

หลักการเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ General Principle of Organization and Management

รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอำพร¹,

รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคนาภูมิ²

Assoc. Prof. Dr. Soawalak Kosolkittiamporn¹,

Assoc. Prof. Dr. Sanya Kenaphoom²

บทคัดย่อ

องค์การเป็นการรวมกลุ่มของมนุษย์ตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาดำเนินกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยมีการแบ่งงานกันทำตามอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละคน มีการติดต่อสื่อสาร และประสานงานกันอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล อาจเป็นองค์การที่เป็นทางการและองค์การไม่เป็นทางการ โดยลักษณะหรือธรรมชาติขององค์การที่เป็นทางการ เช่น (1) การจัดแบ่งไปตามลักษณะพิเศษ (2) การทำระบบให้เป็นมาตรฐาน (3) การทำให้เป็นทางการ (4) การรวมศูนย์อำนาจ (5) ระบบสายงานและ (6) ความยืดหยุ่น โดยทั่วไปแล้วองค์การมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่ คนเป้าหมายโครงสร้าง ข้อมูลข่าวสารความรู้เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมขององค์การส่วนการจัดการจึงเป็นขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่างๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์การโดยทั่วไปแล้วหน้าที่ของผู้บริหารในการดำเนินการกิจขององค์การ ได้แก่ การวางแผนการจัดองค์การการนำหรือการสั่งการและการควบคุม

คำสำคัญ : องค์การ, การจัดการองค์การ

^{1,2} รองศาสตราจารย์ อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

^{1,2} Associate Professor, Lecturers, Faculty of Politics Science and Public Administration, Rajabhat Mahasarakham University

Abstract

An organization is a consortium of two or more people intending to develop an activity together to achieve a common goal. They purposely divide each obligation (authority, responsibility, communications) including coordination to achieve maximum efficiency and effectiveness. It may be a formal or informal organization. However, the appearance or nature of a formal organization is as a specialized, standardized, formal, centralized configuration, with flexibility. Generally, there are six important elements of an organization namely; man, goals, structure, data/message and knowledge, technology, and environment. The management, meanwhile, is responsible for the success, efficiency, and effectiveness of the people and resources of the organization. So, the duties of the executives are to carry out the goals of the organization, which are generally considered to be the planning, organizing, leading/directing, and controlling.

Keywords : Organization, Management

บทนำ

มนุษย์ได้ชื่อว่า เป็นสัตว์สังคมอาศัยอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มซึ่งเป็นสาเหตุให้จำเป็นต้องทำกิจกรรมร่วมกัน แบ่งงานกันทำ เพื่อทำมาหาเลี้ยงชีพ หรือประกอบพิธีการต่างๆ ดำรงเผ่าพันธุ์ให้ยืนยงตลอดไป การรวมกลุ่มกันเพื่อทำงานหรือกิจกรรมใดๆ แสดงให้เห็นรูปแบบขององค์การได้เกิดขึ้นแล้ว ทั้งนี้การรวมกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งนั้นเกิดจากคนหลายคนแต่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน ต่างก็มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกันเพื่อความสำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี องค์การจึงเป็นการจัดรวบรวมบุคลากรอย่างมีระเบียบด้วยความตั้งใจที่จะทำให้บรรลุความสำเร็จของวัตถุประสงค์บางอย่างที่มีความจำเพาะเจาะจงเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมทำให้สมาชิกแต่ละคนทำงานมากกว่าการไปให้ถึงความสำเร็จของแต่ละคนอย่างไรก็ตามการรวมกลุ่มกันของมนุษย์ในสมัยโบราณก็เป็นแบบง่ายๆ ไม่สลับซับซ้อนเช่นปัจจุบัน องค์การอาจมีวัตถุประสงค์

อย่างกว้างร่วมกัน เช่น ผลผลิตสินค้าหรือบริการที่เป็นประโยชน์ อาจมีการมอบคุณค่าให้กับสังคมพร้อมๆ กับตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสมาชิกไปเพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะคงอยู่ต่อไปได้ องค์กรสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 ลักษณะใหญ่ ได้แก่ (1) องค์กรทางสังคม ได้แก่ ครอบครัว โรงเรียน มหาวิทยาลัย ศาสนา วัด สมาคม สโมสร ชมรม และกลุ่มกิจกรรมต่างๆ (2) องค์กรทางราชการ ได้แก่ หน่วยงานราชการต่างๆ ซึ่งครอบคลุมถึงกระทรวง ทบวง กรมต่างๆ ที่เรียกกันว่า ระบบราชการ (Bureaucracy) ซึ่งเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่โตมีโครงสร้างที่สลับซับซ้อนมาก และ (3) องค์กรเอกชน ได้แก่ บริษัท ร้านค้าต่างๆ ที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อประโยชน์ทางการค้าจากลักษณะทั้งสามดังกล่าวมนุษย์ดำเนินชีวิตในท่ามกลางองค์กรทั้งสิ้น มนุษย์จึงได้สัมผัสองค์กรตั้งแต่เริ่มมีชีวิตจนกระทั่งถึงวาระสุดท้ายของชีวิต ดังนั้น องค์กรจึงมีความสำคัญต่อความเป็นมนุษย์ แทบจะทุกคนไม่สามารถหลีกเลี่ยงที่จะต้องเกี่ยวพันกับองค์กรในลักษณะหนึ่งลักษณะใดได้เลย เมื่อเป็นเช่นนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำความเข้าใจและศึกษาเกี่ยวกับองค์กรอย่างลึกซึ้งเพื่อจะได้ดำรงชีวิตและสัมผัสกับองค์กรอย่างเป็นสุข ประสบความสำเร็จอย่างดีในชีวิตการทำงานกับองค์กรที่ตนเองสังกัดอยู่ และยังสามารถพัฒนาองค์กรนั้นให้เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องได้

องค์กรคือระบบที่บุคคลสองคนหรือมากกว่านั้นร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีจิตสำนึก (Chester I Barnard, 1986 : 6) เป็นกลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หรือมากกว่านั้นได้เข้ามาร่วมกันอย่างเป็นระบบในการที่จะผลิตสินค้าหรือบริการ (Bartol & Martin, 1994 : 6) โดยมีการกำหนดหน้าที่ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มร่วมกัน (Dessler. G., 2004 : 2) เป็นหน่วยที่มีการประสานงานกันทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Gibson, 2006 : 5; สมยศ นาวิการ, 2544 : 30 ; นิรมล กิติกุล, 2546 : 3) ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรมหรืองานออกเป็นประเภทต่างๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกปฏิบัติ (พยอม วงศ์สารศรี, 2552 : 4) โดยมีลักษณะสำคัญคือวัตถุประสงค์ร่วมกัน การแบ่งงานกันทำมีสาย การบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงไป ทำเป็นชั้นๆ ตั้งแต่ระดับสูงสุดจนถึงระดับล่าง (เสนาะ ตีเยาว์, 2544 : 18, 30) ดังนั้นองค์กรจึงเป็นการรวมกลุ่มของมนุษย์ตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมดำเนินกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกันซึ่งการบรรลุ

เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ได้นั้นมนุษย์ได้มีการแบ่งงานกันทำโดยการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละคน อาศัยการติดต่อสื่อสาร และประสานงานกันอยู่ตลอดเวลาเพื่อเข้าถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล อาจเป็นองค์การที่เป็นทางการและองค์การไม่เป็นทางการ โดยลักษณะหรือธรรมชาติขององค์การที่เป็นทางการ เช่น (1) การจัดแบ่งไปตามลักษณะพิเศษ (Specialization) (2) การทำระบบให้เป็นมาตรฐาน (Standardization) (3) การทำให้เป็นทางการ (Formalization) (4) การรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) (5) ระบบสายงาน (Configuration) และ (6) ความยืดหยุ่น (Flexibility)

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกิดความชัดเจนและครอบคลุมในการให้กรอบแนวคิดเบื้องต้นของการศึกษาองค์การและการจัดการอย่างกระชับบนพื้นฐานของหลักวิชาการ การทำความเข้าใจในหลักการจึงจำเป็นต้องศึกษาแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับสิ่งนั้น เนื่องจากแนวคิดและทฤษฎีจะเป็นตัวอธิบายสภาวะธรรมชาติของสิ่งนั้น เช่น องค์ประกอบ กระบวนการ ตลอดจนกลไกของสิ่งนั้นว่ามีความสัมพันธ์เป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกันอย่างไร บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอหลักการโดยทั่วไปเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ (Organization and Management) โดยทำการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (สัญญา เคนาภูมิ, 2557ก) จากนั้นทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์แล้วสรุปและเรียบเรียงด้วยหลักการเหตุผลและลำดับการเกิดก่อน-หลัง (สัญญา เคนาภูมิ, 2557ข) และทำการระดมสมองร่วมกันระหว่างผู้แต่งทั้งสองเพื่อหาข้อสรุปที่จะนำเสนอโดยอาศัยหลักการจัดการความรู้ (สัญญา เคนาภูมิ, 2557ค) รายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบขององค์การ

โดยทั่วไปแล้วองค์การมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่ คน (Man) เป้าหมาย (Goals) โครงสร้าง (Structure) ข้อมูลข่าวสารความรู้ (Data Message and Knowledge) เทคโนโลยี (Technology) และสิ่งแวดล้อม (Environment) ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบนั้นมีปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อกันในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์การให้ไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ร่วมกัน (อุทัย เลาหิเชียร, 2544 : 7-10)

1. คน (Man) คนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์การ เพราะคนเป็นทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้สร้างสรรค์ริเริ่มก่อตั้งองค์การหากขาดคน องค์การก็ไม่เกิดขึ้น นอกจากนั้น คนยังเป็นผู้ที่กำหนดทิศทางโดยการวางแผนการทำงานให้กับองค์การและการตัดสินใจ ตลอดจนวิธีการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์การ จะเห็นได้ว่าองค์การจะบรรลุถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพและคุณภาพของคนซึ่งเป็นสมาชิกในองค์การด้วยว่ามีมากน้อยเพียงใด

2. เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (Goals or Objective) เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การร่วมกันจัดทำหรือกำหนดขึ้นซึ่งเป็นการบ่งชี้แนวทางสำหรับกำหนดแผนการปฏิบัติงานขององค์การเช่นแผนแม่บทแผนหน้าที่แผนกลยุทธ์แผนการปฏิบัติการเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อย่างไรก็ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การจะแตกต่างกันไปตามลักษณะของภารกิจขององค์การ ซึ่งไม่เหมือนกันการกำหนดเป้าหมายขององค์การเป็นการวางทิศทางหรือกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งออกมาในลักษณะการวางแผนทางการปฏิบัติสำหรับสมาชิกในองค์การ ซึ่งเมื่อองค์การได้วางเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนแล้ว ก็จะทำให้สมาชิกขององค์การมีความเข้าใจในเนื้อหาหรือบทบาทหน้าที่ของตน โดยทั่วไปแล้วเป้าหมายหลักขององค์การ แบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่

2.1 เป้าหมายทางเศรษฐกิจหรือกำไร (Economic or Profit Goal) เป้าหมายที่เป็นกำไรเป็นเครื่องมือแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของความเข้มแข็งหรืออ่อนแอ ซึ่งหากองค์การใดสามารถดำเนินการจนได้รับกำไรสูง ย่อมแสดงว่าองค์การนั้นกำลังเจริญเติบโตอย่างมั่นคง

2.2 เป้าหมายเกี่ยวกับการให้บริการ (Service Goal) เป้าหมายขององค์การที่เกี่ยวกับการให้บริการส่วนมากมักจะเป็นเป้าหมายขององค์การภาครัฐที่มีจุดเน้นไปที่การจัดทำบริการสาธารณะต่างๆ เพื่อสนองความจำเป็นและความต้องการของพลเมือง อย่างไรก็ตามในส่วนขององค์การภาคธุรกิจนอกจากจะมีเป้าหมายไปที่การสร้างกำไรสูงสุด แต่ในปัจจุบันองค์การภาคธุรกิจได้พยายามปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน โดยพยายามปรับปรุงกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับการบริการทางด้านสังคม และมีความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นการประชาสัมพันธ์ชื่อเสียงขององค์การเป็นอย่างดี

2.3 เป้าหมายด้านสังคม (Social Goal) การกำหนดเป้าหมายทางด้านสังคมโดยทั่วไปองค์การภาครัฐจะมีฐานคติหรือปรัชญาของการจัดตั้งองค์การโดยกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อการบริการประชาชนหรือเพื่อเป็นการสร้างความเจริญเติบโตของประเทศโดยรวม ดังนั้นการจัดตั้งองค์การภาครัฐ จึงเป็นการกระทำเพื่อสังคมโดยส่วนรวมเป็นส่วนใหญ่

อย่างไรก็ตามวิธีการกำหนดเป้าหมายขององค์การ (Goal Setting) ให้ความครอบคลุมกับภารกิจที่รับผิดชอบ กล่าวคือ (พงศธรันย์ พลศรีเลิศ, 2559 : ออนไลน์) หลักการเบื้องต้นผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจเป้าหมายและทิศทางที่องค์การจะมุ่งไปอย่างชัดเจน เริ่มต้นด้วย กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ (SWOT Analysis) ให้ชัดเจน เป็นการประเมินว่า “ปัจจุบันเราอยู่ที่ใด” (Where are we now?) “โอกาสใดบ้างที่เป็นประโยชน์ต่อการเติบโตหรือดำรงอยู่ขององค์การ” “กำลังเผชิญกับปัญหาหรือภัยคุกคามใดบ้างอย่างไร” “จุดแข็งที่จะนำมาใช้ในการสร้างความได้เปรียบทางการดำเนินงานหรือเพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้” และ “จุดอ่อนอะไรที่ต้องจัดให้หมดไปหรือทำให้ลดน้อยลง” การวิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ต้องทำด้วยความละเอียดรอบคอบ หลังจากนั้นจึงกำหนดเป้าหมายว่าต้องการจะไปที่ไหน (Where are we going?) กล่าวคือ การกำหนดเป้าหมายขององค์การ ควรกำหนดเป็น “เป้าหมายเชิงกลยุทธ์” (Strategic Goal) เป็นเป้าหมายหลักเพียงหนึ่งหรือสองเป้าหมายและเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะใช้ในการสื่อสารอย่างทั่วถึงภายในองค์การ

3. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างขององค์การเป็นสายใยยึดโยงให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้เช่นเดียวกับโครงกระดูกของสิ่งมีชีวิตที่ค้ำจุนของร่างกายให้สิ่งมีชีวิตสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างเป็นปกติสุขโดยทั่วไปแล้วโครงสร้างขององค์การประกอบด้วยส่วนต่างๆ ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

3.1 ภารกิจหน้าที่ (Function) หมายถึง สิ่งที่้องค์การจะต้องปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงไป เช่น ภารกิจของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ การส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น จะเห็นได้ว่า้องค์การไม่ว่าจะเป็นประเภทใดก็ตามย่อมจะมีหน้าที่หรือวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างซึ่งเมื่อปฏิบัติภารกิจสำเร็จแล้ว้องค์การอาจสลายตัวไปก็ได้หาก้องค์การนั้นมีลักษณะการจัดตั้งแบบชั่วคราวหรือเฉพาะภารกิจใดภารกิจหนึ่ง

3.2 การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) หมายถึง การแบ่งงานหรือกิจกรรม (Task or Activities) ออกเป็นส่วนๆ เพื่อเป็นการกระจายชิ้นงานออกให้แกสมาชิกหลายๆ คนช่วยกันทำ แล้วมอบให้แต่ละคนหรือแต่ละหน่วยงานรับผิดชอบอย่างเป็นกิจจะลักษณะ โดยจัดให้มีการประสานงานกันอย่างมีระบบ

3.3 สายการบังคับบัญชา (Hierarchy) หมายถึง ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อแสดงให้เห็นทราบว่าบุคคลใดมีอำนาจมากกว่ากันอย่างไรสายการบังคับบัญชาจะบอกให้ทราบว่าตำแหน่งใดมีหน้าที่และความรับผิดชอบลดหลั่นกันอย่างไร

3.4 ขนาดของการควบคุม (Span of Control) หมายถึง ขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ซึ่งจะบอกให้ทราบว่า มีอำนาจหน้าที่เพียงไรมีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คนหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบก็หน่วยอย่างใดก็ตามสำหรับการกำหนดขนาดของการควบคุมเป็นเทคนิคที่สำคัญอย่างหนึ่งของการจัดการ ทั้งนี้หากว่าขนาดของการควบคุมกว้างจนเกินไป อาจเป็นเหตุให้การปกครองบังคับบัญชาหรือควบคุมงานไม่ทั่วถึง

3.5 หลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of Command) หมายถึง การควบคุม การอำนวยการและการสั่งการจำเป็นต้องมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเพื่อให้เกิดความเป็นปรนัยในคำสั่งหรือการบังคับบัญชา ซึ่งสมาชิกขององค์การจะต้องฟังคำสั่งจากเจ้านายเพียงคนเดียวเท่านั้น เพื่อป้องกันความสับสนในการปฏิบัติงาน การสั่งงานใดๆ ต้องเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา

4. ข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Data Message and Knowledge) หมายถึง ข้อเท็จจริงต่างๆ ที่มีอยู่ในธรรมชาติ หรือการกระทำต่างๆ ทั้งที่ยังไม่ผ่านหรือผ่านการวิเคราะห์หรือการประมวลผลแล้ว รวมถึงสารสนเทศซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้ผ่านการจัดกระทำ ตลอดจนความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกอันหนึ่งที่จะทำให้องค์การไปถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจุบันกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ ข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ ยังมี การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งหากองค์การใดขาดข้อมูลข่าวสารและความรู้ องค์การนั้นอาจจะอยู่ในสังคมโลกไม่ได้หากขาดโอกาสในการพัฒนาตนเองจนสามารถปรับตัวเข้ากับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

5. เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง วิทยาการที่ทันสมัยต่างๆ สำหรับสนับสนุนการบริหารจัดการองค์การ เป็นต้นว่าเครื่องใช้สำนักงานหรือวิธีการสมัยใหม่

เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องโทรสาร อินเทอร์เน็ต ที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่างๆ ทั่วโลกได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนั้นยังรวมถึงเทคโนโลยีอื่นๆ เช่น เทคโนโลยีสำหรับการผลิตต่างๆ ซึ่งอาจนำเอาเทคนิควิทยาการสมัยใหม่มาช่วยเพื่อลดต้นทุนการผลิต อันเป็นการส่งผลให้องค์การได้กำไรเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่มุ่งหวังขององค์การธุรกิจทุกองค์การ

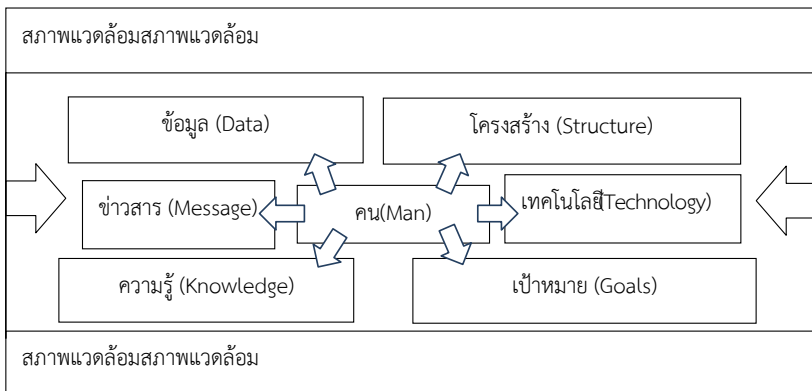
6. สิ่งแวดล้อมขององค์การ (Environment) การดำเนินงานใดๆ ย่อมมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับกระบวนการดำเนินการขององค์การ ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การคือ สภาพแวดล้อมขององค์การ (Organization Environment) หมายถึง แรงผลักดันต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์การ และสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (จิรศักดิ์ จิยะนันท์ และคณะ, 2542 : 72-86)

6.1 สิ่งแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่องค์การสามารถควบคุมได้ หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่องค์การสามารถกำหนดและควบคุมได้เป็นไปตามความต้องการขององค์การ ถือว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อโปรแกรมการตลาด โดยการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ ในการนำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่ง สามารถจำแนกได้ดังนี้ (1) ปัจจัยสนับสนุนการบริหาร เป็นส่วนที่สำคัญในการเลือกตลาดเป้าหมายซึ่งสิ่งเหล่านี้นำมาวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด และ (2) นโยบายการบริหารขององค์การ โดยผู้บริหารขององค์การจะเป็นผู้กำหนด เช่น วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินองค์การ โครงสร้างการบริหาร ระบบการบริหารปรัชญาและวัฒนธรรม ตลอดจนนโยบายฝ่ายต่างๆ

6.2 สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้ ปัจจัยกลุ่มนี้เป็นปัจจัยบังคับภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อระบบการตลาด ถือว่าเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้แต่มีอิทธิพลต่อระบบการตลาด คือสร้างโอกาสหรืออุปสรรคแก่องค์การ ซึ่งประกอบด้วย (1) สิ่งแวดล้อมภายนอกระดับจุลภาค (Micro External Environment) สภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่สามารถเลือกที่จะติดต่อและเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมได้ ได้แก่ ตลาดหรือลูกค้าผู้ขายปัจจัยการผลิตหรือวัตถุดิบคนกลางทางการตลาดกลุ่มผลประโยชน์และชุมชนและ (2) สิ่งแวดล้อมภายนอกระดับมหภาค (Macro External Environment) สภาพแวดล้อมหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนิน

องค์การและต่อระบบการตลาดเป็นอย่างมาก แต่ละหน่วยงานและองค์การไม่สามารถควบคุมการเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้เลย ชนิดและสภาพของสิ่งแวดล้อมนั้นสภาพแวดล้อมขององค์การสามารถแบ่งออกเป็น 8 ประการ ได้แก่ (ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว, 2537 : 10 - 12) สภาวะแวดล้อมทางสังคมสภาวะแวดล้อมทางกฎหมายสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจสภาวะแวดล้อมทางการเมืองสภาวะแวดล้อมทางเทคโนโลยีสภาวะแวดล้อมด้านลูกค้าองค์การคู่แข่งชั้นตลอดจนองค์การสมาคมต่างๆ

อย่างไรก็ตามการมุ่งหาแนวทางหรือกระบวนการวิธีที่จะบริหารและจัดการองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ผู้บริหารคือผู้มีหน้าที่หลักในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ เพื่อให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคหรือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยวิธีการเปรียบเทียบกับมาตรฐานกับคู่แข่ง (Benchmarking) กระบวนการเรียนรู้รู้ความเป็นเลิศขององค์การ โดยการวิเคราะห์แนวปฏิบัติของคู่แข่งอย่างละเอียด แล้วนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การของตนเอง ซึ่งอาจเริ่มด้วยแนวทางต่อไปนี้ การมุ่งเน้นไปที่ปัญหาใดปัญหาหนึ่งแล้วพยายามหาคำอธิบายหรือทำความเข้าใจปัญหาอย่างรอบคอบ รู้จักใช้ประโยชน์จากพนักงานขององค์การซึ่งจะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การศึกษาถึงแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุด การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน การหลีกเลี่ยงประเด็นปัญหาที่ละเอียดอ่อน เช่น เรื่องราคา ข้อมูลสินค้าใหม่ และการรักษาความลับเป็นต้น โดยผู้เขียนได้สรุปเป็นผังมโนทัศน์โดยเขียนเป็นกรอบแนวคิดเชิงองค์ประกอบและเชิงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (สัญญา เคนาภูมิ, 2557) ดังนี้



แผนภาพที่ 1 องค์ประกอบที่สำคัญขององค์การ (อุทัย เลหาวิเชียร, 2544 : 9)

องค์ประกอบทั้ง 6 ประการล้วนมีความสำคัญต่อองค์การ ทั้งนี้เนื่องจากจะสามารถทำให้องค์การดำเนินงานตามภารกิจของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นประเด็นที่นักบริหารจะพยายามสร้างความสมดุลในระหว่างองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้ภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอกที่แปรเปลี่ยน การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตร ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง คู่แข่งขันและเทคโนโลยี

ประเภทขององค์การ

การพิจารณาประเภทขององค์การนั้น นักวิชาการได้จำแนกประเภทโดยยึดหลักเกณฑ์ต่างๆ ดังนี้ (กิตติมา ปรีดีดิลก, 2542 : 32)

1. จำแนกตามวัตถุประสงค์ดังนี้ (1) องค์การวิชาชีพ (Professional Organization) หมายถึงองค์การที่จัดตั้งขึ้นหรือดำรงไว้เพื่อความเจริญก้าวหน้าในกลุ่มบุคคลอาชีพใดอาชีพหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น สมาคมวิชาชีพต่างๆ (2) องค์การทางธุรกิจ (Business Organization) หมายถึงองค์การที่มุ่งแสวงหาผลประโยชน์หรือกำไร เช่น ห้างร้าน บริษัท ธนาคาร โรงงานอุตสาหกรรม เป็นต้น (3) องค์การเพื่อประโยชน์ของสังคม (Social Organization) หมายถึง องค์การที่มุ่งสร้างประโยชน์แก่สาธารณชนทั่วไป เช่น โรงพยาบาล โรงเรียนสมาคมเพื่อการสังคมสงเคราะห์ต่างๆ เป็นต้น และ (4) องค์การของรัฐบาล (Government Organization) หมายถึง องค์การที่ตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชน เช่น กระทรวง ทบวง กรมกองทหาร สถานีตำรวจ เป็นต้น

2. จำแนกตามโครงสร้างสามารถจำแนกได้ ดังนี้ (1) องค์การแบบเป็นทางการ (Formal Organization) เป็นองค์การที่มีการจัดโครงสร้างอย่างเป็นระเบียบแบบแผนแน่นอนการจัดตั้งมีกฎหมายรองรับบางแห่งเรียกว่าองค์การรูปนัย ได้แก่ บริษัท มูลนิธิ หน่วยราชการ กรมโรงพยาบาล โรงเรียน ตลอดจนองค์การระหว่างประเทศ เช่น สหประชาชาติ ประชาคมอาเซียน (เกวลี อ่อนเรือง, 2559) ซึ่งการศึกษาเรื่ององค์การและการจัดการจะเป็นการศึกษาในเรื่องขององค์การประเภทนี้ทั้งสิ้น (2) องค์การแบบไม่เป็นทางการ (Informal Organization) เป็นองค์การที่รวมกัน หรือจัดตั้งขึ้นด้วยความพึงพอใจและมีความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัวไม่มีการจัดระเบียบโครงสร้างภายในมีการรวมกัน อย่างง่ายๆ และเลิกล้มได้ง่ายองค์การแบบนี้เรียกว่าองค์การอุปนัยหรือองค์การนอกแบบเช่นชมรมต่างๆ หรือกลุ่มต่างๆ เป็นต้นนอกจากนี้้องค์การอุปนัยยังมีลักษณะเป็นกลุ่มซ่อนอยู่ภายในองค์การรูปนัยทั่วไป

3. จำแนกตามการกำเนิดสามารถจำแนกได้ดังนี้ (1) องค์การแบบปฐมภูมิ (Primary Organization) หมายถึง องค์การที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติสมาชิกทุกคนมีความเกี่ยวข้องกันมาแต่กำเนิดมีกิจกรรมเฉพาะกลุ่มมีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นการส่วนตัวด้วยใจสมัครถือหลักความมุ่งหวังและผลประโยชน์อย่างเดียวกันมากกว่าระเบียบข้อบังคับที่กำหนดขึ้นขององค์การแบบปฐมภูมิได้แก่ครอบครัวศาสนาและหมู่บ้านเป็นต้น (2) องค์การแบบมัธยม (Secondary Organization) หมายถึง องค์การที่มนุษย์จัดตั้งขึ้นสมาชิกมีความสัมพันธ์กันด้วยเหตุผล และความรู้สึกสำนึกอย่างเป็นทางการตามข้อผูกพันที่กำหนดขึ้นในองค์การความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การจึงไม่เป็นแบบส่วนตัว เช่นหน่วยราชการต่างๆ ห้างหุ้นส่วนบริษัทสมาคมโรงเรียนสโมสรและโรงพยาบาล เป็นต้น

4. จำแนกโดยการควบคุม องค์การมีลักษณะเฉพาะตัวแตกต่างกัน เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ควบคุมองค์การ ซึ่งจำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้อง กับองค์การเกิดการยอมรับและความยินยอมที่จะปฏิบัติตามการยอมรับ หรือ ความยินยอมนี้จะมียากน้อยเพียงใดขึ้นกับประเภทขององค์การเหล่านั้น และจำแนกประเภทขององค์การเอาไว้เป็น 4 ประเภท (Amitai Etzioni, 1995 : 4-8) ได้แก่ (1) องค์การที่ใช้กำลังบังคับเพื่อให้คนทำตาม (Coercive Organizations) องค์การประเภทนี้ที่ชัดเจน ได้แก่ คุกสถานกักกัน ค่ายเชลยศึก เป็นต้น (2) องค์การที่เน้นการให้ค่าตอบแทนเพื่อให้คนทำตาม (Utilitarian Organizations) องค์การประเภทนี้ได้แก่ องค์การห้างร้านอุตสาหกรรม และงานบริการทั้งหลายที่คนทำงานให้โดยมีค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำตามให้กับองค์การ (3) องค์การที่เน้นนามธรรมเป็นผลตอบแทนในการทำให้คนทำตาม (Normative Organizations) สิ่งที่เป็นนามธรรมนั้นมีได้หลายอย่าง มันอาจเป็น เกียรติยศ ชื่อเสียงการได้รับคำสรรเสริญ การได้ความสุขใจ การอุทิศให้กับส่วนรวม องค์การประเภทนี้ได้แก่ วัด พรรคการเมือง มูลนิธิและอาสาพัฒนา เป็นต้นและ (4) องค์การแบบคู่หรือองค์การประเภทลูกประสม (Dual Compliance Organizations) คือ องค์การที่มีลักษณะความยินยอมแบบผสมระหว่างสองแบบรวมอยู่ในองค์การเดียวกันเป็นองค์การที่มีการใช้ระบบที่ทำให้คนเข้าร่วมด้วยหรือยอมตามกลุ่มจากแรงหลายทาง เช่นให้ได้ทั้งค่าตอบแทนที่เป็นเงินทอง คำนวณเป็นผลตอบแทนได้และการให้ทั้งชื่อเสียงเกียรติยศ เช่นมหาวิทยาลัย องค์การวิชาชีพ เช่น แพทย์

วิศวกรนักประดิษฐ์ หรือเป็นกองทัพในยามสงคราม คือถ้ารบชนะก็ได้เกียรติยศ และชื่อเสียงแต่ถ้าหนีสงคราม หนีทัพ ก็มีสิทธิถูกขึ้นศาลทหาร เป็นต้น นอกจากนั้น หากองค์กรนั้นเติบโตใหญ่ มีระบบระเบียบและการยอมรับจากสังคมมากขึ้นก็จะมีสถานะ “องค์การเป็นทางการ (Formal Organization)” แตกต่างจากองค์กรที่ไม่ได้ระบุ วัตถุประสงค์หรือระบบระเบียบสำหรับดำเนินการเอาไว้ อาจเรียกว่า “องค์การไม่เป็นทางการ” (Informal Organization) เช่น กลุ่มเพื่อน วงแชร์การนัดเล่นไพ่ หรือ งานเลี้ยงฉลอง เป็นต้น

การจัดการองค์การ

การจัดการ (Management) เป็นขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่างๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์การ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ ขบวนการ (Process) ประกอบด้วย การวางแผนการจัดองค์การ การโน้มนำองค์การ และการควบคุมซึ่งจะได้อธิบายละเอียดต่อไปในหัวข้อต่อไปเกี่ยวกับ หน้าที่และขบวนการจัดการ (Robbins and DeCenzo, 2004 : 24; Certo, 2003 : 55) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) (Dessler, 2004 : 2; สมยศ นาวิการ, 2544 : 18) ลักษณะของงานบริหารจัดการไว้ 3 ด้าน คือ (ธงชัย สันติวงษ์, 2543 : 21-22 ; วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2548 : 5) (1) ด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน (Leader or Supervisor) งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์การ (2) ด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ (Authority or Task) งานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่างๆ ในองค์การและการประสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน และ (3) ด้านของความรับผิดชอบ (Responsibility) งานบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่างๆ เข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 : 18-19) รวบรวมความหมายของคำว่า “การบริหารจัดการ” และ “การจัดการ” ได้ดังนี้

1. การบริหารมักจะใช้ภาษาอังกฤษว่า Administration เป็นการบริหารที่เน้นเรื่องการกำหนดนโยบายและแผนของผู้บริหารระดับสูง นิยมใช้เกี่ยวกับการบริหารงานภาครัฐ (Public Administration) หรือหน่วยงานราชการดังนั้นคำว่า ผู้บริหาร จึงใช้ภาษาอังกฤษว่า Administrator หมายถึงผู้บริหารซึ่งทำงานในองค์กรของภาครัฐ

(Schermerhorn, John R., 1999 : G-2) ส่วน การบริหาร หมายถึง กลุ่มของกิจกรรม เช่น การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Leading/Directing) หรือการอำนวยความสะดวก (Controlling) มีความสัมพันธ์กับทรัพยากรขององค์การที่ถูกนำไปใช้เพื่อประโยชน์ คือ การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลครบถ้วน

2. การจัดการมักจะใช้ภาษาอังกฤษ ว่า Management เน้นในเรื่องการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบายหรือแผนที่วางไว้ มักจะใช้กับการจัดการธุรกิจ (Business Management) ดังนั้นคำว่า ผู้จัดการ หรือ ภาษาอังกฤษว่า Manager จึงหมายถึง บุคคลผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจกรรมขององค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้การบริหารจัดการ (Management) จึงหมายถึงชุดของหน้าที่ต่างๆ (A set of Functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-Effective) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) หมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ดังนั้นผลสำเร็จของการจัดการจึงต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน (Griffin, 1999 : 4) อีกแนวหนึ่ง การจัดการหมายถึงกระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การจากการทำงานร่วมกันจากบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (Certo, 2003 : 55)

อย่างไรก็ดีคำว่าการบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) มีความหมายแตกต่างกันเล็กน้อยโดยการบริหารจะสนใจและสัมพันธ์กับการกำหนดนโยบายไปลงมือปฏิบัตินักวิชาการบางท่านให้ความเห็นว่าการบริหารใช้ในภาครัฐ ส่วนการจัดการใช้ในภาคเอกชนอย่างไรก็ดี ในตำราหรือหนังสือส่วนใหญ่ทั้ง 2 คำนี้มีความหมายไม่แตกต่างกันสามารถใช้แทนกันได้และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป (สุรสวัสดิราชกุลชัย, 2547 : 3) กล่าวสรุปได้ว่า การจัดการ หมายถึง การผสมผสานทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การ เช่น คน เงิน วัสดุ สิ่งของ ให้เหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

และมีประสิทธิภาพ การจัดการจึงเป็นการบริหารจัดการ (Management) มีด้วยกัน 4 ประการได้แก่ (1) การบริหารจัดการสามารถประยุกต์ใช้กับองค์การใดองค์การหนึ่งได้ (2) เป้าหมายของผู้บริหารทุกคนคือ การสร้างผลประโยชน์ตอบแทน (การสร้างกำไรที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน) (3) การบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต (Productivity) โดยมุ่งสู่ประสิทธิภาพ (Efficiency) หรือเป็นวิธีการในการใช้ทรัพยากรให้ประหยัดที่สุด และประสิทธิภาพ (Effectiveness) หรือการเข้าถึงความสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายคือประโยชน์สูงสุดและ (4) การบริหารจัดการสามารถนำมาใช้สำหรับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์การ

นอกจากนี้ฐานะของการจัดการสามารถพิจารณาได้สองมิติ ทั้งมิติของความเป็นศาสตร์ และมิติของความเป็นศิลป์ ดังนี้

1. มิติความเป็นศาสตร์ของการจัดการ องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นมนุษย์ได้รวบรวมเป็นหมวดหมู่แล้วนั้นนับว่าเป็นศาสตร์ (Science) โดยทั่วไปองค์ประกอบศาสตร์ที่สำคัญมีอยู่ 3 ประการ ได้แก่ (สมคิด บางโม, 2550 : 61) (1) มีศัพท์เฉพาะวิชาตนเอง (Terminology) หรือที่เรามักจะได้ยินคำว่าศัพท์เทคนิค (Technical Term) ที่แต่ละสาขาวิชา แต่ละวิชาชีพใช้คำศัพท์เหล่านั้นในการอธิบายองค์ความรู้ หรือประเด็นปัญหาร่วมกันนั่นเองเช่นวิชานิติศาสตร์มีคำวาทิตกรรมโมฆะโมฆียะสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น วิชาวิทยาศาสตร์มีคำว่า สันดาปจุดศูนย์ถ่วงปฏิกิริยาออกซิเจน เป็นต้นผู้ที่ไม่ได้ศึกษาอาจจะไม่รู้ หรือไม่ค่อยเข้าใจความหมายของศัพท์เฉพาะศาสตร์นั้นๆ (2) จัดระบบระเบียบออกเป็นหมวดหมู่ (Taxonomy) เช่นวิทยาศาสตร์แบ่งออกเป็นวิทยาศาสตร์กายภาพวิทยาศาสตร์ชีวภาพคณิตศาสตร์และยังแบ่งย่อยออกเป็นฟิสิกส์เคมีชีววิทยาและดาราศาสตร์ เป็นต้น ซึ่งทำให้ผู้เรียนสามารถศึกษาเล่าเรียนและค้นคว้าวิจัยในเชิงลึกเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ของสาขาวิชาเฉพาะเหล่านั้นได้อย่างลึกซึ้งและ (3) มีวิธีการศึกษาค้นคว้า (Mode of Inquiry) เป็นของตนเอง เช่น วิทยาศาสตร์ใช้วิธีการศึกษาหลักเกณฑ์ต่างๆ จากการกำหนดสภาวะต่างๆ ที่ต้องการศึกษาในห้องทดลอง มีการออกแบบการทดลองบนพื้นฐานขององค์ความรู้ที่มีการพัฒนามาจากการค้นคว้าสืบต่อกันมา และเป็นที่ยอมรับในเชิงวิชาการ ในขณะที่ทางด้านสังคมศาสตร์จะศึกษาจากกลุ่มคน หรือความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ซึ่งรูปแบบของการศึกษาย่อมมีความแตกต่างกัน เนื่องจากประเด็น หรือสิ่งที่ศึกษามีธรรมชาติ หรือเงื่อนไขที่แตกต่างกันเป็นต้น

2. มิติความเป็นศิลปะของการจัดการ การบริหารราชการแผ่นดินหรือการจัดการธุรกิจ ตลอดจนการจัดการทุกสาขาจะเกิดประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลเพียงใดในทางปฏิบัติแล้วขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารแต่ละคน ซึ่งถือว่าเป็นการประยุกต์ (Apply) เอาความรู้หลักการแนวคิดและทฤษฎีให้เกิดผลในทางปฏิบัติสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความเปลี่ยนแปลง ใช้ทักษะความสามารถในการโน้มน้าวบุคลากรหรือทีมงานร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีความสุขจนเข้าถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ลักษณะเช่นนี้การจัดการจึงมีลักษณะเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง นอกจากนั้นยังปรากฏมีผู้บริหารหรือผู้นำบางคนอาจมีความสามารถพิเศษหรือมีพรสวรรค์สามารถจัดการได้ดีโดยไม่จำเป็นต้องผ่านการศึกษอบรมเกี่ยวกับการจัดการมาก่อนแต่หากบุคคลเหล่านั้นได้รับการศึกษาหรือการอบรมด้วย ก็จะส่งผลต่อการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามตรงกันข้ามหากผู้นำหรือผู้บริหารขาดศิลปะในการประยุกต์ใช้องค์ความรู้หรือขาดทักษะหรือพรสวรรค์แต่ยังได้รับการศึกษาอบรมทางด้านการบริหารจัดการ ก็ย่อมจะช่วยให้การจัดการองค์การเป็นไปด้วยดีตามสมควร ดังนั้นโดยทั่วไปแล้วเพื่อเป็นการมั่นใจว่าผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการก่อนเข้ารับการดำรงตำแหน่งทางการบริหารก็มักจะถูกส่งให้เข้ารับการศึกษอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงาน (Pre-Service Training) และการฝึกอบรมระหว่างดำรงตำแหน่งเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการจัดการเป็นการฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In-Service Training)

หลักการโดยทั่วของการจัดการ

นักวิชาการอีกหลายท่านยังให้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการหลายมิติ เช่น Max Weber (แมกซ์ เวเบอร์) เจ้าของแนวคิด ระบบราชการ (Bureaucracy) ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกการบริหารของกลุ่มชน โดยผู้นำจะใช้อำนาจที่มีอยู่ตามกฎหมายปกครองบังคับบัญชาโดยผ่านระบบราชการองค์การแบบระบบราชการตามแนวคิดของ Max Weber จะประกอบด้วยโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ 7 ประการ ได้แก่ หลักลำดับชั้น (Hierarchy) หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) หลักแห่งความสมเหตุสมผล (Rationality) การมุ่งสู่ผลสำเร็จ (Achievement Orientation) หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือความชำนาญเฉพาะด้าน (Differentiation, Specialization) หลักระเบียบวินัย (Discipline) และ ความเป็นวิชาชีพ (Professionalization) ส่วน

Luther Gulick ได้รวบรวมแนวคิดทางด้านการบริหารต่างๆ เอาไว้ในหนังสือ “Paper on the Science of Administration”) โดยเสนอแนวคิดกระบวนการบริหาร ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีชื่อ ว่า “POSDCoRB” ภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร 7 ประการ คือ Planning (การวางแผน) Organizing (การจัดองค์การ) Staffing (การจัดบุคลากรปฏิบัติงาน) Directing (การอำนวยการ) Coordinating (การประสานงาน) Reporting (การรายงาน) และ Budgeting (การงบประมาณ) นอกจากนั้นเฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) ได้สรุปเป็นทฤษฎีการบริหารจัดการเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายนั้น มีองค์ประกอบด้วยกัน 5 ปัจจัย เรียกว่า POCCC ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับบัญชาหรือการสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) นอกจากหน้าที่ของการบริหารจัดการแล้วยังมีแนวคิดทางการบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ธรรมชาติของการบริหาร (ดวงตา ราชาอาษา, สัญญา เคนาภูมิ และ ยุภาพร ยุภาศ, 2558) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) (สัญญา เคนาภูมิ, 2558) ดังนั้นจะเห็นได้ว่ากรอบแนวคิดของการจัดการของนักวิชาการแต่ละท่านมีมุมมองที่ คล้ายคลึงและแตกต่างกันไป เพื่อเห็นภาพที่ชัดเจนและครอบคลุมขอบเขตของการศึกษา การจัดการผู้เขียนได้ทำการสังเคราะห์และแยกประเด็นต่างๆ ออกเป็นสัดส่วนที่ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตหรือผลงานที่เกิดขึ้นจากกระบวนการแปรรูปปัจจัยนำเข้า ด้วยวิธีการ หรือเทคนิคดำเนินการต่างๆ และข้อมูลย้อนกลับ รายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง สิ่งสำคัญที่นำเข้าสู่กระบวนการจัดการหรือ ที่มักจะเรียกกันว่า ทรัพยากรสำหรับการบริหารนั้นซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการบริหารหรือการจัดการ โดยอาจเป็นที่รู้จักในนามของ 4M ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ คน (Man) คือ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์การนั้นๆ เงิน (Money) ใช้สำหรับเป็นค่าตอบแทนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการวัสดุสิ่งของ (Materials) คือ อุปกรณ์เครื่องใช้เครื่องมือต่างๆ รวมทั้งอาคารสถานที่และการจัดการ (Management) หมายถึงความรู้เกี่ยวกับการจัดการ หรือวิธีการจัดการ

2. กระบวนการบริหาร (Process) หมายถึง ขั้นตอนของกิจกรรมหรือหน้าที่ ของผู้บริหารในการดำเนินการกิจขององค์การตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หรือเป็น วิธีการกระทำ/ปฏิบัติเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย เช่น การวางแผน การจัดคนเข้า

ทำงาน การประสานงาน การจัดการด้านงบประมาณ ทั้งนี้เป็นไปเพื่อให้ผลงานบรรลุผลได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งกระบวนการการจัดการนั้นนับว่าเป็นหน้าที่ของการจัดการ ซึ่งมีขั้นตอนโดยทั่วไปดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550 : 22-24; Bartol & Martin, 1994 : 7)

2.1 การวางแผน (Planning) การวางแผนเป็นการวางแผนปฏิบัติล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการจึงจำเป็นต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ กระบวนการวางแผนจะต้องประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการคิดและการตัดสินใจที่ละเอียดอ่อน และต้องกระทำให้เสร็จสิ้น ก่อนจะมีการดำเนินกิจกรรม

2.2 การจัดองค์การ (Organizing) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (Work Specialization) โดยการแบ่งงานประกอบด้วยงานที่กำหนดออกมาเป็นแผนก การจัดแผนก และการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegating Authority) การแยกงานออกเป็นงานย่อยตามการพัฒนารายละเอียดของงาน (Job Description) และคุณสมบัติของงาน (Job Specification) การกำหนดแผนกต่างๆ ในโครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) ขนาดของการควบคุม (Span of Control) และสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) โดยรูปแบบทั่วไปของการจัดแผนก คือตามหน้าที่ (Functional) ตามฝ่าย (Divisional) ตามหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit) และด้านเมทริกซ์ (Matrix)

2.3 การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing) เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงาน และนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่างๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อน และเข้าใจอ่องแท้ได้ยากการนำหรือการสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป เช่น ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์กร และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หน้าที่ในการนำหรือสั่งการนี้มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่นเพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพ ถ้าไม่เช่นนั้นแผนงานที่วางไว้ตลอดจนทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้อาจไม่เกิดประสิทธิผลถ้าผู้บริหารดำเนินกิจกรรมด้านการสั่งการไม่ดีพอ ดังนั้นการสั่งการจึงเป็นเรื่องของความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์และความสามารถที่จะชักจูงให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้องค์การประสบความสำเร็จตามต้องการ

2.4 การควบคุม(Controlling) การควบคุมเป็นการตรวจตราและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายและดำเนินการปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุผลลัพธ์ตามต้องการการควบคุมยังเป็นกระบวนการรวบรวมและแสดงถึงข้อมูลย้อนกลับของผลการดำเนินงานเป็นพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ และการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Schermerhorn, John R. et al., 2000 : 327) บทบาทสำคัญของการควบคุมมี 4 คำ ได้แก่ มาตรฐาน (Standard) การวัดผล (Measurement) การเปรียบเทียบ (Comparison) และการปฏิบัติ (Take Action) การควบคุมจะครอบคลุมดูแลพฤติกรรมบุคคลในองค์กร การเงิน การปฏิบัติการ และข้อมูลข่าวสาร (Stephen P. Robbins, 2001 : 391) อย่างไรก็ตาม การจัดการจะประสบความสำเร็จผู้บริหารองค์การจึงเป็นผู้รับผิดชอบภารกิจขององค์การด้วยการแสดงบทบาทและหน้าที่ของตนเองให้สมบูรณ์ นอกจากผู้บริหารจะมีหน้าที่เป็นศูนย์รวมของภารกิจย่อยหลายๆ ภารกิจรวมเป็นภารกิจเดียวกันนั้นการบริหารองค์การตามกระบวนการบริหารก็จะเป็นไปในลักษณะคล้ายกันไม่ว่าจะเป็นองค์การระดับใดแต่อาจแตกต่างกันในขอบเขตอำนาจหน้าที่ เช่น ผู้บริหารระดับสูงย่อมมีอำนาจหน้าที่บริหารงานหรือจัดการงานทั้งหมดของทั้งองค์การ สำหรับผู้บริหารระดับกลางย่อมมีขอบเขตการจัดการเพียงในฝ่ายของตนเท่านั้น โดยทั่วไปการจำแนกฝ่ายบริหาร มักจะจำแนกออกเป็น 3 ระดับตามหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารมีความสอดคล้องกับระดับของการจัดการ ดังนี้ (สมยศ นาวิการ, 2546 : 22)

2.4.1 ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งดังต่อไปนี้ กรรมการบริหาร ประธานกรรมการบริหาร ผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการอาวุโสมีหน้าที่บริหารงานโดยตลอดทั้งองค์การ ใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในการกำหนดนโยบายและวางแผนระยะยาว ตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ที่มีความสำคัญ เช่น การผลิตสินค้าใหม่ การลดหรือเพิ่มราคาสินค้า การดำเนินงานในต่างประเทศ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง คู่แข่งขันและเทคโนโลยี

2.4.2 ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการโรงงานผู้จัดการฝ่ายต่างๆ มีหน้าที่รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงไปปฏิบัติรับผิดชอบในฝ่ายของตนวางแผนและจัดระเบียบวิธีปฏิบัติงานเฉพาะอย่างเพื่อให้งานในความรับผิดชอบประสบความสำเร็จตามนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

2.4.3 ผู้บริหารระดับต้นหรือระดับปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้างาน (Foreman) หรือหัวหน้าแผนก (Supervisor) มีหน้าที่ควบคุมดูแลรับผิดชอบโดยตรงต่อรายละเอียดและการมอบหมายงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้แก่คนงาน รวมถึงการควบคุมดูแลคนงานให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบและวิธีการที่กำหนด ผู้บริหารระดับนี้จะต้องติดต่อกับคนงานเสมอเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปตามระเบียบและกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้



แผนภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการบริหารกับอำนาจหน้าที่ (สมยศ นาวิการ, 2546 : 23)

นอกจากนั้น ทักษะทางการจัดการ ผู้บริหารระดับต้นจะมีทักษะด้านเทคนิค ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีอย่างเท่าเทียมกัน ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีทักษะด้านความคิด มากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น ทักษะความสำเร็จในการจัดการ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการต่างๆ นั้นจะต้องมีทักษะของผู้นำทางด้านกลยุทธ์การจัดการ ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3. ผลผลิต (Output) หมายถึง ผลจากการดำเนินงาน ผลผลิตนี้หรือบริการที่ออกมาจากกระบวนการของระบบซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญ ผลผลิตจะต้องถูกประเมินจากลูกค้าหรือผู้บริโภค และส่งข้อมูลย้อนกลับเข้าสู่ตัวระบบ หากเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐ ผลผลิตก็จะหมายถึงสิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ที่ทำหรือ

ผลิตโดยหน่วยงานของรัฐเพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ความหมายของผลผลิตคือการตอบคำถามที่ว่าจะได้รับอะไรจากการดำเนินกิจกรรมของรัฐ

4. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง สารสนเทศเกี่ยวกับผลผลิตหรือกระบวนการขององค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการคัดเลือกตัวป้อนระหว่างวงจรต่อไป ข้อสารสนเทศเช่นนี้อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งในกระบวนการแปรรูป และผลผลิตในอนาคต ซึ่งเป็นผลมาจากการประเมินผลของการดำเนินการซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปปรับปรุง แก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บทสรุป

องค์การเป็นสถานที่ซึ่งมนุษย์ได้มาอยู่รวมกันเป็นกลุ่มเพื่อปฏิบัติกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญอยู่ 6 ส่วน ได้แก่ คน เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์โครงสร้าง ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม องค์การสามารถที่จะจำแนกประเภทได้ 3 ประเภทด้วยกัน คือ องค์การที่จำแนกโดยยึดวัตถุประสงค์ องค์การที่จำแนกโดยยึดโครงสร้าง และองค์การที่จำแนกโดยยึดการกำเนิด องค์การมีประโยชน์ที่สำคัญอยู่ 2 ประการด้วยกัน ได้แก่ ตอบสนองความต้องการทางวัตถุ และตอบสนองความต้องการทางด้านสังคม และสาเหตุที่ต้องมีองค์การก็คือ เพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ที่มีอยู่อย่างไม่มีที่สิ้นสุดการจัดการเป็นการบูรณาการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เหมาะสมในการดำเนินการให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะ การจัดการถูกแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ การจัดการระดับต้น การจัดการระดับกลาง และการจัดการระดับสูง ภายใต้เงื่อนไขที่ต้องมีทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญเป็นพื้นฐานอย่างน้อยคือ 4 M's ซึ่งประกอบด้วย 1) คน (Man) 2) เงิน (Money) 3) วัสดุสิ่งของ (Materials) 4) การจัดการ (Management) และในการปฏิบัติงานบริหารนั้น นักบริหารจะต้องพิจารณาถึงขอบเขตและสภาพของการปฏิบัติงานบริหารที่จะเกี่ยวข้องกับการจัดการ 2 ด้าน คือ (1) การจัดการเกี่ยวกับปัจจัยภายนอก และ (2) การจัดการที่เกี่ยวกับปัจจัยภายใน ส่วนหน้าที่หลักของการจัดการประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการคือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม กล่าวคือ กระบวนการจัดการจะเริ่มต้นจากการวางแผน

แล้วไปสิ้นสุดที่การควบคุม จะเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัตรที่เปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ ตามสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้นนักบริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความพร้อมอยู่เสมอ เพื่อที่จะทำให้การบริหารงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายขององค์กรในท้ายที่สุด

เอกสารอ้างอิง

- กิตติมา ปรีดีติลล. (2542). **ทฤษฎีบริหารองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์.
Preedeedilok, Kitima. (2000). **Organization management theory**. 4th ed.
Bangkok : Thana printing.
- เกวลิ อ่อนเรือง, สัญญา เคนาภูมิ และ ศักดิ์พงศ์ หอมหวล. (2559). “สิทธิพลเมืองอาเซียน :แนวคิดในการกำหนดสิทธิแรงงาน”. **วารสารธรรมพชร**, 16 (1) : มกราคม-มิถุนายน พ.ศ. 2559.
- Onrueang, Kewalee. Kenaphoom, Sanya & homhuan, Sakpong. (2016). “ASEAN Citizens Rights : The Concept in Determining Labor Rights” **Dhammathas Journal**, 16 (1) : January-June 2016.
- จิรศักดิ์ จิยะนันท์ และคณะ. (2542). “สภาพแวดล้อมขององค์การการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรม” ในองค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : วีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- Jiyanan, Jeerasak. et al. (2000). “Environment Organization, competitive advantageCreating, Social responsibility and Ethics” in theOrganization and Management. Bangkok : Theerafilm and Sitext.
- ดวงตา ราชอาษา, สัญญา เคนาภูมิ และยุภาพร ยุภาศ. (2558). “แนวทางการขับเคลื่อนการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในยุคทุนนิยม” **วารสารวิชาการแพรวกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์**, 2 (3) : 130-152. กันยายน - ธันวาคม 2558.

- Rach-a-sa, Duangta. Kenaphoomand, Sanya & Yupas, Yupaporn. (2015). "The Driven Approach of Good Governance Management in The Era of Capitalism", *Prae-wa Kalasin Journal of Kalasin University*, 2 (3) : 130-152. September-December 2015.
- ธงชัย สันติวงศ์. (2543). *องค์การและการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- Santiwong, Thongchai. (2001). *Organization and Management*. 11th ed. Bangkok : Thaiwattana.
- นิรมล กิตติกุล. (2546). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Kittikul, Niramol. (2003). *Organization and Management*. 9th ed. Bangkok : Chulalongkorn University.
- พงศ์ศรัณย์ พลศรีเลิศ. (2551). *การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Goal Setting)*. สืบค้น 28 มีนาคม 2559, จาก <https://phongzahrn.wordpress.com/2011/12/13/องค์กรจะบรรลุเป้าหมาย/>
- Pholsrilert, Pongsarun. (2008). *Goal Setting of Organization*. Retrieved March 28, 2016, from <https://phongzahrn.wordpress.com/2011/12/13/องค์กรจะบรรลุเป้าหมาย/>
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2552). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- Wongsarasree, Phayom. (2009). *Organization and Management*. 7th ed. Bangkok : Suan Dusit Rajabhat University.
- ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว. (2537). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : พิกษ์อักษร.
- Netphokeaw, Rawang. (1994). *Introduction to Business*. Bangkok : PhithakAtsorn.
- วิรัช วิรัชนิการวรรณ. (2548). *การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ*. กรุงเทพฯ : นิติธรรม.

Wiratchaniphawan, Wirat. (2005). **Management and Administrative Development of the organization under the Constitution and state agencies.** Bangkok : Nitidham.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญภิตติ และ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร.** กรุงเทพฯ : เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ.

Sereerat, Siriwan. Hirunkitti, Somchay and Tungsubsi, Thanawan. (2007). **Management and Organizational Behavior.** Bangkok : Shining Diamonds of World Business.

สมคิด บางโม. (2550). **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒน์.

Bangmo, Somkid. (2007). **Organization and Management.** Bangkok : Wittayaphat.

สมยศ นาวิก. (2544). **การบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สมหมายการพิมพ์.

Naweekearn, Somyod. (2001). **Management.** 7th ed. Bangkok : Sommai printing.

_____. (2546). **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร.** กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.

_____. (2003). **Management and Organizational Behavior.** Bangkok : Bannakit Printing.

สัญญา เคนาภูมิ. (2557ก). “การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปริมาณทางรัฐประศาสนศาสตร์จากการทบทวนวรรณกรรม”. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี**, 3 (1) : มกราคม-มิถุนายน 2557.

Kenaphoom, Sanya. (2014A). “The creating of Quantitative Research Conceptual Framework of Public Administration by Literature Review”. **Udonthani Rajabhat University Journal of Humanities and Social Science**, 3 (1) : January-June 2014.

_____. (2557ข). “การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์โดยการศึกษาเชิงเหตุผล”. **ราชภัฏเพชรบูรณ์สาร สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์**, 16 (1) : 1-19. มกราคม-มิถุนายน 2557.

- _____. (2014B). “Establish The Research Conceptual Framework in Public Administration by The Rational Conceptual Thinking”. **PhetchabunRajabhat Journal**, 16 (1) : 1-19 January-June 2014.
- _____. (2557ค). การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์โดยวิธีการจัดการความรู้. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี**, 5 (2), 13-32.
- _____. (2014C). “A Creation of a Research Conceptual Framework for Public Administration by Knowledge Management Methodology” **Journal of Humanities and Social Sciences, Ubon Ratchathani University**, 5 (2), 13-32.
- _____. (2557). “รูปแบบการเขียนกรอบแนวคิดการวิจัยทางการบริหารจัดการ”. **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (มนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์)**, 8 (3) : 33-42. กันยายน-ธันวาคม พ.ศ. 2557.
- _____. (2014D). “The Writing Format of Research Conceptual Frameworks on Management” **RMU.J. (Humanities and Social Sciences)**, 8(3) : 33-42 September-December 2014.
- _____. (2558ข). “แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของวิสาหกิจชุมชนในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม” **วารสารวิชาการแพรวกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์**, 2(3) : 68-85. กันยายน - ธันวาคม 2558.
- _____. (2015B). “The Approach forDeveloping the Effectiveness of the Small and Miro of Community Enterprise (SMCE) in Maha Sara Kham Province” **Prae-wa Kalasin Jounal of Kalasin University**, 2(3) : 68-85 September-December 2015.
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2547). การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Ratchakulchai, Suratsawadee. (2004). **Planning and Administrative Controlling**. Bangkok : Chulalongkorn University.

- เสนาะ ตีเยาว์. (2544). **หลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Tiyoa, Sanor. (2001). **Administrative Principle**. Bangkok : Thammasat University.
- อุทัย เลาหิเชียร. (2544). **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- Loahawichien, Uthai. (2001). **Administration**. 2nd ed. Bangkok : Thanwattanapanit.
- Barnard, Chester I. (1986). **The function of the executive**. Cambridge : Harvard University Press.
- Bartol, Kathryn M. & Martin, David C. (1994). **Management**. 2nd ed. New York : McGraw-Hill, Inc.
- Decenzo, David A. & Robbins, Stephen P. (2004). **Human Resource Management**. 6th ed. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Dessler, G. (2004). **Management, principles and practices for tomorrow's leaders**. New Jersey : Pearson Education.
- Etzioni, Amitai. (1995). **Modern Organizations**. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall.
- Gibson. J.L., Inancevich, T.M. and Donnelly, J.H. (2006). **Organization : Behavior**. Structure.Process. 12th ed. Boston. Irwin.
- Griffin, Richy W. (1999). **Management**. Boston : Houghton Mifflin Company.
- Robbins, Stephen P. (2001). **Organization Behavior**. 9th ed. New Jersey : Prentice – Hill.
- Samuel C. Certo. (2003). **Modern Management**. New Jersey : Prentice Hall.
- Schermerhorn, John R. (1999). **Management**. 6th ed. New York : John wiley & sons, Inc.
- Schermerhorn, John R., Hunt, James G. & Osborn, Richard N. (2000). **Organizational Behavior**. Boston : McGraw-Hill.