แบบทดสอบก่อนเรียน
เรื่อง พื้นฐานองค์การและการจัดการองค์การ

<u>คำชี้แจง</u> ให้ทำเครื่องหมาย X ทับอักษร ก ข ค ง หรือ จ ที่ถูกที่สุดเพียงข้อเดียว

1. ข้อใดเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการทำงาน
   - ก. อิทธิบาท 4
   - ข. สัปปุริสธรรม
   - ค. สังคหวัตถุ 4
   - ง. หิริโอตตัปปะ
   - จ. พรหมวิหาร 4

2. นโยบายย่อยเกี่ยวข้องกับข้อใด
   - ก. นโยบายด้านการผลิต
   - ข. นโยบายด้านการตลาด
   - ค. นโยบายควบคุมคุณภาพ
   - ง. นโยบายเกี่ยวกับผังโรงงาน
   - จ. นโยบายเกี่ยวกับการคัดเลือกผลิตภัณฑ์

3. ข้อใด<u>ไม่ใช่</u>ประโยชน์ของนโยบาย
   - ก. ประหยัดเวลา
   - ข. ลดคู่แข่งทางการตลาด
   - ค. มีความสม่ำเสมอในการบริหารงาน
   - ง. พิจารณาเลือกวิธีกระทำที่รอบคอบ
   - จ. มีการมอบหมายการตัดสินใจให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

4. ข้อใดที่มีผลกระทบในการวางแผนที่เป็นสภาพภายนอก
    ก. จำนวนเงินทุน
    ข. อาคารสถานที่
    ค. จำนวนพนักงาน
    ง. เครื่องจักรอุปกรณ์
    จ. สภาวะทางเศรษฐกิจ

5. สิ่งที่คาดหวังในการดำเนินงาน คือข้อใด
    ก. กลยุทธ์
    ข. นโยบาย
    ค. แผนงาน
    ง. การวางแผน
    จ. วัตถุประสงค์

6. ข้อใดถือเป็นองค์การภาครัฐ
    ก. กรมการส่งออก
    ข. การไฟฟ้านครหลวง
    ค. บริษัท จำกัด (มหาชน)
    ง. ร้านขายของชำในกระทรวง
    จ. คณะวิศวกรรม มหาวิทยาลัยเอกชน

7. ขอบข่ายการควบคุมขององค์การที่ถูกต้องคือข้อใด
    ก. กรรมการผู้จัดการ-ผู้จัดการ-หัวหน้างาน-พนักงาน
    ข. ผู้จัดการ-หัวหน้างาน-กรรมการผู้จัดการ-พนักงาน
    ค. พนักงาน-หัวหน้างาน-ผู้จัดการ-กรรมการผู้จัดการ
    ง. หัวหน้างาน-ผู้จัดการ-กรรมการผู้จัดการ-พนักงาน
    จ. กรรมการผู้จัดการ-หัวหน้างาน-พนักงาน-ผู้จัดการ

8. การจัดโครงสร้างองค์การตามหน้าที่การทำงานคือข้อใด
   ก. การนำเข้าและส่งออก
   ข. ฝ่ายขายและฝ่ายการตลาด
   ค. ภาคกลางและภาคตะวันออก
   ง. ขายโครงการภาครัฐและเอกชน
   จ. ผลิตภัณฑ์ใช้ในครัวเรือนและสำนักงาน

9. โครงสร้างองค์การแบบใดมีความซับซ่อนมากที่สุด
   ก. แบบผสมรวม
   ข. ตามผลิตภัณฑ์
   ค. ตามเขตภูมิศาสตร์
   ง. ก่อนระบบราชการ
   จ. ตามหน้าที่การงาน

10. ข้อใด<u>ไม่ใช่</u>คุณสมบัติของผู้นำองค์การทั่วไป
   ก. มีความรู้
   ข. เป็นผู้นำที่ดี
   ค. มีความสามารถ
   ง. ไม่เป็นผู้ตามที่ดี
   จ. มีทักษะการบริหาร

ความหมายของปรัชญา

ปรัชญา หมายถึง ความรู้อันประเสริฐ หรือความรู้อันสูงสุดหรือความรักในความรู้ การศึกษาถึงความจริงหรือหลักของความรู้ความจริงทั้งหมด ซึ่งเป็นการศึกษาถึงต้นเหตุและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ของโลกจักรวาล โดยที่ขอบข่ายของปรัชญามี 3 สาขาใหญ่ ๆ ดังนี้

1. อภิปรัชญา ในปรัชญาสาขานี้มุ่งศึกษาถึงภาวะแห่งความเป็นจริงสูงสุด
2. ญาณวิทยา ในปรัชญาสาขานี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับความรู้ พยายามวิเคราะห์ว่าความรู้ที่ถูกต้องคืออะไร
3. คุณวิทยา ในปรัชญาสาขานี้มุ่งศึกษาในเรื่องคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ และคุณค่าของมนุษย์

ประโยชน์ของปรัชญา ปรัชญามีประโยชน์ 6 อย่าง ดังนี้

1. ปรัชญาสอนให้รู้จักความจริงอันสูงสุด
2. ปรัชญาสอนให้รู้จักทฤษฎีความรู้
3. ปรัชญาสอนให้รู้จักความดีและความถูกต้อง
4. ปรัชญาสอนให้รู้จักความงาม
5. ปรัชญาสอนให้เกิดอุดมคติในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติหน้าที่การงาน
6. ปรัชญาสอนให้รู้จักประเมินคุณค่าในพฤติกรรมของบุคคลว่าถูกต้อง

คุณค่าของปรัชญา คุณค่าของปรัชญา มีอยู่ 4 อย่าง ดังนี้

1. การมองภาพรวมหรือการสร้างโลกทัศน์
2. การแสวงหาคุณค่า
3. การวิพากษ์และวิจารณ์
4. ปรัชญาช่วยขยายแนวความคิดให้กว้างเป็นอิสระในทางชีวิตสงบ มองเห็นสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเป็นธรรม หลุดพ้นจากพันธนาการของขนบประเพณี

ปรัชญาชีวิตของคนไทย

ปรัชญาชีวิตของคนไทย หมายถึง หลักปฏิบัติที่คนไทยควรนำไปใช้ในการดำเนินชีวิต เพื่อความเจริญก้าวหน้า ความสำเร็จและความผาสุกแห่งชีวิต ทั้งในส่วนตน ส่วนรวม ประเทศชาติ และโลกมนุษย์ เมื่อผู้ดำเนินชีวิตที่ขาดหลักปรัชญา ย่อมปล่อยชีวิตของตนให้เป็นไปตามบุญตามกรรม เหมือนเรือที่ขาดหางเสือย่อมล่องลอยไปตามน้ำอย่างไร้จุดหมาย ทำให้เกิดชีวิตที่ไร้ค่า

หลักปรัชญาการดำเนินชีวิต

1. หลักปฏิบัติขั้นมูลฐาน หลักปฏิบัติขั้นมูลฐาน มี 2 ลักษณะ คือ การสอนให้ละเว้นความชั่ว รัยกว่า **"ศีล"** และสอนให้ทำความดี เรียกว่า **"ธรรม"** ดังนั้น คำว่า **"ศีลธรรม"** ในพระพุทธศาสนาจึงมีความหมายทั้งเว้นความชั่วและประพฤติความดี ซึ่งเป็นหลักปฏิบัติเบื้องต้นของมนุษย์ เรียกชื่ออีกอย่างหนึ่งว่า **"หลักมนุษยธรรม"** แปลว่า หลักธรรมของมนุษย์ หรือหลักธรรมที่ทำให้ผู้ปฏิบัติเป็นมนุษย์ หลักศีลและหลักธรรมดังกล่าวมีอย่างละ 5 ข้อ ดังนี้

ศีล 5 หรือเบญจศีล

1) เว้นจากการฆ่า การเบียดเบียนชีวิต
2) เว้นจากการลัก การโกง และการหลอกลวง
3) เว้นจากการประพฤติผิดในกาม ไม่ลวงละเมิดสิ่งที่ผู้อื่นรักใคร่หวงแหน
4) เว้นจากการพูดเท็จ
5) เว้นจากการดื่มสุราเมรัย และสิ่งเสพติดให้โทษ

ธรรม 5 หรือเบญจธรรม

1) มีเมตตากรุณาต่อมนุษย์และสัตว์
2) ประกอบสัมมาอาชีพ
3) มีความสังวรในกาม รู้จักยับยั้งควบคุมตนเองในทางกามารมณ์
4) มีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น
5) ฝึกตนให้มีสติ รู้จักยั้งคิด รู้สึกตัวอยู่เสมอว่าสิ่งใดควรทำและไม่ควรทำ

2. หลักปฏิบัติทั่วไป หมายถึง หลักปฏิบัติที่บุคคลทุกคน ทุกอาชีพ ทุกสังคมจะพึงนำไปปฏิบัติให้ถูกต้องเหมาะสมกับฐานะ ภาวะ และอาชีพการงานของตนเอง

2.1 หลักปฏิบัติเพื่อรู้จักตนเอง

❖ **อายุวัฒนธรรม** คือ ธรรมที่เกื้อกูลหรือธรรมที่ช่วยส่งเสริมสุขภาพช่วยให้อายุยืน มี 5 ประการ ดังนี้

1) สัปปายการี รู้จักธรรมความสบายให้กับตนเอง

2) สัปปาเย มัตตัญญู รู้จักประมาณในสิ่งที่สบาย

3) ปริณตโภชี บริโภคสิ่งที่ย่อยง่าย

4) กาลจารี ประพฤติเหมาะในเรื่องเวลา อาทิ รู้จักเวลา ทำถูกเวลา ทำเป็นเวลา ทำพอเหมาะกับเวลา เป็นต้น

5) พรหมจารี หรือพรหมจรรย์ ผู้เป็นคฤหัสถ์ รู้จักควบคุมกามารมณ์ รู้จักเว้นเมถุน

❖ **อภิณหปัจจเวกขณะธรรม** คือ ธรรมที่ทุกคนไม่ว่าหญิง ไม่ว่าชาย ไม่ว่าชาวบ้าน ไม่ว่าชาววัด ควรหัดพิจารณาเนือง ๆ เพื่อเตือนใจให้ระลึกถึงคติธรรมดาของชีวิต แล้วเร่งขวนขวายประกอบแต่ความดี ดำเนินชีวิตด้วยความไม่มัวเมา ไม่ประมาท มีอยู่ 5 ประการ ดังนี้

1) ชราธัมมตา ควรระลึกอยู่เสมอว่าเรามีความแก่เป็นธรรมดา ไม่ล่วงพ้นความแก่ไปได้

2) พยาธิธัมมตา ควรระลึกอยู่เสมอว่าเรามีความเจ็บป่วยไข้ธรรมดา ไม่ล่วงพ้นความเจ็บป่วยไปได้

3) มรณธัมมตา ควรระลึกอยู่เสมอว่าเรามีความตายเป็นธรรมดา ไม่ล่วงพ้นความตายไปได้

4) ปิยวินาภาวตา ควรระลึกอยู่เสมอว่าเราจะต้องประสบกับความพลัดพรากจากของรักของชอบใจไปทั้งสิ้น

5) กัมมัสสตา ควรระลึกอยู่เสมอว่าเรามีกรรมเป็นของตน เราทำกรรมชั่วก็ตาม ทำดีก็ตาม จะต้องได้รับผลของกรรมนั้น

❖ **โลกธรรม** คือ ธรรมดาของโลก หรือความเป็นไปตามคติธรรมดาซึ่งหมุนเวียนมาหาชาวโลก และชาวโลกก็หมุนเวียนตามมันไป ถ้าไม่มีคน โลกธรรมก็ไม่มี จึงเรียกว่าโลกธรรม มี 8 อย่าง จัดเป็น 2 ฝ่าย ดังนี้

อิฏฐารมณ์ (ฝ่ายที่น่าชื่นชม)

1. ได้ลาภ
2. ได้ยศ
3. สรรเสริญ
4. สุข

อนิฏฐารมณ์ (ฝ่ายที่น่าข่มขื่น)

1. เสื่อมลาภ
2. เสื่อมยศ
3. นินทา
4. ทุกข์

2.2 หลักปฏิบัติเพื่อพัฒนาตน

❖ **ธรรมมีอุปการะมาก** คือ ความที่ช่วยควบคุมและชี้ช่องทางให้การกระทำ การพูดและการคิดของเราดำเนินไปอย่างถูกต้อง ไม่ประมาทเลินเล่อ ไม่สะเพร่า ไม่เผลอตัว มี 2 อย่าง ดังนี้

1) สติ ความระลึกได้ หมายถึง ความระมัดระวังหรือความไม่ประมาท อาทิ คนขับรถมีสติก็คือมีความไม่ประมาท มีความระมัดระวังอยู่เสมอ โอกาสที่จะเกิดอุบัติเหตุก็น้อย

2) สัมปชัญญะ ความรู้ตัวที่เข้าใจชัดตามความเป็นจริง อาทิ รู้ว่าตัวเป็นใคร มีหน้าที่อะไร กำลังพูด กำลังคิด กำลังทำอะไรอยู่ เป็นต้น เมื่อบุคคลรู้ตนเองชัดเจนเช่นนี้ ถ้าเกิดความผิดพลาดก็สามารถเหนี่ยวรั้งเอาไว้ ไม่ให้การกระทำผิดนั้นดำเนินต่อไป

สติกับสัมปชัญญะต่างกัน คือ สตินั้นเกิดขึ้นก่อนทำ ก่อนพูด ก่อนคิด สัมปชัญญะเกิดขึ้นขณะทำ ขณะพูดและขณะคิด ท่านเปรียบสติเหมือนพวงมาลัยรถยนต์ที่ทำหน้าที่บังคับรถให้แล่นไปตามทาง และเปรียบสัมปชัญญะเหมือนเบรกห้ามล้อรถ ซึ่งพร้อมที่จะหยุดได้เมื่อรถออกนอกเส้นทาง เมื่อธรรมคู่นี้เกิดขึ้น จะช่วยรักษาธรรมข้ออื่น ๆ ไว้ได้

❖ **ธรรมอันทำให้งาม** คือ ธรรมที่ช่วยสร้างความงาม ความมีเสน่ห์ให้กับบุคคลผู้สามารถประพฤติปฏิบัติตามได้ มี 2 อย่าง ดังนี้

1) ขันติ ความอดทนต่อการงานที่ตรากตรำ ถึงเหน็ดเหนื่อยอย่างไรก็ไม่หมดกำลังใจ ไม่ยอมละทิ้งการงานที่เป็นไปโดยชอบธรรม ทนต่อทุกขเวทนา ทนต่อความเจ็บใจ และทนต่ออำนาจของกิเลส

2) โสรัจจะ ความสงบเสงี่ยม คือ การรู้จักควบคุมอารมณ์ให้เป็นปกติ เมื่อประสบกับสิ่งที่คนไม่ชอบใจ ไม่แสดงกิริยาอาการที่น่ารังเกียจหรือไม่พอใจออกมาให้ปรากฏแก่คนอื่น

เมื่อบุคคลมีขันติแล้วก็ควรจะมีโสรัจจะด้วย จึงจะเป็นคนงามแท้ คือทั้งงามนอกและงามใน อาทิ เมื่อเกิดความเจ็บป่วย ถ้ามีขันติจะไม่ร้องครวญครางก่อความรำคาญให้คนอื่น แต่อาจจะแสดงสีหน้าให้คนอื่นเห็นเป็นที่น่าเวทนาก็ได้ แต่ถ้าคนมีโสรัจจะด้วย สีหน้าของเขาก็จะเป็นปกติเหมือนคนไม่เจ็บป่วย เป็นต้น

❖ **โลกบาลธรรมหรือเทวธรรม** คือ ธรรมช่วยคุ้มครองโลกให้อยู่รอดปลอดภัยและบังเกิดสันติสุข มี 2 อย่าง ดังนี้

1) หิริ ความละอายแก่ใจ หมายถึง ความละอายต่อการกระทำชั่ว เห็นความชั่วเป็นสิ่งสกปรกโสโครกน่าเกลียด ไม่อยากแตะต้องเพราะกลัวเปรอะเปื้อน เกลียดชังความสกปรก

2) โอตตัปปะ ความเกรงกลัว หมายถึง เกรงกลัวต่อผลของความชั่ว เห็นความชั่วเป็นสิ่งอันตราย ไม่อยากแตะต้อง เพราะกลัวความชั่วจะทำให้เกิดผลร้าย

ผู้มีหิริโอตตัปปะ ได้ชื่อว่าเป็นผู้มีใจบริสุทธิ์ สะอาด ย่อมไม่กระทำความชั่วทั้งต่อหน้าและลับหลัง เมื่อชาวโลกเลิกทำความชั่วได้ โลกนี้ก็จะมีแต่ความร่มเย็นเป็นสุขและปลอดภัย ดังนั้น ธรรมคู่นี้จึงได้ชื่อว่า “โลกบาลธรรม” คือ ธรรมคุ้มครองโลก และมีชื่อเสียงอีกอย่างหนึ่งว่า “เทวธรรม” แปลว่า ธรรมที่ทำคนให้เป็นเทวดา คือ เป็นผู้มีใจบริสุทธิ์สะอาดกว่ามนุษย์ธรรมดา

2.3 หลักปฏิบัติเพื่อพัฒนางาน

❖ **โกศลธรรม** คือ ความฉลาด เชี่ยวชาญ 3 ประการ ได้แก่

1) อายะโกศล ความฉลาดในความเจริญ รอบรู้ทางเจริญและเหตุแห่งความเจริญ

2) อปายะโกศล ความฉลาดในความเสื่อม รอบรู้ทางเสื่อมและเหตุแห่งความเสื่อม

3) อุปายะโกศล ความฉลาดในอุบาย รอบรู้วิธีแก้ไขเหตุการณ์และวิธีที่จะทำให้สำเร็จ

ในการทำงานทุกอย่าง หากบุคคลใช้เพียงโกศลธรรมข้อใดข้อหนึ่งก็จะทำให้งานบกพร่องหรืออาจจะเสียหาย จึงจำเป็นต้องฝึกตนให้มีโกศลธรรมครบทั้ง 3 ข้อ และใช้พร้อมกันในการทำงาน งานที่ทำจึงจะเจริญก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์

❖ **อิทธิบาท** คือ ธรรมให้ถึงความสำเร็จแห่งการงาน 4 ประการ ได้แก่

1) ฉันทะ มีใจรัก คือ พอใจทำสิ่งนั้น และทำด้วยใจรัก ต้องการให้เป็นผลสำเร็จอย่างดี มิใช่สักแต่ว่าทำพอให้แล้วเสร็จ เพื่ออยากได้รางวัลหรือผลกำไร

2) วิริยะ ความพากเพียร คือ หมั่นกระทำสิ่งนั้น ๆ ด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน ไม่ทอดทิ้ง ไม่ท้อถอย

3) จิตตะ เอาใจฝักใฝ่ คือ ตั้งใจรับรู้สิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิด ไม่ปล่อยให้ฟุ้งซ่าน เลื่อนลอย

4) วิมังสา ใช้ปัญญาสอบสวน คือ หมั่นใช้ปัญญาใคร่ครวญพิจารณาตรวจสอบข้อดี ข้อเสียของสิ่งที่ทำ โดยรู้จักทดลอง วางแผน วัดผล คิดค้น วิจัยและแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น

❖ **จักรธรรม** คือ ธรรมนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง ผู้ต้องการความเจริญก้าวหน้าในการงานใด ๆ ก็ตาม พึงปฏิบัติตาม ซึ่งมีอยู่ 4 ข้อ ดังนี้

1) ปฏิรูปเทสวาสะ เลือกอยู่ถิ่นที่เหมาะ มีสิ่งแวดล้อมอำนวยความดีงามและเจริญก้าวหน้า

2) สัปปริสูปัสสยะ เสวนากับคนดี คือ รู้จักกับบุคคลผู้รู้ ผู้ทรงคุณและผู้ที่เกื้อกูลแก่ความเจริญงอกงาม

3) อัตตสัมมาปณิธิ ตั้งตนให้ถูกที่ คือ ตั้งเป้าหมายดีงาม ถูกต้องแน่ชัดและนำตนไปสู่เป้าหมายนั้นอย่างแน่วแน่มั่นคง

4) ปุพเพกตปุญญตา มีดีเป็นทุนไว้ คือ มีพื้นเดิมที่ดีทางสติปัญญาความถนัดและอัธยาศัย เป็นต้น เป็นทุนเดิมอยู่ส่วนหนึ่งและอีกส่วนหนึ่งอาศัยความดีที่มีอยู่เป็นทุนเดิมนั้นเร่งปรับปรุงตน สร้างเสริมคุณสมบัติความดีงามให้แก่ตน จึงจะก้าวหน้าไปสู่ประตูแห่งความเจริญได้

2.4 หลักปฏิบัติเพื่อพัฒนาครอบครัว

❖ **สมชีวิธรรม** ธรรมที่เป็นพื้นฐานสำคัญของคู่ครองที่ดี ทำให้คู่ครองมีชีวิตสอดคล้องกลมกลืนกันและอยู่ด้วยกันได้ยืดยาว 4 ประการ ดังนี้

1) สะมะสัทธา มีศรัทธาสมกัน เคารพนับถือในลักทธิศาสนา สิ่งเคารพบูชาและหลักการต่าง ๆ ตลอดจนแนวความสนใจอย่างเดียวกัน หนักแน่นเสมอกัน หรือปรับเข้าหากัน

2) สะมะสีลา มีศีลสมกัน คือ มีความประพฤติ ศีลธรรมจรรยา กิริยามารยาท พื้นฐานการอบรมพอเหมาะสอดคล้องกันได้

3) สะมะจาคา มีจาคะเสมอกัน มีใจกว้าง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โอบอ้อมอารี ความเสียสละ ความพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่นและไม่ขัดแย้งกัน

4) สะมะปัญญา มีปัญญาสมกัน รู้เหตุรู้ผล เข้าใจกัน พูดคุยกันรู้เรื่อง

❖ **ฆราวาสธรรม** ธรรมสำหรับการครองเรือน กล่าวคือ สามี ภรรยา จะต้องปฏิบัติตามธรรม 4 ประการนี้ ครอบครัวจึงจะราบรื่นและมีความสุข ดังนี้

1) สัจจะ ความจริง คือ ซื่อสัตย์ต่อกัน ทั้งทางจิตใจ ทางวาจา และทางปฏิบัติ

2) ทมะ ฝึกตน คือ รู้จักการควบคุมจิตใจ การฝึกหัดนิสัย แก้ไขข้อบกพร่อง ข้อขัดข้อง ปรับตัวเข้าหากันได้

3) ขันติ อดทน คือ มีจิตใจเข้มแข็ง หนักแน่น ไม่วู่วาม ทนต่อความล้ำก้ำเกินกัน ร่วมกันอดทนต่อความเหนื่อยยากลำบากตรากตรำ พร้อมฝ่าฟันอุปสรรคไปด้วยกัน

4) จาคะ เสียสละ คือ มีน้ำใจ สามารถเสียสละความสุขสำราญส่วนตนเพื่อคู่ครองได้ อาทิ อดหลับอดนอนพยาบาลกันเมื่อเจ็บป่วย มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อญาติมิตรของคู่ครอง เป็นต้น

❖ **ทิฏฐธัมมิกัตถประโยชน์** หลักธรรมสำหรับการสร้างตัว สร้างครอบครัวให้มีฐานะทางเศรษฐกิจดี มีอยู่ 4 ประการ ดังนี้

1) อุฏฐานสัมปทา ถึงพร้อมด้วยความขยันในการหาทรัพย์ คือ มีความพากเพียรในการปฏิบัติหน้าที่การงานที่สุจริต ฝึกฝนให้มีความชำนาญและรู้จริงในหน้าที่การทำงานของตน รู้จักการใช้ปัญญาสอดส่องตรวจตราหาวิธีที่เหมาะสม

2) อารักขสัมปทา ถึงพร้อมด้วยการรักษา คือ รู้จักคุ้มครองรักษาโภคทรัพย์และผลงานที่ตนทำด้วยความขยันหมั่นเพียรโดยชอบธรรมด้วยกำลังงานของตน ไม่ให้เป็นอันตรายหรือเกิดความเสื่อมเสีย

3) กัลยาณมิตตตา คบคนดีเป็นมิตร คือ รู้จักคบหาคน ไม่คบคนที่ชักนำไปในทางเสื่อมเสีย และเลือกเอาอย่างท่านผู้รู้ ผู้ทรงคุณธรรม ผู้มีความสามารถ ผู้น่าเคารพนับถือ

4) สมชีวิตา เป็นอยู่พอดี คือ รู้จักกำหนดการใช้จ่าย เลี้ยงชีวิตให้พอเหมาะกับรายได้ ให้มีรายได้เหนือรายจ่าย มีการประหยัดเก็บออมไว้

2.5 หลักปฏิบัติเพื่อพัฒนาสังคม

❖ **พรหมวิหารธรรม** ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐ หรือผู้ดำเนินชีวิตที่บริสุทธิ์ 4 ประการ ดังนี้

1) เมตตา ความปรารถนาดี มีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และมีความสุข

2) กรุณา ความสงสาร ช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจที่จะปลดเปลื้อง บำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวงในโลก

3) มุทิตา ความเบิกบาน พลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุข เมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จก็ไม่มีความอิจฉาริษยาซ่อนเร้นอยู่ในใจ

4) อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง มีจิตใจราบเรียบ ไม่เอนเอียงด้วยความรักหรือความเกลียดชัง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่ว พร้อมที่จะวางตนให้เที่ยงตรงดุจตราชั่ง และวินิจฉัยด้วยความเที่ยงธรรม

❖ **สังคหวัตถุธรรม** ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจคน และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี มี 4 ประการ ดังนี้

1) ทาน ให้ปัน คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ ช่วยเหลือสงเคราะห์ด้วยปัจจัย 4 ตลอดจนให้ความรู้ความเข้าใจและศิลปวิทยากับผู้อื่น

2) ปิยวาจา พูดอย่างรักกัน คือ กล่าวคำสุภาพ ไพเราะ น่าฟัง ชี้แจงแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ ชักจูงไปในทางที่ดีงาม พูดให้กำลังใจ ให้เกิดความเข้าใจดีสมานสามัคคี เกิดไมตรี รักใคร่ นับถือ และช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

3) อัตถจริยา ทำประโยชน์แก่เขา คือ ช่วยเหลือด้วยแรงกายและขวนขวายช่วยเหลือกิจการต่าง ๆ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ รวมทั้งช่วยแก้ไขปัญหาและปรับปรุงส่งเสริมในด้ายจริยธรรม

4) สมานัตตตา เอาตัวเข้าสมาน คือ ทำตัวให้เข้ากับคนอื่นได้ วางตนเสมอต้นเสมอปลาย ให้ความเสมอภาค ปฏิบัติตนอย่างสม่ำเสมอต่อคนทั้งหลาย ร่วมทุกข์ร่วมสุข ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน

❖ **สัปปุริสธรรม** คือ ธรรมของผู้ดี หรือคุณสมบัติของคนดี มีอยู่ 7 ประการ คือ

1) ธัมมัญญุตา ความรู้จักเหตุ คือ เข้าใจหลักการของสิ่งที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องในการดำเนินชีวิต และปฏิบัติหน้าที่รู้เท่าทันกฎธรรมดาที่เป็นจริงโดยธรรมชาติ และดำรงชีวิตสอดคล้องกับกฎแห่งความจริงนั้น

2) อัตถัญญุตา ความรู้จักผล คือ รู้ผลที่สืบเนื่องมาจากเหตุ อาทิ รู้ว่ากิจการที่ตนทำอยู่ขณะนี้ เมื่อทำไปแล้วจะเกิดผลอะไรบ้าง เป็นผลดีหรือผลเสียอย่างไร เป็นต้น

3) อัตตัญญุตา ความรู้จักตน คือ รู้ความเป็นจริงว่าตนมีฐานะภาวะอย่างไร แล้วปฏิบัติให้สอดคล้องกับฐานะภาวะของตน ตลอดถึงรู้จักแก้ไขปรับปรุงส่วนที่บกพร่องให้ดีขึ้น และส่งเสริมส่วนที่ดีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น

4) มัตตัญญุตา รู้จักประมาณ คือ รู้จักความพอดี อาทิ รู้จักประมาณในการบริโภค การใช้จ่าย รู้จักความพอเหมาะพอดีในการพูดการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนการพักผ่อนนอนหลับและการสนุกสนานรื่นเริง เป็นต้น

5) กาลัญญุตา รู้จักกาล คือ รู้จักกาลเวลาอันเหมาะสม อาทิ รู้ว่าเวลาไหนควรทำอะไร และทำให้ตรงเวลา ให้ทันเวลา ให้ถูกเวลา เป็นต้น

6) ปริสัญญุตา รู้จักชุมชนหรือสังคม คือ รู้ว่าชุมชนหรือสังคมนั้น มีระเบียบแบบแผน และขนบธรรมเนียมประเพณีอย่างไร

7) ปุคคลัญญุตา รู้จักบุคคล คือ รู้จักความแตกต่างแห่งบุคคล ทั้งโดยอัธยาศัย ความสามารถและคุณธรรม และรู้ที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้น ๆ อาทิ จะคบหาหรือไม่ จะยกย่อง จะตำหนิ หรือจะแนะนำสั่งสอนอย่างไรจึงจะได้ผลดี เป็นต้น

นโยบาย

นโยบาย เป็นแนวทางกว้าง ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องนำทางสำหรับการกระทำต่าง ๆ ที่จะช่วยนำทางไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย นโยบายจะช่วยชี้ให้เป็นช่องทางว่าการจัดการเรื่องราวต่าง ๆ ควรจะเป็นไปในแนวทางใด และยังแสดงให้เห็นถึงทัศนะของฝ่ายจัดการที่มีต่อเรื่องต่าง ๆ ที่สำคัญ ๆ ซึ่งเท่ากับเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจของผู้บริหาร ที่เป็นผู้กำกับทิศทางเดินขององค์การนั่นเอง นโยบายต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นนั้น ทุกกรณีจะเป็นความพยายามที่จะระบุขอบเขตของเรื่องราวต่าง ๆ เอาไว้เป็นแนวทางเพื่อสำหรับการตัดสินใจต่าง ๆ ที่จะต้องกระทำในอนาคตนั่นเอง

นโยบาย หมายถึง ข้อความทั่วไปซึ่งใช้สำหรับเป็นเครื่องนำทางสำหรับการบริหารงานต่าง ๆ จากคำจำกัดความที่ว่าเป็นเครื่องนำทาง ย่อมแสดงให้เห็นว่านโยบายมิใช้คำตอบที่ชัดเจนสำหรับปัญหาต่าง ๆ หากแต่เป็นแนวทางที่กำหนดไว้ และเปิดโอกาสให้ผู้ทำงานสามารถใช้ดุลพินิจได้ภายในขอบเขตของนโยบาย ดังนั้น นโยบายจึงเป็นข้อความที่กำหนดแนวทางกว้าง ๆ สำหรับเป็นแนวคิด เป็นหลักการในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

เหตุผลของนโยบาย นโยบายต่าง ๆ นับว่ามีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องจัดทำขึ้นใช้ในองค์กร เพราะเหตุผลต่าง ๆ ดังนี้

1. นโยบายจะต้องป้องกันการปฏิบัติงานผิดต่าง ๆ ที่เบี่ยงเบนไปจากแนวทางที่ต้องการ โดยพยายามชี้ให้เห็นถึงแนวทางที่พึงต้องปฏิบัติตาม
2. การมีนโยบายช่วยให้สามารถมีช่องทางการติดต่อระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะเอื้ออำนวยให้กระบวนการมอบหมายงานสามารถดำเนินไปได้โดยสะดวก
3. นโยบายช่วยให้เกิดความมั่นใจว่า ส่วนสำคัญที่ทำหน้าที่แตกต่างกันภายในองค์การต่างฝ่ายต่างก็จะทำงานอยู่ภายใต้กรอบของกฎเกณฑ์แนวทางเดียวกัน
4. นโยบายจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการประสานงาน และการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ
5. การมีนโยบายที่ส่งเสริมให้มีการมอบหมายงานและช่วยให้มีการประสานงานกันใกล้ชิดมากขึ้นนั้น จะส่งผลการกระจายอำนาจสามารถกระทำได้มากขึ้น

6. นโยบายจะเป็นเครื่องช่วยส่งเสริมให้แต่ละคนมีความคิดริเริ่ม และช่วยขจัดการสูญเสียเวลาที่จะต้องมาวิเคราะห์การตัดสินใจที่สำคัญ ๆ ในทุกครั้งที่มีปัญหาเกิดขึ้น

7. ถ้าหากมีนโยบายไว้ใช้เป็นแนวทางแล้ว พนักงานก็จะสามารถดำเนินการเรื่องต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองและจะเต็มใจรับผิดชอบงานต่าง ๆ มากขึ้น

8. ถ้าหากพนักงานสามารถมีความมั่นใจว่า การกระทำของตนสอดคล้องเป็นไปตามนโยบายแล้ว ทุกคนก็จะสบายใจที่จะดำเนินการเรื่องอื่น ๆ ต่อไปอีกมากกว่าการรอให้สั่ง

ชนิดของนโยบาย ประกอบด้วย 4 อย่าง ดังนี้

1. นโยบายหลัก (Major Policies)

จะจัดทำขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การ และจะสัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายของบริษัทเป็นสำคัญ นโยบายหลักเหล่านี้จะระบุแนวทางที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของธุรกิจและจรรยาบรรณขององค์การ

2. นโยบายรอง (Secondary Policies)

นโยบายรอง หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “นโยบายของบริษัท” (Corporate Policies) จะเป็นนโยบายกว้าง ๆ เป็นนโยบายทั่วไปที่จัดทำโดยเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูงขององค์การ นโยบายของบริษัทนี้จะครอบคลุมใช้กันทั่วทั้งองค์การ และเกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทที่เป็นเรื่องสำคัญ ๆ อาทิ การคัดเลือกผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ หรือตลาดสำคัญ ๆ ที่จะขาย โดยปกติข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ที่ได้ประมวลมาแล้วจากขั้นของการจัดทำนโยบายหลัก มักจะสามารถนำไปใช้ในการจัดทำนโยบายรองเหล่านี้ด้วย สิ่งที่แตกต่างกันประการสำคัญ ก็คือ นโยบายรองจะมีขอบเขตจำเพาะที่แคบกว่านโยบายหลักเสมอ ตัวอย่างเช่น “บริษัทจะจำกัดการทุ่มเทงานทางด้านการตลาด โดยโหมหนักเฉพาะในภาคกลาง” ย่อมถือได้ว่าเป็นนโยบายรองที่แคบกว่าการกำหนดนโยบายของบริษัททั้งหมด

3. นโยบายสำหรับหน้าที่งาน (Functional Policies)

นโยบายสำหรับหน้าที่งาน หมายถึง นโยบายที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่งานด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ อาทิ นโยบายที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่งานด้านการตลาด การผลิต การเงิน และอื่น ๆ ตัวอย่างนโยบายชนิดนี้ คือ “บริษัทมีนโยบายที่จะรับคืนสินค้าจากลูกค้าที่ซื้อไปไม่เกินหนึ่งเดือน” เป็นตัวอย่างนโยบายที่เกี่ยวกับงานด้านการตลาด

4. นโยบายย่อย (Minor Policies)

นโยบายย่อย จะเป็นนโยบายที่สำคัญน้อยกว่าและเล็กกว่านโยบายสำหรับเจ้าหน้าที่งาน โดยมากมักจะเป็นรายละเอียด อาทิ นโยบายเกี่ยวกับการหยุดพักผ่อนในขณะปฏิบัติงาน เป็นต้น

ประโยชน์ของนโยบาย

1. ช่วยให้มีการคิดพิจารณาเลือกวิธีกระทำที่รอบคอบ กล่าวคือ การจัดทำนโยบายนั้นจะต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบเสียก่อน เพื่อให้ได้แนวทางการตัดสินใจที่ดีเอาไว้ล่วงหน้า ซึ่งย่อมอำนวยความสะดวกให้กลุ่มสามารถมีแนวทางเดินอันเดียวกันสู่จุดมุ่งหมายที่ได้เลือกไว้แล้ว

2. ช่วยให้มีความสม่ำเสมอในการบริหารงาน คือ มีการปฏิบัติที่คงเส้นคงวาไม่แปรผันขึ้น ๆ ลง ๆ หรือปฏิบัติอย่างนั้นทีอย่างนี้ที

3. ช่วยสำหรับให้มีการมอบหมายการตัดสินใจให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ เพราะสาเหตุมอบหมายได้อย่างมั่นใจตามสมควรโดยไม่เสี่ยง ด้วยการมีแนวนโยบายเป็นแนวทางเอาไว้แล้ว

4. ช่วยประหยัดเวลา เพราะนโยบายเป็นแนวทางการตัดสินใจที่กระทำล่วงหน้าปัญหาที่เกิดซ้ำ ๆ กัน จึงสามารถกระทำได้โดยไม่ต้องถามทุกครั้ง นโยบายที่ดีจะต้องจัดทำบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่มีเหตุผล นโยบายต่าง ๆ จะต้องเข้ากันได้ นโยบายย่อยจะต้องสนับสนุนนโยบายใหญ่เสมอ และจะต้องชัดแจ้งเข้าใจง่ายและมีความแน่นอนในขณะบังคับใช้ การจัดทำและการใช้นโยบายประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ คือ จะต้องมีการพิจารณาวิเคราะห์และจัดทำขึ้นอย่างดีที่สุด จะต้องมีการแจกจ่ายไปยังผู้เกี่ยวข้อง และอธิบายหรือชี้แจงการตีความให้เข้าใจและในขั้นตอนของการใช้ผู้บริหารจะต้องมีการปฏิบัติที่สม่ำเสมอ และมีความคล่องตัวตามสมควร และเพื่อให้นโยบายมีความเหมาะสมตลอดเวลา การทบทวน และการประเมินเพื่อแก้ไขนโยบายก็เป็นสิ่งจำเป็น

นโยบาย มักจะจัดทำขึ้นโดยอาศัยความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ทั้งผู้บริหารระดับสูงและระดับรอง ตลอดจนเจ้าหน้าที่ฝ่ายปรึกษา สำหรับกลยุทธ์นั้น จะหมายถึงวิธีการที่จะให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ กลยุทธ์เป็นส่วนผสมของเป้าหมายและนโยบายหลักซึ่งรวมกันเป็นการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง และมักจะต้องมีการจัดแจงทรัพยากรต่าง ๆ ด้วย

หลักทั่วไปสำหรับการจัดทำนโยบาย

ในการจัดทำนโยบายนั้นจำเป็นต้องอาศัยความรอบรู้และความชำนาญ รวมทั้งประสบการณ์จากการทำงานด้านต่าง ๆ แต่อย่างไรก็ดี เราอาจสรุปถึงหลักทั่วไปสำหรับการจัดทำนโยบายไว้อย่างกว้าง ๆ ดังนี้

1. นโยบายจะต้องอยู่บนพื้นฐานหลักข้อเท็จจริงของการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. นโยบายย่อยจะต้องสนับสนุนนโยบายใหญ่เสมอ
3. นโยบายต่าง ๆ จะต้องประสานและเข้ากันได้ดี

4. นโยบายจะต้องชัดแจ้งเป็นที่เข้าใจง่าย และควรจะเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร
5. นโยบายจะต้องมีความแน่นอน และคล่องตัวได้ตามสมควร
6. นโยบายที่จัดทำขึ้นจะต้องเหมาะสมและรัดกุมมากที่สุด

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำนโยบาย

ในการพิจารณาจัดทำนโยบาย ผู้จัดทำนโยบายจะต้องวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. จะต้องมีการประเมินทบทวนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อให้มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าทิศทางขององค์การจะดำเนินไปในทิศทางใด ก่อนที่จะกำหนดแนวทางการปฏิบัติ ทั้งนี้ ก็เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น และในการพิจารณาทบทวนเพื่อให้เกิดความแน่ใจนี้ ในทางที่ถูกต้องก็ควรจะต้องประเมินทั้งวัตถุประสงค์ระยะยาวและระยะสั้นด้วย

2. ด้วยเหตุที่องค์การจะต้องตระหนักถึงภาพพจน์ที่จะมีต่อสังคมด้วย การกำหนดนโยบายจึงควรต้องมีการพิจารณาให้เข้ากันได้กับความรับผิดชอบที่จะพึงมีต่อสังคม และแสดงงถึงจรรยาบรรณในการประกอบธุรกิจที่ถูกต้องเหมาะสมด้วย ทั้งนี้ ควรจะครอบคลุมถึงเรื่องราวในส่วนที่เกี่ยวกับพนักงาน ลูกค้า คู่แข่งขัน รัฐบาล และกลุ่มอื่น ๆ ด้วย อาทิ ถ้าหากบริษัทได้มีนโยบายสนับสนุนต่อการรักษาสภาพแวดล้อม เช่นนี้ ย่อมแสดงให้เห็นถึงภาพพจน์ที่ดีของบริษัทได้

3. โครงสร้างขององค์การเท่าที่เป็นอยู่ ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่อาจมีผลกระทบต่อการจัดทำนโยบาย อาทิ ถ้าบริษัทมีขอบเขตดำเนินงานคาบเกี่ยวไปกว้างขวางถึงต่างถิ่น หรือต่างประเทศที่มีสภาพแตกต่างกันมาก ดังนั้น การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจ้าง และการคัดเลือกพนักงานก็ควรจะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นด้วย

4. นโยบายของคู่แข่งขัน อาจมีผลกระทบเป็นอย่างมากต่อนโยบายขององค์การ ซึ่งเรื่องนี้มักจะเป็นจริงอย่างมาก โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับพนักงาน อาทิ นโยบายเกี่ยวกับการให้ผลประโยชน์ตอบแทน การพัฒนาบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

5. สภาพแวดล้อมขององค์การ ทั้งปัจจัยเกี่ยวกับแนวโน้มของภาวะเศรษฐกิจ การเมือง สังคม การแข่งขัน และความก้าวหน้าทางเทคนิคต่าง ๆ ล้วนแต่จะมีผลกระทบต่อนโยบายได้เป็นอย่างมาก การจัดทำนโยบายจึงต้องคิดขึ้นมาอย่างใกล้ชิดกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งนี้ ก็เพื่อที่จะให้นโยบายมีความถูกต้องและสมจริงกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ตลอดเวลา

การวางแผน

การวางแผน นับว่าเป็นที่รู้จักและนำมาใช้ปฏิบัติงานมาช้านานแล้ว โดยจัดทำกันในขอบเขตที่ค่อนข้างแคบในความหมายของการจัดทำงบประมาณนั่นเอง นอกจากในวงการธุรกิจที่ต้องมีการจัดทำงบประมาณ โดยการประมาณการทั้งรายได้ รายจ่าย และกำไรแล้ว ในระบบราชการก็ได้มีการจัดทำงบประมาณแผ่นดินที่มีการใช้เทคนิคสมัยต่าง ๆ ด้วยเช่นกัน จนถึงในระยะหลังนี้ในวงการรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยก็ได้เริ่มให้ความสนใจต่อการวางแผนที่กว้างขวางขึ้นกว่าเดิม ดังที่เรียกว่า “การทำแผนวิสาหกิจ” หลายหน่วยงานพยายามที่จะให้เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารที่ดีที่จะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ความหมายของการวางแผน (Planning)

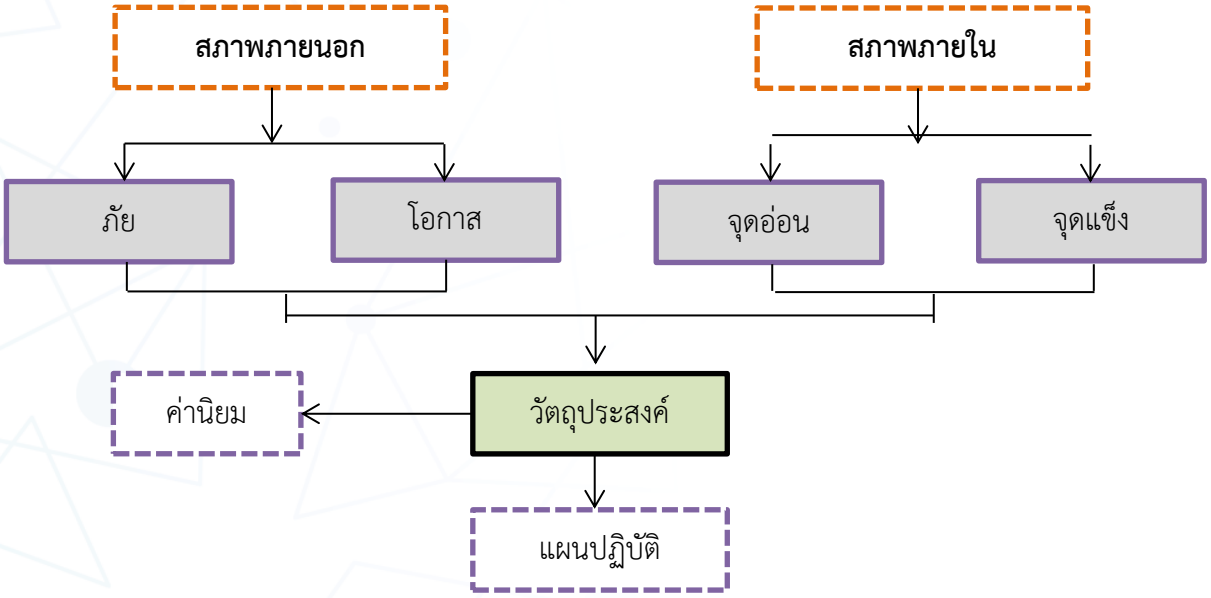
การวางแผน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ และการหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น จุดมุ่งหมายขั้นพื้นฐานของการวางแผน คือ การชดเชยความไม่แน่นอนของอนาคต การวางแผนเป็นการวิเคราะห์เหตุการณ์ต่าง ๆ ทั้งในอดีตและปัจจุบันเพื่อช่วยในการพยากรณ์อนาคต การพยากรณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคต และผลกระทบที่เหตุการณ์เหล่านี้อาจมีผลต่อองค์การจะทำให้เราหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้เราบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการได้ง่ายขึ้นหรืออาจมองความหมายได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ความหมายในแง่ของงานที่ต้องปฏิบัติของผู้บริหารแต่ละคน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การจูงใจ และสื่อความ การวัดผลงาน และการพัฒนาบุคคล

2. ความหมายที่มีขอบเขตที่กว้างกว่า ที่ครอบคลุมถึงการบริหารทั้งหมด คือ กระบวนการบริหารที่ต่อเนื่องครอบคลุมถึงทุกกิจกรรมของงานและมุ่งสู่อนาคต

ขั้นแรกของการวางแผน คือ การศึกษาสภาพภายนอกและสภาพภายในองค์การ ข้อมูลที่ใช้มีปริมาณไม่น้อยและมักใช้เทคนิคทางสถิติ อาทิ การหาค่าเฉลี่ย การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีบางองค์การที่ใช้เทคนิคระดับสูงในการพยากรณ์

สภาพภายนอก หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ นอกองค์การที่มีผลกระทบต่อองค์การ อาทิ สภาวะทางเศรษฐกิจ ทางการเมือง ทางสังคม ทางเทคโนโลยี ตลอดจนคู่แข่งขัน เป็นต้น



ภาพที่ 1 : ขั้นตอนการวางแผน

ประโยชน์ของการวางแผน

1. เพื่อให้ผู้บริหารตระหนักถึงความรับผิดชอบได้ดีขึ้น
2. ช่วยให้การควบคุมสามารถกระทำได้โดยอาศัยการวัดผลสำเร็จตามแผนงานที่ทำไป
3. แผนงานใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการสื่อสารให้ทุกฝ่ายทราบถึงทิศทางขององค์การ และให้ฝ่ายต่าง ๆ ประสานการทำงานเป็นทีมโดยอาศัยแผนเป็นเครื่องมือ
4. แผนงานที่ใช้ดำเนินงานอยู่สามารถใช้ตรวจสอบความถูกต้องของนโยบายปัจจุบัน โดยจะสามารถตรวจสอบดูได้จากผลการปฏิบัติตามแผน เพื่อจะได้มีการปรับแก้นโยบาย และเป้าหมายระยะยาวให้ถูกต้อง
5. การวางแผนช่วยขยายขอบเขตการคิดของผู้บริหาร และช่วยให้ผู้บริหารคล่องตัวในการแก้ไขปัญหาหรือยกระดับผลงานให้ดีขึ้น เพราะสามารถเพิ่มทัศนวิสัยของการคิดให้กว้างและไกล และสามารถคิดคล่องแคล่ว ปรับตัวได้ดีขึ้น

สภาวะทางการเมืองรวมถึงเสถียรภาพของรัฐบาล ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศในบางยุคบางสมัย บางประเทศ อาทิ สหรัฐอเมริกา ประชาคมยุโรป หรือประเทศในยุโรปตะวันออกยินยอมให้สินค้าบางประเภทจากประเทศไทยเข้าประเทศของตนได้มากขึ้น บางสมัยก็จำกัดการนำเข้าสินค้าเหล่านั้น ความยุ่งยากวุ่นวายทางการเมืองของบางประเทศทำให้การลงทุนในประเทศนั้นลดลง

สภาพภายใน ได้แก่ สภาพทางด้านเงินทุน แรงงาน รายได้ประเทศชาติ ฯลฯ อาทิ ดอกเบี้ยเงินกู้มีแนวโน้มจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร อัตราเงินเฟ้อในปีต่อไปจะเพิ่มขึ้นหรือไม่ จำนวนคนว่างงานและรายได้ขั้นต่ำจะเป็นอย่างไร เป็นต้น

สภาวะทางสังคม ได้แก่ ทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมของคนในสังคม คนยุคนี้มีแนวโน้มจะแยกตัวออกจากพ่อแม่เมื่อมีครอบครัว สตรีที่ทำงานนอกบ้านมีจำนวนเพิ่มขึ้น คนนิยมซื้อของตามร้านค้าเล็ก ๆ ลดลง และหันไปซื้อของในห้างสรรพสินค้าหรือศูนย์การค้าใหญ่ ๆ เพิ่มขึ้น

สภาวะทางเทคโนโลยี ครอบคลุมถึงสิ่งประดิษฐ์ เทคนิคและความรู้ใหม่ ๆ อาทิ กระบวนการผลิตใหม่ที่ให้สินค้าที่มีคุณภาพสูงขึ้น จำนวนมากขึ้นในเวลาเท่าเดิม การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในงานวางแผนและควบคุมการผลิต ตลอดจนถึงงานในสำนักงาน เป็นต้น

การวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน มีความสำคัญมาก องค์การมีคู่แข่งขันกี่ราย แต่ละรายมีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร และกำลังดำเนินกลยุทธ์อะไรอยู่

การศึกษาสภาพภายนอกเหล่านี้จะช่วยให้องค์การเห็นภัยอันตรายที่อาจเกิดขึ้นกับองค์การ และโอกาสที่องค์การจะฉวยเอาไว้

การสำรวจสภาพภายใน หมายถึง การพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์การ อาทิ จำนวนเงินทุนมีมากน้อยเพียงไร อาคาร เครื่องจักรอุปกรณ์ยังอยู่ในสภาพใช้งานได้ดีหรือไม่ จำนวน วัย และระดับการศึกษาของพนักงานเป็นอย่างไร ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์การแน่นแฟ้นเพียงใด ผลิตภัณฑ์ขององค์การมีราคาและคุณภาพสูงหรือไม่ ความคล่องตัวของระบบบริหารมีมากไหม ฯลฯ การสำรวจสภาพภายในจะช่วยให้องค์การรู้ถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งขัน

หลังจากการสำรวจสภาพแวดล้อมภายนอกและทรัพยากรขององค์การแล้ว การกำหนดเป้าหมายขององค์การก็ทำได้ถูกต้องขึ้น องค์การอาจจะมีเป้าหมายอย่างกว้าง ๆ ก่อนการสำรวจทั้งสภาพภายนอกและสภาพภายในองค์การ แต่หลังจากการสำรวจนี้แล้วองค์การก็จะอยู่ในฐานะที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ที่เหมาะสมหรือจำเพาะมากขึ้น อาทิ ก่อนการศึกษาสภาพภายนอกและภายในขององค์การ ผู้บริหารอาจตั้งความหวังหรือเป้าหมายอย่างกว้าง ๆ ไว้ว่าในปีถัดไปองค์การจะมุ่งขยายส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ขององค์การให้ได้เพิ่มขึ้นหนึ่งเท่าตัว แต่จากการประเมินเหตุการณ์ต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์การ พบว่า ในปีถัดไปนั้นจะมีคู่แข่งขันเพิ่มขึ้นอีก 5 ราย และคู่แข่งขันเก่ามีทีท่าว่าจะทุ่มการโฆษณา รวมทั้งพร้อมจะลดราคาสินค้าของตน ยิ่งกว่านั้นองค์การอาจไม่สามารถหาแหล่งเงินทุนใหม่ได้ เมื่อทราบเช่นนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับเป้าหมายเสียใหม่

นอกจากการประเมินสภาพภายนอกและภายในดังที่ได้กล่าวไปแล้ว ค่านิยม (Value) ของผู้บริหารก็มีส่วนสำคัญไม่น้อยในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารบางคนไม่ต้องการให้องค์การของตนมีขนาดใหญ่มาก ดังนั้น จึงไม่สนับสนุนให้องค์การมีวัตถุประสงค์ในการขยายตัว เมื่อองค์การเติบโตมาถึงขีด ๆ หนึ่ง ผู้บริหารที่มีความสำนึกในด้านศีลธรรมสูงมักไม่ทำกิจการด้านโรงแรม ม่านรูดหรือสถานอาบอบนวด เป็นต้น

ชนิดของแผน

การแยกชนิดของแผน (Types of Plans) จะช่วยให้เห็นถึงลักษณะความกว้างขวางและประโยชน์ทางด้านการวางแผนได้ แผนต่าง ๆ อาจแยกได้ดังนี้

วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (Objectives or Goals)

วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย คือ จุดมุ่งหมายปลายทางของการดำเนินงาน ก่อนการทำธุรกิจจะต้องทำการคิดพิจารณา และตัดสินใจเลือกวัตถุประสงค์เสียก่อน ว่าธุรกิจนั้นต้องการจะทำอะไร อยู่ในธุรกิจแบบไหน และต้องการที่จะให้ได้ผลสำเร็จถึงขั้นใดเมื่อการดำเนินงานได้สิ้นสุดลง วัตถุประสงค์จะมีทั้งที่เป็นวัตถุประสงค์ระยะสั้น (Short-Run Objectives) หรือวัตถุประสงค์สำหรับระยะเวลาที่ใกล้กว่า อาทิ ปีต่อปี และวัตถุประสงค์ระยะยาว (Long-Run Objectives) หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นจากการวางแผนระยะยาว วัตถุประสงค์ระยะสั้นทั้งหลายที่กำหนดขึ้นต่อเนื่องกันจะต้องมีลักษณะสอดคล้องและเสริมต่อวัตถุประสงค์ระยะยาวที่ได้เลือกไว้ ในขณะเดียวกัน วัตถุประสงค์ระยะสั้นทั้งหลายก็จะมีส่วนในการกำหนดคุณลักษณะของวัตถุประสงค์ที่เป็นจริงในระยะยาวด้วย

การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องเป็นการบริหารงานที่มีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน กิจการจะเจริญเติบโตหรือเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ก้าวหน้าได้ ก็ต่อเมื่อได้มีการวางจุดมุ่งหมายไว้โดยชัดแจ้งเพื่อเป็นหลักนำ การตั้งจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายจะต้องตั้งขึ้นไว้สำหรับองค์การธุรกิจโดยส่วนรวมทั้งหมด และสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การควบคู่กันไป เป้าหมายของแต่ละหน่วยงานแต่ละหน่วยย่อมมีส่วนช่วยสนับสนุนให้ธุรกิจบรรลุจุดมุ่งหมายของส่วนรวมได้ ดังนั้น เป้าหมายของแต่ละหน่วยงานต่าง ๆ จึงจะขัดแย้งกันไม่ได้

นโยบาย (Policies)

นโยบาย หมายถึง ข้อความทั่วไปหรือสิ่งที่เข้าใจและเป็นที่ยอมรับทั่วไป ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา

นโยบายช่วยวางงขอบเขตการวางแผน เพื่อให้สามารถเลือกตัดสินใจปฏิบัติการได้ และทำให้แน่ใจได้ว่า การตัดสินใจต่าง ๆ จะมีความสม่ำเสมออยู่ในขอบเขตของนโยบาย ซึ่งจะช่วยให้สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้ นโยบายเป็นวิธีซึ่งพยายามหาวิธีตัดสินใจไว้ก่อนที่เรื่องต่าง ๆ จะเกิดขึ้น พยายามหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ หรือเกิดซ้ำ ๆ กัน และมีวิธีการปฏิบัติที่ใช้ได้เสมอ รวมทั้งพยายามให้เป็นเครื่องช่วยให้ความสะดวกแก่ผู้บริหารในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ไปยังผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในองค์การได้ โดยที่ผู้บริหารจะยังสามารถควบคุมอยู่เสมอ

ทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ ต่างก็เป็นแนวทางสำหรับความคิดและวิธีปฏิบัติงานต่าง ๆ แต่วัตถุประสงค์เป็นจุดหมายสุดท้ายของการวางแผน ในขณะเดียวกันนโยบายคือ การจัดให้มีลู่ทางสำหรับใช้ในการตัดสินใจ เพื่อให้บรรลุซึ่งวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายดังกล่าว

นโยบายต่าง ๆ มีลักษณะแตกต่างกันออกไปตามระดับขององค์การ เริ่มตั้งแต่นโยบายในระดับสูงขององค์การ นโยบายในระดับรองลงมาของแผนกเรื่อยไป จนกระทั่งถึงนโยบายของหน่วยเล็กสุดในระดับต่ำที่สุดขององค์การ เนื่องจากนโยบายควรจะเป็นเพียงเครื่องนำทางในการตัดสินใจ ดังนั้น นโยบายที่แท้จริงแล้วจะต้องเปิดโอกาสให้มีการใช้ดุลพินิจได้ในขอบเขตอันควร เพราะถ้าหากเป็นนโยบายที่ไม่เปิดโอกาสให้ใช้ดุลพินิจแล้ว ก็จะกลายเป็นกฎ (Rules) ไป

การวางนโยบายที่ดีเป็นเรื่องราวที่จะต้องทำกันให้เหมาะสม นโยบายที่จัดทำขึ้นควรจะเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถแปลความหมายได้ โดยมีการใช้ความคิดริเริ่มและดุลพินิจประกอบ ขนาดของความคล่องตัวในการเลือกตัดสินใจดังกล่าวจะขึ้นอยู่กับนโยบายนั่นเอง และตัวนโยบายดังกล่าวก็จะร่างขึ้นมาเพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่ง และอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติตาม ในทางปฏิบัติเป็นการยากที่จะจัดทำนโยบายให้คล้องจองและเข้ากันได้ เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุถึงจุดหมายได้ดี ทั้งนี้ เพราะเหตุผลต่าง ๆ ดังนี้

ก. นโยบายมักไม่ค่อยมีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร และมิได้มีการตีความที่แน่นอน

ข. การใช้นโยบายเป็นเรื่องกว้าขวางและใช้กันในทุกขั้นตอน ดังนั้น ปัญหาที่ตามมาก็คือ การปฏิบัติตามนโยบายจะกระทำได้ดีเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความแตกต่างของบุคคล

กล่าวคือ ขึ้นอยู่กับความพร้อมเพรียงและความสามารถในการเข้าใจ มีสามัญสำนึก และใช้ดุลพินิจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมในฝ่ายของผู้ปฏิบัตินโยบาย

ค. การควบคุมการปฏิบัติตามนโยบาย นับว่าเป็นเรื่องยาก เพราะไม่สามารถเปรียบเทียบระหว่างนโยบายที่แท้จริงและนโยบายที่ตั้งใจจะให้เป็น ทั้งนี้ เนื่องจากนโยบายที่แท้จริงเป็นเรื่องเข้าใจยาก และนโยบายที่ตั้งใจจะให้เป็นก็ไม่อาจพูดให้เห็นโดยชัดแจ้งได้

ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน (Procedures)

ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน ได้แก่ วิธีการปฏิบัติงานที่เลือกไว้โดยเฉพาะหรือที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานสำหรับให้การดำเนินงานในอนาคตเป็นไปตามนโยบายต่าง ๆ ที่ได้จัดทำไว้ ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน **"จะระบุให้เห็นถึงลำดับขั้นตอนของการทำงานที่บุคคลหลาย ๆ ฝ่ายเกี่ยวข้องอยู่ จะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุถึงสิ่งที่มุ่งหวังเอาไว้"**

ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานเป็นเรื่องของการชี้ให้เห็นถึงการกระทำมากกว่าเรื่องของความคิด และระเบียบวิธีการปฏิบัติงานยังระบุชัดแจ้งแน่นอนถึงวิธีกระทำว่ากิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งจะต้องดำเนินเป็นขั้นตอนอย่างไร จึงจะให้ผลสำเร็จได้ตามต้องการ สิ่งสำคัญของระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน คือ การบอกให้ทราบถึงลำดับเหตุการณ์ที่จะต้องทำ

ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานจะมีปรากฏอยู่ทั่วไปภายในองค์การธุรกิจ ตั้งแต่ระดับสูงสุดมาสู่ระดับต่ำสุด แต่ต่างกันตรงที่ว่าในระดับต่ำลงมาจะมีการใช้ระเบียบวิธีการปฏิบัติมากยิ่งขึ้น และจะมีการระบุระเบียบวิธีการค่อนข้างจะแน่นอนกว่า ทั้งนี้เพราะระดับที่ต่ำลงมาดังกล่าวจำเป็นที่จะต้องให้มีการควบคุมวิธีการดำเนินงานมากขึ้น และผลดีที่ได้จากการใช้ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน ก็คือ การประหยัดจะเกิดขึ้นถ้าหากได้มีการบอกให้ทราบถึงรายละเอียดของวิธีการปฏิบัติงานเอาไว้ โดยผู้ทำจะไม่ต้องเสียเวลาในการใช้ดุลพินิจแต่อย่างใด ทั้งหมดนี้ต้องอยู่บนรากฐานของข้อเท็จจริงที่ว่า งานที่ทำประจำนั้นควรที่จะเหมาะสมและง่ายขึ้นด้วยการอธิบายถึงระเบียบวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพได้ ดังนั้น งานที่สมควรสำหรับการกำหนดใช้ระเบียบจึงควรเป็นงานที่สามารถกำหนดระเบียบวิธีการปฏิบัติขึ้นใช้ได้ง่าย แต่ถ้าหากกำหนดแล้วทำให้ระเบียบวิธีการปฏิบัติกลายเป็นสิ่งยุ่งยากซับซ้อนและผูกมัดเกินไป การใช้ระเบียบการปฏิบัติก็ไม่เหมาะสม ทำนองเดียวกับแผนชนิดอื่น ๆ ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานมีขนาดและลำดับความสำคัญแตกต่างกันไปในระดับต่าง ๆ ขององค์การ อาทิ ในระดับสูงของ

องค์การ อาจจะมีระเบียบวิธีการปฏิบัติสำหรับทั่วทั้งองค์การ และในระดับของแผนกหรือหน่วยย่อยลงมา ก็อาจมีระเบียบวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือแผนก ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานจะมีใช้กันมากในระดับของแผนก ซึ่งมีหน้าที่ในด้านการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ โดยตรง ความสัมพันธ์ระหว่างระเบียบวิธีการปฏิบัติงานและนโยบาย คือ นโยบายเป็นเรื่องของการวางแผนหลักปฏิบัติทั่วไปที่ให้ถือปฏิบัติ แต่ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานนั้นบอกให้ทราบว่าจะต้องทำอย่างไรเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายและเป็นไปตามนโยบายดังกล่าว

จากระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่จัดทำขึ้นเพื่อการดำเนินงานของทุกคนนั่นเอง งานต่าง ๆ แต่ละชิ้นจะถูกกระทำโดยตัวบุคคลแต่ละคน รายละเอียดวิธีการทำที่แต่ละคนปฏิบัตินั้น เราเรียกว่า **วิธีทำ (Method)** ซึ่งวิธีทำก็สามารถนับได้ว่าเป็นแผนอย่างหนึ่ง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงวิธีการทำงานที่ดีที่สุด

วิธีทำ (Method) จะบอกให้ทราบถึงแนวทางการทำงานที่ละเอียดสมบูรณ์กว่า ทั้งนี้เพราะในกรณีอื่น ๆ บางครั้งจะไม่สามารถกำหนดเป็นวิธีทำที่ชัดแจ้งได้ หากแต่จะต้องเปิดโอกาสให้มีการใช้ดุลพินิจเลือกวิธีกระทำภายในขอบเขตของนโยบายจะเหมาะสมกว่า ผลดีของการกำหนดวิธีทำ ก็คือ จะเกิดการประหยัดในแง่ของต้นทุนการผลิต และถ้าได้มีการเลือกและกำหนดวิธีกระทำนั้น ๆ ไว้เป็นมาตรฐานแล้ว วิธีทำที่ดีที่สุดก็จะเป็นเครื่องช่วยให้มีการทำงานอันเดียวกันในครั้งต่อ ๆ ไปสามารถทำได้โดยเร็วและไม่ติดขัด

กฎ (Rules)

กฎ ได้แก่ แผนงานซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติตามและทำนองเดียวกับแผนชนิดอื่น ๆ กฎต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นก็ได้มีการพิจารณามาแล้วอย่างเลือกเฟ้นที่สุด กฎอาจจะถือว่าเป็นแผนงานที่ง่ายที่สุดก็ได้

กฎแตกต่างจากนโยบายและระเบียบวิธีการปฏิบัติงานหรือวิธีทำตรงที่ว่า กฎบังคับให้ทำหรือห้ามมิให้กระทำในสภาพแวดล้อมอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่จะเหมือนกับระเบียบวิธีการปฏิบัติงานหรือวิธีทำ เพราะในทำนองเดียวกันกฎก็เป็นเครื่องชี้ให้เห็นวิธีปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน แต่แตกต่างกันที่กฎมิได้มีลำดับเหตุการณ์ในการทำงาน กฎอาจจะเป็นหรือไม่เป็นส่วนหนึ่งของระเบียบวิธีการปฏิบัติงานหรือวิธีทำก็ได้ ตัวอย่างของกฎ คือ ห้ามสูบบุหรี่ ห้ามเก็บคำสั่งซื้อไว้นานเกินควร ต้องขจัดวัตถุดิบที่เสียง่ายในช่วงเวลาที่แน่นอน ต้องนำสินค้าล้าสมัยหรือสินค้าที่มี

คุณลักษณะผิดไปจากมาตรฐานออกขายลดราคาในช่วงเวลาที่กำหนด หลักสำคัญประการหนึ่งของกฎ ก็คือ กฎที่ใช้บังคับจะต้องสามารถที่จะใช้บังคับได้ อาทิ การบังคับเพื่อให้มีการปฏิบัติงานทุกด้านที่สอดคล้องกันและให้เกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันได้ตามที่ควรจะต้องเป็น กฎแตกต่างจากนโยบาย เพราะนโยบายเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงขอบเขตที่จะใช้ดุลพินิจได้ แต่กฎนั้นเป็นเครื่องชี้วัดวิธีการทำงานเช่นกัน แต่ไม่ยอมหรือไม่อนุญาตให้ใช้ดุลพินิจโดยเด็ดขาด

แผนงาน (Programs)

แผนงาน เป็นแผนพิเศษซึ่งมีนโยบาย ระเบียบวิธารปฏิบัติงาน วิธีทำ กฎ งานที่ได้รับมอบหมายและส่วนประกอบอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับช่วยให้สามารถปฏิบัติงานตามคำสั่งให้สำเร็จได้ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะรวมเข้ากันอยู่ในแผนงานต่าง ๆ ปกติแล้วแผนงานนี้มักจะได้รับเงินทุน และเงินทุนหมุนเวียนสนับสนุนอยู่เสมอ แผนงานใหญ่อันใดอันหนึ่ง อาจก่อให้เกิดแผนงานย่อยหรือโครงการต่าง ๆ ติดตามมาอยู่เสมอ อาทิ แผนงานของบริษัทสร้างรถยนต์ อาจทำให้มีแผนงานย่อย ๆ คือ โครงการผลิตเครื่องอะไหล่และส่วนประกอบของรถยนต์เกิดขึ้นมา เป็นต้น

งบประมาณ (Budgets)

งบประมาณ ได้แก่ แผนซึ่งประกอบด้วยข้อความ ซึ่งคาดหมายผลที่คิดไว้ล่วงหน้า และแสดงออกมาเป็นตัวเลข บางครั้งงบประมาณอาจเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า **แผนงานที่เป็นตัวเลข** งบประมาณอาจแสดงออกมาในรูปของตัวเงิน จำนวนชั่วโมงในการทำงาน จำนวนผลิตภัณฑ์ จำนวนชั่วโมงเครื่องจักร หรือที่วัดได้ด้วยสิ่งอื่น ๆ เป็นต้น การทำงบประมาณนับได้ว่าเป็นการวางแผนที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งขององค์การธุรกิจ องค์การธุรกิจส่วนใหญ่มักจะถือว่าการจัดทำงบประมาณเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ การจัดให้มีงบประมาณเช่นนี้จะช่วยให้บริษัทวางแผนการไว้เป็นการล่วงหน้า ในลักษณะปริมาณของตัวเลขค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ได้ โดยปกติแล้วงบประมาณเป็นเครื่องมือที่จำเป็นยิ่งสำหรับการควบคุมการดำเนินการด้านต่าง ๆ ตามแผนงานและโครงการต่าง ๆ

มาตรฐาน (Standard)

มาตรฐาน หมายถึง คุณค่าอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งฝ่ายบริหารจะใช้เป็นบรรทัดฐานหรืออ้างอิง มาตรฐานนี้อาจหมายถึง สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานพยายามกระทำให้ได้ตรงตามรูปแบบดังกล่าว มาตรฐานจะช่วยให้สามารถสังเกตเห็นถึงการเปรียบเทียบผลการทางานต่าง ๆ ว่างานที่ได้กระทำไปแล้วสูงกว่า ต่ำกว่า หรือเสมอตัวกับที่ได้ตั้งเป็นมาตรฐานหรือที่กำหนดเป็นคุณค่าไว้แล้ว

กลยุทธ์ (Strategies)

กลยุทธ์ นับว่าเป็นแผนอย่างหนึ่ง ซึ่งมักใช้ในความหมายถึงแผนงานใหญ่ทั้งหมดของธุรกิจหรือส่วนใหญ่ของงานหรือโครงการใหญ่ การจัดทำกลยุทธ์เป็นกระบวนการของการตัดสินใจเลือกจุดหมายขององค์การ การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย ตลอดทั้งการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายต่าง ๆ ในองค์การ นอกจากนี้ ยังหมายความรวมไปถึงนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดหา การใช้ และจำหน่ายทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การ

กลยุทธ์ต่าง ๆ จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การในลักษณะที่ช่วยแสดงให้เห็นชนิดของการวางแผนในทัศนะที่กว้างขวาง รวมทั้งชี้ให้บุคคลภายนอกเห็นถึงทิศทางการทำงานขององค์การ โดยส่วนรวมกลยุทธ์จะเป็นเครื่องมืออธิบายให้ทราบในลักษณะที่เป็นภาพพจน์ โดยผ่านเป้าหมายและนโยบายต่าง ๆ ว่ากิจการกำลังดำเนินธุรกิจชนิดไหน และจะมีกลยุทธ์ดำเนินการอย่างไรบ้าง

ปรัชญาในการวางแผน

การวางแผน เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การกำหนดแผนของผู้บริหารย่อมจะต้องเป็นไปตามปรัชญาหรือความเชื่อถือในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและสอดคล้องกับปรัชญาและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน จึงทำให้แผนที่กำหนดขึ้นเป็นแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติงาน ปรัชญาหรือยุทธวิธีในการวางแผนสามารถแบ่งได้ 3 แบบ ดังนี้

1. การวางแผนโดยยึดปรัชญาความพึงพอใจ (Satisficing Philosophy)

เป็นการวางแผนที่ถือเอาความพึงพอใจหรือความต้องการของผู้วางแผนเป็นสำคัญ การกำหนดวัตถุประสงค์และการใช้ข้อมูลเพื่อการสื่อสาร การวางแผน เป็นไปอย่างง่าย ๆ ไม่สลับซับซ้อน ข้อมูลที่ใช้เป็นข้อมูลที่ยังไม่ได้รับการวิเคราะห์กลั่นกรอง การนำแผนไปใช้มีความยืดหยุ่นสูง หลีกเลี่ยงปัญหาและคำนึงถึงทรัพยากรที่ใช้ในรูปของตัวเงินมากกว่าทรัพยากรประเภทอื่น ๆ นอกจากนี้ การวางแผนโดยยึดปรัชญานี้ยังมีจุดมุ่งหมายเพื่อความอยู่รอดขององค์การมากกว่าจะเป็นการวางแผนเพื่อพัฒนาองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้า เป็นการวางแผนที่ขาดระบบการควบคุมประเมินผลมีเป้าหมายเพียงทำเท่าที่ทำได้ โดยคำนึงถึงความสำเร็จหรือความมีประสิทธิผลของงานมากกว่าความมีประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน

2. การวางแผนโดยยึดปรัชญาการได้ประโยชน์สูงสุด (Optimizing Philosophy)

เป็นการวางงแผนที่ยึดและเชื่อถือข้อมูลที่เป็นตัวเลขเป็นสำคัญ วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นจะเน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ ให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่ใช้เกือบทุกประเภท ยกเว้นทรัพยากรมนุษย์ที่ยังให้ความสนใจน้อย โดยยังมีความเชื่อว่ามนุษย์ทำงานได้เช่นเดียวกับเครื่องจักร จึงทำให้ละเลยต่อเรื่องการจูงใจและมนุษยสัมพันธ์ของบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์การ อย่างไรก็ดี การวางแผนโดยปรัชญานี้มีจุดอ่อนที่สำคัญ คือ ขาดระบบการควบคุมงานในส่วนย่อย จึงทำให้ระบบควบคุมรวมมีความบกพร่องด้วย และเนื่องจากเป็นการวางแผนที่มุ่งเน้นปริมาณ ฉะนั้น ผลผลิตของแผนจึงมักมีปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพ และแม้แต่ปริมาณในเชิงปฏิบัติจริงก็จะไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือความคาดหมายที่กำหนดไว้

3. การวางแผนโดยยึดปรัชญาในการดัดแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (Adaptivizing Philosophy)

เป็นการวางแผนที่เน้นกระบวนการและการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องเป็นสำคัญ โดยพยายามกำหนดรูปแบบขององค์การ แลละระบบการจัดการภายในองค์การให้สามารถแก้ไขอุปสรรคปัญหาและให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งพยายามปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการในอนาคตด้วย การวางแผนโดยยึดปรัชญานี้มีลักษณะเป็นการวางงแผนเชิงวิทยาศาสตร์ที่อาศัยข้อมูลจากการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียด ก่อนนำไปใช้เป็นการวางแผนที่มุ่งประสานวัตถุประสงค์ขององค์การ วัตถุประสงค์ของบุคคลในองค์การตลอดจนสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ของบุคคลและขององค์การเข้าด้วยกัน ทั้งนี้ เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์การ

อนึ่ง การวางแผนที่ดีไม่ควรจะยึดปรัชญาใดปรัชญาหนึ่งเพียงปรัชญาเดียว เพราะแต่ละปรัชญามีทั้งข้อดีและข้อเสีย บางปรัชญามีจุดอ่อนค่อนข้างมากและอาจไม่สอดคล้องเหมาะสมกับสภาวการณ์บางสภาวการณ์ ฉะนั้น การวางแผนที่ดีจึงควรผสมผสานส่วนดีของแต่ละปรัชญาเข้าด้วยกัน ทั้งนี้ เพื่อให้ได้แผนที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด และผลผลิตของแผนเป็นที่พึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและทุกระดับการบริหาร

เหตุผลในการวางแผน

การวางแผนถูกกำหนดขึ้นเพื่อเป็นเครื่องชี้แนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งย่อมจะได้รับผลกระทบจากองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประเภท คือ องค์ประกอบภายนอกและองค์ประกอบภายในองค์การ และทั้งสององค์ประกอบนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องวางแผนในการดำเนินงาน ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุถึงวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

1. ต้องมีการวางแผนเพราะองค์ประกอบภายนอกองค์การ

การวางแผนมีความเกี่ยวข้องกับภารกิจในปัจจุบันในอันที่จะป้องกันมิให้ภารกิจในอนาคตมีความล้าสมัย โดยการวางแผนจะพยายามช่วยให้การเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานสามารถปรับเข้าได้กับสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ เพราะหากมีการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงภายนอกแล้ว องค์การหรือ

หน่วยงานนั้นก็ไม่สามารถจะอยู่รอดปลอดภัยได้ มีองค์ประกอบภายนอกหลายประการที่มีความสำคัญและมีผลกระทบอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์การ อาทิ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงสังคม ความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันขององค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ และความสลับซับซ้อนของสังคม ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวล้วนก่อให้เกิดความจำเป็นในการวางแผนขึ้นในหน่วยงานทุกประเภท องค์ประกอบภายนอกที่ทำให้กระบวนการวางแผนมีความจำเป็นต่อความอยู่รอดของหน่วยงาน มีดังนี้

1.1 ความสอดคล้องของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ในองค์การหรือหน่วยงานหนึ่ง ๆ หากมีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเป็นไปอย่างเชื่องช้า แต่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว องค์การนั้นย่อมเกิดความขัดแย้งจนกระทั่งไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ ในทำนองเดียวกัน องค์การนั้นก็ไม่สามารถจะคงอยู่ได้หากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเป็นไปอย่างรวดเร็ว จนกระทั่งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีไม่สามารถตามทัน เช่น ประเทศญี่ปุ่นในสมัยก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 ญี่ปุ่นไม่สามารถพัฒนาความรู้ทางด้านนิวเคลียร์ได้ทัน จึงไม่สามารถผลิตระเบิดปรมาณูได้ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ญี่ปุ่นแพ้สงคราม ทั้ง ๆ ที่ญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการสู้รบระยะต้น ๆ และอีกตัวอย่างหนึ่งที่เห็นได้ชัดเจนคือ ปัจจุบันน้ำมันมีราคาแพง ประชาชนทุกประเทศในโลกต่างก็ต้องการใช้รถขนาดเล็ก ฉะนั้น บริษัทผลิตรถต่าง ๆ ทั้งในยุโรปและอเมริกาต่างก็ทุ่มเทการค้นคว้าวิจัยเพื่อการผลิตรถขนาดเล็กเพื่อตอบสนองตลาดอันเป็นความต้องการของผู้ใช้รถทั่วไป เพื่อให้สอดคล้องกับราคาของน้ำมันที่ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก

จากตัวอย่างดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ชัดเจนว่าการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีควรต้องสอดคล้องกันเสมอ จึงจะทำให้องค์การหรือหน่วยงานในสังคมนั้น ๆ สามารถอยู่รอดได้ และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีจะสอดคล้องกันได้ก็ย่อมอาศัยการวางแผนที่ดีเป็นสำคัญ

1.2 ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันขององค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ องค์การหรือหน่วยงานย่อมมีความเกี่ยวพันกันเสมอ คงไม่มีองค์การหรือหน่วยงานใดสามารถตั้งอยู่ได้โดยปราศจากการเกี่ยวข้องกับองค์การหรือหน่วยงาน อาทิ วัดคงไม่สามารถดำเนินการทางศาสนาได้ หากประชาชนไม่มีความศรัทธาเชื่อถือ สมาชิกของหน่วยงานไม่สามารถมีความสุขความสบาย หากไม่มีโรงพยาบาลเพื่อเยียวยารักษายามเจ็บป่วย หรือไม่มีตำรวจคอยคุ้มครองช่วยเหลือให้มีความปลอดภัยทั้งชีวิตและทรัพย์สิน การที่ทุกองค์การหรือทุกหน่วยงานมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันมากขึ้น ย่อมจะทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทำให้องค์การหนึ่ง

สามารถคาดการณ์ภารกิจในอนาคตขององค์การหนึ่งได้ ในขณะเดียวกันองค์การนั้นสามารถประมาณการผลกระทบอันเกิดจากการปฏิบัติภารกิจขององค์การหนึ่งได้เช่นเดียวกัน

1.3 ความสลับซับซ้อนในการปฏิบัติภารกิจของสังคม ความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ผสมผสานกับปฏิสัมพันธ์ขององค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะสามารถชักนำให้การปฏิบัติภารกิจของสังคมเป็นไปอย่างซับซ้อน และสังคมมีขนาดใหญ่ขึ้น การที่สังคมมีขนาดใหญ่ขึ้นและมีภารกิจที่สลับซับซ้อนนี้เอง ผู้บริหารย่อมต้องอาศัยทักษะที่สำคัญหลายประการในอันที่จะให้องค์การดำเนินไปโดยราบรื่นและมีความทันสมัย ทักษะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหารคือ การวางแผนที่ดีย่อมจะนำมาซึ่งอนาคตที่สดใสและการให้การบริการที่ดีขององค์การหรือหน่วยงานนั้น

2. ต้องมีการวางแผนเพราะองค์ประกอบภายในองค์การ

ขณะที่ปัจจัยภายนอกมีความสำคัญต่อการวางแผนขององค์การ ภายในองค์การก็มีอิทธิพลอันสำคัญต่อการวางแผนเช่นเดียวกัน ปัจจัยภายในส่วนมากเป็นผลมาจากความต้องการที่เกี่ยวข้องกับงานประจำวันของสมาชิกแต่ละบุคคลในองค์การหรือหน่วยงาน ความต้องการภายในที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนขององค์การ คือ

2.1 ความต้องการในการกำหนดทิศทางขององค์การ คนส่วนมากมีความปรารถนาที่จะทราบว่าทั้งตนและองค์การจะดำเนินการไปทางไหนและอย่างไร กล่าวคือ ต้องการที่จะให้วัตถุประสงค์ของตนเองและวัตถุประสงค์ขององค์การไปในทิศทางเดียวกันหรือสอดคล้องกัน อย่างไรก็ดี เป็นการยากอยู่ไม่น้อยในการที่จะทำให้เป้าหมายการประกอบอาชีพของคน ๆ หนึ่งให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์การ แต่การวางแผนก็สามารถที่จะช่วยให้องค์การกำหนดวัตถุประสงค์ และทิศทางในการดำเนินงาน โดยให้เป็นที่ยอมรับหรือไม่เป็นที่ยอมรับของแต่ละบุคคลในหน่วยงานหรือองค์การนั้นได้

2.2 ความต้องการวัดผลแห่งความสำเร็จ การวางแผนจะเป็นตัวกำหนดทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวของบุคคล กลุ่มบุคคลและของหน่วยงานเอง เนื่องจากคนส่วนมากต้องการที่จะทราบว่าตนเองนั้นสามารถทำงานได้เป็นผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ฉะนั้นจึงจะต้องมีวิธีการที่จะวัดการปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่มบุคคลและของหน่วยงาน การที่จะวัดผลแห่งความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นย่อมจะต้องอาศัยวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์การเป็นสำคัญ ระบบการวางแผนที่มีประสิทธิภาพจะสามารถชักนำให้แต่ละบุคคลปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายของหน่วยงาน และด้วยระบบการวางแผนที่ดีนี้เอง จะสามารถ

ทำให้องค์การหรือหน่วยงานประมาณการความผิดพลาดของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ และพร้อมกันนั้นก็สามารถดำเนินการและแก้ไขความบกพร่องผิดพลาดนั้นได้อย่างเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์

2.3 ความต้องการการประสานพลังภายในองค์การ เนื่องจากสถานการณ์ของโลกมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ฉะนั้น ความสัมพันธ์ขององค์การต่าง ๆ ในโลกจึงต้องมีความยุ่งยากและมีความสลับซับซ้อน เช่นเดียวกัน ในองค์การหนึ่ง ๆ ย่อมต้องประกอบด้วยบุคคลผู้มีความชำนาญเฉพาะในลักษณะต่าง ๆ อาทิ นักวิจัย แพทย์และพยาบาลที่มีความสามารถเฉพาะอย่าง นักวิเคราะห์งบประมาณและอื่น ๆ หากไม่มีการวางแผนในการใช้ความสามารถเฉพาะอย่างของบุคคลข้างต้นแล้ว โครงการต่าง ๆ ก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ การวางแผนจะช่วยให้สามารถมองเห็นปัญหาได้อย่างกว้างขวางและบุคคลที่มีความสามารถจะร่วมกันแก้ปัญหาเหล่านั้นได้เป็นอย่างดี นั่นคือ การวางแผนจะทำให้การปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ขององค์การบรรลุถึงเป้าหมายเพราะทุกคนในองค์การประสานพลังร่วมมือกันปฏิบัติงาน

การวางแผนเป็นกระบวนการที่นำไปสู่ความสำเร็จ

องค์การทุกองค์การต้องมีการวางแผนเพื่อการดำเนินงาน เพราะการวางแผนเป็นแนวทางที่องค์การกำหนดกิจกรรมขององค์การไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไรและทำอย่างไร โดยก่อนที่จะมีการวางแผนให้กับองค์การ ผู้ทำหน้าที่ในการวางแผนจะต้องมีความเข้าใจก่อนว่าองค์การนั้นมีภารกิจอะไร และองค์การนั้นมีวัตถุประสงค์ที่จะดำเนินการตามภารกิจได้อย่างไร ซึ่งภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การจะต้องมีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน

ภารกิจ (Mission) หมายถึง หน้าที่หรือความรับผิดชอบที่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จ หรือภารกิจคือผลรวมของวัตถุประสงค์ที่ต่อเนื่องขององค์การ ซึ่งเมื่อทราบถึงภารกิจขององค์การแล้ว ก็จะต้องพิจารณาว่าจะทำให้ภารกิจขององค์การบรรลุถึงความสำเร็จได้อย่างไร หรือมีกิจกรรมใดที่คาดคิดว่าจะทำให้บรรลุถึงความสำเร็จในภารกิจนั้น สิ่งที่คาดหวังในการดำเนินงาน ก็คือ วัตถุประสงค์ (Objective) นั่นเอง

เพื่อให้ความคาดหวังหรือวัตถุประสงค์มีความเป็นจริง จะต้องมีการกำหนดทางในการดำเนินงานอย่างละเอียดและชัดเจนมากที่สุด สิ่งที่กำหนดเพื่อให้บรรลุถึงความคาดหวังที่ต้องการ คือ การบวนการที่เรียกว่า **การวางแผน** หรือ**แผนงาน (Plans)**

ภาพที่ 2 : ความสัมพันธ์ของภารกิจ วัตถุประสงค์และแผนงาน

การวางแผนมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานทุกชนิดและทุกลักษณะงาน การวางแผนที่ดีและถูกต้องตามหลักและกระบวนการ นอกจากจะมีคุณประโยชน์และช่วยขจัดอิทธิพลสำคัญที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ การวางแผนยังมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในสาระสำคัญ ดังนี้

1. โดยที่ทรัพยากรซึ่งใช้ในการดำเนินงานมักมีจำนวนจำกัด ดังนั้น การวางแผนจะช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด

2. โดยที่การวางแผนเป็นตัวกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการในอนาคต ฉะนั้น การได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นจริงและถูกต้อง นอกจากจะทำให้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายแล้ว ยังจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติตามแผนหรือผู้บริหารองค์การสามารถคาดเดาเหตุการณ์ ปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นแล้วสามารถปรับแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ หรือสภาวการณ์และแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามแผนต่อไปอย่างต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์

3. โดยที่องค์การหนึ่ง ๆ ย่อมจะประกอบด้วยองค์การย่อยเป็นจำนวนมากบ้าง และองค์การย่อยเหล่านั้นย่อมจะมีภาระหน้าที่และแผนในการดำเนินงานเป็นของตนเอง ฉะนั้น การวางแผนรวมย่อมจะช่วยให้เกิดการประสานงานระหว่างองค์การย่อยเหล่านั้น ซึ่งจะเป็นการลดการเกื้อหนุนการดำเนินงานซึ่งกันและกัน และช่วยควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

4. การวางแผนจะช่วยพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าและสามารถคงอยู่ได้ในสังคม โดยสามารถสนองตอบความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพตามภาระผูกพันที่องค์การมีต่อสังคมนั้น

การวางแผนของหน่วยงานย่อย หรือของหน่วยงานในแต่ละองค์การ จะต้องมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันเสมอ โดยหน่วยงานย่อยจะต้องแตกแผนของหน่วยงานหลักให้เป็น

แผนปฏิบัติ (Program) อย่างชัดเจน และให้สามารถดำเนินงานบรรลุถึงเป้าหมายของแผนขององค์การทั้งหมด การบริหารงานโดยต่างคนต่างทำแผนขึ้นมาโดยไม่คำนึงถึงกันและกัน ย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์การหรือเป็นแผนซึ่งไม่สามารถปฏิบัติได้ หรือปฏิบัติได้แต่ไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การหรือของสังคมโดยส่วนรวม

บทบาทของการวางแผนในกระบวนการบริหาร

การบริหารเป็นกระบวนการที่สังคมใช้ เพื่อให้การดำเนินงานของสังคมบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยการใช้บุคคลและการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ในสังคมนั้น จะเห็นได้ว่า ในทุกองค์การหรือทุกสังคมจะต้องมีกลุ่มบุคคลไม่น้อยกว่าหนึ่งกลุ่มร่วมกันปฏิบัติภารกิจขององค์กรหรือสังคมนั้น การที่จะปฏิบัติภารกิจให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารองค์การจะต้องใช้กระบวนการบริหารหลายกระบวนการพร้อมกัน กระบวนการที่สำคัญ มีดังนี้

1. กระบวนการในการวางแผนและการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน
2. กระบวนการการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน
3. กระบวนการสื่อความหมายทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ
4. กระบวนการตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการ
5. กระบวนการควบคุมปฏิบัติงานโดยอาศัยข้อมูลที่ได้รับจากทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ
6. กระบวนการสร้างความสมดุลขององค์การที่สามารถทำให้องค์การตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม
7. กระบวนการค้นหาโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความก้าวหน้าและการพัฒนาองค์การ

กระบวนการวางแผนเป็นกระบวนการแรกของการบริหารที่มีบทบาทสำคัญต่อกระบวนการบริหารกระบวนการอื่น กล่าวคือ กระบวนการบริหารอื่นจะต้องมีการวางแผนแทรกอยู่เสมอ อาทิ การวางแผนในการบริหารบุคคล การวางแผนในการสื่อความหมาย การวางแผนในการควบคุมและประเมินผลอื่น ๆ เป็นต้น ฉะนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่ากระบวนการวางแผนมีบทบาทอย่างกว้างขวางและสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน แต่การวางแผนจะช่วยให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ก็ต่อเมื่อเป็นการวางแผนที่ดีและมีความถูกต้องตามกระบวนการที่ควรจะเป็น รวมทั้งจะต้องมีปัจจัยสนับสนุนอย่างเพียงพอและเหมาะสม

การจัดองค์การ

1. ความหมายและประเภทขององค์การ

การจัดองค์การเพื่อการจัดการและการบริหารหน่วยงานภายในต่าง ๆ ทั้งองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน จำเป็นต้องมีการจัดองค์การให้เหมาะสมกับประเภทของธุรกิจและหน่วยงานที่ให้บริการ เพราะองค์การเหล่านี้เปรียบเสมือนอวัยวะของร่างกายที่จะต้องมีการขับเคลื่อนการทำงานตามหน้าที่ของตนเองเช่นเดียวกับหน่วยงานภายในองค์การ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์การนั้น ๆ ตามที่กำหนดไว้เป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการบริหารและการจัดการองค์การของผู้บริหารต่าง ๆ

1.1 ความหมายและความสำคัญขององค์การ (The Definition and Importance of Organization)

เราสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญขององค์การที่มีต่อการบริหารจัดการภายในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การได้ตามลักษณะขององค์การที่จะนำมาใช้กับการบริหารงานโดยทั่วไปทั้งองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน ดังนี้

1.1.1 ความหมายขององค์การ (The Definition of Organization) ในความหมายของศัพท์ภาษาอังกฤษตามพจนานุกรมโดยทั่วไปจะหมายถึง องค์กร องค์การ คณะ สมาคม องค์ประกอบ การควบคุม การจัดตั้ง และการจัดการอย่างมีระบบ

ความหมายของ “องค์การ” ตามวิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี หมายถึง สิ่งที่กำหนดขึ้น เช่น สถาบันหรือสมาคม ที่นำเอาเป้าประสงค์รวม (Collective Goal) มาเชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร (En.wikipedia.org, 2015) ซึ่งโดยรวมแล้วมาจากรากศัพท์ในภาษากรีก คำว่า “organon” และมีรากศัพท์ที่เป็นที่รู้จักกันดีว่าได้มาจากคำว่า “ergon” ที่มีความหมายว่า อวัยวะ (organ) หรือเป็นสิ่งที่กำหนดให้เกิดการทำงานด้านต่าง ๆ ที่มีลักษณะให้เป็นไปได้ตามโครงสร้างเชิงอวัยวะ

องค์การ หรือ องค์กร มีความหมายโดยรวมคือ การจัดระบบและกระบวนการทำงานตามแบบแผนที่โครงสร้างการทำงานให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมขององค์การหรือองค์กร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถบรรลุเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำว่า องค์การ อาจนำมาใช้กับองค์การภาครัฐและรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ซึ่งเป็นองค์การขนาดใหญ่ ส่วนคำว่า องค์กร อาจนำมาใช้กับหน่วยธุรกิจหรือภาคเอกชนโดยส่วนใหญ่ซึ่งเป็นองค์กรขนาดเล็ก กลาง หรือใหญ่

1.1.2 ความสำคัญขององค์การ (The Importance of Organization) โดยทั่วไปการจัดองค์การมีไว้สำหรับเป็นระบบการจัดการที่ดี มีการนำเอาทรัพยากรด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์การมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ หรือนำเอาปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ เช่น การวางแผนงาน การบริหารทรัพยากรบุคคล ภาวะผู้นำ และวิธีการควบคุมการทำงานด้านต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ หรือปัจจัยด้านผลการทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้ เช่น การให้บริการที่ดี การลดต้นทุน และการสร้างความแตกต่าง นอกจากนี้จะต้องมีการปรับโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ องค์การมีความสำคัญในฐานะที่เป็นเครื่องมือของผู้บริหารองค์การเพื่อความเป็นเลิศ และโดยทั่วไปแล้วองค์การมีความสำคัญ ดังนี้

- องค์การเป็นที่รวมคนและงานต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานทุกระดับชั้นได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังและความสามารถ จึงทำให้มีการแบ่งหน้าที่การทำงานตามความสามารถและความถนัด และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน
- องค์การเป็นเครื่องมือในการวางแผนงานและการบริหารงานให้บรรลุเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ขององค์การ เช่น ทำให้เกิดการเรียนรู้ มีการมอบอำนาจ การมีส่วนร่วม มีการทำงานเป็นทีม มรการระดมสมอง และนำวิธีการบริหารจัดการใหม่ ๆ มาใช้กับการทำงาน
- องค์การเป็นตัวบ่งชี้ถึงตำแหน่งหน้าที่การทำงานด้านต่าง ๆ และความรับผิดชอบของงานนั้น ๆ ที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน การทำงานร่วมมือกัน และการประสานการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ
- องค์การเป็นตัวกำหนดการจัดกลุ่มการทำงานตามกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ฝ่ายงาน แผนกงาน ส่วนงาน และหน่วยงานภายในองค์การต่าง ๆ เช่น การผลิต การเงิน การตลาด การบัญชี การทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารทั่วไปในองค์กรธุรกิจ ส่วนองค์การภาครัฐอาจมีหน่วยงานที่ให้บริการที่แตกต่างกันไป

- องค์การเป็นตัวแสดงให้เห็นถึงการทำงานเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานภายในองค์การต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ต่อการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้บริหารและหัวหน้างานต่าง ๆ เช่น ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น
- องค์การเป็นระบบการตัดสินใจของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การต่าง ๆ เช่น การจัดองค์การแบบราชการ แบบธุรกิจ แบบไม่แสวงหากำไร เพราะการตัดสินใจในการทำงานด้านต่าง ๆ ภายในองค์การเหล่านี้จะขึ้นอยู่กับรูปแบบขององค์การนั้น ๆ ด้วยเช่นกัน

1.2 ประเภทขององค์การ (Types of Organization)

การจัดรูปแบบหรือประเภทขององค์การต่าง ๆ มีอยู่หลายรูปแบบด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐบาล องค์การภาคเอกชน และองค์การทางสังคม แต่โดยทั่วไปอาจมีรูปแบบผสมผสานเข้าด้วยกันได้ ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมขององค์การ ลักษณะการดำเนินงานขององค์การ การใช้อำนาจและการบังคับบัญชา การดำเนินงานที่เป็นแบบทางการและแบบไม่ทางการ การแบ่งประเภทขององค์การโดยทั่วไปสามารถแบ่งได้ ดังนี้

1.2.1 องค์การภาครัฐ (Public Organization) เป็นส่วนหนึ่งของระบบเศรษฐกิจ ในสังคมต่าง ๆ องค์การภาครัฐมีลักษณะตรงกันข้ามกับองค์การภาคเอกชน เนื่องจากเป็นองค์การที่ไม่แสวงหากำไรแต่ให้บริการด้านต่าง ๆ แก่ภาคเอกชนและประชาชนโดยทั่วไป หน่วยงานภาครัฐเหล่านี้ ได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม กอง และหน่วยงานต่าง ๆ เช่น กลาโหม ตำรวจ และมหาวิทยาลัย นอกจากนี้อาจหมายรวมถึงองค์การที่เป็นรัฐร่วมเอกชน หรือรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ เช่น การไฟฟ้านครหลวง การประปา และองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

ภาพที่ 3 : องค์การภาครัฐที่ดำเนินงานด้านการผลิตยาของประเทศไทย
ที่มาภาพ : https://www.egov.go.th

1.2.2 องค์การภาคเอกชน (Private Organization) เป็นรูปแบบขององค์การที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับองค์การภาครัฐ เนื่องจากเป็นองค์การแสวงหากำไรโดยส่วนใหญ่ บางครั้งเรียกว่า องค์การภาคประชาชน เกิดจากการรวมตัวกันของกลุ่มคนเพื่อดำเนินงานทางด้านธุรกิจการค้า

และการตลาดไปยังกลุ่มผู้ซื้อหรือผู้บริโภคต่าง ๆ เพื่อสร้างกำไรให้แก่องค์กรของตนเองเป็นสำคัญ และไม่ขึ้นอยู่กับการควบคุมจากทางภาครัฐบาล แต่จะมีการจ้างพนักงานต่าง ๆ เข้ามาทำงานร่วมกับองค์กรธุรกิจเพื่อสร้างการเติบโตของธุรกิจ องค์กรธุรกิจเหล่านี้ เช่น บริษัท ห้างหุ้นส่วน ร้านค้า และสหกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น

1.2.3 องค์การภาคสังคม (Social Organization) หรือบางครั้งเรียกว่า องค์การอาสาสมัคร เป็นองค์การไม่แสวงหากำไร แต่มุ่งเน้นทำกิจกรรมเพื่อสังคมในด้านต่าง ๆ โดยมีการรวมตัวกันของกลุ่มคนในสังคมเพื่อทำกิจกรรมตามจุดประสงค์ของการจัดตั้งองค์การขึ้นมา เช่น ชมรม สมาคม มูลนิธิ กลุ่ม สหภาพ และรูปแบบอื่น ๆ ยกตัวอย่างเช่น สหภาพการค้าระหว่างไทย - อเมริกา ชมรมผู้สูงอายุแห่งประเทศไทย กลุ่มผู้พิทักษ์ป่า สัตว์ป่า สิ่งแวดล้อม และมูลนิธิร่วมกตัญญู

แต่บางครั้งรูปแบบองค์การต่าง ๆ อาจมีการผสมผสานโดยนำเอารูปแบบองค์การภาครัฐเข้ามาผสมกับองค์การภาคเอกชนได้ เช่น องค์การรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้การดำเนินงานสามารถสนองตอบต่อการใช้เงินภาษีของรัฐบาลมาดำเนินงานขององค์การเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า และเป็นการสร้างประโยชน์ต่อการทำกิจกรรมการตลาดเชิงธุรกิจในภาคเอกชนได้ ยกตัวอย่างเช่น ธนาคารออมสิน หรือธนาคารอาคารสงเคราะห์ที่ดำเนินการให้ฝากเงินในอัตราดอกเบี้ยที่สูงกว่า และอัตราในการกู้ยืมเงินต่ำกว่าธนาคารพาณิชย์ทั่วไป

2. โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การ (Structure of Organization) เป็นการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมกับการจัดความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การทำงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้งานได้บรรลุเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ขององค์การที่สามารถแสดงให้เห็นภาพได้ด้วยแผนภูมิองค์การต่าง ๆ ที่มีลักษณะเป็นรูปพีระมิดหรือสามเหลี่ยมที่มีฐานกว้าง จากยอดของสามเหลี่ยมที่แสดงถึงการมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่สูงกว่าส่วนฐานของสามเหลี่ยม โดยมีความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายในที่เชื่อมโยงเส้นระหว่างตำแหน่งหน้าที่การทำงานนั้น ๆ ตามสายการบังคับบัญชาที่นำมาใช้ในการสื่อสารระหว่างบุคคลและหน่วยงาน เพราะฉะนั้นการจัดโครงสร้างองค์การต้องเน้นข้อพิจารณาด้านปัจจัยและรูปแบบของโครงสร้างองค์การเป็นสำคัญ

2.1 ข้อพิจารณาในการจัดโครงสร้างองค์การ (Consideration of Organizational Structure)

การจัดโครงสร้างองค์การสามารถกำหนดได้จากกิจกรรมที่เป็นภาระงานต่าง ๆ การเชื่อมโยงกิจกรรม งาน สายการบังคับบัญชา และการกำหนดทิศทางที่จะบรรลุเป้าประสงค์

และเป้าหมายขององค์การ แต่โดยทั่วไปแล้วการจัดโครงสร้างองค์การต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญ 6 ประการ คือ

2.1.1 งานเฉพาะด้าน (Work Specialization) เป็นตัวกำหนดโครงสร้างองค์การเพื่อให้การทำงานตามภาระงานต่าง ๆ มีประสิทธิภาพที่ดีกว่าการทำงานในหลาย ๆ หน้าที่พร้อมกัน โดยพนักงานสามารถพัฒนาทักษะในการทำงานของตนเองให้สูงขึ้นได้ ได้รับค่าแรงที่สูงตามทักษะที่ได้พัฒนามากขึ้น และช่วยกระตุ้นให้มีแรงจูงใจในการทำงาน โดยการเพิ่มผลผลิตได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีความคุ้นเคยกับหน้าที่การทำงานและได้รับค่าแรงที่สูง

2.1.2 การแบ่งหน่วยงาน (Departmentalization) เมื่อสามารถแบ่งกิจกรรมการทำงานด้านต่าง ๆ ออกมาเป็นหน่วยงาน แผนกงาน และฝ่ายงานต่าง ๆ ช่วยทำให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานได้ทราบบทบาทและหน้าที่การทำงานของตนเอง และสามารถพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการทำงานของตนเองได้ การแบ่งหน่วยงานตามภารกิจหรือหน้าที่จะนิยมนำมาใช้ในการจัดองค์การโดยส่วนใหญ่ เนื่องจากเน้นทักษะและความสนใจในการทำหน้าที่เหมือนกันรวมอยู่ด้วยกัน เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการตลาด นอกจากนี้อาจแบ่งหน่วยงานตามผลผลิต ผลิตภัณฑ์ เขตพื้นที่ ตามกระบวนการและประเภทของลูกค้าก็ได้เช่นเดียวกัน

2.1.3 ลำดับชั้นของการบังคับบัญชา (Chain of Command) การจัดองค์การโดยเน้นสายการบังคับบัญชายังมีการนำมาใช้กันอยู่จำนวนมาก เพราะการบังคับบัญชาจะขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์การ เพื่อจะได้ทราบว่าใครต้องควบคุมใคร ใครสั่งการ และต้องรายงานต่อผู้ใด และจะได้ไม่เกิดความขัดแย้งระหว่างการทำงานในหน้าที่ของตนเองและผู้อื่นได้ แต่ในยุคปัจจุบันได้นำเอาสายการบังคับบัญชามาใช้น้อยลง เพราะมีการใช้ระบบสารสนเทศกันมากขึ้น ทำให้ลดบทบาทการใช้อำนาจในการตัดสินใจกันมากขึ้น

2.1.4 ขอบข่ายของการควบคุม (Span of Control) เป็นขั้นตอนในการทำงานในหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับการควบคุมของผู้บังคับบัญชาท่านใด มีการสั่งงานผ่านมายังผู้ปฏิบัติงานจำนวนมากน้อยเพียงใด และการสั่งงานในแต่ละครั้งทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด แต่ในยุคปัจจุบันขอบข่ายการควบคุมในโครงสร้างองค์การจะเน้นการลดค่าใช้จ่ายลง เพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงานมากขึ้น ทำให้มีการตัดสินใจได้รวดเร็วยิ่งขึ้น และอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้าในตลาดให้มากขึ้น

2.1.5 การรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจ (Centralization or Decentralization) การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจในการตัดสินใจของผู้บริหารงานในแต่ละครั้งจะส่งผลต่อการทำงานได้รวดเร็วหรือช้าลงได้ทั้งสิ้น แต่โดยส่วนใหญ่แล้วองค์การยุคใหม่ทั้งองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชนต่างเน้นการกระจายอำนาจให้มากขึ้นเพื่อจะได้ตอนสนองต่อการให้บริการและความต้องการของลูกค้าที่เป็นผู้ซื้อและผู้มารับบริการได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

2.1.6 การปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ (Formalization) การจัดโครงสร้างองค์การที่เน้นในข้อพิจารณาด้านนี้เป็นเรื่องของการใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานภายในองค์การ โดยเป็นการกำหนดมาตรฐานการทำงานและวิธีการปฏิบัติงานภายในองค์การ เช่น พนักงานในองค์การภาครัฐบาลจะมีความเข้มงวดในการทำหน้าที่การทำงานมากกว่าองค์การภาคเอกชน ฯลฯ

2.2 ปัจจัยการจัดโครงสร้างองค์การ (Factors for Organizational Structure)

ปัจจัยที่นำมาใช้สำหรับการจัดโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมกับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยสามารถบรรลุเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ขององค์การและให้สอดคล้องกับบริบทและสิ่งแวดล้อมขององค์การ มีปัจจัยดังนี้

2.2.1 กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้างองค์การจะผันแปรไปตามการใช้กลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ขององค์การ เพราะกลยุทธ์ที่นำมาใช้จะต้องสามารถเข้าถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์การได้ ดังนั้นจึงมีการวางแผนงานเชิงกลยุทธ์ขึ้นโดยผู้บริหารงาน และมีการจัดโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับการใช้กลยุทธ์เหล่านี้ด้วยเช่นกัน

2.2.2 ขนาดขององค์การ (Organizational Size) เพราะองค์การต่าง ๆ มีขนาดหรือจำนวนผู้ปฏิบัติงานภายในองค์การที่แตกต่างกัน บางองค์การมีขนาดใหญ่ หรือจำนวนพนักงานรวมกันมากกว่า 1 หมื่นคน หรือบางองค์การมีขนาดกลางที่มีจำนวนพนักงานประมาณ 100 คน หรือองค์การขนาดเล็กที่มีจำนวนพนักงานเพียง 30 คน ดังนั้นการจัดโครงสร้างองค์การจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านนี้อย่างแน่นอน ยกตัวอย่างเช่น องค์การภาครัฐย่อมมีโครงสร้างองค์การที่ซับซ้อน และเป็นโครงสร้างแบบผสมรวมมากกว่า

2.2.3 เทคโนโลยี (Technology) การที่องค์การได้นำเอาเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศการจัดการมาประยุกต์ใช้กับการบริหารและการจัดการหน่วยงานภายในองค์การ จะทำให้องค์การมีการลดจำนวนการใช้พนักงานลงได้ มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น และมีการส่งมอบการให้บริการที่รวดเร็วยิ่งขึ้น ปัจจัยนี้จึงส่งผลต่อการจัดโครงสร้างองค์การด้วยเช่นกัน

2.2.4 ความไม่แน่นอนในสิ่งแวดล้อม (Environmental Uncertainty) เนื่องจากองค์การแต่ละองค์การมีความแตกต่างกันทั้งปัจจัยภายในและภายนอก มีระดับการแข่งขันในตลาดและอุตสาหกรรมที่ไม่เหมือนกัน และเป็นองค์การภาครัฐและภาคเอกชนที่มีรูปแบบการให้บริการและการแข่งขันที่แตกต่างกัน จึงทำให้ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อมขององค์การที่เกิดขึ้นมีความแตกต่างกัน และทำให้การจัดองค์การย่อมมีความแตกต่างกันตามบริบทที่เป็นอยู่ในขณะนั้นได้เป็นอย่างดี

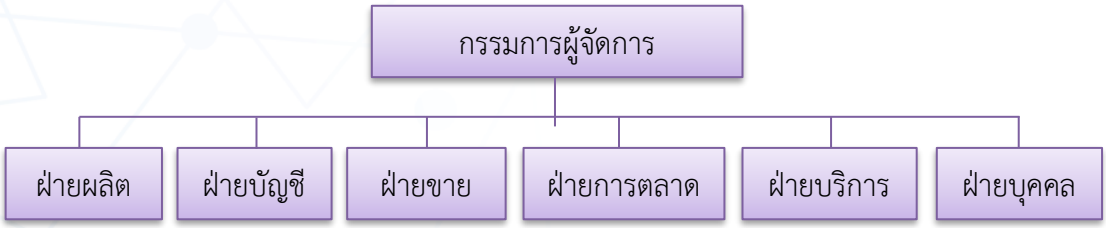
2.3 ประเภทของโครงสร้างองค์การ (Types of Organizational Structure)

องค์การสามารถจัดโครงสร้างได้ในหลาย ๆ แบบด้วยกัน ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการจัดโครงสร้างองค์การเพื่อกำหนดบทบาทของการทำหน้าที่การทำงานด้านต่าง ๆ ภายในองค์การ โดยประเภทของโครงสร้างองค์การจะช่วยในการกำหนดและแสดงให้เห็นถึงหน้าที่รับผิดชอบของงานที่จะกระทำแตกต่างกัน โดยทั่วไปการกำหนดโครงสร้างองค์การ จะกระทบต่อการกำหนดมาตรฐานการทำงานของบุคคล และบุคคลในแต่ละหน้าที่การทำงานต้องมีส่วนร่วมกับกระบวนการและการตัดสินใจระหว่างกันอย่างไร โครงสร้างองค์การสามารถจัดได้ในหลายประเภทด้วยกัน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

2.3.1 โครงสร้างแบบก่อนระบบราชการ (Pre-bureaucratic Structure) เป็นโครงสร้างองค์การที่ไม่ได้กำหนดภาระงานแบบมาตรฐานเอาไว้ เหมาะสำหรับนำมาใช้กับองค์การขนาดเล็ก อาจมีการจัดโครงสร้างองค์การอย่างง่าย มักจะกำหนดอำนาจการบริหารงานไว้รวมศูนย์หรือไว้ที่เจ้าของกิจการแต่เพียงผู้เดียว การสื่อสารภายในและการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ มักจะพูดคุยกันในลักษณะส่วนตัว หรือเป็นแบบไม่เป็นทางการ ดังนั้นจึงนำมาใช้กับองค์การขนาดเล็ก เช่น ห้างหุ้นส่วน ร้านค้า และธุรกิจส่วนตัวทั่วไป

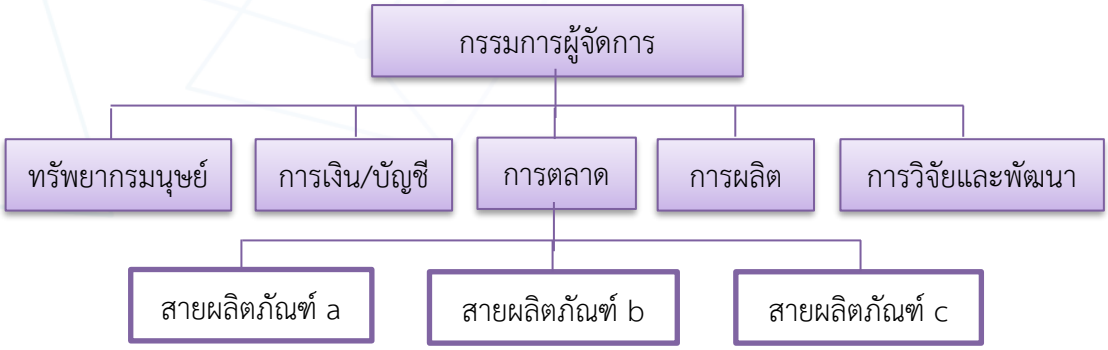
2.3.2 โครงสร้างแบบระบบราชการ (Bureaucratic Structure) มีการกำหนดโครงสร้างองค์การแบบมีมาตรฐานการทำงานกำหนดไว้ โดยส่วนใหญ่มักจะกำหนดหน้าที่การทำงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาที่ลดหลั่นกันตามลำดับของการทำงานในสายงานนั้น ๆ มีโครงสร้างค่อนข้างแข็งและไม่ยืดหยุ่นมากนัก มีกฎระเบียบมาก มีภารกิจแบ่งตามหน้าที่การทำงาน มีการรวบอำนาจ การตัดสินใจตามผู้บังคับบัญชา และการสื่อสารมักจะส่งจากผู้บริหารระดับสูงไปสู่พนักงานระดับล่าง มีข้อดีคือ การวางกลยุทธ์ระดับองค์การสามารถนำมาใช้งานและควบคุมผลการทำงานทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี แต่มีข้อเสียคือ ขาดการกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์งานและนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ โครงสร้างลักษณะเช่นนี้จึงเหมาะสำหรับองค์การขนาดใหญ่และมีโครงสร้างการทำงานที่มีความซับซ้อนในการทำงานค่อนข้างสูง เช่น องค์การภาครัฐบาลต่าง ๆ หรือองค์การภาคเอกชนขนาดใหญ่ต่าง ๆ เช่น บริษัท (มหาชน) ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2.3.3 โครงสร้างตามหน้าที่การทำงาน (Functional Structure) เป็นการกำหนดงานและการแบ่งงานที่ทำตามหน้าที่ของแผนกงานภายในองค์การ หรือตามภารกิจการทำงานด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะองค์การภาคเอกชนมักจะนิยมนำมาใช้เพราะหน่วยงานธุรกิจเหล่านี้มักจะมีแผนกงานที่คล้ายกัน เช่น ฝ่ายการผลิต ฝ่ายบัญชี ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายการตลาดและการขาย และฝ่ายงานอื่น ๆ แต่ถ้าเป็นองค์การภาครัฐหรือรัฐวิสาหกิจมักจะไม่ได้กำหนดการจัดองค์การตามหน้าที่การทำงานมากนัก เพราะถือว่าเป็นองค์การขนาดใหญ่และมีหน่วยงานมาก



ภาพที่ 4 : แผนผังการจัดองค์การตามหน้าที่การทำงาน

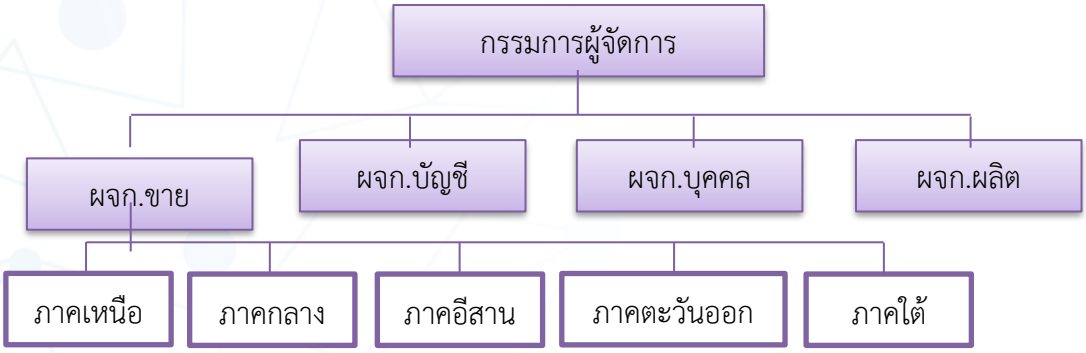
2.3.4 โครงสร้างตามส่วนงาน (Divisional Structure) การจัดองค์การในลักษณะนี้เป็นการรวบรวมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อเป็นการสร้างศูนย์กลางการทำงานหรือศูนย์กลางในการทำกำไร ในองค์กรธุรกิจมีการกำหนดองค์การเช่นนี้เพื่อให้พนักงานได้อุทิศตนต่อการสนองตอบต่อความต้องการและให้บริการแก่ลูกค้าเป็นสำคัญ องค์การมีความยืดหยุ่นสูงในการทำหน้าที่ และเน้นการทำตลาดให้กับผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของธุรกิจที่มีอยู่



ภาพที่ 5 : แผนผังการจัดองค์การธุรกิจตามผลิตภัณฑ์

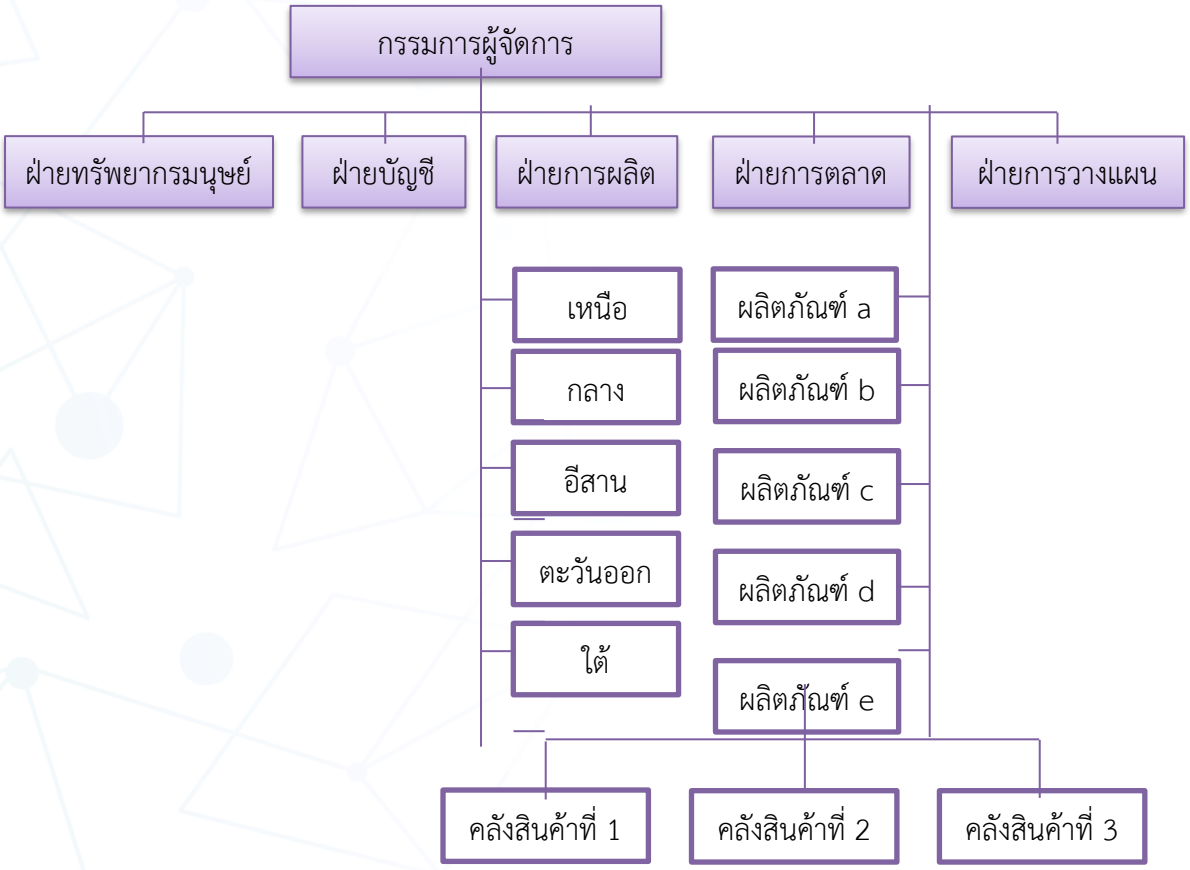
การจัดองค์การลักษณะเช่นนี้ทางการตลาดเรียกว่า การจัดองค์การตามสายผลิตภัณฑ์ โดยเน้นการดำเนินงานด้านการตลาดแก่ผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกันตามกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้ซื้อเป็นสำคัญ เช่น ผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์สำนักงาน เฟอร์นิเจอร์ในครัวเรือน และเฟอร์นิเจอร์ห้องทดลองวิทยาศาสตร์ การจัดองค์การเช่นนี้จะเน้นการบริหารสายผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบให้กับผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในด้านการแข่งขันของตลาด การปรับปรุงและพัฒนาใหม่ให้ก้าวหน้าได้ง่ายขึ้น มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ไปสู่ตลาด และสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดที่เป็นอยู่ได้ โดยเฉพาะธุรกิจที่มีผลิตภัณฑ์หลากหลายในการเสนอขายไปสู่ตลาด

นอกจากนี้ยังมีอยู่เป็นจำนวนมากที่องค์กรธุรกิจได้มีการจัดองค์การตามลักษณะทางเขตภูมิศาสตร์ การจัดองค์การเช่นนี้นำมาใช้เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจและการตลาดในเขตขาย และกลุ่มลูกค้าของกิจการเป็นการเฉพาะ การแบ่งองค์การตามเขตพื้นที่ของตลาดซึ่งมีอยู่ในเขตภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศหรือทวีป เพื่อให้เกิดความเข้าใจสภาพแวดล้อมด้านสังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ ภาวะเศรษฐกิจ และการแข่งขันในตลาดนั้น ๆ เป็นสำคัญ



ภาพที่ 6 : แผนผังการจัดองค์การธุรกิจตามเขตภูมิศาสตร์

2.3.5 โครงสร้างแบบผสมรวม (Matrix Structure) การจัดองค์การธุรกิจลักษณะเช่นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การทำงานของฝ่ายต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกันได้มาทำงานร่วมกัน เพราะต้องการทักษะและความสามารถของพนักงาน เพื่อลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในฝ่ายงานลง เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นการรวมเอาทรัพยากรด้านต่าง ๆ มาสนับสนุนการทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการและมีการประสานงานภายในองค์การเข้าด้วยกัน เพื่อแก้ไขปัญหาที่ต่างฝ่ายต่างทำรายงานให้กับผู้บังคับบัญชาระดับบนของตนเอง และลดความขัดแย้งจากการทำงานที่ทับซ้อนกัน ดังนั้นจึงให้ทั้งสองฝ่ายงานมาประชุมข้อตกลงร่วมกันในด้านการใช้กลยุทธ์ การทำงบประมาณ และวิธีการต่าง ๆ ทางธุรกิจ เพื่อจะสร้างวัฒนธรรมและรูปแบบการปฏิบัติงานร่วมกัน การจัดองค์การธุรกิจเช่นนี้ให้ประโยชน์ต่อการทำงานหลากหลายลักษณะงานของธุรกิจ เพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจต่าง ๆ การทำงานที่เกี่ยวโยงถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตามการแบ่งเขตภูมิศาสตร์ ตามผลิตภัณฑ์ และหน้าที่การทำงานให้เข้ามาอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารคนใดคนหนึ่งในองค์การธุรกิจ



ภาพที่ 7 : แผนผังการจัดองค์การธุรกิจแบบผสมรวม

3. ภาวะผู้นำองค์การ

ภาวะผู้นำองค์การ (Organizational Leadership) ในการบริหารงานภายในองค์การจำเป็นจะต้องมีผู้นำและผู้ตามที่ต้องคอยปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองเพื่อให้การทำงานในด้านต่าง ๆ สามารถบรรลุผลตามเป้าประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้โดยการทำงานให้ประสบผลสำเร็จดังกล่าวจำเป็นต้องมีผู้บริหารงานทุกระดับชั้นภายในองค์การ และทุกคนที่ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ย่อมมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันตามคุณสมบัติส่วนบุคคล ความรู้และความสามารถ และวิธีการที่จะนำเอาแผนงานที่วางไว้ไปปฏิบัติให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ดังนั้นทุกองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนย่อมมีผู้นำ ผู้ตาม และบุคคลต่าง ๆ ที่เข้าร่วมกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งได้อย่างประสบผลสำเร็จตามความต้องการ

3.1 ผู้นำ (Leaders)

ผู้นำที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ เพราะวิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดให้ผู้บริหารและองค์การได้ทราบทิศทางการทำงานในปัจจุบันไปสู่อนาคตที่วางไว้ งานของผู้บริหารและผู้นำองค์การ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจ การใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ และทำการสื่อสารไปยังผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับชั้นภายในองค์การทั้งหมด ดังนั้นผู้นำต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ที่สามารถมรอิทธิพลเหนือผู้อื่น นำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความเชื่อใจและไว้วางใจอย่างเต็มที่ รวมถึงความเคารพนับถือ ความร่วมมือกันทำงาน และความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง ดังนั้นความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำ และทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำองค์การต่าง ๆ จึงต้องนำมาใช้กับการวิเคราะห์ความเป็นคุณสมบัติของผู้นำองค์การที่ดี และความสามารถในการที่จะนำพาองค์การและผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายที่มีอยู่ในองค์การตามที่ตนเองได้บริหารจัดการงานต่าง ๆ นั้นไปสู่เป้าประสงค์และเป้าหมายขององค์การตามที่กำหนดไว้ และยังสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์การที่มีต่อคู่แข่งขันในตลาดและอุตสาหกรรมเดียวกันได้อย่างต่อเนื่อง

3.1.1 ความหมายของผู้นำ (Definition of Leader) ผู้นำและผู้บริหารอาจมีความหมายที่แตกต่างกันหรือเหมือนกันได้ ในบางครั้งผู้นำอาจเป็นผู้บริหารงานในองค์การ แต่ในบางครั้งผู้บริหารงานองค์การอาจไม่ได้เป็นผู้นำ หรือในบางครั้งผู้นำและผู้บริหารงานองค์การอาจเป็นคนเดียวกันได้ ดังนั้นความเป็นผู้นำองค์การที่แตกต่างจากผู้บริหารงานองค์การมีดังนี้

- ผู้นำ คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งขององค์กร เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงต่อการวางแผนงาน สั่งการ ควบคุม และให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถชักจูงให้ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จตามความต้องการได้
- ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่มและเป็นผู้ต้องปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายจากบุคคลอื่น และส่วนที่เหลือคือผู้ตาม
- ผู้นำ คือ บุคคลที่อาจได้มาจากการเลือกตั้ง หรือการแต่งตั้ง หรือการยกย่องของกลุ่มเพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ นำ และช่วยเหลือให้กลุ่มประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ผู้นำ คือ ผู้เป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมต่าง ๆ ภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนนำของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสสื่อสารกับบุคคลอื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม
- ผู้นำ คือ บุคคลที่มีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง กล่าวคือ สามารถแทรกอิทธิพลบางประการเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้

3.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ (Definition of Leadership) คือ ความสามารถส่วนบุคคลของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มหรือองค์การให้ปฏิบัติงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในเรื่องใดเรื่องหนึ่งด้วยใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลและการมีปฏิสัมพันธ์จากแนวความคิดไปสู่การปฏิบัติได้ภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ

3.1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Theories of Leadership) มีอยู่หลายทฤษฎีด้วยกันที่นำมาใช้กับการวิเคราะห์ความเป็นผู้นำและภาวะผู้นำนับจากอดีตจนถึงปัจจุบัน และผู้นำองค์การต่าง ๆ มีทฤษฎีและหลักการความเป็นภาวะผู้นำดังนี้

(1) ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories) เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นในช่วงปี ค.ศ. 1930 - 1940 ทฤษฎีผู้นำนี้นำมาใช้อธิบายคุณลักษณะพื้นฐานทั่วไปของผู้นำ เป็นแนวความคิดผู้นำแบบเก่าและไม่ได้นำมาใช้ในยุคปัจจุบัน คุณลักษณะของผู้นำประกอบด้วยความเฉลียวฉลาด มีความปรารถนาจะนำผู้อื่น มีความรอบรู้ในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีความซื่อสัตย์สุจริต ดังนั้นผู้นำที่มีคุณสมบัติเช่นนี้จะทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงานภายในองค์การได้ โดยสามารถพัฒนาได้และไม่จำเป็นต้องเกิดมาเพื่อมีคุณสมบัติดังกล่าว

(2) ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นในช่วงปี ค.ศ. 1940 - 1950 ทฤษฎีผู้นำนี้เกิดขึ้นต่อจากทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำที่เน้นการศึกษาวิจัยพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการนำ เช่น พฤติกรรมของผู้นำที่คำนึงถึงตนเองหรือผู้อื่น พฤติกรรมการเน้นการทำงาน และพฤติกรรมการรักษาสัมพันธภาพของกลุ่ม ฯลฯ ดังนั้นผู้นำองค์การประเภทนี้จึงต้องมีการสะสมประสบการณ์การทำงานด้านต่าง ๆ ภายในองค์การและนำประสบการณ์ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้กับการบริหารงานองค์การต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ได้อย่างประสบผลสำเร็จ

(3) ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories) เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นตั้งแต่ปี ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา ทฤษฎีผู้นำนี้เกี่ยวข้องกับการพิจารณาถึงความสำเร็จด้านต่าง ๆ และพฤติกรรมของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จนั้น ๆ ว่าได้ปฏิบัติตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและมีการเน้นการสร้างความสัมพันธ์ของคน โครงสร้างการทำงาน และอำนาจหน้าที่ในการทำงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์การได้อย่างไร เช่น โครงสร้างของปัญหาข้อมูลที่นำมาใช้ในการตัดสินใจ การตัดสินใจในปัญหา การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และการทำงานของกลุ่มในการแก้ปัญหา ฯลฯ ดังนั้นผู้นำประเภทนี้ต้องสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้และสามารถเข้าถึงเป้าหมายในการแก้ปัญหาองค์การที่เกิดขึ้นได้

(4) ทฤษฎีผู้นำเชิงการแลกเปลี่ยน (Transactional Theories) เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 เป็นต้นมา ทฤษฎีผู้นำนี้เป็นที่รู้จักกันดีว่าเป็นทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม เน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน ผลประโยชน์ที่จะได้รับร่วมกันเป็นสำคัญ และเพื่อเป็นการจูงใจในการทำงาน รวมถึงการให้รางวัลต่อผู้ที่ได้ปฏิบัติตามและการลงโทษต่อผู้ที่ไม่ได้ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำในองค์การ ดังนั้นจึงทำให้บรรลุเป้าประสงค์ส่วนบุคคลและองค์การได้เป็นอย่างดี

(5) ทฤษฎีผู้นำเชิงการปฏิรูป (Transformational Theories) เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 เป็นต้นมา ทฤษฎีกล่าวว่ากระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างกันสามารถจะสร้างความสัมพันธ์ที่มั่นคงได้ ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจต่อกัน และทำให้เกิดแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกที่ดีของผู้นำและผู้ตามในองค์การ โดยเน้นให้ผู้นำถ่ายโอนข้อมูลไปยังผู้ตาม กฎระเบียบการทำงานมีความยืดหยุ่น และมีแนวทางการทำงานตามบรรทัดฐานของกลุ่มจึงทำให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุเป้าประสงค์ขององค์การได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้อาจมีการแบ่งผู้นำองค์การได้เป็นผู้นำตามลักษณะของการบริหารงาน เช่น ผู้นำแบบเผด็จการ ประชาธิปไตย และแบบเสรี ผู้นำตามพฤติกรรมการทำงาน เช่น การทำงานเน้นสถาบันหรือองค์การเน้นบุคคลเป็นหลักสำคัญ เน้นการประสานประโยชน์ ผู้นำตามกฎหมาย ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ฯลฯ

3.2 ผู้ตาม (Followers)

ผู้ตามเป็นผู้ปฏิบัติงานหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานอยู่ในฝ่ายงานต่าง ๆ ขององค์การ เป็นผู้ที่ต้องทำงานขับเคลื่อนหน่วยงานให้เป็นไปดังเป้าประสงค์ขององค์การที่ผู้นำหรือผู้บริหารงานองค์การระดับสูงได้กำหนดเป้าหมายไว้ ถ้าเป็นองค์การธุรกิจโดยส่วนใหญ่จะแยกหน่วยงานได้เป็น 2 ประเภทที่สำคัญ คือ ส่วนงานในโรงงานผลิตสินค้า และสำนักงานในโรงงานหรือสำนักงานใหญ่ที่จัดตั้งอยู่ในเมืองต่าง ๆ โดยส่วนของโรงงานจะมีพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานในด้านฝ่ายการผลิต เช่น แผนกตัด ประกอบ ทดสอบ ตรวจสอบคุณภาพ รวมถึงงานด้านเทคนิคการผลิต และการซ่อมบำรุงเครื่องจักร อุปกรณ์ และเครื่องมือที่ใช้ในการผลิต

ผู้ปฏิบัติงานอยู่ที่สำนักงานประจำโรงงานและสำนักงานใหญ่ของบริษัทประกอบด้วย หน่วยงานด้านการสนับสนุนและหน่วยงานด้านการตลาดและการขาย เช่น ฝ่ายบัญชี การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จัดซื้อ ออกแบบ สารสนเทศ และอื่น ๆ โดยผู้ปฏิบัติงานเหล่านี้จะมีผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับหัวหน้างาน ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการทั่วไป และ

ผู้อำนวยการส่วนงานต่าง ๆ เป็นผู้ควบคุมดูแล และมีการรายงานผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ไปยังผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้น เช่น ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการ และกรรมการผู้จัดการบริษัท ฯลฯ

ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนงานของหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจจะมีลักษณะเช่นเดียวกัน แต่อาจมีตำแหน่งที่เรียกขานแตกต่างกันออกไป เพราะหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและบริษัทขนาดใหญ่จะมีโครงสร้างองค์การซับซ่อนและเน้นการกำหนดหน่วยงานและสายงานไว้ตามตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานอยู่จำนวนมาก และมีสำนักงานและที่ตั้งในการทำงานกระจายอยู่ตามภูมิภาคต่าง ๆ และส่วนกลางของประเทศไทย ดังนั้นจำนวนผู้ปฏิบัติงานจึงต้องทำตามแผนงานของฝ่ายงานที่ได้กำหนดไว้เป็นสำคัญ

3.3 สถานการณ์ (Situations)

สถานการณ์เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ สิ่งแวดล้อมระดับมหภาค เช่น ประชากรศาสตร์ เศรษฐกิจ กฎหมาย การเมือง สังคม วัฒนธรรม ธรรมชาติ และเทคโนโลยี ฯลฯ ส่วนสิ่งแวดล้อมระดับจุลภาค เช่น ผู้ขายปัจจัยการผลิต คู่แข่งขัน ลูกค้า คนกลางทางการตลาดและกลุ่มสาธารณชนต่าง ๆ โดยสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การเหล่านี้อาจสร้างโอกาสและอุปสรรคต่อผู้บริหารงานและผู้นำองค์การได้ตลอดเวลา ดังนั้นจึงต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ทักษะของผู้นำองค์การ และวิธีการบริหารงานด้านต่าง ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ต่อการบริหารและการจัดองค์การที่ดีเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการได้

นอกจากนี้ยังมีเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นมากระทบต่อการบริหารและการจัดการองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมภายในองค์การเอง ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ของการบริหารงานองค์การ แผนงานเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ แผนงานในหน่วยงานและฝ่ายงานต่าง ๆ ภายในองค์การ การจัดองค์การภายในหน่วยงาน การจัดทำงบประมาณประจำปี และการบริหารผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นพนักงานและบุคลากร ปัจจัยภายในเหล่านี้อาจสร้างจุดแข็งหรือจุดอ่อนต่อการบริหารงานองค์การได้เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งขันในตลาดและอุตสาหกรรมเดียวกัน

ใบงานที่ 1

คำชี้แจง จงเติมเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อที่ถูกต้อง และเติมเครื่องหมาย ✗ หน้าข้อที่ไม่ถูกต้อง

..... 1. ศีลธรรมคือการเว้นความชั่วและประพฤติแต่ความดี

..... 2. นโยบายคือจุดหมายปลายทางของการบริการองค์การ

..... 3. นโยบายหลักจะระบุถึงแนวทางที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของธุรกิจและจรรยาบรรณขององค์การ

..... 4. นโยบายย่อยโดยมากมักจะเป็นรายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ

..... 5. ขั้นแรกของการวางแผนคือ การศึกษาสภาพภายนอกและภายในขององค์การ

..... 6. สภาวะทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ถือเป็นสภาพภายในขององค์การ

..... 7. สิ่งที่คาดหวังในการดำเนินงานก็คือกลยุทธ์

..... 8. องค์การภาครัฐเป็นองค์การที่ไม่แสวงหากำไร แต่เน้นการให้บริการด้านต่าง ๆ

..... 9. องค์การภาคสังคมหมายถึง มูลนิธิต่าง ๆ ชมรมต่าง ๆ

..... 10. นโยบายช่วยให้มีความสม่ำเสมอในการบริหารงาน

ใบงานที่ 2

คำชี้แจง จงตอบคำถามต่อไปนี้ให้ถูกต้อง

1. องค์การ มีความหมายว่าอย่างไร

.....

.....

.....

2. องค์การมีความสำคัญอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

3. องค์การภาครัฐแตกต่างจากองค์การภาคเอกชนอย่างไร

.....

.....

.....

.....

4. ปัจจัยที่นำมาใช้ในการจัดโครงสร้างองค์การ ได้แก่อะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

5. โครงสร้างองค์การแบบก่อนระบบราชการเป็นอย่างไร และเหมาะกับองค์การระดับไหน

.....

.....

.....

.....

6. องค์การภาครัฐบาลและองค์การภาคเอกชนขนาดใหญ่ใช้โครงสร้างองค์การแบบใด

.....

.....

.....

.....

7. ผู้นำ หมายถึงอะไร

.....

.....

.....

.....

8. จุดเด่นของโครงสร้างองค์การแบบตามส่วนงานได้แก่อะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

9. โครงสร้างองค์การแบบใดที่มีความซับซ้อนมากที่สุด

.....

.....

.....

.....

10. องค์การภาคสังคมมีลักษณะเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

ใบงานที่ 3

คำชี้แจง ให้นักเรียนยกตัวอย่างองค์การมา 1 องค์การ พร้อมทั้งบอกประเภทของโครงสร้างองค์การนั้น ๆ และคุณลักษณะของผู้นำในองค์การ โดยสืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แบบทดสอบหลังเรียน
เรื่อง พื้นฐานองค์การและการจัดการองค์การ

<u>คำชี้แจง</u> ให้ทำเครื่องหมาย X ทับอักษร ก ข ค หรือ ง ที่ถูกที่สุดเพียงข้อเดียว

1. หุ้นประเภทใดที่บริษัทจำกัด (มหาชน) ออกเสนอขายประชาชนเพื่อต้องการได้เงินมาลงทุนในกิจการเพิ่มขึ้นโดยต้องจ่ายเงินต้นพร้อมดอกเบี้ยคืนเมื่อถึงกำหนด
   - ก. หุ้นกู้
   - ข. หุ้นทุน
   - ค. หุ้นลม
   - ง. หุ้นสามัญ
   - จ. หุ้นบุริมสิทธิ

2. หุ้นของบริษัทจำกัด (มหาชน) แต่ละหุ้นมีมูลค่าเท่าไร
   - ก. เท่าไรก็ได้
   - ข. ไม่น้อยกว่า 5 บาท
   - ค. ไม่น้อยกว่า 10 บาท
   - ง. ไม่น้อยกว่า 50 บาท
   - จ. ไม่น้อยกว่า 100 บาท

3. ใบหุ้นหมายถึงข้อใด
   - ก. หนังสือสำคัญแสดงการจองหุ้น
   - ข. หนังสือสำคัญแสดงการถือหุ้น
   - ค. หนังสือสำคัญแสดงการจัดตั้งบริษัท
   - ง. หนังสือสำคัญแสดงการจดทะเบียนบริษัท
   - จ. หนังสือสำคัญแสดงการจดทะเบียนหนังสือบริคณห์สนธิ

4. บริษัทจำกัด (มหาชน) แห่งหนึ่งมีความประสงค์จะใช้ชื่อบริษัทว่า “อาชีวะการบัญชี” ข้อใดเขียนชื่อบริษัทได้ถูกต้อง
   ก. บริษัทมหาชนอาชีวะการบัญชีจำกัด
   ข. มหาชนอาชีวะการบัญชีบริษัทจำกัด
   ค. บริษัทอาชีวะการบัญชี จำกัด (มหาชน)
   ง. บริษัทอาชีวะการบัญชี มหาชนจำกัด
   จ. อาชีวะการบัญชี บริษัทมหาชน จำกัด

5. ในการจดทะเบียนหนังสือบริคณห์สนธิ ผู้เริ่มก่อการทุกคนต้องลงชื่อซื้อหุ้นอย่างน้อยเท่าไร
   ก. 1 หุ้น
   ข. 10 หุ้น
   ค. 20 หุ้น
   ง. 50 หุ้น
   จ. 100 หุ้น

6. การจัดตั้งบริษัทจำกัดต้องมีผู้เริ่มก่อการตั้งแต่กี่คน
   ก. 3 คน
   ข. 5 คน
   ค. 7 คน
   ง. 9 คน
   จ. 11 คน

7. ข้อใด<u>ไม่ใช่</u>ลักษณะที่สำคัญของบริษัทจำกัด
   ก. จำนวนผู้ถือหุ้น
   ข. คุณสมบัติผู้ถือหุ้น
   ค. ความรับผิดชอบผู้ถือหุ้น
   ง. แบ่งทุนเป็นหุ้นมูลค่าหุ้นเท่ากัน
   จ. วัตถุประสงค์ของบริษัทไม่เหมือนกับห้างหุ้นส่วน

8. ผู้เริ่มจัดตั้งบริษัทจำกัด (มหาชน) ต้องมีจำนวนอย่างน้อยกี่คน
   ก. 2 คน
   ข. 7 คน
   ค. 10 คน
   ง. 15 คน
   จ. 20 คน

9. รายการใดที่กฎหมายไม่ได้กำหนดว่าต้องมีในหนังสือบริคณห์สนธิ
   ก. ชื่อบริษัทจำกัด
   ข. ที่ตั้งสำนักงาน
   ค. วัตถุประสงค์บริษัท
   ง. รายละเอียดผู้ถือหุ้น
   จ. รายละเอียดผู้เริ่มก่อการ

10. มติของที่ประชุมจัดตั้งบริษัทที่ถือว่าสมบูรณ์คือข้อใด
   ก. โดยเสียงเท่ากัน
   ข. โดยเสียงข้างน้อย
   ค. โดยเสียงข้างมาก
   ง. โดยเสียงของผู้ถือหุ้นสามัญ
   จ. โดยเสียงของผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิ

บรรณานุกรม

ญาศิณี อัศเวศน์. **การจัดการคุณภาพ.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : หจก. ทีพีเอ็น เพรส, 2552.

ทวี มณีสาย และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัติ. **การบริหารงานคุณภาพและเพิ่มผลผลิต.** กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2545.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. **การจัดการสมัยใหม่.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ทริปเพิล กรุ๊ป, 2553.

ประจวบ กล่อมจิตร. **เทคนิคการเพิ่มผลผลิตในองค์กร : หลักการและตัวอย่างการปฏิบัติ (PRODUCTIVITY IMPROVEMENT).** กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557.

ปิยดา ดิลกปรีชากุล. **การพัฒนางานด้วยระบบคุณภาพและเพิ่มผลผลิต.** กรุงเทพฯ : บริษัท สำนักพิมพ์เอมพันธ์ จำกัด, 2550.

สิฏฐากร ชูทรัพย์ และคณะ. **การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์การ.** กรุงเทพฯ : บริษัท สำนักพิมพ์เอมพันธ์ จำกัด, 2550.

สมยศ นาวีการ. **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1911 จำกัด, 2545.

_____. **การเป็นผู้ประกอบการ.** กรุงเทพฯ : บริษัท พัฒนาคุณภาพวิชาการ จำกัด, 2557.

ทวี มณีสาย และชัยสมร ทนทาน. **การบริหารงานคุณภาพในองค์การ.** กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2558.

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ราชบัณฑิตยสถาน, 2556.

เอกชัย เอกขุนฤทธิ์. **การจัดองค์การ (ออนไลน์).** 2556. สืบค้นจาก https://www.gotoknow.org/posts/518309 [11 มิถุนายน 2560]

ภาคผนวก

การดาษคำตอบ

แบบทดสอบก่อนเรียน

เรื่อง ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทจำกัดและบริษัทมหาชนจำกัด

ข้อ	ก	ข	ค	ง	จ
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

ชื่อ.....ชั้น.....เลขที่..... ....

คะแนน

ผู้ตรวจ.....

การดาษคำตอบ

แบบทดสอบหลังเรียน

เรื่อง ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทจำกัดและบริษัทมหาชนจำกัด

ข้อ	ก	ข	ค	ง	จ
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

ชื่อ.....ชั้น.....เลขที่..... ....

คะแนน

ผู้ตรวจ.....

เฉลยแบบทดสอบก่อนเรียน

เรื่อง ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทจำกัดและบริษัทมหาชนจำกัด

ข้อ	ก	ข	ค	ง	จ
1	✘				
2					✘
3	✘				
4				✘	
5			✘		
6				✘	
7		✘			
8	✘				
9		✘			
10			✘		

เฉลยแบบทดสอบหลังเรียน

เรื่อง ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทจำกัดและบริษัทมหาชนจำกัด

ข้อ	ก	ข	ค	ง	จ
1	✘				
2		✘			
3		✘			
4			✘		
5	✘				
6	✘				
7					✘
8				✘	
9				✘	
10			✘		

เฉลยใบงานที่ 1

✓ ..... 1. บริษัทจำกัดมีวัตถุประสงค์เช่นเดียวกับห้างหุ้นส่วน

✗ ..... 2. การแบ่งทุนของบริษัทจำกัดจะแบ่งเป็นหุ้น หุ้นละเท่าไรก็ได้ แต่จะไม่เท่ากัน

✗ ..... 3. เมื่อผู้ถือหุ้นคนใดคนหนึ่งตาย ล้มละลาย บริษัทอาจต้องปิดตัวไป

✓ ..... 4. หุ้นของบริษัทจำกัดสามารถโอนกันได้โดยมิต้องได้รับความยินยอมจากบริษัท

✓ ..... 5. ผู้ก่อการจัดตั้งบริษัทจำกัด ต้องมีอย่างน้อย 3 คนขึ้นไป

✗ ..... 6. ผู้ก่อการจัดตั้งบริษัทจำกัด เป็นได้ทั้งบุคคลธรรมดา และนิติบุคคล

✓ ..... 7. การจองชื่อของบริษัทจำกัด ชื่อของบริษัทจะต้องขึ้นต้นด้วยคำว่า “บริษัท” และมีคำว่า “จำกัด” ต่อท้ายชื่อเสมอ

✗ ..... 8. หนังสือบริคณห์สนธิ คือหนังสือที่แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับผู้ถือหุ้น โดยระบุรายการตามที่กฎหมายกำหนดไว้

✓ ..... 9. การชำระเงินค่าหุ้นที่เข้าชื่อซื้อหรือจองไว้ ต้องชำระเป็นเงินเท่านั้น โดยใช้ชำระอย่างน้อยร้อยละ 25 ของมูลค่าหุ้น

✓ ..... 10. หุ้นต้องมีใบสำคัญที่เรียกว่า “ใบหุ้น” เพื่อเป็นหลักฐานในการถือหุ้น

เฉลยใบงานที่ 2

คำชี้แจง ถ้านักเรียนต้องการจัดตั้งบริษัทจำกัด (มหาชน) นักเรียนต้องดำเนินการอย่างไร จงชี้แจงรายละเอียด

ชื่อบริษัท .....

ขั้นตอนดำเนินการ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตามดุลยพินิจของผู้สอน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

เฉลยใบงานที่ 3

คำชี้แจง จงอธิบายความแตกต่างของระหว่างบริษัทจำกัดและบริษัทจำกัด (มหาชน) ในหัวข้อต่อไปนี้

ผู้ก่อการจัดตั้ง

.....

.....

มูลค่าหุ้น

.....

.....

การชำระค่าหุ้น

.....

.....

การออกหุ้นกู้

ตามดุลยพินิจของผู้สอน

.....

.....

การเสนอขายหุ้น

.....

.....

วัตถุประสงค์

.....

.....

กฎหมายใช้บังคับจัดตั้ง

.....

.....

คุณสมบัติผู้เริ่มก่อการจัดตั้ง

.....

.....