เทคนิคการจัดการสมัยใหม่

Modern Management Techniques

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุกัญญา ควงอุปมา

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

เทคนิคการจัดการสมัยใหม่

Modern Management Techniques

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุกัญญา ดวงอุปมา

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ชื่อเรื่อง **เทคนิคการจัดการสมัยใหม่**
Modern Management Techniques
ผู้แต่ง สุกัญญา ดวงอุปมา
(สงวนลิขสิทธิ์)
พิมพ์ครั้งที่ 1 เมษายน 2564 จำนวนพิมพ์ 500 เล่ม
จัดจำหน่ายโดย สุกัญญา ดวงอุปมา
จัดพิมพ์โดย สุกัญญา ดวงอุปมา
พิมพ์ที่ โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
เลขที่ 80 ถนนนครสวรรค์ ตำบลตลาด อำเภอเมือง
จังหวัดมหาสารคาม 44000
โทร. 0-4372-2118-9 ต่อ 141 โทรสาร 0-4374-2618
rmupress@gmail.com
ISBN 978-616-568-480-4

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ
National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

สุกัญญา ดวงอุปมา.
เทคนิคการจัดการสมัยใหม่. มหาสารคาม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2564
406 หน้า.
1 หัวเรื่อง. I. ชื่อเรื่อง.

ISBN 978-616-568-480-4

มหาวิทยาลัยศาลาพลับ

คำนำ

ตำราเล่มนี้ได้รวบรวมเนื้อหาต่าง ๆ เกี่ยวกับวิวัฒนาการและทฤษฎีทางการจัดการ การจัดการธุรกิจสมัยใหม่ บทบาทผู้บริหารและภาวะผู้นำ สภาพการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ เทคนิคการจูงใจสมัยใหม่และการทำงานเป็นทีม เทคนิคเครื่องมือการจัดการองค์กรสมัยใหม่ เทคนิคการประเมินผลการดำเนินงานสมัยใหม่ จริยธรรมทางธุรกิจและความรับผิดชอบ การจัดการธุรกิจตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ตามหลักพุทธศาสตร์ การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันกับการจัดการองค์กร แนวโน้มการจัดการธุรกิจและทิศทางในอนาคตการบูรณาการวิจัยการจัดการธุรกิจ SMEs และการจัดการวิสาหกิจชุมชน และบทสุดท้ายได้นำเอากรณีศึกษาเทคนิคการจัดการเพื่อให้ผู้อ่านได้ทดลองคิดวิเคราะห์และหาคำตอบทำความเข้าใจในเนื้อหาเชิงการวิเคราะห์การจัดการสมัยใหม่ ซึ่งท้ายสุดหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะทำให้ผู้อ่านได้มีความเข้าใจในเนื้อหาเกี่ยวกับเทคนิคการจัดการสมัยใหม่อย่างลึกซึ้งมากขึ้น

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ขวัญกมล ดอนขวา สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อโณทัย หาระสาร มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ดุษฎี เทียมเทศ บุญมาสูงทรง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ตลอดจนท่าน ศาสตราจารย์ ดร. อลงกลด แสนออมทอง มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่ได้ให้คำแนะนำและแนวทางในการเรียบเรียงที่ทรงคุณค่า ขอบขอบคุณนักศึกษา อาจารย์ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ที่มีส่วนร่วมในการบ่มเพาะความรู้และประสบการณ์นำมาถ่ายทอดลงในตำราเล่มนี้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านในการที่จะนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาตนเอง สังคม และประเทศชาติต่อไป

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

สกัญญา ดวงอุปมา

9 เมษายน 2564

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	**ก**
สารบัญ	**ข**
สารบัญภาพ	**ฌ**
สารบัญตาราง	**ฎ**
บทที่ 1 วิวัฒนาการและแนวคิดทฤษฎีทางการจัดการ	**1**
1. แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์	1
2. การจัดการแบบราชการ	6
3. แนวคิดการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์	11
4. แนวคิดการจัดการเชิงกระบวนการ	13
5. แนวคิดการจัดการเชิงปริมาณ	15
6. แนวคิดการจัดการเชิงระบบ	19
สรุป	26
คำถามท้ายบทที่ 1	27
บทที่ 2 การจัดการธุรกิจสมัยใหม่	**29**
1. ความหมายของการจัดการและการจัดการธุรกิจสมัยใหม่	29
2. ความสำคัญของการจัดการธุรกิจสมัยใหม่	31
3. บทบาทและหน้าที่ของการจัดการธุรกิจสมัยใหม่	32
4. ทักษะในการจัดการธุรกิจสมัยใหม่	37
5. กระบวนการด้านการจัดการและการบริหารงานของธุรกิจสมัยใหม่	40
6. ความมีประสิทธิผลและความมีประสิทธิภาพในการจัดการธุรกิจสมัยใหม่	43
7. แนวโน้มการจัดการธุรกิจสมัยใหม่	45
สรุป	51
คำถามท้ายบทที่ 2	52
บทที่ 3 บทบาทผู้บริหารและภาวะผู้นำสมัยใหม่	**53**

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
1. บทบาทของผู้บริหาร	53
2. ภาวะผู้นำสมัยใหม่	57
3. แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ	66
4. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของผู้นำ	68
5. รูปแบบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์	71
6. ภาวะผู้นำในปัจจุบันที่องค์กรพึ่งตระหนัก	77
สรุป	79
คำถามท้ายบทที่ 3	80
บทที่ 4 สภาพการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่	**81**
1. ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง	81
2. ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง	88
3. การลดการต่อต้านจากการเปลี่ยนแปลง	92
4. การจัดการเปลี่ยนแปลง	94
5. แนวคิดการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่	98
6. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร	100
7. ลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กร	100
8. เทคนิคการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่	101
9. การพัฒนาองค์กรกับวัฒนธรรมองค์กร	105
10. กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร	107
สรุป	114
คำถามท้ายบทที่ 4	115
บทที่ 5 เทคนิคการจูงใจสมัยใหม่และการทำงานเป็นทีม	**117**
1. แนวคิดการจูงใจ	117
2. ประเภทและหลักการจูงใจ	119

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3. ทฤษฎีกระบวนการเกี่ยวกับการจูงใจ	124
4 ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ	130
5. การจูงใจโดยใช้ทฤษฎี X และทฤษฎี Y	136
6. ตัวแบบการให้รางวัลแก่บุคคลในการจูงใจ	137
7. ความสำคัญของการจูงใจสมาชิกในองค์การสมัยใหม่	142
8. การออกแบบงานเพื่อการจูงใจสมัยใหม่	144
9. ความพึงพอใจในงาน	147
10. คุณภาพชีวิตในการทำงานในปัจจุบัน	148
11. ธรรมชาติและประเภทของทีมงาน	149
12. ข้อแตกต่างระหว่างทีมและกลุ่ม	152
13. การสร้างทีมงานและการจัดการคุณภาพโดยรวม	156
14. ขั้นตอนของการพัฒนาทีมงานสมัยใหม่	158
15. ความยืดหยุ่นของทีมงานสมัยใหม่	160
16. การจัดการความขัดแย้งในทีมงาน	161
17. รูปแบบการจัดการกับความขัดแย้งในทีมงาน	162
18. การพัฒนาและการจัดทีมงานที่มีประสิทธิผล	163
สรุป	166
คำถามท้ายบทที่ 5	168
บทที่ 6 เทคนิคเครื่องมือการจัดการองค์กรสมัยใหม่	**169**
1. การจัดการคุณภาพโดยรวม	169
2. วงจรคิวซี	171
3. ไคเซน	174
4. คัมบัง	179
5. การผลิตแบบลีน	182

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

6. ทฤษฎี Z ของ Ouchi 186

7. การปรับกระบวนการปฏิบัติงานหรือการปรับเรื้อระบบใหม่ 189

8. การปรับโครงสร้างใหม่ 192

9. องค์กรแห่งการเรียนรู้ 193

10. การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ 197

11. ซิก ซิกม่า 200

12. วิธีการป้องกันการสูญเสีย 202

13. ระบบประกันคุณภาพ 204

14. การจัดองค์กรอิงกับเวลา 204

15. การลดขนาดขององค์กร 207

16. การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา 211

สรุป 212

คำถามท้ายบทที่ 6 213

บทที่ 7 เทคนิคการประเมินผลการดำเนินงานสมัยใหม่ 215

1. เทคนิคการวัดผลการดำเนินงานโดยใช้ ทฤษฎี 7S’ s Model 215

2. เทคนิคการวัดการแบบสมดุล 217

3. เทคนิคการวัดผลการดำเนินงานกับการเทียบเคียง 222

4. กระบวนการวัดผลการดำเนินงานในปัจจุบัน 228

5. เทคนิคการวัดผลการดำเนินการขององค์การ 229

สรุป 230

คำถามท้ายบทที่ 7 232

บทที่ 8 การจัดการจริยธรรมทางธุรกิจและความรับผิดชอบ 233

1. ความหมายของจริยธรรมทางธุรกิจ 233

2. ความสำคัญของจริยธรรมทางธุรกิจ 234

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3. จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ	236
4. องค์กรที่ทำหน้าที่กำกับที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมธุรกิจ	237
5. การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลและหลักบรรษัทภิบาล	239
6. ขอบเขตความรับผิดชอบขององค์กรธุรกิจต่อสังคม	246
7. การสนับสนุนต่อความรับผิดชอบต่อสังคม	247
8. ข้อกำหนดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ	253
9. มาตรฐานจริยธรรมในการประกอบธุรกิจ	258
10. มาตรฐานจริยธรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม	261
สรุป	264
คำถามท้ายบทที่ 8	265
บทที่ 9 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์กรปัจจุบัน	**267**
1. กฎหมายกับการจัดการยุคปัจจุบัน	267
2. กฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ บรรพ 3 ลักษณะ 22 หุ้นส่วนและบริษัท	268
3. พระราชบัญญัติกำหนดความผิดเกี่ยวกับห้างหุ้นส่วนจดทะเบียน ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด สมาคมและมูลนิธิ พ.ศ. 2551	270
4. พระราชบัญญัติการบัญชี พ.ศ. 2543	271
5. กฎหมายอาญาที่เกี่ยวข้องกับการเงิน	273
6. กฎหมายเกี่ยวกับภาษี	275
7. กฎหมายทรัพย์สินทางปัญญา	278
8. กฎหมายเกี่ยวกับการคุ้มครองผู้บริโภค	282
9. กฎหมายเกี่ยวกับแรงงาน	283
สรุป	286
คำถามท้ายบทที่ 9	287

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 10 การจัดการธุรกิจตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง	**289**
1. แนวทางการจัดการธุรกิจกับเศรษฐกิจพอเพียง	289
2. การตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมภายใต้เศรษฐกิจพอเพียง	290
3. ความสามารถในการพึ่งตนเองของธุรกิจ	292
4. การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	292
5. การประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ	293
สรุป	299
คำถามท้ายบทที่ 10	300
บทที่ 11 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ตามหลักพุทธศาสตร์	**301**
1. แนวคิดการบริหารองค์กรธุรกิจตามหลักพุทธธรรมาภิบาล	301
2. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา	303
3. หลักธรรมสำหรับการบริหารงานและบริหารทรัพยากรมนุษย์	304
4. การจัดระเบียบองค์กรตามหลักพระพุทธศาสนา	309
5. ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับหลักพุทธศาสนาในอนาคต	310
สรุป	311
คำถามท้ายบท	312
บทที่ 12 การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันกับการจัดการองค์กร	**313**
1. ผลกระทบจากสถานการณ์การแพรระบาดของโรค COVID 2019 กับองค์กร	313
2. การประเมินองค์กรจากสถานการณ์ปัจจุบัน	315
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมธุรกิจกับสถานการณ์ปัจจุบัน	317
4. การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจากสถานการณ์ปัจจุบัน	318
สรุป	320
คำถามท้ายบท	321
บทที่ 13 แนวโน้มการจัดการธุรกิจและทิศทางในอนาคต	**323**

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
1. แนวทางการฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคมยุคโควิด -19	323
2. การปรับตัวของธุรกิจให้อยู่รอดในยุคโควิด - 19	325
3. แนวโน้มการจัดการธุรกิจหลังยุคโควิด -19	328
4. การจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่สำคัญในอนาคต	332
สรุป	334
คำถามท้ายบท	335
บทที่ 14 การบูรณาการวิจัยการจัดการธุรกิจ SME และการจัดการวิสาหกิจชุมชน	**337**
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย	337
2. กระบวนการที่นำมาใช้ในแก้ไขปัญหา	340
3. ผลการศึกษาในระดับปฏิบัติ	342
4. องค์ความรู้และข้อค้นพบจากผลการศึกษาในพื้นที่จริง	346
5. ผลกระทบของงานวิจัยที่มีต่อเศรษฐกิจและสังคม	348
สรุป	350
คำถามท้ายบท	351
บทที่ 15 กรณีศึกษาเทคนิคการจัดการองค์การธุรกิจสมัยใหม่	**352**
กรณีศึกษา 1 Gulfstream Aerospace ปรับปรุงแผนก MIS เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ของบริษัท	352
กรณีศึกษา 2 กรณีศึกษาบริษัท Trade Me: เปลี่ยนข้อมูลให้มีค่าดั่งทองคำ	355
กรณีศึกษา 3 โคคา-โคลา” กำลังวิ่งเพื่อรับผิดชอบต่อสังคมอย่างยั่งยืนประจำปี 2562 จากหอการค้าอเมริกันในประเทศไทย	360
กรณีศึกษา 4 บริหารงานสไตล์ “CMG” การสื่อสารคือหัวใจการทำงาน	362
กรณีศึกษา 5 อนาคตของการทำงาน – โอกาสที่เราต้องคิดทบทวน	366
บรรณานุกรม	**369**
ดัชนี	**385**

มหาวิทยาลัยราชภัฏสิงห์บุรี

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กระบวนการทำงาน วงจร วัฏจักรเดมิง (Deming cycle)	14
ภาพที่ 1.2 การจัดการเชิงระบบ	19
ภาพที่ 1.3 ประโยชน์ของระบบสารสนเทศในการจัดการ	24
ภาพที่ 2.1 หน้าที่ของการจัดการ (Tradition Function of Management)	33
ภาพที่ 2.2 หน้าที่ของการจัดการสมัยใหม่	36
ภาพที่ 2.3 ทักษะในการบริหาร	38
ภาพที่ 2.4 แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการ	41
ภาพที่ 2.5 องค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	44
ภาพที่ 2.6 องค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ประจำ พ.ศ. 2563	45
ภาพที่ 3.1 ภาพผู้นำ (ก) ผู้นำสหรัฐอเมริกา (ข) ผู้นำสาธารณรัฐประชาชนจีน	65
ภาพที่ 4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างความอยู่รอดขององค์กรกับการเปลี่ยนแปลง	82
ภาพที่ 4.2 องค์ประกอบของความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	84
ภาพที่ 4.3 องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลง	86
ภาพที่ 4.4 แบบจำลองของการเปลี่ยนแปลง	88
ภาพที่ 4.5 ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง	89
ภาพที่ 4.6 การเปลี่ยนแปลงสร้างสรรค์ของแบรนด์ขององค์กร	89
ภาพที่ 4.7 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	91
ภาพที่ 4.8 การจัดการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Kurt Lewin	98
ภาพที่ 4.9 กระบวนการพัฒนาองค์กร	99
ภาพที่ 5.1 พฤติกรรมการจูงใจแบบสร้างแรง	126
ภาพที่ 5.2 ทฤษฎีความคาดหวัง	127
ภาพที่ 5.3 ทฤษฎีการจูงใจของ Porter and Lawler	128
ภาพที่ 5.4 ทฤษฎีความเสมอภาค	129
ภาพที่ 5.5 ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ ตามแนวคิดของ อับราฮัม มาสโลว์	131
ภาพที่ 5.6 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory)	135

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

สารบัญภาพ (ต่อ)

หน้า

ภาพที่ 5.7 กระบวนการให้รางวัล 137
ภาพที่ 5.8 รูปแบบการให้รางวัลเพื่อการจูงใจ 138
ภาพที่ 5.9 การทำงานเป็นทีมปฏิบัติการบูรณาการเรียนการสอนกับงานวิจัย 154
ภาพที่ 5.10 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งในทีมงาน 162
ภาพที่ 5.11 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิผลของทีมงาน 164
ภาพที่ 6.1 การแก้ปัญหาตามวงจรเดมมิ่ง 173
ภาพที่ 6.2 ผังก้างปลาของกิจกรรม QC Circle 174
ภาพที่ 6.3 กระบวนการผลิตด้วยระบบคัมบัง 181
ภาพที่ 6.4 สร้างคุณค่าและกำจัดความสูญเปล่า 183
ภาพที่ 6.5 กระบวนการสร้างคุณค่าตามแนวคิดแบบลีน 185
ภาพที่ 6.6 เปรียบเทียบการจัดการองค์กรของชาวญี่ปุ่นและชาวอเมริกัน และทฤษฎี Z 188
ภาพที่ 6.7 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 195
ภาพที่ 6.8 การดำเนินงานโดยยึดวัตถุประสงค์ 197
ภาพที่ 6.9 การประเมินประสิทธิภาพโดยรวมของ MBO 199
ภาพที่ 6.10 การบริหารงานแบบ Six-sigma 201
ภาพที่ 6.11 การบริหารจัดการสินค้าแบบวิธีการป้องกันการสูญเสีย 203
ภาพที่ 6.12 กระบวนการจัดการสินค้า Logistics 206
ภาพที่ 6.13 ขั้นตอนการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา 212
ภาพที่ 7.1 การวัดผลการดำเนินงานโดยใช้เทคนิค 7S's Mckinsey Model 216
ภาพที่ 7.2 มุมมองของการจัดการแบบสมดุล 218
ภาพที่ 7.3 แนวคิดการเทียบเคียงเพื่อความเป็นเลิศ 223
ภาพที่ 7.4 การวิเคราะห์ การวิเคราะห์ช่วงห่าง (Gap Analysis) 227
ภาพที่ 8.1 การสนับสนุนต่อความรับผิดชอบต่อสังคม 248
ภาพที่ 8.2 กรอบการตัดสินใจเชิงจริยธรรมและการพัฒนาศีลธรรม 250
ภาพที่ 8.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม 251
ภาพที่ 10.1 ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับการประยุกต์ใช้ในองค์กร 298

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

สารบัญภาพ (ต่อ)

หน้า

ภาพที่ 11.1 พระครูวินัยธรมั่น ภูริทตฺโต (หลวงปู่มั่น ภูริทตฺโต) 306
ภาพที่ 11.2 หลวงปู่ผ่าน ปัญญาปทีโป แห่งวัดป่าปทีปปุญญาราม ศิษย์สายหลวงปู่มั่น 308

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1 หลักการการเคลื่อนไหว ตามแนวความคิดของ Gilbreth	4
ตารางที่ 1.2 ลักษณะองค์กรตามแนวคิดระบบราชการของ Weber	8
ตารางที่ 1.3 ขั้นตอนเชิงระบบกับการแก้ไขปัญหา	20
ตารางที่ 2.1 บทบาทของผู้จัดการในยุคสมัยใหม่	37
ตารางที่ 3.1 แสดงความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้จัดการ	54
ตารางที่ 3.2 บุคลิกส่วนบุคคลของผู้นำและผู้จัดการ	61
ตารางที่ 3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและอำนาจหน้าที่	63
ตารางที่ 3.4 ลักษณะและทักษะของผู้นำเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน	66
ตารางที่ 3.5 พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมาย	75
ตารางที่ 5.1 การเปรียบเทียบเวลาทำงาน	146
ตารางที่ 5.2 ข้อดีและข้อเสียของการยืดหยุ่นเวลาในการทำงาน	146
ตารางที่ 5.3 ความแตกต่างระหว่างการทำงานกลุ่มกับการทำงานเป็นทีม	153
ตารางที่ 6.1 วิธีการลดขนาดองค์กร	208
ตารางที่ 7.1 ตัวอย่างการเทียบเคียง	227
ตารางที่ 8.1 การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล	244
ตารางที่ 9.1 ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร และการออกแบบผลิตภัณฑ์	280

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

บทที่ 1
วิวัฒนาการและแนวคิดทฤษฎีทางการจัดการ

แนวคิดทางด้านการจัดการองค์กรส่วนใหญ่จะเน้น การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยหลักการแล้วองค์กรส่วนใหญ่ซึ่งได้นำทฤษฎีการจัดการสามารถแบ่งตามแนวคิด คือ การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ โดยมุ่งเน้นที่การกำหนดวิธีการทำงานขึ้นมาก่อนตั้งแต่กระบวนการเข้ามาทำงาน การอบรมการทำงาน และการบริหารงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งและงานที่ได้มอบหมายให้ หลักการสำคัญของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ องค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการ การจัดการแบบระบบราชการ แนวคิดการจัดการแบบราชการ ลักษณะการบริหารจัดการระบบราชการ องค์ประกอบแบบระบบราชการ ข้อดี ข้อเสียของระบบราชการ การจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ แนวคิดการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ การจัดการเชิงสังคมศาสตร์ การจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ การจัดการเชิงกระบวนการ การจัดการกระบวนการทำงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การจัดการเชิงปริมาณ ลักษณะการจัดการเชิงปริมาณ ขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงปริมาณ เทคนิคเชิงปริมาณ และการจัดการเชิงระบบ ความสำคัญของการจัดการเชิงระบบ ขั้นตอนของวิธีการเชิงระบบ ระบบข้อมูลเพื่อการจัดการ คุณสมบัติของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ประโยชน์ของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ระบบย่อยของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ทั้งหมดที่กล่าวมาเป็นส่วนสำคัญที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการศึกษาและทำความเข้าใจเพื่อเป็นพื้นฐานในการจัดการให้มีศักยภาพสูงสุด

1. แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เป็นเรื่องเกี่ยวกับความชำนาญในการทำงาน ซึ่งเน้นที่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงาน กับการนำเข้าปัจจัยทางด้านทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่เข้าสู่กระบวนการทำให้เกิดผลผลิต ที่ได้ออกมาให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ในช่วงครึ่งหลังศตวรรษที่ 19 (ประมาณปี ค.ศ.1911) องค์กรไม่สามารถทำให้ผลิตผลเพิ่มขึ้นจากความสามารถในการผลิตที่มาจากคนงานได้ Frederick winslow Taylor (1865-1915) วิศวกรช่างกลในบริษัท Midvale Sheel ที่ Pennsylvania ได้ค้น พบว่า บางครั้งคนงาน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ก็ไม่ได้พยายามที่จะทำงานให้ดีที่สุดเท่าที่ควรจะเป็นเพราะว่าฝ่ายจัดการจะเพิ่มงานจากที่ได้กำหนดปริมาณงานไว้ โดยปราศจากการเพิ่มเงิน เดือนหรือค่าตอบแทน หรือว่าบางคนกลัวว่าจะต้องถูกให้ออกจากงาน เพราะผลผลิตที่น้อยลงแทนที่จะมากขึ้น ความสับสนที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ เช่น คือการไม่มีกฎระเบียบที่เป็นระบบ ไม่มีการทำงานและ ไม่มีหลักเกณฑ์การทำงานที่ใช้เป็นแนวทางเพื่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ สูงสุด การทำงานโดยใช้หลักทั่วไปการทำงานให้เป็นไปตามธรรมชาติ โดยใช้การทดลองและกรรมวิธีที่ได้จากความผิดพลาดจากการทำงานและ Taylor ยังพบว่า คนงานทำงานอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมกับความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล จึงมักเกิดความขัดแย้งอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้จัดการกับคนงานอยู่เสมอ ดังนั้น จึงต้องสำรวจถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยใช้เทคนิคทางวิทยาการในการปฏิบัติงานจริงซึ่ง เพื่อที่จะหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (The One Best Way) ให้กับแต่ละหน้าที่งาน จากประสบการณ์ ของ Taylor ที่ได้ปฏิบัติงานมา ทำให้เขาสามารถที่จะระบุถึงวิธีที่จะพัฒนาประสิทธิภาพทางการผลิตได้อย่างชัดเจน Taylor ได้เห็นถึงความด้อยประสิทธิภาพจากการทำงานในโรงงานเหล็กกล้า Midvale Steel ทำให้มีโอกาสที่จะเรียนรู้ถึงปัญหาในการทำงานและทัศนคติของกลุ่มแรงงานเขาจึงได้พัฒนาการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ดังนี้

1. ทุกคนจะต้องกำหนดวิธีการทำงานขึ้นมาก่อน โดยการค้นคว้าพัฒนาทดลองหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด และกำหนดให้ทุกคนต้องทำงานตามวิธีที่กำหนดนั้น

2. คนงานที่รับเข้ามาทำงาน จะต้องมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคนมีความรู้ความสามารถตรงตามลักษณะงาน

3. คนงานทุกคนจะต้องรับการอบรมก่อนทำงาน ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานและได้มอบหมายงาน ให้ตรงกับความรู้ความสามารถ

4. แยกงานบริหารกับงานปฏิบัติ เพื่อกำหนดความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ฝ่ายบริหารจะวางแผนวิธีการทำงานและต้องควบคุมดูแลร่วมมือกับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน

Taylor ได้ใช้หลักวิทยาศาสตร์มาช่วยในการเข้าสู่การปฏิบัติ มีการกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดของงานแต่ละงานอย่างละเอียด และกำหนดให้ทุกคนต้องทำงานตามวิธีที่กำหนด ดังนั้นจึงต้องหาผู้จัดการหรือผู้รับผิดชอบงานที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับงานให้มากที่สุด และ Taylor ยังได้ส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตจากการเพิ่มค่าจ้างและกำไรที่สูงขึ้น โดยการพิจารณาถึงปริมาณงาน วันต่อวัน แผนการจ่ายเงินต่าง ๆ ยังขึ้นอยู่กับผลผลิตที่ได้ โดยพยายามเพิ่มส่วนเกินหรือเรียกว่าการเพิ่มผลผลิตเพื่อให้แน่ใจว่าคนงานที่ทำการผลิตได้รับค่าจ้างขึ้นอยู่กับ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ผลผลิตของตัวพนักงาน ในที่สุด Taylor ได้สังเกตเห็นการแตกแยกระหว่างฝ่ายแรงงานและฝ่ายจัดการอย่างชัดเจน ในมุมมองของ Taylor ลูกจ้างเป็นผู้ปฏิบัติงานฝ่ายแรงงาน และผู้จัดการเป็นผู้วางแผน ควบคุม และประสานงานกับลูกจ้าง ทั้งผู้บริหารและผู้ใช้แรงงานต้องสร้างงานและค่าตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อว่าจะได้นำไป สู่ยังเป้าหมาย เขาเชื่อว่าผู้จัดการและลูกจ้างต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมการดำเนินการและลดผลกระทบของความขัดแย้งให้น้อยลง ส่งผลให้งานที่ออกมาสำเร็จตามที่ต้องการ

การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ได้รับการยอมรับในธุรกิจต่าง ๆ อย่างรวดเร็วโดยเฉพาะในเรื่องความชำนาญพิเศษ ในงานที่ทำ (Specialization) และการผลิตคราวละมาก ๆ ซึ่งถือว่ามีอิทธิพลต่อระบบธุรกิจของสหรัฐอเมริกาอย่างกว้างขวาง และยังสามารถชี้ให้ผู้จัดการได้เห็นถึงความสำคัญของการส่งเสริมการปฏิบัติงานและการเพิ่มผลผลิต อย่างไรก็ตามแนวคิดของ Taylor ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ อย่างมากโดยเฉพาะจากผู้ใช้แรงงานว่า การจัดการแบบวิทยาศาสตร์มุ่งเน้นในเรื่องผลผลิตของคนงานมากเกินไป

ผู้ที่ให้การสนับสนุนแนวความคิดทางการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ และมีแนวความคิดไปในแนวทางเดียวกันของ Taylor เช่น

Henry L. Gantt ผู้ซึ่งเป็นคนที่ได้สร้างตารางควบคุมการผลิตนำมาใช้ควบคุมในการปฏิบัติงาน คนต่อมาก็เป็น Frank Gilbreth และ Lilian Gilbreth ซึ่งได้เสนอแนวคิดในเรื่องเวลาและการเคลื่อนไหวโดยจับเวลาและเฝ้าของการเคลื่อนไหวในการทำงาน (Time and Motion Study) และได้สรุปออกมาเป็นแนวคิดในการทำงานว่ามีหนทางการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

แก๊นต์ (Gantt) มองเห็นถึงภารกิจในงานระดับการผลิตระดับล่าง เขาได้นำหลักการจัดการทางวิทยาศาสตร์มาวางแผนในการทำงาน โดยการนำเสนอเป็นตารางความสัมพันธ์ระหว่างแผนงาน กับงานที่ต้องทำให้แล้วเสร็จและงานที่ต้องทำเหลื่อมล้ำกับงานที่ต้องทำต่อไป โดยต่อมาเขาได้เรียกแผนงานนี้ว่า Gantt Chart ซึ่งวิธีนี้ในปัจจุบันยังมีการใช้กันในโรงงานอุตสาหกรรมทั่ว ๆ ไป อันเป็นวิธีหนึ่งในหลักของการทำงานแบบกำหนดตารางเวลาการทำงาน (Principle of Work Seheduling)

Feank และ Lillian Gilbreth ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาได้ศึกษาถึงวิธีการที่จะกำจัดการเคลื่อนไหวที่ สูญเปล่า โดยสามีภรรยาคู่นี้ได้เริ่มการทดลองโดยการออกแบบและใช้เครื่องมือที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ในการทำงานให้เกิดสูงสุด เป็นที่รู้จักกันอย่าง

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

แพร่หลายจากการทดลองของเขาที่เกี่ยวข้องกับการก่ออิฐ โดยเขาหันมาให้ความสนใจกับการวิเคราะห์การทำงานของพนักงานก่ออิฐ โดยเขาได้ลดจำนวนเวลาการเคลื่อนไหวของการปฏิบัติงานให้น้อยที่สุด จาก เทคนิคนี้ ทำให้พนักงานก่ออิฐเพิ่มประสิทธิภาพใน การทำงาน ในขณะที่เป็นนักวิจัยในยุคแรก ๆ ได้นำเรื่องของการเคลื่อนไหวของมือและร่างกายมาทำการศึกษาเพื่อหาระยะเวลาที่ได้ใช้ไปในแต่ละการเคลื่อนไหวนั้น ๆ และได้จดบันทึกเอาไว้ ทำให้ทราบว่าจำเป็นต้องกำจัดกระบวนการใดออกไปบ้างไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเคลื่อนไหวที่เรียกว่า หลักการ Therbligs ซึ่งได้มาจากชื่อของพวกเขาด้วยวิธีการเรียงตัวอักษรกลับคำกันจากหลังไปหน้า (หรืออ่านย้อนกลับกับคำว่า Gilbreth) ซึ่งมีหลักการ ดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 หลักการการเคลื่อนไหว ตามแนวความคิดของ Gilbreth

ขั้นตอน	การปฏิบัติ
1) Search	1) การค้นหาสิ่งของ
2) Find	2) การค้นพบสิ่งของ
3) Select	3) การเลือกหาสิ่งของ
4) Grasp	4) การหยิบจับสิ่งของ
5) Position	5) การตั้งท่า
6) Assemble	6) การนำมารวมกัน
7) Use	7) การใช้สิ่งของหรือการปฏิบัติ
8) Dissemble	8) การแยกวัสดุออกจากกัน
9) Inspection	9) การตรวจสอบวัสดุ
10) Transport Loading	10) การเคลื่อนไหวโดย หรือ เคลื่อนย้ายอุปกรณ์
11) Preposition	11) การจัดเตรียมสิ่งของไว้ในที่ต่าง ๆ กัน
12) Release Load	12) การเปลี่ยนสิ่งของออกจากที่เดิม
13) Transport Empty	13) การเคลื่อนไหวโดยไม่ย้ายที่ทำงาน
14) Wait-Unavoidable	14) การเสียเวลารอคอยที่หลีกเลี่ยงไม่ได้
15) Wait-Avoidable	15) การเสียเวลารอคอยที่หลีกเลี่ยงได้
16) Rest	16) การพักผ่อนชั่วระยะเวลาหนึ่ง
17) Planning For next Step	17) การวางแผนเพื่อทำงานขั้นต่อไป

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ซึ่งเราอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการแบบวิทยาศาสตร์จะก่อให้เกิดผลดีในแง่ของการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ก็ยังมีข้อบกพร่องอยู่คือ วิธีการนี้จะไม่ให้ความสำคัญระหว่างองค์กรกับสังคมหรือสภาพแวดล้อมภายนอก และฝ่ายผู้ใช้แรงงานจะเกิดการต่อต้านอย่างรุนแรงเพราะฝ่ายบริหารมักใช้อำนาจในทางที่ผิด โดยการกำหนดมาตรฐานงานและอัตราค่าจ้าง ลดความสำคัญของผู้ปฏิบัติลงเป็นผู้ใช้แรงงานอย่างเดียว และไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใช้แรงงานได้แสดงความคิดเห็นและไม่ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานงานและค่าจ้างได้ (วิเชียร วิทยอุดม, 2558, น.2-2-2-3)

1.1 หลักการสำคัญของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

หลักการสำคัญทางด้านการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ มีการนำเอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อแสวงหาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งหลักการสำคัญของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (สมคิด บางโม, 2558ก, น.66-67) สามารถสรุปได้ดังนี้

1.1.1 หลักเรื่องเวลา จะต้องมีการวัดความสามารถในการผลิตด้วยเวลา เช่น การผลิตงานชิ้นหนึ่งควรใช้เวลามาตรฐานเท่าใด วันหนึ่งผลิตได้กี่หน่วย เป็นต้น

1.1.2 หลักการกำหนดหน่วยค่าจ้าง คือจะจ่ายค่าจ้างเป็นสัดส่วนกับผลผลิต คือ ผลิตได้น้อยจะได้รับค่าจ้างน้อยตามอัตรา

1.1.3 หลักการแยกงานวางแผนออกจากการปฏิบัติงาน จะต้องถือว่าฝ่ายจัดการเป็นผู้วางแผนส่วนคนงานจะต้องรับผิดชอบการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ โดยแยกออกจากกันอย่างเด็ดขาด คนงานไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน

1.1.4 หลักการทำงานแบบวิทยาศาสตร์ ฝ่ายบริหารกำหนดวิธีการและมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่สามารถวัดและตรวจสอบได้

1.1.5 หลักการควบคุม ผู้จัดการควรมีหลักการควบคุมตามแผนงาน และเป็นฝ่ายวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน

1.1.6 หลักการจัดระเบียบการปฏิบัติงาน ให้ยึดถือการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพของการทำงาน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

1.2 องค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการ

ในการบริหารจัดการองค์กรหลักเกณฑ์การจัดการที่เป็นสากลหรือที่เป็นพื้นฐาน โดยผู้นำกลุ่ม อองรี ฟาโรล ได้เสนอแนวคิดไว้ว่าองค์ประกอบพื้นฐานทางการจัดการมี อยู่ 5 ประการ (สมคิด บางโม, 2558ก, น.67) ดังนี้

1.2.1 การวางแผน คือ การศึกษาอนาคตและความต้องการแล้ววางแนวทางปฏิบัติไว้ล่วงหน้า

1.2.2 การจัดหน่วยงาน คือ การจัดแบ่งหน่วยงานออกเป็นแผนก เป็นฝ่ายหรือเป็นกลุ่มตามลักษณะของงาน และการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่รับผิดชอบ

1.2.3 การบังคับบัญชา คือ การบังคับบัญชาสั่งการให้คนงานทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามลำดับชั้น

1.2.4 การประสานงาน คือ การประสานหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ดำเนินไปตามเป้าหมาย ไม่ให้ขัดกันทั้งวิธีการทำงานและเป้าหมายของงาน

1.2.5 การควบคุม คือ การควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้หรือตามเป้าหมาย

2. การจัดการแบบราชการ

2.1 แนวคิดการจัดการแบบราชการ

การจัดการแบบราชการ (Bureaucracy Management) ซึ่งมีการประเมินผลขององค์กรโดยมีเหตุมีผล ซึ่งมีนักสังคมวิทยาชาวเยอรมันได้นำเอาแนวคิดของการจัดการแบบราชการมาเป็นตัวแบบแห่งอุดมคติ (Ideal Type) ผู้จัดการควรจะพยายามที่จะสร้างให้องค์กรมีเกณฑ์การปฏิบัติที่ยุติธรรม มีเหตุมีผลและมีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานเพราะองค์กรราชการเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ปริมาณกำลังคนมีมาก จึงต้องสร้างกฎเกณฑ์ในระบบของการทำงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน หลักการจัดการแบบราชการตามแนวคิดของ Max Weber นี้ถูกสร้างตามทฤษฎีของ Adam Smith ที่สำคัญก็คือ เรื่องการแบ่งแยกประเภทของแรงงานและอุดมคติในระบบราชการก็ใช้หลักการแบ่งงานกันทำตามความถนัด (Division of Work) โดยมีการกำหนดโครงสร้างขององค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม มีการออกกฎเกณฑ์และข้อบังคับขององค์กร เพราะกฎเกณฑ์และข้อบังคับนี้จะทำให้พฤติกรรมของคนเป็นแบบเดียวกัน และอำนาจบังคับบัญชาเป็นไปตามสายของการบังคับ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

บัญชา (Hierarchy) ทำให้การสั่งการทำได้ดีกว่าการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว ซึ่งจะทำให้การทำงานขององค์กรสามารถที่จะดำเนินการอย่างต่อเนื่องตามโครงสร้างขององค์กร ส่วนในด้านอื่น ๆ ของการจัดการแบบระบบราชการ ในด้านระบบการบริหารจะมีการกำหนดขั้นตอนและกฎเกณฑ์ที่มีรายละเอียด มีลำดับขั้นตอนของสาย การบังคับบัญชาภายในองค์กรที่ชัดเจน และมีความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการระหว่างสมาชิกในองค์กร

นอกจากนี้แล้ว Max Weber ยังได้เสนอแนะว่า รูปแบบองค์กรที่มีความเหมาะสมมากที่สุดก็คือ โครงสร้างแบบปิรามิด เพราะจะทำให้องค์กรที่มีขนาดใหญ่สามารถที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เป็นงานประจำได้อย่างต่อเนื่องกันโดยไม่เกิดการติดขัด และยังช่วยให้คนมีความเชี่ยวชาญแตกต่างกันสามารถทำงานร่วมกันได้ และลดปัญหาการตัดสินใจที่ไม่ชัดเจนของผู้บริหาร หากโครงสร้างขององค์กรแบบระบบราชการและกระบวนการปฏิบัติงานที่ถูกจัดตั้งขึ้นด้วยความเหมาะสม สามารถทำให้การปฏิบัติงานและการบริการของทุกคนเต็มตามศักยภาพสูงสุด (ฐาปนา ฉิ่นไพศาล, 2558, น.2-3)

2.2 ลักษณะการบริหารจัดการระบบราชการ

ในยุคการจัดการสมัยเดิม มีแนวคิดที่สำคัญอีกแนวคิดหนึ่งก็คือ ทฤษฎีการบริหารงานระบบราชการ โดย Max Weber นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ในปี ค.ศ.1900 ซึ่ง Weber เชื่อว่า แนวคิดนี้ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อน ซึ่งพอจะสรุปลักษณะการบริหารจัดการตามแนวคิดการบริหารจัดการระบบราชการ ได้ดังนี้

2.2.1 มีการแบ่งงานกันทำเฉพาะด้านตามความถนัดอย่างเหมาะสมชัดเจน และสัมพันธ์กัน

2.2.2 มีการจัดลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน และลดหลั่นกันลงมา

2.2.3 ใช้ระบบของกฎระเบียบเป็นหลักประกันของการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและขจัดความไม่แน่นอนในการปฏิบัติงาน

2.2.4 เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นทางการไม่เน้นความเป็นส่วนตัว (Impersonal)

2.2.5 การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งจะพิจารณาบนพื้นฐานของความอาวุโสและความสำเร็จในงาน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

2.2.6 มุ่งเน้นการเก็บบันทึกไว้เป็นหลักฐาน เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานในอนาคต

จากข้อความดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า แนวคิดหลักของการบริหารระบบราชการเป็นการสร้างความชัดเจนของขอบเขตอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องมีการแบ่งงานกันเฉพาะด้านอย่างชัดเจน และลดหลั่นของอำนาจหน้าที่ ผู้ที่มีอำนาจสูงกว่าก็จะทำหน้าที่กำกับดูแลผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่าตามสายการบังคับบัญชาของตน เป็นการใช้กฎระเบียบเป็นปัจจัยหลักในการควบคุมการทำงานในทุก ๆ ระดับ ส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งให้เป็นไปตามความสามารถ โดยไม่ยึดความสัมพันธ์ส่วนตัว และเน้นการจดบันทึกเป็นหลักฐานซึ่งนับว่าเป็นระบบที่มุ่งให้เกิดความชัดเจนอย่างแท้จริง แต่อย่างไรก็ตามแนวคิดนี้ก็ได้ถูกวิพากษ์ว่ามีจุดอ่อนในเรื่องของการมีระเบียบแบบแผนมากจนเกินไปทำให้ขาดความคล่องตัวและเกิดความล่าช้า จึงไม่เหมาะสมกับองค์กรที่ต้องการความคล่องตัวสูงและต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิกในองค์กร ดังตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2 ลักษณะองค์กรตามแนวคิดระบบราชการของ Weber

ลักษณะองค์กรตามแนวคิดระบบราชการของ Weber	
1) มีการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจน	1) มีการแบ่งงานออกเป็นส่วนย่อย ๆ กำหนดหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน จนเกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
2) มีระเบียบและกฎเกณฑ์อย่างเป็นทางการ	2) มีการเขียนกฎระเบียบไว้อย่างเป็นทางการเพื่อกำกับดูแลพฤติกรรมและการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางเดียวกัน
3) ไม่ยึดถือตัวบุคคล	3) กฎระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดไว้จะถูกนำมาใช้กันทุกคนเป็นแบบเดียวกัน เท่าเทียมกัน
4) มีสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมา	4) มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานลดหลั่นกันลงมาอย่างชัดเจน
5) การก้าวหน้าในอาชีพการทำงานยึดถือหลักคุณธรรม	5) การคัดเลือกคนเข้าทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งงาน โดยยึดถือความรู้ความสามารถของแต่ละคนเป็นหลัก

ที่มา: Max Weber (1974, pp.328-377)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

การจัดโครงสร้างองค์กรแบบระบบราชการ อาจจะไม่เหมาะสมกับองค์กรบางประเภท โดยเฉพาะองค์กรที่ต้องการความรวดเร็วและต้องการความยืดหยุ่นในการทำงาน คนในองค์กรที่เป็นระบบราชการอาจจะทำงานไม่มีประสิทธิภาพ และจะเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายก็ต้องอาศัยกฎเกณฑ์หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ ข้อจำกัดอีกข้อหนึ่งของระบบราชการก็คืออาจจะก่อให้เกิดความผิดพลาดในการบริหารงานอันเกิดจากการใช้อำนาจมากเกินไป มีขั้นตอนในการทำงานมากเกินความจำเป็น ทำให้งานล่าช้า (Red Tape) ไม่ทันเหตุการณ์ จนทำให้ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานละเลยกับกฎเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติที่กำหนดไว้ (วิเชียร วิทยอุดม, 2558, น.2-4-2-5)

2.3 องค์กรแบบระบบราชการตามแนวคิดของ Max Weber

ระบบราชการ (Bureaucracy) เป็นรูปแบบโครงสร้างของการจัดองค์กรขนาดใหญ่ที่สามารถนำไปใช้เป็นวิธีการใน การจัดองค์กรได้ทั้งในภาครัฐและเอกชน ไม่ใช่ระบบการบริหารที่ใช้ในองค์กรภาครัฐเท่านั้น แต่ในองค์กรภาคเอกชนขนาดใหญ่ก็สามารถนำไปประยุกต์ใช้ด้วยจึงเป็นระบบการบริหารระบบหนึ่งที่นิยมนำไปใช้ในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีคนจำนวนมาก มีภารกิจที่ต้องทำมากตลอดจนมี กลไกการบริหาร (Administrative Apparatus) เป็นกลไกการควบคุม และทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้นำและผู้ตาม กลไกการบริหาร ต้องมีรูปแบบที่เหมาะสมกับรูปแบบแห่งอำนาจที่ผู้นำในองค์กรนั้นใช้อยู่ (ตระกูล มีชัย, 2554) จึงประกอบด้วยโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ 5 ประการดังนี้

2.3.1 มีการแบ่งงานกันทำตามแนวราบ (Horizontal Delegation) ทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรทั้งระบบมีผู้รับผิดชอบ และมีการแบ่งงานกันทำเพื่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่างองค์กรนั้น ๆ ต้องมีสายบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (Authority Hierarchy) โดยสำนักงานและตำแหน่งงานที่อยู่ภายใต้หน่วยงาน หรือ ตำแหน่งงานนั้นอยู่ภายใต้การดูแลในระดับสูงขึ้นไป

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

2.3.2 ระบบคัดเลือกคนงาน (Formal Selection) ผู้ที่ได้เข้าร่วมในหน่วยงานจะถูกคัดเลือกตามความสามารถและคุณสมบัติ ที่มีระบบการคัดเลือกและการสอบคัดเลือกอย่างเป็นทางการ มีการยึดหลักกฎหมายและบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร (Evidence and Reference)

2.3.3 องค์กรต้องมีระเบียบ และกฎเกณฑ์ (Formal Rules and Regulations) ทั้งนี้เพื่อให้สามารถประกันความเป็นเอกภาพในการดำเนินการ และกำกับการทำงานของพนักงาน

2.3.4 การไม่เลือกที่รักมักที่ชัง (Impersonality) ไม่มีการถือเอาสายสัมพันธ์ในครอบครัวเป็นใหญ่ ไม่มีการให้สิทธิพิเศษแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ถ้าจะทำอะไรต้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์

2.3.5 การแยกระบบการทำงานออกเป็นสายอาชีพ (Career Orientation) คนทำงานจะเข้าสู่ตำแหน่งตามความสามารถของแต่ละคน มีการเลื่อนขั้น และการเติบโตในหน่วยงานได้ตามลำดับขั้น

2.4 ข้อดีของระบบราชการ

แนวทางการจัดการตามแบบระบบราชการมีข้อดีที่องค์กรจะปรับใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสามารถสรุปข้อดีได้ดังนี้

2.4.1 ลำดับขั้นการบังคับบัญชาเป็นเครื่องมือควบคุมสมาชิกและความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน

2.4.2 ไม่สับสนในบทบาท เพราะแต่ละคนรู้ว่าจะทำอะไรและสามารถตรวจสอบได้

2.4.3 การมีกฎระเบียบทำให้รู้บทบาท ช่วยลดต้นทุนในการกำกับดูแล

2.4.4 การทำงานขององค์กรมีความแน่นอน มีลักษณะเป็นหลักฐานอ้างอิงได้

2.4.5 มีการแบ่งแยกงานถือหลักความชำนาญเฉพาะด้าน

2.4.6 กระบวนการทำงานในองค์กรทั้งระบบมีผู้รับผิดชอบ

2.4.7 ไม่มีการให้สิทธิพิเศษแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ทุกคนต้องทำตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

2.5 ข้อเสียของระบบราชการ

แนวทางการจัดการตามแบบระบบราชการมีข้อเสียที่องค์กรจะต้องทำความเข้าใจถึงผลกระทบในการนำระบบราชการมาปรับใช้ในองค์กร ซึ่งสามารถสรุปข้อดีได้ดังนี้

2.5.1 มีองค์กรปฏิบัติงานกระจายอยู่ทั่วไป ซึ่งเป็นเครือข่ายที่กว้างขวางซับซ้อนมีการจัดระบบควบคุมตรวจสอบ การใช้อำนาจของทุกคนโดยเฉพาะ

2.5.2 ระเบียบข้อบังคับจำนวนมากสร้างความเคยชินกับ ผู้ปฏิบัติงานว่าต้องเน้นความถูกต้องตามระเบียบมากกว่าประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน

2.5.3 มีมาตรฐานการจ้างงานเพียงมาตรฐานเดียว ซึ่งทำให้ไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

2.5.4 เป็นระบบที่มีความเข้มแข็ง ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้เนื่องมาจาก คนไม่กล้าทำลายกฎระเบียบที่มีอยู่ เพราะอาจทำให้องค์กรแตกสลาย หรือนำไปสู่การเล่นพรรคเล่นพวก

2.5.5 มีแนวโน้มที่จะผูกขาดข้อมูลข่าวสาร ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและอาจทำให้เกิดอำนาจแบบเผด็จการ

3. แนวคิดการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

ในตอนต้นศตวรรษที่ 19 ช่วงแรกมีผู้สนับสนุนแนวความคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Sciences Approach) คือ Robert Owen นักอุตสาหกรรมชาวอังกฤษ พยายามที่จะสร้างเงื่อนไขของการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมให้ดีขึ้น เขาได้ปรับปรุงเงื่อนไขในการทำงาน ยกระดับอายุขั้นต่ำของการจ้างแรงงานเด็ก การจัดอาหารให้ลูกจ้าง และกำหนดเวลาทำงานให้สั้นลง ในขณะเดียวกันนั้นในช่วงต้นศตวรรษที่ 19 ได้มีนักจิตวิทยาชาวสหรัฐชื่อ Mary Parker Follett มีความเชื่อว่า การจัดการควรจะมีความเป็นประชาธิปไตย ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับคนงานเพิ่มขึ้นนอกจากนั้นแล้ว Follett ยังได้แสดงความคิดเห็นว่าองค์กรควรจะให้ความพยายามเพิ่มมากขึ้นที่จะอำนวยความสะดวกให้กับคนงานและต่อมา ในตอนต้นศตวรรษที่ 20 ก็ได้มีนักจิตวิทยาของเยอรมันชื่อ Hugo Munsterberg ได้แสดงความคิดเห็นทางด้านเชิงจิตวิทยาซึ่งเชื่อว่าเป็นจุดที่มีความสำคัญก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการจูงใจ และการจ้างพนักงานใหม่อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะเป็นมุมมองของ Follett, Owen และ Munsterberg ต่างก็ไม่ได้ช่วยในการปฏิบัติแก่ผู้ใช้ปฏิบัติมากนัก จนกระทั่งหลังปี ค.ศ. 1950 การรับรู้ของฝ่ายจัดการในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและที่ทำงานได้เปลี่ยนแปลงไปมี (ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, 2557, น.22)

จากการศึกษาที่ สำหรับแนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์มีแนวความคิดหลักการที่สามารถสรุปได้ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

3.1 แนวความคิดทางการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์

มีการแบ่งงานทำทั้งในระดับพนักงานและระดับผู้บริหาร มีการกำหนดมาตรฐานของงาน การบริหารความคิดเห็นขัดแย้ง กับหลักการที่มุ่งเน้นการทำงานและการแสวงหาผลกำไรสูงสุด ดังผลงานของเอลตัน เมโย (Elton Mayo) เป็นผู้ที่มีความคิดเห็นและได้นำเสนอแนวความคิดทางการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ แนวความคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ โดยมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับคนมากกว่าด้านการจัดระเบียบความสัมพันธ์ตำแหน่ง ทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ที่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดของโครงสร้างองค์การ ตัวแปร ที่มีผลกับต่อประพฤติกรรมของมนุษย์ วิธีการควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ให้ได้ผล จะต้องทำให้เกิดมาจากจิตใจมากกว่าการให้รางวัลและการลงโทษที่ การเน้นภาวะผู้นำ ที่จะจูงใจให้ มนุษย์สามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ตามหลักของจิตวิทยาสังคม การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการออกแบบงานเพื่อให้เป็นที่พอใจของผู้ปฏิบัติงาน การหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ยึดหลักการความมีอิสระของมนุษย์และต้องยึดหลักการภายในตัวมนุษย์เองเป็นเครื่องมือในการจูงใจ ให้คนทำงาน

3.2. แนวความคิดทางการจัดการเชิงสังคมศาสตร์

การนำเสนอหลักการจัดการเชิงสังคมศาสตร์เกี่ยวกับการประสานงาน ระหว่างผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบแลกเปลี่ยนข้อมูลกันและกัน จากแนวคิดของ Mary Parrker Follett “Follett” จะเน้นเรื่องการประสานงาน การจัดการหรือการบริหารงานที่จำเป็นต้องมีการประสานงานโดยการติดต่อโดยตรงกับตัวบุคคลที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ ขั้นวางแผนกิจกรรมต่าง ๆ การเสริมสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในกิจกรรมทุกอย่าง และมีการกระทำเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ส่งเสริมศักยภาพของแต่ละบุคคลบนพื้นฐานของความเป็นจริงและตามสถานการณ์ พยายามทำความเข้าใจกับมนุษย์ให้มากขึ้น เพื่อนำมาเป็นจุดหมายร่วมกัน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

3.3. แนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow’s Theory) หรือทฤษฎีลำดับความต้องการ (The Hierarchy of Needs Theory) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่เชื่อว่าการตอบสนองความต้องการจะสามารถจูงใจคนให้ตั้งใจทำงานหรืออาจกล่าวได้ว่า พฤติกรรมของบุคคลเป็นผลมาจากการได้รับ การตอบสนองตามความต้องการ นั่นคือใช้ความต้องการของ

บุคลากรเป็นเครื่องแรงจูงใจให้ขยันทำงาน สำหรับความต้องการของมนุษย์มี 5 ขั้นของมนุษย์ที่จะนำเสนอรายละเอียดต่อไปบทที่ 5 ซึ่งจะนำเสนอในเทคนิคการจูงใจสมัยใหม่และการทำงานเป็นทีม

4. แนวคิดการจัดการเชิงกระบวนการ

การจัดการเชิงกระบวนการ Process Management: PM คือ การจัดการกระบวนการและปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงและทำงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องทำการจัดการกระบวนการ PM เป็นแนวคิดที่นำมาประยุกต์ใช้งานเพื่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายใต้การใช้ Technology ที่มาตอบโจทย์ในการ Implement ในการบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2558, ออนไลน์) ในการจัดการเชิงกระบวนการมีลักษณะการทำงานในด้านการจัดการกระบวนการทำงาน การปรับปรุงวิธีการทำงาน ได้ดังนี้

4.1 การจัดการกระบวนการทำงาน

4.1.1 องค์กรนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติและจัดการ เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามข้อกำหนดของการออกแบบการทำงาน องค์กรจะต้องกำหนดลักษณะการปฏิบัติการ มีวิธีการทำงาน คู่มือการปฏิบัติงาน ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญในกระบวนการที่องค์กรใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานต่าง ๆ

4.1.2 องค์กรมีวิธีการควบคุมต้นทุนโดยรวมของกระบวนการทำงาน ป้องกันไม่ให้เกิด ของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานรวมทั้งการลดต้นทุนค่าประกันความเสี่ยง หรือ การสูญเสียผลิตภาพของลูกค้าให้น้อยที่สุด องค์กรสามารถลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบการทดสอบและการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

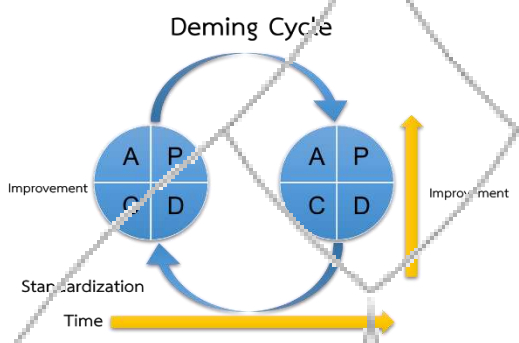
กระบวนการทำงานในปัจจุบันมีพื้นฐานมาจากการประยุกต์ใช้กระบวนการจัดการของ กูลิก และเออร์วิกให้สั้นลง เรียกว่า วัฏจักรเดมิง (Deming cycle) หรือ PDCA ซึ่งมี 4 ขั้นตอน ดังภาพที่ 1.1 (สมคิด บางโม, 2558ก, น.78) ดังนี้

1) Plan คือ การวางแผนการดำเนินงาน

2) Do คือ การนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติ

3) Check คือ การตรวจสอบ เมื่อปฏิบัติไประยะหนึ่งต้องมีการตรวจสอบว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรแล้วแก้ไข

4) Action คือ การนำแผนที่แก้ไขแล้วไปปฏิบัติใหม่



ภาพที่ 1.1 กระบวนการทำงาน วงจรวัฏจักรเดมิ่ง (Deming cycle)

ที่มา: สมคิด บางโม, 2558ก, น.78

4.2 การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

องค์กรจะต้องมีวิธีการปรับปรุงการทำงาน เพื่อบรรลุผลการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น ลดความแปรปรวนของกระบวนการ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น รวมทั้งทำให้กระบวนการเหล่านี้ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ มีวิธีการนำผลการทบทวนการดำเนินการขององค์กร มาใช้ในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องมีการแบ่งปันข้อมูลการปรับปรุงและบทเรียนที่ได้รับระหว่างหน่วยงานและกระบวนการอื่น ๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมในองค์กร (จุฑา เทียนไทย, 2550, น.366-367)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบใดก็ตาม จะเรียกชื่อใดก็ตาม มีหลักการพื้นฐานโดยมีหลักการปรับปรุงดังนี้

4.2.1 พิจารณากระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ส่วนใดบ้างที่มีผลกระทบกับการทำงาน

4.2.2 ค้นหาหนทางในการเปลี่ยนแปลง กระบวนการทำงาน เพื่อให้เกิดการทำงานที่ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย

4.2.3 ลดขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้ลดกระบวนการทำงานทั้งด้านต้นทุนและแรงงาน

4.2.4 สร้างความสมดุลและเกิดมาตรฐานในการทำงาน เพื่อเป็นรูปแบบหรือแนวทางเดียวกันในการทำงาน

4.2.5 สร้างคุณค่าในการทำงาน ให้เกิดขึ้นอยู่เสมอในการทำงาน

4.2.6 สร้างทักษะและความเชี่ยวชาญในการทำงาน ให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง

5. แนวคิดการจัดการเชิงปริมาณ

การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management) เป็นองค์ความรู้ทางการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ Taylor เป็นผู้วางรากฐานใน ยุคต้น ๆ ต่อมามีนักวิชาการหลากหลายสาขารวมกันใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์แก้ปัญหานำไปพัฒนาสร้างเครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ พัฒนาตัวแบบเพื่อการวางแผนสำหรับผู้บริหาร โดยมีคอมพิวเตอร์ช่วยปฏิบัติงานและการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยการหาคำตอบที่ดีที่สุด หรือทางเลือกที่ดี ซึ่งมุ่งเน้นการใช้ตัวแบบในการแก้ปัญหาทางการบริหารในทางวิทยาศาสตร์ (Management Science: MS) หรือการวิจัยปฏิบัติการ (Operations Research: OR) (ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, 2557, น.24) ซึ่งสามารถสรุปแนวคิดการจัดการเชิงปริมาณ คือ

5.1 ลักษณะการจัดการเชิงปริมาณ

การจัดการเชิงปริมาณนับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งสำหรับเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจของผู้บริหาร ช่วยในการตัดสินใจ การใช้หลักการเชิงปริมาณการทำงานนั้นจะต้องมีลักษณะ ดังนี้

5.1.1 ใช้หลักการอย่างมีหลักเกณฑ์

5.1.2 พิจารณาเป้าหมายอย่างมีวัตถุประสงค์

5.1.3 ตระหนักถึงตัวแปรต่าง ๆ

5.1.4 เน้นการบรรลุสิ่งที่ดีที่สุด

5.1.5 ผลการวิเคราะห์สามารถพิสูจน์ได้

5.1.6 ใช้ระบบการทำงานเป็นทีม

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

5.1.7 การวิเคราะห์โดยใช้คอมพิวเตอร์

5.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

การวิเคราะห์เชิงปริมาณนั้นเป็นการใช้เทคนิคทางคณิตศาสตร์มาช่วยในการวางแผนและการตัดสินใจ มีพื้นฐานมาจากการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ โดยเริ่มจากการคำนวณทางสถิติ นับว่าเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจ วางแผน ควบคุม และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีหลักเกณฑ์ สร้างความมั่นใจในการตัดสินใจ และเพิ่มโอกาสความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาให้สูงขึ้น การใช้หลักการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อการตัดสินใจมีลักษณะคล้ายคลึงกับกระบวนการแก้ปัญหา ซึ่งพอจะสรุปขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงปริมาณได้ดังนี้

5.2.1 การวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis)

5.2.2 การสร้างตัวแบบ (Model Development)

5.2.3 การรวบรวมข้อมูล (Collecting Data)

5.2.4 การหาผลลัพธ์ (Calculating Data)

5.2.5 การทดสอบผลลัพธ์ (Testing the Solution)

5.2.6 การนำผลลัพธ์ไปใช้ในการแก้ปัญหา (Implementation)

5.3 เทคนิคเชิงปริมาณ

ตัวแบบการวิเคราะห์เชิงปริมาณนับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งเพิ่มประสิทธิภาพ ในการตัดสินใจของผู้บริหาร ช่วยในการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ อย่างมีหลักเกณฑ์ มีการใช้ข้อมูลอย่างเป็นระบบ นอกจากนั้น ปัจจุบันยังมีการนำเทคนิคเชิงปริมาณไปใช้ในการวิเคราะห์ต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

5.3.1 โปรแกรมเส้นตรง หรือการวางแผนเชิงเส้น (Linear Programming) เป็นเทคนิควิธีการทางคณิตศาสตร์ ที่ช่วยในการแก้ปัญหาด้านการจัดสรรทรัพยากรที่มีจำกัดให้เพียงพอต่อความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งเมื่อคำนวณได้ผลลัพธ์แล้วนำมาเขียนเป็นแผนภูมิเพื่อประกอบการตัดสินใจ โดยยึดหลักได้ประโยชน์สูงสุด และต้นทุนต่ำสุด

5.3.2 ตัวแบบปัญหาการขนส่ง (Logistic Problem Model) เป็นการคำนวณปัญหาค่าใช้จ่ายในการขนส่ง เช่น ปัญหาการสร้างโรงงาน ผู้บริหารจะต้องพิจารณาต้นทุนใน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

การขนส่งและความปลอดภัยของสินค้า ก่อนสร้างโรงงาน โดยการสร้าง Model และคำนวณเลือกแหล่งผลิตที่มีประสิทธิภาพ และต้นทุนต่อหน่วยต่ำ เป็นแหล่งผลิตที่ใกล้วัตถุดิบและพิจารณาถึงราคาที่ดินและแรงงานในท้องถิ่นนั้น ๆ ด้วย

5.3.3 ความน่าจะเป็น (Probability) เป็นการวิเคราะห์การคาดคะเนในอดีตโดยใช้สถิติ เพื่อปรับปรุงการตัดสินใจในปัจจุบันและอนาคต และลดความเสี่ยงในการวางแผนด้วย เช่น การพัฒนาโครงการทางการตลาด เมื่อได้ผลลัพธ์แล้วก็สามารถนำข้อมูลไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3.4 การวางแผนและควบคุมโครงการ (PERT / CPM) เป็นเทคนิควิธีการประเมินและตรวจสอบโครงการ เป็นเทคนิคในการวางแผนและควบคุมที่มีการใช้ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยมีขอบข่ายการปฏิบัติงานเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ และมีเครื่องหมายหรือตัวอักษรแทนงานที่จำเป็น ซึ่งจะนำไปสู่ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการทำงาน “PERT” เป็นคำย่อมาจาก “Program Evaluation and Review Technique” จะใช้ในกรณีที่ไม่สามารถใช้แผนภูมิแท่ง หรือแผนภูมิแกนต์ในการวางแผนและควบคุมโครงการขนาดใหญ่ที่มีกิจกรรมจำนวนมาก และมีความสลับซับซ้อน และจะมีคำที่ใช้อยู่ 4 คำ คือ เหตุการณ์ (Events) หมายถึง จุดเริ่มต้นและสิ้นสุด กิจกรรม (Activities) หมายถึง ความต้องการเวลา หรือทรัพยากร เพื่อให้เหตุการณ์ก้าวหน้าไปสู่อีกเหตุการณ์หนึ่ง เวลาที่เฉื่อย (Slack Time) หมายถึง จำนวนเวลาที่กิจกรรมแต่ละกิจกรรมล่าช้าได้ โดยไม่ทำให้แผนรวมล่าช้า และเส้นทางวิกฤต (Critical Path) หมายถึงเหตุการณ์และกิจกรรมที่ใช้เวลานานที่สุดเรียงตามลำดับกันไป ด้วยวิธีการนี้ ผู้บริหารสามารถนำไปตัดสินใจ เพราะจะทราบปัญหาและอุปสรรค โดยการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ผู้บริหารสามารถเลือกเวลาในการดำเนินการตามเป้าหมาย โดยใช้เวลาน้อยที่สุด ใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ซึ่งทำให้การวางแผนมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ซึ่งธุรกิจสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน

5.3.5 การจำลองปัญหา (Simulation) เป็นการสร้างภาพเหตุการณ์ โดยมีลักษณะความเป็นจริงปรากฏอยู่เสมือนเหตุการณ์หรือสถานการณ์นั้นเกิดขึ้นจริง เพื่อทำการศึกษา ทดลอง หาคำตอบที่ต้องการ ผลที่ได้นำไปสู่การสรุปแก้ปัญหาในสถานการณ์นั้น ๆ ใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการจำลองตัวแบบ และนำผลที่ได้จากการประมวลผลไปใช้ในการแก้ปัญหา ซึ่งจะต้องนำไปวิเคราะห์ด้วยวิธีการที่เหมาะสมก่อนนำไปใช้จริง

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

5.3.6 การพยากรณ์ (Forecasting) เป็นเทคนิคเชิงปริมาณอีกวิธีหนึ่งในการวางแผนให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ตรงตามเป้าหมายขององค์กร มีการพยากรณ์ เชิงคุณภาพ และการพยากรณ์เชิงปริมาณ สามารถแบ่งได้ คือ

5.3.6.1 การพยากรณ์เชิงคุณภาพ (Qualitative Forecasting) เป็นวิธีการที่ให้ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็น และพยากรณ์ในอนาคต โดยมีเงื่อนไข ตัวแปรต่าง ๆ อาจทำในรูปคณะกรรมการ ร่วมกันประชุม ระดมสมอง โดยมีผู้เชี่ยวชาญแต่ละด้านร่วมกัน แล้วหาข้อสรุปที่ดีที่สุดมาจัดทำแผนต่อไป เช่น การประมาณการปริมาณซื้อสินค้าของผู้บริโภค คาดคะเนการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น

5.3.6.2 การพยากรณ์เชิงปริมาณ (Quantitative Forecasting) วิธีนี้มีการเก็บข้อมูล และสร้างระบบพยากรณ์ โดยอาศัยหลักคณิตศาสตร์และสถิติวิเคราะห์ข้อมูล แล้วจึงพยากรณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและอาจใช้วิธีสำรวจความคิดเห็นในรูปแบบของการทำโพล (Poll) เช่น การสำรวจรสนิยมของผู้บริโภคที่มีต่อการผลิตภัณฑ์อาหารเสริมอาจเปลี่ยนแปลงได้

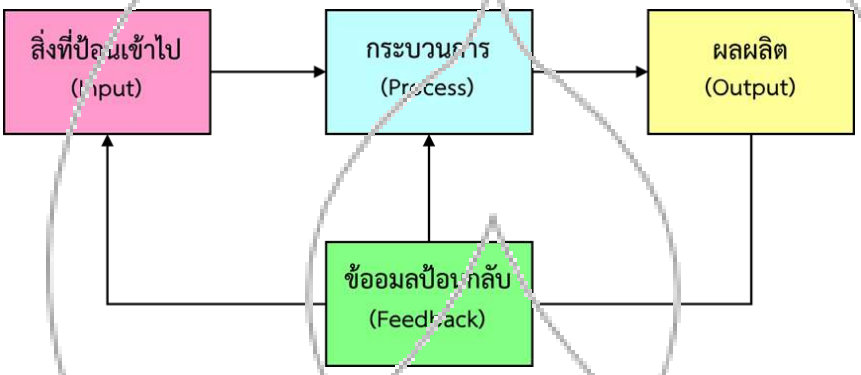
5.3.7 ปัญหาแถวคอย (Queuing) เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งของการวางแผนเชิงปฏิบัติการ เป็นการวิเคราะห์จำนวนผู้ให้บริการที่เหมาะสม ให้มีเวลาที่ต้องรอคอยน้อยที่สุด โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด บริการได้รวดเร็วไม่ติดขัด เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ กลับมาใช้บริการอีก เช่น การจำหน่ายตั๋วรถไฟ เครื่องบิน โดยใช้ทรัพยากรและค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด บริการได้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์ การเข้าคิวรับบริการในปัจจุบัน ธุรกิจหลายแห่งใช้อุปกรณ์จอกบัตรคิว เช่น การใช้บริการธนาคาร เป็นต้น

องค์กรธุรกิจบางแห่งนำไปใช้กับสายการผลิต ความเร็ว ความยากง่ายของแต่ละขั้นตอน กับจำนวนพนักงานให้ปฏิบัติแต่ละขั้นตอนเสร็จ โดยใช้เวลาเหมาะสม หรือสมดุลกันกับการปฏิบัติงานในขั้นอื่น ๆ ต่อไป โดยไม่มีการรอคอยในแต่ละขั้นตอน ขั้นตอนใดใช้เวลามากก็มีพนักงานมากกว่าภาคธุรกิจเอกชนได้นำการวิเคราะห์เชิงปริมาณไปใช้ในการแก้ปัญหากันมาก โดยเฉพาะธุรกิจขนาดใหญ่ โดยมีการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้เหมาะสมกับธุรกิจนั้น วิเคราะห์ คำนวณ ลดเวลาและค่าใช้จ่ายได้มาก และผู้บริหารยังนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์และตัดสินใจในการบริหารธุรกิจต่อไป (วินัย พุทธกูล, 2551, น.50-55)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

6. แนวคิดการจัดการเชิงระบบ

นักทฤษฎีรวมทั้งนักปฏิบัติที่สนใจแนวคิดทฤษฎีระบบ หรือ การจัดการเชิงระบบซึ่งเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาสร้างสรรค์ความคิดความรู้เกี่ยวกับองค์กรและการบริหารต่าง ๆ เชื่อมั่นว่าจะส่งผลให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ ในมิติใหม่สามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิผลสมบูรณ์แม้สภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลง การจัดการเชิงระบบ (Systems Approach) เป็นวิธีการทางความคิดที่เป็นรูปแบบ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าวิธีการจัดการอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการมองปัญหาอย่างองค์รวม ทั้งนี้รูปแบบของวิธีการหาความรู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการวิเคราะห์ สังเคราะห์และวางรูปแบบการดำเนินการ ซึ่งเกี่ยวกับรูปแบบปฏิบัติทั้งภายในและภายนอกด้วยระบบพื้นฐานความคิดในการบริหารจัดการ ดังภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 การจัดการเชิงระบบ

ที่มา: องค์ประกอบที่สำคัญของระบบ (2558, ออนไลน์)

6.1 ความสำคัญของการจัดการเชิงระบบ

ปัจจุบันการดำเนินงานเกือบทุกขั้นตอนจะต้องมีระบบข้อมูลเกี่ยวข้อง ทุกระดับในองค์กร ในระดับปฏิบัติการต้องมีการจัดการข้อมูลเพื่อให้สามารถนำข้อมูลมาใช้ได้สะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ทำให้ได้สารสนเทศที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ทันต่อการแข่งขันและทันกับเวลาตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งสามารถสรุปความสำคัญของการจัดการเชิงระบบสามารถสรุปได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

6.1.1 เป็นวิธีคิดสามารถจัดการกับปัญหาที่มีความยุ่งยากซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.1.2 เป็นเครื่องมือส่งเสริมวิธีคิดของบุคคลทั่วไป

6.1.3 เป็นเครื่องมือสำหรับพัฒนาองค์ความรู้ในการบริหารจัดการ

6.1.4 เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารงานในองค์กรหรือหน่วยงาน ด้านการวางแผนนโยบายและอื่น ๆ

6.2 ขั้นตอนของวิธีการเชิงระบบ

วิธีการเชิงระบบมีขั้นตอนที่สำคัญเพื่อในการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับการบริหารและการแก้ปัญหา โดยวิธีการเชิงระบบนี้มีกิจกรรมสำคัญ ซึ่งสัมพันธ์กับการแก้ปัญหาทั่ว ๆ ไป ดังตารางที่ 1.3

ตารางที่ 1.3 ขั้นตอนเชิงระบบกับการแก้ไขปัญหา

ขั้นตอน / วิธีการ	การแก้ปัญหา
1) ทำความเข้าใจปัญหา 2) พัฒนาทางเลือก 3) ระบุทางแก้หรือทางเลือกในการแก้ปัญหา 4) ประเมินในแต่ละทางเลือก 5) ปฏิบัติการตามทางแก้ที่เลือกไว้	1) ระบุปัญหาหรือโอกาสในเชิงบริบทของระบบ 2) รวบรวมข้อมูลเพื่ออธิบายปัญหาและโอกาส 3) ปฏิบัติการแก้ปัญหา 4) เลือกทางแก้ไขที่ดีที่สุด 5) ประเมินความสำเร็จของการปฏิบัติตามทางเลือก

6.3 ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดการ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ระบบสารสนเทศ (Information System) คือ ขบวนการประมวลผลข่าวสารที่มีให้อยู่ในรูปของข่าวสารที่เป็นประโยชน์สูงสุด เพื่อเป็นข้อสรุปที่ใช้สนับสนุนการตัดสินใจของบุคคลระดับบริหาร ขบวนการที่ทำให้เกิดข่าวสารสารสนเทศ เรียกว่า การประมวลผลสารสนเทศ (Information Processing) และเรียกวิธีการประมวลผลสารสนเทศ ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System: MIS) ซึ่งสามารถอธิบายความหมายของระบบสารสนเทศดังกล่าวคือ

ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ หมายถึง ระบบที่รวบรวมและจัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กรอย่างมีหลักเกณฑ์ เพื่อนำมาประมวลผลและจัดรูปแบบให้ได้สารสนเทศที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน และการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่เราจะเห็นว่า MIS ประกอบด้วยหน้าที่หลัก 2 ประการ

6.3.1 สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรมาไว้ด้วยกันอย่างเป็นระบบ

6.3.2 สามารถทำการประมวลผลข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้สารสนเทศที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานและการบริหารงานของผู้บริหาร

ปัจจุบันขอบเขตการทำงานของระบบสารสนเทศขยายตัวจากการรวบรวมข้อมูลที่มาจากภายในองค์กรไปสู่การเชื่อมโยงกับแหล่งข้อมูลจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ทั้งจากภายในท้องถิ่น ประเทศ และระดับนานาชาติ ปัจจุบันธุรกิจต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีศักยภาพสูงขึ้นเพื่อสร้าง MIS ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถของธุรกิจ และขีดความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารในยุคปัจจุบัน แต่ปัญหาที่น่าเป็นห่วงคือ คนส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจในศักยภาพและขอบเขตของการใช้งานระบบสารสนเทศ (MIS) นอกจากนี้บุคลากรบางส่วนที่ขาดความเข้าใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการใช้งานระบบสารสนเทศ ฉะนั้นองค์กรจึงควรให้ความสนใจหรือความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และมีความสามารถปรับตัวเข้ากับ MIS ได้เป็นอย่างดีและที่สำคัญในการสร้างฐานข้อมูล

ฐานข้อมูล จัดเป็นหัวใจสำคัญของระบบ MIS เพราะว่าสารสนเทศที่มีคุณภาพจะมาจากข้อมูลที่ดี เชื่อถือได้ ทันสมัย และถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ซึ่งผู้ใช้สามารถเข้าถึงและใช้งานได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ดังนั้น ฐานข้อมูลจึงเป็นส่วนประกอบสำคัญที่ช่วยให้ระบบสารสนเทศมีความสมบูรณ์ และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (เกรียงชัย ชัยวัฒน์, 2550, น.34)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

6.4 คุณสมบัติของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

ปัจจุบันองค์กรสามารถพัฒนาระบบสารสนเทศด้วยตนเองหรือให้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้าดำเนินการ โดยการออกแบบและพัฒนา MIS ที่สอดคล้องตามหลักการ ระบบก็จะสามารถอำนวยประโยชน์ให้กับองค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยที่การพัฒนาระบบ

สารสนเทศต้องคำนึงถึงคุณสมบัติที่สำคัญของ MIS (โอภาส เอี่ยมสิริวงศ์, 2554, น.315-320) ต่อไปนี้

6.4.1 ความสามารถในการจัดการข้อมูล (Data Manipulation) ระบบสารสนเทศที่ดีต้องสามารถปรับปรุงแก้ไขและจัดการข้อมูล เพื่อให้เป็นสารสนเทศที่พร้อมสำหรับนำไปใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ ปกติข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ข้อมูลที่ถูกป้อนเข้าสู่ MIS ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนารูปแบบ เพื่อให้ความทันสมัยและเหมาะสมกับ การใช้งานอยู่เสมอ

6.4.2 ความปลอดภัยของข้อมูล (Data Security) ระบบสารสนเทศเป็นทรัพยากรที่สำคัญอีกอย่างขององค์กร ถ้าสารสนเทศบางประเภทรั่วไหลออกไปสู่ บุคคลภายนอกโดยเฉพาะคู่แข่งขัน อาจทำให้เกิดความเสียโอกาสทางการแข่งขัน หรือสร้างความเสียหายแก่ธุรกิจ ความสูญเสียที่เกิดขึ้นอาจจะเกิดจากความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หรือการก่อการร้ายต่อระบบจะมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและความเป็นอยู่ขององค์กร

6.4.3 ความยืดหยุ่น (Flexibility) สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจหรือสถานการณ์ การแข่งขันทางการค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ระบบสารสนเทศที่ดีต้องมีความสามารถใน การปรับตัว เพื่อให้สอดคล้องกับการใช้งานหรือปัญหาที่เกิดขึ้น โดยที่ระบบสารสนเทศที่ถูกสร้างหรือถูกพัฒนาขึ้นต้องสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริหารได้อยู่เสมอ โดยมีอายุการใช้งาน การบำรุงรักษา และค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม

6.4.4 ความพอใจของผู้ใช้ (User Satisfaction) ปกติระบบสารสนเทศ ถูกพัฒนาขึ้น โดยมีความมุ่งหวังให้ผู้ใช้สามารถนำมาประยุกต์ในงานหรือเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงาน ระบบสารสนเทศที่ดีจะต้องกระตุ้นหรือโน้มน้าวให้ผู้ใช้หันมาใช้ระบบให้มากขึ้น โดยการพัฒนาระบบต้องทำการพัฒนาให้ตรงกับความต้องการ และพยายามทำให้ผู้ใช้พอใจกับระบบ เมื่อผู้ใช้เกิดความไม่พอใจกับระบบ ทำให้ความสำคัญของระบบลดน้อยลงไป ก็อาจจะทำให้ไม่คุ้มค่ากับการลงทุนได้

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

6.5 ประโยชน์ของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ เป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำข้อมูลข่าวสารและปฏิบัติงานเกี่ยวกับเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กรหรือการติดต่อสื่อสารภายในและระหว่างภายนอกองค์กร ซึ่งสามารถสรุปประโยชน์ต่าง ๆ ได้ดังนี้

6.5.1 สามารถเข้าถึงสารสนเทศที่ต้องการได้อย่างรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ เนื่องจากข้อมูลถูกจัดเก็บและบริหารเป็นระบบ ทำให้ผู้บริหารสามารถจะเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วในรูปแบบที่เหมาะสม และสามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้ทันต่อความต้องการ

6.5.2 การกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติการ โดยผู้บริหารจะสามารถนำข้อมูลที่ได้จากระบบสารสนเทศมาช่วยในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน เนื่องจากสารสนเทศถูกเก็บรวบรวมและจัดการอย่างเหมาะสม ทำให้มีประวัติของข้อมูลอย่างต่อเนื่อง สามารถบอกแนวโน้มของการดำเนินงานได้ว่าน่าจะเป็นไปในลักษณะใด

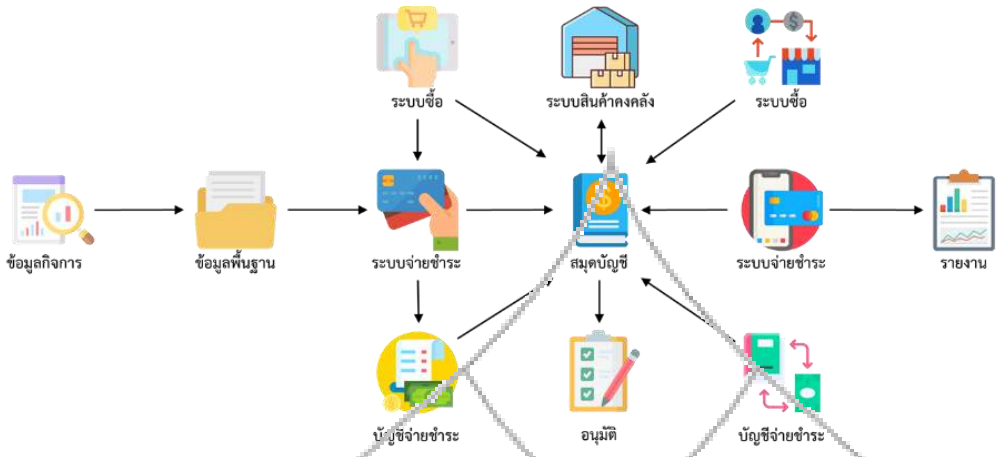
6.5.3 การตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงาน เมื่อแผนงานถูกนำไปปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ผู้ควบคุมจะต้องตรวจสอบผลการดำเนินงานโดยนำข้อมูลบางส่วนมาประมวลผลประกอบการประเมิน สารสนเทศที่ได้จะแสดงให้เห็นผลการดำเนินงานว่าสอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการเพียงใด

6.5.4 การศึกษาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ผู้บริหารสามารถใช้ระบบสารสนเทศประกอบการศึกษาและการค้นหาสาเหตุ หรือข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน ถ้าการดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามแผนที่วางเอาไว้ อาจจะเรียกข้อมูลเพิ่มเติมออกมาจากระบบเพื่อให้ทราบว่าข้อผิดพลาดในการทำงานเกิดขึ้นมาจากสาเหตุใด หรือจัดรูปแบบสารสนเทศในการวิเคราะห์ปัญหาใหม่

6.5.5 การวิเคราะห์ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อหาวิธีควบคุม ปรับปรุงและแก้ไขปัญหา สารสนเทศที่ได้จากการประมวลผลจะช่วยให้ผู้บริหารวิเคราะห์ว่าการดำเนินงานในแต่ละทางเลือกจะช่วยแก้ไข หรือควบคุมปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างไร ธุรกิจต้องทำอย่างไรเพื่อปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานหรือเป้าหมาย

6.5.6 ลดค่าใช้จ่าย ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้ธุรกิจลดเวลาแรงงานและค่าใช้จ่ายในการทำงานลง เนื่องจากระบบสารสนเทศสามารถไม่ต้องใช้แรงงานจำนวนมาก ตลอดจนช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน ส่งผลให้ธุรกิจสามารถลดจำนวนคนและระยะเวลาในการประสานงานให้น้อยลง โดยผลงานที่ออกมาอาจดีกว่าเดิม ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ และศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ ดังภาพที่ 1.3

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์



ภาพที่ 1.3 ประโยชน์ของระบบสารสนเทศในการจัดการ

จากตัวอย่าง บทความวิจัยของ ภัคภิญญา ธรรมโชโตและคณะ (2560,น.79-96) ได้ทำการศึกษาวิจัย รูปแบบบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ พบว่า ด้านวัตถุประสงค์ในการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กร ด้านกระบวนการออกแบบและพัฒนาระบบสารสนเทศ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของระบบสารสนเทศ ด้านคุณลักษณะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร ด้านการเรียนรู้ขององค์กร ด้านการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและจัดการความรู้ ด้านการนำระบบสารสนเทศมาสนับสนุนการเพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยมีรูปแบบบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ วัตถุประสงค์ในการนำระบบสารสนเทศมาใช้ การพัฒนาทุนมนุษย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การวิเคราะห์เพื่อนำระบบสารสนเทศมาใช้เป็นทางเลือกในการดำเนินงาน การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารองค์ความรู้ภายในองค์กร ระบบสารสนเทศขององค์กรที่มีความสำเร็จ และมีการควบคุมที่ดี การบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

จากการศึกษาบทความวิจัยดังกล่าวข้างต้น ทำให้ทราบว่าการจัดการองค์กรด้วยการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ทำให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้นและมีการจัดระบบการทำงานที่ชัดเจนง่ายต่อการบริหารจัดการซึ่งเหมาะกับสังคมปัจจุบันเป็นอย่างมาก

6.6 ระบบย่อยของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

หลักของ MIS คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากทั้งภายใน และภายนอกองค์กรมาไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อทำการประมวลผลและจัดรูปแบบข้อมูลให้ได้สารสนเทศที่เหมาะสม และจัดพิมพ์เป็นรายงานส่งต่อไปยังผู้ใช้ เพื่อช่วยให้การตัดสินใจและบริหารงานของผู้บริหารมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้สารสนเทศที่เหมาะสมสำหรับผู้ใช้ การทำงานต่าง ๆ สามารถแบ่งออกเป็น 4 ระบบย่อย ดังต่อไปนี้

6.6.1 ระบบปฏิบัติการทางธุรกิจ (Transaction Processing System: TPS) หมายถึง ระบบสารสนเทศที่ถูกออกแบบและพัฒนาขึ้นเพื่อให้ทำงานเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานภายในองค์กร โดยใช้เครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยเฉพาะคอมพิวเตอร์เข้ามาเป็นอุปกรณ์หลักของระบบ โดยที่ TPS จะช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานในแต่ละวันขององค์กรเป็นไปอย่างเรียบร้อยเป็นระบบ โดยเฉพาะปัจจุบันนี้การดำเนินงานในแต่ละวันมักจะเกี่ยวข้องกับข้อมูลเป็นจำนวนมาก เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว และสามารถปฏิบัติงานได้โดยอัตโนมัติ นอกจากนี้ TPS ยังช่วยให้ผู้ใช้สามารถเรียกสารสนเทศมาอ้างอิงอย่างสะดวกและถูกต้อง

6.6.2 ระบบจัดทำรายงานสำหรับการจัดการ (Management Report System: MRS) หมายถึง ระบบสารสนเทศที่ถูกออกแบบและพัฒนาขึ้น เพื่อรวบรวม ประมวลผล จัดระบบและรายงานเอกสาร หรือสำหรับช่วยในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร โดยที่ MRS จะจัดทำรายงานหรือเอกสาร และส่งต่อไปยังฝ่ายจัดการตามระยะเวลาที่กำหนด หรือตามความต้องการของผู้บริหาร เนื่องจากรายงานที่ถูกจัดทำอย่างเป็นระบบจะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปแล้วการทำงานของระบบจัดทำรายงานสำหรับการจัดการจะถูกใช้สำหรับการวางแผน การตรวจสอบ และการควบคุมการจัดการ

6.6.3 ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Supporting System: DSS) หมายถึง ระบบสารสนเทศที่จัดหาหรือจัดเตรียมข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหาร เพื่อจะช่วยในการตัดสินใจแก้ปัญหาหรือเลือกโอกาสที่เกิดขึ้น ปกติปัญหาของผู้บริหารจะมีลักษณะกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure) และไม่มีโครงสร้าง (Nanostructure) ซึ่งยากต่อการวางแนวทางรองรับหรือแก้ปัญหา ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ประการสำคัญของ DSS จะไม่ทำการตัดสินใจให้กับผู้บริหาร แต่จะจัดหา และประมวลสารสนเทศ หรือสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นในการตัดสินใจให้กับผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสิรินธร

6.6.4 ระบบสารสนเทศสำนักงาน (Office Information System: OIS) หมายถึง ระบบสารสนเทศที่ถูกออกแบบและพัฒนาขึ้น เพื่อช่วยให้การทำงานในสำนักงานมีประสิทธิภาพ โดย OIS จะประกอบขึ้นจากเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีเครื่องใช้สำนักงานที่ถูกออกแบบให้ปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานในสำนักงานเกิดผลสูงสุด หรือเราสามารถกล่าวอีกประการหนึ่งว่า ระบบสารสนเทศสำนักงานมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานในองค์กรเดียวกัน และระหว่างองค์กร รวมทั้งการติดต่อกับสิ่งแวดล้อมภายนอก

สรุป

วิวัฒนาการจัดการและทฤษฎีการจัดการที่มุ่งหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล โดยหากองค์กรมีการนำเอาทฤษฎีทางด้านการจัดการ ทั้งในด้านการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ที่มุ่งเน้นการทำงานที่เป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอนและได้มีการจำลองตัวอย่างที่อาจจะเกิดขึ้นภายในหลักการความคิดของเหตุและผลแบบวิทยาศาสตร์ ด้านการจัดการแบบระบบราชการ การนำข้อดี ข้อเสียของระบบราชการมาประยุกต์ใช้ในองค์กรมุ่งเน้นการทำงานที่มีลำดับชั้นมีหลากหลายขั้นตอนที่สำคัญองค์กรต้องรู้จักการนำมาใช้โดยที่ต้องวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์กรก่อนเสมอ ด้านการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ให้ความสำคัญกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การทำงานเชื่อมโยงประสานกันอย่างมีส่วนร่วม เน้นการตระหนักถึงความสำคัญของพฤติกรรมมนุษย์การสร้างแรงจูงใจ ให้สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข ซึ่งการทำงานนั้นควรมีการจัดการเชิงกระบวนการทำงาน การปรับปรุงแนวทางกระบวนการทำงาน ทั้งในแง่เชิงปริมาณและด้านคุณภาพของงาน สามารถวิเคราะห์ความสำคัญของระบบ ขั้นตอนของวิธีการเชิงระบบ การนำระบบข้อมูลมาใช้เพื่อการจัดการ และประโยชน์ของระบบสารสนเทศ ซึ่งเกิดแนวความคิด ในการบริหารงานในยุคปัจจุบันที่มีความสำคัญอย่างมาก

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

คำถามท้ายบทที่ 1

1. ให้ท่านบอกถึงความหลากหลายในความหมายของคำว่า “การจัดการแบบวิทยาศาสตร์” ตามความเข้าใจ พร้อมทั้งยกตัวอย่างประกอบ

2. จงบอกลักษณะหลักของงานที่ช่วยส่งเสริมการจัดการแบบระบบราชการ โดยให้ยกตัวอย่างพร้อมอธิบาย

3. ให้ท่านอธิบายปฏิกิริยาของพนักงานที่เกิดขึ้น จากพฤติกรรมของแต่ละบุคคล พร้อมยกตัวอย่างการจัดการในองค์กร

4. จากแนวคิดการจัดการเชิงกระบวนการท่านคิดว่า นโยบายใดที่เป็นทางเลือกที่น่าจะเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจขององค์กรภาคเอกชนในปัจจุบันของประเทศไทย เพราะเหตุใด

5. หลักการพื้นฐานในการจัดการเชิงปริมาณ และการจัดการเชิงระบบมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการจัดการองค์กรอย่างไร ให้อธิบายเชื่อมโยงประเด็นสำคัญ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

บทที่ 2
การจัดการธุรกิจสมัยใหม่

การจัดการธุรกิจในปัจจุบัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการ การให้ความสำคัญของการจัดการสมัยสมัยใหม่ บทบาทหน้าที่ของการจัดการธุรกิจสมัยใหม่ บทบาทของผู้จัดการ ทักษะในการจัดการธุรกิจสมัยใหม่ ทักษะเทคนิค ทักษะคน ทักษะการสร้างความคิด กระบวนการด้านการจัดการและการบรรลุเป้าหมายของธุรกิจ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการ แนวโน้มการจัดการธุรกิจสมัยใหม่ การเข้าสู่ยุคสำนักงานออนไลน์ การเข้าสู่ยุคอินเทอร์เน็ตเชื่อมโยง การระดมทุนสาธารณะ เทคโนโลยีกับการทำธุรกิจ และธุรกรรมทางการเงิน การจัดการธุรกิจกับสถานการณ์ปัจจุบัน การจัดการลูกค้า การจัดการคู่แข่งขัน การจัดการช่องทางจัดจำหน่าย การจัดการผลิตภัณฑ์ การจัดการความประหยัด การจัดการวิสัยทัศน์องค์กร ซึ่งรายละเอียดดังกล่าวจะนำเสนอในเนื้อหาในบทนี้ เพื่อเป็นการปูดประกายในการดำเนินธุรกิจสมัยใหม่ให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

1. ความหมายของการจัดการและการจัดการธุรกิจสมัยใหม่

เมื่อกล่าวถึงคำว่าการจัดการส่วนใหญ่จะนึกถึงการบริหารในรูปแบบของธุรกิจหรือเอกชนใน การดำเนินการบริหารจัดการตามนโยบายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้คำนิยามหรือความหมายของการจัดการ (Defining Management) มีลักษณะที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับแต่ละทัศนะและแนวคิดของนักวิชาการในแต่ละท่าน อาทิ เช่น

Koontz และ Donnel (1972, pp.43) ได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ว่า หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น

Hutchinson (1976, pp.12) ได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ว่า หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถในการรวมวัตถุและกำลังคนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

Dale (1973, pp.4) ได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ว่า หมายถึง กระบวนการจัดการองค์กรและ การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้า

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

Peter Drucker (1974, pp.12) ได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ว่า หมายถึง การบริหารการทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ร่วมกัน

Harold Koontz (1972, pp.43) ได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ว่า หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์การจัดการ

Samuel C. Certo และ S. TravisCerto (2006, pp.9-10) ได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ว่า หมายถึง กระบวนการของการเข้าถึงขององค์กร โดยการทำงานกับผู้คนและทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กร

ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร (2556, น.2) ได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ว่า หมายถึง การรวมกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีการบริหารจัดการที่ดี มีการประสานการใช้ทรัพยากร คน เงิน สิ่งของ และวิธีการจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

สาคร สุขศรีวงค์ (2556, น.26) ได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ว่า หมายถึง การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ทางการจัดการที่รวมกิจกรรมหลัก 4 ประการได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำ และการควบคุม

กรกนก ทิพรส (2553, น.10) ได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ว่า หมายถึง กระบวนการทำงานโดยใช้ทรัพยากรทางการจัดการ ซึ่งมีบุคคลเป็นทรัพยากรหลักขององค์กร และบุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้

อนิวัช แก้วจำนง (2552, น.27) ได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ว่า หมายถึง การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารต้องใช้ศิลปะ และวิธีการทางวิทยาศาสตร์ จึงบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

สมคิด บางโม (2558ก, น.59) ได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ว่า หมายถึง การจัดการ คือศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ขององค์กรและนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปความหมายของการจัดการ หมายถึง การจัดการกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้วัสดุอุปกรณ์ หรือทรัพยากรปัจจัยที่จำเป็นในการจัดการอย่างเป็น

ระบบและเป็นกระบวนการ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการที่สำคัญทุกคนในองค์กรจะต้องดำเนินงานด้วยความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ การจัดการไม่ใช่กิจกรรมที่ทำเป็นครั้งคราว แต่จะเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหน้าที่สำคัญตั้งแต่กระบวนการวางแผน การจัดการองค์กร การจัดคนเข้าทำงานและการควบคุม จากการศึกษาบทความวิชาการของ เอกชัย อภิศักดิ์กุล (2556, น.84-91) พบว่า การอยู่รอดของธุรกิจจำเป็นจะต้องมีหายาทสืบทอดทางธุรกิจ ควรปลูกจิตสำนึกในการทำธุรกิจและพร้อมในการรับช่วงต่อในการดำเนินธุรกิจ จะเห็นได้ว่าในการทำธุรกิจจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างการเตรียมความพร้อมให้กับรุ่นสู่รุ่นในการทำธุรกิจให้ประสบกับความมั่นคงและยั่งยืนต่อไป

การจัดการธุรกิจสมัยใหม่ (The Business of Modern Management) การจัดการธุรกิจปัจจุบันในประเทศต่าง ๆ รวมทั้งประเทศไทย ก็พึ่งพาการส่งสินค้าออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศ และการลงทุนทำให้บริษัทต่าง ๆ กลายเป็นบริษัทข้ามชาติมากขึ้น ซึ่งหมายถึง การดำเนินที่เกี่ยวข้องกับการค้าระหว่างประเทศ (International Trade) ทั้งในแง่ของการส่งสินค้าออกไปจำหน่ายและการไปลงทุนในต่างประเทศ (Foreign Direct Investment หรือ FDI) ดังนั้น กลไกทางด้านบริหารจัดการจึงไม่ได้จำกัดอยู่ที่การดำเนินรูปแบบการจัดการเฉพาะในท้องถิ่นอีกต่อไป แต่ยังต้องเกี่ยวข้องกับ กลยุทธ์ทางการจัดการระหว่างประเทศ และความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างประเทศอีกด้วย นอกจากนี้การที่มีข้อตกลงของประเทศต่าง ๆ กับพันธกรณีขององค์กรค้าโลก (World Trade Organization) และต้องส่งเสริมให้การค้าระหว่างประเทศเป็นไปโดยเสรี ยิ่งทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนทางการค้า และวัฒนธรรมประเพณีในโลกเพิ่มมากขึ้น ทำให้พฤติกรรมการดำเนินชีวิตและผลของธุรกิจต่าง ๆ มีแนวโน้มที่จะคล้ายคลึงกันทั่วโลก ซึ่งการคล้ายคลึงกันของพฤติกรรม ตลอดจนความเป็นมาตรฐานและมีลักษณะเดียวกันของสินค้าที่จำหน่ายทั่วโลกนี้เรียกว่า “ความเป็นสากล” หรือ “Globalition” (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2558, น.336)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

2. ความสำคัญของการจัดการธุรกิจสมัยใหม่

การจัดการธุรกิจนับว่าเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างมากในองค์กรเพราะว่าการเป็นกลไกหลักของการดำเนินงานตามแผนที่องค์กรได้กำหนดไว้ และเกี่ยวข้องกับการจัดสร้าง และรักษาความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรภายในองค์กร สำหรับการบริหารจัดการธุรกิจสมัยใหม่

ผู้บริหารและพนักงานจะต้องตระหนักถึงความสำคัญในการจัดการในยุคปัจจุบันมีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีแนวทางในการบริหารงานสมัยใหม่ ยังคงให้ความสำคัญกับลูกค้าเหมือนเดิม และดูเหมือนจะให้ความสำคัญมากขึ้น ถึงกับยินดีให้ลูกค้าเข้ามามีบทบาทในการประเมินผลพนักงานและผู้บริหาร ซึ่งมากกว่าขอบเขตของลูกค้าในอดีตที่มีบทบาทเฉพาะการประเมินคุณภาพของสินค้า และการบริการทั้งก่อนการขายและหลังการขาย ส่วนฝ่ายบริหารคือคนที่จะประเมินผลพนักงานของตน รวมถึงองค์กรของตน ว่าอยู่ในระดับใด แต่ในความคิดของการบริหารจัดการธุรกิจสมัยใหม่กลับระบุไว้อย่างชัดเจนว่าการทำหน้าที่ประเมินผล คือ ลูกค้า ดังนั้น ผู้บริหารจะออกมากล่าวอ้างว่าองค์กรของตนดีอย่างนั้นอย่างนี้ไม่ได้แล้ว หากจะทำได้ก็คงจะต้องเป็นผลมาจาก การสำรวจลูกค้าเท่านั้น และที่สำคัญผู้บริหารจะต้องทำใจให้กว้างยอมรับว่าถึงเวลาที่เราต้องรับฟังลูกค้ามากขึ้น ซึ่งสามารถสรุปความสำคัญในการจัดการธุรกิจสมัยใหม่ได้ ดังนี้

2.1.1 มุ่งเน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

2.1.2 ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น

2.1.3 มุ่งเน้นการบริการที่เป็นเลิศ

2.1.4 การทำงานเป็นทีม

2.1.5 ปรับปรุงกระบวนการทำงาน

2.1.6 ปรับลดขนาดขององค์กร

2.1.7 มุ่งพัฒนาความเชี่ยวชาญที่หลากหลายให้กับพนักงาน

2.1.8 การมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงาน

2.1.9 ติดตามข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่อง

2.1.10 การจัดการความรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

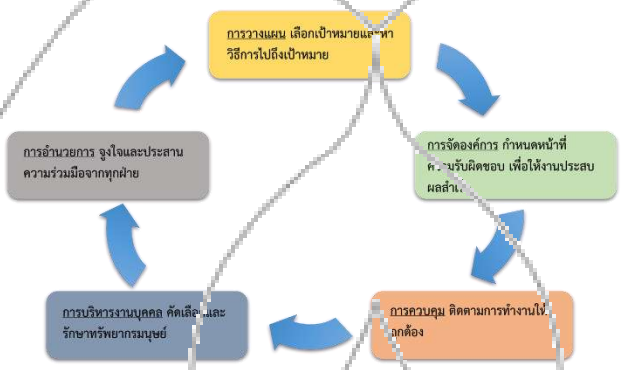
มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

3. บทบาทและหน้าที่ของการจัดการธุรกิจสมัยใหม่

บทบาทและหน้าที่ของการจัดการธุรกิจสมัยใหม่ (The Function and Modern Management) การเตรียมตัวที่เหมาะสมสำหรับการเป็นผู้ประกอบการในการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันจะต้องมีศักยภาพต้องอาศัยองค์ความรู้และประสบการณ์หลากหลายด้าน ซึ่งยากที่จะกำหนดเฉพาะเจาะจง นอกนั้นประเภทธุรกิจและความเสี่ยงที่แตกต่างกันจะมีการเตรียมการที่แตกต่างกันอีกด้วยซึ่งแต่ละธุรกิจจะต้องมีบทบาทในการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบัน

3.1 บทบาทการจัดการธุรกิจสมัยใหม่

ภารกิจสำคัญของการจัดการในยุคเก่าที่ผู้จัดการที่ต้องมีหน้าที่ในการปฏิบัติงานซึ่งเป็น พื้นฐานในการจัดการสมัยใหม่ ดังภาพที่ 2.1 ที่แสดงให้เห็นถึงหน้าที่ของการจัดการที่สามารถกำหนดเป็นกฎเกณฑ์ขององค์กรให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในลักษณะที่มีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพโดยผ่านกิจกรรมทางด้านการวางแผน (Planning) การจัดการองค์กร (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ทรัพยากรขององค์กร (ฐาปนา ฉิ่นโพศาล, 2558, น.1-3-1-4) รายละเอียดดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 หน้าที่ของการจัดการ (Tradition Function of Management)

ที่มา: Richard L. Daft (1999, pp.36)

3.1.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยการพัฒนากลยุทธ์การใช้งบประมาณเพื่อจัดสรรทรัพยากรและการวางนโยบายตลอดจนขั้นตอนในการดำเนินงาน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

3.1.2 การจัดการองค์กร (Organizing) หมายถึง การเตรียมงานต่าง ๆ จัดวางโครงสร้างขององค์กร การสร้างความรับผิดชอบและความสัมพันธ์กับตำแหน่งหน้าที่ และแม้กระทั่งตำแหน่งหน้าที่ที่จำเป็นต่อความสำเร็จตามแผนงานขององค์กร

3.1.3 การบริหารงานบุคคล (Staffing) หมายถึง การรับและคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ การสอนงานและการฝึกอบรมพนักงานเพื่อช่วยเพิ่มพูนให้มีความรู้และความชำนาญการที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

3.1.4 การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การใช้อิทธิพลและรางวัลเพื่อจูงใจพนักงานให้ทำงานตามที่มอบหมายงานและประสานงานระหว่างของพนักงานและการบริหารจัดการกับความขัดแย้งในองค์กร

3.1.5 การควบคุม (Controlling) หมายถึง การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การจัดทำระบบรายงานขึ้นมาติดตามการทำงานของพนักงาน รวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่พนักงานทำเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายขององค์กรและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นตามความจำเป็น

3.2 หน้าที่ของการจัดการธุรกิจสมัยใหม่

หน้าที่ของการจัดการธุรกิจสมัยใหม่ (The Function of Management) ผู้จัดการสมัยใหม่จะต้องมีความเข้าใจถึงความสำคัญของงานด้านการจัดการที่มีต่อบุคคลและสังคม รวมถึงผลประโยชน์ต่าง ๆ ผู้จัดการในอนาคตจึงจำเป็นต้องทราบถึงรายละเอียดงาน ด้านการจัดการ เช่น หน้าที่ของการจัดการ บทบาทของการจัดการ ทักษะในการจัดการกระบวนการด้านการจัดการ และการบรรลุเป้าหมาย รวมถึงความจำเป็นในการจัดการทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ ผู้จัดการสมัยใหม่คอยปรับปรุงและทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยแนะนำแนวทางในการบริหารจัดการองค์กร การจัดการที่มีประสิทธิผลเป็นทรัพยากรหลักของประเทศที่พัฒนาแล้วและเป็นทรัพยากรที่มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับประเทศที่กำลังพัฒนา หรือกล่าวอย่างการจัดวางระบบกิจกรรมของแต่ละหน้าที่ได้ถูกออกแบบมาอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการดำเนินงานของพนักงานแต่ละคนในองค์กรก็จะมีส่วนสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้ ผู้จัดการมีหน้าที่จัดการองค์กรให้ไปถึงจุดมุ่งหมายโดยการมอบหมายงานให้บุคลากรขององค์กรกระทำตามขอบเขตหน้าที่ตำแหน่งงานในองค์กร ผู้จัดการทุกคนจะต้องศึกษาข้อมูลขององค์กรหรือหน่วยงานภายนอกโดยทั่วไปข้อมูลที่ได้ส่วนใหญ่มาจากการอำนวยการหรือจากการพูดคุยกับคนภายในองค์กร เพื่อที่จะเรียนรู้ถึง การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนทั่วไป รู้ว่าคู่แข่งขันกำลังวางแผนอย่างไร (ปิยะรัตน์ วิทยอุทัย, 2558, น.1-6-1-9) ซึ่งสามารถสรุปหน้าที่ได้ ดังนี้

3.2.1 บทบาทสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) ผู้จัดการต้องปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กร เช่น คณบดีมอบใบประกาศเกียรติคุณ ให้กับผู้เข้าร่วมโครงการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ถือว่าเป็นบทบาทของการเป็นหัวหน้า นอกจากนี้ ผู้จัดการยังมีบทบาทของการเป็นผู้นำตลอดจน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

การว่าจ้างการฝึกอบรม การจูงใจและการจัดระเบียบวินัยให้กับพนักงาน และอีกบทบาทหน้าที่คือการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) คือการที่ผู้บังคับบัญชาทุกคนจะต้องสร้างความเข้าใจอันดี ระหว่างหน่วยงานที่คนรับผิดชอบกับบุคคลหรือองค์กรหรือหน่วยงานภายนอก เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

3.2.2 บทบาทการตัดสินใจ (Decisional Roles) กระบวนการตัดสินใจ เป็นบทบาทของผู้บริหารกิจการ หรือบทบาทที่ผู้จัดการต้องทำหน้าที่เสนอแนะและมองหาโครงการใหม่ ๆ ในอันที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ส่วนบทบาทในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ นั้นผู้จัดการจะต้องดำเนินการแก้ไขในทันทีที่เกิดปัญหาขึ้นมา และในบทบาทของผู้จัดสรรทรัพยากร ผู้จัดการจะต้องทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดสรรบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ตลอดจนต้องทำหน้าที่เป็นผู้เจรจาต่อรองกับบุคคลในหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อจะให้ได้มาซึ่งประโยชน์กับหน่วยงานของตนเองมากที่สุด

ในองค์กรปัจจุบันนี้ภารกิจที่สำคัญของการจัดการในยุคสมัยใหม่ซึ่งผู้จัดการต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้มักจะเกี่ยวข้องกับงาน 3 ประเด็น คือ 1) การบริหารงานในองค์กร 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์และ 3) การบริหารการผลิตและการปฏิบัติการขององค์กร

การบริหารจัดการสามารถเข้าไปแก้ไขปัญหาด้านเทคนิค ตลอดจนรวมไปถึงการวางแผนการดำเนินงานในอนาคตอีกด้วย และสิ่งเหล่านี้ทั้งหมดก็คือหน้าที่สำคัญของการจัดการในยุคสมัยใหม่ที่ผู้จัดการจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในทักษะเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ อย่างถ่องแท้เพื่อเตรียมความพร้อมและเรียนรู้ที่จะนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพได้ (วิเชียร วิทยอุดม, 2558, น.1-10-1-11) ดังภาพที่ 2.2

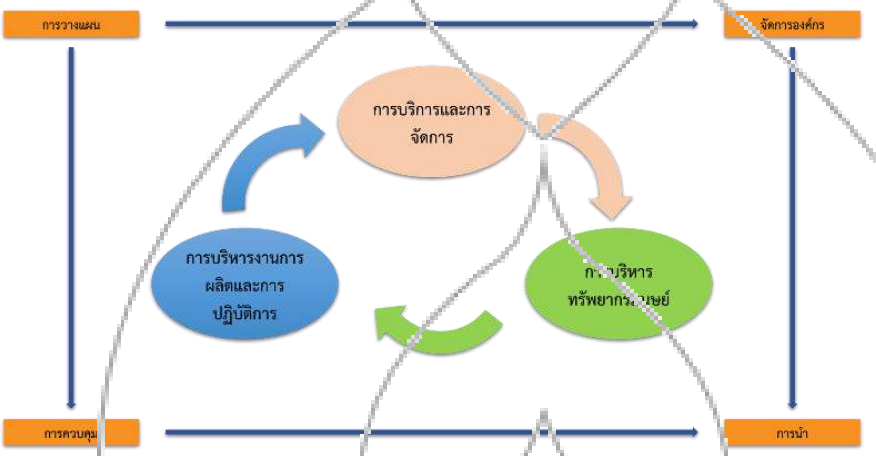
1. การบริหารและการจัดการ ผู้จัดการต้องมีทักษะในการเรียนรู้และเข้าใจถึงการวางแผนการจัดการองค์กรและกระบวนการบริหารงานในองค์กร ซึ่งต้องทำความเข้าใจถึงกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรว่ามีโครงสร้างและมีการปฏิบัติงานอย่างไร มีความสัมพันธ์กันอย่างไร และสุดท้ายมีการตรวจสอบและควบคุมการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้อย่างไร

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการต้องมีทักษะในการเรียนรู้และเข้าใจถึงกระบวนการสรรหาบุคลากร เพื่อดึงดูดคนที่มีความรู้ ความสามารถ ให้เข้ามาทำงานกับองค์กร มีการสร้างแรงจูงใจและดำรงรักษาพนักงานให้ทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุงาน ตลอดจนมี การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ให้มีโอกาสได้ทำหน้าที่บริหารงานและพัฒนาองค์กรให้

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

มีความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ดังคำกล่าวของ เสนาะ ติเยาว์ (2551 น.1) ได้ให้ความหมายของการบริหาร คือ กระบวนการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

3. การบริหารการผลิตและการปฏิบัติการ ผู้จัดการต้องมีทักษะในการเรียนรู้และเข้าใจถึงกระบวนการจัดการผลิตภัณฑ์ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการวางแผนควบคุมผลิตภัณฑ์ และ การปฏิบัติการให้ไปตามเป้าหมายขององค์กรได้วางแผนไว้



ภาพที่ 2.2 หน้าที่ของการจัดการสมัยใหม่

ที่มา: วิเชียร วิทยอุดม (2558, น.1-8)

3.3 บทบาทของผู้จัดการในยุคสมัยใหม่

บทบาทการบริหารของผู้จัดการเป็นกิจกรรมการบริหารที่ผู้บริหารต้องแสดงแนวคิด ผ่านการกระทำให้สามารถบริหารจัดการได้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ข้อ คือ ข้อมูลข่าวสาร (Information) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) และการตัดสินใจ (Decisional) (ชนกกรณ์ กุณฑบุตร, 2557, น.10) ดังตารางที่ 2.1

มหาวิทยาลัยภาคใต้

ตารางที่ 2.1 บทบาทของผู้จัดการในยุคสมัยใหม่

บทบาทของผู้จัดการ		
ประเภท (Category)	**บทบาท (Rely)**	**กิจกรรม (Activity)**
ข้อมูลข่าวสาร	ติดตามดูแลใกล้ชิด	เสาะแสวงหาและรับข้อมูลข่าวสาร และรายงาน
	การกระจายข่าวสาร	ส่งข้อมูลข่าวสาร
	โฆษณา	มีการจัดการแถลงข่าวสารข้อมูลไปยังบุคคลภายนอก
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	หัวหน้าในนามหรือหัวหน้าที่ทำงาน	พิธีการต้อนรับบุคคลพิเศษ พิธีการลงนามขององค์กร
	ผู้นำ	อำนวยการและจูงใจ ติดต่อสื่อสาร
	ประชาสัมพันธ์	ส่งข้อมูลข่าวสารที่เชื่อมโยงกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร
การตัดสินใจ	ผู้บริหารกิจการ	มีความคิดริเริ่มปรับปรุงให้ดีขึ้น
	ผู้ที่แก้ไขความยุ่งยาก	แก้ไขเหตุการณ์ หรือความขัดแย้ง
	ผู้จัดการทรัพยากร	ตัดสินใจว่าใครจะเป็นผู้ที่ได้ทรัพยากรนั้น ๆ
	ผู้เจรจาต่อรอง	ต่อรองกับสหภาพแรงงาน การซื้อขายและตัวแทน

ที่มา: Henry Mintzberg (1973, pp.92-93)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

4. ทักษะในการจัดการธุรกิจสมัยใหม่

ทักษะในการจัดการธุรกิจสมัยใหม่ (Business Modern Management Skills) หน้าที่ของผู้บริหาร คือ การพิจารณาถึงทักษะหรือความสามารถที่จำเป็นต้องมี เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในเป้าหมาย ทักษะ 3 ประการที่จำเป็นสำหรับการบริหาร คือ ทักษะเทคนิค ทักษะคน และ ทักษะการสร้างความคิด ดังภาพที่ 2.3 (ฐานปนา ฉิ่นไพศาส, 2558, น.1-6)

ทักษะผู้บริหาร			
ผู้บริหารระดับสูง	(1) TS	(2) HS	(3) CS
ผู้บริหารระดับกลาง	(2) HS	(1) TS	(3) CS
ผู้บริหารระดับล่าง	(3) CS	(2) HS	(1) TS

ภาพที่ 2.3 ทักษะในการบริหาร

ที่มา: ชาวกรณ์ กุณฑลบุตร (2556, น.9)

4.1 ทักษะเทคนิค (Technical Skills)

ทักษะเทคนิค ทักษะนี้ครอบคลุมถึงความสามารถที่จะนำความรู้พิเศษหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาประยุกต์ใช้ ซึ่งหากจะพิจารณาถึงทักษะของบุคคลบางวิชาชีพ เช่น วิศวกรรมเคมี หรือ แพทย์ อาจจะพิจารณาไปที่ทักษะทางด้านเทคนิคของบุคคลเหล่านี้มาจากการศึกษาอย่างเข้มข้น เป็นทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้ (Leaning) อันได้จากประสบการณ์ และการฝึกฝนความชำนาญพิเศษในแต่ละสายงานนั้น ๆ หรือเกิดจากการฝึกอบรม ทั้งนี้เป็นเพราะว่างานทุกประเภทต้องการทักษะ ความชำนาญพิเศษเพียงบางประการ และคนส่วนมากจะมีการพัฒนาทักษะทางด้านเทคนิคของตนจากการปฏิบัติงานของตนเอง

4.2 ทักษะคน (Human Skills)

ทักษะคน ทักษะในเรื่องของคนคือความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ความเข้าใจและความสนใจในการจูงใจผู้อื่นทั้งรายบุคคลและกลุ่มบุคคล มีผู้บริหารจำนวนมากที่มีทักษะทางด้านเทคนิคแต่กับไม่มีความรู้เพียงพอในการสื่อสารระหว่างบุคคล อันส่งผลให้ผู้บริหาร ไม่สามารถเข้าใจถึงความต้องการของผู้อื่นและอาจต้องประสบกับปัญหาเมื่อต้องทำการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารเป็นบุคคลที่จะทำงานให้สำเร็จได้ด้วยการประสานงานร่วมกันของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ จึงเป็นเหตุผลให้ต้องมีทักษะคนเป็นอย่างดี เพื่อที่จะได้ทำการสื่อสารและทำการจูงใจและมอบหมายงานเพื่อให้การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยภาพสิน

4.3 ทักษะการสร้างความคิด (Conceptual Skills)

ทักษะผู้บริหารต้องมีความสามารถทางสภาวะจิตในการที่จะพินิจวิเคราะห์และหาหนทางวิธีการแก้ไขสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน อันถือเป็นทักษะในเรื่องของการสร้างความคิด ตัวอย่าง เช่น ในการบริหารธุรกิจในปัจจุบันนี้จะต้องมีการคิดวิเคราะห์ให้รอบด้าน เนื่องจากสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ทันท่วงที ซึ่งต้องการความสามารถของผู้บริหารในการค้นพบว่าอะไรคือปัญหา แล้วค้นหาหนทางเลือกต่าง ๆ ที่จะแก้ไขปัญหานั้นให้ได้ ด้วยการพิจารณาแต่ละทางเลือกแล้วเลือกวิธีการที่ดีที่สุด ผู้บริหารอาจจะมีความรู้ความสามารถในเรื่องของเทคนิคและเรื่องของคน แต่อาจบกพร่องในเรื่องของการจัดการ เนื่องจากไม่มีความสามารถในการจัดกระบวนการในการคิดหาเหตุผลอย่างเป็นระบบและตีความข้อมูลที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาข้างต้นนี้ สามารถแบ่งทักษะของผู้บริหารในแต่ละระดับว่ามีความต้องการทักษะ (Skill) ในการบริหารที่แตกต่างกันไปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง จำเป็นที่จะต้องใช้ความคิด มีวิสัยทัศน์ในการมองการณ์ไกล มีความสำคัญเป็นอันดับแรกมนุษยสัมพันธ์ก็มีความสำคัญเป็นอันดับสองรองลงมาและอันดับสุดท้าย เป็นทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน

2. ผู้บริหารระดับกลาง จำเป็นที่จะต้องมีมนุษยสัมพันธ์เป็นอันดับแรก การใช้ความคิดเป็นอันดับที่สองรองลงมา และอันดับสุดท้ายเป็นทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน

3. ผู้บริหารระดับล่าง จำเป็นที่จะต้องมีทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานเป็นความสำคัญอันดับแรก ทักษะการใช้มนุษยสัมพันธ์ก็เป็นอันดับสองรองลงมา และอันดับสุดท้ายเป็นทักษะใช้ความคิด

จากทักษะในการบริหารยุคใหม่กับทักษะในการบริหารงานในองค์กรและมีความจำเป็นอย่างมากในการที่จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการคิดและเพื่อให้ตระหนักถึงภาวะผู้นำยุคใหม่ตลอดจนทักษะในการบริหารงานในองค์กร รวมถึงการบริหารจัดการยุคใหม่ สถานการณ์ปัจจุบันนี้ผู้บริหารต่างก็มีเทคนิคในการบริหารงานที่ฉลาดทางด้านความคิดและด้านอารมณ์ ดูทันสมัยขึ้นและเพื่อให้งานออกมามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทวีสันต์ วิชัยวงษ์ และยุภาพร ยุภาศ (2562, น.667-680) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่องภาวะผู้นำยุคใหม่และทักษะในการบริหารงานในองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำยุคใหม่กับทักษะในการบริหารงานในองค์กรนั้น ทักษะผู้นำที่ดี เก่งคน เก่งงาน มีความก้าวหน้าในฐานะผู้บริหารถึงแม้ว่าการได้รับหรือได้เลื่อน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ตำแหน่งให้ผู้นำหรือผู้บริหารนั้นเป็นเรื่องยาก แต่สิ่งที่ยากกว่าคือการเป็นผู้นำที่มี ทักษะผู้นำ เพื่อทำตนเองกลายเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งจะต้อง เก่งคน เก่งงานและสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าในอาชีพนักบริหารได้ ปกติผู้นำจะต้องมีความสามารถมากกว่าผู้ตามเสมอ ถึงจะได้รับการยอมรับและได้รับความศรัทธาจากผู้ตาม ดังนั้น สรุปได้ว่าผู้นำที่ดีควรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง หมั่นศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ รวมทั้งปรับปรุงภาวะความเป็นผู้นำให้ดียิ่งขึ้น ทักษะผู้นำที่ดีต้องสามารถโน้มน้าวผู้ตาม ให้ลงมือทำงานจนบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ที่ได้ตกลงร่วมกันด้วยความเต็มใจ ซึ่งอาศัยเทคนิคการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งรายละเอียดของบทบาทผู้บริหารและภาวะผู้นำจะขอนำเสนอในบทที่ 3 ต่อไป

5. กระบวนการด้านการจัดการและการบรรลุเป้าหมายของธุรกิจสมัยใหม่

กระบวนการด้านการจัดการและการบรรลุเป้าหมายของธุรกิจสมัยใหม่ (Business Modern Management Process and Goal Attainment) การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจะนำความมั่นใจขององค์กรว่ากำลังบรรลุความสำเร็จ ที่มีจุดมุ่งหมายพื้นฐานในการพัฒนาความยั่งยืนของวัตถุประสงค์และเป้าหมายทั่วทั้งองค์กร การแยกแยะปัจจัยที่ทำให้สำเร็จและความเสี่ยง การดำเนินการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม การควบคุมความต้องการ และการรายงานผลการทำงานและความคาดหวัง เพื่อสร้างกระบวนการที่ตอบสนองต่อองค์กรในการมุ่งสู่วัตถุประสงค์และความสำเร็จต่อไป ซึ่งมีกระบวนการด้านการจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจสมัยใหม่ ซึ่งสามารถจะสรุปได้ดังนี้

5.1 กระบวนการด้านการจัดการ

ผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความรู้ในหน้าที่พื้นฐานของการจัดการ กล่าวคือจะต้องรู้จักการวางแผน การจัดการองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ การบังคับบัญชา การเป็นผู้นำ การประสานงาน และการควบคุม อย่างไรก็ตามผู้จัดการจะใช้เวลาในแต่ละหน้าที่ ต่าง ๆ นั้นยังขึ้นอยู่กับระดับความสำคัญของแต่ละอย่าง และขึ้นอยู่กับงานที่แตกต่างกันในแต่ละองค์กร ซึ่งดูได้จากภาพที่ 2.4

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ภาพที่ 2.4 แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการ

ที่มา: Semuel C. Certo & S. Trevis Certo (2006, pp.9-10)

จากภาพที่ 2.4 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างการจัดการและผู้จัดการจำเป็นจะต้องเลือกกิจกรรมต่าง ๆ โดยผ่านกระบวนการด้านการจัดการเพื่อการเข้าถึงเป้าหมายขององค์กร การจัดการองค์กรอยู่บนพื้นฐานของการวางแผนที่ดีที่สุดได้รับการพัฒนาขึ้นมาในระหว่างกระบวนการของการวางแผนและระบบการอำนวยการต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้เกิดความเหมาะสมเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการวางแผนงานและมี การออกแบบองค์กรที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ และระบบการควบคุมเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แบบแผนงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามโครงสร้างองค์กรที่มีอยู่ได้ แต่ต้องมีการจัดวางบุคลากรให้มีความเหมาะสมในแต่ละกิจกรรม จึงจะทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรสามารถลุล่วงไปได้ด้วยดี

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

5.2 การบรรลุเป้าหมายของธุรกิจสมัยใหม่

ในการบริหารจัดการยุคปัจจุบันโดยเฉพาะในภาคธุรกิจนั้น เนื่องจากสภาวะการค้าเสรีและเสรีภาพของประชาชนในประเทศต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลกปัจจุบัน ทำให้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมีความแตกต่างจากยุคอดีต การที่ประเทศมีข้อตกลงข้อผูกพันกับองค์กรการค้าโลก ทำให้มีผลไปยังเสรีภาพขององค์กรธุรกิจทั่วไป ในการที่จะเข้าไปดำเนินการผลิตหรือจำหน่ายสินค้าในต่างประเทศ และรับการลงทุนหรือนำสินค้าเข้ามาจำหน่ายใน

ประเทศ ดังนั้น ธุรกิจต้องเผชิญการแข่งขันจากกิจการทั่วโลก นอกจากนี้การแข่งขันส่งผลให้ราคาสินค้าที่จำหน่ายต่ำลง ซึ่งย่อมแสดงว่ากิจการต้องการหาทางลดต้นทุนลง การลดต้นทุนส่วนหนึ่งมาจากการวิจัยเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และปรับกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพ การทำให้ต้นทุนสินค้าต่อหน่วยลดลง ทำให้ธุรกิจต้องขายสินค้าของตนในตลาดโลกมากกว่าที่จะขายอยู่แต่ในเฉพาะท้องถิ่นเท่านั้น ทำให้เกิดการขยายตัวจากธุรกิจต่างประเทศเข้ามาในประเทศ และการพยายามออกสู่ต่างประเทศของธุรกิจท้องถิ่น สิ่งเหล่านี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการที่จะวิเคราะห์ภาพแวดล้อมภายนอกว่าต้องทำอย่างมีประสิทธิภาพและรอบคอบมากขึ้น สำหรับสภาพแวดล้อมภายนอกนั้นประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทั้งในระดับมหภาค (Macro Environment) และสภาพแวดล้อมใน การแข่งขันทางธุรกิจ (Competitive Environment) ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายใน การดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบัน (ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, 2557, น.31-34) สามารถสรุปได้ดังนี้

5.2.1 สภาพแวดล้อมในระดับมหภาค (Macor Environment)

5.2.1.1 กฎหมายและการเมือง (laws and Politics)

5.2.1.2 เศรษฐกิจ (Economy)

5.2.1.3 เทคโนโลยี (Technology)

5.2.1.4 ประชากร (Demographics)

5.2.1.5 คุณค่าทางสังคม (Social Values)

5.2.2 สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทางธุรกิจ (Competitive Environment)

5.2.2.1 คู่แข่งขัน (Rivals)

5.2.2.2 สินค้าทดแทน (Substitutes)

5.2.2.3 ผู้บริโภค (Buyers)

5.2.2.4 คู่แข่งรายใหม่ (New entrants)

5.2.2.5 ผู้ขายวัตถุดิบ (Suppliers)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

จากตัวอย่างการศึกษาสมรรถนะทางธุรกิจและนวัตกรรมในอุตสาหกรรมโรงแรม : กรณีของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของ นันทสารี สุขโตและจรือ-ซิง ลิน (2559, น. 209-221) พบว่า การเก็บรวบรวมข้อมูลทางการตลาด การเผยแพร่ และการตอบสนองทางการตลาด มีอิทธิพลต่อสมรรถนะทางธุรกิจโดยการส่งผ่านของนวัตกรรมเป็นสำคัญ และจาก

สรุปได้ว่าการตั้งเป้าหมายจำเป็นจะต้องทำการศึกษาสภาพแวดล้อมแล้วจำเป็นจะต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทางการตลาดเพื่อให้ทันต่อการทำธุรกิจในยุคใหม่

6. ความมีประสิทธิผลและความมีประสิทธิภาพในการจัดการธุรกิจสมัยใหม่

ความมีประสิทธิผลและความมีประสิทธิภาพ ในการจัดการธุรกิจสมัยใหม่ (Business Modern Managerial Effectiveness and Managerial Efficiency) การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันกระบวนการหรือขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจ โดยอาศัยเทคโนโลยีเครือข่ายที่เรียกว่าองค์กรเครือข่ายร่วม ในการดำเนินงานเพื่อให้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำธุรกิจมากยิ่งขึ้น เทคโนโลยีนี้จะใช้การติดต่อสื่อสารระหว่างกันผ่านช่องทางโครงข่ายโทรคมนาคม จุดมุ่งหมายในการทำหรือเรียกว่าธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อสร้างคุณค่าทางธุรกิจมากขึ้นและลดต้นทุนการทำธุรกิจโดยการอาศัยแรงงานคนที่น้อยลงและใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ช่วยให้องค์กรภายนอกและภายในมี การดำเนินงานได้ง่ายมากยิ่งขึ้น ผ่านช่องทางในการขยายขอบเขตของการดำเนินธุรกิจกันมากยิ่งขึ้น

6.1 ประสิทธิผลในการจัดการ (Managerial Effectiveness)

การจัดการทรัพยากรในการบริหาร จะต้องพยายามอย่างมากที่จะได้มาทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิผลในการจัดการ หมายถึง การใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรซึ่งสามารถวัดหรือเปรียบเทียบกับเป้าหมายออกมาเป็นลักษณะเชิงปริมาณได้ ในความเป็นจริงแล้วยังมีระดับที่มีความแตกต่างกันของความมีประสิทธิผลด้านการจัดการ ถ้ามีความใกล้เคียงในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ก็หมายถึงผู้จัดการท่านนั้นจะถูกพิจารณาว่ามีประสิทธิผลมากขึ้น ความมีประสิทธิผลด้านการจัดการก็จะมีระดับที่มีความต่อเนื่องกัน ดังตัวอย่างงานวิจัยของ ธนารก ธนาธารชูโชติและคณะ (2560, น. 207-219) ได้ทำการศึกษารูปแบบการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิผลของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี พบว่า ผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมที่มีจำนวนพนักงาน และที่มีตำแหน่งงานและเงินลงทุน แตกต่างกันมีความสำคัญของปัจจัยที่นำไปสู่ประสิทธิผลการดำเนินธุรกิจของโรงงานอุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยภาคใต้

6.2 ประสิทธิภาพในการจัดการ (Managerial Efficiency)

ความมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรขององค์กรทั้งหมดในส่วนการสร้างกำลังการผลิต สัดส่วนกำลังการผลิตมีค่าสูง ผู้จัดการจะมีประสิทธิภาพในการทำงาน นั่นก็คือทรัพยากรทั้งหมดถูกนำใช้ในการผลิต หรือวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ ที่เกี่ยวข้องกับความพยายามของคนกับความมีประสิทธิผลในการจัดการ ดังตัวอย่างองค์กรที่ประสบผลสำเร็จ ดังภาพที่ 2.5 ซึ่งเป็นองค์การมีการบริหารจัดการที่บริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีผลตอบรับในด้านความน่าเชื่อถือด้านการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ ดังนั้นองค์กรธุรกิจควรมีการนำหลักการแนวคิดไปเทียบเคียงเพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อไป

ภาพที่ 2.5 องค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
ที่มา: อุตสาหกรรมไทย (2558, ออนไลน์)

ความมีประสิทธิผลและความมีประสิทธิภาพในการจัดการเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน ผู้จัดการที่ไร้ประสิทธิผลอาจจะเนื่องมาจากความไม่มีประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์จากการใช้ทรัพยากรในระหว่างกระบวนการผลิต ทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าน้อย ในทางตรงกันข้ามผู้จัดการก็อาจจะมีประสิทธิผลแม้จะมีความไร้ประสิทธิภาพก็ตาม ถ้าความต้องการของสินค้าที่ผลิตยังอยู่ในระดับที่สูงนั่น ผู้จัดการสามารถขายสินค้าได้ในราคาต่อหน่วยที่สูงขึ้น ทำให้คุ้มกับต้นทุนที่สูงในการผลิตที่ไร้ประสิทธิภาพได้

มหาวิทยาลัยภาคพิสิต

7. แนวโน้มการจัดการธุรกิจสมัยใหม่

การทำธุรกิจยุคปัจจุบัน เป็นยุคที่ต้องใช้การสื่อสารเข้ามาช่วยในการทำธุรกิจมากที่สุด ฉะนั้นผู้ประกอบการรุ่นใหม่จึงต้องมีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต และต้องมีกลยุทธ์ในการทำธุรกิจอย่างรอบด้าน ต้องเรียนรู้การสร้างตราสินค้า ไม่เช่นนั้นสินค้าก็จะกลายเป็น Commodity เพราะว่าผู้คนส่วนมากจะยึดติดกับตราสินค้า การสร้างแบรนด์ และเรียนรู้ประสบการณ์ของสินค้าจากตราสินค้ามากกว่าการคำนึงถึงราคา และที่สำคัญต้องต่อสู้กับค่าแรง เป็นสิ่งสำคัญในการแข่งขันในปัจจุบันนี้การทำธุรกิจให้อยู่รอด ยุคนี้นักการตลาดจะต้องหาหนทางทำให้เงินเข้าสู่บริษัท และนักการตลาดในปัจจุบันนี้จำเป็นต้องรู้มากและรู้ทุกอย่าง ซึ่งการประกอบธุรกิจในยุคปัจจุบันมีความหลากหลายรูปแบบในการบริหารจัดการให้สามารถประสบผลสำเร็จได้ดัง ตัวอย่างองค์กรธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จ ดังภาพที่ 2.6 เป็นตัวอย่างองค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศในปี พ.ศ. 2563

ภาพที่ 2.6 องค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ประจำ พ.ศ. 2563
ที่มา: รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี พ.ศ. 2563 (2564, ออนไลน์)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ปัจจุบันแนวโน้มคนรุ่นใหม่ไม่ว่าจะเป็นนักศึกษาที่เพิ่งเรียนจบ หรือวัยทำงานช่วงอายุ 25-35 ปี ต่างใฝ่ฝันที่จะเป็นเจ้าของธุรกิจหรือเป็นนายตนเอง โดยเชื่อมั่นอย่างเต็มเปี่ยมว่าการเป็นเจ้าของกิจการส่วนตัวจะเป็นช่องทางอันนำไปสู่อิสรภาพทางการเงินอย่างรวดเร็ว รวมทั้งความเป็นอิสระในการควบคุมวิถีชีวิตตนเองหรือเรียกว่า การเป็นผู้ประกอบการหน้าใหม่ จะ

เห็นได้ว่าจากการศึกษาแนวคิดการทำธุรกิจจากคำกล่าว ของ ภวิดา ปานะนนท์ (2561, ออนไลน์) กล่าวว่า การดำเนินธุรกิจในรูปแบบครอบครัวหรือกลุ่มธุรกิจควบกิจการโดยบุคคลในครอบครัว มีแนวโน้มสูงขึ้น และได้มีการจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนซึ่งมีมูลค่าที่ค่อนข้างสูง ทำให้ธุรกิจ จากบทเรียนในอดีตส่งให้การดำเนินธุรกิจปัจจุบันทำให้เกิดแนวโน้มธุรกิจต่อมา

จากแนวโน้มธุรกิจ STARTUP 2562 ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา คำว่า Startup เป็นคำที่ถูกหยิบยกมาพูดถึงในแวดวงธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ธุรกิจ Startup ถ้าแปลอย่างตรงตัว คือ การเริ่มต้นธุรกิจใหม่โดยคนเพียงไม่กี่คน โดยธุรกิจ Startup แตกต่างจาก SME ตรงที่ธุรกิจ Startup จะถูกออกแบบมาให้เติบโตอย่างรวดเร็วแบบก้าวกระโดด มีการวางแผนในการขยายตัวธุรกิจหรือแม้กระทั่งกลยุทธ์การถอนตัวจากธุรกิจ (Exit Strategy) ในกรณีที่พอใจในผลตอบแทนที่ได้จากธุรกิจ นอกจากนี้ การหาเงินลงทุนในตัวธุรกิจมักจะเป็นลักษณะการมองหาหุ้นส่วนทางธุรกิจ เช่น ไม่ว่าจะเป็นการนำเงินลงทุนไปร่วมลงทุน (Venture Capital: VC) และจากนักลงทุนรายอิสระ หรือกลุ่มนักลงทุนอิสระ (Angel Investor) สำหรับกระแสของธุรกิจ Startup ปี 2563 ในประเทศไทยยังคงแรงต่อเนื่องจากหลายปีที่ผ่านมา โดยเทรนด์ของโลกธุรกิจในปีนี้ที่ผู้ประกอบการไทยควรจะต้องคำนึงถึง สามารถสรุปได้ดังนี้

7.1 การเข้าสู่ยุค Offline and Online (O2O) อย่างเต็มรูปแบบ

ยุคสมัยของประเภทธุรกิจแบบ Offline และ Online กำลังจะหมดไป เรากำลังเข้าสู่ยุค O2O (Offline to Online) อย่างเต็มรูปแบบ หากย้อนกลับไปสัก 5-10 ปีที่แล้ว ผู้ประกอบการอาจเลือกที่จะประกอบธุรกิจในลักษณะหน้าร้าน (Bricks and Mortar) หรือลักษณะการทำธุรกิจแบบไม่มีหน้าร้าน (Clicks) นักวิชาการมีการแบ่งประเภทธุรกิจเป็นแบบ Offline และ Online ซึ่งกำลังจะกลายเป็นสิ่งที่ล้าสมัยไปเสียแล้ว เทรนด์การทำธุรกิจต่อจากนี้ SME หรือ Startup จะต้องผสมผสานทั้งการทำธุรกิจแบบ Offline และ Online ควบคู่กันและการทำธุรกิจแบบใช้ช่องทางการติดต่อซื้อและขายจากช่องทาง 1 ช่องทาง ไม่ใช่สิ่งที่เชิญหรือความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) อีกต่อไป ผู้ประกอบการทั้งหน้าใหม่และเก่าจำเป็นต้องใช้ทั้ง Offline และ Online ในการทำธุรกิจ ดังตัวอย่าง Amazon ร้านขายกาแฟเครื่องดื่มที่ใหญ่ที่สุดในโลกจากสหรัฐอเมริกา ริเริ่มการเปิดร้านขายหนังสือในลักษณะแบบมีหน้าร้าน ในขณะที่ห้างสรรพสินค้า ลงทุนกว่า 2,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในการพัฒนาระบบการซื้อและขายออนไลน์ ในปี 2559 ทุกคนจะมีโอกาสได้เห็นธุรกิจ Startup ใหม่ ๆ ที่พยายาม

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ทำลายเส้นแบ่งระหว่าง Offline และ Online มากขึ้น จากงานวิจัยของ ดารณี พิมพ์ช่างทอง (2561, น.139-150) พบว่า ปัจจัยที่สำคัญในการซื้อสินค้าและบริการที่ผ่านการโฆษณาสื่อสังคมออนไลน์ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านสื่อที่มีความสนใจ และมีการนำเสนอด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ควรพิจารณาในการตัดสินใจซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ และสร้างการมีส่วนร่วมจะนำไปสู่การซื้อสินค้าที่เพิ่มขึ้น

7.2 เข้าสู่ยุค Internet of Things (IT)

เมื่อทุกสิ่งเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต เมื่อเรากำลังก้าวเข้าสู่ยุคที่สิ่งของในชีวิตประจำวันสามารถเชื่อมต่อและสื่อสารกันได้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า ยุค Internet of Things ในอนาคตอันใกล้ เราสามารถสั่งงานของใช้ในชีวิตประจำวันได้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ที่เชื่อมโยงทุกสิ่งเข้าด้วยกัน ยกตัวอย่าง เครื่องปรับอากาศที่สามารถสั่งงานด้วย Smart Phone ก่อนคุณกลับถึงบ้าน หรือแม้แต่ไฟส่องสว่าง ระบบรักษาความปลอดภัยและอื่น ๆ จะไม่ใช่เรื่องแปลกอีกต่อไป นอกจากกระแส Internet of Things แล้ว ยังรวมไปถึงกระแสอุปกรณ์ IT ที่สามารถสวมใส่ได้ หรือเรียกว่า Wearable Device เช่น นาฬิกาอัจฉริยะ (Smart Watch) แว่นตา สายรัดข้อมือ กำไลข้อมือ ซึ่งจะเป็นเทรนด์ธุรกิจที่มาแรงในช่วงปี 2560 เป็นต้นมา ดังตัวอย่าง งานวิจัยของ ณัฏฐดา ศรีมุข (2559, น. 1-4) ได้ทำการศึกษาการจัดการการเงินส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ของผู้ซื้อสินค้าและบริการผ่านทางพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ พบว่า ด้านความเชื่อมั่นส่งผลทางต่อการชำระเงินทาง ผู้ซื้อสินค้าและบริการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ จะต้องมีการพัฒนาข้อมูล การออกแบบเว็บไซต์ที่สามารถใช้งานง่าย เข้าใจง่าย รวมถึงกลุ่มการให้บริการบัตรเครดิต ต่าง ๆ และกลุ่มตัวกลางทางการเงินอีกด้วย

มหาวิทยาลัยกรุงสยาม

7.3 เข้าสู่ยุค Crowdfunding and VENTURE CAPITAL

การระดมทุนสาธารณะแบบ Crowdfunding จะมาแรงแซงธุรกิจเงินร่วมลงทุน (Venture Capital) ในไม่ช้า แม้การระดมทุนสาธารณะแบบ Crowdfunding ในประเทศไทยยังเป็นเรื่องที่ค่อนข้างใหม่ หากจะอธิบายให้เข้าใจง่าย ๆ Crowdfunding ก็คือ การระดมทุนจากประชาชนทั่วไปที่ไม่ใช่นักลงทุนโดยตรงและลงทุนในจำนวนน้อย วิธีการ เช่น เจ้าของไอเดียโพสต์ไอเดียธุรกิจของตนเองผ่านทางเว็บไซต์ แล้วระดมทุนผ่านทางบุคคลที่เข้ามาดู เพื่อให้ได้

เงินทุนเพียงพอในการพัฒนาโปรเจกต์ให้สำเร็จ ตัวอย่างเว็บไซต์ Crowdfunding ยอดนิยม เช่น Kickstarter การระดมทุนสาธารณะแบบ Crowdfunding มีการเพิ่มมูลค่าอย่างก้าวกระโดดในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยในปี พ.ศ.2553 Crowdfunding มีมูลค่าเพียง 800 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในขณะที่ข้อมูลในปี พ.ศ.2558 มูลค่า Crowdfunding สูงถึง 16 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐฯ และคาดการณ์ว่าจะเพิ่มเป็น 2 เท่าในปี 2559 หรือประมาณ 32 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ซึ่งจะสูงกว่ามูลค่าการระดมทุนแบบ Venture Capital

7.4 เข้าสู่ยุค Financial Technology (FI) หรือเรียกว่า FIN TECH

เทรนด์ธุรกิจ Startup คลื่นลูกใหม่ปี 2559 ย่อมาจาก Financial Technology คือการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาผสมผสานเข้ากับธุรกิจการเงิน โดยอนาคตอันใกล้คนไทยจะใช้เงินในลักษณะพันธบัตรและเหรียญน้อยลง การใช้แอปพลิเคชัน ในการทำ Transaction จะได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อย ๆ แนวโน้มธุรกิจ FIN TECH Startup เช่น แอปพลิเคชันในการเทรดหุ้น การซื้อ-ขายกองทุน การกู้เงิน และ Crowdfunding จะเติบโตมากขึ้น ซึ่งเป็นความท้าทายของนักพัฒนาและผู้ประกอบการด้าน FIN TECH ในประเทศไทย นอกจากนี้ การที่รัฐบาลประเทศไทยมุ่งเน้นนโยบายเศรษฐกิจดิจิตอล (Digital Economy) ย่อมเป็นการส่งเสริมให้เกิดธุรกิจ FIN TECH Startup มากขึ้นกว่าปีที่ผ่าน ๆ มา (แนวโน้มธุรกิจ STARTUP, 2559 ออนไลน์)

8. การจัดการธุรกิจกับสถานการณ์ปัจจุบัน

สภาวการณ์ปัจจุบันนี้การดำเนินธุรกิจต่าง ๆ จะต้องใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายเพื่อแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นในการแก้ไขวิกฤตขององค์กร หากวันนี้องค์กรยังไม่สามารถหาวิธีการจัดการกับองค์กรของตนเองได้ อาจจะพบกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าช่วงเวลาไหนจะเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ ยกตัวอย่างเช่น การเกิดของเชื้อไวรัส 2019 (COVID-19) เป็นสถานการณ์ที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ในสถานการณ์ลักษณะนี้การบริหารองค์กรกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ ควรตระหนักให้มากยิ่งขึ้น สำหรับการจัดการสภาวการณ์ ถึงแม้ว่าจะมีปัญหาทางด้านเศรษฐกิจแต่อย่างไรก็ตามอย่างน้อยประเทศไทยก็มีโอกาสในการทำความร่วมมือกับกลุ่มประเทศประชาคมอาเซียน จากบทความวิชาการของ จุฑา เทียนไทย (2555, น.1-5) ได้กล่าวว่า ประเทศไทยได้รับผลกระทบเชิงบวกในเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ทำให้ได้รับประโยชน์

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

เช่น มีตลาดการค้าที่ใหญ่ขึ้น ทำให้มีการประเทศกลุ่มอาเซียนเข้าร่วมลงทุนในการค้าขาย สามารถทำให้ประเทศมีอำนาจมีการต่อรองในการดำเนินธุรกิจที่ไม่โดดเดี่ยว ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพการดำเนินธุรกิจ ในด้านการจ้างแรงงานสามารถเข้าสู่ตลาดอุตสาหกรรมได้และมีการเพิ่มค่าแรงเพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มประเทศอาเซียน แต่จะต้องเป็นแรงงานที่มีฝีมือในการสาขาอาชีพที่ตลาดต้องการ มีแหล่งน้ำเข้าวัตถุดิบจากนานาประเทศในการต่อยอดการทำธุรกิจ ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำธุรกิจและรวมถึงข้อกฎหมายและระเบียบภาษีเพื่อให้สอดคล้องกับการทำธุรกิจกับประเทศในกลุ่มอาเซียน จึงขอสรุปประเด็นที่สำคัญในการจัดการธุรกิจ ดังนี้

8.1 การจัดการลูกค้า

จากวิกฤตเศรษฐกิจแต่ละครั้งตัวแปรสำคัญที่ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ คือการทำเพื่อมุ่งเน้นกำไร จะต้องพิจารณาดูสถานการณ์ที่มีอัตราการว่างงานสูง สินค้าบางประเภทปรับราคา ผู้บริโภคควรระมัดระวังเรื่องการใช้จ่ายมากขึ้น เราจะกระตุ้นยอดขายซึ่งจะมีวิธีการที่แตกต่างและโดดเด่น ดังนั้น พฤติกรรมของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เป็นอย่างไร กำลังพบกับปัญหาอย่างไรในชีวิตประจำวัน เช่น กำลังว่างงาน หรือ เน้นเก็บออมเงินเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายในช่วงการแพร่ระบาดไวรัส COVID-19 เมื่อเข้าใจพฤติกรรมของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายต่อไปองค์กรต้องทำการออกแบบกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคและภาวะเศรษฐกิจ ดังตัวอย่างงานวิจัยของ กฤษดา ตั้งชัยศักดิ์ และ ณรัฐ วัฒนพานิช (2563, น369) ได้ศึกษาเรื่อง ทัศนคติที่มีต่อการออกกำลังกายและรูปแบบการให้บริการที่คาดหวังจากสถานออกกำลังกายของคนวัยทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า คนส่วนใหญ่มีทัศนคติในทางบวกในการออกกำลังกาย ประชากรที่มีเพศ อายุ ไม่แตกต่างกัน แต่ที่มีความคาดหวังแตกต่างกันคือ ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่งงาน ซึ่งลักษณะของลูกค้าหรือประชากรไม่มีผลต่อความคาดหวังของลูกค้าเป็นต้น

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

8.2 การจัดการคู่แข่ง

สิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญมากที่สุดในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ คือ การสร้างกลยุทธ์ที่โดดเด่นสร้างความดึงดูดใจกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ผู้บริหารจะต้องหาแนวทางเพื่อเป็นส่วนแบ่งหนึ่งทางการตลาด เช่น ด้านต้นทุน ชื่อเสียงของแบรนด์ หรือการบริการก่อนการขายและหลังการขาย ตลอดจนการเปรียบเทียบคู่แข่งขัน เพื่อนำมาสร้าง ความเป็นเลิศให้กับองค์กร

8.3 การจัดการช่องทางจัดจำหน่าย

การจำหน่ายสินค้าและบริการในยุคปัจจุบันได้ก้าวเข้าสู่ช่องทางการนำเสนอการขายออนไลน์อย่างเต็มตัว ทำให้การค้นหาแหล่งที่อยู่ของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ง่ายมากยิ่งขึ้น ไม่เพียงแค่การค้นหาลูกค้าที่สะดวก แต่เทคโนโลยียังทำให้การเสนอสินค้าและบริการที่เฉพาะเจาะจงไปที่กลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ทุกครั้งที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ ช่องทางจัดจำหน่ายเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทีมผู้บริหารต้องนำมาวิเคราะห์ ว่าช่องทางไหนหรือแพลตฟอร์มไหนที่ทำให้การจัดการเกี่ยวกับต้นทุน อาจจะมองถึงพาร์ทเนอร์เจ้าไหนที่สามารถสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรธุรกิจได้

8.4 การจัดการผลิตภัณฑ์

ความเจริญก้าวหน้าขององค์กรธุรกิจในด้านสินค้าและบริการด้าน ควรมีการศึกษาการวิจัยและพัฒนาตัวสินค้าและบริการ ดังนั้น ต้องพิจารณาดูผลิตภัณฑ์หลัก จากสถานการณ์นี้องค์กรมีวิกฤตที่ทำให้สินค้ามียอดขายลดลง มีสินค้าทดแทนของคู่แข่งที่สามารถทดแทนกันได้ไหม ธุรกิจจะต้องพัฒนาสินค้าให้เหนือกว่าคู่แข่ง ตัวอย่าง เช่น ผลิตหน้ากากอนามัยที่ผลิตจากผ้าพื้นเมืองที่สามารถซักแล้วนำกลับมาใช้ซ้ำได้ เป็นต้น สิ่งที่ควรระวังเป็นอย่างมาก คือการผลิตสินค้าที่ลอกเลียนแบบยาก หรือมีระบบการให้บริการที่สะดวกรวดเร็วกว่าธุรกิจอื่น ปัจจุบันมีแพลตฟอร์มที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจอยู่หลากหลาย ทั้งในด้านการขนส่งสินค้า (Delivery) เป็นต้น หากธุรกิจเลือกใช้แพลตฟอร์มให้เหมาะสมกับองค์กร เราก็สามารถสร้างความเป็นผลิตภัณฑ์หลักและบริการของเราให้โดดเด่นได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ สุดาพร กุณฑลบุตร (2552, น. 72-74) กล่าวว่า การตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคเป็นขั้นตอนสุดท้าย ว่าจะเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ใด มีจำนวนราคา และควรจะซื้อตอนไหน ซึ่งจะต้องได้รับการกระตุ้นทางการตลาดด้านอื่น ๆ รวมถึงทัศนคติที่ผู้บริโภคมีต่อผลิตภัณฑ์ที่ส่งผลไปยังการตัดสินใจซื้อ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

8.5 การจัดการความประหยัด

เป็นอีกหนึ่งปัจจัยการผลิตที่ทีมผู้บริหารต้องพิจารณา ในสถานการณ์วิกฤตเศรษฐกิจถดถอยยิ่งต้องให้ความสำคัญเรื่องการควบคุมต้นทุนให้ต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้องค์กรอยู่รอด ทั้งในด้านต้นทุนคงที่ เช่น ค่าจ้างพนักงาน ค่าเช่า ฯลฯ และต้นทุนผันแปร ที่แปรผันตามกิจกรรมดำเนินงาน องค์กรต้องสามารถจัดการกับต้นทุนให้มีสภาพคล่องมากที่สุด

8.6 การจัดการวิสัยทัศน์องค์กร

เป็นการมองภาพรวมขององค์กรโดยเฉพาะการให้ความร่วมมือของคนในองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงการสนับสนุน ให้ก้าวผ่านวิกฤตเศรษฐกิจ บางธุรกิจ มีการบริหารองค์กรแบบครอบครัวเพียงอย่างเดียว อาจทำให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจกันก้าวผ่านวิกฤตไม่ได้ แต่ยังขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหารแนวความคิดและแนวทางของผู้นำองค์กรธุรกิจ จากบทความวิชาการของ กัลยานี ภาคอัต (2559, น 1173) ได้แสดงถึง ผลตอบแทนวันแรกของหลักทรัพย์ที่ออกจำหน่ายแก่สาธารณชนเป็นครั้งแรกในตลาดหลักทรัพไทย นั้นทำให้ทราบว่าแนวทางการที่ผู้นำองค์กรจะต้องมีวิสัยทัศในนำองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถอธิบายผลตอบแทนในการลงทุน ขนาดของเงินลงทุนและวิธีการแนวทางในการลงทุนที่สามารถจัดหาและภาวะการตลาด ที่ขึ้นอยู่กับตลาดหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการวัดระดับผลตอบแทน

สรุป

การจัดการธุรกิจสมัยใหม่ ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องตระหนักแรกที่สำคัญคือการพิจารณาถึง บทบาทหน้าที่ ทักษะความเชี่ยวชาญตลอดจนบทบาทของผู้จัดการที่เป็นส่วนสำคัญที่จะนำพาองค์กรให้อยู่รอด ต้องฉลาดที่จะเรียนรู้ทักษะในการจัดการธุรกิจสมัยใหม่ ไม่ว่าจะเป็นในด้านทักษะเทคนิคในการบริหารจัดการให้ก้าวผ่านวิกฤตเศรษฐกิจ ด้านการบริหารจัดการโดยมองถึงทักษะคน การคิดหาวิธีการสร้างสมรรถนะหลักให้คนทำงานอย่างมีความเชี่ยวชาญ และที่สำคัญทักษะการสร้างความคิด ในการสร้างสรรค์ผลผลิตหรือบริการใหม่ โดยผ่านกระบวนการด้านการจัดการ ให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารต้องคิดวิเคราะห์แนวโน้ม การนำพาองค์กรก้าวข้ามยุคสำนักงานออนไลน์ ได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ โดยใช้อินเทอร์เน็ตเชื่อมโยง ทั้งในการระดมทุน การทำธุรกรรมทางการเงิน การจัดการธุรกิจกับ ลูกค้า คู่แข่งขัน การจัดการช่องทางจัดจำหน่าย การจัดการผลิตภัณฑ์ และการลดค่าใช้จ่ายในองค์กร สร้างมีแรงจูงใจในการทำงานตลอดจนมีความเข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของการจัดการธุรกิจสมัยใหม่ ผู้บริหารองค์กรจะต้องใช้ทักษะในการจัดการธุรกิจในยุคการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในการบริหารจัดการตลอดจนมุ่งเน้นหาแนวทางการพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

คำถามท้ายบทที่ 2

1. วิธีการจัดการแบบสมัยใหม่ที่ท่านเห็นว่าสามารถอธิบายแตกต่างจากวิธีการจัดการแบบดั้งเดิมอย่างไรให้อธิบาย พร้อมยกตัวอย่าง

2. ท่านมีความเข้าใจอย่างไรกับความสำคัญของการจัดการสมัยใหม่ในปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องในปัจจุบัน อธิบายพร้อมยกตัวอย่างประกอบ

3. ตามความคิดของท่าน บทบาทหน้าที่ในการจัดการสมัยใหม่ ที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะเหตุใด การดำเนินธุรกิจปัจจุบันแตกต่างจากอดีต

4. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อคำกล่าวที่ว่า “กระบวนการด้านการจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย” ให้อธิบายพร้อมยกตัวอย่าง 1 กรณี

5. ท่านมีความเข้าใจอย่างไรเกี่ยวกับแนวโน้มการจัดการธุรกิจในยุคปัจจุบัน ภายใต้สภาพแวดล้อมทางสังคมปัจจุบัน อธิบายพร้อมยกตัวอย่าง

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

บทที่ 3
บทบาทผู้บริหารและภาวะผู้นำสมัยใหม่

ปัจจุบันองค์กรธุรกิจที่เป็นเลิศจะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารจัดการที่เป็นเลิศด้วยเช่นกัน บทบาทและภาวะผู้นำสมัยใหม่ ความแตกต่างระหว่างผู้นำ การนำและการจัดการ ภาวะผู้นำสมัยใหม่ที่ต้องมองหาแนวทางการในพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนต่อไปได้ ในบทนี้จะกล่าวถึง ประเด็นการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับการจัดการ นั้นสำคัญมากที่ผู้นำจะต้องมีทักษะในด้านการจัดการ ภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร ความแตกต่างระหว่างผู้นำและอำนาจ การมอบอำนาจในหน้าที่การทำงาน องค์ประกอบของการมอบอำนาจ แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ คุณสมบัติทั่วไปของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน พฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของผู้นำ การตัดสินใจของผู้นำ ผู้นำสองมิติ สัมพันธภาพของผู้นำกับสมาชิก ภาวะผู้นำตามสถานการณ์และการตัดสินใจ รูปแบบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำกับการแลกเปลี่ยน ผู้นำและภาวะผู้นำในปัจจุบัน

1. บทบาทของผู้บริหาร

ปัจจุบันองค์กรธุรกิจจำนวนมากซึ่งมีขนาดใหญ่และขนาดเล็ก และต้องใช้คนในการทำงานร่วมกันผู้บริหารจึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ต้องย้อนกลับมาเรียนการเทคนิคการบริหารอีก ทั้ง ๆ ที่ได้ผ่านงานบริหารมานาน นอกจากนี้ผู้บริหารจำนวนไม่น้อยที่บริหารงานมานานหลายปี และสามารถบริหารงานได้อย่างต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ ในขณะที่ผู้บริหารยุคปัจจุบันที่บริหารธุรกิจไม่กี่ปีสามารถทำให้ธุรกิจของตนเจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการจะทำให้องค์กรดำเนินไปได้และประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจึงต้องเข้าใจหลักการจัดการ (Principle of Management) และสามารถประยุกต์หลักการจัดการนั้นให้เหมาะสมกับสถานการณ์จริงในปัจจุบันจนสามารถประสบความสำเร็จได้

มหาวิทยาลัยศิลปากร

1.1 ความแตกต่างระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้บริหาร (Manager)

ผู้นำและผู้บริหารมีความแตกต่างกัน ผู้บริหารหลายคนล้มเหลวในการทำงานในองค์กรเพราะขาดความเป็นผู้นำ แม้ว่าผู้บริหารคือผู้นำ และผู้นำคือผู้บริหารก็ตามแต่การนำและการบริหารแตกต่างกัน ดังที่ Theodore Levitt ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำกับ

ผู้บริหารไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีเหตุมีผลในการประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบในการเลือกเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ต้องการ มีการพัฒนากลยุทธ์อย่างเป็นระบบนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และมีการใช้ทรัพยากรทางการบริหาร มีการออกแบบงาน การจัดองค์กร การสั่งการและการควบคุมภารกิจต่าง ๆ ให้ดำเนินไปตามเป้าหมาย ที่ต้องการ และท้ายที่สุดคือการจูงใจและการให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานนั้น ในระยะยาวผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพก็คือ ผู้นำ

การบริหารในปัจจุบันการใช้ทักษะทางการบริหารเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้ผู้บริหารมีประสิทธิภาพได้ในโลกของธุรกิจ แต่ผู้นำสมัยใหม่จะต้องเข้าใจความแตกต่างระหว่างการนำและการบริหาร ควรทราบว่าจะผสมผสานบทบาททั้งสองอย่างเข้าด้วยกันอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุความสำเร็จในองค์กร การบริหารเป็นการทำเพื่อให้งานต่าง ๆ ได้ดำเนินให้บรรลุวัตถุประสงค์และผู้นำควรให้ความสนใจและเน้นที่บุคคล การผสมผสานเป็นผู้บริหารและความเป็นผู้นำซึ่งมีความแตกต่างกันโดยสามารถสรุป ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้จัดการ

ผู้นำ (Leader)	ผู้บริหาร (Manager)
จิตวิญญาณ (Soul)	มีจิตใจ (Mind)
มีวิสัยทัศน์ (Vision)	มีเหตุผล (Rational)
มีความต้องการที่จะกระทำ (Passionate)	มีการให้คำปรึกษา (Consulting)
มีความคิดริเริ่ม (Creative)	มีความเพียร (Persistent)
มีความยืดหยุ่น (Flexible)	รู้จักการแก้ปัญหา (Problem-solving)
มีแรงกระตุ้น (Inspiring)	มีจิตใจหนักแน่น (Tought-minded)
มีความคิดในนวัตกรรมใหม่ (Innovative)	มีการคิดวิเคราะห์ (Analytical)
มีความกล้าหาญ (Courageous)	มีโครงสร้างการทำงาน (Structure)
มีจินตนาการ (Imaginative)	มีความสุขุมรอบคอบ (Deliberate)
มีการทดลองทำดู (Experiment)	มีอำนาจหน้าที่ (Authoritative)
มีความเป็นอิสระ (Independent)	มีความมั่นคง (Stabilizing)

ที่มา: เนรตพัณณา ยาวิราช (2556, น.186)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ผู้นำที่ดีจะต้องมีวิสัยทัศน์ เพราะวิสัยทัศน์ทำให้บุคคลและองค์กรทราบทิศทางในอนาคตที่ต้องการไปให้ถึง งานของผู้บริหาร คือ การสร้างวิสัยทัศน์ ปัจจุบันการมีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตและการสื่อให้ผู้อื่นทราบว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรคืออะไร เป็นสิ่งสำคัญยิ่งของผู้นำ หากปราศจากวิสัยทัศน์ก็จะไม่มีความสำเร็จ คำว่าวิสัยทัศน์ทำให้บุคคลเกิดความตระหนักและคาดหวังในสิ่งที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นในอนาคต ทำให้มีการกระทำ และมีความเชื่อมั่นในผลลัพธ์ที่ต้องการให้เป็น ผู้นำที่ยิ่งใหญ่มักจะมีความคิด (Ideal) สำหรับอนาคตขององค์กรที่เหนือกว่าคนอื่น และต้องการที่จะทำให้สำเร็จในสิ่งที่คนอื่นไม่สามารถทำได้ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1.1 เป็นกำลังสำคัญในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และวางแผนการดำเนินโครงการ เป็นแบบอย่างด้านการดำเนินกิจกรรม รวมถึงสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมของกิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพทั้งในปัจจุบันและวางรากฐานถึงอนาคตด้วย โดยมีแผนการขยายผลทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

1.1.2 สื่อสารทางตรงกับพนักงาน และการสร้างความผูกพันกับบุคลากรทุกคนทั่วทั้งองค์กร โดยกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทางทั่วทั้งองค์กร

1.1.3 ติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ และให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้

1.1.4 ส่งเสริมการดำเนินกิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพ และสนับสนุนทีมงาน สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือ งบประมาณ และเวลาในการดำเนินงาน

1.1.5 ส่งเสริมการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยบุคลากรด้วยตนเอง เพื่อเสริมสร้างให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี

1.1.6 เตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบกับเป้าหมาย โดยทุกฝ่ายทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน และมีการขยายผลการประเมินไปสู่หน่วยงานอื่น นอกเหนือจากฝ่ายผลิตไปถึงฝ่ายขายหรือผู้ส่งมอบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสินธุ์

1.2 ความแตกต่างระหว่างการนำและการจัดการ (Leading and Managing)

ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพไม่ใช่ผู้นำ ผู้บริหาร หัวหน้างานหรือแม้แต่ผู้บริหารระดับสูงมี ความรับผิดชอบสูงอาจขาดความเป็นผู้นำ ผู้นำมีหน้าที่ในการกระตุ้นให้พนักงานทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่องค์กรมุ่งไปสู่ความต้องการในอนาคตและจูงใจพนักงานสามารถก้าว

ผ่านอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้ องค์กรธุรกิจที่ล้มเหลวและเสียเปรียบทาง การแข่งขันเป็นเพราะขาดผู้นำที่เข้มแข็งในขณะที่ผู้นำหลายคนเน้นที่การทำงานเพื่อผลกำไรในระยะสั้น โดยไม่คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และสิ่งที่ต้องการในระยะยาวทำให้ผู้นำเหล่านั้นล้มเหลวใน การบริหารงานในองค์กรการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน ความแตกต่างนั้นสามารถแบ่งได้ 2 แบบคือ ผู้นำแบบหัวหน้างาน (Supervisory Leadership) และผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ผู้นำแบบหัวหน้างานมีหน้าที่ในการให้คำแนะนำสนับสนุนและตรวจสอบ ความถูกต้องในการทำงานของพนักงานเท่านั้น แต่ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความหมายมากกว่านั้นคือเป็นผู้ที่มีการคิดในเชิงกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จโดยในสิ่งที่ต้องการให้เป็นในอนาคตโดยให้พนักงานเป็นผู้กระทำให้สำเร็จ (ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, 2557, 153)

ตัวอย่าง ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เอ็นฟอร์ซ ซีเคียว จำกัด (มหาชน) (CEO) ที่มีหลักการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จในด้านการบริหารธุรกิจ จากการดำเนินกิจการ ในด้านการรักษาความปลอดภัยไซเบอร์และการขยายตัวทางดิจิทัลต้องเติบโตไปพร้อม ๆ กันเป็นความจริงที่ว่าความปลอดภัยขององค์กรแปรผันตรงกับการลงทุนในระบบรักษาความปลอดภัย ไซเบอร์ ยิ่งองค์กรลงทุนมากเท่าใดก็ยิ่งมีความพร้อมในการรับมือกับภัยคุกคามได้มากเท่านั้น หนึ่งในบริษัทตรวจสอบบัญชีที่ใหญ่ที่สุดในโลกรายงานว่า 55% ของผู้บริหารระดับสูงด้านเทคโนโลยีและความปลอดภัยไซเบอร์วางแผนเพิ่มงบประมาณปี 2564 อันเป็นสาเหตุมาจากการเพิ่มสูงของจำนวนข้อมูลรั่วไหล และสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงระบบที่ใช้ในการทำงานต่างๆ อย่างรวดเร็ว และเมื่อการทำงานที่บ้าน (Work From Home) ทำให้องค์กรในหลายภาคธุรกิจต้องการยกระดับการป้องกันให้สูงขึ้น บริษัทวิจัยและให้คำปรึกษาชั้นนำของโลกได้ทำการสำรวจโครงการต่าง ๆ ในปี 2564 ที่ฝ่ายไอทีมีการใช้จ่ายพบว่า มีมูลค่ารวมราวๆ เกือบ 4 ล้านล้านดอลลาร์ เพิ่มขึ้นราว 6.2% เนื่องด้วยระบบ ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่บ้านกลายเป็นสิ่งที่ยอมรับโดยทั่วกัน นั่นทำให้องค์กรรักษาความปลอดภัยไซเบอร์ต้องลงทุนในระบบต่าง ๆ มากขึ้นเพื่อรองรับรูปแบบการทำงานนี้ จากการคาดการณ์ว่า การทำงานที่บ้านหรือการทำงานแบบผสมระหว่างทำที่บ้านกับทำที่บริษัทจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากผลสำรวจของ Enterprise Technology Research (ETR) พบว่า ผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจในการลงทุนด้านไอที คาดว่าจะมีการทำงานระยะไกลเพิ่มขึ้นถึงสองเท่าในปีนี้ เพราะองค์กรต่างๆ ได้พยายามปรับตัวให้รองรับการทำงานลักษณะนี้ จากเหตุการณ์

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ของ Microsoft Exchange Server ในปี พ.ศ. 2563 ส่งผลให้องค์กรต่างๆ ตระหนักว่า ควรได้รับการจัดการ ซึ่ง 20% ของผู้เชี่ยวชาญด้านความปลอดภัยทั่วโลกและผู้บริหารต่างวางแผนที่จะเพิ่มงบประมาณด้านการรักษาความปลอดภัยไซเบอร์ ในขณะที่ทางหน่วยงานรัฐบาลในบางประเทศก็ให้ความสำคัญในเรื่องนี้จนมีการรวบรวมเงินมูลค่าเกือบ 2 พันล้านดอลลาร์เพื่อรักษาความปลอดภัยและปรับปรุงเทคโนโลยีของรัฐบาลเอง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีการนำและการจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในด้านการกำหนดแนวทางวิสัยทัศน์ เน้นการวางแผนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสำเร็จไปพร้อมกัน องค์กรจะต้องลงทุนในบุคลากร แพลตฟอร์ม และกลยุทธ์การป้องกัน เพื่อรักษาความปลอดภัยของระบบอย่างเหมาะสม

2. ภาวะผู้นำสมัยใหม่

ในแต่ละองค์กรอาจมีบุคคลหรือผู้บริหารที่มีภาวะความเป็นผู้นำ ที่แตกต่างกันทั้งในด้านของตำแหน่งที่มีอยู่ในองค์กรที่แตกต่างกันแต่ควรระลึกว่าผู้นำทุกคนไม่ได้มีความเป็นภาวะผู้นำ และผู้จัดการทุกคนไม่ได้เป็นผู้นำ ถึงแม้ว่าตำแหน่งผู้จัดการนั้นองค์กรจะแต่งตั้งให้เป็นตำแหน่งที่เป็นทางการอย่างถูกต้องและสามารถนำมาใช้อย่างเต็มตามศักยภาพก็ตาม แต่ในความเป็นจริงนั้นยังมีผู้นำที่ไม่เป็นทางการและมีอำนาจและมีอิทธิพลมากกว่าผู้นำที่เป็นทางการ และนั้นคือภาวะผู้นำที่องค์กรสมัยใหม่ควรตระหนักและพึงมีในการสร้างภาวะผู้นำสมัยใหม่โดยสามารถสรุปจากนักวิชาการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำซึ่งมีมายาวนาน เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่ จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่คุณลักษณะ (Traits) ของผู้นำอำนาจ (Power) ของผู้นำพฤติกรรม (Behavior) ในปัจจุบันก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา ซึ่งมีนักวิชาการหลากหลายท่านที่ได้ให้นิยามความหมายของภาวะผู้นำ อาทิ เช่น

Stogdill (1974, pp.411) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ความริเริ่มและธำรงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม

McFarland (1979, pp.303) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

Schwart (1980, pp.491) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะในการชี้แนะลูกน้อง หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ

Mitchell and Larson, Jr., (1987, pp.435) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่ม หรือจุดมุ่งหมายขององค์กร

Koontz and Weihrich (1988, pp.437) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

Robbins (1989, pp.302) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้

Stoner and Freeman (1989, pp.459) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการของการชี้แนะและอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่ม

ประเวศ วะสี (2540, น.53-57) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำอาจมีได้ทั้งในผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าและผู้ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า ผู้นำตามธรรมชาติในกระบวนการชุมชนจะมีหลายคน ลักษณะของภาวะผู้นำ คือ ฉลาด เป็นคนเห็นแก่ส่วนรวม เป็นคนติดต่อ สื่อสารกับผู้อื่นรู้เรื่อง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ

ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม (2540, น.96) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำมีทั้งสิ่งที่ติดตัวมาหรือที่เรียกว่า แววสิ่งที่มาจากสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่ค่อย ๆ ปั้นปรุงแต่งขึ้นมา และสิ่งที่เกิดจากการฝึกอบรมอย่างเป็นกิจจะลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้นำไทยน่าจะมีคุณลักษณะ 5 ประการเป็นส่วนประกอบ คือ สภาพจิตใจมั่นคง มีความเมตตากรุณา มีเจตคติมุ่งไปข้างหน้า สร้างสรรค์ หาทางแก้ไข มีความสามารถด้านการพูดและการแสดงออกเอาจริงเอาจังและมีผลงาน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

อานันท์ ปันยารชุน (2540 อ้างถึงใน วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2554, น.18) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลใดแล้วจะทำให้ผู้อื่นอยากทำตามโดยสมัครใจ ไม่จำเป็นต้องสั่งการ มีความรู้สึกรับผิดชอบ รู้ควรไม่ควร โดยมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นเครื่องควบคุมผู้นำ ความสามารถทำให้คนอื่นคล้อยตาม ความสามารถในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจแต่ต้องพูดในสิ่งที่เป็นจริง มีระบบการคิดและการบริการที่มีวิสัยทัศน์

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, น.11-12) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ ที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่น ให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้และประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้ บรรลุเป้าหมาย

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555 อ้างถึงใน กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, 2555, น.13) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง (Leadership) เป็นกระบวนการที่ทำให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร

สรุปภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำคือบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงาน ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรแหล่งของอิทธิพลอาจเป็นแบบเป็นทางการหรืออาจเป็นแบบไม่เป็นทางการ เป็นความพยายามของบุคคลที่จะชักจูงและกำหนดพฤติกรรม ทัศนคติ ความเชื่อหรือค่านิยมของบุคคล เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง บุคคลอาจจะมีสภาวะความเป็นผู้นำ เพราะตำแหน่งที่เขามีอยู่ในองค์กรแต่ควรระลึกว่าผู้นำทุกคนไม่ได้เป็นผู้จัดการ และผู้จัดการทุกคนไม่ได้เป็นผู้นำ ถึงแม้ว่าตำแหน่งผู้จัดการนั้นองค์กรจะต้องแต่งตั้งให้เป็นตำแหน่งที่เป็นทางการอย่างถูกต้องและสามารถนำมาใช้อย่างมีประสิทธิผลก็ตาม แต่ในความเป็นจริงนั้นยังมีผู้นำที่ไม่เป็นทางการและมีอำนาจและมีอิทธิพลมากกว่าผู้นำที่เป็นทางการก็อาจเป็นได้ ดังตัวอย่างผู้นำที่มีภาวะผู้นำในการทำงาน

ตัวอย่าง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน ในบรรดานักธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จในปัจจุบันที่โดดเด่นนักธุรกิจไทย 2 รายผู้ได้รับยกย่องในระดับโลกว่าประสบความสำเร็จอย่างมาก คือ คุณธนินท์ เจียรวนนท์ ประธานอาวุโส กลุ่มบริษัทเจริญโภคภัณฑ์ และ คุณเจริญ สิริวัฒนภักดี ผู้ประกอบการรายใหญ่ในเอเชียและประธานกรรมการบริหารหลายบริษัท อาทิ บริษัทไทยเบฟเวอร์เรจจำกัด (มหาชน) และกลุ่มบริษัทสุรามหาราษฎร จำกัด ธนินท์ ซึ่งมีแนวคิดในการขับเคลื่อนธุรกิจบนหลักการความเป็นวัยรุ่นวัยหนุ่มสาว ที่มองเห็นว่าอุตสาหกรรมแต่ละประเภทมีอายุช่วงวัยแตกต่างกัน และปัจจุบันมีอยู่ประเภทคนรุ่นใหม่ให้คำจำกัดความใหม่ของการตลาดว่า “สตาร์ทอัพ เทคโนโลยี และนวัตกรรม” ทุกสิ่งเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความสำเร็จในวันนี้ มาจากการเป็นผู้นำนวัตกรรมและการสร้างการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกฟ้าพลิกแผ่นดิน สร้างสรรค์บางสิ่งบางอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน คุณธนินท์เสนอว่า วิธีที่ดีที่สุดที่จะทำให้เรายังยืนอยู่ในแถวหน้าได้ คือ การเรียนรู้จากคนรุ่นใหม่ ๆ เมื่อเปรียบเทียบความรู้และกระบวนคิดเดิม ซึ่งคอมพิวเตอร์เป็นของใหม่ กับยุคอุตสาหกรรม 4.0 ที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏสิรินธร

หุ่นยนต์และปัญญาประดิษฐ์กำลังปฏิวัติ กระบวนการผลิตไปสู่วิถีแตกต่าง คนรุ่นใหม่จะนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ และหนทางในการพัฒนาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เราไม่เคยคิด หรือจินตนาการเหนือกาลเวลา ในขณะที่ คุณเจริญ สิริวัฒนภักดี ให้เน้นย้ำความสำคัญของการหาจุดสมดุลระหว่างการทำงานเพื่อสร้างธุรกิจและการรักษาสุขภาพ

ดังนั้นผู้นำจะต้องรู้ว่าต้องการจะทำอะไรและให้ผู้อื่นทราบและเข้าใจว่าจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำจะต้องสร้างวิสัยทัศน์นั้นกลายเป็นจริงขึ้นได้แนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ประการแรกคือวิสัยทัศน์เปรียบเสมือนภาพตะที่นำมาต่อเรียงกันหากปราศจากวิสัยทัศน์เปรียบเสมือนกับไม่มีภาพที่ต้องการ การขาดทิศทางทำให้การบริหารสับสนและเกิดความล้มเหลว ประการที่สอง วิสัยทัศน์เปรียบเสมือนเครื่องฉายภาพที่นำเสนอให้เห็นว่าเป็นภาพอะไร หากภาพนั้นไม่ชัดจะทำให้เกิดความสับสนและไม่มีแนวทางให้เห็น ผู้นำจึงต้องสร้างภาพนั้นให้ชัดเจนและสื่อออกมาให้ผู้อื่นได้ทราบ (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2556, น.187)

2.2 ผู้นำ (Leader) กับผู้จัดการ (Manager)

การเป็นผู้นำไม่เหมือนกับผู้จัดการ หลายคนต้องประสบกับความล้มเหลวเพราะไม่เข้าใจถึงความแตกต่างกันระหว่างการเป็นผู้นำกับการเป็นผู้จัดการ จึงทำให้ไม่มีความเข้าใจถึงบทบาทในการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรให้สามารถบรรลุผลสำเร็จ ผู้จัดการบางคนคือ ผู้นำ และผู้นำบางคน คือ ผู้จัดการ การเป็นผู้นำและการเป็นผู้จัดการจึงมิใช่เป็นกิจกรรมที่มีลักษณะที่เหมือนกัน กล่าวคือ ผู้จัดการ คือ คนที่สามารถทำให้คนอื่น ๆ ไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางได้ ไม่ว่าบุคคลเหล่านั้นจะมีจุดหมายปลายทางด้วยความเต็มใจหรือไม่ก็ตาม แต่ถ้าเป็นผู้นำแล้วก็จะต้องคำนึงถึงว่าบุคคลเหล่านั้นจะต้องมีความเต็มใจที่จะทำให้ไปถึงจุดหมายปลายทาง และข้อแตกต่างที่สำคัญอย่างหนึ่งระหว่างผู้จัดการกับผู้นำก็คือ เรื่องการวางนโยบาย ถ้าเป็นผู้จัดการแล้วหน้าที่ส่วนใหญ่มักจะทำงานในลักษณะของงานประจำคอยควบคุมให้เป็นไปตามกระบวนการหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงานภายในองค์กร แต่ถ้าเป็นผู้นำหน้าที่ส่วนใหญ่จะเป็นความรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผลได้

การแสดงบุคลิกส่วนบุคคลของผู้นำและผู้จัดการในเรื่องความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้จัดการนี้ อับราฮัม เซเลซนิค (Abraham Zaleznik) ได้แยกแยะให้เห็นถึงความแตกต่างกันได้เป็น 4 รูปแบบตามลักษณะส่วนบุคคลดังตารางที่ 3.2 ดังนี้

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ตารางที่ 3.2 บุคลิกส่วนบุคคลของผู้นำและผู้จัดการ

บุคลิกลักษณะส่วนบุคคล	ผู้จัดการ	ผู้นำ
ทัศนคติ	ไม่ได้เป็นเรื่องของบุคคล เป็นลักษณะหน้าที่ในการทำงาน เชื่อว่าเป้าหมายเกิดจากความจำเป็น	เป็นเรื่องของบุคคล มีความกระตือรือร้น เชื่อว่ามีเป้าหมายเกิดความปรารถนาและความรู้สึก
ความคิดในการทำงาน	มองการทำงานเหมือนความสามารถของกระบวนการที่รวบรวมจากความคิดสร้างสรรค์	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองหาวิธีการใหม่ ๆ มาปรับปรุงแก้ไขปัญหาตลอดเวลา
ความสัมพันธ์กับผู้อื่น	หลีกเลี่ยงการทำงานคนเดียว ชอบทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ไม่สนิทสนมกับเพื่อนร่วมงาน หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง	มีความสะดวกสบายในการทำงานอย่างโดดเดี่ยว มีความใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงาน ปฏิเสธความขัดแย้ง
ความรู้สึกของตนเอง	ผูกมัดความมั่นคง และรักษาสภาพเดิม	ผูกมัดอยู่กับการต่อสู้ดิ้นรนของชีวิตและกล้าท้าทาย

ที่มา: Abraham Zalezink (1977, pp.67–78.)

2.3 ภาวะผู้นำกับวัฒนธรรม (Leadership of Across Cultures)

ภาวะผู้นำที่อยู่ในท่ามกลางประเทศหรือวัฒนธรรมที่แตกต่าง ซึ่งบางงานวิจัยได้กล่าวว่าภาวะผู้นำในประเทศแถบทวีปยุโรปจะมีความเป็นอนุรักษนิยมมากกว่าภาวะผู้นำที่มีอยู่ในทวีปเอเชียและอเมริกา ซึ่งในทวีปเอเชียนั้นผู้นำจะมีลักษณะเป็นระบบทางการมุ่งประเด็นการทำงานเป็นทีมมากกว่าคนเดียว ดังนั้น ความสำคัญของบุคคลคนเดียวจะไม่มีบทบาทสำคัญเท่ากับบทบาทของกลุ่มคน และในอเมริกาก็เป็นเช่นเดียวกับทวีปเอเชียที่ให้ความสำคัญกับการร่วมมือกันทำงานเป็นกลุ่มมากกว่าต่างคนต่างทำเพียงคนเดียว ความเป็นผู้นำที่มีความหลากหลายเกิดขึ้นอยู่ตามแต่ละประเทศนั้นก็ขึ้นอยู่กับช่วงระยะเวลาของการดำเนินงาน เช่น ประเทศอเมริกามีวัฒนธรรมในการทำงานด้วยการจ้างงานระยะสั้น ดังนั้นการประเมินงานจึงประเมินในระยะสั้น แต่สำหรับประเทศญี่ปุ่นนั้นมีวัฒนธรรมในการทำงานด้วยการจ้างงานระยะยาว จึงเป็นผลทำให้มีการประเมินการทำงานในระยะยาว ส่วนสำหรับประเทศในแถบทวีปยุโรปนั้นอย่างน้อยที่สุดบริษัทที่มีขนาดใหญ่ก็มักจะมีแนวความคิดทั้งทางด้านการจ้างงานระยะยาว

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

(Long Run) ที่เป็นแบบประเทศญี่ปุ่นผสมกับแนวความคิดทางด้านการจ้างงานระยะสั้น (Short Run) ที่เป็นแบบประเทศอเมริกา แต่อย่างไรก็ตามนักวิจัยก็กล่าวไว้ว่าหากยิ่งทำการศึกษาเพิ่มเติมมากขึ้นอย่างไร ก็จะยิ่งค้นพบทรรศนะหรือลักษณะผู้นำแบบใหม่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ (วิเชียร วิทยอุดม, 2558, น.12-2-12-3)

2.4 ผู้นำและอำนาจ (Power and leadership)

การบริหารจัดการปัจจุบันสิ่งสำคัญของผู้นำคือการมีอำนาจ (Power) คือความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในการทำให้ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการอำนาจของผู้นำสามารถแบ่งได้ดังนี้

2.4.1 อำนาจในการให้รางวัล (Reward Power) หมายถึง ผู้นำสามารถให้คุณประโยชน์รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานให้ตามที่มอบหมายได้สำเร็จตามเป้าหมาย

2.4.2 อำนาจบังคับ (Coercive Power) หมายถึง อำนาจที่ผู้นำสามารถลงโทษบุคคลที่หลีกเลี่ยงการทำงานหรือมีความผิด ผู้นำในระดับล่างมีอำนาจในการให้รางวัลและอำนาจบังคับน้อยกว่าผู้นำในระดับกลางและระดับสูง

2.4.3 อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) หมายถึง ความถูกต้องชอบธรรมในการใช้อำนาจหน้าที่ในการมอบงานให้พนักงานนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรพนักงานจะเชื่อฟังคำสั่งที่ผู้บัญชาต้องการให้ปฏิบัติ

2.4.4 อำนาจอ้างอิง (Reference Power) หมายถึง อำนาจที่ผู้นำอ้างอิงคุณสมบัติของผู้อื่นที่เป็นที่ยกย่อง มีเกียรติเป็นที่ชื่นชมของผู้อื่นซึ่งมีความเกี่ยวข้องกันสัมพันธ์กัน หรือมีความปรารถนาที่จะเป็นผู้นำอย่างนั้นบ้าง เช่น ผู้นำรุ่นใหม่ที่มีอายุน้อยต้องการมีลักษณะนิสัยในการทำงานและรูปแบบเหมือนกับเป็นผู้นำที่เขาชื่นชอบ

2.4.5 อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) หมายถึง อำนาจเกิดจากความรู้ความสามารถของผู้นำองค์ในการมีความเชี่ยวชาญและเทคนิคในการทำงานจนเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นลักษณะของอำนาจทั้ง 5 แบบนั้นเป็นอำนาจที่ทำให้ผู้นำนั้นมีอำนาจในการจูงใจพนักงานให้ทำงานได้ตามที่คาดหวัง

2.4.6 อำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นอำนาจที่ผู้นำมีตามตำแหน่งอย่างถูกต้องตาม กฎ ระเบียบ อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่ใช้บังคับบัญชาพนักงานให้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการให้คุณให้โทษแก่พนักงานได้

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

2.4.7 อำนาจมีทั้งอำนาจ (Power) และอำนาจหน้าที่ (Authority) จึงจะทำให้มีความเป็นผู้นำอย่างสมบูรณ์ อำนาจและอำนาจหน้าที่มีความสัมพันธ์กัน (ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, 2557, น.143)

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและอำนาจหน้าที่มีความสัมพันธ์กันทำให้ผู้นำจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารองค์กร ซึ่งสรุปความสัมพันธ์ของอำนาจ ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและอำนาจหน้าที่

มีอำนาจหน้าที่แต่ไม่มีอำนาจ Authority but no power	**มีอำนาจหน้าที่และอำนาจ** Authority plus power	**มีอำนาจแต่ไม่มีอำนาจหน้าที่** Power but no Authority
มีอำนาจหน้าที่อย่างถูกต้องชอบธรรมแต่ไม่มีความสามารถในการทำให้พนักงานได้ตามต้องการ	มีความถูกต้องชอบธรรมในการใช้อำนาจและมีความสามารถในการทำให้พนักงานทำได้ตามต้องการ	ไม่มีอำนาจหน้าที่อย่างถูกต้องชอบธรรมแต่มีอำนาจและความสามารถในการทำงานผู้อื่นทำตามต้องการได้

ที่มา: เนรตพัชณา ยาวิราช (2556, น.191)

2.5 การมอบอำนาจ (Reasons for Empowerment)

ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการมอบอำนาจคือผู้นำสามารถทำงานอื่นที่สร้างสรรค์องค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การมอบอำนาจมีประโยชน์อย่างมหาศาล (ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, 2557, น.145) เนื่องจากเหตุผลดังต่อไปนี้

2.5.1 การมอบอำนาจเป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างยิ่งใหญ่ให้แก่ผู้ได้รับมอบอำนาจในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ คนส่วนใหญ่ปรารถนาที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และการมอบอำนาจช่วยให้พนักงานได้ใช้ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จเป็นการจูงใจภายในที่ทำให้เกิดการรับรู้ถึงศักยภาพส่วนบุคคลได้เป็นอย่างดี

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

2.5.2 การมอบอำนาจช่วยเพิ่มพลังให้แก่องค์กร กล่าวได้ว่าผู้นำที่ให้อำนาจแก่พนักงาน คือ การที่ผู้นำได้แบ่งปันอำนาจที่อยู่แก่ผู้อื่น ทำให้เกิดพื้นฐานอำนาจอย่างกว้างขวาง การให้อิสระแก่พนักงานในการควบคุมการทำงานของตนเองทำให้พนักงานรู้สึกทำงานท้าทาย ความสามารถและความสามารถในการบรรลุข้อจำกัดต่าง ๆ

2.5.3 พนักงานมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร ผู้นำสามารถอุทิศเวลาให้แก่องค์กรได้มากขึ้นในการสร้างวิสัยทัศน์และการคิดริเริ่มในภาพรวมขององค์กร การมอบอำนาจทำให้ผู้นำตอบสนองสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้รวดเร็วกว่าเพราะมีเวลาในการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างเต็มที่

2.6 องค์ประกอบของการมอบอำนาจ (Elements of Empowerment)

ในองค์กรปัจจุบันผู้นำจะต้องมีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ และการตัดสินใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการบริหารที่สะดวกรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ การมอบอำนาจและ ความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์กับระดับที่แต่ละบุคคลและทีมงานได้รับมอบหมายอำนาจ และการส่งเสริมให้ใช้ความคิดริเริ่มในประเด็นต่าง ๆ และการแก้ปัญหา และการมอบขอบเขตของอำนาจ ซึ่งสามารถสรุป (วิเชียร วิทยาดม, 2558, น. 12-6) ได้ดังนี้

2.6.1 พนักงานได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานนั้น พนักงานมีความเข้าใจการทำงานและมีข้อมูลรายละเอียดเพียงพอที่รับผิดชอบงานนั้นได้

2.6.2 พนักงานได้รับความรู้และทักษะในการทำงานที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้องค์กรมีการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้และทักษะที่ใช้ในการทำงาน ความรู้และทักษะเหล่านั้นช่วยเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน

2.6.3 พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจแทนได้ การทำงานในสภาพการแข่งขันในทุกวันนี้ คือ การให้พนักงานมีอำนาจเพียงพอในการทำงานและการทำงานตามทิศทางขององค์กรโดยมีการควบคุมตนเอง

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

2.6.4 พนักงานเข้าใจความใจความหมายความสำคัญของผลที่เกิดจากการที่ได้รับมอบอำนาจมาทำให้พนักงานเห็นความสำคัญและผลของการทำงาน ทำให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมเพื่อทำให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม ทำให้บรรลุผลสำเร็จ

2.6.5 พนักงานได้รับรางวัลจากการทำงาน การให้รางวัลแก่พนักงานอยู่บนพื้นฐานของความสำเร็จขององค์กร การได้รับกำไรมากขึ้น หมายถึง การที่พนักงานได้รับค่าตอบแทน

เพิ่มขึ้นมี การแบ่งปันผลกำไรให้แก่พนักงาน รางวัลจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งในการมอบอำนาจให้แก่พนักงานจะได้รับจากการทำงาน

ผู้นำกับการมีอำนาจเป็นสิ่งที่ควรพึงตระหนักสำหรับการเป็นผู้บริหารในปัจจุบันดังผู้นำที่มีอำนาจในการบริหารจัดการประเทศต่าง ๆ อาทิเช่น ผู้นำของประเทศมหาอำนาจอย่างสหรัฐอเมริกา คือ โจ ไบเดน ประธานาธิบดีสหรัฐฯ คนที่ 46 ออกมาตรการเร่งด่วน เพื่อแก้ไขปัญหาการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งคราชีวิตชาวอเมริกันไปแล้วกว่า 4 แสนคน โดยจะยับยั้งกระบวนการถอนตัวของสหรัฐฯ ออกจากองค์การอนามัยโลก (WHO) และรวมศูนย์การบริหารงานระดับชาติ เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดอย่างเป็นระบบ อีกทั้ง การให้ความสำคัญในเรื่องการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ปกป้องสิทธิของผู้มีความหลากหลายทางเพศ (LGBT) ฟื้นฟูความเชื่อมั่นให้หมู่ชาติพันธมิตรเก่าแก่ของสหรัฐฯ ให้กลับคืนมาอีกครั้ง ในขณะที่ สาธารณรัฐประชาชนจีน สี จิ้นผิง มีความเป็นผู้นำอีกท่านหนึ่งที่ทั่วโลกให้ความสำคัญ ซึ่งผู้นำจีนในแต่ละยุคสมัยมีการนำหลักการบริหารจัดการโดยยึดหลักที่ว่า “ความภาคภูมิใจในเกียรติภูมิของตนเอง (Pride) ความมีเสถียรภาพ (Stability) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และความมีวิสัยทัศน์ (Vision) และให้ความสำคัญกับเรื่องความมั่นคงของประเทศมาเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนที่เหลือเป็นเรื่องของการปลูกฝังความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติในแต่ละบุคคล การปลูกฝังค่านิยมการรักประเทศและความสมัครสมานสามัคคี ซึ่งเป็นที่ยอมรับว่าจีนและสหรัฐอเมริกามีการบริหารจัดการที่แสดงถึงความเป็น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำ ดังภาพที่ 3.1

(ก) (ข)

ภาพที่ 3.1 ภาพผู้นำ (ก) ผู้นำสหรัฐอเมริกา (ข) ผู้นำสาธารณรัฐประชาชนจีน
ที่มา: ผู้นำประเทศ (2564, ออนไลน์)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

3. แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ

แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ (The Trait Approach to Leadership) ผู้นำองค์กรไม่ใช่การอาศัยแต่เพียงการมีคุณลักษณะทางกายภาพและบุคลิกภาพของผู้นำเท่านั้น เพราะว่าคุณลักษณะของผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับลักษณะ กิจกรรมและเป้าหมายของผู้ตามด้วย การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำไม่ได้มุ่งเน้นที่ผู้นำประสบความสำเร็จมีคุณลักษณะเฉพาะใดบ้าง หากแต่ศึกษาอย่างกว้าง ๆ ว่าคุณลักษณะของผู้นำที่แตกต่างจากบุคคลในองค์กรต่าง ๆ นอกจากจะศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแล้วยังศึกษาถึงทักษะด้านการจัดการและแรงจูงใจ วิธีการ และความสนใจ (Stogdill, 1948, pp.35-46) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. มีความฉลาด ประกอบไปด้วยความยุติธรรมและสามารถในการใช้ถ้อยคำ
2. มีอดีตที่เคยประสบความสำเร็จในด้านการเรียนและการกีฬา
3. มีอารมณ์ที่สุขุม ตรึกตรองรอบคอบและมั่นคง
4. มีการพึ่งพาตัวเอง พากเพียรพยายาม และมีแรงขับสู้ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง
5. มีทักษะในการเข้าร่วมสมาคมและปรับตัวเข้ากับกลุ่มต่าง ๆ ได้
6. มีความต้องการสถานภาพและตำแหน่งทางสังคม

นอกจากนั้นแล้วผู้นำที่ประสบความสำเร็จก็ควรมีลักษณะ (Traits) และทักษะ (Skills) อีกด้วยอันเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยเสริมสร้างให้มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน ดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 ลักษณะและทักษะของผู้นำเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน

คุณลักษณะ (Traits)	ทักษะ (Skills)
รู้จักปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ	มีความเฉลียวฉลาด
มีความตื่นตัวกับสภาพแวดล้อมทางสังคม	มีทักษะในความคิด
มีความทะเยอทะยานสูง	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
มีความเชื่อถือและสามารถสร้างสรรค์	มีทักษะในการพูด รู้จักผูกมิตร
มีความประนีประนอม	มีความรู้เกี่ยวกับงาน
มีความเด็ดขาด	มีทักษะในการจัดการอย่างเป็นระบบ
มีความเพียรพยายาม	มีทักษะในการชักนำจูงใจผู้อื่น
มีความเชื่อมั่นในตนเอง	มีทักษะทางสังคม

ที่มา: วิเชียร วิทยอุดม (2558, น.2-7)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

3.1 คุณสมบัติทั่วไปของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน

ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการมีหน้าที่วางแผนและจัดระเบียบให้งานดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อย ประสบความสำเร็จ ก็ย่อมต้องการผู้บริหารที่มีลักษณะเป็นผู้นำ ซึ่งสามารถสรุปคุณสมบัติได้ดังนี้

3.1.1 มีความเฉลียวฉลาด สติปัญญาดี มีการตัดสินใจที่ดีและมีความสามารถในการพูด

3.1.2 ได้รับความสำเร็จในการศึกษา มีการศึกษาดี และสุขภาพดี

3.1.3 มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และมีความมั่นคงทางอารมณ์

3.1.4 มีความมานะพยายามและผลักดันให้บรรลุความสำเร็จ

3.1.5 มีทักษะทางสังคมมีส่วนร่วมในสังคมและปรับตัวให้เข้ากันได้ดีกับกลุ่มและบุคคล

3.1.6 มีความปรารถนาที่จะมีสถานะตำแหน่งสังคมที่ดี

3.2 พฤติกรรมผู้นำ (Leadership behaviors approach)

ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำได้มีการศึกษาวิจัยพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำในองค์กรตลอดมาเพื่อค้นหาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จากการวิจัยของลิปปิทท์และไวท์ Ronald Lippitt and Ralph White แห่งมหาวิทยาลัยไอโอว่าได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำในปี ค.ศ. 1930 (ฐาปนา ฉิ่นไพศาล, 2558, น.9-11-9-12) ผู้นำมี 3 แบบคือ

3.2.1 ผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตนิยม (Autocratic Leadership Style) ผู้นำแบบเผด็จการมีพฤติกรรมการทำงานโดยยึดตนเองเป็นหลัก รวมอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยเป็นผู้สั่งการให้พนักงานนำไปปฏิบัติ มีการควบคุมการบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด กำหนดการทำงานที่ชัดเจน แสดงความเป็นนายต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการลงโทษหากพนักงานฝ่าฝืนหรือทำความผิด ทำให้พนักงานมีความรู้สึกไม่พอใจในตัวผู้นำ และอาจแสดงความก้าวร้าวได้

3.2.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style) หมายถึง ผู้นำที่ให้เสรีภาพแก่พนักงานให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการทำงาน เพราะมีความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงาน

3.2.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leadership Style) หมายถึง ผู้นำที่ปล่อยให้พนักงานทำงานอย่างมีเสรีภาพเต็มที่โดยผู้นำจะไม่เข้ามาเกี่ยวข้องไม่มีบทบาทมากนัก

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

เป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่าง ๆ เท่านั้น ทำให้บางครั้งพนักงานไม่สามารถหาข้อสรุปได้และอาจเกิดความขัดแย้งกัน

4. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของผู้นำ

ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theories of Leadership) ความสนใจในการเป็นผู้นำเพิ่มขึ้นในช่วงแรกของศตวรรษที่ 20 ทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคต้น ๆ มุ่งเน้นในสิ่งที่มีคุณภาพที่แตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ติดตาม ในขณะที่ทฤษฎีที่ตามมา เน้นการศึกษาที่ตัวแปรอื่น ๆ เช่น ปัจจัยสถานการณ์และระดับทักษะ ในขณะที่หลายทฤษฎีความเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน ได้ต่อยอดและมีการศึกษาค้นคว้ากันอย่างต่อเนื่องส่วนใหญ่เพื่อนำมาปรับใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

4.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ Trait Approach

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำเป็นแนวคิดที่เชื่อว่าคุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญ เช่น วินสตัน เชอร์ชิล คานที นโปเลียนมาร์ติลูนเธอร์คิง เป็นคุณลักษณะทางด้านร่างกายที่ทำให้เป็นผู้นำ แต่จากการศึกษาเรื่องผู้นำพบว่าการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำลดน้อยลง ทำให้แนวคิดด้านคุณลักษณะของผู้นำเป็นที่ยอมรับเรื่อยมาตั้งแต่ปี 1904-1948 ได้ค้นพบคุณลักษณะผู้นำในยุคปัจจุบันที่มีประสิทธิภาพ (เนรตพัฒณา ยาวิราช, 2556, น.194) ประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้

4.1.1 มีแรงขับสูง (Drive) คุณลักษณะที่ผู้นำเป็นผู้มีความพยายามสูงในการทำให้บรรลุความสำเร็จสูงสุด มีความกระตือรือร้น พยายามทำงานให้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรคมีความคิดริเริ่ม ในหลาย ๆ ประเทศ ความต้องการประสบความสำเร็จของผู้บริหาร หมายถึงการเจริญเติบโตขององค์กร ผู้นำเน้นความสำเร็จในการทำงานผู้นำมีแรงขับในการทำงานสูง

4.1.2 มีแรงจูงใจสูง (Leadership Motivation) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่เพียงแต่มีแรงขับเท่านั้นแต่มีความต้องการอำนาจสูง ชอบที่จะนำมากกว่าตาม ความต้องการอำนาจคือความพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และมีอำนาจในการทำให้ผู้อื่นยอมรับ ไว้วางใจและทำงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

4.1.3 มีความซื่อสัตย์ (Lntegrity) ผู้นำที่มีคุณลักษณะที่กระทำตามที่ได้พูดไว้ รักษาคำมั่นสัญญา เพื่อทำให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ (Trust) ส่วนความซื่อสัตย์ (Honesty) ทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือ (Credibility) เท่านั้น

4.1.4 มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) ผู้นำมีความมั่นใจในตนเอง ชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถเช่นเชื่อมั่นว่าทำงานได้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค ตัดสินใจในสภาพความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้วยความมั่นใจในตนเอง

4.1.5 มีความรู้ในด้านธุรกิจ (Knowledge of Business) ผู้นำมีความรู้ในเชิงธุรกิจ เช่น อุตสาหกรรม การแข่งขัน เทคโนโลยีต่าง ๆ ผู้นำที่แสวงหาความรู้ชอบการเรียนรู้มีความเฉลียวฉลาด มีความก้าวหน้าในอาชีพสูงมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการทำงานในองค์กร

4.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำ

ภาวะผู้นำนั้นประกอบคุณลักษณะที่หลากหลาย ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในการตัดสินใจ แต่สำหรับผู้นำในสถานการณ์หรือในภาวะวิกฤตนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดคือเรื่องของการตัดสินใจ ประเด็นสำคัญ คือ การตัดสินใจในช่วงวิกฤตถือว่ามีความท้าทายมาก และแตกต่างจาก การตัดสินใจของผู้นำในภาวะปกติของการบริหารองค์กรทั่ว ๆ ไป เนื่องจากเป็นการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่เคยได้เผชิญหรือพบมาก่อน ผู้นำที่ประสบความสำเร็จภายใต้สถานการณ์ปกติ อาจจะไม่สามารถตัดสินใจได้ดีและถูกต้องภายใต้ภาวะวิกฤตก็ได้ ซึ่งผู้นำควรให้ความสำคัญในการตัดสินใจ สามารถสรุปได้ดังนี้

4.2.1 ผู้นำที่เป็นผู้บริหารที่ทำการตัดสินใจและแจ้งให้พนักงานทราบโดยผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจที่มีการวิเคราะห์ปัญหา การวิเคราะห์ทางเลือกที่จะแก้ปัญหา เลือกทางเลือกและ การนำทางเลือกนั้นไปปฏิบัติ

4.2.2 ผู้นำที่เป็นผู้บริหารกำหนดปัญหาและตัดสินใจด้วยตนเองอย่างอิสระ โดยชักจูงให้พนักงานยอมรับและนำไปปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจ

4.2.3 ผู้นำที่เป็นผู้บริหารทำการตัดสินใจโดยพยายามชักชวนให้พนักงานยอมรับตอบข้อซักถามความคิดเห็นได้

4.2.4 ผู้นำที่เป็นผู้บริหารยอมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางส่วนและผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้าย

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

4.2.5 ผู้นำที่เป็นผู้บริหารให้พนักงานได้มีโอกาสเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาก่อนที่ผู้บริหารจะตัดสินใจแต่ผู้บริหารยังคงเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้าย

4.2.6 ผู้นำที่เป็นผู้บริหารระบุปัญหาและขอบเขตการตัดสินใจ ที่จะทำได้โดยให้กลุ่มพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4.2.7 ผู้นำที่เป็นผู้บริหารยอมให้กลุ่มตัดสินใจได้ สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีความเท่าเทียมกันในการแก้ปัญหาโดยกลุ่ม กลุ่มจะมีการประเมินวิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน พิจารณาแนวทางแก้ปัญหาที่จะเป็นไปได้ เลือกทางเลือกที่จะนำไปปฏิบัติโดยที่ทุกคนในกลุ่มเข้าใจวิธีปฏิบัติในการแก้ปัญหา

4.2.8 ผู้นำที่เป็นผู้บริหารยอมให้พนักงานมีอิสระอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ

4.3 ทฤษฎีผู้นำสองมิติ (Two-Dimension of Leadership)

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของนักวิจัยมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) พบว่า ผู้นำมีสองแบบ คือ ผู้นำที่มุ่งงาน และผู้นำที่มุ่งคน การศึกษาในครั้งนี้ได้นำเอาแบบสอบถามเพื่อใช้พฤติกรรมของผู้นำที่เรียกว่า (Leader Behavior Description Questionnaire) หรือ LBDQ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคำอธิบายลักษณะของพฤติกรรมของผู้นำที่ชี้บอกถึงความเป็นผู้นำแบบมุ่งงาน และผู้นำแบบมุ่งคน

ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน และสัมพันธภาพ เมื่อผู้อื่นมีพฤติกรรมในการคำนึงถึงงานสูง ก็ควรมีพฤติกรรมในการคำนึงถึงสัมพันธภาพกับผู้อื่นสูงด้วย ผู้นำที่คำนึงถึงงานและความสัมพันธ์ภาพกับพนักงาน พฤติกรรมที่มุ่งรักษาสัมพันธภาพหรือที่เรียกว่าผู้นำที่มุ่งคน ทำให้เกิดการร้องทุกข์หรือการลาออกจากงานน้อยกว่าในทางตรงข้ามผู้นำที่คำนึงถึงงานหรือมุ่งงานหรือที่เรียกว่า initiating structure ทำให้พนักงานร้องทุกข์และมีอัตราการลาออกสูงกว่าผู้นำที่มุ่งคน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

4.4 ทฤษฎีแลกเปลี่ยนสัมพันธภาพของผู้นำกับผู้อื่น

ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญกับกลุ่มและกับตัวบุคคลโดยตรงเรียกว่าทฤษฎีผู้นำที่คำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้อื่นผู้นำที่เน้นการคำนึงถึงกลุ่มและบุคคลเป็นอย่างมากมีความไว้วางใจ มีการสื่อสารที่เปิดเผยจริงใจกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ มีความสัมพันธ์ที่ดียอมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการที่ผู้นำโดยยอมให้

พนักงานเข้ามามีส่วนในการตัดสินใจด้วยทำให้ ผลที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลต่อทัศนคติและการทำงานของพนักงาน จากการศึกษา พบว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย มีทัศนคติในทางบวกในขณะที่ผู้นำแบบอัตตานิยมเป็นผู้นำที่ทำการตัดสินใจน้อยมากทำให้เกิดทัศนคติในทางลบและผลการทำงานต่ำที่สุด ลักษณะของผู้นำตามทฤษฎีแลกเปลี่ยนสัมพันธภาพ ซึ่งสามารถสรุปได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

4.5.1 ความสัมพันธ์ในงานตั้งแต่ตอนเริ่มแรกและมีความคาดหวังสิ่งที่พนักงานทำ

4.5.2 ผู้นำและพนักงานมีความคุ้นเคยกันยิ่งขึ้นก็จะมีบทบาทร่วมกัน

4.5.3 ผู้นำและพนักงานมีความสัมพันธ์จนถึงจุดอิ่มตัวที่เป็นพฤติกรรมที่ถาวรทำให้ความสัมพันธ์ ที่อยู่บนพื้นฐานของความไว้เนื้อเชื่อใจ และการยอมรับนับถือ

ดังตัวอย่างงานวิจัยที่กล่าวถึงการที่ผู้บริหารยุคใหม่จำเป็นต้องเปรียบเสมือนตัวเองเป็นนักประชาสัมพันธ์ในองค์กร เช่น งานวิจัยของ กัญญา ศิริสกุล (2553, น5) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทของนักประชาสัมพันธ์ในประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารสูงสุดและหน่วยงานด้านการตลาดกับหน่วยงานประชาสัมพันธ์นั้นมีความสัมพันธ์โดยรวมในองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และที่สำคัญการทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในองค์กร เริ่มเป็นบทบาทใหม่ของผู้บริหารมากขึ้นในปัจจุบัน

5. รูปแบบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Models of Leadership) ผู้จัดการต้องสามารถเป็นผู้นำในองค์กรในหลาย ๆ มีงานอยู่หลายรูปแบบและมีสิ่งแวดล้อมที่หลากหลาย แต่ไม่จำเป็นเสมอที่ผู้นำจะสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ในทุกสถานการณ์ สามารถสรุปรูปแบบของผู้นำตามสถานการณ์ (เบตรพัณณา ยาวิราช 2556, น.203-204) ดังนี้

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

5.1 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเดอร์ (Fiedler's Contigency Model)

ความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ที่มีประสิทธิผลอันเป็นทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการกำหนดสถานการณ์ให้ผู้นำมีคุณลักษณะที่มีประสิทธิผล และพิจารณาถึงปัจจัยสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมในขณะนั้น มีอิทธิพลและมีผลต่อประสิทธิผลของผู้นำ หรือมีอำนาจอาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้นำ การเป็นผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์และการที่จะประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้นก็ต้องรู้จักปรับตัว ให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

ที่สุดซึ่งในการที่จะปรับตัวเป็นผู้นำได้อย่างเหมาะสมได้นั้น จะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบในการเลือกรูปแบบของผู้นำให้ตรงกับสถานการณ์ต่าง ๆ แสดงความเป็นผู้นำออกมาได้หรือไม่นั้นก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ทั้ง 3 รูปแบบ ที่เป็นเครื่องวัดความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังนี้

5.1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Relation) แสดงให้เห็นทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการยอมรับผู้นำในเรื่องระดับความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความชอบ ความศรัทธา และความซื่อสัตย์ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต่อผู้นำ สถานการณ์จะอำนวยประโยชน์ต่อการชี้นำก็ต่อเมื่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับตัวผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับดี แต่ในทางตรงกันข้ามหากความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในทางที่ไม่ดีแล้ว ก็จะทำให้เสียการควบคุม

5.1.2 โครงสร้างของงาน (Task Structure) แสดงถึงงานที่มีโครงสร้างที่มีความชัดเจน ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาทราบจุดประสงค์ของการที่จะประสบผลสำเร็จและรู้ว่าต้องทำอย่างไรถึงจะได้ผลลัพธ์นั้นมา เมื่อโครงสร้างของงานมีความชัดเจน สถานการณ์ก็จะอำนวยประโยชน์ต่อการชี้นำ แต่เมื่อโครงสร้างไม่มีความชัดเจนก็ยากที่จะประสบผลสำเร็จ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้ว่าพวกเขาควรทำอย่างไร ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการชี้นำ

5.1.3 อำนาจตามตำแหน่งงาน (Position Power) ขอบเขตของอำนาจที่เป็นทางการของผู้บริหารที่มีอยู่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชา หรืออำนาจที่ได้รับจากตำแหน่งในองค์กรซึ่งบุคคลคนนั้นครองอยู่ และใช้อำนาจที่เป็นทางการในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาและควบคุมสถานการณ์ ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร รวมถึง การจ้างงาน การกำหนดระเบียบวินัย การให้ผลตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการลงโทษตามอำนาจของผู้นำ เป็นต้น โมเดลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ยังได้เสนอแนะว่ารูปแบบ (Style) ของผู้นำที่ดีที่สุดขึ้นอยู่กับการควบคุมสถานการณ์

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

5.2 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซี่ย์ เบลนด์ชาร์ด

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์โดยการศึกษาวิจัยของเฮอร์ซี่ย์ และเบลนด์ชาร์ด (Hersey and Blanchrad’s Situation Leadership Theory) เป็นการศึกษาที่น่าสนใจ แนวคิดนี้เน้นที่คุณลักษณะของผู้ตามที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของสถานการณ์ในการพิจารณาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ระดับความพร้อมของพนักงานแตกต่างกัน เช่น พนักงานที่มี

ความพร้อมในการทำงานต่ำเพราะมีความสามารถน้อยหรือต้องการฝึกอบรมหรือมีความไม่มั่นคงในการทำงานมี ความต้องการผู้นำที่แตกต่างจากคนที่มีความสามารถมากมีทักษะในการทำงาน มีความมั่นใจและเต็มใจที่ จะทำงาน สามารถสรุปได้ดังนี้

5.2.1 ผู้นำแบบบอกกล่าว คือ รูปแบบผู้นำแบบสั่งการและกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนเป็นแนวทางสำหรับพนักงาน ความพร้อมของพนักงานต่ำ

5.2.2 ผู้นำแบบขายความคิด คือ การที่ผู้นำให้พนักงานได้พิจารณาปัจจัยภายในต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจ ความพร้อมของพนักงานปานกลาง

5.2.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ ผู้นำให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้อื่นเจริญก้าวหน้าโดยการแนะนำและพัฒนาทักษะในการทำงานความพร้อมของพนักงานปานกลาง

5.2.4 ผู้นำแบบมอบหมายงาน หมายถึง ผู้นำที่สั่งการและให้การสนับสนุนเพียงเล็กน้อย พนักงานมีความรับผิดชอบในงานอยู่แล้วในสถานการณ์การทำงานนั้นความพร้อมของพนักงานสูง

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิดของเฮอร์ซี่ย์ และเบลนด์ชาร์ด แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน 4 สถานการณ์ มีความพร้อมในการทำงานแตกต่างกัน 4 รูปแบบ ดังรูป ทฤษฎีผู้นำ 4 คือ

1. ผู้นำเผด็จการแบบเอารัดเอาเปรียบ คือ ผู้นำที่ยึดตนเองเป็นหลักในการตัดสินใจและในการทำงานโดยไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมไม่ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ผู้นำเผด็จการแบบใช้พระเดชพระคุณ คือ ผู้นำที่ยึดมีลักษณะการทำงานแบบเผด็จการแต่กระทำอย่างมีศิลป์ เช่น ใช้วาทศิลป์ในการมอบหมายงาน มีความวางใจ

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ ผู้นำที่ใช้วิธีการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามาก แต่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายอยู่ที่ผู้นำ

4. ผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ การตัดสินใจโดยความเห็นชอบร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำยอมให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจได้อย่างเต็มที่

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

5.3 ภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมาย

ทฤษฎีนี้มีพื้นฐานมาจากการคาดหวังตามรูปแบบในการจูงใจ เนื่องมาจากการเน้นความสำคัญที่วิธีการที่ผู้นำจะมีอิทธิพลในการโน้มน้าวให้ได้รับการยอมรับจากเป้าหมายนั้นของงานและเป้าหมายส่วนบุคคลภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมาย เป็นสถานการณ์ที่

ผู้นำได้วางแนวทางในการทำงานเพื่อประสบผลสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ โดยวิธีการดังต่อไปนี้คือ

5.3.1 ทำความเข้าใจและอธิบายถึงความต้องการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังจากการทำงานที่ทำหรือจากองค์กร

5.3.2 ให้รางวัลสำหรับพนักงานที่ทำงานมีประสิทธิภาพหรือที่มีผลงานดีเด่น เพื่อที่จะให้พนักงานได้ รักษาความสามารถและผลงานที่ดีต่อไปตามที่พนักงานต้องการ

5.3.3 ชี้แจงให้ชัดเจนถึงเส้นทางสู่ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายแก่พนักงาน อำนวยความสะดวกและความมั่นใจแก่พนักงานถึงความสามารถที่มีอยู่

ทฤษฎีนี้มีหน้าที่สำคัญของผู้นำ คือ การปรับพฤติกรรมของตนเองให้เหมาะสมในสถานการณ์ พฤติกรรมของภาวะผู้นำต้องเป็นเชิงกระตุ้นจูงใจ ผู้ปฏิบัติงานด้วยการสร้างความพอใจ และสร้างอิทธิพลเหนือบทบาทการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้โดยการใช้วิธีการสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้มีโอกาสที่จะดำเนินงานให้สมฤทธิผลตามเป้าหมายต่าง ๆ ทั้งขององค์กรและของตัวบุคคลไปพร้อม ๆ กัน รูปแบบของสภาวการณ์เป็นผู้นำที่ทำให้งานตามเป้าหมาย (ฐาปนา ฉิ่นไพศาล, 2558, น.9-13-9-19) มี 4 รูปแบบ

1. ผู้นำบงการ (Directive Leadership) คือผู้นำที่มีอำนาจในการตัดสินใจเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย มีหน้าที่มอบหมายงาน บอกถึงวัตถุประสงค์ในการทำงานนั้น ๆ และบอกถึงขั้นตอนการพัฒนาในการทำงาน และชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าทำอย่างไรถึงจะเสร็จสมบูรณ์

2. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) คือผู้นำที่คอยดูแล มีความเป็นมิตร และแสดงความเป็นห่วงเป็นใยต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความสนใจถึงความเป็นอยู่ของลูกน้อง ตลอดจนทราบความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) คือการให้คำแนะนำกับลูกน้องในการทำงานหรือให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานสำคัญบางอย่าง และอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพูดถึงสิ่งที่เกิดขึ้นและสามารถตัดสินใจในเรื่องที่มีผลต่อพวกเขาได้

4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership) คือผู้นำที่มีหน้าที่กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานในระดับสูงสุดเท่าที่จะทำได้ มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้ และมีความคาดหวังถึงผลลัพธ์ที่ควรจะได้ และเชื่อในความสามารถของ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ผู้ใต้บังคับบัญชาและควรมีการสาธิตถึงวิธีในการทำงาน เพื่อให้พวกเขาได้ประมาณการว่าจะทำงานให้สำเร็จ ตามแนวทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมายขึ้นอยู่กับตัวแปร ดังตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมาย

พฤติกรรมผู้นำ	ลักษณะของพนักงาน	องค์ประกอบของสภาพแวดล้อม	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
-มีเป้าหมายชัดเจน -มุ่งความสำเร็จ -มีสิ่งอำนวยความสะดวก -ให้การสนับสนุน -ให้ความสะดวก -ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม -มีเครือข่ายเชื่อมโยง -สร้างคุณค่า	-การควบคุมตนเอง -ความสามารถในการทำงาน -ต้องการบรรลุความสำเร็จสูงสุด -มีประสบการณ์ -ต้องการความชัดเจน	-โครงสร้างของงาน -กลุ่มงาน	-มีการจูงใจพนักงาน พนักงานมีความพึงใจ -ผลการทำงานของพนักงานงานดี -การยอมรับผู้นำ มีการทำงานเป็นทีม

ที่มา: เนรตพันณา ยาวิราช (2556, น.205)

5.4 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transforming Leadership)

บทบาทของผู้นำมีอิทธิพลอย่างกว้างขวางต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดทั้ง การส่งเสริมวัฒนธรรม การประดิษฐ์คิดค้นและความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร การสร้างจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มเติมในการทำงาน โดยให้เห็นความสำคัญของงานหรือองค์กรเหนือผลประโยชน์ของตนเอง และมีการให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบนี้จะมีการปฏิบัติการด้วยการกระตุ้นจูงใจ และต้องมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้รับการตอบสนองจากผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน และสามารถที่จะแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปจึงได้รับ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

การยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลามากทฤษฎีหนึ่งภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ผู้นำที่ใช้บารมีเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่แก่องค์กรสามารถพลิกฟื้นองค์กรที่มีปัญหาให้ประสบความสำเร็จ ยิ่งในสภาพของสังคมที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง และมีความซับซ้อนมาก และมีการแข่งขันที่มีความรุนแรงมากขึ้น ผู้นำต้องกระตุ้นและผลักดันให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดจนการบริหารการเปลี่ยนแปลง เช่น การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้มีประสิทธิภาพผลมากขึ้น การสร้างการทำงานเป็นกลุ่ม การบริหาร การรวมกิจการให้ประสบความสำเร็จ การพลิกฟื้นกิจการจากภาวการณ์ที่มีความย่ำแย่ให้กลับฟื้นขึ้นมาได้ ซึ่งการที่ผู้นำเชิงปฏิรูปจะสามารถกระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงได้ดังกล่าวนั้น ต้องประกอบด้วยพื้นฐานหลายอย่างเช่น มีบารมี ต้องให้ความสนใจใช้การติดต่อแบบเผชิญหน้า (Face-to Face) และมี การบริหารแบบใกล้ชิดกับตัวพนักงาน เช่น มีการมอบหมายงานที่มีความท้าทาย เพิ่มความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดกว้างและมีการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลเพื่อที่จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ปฏิบัติต่อบุคคลทุก ๆ คน เหมือนกัน ทั้งนี้เป็นเพราะว่าบุคคลแต่ละคนจะมีความแตกต่าง และสุดท้าย มีการกระตุ้นความคิดเห็น ปลุกเร้าผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาและการแก้ไขปัญหา มีการระบุให้เห็นถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Treat) สะท้อนให้เห็นมโนภาพและสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม (เนตร์พัฒนา ยาวิราช, 2556, น.12-21-12-22)

5.5 ภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders)

ความเป็นผู้นำบนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนแปลงที่ตรงไปตรงมาอย่างยุติธรรมระหว่างผู้นำและผู้ตามผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี ผู้นำก็จะมีการให้รางวัลผู้นำมักใช้รูปแบบของการมีส่วนร่วมและผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการเสนอแนะถึงความคิดเห็นที่ดี ภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนจะติดยึดอยู่กับการทำงานเป็นกิจวัตรประจำวันและการชี้พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในแนวทางเป้าหมายขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ ผู้นำประเภทนี้ใช้วิธีการแนะแนวและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไปในทิศทางที่เป้าหมายถูกสร้างด้วยการอธิบายกฎเกณฑ์และต้องการให้งานมีความชัดเจน โดยมีการให้รางวัลการสร้างความเชื่อมั่นและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเผื่อมีการยกระดับของการทำงานให้มีความพึงพอใจ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

5.5.1 การให้รางวัลขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Contingent Reward) เพื่อเป็นการจูงใจให้มีสมรรถนะในการทำงานที่ดีและให้มีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จผล

5.5.2 การบริหารงานแบบมีข้อยกเว้นในเชิงรุก (Management by Exception Active) เป็นการที่ใช้ควบคุมในการทำงานโดยมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ถ้าหากมีการกระทำที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน ก็จะได้กระทำการแก้ไขให้เป็นไปตามมาตรฐาน

5.5.3 การบริหารงานแบบมีข้อยกเว้นในเชิงรับ (Management by Exception Passive) เป็นการเข้าไปแทรกแซงเมื่อมีการปฏิบัติงานไม่ได้เป็นไปตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

5.5.4 การปล่อยให้มีความเป็นอิสรเสรี (Laissez-Faire) เป็นการที่ผู้บริหารให้ความเป็นอิสรเสรีในการปฏิบัติงาน และมีการตัดสินใจเอง โดยเป็นผู้คอยควบคุมดูแลและเสนอแนะในการปฏิบัติงานอยู่ห่าง ๆ เพื่อให้มีการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. ภาวะผู้นำในปัจจุบันที่องค์กรพึงตระหนัก

การศึกษาผู้นำแบบต่าง ๆ ที่ยังคงเป็นที่นิยมตลอดมาจนถึงปัจจุบัน ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษที่เหนือผู้อื่นและมีความเชื่อมั่นในตนเองมีการแสดงออกที่เข้มแข็งทำให้ผู้อื่นเชื่อถือ มีความสามารถในการปลุกเร้าความรู้สึกของพนักงานได้ เป็นผู้นำที่มีลักษณะพิเศษนี้จะทำสิ่งที่กระตุ้นพนักงานให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อถือ ยอมรับ เชื่อฟัง และมีอารมณ์คล้อยตาม ชื่นชม มีความพอใจและทำให้ผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำแบบนี้พบได้ในกลุ่มองค์กรและในทุกระดับการบริหารในประเทศต่าง ๆ เช่น อินเดีย สิงคโปร์ เนเธอร์แลนด์ จีน ญี่ปุ่น และแคนาดา เป็นต้น แม้ประเทศไทยเองก็มีการศึกษาผู้นำที่มีผลต่อการทำงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จซึ่งผู้นำและภาวะผู้นำในปัจจุบันสามารถสรุปได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

6.1 ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลนำการเปลี่ยนแปลง มีสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กร ทำตนเองให้สอดคล้องกับทุกคนในองค์กร มีการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสมดุลกัน ผู้นำมีความคิดก้าวไกลไปข้างหน้าอยู่เสมอ ตัวอย่างเช่น Bill gate ผู้นำ Microsoft เป็นผู้นำที่สร้าง

ความเป็นยักษ์ใหญ่แห่งธุรกิจคอมพิวเตอร์ ผู้นำในหน่วยงานของรัฐ ก็สามารถเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ได้ เพราะรัฐคือ องค์กรให้บริการแก่สังคม จึงต้องการการนำทางสำหรับการให้บริการที่ดีแก่สาธารณชน

6.2 ผู้นำที่คำนึงถึงงาน

เป็นลักษณะของผู้นำซึ่งมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับงาน และมีความคาดหวังผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ตลอดจนการสร้างสรรค์ในการทำงานสูง ซึ่งจะเห็นได้จากการมอบหมายงานและความรับผิดชอบและการจัดมาตรฐานประสิทธิภาพในการทำงานและมี การคาดหวังในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด และสำเร็จตามกำหนดในเวลาที่ต้องการด้วย

6.3 ผู้นำที่คำนึงถึงคน

เป็นลักษณะของผู้นำซึ่งเน้นให้ความสำคัญกับคน มีการแสดงความเป็นมิตร ความไว้ใจ มีความเชื่อถือและให้ความอบอุ่นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำประเภทนี้จะมีความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับถือความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีความห่วงใยเอาใจใส่ต่อ ความเป็นอยู่ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีความเป็นไมตรีและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ทุกเวลา มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาคและมีความสัมพันธ์ของการทำงานออกมาในรูปของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

6.4 ผู้นำที่มุ่งเน้นตัวพนักงาน

เป็นลักษณะของผู้นำที่มุ่งเน้นสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและให้ความสนใจกับบุคคล ได้แก่ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและยอมรับถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งจะเกี่ยวข้องกับผลผลิตขององค์การและความพึงพอใจในการทำงาน

6.5 ผู้นำที่มุ่งเน้นตัวผลผลิต

เป็นลักษณะของผู้ที่มุ่งเน้นที่ความสำเร็จในการทำงานมากกว่าและมุ่งเน้นที่จะบรรลุความสำเร็จในด้านเทคนิคการทำงานสร้างความเข้าใจหลักการกระบวนการผลิต ที่อาจจะมองถึงจำนวนหรือผลลัพธ์ออกมาในรูปแบบเชิงตัวเลข เช่น ร้อยละ ชิ้น ปีนต้น

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

จากการศึกษาปริทัศน์หนังสือการรวบรวมบทความของ จิราภรณ์ ขันทอง (2562, น 346) จึงได้นำมาประยุกต์กับภาวะผู้นำที่พึงตระหนักในปัจจุบัน ซึ่งมองว่าควรยึดหลักการบริหารแบบประชาธิปไตยในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่สำคัญภายใต้สิทธิเสรีภาพและผลกระทบที่มีต่อองค์กร ตลอดจนแนวทางการจัดสรรทรัพยากร และการบูรณาการแบบมีส่วนร่วมถือเป็นสิ่งที่สำคัญ ในการที่จะก้าวเข้าสู่ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

สรุป

บทบาทของผู้บริหารเป็นกำลังสำคัญในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำมีความเข้าใจถึงความแตกต่างกันระหว่างบุคคลในการปฏิบัติหน้าที่ในการชักจูงใจในการทำงานให้บุคลากร สามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ เพื่อให้ดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายทั้งนี้ บทบาทการเป็นผู้นำในตำแหน่งการบริหารก็ทำให้บุคคลนั้นได้รับอำนาจและเกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น มีความสามารถในการนำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำสามารถเกิดขึ้นจากกลุ่มคนให้การยอมรับนับถือ องค์การต้องการได้ผู้นำที่กล้าท้าทาย มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ มุ่งต่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กร กระบวนการในการมีผู้นำ เพื่อทำการรับผิดชอบ การปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละฝ่าย เพื่อให้งานทุกชนิดสำเร็จลุล่วง และทำให้งานแต่ละชนิดสามารถประสานกันได้ อย่างไรก็ดีการอำนวยการให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จได้นั้น สามารถทำได้ด้วยการนำบุคลากรปรารถนาที่จะปฏิบัติงาน โดยการให้ส่งเสริมความสามารถและความรับผิดชอบภายในของแต่ละบุคคลอย่างเต็มที่

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

คำถามท้ายบทที่ 3

1. กลยุทธ์การแข่งขันในปัจจุบันมีความสัมพันธ์กับบทบาทของผู้บริหารในองค์กรอย่างไร ยกตัวอย่าง

2. จากคำกล่าวที่ว่า “อำนาจหน้าที่ของภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กร” ท่านมีความคิดเห็นด้วยหรือไม่ เพราะเหตุใด ให้อธิบาย

3. ท่านคิดว่า คุณลักษณะของผู้นำ ที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อการจัดการองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรปัจจุบัน อธิบาย

4. ในความคิดเห็นของท่านองค์กรส่วนใหญ่มีพฤติกรรมของผู้นำ แบบใด และส่งผลต่อวิธีการจัดการพฤติกรรมขององค์กรอย่างไร

5. ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อภาวะผู้นำ ในสภาวการณ์ที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

บทที่ 4
สภาพการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่

ยุคสมัยของการเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งในด้านบวกและด้านลบ ทั้งในการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรควรให้ความสำคัญและตระหนักถึงจุดนี้ ซึ่งในบทนี้จะกล่าวถึง ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลง การวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กรสมัยใหม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเชิงปฏิรูป ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ การพิจารณาการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เหตุผลเฉพาะที่ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การจัดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง การจัดการเปลี่ยนแปลง วิธีการทำให้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลดน้อยลง การประสานการเปลี่ยนแปลงหลายด้าน การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง และที่สำคัญในบทนี้กล่าวถึง แนวคิดการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ วัตถุประสงค์การพัฒนาองค์กร ลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กร เทคนิคการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร

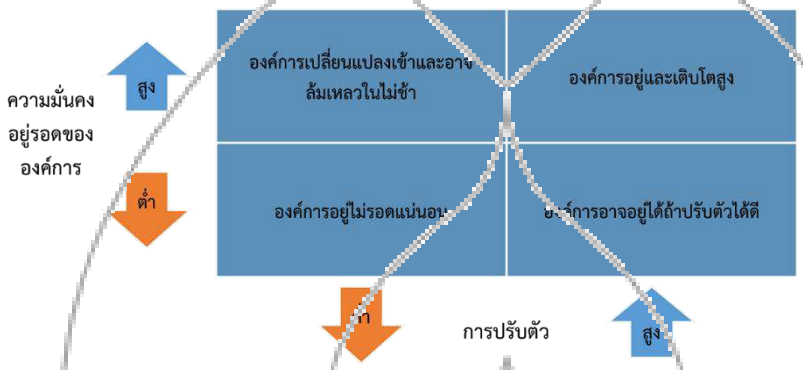
1. ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง

ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง (The Importance of change) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การบริหารงานในองค์กรทุกแห่งต่างเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม คำว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Change in Organization) คือ กระบวนการที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงนี้เกี่ยวข้องกับส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กรและภายนอกองค์กร รวมทั้งแรงผลักดันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เปลี่ยนแปลงไป กฎข้อบังคับของรัฐบาลก็เปลี่ยนแปลงไป (Zimmeraman, 1995) และการเปลี่ยนแปลงนำมาซึ่งความตื่นตัวขององค์กร รวมทั้งแรงกดดันจากผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการบริหารจัดการ ให้มีความมั่นคง รอบคอบ หรือตระหนักถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กรมากขึ้น (นฤมล สอาดโฉม,2550)

ผู้บริหารตระหนักดีว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาของสิ่งแวดล้อม เช่น ความต้องการของลูกค้า เทคโนโลยี

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

กฎหมายข้อบังคับของรัฐบาลต่าง ๆ ดังนั้น การศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคนในทุกระดับเพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นรากฐานของการอยู่รอดขององค์กร และเป็นสิ่งมีคุณค่าต่อองค์กรทุกแห่ง ผู้บริหารหลายคนสามารถทำให้พนักงานพิจารณาแนวทางในการเปลี่ยนแปลง ที่จะได้ประโยชน์ในการส่งเสริมให้เกิดความคิดใน การเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงทำให้องค์กร มีความมั่นคงอยู่รอดและประสบความสำเร็จ ดังแนวคิดของ Hellriegel and Slocum (1998) ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงและการอยู่รอดขององค์กร (Motgan, 1994) ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างความอยู่รอดขององค์กรกับการเปลี่ยนแปลง
ที่มา: Hellriegel and Slocum (1998)

1.1 สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง

การบริหารองค์กรปัจจุบันผู้นำองค์กรจะต้องเข้าใจสาเหตุของการเปลี่ยนเพื่อที่จะคิดวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในลักษณะใดที่จะทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรน้อยที่สุด หากกล่าวถึงสาเหตุของการเปลี่ยน สามารถสรุปได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

1.1.1 แรงกดดันจากภายนอก (External Forces) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุมขององค์กร การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกจะมีผลต่อองค์กรทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยภายนอกที่ทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1. สภาพตลาดหรือบริการ ความต้องการสินค้าและบริการต่าง ๆ ของผู้บริโภคอาจมีการเปลี่ยนแปลงทำให้องค์กรอาจจะต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2. ความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีปัจจุบันมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิต เครื่องมือ เครื่องจักร เครื่องใช้ ต่าง ๆ เพื่อให้สามารถรองรับเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ตลาดแรงงาน ปัจจุบันตลาดแรงงานมีการเปลี่ยนแปลงและหลากหลายมากกว่าในอดีต แรงงานสตรีมีมากขึ้น คนงานมีการศึกษาและทักษะสูงขึ้น ทำให้กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับตัวตามตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไป

4.เศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรเมื่อเศรษฐกิจเกิดปัญหาวิกฤตหรือชะลอตัว ตลาดก็จะปรับตัวลดลง ในทางกลับกันถ้าเศรษฐกิจขยายตัวก็ทำให้เกิดความต้องการสินค้าและบริการเพิ่มขึ้น

5. นโยบายและบทบาทของรัฐบาล การออกกฎหมายของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอัตราดอกเบี้ยและภาษีรวมตลอดถึงการเปลี่ยนแปลงด้านการเมืองทั้งในและต่างประเทศ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร

1.1.2 แรงกดดันจากภายใน (Internal Forces) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร หรือปัจจัยด้านการดำเนินงานภายในองค์กร ได้แก่

1. องค์กรเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายไป ทำให้มีการยกเลิกตำแหน่งหน้าที่การงานเต็มและสร้างงานขึ้นมาใหม่

2. ความสัมพันธ์ภายในองค์กรของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ เกิดปัญหาไม่คล่องตัวหรือซ้ำซ้อนทำให้ต้องมีการปรับปรุงความสัมพันธ์ใหม่ กำหนดหน้าที่การงานใหม่เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น

3. หน้าที่การงานบางอย่างล้าสมัย ไม่มีความจำเป็นต้องมีอีกต่อไป จึงต้องยกเลิกไปหรือเปลี่ยนแปลงใหม่

4. การนำเทคโนโลยีและเครื่องจักรใหม่ ๆ มาใช้แทนแรงงานคนทำให้ การดำเนินงานรวดเร็ว และลดต้นทุน

5. การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง การเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร

6. บุคคลในองค์กรเปลี่ยนแปลง เช่น การลาออก การแต่งงาน การย้ายหรือเลื่อนขั้น ทำให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง (สมคิด บางโม, 2558ก, 44-45)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

1.2 องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Leading Change Factors)

เมื่อองค์กรธุรกิจจัดตั้งขึ้นมีความเจริญเติบโตขยายตัวกว้างขวางขึ้น ฝ่ายบริหารควรปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรเสียใหม่ การขยายตัวขององค์กรอาจทำได้ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญ (Davis Balistracc, 2003) ต่อไปนี้ คือ

1.2.1 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Change Agent)

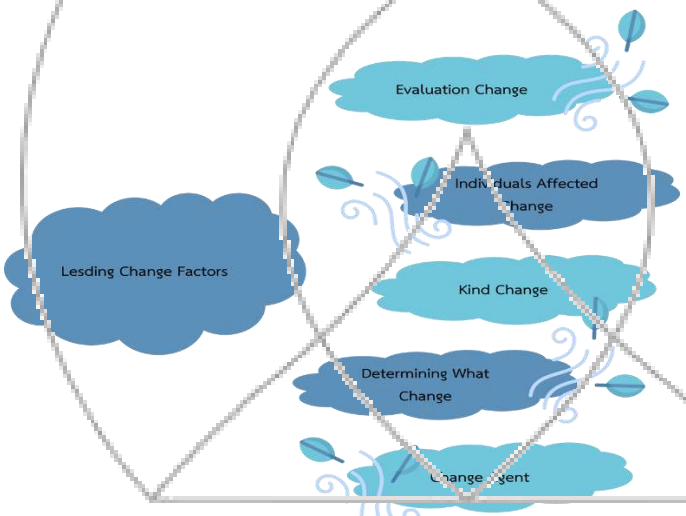
1.2.2 พิจารณาประเด็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Determining What Should be Changed)

1.2.3 ชนิดของการเปลี่ยนแปลง (The Kind of Change to Make)

1.2.4 ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง (Individuals Affected by Change)

1.2.5 การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง (Evaluation of Change)

ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์ความน่าจะเป็นที่ส่งผลต่อองค์กร และแนวทางประเมินผลการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับไปพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ดังภาพที่ 4.2



มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ภาพที่ 4.2 องค์ประกอบของความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ที่มา: Davis Balistracc (2003)

1.3 แบบจำลองของการวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กรสมัยใหม่

การวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กร หลายครั้งเกิดจากความจำเป็นเนื่องจากสถานการณ์ภายนอกหรือภายในองค์กรบังคับให้ต้องกระทำ ในบริษัทอุตสาหกรรมในประเทศ

ไทยบางอุตสาหกรรมอาจมี การประชุมร่วมเพื่อสร้างปัญหาหรือขัดแย้งขึ้น ทั้ง ๆ ที่การดำเนินงานที่ผ่านมาไม่มีปัญหาหรือข้อขัดแย้ง แต่ปรัชญาของบริษัทเหล่านั้นเน้นว่าการไม่มีความขัดแย้งเป็นสัญญาณแห่งการหยุดนิ่งจึงต้องแสวงหาปัญหาเพื่อได้พัฒนาต่อไป อย่างไรก็ดีแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงในการวางแผนการบริหารจัดการองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

1.3.1 แรงกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอก (Environmental Force) หมายถึง สถานการณ์ภายนอกทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สถานการณ์การแข่งขันทางเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัวโดยการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาตนเองให้ทันกับความเจริญภายนอก มิฉะนั้นก็ไม่สามารถจะอยู่ต่อไปได้ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนเช่นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ทำให้ธุรกิจรุ่นเก่าไม่สามารถแข่งขันกับธุรกิจใหม่ ๆ ที่ใช้เทคโนโลยีได้ แม้กระทั่งร้านขายของชำขนาดเล็ก เมื่อเทียบกับร้านเซเว่นอีเลเว่นแล้ว อาจจะต้องขายของแพงกว่า มาตรฐานต่าง ๆ ต่ำกว่า ธุรกิจขนาดย่อมที่เปิดดำเนินการโดยรูปแบบเดิมและไม่นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ อาจจะดำเนินการอยู่ได้ไม่นาน หรือดำเนินการโดยรูปแบบเดิมหรือไม่นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ อาจจะดำเนินการอยู่ได้ไม่นาน หรือรูปแบบการแข่งขันทางธุรกิจชนิดใหม่ ๆ โดยกิจการข้ามชาติ จะเป็นแรงกดดันให้ธุรกิจไทยต้องปรับตัวมิฉะนั้นก็จะไม่สามารถดำรงอยู่ได้ เช่นการที่ซุปเปอร์เซ็นเตอร์ ห้างสรรพสินค้า จากต่างประเทศ ข้ามาหากซุปเปอร์มาร์เกตดั้งเดิมของไทยไม่ปรับเปลี่ยนก็จะต้องล้มเลิกไปในที่สุด ดังตัวอย่างบทความวิชาการของ กมลชนก สุทธิวาทนฤพุฒิ (2552, น.66-74) พบว่า การจัดการเพื่อความสามารถในการแข่งขัน รูปแบบและแนวคิดใหม่ ๆ เหตุผลที่ทำให้การจัดการโซ่อุปทานสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ก็เนื่องมาจาก การจัดการโซ่อุปทานเป็นการจัดการที่มีลักษณะเป็นบูรณาการและมองภาพรวมในการจัดการ โดยใช้แนวคิดการจัดการโซ่อุปทานเพื่อเป็นการพัฒนาการจัดการกระจายสินค้าส่งมอบถึงผู้บริโภคได้ตามระยะเวลาที่กำหนด

1.3.2 ความจำเป็นจากภายในองค์กร (Internal Force) ความจำเป็นที่จะต้องปรับเป้าหมายและแผนการดำเนินงานในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ภายนอกจะส่งผลไปยัง การเปลี่ยนแปลงในระดับฝ่ายและระดับแผนกต่าง ๆ ต่อเนื่องกันไป เช่น สถานการณ์ภายนอกบังคับให้ธุรกิจต้องกำหนดนโยบายทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร ทำให้พนักงานฝ่ายต่าง ๆ ต้องปรับตัวเองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และงานแต่ละฝ่ายจะต้องเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานเพื่อรองรับนโยบายใหม่ ๆ

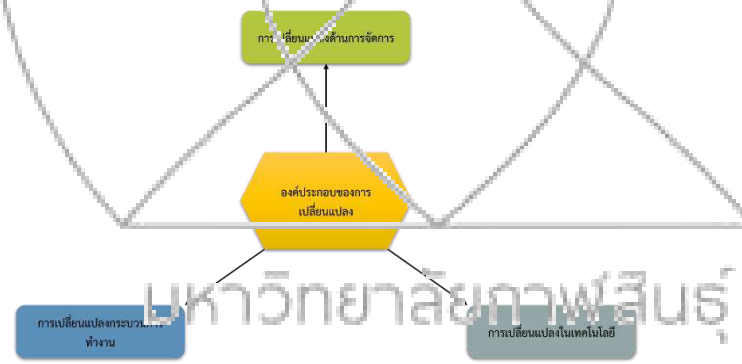
มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

1.3.3 การพิจารณาความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง (Need for Change) ผู้บริหารควรทราบความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุง เมื่อเกิดปัญหาความแตกต่างระหว่างประสิทธิภาพการทำงานจริง และประสิทธิภาพการทำงานที่ต้องการ (Performance Gap) ความแตกต่างเหล่านั้นอาจเกิด จากประสิทธิภาพการทำงานที่ควรปรับปรุง หรืออาจเกิดจากการเห็นช่องทางในการเพิ่มประสิทธิภาพ จากเครื่องมือหรือเทคโนโลยี หรือวิธีการบริหารที่แตกต่างไปจากที่เป็นอยู่อย่างไรก็ดีทุกครั้งที่มีปัญหาเรื่องประสิทธิภาพในการทำงาน สิ่งหนึ่งที่จะมาคู่กันเสมอคือโอกาสแห่งการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรเจาะจงว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไรในองค์กร การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับเรื่องสำคัญ ๆ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ด้านโครงสร้าง เช่น การเปลี่ยนแปลงสายการบังคับบัญชา การปรับโครงสร้างองค์กร การกระจายอำนาจ นโยบายขององค์กร การปรับโครงสร้างองค์กร

2. ด้านบุคคล เช่น การเปลี่ยนทัศนคติ มีการใช้ความเป็นผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การใช้ทักษะทางการสื่อสารและการเปลี่ยนแปลงลักษณะของพนักงานในองค์กร การพัฒนาความสามารถและทักษะในการทำงานของพนักงาน

3. ด้านเทคโนโลยี เช่น การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานในทุก ๆ กระบวนการทำงาน ทั้งในภาคการผลิต หรือการให้บริการ (ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, 2557, 40) ซึ่งแสดงองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลง ดังภาพที่ 4.3



มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ภาพที่ 4.3 องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร (2557, 40)

1.3.4 การริเริ่มความเปลี่ยนแปลง (Initial Change) อุปสรรคที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง คือการมีผู้บริหารที่มีศักยภาพในการคิดริเริ่มสิ่งต่าง ๆ ที่แปลกไปจากสิ่งที่เคยทำมาการริเริ่มความเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้นมาในองค์กรอาจเกิดได้จากปัจจัยดังต่อไปนี้

1.3.4.1 การค้นหา (Search) หมายถึง การเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอกองค์กร เพื่อนำมาประยุกต์ ปรับปรุงหรือแก้ไข เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมไปในทางที่ดีขึ้น

1.3.4.2 การคิดค้น (Creativity) เป็นการคิดสิ่งใหม่ ๆ ในทางที่ดีแตกต่างไปจากสิ่งที่เคยมีไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอกองค์กร องค์กรที่มีการคิดค้นสิ่งใหม่และสามารถนำสิ่งใหม่ ๆ เหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ได้จะก่อให้เกิดความได้เปรียบองค์กรอื่นเป็นอย่างมาก ในทางปฏิบัติแล้วการคิดค้นมักจะเกิดอุปสรรคที่สำคัญสองประการได้แก่ การขาดผู้มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ประการที่สองได้แก่การถูกต่อต้านจากบุคคลทั่วไป

1.3.4.3 การเปลี่ยนแปลง (Implementing Change) ในทางปฏิบัติแล้วเมื่อมีโครงการเปลี่ยนแปลงใดเกิดขึ้นในองค์กร การต่อต้านก็มักจะมาคู่กันเสมอด้วยปัจจัยต่อไปนี้

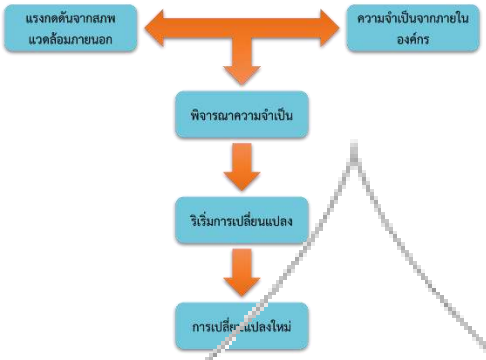
1.3.4.4 ความสนใจที่มีต่อตนเอง (Self Interest) ความหวั่นไหวที่มีต่อสถานภาพของตนเองในปัจจุบัน กล่าวคือ ความไม่แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลง จะทำให้สิ่งที่ตนเองมีหรือเคยเป็นอยู่ในปัจจุบันต้องเปลี่ยนแปลงไปในทางที่แย่กว่าเดิม

1.3.4.5 ขาดความเข้าใจและความไว้วางใจ (Lack of Understanding and Trust) การไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของแต่ละโครงการและประการสำคัญการที่พนักงานมองผลในระยะสั้นหรือผลเฉพาะหน้ามากกว่าผลระยะยาว รวมทั้งการไม่ไว้วางใจที่มีต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบการเปลี่ยนแปลงนั้น สิ่งเหล่านี้อาจมีผลจากการสื่อสารและชี้แจงที่ไม่ดีพอ

1.3.4.6 ความไม่แน่นอน (Uncertainty) เป็นสิ่งที่จะพึงเกิดขึ้นในอนาคตและหากบุคลากรภายในองค์กรไม่แน่ใจว่าผลที่จะเกิดขึ้นกับคน หรือกับองค์กรในอนาคตจะเป็นอย่างไร ก็จะทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น

1.3.4.7 เป้าหมายและการประเมินที่ไม่เหมือนกัน (Different Assessments and Goals) เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงนั้น หากแตกต่างจากเป้าหมายของผู้ที่จะต้องได้รับผลจากการประเมินก็จะเป็นส่วนที่ทำให้เกิดการต่อต้านขึ้นได้ รวมทั้งการประเมินคุณค่าของผลที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงของแต่ละคนอาจไม่เหมือนกัน ซึ่งสามารถสรุปออกมาเป็นแบบจำลองการเปลี่ยนแปลง ดังภาพที่ 4.4

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์



ภาพที่ 4.4 แบบจำลองของการเปลี่ยนแปลง
ที่มา : ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร (2557)

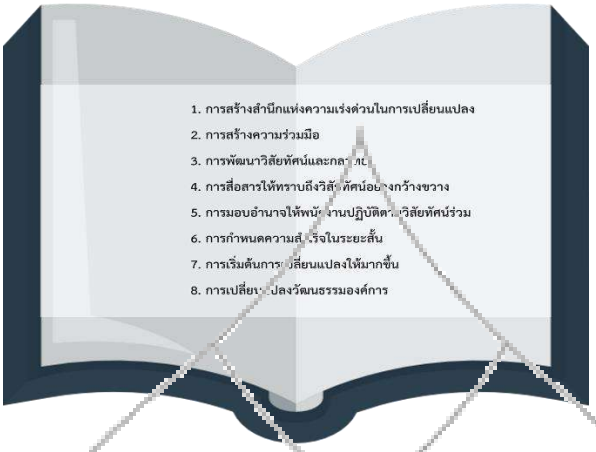
2. ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Change Agent) หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งอยู่ภายในหรือภายนอกองค์กรซึ่งพยายามที่จะปรับปรุงสภาพขององค์กรให้ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงอาจจะเกิดจากผู้บริหารกำหนดเอง หรือการจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกเพราะที่ปรึกษาจากภายนอกมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในด้านต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงควรพิจารณาอย่างกว้าง ๆ ทักษะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือความสามารถในการพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างไรและความมีทักษะในการเปลี่ยนแปลงที่เป็นการแก้ปัญหา โดยการใช้ความรู้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้อื่นยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญอันยิ่งใหญ่ ไม่ใช่ว่าจะทำได้ง่าย ผู้นำจะต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับปัญหาอุปสรรคและโอกาสที่เกิดขึ้น ผู้นำจะต้องตระหนักว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีขั้นตอน แต่ละขั้นตอนมีความสำคัญมากและแต่ละขั้นตอนต้อง การเวลา ผู้นำมีหน้าที่รับผิดชอบในการนำทางพนักงานและองค์กรตามกระบวนการ (Kootter, 1996) การเปลี่ยนแปลงขององค์กร มีขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ดังภาพที่ 4.5

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม



ภาพที่ 4.5 ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : Kotter (1996)

ผู้บริหารทุกคนควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจะเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ยกตัวอย่างองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีความสำเร็จจนถึงปัจจุบัน ดังภาพที่ 4.6 องค์กรที่ประสบผลสำเร็จและมีการเปลี่ยนแปลงสัญลักษณ์ขององค์กร เช่นNike ไม่ได้มีชื่อเสียงด้านรองเท้ากีฬาเท่านั้น แต่ยังมีโลโก้องค์กรที่ดีที่สุดอีกด้วย

ภาพที่ 4.6 การเปลี่ยนแปลงสร้างสรรค์ของแบรนด์ขององค์กร

ที่มา : Logaster โลโก้ขององค์กรที่ดีที่สุดและแย่ที่สุด (2563, ออนไลน์)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มต้นจากการสร้างสำนึกให้พนักงานทราบถึงความจำเป็นและความเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงร่วมกัน พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ มีการสื่อสารให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เป็น ให้อำนาจในเบื้องต้นก่อนเพื่อเป็นพื้นฐานในการทำงานได้ กำหนดความต้องการในระยะสั้นว่าต้องการเปลี่ยนแปลงในเรื่อง ทำการเปลี่ยนแปลงให้ได้ผลลัพธ์มากขึ้น มีผลได้จากการเปลี่ยนแปลงดีขึ้น จนกระทั่งเป็นแนวทางใหม่ที่บุคคลในองค์กรยึดถือเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

2.2 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเจ้เสมอเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง บุคคลขาดความเชื่อว่าจะเป็นไปได้ ไม่เชื่อว่าจะเปลี่ยนแปลงได้ บุคคลบางคนจะได้รับประโยชน์ การที่มีทรัพยากรไม่เพียงพอ เช่น งบประมาณหรือกำลังคน เป็นต้น เหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงสรุปรูปแบบการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (A general Model for Managing Resistance) ดังนี้

2.2.1 ไม่ต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม (Inertia) โดยทั่วไปบุคคลไม่ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง วิธีการทำงานไปจากเดิมที่เคยทำที่สะดวกสบายและง่ายอยู่แล้ว บุคคลจะไม่ยอมรับบางสิ่งบางอย่างที่แปลกใหม่เข้ามา

2.2.2 ระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลง (Timing) เวลาที่ใช้ในการเปลี่ยนสั้นเกินไป ทำให้พนักงานรู้สึกกดดันที่จะต้องรีบร้อน ดังนั้นหากเป็นไปได้ผู้บริหารควรมีการบอกกล่าวล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดเพื่อให้เกิดการยอมรับเสียก่อน

2.2.3 พนักงานเกิดความตื่นตระหนัก (Surprise) ความตื่นเต้นตกใจที่ฉับพลันทันทีโดยไม่คาดคิดและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้เกิดการต่อต้าน และมีปฏิกิริยาการต่อต้านทันที ดังนั้น ผู้บริหารควรแจ้งให้ทราบล่วงหน้าก่อนการเปลี่ยนแปลง

2.2.4 แรงกดดันจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Pressure) แรงชักนำจากเพื่อนร่วมงาน บางครั้งทีมที่ต่อต้านความคิดใหม่มีความรุนแรงในการต่อต้าน จนทำให้ทีมงานในองค์กรคล้อยตามเพราะกลุ่มหัวรุนแรงชักนำให้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (ฐาปนา ฉิ่นไพศาล, 2558, น.13-8-13-9) ดังภาพที่ 4.7

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ภาพที่ 4.7 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
ที่มา : ฐาปนา ฉิ่นไพศาล (2558, น.13-8-13-9)

2.3 เหตุผลเฉพาะที่ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2.3.1 ผลประโยชน์ส่วนตัว (Self-interest) พนักงานสูญเสียผลประโยชน์ส่วนตัว ทำให้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพราะทำให้เขาต้องสูญเสียบางสิ่งบางอย่างไป

2.3.2 ความเข้าใจผิด (Misunderstanding) ความเข้าใจผิดในการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะประโยชน์ที่จะได้จากการเปลี่ยนแปลง พนักงานไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงว่าทำไมจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ควรชี้แจงให้พนักงานทราบถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

2.3.3 การประเมินผลของการเปลี่ยนแปลงต่างกัน (Different Assessments) ความคิดต่างกัน การประเมินค่าของการเปลี่ยนแปลงต่างกัน บางคนคิดว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการพัฒนาในขณะที่บางคนคิดว่าการเปลี่ยนแปลงทำให้การทำงานหยุดชะงักหรือล่าช้า จึงเป็นปัญหาที่ผู้บริหารควรชี้แจงถึงปัญหาที่ทำให้ต้องทำการเปลี่ยนและอธิบายให้พนักงานทราบถึงจำเป็น หรือความต้องการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้พนักงานเข้าใจและคาดหวังว่าประโยชน์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ หากไม่ชี้แจงหรืออธิบายจะทำให้เกิดความสับสนและต่อต้านของพนักงานได้ (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2558, น.199)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

2.4 การจัดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ท้าทาย องค์กรจะอยู่รอดได้หากเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ ควรมีการจัดการสิ่งที่ตามมาคือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงผู้นำจะต้องมีทักษะในการสื่อสาร

เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเกิดความเข้าใจถึงสิ่งที่เกิดประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง สามารถสรุปได้ดังนี้

2.4.1 การละลายพฤติกรรม (Unfreezing Stage) การปรับปรุงการทำงานในปัจจุบันเพื่อให้พร้อมสำหรับอนาคต ผู้บริหารควรคำนึงถึงขั้นตอนในการละลายพฤติกรรมในด้านวัฒนธรรมในการทำงาน ที่พนักงานยังคงทำงานตามแบบเดิม ๆ ความคิดเดิม ๆ บางครั้งควรมีการสื่อสารให้พนักงานได้ทราบถึงผลเสียในการกระทำแบบเดิมเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งขัน ผู้บริหารควรให้พนักงานมีส่วนร่วมรับรู้เกี่ยวกับด้านค่าใช้จ่าย คุณภาพ และผลกำไรที่จะดีขึ้นเมื่อได้เปลี่ยนรูปแบบการทำงานเสียใหม่ สิ่งสำคัญในการละลายพฤติกรรม ของการปฏิบัติงานความแตกต่างระหว่างความเป็นจริง กับการปฏิบัติที่ต้องการเปลี่ยน คือการคิดแบบเก่าและการคิดแบบใหม่เพื่อลดช่องว่างระหว่างความคิดเห็นและลดการต่อต้านของพนักงานให้เห็นด้วยและยอมรับ

2.4.2 การเปลี่ยนแปลง (Moving) การเริ่มต้นจากการสร้างวิสัยทัศน์ และกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และพนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น สิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือการที่ผู้บริหารองค์กรมีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ และกว้างไกลไปสู่อนาคต

2.4.3 การรักษาพฤติกรรม (Refreezing) การมีระบบการควบคุม หน่วยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ถูกต้อง การเสริมแรงในพฤติกรรมที่ดีของพนักงาน การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและการให้รางวัลแก่พฤติกรรมที่เป็นไปในทางที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรในด้านการเสริมแรงพฤติกรรมที่ดีเอาไว้เพื่อให้พฤติกรรมที่ดีอยู่ต่อไปอันมีผลทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2558, น.216)

3. การลดการต่อต้านจากการเปลี่ยนแปลง

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง (Individuals Affected by Change) คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องสามารถลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หรือทำให้การต่อต้านลดน้อยลง การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Reducing Resistance to Change) มีแนวทาง ดังนี้

3.1 การหลีกเลี่ยงความตื่นเต้นตกใจของพนักงาน

อันเนื่องมาจากพนักงานต้องการเวลาในการที่จะทำความเข้าใจก่อนว่า มีอะไรบ้างที่เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารไม่ควรทำการเปลี่ยนแปลง อย่างกะทันหันฉับพลันทันทีเพราะพนักงานจะมีความรู้สึกตรงกันข้าม ผู้บริหารควรอธิบายเกี่ยวกับผลที่พนักงานจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง โดยการบอกให้ทราบว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง จะเปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบใด เปลี่ยนแปลงอย่างไร จะทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจและเริ่มรู้สึกถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงนั้น

3.2 ผู้บริหารควรหาวิธีทำให้พนักงานเข้าใจวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนสำคัญในการเปลี่ยนแปลง เพื่อลดความกลัวหรือวิตกกังวลของพนักงาน กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นที่พนักงานจะได้รับผลอะไรจากการเปลี่ยนแปลงนั้น เช่น พนักงานจะต้องสูญเสียงานที่ทำอยู่หรือไม่ การทำงานแบบเก่า ๆ จะเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง หรือไม่ พนักงานจะมีความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในระบบใหม่หรือไม่ อำนาจและเกียรติยศของพนักงานยังคงมีอยู่หรือไม่ พนักงานจะต้องมีความรับผิดชอบมากกว่าเดิมไหม จะต้องทำงานนานขึ้นไหม จะทำให้ขัดแย้ง แย่งชิงกับเพื่อนร่วมงานหรือไม่ สิ่งเหล่านี้คือสิ่งที่พนักงานเกิดความสงสัย จึงเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารควรอธิบายให้พนักงานทราบและสร้างความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้

3.3 กำหนดขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง (Set the Stage for Change)

การกำหนดขั้นตอนก่อนหลังของการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้พนักงานมีทัศนคติทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงทัศนคติกระทำได้จากผู้บริหารระดับสูงสุด ระดับกลางและระดับล่าง การกำหนดขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงจะทำให้พนักงานมีทัศนคติทางบวก

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

3.4 การให้พนักงานทดลองเปลี่ยนแปลงการทำงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ก่อนการเปลี่ยนแปลง

เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานอย่างไร ซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการลดความวิตกกังวลและความกลัวการสูญเสียประโยชน์ที่เคยได้รับ การทำการ

ทดลองเปลี่ยนแปลงก่อนนี้จะช่วยให้สามารถทดสอบได้ว่าพนักงานมีปฏิกิริยาต่อการทำงานใหม่อย่างไรและสามารถทำได้หรือไม่ พนักงานต้องการพิสูจน์ความจริงว่าการเปลี่ยนแปลง นั้นดีหรือไม่ ถ้าหากจะดีจะช่วยเปลี่ยนให้เกิดทัศนคติทางบวก พนักงานผู้มีแนวความคิดในการเปลี่ยนแปลงสูง จะเข้าใจความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงได้เป็นการลดอุปสรรคที่เกิดจากการทำงานที่ได้เปลี่ยนแปลงให้มีอุปสรรคน้อยลงเพราะได้ทดลองปฏิบัติมาแล้ว และยังช่วยให้สามารถประเมินได้ว่าวิธีการในการเปลี่ยนแปลงเหมาะสมแล้วหรือไม่ ในการทำงาน (เนรตพัณณา ยาวิราช, 2556, น.318)

4. การจัดการเปลี่ยนแปลง

องค์กรทุกองค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อความอยู่รอด เติบโตและเจริญก้าวหน้า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงอาจมาจาก ภายในองค์กรและภายนอกองค์กร และวิธีการเปลี่ยนแปลงสามารถทำได้โดยการปฏิวัติหรือการวางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งในแต่ละรูปแบบการเปลี่ยนแปลงนั้น จะก่อให้เกิดผลและการต่อต้านที่แตกต่างกัน การให้ข้อมูลกับพนักงานที่ถูกต้องเกี่ยวกับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Leading Change) ไปในทิศทางที่ดีขึ้น (วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์, 2558, น.40) โดยมีแนวทางการจัดการดังนี้

1. การสร้างสำนึกแห่งความเร่งด่วนที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Establishing a Sense of Urgency) เพื่อให้การทำงานเป็นปัจจุบัน ประกอบกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันและการตลาดทางการแข่งขันที่มีทั้งวิกฤตและโอกาส ส่วนประกอบสำคัญของการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง คือ การชี้แจงให้ทราบเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ความพอใจและตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเพื่อความอยู่รอดภายใต้การแข่งขัน อย่างมีจุดมุ่งหมายซึ่งล้อมรอบด้วยพลังแห่งการเปลี่ยนแปลง

2. การริเริ่มในการนำการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน (To Create a Guiding Coalition) การมีพลังกลุ่มที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงร่วมกันตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับล่างเพราะแต่ละกลุ่มมีความสัมพันธ์ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จโดยอาศัยการสื่อสารที่ดีต่อกันเพื่อทำให้เกิดเป็นพฤติกรรมที่ต้องการ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

3. การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a Vision and Strategy) การมีภาพแห่งอนาคตที่ชัดเจนหรือวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนซึ่งเป็นเครื่องนำทางไปสู่สิ่งที่คาดหวังและสื่อให้คนในองค์กรทราบถึงอนาคตที่ต้องการจะให้เป็นไป

4. การสื่อให้ผู้อื่นทราบ (Communicating the Change Vision) การหาโอกาสและใช้ช่องทางในการสื่อสารให้บุคคลในองค์กรทราบถึงวิสัยทัศน์ และพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ

5. การให้อำนาจอย่างกว้าง ๆ (Empowering Broad-Based Action) การทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จโดยการให้อำนาจมอบหมายให้บุคคลมีอำนาจในการทำงานได้เช่นการให้ข้อมูลที่สำคัญเพื่อตัดสินใจ การให้ความรู้ในการทำงาน การให้อำนาจหน้าที่ และการให้รางวัลตอบแทน

6. การนำไปสู่ชัยชนะที่ต้องการ (Generate Short Term Wins) มีการวางแผนเพื่อให้การทำงานตามที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นผลสำเร็จ

7. การช่วยให้วิสัยทัศน์เป็นจริง (Consolidate Gains and Produce More Change) หมายถึง การส่งเสริม การพัฒนาบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

8. การให้ความสำคัญกับผลงานที่ดี (Anchor New Approaches in Culture) การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมใหม่ที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้วและมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้มีความรับผิดชอบและสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2556, น. 313)

4.1 วิธีการทำให้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลดน้อยลง

ผู้บริหารควรทำความเข้าใจวิธีการหลากหลายวิธีในการทำให้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลดน้อยลงด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

4.1.1 การให้ความรู้และการสื่อสารที่ดีแก่พนักงาน (Education and Communication) ผู้บริหารควรให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะทำการเปลี่ยนแปลงและบอกกล่าวให้พนักงานทราบถึงการนำเสนอในรูปแบบของกลุ่มหรือเป็นรายงานหรือบันทึกให้พนักงานทราบ

4.1.2 การมีส่วนร่วม (Participation) การให้ความสำคัญกับพนักงานในการฟังความคิดเห็นของพนักงานในการเปลี่ยนแปลง การรับฟังคำแนะนำพนักงาน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

4.1.3 การอำนวยความสะดวกและสนับสนุน (Facilitation and Support) การเปลี่ยนแปลงจะง่ายขึ้นถ้าหากมีการให้สนับสนุนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น มีการฝึกอบรมการจัดหาทรัพยากรให้แก่พนักงานเพราะพนักงานจะต้องเปลี่ยนแปลงการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมใหม่

4.1.4 การเจรจาต่อรองและการให้รางวัล (Negotiation and rewards) ผู้บริหารทำการเจรจากับพนักงานเพื่อแสวงหาความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผลประโยชน์ที่จะได้รับ เป็นที่พอใจแก่พนักงาน มีการให้รางวัล เช่น โบนัส ค่าจ้าง เงินเดือน ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

4.1.5 การใช้กลวิธีและการเอามาเป็นพวก (Manipulation and Cooptation) ผู้บริหารใช้ยุทธวิธีการโน้มน้าวให้พนักงานเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง การใช้วาทศิลป์หรือวิธีที่จะทำให้พนักงานยอมเป็นพวกที่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง การเข้าเป็นสมาชิกกับกลุ่มที่เปลี่ยนแปลงจะช่วยให้การต่อต้านลดลง

4.1.6 การบังคับ (Coercive) ผู้บริหารอาจลงโทษแก่ผู้ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แต่ควรเป็นวิธีสุดท้ายเพราะไม่ทำให้เกิดผลดีพนักงานอาจมีความรู้สึกไม่ดีต่อผู้บริหาร ผู้บริหารอาจบังคับให้พนักงานยอมตามที่ต้องการได้แต่พนักงานอาจต่อต้านอยู่ภายใน (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2558, น.220)

จากงานวิจัยของ ภัทราพรรณ แซ่ตั้งและประสพชัย พสุนนท์ (2558, น.281-296) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรกับความสุขในการทำงาน ของพนักงาน กรณีศึกษาธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรและมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก ส่วนใหญ่มีระดับความสุขอยู่ในเกณฑ์สุขภาพจิตเท่ากับคนทั่วไป การเปลี่ยนแปลงองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงานของพนักงาน ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงาน

จากงานวิจัยดังกล่าวจะเห็นได้ว่าหากมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะส่งผลต่อการทำงานของพนักงานรวมไปถึงในด้านของความสุข ความกระตือรือร้นในการทำงาน รวมไปถึงความผูกพันต่อองค์กรที่อาจจะเกิดการ ลาออก อยู่ต่อ หรือ การขาดงาน ซึ่งเป็นผลที่ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงจุดสำคัญให้ครอบคลุมองค์กร

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

4.2 การประสานการเปลี่ยนแปลงหลายด้าน

องค์กรอาจมีการเปลี่ยนแปลงหลายด้านในองค์กร (Total Organization Change) เช่น เกี่ยวกับการผลิต การกำหนดนโยบาย การปฏิบัติ กฎระเบียบการปฏิบัติสำหรับพนักงานทุกระดับหลาย ๆ ที่อาจทำให้มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งการจัดการคุณภาพโดยรวม TQM การกำหนดมาตรฐานเวลา (Time-Based Competition) องค์กรที่เสริมสร้างการเรียนรู้ (Creation of a Learning Organization) การทำงานเป็นทีม (A Team- Based Organization) การทำงานเป็นเครือข่าย (A Network Organization) ศักยภาพที่ดี (Core Competencies) และกลยุทธ์ พันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliances) สิ่งเหล่านี้เป็นการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างทำให้พนักงานรู้สึกสับสน และกังวล มีขวัญกำลังใจ และมีแรงจูงใจต่ำ ผู้บริหารควรจัดสรรแบ่งหน้าที่การทำงานในแต่ละฝ่ายและเป้าหมายที่ต้องการภายใต้การแนะนำที่ชัดเจน และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น โดยมีการสื่อสารที่ดีและมีความซื่อสัตย์และจริงใจต่อพนักงาน

4.3 การประเมินผลของการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารควรประเมินการเปลี่ยนแปลงการทำงานที่ได้ทำการเปลี่ยนแปลงไปแล้ว เพราะวัตถุประสงค์ประสงค์ของการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่เพียงแต่ทำให้เข้าใจการทำงานอย่างแท้จริง แต่ยังช่วยให้ทราบปัญหาอุปสรรคเพื่อการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้และยังช่วยให้ทราบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้องในครั้งต่อไป ผู้บริหารทำการประเมินได้โดยการเฝ้าดูผลงานว่าถ้าหาก บุคลากรมีความคิดว่าการทำงานแบบเก่าดีกว่าแบบใหม่ก็แสดงว่าพนักงานไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรปรับปรุงและแก้ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง แต่ถ้าพนักงานพอใจกับการทำงานแบบใหม่มากกว่าและเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์ขององค์กรโดยรวมแสดงว่าควรทำการเปลี่ยนแปลงต่อไป วิธีการที่ควรปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นคือการเพิ่มความพึงพอใจในด้านความต้องการทางเศรษฐกิจของพนักงาน การเพิ่มผลค่าตอบแทนที่เป็นกำไร การส่งเสริมพนักงานมีความก้าวหน้ามากขึ้น การทำให้พนักงานพึงพอใจในความรู้สึกทางด้านสังคมดีขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสินธุ์

5. แนวคิดการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่

การพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ที่ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรโดยการเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยรวมเอากระบวนการจัดกิจกรรม สนับสนุนความสามารถและความคิดริเริ่มของสมาชิกในองค์กรหาวิธีการแก้ปัญหาและจัดการกับระบบและวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อช่วยให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) เป็นระบบที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เน้นการผสมผสานระหว่างเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์กรสมัยใหม่ (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2550)

กระบวนการพัฒนาองค์กร (Organization Development Process) Kurt Lewin ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับระบบสังคมขององค์กร (Social System) กระบวนการพัฒนาองค์กรประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1) การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) การเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาองค์กร

2) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Changing) การทำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้เทคนิคต่าง ๆ เข้ามาช่วยให้การเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดผล และมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น

3) การคงไว้ซึ่งพฤติกรรมใหม่ (Refreezing) การติดตามผล ปัญหา ข้อร้องเรียนต่าง ๆ และผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงโดยกระทำอย่างมีระบบ (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2558, น.60) ดังภาพที่ 4.8

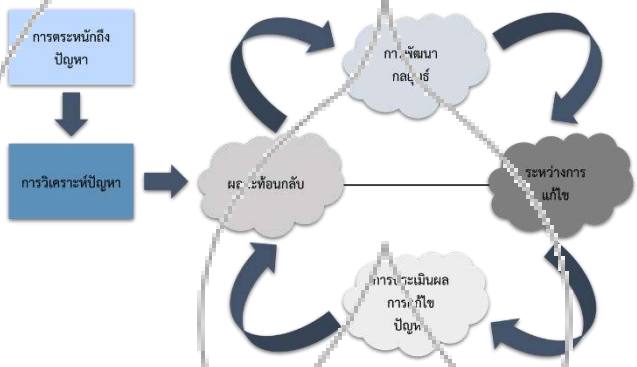
มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาพที่ 4.8 การจัดการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Kurt Lewin

ที่มา : เนตร์พัณณา ยาวิราช (2558, น.60)

การพัฒนาองค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (Planned Change) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบโดยภาพรวม โดยผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันสนับสนุน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อประสิทธิภาพและการเจริญเติบโตก้าวหน้าขององค์กร

กระบวนการพัฒนาองค์กร (The Organization Development Process) มีกระบวนการในการพัฒนาโดยเริ่มจากการตระหนักในปัญหาที่เกิดขึ้นขององค์กร และการพยายามวิเคราะห์ปัญหา การวินิจฉัยว่าปัญหานั้นเกิดขึ้นจากสาเหตุใดแล้วจึงทำการพัฒนากลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่ดีขึ้นกว่าเดิม โดยมีการประเมินหรือการวัดผลที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงนั้นเพื่อให้ทราบผลสะท้อนกลับของการเปลี่ยนแปลง ดังรูปภาพที่ 4.9



ภาพที่ 4.9 กระบวนการพัฒนาองค์กร

ที่มา : วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550)

กระบวนการพัฒนาองค์กรเกี่ยวข้องกับ ปัญหา (Problems) การพิจารณาปัญหาขององค์กร เช่น ความขัดแย้งในการทำงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ พนักงานขาดขวัญกำลังใจในการทำงานต่ำ ลูกค้าร้องเรียน ต้นทุนสูงขึ้น เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จำเป็นที่จะต้องทำการวิเคราะห์โดยการรวบรวมข้อมูลจากหลาย ๆ หน่วยงาน การสัมภาษณ์ การสังเกต เพื่อให้ทราบถึงผลสะท้อนกลับ ผู้บริหารควรร่วมมือกันพิจารณาเพื่อหาข้อเสนอร่วมกันกับฝ่ายต่าง ๆ ในเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานในองค์กร เป้าหมายขององค์กร สัมพันธภาพกับลูกค้าเพื่อพิจารณาแนวทางแก้ไขที่เป็นไปได้ กระบวนการแก้ไขทำได้โดยการตัดสินใจร่วมกันการสร้างทีมงานขึ้นมารับผิดชอบ และการมีกลุ่มย่อย ๆ เชื่อมประสานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ มี

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ความเห็นพ้องต้องกันในเรื่องของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงทำการเปลี่ยนแปลงโดยอาจมีการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อมิให้ลูกค้าตำหนิ การสร้างทีมงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการลดต้นทุนการผลิต และมีการประเมินผลทุกระยะ เช่น อาจประเมินทุก 3 เดือน เป็นต้น กระบวนการเหล่านี้เป็นวงจรที่ไม่สิ้นสุดมีการเริ่มต้นและสิ้นสุดอย่างมีระบบเพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร

ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการวางแผนระยะยาวและกำหนดเป้าหมายรวมขององค์กรว่าต้องการให้การพัฒนานั้นได้ผลอย่างไรและในขณะเดียวกันก็ต้องมีการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาสำหรับหน่วยงานย่อย ๆ เพราะองค์กรทุกระบบเป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กัน

6. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์การถือว่าความจำเป็นที่ทำให้องค์การต่าง ๆ ต้องพัฒนาเพื่อให้มีความหลากหลายมากขึ้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

6.1 ความเข้าใจในวัตถุประสงค์หลักและวิสัยทัศน์ขององค์กรควบคู่กับวัตถุประสงค์ส่วนบุคคล

6.2 การเพิ่มความไว้วางใจระหว่างบุคคล เน้นที่การสื่อสารที่ดี การประสานร่วมมือกันระหว่างบุคคลและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

6.3 มุ่งที่การแก้ไขปัญหามากกว่าการหลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร มีความพยายามในการแก้ไขให้ดีขึ้นมิใช่หลีกเลี่ยงการเผชิญกับปัญหา

6.4 การสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน สร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน

6.5 การให้อำนาจหน้าที่แก่บุคคลบนพื้นฐานของความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของบุคคลนั้น

6.6 เพิ่มความรับผิดชอบโดยการวางแผนการทำงานและการนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผล

6.7 มีความเต็มใจและพร้อมที่จะให้ความสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

7. ลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กร

ลักษณะที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร เป็นสิ่งที่ผู้นำองค์กรจะต้องคำนึงถึงความสำคัญเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดในสภาวการณ์ปัจจุบัน โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

7.1 การพัฒนาองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าในการแก้ปัญหาขององค์กรเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการและการใช้ทรัพยากรในการทำงาน

7.2 การพัฒนาองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานที่จุดใดจุดหนึ่งจะทำให้มีผลกระทบต่อจุดอื่น ๆ ด้วยในลักษณะที่สัมพันธ์กันเกี่ยวข้องกันเพราะองค์กรประกอบไปด้วยระบบย่อย ๆ ที่สัมพันธ์กัน ทำให้ผู้ที่ทำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อการพัฒนาองค์กรจะต้องคำนึงถึงว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบย่อยระบบหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ของทั้งระบบหรือไม่อย่างไร ถ้าต้องการเปลี่ยนแปลงระบบจะต้องดำเนินการวางแผนเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบใหญ่ไม่ใช่เพียงเปลี่ยนแปลงที่ส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบ

7.3 การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา และใช้เวลานานไม่ใช่ทำเพียงครั้งเดียวหรือสองครั้งแล้วหยุด กระบวนการแก้ไขปัญหาขององค์กรควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องและมีการแก้ไขปรับปรุงอยู่เรื่อย ๆ โดยพิจารณาจากผลสะท้อนกลับ (Feedback) ที่ได้รับหลังจากได้พัฒนาองค์กรแล้วเพื่อนำมาปรับปรุงในครั้งต่อไป

7.4 การพัฒนาองค์กรต้องการผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หมายถึง บุคคลผู้มีคุณสมบัติและความสามารถพิเศษในการเป็นตัวแทนและเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงโดยเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับและมีคุณสมบัติส่วนตนที่สามารถโน้มน้าวผู้อื่นได้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) คือ บุคคลที่รับผิดชอบในบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงบุคคล กลุ่มบุคคลที่เป็นเป้าหมาย ของการเปลี่ยนแปลงโดยผู้นำเป็นสมาชิกขององค์กร

7.5 การพัฒนาองค์กรมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพขององค์กรให้ดีขึ้น โดยทั่วไปการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความไว้วางใจ (Trust) การแก้ปัญหา (Problem Solving) การสื่อสาร (Communication) และการประสานร่วมมือกันในการทำงาน (Cooperation) ในองค์กรและให้ความสำคัญที่บุคคลและประสิทธิภาพขององค์กร (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2556, น.321-322)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

8. เทคนิคการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่

ปัจจุบันการพัฒนาองค์การควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของคนทุกคนในการเข้ามามีบทบาทและความสำคัญในการปฏิบัติงาน การคิดวิเคราะห์และพัฒนาองค์การซึ่งมีท

เทคนิคที่หลากหลายในการพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ และขอยกตัวอย่าง รูปแบบเทคนิคการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ ดังนี้

8.1 การฝึกอบรมแบบ Sensitivity Traning

เป็นเทคนิคในการพัฒนาองค์กร การฝึกอบรมวิธีเริ่มมาจากแนวคิดของ (Kurt Lewin) ทางด้านพลวัตของกลุ่ม ซึ่งต่อมาได้เป็นวิธีการหรือเทคนิคที่ใช้ฝึกอบรมบุคคลในอาชีพต่าง ๆ กันอย่างแพร่หลาย

8.2 การฝึกอบรมแบบตาข่าย (Grid Training)

การฝึกอบรมแบบตาข่ายการพัฒนาองค์กร (Grid Organization Development) คือ รูปแบบของการจัดการเกี่ยวกับทัศนคติของผู้บริหาร 2 ด้าน คือ การให้ความสำคัญกับคน (Concern for People) และการให้ความสำคัญกับงาน (Concern for Production) ในรูปแบบของตาข่ายการพัฒนาองค์กร ดังต่อไปนี้

8.2.1 The Ideal Style หมายถึง ตาข่ายการบริหารแบบ 9,9 หมายถึง ผู้บริหารให้รูปแบบการบริหารที่ให้ความสำคัญกับคนและงานสูง ซึ่งเป็นรูปแบบที่คาดหวังในการเปลี่ยนแปลง

8.2.2 Main Training Phases หมายถึง ตาข่ายการพัฒนาองค์กรที่ประกอบด้วยการฝึกอบรมสำคัญ 6 แบบ ผู้บริหารทั่วไปใช้ในองค์กร วัตถุประสงค์ของการอบรมที่สำคัญ ๆ เพื่อให้ผู้บริหารรู้จักคุ้นเคยกับแนวคิดตาข่ายการบริหารจะช่วยให้ทราบว่าผู้บริหารควรใช้รูปแบบใดในการพัฒนาพนักงาน และตาข่ายการพัฒนาองค์กรจะเน้นที่การใช้รูปแบบการบริหารตามสถานการณ์เฉพาะเจาะจงเน้นที่การพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมในองค์กร

การฝึกอบรมระบบตาข่ายงานในการพัฒนาองค์กร สรุปได้เป็น 6 แบบ ดังนี้

1. การสัมมนาอบรมในห้องปฏิบัติการ (Laboratory Seminar Training) จุดมุ่งหมายของระยะแรก คือ การชี้แนะผู้เข้าร่วมประชุมให้เข้าใจในความคิดหลักและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรมการสัมมนาที่ใช้ครั้งนี้ไม่เหมือนกับการสัมมนาเพื่อรักษาหรือแก้ไขในการฝึกอบรมแบบ (Sensitivity Training) กล่าวคือ จะมีการจัดโครงร่างเป็นกิจจะลักษณะมากกว่าและจะเน้นไปยังแบบของภาวะผู้นำมากกว่าการสร้างหรือการพัฒนาความเข้าใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับตนเองหรือกลุ่ม

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

2. การพัฒนาทีม (Team Development) ในระยะนี้เป็นส่วนที่ขยายต่อจากระยะแรกสมาชิกของหน่วยงานที่มาจากหน่วยงานเดียวกันจะถูกนำมารวมกัน เพื่อทำแผนภูมิว่าสมาชิกจะได้รับการยอมรับให้อยู่ในตำแหน่ง 9,9 ในตาข่ายได้อย่างไร

3. การพัฒนาระหว่างกลุ่ม (Intergroup Development) ในเมื่อระยะที่หนึ่งและที่สองนั้นมุ่งไปยังการพัฒนาการบริหาร แต่ในระยะนี้จะเริ่มมองไปที่การพัฒนาองค์กรทั้งหมด ซึ่งจะมีการยกเลื่อนจากระดับเล็กของการพัฒนาบุคคล ไปยังระดับใหญ่อีกระดับ คือ กลุ่มต่อกลุ่มลักษณะเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจะถูกแยกแยะและวิเคราะห์

4. การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Organizational Goal-Setting) ในลักษณะของการบริหารตามจุดมุ่งหมายหรือการบริหารตามวัตถุประสงค์ ในระยะนี้ผู้เข้าร่วมกันคิดและตกลงร่วมมือกันในการกำหนดเป้าหมายต่าง ๆ ความรู้สึกในด้านความผูกพันและการควบคุมตัวเองจะถูกสร้างขึ้นภายในตัวของผู้เข้าร่วมประชุม

5. การบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment) ในระยะนี้ผู้เข้าร่วมประชุมส่วนมากจะพยายามดำเนินการ เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกับระยะที่สี่เช่นเดียวกับระยะที่หนึ่งที่ผู้เข้าร่วมประชุมจะพบปะกันร่วมมือกันอีก แต่ในคราวนี้จะเป็นการอภิปรายเรื่องใหญ่ ๆ เกี่ยวกับองค์กรในสภาพที่เป็นจริง

6. การสร้างเสถียรภาพ (Stabilization) ในขั้นตอนสุดท้ายนี้ มีการแสวงหาการสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลง และมีการประเมินผลเกี่ยวกับโครงการที่ได้ดำเนินไปทั้งหมดโดยทั่ว ๆ ไปในการใช้วิธีการ (Grid Training) ในการพัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลาเพื่อหาแนวทางวิธีการที่ดีที่สุดในการบริหารองค์กรต่อไป

8.3 การสำรวจข้อมูลป้อนกลับ Survey-Feedback

นอกเหนือไปจากการฝึกอบรมในห้องทดลอง (Sensitivity หรือ Grid Training) แล้วแรงผลักดันในการพัฒนาองค์กรจะได้มาจากการสำรวจและการใช้ข้อมูลป้อนกลับ วิธีการพัฒนาองค์กรแบบนี้มีการสำรวจหน่วยงานที่จะต้องวิเคราะห์โดยการใช้แบบสอบถาม และมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากข้อมูลที่ได้จากการสำรวจแก่ผู้ที่ให้ข้อมูลเหล่านี้แบบสอบถามนั้นอาจจะเป็นได้ทั้งในรูปแบบของแบบสอบถามที่ใช้ถามเน้นในสถานการณ์เท่านั้นหรืออาจจะเป็นแบบสอบถาม มาตรฐานที่จะถามรวมเกี่ยวกับเรื่อง ภาวะผู้นำ บรรยากาศภายในองค์กรและความพอใจ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสินธุ์

8.4 การให้คำแนะนำปรึกษา Process Consultation

การช่วยเหลือด้านองค์ความรู้แนะนำให้คำปรึกษาในการทำงานระหว่างผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน โดยการให้คำแนะนำปรึกษา สามารถสรุปสาระสำคัญ ดังนี้

8.4.1 การกระตุ้นให้มีความสัมพันธ์ (Initiate Contact) ซึ่งเป็นการเริ่มติดต่อกันระหว่างผู้เข้ารับการปรึกษากับผู้ให้คำแนะนำปรึกษา เกี่ยวกับปัญหาที่เห็นสามารถจะแก้ไขได้โดยวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ทำในการจัดองค์กรหรือโดยทรัพยากรที่มีอยู่

8.4.2 การกำหนดสัมพันธภาพ (Define the Relational) ในขั้นตอนนี้ ผู้ให้คำแนะนำปรึกษาและผู้เข้ารับการปรึกษาจะทำสัญญาแบบทางการในการกำหนดการเข้าบริการ เวลา ค่าตอบแทน และความผูกพันทางด้านจิตใจซึ่งกันและกัน ซึ่งสัญญาทางด้านจิตใจนี้แสดงออกมาในรูปของความคาดหวังในผลลัพธ์

8.4.3 การกำหนดโครงสร้างและวิธีการ (Select a Setting and Method) ในขั้นนี้จะเกี่ยวกับการทำความเข้าใจ ผู้ให้คำแนะนำช่วยเหลือ จะทำการให้คำแนะนำปรึกษาที่ไหน งานอะไรที่จะทำและจะทำวิธีใด

8.4.4 การรวบรวมข้อมูลและการวินิจฉัยปัญหา (Gather Data and Made a Diagnosis) จากการสำรวจโดยการใช้แบบสอบถาม การสังเกตและการสัมภาษณ์ ที่ปรึกษาจะทำการวินิจฉัยขั้นต้นการเก็บข้อมูลเหล่านี้ที่จะเกิดขึ้นพร้อมกับขบวนการของการให้คำแนะนำตลอดโครงการ

8.4.5 การดำเนินการ (Intervene) การกำหนดระเบียบวาระการประชุม การให้ข้อมูลป้อนกลับการให้คำแนะนำฝึกสอนและการดำเนินงานเกี่ยวกับโครงสร้างก็สามารถจะดำเนินงานได้การให้การปรึกษาแนะนำได้

8.4.6 การลดความช่วยเหลือและการหยุดความช่วยเหลือ (Reduce Involvement and Terminate) ผู้ให้คำแนะนำปรึกษาจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับองค์กรมาก จะถอนตัวออกตามที่ได้ตกลงกันไว้ แต่ก็จะทำแนวทางไว้เพื่อจะได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานภายหลังอีก

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

8.5 การใช้องค์กรที่สาม (Third-party Peacemaking)

เทคนิคในการพัฒนาองค์กรโดยกลุ่มบุคคลจากภายนอกองค์กรให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงแก้ไข เปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ซึ่งกลุ่มภายนอกองค์กรนี้เป็นกลุ่มที่มีประสบการณ์ในงานเฉพาะด้านสูง และมีความเชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำปรึกษา ทำให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาได้ถูกทิศทางตามมุมมองความรู้ ประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญภายนอก ผู้มิได้มีส่วนได้รับผลประโยชน์หรือเสียผลประโยชน์ใด ๆ แต่เป็นองค์กรกลางที่ทุกฝ่ายให้ความไว้วางใจและเชื่อถือ

8.6 การสร้างทีมงาน (Team Building)

การสร้างทีมงานสามารถใช้ได้ทั้งสถานการณ์ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม ส่วนมากมักจะใช้กับกลุ่มที่ทำงานใกล้กัน แต่ก็สามารถใช้ได้เช่นเดียวกันกับกลุ่มพนักงานอื่น ๆ ประโยชน์ของการใช้วิธีการสร้างทีมงาน ก็คือประโยชน์จากการทำงานเป็นกลุ่ม กล่าวคือจะทำให้กลุ่มนี้มีการทำงานร่วมกันในบทบาทของการให้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วม ทำให้มีการปรับปรุงในด้านการสื่อความหมายและการแก้ไขปัญหาร่วมกัน และทำให้สมาชิกของกลุ่มได้มีประสบการณ์พัฒนาความเจริญงอกงามทางด้านจิตใจ และปรับปรุงทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ด้วย (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2558, น.61)

9. การพัฒนาองค์กรกับวัฒนธรรมองค์กร

การพัฒนาองค์กรผู้บริหารควรทำความเข้าใจในสิ่งที่ซ่อนเร้นของบุคคลที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร โดยทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาองค์กร ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กร ที่เกิดจากค่านิยม ความเชื่อของสมาชิกในองค์กร เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ การทำงาน และภารกิจต่าง ๆ ที่กระทำในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเกิดจากหลาย ๆ องค์ประกอบ ทำให้เกิดการพัฒนาของวัฒนธรรมองค์กร โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

9.1 การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

การพัฒนาองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรจะต้องมีความ เชี่ยวชาญ (Expertise) มีความชำนาญ(Skill มีทักษะเฉพาะด้านที่ศึกษามาและจากประสบการณ์ มีอิสระ (Autonomy) มีการทำงานตามหน้าที่ที่ปราศจากข้อบังคับข้อห้ามต่าง ๆ สมาชิกขององค์กรมีความผูกพันต่อ

องค์กรในการทำงานให้สำเร็จ และมีจริยธรรม มีมาตรฐานความถูกต้องในการทำงานใช้หลักความถูกต้องในการทำงานเพื่อให้การพัฒนาองค์กรเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรให้คงอยู่ ควรปฏิบัติดังนี้

9.1.1 มีความเข้าใจในวัฒนธรรมเดิม (Understand the Concept of an Ald Lady is that Culture) ผู้บริหารควรศึกษาทำความเข้าใจในวัฒนธรรมที่มีอยู่เดิมก่อน

9.1.2 มีต้นแบบของการเปลี่ยนแปลง (Follow Outstanding Unit) ผู้บริหารสร้างต้นแบบของการเปลี่ยนแปลง

9.1.3 ส่งเสริมให้พนักงานเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่

9.1.4 การให้พนักงานมีส่วนร่วมการเปลี่ยนแปลง (Involve Employees) วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกคนในการทำงานตามวิสัยทางใหม่

9.1.5 มีวิสัยทัศน์นำทาง (Lead with a Vision) วิสัยทัศน์เปรียบเสมือนแนวทางหลักในการเปลี่ยนแปลงที่พนักงานยึดถือ

9.1.6 การเปลี่ยนแปลงใหญ่ ๆ ต้องใช้เวลานาน (Recognize the Lage-Scale Change Takes Time) การเปลี่ยนแปลงต้องใช้เวลา 3-5 ปี สำหรับการเปลี่ยนแปลงสำคัญ ที่ครอบคลุม องค์กรอย่างกว้างขวาง

9.1.7 สร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้น (Live the New Culture) ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างขึ้นมาใหม่

9.2 การสร้างบรรยากาศของวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการพัฒนา

การสร้างบรรยากาศของวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Create a Climate for Change) มีความสำคัญมากต่อการพัฒนาองค์กรเพราะองค์กรที่ประสบความสำเร็จตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมองค์กรที่ใช้กันมาหลายยุคหลายสมัย การสร้างวัฒนธรรมองค์กรสามารถทำได้ ซึ่ง Kavanagh & Ashkanasy (2006) ได้นำเสนอหลักการสร้างบรรยากาศในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร พอจะสรุปได้ดังนี้

9.2.1 ผู้บริหารให้ความสำคัญและตั้งใจจริงในการทำงานมี มาตราวัดความสำเร็จเปลี่ยนรูปธรรม ที่ชัดเจนมีการควบคุมการทำงานเพื่อให้ผลการทำงานได้มาตรฐานเช่นผลงานที่

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

มีคุณภาพมาจากการทำงานของพนักงานมีความตั้งใจจริงในการทำงานมี ผลงานที่สามารถวัดได้ เป็นที่น่าพอใจมีการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น อยู่เสมอ

9.2.2 ผู้นำเป็นผู้สร้างความเชื่อและค่านิยมให้คนในองค์กรยอมรับนับถือร่วมกัน เช่น หากองค์กรประสบปัญหาทางการเงินองค์กรจะไม่เลิกจ้างพนักงานเพราะสมาชิกในองค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวเดียวกันองค์กรจะต้องดูแลคนในครอบครัวให้มีความสุขเป็นต้น

9.2.3 ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีและเป็นผู้สอนและแนะนำที่ดีให้แก่พนักงานทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีควรยึดถือปฏิบัติเป็นผู้สอนให้พนักงานทำงานได้อย่างมีคุณภาพจะทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร การให้รางวัลอย่างเหมาะสม สื่อสารให้พนักงานทราบถึงการให้รางวัลสำหรับพนักงานที่มีพฤติกรรมที่ดีและการลงโทษแก่พฤติกรรมที่ไม่ดี

9.2.4 การสรรหา การคัดเลือก การส่งเสริม และการเลิกจ้างพนักงานเป็นไปอย่างยุติธรรม และมีหลักเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ พนักงานในองค์กรยอมรับองค์ประกอบเหล่านี้ เป็นการเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้พนักงานเกิดการยอมรับ ซึ่งเริ่มจากผู้บริหารที่มีบทบาทให้ความเป็นผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมขึ้นมาเพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจยอมรับนับถือและปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรนั้น

การพัฒนาองค์กร เป็นศาสตร์เกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์ ในการเปลี่ยนแปลงของบุคคลในองค์กร ดังนั้น การเรียนรู้และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรซึ่งมีสำคัญยิ่ง ต่อการพัฒนาองค์กร ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรจะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมความเชื่อของบุคคลในองค์กร

10. กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร

การบริหารในศตวรรษที่ 21 มีการแข่งขันระดับโลกมากขึ้นและรุนแรงขึ้น การลดขนาดองค์กร การเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ ความเชี่ยวชาญ การจัดการภายในองค์กร การแก้ปัญหา มีการปรับให้ตรงสภาพการเปลี่ยนแปลง คือ

1. สภาพอุตสาหกรรม (Industry Discontinuities) มีการเปลี่ยนทางกฎหมาย การเมือง เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี

2. วัฏจักรวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์เปลี่ยนไป (Product Life Cycle Shifts) สินค้าต้องมีความแตกต่างจากคู่แข่งขัน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

3. การขับเคลื่อนภายในองค์กร (Internal Company Dynamics) เช่น ขนาดขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ผู้บริหารองค์กร

กระบวนการในองค์กร (Other Organizational Processes) ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การวางแผนกลยุทธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิก การทำยอดขาย การเติมเต็มให้ลูกค้าตามที่ต้องการ ผลิตสินค้าที่หาทดแทนได้เพื่อสร้างความยั่งยืนในการแข่งขัน การทำให้สินค้ามีความโดดเด่นเป็นพิเศษ มีคุณค่า และยากที่จะลอกเลียนแบบได้

10.1 การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบปฏิรูปองค์กร

การปฏิรูปเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับการออกแบบองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร การปรับปรุงอย่างมีระบบมีการปฏิรูปโดยขับเคลื่อนจากผู้บริหารอาวุโส การเมือง การต่อต้าน หากผู้บริหารทำได้สำเร็จจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

การเปลี่ยนแปลงจากการควบคุม (Control-Based) มาเป็นพื้นฐานของความผูกพันต่อองค์กร (Commitment-Based) มีการกระจายอำนาจมากขึ้น มีการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม การเปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารอาวุโส รับผิดชอบต่อทิศทางและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยบทบาทสำคัญ 3 ประการ คือ (D. Nadler, M. Tusman, and Nadler: 1997)

10.1.1 การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Envisioning) การมองเห็นอนาคตและค้นหากลยุทธ์ใหม่

10.1.2 ความมีพลัง (Energiaing) ผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมที่ซื่อสัตย์ เชื่อถือได้ และสร้างพลังแห่งการเปลี่ยนแปลง

10.1.3 ความสามารถ (Enabling) ผู้บริหารจะต้องจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงานให้สำเร็จ มีการให้รางวัล มีการเสริมแรงแก่พฤติกรรมใหม่ ที่เกิดขึ้น สามารถสร้างทีมงาน เรียนรู้การปฏิรูปการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการการเรียนรู้และนวัตกรรมใหม่ สมาชิกองค์กรจะต้องเรียนรู้การคิดถึง การเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มในอนาคตอนาคต (L. Bryan and C. Joyce, 2005)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

10.2 การบูรณาการกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์กรกับการพัฒนาองค์กร

กลยุทธ์การบูรณาการการเปลี่ยนแปลง (Integrated Strategic Change) (ISC) เป็นกระบวนการพัฒนาองค์กรด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมอย่างเป็นระบบ ตอบสนองต่อการทำงานหรือการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์ (C. Worley, D. Hitchin, and W. Ross, 1992)

ลักษณะสำคัญของการบูรณาการกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง แตกต่างจากอดีต เนื่องจากมีกระบวนการมีส่วนร่วมสูงเกี่ยวข้องกับการออกแบบองค์กรในภาพรวมทั้งหมด การวางแผนกลยุทธ์เริ่มจากการมีความผูกพันในการนำไปสู่การปฏิบัติที่รับประกันได้ว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า หายาก และยากที่จะทดแทนได้ เรียกว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage: SCA) โดยการใช้สมรรถนะหลักในการทำงานประสานงานกันในองค์กรและมีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของร่วมกันและมีความผูกพันธ์ต่อองค์กร (Suarez and R. Oliva, pp.2005)

ขั้นตอนการปฏิบัติในการบูรณาการกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ

1. การสร้างกลยุทธ์ (Performing a Strategic Analysis)
2. การกำหนดทางเลือกของกลยุทธ์ (Execising Strategic Choice)
3. การออกแบบและวางแผนกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Designing a Strategic Plan)
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

ในปัจจุบันการออกแบบองค์กรที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ในอนาคตโดยการวางแผนกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (The Integrated Strategic Change Process) เริ่มจากการพิจารณาความพร้อมขององค์กรว่ามีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงหรือไม่ สถานะ ปัจจุบันเป็นอย่างไร ประการแรก การวิเคราะห์ความพร้อมและความผูกพันต่อองค์กรของผู้นำและทีมงานบริหารยินดีที่จะเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ประการที่สองคือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะต้องเข้าใจกลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันว่ามีความพร้อมทางการเงินเพียงพอหรือไม่ ซึ่งมีกระบวนการบูรณาการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ ดังนี้

10.2.1 การวิเคราะห์โครงสร้างทางธุรกิจ (Porter's Moodel of Business Attractiveness) กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันแสดงถึงการทำงานในปัจจุบันขององค์กร ทั้งกลยุทธ์

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

โครงสร้าง กระบวนการทำงาน นโยบาย วัตถุประสงค์ ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน การสร้างความแตกต่าง ต่อมาบริษัทมีนโยบาย ในด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ เช่น การสนับสนุนให้วิศวกรทดลองผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ทำให้บริษัทมีผลิตภัณฑ์ใหม่ออกมาตลอดเวลา เช่นเดียวกับ บริษัท มีนโยบายการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่นเดียวกันกรอบแนวความคิดทางกลยุทธ์คือการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า การให้บริการ สถานะการเงิน ความสามารถทางเทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กรโครงสร้าง และระบบกระบวนการทำงาน การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกันทุกคนมีความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในครั้งนี้

10.2.2 การวิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์ (Exercising Strategic Choice) มีการพยากรณ์ความต้องการของตลาดในอนาคต การวิเคราะห์คู่แข่งขัน และพนักงานมีความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง

10.2.3 การออกแบบกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Designing the Strategic Change Plan) การออกแบบกลยุทธ์ที่ต้องการในอนาคตจะต้องมีการวางแผนอย่างมีขั้นตอน การใช้อำนาจทางการเมือง วัฒนธรรมองค์กร

10.2.4 การนำแผนปฏิบัติ (Implementing the Plan) กระบวนการสุดท้ายคือการนำเอาแผนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีการจูงใจให้เปลี่ยนแปลง การสร้างกลุ่ม การเปลี่ยนกระบวนการการแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง การปรับตัว การเตรียมการแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้น

10.3 แนวโน้มการพัฒนาองค์กรในอนาคต

แนวโน้มการพัฒนาองค์กรในอนาคต (Future Trend in Organization Development) ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organization Transformation) ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) นวัตกรรมใหม่ ๆ (Innovation) ความไว้วางใจ (Trust) การมอบอำนาจ (Empowerment) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การรื้อปรับระบบ (Reengineering) สมรรถนะหลัก (Core Competencies) และการออกแบบองค์กร (Organizational Architecture)

การให้ความสำคัญกับแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงในองค์กร สามารถจำแนกได้เป็น 3 แนวโน้มด้วยกันคือ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

1. แนวโน้มระบบย่อย (Microsystem Trends) ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กร(The Impact of Culture Change) การใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Total Resource Utilization) การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ (Centralization Versus Decentralization) การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Resolution) และความราวมือระหว่างองค์กร (Interorganization Collaboration)

2. แนวโน้มด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Trends) ประกอบด้วย การทำงานของสายงานหลักและหน่วยงานช่วย (Merging Line and Staff Function) การเชื่อมโยงกับทีมงาน (Linking Resources Among Teams) การบูรณาการคุณภาพและการเพิ่มผลผลิต (Integrating Quality and Productivity) การจัดการความแตกต่างหลากหลาย (Diversity) การจัดการเครือข่าย (Networking) การให้รางวัล (Rewarding)

3. แนวโน้มด้านตัวบุคคล (Individual Trends) ประกอบด้วยความมีคุณค่าภายใน (Intrinsic Worth) การเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล (Change in Individuals) ผลของความคิด (The Effects of Thinking) สุขภาพอนามัย (Health and Fitness) ความเป็นอิสระ (Independence)

แนวโน้มการพัฒนาองค์กร ในอนาคตเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรต้องปรับตัวปรับค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ โครงสร้าง เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดจากการเปลี่ยนแปลงในทางบวกเพื่อการเพิ่มผลผลิตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการศึกษากระบวนการของการใช้การแทรกแซงด้วยวิธีการต่าง ๆ ผู้พัฒนาองค์กรจะต้องประสานทุกส่วนเข้าด้วยกันได้อย่างลงตัว โดยเฉพาะด้านการพัฒนาคนให้มีศักยภาพสูง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การเลือกใช้การแทรกแซงให้เหมาะสมกับการพัฒนาขององค์กรและบุคลากรขององค์กร

การพัฒนาองค์กรในด้านความเกี่ยวข้องกับการดำเนินการกับนานาประเทศทั่วโลกในหลาย ๆ รูปแบบ เช่น ความร่วมมือระหว่างประเทศ การเจรจาทางการค้าระหว่างประเทศ ผู้พัฒนาองค์กรจะต้องมีความรู้และทักษะในด้านการต่างประเทศที่ต้องทำความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมข้ามชาติ การพัฒนาองค์กรให้ความสำคัญกับการก้าวไปสู่การเป็นธุรกิจข้ามชาติ เพราะการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศเป็นหนทางในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร โดยการขยายขอบเขตไปทั่วโลก ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีแผนการที่จะคำนึงปัจจัยต่าง ๆ ในความพยายามขยายขอบเขตทางธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศทั่วโลก โดยการดำเนินธุรกิจทั่วโลก

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

เป็นแบบผลิตภัณฑ์เดียวกันทั่วโลก (Global market)แต่เดิมผู้บริหารหวั่นเกรงต่ออุปสรรคต่าง ๆ ในการทำธุรกิจข้ามชาติ เช่น อุปสรรคในด้านข้อกำหนดของกฎหมายต่างประเทศและผลตอบแทนที่ไม่คุ้มค่า แต่ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจต่างประเทศเริ่มได้รับความนิยมมากขึ้น เพราะสามารถสร้างรายได้และผลกำไรได้มากกว่าการทำธุรกิจในท้องถิ่น เป็นการขยายขอบเขตทางการค้าออกไป โดยผู้บริหารควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับโลก ปัจจัยที่ส่งเสริมการลงทุนในต่างประเทศมีหลายประการ เพื่อการแสวงหาตลาดใหม่ ๆ เพื่อรองรับสินค้าเหล่านั้น เนื่องจากประชาชนมีความต้องการสินค้าบริการนั้นสูงและธุรกิจได้ประสบความสำเร็จแล้วในประเทศแม่จึงต้องการขยายตลาดสู่นานาประเทศ และเพื่อสร้างค่านิยมให้แก่ชื่อเสียงของกิจการและผลิตภัณฑ์ในต่างประเทศ ผลที่ได้จากการลงทุนในต่างประเทศ คือการขยายส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ความได้เปรียบในเรื่องของการประหยัดต้นทุนต่อหน่วย (Economies of Scale) ผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้น (Profit Advantage) ความได้เปรียบทางภาษี (Tax Abvantage)

10.4 แนวทางการพัฒนาองค์กรเข้าสู่ธุรกิจระหว่างประเทศ

การดำเนินธุรกิจในการพัฒนาองค์กร ในการดำเนินธุรกิจกับบริษัทต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ หรือการดำเนินธุรกิจบริษัทข้ามชาติ (Multinational Corporation or Multinational Enterprise: MNCs) หรือ MNE เป็นการลงทุนในต่างประเทศเป็นการเคลื่อนย้ายทุนที่เกี่ยวข้องกับกิจการของบริษัทในต่างประเทศ โดยปกติการลงทุนในต่างประเทศมี 2 รูปแบบหลัก ๆ ด้วยกันคือ การลงทุนในต่างประเทศโดยผ่านการซื้อหลักทรัพย์ (Portfolio Investment) กับการลงทุนโดยตรงในต่างประเทศ (Foreign Direct Investment-FDI) ความแตกต่างระหว่างการลงทุนโดยหลักทรัพย์กับการลงทุนโดยตรงนั้นอยู่ที่ว่าใครเป็นมีอำนาจควบคุมบริษัทต่างประเทศที่ไปลงทุนนี้ ถ้าหากผู้ที่ทำการลงทุนนั้นไม่เจตนาที่จะควบคุมบริษัทต่างประเทศนั้นโดยตรง เราจะเรียกการลงทุนประเภทนี้ว่าเป็นการลงทุนโดยตรงด้วย เราจะเรียกการลงทุนประเภทนั้นมีเจตนาที่จะควบคุมบริษัทต่างประเทศที่ไปลงทุนโดยตรงด้วย เราจะเรียกการลงทุนประเภทนั้นว่า การลงทุนโดยตรงและในการลงทุนในต่างประเทศนั้น ถ้าหากผู้ลงทุนมีอำนาจควบคุมอย่างสมบูรณ์ บริษัทในต่างประเทศนั้นก็จะเป็นบริษัทลูกที่เป็นเจ้าของโดยสมบูรณ์ รูปแบบการนำธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจต่างประเทศ ทำได้โดยวิธีต่าง ๆ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสิรินธร

10.4.1 การส่งออก (Exporting) เป็นวิธีพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ วิธีการส่งออกแบ่งเป็น 2 วิธีคือ 1) ส่งออกผ่านบริษัทตัวแทนการส่งออกหรือขายสินค้าให้กับบริษัทนำเข้าและส่งออก (Indirect Exporting) และ 2) การส่งออกไปในตลาดต่างประเทศด้วยตนเอง(Direct Exporting) โดยกิจการมีแผนกส่งออกโดยตรง มีผู้บริหารแผนกส่งออกเป็นรู้รับผิดชอบในการนำสินค้าออกไปขายต่างประเทศ

10.4.2 การลงทุนเองทั้งหมด (Wholly Owned Subsidiary) การที่ผู้ลงทุนทำการลงทุนใหม่ในต่างประเทศเอง การลงทุนใหม่ในต่างประเทศเกิดขึ้นในลักษณะที่กิจการจากประเทศหนึ่งไปลงทุนในอีกประเทศหนึ่ง โดยมีสัดส่วนทุนเป็นขอบเขตไปยังประเทศอื่นได้อย่างเต็มที่ตามที่สำนักงานใหญ่ต้องการ

10.4.3 การร่วมทุน (Joint Venture) การร่วมทุนระหว่างประเทศกับกิจการจากประเทศอื่น เพื่อเป็นการขยายโอกาสในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดต่างประเทศ การเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน ลดต้นทุนการผลิตโดยร่วมทุนกับกิจการอื่น และขยายขอบเขตธุรกิจไปสู่ผลิตภัณฑ์อื่น

10.4.4 การมอบใบอนุญาต (Licensing) การมอบใบอนุญาตภายใต้เครื่องหมายการค้าและการควบคุมคุณภาพจากเจ้าของกิจการ เป็นการตกลงทำสัญญาระหว่างบริษัทต่างชาติกับบริษัทท้องถิ่นในการโอนย้ายสิทธิในการผลิตสินค้าหรือการบริการ

10.4.5 สัญญาการผลิต (Contract Manufacturing) เป็นวิธีการทำสัญญากับกิจการอื่นให้ผลิตสินค้าให้และกิจการทำการตลาดเอง วิธีนี้เหมาะสมสำหรับสินค้าบางประเภทที่อาจไม่เหมาะที่จะลงทุนเองแต่มีศักยภาพทางการตลาดสูง

10.4.6 พันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliances) การร่วมมือกันระหว่างกิจการ เช่น ร่วมมือกันระหว่างคู่แข่งขัน ผู้ขายวัตถุดิบ ลูกค้า ผู้จัดจำหน่าย เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจร่วมกันเพื่อขยายตลาดใหม่ต่างประเทศ และพึ่งพาอาศัยกัน กระจายความเสี่ยงจากการลงทุน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

10.4.7 การทำธุรกิจระหว่างประเทศเฉพาะโครงการ (Turnkey Project) เป็นลักษณะการเข้าสู่กิจการระหว่างประเทศในโครงการต่าง ๆ ที่ได้รับเป็นผู้ออกแบบและก่อสร้างจนโครงการแล้วเสร็จภายใต้การบริหารของประเทศท้องถิ่น

10.6.8 การให้สิทธิทางการค้า แฟรนไชส์ (Franchise) เป็นวิธีในการเข้าสู่กิจการระหว่างประเทศได้อีกวิธีหนึ่งที่เป็นที่นิยม ระบบการให้สิทธิ (Franchise System) เป็นกลยุทธ์

เข้าสู่ธุรกิจระหว่างประเทศได้อีกที่เป็นที่นิยม ระบบการดำเนินธุรกิจแฟรนไชส์ (Franchise) เป็นกลยุทธ์ที่ผู้เพื่อการแข่งขันกับห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ การขยายตัวของกิจการค้าปลีกขนาดเล็กได้รับความเดือดร้อน จึงจำเป็นต้องหาทางแก้ไขข้อเสียเปรียบในการแข่งขันจึงมีการรวมตัวกันเพื่อทำกิจการธุรกิจร่วมกัน (เนตรพัณณา ยาวิราช, 2558, น.324-350)

สรุป

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในทุกองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะปัจจุบันมีการเปลี่ยน อย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลาในการดำเนินธุรกิจ ฉะนั้นองค์กรต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ด้านประชากร รวมทั้งการพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันกับเทคโนโลยี การนำเทคนิควิธีการต่าง ๆ เข้ามาช่วย พัฒนาองค์กรให้ได้รับการพัฒนาและความน่าเชื่อถือเกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร ซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กรและมีผลกระทบต่อการใช้อำนาจหน้าที่ในสายการบังคับบัญชาความรับผิดชอบของผู้นำองค์กรและสมาชิก การติดต่อสื่อสารรวมทั้งแรงผลักดันจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทำให้องค์กรปรับตัวในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมใหม่ ผู้บริหารในองค์กรควรทราบแนวทางในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรอย่างสร้างสรรค์ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเรียนรู้เทคนิควิธีการพัฒนาองค์กร โดยต้องเลือกใช้เทคนิคเครื่องมือต่าง ๆ อย่างเหมาะสม โดยต้องมีการศึกษาเรียนรู้เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงในแนวคิดการบริหารและการพัฒนาสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างแท้จริงต่อองค์การ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

คำถามท้ายบทที่ 4

1. ท่านมีความเข้าใจอย่างไรเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบกับองค์กร จงอธิบายและยกตัวอย่างประกอบ

2. ให้ท่านทำการค้นคว้าข้อมูลองค์กรที่มีการจัดการเปลี่ยนแปลงจากอดีตเป็นปัจจุบัน พร้อมทั้งอธิบายเหตุผลการเปลี่ยนแปลง

3. จากตัวอย่างองค์กรหลายแห่งได้รับผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน หากท่านเป็นผู้บริหารองค์กร จะมีทัศนะในการบริหารองค์กรอย่างไร เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

4. สมมุติว่า ท่านเป็นผู้บริหาร โรงแรมจังหวัดกาฬสินธุ์จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ท่านมีนโยบายด้านการบริหารองค์กรอย่างไร อธิบายพร้อมยกตัวอย่าง

5. ท่านคิดอย่างไรกับคำกล่าวที่ว่า “การพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน” (อธิบายอย่างน้อย 1 หน้ากระดาษ) พร้อมนำเสนอหน้าชั้นเรียน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

บทที่ 5
เทคนิคการจูงใจสมัยใหม่และการทำงานเป็นทีม

การจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารหรือเรียกได้ว่าเป็นหัวใจที่สำคัญ ในบทนี้จะกล่าวถึงประเด็นเกี่ยวกับการแนวคิดการจูงใจ ประเภทและหลักการจูงใจ หลักการพื้นฐานของการจูงใจ แบบจำลองของการจูงใจ ทฤษฎีกระบวนการเกี่ยวกับการจูงใจ ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ การจูงใจโดยใช้ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ตัวแบบการให้รางวัลแก่บุคคลในการจูงใจ ความสำคัญของการจูงใจสมาชิกในองค์กรสมัยใหม่ การออกแบบงานเพื่อการจูงใจสมัยใหม่ ความพึงพอใจในงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานในปัจจุบัน การทำงานเป็นทีม ธรรมชาติและประเภทของทีมงาน ข้อแตกต่างระหว่างทีมและกลุ่ม การสร้างทีมงาน ขั้นตอนการพัฒนาทีมงานสมัยใหม่ ความยืดเหนี่ยวของทีมงานสมัยใหม่ การจัดการความขัดแย้ง รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง การพัฒนาและการจัดการทีมงานที่มีประสิทธผล

1. แนวคิดการจูงใจ

การจูงใจมีอิทธิพลต่อการทำงาน งานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับ การจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่า การจูงใจที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่เรื่องง่ายใน การจูงใจพนักงาน เพื่อให้พนักงานตอบสนองต่องานและวิธีการทำงานขององค์กรที่แตกต่างกัน การจูงใจพนักงานจึงมีความสำคัญ ซึ่งมีนักวิชาการหลากหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการจูงใจ (The Definition of Motivation) เช่น

Walters (1978, pp. 218) ได้ให้ ความหมาย ของการจูงใจ หมายถึง บางสิ่งบางอย่างที่อยู่ภายในตัวของบุคคลที่มีผลทำให้บุคคลต้องกระทำ หรือเคลื่อนไหว หรือมีพฤติกรรม ในลักษณะที่มีเป้าหมาย กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ แรงจูงใจเป็นเหตุผล ของการกระทำ

Loundon and Bitta (1988, pp.368) ได้ให้ความหมายของการจูงใจ หมายถึง สภาวะที่ อยู่ภายในตัวที่เป็นพลัง ทำให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหว ไปในทิศทางที่มีเป้าหมาย ที่ได้เลือกไว้แล้ว ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่มีอยู่ในภาวะสิ่งแวดล้อมแรงจูงใจจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. เป็นกลไกที่ไปกระตุ้นพลังของร่างกายให้เกิดการกระทำ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

2) เป็นแรงบังคับให้กับพลังของร่างกายที่จะกระทำอย่างมีทิศทาง

Schiffman and Kanuk (1991:69) ได้ให้ความหมายของการจูงใจ หมายถึง "แรงขับเคลื่อนที่อยู่ภายในของบุคคลที่กระตุ้นให้บุคคลมีการกระทำ"

Anita E. Woolfolk. (1995) ได้ให้ความหมายของการจูงใจ หมายถึง เป็นภาวะภายในของบุคคล ที่ถูกกระตุ้นให้กระทำพฤติกรรมอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง

Domjan (1996) ได้ให้ความหมายของการจูงใจ หมายถึง การจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรม การกระทำหรือกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลจูงใจกระทำพฤติกรรม นั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ ต้องการ

จากความหมายดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า การจูงใจ เป็นกระบวนการที่บุคคลถูก กระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจ ให้กระทำหรือดิ้นรนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมที่เกิดจาก การจูงใจ เป็น พฤติกรรม ที่มิใช่เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดาแต่ ต้องเป็นพฤติกรรมที่มี ความเข้มข้น มีทิศทางจริงจัง มีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการไปสู่จุดใดและ พฤติกรรมที่เกิดขึ้น เป็นผลสืบเนื่องมาจาก แรงผลักดัน หรือ แรงกระตุ้น ที่เรียกว่าแรงจูงใจด้วย

ในส่วนของแรงจูงใจก็มีนักวิชาการหลายท่านเช่นกันที่กล่าวถึงความหมายของแรงจูงใจที่ใช้ในการบริหารจัดการบุคคลในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากขึ้นขอนำเสนอนักวิชาการบางท่าน เช่น

ศิวรรณ เสรีรัตน์ (2541, น.106) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางที่ชัดเจนซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจ เต็มใจ ความพยายาม หรือพลังในตนเองรวมทั้ง การเพิ่มพูนความสามารถที่จะท่มเทในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการและส่งผลให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

เสาะ ติเยาว์ (2553, ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของ แรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดัน แรงกระตุ้น ที่เกิดจากความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองต่อสิ่งที่องค์กรจัดให้ ซึ่งก่อให้พฤติกรรมใน การทำงาน สิ่งเหล่านี้จะประกอบไปด้วยปัจจัยแห่งความต้องการพื้นฐาน ได้แก่ความสำเร็จใน การทำงาน ความเจริญเติบโตในการทำงาน ปัจจัยสุขอนามัย นโยบาย และการบริหารงานขององค์กร ค่าจ้างเงินเดือน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และความมั่นคงในการทำงาน

โศภชา อรัญวัฒน์ (2550, น.197; แปลจาก Williams: 2008) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาเริ่มต้นจากมนุษย์ต้องการ ซึ่งความต้องการจะเป็นผลทำให้เกิดแรงจูงใจ และแรงจูงใจจะผลักดันให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวมีผลทำให้มนุษย์ได้รางวัล และผลของรางวัลทำให้มนุษย์พึงพอใจ

ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร (2549, น.172) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะใช้ปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายในของแต่ละบุคคลมาใช้ในการกระตุ้นให้พนักงานใช้ศักยภาพที่ตนมีอยู่ใน การทำงานเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง

สรุป ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ หากบุคคล มีความปรารถนา หรือต้องการที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากคำกล่าวข้างต้นที่ได้สรุปถึงการจูงใจและแรงจูงใจนั้น หากมองถึงความสำคัญและความตระหนักในการบริหารจัดการที่จะต้องนำไปประยุกต์ใช้ในปัจจุบันจึงขอสรุป การจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายชัดเจน และพฤติกรรมที่เกิดขึ้น เป็นผลสืบเนื่องมาจากแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้น

2. ประเภทและหลักการจูงใจ

การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานที่เป็นการตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรเข้าด้วยกัน การจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการจัดการสมัยดั้งเดิมจนถึงปัจจุบันและต่อไปในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาพฤติกรรมของคนในองค์กรและรูปแบบการจูงใจแบบต่าง ๆ พลังผลักดันจากภายในจิตใจของพนักงานที่แสดงพฤติกรรมที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ การกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา การเป็นผู้บริหารที่ดีคือการทำความเข้าใจในพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อ การทำงานของพนักงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การเพิ่มผลผลิต คือ ผลที่เกิดจากสมาชิกมีแรงจูงใจที่ดีในการทำงานองค์กรควรมีการจูงใจพนักงานได้หลายอย่าง เช่น การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) การเสริมแรงขับ (Reinforcing Performance) การออกแบบงานเพื่อการจูงใจ (Designing Motivatingjobs)

มหาวิทยาลัยภาคพายัพ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจมีมากส่วนใหญ่แล้วทฤษฎีการจูงใจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ทฤษฎีกระบวนการ (Process theories) และ ทฤษฎีเนื้อหา (Content theories)

ทฤษฎีกระบวนการเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงการจูงใจที่เน้นว่าผู้บริหารจะจูงใจพนักงานอย่างไร ขั้นตอนในการจูงใจที่ผู้บริหารใช้ในการจูงใจพนักงาน ส่วนทฤษฎีเนื้อหา หมายถึง การจูงใจที่เน้นคุณลักษณะภายในของพนักงานที่เน้นเรื่องการทำความเข้าใจว่าพนักงานต้องการอะไร และทำอย่างไร ที่จะทำให้พนักงานพึงพอใจ ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีกระบวนการและทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการใช้จูงใจพนักงาน (สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2552, น.156)

2.1 ประเภทของการจูงใจ

จากการศึกษาประเภทของการจูงใจที่นิยมใช้ในปัจจุบัน ซึ่งสามารถสรุปการจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1.1 การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการในการทำ การเรียนรู้ หรือแสวงหาบางอย่างด้วยตนเอง โดยมิต้องให้มีบุคคลอื่นมาเกี่ยวข้อง เช่น นักเรียนสนใจเล่าเรียนด้วยความรู้สึกใฝ่ดีในตัวของเขาเอง ไม่ใช่เพราะถูกบิดามารดาบังคับ หรือเพราะมีสิ่งล่อใจ ใด ๆ การจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1. ความต้องการ (Need) เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายใน อันจะทำให้เกิดแรงขับ แรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และความพอใจ

2. เจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งจะช่วยเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลทำในพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น เด็กนักเรียนรักครูผู้สอน และพอใจวิธีการสอน ทำให้เด็กมีความสนใจ ตั้งใจเรียน เป็นพิเศษ

3. ความสนใจพิเศษ (Special Interest) การที่เรามีความสนใจเรื่องใดเป็นพิเศษ ก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้น ๆ มากกว่าปกติ

2.1.2 การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) การจูงใจภายนอก หมายถึง สภาวะของบุคคล ที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจเหล่านี้ได้แก่

มหาวิทยาลัยราชภัฏสิงห์

1. เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใด ๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงาน มีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2. ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้

3. บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพ จะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้เกิด พฤติกรรมขึ้นได้ เช่น ครู อาจารย์ ก็ต้องมีบุคลิกภาพทางและมีทักษะที่น่าเชื่อถือ นักปกครอง ผู้จัดการ จะต้องมีบุคลิกภาพของผู้นำที่ดี เป็นต้น

4. เครื่องล่อใจอื่น ๆ มีสิ่งล่อใจหลายอย่างที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้พฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษ (Punishment) ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย การกล่าวเตือน การประกวด การแข่งขัน หรือ การทดสอบก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

การวางระบบการจูงใจที่ดีเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก วิธีการที่จะจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เราอาจแบ่งวิธีการจูงใจออกได้เป็น 2 ระบบ คือ

1) Positive Motivation เป็นวิธีการจูงใจโดยการใช้รางวัล หรือการส่งเสริมกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนขั้นตำแหน่ง การจัดสภาพการทำงานให้ดี การยกย่องชมเชย เป็นต้น

2) Negative Motivation เป็นการจูงใจโดยการใช้วิธีการขู่บังคับ หรือการลงโทษ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติตามโดยอาศัยความเกรงกลัวเป็นพื้นฐาน เช่น การโยกย้าย การลดอัตราค่าจ้างเงินเดือน การลงโทษทางวินัย

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

2.2 หลักพื้นฐานของการจูงใจ

หลักพื้นฐานของการจูงใจ ไม่ว่าจะเป็นด้านวัตถุหรือภาวะใด ๆ ที่สามารถเร้าให้เกิดการจูงใจได้ดี องค์กรหรือธุรกิจใด ๆ จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ก็ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน การที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกับเรานั้นก็ต้องอาศัยสิ่งจูงใจ เราอาจแบ่งการจูงใจออกได้เป็น 2 ลักษณะด้วยกัน คือ

2.2.1 เครื่องมือจูงใจเสริมแรงพฤติกรรมของพนักงาน

2.2.1.1 สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive) เป็นวิธีที่ใช้กันมานานและยังคงเป็นวิธีที่จะใช้ต่อไปได้อีกนาน เพราะเป็นวิธีที่มีลักษณะที่มองเห็นได้ง่าย และชัดเจน สามารถนำไปใช้ค่อนข้างได้ผลดี สิ่งจูงใจที่เป็นเงินมีผลในการจูงใจทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การจ่ายค่าจ้างให้สูงขึ้นในกรณีที่สามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน โดยทั่วไปมีดังนี้

1. อัตราค่าจ้างและเงินเดือน เป็นวิธีการที่ได้ผลและใช้กันอย่างแพร่หลายที่สุด จากการศึกษาเกี่ยวกับการเข้าออกจากงานของคนส่วนมากมีสาเหตุมาจากความไม่พอใจอัตราค่าจ้างเงินเดือนที่ตนได้รับ ได้มีผู้คิดวิธีการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนเพื่อให้เป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานไว้หลายวิธี เช่น การจ่ายตามผลงาน เป็นการยั่วยุให้คนขยันทำงาน ทำมากได้มาก ถือว่าเป็นวิธีที่ยุติธรรม การจ่ายตามกำหนดเวลา คือจ่ายไปตามเวลาที่ได้ใช้หมดไปในการปฏิบัติงาน จ่ายตามอาวุโสของงาน วิธีนี้มีผลดีในแง่ที่ทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร แต่ควรคำนึงถึงคนรุ่นใหม่ที่มีฝีมือในการทำงานด้วย จ่ายตามขีดแห่งความต้องการ วิธีนี้มีข้อจำกัดและยุ่งยาก เพราะความต้องการของแต่ละคนไม่เหมือนกัน

2. การจ่ายโบนัส เป็นการจูงใจที่นิยมกันมาก เพราะทำให้พนักงานรู้สึกเหมือนตนเองได้รับค่าจ้างสูงขึ้น นิยมจ่ายกันเป็นงวด ๆ 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี

3. การแบ่งปันผลกำไร เป็นการนำเอาผลกำไรมาเฉลี่ยให้กับพนักงาน วิธีนี้ช่วยกระตุ้นให้พนักงานรักษาผลประโยชน์ของบริษัทมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อหวังผลกำไรจากการดำเนินงานนั้นเอง

4. การให้บำเหน็จ การให้บำนาญ ส่วนใหญ่นิยมใช้ในส่วนราชการ วิธีนี้จูงใจในแง่ของความมั่นคง จึงถือว่าบำนาญเป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่งที่ทำให้คนนิยมเข้าทำงานราชการกัน

2.2.1.2 สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Nonfinancial Incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้มีผลทางด้านจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย ความมั่นคง ความรักใคร่กลมเกลียวในหมู่ผู้ร่วมงาน เป็นต้น สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินมีหลายลักษณะ ดังนี้

1. การยกย่องและยอมรับนับถือ จะทำให้ผู้รับเกิดความสุขและความพอใจอันเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการทำงานยิ่งขึ้น

2. การมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ สิ่งจูงใจแบบนี้มีความสำคัญมากโดยเฉพาะคนเริ่มเข้าทำงานใหม่ ๆ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

3. การแข่งขัน เป็นวิธีการในการกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงานให้ดีเด่นยิ่งขึ้น แต่บางครั้งอาจจะมีความอิจฉาริษยากันในหมู่ผู้ร่วมงาน วิธีนี้ต้องคอยระวังการขัดแย้งกัน

4. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ถ้ามีการมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคคลที่มีความสามารถอย่างเหมาะสม จะทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจว่าผู้บังคับบัญชามีความไว้เนื้อเชื่อใจ

5. การมีส่วนร่วมกับองค์กร เช่น การมีโอกาสเข้าร่วมประชุมแสดง ความคิดเห็นในนโยบายขององค์กร เป็นต้น

6. โอกาสก้าวหน้า เมื่อคนเราเข้าทำงาน นอกจากค่าจ้างเงินเดือนแล้ว ความต้องการขั้นต่อไปคือ ความต้องการความก้าวหน้า เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

7). ความยุติธรรม ทุกคนย่อมต้องการความยุติธรรม ไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชัง ไม่มีความเหลื่อมล้ำ ใครทำดีได้ดี ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจและเกิดทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา

8. การให้ความสนใจอย่างจริงจังต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล เช่น การเอาใจใส่ ทักทาย เยี่ยมเยียน หรือรับเชิญไปร่วมในงานพิธีต่าง ๆ เป็นต้น

2.2.2 เครื่องมือควบคุมความประพฤติของพนักงาน การที่คนทำงานร่วมกัน ย่อมมีทั้งคนดีและคนไม่ดีปะปนกันอยู่ องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องมีการกำหนดวินัยไว้เป็นเครื่องมือที่จะใช้ในการควบคุมความประพฤติของพนักงานในองค์กร

2.3 แบบจำลองของการจูงใจ

ความต้องการของบุคคลนั้นเป็นพื้นฐานของแบบจำลองการจูงใจ ความต้องการนั้นเกิดจากการที่บุคคลมีประสบการณ์และเวลาไม่เพียงพอความต้องการ นั้นอาจเป็นทางด้านกายภาพหรือจิตใจ ความต้องการทางด้านกายภาพจะมีความสัมพันธ์ต่อร่างกายทั้งความต้องการอากาศ น้ำ และอาหาร ความต้องการทางด้านจิตใจนั้นรวมถึงความต้องการความผูกพันและการได้รับการยกย่องความต้องการจะทำให้เกิดความตึงเครียดหรือสิ่งเร้าซึ่งเป็นผลลัพธ์ให้เกิดความต้องการ บุคคลจะต้องมีการพัฒนาพฤติกรรมหรือกำหนดพฤติกรรมเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับตนเอง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาเป็นผลมาจากกระทำที่ต้องการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ความต้องการที่ไม่พึงพอใจจะเป็นสิ่งเร้าให้เกิดความต้องการ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

และพฤติกรรม ในการเลือกพฤติกรรมที่จะทำให้ความต้องการมีความพึงพอใจ จะต้องประเมินปัจจัยด้วยกัน 3 ประการ คือ

2.3.1 ประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมา ประสบการณ์ในอดีตของบุคคลทั้งหมดเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจะอยู่ในแบบจำลองของการจูงใจ ประสบการณ์ในอดีตจะรวมถึงความพอใจที่ได้จากการกระทำที่มีความเชื่อมั่น ความรู้สึกไม่สมหวัง และความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานที่ได้รับรางวัล

2.3.2 อิทธิพลของสภาวะแวดล้อม ทางเลือกพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกนั้นจะได้รับผลกระทบมาจากสภาพแวดล้อม ซึ่งธุรกิจจะต้องกำหนดคุณค่าขององค์กร กับความคาดหวังและการบริหาร

2.3.3 การรับรู้ บุคคลแต่ละบุคคลจะได้รับอิทธิพลจากการรับรู้ในความต้องการในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ และโดยคุณค่าของผลตอบแทนและความสัมพันธ์ที่จะได้รับจากความพยายามที่เหมือนกัน

นอกจากตัวแปรทั้ง 3 ประการแล้วยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง คือ ทักษะความชำนาญและสิ่งจูงใจ ทักษะความชำนาญของบุคคลก็คือความสามารถที่เขาได้รับมาจากการฝึกอบรม สิ่งจูงใจก็เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสร้างขึ้นเพื่อส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงาน (ฐาปนา ฉิ่นไพศาล, 2558, น 10-2)

3. ทฤษฎีกระบวนการเกี่ยวกับการจูงใจ

กระบวนการจูงใจ (Process Theories of Motivation) ซึ่งบางครั้งเรียกว่ากลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ Process Theories ซึ่งบางครั้งเรียกว่า Mechanical Theories โดยมุ่งที่จะศึกษาและพยายามชี้และอธิบายให้เห็นถึงกระบวนการเกิดการจูงใจและมาตั้งคำถามด้วยว่าทำอย่างไร ทำอย่างไรถึงจะจูงใจคน จะจูงใจคนแบบไหน จึงจะทำให้คนนั้น อุทิศตนเสียสละอย่างยิ่งกับการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นความสำคัญไปที่กระบวนการคิดของบุคคลที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคลและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลโดยจะมุ่งไปที่แรงจูงใจเกิดขึ้นได้อย่างไรทำไมบุคคลถึงได้เลือกพฤติกรรมทางเลือกบางอย่าง เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของบุคคล ทฤษฎีกระบวนการการจูงใจประกอบด้วยทฤษฎีที่สำคัญ 4 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory)
2. ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom Expectancy Theory)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

3. ทฤษฎีความคาดหวังของพอตเตอร์-ลอร์เลอร์ (Porter-Lawler Theory)

4. ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

3.1 ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory)

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ต้องการเพื่อเป็นแนวทางให้พนักงานแสดงพฤติกรรมตามเป้าหมายที่กำหนดซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของพนักงานการกำหนดเป้าหมายที่สามารถจูงใจคือเป้าหมายนั้นเป็นที่ยอมรับของพนักงาน (Acceptable) เป้าหมายนั้นท้าทาย (Challenging) และเป็นเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงชัดเจน (Specific) สามารถวัดได้ (Measurable) กำหนดปริมาณได้ (Quantifable) เช่น การเพิ่มผลผลิต หรือการทำงานโดยใช้เวลาน้อยลงทำให้ลูกค้าไม่ต้องรอคอยเป็นเวลานาน เป็นต้น ข้อจำกัดของการกำหนดเป้าหมาย คือ ถ้างานนั้นเป็นงานที่ต่างคนต่างทำเป้าหมายของแต่ละบุคคลซ้ำซ้อนกันจะทำให้เกิดการแข่งขันและทำให้ขาดความร่วมมือกันถ้าเป็นงานที่ต้องการความร่วมมือกันผู้บริหารจะต้องสร้างทีมงานขึ้นมา บางครั้งผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย ที่ง่ายเกินไป พนักงานก็จะไม่ทำงานที่ดีไปกว่าเป้าหมายที่กำหนดผู้บริหารจึงควรกำหนดเป้าหมายที่ธรรมดา ๆ เป็นเป้าหมายที่สูงกว่าที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ ดังเช่น การกำหนดเป้าหมายเพื่อการจูงใจประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้ หรือเรียกว่า Smart Goals ซึ่งมาจากคำว่า

1. Specific = S คือ เป้าหมายที่ดีจะต้องเป็นเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง
2. Measurable = M คือ เป้าหมายที่ดีจะต้องสามารถวัดได้
3. Attainable = A คือ เป้าหมายที่ดีจะต้องมีความเป็นไปได้ในการทำให้บรรลุผลสำเร็จ
4. Relevant = R คือ เป้าหมายที่ดีจะต้องสอดคล้องกับทิศทางความต้องการ
5. Timing = T คือ เป้าหมายที่ดีจะต้องมีกำหนดเวลาที่แน่นอนในการทำให้สำเร็จซึ่งในการกำหนดเป้าหมายจะต้องมีการนำทฤษฎีต่าง ๆ เข้าไปใช้ในการกำหนดเพื่อให้เกิดการเสริมแรงในการทำงานเพื่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกต่อการดำเนินงานมากที่สุด

3.1.1 ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory of Motivation) พฤติกรรมเสริมแรงของบุคคล พฤติกรรมเกิดขึ้นเมื่อมีการกระตุ้นในทางบวกซ้ำแล้วซ้ำอีก ทำให้มี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสิริ

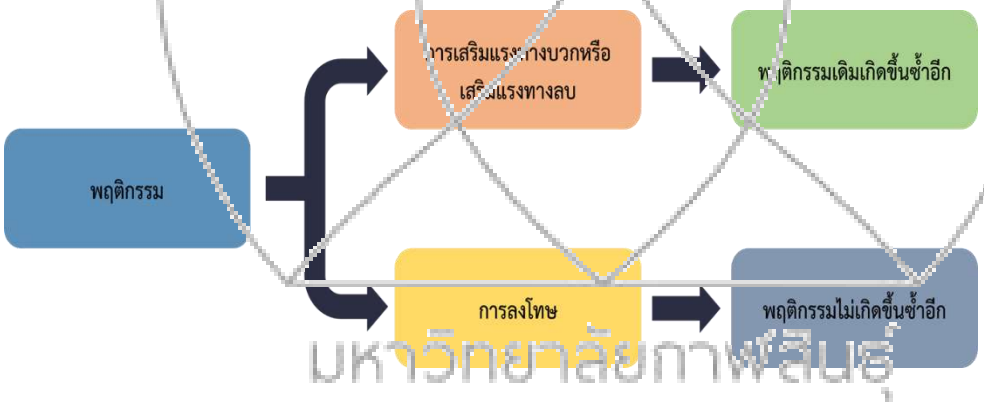
การแสดงพฤติกรรมออกมาที่เรียกว่าการเสริมแรง (Reinforcement) การจูงใจพนักงาน ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานที่ช่วยให้พนักงานแสดงพฤติกรรมได้หลากหลาย

3.1.2 การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) การทำงานนั้นมีคุณค่าขึ้นโดยที่พนักงานที่จะแสดงพฤติกรรมซ้ำ ๆ หากได้รับการตอบแทนเพิ่มขึ้น การเสริมแรงทางบวกหรือการทำให้เนื้องานเพิ่มขึ้น (Enriched Jobs) ใช้ในการจูงใจพนักงานทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่ดี ไม่ให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา

3.1.3 การลงโทษ (Punishment) หมายถึง การลงโทษเมื่อพนักงานทำผิดกฎระเบียบข้อบังคับ พนักงานจะมีความรู้สึกอารมณ์ที่ไม่ดี และทำให้เกิดการรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรมขาดกำลังใจในการทำงาน

3.1.4 การวางเฉย (Extinction) หมายถึง ไม่มีการเสริมแรงใด ๆ ทั้งสิ้น เช่น เมื่อพนักงานทำงานได้ผลดีก็ไม่มีการยกย่องชมเชยหรือแสดงความพอใจทำให้พนักงานขาดความรู้สึกที่ดี (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2556, น.164-165)

การเสริมแรงทางบวกและทางลบมีข้อสรุปได้ว่าพนักงานมีความต้องการเสริมแรงทางบวกเพราะทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมซ้ำอีก หลีกเลี่ยงการเสริมแรงทางลบ ทำให้ไม่เกิดพฤติกรรมซ้ำอีก ดังภาพที่ 5.1



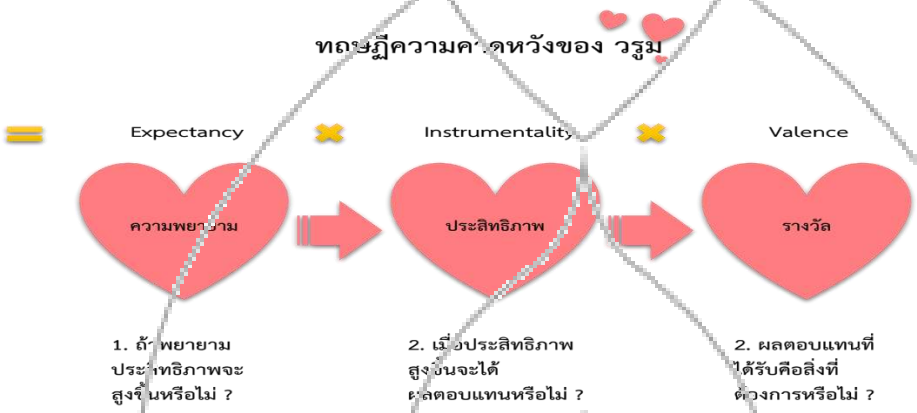
มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ภาพที่ 5.1 พฤติกรรมการจูงใจแบบเสริมแรง

ที่มา : เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556, น.164)

3.2 ทฤษฎีคาดหวังของวรูม (The Vroom Expectancy Theory of Motivation)

การจูงใจเป็นกระบวนการที่สลับซับซ้อนตามแนวคิดของวรูม ได้กำหนดว่าความต้องการทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม อย่างไรก็ตามวรูมได้กำหนดจุดแข็งของการจูงใจไว้ว่าความคาดหวังในระดับที่บุคคลปรารถนาทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา ทฤษฎีความคาดหวังของวรูมเกี่ยวข้องกับการคาดหวังในคุณค่าหรือผลลัพธ์ของการกระทำของบุคคลก็จะแสดงพฤติกรรมในรางวัลที่มีคุณค่าตามที่คาดหวังไว้ดังภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 ทฤษฎีความคาดหวัง

ที่มา : เนตรพัณณา ยาวิราช (2556, น.165)

ทฤษฎีความคาดหวังประกอบด้วยการจูงใจโดยคาดหวังในผลลัพธ์ซึ่งมี 2 ระดับ คือ ผลลัพธ์ในระดับแรก และผลลัพธ์ในระดับที่ 2 ทำให้ผลจากพฤติกรรมของพนักงานมาทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ลดการขาดงาน ลดการลาออก และเพิ่มคุณภาพของผลผลิต

จากทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom 's Expectancy Theory) มีแนวคิดพื้นฐาน (Vroom's Model) 3 ประการ คือ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

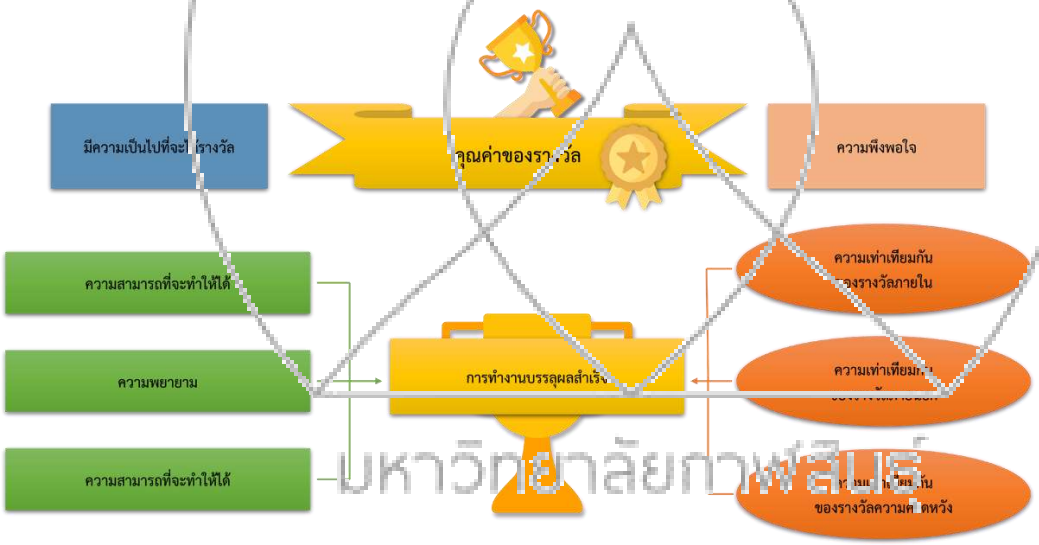
3.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับการปฏิบัติงาน (Effort-Performance Relationship) ซึ่งเป็นการ ใช้ความพยายามของบุคคลที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงาน

3.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานกับรางวัล (Performance-Reward Relationship) บุคคล มีความเชื่อว่าการทำงานในระดับหนึ่งจะนำไปสู่การบรรลุผลที่ต้องการ

3.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลกับเป้าหมายส่วนบุคคล (Rewards-Personal Goals Relationship) พฤติกรรมการแสดงมิติในการปฏิบัติงาน (Performance Dimensions) ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการปฏิบัติงานว่าขึ้นอยู่กับสิ่งที่ให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับความสามารถและการจูงใจในการทำงาน (วิเชียร วิทยอุดม, 2558, น.13-10)

3.3 ทฤษฎีความคาดหวังของพอตเตอร์-ลอร์เลอร์

ทฤษฎีความคาดหวังของพอตเตอร์-ลอร์เลอร์ (Edward lawler and Lyman Porter) ได้ให้ความสำคัญกับความคาดหวังในรางวัลที่พนักงานจะได้รับอย่างเท่าเทียมกันซึ่งทำให้พนักงานพึงพอใจ พนักงานจะคำนึงถึงคุณค่าของรางวัลที่จะได้รับและพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะได้รับรางวัลนั้น หากเป็นไปได้พนักงานก็จะมี ความพยายามที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จโดยใช้ความสามารถในการทำงานที่ตนมีความสามารถและความต้องการในงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จแล้วจะได้รับรางวัลซึ่งมีทั้งรางวัลภายในและรางวัลภายนอก ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจซึ่งเป็นกระบวนการสุดท้ายของความคาดหวัง ดังภาพที่ 5.3



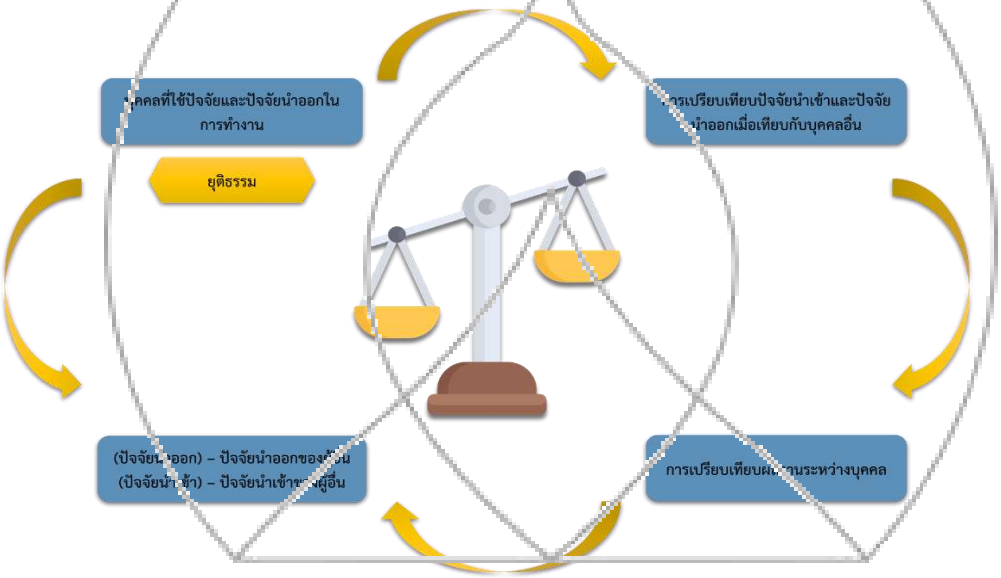
ภาพที่ 5.3 ทฤษฎีการจูงใจของ Porter and Lawler

ที่มา : เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556, น.166)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

3.4 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory of Motivation)

การจูงใจตามทฤษฎีความเสมอภาค คือ การได้รับความเป็นธรรมในการทำงานที่เท่าเทียมกันระหว่างพนักงานที่ทำงานในลักษณะเดียวกันควรได้รับรางวัลที่เหมือนกันมีความเท่าเทียมกันมีความเป็นธรรมเสมอภาคกัน เพราะการรับรู้ในความไม่เท่าเทียมกันเกิดได้หลายสถานการณ์ เช่น การมอบหมายงาน การส่งเสริมพนักงานให้มีความก้าวหน้าในงานและองค์ประกอบอื่นในการทำงานอาจแตกต่างกันได้มาก ปัญหาเหล่านี้ทำให้เกิดผลกระทบต่ออารมณ์ของพนักงาน ความรู้สึกไม่เป็นธรรมนี้เกิดขึ้นในใจของพนักงาน ดังนั้น ผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องทำให้เกิดความเท่าเทียมกัน (Felt Negative Inequity Fairness) เมื่อเทียบกับผู้อื่น เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานรู้สึกได้ถึงความเป็นธรรมหรือไม่เป็นธรรมซึ่งอาจส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กร ดังภาพที่ 5.4



มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ภาพที่ 5.4 ทฤษฎีความเสมอภาค

ที่มา : เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556, น.168)

ทฤษฎีเสมอภาคเป็นทฤษฎีในการจูงใจในการทำงาน โดยมีพื้นฐานทั่วไปว่า บุคคลจะมีความพอใจมากที่สุดกับการทำงานในอาชีพและมีแรงจูงใจสูงสุดในการทำงานซึ่งปัจจัยแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ

1. ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ เวลา (Time) ความพยายาม (Effort) ความจงรักภักดี (Loyalty) การทำงานหนัก (Hardwork) ความผูกพันสัญญา (Commitment) ความสามารถ (Ability) การปรับตัว (Adaptability) ความยืดหยุ่น (Flexibility) ความอดทน (Tolereence) การพิจารณา (Determination) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ความเชื่อถือไว้วางใจผู้บริหาร (Trus in Superiors) ทักษะการทำงาน (Skills)

2. ปัจจัยภายนอก (Outputs) ได้แก่ ความมั่นคงในงาน (Job Security) การได้รับการยกย่อง (esteem) เงินเดือน (salary) สวัสดิการ (Benefit) การยอมรับ (Recognition) ชื่อเสียงเกียรติยศ (Reputation) ความรับผิดชอบ (Responsibility) การบรรลุความสำเร็จสูงสุด (Sense of Achievement) การนับถือยกย่อง (Praise)

สมมติฐานของทฤษฎี (Assumption of Equity Theory) คือ บุคคลมีความคาดหวัง ความเป็นธรรมในผลที่ได้รับกลับคืนมา เมื่อเทียบกับบุคคลอื่นในการทำงาน หากพนักงานได้รับ ความไม่เป็นธรรมจะทำให้พนักงานลดปัจจัยนำเข้าลงไป หรือ ลาออกจากองค์กรไป (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2556, น.168)

4 ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ

ถ้าจะกล่าวอย่างกว้าง ๆ ถึงแนวคิดที่เกี่ยวกับการจูงใจนี้ เราสามารถจะแบ่งออกได้เป็น 2 วิธี ที่ใช้ในการศึกษาทฤษฎีการจูงใจ วิธีหนึ่งเน้นถึงเนื้อหาการจูงใจ ซึ่งเป็นการอธิบายถึง การจูงใจที่เน้นไปที่ภายในลักษณะของบุคคล โดยมุ่งไปที่ความต้องการที่จะเข้าใจว่าบุคคลมี ความต้องการอย่างใดและความต้องการเหล่านี้จะได้รับความพึงพอใจอย่างไร อันเป็นลักษณะเฉพาะที่กระตุ้นจูงใจบุคคลและมักเป็นเรื่องศึกษาเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ทำให้เกิดการจูงใจโดยมุ่งเน้นให้เห็นว่า "อะไรบ้าง" (What) ที่ใช้เป็นตัวจูงใจภายในของบุคคลหรือสิ่งแวดล้อมอะไรรอบตัวเขาที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมอย่างนั้นขึ้นมา ส่วนทฤษฎีกระบวนการจูงใจเป็นการอธิบายถึงการจูงใจโดยเฉพาะและบรรยายเกี่ยวกับกระบวนการที่พฤติกรรมถูกกระตุ้น โดยมุ่งเน้นให้เห็นว่า "ทำอะไร" (How) การจูงใจจึงเกิดและอะไรคือเป้าหมายของการจูงใจ (What goal)

ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ (Content Theoties of Motivation: Human Needs) เกี่ยวข้องกับความเข้าใจว่าพนักงานมีความต้องการอะไร ทฤษฎีเนื้อหาประกอบด้วยทฤษฎีความต้องการตามแนวคิด ต่อไปนี้

1. ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

2. ทฤษฎี อี อาร์ จี

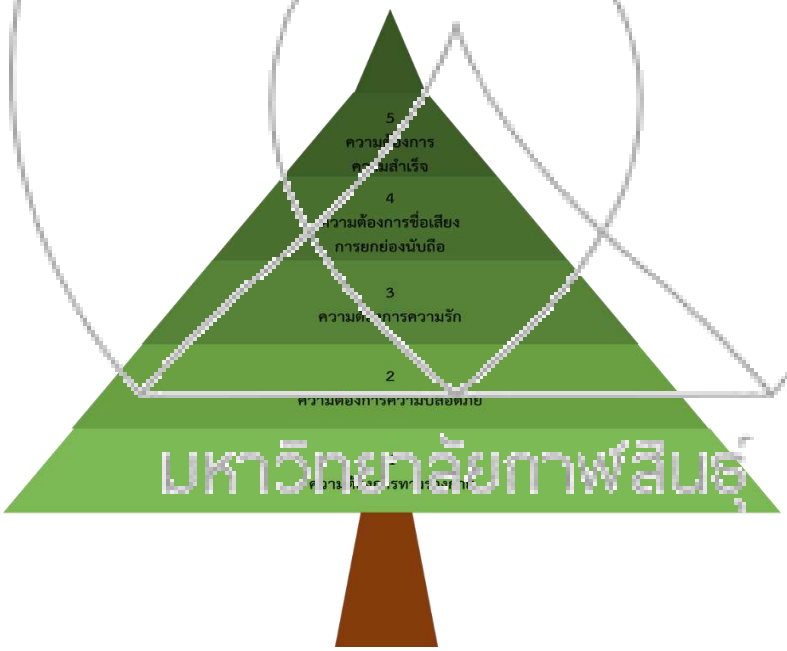
3. ทฤษฎีความต้องการของแมคคลีแลนด์

4. ทฤษฎีสองปัจจัย

5. ทฤษฎีความต่อเนื่องของการบรรลุวุฒิภาวะและวุฒิภาวะของอาร์กิริส

4.1 ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์ (Maslow need hierarchy)

อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow, 1943) ได้ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการที่เรียกว่าทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs) บุคคลมีความต้องการไม่สิ้นสุดและเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในสิ่งอื่น ๆ จะเข้ามาแทนที่ไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีก เว้นแต่ว่ามีความต้องการขึ้นอีก ความต้องการสามารถจัดลำดับได้ตั้งแต่ขั้นต่ำสุดไปถึงขั้นสูงสุด (สมคิด บางโม, 2558ก: 171-172) เรียกว่าลำดับขั้นของ ความต้องการ (Hierarchy of Needs) แบ่งเป็น 5 ขั้น ดังภาพที่ 5.5



มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ภาพที่ 5.5 ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ ตามแนวคิดของ อับลาฮัม มาสโลว์

ที่มา : สมคิด บางโม (2558ก: 171-172)

4.1.1 ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับพื้นฐานของมนุษย์ (Basic Needs) ในการดำรงชีวิตอันได้แก่ ความต้องการปัจจัยสี่ที่ทำให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิตอยู่รอดได้ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เครื่องนุ่งห่ม ฯลฯ

4.1.2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security or Safety Needs) ความต้องการนี้กลายเป็นสิ่งสำคัญ เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการ ความมั่นคงปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทต่อพฤติกรรมของมนุษย์ ความต้องการนี้จะเกี่ยวกับทางด้านร่างกายและความปลอดภัยจากอันตรายเพื่อจะทำให้ชีวิตเรามีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เช่น ความมั่นคง ในชีวิตและทรัพย์สิน ตลอดจนได้รับการคุ้มครองปกป้องจากการคุกคามทั้งทางร่างกายและจิตใจ รวมถึงความมั่นคงใน การทำงานด้วย

4.1.3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการที่ได้ผ่านความต้องการขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 ที่ได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์ก็จะเริ่มมีความต้องการทางสังคมทำให้เป็นที่ยอมรับทางสังคมโดยการเข้าเป็นสมาชิกองค์กรต่าง ๆ หวังที่จะได้รับการยอมรับ ความรัก ความเป็นมิตร ความรู้สึกที่มีพรรคพวก ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความรู้สึกมีส่วนร่วมและอยู่ร่วมกัน ความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรต่าง ๆ จะคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้สังคมตอบสนองความต้อง การของตน

4.1.4 ความต้องการได้รับการยกย่องทางสังคม (Esteem Needs) เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการในลำดับที่สูงขึ้นไปอีก เป็นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือตนและรู้สึกว่าตนมีค่า ให้คนอื่นยกย่อง ให้เกียรติและเห็นความสำคัญของตนและต้องการความมีชื่อเสียงดีเด่นในสังคม ต้องการให้ตนดีเด่นกว่าบุคคลอื่นในสังคมเดียวกัน ต้องการยกระดับสถานภาพของตนให้สูงยิ่งขึ้น จะทำให้เกิดความมั่นใจและภาคภูมิใจในความรู้ความสามารถของตนเองมากยิ่งขึ้น

4.1.5 ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็น ความต้องการขั้นสุดท้าย และเป็นความต้องการขั้นสูงสุดในชีวิตมนุษย์ คือความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดนึกฝันที่อยากจะประสบความสำเร็จ เป็นความประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนต้องการหรือความปรารถนาสูงสุด ซึ่งความต้องการอาจจะไปไม่ถึงจุดมุ่งหมายในชีวิตก็เป็นไปได้ ทั้งนี้ทั้งนั่นก็อยู่กับศักยภาพของแต่ละบุคคลนั้นเป็นสำคัญ

ความต้องการดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนี้ จะต้องมีการตอบสนองความต้องการในแต่ละขั้นตอนอย่างพอเพียง จึงจะทำให้คนเกิดความต้องการในขั้นที่สูงขึ้นจริง ๆ ตามทฤษฎี

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

แล้วเราไม่สามารถตอบสนองของความต้องการให้หมดสิ้นไปได้ เพราะคนเรามักจะมีความต้องการเรื่อย ๆ ไป ดังนั้นถ้าจะจูงใจใครสักคนตามหลักการของมาสโลว์แล้ว ต้องการทราบถึงลำดับความต้องการที่คน ๆ นั้นเป็นอยู่แล้วจึงใช้ความต้องการขั้นที่สูงขึ้นไปให้เกิดประโยชน์ได้

4.2 ทฤษฎี อี อาร์ จี

Clayton P. Alderfer (1972) ได้ศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจในการตอบสนองความต้องการโดยได้พัฒนาตามแนวคิดทฤษฎีอีอาร์จีเกี่ยวกับการทำความเข้าใจเรื่องความต้องการของพนักงานในการทำงาน ประกอบด้วยความต้องการ 3 ด้าน คือ

4.2.1 ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ได้ (Existence Needs) ความต้องการในด้านร่างกาย การดำรงชีวิต ความสะดวกสบาย

4.2.2 ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับผู้อื่นและความพึงพอใจในด้านความรู้สึกมีเพื่อน มีมิตรภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน ความต้องการทางสังคม

4.2.3 ความต้องการเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth Needs) ความพึงพอใจในความสมบูรณ์ในสิ่งที่ต้องการสูงสุด

ทฤษฎี ERG มีแนวคิดคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์ คือ ทฤษฎีความต้องการคงอยู่ต่อไป เปรียบได้กับความต้องการทางร่างกายและความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย ความต้องการความสัมพันธ์เปรียบได้กับความต้องการทางสังคมและความต้องการได้รับการยอมรับยกย่อง และความต้องการเจริญเติบโตเปรียบได้กับความต้องการบรรลุผลสำเร็จสูงสุด ทฤษฎีตามแนวคิดของ มาสโลว์ และอัลเดอเฟอร์ แสดงถึงลำดับขั้นของความต้องการซึ่งผู้บริหารสามารถใช้ในการจูงใจพนักงานให้เกิดความพึงพอใจได้และทำได้โดยการให้พนักงานได้รับความสำเร็จสูงสุดในชีวิตและเจริญก้าวหน้า

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

4.3 ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ (McClelland acquired need theory)

ทฤษฎีความต้องการของ David Maclelland (1961) ได้ศึกษาถึงความต้องการของบุคคลซึ่งมีความต้องการ 3 ด้าน คือ

4.3.1 ความต้องการบรรลุความสำเร็จ (Need for Achievenent) หมายถึง ความต้องการบรรลุความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้

4.3.2 ความต้องการทางสังคม (Need for Attiliation) หมายถึง ความต้องการในการเข้ากันได้ดีกับผู้อื่นและทำให้ผลการทำงานก้าวไปสู่ระดับสูงขึ้นไป

4.3.3 ความต้องการอำนาจ (need for Power) หมายถึง ความต้องการมีอำนาจมีอิทธิพลความสามารถในการควบคุมผู้อื่นได้ ความต้องการอำนาจแบ่งได้เป็นความต้องการอำนาจในตนเอง (Personalized qower) มีอำนาจที่แสดงออกอย่างก้าวร้าวรุนแรงและใช้อำนาจสั่งการต่อผู้อื่นให้กระทำตามเป้าหมายที่ต้องการ และอำนาจในทางสังคม (Socialized power) ซึ่งเป็นอำนาจเป็นที่ยอมรับในสังคมความต้องการทั้งสามด้านนี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารระดับสูงและระดับล่างทำให้เกิดแรงจูงใจใน การทำงานให้สัมฤทธิผลตามที่ต้องการ (วิเชียร วิทยอุดม, 2558, น.13-7-13-8)

4.4 ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Two factor Theory)

ทฤษฎีสองปัจจัยตามแนวคิดของ เฟรเดอริค เฮอซ์เบอร์ก (Frederick Herzberg) ความรู้สึกของพนักงานที่มีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงาน พฤติกรรมที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ เรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) หรือ (Maintenance factors) หมายถึง พฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารสามารถใช้ปัจจัยสุขอนามัยในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเพิ่มเงินเดือนค่าตอบแทน แต่ไม่ได้หมายความว่าจะเป็น การกระตุ้นให้พนักงานทำงานที่ดีได้ หากแต่การกระตุ้นให้เกิดการจูงใจนั้น ทำให้การจูงใจโดยการใช้ปัจจัยที่สอง คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) โดยการมอบหมายงานที่มีความสำเร็จหรือเพิ่มเนื้อหาของงาน (Job enrichment) ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานและสามารถกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้เป็นอย่างดี เรียกว่า ปัจจัยการจูงใจ (Motivator Factors) หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการทำงานของพนักงานและทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทฤษฎีนี้เรียกอีกชื่อหนึ่งได้ว่า (Hygiene- Motivator Factors) หรือทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) ประกอบด้วยการทำให้พนักงานพึงพอใจและจูงใจพนักงานในด้านต่าง ๆ (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2556, น.171-172) ดังภาพที่ 5.6

มหาวิทยาลัยคาทอลิก

ปัจจัยสุขอนามัย	ปัจจัยจูงใจ
นโยบายการบริหารองค์การ	การให้โอกาสได้รับความสำเร็จในการทำงาน
การมีหัวหน้างานที่ดี	การให้โอกาสพนักงานให้ความสำคัญกับงาน
สภาพการทำงาน	การให้พนักงานทำงานด้วยตนเอง
ความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน	มีความรับผิดชอบ
จ่ายค่าจ้างเงินเดือนที่เหมาะสม	ให้ความก้าวหน้าในอาชีพ
ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน	พนักงานมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่

ภาพที่ 5.6 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory)
ที่มา: เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556, น.172)

4.5 ทฤษฎีความต่อเนื่องของการบรรลุวุฒิภาวะและวุฒิภาวะของอาร์กิริส

ทฤษฎีความต่อเนื่องของการบรรลุวุฒิภาวะและวุฒิภาวะของอาร์กิริส (Argyris's maturityimmaturity Theory) เป็นเรื่องของการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงความต้องการของมนุษย์ เช่นกัน ความต่อเนื่องนี้ยังไปที่พัฒนาการของแต่ละคน และการพัฒนาที่เป็นไปตามธรรมชาติของบุคคลเพื่อใช้ในการอธิบายความต้องการของมนุษย์ตามที่อาร์กิริสได้ตั้งสมมติฐานว่ามนุษย์มีการเจริญก้าวหน้าไปตามธรรมชาติจากการไม่บรรลุวุฒิภาวะไปสู่การบรรลุวุฒิภาวะนั้น บุคคลจะมีการเปลี่ยนแปลงโดย หลักการ เช่น

4.5.1 จากสภาวะที่ไม่ต้องการในช่วงแรกเกิด ไปสู่สภาวะที่มีการปฏิบัติและความต้องการมากขึ้นในฐานะเป็นผู้ใหญ่

4.5.2 จากความสามารถในการปฏิบัติได้เพียงไม่กี่อย่างในฐานะเป็นทารกไปสู่ความสามารถในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้หลายอย่างในฐานะเป็นผู้ใหญ่

4.5.3 จากการที่ไม่มีความมั่นคงในอารมณ์ ไม่ค่อยใส่ใจหรือหยุดความสนใจอย่างง่ายดาย ไปสู่การมีความสุขุมรอบคอบและมีวิจารณญาณในฐานะเป็นผู้ใหญ่

4.5.4 จากการมีเวลาในการเพ่งพิจารณาโดยใช้เวลาสั้น ๆ ในฐานะเป็นทารกไปสู่การใช้เวลาในการเพ่งพิจารณาที่ยาวนานกว่าที่ในฐานะเป็นผู้ใหญ่

4.5.5 จากการที่อยู่ในตำแหน่งผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะเป็นทารก ไปสู่ความทะเยอทะยานที่จะอยู่ในตำแหน่งที่เท่าเทียมกันหรือเป็นผู้ที่มีอำนาจเหนือคนอื่นในฐานะเป็นผู้ใหญ่

มหาวิทยาลัยศิลปากร

4.5.6 จากการขาดความสำนึกในตนเองในฐานะเป็นทารก ไปสู่ความสำนึกในตนเองและ การควบคุมตนเองในฐานะเป็นผู้ใหญ่

ความต่อเนื่องของอากิริสนั้นการบรรลุวุฒิภาวะของแต่ละคนจึงต้องเพิ่มความต้องการ ที่จะทำกิจกรรมให้มากขึ้นมีความสุข ในฐานะที่เมต้องพึ่งพิงสามารถปฏิบัติได้ในหลายแนวทาง มีความสนใจอย่างลึกซึ้งและมีความรอบคอบสามารถพิจารณาสิ่งที่เกี่ยวข้องโดยไม่มีการเพ่งพินิจที่ใช้เวลายาวนานและมี ความสำนึกในตัวเองมากขึ้น สามารถควบคุมตัวเองได้ จากที่กล่าวมาจะเห็นว่ามีความแตกต่างกันของ ความต้องการของมาสโลว์ตรงที่ว่าความต้องการของอากิริสไม่มีการจัดลำดับความสำคัญไว้เลยอย่างไรก็ตามลำดับความต้องการของมาสโลว์และรูปแบบความต่อเนื่องของอากิริส ก็ยังคงมีพื้นฐานส่วนใหญ่เป็นเช่นเดียวกันนั่นก็คือการอธิบายถึงความต้องการของมนุษย์นั่นเอง (วิเชียร วิทยอุดม, 2558, น.13-6-13-7)

5. การจูงใจโดยใช้ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (The Motivation Theory X and Theory Y) เป็นแนวคิดของ Douglas McGregor (1960) กลยุทธ์การจูงใจของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติของบุคคลคือ ความเข้าใจของลักษณะของบุคคลที่แบ่งได้เป็นพฤติกรรม 2 แบบ ดังที่ดักกลาส แมคเกรเกอร์ (Theory X) เกี่ยวข้องกับสมมติฐานในทางลบของบุคคลที่มีความเชื่อว่าพนักงานมักจะไม่ชอบการทำงานและหลีกเลี่ยงการทำงานอยู่เสมอทฤษฎี Y (Theory Y) เป็นสมมติฐานในทางบวกที่มีสมมติฐานว่าพนักงานจะทำงานด้วยตนเองพนักงานมีความรับผิดชอบในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ แมคเกรเกอร์เชื่อว่าบุคคลที่มีพฤติกรรมตามสมมติฐานแบบทฤษฎี X คือพฤติกรรมของบุคคลที่ไม่ดี ส่วนทฤษฎี Y คือ พฤติกรรมในทางที่ดี เช่น มีความขยันหมั่นเพียรมีความรับผิดชอบ (ฐานปนา ฉิ่นไพศาล, 2558, น.10-26-10-27)

ข้อสมมติของทฤษฎี X (Theory X Assumptions) คือ

1. บุคคลไม่ชอบการทำงานและต้องการการควบคุม
2. บุคคลต้องการการสั่งงาน ไม่ต้องการรับผิดชอบ
3. มีการลงโทษ และควบคุม
4. ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้พนักงานทำตามแนวทางของพนักงาน

ข้อสมมติของทฤษฎี Y (Theory Y Assumptions) คือ

1. บุคคลมีความพยายามในการทำงานและมีความรับผิดชอบ

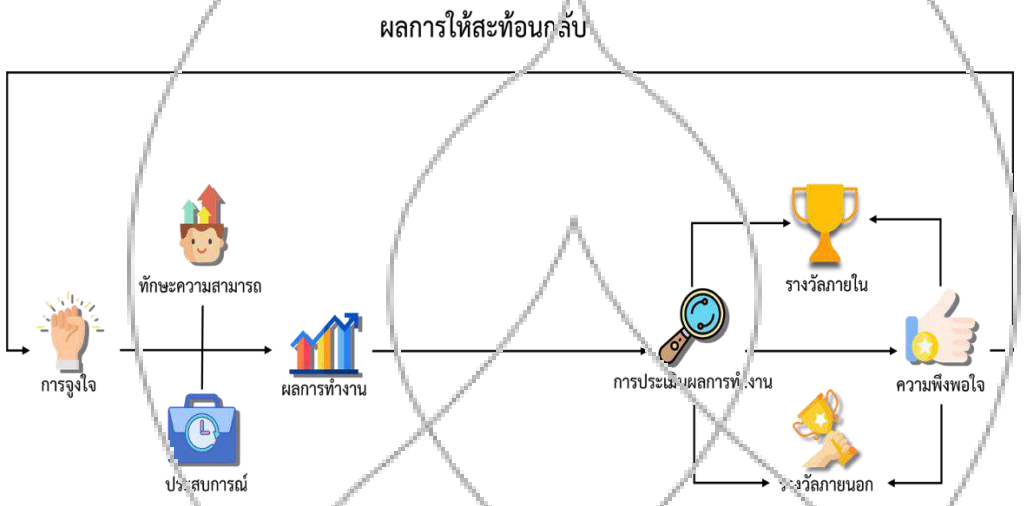
มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

2. บุคคลมีความผูกพันในการทำงานให้สำเร็จ

3. บุคคลมีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาในการทำงาน

6. ตัวแบบการให้รางวัลแก่บุคคลในการจูงใจ

. ตัวแบบการให้รางวัลแก่บุคคลในการจูงใจ (Built- in Incentives to Reward Individuals) เป็นการจูงใจโดยการให้รางวัลเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีพฤติกรรมในการทำงานที่ดีวัตถุประสงค์ของการให้รางวัล เพื่อจูงใจบุคลากรที่มีคุณสมบัติ มีความสามารถที่เข้ามาร่วมงานในองค์กร เพื่อรักษาบุคลากรให้ทำงานต่อไป และเพื่อกระตุ้น ให้พนักงานบรรลุเป้าหมายสูงสุด ดังภาพที่ 5.7



ภาพที่ 5.7 กระบวนการให้รางวัล

ที่มา : เนตร์พิกุล ยาธิราช (2556, น.171)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

กระบวนการให้รางวัล พบว่า การจูงใจและการให้รางวัลที่แสดงในภาพที่ 5.7 อยู่บนพื้นฐานของสิ่งต่อไปนี้

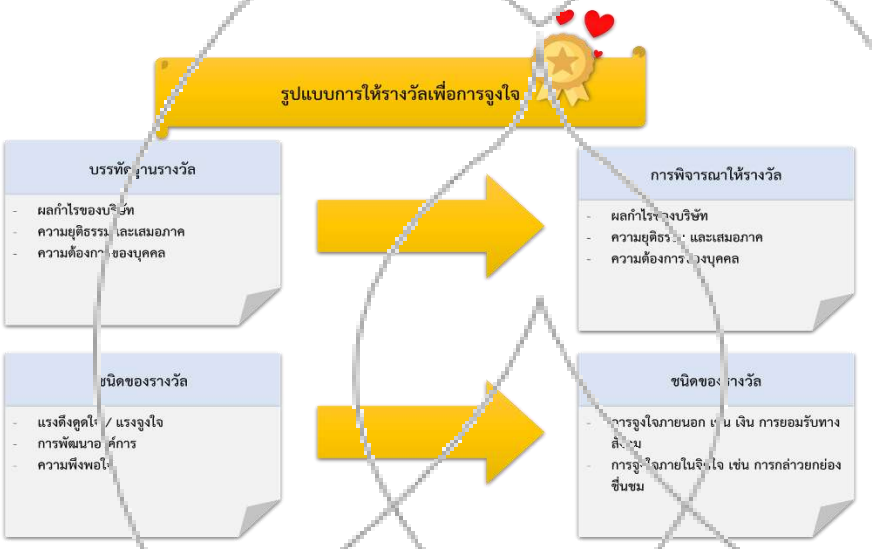
1. ความพึงพอใจในรางวัลที่ได้รับ คือ ความมากน้อยของรางวัลที่ได้กับความรู้สึกของพนักงาน ทั้งสองปัจจัยนี้มีความสัมพันธ์กัน

2. ความรู้สึกพึงพอใจของพนักงานมักมีการเปรียบเทียบรางวัลที่ตนได้รับกับรางวัลที่คนอื่นได้รับ ว่ามีความเป็นธรรมเท่าเทียมกันหรือไม่

3. ความพึงพอใจของพนักงานเกิดจากทั้งรางวัลภายใน (Intrinsic Reward) และรางวัลภายนอก (Extrinsic Reward)

4. บุคคลมีความพึงพอใจในรางวัลต่างกัน เพราะบุคคลมีความปรารถนาในรางวัลต่างกัน

5. รางวัลภายนอกทำให้พนักงานพึงพอใจเพราะเป็นรางวัลที่นำไปสู่รางวัลอื่น ๆ ที่จะตามมา



ภาพที่ 5.8 รูปแบบการให้รางวัลเพื่อการจูงใจ

ที่มา : เนตรพณณา ยาวราช (2556, น.176)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

จากภาพที่ 5.8 รูปแบบการให้รางวัลเพื่อการจูงใจ พนักงานจะไม่ทำงานหากไม่ได้รับรางวัลจากการทำงาน ถ้าพนักงานได้รับรางวัลต่ำพนักงานก็จะทำงานให้เราไม่เต็มที่พนักงานจะขยันและทุ่มเทให้กับงานหากมีระบบรางวัลค่าตอบแทนดี ซึ่งรางวัลตอบแทนพนักงานสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทได้แก่

1. รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) ประกอบด้วย รางวัลทางการเงิน (Financial Rewards) เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา โบนัส การให้เงินเดือนค่าจ้างแก่

พนักงานและการทำงานมีความสัมพันธ์กัน มีความเป็นธรรมสมเหตุสมผล สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefits) เป็นรางวัลทางการเงินด้วย เช่น การให้บำเหน็จ บำนาญ การรักษาพยาบาล เป็นต้น

2. รางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การให้ทำงานที่มีความสำคัญตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุด การทำงานให้บรรลุความสำเร็จต่าง ๆ ตามที่ต้องการตามเป้าหมายทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ การให้ทำงานเป็นอิสระ (Autonomy) การได้รับ ความเจริญก้าวหน้า (Personal Growth) มีการพัฒนาศักยภาพ พัฒนาทักษะ เป็นต้น (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2556, น.175-176)

6.1 ปัญหาพิเศษในเรื่องการจูงใจสมัยใหม่

การที่ผู้จัดการจะจูงใจพนักงานให้ทำงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพได้นั้นผู้จัดการจะต้องมีความรู้ และความเข้าใจ เป็นอย่างดีถึงลักษณะของบุคคลที่จะถูกจูงใจให้ดีเสียก่อนถึงจะไม่เกิดปัญหาขึ้นได้ใน ระหว่างการปฏิบัติงานดังนั้นผู้จัดการ จึงควรตระหนักถึงปัญหาเฉพาะของการจูงใจที่ไม่ควรละเลย อันได้แก่

6.1.1 การจูงใจมืออาชีพ (Motivating Professionals) เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานรุ่นเก่าแล้วพนักงานในปัจจุบันนั้นมีการศึกษาที่ค่อนข้างสูงได้รับใบประกาศนียบัตรจากสถาบันต่าง ๆ และมี ความเป็นมืออาชีพมากกว่ามีโอกาสเลือกงานที่มีความพอใจได้มากขึ้นและมีรายได้มากกว่า ดังนั้น การที่จะจูงใจที่ไม่ใช่เป็นเรื่องง่าย จึงจำเป็นต้องมีการค้นหาความรู้เพิ่มเติมให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ แล้วอะไรจึงจะสามารถจูงใจ เป็นความท้าทายในงาน ดังนั้นการบริหารควรพยายามที่จะจูงใจพนักงานมืออาชีพสามารถให้อำนาจในการควบคุมตามความถนัด เช่น กลุ่มโครงการฝึกปฏิบัติการเข้าร่วมประชุมที่เกี่ยวข้องกับสายงานของเขา และทำให้เขามีชื่อเสียงรวมถึงให้ความสะดวกในสิ่งที่เขาทำอย่างจริงใจซึ่งมีองค์กรอีกมากมายที่มักจะละเลยในเรื่องความรับผิดชอบต่อการบริหารในขณะที่ให้พนักงานได้รายได้และมีสถานภาพที่ดีมากเท่านั้น

6.1.2 การจูงใจลูกจ้างชั่วคราว (Motivating Contingent) พนักงานที่ทำงานแบบนี้เป็นแบบไม่ถาวรคือลูกจ้างชั่วคราวเป็นการทำงานแบบไม่ประจำ เป็นงานตามสัญญาว่าจ้างชั่วคราวแล้วแต่ความต้องการของหน่วยงาน หรือองค์กรนั้น ๆ ลูกจ้างชั่วคราวนี้จะมีความรู้สึกไม่มีความมั่นคง หรือปลอดภัย ดังเช่น ที่ไม่มีความผูกพันกับองค์กร และก็ไม่มีสวัสดิการด้าน

มหาวิทยาลัยศิลปากร

สุขภาพบำเหน็จหรือสิทธิประโยชน์ที่เหมือนกับพนักงานประจำเราไม่สามารถสรุปได้รับในการจูงใจพนักงานชั่วคราวบางคนก็พอใจในสถานภาพที่อิสระ ของตนเช่นพวกที่ทำงานพิเศษ ดังนั้นความไม่มั่นคงอาจไม่ใช่ประเด็นสำคัญและพวกที่มีตำแหน่งสูง ๆ เช่น หมอวิศวกร นักบัญชี หรือผู้วางแผนการเงิน ก็ไม่ค่อยชอบงานที่ต้องนั่งประจำ การใช้วิธีการเลื่อนตำแหน่งไปสู่การเป็นพนักงานประจำ ก็นับว่าเป็นวิธีการที่ดีในกรณีที่มีการคัดเลือกพนักงานประจำจากพนักงานชั่วคราวหรือการให้มีโอกาสได้ฝึกฝนเรียนรู้เพราะถ้าพนักงานชั่วคราวมีความสามารถก็สามารถหางานทำประจำได้ ดังนั้น ควรจะหาวิธีที่ผสมผสานกันเพื่อจูงใจทางพนักงานประจำ ที่ได้เงินมากกว่าและได้สิทธิประโยชน์ที่ดีกว่าแม้ว่าจะทำงานประเภทเดียวกันบางทีถ้าใช้ตัวแปรเรื่องการจ่ายเงินหรือการจ่ายตามทักษะความชำนาญของพนักงานก็จะสามารถช่วยลดช่องว่างได้

6.1.3 การจูงใจที่ต่างกัน (Motivating the Diversified Workforce) เราใช้เงิน จูงใจทุกคนไม่ได้แล้วก็ไม่ใช่ทุกคนจะต้องทำงาน ที่ท้าทายความต้องการของพนักงานผู้หญิงคนอพยพ คนพิการ ผู้ชาย หรืออาวุโส หรือคนกลุ่มต่าง ๆ คงไม่มีทางเหมือนกันกับคนอเมริกันผิวขาวที่มีครอบครัวบางคนก็ชอบงานที่สามารถเลือกชั่วโมงการทำงานได้อิสระ มีการแบ่งงานกันหรือเป็นงานที่มอบหมายให้ทำแต่ละชิ้นงานอย่าง เช่น ผู้เป็นพ่อบ้านอาจเลือกงานที่ทำตั้งแต่ 24.00 – 08.00 น. เพื่อจะได้คอยดูแลลูกตอนกลางวันได้ขณะที่แม่ไปทำงาน ถ้าคุณต้องการจูงใจพนักงานให้ได้มากที่สุดคุณควรจะมีความเข้าใจและสามารถที่จะตอบสนองความหลากหลายเหล่านี้ได้ต้องมีหลักการ คือ มีความยืดหยุ่นจะพร้อมที่จะเขียนตารางในการทำงาน ทำแผนการชดเชยและสิทธิประโยชน์ มีการจัดสถานที่ทำงาน และทำให้เห็นถึงความต้องการที่หลากหลายของพนักงานซึ่งอาจจะรวมถึงการดูแลเด็กและคนชราทำให้ต้องมีการเลือกชั่วโมงการทำงานสำหรับพนักงานที่มีความจำเป็นต้องรับผิดชอบครอบครัวและการมีนโยบายที่มีความยืดหยุ่นสำหรับผู้อพยพที่มาต้องกลับไปเยี่ยมบ้าน ๆ

6.1.4 จูงใจพนักงานที่มีทักษะน้อย(Motivating Low-Skilled Service Workers) ปัญหาที่ท้าทายของการจูงใจในบุคลากรกรรม เช่น การค้าปลีก และอาหารบริการ คือการที่จะจูงใจพนักงานที่มีค่าแรงน้อย และมีโอกาสที่จะก้าวหน้าต่ำได้อย่างไร เพราะงานแบบนี้เหมาะสมกับคนที่มีความรู้และความชำนาญน้อย ต้องการจูงใจคนเหล่านี้ควรจะมีการจัดตารางการทำงานให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น มีการพยายามจะให้งาน การบริการ มีความท้าทายมากขึ้นและมีแผนงานที่เกี่ยวกับการจ่ายผลตอบแทนด้วยการใช้อัตรา ผลตอบแทนต่อหน่วยของผลผลิตหรือเรียกระบบค่าจ้างเป็นชิ้น กล่าวคือพนักงานจะได้รับอัตราผลตอบแทนต่อหน่วยที่ต่ำ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

กว่าสำหรับระดับของผลผลิตที่ยังไม่ถึงมาตรฐาน แต่ถ้าระดับของผลผลิตที่เท่ากันหรือสูงกว่ามาตรฐานแล้วพนักงาน ก็จะได้รับอัตราผลตอบแทนต่อหน่วยของผลผลิตที่สูงกว่าสำหรับผลผลิตในทุก ๆ หน่วยที่ทำได้ แม้ว่าการจ่ายเงินเดือนและสิทธิประโยชน์ที่ให้กับพนักงานอาจจะไม่เพิ่มขึ้นแต่พนักงานอาจจะมีการคาดหวังที่ได้จากงานด้วยเหตุนี้จึงต้องมี การขยายเครือข่ายการดึงดูดพนักงานเพื่อทำให้งานเหล่านี้มีความน่าสนใจมากขึ้นและมีการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษ เพื่อเป็นการจูงใจให้ขยันทำงานเพิ่มขึ้น

6.1.5 จูงใจคนที่ทำงานซ้ำซาก (Motivating People Doing Highly Righly Repetitive tasks) การพิจารณากลุ่มจูงใจ สุดท้ายคือพนักงานที่ทำงานซ้ำซ้ำกัน และเป็นงานที่ต้องทำเป็นประจำวัน (Routine) เป็นงานธรรมดาทั่วไปที่คนทุก ๆ คน ก็สามารถจะทำงานได้ การจูงใจพนักงานประเภทนี้ ถ้าเป็นในส่วนของการผลิตก็มักจะมีการจ่ายเงินค่าตอบแทนยังไงให้งานประเภทนี้หาคนมาทำงานได้ง่าย และถ้ามีเงินค่าตอบแทนสูงแล้ว ก็จะมีการลดปัญหาพนักงานถูกดึงไปทำงานที่อื่น ที่ให้ผลตอบแทนดีกว่าได้ เพราะพนักงานก็ยังคงทำงานอยู่ที่เดิมไม่หนีไปทำงานที่ไหน ในความเป็นจริงแล้วงานประเภทนี้การจูงใจพนักงานก็ยังไม่มีความพร้อมที่จะทำให้งานมันน่าสนใจหรือออกแบบงานใหม่ได้ ดังนั้น ผู้บริหารก็เพียงทำให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้นคือมีความสะอาดสวยงามมีช่วงเวลาพักที่เหมาะสม และผู้จัดการมีความเมตตาต่อพนักงานก็มีความเพียงพอแล้ว (วิชียร วิทยอุดม, 2558, น.13-16)

6.2 กลยุทธ์สำหรับการจูงใจสมาชิกในองค์กรปัจจุบัน

ผู้บริหารมีกลยุทธ์ในการจัดวางแผนการจูงใจสมาชิกในองค์กร (Strtegies for Motivating Organization Members) แต่ละกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานและช่วยเพิ่มแรงจูงใจภายในให้แก่พนักงานได้โดยให้โอกาสในความก้าวหน้าและมีความรับผิดชอบในภาระหน้าที่งานและคอยดูแลผลตอบแทนการตอบสนองของพนักงานในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งค่ากล่าวของนภดล ร่มโพธิ์ (2561, น.92) กล่าวว่า คนทั่วไปต้องการยอมรับ ว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ยิ่งจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น สิ่งที่ต้องระวังในเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทน อาจจะส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ซึ่งบางสถานการณ์อาจมีการเปลี่ยนแปลงฉะนั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความเหมาะสมอยู่เสมอ

มหาวิทยาลัยคาทอลิก

ซึ่งผู้บริหารจึงต้องมีการใช้กลยุทธ์สำหรับการจูงใจสมาชิกในองค์กรให้มีความเหมาะสมกับพฤติกรรมขององค์กรนั้น ๆ กลยุทธ์แนวโน้มจูงใจทางการบริหารสามารถทำได้ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารทางการบริหาร
2. ทฤษฎี x ทฤษฎี y
3. การออกแบบงาน
4. การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
5. ระบบการบริหารของไลเคิร์ท
6. แรงจูงใจทางการเงิน
7. แรงจูงใจที่ไม่ใช่ทางการเงิน

จากกลยุทธ์ที่ได้กล่าวมาข้างต้น พึงระลึกอยู่เสมอว่าไม่มีกลยุทธ์ใดที่ไม่มีประสิทธิผลมากไปกว่ากลยุทธ์อื่น ๆ ที่จริงแล้วผู้บริหารส่วนใหญ่ พบว่า การผสมผสาน กลยุทธ์ต่าง ๆ เข้าด้วยกันจะมีประสิทธิผลได้มากที่สุด บางครั้งการสื่อสารจะเป็นกลยุทธ์การจูงใจขั้นพื้นฐานที่สุดสำหรับผู้จัดการที่จะทำการติดต่อสื่อสารเป็นอย่างดีในองค์กรประสิทธิผลของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานสามารถสร้างความพอใจให้แก่ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ได้ในระดับหนึ่ง การที่ผู้จัดการพยายามสื่อสารให้พนักงานมีความเข้าใจถึงนโยบายและเป้าหมายในการปฏิบัติงานในองค์กร ในขณะเดียวกันก็รับการสื่อสารถึงความต้องการของพนักงานเพื่อจะได้ตอบสนองให้ตรงกับความต้องการซึ่งจะสร้างความพอใจให้กับพนักงานในองค์กรได้เป็นอย่างมาก (วิเชียร วิทยอุดม, 2558, น.13-16-13-17)

7. ความสำคัญของการจูงใจสมาชิกในองค์กรสมัยใหม่

การจูงใจบุคคลในองค์กร (The Importance of Motivating Organization Members) มีความสำคัญที่ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความพึงพอใจ ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมหรือไม่เหมาะสม ความสำเร็จของผู้บริหาร คือ ทำให้พนักงานมีพฤติกรรม ตามความปรารถนา ซึ่งการจูงใจด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

7.1 การจูงใจโดยการสื่อสารในองค์กรที่ดี (Managerial Communication) หมายถึงกลยุทธ์พื้นฐานในการจูงใจคือการที่ผู้บริหารมีการสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกในองค์กร ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในด้านการสื่อสารทำให้พนักงานมีความพึงพอใจและรับรู้ในเรื่องของการจูงใจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ที่ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน และรู้สึกความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานการมีส่วนร่วมในการประชุมการประกาศให้ทราบข้อมูลต่าง ๆ อาจใช้เทคโนโลยีการสื่อสารภายในองค์กร

7.2 การจูงใจโดยการให้ส่วนแบ่งกำไร (Profit-Sharing Plans) หมายถึง การให้ส่วนแบ่งจากผลกำไรแก่พนักงานเพิ่มขึ้นจากที่พนักงานเคยได้รับตามปกติ เป็นการจูงใจโดยการให้พนักงานมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการสร้างผลกำไรให้แก่บริษัท

7.3 การจูงใจโดยการขายหุ้นให้แก่พนักงาน (Stock Options) หมายถึง การที่หลาย ๆ บริษัทเสนอขายหุ้นแก่พนักงานในราคาพิเศษเป็นวิธีการจูงใจพนักงานได้วิธีหนึ่ง การเสนอขายหุ้นแก่พนักงานเป็นประโยชน์เกื้อกูลอย่างหนึ่งที่เชื่อมโยงระหว่างพนักงานกับการทำงานของพนักงาน เพราะพนักงานที่ซื้อหุ้นไปถือเสมือนได้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของบริษัทด้วย องค์กรที่เสนอโปรแกรมนี้แก่พนักงานถือเป็นระบบการจูงใจด้วยสิ่งล่อใจอย่างหนึ่ง และช่วยทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นเพราะพนักงานมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กรด้วยเมื่อพนักงานเกษียณอายุออกจากงานไปก็จะขายหุ้นกับคืนให้แก่บริษัท โดยได้รับเงินปันผลจำนวนมากทำให้พนักงานได้รับประโยชน์ทางการเงินและได้รับความภาคภูมิใจในความเป็นเจ้าของ ทำให้พนักงานมีความสัมพันธ์อันดีกับฝ่ายบริหารด้วย

7.4 การจูงใจโดยใช้ทฤษฎี X และทฤษฎี Y หมายถึง กลยุทธ์การจูงใจของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติของบุคคลคือ ความเข้าใจลักษณะของบุคคลที่แบ่งได้เป็นพฤติกรรม 2 แบบ เกี่ยวข้องกับสมมติฐานในทางลบของบุคคลที่มีความเชื่อว่าพนักงานมักจะไม่ชอบการทำงานและหลีกเลี่ยงการทำงานอยู่เสมอ เป็นสมมติฐานในทางบวกว่าพนักงานจะทำงานด้วยตนเองพนักงานมีความรับผิดชอบในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

7.5 การให้พนักงานหยุดงานได้หลังจากมีอายุงานนาน (Sabbaticals) หมายถึง รูปแบบการจูงใจพนักงานโดยให้พนักงานเลือกหยุดการทำงานได้โดยได้รับค่าตอบแทนภายหลังจากได้ทำงานแล้วเป็นระยะเวลานานตามที่หน่วยงานกำหนด เช่น หน่วยงานอนุญาตให้พนักงานหยุดงานได้ 2-3 เดือน เพื่อการพักผ่อนส่วนตัว การท่องเที่ยว ทำงานวิจัยหรือไปหาประสบการณ์จากธุรกิจอื่น เป็นการจูงใจให้พนักงานได้รับความรู้ ความพึงพอใจ และประสบการณ์ โดยอนุญาตให้พนักงานที่มีอายุงานแล้วไม่ต่ำกว่า 10 ปี สามารถหยุดได้ เป็นต้น เป็นรูปแบบการจูงใจที่ทำให้พนักงานทำงานกับองค์กรในระยะเวลาที่นานมากขึ้นและพนักงานจงรักภักดีต่อหน่วยงาน หลายองค์กรได้ใช้วิธีจูงใจ เช่น บริษัท ไอบีเอ็ม แอปเปิ้ล อินเทล แมคโดนัลด์ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

7.6 การแบ่งงานกัน (Job Sharing) หมายถึง การทำงานปกติที่มีการแบ่งให้บุคคลหลายคนช่วยกันทำ แบ่งงานให้เป็นการแบ่งเบาภารกิจขององค์กร และทำให้เกิดแรงจูงใจได้

7.7 การแบ่งชั่วโมงการทำงานกันระหว่างพนักงาน (Work Sharing) หมายถึง การที่พนักงานตกลงกันแบ่งชั่วโมงการทำงานกันในชั่วโมงการทำงานระหว่างกัน เพื่อไม่ต้องตัดคนใดคนหนึ่งออกหรือเลิกจ้างเป็นการจูงใจให้พนักงานไม่ถูกเลิกจ้าง

7.8 การทำงานล่วงเวลา (Part-Time Work) หมายถึง การทำนอกเหนือจากเวลาปกติ ทำให้พนักงานได้รับค่าตอบแทนพิเศษ ค่าล่วงเวลาสามารถจูงใจได้ (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2556, น.177)

8. การออกแบบงานเพื่อการจูงใจสมัยใหม่

การออกแบบงานเพื่อการจูงใจ (Designing motivating jobs) เป็นการเสริมแรงภายนอก (Extrinsic Reinforcement) และรางวัลภายใน (Intrinsic Reward) รางวัลที่บุคคลปรารถนาจากการทำงาน มีความจำเป็นในการจูงใจอย่างมาก เช่น การที่พนักงานได้คิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ พนักงานสามารถแสวงหาการจูงใจภายในได้โดยใช้เวลาและพลังในการทำงาน เช่น ผู้บริหารยอมให้พนักงานมีอิสระในการทำงานได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถพนักงานที่ทำงานง่าย ๆ หรืองานประจำมีผลทำให้พนักงานไม่พึงพอใจ อัตราการขาดงาน และอัตราการหมุนเวียนของพนักงานสูง การออกแบบงานต่อไปนี้จะช่วยให้เกิดแรงจูงใจภายในได้ด้วยงานที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) หมายถึง การหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่ใน การทำงานปกติประจำทุกวันไปเป็นการทำงานอื่น ทำให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้งานและลดการเบื่อหน่ายจากการทำงานประจำทุกวันพนักงานได้ทำงานที่แตกต่างกัน และได้เรียนรู้การทำงานอื่นมากขึ้น

2. การขยายขอบเขตของงาน (Job Enlargement) หมายถึง การมอบหมายให้พนักงานทำงานที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้พนักงานมีขอบเขตการทำงานมากขึ้นหลายงานทำให้พนักงานมีความพึงพอใจสูงโดยการให้พนักงานทำงานมากขึ้นมีผลตอบแทนเพิ่มขึ้น

3. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) หมายถึง การจูงใจพนักงานโดยการให้ทำงานในระดับที่สูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้นทำให้งานมีคุณค่ามากขึ้น เช่น มีการใช้อำนาจหน้าที่ได้ เป็นการเพิ่มแรงจูงใจและเพิ่มความพึงพอใจให้แก่พนักงาน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

8.1 การออกแบบงานเพื่อการจูงใจ

การออกแบบแผนงานเพื่อการจูงใจ (The Hackman and Oldham Model of Job Design) ตามแนวคิดของ Hackman and Oldham (1975) ได้ออกแบบงานที่ทำให้เกิดแรงจูงใจสูง และการทำงานที่มีคุณภาพสูง มีความพึงพอใจสูง และลดอัตราการขาดงานและการออกจากงานทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบมากขึ้น และเรียนรู้ในการทำงานที่ดีขึ้น ดังนี้

8.1.1 งานที่ใช้ทักษะในการทำงานหลายอย่าง (Skill variety) หมายถึง งานที่ใช้ความสามารถที่แตกต่างกันและใช้ทักษะหลายอย่างในการทำงาน

8.1.2 งานที่มีลักษณะเฉพาะ (Task identity) หมายถึง การทำงานให้สำเร็จทั้งหมดตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุด

8.1.3 งานที่มีความสำคัญ (Task Significance) หมายถึง การทำงานที่มีความสำคัญมีผลในทางบวกจากการทำงานนั้น เช่น หากทำงานสำเร็จองค์กรก็จะได้รับชื่อเสียงที่ดีด้วยและเป็นที่พอใจของคนในองค์กรด้วย

8.1.4 งานที่เป็นอิสระในการทำงาน (Autonomy) หมายถึง การทำงานที่เป็นอิสระในการทำงานและการตัดสินใจ

8.1.5 งานที่ได้รับผลสะท้อนกลับ (Feedback) หมายถึง การทำงานที่ได้รับทราบผลสะท้อนกลับ เช่น ผลสะท้อนกลับของลูกค้าที่มีต่อการทำงาน

จากตัวอย่างงานวิจัยของ มนีวรรณ จัตรอุทัย (2556, น.1) ได้ทำการศึกษาระดับการรับรู้เรื่องแรงจูงใจและระบบค่านิยมเพื่อเพิ่มผลิตภาพการทำงาน พบว่า ผู้บริหารมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่อำนาจและใฝ่สัมพันธภาพสูงกว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และมีการรับรู้เรื่องค่านิยมที่แตกต่างกันระหว่างเพศชายและเพศหญิง ตลอดจนวุฒิการศึกษา ให้ความสำคัญกับค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต และการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น จะเห็นได้ว่า การจูงใจนั้นมีความสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องรู้ถึงระดับและขอบเขตการจูงใจ การเพิ่มเนื้อหาของงานสามารถทำได้โดยการออกแบบงานที่สำคัญ ซึ่งทำให้เกิดความต้องการเจริญเติบโต (Growth Need Strength) หมายถึง ความต้องการของบุคคลและการพัฒนาทางด้านจิตใจเพราะการทำงานที่มีการเพิ่มเนื้อหาความเข้มข้นของงาน (Job Enrichment) มากขึ้นจะช่วยให้พนักงานได้รับความสำเร็จในด้านความเจริญก้าวหน้าสูงขึ้น

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

8.2 การยืดหยุ่นเวลาในการทำงาน

การยืดหยุ่นเวลาในการทำงานและการจูงใจพนักงานด้วยการให้พนักงานได้มีโอกาสในการเลือกเวลาการทำงานได้ตามความต้องการ วัตถุประสงค์ของการยืดหยุ่นเวลาในการทำงานคือให้พนักงานได้มีความยืดหยุ่นในชั่วโมงการทำงานในแต่ละวัน เนื่องจากองค์กรประสบปัญหาการขาดงานของพนักงานทำให้พนักงานได้คิดค้นหาวิธีที่เป็นไปได้ในการที่พนักงานไม่ขาดงาน โดยการให้พนักงานมีโอกาสเลือกเวลาทำงานเองได้ในแต่ละสัปดาห์เท่ากับชั่วโมงการทำงานปกติที่พนักงานสามารถจัดสรรเองได้ในเวลาเริ่มต้นการทำงานและเวลาเลิกงานโดยที่ชั่วโมงการทำงานเท่าเดิม เช่นเดียวกับเวลาทำงานปกติ ประโยชน์ของการยืดหยุ่นเวลาในการทำงานคือองค์กรจะได้รับในทางบวกคือสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานได้ทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน แสดงการเปรียบเทียบเวลาดังตารางที่ 5.1 และตารางที่ 5.2 (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2556, น.178-179)

ตารางที่ 5.1 การเปรียบเทียบเวลาทำงาน

เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น	เวลาปกติของงาน	เวลาที่ยืดหยุ่นให้	เวลาปกติ	เวลาที่ยืดหยุ่นได้
6.00–08.30 น.	08.30–11.00 น.	11.00–14.00 น.	14.00–16.00 น.	16.00–19.00 น.

ตารางที่ 5.2 ข้อดีและข้อเสียของการยืดหยุ่นเวลาในการทำงาน

ข้อดี	ข้อเสีย
พนักงานมีขวัญกำลังใจที่ดี	ขาดการควบคุมจากหัวหน้า
มีอิสระในการทำงาน	ไม่มีเวลาทำงานที่แน่นอน
ลดความเฉื่อยชาในการทำงาน	ไม่สามารถควบคุมงานได้
พนักงานเลี่ยงเวลาการจราจรติดขัดได้	พนักงานหลีกเลี่ยงงาน
ทำให้เพิ่มผลผลิตตามเวลานัดหมาย	ขาดการวางแผนตารางการทำงาน
พนักงานมีเวลาในการทำงานส่วนตัว	ไม่สามารถประสานงานในการทำงานตามปกติได้
ลดอัตราการขาดงานของพนักงาน	
ลดอัตราการลาออกของพนักงาน	

มหาวิทยาลัยภาคสินธุ์

8.3 การประเมินผลการทำงานที่เหมาะสมและระบบการให้รางวัล

การประเมินผลการทำงานที่เหมาะสมและระบบการให้รางวัล (Appopriate Performance Evaluation and Reward Systems) การทำให้สมาชิกของทีมงานมีความสำนึกในภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของการทำงาน ระบบการประเมินผลและระบบการให้รางวัลควรนำมาใช้และสะท้อนให้เห็นถึงผลการทำงาน

การพัฒนาความเชื่อถือความไว้วางใจซึ่งกันและกันให้สูงขึ้น (Developing High Mutual Trust) ทีมงานที่มีสมรรถนะการทำงานสูงจะต้องมีความไว้วางใจในระหว่างสมาชิก โดยสมาชิกจะต้องมีความเชื่อถือในความสุจริต อุปนิสัย และความสามารถซึ่ง (สมคิด บางโม, 2558ข, 241) พื้นฐานเกี่ยวกับแนวความคิดความไว้วางใจ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

8.3.1 ความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึง ซื่อสัตย์ ยึดมั่นคุณธรรม และความถูกต้อง

8.3.2 สมรรถนะหรือความสามารถ (Competence) หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจและการปฏิบัติบทบาทหน้าที่ของตน

8.3.3 ความคงเส้นคงวา (Consistency) หมายถึง พฤติกรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นบุคคลน่าเชื่อถือ (Reliability) มีแนวทางในการปฏิบัติที่สามารถทำนายได้ล่วงหน้า (Predictability) มี ความรอบคอบ และตัดสินใจได้ดีในแต่ละสถานการณ์ (Good Judgment)

8.3.4 ความจงรักภักดี (Loyalty) หมายถึง ความตั้งใจและความเต็มใจที่จะปกป้องและรักษาหน้าบุคคลอื่น

8.3.5 ความเป็นคนเปิดเผย (Openness) หมายถึง ความเต็มใจที่จะแบ่งปันความคิดและข้อมูลที่ตนเองมีอยู่โดยไม่ปิดบัง (นนตร์พัณณา ยาวิราช, 2556, น.304)

9. ความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ทำให้เกิดผลดีของการหลายประการ เช่น การลดอัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover) ลดการขาดงานของพนักงาน (Absenteeism) ลดการประท้วงต่อต้านและทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจได้โดยการให้คุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ความพึงพอใจในงาน คือ ทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน อันเป็นผลมาจากการได้รับสิ่งที่ดีจากการทำงาน และความเหมาะสมพอดีระหว่างบุคคล และองค์กรในด้านสิ่งที่ได้รับจากการทำงาน ดังต่อไปนี้

9.1 การจ่ายค่าตอบแทน (Pay) จำนวนเงินที่ได้รับจากการทำงานอย่างเป็นธรรมเป็นไปตามความรู้ความสามารถ

9.2 งานที่ทำ (Work itself) ทำงานที่พนักงานมีความสนใจและมีโอกาสในการเรียนรู้งาน และได้รับการยอมรับในการทำงานนั้น

9.3 มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น (Promotion Opportunities) มีความก้าวหน้าในงานได้รับการส่งเสริมให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

9.4 การมีหัวหน้าที่ดี (Supervision) มีความสามารถทางเทคนิคการทำงานและมีทักษะระหว่างบุคคลที่ดี มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน มีการสื่อสารที่ดีกับหัวหน้างาน (Superior-Subordinate Communication)

9.5 มีเพื่อนร่วมงานที่ดี (Co-Workers) มีเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร มีความสามารถและให้การสนับสนุนที่ดี

9.6 สภาพการทำงาน (Working Conditions) การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีมีบรรยากาศการทำงานที่สะดวกสบาย มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานที่ดี

9.7 มีความมั่นคงในงาน (Job Security) มีการจ้างงานที่มั่นคงและต่อเนื่องตลอดเวลาองค์กรหลายแห่งตระหนักในความสำคัญของการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานเพราะความพึงพอใจงานที่ผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

10. คุณภาพชีวิตในการทำงานในปัจจุบัน

คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) หมายถึง การทำให้พนักงานพึงพอใจในด้านต่าง ๆ สามารถสรุปได้ ดังนี้

10.1 ความเท่าเทียมและความเป็นธรรมในค่าตอบแทนที่ได้รับ

10.2 สภาพความปลอดภัยและสุขภาพในการทำงานที่ดี

10.3 การทำงานที่ได้มีการพัฒนาขีดความสามารถ

10.4 การใช้พนักงานได้รับโอกาสในความเจริญก้าวหน้าและมั่นใจในงาน

10.5 การมีสภาพแวดล้อมทางสังคมที่ดี

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

10.6 การมีสิทธิความชอบธรรมของพนักงาน

10.7 การทำงานที่มีเวลาให้แก่ครอบครัว มีการพักผ่อน

10.8 งานที่องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคม

การสร้างความพึงพอใจในงานเหล่านี้เรียกว่าการมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีจะมีผลทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มผลผลิต และลดปัญหาต่าง ๆ ได้ทำให้พนักงานมีความคิดริเริ่ม ที่ดี (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2556, น.180-181)

การทำงานร่วมกันภายในองค์กรปัจจุบันเป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ และเข้าใจในธรรมชาติของกลุ่มในองค์กร กลุ่ม คือ การที่บุคคลมารวมกันมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีความเข้าใจจิตใจซึ่งกันและกัน และยอมรับการเป็นสมาชิกของกลุ่มแต่ละคน กลุ่มมีการสื่อสารกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มตลอดเวลา และกลุ่มที่มีขนาดเล็กจะมีการสื่อสารแบบพบปะเผชิญหน้ากันมากกว่ากลุ่มที่มีขนาดใหญ่ การสื่อสารระหว่างสมาชิกในกลุ่มมีอิทธิพลต่อกลุ่มอื่น ๆ และต่อองค์กรการทำงานเป็นกลุ่มเป็น

11. ธรรมชาติและประเภทของทีมงาน

ธรรมชาติและประเภทของทีมงาน (The Nature and Thyes of Teams) การบริหารในอดีตทีมงานนั้นจะมีผู้นำหรือผู้จัด การที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการเป็นผู้นำทีมงาน ส่วนการบริหารปัจจุบันทีมงานจะไม่ได้มีหัวหน้าเป็นทางการจะมีการแบ่ง ความรับผิดชอบในการบริหารงานในทีมงาน ทีมงานจะมีความรับผิดชอบเต็มที่ในงานทำ ๆ ส่วนให้สำเร็จ

ทีมงานที่ตั้งขึ้นมานั้นขึ้นอยู่กับความคงทนและวัตถุประสงค์ ซึ่งในที่นี้สามารถแบ่งออกเป็นประเภทของทีมงาน ได้แก่ ทีมงานแก้ปัญหา (Problem-Solving Teams) ทีมงานตามหน้าที่ (Functional teams) ทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross-Functional Teams) และทีมงานอำนวยตนเอง (Self-Directed Work Teams) ทีมงานเสมือนจริง (Virtual Teams) ทีมงานทั่วโลก (Functional Teams)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

11.1 ทีมงานแก้ปัญหา (Problem-Solving Teams)

ทีมงานแก้ไขปัญหาถูกตั้งขึ้นโดยพื้นฐานชั่วคราว เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะที่องค์กรเผชิญอยู่ เช่น ผู้จัดการโรงงาน เพื่อศึกษาความต้องการพื้นที่และอุปกรณ์ที่จำเป็น ต้องจัดพื้นที่การผลิตให้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เช่นเดียวกับผู้จัดการด้านตลาดอาจจัดตั้งทีมงานเพื่อ

การประเมินผลของการรณรงค์โฆษณาของคู่แข่งขัน ซึ่งมีผลต่อการยอดขายของบริษัท ความคงทนของทีมงานแก้ปัญหานี้โดยปกติแล้วจะคงอยู่ในระยะเวลาสั้น ๆ ส่วนใหญ่แล้วทีมงานแก้ไขปัญหา ประกอบด้วยบุคคลจากหน่วยงานเดียวกันหรือสาขาเดียวกันขององค์กรที่จะร่วมมือกันแก้ปัญหาเฉพาะที่เกิดมาในองค์กร ถ้าปัญหาได้ถูกแก้ไขแล้วทีมงานจะสลายตัวไป

11.2 ทีมงานตามหน้าที่ (Functional Teams)

ทีมงานตามหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบเดิมในการแบ่งลำดับชั้นของสายบังคับบัญชาตามแนวดิ่ง ทีมงานในลักษณะนี้จะประกอบด้วยหัวหน้าคนหนึ่งและลูกน้องของเขาตามสายบังคับบัญชาแบบเป็นทางการ บางครั้งเราเรียกว่าทีมงาน บางครั้งเราเรียกว่าทีมงานตามแนวตั้งหรือทีมงานตามสั่งการทีมงานตามหน้าที่อาจจะรวมสามหรือสี่ระดับของลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาภายในแผนกหนึ่ง ๆ

11.3 ทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross-Functional Teams)

องค์กรที่เติบโตในปัจจุบันนั้น เริ่มอำนวยประโยชน์ต่อทีมงานที่ประกอบด้วยบุคคลจากหน่วยงานหรือสาขาที่แตกต่างกัน มาร่วมกันทำงานหรือมาร่วมโครงการ กลุ่มเหล่านี้เรียกทีมงานข้ามหน้าที่จะทำหน้าที่คอยตรวจตราทำให้กระบวนการทำงานเป็นมาตรฐานและปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยตัดส่วนที่แตกต่างกันออกไป เช่น บริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์บริษัทหนึ่งตั้งทีมงานข้ามหน้าที่มาจากสมาชิกด้านการตลาดและด้านการวิจัยและพัฒนา เพื่อมาทำการออกแบบและพัฒนาแผนการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ร่วมกัน ทีมงานข้ามหน้าที่โดยทั่ว ไปแล้วจะมาจากหลาย ๆ แผนกที่มีหน้าที่ที่แตกต่างกันภายในองค์กร แต่มักจะอยู่สายระดับบังคับบัญชาเดียวกันในองค์กร แต่ในบางครั้งทีมงานข้ามหน้าที่อาจมีการสร้างขอบเขตโครงสร้างของแนวตั้งและแนวนอนเพื่อมาร่วมกันคิดและแลกเปลี่ยนมุมมองร่วมกันได้

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

11.4 ทีมงานอำนวยการตนเอง (Self-Directed Work Teams)

ทีมงานอำนวยการด้านตนเองเป็นทีมงานที่มีความรับผิดชอบสำหรับงาน ๆ หนึ่งโดยไม่มีการควบคุมบังคับบัญชาในแต่ละวันและไม่มีอำนาจควบคุมสมาชิก และพฤติกรรมของกลุ่ม ทีมงานอำนวยการด้วยตนเองจะมีการปกครองด้วยตนเอง กำหนดขอบเขตของความรับผิดชอบกันเอง ศูนย์กลางการตัดสินใจอยู่ที่ตัวสมาชิกเอง และเป็นทีมงานดำเนินการจัดด้วย

ตนเอง ทีมงานอำนวยการด้วยตนเองปกติจะประกอบด้วยสมาชิก 10-15 คน ซึ่งมีประสบการณ์ในการควบคุมการทำงาน การตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่งการและการตรวจสอบให้เป็นไปตามนโยบาย โดยที่ทีมงานอำนวยการสามารถจะร่วมเป็นสมาชิก และสามารถตรวจสอบร่วมกัน ด้วยเหตุนี้ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นอาจถูกลดบทบาทความสำคัญ และถูกยกเลิกไปได้ ซึ่งมีบทบาทการทำงานของทีมงานเข้ามาแทนที่นั่นเอง

ทีมงานอำนวยการประกอบด้วยสิ่งสำคัญอยู่ 3 ประการ ได้แก่

11.4.1 ทีมงานจะมีพนักงานที่มีหน้าที่แตกต่างกันไป และทักษะที่มีอยู่เพียงพอในการที่จะปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร ด้วยเหตุนี้จึงเป็นการขจัดอุปสรรคระหว่างแผนกและทำให้เกิด การประสานงานกันได้อย่างดีเยี่ยม

11.4.2 ทีมงานมีทรัพยากร เช่น ข้อมูลข่าวสาร แหล่งทางการเงิน อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักรและสิ่งใช้สอยที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

11.4.3 ทีมงานให้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ สมาชิกมีอิสรภาพที่จะเลือกสมาชิกใน การแก้ปัญหา การตรวจสอบผลลัพธ์การวางแผนในอนาคต (วิเชียร วิทยอุดม, 2555, น.15-21-15-23)

11.5 ทีมงานเสมือนจริง (Virtual Teams)

ทีมงานเสมือนจริง เกิดจากสภาพภูมิศาสตร์หรือสภาพองค์กรที่ต้องการกระจายสมาชิกทั่วไป และสมาชิกสามารถเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร สมาชิกของทีมใช้อี-เมล์ (E-mail) วอยส์-เมล์ (Voice-mail) การประชุมทางไกล (Internet) และเทคโนโลยีอินทราเนต (Intarnet) และซอฟต์แวร์ (Solfware) ชนิดต่าง ๆ ที่ช่วยให้การทำงานร่วมกัน เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้มากกว่าการประชุมแบบเผชิญหน้า การเพิ่มทีมงานเสมือนจริงมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพในองค์กรและการใช้กลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารมือของการทำงานจะให้ความสำคัญต่อการเติบโตความสัมพันธ์ในความรู้เชิงเศรษฐกิจพื้นฐานและแนวโน้มที่มุ่งให้อำนาจและการมีส่วนร่วมอย่างมาก เทคโนโลยีใหม่ทำให้การติดต่อสื่อสารที่มากกว่า ความซับซ้อนของข้อมูลมากกว่าและขจัดอุปสรรคของเวลาและระยะทางที่ถูกกำหนดโดยโครงสร้างขององค์กรแบบดั้งเดิม นอกจากนี้ข้อมูลที่เคยมีประโยชน์ต่อผู้นำ ในระดับสูงสามารถที่จะถูกแก้ไขร่วมกันได้

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

อย่างง่ายและรวดเร็ว เพื่อช่วยผลักดันให้มีการกระทำการตัดสินใจในระดับล่าง (Duarte and Synder: 1999)

11.6 ทีมงานทั่วโลก (Global Teams)

ทีมงานทั่วโลก (Global Teams) คือ ทีมงานที่เกิดจากสมาชิกที่ทำกิจกรรมในหลาย ๆ ประเทศ โดยทั่วไปทีมงานทั่วโลกแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทแรก ทีมงานระหว่างวัฒนธรรมซึ่งสมาชิกหรือประเทศมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันและได้มาเผชิญหน้ากันและประเภทที่สอง ทีมงานทั่วโลกเสมือนจริงซึ่งสมาชิกทั่วโลกยังคงอยู่ในตำแหน่งและสถานที่ต่าง ๆ ที่แยกออกมาทั่วโลกและประพฤติปฏิบัติงานของพวกเขาได้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์

องค์กรและผู้นำจะต้องลงทุนในเรื่องของเวลาและทรัพยากรอย่างเพียงพอ สำหรับให้การศึกษาลูกจ้างให้เหมาะสม ผู้นำทีมจะต้องมีความเชื่อใจว่าสมาชิกในทีมเห็นด้วยทั้งหมดและเข้าใจในความแตกต่างของช่องว่างวัฒนธรรมสามารถมีผลกระทบกับความสัมพันธ์ในการทำงาน สมาชิกของทีมงานทั้งหมดต้องตั้งใจที่จะหันเหจากค่านิยมและมาตรฐานของตัวเอง และมาตรฐานขึ้นมาใหม่ ตัวแบบสำหรับทีมงานทั่วโลกที่มีประสิทธิผลถูกเรียกว่า GRIP Model ซึ่งผู้นำต้องเน้นความชัดเจนของการพัฒนาและทำความเข้าใจใน 4 อย่าง คือ (1) เป้าหมาย (2) ความสัมพันธ์ (3) การใช้ข้อมูลร่วมกัน (4) กระบวนการการทำงาน ซึ่งจะช่วยทีมงานสามารถยึดเหนี่ยวการทำงานร่วมกัน (Solomon. 1988, pp.12-17)

12. ข้อแตกต่างระหว่างทีมและกลุ่ม

ข้อแตกต่างระหว่างทีมและกลุ่ม (The Differences Between Teams and Group) กลุ่ม คือ บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ทำงานตามเป้าหมายที่กำหนด คือ ทีมงานเน้นการให้ความสำคัญต่อการให้ความร่วมมือเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งพวกเขาจะต่อสู้แก้ไขปัญหามีความคิดริเริ่มต่อสิ่งที่เป็นไปได้ หรือมีการพัฒนาวางแผนที่ดี ตลอดจนทำกิจกรรมอื่น ๆ ดังเช่นองค์กรที่ต้องเผชิญกับปัญหา ทีมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรที่มีอยู่และมีแรงบันดาลใจต่าง ๆ ที่จะสามารถแก้ไขปัญหา

ความแตกต่างระหว่างทีมงานกับกลุ่มอีกอย่างหนึ่งก็คือ การทำงานเป็นกลุ่มสมาชิกแต่ละคนจะทำงานด้วยตนเอง ส่วนการทำงานทีมงานจะทำร่วมงานเป็นหมู่คณะ ซึ่งมีการทำร่วมกันตั้งแต่สองคนหรือมากกว่านั้นร่วมกัน ซึ่งเราสามารถแยกแยะให้เห็นถึงความแตกต่างกัน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ระหว่าง การทำงานเป็นกลุ่มกับการทำงานเป็นทีมซึ่งมีความแตกต่างกัน (วิเชียร วิทยอุดม, 2558, น.15-24-15-25) ดังตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 ความแตกต่างระหว่างการทำงานกลุ่มกับการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นกลุ่ม	การทำงานเป็นทีม
1. การทำงานเป็นกลุ่มจะมีการแบ่งงานอยู่ที่หัวหน้า	1. การทำงานเป็นทีมงานจะแบ่งหน้าที่กันไม่มีใครเป็นหัวหน้า
2. การทำงานเป็นกลุ่มจะรับผิดชอบด้วยตัวเอง	2. การทำงานเป็นทีมงานมีการรับผิดชอบร่วมกัน
3. การทำงานเป็นกลุ่มจุดมุ่งหมายดูเหมือนเป็นเรื่องขององค์กร	3. การทำงานเป็นทีมงาน มีจุดมุ่งหมายแน่นอนที่เฉพาะเจาะจงเฉพาะเรื่อง
4. การทำงานเป็นกลุ่มสมาชิกอาจผลิตด้วยตนเอง	4. การทำงานเป็นทีมงานมีการผลิตร่วมกัน
5. การทำงานเป็นกลุ่มมีการประชุมที่มีประสิทธิภาพ	5. การทำงานเป็นทีมงานมีการช่วยเหลือกัน มีการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน
6. การทำงานเป็นกลุ่มการได้รับผลประโยชน์จะเป็นไปแบบทางอ้อม (ตัวอย่างเช่น ดูผลประโยชน์ทางการเงินทั้งหมดของธุรกิจ)	6. การทำงานเป็นทีมงาน จะประเมินผลประโยชน์จากการผลิตโดยตรง
7. การทำงานเป็นกลุ่มมักจะมีการโต้ตอบกันและการเลือกผู้นำกลุ่มเป็นตัวแทนกลุ่ม	7. การทำงานเป็นทีมงานมีการตอบโต้กัน การตัดสินใจและสมาชิกทุกคนในทีมงานจะร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างจริงจัง และผู้จัดการจะเป็นผู้แต่งตั้งทีม

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

12.1 ชนิดของทีมงาน

ทีมงานในทั่วไปในองค์กรนั้นประกอบด้วยทีมต่าง ๆ ตามลักษณะเฉพาะกิจที่ได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเราอาจสามารถแบ่งทีมงานได้เป็น 4 ชนิด ได้แก่

12.1.1 ทีมงานให้คำแนะนำ (Advice Teams) มีหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำคัดเลือกตลอดจนมีการตัดสินใจ เช่น คณะกรรมการกลุ่ม QC หรือกลุ่มที่ปรึกษาในหน่วยงาน

12.1.2 ทีมงานการผลิต (Production Teams) เป็นทีมงานที่มีหน้าที่หลัก คือร่วมมือกันผลิตสินค้าตามชนิดที่กิจการค้าขายอยู่ เช่น ทีมงานการผลิต ประกอบด้วย ลูกจ้างพนักงานควบคุมเครื่องจักร และพนักงานดูแลรักษาเครื่องจักร

12.1.3 ทีมงานโครงการ (Project Teams) เป็นทีมงานที่ดูและรับผิดชอบในด้านของแผนการตรวจสอบ ปฏิบัติการและรายงานโครงการโดยมีผู้เกี่ยวข้อง เช่น ทีมวางแผน ทีมตกแต่ง ทีมวิศวกร ทีมงานบริการวิชาการ โครงการบริการวิชาการ เป็นต้น

12.1.4 ทีมปฏิบัติการ (Action Teams) เป็นทีมที่ปฏิบัติงานเพื่อภารกิจใดภารกิจ ยกตัวอย่างทีมงานวิจัยของ สุกัญญา ดวงอุปมา และคณะ(2562) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องการศึกษาแนวทางการจัดการและรูปแบบการท่องเที่ยวในจังหวัดกาฬสินธุ์ มีการบูรณาการกับการเรียนการสอนระหว่างคณะครูอาจารย์หรือนักวิจัยและนักศึกษาในการลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูลในการดำเนินการวิจัย ดังภาพที่ 5.9

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ภาพที่ 5.9 การทำงานเป็นทีมปฏิบัติการบูรณาการเรียนการสอนกับงานวิจัย

ที่มา : สุกัญญา ดวงอุปมา (2562)

12.2 ทีมงานที่มีประสิทธิผล (Effective Teamwork)

12.2.1 ขนาดของทีม (Size of Work Teams) ทีมงานที่ดีที่สุดมีแนวโน้มว่าจะมีขนาดเล็กมีสมาชิกประมาณ 10-12 คน เพราะถ้าคนมากเกินไปมักจะไม่สร้างความยืดเหนี่ยวได้ การสร้างความร่วมมือจะนำไปสู่การทำงานที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น ในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพผู้จัดการควรจัดให้มีสมาชิกไม่เกิน 12 คน ถ้าเป็นงานค่อนข้างใหญ่ต้องการการทำงานเป็นทีมสามารถทำได้โดยแบ่งแยกเป็นทีมย่อย

12.2.2 ความสามารถของสมาชิก (Abilities of Members) เพื่อให้การทำงานได้ผลทีมงานประกอบด้วยทักษะ 3 ชนิด (1) ทีมงานจำเป็นต้องมีสมาชิกที่มีประสบการณ์ ด้านเทคนิค (2) ทีมงานจำเป็นต้องมีสมาชิกที่มีทักษะด้านการแก้ไขปัญหาและทักษะด้านการตัดสินใจ ซึ่งสามารถที่จะแยกแยะปัญหาและแจกแจงทางเลือกในการแก้ปัญหาประเมินผลที่เลือกเหล่านั้น และทำการเลือกทางเหล่านั้นด้วยความรอบรู้ (3) ทักษะระหว่างบุคคลอื่น ๆ ทีมงานจำเป็นที่จะต้องได้สมาชิกที่มีทักษะการฟังที่ดี มี การป้อนกลับของข้อมูลที่ดีมีความสามารถในการแยกแยะข้อขัดข้อง

ทีมงานที่จะประสบความสำเร็จได้จะต้องประกอบด้วย 3 ทักษะดังกล่าว มีการผสมผสานที่ถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญ การทุ่มเทในเรื่องหนึ่งมากเกินไปจะเป็นผลทำให้ทีมงานมีสมรรถภาพต่ำลงทีมงานมีสมรรถภาพสูงบางทีอาจเกิดจากบุคคลที่มีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันเข้าไว้ได้อย่างถูกต้องก็ได้โดยแยกแยะจุดแข็งและจุดอ่อน และกำหนดหน้าที่ให้เหมาะสมกับทักษะของบุคคล ทีมงาน ที่ประสบความสำเร็จจะต้องแสดงบทบาทได้ครบถ้วน และต้องเลือกผู้ที่มีความชำนาญและชอบในการแสดงบทบาทเหล่านั้นด้วย

12.3 บทบาทของบุคคลในทีม

12.3.1 ผู้มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้มีความคิดริเริ่ม (Production Teams) เป็นผู้ที่ชอบคิดและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ได้ดี เป็นตัวของตัวเอง ชอบวิธีการทำงานของตัวเอง และใช้เวลาเป็นของตัวเอง

12.3.2 ผู้สำรวจ-ผู้ส่งเสริม (Explorer-Promoters) เป็นผู้ที่นำความคิดใหม่ ๆ และต่อสู้เพื่อความคิดใหม่ ๆ และสามารถที่จะดึงเอาความคิดสร้างสรรค์ ความคิดริเริ่มค้นหาทรัพยากรเพื่อที่จะส่งเสริมความคิด จุดอ่อน อาจจะไม่มี ความอดทน ควบคุมทักษะและกำหนดรายละเอียด

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

12.3.3 ผู้ประเมิน-ผู้พัฒนา (Assessor-Developers) เป็นผู้ที่มีทักษะด้านการวิเคราะห์ที่ดี เพราะมีความสามารถดีเลิศในการมองด้วยแง่มุมที่หลากหลาย เพื่อที่จะประเมินและวิเคราะห์ก่อน การตัดสินใจ

12.3.4 ผู้ทำหน้าที่กระตุ้น-ผู้ทำหน้าที่จัดระบบ (Thruster-Organicers) เป็นผู้ที่จะวางนโยบายและความคิดไปสู่ความเป็นรูปธรรมได้จริง ตลอดจนการวางเป้าหมาย สร้างแผนงาน วางตัวบุคคล และสร้างระบบที่จะแน่ใจว่าจะเสร็จทันเวลา

12.3.5 ผู้ลงความเห็น-ผู้สร้าง (Concluder-Producers) จะเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์การกระทำภายในองค์กร โดยยืนยันว่างานต้องทันเวลา ตลอดจนกำหนดมาตรฐานการผลิตที่เหมาะสมขององค์กร

12.3.6 ผู้ควบคุม-ผู้ตรวจสอบ (Controller-Inspectors) เป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องเป็นอย่างมากกับการสร้างกฎเกณฑ์ และข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งจะต้องมีความสามารถในการตรวจสอบรายละเอียด ต่าง ๆ และทำให้แน่ใจว่าความผิดพลาดจะไม่เกิดขึ้น เพราะไม่มีจุดบกพร่อง หรือมองข้ามจุดอื่นไป

12.3.7 ผู้สนับสนุน-ผู้บำรุงรักษา (Upholders-Maintainers) เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติและความถูกต้อง ต่อผู้กับทีมงานสิ่งที่มีอยู่ภายนอก ในขณะเดียวกันก็ให้การสนับสนุนภายในทีมงาน ตลอดจนเป็นผู้มีเสถียรภาพที่มั่นคง

12.3.8 ผู้รายงาน-ที่ปรึกษา (Reporter-Advisers) เป็นผู้จัดหาข้อมูลให้มากขึ้นเพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ โดยจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ไม่กดดันต่อความคิดของบุคคลอื่น เช่น เขาสร้างบทบาทที่สำคัญในการกระตุ้นทีมงานให้แสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมก่อนการตัดสินใจ และปกป้องทีมจากการตัดสินใจที่เร่งรีบ

12.3.9 ผู้เชื่อมโยง (Linkers) คือ บุคคลที่พยายามเข้าใจทุก ๆ ด้าน ประสานงานและผสมผสานบุคคลต่าง ๆ ภายในกลุ่ม โดยพยายามสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีม โดยพยายามที่จะรวมให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (โชยรัตน์ ชาญอุดม, 2558, หน้า 5-26-25-27)

13. การสร้างทีมงานและการจัดการคุณภาพโดยรวม

การสร้างทีมงาน (Team Building) สิ่งที่สำคัญคือการสร้างวัฒนธรรมเป็นวัฒนธรรมที่มีทีมงานได้นำมาใช้ในองค์กรซึ่งทำให้ความสำคัญในเรื่องคุณค่าของความสำเร็จส่วนตัว ทำให้องค์กรเติบโตและมีผลจากการให้ผลตอบแทนและการให้รางวัลพนักงานที่เข้ามาร่วมทำงาน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ขององค์กร และมีความพยายามสร้างบรรยากาศของการแข่งขันซึ่งจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้พนักงานแต่ละคนต้องการประสบความสำเร็จ และเป็นที่ยอมรับในสังคม

13.1 การสร้างทีมงาน (Shaping Team Players)

การทำงานเป็นทีมเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญขององค์กร เมื่อบุคลากรร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สงเสริมกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น อีกทั้งการทำงานเป็นทีมยังช่วยให้เราได้ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ จากสมาชิกในทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ที่หลากหลาย ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นในองค์กร ซึ่งมีแนวทางการทำงานเป็นทีม ดังนี้

13.1.1 การเลือก (Selection) ในการคัดเลือกสมาชิกทีมงานต้องพิจารณาทักษะด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน และทำงานเป็นทีมได้ดี ในการคัดเลือกผู้บริหารอาจเป็นเกณฑ์การคัดเลือกพื้นฐาน 3 ทาง คือ (1) ผู้สมัครสามารถเข้ารับการฝึกฝนเพื่อให้เข้าสู่การทำงานเป็นทีมได้ (2) ย้ายคนที่ไม่ชอบทำงานเป็นทีมไปสู่ในหน่วยงานอื่นที่อยู่ในองค์กรซึ่งไม่ต้องทำงานเป็นทีมงาน (3) อาจไม่ตั้งคนเหล่านี้ในการก่อตั้งองค์กรซึ่งต้องตัดสินใจออกแบบการทำงานใหม่ โดยใช้การทำงานในลักษณะทีม พนักงานบางคนจะต่อต้าน คนเหล่านี้จะทำให้เกิดความยุ่งยากภายในทีม

13.1.2 การฝึกฝน (Training) เป็นการใช้ความสามารถส่วนตัวฝึกฝนให้กลายเป็นผู้ทำงานเป็นทีมได้ ผู้ฝึกฝนที่ชำนาญจะกำหนดวิธีการฝึกฝน โดยให้พนักงานที่มีประสบการณ์ในการสร้างทีมงานฝึกหัดโดยให้พนักงานได้ปรับปรุงเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหา เช่น การสื่อสาร การติดต่อเจรจา การจัดการกับข้อขัดแย้ง เป็นต้น

13.1.3 การให้รางวัล (Rewards) ระบบการให้รางวัลจำเป็นสำหรับใช้เพื่อกระตุ้น ความพยายามในการร่วมมือกันมากกว่าการใช้เพื่อการแข่งขัน โดยกำหนดการทำงานเป็นทีมจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลซึ่งพนักงานสามารถแก้ไขปัญหาการทำงานเป็นทีมถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่ประสบความสำเร็จ ช่วยพัฒนาบุคคล และช่วยให้ทีมเจริญเติบโต การให้รางวัลจะทำให้พนักงานพอใจและเป็นรางวัลด้านประสบการทำงานของพนักงานร่วมกัน ซึ่งทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและรู้สึกรักทีมงาน ของตน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

13.2 ทีมงานและการจัดการคุณภาพโดยรวม

เป็นการควบคุมคุณภาพที่มุ่งที่เงื่อนไขขององค์กร โดยใช้ความพยายามปรับปรุงคุณภาพร่วมกันซึ่งจะใช้จุดมุ่งหมายขององค์กร และคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการประเมินการทำงาน การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) หรือ TQM เป็นแนวทางในการบริหารขององค์กรที่เน้นเรื่องคุณภาพ โดยบุคลากรทุกคนขององค์กรจะมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า รวมทั้งการสร้างผลประโยชน์แก่บรรดาบุคลากรขององค์กรและสังคมด้วยในขณะเดียวกันวิธีการปฏิบัติของการจัดการคุณภาพโดยรวมของแต่ละองค์กรอาจแตกต่างกัน แต่ แนวปรัชญา ความคิด หลักการสำคัญจะคล้ายกัน และที่สำคัญที่สุดคือ ต้องยึด “คุณภาพ” เป็นหลักในการบริหารงานต่าง ๆ เช่นเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลดีแก่องค์กรในด้านการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการให้สูงขึ้น หรือทำให้ของเสียเป็นศูนย์ หรือสามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ได้สวยงามใช้งานได้ดีขึ้น หรือสามารถบริการได้รวดเร็วขึ้น และต้นทุนการผลิตลดลง ฯลฯ (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2556, น. 301)

14. ขั้นตอนของการพัฒนาทีมงานสมัยใหม่

ผู้บริหารที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สายตากว้างไกล มีความคิดสมัยใหม่ จะใช้ทีมงานเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายของการปฏิบัติงานในองค์กร โดยการก่อตั้งทีมงานอย่างง่าย ๆ อย่างไรก็ตามในช่วงแรก การสร้างทีมงานก็ไม่ได้เป็นหลักประกันว่ามันจะให้ผลผลิตได้มากจริง ๆ ผู้บริหารก็ควรที่จะมีความอดทนและอดกลั้นในช่วงระยะแรกของการตั้งทีม โดยส่วนใหญ่แล้วทีมงานต้องผ่านหลาย ๆ ขั้นตอนของ การพัฒนาทีมงานก่อนที่จะสามารถให้ผลผลิตสูง ดังนั้นจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจถึงขั้นตอนการพัฒนาทีมงาน (Stages of Team Development) จนกระทั่งทำให้ทีมงาน สามารถทำการผลิตได้ง่ายขึ้น ดังขั้นตอนต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

14.1 การก่อตั้ง (Forming)

การพัฒนาทีมงาน เป็นการจัดรูปแบบของทีมงานขึ้นมาในระหว่างที่สมาชิกเริ่มพร้อมเป็นทีมงานและทำความคุ้นเคยกับสมาชิกในทีมงาน กำหนดโครงสร้างและแนวทางวิธีการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน กำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ให้เห็นชัดเจน กำหนดตำแหน่งและบทบาทของแต่ละคนในทีมงาน ใครมีอำนาจหน้าที่อย่างไรในทีมงาน กลุ่มคนประเภทไหนคือ

สมาชิกในทีมงาน ใครเป็นผู้นำทีมงาน และความชำนาญของสมาชิกในทีมงานมีมากน้อยเพียงไร ในขั้นตอนนี้สำคัญยิ่งต่อการสร้างทีมงานตรงที่ผู้นำจะพยายามทำให้ทุก ๆ คนรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน

14.2 การระดมความคิด (Storming)

การพัฒนาทีมงาน จะมีลักษณะถึงความขัดแย้งและ ความคิดเห็นไม่ตรงกัน ในฐานะที่ได้เป็นสมาชิกของทีมงานก็จะทำให้เกิดมีความมั่นใจในบทบาทของแต่ละบุคคลอย่างเห็นได้ชัด ในระหว่างขั้นตอนนี้ดูเหมือนว่าทีมงานจะขาดความสามัคคีเพราะสมาชิกมักจะมีปฏิกิริยาชอบคิดค้นถึงวิธีการทำทีมงานให้มีความก้าวหน้า แต่ผู้บริหารก็ควรส่งเสริมสมาชิกของทีมงานให้มีความรู้สึกอิสระในการที่จะไม่เห็นด้วยกับทุกปัญหาของทีมงาน และควรจัดให้มีการอภิปรายความคิดเห็นของสมาชิกในทีมงานได้อย่างเต็มที่ แต่สุดท้ายผู้บริหารควรจะกระตุ้นสมาชิกของทีมงานเพื่อเข้าถึงข้อตกลงร่วมกันซึ่งจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทีมงาน

14.3 การกำหนดบรรทัดฐาน (Norning)

การพัฒนาทีมงานมีลักษณะเป็นข้อตกลงระหว่างบทบาทของสมาชิกในทีมงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับ และพฤติกรรมที่ยอมรับได้พร้อมกับมีแนวโน้มทีมงาน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างขั้นตอนของการระดมความคิดก็จะถูกแก้ไขในขั้นตอนนี้ ผู้บริหารรควรที่จะส่งเสริมทีมงานซึ่งอยู่ในขั้นตอนของการระดมความคิด เพื่อความก้าวหน้าในการพัฒนาเป็นบรรทัดฐานและเป็นค่านิยมของทีมงานซึ่งจะให้เป็นเครื่องมือส่งเสริมความสามารถในการผลิตของทีมงานในอนาคต

14.4 การดำเนินงาน (Performing)

การพัฒนาทีมงาน คือ การดำเนินงานของทีมงาน ขั้นตอนนี้จุดรวมของทีมงานคือการแก้ปัญหาขององค์กร และการนัดประชุมทีมงานอันเป็นสิ่งที่ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก หลังจากความสำเร็จผ่านขั้นตอนของการพัฒนาทีมงานมาตลอดแล้ว การกำหนดบทบาทความคาดหวัง และบรรทัดฐานของทีมงาน ในระหว่างขั้นตอนนี้ผู้บริหารต้องเสริมกำลังเพื่อยกระดับความเป็นไปได้ในการดำเนินงานของทีมงานให้สามารถบรรลุผลสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

14.5 การล้มเลิก (Adjourning)

สุดท้ายของการพัฒนาทีมงาน ถึงตอนนี้ทีมงานได้ดำเนินงานเสร็จสิ้นแล้วและเตรียมที่จะสลายตัว ในขั้นตอนนี้โดยทั่วไปจะเกิดกับทีมงานที่ถูกตั้งขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์พิเศษบางอย่าง เพื่อบรรลุผลสำเร็จในเวลาจำกัด เมื่อภารกิจที่กระทำได้เสร็จสิ้นไปแล้วทีมงานก็จะสลายตัวไปหรือในระหว่างขั้นตอนนี้สมาชิกในทีมงานที่มีความรู้สึกผิดหวัง ก็มีความคิดที่จะแตกแยกความสัมพันธ์ ซึ่งเกิดจากความไม่พอใจส่วนตัว และสถานการณ์ของทีมงานอาจจะทำให้สมาชิกบางคนรู้สึกถึงความสูญเสียและความไม่สบายใจต่อกัน ในที่สุดก็จะถึงจุดที่แตกแยกกันไปได้เช่นเดียวกัน (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2556, น.301)

15. ความยึดเหนี่ยวของทีมงานสมัยใหม่

ความยึดเหนี่ยวของทีมงาน (Team Cohesiveness) การที่สมาชิกรวมตัวกันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน สมาชิกที่มีความยึดเหนี่ยวกันของทีมงานสูงจะมีข้อผูกพันกับเป้าหมายและกิจกรรมของทีมงาน โดยรู้สึกว่าเขาเข้ามาเกี่ยวข้องในบางสิ่งที่สำคัญและจะมีความสุขเมื่อทีมงานสำเร็จผล สมาชิกทีมงานที่มีการรวมกลุ่มกันน้อยจะมีความรู้สึกผูกพันกับกิจกรรมของทีมงานน้อย โดยทั่วไปแล้วการรวมกลุ่มกันของทีมงานสามารถพิจารณาได้จากลักษณะความยึดเหนี่ยวกันของทีมงาน (Carron and Spink. 86-105)

15.1 ปัจจัยที่กำหนดความยึดเหนี่ยว (Determinants of Cohesiveness)

ปัจจัยหลายอย่างที่จะมีอิทธิพลต่อความยึดเหนี่ยวของทีมงาน ปัจจัยที่หนึ่งก็คือการปฏิสัมพันธ์ของทีมงาน (Interaction) ยิ่งมีการติดต่อกันมากระหว่างสมาชิกในทีมงานและยิ่งใช้เวลาร่วมกันมากเท่าไหร่ทีมงานก็จะยิ่งมีความยึดเหนี่ยวกันมากขึ้นเท่านั้น เมื่อมีการปฏิสัมพันธ์กันบ่อย ๆ สมาชิกก็จะรู้จักกันและยอมอุทิศตัวเพิ่มทีมงานมากขึ้น ปัจจัยที่สองก็คือภารกิจและเป้าหมายร่วมกัน (Shared Mission and Goals) เมื่อสมาชิกในทีมงานเห็นพ้องต้องกันในเรื่องเป้าหมายและทิศทาง พวกเขาก็ยิ่งมีความยึดเหนี่ยวต่อกันเพิ่มมากขึ้น ทีมงานที่มีความยึดเหนี่ยวต่อกันสูงสุดได้แก่ทีมงานที่รู้สึกว่าตนได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับบางสิ่งที่มีความสำคัญ ปัจจัยที่สามคือ แรงดึงดูดส่วนตัวต่อทีม (Personal Attraction) หมายถึง สมาชิกจะค้นหาพื้นฐานร่วมกันมีทัศนคติและค่านิยมที่เหมือนกัน มีความสุขกับการได้อยู่ร่วมกันสมาชิกจะพอใจเคารพซึ่งกันและกัน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

15.2 การยึดเหนี่ยวของทีม (Team of Cohesiveness)

ผลกระทบของความยึดเหนี่ยวกันของทีมงานสามารถตรวจสอบหรือวัดได้ 2 อย่าง คือ ขวัญกำลังใจและการปฏิบัติตามกฎทั่วไปในทีมงานที่มีการผนึกรวมกลุ่มกัน เนื่องมาจากมีการสื่อสารมากขึ้นมีบรรยากาศที่เป็นมิตร มีความจงรักภักดี และการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการตัดสินใจและการทำกิจกรรม ทีมงานที่มีความยึดเหนี่ยวกันสูงจะเป็นผลในเชิงบวกในการสร้างความพึงพอใจและขวัญกำลังใจของสมาชิกในทีมงาน ส่วนการปฏิบัติของทีมงานดูเหมือนว่าความยึดเหนี่ยวกันของทีมงานกับการปฏิบัติของทีมงานจะมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก กล่าวคือทีมงานที่มีความยึดเหนี่ยวต่อกันสูงผลปฏิบัติงานก็จะสูงกว่าเมื่อสมาชิกของทีมงานรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร ในทางกลับกันผลปฏิบัติงานก็จะน้อยกว่าเมื่อสมาชิกของทีมงานรู้สึกว่าถูกปฏิบัติต่อตนจากผู้นำองค์กรในเชิงลบและมีอคติ ดังนั้น การสนับสนุนจากผู้นำในองค์กรช่วยให้เกิดการพัฒนาบรรทัดฐานการปฏิบัติงานสูงขึ้น ส่วนความเป็นปรปักษ์กันก็จะทำให้บรรทัดฐานและเป้าหมายของทีมงานเป็นไปได้ในทางที่ไม่ดี (Cartwright and Zander, 1968, pp.318-319)

16. การจัดการความขัดแย้งในทีมงาน

การจัดการความขัดแย้ง (Conflict of Management) ของทีมงานในบรรดาสิ่งจำเป็นของการเป็นผู้นำทีมที่มีประสิทธิผลไม่มีทักษะใดที่สำคัญไปมากกว่าการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ระหว่างสมาชิกของทีมงาน

ความขัดแย้ง หมายถึง ความเป็นศัตรูหรือเป็นปรปักษ์ต่อกันโดยที่ฝ่ายหนึ่งจะพยายามที่จะขัดขวางความตั้งใจของอีกฝ่ายหนึ่งไม่ให้ไปสู่เป้าหมาย ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติและเกิดได้ทุก ๆ ทีมงานและในทุกองค์กร อย่างไรก็ตามถ้าความขัดแย้งมีมากเกินไปก็สามารถทำให้งานพังได้ทำให้ความสัมพันธ์ต่อกันขาดสะบั้น และทำให้การแลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลที่จำเป็นต่อการพัฒนาทีมและการยึดเหนี่ยวกันของทีมต้องสลายไป

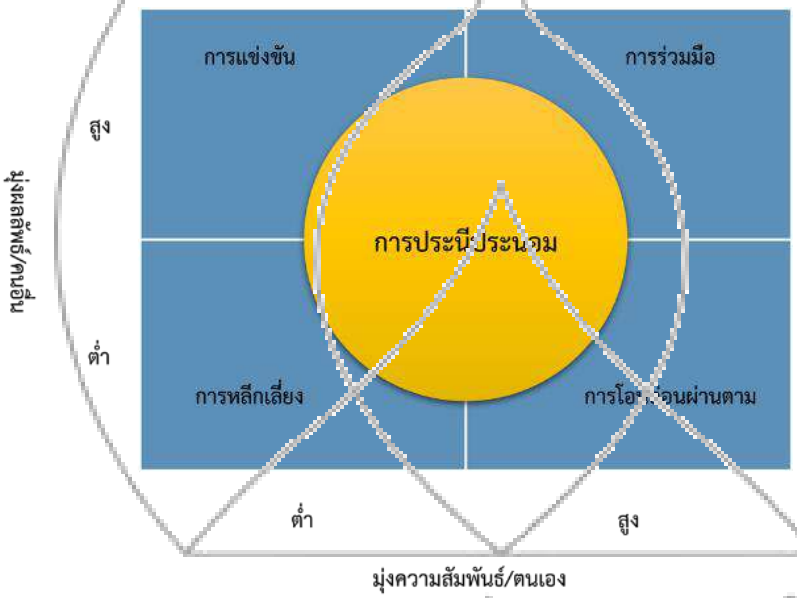
สาเหตุความขัดแย้ง (Causes of Conflict) ผู้นำต้องตระหนักถึงสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างสมาชิกหรือทีมงาน เมื่อไรก็ตามที่ทีมงานเกิดการแข่งขันแย้งในเรื่องทรัพยากรที่หายาก เช่น เงิน ข้อมูล วัสดุ ความขัดแย้งก็เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากนี้ ความขัดแย้งในงานจะเกิดขึ้นเมื่อไม่มีความชัดเจน ผู้คนอาจมี ความขัดแย้งกันเกี่ยวกับเรื่องที่ว่าใครมีความ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

รับผิดชอบในงานบางอย่างหรือใครมีสิทธิในทรัพยากร และผู้นำจะช่วยให้สมาชิกมีความคิดเห็นที่ตรงกัน ผลอีกหนึ่งของการเกิดความขัดแย้ง ก็คือสมาชิกแต่ละคนหรือทีมงานอาจจะมีการดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ขัดแย้งกัน เช่น ความแตกต่างกันอาจจะเกิดจากความแตกต่างกันด้านพื้นฐานบุคลิกภาพ ค่านิยม และทัศนคติ (วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์, 2558, น.43-50)

17. รูปแบบการจัดการกับความขัดแย้งในทีมงาน

รูปแบบการจัดการกับความขัดแย้ง (Styles to Handle Conflict) ทีมงานรวมทั้งสมาชิกแต่ละคนพัฒนารูปแบบเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง โดยอยู่บนพื้นฐานของความต้องการความพึงพอใจของตนเองและมุ่งความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับอีกฝ่ายหนึ่ง (Thomas, K.W. 1977) ดังภาพที่ 5.10



มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ภาพที่ 5.10 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งในทีมงาน
ที่มา : Thomas, K.W (1977)

17.1 การแข่งขัน (Competition) ซึ่งสะท้อนถึงการรุกรานเพื่อให้ได้มาบนเส้นทางของตน รูปแบบนี้ควรใช้เมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็วในปัญหาที่สำคัญ

17.2 การหลีกเลี่ยง (Avoidance) ไม่ได้สะท้อนถึงการรุกรานหรือการประสานร่วมมือกันอย่างไร รูปแบบนี้เหมาะมากเมื่อปัญหานั้นเล็กน้อยและเมื่อไม่มีโอกาสชนะ

17.3 การประนีประนอม (Compromise) สะท้อนถึงปริมาณการรุกรานและการร่วมมือกันอย่างปานกลาง รูปแบบนี้เหมาะสมกับเป้าหมายทั้งสองด้านมีความสำคัญเท่า ๆ กัน และเมื่อฝ่ายตรงกันข้ามมีอำนาจเท่ากัน และทั้ง 2 ต้องการทำลายความแตกต่าง หรือเมื่อผู้คนจำเป็นต้องมาแก้ยังจุดปัญหาชั่วคราวภายใต้ความกดดันของเวลา

17.4 การปรองดอง (Accommodation) ซึ่งสะท้อนถึงระดับความร่วมมือกันอย่างสูง รูปแบบนี้เป็นไปได้ดีถ้าบุคคลรู้ว่าตนผิด เมื่อปัญหามีความสำคัญต่อบุคคลอื่น ๆ มากกว่าตัวเอง หรือเมื่อมีการสร้างความน่าเชื่อในสังคม หรือเมื่อมีการรักษาความยึดเหนี่ยวต่อกันว่ามีความสำคัญยิ่ง

17.5 การร่วมมือ (Collaboration) ซึ่งสะท้อนถึงระดับสูงของการรุกราน และการร่วมมือกัน รูปแบบนี้ทำให้ทั้งสองฝ่ายชนะ ถึงแม้ว่าพื้นฐานยังต้องมีการสนทนาและการเจรจาเข้ามาใช้ซึ่งรูปแบบนี้ได้ให้ความสำคัญกับการประนีประนอม โดยผสมผสานความคิดเห็นที่แตกต่างกันนำมาสรุปและหาแนวทางในการแก้ปัญหา และกำหนดกลยุทธ์วิธีในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน

18. การพัฒนาและการจัดทีมงานที่มีประสิทธิผล

การพัฒนาและการจัดทีมงานที่มีประสิทธิผล (Developing and Managing Effective Teams) ทีมงานไม่สามารถพัฒนาขึ้นมาได้อย่างอัตโนมัติ นอกจากจะทำให้ทีมงานเกิดขึ้นมาได้ และไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะคิดสร้างสรรค์ทีมงานขึ้นมา แต่จะต้องมีการมองว่าเราจะมีแนวทางการบริหารงานอย่างไรและพัฒนาทีมงานอย่างไร เพื่อให้ทีมงานมีประสิทธิผลที่สุดจาก (Richard L.Daft, 2002) สามารถแสดงให้เห็นดังในภาพที่ 5.11

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

18.1 ความชัดเจนของเป้าหมาย (Clear Goals)

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง จะต้องมีเป้าหมายที่เข้าใจได้ง่ายเพื่อให้บรรลุและเชื่อถือได้ว่าเป้าหมายเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด การกระตุ้นและความผูกพันของสมาชิกในทีมงานให้สามารถทำงานร่วมกัน ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีมได้

ภาพที่ 5.11 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิผลของทีมงาน

ที่มา : Richard L.Daft (2002)

18.2 ทักษะที่เกี่ยวข้อง (Relevant Skills)

ประสิทธิผลของทีมงานขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล พวกเขาต้องมีทักษะที่จำเป็นและก็ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในขณะที่ต้องมีการทำงานที่ดีด้วย เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการได้ ท้ายที่สุดนี้ถ้ามองเข้าไปให้ชัดเจนเห็นถึงรายละเอียด พบว่า บุคคลมีทักษะของตัวเองในการทำงานที่ดีอยู่แล้วในทีมงาน ทั้งด้านเทคนิคและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

18.3 ความเชื่อถือระหว่างกัน (Mutual Trust)

ประสิทธิผลของทีมงานขึ้นอยู่กับความเชื่อถือของสมาชิกในแต่ละคนที่จะสามารถสร้างทีมงานและดูแลรักษาทีมงาน ซึ่งความเชื่อถือระหว่างกันยังขึ้นอยู่กับความเอาใจใส่ของผู้บริหารที่จะบริหารจัดการให้มีความเชื่อถือระหว่างกันของสมาชิกในทีมงาน มีข้อแนะนำที่ผู้บริหารทีมงานควรให้คำแนะนำ 6 ประการ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

18.3.1 การสื่อสาร สมาชิกในทีมงานต้องได้รับการอธิบายถึงด้านนโยบายและการตัดสินใจ เพื่อให้มีการรับรู้ถึงปัญหาและข้อจำกัดร่วมกัน

18.3.2 การสนับสนุน การส่งเสริมและการกระตุ้นเพื่อให้ทีมงานเกิดความคิดร่วมกัน

18.3.3 การให้เกียรติ คนในทีมงานจะได้รับการยอมรับและมีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

18.3.4 ความเสมอภาค คนในทีมงานจะมีสิทธิเท่าเทียมกันอย่างยุติธรรม

18.3.5 การคาดการณ์ คนในทีมงานจะมีการมุ่งหมายว่าจะได้รับแต่สิ่งที่ดี และได้รับการพัฒนาไปในทิศทางที่เหมาะสม

18.3.6 โอกาสแสดงความสามารถ ทุก ๆ คนจะได้รับการพัฒนาและยอมรับถึงการเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานในการแสดงให้เห็นถึงเทคนิคและความสามารถในด้านวิชาชีพและด้านธุรกิจ

18.4 ความผูกพัน (Unifed Commitment)

ความผูกพันของสมาชิกมีผลที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของทีมงาน พวกเขาจะทำอะไรก็ตามที่จะช่วยให้ทีมงานเกิดความสำเร็จเท่านั้นขึ้นอยู่กับความสามัคคีและความผูกพันกันในทีมงานเป็นสำคัญ ความสำเร็จของทีมงานและกลุ่มของทีมงาน จะให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับด้านความสามารถของแต่ละคน ลักษณะของความผูกพันของสมาชิกในทีมงานซึ่งจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงเป้าหมายของทีมงานและความประสงค์ที่จะเป็นพลังขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จของทีมงาน

18.5 การสื่อสารที่ดี (Good Communication)

การสื่อสารที่ดีจะมีประสิทธิผลได้เป็นอย่างมาก เพราะว่าข่าวสารจะเป็นตัวบ่งบอกถึงทิศทางที่ถูกต้อง มีความชัดเจนเข้าใจได้ง่าย สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดว่าข่าวสารนั้นควรได้รับ การบอกต่อหรือไม่ การสื่อสารที่ดีจะมีผลต่อการบริหารงานของผู้บริหารและข้อมูลป้อนกลับจะช่วยให้ทีมงานมีความเข้าใจที่ถูกต้องเหมือน ๆ กัน ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อันเนื่องมาจากการสื่อสารที่ดีในทีมงาน

18.6 ทักษะในการเจรจา (Negotiating Skills)

บทบาทและวิธีการดำเนินงานของแต่ละองค์การ แตกต่างกันบางการจะมีการกำหนดหรือระบุถึงบทบาทหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน ประสิทธิผลของทีมงานจะขึ้นอยู่กับความยืดหยุ่นและการปรับเปลี่ยนทักษะในการเจรจาต่อรองเพื่อการประนีประนอมและประสานกันในความต้องการของทีมงานและสมาชิกที่มีความต้องการที่แตกต่างกัน ให้สามารถร่วมกันทำงานเพื่อเป้าหมายของทีมงานได้

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

18.7 ผู้นำที่เหมาะสม (Apporopriate Leadership)

ประสิทธิผลของผู้นำนั้นต้องสามารถที่จะกระตุ้นทีมงานให้สามารถทำงานได้ในสถานการณ์ที่มีความแตกต่างได้เป็นอย่างดี โดยให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนหรือสามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ จะต้องเพิ่มความมั่นใจให้กับสมาชิกในทีมงาน ทำให้สมาชิกในทีมงานมีความเชื่อถือในศักยภาพของพวกเขาที่มีต่อทีมงาน สิ่งที่สำคัญก็คือ ผู้นำที่ดีไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่สั่งการเก่ง ไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่ควบคุมคนเก่ง แต่การเพิ่มประสิทธิผลของทีมงานจะขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้นำที่จะกำกับและให้การช่วยเหลือ ผู้นำจะต้องช่วยชี้แนะสนับสนุนให้ทีมงานมีความเข้มแข็ง เช่น จัดให้มีการสร้างวัฒนธรรมของทีมงานในการร่วมมือร่วมใจกันในงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของทีมงาน

18.8 การสนับสนุนจากภายในและภายนอก (Internal and External Support)

ความมีประสิทธิผลของทีมงานก็คือ บรรยากาศของสิ่งแวดล้อมรอบข้าง ทีมงานจะต้องจัดให้ความโครงสร้างพื้นฐานของทีมงาน รวมทั้งจัดให้มีพื้นที่ที่เหมาะสมแก่สมาชิกในทีมงาน และจัดให้มีการวัดผลงานที่มีความชัดเจนเพราะว่าประสิทธิผลของทีมงานสามารถที่จะประเมินผลทั้งหมดได้จากสิ่งแวดล้อมรอบข้าง โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่มีส่วนช่วยสนับสนุนให้สมาชิกของทีมงานมีพฤติกรรมในการทำงานนำไปสู่คุณภาพของทีมงานได้ (Larson, C.E. & F.M.J. Lafasto, 1989)

สรุป

การบริหารงานในองค์กรนั้นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานหวังที่จะให้ใช้ศักยภาพที่ตนเองมีอยู่อย่างเต็มที่ และมีการกระตุ้นให้มีการกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และเนื่องจากมนุษย์เป็นสิ่งที่ควบคุมได้ยาก ฉะนั้นสิ่งที่ผู้บริหารควรตระหนักมากที่สุด คือ การดึงศักยภาพของพนักงานให้ออกมามากที่สุด ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรนั้น ซึ่งไม่สามารถทำได้โดยการบังคับ แต่ทำได้โดยการจูงใจ อาจจะใช้ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน เพื่อทำการกระตุ้นหรือชักจูงใจให้พนักงานในองค์กรใช้ศักยภาพที่ตนมีอยู่ในการทำงานให้มากที่สุด อีกประเด็นที่สำคัญคือการทำงานเป็นทีม จะส่งผลกระทบเชิงบวกให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทีมงานต้องให้ความเอาใจใส่ในการทำงาน ทำงานด้วยความสุข สามารถทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารองค์กรต้อง

มหาวิทยาลัยภาคพิสุทธิ์

ทำความเข้าใจทิศทางการจูงใจให้คนในองค์กรสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ เกิดสภาพคล่องในการประสานงานเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ตลอดจนรู้หน้าที่ว่าจะต้องทำงานอย่างไรจึงจะทำให้ทีมงานก้าวไปยังจุดหมายปลายทางได้อย่างมั่นคง อันจะนำไปสู่การความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม เพื่อให้ได้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

คำถามท้ายบทที่ 5

1. สมมุติว่า ท่านเป็นผู้บริหารโรงแรมเกสรา จะใช้ทฤษฎีแรงจูงใจ ในการบริหารโรงแรม ท่านจะใช้ทฤษฎีแรงจูงใจใดบ้าง และท่านมีหลักเกณฑ์ในการใช้ทฤษฎีแรงจูงใจอย่างไร

2. หากท่านได้รับมอบหมายให้จัดคนเข้าทำงานในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ท่านจะมีวิธีการสร้างความพึงพอใจในงาน อย่างไร พร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบ

3. ปัจจุบันองค์กรธุรกิจในประเทศไทยมีการจัดการทีมงาน เพื่อมุ่งเน้นผลตอบแทนที่คุ้มค่าที่สูงขึ้น และมีความยืดหยุ่นในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น ให้ท่านแสดงความคิดเห็นต่อเหตุผลดังกล่าว

4. ให้ท่านอธิบายขั้นตอนของการพัฒนาทีมงาน ในองค์กรปัจจุบันภายใต้สภาวการณ์สังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอย่างไร

5. การบริหารจัดการองค์กรปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยการศึกษาหาแนวทางการพัฒนาและการจัดการทีมงานให้มีประสิทธิผลอยู่เสมอ หากท่านเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการดังกล่าวมีวิธีการพัฒนาและจัดการทีมงานอย่างไร

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

บทที่ 6
เทคนิคเครื่องมือการจัดการองค์กรสมัยใหม่

ในปัจจุบันนี้ในสังคมของยุคโลกาภิวัตน์โลกไร้พรมแดน ทำให้ผู้บริหารองค์กร จะต้องพยายามคิดค้นและหาวิธีการที่จะช่วยให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและเติบโตในกระแสของการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น และสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในบทนี้จะกล่าวถึงเนื้อหาเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการสมัยใหม่ การจัดการคุณภาพโดยรวม วงจรคิวซี ไคเซน คัมบัง การผลิตแบบลีน ทฤษฎี Z การปรับกระบวนการปฏิบัติงานหรือการปรับรื้อระบบใหม่ การปรับโครงสร้างใหม่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ ซิก ซิกม่า วิธีการป้องกันการสูญเสีย ระบบประกันคุณภาพ การจัดองค์กรอิงกับเวลา การลดขนาดขององค์กร การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา หากมองถึงความสำคัญจากเครื่องมือที่จำเป็นและสำคัญนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องศึกษาเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดการบริหารงานขององค์กร ซึ่งในบททนี้จะขอกล่าวถึงเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการองค์กรปัจจุบัน

1. การจัดการคุณภาพโดยรวม

การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM-Total Quality Management) คือ การสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรเพื่อการพัฒนาด้านคุณภาพในด้านทักษะ ทีมงาน กระบวนการผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง และเพื่อความพอใจของลูกค้า คำนิยาม ของ TQM เน้นให้ความสำคัญกับเรื่องวัฒนธรรมองค์กร เนื่องมาจากการจัดการคุณภาพโดยรวมที่ประสบความสำเร็จได้รูกฝังลึกเข้าไปในทุกส่วนของวิถีองค์กรและเป็น ความพยายามขององค์กรที่จะพัฒนาการทำงานของคนเครื่องจักรและระบบภายในองค์กรโดยใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรประสบผลสำเร็จ แนวทางการบริหารโดยมีการนำเทคนิคการควบคุมคุณภาพที่มี ความโดดเด่นหลาย ๆ อย่างมารวมกัน ซึ่งในองค์กรได้ยอมรับถึงวิธีปฏิบัตินี้ ที่เราเรียกว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและผู้รับบริการ โดยมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ กระบวนการ การดำเนินธุรกิจเพื่อการส่งมอบสินค้าและการบริการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

การจัดการคุณภาพโดยรวมจึงมักเป็นวิธีการที่ใช้ในองค์กรโดยรวมที่เน้นให้เห็นความสำคัญในเรื่องการจัดการคุณภาพเป็นเป้าหมายหลักที่องค์กรต้องจัดทำ เกณฑ์พื้นฐานของวิธีการนี้คือการทำ ความเข้าใจว่าพนักงานทั้งหมดและหน่วยธุรกิจในองค์กรทั้งหมดควรจะมีการทำงานอย่างสอดคล้องกันเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า (เน้นตัวลูกค้า) เนื่องจากความต้องการของลูกค้านั้นเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น องค์กรต้องมีพยายามอย่างหนักที่จะปรับปรุงระบบและคุณภาพในกระบวนการของอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการฝึกฝนอยู่บ่อย ๆ นอกจากนั้นมุมของการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ยังประกอบไปด้วยองค์ความรู้ด้านเทคนิค ด้านตัวของบุคคลและต้องมีการให้อำนาจแก่บุคคล (Empowerment) เพื่อทำการตัดสินใจและนำเอาความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่อย่างมีความรับผิดชอบ เพื่อการบริหารจัดการกับความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีด้านการผลิตและด้านการบริการ มีการแบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมของงานพร้อมทั้งมีการให้ความรับผิดชอบในงานเพิ่มขึ้น (Jod-Enrichment) มีการสร้างทีมงาน (Teamwork) และการพัฒนาความเชื่อในเรื่อง การเพิ่มแรงจูงใจ สภาพแวดล้อมและความสามารถในการทำงาน ซึ่งจะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นได้เป็นอย่างมาก ตลอดจนมีการสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในองค์กร

ความสำเร็จของการจัดการควบคุมคุณภาพควรเลือกวิธีการควบคุมคุณภาพที่ดีและมีความถูกต้องเท่านั้น หัวหน้างานจะต้องมีความสามารถในการชักจูงให้ทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้องมาร่วมกันปรับปรุงระบบคุณภาพและเพื่อที่จะทำการพัฒนาไปในแต่ละขั้น ผู้บริหารสามารถเริ่มวิธีการทำตามแนวทางการจัดการคุณภาพโดยรวม การจัดการคุณภาพ (TQM) เป็นแนวทางที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการแข่งขันในโลกปัจจุบัน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดและประกาศหลักการ TQM ให้เป็นวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการให้คำมั่นสัญญาว่าจะผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและคอยปรับปรุงการพัฒนาผลิตสินค้าและบริการนั้น ๆ ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.2 ทุกคนในองค์กรควรจะมีการเรียนรู้ระบบหลักการใหม่ ๆ ในองค์กรโดยตลอด

1.3 มีความมั่นใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์บนพื้นฐานของการตรวจสอบอย่างละเอียด และควรจะมีการคำนึงถึงคุณภาพโดยจัดให้มีระบบการผลิตที่ดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสิรินธร

1.4 มีการเลือกผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพเพื่อลูกค้า มีมาตรฐาน มีความชัดเจนและเหมาะสมกับราคา

1.5 องค์กรจะต้องให้ความใส่ใจในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.6 พนักงานทุกคนควรหมั่นฝึกฝนตนเองให้มีทักษะในการทำงานเพื่อให้งานมีคุณภาพมากที่สุดและมีเทคนิคในการแก้ปัญหา

1.7 เทคนิคของภาวะผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์กับข้อตกลงจากพนักงานขององค์กรให้มากที่สุด

1.8 ควรกำจัดความกลัวให้หมดไปจากสภาพแวดล้อมของการทำงาน

1.9 ทีมงานจะต้องมีการทำงานร่วมกันเช่นอย่างกลมเกลียวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและจะต้องกำจัดอุปสรรคในการทำงานระหว่างหน้าที่และแผนกงานออกให้หมด

1.10 การให้คำแนะนำ ประกาศและคติพจน์ขององค์กรจะต้องแจ้งให้พนักงานทราบและปฏิบัติตามเพื่อความสำเร็จขององค์กร

1.11 ควรจะปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น

1.12 ควรหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่กีดกันความภาคภูมิใจของพนักงาน

1.13 องค์กรควรจัดหลักสูตรการฝึกอบรมและการปรับปรุงพัฒนาให้กับพนักงาน

2. วงจรคิวซี

วงจรคิวซี (Q.C.Circle-QCC) หมายถึง กลุ่มคนในที่ทำงานเดียวกัน รวมตัวกันอย่างอิสระโดยการชี้นำและส่งเสริมของผู้บังคับบัญชา เพื่อทำกิจกรรมในด้านการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพในงาน โดยมีคุณลักษณะของกลุ่มคุณภาพและขั้นตอนการดำเนินงานด้วยระบบ QCC ซึ่งสามารถสรุปคุณลักษณะได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

2.1 คุณลักษณะของกลุ่มคุณภาพ

2.1.1 เลือกปัญหาในการทำงานที่กลุ่มสนใจและเป็นประโยชน์ต่อหน่อยงาน

2.1.2 นำปัญหานั้นมาร่วมกันวิเคราะห์และหาหนทางแก้ไข ด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

2.1.3 ร่วมมือกันแก้ไขปัญหา โดยเน้นในกลุ่มแก้ไขได้และแก้ไขอย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จทั้งนี้โดยมีผู้บังคับบัญชาและฝ่ายบริหารให้ความสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่องในรูปของ การให้โอกาสกลุ่มคุณภาพได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ให้ความรู้ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำกิจกรรมแก่สมาชิกของกลุ่ม ให้เวลาสำหรับกลุ่มจะได้ประชุมอย่างสม่ำเสมอ ให้กำลังใจเมื่อกลุ่มได้กระทำกิจกรรมจนสำเร็จ

2.2 ขั้นตอนดำเนินการแก้ปัญหาด้วยระบบ QCC

การดำเนินการแก้ปัญหาด้วยระบบ QCC มีทั้งหมด 8 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การค้นหาปัญหา ภายหลังการจัดตั้งกลุ่มกิจกรรม QCC และจดทะเบียนเรียบร้อยแล้ว จุดเริ่มต้นของกิจกรรม QCC จะต้องเริ่มจากการประชุมกลุ่มกิจกรรมเพื่อร่วมกันค้นหาปัญหาต่าง ๆ ภายในหน่อยงานของตน เพื่อจะได้นำมาวิเคราะห์ ทำการแก้ไขปรับปรุงให้ปัญหานั้นหมดไป โดยสมาชิกทุกคนจะร่วมกันเสนอความคิดเห็น

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดปัญหา ที่เป็นหัวข้อเรื่องจากปัญหาที่ได้ในขั้นตอนที่ 1 จำเป็นต้องเลือกปัญหาหนึ่งขั้นเป็นหัวข้อเรื่องที่จะใช้เป็นชื่อของกิจกรรมเพื่อกลุ่มจะได้ดำเนินการต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเป้าหมาย สมาชิกของกลุ่มกิจกรรมจะร่วมกันกำหนดเป้าหมายว่าหัวข้อเรื่องที่ทางกลุ่มได้เลือกมาเพื่อทำกิจกรรม QCC นั้นมีเป้าหมายอะไร ทั้งนี้จะต้องกำหนดเป็นเป้าหมายที่วัดและประเมินได้ เช่น การลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลงเดือนละ 1,000 บาท ทั้งนี้จะต้องกำหนดระยะเวลากำกับในการกำหนดเป้าหมายด้วย จากตัวอย่างข้างต้นจะปฏิบัติกิจกรรม ในระยะเวลา 4 เดือน เป็นต้น เพราะหากไม่กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนแล้ว กลุ่มกิจกรรมก็จะไม่มีแนวทางการทำกิจกรรม และความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มกิจกรรมจะลดลงเนื่องจากไม่ทราบว่าจะทำอะไร เมื่อไหร่

ขั้นตอนที่ 4 การสำรวจสภาพปัญหา กิจกรรม QCC ทำตามขั้นตอนต่อไปเรื่อย ๆ เริ่มที่ขั้นตอนนี้ กล่าวคือ สมาชิกทั้งหมดจะต้องร่วมกันสำรวจสภาพปัญหาหน่วยงานของตนที่กลุ่มกิจกรรม QCC กำลังทำอยู่ให้ละเอียด โดยร่วมกันศึกษาค้นคว้าสำรวจ เป็นจุดเริ่มต้น และบันทึกรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสำรวจเพื่อนำไปดำเนินการในขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 การแก้ปัญหาตามวงจรเดมิ่ง เมื่อได้วิเคราะห์สภาพปัญหาตามเทคนิควิธีการอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้วก็เริ่มดำเนินการแก้ไขปัญหาตามวงจรเดมิ่ง ดังภาพที่ 6.1

มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ภาพที่ 6.1 การแก้ปัญหาตามวงจรเดมมิ่ง
ที่มา : ดนัย เทียนพุฒ (2534, น.24)

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดเป็นมาตรฐาน เมื่อแก้ปัญหาตามวงจรเดมิ่งจนสามารถบรรลุเป้าหมายแล้วจะต้องกำหนดเป็นมาตรฐานของงานนั้น ๆ ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้สภาพปัญหาเช่นนั้นเกิดขึ้นมาได้อีก และหากว่าพนักงานหรือผู้บังคับบัญชาในงานนั้นเกิดลาออกหรือย้ายออกไปอยู่หน่วยงานอื่น ผู้ที่มาทำหน้าที่ในตำแหน่งนี้ก็จะได้สามารถทำงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยไม่ต้องเสียเวลามาเรียนรู้ใน การทำงานใหม่

ขั้นตอนที่ 7 การสรุปผลงาน การสรุปผลในการทำกิจกรรม QCC โดยการเปรียบเทียบข้อมูลของงานก่อนดำเนินกิจกรรม QCC และภายหลังที่ทำกิจกรรม QCC ว่าผลเป็นอย่างไร เพิ่มขึ้นหรือลดลง ส่วนที่แก้ไขจะทำได้มากน้อยเพียงใดหรือต้องการที่จะเสนอให้ฝ่ายจัดการช่วยเหลือและจะให้สนับสนุนอย่างไร

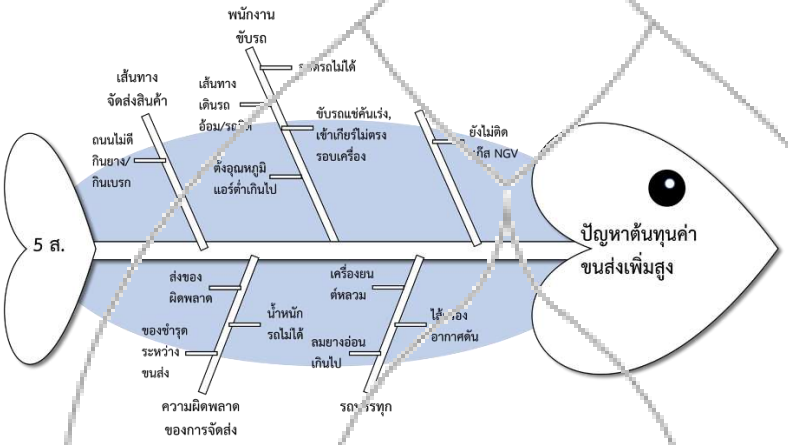
ขั้นตอนที่ 8 การวางแผนดำเนินกิจกรรม ในการวางแผนจัดทำกิจกรรม QCC เรื่องต่อไป ควรแก้ปัญหาในเรื่องเดิม โดยมุ่งไปยังหัวข้อที่ยังไม่ได้แก้ไข แต่ถ้าหากเรื่องเดิมมีอุปสรรคไม่สามารถแก้ไขได้ต่อไปอีกแล้ว หรือปัญหาได้ลดลง สมาชิกกลุ่มกิจกรรมจึงค่อยทำเรื่องอื่นต่อไป (ดนัย เทียนพุฒ, 2534, น,24-28)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

2.3 เครื่องมือบางอย่างสำหรับการควบคุมคุณภาพ (Some Tools for Controlling Quality)

เครื่องมือที่เป็นประโยชน์เพื่อช่วยในการควบคุมคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพบ่อยครั้งที่เครื่องมือเหล่านี้ใช้โดยบุคคลผู้ซึ่งในการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเป็นพิเศษหรือทีม

การแก้ไขปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือเหล่านี้ได้แก่ แผนภูมิขั้นตอนของการดำเนินงาน แผนภูมิกราฟแท่ง แผนภูมิสถิติ แผนภูมิควบคุม แผนภูมิพาเรโต และแผนภูมิก้างปลา แผนภูมิเหล่านี้จะแสดงถึงข้อมูลการดำเนินการที่แท้จริงของขั้นตอนในการผลิต ดังนั้นเราจึงต้องมีการใช้ประโยชน์ร่วมกันของเครื่องมือเหล่านี้ให้ได้มากที่สุด ดังภาพที่ 6.2 แสดงผังก้างปลาของกิจกรรม QC Circle



ภาพที่ 6.2 ผังก้างปลาของกิจกรรม QC Circle

ที่มา : ดนัย เทียนพุต, (2534, น.28)

3. ไคเซน

ไคเซน (Kaizen) เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานในองค์กรแบบญี่ปุ่น หมายถึงการปรับปรุงและรักษามาตรฐานของการปฏิบัติงานให้ดีอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดค้นหากิจกรรมต่าง ๆ ที่จะทำให้การปฏิบัติงานในแต่ละกระบวนการเป็นการเพิ่มคุณค่า ลดความสูญเปล่าที่มีอยู่ในกระบวนการผลิตซึ่งกระทำโดยมีการจัดการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานร่วมกันขึ้นมาใหม่ในองค์กร ซึ่งจะทำให้สมาชิกผลิตสินค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุดและมีการสูญเสียเวลาในการผลิตให้เหลือน้อยที่สุด ซึ่งมีกลยุทธ์ หลัก ๆ ที่ใช้ในเรื่องไคเซน ดังนี้

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

3.1 รายการตรวจสอบ 3-Mus

เป็นระบบตรวจสอบซึ่งได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นแนวทางช่วยให้ทั้งผู้บริหารและคนงานมีจิตใจที่เปี่ยมล้นไปด้วยแนวคิดที่จะปรับปรุงงานของตนอยู่เสมอ ซึ่งประกอบด้วย

1. MUda คือ ความสูญเปล่า
2. MUri คือ ความตึง
3. MUra คือ ความแตกต่างแย้งกัน

โดยนำไปพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ของการทำงาน เช่น กำลังคน เทคนิควิธีการ เวลา สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือเครื่องใช้และวัสดุ ปริมาณการผลิต สินค้าหรือของคงคลัง และสถานที่

3.2 หลักการ 5 ส

หลักการ 5 ส ซึ่งเป็นหลักการแนวคิดของญี่ปุ่นซึ่งแต่ละขั้นตอน มีชื่อสะกดภาษาอังกฤษ แต่ละขั้นมีเนื้อหาสรุปได้ดังนี้

1. สะสาง (Seiri) หมายถึง การแยกสิ่งจำเป็นและไม่จำเป็นออกจากกัน แล้วกำจัดสิ่งที่ไม่จำเป็นทิ้งไป อาทิ เช่น ของที่กำลังอยู่ในระหว่างขบวนการผลิต เครื่องมือที่ไม่จำเป็น เครื่องจักรที่ไม่ใช้แล้ว สินค้าที่เสีย กระดาษและเอกสาร ฯลฯ
2. สะดวก (Seiton) หมายถึง การจัดวางสิ่งของให้เป็นที่เป็นทาง เป็นระเบียบเพื่อสะดวกในการหยิบใช้ ไม่ต้องเสียเวลาในการค้นหา
3. สะอาด (Seiso) หมายถึง การรักษาให้สถานที่ทำงานและสิ่งที่เกี่ยวเนื่องให้สะอาดอยู่เสมอ
4. สุขลักษณะ (Seiketsu) หมายถึง การฝึกนิสัยให้เป็นคนมีระเบียบ เรียบร้อยสะอาดสะอ้าน
5. สร้างนิสัย (Shitsuke) หมายถึง การปฏิบัติตนตามกฎระเบียบของหน่วยงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสินธุ์

3.3 บทบาทของผู้บริหารและจุดเด่นของ Kaizen

การนำหลักการ Kaizen มาใช้ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารจะต้องมีบทบาท ดังนี้

1. เป็นผู้นำและริเริ่มการเปลี่ยนแปลงด้วย Kaizen

2. เป็นประธานในการนำเสนอผลงานความคิดเห็นของพนักงานในองค์กร โดยต้องมีเวทีให้นำเสนอผลงาน เช่นการจัดประกวดความคิด (Idea Contest)

3. นำเสนอรางวัลและให้การรับรอง เพื่อให้เกิดการยอมรับ (Recognition)

4. มีการติดตามการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอโดยใช้หลัก Visuatization Board

จุดเด่นของระบบ (Kaizen) ต่อผู้บริหาร

1. เป็นเสียงสะท้อนต่อผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสะท้อนให้ผู้บริหารทราบ

2. ผู้บริหารสามารถควบคุมทิศทาง และปริมาณของข้อเสนอแนะที่จะต้องจ่ายเงินรางวัลไม่ให้เกินจากงบประมาณที่กำหนดไว้

3. ผู้บริหารสามารถสร้างกฎ กติกา ขึ้นบังคับ และสงวนสิทธิ์อันชอบธรรมในการตัดสินในชี้ขาดในการแข่งขันการให้รางวัลลงทุนน้อย เพียงแต่ให้รางวัลตามที่กำหนดกับข้อเสนอแนะที่เข้าเกณฑ์ เพื่อแลกกับข้อเสนอแนะที่บางครั้งก็มีคุณค่าสูงกับบริษัท

จุดเด่นของไคเซ็น (Kaizen) ในด้านบุคคล

1. พนักงานเรียนรู้การนำแนวคิดมาปฏิบัติให้เกิดผล

2. เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อบรรลุผลในเชิงธุรกิจ

3. ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมคิดแก้ปัญหาขององค์กร

4. สร้างความพึงพอใจ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น

5. เป็นสื่อกลางความเข้าใจอันดีของพนักงานทุกระดับชั้น

6. สร้างคุณภาพชีวิตที่ดี สู่ผลงานดี สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า

7. เป็นการปูพื้นฐานรองรับการพัฒนาระบบอื่น ๆ

3.4 กิจกรรม Kaizen และหลักของการทำ Kaizen

กิจกรรม Kaizen ภายในองค์กรได้เป็น 3 ระดับคือ

3.6.1 กิจกรรม Kaizen ระดับบุคคลระบบการนำเสนอความคิด (Idea Suggetion System) เป็นช่องทางที่ตระเตรียมไว้สำหรับพนักงานแต่ละคนรายงานความคิดเรื่อง Kaizen ต่อคณะกรรมการ พิจารณาเพื่อให้การยอมรับและให้รางวัลแก่ข้อเสนอแนะที่ดี

3.6.2 กิจกรรม Kaizen ระดับกลุ่มได้แก่ วงจรคิวซีเป็นกิจกรรมกลุ่มอาสาสมัครเพื่อจะปรับปรุงงานตามปกติจะทำในเวลาหลังเลิกงานโดยอาจมี หรือไม่มีความ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

คาดหวังก็ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัท มีการประกาศกิตติคุณการให้รางวัลและโอกาสที่จะนำเสนอผลงานในการประกวดภายในบริษัทระดับภูมิภาค ระดับชาติ และแม้แต่ระดับนานาชาติ

3.6.3 กิจกรรม Kaizen ระดับการจัดการ ฝ่ายจัดการเป็นผู้ริเริ่มความคิด Kaizern และจัดตั้งกลุ่มงาน ทำในเวลางานปกติ ลักษณะอื่น ๆ ซึ่งมีหลักในการทำ Kaizen มีอยู่ 3 ข้อได้แก่ เปลี่ยนมุมมอง เปลี่ยนการกระทำ และเปลี่ยนแนวความคิด

ก่อนทำ Kaizen ควรมีการบันทึกสภาพปัญหาก่อนทำโดยการ ถ่ายรูป วาดรูป บันทึกทุกอย่างที่สังเกตได้วิเคราะห์สิ่งที่จำเป็นเอาไว้ให้เพื่อนำมาเปรียบเทียบหลังจากที่ทำแล้ว เพื่อดูว่ามี การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นหรือไม่ Kaizen นำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในการวิเคราะห์ เช่น PDCA, QA, Matrix Pareto, Why-Why Analysis, PM-Analysis ข้อมูลที่ได้นำมาอธิบายปรากฏการณ์เพื่อสามารถแก้ไขปัญหาหรืออาจใช้วิธี ECRSE

Eliminate คือ การตัดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นในกระบวนการออกไป

C=Combine คือ การรวมขั้นตอนการทำงานเข้าด้วยกันเพื่อประหยัดเวลาแรงงานในการทำงาน

R=Rearrange คือ การจัดลำดับงานใหม่ให้เหมาะสม

S = Simplify คือ ปรับปรุงวิธีการทำงานหรือสั่งการช่วยให้ทำงานได้ง่ายขึ้น

เทคนิควิธีการในการทำ Kaizen หรือ ร่มแห่ง Kaizen (The Umbrella of Kaizen) มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. Customer Orientation คือ การคำนึงถึงลูกค้าเป็นหลัก คำนึงถึงความต้องการของลูกค้าความพึงพอใจของลูกค้า

2. Total Quality Control (TQC) คือ ระบบการควบคุมคุณภาพโดยรวม

3. Kanban System คือ วิธีการควบคุมให้ทันเวลา

4. Quality Improvement คือ การปรับปรุงคุณภาพในการผลิต หรือการให้บริการ

5. Just-in-Time (JIT) คือ ระบบการผลิตแบบทันเวลา

6. Zero Defect คือ ระบบการผลิตที่มีของเสียเป็นศูนย์

7. Small Group Activities คือ กิจกรรมกลุ่มย่อย

8. Suggestion System คือ ระบบข้อเสนอแนะ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

9. Robotics คือ ระบบการผลิตโดยใช้หุ่นยนต์ในการผลิต

10. Automation คือ ระบบการควบคุมโดยอัตโนมัติ

11. Discipline in The Worlk Place คือ ระเบียบวินัยข้อบังคับในสถานที่ทำงาน

12. Total Productive Maintenance (TPM) คือ ระบบการบำรุงรักษาทวีผล

13. Productivity Improvement คือ การปรับปรุงผลผลิต

14. New-Product Development คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

3.5 ประโยชน์ที่องค์กรได้รับผลจาก Kaizen

จากการนำเทคนิคการจัดการของ Kaizen สามารถสรุปประโยชน์ที่องค์กรได้รับผลจากการนำเทคนิคนี้ไปประยุกต์ใช้ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

3.5.1 พนักงานทุกระดับจะแสดงศักยภาพในการปรับปรุงงานออกมาด้วยตัวของเขาเอง

3.5.2 สายการบังคับบัญชาจะมีความเหนียวแน่น-แม่นยำ มากยิ่งขึ้นกว่าเดิม ทำให้การทำงานลื่นไหลไม่ติดขัด

3.5.3 มีความง่ายที่ใคร ๆ ก็สามารถนำไปปฏิบัติได้ในสถานประกอบการของตนเองโดยไม่จำเป็นต้องลงทุนเพิ่มมากมายแต่อย่างใด

3.5.4 เป็นการลดการทำงานในกระบวนการที่สูญเปล่าของแต่ละคน

3.5.5 เป็นเรื่องที่ง่าย สามารถทำได้ทันที และวัดผลได้ทันที

3.6 ประโยชน์ของบุคลากรในองค์กรได้รับ

จากการนำเทคนิคการจัดการของ Kaizen สามารถสรุปประโยชน์ที่บุคลากรได้รับผลจากการนำเทคนิคนี้ไปประยุกต์ใช้ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

3.6.1 ผู้บริหารระดับสูงสามารถบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมายให้ไปในทิศทางเดียวกันกับที่องค์กรต้องการด้วยพลังรวม

3.6.2 ผู้บริหารระดับกลางสามารถเป็นผู้นำที่พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพราะกลไกใน การทำงานที่ต้องเป็นห่วงโซ่ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผ่านกระบวนการทำงานที่มี การปรับปรุงอยู่เสมอ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

3.6.3 พนักงานจะได้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ด้วยการทำงานให้น้อยลง จากความสูญเปล่า ความคลาดเคลื่อน ในกระบวนการทำงานที่ตนเองค้นพบ และขจัดออกอย่างต่อเนื่อง

4. คัมบัง

คัมบัง (Kanban) เป็นคำศัพท์ในภาษาญี่ปุ่น หมายถึง บัตรหรือป้ายที่ใช้เป็นตัวออกคำสั่งควบคุมการไหลหรือการเคลื่อนไหวในการผลิตของวัสดุจากต้นทางไปสู่ปลายทางซึ่งในการวางแผนการผลิตและเป็นที่นิยมใช้ในบริษัทที่ประกอบการผลิต เช่น บริษัทโตโยต้า (Toyota) โดยจะมีคำสั่ง (Order) ระบุไว้ในคัมบัง (บัตร) ก็จะถูกจัดส่งไปในแผนกต่าง ๆ หัวหน้างานจะเป็นผู้ดูแลคัมบัง (บัตร) ว่ามีข้อมูลในการผลิตเท่าไร แล้วก็เอาคัมบัง (บัตร) ติดไปกับชิ้นงานและไหลไปตามกระบวนการผลิต ทำให้สามารถควบคุมการผลิตที่ผิดพลาดว่าจะเกิดจากอะไร และนำมาสรุปเพื่อแก้ปัญหาการผลิต ว่าเกิดสาเหตุมาจากคน เครื่องจักรหรือสภาพแวดล้อมว่ามีการดูแลรักษาดีหรือเปล่า เพื่อลดการสูญเสียในการผลิต และคัมบังยังเป็นสิ่งที่ช่วยขจัดการผลิตที่มากเกินไปและลดสินค้าคงคลังในระหว่างกระบวนการผลิตได้ เพราะจะมีการผลิตที่จำเป็นตามคัมบัง (บัตร) หรือป้ายที่เป็นคำสั่งในการผลิตเท่านั้นวิธีในการเลือกใช้สัญญาณ Kanban ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติใช้

4.1 ส่วนประกอบสำคัญในการทำระบบคัมบังแบบใช้การ์ด

การใช้ระบบคัมบังเสมือนเป็นเครื่องมือการปรับปรุง โดยใช้บัตร แผ่นป้ายหรือสัญลักษณ์ที่สามารถบอกถึงการไหลของงาน Kanban ได้ถูกออกแบบมาเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานในโรงงาน เมื่อมีการนำไปใช้เกิดขึ้น ระบบจะส่งสัญญาณการเติมเต็มไปยังแหล่งจัดส่งเพื่อให้ทั้งฝ่ายผลิตและฝ่ายจัดส่งมีการตอบสนองต่อการนำไปใช้จริง ๆ อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งมีส่วนประกอบ ดังนี้

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

4.1.1 ระบบคัมบังสนับสนุนการทำงานแบบทันเวลาพอดี (JIT: Just-In-Time) จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีวัตถุดิบเตรียมพร้อมอยู่เสมอวัตถุดิบคงเหลือเพื่อความปลอดภัย (Safety Stock) รอถูกเรียกเพื่อทดแทนที่คลังสินค้าของตัวโรงงานจะต้องมีวัตถุดิบคงเหลือเสมอเพื่อพร้อมจ่ายทดแทนเข้าสายผลิตเมื่อใดก็ตามที่ถูกร้องขอผ่านการ์ดคัมบังที่ Suppliers

4.1.2 การ์ดคัมบัง เป็นสิ่งสำคัญยิ่งเปรียบเสมือนธนบัตรที่ลูกค้านำไปแลกซื้อสินค้ามาทดแทนจำนวนที่หมดไป สายผลิตเป็นลูกค้าของฝ่ายคลังสินค้า ฝ่ายคลังสินค้าเป็นลูกค้าของ Suppliers ผู้ผลิตวัตถุดิบซึ่งเป็นการทำงานด้วยการ์ดคัมบัง

4.2 รูปแบบการดำเนินงานระบบคัมบังขององค์กร

การนำระบบคัมบังในประยุกต์ใช้ในองค์กรจะมีแนวทางการดำเนินงานและรูปแบบที่แต่ละองค์กรจะต้องประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งสามารถสรุปรูปแบบดังนี้

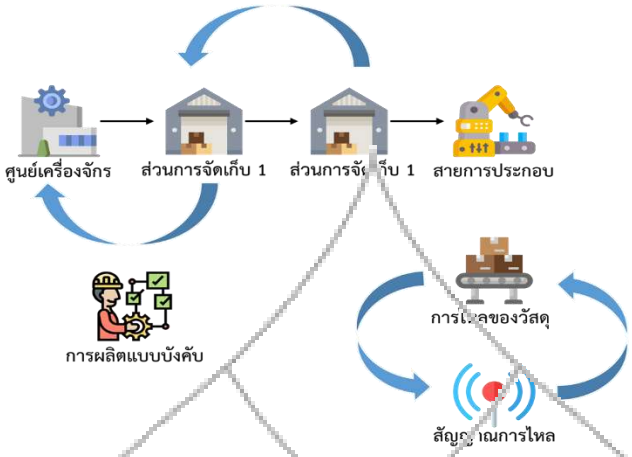
4.2.1 ภายในองค์กร การประกอบรถยนต์ การ์ดคัมบัง นำมาประยุกต์ใช้ในการเรียกวัตถุดิบทดแทนจากคลังสินค้าไปยังหน่วยงานการผลิต

4.2.2 การ์ดคัมบังที่ฝ่ายผลิตนำมาแลกวัตถุดิบทดแทน ก็จะนำส่งต่อไปยังผู้ผลิตชิ้นส่วนวัตถุดิบเพื่อเป็นการบ่งบอกถึงความต้องการวัตถุดิบทดแทนที่คลังสินค้าของโรงงานประกอบรถยนต์

Kanban-Pull System การผลิตเฉพาะสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ตามจำนวนที่ลูกค้าต้องการ และในเวลาที่ลูกค้าต้องการ เช่น ในกระบวนการที่ กระบวนการที่ 1 อาจจะเป็น Store หรือ Warehouse จะผลิตหรือส่งชิ้นงานให้กับกระบวนการที่ 2 ก็ต่อเมื่อกระบวนการที่ 2 ต้องการ

Kanban-Push System การผลิตที่ไม่สนใจว่าลูกค้าต้องการหรือไม่ ตามจำนวนที่ลูกค้าต้องการหรือไม่ จะทำการผลิตออกมาโดยไม่สนใจความต้องการของลูกค้า เช่น กระบวนการที่ 1 จะทำการผลิตหรือส่งชิ้นส่วน โดยที่ไม่สนใจว่าลูกค้าของตนเอง คือ กระบวนการที่ 2 มีความต้องการหรือไม่ ดังนั้นสิ่งที่ผลิตออกมา เชื่อไม่ตรงกับความต้องการของกระบวนการที่ 2 ก็จะกลายเป็นงานระหว่างผลิตหรือ Work in Progress โดยอัตโนมัติ แบบไม่จำเป็น ดังภาพที่ 6.3 แสดงกระบวนการผลิตด้วยระบบคัมบัง

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์



ภาพที่ 6.3 กระบวนการผลิตด้วยระบบคัมบัง

ที่มา : Thailandindustry (2563, ออนไลน์)

4.3 ประโยชน์ของการทำงานระบบคัมบัง

องค์กรหรืออุตสาหกรรมที่ได้นำระบบการทำงานด้วยระบบคัมบังมาใช้นั้นจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งสามารถสรุปประโยชน์ของการทำงานได้ดังนี้

4.3.1 ปรับปรุงการไหลเวียนวัตถุดิบระหว่าง Supplier คลังสินค้า และหน่วยงานผลิต

4.3.2 เพิ่มศักยภาพการไหลเวียนวัตถุดิบไปยังหน่วยงานที่ใช้วัตถุดิบนั้นโดยตรง

4.3.3 ลดปัญหาการส่งวัตถุดิบล่าช้า หรือขาดส่งวัตถุดิบ เพราะมี Lead Time ที่แน่นอนในการนำส่งวัตถุดิบ

4.3.4 ลดจำนวนสินค้าคงคลังที่จัดเก็บ ไม่แบกรับภาระจัดเก็บวัตถุดิบเกินความต้องการใช้

ในทางอุตสาหกรรมการผลิต kanban คือ กลไกที่ส่งสัญญาณให้กระบวนการผลิตที่อยู่ถัดไปเริ่มกระบวนการทำงาน โดยเมื่อมีการใช้วัตถุดิบในการผลิตสินค้าไปแล้ว ก็จะเอาสลิปไปเบิกวัตถุดิบมาทดแทน เมื่อทางแผนกที่ผลิตวัตถุดิบผลิตขึ้นมาแล้วก็จะนำมาส่งพร้อมกับสลิป ส่วนแผนกของตัวเองก็เอาสลิปไปเบิกวัตถุดิบเพื่อมารอเข้าสู่กระบวนการผลิตต่อไป

มหาวิทยาลัยภาคพายัพ

5. การผลิตแบบลีน

การผลิตแบบลีน (Lean Production) เป็นการทำให้กระบวนการผลิตในองค์กรมีความกระชับและมีความคล่องตัวในการผลิต การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีความคุ้มค่ามากที่สุด โดยเน้นให้ความสำคัญกับการกำจัดความสูญเสีย (Waste) ออกไปจากกระบวนการผลิตให้หมด จึงทำการผลิตชิ้นงานในปริมาณความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ จึงต้องมีการควบคุม การเบิกสินค้าคงคลังให้เป็นไปตามความต้องการที่แท้จริงของแต่ละจุดของการปฏิบัติการ เพื่อป้องกันการสูญเสียประโยชน์จากกระบวนการผลิต และเท่ากับเป็นการลดการสิ้นเปลืองเงินทุน แรงงาน เครื่องจักร เครื่องมือ วัตถุดิบ พลังงานและเวลาที่ใช้ในการผลิตให้ลดลง เป็นการประหยัดและยังส่งผลทำให้ผลผลิตเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย การผลิตแบบลีน (Lean Production) นี้เป็นที่นิยมใช้มากในบริษัทที่ผลิตชิ้นส่วนอิเลกทรอนิกส์เป็นสำคัญ หากสรุปหลักการสร้างระบบการผลิตแบบลีน ซึ่งสามารถสรุปหลักการได้ดังนี้

5.1 หลักของการสร้างระบบการผลิตแบบ LEAN

โดยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การระบุคุณค่าของสินค้าและบริการในมุมมองของลูกค้าไม่ว่าจะเป็นลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก (Specified Value) และระบุคุณค่า (Value) ของผลิตภัณฑ์จากมุมมองของลูกค้า เช่น ไม่ควรกำหนดคุณค่าจากมุมมองของบริษัท องค์กร หน่วยงาน ลูกค้าต้องการแค่เพียงสิ่งที่ตอบสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาให้พวกเขาได้เท่านั้น

ขั้นตอนที่ 2 สร้างกระแสคุณค่า (Value Stream) ในทุก ๆ ขั้นตอนการดำเนินงาน เริ่มตั้งแต่การออกแบบ การวางแผน การผลิตสินค้าและการจัดจำหน่ายเพื่อพิจารณาว่ากิจกรรมใดที่ไม่เพิ่มคุณค่าและเป็นความสูญเปล่า เช่น กระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์ก่อนวางจำหน่าย ขั้นตอนการสั่งซื้อสินค้าของลูกค้าจนกระทั่งจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้า การรับวัตถุดิบจากผู้ส่งมอบมาผลิตจนกระทั่งจัดส่งสินค้าสำเร็จรูปถึงมือลูกค้า

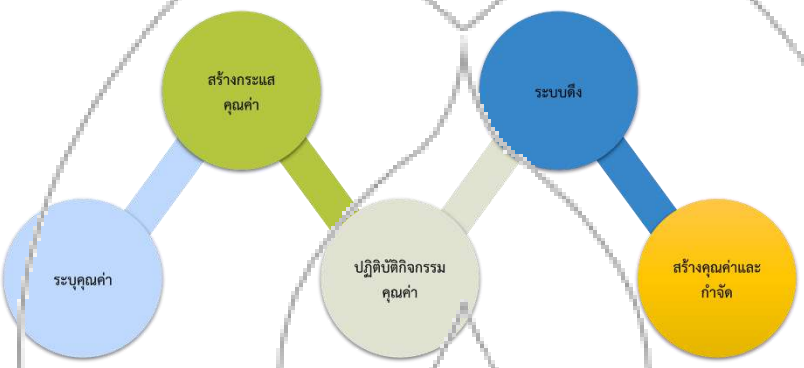
ขั้นตอนที่ 3 ทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีคุณค่าเพื่อดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องทำให้กระบวนการดำเนินไปได้โดยปราศจาก การอ้อม (Detours) การย้อนกลับ (Backflows) การคอย (Waiting) และ ของเสีย (Scrap)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ขั้นตอนที่ 4 ใช้ระบบดึง (Pull) โดยให้ความสำคัญเฉพาะสิ่งที่ลูกค้าต้องการเท่านั้น ทำเฉพาะสิ่งที่มีความต้องการ ตามปริมาณที่ต้องการ ภายในเวลาที่ต้องการเท่านั้น

ขั้นตอนที่ 5 สร้างคุณค่าและกำจัดความสูญเปล่า โดยค้นหาส่วนเกินที่ถูกซ่อนไว้ซึ่งเป็นความสูญเปล่า และกำจัดออกไปอย่างต่อเนื่อง (Perfection) โดย ทำการกำจัดความสูญเปล่า (Wastes) ในทุก ๆ กิจกรรมและสินทรัพย์ที่ใช้งานโดยพิจารณาความจำเป็นจากลูกค้าเป้าหมายดำเนินการโดยใช้เครื่องมือการปรับปรุงงาน (Evolution) และนวัตกรรม (Invention) (เกียรติขจร โฆมานะสิน, 2550, น.14-15)

จากแนวคิดการสร้างระบบ LEAN สามารถสรุปสาระสำคัญตามรายละเอียด ดังภาพที่ 6.4



ภาพที่ 6.4 สร้างคุณค่าและกำจัดความสูญเปล่า

ที่มา : Lean Manufacturing-การผลิตแบบลีน (2557, ออนไลน์)

5.2 ความสูญเปล่า 7 ประการ (7 Waste or MUDA)

ในการปรับปรุงกระบวนการแบบดั้งเดิม (Tradition Process Improvement) โดยมิได้มองไปที่คุณค่า การปรับปรุงก็คือการลดการปฏิบัติการ (Operation) ลงทั้งหมดเพื่อลดกิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่า แต่ผลกระทบที่เกิดขึ้นคือกิจกรรมที่สร้างคุณค่าก็ลดลงไปด้วยแต่แนวคิดแบบลีน พยายามสร้างมุมมองที่ให้เห็นถึงกิจกรรมที่ทำทั้งหมดตลอดกระบวนการและจำแนกคุณค่าให้เห็น ถึงกิจกรรมที่ทำคุณค่าและกิจกรรมที่ไม่ทำให้เกิดคุณค่าแล้วกำจัดมันออกไปให้เหลือน้อยที่สุดแนวคิดแบบลีน ได้จำแนกสิ่งไร้ค่า หรือ Waste ซึ่งในภาษาญี่ปุ่นคือ Muda ออกเป็น 7 ประเภท คือ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

5.2.1 การผลิตที่มากเกิน (Overproduction) ความต้องการของลูกค้า หมายถึง ทุก ๆ อย่างที่ผลิตขึ้นมากเกินไปไม่ว่าจะเป็น Safety stock งานระหว่างกระบวนการ (Work-In-Process)สินค้าคงคลังเป็นต้น ทรัพยากรแรงงานและวัตถุดิบถูกใช้ไปโดยไม่ได้สนองตอบความต้องการของลูกค้า

5.2.2 การรอคอย (Waiting) รวมทั้งหมดไม่ว่าจะรอคอยวัตถุดิบ ข้อมูลข่าวสาร อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ ในระบบของลีน นั้นต้องการที่จะจัดหาและรองรับการผลิตหรือการบริการแบบทันเวลาพอดี (Just-in-time) ไม่มาเร็วกว่า หรือช้ากว่าเวลาที่กำหนด

5.2.3 การขนส่ง (Transportation) วัตถุดิบต้องส่งถึงในตำแหน่งที่ต้องการใช้ หมายถึง การทดแทนวัตถุดิบที่ถูกส่งจากผู้จัดหาไปสู่บริเวณรับสินค้า ผ่านกระบวนการผลิต เคลื่อนย้ายสู่ โกดังเก็บสินค้า รวมถึงการขนส่งชิ้นส่วนในสายการผลิต ระบบลีนมีความต้องการที่จะให้วัตถุดิบผ่านโดยตรงจาก ผู้จัดหาไปสู่สายการผลิตที่จะใช้โดยทันที เช่น ศากูน บุญอิต (2558) กล่าวว่า การจัดการโดยรวมของการไหลของวัสดุ สินค้า ที่ส่งมอบ ไปยังผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย จนถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย มุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงผลการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการผลิตและการกระจายสินค้าได้อย่างเหมาะสม โดยมีต้นทุนในการดำเนินการที่ต่ำ และมีคุณภาพ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจได้เป็นต้น

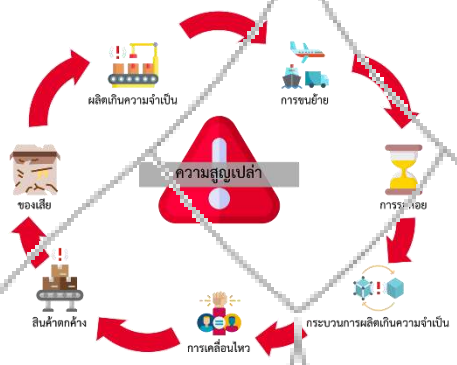
5.2.4 กระบวนการที่ทำแล้วไม่เกิดคุณค่า (Non Value Added Processing) เช่น งานที่ถูกนำกลับมาทำใหม่ (Reworking) ผลิตภัณฑ์หรือบริการใด ๆ ก็ตามที่ไม่สำเร็จถูกต้องภายในครั้งเดียว ชิ้นส่วนประกอบที่ทำออกมาแล้วคู่ประกอบร่วมยังไม่ได้ผลิตออกมา (Debarring) การตรวจสอบ (Inspecting) ชิ้นส่วนที่ผลิตออกมาโดยใช้วิธีการควบคุมทางสถิติเพื่อให้จำนวนการตรวจสอบน้อยที่สุดหรือไม่มีเลย

5.2.5 สินค้าคงคลังที่มากเกินไป (Excess Inventory) ประกอบไปด้วย วัตถุดิบในการทำงานระหว่างกระบวนการ และสินค้าสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับการผลิตที่มากเกินไป

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

5.2.6 ของเสีย (Defects) หรือ บริการผิดพลาดที่เกิดขึ้นทำให้เสียแหล่งวัตถุดิบใน 4 ลักษณะคือวัตถุดิบ แรงงานที่ผลิตหรือให้การบริการไปหากครั้งแรกไม่ผ่าน แรงงานที่ต้องทำงานใหม่อีกครั้งแรงงานที่ต้องอยู่เพื่อรอรับการร้องเรียนที่กำลังจะตามมาจากลูกค้า

5.2.7 การเคลื่อนไหวที่มากเกินไป (Excess Motion) การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นมีสาเหตุมาจากเส้นทางการไหลของโรงงาน ผังโรงงานที่ไม่ดี การดูแลรักษาสถานที่ทำงาน และวิธีการทำงาน ดังแสดงในภาพที่ 6.5



ภาพที่ 6.5 กระบวนการสร้างคุณค่าตามแนวคิดแบบลีน

ที่มา : Lean Manufacturing-การผลิตแบบลีน (2557, ออนไลน์)

5.3 เครื่องมือและปัจจัยที่สนับสนุนแนวความคิดของลีน (Lean Tools)

เครื่องมือที่ใช้ในการผลิตแบบลีน (Lean Tools) ซึ่ง Green (2000) ได้พัฒนา Toolkit ของการผลิตแบบลีน และจำแนกเครื่องมือออกเป็น 4 ประเภทตามผลลัพธ์ที่ได้ คือ

5.3.1 เครื่องมือปรับปรุงอัตราการไหล (Flow) ได้แก่ Pull Production Scheduling หรือ Kanban, One Piece Flow, 5s, Standard Work, Method Sheet, Visual Control, Total Preventive Maintenance, Reliability Maintenance, Preventive maintenance, Predictive maintenance

5.3.2 เครื่องมือที่ช่วยให้เกิดความยืดหยุ่นในกระบวนการ (Flexibility) ได้แก่ Set up reduction, Mixed model production, Smoothed production, Cross Trained workforce

5.3.3 เครื่องมือที่ลดเวลาในการทำงาน (Throughput rate) ได้แก่ Flow Cell, Point of Used Storage, Autorotation, Mistake Proofing, Self check Inspection, Successive Check Inspection, Line Stop

มหาวิทยาลัยภาคพายัพ

5.3.4 เครื่องมือที่ใช้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ได้แก่ Kaizen, Design of Experiment, Root Cause Analysis, Statistical Process Control, Team Based ProblemSolving

จากการศึกษางานวิจัยของ พิพัฒพงษ์ เพ็ญศิริ และสิทธิพร พิมพ์สกุล (2558, น. 81-96) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การปรับปรุงกระบวนการผลิตเหล็กเส้นเสริมคอนกรีต โดยแนวคิดของการผลิตแบบลีน กรณีศึกษา โรงงานผลิตเหล็กเส้นเสริมคอนกรีต พบว่า สาเหตุที่สำคัญที่มีผลทำให้โรงงานกรณีศึกษาไม่สามารถผลิตเหล็กเส้นเสริมคอนกรีตได้ตามปริมาณความต้องการของลูกค้า เริ่มต้นจากการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา ด้วยการเก็บข้อมูล แล้วนำมาบ่งชี้ปัญหาด้วยแผนภูมิสายธารคุณค่าสถานะปัจจุบัน (Current State) ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากเวลาในการหยุดผลิตเพื่อซ่อมแซมเครื่องจักร และเวลาในการปรับแต่งเครื่องจักรแต่ละครั้งที่ใช้เวลานาน โดยใช้เครื่องมือของการผลิตแบบลีน ได้แก่ แผนภูมิสายธารคุณค่า กิจกรรม 5ส การปรับแต่งเครื่องจักรอย่างรวดเร็ว การบำรุงรักษาที่ทุกคนมีส่วนร่วม โดยการร่วมมือกับฝ่ายผลิต ฝ่ายซ่อมบำรุงรักษา และฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องของโรงงานกรณีศึกษา จากการปรับปรุงกระบวนการผลิตทั้งหมดทำให้โรงงานสามารถลดต้นทุนในกระบวนการผลิตและสามารถส่งมอบเหล็กเส้นเสริมคอนกรีตตรงตามเวลาที่ลูกค้าต้องการได้

สรุปผลจากงานวิจัย สามารถบอกได้ว่าการบริหารจัดการโดยนำเครื่องมือเทคนิคการจัดการแบบลีนมาใช้ในกระบวนการผลิตสามารถลดต้นทุนในการทำงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6. ทฤษฎี Z ของ Ouchi

William Ouchi ได้ศึกษาถึงวัฒนธรรมการทำงานของคนญี่ปุ่นที่มีลักษณะที่แตกต่างไปจากความคิดดั้งเดิมของทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของชาวอเมริกัน ชาวญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมการทำงานเน้นการทำงานเป็นทีมงาน (Teamwork) ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นเคารพในการมีส่วนร่วมของพนักงาน เน้นให้ความสำคัญของคุณภาพของสินค้าและบริการ ความเข้าใจในคุณค่าเหล่านี้มีคุณค่าอย่างมากในการศึกษาเรียนรู้ถึงวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่น ทฤษฎี Z อันเป็นการผสมผสานทักษะการจัดการของ ชาวญี่ปุ่นและชาวอเมริกัน มาประยุกต์ใช้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นเป็นทฤษฎี Z ขึ้นมา) ทฤษฎี Z จะเป็นการรวมเอาความคิดของชาวอเมริกันที่มักให้ความสำคัญในความรับผิดชอบส่วนตัว ในขณะที่ความคิดของชาวญี่ปุ่นเน้นให้

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ได้ศึกษาถึงเรื่องความขัดแย้งระหว่างบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกันและเห็นว่าการบริหารงานแบบอเมริกันสามารถผสมผสานกันได้กับบางลักษณะของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น และนำมาผสมผสานกันจนเป็นผลสำเร็จในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุนันทา เลาหนันท์ (2544, น.42) กล่าวว่า การบริหารงานเป็นทีม นั้นจะต้องประกอบด้วย การมีปฏิสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม การสื่อสารอย่างเปิดเผย และการมีเป้าหมายเดียวกัน ยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ตลอดจนการมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นต้น

6.1 แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎี Z

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 มีเหตุการณ์ที่สำคัญในด้านธุรกิจประการหนึ่งเกิดขึ้น คือ ผลผลิตทางด้านอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่นได้เพิ่มขึ้นทุก ๆ ปี และเพิ่มขึ้นในอัตราสูง แต่ในขณะที่อุตสาหกรรมในอเมริกากลับเพิ่มขึ้นในอัตราที่ต่ำมาก และต่ำกว่าอัตราผลผลิตของประเทศต่าง ๆ ในยุโรป นักธุรกิจชาวอเมริกันได้ตระหนักถึงความจริงในเรื่องนี้ จึงได้พยายามศึกษาค้นคว้าหาวิธีต่าง ๆ ที่จะนำมาแก้ไขสถานการณ์ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร สามารถสรุปลักษณะการทำงาน อยู่ 3 ประการดังนี้

1) Trust คนในบริษัทต้องมีความซื่อสัตย์ต่อกัน

2) Unity คนในบริษัทต้องมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

3) Intimacy คนในบริษัทต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดคล้ายคนในครอบครัวเดียวกัน

6.2 ลักษณะการบริหารของทฤษฎี Z

ในการบริหารจัดการของทฤษฎี Z ซึ่งมีระยะเวลาจ้างงานระยะยาว เป็นไปตลอดชีพ (Lifetime Employment) ไม่มีข้อผูกมัดหรือเงื่อนไขทางสังคมที่ทำให้คนงานจะย้ายงานไม่ลำบากใจ ซึ่งมีลักษณะ คือ (สมคิด บางโม, 2558ก: 305-306)

1. การจ้างงาน เป็นการจ้างงานตลอดชีวิต ครบเกษียณอายุ 55 หรือ 60 ปี

2. ลักษณะของอาชีพ พนักงานต้องมีความรู้หลาย ๆ ด้าน คือรอบรู้งานทุกฝ่ายของบริษัท

3. การตัดสินใจ มีทั้งแบบรวมอำนาจคือกลุ่มผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจ และมีทั้งแบบกระจายอำนาจคือให้พนักงานมีส่วนร่วมด้วย แล้วแต่กรณี

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

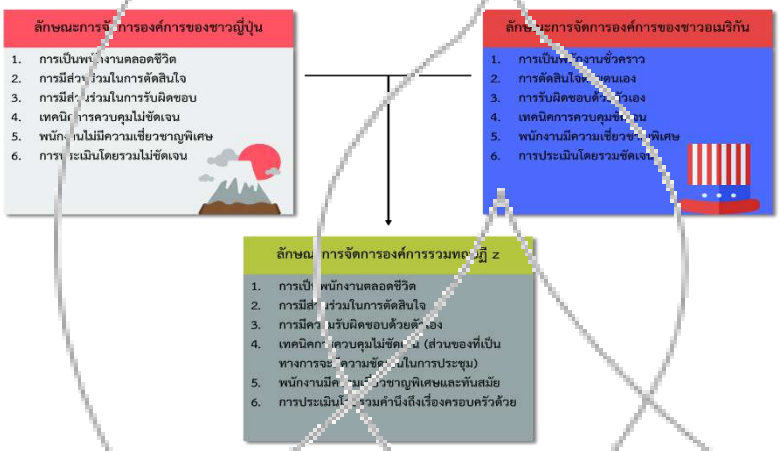
4. การบริหาร ใช้การบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์

5. การควบคุมการบริหารเป็นแบบอเมริกัน

6. การทำงาน ทุกคนมีอิสระเป็นตัวของตัวเอง มีเสรีภาพเท่าเทียมกัน

7. มนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ใช้แบบญี่ปุ่นคือยึดหลัก Trust, Unity และ Intimacy

จากลักษณะการบริหารงานของทฤษฎี Z จะเห็นว่ามีลักษณะคล้ายกับการบริหารของระบบญี่ปุ่น แต่มีการดัดแปลงให้เข้ากับสภาพของประเพณีและวัฒนธรรมของสหรัฐอเมริกา สำหรับในประเทศไทยมีบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมหลายแห่งที่นำระบบบริหารญี่ปุ่นมาใช้ เช่น บริษัทไดอะกลาส จำกัด บริษัทกระจกไทยอาซาฮี จำกัด (มหาชน) และบริษัท ไทยเคมีภัณฑ์ จำกัด เป็นต้น



ภาพที่ 6.6 เปรียบเทียบการจัดการองค์กรของชาวญี่ปุ่นและชาวอเมริกัน และทฤษฎี Z

ที่มา : สมคิด บางโม (2558, 305-306)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

จากรูปภาพที่ 6.6 จะเห็นได้ว่า ลักษณะการจัดองค์กรของญี่ปุ่นกับลักษณะการจัดองค์กรแบบทฤษฎี Z จะมีลักษณะที่ตรงกันที่การจ้างงานในระยะยาว ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานเป็นไปอย่างช้า ๆ มีการปฏิบัติงานข้ามสายอาชีพและเน้นในเรื่องความสามารถในการควบคุมตนเองได้ มีการตัดสินใจร่วมกันและมักเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับลูกจ้างทั้งหมด ส่วนที่

แตกต่างกันคือ ทฤษฎี Z จะเน้นความรับผิดชอบส่วนบุคคล ซึ่งเป็นลักษณะการจัดองค์กรแบบอเมริกัน

สรุปว่า การจัดการที่ใช้ทฤษฎี Z ขึ้นอยู่กับสมมติฐานที่ว่า ต้องมีการจ้างงานระยะยาว หรือตลอดชีวิต การจ้างจะต้องเกิดจากการคาดหวังร่วมกันทั้งผู้บริหารและลูกจ้าง ลูกจ้างจะต้องมีอิสระและโอกาสที่จะเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การตัดสินใจจะต้องทำร่วมกันทั้งคนงานและผู้จัดการและทุก ๆ คนที่ทำงาน ไม่ใช่เฉพาะผู้ที่มีตำแหน่งหรือในส่วนงานที่ทำหน้าที่ผลิตเท่านั้น ผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องอย่างยิ่งในเรื่องการให้สวัสดิการต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องมีการสื่อสารในองค์กรที่เปิดกว้างทั้งจากระดับล่างขึ้นบนและในระดับเดียวกัน ต้องมีความไว้วางใจกันและกันโดยส่วนตัวและโดยส่วนรวม เพื่อให้ดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ ความเป็นองค์กรที่ดี มีรากฐานสำคัญเรื่องความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรเกิดความร่วมมือร่วมใจกัน ในการทำงานไม่ใช่เป็นการแข่งขันชิงดีชิงเด่น

7. การปรับกระบวนการปฏิบัติงานหรือการปรับรื้อระบบใหม่

การปรับปรุงกระบวนการทำงานเกี่ยวข้องกับการคิดใหม่และการออกแบบใหม่ (Re-Engineering) ของกระบวนการทางธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิผลให้องค์กร แทนที่การมุ่งความสนใจไปที่หน้าที่ขององค์กรใดองค์กรหนึ่งผู้จัดการขององค์กรที่ใช้การปรับกระบวนการปฏิบัติงานเข้ามาเอาใจใส่ในกระบวนการทางธุรกิจ ด้วย การเริ่มกระบวนการคิดใหม่ ทำใหม่ออกแบบใหม่ของระบบองค์กรธุรกิจ เช่น สร้างความน่าเชื่อถือทางด้านการเงิน การจัดซื้อหรือการพัฒนาสินค้า หัวใจสำคัญของการปรับกระบวนการปฏิบัติงานอยู่ที่ขั้นตอนของการทำงานและการปรับองค์กรนำไปสู่การลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น และถือว่าเมื่อมีการนำระบบสารสนเทศมาช่วยลดเวลาและใช้ในขั้นตอนการทำงานของพนักงาน การปรับกระบวนการปฏิบัติยังช่วยควบคุมการทำงาน ซึ่งจะมีผลดีต่อลูกค้าด้วย

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

7.1 ลักษณะเฉพาะของการปรับกระบวนการปฏิบัติงาน

การรื้อปรับระบบ (Re-Engineering) กระบวนการรีเอ็นจิเนียริ่ง เป็นกระบวนการรื้อปรับระบบภายในองค์กรใหม่ทั้งหมด อาจจะกล่าวได้ว่ากระบวนการรีเอ็นจิเนียริ่งเป็นกระบวนการพลิกฟื้นธุรกิจ เนื่องจากการแข่งขันในธุรกิจที่รุนแรงขึ้น ทำให้หลาย ๆ กิจการต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยสรุปลักษณะสำคัญของการปรับกระบวนการปฏิบัติงาน คือ

7.1.1 ผู้บริหารรวมงานต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสายงานให้เป็นงานเดียวกัน ทำนองเดียวกันกับ การขยายงาน (Job Enlargement) และการเพิ่มความรับผิดชอบของงาน (Job Enrichment) ได้รวมเอาขั้นตอนของการบริการลูกค้า การรับใบสั่งซื้อ เครดิต และการจัดจำหน่ายให้มารวมกันเป็นขั้นตอนเดียวกัน

7.1.2 ให้พนักงานสามารถตัดสินใจได้เอง สามารถรับมือกับลูกค้าได้ โดยไม่ต้องรอ การตัดสินใจจากผู้บริหารในระดับสูงให้เสียเวลา

7.1.3 ในแต่ละขั้นตอนของการทำงานมีระบบระเบียบขั้นตอน บางครั้งระบบสารสนเทศจัดเก็บข้อมูลข่าวสารที่มีผลต่อการทำงานเอาไว้ ด้วยเหตุผลนี้คนที่ต้องทำงานทีหลังก็สามารถทำงานได้ก่อนโดยไม่ต้องรองาน

7.1.4 ขั้นตอนการทำงานมีหลายรูปแบบการปรับกระบวนการปฏิบัติงานทำให้พนักงานมีทางเลือกได้มากกว่า ซึ่งระบบสารสนเทศทำให้ข่าวสารมีการกระจายได้อย่างทั่วถึง

7.1.5 การทำงานของพนักงานควรสร้างความสำนึกในการทำงานที่ดี และทำให้พนักงานมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงานอย่างต่อเนื่องไปยังขั้นตอนของการทำงานต่อไป

7.1.6 ลดการตรวจสอบและควบคุม ความแน่นอนของการเกิดจากการตรวจสอบในขั้นสุดท้ายของแต่ละขั้นตอนในการทำงาน

7.1.7 มีการติดต่อประสานงานกับกลุ่มภายนอกที่เป็นเก่นสาระสำคัญของขั้นตอนใน การทำงาน ควรจะมีการติดต่อประสานงานในการติดต่อกับกลุ่มภายนอกเพื่อเพิ่มเติมความรู้เดิม (Humme & Champy, 1993)

7.2 ผู้มีหน้าที่ทำการรื้อปรับระบบ

ในการทำการรื้อปรับระบบองค์กรมีหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการรื้อปรับระบบขององค์กร ประกอบด้วย

7.2.1 ผู้นำ คือ ผู้บริหารระดับสูงต่อตัดสินใจในการรื้อปรับระบบแล้วสั่งการและกระตุ้นให้เกิดความพยายามที่จะรื้อปรับระบบขององค์กร

7.2.2 เจ้าของกระบวนการ คือ บุคลากรที่มาหน้าที่รับผิดชอบและดำเนินงานที่องค์กรจัดตั้งขึ้นในการดำเนินงานรื้อปรับระบบ

7.2.3 ทีมรื้อปรับระบบ ทำหน้าที่ในการผลิตความคิด การวางแผน ดำเนินงานสามารถทำการสื่อสารกับคนภายในองค์กรและภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

7.2.4 คณะกรรมการนโยบาย ทำหน้าที่วางกลยุทธ์ จัดลำดับก่อนหลังของโครงการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการรื้อปรับระบบ

7.2.5 ผู้ประสานงาน ทำหน้าที่ผลักดันสนับสนุนเจ้าของกระบวนการรื้อปรับระบบและประสานกิจกรรมการรื้อปรับระบบทั้งหมด

7.3 การออกแบบกระบวนการรื้อปรับระบบ

เรื่องสำคัญที่สุดของการรื้อปรับระบบก็คือการออกแบบกระบวนการ ซึ่งมีขั้นตอนการออกแบบกระบวนการ ดังนี้

7.3.1 หยิบปัญหาขึ้นมาถกถึงวิธีการไปทีละประเด็น เพื่อเป็นสิ่งนำทางไปสู่ความคิดใหม่ ๆ

7.3.2 ใช้วิธีการระดมความคิด ให้ทีมรื้อปรับระบบเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ไม่ยึดติดของเก่า

7.3.3 พยายามออกนอกกรอบเดิม หัวหน้าทีมต้องกระตุ้นความคิดให้ลูกทีมเสนอความคิดออกมาให้มากที่สุดโดยการตั้งคำถาม

7.3.4 การเริ่มคิดจากสมรรถนะในการทำงานของเทคโนโลยีสารสนเทศ พิจารณาว่าจะใช้สารสนเทศทำอะไรบ้าง และสิ่งที่ทำนั้นช่วยให้สร้างกระบวนการใหม่ ๆ ได้อย่างไร

7.4 ความล้มเหลวของการรื้อปรับระบบ

จากการรื้อปรับระบบองค์กรอาจเกิดความผิดพลาดที่มักเกิดขึ้นในการรื้อปรับระบบที่องค์กรที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. พยายามแก้ไขกระบวนการแทนที่จะสร้างขึ้นมาใหม่

2. ไม่ได้มุ่งกระบวนการเป็นมุ่งเพื่อความได้เปรียบขององค์กร

3. การไม่ยอมรับเพราะมีการเปลี่ยนแปลงมากมายอย่างคาดไม่ถึง

4. ไม่ลงมือทำทันทีและอย่างรวดเร็ว มักจะค่อยเป็นค่อยไปเพราะเกรงความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น

5. การกำจัดขอบเขตของปัญหาหรือ กำหนดปัญหาที่จะให้แก้อย่างแคบ ๆ ไว้ล่วงหน้า ไม่ใช่วิธีการของการรื้อปรับระบบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

6. การรื้อปรับระบบจากข้างล่าง การรื้อปรับระบบจะไม่เคยเกิดขึ้นได้จากล่างขึ้นข้างบน

7. การมอบหมายตำแหน่ง ผู้นำ ในการรื้อปรับระบบให้แก่คนที่ไม่เหมาะสมทำให้เกิดความล้มเหลวในระบบขึ้น เพราะไม่ใช่ใคร ๆ ก็เป็นได้

8. โครงการรื้อปรับระบบมากเกินไป แม้จะมีหลายเรื่องที่ต้องรื้อปรับระบบก็ตามแต่ควรจะต้องเน้นไปที่เรื่องหนึ่งที่สำคัญสูงสุดก่อน

9. องค์กรไม่ถือว่าการรื้อปรับระบบเป็นภารกิจสำคัญอันดับแรก

10. เน้นการออกแบบกระบวนการ แต่ไม่นำไปสู่การปฏิบัติ

11. ไม่ยอมรับความเจ็บปวด

12. ถอยเมื่อเผชิญแรงต้าน การรื้อปรับระบบนั้นคาดหมายไว้เลยว่าจะต้องพบกับการต่อต้านและต้องไม่ท้อถอย (สมคิด บางโม. 2558ข. 300-301)

8. การปรับโครงสร้างใหม่

การปรับโครงสร้างใหม่ (Restructuring) การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติที่องค์กรประสบอยู่บ่อย ๆ เพราะความลดลงอย่างรวดเร็วของผลการปฏิบัติงาน จึงต้องมีการปรับโครงสร้างใหม่ของการทำงานในองค์กร ซึ่งมีขั้นตอนพื้นฐานอยู่ 2 ขั้นตอนสำหรับการปรับโครงสร้าง คือ

8.1 องค์กรลดระดับของความแตกต่างกันตามลำดับขั้นและมีการรวมเข้าไว้ด้วยกันโดยการจำกัดฝ่ายงาน แผนกงานหรือระดับชั้นของการบังคับบัญชาออกไป

8.2 การลดขนาดขององค์กรลงโดยการลดจำนวนของพนักงานเพื่อที่จะลดต้นทุนการปฏิบัติงาน เช่น เมื่อ ศตวรรษ ได้ควบกิจการในฐานะเป็นหัวหน้าของผู้บริหารของบริษัทลุคไม้ซึ่งมีระดับขั้นตอนของการบังคับบัญชามากกว่า 10 ระดับ และมีพนักงานมากกว่า 35,000 คน อธิบายถึงองค์กรของเขาว่ามีความเป็นระบบราชการสูงและเป็นปัญหาที่อยู่ในขั้นหนักมาก เขาจึงต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วโดยการตัดต้นทุนและปรับโครงสร้างบริษัทใหม่ และภายในระยะเวลาเพียง 5 ปี สามารถลดจำนวนพนักงานเหลือเพียง 1,500 คน

8.3 การเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายและแผนกหน้าที่เป็นสิ่งปกติ ในการปรับโครงสร้างใหม่ (วิเชียร วิทยอุดม, 2558, น.10-10) ตัวอย่าง เช่น บริษัทไอบีเอ็ม (IBM) ในการพยายามตัดต้นทุนพัฒนาและเร่งความร่วมมือระหว่างวิศวกรของบริษัทโดยการสร้างแผนกงานใหม่ขึ้นมาเพื่อควบคุมการผลิต ไมโครโปรเซสเซอร์ (Microprocessors) และระบบ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ความจำ (Memory System) การปรับโครงสร้างใหม่นี้เปลี่ยนแปลงด้วยการย้ายพนักงานจาก 13 แผนกงานของบริษัท และรวมกลุ่มเข้าด้วยกันของสำนักงานใหญ่แห่งใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลให้กับพวกเขานั่นเป็นหลายเหตุผลว่าทำไมการปรับโครงสร้างใหม่ถึงกลับมามีความจำเป็น และทำไมองค์กรจำนวนมากถึงต้องการลดขนาดของการปฏิบัติการลง บางครั้งการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมอาจจะไม่สามารถมีการคาดการณ์ล่วงหน้าได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีอาจจะทำให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทไม่ทันสมัยได้ บางครั้งบริษัทมีความสามารถในการผลิตที่มากเกินไป แต่ลูกค้ามีความต้องการสินค้าและบริการได้ไม่ยาวนาน จึงทำให้สินค้าและบริการล้าสมัยและไม่มีคุณภาพไปเมื่อเทียบกับค่าของเงิน บางครั้งองค์กรต้องลดขนาดโครงสร้างใหม่

9. องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เครื่องมืออันหนึ่งเป็นสิ่งที่กำลังเป็นที่นิยมในปัจจุบัน โดยเฉพาะในประเทศแถบโลกตะวันตกซึ่งมีความเชื่อถือกันว่าองค์กรที่จะมีความเป็นอมตะได้นั้นก็ต่อเมื่อองค์กรมีความสามารถในการเรียนรู้เป็นองค์กรที่จะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงตนเองได้อย่างรวดเร็ว การเรียนรู้องค์กรไม่ได้สำคัญเพียงเฉพาะ การเรียนรู้การกระทำของพฤติกรรมเพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพได้เท่านั้นแต่องค์กรจะต้องนำความสามารถในการเรียนรู้ทั้งหมดมาใช้ด้วยการเรียนรู้องค์กร กล่าวคือเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารได้ให้สมาชิกทั้งหมดขององค์กรมีการค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยสามารถสรุปสาระสำคัญรายละเอียดดังนี้

9.1 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าประสงค์สำคัญ คือ เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core Competence) ขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา สามารถสรุปองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

9.1.1 การเรียนรู้ (Learning) หรือพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

1. ระดับการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ระดับองค์กร

2. ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

3. ทักษะการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ

1. บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)
2. แบบแผนทางความคิด (Mental Model)
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)
6. การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue)

9.1.2 องค์กร (Organization) หรือการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์
2. วัฒนธรรมองค์กร
3. กลยุทธ์
4. โครงสร้าง

9.1.3 สมาชิกในองค์กร (People) หรือการเสริมความรู้แก่บุคคล (People Empowerment) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1. บุคลากร
2. ผู้บริหาร / ผู้นำ
3. ผู้รับบริการ / ลูกค้า
4. คู่ค้า
5. พันธมิตร / หุ้นส่วน
6. ชุมชน

9.1.4 ความรู้ (Knowledge) หรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย

1. การแสวงหาความรู้

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

2. การสร้างความรู้

3. การจัดเก็บความรู้

4. การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์

9.1.5. เทคโนโลยี (Technology) หรือการนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) ประกอบด้วย

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ

2. เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้

3. ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

ภาพที่ 6.7 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา : คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. (2558, ออนไลน์)

จากภาพที่ 6.7 เป็นการแสดงลักษณะและองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ สำคัญสำหรับการบริหารจัดการองค์กรในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

9.2 แนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีการศึกษาถึงแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสามารถสรุปแนวทางที่สำคัญได้ดังนี้

9.2.1 บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

9.2.2 แบบแผนทางความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ แสดงถึงวุฒิภาวะ(Emotional Quotient, EQ) ที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

9.2.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

9.2.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ

9.2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม (Total System) ได้อย่างเข้าใจ แล้วสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ที่จะนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน

9.3 ลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะสำคัญ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

9.3.1 มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Deming (PDCA : Plan, Do, Check, Action)

9.3.2 มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ โดยอาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing Program

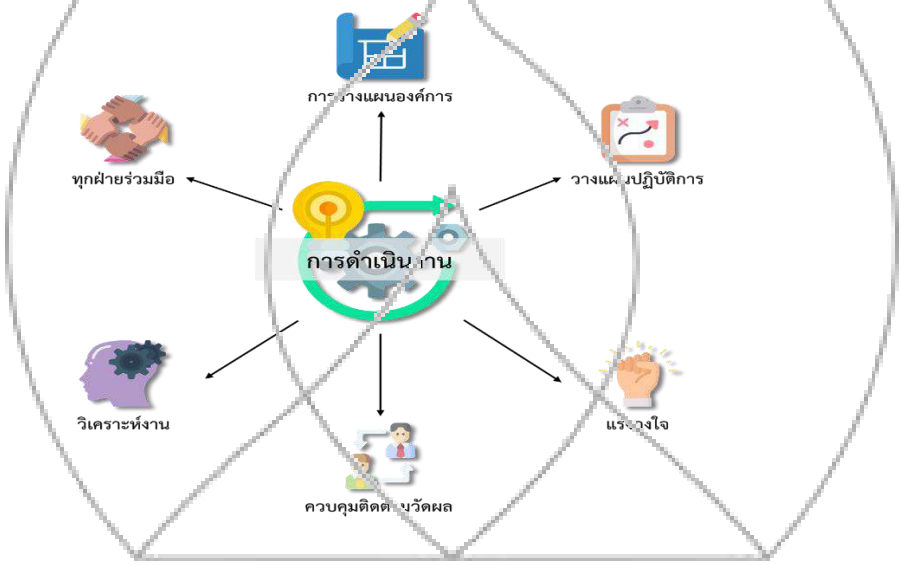
9.3.3 มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from Their Own Experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็น Case Study เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ของสมาชิก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสิงห์บุรี

9.3.4 มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the Others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview) การสังเกต (Observation) ฯลฯ (คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. 2558, ออนไลน์)

10. การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์

การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective: MBO) เป็นระบบการบริหารงานระบบหนึ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงเครื่องมือและวิธีการทำงานให้สอดคล้องเข้ากันได้เป็นอย่างดีกับวัตถุประสงค์ของงานโดยยึดวัตถุประสงค์หรือผลเป็นหลักในการดำเนินงาน ทำให้การทำงานประสานงานกันและสอดคล้องเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ดังแสดงให้เห็นในภาพที่ 6.8



ภาพที่ 6.8 การดำเนินงานโดยยึดวัตถุประสงค์

ที่มา : กนกนก ทพรส. (2553, น.59)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

จากภาพที่ 6.8 การดำเนินการขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานจะต้องมีการเชื่อมโยงตั้งแต่กระบวนการวางแผนองค์กร การวางแผนปฏิบัติการ สร้างความร่วมแรงร่วมใจกับทุกฝ่ายให้มีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงาน และจะต้องมีการวิเคราะห์งานและการควบคุมการติดตามวัดผลการทำงานเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไป

10.1 หลักการสำคัญของการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์

การดำเนินการบริหารองค์กรในปัจจุบันมีหลักการสำคัญของการบริหารที่ผู้บริหารจำเป็นจะต้องนำไปประยุกต์ใช้ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

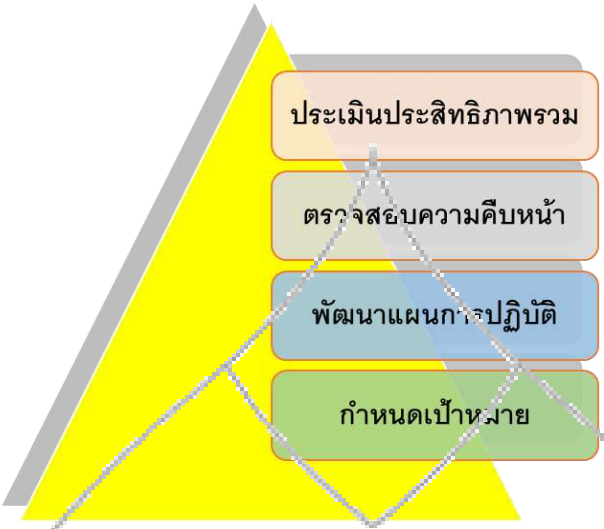
10.1.1 กำหนดเป้าหมายที่มีความเกี่ยวข้องกับพนักงานในทุกๆ ระดับและดูแลภารกิจและจัดกิจกรรมวันต่อวัน เพื่อตอบคำถามว่า "ทำอย่างไรให้บรรลุเป้าหมาย" ผู้บริหารต้องคำนึงถึงเกณฑ์ของเป้าหมายและตรวจสอบการกำหนดความรับผิดชอบ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บริหารองค์กรที่มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของงานร่วมกัน

10.1.2 การพัฒนาแผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการต้องมีการกำหนดเป็นแผนการปฏิบัติที่ทำให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้วางไว้อันเป็นแผนการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงาน

10.1.3 ความคืบหน้าในการตรวจสอบถึงความคืบหน้าเป็นระยะ ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญเพื่อให้มีความมั่นใจได้ว่าแผนปฏิบัติการกำลังปฏิบัติอยู่ และการแสดงความคิดเห็นสามารถเกิดขึ้นได้โดยอิสระทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องที่องค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้ และหากแผนปฏิบัติการจำเป็นต้องดำเนินการแก้ไขก็สามารถที่จะปรับเปลี่ยนเมื่อใดก็ได้ตามความเหมาะสมเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้ตามเป้าหมาย

การประเมินประสิทธิภาพโดยรวม ขั้นตอนสุดท้ายของ MBO คือเป็นการประเมินอย่างระมัดระวังว่าเป้าหมายได้สำเร็จตามเป้าหมายของพนักงานและองค์กร ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบรรลุตามเป้าหมายถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร จากภาพที่ 6.9 แสดงถึงการประเมินประสิทธิภาพโดยรวมของการบริหารงานตามวัตถุประสงค์โดยรวมของ MBO

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์



ภาพที่ 6.9 การประเมินประสิทธิภาพโดยรวมของ MBO

ที่มา : กนกนก ทิพรส. (2553, น.62)

10.2 ปัจจัยที่ทำให้การบริหารแบบ MBO ประสบผลสำเร็จ

ปัจจัยสำคัญบางอย่างที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการบริหารแบบ MBO มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และขั้นตอนการดำเนินการให้กับองค์กรโดยรวม เนื่องจากทุกเป้าหมายของ MBO จะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์เหล่านี้ ถ้าวัตถุประสงค์โดยรวมไม่เหมาะสมจะทำให้ไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้

ขั้นตอนที่ 2 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องร่วมกันพัฒนาและยอมรับในแต่ละเป้าหมาย ผู้จัดการและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรู้สึกว่าแต่ละวัตถุประสงค์มีความเหมาะสมหากแต่ละฝ่ายมีความตั้งใจจริงที่จะให้เป็นแนวทางสำหรับการกระทำ

มหาวิทยาลัยภาพสินธุ์

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินประสิทธิภาพของพนักงานควรจะเป็นการประเมินจากวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ การประเมินผลนี้จะช่วยทำให้ทราบว่าจะต้องใช้วิธีการใดจึงจะเหมาะสมเพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

ขั้นตอนที่ 4 การบริหารจัดการต้องทำโดยผ่านการประเมินประสิทธิภาพของพนักงาน โดยประเมินตามลำดับรางวัลของพนักงาน ถ้าพนักงานมีความตั้งใจในการทำงาน

อย่างต่อเนื่อง ก็จะทำให้โปรแกรม MBO สามารถบรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ ผู้จัดการต้องมีการตอบแทนรางวัลให้กับผู้ที่ทำงานได้ประสบความสำเร็จหรือเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

10.3 ข้อดีของการบริหารแบบ MBO

จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในการจัดทำการบริหาร MBO นั้น มีข้อดีที่สำคัญอยู่ 2 ประการ

1. การบริหาร MBO ควรมีการทำอย่างต่อเนื่อง เพราะจะทำให้องค์กรนั้นสามารถบรรลุเป้าหมายได้

2. พนักงานทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จตามขั้นตอนของ MBO แล้ว องค์กรก็จะประสบความสำเร็จ เพราะผู้จัดการและผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยที่ทั้ง 2 ฝ่ายมีความสนใจอย่างจริงจังในการทำให้บรรลุเป้าหมาย

10.4 ข้อเสียของการบริหารแบบ MBO

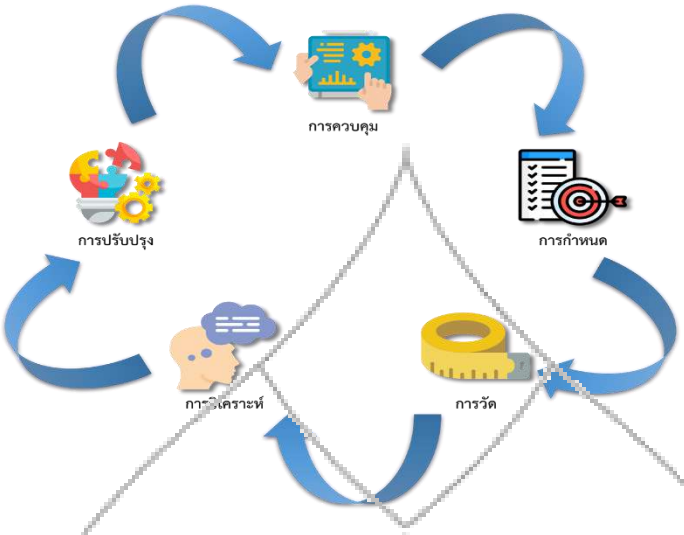
1. การพัฒนาวัตถุประสงค์ต้องใช้เวลามาก ทั้งผู้บริหารและพนักงานใช้เวลาทำงานจริงน้อยกว่าเวลาที่กำหนด เพราะต้องเสียเวลาไปกับการเขียนเป้าหมายอื่น ๆ โดยละเอียด

2. ต้องระวังการสื่อสารเป้าหมายและการประเมินประสิทธิภาพในการบริหาร MBO มีรายละเอียดมากอาจทำให้จำเป็นที่จะต้องเพิ่มปริมาณเอกสาร

11. ซิก ซิกม่า

ซิก ซิกม่า (Six Sigma) คือ กระบวนการควบคุมคุณภาพเฉพาะที่ออกแบบขึ้นมาเพื่อปรับปรุงปัจจัยนำออกที่อาจจะเป็นสินค้าหรือการบริการให้มีความสมบูรณ์มากที่สุดและลดข้อผิดพลาดให้เหลือน้อยที่สุด โปรแกรมซิก ซิกม่า ที่ใช้กับในหลายองค์กรนั้นโดยทั่วไปเป็นการบริหารสำหรับวัดคุณภาพของสินค้าและการบริการที่บริษัทต่าง ๆ นำมาใช้เพื่อต้องการให้สินค้าและบริการของตนมีความสมบูรณ์มากที่สุด แนวทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพที่หลาย ๆ บริษัทได้นำไปเป็นแบบอย่าง โดยในหลักการบริหารซิก ซิกม่า สามารถแสดงความเชื่อมโยงของการบริหาร ดังภาพที่ 6.10

มหาวิทยาลัยภาคพายัพ



ภาพที่ 6.10 การบริหารงานแบบ Six-sigma
ที่มา : เนรต์พัณณา ยาวิราช (2556, น.377)

จากภาพที่ 6.10 การบริหารตามหลักการของ Six-sigma จะให้ความสำคัญถึงการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนและมีการวัดการทำงานจริงในกระบวนการทำงาน เกิดการวิเคราะห์งานเพื่อหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไข ให้มีการเหมาะสมมากที่สุด ตลอดจนจะต้องมีการควบคุมการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ นั้นเป็นหัวใจหลักที่สำคัญในการบริหารขององค์กรทุกองค์กร

ตัวอย่าง โรงงานผู้ผลิตและบริษัทต่าง ๆ ได้ใช้วิธีควบคุมคุณภาพที่เลือกวิธีการต่าง ๆ มารวมกัน และมีข้อกำหนดคือยอมให้มีข้อผิดพลาด ซึ่งสามารถปรับไปใช้ในงานต่าง ๆ ได้ เช่น ชั่วโมงของแรงงาน ความสมบูรณ์ของแผงวงจรไฟฟ้า การซื้อขายแลกเปลี่ยน หรือช่วงจังหวะชักของลูกสูบ เทอมของข้อมูลทางสถิติที่กำหนดว่ามีข้อผิดพลาดเท่าที่เกิดขึ้นในผลิตภัณฑ์ในส่วนของความหมายของการควบคุมคุณภาพนั้น ซึ่งผลลัพธ์ของผลิตภัณฑ์จะต้องมีค่าสมบูรณ์ถึง 99.99 เปอร์เซ็นต์ ตามที่มีเป้าหมายพื้นฐาน คือ การลดข้อผิดพลาดจากระดับมาตรฐานไปถึงระดับที่เกือบจะไม่มี ทำให้มีวิธีการแบบ ซิก ซิกม่า นั้นเป็นการรวมวิธีหลาย ๆ วิธี ซึ่งโดยทั่วไปจะหมายถึง กระบวนการวิธีวิเคราะห์แนวโน้มและวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อลดข้อผิดพลาด การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่ยอมรับได้ การเพิ่มความพึงพอใจให้ลูกค้าและการเพิ่มศักยภาพขององค์กร

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ให้มากที่สุด การปรับปรุงนี้จึงก่อให้เกิดผลกำไรได้ในที่สุด ซึ่งการบริหารงานแบบ Six-Sigma ได้แสดงกระบวนการได้ดังต่อไปนี้

11.1 กระบวนการซิก ซิกม่า

กระบวนการดำเนินงานของซิก ซิกม่า มี 5 ขั้นตอน รวมตัวย่อว่า DMAIC ซึ่งได้แก่

11.1.1 การค้นหาปัญหา (Define) ปัญหาที่เป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายมากที่สุด ปัญหาที่ทำให้ลูกค้าไม่พอใจ หรือในทางกลับกันเลือกในสิ่งที่หากแก้ไขแล้วจะทำให้เกิดผลตอบแทนสูงสุด

11.1.2 การวัด (Measure) เป็นการวัดความสามารถของกระบวนการบริหารที่เป็นปัญหา วัดว่าอะไรบ้างที่เป็นไปได้ จะรู้ถึงโอกาสการเกิดของเสียในกระบวนการหรือการปฏิบัติงานใด ๆ วัดขั้นตอนการทำงาน เวลา และเงินงบประมาณที่ใส่ลงไป เป็นการรวบรวมข้อมูลให้มากที่สุด

11.1.3 การวิเคราะห์ปัญหา (Analysis) เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวเลขเพื่อค้นหาว่า กระบวนการทำงานที่ใช้อยู่มีสภาพอย่างไร มีข้อบกพร่องผิดพลาดอย่างไร มีศักยภาพเพียงใด ทำไม จึงเกิดความผิดพลาดขึ้น ถ้าจะแก้ไขจะทำอย่างไร

11.1.4 การปรับปรุงแก้ไข (Improve) เมื่อวิเคราะห์ปัญหาหรือข้อบกพร่องอย่างไร สิ่งใดบ้างที่มีผลต่อคุณภาพ หรือจุดวิกฤติต่อคุณภาพ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงที่ เป็นการปรับปรุงทั้งกระบวนการ

11.1.5 การควบคุม (Control) เป็นการกำหนดมาตรการต่าง ๆ เพื่อเป็นตัวควบคุมตัวแปรที่สำคัญ ๆ เป็นการควบคุมกระบวนการหลังแก้ไขเพื่อรักษาระดับความสำเร็จไว้

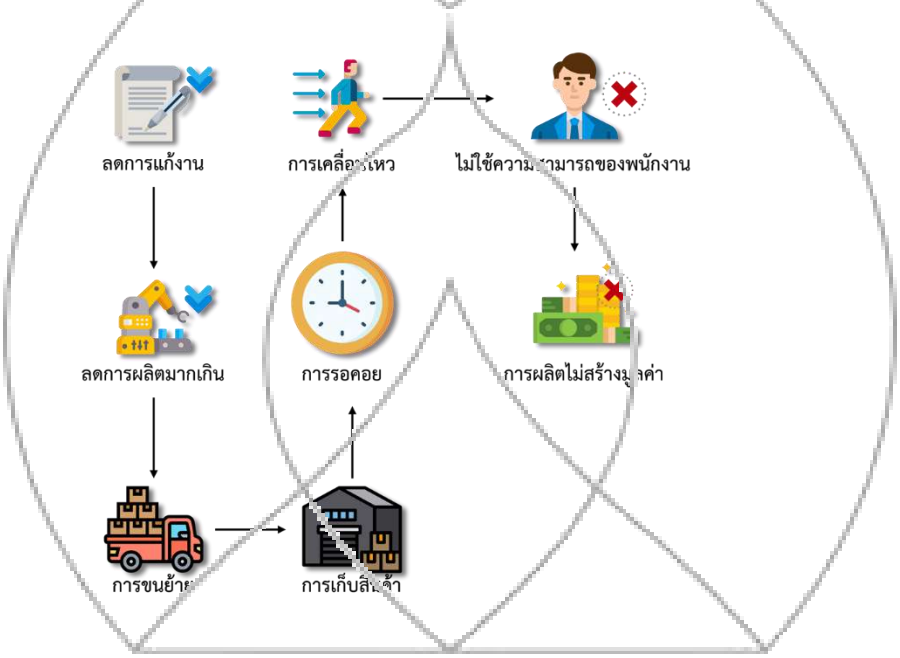
จากกระบวนการดังกล่าวได้สอดคล้องกับแนวคิดจาก ศลิษา ภมรสถิตย์ (2551, น89) กล่าวว่า การควบคุมคุณภาพ ในการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพและเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด การออกแบบระบบการควบคุมคุณภาพ ซึ่งเครื่องมือที่สำคัญคือการใช้แนวทาง Six Sigma มาเป็นมาตรฐานด้านการทำงานเพื่อกำหนดคุณภาพสูงสุด

12. วิธีการป้องกันการสูญเสีย

วิธีการป้องกันการสูญเสีย (Zero-Defects Approach) กล่าวโดยทั่ว ๆ ไปในมุมมองของการควบคุมคุณภาพ ที่ทุกคนในองค์กรควรจะมีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในงานและ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

ให้งานที่ส่งมอบมีคุณภาพสูง ซึ่งในการผลิตสินค้าและบริการที่มีอยู่ในทุก ๆ ส่วนขององค์กรจะต้องทำให้เกิดปัญหาน้อยที่สุดหรือไม่ให้เกิดขึ้นเลย ซึ่งเทคนิคการควบคุมคุณภาพนี้จะเรียกว่าวิธีการป้องกันการสูญเสีย ในองค์กรที่ใช้กระบวนการนี้ในการผลิตสินค้าย่อมกล่าวได้ว่าผลิตภัณฑ์นั้นมีคุณภาพยอดเยี่ยม ไม่ใช่เพียงเพราะเจ้าหน้าที่ทำการผลิตนั้นจะต้องมองหาวิธีการที่จะหลีกเลี่ยงข้อบกพร่อง แต่ยังรวมถึงฝ่ายจัดซื้อที่จะต้องทำให้แน่ใจว่าจะป้อนวัตถุดิบได้ต้นทุนต่อการผลิตด้วย (Just-in-Time) ในขณะที่ฝ่ายบัญชีก็จะต้องมีการจ่ายเงินให้ตรงเวลา ฝ่ายบุคคลจะต้องสรรหาและฝึกอบรมผู้ร่วมงานใหม่ให้มีคุณภาพสูงด้วย ดังภาพที่ 6.11 แสดงการเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร ที่เรียกกันสิ่งสำคัญ คือ การลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากการทำงานขจัดความสูญเสียที่เกิดขึ้น



ภาพที่ 6.11 การบริหารจัดการสินค้าแบบวิธีการป้องกันการสูญเสีย

ที่มา : เนตรพัณณา ยาวิราช (2556, น.352)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

จากภาพที่ 6.11 วิธีการป้องกันการสูญเสีย (Zero-Defects Approach) ผู้บริหารและลูกจ้างทั้งหมดในทุกระดับขององค์กรจะต้องมองหาและร่วมกันสร้างคุณภาพในทุก ๆ ขั้นตอนของการปฏิบัติงานของพวกเขา ลูกจ้างจะต้องทำงานกับหัวหน้าและผู้จัดการคนอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสำหรับคุณภาพ ซึ่งสามารถสรุปหลักวิธีการป้องกันได้ดังต่อไปนี้

13. ระบบประกันคุณภาพ

ระบบประกันคุณภาพ International Standard Organization: 9001 (ISO9001) เป็นมาตรฐานที่เน้นการตรวจสอบการทำงานที่เป็นระบบมีการเขียนเป็นเอกสารอธิบาย ถึงการทำงานทั้งหมดว่ากระบวนการทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้

1. มีการระบุเป็นลายลักษณ์อักษรถึงวิธีการปฏิบัติงานและก็มีการปฏิบัติตามที่ได้ระบุไว้จะต้องให้มีความสอดคล้องกับข้อกำหนดเรื่อง ISO ที่ได้มีการระบุไว้

2. มีการพัฒนาการทำงานตามวงจรของเดมิ่ง (Deming) คือ มีการวางแผน (Plan) ทำ (Do) ตรวจสอบ (Check) และปฏิบัติ (Action)

3. มีการตรวจสอบ (Audit) โดยใช้วิทยากรจากภายนอกเป็นคนตรวจ โดยไม่มีการตรวจงานด้วยตนเอง

4. ก่อนจะมีการตรวจ ผู้ตรวจจะมีการแจ้งถึงความพร้อมล่วงหน้า เพื่อจะได้มีการจัดเตรียมเอกสารที่เป็นข้อมูลการปฏิบัติงานได้ทันที

ISO 9004 เป็นระบบควบคุมมาตรฐานอุตสาหกรรมของการจัดการด้านคุณภาพและได้รับ การเผยแพร่ขึ้น ในปี 1987 ซึ่งเป็นการใช้มาตรฐานสากลในเรื่องของขอบข่ายและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากอุตสาหกรรมต่าง ๆ และแนวโน้มในอนาคตการจดทะเบียนมาตรฐานอุตสาหกรรม ISO 9004 ก็จะมีมากขึ้น นอกจากนั้นก็ยังมีการสร้างสรรค์มาตรฐานอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นอีก เช่น ISO 14004 (มาตรฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม) ISO 18004 (มาตรฐานเกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัย) ISO 9004 เป็นการมุ่งเน้นในเรื่องการได้รับความพึงพอใจจากลูกค้า โดยบริษัทที่เข้ารับ การจดทะเบียนจะต้องผ่านการวัดผลการดำเนินการด้านเอกสาร การประเมินผล และการปรับปรุงในเรื่องต่าง ๆ มากมาย เป็นต้น (เมตร์พัณณา ยาวราช. 2556, น. 354)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

14. การจัดองค์กรอิงกับเวลา

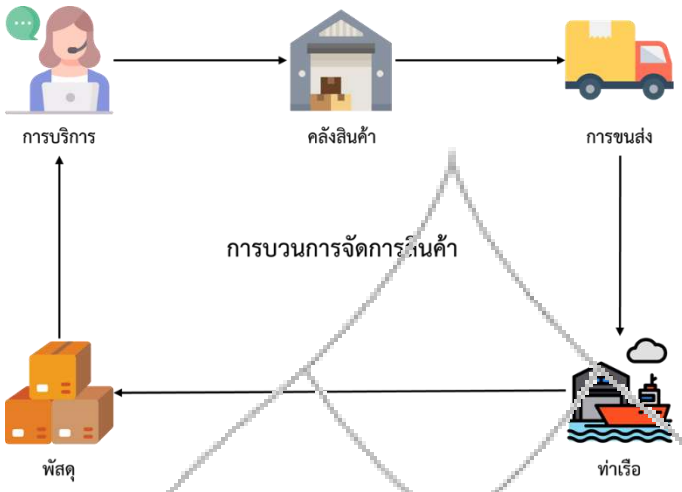
บริษัททั่วโลกได้มีการใช้ความพยายามเป็นอย่างมากกับการที่จะต้องปรับปรุงคุณภาพของสินค้าให้มีคุณภาพสูง ซึ่งปัจจุบันบริษัทคู่แข่งขันทั้งหลายเป็นสิ่งที่ทำให้บริษัทเกิดความท้าทายสามารถที่จะทำ แต่ถ้าหากบริษัทใดสามารถแข่งขันโดยอิงกับเวลา (Organizing for Speed: Time-Based Competition-TBC) ได้เร็วกว่า ก็จะทำให้ได้ประโยชน์เหนือคู่แข่งได้จนอาจทำให้กลายเป็นผู้นำด้านการตลาดและธุรกิจทั้งหมดได้

ปัจจุบันบริษัทจะต้องทราบถึงสิ่งที่ลูกค้ามีความต้องการและต้องตอบสนองความต้องการนั้นให้ได้รวดเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ การแข่งขันโดยอิงกับเวลา (TBC) จะอ้างถึงยุทธศาสตร์ที่มุ่งการลดเวลาทั้งหมดที่ใช้ในการส่งมอบหรือบริการลง / มีปัจจัยหลักเบื้องต้นในระดับปฏิบัติการขององค์กรในการแข่งขันโดยอิงกับเวลา (TBC) คือ (1) ระบบการส่งกำลังบำรุง (Logistics) (2) ระบบจัดการผลิตทันเวลา (Just-in-Time) และ (3) ระบบการจัดการพร้อมกัน (Simutaneous Engineering) ระบบการจัดการผลิตทันเวลา (Just-in –Time) จะช่วยลดเวลาในการผลิตสินค้าระบบการส่งกำลังบำรุง (Logistics) จะช่วยเพิ่มความเร็วในการส่งมอบสินค้าไปยังผู้บริโภค ทั้งสามวิธีการชี้มุ่งไปที่การนำสินค้าไปให้ผู้บริโภค โดยใช้เวลาน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งในโลกปัจจุบันนี้ความรวดเร็วเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ดังนี้

14.1 ระบบการส่งกำลังบำรุง (Logistics)

การส่งทรัพยากรเข้าไปยังโรงงานและนำสินค้าออกจากโรงงานมาสู่ลูกค้า เมื่อรูปแบบเทคโนโลยีขององค์กรขยายตัวออกไป การจัดส่งกำลังบำรุงนี้จึงมีความสำคัญต่อปฏิกิริยาการตอบรับขององค์กรและความได้เปรียบทางการแข่งขันการส่งกำลังบำรุงถือว่าเป็นส่วนของวัสดุและสินค้าที่สำคัญ ซึ่งต้องมีการขนถ่ายทางรถบรรทุก รถไฟ เครื่องบินและเรือจากโรงงานผลิตเพื่อส่งไปยังลูกค้าต้องใช้ระยะเวลานาน ดังตัวอย่างงานวิจัยของ ปิยะฉัตร จารุธีรศานต์ (2564, น.1) พบว่า ปัจจัยในการแข่งขันด้านโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการขนส่งในเขตภาคกลางของประเทศไทย พบว่า การรับแรงกดดันทั้งจากลูกค้าและคู่ค้า ที่ต้องการความคุ้มค่าที่สุด ในด้านต้นทุนการขนส่ง และด้านงานโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการ และวิสัยทัศน์ด้านโลจิสติกส์สำคัญรองลงมา ปัจจุบันการขนส่งที่รวดเร็ว และประหยัดต่อการขนส่ง และประมาณการด้านค่าใช้จ่ายได้แน่นอน เป็นต้น ฉะนั้นโรงเก็บพัสดุของผู้ค้าส่งผู้จำหน่าย โบรคเกอร์และอื่น ๆ จนถึงลูกค้า ระบบการส่งกำลังบำรุงมีความสำคัญ ถ้าได้มาตรฐานจะเป็นการประหยัดเงินได้ปีละเป็นจำนวนมาก ๆ ดังภาพที่ 6.12 กระบวนการจัดการสินค้า Logistics

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์



ภาพที่ 6.12 กระบวนการจัดการสินค้า Logistics
ที่มา : เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556, น.355)

14.2 ระบบจัดการผลิตทันเวลา (Just-in-Time)

ปัจจัยอีกอย่างหนึ่งของการแข่งขันโดยอิงกับเวลา (TBC) ซึ่งรวมไปถึงระบบการจัดการทันเวลา (JIT) ระบบนี้จะถูกออกแบบมาเพื่อให้มีการประหยัดค่าใช้จ่ายในการเก็บสต๊อกสินค้า โดยจัดให้ส่วนประกอบย่อยและองค์ประกอบต่าง ๆ มีการผลิตในปริมาณที่เหมาะสมพอดีและให้ทันต่อการส่งไปยังขั้นตอนต่อไปในเวลาที่ต้องการความแน่นอนหรือทันเวลาพอดี เมื่อผู้บริโภคสั่งซื้อสินค้าจากบริษัทกระบวนการผลิตและศูนย์การทำงานจำนนี้จะไม่ผลิตสินค้ามากจนเกินกว่าจะมีความต้องการสินค้า จึงจะทำการผลิต เป็นผลทำให้ไม่ต้องมีคลังสินค้าและสามารถส่งสินค้าได้ทันเวลาตามที่กำหนด ซึ่งวิธีการนี้จะเป็นการเน้นที่ให้มีการผลิตและจัดหาเฉพาะสิ่งที่ต้องการ เฉพาะในเวลาที่ต้องการและผลิตเฉพาะตามจำนวนที่ต้องการเท่านั้น

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

14.3 ระบบการจัดการพร้อมกัน (Simultaneous engineering)

องค์ประกอบหลักของการแข่งขันโดยอิงกับเวลา (TBC) การผลิตแบบ TBC มุ่งเน้นพยายามจะให้เกิดความรวดเร็วไปทุกหน้าที่ เช่น การพัฒนาสินค้า การผลิต การส่งกำลังบำรุงและการให้บริการลูกค้า ลูกค้าจะไม่ประทับใจได้ถึงแม้ว่าโรงงานจะผลิตสินค้าได้เร็ว แต่กลับต้องใช้เวลานานหลายสัปดาห์ จึงได้รับสินค้าหรือปัญหาดังกล่าวกว่าจะได้รับการแก้ไขก็เป็นการ

เสียเวลานาน องค์กรจึงได้หันมาให้ ความสนใจระบบการจัดการพร้อมกัน (Simultaneous engineering) ซึ่งเป็นระบบการจัดการที่มี ความแตกต่างไปจากกระบวนการพัฒนาแบบเดิม ซึ่งจะมีการมอบหมายงานให้ระบบหน้าที่ต่าง ๆ ตามลำดับ และส่งผ่านต่อไปยังขั้นตอนการผลิตและเรื่อย ๆ ไปจนถึงลูกค้า กระบวนการแบบเดิมนี้ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และต้องใช้เวลานานในการแก้ไขให้ถูกต้อง

ระบบการจัดการพร้อมกัน (Simultaneous Engineering) จะมีการรวมปัญหาและภาพรวมหน้าที่ทั้งหมดพร้อมกันทั้งตัวลูกค้าและตัวแทนส่งสินค้า จากการเริ่มกระบวนการด้วยวิธีนี้จะส่งผลให้สินค้ามีคุณภาพสูง ซึ่งได้รับการออกแบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็ว การทำงานเป็นทีมงานเช่นนี้จะให้ประโยชน์หลายอย่างที่จะทำให้กระบวนการต่าง ๆ ทำงานได้เร็วขึ้น (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2556, น.355)

15. การลดขนาดขององค์กร

การลดขนาดขององค์กร (Downsizings Technique) คือ การเข้าแทรกแซงลดขนาดองค์กรโดยลดจำนวนพนักงานโดยการเลิกจ้าง การจัดใหม่ให้เหมาะสม หรือโดยการลดหน่วยงานขององค์กรหรือระดับของการบริหารโดยการปลดทิ้ง การย้ายงานบางส่วนไปให้องค์กรภายนอกทำ การจัดองค์กรใหม่ หรือลดระดับชั้นลง ในทางปฏิบัติการลดขนาดเกี่ยวข้องกับการเลิกจ้างพนักงานในจำนวนที่แน่นอน

ขั้นตอนการประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ (Application Stages) เพื่อการลดขนาดให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. ให้กลยุทธ์ขององค์กรมีความชัดเจน (Clarify the Organization’s Strategy) ในขั้นแรกผู้นำองค์กรควรระบุกลยุทธ์ขององค์กรและธุรกิจแล้วทำการสื่อสารชัดเจนว่าการลดขนาดองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์อย่างไร ต้องให้ข้อมูลแก่สมาชิกว่าการลดขนาดองค์กรไม่ใช่เป้าหมายสำคัญ หากแต่เป็นการปรับโครงสร้างตามกระบวนการทำงานใหม่เพื่อบรรลุกลยุทธ์เป้าหมาย ผู้นำจำเป็นต้องให้การสนับสนุนที่เห็นได้ชัดและมีความต่อเนื่องตลอดกระบวนการควรจะให้โอกาสแก่พนักงานเพื่อออกความคิดเห็น ถามคำถาม

2. กำหนดตัวเลือกการลดขนาดองค์กรและทางเลือกที่เกี่ยวข้อง (Assess Downsizing Options and Make Relevant Choices) เมื่อกลยุทธ์ชัดเจนขึ้นแล้ว ตัวเลือกเสริมจะถูกระบุและกำหนดขึ้นมา ดังแสดงอธิบายวิธีการเบื้องต้นสำหรับการลดขนาดองค์กร 3

มหาวิทยาลัยภาคใต้

วิธี คือ (1) การลดกำลังคน (2) การออกแบบองค์กรใหม่ และ (3) การเปลี่ยนแปลงระบบงานใหม่ การลดกำลังคนมีเป้าหมายเพื่อลดจำนวนพนักงานที่มักจะใช้เวลาไม่นาน ด้วยวิธีการผลักดัน จูงใจให้ลาออกและปลดออก การออกแบบองค์กรใหม่เป็นการพยายามออกแบบโครงสร้างใหม่เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับความเจริญเติบโตในขั้นตอนต่อไป วิธีนี้เป็นวิธีที่ใช้ระยะเวลาปานกลาง ซึ่งสามารถทำสำเร็จได้โดยการรวมหน่วยงานขององค์กร การจัดระดับขั้นการบริหารและการออกแบบงานใหม่ การเปลี่ยนแปลงระบบงานเป็นการกระทำใน ระยะยาว มีวัตถุประสงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและกลยุทธ์ดั้งเดิมขององค์กร สามารถเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบและพฤติกรรมการทำงานของทุกคนในองค์กรได้และสามารถส่งเสริมการปรับปรุงให้เกิดอย่างต่อเนื่องเสมือนเป็นวิถีชีวิตขององค์กรได้ ดังแสดงในตารางที่ 6.1 (K. Cameron S. Freeman, and A. Misha, 1991, pp. 5-62.)

ตารางที่ 6.1 วิธีการลดขนาดองค์กร

วิธีการ	คุณลักษณะ	ตัวอย่าง
การลดกำลังคน	-มีจุดมุ่งหมายในการลดจำนวนคน - กระทำด้วยระยะสั้น - สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	-การผลักดันให้คนออกจากงาน - โยกย้ายเปลี่ยนตำแหน่ง การเสนอสิ่งจูงใจให้ออก - การปลดออก
การออกแบบองค์กรใหม่	- จุดมุ่งหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กร - กระทำด้วยระยะเวลาปานกลาง - สนับสนุนเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนรูปแบบองค์กรที่เป็นไปได้	- กำหนดหน้าที่ - การรวบรวมหน่วยงานเข้าด้วยกัน - การจัดลำดับชั้น - การออกแบบงานใหม่
การออกแบบระบบใหม่	- มีจุดมุ่งหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร - การกระทำด้วยระยะเวลา - การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กร	- เปลี่ยนความรับผิดชอบ - สนับสนุนการปรับปรุงและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง - ทำให้วิถีชีวิตง่ายขึ้น

(ที่มา: K. Cameron S. Freeman, and A. Misha, 1991, pp.5-62)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

3. ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง (Implement the Changes) ในขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับวิธีการนำมาปฏิบัติเพื่อลดขนาดขององค์กร มีวิธีการหลายขั้นตอน คือ ตอนช่วยทำให้ประสบความสำเร็จดังนี้ ประการแรก การลดขนาดขององค์กรควรควบคุมจากสูงลงมาต่ำจะดีที่สุด มีความยากในการตัดสินใจและมุมมองที่กว้างจะช่วยเอาชนะสัญชาตญาณของคนที่จะปกป้ององค์กรหรือหน่วยงาน ประการที่สอง กำหนดพื้นที่เป้าหมายที่ไม่มีประสิทธิภาพและมีต้นทุนสูงจะมีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจขององค์กร ประการที่สาม เชื่อมโยงการกระทำเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร สมาชิกขององค์กรต้องการการเตือนย้ำอย่างสม่ำเสมอว่ากิจกรรมการเปลี่ยนโครงสร้างเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานที่ปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ประการสุดท้ายการสื่อสารมักจะใช้สื่อหลายรูปแบบซึ่งทำให้คนได้รับข่าวสารข้อมูล ลดความกังวลตลอดกระบวนการ และทำให้ง่ายต่อการมุ่งเน้นความสนใจเข้ายังงาน

4. กำหนดความต้องการของผู้ที่อยู่ต่อและผู้ที่ออกไป (Address the Needs of Survivors and Those Who Leave) การลดขนาดองค์กรโดยส่วนใหญ่จะเป็นการลดกำลังคน การช่วยเหลือควรมีให้แก่ทั้งพนักงานที่ยังอยู่และพนักงานที่ออกไปแล้วด้วย เมื่อมีการปลดพนักงาน พนักงานที่ยังอยู่จะมีหน้าที่รับผิดชอบมากขึ้นและต้องเรียนรู้งานใหม่ ๆ โดยที่มักจะไม่ได้รับค่าจ้างเพิ่ม งานที่เพิ่มขึ้นจะทำให้พนักงานเครียดเมื่อรวมกับความกังวลใจจากการปลดพนักงานที่เกิดขึ้นก่อนหน้านี้ และอาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

องค์กรสามารถดึงดูดความสนใจจากผู้ที่ยังเหลืออยู่ได้โดยกระบวนการการสื่อสารโดยเพิ่มจำนวนและความถี่ของการให้ข้อมูล การสื่อสารควรจะเริ่มจากการอธิบายเกี่ยวกับผู้ที่ออกไป ทำไมจึงออกเพื่อให้ความกระจ่างว่าบริษัทกำลังจะทำอะไร รวมทั้งวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร มีการมุ่งเน้นไปที่ความเชื่อมโยงระหว่างประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานกับความสำเร็จทางกลยุทธ์เพื่อให้พนักงานที่ยังอยู่รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า องค์กรยังสามารถช่วยเหลือพนักงานที่ยังอยู่โดยการให้กิจกรรมอบรมและพัฒนาเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับงานใหม่ ผู้บริหารระดับสูงสามารถเกื้อหนุนระดับชั้นการตัดสินใจได้ ดังนั้นควรส่งเสริมให้พนักงานเห็นความสำคัญต่อความสำเร็จในอนาคตและความเจริญเติบโตขององค์กร สำหรับพนักงานที่ถูกปลดออก องค์กรก็มีแบบแผนที่จะจัดการกับผลเสียที่เกิดขึ้น คือ การให้คำแนะนำแก่บุคคลและครอบครัว สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ การสนับสนุนด้านการหางาน บริการย้ายที่อยู่ใหม่ และการฝึกงานใหม่ บริการเหล่านี้จะช่วยให้พนักงานก้าวไปสู่สถานการณ์อื่น ๆ ได้

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

5. ปฏิบัติตามแผนการเติบโต (Follow Through with Growth Plans) ในขั้นสุดท้ายของการลดขนาดองค์กรนี้เป็นการปฏิบัติงานฟื้นฟูองค์กรและกระบวนการเติบโต ความผิดพลาดในการเคลื่อนที่อย่างรวดเร็วเพื่อปฏิบัติตามแผนการเติบโตเป็นหัวใจสำคัญของความไร้ประสิทธิผลในการลดขนาดขององค์กร

6. ต้นทุนของการลดขนาดองค์กร (Cost of Downsizing) การลดขนาดขององค์กรอาจจะเป็นผลเสียต่อองค์กรได้ ถ้ากระบวนการที่จัดทำนั้นไม่ถูกต้องและไม่มีประสิทธิภาพหรือลดขนาดองค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็วเกินไป พนักงานขาดไหวพริบในการจัดทำและการบริหารเป็นไปแบบ ครึ่ง ๆ กลาง ๆ ทำให้เสียการควบคุมขององค์กรไป นอกเหนือจากนั้นการลดขนาดขององค์กรบางครั้งอาจจะทำให้มีการปลดพนักงานที่ดี มีความซื่อสัตย์และผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพออกไปโดยไม่จำเป็น ทำให้ขาดจริยธรรมในการบริหารงาน และยังเป็นผลทำให้พนักงานที่เหลืออยู่ต้องมีปริมาณเงินที่เพิ่มขึ้น การเลื่อนขั้นเลื่อน เลื่อนตำแหน่งงานและมีความรู้สึกถึงการคุกคามและความไม่มั่นคงในหน้าที่การงาน สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือทำให้เกิดต้นทุนในทางสังคม จากต้นทุนในทางสังคมนี้เป็นผลมาจากการลดขนาดของบริษัทซึ่งไม่สามารถที่จะหลีกหนีความเจ็บปวดทางสังคมเหล่านี้ได้เลย ดังนั้น การวางแผนในการลดขนาดขององค์กรอย่างไตร่ตรอง จะช่วยเยียวยาและลดความเจ็บปวดเหล่านี้ให้น้อยลงได้

7. ผลประโยชน์ของการลดขนาดขององค์กร (Benefits of Downsizing) ผลประโยชน์หลักที่ได้จากการลดขนาดขององค์กรคือเป็นการลดต้นทุนได้อย่างมาก โดยเกือบจะทันที มีการพัฒนาบางอย่างขึ้นมาภายในบริษัทเข้ามาแทนที่การบริหารแบบเดิม ๆ เช่น การลดเวลาในการตัดสินใจ การสื่อสารภายในบริษัทที่ดีขึ้นในทุก ๆ ทางเป็นต้น นอกจากนี้บริษัทยังสามารถที่จะตอบสนองและขนส่งสินค้าไปให้กับลูกค้าได้อย่างรวดเร็วการลดขนาดของบริษัทยังช่วยขจัดความโน้มเอียงใน การทำงานของแต่ละระดับให้น้อยลง โดยจะมีการดูแลจากหัวหน้างานได้อย่างใกล้ชิดมากขึ้น มีการสื่อสารรายงานข้อมูลจากระดับล่างได้ง่ายขึ้น ปราศจากการแทรกแซงจากฝ่ายต่าง ๆ ที่มากเกินไป มีความชัดเจนในการทำงาน ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ จะมีโอกาสในการพัฒนาและใช้อำนาจในการตัดสินใจในกิจกรรมที่อาจมีผลกระทบต่อผลกำไรขาดทุนของบริษัทได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งในที่สุดแล้วสิ่งเหล่านี้จะกลายเป็นผลกำไรที่สูงขึ้นของบริษัท (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2553, น.73-74)

มหาวิทยาลัยคาทอลิก

16. การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

ในหลายองค์กร ได้มุ่งเป้าไปที่การให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการวางแผนว่าจะปรับปรุงคุณภาพอย่างไรซึ่งหลาย ๆ บริษัทได้จัดตั้งทีมลูกจ้างที่มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา (Employee Involvement Teams) เช่น วงจรคุณภาพ (Quality Circles) ทีมงานหาวิธีแก้ปัญหา (Problem-Solving Teams) ทีมปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement Teams) หรือ กลุ่มงานบริหารตัวเอง (Self-Managed Work Groups) รูปแบบทั่ว ๆ ไปของ Employee Involvement Teams นั้นจะประกอบไปด้วย ทีมจะต้องมีตารางที่ชัดเจน โดยปกติจะมีการประชุมอย่างน้อยเดือนละ 1-2 ครั้ง ครั้งละ 1-2 ชั่วโมงในวันทำงาน และในที่ประชุมนี้ผู้เข้าร่วมประชุมจะต้องยกตัวอย่างพื้นที่ที่จะต้องรับการปรับปรุงและพวกเขาต้องหาวิธีปฏิบัติด้วย ซึ่งการถกเถียงกัน เพื่อหาวิธีปรับปรุงนี้อาจจะนำเสนอโดยฝ่ายการจัดการ หรือลูกจ้างผู้ปฏิบัติงานก็ได้ และทั้ง 2 กรณี ปัญหาควรจะต้องเกี่ยวข้องกับงานที่ต้องทำทุกวันของลูกจ้าง เพราะว่าจะเป็นที่ที่พวกลูกจ้างมีความชำนาญมากที่สุดจึงรู้ปัญหาดีที่สุด โดยวิธีการทั่ว ๆ ไปของกระบวนการนี้ สมาชิกในทีมจะทำตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ระบุปัญหาคุณภาพ ที่เกี่ยวข้องกับงานในส่วนที่ลูกจ้างรับผิดชอบอยู่

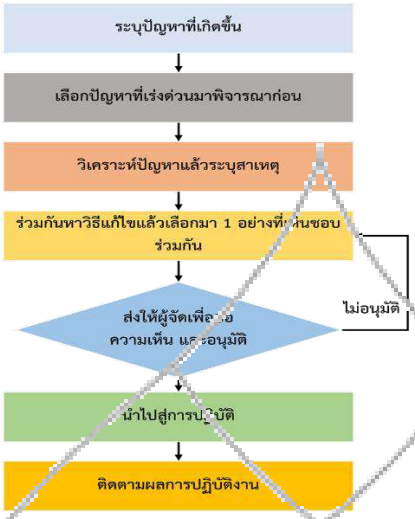
2. เลือกปัญหาที่จะแก้เป็นอันดับแรกก่อน กลุ่มที่ตั้งขึ้นมาใหม่จะพบว่ามันมีประโยชน์ในการเลือกปัญหาง่าย ๆ ก่อน เพื่อให้กลุ่มสามารถได้รับประสบการณ์ของความสำเร็จในการแก้ปัญหา

3. วิเคราะห์ปัญหา เพื่อหาสาเหตุ

4. ระบุทางแก้ที่เป็นไปได้ เพื่อที่จะเสนอขอความเห็นจากทางฝ่ายบริหารให้พิจารณาต่อไป

จากขั้นตอนการมีส่วนร่วมดังกล่าวสามารถแสดงความเชื่อมโยงของขั้นตอนได้ดังภาพที่ 6.13

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์



ภาพที่ 6.13 ขั้นตอนการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

ที่มา : วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550, 80)

สรุป

การบริหารองค์กรมีความยุ่งยากมากยิ่งขึ้นจึงเป็นเหตุผลที่ทำให้ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้เครื่องมือที่จำเป็นในการจัดการสมัยใหม่เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการ ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในองค์กรใหม่ และเป็นผลทำให้องค์กรมีความเจริญเติบโตและก้าวหน้า ซึ่งเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การทำงานในองค์กรประสบความสำเร็จควรมีการนำเทคนิคเครื่องมือต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ภายใต้บริบทของแต่ละองค์กร แต่เนื่องจากเครื่องมือแต่ละประเภทจะมีข้อดี และข้อเสีย รวมทั้งความเหมาะสมในการใช้งานที่แตกต่างกัน ดังนั้น ท่านผู้บริหารองค์กรจะต้องเลือกใช้เครื่องมือการจัดการองค์กรสมัยใหม่ โดยทำการศึกษาเครื่องมือต่าง ๆ ให้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง พร้อมทั้งสามารถเลือกใช้เครื่องมือให้มีความเหมาะสมต่อสถานการณ์หรือความต้องการที่สอดคล้องกับลักษณะของเครื่องมือ อาจจะมีการปรับปรุงและดัดแปลงเครื่องมือทางการจัดการให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อองค์กร ไม่ใช่ปรับองค์กรให้สอดคล้องและเหมาะสมกับเครื่องมือ ส่วนใหญ่จะเป็นเครื่องมือที่มีความสัมพันธ์ในลักษณะที่เกื้อหนุนและสอดคล้องกัน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ทั้งในด้านการพัฒนาสินค้าหรือบริการ การพัฒนาทักษะตลอดจนขวัญกำลังใจของพนักงานเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

คำถามท้ายบทที่ 6

1. ให้ท่านยกตัวอย่างเทคนิคการจัดการสมัยใหม่ ที่นิยมนำเข้ามาใช้ในองค์กรปัจจุบัน พร้อมทั้งให้บรรยายว่า ก่อนนำเทคนิคการจัดการสมัยใหม่ไปใช้ กับหลังการนำเทคนิคการจัดการสมัยใหม่มาใช้ มีลักษณะการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด

2. ปัจจุบันมีการศึกษาค้นคว้าและนำหลักการ จัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนแนวทางการปฏิบัติในองค์กร เพื่อพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ให้ท่านอธิบายกระบวนการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. จงอธิบายแนวทางการลดขนาดองค์กรและทางเลือกที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นหลักการในการดำเนินการ และท่านมีวิธีการทำความเข้าใจกับบุคลากรในองค์กรอย่างไร

4. ปัจจุบันมีการจัดการสินค้าและบริการที่มุ่งเน้นระบบจัดการผลิตทันเวลา เพื่อเป็นการลดกระบวนการในการเก็บรักษาและการสร้างความประทับใจให้ลูกค้า ท่านคิดว่าในประเด็นนี้มีความสำคัญอย่างไรในการบริหารองค์กรปัจจุบัน

5. การบริหารองค์กรในปัจจุบันจำเป็นจะต้องบริหารจัดการองค์กรอย่างมีส่วนร่วม ผู้นำองค์กรจะต้องมองประโยชน์ของการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาองค์กร ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรในเรื่องนี้

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

บทที่ 7

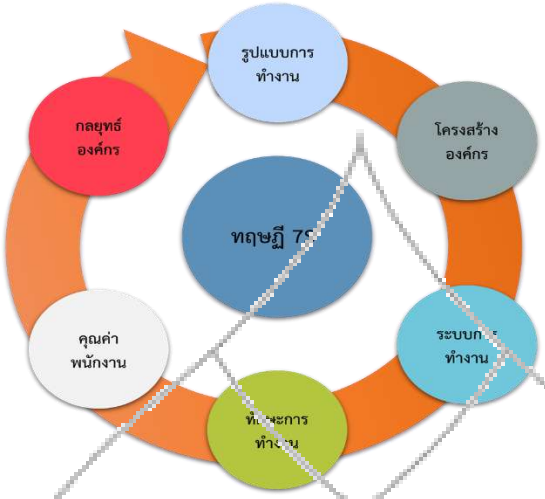
เทคนิคการประเมินผลการดำเนินงานสมัยใหม่

ปัจจุบันองค์กรธุรกิจบริหารจัดการองค์กรจะต้องทำการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้ทราบถึงการวางแผนและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ในบทนี้จะขอกล่าวเนื้อหาเกี่ยวกับเทคนิคการประเมินผลการดำเนินงานสมัยใหม่ ที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ โดยมี ทฤษฎี 7S's Model เทคนิคการวัดผล กระบวนการจัดทำ ตัวชี้วัดตามแนวทางการจัดการแบบสมดุล ความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดการจัดการแบบสมดุลและค่าตอบแทน เทคนิคการวัดผลการดำเนินงานกับการเทียบเคียง ขอบเขตการเทียบเคียง ประเภทของการเทียบเคียง กระบวนการเทียบเคียง การเทียบเคียงให้ประสบความสำเร็จ กระบวนการวัดผลการดำเนินงานในปัจจุบัน เทคนิคการวัดผลการดำเนินงานในองค์กร

1. เทคนิคการวัดผลการดำเนินงานโดยใช้ ทฤษฎี 7S' s Model

ทฤษฎี 7S' s Model ซึ่งพัฒนาโดย Pascale และ Athos สาเหตุที่ระบบการบริหารงานของอเมริกันต้องประสบความล้มเหลวก็เพราะหันไปสนใจเรื่องของโครงสร้าง (Structure) ระบบ (System) และกลยุทธ์ (Strategy) ซึ่งเป็นเรื่องที่เปราะบางมากเกินไป ซึ่งตรงกันข้ามกับระบบบริหารงานของญี่ปุ่นที่เน้นเรื่องอื่น ๆ ด้วย เช่น คุณค่าของพนักงาน (Staff) รูปแบบของนักบริหาร (Style) และทักษะ (Skill) ของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด (Super Ordinate Goals) ปรัชญาการบริหารตามทฤษฎี 7S' s ก็คือความพยายามจะหล่อหลอมพฤติกรรมของพนักงานให้คล้อยตามเป้าหมายขององค์กร โดยองค์กรจะให้ความสนใจเกี่ยวกับความทุกข์สุขและเลี้ยงดูพนักงานเหมือนเป็นสมาชิกคนหนึ่งในครอบครัว ผลที่ตามมาก็คือ สไตล์ของการเป็นผู้นำซึ่งถือกับเสมือนเป็นหัวหน้าครัวเรือน ซึ่งทฤษฎี 7S's Model ของปาสเกลและเอธอส (Pascale and Athos) พอจะแสดงให้เห็นได้ ดังภาพที่ 7.1

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์



ภาพที่ 7.1 การวัดผลการดำเนินงานโดยใช้เทคนิค 7S's Mckinsey Model
ที่มา : สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์ (2550, น.60-63)

จากภาพที่ 7.1 แสดงลักษณะองค์ประกอบ องค์ประกอบขั้นพื้นฐาน 7 ประการ (7S's Model) ขององค์กรประกอบด้วย

1.1 โครงสร้าง (Structure) คือรูปแบบการจัดแบ่งกลุ่มงานอย่างเป็นระบบ และมีการกำหนดการเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน โดยมีจุดประสงค์เพื่อเป็นกลไกในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ซึ่งโดยทั่วไปก็คือแผนผังองค์กร นั่นเอง

1.2 กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง วิธีการดำเนินการอย่างเป็นระบบที่องค์กรใช้ในการแข่งขันเพื่อให้เกิดความได้เปรียบต่อคู่แข่ง

1.3 ระบบการทำงาน (Systems) หมายถึง วิธีการทำงานปฏิบัติงานทั้งที่เป็นทางการหรือไม่ก็ตามของฝ่ายงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งใช้บุคลากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ใน การขับเคลื่อนให้บรรลุตามภารกิจหลักที่

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

1.4 ลักษณะการทำงาน (Style) หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมการทำงานและ การปฏิบัติตัวของผู้บริหารซึ่งมีผลต่อการรับรู้และความเชื่อถือของพนักงานในองค์กร

1.5 ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่องค์กรทำได้ดีเป็นเอกลักษณ์ที่ได้รับการยอมรับ ซึ่งอาจมีความหมายเช่นเดียวกับ Core Competency

1.6 บุคลากร (Staff) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร แนวคิด ค่านิยม ทัศนคติ แรงจูงใจ ความรู้ความสามารถและรวมไปถึงระบบการวัดประเมินผล การได้รับผลตอบแทน การฝึกอบรม ซึ่งกล่าวโดยรวมก็คือคุณภาพ ขวัญ-กำลังใจของบุคลากรนั่นเอง

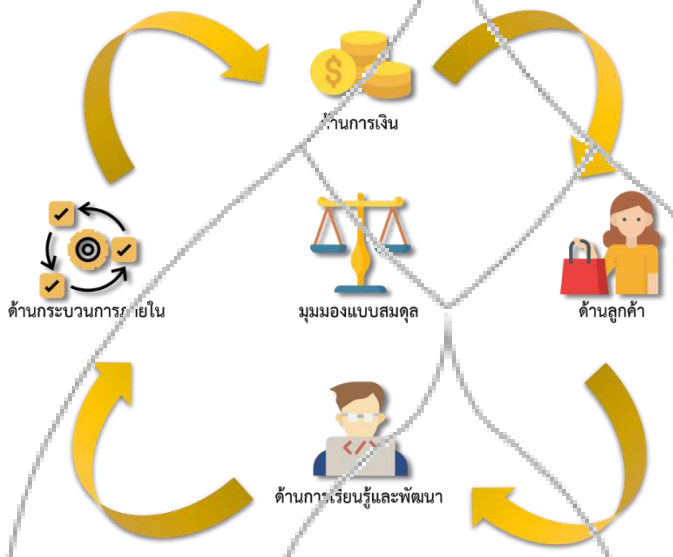
1.7 ค่านิยมองค์กร (Shared Values or Superordinate Goals) หมายถึง ค่านิยมหรือความรู้สึกร่วมกันของบุคลากรในองค์กรที่อยู่บนพื้นฐานของการทำงาน อันมีผลในเชิงจิตวิทยาอาจหมายถึงคติพจน์หรือคำขวัญเพื่อกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึกและปฏิบัติร่วม (สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์, 2550, น.60-65)

2. เทคนิคการจัดการแบบสมดุล

การจัดการแบบสมดุล (Balanced Scorecard Management) เป็นทฤษฎีใหม่สำหรับการควบคุมการประยุกต์ในการดำเนินงานที่ได้รับการพัฒนาในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา โดยศาสตราจารย์ Robert S.Kaplan แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) และDavid P.Norton ซึ่งทั้ง 2 คน ได้ตั้งชื่อทฤษฎีนี้ว่า Balance Scorecard: BSC นี้มีวัตถุประสงค์ที่จะทำให้บริษัทเห็นภาพที่ชัดเจนขึ้นในการปฏิบัติงานและมีการประเมินผลทั่วทั้งองค์กร ในการที่จะมองว่าบริษัทนั้นจะสำเร็จหรือไม่ อย่างมีมุมมองเฉพาะมุมมองในด้านการเงินเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ควรมีการวัดประเมินซึ่งเป็นเครื่องมือวัดผลขององค์กรทั้ง 4 มุมมองคือ มุมมองในด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านวิธีการปฏิบัติงานในองค์กรและด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งเป็นวิธีที่ผู้บริหารควรพัฒนาใน ด้านจุดมุ่งหมายในแต่ละส่วนเพื่อประเมินว่าประสบความสำเร็จตามที่ได้วางไว้หรือไม่ Balance Scorecard จึงหวังว่าเป็นการเชื่อมโยงการควบคุมการดำเนินงานระยะสั้น (Short-term operational Control) เข้ากับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กรด้วยมุมมอง (Perspectivers) องค์กรใน 4 ด้าน ซึ่งมีพื้นฐานเวลาใน 3 มิติคือ อดีต ปัจจุบันและอนาคต ทำให้ธุรกิจมีมุมมองกว้างขึ้น โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับผลตอบแทนในระยะสั้นแต่เพียงอย่างเดียว และ Balance Scoreard จึงไม่เพียงแต่วัดผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานในปัจจุบันขององค์กรเท่านั้น แต่ Balance Scoreard จะวัดผลการใช้ทรัพยากรและการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมด้วย โดยจะเป็นการวัดปัจจัยที่กำหนดหรือที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ในอนาคต ดังนั้น เราจึงน่าจะเรียก Balance Scoreard หรือ BSC ได้ว่าเป็น

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

การวัดที่ตัวขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน (Performance Drives) เพื่อนำมาบริหารปัจจัยที่จะมีผลต่อผลลัพธ์ในอนาคต (วีรวุธ มานะศิรานนท์ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2546, น.1-3)



ภาพที่ 7.2 มุมมองของการจัดการแบบสมดุล

ที่มา : วีรวุธ มานะศิรานนท์ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2546, น.1-3)

จากภาพที่ 7.2 จะเห็นได้ว่ามุมมองแบบสมดุล ประกอบด้วยมุมมอง (Perspective) 4 มุมมองดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

โดยภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยช่อง 4 ช่อง อันได้แก่

1. วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญแต่ละมุมมองโดยวัตถุประสงค์ในที่นี้หมายถึงสิ่งที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุหรืออยากจะไปให้ถึง เช่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสิงห์บุรี

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน หรือ การเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการอื่นๆ เป็นต้น

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองของลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดการส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือ กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้แก่ การเพิ่มทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น

2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators : KPI) ซึ่งได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือในการบอกว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ ตัวอย่างเช่น

- การเพิ่มขึ้นของรายได้ของมุมมองด้านเงิน ตัวชี้วัดนิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น

- การรักษาลูกค้าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดนิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือ จำนวนลูกค้าที่หายไป (Defection Rate) เป็นต้น

- การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของมุมมองด้านกระบวนการภายในตัวชี้วัดนิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิตหรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ เป็นต้น

- การพัฒนาทักษะพนักงานของมุมมองด้านการเรียนรู้และ การพัฒนา ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือ ระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (Competencies Level) เป็นต้น

3. เป้าหมาย (Target) คือ ตัวเลขที่องค์กรจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ เช่น เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี เป้าหมายของจำนวนลูกค้าเก่าที่หายจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี เป้าหมายของจำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏสินธุ์

ต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี เป้าหมายของจำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 วันต่อคนต่อปี เป็นต้น

4. ความคิดริเริ่ม หรือสิ่งที่ทำ (Initiatives) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติที่จะทำเป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่ง Initiatives นี้ควรจะเป็นสิ่งที่ใหม่หรือไม่เคยทำมาก่อนซึ่งถ้าทำแล้วจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ Initiatives นั้นยังไม่ได้ลงไปในรายละเอียดถึงขั้นของแผนปฏิบัติการ Action Plan แต่เป็นเพียงสิ่งที่องค์กรคิดจะทำเพื่อจะทำให้บรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ดีในการคิด Initiatives นี้ไม่ใช่เป็นเพียงแค่การนำสิ่งที่ทำอยู่แล้วมาใส่เท่านั้น เนื่องจากในสิ่งที่ทำอยู่แล้วนั้น ถ้ามันไม่สามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ ย่อมไม่ถือเป็น Strategic Initiives (พสุ เดชะรินทร์, 2546 น.26-28)

2.1 กระบวนการจัดทำการจัดการแบบสมดุล

ในการจัดทำ BSC ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์องค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ ที่ชัดเจน
2. กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร
3. กำหนดมุมมองขององค์กร
4. จัดทำแผนที่กลยุทธ์
5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงต้องประชุมลงมติยืนยันและเห็นชอบในแผนกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น
6. จัดทำองค์ประกอบย่อยของแต่ละมุมมองให้ชัดเจน
7. สร้างความเข้าใจให้แก่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนเพื่อนำไปปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

2.2 การจัดทำตัวชี้วัดตามแนวทางของการจัดการแบบสมดุล

การจัดทำตัวชี้วัดจะต้องพิจารณาว่าภายใต้วัตถุประสงค์ของมุมมองต่าง ๆ มีอะไร และตัวชี้วัดที่ทำให้ทราบว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่เช่นวัตถุประสงค์ในการเพิ่มลูกค้าตัวชี้วัด คือ จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น วัตถุประสงค์ในการพัฒนาทักษะของพนักงานตัวชี้วัด คือ จำนวนชั่วโมงใน การฝึกอบรมต่อคนต่อปี ดังนั้น ผู้ที่กำหนดตัวชี้วัดได้จะกำหนดตัวชี้วัดได้

จะต้องมีประสบการณ์ในการทำงานที่ตนทำอยู่พอสมควรและควรดูตัวอย่าง BSC ขององค์กร หรือประกอบด้วยลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี มีลักษณะดังนี้

1. สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร
2. แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร
3. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุผล
4. ต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานรับผิดชอบตัวชี้วัดทุกตัว
5. สามารถวัดได้และเป็นที่เข้าใจของคนทั่วไปช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดี
7. ไม่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร

KPI เป็นดัชนีวัดผลการดำเนินงานเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งในการจัดทำ BSC มีการกำหนดดัชนีวัดระดับองค์กร ระดับธุรกิจ ระดับฝ่าย และระดับบุคคล ซึ่งต้องมีความเชื่อมโยงกันหลายระดับ สิ่งที่น่ารู้เพิ่มเติมคือการนำ ไปปฏิบัติคือหลักการเขียนจะต้องมีประมาณ 2-5 ข้อต่อหนึ่งเป้าหมายและมีลักษณะเชิงตัวเลข สามารถวัดผลได้จริงและชัดเจนทุกข้อ เพื่อให้สามารถทำการประเมินผลได้ (อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2562, น.129)

2.3 ข้อควรระวังในการจัดทำการจัดการแบบสมดุล

การจัดทำ BSC มีข้อควรระวังและข้อคิดในการนำไปปฏิบัติ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่
2. ทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนรับรู้และให้การสนับสนุน
3. เมื่อเริ่มนำ BSC มาใช้แล้วต้องรีบทำให้เห็นในระดับหนึ่งในระยะเวลาอันใกล้เสร็จเร็ว
4. ระวังอย่าให้ระบบ BSCเป็นเครื่องมือในการจับผิดหรือลดเงินเดือนพนักงาน
5. ต้องจัดทำอย่างต่อเนื่องตลอดไปไม่มีกำหนดระยะเวลา
6. ตัวชี้วัดและเป้าหมายไม่ง่ายและไม่ยากเกินไป
7. ในระยะการจัดทำมักจะพบการต่อต้านจากพนักงาน ดังนั้น การสื่อสารทำความเข้าใจจึงเป็นเรื่องสำคัญมาก

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

8. การนำระบบ BSC ไปผูกติดกับการจ่ายค่าตอบแทนไม่ควรเร่งรีบทำตั้งแต่เริ่มการพัฒนาใหม่ควรให้นิ่งเสียก่อน

9. ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องทุกคนควรระลึกเสมอว่าสิ่งที่กำลังทำอยู่เป็นเพียงสมมุติฐานเท่านั้นอาจเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขได้ตลอดเวลาจนกว่าจะได้ผลเป็นการถาวร

10. การดูแลตัวอย่างขององค์กรที่ทำ BSC จะช่วยผู้บริหารประหยัดเวลาในการจัดทำมากขึ้น

การจัดการแบบสมดุล BSC เป็นแนวคิดในการประเมินองค์กรโดยวิเคราะห์องค์กรออกเป็นด้านที่สำคัญซึ่งแต่ละด้านมีผลต่อการสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญแล้ว การสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จแต่ละด้านสำหรับประเมินองค์กรนิยมวิเคราะห์องค์กร 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนาแนวคิด BSC จะนำไปใช้กับองค์กรทุกประเภท แต่ละประเภทองค์กรจะวิเคราะห์ออกเป็นกี่มุมมองก็ได้แล้วแต่ความเหมาะสม (สมคิด บางโม, 2558ข, 280-281)

จากตัวอย่างงานวิจัยของ สันติ ถิรพัฒน์ และ อนันชัย ศรจันทร์ (2551, น.54) ได้ทำการศึกษาการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารสูงสุดด้านการเงิน พบว่า ผู้บริหารสูงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเงินมีความเห็นว่า การที่ฐานะทางการเงินที่ลดลงจะมีผลกระทบต่อกำไรสุทธิและกระจายเงินปันผล และควรให้ความสำคัญในเรื่องของคอรัปชั่น และความโปร่งใสมากกว่าเดิม สรุปได้ว่าการบริหารจัดการแบบสมดุลนั้นจะต้องมองให้ครบทุกด้านเพื่อส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กรต่อไป

3. เทคนิคการวัดผลการดำเนินงานกับการเทียบเคียง

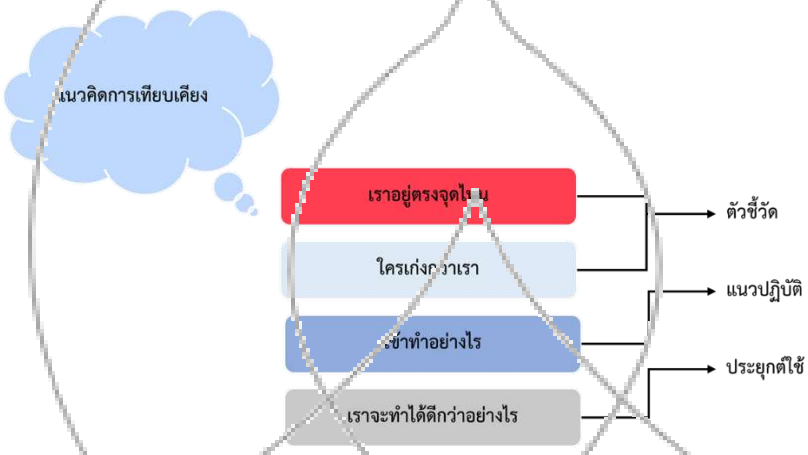
เทคนิคการวัดผลการดำเนินงานกับการเทียบเคียง (Performance Measurement Techniques and Benchmarks การเทียบเคียง (Benchmarking) นั้นเป็นคำศัพท์ของนักสำรวจทางธรณีวิทยา ในเรื่องการสำรวจพื้นที่ ตัวเทียบเคียงเป็นเครื่องหมายที่ทำขึ้นบนหินอาคารหรือผนังและใช้เป็นจุดอ้างอิงในการวัดตำแหน่งหรือความสูงของการสำรวจภูมิประเทศหรือกระแสน้ำขึ้นน้ำลง แต่ในปัจจุบันตัวเทียบเคียงกลายเป็นจุดในการมองสำหรับทำการวัดและการนำมาใช้เป็นมาตรฐานเทียบเคียงกับสิ่งอื่นที่สามารถวัดได้ (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2553, น. 73-74)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

การเทียบเคียงจึงเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์มีคุณภาพ ทำให้เกิดการเรียนรู้ถึงองค์กรอื่น ๆ ว่ามีการดำเนินการไปอย่างไร เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์กรของตนเองว่ามีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพอย่างไร เพื่อจะได้มีการปรับปรุงกระบวนการได้อย่างต่อเนื่องในการเทียบเคียง และหาจุดแข็งและกำจัดจุดอ่อน ทั้งยังเป็นการศึกษาและมีการเรียนรู้จากองค์กรอื่น ๆ ที่มีการดำเนินการได้ดีกว่านำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรของตน

3.1 ขอบเขตของการเทียบเคียง

การเทียบเคียง (Benchmarking) นั้นสามารถทำได้ทุกระดับและทั่วทั้ง องค์กร ทั้งระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ เช่น ใช้กับระบบการทำงาน (Input-Process-Output) ระบบ 5 ส. ขั้นตอนการจัดส่งสินค้า การฝึกอบรม เป็นต้น ดังภาพที่ 7.3



ภาพที่ 7.3 แนวคิดการเทียบเคียงเพื่อความเป็นเลิศ

ที่มา : สมคิด บางโม (2558ก, 285)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

จากภาพที่ 7.3 แสดงการทำ Benchmarking จะทำให้สามารถทราบได้ว่า ตนเองเป็นอย่างไร อยู่ในตำแหน่งที่เท่าไหร่ ความสามารถในการแข่งขันเป็นอย่างไร ใครเป็นคนเก่งที่สุด เขาทำอย่างไร จะทำอย่างไรให้เก่งกว่าเขา ดังนั้นสามารถนำ Benchmarking ไปทำได้กับทุกกิจกรรมไม่จำเป็นต้องเฉพาะกับธุรกิจเท่านั้น

3.2 ประเภทของการเทียบเคียง

การจัดประเภทของการเทียบเคียง ทำได้หลายวิธี ในที่นี้จะกล่าวถึง 2 วิธี คือ การแบ่งตามวัตถุประสงค์ และการแบ่งตามผู้ที่เราไปเปรียบเทียบ

3.2.1 การแบ่งตามวัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking แบ่งได้ 4 ประเภทดังนี้

1. เปรียบเทียบเฉพาะผลของการปฏิบัติงาน เช่น เปรียบเทียบผลกำไร ยอดขาย ส่วนแบ่งการตลาด ร้อยละของการเติบโต เป็นต้น

2. เปรียบเทียบกระบวนการทำงานหรือวิธีปฏิบัติงาน เช่น การรับคำสั่งซื้อ การจัดคิวผู้รับบริการการฝึกอบรม เป็นต้น

3. เปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้า เช่น รูปแบบของผลิตภัณฑ์ การบริการ เป็นต้น

4. เปรียบเทียบด้านกลยุทธ์ขององค์กร

3.2.2 การแบ่งตามผู้ที่เราไปเปรียบเทียบ แบ่งได้ 4 ประเภท ดังนี้

1. เปรียบเทียบภายในองค์กร เช่น ระหว่างฝ่าย ระหว่างทีมงาน เป็นต้น

2. เปรียบเทียบกับคู่แข่ง

3. เปรียบเทียบกับผู้อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

4. เปรียบเทียบระหว่างธุรกิจต่างประเภท

3.3 แนวทางการเทียบเคียง

การทำการเทียบเคียง สามารถเลือกทำได้ 2 แนวทาง คือ

3.3.1 การทำเทียบเคียงแบบอิงกลุ่ม คือ การรวบรวมองค์กรที่ต้องการทำเหมือนเหมือนกัน อาจจะต้อง มีผู้ประสานงานและดำเนินการเก็บข้อมูลให้ มีการวางแผนและปฏิบัติการร่วมกัน กำหนดหัวข้อหาคู่เปรียบเทียบ เก็บข้อมูลพัฒนาแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการศึกษาร่วมกัน

3.3.2 การทำเทียบเคียงแบบเดี่ยว ทำเฉพาะองค์กรเดี่ยว ทุกอย่างต้องทำด้วยตนเองมีอิสระเลือกทำได้ ข้อเสียคืออาจต้องใช้เวลานานกว่าแบบกลุ่ม

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

3.4 การเตรียมความพร้อมในการเทียบเคียง

ความสำเร็จในการทำเทียบเคียงต้องอาศัยปัจจัยและความพร้อมภายในองค์กรหลาย ๆ ด้านการเตรียมความพร้อมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยจะต้องพิจารณาความพร้อมด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ความมุ่งมั่นจริงจังของฝ่ายบริหาร
2. การสนับสนุนเรื่องทรัพยากร เงิน คน และเวลาในการทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง
3. การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบระดับสูงหรือผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ความสนับสนุนกำกับดูแลช่วยเหลือและประสานงาน
4. การฝึกอบรมผู้ที่เกี่ยวข้อง
5. การเลือกแนวทาง แบบเดี่ยวหรือแบบกลุ่ม ที่เหมาะสม
6. ความพร้อมของทีมงานทางด้านความรู้และทักษะ
7. การประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร

3.5 การสร้างทีมเทียบเคียง

ทีมงานสำหรับรับผิดชอบการทำเทียบเคียงที่มีประสิทธิภาพความเป็นทีมงานแบบ Cross Functional Team โดยมีหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องมารวมกันเป็นทีมงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมาจนถึงพนักงาน ทีมการเทียบเคียงควรมีคุณสมบัติดังนี้

1. มีสมาชิกที่มาจากกระบวนการที่ทำการเทียบเคียงหรือเป็นเจ้าของกระบวนการ
2. สมาชิกควรมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการวิเคราะห์กระบวนการและการพัฒนากระบวนการ
3. สมาชิกควรมีความรู้เรื่องการเทียบเคียงหรือเคยทำมาก่อน
4. มีการประสานความสามารถหลาย ๆ ด้านของสมาชิกในทีมงาน
5. หัวหน้าทีมจะต้องมีความรู้เรื่องการเทียบเคียงเป็นอย่างดี

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

3.6 กระบวนการเทียบเคียง

กระบวนการเทียบเคียง มีรายละเอียด ดังนี้

3.6.1 การวางแผน Planning คือ

1. การกำหนดหัวข้อที่ทำการเทียบเคียง อาจทำได้โดยผู้บริหารองค์กรเป็นผู้กำหนดนโยบายและกำหนดหัวข้อที่จะทำบางองค์กรคณะผู้บริหารลงมติเลือกหัวข้อ วิธีที่ดีที่สุดควรเริ่มจากการวิเคราะห์องค์กรกวาดซึ่งจะทำได้ 2 มุมมอง คือมุมมองภายในและภายนอกองค์กร โดยอาศัยข้อมูลทุกด้านขององค์กร

2. การกำหนดองค์กรที่จะเปรียบเทียบ องค์กรที่เลือกจะมีลักษณะดังนี้ 1) อยู่ในกลุ่มองค์กรเดียวกัน 2) เป็นองค์กรคู่แข่ง 3) อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน และ 4) อยู่ต่างกลุ่มอุตสาหกรรม การเลือกองค์กรควรพิจารณาสิ่งต่อไปนี้ คือขนาดขององค์กรกลุ่มอุตสาหกรรม โครงสร้างขององค์กร ระดับของเทคโนโลยี ลักษณะของสินค้าและบริการ ความต้องการของลูกค้าปัจจัยแห่งความสำเร็จการได้รับรางวัลและการยอมรับ สถานที่ตั้ง

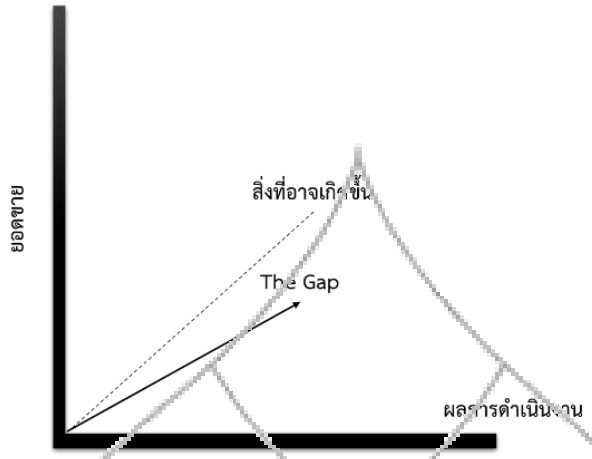
3. การกำหนดวิธีเก็บข้อมูลและการเก็บข้อมูล ต้องมีการวางแผนว่าข้อมูลที่จะเก็บเป็นข้อมูลประเภทอะไรบ้าง จะได้ข้อมูลวิธีใด จากแหล่งไหน จะต้องรู้ว่าสิ่งที่ต้องการเปรียบเทียบและเรียนรู้คืออะไร

3.6.2 การเก็บข้อมูล การดำเนินการเก็บข้อมูลทำได้หลายวิธี เช่น การใช้แบบสอบถามการสังเกตการณ์สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์หรือ ตัวต่อตัว การไปเยี่ยมชมกิจการ การเก็บข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ทั้งของเอกชนและของราชการ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นที่นำข้อมูลมารวบรวมไว้เพื่อนำไปวิเคราะห์ด้วยวิธีต่าง ๆ

3.6.3 การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อยคือ การหาช่วงห่างระหว่างตัวเรากับองค์กรที่เปรียบเทียบ โดยใช้ตารางเปรียบเทียบ หรือใช้กราฟต่าง ๆ เช่น กราฟแท่ง กราฟวงกลม กราฟเส้น เป็นต้น และการคาดคะแนนช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (สมคิด บางโม, 2558ก, 283-286)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

การวิเคราะห์ช่วงห่าง (Gap Analysis) จะทำให้ทราบว่าประสิทธิภาพหรือความสามารถของเราห่างจากคู่แข่งหรือผู้ที่เราไปเปรียบเทียบด้วยมากน้อยเพียงใด การเปรียบเทียบข้อมูลมีวัตถุประสงค์เพื่อหาว่าใครเป็นผู้ที่มีการปฏิบัติได้ดีที่สุดและควรคำนึงว่าเป็นข้อมูลที่เปรียบเทียบกันได้หรือไม่ หากเปรียบเทียบกันไม่ได้ควรมีการนำมาปรับให้เปรียบเทียบกันให้ดีก่อน (Normalizing Data) ดังภาพที่ 7.4



ภาพที่ 7.4 การวิเคราะห์ การวิเคราะห์ช่วงห่าง (Gap Analysis)
ที่มา: ประกาศิต ทิตาราม (ออนไลน์)

การวิเคราะห์จะต้องมุ่งเน้นที่ค้นหาและตอบคำถามให้ได้ว่า คู่เปรียบเทียบทำอย่างไรจึงสามารถสร้างวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ให้เกิดขึ้นได้อะไรคือเบื้องหลังของความสำเร็จ ปัจจัยหรือกิจกรรมใดที่ทำให้องค์กรสามารถสร้างการปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือเคล็ดลับของความสำเร็จ (Enabler) ได้ ดังตัวอย่าง การเทียบเคียง ตารางที่ 7.1

ตารางที่ 7.1 ตัวอย่างการเทียบเคียง

หัวข้อที่เปรียบเทียบ	**บริษัท A**	**บริษัท B**	**บริษัท C**
ลักษณะธุรกิจ	ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์	ผลิตเครื่องใช้สำนักงาน	ผลิตอาหาร
ยอดขาย	150 ล้านบาท	50 ล้านบาท	20 ล้านบาท
จำนวนพนักงาน	250 คน	50 คน	130 คน
% ลูกค้าร้องเรียน	10%	8%	5%

(ที่มา: สมคิด บางโม. (2558ก: 286)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

3.7 การทำการเทียบเคียงภายในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

องค์กรสามารถทำการเทียบเคียง เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2553, น.-73-74) สามารถทำได้ดังนี้

1. การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมาย
2. การบ่งชี้วิธีการปฏิบัติงานทั่วทั้งระบบองค์กร
3. พัฒนาการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดของพนักงาน ต้องให้ได้รับแรงกระตุ้น ความรู้ และควรมีการให้รางวัลตอบแทน
4. ให้สร้างวัฒนธรรมร่วมกัน

จากตัวอย่างบทความวิชาการของ อัญญา ขันธวิทย์ (2554, น.145-173) ได้ทำการศึกษาการเทียบเคียงค่าเกณฑ์วัดอันดับเครดิตของสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือท้องถิ่นและสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือสากล พบว่า ความน่าจะเป็นของการบิดพลิ้วสำหรับอันดับเครดิตของแต่ละสถาบันที่แม้มีนิยามใกล้เคียงกัน กลับกระจายตัวในช่วงแตกต่างกันมาก การเทียบเคียงที่ใกล้เคียงกันไม่สามารถทำได้ เป็นต้น

4. กระบวนการวัดผลการดำเนินงานในปัจจุบัน

การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร ทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันสามารถสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร
2. เพื่อเป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล (Effective Basis) ในการวัดผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ
3. เพื่อใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

กระบวนการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ดังนั้น หัวใจสำคัญของกระบวนการใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวจึงอยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล กระบวนการหรือวิธีการที่องค์กรใช้ในการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับ 3 กระบวนการหลักที่สำคัญคือ

1. กระบวนการวัดผลการดำเนินการขององค์กร
2. กระบวนการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

3. กระบวนการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศหรือวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็นนั้น มีคุณภาพ และพร้อมใช้งานสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) อาทิ บุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และลูกค้าเป็นต้น นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นกระบวนการหรือวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมขององค์กร ประกอบด้วย กระบวนการจัดการข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ขององค์กร กระบวนการจัดการทรัพยากรสารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร

จากการศึกษางานวิจัยของ ผกามาศ บุตรสาลี และฐิตาภรณ์ สินจรูญศักดิ์(2563,130-137) ได้ทำการศึกษาวิจัย เครื่องมือวัดผลการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า การศึกษาผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นหัวใจอันสำคัญและเป็นเป้าหมายหลักในการบริหารงานของผู้บริหาร เนื่องจากผลการดำเนินงานขององค์กรจะเกิดจากทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กรที่ได้มาจากการบริหารจัดการ ซึ่งส่งผลให้เกิดการสร้างมูลค่าสูงสุดให้แก่องค์กรและผู้ถือหุ้น โดยที่องค์กรจะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ เป็นสำคัญ หรือเป็นการสร้างมูลค่าของกิจการที่ได้จากการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นเครื่องวัดความเจริญเติบโตของบริษัท

จากงานวิจัยดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการวัดผลการดำเนินงานควรมีความสำคัญเป็นอย่างมาก จำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญในการเลือกเครื่องมือในการนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

5. เทคนิคการวัดผลการดำเนินการขององค์กร

เทคนิคการวัดผลการดำเนินการขององค์กร (Performance Measurement) จะต้องมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

5.1 ลักษณะการวัดผลการดำเนินการ (Performance Measures) องค์กรมีตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญ (Key Organizational Performance Measures) รวมทั้งตัววัดด้านการเงินทั้งระยะสั้นและระยะยาวอะไรบ้าง ตัวอย่าง ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญของ

K&M Management ซึ่งดำเนินธุรกิจร้านอาหารประกอบด้วยตัววัดระยะสั้น ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพอาหาร ความถูกต้องของการรับคำสั่งรายการอาหาร ความพึงพอใจของพนักงาน อัตราการเข้าออกของพนักงาน ยอดขายรายวัน สำหรับตัววัดระยะยาวได้แก่ อัตราการเติบโตของยอดขาย ความสามารถในการทำกำไร ความพึงพอใจของลูกค้า อัตราการเข้าออกของพนักงาน ผลกระทบต่อชุมชน เงินสดหมุนเวียน การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ จะเห็นได้ว่าตัววัดความพึงพอใจของพนักงาน และอัตราการเข้าออกของพนักงาน K&M Management ใช้เป็นทั้งตัววัดทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

5.2 การติดตามตัววัดผลการดำเนินงาน คำถามนี้ต้องการทราบถึงความถี่ที่องค์กรใช้ในการติดตามตัววัดต่าง ๆ เช่น การติดตามรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายเตรมาส และรายปี เป็นต้น

5.3 องค์กรมีกระบวนการในการเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศอย่างไร จะใช้กระบวนการรวบรวมในการจัดเก็บตัววัดใดนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและการพิจารณาของผู้บริหารระดับสูงของแต่ละองค์กร

5.4 องค์กรมีกระบวนการในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับองค์กรและสร้างนวัตกรรมอย่างไร ตัวอย่างเช่น กระบวนการของ KM Management โดยใช้ข้อมูลเรียลไทม์ การวิเคราะห์แนวโน้ม การเปรียบเทียบการดำเนินการของคู่แข่งและอุตสาหกรรม การเปรียบเทียบการดำเนินการของแต่ละสาขา และการเปรียบเทียบการดำเนินการของปีปัจจุบันกับปีที่ผ่านมา ข้อมูลจะถูกรวมเข้ากับระบบการให้รางวัลแก่สาขาที่มีการดำเนินการดีเยี่ยม

สรุป

การวัดผลการดำเนินงานนั้นเป็นกระบวนการสำคัญที่มีผลต่อการผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดขึ้นไว้ นับเป็นการถ่ายทอดเชื่อมต่อความต้องการขององค์กร ไปสู่เป้าหมายการทำงานของบุคคล องค์กร และเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่จะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงผลการดำเนินงานขององค์กร และสมรรถนะของแต่ละบุคคล รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของงานร่วมกัน ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในที่สุด การเลือกเครื่องมือที่จะนำมาวัดผลการดำเนินงาน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ขององค์กร จำเป็นจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมขององค์กร เพื่อให้สามารถทำการวัดผลการดำเนินงานได้อย่างง่ายขึ้น ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพ ทักษะการปฏิบัติงานที่จำเป็นให้กับพนักงาน เกิดการแก้ไขในจุดวิกฤตของกระบวนการภายในองค์กร สร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย รักษาฐานลูกค้าเดิม และสามารถขยายตลาดเพิ่มได้ เชื่อมโยงไปสู่การเพิ่มขึ้นของรายได้ ส่งผลตอบแทนให้องค์กรเป็นสำคัญ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

คำถามท้ายบทที่ 7

1. ให้ท่านยกตัวอย่างการวัดผลการดำเนินงาน ที่นิยมนำเข้ามาใช้ในองค์กรปัจจุบัน พร้อมทั้งให้บรรยาย ลักษณะการวัดอย่างละเอียด

2. การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันจำเป็นจะต้องบริหารจัดการองค์กรอย่างมีส่วนร่วม ผู้นำองค์กรจะต้องมองประโยชน์ของการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาองค์กร ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรในเรื่องนี้

3. แม้ว่าการบริหารจัดการแบบสมดุล จะกลายเป็นรูปแบบการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ได้รับความนิยมกันอย่างแพร่หลายในหลากหลายองค์กร ให้ท่านอธิบายว่าภายใต้เงื่อนไขใดบ้างที่จะเกิดผลกระทบในการบริหารจัดการแบบสมดุล

4. สมมุติว่าท่านเป็นผู้บริหารองค์กร จากสถานการณ์ปัจจุบันจะต้องมีการนำแนวทางการเทียบเคียงเพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ท่านมีวิธีการและแนวทางอย่างไร อธิบาย

5. ปัจจุบันในการดำเนินงานขององค์กรจะต้องมีการวัดผลการดำเนินการนั้น ให้ท่านวิเคราะห์ถึงความสำคัญและความจำเป็นในการนำเทคนิคการวัดผลการดำเนินการขององค์กรมาใช้อย่างไร และเกิดประโยชน์อย่างไร

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

บทที่ 8
การจัดการจริยธรรมทางธุรกิจและความรับผิดชอบ

องค์กรธุรกิจในปัจจุบันมีความเกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ในการดำเนินธุรกิจ กับภาพลักษณ์ที่แสดงออกถึงความมีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม ในบทนี้จะขอกล่าวถึงเนื้อหาที่เกี่ยวกับการจัดการจริยธรรมทางธุรกิจและความรับผิดชอบต่อสังคม ความสำคัญของจริยธรรมทางธุรกิจ จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ องค์กรที่ทำหน้าที่กำกับเกี่ยวข้องกับจริยธรรม การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลและหลักบรรษัทภิบาล ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของธุรกิจต่อสังคม ความรับผิดชอบของผู้ประกอบการจริยธรรมของผู้ประกอบการต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อสังคม แนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพสินค้าที่ผู้ประกอบการจะต้องรับผิดชอบ ข้อกำหนดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ มาตรฐานจริยธรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม

1. ความหมายของจริยธรรมทางธุรกิจ

แนวคิดที่สำคัญในสังคมปัจจุบันในการสร้างบรรทัดฐานใหม่ให้กับองค์กรธุรกิจ ต้องหาสมดุลระหว่างผลกำไรและความรับผิดชอบต่อสังคม จริยธรรมทางธุรกิจเป็นมาตรการควบกำกับการดำเนินธุรกิจของภาคเอกชนที่จะบอกว่าสิ่งใดถูกหรือสิ่งใดผิด ความเหมาะสม ของการแสวงหาผลประโยชน์อยู่ที่ใด นอกจากนี้ จริยธรรมทางธุรกิจทำให้การแสวงหากำไรจากการประกอบกิจการสามารถเป็นสิ่งที่ยอมรับได้จากสังคมและกลุ่มทางสังคมอื่น ๆ เพราะประเมินแล้วว่าเป็นการแสวงหากำไรที่สมเหตุสมผล ไม่เกินพอดี หรือสร้างปัญหาให้แก่สภาพแวดล้อมและชุมชนในระยะยาวซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า จริยธรรมทางธุรกิจ เช่น

Ferrell. Fraedrich and Ferrell (2000: 6) ได้ให้ความหมายของจริยธรรมทางธุรกิจ หมายถึง กฎเกณฑ์ มาตรฐาน และหลักศีลธรรม ที่เกี่ยวกับว่าสิ่งใดถูก หรือสิ่งใดผิดในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วยหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่เป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ

Post, Lawrce and Weber (2002, 604, อ้างถึงใน ฐิติมา วัฒนโสภาศิริ, 2548, 14) ได้ให้ความหมายของจริยธรรมทางธุรกิจ หมายถึง เป็นการนำหลักจริยธรรมมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจ เพื่อให้ การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม อยู่ในแนวทางของศีลธรรม

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

หลักและมาตรฐานด้านศีลธรรม เพื่อการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจ และค่านิยมที่ถูกต้องตามจริยธรรม

Stout & Weiss (2003, 32-35) ได้ให้ความหมายของจริยธรรมทางธุรกิจ หมายถึง การใช้ศิลปะและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ทางจริยธรรม เพื่อตรวจสอบและแก้ปัญหาทางศีลธรรมในการประกอบธุรกรรมว่า สิ่งใดถูก สิ่งใดผิด สิ่งใดดีและสิ่งใดไม่ดี

เกียรติศักดิ์ จีรเธียรนาถ (2542, 112) ได้ให้ความหมายของจริยธรรมทางธุรกิจ หมายถึง ความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอย่างมีเหตุมีผล และไว้วางใจซึ่งกันและกัน สร้างความมั่งคั่ง ผู้เป็นเจ้าของต้องมีการรักษามาตรฐานการปฏิบัติที่ดีต่อลูกจ้าง ลูกค้า คู่ค้า แม้ว่าจะไม่มีกฎเกณฑ์ที่ตายตัวแต่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องด้วยความซื่อสัตย์

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2545, น.67) ได้ให้ความหมายของจริยธรรมทางธุรกิจ หมายถึง เป็นมาตรฐานการผลิตสินค้า การบริการเพื่อผลตอบแทนตามคุณค่าการลงทุน โดยเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย ทั้งเจ้าของกิจการ ผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน ผู้บริโภค ภาครัฐหรือภาคเอกชน ซึ่งมีความสัมพันธ์ เชิงเศรษฐกิจร่วมกัน เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดของธุรกิจ

อานันท์ ปันยารชุน (อ้างถึงใน จินตนา บุญบงการ, 2548, 26) ได้ให้ความหมายของจริยธรรมทางธุรกิจ หมายถึง การผสมผสานระหว่างเศรษฐกิจและจริยธรรม โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมนโยบายและการปฏิบัติของภาคธุรกิจในการสร้างความสำเร็จในการประกอบการอย่างมีความรับผิดชอบ มีความยั่งยืนมีผลในระยะยาว

จากความหมายของจริยธรรมทางธุรกิจสามารถสรุปได้ว่า จริยธรรมทางธุรกิจ หมายถึง หลักการในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมีความประพฤติ แนวทาง แบบแผน หรือหลักการที่ว่าด้วยความดีงามซึ่งมี สิ่งที่คนในสังคมยอมรับว่าเป็นความดีความถูกต้อง ตามกฎและระเบียบของสังคม หลักของการยึดประโยชน์ส่วนรวม เพื่อความสามารถในการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

2. ความสำคัญของจริยธรรมทางธุรกิจ

ธุรกิจและจริยธรรม มีความเกี่ยวข้องกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้การประกอบธุรกิจมีวงจรที่ตอบสนองความต้องการระหว่างเจ้าของกิจการ หน่วยงานของรัฐ พนักงานลูกจ้าง ลูกค้า ผู้บริโภค และสังคมสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนกันทางธุรกิจ เช่น การผลิตสินค้า การขายสินค้า รายได้ ผลกำไร ค่าตอบแทนให้แก่พนักงานลูกจ้าง และความรับผิดชอบต่อสังคมสิ่ง

เหล่านี้เป็นสิ่งที่ควบคู่กันไป หากวงจรนี้เกิดปัญหาขาดความรับผิดชอบจะทำให้การดำเนินธุรกิจไม่ราบรื่น หยุดชะงัก เสื่อมเสียชื่อเสียงและทำให้ธุรกิจนั้นล้มเหลว ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรปฏิบัติตามแนวทางของธุรกิจที่ดีมีจริยธรรม

ธุรกิจไม่เพียงแต่ทำตามกฎหมายเท่านั้น ธุรกิจควรจะคำนึงถึงจริยธรรมในการประกอบการด้วย จริยธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารธุรกิจ สังคมกำหนดให้ธุรกิจต้องมีความรับผิดชอบทางจริยธรรม หากปราศจากจริยธรรมแล้ว ธุรกิจจะดำเนินไปไม่ได้และทำให้ขาดความเชื่อถือไว้วางใจจากบุคคลทั่วไป จริยธรรมไม่ใช่กฎหมาย แต่หากธุรกิจดำเนินกิจการอย่างไร้จริยธรรมก็จะมีการกำหนดตัวบทกฎหมายเพื่อใช้ในการควบคุมกำกับดูแลและลงโทษตามความผิด (สมคิด บางโม, 2558ข: 16) ทั้งนี้สามารถสรุปความสำคัญของจริยธรรมทางธุรกิจได้ดังนี้

2.1 จริยธรรมเป็นหลักในการประพฤติปฏิบัติให้แก่บุคลากรขององค์กรธุรกิจ ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงาน ทำให้เกิดความมั่นใจว่าได้ปฏิบัติถูกต้อง ไม่ขัดต่อศีลธรรมและคุณธรรม เกิดความสบายใจและมีความสุขในการทำงาน

2.2 จริยธรรมทำให้มีหลักการที่ดีในการประกอบธุรกิจ ได้แก่ สร้างกำไรบนพื้นฐานแห่งคุณธรรมและความถูกต้องชอบธรรม ไม่เอาเปรียบผู้อื่นหรือค้ากำไรเกินควร ให้ความมั่นใจในการประกอบธุรกิจ ผู้ปฏิบัติงานย่อมสบายใจ ไม่อึดอัดใจ คับข้องใจ

2.3 จริยธรรมนำความสุขความเจริญมาสู่บุคลากรขององค์กรธุรกิจ ประกอบธุรกิจด้วยความตั้งใจทำงาน ด้วยความขยันหมั่นเพียร ไม่กังวลต่อการติเตียนว่าร้าย คำสาปแช่งจากผู้ถูกเอารัดเอาเปรียบหรือสูญเสียประโยชน์ ทำให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานและชีวิตการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ

2.4 จริยธรรมทำให้ธุรกิจมีคุณค่าช่วยพัฒนาบ้านเมืองและสังคม สิ่งแวดล้อมไม่ถูกทำลาย ประชาชนไม่ถูกเอาเปรียบ มีเครื่องอุปโภคบริโภคที่มีคุณภาพราคายุติธรรม ดำรงชีวิตอย่างสงบสุข ประชาชนมีงานทำ มีรายได้ เศรษฐกิจดี สังคมมีความสงบสุข

2.5 จริยธรรมสร้างความยั่งยืน ถาวร ศรัทธาและความเชื่อมั่นต่อธุรกิจ องค์กรธุรกิจที่มีจริยธรรมย่อมเป็นที่เชื่อถือศรัทธาและความเชื่อมั่นของลูกค้า

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

3. จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ

จริยธรรมซึ่งนักธุรกิจผู้ประกอบธุรกิจระหว่างประเทศ มีความสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ เพราะเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างประเทศต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจและยอมรับ หากผู้ประกอบการกระทำผิดจรรยาบรรณทางธุรกิจจะทำให้เสียหายเกิดขึ้นแก่ชื่อเสียงของประเทศ ดังนั้น จึงควรปฏิบัติตามกฎจริยธรรมสากลที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้

1. จริยธรรมของนักธุรกิจระหว่างประเทศต่อลูกค้า ในต่างประเทศคาดหวังที่จะซื้อสินค้าที่มีคุณภาพสูง ต้องการให้สินค้ามีมาตรฐานเป็นที่เชื่อถือได้ในคุณภาพ และราคาดังนั้นผู้ประกอบการควรรักษากระบวนการผลิตสินค้าและส่งมอบสินค้าที่ดีและลูกค้า การให้บริการหลังการขายที่เชื่อถือได้จะช่วยให้ธุรกิจนั้นประสบผลสำเร็จเป็นที่ไว้วางใจของชาวต่างชาติอันจะช่วยให้เศรษฐกิจไทยดีขึ้น

2. จริยธรรมของนักธุรกิจระหว่างประเทศในการแข่งขัน ในสนามการค้าระหว่างประเทศ แต่ละประเทศจะต้องรักษาจรรยาบรรณไว้โดยการรักษาคำมั่นสัญญาข้อตกลงต่าง ๆ การเสียสละผลประโยชน์บางอย่างเสมอภาคกัน การดำเนินกลยุทธ์ที่สามารถเอาชนะคู่แข่งขันได้ หลีกเลี่ยง วิธีการกลั่นแกล้ง การปล่อยข่าวในทางเสียหายแก่ฝ่ายตรงข้าม การขโมยข้อมูลความลับของฝ่ายตรงข้าม

3. จริยธรรมของนักธุรกิจระหว่างประเทศด้านกฎหมาย การค้าระหว่างประเทศจะต้องศึกษาข้อกำหนดของกฎหมายของประเทศที่ไปทำธุรกิจและศึกษาข้อตกลงของกลุ่มประเทศต่าง ๆ ทางการค้า การปฏิบัติตามเงื่อนไข เอกสารสัญญาทางการค้าอย่างถูกต้อง และเว้นการติดสินบนหรือการหลีกเลี่ยงกฎหมาย

4. จริยธรรมของนักธุรกิจระหว่างประเทศด้านวัฒนธรรมระหว่างประเทศผู้บริหารการควรศึกษาวัฒนธรรม ค่านิยม ประเพณี ที่เกี่ยวข้องกับประเทศที่เข้าไปทำธุรกิจเพื่อให้การปฏิบัติต่อพนักงานที่เป็นคนในประเทศนั้นสอดคล้องกับวัฒนธรรมของคนในประเทศ

5. จริยธรรมของนักธุรกิจระหว่างประเทศด้านสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อม การทำธุรกิจที่ไม่ทำลายสภาพแวดล้อม หรือทำให้สภาพแวดล้อมของประเทศนั้นเสียหาย หรือสูญเสียไป หรือสร้างมลพิษ สารเคมีที่เป็นอันตรายแก่คนในประเทศนั้นจะต้องมีมาตรการป้องกันรักษาสภาพแวดล้อม รวมทั้งการคำนึงถึงสังคมของคนในประเทศไม่ให้สังคมเสื่อม ช่วยรณรงค์กิจกรรมของคนในสังคม

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

กฎทั่วไปเกี่ยวกับจริยธรรมสากลที่ใช้ถือปฏิบัติทั่วโลก ในการดำเนินธุรกิจทั้งในและต่างประเทศจะมีกฎทั่วไปในการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดมาตรฐานเป็นภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร ซึ่งสรุปกฎทั่วไปของจริยธรรมในการยึดถือและปฏิบัติ คือ

1. นโยบายและการปฏิบัติทางการจ้างงาน ความปลอดภัยของลูกจ้าง (Employment)
2. การปกป้องสภาพแวดล้อม (Environmental Protection)
3. การคุ้มครองผู้บริโภค (Customer Protection)
4. การให้สินบน (Bribery)
5. สิทธิมนุษยชน (Human Rights)

องค์กรต่าง ๆ ควรดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงความมีจริยธรรมในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีใหม่ที่ไม่ทำลายธรรมชาติ
2. การไม่ทำให้เกิดมลพิษสิ่งปฏิกูล
3. ส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีในการลดมลภาวะที่เกิดจากกระบวนการผลิตในโรงงาน
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม
5. การลดการสูญเสียจากการผลิต
6. การเอาของเสียมาใช้ให้เกิดประโยชน์ (Recycle)
7. ร่วมมือกันทำให้สภาพแวดล้อมโลกดีขึ้นอย่างถาวร การพัฒนาที่ยั่งยืน

นอกจากนี้ยังมีธุรกิจเกี่ยวกับการตลาดและการผลิต ได้แก่ การใช้ผลิตภัณฑ์ย่อยสลายได้ การให้ความรู้แก่ประชาชนเกี่ยวกับผลเสียที่เกิดจากการใช้ผลิตภัณฑ์นั้น และแนะนำให้ใช้ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม เช่น การใช้น้ำมันไร้สารตะกั่วช่วยลดมลภาวะ เป็นต้น การให้บริการด้านสิ่งแวดล้อม เช่น การกำจัดของเสียที่เกิดจากการใช้ผลิตภัณฑ์

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

4. องค์กรที่ทำหน้าที่กำกับที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมธุรกิจ

การประกอบธุรกิจมีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานของรัฐอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เริ่มตั้งแต่การก่อตั้งธุรกิจนั้นขึ้น สำหรับในประเทศไทยการดำเนินงานของธุรกิจจะต้องมีการขออนุญาต มีการขอจดทะเบียน การขออนุมัติดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หากผู้บริหาร

หลีกเลี่ยงการกระทำที่ถูกต้องตามหลักการแล้วย่อมทำให้เกิดความเสียหายและมีความผิดทางกฎหมาย เพราะหน่วยงานของรัฐเหล่านั้นมีหน้าที่กำกับดูแลให้ผู้ประกอบการดำเนินกิจการอย่างถูกต้อง ไม่สร้างปัญหาให้แก่ผู้บริโภค หรือต่อพนักงานลูกจ้าง และต่อสังคมสิ่งแวดล้อม ส่วนในต่างประเทศจะมีหน่วยงานรับผิดชอบในด้านมาตรฐาน ความถูกต้องของผู้บริหารในแต่ละประเทศแตกต่างกัน

4.1 หน่วยงานของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมของธุรกิจ

หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ ได้แก่ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงอุตสาหกรรม กรมโรงงานอุตสาหกรรม กรมสรรพากร กรมสรรพสามิต กรมศุลกากร สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค (สคบ.) สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กรมทรัพย์สินทางปัญญา กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงสาธารณสุข ยกตัวอย่าง เช่น

4.1.1 สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค (สคบ.) มีอำนาจหน้าที่รับเรื่องราวร้องทุกข์จากผู้บริโภคที่ได้รับความเสียหายอันเนื่องมาจากการกระทำของผู้ประกอบการธุรกิจ ติดตามและสอดส่องพฤติกรรมของผู้ประกอบธุรกิจซึ่งกระทำการใด ๆ อันมีลักษณะเป็นการละเมิดสิทธิ์ของผู้บริโภค ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการศึกษาแก่ผู้บริโภคเกี่ยวกับความปลอดภัยและอันตรายที่อาจได้รับจากสินค้าหรือบริการ

4.1.2 สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) ให้การอนุญาตแก่ผู้ประกอบการในการผลิตภัณฑ์ ต่าง ๆ โดยแบ่งออกเป็นกลุ่ม ๆ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์อาหาร ผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ผลิตภัณฑ์วัตถุอันตราย และผลิตภัณฑ์ยา โดยผู้ประกอบการจะต้องนำผลิตภัณฑ์ดังกล่าวผ่านการตรวจวิเคราะห์ ถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับอาหารควบคุมเฉพาะแล้ว ต้องนำผลการวิเคราะห์มาแสดงด้วย แต่ถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับยาจะต้องพิจารณาเสียก่อนว่าเป็นยาตามตำรา หรือเป็นยานอกตำรา ยาที่รัฐมนตรีประกาศว่าเป็นยาตามตำราจึงต้องใช้ผลวิเคราะห์ เพราะสามารถศึกษาวิธีวิเคราะห์ที่ปรากฏอยู่ในตำรายาที่รัฐมนตรีประกาศไว้ หากเป็นยาตามตำรา แต่ใช้วิธีวิเคราะห์นอกตำรายาที่รัฐมนตรีประกาศก็ต้องแสดงวิธีวิเคราะห์ แต่ถ้าเป็นยานอกตำราแม้จะไม่มีบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติยา พ.ศ. 2510 กำหนดไว้เกี่ยวกับเรื่องนี้มาในทางปฏิบัติต้องส่งผลวิเคราะห์มา เพื่อประกอบการพิจารณาด้วย

4.13 สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสิรินธร

กระทรวงอุตสาหกรรม เป็นสถาบันมาตรฐานแห่งชาติที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พ.ศ. 2511 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2531 มีหน้าที่ดำเนินงานด้านมาตรฐานของประเทศ เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมอุตสาหกรรมหรือเศรษฐกิจของประเทศ สมอ. ได้ดำเนินงานด้านการรับรอง เพื่อสนองนโยบายของรัฐบาลตามแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติคือ

1. รับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (Product Certification) โดยการอนุญาตให้แสดงเครื่องหมายมาตรฐานกับผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐาน

2. รับรองขีดความสามารถห้องปฏิบัติการ (Laboratory Accreditation) โดยการดำเนินการรับรองห้องปฏิบัติการตามหลักเกณฑ์เช่นเดียวกับมาตรฐานของต่างประเทศหรือระหว่างประเทศ

3. รับรองระบบคุณภาพ (Quality System Certification) โดยการดำเนินการรับรองระบบคุณภาพตามอนุกรมมาตรฐาน ISO 9000 ซึ่งเป็นมาตรฐานระดับชาติและมีเนื้อหาตลอดจนรูปแบบเช่นเดียวกันกับมาตรฐานขององค์กรมาตรฐานระหว่างประเทศ ISO 9000 และ ISO 14000 การรับรองคุณภาพนี้เป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการ ผู้ส่งมอบ หรือผู้ซื้อสินค้า ให้เกิดความเชื่อมั่นในคุณภาพสินค้า ทำให้ตลาดต่างประเทศทั่วโลกยอมรับรองระบบคุณภาพนี้

การทำงานของหน่วยงานได้ร่วมดำเนินการรับรองระบบการวิเคราะห์อันตรายและจุดวิกฤติที่ต้องควบคุมในการผลิตอาหารปลอดภัย Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP System) เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจในคุณภาพความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์อาหารที่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารใช้ในกระบวนการผลิต ตามโครงการมาตรฐานอาหารระหว่างประเทศกำหนดให้ HACCP เป็นเกณฑ์ในการตรวจประเมินเพื่อให้รับรองผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า ระบบนี้เกี่ยวกับการส่งออกและนำเข้าผลิตภัณฑ์อาหารในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก (เบ็ดเรศ ยาวิราช, 2556, น.258)

5. การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลและหลักบรรษัทภิบาล

การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และหลักบรรษัทภิบาล (Good Corpeorate Governance) ผู้บริหารในยุคปัจจุบันจะต้องมีการบริหารอย่างมีจริยธรรมตามหลักของธรรมาภิบาลซึ่งเป็นหลักในการบริหารรัฐกิจหรือหน่วยงานราชการ และ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสิรินธร

หลักบรรษัทภิบาลเป็นหลักในการบริหารงานในภาคเอกชน หลักการบรรษัทภิบาลเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจซึ่งเป็นที่ยอมรับและนิยมแพร่หลายมากขึ้น หลักการนี้ คณะกรรมการบริหารบริษัท ฯ มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการกำกับดูแลองค์กรให้ตระหนักใน ความรับผิดชอบต่อบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นบุคคลภายในองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กร และสังคมสิ่งแวดล้อม โดยเน้นการบริหารงานที่เป็นธรรม มีความโปร่งใส เปิดเผยข้อมูลได้ สามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งการพิทักษ์สิทธิ์ประโยชน์ของทุกฝ่าย ลดความเสี่ยง ดูแลผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นตลอดจนมีความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2556, น.249) ในบทนี้จะขอกล่าวถึงหลักบรรษัทภิบาลเป็นสำคัญเพื่อให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น ดังเช่น

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรษัทภิบาล เช่น งานวิจัยของ จตุพร สังขวรรณ (2561, น.67-81) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานต่อการบริหารตามบรรษัทภิบาลของผู้บริหาร กรณีศึกษาบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) พบว่า บรรษัทภิบาลเป็นเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมองค์กรให้อยู่รอดได้อย่างยั่งยืนภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง เช่น พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วม ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ ยึดมั่นคุณธรรมจริยธรรมและโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ควรมีการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจด้านบรรษัทภิบาลแก่ผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารหรือกรรมการบริษัทฯ

5.1 ความหมายของบรรษัทภิบาล (Good Corporate Governance)

ความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ ไม่ใช่เพียงแค่การดูแลรักษาเฉพาะในส่วนที่เป็นกิจการ แต่ยังแผ่ขยายกว้างออกไปครอบคลุมในส่วนที่เป็นผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดที่อยู่โดยรอบกิจการ ด้วยเงื่อนไขของความสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะพลเมือง การมีคุณธรรมจึงเป็นกลไกการดำเนินงานในกิจการที่เชื่อมโยงสู่กระบวนการภายนอก ที่จัดให้มีขึ้นภายใต้จุดมุ่งหมายที่ต้องการสร้างประโยชน์แก่กิจการและส่วนรวมบนพื้นฐานของการไม่เบียดเบียนกัน การสงเคราะห์ช่วยเหลือส่วนรวมตามกำลังและความสามารถของกิจการอันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของกิจการในระยะยาว ซึ่งในการบริหารจัดการตามหลักบรรษัทภิบาลนั้น ก็ได้มีนักวิชาการหลากหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า บรรษัทภิบาล เช่น

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2545 : 22-23) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารของคณะทำงานที่มีจรรยาบรรณ และจริยธรรมในการประกอบการ ยึดมั่นในความพอเพียงและตาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสิรินธร

แนวทางที่ไม่โลภ ไม่แสวงหาผลประโยชน์ให้ตัวเอง รู้จักพอ ได้รับความเชื่อถือ และศรัทธาจากสังคม

สังเวียน อินทรวิชัย (2545 : 24-25) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำกับดูแลกิจการ หรือธรรมรัฐ ซึ่งเป็นระบบซึ่งใช้นำและควบคุมบริษัท

เกียรติศักดิ์ จีรเธียรนาค (2542 : 23) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการบริหารความประพฤติ ให้มีความบริหารจัดการที่มีความสมบูรณ์และสามารถติดต่อสื่อสาร ตรวจสอบ และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างถูกต้องเพื่อประโยชน์สูงสุดของกรรมการบริหาร

สรุปได้ว่า บรรษัทภิบาล หมายถึง วิถีแห่งการดำรงอยู่ของบริษัทหรือองค์กรและแนวทางหรือวิถีแห่งการปฏิบัติตนของคนในองค์กรนั้น เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ คือ การเติบโตที่ยั่งยืน และมีความสุขในการประกอบธุรกิจ ในปัจจุบันกระแสของโลกถือว่า บริษัทหรือองค์กรใดก็ตาม จะมีความเจริญก้าวหน้าด้วยการบริหารงานตามหลักบรรษัทภิบาล

5.2 หลักบรรษัทภิบาล

หลักในการบริหารจัดการองค์กรที่จะต้องให้ความสำคัญ ในการควบคุมดูแลกิจการต่างๆ ให้เป็นไปในทางที่ถูกที่ควร การบริหารกิจการตามหลักบรรษัทภิบาล ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

5.2.1 ความถูกต้อง รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability) หมายถึง หลักความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของจนเองที่สามารถชี้แจง อธิบายการตัดสินใจนั้นได้

5.2.2 ความรับผิดชอบสำนึกในหน้าที่ (Responsibility) หมายถึง หลักความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

5.2.3 การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable Treatment) หมายถึง หลักการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน เป็นธรรมต่อทุกฝ่าย และไม่เลือกปฏิบัติได้

5.2.4 ความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง มีความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

5.2.5 การมีวิสัยทัศน์ สร้างคุณค่าแก่องค์กร (Vision to Create Long Term Value) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการในระยะยาว

มหาวิทยาลัยราชภัฏสิรินธร

5.2.6 มีจริยธรรม (Ethics) หมายถึง การมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการประกอบธุรกิจ มีความรับผิดชอบต่อลูกค้า ผู้บริโภค รับผิดชอบต่อพนักงาน รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ตัวอย่างหลักบรรษัทภิบาลของบริษัท ที่นิยมใช้โดยทั่วไป

1. มุ่งมั่นพัฒนาให้มีระบบบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมทั่วทั้งองค์กรตามมาตรฐานสากลและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทั้งนี้กิจกรรมเพิ่มผลผลิตถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารคุณภาพ

2. มุ่งส่งมอบผลงาน ผลิตภัณฑ์ การบริหารที่มีคุณภาพ มีความปลอดภัยต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อมของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เป็นที่พึงพอใจของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก

3. ปฏิบัติงานตามกฎหมาย ข้อกำหนด และมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้อง โดยถือเป็นเพียงมาตรฐานขั้นต้น

4. ควบคุมความเสี่ยงและป้องกันความสูญเสียจากอุบัติเหตุ อัคคีภัย ทรัพย์สินเสียหายการบาดเจ็บ การเจ็บป่วยจากการทำงาน การละเมิดระบบรักษาความปลอดภัยและความไม่เป็นไปตามข้อกำหนดในระบบบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม

5. ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมรวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนและสังคม เพื่อนำไปสู่การพัฒนายั่งยืนเพื่อให้บรรลุเจตจำนงดังกล่าว

6. มุ่งมั่นให้ผู้บริหารให้ความสำคัญสูงสุดในการดำเนินงานที่ถูกหลักเกณฑ์ด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม

7. มุ่งมั่นให้กิจกรรมและการดำเนินงานต่าง ๆ สอดคล้องหรือมีมาตรฐานสูงกว่ากฎหมายและข้อบังคับอื่น ๆ ด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม

8. มุ่งมั่นให้เกิดการสำรวจวิเคราะห์และควบคุมสาเหตุรายทั้งหมดที่อาจเกิดจากกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทโดยประสานระบบการจัดการด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม

9. มุ่งมั่นให้พนักงานได้รับการฝึกอบรม และพัฒนาจิตสำนึกด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

10. จัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย ตลอดจนส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานอย่างปลอดภัย และการมีส่วนร่วมจากพนักงานทุกคนในการป้องกันและรายงานอุบัติเหตุ อุบัติการณ์ สภาพการณ์ปฏิบัติงาน และสภาวะที่ไม่ปลอดภัย

11. ป้องกันมิให้เกิดโรคภัยจากการทำงาน และส่งเสริมให้พนักงานมีสุขอนามัยที่ดี

12. ปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านสุขภาพอนามัยความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องโดยศึกษาหาข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่มีในการดำเนินงานตั้งแต่แรกเริ่ม การสืบสวนอุบัติเหตุ และอุบัติการณ์ การวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงและดำเนินการแก้ไข

13. มุ่งมั่นให้กิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัท พัฒนาแบบยั่งยืนโดยใช้ทรัพยากรธรรมชาติและการผลิตของเสียน้อยที่สุด

14. คัดเลือกผู้ร่วมค้าและผู้ร่วมทุนที่ยึดหลักการปฏิบัติ ด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม

15. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเป้าหมาย และผลการดำเนินงานในเรื่องสุขภาพอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมต่อสาธารณชน

5.3 หลักการสำคัญสำหรับการสร้างกติกา "บรรษัทภิบาล"

หลักการสำคัญ ๆ สำหรับการสร้างกติกาที่นำมาประมวลกับการสร้าง "บรรษัทภิบาล" ที่ดีให้เกิดขึ้นในประเทศไทย (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2556, น.252) โดยมีหลักการสำคัญรวม 7 ประการ คือ

หลักการที่ 1: ความรับผิดชอบของธุรกิจมิได้มีเพียงแต่ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น หากแต่ต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีผลประโยชน์ร่วม (Shareholders) ทุก ๆ กลุ่มอย่างครบถ้วน

หลักการที่ 2: ผลกระทบของธุรกิจที่เกิดจากเศรษฐกิจและสังคมย่อมส่งผลต่อนวัตกรรม (Innovation) ความยุติธรรม (Justice) และสังคมโลก (World Community)

หลักการที่ 3: พฤติกรรมทางธุรกิจจะเกิดจากจิตวิญญาณแห่งความไว้วางใจ (Spirit of Trust) มากกว่าที่จะเป็นไปตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย จิตวิญญาณ มีประสิทธิผลกว่าการตีความตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย ทั้งนี้ มิได้หมายความว่าละเลยการตีความตามกฎหมาย

หลักการที่ 4: การยอมรับในกติกาต่าง ๆ (Respect for Rules)

หลักการที่ 5: สนับสนุนการค้าพหุพาคี (Support for Multilateral Trade)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

หลักการที่ 6: การเห็นความสำคัญของสิ่งแวดล้อม (Respect for Environment)

หลักการที่ 7: หลีกเลี่ยงการประกอบธุรกิจที่ผิด (Avoidance of illegal Operations)

หลักการพื้นฐานของการสร้างกติกาการค้าที่องค์กรต่าง ๆ ทั้งระดับนานาชาติ ระดับประเทศ ซึ่งผู้บริหารจะต้องนำหลักการไปยึดถือและปฏิบัติ ดังตารางที่ 8.1

ตารางที่ 8.1 การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

การบริหารองค์กร ตามหลักธรรมาภิบาล	
- ประสิทธิภาพ	- การมีส่วนร่วม
- ความคุ้มค่าของเงิน	- เปิดเผยโปร่งใส
- ประสิทธิผล	- ตอบสนองความต้องการ
- คุณภาพ	- กระจายอำนาจ
- ภาระรับผิดชอบ	- นิติกรรม

ที่มา: เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556, น.254)

5.4 บทบาทของผู้บริหารกับความรับผิดชอบต่อสังคม

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) เป็นกฎเกณฑ์ทางศีลธรรมที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการตัดสินใจ เพื่อดำเนินการบริหารองค์กรและการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย ความรับผิดชอบนี้มิได้บังคับไว้ตามกฎหมาย ผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าองค์กรควรมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากน้อยเพียงใดบนพื้นฐานรายได้และผลตอบแทนอันจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2556, น. 254-255) ผู้บริหารควรมีบทบาทกับความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนี้

5.4.1 บทบาทความรับผิดชอบของธุรกิจด้านการโฆษณา ผู้ประกอบการจะต้องมีจริยธรรมประจำใจในการโฆษณาสินค้าบริการอย่างรับผิดชอบและเป็นความจริง ไม่โฆษณาชวนเชื่อ หรือหลอกลวงประชาชนให้หลงผิด การโฆษณาที่หลอกลวงประชาชนหรือขาดความรับผิดชอบ ทำให้เกิดผลเสียต่อหน่วยงานนั้นเพราะผู้บริโภคจะขาดความเชื่อถือ และเสื่อมความนิยมลง ผู้บริโภคควรทราบถึงคุณสมบัติที่แท้จริง ปราศจากการต่อเติมเสริมแต่ง หรือสร้างภาพโดยเจตนาหลอกลวง โดยเฉพาะสินค้าที่มีผลต่อสุขภาพอนามัย เช่น ยารักษาโรค หรือยาบาง

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ชนิดควรมีคำเตือน เช่น เครื่องดื่มบำรุงสุขภาพ หรือการให้บริการเสริมความงาม ควรใช้ข้อมูลที่เป็นจริงไม่หลอกลวงให้ผู้บริโภคหลงเชื่อ เพราะการโฆษณามีผลต่อการโน้มน้าวจิตใจและพฤติกรรมของผู้บริโภค ในภาวการณ์แข่งขัน การโฆษณาโดยการจูงใจเป็นสิ่งสำคัญ เพราะข้อความที่โฆษณาพูดแต่จุดดี ก็จะเป็นการชี้แนะว่าหากจุดนี้เป็นจุดตัดสินใจของผู้บริโภค ผู้บริโภคก็จะเลือกซื้อสินค้าชนิดนั้น การโฆษณาในลักษณะนี้เรียกว่าเป็นความจริงเพียงครึ่งหนึ่ง (Half Truth) หมายความว่า เอาความจริงมาพูดเพียงครึ่งหนึ่ง ส่วนที่ไม่ได้บอกให้ผู้บริโภคไปสืบหาเองถือว่าผิดหลักในด้านการเปิดเผยข้อมูล ส่วนการโฆษณาเลยใช้สื่อต่าง ๆ ควรพิจารณาอย่างรอบคอบถึงสื่อที่อาจทำให้เยาวชนที่รู้เท่าไม่ถึงการณ์เกิดความเข้าใจผิด หรือลอกเลียนแบบ เช่น การแสดงภาพการสูบบุหรี่ หรือการแสดงภาพลามกอนาจาร เป็นการชักนำให้เยาวชนกระทำตามอย่าง

5.4.2 จริยธรรมของผู้ประกอบการต่อสิ่งแวดล้อม สิ่งแวดล้อมมีความสำคัญต่อธุรกิจเป็นอย่างมากทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมในทางตรงเป็นประโยชน์ในการนำเอาสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติมาเป็นวัตถุดิบในการผลิตสินค้าในทางอ้อมช่วยให้การดำเนินธุรกิจเจริญเติบโต ธุรกิจจึงควรมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ การใช้วัสดุอื่นแทนทรัพยากรธรรมชาติ เช่น การปล่อยน้ำเสียลงสู่แหล่งน้ำ การตัดไม้ทำลายป่า การขุดการระเบิดภูเขา การปล่อยสารเคมีเป็นพิษสู่อากาศล้วนแต่เป็นอันตรายต่อสิ่งมีชีวิตบนโลกรวมทั้งมนุษย์ ดังนั้น การรักษาและการมีจริยธรรมต่อสภาพแวดล้อมเริ่มตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า เช่น การใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างประหยัด ไม่ทำลายให้สูญไปกระบวนการผลิตที่ไม่เป็นอันตรายต่อสภาพแวดล้อมและปัจจัยนำออกที่ไม่ก่อให้เกิดมลพิษ น้ำเสีย อากาศเสีย หรือขยะ ผู้บริหารควรอนุรักษ์การใช้ทรัพยากรธรรมชาติโดยการนำทรัพยากรธรรมชาติมาใช้อย่างคุ้มค่า ประหยัด ถูกวิธี และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งการวางแผนรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมการติดตามตรวจสอบคุณภาพสิ่งแวดล้อม การกำจัดของเสีย นอกจากนี้ผู้บริหารควรทำการวิเคราะห์ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การจำแนกความของผลกระทบของสิ่งแวดล้อมการทำนายผลกระทบที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งหามาตรการป้องกันและแก้ไข เช่น การควบคุมจำกัดสิ่งปฏิกูล การบำบัดน้ำเสีย การกำจัดขยะเป็นพิษ

5.4.3 การจัดการเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม องค์กรธุรกิจมีจริยธรรมต่อสิ่งแวดล้อมในด้าน การพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของการกระทำที่มีต่อทั่วทุกคนในองค์กร ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ลูกค้า โดย การทำให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด โดยเริ่มตั้งแต่การใช้พลังงานน้อยลง

มหาวิทยาลัยภาคใต้

เช่น ลดการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงหันมาให้พลังงานแสงอาทิตย์ การใช้ทรัพยากรธรรมชาติในปริมาณน้อย การใช้เทคโนโลยีใน การผลิตที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมน้อยที่สุดและการบรรจุภัณฑ์ย่อยสลายได้ รวมทั้งการนำกลับมาใช้หมุนเวียนได้ใหม่ (Recyclable Materials) ลดการทำลายหรือการสูญเสียทรัพยากรธรรมชาติให้น้อยที่สุดและพยายามสร้างทรัพยากรธรรมชาติขึ้นมาทดแทน การกระทำเช่นนี้เป็นการปกป้องรักษาสิ่งแวดล้อม (Design For Eenvironment: DFE) หมายถึง การออกแบบมาเพื่อให้ ง่ายต่อการใช้ซ้ำอีกและย่อยสลายได้หมุนเวียนมาใช้ใหม่ ปัจจุบันธุรกิจในหลาย ๆ ประเทศทั่วโลกต่างให้ความสนใจใน ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมดังกล่าว

6. ขอบเขตความรับผิดชอบขององค์กรธุรกิจต่อสังคม

ขอบเขตความรับผิดชอบขององค์กรธุรกิจต่อสังคม (Area of Corporate Social Responsibility: CSR) การดำเนินกิจการขององค์กรธุรกิจส่งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความรับผิดชอบต่อสังคม จึงกลายเป็นเรื่องจำเป็นที่ทุกฝ่ายให้ความสำคัญไม่ใช่เพียงเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร หรือเพื่อหวังผลทางการตลาดหรือเพื่อใช้แก้ไขปัญหาทางธุรกิจให้ได้รับการยอมรับจากสังคมแต่ CSR ในปัจจุบันกำลังทวีความสำคัญและกลายเป็นแนวคิดและวิธีการบริหารจัดการธุรกิจ พัฒนาการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยงและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันรวมถึงพัฒนาห่วงโซ่มูลค่าซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจ มีความพร้อมในการเปิดเผยข้อมูลด้าน CSR ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลรวมทั้งทราบถึงแนวทางการเลือกตัวบ่งชี้การดำเนินงาน (Indicator) ที่เหมาะสมกับองค์กรหรือนำไปปรับใช้เพื่อการพัฒนาองค์กร (สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน, 2556, ออนไลน์) ซึ่งสามารถสรุปขอบเขตความรับผิดชอบต่อสังคมได้ดังต่อไปนี้

6.1 ความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม (Community) หมายถึง องค์กรควรผลิตสินค้าหรือให้บริการที่เป็นที่ต้องการของชุมชนเป็นการตอบสนองความต้องการของประชาชนและผลิตสินค้าหรือให้บริการที่ไม่ทำให้ชุมชนเสื่อมโทรมหรือมอมเมาประชาชน

6.2 ความรับผิดชอบต่อสุขภาพและสวัสดิการของประชาชน (Health and Welfare) หมายถึง องค์กรไม่ผลิตสินค้าหรือให้บริการที่อันตรายต่อสุขภาพ เช่น การผลิตสุรา อาหารเวชภัณฑ์ หรือ บุหรี่ ควรมีคำเตือนผู้บริโภค เช่น บริษัทผู้ผลิตบุหรี่ในประเทศไต้หวัน ใช้คำเตือนข้างซองบุหรี่ว่า Please don’t Smoke to Much หรือ บุหรี่ที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ

มหาวิทยาลัยภาคใต้

6.3 ความรับผิดชอบด้านการศึกษา (Education) เช่น การให้ความรู้แก่ประชาชนในการใช้สินค้า หรือให้บริการนั้น

6.4 ความรับผิดชอบด้านสิทธิมนุษยชน (Human Right) หมายถึง การไม่ละเมิดสิทธิส่วนบุคคล การใช้แรงงานผิดกฎหมาย ความรับผิดชอบบุคคลที่ต้องการแสดงความคิดเห็นหรือร้องเรียนต่อสินค้าหรือบริการให้สามารถทำได้

6.5 ความรับผิดชอบด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) หมายถึง ความรับผิดชอบในการไม่ทำให้เป็นอันตรายต่อสิ่งแวดล้อม เช่น ไม่ปล่อยมลพิษจากโรงงาน ไม่ปล่อยน้ำเสียลงสู่แม่น้ำลำคลอง หรือไม่ปล่อยสารเคมีเป็นพิษออกมาจากกระบวนการผลิต การรักษาทรัพยากรธรรมชาติ

6.6 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค (Consumer) หมายถึง รับผิดชอบต่อการอุปโภคบริโภคของลูกค้า มีความปลอดภัยต่อชีวิต ปลอดภัยในการใช้งาน การรับคืนสินค้าที่ด้อยคุณภาพการรับประกันคุณภาพตามที่กล่าวอ้าง เช่น KFC ปรับปรุงน้ำมันสูตรใหม่ไร้ไขมันแปลงสภาพในขณะที่กฎหมายสั่งห้ามการใช้ไขมันแปลงสภาพ (Trans Fat) ในการทอดไก่ ในร้าน KFC ทั่วโลก

6.7 ความรับผิดชอบต่อวัฒนธรรม (Culture) หมายถึง การผลิตสินค้าที่คำนึงถึงวัฒนธรรมของประเทศนั้น หรือคำนึงถึงข้อกำหนดทางศาสนา วัฒนธรรมประเพณีอันดีงาม

7. การสนับสนุนต่อความรับผิดชอบต่อสังคม

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) องค์กรทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้มีผลที่ดีย้อนกลับมาสู่องค์กรหรือ การสร้างคุณค่า แนวคิดด้าน CSR ขององค์กร “คุณค่า” คือการทำให้พนักงานเป็นคนเก่งและเป็นคนดีทำให้องค์กรได้รับการยอมรับจากสังคม ทำให้องค์กรเข้าถึงทรัพยากรสำคัญได้โดยไม่ถูกต่อต้านจากผู้มีส่วนได้เสีย คุณค่าเหล่านี้เป็นตัวบ่งบอกว่า CSR ขององค์กรมุ่งเน้นไปทิศทางใดองค์กรควรกำหนดคุณค่าและนิยาม CSR ขององค์กรให้ชัดเจนและสอดคล้องกัน ซึ่งไม่จำเป็นว่าต้องเหมือนกับองค์กรอื่นเพราะแต่ละองค์กรย่อมมีบริบทที่แตกต่างกัน องค์กรต้องยอมรับจากสังคมในการดำเนินธุรกิจโดยสร้างผลกระทบเชิงลบต่อสังคมน้อยที่สุด เพื่อให้คุณค่าต่อสังคม (สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน, 2556, น. ออนไลน์) ซึ่งมีองค์กรบางแห่งได้ให้การสนับสนุนต่อจริยธรรมของธุรกิจในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมดังนี้

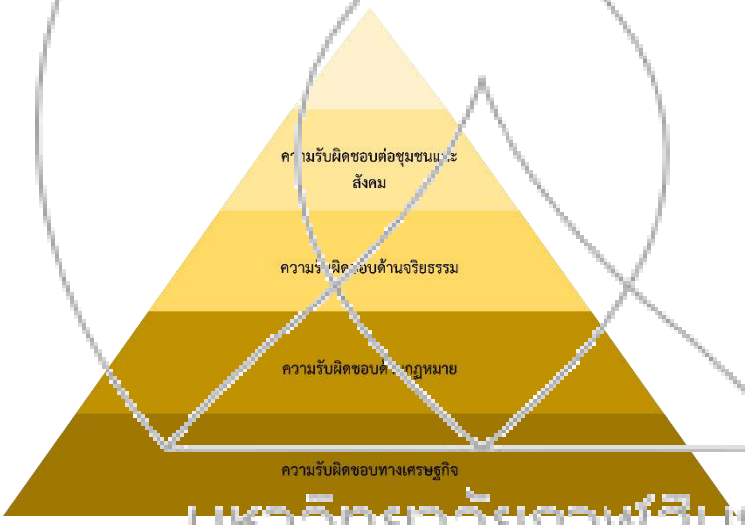
มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

1. ธุรกิจไม่ควรหลีกเลี่ยงเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม เพราะองค์กรต่าง ๆ เป็นส่วนหนึ่งของสังคม หากองค์กรปฏิเสธความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น ไม่สนใจปัญหาสังคม เช่น การเลิกจ้าง อัตราเงินเฟ้อ หรือมลภาวะ ฯลฯ จะทำให้เกิดผลเสียและมีผลกระทบต่อองค์กรและคนส่วนใหญ่ของสังคม

2. ธุรกิจควรรักษาทรัพยากรทางการบริหารไว้ในสภาพความสลับซับซ้อนของปัญหาทางสังคมที่เกิดขึ้น เช่น ทางด้านการเงิน ด้านทรัพยากรทางการบริหารต่าง ๆ

3. การมีสังคมที่ดีช่วยให้สภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจดีไปด้วยจะทำให้องค์กรได้รับผลกำไรในระยะยาวจากการลงทุน เพราะได้มีส่วนในการลงทุนเพื่อสังคมในวันนี้ทำให้ได้รับผลสะท้อนกลับในอนาคตข้างหน้า

4. การมีส่วนร่วมในสังคมเป็นเครื่องช่วยป้องกันข้อจำกัดต่าง ๆ จากทางหน่วยงานของรัฐ ทำให้องค์กรไม่ถูกกดดันหรือบังคับจากหน่วยงานของรัฐ เพราะองค์กรสมัยใหม่ควรรักษาจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ ดังภาพที่ 8.1



มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ภาพที่ 8.1 การสนับสนุนต่อความรับผิดชอบต่อสังคม

ที่มา : วิเชียร วิทยอุดม (2558, น.3-4)

7.1 จริยธรรมทางการจัดการและความรับผิดชอบต่อสังคม

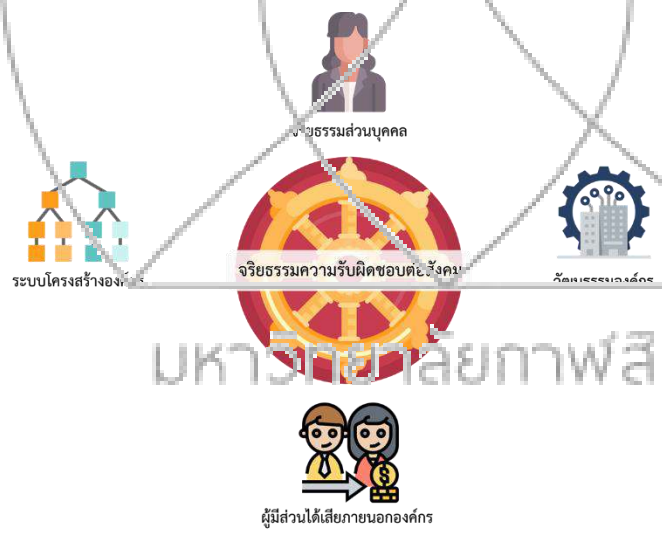
จริยธรรมทางการจัดการและความรับผิดชอบต่อสังคม (Managerial Ethics and Social Responsibility) การบริหารจัดการองค์กรธุรกิจในปัจจุบันมีมาตรฐานด้านจริยธรรมขององค์กรที่เป็นนโยบายอย่างเป็นทางการ และมีการสอนเรื่องจริยธรรมในสถานศึกษาต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ ไม่ว่าเป็นในเรื่องของกฎหมาย พฤติกรรมที่ควบคุมโดยกฎหมาย และหลักการและข้อบังคับที่อธิบายพฤติกรรมที่คนเราต้องปฏิบัติซึ่งเป็นที่ยอมรับของสังคมและถือปฏิบัติตาม มาตรฐานทางจริยธรรมส่วนใหญ่นำไปใช้กับพฤติกรรมที่ไม่ได้ครอบคลุมโดยกฎหมาย และข้อบังคับในกฎหมายก็ไม่จำเป็นต้องครอบคลุมด้วยมาตรฐานทางจริยธรรม กฎหมายในปัจจุบันมักสะท้อนถึงการวินิจฉัยทางศีลธรรม จริยธรรมด้านการบริหารการจัดการ เป็นหลักการในการชี้นำการตัดสินใจและพฤติกรรมของผู้บริหารโดยคำนึงว่าอะไรผิดอะไรถูก ผู้บริหารในการเลือกที่จะปฏิบัติเพื่อที่องค์กรจะมีส่วนเอื้อประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียในองค์กรทั้งหมด ดังตัวอย่างของความจำเป็นสำหรับจริยธรรมด้านการบริหาร เช่น ผู้บริหารระดับสูงกำลังพิจารณาและเลื่อนตำแหน่งผู้จัดการขายซึ่งทำรายได้ให้แก่บริษัท 50 ล้านบาทต่อปี มาโดยตลอดและเปิดตลาดใหม่ ๆ เช่น บราซิล ตุรกี ซึ่งมีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตของบริษัทในต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม พนักงานหญิงจำนวนหนึ่งได้ร้องเรียนมาเป็นเวลาหลายปีว่าผู้จัดการคนนี้ชอบดุด่าว่ากล่าวอย่างรุนแรงเล่าเรื่องตลกสองแง่สองง่ามและมักแสดงอาการโมโหฉุนเฉียวถ้าพนักงานหญิงไม่ทำอย่างที่เขาต้องการ อีกหนึ่งตัวอย่าง เช่น ธุรกิจกาแฟได้มีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานโดยนำเอาความรับผิดชอบทางสังคมเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ ทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อถือในคุณภาพของสินค้าและบริการมากยิ่งขึ้น ทำให้ยอดขายและรายได้สูงขึ้นตามไปด้วย (นิตยา วงศ์ธาดา, 2555) จากตัวอย่างทั้งหมด ได้แสดงให้เห็นว่าจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นเรื่องของการตัดสินใจผู้บริหารต้องตัดสินใจทุกวันว่าจะซื่อสัตย์หรือไม่ซื่อสัตย์ต่อซัพพลายเออร์ จะปฏิบัติหน้าที่ต่อพนักงานด้วยความบับถืออย่างบางกรณีอาจเป็นเรื่องยากเกินกว่าจะเข้าใจและเห็นได้ชัดเจนในสถานการณ์เพียงอย่างของจริยธรรม (Ethical Dilemma) ซึ่งจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่เกี่ยวกับความถูกและผิดเมื่อคุณค่าขัดแย้งกับถูกหรือผิด ไม่อาจระบุได้ชัดเจนในสถานการณ์ดังกล่าว เช่น สำหรับพนักงานขายที่ร้านขายอุปกรณ์เสริมสวยคุณค่าขัดแย้งระหว่างการซื่อสัตย์ต่อลูกค้าและการทำตามที่เจ้านายคาดหวัง ผู้บริหารระดับสูงสามารถช่วยในการแก้ไขสถานการณ์ดังกล่าวโดยการสร้างคุณค่าขององค์กรที่จะให้คำแนะนำในการตัดสินใจที่ดีที่สุดจากมุมมองด้านจริยธรรม (วิเชียร วิทยอุดม, 2558, น.3-

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

4) ดังตัวอย่างการศึกษาตัวแบบจำลองสำหรับจัดให้มีการกำกับดูแลกิจการและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อสร้างมูลค่าเงเศรษฐศาสตร์ ของ อัญญา ขันธวิทย์ (2556, น.328) การบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ เน้นในหลักการบริหารจัดการในการกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน

7.2 แหล่งของคุณค่าทางจริยธรรมในองค์กร

แหล่งของคุณค่าทางจริยธรรมในองค์กร (Sources of Ethical Values in Organizations) จริยธรรมในองค์กรเป็นทั้งเรื่องส่วนบุคคลและขององค์กร มาตรฐานสำหรับจริยธรรมหรือความรับผิดชอบต่อสังคมจะถูกฝังอยู่ในพนักงานแต่ละคนรวมทั้งภายในองค์กร นอกจากนี้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกยังมีอิทธิพลต่อมาตรฐานจริยธรรมองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยอิทธิพลต่าง ๆ ที่มีผลต่อการตัดสินใจด้านจริยธรรมองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กร ดังแสดงในภาพที่ 8.2 วัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นตัวปรับปรุงแบบของกรอบโดยรวมของคุณค่าภายในองค์กรยิ่งกว่านั้นระบบองค์กร ที่เป็นแนวทางยังมีอิทธิพลต่อลูกค้าและพฤติกรรมตามกรอบนโยบายและระบบการให้รางวัลขององค์กรบริษัทยังตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้เสียจำนวนมาก (วิเชียร วิทยอุดม, 2558, น.5-6)



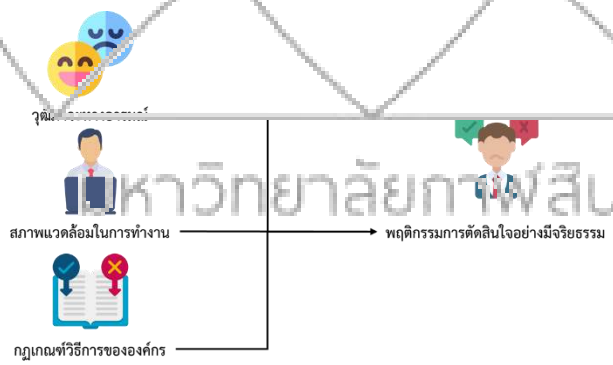
มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ภาพที่ 8.2 กรอบการตัดสินใจเชิงจริยธรรมและการพัฒนาศีลธรรม

ที่มา : วิเชียร วิทยอุดม (2558, น.5-6)

7.3 จริยธรรมส่วนบุคคล (Petsonal Ethics)

องค์กรมีพนักงานที่มีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกัน แต่ละคนก็นำเอาความเชื่อและค่านิยมส่วนบุคคลเข้ามาใช้ในองค์กร จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องสร้างกรอบจริยธรรมที่ดีในองค์กรเพื่อให้พนักงานยึดถือปฏิบัติตามความเป็นธรรมและยุติธรรม ภายใต้กรอบของการจัดการที่ดี ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องพัฒนากรอบจริยธรรม (Eethical Framework) ขึ้นมาเพื่อคอยเป็นตัวชี้นำในการตัดสินใจ เช่น ทฤษฎีอรรถประโยชน์ (Utilitarian) กรอบเสรีภาพส่วนบุคคล(Petsonal libetty) เป็นต้น การตัดสินใจทางจริยธรรม เช่น การส่งเสริมความเท่าเทียมกันความยุติธรรมและการเมืองไม่แบ่งแยกกีดกัน การใช้กฎระเบียบที่ให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกันซึ่งมีความสำคัญต่อการอยู่ร่วมกัน ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม เช่น บุคคลไม่มีศีลธรรมหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นสิ่งกระตุ้นกิจกรรมที่ขาดจริยธรรม ซึ่งมีหลักฐานบ่งชี้การมีจริยธรรมหรือไม่มีจริยธรรมส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากการกระทำทั้งนิสัยของบุคคลและสภาพแวดล้อมในที่งาน ดังภาพที่ 8.3 แสดงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม เป็นการประเมินความสามารถของบุคคลในการตัดสินใจว่าอะไรคือสิ่งที่ถูกต้องในทางศีลธรรมบุคคลกับปัจจัยภายนอก พฤติกรรมจริยธรรมส่วนใหญ่มีกับผู้ที่มีอยู่ในช่วงวัยสูงอายุ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ วิธีการขององค์กร ส่วนบุคคลที่มีระดับของศีลธรรมอยู่ในเกณฑ์ที่สูงขึ้น จะยอมรับคุณค่าของสิทธิของผู้อื่นโดยไม่สนใจว่าความเห็นของส่วนใหญ่จะเป็นอย่างไรและมีแนวโน้มที่จะท้าทายวิธีการปฏิบัติขององค์กร (วิเชียร วิทยอุดม, 2558, น.3-8)



ภาพที่ 8.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม

ที่มา : เชียร วิทยอุดม (2558, น.3-8)

สภาพของการควบคุม (Locus of Control) ซึ่งเป็นอุปนิสัยของบุคคลที่จะนำเอาสิ่งที่คนเราเชื่อว่าเขามีส่วนรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิตของตน ซึ่งอยู่ภายใต้ การควบคุมของปัจจัยภายนอก (External Focus of Control) เช่น พฤติกรรมความโน้มเอียงต่ออิทธิพลภายนอก ในอีกกรณีหนึ่งคือคนที่คิดว่าผลของการกระทำมีสาเหตุมาจาก การควบคุมของปัจจัยภายใน (Internal Focus of Control) จะมีความโน้มเอียงที่จะขึ้นอยู่กับอิทธิพลภายในว่าอะไรคือสิ่งที่ผิดหรือถูกในพฤติกรรมของตน สภาพการณ์ควบคุมของแต่ละบุคคลกำหนดระดับ ว่าพฤติกรรมของเขามีอิทธิพลต่อสิ่งที่เกิด สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร เป็นการรับรู้ของพนักงานว่าองค์กรมีการคาดหวังอะไร คนในองค์กรจะต้องสนับสนุนพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและให้รางวัล หรือไม่สนับสนุนพฤติกรรมที่ผิดจริยธรรม เพื่อการลงโทษหรือไม่อย่างไร มีการเขียนข้อปฏิบัติในและจริยธรรม พฤติกรรมที่มีคุณธรรมของผู้บริหารระดับอาวุโส ความคาดหวังที่จะเป็นจริงของผลงาน การประเมินความดีความชอบจากการปฏิบัติงานที่จะประเมินค่าเฉลี่ยและค่าสุดท้าย การยอมรับอย่างเห็นได้ชัดและการเลื่อนตำแหน่งของบุคคลที่มีพฤติกรรมที่ขาดจริยธรรม นั้นคือสิ่งแวดล้อมในองค์กรที่จะสร้างสภาพการณ์ตัดสินใจที่มีจริยธรรมมากขึ้น (วิเชียร วิทยอุดม, 2558, น.3-11)

สรุปได้ว่า บุคคลที่ขาดศีลธรรม จะมีแนวโน้มในการตัดสินใจที่ขาดจริยธรรมได้ง่ายกว่าถ้าพวกเขาถูกบีบบังคับโดยสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ไม่พึงพอใจต่อพฤติกรรมของเขา ในทางตรงกันข้ามคนที่มีศีลธรรมสูง จะสามารถเปลี่ยนแปลงโดยสภาพแวดล้อมขององค์กรที่อนุญาตให้สนับสนุนให้มีการประพฤติอย่างมีจริยธรรมและสามารถทำงานได้อย่างมีความสุขและผลงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7.4 เกณฑ์การตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม 3 ประการ

หน่วยงาน องค์กร สถาบัน มีความรับผิดชอบจากการตัดสินใจและการดำเนินการที่มีผลกระทบต่อสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม มีการวิเคราะห์ผลดี ผลเสียก่อนดำเนินการ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับ และดูแลผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจและการดำเนินการมีความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ให้ ความระมัดระวังในการตัดสินใจต่อข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ดำเนินงาน มีมาตรการแก้ไขที่เหมาะสม (สำนักป้องกันการทุจริตภาครัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชน, 2558, ออนไลน์) เกณฑ์การตัดสินใจที่แตกต่างสามารถสรุปได้ดังนี้

7.4.1 การถือเอาประโยชน์เป็นสำคัญซึ่งการตัดสินใจเกิดจากพื้นฐานของผลที่ได้หรือผลพวงที่เกิดขึ้นเพียงอย่างเดียวเป้าหมายของสิทธิถือประโยชน์เป็นสำคัญ คือ การให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อ การตัดสินใจในด้านธุรกิจ ผลผลิตและกำไร โดยการทำให้กำไรสูงสุด

7.4.2 มีเป้าหมายอยู่ที่ “สิทธิ” กฎเกณฑ์ข้อนี้กำหนดให้บุคคลทำการตัดสินใจโดยสอดคล้องกับพื้นฐานสิทธิในการแสดงออกตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยเสรีภาพการเน้นที่สิทธิในการตัดสินใจ

7.4.3 การมีเป้าหมายอยู่ที่ “ความยุติธรรม” ประเด็นนี้ต้องการให้บุคคลใช้กฎข้อบังคับอย่างเท่าเทียมกันและยุติธรรมเพื่อให้เกิดการกระจายของผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายอย่างเท่าเทียมกัน การจ่ายเงินเดือนพนักงานที่ทำงานอย่างเดียวกันโดยเท่าเทียมกันโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างกันของผลงาน และการใช้อายุการทำงานเป็นประเด็นสำคัญในการพิจารณาตัดสินใจ การออกจากงาน

ดังนั้น ความท้าทายที่ผู้จัดการในด้านการบริหารจัดการธุรกิจควรยึดถือเอาผลประโยชน์ทรัพย์เป็นสำคัญ เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร ผู้ถือหุ้นก็จะถูกโต้แย้งและมีความเป็นห่วงเพิ่มขึ้นในสังคมเกี่ยวกับสิทธิส่วนบุคคลและความยุติธรรมในสังคมจะถูกหรือไม่ แต่ในทางตรงข้ามกันหากถือสิทธิส่วนบุคคลและความยุติธรรมในสังคม ควรตระหนักว่ามีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและผลกำไรขององค์กรได้

8. ข้อกำหนดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ

การประกอบธุรกิจจะต้องดำเนินธุรกิจภายใต้ความรับผิดชอบทั้งในหน้าที่การผลิตสินค้าหรือการบริการ ตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคม กิจการจะต้องทำการกำหนดหน้าที่เพื่อให้เป็นแบบแผนที่ชัดเจนในการบริหารจัดการองค์กร (เนตร์พันนา ยาวิราช, 2556, น.246-248) ซึ่งสามารถสรุปข้อกำหนดเกี่ยวกับความรับผิดชอบด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

8.1 ความมีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

8.1.1 จริยธรรมต่อหน่วยงาน ดังนี้

8.1.1.1 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส เพื่อประโยชน์สูงสุดของหน่วยงานและไม่ดำเนินการในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ต่อหน่วยงาน

8.1.1.2 นำความรู้และทักษะการบริหารมาประยุกต์ใช้อย่างเต็มความสามารถและบริหารงานด้วยความระมัดระวัง

8.1.1.3 รักษาเกียรติยศ ชื่อเสียงของตน และรักษาภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงาน

8.1.1.4 ไม่เปิดเผยข้อมูลกลับของหน่วยงาน ต่อบุคคลภายนอก

8.1.1.5 ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ของตน หรือยอมให้ผู้อื่นอาศัยอำนาจหน้าที่ของตนไม่ว่าโดย ทางตรงหรือทางอ้อมในการแสวงหาผลประโยชน์ของตนเองและผู้อื่น

8.1.2 จริยธรรมของผู้ประกอบการต่อลูกค้า ดังนี้

8.1.2.1 พึงขายสินค้าและบริการในราคายุติธรรม กำไรตามสัดส่วนที่เหมาะสมไม่ค้ากำไรเกินควร

8.1.2.2 พึงขายสินค้าและบริการที่มีคุณภาพตามที่แจ้งแก่ลูกค้า ในราคาที่ตกลงกันไว้

8.1.2.3 พึงดูแลลูกค้าทุกคนเท่าเทียมกัน ใส่ใจในข้อร้องเรียนลูกค้า

8.1.2.4 พึงงดเว้นการสร้างเงื่อนไขให้ลูกค้าต้องทำตามเพื่อต่อรอง

8.1.2.5 พึงปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี

8.1.3 จริยธรรมของผู้ประกอบการต่อคู่แข่งขัน ดังนี้

8.1.3.1 พึงละเว้นการกลั่นแกล้ง ให้ร้ายป้ายสี ขายตัดราคา แย่งลูกค้า

8.1.3.2 พึงให้ความร่วมมือในการแข่งขัน ให้ข้อมูลสินค้าในทางที่เป็นประโยชน์สร้างสรรค์

8.1.3.3 พึงต่อสู้ด้วยวิธีทางสันติวิธีทางจุดมุ่งหมายที่ไม่มุ่งทำลายซึ่งกันและกัน

8.1.4 จริยธรรมของผู้ประกอบการต่อหน่วยงานของรัฐ ดังนี้

8.1.4.1 ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา ไม่หลีกเลี่ยงการกระทำที่กำหนดไว้

8.1.4.2 ปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมาย จัดทำบัญชี และเสียภาษีอย่างถูกต้อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสิงห์บุรี

8.1.4.3 ละเว้นการติดสินบนเจ้าพนักงานเพื่ออำนวยความสะดวก หรือหลีกเลี่ยง

8.1.4.4 ละเว้นการให้ความร่วมมือสนับสนุนข้าราชการที่มีเจตนาทุจริต

8.1.4.5 ละเว้นการให้ของขวัญของกำนัลแก่เจ้าพนักงานของรัฐ

8.1.4.6 พึงให้ความร่วมมือกับหน่วยงานราชการ

8.1.4.7 พึงมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานราชการและสร้างศรัทธาต่อประชาชน

8.1.5 จริยธรรมของผู้ประกอบการต่อพนักงาน ดังนี้

8.1.5.1 ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความสุภาพ และให้ความเคารพต่อความเป็นปัจจัยบุคคลและ ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และหลีกเลี่ยงการดำเนินการใด ๆ ที่ไม่เป็นธรรม

8.1.5.2 พึงให้ค่าจ้างค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับกับความรู้ความสามารถ ให้รางวัลเมื่อมีกำไรมากขึ้น ธุรกิจดีขึ้น

8.1.5.3 พึงเอาใจใส่ในสวัสดิการ จัดหาเครื่องป้องกันอันตราย

8.1.5.4 พึงพัฒนาให้ความรู้เพื่อเพิ่มความชำนาญ

8.1.5.5 พึงยุติธรรมต่อพนักงานทุกคน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

8.1.5.6 พึงศึกษานิสัยใจคอของพนักงานแต่ละคน

8.1.5.7 พึงเคารพสิทธิส่วนบุคคลของพนักงาน

8.1.5.8 พึงเชื่อถือไว้วางใจในงานที่มอบหมาย

8.1.5.9 พึงให้คำแนะนำปรึกษาช่วยเหลือ

8.1.5.10 พึงสนับสนุนให้พนักงานประพฤติตนดี ห้ามปรามถ้าพบว่าพนักงานประพฤติไม่ดี

ดังตัวอย่างงานวิจัยของ เลิศพร ภาระเกล (2562, น. 74) ได้ทำการศึกษาความคาดหวังและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างชาติต่อประสบการณ์การซื้อของในกรุงเทพมหานคร พบว่า องค์ประกอบที่ต้องการปรับปรุงส่วนมาก ด้าน คือ ด้านความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ด้านราคาที่เหมาะสม ด้านสินค้าที่เป็นตัวแทนทางวัฒนธรรมท้องถิ่น คุณภาพสินค้าและบริการ และสินค้ามีความหลากหลาย จะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการจะต้องให้ความสำคัญกับองค์ประกอบต่าง ๆ ในการนำเสนอขายสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความพึงใจในการซื้อสินค้าต่อไป

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

8.2 ความรับผิดชอบของผู้ประกอบการต่อการดำเนินงาน

8.2.1 ความรับผิดชอบด้านการจ้างงาน (Employment) ทำได้โดยการที่นายจ้างกำหนดค่าตอบแทนในการทำงานให้ตามความเหมาะสมที่กฎหมายกำหนด เหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่ใช้ในการทำงาน การคุ้มครองการจ้างงานที่สร้างความมั่นคงในการทำงาน ไม่เลิกจ้างโดยปราศจากเหตุผลอันควร หากมีการเลิกจ้างจะจ่ายค่าทดแทนการเลิกจ้างรวมทั้งการพัฒนาความสามารถของพนักงาน เช่น การฝึกอบรมการพัฒนาทักษะการทำงาน

8.2.2 ความรับผิดชอบด้านสภาพการทำงาน (Work Condition) การเอาใจใส่ต่อสถานที่ทำงานที่มีความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ อันอาจเกิดขึ้นแก่พนักงานได้ รวมทั้งการจัดหาเครื่องป้องกันอันตราย เช่น หมวกนิรภัย ถุงมือ เครื่องป้องกันเสียง เครื่องป้องกันดวงตา การจัดอุปกรณ์ดับเพลิง มาตรการป้องกันอัคคีภัย และจัดหาเครื่องมือป้องกัน การจัดให้มีห้องปฐมพยาบาลในการให้การรักษาเบื้องต้น การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น การจัดหาห้องพัก ห้องทำงานที่มีบรรยากาศเหมาะสมแก่การทำงาน การจัดหาน้ำดื่ม รถรับส่ง และสวัสดิการต่าง ๆ การจัดให้มีประกันสังคม การประกันอุบัติเหตุ การตรวจสุขภาพ

8.2.3 ความรับผิดชอบด้านสิทธิส่วนบุคคลของพนักงาน (Human Right) ในการแสดง ความคิดเห็นในการดำเนินชีวิต การรวมกลุ่มกันของพนักงานเป็นสหภาพแรงงานในการเรียกร้องสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งการเคารพและรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะของพนักงาน

8.3 จริยธรรมของผู้ประกอบการต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม

8.3.1 จริยธรรมของผู้ประกอบการต่อสังคม

8.3.1.1 ละเว้นการประกอบธุรกิจที่ทำให้สังคมเสื่อม นำความเดือดร้อนมาสู่สังคม ทำลายวัฒนธรรมที่ดีงาม เช่น การเปิดสถานที่อบายมุขแหล่งมั่วสุม ค้าประเวณี การพนัน รับซื้อของโจร ของเถื่อนหนีภาษี การกระทำอันบั่นทอนศีลธรรมและความเจริญของตัวบุคคล

8.3.1.2 พึงดูแลเอาใจใส่กิจการของตนไม่ให้เกิดมลพิษต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การจัดระบบบำบัดน้ำเสีย สารเคมี ไอระเหย กลิ่นเหม็น วัตถุมีพิษอันตราย อัคคีภัย

8.3.1.3 พึงเคารพในทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่น ไม่ลอกเลียนแบบโดยไม่ได้รับอนุญาต

8.3.1.4 พึงให้ความร่วมมือกับชุมนุมชนและสังคม

มหาวิทยาลัยภาคพายัพ

8.3.1.5 ปลูกฝังจิตสำนึกให้พนักงานทุกระดับมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยไม่กระทำการใดที่จะมีผลเสียหายต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

8.3.1.6 คืนผลกำไรส่วนหนึ่งให้แก่กิจกรรมที่จะมีส่วนสร้างสรรค์สังคมอย่างสม่ำเสมอโดยครอบคลุมการสนับสนุนศิลปวัฒนธรรมที่งามของสังคมไทย

8.3.1.7 ปฏิบัติหรือควบคุมให้มีการปฏิบัติอย่างเคร่งครัดตามเจตนารมณ์ของกฎหมายและกฎระเบียบที่ออกโดยหน่วยงานกำกับดูแล

8.4 แนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพสินค้าที่ผู้ประกอบการจะต้องรับผิดชอบ

8.4.1 หน้าที่ในการยินยอม (The Duty to Comply) หมายถึง องค์กรธุรกิจจะต้องยินยอมให้มีการแสดงออกอย่างชัดแจ้งในเรื่องผลิตภัณฑ์ให้รายละเอียด คุณสมบัติที่แท้จริงของผลิตภัณฑ์ เพราะผู้ซื้อจะได้ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง หน้าที่ในการยินยอมประกอบด้วย

8.4.1.1 ความเชื่อถือได้ (Reliability) หมายถึง การแสดงให้รู้ว่าสินค้ามีคุณสมบัติอย่างนั้นจริง ๆ มีความปลอดภัย มีคุณภาพที่น่าเชื่อถือได้จริง

8.4.1.2 อายุของบริการ (Service Lift) หมายถึง อายุการใช้งานของสินค้า อายุการรับประกัน

8.4.1.3 การดูแลรักษา (Maintainability) หมายถึง การบำรุงรักษาขณะใช้งาน ภายหลังการใช้งาน วิธีการซ่อมแซม

8.4.1.4 ความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ (Product Safety) การนำไปใช้ไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย อาการแพ้ ไม่เสี่ยงต่อการได้รับเชื้อโรคหรืออาการบาดเจ็บ หรือผลข้างเคียง

8.4.2 หน้าที่ในการเปิดเผย (The Duty of Disclosure) หมายถึง การบอกความจริงเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์โดยไม่ปกปิดอำพราง บอกให้ทราบถึงความเสี่ยงหรือผลข้างเคียง

8.4.3 หน้าที่ในการไม่บิดเบือน (The Duty Not to Misrepresent) หมายถึง การไม่หลอกลวง ถึงสรรพคุณของสินค้านั้นโดยที่เป็นการกล่าวไม่จริงถึงคุณภาพ ชื่อเรื่อง ตราสินค้าที่ทำให้ผู้บริโภคสับสน

8.4.4 หน้าที่ในการไม่บังคับ (The Duty Not to Coerce) หมายถึง การให้อิสระแก่ลูกค้าในการตัดสินใจซื้อด้วยตนเอง ไม่บีบบังคับหรือใช้ความกดดันทางอารมณ์ทำให้ผู้ซื้อเกิด

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ความกลัวหรือจำเป็นต้องซื้อสินค้านั้นเพราะถูกบีบบังคับหรือชี้นำ (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2556, น.249)

9. มาตรฐานจริยธรรมในการประกอบธุรกิจ

จริยธรรมเป็นหลักในการประพฤติปฏิบัติให้แก่บุคลากรขององค์กรธุรกิจทำให้เกิดความมั่นใจว่าได้ปฏิบัติอย่างถูกต้องบนพื้นฐานแห่งคุณธรรมและความชอบธรรม ไม่เอาเปรียบผู้อื่นให้ความมั่นใจใน การประกอบธุรกิจ ผู้ปฏิบัติงานย่อมสบายใจไม่อึดอัด สามารถนำความสุขความเจริญมาสู่บุคลากรขององค์กรธุรกิจ ทำให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานและชีวิตการทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การกระทำใด ๆ จะต้องอยู่บนมาตรฐานของจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ (สมคิด บางโม, 2558ข: 16) สามารถสรุปได้ดังนี้

9.1 มาตรฐานจริยธรรมเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม ISO 14001

ISO 14001 เป็นข้อกำหนดของหน่วยงานที่กำหนดขึ้นเพื่อให้องค์กรต่าง ๆ มีจริยธรรมทางธุรกิจด้านความรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อม ISO 14001 คือมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (Environmental Management System) ที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้องค์กรต่าง ๆ ที่นำมาตรฐานไปใช้งานมีระบบในการควบคุม ปรับปรุง และรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม ประกาศใช้โดยองค์กรระหว่างชาติว่าด้วยการมาตรฐาน (The International Organization for Standardization: ISO) เมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2539

ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมมุ่งเน้นการป้องกันมลพิษที่เกิดจากกิจกรรม กระบวนการดำเนินงาน ผลิตภัณฑ์ และบริการ โดยครอบคลุมตั้งแต่การจัดการหาทรัพยากร การออกแบบ ผลิตภัณฑ์และกระบวนการ การวิจัยและพัฒนาการผลิต การส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการการนำไปใช้งาน การนำกลับมาใช้ใหม่ ตลอดจนการทิ้งทำลาย

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม

1. เกิดการบริหารจัดการในองค์กรอย่างเป็นระบบ
2. มั่นใจในความสอดคล้องตามกฎหมายและข้อบังคับ
3. ลดการเกิดมลพิษและภาระในการบำบัดหรือกำจัดมลพิษ
4. ลดต้นทุนการผลิต
5. ลดความเสี่ยงในการเกิดอุบัติเหตุ อุบัติภัย

6. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร
7. คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของพนักงานและชุมชน

9.2 ผลิตภัณฑ์สีเขียวรักษาสิ่งแวดล้อม Green Productivity (GP)

Green Productivity เป็นกระบวนการคิดในการเพิ่มผลผลิตโดยมีการพิจารณารวมถึง การพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อม ลักษณะของผลิตภัณฑ์รักษาสภาพแวดล้อม GP คือ

9.2.1 GP มีแนวคิดเหมือนกับวงจรดำเนินระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO 14001 สามารถแบ่งออกเป็นช่วง การวางแผน การนำไปปฏิบัติ การติดตามและวัดผลและการทบทวนตัดสินผลการดำเนินการ

9.2.2 GP ไม่มีข้อกำหนดที่ระบุถึงการจดทำ ควบคุม และบันทึกเอกสาร ดังนั้นการนำ GP ไปใช้ไม่มีความยุ่งยากในการจัดเตรียมเอกสารและไม่มีการให้ใบรับรอง

9.2.3 สิ่งที่ยืนยันความสำเร็จของการนำ GP ไปใช้ คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการนำไปปฏิบัติ เช่น ลดการใช้น้ำพลังงาน สารเคมี การใช้สารเคมีทดแทน การหมุนเวียน การนำกลับมาใช้ใหม่

9.2.4 GP จะดำรงไว้และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการสนับสนุนและความมุ่งมั่นและผู้บริหาร รวมทั้งพนักงานในองค์กรต้องมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วม

ในหลายหน่วยงานที่ยังไม่มีความพร้อมในการจัดทำระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมหรือ ISO 14001 สามารถที่จะเริ่มต้นจากการนำระบบ GP ไปใช้ เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมและเสริมศักยภาพของทีมงาน อีกทั้งการทำ GP ไม่ได้มุ่งเน้นไปที่การทำเอกสาร การควบคุมเอกสาร และการจัดทำบันทึก ซึ่งเป็นอุปสรรคอย่างมากสำหรับพนักงานในหน่วยงานที่มีขนาดกลางและขนาดเล็ก

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

9.3 ผลิตภัณฑ์ฉลากสีเขียว (Green Label)

มาตรฐานฉลากสีเขียวเพื่อสิ่งแวดล้อมเป็นระบบหนึ่งของมาตรฐานคุณภาพ เป็นมาตรฐานที่หลายประเทศได้ดำเนินการมาก่อนหน้าที่จะมีการประกาศให้มาตรฐาน ISO 14000 อย่างเป็นทางการสำหรับประเทศไทยได้ดำเนินการภายใต้ชื่อโครงการฉลากสีเขียว

โครงการฉลากเขียวของไทยเป็นการออกฉลากให้กับผลิตภัณฑ์เพื่อรับรองว่าได้ผ่าน การประเมินและตรวจสอบแล้วว่าได้มาตรฐานทั้งทางด้านสิ่งแวดล้อมและคุณภาพ หมายความว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่ผ่านขั้นตอนการผลิต ที่ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และก่อให้เกิดมลพิษน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์ในกลุ่มเดียวกัน

หลักเกณฑ์ในการอนุญาตให้ใช้ฉลากสีเขียว

1. เป็นผลิตภัณฑ์เพื่ออุปโภคบริโภคทั่วไปในชีวิตประจำวัน

2. เมื่อผลิตภัณฑ์นั้นถูกจำหน่ายสู่ตลาดจะต้องไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม

3. วิธีการตรวจสอบต้องไม่ยุ่งยากหรือเสียค่าใช้จ่ายในการประเมินคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ตามข้อกำหนดทางสิ่งแวดล้อมสูงเกินไป

4. ต้องเป็นผลิตภัณฑ์ที่ผู้ผลิตเลือกใช้วิธีการผลิตเพื่อจะทำให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยกว่าวิธีการการผลิตที่ใช้อยู่ทั่วไป

ตัวอย่างของผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในโครงการฉลากเขียว ได้แก่

กระดาษรีไซเคิล

- ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่แปรรูป
- ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่แปรรูปมาจากพลาสติกที่ใช้แล้ว
- หลอดฟลูออเรสเซอร์ประหยัดพลังงานฟ้า
- สีอิมัลชั่น สูตรลดสารพิษ
- เครื่องปรับอากาศประหยัดพลังงานฟ้า
- ถ่านไฟฉายสูตรไม่ผสมสารปรอท
- สเปรย์ไม่ผสมสารซีเอฟซี
- สารซักฟอกที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม

สินค้าที่ได้รับฉลากสีเขียวนั้น จะต้องผ่านการประเมินผลกระทบแบบครบวงจร ตั้งแต่กระบวนการผลิต การขนส่ง การใช้งาน จนไปถึงการกำจัดเมื่อสินค้านั้นหมดอายุ ทั้งนี้การขอใช้ฉลากเขียวนั้นเป็นการขอโดยสมัครใจ สามารถยื่นขอได้ที่สถาบันสิ่งแวดล้อมไทย หรือสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว สามารถนำเครื่องมือไปโฆษณาและติดที่ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ได้

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

10. มาตรฐานจริยธรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม

SA 8000 (Social Accountability 8000) เป็นระบบมาตรฐานที่เกี่ยวกับมาตรฐานแรงงานว่าด้วยสิทธิขั้นพื้นฐานที่พึงมีในสถานที่ทำงาน ถูกกำหนดขึ้นในปี 1997 โดยประเทศสหรัฐอเมริกา ปัจจุบันประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น กลุ่มประชาคมยุโรป แคนนาดา สหรัฐอเมริกา ได้นำเรื่องสิทธิแรงงานและสิทธิมนุษยชนเป็นข้อกีดกั้นทางการค้าทวิภาคีมากขึ้น

SA 8000 เกี่ยวข้องกับจรรยาบรรณในการผลิตสินค้าทุกประเภทโดยไม่เลือกขนาดองค์กร และไม่จำกัดว่าจะอยู่ที่ไหนในโลก เป็นการเปิดโอกาสให้บริษัทได้แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในการผลิตและจำหน่ายสินค้าและบริการ

10.1 ข้อกำหนดเบื้องต้นของระบบมาตรฐาน AS 8000

ระบบมาตรฐาน AS 8000 ได้กำหนดข้อกำหนดเบื้องต้นไว้ 9 ข้อ ดังนี้

10.1.1 การใช้แรงงานเด็ก (Child Labour) โดยห้ามว่าจ้างแรงงานเด็ก หรือแรงงานที่มีอายุต่ำกว่า 15 ปี หรือแรงงานเด็กที่มีอายุต่ำกว่าที่กฎหมายของประเทศนั้น ๆ กำหนดปัญหาที่เกิดขึ้นกับการใช้แรงงานเด็กผิดประเภท คือ เด็กไม่กล้าแจ้งเจ้าหน้าที่ของรัฐ อีกทั้งมีความรู้ด้านกฎหมายค่อนข้างน้อยและมีความหวาดกลัวต่อผู้ใหญ่

10.1.2 การบังคับการใช้แรงงาน (Forced Labour) ห้ามมีการกักขังหน่วงเหนี่ยว โดยใช้เอกสารสัญญาหรือการกักขังบริเวณ

10.1.3 สุขลักษณะและความปลอดภัย (Health and Safety) ต้องมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีระบบความปลอดภัย น้ำดื่มที่สะอาด ตลอดจนระบบการรักษาพยาบาลเบื้องต้นในกรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉิน หรืออุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน

10.1.4 สิทธิเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นและเจรจาต่อรองในรูปของการรวมกลุ่ม (Freedom of Association and The Right to Collective Bargaining) มีสิทธิในการรวมกลุ่มจัดตั้งเป็นองค์กร กลุ่ม คณะกรรมการหรือสหภาพแรงงานเพื่อแสดงความคิดเห็นหรือเจรจาต่อรอง

10.1.5 การกีดกั้นหรือการแบ่งแยก (Discrimination) ไม่มีการแบ่งแยกในการจ้าง ค่าตอบแทนแรงงาน การฝึกอบรมการเลื่อนตำแหน่ง การสิ้นสุดการทำงาน เกษียณ โดยใช้เกณฑ์ในเรื่องเพศ เชื้อชาติ วรรณะ ศาสนา ทุพพลภาพ การเป็นสมาชิกหรือรู้จักคนในองค์กรใด ๆ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

10.1.6 กฎระเบียบวินัย (Disciplinary Practices) ห้ามมีการเฆี่ยนตี ทำโทษโดยการกักกัน ทำร้ายร่างกาย หรือการใช้ถ้อยคำส่อเสียดหยาบคาย

10.1.7 ชั่วโมงการทำงาน (Working Hours) จะต้องเกิน 48 ชั่วโมงใน 1 สัปดาห์ และจะต้องมีวันพักผ่อน 1 วันในทุก ๆ 7 วัน ในส่วนของการทำงานล่วงเวลาไม่ควรเกิน 12 ชั่วโมง ต่อสัปดาห์และต้องได้รับค่าตอบแทนมากกว่าอัตราปกติ

10.1.8 ค่าตอบแทนแรงงาน (Compensation) ค่าจ้างแรงงานจะต้องเป็นอัตราขั้นต่ำตามที่กฎหมายกำหนด หรือเป็นไปตามมาตรฐานของอุตสาหกรรม ห้ามมีการหักค่าใช้จ่ายค่าตอบแทนเนื่องจากมีการทำผิดวินัย ค่าจ้างและผลประโยชน์ที่ได้รับจะต้องเปิดเผยและได้รับอย่างสม่ำเสมอโดยจะต้องอยู่ในรูปของธนบัตร หรือเช็ค ห้ามว่าจ้างแรงงานที่เป็นลักษณะสัญญาว่าจ้างหรือการฝึกงานเพื่อหลีกเลี่ยงข้อกำหนดข้างต้น

10.1.9 การบริหารที่ยุติธรรม (Management Practices) ข้อกำหนดเหล่านี้มีความหมายครอบคลุมเกณฑ์ความรับผิดชอบต่อสังคมสากล และเป็นความตั้งใจในการที่จะกำหนดมาตรฐานของความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับโลก ดังนั้นจึงสามารถใช้เป็นเกณฑ์เดียวกันได้หมด สำหรับบริษัทข้ามชาติหรือบริษัทร่วมลงทุนจะต้องยอมรับและกระทำกฎระเบียบกฎหมายภายในประเทศที่บริษัทนั้น ๆ ตั้งอยู่ และจะต้องปฏิบัติให้ครบตามข้อกำหนดมาตรฐานของ SA 8000 อย่างไรก็ตาม ข้อกำหนดของมาตรฐาน SA 8000 จะสอดคล้องและเป็นไปในแนวเดียวกับหลักกฎหมายท้องถิ่น

10.2 ประโยชน์ของธุรกิจจากมุมมองของผู้ผลิต

10.2.1 ในสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่ซึ่งสังคมให้ความสำคัญกับมาตรฐาน AS 8000 จะเป็นการสร้างโอกาสให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น สามารถดึงดูดผู้บริโภคใหม่ ๆ มีช่องทางทางการตลาดใหม่ ๆ โดยการมองว่าบริษัทและตัวผู้จัดการเป็นผู้มีจิตใจที่รักสังคม ชุมชน เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เป็นที่ยอมรับในสังคมมากขึ้น สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อสังคม

10.2.2 ขั้นตอนการปฏิบัติมีส่วนสำคัญในการช่วยลดค่าใช้จ่ายของการจัดการ นอกเหนือจากความต้องการหรือสิ่งที่เรียกร้องจากสังคม SA 8000 จะเป็นศูนย์กลางของโอกาสของตลาดแรงงานจะช่วยให้บริษัทสามารถยืนอยู่ในตลาดแรงงานที่เหนือกว่าคู่แข่ง ความชัดเจนของข้อสัญญาที่มีต่อสังคมและมาตรฐานจรรยาบรรณจะช่วยให้บริษัทเป็นที่ดึงดูดของแรงงานที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

มีคุณภาพหรือแรงงานฝีมือ ซึ่งเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญเพื่อให้บริษัทมีโอกาสเลือกแรงงานที่มีคุณภาพก่อนคู่แข่งขัน

10.2.3 ภาระสัญญาหรือข้อผูกพันของบริษัทที่มีต่อสวัสดิการของลูกจ้าง จะช่วยเพิ่มความจงรักภักดีแลความผูกพันกับบริษัท สิ่งนี้จะไม่ใช่แค่เพิ่มผลผลิตขององค์กรโดยรวมเท่านั้น แต่จะนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าหรือผู้บริโภคและความจงรักภักดีในตัวสินค้าของผู้บริโภคในระยะยาว

10.3 ผลประโยชน์ที่ได้ในมุมมองของพนักงานลูกจ้าง

10.3.1 เพิ่มความจงรักภักดีให้กับองค์กร

10.3.2 การมีระบบมาตรฐานดังกล่าวจะเป็นเกราะป้องกันการประพฤติมิชอบหรือการเอารัดเอาเปรียบแรงงาน

10.3.3 ลดขั้นตอนและต้นทุนในการตรวจสอบ

10.3.4 แรงงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นการเพิ่มผลผลิตให้กับธุรกิจ

10.4 ประโยชน์ของธุรกิจจากมุมมองของผู้บริโภค

10.4.1 เป็นการรับรองผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายภายใต้ชื่อของบริษัทหรือเครื่องหมายการค้าและสามารถผลิตได้ตรงกับสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังไว้ และมีความสบายใจในการบริโภคสินค้าชนิดนั้น ๆ มาตรฐาน SA 8000 จะมีส่วนสำคัญในการลดค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบดูแล

10.4.2 ขั้นตอนการปฏิบัติให้ได้ถึงมาตรฐาน SA 8000 จะนำไปสู่ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าว่าการจัดหาสินค้าและบริการนั้น ผลิตในสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความยุติธรรมและปลอดภัย ข้อกำหนดสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ความจำเป็นทางการตรวจสอบจากบุคคลที่สาม ๆ ไป และในบริบทของความเสี่ยงมาตรฐานของบริษัทภาพลักษณ์ของกิจการให้เป็นที่ยอมรับโดยเฉพาะในสายตาของลูกค้า

10.4.3 ลูกค้ามีความเชื่อมั่นในตัวสินค้าและบริการและมีความภักดีต่อองค์กร

10.4.4 ลดขั้นตอนและต้นทุนในการตรวจสอบ

SA 8000 มีพื้นฐานความเป็นมาจากระบบคุณภาพ ISO 9000 ที่เน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer Satisfaction) เป็นระบบมาตรฐานระหว่างประเทศเพื่อ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Accountability) วัตถุประสงค์ของ SA 8000 เพื่อเป็นการรับรองจรรยาบรรณของแหล่งที่ผลิตสินค้าและบริการ SA 8000 เป็นระบบมาตรฐานตามความสมัครใจและสามารถประยุกต์ใช้ได้กับกิจการทุกขนาดและทุกประเภทของธุรกิจตลอดจนทุกอุตสาหกรรม ระบบมาตรฐานดังกล่าวจะเป็นตัวเพิ่มทุนหรือถูกแทนที่ด้วยสัญลักษณ์ SA 8000 เพื่อแยกกิจการที่มีจรรยาบรรณและไม่มีจรรยาบรรณออกจากกัน (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2556, น.266)

สรุป

องค์กรธุรกิจผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับจริยธรรมทางธุรกิจเป็นอย่างมากเพราะการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมช่วยให้องค์กรได้รับความนิยมเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับ ตลอดจนมีความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่าง ๆ มีความซื่อสัตย์ต่อการผลิตสินค้าและบริการ มีความโปร่งใสใน การบริหารจัดการ ตลอดจนการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เกิดขึ้น ให้บุคลากรภายในองค์กรยอมรับและนับถือ สร้างคุณประโยชน์และทำให้สังคมได้รับประโยชน์ ธุรกิจควรคำนึงถึงความมีจริยธรรมเป็นที่ต้องการของทุกคนด้วยการมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีวงจรที่ตอบสนองความต้องการระหว่างกิจการ หน่วยงานภาครัฐและ ลูกจ้าง พนักงาน ตลอดจนผู้บริโภค และสังคมสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนกันในการผลิตสินค้าและบริการ หากควรปฏิบัติตนตามแนวทางของธุรกิจที่ดีมีจริยธรรมทำตามกฎหมายใน การประกอบกิจการสังคมกำหนดให้ต้องมีความรับผิดชอบ สิ่งที่องค์การจะต้องตระหนักถึง คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม และจริยธรรมในการประกอบธุรกิจ สิ่งใดควรทำหรือไม่ควรทำ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรต่อไป

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

คำถามท้ายบทที่ 8

1 ให้ดำเนินการวิเคราะห์หน้าที่การทำงานของพนักงานตำแหน่งใด ตำแหน่งหนึ่ง (จากองค์กรภาครัฐ /ภาคเอกชน หรือรัฐวิสาหกิจ) จากนั้นให้ทำการเขียนพรรณนา จริยธรรมทางธุรกิจที่มีต่อสังคม

2. ในบทนี้ให้ท่านชี้ให้เห็นข้อจำกัดบางประการของความรับผิดชอบขององค์กรที่มีต่อสังคม พร้อมยกตัวอย่างประกอบ

3. ท่านคิดว่าปัจจัยที่สมควรนำมาใช้ในองค์กร ในเรื่อง การบริหารตามหลักการความรับผิดชอบของธุรกิจด้านจริยธรรม ประกอบด้วยปัจจัยใดบ้าง ขอให้ท่านอธิบายเหตุผลประกอบ

4. ท่านคิดว่า ควรเลือกใช้นโยบายในการดำเนินงาน ด้านจริยธรรมทางธุรกิจ วิธีการใดบ้าง เพราะเหตุผลใด และบอกข้อดีและข้อเสียของวิธีการที่เลือกพร้อม

5. ท่านเห็นว่า การปฏิบัติตามมาตรฐานจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นความรับผิดชอบขององค์กรหรือไม่ เพราะเหตุใด

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

บทที่ 9
กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์กรปัจจุบัน

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โรคระบาดที่เกิดขึ้น ส่งผลให้เกิดผลกระทบทางเศรษฐกิจ อันส่งผลให้ภาคธุรกิจต้องเผชิญกับสภาพปัญหาและการแข่งขันด้วยรูปแบบธุรกิจใหม่ที่หลากหลายและมีความซับซ้อนขึ้นเป็นจำนวนมาก จึงจำเป็นที่ผู้ประกอบธุรกิจและองค์กรต่าง ๆ ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานตลอดจนแนวคิดและทักษะเพื่อการประกอบธุรกิจให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ ตระหนักถึงการนำความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยีและ นวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อสร้างคุณค่าและมูลค่าให้สินค้าและบริการ ยกระดับศักยภาพการดำเนินธุรกิจ ให้พร้อมเติบโตอย่างเข้มแข็งและยั่งยืน การประกอบธุรกิจจึงต้องมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์กร ที่มีผลกระทบต่อรูปแบบธุรกิจในปัจจุบันและอนาคตของประเทศไทย ตั้งแต่กฎหมายกระบวนการจัดตั้งธุรกิจ รวมทั้งนำเสนอข้อมูลการบริการจดทะเบียนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่ออำนวยความสะดวกสำหรับผู้เริ่มต้นประกอบธุรกิจ เพื่อเป็นแหล่งค้นหาข้อมูล ด้านการจดทะเบียนทั้งแบบการจดทะเบียนจัดตั้งธุรกิจ อันเป็นพื้นฐาน การดำเนินธุรกิจท่ามกลางภาวะการเปลี่ยนแปลงที่ต้องพบกับความท้าทายต่าง ๆ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสนใจเตรียมความพร้อมและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

1. กฎหมายกับการจัดการยุคปัจจุบัน

กฎหมายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทางธุรกิจ ในบทนี้ขอกำหนดขอบเขตว่าเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัดและบริษัทจำกัดที่ตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ของไทย เพราะกฎหมายธุรกิจของบุคคลเป็นที่นิยมจัดตั้งขึ้นเมื่อธุรกิจมีการขยายตัวเติบโตขึ้น ส่วนใหญ่ผู้บริหารธุรกิจ จดทะเบียนทั้งเป็นห้างหุ้นส่วนและบริษัทจำเป็นจะต้องมีความรู้ทางด้านกฎหมายเพื่อไม่ให้มีปัญหาในการดำเนินธุรกิจ เช่น การถูกร้องเรียนและถูกดำเนินคดีจนถึงทำให้กิจการต้องล้มละลายหรือปิดดำเนินการไป การที่ผู้บริหารไม่ทราบในเรื่องกฎหมาย จึงไม่รู้ว่าสิ่งที่ทำนั้นคือการผิดกฎหมาย หากบอกว่าไม่รู้กฎหมายนั้นเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำอย่างยิ่งในฐานะผู้บริหารธุรกิจ การจัดตั้งธุรกิจแล้วก็ต้องดำเนินธุรกิจให้ถูกต้องตามกฎหมาย ผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ควรทราบกฎหมายเบื้องต้นที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจของตนเอง เช่น กฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ บรรพ 3 ลักษณะ 22 หุ้นส่วนและบริษัท พระราชบัญญัติกำหนดความผิดเกี่ยวกับห้างหุ้นส่วนจดทะเบียน ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด สมาคมและมูลนิธิ พ.ศ. 2551 พระราชบัญญัติการบัญชี พ.ศ. 2543 กฎหมายอาญาที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการเงิน เช่น การออกเช็ค การฟอกเงิน กฎหมายแรงงาน ที่เกี่ยวกับการจ้างแรงงานต่างด้าว พระราชบัญญัติการประกันสังคม การเลิกจ้าง กฎหมายเรื่องภาษี ที่เกี่ยวกับหน้าที่ของธุรกิจในการชำระภาษีต่าง ๆ เช่น ภาษีรายได้ ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีหัก ณ ที่จ่าย ภาษีอากร ภาษีบำรุงท้องถิ่น กฎหมายหรือข้อบังคับอื่น ๆ เฉพาะธุรกิจ เช่น พระราชบัญญัติอาหาร พระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค เป็นต้น

ผู้บริหารทุกคนควรใส่ใจเรื่องกฎหมายและการเสียภาษีให้มาก โดยเฉพาะการยื่นงบการเงินของธุรกิจควรขอคำปรึกษาบริษัทผู้จัดทำบัญชีในเรื่องการจัดทำงบการเงิน การยื่นงบการเงินประจำปี การยื่นภาษีต่าง ๆ ตามที่กฎหมายและกรมสรรพากรกำหนด ส่วนใหญ่ผู้บริหารกิจการขนาดเล็กจะไม่ใส่ใจให้ความสำคัญในเรื่องกฎหมาย ห่วงแต่เรื่องการเสียภาษีโดยใช้วิธีการหลบเลี่ยงภาษีอย่างถึงที่สุด เวลากิจการไปกู้เงินจากสถาบันการเงินก็เลยถูกปฏิเสธเพราะงบการเงินที่ขาดทุนเกิน ทำให้มีปัญหาอย่างต่อเนื่องจนต้องจดเลิกกิจการไปจำนวนมาก (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2563)

2. กฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ บรรพ 3 ลักษณะ 22 หุ้นส่วนและบริษัท

การจัดตั้งห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทนั้น คือสัญญาซึ่งบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปตกลงร่วมกันเพื่อกระทำกิจการร่วมกัน ด้วยประสงค์จะแบ่งปันกำไรอันจะพึงได้แต่กิจการที่ทำนั้น โดยห้างหุ้นส่วนหรือบริษัท คือ ห้างหุ้นส่วนสามัญ ห้างหุ้นส่วนจำกัด และบริษัทจำกัด การจดทะเบียนห้างหุ้นส่วนและบริษัท การจัดตั้งต้องปฏิบัติตามกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการจดทะเบียนห้างหุ้นส่วนและบริษัทจำกัด ดูกฎกระทรวงจัดตั้งสำนักงานทะเบียนหุ้นส่วนบริษัท แต่งตั้งนายทะเบียนและกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการจดทะเบียนห้างหุ้นส่วนและบริษัทจำกัด (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 ดูกฎกระทรวงกำหนดอัตราค่าธรรมเนียมการจดทะเบียน การขอ

มหาวิทยาลัยภาคพายัพ

ตรวจเอกสาร การขอสำเนาเอกสารพร้อมคำรับรองและค่าธรรมเนียมอื่นที่เกี่ยวกับห้างหุ้นส่วนและบริษัทจำกัด (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 และดูกฎกระทรวงลดอัตราค่าธรรมเนียมสำหรับห้างหุ้นส่วนและบริษัทจำกัดในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ พ.ศ. 2552 โดยจะขอสรุปสาระสำคัญของการจัดตั้งองค์กรธุรกิจในปัจจุบันดังนี้

2.1 ห้างหุ้นส่วนสามัญ คือ ห้างหุ้นส่วนประเภทซึ่งผู้เป็นหุ้นส่วนหมดทุกคนต้องรับผิดร่วมกันโดยไม่มีจำกัด ความเกี่ยวพันระหว่างผู้เป็นหุ้นส่วนด้วยกันเอง ทุกคนต้องมีสิ่งหนึ่งสิ่งใดมาลงหุ้นด้วยในห้างหุ้นส่วนสิ่งที่นำมาลงด้วยนั้น จะเป็นเงินหรือทรัพย์สินสิ่งอื่นหรือลงแรงงานก็ได้ การจดทะเบียนห้างหุ้นส่วนสามัญ ประกอบไปด้วย

1. ชื่อห้างหุ้นส่วน
2. วัตถุที่ประสงค์ของห้างหุ้นส่วน
3. ที่ตั้งสำนักงานแห่งใหญ่และสาขาทั้งปวง
4. ชื่อและที่สำนักกับทั้งอาชีวะของผู้เป็นหุ้นส่วนทุกๆ คน ถ้าผู้เป็นหุ้นส่วนคนใดมีชื่อยี่ห้อก็ให้ลงทะเบียนทั้งชื่อและยี่ห้อด้วย
5. ชื่อหุ้นส่วนผู้จัดการ ในเมื่อได้แต่งตั้งให้เป็นผู้จัดการแต่เพียงบางคน
6. ถ้ามีข้อจำกัดอำนาจของหุ้นส่วนผู้จัดการประการใดให้ลงไว้ด้วย
7. ตราซึ่งใช้เป็นสำคัญของห้างหุ้นส่วน

2.2 หุ้นส่วนจำกัด คือ ห้างหุ้นส่วนประเภทหนึ่ง คือ ผู้เป็นหุ้นส่วนคนเดียวหรือหลายคนซึ่งมีจำกัดความรับผิดเพียงไม่เกินจำนวนเงินที่ตนรับจะลงหุ้นในห้างหุ้นส่วนนั้น และผู้เป็นหุ้นส่วนคนเดียวหรือหลายคนซึ่งต้องรับผิดร่วมกันในบรรดาหนี้ของห้างหุ้นส่วนไม่มีจำกัดจำนวน ห้างหุ้นส่วนจำกัดจะต้องจดทะเบียนประกอบด้วยรายการต่อไปนี้ คือ

1. ชื่อห้างหุ้นส่วน
2. ข้อแถลงความว่าเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด และวัตถุที่ประสงค์ของห้างหุ้นส่วนนั้น
3. ที่ตั้งสำนักงานแห่งใหญ่และสำนักงานสาขาทั้งปวง
4. ชื่อ ยี่ห้อ สำนัก และอาชีวะของผู้เป็นหุ้นส่วนจำพวกจำกัดความรับผิด และจำนวนเงินซึ่งเขาเหล่านั้นได้ลงหุ้นด้วยในห้างหุ้นส่วน
5. ชื่อ ยี่ห้อ สำนัก และอาชีวะของผู้เป็นหุ้นส่วนจำพวกไม่จำกัดความรับผิด
6. ชื่อหุ้นส่วนผู้จัดการ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

7. ถ้ามีข้อจำกัดอำนาจหุ้นส่วนผู้จัดการอันจะผูกพันห้างหุ้นส่วนนั้นประการใดให้ลงไว้ด้วยข้อความซึ่งลงทะเบียนนั้น

2.3 บริษัทจำกัด คือ บริษัทประเภทซึ่งตั้งขึ้นด้วยแบ่งทุนเป็นหุ้นมีมูลค่าเท่า ๆ กัน โดยมีผู้ถือหุ้นต่างรับผิด จำกัดเพียงไม่เกินจำนวนเงินที่มีมูลค่าของหุ้นที่ตนถือครอง โดยมีรายละเอียดปรากฏในหนังสือบริคณห์สนธิ นั้น ต้องมีรายการดังต่อไปนี้ คือ

1. ชื่อบริษัทที่จะตั้งขึ้น ซึ่งต้องมีคำว่า"จำกัด"ไว้ปลายชื่อนั้นด้วยเสมอไป
2. ที่สำนักงานของบริษัทซึ่งบอกทะเบียนนั้นจะตั้งอยู่ ณ ที่ใดในพระราชอาณาเขต
3. วัตถุที่ประสงค์ทั้งหลายของบริษัท
4. ถ้อยคำที่แสดงว่า ความรับผิดชอบของผู้ถือหุ้นจะมีจำกัด
5. จำนวนทุนเรือนหุ้นซึ่งบริษัทคิดกำหนดจะจดทะเบียนแบ่งออกเป็นหุ้นมีมูลค่ากำหนดหุ้นละเท่าไร
6. ชื่อ สำนักงาน และลายมือชื่อของบรรดาผู้เริ่มก่อการ ทั้งจำนวนหุ้นซึ่งต่างคนต่างเข้าชื่อซื้อไว้คนละเท่าใด

หนังสือบริคณห์สนธินั้น จะต้องทำเป็นต้นฉบับไว้ไม่น้อยกว่าสองฉบับ และให้ลงลายมือชื่อของบรรดาผู้เริ่มก่อการ และลายมือชื่อทั้งปวงนั้นให้มีพยานลงชื่อรับรองด้วยสองคน โดยให้นำฉบับหนึ่งไปจดทะเบียนและมอบไว้ ณ หอทะเบียนในส่วนพระราชอาณาเขต ซึ่งบอกไว้ว่าจะบอกทะเบียนตั้งสำนักงานของบริษัทนั้น (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2563)

3. พระราชบัญญัติกำหนดความผิดเกี่ยวกับห้างหุ้นส่วนจดทะเบียน ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด สมาคมและมูลนิธิ พ.ศ. 2551

ความผิดเกี่ยวกับห้างหุ้นส่วนจดทะเบียน ห้างหุ้นส่วนจำกัด และบริษัทจำกัด ภายใต้พระราชบัญญัติกำหนดความผิดเกี่ยวกับห้างหุ้นส่วนจดทะเบียน ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด สมาคมและมูลนิธิ พ.ศ. 2551 โดยมีการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมรายละเอียดและสาระสำคัญ ซึ่งในบทนี้จะขอกล่าวถึง การดำเนินงานของห้างหุ้นส่วนจดทะเบียน ห้างหุ้นส่วนจำกัด หรือบริษัทจำกัด ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันจะต้องให้ความสำคัญ หากผู้บริหารไม่มีความรู้อาจทำให้เสียหายเกิดผลกระทบต่อประโยชน์ ทรัพย์สิน การดำเนินงานของห้างหุ้นส่วนจดทะเบียน ห้างหุ้นส่วนจำกัดหรือบริษัทจำกัด โดย พรบ. นี้จะกล่าวถึงการบริหารเจ้าหนี้ สิทธิ

มหาวิทยาลัยการพลศึกษา

ของเจ้าหนี้ การบังคับการชำระหนี้ ตลอดจนสิทธิเรียกร้องให้ชำระหนี้ ย้าย ซ่อน หรือโอนทรัพย์สิน และการกระทำ เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย เพื่อตนเองหรือผู้อื่นอันเป็นการเสียหาย ต้องระวางโทษตามกฎหมาย หรือการทำให้เสียหาย ทำลาย เปลี่ยนแปลง ตัดทอน หรือปลอม บัญชี เอกสาร หรือหลักประกันของห้างหุ้นส่วนหรือบริษัท หรือลงข้อความเท็จ ไม่ลงข้อความสำคัญในบัญชี หรือเอกสารที่ต้อง หรือการปกปิดข้อความอันเป็นสาระสำคัญ เพื่อไม่ให้ผู้มีส่วนได้เสียในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทนั้นให้ขาดประโยชน์ รวมถึงรายละเอียดการประชุมและ กำหนดค่าแรงงาน หรือทรัพย์สินที่นำมาลงในห้างหุ้นส่วนจดทะเบียน ห้างหุ้นส่วนจำกัด หรือบริษัทจำกัด แทนเงินค่าหุ้น โดยผู้บริหารจะต้องตระหนักให้เรื่องของการละเว้นในการกระทำที่อาจจะทำให้เกิดผลกระทบ ฉะนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดมากที่สุด (คลังสารสนเทศของสถาบันนิติบัญญัติ. ออนไลน์)

4. พระราชบัญญัติการบัญชี พ.ศ. 2543

กฎหมายว่าด้วยการบัญชีฉบับปัจจุบัน มีหลักการเกี่ยวกับการทำบัญชีหลายประการ ที่ยังไม่สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางการบัญชี และไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจการค้าที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งเพื่อให้มีการจัดทำบัญชีและงบการเงินให้เป็นไปตามความเป็นจริงได้มาตรฐาน การบัญชี และสอดคล้องกับหลักปฏิบัติสากลซึ่งจะทำให้กิจการและบุคคลภายนอกได้ใช้ข้อมูลทางการบัญชีเพื่อประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจได้อย่างมั่นใจ

4.1 สาระสำคัญของพระราชบัญญัติการบัญชี พ.ศ. 2543

1. กำหนดให้ธุรกิจทั้งนิติบุคคลและบุคคลธรรมดาที่ประกอบธุรกิจ ตามประเภทที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดต้องจัดทำบัญชี กำหนดให้นิติบุคคลทั้งที่จดทะเบียน ตามกฎหมายไทยและต่างประเทศที่ประกอบธุรกิจในประเทศไทยและกิจการร่วมค้าตามประมวลรัษฎากรเป็นผู้มีหน้าที่จัดทำบัญชี

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

2. กำหนดให้ผู้ทำบัญชีต้องเข้ามามีส่วนรับผิดชอบในการจัดทำบัญชีของธุรกิจโดยแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างผู้ทำบัญชีและผู้มีหน้าที่จัดทำบัญชีให้ชัดเจน

3. กำหนดความรับผิดชอบของผู้มีหน้าที่จัดทำบัญชี ในการจัดให้มีการทำบัญชีและงบการเงินให้ถูกต้องตามที่กฎหมายกำหนด และมีหน้าที่ต้องจัดส่งเอกสารประกอบการลงบัญชีให้ผู้ทำบัญชีเพื่อจัดทำบัญชีให้ถูกต้องตามความเป็นจริง และตามมาตรฐานการบัญชี

และยื่นงบการเงิน ที่ได้รับการตรวจสอบและให้ความเห็นของผู้สอบบัญชี รับอนุญาตแล้ว รวมทั้งจัดให้มีผู้ทำบัญชีที่มีคุณสมบัติตามที่อธิบดีกรมพัฒนาธุรกิจการค้าประกาศกำหนด

4. ผู้ทำบัญชี คือ ผู้รับผิดชอบในการทำบัญชีของผู้มีหน้าที่จัดทำบัญชีไม่ว่าจะได้กระทำในฐานะเป็นลูกจ้างของผู้มีหน้าที่จัดทำบัญชีหรือไม่ ซึ่งได้แก่ พนักงานบัญชีของบริษัท หรือ ผู้รับจ้างทำบัญชีอิสระหรือสำนักงานรับทำบัญชี ต้องจัดทำบัญชีให้เป็นไปตามความจริงตามมาตรฐานการบัญชี โดยมีเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องสนับสนุนรายการให้ถูกต้องครบถ้วน

5. กำหนดให้อธิบดีมีอำนาจกำหนดคุณสมบัติและเงื่อนไขของการเป็นผู้ทำบัญชี รวมทั้งกำหนดข้อยกเว้นให้ผู้มี หน้าที่จัดทำบัญชี หรือผู้ทำบัญชีไม่ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการบัญชีในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือส่วนใดส่วนหนึ่ง

6. กำหนดยกเว้นให้งบการเงินของผู้มีหน้าที่จัดทำบัญชีที่เป็นห้างหุ้นส่วนจดทะเบียน ที่มี ทุน สินทรัพย์หรือรายได้ ไม่เกินที่กำหนดในกฎกระทรวง ไม่ต้องได้รับตรวจสอบโดยผู้สอบบัญชี

7. ลดภาระของธุรกิจในการจัดเก็บบัญชีและเอกสารประกอบการลงบัญชีจาก 10 ปี เหลือ 5 ปีและในกรณีจำเป็น อธิบดีโดยความเห็นชอบของรัฐมนตรีขยายระยะเวลาจัดเก็บได้ แต่ต้องไม่เกิน 7 ปี

8. ปรับปรุงข้อกำหนดต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับระบบการจัดทำบัญชีด้วยคอมพิวเตอร์ เช่น การเก็บรักษาบัญชีการลงรายการในบัญชี เป็นต้น

9. ปรับปรุงบทกำหนดโทษให้เหมาะสม ครอบคลุมถึงผู้มีหน้าที่จัดทำบัญชี ผู้ทำบัญชี และ ผู้ที่เกี่ยวข้องและให้ อธิบดีหรือผู้ซึ่งอธิบดีมอบหมายมีอำนาจ

10. เปรียบเทียบปรับได้สำหรับความผิดที่มี โทษปรับเพียงอย่างเดียว หรือมีโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งเดือน เพื่อลดขั้นตอนปฏิบัติและสะดวกต่อ ผู้ประกอบธุรกิจ

11. กำหนดบทเฉพาะกาล ยกเว้นให้ผู้ที่ประกอบอาชีพเป็นผู้ทำบัญชีอยู่ก่อนแล้ว แต่ไม่มีคุณสมบัติตามที่อธิบดี กำหนด สามารถประกอบอาชีพต่อไปได้ หากได้ประกอบอาชีพอยู่ก่อนแล้ว ไม่น้อยกว่า 5 ปี โดยให้แจ้งต่อ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า พร้อมทั้งเข้าอบรมและสำเร็จการอบรมตามหลักเกณฑ์และระยะเวลาที่กำหนดก็จะสามารถทำบัญชีต่อไปได้ ตามข้อบังคับของ พ.ร.บ.นี้ใช้บังคับ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

4.2 ประโยชน์ของพระราชบัญญัติการบัญชี การบัญชี ต่อการบริหารองค์กร

ผู้บริหารจำเป็นอย่างมากต้องเรียนรู้เกี่ยวกับความรู้ทางด้าน พ.ร.บ.การบัญชี แนวปฏิบัติอันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานองค์กรสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ทำให้คุณภาพของการจัดทำบัญชีของภาคธุรกิจมีมาตรฐานยิ่งขึ้น มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอ ซึ่งจะส่งผลดีต่อเศรษฐกิจการค้าของประเทศโดยรวมและเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้ข้อมูลงบการเงิน

2. เป็นการยกมาตรฐานของนักบัญชีและให้นักบัญชีเข้ามามีส่วนรับผิดชอบในการจัดทำบัญชีให้ถูกต้อง

3. เป็นการลดภาระของภาคเอกชนลง และสอดคล้องกับระบบการจัดทำบัญชีของภาคธุรกิจ ที่พัฒนาไปตามความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

4. วิธีดำเนินการในการกำหนดหลักเกณฑ์ปฏิบัติต่าง ๆ โดยที่ พ.ร.บ. การบัญชี พ.ศ. 2543 มีบทบัญญัติหลายมาตราที่มอบอำนาจให้รัฐมนตรีหรือ อธิบดีกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ไปออกกฎกระทรวงหรือประกาศกำหนดหลักเกณฑ์ปฏิบัติ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2563)

5. กฎหมายอาญาที่เกี่ยวข้องกับการเงิน

กฎหมายอาญาเกี่ยวกับการเงิน เป็นกฎหมายที่กำหนดหน้าที่ สิทธิ และความรับผิดชอบที่ออกมาเพื่อบังคับใช้กับภาคการเงิน กล่าวถึงกฎหมายทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการเงินอาจจะต้องใช้เวลาเป็นอย่างมาก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน ดังนั้นในบทนี้จะขอกล่าวถึงพระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดอันเกิดจากการใช้เช็ค พ.ศ. 2534 และพระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2558 ซึ่งมีเนื้อหาสาระที่สำคัญในการบริหารองค์กรในปัจจุบัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

5.1 พระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดอันเกิดจากการใช้เช็ค พ.ศ. 2534

พระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดอันเกิดจากการใช้เช็คใช้บังคับมานานโดยมีการปรับปรุงให้มีบทบัญญัติชัดเจนในการดำเนินงานการออกเช็ค เพื่อให้มีผลผูกพันและบังคับชำระหนี้ได้ตามกฎหมาย และรวมถึงการกำหนดโทษและคดีความผิดตามพระราชบัญญัติ ซึ่งมีเนื้อหาที่สำคัญดังนี้

1. สาระสำคัญของพระราชบัญญัติ การชำระหนี้เงินโดยการออกเช็คเป็นที่นิยมอย่างกว้างขวาง โดยการสั่งจ่ายเช็คที่จะเป็นความผิดตามพระราชบัญญัตินี้ เช่น เจตนาที่จะไม่ให้มีการใช้เงินตามเช็คนั้น ในขณะที่ออกเช็คนั้นไม่มีเงินอยู่ในบัญชี ให้ใช้เงินมีจำนวนสูงกว่าจำนวนเงินที่มีอยู่ในบัญชี ถอนเงินทั้งหมดหรือแต่บางส่วนออกจากบัญชี จนจำนวนเงินเหลือไม่เพียงพอที่จะใช้เงินตามเช็คนั้นได้ ห้ามธนาคารมิให้ใช้เงินตามเช็คนั้นโดยเจตนาทุจริต ความผิดอันเกิดจากการใช้เช็คตามพระราชบัญญัตินี้จะเป็นความผิดก็ต่อเมื่อ ได้มีการยื่นเช็คเพื่อให้ใช้เงินโดยชอบด้วยกฎหมาย และธนาคารได้ปฏิเสธไม่ใช้เงินตามเช็คนั้น โดยความผิดดังกล่าวมีโทษปรับหรือจำคุกตาม พรบ.

2. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ องค์กรธุรกิจจะต้องมีความรู้ในเรื่องประเด็นการจ่ายเช็คต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์สำหรับการกำหนดเวลาในการบริหารเงินสด เพื่อให้ทราบถึงสภาพคล่องขององค์กรในการหมุนเวียนเงินสด และสามารถจัดสรรเงินสดที่มีอยู่ เพื่อนำไปใช้ในส่วนที่จำเป็นก่อน ที่สำคัญมีความปลอดภัยมากกว่าการนำเงินสดไปชำระหนี่ตามกฎหมาย และสามารถตรวจสอบรายการย้อนหลังได้ง่ายกว่าการทำรายการเงินสด เพราะมีหลักฐานการทำธุรกรรมกับทางธนาคารที่มีความน่าเชื่อถือ(ศูนย์ข้อมูลกฎหมายกลาง สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2563)

5.2 พระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2558

องค์กรธุรกิจไม่ว่าจะเป็นกิจการขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ จะต้องมีองค์ความรู้ทั้งในด้านความรู้เกี่ยวกับความผิดเกี่ยวการกฎหมายการป้องกันและการฟอกเงิน ปัจจุบันได้มีการใช้พระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2558 เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์การในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้เกิดความซื่อสัตย์และโปร่งใสซึ่งเป็นแนวทางการบริหารที่สำคัญยิ่งในสังคมปัจจุบัน ในบทนี้จะขอกล่าวถึงประเด็นสาระสำคัญของ พรบ. ดังกล่าวเกี่ยวกับการนำมาใช้เป็นแนวทางการบริหารองค์การ ในด้านการซื้อขายสินทรัพย์ตามกฎหมาย หรือความผิดเกี่ยวกับการกระทำอันไม่เป็นธรรมเกี่ยวกับสัญญา ซื้อขายล่วงหน้าตลอดจนการให้เงินหรือทรัพย์สินที่ได้มาจากการกระทำซึ่งเป็นความผิดมูลฐานหรือความผิดฐานฟอกเงิน รวมถึงการได้มา ครอบครอง หรือใช้ทรัพย์สิน เกี่ยวกับการนำเงินตรา ไม่ว่าจะเป็นเงินตราในประเทศหรือเงินตราต่างประเทศตามกฎหมายว่าด้วยการควบคุมการแลกเปลี่ยนเงินเข้าหรือออกไปนอกประเทศ รวมไปถึงการสนับสนุน ทางการเงินแก่ผู้ก่อการก่อการร้าย

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ลักษณะการกระทำความผิดที่ที่อาจส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อ ความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงของประเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ หรือระบบเศรษฐกิจการคลังของประเทศ หรือเป็นการกระทำความผิดข้ามชาติหรือเป็นการกระทำขององค์กร จากที่กล่าวมาผู้บริหารองค์กรจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำหลักการตาม พรบ.ไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัดต่อไป (กองกฎหมาย สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม,ออนไลน์)

6. กฎหมายเกี่ยวกับภาษี

ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ ทำให้องค์กรจะต้องมีการศึกษาแนวทางการปฏิบัติตามให้ถูกต้องอยู่เสมอ โดยมีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับภาษีที่สำคัญ โดยขอยกตัวอย่างภาษี ประกอบด้วย

6.1 ภาษีเงินได้นิติบุคคล

ผู้มีหน้าที่เสียภาษีเงินได้นิติบุคคล ได้แก่ บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ที่จดทะเบียนตามประมวลกฎหมายแพ่ง และพาณิชย์ และหมายความรวมถึงนิติบุคคลอื่นๆ ที่ไม่ได้จดทะเบียนตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย เช่น บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล บริษัท จำกัด บริษัทมหาชน จำกัด ห้างหุ้นส่วนจำกัด ห้างหุ้นส่วนสามัญจดทะเบียน และบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายต่างประเทศ ซึ่งมีหน้าที่เสียภาษีเงินได้นิติบุคคลในประเทศไทย ก็ต่อเมื่อเข้าเงื่อนไขข้อใดข้อหนึ่ง ดังนี้

1. บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลต่างประเทศนั้น เข้ามากระทำกิจการในประเทศไทย

2. บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลต่างประเทศนั้น กระทำกิจการในที่อื่น ๆ รวมทั้งในประเทศไทย

3. บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลต่างประเทศนั้น กระทำกิจการอื่น ๆ รวมทั้งในประเทศไทยและกิจการที่กระทำนั้นเป็นกิจการขนส่งระหว่างประเทศ

4. บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลต่างประเทศนั้น มิได้ประกอบกิจการในประเทศไทย แต่ได้รับเงินได้พึงประเมินตามมาตรา 40 (2) (3) (4) (5) หรือ (6) ที่จ่ายจากหรือในประเทศไทย (มาตรา 70)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

5. บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลต่างประเทศที่เสียภาษีเงินได้นิติบุคคลในประเทศไทย ตามมาตรา 76 วรรคสอง และมาตรา 76 ทวิ แห่งประมวลรัษฎากร ได้จำหน่ายเงินกำไรหรือเงินประเภทอื่นที่กันไว้จากกำไร หรือถือได้ว่าเป็นเงินกำไรออกไปจากประเทศไทย

6. บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลต่างประเทศนั้น มิได้เข้ามาทำกิจการในประเทศไทยโดยตรง หากแต่มีลูกจ้างหรือผู้ทำการแทนหรือผู้ทำการติดต่อ ในการประกอบกิจการในประเทศไทย ซึ่งเป็นเหตุให้ได้รับเงินได้หรือผลกำไรในประเทศไทย

6.2 ภาษีมูลค่าเพิ่ม

ผู้ประกอบกิจการที่มีรายรับจากการขายสินค้าหรือให้บริการเป็นปกติ เกินกว่า 1.8 ล้านบาทต่อปี ให้ยื่นคำขอจดทะเบียน ภายใน 30 วันนับแต่วันที่มีรายรับเกิน และผู้ประกอบกิจการขายสินค้าหรือให้บริการ ซึ่งมีแผนงานที่สามารถพิสูจน์ได้ว่า ได้มีการดำเนินการ และเตรียมการประกอบกิจการอันเป็นเหตุให้ต้องมีการซื้อสินค้า หรือรับบริการที่อยู่ในบังคับต้องเสียภาษีมูลค่าเพิ่ม เช่น การก่อสร้างโรงงาน ก่อสร้างอาคารสำนักงาน หรือการติดตั้งเครื่องจักร ให้ยื่นคำขอจดทะเบียนภายในกำหนด 6 เดือนก่อนวันเริ่มประกอบกิจการ เว้นแต่มีสัญญาหรือหลักฐานจะดำเนินการก่อสร้าง ภายในเวลาที่เหมาะสม ผู้ประกอบการอยู่นอกราชอาณาจักรและได้ขายสินค้าหรือให้บริการในราชอาณาจักรเป็นปกติธุระ โดยมีตัวแทนอยู่ในราชอาณาจักร ให้ตัวแทนเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบการจดทะเบียน

ผู้ประกอบกิจการที่ได้รับยกเว้นภาษีมูลค่าเพิ่มตามกฎหมาย แต่มีสิทธิแจ้งขอจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม ผู้ประกอบกิจการที่ได้รับยกเว้นภาษีมูลค่าเพิ่มตามกฎหมาย แต่มีสิทธิแจ้งขอจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม ได้แก่ ผู้ประกอบกิจการขายสินค้าพืชผลทางการเกษตร สัตว์ ไม่ว่ามีชีวิตหรือไม่มีชีวิต ปุ๋ย ปลาป่นอาหารสัตว์ ยาหรือเคมีภัณฑ์ที่ใช้สำหรับพืชหรือสัตว์ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร หรือตำราเรียน ผู้ประกอบกิจการขายสินค้าหรือให้บริการ ซึ่งไม่ได้รับยกเว้นภาษีมูลค่าเพิ่มตามกฎหมายและมีรายรับไม่เกิน 1.8 ล้านบาทต่อปี การให้บริการขนส่งในราชอาณาจักรโดยท่าอากาศยาน การส่งออกของผู้ประกอบการในเขตอุตสาหกรรมส่งออกตามกฎหมายว่าด้วยการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยการให้บริการขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิงทางท่อในราชอาณาจักรให้ผู้ประกอบการยื่นคำขอแจ้งใช้สิทธิเพื่อขอจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม ภ.พ. 01.1 จำนวน 1 ชุด 3 ฉบับ พร้อมกับคำขอจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม ภ.พ. 01

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

6.3 ภาษีหัก ณ ที่จ่าย

การหักภาษี ณ ที่จ่าย เป็นมาตรการสำหรับเก็บภาษีล่วงหน้าตอนที่รับเงิน โดยทั่วไปจะถูกหักภาษี ณ ที่จ่าย แล้วนำส่งกรมสรรพากร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลหรือประเภทของเงินที่จ่าย การหักภาษีล่วงหน้าจะช่วยทำให้กิจการไม่ต้องมีการแบกรับภาษีเป็นก้อนใหญ่ เพราะมีจ่ายไว้ล่วงหน้า และเป็นการการันตีให้ภาครัฐสามารถจัดเก็บภาษีได้ทันเวลาตามที่กำหนด เช่น กรณีการจ่ายค่าจ้างในรูปแบบของเงินเดือน กิจการสามารถคำนวณภาษีหัก ณ ที่จ่ายได้โดยคำนวณฐานภาษีตลอดทั้งปี กิจการเป็นคนทำหน้าที่หักจากเงินที่จ่ายและส่งให้สรรพากร หรือบุคคลธรรมดาก็สามารถเป็นคนจ่ายภาษีชนิดนี้ได้ ขึ้นอยู่ว่าเงินที่เราจ่าย โดยมีค่าใช้จ่ายตาม พรบ. กำหนดและอัตราการเสียภาษี ก็จะแตกต่างกัน ประเภทค่าใช้จ่ายหลัก ๆ ที่ต้องดำเนินการจ่ายภาษีหัก ณ ที่จ่าย คือ

1. ค่าจ้างและเงินเดือน
2. จ้างทำงานหรือบริการ
3. จ้างรับเหมา ทำของ
4. ค่าบริหารวิชาชีพอิสระ
5. ค่าเช่าอสังหาริมทรัพย์
6. ค่าโฆษณา
7. ค่าขนส่ง

6.4 ภาษีธุรกิจเฉพาะ

ภาษีธุรกิจเฉพาะ คือ ภาษีประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องทราบถึงการกำหนดภาษีที่พิเศษมากกว่า ภาษีมูลค่าเพิ่ม จะมีการจัดเก็บจากกิจกรรมการซื้อขายสินค้าและให้บริการเช่นเดียวกันกับภาษีมูลค่าเพิ่ม แต่จะมีความแตกต่างกัน คือ ถ้ากิจการต้องมีการเสียภาษีธุรกิจเฉพาะไม่ต้องมีการเสียภาษีมูลค่าเพิ่ม หรือหากเสียมูลค่าเพิ่มไปจะเป็นจะต้องจ่ายภาษีธุรกิจเฉพาะ เพื่อทำการจัดเก็บภาษีที่กิจการที่จัดเก็บภาษีได้ยาก เช่น กิจการทางด้านการเงิน แต่อาศัยหลักการพื้นฐานการจัดเก็บภาษีในลักษณะภาษีมูลค่าเพิ่ม เช่น ตราสารที่กิจการต้องเสียภาษีธุรกิจเฉพาะ ได้รับการยกเว้นไม่ต้องทำการปิดอากรแสตมป์ กิจการที่จะต้องเสียภาษีธุรกิจเฉพาะได้แก่

1. การธนาคาร ตามกฎหมายว่าด้วยการธนาคารพาณิชย์ หรือกฎหมายเฉพาะ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

2. การประกอบธุรกิจเงินทุน ธุรกิจหลักทรัพย์ ธุรกิจเครดิตฟองซิเอร์ การประกอบ ธุรกิจเงินทุน

3. การรับประกันชีวิต ตามกฎหมายว่าด้วยการประกันชีวิต

4. การรับจำนำ ตามกฎหมายว่าด้วยโรงรับจำนำ

5. การประกอบกิจการโดยปกติเยี่ยงธนาคารพาณิชย์ เช่น การให้กู้ยืมเงินค้ำประกัน แลกเปลี่ยนเงินตรา ออก ซื้อ หรือขายตั๋วเงิน หรือรับส่งเงินไปต่างประเทศด้วยวิธีต่าง (ยุทธนา ศรีสวัสดิ์, 2563)

6.5 ภาษีบำรุงท้องถิ่น

เป็นภาษี ที่จัดเก็บที่ดิน ตามราคาปานกลางที่ดินและตามบัญชีอัตราภาษีบำรุงท้องที่ ที่ดินที่ต้องเสียภาษีบำรุงท้องที่ ได้แก่ ที่ดินที่เป็นของบุคคลหรือคณะบุคคล ไม่ว่าจะเป็นบุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคลซึ่งมีกรรมสิทธิ์ในที่ดิน หรือสิทธิครอบครองอยู่ในที่ดินที่ไม่เป็นกรรมสิทธิ์ของเอกชนที่ดินที่ต้องเสียภาษีบำรุงท้องที่ ได้แก่ พื้นที่ดิน และพื้นที่ที่เป็นภูเขาหรือที่มีน้ำ โดยไม่เป็นที่ดินที่เจ้าของที่ดินได้รับการยกเว้นภาษีหรืออยู่ในเกณฑ์ลดหย่อน ผู้มีหน้าที่เสียภาษีบำรุงท้องที่ ผู้ที่เป็นเจ้าของที่ดิน มีหน้าที่เสียภาษีสำหรับปีนั้น การยื่นแบบแสดงรายการเพื่อเสียภาษีบำรุงท้องที่ ให้เจ้าของที่ดินที่มีหน้าที่เสียภาษีบำรุงท้องที่ยื่นแบบแสดงรายการที่ดิน ณ สำนักงานท้องที่ของรัฐที่ดำเนินการจัดเก็บภาษี ตามพระราชบัญญัติภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562

7. กฎหมายทรัพย์สินทางปัญญา

การออกแบบผลิตภัณฑ์หรือออกแบบสัญลักษณ์ต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อแสดงความเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องนั้น โดยมีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับทรัพสินซ์ทางปัญญา เช่น

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

7.1 เครื่องหมายการค้า

เครื่องหมายการค้า ตาม พระราชบัญญัติเครื่องหมายการค้า พ.ศ. 2534 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติเครื่องหมายการค้า (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2543 และแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติเครื่องหมายการค้า (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2559 กล่าวว่า “เครื่องหมาย” หมายถึง ภาพถ่าย ภาพวาด ภาพประดิษฐ์ ตรา ชื่อ คำ ข้อความ ตัวหนังสือ ตัวเลข ลายมือชื่อ กลุ่มของสี รูปร่างหรือรูปทรงของวัตถุ เสียง หรือสิ่งเหล่านี้ อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกัน และคำว่า

"เครื่องหมายการค้า" หมายถึง เครื่องหมายที่ใช้หรือจะใช้เป็นที่หมายหรือเกี่ยวข้องกับสินค้าเพื่อแสดงว่าสินค้าที่ใช้เครื่องหมายของเจ้าเครื่องหมายการค้านั้นแตกต่างกับสินค้าที่ใช้เครื่องหมายการค้าของบุคคลอื่นจาก พรบ. เครื่องหมายการค้า สามารถสรุปประเภทของเครื่องหมายการค้า ออกเป็น 4 ประเภท

1. เครื่องหมายการค้า คือ เครื่องหมายที่ใช้เป็นที่หมายหรือเกี่ยวข้องกับสินค้าที่ใช้เครื่องหมายนั้นแตกต่างกับสินค้าที่ใช้เครื่องหมายการค้าของบุคคลอื่น เช่น ซันไลน์ คอมฟอร์ท ไฮยีน มาจิคคลีน เป็นต้น

2. เครื่องหมายบริการ คือ เครื่องหมายที่ใช้เป็นเครื่องหมายหรือเกี่ยวข้องกับบริการเพื่อแสดงว่าบริการที่ใช้เครื่องหมายนั้นแตกต่างกันบริหารที่ใช้เครื่องหมายบริการของบุคคลอื่น เช่น เครื่องหมายธนาคาร ตัวอย่าง ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงเทพ และสายการบิน

3. เครื่องหมายรับรอง คือ เครื่องหมายที่เจ้าของเครื่องหมายรับรองหรือจะใช้เป็นที่หมายหรือบริการของบุคคลอื่นเพื่อเป็นการรับรองคุณภาพของสินค้า หรือบริการนั้น เช่น มอก. GMP Q

4. เครื่องหมายร่วม คือ เครื่องหมายการค้าหรือเครื่องหมายบริการที่ใช้โดยบริษัทหรือวิสาหกิจในกลุ่ม เดียวกัน หรือโดยสมาชิกของสมาคม กลุ่มบุคคล หรือองค์กรอื่นใดของรัฐเอกชน เช่น โมสรไลอ้อน NBA

7.2 สิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร และการออกแบบผลิตภัณฑ์

สิทธิบัตร คือ หนังสือสำคัญที่รัฐออกให้เพื่อคุ้มครองการประดิษฐ์ หรือการออกแบบผลิตภัณฑ์ ที่มีลักษณะตามที่กฎหมายกำหนด เป็นสิทธิพิเศษที่ให้ผู้ประดิษฐ์คิดค้นหรือผู้ออกแบบผลิตภัณฑ์ มีสิทธิที่จะผลิตสินค้า จำหน่ายสินค้าแต่เพียงผู้เดียว ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

ตาม พ.ร.บ. สิทธิบัตร (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2542 มาตรา 5. 4 พ.ร.บ. สิทธิบัตร (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2542 มาตรา 6 สามารถจำแนกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. สิทธิบัตรการประดิษฐ์ คือ หนังสือสำคัญที่รัฐออกให้เพื่อคุ้มครองผลงานความคิดสร้างสรรค์ที่เกี่ยวกับลักษณะองค์ประกอบ โครงสร้าง หรือกลไกของผลิตภัณฑ์ รวมทั้ง กรรมวิธีในการผลิต การเก็บรักษา หรือการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น หรือทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ขึ้นใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม

2. สิทธิบัตรการออกแบบผลิตภัณฑ์ คือ หนังสือสำคัญที่รัฐออกให้ เพื่อคุ้มครองผลงานความคิดสร้างสรรค์ที่เกี่ยวกับรูปร่างลักษณะภายนอกรวมถึงลวดลาย

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

อนุสิทธิบัตร คือ หนังสือสำคัญที่รัฐออกให้เพื่อคุ้มครองการประดิษฐ์ เป็นความคิดสร้างสรรค์ที่มีระดับการพัฒนาเทคโนโลยีไม่สูง และมีประโยชน์ใช้สอยมากขึ้น รวมทั้งกรรมวิธีในการผลิตการรักษาหรือปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น หรือทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่

การออกแบบผลิตภัณฑ์ การคิดสร้างสรรค์ ออกแบบสร้างขึ้นใหม่ แตกต่างจากของเดิม หรือปรับปรุงตกแต่งของเดิม มีขั้นตอน วัสดุวิธีการ สอดคล้องกับลักษณะรูปแบบและคุณสมบัติของวัสดุ

จากข้อมูลของสิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร และการออกแบบผลิตภัณฑ์สามารถแสดงความแตกต่างของลักษณะข้อมูลดังตารางที่ 9.1

ตารางที่ 9.1 ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร และการออกแบบผลิตภัณฑ์

สิทธิบัตร	อนุสิทธิบัตร	ออกแบบผลิตภัณฑ์
1. การคุ้มครองลักษณะองค์ประกอบโครงสร้างหรือกลไกของผลิตภัณฑ์รวมทั้งกรรมวิธีในการผลิต การรักษาหรือปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ 2. มีการประดิษฐ์ที่มีปรับปรุงออกเดิมหรือพัฒนาใหม่ 3. มีระบบการตรวจสอบสาระสำคัญก่อนการให้สิทธิ 4. อายุคุ้มครอง 20 ปี	1. การคุ้มครองลักษณะองค์ประกอบโครงสร้างหรือกลไกของผลิตภัณฑ์รวมทั้งกรรมวิธีในการผลิต การรักษาหรือปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ 2. การประดิษฐ์ที่มีการปรับปรุงเพียงเล็กน้อยและมีประโยชน์มากขึ้นกว่าสิทธิบัตร 3. รับจดทะเบียน จะต้องทำการยื่นภายใน 1 ปี หลังจดทะเบียนกับผู้มีส่วนได้เสีย 4. อายุคุ้มครอง 6 ปี	1. คุ้มครองรูปร่างผลิตภัณฑ์รวมถึงลวดลายหรือสีสันของผลิตภัณฑ์ 2. การคุ้มครองโครงสร้างภายนอกผลิตภัณฑ์ 3.ระบบตรวจสอบ 4. อายุคุ้มครอง 10 ปี

ที่มา : กรมทรัพสินธ์ทางปัญญา

มหาวิทยาลัยภาพสินธุ์

7.3 ลิขสิทธิ์

ลิขสิทธิ์ หมายถึง สิทธิแต่เพียงผู้เดียวที่จะกระทำการใด ๆ เกี่ยวกับงานที่สร้างสรรค์ริเริ่มโดยการใช้สติปัญญาความรู้ ความสามารถ ในการสร้างสรรค์ โดยไม่ลอกเลียนงานของผู้อื่น ตามที่กฎหมายลิขสิทธิ์

การแจ้งข้อมูลลิขสิทธิ์ต่อกรมทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อเป็นการแจ้งต่อหน่วยงานราชการว่าองค์กรหรือบุคคลนั้นเป็นเจ้าของสิทธิ์ในผลงานลิขสิทธิ์ที่ โดยผู้แจ้งต้องรับรอง ว่าเป็นเจ้าของผลงานที่นำมาแจ้งข้อมูลลิขสิทธิ์และหนังสือรับรองที่กรมทรัพย์สินทางปัญญาออกให้ โดยสามารถแบ่งออกเป็น ประเภทของงานที่มีลิขสิทธิ์ ตามกฎหมายลิขสิทธิ์ (ศูนย์ทรัพย์สินทางปัญญาและบ่มเพาะวิสาหกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2563) ดังนี้

1. งานวรรณกรรม เช่น หนังสือ สิ่งพิมพ์
2. งานนาฏกรรม เช่น งานที่เกี่ยวกับการรำ การเต้น
3. งานศิลปกรรม เช่น งานจิตรกรรม งานประติมากรรม
4. งานดนตรีกรรม เช่น คำร้อง ทำนอง การเรียบเรียงเสียงประสาน
5. งานสิ่งบันทึกเสียง เช่น เทปเพลง แผ่นคอมแพ็คดิสก์ (CD) ที่บันทึกข้อมูลเสียง
6. งานโสตทัศนวัสดุ เช่น VCD DVD ที่บันทึกข้อมูล
7. งานภาพยนตร์ เช่น ภาพยนตร์
8. งานแพร่เสียงแพร่ภาพ เช่น การกระจายเสียงวิทยุ การแพร่เสียง
9. งานอื่น ๆ เช่น แผนกวรรณคดี แผนกวิทยาศาสตร์ หรือแผนกศิลปะ

7.4 ความลับทางการค้า

ความลับทางการค้า คือ ข้อมูลการค้าที่ยังไม่รู้จักกันโดยทั่วไปหรือไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ ซึ่งใช้เป็นประโยชน์ในการค้า โดยได้รับการคุ้มครองความลับและเจ้าของความลับสามารถเลือกแจ้งข้อมูลความลับทางการค้า หรือจะนำความลับไปเป็นหลักฐานทางการดำเนินธุรกรรมกับสถาบันการเงินได้ ซึ่งถือได้ว่าสิ่งใดเป็นความลับทางการค้า ที่จะได้รับความคุ้มครองตามกฎหมาย มีสาระสำคัญ 4 ส่วน ดังนี้

1. เป็นข้อมูลการค้า
2. เป็นข้อมูลซึ่งไม่เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไป
3. เป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ในเชิงพาณิชย์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสิงห์บุรี

4. ผู้ควบคุมมีมาตรการที่เก็บข้อมูล

8. กฎหมายเกี่ยวกับการคุ้มครองผู้บริโภค

8.1 พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562

องค์กรธุรกิจปัจจุบันมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องตระหนักถึง สิทธิ์ของผู้บริโภคภายใต้พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 สาระสำคัญคือการกระทำใด ๆ ที่ไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดในแหล่งกำเนิด สภาพ คุณภาพ ปริมาณ หรือสาระสำคัญเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ หรือการใช้ฉลากที่มีข้อความอันเป็นเท็จหรือข้อความที่รู้หรือควรรู้ก่อให้เกิดความเข้าใจผิด หลักการเกี่ยวกับการคุ้มครองผู้บริโภคในด้านความปลอดภัยของสินค้าและบริการ สินค้าที่มีความปลอดภัย ไม่ผลิตสินค้าที่เป็นอันตราย ผู้ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับสินค้า ไม่ว่าจะเป็นผู้ผลิต ผู้สั่งให้ผลิต ผู้นำเข้า ผู้จัดจำหน่าย และผู้ขายสินค้า จึงต้องเป็นสินค้าที่ปลอดภัยเท่านั้น ในส่วนที่เกี่ยวกับบริการ ผู้ให้บริการก็จะต้องให้บริการที่ปลอดภัยแก่ผู้บริโภคเช่นกัน หลักการดังกล่าว โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับสินค้า (นนทวัชร์ นวตระกูลพิสุทธิ์, 2563)

8.2 พระราชบัญญัติ ขายตรงและตลาดแบบตรง (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2560

การคุ้มครองผู้บริโภคให้ได้รับความเป็นธรรมในการซื้อสินค้าหรือรับบริการ โดยเฉพาะการซื้อสินค้าหรือบริการในธุรกิจขายตรง ซึ่งเป็นวิธีการจำหน่ายสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะเข้าถึงตัวผู้บริโภค โดยมีผู้ขายที่เรียกชื่อตามกฎหมายว่า ผู้จำหน่ายอิสระหรือตัวแทนขายตรง ผู้นำสินค้าไปอธิบาย หรือสาธิตเกี่ยวกับสรรพคุณ คุณภาพของสินค้าแก่ผู้บริโภคโดยตรง จากพระราชบัญญัติ ขายตรงและตลาดแบบตรง (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2560 ที่มีการให้สิทธิคุ้มครองและแนวปฏิบัติสำนักงานผู้ประกอบการหรือผู้ขายตรง (สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค, ออนไลน์) โดยสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. การซื้อขายสินค้าหรือบริการ ผู้ประกอบธุรกิจขายตรงและผู้ประกอบธุรกิจตลาดแบบตรงต้องส่งมอบการซื้อขายให้แก่ผู้บริโภค วิธีการคืนสินค้า การรับประกันสินค้า หรือการเปลี่ยนสินค้าในกรณีมีความชำรุดบกพร่องแต่ถ้าหากผู้ประกอบธุรกิจไม่ได้แจ้งให้มีรายละเอียดในเอกสารดังกล่าวย่อมไม่มีผลผูกพันผู้บริโภค

2. การซื้อสินค้าหรือบริการในธุรกิจขายตรงหรือตลาดแบบตรงนั้น กฎหมาย

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

กำหนดให้ผู้บริโภคมีสิทธิ์เลิกสัญญาได้ โดยการส่งหนังสือแสดงเจตนาไปยังผู้ประกอบธุรกิจภายใน 7 วัน นับแต่วันได้รับสินค้าหรือบริการ

3. เมื่อผู้บริโภคใช้สิทธิ์เลิกสัญญาตามกฎหมายกำหนดเป็นหน้าที่ของผู้บริโภคต้องเลือกปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ส่งคืนสินค้าไปยังผู้จำหน่ายอิสระ หรือเก็บรักษาสินค้าไว้ภายในระยะเวลา 21 วัน นับแต่วันที่ใช้สิทธิ์เลิกสัญญา สำหรับหลักเกณฑ์และวิธีการในการคืนสินค้าและบริการเป็นไปตามกฎหมาย

4. ถ้าเป็นความผิดของผู้บริโภคทำให้สินค้านั้นสูญหายหรือบุบสลาย หรือไม่สามารถคืนสินค้าแก่ผู้ประกอบธุรกิจได้ ผู้บริโภคต้องชดใช้ค่าเสียหาย เว้นแต่เป็นความเสียหายที่เกิดขึ้นตามปกติจากการประกอบหรือผสมเพื่อใช้สินค้านั้น

5. เมื่อผู้บริโภคได้ใช้สิทธิ์เลิกสัญญาตามกฎหมายแล้ว ผู้จำหน่ายอิสระตัวแทนขายตรงผู้ประกอบธุรกิจขายตรง ต้องคืนเงินเต็มจำนวนที่ผู้บริโภคจ่ายไปภายในกำหนดเวลา 15 วัน นับแต่วันที่ได้รับหนังสือแสดงเจตนาเลิกสัญญา แต่ถ้าไม่คืนเงินภายในกำหนดเวลาดังกล่าว จะต้องเสียเบี้ยปรับตามอัตราที่ พรบ. กำหนด

6. คำรับประกันสินค้าต้องทำเป็นภาษาไทย และระบุถึงสิทธิของผู้บริโภคในการเรียกร้องสิทธิ์ตามคำรับประกันให้ชัดเจน

9. กฎหมายเกี่ยวกับแรงงาน

9.1 พระราชกำหนดการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว พ.ศ. 2560

การบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าวให้เป็นไปอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดหลักเกณฑ์การนำคนต่างด้าวมาทำงานกับนายจ้างในประเทศและการทำงานของคนต่างด้าว เนื้อหาสาระบางประการที่มีผลเป็นการจำกัดสิทธิ์และเสรีภาพในชีวิตและร่างกายของบุคคล เสรีภาพในเคหสถาน ของบุคคล เสรีภาพของบุคคลในการเขียน การพิมพ์ และการโฆษณา สิทธิในทรัพย์สินของบุคคล และเสรีภาพ ของบุคคลในการประกอบอาชีพ โดยมีการจำกัดสิทธิและเสรีภาพเพียงเท่าที่จำเป็นเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าวให้เป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ โดยส่วนใหญ่ประเทศไทยได้มีการใช้แรงงานต่างด้าวในภาคอุตสาหกรรม และธุรกิจบริการ จากการนำคนต่างด้าวมาทำงานเพื่อนำคนต่างด้าวที่ได้รับอนุญาต ให้เข้ามาในราชอาณาจักรตามกฎหมายว่าด้วยคนเข้าเมืองภายใต้บันทึกความตกลงหรือบันทึกความเข้าใจ ที่รัฐบาลไทยทำไว้กับรัฐบาลต่างประเทศ หรือ

มหาวิทยาลัยภาคใต้

ตามนโยบายของรัฐบาลว่าด้วยการจ้างแรงงานมาทำงานกับ นายจ้างในประเทศ ให้เข้ามาทำงานโดยการใช้กำลังกายหรือความรู้เพื่อประกอบอาชีพหรือประกอบการงาน ด้วยประสงค์ค่าจ้างหรือประโยชน์อื่น ๆ นายจ้าง จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน นายจ้างต้องได้รับอนุญาตนำคนต่างด้าวมาทำงาน หรือเรียกว่า "ใบอนุญาตนำคนต่างด้าวมาทำงาน" คนต่างด้าวนั้นต้องได้รับอนุญาต ทำงานตามบทบัญญัติและเงื่อนไข กฎหมาย และเพื่อให้เกิดประโยชน์ในอันที่จะรักษาความปลอดภัยของประเทศ ความปลอดภัย สาธารณะ ความมั่นคงในทางเศรษฐกิจของประเทศ องค์กรธุรกิจจำเป็นที่จะต้องรักษาสิทธิ์หรือหน้าที่ตาม พ.ร.บ.กำหนดนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรธุรกิจต่อไป (สำนักบริหารแรงงานต่างด้าว, 2563)

9.2 พระราชบัญญัติประกันสังคม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2558

องค์กรในปัจจุบันจะต้องทราบหลักการการบริหารตามหลัก พระราชบัญญัติประกันสังคม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2537 และให้ใช้ในการจัดการในเรื่องของสวัสดิการหรือทราบกันในนาม กองทุนประกันสังคม เพื่อเป็นสวัสดิการ ซึ่งในประเด็นนี้จะขอกล่าวประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องปฏิบัติตาม ในที่นี้นายจ้างก็คือ องค์กรหรือหน่วยงานที่มีการว่าจ้างลูกจ้าง องค์กรจะต้องมีบทบาทสำคัญ ในการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องผู้ประกันตนตามมาตรา 33 โดยองค์กรจะต้องยื่นจดทะเบียนนายจ้างและแบบรายการขึ้นทะเบียนผู้ประกันตนตาม พ.ร.บ. กำหนด โดยนายจ้างจะต้องดำเนินการคำนวณเงินสมทบที่ผู้ประกันตน และต้องนำส่งเข้ากองทุน เป็นไปตามอัตราที่กำหนดในกฎกระทรวง ทั้งนี้ ให้คำนึงถึง ความเหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจในขณะนั้นด้วย ตลอดจนหลักเกณฑ์และอัตราการจ่ายเงินสมทบของผู้ประกันตน ประเภทของประโยชน์ทดแทนที่จะได้รับ เงื่อนไขแห่งสิทธิ์ในการรับประโยชน์ทดแทน ผู้ประกันตนมีสิทธิ์ตามพระราชบัญญัตินี้ มีสิทธิได้รับประโยชน์ทดแทน จากกองทุนดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

1. ประโยชน์ทดแทนในกรณีประสบอันตรายหรือเจ็บป่วย รวมทั้งการส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรค
2. ประโยชน์ทดแทนในกรณีคลอดบุตร
3. ประโยชน์ทดแทนในกรณีทุพพลภาพ
4. ประโยชน์ทดแทนในกรณีตาย

5. ประโยชน์ทดแทนในกรณีสงเคราะห์บุตร

6. ประโยชน์ทดแทนในกรณีชราภาพ

7. ประโยชน์ทดแทนในกรณีว่างงาน

จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการตาม พรบ. จะเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีสวัสดิการในการทำงานและมีผลประโยชน์ที่ได้รับอย่างเหมาะสมในการทำงานให้กับองค์กร(กระทรวงแรงงาน, 2563)

9.3 พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2562

พรบ.คุ้มครองแรงงานเพื่อยกระดับการคุ้มครองลูกจ้างให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้ลูกจ้าง ซึ่งเป็นประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศมีความมั่นคงในการทำงานและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และเกิดประโยชน์สำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่ง พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2562 กรณีนายจ้างบอกเลิกสัญญาจ้างโดยไม่บอกกล่าวล่วงหน้า หรือไม่จ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด ค่าล่วงเวลาในวันหยุด และเงินที่นายจ้างมีหน้าที่ต้องจ่าย ตามพระราชบัญญัตินี้ถือเป็นการผิดตาม พ.ร.บ. และให้นายจ้าง เสียดอกเบี้ยให้แก่ลูกจ้างในระหว่างเวลาผิดนัด ตาม พ.ร.บ. กำหนด ตลอดจนกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงตัวนายจ้าง ต้องได้รับความยินยอมจากลูกจ้างคนนั้นด้วย และให้สิทธิต่าง ๆ คงเดิม โดยนายจ้างใหม่ ต้องรับไปทั้งสิทธิและหน้าที่อันเกี่ยวกับลูกจ้างนั้นทุกประการ รวมถึงการให้ลูกจ้างซึ่งเป็นหญิงมีครรภ์มีสิทธิลาเพื่อคลอดบุตรครรภ์หนึ่งไม่เกิน 90 วันลาเพื่อคลอดบุตร และรวมถึงวันลาเพื่อตรวจครรภ์ก่อนคลอดบุตร องค์กรธุรกิจประสงค์จะย้ายสถานประกอบการ ไปตั้ง ณ สถานที่ใหม่ ให้นายจ้างปิดประกาศแจ้งให้ลูกจ้างทราบล่วงหน้าทราบเพื่อให้ลูกน้องเข้าใจและทราบหลักการเบื้องต้น จากข้อมูลที่กล่าวมาซึ่งมีความสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องศึกษา พ.ร.บ.นี้อย่างละเอียดเพื่อประโยชน์ของพนักงานและในการสร้างภาพลักษณ์ในด้านการจัดสวัสดิการของขององค์กร (กระทรวงแรงงาน, กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, 2563)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

สรุป

การประกอบธุรกิจในปัจจุบันประเด็นเทคนิคในการจัดการที่ถือเป็นหัวใจหลักในการดำเนินธุรกิจจะต้องจัดทำนโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตาม กฎหมาย ผู้บริหารและพนักงานควรตระหนัก เข้าใจ รวมถึงปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด หากมีปัญหาหรือข้อสงสัย หรือไม่แน่ใจในสถานะทางกฎหมาย จะต้องดำเนินการปรึกษาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายของภาครัฐ ธุรกิจจะต้องมีการกำหนดนโยบายการสนับสนุนการแข่งขันอย่างเป็นธรรมและไม่กระทำการอันเป็นการฝ่าฝืนต่อกฎหมายต่าง ๆ แม้กระทั่งการขายสินค้าออนไลน์ผ่านช่องทางต่าง ๆ เป็นอาชีพที่กำลังเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายอยู่ ณ ตอนนี้ ดังนั้นกฎหมายเกี่ยวกับธุรกิจมีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องสอดคล้องกับกฎหมายและกฎระเบียบ นอกจากนี้ธุรกิจควรมีการส่งเสริมวัฒนธรรมด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ให้คำปรึกษา และประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมาย พรบ. ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง รวมถึงสื่อสารแนวทางการประพฤติตนและปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและยึดมั่นในการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ และเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการประกอบธุรกิจจะไม่เกิดผลกระทบด้านความเสี่ยงของกฎหมาย ปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้องไม่ขัดต่อกฎหมายและกฎระเบียบภายในองค์กรธุรกิจ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

คำถามท้ายบทที่ 9

1. หากท่านเป็นผู้บริหารจะมีเทคนิควิธีการกำหนดนโยบายแนวทางปฏิบัติอย่างไรให้พนักงานปฏิบัติตามกฎหมายให้อย่างถูกต้อง พร้อมยกตัวอย่างประกอบ

2. ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจหากเป็นประเภทอุตสาหกรรมการผลิต ส่วนใหญ่จะมีการจ้างแรงงานต่างด้าว ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารสูงสุดจะมีมาตรการอย่างไร ในการให้ความช่วยเหลือและสวัสดิการกับแรงงานดังกล่าว เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

3. การดำเนินธุรกิจจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ จากคำกล่าวนี้ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร และมีความสำคัญอย่างไร

4. สมมติว่าท่านเป็นผู้บริหารกิจการ จะมีการกำหนดมาตรการอย่างไรบ้าง เพื่อให้การดำเนินกิจการเป็นไปตามข้อกำหนดความผิดเกี่ยวกับห้างหุ้นส่วนจดทะเบียน ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด สมาคมและมูลนิธิ พ.ศ. 2551

5. ปัจจุบันองค์กรธุจกิจต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับกฎหมายเกี่ยวกับการคุ้มครองผู้บริโภค ฉะนั้นการผลิตสินค้าและบริการตลอดจนการขายสินค้าและบริการผ่านทางออนไลน์ หากมีการร้องเรียนจากผู้บริโภคเกี่ยวกับสินค้าและบริการของท่าน จะมีแนวทางวิธีการแก้ไขปัญหาและเทคนิคการจัดการอย่างไร เพื่อไม่ให้ขัดต่อกฎหมายดังกล่าว

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

บทที่ 10

การจัดการธุรกิจตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง

การพัฒนาประเทศไทยในปัจจุบัน ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสังคมไทยในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม สังคมและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนกระบวนการของความเปลี่ยนแปลงมีความสลับซับซ้อน อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดต่างเป็นปัจจัยเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน องค์กรธุรกิจจำเป็นจะต้องตระหนักถึงแนวคิดของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 ได้พระราชทานแนวคิด “เศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขและพัฒนาประเทศให้พ้นจากภาวะวิกฤติที่ยึดหลักทางสายกลางและความไม่ประมาท คำนึงถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี ตลอดจนการใช้ความรู้ด้วยความรอบคอบ ระมัดระวัง และมีคุณธรรมเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจและการกระทำ ส่งเสริมให้ประชาชน ครอบครัวชุมชน ธุรกิจ และประเทศ ได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตด้านต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน รวมทั้งเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จากความสำคัญดังกล่าว ในเนื้อหาบทนี้จะกล่าวถึง แนวทางการจัดการธุรกิจกับเศรษฐกิจพอเพียง การตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมภายใต้เศรษฐกิจพอเพียง ความสามารถในการพึ่งตนเองเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ ซึ่งเป็นเงื่อนไขพื้นฐานที่ทำให้องค์กรธุรกิจของคนไทยสามารถพึ่งตนเอง รวมทั้งความสามารถในการจัดการปัญหาต่าง ๆ อันเป็นพื้นฐานที่องค์กรธุรกิจในสังคมปัจจุบันและสังคมไทยจะต้องให้ความสำคัญเพื่อให้เกิดการพัฒนาและบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

1. แนวทางการจัดการธุรกิจกับเศรษฐกิจพอเพียง

การจัดการธุรกิจภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นเทคนิคการจัดการสมัยใหม่ที่องค์กรธุรกิจจะต้องทำการศึกษาและนำไปปฏิบัติใช้กับองค์กร จากความหมายของ เศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันที่ดี ต่อการได้รับผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งในภายนอกและภายในองค์กรทั้งนี้จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบและความระมัดระวังอย่างยิ่งในดำเนินธุรกิจ

มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินงานขององค์กร และผู้บริหารทุกระดับจำเป็นจะต้องมีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่ เหมาะสม ประกอบด้วยจะต้องมีความอดทน ความเพียร มีสติปัญญาและความรอบคอบ พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (ณัฏฐพงศ์ ทองภักดี, 2550 ,11)

เศรษฐกิจพอเพียงกับการพัฒนาเศรษฐกิจ จากปัญหาสภาวะสังคมในปัจจุบันที่ได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายนอกวิกฤตเศรษฐกิจจากการแพร่เชื้อโรคระบาดในปี พ.ศ. 2562 ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจหลายราย เกิดปัญหาการเลิกจ้างแรงงาน อัตราการว่างงานสูงขึ้นอย่างรวดเร็วและส่งผลให้ประเทศเข้าสู่ภาวะเศรษฐกิจถดถอยอย่างรุนแรง เมื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุสำคัญของปัญหาจากวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น ดำเนินธุรกิจในสถานการณ์นี้จะต้องคิดรอบคอบและใช้หลักการของเหตุและผลแบบมีสติ รอบคอบ ในการลงทุน การกู้ยืมเงินโดยจะต้องประมาณตน การดำเนินธุรกิจจะต้องมีความโปร่งใส มีคุณธรรม ซึ่งจะสามารถความเข้มแข็งของธุรกิจและเศรษฐกิจของชาติต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554)

ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ กฤษฎา สังขมณี (2555, น54) เรื่องแนวทางการจัดการสำหรับธุรกิจที่พักในอำเภอบางคนที สมุทรสงคราม ด้วยแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า การใช้แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงด้านความพอประมาณ ในการลงทุนในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป โดยคนในท้องถิ่น ใช้เงินในการเก็บออม กู้เงินจากภายนอกแต่น้อย ใช้ทรัพยากรในท้องถิ่น และพยายามจัดการการท่องเที่ยวเกี่ยวกับวิถีชีวิตพื้นบ้านส่งผลให้การประกอบการมีความยั่งยืน

2. การตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมภายใต้เศรษฐกิจพอเพียง

เศรษฐกิจพอเพียง ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการสามารถผลิตสินค้าและบริการภายใต้ข้อจำกัดของรายได้ หรือทรัพยากรที่มีอยู่ ซึ่งก็คือ หลักการพึ่งพาตนเอง เพิ่มขีดความสามารถในการควบคุมการผลิตด้วยตนเอง และลดภาวะการเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมระบบตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดการใช้จ่ายเกินความจำเป็น สามารถนำไปสู่เป้าหมายของการสร้างความมั่นคงในทางเศรษฐกิจได้ หากมองในแง่มุมหนึ่งของประเทศไทยเป็นประเทศเกษตรกรรม เศรษฐกิจของประเทศจึงควรเน้นที่เศรษฐกิจการเกษตร เน้นความมั่นคงทางอาหาร เป็นการสร้างความมั่นคงให้เป็นระบบเศรษฐกิจในภาคส่วนหนึ่งที่สำคัญ หรือลดความเสี่ยงทางเศรษฐกิจในระยะยาวได้ การตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจปัจจุบันจะต้องประยุกต์ใช้ได้ในทุก

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ระดับ ทุกสาขา ทุกภาคของเศรษฐกิจ ไม่จำเป็นจะต้องจำกัดเฉพาะแต่ภาคการเกษตร หรือภาคอุตสาหกรรม แม้แต่ภาคการเงิน ภาคอสังหาริมทรัพย์ และการค้าการลงทุนระหว่างประเทศ หลักสำคัญในการนำไปประยุกต์ใช้กับเศรษฐกิจพอเพียงไปตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจ จะต้องตัดสินใจภายใต้เหตุและผล การบริหารจัดการธุรกิจจะต้องมองถึงความสามารถในการบริหารงาน โดยต้องสอดคล้องกับโลกภายนอกโดยไม่ดำเนินธุรกิจจนเกินตัวเกินกว่ากำลังและความสามารถที่มีอยู่ การตามทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องมีสติและความรู้ก่อนการตัดสินใจ รู้จักเลือกใช้เทคโนโลยีและเอามาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ใน สามารถเพิ่มผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ มีการตัดสินใจลงทุน ได้ประโยชน์คุ้มค่าการลงทุน สร้างประสิทธิภาพเพิ่มความแข็งแกร่งขององค์กรธุรกิจได้เป็นอย่างดี

ตัวอย่าง บริษัทเครือซีเมนต์ไทย (SCG) ได้นำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้บริหารธุรกิจ และยึดหลักการบริหารบุคคลแบบความรู้ คู่คุณธรรม คือ เน้นรับคนดีและคนเก่งและการให้ความสำคัญ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง แม้ในบางช่วง เครือซีเมนต์ไทยเกิดปัญหาทางธุรกิจ บริษัทก็สามารถ ผ่านพ้นวิกฤติต่าง ๆ มาได้อย่างรวดเร็ว ส่วนหนึ่งเป็นผล มาจากการวางพื้นฐานด้านการบริหารจัดการทรัพยากร บุคคลที่ดีมีความพอเหมาะพอดีไม่เกิดปัญหาแต่กลายเป็น พลังผลักดันให้บริษัทฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว การตัดสินใจในการบริหารธุรกิจ อาศัยความรู้คุณธรรมเหตุผลความพอประมาณ และ การมีภูมิคุ้มกันเพื่อทำให้ธุรกิจมีความยั่งยืนความสมดุล

ปัจจุบันการบริหารธุรกิจสมัยใหม่ ต้องเน้นในเรื่องความยั่งยืนความสมดุลและความมั่นคงธุรกิจ จะทำอย่างไรจึงจะสามารถอยู่ได้ยั่งยืน ฉะนั้น ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจึงเป็นทั้งความจำเป็นและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารธุรกิจ การดำเนินธุรกิจเริ่มมีความตระหนักถึงการทำธุรกิจไม่ได้มีเพียงแต่พนักงานกระบวนการ เงินทุน และลูกค้าเท่านั้น แต่ยังจะต้องมีการดูแลผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องอื่น ๆ ด้วย เช่น ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้ถือหุ้นรายย่อย และต้องมีการกำกับดูแลให้เกิดความเป็นธรรม ความเป็นประชาธิปไตย นอกจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กรธุรกิจยังมีบุคคลภายนอกที่ธุรกิจจะต้องเกี่ยวข้องด้วย เช่น คู่ค้า คู่แข่งขัน ชุมชน สังคมโดยส่วนรวมตลอดจนสิ่งแวดล้อม เพราะฉะนั้นธุรกิจจึงไม่สามารถดำเนินงานได้โดยปราศจาก การคำนึงถึงกลุ่มบุคคลเหล่านี้ นำหลักการบริหารแบบมีเหตุผลมีความพอประมาณ และมีภูมิคุ้มกัน บนพื้นฐานของความรู้และคุณธรรมในการดำเนินงาน ทั้งหมดก็เป็นกระบวนการตัดสินใจในการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ

บริหารธุรกิจ โดยอาศัยความรู้อาศัยหลักคุณธรรมโดยใช้เหตุผลความพอประมาณ และภูมิคุ้มกัน เพื่อทำธุรกิจให้มีความยั่งยืน

3. ความสามารถในการพึ่งตนเองของธุรกิจ

การพัฒนาความสามารถในการพึ่งตนเองในการดำเนินธุรกิจ ตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 เป็นการมุ่งช่วยเหลือพัฒนาให้เกิดการพึ่งตนเองให้มากที่สุดในการประกอบธุรกิจเป็นหลักอยู่ได้อย่างมั่นคง ที่สำคัญองค์กรธุรกิจจะต้องนำแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการพึ่งพาตนเองให้มากที่สุด การให้ความอิสระ มีความคิดเห็น มีความพอใจ ตระหนักถึงการไม่ชอบการบังคับในการบริหารจัดการบุคคลในองค์กร นอกจากนั้น การสร้างความเข้มแข็งให้องค์กรธุรกิจ ด้วยการสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการผลิต จึงเป็นรากฐานที่นำไปสู่การพึ่งตนเองได้ในระยะยาว โครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ คือ แหล่งวัตถุดิบ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรธุรกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยแหล่งวัตถุดิบที่มาจากชุมชนท้องถิ่นเพื่อเพิ่มโอกาสในการผลิตได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญยิ่งที่จะทำให้องค์กรธุรกิจสามารถพึ่งตนเองได้ในเรื่องของวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิตสินค้าและบริการ และเมื่อองค์กรมีความมีการสร้างโครงสร้างพื้นฐานอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการเพิ่มรายได้ขององค์กร ปัจจุบันการพัฒนาจำเป็นต้องทำตามลำดับขั้นตอน ต้องสร้างพื้นฐาน คือ ความพอมี พอกิน พอใช้ เป็นเบื้องต้นก่อนโดยใช้วิธีการและอุปกรณ์ที่ประหยัด แต่ถูกต้องตามหลักวิชาการ ควรมุ่งสร้างเสริมความเจริญเติบโตขององค์กรธุรกิจต่อไป หากมีการอาศัยการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีมากเกินไป อาจจะทำให้สิ้นเปลืองเกินกว่าเหตุ หรืออาจก่อให้เกิดการว่างงานอย่างรุนแรงขึ้น ดังนั้น จึงต้องมีความระมัดระวังให้มากในการใช้เทคโนโลยีไปใช้แทนที่การปฏิบัติงานของ “คน” ควรพยายามใช้ให้พอเหมาะพอดีแก่องค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิผล เกิดความประหยัดและจะส่งให้องค์กรสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างแท้จริง

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

4. การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดพื้นฐานสำหรับพัฒนาการเรียนรู้ของการดำเนินธุรกิจ ต้องมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมีความเชื่อในการพัฒนาบนพื้นฐานความรู้ความสามารถต่อความสำเร็จของการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะเห็นได้ว่าแนวคิดที่สำคัญของการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงมีความจำเป็นและสำคัญยิ่งในการบริหาร

จัดการองค์กรปัจจุบัน ความสำคัญของการเรียนรู้และพัฒนา องค์กรธุรกิจต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ได้รับการยอมรับจากสังคม มีความสำเร็จตามเป้าหมาย สามารถพัฒนาองค์กรได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมที่มีสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถสรุปความสำคัญ ได้ดังนี้

1. ความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจ เป็นการเตรียมองค์กรให้พร้อมในด้านต่าง ๆ เพื่อรับกับสถานการณ์ เป็นการปรับปรุงสิ่งที่บกพร่อง และพัฒนาวัฒนธรรม ค่านิยม ให้เหมาะสม สร้างภาพลักษณ์ที่ดี และคุณลักษณะขององค์กรที่สังคมต้องการ สามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายอย่างมั่นคง

2. ความสำคัญต่อบุคคลอื่น การพัฒนาปรับปรุงและพัฒนาตนเองการเตรียมตนให้เป็นมิตรภาพที่ดีของผู้อื่น และเพื่อนร่วมงานในองค์กร สามารถเป็นตัวอย่างหรือเป็นที่อ้างอิงให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. ความสำคัญต่อสังคม บทบาทหน้าที่ของแต่ละองค์กรที่ ต้องอาศัย ผู้ปฏิบัติงานต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุงให้ทันต่อรูปแบบการทำงาน อ้านการนำเทคโนโลยี มาพัฒนาเทคนิควิธีการทำงาน และทักษะใหม่ ๆ ที่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพของผลผลิต ทำให้สามารถแข่งขันด้านคุณภาพและประสิทธิภาพขององค์กร อื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม เกิดความมั่นคงของธุรกิจ

5. การประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ

หลักการแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงกับการประยุกต์ใช้ในการทำธุรกิจ จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่ง เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการ ทุกขั้นตอนอย่างรอบคอบ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจ โดยไม่ขัดกับหลักการของการแสวงหาผลตอบแทน แต่การได้มาซึ่งผลตอบแทนของธุรกิจ ต้องอยู่บนพื้นฐานของการไม่เอารัดเอาเปรียบ หรือแสวงหาผลกำไรเกินควร รวมถึงการใช้ทรัพยากรในธุรกิจอย่างประหยัดและมีคุณภาพ โดยสามารถสรุปประเด็นสำคัญของประยุกต์ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ดังนี้

1. ความพอประมาณ คือ ความพอดีที่ไม่มากและไม่น้อยเกินไปโดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น ในการดำเนินการผลิตสินค้าและบริการ อย่างเหมาะสม เป็นไปตามศักยภาพและสภาพแวดล้อม การดำเนินการต้องทำตามขั้นตอนเพื่อให้การดำเนินงานมีความก้าวหน้า

มหาวิทยาลัยภาคใต้

ธุรกิจควรดำเนินกิจกรรมการผลิตหรือการบริการ เพื่อไม่ให้กิจการต้องประสบภาวะเสี่ยงภายใต้ภูมิคุ้มกันในธุรกิจ ธุรกิจจำเป็นต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตหรือการบริการที่ต้องไม่ก่อให้เกิดการเบียดเบียนคนภายในองค์กร สังคม และชุมชน การใช้แรงงาน ลูกจ้าง เปรียบเสมือนเขาเป็นเครื่องจักรที่ขาดการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ไม่ดำเนินธุรกิจที่ก่อให้เกิดมลภาวะแก่สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2. ความมีเหตุผล คือ การตัดสินใจจะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผลตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ และผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ ความมีเหตุผลในการผลิตและบริการ กับความมีเหตุผลระหว่างองค์กรธุรกิจกับหน่วย ภายนอกองค์กร ธุรกิจต้องค้นหาเหตุผลแนวทางในการเติบโตอย่างยั่งยืน จึงพยายามให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ นอกเหนือจากตัวชี้วัดผลตอบแทนทางการเงิน ตัวชี้วัดด้านลูกค้า ตัวชี้วัดด้านกระบวนการทางธุรกิจ การให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดด้านพนักงาน ที่เป็นทรัพยากรสำคัญขององค์กร การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน องค์กรธุรกิจมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยสนับสนุนให้มีกระบวนการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้ โดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมและส่งผลกระทบต่อสังคมภาพรวม ธุรกิจต้องบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองในแบบองค์รวมที่เป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่การเจริญเติบโตของธุรกิจ ซึ่งเปรียบได้ว่าการดำเนินธุรกิจตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงในระดับเบื้องต้น ธุรกิจต้องพยายามสร้างความสมดุลของประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ส่วนรวมในระยะสั้นและระยะยาว โดยใช้หลักความมีเหตุผล ในขณะเดียวกันธุรกิจ เพื่อการพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3. ความมีภูมิคุ้มกัน คือ การมีระบบภูมิคุ้มกัน เป็นการจัดองค์ประกอบของการดำเนินงานของธุรกิจ ให้มีความพร้อมรองรับต่อผลกระทบ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกและภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี จะทำให้สามารถคาดการณ์ถึงโอกาสและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และส่งผลให้ธุรกิจสามารถวางแผนรับมือกับผลกระทบและความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยมีการประเมินจุดเด่นและจุดด้อยของขององค์กร ทำให้เป็นการสร้างระบบภูมิคุ้มกันที่ดีขององค์กรธุรกิจ สามารถพิจารณาและจัดองค์ประกอบที่อยู่รอบองค์กรให้เอื้อต่อการดำเนินงาน สามารถจัดส่งวัตถุดิบและปัจจัยการผลิต ที่มีคุณภาพให้แก่องค์กร การช่วยเหลือผู้มีส่วนได้เสียเป็นสิ่งจำเป็นต่อการสร้างภูมิคุ้มกันภายในองค์กร

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

จากที่กล่าวแล้วว่า องค์กรธุรกิจสามารถประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ในซึ่งมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับภายในองค์กรและภายนอกองค์กร การดำเนินธุรกิจตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง มุ่งเน้นความอยู่รอดในธุรกิจและการพัฒนาศักยภาพเพื่อการเจริญเติบโตขององค์กร ให้ความสำคัญกับการแบ่งปัน การใช้ทรัพยากรร่วมกัน พัฒนามาสู่ความร่วมมือระหว่างกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ มีลักษณะเครือข่ายวิสาหกิจสร้างให้เกิดความยั่งยืนขององค์กร การประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมถึงการพัฒนาที่เริ่มต้นจากการพึ่งพาตนเอง จึงพัฒนาเป็นการรวมกลุ่มช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จนนำไปสู่การร่วมมือกันอย่างเป็นขั้นตอน ในเนื้อหานี้จะนำเสนอตัวอย่างธุรกิจ ซึ่งได้นำหลักความพอเพียงมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ จนสามารถประสบความสำเร็จ และนำไปสู่ความยั่งยืนได้แม้ในสภาวะที่โลกของการแข่งขันรุนแรงเหมือนเช่นทุกวันนี้ ยกตัวอย่าง เช่น

บริษัท แดรี่โฮม จำกัด ผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มและโยเกิร์ตโฮมเมดคุณภาพสดจากฟาร์มโดยตรงนี้ เริ่มต้นธุรกิจจากการลงทุนทีละน้อย ไม่ทำอะไรเกินตัว ภายใต้การนำของคุณพฤฒิ เกิดชูชื่น ผู้ก่อตั้ง โดยได้นำแนวคิดทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงของในหลวงรัชกาลที่ 9 มาใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรตั้งแต่เริ่มต้น โดยก่อนที่จะมาเป็นแดรี่โฮมเขาเคยทำธุรกิจแล้วต้องผิดหวัง 2-3 ครั้ง สำหรับแดรี่โฮมเริ่มต้นทุกอย่างแบบค่อยเป็นค่อยไป ค่อย ๆ ลงทุนเพิ่มในส่วนของเครื่องจักร นอกจากนี้ในการทำฟาร์มได้ดำเนินการตามแนวทางเกษตรอินทรีย์ ไม่ใช้สารเคมี ตามทฤษฎีของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการทำเกษตรอินทรีย์ ซึ่งทำให้สามารถพึ่งพาตนเอง ประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่าย รวมถึงได้ผลิตภัณฑ์คุณภาพ ปลอดภัย ตอบสนองความต้องการของตลาดได้เป็นอย่างดี

บริษัทบาธรูมดีไซน์ จำกัด ธุรกิจ SMEs ที่เป็นตัวอย่างที่ดีของการนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ อดีตธุรกิจเคยประสบปัญหาจากค่าเงินบาทลอยตัวในปี 2540 จากการนำเข้าสินค้าอุปกรณ์ตกแต่งห้องน้ำจากต่างประเทศ ทำให้ต้องหันมาผลิตด้วยตนเอง เป็นที่มาของแนวคิด “ทำในสิ่งที่รัก และถนัด” ทำให้ธุรกิจผ่านพ้นวิกฤต และโดดเด่น จนได้รับรางวัลมากมายหลักการทำงานที่นำมาใช้ตลอดในการทำธุรกิจ คือ “พุทธแบบพอเพียง” ผลิตและทำในสิ่งที่รัก ใช้แต่พอดีมีความสุขในสิ่งที่มี และช่วยผู้อื่น แบ่งปันสิ่งที่มีให้กับพนักงาน ลูกค้า และสังคม และมุ่งเป็นผู้นำทางธุรกิจในปัจจุบัน

จะเห็นได้ว่ามีองค์กรธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จมีการนำเทคนิคหรือหลักการแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จอีกมากมาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

5.1 คุณลักษณะและเงื่อนไขของเศรษฐกิจพอเพียงกับการพัฒนาองค์กรธุรกิจ

การให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้เสียหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจในทุกส่วน โดยเป็นเหตุให้การนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ โดยมีลักษณะที่แตกต่างกัน นั้นคือทำอย่างไรให้องค์กรธุรกิจอยู่ได้ ไม่ต้องเดือดร้อน มีสิ่งที่ทำได้โดยตัวเองตลอดจน ตลอดจนเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น อันนำไปสู่การแลกเปลี่ยนในชุมชน สังคม ภายใต้เงื่อนไขของหลักการดังกล่าว โดยสามารถสรุปการดำเนินการตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ได้ดังนี้

1. เงื่อนไขความรู้ คือ ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องรอบด้าน มีความรอบคอบในการนำความรู้ มาพิจารณาเชื่อมโยงกัน ในการประกอบการวางแผนการดำเนินธุรกิจ ด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดต่อไป

2. เงื่อนไขคุณธรรม คือ ที่จะต้องเสริมสร้าง ประกอบด้วย มีความตระหนักใน คุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

ในสภาวการณ์ปัจจุบัน ซึ่งเกิดการถดถอยทางเศรษฐกิจ จึงทำให้เกิดความเข้าใจในแนวพระราชดำริ "เศรษฐกิจพอเพียง" ที่จะต้องหันมาพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนท้องถิ่น โดยใช้กระบวนการทางสังคม เป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการผลิตและบริโภค อย่างพออยู่ พอกิน ขึ้นไปถึงขั้นแปรรูปอุตสาหกรรมครัวเรือน สร้างอาชีพและรายได้ ตลอดจนทักษะวิชาการที่หลากหลาย บนพื้นฐานเครือข่ายเศรษฐกิจชุมชน อย่างมั่นคง รวมทั้งเทคโนโลยีซึ่งจะค่อย ๆ พัฒนาขึ้นมาจากฐานทรัพยากรและภูมิปัญญาที่มีอยู่

5.2 กระบวนการผลิตสินค้าตามหลักทฤษฎีใหม่

องค์กรธุรกิจที่มีการผลิตสินค้า จะต้องคำนึงถึง “คุณค่า” มากกว่า “มูลค่า” รวมถึงการก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่าง “บุคคล” กับ “ระบบ” เป็นไปอย่างยั่งยืน พร้อมทั้งสร้างความรู้ รัก สามัคคี หากมีจุดใดจุดหนึ่งจุดใดต้องแก้ไขปรับปรุงแก้ไข การค้นคว้าหาที่เหมาะสมและความเป็นไปได้ ดังนั้น จากแนวพระราชดำริดังกล่าว จึงเป็นสิ่งที่สามารถพิสูจน์ได้ว่าองค์กรธุรกิจจะต้องศึกษากระบวนการดำเนินการอย่างละเอียดรอบคอบและเป็นขั้นตอนโดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การผลิตต้องมุ่งเพื่อให้มีพอเพียงในการบริโภคตลอดปี

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

2. การผลิตต้องอาศัยปัจจัยในการผลิตจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งการผลิต และประโยชน์ใช้สอย

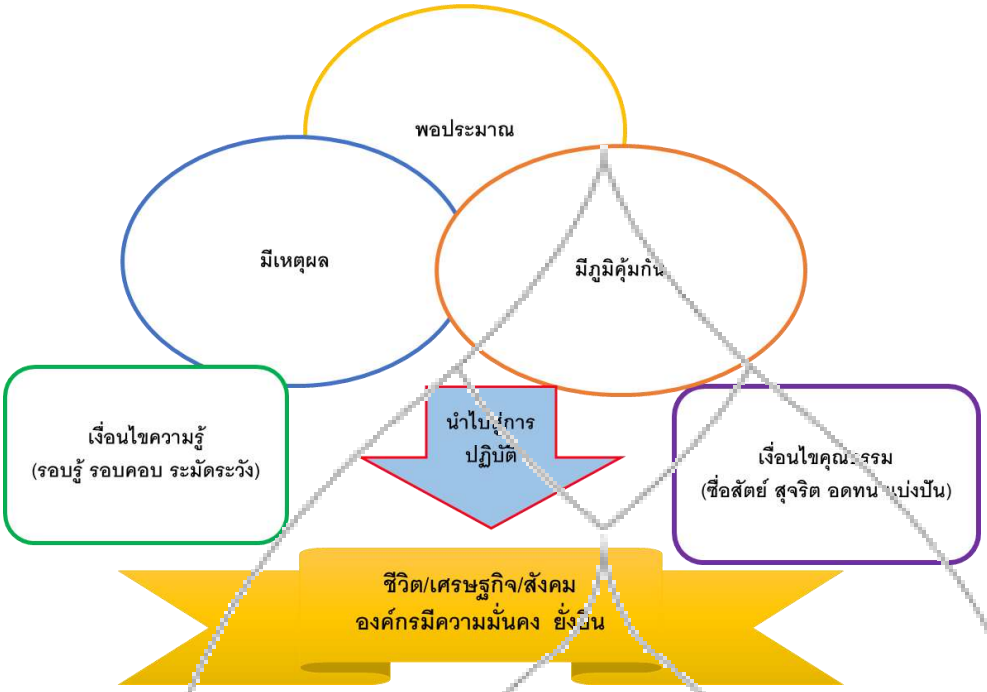
3. ปัจจัยอำนวยการผลิตที่ก่อเกิดประโยชน์ เสริมให้เกิดความยั่งยืนในการผลิต ภายใต้ความร่วมมือกันทุกฝ่าย เพื่อเชื่อมโยงเศรษฐกิจพอเพียงเข้ากับธุรกิจ ให้ดำเนินต่อไปได้

จากข้อมูลข้างต้น แสดงถึงพระวิริยะอุตสาหะที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงรัชกาลที่ 9 ทรงทุ่มเทพระสติปัญญา ตรากตรำพระวรกาย เพื่อค้นคว้าหาแนวทางการพัฒนาให้คนไทยทั้งหลายได้มีความร่มเย็นเป็นสุข นับเป็นพระมหากรุณาธิคุณอันใหญ่หลวงที่ได้พระราชทานแก่ปวงไทยตลอดเวลามากกว่า 50 และไปสู่ครอบครัว ชุมชน และสังคม ภายใต้เศรษฐกิจพอเพียง

5.3 หลักการสำคัญของการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียง

หลักการสำคัญของการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจ คือความเข้าใจที่ถูกต้องในปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คนส่วนใหญ่คิดว่าเศรษฐกิจพอเพียงเป็นเรื่องเกษตรกรรม เป็นเรื่องของคนชนบท และเป็นเรื่องไกลตัวสำหรับองค์กรธุรกิจ ภาคธุรกิจส่วนใหญ่ ก็มีความสงสัยว่า ปรัชญาของการดำเนินธุรกิจคือการมุ่งหวังกำไรสูงสุด แล้วเศรษฐกิจพอเพียงจะนำมาใช้กับธุรกิจได้ หรือไม่อย่างไร การสร้างภูมิคุ้มกันขณะที่ยังมีความไม่พร้อมในการดำเนินธุรกิจหรือการตัดสินใจทางธุรกิจ กับการไม่ประมาทและไม่โลภมากเกินไป และความมั่นคง ก็เป็นการเพิ่มเสริมสมรรถภาพและความเข้มแข็ง ในขณะเดียวกันหลักการเศรษฐกิจพอเพียงควรนำไปพิจารณาและใช้ประโยชน์จากอย่างมากในกระแสโลกาภิวัตน์อย่างชาญฉลาด รู้เท่าทัน จากที่กล่าวมาข้างต้น ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจ โดยไม่ขัดกับหลักการของการแสวงหากำไร แต่การได้มาซึ่งกำไรของธุรกิจ ต้องอยู่บนพื้นฐานของการไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น หรือแสวงหาผลกำไรจนเกินตลอดจนให้คำนึงถึงการใช้ทรัพยากรในธุรกิจอย่างประหยัดและมีคุณภาพ โดยมีหลักการสำคัญดังภาพที่ 10.1

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์



ภาพที่ 10.1 ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับการประยุกต์ใช้ในองค์กร
ที่มา : มูลนิธิชัยพัฒนา (2563, ออนไลน์)

จากภาพที่ 10.1 ผู้ประกอบธุรกิจสามารถนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ก้าวทันต่อยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกัน ต่อผลกระทบอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรอบรู้ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการวางแผนและดำเนินธุรกิจ และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในองค์กร ให้สำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริตและให้มีความรอบรู้ด้วยความอดทน ความเพียร มีสติปัญญาและความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านสังคมสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมในปัจจุบันต่อไป

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

สรุป

การดำเนินธุรกิจกับแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ผู้บริหารองค์กรควรยึดหลักบริหารจัดการโดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีการวางแผนการผลิตและการนำเสนอการขายสินค้าและบริการ ตามขั้นตอนกระบวนการ ภายใต้การมีเหตุผลเป็นพื้นฐาน ไม่ควรใช้อารมณ์เป็นตัวนำในการตัดสินใจ ควรคิดอย่างรอบคอบถึงผลกระทบที่ตามมา พยายามศึกษาหาโอกาสทางการตลาด อย่างละเอียดรอบคอบ นอกจากนี้จะต้องมีการร่วมคิดร่วมตัดสินใจร่วมกันของคนทุกคนในองค์กร การมีภูมิคุ้มกัน โดยจะต้องมีการเตรียมความพร้อมกับการ รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้องมี นอกจากการดำเนินธุรกิจอยู่บนฐานความพอเพียง และมีเงื่อนไขที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องแสวงหา ความรอบรู้ความรอบคอบ และความระมัดระวังในการดำเนินธุรกิจ ต้องแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มีคุณธรรมมีความซื่อสัตย์ และอดทน และมีคุณธรรม เศรษฐกิจพอเพียงจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรธุรกิจ ชุมชน สังคม และประเทศชาติ อันจะนำไปสู่สังคมที่มีคุณภาพทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม การนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ใน การพัฒนาองค์กรธุรกิจก่อให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนและสังคมต่อไป

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

คำถามท้ายบทที่ 10

1. การดำเนินธุรกิจปัจจุบันจะต้องมีการตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยงในสภาวการณ์เศรษฐกิจในปัจจุบัน หากท่านเป็นผู้บริหารจะนำหลักการตัดสินใจ ภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้อย่างไร

2. หลักสำคัญในการนำไปประยุกต์ใช้กับเศรษฐกิจพอเพียงกับองค์กรธุรกิจคืออะไร อธิบาย พร้อมยกตัวอย่างประกอบ

3. "ธุรกิจต้องมีภูมิคุ้มกัน" จากแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ให้ท่านอธิบายว่าจะมีการสร้างภูมิคุ้มกันในการดำเนินธุรกิจอย่างไรภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน

4. การดำเนินธุรกิจที่ตรงกับคำว่า "การพึ่งพาตนเอง" หมายถึงอะไร พร้อมยกตัวอย่างประกอบ

5. จงอธิบายความสำคัญของคำว่า "คุณค่า" และประโยชน์ของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในมุมมองของผู้บริหารธุรกิจ พร้อมยกตัวอย่างประกอบม

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

บทที่ 11
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ตามหลักพุทธศาสตร์

องค์กรปัจจุบันผู้นำจะต้องมีหลักการจัดการสมัยใหม่แต่ควรตระหนักถึงการบริหารจัดการตามหลัก หรือการจัดการตามพุทธศาสนา มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ส่งเสริม ช่วยเหลือเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน ทั้งเพื่อนร่วมงานและลูกน้อง มีการจัดสวัสดิการ โดยมองถึงความสำคัญของ "คน" เป็นผู้ที่เสียสละให้กับองค์กร คุณค่าของความดีของผู้ที่เสียสละเพื่อคนอื่น องค์กรจะต้องนำแนวทางพุทธในศาสตร์ต่าง ๆ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด องค์กรจะมีความมั่นคงต้องประกอบด้วยความมีคุณธรรม จริยธรรมของคนในองค์กร อยู่กันอย่างมีความสุข ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุ้มค่า โดยหลักการของพุทธธรรม ความสัมพันธ์ในการบริหารจัดการองค์กรตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมองถึงซึ่งเนื้อหาบทนี้จะกล่าวถึง แนวคิดการบริหารองค์กรธุรกิจตามหลักพุทธธรรมาภิบาล การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธศาสนา หลักธรรมที่สำคัญ การจัดระเบียบองค์กรตามหลักพุทธศาสนา ตลอดจนความสำคัญของผู้บริหารในการนำพาองค์กรไปให้ถึงเป้าหมาย ในกระบวนการบริหารจัดการเป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญ ภายใต้หลักธรรมสำหรับพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถช่วยพัฒนาปรับปรุงส่งเสริมสมรรถภาพและเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น

1. แนวคิดการบริหารองค์กรธุรกิจตามหลักพุทธธรรมาภิบาล

การบริหารองค์กรปัจจุบัน เป็นต้องใช้ศาสตร์ในการบริหารงาน ที่หลากหลายและเชื่อมโยงร่วมกันในการบริหารองค์กรให้เจริญก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืน เนื่องจากสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขัน เพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งในด้านการบริหารงาน และการพัฒนาองค์กร ให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร จึงมีหลักการบริหารสมัยใหม่ เข้ามาเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้หลักการในทางพระพุทธศาสนามาผสมผสาน และประยุกต์ใช้กับหลักการบริหารจัดการ ซึ่งถือได้ว่าการที่จะใช้หลักการ วิธีการ หรือเทคนิคตลอดจนแนวคิดการบริหารจัดการของ นักวิชาการ ซึ่งพัฒนาการการบริหารจัดการมาเป็นระยะเวลาหลายปีนั้นยังเป็นหลักการที่ยังยึดกับวัตถุ เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งหวังกำไรและการแข่งขัน ดังนั้น

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

การนำหลักการบริหารตามหลักพระพุทธศาสนา ทำให้รู้ว่าศาสตร์แห่งการบริหารจัดการที่ยั่งยืนและดำรงความเป็น มนุษย์ที่จะอยู่ร่วมกันโดยสันติสุขนั่นคือ ศาสตร์ในการบริหารจัดการเชิงพุทธศาสตร์ ซึ่งในที่นี้จะได้กล่าวถึง หลักการบริหารงานสมัยใหม่กับหลักการบริหารงานเชิงพุทธศาสตร์ในเชิงเปรียบเทียบว่าสามารถบูรณาการ รวมเข้ากันได้ และเป็นแนวทางที่มีความสอดคล้องกับหลักการบริหารสมัยใหม่ โดยเฉพาะ การแข่งขันขององค์กรที่มีความ หลากหลายจึงมีการนำเอาเรื่องสมรรถนะ (Competency) เข้ามาใช้ในหลักการบริหารสมัยใหม่มากยิ่งขึ้นเพื่อเป็นการระบุทรัพยากรบุคคลว่า มีความสามารถและความรู้ที่หลากหลาย รวมทั้งเป็นผู้มีความสามารถดีที่สุด เป็นการแสวงหาความแตกต่างจากบุคคลทั่วไป เพื่อสร้างความเป็นเลิศขององค์กร ในการบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร เพื่อการแข่งขันที่มีศักยภาพเหนือกว่า องค์กรอื่น ๆ แต่หลักการบริหารตามหลักธรรมมาภิบาล ควรตระหนักถึงว่ามีอะไรบ้างที่เป็นนามธรรมที่เกี่ยวกับมนุษย์ที่จะต้องอยู่ร่วมกัน รวมทั้งสิ่งแวดล้อมในโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงและ มีผลกระทบต่อสังคมและองค์กร หลักธรรมทางพระพุทธศาสนามีอยู่มากมาย เป็นคำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าที่ยังทันสมัยอยู่จนถึงปัจจุบันและในอนาคต แต่ในที่นี้ จะได้นำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาบางประการ ที่นำมาบูรณาการให้เข้ากับการบริหารงานในปัจจุบัน ก็ถือว่าเป็นแนวทางใหม่ ที่ยั่งยืน มีความมั่นคง และสร้างความเป็นธรรมต่อบุคคลหรือสังคมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร รวมทั้งสร้างประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ต่อการบริหารงานอย่างยั่งยืนและมั่นคง (นายกนก แสนประเสริฐ, 2553)

ธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นแนวคิดหนึ่งที่ปัจจุบันมีการนำมาใช้อย่างเป็นทางการ ปัจจุบันสังคมได้รับผลกระทบเสียหายจากวิกฤติเศรษฐกิจโลก เพราะหน่วยงานต่าง ๆ ขาดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร อันได้แก่ หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม หลักคุณธรรม และหลักความคุ้มค่า หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำมาปฏิบัติ องค์กรหรือหน่วยงานจึงเป็นเป้าหมายหลักในการดำเนินธุรกิจ การตระหนักเห็นความสำคัญและทรัพยากรบุคคลเป็นนโยบายซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย ดังนั้น การดำเนินธุรกิจของภาคเอกชนไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือเล็กเมื่อขาดหลักธรรม ย่อมสร้างปัญหาหรือส่งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังจะเห็นได้จากสภาพการณ์ขาดหลักธรรมาภิบาลย่อมเกิดปัญหาเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน การทุจริต ปัญหาที่เกิดจากการใช้อำนาจหน้าที่ การบิดเบือนข้อมูล การขาดความรับผิดชอบ ทำให้เกิดความแตกแยกในสังคม

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

หลักธรรมาภิบาลในทางพระพุทธศาสนานั้นมีความหลากหลายในทุกมิติ กล่าวคือ เป็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถนำไปปฏิบัติได้โดยไม่ต้องตีความ หรือไปกำหนดแนวปฏิบัติเพิ่มเติม หลักพุทธธรรม คือ หลักพื้นฐานแห่งเบญจศีล เบญจธรรม หลักการบริหารจัดการและเป็นกรอบเพื่อการอยู่ร่วมกันของคนในสังคมเพื่อความอยู่เย็นเป็นสุข ผู้บริหารองค์กรพึงใช้ประกอบการปฏิบัติงานของตน ให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย (พระมหาไกรวรรณ์ชินทตฺติโยและคณะ, 2560)

ดังนั้น หลักพุทธธรรมาภิบาลเป็นแนวทางปฏิบัติพื้นฐานหรือเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องสร้างสันติสุขและความเชื่อมั่นต่อคนในสังคมของตนเอง และยังถือได้ว่าเป็นหลักประกันว่าผู้นำจะไม่ใช้อำนาจไปในทางที่ไม่เหมาะไม่ควร เพื่อเสริมสร้างความสันติสุขในสังคม

2. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา

การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องอาศัยหลักศาสนา หลักพุทธธรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากความเชื่อที่ว่าทุกคนเกิดมาล้วนแล้วแต่มีการศึกษาและแนวทางการพัฒนาชีวิต (แสงอาทิตย์ ไทย มิตร, 2558 : 23-33) การพัฒนาแนวพุทธนั้นจะส่งผลให้บุคลากรพัฒนาเป็นคนดี มีคุณภาพ มีความสุข องค์กรเข้มแข็ง การพัฒนาแนวพุทธนั้นจะมุ่งพัฒนาคนแบบองค์รวม คือ วิธีไตรสิกขา หรือ บทเรียน 3 เรื่องที่คนทุกคนต้องเรียนรู้และฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ ประกอบด้วย

1. ศีลสิกขาหรือการพัฒนากาย (ศีล) เป็นการเรียนรู้ และฝึกทักษะเรื่องระเบียบวินัยของสังคม ทำให้กายและพฤติกรรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. สมาธิสิกขาหรือเป็นการเรียนรู้และฝึกทักษะทางด้านจิตใจ ทำให้จิตใจพัฒนา จิตอยู่กับงาน ไม่ประมาท

3. ปัญญาสิกขา (ปัญญา) สามารถทำได้โดยการคบหากับบัณฑิต การศึกษาหาความรู้ การคิดพิจารณา และการปฏิบัติตาม

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ความรู้ทฤษฎีหลักพุทธธรรมเป็นแหล่งมรดกทางปัญญาที่นักบริหารทุกคน จะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ทั้งในด้านการพิจารณาถึงความถูกผิด ในการพัฒนาพฤติกรรมของตัวเองและคนอื่น การมีหลักธรรมตามกฎหมายยังไม่สำคัญ เท่ากับที่ได้ตระหนักถึงการมีแนวคิดหรือหลักยึดทางศาสนา เรื่องของหลักธรรมมีหลายอย่างที่เป็นเรื่อง สำคัญที่นำไปช่วยในกระบวนการพัฒนา แก้ไขปัญหา เพื่อนำพาไปสู่การปฏิบัติ และหากนำหลักศาสนามาใช้ ร่วมกับ

การบริหารงานในยุคปัจจุบันก็สามารถนำไปสู่ความสำเร็จใน งานระดับหนึ่งคุณธรรมที่เป็นเครื่องยึด เหนี่ยวใจคน ให้มีความสามัคคี ทำให้คนเป็นที่รักของคนทั่วไป การบริหารเชิงพุทธเป็นกระบวนการหรือแนวทางที่ก่อให้เกิดความเหมาะสมทางด้านพฤติกรรมของมนุษย์ ที่มุ่งเน้นการบริหารทางกายบริหาร และบริหารใจ มีระเบียบการวินิจฉัยสั่งการหรือการแก้ปัญหา ซึ่งต้องอาศัย ข้อเท็จจริงและหลักเหตุผล กฎเกณฑ์อย่างเหมาะสมซึ่งทำให้การบริหารเกิดคุณค่าต่อองค์กร พฤติกรรม เหล่านี้เป็นการสร้างจิตสำนึกให้เกิดกับบุคลากรในหน่วยงานทั้ง 3 ด้าน คือ ครองตน ครองคน ครองงาน จนเกิดองค์ความรู้และความเข้าใจโดยไม่มีอคติต่อผู้ร่วมงาน ปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้องและเป็นธรรม หลักการบริหารตามพุทธศาสตร์ ไม่ได้มุ่งหวังกำไรหรือการแข่งขัน แต่หมายถึงหลักการ สร้างความยั่งยืน การไม่เบียดเบียนซึ่งกันและกัน

3. หลักธรรมสำหรับการบริหารงานและบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารองค์กรตามหลักพุทธศาสนาถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง การนำหลักธรรมทาง พระพุทธศาสนามาเป็นแนวทางในการบริหารองค์กร หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาสามารถนำมาปรับใช้สำหรับการบริหารในปัจจุบัน ซึ่งในบทนี้จะขอกล่าวถึงหลักธรรมที่สำคัญในการบริหารองค์กร ดังนี้

1. อริยสัจ 4 เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับพระพุทธศาสนา และถือว่า เป็นอีกหนึ่งหัวใจหลักของชาวพุทธที่ยึดถือปฏิบัติตามเพื่อใช้แก้สภาพปัญหาต่าง ๆ ในที่เกิดขึ้นในชีวิตและ สังคม เพราะหลักอริยสัจ 4 เป็นหลักที่เป็นเหตุเป็นผลสามารถนำมาปรับใช้เพื่อเป็นแนวทางในการ แก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในสังคมและบริหารจัดการในองค์กร โดยมีรายละเอียด (พัฒพงษ์ ธนวิสุทธิ์, 2556) ประกอบด้วย

1. ทุกข์ คือ องค์กรอาจจะประสบปัญหาในการทำงานเนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มากระทบทำให้เกิดความ สภาพปัญหาที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายในและภายนอก เป็นสภาพลำบากทั้งสภาพร่างกายและจิตใจของผู้บริหาร ที่จะต้องมีความเข้าใจในสภาพการต่าง ๆ

2. สมุทัย คือ ผู้นำองค์กรควรทำความเข้าใจสาเหตุแห่งทุกข์ เกิดจากเหตุผลและปัญหาอะไร จะต้องทำความไม่เข้าใจ เรียนรู้เพิ่มเติมประสบการณ์ในชีวิตเพื่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาพัฒนาองค์กรต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

3. นิโรธ คือ ผู้นำองค์กรจะต้องมี ระงับควบคุมอารมณ์อย่าให้เกิดความทุกข์ในด้านความคิด ทำความเข้าใจให้อภัยกันในการทำงาน และเข้าใจสาเหตุของความทุกข์ ของคนแต่ละคนซึ่งมีความแตกต่างกัน

4. มรรค คือ ผู้บริหารจะต้องหาแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อเป็นการลดความเครียดของสถานการณ์ในองค์กร เพื่อให้กลับเข้าสู่สถานการณ์ปกติโดยเร็ว

การประยุกต์ใช้หลักธรรมคำสอนได้มีการนำเนื้อหาที่ระบุถึงแนวคิดในการหลักธรรมไปปฏิบัติ ตามหลักพุทธศาสนานั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นการบริหารที่สำคัญที่สุดในการบริหารองค์กร หากมองย้อนไปถึงหลักธรรมที่สังคมไทยได้ยึดถือและปฏิบัติตามคำสอนของท่านและได้มีการยอมรับถึงหลักธรรมคำสอน เช่น พระอาจารย์มั่น ภูริทัตโต เป็นบุคคลสำคัญของโลก สาขาสันติภาพ ปี 2563-2564 จากยูเนสโก นับเป็นพระอริยสงฆ์รูปที่ 3 ของประเทศไทย ดังภาพที่ 11.1 ถือเป็นเรื่องที่ดีและมีคุณค่าทางจิตใจสำหรับคนไทยทุกคน หากมองในมุมการบริหารจัดการองค์กร โดยมีหลักธรรมคำสอน ที่ท่านได้กล่าวไว้อาทิ เช่น

1. ผู้เป็นหัวหน้าหรือมีภารกิจมาก ควรหันมาฝึกใจเป็นอย่างยิ่ง เพราะการภาวนาช่วยแก้ความคุ้งยากลำบากใจทุกประเภทที่เป็นภาระหนัก หากปล่อยใจโดยไม่มีธรรมเป็นเครื่องยับยั้ง คงไม่ได้รับความสุข แม้จะมีสมบัติก่ายกอง

2. ผู้มีปัญญาไม่ควรให้สิ่งที่ล่วงแล้วตามมา ไม่ควรหวังในสิ่งที่ยังมาไม่ถึง ผู้มีปัญญาได้เห็นธรรมซึ่งเป็นปัจจุบัน ควรเจริญความเห็นนั้นไว้เนืองๆ ควรรีบทำเสีย ผู้มีปัญญาซึ่งมีธรรมเป็นเครื่องอยู่ มีความเพียรแยกกิเลสให้หมดไป จะไม่เกียจคร้าน ขยันหมั่นเพียรทั้งกลางวันและกลางคืน

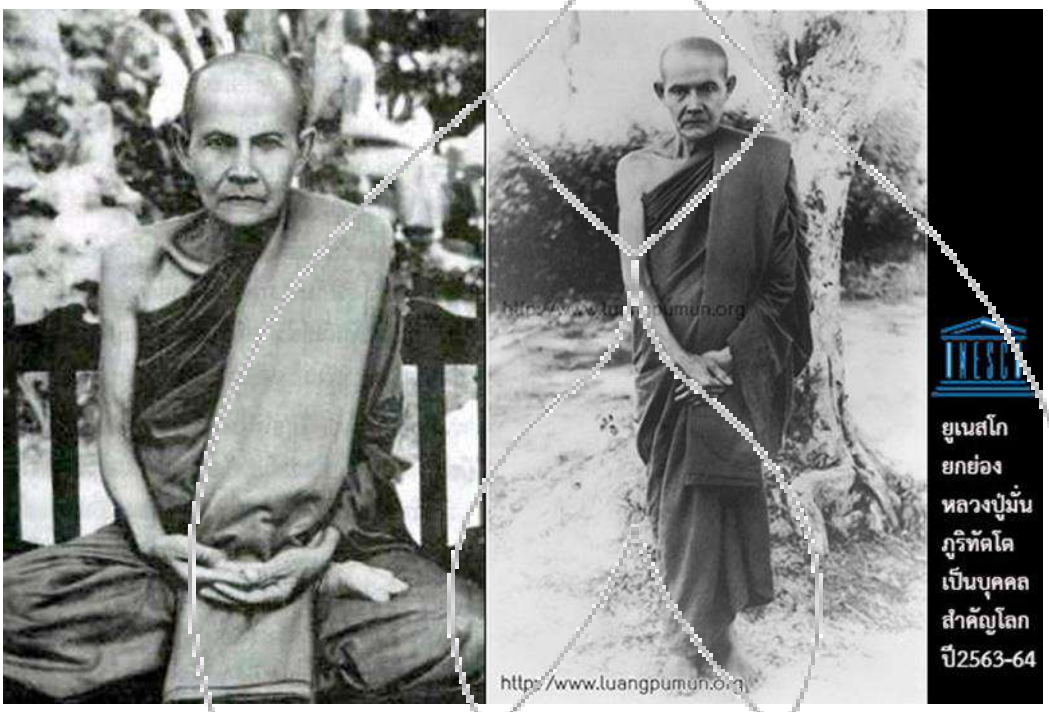
3. คนมีทานย่อมเป็นผู้สง่าผ่าเผย และเด่นในปวงชน เป็นที่เคารพรักในหมู่ชน จะตกอยู่ทิศใดย่อมไม่อดอยาก ขาดแคลนจะมีสิ่งหรือผู้อุปถัมภ์จนได้ ไม่อับจนทนทุกข์ ผู้มีทานประดับตน ย่อมไม่เป็นคนล้าสมัย บุคคลทุกชั้นไม่รังเกียจ

4. อย่าลดละท้อถอยความเพียร ธรรมเป็นหลักปฏิบัติทางแห่งชีวิตของทุกคนที่ใคร่ต่อธรรม พระพุทธเจ้ามิได้ผูกขาดไว้แก่ผู้หนึ่งผู้ใดโดยเฉพาะ ต่างมีสิทธิครอบครองเป็นเจ้าของได้ด้วยการปฏิบัติดีของตนด้วยกัน

5. การงานทุกชนิดที่ทำด้วยใจ ของผู้มีภาวนาจะสำเร็จลงด้วยความเรียบร้อย ทำด้วยความใคร่ครวญเล็งถึงประโยชน์ที่จะได้รับ เป็นผู้มีหลักมีเหตุผล ถือหลักความถูกต้องเป็นเข็มทิศทางเดินของกาย วาจา ใจ ไม่ปิดซ่อนให้ความอยากอันไม่มีขอบเขตเข้ามาเกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

6. ผู้เห็นคุณค่าของตัว จึงเป็นคุณค่าของผู้อื่นรู้สึกเช่นเดียวกัน ไม่เบียดเบียนทำลายกัน ผู้มีศีลสัตย์เมื่อทำลายขันธ์ไปในสุคติในโลกสวรรค์ ไม่ตกต่ำเพราะอำนาจศีลคุ้มครองรักษาและสนับสนุน จึงควรอย่างยิ่งที่จะพากันรักษาให้บริบูรณ์ ธรรมก็สั่งสอนแล้วจดจำให้ดี ปฏิบัติให้มั่นคง (วิชัย เทียนถาวร, 2563)



ภาพที่ 11.1 พระครูวินัยธรมั่น ภูริทตฺโต (หลวงปู่มั่น ภูริทตฺโต)
ที่มา : หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ 150 ปี ชาตกาลหลวงปู่มั่น ภูริทัตโต

หากสรุปหลักธรรมคำสอนของหลวงปู่ หลวงปู่มั่น ภูริทตฺโต คือการมี สติ ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน อย่างมี ศีลสมาธิ ปัญญา เพื่อนำไปสู่การรู้ทัน รู้เท่า รู้ปล่อย รู้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีสติ ดังตัวอย่างงานวิจัยของ จิรภา ศักดิ์กิตติมาลัย และจงกลพรรณ ศรีคำ (2559, น25-42) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่องกระบวนการสร้างสุขของแรงงานพม่าในจังหวัดเชียงราย พบว่า บุคลากรในองค์กรอยู่ในระดับมีความสุข มีสุขภาพดี ความผ่อนคลาย มีจิตวิญญาณดี มีครอบครัวดี ด้านสังคม มีการเรียนเรียนรู้ มีความพอประมาณด้านการเงินการงาน ที่สำคัญมากที่สุดคือ มีความสุขทางกาย

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ความสุขทางครอบครัว และความสุขทางจิตวิญญาณ จากการศึกษาหามองถึงความสุขเกิดจากพลังขับเคลื่อนภายในและแรงปรารถนาในตัวเองของแรงงาน มีความตั้งใจและขยันในการทำงานมีเป้าหมายและแรงจูงใจในเรื่องค่าตอบแทนที่ได้รับ และมีการนำหลักธรรมทางศาสนามาปรับใช้ เช่นความอดทน การอดออม การดูแลสุขภาพร่างกายที่ดี เป็นต้น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับคนและงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหาร ผู้บริหารจึงมีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารต้องมีหลักในการบริหารตนเอง ซึ่งสิ่งที่สำคัญประการหนึ่งคือหลักคุณธรรมของผู้นำสามารถนำมาปรับใช้กับผู้นำได้ ดังเช่น พระธรรมโกศาจารย์ (2549:38-39) ได้อธิบายรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. จักขุมา คือ ปัญญามองการณ์ไกล ผู้บริหารต้องรู้ว่าอนาคตเศรษฐกิจจะมีแนวโน้มเป็นอย่างไร สามารถคาดการณ์อนาคตในการดำเนินธุรกิจได้แม่นยำจากการอาศัยกระบวนการคิดที่รอบคอบและมีเหตุผลโดยอาจใช้ประสบการณ์ในอดีตร่วมในการตัดสินใจและวางแผนการชำนาญในการใช้ความคิด

2. วิธูโร คือ จัดการธุรกิจด้วยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ความชำนาญการด้านเทคนิค หรือ ทักษะทางด้านการปฏิบัติงาน

3. นิสสยสัมปันโน คือ พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการติดต่อประสานงานให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด มีความสามารถในการสื่อสารสามารถ ประสานผูกใจคนให้เป็นที่รักของคนโดยสามารถทำให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจได้เป็นต้น

2. สังคหวัตถุธรรม ในยุคที่มีการพัฒนาทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมไปอย่างรวดเร็ว สังคมการทำงานในปัจจุบันจึงประกอบด้วยปัจจัยหลายด้านที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมงานในองค์กรซึ่งปัจจัยประการหนึ่งที่สำคัญต่อการตัดสินใจเข้าร่วมงานในองค์กรของบุคคล นอกจากความสามารถ ความเชี่ยวชาญในกิจการงานต่าง ๆ ผู้บริหารยังต้องมีความเสมอภาค การให้ความมั่นคงในงานแก่บุคลากร ความยุติธรรมที่เป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคล และการเสริมสร้างจริยธรรมและคุณธรรม ซึ่งมีหลักการสำคัญในการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน มีอยู่ 4 ประการ ได้แก่

1. ทาน คือ การให้แบ่งปัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การเสียสละ แบ่งปัน ช่วยสงเคราะห์ตลอดจนให้

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ความรู้ความเข้าใจ และการช่วยเหลือเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น

2. ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ ที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ แนะนำในสิ่งที่เป็นประโยชน์มีเหตุมีผล ชักจูงในทางที่ดีงาม แสดงความเห็นอกเห็นใจ เป็นกำลังใจ พูดสื่อสารให้เกิดความเข้าใจอันดี ทำให้รักใคร่นับถือและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ไม่ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสมกับกาลเทศะ

3. อัตถจริยา คือ การสงเคราะห์ทุกชนิดหรือการประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ให้ความช่วยเหลือด้วยแรงกายและกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งช่วยแก้ไขปัญหาและช่วยปรับปรุงส่งเสริมในด้านจริยธรรม

จะเห็นได้ว่าในการบริหารคนในองค์กรหากเปรียบดังคำสอนของ หลวงปู่ผ่าน ปัญญาปทีโป แห่งวัดป่าปทีปปุญญาราม บ้านเซือม ตำบลโพธิ์แพง อำเภออากาศอำนวย จังหวัดสกลนคร พระมหาเถระพระป่านักปฏิบัติกรรมฐานอีกรูปหนึ่ง ที่มีศีลาจารวัตรที่งดงามน่าเลื่อมใสศรัทธา เป็นศิษย์หลวงปู่มั่น ภูริทัตโต อีกองค์หนึ่ง เป็นพระสุปฏิปันโนเนื้อนาบุญ เป็นเสาหลักในร่มธรรมแห่งบวรพระพุทธศาสนา แม้ปัจจุบันท่านจะได้ละสังขารไปแล้วแต่หลักคำสอนของท่านก็ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน คือ “ขออย่าได้เจ็บ อย่าได้ป่วยไข้ และสุดท้ายอย่าล้มหายใจ” จากหลักธรรมของท่านหากมองในมุมการบริหารจัดการควรให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านสวัสดิการ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน จะทำให้จิตใจสงบและร่มเย็นเป็นสุขสามารถทำงานได้อย่างเต็มกำลัง

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ภาพที่ 11.2 หลวงปู่ผ่าน ปัญญาปทีโป แห่งวัดป่าปทีปปุญญาราม ศิษย์สายหลวงปู่มั่น
ที่มา : วัดป่าประปทีปปุญญาราม (2563)

กล่าวโดยสรุปว่า ผู้บริหารจะต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้หลักคุณธรรม โดยเฉพาะด้านและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันต้องมองถึงความเป็นธรรมในการบริหารไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของค่าตอบแทน ขวัญและกำลังใจในการทำงานด้านต่าง ๆ นอกจากนั้นต้องมีความสามารถในการสื่อสารประสานงานในการถ่ายทอดนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเกิดความรักความสามัคคีกันในการทำงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ได้อย่างสูงสุด

4. การจัดระเบียบองค์กรตามหลักพระพุทธศาสนา

การจัดระเบียบหรือแนวทางปฏิบัติภายในองค์กรเป็นการวางรากฐาน การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในการทำงาน หลักการที่สร้างความยั่งยืน การไม่เบียดเบียน การอยู่ร่วมกันอย่างสงบสันติ มีความเมตตาต่อกัน ผู้บริหารองค์กรจำเป็นจะต้องรู้ความเป็นเหตุ คือ รู้ความจริง รู้หลักการ รู้กฎเกณฑ์ รู้กฎแห่งธรรม และรู้จักหลักการที่จะทำ ให้เกิดผล ผู้บริหารต้องพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างถูกต้อง เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล รู้จักการวิเคราะห์ความจริงที่เกิดขึ้น โดยพิจารณาหลักการและเกณฑ์แห่งเหตุผลมาบริหารจัดการองค์กร มีแผนงานที่ดี การวางแผนที่วิเคราะห์ผลกระทบด้านต่าง ๆ รู้จักองค์กรที่เราบริหารเป็นอย่างดีว่ามีจุดด้อย จุดแข็งอย่างไร มีขีดความสามารถอย่างไร และรู้จักการปรับปรุงองค์กรให้ทันต่อเหตุการณ์ที่มีผลกระทบ รวมทั้งการบริหาร ความแตกต่างที่จะทำให้องค์กรเป็นเลิศและมั่นคง รวมทั้งการรู้จักประมาณขีดความสามารถขององค์กร จะต้องมีความเข้าใจถึงระยะเวลาที่เหมาะสม ดังตัวอย่างบทความวิชาการของ ศิลปวัชญ์ น้อยสมมิตร (2561, น.111-124) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธศาสนา พึงเรียนรู้ศาสตร์สมัยใหม่ให้รู้เท่าทันเครื่องมือสื่อสารต่าง ๆ การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องคำนึงถึงหลักการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีความกระตือรือร้น ทันต่อเหตุการณ์ รู้กลไกเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม สามารถนำพาองค์กรไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตลอดจนสร้างแรงบันดาลใจ เป็นตัวอย่างที่ดี มีผลงานเชิงประจักษ์ และน่าเชื่อถือ เป็นต้น การสร้างโอกาสขององค์กรจะต้องพิจารณาถึงสถานการณ์ในเวลานั้น ๆ ว่า ควรจะดำเนินการอย่างไร อะไรควรกระทำ เวลาใดควรขยายกิจการ หรือช่วงเวลาใดที่จะบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จต่อองค์กรมากที่สุด การบริหารจัดการ จำเป็นต้อง ปฏิสัมพันธ์กับองค์กรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นพันธมิตร และคู่แข่ง การสร้างสรรค์

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

หรือ การประสานงานกับชุมชน หรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อองค์กร ก็คือเข้าถึง เข้าใจ และพัฒนาเป็นการบริหารจัดการที่สร้างความสัมพันธ์ด้วยเมตตา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อชุมชนหรือสาธารณชน จะเป็นภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร การพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการพัฒนา และบริหารบุคคลในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถ และภักดีต่อองค์กร มีความสามัคคี สร้างความเป็นธรรม และเสมอภาคให้แก่ บุคลากรในองค์กร รวมถึงการทำงานเป็นหมู่คณะการติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ ด้วยความเป็นมิตรไมตรี รวมทั้งมีความจริงใจต่อกัน

จะเห็นได้ว่า การจัดระเบียบองค์กรนั้นตามหลักพระพุทธศาสนาอธิบายความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับคนและสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงคุณธรรมและจริยธรรมที่มีคุณค่า ปัจจัยแห่งสังคมในกระบวนการอาศัยซึ่งกันและกัน การพิจารณาด้วยเหตุด้วยผล รู้จักโลก รู้จักธรรมชาติ เพราะมนุษย์เท่านั้นที่จะเป็นผู้ที่บริหารจัดการองค์กรที่ดีได้ หากการจัดระเบียบองค์กร ตามหลักธรรมการบริหารงาน ที่ทุกคนรู้จักคือ หลักอิทธิบาทเพื่อการบริหารงาน หรือตามหลักอิทธิบาท 4 ซึ่งในบทต่อไป จะเป็นการกล่าวถึงประเด็นการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันกับเทคนิคการจัดการองค์กรเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

5. ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับหลักพุทธศาสนาในอนาคต

การขับเคลื่อนองค์กรปัจจุบันและในอนาคตหลังจากการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด 2019 ส่งผลทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งหมดมีการปรับตัว คือ การทำงานนอกสถานที่ตั้งปกติ (Work From Home) เมื่อเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาด แต่ในขณะเดียวกันประสิทธิภาพการทำงานและประสิทธิผลขององค์กร ความคาดหวังในการทำงานก็ยังต้องมีประสิทธิภาพของงานไม่ต่างไปจากเดิม ทุกหน่วยงานอาจมีการกำกับติดตามงาน และอำนวยความสะดวกและการทำงานที่บ้านให้มีมาตรฐานงานใกล้เคียงกับที่ทำงาน เช่น การเตรียมเอกสารงานผ่านระบบออนไลน์ หรือการรายงานตัวผ่านระบบออนไลน์ การใช้ไอทีในการทำงานที่บ้าน สิ่งสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญประเด็นการปกป้ององค์กรจากการตื่นตระหนกของพนักงาน เพื่อไม่ให้องค์กรเกิดความเสียหาย ต้องเตรียมความพร้อมในการปรับเปลี่ยนวิถีชีวิต วัฒนธรรมการทำงาน หน้าที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เน้นให้ความสำคัญของคุณภาพชีวิตและการทำงานของพนักงานเป็นเรื่องสำคัญ ควรพิจารณาสิทธิประโยชน์ เช่น การตรวจสุขภาพ การตรวจหาเชื้อ และมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน

มหาวิทยาลัยภาคใต้

ที่บ้าน ทำอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน จะต้องมีการติดตามประเมินผล ต้องทำตัวชี้วัด เป้าหมายการทำงานให้สำเร็จ

อย่างไรก็ดี ผู้บริหารต้องการสร้างสมดุลระหว่างการลดต้นทุนและการบริหารทรัพยากรบุคคล คงไม่สามารถปฏิเสธได้ว่า 'ทรัพยากรบุคคล' ยังคงเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร และการเพิ่มพูนทักษะทางด้านดิจิทัลให้กับพนักงานถือเป็นสิ่งที่จำเป็น เพื่อให้พวกเขามีความพร้อมรับมือกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ทั้งนี้ก็เพื่อสร้างแรงงานที่มีทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานร่วมกับเทคโนโลยีได้อย่างไร้รอยต่อ ซึ่งถือเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรในยุคดิจิทัล ธุรกิจที่จะสามารถอยู่รอดและผ่านสิ่งที่เข้ามากระทบธุรกิจได้ต้องอาศัยกลยุทธ์ธุรกิจที่มีความยืดหยุ่น และพร้อมที่จะถูกปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้ทันกับสถานการณ์ และทบทวนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

สรุป

หลักธรรมทางพระพุทธศาสนามีมากมาย ผู้บริหารองค์กรจำเป็นจะต้องมีการนำมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันและการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ผู้นำองค์จะต้องตระหนักถึงความดีสำคัญกว่าความรู้ เพราะความดีเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคล ความรู้เป็นส่วน ที่บุคคลสนใจ เราจะเห็นได้ว่าปัจจุบันสภาพสังคมค่อนข้างเน้นในเรื่อง ของวัตถุมากกว่าความเอาใจใส่ในเรื่องของ จิตใจหรือทางด้านจริยธรรม จริยธรรมจึงเป็นสิ่งที่อยู่ภายในจิตใจเป็น เครื่องมือที่ใช้เป็นแนวทางในการสร้างความมีคุณธรรมให้กับบุคคล หลักธรรมคำสอนตามหลักพระพุทธศาสนา สามารถนำไปช่วยใน กระบวนการพัฒนา แก้ไขปัญหา เพื่อนำพาไปสู่การปฏิบัติตน ด้วยการบริหารจัดการเกี่ยวข้องคนและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยคำนึงถึงคุณธรรมและจริยธรรมที่มีคุณค่า กระบวนการอาศัยซึ่งกันและกัน การพิจารณาด้วยเหตุด้วยผล ผู้ที่บริหารจัดการองค์กรที่ดี มีการนำหลักธรรมมาบูรณาการให้เข้ากับการบริหารงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิผล ต่อการบริหารงานอย่างยั่งยืน และมั่นคง

มหาวิทยาลัยภาคใต้

คำถามท้ายบท

1. หากท่านเป็นผู้บริหารองค์กรจะมีแนวทางการนำหลักธรรมาภิบาล มาใช้ในองค์กรอย่างไร และมีการดำเนินการอย่างไรเพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวทางการบริหารจัดการดังกล่าว
2. หลักธรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหาร จะมีแนวทางการนำหลักธรรมไปใช้เพื่อการทำงานอย่างไร อธิบายพร้อมยกตัวอย่างประกอบ
3. สมมติว่าท่านเป็นผู้บริหารองค์กรจะมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน
4. จงอธิบายหลักธรรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาชีวิตและปัญหาในการทำงาน ตลอดจนการจัดระเบียบในองค์กร
5. ท่านคิดว่าการจัดองค์กรตามพระพุทธศาสนาสามารถทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสภาพจิตใจของคนในองค์กรอย่างไร ในสังคมปัจจุบัน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

บทที่ 12
การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันกับการจัดการองค์กร

สถานการณ์ปัจจุบันการบริหารจัดการองค์กรเป็นช่วงเวลาวิกฤตก็ว่าได้ในการที่ผู้นำองค์กรจะรับมือกับสถานการณ์ในการนำพาองค์กรผ่านพ้นช่วงเวลาที่ทุกคนทราบดีว่าเป็นเวลาที่เกิดวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโควิด 2019 ได้ขยายไปทั่วโลกรวมถึงประเทศไทย ซึ่งนอกจากจะส่งผลกระทบต่อสุขภาพแล้วยังส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม และความเป็นอยู่ของคนในชุมชน หากมองในด้านการเจริญเติบโตทางธุรกิจ ผู้นำองค์กรกำลังเผชิญกับสถานการณ์ที่ท้าทายและมีความไม่แน่นอนสูง อีกทั้งยังส่งผลกระทบต่อธุรกิจ และต้องทบทวนความคิดหาแนวทางวิธีการในการรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้นำองค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์การตัดสินใจด้วยความชัดเจน รวดเร็ว เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที ควรอยู่บนเป้าหมายหลักขององค์กรเสมอ เกี่ยวกับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 2019 กับองค์กร การประเมินองค์กรจากสถานการณ์ปัจจุบัน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมกับสถานการณ์ปัจจุบัน การบริหารความเสี่ยงจากสถานการณ์ปัจจุบัน มีแผนเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เตรียมพร้อมรับ New Normal การเปลี่ยนแปลงองค์กร การสร้างสรรค์คุณค่าให้แก่สังคม ขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถผ่านวิกฤตได้ และเตรียมพร้อมรับมือกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

1. ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID 2019 กับองค์กร

ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID 2019 เกิดผลกระทบต่อประเทศไทย หากมองในด้านเศรษฐกิจภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน ในประเด็นนี้จะขอสรุปผลกระทบจากสถานการณ์ที่มีความสำคัญในการดำเนินองค์กรธุรกิจ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ผลกระทบด้านการจ้างงานการขยายตัวทางเศรษฐกิจของไทย จากการล็อกดาวน์กิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ บวกด้วยมาตรการต่าง ๆ ที่ยังคงไว้เพื่อเป็นการรักษามาตรการควบคุมเพื่อไม่ให้เกิดความรุนแรงไปมากกว่านี้ ทำให้สถานการณ์ยังมีความไม่แน่นอนสูง สำหรับการจ้างงานมีการเปลี่ยนแปลงช้ากว่าสภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป เมื่อเศรษฐกิจไม่ดี องค์กรจึงพยายามรักษาพนักงานไว้โดยลดชั่วโมงการทำงานก่อน เมื่อมีความ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

จำเป็นจึงค่อยเลิกจ้าง องค์กรมักปรับตัวโดยการปรับเปลี่ยนชั่วโมงการทำงาน มากกว่าการเพิ่มหรือลดพนักงานแบบทันที ส่วนหนึ่งอาจมาจากการหาแรงงานที่มีทักษะเหมาะสมกับงานนั้นทำได้ยาก ส่งผลให้ตัวเลขการจ้างงานเปลี่ยนแปลงช้ากว่าสภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป (มณฑลี กปิลกาญจน์, 2563)

2. ผลกระทบด้านการท่องเที่ยวและการบิน จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ ไม่สามารถเดินทางเข้ามาภายในประเทศหลังจากการปิดประเทศ ทำให้สายการบินต่าง ๆ ไม่สามารถขึ้นบินได้ตามปกติ และแม้ว่าในระยะหลังจะเริ่มมีการรับนักท่องเที่ยวพิเศษ เข้ามาประเทศไทยภายใต้เงื่อนไขกักตัวใน ASQ (Alternative State Quarantine) สถานกักกันทางเลือกที่รัฐกำหนด และส่งไปยังกลุ่มธุรกิจโรงแรมและท่องเที่ยว รัฐบาลจึงได้หาแนวทางนโยบายเพื่อเป็นการรักษาช่วยเหลือกลุ่มธุรกิจดังกล่าว ธุรกิจที่จะอยู่รอดต่อไปได้ จะต้องมีความแกร่ง และต้องสร้างเรื่อง Brand Royalty และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า รวมทั้งการสร้างเป้าหมายร่วมกับพนักงานทั้งหมดที่ต้องเผชิญวิกฤตร่วมกัน ต้องมีการควบคุมการบริหาร อาจมองเห็นว่าหลายแห่งมีทั้งลดคน หรือปรับลดค่าตอบแทน ปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ (มาริสา สุโกศลหนุนภักดี ,2563)

3. ผลกระทบด้านการศึกษา สิ่งที่เห็นได้ชัด เมื่อเกิดผลกระทบโควิด-19 ต่อวงการการศึกษา คือ การเลื่อนการเปิดภาคเรียน ตลอดจนการสั่งปิดสถานศึกษา เพราะด้วยเหตุผลการเป็นจุดรวมตัวมีความเสี่ยงต่อการแพร่ระบาด สะท้อนให้เห็นว่าครัวเรือนมีรายได้ลดลงและมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างชัดเจนจากผลกระทบทางเศรษฐกิจมี และปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และแนวโน้มที่เด็กจะมีความเสี่ยงหลุดออกนอกระบบของโรงเรียนมากขึ้น อาจจะทำให้เกิดสภาวะการถดถอยของทุนมนุษย์ (Human Capital) หรือนำไปสู่การถดถอยของการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศได้ด้วย

4. ผลกระทบด้านสุขภาพ เรื่องนี้เป็นปัญหาโดยตรงของการระบาดของโควิด 2019 ที่ส่งผลการปรับตัว การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิตและการทำงาน เช่น การทำงานซึ่งมีทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด คือ “คน” ย่อมได้รับผลกระทบดังกล่าว องค์กรควรมีมาตรการรักษาสุขภาพจิต เช่น ลดความเครียด อาการซึมเศร้า การให้สิทธิสวัสดิการต่าง ๆ ในการรักษาพยาบาล การจัดทำประกันสุขภาพให้กับพนักงาน นอกจากนี้หลายองค์กรมีการให้พนักงานสมัครใจลาออก เพื่อลดขนาดองค์กรและลดภาระค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

5. ผลกระทบด้านการผลิตอุตสาหกรรม มีการลดกำลังการผลิต ปัญหาขาดแคลนแรงงานในภาคอุตสาหกรรม การปิดโรงงานชั่วคราวตามข้อกำหนด การส่งเสริมการใช้เครื่องจักรในภาคอุตสาหกรรมทดแทนการใช้แรงงาน และการอนุญาตให้นำเข้าแรงงานต่างด้าวภายใต้ MOU เฉพาะแรงงานที่ได้รับการฉีดวัคซีน 2 เข็มแล้ว มีการทำประกันสุขภาพ ทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัวเองในการบริหารจัดการ

สรุปผลกระทบการแพร่ระบาดกับองค์กรธุรกิจ ส่งผลให้องค์กรธุรกิจจะต้องปรับตัวในเรื่องการจ้างงาน การปรับเปลี่ยนนโยบายเพื่อให้องค์กรมีสภาพคล่องในการทำงาน การแก้ไขปัญหาการผลิตและการพัฒนาแรงงานให้สามารถตอบสนองเศรษฐกิจ สังคม การรักษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงาน ที่การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในระยะยาว จำเป็นอย่างมากที่องค์กรจะต้องมีการประเมินผลกระทบจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นให้ครบทุกด้าน

2. การประเมินองค์กรจากสถานการณ์ปัจจุบัน

การประเมินสถานการณ์ขององค์กรในปัจจุบันสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้บริหารจะต้องทราบถึงสถานะปัจจุบันที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา เพื่อเป็นข้อมูลที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายในการแข่งขัน รวมทั้งเป็นข้อมูลในการประเมินความสามารถในการบริหารของผู้บริหารในองค์กรนั้น ๆ นอกจากนี้การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรยังเป็นวิธีการที่สำคัญที่จะช่วยให้ทราบว่าการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ รวมทั้งยังช่วยในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานต่อไปในอนาคตขององค์กรด้วย หากสรุปประเด็นสำคัญในการประเมินองค์กรจากสถานการณ์ปัจจุบันนั้น สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดสิ่งที่จะประเมิน โดยผู้บริหารจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่ากระบวนการในการดำเนินงานใดหรือผลลัพธ์ใดที่ต้องการตรวจสอบและประเมิน หรือผลลัพธ์ที่ต้องการประเมินจะต้องวัดได้อย่างชัดเจน โดยผู้บริหารควรเลือกกระบวนการหรือผลลัพธ์ที่มีความสำคัญต่อองค์กร เป็นส่วนที่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายที่สูงที่สุดที่ก่อให้เกิดปัญหามากที่สุด ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันในการกำหนดเป็นสิ่งที่ควรประเมิน

2. การกำหนดมาตรฐานในประเมิน จะต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

3. การประเมินผลการดำเนินงาน เป็นการประเมินผลการดำเนินงานด้วยวิธีการและเกณฑ์ต่าง ๆ ตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป
4. การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐานที่ได้กำหนดขึ้น
5. การแก้ไขปรับปรุงประสิทธิภาพในการประเมินองค์กรหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่

กระบวนการในการประเมินผลเบื้องต้น เป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานสำหรับใช้ในการประเมิน และควบคุมการดำเนินงานขององค์กร โดยเน้นการกำหนดมาตรฐาน จึงนำผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ และหากมีความผิดพลาดเกิดขึ้นก็ควรหาแนวทางแก้ไข องค์กรบางแห่งอาจจะใช้เกณฑ์ในด้านการประเมินแบบผสมผสานกันระหว่างเกณฑ์ต่าง ๆ โดยทั่วไปเทคนิคหรือวิธีที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรประกอบด้วยวิธีการต่าง ๆ หากสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้ (พสุ เดชะรินทร์, 2561) ดังนี้

1. การพิจารณาการดำรงอยู่ขององค์กร
2. การใช้เกณฑ์ในด้านการเงิน
3. การประเมินโดยอาศัยเกณฑ์ในด้านของผู้ถือหุ้น
4. การใช้การประเมินแบบสมดุล Balance Scorecard (BSC)
5. การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (Benchmarking)
6. การตรวจสอบทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Audit)

จากการประเมินดังกล่าวที่สำคัญการเน้นความยืดหยุ่นในการปรับตัวขององค์กรธุรกิจ การปรับกระบวนการทำงานเข้าสู่ระบบดิจิทัล มีนโยบายสนับสนุนเพิ่มความสามารถในการรับมือกับวิกฤต เช่น การใช้เทคโนโลยี และขยายการปรับกระบวนการทำงานเข้าสู่ระบบดิจิทัลและเทคโนโลยีขั้นสูง ธุรกิจควรทำการสร้างสรรค์นวัตกรรมและเสริมสร้างขีดความสามารถและสมรรถภาพ ด้วยการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง จะช่วยเสริมสร้างเศรษฐกิจให้แข็งแกร่งและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมธุรกิจกับสถานการณ์ปัจจุบัน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับดำเนินธุรกิจ ช่วยให้ผู้บริหารรู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน มองเห็นโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกตลอดจนผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจ การวิเคราะห์สถานการณ์ มีหลายหลักหลายวิธี เช่น หลักการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์การ หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่เป็นปัญหาสำคัญ แต่หากการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันแล้ว ยังคงต้องนำหลักการวิเคราะห์ที่สำคัญอีกเพื่อหาแนวทางปรับสภาพการให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่สำคัญสามารถสรุป ได้ดังนี้

1. วิเคราะห์ภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นการวิเคราะห์ฐานะปัจจุบันของธุรกิจว่าอย่างไร มีสภาพคล่องหรือไม่ รวมถึงการจัดการความเสี่ยงในด้านการบริหารบุคลากรและกระบวนการทำงาน การมองจากภายในจะเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นชัดเจน ดังนั้น จึงต้องวิเคราะห์ภายในองค์กรก่อนเป็นอันดับแรก

2. กำหนดเป้าหมาย (Objective Setting) การทำธุรกิจ ต้องมีการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน โดยการจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

3. ระบุเหตุการณ์ (Event Identification) ผู้บริหารไม่มีทางรู้ว่าอนาคตจะเกิดอะไรขึ้น จึงจำเป็นจะต้องมีการวิเคราะห์เหตุการณ์ และพิจารณาถึงความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น โดยสามารถวิเคราะห์ได้จาก ข้อมูล รายงาน จากประสบการณ์ จนนำไปสู่การจัดการขององค์กรต่อไป

4. ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ผู้บริหารการควรประเมินระดับความเสี่ยงของธุรกิจในปัจจุบันอยู่ในระดับใด เช่น เสี่ยงน้อย เสี่ยงปานกลาง เสี่ยงสูง และหลังจากการประเมินความเสี่ยง ในการอ้างอิงโดยการระบุเหตุการณ์ในปัจจุบัน เพื่อหาแนวทางในการลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

5. ตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นวิธีการดำเนินการภาคปฏิบัติ เพื่อรับมือหรือตอบสนองความเสี่ยง ซึ่งผู้บริหารเองอาจจะต้องพิจารณาถึง ความเสี่ยงที่ธุรกิจรับได้

ในสถานการณ์ปัจจุบันผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การวิเคราะห์สถานการณ์ที่เรียกกันว่า “SWOT ANALYSIS” ซึ่งเป็นการวิเคราะห์พื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ สามารถแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน เป็นการตรวจสอบความสามารถ ความพร้อมขององค์กรในด้านต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นในส่วนที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กรธุรกิจ

2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมที่ ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ ในลักษณะที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats)ปัจจัยภายนอก

4. การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจากสถานการณ์ปัจจุบัน

การบริหารความเสี่ยงองค์กร ประเทศไทยมีการบริหารจัดการหลายภาคส่วน เพื่อพัฒนาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าในทุก ๆ ด้านเหมือนกับต่างประเทศ ในการบริหารจัดการทั้งภาครัฐและเอกชน ก็ต้องมีความเสี่ยงองค์กร และเมื่อกล่าวถึง การบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารองค์กร เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน พนักงานทุกคนในองค์กร ควรจะต้องทำความเข้าใจในพื้นฐานของแนวความคิดการบริหารความเสี่ยงที่ทุกคนในองค์กรต้องทำความเข้าใจร่วมกัน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงบรรลุเป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร นิยามของความเสี่ยง โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. โอกาสที่เกิดขึ้นกับธุรกิจและเกิดความเสียหาย
2. ความเป็นไปได้ที่อาจจะเกิดความเสียหายต่อธุรกิจ
3. ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
4. การคลาดเคลื่อนของการคาดการณ์
5. ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ ซึ่งไม่สามารถคาดเดาได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด แต่ความเสี่ยงนั้น ๆ จะมีแนวโน้มที่เกิดขึ้นไม่มากก็น้อย และเกิดผลกระทบต่อองค์กร

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวม เป็นการบริหารความเสี่ยงโดยมีโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กร ประกอบเข้าด้วยกันและมีลักษณะสำคัญ คือ

1. ความเสี่ยงเกี่ยวกับกลยุทธ์
2. ความเสี่ยงเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

3. ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรายงานทุกประเภท

4. ความเสี่ยงทางด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิดความเสียหายความไม่แน่นอนและการสูญเสียโอกาส รวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย อย่างสำคัญการบริหารความเสี่ยงมีแนวคิดในการบ่งชี้ปัจจัยของความเสี่ยงว่าเหตุการณ์ใดที่อาจจะเกิดขึ้นที่มีผลทางลบ มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารจะต้องหาแนวทางป้องกันและการจัดการที่เหมาะสม ก่อนเกิดปัญหาจริง ๆ ในอนาคต การบริหารความเสี่ยงต้องได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วม โดยทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงผู้บริหารระดับสูง เพื่อความสำเร็จของเป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ช่วยให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี และปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ ลดโอกาสของการล้มเหลว เพื่อก้าวสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างมั่นใจ การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรจะมีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เมื่อเกิดสถานการณ์ที่กฤตขึ้นกับองค์กร หากมองถึงปัจจัยที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงสำเร็จ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. เทคโนโลยีและสารสนเทศช่วยในการจัดเก็บข้อมูล การคำนวณต่าง ๆ การส่งถ่ายข้อมูลและสอบกลับได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

2. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบบริหารความเสี่ยงและตระหนักถึงความสำคัญในการจัดทำระบบความเสี่ยง

3. แรงผลักดันจากผู้บริหาร ผู้บริหารควรตั้งใจทำระบบบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจังและให้ความสนับสนุนในทุกด้าน

4. ความมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร

กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงที่นิยมใช้ในองค์กรและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ทุกองค์กร ได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

1. การยอมรับความเสี่ยง คือ การยอมรับให้มีความเสี่ยงเนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้แต่ควรมีมาตรการติดตามและดูแล

2. การควบคุมความเสี่ยง คือ การออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงานเพื่อป้องกันหรือ จำกัดผลกระทบ และโอกาสเกิดความเสียหาย

3. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง

4. การกระจาย/โอนความเสี่ยง คือ การกระจายทรัพย์สินหรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย

สรุป

สถานการณ์ภายในองค์กรในปัจจุบันจะต้องมีการวิเคราะห์และประเมินผลกระทบอยู่ตลอดเวลา ในการเอาตัวรอดของทุกองค์กรธุรกิจซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์จากภายในองค์กร ในฐานะปัจจุบันขององค์กรธุรกิจเป็นอย่างไร สภาพคล่องไปได้อีกนานเท่าใด รวมถึงการจัดการความเสี่ยงในด้านการบริหารบุคลากรและกระบวนการทำงานขององค์กร การมองปัญหาที่เกิดขึ้นว่าอะไรสำคัญและจำเป็นในการที่จะต้องแก้ไขปัญหาก่อน การวิเคราะห์ที่สำคัญคือการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน ไม่ว่าสถานการณ์นั้นจะดีหรือไม่ โดยมีการจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่อาจจะเกิดขึ้น และองค์กรยอมรับได้ระดับหนึ่งของเหตุการณ์ได้ เพราะอนาคต ไม่มีความแน่นอน จึงจำเป็นจะต้องมีการระบุเหตุการณ์ และพิจารณาถึงความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น โดยสามารถวิเคราะห์ได้จาก ข้อมูล รายงาน และจากการวิเคราะห์ด้วยประสบการณ์ ปัจจุบันการระบาดของโควิด 2019 นำมาเป็นข้อมูลข่าวสารวิเคราะห์แยกแยะเพื่อหาแนวทางในการลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ภายใต้หลักการจัดการความเสี่ยง ที่ผู้บริหารสามารถนำไปปรับใช้ และศึกษาแนวโน้มการจัดการธุรกิจและทิศทางในอนาคตในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งจะขอกล่าวถึงในบทต่อไป

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

คำถามท้ายบท

1. จากผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID 2019 กับองค์กร ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารจะมีการวางแผนการรองรับกับสถานการณ์อย่างไร อธิบายพร้อมยกตัวอย่าง

2. สมมติว่าท่านเป็นผู้บริหารจะมีการนำเทคนิคการประเมินองค์กรที่มาใช้กับการบริหารองค์กรอย่างไรภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน อธิบายพร้อมยกตัวอย่างประกอบ

3. สมมติว่าท่านเป็นผู้บริหารองค์กรจะมีหลักการวิเคราะห์องค์กรธุรกิจที่มีสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อย่างไร

4. จงอธิบายหลักการการประเมินความเสี่ยงจากสถานการณ์ปัจจุบัน พร้อมยกตัวอย่าง

5. กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง มีอะไรบ้าง อธิบายแนวทางการนำไปใช้งาน พร้อมยกตัวอย่างประกอบ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

บทที่ 13
แนวโน้มการจัดการธุรกิจและทิศทางในอนาคต

การดำเนินธุรกิจในประเทศไทยในอนาคตข้างหน้าหากพิจารณาปัจจัยด้านความท้าทายและโอกาสที่สะท้อนในการทำธุรกิจของแต่ละธุรกิจ ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมทางเศรษฐกิจ และปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบที่มีผลกระทบเฉพาะด้านของธุรกิจนั้น ปัจจัยแวดล้อมทางเศรษฐกิจมหภาค ในขณะที่เศรษฐกิจโลกมีการฟื้นตัวอย่างช้า ๆ ตามการขยายตัวที่แตกต่างกันของแต่ละประเทศ จากภาวะการถดถอยรุนแรงที่สุดในรอบหลายทศวรรษในช่วงปี พ.ศ. 2563 โดยรัฐบาลแต่ละประเทศได้มีการกำหนดทิศทางและนโยบายสนับสนุนกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ภายใต้มาตรการควบคุมการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 รวมถึงมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจ รวมถึงมาตรการทางการเงินและมาตรการรักษาสุขภาพ มาตรการด้านแรงงาน รวมทั้งการเปลี่ยนทิศทางนโยบายการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการฟื้นตัวของภาคธุรกิจและการส่งออก ปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญตามแนวทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 14 ที่ยังคงมุ่งเน้นการปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจ ซึ่งส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมทางเทคโนโลยี การเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดสรรปัจจัยการผลิต การคุ้มครองสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการส่งเสริมการบริโภคภายในประเทศและลดการพึ่งพิงอุปสงค์ต่างประเทศ ประเด็นเหล่านี้จำเป็นอย่างยิ่งที่การดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้จะต้องมีการศึกษาถึงแนวโน้มในการดำเนินธุรกิจให้คงอยู่อย่างยั่งยืน

1. แนวทางการฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคมยุคโควิด -19

ผลกระทบจากการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่ได้ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อภาคเศรษฐกิจสำคัญ ๆ ส่งผลให้รัฐบาลได้ออกมาตรการช่วยเหลือต่าง ๆ เพื่อเยียวยาและบรรเทาผลกระทบให้แก่ประชาชนและผู้ประกอบการโดยเฉพาะผู้ประกอบการขนาดย่อม ภายใต้มาตรการดูแลและเยียวยาผลกระทบจากโรคติดเชื้อโควิด 2019 ซึ่งครอบคลุมมาตรการที่สำคัญในหลายด้าน อาทิ มาตรการด้านการเงินทั้งการให้สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ มาตรการด้านการคลัง ทั้งการเพิ่มวงเงินหักลดหย่อนภาษี การเลื่อนการชำระภาษี รวมทั้งมาตรการเงินโอนเพื่อชดเชยรายได้ให้แก่ผู้ได้รับผลกระทบ มาตรการลดภาระ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสินธุ์

ค่าใช้จ่ายโดยการลดค่าไฟฟ้าและน้ำประปา และการลดอัตราเงินสมทบกองทุนประกันสังคมของผู้ประกอบการและลูกจ้าง เป็นต้น

ผู้ประกอบการจะต้องมีความสามารถในการจัดการความรู้ความสามารถทางด้านการส่งเสริมนวัตกรรม ทั้งในด้านเทคโนโลยี โครงสร้าง วัฒนธรรม ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และสารสนเทศ ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งและจะต้องมีการบูรณาการการจัดการความรู้ ในการนำไปสู่ความสามารถของนวัตกรรมสำหรับผู้ประกอบการ (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ, 2564, น.157) จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส โควิด-19 ยังคงมีความไม่แน่นอนสูงและมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบในวงกว้างและมีความรุนแรงยืดเยื้อมากขึ้นกว่าที่คาด แม้ว่ารัฐบาลจะได้ดำเนินมาตรการเพื่อช่วยเหลือและเยียวยาผู้ที่ได้รับผลกระทบอย่างต่อเนื่องแต่ก็ยังไม่เพียงพอที่จะช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ครอบคลุมทุกภาคส่วน ในขณะเดียวกันจากสถานการณ์การระบาดที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นและยังคงมีความไม่แน่นอนสูงมากโดยเฉพาะภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันที่ยังไม่สามารถคิดค้นวัคซีนหรือยารักษาโรคได้ในระยะเวลาอันใกล้ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นเร่งด่วนที่มิอาจหลีกเลี่ยงได้เป็นกรณีฉุกเฉินที่จะต้องเร่งดำเนินมาตรการดูแลและเยียวยาผลกระทบจากโรคติดเชื้อโควิด 2019 ต่อเศรษฐกิจไทยทั้งทางตรงและทางอ้อม การฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคม การช่วยเหลือ ผู้ประกอบวิสาหกิจซึ่งภาคธุรกิจที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศและเป็นแหล่งจ้างงานที่สำคัญของระบบเศรษฐกิจ ได้อย่างต่อเนื่องภายใต้บริบทใหม่หลังจากวิกฤติการณ์ไวรัสโควิด 2019 ที่มีลักษณะสำคัญ ได้แก่

1. การเพิ่มขึ้นของกระบวนการปรับเปลี่ยนเข้าสู่โลกดิจิทัลที่เทคโนโลยีจะมีบทบาทกับชีวิตของภาคธุรกิจมากขึ้น ทั้งผลต่อพฤติกรรมการบริโภค แนวทางการประกอบธุรกิจ และรูปแบบการทำงาน

2. การลดความตึงเครียดของกระแสโลกาภิวัฒน์ และแนวโน้มการปรับเปลี่ยนห่วงโซ่การผลิตให้เป็นลักษณะเฉพาะกลุ่มมากขึ้น

3. ความตระหนักของทุกภาคส่วนมีความสำคัญมากขึ้นต่อความมั่นคงของสาธารณสุขอาหาร และพลังงาน

4. สถานการณ์เศรษฐกิจมหภาคที่แปรปรวนและมีข้อจำกัดสูง ภายหลังวิกฤติการณ์ไวรัสโควิด 2019 ระดับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อ และอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ ระดับอัตราการว่างงาน หนี้สาธารณะ และหนี้ภาคเอกชน ที่สูง

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

หลักการในการฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคมจากผลกระทบของไวรัสโควิด 2019 ผลกระทบจากสถานการณ์การระบาด โดยใช้มาตรการที่ภาครัฐสนับสนุนช่วยเหลือ อาทิ ค่าน้ำประปา ค่าไฟฟ้า และใช้มาตรการด้านการคลังในการช่วยเหลือเยียวยาค่าใช้จ่ายให้แก่ประชาชนทั่วไป กลุ่มเกษตรกร และกลุ่มเปราะบางซึ่งช่วยบรรเทาผลกระทบต่อชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชนได้ในระดับหนึ่ง โดยมุ่งเน้นให้เกิดการจ้างงานเพื่อสร้างรายได้ และสร้างอาชีพของประชาชน ชุมชนในพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ในชุมชน และผลผลิตทางการเกษตร โดยใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรม พัฒนาเพื่อกระจายผลประโยชน์ไปสู่ประชาชนในระดับฐานราก โดยมุ่งเน้นการพัฒนาภาคเกษตรสมัยใหม่ที่เชื่อมโยงไปสู่ภาคอุตสาหกรรมอื่น ๆ อาทิ อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมชีวภาพและมุ่งเน้นการพัฒนาภาคท่องเที่ยวไปสู่การท่องเที่ยวเชิงคุณภาพที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิทธิ์ ธีรสรณ์ (2562, น. 117) ได้ทำการศึกษาการประเมินการจัดการคุณภาพบริหารของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเชิงกีฬาในประเทศไทย พบว่า คุณภาพการบริการท่องเที่ยวจะต้องมองด้านคุณภาพด้านคมนาคม ด้านที่พัก ด้านสถานที่ การรับรู้ซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจ ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวจะต้องมีการพัฒนาบริการต่าง ๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เป็นต้น

2. การปรับตัวของธุรกิจให้อยู่รอดในยุคโควิด - 19

การดำเนินธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด ในการดำเนินธุรกิจอย่างไรก็ดี เพื่อให้ทันกับสถานการณ์และพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุค New Normal ผู้ประกอบการธุรกิจอาจต้องปรับใช้แนวคิด 4Ps ในการดำเนินธุรกิจที่เน้นที่ตัวสินค้าและบริการเป็นสำคัญ ประกอบด้วย

1. ผลิตภัณฑ์ = Product หรือตัวสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค
2. สถานที่ = Place ที่หรือช่องทางที่ลูกค้าจะสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้
3. ราคา = Price ที่เหมาะสมกับคุณภาพของสินค้าและบริการ
4. การส่งเสริมการขาย = Promotion หรือการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ ซึ่งไม่ได้เจาะจงเฉพาะกิจกรรมส่งเสริมการขาย

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

จากแนวคิดนี้ถือเป็นแนวคิดพื้นฐานที่ทุก ๆ ธุรกิจจะต้องเผชิญในการประกอบธุรกิจ แต่ในการปรับตัวรับโควิด 2019 นั้นธุรกิจจำเป็นจะต้องมีการปรับตัวให้มากยิ่งขึ้น ทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป รวมถึงทำให้โลกดิจิทัลกลายเป็น New Normal ในชีวิตประจำวัน หลายธุรกิจเริ่มต่อยอดกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้มีแนวคิดเป็น 4Es หรือประสบการณ์ของผู้ซื้อ เนื่องจากการผลิตสินค้าหรือบริการต่าง ๆ สามารถทำได้ง่ายเมื่อเทียบกับในอดีต ส่งผลให้เกิดการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น ผู้ประกอบการต้องสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ ซึ่งแนวคิดนี้ประกอบด้วย

1. Product to Experience เป็นการเน้นการมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้บริโภค ทำให้ผู้บริโภคประทับใจในสินค้าและบริการ

2. Place to Everyplace เป็นการเสนอขายสินค้าผ่านช่องทางที่ลูกค้าเข้าถึงสินค้าและบริการมากขึ้น ธุรกิจจำเป็นต้องเข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายทั้ง Online และ Offline ไม่ว่าจะเป็นการสร้างหน้าเว็บไซต์ จัดจำหน่ายผ่าน Online พร้อมกับทางเลือกในการชำระเงินที่จะต้องสร้างความสะดวกให้กับลูกค้า เช่น ชำระเงินด้วยเงินสด ชำระผ่านบัตรเครดิต ระบบพร้อมเพย์หรือเก็บเงินปลายทาง เป็นต้น

4. Price to Exchange เป็นพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ทำให้ราคาของสินค้าและบริการไม่ได้เป็นตัวกำหนดว่าผู้ประกอบการจะสามารถขายสินค้าและบริการได้เสมอไป แต่การทำให้ผู้บริโภครู้สึกถึงความ “คุ้มค่า” ที่จะซื้อสินค้าและบริการ มีคุณภาพเหมาะสมกับราคาคือสิ่งจำเป็นในการทำธุรกิจในยุคปัจจุบัน

5. Promotion to Evangelism เป็นการสื่อสารการตลาดที่เน้นให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายมีประสบการณ์ร่วม รู้สึกชื่นชอบและอยากเข้ามาทดลองหรือใช้บริการ และกลายเป็นการบอกปากต่อปาก ทำให้มีประสิทธิภาพในโลกยุคใหม่ เช่น ธุรกิจโรงแรมและที่พัก สามารถสร้างความรู้สึกร่วมจากการออกแบบและตกแต่งห้องพัก สร้างสิ่งกระตุ้นใจให้อยากไปพัก รวมถึงด้านราคาที่มีความเหมาะสม (ธนาคารแห่งประเทศไทย,2563)

และจากการศึกษาบทความวิชาการของ ศรันย์ รัตนสิทธิ์ (2550, น128) การพัฒนาการของนิยามการตลาดของสมาคมการตลาดแห่งสหรัฐอเมริกา การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ พบว่า ปัญหาการขัดแย้งทางความคิดที่เกี่ยวกับนิยามการตลาดระหว่างผลประโยชน์ของตนเองกับผลประโยชน์สาธารณะ ในการสร้างสรรค์การตลาดให้นักการตลาดปรับตัวไปในทิศทางที่ถูกต้อง สามารถนำพาประเทศฝ่าวิกฤตสู่สังคมใหม่ต่อไปได้อย่างมั่นคง

มหาวิทยาลัยภาคใต้

จะเห็นได้ว่าธุรกิจจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันและรองรับอนาคต เพื่อหาทางรอด ยืนหยัดอยู่ได้ในสภาวะเศรษฐกิจ ผู้ประกอบการจะต้องตัดสินใจเปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจเกือบทั้งหมดเลยทีเดียว และถ้าเราตัดสินใจช้า ค่อย ๆ เปลี่ยนทีละเรื่อง ธุรกิจก็อาจต้องปิดตัวลง ต้องมีการปรับแผนให้เร็วและฟังเสียงของลูกค้ามากขึ้นเพื่อนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาต่อยอดธุรกิจ สามารถให้พนักงานมีส่วนร่วม เพราะพนักงานก็คือคนที่ใกล้ชิดกับลูกค้ามากที่สุด องค์กรจะต้องมีการปรับตัวหาแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเบื้องต้นสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การดำเนินธุรกิจให้ปลอดภัยจากการติดเชื้อในพนักงานและลูกค้าที่มาซื้อสินค้าหรือใช้บริการ

2. ธุรกิจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง ได้แก่ การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานในพื้นที่ EEC และเขตเศรษฐกิจพิเศษ (SEZ) ตามกระแสรักษ์สิ่งแวดล้อม การเป็นสังคมผู้สูงอายุของไทย สิ่งเหล่านี้จะส่งผลทำให้ความเจริญไปสู่เศรษฐกิจภูมิภาค การผลิตสินค้าที่คำนึงถึงเรื่องสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ตลาดสินค้า ผู้สูงอายุจะมีจำนวนมากขึ้นและสินค้าเพื่อการส่งออกจะมีมูลค่ามากขึ้น เพราะได้รับแรงหนุนจากนโยบายส่งเสริมการลงทุนภาครัฐ

3. ธุรกิจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค อาทิ การเข้าถึงผู้บริโภคจากหลายช่องทางทั้งออนไลน์และออฟไลน์ ซึ่งธุรกิจต้องผสมผสานอย่างสมดุล หรือที่เรียกว่า Omni-Channel และจะต้องปรับใช้เทคโนโลยี Digital Ecosystem ที่อยู่รอบตัว อาทิ E-Commerce E-Payment, E- Transportation, Inventory Management ฯลฯ

สำหรับการปรับตัวของภาคธุรกิจสามารถแบ่งการปรับตัวของธุรกิจเป็น 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การแก้ปัญหาระยะสั้น (Resolve) เมื่อสถานการณ์ต้องประสบกับปัญหาทางด้านดำเนินงานที่จะต้องเผชิญกับโควิด 2019 ต้องมีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ปัญหาสินค้าคงคลัง การปิดกิจการ หรือ การลดเงินเดือนพนักงาน เพื่อให้องค์กรอยู่รอด

2. ความยืดหยุ่นขององค์กร (Resilience) ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการองค์กรจึงจะอยู่รอด เช่น เงินทุนหมุนเวียน การชำระหนี้ หรือปรับโครงสร้างธุรกิจให้ให้อยู่รอด

3. การเริ่มต้นกระบวน (Restart) เมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนไปแล้ว เราจะทำอะไรเพิ่มขึ้นได้บ้าง เช่น ร้านอาหารหันมาให้บริการดิลิเวอรีเพิ่มขึ้นจากการนั่งกินที่ร้านแบบเดิม

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

4. คิดใหม่ ทำใหม่ (Reimagine) เป็นเรื่องที่สำคัญเมื่อโลกเปลี่ยนแปลงไป ธุรกิจจะอยู่รอดได้ หากมีการปรับให้เข้ากับสถานการณ์

5. การกระตุ้นโครงสร้างธุรกิจครั้งใหญ่ (Reform) เพื่อให้ทันกับยุคสมัย พฤติกรรมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป

ขณะเดียวกันองค์กรจะต้องปรับตัวโดยการเริ่มต้นที่ Mindset ของผู้นำองค์กรที่ เพื่อหาสิ่งที่ตัวเองไม่รู้ หลายองค์กรที่ปรับเปลี่ยนไม่ได้ ส่วนหนึ่งอาจเกิดจากผู้บริหารที่ ไม่ยอมรับทั้งความคิดเห็นขอคนอื่น องค์กรก็จะเปลี่ยนยาก ในช่วงโควิด 2019 พฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนแปลงมหาศาล ผู้นำยุคใหม่ที่มี Growth Mindset สร้างความเข้าใจในความคาดหวังของลูกค้าและพนักงาน ทำงานจากที่ไหนก็ได้ หลับสร้างแรงจูงใจให้พนักงานไปพบปะลูกค้าและรับฟังความคาดหวัง สร้างสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการ และเข้าไปอยู่ในใจของลูกค้าได้ในที่สุด ปัจจุบันลูกค้าต้องการความรวดเร็ว องค์กรก็ต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยพัฒนาให้ธุรกิจสามารถตอบความคาดหวังของลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น เพราะถ้าหากไม่สามารถทำได้เท่ากับความคาดหวังของลูกค้า ความท้าทายในอนาคตองค์กรต้องทำให้ได้มากกว่าความคาดหวังของลูกค้าจึงจะสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ ประเทศไทยยังคงต้องเผชิญกับความท้าทายหลังจากต้นปีที่ผ่านมาจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 2019 สายพันธุ์ใหม่ที่กลับมาอีกครั้ง ได้ส่งผลกระทบกับความเชื่อมั่นของธุรกิจในประเทศไทย ทำให้ผู้ประกอบการได้รับผลกระทบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยหลายหน่วยงานต่างก็ประเมินว่าการระบาดของโควิด 2019 อาจจะยังอยู่กับประเทศไทยอีกหลายปี ถึงแม้ว่าโดยภาพรวมความรุนแรงของการระบาดในรอบนี้จะไม่มากนัก เนื่องจากภาครัฐมีประสบการณ์การควบคุมการแพร่ระบาดตามความเสี่ยงเชิงพื้นที่ ซึ่งได้รับความร่วมมือที่ดีจากทั้งภาคเอกชนและประชาชนเอง อย่างไรก็ดี หากจะให้สถานการณ์การระบาดคลี่คลายอย่างถาวร

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

3. แนวโน้มการจัดการธุรกิจหลังยุคโควิด -19

การดำเนินธุรกิจท่ามกลางภาวะการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่งในปัจจุบัน มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ ธุรกิจจะต้องเผชิญกับความท้าทายต่าง ๆ ทั้งปัจจัยภายในประเทศและภายนอกประเทศ ส่งผลให้องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวอยู่เสมอเพื่อให้สามารถดำรงธุรกิจต่อไปได้ฉะนั้นผู้ประกอบการทั้งหลายต้องเข้าใจถึงทิศทางหลักของกระแสโลกในอนาคต เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เพื่อเตรียมการรับมือกับความท้าทาย และปรับแผนธุรกิจให้สอดคล้อง

กับความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งสามารถก้าวไปสู่เป้าหมายทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืนจากปัจจัยความท้าทายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน รูปแบบ วิธีการวางแผนการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนผลการดำเนินธุรกิจในอนาคต จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ ธุรกิจจะต้องให้ความสนใจเตรียมความพร้อมและปรับตัวให้เข้ากับสิ่งที่จะเกิดขึ้น โดยกระแสโลกในอนาคตที่จะกล่าวต่อไปนี้จะเกิดขึ้น และนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยจะเป็นทั้งอุปสรรค ความท้าทายและโอกาสที่ดีต่อธุรกิจ โดยกระแสแนวโน้มการจัดการธุรกิจหลังยุคโควิด ทำให้สถานการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว การดำเนินชีวิตของคนในการสังคมเริ่มเข้าสู่การใช้ชีวิตรูปแบบใหม่ในยุค New Normal เรียกได้ว่าทุกธุรกิจต้องมีการปรับตัวให้ทันเพื่อความอยู่รอด ท่ามกลางวิกฤตต่าง ๆ เช่นการผลิตสินค้าที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้โภคแล้วยังต้องรู้เท่าทันเทรนด์ธุรกิจมีบทบาทสำคัญต่อธุรกิจ เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของทั้งโลกที่เรียกว่า Mega Trends และในอีก 10 ปีข้างหน้า Mega Trends จะมีบทบาทสำคัญต่อธุรกิจและของคนทั้งโลก ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. **การเปลี่ยนแปลงของขั้วอำนาจทางเศรษฐกิจ** ปัจจุบันประเทศจีนเริ่มมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนโลก อีกทั้งยังมีประชากรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และในอนาคตประเทศฝั่งตะวันออกจะกลายเป็นผู้นำทางเศรษฐกิจแทนประเทศฝั่งตะวันตก โดยสิ่งที่น่าจับตาที่สุด คือการที่ธุรกิจต่าง ๆ ของจีนมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว เพื่อช่วยสร้างภาพลักษณ์ในด้านสินค้าที่มีคุณภาพ โดยเน้นการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง และนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาผลิตสินค้าให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้น

2. **ทรัพยากรที่ขาดแคลนจะส่งผลกระทบต่อโลก** การขยายตัวของประชากร และความเจริญก้าวหน้าต่าง ๆ ส่งผลต่อความต้องการด้านพลังงาน น้ำ อาหารที่สูงขึ้น และทำลายธรรมชาติที่มีไปอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ซึ่งทางการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ที่เพิ่มขึ้นทำให้โลกร้อนขึ้น และมีแนวโน้มสูงขึ้นจะสร้างความเสียหายให้ทรัพยากรต่าง ๆ ธุรกิจจะต้องมีการปรับตัวและช่วยปกป้องทรัพยากรที่มีให้สามารถใช้ได้อย่างต่อเนื่อง

3. **เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง** เทคโนโลยีกลายเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญกับชีวิตเราเป็นอย่างมาก สังเกตได้จากอุปกรณ์ต่าง ๆ ช่วยให้สามารถใช้ชีวิตได้อย่างสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น และจะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมต่าง ๆ มีเพียงส่วนงานที่มีความจำเป็นต้องใช้แรงงานมนุษย์ ดังนั้น การแรงงานมนุษย์จะต้องมีการพัฒนาตัวเองอย่าง

มหาวิทยาลัยราชภัฏ

สม่ำเสมอ โดยเฉพาะงานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และใช้ความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้อง คือ จุดสำคัญที่ทำให้ความสามารถของมนุษย์ยังอยู่เหนือสิ่งอื่นใด

4. เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว การเข้าสู่สังคมแห่งผู้สูงอายุอย่างเต็มตัว สิ่งสำคัญผลของการมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้มีผู้สูงอายุมากขึ้น และมีอัตราการแต่งงานที่น้อยลง ดังนั้น คนที่อยู่ในช่วงวัยกลางคนจะกลายเป็นผู้ที่แบกรับภาษีและความคาดหวังของผู้สูงอายุในอนาคตข้างหน้า นับว่าเป็นโจทย์ท้าทายที่สุดของผู้นำประเทศที่จะต้องแก้ไข เพราะการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างเหล่านี้จะกลายเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญของผู้คนทั่วทั้งโลก และเกิดการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจอีกด้วย

5. การเข้าสู่ยุคของความเป็นวิถีชีวิตคนเมือง การคาดการณ์ว่าคนมากกว่า ครึ่งโลกอาศัยอยู่ในเขตเมือง ในปี 2030 คน ส่งผลให้เกิดการผลักดันด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยี นำไปสู่ความต้องการใหม่ของคนภายในเมืองที่ชอบความสะดวกสบาย และต้องการเชื่อมต่อกับทุกสิ่ง ดังนั้นการพัฒนาอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ไร้สายจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งกับการใช้ชีวิตแบบคนเมือง นอกจากนี้การดูแลสุขภาพและความปลอดภัยต้องได้รับการพัฒนาเพื่อรองรับความหนาแน่นที่จะเกิดขึ้นภายในเมือง

ในขณะที่ทุกการเปลี่ยนแปลงนำมาซึ่งโอกาส ที่สำคัญทำให้องค์กรธุรกิจจะต้องมองวิธีการทำธุรกิจในมุมมองใหม่ ๆ เพื่อตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงของสิ่งที่จะเกิดขึ้น เพื่อตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

1. สร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เจาะตลาดเป้าหมาย เป็นที่ทราบกันดีว่าประเทศจีนจะกลายเป็นมหาอำนาจทางเศรษฐกิจใหม่แทนที่สหรัฐอเมริกา แสดงให้เห็นว่าหากธุรกิจสามารถสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เจาะตลาดประเทศจีนได้ จะช่วยให้เปิดตลาดช่องทางใหม่นอกเหนือจากการขายภายในประเทศ

2. การผลิตสินค้าและบริการโดยหลัก Zero Waste จากปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรที่มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้ธุรกิจจะต้องเกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่เน้นการลดขยะของเสียให้เป็นศูนย์ คือ เน้นการลดขยะตั้งแต่ต้นทาง การใช้ซ้ำ หรือนำกลับมาใช้ใหม่ ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ควรมีอยู่ในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการตลาด เป็นการช่วยรักษาสิ่งแวดล้อมและลดปริมาณขยะได้มากขึ้น

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

3. การใช้เทคโนโลยี หรือแพลตฟอร์ม เนื่องจากเทคโนโลยีจะช่วยสร้างความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์คู่แข่ง สิ่งที่สร้างขึ้นมาใครคือลูกค้า และตอบโจทย์ความต้องการหรือไม่ หากไม่สามารถตอบคำถามเหล่านี้ได้ ก็ไม่มีกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการใช้ผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ ช่องทางออนไลน์ เป็นจะกลายเป็นอีกหนึ่งช่องทางการขายสามารถสร้างรายได้อย่างก้าวกระโดด ดังนั้น ทักษะด้าน การตลาดดิจิทัล จึงเป็นอีกหนึ่งทักษะมาแรงของ ธุรกิจในสมัยใหม่

4. สินค้าเพื่อสุขภาพมาแรงไม่มีตกเทรนด์ ปัจจุบันทุกคนจะให้ความสนใจเรื่องสุขภาพมากขึ้น สังเกตได้จากเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เข้ามาช่วยดูแล และทำให้คนมีอายุยืนยาว สินค้าและบริการเกี่ยวกับสุขภาพจึงกลายเป็นสิ่งที่สำคัญ เช่น พฤติกรรมการทานอาหาร พฤติกรรมการรักษาสุขภาพ เป็นสิ่งหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นว่าโอกาสที่น่าสนใจในการทำธุรกิจ ในอนาคตได้เป็นอย่างดี

จากการศึกษาทิศทางความสะดวกในการดำเนินธุรกิจ การดำเนินธุรกิจตั้งแต่ปี 2559 เป็นต้นมา ประเทศไทยได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการแห่งชาติด้านการอำนวยความสะดวกทางการค้าภายใต้ชื่อ คณะกรรมการด้านการอำนวยความสะดวกทางการค้า อยู่ภายใต้คณะกรรมการนโยบายเศรษฐกิจระหว่างประเทศ (กนศ.) เพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้าให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำหน้าที่ติดตามการปฏิบัติด้านการอำนวยความสะดวกทางการค้า เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการติดตามและประสานกับหน่วยงานภาครัฐในการปฏิบัติตามข้อตกลงว่าการอำนวยความสะดวกด้านการค้าให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างทันที มีการพัฒนาปรับปรุงกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ ให้รองรับมาตรการต่าง ๆ ปัจจุบันมีบางมาตราที่ได้มีการออก พระราชบัญญัติทางศุลกากร ฉบับใหม่ ในปี พ.ศ. 2560 เพื่อมารองรับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อให้มีความพร้อมในการดำเนินการค้าเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน และปัจจุบันมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความสมบูรณ์ และเชื่อมโยงกันหน่วยงานและภาคส่วนต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ให้ทอดอดทิ้งโดยปริยายการค้าในปัจจุบันการดำเนินการไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นแนวทางหนึ่งที่ทำให้การดำเนินการค้าระหว่างประเทศได้สำเร็จในอนาคตต่อไป (รุธิร์ พนมยงค์, 2552, XVII)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

4. การจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่สำคัญในอนาคต

ในปัจจุบันเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทต่อทุกองค์กร เทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินธุรกิจที่จะช่วยในการทำงานมีความสมบูรณ์มากขึ้น ตามความต้องการของธุรกิจในปัจจุบันและความสะดวกในการใช้งานของพนักงานในองค์กร ดังนั้น องค์กรธุรกิจจึงควรให้ความสำคัญในด้านการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับสภาวะปัจจุบัน ทั้งในด้านนวัตกรรมในกระบวนการผลิต (Process Innovation) และด้านนวัตกรรมในตัวผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสนองความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ

4.1 การพัฒนานวัตกรรมและความต้องการเทคโนโลยี

จะเห็นได้ว่าธุรกิจต้องพัฒนาด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ บนพื้นฐานการใช้เทคโนโลยีที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน สิ่งสำคัญของเทคโนโลยีจะช่วยให้การแข่งขัน เป็นไปอย่างเหมาะสม ผู้นำองค์กรควรพิจารณาการประเมินคุณค่า ของเทคโนโลยีมีมากน้อยเพียงใด ในอนาคต ในด้านเทคโนโลยี นั้นเกิดประโยชน์แก่องค์กรมากน้อยเพียงใด เทคโนโลยีสำคัญที่ใช้มีข้อจำกัดหรือไม่ ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าควรมีการพัฒนาด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี หรือการพัฒนาด้านเทคโนโลยีอยู่เสมอและเป็นสิ่งจำเป็นและคุ้มค่าแก่การลงทุน แต่ผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยีบางตัวไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี แต่ต้องมองถึงความมีศักยภาพในด้านการพัฒนาเทคโนโลยี รวมถึงความสำเร็จในความสามารถและความชำนาญของพนักงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีใหม่นั้นด้วย ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานที่ต้องการบุคลากรมีทักษะในด้านเทคโนโลยี มีการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานให้เรียนรู้การใช้งานให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด การพิจารณาว่าองค์กรควรตัดสินใจในการค้นคว้าพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. ความสนใจและให้ความสำคัญกับนวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่หรือไม่ในความคิดเห็นของลูกค้า

2. เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่มีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ตัวอย่าง เช่น การคิดค้นเครื่องป้องกันหรือการตรวจวัดเชื้อโควิด 2019

3. องค์กรที่สามารถทุ่มทุนเพื่อการศึกษาค้นคว้าพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีมีความคุ้มค่าแก่การลงทุนหรือไม่

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

4. องค์กรจะต้องพิจารณาอุปสรรค อาจเกิดขึ้นได้จากการค้นคว้า ที่อาจจะส่งผลต่อกระทบต่อการทำงานและเป็นสิ่งที่ผู้บริหารคิดวิเคราะห์อย่างรอบคอบ

4.2 บทบาทการจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยี

การบริหารองค์กรจะต้องมีการวางแผนการทำงานในอนาคตในด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี หรือหน่วยงานวิจัยและพัฒนาขององค์กร โดยผู้มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อปัจจุบันได้มีตำแหน่งในองค์กรเพิ่มขึ้นเพื่อทำหน้าที่นี้ ผู้นำองค์กรหรือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ เพื่อให้ได้มาซึ่งนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น การทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในการพัฒนาค้นคว้าด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ โดยสามารถสรุปองค์ประกอบได้ดังนี้

1. พัฒนาด้านเทคโนโลยี คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้

2. พัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ คือ การส่งเสริมสินค้าจนได้รับการยอมรับว่ามีเทคโนโลยีสูงมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้อยู่ในระดับแนวหน้า

3. ผู้นำควรสนับสนุนให้เกิดการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ คือ ส่งเสริมสนับสนุนนโยบายและงบประมาณให้มีการวิจัยค้นคว้าที่ทำให้เกิดเป็น ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่

การจัดการเกี่ยวกับนวัตกรรมเทคโนโลยีต้องมีการผลักดันจากหลาย ๆ ด้านโดยเฉพาะในด้านความคิดริเริ่ม ตลอดจนความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดไปยังลูกค้า ข้อพิจารณาเกี่ยวกับการจัดการด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ประกอบด้วย

1. การกำหนดเป้าหมายด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีให้ชัดเจน เช่น ต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตลอดช่วงระยะเวลาที่จะต้องมีแผนในเรื่องของระยะเวลากำหนด

2. ขอบเขตงานที่ชัดเจนในการดำเนินงานจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ใหม่และนวัตกรรมใหม่ ๆ

3. ผู้นำจะต้องมีการกระตุ้นสนับสนุนและเห็นความสำคัญของการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร

4. การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้สามารถค้นคว้าสิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่น การสนับสนุนด้านการเงิน ด้านบุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ

5. การเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญ หมายถึง การศึกษาความต้องการของลูกค้า

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

6. การยอมรับความล้มเหลวและพร้อมที่จะเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หากผลการศึกษาพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ไม่เป็นที่ต้องการตลาด องค์กรจะต้องมีความยืดหยุ่นได้ในการพัฒนาเพื่อให้เกิดผลสำเร็จต่อไปในอนาคต (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2556, น. 397-407)

สรุป

ในการบริหารองค์กรปัจจุบันเศรษฐกิจที่กำลังชะลอตัวและผลักเข้าสู่ภาวะชะงักงันหรือถดถอยเร็วขึ้น องค์กรภาคธุรกิจพยายามหาแนวทางแก้ไขปัญหาเต็มกำลัง รวมถึงการหาแนวโน้มปัจจัยที่ทำองค์กรอยู่รอดในสถานการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงการก้าวไปข้างหน้า สู่ความสำเร็จ การทำธุรกิจที่มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ผู้นำในอนาคตจะต้องสามารถปรับกลยุทธ์เพื่อให้กิจการอยู่รอดได้ จำเป็นต้องเร่งสร้างการจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยี สำหรับการก้าวสู่ความสำเร็จในอนาคต และมุมมองใหม่ ๆ ของภาคธุรกิจ ที่เป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจนวัตกรรมและเทคโนโลยี สำหรับองค์กรมีหน้าที่ในการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มที่มีประสิทธิภาพ สามารถลดต้นทุนช่วยให้การจัดการต้นทุนมีประสิทธิภาพ และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาสู่องค์กรได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้สิ่งที่ยากที่สุดของการคาดการณ์อนาคตก็คือเรื่องจินตนาการของคนในองค์กร ทำอย่างไรถึงจะสร้างคุณค่าร่วมกันในองค์กร ภายใต้สังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไปสู่ยุคดิจิทัลอย่างสมบูรณ์ส่งผลสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ แนวโน้มโลกอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อการดำรงชีวิตทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อม และความยั่งยืน เป็นสิ่งที่แสดงถึงความท้าทายขององค์กรธุรกิจที่จะต้องเตรียมพร้อมรับมือ ในสังคมยุคใหม่ เพื่อจะนำไปกำหนดกลยุทธ์เตรียมพร้อมรับความท้าทายใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

คำถามท้ายบท

1. ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตควรวางแผนอย่างไรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง อธิบายพร้อมยกตัวอย่างประกอบ

2. จงอธิบายการยกระดับโครงสร้างพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนภาคการผลิตและการเติบโตไปสู่อนาคต โดยมีจุดเน้นในทิศทางใด

3. Mega Trends จะมีบทบาทสำคัญต่อธุรกิจอย่างไรทำไมผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ

4. เมื่อธุรกิจหลังโควิด 2019 จะกลายเป็น 'No Normal' ไร้ซึ่งสิ่งปกติ จึงต้องเริ่มคิดใหม่ วางแผนใหม่อย่างไร ในฐานะที่ท่านเป็นแรงงานมนุษย์

5. สิ่งสำคัญในการบริหารธุรกิจในมุมมองใหม่ ๆ เพื่อตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงของสิ่งที่จะเกิดขึ้นทั่วทั้งโลก ผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องมีมุมมองการดำเนินธุรกิจอย่างไร

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

บทที่ 14

การบูรณาการวิจัยการจัดการธุรกิจ SME และการจัดการวิสาหกิจชุมชน

การส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises หรือ SMEs) และวิสาหกิจชุมชนท้องถิ่นเป็นสิ่งที่ภาครัฐบาล เน้นถึงความจำเป็นต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศ เนื่องจาก SMEs และวิสาหกิจชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจที่สำคัญ เป็นแหล่งสร้างงานที่สำคัญ และ นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นใน SMEs และการดำเนินการวิสาหกิจชุมชนที่เป็นส่วนสำคัญของชุมชนท้องถิ่นเหมือนกันกับองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ บทความวิจัยหรืองานวิจัยที่เกิดจากการบูรณาการศาสตร์บริหารธุรกิจการจัดการองค์กรและพื้นฐานความเป็นชุมชนท้องถิ่น เนื้อหาในบทนี้จะขอกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาบูรณาการองค์ความรู้ที่ได้ศึกษาค้นคว้าจากงานวิจัย ซึ่งเป็นเรื่องบทบาทของการบริหารงานของธุรกิจ SMEs ต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและการจ้างงาน และความสำคัญของการบริหารวิสาหกิจชุมชน ยิ่งไปกว่านั้น การจ้างงานของ การรักษาทุนทรัพยากรท้องถิ่นตลอดจนการรักษาทุนมนุษย์ ภายใต้การบริหารจัดการที่มุ่งตอบสนองความต้องการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นให้มีความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืนในการอยู่ในชุมชนสังคมได้อย่างมีความสุขร่วมกัน

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย

สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันขยายตัวในอัตราที่สูงขึ้น สถานการณ์เศรษฐกิจและการค้าของโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปและมีความเข้มข้นยิ่งขึ้น ประเทศไทยมีการพัฒนาการค้าเป็นเขตการค้าเสรีโดยทำการตกลงกับประเทศเพื่อนแถบอาเซียน และต้องพัฒนาสินค้าส่งออกของไทยให้มีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้นเพื่อ ยกระดับคุณภาพ มาตรฐานสินค้า และประสิทธิภาพในการผลิตเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดสินค้าไทย รวมทั้งจะต้องแสวงหาเส้นทางขยายการลงทุนของไทยไปในภูมิภาคต่าง ๆ แม้ธุรกิจขนาดเล็กและธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ส่งผลต่อการจ้างและการลงทุน สู่การขยายตัวและการพัฒนาทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง ในด้านการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ (Human Capital Potential) เป็นการนำความรู้ความสามารถที่อยู่ภายใต้ตัวบุคคลนำมาใช้อย่างมีกระบวนการ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อตัวบุคคลและองค์การ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเตรียมความในการพัฒนาศักยภาพเพื่อเข้าสู่ตลาดแรงงาน จะต้องมีการหาข้อมูลที่จะเป็นแนวทางเพื่อการอบรม ให้ความรู้ เพื่อเตรียมเข้าสู่ตลาดแรงงาน (วรนารถ แสงมณี (2560, น.160) ในยุคโลกาภิวัตน์ที่ทุกสิ่งทุกอย่างมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ทำให้การพัฒนาศักยภาพในการพัฒนาของบุคลากรในองค์กรมีความสำคัญ เพราะเมื่อศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคคลแต่ละคนได้รับการพัฒนาแล้ว ผลลัพธ์ที่จะตามมา คือ ความสำเร็จขององค์กร การพัฒนาความรู้ความสามารถของมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ องค์กรในปัจจุบันจำเป็นจะต้องมีต้นทุนในการดำเนินการที่สำคัญ คือ ทุนมนุษย์ (Human Capital) ส่วนสำคัญในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า การส่งเสริมคนในองค์กรให้มีความพร้อมในการแข่งขัน องค์กรจะต้องมีวิธีคิดใหม่ในเรื่องของการค้นหาศักยภาพหรือความสามารถตลอดเวลา และในทุกสถานการณ์ ซึ่งจะทำให้องค์การของอยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน ซึ่งการพัฒนาทุนมนุษย์ที่สำคัญ จึงจำเป็นต้องพัฒนาทั้งร่างกายและจิตใจ ซึ่งเป็นต้นทุนที่สำคัญขององค์กรผลจากทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพในการทำงานเกิดผลกระทบต่อองค์กร และสนับสนุนระบบบริหารสำหรับองค์กรในปัจจุบัน การวัดผลการดำเนินงานของแต่ละองค์การจึงต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจที่เชื่อมโยงทุกระดับตั้งแต่ ระดับปฏิบัติงาน ระดับฝ่ายงานและระดับองค์กร เพื่อใช้ผลลัพธ์จากการติดตามวัดผลมาดำเนินการและทบทวนผลการปฏิบัติงานเทียบกับแผนงานหรือเป้าหมายตลอดจนใช้เทียบเคียงระหว่างองค์กรหรือการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Performance) โดยเฉพาะการประเมินผลสำเร็จขององค์การที่สะท้อนถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard :BSC) BSC จึงเป็นระบบหรือกระบวนการในการบริหารที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด เป็นกลไกสำคัญในการวัดผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรช่วยในการบริหารจัดการองค์การสามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน อย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นกับการพัฒนาอุตสาหกรรมในประเทศไทยที่สอดคล้องกับศักยภาพพื้นฐานของประเทศ รวมถึงการเพิ่มขีดความสามารถของผู้ประกอบการ สามารถแข่งขัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเพิ่มองค์ความรู้ในด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และพัฒนาการบริหารจัดการภายในองค์กร ให้เป็นระบบและมีเอกภาพที่ชัดเจน สำหรับอุตสาหกรรมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผู้ประกอบการส่วนใหญ่มักประสบปัญหาขาดแคลนแรงงานหรือมีแรงงานมีทักษะในการปฏิบัติงาน สามารถขับเคลื่อนในอุตสาหกรรมให้ประสบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสิรินธร

ผลสำเร็จ เช่นเดียวกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีจังหวัดที่เป็นประตูสู่ประเทศสมาชิกอาเซียนที่สำคัญอยู่หลายจังหวัด ซึ่งง่ายต่อการขนส่งสินค้าไปยังประเทศสมาชิกและเป็นการลดต้นทุนการขนส่ง ในขณะเดียวกันอุตสาหกรรมก็มีความต้องการทางด้านแรงงานที่มีความรู้ความสามารถ แรงงานเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการลงทุนในกระบวนการผลิตตามหลักการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน (สุกัญญา ดวงอุ่มา และ กัลยรัศมิ์ ทิณรัตน์, 2560) ในขณะที่แนวคิดในการการจัดการค่าตอบแทนได้กลายมาเป็นประเด็นสำคัญและความสนใจของผู้ปฏิบัติงานและระดับผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมเป็นอย่างมาก จากสถานการณ์ที่เกิดการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 จากวิกฤตินี้ทำให้เกิดผลกระทบต่อการผลิตภาพอาจแตกต่างกันในแต่ละประเทศขึ้นกับการพึ่งพาวัตถุดิบและปัจจัยพื้นฐานตลอดจนความแตกต่างของอุตสาหกรรม

จากปัญหาสถานการณ์ที่ได้รับผลกระทบจากช่วง 5 ปีที่ผ่านมาประกอบกับการส่งเสริมของภาครัฐให้มีการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนท้องถิ่นเพื่อสร้างความมั่นคงทางด้านรายได้ให้กับคนในชุมชนมุ่งเสริมการท่องเที่ยวชุมชนโดยอาศัยทรัพยากรวัตถุดิบที่มีอยู่ในท้องถิ่นเป็นพลังขับเคลื่อนดังกล่าว จึงได้ตระหนักมองเห็นถึงความสำคัญเกี่ยวกับการกระตุ้นส่งเสริมการจัดการท่องเที่ยวในระดับชุมชนเนื่องจาก ปัจจุบันการท่องเที่ยวได้เข้ามามีบทบาทและมีความสำคัญต่อประเทศไทยเป็นอย่างมาก แหล่งท่องเที่ยวของไทยเป็นที่นิยมสำหรับนักท่องเที่ยวของชาวไทยและชาวต่างชาติ โดยนำเอาวัฒนธรรมมาเป็นจุดขายเพื่อจึงดูดความสนใจของนักท่องเที่ยวสถานที่ท่องเที่ยวและรวมถึงซื้อของที่ระลึก ที่เกิดจากภูมิปัญญาของคนในท้องถิ่น ซึ่งคนในชุมชนท้องถิ่นเป็นตัวขับเคลื่อนการพัฒนาการจัดการการท่องเที่ยวที่สำคัญ เช่นเดียวกันกับจังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นจังหวัดหนึ่งที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีแหล่งท่องเที่ยวที่หลากหลาย สามารถสร้างรายได้ จำเป็นต้องมีการวางแผนการจัดการเชื่อมโยงแหล่งท่องเที่ยว การจัดการรูปแบบการท่องเที่ยว ที่สำคัญคนในชุมชนท้องถิ่นต้องร่วมกันส่งเสริม พัฒนาสร้างรูปแบบการท่องเที่ยว (สุกัญญา ดวงอุ่มา และคณะ, 2562)

ปัจจุบันวิสาหกิจชุมชนที่ทำการแปรรูปอาหาร ตลอดจนขายสร้างรายได้ให้กับคนในชุมชนเป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ในส่วนของปัญหาของการจัดการการตลาดยังขาดกลุ่มเป้าหมายในการตลาดที่ชัดเจน เพื่อให้เข้าถึงผู้บริโภคหรือลูกค้ามากยิ่งขึ้น แต่สิ่งที่สำคัญยิ่งกว่านั้นคือ ขาดการใช้เทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการสื่อสารทางการตลาด ซึ่งเป็นโจทย์ที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาของชุมชน โดยการขายผ่านช่องทางออนไลน์ พัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่มเพื่อสนับสนุน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

การประกอบอาชีพ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาปรับปรุงการวางแผนจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนต้นแบบตลอดจนการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาชุมชนการท่องเที่ยวชุมชน การพึ่งพาและเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนสู่ความยั่งยืน และเป็นต้นแบบในการพัฒนาชุมชน สังคม ประเทศชาติต่อไปในอนาคต (สุกัญญา ดวงอุปมาและเพ็ญสิริ ภูวรกิจ, 2563)

สรุปได้ว่า การจัดการธุรกิจ SME จำเป็นต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับศักยภาพทุนมนุษย์กับการส่งเสริมสวัสดิการ ในการจ่ายค่าตอบแทน เนื่องจากสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาปรับปรุงการวางแผนการดำเนินงานและการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมในประเทศไทย และเสริมสร้างความเข้มแข็งของทุนมนุษย์เพื่อการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์สู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันและมีการจัดการค่าตอบแทนที่สร้างขวัญและกำลังใจ และการจัดการวิสาหกิจชุมชนแบบบูรณาการเข้ากับการจัดการการท่องเที่ยว ตลอดจนเป็นข้อมูลในการนำไปวางแผนเชิงนโยบายการส่งเสริมการท่องเที่ยวและการพัฒนาการท่องเที่ยวให้มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตให้คนในชุมชนท้องถิ่น ตระหนักถึงความสำคัญด้านการจัดการผลผลิต การสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้น ซึ่งความสำคัญของการจัดการผลผลิตสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ชุมชนทำให้เกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้น เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม เพื่อให้มีการจัดการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์จากผลผลิตทางการเกษตรตลอดจนเสริมสร้างรายได้ให้กับคนในชุมชนต่อไป

2. กระบวนการที่นำมาใช้ในแก้ไขปัญหา

2.1 กระบวนการที่นำมาใช้ในแก้ไขปัญหาการจัดการธุรกิจ SME

กระบวนการและวิธีการในการดำเนินการศึกษาเป็นการจัดการธุรกิจ SMEs จะเน้นไปที่ผู้บริหารภาคอุตสาหกรรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งผ่านการทดสอบความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรง และมีการนำหลักการทางสถิติที่ใช้ เช่น ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis) การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) (สุกัญญา ดวงอุปมา และ กัลยรัศมิ์ ทิณรัตน์, 2560) และมีรูปแบบกลยุทธ์การตลาดผลิตผลทางการเกษตร สินค้าเกษตรกรรมแปรรูปสินค้าหัตถกรรมที่เกิดจากการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ โดยการทำการวิจัยแบบมีส่วนร่วม โดยมีการเก็บข้อมูลเชิง

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ปริมาณจากกลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มผู้บริโภค กลุ่มผู้ผลิต ผู้จำหน่าย และกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ในการดำเนินการเก็บรวบรวมเพื่อการหารูปแบบกลยุทธ์ทางการตลาดต่อไป

จากการศึกษางานวิจัยของ โกศล จิตวิรัตน์ (2556, น48) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การพัฒนาดัชนีบ่งชี้ในการเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภายใต้การเปลี่ยนแปลงแบบพลวัต พบว่า การวิเคราะห์ดัชนีบ่งชี้ที่สำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภายใต้การเปลี่ยนแปลงแบบพลวัต มีหลักการสำคัญ ในการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาทุนมนุษย์ วัฒนธรรมองค์การ โลจิสติกส์และซัพพลายเชน เครือข่ายวิสาหกิจที่ยั่งยืน และหน่วยงาน นโยบายภาครัฐที่ให้การสนับสนุนเป็นสำคัญ

2.2 กระบวนการที่นำมาใช้ในแก้ไขปัญหาการจัดการวิสาหกิจชุมชน

การจัดการวิสาหกิจชุมชนนั้นจะมีการดำเนินการแบบผสมผสานระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยดำเนินการเก็บข้อมูลจากคนในชุมชน ผู้ประกอบการ ผู้ให้บริการ ผู้นำองค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อทราบข้อมูลในรูปแบบสถิติบรรยายและการอ้างอิงทางสถิติ เช่น ผู้นำองค์การภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสุ่มตัวอย่างโดยวิธีบังเอิญ คนในชุมชน ผู้ประกอบการ ผู้ให้บริการ และผู้นำองค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ และการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือ และความเที่ยงตรงของข้อมูลเชิงปริมาณ คือเป็นการเก็บลักษณะข้อมูลเชิงคุณภาพคนในชุมชน จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวม ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation Method) การสัมภาษณ์เชิงลึกการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมเป็นแบบสัมภาษณ์ที่ได้มีการวางแผน และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์และความเหมาะสม สังเกตการณ์ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในการศึกษาลักษณะการบริหารจัดการ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จ ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนยุทธศาสตร์ โดยการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในกระบวนการบริหารวิสาหกิจ โดยมีแนวทางในการเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการ ที่ได้รับรางวัลจากการประกวดผลงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การอภิปรายกลุ่ม และมีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (ทิฆัมพร ทวีเดชและคณะ, 2554น.39-49) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประจักษณ์ โกษาวังและคณะ (2562, น.34) พบว่า ความคิดเห็นต่อภาพลักษณ์ การรับรู้คุณค่าคุณภาพการให้บริหาร ความพึงพอใจ และความภักดีเชิงพฤติกรรม มีอิทธิพลต่อคุณภาพการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ให้บริการ ซึ่งได้ทำการแบบจำลองข้อมูลให้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และบทความวิชาการของ กุณฑลี รื่นรมย์ (2561, น.100-122) พบว่า ประเทศไทยขาดแคลนงานวิจัยด้านการตลาดดิจิทัล ทั้งในด้านมหภาคและจุลภาค ในด้านการศึกษาปัจจัยแวดล้อมทางการตลาดดิจิทัลและพฤติกรรมผู้บริโภค พฤติกรรมองค์การ สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ การจัดการข้อมูลและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ที่เพิ่มคุณค่ามากขึ้น เพื่อช่วยเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาประเทศต่อไป

กลุ่มวิสาหกิจชุมชน เป็นกลุ่มคนที่มีความพร้อมในด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการผลิต และเป็นผู้ให้ข้อมูลและนโยบายตลอดจนการสนับสนุนส่งเสริมอาชีพของคนในชุมชน ตลอดจนคนในชุมชนที่จะต้องมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมของชุมชนซึ่งเป็นภาพลักษณ์ที่สะท้อนให้เห็นตัวตนของคนในชุมชนได้เป็นอย่างดียิ่ง เพื่อที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์กับเหตุการณ์ต่าง ๆ และถอดบทเรียนเพื่อนำไปสู่แนวทางในการพัฒนาการเศรษฐกิจชุมชน (สุกัญญา ดวงอุปมาและเพ็ญสิริ ภูวรกิจ, 2563) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลธิศ ดาราวงษ์ (2558,น. 4-14) พบว่า วิสาหกิจชุมชนไทยมีบทบาทอย่างมากต่อการพัฒนาระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ธุรกิจต้องปรับตัวเองโดยการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากการเป็นผู้รับเทคโนโลยีมาใช้เป็นผู้สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ด้วยตนเอง เพื่อนำไปดัดปรับปรุงกระบวนการวิธีการให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. ผลการศึกษาในระดับปฏิบัติ

3.1 ผลการศึกษาระดับปฏิบัติการจัดการธุรกิจ SME

การจัดการธุรกิจ SMEs เพื่อตอบสนองต่อผลการดำเนินงานซึ่งสิ่งสำคัญอย่างที่ได้กล่าวมาเบื้องต้นนั้น ในด้านศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านความรู้ ด้านอารมณ์ และด้านวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน เนื่องจาก ความรู้และทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานทำให้ผลงานมีคุณภาพและได้มาตรฐาน และในสภาวะทางด้านอารมณ์ของพนักงาน ขวัญและกำลังใจการทำงานของพนักงาน มีส่วนสำคัญในการทำงาน พนักงานมีความสุขในการทำงาน สามารถลดต้นทุนความผิดพลาดของงาน และลดความเสี่ยงในการทำงาน อุตสาหกรรมจะต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของพนักงานในการยึดถือปฏิบัติวัฒนธรรมซึ่งเป็นสิ่งที่ดีงามและควรค่าต่อการรักษา ถ้าทุกคน

มหาวิทยาลัยภาคพายัพ

ในองค์กรมีความสุขมีวัฒนธรรมที่ดีงาม มีความรักความสามัคคีกันในการทำงาน ก็จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้ทุนมนุษย์เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลสำคัญต่อธุรกิจ ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงควรเริ่มที่การพัฒนาทุนมนุษย์ตระหนักถึงความสำคัญและเร่งดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในยุคปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม (สุกัญญา ดวงอุปมา และ กัลยรัศมิ์ ทิณรัตน์, 2560) แนวทางการปรับกลยุทธ์การบริหารของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง พบว่า หลักการบริหารที่ผู้ประกอบการปฏิบัติในการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลประกอบการ ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน การกระตุ้นยอดขาย การลดต้นทุนการผลิต การเข้ารับการสนับสนุนการหน่วยงานภาครัฐ และการเพิ่มความรู้ทักษะทางการบัญชี การเข้าถึงลูกค้า เป็นต้น (กิตติมา จึงสุวดี, 2560, น169)

3.2 ผลการศึกษาระดับปฏิบัติการจัดการวิสาหกิจชุมชน

จากการศึกษาบทความวิจัยของ ลิ่งพร ทองใบและคณะ (2561,น26) ได้ทำการศึกษางานวิจัย การประยุกต์แนวคิดการจัดการธุรกิจแบบคลัสเตอร์ กรณีศึกษา : กลุ่มอุตสาหกรรมหัตถกรรม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พบว่า ปัจจัยการนำเข้ากระบวนการดำเนินงานของธุรกิจที่สำคัญคือ ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน รวมไปถึงปัจจัยด้านการผลิต ด้านความต้องการหรือวัตถุประสงค์ อุตสาหกรรมที่สนับสนุนและเกี่ยวเนื่องกับกลยุทธ์หรือโอกาสที่ภาครัฐให้การสนับสนุน ที่ส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการจัดการกลุ่มอุตสาหกรรม และควรมุ่งปรับปรุงด้านการลดต้นทุนในการดำเนินงานที่สำคัญลง มีการควบคุมต้นทุนตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ มีการกระตุ้นการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการดำเนินการผลิตให้มากยิ่งขึ้น การเชื่อมข้อมูลระหว่างการทำงานร่วมกันและระหว่างมนุษย์กับเครื่องจักรให้มีความดำเนินงานไปพร้อมกันได้เป็นอย่างดี และงานวิจัยของ ชนงกรณ์ กุณฑลบุตรและคณะ (2562, 17-28) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของนวัตกรรมองค์การต่อการเติบโตทางธุรกิจผ่านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ องค์การที่มีพื้นฐานการสร้างนวัตกรรมสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่และส่งผลให้เกิดการเติบโตทางธุรกิจ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นตัวกลางระหว่างฐานความรู้และการเติบโตทางธุรกิจ ฐานความรู้มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ทำให้ธุรกิจมีการเติบโตธุรกิจ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

การจัดการวิสาหกิจชุมชนเป็นองค์ประกอบหรือปัจจัยหนึ่งในการส่งเสริมแนวทางการจัดการท่องเที่ยว ที่สำคัญคือผู้ประกอบการและผู้ให้บริการ ควรมีการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการท่องเที่ยว ผลิตภัณฑ์จากภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยเน้นการใช้นวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ให้ได้มาตรฐานเพื่อเป็นสินค้าที่ระลึกจากการเดินทางมาท่องเที่ยวเป็นการกระจายรายได้อีกช่องทางหนึ่ง พัฒนาศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณูปโภค กระบวนการจัดการด้านการศึกษา และการพัฒนาคุณภาพระบบสาธารณสุขรองรับการท่องเที่ยว โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน สร้างสังคมแห่งการท่องเที่ยวที่มั่นคงและปลอดภัย ภายใต้สภาพแวดล้อม วัฒนธรรม เอกลักษณ์ของชุมชนท้องถิ่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวัฒนา ตุ้งสวัสดิ์ (2562, น.180-191) พบว่า พฤติกรรมนักท่องเที่ยวและการบริหารจัดการมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจแหล่งท่องเที่ยวบนเส้นทางอารยธรรมและรูปแบบการท่องเที่ยวที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการท่องเที่ยวในรูปแบบต่างกัน เพื่อสร้างความพึงพอใจกับนักท่องเที่ยวควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาการบริหารจัดการท่องเที่ยวอย่างเป็นระบบ จะเห็นได้ว่า บทบาทของคนในชุมชนท้องถิ่นกับการมีส่วนร่วมในจัดการแหล่งท่องเที่ยว ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการท่องเที่ยว ปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนการท่องเที่ยวของชุมชน ทิศทางใน การอนุรักษ์ และพัฒนาการท่องเที่ยวของชุมชนในอนาคต แนวทางการจัดการท่องเที่ยวสิ่งสำคัญในการจัดการท่องเที่ยวที่จะต้องนำมาวิเคราะห์ผลไปปรับปรุงเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อไป คือ วางแผนการจัดการท่องเที่ยวแบบมีส่วนร่วม เลือกรูปแบบผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว พัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ท่องเที่ยวและสินค้า OTOP จัดตั้งทีมงานผู้รับผิดชอบการพัฒนาตามแผนงานการท่องเที่ยว ประชาสัมพันธ์ให้คนในชุมชนเข้าใจเรื่องการพัฒนาการท่องเที่ยว ประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวต่อนักท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่องควรมีการจัดการรูปแบบการท่องเที่ยวในความสนใจพิเศษ รูปแบบการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และรูปแบบการท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติ ควรมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานแหล่งท่องเที่ยว ระบบสาธารณประโยชน์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พัฒนาจุดแข็งของแหล่งท่องเที่ยวและจุดด้อยของแหล่งท่องเที่ยวเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา ตลอดจนการประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยวกิจกรรมในแหล่งท่องเที่ยว รูปแบบการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ รูปแบบการท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์ รูปแบบการท่องเที่ยวเชิงธรณีวิทยา รูปแบบการท่องเที่ยวเชิงกีฬา รูปแบบการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมประเพณี รูปแบบการท่องเที่ยวชมวิถีชีวิตในชนบท รูปแบบการท่องเที่ยวเชิงเกษตร รูปแบบการท่องเที่ยวในความสนใจพิเศษ รูปแบบการท่องเที่ยวแบบ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ผสมผสาน (สุกัญญา ดวงอุปมาและคณะ, 2562) การส่งเสริมการทำวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีการบูรณาการร่วมกันกับการท่องเที่ยวในการเสนอขายผลผลิตทางการเกษตร การวิเคราะห์ผลผลิตกับต้นทุนการผลิต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยหาแนวทางการจัดการผลิตภัณฑ์ หรือการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรเพื่อเพิ่มมูลค่า การจัดการนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ จากการนำผลผลิตที่ไม่ได้มาตรฐานมาทำการเพิ่มมูลค่า และได้หาแนวทางในการพัฒนาร่วมกัน ซึ่งในการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์การแปรรูป หากมีการผสมผสานวัตถุดิบที่หาได้ภายในชุมชนท้องถิ่นเพื่อให้เกิดคุณค่าและประโยชน์ สร้างภาพลักษณ์ของชุมชน จึงได้ข้อสรุปเบื้องต้นของกลุ่มเกษตรกรในการจัดการนวัตกรรมการผลิตภัณฑ์ การแปรรูปผลิตภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์ดังกล่าวได้นำไปวิเคราะห์ผลทางด้านเภชนาการ เพื่อใช้การรับรองการจัดตั้งเป็นวิสาหกิจชุมชน และพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนต่อไป การจัดการนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มควรมีการพัฒนารูปแบบบรรจุภัณฑ์ พร้อมทั้งระบุข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และประวัติความเป็นมาเพื่อถ่ายทอดเรื่องวิถีชีวิตความเป็นมา ลงในบรรจุภัณฑ์ เป็นการสร้างการรับรู้ถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ที่สวยงามเป็นสิ่งที่ช่วยดึงดูดใจของลูกค้า ทำให้ เกิดความพอใจและกลับมาซื้อซ้ำ อนาคตอาจทำจำหน่ายให้กับนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาท่องเที่ยวที่ในพื้นที่ชุมชน เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มทำให้มียอดขายและกำไรเพิ่มขึ้น ควรมีการสื่อสารทางการตลาดและนำเสนอผลิตภัณฑ์ เพื่อทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จัก ผ่านการรับรู้ข้อมูลโดยการสื่อทางการตลาด เช่น สื่อออนไลน์ เช่น ยูทูป เพจเฟสบุ๊ค เว็บไซต์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้มีคุณภาพในด้านกระบวนการผลิตและตลอดจนการ รักษาความสะอาด การคัดเลือกวัตถุดิบ และวิธีการเก็บรักษา จะต้องมีคุณภาพทุกขั้นตอน คนในชุมชนจะต้องมีการจัดการตลาด ที่มุ่งเน้นการนำไปใช้เทคโนโลยีในการผลิต ควรมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความพร้อม ในการสร้างผลิตภัณฑ์รูปแบบการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ด้านทรัพยากรทางกายภาพ คนในชุมชนจะต้องมีการนำวัตถุดิบที่มีคุณภาพเข้าสู่กระบวนการผลิต มีวัสดุและอุปกรณ์ในการแปรรูปที่มีคุณภาพมาตรฐานและความปลอดภัย ที่สำคัญจะต้องสร้างศูนย์กลางของการกระจายสินค้า เช่น จัดตั้งศูนย์จำหน่ายสินค้าของชุมชน หรือการสร้างตลาดกลางเพื่อเป็นแหล่งการกระจายสินค้าของชุมชน มีการตั้งราคาขายที่มีราคากลาง ของชุมชน ปัญหาและข้อจำกัดของการจัดการตลาดในชุมชนยังไม่เข้าใจเรื่องของการสร้างการตลาดแบบจิตอล (Digital Marketing) หรือในการสร้างการขายผ่านช่องทางออนไลน์ การสื่อสารถึงกลุ่มเป้าหมายผิดกลุ่ม คนในชุมชนจะต้องคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนว่าจะผลิตสินค้า อะไร และขายให้ใคร แหล่งและวิธีการขาย

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

อย่างไร ซึ่งหากทำไม่ตรงจุดอาจจะทำให้เสียงบประมาณในการบริหารจัดการต้นทุนเพิ่มสูงขึ้น ในการทำการตลาดยังขาดการศึกษากลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน กลุ่มวิสาหกิจชุมชน มีส่วนสำคัญในการผลักดันกลุ่มให้ประสบความสำเร็จ เริ่มต้นจากคนในชุมชนต้องการลดรายจ่ายและเพิ่มรายได้ จุดสำคัญของการสร้างเศรษฐกิจชุมชน จะต้องเกิดจากคนในชุมชนร่วมพัฒนาออกแบบและคิดสร้างสรรค์เพื่อให้ชุมชน สังคม เข้มแข็งและยั่งยืนต่อไป (สุกัญญา ดวงอุปมาและเพ็ญสิริ ภูวรกิจ, 2563)

4. องค์ความรู้และข้อค้นพบจากผลการศึกษาในพื้นที่จริง

4.1 องค์ความรู้และข้อค้นพบจากผลการศึกษาในพื้นที่จริงการจัดการธุรกิจ SMEs

ศักยภาพทุนมนุษย์มีผลต่อประสิทธิผลการทำงาน องค์ความรู้สามารถที่จะนำไปใช้เป็นข้อมูล ในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการอุตสาหกรรม เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน อีกทั้งยังช่วยให้เกิดแนวทางในการพัฒนาอุตสาหกรรม ให้มีศักยภาพในการแข่งขัน (สุกัญญา ดวงอุปมา และ กัลยรัศมิ์ ทิณรัตน์, 2560) ด้านการจัดการค่าตอบแทน ทั้งในส่วนของค่าตอบแทนพื้นฐานและค่าตอบแทนผันแปร มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลิตภาพโดยรวม การจัดการทุนมนุษย์ในปัจจุบัน ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมากของธุรกิจอุตสาหกรรมในการผลิตสินค้าและบริการ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่สำคัญอุตสาหกรรม ต้องมีการกำหนดนโยบายการค่าตอบแทนขั้นต่ำที่สอดคล้องกับกฎระเบียบของภาครัฐและ ยังต้องคำนึงถึงความสามารถในการรักษา “คนเก่ง” ให้อยู่กับอุตสาหกรรม ในขณะที่อุตสาหกรรมจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบของการจัดการค่าตอบแทน จากการศึกษาศักยภาพทุนมนุษย์ และความสามารถเชิงพลวัตของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมซอฟแวร์ไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ของ วนิดา สุวรรณนิพนธ์ (2560, น. 1-20) พบว่า การพัฒนาความสัมพันธ์ของสาเหตุศักยภาพทุนมนุษย์ และความสามารถเชิงพลวัตของผู้ประกอบการมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รวมทั้งความสามารถเชิงพลวัตทางตรงมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสามารถการแข่งขัน

มหาวิทยาลัยภาคพายัพ

4.2 องค์ความรู้และข้อค้นพบจากผลการศึกษาในพื้นที่จริงการจัดการวิสาหกิจชุมชน

การจัดการการท่องเที่ยวควรมีการวางแผนการจัดการแบบมีส่วนร่วม มีรูปแบบการท่องเที่ยวที่โดดเด่น พัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวและสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชน มีการจัดตั้งทีมงานผู้รับผิดชอบการพัฒนาตามแผนงานการ ให้คนในชุมชนเข้าใจเรื่องการพัฒนาการท่องเที่ยว และมีการสร้างรูปแบบการท่องเที่ยวที่ตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวภายใต้เงื่อนไข บริบทแหล่งท่องเที่ยวและชุมชน เช่น การออกแบบวิธีการนำเสนอลักษณะการท่องเที่ยว การปรับปรุงสถานที่ท่องเที่ยวให้มีความโดดเด่น ตลอดจนสินค้าของที่ระลึกไว้ต้อนรับการมาของนักท่องเที่ยว ที่สำคัญผู้นำกลุ่ม องค์กร ชุมชน ตลอดจนคนในชุมชน จะต้องเข้ามาร่วมการจัดการท่องเที่ยว มีการประชาสัมพันธ์ทำความเข้าใจให้คนในชุมชนได้ตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญของการท่องเที่ยว ช่วยกันส่งเสริมสนับสนุนการท่องเที่ยวของชุมชนให้คงอยู่และต่อเนื่อง (สุกัญญา ดวงอุปมาและคณะ, 2562) มีการผลิตที่เป็นที่ต้องการของตลาด มีการพัฒนาการผลิตอย่างต่อเนื่อง เกษตรกรได้มีวิธีการผลิตตามแนวคิดใหม่ การสร้างกระบวนการผลิตโดยอาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่น การพัฒนากระบวนการจัดการผลิต เพื่อให้ได้ผลผลิตออกสู่ตลาดอย่างมีคุณภาพและมาตรฐานโดยใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น และดำเนินการปรับปรุงผลผลิตให้มีคุณภาพ ผลิตภัณฑ์ของเกษตรกร ควรมีการจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ให้เกิดคุณค่าทางโภชนาการและประโยชน์สูงสุด เกษตรกรในชุมชนมีแนวทางในการการจัดการ ผลิตภัณฑ์ของชุมชน เพื่อไว้เป็นผลิตภัณฑ์ของชุมชนเพื่อเสนอขายเป็นของฝากหรือของที่ระลึกให้กับนักท่องเที่ยวหรือประชาชนทั่วไปได้บริโภคสินค้าของชุมชน การพัฒนาการจัดการตลาดของชุมชน จะต้องมีการวางแผนการจัดการตลาด ต้องรู้ก่อนว่าสินค้าและบริการของชุมชนมีอะไรบ้างที่เหนือกว่าผู้แข่งตรงไหน มีการระบุกลุ่มลูกค้าเป้าหมายชัดเจนว่าจะผลิตและขายให้กับใคร เป็นการกำหนดทิศทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีความแตกต่างกันในแต่ละบริบทพื้นที่ ยิ่งโดดเด่นส่วนใหญ่จะอยู่ภายใต้บริบทชุมชนเป็นสำคัญ และยิ่งไปกว่านั้น วัตถุดิบภายในชุมชนท้องถิ่นจะต้องเอื้อต่อการสร้างผลิตภัณฑ์ เพื่อนำไปสู่กระบวนการปฏิบัติการ การออกแบบผ่านกระบวนการที่มีคุณภาพมาตรฐาน มุ่งเป้าหมายที่ชัดเจนในการนำเสนอขายผลิตภัณฑ์ของชุมชนให้ความสำคัญใน การควบคุมการผลิต พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่าง และโดดเด่น เพิ่มความรู้ความเข้าใจในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการนำเสนอการขายผ่านช่องทางออนไลน์ ที่สำคัญจะต้องอาศัย

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ผู้เชี่ยวชาญในการทำโฆษณาและการขายผ่านสื่อออนไลน์ ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการตลาดได้ พร้อมทั้งช่วยในเรื่องของการลดค่าใช้จ่ายเศรษฐกิจของชุมชนจะมุ่งเน้นในการให้ความสำคัญและความร่วมมือของคนในชุมชน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดพื้นฐานทางสังคมของชุมชนและที่สำคัญตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ ความสุขของคนในชุมชน ซึ่งเป็นจุดสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่น เน้นการลดรายจ่าย สร้างรายได้ ให้ชุมชนมีการพึ่งตนเอง เป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป (สุกัญญา ดวงอุปมา และเพ็ญสิริ ภูวรกิร,2563) หากย้อนไปศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนซึ่งมีข้อจำกัดที่สำคัญ ดังตัวอย่างงานวิจัยของ วิลัดดา เตชะเวชและคณะ (2547,น.V) ได้ทำการศึกษาลักษณะความต้องการการกำหนดรูปแบบศูนย์ธุรกิจครบวงจรสำหรับ SMEs พบว่า สินค้าธุรกิจชุมชนขาดเทคโนโลยีการผลิต แปรรูป การสร้างตราสินค้าและการบรรจุหีบห่อที่ได้มาตรฐาน และขาดความรู้ในหลักการวิชาการทางด้านการผลิตและมาตรฐาน และองค์ความรู้ในการออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

5. ผลกระทบของงานวิจัยที่มีต่อเศรษฐกิจและสังคม

5.1 ผลกระทบของงานวิจัยการจัดการธุรกิจ SME ที่มีต่อเศรษฐกิจและสังคม

ผลกระทบต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร และปัจจัยที่มีผลต่อ การพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ของอุตสาหกรรม ประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจหรืออุตสาหกรรม เช่น พัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ และความรู้ความสามารถ ซึ่งทำให้บุคลากรมีศักยภาพ และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ผู้บริหารอุตสาหกรรมควรให้ความสำคัญในเรื่องการส่งเสริมความรู้ ทักษะทางด้านอารมณ์ และการสร้างวัฒนธรรมที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร เนื่องจากถ้าหากบุคลากรมีความรู้ ทักษะทางด้านอารมณ์ และวัฒนธรรมที่ดีแล้วจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ผู้บริหารควรใช้เป็นแนวคิดในการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์เพื่อสามารถนำข้อมูล ประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุกัญญา ดวงอุปมา และ กัลยรัศมิ์ ทิณรัตน์, 2560)

5.2 ผลกระทบของงานวิจัยการจัดการวิสาหกิจชุมชน ที่มีต่อเศรษฐกิจและสังคม

วิสาหกิจชุมชนควรนำเอาข้อมูลไปปรับใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การวิจัยไปสามารถนำไปเป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ท่องเที่ยว ทั้งในการกำหนดรูปแบบกระบวนการจัดการท่องเที่ยว รวมไปถึงรูปแบบการท่องเที่ยว เพื่อให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืน ให้ความสำคัญในการจัดการท่องเที่ยวและรูปแบบการท่องเที่ยวรวมไปถึงการมีส่วนร่วมของคนในทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการท่องเที่ยว ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการการท่องเที่ยว ปัญหาของการท่องเที่ยว และปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดรูปแบบการท่องเที่ยว การบูรณาการท่องเที่ยวกับรูปแบบการท่องเที่ยวที่แปลกใหม่ เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในด้านการบริหารจัดการท่องเที่ยวได้อย่างมีคุณภาพสูงสุด เพื่อให้สามารถนำปัญหาและอุปสรรคไปวิเคราะห์หาสาเหตุและทำการปรับปรุงแก้ไขได้ตรงประเด็น ในการพัฒนาการท่องเที่ยวของจังหวัดกาฬสินธุ์ (สุกัญญา ดวงอุปมาและคณะ, 2562) เชิงนโยบายสามารถนำข้อมูลจากผลการวิจัยไปนำเสนอเพื่อการต่อยอดและพัฒนาในการแปรรูปผลผลิต ให้เป็นผลิตภัณฑ์ของชุมชนในการสร้างมูลค่าเพิ่ม การจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในการจัดการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์สร้างคุณค่าให้กับชุมชนที่เป็นรูปธรรม เชิงวิชาการ ควรนำผลการวิจัยไปประยุกต์การใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ เพื่อสนับสนุนให้วิสาหกิจชุมชน สร้างเศรษฐกิจชุมชน ดังตัวอย่างบทความวิชาการของ ฉวีลักษณ์ บุญยะกาญจน (2557, น. 23-32) พบว่า การเรียนรู้สารสนเทศท้องถิ่นทำให้เกิดความสุขในชุมชน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทำให้ชุมชนพึ่งพาตนเองได้ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสม เชื่อมโยงกับความรู้สารสนเทศท้องถิ่นและองค์ความรู้ใหม่ การพัฒนาการจัดการตลาดที่ได้จะต้องมีการจัดการการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ทั้งกระบวนการผลิต คนชุมชนในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น พร้อมทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูงสุด ตลอดจนส่งเสริมการประยุกต์การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมทั้งมีการจัดสรรทรัพยากรทางกายภาพ ในการนำมาสู่กระบวนการจัดการตลาดอย่างคุ้มค่ามากที่สุด (สุกัญญา ดวงอุปมาและเพ็ญสิริ ภูวรกิจ, 2563) ภายใต้การมีส่วนร่วมของคนในชุมชนที่สร้างความสามัคคี วิเคราะห์ปัญหาและข้อจำกัดในการพัฒนาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อให้คนในชุมชนมีรายได้ต่อเนื่องวิถีของชุมชน ภูวจริญ (2550, น. 208) สำหรับวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน จะต้องประกอบไปด้วยหลักการจัดการวิสาหกิจชุมชนด้านมิติ ปรัชญาการจัดการและด้านกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

สรุป

สถานการณ์วิกฤตการณ์ปัจจุบันที่ส่งผลกระทบอย่างมาก ในทุกภาคส่วนทั้งในและต่างประเทศที่สร้างการเปลี่ยนแปลงต่อชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คน ในขณะที่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในหลายกลุ่มธุรกิจ ต้องหยุด กิจกรรมทางธุรกิจเพื่อลดและควบคุมการแพร่ระบาดของไวรัส อีกทั้งยังต้องเจอกับปัจจัย ทางด้านกำลังซื้อของผู้บริโภคที่ลดลงเนื่องจากคนกังวลต่อสภาวะเศรษฐกิจ และความมั่นคงในชีวิต บางธุรกิจอาจส่งผลให้ขาดสภาพคล่องทางการเงินธุรกิจจำเป็นต้องปิดกิจการตลอดจนส่งผลกระทบต่อไปยังแรงงาน และเกิดหนี้สินเป็นจำนวนมาก โดยหน่วยงานภาครัฐที่เป็นทั้งผู้ให้คำปรึกษา และแนะนำด้านธุรกิจ องค์ความรู้ให้กับผู้ประกอบการ SMEs เพื่อสร้างสภาพคล่องทางธุรกิจ และเร่งฟื้นฟูถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ ทำให้เกิดการจ้างงาน และกระจายความเจริญทางเศรษฐกิจไปยังภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับวัตถุดิบในประเทศ และกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น เชื่อมโยงกับระบบเศรษฐกิจ

การดำเนินชีวิตทางเศรษฐกิจที่เป็นรากฐานแต่เดิมของคนในชุมชนเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจ หรือเรียกว่า วิสาหกิจชุมชน จะต้องมีแนวทางการจัดการวิสาหกิจชุมชน ภายใต้การเริ่มต้นจากตัวเองสู่ครอบครัวกลายมาเป็นเศรษฐกิจชุมชน การดำเนินเศรษฐกิจชุมชนในแต่ละพื้นที่มีบริบทแตกต่างกัน ทำให้เกิดแนวคิดที่หลากหลายต่อการประคับประคองพื้นฐานทางเศรษฐกิจให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ สิ่งที่สำคัญที่สุดในการวางแนวทางให้เกิดความยั่งยืนต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ จึงต้องมีการมองถึงฐานรากเดิมที่มีอยู่ คือ เกษตรกรรมและเศรษฐกิจชุมชน ซึ่งการนำเศรษฐกิจรากฐานที่มีความเข้มแข็งเกี่ยวกับการนำความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในการเสริมสร้างในการขับเคลื่อนเป็นการรวมกลุ่มให้มีพลังต่อการพึ่งพาตนเอง ประกอบกับการประยุกต์ให้สอดคล้องกับสภาพชุมชน ทรัพยากรท้องถิ่น โดยให้พื้นฐานทางการเกษตรและองค์ความรู้ทางประเพณีภูมิปัญญาเป็นสิ่งขับเคลื่อนให้ผสมผสานกับแนวคิดสมัยใหม่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ กระบวนการสร้างสรรค์รูปแบบในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนที่มีการร่วมมือการจัดสรรทรัพยากร กับการใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ในการบริหารจัดการในปัจจุบัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

คำถามท้ายบท

1. หากท่านเป็นผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันมีความคิดเห็นอย่างไรต่อ ศักยภาพทุนมนุษย์มีผลกระทบและความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของอุตสาหกรรม อธิบายพร้อมยกตัวอย่างประกอบ

2. สมมติว่าท่านทำหน้าที่ HR ขององค์กรแห่งหนึ่ง จะมีวิธีการจัดการค่าตอบแทนอย่างไร จากสถานการณ์ปัจจุบัน อธิบายพร้อมให้เหตุผลเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร

3. ท่านคิดว่าแนวทางการจัดการวิสาหกิจชุมชนมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับการจัดการท่องเที่ยวอย่างไร อธิบายพร้อมยกตัวอย่างประกอบ

4. การจัดการนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ สำหรับวิสาหกิจชุมชนมีความสำคัญอย่างไร ทำไมจะต้องมีการนำหลักการดังกล่าวมาดำเนินการ อธิบายพร้อม ยกตัวอย่างประกอบ

5. จงอธิบายแนวทางการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลผลิตทางการเกษตร สำหรับการดำเนินการวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบัน มีความสำคัญอย่างไร

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

บทที่ 15
กรณีศึกษาเทคนิคการจัดการองค์กรธุรกิจสมัยใหม่

กรณีศึกษา 1

Gulfstream Aerospace ปรับปรุงแผนก MIS เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ของบริษัท

ที่มา: ณัฐวดี ศรไชย

วันที่ 20 พ.ย.2561

บริษัท Gulfstream Aerospace สำนักงานใหญ่อยู่ที่เมืองซาวานนาน (Savannan) รัฐจอร์เจีย (Georgia) ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลิตเครื่องบินไอพ่นและชิ้นส่วนอุปกรณ์ประกอบมากมาย รวมทั้งทำการติดตั้งอุปกรณ์ให้แก่ลูกค้าด้วย เครื่องบินไอพ่นขับเคลื่อนด้วยเครื่องยนต์ของบริษัท Rolls Royce มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกได้รับการบันทึกว่าเป็นเครื่องบินไอพ่นดังกล่าวมีความเร็วสูงมาก และไม่นานมานี้ได้มีการบันทึกว่าเป็นเครื่องบินเดินทางระหว่างรัฐแคลิฟอร์เนียในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศญี่ปุ่นที่มีความเร็วสูงที่สุดในโลก ซึ่งหนึ่งในผู้บริหารระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS) ของบริษัท Gulfstream Aerospace ก็คือ นาย Harry Butler

เครื่องบินไอพ่นของบริษัท Gulfstream Aerospace นั้นมีราคาแพงมาก ซึ่งราคาในอดีตอยู่ที่ 15 ล้านดอลลาร์ในจำนวนลูกค้าของบริษัทมีชีค (Sheiks) ซึ่งเป็นเจ้าแห่งประเทศอาหรับผู้ผลิตน้ำมันเป็นลูกค้าประจำของบริษัทด้วยรัฐบาลสหรัฐอเมริกาได้สั่งซื้อเครื่องบินไอพ่นความเร็วสูงไว้สำหรับตระเวนตรวจตราด้วยเรดาห์ และรับส่งเจ้าหน้าที่ของกองทัพลงสู่พื้นที่ในกรณีเร่งด่วน เครื่องบินไอพ่นของบริษัท Gulfstream Aerospace ได้รับคำชมในการปฏิบัติการ “พายุทะเลทราย (Direct storm)” ในสงครามอ่าวเปอร์เซียที่ผ่านมา แม้ว่าบริษัท Gulfstream Aerospace จะไม่สามารถผลิตเครื่องบินไอพ่นได้ปีละมากๆ แต่บริษัทก็ยังคงมีกำไรและมีเงินเดือนจ่ายให้แก่พนักงาน 3,500 คน ถึงแม้ว่าในหลาย ๆ ปีที่ผ่านมาบริษัทจะผลิตเครื่องบินไอพ่นได้น้อยกว่า 50 ลำ แต่เครื่องบินของบริษัท Gulfstream Aerospace ก็ยังคงได้รับความไว้วางใจสูง โดยบริษัทจะส่งพนักงานไปดูแลให้บริการบำรุงรักษาทันที ถ้าลูกค้าร้องขอไม่ว่าประเทศใดในโลกก็ตามที่มีการใช้เครื่องบินของบริษัท

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

นอกจากนี้บริษัท Gulfstream Aerospace ยังมีความพร้อมด้านการวางแผน และมีชื่อเสียงด้านการให้บริการแก่ลูกค้าด้วยการหาอุปกรณ์พิเศษติดตั้งและตกแต่งภายในเครื่องบินตามความต้องการของลูกค้าเท่าที่จะสามารถหาให้ได้ เช่น เครื่องบินลำหนึ่งที่สั่งจากครอบครัวของกษัตริย์แห่งจอร์แดนเพื่อเป็นของขวัญพิเศษ ได้มีการติดตั้งภาพของเมืองที่กษัตริย์ได้เติบโตมา (มูลค่า 5 แสนดอลลาร์) และมีทองฝังตลอดภายในลำเครื่องบิน และบริษัทยังได้ผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์พื้นฐานของยานอวกาศและเครื่องบินโดยส่งไปยังบริษัทอื่น เพื่อประกอบและติดตั้งให้สมบูรณ์สำหรับการใช้งาน

บริษัท Gulfstream Aerospace ก่อตั้งโดยนาย Allen E. Paulson ผู้ได้รับรางวัล Horatio Alger Award โดยนาย Paulson ได้ซื้อโรงงานผลิตเครื่องบินเล็กของบริษัท Grumman และต่อมาได้ก่อสร้างบริษัท Gulfstream ขึ้น สาเหตุหนึ่งของการตัดสินใจสร้างบริษัท Gulfstream คือ บริษัทต้องดำเนินการจัดเตรียมชิ้นส่วนและให้บริการแก่เครื่องบินเล็กของบริษัท Grumman ทั้งหมดที่สร้างในช่วงปี ค.ศ. 1950-1959 ซึ่งที่ผ่านมาบริษัท Grumman ได้รับการสนับสนุนชิ้นส่วนจากบริษัท Grumman ที่มาจาก Oklahoma และรัฐ California

ในปี ค.ศ. 1991 เมื่อใกล้เกษียณอายุ นาย Paulson ได้ว่าจ้างนาย William Lawe ให้เป็น CEO ของบริษัท Gulfstream ก่อนที่นาย William Lawe จะมาร่วมงานกับบริษัท Gulfstream นั้น เขาเคยเป็นผู้บริหารของบริษัท IBM และบริษัท Xerox มาก่อน ขณะที่ทำงานในบริษัท IBM เขาได้ตั้งทีมโครงการพัฒนา IBM PC ขึ้นเป็นครั้งแรก และนาย Willium Lawe ยังมีตำแหน่งเป็นผู้ช่วยประธานบริษัท Xerox ด้วย เขาได้ช่วยเหลือบริษัทให้ผ่านพ้นช่วงวิกฤตไปได้

Lawe ได้ประกาศความตั้งใจของเขาว่าจะเพิ่มรายได้ของบริษัท Gulfstream จาก 1 พันล้านเหรียญสหรัฐ ให้เป็น 4 พันล้านเหรียญสหรัฐ ภายใน 1 ปี เขาได้ปรับเปลี่ยน วางแผนกลยุทธ์ และสร้างกระบวนการต่าง ๆ ในบริษัทขึ้นใหม่ ตลอดจนดำเนินงานพัฒนาโปรแกรมด้านการตลาด รวมทั้งลงทุนด้านการค้าในช่วงกีฬาโอลิมปิกในปี ค.ศ.1992 ด้วย เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมเป้าหมายตามแนวทางที่วางแผนไว้ Lawe ได้สร้างและพัฒนาองค์กรโดยได้พยายามเริ่มต้นการวิจัยและพัฒนาหน่วยงานย่อย เขาได้พัฒนาแผนกสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS) โดยสร้างระบบการจัดการที่ขึ้นตรงต่อหน่วยงานกลาง นักวิเคราะห์และโปรแกรมเมอร์ (Programmer) จะมีการปรับเปลี่ยนหน้าที่รวมทั้งแผนกจัดซื้อ การตลาด ฝ่ายผลิต การจัดการ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ฝ่ายประเมินผล และฝ่ายบริหารก็มีการปรับเปลี่ยนด้วย ยกเว้นก็เพียงแต่คณะผู้บริหารที่สำคัญของบริษัทเท่านั้น

Lawe ได้วางระบบการบริหารบริษัท Gulfstream ขึ้นมาหลายรูปแบบเพื่อใช้ควบคุมระบบงานในหน่วยงานย่อย ๆ Lawe คาดหวังว่าภายใน 2-3 ปี ข้างหน้า บริษัท Gulfstream จะมีความก้าวหน้าและขยายเครือข่ายได้อย่างรวดเร็วโดยเขาหวังว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) จะเข้ามาช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ด้วย

คำถามจากกรณีศึกษา 1

1. ท่านคิดว่าผู้ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นในการวางระบบการบริหารจัดการ Gulfstream Aerospace ควรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการจากบุคคลใดบ้าง

2. ท่านมีหลักการหรือแนวทางอะไรบ้างในการเปลี่ยนแปลงภายในแผนกสารสนเทศเพื่อการจัดการ ของบริษัท Gulfstream Aerospace

3. หากท่านเป็นผู้บริหารธุรกิจในสถานการณ์ปัจจุบัน จะนำแนวทางการบริหารจัดการองค์กรของ Gulfstream Aerospace ไปประยุกต์ใช้อย่างไร อธิบายพร้อมยกตัวอย่างแนวทางการพัฒนา โดยนำเทคนิคการจัดการที่โดดเด่นมานำเสนอพร้อมด้วย

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

กรณีศึกษา 2

กรณีศึกษาบริษัท Trade Me: เปลี่ยนข้อมูลให้มีค่าดั่งทองคำ

ที่มา : Dan Vesset, Henry D. Morris และ John F. Gantz

วันที่ 20 พฤศจิกายน 2561

Philip Seamark ซึ่งเป็น Senior Business Intelligence Architect ที่บริษัท Trade Me กำลังทำการตรวจสอบข้อมูลเชิงลึกร่วมกับเพื่อนร่วมงานของเขา Trade Me ส่งเสริมวัฒนธรรมการใช้ข้อมูล (Data Culture) เพื่อผลักดันให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกทางธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมที่ต้องอาศัยข้อมูลการซื้อของลูกค้าในเชิงลึกเป็นอย่างมาก ด้วยจำนวนสมาชิก 3.7 ล้านคน กว่าร้อยละ 60 ของอัตราการเข้าชมเว็บมาจากนิวซีแลนด์ ทำให้วันนี้ Trade Me คือเว็บไซต์ประมูลและประกาศซื้อ-ขายออนไลน์ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศ สินค้าในเว็บนี้มีทุกอย่างตั้งแต่จี้ห้อยคอไปจนถึงบ้านเดี่ยว มันมีการเติบโตในอัตราที่น่าตกใจ นับตั้งแต่เริ่มธุรกิจในปี 1999 บริษัทฯ ได้ขยายจำนวนพนักงานจาก 50 คน ไปจนถึงประมาณเกือบ 500 คน ในขณะที่ยังคงขยายการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันบริษัทก็ได้สร้างข้อมูลเป็นจำนวนมากที่มาจากผู้ใช้อีกด้วย อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนชุดตัวเลขต่าง ๆ ที่หลากหลาย ให้กลายเป็นผลในทางปฏิบัติได้นั้น ไม่ได้อาศัยเพียงแค่เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลรุ่นใหม่ แต่ยังต้องมีวัฒนธรรมของกลุ่มคนที่มีความพร้อมและเต็มใจที่จะใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่มีได้อย่างเต็มที่ สองปีที่ผ่านมา Trade Me ตัดสินใจที่จะสร้างทีมขนาดเล็กที่มีบุคลากร 2 คนซึ่งมีความเชี่ยวชาญในเรื่อง Business Intelligence (BI) เพื่อแปลงข้อมูลดิบให้เข้าใจง่าย และส่งเสริมให้เกิดการใช้ข้อมูลในหมู่พนักงาน และในปัจจุบันนี้ ทีมงาน BI จือหัวหอกในการพัฒนารูปแบบการวิเคราะห์เพื่อให้ข้อมูลเชิงลึกสำหรับธุรกิจของ Trade Me นั้นเอง

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ข้อมูลคือ "ทองคำ" ยุคใหม่

การแปลงข้อมูลดิบ ซึ่งเปรียบดั่ง "ทองคำ" สำหรับยุคเศรษฐกิจดิจิตอล ให้เป็นข้อมูลเชิงลึกที่มีประโยชน์ทางธุรกิจ ได้นำไปสู่การตัดสินใจที่สำคัญของธุรกิจ Trade Me บริษัทที่เติบโตและมีวิสัยทัศน์อย่าง Trade Me ได้เล็งเห็นว่าข้อมูลเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าสำหรับองค์กร ที่จะช่วยให้เข้าใจลูกค้า เข้าใจตลาด และจุดที่บริษัทสามารถเติบโตได้อีก ผลการศึกษาของ IDC ปี 2014 ระบุว่า "ผลประโยชน์ทางการเงินและการผลิตเชื่อมโยงโดยตรงกับการ

ตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลที่ดีกว่า” ผลประโยชน์ดังกล่าว หมายถึงตัวเลขของโอกาสกว่า 1.6 ล้านล้านเหรียญในช่วงสี่ปีต่อจากนี้ สำหรับองค์กรที่สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลได้อย่างคุ้มค่าสูงสุด คำว่า “Data Dividend” ในบทความดังกล่าว เท่ากับ 6 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งมากกว่าที่บริษัทได้คาดการณ์ไว้ ถ้าพวกเขาไม่ได้ใช้ประโยชน์สูงสุดจากข้อมูลที่มีอยู่ ปัจจุบันนี้ ที่ Trade Me มีผู้จัดการผลิตภัณฑ์และนักวิเคราะห์ธุรกิจที่รับผิดชอบส่วนงานต่าง ๆ ได้มีความเข้าใจในประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้น ข้อมูลเชิงลึกเหล่านี้มีความสำคัญกับการตอบคำถามในการทำงานประจำวัน เช่น มีจำนวนธุรกรรมที่เกิดจากการขายและรายการใหม่ต่อสัปดาห์เท่าไร มีจำนวนผู้ใช้เว็บไซต์เท่าไรในเวลาที่ระบุ และผู้ใช้แอพ Trade Me บนโทรศัพท์มือถือมีการใช้งานในรูปแบบใดบ้างขณะเดินทาง ผู้ใช้ได้เพิ่มรายการสินค้าที่น่าสนใจเพิ่มขึ้นใน แอพบ้างหรือไม่ เป็นต้น

ข้อมูลเชิงลึกเหล่านี้อยู่ที่ปลายนิ้วของผู้บริหาร รอเพียงแค่การตัดสินใจดำเนินการและเพิ่มเติมในส่วนที่เห็นว่าจำเป็นเท่านั้น นอกจากนี้ ยังมีวิธีที่จะทำให้การตัดสินใจดำเนินการบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงลึกแบบเรียลไทม์ได้ แทนที่จะตัดสินใจโดยใช้สัญชาตญาณเป็นหลัก Philip Seamark ซึ่งมีตำแหน่งเป็น Senior Business Intelligence Architect ที่ Trade Me กล่าวว่า “ด้วย Data Culture ที่ฝังรากลึกมานาน ทำให้เราตัดสินใจอย่างมีเป้าหมายชัดเจน นั่นคือการเพิ่มโอกาสเพื่อให้ผลการดำเนินงานของบริษัทออกมาเป็นบวกสูงสุด หนึ่งในเป้าหมายในการทำงานร่วมกับข้อมูลคือ การทำกำไรเพิ่มขึ้น ซึ่งหมายความว่าเราต้องช่วยให้พนักงานของเราสามารถตัดสินใจทางธุรกิจที่ดีที่สุดได้ในเวลาที่เหมาะสม หนึ่งในค่านิยมหลักของ Trade Me คือการ ‘ตัดสินใจและดำเนินการอย่างมีคุณค่า’ ดังนั้นเราจึงเห็นว่าการทำงานร่วมกับข้อมูลนั้นมีคุณค่าความหมาย และพร้อมที่จะรับผิดชอบเต็มที่ สำหรับเว็บประกาศซื้อ-ขายและประมูลสินค้าออนไลน์ สิ่งสำคัญสำหรับผู้จัดการไม่เพียงแต่จะต้องทราบประวัติการกระทำต่าง ๆ ของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังจะต้องสามารถที่จะคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าล่วงหน้า เพื่อให้เว็บไซต์ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

การสร้าง Data Culture

เพื่อที่จะใช้ประโยชน์จากข้อมูลได้อย่างเต็มที่ Trade Me ได้ลงทุนสร้างบุคลากรด้านการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีความสามารถในการตั้งคำถามที่เหมาะสม วิเคราะห์ข้อมูล และส่งเสริมการใช้ข้อมูลเชิงลึกได้ สิ่งนี้เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของบริษัทที่มี Data Culture ที่

ประสบความสำเร็จ ผู้นำธุรกิจในเอเชียร้อยละ 84 ยอมรับว่า การมีบุคลากรที่ทำงานเกี่ยวข้องข้อมูล โดยไม่มีอคติ มีเครื่องมือที่ดี และผ่านการฝึกอบรมการสร้างมูลค่าจากข้อมูลได้นั้น มีความสำคัญเป็นอย่างมาก อ้างอิงจากการศึกษาของไมโครซอฟท์ในหัวข้อ Asia Data Culture Study ซึ่งเผยแพร่เมื่อเดือนพฤษภาคมปี 2016 อย่างไรก็ตามมีเพียงร้อยละ 42 ของผู้ตอบแบบสอบถามเท่านั้น ที่รู้สึกว่าพวกเขามีพนักงานที่มีทักษะที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลและสามารถระบุผลลัพธ์ทางธุรกิจใหม่ได้ นี่คือสิ่งที่ Trade Me ค้นหามาโดยตลอด Seamark กล่าวว่า ก่อนหน้าที่พวกเขาจะตั้งทีม BI ขึ้น ไม่เคยมีการจัดการโดยตรงเกี่ยวกับข้อมูลมาก่อน เขาตั้งข้อสังเกตว่า อาจเนื่องจากสมัยก่อนบริษัทมีขนาดเล็กมาก การลงทุนด้านวิเคราะห์ข้อมูลจึงเลือกทำแค่เฉพาะเรื่องไปเท่านั้น ปัจจุบันนี้ บริษัทมีพนักงานทั้งหมด 500 คน ทุกคนมีส่วนทั้งการสร้างและการใช้ข้อมูล Trade Me จึงต้องมีการจัดการและการดูแลข้อมูลของผู้ใช้ เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลที่ถูกต้องมีเพียงแหล่งเดียว กระบวนการที่เราเห็นโดยทั่วไป คือการหาชุดข้อมูลที่หลากหลายจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน จากนั้นเอากลับมารวมกันเพื่อทำให้ดูมีความหมายบางอย่างเกิดขึ้น แม้กับสิ่งที่ดูเหมือนจะง่ายอย่างการระบุข้อมูลที่อยู่ หากเกิดข้อมูลที่ขัดแย้งกันก็ยังต้องใช้เวลาพอสมควรในการยืนยันและแก้ไขให้ถูกต้อง Seamark ให้เหตุผล 3 ข้อ ที่ Trade Me ประสบความสำเร็จทางด้านการประยุกต์ใช้ Data Culture ดังนี้ :

1. เครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับผู้ใช้แต่ละคน

การจัดหาเครื่องมือจัดการข้อมูลที่เหมาะสมให้กับผู้ใช้ที่มีความถนัดแตกต่างกัน เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการใช้งานข้อมูลใน Trade Me บริษัทฯ ได้ร่วมมือกับไมโครซอฟท์ในการให้บริการกับผู้ใช้สองกลุ่มที่แตกต่างกัน หนึ่งคือ ผู้ใช้ที่มีความเชี่ยวชาญและมีความต้องการข้อมูลในเชิงลึก และสองกลุ่มผู้ใช้ทั่วไปที่ขาดทักษะด้านเทคนิคแต่ต้องการเห็นผลลัพธ์ที่รวดเร็วและแสดงผลในรูปแบบของกราฟให้ดูง่าย สำหรับบุคลากรในบริษัทฯ ที่มีความคุ้นเคยและเชี่ยวชาญกับวิธีการเข้าถึงข้อมูลอยู่แล้ว อาจเลือกใช้เครื่องมือที่มีคุณสมบัติทางเทคนิค เช่น Microsoft Excel ในการแปลงรูปแบบและจัดการข้อมูล สำหรับผู้ใช้ที่ไม่มีทักษะด้านเทคนิค จะเลือกเรียกดูข้อมูลในแบบกราฟิกซึ่งเข้าใจได้ง่ายกว่า ผ่านทาง Microsoft Power BI ซึ่งเป็นบริการวิเคราะห์ข้อมูลธุรกิจบนคลาวด์ Seamark กล่าวว่า การส่งเสริมให้พนักงานมีเครื่องมือการใช้งานข้อมูลที่เหมาะสม ได้มีส่วนช่วยสนับสนุนให้ผู้ใช้นำข้อมูลสำคัญที่มีมาเป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น

2. เพิ่มขีดความสามารถตั้งแต่เริ่มต้น

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

กุญแจสำคัญในการก้าวสู่ Data Culture คือ การทำให้พนักงานได้รับความสะดวกในการใช้เครื่องมือ BI ตั้งแต่แรกเริ่ม จากการที่บริษัทฯ ได้มีการขยายจำนวนพนักงานตั้งแต่ 50 ไปจนถึง 500 คน การฝึกอบรมการใช้งานระบบ BI ให้กับพนักงานรุ่นใหม่ๆ ตั้งแต่วันแรก จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง Seamark กล่าวว่า เนื่องจากทุกคนที่เข้ามาทำงานกับ Trade Me นั้นมีระดับทักษะที่แตกต่างกัน บริษัทฯ จึงต้องจัดหลักสูตรการอบรมที่เหมาะสม เพื่อให้ตรงกับสิ่งที่พวกเขาต้องการสำหรับการทำงานมากที่สุด แม้กระทั่งการอบรมแบบตัวต่อตัวสำหรับพนักงานที่ต้องการทักษะด้านข้อมูลเชิงลึกก็เป็นสิ่งจำเป็น ในขณะเดียวกัน เราก็มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานได้มีการปรับปรุงทักษะความสามารถอยู่เสมอ ทั้งหมดนี้เป็นวิธีหนึ่งที่จะทำให้เกิด Data Culture อย่างมีประสิทธิภาพ ที่น่าสนใจก็คือ Seamark เล่าว่า เมื่อเกิดการส่งเสริมการใช้ข้อมูลในองค์กรอย่างจริงจัง พบว่าคนหนุ่มสาวนั้นเผชิญกับความท้าทายในการทำงานไม่น้อยกว่าพนักงานอาวุโส นั่นแสดงให้เห็นว่าวัยวุฒิในองค์กรไม่มีความเกี่ยวข้องแต่อย่างใด ปัจจัยสำคัญก็คือ เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลของไมโครซอฟท์ได้ถูกออกแบบให้ใช้งานง่ายสำหรับทุกคน Seamark กล่าวเสริมว่า “ที่ผ่านมามันเคยเป็นเรื่องยากมากที่จะใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล แต่ปัจจุบันนี้พนักงานสามารถใช้งานข้อมูลในการขับเคลื่อนการทำงานของพวกเขาได้อย่างง่ายดายมากขึ้น ความง่ายในการใช้งานนี่แหละ คือกุญแจสำคัญ”

3. การร่วมมือกับแชมป์เปี้ยนด้านข้อมูล (Data Champion)

การที่ผู้บริหารระดับสูงมีนโยบายที่ชัดเจน เป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จของทีม BI ในการสร้าง Data Culture ให้เกิดขึ้น สิ่งที่สำคัญควบคู่กันไปก็คือ การที่ทีมส่งเสริมให้เกิด Data Culture โดยเริ่มตั้งแต่พนักงานระดับล่างขึ้นมา

นอกจากนี้ เพื่อให้เกิดการแบ่งปันทักษะและเครื่องมือ BI โดยตรงกับเจ้าหน้าที่ ทีม BI จึงทำงานใกล้ชิดกับนักวิเคราะห์ข้อมูลธุรกิจในทุกหน่วยงาน ซึ่งปกติพวกเขาคือ ‘Data Champions’ เพื่อผลักดันให้เกิดการใช้งานเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลและแบ่งปันทักษะความรู้ไปสู่หน่วยงานที่ตนเองสังกัดอยู่

มหาวิทยาลัยราชภัฏสิรินธร

ความคล่องตัวของข้อมูลทำให้ธุรกิจเติบโต

ปัจจุบันบริษัทได้ติดตามการใช้งาน BI ในทุกหน่วยงามอย่างใกล้ชิด ด้วยวิธีนี้ผู้บริหารจึงรับทราบว่าเครื่องมือดังกล่าวได้ถูกใช้บ่อยแค่ไหนและอย่างไร อีกนัยหนึ่ง ก็ใช้เป็น

ตัวชี้วัดได้ว่า Data Culture ที่เกิดขึ้นนี้ได้ถูกซึมซับลงใน Trade Me มากแค่ไหนแล้ว นอกจากนี้ ทีมงาน BI ของ Trade Me ยังได้ทำงานร่วมกับไมโครซอฟท์ เพื่อสำรวจความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลล่วงหน้า (Predictive Analytics) ซึ่งช่วยทำนายโอกาสและความท้าทายทางธุรกิจได้ สิ่งนี้ทำให้ Trade Me ใช้ระบบวิเคราะห์ข้อมูลที่เหนือขึ้นไปอีกขั้น ซึ่งแน่นอนว่ายังไม่มีคู่แข่งใด ๆ ในประเทศนิวซีแลนด์ตามได้ทัน ทุกวันนี้ Seamark กำลังมุ่งมั่นกับการขยายพรมแดนความสามารถใหม่ ๆ ของข้อมูล ทุกสามสัปดาห์ ทีมงาน BI จะปรึกษากันว่า ควรจะเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมคุณสมบัติใด ๆ บนแพลตฟอร์ม BI ได้อีกบ้าง ทีมยังคอยสื่อสารกับองค์กรเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ Agile Process (กระบวนการทำงานที่พร้อมปรับตัวอย่างรวดเร็ว) เพื่อจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาซอฟต์แวร์ให้ตอบสนองความต้องการทำธุรกิจได้อย่างทันท่วงที Seamark กล่าวว่า หนทางด้านการทำงานกับข้อมูลของ Trade Me นั้น ยังเป็นแค่การเริ่มต้น "ทีมงาน BI ของเราทำงานอย่างใกล้ชิดกับบริษัทฯ และเกือบทุกสัปดาห์เรามักจะได้ความต้องการใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ดียิ่งขึ้น ในฐานะทีม เราตระหนักถึงความสำคัญในการมีส่วนช่วยให้ Trade Me สามารถเติบโตได้อย่างแข็งแกร่ง"

คำถามจากกรณีศึกษา 2

1. จากกรณีตัวอย่างการแปลงข้อมูลดิบซึ่งเปรียบดั่ง "ทองคำ" สำหรับยุคเศรษฐกิจดิจิทัลในปัจจุบัน ให้ท่านทำการวิเคราะห์ว่าจะมีเครื่องมือที่สำคัญอะไรบ้าง พร้อมอธิบายว่าจะผลกระทบอย่างไรต่อองค์กร

2. จากการบริหารงานของบริษัท Trade Me หากมองว่าการสร้าง Data Culture มีประโยชน์กับองค์กรอย่างไร และหากท่านเป็นผู้บริหารจะมีการตัดสินใจทางธุรกิจ

3. ให้ท่านทำการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการใช้งานข้อมูลในบริษัท Trade Me ท่านจะนำมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรในยุคปัจจุบันอย่างไร พร้อมยกตัวอย่างประกอบ

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กรณีศึกษา 3

โคคา-โคลา” กับรางวัลองค์กรรับผิดชอบต่อสังคมดีเด่น ประจำปี 2562 จากหอการค้าอเมริกันในประเทศไทย

ที่มา: ประชาชาติธุรกิจ

วันที่ 7 มกราคม 2563

“โคคา-โคลา” กับรางวัลองค์กรรับผิดชอบต่อสังคมดีเด่น ประจำปี 2562 จากหอการค้าอเมริกันในประเทศไทย บทพิสูจน์ที่เป็นมากกว่ารางวัล คือความยั่งยืนของชุมชนผ่านโครงการรักน้ำนับเป็นปีที่ 10 แล้วที่กลุ่มธุรกิจโคคา-โคล่า ในประเทศไทย อันประกอบไปด้วย บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด บริษัท หาดทิพย์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท โคคา-โคล่า (ประเทศไทย) จำกัด ได้รับรางวัลองค์กรที่มีผลงานความรับผิดชอบต่อสังคมดีเด่น ประจำปี 2562 ระดับแพลตตินั่ม หรือ AMCHAM Corporate Social Responsibility Excellence Recognition - Platinum Level จากหอการค้าอเมริกันในประเทศไทย โดยในปีนี้ได้รับการยกย่องจากผลสำเร็จของการทำงานส่งเสริมการบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืนผ่านโครงการ “รักน้ำ” ที่ดำเนินการมาในประเทศไทยอย่างยาวนานถึง 12 ปี พร้อมสร้างประโยชน์ให้คนในชุมชนทั่วประเทศ โครงการรักน้ำ ดำเนินการภายใต้มูลนิธิโคคา-โคลา ประเทศไทย ริเริ่มในปี 2550 เกิดจากพันธกิจของโคคา-โคลา ในการสร้างความยั่งยืนให้กับ “น้ำ” “น้ำ” ที่เป็นวัตถุดิบสำคัญในการผลิตเครื่องดื่ม ครอบคลุม 3 ด้านคือ 1) การอนุรักษ์แหล่งน้ำ 2) การนำน้ำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ คุ้มค่า และ 3) การเข้าถึงน้ำที่สะอาด ทั้งหมดนี้เพื่อเป้าหมายคืนน้ำกลับสู่ชุมชนและธรรมชาติ ในปริมาณเทียบเท่ากับปริมาณที่ใช้ในการผลิตเครื่องดื่ม ภายในปี 2563 โดยมีการทำงานส่งเสริมการบริหารจัดการน้ำชุมชนในพื้นที่ที่โคคา-โคลาใช้น้ำในการผลิตเครื่องดื่มรวม 7 จังหวัดในประเทศไทย คือ ลำปาง ขอนแก่น บุรีรัมย์ นครสวรรค์ สุราษฎร์ธานี พัทลุง และปทุมธานี และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ร่วมกับองค์กรไม่แสวงผลกำไร คือ มูลนิธิอุทกพัฒน์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ สถาบันสารสนเทศทรัพยากรน้ำ (องค์การมหาชน) สมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน และมูลนิธิป่า-ทะเลเพื่อชีวิต ซึ่งในแต่ละพื้นที่ก็ประสบปัญหาน้ำที่แตกต่างกัน อาทิ น้ำแล้ง น้ำหลาก ขาดแคลนน้ำสะอาดเพื่อการอุปโภคบริโภค นายนันทิวัต ธรรมหทัย ผู้อำนวยการองค์กรสัมพันธ์ การสื่อสาร และความยั่งยืน บริษัท โคคา-โคล่า (ประเทศไทย) จำกัด กล่าวว่า “การทำงานเพื่อแก้ปัญหาน้ำและส่งเสริมการพัฒนาน้ำในชุมชน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

อย่างยั่งยืนเป็นงานใหญ่ที่โคคา-โคลาไม่สามารถทำให้สำเร็จได้โดยลำพัง จึงเป็นที่มาของการที่เราเข้าไปทำงานร่วมกับพันธมิตรที่มีความชำนาญด้านการบริหารจัดการน้ำและชุมชนเป็นอย่างดี ภายใต้โมเดลสามเหลี่ยมความร่วมมือสู่ความยั่งยืน โดยเน้นการทำงานที่อาศัยความชำนาญและองค์ความรู้ เริ่มจากรับฟังปัญหาของชุมชน หาแนวทางแก้ไขร่วมกัน และส่งเสริมให้ชุมชนดำเนินการบริหารจัดการน้ำด้วยตัวพวกเขาเอง โดยในวันนี้ โคคา-โคลาสามารถคืนน้ำกลับสู่ชุมชนและธรรมชาติได้เกินกว่า 300 เปอร์เซ็นต์ของปริมาณน้ำที่ใช้ในการผลิตเครื่องดื่มในประเทศไทย และสร้างประโยชน์ให้คนไทยทั่วประเทศกว่า 1 ล้านคน” ผลลัพธ์จากโครงการรักน้ำสะท้อนให้เห็นความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจกันเป็นอย่างดีระหว่างภาคเอกชน องค์กรไม่แสวงผลกำไร และชุมชน ในการร่วมกันแก้ไขปัญหาที่มาจากพื้นฐานของการทำความเข้าใจกับปัญหาที่แท้จริง พัฒนาไปสู่องค์ความรู้และการพัฒนาอันยั่งยืนที่พลิกฟื้นพื้นที่ที่ประสบปัญหาน้ำในอดีต เป็นแผ่นดินที่เต็มไปด้วยความชุ่มชื้น และความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของชุมชน โดยมีการวัดผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อวิเคราะห์การทำงานและติดตามความคืบหน้าของโครงการ “รางวัลองค์กรที่มีผลงานความรับผิดชอบต่อสังคมดีเด่น ประจำปี 2562 จากหอการค้าอเมริกันในประเทศไทย คือความภูมิใจของทุกคนที่โคคา-โคลา ที่เป็นเสมือนกำลังใจให้บริษัทฯ ทำงานด้านการส่งเสริมความยั่งยืนต่อไป และสิ่งที่ทำให้เราภูมิใจไม่แพ้กันก็คือ ความยั่งยืนของชุมชนที่อยู่ภายใต้โครงการรักน้ำ ที่ในวันนี้ไม่เพียงต่อยอดองค์ความรู้การบริหารจัดการน้ำในชุมชนของตน แต่ยังขยายไปยังชุมชนใกล้เคียง และนี่คือแรงขับเคลื่อนโครงการรักน้ำที่แท้จริง”

คำถามจากกรณีศึกษา 3

1. จากกรณีศึกษาความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของ “โคคา-โคลา” ท่านมีความเห็นอย่างไรในการนำมาหลักการดำเนินงานมาวางแผน องค์กรปัจจุบัน อธิบายพร้อมให้เหตุผลประกอบ

2. จากแนวคิดหลักการแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม โคคา-โคลา ท่านคิดว่าควรมีการสานต่อโครงการที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับสังคมอย่างไร และมีแผนพัฒนาต่อเนื่องหรือไม่ อธิบายพร้อมยกตัวอย่าง

3. จากยกตัวอย่างความรับผิดชอบต่อสังคม “โคคา-โคลา ท่านคิดว่าสิ่งที่บริษัทได้รับจากการบริหารจัดการ จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายในการสร้างความน่าเชื่อถือและผลกำไรอย่างไร อธิบาย

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

กรณีศึกษา 4

บริหารงานสไตล์ “CMG” การสื่อสารคือหัวใจการทำงาน

ที่มา : ประชาชาติธุรกิจออนไลน์

วันที่ 18 มกราคม 2563

ถือเป็นประจำทุกปีที่ “โครงการสุดยอดนายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทย” ซึ่งจัดโดย คินเซ็นทริค ประเทศไทย (Kincentric Thailand) และสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (Sasin) เฟ้นหาสุดยอดองค์กรดีเด่นแห่งประเทศไทยที่พนักงานอยากเข้าร่วมงานด้วยมากที่สุด โดยล่าสุดในปี 2562 ผ่านมา มีองค์กรธุรกิจที่เข้าร่วมการประเมินในโครงการกว่า 100 บริษัท และมีบริษัทได้รับการคัดเลือกให้เป็น “สุดยอดนายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทยประจำปี 2562” (Best Employer Thailand Awards 2019) จำนวน 13 บริษัท หนึ่งในนั้นคือ บริษัท เซ็นทรัล เทรดดิ้ง จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัล มาร์เก็ตติ้ง กรุ๊ป (ซีเอ็มจี) ผู้นำด้านค้าปลีก การจัดจำหน่าย การผลิต และการตลาดสินค้าอุปโภคบริโภค จากแบรนด์ชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ มากกว่า 40 แบรนด์ “เอ็ดวิน ยัป ฮอสัน” กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท เซ็นทรัล มาร์เก็ตติ้ง กรุ๊ป ขยายความให้เห็นถึงที่มาของการได้รับรางวัลครั้งนี้ว่า หัวใจหลักของการทำงานของซีเอ็มจีจะเริ่มต้นจากความรักที่มีต่อเพื่อนพนักงานและการทำงานด้วยกันเสมือนเป็นครอบครัวที่อาศัยในบ้านเดียวกัน รวมถึงความรักที่มีต่อแบรนด์สินค้าที่ทำให้เข้าใจถึงความต่าง และการบริหารให้แต่ละแบรนด์มีความแข็งแกร่ง เติบโตอย่างยั่งยืน สุดท้ายคือการส่งต่อความรักที่มีไปยังลูกค้า ผ่านความใส่ใจและการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ “หากย้อนในวันที่ผมเข้ามารับตำแหน่งบริหารที่ซีเอ็มจี เมื่อ 4 ปีที่แล้ว โจทย์หลักที่ได้รับจากผู้บริหารกลุ่มเซ็นทรัล คือ การทรานส์ฟอร์มธุรกิจ จากแฟมิลี่บิสซิเนสมาเป็นการบริหารด้วยโปรเฟสชั่นนอลและการทรานส์ฟอร์มออร์แกไนเซชั่น เพื่อให้กลุ่มเซ็นทรัลเติบโตต่อไปอย่างยั่งยืน ด้วยข้อดีของบริษัทที่เป็นธุรกิจครอบครัว ทำให้องค์กรจะมี core value ที่แข็งแรง มีความรัก ความอบอุ่น การดูแลเอาใจใส่พนักงาน ตลอดจนการทำให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของธุรกิจที่ได้รับการถ่ายทอดจากเจ้าของบริษัท ตรงนี้ถือเป็นข้อดีมาก ๆ ทั้งยังเป็นรากฐานที่สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรอีกด้วย”“ที่สำคัญ กลุ่มเซ็นทรัลมีหลากหลายธุรกิจ ทำให้ค่านิยมของแต่ละองค์กรแต่ละธุรกิจมีความแตกต่างกัน และจากวิสัยทัศน์ของคุณทศ จิราธิวัฒน์ ประธานกรรมการบริหาร กลุ่มเซ็นทรัล ที่ต้องการให้มีค่านิยมหลักขององค์กรเพียงหนึ่งเดียว จึงทำให้

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

เกิดค่านิยม I-CARE เมื่อปี 2559 ประกอบไปด้วย I-innovation สร้างสรรค์คิดสิ่งใหม่, C-customer ใส่ใจลูกค้า, A-alliance ก้าวหน้าทั้งกลุ่มธุรกิจ, R-relationship จิตผูกพันพึ่งพา และ E-ethic มุ่งรักษาจริยธรรม ตรงนี้ถือเป็นจุดเริ่มของการทรานส์ฟอร์มธุรกิจมาสู่การบริหารด้วยโปรเฟสชั่นนอล” “เมื่อเข้ามาเป็นผู้นำเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับธุรกิจซีเอ็มจี ทำให้ผมต้องมองทุก ๆ เรื่องอย่างรอบด้าน เพื่อให้การดำเนินธุรกิจ และการบริหารองค์กรดีขึ้นกว่าเดิม ผมเริ่มจากการพัฒนานวัตกรรมเพื่อให้ลูกค้าได้ประสบการณ์ที่ดี ทำให้ซีเอ็มจีชนะใจลูกค้า รวมถึงการบริหารความสัมพันธ์ที่ดีกับพาร์ตเนอร์ คู่ค้า เพราะวันนี้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป นอกจากการนำเอาแบรนด์ใหม่ ๆ เข้ามาเพื่อตอบโจทย์กลุ่มคนรุ่นใหม่แล้ว เราต้องมีบริการที่ดี มีแพลตฟอร์มออนไลน์ ทำดิจิทัลมาร์เก็ตติ้งควบคู่กันไป” “เอ็ดวิน ยัป ฮอสัน” กล่าวเพิ่มเติมว่า ส่วนการบริหารคนนั้น เราต้องทำให้เขามีความชัดเจน และรู้จักกับค่านิยมหลักของ I-CARE มากยิ่งขึ้น โดยการพูดคุยกับทีมลีดเดอร์ต่าง ๆ เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดี และรู้ว่าทิศทาง เป้าหมาย หรือความต้องการของเขามีอะไร ซึ่งจากการพูดคุยพบว่าทุกคนอยากจะเปลี่ยนแปลง แต่ไม่รู้ว่าจะต้องทำอย่างไร“หากเราจะทำเรื่องการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องหาตัวการในการเร่งปฏิกิริยา เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ในเวลานั้น ผมจึงนำคนที่เป็นผู้บริหารใหม่ ๆ เข้ามาช่วยเป็นตัวเร่ง โดยคนแรกคือฝ่ายเอชอาร์ เพราะผมมองว่านอกจากมีผู้นำทางธุรกิจแล้ว องค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำทางด้านทรัพยากรบุคคลที่จะเป็นกำลังสำคัญเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น”“เมื่อมีทีมงานที่พร้อมจะขับเคลื่อน หรือเร่งความเปลี่ยนแปลงแล้ว อีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญ คือ การสื่อสาร ซึ่งฝ่ายเอชอาร์ต้องสร้างความเข้าใจ และเอาชนะใจทุกคนให้ได้ โดยเฉพาะกลุ่มที่เป็นผู้นำขององค์กร ด้วยการให้ข้อมูลที่ทำให้เขามั่นใจว่า สิ่งที่จะเปลี่ยนไปนั้นเป็นอย่างไร ควบคู่ไปกับการสร้างแรงบันดาลใจให้เขาเหล่านั้นกล้าที่จะเปลี่ยนไปพร้อมกับเรา

สำหรับการสื่อสารนั้น บริษัทจะมีการประชุมระดับแมเนจเมนต์ทุกเดือน คุยกันถึงเรื่องที่เกิดขึ้นจริงว่าเป็นอย่างไร เทอร์ฟอร์แมนซ์เป็นอย่างไร หลังจากนั้นจึงให้ลีดเดอร์ของแต่ละส่วนสื่อสารต่อไปยังพนักงานทุกระดับ อีกทั้งในแต่ละไตรมาสจะมีประชุมทาวน์ฮอลล์อีกด้วย” “เอ็ดวิน ยัป ฮอสัน” กล่าวอีกว่า ปัจจุบันซีเอ็มจีมีพนักงานกว่า 5,500 คน โดยกว่า 50% หรือราว 3,000 กว่าคน เป็นพนักงานแนะนำ-ขายสินค้า และพนักงานที่ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเครื่องสำอาง ทำให้การสื่อสารในเรื่องต่าง ๆ ไม่สามารถส่งไปถึงทุกคนได้ ฉะนั้น บริษัทจึงพยายามสร้างผู้นำในแต่ละกลุ่มธุรกิจให้สามารถนำเอาข้อมูลต่าง ๆ ไปสื่อสารส่งต่อแก่พนักงาน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ในระดับต่าง ๆ “ไม่เพียงเท่านี้ ในแต่ละปีเรายังตระเวนไปพบปะกับพนักงานแนะนำ-ขายสินค้าในทุกภูมิภาคของประเทศ นำทีมโดยผู้บริหาร ทั้งยังมี One Day Working at Store โดยที่พนักงานออฟฟิศทุกคนต้องไปทำงานที่สโตร์อย่างน้อย 1 วันต่อปี ตรงนี้ผู้บริหารต้องลงไปด้วยเช่นกัน สิ่งเหล่านี้ทำให้เรารู้ถึงความต้องการของพนักงาน เกิดการ Feedback ข้อมูลซึ่งกันและกัน อีกทั้งยังมีที่ทำงานเหมือนกับเฟซบุ๊กที่ใช้เป็นสถานที่ทำงานเป็นช่องทางในการสื่อสาร ทำให้เรากับพนักงานติดต่อกันสะดวกด้วย” “ขณะเดียวกัน เรายังปรับโครงสร้างการทำงานควบคู่กันไป เนื่องจากบริบท หรือสถานการณ์ขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง ทำให้ไม่สามารถจัดโครงสร้างองค์กรในรูปแบบ One Size Fits All ได้ อีกทั้งฝ่ายเอชอาร์ต้องเตรียมคนให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรกระจายการทำงานมากขึ้น จึงจะทำให้คนของเราทำงานได้เร็วขึ้น ดังนั้น สิ่งที่ดำเนินการมาทั้งหมดนี้ เรายังมีการประเมินผลผ่านเครื่องมือ ที่เรียกว่า CG Voice ที่เป็น Employee Engagement Survey ซึ่งทุก Business Unit ต้องทำ โดยข้อมูลที่ได้จากผลสำรวจดังกล่าวจะถูกนำไปทำโฟกัสกรุ๊ป เพื่อให้ได้ฟีดแบ็ก หลังจากนั้นจึงนำสิ่งที่ร่วมกันมาจัดกลุ่ม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำงาน และการบริหารองค์กรต่อไป” “ผลเช่นนี้ จึงทำให้คะแนน Employee Engagement Survey ในปี 2562 ผ่านมา เราถึงได้ 90% ซึ่งถือว่าสูงมาก เนื่องจากเราสามารถสร้างความผูกพันกับกลุ่มผู้นำได้เป็นอย่างดี นอกจากนั้นกลุ่มคนเหล่านี้ยังช่วยส่งต่อความผูกพันไปยังพนักงานในระดับต่าง ๆ จึงทำให้คะแนนอยู่ระดับที่สูงมาก ขณะที่อัตราการลาออกอยู่แค่เพียง 22-23% ถือว่าอยู่ในระดับน้อยมาก เมื่อเทียบกับทั้งอุตสาหกรรมที่อยู่ในระดับ 30-40%” ถึงตรงนี้ “เอ็ดวิน ยัป ฮอสัน” บอกว่า สำหรับปี 2563 ถือมีความท้าทายเป็นอย่างมากสำหรับการบริหารคน บริหารองค์กร เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจส่งผลต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา ทำให้บริษัทต้องสร้างความผูกพันกับลูกค้าในรูปแบบ New Retail Way ผ่าน 3 เรื่องหลัก ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) การทำการตลาดในแบบใหม่ ๆ โดยเฉพาะโซเชียลมีเดียมาร์เก็ตติ้ง และการติดสื่อสารกับลูกค้าในรูปแบบ omnichannel ที่เชื่อมโยงออนไลน์และออฟไลน์เข้าด้วยกัน “ส่วนการบริหารคนนั้นเราจะโฟกัส 2 ส่วน คือ การสร้างศักยภาพของคน และการสร้างทาเลนต์ใหม่ ๆ เพื่อให้มีกลุ่มคนในระดับผู้นำเข้ามาเป็นตัวเร่งปฏิกิริยา สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งจะมีทั้งการนำคนใหม่เข้ามา และการสร้างคนภายใน โดยมีการพัฒนาหลักสูตรที่มุ่งสร้าง Growth Mindset เพื่อให้พนักงานเกิดการพัฒนาตัวเอง เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และสามารถเติบโตในการทำงานอย่างต่อเนื่อง” จนทำให้ซีเอ็มจีเติบโตเป็นแบรนด์ที่แข็งแกร่ง ชนะใจลูกค้า และประสบ

มหาวิทยาลัยภาพลักษณ์

ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่ “เอ็ดวิน ยัป ฮอสัน” กล่าวย้ำอย่างหนักแน่น

คำถามจากกรณีศึกษา 4

1. แนวทางในการบริหารของผู้นำของบริษัท CMG โดยนำหลักการทำงาน แบบ One Day Working at Store ท่านคิดว่าหากนำมาปรับใช้ในองค์กรปัจจุบันจะผลกระทบอย่างไรและ มีทิศทางการดำเนินงานแบบใดเห็น อธิบาย

2. ให้ท่านวิเคราะห์หลักการบริหารจัดการโดยผู้นำ ของ CMG ในประเด็นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันอย่างไร อธิบาย

3. การวิเคราะห์หลักการบริหารจากกรณีศึกษา ท่านคิดว่า มีเทคนิควิธีการและเครื่องมือในการบริหารจัดการอะไรบ้าง อธิบาย และแนวทางการดำเนินงาน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

กรณีศึกษา 5

อนาคตของการทำงาน – โอกาสที่เราต้องคิดทบทวน

ที่มา : Ricoh Imagine Chang

วันที่ 2 พฤศจิกายน 2563

ทีมผู้นำขององค์กรต่างก็ต้องตัดสินใจอย่างแน่วแน่และรวดเร็วไม่มีอะไรที่ขับเคลื่อนความคล่องตัวได้มากไปกว่าความเร่งรีบและไม่มีอะไรที่ผลักดันความคล่องตัวได้เหมือนเทคโนโลยี ในตอนนี้ ผู้นำทางด้านธุรกิจจะต้องตัดสินใจในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป ผู้นำมักจะพบว่าตัวเองตกอยู่ในวังวนของเวลา ต้องพบเจอกับอุปสรรคที่ไม่คาดคิด แต่ในขณะเดียวกัน ก็ยังมองเห็นโอกาส การหาหนทางไปสู่ความสำเร็จให้กับธุรกิจนั้นอาจเป็นเรื่องที่ซับซ้อน แต่คนที่กล้าเผชิญกับความท้าทายและต่อสู้ได้อย่างแข็งแกร่งจะสามารถทำเช่นนั้นได้ ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น เพราะเพียงการกลับไปเป็น “ธุรกิจแบบเดิม ๆ” อาจทำให้พวกเขาต้องล้าหลังเทรนด์ธุรกิจในอนาคตที่กำลังพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว เทรนด์ที่กำลังพุ่งแรงนี้ได้รับการขับเคลื่อนโดยเทคโนโลยีและความคาดหวังของทั้งลูกค้าและพนักงาน ดังนั้น ผู้นำจำเป็นจะต้องวางแผน เพื่อที่จะสร้างอนาคตที่สดใสขององค์กร กลยุทธ์สุดท้ายจะต้องมุ่งเน้นไปที่การผลักดันธุรกิจไปข้างหน้ายังจุดที่เชื่อว่าธุรกิจนั้นควรจะเป็น แต่ความเชื่อนั้นควรเป็นอะไร ผู้นำควรมุ่งที่จะเก็บเกี่ยว Mindset ขององค์กรที่ได้มีการรับมาและแสดงออกในช่วงวิกฤต ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเต็มใจที่จะเปิดรับการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้องค์กรก้าวไปสู่การทำงานจากทางไกลในช่วงเวลาสั้น ๆ

ดังนั้น Mindset เดียวกันจึงเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความคิดริเริ่มและโอกาส และในอนาคตแรงงานที่เป็นคนที่มีความคล่องตัว มีความยืดหยุ่น และปรับตัวได้ง่ายจะเป็นที่ต้องการ แล้วอนาคตคืออะไร ความคิดที่ว่าพนักงานทุกคนจะต้องเดินทางไปกลับออฟฟิศทุกวันคงเป็นเรื่องที่ล้าสมัยไปแล้ว รวมถึงการที่ผู้จัดการจะต้องเห็นพนักงานนั่งทำงานที่โต๊ะถึงจะเชื่อได้ว่าพวกเขากำลังทำงานอยู่ก็เป็นเรื่องที่พูดกันบ่อยเกินไป เราได้ก้าวไปไกลกว่ามุมมองแบบเดิมๆ แล้ว และน่าจะเริ่มจากสถานที่ทำงานในแบบเดิม ๆ และในขณะเดียวกัน พวกเขาก็จะรู้สึกสนุก ปลอดภัย และมีสุขภาพที่ดีขึ้น ด้วยการต้องพึ่งพาการ “สัมผัส” แบบเดิมลดลง พวกเขาจะใช้เทคโนโลยีที่เป็นเวอร์ชวลมากขึ้น ทำให้ทุกอย่างสามารถเข้าถึงได้จากทางไกลด้วยอุปกรณ์พกพา เสียง หรือการสแกนตัวตน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ในขณะที่สถานที่ทำงานที่มีความหลากหลายกำลังก่อตัวขึ้น ผู้นำควรที่จะคิดถึงกระบวนการทางธุรกิจและวิธีการปฏิบัติที่ใช้อยู่ในปัจจุบันว่ามีการจัดการ ส่ง หรือใช้ข้อมูลในองค์กรอย่างไร และกระบวนการที่ยังใช้ระบบแมนวลและการใช้แรงคนจะสามารถทำให้เป็นระบบอัตโนมัติได้อย่างไร การเร่งการใช้งานระบบอัตโนมัติในองค์กรจะช่วยสนับสนุนโครงสร้างการดำเนินงานที่มีความหลากหลายและยกระดับความสามารถในการทำงานจากทางไกล โอกาสในการขจัดการทำงานซ้ำ ๆ และใช้แมชชีน เลิร์นนิ่งเพื่อทำให้กระบวนการทำงานหลักเป็นอัตโนมัติจะสร้างโอกาสและข้อได้เปรียบใหม่ ๆ ให้กับองค์กร ระบบการทำงานที่ซับซ้อนสามารถที่จะไปด้วยกันกับพนักงานได้ นั่นก็คือ การทำให้พวกเขามีเวลาในการโฟกัสกับความช่างคิดและทักษะการแก้ปัญหา เพื่อสร้างโอกาสให้กับธุรกิจของคุณ ด้วยเวลาที่มีมากขึ้น พวกเขาสามารถที่จะเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต เพื่อเอาชนะช่องว่างทางด้านทักษะดิจิทัลและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ในตอนนี้คือเวลาที่เราจะต้องมองระบบอัตโนมัติและประโยชน์ที่ได้รับอย่างจริงจัง ความเข้าใจในโอกาสและความเป็นไปได้ถือเป็นกุญแจสำคัญของอนาคตองค์กร การทำสิ่งเหล่านี้อย่างถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าที่เคยเป็น ซึ่งจะทำให้องค์กรของคุณอยู่บนเส้นทางที่ถูกต้องที่นำไปสู่ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่กว่า การมองหาการซัพพอร์ตและความคิดจากพาร์ทเนอร์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการพลิกโฉมสถานที่ทำงานเป็นสิ่งจำเป็น พวกเขาจะช่วยให้คุณคิดคำถามที่เหมาะสมและดูว่าสิ่งใดที่เป็นไปได้ ในเวลาใด และอย่างไร พาร์ทเนอร์ที่เหมาะสมจะมีทักษะตั้งแต่การให้คำปรึกษาเบื้องต้น ไปจนถึงการวางแผนและนำเทคโนโลยีไปใช้จริง พวกเขาจะทำงานอย่างไม่มีอคติและให้ความร่วมมือ การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพาร์ทเนอร์ด้านเทคโนโลยีและโซลูชันรายใหญ่จะช่วยแนะนำเทคโนโลยีที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด การมีข้อมูลเชิงลึกที่พร้อมคุณสามารถที่จะสร้างการพลิกโฉมองค์กรที่จะช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ซื้อและสร้างกิจกรรม CSR ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางด้านธุรกิจ แต่เหนือสิ่งอื่นใด องค์กรจะต้องมีความพร้อมในการเผชิญความท้าทายและการแข่งขันในวันต่อ ๆ ไป

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

คำถามกรณีศึกษา 5

1. จากกรณีศึกษาหากท่านเป็นผู้นำองค์กรจะมีแนวการเปลี่ยน Mindset ขององค์กรที่ ในช่วงวิกฤตจากสถานการณ์ปัจจุบันอย่างไร

2. จากกระบวนการทางธุรกิจและวิธีการปฏิบัติที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ท่านมีแนวทางในการใช้งานระบบอัตโนมัติในองค์กร เพื่อสนับสนุนโครงสร้างการดำเนินงานที่มีความหลากหลายและยกระดับความสามารถในการทำงาน อย่างไร ในปัจจุบัน อธิบายพร้อมยกตัวอยางประกอบ

3. การนำพาร์ทเนอร์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเข้ามาช่วยในการจัดการองค์กร ท่านคิดว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันอย่างไร และเหตุผลความจำเป็นที่ต้องมีพาร์ทเนอร์คืออะไร อธิบายพร้อมยกตัวอย่างประกอบ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

บรรณานุกรม

กฤษดา ตั้งชัยศักดิ์, ณรัฐ วัฒนาพานิช. (2563). **ทัศนติที่มีต่อการออกกำลังกายและรูปแบบการให้บริการที่คาดหวังจากสถานออกกำลังกายของคนวัยทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร.** วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ. ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2563) (369-387).

กนก แสนประเสริฐ. (2563).หลักการบริหารสมัยใหม่กับหลักการบริหารงานเชิงพุทธศาสตร์เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา. สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. [ออนไลน์] สืบค้นจาก: https://onab.go.th/th/content/category/detail/id/81/iid/4099.

กมลชนก สุทธิวาทนฤพุฒิ. (2552). **การจัดการเพื่อความสามารถในการแข่งขัน-รูปแบบและแนวคิดใหม่ ๆ**. วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ ปีที่ 31 ฉบับที่ 122 (ตุลาคม – ธันวาคม 2552) (66-73)

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2563). **กฎหมายธุรกิจสำหรับผู้บริหารธุรกิจ SMEs.** [ออนไลน์] สืบค้นจาก: https://bsc.dip.go.th/th/category/marketing2/fs-lawforsmes.

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. **ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ บรรพ 3 ลักษณะ 22 หุ้นส่วนและบริษัท(รวมล่าสุด)** [ออนไลน์] สืบค้นจาก: https://www.dbd.go.th/news_view.php?nid=950.

กรมทรัพย์สินทางปัญญา. (2562). **การปกป้องนวัตกรรมด้วยการจดสิทธิบัตร.** [ออนไลน์] สืบค้นจาก: http://www.ipthailand.go.th/th/trademark-001.html.

กรกนก ทิพรส. (2553). **องค์กรและการจัดการ.** มหาวิทยาลัยมหาสารคาม: คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

กระทรวงแรงงาน. (2558). **พระราชบัญญัติประกันสังคม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2558**. [ออนไลน์] สืบค้นจาก: http://www3.mol.go.th/content/63658/1506917594

กองกฎหมาย สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม. **พระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2558**. [ออนไลน์] สืบค้นจาก: https://www.moj.go.th/view/571.

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

กองนิติการ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. (2562). **พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2562.** [ออนไลน์] สืบค้นจาก: http://legal.labour.go.th/

กัญญา ศิริสกุล. (2553). **บทบาทของนักประชาสัมพันธ์ในประเทศไทย.** คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

กัลยานี ภาคอัต. (2559). **ทฤษฎีอธิบายผลตอบแทนจากการลงทุนในหลักทรัพย์ที่เสนอขายให้กับประชาชนเป็นครั้งแรก**. วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา คณะวิทยาการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 (112-122)

กิตติมา จึงสุวดี. (2561). **ศึกษาแนวทางการปรับกลยุทธ์การบริหารของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2**. วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร. ปีที่ 13 ฉบับที่ 1 (มกราคม –เมษายน 2561) (169-184).

กิ่งพร ทองใบ. (2561). **การประยุกต์แนวคิดการจัดการธุรกิจแบบคลัสเตอร์ กรณีศึกษา : กลุ่มอุตสาหกรรม หัตถอุตสาหกรรม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.** วารสารอิเล็กทรอนิกส์ การเรียนรู้ทางไกลเชิงนวัตกรรม. ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม –ธันวาคม 2561)

กุณฑลี รื่นรมย์. (2561). **การกำหนดปัญหางานวิจัยด้านการตลาดดิจิทัล สำหรับประเทศไทยในอนาคต**. วารสารจุฬาลงกรณ์ธรกิจปริทัศน์ ปีที่ 40 ฉบับที่ 157 (กรกฎาคม-กันยายน 2561) (100-140)

เกียรติขจร โฆมานะสิน.(2550). **Lean: วิถีแห่งการสร้างคุณค่าสู่องค์กรที่เป็นเลิศ.** กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

เกียรติศักดิ์ จีรเธียรนาถ. (2542). **บรรษัทภิบาล: วิถีแห่งการนำองค์กรสู่ ความรุ่งเรือง.** กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

โกศล จิตวิรัตน์. (2556). **การพัฒนาดัชนีบ่งชี้ในการเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภายใต้การเปลี่ยนแปลงแบบพลวัต.** วารสารสมาคมนักวิจัย. ปีที่ 18 ฉบับที่ 1 (48-58)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

คลังสารสนเทศของสถาบันนิติบัญญัติ. **พระราชบัญญัติกำหนดความผิดเกี่ยวกับห้างหุ้นส่วนจดทะเบียน ห้างหุ้นส่งจำกัด บริษัทจำกัด สมาคมและมูลนิธิ พ.ศ. 2551**. [ออนไลน์] สืบค้นจาก : https://dl.parliament.go.th/handle/lirt/16975.

คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2557). **การบริหารการผลิต.** กรุงเทพฯ: โฟกัสมีเดีย แอนด์ พับลิซซิ่ง.

จตุพร สังขวรรณ (2561) **ความคิดเห็นของพนักงานต่อการบริหารตามบรรษัทภิบาลผู้บริหารกรณีศึกษาบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน)**. วารสารเซาธ์อีสท์บางกอก. ปีที่ 4 ฉบับที่ 1. (มกราคม – มิถุนายน 2561). (67-81)

จินตนา บุญบงการ. (2548). **จริยธรรมทางธุรกิจ.** พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จิราภรณ์ ขันทอง. (2562) **ปริทัศน์หนังสือ**.วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี. ปีที่ 11 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม –ธันวาคม 2562) (347-354)

จุฑา เทียนไทย. (2550). **การจัดการมุมมองนักบริหาร.** กรุงเทพฯ: แมคกรอฮิล.

ฉวีลักษณ์ บุณยะกาญจน. (2557). **สารสนเทศท้องถิ่นกับการศึกษา.** วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2557) (23-32).

ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร. (2557). **หลักการจัดการองค์กรและการจัดการสมัยใหม่.** พิมพ์ครั้งที่ 2 (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, ฮาวาร์ด คอมเบส์, ทสุโดมุ โคโนะสุ. (2561). **อิทธิพลของนวัตกรรมองค์การต่อการเติบโตทางธุรกิจผ่านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่**. วารสารศรีนครินทร์วิโรฒวิจัยและพัฒนา(สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์). ปีที่ 10 ฉบับที่ 20 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2561) (17-28).

ชลธิศ ดาราวงษ์. (2558). **การเพิ่มสมรรถนะการดูดซึมความรู้ให้กับทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับ SMEs ไทย.** วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 (ตุลาคม 2557-มีนาคม 2558). (5-14).

ชล บุนนาค, ภูษณิศา กมลนรเทพ. (2562). **ความสัมพันธ์ระหว่างปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง(Sufficiency Economy Philosophy: SEP). และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน.**[ออนไลน์] สืบค้นจาก : https://www.sdgmove.com/2019/09/27/sep-and-sdgs/.

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

เชาว์ โรจนแสง. (2555). **รูปแบบกลยุทธ์การตลาดผลผลิตทางการเกษตร สินค้าเกษตรกรรมแปรรูป และสินค้าหัตถกรรมที่เกิดจากโครงการเศรษฐกิจพอเพียงในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย**.วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 (พฤษภาคม –ตุลาคม 2555) (56-68).

ฐาปนา ฉิ่นไพศาล. (2558). **องค์กรและการจัดการ.** กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์

ฐิติมา วัฒนโสภาศิริ. (2548). **ความสัมพันธ์ระหว่างจริยธรรมธุรกิจ บุคลิกภาพแมคคีอาเวลเลียน ค่านิยมในการทำงานกับความเครียดของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ฑิฆัมพร ทวีเดช,สุพจน์ แสงเงิน, ณัฐพล ชุมวรฐายี. (2557). **การพัฒนาบริหารจัดการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน**. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอิสเทิร์นเอเชีย. ปีที่ 1 ฉบับที่ 2 (39-49)

ณัฏฐดา ศรีมุข. (2559). **การจัดการการเงินส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ของผู้ซื้อสินค้าและบริการผ่านทางพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์.** มหาวิทยาลัยสวนดุสิต:กรุงเทพฯ.

ณัฏฐพงศ์ ทองภักดี. (2550). **ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : ความเป็นมาและความหมาย ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับการบริหารการพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร. สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์.

ณัฏพันธ์ เขจรนันทน์, ฉัตยาพร เสมอใจ. (2547). **การจัดการ.** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ดนัย เทียนพุฒ. (2534). **การบริหารแบบระบบ QCC: กลุ่มควบคุมคุณภาพ.** กรุงเทพฯ: โอ. เอสพริ้นติ้งเฮาส์.

ดารณี พิมพ์ช่างทอง. (2561). **การวิเคราะห์กลุ่มเพื่อการรณรงค์การกระจายด้วยการใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์**. วารสารวิชาการคณะบริหารธุรกจ. ปีที่ 13 ฉบับที่ 1. (139-150).

ตระกูล มีชัย. (2554, พฤศจิกายน 20). **การกระจายอำนาจในประเทศไทย: ความก้าวหน้าและข้อพิจารณา.** เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการสถาบันพระปกเกล้า ครั้งที่ 3, ณ ศูนย์ประชุมสหประชาชาติ ถนนราชดำเนินนอก, กรุงเทพมหานคร.

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ธนากร ธนาธารชูโชติ, เฉลิมรัชต์ เข็มราช,สุรนิตย์ ครุฑธานุช. (2561). **รูปแบบการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิผลของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี**. วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ สาขามนุษยศาสตร์. ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2561) (207-219)

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2545). **ผู้บริหารยุคบรรษัทภิบาล**. กรุงเทพฯ. อินฟอร์มีเดีย บุ๊คส์.

ทวีสันต์ วิชัยวงษ์, ยุภาพร ยุภาศ. (2560). **ภาวะผู้นำยุคใหม่และทักษะในการบริหารงานในองค์กร.** วารสารแสงอีสาน มหาวิทยาลัยมหามุงกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน. ปีที่ 16 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม –ธันวาคม 2562.

นฤมล สอาดโฉม. (2550). **การบริหารความเสี่ยงองค์กร.** กรุงเทพฯ : ฐานการพิมพ์.

นิตยา วงศ์ธาดา. (2555). **Starbucks Coffee CSR ในหลากมิติ.** กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์.

นนทวัชร์ นวตระพิสุทธิ์. (2563). **การแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค : ก้าวย่างสำคัญของการพัฒนาเพื่อการคุ้มครองที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น.** วารสารนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ปีที่ 49 ฉบับที่ 2. (มิถุนายน 2563) (156-185).

นันทสารี สุขโต, จรือ-ชิง ลิน. (2560). **สมรรถนะทางธุรกิจและนวัตกรรมในอุตสาหกรรมโรงแรม : กรณีของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.** คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2556). **การจัดการสมัยใหม่.** พิมพ์ครั้งที่ 8 (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล.

--------. (2558). **การพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลง.** กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล.

บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด. (2563,20 มกราคม 2564) **อนาคตของการทำงาน – โอกาสที่เราต้องคิดทบทวน.** [ออนไลน์]. สืบค้นจาก: https://www.ricoh.co.th/features/2020/11/01/the-future-of-work-an-opportunity-to-re-imagine

ประจักร์ โกษาวัง,นาวรรณ เนรตประดิษฐ์,จงกลบดินทร์ แสงอาสภวิริยะ (2562). **ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยสำคัญกับความภักดีเชิงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวชาวไทย**

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ต่อการท่องเที่ยวโฮมสเตย์ในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย. วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่. ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2562). (34-50).

ประเวศ วะสี. (2540). **ภาวะผู้นำ: พยาธิสภาพในสังคมไทยและวิธีแก้ไข.** กรุงเทพฯ: พิมพ์ไทย.

ประชาชาติธุรกิจ. (2563, 20 มิถุนายน 2563) **"โคคา-โคลา" กับรางวัลองค์กรรับผิดชอบต่อสังคมดีเด่น ประจำปี 2562 จากหอการค้าอเมริกันในประเทศไทย**. [ออนไลน์] สืบค้นจาก https://www.prachachat.net/public-relations/news-408467

ประชาชาติธุรกิจ. (2563, 20 มิถุนายน 2563). **บริหารงานสไตล์ "CMO" การสื่อสารคือหัวใจการทำงาน**. [ออนไลน์] สืบค้นจาก https://www.prachachat.net/csr-hr/news-411564

ปราณี กองทิพย์, มังกร ปุมกิ่ง. (2554). **หลักการจัดการ.** พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: พัฒนาวิชาการ

ปิยะฉัตร จารุธีศานต์. (2564). **ปัจจัยในการแข่งขันด้านโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการขนส่งในเขตภาคกลางของประเทศไทย.** วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 (มกราคม – เมษายน 2564).

ผลิน ภู่เจริญ. (2550). **ความพอเพียงที่ยิ่งใหญ่และยั่งยืนกับการจัดการร่วมสมัยตัวแบบธุรกิจ "ล้นเกล้า" ศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง**. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (208-209).

ผกามาศ บุตรสาลี, ฐิตาภรณ์ สินจรูญศักดิ์. (2563). **เครื่องมือวัดผลการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.** วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ปีที่ 15 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน) 2563 (130-137).

พรนพ พุกกะพันธุ์. (2545). **จริยธรรมทางธุรกิจ.** พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์.

พระมหาจรูญ อภิธมมจิตตโต, ปิยวรรณ หอมจันทร, ภัทรพล ใจเย็น. (2563). **หลักธรรมเพื่อการบริหารตนเอง บริหารคน และบริหารงาน**. การประชุมวิชาการระดับชาติ มจร. ครั้งที่ 3 (269-277)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

พสุ เดชะรินทร์. (2546). **Balanced Scorceard**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พัฒพงษ์ ธนวิสุทธ์. (2556). I Love ธรรมะ ฉบับเริ่มชีวิต อริยสัจ4. กรุงเทพฯ : วีเลิฟดอดคอม

พิพัฒพงษ์ เพ็ญศิริ, สิทธิพร พิมพ์สกุล.(2558). **การปรับปรุงกระบวนการผลิตเหล็กเส้นเสริมคอนกรีต โดยแนวคิดของการผลิตแบบลีน กรณีศึกษา โรงงานผลิตเหล็กเส้นเสริมคอนกรีต.** วารสารวิศวกรรมสารฉบับวิจัยแลพัฒนาปี. ที่ 26 ฉบับที่ 3 กรกฎาคม-กันยายน 2558 (81-96).

ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม. (2540). **ภาวะผู้นำของไทยในอนาคต: ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย.** กรุงเทพฯ: พิมพ์ไทย.

ภัทราพรรณ แซ่ตั้ง, ประสพชัย พสุนนท์. (2558). **ความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรกับความสุขในการทำงาน ของพนักงาน กรณีศึกษาธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล** . ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ และศิลปะปีที่ 8 ฉบับที่ 3 เดือนกันยายน –ธันวาคม 2558.

มณฑลี กปิลกาญจน์,พรชนก เทพยาม, นันทนิตย์ ทองศรี. พัชยา เลาสุทแสน. (2563). **ผลกระทบโควิด 19 ต่อตลาดแรงงานไทย.** [ออนไลน์] สืบค้นจาก: https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_12Oct2020.aspx.

ยุทธนา ศรีสวัสดิ์. (2564). **ภาษีธุรกิจเฉพาะ.** [ออนไลน์] สืบค้นจาก: https://www.itax.in.th.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2564, 15 มกราคม). **รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ**.[ออนไลน์] สืบค้นจาก: https://www.tqa.or.th/.

รุธิร์ พนมยงค์, ศิริรัตน์ อยู่นาน, นันทรดา ทองนำพิญ, ศวิล กฤษณศรีญ,ธอฤง สิรประกอบกิจ. (2562). **การศึกษาโอกาสและการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกทางการค้า.** กรุงเทพฯ : สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน).

เลิศพร ภาระสกุล. (2562). **ความคาดหวังและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างชาติต่อประสบการณ์การซื้อของในกรุงเทพมหานคร.** วารสารการจัดการสมัยใหม่. ปีที่ 17 ฉบับที่ 1 (มกราคม –มิถุนายน 2562) (74-92).

มหาวิทยาลัยภาคตะวันตก

โลเกจโต้. (2563). **โลโก้ขององค์กรที่ดีที่สุดและแย่ที่สุด: ตัวอย่างโลโก้สินค้าสวย ๆ ที่มีความคิดสร้างสรรค์และปัจจัยที่ส่งเสริมให้การออกแบบโลโก้ประสบความสำเร็จ.** [ออนไลน์] สืบค้นจาก: https://www.logaster.com/th/blog/best-worst-logos/.

วรภัทร์ ภูเจริญ. (2553). **100 เครื่องมือนักบริหารสมัยใหม่.** กรุงเทพฯ: ส.ท.ท.

วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์. (2558). **การจัดการการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: ภาควิชาการบริหารทั่วไป.** กรุงเทพฯ: คณะบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วรนารถ แสงมณี. (2560). ทัศนคติต่อการที่ประเทศไทยก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและการเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนาศักยภาพตนเองในการเข้าสู่ตลาดแรงงาน. วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม. ปีที่ 16 ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม 2560).

วนิดา สุวรรณนิพนธ์.(2560). **ศักยภาพทุนมนุษย์และความสามารถเชิงพลวัตของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมซอฟแวร์ไทยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน.** วารสารศิลปากรอิเล็กทรอนิกส์ ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ. ปีที่ 10 ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม 2560) (1-20)

วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2554). **การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

วิเชียร วิทยอุดม. (2558). **การจัดการสมัยใหม่.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์ .

วิภาดา ปานะนนท์. (2561). **มูลค่าธุรกิจครอบครัว 28 ล้านล้าน ครองส่วนแบ่งกว่า 72% ของระบบศก.ไทย**. [ออนไลน์] สืบค้นจาก: https://www.naewna.com/business/[illegible].

วินัย พุทธกูล. (2551). **การวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อการจัดการทางธุรกิจ.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วิรัช สงวนวงศ์วาน.(2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร.** กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.

มหาวิทยาลัยภาคสินธุ์

วิชัย เทียนถาวร. (2563) **30 คำสอนหลวงปู่มั่น...บุคคลสำคัญของโลก.** [ออนไลน์] สืบค้นจาก: https://www.matichon.co.th/columnists/news_1918005.

วีรวุธ มานะศิรานนท์ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2546). **การพัฒนา Balanced Scorcard.** กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

ศากูน บุญอิต. (2558). **การจัดการซัพพลายเชนเพื่อความเป็นเลิศ.** พิมพ์ครั้งที่ 1 : กรุงเทพฯ . บริษัทซิกมากราฟฟิคส์ จำกัด.

ศลิษา ภมรสถิตย์. (2551). **การจัดการดำเนินงาน Operation Management** . บริษัทสำนักพิมพ์ท้อป จำกัด

ศรัณย์ รัตนสิทธิ์. (2553). **พัฒนาการของนิยามการตลาดของสมาคมการตลาดแห่งสหรัฐอเมริกา การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญจากการตลาดในความหมายแคบสู่การตลาดในความหมายกว้าง.** วารสารพัฒนบริหารศาสตร์. ปีที่ 50 ฉบับที่ 1 (127-144)

จิรภา ศักดิ์กิตติมาลัย,จงกลพรรณ ศรีคำ. (2016). **กระบวนการสร้างสุขของแรงงานพม่าในจังหวัดเชียงราย.** วารสารบัญชีปริทัศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. ปีที่ 1 ฉบับที่ 2 (25-42).

ศิลป์วิชญ์ น้อยสมจิตร. (2561). **การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธศาสนา.** วารสารวิจัยวิชาการ. ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 (มกราคม -เมษายน 2561) (111-124)

เศรษฐชัย ชัยสนิท. (2550). **ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ** พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ: วังอักษร.

โศภชา อรัญวัฒน์ (2550). **หลักการจัดการ.**กรุงเทพฯ: แมคกรอฮิล.

ศูนย์ข้อมูลกฎหมายกลาง สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2563) **พระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดอันเกิดจากการใช้เช็ค พ.ศ. 2534**. [ออนไลน์] สืบค้นจาก: http://web.krisdika.go.th/data/law/law/detail/lawdetail_106.htm.

ศูนย์คุ้มครองผู้บริโภคทางการเงินธนาคารแห่งประเทศไทย. (2563). **เช็ค (Cheque)**. [ออนไลน์] สืบค้นจาก: https://www.1213.or.th/th/serviceunderbot/payment/Pages/xx_cheque.aspx. cheque.aspx.

ศูนย์ทรัพย์สินทางปัญญาและบ่มเพาะวิสาหกิจ มหาวิทยาธรรมศาสตร์. (2559). **ลิขสิทธิ์ (Copyright)**. [ออนไลน์] สืบค้นจาก: http://tuipi.tu.ac.th/tuip04.php.

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

สมคิด บางโม. (2558ก). **องค์กรและการจัดการ.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: พัฒนวิทย์การพิมพ์.

--------. (2558ข). **จริยธรรมทางธุรกิจ.** กรุงเทพฯ: พัฒนวิทย์การพิมพ์.

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พักตรผจง วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทร์ฉาย, ประกอบ คุปรัตน์. (2554). **ความสามารถในการจัดการความรู้กับความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย.** วารสารพัฒนบริหารศาสตร์. ปีที่ 51 ฉบับที่ 1(มกราคม-มีนาคม 2554). (157-200)

สาคร สุขศรีวงค์. (2556). **การจัดการ: มุมมองนักบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: จี. พี. ไซเบอร์พรินท์ .

สันติ ถิรพัฒน์ และ อนันชัย คงชันทร์. (2551). **การสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารสูงสุดด้านการเงิน.** วารสารจุฬาลงกรณ์ปริทัศน์. ปีที่ 30 ฉบับที่ 115-116 (พฤษภาคม – มิถุนายน 2551). (54-64)

สังเวียน อินทรวิชัย. (2545). **รวมบทความการกำกับดูแลกิจการที่ดี.** กรุงเทพฯ. อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2558, 14 มกราคม). **การจัดการกระบวนการ.** [ออนไลน์] สืบค้นจาก: http://www.dnp.go.th.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) สำนักนายกรัฐมนตรี.** [ออนไลน์] สืบค้นจาก: http://www.nesdb.go.th/download/.

สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค. **การคุ้มครองผู้บริโภคด้านการขายตรงและตลาดแบบตรง.** [ออนไลน์] สืบค้นจาก: https://www.ocpb.go.th/news_view.php?nid=9769.

สำนักบริหารแรงงานต่างด้าว.(2560). **พระราชกำหนดการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว พ.ศ. 2560.** [ออนไลน์] สืบค้นจาก: https://www.doe.go.th/prd/alien/law/param/site/152/cat/102/sub/0/pull/category/view/list-label

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

สุกัญญา ดวงอุปมา,ปารีณา แอนเดอร์สัน, เพ็ญสิริ ภูวรกิจ. (2562). **การศึกษาแนวทางการจัดการและรูปแบบการท่องเที่ยวในจังหวัดกาฬสินธุ์**. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม ปีที่ 9 ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม 2562) (10-18)

สุกัญญา ดวงอุปมา, กัลยรัศมิ์ ทิณรัตน์. (2560). **ความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพทุนมนุษย์กับประสิทธิภาพการดำเนินงานของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.** วารสารการบัญชีและการจัดการ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 (มกราคม –มีนาคม 2560) (12-23).

สุกัญญา ดวงอุปมา, เพ็ญสิริ ภูวรกิจ. (2563). **การศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการตลาดสำหรับผลิตภัณฑจากปลาแบบมีส่วนร่วมของคนในชุมชน เพื่อเป็นเศรษฐกิจชุมชนต้นแบบ จังหวัดกาฬสินธุ์.** วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต ปีที่ 8 ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม 2563) (649-659)

สุดาพร กุณฑลบุตร. (2552). **หลักการตลาด(สมัยใหม่).** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.

สุนันทา เลาหนันทน์. (2544). **การพัฒนาองค์การ.** กรุงเทพฯ ดี ดี บุคสโตร์.

สุพานี สฤษฎ์วานิช. (2552). **พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่:แนวคิดและทฤษฎี.** พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์. (2550**). การสร้างความได้เปรียบ.** กรุงเทพฯ: ซีเอนด์เอ็น.

สุวัฒนา ตุ้งสวัสดิ์. (2562). **อิทธิพลของพฤติกรรมนักท่องเที่ยวและการบริหารจัดการการท่องเที่ยวต่อความพึงพอใจแหล่งท่องเที่ยวบนเส้นทางอารยธรรมขอม.** ปีที่ 8 ฉบับที่2 (เมษายน –มิถุนายน 2562). (180

เสนาะ ติเยาว์. (2551). **หลักการบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

แสงอาทิตย์ ไทยมิตร. (2558). **พุทธวิธีการบริหารกิจการบรรยากาศและผู้เจริญพุทธในสถานศึกษา.** วารสารศึกษา มมร. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามงกุฎราชวิทยาลัย.ปีที่3 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2558) (13-24).

หนังสืออิเล็กทรอนิกส์150 ปี ชาตกาลหลวงปู่มั่น ภูริทัตโต.(2563).**พระครูวินัยธรมั่น ภูริทตฺโต (หลวงปู่มั่น ภูริทตฺโต).** [ออนไลน์] สืบค้นจาก: http://www.luangpumun.dra.go.th/archives/4839.

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

หลวงปู่ผ่าน ปัญญาปทีโป. (2563). **เหรียญหลวงปู่ผ่าน.** วัดป่าปทีปปุญญาราม ตำบลเชือม อำเภอากาศอำนวย จังหวัดสกลนคร.

เอกชัย อภิศักดิ์กุล. (2556). **การเลี้ยงดูลูกเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว.** วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ. ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน 2556) (84-91).

อัจฉรา จันทร์ฉาย. (2562). **การจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจใหม่.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อัญญา ขันธวิทย์. (2558). **การเทียบเคียงค่าเกณฑ์วัดอันดับเครดิตของสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือท้องถิ่นและสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือสากล.** วารสารพัฒนบริหารศาสตร์. ปีที่ 55 ฉบับที่ 2 (145-173)

_____. (2563). **ตัวแบบจำลองสำหรับจัดให้มีการกำกับดูแลกิจการและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์.** วารสารพัฒนบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ปีที่ 53 ฉบับที่ 1 (298-324).

โอภาส เอี่ยมสิริวงศ์. (2554). **ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ.** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น . (มหาชน).

A Theory Of Motivation. (2015, 19 January) [Online] Retrieved from: http://taychit.blogspot.com.

Abraham Zaleznik. (1977). managers and Leader: are they Different? **Harvard Business Review**. 55(5), 67-78.

Agor,W.H. (1986). The Logic of Intuition. How Exceutive Make, Importart Decision. **Organization Dynamics**. Winter, 9-15.

Anita E. Woolfolk. (1995). Motivation and Personnality. 2nd ed. Bangkok: V-Lean.

Bass, B.J.. & Avolio, B.J. (1990). **Transformational Leadership development**. Palo Algo, CA: Consulting Psychologists.

C. Worley, D. Hitchin and W. Ross. (1992). **Integrated Strategic Change ZReading**. MN: Addison- Wesley.

D. Nadler, M. Tusman. and Nadler. (1997). **Comperting by Design: The Power of Organizational Architecture.** New York: Oxford University Press.

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

Dale, Ernest. (1973). **Management: Theory and Practice**. New York: Mc Graw–Hill.

David, C. McClelland (1961). **The Achieving Society. Princeton**. NJ: Van Nostrand.

Domjan. (M. (1996). **The Principles of Learning and Behavior.** Belmont, CA: Thomson /Wadsworth.

Douglas Mcgregor. (1960). **The Human Side of EnterPrise**. New York: Mcgraw Hill.

Drucker, Peter F. (1969). The Information Executives Truly Need. **Harvard Business Review**. January/February, 54.

Ferrell, O. C, Fraedrich, J. & Ferrell, L. (2005). **Business Ethics: Ethical decision making and cases**. 6th ed. Boston: Houghton Mifflin Company.

H.M. F.Rash. (1997) **Organizational Development; A Reconnaissance Industrial.** Conference Board.

Harold, D. Koontz and Cyril, O'Donnell. (1972). **Principles, Pencils of Management**. New York: McGraw-Hill.

Hellriegel, D. Slocum. J.W. and R.W., Woodman (1989). **Organizational Behavior**. Singapore: Asia Pte Ltd

Humme. (M.. (& Champy. (J. (1993). **Re-engineering the Corporation**. New York: Harper Collie.

Hutchinson, John G. (1976). **Organization: Theory and Classical Concepts**. New York: Holt. Richard and Winston.

Jennette, Bottita Alexia and Lisa, Papas (2003) Managing the effect of Organizational Change. **Tecal communication**. 50, 355.

K. Cameron S. Freeman. (and A. Mishra. (1991) Best Practices in White-Collar Downsinging Managing Contradictions. **Academy of Management**. 55-62

Kaplan and Norton. (1996). **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston: HBS Press.

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

Koontz, Harold & Cyrill, O' Donnel. (1972). **Principle of Management: an Analysis of Management Function.** New York: Mc Graw-Hill.

Koontz,H; & Weihric. (H. (1988). **Management.** New York: McGraw-Hill

Kotter. (J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. **Harvard Business Review**. 2, 59-67.

Klein, Ron and Nicoll, Derek. (2015, 15 January). **Context, social networking technologies and language.** [Online] Retrieved from: http://www.slide share.net/dwnicoll/.

L. Bryan and C. Joyce. (2005) The 21st Century Organization. **The Mckinsey Quarterly:** 24, 53.

Larson, C.E. & F.M.J. Lafasto. (1989). **Teamwork Newbury Park.** CA: Sage.

Loudon, D. L.. Z& Bitta, D. A. J. (1988). **Consummer Behavior: Concept and Applications.** 3rd ed. New York: McGraw-Hill.

MaLeod. ZR. J. (1995). **Managent information systems**. 6th ed. London: Prentice-Hall International.

Maslow, Z. Abraham. H. (1943). A Theory of Human Motivation. **Journal Psychology Review**. 50, 370-396.

McFarland. (1979). **Management: Foundation & Practices.** 5th ed. New York: Macmillan.

Mintzberg, Henry. (1971) Managerial Work Analysis from Observation. Managerial Science. 97-110.

--------. (1973). **The Naure of Managerial Work**. New York: Harper & Row.

Mitchell, Terrence R; & Jane R. Larson Jr. (1987). **People in Organization ; An Introduction to Organizational Behavior.** 3rd ed. Singapore: McFraw-hill International Editions.

Murgatroyd, Stephen & Morgan, Colin. (1994). **Quality management and the school.** Buckingham: Open University Press.

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

Per F. Drucker. (1974). **The Practice of Management**. New York: Harper & Row Publishers.

Richard L. Daft. (1999). **Leadership Theory and Praction**. Harcout Brace Colledge Publisers.

Richard L. Daft. (2007). **Understanding the and design of Organization**. South-Westetn: Thomson.

Richard, L.Daft. (2002). **The Leaship Experience**. 2nd ed. Mike Roche.

Robbins, S.P. (1989). **The Structure and Design of Organization**. Englewood, Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Ross, S. & Offerman, L. (1997). Transformational leaders: Measurement of personality attributes and work group performance. **Personality & Social Psychology Bulletin**. 23, 1078–1087.

Samuel, C. Certo. (2008). **Supervision: Concepts & Skill-building**. 6th ed. New York: McGraw-Hill

Schein, E. H. Improving. (1991). Face-to-face relationships., Sloan Management **Review Winter**. 43-52

Schiffman, Leon G. and Kanuk, Leslie Lazar .(1991). **Consumer Behavior** . 4th ed. New Jersey: Englewood Cliffs.

Semuel, C. Certo & S. Trevis, Certo. (2006). **Modern Management**. 10th ed. New Jersey: Upper Saddle.

Shermerhorn, R. Jogh. (2011). **Introductuon to Management**. 10th ed. New York: Prentice Hall.

Solomon, C.M. (1998). Building Teams Across Borders. **Global Workforce.** November, 12-17.

Stepen P. Robbins and mary coulter. (2003). **Management**. 7th ed. New Jersey: Upper Saddle.

Stogdill. ZR. M. (1974). **Handbook of leadership**. New York: The Free Press.

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

Stoner, James A.F.; & Freeman, Edward R. (1989) **Management.** 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall.

Stout. ZG.R.. Z& Weiss. ZE. J. (2003). **Ethics. ZGen Y style**. California :CPA.

Sukanya Duanguppama, Parina Maeya Andersson. (2021). THE IMPACT OF COMPENSATION MANAGEMENT ON INDUSTRIAL BUSINESS PRODUCTIVITY OF AUTOMOTIVE AND COMPONENTS IN THAILAND. International Journal of Entrepreneurship Volume 25, Special Issue 4, 2021

Talor, FrederickW.. (1911). **The Principles of Scientific Management.** New York: Harper & Brothers.

Thomas. ZK.W. (1977). Toward Muk\lidmensional Values in Teaching: The Example of Confict behaviors. **Academy of Management Review** 2, 487.

Vroom, V. H. (1964). **Work and motivation**. New York: John Wiley & Sons.

W.G Ouchi. (1981). **Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge Reading**. Ma Addison: Wesley

Walter, ZK. (1978). **The Working Class in Welfare Capitalism**. London: Routledge & Kegan Paul.

Weber, Max.(1974). **The Theory of Social and Economic Organization.** New York: Free Press

Zimmerman, ZB. J. (1989). A social cognitive view of self-regulated academic learning. **Journal of Educational Psychology**. 81, 329-339.

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ดัชนี

กรอบเสรีภาพส่วนบุคคล, 251
กระบวนการจูงใจ, 124, 130
กระบวนการแบบดั้งเดิม, 183
กระบวนการพัฒนาองค์กร, 98, 99,109
การกำหนดเป็นมาตรฐาน, 173
การกำหนดสัมพันธภาพ, 104
การขยายขอบเขตของงาน, 144
การควบคุมคุณภาพ, 113, 158, 169, 170, 173, 177, 200, 201, 202
การค้าพหุพาคี, 243
การคิดอย่างเป็นระบบ, 194, 196
การจัดการความขัดแย้ง, 117, 161, 162
การจัดการการเปลี่ยนแปลง, 94
การจัดการคุณภาพโดยรวม, 97, 156, 158, 169, 170
การจัดการเชิงปริมาณ, 1, 15, 27
การจัดการธุรกิจสมัยใหม่, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 37, 43, 45, 51
การจัดการแบบสมดุล, 215, 217, 218, 220, 221, 222
การจ้างงานระยะยาว, 61, 189
การจ้างงานระยะสั้น, 61, 62
การจำลองปัญหา, 17
การจูงใจภายนอก, 120
การจูงใจภายใน, 63, 120, 144
การจูงใจมืออาชีพ, 139
การเจรจาต่อรอง, 96, 165
การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง, 81, 87, 90, 91, 92, 95
การทำงานล่วงเวลา, 144, 262
การทำเทียบเคียงแบบเดี่ยว, 224
การทำเทียบเคียงแบบอิงกลุ่ม, 224
การเทียบเคียง, 215, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228
การบริหารงานบุคคล, 33,40,307
การบริหารงานแบบมีข้อยกเว้นในเชิงรับ, 77
การบริหารงานแบบมีข้อยกเว้นในเชิงรุก, 77
การบริหารแบบ MBO, 199, 200
การบริหารทรัพยากรมนุษย์, 35, 301, 305, 307, 308, 310, 335
การบริหารความเสี่ยง, 318, 319
การปกป้องสภาพแวดล้อม, 237
การปรองดอง, 163
การปรับโครงสร้างใหม่, 192, 193
การปรับรื้อระบบใหม่, 169, 189
การผลิตแบบลีน, 169, 182, 183, 185, 186
การพยากรณ์เชิงคุณภาพ, 18
การพยากรณ์เชิงปริมาณ, 18
การเพิ่มคุณค่าในงาน, 144
การเพิ่มผลผลิต, 2, 3, 5, 111, 119, 125, 259, 263
การมอบอำนาจ, 32, 53, 63, 64, 65, 110, 123
วิสัยทัศน์ร่วม, 110, 194, 196

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

การไม่เลือกที่รักมักที่ชัง, 10
การรอคอย, 17, 184
การรื้อปรับระบบ, 110, 189, 190, 191, 192
การลดกำลังคน, 208, 209
การลดขนาดขององค์กร, 169, 192, 207, 209, 210
การละลายพฤติกรรม, 92, 98
การวิเคราะห์ช่วงห่าง, 226, 227
การสร้างทีมงาน, 99, 100, 105, 117, 155, 156, 157, 158, 159
การสร้างเสถียรภาพ, 103
การสำรวจสภาพปัญหา, 172
การเสริมแรงขับ, 119
การเสริมแรงทางบวก, 126
การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน, 144
การให้สินบน, 237
การออกแบบงาน, 12, 54, 118, 119, 142, 144, 145, 208
การฟอกเงิน, 268, 273, 274
ความชำนาญพิเศษ, 3,38
ความเชื่อถือได้, 257
ความเชื่อมั่นในตนเอง, 65, 69, 74
ความมั่นคงปลอดภัย, 132, 143, 308
ความต้องการความสัมพันธ์, 133
ความต้องการเจริญเติบโต, 133, 145
ความต้องการด้านร่างกาย, 132
ความต้องการดำรงชีวิต, 133
ความต้องการทางสังคม, 132, 133, 134
ความต้องการอำนาจ, 68, 134
ความตึง, 123, 175, 324
ความแตกต่างแย้งกัน, 175
ความน่าจะเป็น, 17, 84, 228
ความปลอดภัยของข้อมูล, 22
ความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์, 239, 257
ความมีพลัง, 108
ความไม่แน่นอน, 7, 69, 87, 313, 318, 319, 324
ความรู้สึกของตนเอง, 61
ความสนใจที่มีต่อตนเอง, 87
ความสนใจพิเศษ, 120, 344
ความสัมพันธ์เชิงระบบ, 20
ความสูญเปล่า, 174, 175, 179, 182, 183
ความเสมอภาค, 129, 165, 251, 307
คัมบัง, 169, 179, 180, 181
ค่านิยมองค์กร, 217
เครื่องล่อใจ, 121
จริยธรรมทางธุรกิจ, 233, 234, 235, 258, 264, 265
จริยธรรมนำความสุข, 235
เจตคติ, 58, 120
ซิก ซิกม่า, 200, 201
ตัวแบบปัญหาการขนส่ง, 16
ตาข่ายการบริหาร, 102
ทฤษฎีกระบวนการ, 117, 120, 124
ทฤษฎีการเสริมแรง, 125
ทฤษฎีความต่อเนื่อง, 131, 135
ทฤษฎีเนื้อหา, 117,120,128,130
ทฤษฎีอรรถประโยชน์, 251
ทักษะการสร้างความคิด, 29, 37, 39, 51
ทักษะคน, 29, 37, 38, 51

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ทักษะเทคนิค, 29, 37, 38, 51
ทรัพย์สินทางปัญญา, 238, 256, 278, 279
ทีมงานการผลิต, 154
ทีมงานแก้ปัญหา, 149, 150
ทีมงานข้ามหน้าที่, 149, 150
ทีมงานตามหน้าที่, 149, 150
ทีมงานทั่วโลก, 149, 152
ทีมงานเสมือนจริง, 149, 151
ทีมงานอำนวยตนเอง, 149
ทีมปฏิบัติการ, 154
แนวความคิดของลีน, 185
แนวโน้มด้านตัวบุคคล, 111
แนวโน้มระบบย่อย, 111
บุคคลรอบรู้, 196
แบบจำลองการจูงใจ, 123
แบบทันเวลาพอดี, 179
แบบแผนทางความคิด, 194, 196
ประเมินการเปลี่ยนแปลง, 97
ประสิทธิผลในการจัดการ, 29, 43
ประสิทธิภาพในการจัดการ, 43, 44
ปัจจัยจูงใจ, 134
ปัจจัยนำเข้า, 130, 245
ปัจจัยภายนอก, 82, 119 130, 166, 251, 252, 318, 344
ปัญหาแถวคอย, 18
โปรแกรมเส้นตรง, 16
ผลิตภัณฑ์ฉลากสีเขียว, 259
ผลิตภัณฑ์สีเขียว, 259
ผู้นำเชิงกลยุทธ์, 56
ผู้นำบงการ, 74
ผู้นำแบบขายความคิด, 73
ผู้นำแบบบอกกล่าว, 73
ผู้นำแบบประชาธิปไตย, 67, 71, 73
ผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตานิยม, 67
ผู้นำแบบมอบหมายงาน, 73
ผู้นำแบบมีส่วนร่วม, 73
ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ, 74
ผู้นำแบบสนับสนุน, 74
ผู้นำแบบเสรีนิยม, 67
ผู้นำแบบหัวหน้างาน, 56
ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม, 74
พุทธศาสตร์, 302, 304
ภาวะผู้นำกับวัฒนธรรม, 61
ภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ, 53, 66
ภาวะผู้นำตามสถานการณ์, 53, 71, 72
ภาษีเงินได้นิติบุคคล, 275, 276
ภาษีมูลค่าเพิ่ม, 276, 277
ภาษีธุรกิจเฉพาะ, 277
ภาษีบำรุงท้องถิ่น, 268, 278
มุมมองด้านกระบวนการภายใน, 218
มุมมองด้านการเงิน, 218, 219, 222
มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา, 218
มุมมองด้านลูกค้า, 218
ระบบการจัดการพร้อมกัน, 205, 206, 207
ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม, 258, 259
ระบบการบำรุงรักษาทวีผล, 178
ระบบการส่งกำลังบำรุง, 205
ระบบจัดการผลิตทันเวลา, 205, 206, 213
ระบบจัดทำรายงาน, 25
ระบบดึง, 183

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ระบบปฏิบัติการทางธุรกิจ, 25
ระบบประกันคุณภาพ, 169, 204
ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ, 25
ระบบสังคมขององค์กร, 98
ระบบสารสนเทศสำนักงาน, 26
รางวัลภายนอก, 128, 138
รางวัลภายใน, 128, 138, 139, 144
แรงกดดันจากภายนอก, 82
แรงกดดันจากภายใน, 83
ลิขสิทธิ์, 281
วงจรคุณภาพ, 211
วัฏจักรวงจรชีวิต, 107
วัฏจักรเดมิง, 13, 14
วิธีการป้องกันการสูญเสีย, 169, 202, 203
วิสัยทัศน์กว้างไกล, 77, 108, 111
วิสัยทัศน์นำทาง, 106
เศรษฐกิจพอเพียง289, 290, 291, 292, 293
294, 295, 296, 297, 298, 299, 300
สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทางธุรกิจ, 42
สภาพแวดล้อมในระดับมหภาค, 42
สร้างกระแสคุณค่า, 182
สัญญาการผลิต, 113
สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน, 122
สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน, 122
สิทธิบัตร, 279, 280
หน้าที่ในการไม่บังคับ, 257
หน้าที่ในการไม่บิดเบือน, 257
หลักการ 5 ส, 175
หลักธรรมาภิบาล, 239
อนุสิทธิบัตร, 279, 280
อำนาจตามกฎหมาย, 62
อำนาจตามตำแหน่งงาน, 72
อำนาจบังคับ, 62
อำนาจหน้าที่, 62
อำนาจอ้างอิง, 62

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ประวัติผู้เขียน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุกัญญา ดวงอุปะมา

การศึกษา

- กจ.ม. การจัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2552
- ศศ.บ. การจัดการทั่วไป สถาบันราชภัฏมหาสารคาม พ.ศ. 2544
- ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2546

ประวัติการทำงาน

ปัจจุบันปฏิบัติงานในตำแหน่ง

- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำสาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์
- หัวหน้าสาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ผลงานวิจัย

- การศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรมการผลิตการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากปลา เขื่อนลำปาว จังหวัดกาฬสินธุ์ จากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) ประจำปีงบประมาณ 2563
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์และออกแบบบรรจุภัณฑ์จากพุทรา กลุ่มวิสาหกิจชุมชน อำเภอคำม่วงจังหวัดกาฬสินธุ์ จากสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ 2563

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

- เรื่อง การศึกษาแนวทางการจัดการและรูปแบบการท่องเที่ยวในจังหวัดกาฬสินธุ์ จาก มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ประจำปีงบประมาณรายจ่าย 2561
- เรื่อง การศึกษาแนวทางการจัดการนวัตกรรมการผลิตและการแปรรูปพุทรา เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าของชุมชนบ้านโพน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ จาก เครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ประจำปีงบประมาณ 2561
- เรื่อง การศึกษารูปแบบและกระบวนการจัดการระบบค่าจ้างที่มีต่อผลิตภาพของธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์และอุปกรณ์ส่วนประกอบของประเทศไทย จากมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ประจำปีงบประมาณรายจ่าย 2559
- เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพทุนมนุษย์กับประสิทธิภาพการดำเนินงานของอุตสาหกรรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ประจำปีงบประมาณรายจ่าย 2557
- เรื่อง การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความรับผิดชอบต่อตนเอง ด้วยการจัดการเรียนรู้แบบกลุ่มร่วมมือ เทคนิค STAD และแบบปกติ ในรายวิชา Modern Management Techniques ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ประจำปีงบประมาณรายได้ 2557
- เรื่อง การศึกษาเบื้องต้นเพื่อหาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงของชุมชนบ้านโนนสง่า” ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ประจำปีงบประมาณรายได้ 2556
- เรื่อง การศึกษาทัศนคติและการมีส่วนร่วมในการจัดการการท่องเที่ยวในจังหวัด กาฬสินธุ์: กรณีศึกษา ศูนย์วัฒนธรรมผู้ไทยบ้านโพน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย จากคณะเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์ ประจำปีงบประมาณรายได้ 2556
- เรื่อง การส่งเสริมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการศูนย์สาธิตการตลาด : กรณีศึกษาศูนย์สาธิตการตลาดชุมชนบ้านคำไผ่ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์” ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ประจำปีงบประมาณ 2555

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

- เรื่อง ผลกระทบของความพึงพอใจที่มีต่อความจงรักภักดีของนักท่องเที่ยว : แหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ประจำปีงบประมาณ 2555
- เรื่อง การศึกษาเบื้องต้นเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชน จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ประจำปีงบประมาณ 2554
- เรื่อง ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีต่อธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย ได้รับทุนสนับสนุนงานวิจัยจาก มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ 2552

ผลงานวิชาการ

- การจัดการและการเปรียบเทียบต้นทุน ผลตอบแทนของการผลิตยางพาราแบบก้อนถ้วยและยางพาราแผ่นดิบของเกษตรกรในตำบลเชียงเครือ จังหวัดกาฬสินธุ์ คณะเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ประจำปีงบประมาณ 2558
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ปีงบประมาณ 2558
- การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองช้าง ปีงบประมาณ 2558
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลขมิ้น ปีงบประมาณ 2558
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลเชียงเครือ ปีงบประมาณ 2558
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลภูบอ ปีงบประมาณ 2558
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลภูดิน ปีงบประมาณ 2558
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลโพนทอง ปีงบประมาณ 2558

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

- การประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลสำราญ ปีงบประมาณ 2558
- การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์
การถ่ายทอดเทคโนโลยีการทอย้อมเสื่อกก เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน
- การศึกษาความเป็นไปได้ของน้ำส้มเกล็ดมิมะ ประจำปีงบประมาณ 2555
- การพัฒนาการจัดการกลุ่มและการแปรรูปผ้าของผู้ทอผ้าลายเกล็ดเต่าในจังหวัดกาฬสินธุ์ ปีงบประมาณ 2556
- การศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของโรงสีข้าวชุมชนเพื่อเป็นต้นแบบในการพัฒนาโรงสีข้าวชุมชนในจังหวัดกาฬสินธุ์ ปีงบประมาณ 2556

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ตำรา “เทคนิคการจัดการสมัยใหม่” เหมาะสำหรับนิสิต นักศึกษาและผู้สนใจทั่วไป ที่ต้องการความรู้ ทักษะ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิวัฒนาการและทฤษฎีทางการจัดการ การจัดการธุรกิจสมัยใหม่ บทบาทผู้บริหารและภาวะผู้นำ สภาพการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ เทคนิคการจูงใจสมัยใหม่และการทำงานเป็นทีม เทคนิคเครื่องมือการจัดการองค์กรสมัยใหม่ เทคนิคการประเมินผลการดำเนินงานสมัยใหม่ จริยธรรมทางธุรกิจและความรับผิดชอบ การจัดการธุรกิจตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ตามหลักพุทธศาสตร์ การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันกับการจัดการองค์กร แนวโน้มการจัดการธุรกิจและทิศทางในอนาคตการบูรณาการวิจัยการจัดการธุรกิจ SMEs และการจัดการวิสาหกิจชุมชน และบทสุดท้ายได้นำเอากรณีศึกษาเทคนิคการจัดการ เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันต่อไป

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุกัญญา ดวงอุปมา