

การจัดการ: องค์ความรู้และการพัฒนาตัวแบบทางทฤษฎี

MANAGEMENT: ITS BODY OF KNOWLEDGE AND THE DEVELOPMENT OF THEORETICAL MODEL

สุธิณี อรรถการ

Suthinee Atthakorn

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

Faculty of Political Science and Public Administration, Rajabhat Maha Sarakham University

บทคัดย่อ

บทความนี้ มุ่งสำรวจผลงานหลักของนักวิชาการชั้นนำในอดีต และนำปัจจัยสำคัญที่อธิบายความสำเร็จของการจัดการมาบูรณาการ เพิ่มเติมปัจจัยที่ขาดหรือถูกมองข้าม และพัฒนาเป็นตัวแบบทางทฤษฎีการจัดการร่วมสมัยของปัจจุบัน เพื่อประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ในการบริหารของทั้งองค์การภาครัฐและภาคเอกชน

คำสำคัญ: การจัดการ การบริหารธุรกิจ การบริหารรัฐกิจ

Abstract

This article aims at reviewing management literature from leading academicians during the past century and systematically selects key variables that may affect management success. New overlooking variables are also proposed and integrated with those selected-key variables to form a contemporary theoretical model of management that may be applied for the benefit of public and private organizations.

Keywords: Management, Business Administration, Public Administration

บทนำ

บทความนี้ นำเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องการจัดกรจากนักวิชาการชั้นนำในศตวรรษที่ 20 และการเชื่อมโยงสู่ยุคปัจจุบัน โดยการบูรณาการองค์ความรู้เพื่อสร้างเป็นตัวแบบทางทฤษฎี ซึ่งแบ่งการนำเสนอเรื่องออกเป็น 8 หัวข้อ ได้แก่ (1) ผลงานการศึกษาการจัดการของ Barnard (1938) (2) การมอบภารกิจและความรับผิดชอบให้กับผู้ปฏิบัติงาน: ผลงานของ Follett (1941) (3) ระบบและกระบวนการในการจัดการ: ผลงานของ Fayol (1949) (4) มนุษยสัมพันธ์: ผลงานของ Carnegie (1937) (5) ความสำคัญของผู้รับบริการหรือลูกค้า การตลาด โครงสร้างองค์การ และบทบาทของการจัดการ: ผลงานของ Drucker (1954) (6) การวิพากษ์และสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการจัดการ (7) ตัวแบบเชิงทฤษฎีของการจัดการองค์การ และ (8) สรุป

1. ผลงานการศึกษาการจัดการของ Barnard (1938)

การศึกษาเรื่องการจัดการมีที่มาอย่างสำคัญ จากนักบริหารและนักวิชาการชาวอเมริกัน Chester I. Barnard (1886-1961) ในหนังสือเรื่อง The Functions of the Executive (1938)

Barnard ได้รับการยกย่องว่าเป็นนักทฤษฎีทางการจัดการ และยังเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในฐานะที่เป็นผู้บริหารอีกด้วย โดย Barnard ได้เป็นประธานของบริษัท New Jersey Bell เป็นเวลาถึง 25 ปี ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1927-1952

สำหรับ Barnard การจัดการในฐานะหน้าที่ของนักบริหาร คือ การทำให้คนร่วมมือ หรือการสร้างให้เกิดระบบของความร่วมมือ ซึ่งสามารถทำได้โดยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1.1 วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ
ในการบริหารองค์การ การมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน ถือเป็นเรื่องพื้นฐานที่สำคัญในองค์การภาคธุรกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การคือ กำไร ความซื่อสัตย์

ต่อลูกค้า และความรับผิดชอบต่อสังคม เป้าหมายของธุรกิจคือ กำไร และการเจริญเติบโตของธุรกิจสำหรับองค์การภาครัฐ วัตถุประสงค์คือ ประโยชน์สาธารณะ การให้บริการประชาชน และการสนองตอบต่อกลุ่มที่หลากหลายในสังคมเพื่อสร้างความเป็นธรรม และเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน

ในภาพรวม วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชนมีความแตกต่างกันโดยพื้นฐาน และมีการให้ลำดับความสำคัญแก่ลูกค้าและผู้รับบริการที่แตกต่างกัน การทำให้เกิดความร่วมมือในฐานะเป็นหัวใจของการจัดการ จึงต้องเริ่มต้นด้วยการทำให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งหลาย ทั้งสมาชิกในองค์การ และสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งได้แก่ ผู้รับบริการและสาธารณะมีความเข้าใจว่าแต่ละองค์การมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างไร แต่ทั้งนี้หลักสำคัญก็คือ วัตถุประสงค์และเป้าหมายเหล่านั้น จะต้องชัดเจนและอยู่ในขอบเขตของกฎหมาย อีกทั้งในทางปฏิบัติกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ดีจะต้องไม่สูงเกินไป และต้องไม่ต่ำเกินไป จะต้องนำผลการปฏิบัติในรอบปีที่ผ่านมา มากำหนดเป็นฐานในการเพิ่มเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดนั้นเป็นเป้าหมายที่ท้าทาย วัดได้ และปฏิบัติได้จริง

1.2 การสื่อสาร ในการสร้างระบบของความร่วมมือในฐานะที่เป็นหัวใจของการจัดการ การสื่อสารถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่อธิบายถึงโอกาสที่จะทำให้เกิดการร่วมมือของสมาชิกในองค์การ และสภาพแวดล้อมภายนอก ลักษณะของการสื่อสารจึงต้องเป็นการสื่อสารในระบบเปิดมากกว่าการสื่อสารในระบบปิด การจัดการองค์การที่ล้มเหลวมีรากฐานมาจากการสื่อสารในระบบปิด และการสื่อสารทางเดียวตามชั้นบังคับบัญชา เป็นการบริหารแบบสั่งการและควบคุม (Command and Control approach) ที่ถือว่าผู้ปฏิบัติหรือผู้รับบริการแต่ละคนไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งเป็นความเข้าใจที่ผิดและเป็นการบริหารที่มีความผิดพลาด

การสื่อสารในการจัดการองค์การสมัยใหม่ เป็นลักษณะของสังคมระบบเปิด และเป็นสังคมอิเล็กทรอนิกส์

ซึ่งมีการเผยแพร่ไปยังประชาชน ผู้ปฏิบัติงาน และสาธารณชน ตลอดจนประชาคมโลก พร้อมกันในเวลาเดียวกัน และสามารถดึงย้อนกลับเพื่อนำมาใช้ได้ตลอดเวลา การสื่อสารในโลกยุคใหม่จึงเป็นมากกว่าการกล่อมเกลாதงสังคม (Socialization) การสื่อสารเพื่อทำให้คนร่วมมือจึงจำเป็นต้องมียุทธวิธีและมีเหตุผล ตลอดจนมีความสามารถในการจูงใจ และสามารถทำให้ผู้เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือ

ยุทธวิธีของการสื่อสารที่ทำในภาครัฐภายใต้ระบบการเมืองได้ใช้วิธีการของการสื่อสารซ้ำซาก หรือสื่อเป็นประจำ เพื่อเป็นการอบรมกล่อมเกลாதงการเมือง และสร้างวัฒนธรรมแบบตอกย้ำซ้ำซาก เพื่อให้เกิดการยอมรับและความร่วมมือในระบบการเมือง

การสื่อสารในองค์การภาคธุรกิจก็มีลักษณะเช่นเดียวกัน สินค้าที่จะทำให้ประชาชนเกิดความร่วมมือซื้อหรือใช้เป็นประจำทุกวันและตลอด จำเป็นจะต้องมีการโฆษณาให้ติดตลาด การลงทุนในการโฆษณาจึงต้องลงทุนอย่างมหาศาล เพื่อให้ลูกค้าและสาธารณชนเกิดความรู้จัก เข้าใจ และเห็นประโยชน์ของสินค้า

การเป็นสินค้าที่มียี่ห้อหรือแบรนด์ (Brand) และมีคุณค่าจึงมาจากปัจจัยแห่งความสำเร็จของการสื่อสาร แต่การสื่อสารในการจัดการองค์การไม่ใช่เป็นเพียงโฆษณาชวนเชื่อเท่านั้นแต่การเกิดแบรนด์ของสินค้านั้นๆ หมายถึงองค์การธุรกิจซึ่งเป็นเจ้าของสินค้านั้นๆ ได้ให้สัญญากับผู้บริโภคและผู้รับบริการว่าสินค้านั้นจะมีคุณค่าอะไรบ้าง และผู้ให้บริการ คือองค์การธุรกิจนั้นสามารถปฏิบัติตามสัญญาได้อย่างต่อเนื่อง จนเกิดความน่าเชื่อถือขึ้นมา ดังนั้น การสื่อสารเพื่อการจัดการจึงหมายถึงการกระทำให้เกิดขึ้นจริงด้วย หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าการสื่อสารเพื่อให้เกิดความร่วมมือเป็นการทำให้การพูด การให้สัญญา และการกระทำ สามารถเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง ด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส และรับผิดชอบ

1.3 สิ่งจูงใจ สามารถจำแนกได้เป็น (1) สิ่งจูงใจที่มองเห็น และ (2) สิ่งจูงใจที่มองไม่เห็น สำหรับสิ่งจูงใจที่มองเห็น ได้แก่ เงินเดือน โบนัส ในการจัดการสำหรับ

ผู้ปฏิบัติงานบางคน ผู้บริหารสามารถใช้สิ่งจูงใจที่มองเห็นเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานยินยอมทำตาม และให้ความร่วมมือ ทั้งนี้ หากประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าจะได้รับมีมากพอ ความร่วมมือก็จะยังมีสูงขึ้น

ในบางกรณี องค์การไม่สามารถจัดสิ่งจูงใจที่มองเห็นให้แก่ทุกคนได้ แต่ผู้บริหารก็สามารถใช้สิ่งจูงใจที่มองไม่เห็นทดแทน เช่น โอกาสความก้าวหน้าในงาน โอกาสในการได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น โอกาสในการได้รับการแต่งตั้งไปอยู่ในพื้นที่ที่มีความเจริญ สิ่งจูงใจที่มองไม่เห็นในลักษณะนี้ ผู้บริหารก็สามารถใช้เป็นเครื่องมือให้ผู้ปฏิบัติงานยินยอมทำตามและให้ความร่วมมือได้

ในบางกรณีอาจจะมิใช่ผู้ปฏิบัติงานบางคนไม่ให้ความร่วมมือ หรือเกิดการต่อต้าน ผู้บริหารก็อาจจะใช้สิ่งจูงใจทางลบ เช่น การลงโทษตามอำนาจที่ผู้บริหารมีอยู่ การว่ากล่าวตักเตือน การไม่เลื่อนขั้นเงินเดือน การลดเงินเดือน การให้ออกหรือการปลดออก หรือแม้กระทั่งการตั้งกรรมการสอบสวนเท็จจริง และกรรมการสอบสวนวินัย เป็นเครื่องมือเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานคนอื่นๆ เห็นเป็นตัวอย่างว่าถ้าหากไม่ให้ความร่วมมือก็อาจจะได้รับการลงโทษ ส่งผลให้เกิดความไม่ก้าวหน้าในการทำงาน และเสียอนาคต ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารก็อาจจะใช้การลงโทษกระทำแก่บุคคลหนึ่งบุคคลใด เพื่อเป็นโอกาสให้บุคคลเหล่านั้น เกิดความหยาบช้า ยึดถือเป็นบทเรียน และปรับปรุงตัวให้ดีขึ้น และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานในองค์การต่อไป

ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การสื่อสาร และสิ่งจูงใจ

ในภาพรวม ปัจจัยทางด้านวัตถุประสงค์เป้าหมาย การสื่อสาร และสิ่งจูงใจ ต่างก็มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหาร คือการให้ความร่วมมือ ในรายละเอียดอาจกล่าวได้ว่า หากวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ถึงแม้จะมีการสื่อสารอย่างไร ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานก็อาจจะไม่เกิดขึ้น แต่ถ้าหากเกิดความร่วมมือขึ้น ความร่วมมือในลักษณะดังกล่าวก็จะกลายเป็นการสมรู้ร่วมคิดระหว่างผู้บริหาร

องค์การกับผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ร่วมงานในการทำสิ่งที่ขัดต่อกฎหมาย ขัดต่อประโยชน์ส่วนรวม ขัดต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ และหรือขัดต่อประโยชน์สาธารณะ เช่น การทุจริตประพฤติมิชอบ เป็นต้น

ในอีกลักษณะหนึ่ง แม้จะมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่ชัดเจน แต่หากขาดการสื่อสารที่เป็นรูปธรรมไปยังกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานก็ไม่ว่าจะเกิดขึ้นได้ การสื่อสารจึงจำเป็นต้องสื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับเสียตั้งแต่เริ่มต้นด้วย การสื่อสารในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนจึงมีลักษณะเปรียบเทียบได้กับสัญญาประชาคม ที่ผู้ให้สัญญาและผู้รับสัญญาจะต้องเชื่อมั่น ยึดถือ และปฏิบัติตาม ในองค์การใดก็ตามที่การสื่อสารและการให้สัญญาไม่สามารถทำได้ หรือไม่สามารักรักษาสัญญาได้ ความร่วมมือซึ่งเกิดขึ้นในครั้งแรกๆ ก็จะเปลี่ยนเป็นความไม่ร่วมมือ และจะกลับกลายเป็นการไม่ยอมรับ และความไม่เชื่อถือของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อผู้บริหาร ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดการทำลายภาวะผู้นำของผู้บริหาร ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถนำได้ ความเป็นผู้นำก็จะลดหายไป เมื่อถึงจุดนี้้องค์การจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนและนำผู้บริหารหน้าใหม่เข้ามา เพื่อให้เกิดการยืนยันในวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การใหม่ ยืนยันในรูปแบบของการสื่อสาร และการให้สิ่งจูงใจอีกครั้งหนึ่ง เพื่อเป็นการระดมพลังให้เกิดความร่วมมือในองค์การในภาพรวม

2. การมอบภารกิจและความรับผิดชอบให้กับผู้ปฏิบัติงาน: ผลงานของ Follett (1941)

ปัจจัยที่เกี่ยวกับความสำเร็จของการจัดการ นอกเหนือจากผลงานของ Barnard แล้ว ยังมีผลงานของนักวิชาการและนักสังคมสงเคราะห์ชาวอเมริกัน Mary Parker Follett (1868-1933) ผู้ซึ่งให้ความสำคัญกับการมอบภารกิจและความรับผิดชอบให้กับผู้ปฏิบัติงาน (Empowerment) เพื่อเป็นพลังสำคัญในการทำให้งานขององค์การประสบความสำเร็จ

หากเปรียบเทียบกับงานของ Taylor (1911) ในเรื่อง การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับเครื่องจักรมากกว่าคนแล้ว งานของ Follett (1941) ให้ความสำคัญกับคนมากกว่าเครื่องจักร หลักการจัดการให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) และการใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับการพัฒนาองค์การควบคู่กันไปด้วย

ผลงานของ Follett ได้รับการตอบรับเป็นอย่างมากในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเน้นการให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านตัวบุคคลมากกว่าเทคนิคทางการบริหาร องค์การมีกระบวนการทางสังคม และมีปัจจัยมนุษย์เข้ามาเกี่ยวข้อง ความสำเร็จของการจัดการ จึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการมอบความรับผิดชอบให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์การให้มากขึ้น ในทางกลับกันความล้มเหลวขององค์การจึงมักมาจากปัญหาของบุคคลในองค์การ ทั้งในเชิงจิตวิทยา ปัญหาทางจริยธรรม และปัญหาทางอารมณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งขยายวงกว้างและสะสมจนกลายเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าขององค์การ

การศึกษาของ Follett จึงมองลึกลงไปถึงความขัดแย้งในองค์การ ซึ่งจะต้องมีการจัดการความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นชีวิตประจำวันและมีแนวทางจัดการได้หลายแบบ เช่น การเผชิญหน้า การใช้อำนาจเข้าตัดสิน การประสานประโยชน์ หรือการผสมผสานความต้องการของแต่ละฝ่ายเข้าด้วยกัน สำหรับ Follett ความสำเร็จของการจัดการขึ้นอยู่กับ การประสานประโยชน์ และการผสมผสานความต้องการของบุคคลในองค์การที่แตกต่างกัน ให้กลายเป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน การบริหารจึงไม่ใช่การเลือกที่จะทำอย่างหนึ่ง หรือปฏิเสธอย่างหนึ่ง แต่เป็นการนำสิ่งที่อยู่ตรงข้ามกัน ให้เข้ามาเชื่อมกัน และปรับทิศทางให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน การดำเนินการดังกล่าวจึงต้องการทั้งความรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งของผู้บริหาร และการจะทำเช่นนั้นได้ ผู้บริหารจะต้องมีการอุทิศตนให้กับองค์การมีความผูกพัน และความรับผิดชอบต่อองค์การของตนเองอย่างเต็มที่

3. ระบบและกระบวนการในการจัดการ: ผลงานของ Fayol (1949)

ความสำเร็จของการจัดการ นอกเหนือจากปัจจัยดังกล่าวข้างต้นแล้ว ปัจจัยทางด้านการออกแบบระบบของการจัดการ ยังถูกค้นพบว่า เป็นปัจจัยที่อธิบายความสำเร็จของการจัดการได้อีกส่วนหนึ่ง ข้อค้นพบข้างต้นเป็นผลงานของนักวิชาการชาวฝรั่งเศส Henri Fayol (1841-1925) ในหนังสือเรื่อง General and Industrial Management (1949)

Fayol ได้นำเสนอแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจแนวใหม่ ซึ่งเป็นการวางระบบของการจัดการออกเป็น 6 หน้าที่ คือ กิจกรรมด้านวิชาการ ด้านธุรกิจ ด้านการเงิน ด้านความมั่นคง ด้านบัญชี และด้านการจัดการ

ในการจัดการ หัวใจสำคัญคือ หน้าที่ด้านการจัดการ ซึ่งจะต้องเริ่มโดย 1) การพยากรณ์ 2) การวางแผน 3) การจัดองค์การ 4) การบังคับบัญชา 5) การประสานงาน และ 6) การควบคุมในรายละเอียด หน้าที่ด้านการจัดการทั้ง 6 ข้อนี้ สามารถสร้างเป็นหลักการทั่วไปของการจัดการได้รวมเป็น 14 ข้อ คือ (1) การแบ่งงานกันทำ (2) การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (3) การวางระเบียบและวินัยในการปฏิบัติงาน (4) การมีเอกภาพในการสั่งการ (5) การมีเอกภาพในทิศทางการทำงาน (6) การประสานผลประโยชน์ของปัจเจกบุคคลให้เข้ากับผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์การ (7) การให้ค่าตอบแทนพนักงาน (8) การรวมอำนาจในการสั่งการ (9) การกำหนดสายการบังคับบัญชา (10) การออกคำสั่ง (11) ความเป็นธรรม (12) ความมั่นคงในการทำงานของพนักงาน (13) ความคิดริเริ่ม และ (14) ความสามัคคีในหมู่คณะ

แนวทางนี้ได้ใช้เป็นบรรทัดฐานในการจัดการมาตลอดศตวรรษที่ 20 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการวางระบบบริหาร สิ่งที่มีความจำเป็นคือ จะต้องมีการวางแผนการมองไปข้างหน้าอย่างมีวิสัยทัศน์ การคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในรอบ 10 ปี และการปรับปรุงทุกๆ 5 ปี

ในภาพรวมผลงานของ Fayol ชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จของการจัดการยังขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัยที่สำคัญ ปัจจัยแรกคือ การวิเคราะห์กระบวนการของการจัดการอย่างเป็นระบบ ปัจจัยที่สองคือ หลักของการบริหารจัดการ ซึ่งแตกต่างไปจากงานของ Taylor (1911) ซึ่งเน้นแต่เพียงการควบคุม และมอบอำนาจให้กับผู้จัดการอย่างจำกัด ขณะที่การปรับระบบบริหารของ Fayol และการแบ่งบทบาทในการจัดการไปยังบุคคลและส่วนต่างๆ ขององค์การ จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การ

4. มนุษยสัมพันธ์: ผลงานของ Carnegie (1937)

การสร้างมิตรและสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น มนุษยสัมพันธ์เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ถูกค้นพบว่า มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการจัดการ ผลงานของนักวิชาการชาวอเมริกัน Dale Carnegie (1888-1955) ในหนังสือเรื่อง How to Win Friends and Influence People (1937) ชี้ให้เห็นว่า ยิ่งเราให้เกียรติและมีความใส่ใจต่อผู้อื่นมากเท่าไร เกียรติและความใส่ใจก็จะกลับมาสู่ผู้นั้น ในฐานะผู้บริหารบริษัทระดับชาติ ซึ่งเริ่มมาจากการเป็นพนักงานขายรถยนต์ Carnegie ชี้ให้เห็นว่า การสร้างมิตรและการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นสามารถทำได้ภายใต้หลักพื้นฐานในการจัดการ เช่น (1) อย่าวิพากษ์วิจารณ์ ตำหนิ หรือ บ่นผู้อื่น (2) ให้ความซื่อสัตย์และความชื่นชมอย่างจริงใจ (3) กระตุ้นให้ผู้อื่นมีความสนใจต่อสิ่งที่เขาต้องการ (4) ยิ้มแย้มแสดงความมีอัธยาศัย (5) จงให้ความสนใจต่อผู้อื่นอย่างจริงจัง (6) จงให้ความสำคัญกับชื่อของบุคคลอื่น ในฐานะที่เป็นกุญแจไปสู่ความเชื่อมโยง (7) จงเป็นผู้ฟังที่ดี (8) จงกระตุ้นให้ผู้อื่นได้พูดเกี่ยวกับตัวเอง (9) พูดในสิ่งที่เป็นผลประโยชน์ของผู้อื่น และ (10) จงทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตัวเองมีความสำคัญ และทำด้วยความจริงใจ

ในภาพรวมผลงานของ Carnegie ได้ถูกยืนยันว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารได้ เพราะคนเป็นสิ่งสำคัญในโลกของธุรกิจ ความจำเป็น

ที่จะต้องจัดการและสัมพันธ์กับคน ถือได้ว่าเป็นหัวใจของความสำเร็จ งานวิจัยของ Peters and Waterman ในหนังสือเรื่อง In Search of Excellence (1982) ในส่วนที่เกี่ยวกับการให้บริการลูกค้าได้ยืนยันปัจจัยความสำเร็จตามที่ Carnegie ได้นำเสนอ

5. ความสำคัญของผู้รับบริการหรือลูกค้า การตลาด โครงสร้างองค์การ และบทบาทของการจัดการ: ผลงานของ Drucker (1954)

นอกเหนือจากความสำเร็จของการจัดการที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ตามที่ได้ระบุข้างต้นแล้ว ผลงานของ Peter F. Drucker (1909-2005) ชาวออสเตรเลีย-อเมริกัน ศาสตราจารย์ทางการจัดการแห่งมหาวิทยาลัยนิวยอร์ก ได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยที่ไม่สามารถมองข้ามได้ ซึ่งได้แก่ ความสำคัญของผู้รับบริการหรือลูกค้า การตลาด โครงสร้างองค์การ และบทบาทของการจัดการ (Drucker, 1954)

สำหรับ Drucker หัวใจของการจัดการในองค์การธุรกิจ คือ “ลูกค้าและผู้รับบริการ” ความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์การขึ้นอยู่กับสิ่งที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการให้ความไว้วางใจ เพราะในท่ามกลางการแข่งขัน ผู้รับบริการสามารถเปลี่ยนไปใช้บริการกับองค์การธุรกิจอื่นได้ตลอดเวลา การเอาใจใส่และสร้างความจงรักภักดีให้กับลูกค้า จึงเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์การ และการเชื่อมโยงความสำเร็จขององค์การกับลูกค้าจึงอยู่ที่ “การตลาด” การตลาดที่ดีจะทำให้สามารถเอาชนะคู่แข่งได้

“โครงสร้างขององค์การ” ก็เช่นกัน ถือได้ว่ามีผลต่อการปฏิบัติงานและนวัตกรรมขององค์การ และการเอาชนะคู่แข่งโดยตรง ในการจัดการธุรกิจที่เป็นโรงงานการผลิตอาจมีความจำเป็นที่ต้องใช้โครงสร้างของการควบคุม แต่ในองค์การธุรกิจประเภทอื่นๆ ความสำเร็จขึ้นอยู่กับพนักงาน ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของฝ่ายต่างๆ ในองค์การ องค์การจึงควรเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่เน้นการปฏิสัมพันธ์แนวราบ มีใช้เป็นองค์การแห่งการควบคุม

ในปัจจุบันสุดท้ายคือ “บทบาทของการจัดการ” Drucker เห็นว่าการจัดการนั้นมีความเป็นศิลปะในตัวของมันเอง หน้าที่หลักของผู้บริหารที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการ ได้แก่ (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (2) การจัดองค์การ (3) การจูงใจและการสื่อสาร (4) การวัดและประเมินผล และ (5) การพัฒนาคน ซึ่งในบทบาทของการจัดการทั้ง 5 ข้อนี้ นักบริหารแต่ละคนจะมีความสามารถไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานทางการศึกษาของแต่ละบุคคล ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดการมองวิสัยทัศน์และการมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมที่แตกต่างไป ปัจจัยทั้งหมดนี้โดยรวมจึงสามารถเป็นเครื่องกำหนดความสำเร็จของการจัดการได้

6. การวิพากษ์และสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการจัดการ

จากการที่ได้นำเสนอมาทั้งหมดข้างต้น ผู้เขียนพบว่า งานของ Barnard (1938) ได้จำกัดปัจจัยด้านพลังของการจูงใจอยู่แต่เพียงสิ่งจูงใจที่จับต้องได้ เช่น เงินเดือน โบนัส เป็นต้น และสิ่งจูงใจที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความก้าวหน้า และการจูงใจเชิงลบ เช่น การลงโทษ เป็นต้น เท่านั้น

สิ่งจูงใจลักษณะนี้อาจจะไม่เพียงพอต่อการทำให้เกิดความร่วมมือกับสมาชิกในองค์การและสภาพแวดล้อมได้ตลอดไป (ติน ปรัชญพยุทธิ, 2527; พิทยา บวรวัฒนา, 2541; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2552) เพราะในสถานการณ์ของการแข่งขัน การให้เงินเดือนและโบนัสย่อมมีขีดจำกัด ไม่สามารถให้เป็นจำนวนมากตลอดไปได้ การให้ความก้าวหน้ากับบุคคลก็อาจจะไม่สามารถทำได้กับทุกคน เพราะตำแหน่งมีจำนวนจำกัด การลงโทษอาจทำได้กับเพียงบางคน แต่เมื่อคนไม่ร่วมมือจำนวนมาก ผู้บริหารก็จะไม่สามารถจัดผู้ที่ต่อต้านหรือผู้ที่ไม่ร่วมมือให้ออกไปได้ทั้งหมด การบริหารจัดการที่ล้มเหลว คือ การไม่สามารถทำให้คนให้ความร่วมมือได้ เมื่อใดที่ผู้บริหารไม่สามารถทำให้คนร่วมมือได้ เมื่อนั้นผู้บริหาร

ชุดใหม่ก็ควรที่จะเข้ามาแทนที่ ดังเช่น การบริหารราชการในประเทศ เมื่อหัวหน้ารัฐบาลฝ่ายบริหารเผชิญกับความไม่ร่วมมือ มีการต่อต้านของผู้คนจำนวนมากในประเทศ ผู้บริหารก็จำเป็นต้องยุบสภา เพื่อเปิดโอกาสให้มีการเลือกตั้ง และสรรหาผู้นำคนใหม่เข้ามาบริหาร

ผู้เขียนเสนอว่า สิ่งจูงใจที่ควรที่จะเพิ่มขึ้นควรเป็นสิ่งจูงใจในลักษณะที่เป็นปทัสถาน (Normative Incentives) ได้แก่ อุดมการณ์ (Carlisle & Manning, 1994: 683-703) ศรีทธา (Solomon & Fernando, 2001; Reina & Reina, 2006) ความจงรักภักดี (Hirschman, 1970; Durkin, 2010) จริยธรรม (Bauman, 1993; Sandel, 2010) ตลอดจนจรรยาวิชาชีพ (Maister, 1997; Martin, 2011)

อุดมการณ์ หรืออุดมคติอันสูงส่งที่จูงใจบุคคลให้พยายามบรรลุถึง ถูกค้นพบว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ปัจเจกบุคคลในองค์กรเกิดความร่วมมือ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเหนือกว่าสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ถือเป็นพลังจูงใจภายในที่ทำให้บุคคลปฏิบัติตามนโยบายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ศรีทธา คือ พลังแห่งความเชื่อมั่นที่บุคคลมีต่อผู้นำในองค์กรและตัวองค์กร การมีศรีทธาเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหาร โดยเฉพาะบุคคลที่ไม่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรโดยตรง

ความจงรักภักดี คือ ความผูกใจรักและความซื่อสัตย์ปจจัยที่ส่งผลต่อความร่วมมือในการบริหาร ถึงแม้ว่าบุคคลในองค์กรอาจจะไม่ได้รับการสนองตอบในด้านสิ่งจูงใจอย่างเพียงพอ แต่จากการประเมินว่าสมควรที่จะอยู่กับองค์กรหรือจะไปจากองค์กร ขึ้นอยู่กับว่าบุคคลนั้นจะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด (Hirschman, 1970)

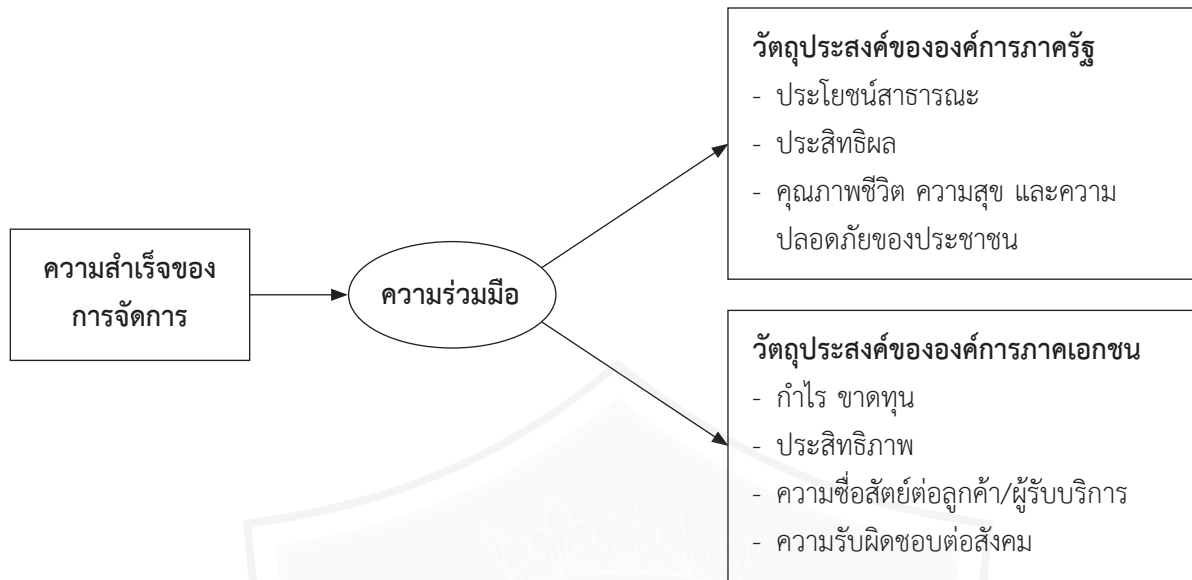
จริยธรรม คือ ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ เป็นปัจจัยภายนอกที่องค์กรหรือสังคมออกแบบขึ้นเพื่อ

กำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เพื่อให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจึงจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมให้เกิดกับบุคคลในองค์กร ให้ยึดมั่นปฏิบัติในทางที่ถูกต้องในแนวเดียวกัน ซึ่งต่างกับศีลธรรม (Morality) ที่เป็นสภาพบังคับภายในจิตใจของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติตามสิ่งที่ถูกต้อง

จรรยาวิชาชีพ เป็นกรอบกติกา หรือประมวลความประพฤติที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวปฏิบัติของบุคคลในแต่ละวิชาชีพ เช่น แพทย์ วิศวกร ทนายความ และพยาบาล เป็นต้น

ลักษณะของสิ่งจูงใจที่ได้อธิบายโดยสังเขปข้างต้นเหล่านี้ จะช่วยให้เกิดการควบคุมทั้งภายนอกและภายในต่อสมาชิกขององค์กร การร่วมมือจึงมาจากความศรัทธา การมีเจตนารมณ์ร่วม การมีแบบแผนที่ได้รับการอบรมกล่อมเกลามา เป็นการควบคุมจากภายใน การสร้างสิ่งจูงใจลักษณะนี้จึงจะสามารถสร้างความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวได้ ดังเช่น องค์กรศาสนา มีผู้ที่ศรัทธาร่วมมือมาเป็นเวลานานนับพันปี ถวายทอดความศรัทธาและความจงรักภักดีจากฐานสุร่นอย่างยั่งยืน

อนึ่ง ความสำเร็จของการบริหารซึ่งวัดจากความร่วมมือของบุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์กรนั้น ผู้เขียนยังเห็นว่า ยังเป็นผลเบื้องต้นขององค์กร ความสำเร็จของการจัดการยังต้องพิจารณาถึงผลในลำดับถัดมาสำหรับองค์กรธุรกิจ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งพิจารณาได้จากกำไร ขาดทุน ประสิทธิภาพ ความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า/ผู้รับบริการ และความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) สำหรับองค์กรภาครัฐ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรสามารถพิจารณาได้จากประโยชน์สาธารณะ ประสิทธิภาพ คุณภาพชีวิต ความสุข และความปลอดภัยของประชาชน



ภาพที่ 1 ความสำเร็จของการจัดการที่วัดจากความร่วมมือ และการนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน

หากจะวิจารณ์ผลงานของนักวิชาการแต่ละท่าน จะเห็นได้ว่า Follett (1941) ได้วางสมมติฐานหลักของความสำเร็จในการจัดการว่าขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานตามภารกิจและความรับผิดชอบที่ได้มอบหมายเป็นปัจจัยหลัก และความสามารถของผู้บริหารในการบูรณาการความขัดแย้งเป็นปัจจัยรอง โดยไม่ได้พิจารณาถึงปัจจัยอื่นๆ มาประกอบ ซึ่งผู้เขียนเห็นว่า งานของ Follett มีน้ำหนักในการอธิบายความจริงหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารได้บางส่วน แต่ไม่มีผลงานวิจัยเชิงประจักษ์มายืนยันเพียงแต่มาจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอันยาวนานของ Follett ที่เรียนรู้ว่า การใช้อำนาจในการบริหารขององค์กรเหนือผู้อื่น (Power over) ไม่สามารถส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการได้เท่ากับการปล่อยให้อำนาจในการบริหารอยู่ในมือและความรับผิดชอบต่อผู้ปฏิบัติงานเอง (Power with)

ส่วนงานของ Carnegie (1937) ก็เช่นเดียวกับ Fayol (1949) ได้ให้สมมติฐานหลักว่า ความสามารถในการใช้มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารจะส่งผลอย่างมาก

ต่อความสำเร็จของการจัดการองค์การ Carnegie เชื่อว่าจากประสบการณ์ในการทำงานอันยาวนานเช่นเดียวกับ Follett (1941) ปัจจัยนี้จะเป็นปัจจัยชี้ขาดต่อความสำเร็จของการจัดการเหนือปัจจัยอื่นๆ

ในส่วนของ Drucker (1954) จะเห็นได้ว่าให้ความสำคัญสมกันระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร กล่าวคือ ความสามารถทางการตลาดและความสามารถในการให้บริการลูกค้า เป็นปัจจัยภายนอกองค์กรที่สัมพันธ์ควบคู่กับโครงสร้างขององค์กร จึงจะเห็นได้ว่าน้ำหนักในการให้ความสำคัญมีความแตกต่างจาก Follett (1941) และ Carnegie (1937) แต่มีความใกล้เคียงกับ Fayol (1949) ที่เน้นปัจจัยภายในองค์กร ซึ่งได้แก่ประสิทธิภาพของระบบการจัดการ

ในภาพรวมผู้เขียนเห็นว่า การบูรณาการองค์ความรู้ของนักวิชาการต่างๆ เป็นสิ่งสำคัญ แต่เป็นการยากที่จะรวบรวมปัจจัยของทุกๆ คนแล้วมาใส่เป็นตัวแทนเดียวได้ เนื่องจากตัวแปรบางตัวมีหน่วยในการวิเคราะห์ต่างระดับกัน การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสำเร็จของ

การจัดการ อาจจะต้องทำการทดสอบโดยแยกพิจารณาจากหน่วยในการวิเคราะห์ระดับบุคคลเป็นตัวแทนหนึ่ง และอาจจะพิจารณาจากหน่วยในการวิเคราะห์ระดับองค์การอีกตัวแทนหนึ่ง แต่ในภาพรวมไม่ว่าจะดำเนินการในลักษณะใด ควรจะมีตัวแปรที่บูรณาการปัจจัยที่มาจากสภาพแวดล้อมภายในองค์การ และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การเข้าด้วยกัน โดยนัยดังกล่าวการศึกษาความสำเร็จของการจัดการจึงน่าจะสมารถทำได้ โดยการออกแบบตัวแบบเชิงทฤษฎีที่เชื่อมโยงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการองค์การ

7. ตัวแบบเชิงทฤษฎีของการจัดการองค์การ

ผู้เขียนขอเสนอตัวแบบเชิงทฤษฎีของการจัดการองค์การ โดยครอบคลุมสมมติฐานต่างๆ รวม 7 สมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ความชัดเจนและความชอบธรรมของวัตถุประสงค์และเป้าหมาย มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการองค์การ ทั้งนี้เพราะวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่มีความชัดเจนจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การสามารถเข้าใจทิศทางที่องค์การจะเดินไปได้อย่างถูกต้อง

สมมติฐานที่ 2 ประสิทธิภาพของการสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการจัดการ ทั้งนี้เพราะในการจัดการองค์การนั้นต้องมีการสื่อสารทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รู้ว่าจะทำอะไร เมื่อไหร่ อย่างไร หน่วยงานข้างเคียงมีการปฏิบัติงานอะไร ประสิทธิภาพของการสื่อสารทั้งในองค์การและภายนอกองค์การมีสูงมากขึ้นเท่าไร ความสำเร็จของการจัดการก็จะมีมากยิ่งขึ้นเท่านั้น

สมมติฐานที่ 3 สิ่งจูงใจ ยิ่งมีการออกแบบสิ่งจูงใจที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์การ และผู้ให้บริการภายนอกองค์การมากขึ้นเท่าใด โอกาสที่จะเกิดความสำเร็จในการจัดการก็จะมีสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากผู้บริหารสามารถสร้างสิ่งจูงใจ

ที่เป็นอุดมการณ์ได้ ความสำเร็จของการจัดการก็จะเกิดขึ้นอย่างถาวรและต่อเนื่อง

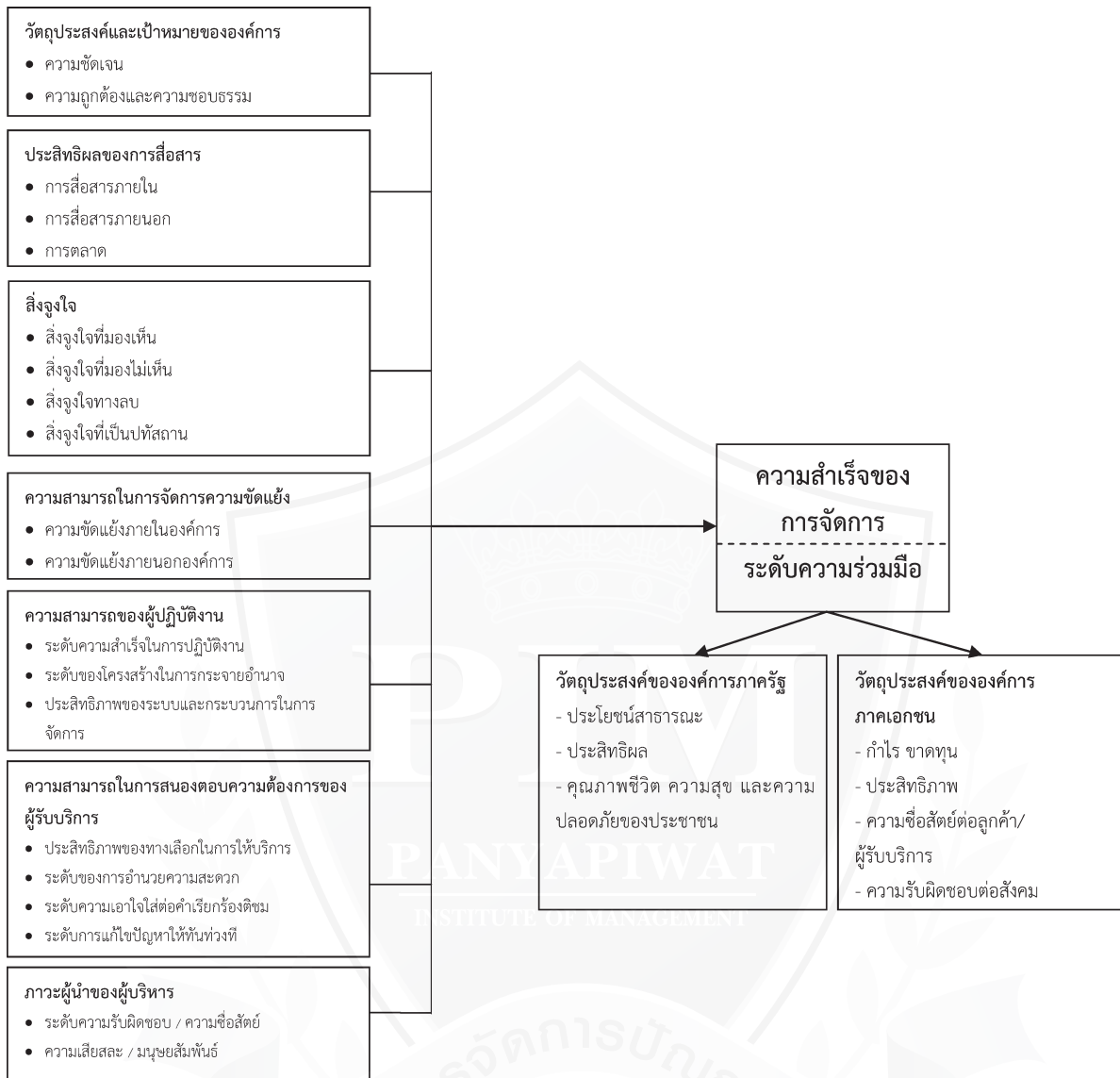
สมมติฐานที่ 4 ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการ ทั้งนี้ เพราะความสามารถในการจัดการจะทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน โอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การก็จะมีสูงขึ้น

สมมติฐานที่ 5 ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานตามภารกิจและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย หรือการออกแบบโครงสร้างของการกระจายอำนาจและการจัดระบบการจัดการที่เหมาะสม จะมีผลต่อความสำเร็จของการจัดการ ทั้งนี้ เพราะในการจัดการองค์การนั้น หากเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์การได้มีโอกาสใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติตามภารกิจและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย พลังและความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์การโดยรวมก็จะมีมากขึ้นเป็นทวีคูณ

สมมติฐานที่ 6 ความสามารถในการสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการ มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการ ทั้งนี้ เพราะองค์การจะอยู่รอดและพัฒนาได้ จะต้องได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ซึ่งได้แก่ ผู้รับบริการ

สมมติฐานที่ 7 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการ ทั้งนี้ เพราะภาวะผู้นำเป็นระดับความสามารถในการทำให้คนอื่นยินยอมทำตาม ยิ่งผู้นำมีภาวะผู้นำสูงมากเท่าใด โอกาสที่จะเกิดความสำเร็จของการจัดการได้รับการยอมรับเกิดความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานก็จะมีสูงขึ้น

ผู้เขียนขอสรุปเป็นภาพเชิงบูรณาการของตัวแบบการจัดการ โดยรวมตัวแปรจากสมมติฐานทั้ง 7 สมมติฐานเข้าด้วยกัน ว่ามีอิทธิพลต่อตัวแปรตามคือ ความสำเร็จของการจัดการ หรือระดับของความร่วมมือ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ตัวแบบทางทฤษฎีการจัดการเชิงบูรณาการ

บทสรุป

สาระสำคัญของบทความนี้ ได้นำเสนอตัวแบบทางทฤษฎีการจัดการเชิงบูรณาการ โดยได้ทำการสำรวจองค์ความรู้ทางด้านการจัดการจากนักวิชาการชั้นนำ

ผลการศึกษาพบว่า หัวใจของความสำเร็จในการจัดการ คือ การสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นกับผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

นักวิชาการที่นำเสนอองค์ความรู้ด้านการจัดการ ผู้เขียนได้ชี้ให้เห็นว่า ได้มีการมองปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการแบบแยกส่วน ไม่ได้มีการมองแบบองค์รวมและเป็นระบบ

ผู้เขียนได้ประเมินผลงานของนักวิชาการเหล่านี้ และเห็นว่า การออกแบบปัจจัยที่อธิบายความสำเร็จของการจัดการจำเป็นต้องเชื่อมโยงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จให้ครอบคลุมทั้งในปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

องค์การ และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ และได้นำเสนอตัวแบบทางทฤษฎีการจัดการเชิงบูรณาการ ที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในองค์การและปัจจัยภายนอกองค์การ โดยได้นำเสนอในรูปของสมมติฐาน

รวม 7 สมมติฐาน ซึ่งครอบคลุมปัจจัยที่เป็นตัวแปรตาม ซึ่งได้แก่ ความสำเร็จของการจัดการ และตัวแปรอิสระ อีก 7 ตัว ซึ่งแต่ละตัวแปรสามารถวัดได้จากตัวชี้วัดย่อย ตามที่ปรากฏในภาพที่ 2

บรรณานุกรม

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2552). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ดี. เค. ปรีณัฐวิไลต์.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ. (2527). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- พิทยา บารววัฒนา. (2541). *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ลักษณ์.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University.
- Bauman, Z. (1993). *Postmodern Ethics*. Malden, MA: Blackwell.
- Carlisle, Y. M. & Manning, D. J. (1994). The Concept of Ideology and Work Motivation. *Organization Studies*, 15(5), 683-703.
- Carnegie, D. (1937). *How to Win Friends and Influence People*. New York: Simon & Schuster.
- Crainer, S. (1997). *The Ultimate Business Library*. Oxford: Capstone.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Durkin, D. (2010). *The Loyalty Factor: Building Employee, Customer & Brand Loyalty*. North Charleston: CreateSpace.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman.
- Follett, M. P. (1941). *Dynamic Administration*. New York: Harper & Row.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Maister, D. H. (1997). *True Professionalism*. New York: The Free Press.
- Martin, R. C. (2011). *The Clean Coder: A Code of Conduct for Professional Programmers*. New York: Prentice Hall.
- Reina, D. S. & Reina, M. L. (2006). *Trust and Betrayal in the Workplace*. San Francisco, California: Berrett - Koehler.
- Sandel, M. J. (2010). *Justice: What's the Right Thing to Do?*. New York: Penguin Books.
- Solomon, R. C. & Fernando, F. (2001). *Building Trust: In Business, Politics, Relationships, and Life*. New York: Oxford University Press.
- Taylor, F. W. (1911). *Scientific Management*. New York: Harper and Brothers.

Translate Thai Reference

Bawornwattana, B. (1998). *Public Organization Theory*. Bangkok: Pimluck. [in Thai]

Lorauwannarat, T. (2009). *Modern Organization Theory*. Bangkok: D. K. Printing World. [in Thai]

Prachayaprut, T. (1984). *Organization Theory*. Bangkok: Thaiwattananich. [in Thai]



Name: Suthinee Atthakorn

Highest Education: Doctor of Public Administration, National Institutional Development Administration (NIDA)

University or Agency: Public Administration Department, Faculty of Political Science and Public Administration, Rahabhat Maha Sarakham University

Field of Expertise: Public Administration, Human Resource Management, Public Finance and Public Policy

Address: Rahabhat Maha Sarakham University, 80 Nakhonsawarn road, Tarad, Muang, Mahasarakham 44000