว่าทางเลือกใดดีที่สุด

**ความคลุมเครือ** เป็นสถานการณ์ที่ตัดสินใจยากที่สุด หมายถึงว่าวัตถุประสงค์ที่จะบรรลุหรือปัญหาที่จะแก้ไขไม่ชัดเจน ยากที่จะกำหนดทางเลือก ขาดข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้น อย่างเช่น อาจารย์ให้นักศึกษาแบ่งกลุ่มไปเขียนรายงาน โดยไม่ให้หัวข้อหรือแนวทาง นักศึกษาจะรู้สึกคลุมเครือ (โชคดีที่การตัดสินใจส่วนใหญ่ไม่อยู่ในสภาพนี้) แต่ถ้าผู้จัดการต้องตัดสินใจในสถานการณ์เช่นนี้ ต้องสรุปหาวัตถุประสงค์ของการตัดสินใจคิด และพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล แม้ว่าจะขาดข้อมูลรายละเอียด ตัวอย่างการตัดสินใจที่คลุมเครือ คือแผนกการตลาดต้องการโฆษณาผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับการคุมกำเนิด ผู้จัดการขาดข้อมูลรายละเอียดว่ากลุ่มเป้าหมายในการโฆษณาควรเป็นใคร (ชาย หญิง แต่งงาน โสด) ขาดรายละเอียดเนื้อหาที่จะโฆษณาและสื่อที่ใช้ กระบวนการวางแผนโฆษณาทั้งหมด ต้องคิดใหม่หมด อีกตัวอย่างหนึ่งคืออุตสาหกรรมภาพยนตร์ ซึ่งตัดสินใจยากที่สุด มีภาพยนตร์ใหม่ ๆ ออกมาสู่ตลาดตลอดเวลา ผู้จัดการภาพยนตร์จึงต้องหาวิธีใหม่ ๆ ที่จะลดความเสี่ยงและความไม่แน่นอน

### แบบจำลองการตัดสินใจ

วิธีการที่ผู้จัดการใช้ตัดสินใจมักมีรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง คือ แบบจำลองคลาสสิก หรือแบบจำลองการบริหาร การที่ผู้จัดการเลือกใช้การตัดสินใจขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ เช่น ความชอบส่วนตัว ลักษณะการตัดสินใจว่ารู้ง่วงหน้าหรือไม่รู้ง่วงหน้า และขอบเขตของการตัดสินใจว่าเป็นการตัดสินใจที่เสี่ยง ไม่แน่นอน หรือคลุมเครือ

#### แบบจำลองคลาสสิก

แบบจำลองการตัดสินใจแบบคลาสสิกอาศัยข้อตกลงเบื้องต้นทางเศรษฐกิจ เป็นที่คาดหมายว่าผู้จัดการมีการตัดสินใจที่มีเหตุผล สอดคล้องกับความสนใจทางเศรษฐกิจขององค์กร

ข้อตกลงเบื้องต้นของแบบจำลองนี้มีดังนี้

1. ผู้ตัดสินใจดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่รู้ชัดและเป็นที่ยอมรับ กำหนดปัญหาที่ต้องตัดสินใจถูกต้องชัดเจน
2. ผู้ตัดสินใจสร้างสถานการณ์ความแน่นอน โดยรวบรวมข้อมูลรายละเอียดให้สมบูรณ์ กำหนดทางเลือกต่าง ๆ และผลที่จะเกิดจากทางเลือกเหล่านั้น
3. รู้เกณฑ์ที่ใช้ประเมินทางเลือกต่าง ๆ ผู้ตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งที่จะให้ผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจสูงสุดแก่องค์กร
4. ผู้ตัดสินใจมีเหตุผล ใช้เหตุผลในการประมาณค่า จัดอันดับความชอบประเมินทางเลือก และตัดสินใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรมากที่สุด

การตัดสินใจตามแบบจำลองนี้ค่อนข้างมีบรรทัดฐาน เพราะแบบจำลองชี้ชัดว่าผู้ตัดสินใจควรตัดสินใจอย่างไร โดยให้แนวทางว่า ผู้ตัดสินใจจะไปถึงผลลัพธ์ที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรได้อย่างไร แบบจำลองนี้มีคุณค่าตรงที่สามารถช่วยผู้ตัดสินใจให้มีเหตุผลมากขึ้น ไม่ใช่วิจารณ์ญาณและความชอบส่วนตัวเท่านั้น แบบจำลองนี้เหมาะที่จะใช้ในการตัดสินใจที่รู้ง่วงหน้า และการตัดสินใจที่มีความแน่นอนหรือความเสี่ยง เพราะสามารถหาข้อมูลรายละเอียดที่เกี่ยวข้องและการคำนวณค่าความน่าจะเป็นได้



## แบบจำลองการบริหาร

แบบจำลองนี้พยายามอธิบายว่าผู้จัดการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ยาก ๆ เช่น ในการตัดสินใจที่ไม่รู้ล่วงหน้า การตัดสินใจที่ไม่แน่นอนและคลุมเครือได้อย่างไร ในการจัดการมีการตัดสินใจหลายครั้งที่ผู้จัดการไม่สามารถหาเหตุผลได้ทั้ง ๆ ที่อยากใช้เหตุผลในการตัดสินใจ

### ความมีเหตุมีผลจำกัด

แบบจำลองการบริหารเสนอโดย James March และ Herbert A. Simon (1958) โดยมีแนวคิด 2 ประการที่เกี่ยวข้องคือ **ความมีเหตุมีผลจำกัด** หมายความว่า คนมีขอบเขตมีเหตุผลจำกัด ในขณะที่องค์การมีความซับซ้อนอย่างไม่น่าเชื่อผู้จัดการจึงมีเวลาและความสามารถในการประมวลข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ ที่มีอยู่ในจำนวนจำกัด จากการที่ผู้จัดการไม่มีเวลา หรือความสามารถทางปัญญาเพื่อประมวลข้อมูลรายละเอียดที่เกี่ยวกับการตัดสินใจที่ซับซ้อนได้ ผู้จัดการจึงต้องเลือกทางเลือกประการแรกที่ตรงตามเกณฑ์การตัดสินใจ โดยไม่คำนึงว่าจะมีทางเลือกที่ดีกว่าหรือไม่ หรือผู้จัดการอาจคิดทางเลือกต่าง ๆ จนกว่าจะพบทางเลือกที่คิดว่าใช้แก้ปัญหาได้ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารคนหนึ่งเดินทางไปประชุมต่างเมืองเพื่อผูกมัดเพื่อนก่อนการประชุมครั้งสำคัญ จึงรีบไปร้านขายและตัดเสื้อผ้าเลือกซื้อตัวที่พอใจตัวหนึ่ง โดยไม่มีเวลาหรือโอกาสสำรวจราคาจากร้านขายเสื้ออื่น ๆ ในเมืองนั้น เธอตัดสินใจเลือกเสื้อที่พอจะแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ในราคาแพงอย่างน่าตกใจโดยที่ร้านถัดไปราคาถูกกว่ามาก

แบบจำลองการบริหารมีข้อตกลงเบื้องต้นต่างจากแบบจำลองคลาสสิก เพราะเน้นองค์ประกอบขององค์การที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ จึงมีความเป็นจริงสำหรับการตัดสินใจที่ซับซ้อน ที่ไม่ทราบล่วงหน้ามากกว่าแบบจำลองคลาสสิก ข้อตกลงเบื้องต้นมีดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการตัดสินใจมักกว้าง สับสน และผู้จัดการมีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกัน บ่อยครั้งที่ผู้จัดการไม่ตระหนักถึงปัญหาหรือ โอกาสที่ปรากฏอยู่ในองค์การ
2. ไม่ค่อยใช้ความเป็นเหตุเป็นผล และเมื่อใช้ มักไข่มองปัญหานั้นว่าเป็นเรื่องง่าย ทั้ง ๆ ที่เหตุการณ์ในองค์การตามความเป็นจริงเป็นเรื่องซับซ้อน
3. การค้นหาทางเลือกต่าง ๆ ของผู้จัดการจำกัด เพราะมีปัญหาด้านมนุษย์ ข้อมูลข่าวสาร และทรัพยากร
4. ผู้จัดการส่วนใหญ่พร้อมที่จะรับทางเลือกแรกมากกว่าการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ทั้งนี้เพราะมีข้อมูลรายละเอียดจำกัด มีแต่เพียงเกณฑ์กว้าง ๆ ว่าพอจะแก้ปัญหาได้อย่างไร

แบบจำลองการบริหารถือว่าเป็นแบบจำลองการตัดสินใจเชิงพรรณนา เพราะอธิบายว่าผู้จัดการจะตัดสินใจจริง ๆ อย่างไรในสถานการณ์ที่ซับซ้อน มากกว่าจะเชื่อว่าผู้จัดการควรตัดสินใจอย่างไรตามความเป็นจริงทางทฤษฎี แบบจำลองนี้คำนึงถึงข้อจำกัดของมนุษย์และของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

**สัญชาตญาณ** เป็นลักษณะอีกประการหนึ่งของการตัดสินใจแบบบริหาร สัญชาตญาณ เป็นสถานการณ์การตัดสินใจฉับไวที่ใช้ประสบการณ์ในอดีตโดยปราศจากการคิดไตร่ตรอง ประสบการณ์ที่สั่งสมมานานทำให้ผู้จัดการหาทางแก้ปัญหาได้รวดเร็วโดยไม่ต้องเสียเวลาคำนวณ ผู้จัดการใช้สัญชาตญาณ ประสบการณ์ ผนวกกับข้อมูลเล็กน้อยที่สังเกตเห็นแล้วเพื่อให้เกิดภาพรวม และจะใช้ความเข้าใจตามสัญชาตญาณเพื่อตรวจสอบผลการวิเคราะห์ด้วยเหตุผล ถ้าการวิเคราะห์ด้วยเหตุผลไม่สอดคล้องกับสัญชาตญาณ ผู้จัดการอาจค้นหาต่อไปก่อนจะยอมรับทางเลือกนั้น สัญชาตญาณช่วยให้ผู้จัดการเข้าใจสถานการณ์การตัดสินใจที่มีความไม่แน่นอนและมีความคลุมเครือที่ไม่สามารถวิเคราะห์ด้วยเหตุด้วยผลได้

จากแบบจำลองทั้งสอง ผลการวิจัยชี้ว่าการตัดสินใจที่มีเหตุมีผลตามแบบคลาสสิกมีความสัมพันธ์กับผลงานเป็นเลิศ สำหรับองค์การที่มีสภาพแวดล้อมคงที่ อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจโดยสัญชาตญาณตามแบบจำลองการบริหารมีความสัมพันธ์กับผลงานเป็นเลิศในองค์การที่มีสภาพแวดล้อมไม่คงที่ การตัดสินใจต้องรวดเร็วและทำภายใต้สถานการณ์ที่ยากลำบาก

## ขั้นตอนการตัดสินใจ

การตัดสินใจไม่ว่าจะเป็นประเภทที่รู้ล่วงหน้าหรือไม่รู้ล่วงหน้า หรือผู้จัดการจะใช้แบบจำลองการตัดสินใจรูปแบบใดก็ตาม มักประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

### 1. การตระหนักถึงความจำเป็นในการตัดสินใจ

ผู้จัดการเผชิญกับความจำเป็นในการตัดสินใจซึ่งอาจเป็นปัญหาหรือเป็นโอกาสที่ต้องตัดสินใจ

ปัญหาเกิดเมื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การต่ำกว่าที่ระบุไว้หรือการปฏิบัติงานบางเรื่องไม่เป็นที่พอใจ

โอกาสเกิดเมื่อผู้จัดการเห็นทางที่จะปฏิบัติได้สำเร็จโดยไม่ได้ระบุไว้ในวัตถุประสงค์ ผู้จัดการเห็นความเป็นไปได้ที่จะเสริมสร้างผลงานให้สูงกว่าระดับปัจจุบัน

การตระหนักถึงปัญหาและโอกาสเป็นขั้นแรกของลำดับขั้นในการตัดสินใจ ผู้จัดการต้องให้ความสนใจใส่ติดตามดูแลสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก คอยดูโลกรอบ ๆ เพื่อหาว่าองค์การสืบหน้าตามเป้าหมายหรือไม่ ในบางครั้งอาจทำการสำรวจเพื่อหาปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล ข้อมูลบางครั้งอาจปรากฏในรายงานการปฏิบัติงาน ผู้จัดการต้องหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ รวมถึงการพูดคุย สอบถามความคิดเห็น ความคืบหน้า เพื่อหาว่าปัญหาใดควรแก้ไขหรือโอกาสใดควรฉกฉวยสร้างผลงาน

### 2. การวินิจฉัยและการวิเคราะห์สาเหตุ

เมื่อผู้จัดการพบว่าอะไรเป็นปัญหาหรืออะไรเป็นโอกาส ขั้นต่อไปคือผู้จัดการควรเข้าใจสถานการณ์โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ อันเป็นสาเหตุเกี่ยวข้องกับสถานการณ์การตัดสินใจ ความผิดพลาดจะเกิดได้ถ้าผู้จัดการคิดหาทางเลือกโดยไม่ศึกษาสาเหตุของปัญหาอย่างลึกซึ้ง ผู้จัดการอาจถามคำถามต่อไปนี้เพื่อหาว่าอะไรเป็นสาเหตุ

- สถานะไม่มั่นคงที่ส่งผลกระทบต่ออะไร
- เกิดเมื่อไร
- เกิดที่ไหน
- เกิดได้อย่างไร
- เกิดกับใคร
- ปัญหานั้นมีความรีบด่วนขนาดไหน
- เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมีอะไรบ้าง
- เรื่องใดทำให้เกิดผลอะไร

คำถามเหล่านี้ช่วยให้ทราบว่าเกิดอะไรขึ้นและทำไม บริษัทผลิตรถยนต์บางแห่งใช้คำถามเหล่านี้เมื่อวิเคราะห์ความจำเป็นในการผลิตรถยนต์ที่หรูหรา

### 3. การคิดหาทางเลือกต่าง ๆ

เมื่อตระหนักและวิเคราะห์ปัญหาและโอกาสแล้ว ผู้ตัดสินใจเริ่มพิจารณาถึงทางปฏิบัติ โดยคิดหาทางต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาหรือสาเหตุที่ซ่อนอยู่

สำหรับการตัดสินใจที่รู้ล่วงหน้า ทางเลือกต่าง ๆ กำหนดได้ง่ายและมักปรากฏอยู่ในวิธีปฏิบัติงานกฎระเบียบขององค์กรแล้ว ส่วนการตัดสินใจที่ไม่รู้ล่วงหน้ามักต้องการทางปฏิบัติใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร สำหรับการตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง ผู้จัดการอาจคิดหาทางออกหนึ่งหรือสองทางที่จะเลือกใช้แก้ปัญหา

### 4. การเลือกทางเลือก

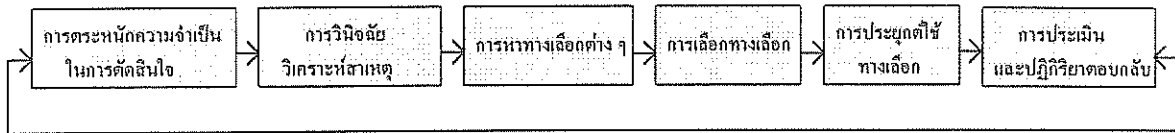
จากทางเลือกต่าง ๆ ที่คิดไว้ ให้เลือกทางใดทางหนึ่งที่มีจุดเด่นที่สุด เป้าหมายของผู้จัดการคือ ต้องเลือกทางเลือกที่มีความเสี่ยงและความไม่แน่นอนน้อยที่สุด ในการตัดสินใจที่ไม่ทราบล่วงหน้าส่วนใหญ่ มักแฝงด้วยความเสี่ยง ผู้จัดการต้องพยายามหาทางเลือกที่จะนำสู่ความสำเร็จ ส่วนการตัดสินใจในสถานการณ์ของความไม่แน่นอนผู้จัดการอาจต้องอาศัยประสบการณ์และวิจารณญาณเพื่อประมาณว่าทางเลือกนั้นจะประสบความสำเร็จหรือไม่ การเลือกจึงขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของผู้จัดการและความเต็มใจที่จะรับความเสี่ยงและความไม่แน่นอน เช่นเต็มใจที่จะเสี่ยงถ้าเห็นโอกาสที่จะได้ผลตอบแทนสูง อัตราการเสี่ยงที่ผู้จัดการเต็มใจยอมรับจึงมีอิทธิพลต่อการวิเคราะห์ผลประโยชน์-ค่าใช้จ่ายที่จะได้รับจากการตัดสินใจนั้น คนที่ไม่ค่อยอยากเสี่ยงมักต้องการผลตอบแทนระดับปานกลาง (มีกิจกรรม)

### 5. การประยุกต์ใช้ทางเลือกที่เลือกไว้

ในขั้นนี้เกี่ยวข้องกับการใช้ความสามารถด้านการจัดการและการจูงใจเพื่อให้แน่ใจว่ามีการปฏิบัติตามทางเลือกที่เลือกไว้ ความสำเร็จจึงขึ้นอยู่กับว่าจะถ่ายทอดให้ไปสู่การปฏิบัติได้ดีเพียงใด บางครั้งทางเลือกเกิดขึ้นจริงไม่ได้เพราะผู้จัดการขาดทรัพยากรหรือขาดแรงงานที่จะทำให้เกิดขึ้น ในขั้นนี้จึงต้องมีการสื่อสารพูดคุยกับผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจนี้ จึงต้องอาศัยทักษะการสื่อสาร การจูงใจ ทักษะความเป็นผู้นำเพื่อให้การตัดสินใจเป็นจริงขึ้นมาได้

## 6. การประเมินผลและปฏิกิริยาตอบกลับ

ผู้ตัดสินใจจะรวบรวมข้อมูลเพื่อดูผลของการตัดสินใจและดูว่าบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ปฏิกิริยาตอบกลับเป็นเรื่องสำคัญ เพราะการตัดสินใจเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ปฏิกิริยาตอบกลับจะให้ข้อมูลรายละเอียดที่จะทำให้เกิดวัฏจักรการตัดสินใจใหม่ต่อไป



ภาพที่ 41 ขั้นตอนการตัดสินใจ

### การตัดสินใจเป็นกลุ่ม

บ่อยครั้งที่การตัดสินใจทำโดยผู้จัดการเพียงคนเดียว แต่ผู้ตัดสินใจในวงการธุรกิจบางครั้งต้องทำงานเป็นกลุ่ม การตัดสินใจอาจเกิดในรูปกรรมการ ทีมงาน การมีส่วนร่วมระหว่างแผนก การร่วมมือกันอย่างไม่เป็นทางการ แบบจำลอง Vroom-Yetton จะทำให้แนวคิดบางประการในการตัดสินใจเป็นกลุ่ม

#### แบบจำลอง Vroom-Yetton

สถานการณ์บางอย่างเรื่องจำต้องอาศัยการตัดสินใจเป็นกลุ่ม Vroom และ Yetton (1973) ได้พัฒนาแบบจำลองการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ผู้จัดการใช้เป็นแนวทางเพื่อวัดปริมาณความร่วมมือของผู้ได้บังคับบัญชาที่เหมาะสมได้ แบบจำลองนี้มีส่วนประกอบสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

##### 1. ลักษณะการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมของผู้นำ

ระดับที่ผู้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจมี 5 ระดับตั้งแต่การกุมอำนาจหรือราชาธิปไตยจนถึงประชาธิปไตย ผู้นำแบบกุมอำนาจได้แก่ AI และ AII วิธีการให้คำปรึกษาได้แก่ CI และ CII การตัดสินใจกลุ่มได้แก่ GII ทั้ง 5 ระดับนี้เป็นแนวเส้นตรง ผู้จัดการเลือกระดับใดระดับหนึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสถานการณ์นั้นต้องการการตัดสินใจที่มีคุณภาพ ผู้จัดการสามารถตัดสินใจคนเดียว (AI) หรือให้ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนมีส่วนร่วมในปัญหา (CI) หรือให้สมาชิกกลุ่มตัดสินใจ (GII)

	วิธีตัดสินใจ	คำอธิบาย
	A I	แก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตัวเอง ใช้ข้อมูลรายละเอียดที่มีขณะนั้น
	A II	หาข้อมูลรายละเอียดที่จำเป็นจากผู้ได้บังคับบัญชา และตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตัวเอง
	C I	ให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องมีส่วนในปัญหา ตามความคิดเห็นและตัดสินใจเอง
	C II	ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนในปัญหาเป็นกลุ่ม บทบาทคุณเป็นเหมือนประธาน ไม่พยายามมีอิทธิพลต่อกลุ่มที่ได้รับทางเลือกของคุณ คุณสนใจรับทางแก้ที่ทั้งกลุ่มสนับสนุน
	G II	ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนในปัญหาเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ และตัดสินใจเอง

ภาพที่ 42 สไตล์การตัดสินใจ 5 แบบ

2. คำถามสำหรับวินิจฉัย

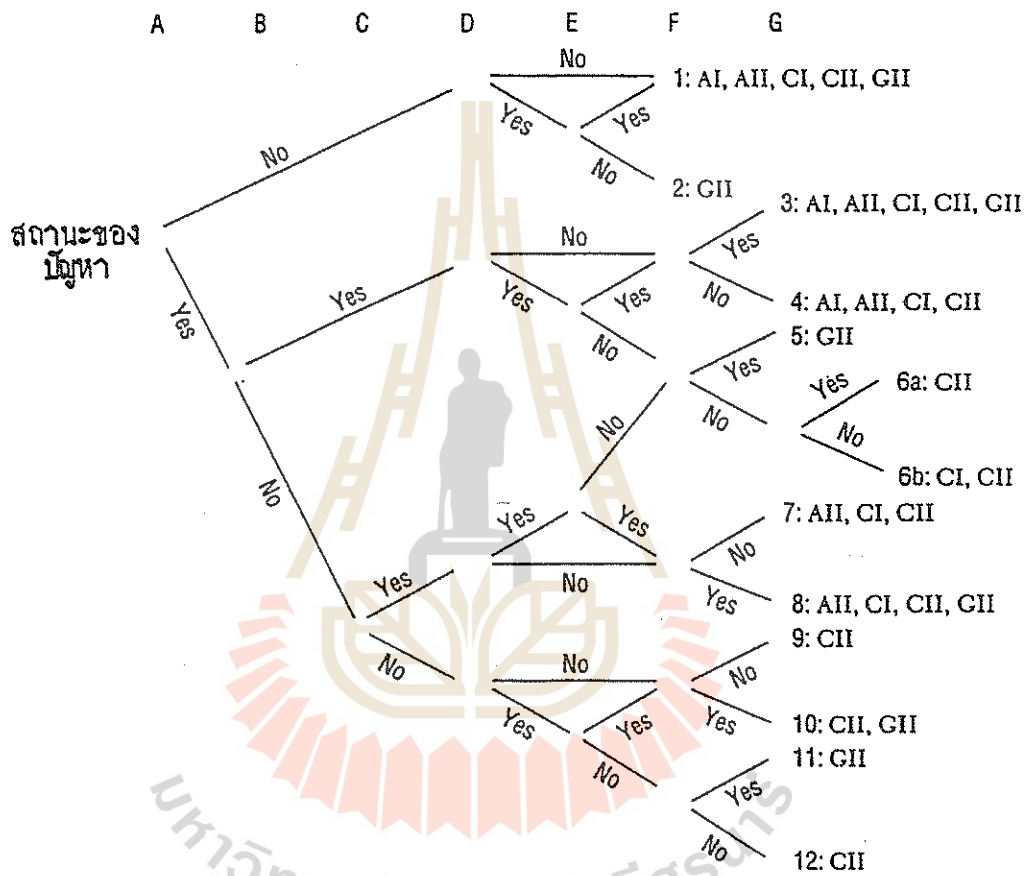
ผู้จัดการจะตัดสินใจอย่างไรว่าควรใช้วิธีการตัดสินใจแบบใด อัตราการเปิดโอกาสให้กลุ่มมีส่วนในการตัดสินใจขึ้นอยู่กับคำตอบคำถามเพื่อการวินิจฉัย 7 ข้อต่อไปนี้ คำถามเหล่านี้เกี่ยวกับปัญหาระดับคุณภาพการตัดสินใจที่ต้องการและความสำคัญของการยอมรับการตัดสินใจของผู้ได้บังคับบัญชา คำตอบ...คือ ใช่ และ ไม่ใช่ เท่านั้น

1. ปัญหานั้นต้องการการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงหรือไม่? ถ้าการตัดสินใจคุณภาพสูงสำคัญสำหรับการปฏิบัติงานกลุ่ม ผู้นำต้องเข้าไปเกี่ยวข้องอย่างมาก
2. มีข้อมูลรายละเอียดเพียงพอที่จะตัดสินใจอย่างมีคุณภาพหรือไม่? ถ้าผู้นำไม่มีข้อมูลรายละเอียดหรือความเชี่ยวชาญพอ ผู้นำควรถามหาข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา
3. เรื่องที่ต้องตัดสินใจมีโครงสร้างที่ดีหรือไม่? ถ้าเรื่องนั้นกำกวมหรือมีโครงสร้างไม่ดี ผู้นำต้องประสานกับผู้ได้บังคับบัญชาขอความกระจ่างและหาทางออกที่ควรเป็น
4. การยอมรับการตัดสินใจของผู้ได้บังคับบัญชาสำคัญต่อการนำไปปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพหรือไม่? ถ้าการนำไปปฏิบัติคืออาศัยความเห็นชอบของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำควรให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนในกระบวนการการตัดสินใจ
5. ถ้าต้องตัดสินใจด้วยตนเอง มั่นใจได้ไหมว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะยอมรับ? ถ้าผู้ได้บังคับบัญชามักปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้นำตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจของผู้ได้บังคับบัญชามีความสำคัญลดลง
6. ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรในการแก้ปัญหานี้หรือไม่? ถ้าผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีส่วนกับเป้าหมายขององค์กร ผู้นำไม่ควรปล่อยให้กลุ่มตัดสินใจตามลำพัง

7. จะมีความขัดแย้งในการเลือกทางแก้ปัญหามั้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือไม่ ? ความขัดแย้งในหมู่ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถแก้ไขได้โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนและมีการอภิปรายคำถาม

คำถามเหล่านี้ค่อนข้างละเอียด แต่ช่วยในการกำหนดทางเลือกที่มีอยู่ให้แคบลง และช่วยชี้ระดับที่กลุ่มควรมีส่วนในการตัดสินใจ

8. เลือกสไลด์การตัดสินใจ



- A ปัญหานั้นต้องการการตัดสินใจที่มีคุณภาพหรือไม่
- B มีข้อมูลรายละเอียดพอที่จะตัดสินใจอย่างมีคุณภาพหรือไม่
- C เรื่องที่ต้องตัดสินใจมีโครงสร้างหรือไม่ ต้องการข้อมูลรายละเอียดอะไร หาได้ที่ไหน
- D การยอมรับการตัดสินใจของผู้ได้บังคับบัญชาสำคัญต่อการนำไปปฏิบัติหรือไม่
- E ถ้าต้องตัดสินใจด้วยตัวเอง ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับหรือไม่
- F ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนที่จะบรรลุเป้าหมายองค์การในการแก้ปัญหานี้หรือไม่
- G จะมีความขัดแย้งในหมู่ผู้ได้บังคับบัญชาในการเลือกทางแก้ทางใดทางหนึ่งหรือไม่

ภาพที่ 43 การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

แผนภูมิข้างต้นช่วยให้ผู้จัดการปรับระดับการให้บุคลากรมีส่วนในการตัดสินใจโดยตอบคำถาม 7 ข้อข้างต้น (A-G) เริ่มจากคำถาม A ซ้ำๆ ปัญหาที่นั่นต้องการการตัดสินใจที่มีคุณภาพหรือไม่ ถ้าตอบใช่ตอบคำถาม B ต่อไป ถ้าไม่ใช่ข้ามไปตอบคำถาม D ทั้งนี้เพราะคำถาม B และ C ไม่เกี่ยวข้องในกรณีในเรื่องที่ต้องตัดสินใจนั้นไม่ต้องการการตัดสินใจที่มีคุณภาพ ผู้จัดการสามารถเรียนรู้การใช้แบบจำลองนี้เพื่อปรับลักษณะความเป็นผู้นำให้เข้ากับปัญหาและสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว

จะเห็นได้ว่า ในหลายสถานการณ์ที่สามารถใช้วิธีการตัดสินใจได้หลายวิธีอันเป็นที่ยอมรับเมื่อเกิดสถานการณ์เช่นนี้ Vroom และ Yetton เสนอให้ใช้การเป็นผู้นำแบบกุ่มอำนาจเพราะจะช่วยประหยัดเวลาโดยไม่ทำให้คุณภาพการตัดสินใจและการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาลดลง แบบจำลองนี้จะช่วยให้การตัดสินใจของผู้จัดการมีคุณภาพสูงแต่ใช้เวลาในการตัดสินใจมากกว่าใช้วิธีอื่น

### รูปแบบของการตัดสินใจกลุ่ม

แบบจำลอง Vroom-Yetton ได้ชี้ให้เห็นภาพว่าผู้จัดการสามารถเลือกอัตราที่กลุ่มควรมีส่วนในการตัดสินใจ นอกจากนี้ผู้จัดการยังสามารถเลือกรูปแบบการตัดสินใจซึ่งมี 3 รูปแบบ คือ กลุ่มปฏิสัมพันธ์ กลุ่มนามบัญญัติและกลุ่มเดลฟาย แต่ละรูปแบบมีลักษณะเฉพาะซึ่งเหมาะสมกับการตัดสินใจเฉพาะเรื่อง การตัดสินใจของทีมงาน คณะกรรมการ หรือกลุ่มทำงานมีรูปแบบการตัดสินใจแบบกลุ่มสัมพันธ์ ส่วนการตัดสินใจแบบนามบัญญัติและแบบเดลฟาย เหมาะที่จะการใช้เพื่อเสริมความคิดสร้างสรรค์ในขณะทีกลุ่มตัดสินใจ

**กลุ่มปฏิสัมพันธ์** ผลการวิจัยของ Vroom-Yetton ชี้ว่าการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพบปะเป็นกลุ่มปฏิสัมพันธ์ จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพกว่าการให้ผู้นำกลุ่มพบสมาชิกกลุ่มทีละคน กลุ่มปฏิสัมพันธ์ หมายถึง สมาชิกมารวมเผชิญหน้ากัน มีวาระการประชุมและมีวัตถุประสงค์ของการตัดสินใจชัดเจน โดยปกติกลุ่มปฏิสัมพันธ์เริ่มโดยผู้นำกลุ่มระบุปัญหาและขอความคิดเห็นจากสมาชิก การอภิปรายอาจไม่ค่อยเป็นระบบ กลุ่มอาจศึกษาที่มาของเรื่องที่ต้องตัดสินใจกว้างขวาง และอาจกำหนดขอบเขตของเรื่องที่ต้องตัดสินใจใหม่ มีการช่วยกันคิดและประเมินทางออกต่าง ๆ สมาชิกของกลุ่มอาจลงคะแนนการตัดสินใจหรืออาจอภิปรายทางเลือกต่าง ๆ จนกว่าจะเห็นชอบทางแก้ปัญหาตรงกัน ตัวอย่างของการตัดสินใจแบบกลุ่มสัมพันธ์ได้แก่ การประชุมบุคลากรหรือการประชุมแผนกเพื่ออภิปรายเป้าหมายของปีหน้า

**กลุ่มนามบัญญัติ** เนื่องจากสมาชิกกลุ่มบางคนอาจชอบออกความเห็นและมีอิทธิพลต่อการอภิปรายในกลุ่มสัมพันธ์ กลุ่มนามบัญญัติจึงเป็นเทคนิคที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้ผู้ร่วมกลุ่มทุกคนมีส่วนในกระบวนการตัดสินใจเท่า ๆ กัน โดยมีลำดับขั้นตอนดังนี้

1. สมาชิกแต่ละคนเขียนความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องที่จะอภิปราย โดยปกติความคิดเห็นจะเป็นข้อเสนอสำหรับทางแก้ไข
2. เขียนความคิดเห็นทั้งหมดบนกระดาษทำให้สมาชิกทุกคนเห็น ยังไม่มีการอภิปราย จนกว่าจะเขียนเสร็จ
3. เปิดอภิปรายความคิดเห็นเหล่านั้นโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อความกระจ่างชัดและเพื่อการประเมิน ขั้นตอนช่วงนี้จะไม่ค่อยมีระบบนัก
4. หลังการอภิปราย สมาชิกแต่ละคนลงคะแนนลับเลือกทางแก้ไขที่ตนชอบ กลุ่มจะตัดสินใจตามเรื่องที่ได้คะแนนมากที่สุด

**กลุ่มเคลฟาย** เป็นการรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่เป็นปัญหา วิธีนี้ต่างจาก 2 วิธีแรกคือ ผู้ร่วมกลุ่มไม่ต้องพบหน้ากัน อาจไม่เคยเห็นกันเลยก็ได้ ผู้นำกลุ่มจะขอและรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ โดยให้ตอบแบบสอบถาม เมื่อได้รับคำตอบแล้ว จะสรุปความคิดเห็นเป็นแบบสอบถามชุดใหม่ และส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ในรอบที่สองนี้ผู้ร่วมกลุ่มจะรู้ความคิดเห็นของคนอื่น ๆ และสามารถเปลี่ยนคำตอบหรือความคิดเห็นเดิมของตนได้ ข้อมูลที่ได้กลับมาจะสรุปและส่งเป็นแบบสอบถามรอบสุดท้าย ผู้ตอบสามารถเปลี่ยนหรือยืนยันความคิดเห็นเดิมของตนได้ ผลสุดท้ายจะนำไปสู่ข้อตกลงร่วมกัน อันหมายถึงทางแก้ปัญหาที่สมาชิกส่วนใหญ่เห็นชอบ

### ข้อดีและข้อจำกัดของการตัดสินใจกลุ่ม

ไม่ว่าผู้จัดการจะใช้การตัดสินใจกลุ่มรูปแบบใด การตัดสินใจกลุ่มมีข้อดีและข้อจำกัดเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการตัดสินใจโดยคน ๆ เดียวดังนี้

**ข้อดี :** การตัดสินใจโดยกลุ่มมีข้อดีเพราะ 1) ผู้ตัดสินใจจะได้รับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการวินิจฉัยสาเหตุและผลลัพธ์อย่างกว้างขวาง 2) กลุ่มยังให้ข้อเท็จจริง ความรู้เพื่อหาทางแก้ไขที่เหมาะสมและเสนอทางเลือกต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจ 3) สมาชิกที่มีส่วนในการตัดสินใจมักพึงพอใจกับการตัดสินใจ และจะให้ความสนับสนุนตลอดจนนำไปปฏิบัติ 4) การอภิปรายกลุ่มสามารถช่วยลดความไม่แน่นอนสำหรับผู้ตัดสินใจที่ไม่ค่อยอยากเสี่ยงลงได้ และเมื่อตัดสินใจเสี่ยงแล้วสมาชิกกลุ่มมักให้ความสนับสนุนภายหลัง

**ข้อจำกัด :** 1) การตัดสินใจกลุ่มใช้เวลามาก ต้องปรึกษาขอความเห็นจากหลาย ๆ คน คนที่เกี่ยวข้องจะมาอภิปรายวินิจฉัยปัญหาและทางแก้ไข 2) กลุ่มอาจได้ทางแก้ไขที่เป็นการประนีประนอมกันแทนที่จะเป็นทางแก้ที่ดีที่สุดสำหรับการ 3) ข้อจำกัดสำคัญคือ สมาชิกคำนึงถึงกลุ่มมากเกินไปจนไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้ง ดังนั้นกลุ่มจึงสูญเสียความคิดเห็นที่อาจเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจ 4) ปัญหาอีกประการหนึ่งคือ ถ้าให้กลุ่มช่วยตัดสินใจในเรื่องที่รู้ล่วงหน้า ถือได้ว่าเป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลและใช้ความรู้ของสมาชิกกลุ่มไม่เหมาะสม และ 5) ประสิทธิภาพคือ ไม่เห็นชัดเจนว่าความรับผิดชอบในการตัดสินใจเป็นของผู้ใด

### การเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ

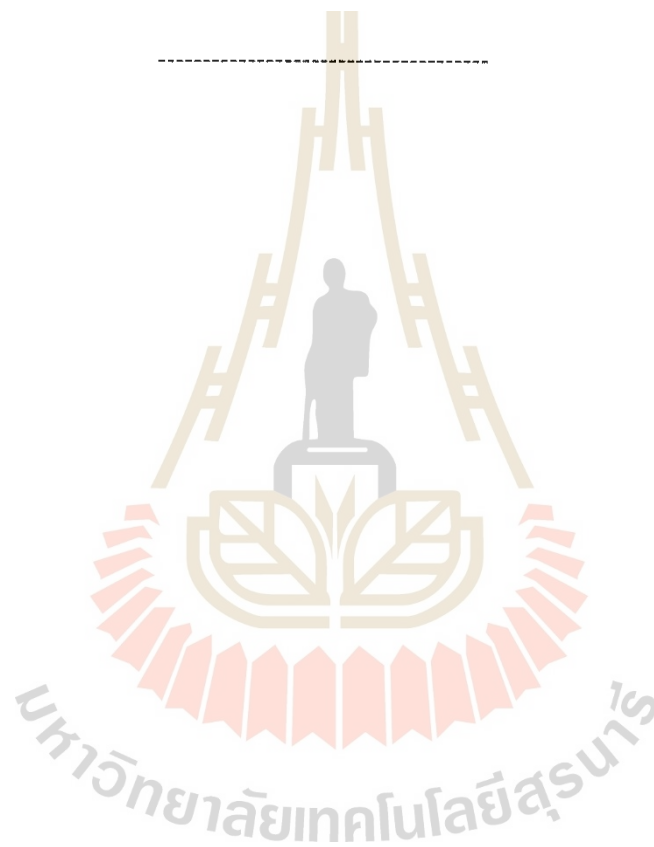
ผู้จัดการสามารถลดการคำนึงถึงกลุ่มหรือความเกรงใจกลุ่ม ตลอดจนข้อจำกัดต่าง ๆ ได้อย่างไร มีเทคนิคบางประการที่ช่วยผู้จัดการให้ตัดสินใจได้ดีขึ้น ไม่ว่าจะตัดสินใจด้วยตนเองหรือให้กลุ่มตัดสินใจ

1. การขอความสนับสนุนรายบุคคล เป็นการมอบหมายให้สมาชิกแต่ละคนมีบทบาททบทวนข้อตกลงเบื้องต้นและข้อสรุปที่กลุ่มเสนอ เป็นการบังคับให้กลุ่มคิดทบทวนเรื่องราวต่าง ๆ อีกครั้งหนึ่งเพื่อหลีกเลี่ยงข้อตกลงที่ด่วนสรุปเกินไป



2. การขอความสนับสนุนจากหลาย ๆ คน คล้ายกับวิธีแรก แต่เป็นการหาข้อสนับสนุนจากหลาย ๆ คน ให้แสดงความคิดเห็นหลายหลาก รวมทั้งความคิดเห็นที่ไม่แพร่หลาย น้อยคนเห็นชอบ โดยนำมา ถกแถลง ต่อหน้า ผู้ตัดสินใจมีการถามคำถามกลับไปมา การตัดสินใจจึงอาศัยการถกเถียงที่เข้มข้นและความเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ทุกแง่มุม

3. การระดมสมอง เป็นลักษณะของกลุ่มปฏิสัมพันธ์ สมาชิกช่วยกันเสนอความคิดเห็น หาทางแก้ ปัญหาโดยไม่คำนึงถึงความเป็นไปได้ ไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์จนกว่าจะบันทึกข้อเสนอต่าง ๆ เสร็จสิ้น วิธีนี้ ช่วยกระตุ้นความคิดให้มีอิสระ ให้มีการคิดสร้างสรรค์ภายในกลุ่ม โดยปกติการระดมสมองเริ่ม โดยอภิปรายอุ้น เครื่องเรื่องที่เป็นปัญหาตามด้วยการระดมความคิดอย่างเสรี และสรุปความคิดที่มีทางเป็นไปได้



## บทที่ 10

### ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการ ธุรกิจขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ มักประสบปัญหาสำคัญสองประการ ได้แก่ การเข้าถึงข้อมูลที่ขาดการจัดระบบ และการทำข้อมูลให้เป็นสารสนเทศที่มีประโยชน์ สารสนเทศ ช่วยให้เกิดประโยชน์นานัปประการ ทั้งด้านการควบคุมและการแข่งขัน

ระบบสารสนเทศช่วยทำให้เกิดระบบควบคุมในองค์กร การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในระบบสารสนเทศ ไม่จำเป็นต้องหมายถึงการควบคุมสู่ศูนย์กลาง จากบนลงล่าง เพราะสารสนเทศสามารถมีส่วนร่วมกันอย่างกว้างขวางและเป็นเครื่องมือการกระจายการตัดสินใจไปสู่บุคลากรระดับล่าง ระบบสารสนเทศ ยังเป็นอาวุธที่ใช้แข่งขัน ทำให้กลไกการควบคุมและเวลาที่องค์กรใช้ตอบสนองเรื่องต่าง ๆ ลดลง

พัฒนาการเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ อาจทำให้ผู้จัดการมองไม่เห็นที่สารสนเทศสามารถใช้เพื่อจุดประสงค์ในการควบคุมและการแข่งขันได้ ผู้จัดการต้องพยายามเข้าใจเทคโนโลยีในยุคสารสนเทศว่าสามารถนำมาใช้ได้อย่างไร การจัดการสารสนเทศเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งในตลาดโลกที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน

#### สารสนเทศและการจัดการ

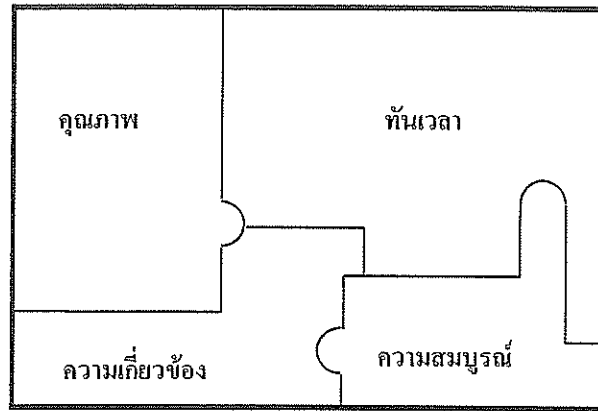
สารสนเทศเป็นเสมือนเส้นเลือดขององค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจว่าผู้จัดการใช้สารสนเทศในการควบคุมและการตัดสินใจอย่างไร ลองพิจารณาความแตกต่างระหว่างข้อมูลและสารสนเทศ และลักษณะของสารสนเทศที่มีประโยชน์

#### ข้อมูล-สารสนเทศ

คำสองคำนี้มักใช้สลับกัน ทั้ง ๆ ที่มีความแตกต่าง ข้อมูล หมายถึง ข้อเท็จจริงที่ยังไม่ได้สรุปและวิเคราะห์ สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่มีความหมาย ช่วยให้ผู้รับเกิดความเข้าใจ สารสนเทศคือข้อมูลที่ผู้จัดการใช้เพื่อตีความ ทำความเข้าใจเหตุการณ์ต่าง ๆ ในองค์กรและสภาพแวดล้อม เช่น ระบบสารสนเทศของร้านอาหารแฟรนไชส์ ซึ่งเก็บข้อมูลเกี่ยวกับยอดขาย ภาระการขาย การใช้น้ำใช้ไฟ และการใช้สินค้าคงคลังต่าง ๆ ข้อมูลดิบเหล่านี้ไม่มีความหมาย และอยู่ในรูปที่ไม่ได้สรุปจึงขาดประโยชน์ ข้อมูลจึงต้องการการจัดเก็บอย่างเหมาะสมเพื่อให้กลายเป็นสารสนเทศที่มีความหมาย

#### ลักษณะของสารสนเทศที่มีประโยชน์

อะไรทำให้สารสนเทศมีคุณค่า สารสนเทศมีลักษณะหลายประการ เช่น ความถูกต้อง ความสามารถในการเข้าถึง ความชัดเจน และค่าใช้จ่าย สำหรับสารสนเทศเพื่อการจัดการ มีองค์ประกอบสำคัญที่ควรคำนึงถึง 4 ประการคือ คุณภาพ ทันเวลา สมบูรณ์และเกี่ยวข้อง



ภาพที่ 44 สารสนเทศการจัดการ

**คุณภาพ** สารสนเทศที่สะท้อนความจริงอย่างถูกต้อง ถือได้ว่ามีคุณภาพสารสนเทศมีคุณภาพเมื่อ ข้อมูลถูกต้องและน่าเชื่อถือ ถ้าข้อมูลชี้บ่งว่าวุ่นในโรงงานนิวเคลียร์เปิดอยู่ เมื่อตรวจเช็คก็ต้องพบว่าเป็นเช่นนั้นจริง ๆ คุณภาพเช่นนี้สำคัญต่อการตัดสินใจ คุณภาพจึงเป็นสิ่งที่ทำให้ระบบสารสนเทศได้ผล ถ้าระบบสารสนเทศเกิดความผิดพลาด ผู้จัดการจะไม่ใช้ระบบ และคุณค่าของสารสนเทศสำหรับการตัดสินใจจะลดความสำคัญและหายไป

**ทันเวลา** สารสนเทศที่พร้อมทันทีหลังเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ถือว่าทันเวลา ผู้จัดการมักทำงานอย่างรวดเร็วและสิ่งต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงรวดเร็วเช่นกัน ข้อดีของระบบสารสนเทศที่ใช้คอมพิวเตอร์คือ ให้คำตอบรวดเร็วทันเวลา บริษัทจึงสามารถลดเวลาในการผลิตสินค้าใหม่ สามารถตอบโต้ความเปลี่ยนแปลง การแข่งขันได้ทันเวลา และยังลดกลไกของการควบคุมและการให้ข้อมูลย้อนกลับภายในองค์กรลงได้

**ความสมบูรณ์** สารสนเทศที่สมบูรณ์หมายถึงมีข้อมูลในปริมาณเหมาะสม ถ้าข้อมูลมากเกินไปทำให้สารสนเทศท่วมท้น แต่ถ้าน้อยเกินไปก็ไม่สามารถให้เรื่องราวที่สมบูรณ์ได้ โดยปกติผู้จัดการต้องการรายงาน 2-3 หน้า ที่ชี้เหตุการณ์ที่แปรเปลี่ยนจากเป้าหมาย มากกว่าต้องการข้อมูลดิบเป็นร้อย ๆ หน้า รายงานสั้น ๆ เช่นนี้มีความสมบูรณ์เพราะมีสารสนเทศสำคัญ ๆ ในปริมาณที่ผู้จัดการสามารถประมวลใช้ประโยชน์ได้

**ความเกี่ยวข้อง** สารสนเทศที่เกี่ยวข้องหมายถึง สารสนเทศต้องเกี่ยวข้องกับปัญหาการตัดสินใจหรืองานที่ผู้จัดการรับผิดชอบ ความเกี่ยวข้องของสารสนเทศเป็นปัญหาสำคัญของระบบสารสนเทศ ทั้งนี้ เพราะสถานการณ์ของผู้จัดการแต่ละคนมีลักษณะเฉพาะ ผู้จัดการการผลิตต้องการข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณการผลิตและผลผลิตของบุคลากร ผู้จัดการฝ่ายบุคคลต้องการข้อมูลภูมิหลังของบุคลากร การประกัน ลักษณะตำแหน่งงาน ในขณะที่ผู้จัดการการตลาดต้องการข้อมูลผู้บริโภค การทำนายการขาย และรายได้จากการขายของพนักงาน

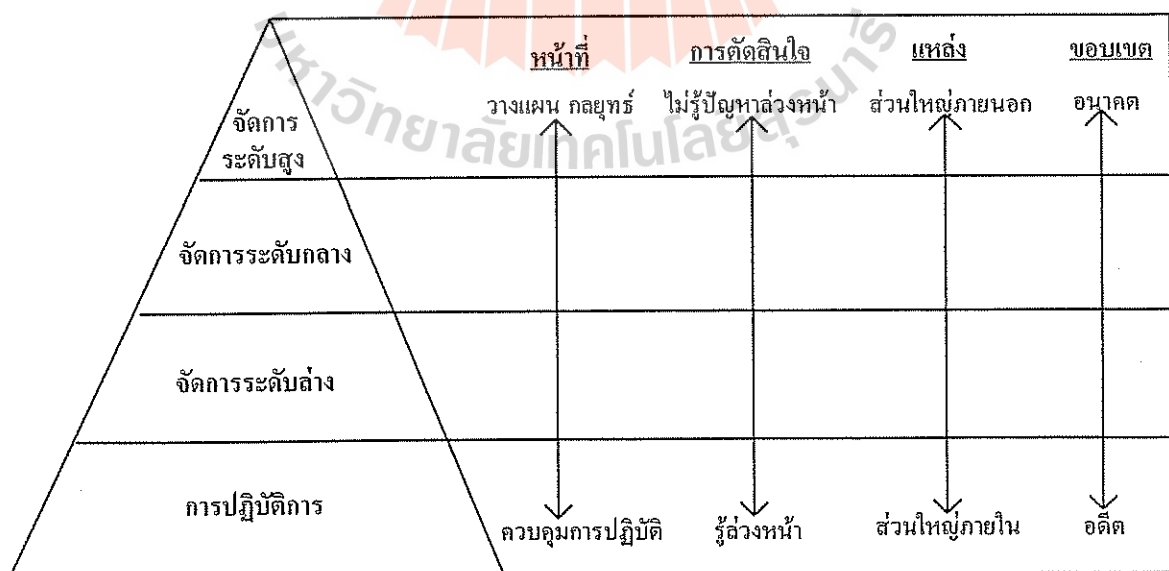
### ระบบสารสนเทศ

ระบบสารสนเทศเป็นการรวบรวม การจัดและการเผยแพร่ข้อมูลแก่บุคลากรในองค์กร ระบบสารสนเทศส่วนใหญ่เป็นระบบรวบรวมแจกจ่ายด้วยมือ ขณะนี้มีการนำคอมพิวเตอร์มาสร้างระบบสารสนเทศ สามารถป้อนข้อมูลเข้าโดยเทอร์มินัล หรือ ระบบวาดภาพ คอมพิวเตอร์จะประมวลผลข้อมูลตามขั้นตอนที่กำหนด ข้อมูลจะเก็บบนเทปแม่เหล็กหรือจานแม่เหล็ก การควบคุมระบบเป็นไปตาม ชุดคำสั่ง การจัดข้อมูลตามที่ใช้ต้องการ ผลลัพธ์จะพิมพ์เป็นรายงานหรือปรากฏบนจอภาพการประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์จะทำให้ได้สารสนเทศทันกาล สารสนเทศคุณภาพสูง มีความสมบูรณ์และเกี่ยวข้อง

### ระบบสารสนเทศและลำดับขั้นการจัดการ

จากบทที่ 1 ได้กล่าวแล้วว่ากิจกรรมการจัดการต่างกันไปตามลำดับขั้น ได้แก่การจัดการระดับสูง ระดับกลาง และระดับล่าง ความแตกต่างดังกล่าวทำให้ผู้จัดการต้องการสารสนเทศต่างประเภทกัน ตัวอย่างการวางแผนกลยุทธ์ เป็นความรับผิดชอบประการแรกของผู้จัดการระดับสูง ในขณะที่การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นความรับผิดชอบประการแรกของผู้จัดการหรือหัวหน้างานระดับล่าง ผู้จัดการระดับสูงต้องคอยแก้ปัญหาที่ไม่ได้คาดหมายหรือกำหนดล่วงหน้า เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การวางแผนการตลาด หรือ การคว้านซื้อบริษัทอื่น ในทางตรงกันข้าม การตัดสินใจของผู้จัดการระดับล่างจะเกี่ยวข้องกับปัญหาที่รู้ล่วงหน้า เช่น การควบคุมวัสดุคุณภาพ การผลิตให้ทันกำหนดเวลา และการวิเคราะห์การขาย

สารสนเทศที่ผู้จัดการระดับสูงใช้จึงเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก มีขอบเขตกว้างขวางครอบคลุมปัญหาที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดหมาย และเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต ซึ่งรวมถึงแนวโน้มและการพยากรณ์ ส่วนสารสนเทศที่ผู้จัดการระดับล่างต้องการมักเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายใน แคบและเน้นเฉพาะเรื่อง และมักเกี่ยวกับผลงานในอดีต



ภาพที่ 45 ความต้องการสารสนเทศตามระดับการจัดการ

เพื่อสนองความต้องการสารสนเทศตามลำดับขั้นของการจัดการ จะมีระบบสารสนเทศ 3 ระบบ คือ ในระดับล่างมีระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยหัวหน้างานในการเก็บรวบรวมสถิติ การคำนวณ การปฏิบัติงานประจำและจำแนกข้อมูล สำหรับผู้จัดการระดับกลางจะมี ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ และมีระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ ช่วยให้สารสนเทศสำหรับการวางแผนและการตัดสินใจสำหรับผู้จัดการระดับสูง

### ระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน

จุดมุ่งหมายของการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในวงการธุรกิจ คือ เพื่อลดค่าใช้จ่ายเจ้าหน้าที่ลง โดยประมวลงานที่องค์การทำประจำ เช่น การส่งใบเรียกเก็บเงินลูกค้า การสั่งซื้อ การบันทึกกรายรับรายจ่าย เป็นต้น บริษัทขนาดใหญ่ เช่นบริษัทบัตรเครดิตแห่งหนึ่งไม่สามารถควบคุมการปฏิบัติงานได้ บริษัทมีระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน 16 ระบบ มีข่ายข้อมูลทั่วโลก 10 ข่ายงาน มีระบบคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่เกือบ 100 ระบบ และคอมพิวเตอร์ขนาดเล็กอีก 400 ระบบ รวมถึง Workstation ที่ช่วยในการเข้าถึงและใช้สารสนเทศอีก 30,000 จุด

### ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

เป็นกลไกที่รวบรวม จัด และเผยแพร่ข้อมูลที่ผู้จัดการใช้ในการจัดการ เป็นระบบที่พัฒนาเหนือระบบแรก เมื่อมีฐานข้อมูลจำนวนมาก ผู้จัดการเล็งเห็นว่าข้อมูลเหล่านี้ช่วยการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ ได้ ผู้จัดการมักต้องการสารสนเทศที่สรุปสั้น ตรงปัญหา ดังนั้น ข้อมูลจากระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน ซึ่งมีจำนวนมาก จึงยากที่จะนำมาใช้ในการวางแผน การควบคุมและการตัดสินใจ

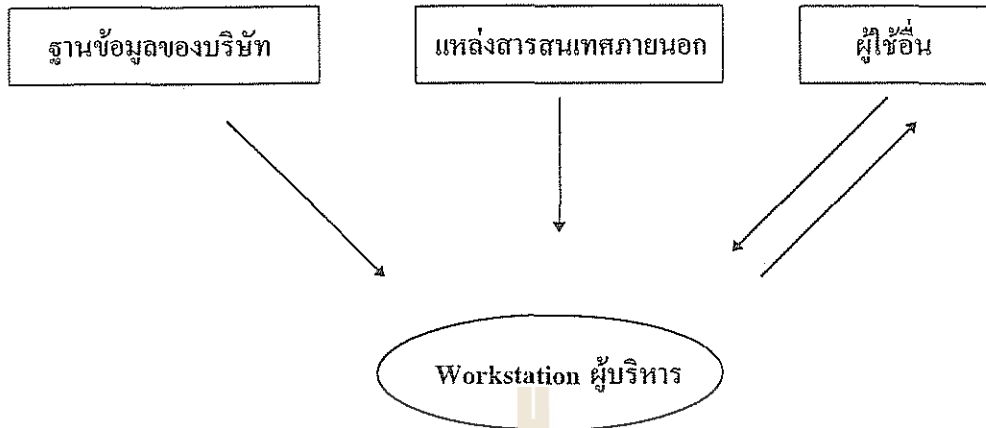
ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการจะทำรายงานเพื่อช่วยผู้จัดการในการตัดสินใจ ตัวอย่าง เมื่อผู้จัดการฝ่ายผลิตต้องตัดสินใจเกี่ยวกับกำหนดเวลาการผลิต เขาอาจต้องการข้อมูลจำนวนการสั่งซื้อที่คาดในเดือนข้างหน้าโดยอาศัยข้อมูลแนวโน้มปัจจุบันที่มีอยู่ ตลอดจนบุคลากรและอุปกรณ์ที่มี ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการสามารถให้ข้อมูลเหล่านี้ ผู้จัดการฝ่ายผลิตก็จะตัดสินใจลด-เพิ่มเวลาคน ในการทำงานลงได้โดยไม่มี ความผิดพลาด

### ระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ

ในระยะหลัง มีการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ เพราะผู้จัดการต้องการความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาที่ไม่คาดหมายล่วงหน้า ซึ่งระบบสารสนเทศที่มีไม่สามารถให้ข้อมูลในเรื่องนี้ได้

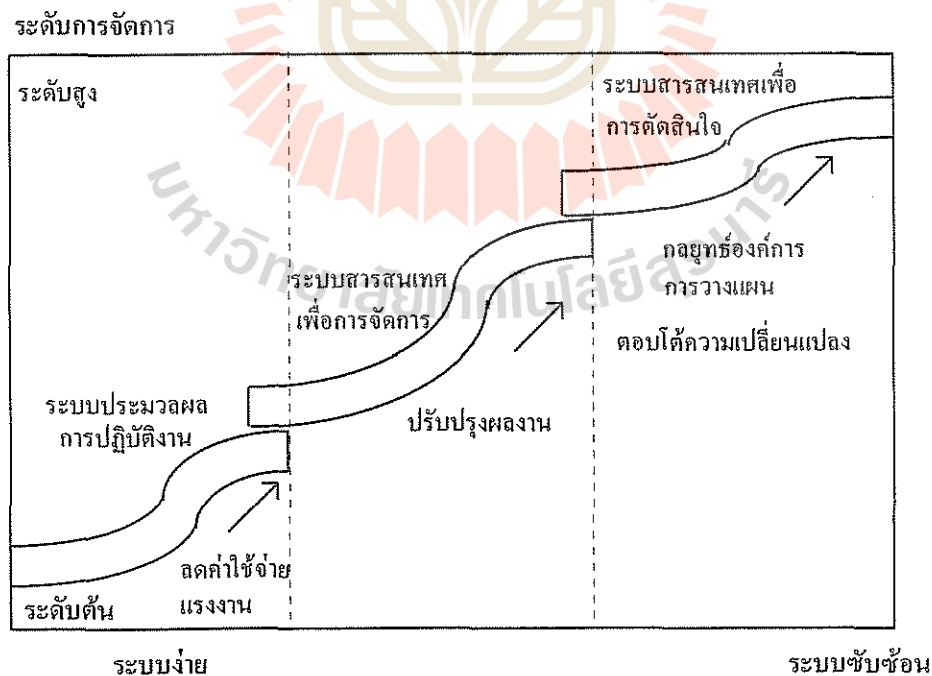
ระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเป็นการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยเสริมความต้องการสารสนเทศของผู้จัดการระดับสูง คอมพิวเตอร์ช่วยจัดการตัวเลขที่มีมากมายให้เป็นแผนภูมิที่มีความหมายดูง่าย และข่ายงานช่วยดึงข้อมูลจากฐานข้อมูลต่าง ๆ ของบริษัท ระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจช่วยให้ผู้บริหารค้นคืน และแสดงข้อมูลที่ต้องการเพื่อตนจะตัดสินใจได้ เช่น ผู้บริหารของบริษัทแห่งหนึ่ง ต้องการข้อมูลเปรียบเทียบผลงานของบุคลากรที่จ้างรายชั่วโมง และจ้างรายเดือนในต่างประเทศ ในไม่กี่วินาทีเขาจะได้อารางแสดงว่าพนักงานสหรัฐทำยอดขายได้ดีกว่า เมื่อต้องการข้อมูลเพิ่มเติมเขาพบว่าพนักงานขายในความดูแลของเขาเสียเวลาไปในการติดต่อร้านเล็ก ๆ ผลคือผู้บริหารตัดสินใจเซ็นสัญญาจ้างตัวแทนจำหน่ายให้คูแลร์ร้าน

เล็ก ๆ ทั้งนี้ เพื่อจะเพิ่มผลกำไรในต่างประเทศ ระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจช่วยให้ผู้บริหารเข้าถึงฐานข้อมูลหลายหลาก ขึ้นอยู่กับความต้องการสารสนเทศของตน ดังภาพ



ภาพที่ 46 แหล่งสารสนเทศและระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ

พัฒนาการของระบบสารสนเทศในองค์การปรากฏดังภาพที่ 47 ในระยะแรกมีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายและปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การในระดับล่าง เป็นระบบประมวลผลการปฏิบัติงาน ต่อมาเป็นระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ซึ่งมีความซับซ้อนขึ้น และช่วยผู้จัดการตัดสินใจปรับปรุงผลงานของแผนกและฝ่ายต่าง ๆ ได้ ในขณะที่ระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเป็นระบบล่าสุด เพื่อช่วยการตัดสินใจในเรื่องที่ไม่รู้หรือไม่มีการกำหนดล่วงหน้าของผู้บริหารระดับสูง ช่วยในการวางแผนกลยุทธ์และตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงภายนอกได้รวดเร็ว



ภาพที่ 47 พัฒนาการของการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการจัดการ

## เทคโนโลยีสารสนเทศ

พัฒนาการของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการและระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเริ่มพร้อมกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ การที่องค์การนำคอมพิวเตอร์มาใช้งานทำให้มีการใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ป้ายกระดานอิเล็กทรอนิกส์และการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการประชุมอย่างกว้างขวาง ความก้าวหน้าล่าสุดได้แก่ ระบบสนับสนุนการตัดสินใจกลุ่ม ปัญญาประดิษฐ์ และข่ายงาน

### ระบบสนับสนุนการตัดสินใจกลุ่ม

เป็นระบบคอมพิวเตอร์โต้ตอบที่ช่วยการตัดสินใจกลุ่ม ระบบได้รับการออกแบบเพื่อช่วยให้สมาชิกสามารถติดต่อโต้ตอบ ขณะเดียวกันได้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจจากคอมพิวเตอร์ผู้จัดการในกลุ่มนั่งรอบโต๊ะประชุมที่มีเครื่องเทอร์มินัลสำหรับแต่ละคน ผู้จัดการสามารถเรียกค้นข้อมูลให้ปรากฏบนจอ และมีจอภาพใหญ่ที่สมาชิกทุกคนดูพร้อมกันได้ ระบบเช่นนี้ช่วยให้สืบค้นฐานข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงานและการตัดสินใจร่วมกัน ตลอดจนขจัดปัญหาอุปสรรคการสื่อสารระหว่างบุคคล และช่วยสมาชิกทีมงานในการระดมความคิดเพื่อแก้ปัญหา

### ปัญญาประดิษฐ์

เป็นเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีเป้าหมายสูงสุดคือทำให้คอมพิวเตอร์ คิด เห็น พูดย และฟังเหมือนมนุษย์ จึงได้มีการนำแนวคิดทางด้านจิตวิทยา ภาษาศาสตร์ และคอมพิวเตอร์ศาสตร์มาผสมผสานสร้างโปรแกรมคำสั่งเพื่อปฏิบัติงาน ซึ่งคอมพิวเตอร์ไม่เคยทำมาก่อน

ปัญญาประดิษฐ์ส่วนที่มีผลกระทบต่อการมากที่สุดในปัจจุบันคือ ระบบผู้เชี่ยวชาญ ระบบผู้เชี่ยวชาญเลียนแบบกระบวนการการคิดที่ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้จัดการใช้เมื่อต้องทำการตัดสินใจหรือแก้ปัญหา ระบบผู้เชี่ยวชาญพัฒนาโดยถอดรหัสความรู้ของผู้เชี่ยวชาญออกมาเป็นกฎการตัดสินใจ if-then โดยเขียนชุดคำสั่งเลียนแบบกลวิธีการแก้ปัญหาของผู้เชี่ยวชาญ ตัวอย่าง บริษัท Campbell เกือบจะประสบความสูญเสียเมื่อพนักงานที่มีประสบการณ์เกษียณอายุงาน พนักงานผู้นี้เป็นผู้เดียวที่รอบรู้เกี่ยวกับหม้อตุ๋นซุปและน้ำเชื้อซึ่งสูง 7 ชั้น ในครัวของบริษัท ทางออกของบริษัทคือ พัฒนาระบบผู้เชี่ยวชาญที่สามารถเลียนแบบกระบวนการคิดของพนักงานผู้นี้ การพัฒนาระบบผู้เชี่ยวชาญเป็นงานยากและใช้เวลา โปรแกรมเมอร์จากบริษัท Texas Instrument จะสัมภาษณ์พนักงานผู้นี้วันเว้นวัน เพื่อรวบรวมรายละเอียด สิ่งที่คิด ทางเลือกปฏิบัติ และทำไมจึงเลือกปฏิบัติเช่นนั้น ปรากฏว่าใช้เวลา 7 เดือน จึงสามารถถ่ายประสบการณ์ของพนักงานผู้นี้ออกมาเป็นกฎ if-then 151 ข้อ ที่คอมพิวเตอร์สามารถเข้าใจได้ คราวนี้เมื่อใดที่เกิดปัญหากับหม้อตุ๋นขนาดใหญ่ ระบบผู้เชี่ยวชาญจะบอกผู้จัดการได้ว่า ควรจะแก้ปัญหานั้นอย่างไร

### ข่ายงาน

ข่ายงานเป็นการเชื่อมโยงคนและแผนกต่าง ๆ ภายในองค์การหรือระหว่างองค์การให้สามารถใช้ทรัพยากรสารสนเทศหรือฐานข้อมูลร่วมกันได้ ข่ายงานช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสื่อสารกันด้วยคอมพิวเตอร์ได้ ทำให้เวลาที่ใช้ในการประชุมลดลง

## กลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

การนำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ ระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจกลุ่มหรือปัญญาประดิษฐ์มาใช้ มีผลเชิงกลยุทธ์ต่อองค์การหลายประการ ผลประการแรก คือ ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน โดยเฉพาะในด้านการตัดสินใจ และการควบคุมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ปรากฏชัดในด้านช่วยลดค่าใช้จ่าย ทำให้แข่งขันกับผู้อื่นได้ ผลอีกประการหนึ่งคือเสนอทางเลือกใหม่ ๆ ให้ผู้จัดการอาวุโส

### ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการควบคุม

**ประสิทธิภาพการจัดการ** เทคโนโลยีสารสนเทศมีผลประการแรกต่อการตัดสินใจและการควบคุม เทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถนำไปใช้ในการจัดการระดับล่าง เช่น การผลิต การกำหนดเวลาแล้วเสร็จ การทำบัญชีสินค้าและงานสำนักงานอื่น ๆ

สำหรับการจัดการระดับกลาง ผู้จัดการสามารถเข้าถึงสารสนเทศได้มากกว่าเดิม ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์และการประชุมด้วยคอมพิวเตอร์ช่วยให้เกิดการประสานงานและการสื่อสารอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้การลดการทำงานเอกสารลงสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการในทุกระดับ

การที่บริษัทหน่วยงานต่าง ๆ เห็นประสิทธิภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงมีการตั้งตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายสารสนเทศเพื่อรับผิดชอบการจัดฐานข้อมูลขององค์การและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ ให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ

เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ปรากฏว่ามีผลต่อฝ่ายจัดการระดับสูงน้อย อย่างไรก็ตาม เมื่อผู้บริหารระดับสูงใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ ประสิทธิภาพงานย่อมเพิ่มขึ้น การปฏิบัติงานการตัดสินใจเป็นไปด้วยความรวดเร็ว

**มีการประสานงานที่ดีขึ้นและมีความยืดหยุ่น** ประสิทธิภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศอีกประการหนึ่งคือ ลดอุปสรรคระหว่างแผนกต่าง ๆ และลดอุปสรรคที่เกิดในลำดับชั้นการบังคับบัญชา ผู้จัดการติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ ที่สามารถช่วยแก้ปัญหาได้

นอกจากนี้ ทำให้เกิดรูปแบบขององค์การแบบใหม่ที่เรียกว่าองค์การแบบกลุ่มขึ้น (cluster organization) ในองค์การแบบกลุ่ม กลุ่มคนจะทำงานร่วมกันเพื่อช่วยกันแก้ปัญหา หลังงานเสร็จก็จะสลายตัวไป ตัวอย่างบริษัท Digital Equipment ทีมใหม่จะมาพบกันประมาณ 1 สัปดาห์หรือมากกว่านั้น เพื่อมาทำความรู้จักสนิทสนม หลังจากนั้นผู้จัดการจะกลับไปประจำสำนักงานทั่วโลกและสื่อสารกันด้วยไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์และระบบสนับสนุนการตัดสินใจกลุ่ม ทีมสามารถรวมตัวกันเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อใดก็ได้ และเมื่อแก้ปัญหาเสร็จทีมสลายตัวและแต่ละคนจะมารวมเป็นทีมใหม่ตามความจำเป็น



**โครงสร้างการจัดการอิเล็กทรอนิกส์** ผลของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศคือ ลดการว่าจ้างผู้จัดการลงทำให้ลำดับขั้นของการบังคับบัญชาลดลงและเพิ่มขอบข่ายของการควบคุมมากขึ้น เทคโนโลยีจึงทำให้ผู้จัดการเพิ่มขอบข่ายของการควบคุม การส่งข้อมูลข่าวสารเพื่อติดต่อกันทั่วโลกจะเป็นไปอย่างรวดเร็วด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้ลดการใช้เจ้าหน้าที่ลงด้วย

### กลยุทธ์การแข่งขัน

**ผูกมัดลูกค้า** การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีข้อดีในเชิงแข่งขัน คือ สามารถผูกมัดลูกค้าไว้ได้ ตัวอย่างบริษัทขายอุปกรณ์ทางการแพทย์แห่งหนึ่งตัดสินใจมอบเทอร์มินัลให้โรงพยาบาลทุกแห่งในเมืองฟรี โรงพยาบาลเหล่านี้คือลูกค้าของบริษัทที่จะสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ได้โดยตรง กลวิธีเช่นนี้เป็นการเชื่อมโยงบริษัทและลูกค้าให้ติดต่อกันได้สะดวกรวดเร็ว ผลคือบริษัทขายสินค้าได้มากขึ้น ขณะที่โรงพยาบาลลดค่าใช้จ่ายในการทำบัญชีลง เพราะเชื่อว่าการสั่งซื้อสินค้าจากบริษัทจะดำเนินการรวดเร็ว บริษัทนี้เป็นตัวอย่างหนึ่งของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแข่งขัน ลูกค้าเองก็ไม่อยากย้ายไปสั่งซื้อสินค้าจากบริษัทอื่น เพราะเสียความสะดวกและประสิทธิภาพที่เคยได้รับ

**ขยายการเข้าถึงตลาด** เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์สามารถใช้เพื่อค้นคืนข้อมูลจากฐานข้อมูลการตลาดเกี่ยวกับคู่แข่ง ผู้บริโภค ลักษณะนิสัย ความชอบของผู้บริโภค ตลอดจนข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการผลิตสินค้าตัวใหม่ พนักงานขายสามารถพกคอมพิวเตอร์ติดตัวขณะปฏิบัติงานค้นข้อมูลสินค้าที่จะขายว่ามีอยู่เท่าใด เพื่อเจรจาการขายของตนได้ การบริการการขายด้วยความรวดเร็วฉับไวมีผลเหนือคู่แข่ง

### การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

แม้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศกำลังพัฒนาอย่างรวดเร็วและมีผลช่วยผู้จัดการในการปรับปรุงประสิทธิภาพและการควบคุม แต่การนำเทคโนโลยีมาใช้งาน ยังประสบปัญหาหลายประการ ปัญหาส่วนหนึ่งสืบเนื่องจากตัวเทคโนโลยีเอง ขณะที่ปัญหาอีกส่วนหนึ่งเนื่องจากการขาดการยอมรับและการใช้งานในองค์กร

### อุปสรรคในการใช้งาน

**ไม่เหมาะกับงานบางงาน** ระบบสารสนเทศที่ประมวลด้วยคอมพิวเตอร์ ไม่ได้เป็นแหล่งหลักที่ให้สารสนเทศเพื่อการจัดการ จากบทที่ 1 ยังคงจำได้ว่างานของผู้จัดการมีหลายหลาก ผู้จัดการไม่ได้ใช้เวลาในการวิเคราะห์ข้อมูลเท่านั้น ผู้จัดการโดยเฉพาะผู้จัดการระดับสูงต้องทำงานแก้ปัญหาตัดสินใจอย่างฉับไว ซึ่งบางครั้งระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ หรือระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจอาจจะออกแบบเพื่อสนองความต้องการเช่นนี้ได้ ผู้จัดการต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารตัวต่อตัว เพื่อตีความเหตุการณ์ต่าง ๆ

ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสร้างสัมพันธภาพและแสวงหาการตัดสินใจร่วมในเรื่องที่สำคัญ ๆ ดังนั้น ระบบสารสนเทศที่ประมวลด้วยคอมพิวเตอร์ไม่สามารถสนองความต้องการในสภาพเช่นนี้ได้

**คาดหวังสูงเกินไป** องค์การส่วนใหญ่นำเทคโนโลยีมาใช้โดยมีความคาดหวังสูง ในขณะที่สารสนเทศสามารถช่วยงานสารสนเทศตามสภาพปัจจุบันขององค์การได้ แต่ถ้าสมมุติว่าระบบสารสนเทศสามารถค้นคืนข้อมูลได้เร็วถึง 10 เท่า หรือสามารถค้นคืนข้อมูลได้ปริมาณมากกว่าเดิมถึง 10 เท่า จะมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้จัดการเพียงเล็กน้อยเท่านั้น เพราะข้อมูลที่ได้เพิ่มขึ้นหรือความเร็วที่เพิ่มขึ้นนั้นไม่จำเป็นยิ่งไปกว่านั้น ถ้าระบบการค้นคืนข้อมูลด้วยมือไม่สามารถค้นคืนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ได้ ข้อมูลที่ไม่เป็นประโยชน์ก็สามารถค้นผ่านระบบคอมพิวเตอร์ได้เช่นกัน

**การใช้งานน้อยเกินไป** การสร้างระบบสารสนเทศที่ประมวลด้วยคอมพิวเตอร์มีผลต่อการควบคุมองค์การ ระบบสามารถให้ข้อมูลที่จะใช้วัดหรือประเมินผลงานทั้งของบุคคลและของแผนกต่าง ๆ ซึ่งปรากฏว่า ผู้ปฏิบัติงานบางแผนกแก้ไขตัดแปลงข้อมูลนำเข้า เช่น ข้อมูลควบคุมการผลิต ทำให้ระบบให้สารสนเทศที่ผิดจากความเป็นจริง หรือในกรณีที่ฝ่ายการเงินนำระบบมาใช้เพื่อควบคุมการใช้จ่ายของแผนกต่าง ๆ ในองค์การอย่างใกล้ชิด ผู้จัดการแผนกอื่น ๆ กลับพยายามต่อสู้ไม่ให้ความร่วมมือกับระบบใหม่ วิจารณ์การออกแบบและข้อจำกัดที่อาจเป็นไปได้ของระบบ ปัญหาสำคัญจึงเกิดจากบุคลากรที่พยายามหลีกเลี่ยงไม่ใช้ระบบ

### เทคนิคการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

การนำเทคโนโลยีมาใช้บางครั้งทำให้เกิดเรื่องเล่าที่น่ากลัว เช่น บริษัทประกันแห่งหนึ่งออกแบบระบบคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยการปฏิบัติงานสำนักงาน โดยตั้งเป้าค่าใช้จ่ายไว้ 8 ล้านบาท หนึ่งปีหลังจากกำหนดงานแล้วเสร็จ บริษัทเสียค่าใช้จ่ายเป็น 15 ล้านบาท และเมื่อประมาณค่าใช้จ่ายที่โครงการต้องใช้เวลามากหลายเดือนและใช้เงินเป็นร้อยล้านบาท เป็นต้น

ดังนั้น การนำเทคโนโลยีมาใช้ต้องวางแผนอย่างพอเหมาะ วิธีที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่งคือ กำหนดวงจรการพัฒนาระบบ โดยนักออกแบบระบบจะกำหนดลำดับเหตุการณ์ในการพัฒนาระบบซึ่งเริ่มจากการศึกษาความเป็นไปได้ที่จะออกแบบระบบให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ หลังจากนั้นกำหนดเทคโนโลยีที่ต้องการใช้ ตามด้วยการออกแบบและสร้างระบบ โดยการจัดการฮาร์ดแวร์และออกแบบซอฟต์แวร์ที่เหมาะสม ขั้นตอนต่อไปคือทดลองใช้ระบบโดยให้ผู้ใช้เข้ามามีส่วนร่วม มีการสอนผู้ใช้ให้ใช้ระบบได้ ยิ่งผู้ใช้มีส่วนในการออกแบบระบบมากเท่าใดผู้ใช้จะเข้าใจ ยอมรับ และใช้ระบบที่สร้างขึ้นนั้น

อีกวิธีหนึ่งคือ สร้างระบบจำลองที่สามารถปฏิบัติหน้าที่งานต่าง ๆ ได้ตามต้องการ ระบบจำลองจะพิมพ์ตัวอย่างผลลัพธ์ให้ผู้ใช้และเปิดโอกาสให้ผู้จัดการมีส่วนพิจารณาผลลัพธ์นั้น การให้ผู้ใช้ผู้จัดการมีส่วนในทุกขั้นตอนของการพัฒนาระบบจะทำให้มีการใช้งานอย่างเต็มที่ในภายหลัง

## การปรับสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้

ปัญหาใหญ่ประการหนึ่งในการออกแบบระบบสารสนเทศคือ สารสนเทศที่ได้จากระบบอาจไม่สอดคล้องกับความต้องการในการตัดสินใจ หรือการควบคุมงานของผู้ใช้ ปัญหานี้จะเป็นปัญหาต่อเนื่อง เพราะถ้าข้อมูลที่ต้องการเพื่อการจัดการเปลี่ยนไป ข้อมูลที่ได้จากระบบสารสนเทศต้องเปลี่ยนไปด้วย อีกทั้งปริมาณข้อมูลที่ได้ต้องพอเหมาะ ได้ข้อมูลทันเวลา และอยู่ในรูปแบบที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ

เทคนิคที่ช่วยลดช่องว่างระหว่างนักออกแบบระบบและผู้จัดการซึ่งเป็นผู้ใช้และต้องการสารสนเทศ มี 3 วิธีคือ

1. ศึกษาเรื่องบ่งชี้สำคัญ ๆ รายงานสำคัญ ๆ แผนภูมิ แผนภาพ ตารางที่พอจะสะท้อนความต้องการในการควบคุมของผู้จัดการ วิธีนี้จะวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ได้ในบางเรื่องและรวดเร็ว
2. ศึกษาความต้องการสารสนเทศของผู้บริหารทุกระดับโดยการสัมภาษณ์ เปรียบเทียบผลการสัมภาษณ์กับฐานข้อมูลที่มี และกำหนดลำดับสารนิเทศที่ต้องการ ปัญหาคือวิธีนี้เสียเวลาเพราะอยากสนองความต้องการสารสนเทศของผู้บริหารทุกคน
3. ศึกษาองค์ประกอบสำคัญที่นำสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยสัมภาษณ์ผู้จัดการทีละคนถึงเป้าหมายและวิธีที่ผู้จัดการจะบรรลุเป้าหมาย ผลการสัมภาษณ์จะนำมากำหนดว่า สารสนเทศเรื่องใดที่จะช่วยผู้จัดการให้ปฏิบัติหน้าที่สำคัญ ๆ ให้บรรลุได้ องค์ประกอบสำคัญที่นำสู่ความสำเร็จขององค์กรหนึ่งจะต่างจากอีกองค์การหนึ่ง แม้แต่ของผู้จัดการแต่ละคนในองค์การเดียวกันก็จะต่างกัน

**เทคนิคอื่น ๆ** เทคนิคประการแรกที่พบว่าได้ผลคือ ทำให้ฝ่ายจัดการระดับสูงเชื่อมั่นเทคโนโลยีซึ่งจะมีผลต่อการให้ความสนับสนุนและการชักจูงลูกน้องให้ปฏิบัติตาม วิธีที่สอง หาพนักงานที่ชื่นชอบเทคโนโลยีให้เป็นผู้นำ เพื่อชักจูงเพื่อน ๆ พนักงานให้ลองใช้ วิธีที่สาม ลองใช้ระบบจำลองถ้าผู้ลองใช้แล้ว ปรากฏว่าได้ผลจะคิดใจและยอมรับเทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน วิธีสุดท้ายวัดผลประโยชน์ ถ้าเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางบวกหรือใช้ผลเด่นชัด จงเผยแพร่กว้างขวางจะได้รับการสนับสนุน เทคนิคต่าง ๆ ที่กล่าวนี้จะช่วยให้การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การประสบความสำเร็จ

## รายการอ้างอิง

- Adams, J. S. Injustice in social exchange. In *Advances in experimental social psychology*, ed. by L. Berkowitz. New York: Academic Press, 1965.
- Alderfer, C. *Existence, relatedness and growth*. New York: Free Press, 1972.
- Blake, R. R., and Mouton, F. S. *The managerial grid III*. Houston: Gulf, 1985.
- Daft, R. L. *Management*. Chicago: Dryden Press, 1991.
- Drucker, P. F. *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row, 1974.
- Evans, M. G. The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance* 5(1970): 277-298.
- Fiedler, A. *Theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance* 16(1976): 250-279.
- Hersey, P., and Blanchard, K. H. *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. 4th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982.
- Herzberg, F. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review* (January/February 1968): 53-62.
- Likert, R. From production-and employee-centeredness to systems 1-4. *Journal of Management* 5(1979): 147-156.
- McClelland, D. C. *Human motivation*. Glenview, Ill.: Scott Foresman, 1985.
- March, J. G, and Simon, H. A. *Organizations*. New York: Wiley, 1958.
- Maslow, A. F. A theory of human motivation. *Psychological Review* 50(1943): 370-396.
- Schriesheim, C. A., and Bird, B. J. Contributions of the Ohio State Studies to the field of leadership. *Journal of Management* 5(1979): 135-145.
- Stoner, J. A. F., and Freeman, R. E. *Management*. Englewood Cliffs, N. J.: Practice-Hall, 1989.
- Vroom, V. H., and Yetton, P. W. *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.
- .....