

# โครงการหนึ่งอาจารย์หนึ่งผลงานประจำปี 2545

อ.ดร.สุนิตยา เกื้อนนาคี

## โครงการ

เรียบเรียงเนื้อหารายวิชาองค์การและการจัดการจำนวน 3 หน่วย สำหรับพัฒนา  
สื่อการสอนในโครงการการศึกษาไร้พรมแดนของมหาวิทยาลัย

# โครงการหนึ่งอาจารย์หนึ่งผลงานประจำปี 2545

อ.ดร.สุนิตยา เกื่อนนาดี

เรียบเรียงเนื้อหารายวิชาของค์การและการจัดการจำนวน 3 หน่วย สำหรับพัฒนาสื่อการสอนใน

โครงการการศึกษาไร้พรมแดน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ชื่อโครงการ เรียบเรียงเนื้อหารายวิชาของค์การและการจัดการจำนวน 3 หน่วย สำหรับพัฒนาสื่อการสอนในโครงการการศึกษาไร้พรมแดน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ผู้เสนอ อ.ดร.สุนิตยา เกื่อนนาดี สาขาวิชา เทคโนโลยีการจัดการ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม

## ลักษณะโครงการโดยสังเขป

โครงการเป็นการเรียบเรียงเนื้อหาของหน่วยที่ 8 ภาวะผู้นำ หน่วยที่ 10 แรงจูงใจในการทำงาน หน่วยที่ 11 การควบคุม ของกลุ่มวิชาของค์การและการจัดการ ภายใต้โครงการการศึกษาไร้พรมแดน เพื่อที่จะ ได้มีเนื้อหาที่สามารถใช้เป็นเอกสารอ่านประกอบในรายวิชาของค์การและการจัดการในปีการศึกษา 2545 ได้ และ ยังสามารถที่จะพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของสื่อการสอนในโครงการการศึกษาไร้พรมแดนของมหาวิทยาลัยต่อไป

## ระยะเวลาดำเนินการ

1 ปี

## ขั้นตอนการดำเนินการ

1. รวบรวมและศึกษาดำรา เอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง
2. เรียบเรียงร่างแรกของเนื้อหาทั้ง 3 หน่วย

## ประโยชน์จากโครงการ

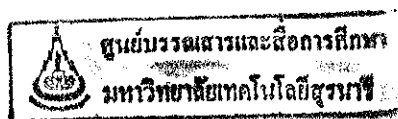
เป็นการทำให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานของกลุ่มผลิตรายวิชาของค์การและการจัดการ และ ยังสามารถจัดเตรียมเป็นเอกสารสำหรับการอ่านประกอบของนักศึกษาที่ลงทะเบียนรายวิชา 202309 องค์กรและการจัดการได้

## ดรชนีชี้วัดความสำเร็จ

1. ได้ วัตถุประสงค์และแนวคิดของหน่วย 8 10 และ 11
2. ได้ร่างแรกของทั้ง 3 หน่วย โดยจะเป็นร่างแรกที่มีเนื้อหาครบทุกตอน
3. ได้เนื้อหาสำหรับจัดพิมพ์เป็นเอกสารอ่านประกอบของรายวิชา 202309 องค์กรและการจัดการในปีการศึกษา 2545 ได้

  
(อ.ดร. สุนิตยา เกื่อนนาดี)

28 ก.พ. 2546



## ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำคืออะไร Robert N. Lussier (1997) ได้ให้คำจำกัดความว่า ภาวะผู้นำ คือกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำก็คือบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อการกระทำของผู้อื่น

เมื่อเอ่ยถึงผู้นำ (Leaders) จะมีหลายคนคิดว่าผู้นำหมายถึงผู้จัดการ(Management) แต่ในความเป็นจริงผู้นำมีความแตกต่างจากผู้จัดการ หน้าที่ของผู้จัดการคือการวางแผน การดูแล การตรวจตรา และการควบคุม รวมทั้งแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น แต่ผู้นำเป็นผู้ที่กำหนดทิศทางขององค์กร รวมทั้งจูงใจ และ กระตุ้นให้คนในองค์กรสามารถฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆในการทำงานได้ บุคคลหนึ่งอาจเป็นได้ทั้งผู้จัดการและผู้นำ หรือ อาจมีบทบาทเพียงอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น หรืออาจจะไม่เป็นทั้งผู้นำและผู้จัดการ ตัวอย่างเช่น ในการที่ผู้จัดการฝ่ายผลิตตรวจสอบผลการทำงานของพนักงานในฝ่าย ถือว่าผู้จัดการมีบทบาทเป็นผู้จัดการ แต่เมื่อผู้จัดการดังกล่าวพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและตั้งใจทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ถือว่าผู้จัดการฝ่ายผลิตนี้มีบทบาทเป็นผู้นำด้วย

องค์กรแต่ละองค์กรต้องการทั้งผู้จัดการและผู้นำ เพื่อให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ผู้นำเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆที่สำคัญ และ ผลักดันให้องค์กรเดินไปข้างหน้า ในขณะที่ผู้จัดการมีหน้าที่ดูแล และ ควบคุมกิจกรรมต่างๆให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

### ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Leadership Trait Theory)

เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่สำคัญต่อองค์กรมาก ถ้าปราศจากผู้นำแล้ว องค์กรย่อมไม่สามารถที่จะเดินหน้าได้ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการ การศึกษาภาวะผู้นำในช่วงแรกเป็นการวิจัยเพื่อหาลักษณะเฉพาะ (Traits) ของผู้นำ โดยเป็นการค้นหา ลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (Personality) ทางจิตวิทยา (Psychology) และ ทางกายภาพ (Physical) ลักษณะเฉพาะในที่นี้คือลักษณะที่ติดตัวแต่ละบุคคลอยู่แล้ว การวิจัยในช่วงแรกนี้ก่อให้เกิดทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Leadership Trait Theory) ขึ้นซึ่งมีสมมติฐานว่าผู้นำมีลักษณะบางอย่างที่แตกต่างจากบุคคลโดยทั่วไป จึงมีการวิจัยถึงลักษณะพิเศษดังกล่าว โดยหวังว่าถ้าสามารถค้นพบลักษณะเฉพาะ จะทำให้ทราบว่าใครที่จะสามารถเป็นผู้นำได้ ตัวอย่างลักษณะเฉพาะที่เชื่อว่าเป็นลักษณะเฉพาะของผู้นำได้แก่ ความฉลาด กล้าตัดสินใจ มีความสูงกว่าโดยเฉลี่ย สื่อสารได้ดี มีเสน่ห์ มีความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

แต่การวิจัยส่วนมากของทฤษฎีนี้ไม่เป็นที่น่าพอใจนัก เพราะมีการค้นพบลักษณะเฉพาะมากมาย ทำให้ยากที่จะหาข้อสรุปของลักษณะร่วมของผู้นำได้ และยังมีกรพบว่ามีผู้นำบางคนสร้างลักษณะเฉพาะบางอย่างหลังจากที่มีบทบาทเป็นผู้นำแล้วไม่ใช่ก่อนที่จะเป็นผู้นำตามที่ทฤษฎีตั้งสมมติฐานไว้ ถึงแม้ทฤษฎีนี้จะไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้ดีนัก แต่เราจะเห็นว่าผู้ที่มีลักษณะ

บางอย่างเช่น บุคลิกดี รูปร่างสูง พุดจาโน้มน้าวเก่ง มักจะถูกมองโดยคนรอบข้างว่าน่าจะมีคุณสมบัติเป็นผู้นำได้

### ทฤษฎีที่ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theories)

จากการที่ศึกษาลักษณะเฉพาะของผู้นำไม่ประสบผลสำเร็จ ทำให้นักวิจัยเริ่มมีการศึกษาพฤติกรรมหรือสไตล์ของผู้นำ โดยทฤษฎีที่ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ได้แก่ ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y; สไตล์ผู้นำแบบพื้นฐาน (Basic Leadership Style); สไตล์ผู้นำ 2 มิติ (Two-dimensional Leadership Style) และ ตารางความเป็นผู้นำ (Leadership Grid Model)

### **ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y**

นักพฤติกรรมศาสตร์ชื่อ Douglas McGregor ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 กลุ่ม โดยกลุ่มแรกมีพฤติกรรมตามทฤษฎี X และ กลุ่มที่สองมีพฤติกรรมตามทฤษฎี Y

#### **ทฤษฎี X :**

ตามทฤษฎีนี้ ผู้นำมักจะมองว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวข้องกับ ไม่ชอบทำงานจึงมีการหลบเลี่ยงงานเป็นประจำ ไม่มีความทะเยอทะยาน ไม่ต้องการมีความรับผิดชอบ

ผู้นำที่มีพฤติกรรมตามทฤษฎีนี้จะสรรหาวิธีการและกฎต่างๆที่ป้องกันการหลบงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการให้รางวัลในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ตามเป้าหมาย และลงโทษในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไม่มีประสิทธิภาพ หรือ ทำผิดกฎ

#### **ทฤษฎี Y:**

ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบทฤษฎีนี้มีพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับพฤติกรรมของทฤษฎี X ผู้นำจะมองว่าผู้ใต้บังคับบัญชาชอบทำงาน ไม่ได้เกี่ยวข้องกับ และ พร้อมที่รับผิดชอบในการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่ถ้ามีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ดังนั้นผู้นำจึงพยายามที่จะสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงาน รวมทั้งกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่จะส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ และ ผู้นำจะกระจายงาน และ ความรับผิดชอบบางส่วนให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่ผู้นำไม่ได้ควบคุม แต่จะสนับสนุนและให้คำแนะนำ

### **สไตล์ผู้นำแบบพื้นฐาน (Basic Leadership Styles)**

Kurt Lewin, Ronald Lippitt และ Ralph White แบ่งสไตล์ของผู้นำแบบพื้นฐานออกเป็น

1. สไตล์เผด็จการ (Autocratic Style) ผู้นำสไตล์นี้จะตัดสินใจ และ สั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามที่ผู้นำเห็นว่าเหมาะสม มีการตรวจตราการทำงานและควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ซึ่งสไตล์นี้มีลักษณะคล้ายคลึงกับทฤษฎี X

2. สไตล์ประชาธิปไตย (Democratic Style) ผู้นำสไตล์นี้ให้กำลังใจ และ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยที่ผู้นำจะคอยให้คำแนะนำ และช่วยเหลือพนักงาน และไม่ควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด
3. สไตล์ปล่อยเสรี (laissez-faire Style) ผู้นำจะปล่อยผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเป็นอิสระ และ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจเอง โดยมีการติดตามหรือควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก เช่น ผู้ที่ทำงานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์อาจจะชอบที่จะมีผู้นำสไตล์นี้

### สไตล์ผู้นำ 2 มิติ (Two-dimensional Leadership Style)

กลุ่มนักวิจัยที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ระบุว่าผู้นำจะมีพฤติกรรมที่ผสมผสานกันระหว่างพฤติกรรมการริเริ่ม โครงสร้างและพฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น

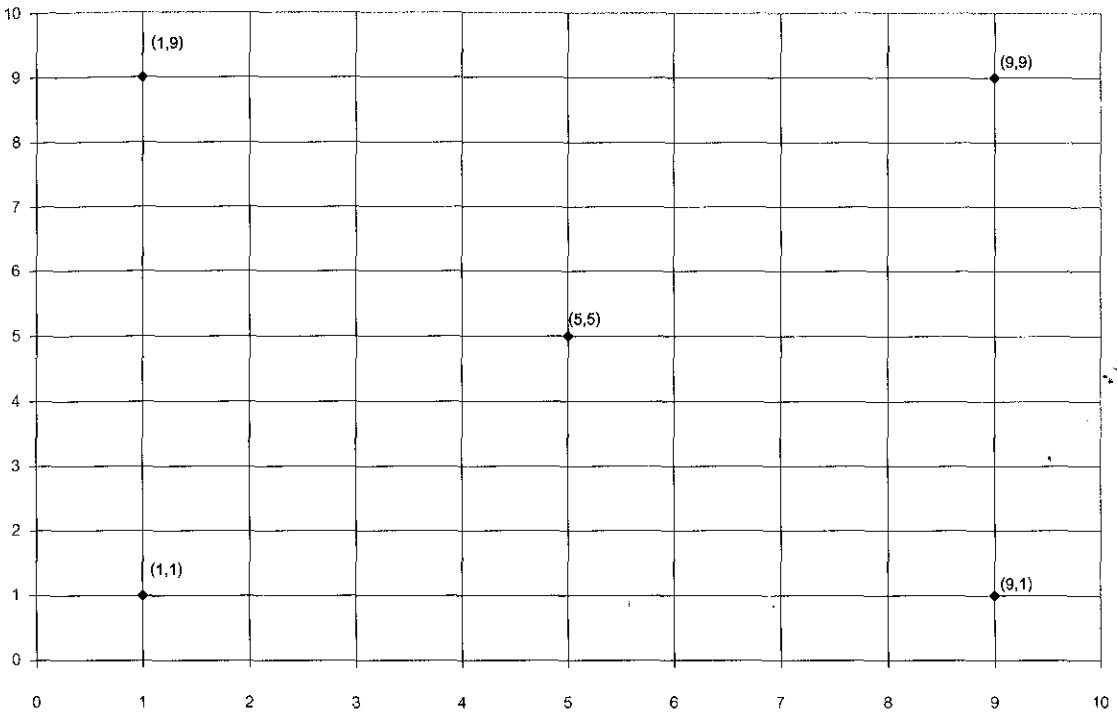
พฤติกรรมการริเริ่ม โครงสร้าง คือการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนทราบว่าตนเองต้องทำอะไรบ้าง และมีวิธีการทำงานอย่างไร เป็นการสร้างความชัดเจนในโครงสร้างของบริษัท

พฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น คือ การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบนี้จะสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและสนับสนุนส่งเสริมการทำงานของพนักงานทุกคน

กลุ่มนักวิจัยกลุ่มนี้เชื่อว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมทั้งสองในระดับสูงมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ องค์การที่ผู้นำแบบนี้จะมีโครงสร้างที่เป็นระเบียบและชัดเจน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจว่าตนทำงานได้ถูกต้องและเหมาะสม และในขณะเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาด้วย ก่อให้เกิดกำลังใจในการทำงาน

### ตารางความเป็นผู้นำ (Leadership Grid Model)

ทฤษฎีตารางความเป็นผู้นำนี้ใช้ตารางในการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ โดยที่แกนอนของตารางแทนระดับของการที่ผู้นำมุ่งงาน และ แกนตั้งของตารางแทนระดับของการที่ผู้นำมุ่งคน ดูรูปที่ 1



ระดับการมุ่งงาน

ดัดแปลงจาก Robert R. Blake and Anne Adams McCauley, *The Leadership Dilemmas-Grid Solutions*, 1991, p. 29

จากรูป

ผู้นำที่มีพฤติกรรมตรงกับจุด (1,1) จะให้ความสำคัญกับงานต่ำและให้ความสำคัญกับคนน้อย ดังนั้นถือว่าผู้นำแบบนี้ไม่มีประสิทธิภาพ เพราะการทำงานในองค์กรจะไม่มีประสิทธิภาพ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาที่แย่งทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่ส่งเสริมการทำงาน

ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบ (9,1) ต้องการที่จะให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย จึงมักจะเป็นผู้นำแบบเผด็จการที่ชอบสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเพื่อที่จะประสบผลสำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ

ผู้นำที่มีพฤติกรรมตรงกับจุด(1,9) ให้ความสำคัญกับงานต่ำ แต่ให้ความสำคัญกับคนมาก ผู้นำแบบนี้จะพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงเกิดสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรในองค์กร แต่งานอาจจะมีประสิทธิภาพต่ำ

ผู้นำที่มีพฤติกรรมตรงกับจุด (5,5) มุ่งงานและคนในระดับปานกลางเท่าๆกัน โดยพยายามสร้างความสมดุลระหว่างงานและคน

สุดท้ายผู้นำที่มีพฤติกรรมตรงกับจุด(9,9) ให้ความสำคัญกับงานและคนสูงมาก ผู้นำจะชอบให้มีการทำงานเป็นทีม และสนับสนุนให้มีการออกความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเชื่อว่าจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้อง ผู้นำแบบนี้ถือว่าเป็นผู้นำในอุดมคติ

ทฤษฎีที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำไม่สามารถที่จะอธิบายหรือชี้ถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงเกิดการศึกษากาว่าผู้นำเชิงสถานการณ์ขึ้น

### ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์

#### ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler (Situational Model of Leadership)

Fiedler ได้ระบุว่าพฤติกรรมผู้นำแต่ละคนจะเป็นแบบใดแบบหนึ่งเท่านั้นระหว่าง สไตล์มุ่งงาน (Task-Oriented) และ สไตล์มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented) โดยที่สไตล์ของผู้นำที่เหมาะสมจะแตกต่างกันไปตามระดับความน่าพอใจของสถานการณ์ โดยที่สถานการณ์จะน่าพอใจเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกลุ่ม (Leader-member Relations) ความสัมพันธ์ถือว่าดีเมื่อผู้นำและสมาชิกอื่นๆในกลุ่มมีความเชื่อใจในกันและกันสูง มีการให้เกียรติกัน
2. โครงสร้างของงาน (Task Structure) คือระดับของการกำหนดขอบเขต หน้าที่ของงานอย่างชัดเจน โดยงานที่ถือว่ามีโครงสร้างอยู่ในระดับสูงได้แก่ งานที่เป็นงานทำซ้ำๆ เข้าใจง่าย และมีกระบวนการในการทำงานที่ชัดเจน ผู้ที่ทำงานที่มีโครงสร้างสูง จึงไม่จำเป็นที่จะต้อง มีผู้นำที่ต้องคอยแนะนำ บอกขั้นตอนการทำงาน ดังนั้นผู้นำสามารถมีเวลาที่จะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้ที่ทำงานที่มีโครงสร้างของงานไม่ชัด มักจะต้องการผู้นำที่แนะนำ และ บอกวิธีการทำงาน
3. อำนาจประจำตำแหน่ง (Position Power) คืออำนาจประจำตำแหน่งของผู้นำในการตัดสินใจต่างๆ Fiedler ให้ความสำคัญกับปัจจัยตัวนี้น้อยที่สุด

Fiedler ได้สรุปความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสามอย่างข้างต้นในการก่อให้เกิดสถานการณ์ที่น่าพอใจ (Favorable Situation) ในระดับมาก ปานกลาง หรือ น้อย ตามแผนภาพข้างล่าง (รูปที่ 2) โดยที่ได้มีการระบุด้วยว่าสำหรับแต่ละระดับของความน่าพอใจของสถานการณ์นั้นเหมาะสมกับสไตล์ผู้นำแบบใด

ปัจจัย	สถานการณ์							
	ดี				ไม่ดี			
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกลุ่ม								
โครงสร้างของงาน	สูง		ต่ำ		สูง		ต่ำ	
อำนาจประจำตำแหน่ง	แข็ง	อ่อน	แข็ง	อ่อน	แข็ง	อ่อน	แข็ง	อ่อน
ระดับความน่าพอใจของสถานการณ์	มาก	มาก	มาก	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	น้อย	น้อย
สไตล์ผู้นำที่เหมาะสม	มุ่งงาน			มุ่งความสัมพันธ์			มุ่งงาน	

## รูปที่ 2 ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler

ดัดแปลงจาก Ricky W. Griffin, *Fundamentals of Management: Core Concept and Application*, 1997, p. 293

จากภาพสถานการณ์ที่น่าพอใจมากที่สุด เกิดเมื่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่มอยู่ในเกณฑ์ที่ดี โครงสร้างของงานถือว่าอยู่ในระดับที่สูง และ ผู้นำมีอำนาจประจำตำแหน่งที่แข็ง ผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์แบบนี้คือผู้นำที่มุ่งงาน เพราะผู้นำไม่จำเป็นต้องมุ่งสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในเมื่อระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่มดีอยู่แล้ว และ ปัจจัยอื่นๆก็อยู่ในระดับที่ดี

Fiedler อ้างว่าผู้นำแต่ละคนมีสไตล์การเป็นผู้นำที่เป็นแบบมุ่งงาน หรือ มุ่งสร้างความสัมพันธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง และผู้นำไม่สามารถปรับเปลี่ยนสไตล์การเป็นผู้นำได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ดังนั้นเมื่อสไตล์การเป็นผู้นำไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ Fiedler แนะนำว่า ผู้นำควรจะเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ให้เข้ากับสไตล์การเป็นผู้นำของตน ตัวอย่างเช่น เมื่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่มอยู่ในเกณฑ์ที่ดี โครงสร้างของงานถือว่าอยู่ในระดับที่ต่ำ และ อำนาจประจำตำแหน่งของผู้นำไม่แข็ง สไตล์ผู้นำที่เหมาะสมตามการศึกษาของ Fiedler คือสไตล์แบบมุ่งสร้างความสัมพันธ์ แต่ถ้าผู้นำมีลักษณะเป็นแบบมุ่งงาน ผู้นำควรจะเปลี่ยนสถานการณ์ให้เหมาะสมกับสไตล์ของตน ซึ่งอาจจะทำได้โดยปรับ โครงสร้างของงานให้ดีขึ้น และ ขอเพิ่มอำนาจประจำตำแหน่งจากผู้บังคับบัญชา

มีผู้สงสัยทฤษฎีของ Fiedler ที่อ้างว่าผู้นำไม่สามารถที่จะปรับตัวตามสถานการณ์ได้ แต่ทฤษฎีของเขาก็เป็นทฤษฎีแรกๆที่แสดงถึงมุมมองเกี่ยวกับสถานการณ์ต่อภาวะผู้นำเป็นครั้งแรก



## แบบจำลองเส้นทางเป้าหมาย (Path-Goal Model)

ทฤษฎีนี้แนะนำว่าหน้าที่ของผู้นำคือการตั้งเป้าหมายที่เป็นที่ต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้นำควรกำหนดพฤติกรรมหรือการทำงานที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับบรรลุเป้าหมายนั้นได้ นั่นคือผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาควรเดินไปตามเส้นทางใด (Path) เพื่อไปเอารางวัลหรือบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Goal) ทฤษฎีนี้ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 4 ประเภท

1. พฤติกรรมผู้นำแบบชี้นำ (Directive Leader Behavior) ผู้นำกำกับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าควรทำอะไร อย่างไร รวมทั้งให้คำแนะนำ นำการทำงาน และ กำหนดตารางการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader Behavior) ผู้นำเป็นมิตร มีความเป็นห่วงผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนเพื่อนร่วมงานระดับเดียวกันและเปิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าพบตนได้อย่างสะดวก
3. พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader Behavior) ผู้นำเปิด โอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและตัดสินใจ
4. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented Leader Behavior) ผู้นำจะตั้งเป้าหมายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน โดยแสดงออกว่าตนมีความเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้ มีการให้กำลังใจ และ แสดงความมั่นใจในผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีนี้เชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถจะเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ โดยที่ผู้นำควรมีพฤติกรรมแบบใดขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์ (Situational Factors) 2 อย่าง ได้แก่

### 1. ปัจจัยลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา

แยกออกเป็น ระดับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง และ ความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะ ไรคือสิ่งที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับตน (Locus of Control)

ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่าตนเองมีความสามารถที่จะคิดกระบวนการทำงานที่จะทำให้เขาบรรลุเป้าหมายได้ เขาก็คงไม่ต้องการผู้นำแบบชี้นำ แต่อาจจะต้องการผู้นำแบบอื่น

ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่าสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นกับตนเองเป็นผลจากการกระทำของตน (Internal Locus of Control) มักจะชอบผู้นำแบบมีส่วนร่วมเพราะผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถที่จะออกความคิดเห็นได้ ในทางตรงกันข้ามผู้ใต้บังคับบัญชาที่เชื่อว่าสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นกับตนเองเป็นผลมาจากดวงชะตา จากผู้อื่น หรือ จากสภาพแวดล้อม (External Locus of Control) มักจะชอบผู้นำแบบชี้นำ เพราะรู้สึกสบายใจมากกว่าที่มีผู้อื่นมาชี้นำให้ โดยที่ตนไม่ต้องตัดสินใจเอง หรือ หาทางแก้ปัญหาเอง

## 2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมของการทำงาน (Environmental Characteristics)

ประกอบด้วย โครงสร้างของงาน (Task Structure) ระบบของอำนาจอย่างเป็นทางการ (Formal Authority System) และ สมาชิกกลุ่ม (Work Group) ผู้นำแบบซึ่งน่าจะเหมาะสมกับองค์การที่มีโครงสร้างของงานอยู่ในระดับต่ำมากกว่าองค์การที่มีโครงสร้างของงานอยู่ในระดับสูง เมื่อองค์การมีระบบของอำนาจอย่างเป็นทางการที่รัดกุม ผู้นำแบบซึ่งน่าจะไม่ค่อยเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับแบบอื่น และ เมื่อความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกลุ่มดีอยู่แล้ว ผู้นำก็ไม่จำเป็นต้องเป็นแบบสนับสนุน แต่ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกลุ่มไม่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมต้องการที่จะได้ผู้นำแบบสนับสนุน เพื่อเสริมสร้างกำลังใจในกลุ่ม

## ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard (Situation Leadership Theory, SLT)

ทฤษฎีนี้ได้แนะนำว่าผู้นำควรสังเกตพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาและปรับสไตล์ผู้นำให้เหมาะสมกับพฤติกรรมนั้น พฤติภาวะแบ่งออกเป็น

### 1. ภาวะด้านงาน

ผู้ที่มีภาวะด้านงานสูงจะมีความรู้ความสามารถในการทำงาน โดยที่ไม่จำเป็นต้องให้ผู้บังคับบัญชากำกับหรือแนะนำบ่อย

### 2. ภาวะทางจิตวิทยา

ผู้นำที่มีภาวะจิตวิทยาสูงจะมีแรงจูงใจในตนเอง (Self-motivation) และมีความอยากที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพที่ดี ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีผู้บังคับบัญชากำกับ ควบคุม

Hersey และ Blanchard ได้แบ่งสไตล์ผู้นำออกเป็น 4 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำแบบบอก (Telling Leader) ผู้นำกำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสั่งผู้ใต้บังคับบัญชาทำอะไร ที่ไหน อย่างไร และ เมื่อไร
2. ผู้นำแบบขาย (Selling Leader) ผู้นำจัดให้มีคำแนะนำ การทำงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถที่จะใช้คำแนะนำที่จัดเตรียมไว้ในการปฏิบัติงาน และผู้นำยังให้การสนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating Leader) ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีการร่วมกันออกความเห็นและตัดสินใจร่วมกัน
4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating Leader) ผู้นำไม่กำกับควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด แต่จะมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้นำสามารถที่จะปรับใช้สไตล์ผู้นำ 4 แบบข้างต้นให้เหมาะสมกับบุคลิกภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสามารถสรุปสไตล์ผู้นำที่เหมาะสมตามส่วนผสมของบุคลิกภาวะด้านงานและด้านจิตวิทยาได้ดังนี้

- ผู้ตามที่ไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจที่จะทำงาน (หรือ มีบุคลิกภาวะด้านงานและด้านจิตวิทยาต่ำ) เหมาะกับผู้นำแบบบอก
- ผู้ตามที่ไม่มีความสามารถแต่เต็มใจที่จะทำงาน (หรือ มีบุคลิกภาวะด้านงานต่ำและด้านจิตวิทยาสูง) เหมาะกับผู้นำแบบขาย
- ผู้ตามที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะทำงาน (หรือ มีบุคลิกภาวะด้านงานสูงและด้านจิตวิทยาต่ำ) เหมาะกับผู้นำแบบมีส่วนร่วม
- ผู้ตามที่มีความสามารถและเต็มใจที่จะทำงาน (หรือ มีบุคลิกภาวะด้านงานและด้านจิตวิทยาสูง) เหมาะกับผู้นำแบบมอบหมายงาน

ทฤษฎีนี้ได้รับความนิยมจากผู้บริหารเนื่องจากสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง และง่ายต่อการเข้าใจ แต่ก็มีนักวิชาการบางกลุ่มที่ไม่แน่ใจว่าผู้นำจะสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ได้จริง

เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่สำคัญมากสำหรับองค์กร จึงมีการศึกษาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน ทฤษฎีภาวะผู้นำในปัจจุบันที่สำคัญได้แก่ ผู้นำแรงบันดาลใจและผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### ผู้นำแรงบันดาลใจ (Charismatic Leadership)

ผู้นำแรงบันดาลใจคือผู้นำที่มีคุณสมบัติพิเศษในการดึงดูดคนจำนวนมาก ได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากผู้ตาม Robert House ได้เสนอทฤษฎีนี้เมื่อ ค.ศ. 1977 เขาได้เสนอว่าผู้นำแรงบันดาลใจมักจะมี ความมั่นใจในตนเองสูง มีจุดยืนที่มั่นคงในความเชื่อและอุดมการณ์ของตน มีความต้องการที่จะชักจูง โน้มน้าวผู้อื่นให้ทำตาม ผู้นำประเภทนี้จะมีการแสดงถึงความมั่นใจในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแรงบันดาลใจได้รับความสนใจศึกษาเป็นอย่างมาก แต่ก็มีผู้ที่ให้ความเห็นว่า กลุ่มที่มีผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้นำแรงบันดาลใจมากอาจจะสูญเสียความเป็นตัวของตัวเองได้เพราะยอมอุทิศตนเองในการทำตามความต้องการของผู้นำมากเกินไป

### ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในระยะยาว และ จูงใจให้ทำงานเพื่อให้มีความภูมิใจในตนเอง ไม่ใช่เพียงเพื่อความมั่นคง หรือผลสำเร็จในระยะสั้นๆ เท่านั้น ผู้นำลักษณะนี้จะนำไปเกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและเป็นประโยชน์ให้กับองค์กรอยู่เสมอ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้

ผู้นำที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ ต้องมีคุณลักษณะดังนี้

- 1) สามารถที่จะจูงใจให้ผู้อื่นเชื่อถือ เคารพ และ พร้อมทั้งจะปฏิบัติตาม โดยมีจุดหมายคือการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ
- 2) สนใจต่อความต้องการและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และ มอบหมายงานที่ส่งเสริมการใช้ทักษะที่มีอยู่ในผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน เพื่อส่งเสริมให้พวกเขามีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ
- 3) กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาวิเคราะห์สิ่งต่างๆ อย่างมีเหตุผล ให้มีความคิดสร้างสรรค์ และ ให้สามารถแก้ปัญหาได้

### สรุป

ภาวะผู้นำถือว่าเป็นเรื่องที่ได้รับมีความสำคัญ และ มีการศึกษาและตั้งทฤษฎีในเรื่องนี้อย่างต่อเนื่อง ทฤษฎีภาวะผู้นำต้องการที่จะอธิบายลักษณะของผู้นำ และปัจจัยต่างๆที่กระทบต่อลักษณะของผู้นำ ทฤษฎีในช่วงแรกเน้นการศึกษาลักษณะเฉพาะของผู้นำ แต่เนื่องจากยากที่จะสรุปลักษณะเฉพาะของผู้นำได้ จึงมีการเปลี่ยนแนวการศึกษาเป็นการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ และ นอกจากนั้น ได้มีผู้ที่กำหนดลักษณะของผู้นำแรงบันดาลใจ และ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแต่ละทฤษฎีมีความขัดแย้งกันบ้าง แต่ทฤษฎีเหล่านี้ทำให้เราสามารถที่จะวิเคราะห์ถึงความแตกต่างของผู้นำได้ และทำให้ทราบว่าผู้นำแบบใดน่าจะเหมาะสมกับลักษณะขององค์การ

### เอกสารอ้างอิง

สร้อยตระกูล(ดิทยานนท์) ธรรมดาณะ.พฤติกรรมองค์การ.กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542.

George, Jennifer M. and Jones, Gareth, R. *Essentials of Managing Organization Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, 2000

Gibson, Ivancevich, Donnelly. *Organization: Behavior structure and Process*, 9<sup>th</sup> ed. Illinois:McGraw-Hill, 1997

Griffin, R.W. *Fundamentals of Management: Core Concepts and Application*. New York: Houghton Mifflin Company, 1997

Lussier, Robert M. *Management: Concepts, Applications, Skill Development*. Ohio:South-Western College Publishing, 1997

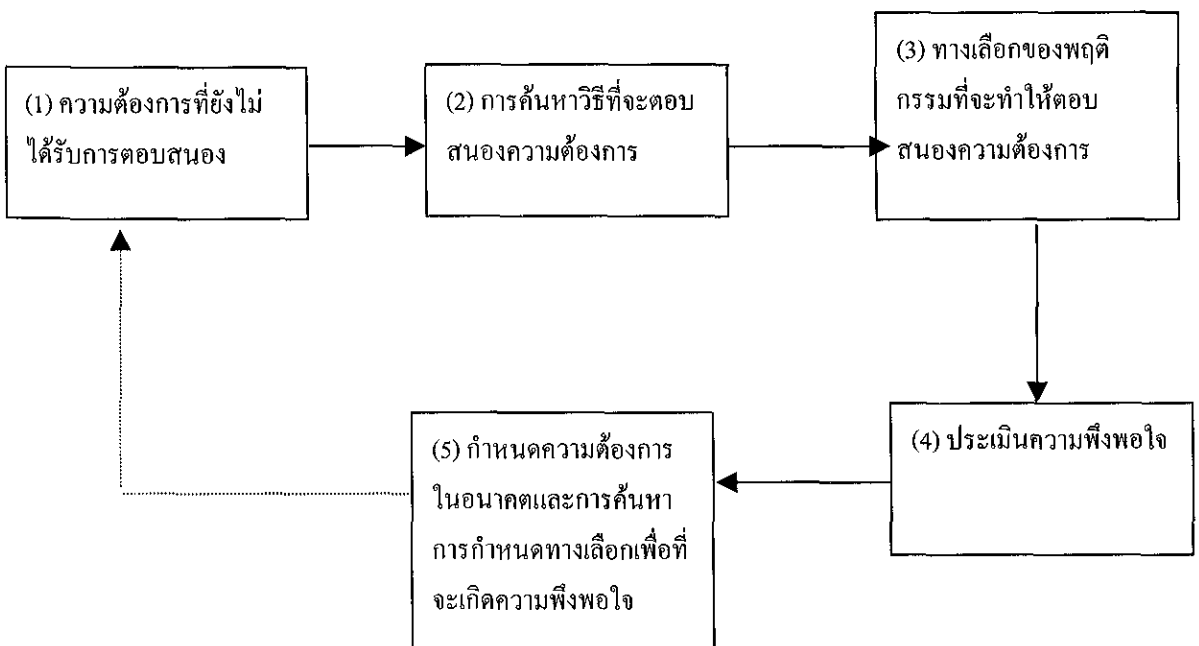
## การจูงใจ (Motivation)

### แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

เมื่อมนุษย์มีความต้องการ (needs) ย่อมทำให้เขามีแรงจูงใจที่จะกระทำการที่นำไปสู่การตอบสนองความต้องการนั้นๆ ในที่นี้เราจะกล่าวถึงแรงจูงใจในองค์การ

ในการทำงานของแต่ละคนนั้นจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเท่าใดขึ้นอยู่กับ (1) แรงจูงใจที่จะทำงานหรือความปรารถนาที่จะทำงาน (2) ความสามารถในการทำงาน และ (3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน จะเห็นว่าถ้าพนักงานไม่มีความชำนาญในการทำงานหรือขาดความรู้ประสบการณ์ในการทำงานบางอย่าง องค์การสามารถที่จะช่วยเสริมสร้างความรู้ความชำนาญให้กับพนักงานได้ โดยจัดอบรมทักษะ ความรู้ หรือ จัดหาพนักงานที่เหมาะสมมากกว่ามาทำงานแทน ถ้าสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่พร้อม หรือไม่เหมาะสมต่อการทำงาน ก็ไม่ใช่สิ่งที่ยั่งยืนหนีจากความสามารถที่ผู้บริหารจะทำการแก้ไข ปรับปรุงให้ดีขึ้น แต่ถ้าพนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน นั้นหมายถึงปัญหาที่ยาก และซับซ้อนสำหรับผู้บริหาร ดังนั้นแรงจูงใจในที่ทำงานถือว่าเป็นเรื่องสำคัญเพราะเป็นเรื่องที่เป็นนามธรรม ไม่ง่ายต่อการชี้วัดว่าใครมีแรงจูงใจอะไร และ แรงจูงใจที่เขามีมากน้อยเท่าใด แต่แรงจูงใจมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์การเพราะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานด้วย

เราสามารถแสดงกระบวนการเกิดแรงจูงใจได้ตามรูปที่ 1



รูปที่ 1: โครงสร้างการเกิดของแรงจูงใจ

รูปที่ 1 แสดงให้เห็นถึงแรงจูงใจเกิดขึ้นได้อย่างไร ตัวอย่างเช่น เมื่อพนักงานรู้สึกว่าคุณได้รับค่าจ้างที่ต่ำเกินไป เขาจะเกิดความต้องการที่จะได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้น (ขั้นที่ 1 การเกิดความต้องการ) และทำให้เขาต้องค้นหาวิธีที่จะทำให้เขาสามารถได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้น ซึ่งวิธีการอาจจะเป็นการทำงานหนักขึ้น หรือ หางานใหม่ (ขั้นที่ 2 การค้นหาวิธีที่จะตอบสนองความต้องการได้) จากวิธีการต่างๆ นั้น เขาจะเลือกวิธีใดวิธีหนึ่ง และดำเนินการตามวิธีนั้น (ขั้นที่ 3 เลือกวิธีการที่คิดว่าจะตอบสนองความต้องการได้) เช่น เขาอาจจะตัดสินใจที่จะทำงานหนักขึ้น มากขึ้น และเมื่อเวลาผ่านไปช่วงหนึ่งเขาจะทำการประเมินว่าความต้องการที่จะได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นได้รับการตอบสนองหรือไม่ ถ้าใช่เขาจะยอมรับรู้สึกดีและตั้งใจทำงานหนักต่อไป แต่ถ้าค่าจ้างเขาไม่ได้เพิ่มขึ้นเหมือนที่เขาต้องการ เขาย่อมที่จะทดลองใช้วิธีการใหม่

เนื่องจากแรงจูงใจเป็นเรื่องสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร จึงก่อให้เกิดการค้นคว้า ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจมากมาย โดยเริ่มตั้งแต่แนวคิดในช่วงแรก ต่อมาจนถึงแนวความคิดในปัจจุบัน ได้แก่ (1) กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาของแรงจูงใจ (Content Motivation Theories) (2) กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการของแรงจูงใจ (Process Theories of Motivation) และ (3) ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

### แนวคิดในช่วงแรก

#### แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ในการจูงใจ

ตัวแทนแนวคิดในกลุ่มนี้ที่เป็นที่รู้จักคือแนวคิดของ Frederick W. Taylor ที่เห็นว่าสิ่งที่จะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจคือ ค่าจ้าง หรือ เงินเดือน ไม่ใช่เนื้องาน และ ยังมีอีกหลายแนวความคิดที่ให้ความสำคัญต่อผลตอบแทนในรูปของตัวเงิน โดยเชื่อว่าคนจะทำงานให้ก็ต่อเมื่อมีผลตอบแทนในรูปตัวเงินที่เพียงพอ แนวคิดนี้มีจุดบกพร่องที่ให้ความสำคัญต่อผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว ในขณะที่ปัจจัยอื่นก็มีผลต่อการเกิดแรงจูงใจได้เช่นกัน เช่น ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และ เพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานอย่างรอบคอบ

#### แนวคิดในเชิงมนุษยสัมพันธ์

แนวคิดนี้เชื่อว่าพนักงานต้องการที่จะรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร และ ต้องการที่จะเข้าสังคมได้ดี และ ความต้องการเหล่านี้มีความสำคัญมากกว่าความต้องการเงินตรา นั่นคือ แนวคิดนี้เชื่อว่า ผู้บริหารจะสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานได้โดยการแสดงให้เห็นว่าพนักงานรู้สึกว่าพนักงานมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์กร และ ควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสามารถที่จะทำงานภายใต้ความรับผิดชอบของตนเอง เพราะเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจทางสังคมแล้วเขาจะมีแรงจูงใจการทำงานเอง

### กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาของการจูงใจ

กลุ่มทฤษฎีนี้เป็นการมุ่งตอบว่าความต้องการประเภทใดคือปัจจัยที่ทำให้เกิดการจูงใจในการทำงาน หรือ ถ้าดูจากรูปที่ 1 ทฤษฎีกลุ่มนี้เป็นการศึกษาส่วนแรกของการเกิดแรงจูงใจ มีผู้ที่เห็นแตกต่างกันว่าจะอะไรคือปัจจัยที่จูงใจคนทำงาน บ้างก็เห็นว่า พนักงานจะมีแรงจูงใจทำงานเมื่อได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้น จำนวนชั่วโมงทำงานที่น้อยลง และ การปรับปรุงสภาพการทำงาน ในขณะที่บางกลุ่มเห็นว่าถ้าพนักงานได้รับอำนาจและความรับผิดชอบที่มากขึ้นแล้วจะมีแรงจูงใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้น ทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาของการจูงใจที่สำคัญได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ทฤษฎี ERG ของ Alderfer ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg และ ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ McClelland

#### ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

Abraham Maslow ได้เสนอว่าความต้องการที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจจะแบ่งตามลำดับออกเป็น 5 ขั้นที่เรียกว่า ลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs) ซึ่งได้แก่

ลำดับขั้นที่ 1 ความต้องการทางกาย (Physiological Needs) ได้แก่ความต้องการในสิ่งต่างๆที่จำเป็นต่อร่างกาย เช่น อาหาร อากาศ น้ำ ในการทำงานที่ตอบสนองความต้องการในขั้นแรกสำหรับพนักงานนั้น องค์กรจะต้องมีค่าจ้างที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตของพนักงาน และมีสภาพการทำงานที่ทำให้ทำงานได้ เช่น มีห้องน้ำ มีแสงสว่างที่เพียงพอ อุณหภูมิที่พอเหมาะ และ อากาศที่ถ่ายเท เป็นต้น

ลำดับขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย ความมั่นคง (Security Needs) เป็นความต้องการความมั่นคงทางกายและทางจิตใจ เช่น ความต้องการที่จะมีที่อยู่อาศัยที่ปลอดภัย ความต้องการหลักประกันในรายได้ และ งาน ตัวอย่างวิธีการที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการในขั้นนี้ได้แก่ นโยบายในการที่จะไม่มีการปลดคนงานออก ระบบการเรียกร้องความยุติธรรมในการทำงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการกลั่นแกล้งในองค์กร การจัดให้มีประกันและสวัสดิการต่างๆ

ลำดับขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม หรือความต้องการที่จะเป็นที่ต้องการของสังคม (Belonging Needs) คือความต้องการความรัก การยอมรับจากผู้อื่น ดังนั้นในการที่จะตอบสนองความต้องการในขั้นนี้ ผู้บริหารจัดให้มีกิจกรรมทางสังคม ในองค์กร เพื่อส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน

ลำดับขั้นที่ 4 ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับ (Esteem Needs) ประกอบด้วยความต้องการที่จะรู้สึกดีต่อตนเอง และ ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับและความนับถือจากคนอื่น โดยผู้บริหารอาจจะมอบหมายงานที่ท้าทายให้กับพนักงาน ทำให้เขาารู้สึกว่าตนเองประสบความสำเร็จ และ การแสดงให้ผู้อื่นรับทราบถึงความสำเร็จของพนักงาน โดยการเลื่อนตำแหน่งขึ้น การจัดห้องทำงานที่ภูมิฐานให้กับพนักงาน และ การให้รางวัล การประกาศเกียรติคุณต่างๆ

ลำดับขั้นที่ 5 ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุด (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการเฉพาะของแต่ละบุคคล เช่น บางคนอาจจะต้องการที่จะได้มีโอกาสช่วยเหลือสังคม บางคนอาจจะต้องการที่จะเข้าใจในศาสตร์บางสาขา เนื่องจากความต้องการขั้นสุดท้ายนี้เป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละคนทำให้เป็นการยากที่ผู้บริหารจะสามารถทราบถึงความต้องการเหล่านั้นได้ แต่ผู้บริหารสามารถที่จะส่งเสริมวัฒนธรรมภายในองค์กรที่ทำให้มีวิธีที่จะตอบสนองความต้องการลำดับนี้ของพนักงานได้ เช่น ในเมื่อความต้องการในขั้นนี้ของพนักงานหลายคนจะเป็นการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ และ การที่ได้รู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมในผลการดำเนินงานขององค์กร ผู้บริหารก็อาจจะเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถที่จะเรียนรู้ หรือ ฝึกฝนความชำนาญใหม่ๆ และ เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนในการตัดสินใจและแก้ปัญหาขององค์กร

Maslow แนะนำว่าทุกคนจะมีความต้องการจัดเป็นลำดับขั้น โดยที่จะต้องมีการพึงพอใจหรือได้รับการตอบสนองในความต้องการลำดับขั้นที่ต่ำกว่าก่อนที่จะมีความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้นไป เช่น เมื่อความต้องการทางกายยังไม่ได้ได้รับการตอบสนอง คนจะมีแรงจูงใจในการทำอย่างไรให้สามารถตอบสนองความต้องการทางกายอย่างเต็มที่ เช่น นาย ก อาจจะมีความสนใจในการทำงานใหม่ จนกระทั่งได้งานที่มีค่าจ้างเพียงพอที่นาย ก จะอยู่ได้ เช่น มีอาหารเพียงพอ มีที่พักอาศัย ถ้าความต้องการขั้นแรกยังไม่ได้รับการตอบสนองเต็มที่ คนจะยังไม่มีแรงจูงใจในการที่จะกระทำการที่จะเป็นการตอบสนองความต้องการในขั้นที่สอง เมื่อใดที่ความต้องการในขั้นแรกได้รับการตอบสนองเต็มที่ เมื่อนั้น ความต้องการขั้นแรกจะไม่เป็นปัจจัยของการเกิดแรงจูงใจในการกระทำอีกต่อไป แต่จะเลื่อนขั้นไปคำนึงถึงความต้องการในขั้นที่สองหรือขั้นที่ต้องการความปลอดภัย และ เป็นไปตามนี้จนกระทั่งคนตอบสนองความต้องการขั้นสุดท้าย

ผู้บริหารหลายคนยอมรับทฤษฎีของ Maslow เพราะเป็นทฤษฎีที่เข้าใจง่าย แต่ก็ยังมีนักวิจัยบางกลุ่มค้นพบว่าทฤษฎีของ Maslow มีจุดอ่อน เช่น ความต้องการไม่จำเป็นที่จะต้องเรียงลำดับตามที Maslow กำหนด นอกจากนี้ ยังมีการพบว่าคนจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมักจะมีความต้องการและลำดับขั้นความต้องการแตกต่างกันไป



### ทฤษฎี ERG ของ Alderfer

ทฤษฎีนี้รวบรวมความต้องการ 5 ชั้นของ Maslow เหลือ 3 ลำดับ ได้แก่

- (1) ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ (Existence Needs) ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการทางกายและความต้องการความปลอดภัย
- (2) ความต้องการในสัมพันธภาพ (Relatedness Needs) มุ่งไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสังคม ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการได้รับความรัก และการยอมรับจากผู้อื่นตามทฤษฎีของ Maslow
- (3) ความต้องการที่จะเจริญเติบโต (Growth Needs) สอดคล้องกับความต้องการความภูมิใจในตนเอง และ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามทฤษฎีของ Maslow

ทฤษฎี ERG ตั้งสมมติฐานว่าพฤติกรรมแสดงออกถึงการจูงใจเป็นไปตามลำดับขั้นเหมือนที่ Maslow ได้เสนอไว้ แต่ทฤษฎีนี้กับทฤษฎีของ Maslow มีความแตกต่าง 2 ประการได้แก่

1. ทฤษฎี ERG เชื่อว่าแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในเวลาเดียวกันสามารถที่จะเกิดจากความต้องการมากกว่า 1 ลำดับ ตัวอย่างเช่น เป็นไปได้ที่คนหนึ่งมีแรงจูงใจที่เกิดจากความปรารถนาที่จะมีเงิน (ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ) เพื่อน (ความต้องการในสัมพันธภาพ) และ ความรู้ใหม่ (ความต้องการที่จะเจริญเติบโต) พร้อมกัน
2. ทฤษฎี ERG เชื่อว่าเมื่อคนไม่สามารถที่จะตอบสนองความต้องการในบางขั้นได้เต็มที่ถึงจุดหนึ่งคนนั้นจะไม่มีแรงจูงใจที่จะไปสู่การตอบสนองความต้องการในขั้นนั้นอีก แต่จะกลับมากะทำการที่จะเป็นการตอบสนองความต้องการในขั้นต่ำกว่าถัดไปให้มากขึ้น เช่น การที่พนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานเพราะต้องการที่จะได้ค่าจ้างที่เพียงพอ หรือ ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ แล้วเขาได้รับการขึ้นค่าจ้าง จนกระทั่งถือว่าความต้องการเพื่อการดำรงชีพได้รับการตอบสนองเต็มที่แล้ว ความต้องการของพนักงานจะก้าวไปสู่ความต้องการที่จะมีเพื่อนและได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน (ความต้องการในสัมพันธภาพ) แต่ถ้าเขาทำอย่างไรก็ตามก็ไม่สามารถที่มีเพื่อนตามที่เขาต้องการ เขาจะรู้สึกไม่สบายใจ หรือ กลัวที่จะหาเพื่อนอีกต่อไป ซึ่งจะทำให้เขากลับมามีแรงจูงใจที่จะให้ได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นอีก โดยการทำงานหนักและเน้นผลงานมากกว่าเดิม

### ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

Herzberg ได้ทำการสัมภาษณ์ นักบัญชี และ วิศวกรรวมกัน 200 คน ถึงสถานการณ์ที่คนเหล่านั้นมีความพอใจ และ เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และ สถานการณ์ที่มีความไม่พอใจเกิดขึ้น และ ไม่มีแรงจูงใจที่จะทำงาน สิ่งที่เขาพบคือปัจจัยในการก่อให้เกิดความพอใจ และ ปัจจัยในการก่อให้เกิดความไม่พอใจ ไม่ใช่ปัจจัยกลุ่มเดียวกัน เช่น เงินเดือนที่ต่ำมาก อาจก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่ก็ไม่ใช่ว่าระดับเงินเดือนที่สูงจะเป็นตัวก่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน

ก่อนหน้าทฤษฎีนี้มักจะมีการเข้าใจว่าปัจจัยในการก่อให้เกิดความพอใจ และปัจจัยในการก่อให้เกิดความไม่พอใจเป็นปัจจัยเดียวกัน จะพอใจหรือไม่พอใจ ขึ้นอยู่กับระดับมากหรือน้อยของปัจจัย เช่น ถ้าค่าจ้างเป็นปัจจัยหนึ่ง ตามความเชื่อเดิมเชื่อว่าค่าจ้างที่จำนวนมากก่อให้เกิดความพอใจ และค่าจ้างที่จำนวนน้อยก่อให้เกิดความไม่พอใจ เป็นต้น แต่ผลการศึกษาของ Herzberg ชัดแย้งกับความเข้าใจเดิมๆ สำหรับ Herzberg นั้น ความพอใจ และ ความไม่พอใจ แยกกัน ส่วนหนึ่งเป็นความพอใจ (satisfaction) ถึง การปราศจากความพอใจ (no satisfaction) อีกส่วนหนึ่งเป็นความไม่พอใจ (dissatisfaction) จนถึง การปราศจากความไม่พอใจ (no dissatisfaction) Herzberg ได้แบ่งกลุ่มปัจจัยออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มของปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และกลุ่มของปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors)

กลุ่มของปัจจัยสุขอนามัย คือปัจจัยที่องค์กรจะต้องมี เพื่อป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พอใจ ซึ่งอาจจะนำไปสู่การต่อต้าน หรือ กระทั่งลาออกจากงาน ปัจจัยสุขอนามัยนี้รวมถึงที่เกี่ยวข้องกับทางกายและทางจิตใจ ได้แก่ ลักษณะของผู้บังคับบัญชา (Supervisor) สภาพการทำงาน (Working Conditions) สัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) ค่าจ้าง (Pay) ความมั่นคงในงาน (Job Security) และ นโยบายของกิจการและการบริหาร (Company Policies and Administration) โดยรวมจะเห็นว่าปัจจัยกลุ่มนี้เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปของการทำงาน (work environment) ตัวอย่างของการที่องค์กรจัดให้มีปัจจัยสุขอนามัยที่ดี เช่น จัดให้มีสถานที่ทำงานที่สะอาด ปลอดภัย จัดให้มีกิจกรรมสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน แต่การมีปัจจัยสุขอนามัยเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะก่อให้เกิดความพอใจ ที่จะนำไปสู่การจูงใจในการทำงานได้ องค์กรจะต้องมีปัจจัยจูงใจด้วย

กลุ่มของปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความพอใจ และมีแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยในกลุ่มนี้ได้แก่ ความสำเร็จ (achievement) การได้รับการยอมรับ (recognition) ตัวงาน (work itself) ความรับผิดชอบ (responsibility) และ ความก้าวหน้า การเจริญเติบโต (advancement and growth) โดยรวมแล้วปัจจัยในกลุ่มนี้เกี่ยวข้องกับเนื้องาน (work content) ตัวอย่างของการที่องค์กรจัดให้มีปัจจัยจูงใจได้แก่ การ มอบหมายงานที่มีความยากและท้าทาย ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบให้กับพนักงาน และ เปิดให้พนักงานได้แสวงหาความรู้ความชำนาญใหม่ ๆ

งานของ Herzberg ไม่ได้รับการยอมรับมากนักในกลุ่มนักวิชาการ เพราะเห็นว่ากลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยของ Herzberg ไม่เป็นตัวแทนที่ดีของประชากรทั่วไปนัก และ มีงานวิจัยหลายชิ้นในภายหลังที่สรุปผลที่ขัดแย้งกับงานของ Herzberg แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีของ Herzberg ได้ทำให้ผู้บริหารมองเห็นความสำคัญของการจูงใจในที่ทำงานมากขึ้น

## ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ McClelland

David McClelland นักจิตวิทยาได้ระบุว่าความต้องการที่สำคัญที่เป็นตัวทำให้เกิดแรงจูงใจประกอบไปด้วย 3 ประเภทได้แก่ ความต้องการที่จะมีความสำเร็จ (Need for Achievement) ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น (need for affiliation) และ ความต้องการอำนาจ (need for power)

ความต้องการที่จะมีความสำเร็จ เป็นความต้องการที่จะทำงานบรรลุเป้าหมาย หรือ ทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น คนที่มีความต้องการที่จะมีความสำเร็จสูงจะเป็นพวกที่ทุ่มเทให้กับงาน พร้อมทั้งจะมีความรับผิดชอบ พร้อมทั้งจะตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ท้าทายและยากขึ้นเรื่อยๆ และต้องการที่จะมีผลป้อนกลับ (feedback) จากการทำงาน เมื่อ McClelland ได้ระบุความต้องการนี้ เขาได้ชี้ว่า 10% ของประชากรสหรัฐฯที่มีความต้องการที่จะมีความสำเร็จ ในขณะที่ประมาณ 25% ของประชากรญี่ปุ่นที่มีความต้องการที่จะมีความสำเร็จ จะเห็นว่า สัดส่วนของคนอเมริกันที่ต้องการความสำเร็จน้อยกว่าสัดส่วนของคนญี่ปุ่นที่ต้องการความสำเร็จ

ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์ เหมือนกับความต้องการทางสังคมของ Maslow ผู้ที่มีความต้องการแบบนี้จะต้องการมิตรภาพและการยอมรับ และชอบที่จะทำงานที่ได้มีการเข้าสังคม และพบเพื่อนใหม่

ความต้องการอำนาจ เป็นความต้องการที่จะมีอิทธิพลและควบคุมผู้อื่น ผู้ที่มีความต้องการอำนาจสูงมักจะเป็นนักปฏิบัติที่ยอดเยี่ยม มีประวัติการทำงานที่ดี และ มักจะอยู่ในตำแหน่งบริหาร มีการศึกษาและพบว่ากลุ่มผู้จัดการมีความต้องการอำนาจที่สูงกว่าคนทั่วไป และ ผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จมีแรงจูงใจใฝ่อำนาจที่สูงกว่าผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จน้อยกว่า

จากทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาการจูงใจทั้งหมดข้างต้น ไม่ว่าจะ เป็นทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ทฤษฎี ERG ของ Alderfer ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg และ ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ McClelland ล้วนแล้วแต่อธิบายสาเหตุหรือความต้องการที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ เช่น ในการที่คนเรามีแรงจูงใจในการทำงาน อาจเกิดจากความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ McClelland แต่ทฤษฎีเหล่านี้ไม่ได้อธิบายกระบวนการของการจูงใจ ไม่ได้อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในแต่ละคน และ ไม่ได้อธิบายว่าเหตุใดแต่ละบุคคลจึงเลือกวิธีการที่จะตอบสนองความต้องการของตนแตกต่างกันไป คำถามเหล่านี้เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม เป้าหมาย และ ความรู้สึกพึงพอใจ ซึ่งเป็นคำถามที่เป็นตัวตั้งต้นของทฤษฎีเน้นกระบวนการของการจูงใจ

### ทฤษฎีเน้นกระบวนการของการจูงใจ

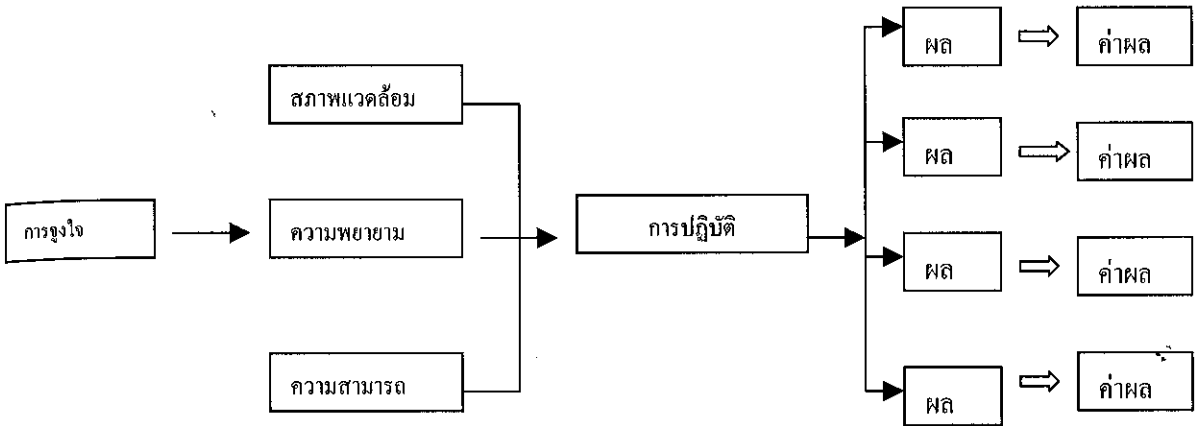
การศึกษาที่เป็นที่มาของทฤษฎีกลุ่มนี้มุ่งเน้นไปที่กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ ไม่ใช่ต้องการค้นหาความต้องการที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในแต่ละบุคคล คำถามที่ก่อให้เกิดทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้แก่ ทำไมคนจึงเลือกที่จะมีพฤติกรรมเฉพาะบางอย่างในการที่จะตอบสนองความต้องการของเขา และ คนมีการประเมินความพึงพอใจอย่างไรหลังจากที่ได้มีการกระทำนั้นแล้ว

ทฤษฎีในกลุ่มนี้ที่สำคัญได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) และ ทฤษฎีกำหนดเป้าหมาย (Goal-Setting Theory)

#### ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

ทฤษฎีนี้เสนอว่าแรงจูงใจของแต่ละคนจะมากหรือน้อยอยู่ที่ว่าเขามีความต้องการมากเท่าไร และ ความเป็นไปได้ที่เขาจะสามารถได้สิ่งนั้นมา เช่น ถ้า นาย ก เป็นบัณฑิตใหม่ และ เริ่มหางาน ถ้าเขาพบโฆษณางานในตำแหน่งผู้จัดการของบริษัทที่เป็นที่รู้จักแห่งหนึ่ง ที่มีอัตราเงินเดือน 1,000,000 ต่อปี นาย ก อาจจะอยากได้งานในตำแหน่งดังกล่าว แต่เขาย่อมเห็นว่าโอกาสที่จะได้งานน้อยมาก เพราะเขาไม่มีประสบการณ์ในการทำงานและมีการศึกษาในระดับปริญญาตรีเท่านั้น แต่ ถ้า นาย ก พบโฆษณางานเก็บตัวหน้าโรงหนังที่จ่ายค่าแรงตามชั่วโมง ชั่วโมงละ 25 บาท ถึงแม้ นาย ก มีโอกาสที่จะได้งานสูงมาก แต่เขาไม่ต้องการที่จะทำงานในตำแหน่งนั้น เพราะทำให้เขาไม่ได้ใช้ความรู้ แต่ ถ้า นาย ก. พบงานในตำแหน่งฝึกอบรมของบริษัทแห่งหนึ่ง ในอัตราค่าจ้างเดือนละ 15,000 บาท เขาอาจจะต้องการงานนี้มาก และ เขาคาดว่าความน่าจะเป็นที่เขาจะได้งานสูงมากด้วย จะเห็นได้ว่าเขาจะเลือกสมัครงานใดขึ้นอยู่กับว่า นาย ก ต้องการงานนั้นหรือไม่ และ ถ้าต้องการเขาคิดว่าความน่าจะเป็นที่จะได้งานสูงหรือไม่ ถ้าสูง เขาจึงจะมีแรงจูงใจในการสมัครนั้นและพยายามให้ได้งาน

ทฤษฎีความคาดหวังตั้งอยู่บนข้อสมมติที่ว่า (1) พฤติกรรมของแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับพลังภายในตัวของแต่ละคน และ พลังจากสิ่งรอบข้าง (2) บุคคลทำการตัดสินใจด้วยตัวเองว่าจะมีพฤติกรรมอย่างไรในองค์การ (3) คนแต่ละคนมีความต้องการ มีความปรารถนา และ เป้าหมายที่แตกต่างกัน และ (4) คนจะมีแนวความคิดอยู่แล้วว่าพฤติกรรมแต่ละแบบจะนำไปสู่ผลลัพธ์อะไรบ้าง และ เขาจึงจะเลือกพฤติกรรมจากการประเมินเปรียบเทียบผลลัพธ์ของพฤติกรรมแต่ละแบบ



รูปที่ 2 แบบจำลองของทฤษฎีความคาดหวัง

ดัดแปลงจาก Griffin, Ricky W. Management. Houghton Mifflin Company. Boston. 1999.

รูปที่ 2 แสดงว่าการตั้งใจนำไปสู่ความพยายาม (effort) ที่เมื่อความพยายาม ประกอบกับสภาพแวดล้อม (environment) และความสามารถ (ability) กระทบต่อการปฏิบัติ (performance) ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ (outcome) ต่างๆ ซึ่งแต่ละผลลัพธ์มีคุณค่า (valence) ในตัวเอง โดยการที่บุคคลจะเลือกการกระทำใดจะต้องมีการคำนวณในสิ่งต่อไปนี้

### ความเป็นไปได้ที่ความพยายามจะนำไปสู่ระดับของผลการปฏิบัติงาน (Effort-to-Performance Expectancy)

เป็นความเห็นของแต่ละบุคคลต่อความน่าจะเป็นที่ความพยายามจะนำไปสู่การปฏิบัติที่มีสมรรถภาพสูง เมื่อคนเห็นว่าค่าความคาดหวังใกล้เคียง 1 หมายความว่า เขาเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่การปฏิบัติที่มีสมรรถภาพสูง แต่ถ้าคนเห็นว่าค่าความคาดหวังต่ำมาก (ค่าใกล้เคียง 0) นั้นหมายถึงเขาเชื่อว่าการปฏิบัติที่มีสมรรถภาพสูงหรือไม่นั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความพยายาม แต่ถ้าค่าความคาดหวังอยู่กลางระหว่าง 0 และ 1 นั้นหมายถึงการปฏิบัติที่มีสมรรถภาพสูงอาจจะเป็นผลมาจากความพยายามบางส่วน และเป็นผลมาจากปัจจัยอื่นบางส่วน

### ความคาดหวังที่การปฏิบัตินำไปสู่ผลลัพธ์ (Performance-to-Outcome Expectancy)

เป็นความเห็นของแต่ละบุคคลต่อความน่าจะเป็นที่การปฏิบัติจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่คิดว่าน่าจะเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น ถ้าคนหนึ่งเชื่อการปฏิบัติที่มีสมรรถภาพสูง ทำให้มีโอกาสสูงในการได้รับการขึ้นเงินเดือน ค่าความคาดหวังตัวนี้จะสูง หรือ มีค่าเข้าใกล้ 1 ถ้าเชื่อการปฏิบัติที่มีสมรรถภาพ

สูง อาจจะทำให้ได้รับการขึ้นเงินเดือน ค่าความคาดหวังจะมีค่าปานกลางระหว่าง 0 และ 1 แต่ถ้าเชื่อว่า การปฏิบัติที่มีสมรรถภาพสูงไม่ได้ทำให้เงินเดือนเพิ่มขึ้น ค่าความคาดหวังจะมีค่าใกล้ 0

### ผลลัพธ์และค่าของผลลัพธ์ (outcomes and valences)

ทฤษฎีนี้ตระหนักว่าพฤติกรรมของแต่ละบุคคลทำให้เกิดผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน การปฏิบัติที่มีสมรรถภาพสูง อาจจะทำให้ขึ้นเงินเดือน ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และ ได้รับคำชม แต่อาจจะทำให้มีความเครียดเกิดขึ้นเพราะต้องใช้ความพยายามสูง และอาจทำให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกด้อยกว่า โดยที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนี้จะมีค่าที่เป็นตัวชี้วัดว่าบุคคลแต่ละบุคคลให้ความสำคัญกับผลลัพธ์มากน้อยเท่าใด และเป็นการให้ค่าในทางลบหรือทางบวก บุคคลจะให้ค่าบวกแก่ผลลัพธ์ที่เขาต้องการ ให้ค่าลบกับผลลัพธ์ที่เขาไม่ต้องการ และให้ค่า 0 กับผลลัพธ์ที่เขาไม่ได้ใส่ใจ

คนแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกัน และมีวิถีทางที่จะตอบสนองความต้องการแตกต่างกัน พนักงานที่มีความต้องการประสบความสำเร็จสูง แต่ไม่ได้สนใจความสัมพันธ์กับผู้อื่น จะให้ค่าบวกสำหรับการขึ้นเงินเดือน และ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ให้ค่าลบสำหรับการเกิดความเครียด ให้ค่าศูนย์สำหรับคำชมและความรู้สึกด้อยกว่าของเพื่อนร่วมงาน ในขณะที่พนักงานที่มีความต้องการความสัมพันธ์กับผู้อื่น มากกว่าความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จ อาจจะทำให้การขึ้นเงินเดือน การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และ คำชมเขามีค่าเป็นบวก ในขณะที่ค่าของความรู้สึกด้อยกว่าของเพื่อนร่วมงานและความเครียดมีค่าเป็นลบ

ทฤษฎีนี้เสนอว่าแรงจูงใจจะเกิดขึ้นเมื่อเป็นไปตามเงื่อนไข 3 ข้อซึ่งได้แก่

1. ความคาดหวังของการที่ความพยายามก่อให้เกิดการปฏิบัติที่มีสมรรถภาพสูงมีค่าเป็นบวก
2. ความคาดหวังที่การปฏิบัติที่มีสมรรถภาพสูง จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่กำหนดไว้
3. ผลรวมของค่าของผลลัพธ์จะต้องมีค่ามากกว่าศูนย์

จะเห็นว่าทฤษฎีความคาดหวังต้องเกี่ยวข้องกับการตีค่าต่างๆ ซึ่งในความเป็นจริงคงไม่มีใครที่จะวัดผลลัพธ์ต่างๆออกมาเป็นตัวเลข และ ถึงแม้จะทำการวัด ค่าที่ได้ก็เป็นค่าที่แต่ละคนคิดเอง ทฤษฎีนี้จึงมีความซับซ้อนสูง

### ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

หลังจากที่ความต้องการได้เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ และ แรงจูงใจได้นำไปสู่การกระทำในสิ่งที่จะทำให้เกิดความพอใจ บุคคลจะประเมินความเที่ยงธรรม (equity) ของผลที่ได้รับจากกระทำนั้นๆ (outcomes) ผลที่ตนต้องการจากการทำงาน ได้แก่ ค่าจ้าง การยอมรับ การส่งเสริม ความสัมพันธ์ในสังคม และ รางวัลภายในตนเอง เช่นความภูมิใจ เพื่อที่จะได้รางวัลเหล่านี้

คนจะต้องมีสิ่งป้อนเข้า (inputs) ได้แก่ เวลา ประสิทธิภาพ ความพยายาม การศึกษา และ ความรักดี ต่อองค์การ

ทฤษฎีนี้เสนอว่าแต่ละคนจะมีการเปรียบเทียบอัตราส่วนของผลลัพธ์ (outcomes) กับ สิ่งที่ป้อนเข้า (inputs) ของตนเอง กับอัตราส่วนของผลลัพธ์กับสิ่งที่ป้อนเข้าของผู้อื่น นั่นคือ เปรียบเทียบ

$$\frac{\text{ผลลัพธ์ของตนเอง}}{\text{สิ่งที่ป้อนเข้าของตนเอง}} \text{ กับ } \frac{\text{ผลลัพธ์ของผู้อื่น}}{\text{สิ่งที่ป้อนเข้าของผู้อื่น}}$$

ในการเปรียบเทียบย่อมต้องมีการใช้ความคิดเห็นวัดค่าของผลลัพธ์และสิ่งที่ป้อนเข้า เมื่อผลการเปรียบเทียบเท่ากัน ผู้ที่ทำการเปรียบเทียบจะรู้สึกว่าจะเกิดความเที่ยงธรรมของผลรางวัล การเกิดความเที่ยงธรรมนี้อาจเกิดจากการที่ผู้อื่นมีรางวัลมากกว่าก็ได้ ตราบใดที่ผลป้อนเข้าของผู้อื่น ก็มากกว่าด้วย เช่น การที่นาง ก ได้รับขึ้นเงินเดือนเพียง 1.5% เมื่อเทียบกับนาย ข ที่ได้รับขึ้นเงินเดือน 2% นาง ก อาจถือว่าเกิดความเที่ยงธรรมแล้วเพราะปีที่ผ่านมานาง ก ได้ลาคลอดบุตร และ ไม่มีเวลาทุ่มเทกับงานได้เต็มที่ ในขณะที่นาย ข ได้ใช้เวลาและความพยายามในการเสนอแผนการตลาดที่ทำให้บริษัทเพิ่มยอดขายของสินค้าได้สำเร็จตามที่ต้องการ

แต่ถ้าคนรู้สึกว่าตนเองมีอัตราส่วนน้อยกว่าผู้อื่น หรือ ได้รับรางวัลน้อยกว่าผู้อื่น เขาอาจจะลดผลป้อนเข้า เช่น ใช้เวลาและความพยายามในการทำงานน้อยลง จากเดิมเคยเอางานไปทำต่อที่บ้าน ก็เปลี่ยนเป็นทำงานเฉพาะที่ทำงาน หรือ เขาอาจจะพยายามเพิ่มผลลัพธ์ในรูปของรางวัล เช่น ขอขึ้นเงินเดือน

แต่ถ้าคนรู้สึกว่าตนเองมีอัตราส่วนมากกว่าผู้อื่น นั่นคือ ได้รับรางวัลมากกว่าผู้อื่น โดยเปรียบเทียบ มักจะไม่เกิดผลกระทบในทางลบต่อเขา แต่มีการศึกษาพบว่าในสถานการณ์เช่นนี้ บุคคลบางคนพยายามลดอัตราลง เช่น อาจจะเพิ่มผลป้อนเข้าของตนให้มากขึ้น หรือ ทำให้ผลลัพธ์ของตนน้อยลง เช่น การลดผลผลิต หรือ อาจจะพยายามเพิ่มผลลัพธ์ และ ลดผลป้อนเข้าของผู้อื่น

### ทฤษฎีกำหนดเป้าหมาย (Goal-Setting Theory)

ทฤษฎีนี้เชื่อว่า พฤติกรรมต่างๆของบุคคลเกิดจาก เป้าหมายที่มีการวางแผนมาก่อน และความตั้งใจ ดังนั้นผู้บริหารสามารถก่อให้เกิดพฤติกรรมบางอย่างได้ โดยการกำหนดเป้าหมายที่จะนำไปสู่พฤติกรรมนั้นๆ

ทฤษฎีนี้เชื่อว่าคุณลักษณะของเป้าหมายที่สามารถทำให้เกิดการปรับปรุงผลการทำงาน มี 2 ลักษณะ ได้แก่ ความยากของเป้าหมาย (Goal Difficulty) และ ความจำเพาะเจาะจงของเป้าหมาย (Goal Specificity)

ความยากของเป้าหมาย หมายถึงเป้าหมายที่ท้าทาย และ ต้องการความพยายามมาก แต่ไม่ควรที่จะเป็นเป้าหมายที่ยากไป เช่น การตั้งเป้าหมายให้พนักงานขายให้สามารถเพิ่มยอดขายได้ 300 % ถือว่าเป็นการตั้งเป้าหมายที่ยากเกินไป

ความจำเพาะเจาะจงของเป้าหมาย หมายถึง เป้าหมายที่มีความชัดเจน และ ความเที่ยงธรรม นั่นคือ ควรมีการกำหนดเป้าหมายที่สามารถวัดได้ และ กำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน เช่น การตั้งเป้าหมายว่า “ลดต้นทุนการผลิตไม่ต่ำกว่า 4 % ในปีหน้า” ย่อมดีกว่า ตั้งเป้าหมายว่า “ลดต้นทุนการผลิต” เป้าหมายเกี่ยวกับต้นทุน ผลผลิต กำไร และ อัตราการเติบโต เป็นเป้าหมายที่สามารถกำหนดค่าให้เจาะจงลงไปได้ แต่ เป้าหมายในรูปนามธรรมเช่น เพิ่มความพอใจของพนักงาน เพิ่มจริยธรรมในที่ทำงาน ปรับปรุงภาพพจน์ขององค์กร นั้นยากต่อการกำหนดเป้าหมายแบบเจาะจง

องค์กรสามารถนำทฤษฎีที่เน้นกระบวนการต่างๆ ข้างต้น ประยุกต์ใช้ เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจ โดยเริ่มต้นจากการคิดผลลัพธ์ (outcomes) ที่พนักงานน่าจะต้องการ แล้วจึงพิจารณากำหนดประเภทของการ

ปฏิบัติและ ระดับสมรรถภาพการปฏิบัติงานที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยที่ต้องแน่ใจว่าสมรรถภาพของการปฏิบัติที่ต้องการนั้นมีความเป็นไปได้ และ ผลลัพธ์ที่ต้องการและการปฏิบัติที่ต้องการมีความสอดคล้องกัน และต่อไปควรจะมีการวิเคราะห์ว่าความคาดหวังจะมีความชัดเจนหรือไม่ และ รางวัลเพียงพอหรือไม่ โดยที่องค์กรสามารถนำทฤษฎีความเสมอภาคเข้ามาประกอบ โดยการทำให้รางวัลที่ได้รับมีความเสมอภาค เพื่อที่พนักงานจะได้มีแรงจูงใจในการทำงาน และผู้บริหารสามารถใช้หลักการในทฤษฎีกำหนดเป้าหมายเข้ามาใช้ในการกำหนดเป้าหมายการทำงานของพนักงานได้

### ทฤษฎีการเสริมแรง

ทฤษฎีเน้นเนื้อหาเป็นการศึกษาความต้องการของคนที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ ทฤษฎีเน้นกระบวนการอธิบายว่าทำไมคนถึงได้เลือกพฤติกรรมแตกต่างกันเพื่อที่จะตอบสนองต่อความต้องการของเขา และ อธิบายว่าคนจะมีการประเมินค่าความเสมอภาคของรางวัลที่ได้รับจากการมีพฤติกรรมเหล่านั้นอย่างไร ทฤษฎีการเสริมแรงที่จะกล่าวในส่วนนี้เป็นทฤษฎีที่ใช้ในการอธิบายว่าทำไมคนจึงเลือกที่จะมีดำรงพฤติกรรมบางอย่าง และ เลือกที่จะเลิกพฤติกรรมบางอย่าง โดยที่ทฤษฎีนี้เชื่อว่าพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดรางวัลจะเป็นพฤติกรรมที่คนจะดำรงไว้ แต่พฤติกรรมที่ทำให้เกิดการลงโทษมักจะทำให้คนเลิกพฤติกรรมนั้น



## ประเภทของการเสริมแรง

1. การเสริมแรงในทางบวก (positive reinforcement) เป็นวิธีการที่กระตุ้น สนับสนุนพฤติกรรมกรรมโดยการให้รางวัล สำหรับพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่พอใจ ตัวอย่างเช่น พนักงานที่เข้าประชุมได้ตรงเวลา จะได้รับคำชมจากผู้บังคับบัญชาในการตรงต่อเวลา รูปแบบของรางวัลอื่นๆ ได้แก่ คำจ้ำง การส่งเสริม การให้เวลาพัก การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น การเสริมแรงประเภทนี้เป็นวิธีที่ดีที่สุดในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน
2. การเสริมแรงในทางลบ (negative reinforcement) ตรงข้ามกับการเสริมแรงทางบวกที่คนจะมีพฤติกรรมบางอย่างเมื่อมีการเสริมแรงทางบวก แต่ในที่นี้คนจะมีพฤติกรรมบางอย่างเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงผลทางลบที่จะเกิดขึ้น เช่น คนเข้าประชุมตรงเวลาเพราะไม่อยากได้รับการต่อว่าจากผู้บังคับบัญชา องค์การมักมีการกำหนดกฎต่างๆ แต่ไม่ใช่ว่ากฎเหล่านั้นจะเป็นการลงโทษ การลงโทษจะเกิดขึ้นเมื่อมีพนักงานที่ซัดขี้นกฏ
3. การทำให้หายไป (extinction) เป็นการพยายามทำให้พฤติกรรมบางอย่างหายไป โดยไม่มีการเสริมแรงให้พฤติกรรมนั้นปรากฏอีก ตัวอย่างเช่น ถ้าพนักงานมาเข้าประชุมสาย ผู้บังคับบัญชาจะไม่กล่าวชมหรือขอบคุณ วิธีการในการทำให้พฤติกรรมหายไปอื่นๆ ได้แก่ การเลื่อนการขึ้นเงินเดือนออกไปจนกระทั่งพนักงาน ได้มีการปรับปรุงการทำงาน สิ่งหนึ่งที่ควรระวัง คือการใช้วิธีการเสริมแรงประเภทนี้กับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี นั่นคือผู้บังคับบัญชาไม่กล่าวชม หรือ ไม่สนใจ จะทำให้พฤติกรรมต่างๆ ที่พนักงานมีในการก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีหายไป
4. การลงโทษ (punishment) เป็นการให้ผลลัพธ์ที่ไม่น่าพอใจต่อการกระทำที่ไม่สมควร ตัวอย่างเช่น พนักงานที่มาประชุมสายจะถูกต่อว่าในที่ประชุม ก่อให้เกิดการเสียหน้า การเสริมแรงในทางลบที่กล่าวมาข้างต้น ยังไม่มีการทำโทษเกิดขึ้น พนักงานยังมาตรงต่อเวลาด้วยเหตุผลที่ว่าต้องการหลีกเลี่ยงการลงโทษ แต่ในการเสริมแรงแบบการลงโทษนี้ หมายถึง มีการประพฤติน่าไม่สมควรเกิดขึ้นจริงและมีการลงโทษจริง รูปแบบของการลงโทษแบบอื่นๆ ได้แก่ การถอนสิทธิพิเศษ การปรับ การฟ้องร้อง เป็นต้น ข้อควรระวังในการใช้การลงโทษคือถึงแม้ว่าการลงโทษลดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม แต่ก็อาจเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ต้องการอย่างอื่น เช่น การขาดจริยธรรม ประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ การลงโทษถือเป็นวิธีการเสริมแรงที่มีความเห็นขัดแย้งมากที่สุดว่าควรจะใช้หรือไม่ และถือว่าการเสริมแรงที่ค่อยประสิทธิภาพมากที่สุด

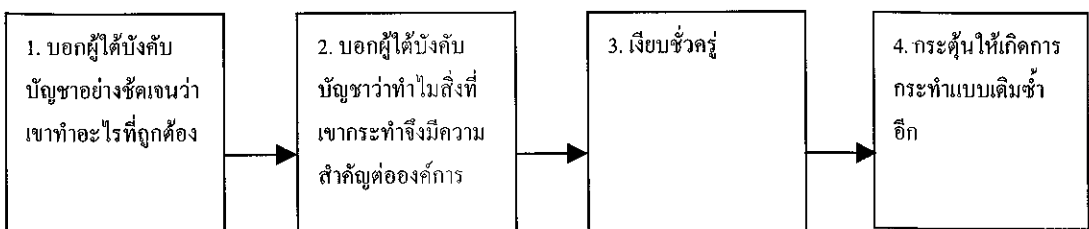
## กำหนดระยะเวลาของการใช้การเสริมแรง

แบ่งออกได้เป็น

1. การเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง (continuous reinforcement) เป็นการให้รางวัลทุกครั้งที่เกิดพฤติกรรมที่เป็นที่พอใจ เช่น การที่ผู้จัดการมีการชมทุกครั้งที่ถูกน้องทำรายงานเสนอได้ดี
2. การเสริมแรงแบบไม่ต่อเนื่อง (intermittent reinforcement) ถ้าการให้รางวัลเป็นไปตามเวลา เราเรียกว่าการเสริมแรงแบบเป็นช่วงห่าง (interval schedule) และ ถ้าการให้รางวัลเป็นไปตามผลลัพธ์ เราเรียกว่าการกำหนดการเสริมแรงแบบอัตราส่วน (ratio schedule) ซึ่งสามารถแบ่งการเสริมแรงแบบไม่ต่อเนื่องได้ทั้งหมด 4 ส่วน ได้แก่
  1. การเสริมแรงแบบกำหนดช่วงห่างที่แน่นอนตายตัว (fixed-interval schedules) – การให้ค่าจ้างเป็นประจำทุกเดือน หรือ ทุกอาทิตย์ การจัดให้มีช่วงพักและรับประทานอาหารในช่วงเวลาเดียวกันทุกวัน
  2. การเสริมแรงแบบการกำหนดช่วงที่ผันแปรได้ (variable-interval schedules) ไม่มีการกำหนดเวลาในการให้รางวัลที่แน่นอนตายตัว เช่น การให้รางวัลเมื่อไปตรวจงานที่ไม่มีการกำหนดเป็นประจำ
  3. การเสริมแรงแบบอัตราส่วนที่ตายตัว (fixed ratio schedules) เช่น การให้โบนัสต่อการผลิตสินค้าได้ทุกกี่หน่วย
  4. การเสริมแรงแบบอัตราส่วนที่ผันแปรได้ (variable ratio schedules) เช่น การชมเชยการทำงานตามชิ้นส่วนที่ผลิตได้ แต่จำนวนชิ้นส่วนต่อการชมหนึ่งครั้งไม่คงที่ อาจจะชมเมื่อผลิตได้ 1000 หน่วย ชมอีกครั้งเมื่อผลิตได้อีก 500 หน่วย และเมื่อผลิตได้อีก 200 หน่วย เป็นต้น

## แบบจำลองการให้คำชม

การที่ผู้บริหารได้ชมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาถือว่าเป็นการสร้างแรงจูงใจที่สำคัญ ดังนั้น Ken Blanchard และ Spencer Johnson ได้คิดแบบจำลองการให้คำชมสำหรับผู้บังคับบัญชา ตามรูปที่ 3



รูปที่ 3 แบบจำลองการให้คำชม

ขั้นที่ 1 บอกผู้ได้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนว่าเขาทำอะไรที่ถูกต้อง

ควรระมัดระวังของผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อแสดงถึงความจริงใจ กล่าวชมให้กระชับและ  
ได้ใจความ

ขั้นที่ 2 บอกว่าการกระทำดังกล่าวสำคัญอย่างไรต่อองค์กร เช่น ทำให้องค์กรสามารถที่จะรักษา  
ลูกค้ารายสำคัญไว้ได้

ขั้นที่ 3 เฝยบ สักครู่เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รู้สึกถึงคำชมและรู้สึกดี

ขั้นที่ 4 สนับสนุนการกระทำแบบเดิมอีก เช่น อาจจะบอกพนักงานว่าอยากให้การรักษางานที่ดี  
แบบนี้ไปเรื่อยๆ

### การปรับปรุงการออกแบบงาน

เนื่องจากตัวงานถือว่าเป็นสิ่งที่มีผลกระทบต่อการที่จะมีแรงจูงใจหรือไม่ มากน้อยเท่าใด ดังนั้น งาน  
ควรมีการออกแบบที่สามารถก่อให้เกิดการจูงใจได้ องค์กรสามารถปรับปรุงการออกแบบงานได้  
โดยวิธีการต่อไปนี้

1. การหมุนเวียนงาน (job rotation) คือการให้พนักงานมีโอกาสทำงานใหม่ๆ ได้ เพื่อไม่ให้  
เบื่อบ
2. การขยายงาน (Job Enlargement) คือการที่เพิ่มงานให้ครอบคลุมมากขึ้นในแนวกว้าง โดย  
การรวมงานตั้งแต่ 2 งานขึ้นไปเข้าด้วยกันให้แต่ละคนทำ
3. การเพิ่มเนื้อหางาน (job enrichment) คือการทำให้งานน่าสนใจและท้าทายมากขึ้น มอบ  
ความรับผิดชอบและมอบหมายงานให้กับลูกน้องมากขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

สร้อยตระกูล(ตียานนท์) อรรถมานะ. *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542.

George, Jennifer M. and Jones, Gareth, R. *Essentials of Managing Organization Behavior*.  
New Jersey: Prentice Hall, 2000

Gibson, Ivancevich, Donnelly. *Organization: Behavior structure and Process*, 9<sup>th</sup> ed.  
Illinois: McGraw-Hill, 1997

Griffin, R.W. *Fundamentals of Management: Core Concepts and Application*. New York:  
Houghton Mifflin Company, 1997

Lussier, Robert M. *Management: Concepts, Applications, Skill Development*. Ohio: South-  
Western College Publishing, 1997

## การควบคุม (Controlling)

### ความหมายของการควบคุม

การควบคุมในความหมายทางการบริหาร คือ การควบคุมให้ผลการดำเนินการเป็นไปตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ ถ้าองค์การปราศจากการควบคุมแล้วองค์การจะไม่สามารถทราบว่าได้ดำเนินการไปในทิศทางที่สามารถจะบรรลุเป้าหมายหรือไม่และอย่างไร และ การควบคุมจะต้องมีประสิทธิภาพด้วย ไม่เช่นนั้น องค์การอาจจะมีข้อมูลที่ผิดพลาด ก่อให้เกิดการเบี่ยงเบนจากเป้าหมายแต่องค์การกลับไม่ตระหนักถึงความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการที่องค์การมีการควบคุม

เพื่อปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

องค์การจำเป็นจะต้องใช้เวลาในการที่จะดำเนินการเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ยกตัวอย่างเช่น ถ้าต้องการจะมีส่วนแบ่งทางการตลาดของสินค้าบางตัวเพิ่มขึ้น องค์การจะต้องมีเวลาในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อที่จะเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด เช่น การกำหนดโปรแกรมการส่งเสริมการตลาด และการวิจัยเพื่อปรับปรุงสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น เป็นต้น ซึ่งมีความเป็นไปได้ที่ภายในระยะเวลาของการดำเนินการนั้นจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ คู่แข่งขึ้น กฎหมาย วัฒนธรรม ฯลฯ หรือ การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การเอง ได้แก่ นโยบาย ทิมบริหาร ฯลฯ ดังนั้น องค์การจำเป็นจะต้องมีระบบการควบคุมเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินกิจกรรมต่างๆ นั้นสามารถนำองค์การไปใกล้เป้าหมายมากน้อยเพียงใด ถ้ามีแนวโน้มที่จะเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายมาก องค์การจะได้ดำเนินการแก้ไขได้ทัน

#### 2. เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดสะสมมากเกินไป

ถ้าองค์การไม่มีการควบคุมที่ดีแล้ว ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเล็กน้อยในช่วงเริ่มต้น แต่ปราศจากการแก้ไข จะสะสมและเพิ่มขึ้น จนในที่สุด ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การเป็นอย่างมาก เช่น ถ้าบริษัทหนึ่งมีอัตราของเสีย 5% และ บริษัท ไม่ได้มีระบบการควบคุมที่ดี อัตราของเสียอาจจะเพิ่มจาก 5% จนถึง 25% ในที่สุด ในทางตรงกันข้ามถ้าบริษัทมีระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ บริษัทย่อมต้องพบปัญหาได้ทันเวลา และ ทำการแก้ไข ซึ่งจะทำให้ความผิดพลาดสะสมลดลงได้

#### 3. เพื่อให้้องค์การสามารถทำงานได้ภายใต้การดำเนินการที่ซับซ้อน

กิจการขนาดเล็กที่มีการผลิตสินค้าเพียงตัวเดียว ซึ่งใช้วัตถุดิบไม่กี่ประเภท และมีโครงสร้างองค์การที่ไม่ซับซ้อน สามารถที่จะใช้การควบคุมที่ไม่ซับซ้อนมากในการควบคุมการดำเนินการ แต่บริษัทที่ผลิตสินค้าหลายประเภท มีการใช้วัตถุดิบมากชนิด และมีโครงสร้างการบริหารงานที่ซับซ้อน ย่อมต้องการระบบการควบคุมที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้น

#### 4. เพื่อให้เกิดต้นทุนที่ลดลงและการเพิ่มผลผลิต

ระบบการควบคุมที่ดีจะสามารถทำให้องค์การตรวจสอบหาสาเหตุของต้นทุนที่ไม่จำเป็นและสาเหตุที่ทำให้ อัตราการผลิตไม่สูงเท่าที่ควร ซึ่งจะนำไปสู่ต้นทุนที่ลดลง และการเพิ่มผลผลิตได้ ตัวอย่างเช่น บริษัทหนึ่งมีการควบคุมการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ทราบว่าเวลาผลิตที่สูญเสียไปเกิดจากการที่บริษัทต้องเสียเวลานานในการซ่อมแซมเครื่องจักรบางเครื่อง บริษัทจึงเปลี่ยนมาใช้วิธีการบำรุงรักษาเครื่องจักรอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้บริษัทลดเวลาสูญเสียได้ ในที่สุดสามารถที่จะเพิ่มผลผลิต และ ยังประหยัดต้นทุนในการซ่อมแซมเครื่องจักรได้ด้วย

### ขั้นตอนในการควบคุม

การควบคุมประกอบด้วยขั้นตอนพื้นฐานทั้งหมด 4 ขั้นตอนได้แก่

#### ขั้นตอนที่ 1 กำหนดมาตรฐาน (establish standards)

ขั้นตอนแรกเป็นการตั้งมาตรฐานไว้ล่วงหน้า เพื่อใช้เป็นตัวเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานจริง สิ่งที่ต้องปฏิบัติในการกำหนดมาตรฐานมีดังนี้

1. องค์กรควรจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับสิ่งที่จะถูกควบคุม เช่น อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดขายถือว่าเป็นตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับการควบคุมรายได้ ในขณะที่ค่าใช้จ่ายในการขายโรงงานไม่ถือว่าเป็นตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับการควบคุมรายได้
2. มาตรฐานควรจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดมาตรฐานเวลาในการให้บริการอาหารแก่ลูกค้าเป็นไม่เกินกว่า 5 นาที เป็นการสอดคล้องกับเป้าหมายของร้านอาหารประเภทจานด่วน (fast-food restaurant) ที่ต้องการมอบความรวดเร็วให้แก่ลูกค้า
3. มาตรฐานควรจะต้องตั้งจากตัวชี้วัดที่สามารถกำหนดค่าได้ เพื่อง่ายต่อการเปรียบเทียบ ตัวอย่างมาตรฐานที่เหมาะสมคือ “ยอดขายใน 5 ปีข้างหน้าเพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 25% จากปีปัจจุบัน” ในขณะที่การตั้งมาตรฐาน “ยอดขายใน 5 ปีข้างหน้าเพิ่มขึ้นจากปีปัจจุบัน อย่างมีนัยสำคัญ” ไม่ถือว่าเป็นการตั้งมาตรฐานที่เหมาะสม เนื่องจาก ผู้ที่เปรียบเทียบผลกับมาตรฐานไม่สามารถแน่ใจได้ว่า “อย่างมีนัยสำคัญ” นั้นหมายความว่าอย่างไร

#### ขั้นตอนที่ 2 วัดผลการปฏิบัติงาน

หลังจากที่ได้มีการตั้งมาตรฐานแล้ว จะมีการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่วางไว้ในระหว่างการดำเนินงานนั้น ควรจะต้องมีการวัดผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ ไม่ควรที่จะวัดผลการปฏิบัติงาน ณ เวลาที่จะทำการเปรียบเทียบผลกับมาตรฐานเพียงจุดเดียว ตัวอย่างเช่น บริษัทหนึ่งได้ตั้งมาตรฐานเป็น “ยอดขายในปีหน้าเพิ่มขึ้น 5% จากยอดขายปีปัจจุบัน” นอกจากที่บริษัทจะทำการเปรียบเทียบยอดขายเมื่อสิ้นปี บริษัทยังมีการวัดยอดขายทุกสิ้นเดือน เพื่อที่จะได้ทราบว่ามีความเป็นไปได้หรือไม่ที่ยอดขายตอนสิ้นปีจะไม่ต่ำกว่ามาตรฐาน

### ขั้นตอนที่ 3 เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน

เมื่อครบระยะเวลา องค์กรจะเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานตามจริงกับมาตรฐาน ว่าใกล้เคียงหรือแตกต่างจากมาตรฐานหรือไม่ อย่างไร

### ขั้นตอนที่ 4 พิจารณาแนวทางการแก้ไข

ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานจริงใกล้เคียงกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ มักจะถือว่าองค์กรได้มีการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ แต่อาจจะหาแนวทางในการลดความเบี่ยงเบนของผลการปฏิบัติงานจากมาตรฐานให้น้อยลง ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานนั้น อาจเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น เกิดจากความตั้งใจทำงานของพนักงาน ซึ่งควรจะมีการให้รางวัลแก่พนักงาน เกิดจากสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เช่น คู่แข่งขันได้ออกจากตลาดทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นสูงกว่ามาตรฐาน เป็นต้น หรือ เกิดจากการตั้งมาตรฐานไว้ต่ำเกินไป ดังนั้นองค์กรจะต้องมีการแก้ไขมาตรฐานให้เหมาะสมมากขึ้น สำหรับในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานนั้น อาจเกิดจากการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพของพนักงานที่รับผิดชอบ หรือ อาจเกิดจากสภาพภายในองค์กรที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน หรือ อาจเกิดจากการตั้งมาตรฐานไว้สูงเกินไป ถ้าองค์กรพบว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ไม่เหมาะสม ควรจะมีการปรับปรุงมาตรฐานใหม่ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และ ความสามารถของพนักงาน

### ประเภทของการควบคุม

การควบคุมสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ขึ้นอยู่กับจุดที่เกิดการควบคุม ได้แก่ (1) การควบคุมเบื้องต้น (2) การควบคุมระหว่างดำเนินงาน และ (3) การควบคุมข้อมูลป้อนกลับ (Donnelly, Jr., Gibson, and Ivancevich, 1992).

**การควบคุมเบื้องต้น (preliminary control)** เป็นการควบคุมเพื่อให้มีจำนวนและคุณภาพทรัพยากรที่เหมาะสม นั่นคือ องค์กรจะต้องมีพนักงานที่มีคุณสมบัติครบถ้วนที่จะปฏิบัติงาน เช่น พนักงานประกอบรถยนต์ต้องมีความรู้เพียงพอเกี่ยวกับลักษณะการทำงาน องค์กรจะต้องมีวัสดุุดิบที่มีคุณภาพจำนวนเพียงพอและทันเวลาต่อการใช้ องค์กรจะต้องมีเงินทุนเตรียมพร้อมสำหรับการลงทุนเพิ่มเติมเมื่อต้องการ องค์กรจะต้องมีเงินสดในจำนวนและเวลาที่เหมาะสม

**การควบคุมระหว่างดำเนินงาน ( concurrent control)** เป็นการตรวจสอบกิจกรรมต่างๆ ที่กำลังดำเนินอยู่เพื่อที่ องค์กรจะได้มีความแน่ใจว่ากิจกรรมต่างๆ เหล่านั้นจะนำพาองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนการที่วางไว้ เช่น มีการตรวจสอบเป็นระยะว่าลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่

**การควบคุมข้อมูลป้อนกลับ (feedback control)** เป็นการควบคุมที่ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงาน ซึ่งอาจจะนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงทรัพยากร หรือ แก้ไขกระบวนการดำเนินงาน การควบคุมประเภทนี้เป็นการควบคุมที่มุ่ง

ใช้ผลที่เกิดขึ้นแล้วในการวางแผนต่อไปในอนาคต วิธีการในการควบคุมประเภทนี้ ได้แก่ การใช้งบประมาณ การวิเคราะห์ต้นทุนมาตรฐาน การวิเคราะห์ห้วงการเงิน การควบคุมคุณภาพ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

### การควบคุมเบื้องต้น

การควบคุมเบื้องต้นเป็นกระบวนการที่เพิ่มความน่าจะเป็นให้ผลการดำเนินการมีความใกล้เคียงหรือดีกว่าผลที่คาดหวังไว้จากแผนขององค์กร การควบคุมเบื้องต้นโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น (1) การควบคุมทรัพยากรบุคคล (2) การควบคุมวัตถุดิบ (3) การควบคุมเงินทุน และ (4) การควบคุมเงินสด

#### การควบคุมทรัพยากรบุคคล

แต่ละองค์กรจะมีการกำหนดลักษณะของงานและระบุคุณสมบัติและความชำนาญที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ จะต้องมี ซึ่งข้อกำหนดคุณสมบัติและความชำนาญจะแตกต่างกันไปแล้วแต่ลักษณะของงาน การควบคุมเบื้องต้นในทรัพยากรบุคคลทำได้โดยใช้กระบวนการคัดเลือกและว่าจ้างที่เหมาะสม โดยควรจะมีการคัดเลือกพนักงานจากทั้งในองค์กรเองและนอกองค์กร แล้วจึงทำการคัดเลือกบุคคลจากผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมากที่สุด นอกจากนั้น พนักงานที่รับเข้ามาใหม่ควรจะได้รับอบรมเพิ่มเติมเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ซึ่งหลายองค์กรไม่เพียงแต่มีการอบรมเมื่อรับพนักงานเข้ามาใหม่เท่านั้น แต่ยังมีการจัดฝึกอบรมเพิ่มเติมความรู้ความสามารถให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่องด้วย

#### การควบคุมวัตถุดิบ

วัตถุดิบซึ่งใช้ในการผลิตสินค้าจะต้องมีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ แต่ถ้าองค์กรจะทำการตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบทุกชิ้นสำหรับวัตถุดิบที่มีปริมาณมากย่อมทำให้องค์กรเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมาก ดังนั้นหลายองค์กรใช้วิธีการทางสถิติในการตรวจสอบคุณภาพ (statistical quality control) ของวัตถุดิบ โดยสุ่มตัวอย่างของวัตถุดิบที่ได้รับ และ คำนวณหาจำนวนเปอร์เซ็นต์ของวัตถุดิบที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน เพื่อที่จะตัดสินใจว่าจะรับซื้อวัตถุดิบหรือไม่ ยกตัวอย่างเช่น องค์กรอาจจะปฏิเสธการสั่งซื้อวัตถุดิบถ้าพบว่า มีวัตถุดิบที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานอยู่มากกว่า 3% ซึ่งแน่นอนว่าในการสุ่มตัวอย่างหาวัตถุดิบที่มีข้อบกพร่องย่อมที่จะมีความผิดพลาดเกิดขึ้น นั่นคือ อาจจะยอมรับซื้อวัตถุดิบในขณะที่ในความเป็นจริงมีวัตถุดิบที่ต่ำกว่ามาตรฐานอยู่มากกว่า 3% หรือ อาจจะปฏิเสธการซื้อวัตถุดิบในขณะที่ในความเป็นจริงมีวัตถุดิบที่ต่ำกว่ามาตรฐานอยู่ไม่ถึง 3% ดังนั้น องค์กรควรจัดตั้งระบบควบคุมที่ทำให้ต้นทุนของความผิดพลาดทั้ง 2 ประเภทรวมกันแล้วอยู่ในขอบเขตที่ยอมรับได้

ในการปฏิบัติงานจริงจะต้องมีการควบคุมคุณภาพวัตถุดิบอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นระบบการควบคุมจึงควรมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนและสะดวกในการปฏิบัติสำหรับพนักงานที่มีหน้าที่ตรวจรับสินค้า เช่น อาจจะมีการเขียนกฎในการตรวจนับวัตถุดิบดังนี้ – จากการตรวจนับตัวอย่างของวัตถุดิบถ้าพบว่า จำนวนวัตถุดิบที่ต่ำกว่ามาตรฐานมีจำนวนคิดเป็น

- ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 3% ของจำนวนตัวอย่างให้รับซื้อวัตถุดิบ
- เท่ากับหรือมากกว่า 5% ของจำนวนตัวอย่าง ให้ปฏิเสธการรับซื้อวัตถุดิบ

— อยู่ระหว่าง 3% และ 5% ของจำนวนตัวอย่าง ให้สุ่มตัวอย่างอีกครั้ง

และถ้าต้องมีการสุ่มตัวอย่างอีกครั้งหนึ่ง ก็อาจจะให้มีกฎในการตรวจนับอีกชุดหนึ่งที่พนักงานต้องปฏิบัติตาม นอกจากนั้นองค์การอาจจะมีการกำหนดขนาดของตัวอย่างที่เหมาะสมกับขนาดของจำนวนวัตถุดิบทั้งหมดที่ได้รับด้วย

นอกจากจะมีการควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบแล้ว องค์การควรจะมีการควบคุมจำนวนวัตถุดิบเพื่อที่จะมีวัตถุดิบที่เพียงพอต่อการผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เทคนิคที่ใช้ในการควบคุมจำนวนสินค้าคงเหลือ ได้แก่ การวางแผนความต้องการวัสดุ (Material Requirement Planning, MRP) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ข้อมูลจำนวนสินค้าคงเหลือ เวลาในการผลิตสินค้าหรือส่วนประกอบ และ เวลาในการสั่งซื้อวัตถุดิบ ประกอบการวางแผนความต้องการวัตถุดิบในแต่ละช่วงเวลา นอกจากนั้น องค์การมักจะใช้ เทคนิคการหาปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัด (Economic Order Quantity, EOQ) และ การวิเคราะห์หาจุดสั่งซื้อ (Reorder Point) ประกอบการควบคุมสินค้าคงเหลือ เพื่อให้มีต้นทุนรวมของการจัดเก็บและสั่งซื้อสินค้าต่ำที่สุด และ เพื่อให้ออกใบสั่งซื้อวัตถุดิบล่วงหน้าเพื่อที่จะมีวัตถุดิบพร้อมในการผลิตสินค้า

### การควบคุมเงินทุน

องค์การต้องการเงินทุนเพื่อที่จะนำเงินทุนมาปรับปรุงกระบวนการผลิต เช่น เปลี่ยนเครื่องจักรใหม่ หรือ เพิ่มเทคโนโลยีที่ทันสมัย หรือ อาจจะนำเงินทุนมาขยายกำลังการผลิต เช่น สร้างโรงงานเพิ่ม และ ซื้อเครื่องจักรเพิ่ม ในการที่จะตัดสินใจว่าจะลงทุนในโครงการใดก็ตาม องค์การควรจะต้องมีการควบคุมว่าโครงการนั้นให้ผลตอบแทนในระดับที่น่าพอใจ เทคนิคที่เป็นที่นิยมใช้โดยทั่วไปในการคัดเลือกโครงการที่เหมาะสมกับการลงทุน ได้แก่ (ก) การวิเคราะห์ระยะเวลาคืนทุน (ข) การวิเคราะห์อัตราส่วนผลตอบแทนจากการลงทุน และ (ค) การวิเคราะห์อัตราส่วนลดจากการลงทุน

#### (ก) การวิเคราะห์ระยะเวลาคืนทุน (Payback Method)

เป็นการหาระยะเวลาเมื่อกระแสสะสมเงินสดขององค์การเท่ากับเงินที่ลงทุนไป ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการโรงงานกำลังตัดสินใจที่จะซื้อเครื่องจักรที่สามารถลดค่าแรงคนงานได้ ซึ่งจะนำไปสู่กระแสเงินสดที่เพิ่มขึ้นสุทธิจำนวน 3 ล้านบาท ถ้าเครื่องจักรราคา 8 ล้านบาท ระยะเวลาคืนทุนสามารถคำนวณได้ดังนี้

$$\frac{8,000,000}{3,000,000} = 2.67 \text{ ปี}$$

ดังนั้น ระยะเวลาคืนทุนของเครื่องจักรประมาณ 2 ปี กับ 8 เดือน ถ้าองค์การมีการตั้งมาตรฐานไว้ว่าระยะเวลาคืนทุนที่องค์การจะยอมรับได้ จะต้องเท่ากับหรือน้อยกว่า 3 ปี แสดงว่าจากการเปรียบเทียบผลที่ได้กับมาตรฐาน การซื้อเครื่องจักรจะถือว่าการลงทุนที่เหมาะสม

วิธีการหาระยะเวลาคืนทุนมีข้อจำกัดที่สำคัญ นั่นคือวิธีการนี้ ไม่ได้คำนึงถึงว่าค่าเงินในปัจจุบันสูงกว่าค่าเงินในอนาคต และ ผลของการคำนวณไม่ได้แสดงถึงกำไรเพราะเป็นการคำนวณจากกระแสเงินสด แต่ถึงอย่างไรก็ตามการวิเคราะห์ระยะเวลาคืนทุนก็ยังได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในการใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจลง



ทุนระยะยาว เนื่องจากเป็นวิธีการที่ง่ายและสะดวกต่อการคำนวณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วซึ่งหมายถึงการลงทุนควรที่จะมีระยะเวลาคืนทุนที่สั้น ดังนั้น การหาระยะเวลาคืนทุนซึ่งเป็นวิธีการที่รวดเร็วจึงเป็นวิธีที่เหมาะสมวิธีหนึ่ง

#### (ข) การคำนวณหาอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Rate of Return on Investment)

อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน คืออัตราส่วนระหว่างผลกำไรที่เพิ่มขึ้นถ้ามีการลงทุนในโครงการ กับ ต้นทุนของโครงการ

ยกตัวอย่างเช่น ถ้าในการลงทุนจำนวน 8 ล้านบาทจะก่อให้เกิดผลกำไรที่เพิ่มขึ้น 1 ล้านบาท นั่นหมายถึงถึงอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนนี้คือ

$$\frac{1,000,000}{8,000,000} = 12.5\%$$

หลังจากที่คำนวณหาอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนแล้ว จึงมีการเปรียบเทียบอัตราผลตอบแทนกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อประกอบการตัดสินใจว่าจะลงทุนในโครงการหรือไม่ วิธีการหาอัตราผลตอบแทนเป็นวิธีที่ง่ายต่อการเข้าใจ แต่ไม่มีการคำนึงถึงค่าของเงินที่เปลี่ยนไปตามระยะเวลา

#### (ค) การวิเคราะห์อัตราส่วนลดจากการลงทุน (Discounted Rate of Return)

อัตราส่วนลดจากการลงทุน (แทนด้วย  $r$ ) คืออัตราที่ทำให้เงินที่จะได้รับในอนาคตเท่ากับต้นทุนของการลงทุน วิธีการนี้คำนวณจากกระแสเงินสดเข้าและออกเช่นเดียวกับการคำนวณหาระยะเวลาคืนทุน (Payback Method) แต่มีการคำนึงถึงค่าของเงินด้วย ในการใช้การวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนในการควบคุมองค์การจะเปรียบเทียบค่า  $r$  ที่ได้ของแต่ละโครงการกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ และองค์การควรเลือกโครงการที่มีค่า  $r$  สูงกว่าค่า  $r$  มาตรฐานและมีค่ามากที่สุดในกลุ่มโครงการที่กำลังพิจารณา

ตัวอย่างเช่น ในการลงทุนจำนวน 8 ล้านบาท บริษัทคาดการณ์ว่าจะได้มีกระแสเงินสดสุทธิในแต่ละปีจำนวน 3 ล้านบาท เป็นระยะเวลา 4 ปี การคำนวณหาอัตราผลตอบแทน (แทนด้วย  $r$ ) ทำได้โดยหาค่า  $r$  จากสมการต่อไปนี้

$$8,000,000 = \frac{3,000,000}{(1+r)} + \frac{3,000,000}{(1+r)^2} + \frac{3,000,000}{(1+r)^3} + \frac{3,000,000}{(1+r)^4}$$

จากสมการหาค่า  $r$  ได้ 18% ถ้าตั้งค่า  $r$  มาตรฐานไว้ 12% แสดงว่าโครงการนี้เป็นโครงการที่ให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับการลงทุน

นอกจากใช้การวิเคราะห์ต่างๆ ข้างต้นในการวิเคราะห์การลงทุนแล้ว องค์การมักจะใช้งบประมาณเงินลงทุนซึ่งเป็นงบที่แสดงให้เห็นแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน ในการควบคุมการลงทุนด้วย เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการลงทุนที่แตกต่างจากแผนขององค์การมากนัก

## การควบคุมเงินสด

องค์การควบคุมทรัพยากรทางการเงินเพื่อที่จะให้มีเงินเพียงพอที่จะชำระภาระผูกพันต่างๆ เช่น ดอกเบี้ย ส่วนของหนี้สินที่ครบกำหนดชำระ เงินเดือนพนักงาน และ ค่าจัดซื้อวัตถุดิบ เป็นต้น ซึ่งองค์การจะใช้รายได้ในการชำระภาระผูกพันต่างๆ เครื่องมือที่ใช้ควบคุมเงินสด ได้แก่ งบประมาณ โดยเฉพาะ งบประมาณเงินสด และ งบประมาณเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งการจัดทำงบประมาณจะช่วยให้้องค์การสามารถคาดการณ์ได้ถึงรายได้และค่าใช้จ่ายจากกิจกรรมต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจ เช่น การจัดซื้อวัตถุดิบ การผลิตสินค้า และการขายสินค้า เป็นต้น ในการจัดทำงบประมาณจะช่วยควบคุมการใช้เงินสดได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่เงินสดขาดมือ และ ควบคุมการนำเงินสดที่มีอยู่จำนวนมากในบางช่วงไปลงทุนระยะสั้นเพื่อเพิ่มผลตอบแทน

ในการจัดทำงบประมาณนั้น องค์การสามารถกำหนดขอบเขตของอัตราส่วนทางการเงินที่ยอมรับได้ เช่น บริษัทอาจจะกำหนดอัตราส่วนสภาพคล่อง (liquidity ratio) ซึ่งมีค่าเท่ากับ สินทรัพย์หมุนเวียน หากรด้วยสินทรัพย์ทั้งหมด ที่อยู่ระหว่าง 2:1 และ 3:1 เพื่อป้องกัน ไม่ให้มีการจัดทำงบประมาณที่แสดงถึงการมีสินทรัพย์หมุนเวียนมากเกินไปจนเกิดการจำกัดการนำสินทรัพย์หมุนเวียนไปลงทุนอย่างอื่นที่ให้ผลตอบแทนมากกว่า และ เพื่อป้องกัน ไม่ให้มีสินทรัพย์หมุนเวียนน้อยเกินไปจนขาดสภาพคล่อง

## การควบคุมระหว่างการปฏิบัติงาน

ในระหว่างการปฏิบัติงานนั้น หัวหน้าจะมีหน้าที่ในการกำกับการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยชี้แจงลูกน้องถึงวิธีการและกระบวนการทำงานที่ถูกต้องและเหมาะสม และตรวจสอบการทำงานของลูกน้องเพื่อให้มีความแน่ใจว่าลูกน้องทำงานได้ถูกต้อง เช่น หลังจากที่ฝ่ายการผลิต ตรวจสอบวัตถุดิบ มีการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสม และ มีการจัดหาเงินทุนใช้ใน โครงการที่เหมาะสมแล้ว ก็จะเริ่มดำเนินการผลิตสินค้า โดยที่หัวหน้าจะมีการชี้แจงวิธีการทำงานที่ถูกต้อง และระหว่างที่อยู่ในกระบวนการผลิตสินค้า หัวหน้าฝ่ายผลิตจะมีการตรวจสอบว่าพนักงานทำงานเป็นอย่างไร ปฏิบัติได้ถูกต้องตามคำชี้แจงหรือไม่ ถ้าพบว่าลูกน้องมีการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานควรจะต้องมีการแก้ไข และ พัฒนาความเข้าใจของพนักงานทันที

สำหรับการควบคุมทางการเงินในระหว่างการปฏิบัติงานนั้นองค์การสามารถที่จะใช้งบประมาณเป็นกรอบของการควบคุมการดำเนินงานและการควบคุมรายได้และค่าใช้จ่าย  
งบประมาณ

งบประมาณคือแผนที่ประมาณการค่าใช้จ่าย และ รายรับขององค์การไว้ล่วงหน้าโดยจะมีการทำงานประมาณของหน่วยงานย่อยในองค์การ ซึ่งเมื่อรวมเข้าด้วยกันจะเป็นงบประมาณของหน่วยงานใหญ่และ ในที่สุดจะรวมกันเข้าเป็นงบประมาณรวมสำหรับทั้งองค์การ องค์การ โดยทั่วไปจัดทำงบประมาณทุก 1 ปี และ อาจแบ่งงบประมาณของ 1 ปี ออกเป็นไตรมาสหรือเดือนอีก เช่น เมื่อสิ้นสุดปี 2545 องค์การจะจัดทำงบประมาณสำหรับปี 2546 โดยแสดงงบประมาณสำหรับทุก 3 เดือน และ สำหรับทั้งปี

## ประเภทของงบประมาณ

โดยทั่วไปแล้ว งบประมาณหลักที่ใช้อยู่ในองค์การแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ งบประมาณดำเนินงาน และ งบประมาณการเงิน (เสนาะ ตีเยาว์ และ กิ่งกนก พิทยานุกุล, 2543).

1. **งบประมาณดำเนินงาน (operating budget)** เป็นการวางแผนในส่วนประกอบต่างๆของ การดำเนินงาน ที่ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิต และ ผลผลิต ซึ่งสามารถแยกงบประมาณดำเนินงานออกเป็น

1.1) **งบประมาณขาย (sales budget)** - เป็นงบที่คาดการณ์ยอดขายในระยะเวลาของงบประมาณ โดย องค์การต้องมีการวางแผนว่าจะขายสินค้าหรือบริการใดบ้าง จำนวนเท่าใด และ หายอดขายโดยรวม

1.2) **งบประมาณต้นทุนการผลิต (manufacturing-cost budget)** - หลังจากที่ได้งบประมาณขาย องค์การ จะทราบได้ว่าควรวางแผนการผลิตอย่างไร ซึ่งทำให้สามารถวางแผนต้นทุนการผลิตได้ โดยที่ต้นทุนการผลิต ประกอบด้วย ค่าวัตถุดิบทางตรง ค่าแรงทางตรง และ ค่าโสหุ้ยการผลิต

1.3) **งบประมาณต้นทุนสินค้าขาย (cost-of-goods-sold budget)** - จากการใช้ข้อมูลของงบประมาณต้นทุนการผลิต ประกอบกับงบประมาณการขาย บริษัทจะสามารถที่จะวางแผนต้นทุนสินค้าที่จะขายไป ในระยะเวลาของงบประมาณได้

1.4) **งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย (selling-expense budget)** - เป็นงบประมาณที่วางแผนค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การขาย เช่น ค่าโฆษณา ค่าส่งเสริมการขาย และ ค่าตอบแทนพนักงานขาย โดยที่งบประมาณนี้ควรจะสอดคล้องกับงบประมาณขาย

1.5) **งบประมาณค่าใช้จ่ายในการบริหาร (administrative-expense budget)** - เป็นงบประมาณที่แสดงถึงค่าใช้จ่ายในการบริหาร เช่น ค่าสาธารณูปโภคในสำนักงาน เงินเดือนพนักงาน และ ค่าวัสดุสิ้นเปลือง เป็นต้น

1.6) **งบประมาณจำนวนชั่วโมงเครื่องจักรและชั่วโมงแรงงาน (machine and labor hours budget)** - เป็นงบประมาณที่แสดงให้เห็นถึงจำนวนชั่วโมงเครื่องจักรและจำนวนชั่วโมงแรงงานที่มีทั้งหมดในระยะเวลาหนึ่ง และ ที่ต้องใช้ในการผลิตสินค้าประเภทต่างๆ

2. **งบประมาณการเงิน (financial budgets)** แสดงถึงการคาดการณ์ของฐานะ การได้มาและใช้ไปของเงินสด และ ผลกำไรของกิจการ งบประมาณการเงินประกอบด้วย

2.1) **งบประมาณเงินสด (cash-flow budget)** - งบที่แสดงการได้มาและการใช้ไปของเงินสดภายในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น ภายใน 1ปี และ 1ไตรมาส เป็นต้น โดยทั่วไป องค์การจะได้รับเงินสดจากการขายสินค้า หรือให้บริการ จากการชำระหนี้ของลูกหนี้ จากการกู้ยืมเงิน จากการขายสินทรัพย์ และ จากการขายหุ้น เป็นต้น องค์การจ่ายเงินสด เพื่อชำระ เงินเดือน ค่าสาธารณูปโภค และ ค่าใช้จ่ายในการผลิตและ การชำระหนี้หรือ ดอก เบี้ย เป็นต้น

**2.2) งบประมาณเงินลงทุน (capital budget)** – งบที่แสดงถึงต้นทุนของการลงทุนที่คาดว่าจะมีในระยะเวลาของงบประมาณ เช่น ต้นทุนในการขยายโรงงาน ต้นทุนในการซื้อที่ดิน และ ต้นทุนในการซื้อเครื่องจักร เป็นต้น

**2.3) งบประมาณงบกำไรขาดทุน (profit budget)** – เป็นงบที่แสดงผลกำไรที่คาดว่าจะมีในระยะเวลาของงบประมาณ โดยค่าของแต่ละรายการในงบประมาณนี้ได้จากงบประมาณการดำเนินงาน เช่น รายการขายของงบประมาณได้จากงบประมาณขาย รายการค่าใช้จ่ายในการขายได้จากงบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย และ รายการต้นทุนสินค้าที่ขายได้จากงบประมาณต้นทุนสินค้าขาย

**2.4) งบประมาณงบดุล (balance-sheet budget)** – เป็นงบที่คาดการณ์ฐานะของกิจการ ประกอบด้วย การคาดการณ์ 3 ส่วน ได้แก่ สินทรัพย์ หนี้สิน และ ส่วนของเจ้าของ โดยที่รายการต่างๆ ในงบประมาณนี้ได้จากค่าของงบประมาณอื่นๆ ที่กล่าวไปแล้วข้างต้น

### ข้อควรระวังในการใช้งบประมาณ

องค์กรมีการจัดทำงบประมาณเพราะเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้เกิดการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากงบประมาณมักมีการใช้ค่าเงินตราเป็นหน่วยวัดดังนั้นจึงง่ายและสะดวกต่อการประเมิน นอกจากนี้กระบวนการจัดทำงบประมาณก่อให้เกิดการประสานงานติดต่อกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ และ งบประมาณถือเป็นฐานข้อมูลที่สำคัญขององค์กรด้วย แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารควรถือว่างบประมาณเป็นกรอบสำหรับการดำเนินงานเท่านั้น ซึ่งอาจจะมีการปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารควรจะทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการใช้งบประมาณในการบริหารและการควบคุม จะเห็นได้ว่ามีหลายบริษัทเช่น บริษัท Xerox บริษัท 3M และบริษัท Digital Equipment (Griffin, 1999) ได้มีนโยบายที่ลดจำนวนงบประมาณลงและให้มีกระบวนการจัดทำงบประมาณที่มีความยืดหยุ่นเพิ่มมากขึ้น

### การควบคุมข้อมูลป้อนกลับ

การควบคุมข้อมูลป้อนกลับเป็นการวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นแล้วเพื่อที่จะแก้ไขการดำเนินการในอนาคต เทคนิคที่ใช้ในการควบคุมข้อมูลป้อนกลับ ได้แก่ การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับงบประมาณ การวิเคราะห์งบการเงิน การวิเคราะห์ต้นทุนมาตรฐาน การควบคุมคุณภาพ และการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

### การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับงบประมาณ

องค์กรสามารถใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการควบคุมและเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน และ ระหว่างหน่วยงานได้ เช่น เมื่อเวลาผ่านไป 1 ปี มีการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายสำนักงานของฝ่ายการตลาดว่าอยู่ภายในงบประมาณค่าใช้จ่ายในการบริหารที่จัดสรรให้กับฝ่ายการตลาดหรือไม่ และ อาจจะเปรียบเทียบฝ่ายการตลาด กับ ฝ่ายบุคคล ว่าฝ่ายใดที่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายสำนักงานให้อยู่ภายในงบประมาณที่ได้รับ

## การวิเคราะห์งบการเงิน

งบการเงินหลักประกอบด้วย งบกำไรขาดทุนซึ่งเป็นรายงานทางการเงินแสดงถึงผลการดำเนินงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง และ งบดุลซึ่งเป็นรายงานทางการเงินแสดงฐานะของกิจการ ณ วันใดวันหนึ่ง โดยส่วนใหญ่แล้วจะมีการทำงบกำไรขาดทุนสำหรับระยะเวลา 1 ปี และ ทำงบดุลประจำวันสุดท้ายของทุกปีงบประมาณ งบดุลแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างของสินทรัพย์ หนี้สิน ส่วนของเจ้าของ และ งบกำไรขาดทุนแสดงถึงรายได้ และ ค่าใช้จ่าย ซึ่งกำไรที่แสดงในงบกำไรขาดทุนจะเป็นส่วนหนึ่งของส่วนของเจ้าของในงบดุล

องค์การใช้จ่ายของรายการต่างๆ ในงบการเงินหาอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ อัตราส่วนที่นิยมใช้ สามารถแบ่งออกได้

1. อัตราส่วนที่แสดงถึงความสามารถขององค์การ ในการชำระหนี้ อัตราส่วนในกลุ่มนี้ที่นิยมใช้ ได้แก่ อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (current ratio) คือ อัตราส่วนสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน และ อัตราส่วนทุนหมุนเวียนอย่างถึงแก่น (acid-test ratio) ซึ่งเป็นอัตราส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนที่มีสภาพคล่อง (ไม่รวมสินค้าคงเหลือ และ ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า) ต่อหนี้สินหมุนเวียน
2. อัตราส่วนหมุนเวียนของลูกหนี้การค้า (receivable turnover) ซึ่งเป็นการหาอัตราส่วนระหว่างยอดขายกับลูกหนี้การค้าเฉลี่ย ซึ่งถ้าค่าอัตราส่วนที่ได้มีค่าสูง แสดงว่ากิจการสามารถเก็บหนี้จากลูกค้า ในระยะเวลาที่รวดเร็ว แต่ถ้าสูงมากเกินไป อาจแสดงถึงนโยบายการชำระหนี้ที่เข้มงวดมากเกินไป ซึ่งอาจจะทำให้เสียลูกค้าไปได้ ถ้าค่าอัตราส่วนนี้ต่ำ แสดงว่ากิจการมีระยะเวลาเก็บเงินจากลูกหนี้การค้าที่นาน ซึ่งอาจจะส่งผลให้กิจการมีเงินสดไม่เพียงพอที่จะชำระให้กับเจ้าหนี้การค้าของกิจการเอง ซึ่งถ้าอัตราส่วนต่ำเกินไป กิจการควรจะต้องมีการตั้งนโยบายในการขายเงินเชื่อที่รัดกุมมากขึ้น เช่น ลดระยะเวลาผ่อนผันในการชำระหนี้ และ ตรวจสอบประวัติลูกหนี้การค้าที่ละเอียดมากขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ควรจะต้องมีการจัดตั้งระบบการเรียกชำระหนี้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ (inventory turnover) เป็นอัตราส่วนระหว่างต้นทุนสินค้าขายกับสินค้าคงเหลือเฉลี่ย ถ้าค่าอัตราส่วนมากเกินไป แสดงว่ากิจการมีความเสี่ยงที่จะไม่มีสินค้าเพียงพอต่อการขาย หรือ ไม่มีวัตถุดิบเพียงพอต่อการผลิต ถ้าค่าอัตราส่วนต่ำเกินไป แสดงว่ากิจการมีเงินทุนจมอยู่กับสินค้าคงเหลือมากเกินไป
4. อัตราส่วนแสดงถึงความสามารถในการทำกำไรขององค์การ ประกอบด้วยอัตราส่วนที่สำคัญ ได้แก่ (1) อัตราส่วนผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (return on assets) ซึ่งเป็นการแสดงถึงประสิทธิภาพขององค์การในการบริหารสินทรัพย์เพื่อให้เกิดผลตอบแทนหรือกำไร อัตราส่วนนี้คำนวณได้จากการหารกำไรสุทธิด้วยสินทรัพย์ทั้งหมด และ (2) อัตราผลตอบแทนจากค่าขาย (return on sales) ที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุนอันจะนำไปสู่กำไรที่เพิ่มขึ้น ซึ่งคำนวณได้ด้วยการหารกำไรสุทธิด้วยยอดขายสุทธิ

ในการใช้อัตราส่วนทางการเงินในการควบคุม องค์กรจะต้องมีการกำหนดอัตราส่วนมาตรฐานและเปรียบเทียบอัตราส่วนที่คำนวณได้กับมาตรฐานเหล่านั้น และทำการแก้ไขถ้าอัตราส่วนที่เกิดขึ้นมีค่าด้อยกว่ามาตรฐาน เช่น ถ้าอัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงเหลือสูงกว่ามาตรฐานมาก องค์กรอาจจะเพิ่มจำนวนสินค้าคงเหลือให้มากขึ้น อันนำไปสู่การส่งวัตถุดิบในปริมาณที่มากขึ้น

### การวิเคราะห์ต้นทุนมาตรฐาน

คือการเปรียบเทียบต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงกับต้นทุนที่ประมาณและกำหนดไว้ล่วงหน้าก่อนดำเนินการ ซึ่งต้นทุนที่กำหนดล่วงหน้านี้เรียกว่า ต้นทุนมาตรฐาน (standard cost) ถ้าจากการเปรียบเทียบพบว่าต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงมีความเบี่ยงเบนไปจากต้นทุนมาตรฐาน องค์กรจะทำการแก้ไขต่อไป เช่น ถ้าต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงสูงกว่าต้นทุนมาตรฐาน องค์กรจะต้องทำการแก้ไข โดยปรับปรุงการดำเนินงาน หรือ ปรับมาตรฐานให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น เพราะเป็นไปได้เช่นกัน ที่ต้นทุนมาตรฐานถูกกำหนดไว้ต่ำเกินไปในตอนแรก

การวิเคราะห์ต้นทุนมาตรฐานเป็นเรื่องมือที่นิยมใช้ในการควบคุมต้นทุนการผลิต ซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนที่สำคัญมากสำหรับกิจการประเภทผลิตสินค้า ถ้าองค์กรสามารถควบคุมต้นทุนได้นั้นหมายถึงกำไรที่เพิ่มขึ้น ต้นทุนในการผลิตสินค้าประกอบด้วย ค่าวัตถุดิบทางตรง ค่าแรงทางตรง และ ค่าใช้จ่ายโรงงาน ต้นทุนมาตรฐานมักจะถูกกำหนดเป็นต้นทุนมาตรฐานต่อหน่วยการผลิต และได้จากการประมาณการซึ่งควรจะมีทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมมือกันประมาณต้นทุนเพื่อให้ถูกต้องมากที่สุด เช่น ฝ่ายจัดซื้อจะมีบทบาทในการประมาณค่าวัตถุดิบทางตรง ฝ่ายวิศวกรฝ่ายผลิตและฝ่ายบุคคลมีบทบาทในการประมาณค่าแรงทางตรง และฝ่ายวิศวกรและฝ่ายผลิตมีบทบาทในการประมาณค่าใช้จ่ายโรงงาน นอกจากนี้ฝ่ายบัญชีและการเงินควรจะมีบทบาทในการประมาณการต้นทุนด้วย เนื่องจากเป็นฝ่ายที่รับผิดชอบในการบันทึกการต้นทุนในการผลิต

ในการวิเคราะห์ต้นทุนมาตรฐาน องค์กรจะใช้รายการต้นทุนต่างๆที่ถูกบันทึกไว้ในระบบบัญชีคำนวณหาต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละช่วงเวลา และเปรียบเทียบกับต้นทุนรวมที่คิดจากต้นทุนมาตรฐาน เช่น บริษัทหนึ่งมีต้นทุนมาตรฐานเป็น 80 บาทต่อหน่วย และ ในระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมาต้นทุนจริงในการผลิตสินค้า 2,000 หน่วย เท่ากับ 180,000 บาท ในขณะที่ต้นทุนมาตรฐานในการผลิตสินค้า 2,000 หน่วยคือ 160,000 บาท (2,000 หน่วย × 80 บาทต่อหน่วย) ดังนั้นต้นทุนการผลิตที่เกิดขึ้นจริงมากกว่าต้นทุนมาตรฐานอยู่ 20,000 บาท ในกรณีเช่นนี้ บริษัทจะต้องมีการวิเคราะห์หาสาเหตุของความแตกต่าง และ ทำให้เกิดการสมดุลกันระหว่างต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงและต้นทุนมาตรฐาน ตัวอย่างของสาเหตุความแตกต่างของบริษัทนี้ ได้แก่ ใช้เวลาในการผลิตจริงมากกว่ามาตรฐาน อัตราค่าแรงทางตรงสูงกว่ามาตรฐาน ต้นทุนค่าวัตถุดิบต่อหน่วยสูงกว่ามาตรฐาน ใช้วัตถุดิบมากกว่ามาตรฐาน และ ค่าใช้จ่ายโรงงานที่สูงกว่ามาตรฐาน เป็นต้น ซึ่งองค์กรจะต้องทำการแก้ไขต่อไป

## การควบคุมคุณภาพสินค้าและบริการ

โดยทั่วไปการควบคุมคุณภาพเป็นการควบคุมกระบวนการผลิตให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน เช่น บริษัทผลิตหลอดไฟ ย่อมต้องการให้หลอดไฟมีอายุการใช้งานตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งองค์กรต่างๆ มักจะใช้หลักการควบคุมทางสถิติ (statistical quality control) ในการตรวจสอบคุณภาพถ้าจำนวนสินค้ามีมาก นั่นคือใช้การสุ่มตัวอย่างโดยอิงหลักการทางสถิติเพื่อประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบ เช่นเดียวกับวิธีการที่กล่าวถึงไปแล้วในการควบคุมคุณภาพวัตถุดิบ

แต่ที่ผ่านมามีองค์กรหลายแห่งถือว่าการควบคุมคุณภาพเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกหน่วยในองค์กรไม่ใช่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับฝ่ายผลิตเท่านั้น จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันองค์กรให้ความสำคัญกับการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management, TQM) (Stevenson, 2002) ซึ่งถือว่าการควบคุมคุณภาพเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร ความร่วมมือร่วมใจและการทำงานเป็นทีมจึงถือว่าเป็นตัวหลักดันที่สำคัญที่จะก่อให้เกิดการควบคุมคุณภาพโดยรวมในองค์กรได้

## การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

เพื่อที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรจะต้องมีการตั้งมาตรฐานหรือเกณฑ์สำหรับการวัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้ค่าที่แสดงถึงความสามารถในการทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้ประเมินผลสามารถที่จะได้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานจาก ผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน เพื่อนร่วมงาน ตัวพนักงานที่รับการประเมิน ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน และ บุคคลภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า และ ผู้ขายวัตถุดิบโดยทั่วไปแล้ว องค์กรควรประเมินพนักงานที่เริ่มทำงานถี่มากกว่าการประเมินของพนักงานที่ทำงานมานาน หลังจากที่มีการเปรียบเทียบผลการทำงานจริงของพนักงานกับมาตรฐานที่วางไว้ และพบว่าพนักงานปฏิบัติงานได้ด้อยกว่ามาตรฐาน องค์กรจะต้องทำการแก้ไข เช่น จัดให้มีการฝึกอบรมเพิ่มเติมความรู้ความชำนาญ การปรับทัศนคติการทำงาน และ พฤติกรรมการทำงาน จะเห็นได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นการควบคุมที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร ถ้าปราศจากการประเมินนี้ องค์กรจะไม่สามารถทราบถึงจุดบกพร่องในการทำงานของพนักงาน ทำให้พนักงานไม่ปรับปรุงการทำงาน ซึ่งจะส่งผลเสียต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในที่สุด

## ปรัชญาการควบคุม

การบริหารการควบคุมของแต่ละองค์กรจะมีลักษณะแบบใด ขึ้นอยู่กับปรัชญาการควบคุมที่องค์กรยึดถือ โดยทั่วไป สามารถจำแนก ปรัชญาการควบคุมออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ ปรัชญาการควบคุมแบบ Bureaucratic (Bureaucratic Control) และ ปรัชญาการควบคุมแบบ Clan (Clan Control) (Daft, 1995).

องค์กรที่มีปรัชญาการควบคุมแบบ Bureaucratic จะใช้ กฎเกณฑ์ ระเบียบ อำนาจในการบังคับบัญชา เอกสารที่เป็นทางการ ระบบการให้รางวัล และ วิธีการที่เป็นทางการอื่นๆ ในการกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติตาม

ซึ่งองค์การที่มีปรัชญาแบบนี้มักจะถือว่าผู้บริหารมีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา และพนักงานจะต้องดำเนินการต่างๆ ตามกฎที่วางไว้

องค์การที่มีปรัชญาการควบคุมแบบ **Clan** จะถือว่าพนักงานเองต้องการที่จะปฏิบัติงานให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุดอยู่แล้ว จึงไม่จำเป็นที่จะต้องมีการมีกฎและมาตรฐานมากมายเหมือนกับองค์การที่ยึดปรัชญาแบบ **Bureaucratic** เนื่องจากองค์การแบบ **Clan** ให้ความสำคัญกับพนักงาน จึงให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดการควบคุม เพื่อที่จะปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

### ลักษณะของการควบคุมที่ประสิทธิภาพ

การควบคุมจะมีประสิทธิภาพเมื่อมีการบูรณาการการควบคุมเข้ากับแผนขององค์การ และการควบคุมมีความยืดหยุ่น ถูกต้อง ทันต่อเวลา และสามารถที่จะวัดค่าได้

#### การบูรณาการการควบคุมเข้ากับแผนขององค์การ

เพื่อให้เกิดการบูรณาการการควบคุมเข้ากับแผนขององค์การ องค์การควรจะมีการกำหนดการควบคุมไปพร้อมกับกระบวนการวางแผน เพื่อที่จะได้ตั้งมาตรฐานที่สะท้อนได้ว่าองค์การได้ดำเนินการไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ อย่างไร ยกตัวอย่างเช่น บริษัทแห่งหนึ่ง ได้ตัดสินใจที่จะขยายสายผลิตภัณฑ์ และในการวางแผนมีการกำหนดยอดขายที่บริษัทควรจะสามารถทำได้ในแต่ละปีสำหรับ 5 ปีข้างหน้า ซึ่งบริษัทสามารถที่จะกำหนดให้เป้าหมายยอดขายเป็นมาตรฐานสำหรับเปรียบเทียบค่าขายที่เกิดขึ้นจริง ดังนั้นจะเห็นได้ว่าบริษัทนี้มีการตั้งมาตรฐานค่าขายที่สอดคล้องกับแผนขององค์การ

#### ความยืดหยุ่น

การควบคุมควรมีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ ยกตัวอย่างบริษัทที่มีการผลิตสินค้าหลายประเภท ที่ต้องใช้วัตถุดิบรวมกันถึง 100 ชนิด ถ้าบริษัทที่มีการควบคุมที่ไม่มีความยืดหยุ่นเพียงพอ จะทำให้บริษัทมีปัญหาในการควบคุมสินค้าคงเหลือได้ ถ้ามีการเพิ่มหรือลดสายผลิตภัณฑ์ หรือ มีการเปลี่ยนแปลงปริมาณและชนิดของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้าบางตัว

#### ความถูกต้อง

การควบคุมที่มีประสิทธิภาพจำเป็นจะต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องด้วย ไม่เช่นนั้น ผู้บริหารในองค์การอาจจะมี ความเข้าใจผิดได้ว่าการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เป็นไปตามมาตรฐานแล้ว ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไขที่ไม่เหมาะสม หรือ องค์การอาจจะไม่แก้ไขเลย ตัวอย่างเช่น ในการควบคุมรายได้จากการขาย ถ้าข้อมูลที่มีแสดงถึงยอดขายที่สูงกว่าความเป็นจริง และ สูงกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ อาจจะทำให้การตัดสินใจผิดพลาดได้ หรือ บริษัทอาจจะเลือกที่จะไม่แก้ไขเลย ซึ่งทั้ง 2 ประการอาจนำไปสู่การสูญเสียยอดขาย

#### ความทันเวลา

การควบคุมควรมีการแสดงผลข้อมูลและเปรียบเทียบกับมาตรฐานเป็นระยะ แต่การควบคุมจะมีความถี่เท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับประเภทของการควบคุม ตัวอย่างเช่น ร้านค้าปลีกจะมีการตรวจสอบจำนวนสินค้าที่ขายได้



ทุกวันเพื่อที่จะบริหารกระแสเงินสดและการส่งเสริมการตลาดในวันต่อไปได้เหมาะสม แต่อาจจะมีการตรวจนับสินค้าคงเหลือทุกเดือน

### การที่วัดค่าได้

การควบคุมจะต้องมีการเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ดังนั้น ทั้งผล และ มาตรฐานควรจะวัดค่าได้

### เอกสารอ้างอิง

เสนาะ ดิยาวัว และ กิ่งกนก พิทยานุคุณ. (2543). การบัญชีบริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Daft, R.L. (1995). **Understanding Management**. Texas:Harcourt Brace&Company.

Donnelly, J.H., Jr.,Gibson, J.L., and Ivancevich, J.M, (1992). **Fundamentals of Management**, Boston:Irwin.

Griffin, R.W. (1999). **Management**. Boston:Houghton Mifflin Company.

Stevenson, W.J. (2002). **Operations Management**. Boston: McGraw-Hill.

