

บทที่ 1

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

การบริหารและการจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เนื่องจากการบริหารจัดการเป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอด มีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่เกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ สามารถพิสูจน์ความจริงได้ ตลอดจนได้รับการศึกษาค้นคว้ามาอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าการจัดการเป็นศาสตร์แขนงหนึ่ง การบริหารราชการและการบริหารธุรกิจตลอดจนการจัดการทุกสาขา ในทางปฏิบัตินั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นลักษณะผนวกความเป็นศิลป์ หมายถึงการประยุกต์เอาความรู้ หลักการ และทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม เพราะการจัดการในองค์กรแต่ละองค์กรมีปัจจัยที่แตกต่างกัน ดังนั้นศาสตร์หรือความรู้ในด้านการจัดการเพียงอย่างเดียวจึงไม่สามารถจะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้ จำเป็นต้องประยุกต์ความรู้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับองค์กรแต่ละองค์กร ผู้บริหารที่ดีควรหมั่นศึกษาหาความรู้ในด้านการจัดการเพิ่มเติมอยู่เสมอ ติดตามผลการวิจัย สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ทฤษฎีทางวิชาการและเทคนิคการจัดการสมัยใหม่ ตลอดจนใช้ความพยายามของตนเองปรับปรุงบุคลิกของตนเองให้เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำองค์กรด้วยดังนั้นการบริหารจึงเป็นกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อนและต้องการความช่วยเหลือจากบุคคลหลายฝ่ายเป็นการระดมทรัพยากรที่สำคัญ รวมถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการองค์กร เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

โดยสาระสำคัญของบทนี้คือ ได้นำประเด็นที่มีความสำคัญมาเสนอได้แก่ ความหมายของการบริหารและการจัดการ ความสำคัญของการจัดการ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการจัดการ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารองค์กร ทรัพยากรในการบริหารจรรยาบรรณในการบริหารงาน จรรยาบรรณในการบริหารภาครัฐ จรรยาบรรณในการบริหารภาคเอกชน โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

ความหมายของการบริหารจัดการ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า “การบริหาร” ไว้ในลักษณะต่าง ๆ เช่น เฮอร์เบิร์ต (Herbert , 1976 : 12) กล่าวว่า การบริหารเป็นกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

ปีเตอร์ (Peter, 1998 : 10) การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์การทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่น ๆ เครื่องจักรอุปกรณ์วัตถุดิบเงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการ ออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม

เทย์เลอร์ (Taylor, 2002 : 5) กล่าวว่า งานบริหารทุกอย่างจำเป็นต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะห์ศึกษาโดยรอบคอบ ทั้งนี้เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุดในอนาคตที่จะก่อให้เกิด ประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ติน ปรัชญพฤทธิ (2551 : 8) การบริหารเป็นกระบวนการโดย หมายถึง กระบวนการนำเอา การตัดสินใจและนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจ หมายถึง เกี่ยวข้องกับการเอานโยบาย สาธารณะไปปฏิบัติ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555 : 1) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการ ดำเนินงานเพื่อให้ บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยหน้าที่ในการบริหาร ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การชี้นำ (leading) และการควบคุมองค์กร (Controlling)

ศิริ ถิอาสนา (2557 : 8) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า เป็นกิจกรรมของกลุ่ม ตั้งแต่สองคน ขึ้นไป ร่วมมือกันจัดการทรัพยากร ที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ใช้ ทั้งศาสตร์และศิลป์ จัดการกระบวนการบริหารหรือหน้าที่การบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดคณะทำงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting)

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารจึงเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและ ประสานงานกันโดยทุกฝ่ายเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรดังที่ Drucker กล่าวว่า การ บริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับ Simon กล่าวว่า การ บริหารเป็นกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ จากที่กล่าวมา ประเด็นสำคัญของการบริหาร (Management) คือ การบริหารสามารถประยุกต์ใช้กับองค์การใด องค์การหนึ่งได้เป้าหมายของผู้บริหารทุกคนคือการสร้างกำไรการบริหารเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต (Productivity) โดยมุ่งสู่ประสิทธิภาพ(Efficiency) คือ วิธีการใช้ทรัพยากรโดยประหยัดที่สุดและ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือการบรรลุเป้าหมายคือประโยชน์สูงสุดและการบริหารสามารถนำมาใช้ สำหรับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์การ

ความหมายของการจัดการนั้น ภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Management” อาจแปลว่า การจัดการ หรือการบริหารจัดการ ก็ได้ มีนักวิชาการได้นิยามความหมายของคำว่า “การจัดการ” หลากหลาย เช่น

คำว่า การจัดการ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมาย การจัดการ (Management) หมายถึง การสั่งการ ควบคุมงาน ดำเนินงาน และนอกจากนี้ได้มีนักวิชาการท่านอื่นได้ ให้คำนิยามความหมายของ การจัดการซึ่งมีความหมายที่แตกต่างกันออกไปดังต่อไปนี้

ความหมายของการจัดการนั้น ภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Management” อาจแปลว่า การ จัดการหรือการบริหารจัดการ ก็ได้ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ดังต่อไปนี้

ไซมอน (Simon, 1965 : 4) ให้ความหมายว่า การทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกัน ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

เดล (Dale, 1968 : 4) ให้ความหมายว่า คือ กระบวนการจัดองค์กรและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

แฮโร คูนต์ (Harold Koontz , 1972 : 43) ให้ความหมายว่า การดำเนินให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์การจัดการ

สโตนเนอร์ (Stoner, 1978 : 32) ได้กล่าวไว้ว่าวิวัฒนาการตามแนวคิดหลักทางการจัดการที่เกิดขึ้นและผ่านมา 3 ยุค ได้แก่ วิวัฒนาการตามแนวคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ วิวัฒนาการของแนวคิดทางการจัดการที่สำคัญนำเสนอถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในยุคหนึ่ง ๆ ช่วงเวลาต่าง ๆ และแนวคิดทางการจัดการซึ่งถูกนำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในยุคหนึ่ง ๆ และผลกระทบต่อกรอบแบบโครงสร้างขององค์การอันเป็นผลให้เกิดเป็นสถานการณ์ขององค์การที่มีส่วนร่วมในการกำหนดพฤติกรรมมนุษย์

ดรักเกอร์ (Drucker, 1998 : 12) ให้ความหมายว่า การจัดการเป็นศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

เฮลลิกเกล และ สโลคัม (Helliegal and Slocum, 1992 : 9) ให้ความหมายว่า กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

กริฟฟิน (Griffin, 1999 : 4) ให้ความหมายของการจัดการ (Management) หมายถึง ชุดของหน้าที่ต่าง ๆ (A set of functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-effective) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) นั้นหมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right decision) และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผลสำเร็จของการจัดการจึงจำเป็นต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน

เซอโต (Certo, 2000 : 555) ได้ให้ความหมายของการจัดการ ว่าหมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

เชอร์มาฮอร์น (Schermerhorn , 2002 : 2) ได้อธิบายถึงคำหนึ่งที่มีความหมายใกล้เคียงกับการจัดการ นั่นคือ คำว่า “การบริหาร” (Administration) โดยอธิบายว่า “การบริหาร” จะใช้ในการบริหารระดับสูง โดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูงเป็นค่านิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการ และคำว่า “ผู้บริหาร” (Administrator) จะหมายถึง ผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์การของรัฐ หรือองค์การที่ไม่มุ่งหวังกำไร

จากความหมายของการจัดการดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า การจัดการคือ ชุดของหน้าที่ต่าง ๆ กิจกรรมหรือการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในอันที่จะเชื่อมั่นได้ว่า กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในแนวทางที่ใช้ทรัพยากรทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ด้วยความพยายามร่วมกันของกลุ่มบุคคล หรือเป็นกระบวนการบริหาร ที่มีการบูรณาการระหว่างคนกับงานโดยมีการวางแผนการจัดโครงสร้างองค์การ การเป็นผู้นำและ การควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ที่ทำให้องค์การดำรงอยู่และเกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความสำคัญของการจัดการ

ความสำคัญของการจัดการ มีหลายประการ (วรพจน์ บุษราคัมวดี, 2552 : 2-3) ดังนี้

1. ทำให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรเป็นไปเพื่อประสิทธิผล (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการจัดการในองค์การที่ดีเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน ประเมินได้ และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมุ่งสู่การบริหารเพื่อต้นทุนที่ถูกกว่า (low cost) ดีกว่า (better quality) เร็วกว่า (higher speed) บริการที่ดีกว่า (better service)

2. ในมุมมองของนักเศรษฐศาสตร์ การจัดการที่ดีจะช่วยลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำสุด (lowest cost) และผลตอบแทนให้ได้สูงสุด (highest benefit)

3. การจัดการเป็นไปเพื่อให้สอดคล้องและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ การจัดการต้องมีการจัดโครงสร้าง (Structure) และการออกแบบ (Design) ให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม กล่าวคือ ถ้าต้องการให้องค์การเป็นแบบใดก็ออกแบบให้เป็นแบบนั้น เช่นหากต้องการให้บริการรวดเร็วจำเป็นต้องออกแบบองค์การแบบรีอับระบบ (Reengineering) ถ้าต้องการให้คนในองค์การทำงานอย่างมีความสุข สนุกในการทำงานจำเป็นต้องออกแบบองค์การแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Organization) และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การบริหารองค์การสมัยใหม่จึงต้องเริ่มที่การจัดองค์การ (Organizing) โดยมุ่งสู่การจัดการโครงสร้างและออกแบบองค์การเป็นสำคัญ

4. การจัดการก่อให้เกิดการอบรมขัดเกลาทางสังคม (Socialization) เพราะการปฏิบัติงานในองค์การจะมีสถาบันหล่อหลอม อบรม สั่งสอน ขัดเกลา ให้มีบุคลากรที่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากต้องการบุคลากรที่มีความเป็นเลิศ “ฉลาด เก่ง และมีสุข” จำเป็นต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5. การจัดการจะช่วยให้องค์การมุ่งสู่บริหารจัดการงานอย่างเป็นระบบ มีการค้นคว้า ทดลอง พิสูจน์ได้ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Method) การจัดการองค์การสมัยใหม่ต้องมีการนำเอาศาสตร์การจัดการ (Management Science) และศาสตร์เชิงปริมาณ (Qualitative) ซึ่งได้แก่ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ คณิตศาสตร์ สถิติ รวมทั้งระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อการบริหาร จะทำให้องค์การไปสู่ความสำเร็จและมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้

6. ศาสตร์และองค์ความรู้ด้านการจัดการที่ผ่านมา ทำให้เกิดเป็นแนวคิดหรือพาราไดม์ใหม่เกี่ยวกับการจัดการว่าแปรเปลี่ยนไปตามยุคใหม่ที่แปรเปลี่ยนไปตามบริบท (Context) ทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี รวมทั้งสภาพแวดล้อมของงาน (Task environment) ได้แก่ ลูกค้า (Customer) คู่แข่ง (Competitor) ผู้สนับสนุนหรือผู้ป้อนวัตถุดิบ (Supplier) และผู้ควบคุม (Regulator)

7. การจัดการในปัจจุบันช่วยสะท้อนให้เห็นว่าผู้รับบริการมีความสำคัญและเป็นกลไกที่ทำให้องค์การภาครัฐปรับเปลี่ยนมายึดหลักการบริหารสาธารณะที่ทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด พึงพอใจสูงสุด โดยทำงานแบบยึดหลักประสิทธิผลที่มุ่งสู่การบริหารจัดการ การบริการ (service) ที่ดี เน้นการทำงานแบบบูรณาการของผู้นำและทีมงานร่วมกันทำงานเพื่อมุ่งสู่การเป็นเลิศและพัฒนาคุณภาพของภาครัฐ

ส่วน นรินทร์ แจ่มจำรัส (2549 : 46) ได้เสนอความสำคัญของการจัดการไว้ดังนี้

1. การจัดองค์การเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนความสำเร็จขององค์การ เนื่องจากการจัดองค์การเป็นงานที่ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดว่าใครจะทำอะไร ใครจะอยู่แผนกไหน ใครจะต้องรับผิดชอบและรายงานต่อใคร ซึ่งการจัดองค์การนั้นเสมือนเป็นการกำหนดว่าจะทำอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการจัดองค์การนั้นยังรวมถึงกลไกการประสานงาน เนื่องด้วยในองค์การหนึ่ง ๆ จะต้องมีการแบ่งงานและประสานงานกันเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง เช่น การประสานงานระหว่างแผนกผลิตกับแผนกขาย ซึ่งอาจเป็นในกรณีที่แผนกผลิตต้องติดต่อขอข้อมูลกับฝ่ายขาย ก่อนว่าสินค้าที่ผลิตขึ้นมานั้นการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างไร ถ้าฝ่ายขายบอกว่าได้รับการตอบรับจากลูกค้าอย่างมาก ซึ่งข้อมูลที่ได้มาแผนกผลิตก็จะสามารถวางแผนได้ว่าควรผลิตในปริมาณเท่าใด

2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน เนื่องจากองค์การทุกองค์การจะต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ ซึ่งประสิทธิภาพนั้น จะกล่าวถึงในเรื่องของใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งบางครั้งอาจไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วนในเรื่องของประสิทธิผล กล่าวได้ว่าเป็นความพยายามขององค์การในการทำให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การคือ ประสิทธิภาพ ซึ่งการที่จะเกิดประสิทธิผลได้นั้น เราไม่ได้มองในมุมของการใช้ทรัพยากรหรือคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า แต่เราจะเน้นไปที่จะทำอย่างไร ให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งไว้

3. ช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน เนื่องจากการจัดองค์การเป็นการกำหนดว่าในองค์การใดองค์การหนึ่งควรแบ่งออกเป็นกี่แผนก เมื่อมีการแบ่งแผนกได้แล้วในขั้นตอนต่อไปจะเป็นเรื่องของการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เช่น ใครอยู่แผนกไหน หน้าที่งานคืออะไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบหรือใครคือผู้บังคับบัญชาในแผนกนั้น ซึ่งผลดีก็คือ ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานได้ง่ายขึ้น

4. การจัดองค์การที่ดีช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามความถนัดหรือตามความเหมาะสม เช่นจากการจัดองค์การ องค์การจะต้องมีการแบ่งแผนกงาน และจัดคนลงไปทำงานในแต่ละแผนก ซึ่งการจัดคนไปในแต่ละแผนกนั้น ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ เพื่อในการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ถ้าผู้บริหารสามารถจัดคนให้เหมาะสมกับงานองค์การก็จะได้ประโยชน์สูงสุดจากการทำงานของพวกเขาเหล่านั้น

นอกจากนี้ ในการออกแบบขององค์การโดยผู้บริหารจะต้องเผชิญกับการตัดสินใจที่มีความยุ่งยากและซับซ้อนหลายประการ ผลลัพธ์ของการตัดสินใจที่ต้องการ คือ โครงสร้างองค์การที่มีความเหมาะสมที่สุดที่ได้จากแนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ โดยทั่วไปการออกแบบองค์การจะมีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่สำคัญของผู้บริหาร ได้แก่ การแบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ ตามลำดับความสำคัญ การจัดสรรอำนาจหน้าที่ระหว่างงานเพื่อการตัดสินใจการรวมกลุ่มงานแต่ละด้านเข้าด้วยกัน และการกำหนดขนาดของกลุ่มงานของผู้บริหารแต่ละคนอย่างเหมาะสม (สมยศ นาวิกาน, 2546, หน้า 163 - 164) ดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องดำเนินการแบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ ตามลำดับความสำคัญ ซึ่งคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของการแบ่งงานนั้น คือ การมุ่งเน้นด้านความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านของงาน ถึงแม้ว่างานจะมีลักษณะที่แตกต่างกันก็ตาม

2. ผู้บริหารจะต้องดำเนินการรวมกลุ่มงานแต่ละด้านเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม งานที่สามารถรวมกลุ่มเข้าด้วยกันอาจจะอยู่บนรากฐานของความคล้ายคลึงกันเป็นสำคัญ
 3. ผู้บริหารจะต้องดำเนินการจัดสรรอำนาจหน้าที่ระหว่างงานเพื่อให้บุคลากรสามารถทำการตัดสินใจ โดยไม่ต้องขออนุมัติจากผู้บริหารทุกครั้งทำให้บุคลากรมีสิทธิเพื่อการตัดสินใจ ภายในขอบเขตที่กำหนดไว้ จนส่งผลทำให้การดำเนินงานได้อย่างราบรื่นจากการตัดสินใจที่ทันเหตุการณ์
 4. ผู้บริหารจะต้องกำหนดขนาดของกลุ่มงานของผู้บริหารแต่ละคนอย่างเหมาะสม
- ดังนั้นโครงสร้างองค์การย่อมจะมีความแตกต่างกันตามการตัดสินใจของผู้บริหาร จากการใช้แนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการ และถ้าหากพิจารณาถึงการตัดสินใจของผู้บริหารข้างต้นแล้วจะพบว่าการแบ่งงานกันทำเฉพาะด้านจะขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านความเชี่ยวชาญมากหรือน้อยในการมอบอำนาจหน้าที่ที่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยความมากหรือน้อยของอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบ การจัดแผนงาน จะขึ้นอยู่กับปัจจัยพื้นฐานด้านความเหมือนกันหรือความแตกต่างกันของลักษณะงาน และขนาดในการควบคุมจะขึ้นอยู่กับปัจจัยของจำนวนบุคลากร เป็นต้น

จากความสำคัญของการจัดการ สามารถสรุปได้ดังนี้ การจัดการทำให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์การเป็นไปเพื่อประสิทธิผล การจัดการที่ดีจะช่วยลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำสุด การจัดการเป็นไปเพื่อให้อุดหนุนและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะในยุค โลกาภิวัตน์ การจัดการก่อให้เกิดการอบรมขัดเกลาทางสังคม การจัดการจะช่วยให้องค์การมุ่งสู่บริหารจัดการงานอย่างเป็นระบบ มีการค้นคว้า ทดลอง พิสูจน์ได้ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ศาสตร์และองค์ความรู้ด้านการจัดการที่ผ่านมา ทำให้เกิดเป็นแนวคิดหรือพาราไดม์ใหม่เกี่ยวกับการจัดการว่าแปรเปลี่ยนไปตามยุคใหม่ที่แปรเปลี่ยนไปตามบริบท และนอกจากนี้การจัดการในปัจจุบันช่วยสะท้อนให้เห็นว่าผู้รับบริการมีความสำคัญและเป็นกลไกที่ทำให้้องค์การภาครัฐปรับเปลี่ยนมายึดหลักการบริหารสาธารณะที่ทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด

ปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการจัดการ

สิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการจัดการขององค์การ หมายถึง ปรากฏการณ์ที่อยู่ภายนอกขององค์การและมีศักยภาพในการสร้างผลกระทบต่อองค์การโดยรวมหรือส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การ (Daft, 1998) และทำให้องค์การจะต้องดำเนินการตอบสนองด้วยแนวทางใดแนวทางหนึ่งเพื่อทำให้องค์การสามารถดำรงอยู่รอดได้

สิ่งแวดล้อมประกอบด้วย ภาคส่วน (Sectors) ซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกที่หลากหลาย ภาคส่วนสำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์การมี 10 ภาคส่วน คือ 1) ภาครัฐ 2) ภาคสังคมและวัฒนธรรม 3) ภาคเศรษฐกิจ 4) ภาคเทคโนโลยี 5) ภาคแหล่งทรัพยากรด้านการเงิน 6) ภาคสถานการณ์และองค์การระหว่างประเทศ 7) ภาคกลุ่มอุตสาหกรรมและองค์การสาธารณประโยชน์ 8) ภาควัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ 9) ภาคทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติให้องค์การ และ 10) กลุ่มเป้าหมายหรือผู้รับบริการจากภาครัฐ

พิชาย รัตนดิถ ฌ ภูเก็ต (2552 : 78-88) ได้แบ่งสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการจัดการขององค์การเป็น 2 ประเภท คือ

1. สิ่งแวดล้อมทั่วไป (General Environment)

สิ่งแวดล้อมทั่วไป หมายถึง สิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานประจำวัน ขององค์กร สิ่งแวดล้อมทั่วไปประกอบด้วย รัฐ สังคมและวัฒนธรรม เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี แหล่งทรัพยากรด้านการเงิน และสถานการณ์ระหว่างประเทศ

1.1 รัฐ รัฐเป็นสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบกับทุกองค์การทั้งทางบวกและทางลบ รัฐในที่นี้มีความหมายกว้างรวมถึงข้อบัญญัติในรัฐธรรมนูญ กฎหมาย นโยบาย มาตรการ ระเบียบของรัฐบาล องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ระบบตุลาการ และกระบวนการทางการเมือง เพราะรัฐเป็นผู้บังคับให้กฎหมาย เป็นผู้กำหนดนโยบาย มาตรการ ระเบียบปฏิบัติ ตลอดจนจัดสรรทรัพยากรของสังคม และในบางกรณีการกระทำของรัฐก็มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำรงอยู่และการล่มสลายขององค์การทางสังคม เช่น กรณีองค์การธุรกิจ หากรัฐบาลมีนโยบายการแทรกแซงค่าเงินเพื่อให้ค่าเงินแข็งค่าหรืออ่อนค่า ย่อมมีผลกระทบต่อองค์การธุรกิจที่ประกอบธุรกิจด้านการส่งออกหรือนำเข้า เป็นต้น กรณีองค์การสาธารณประโยชน์ หากรัฐบาลพิจารณาว่าองค์การสาธารณประโยชน์มีส่วนช่วยให้การดำเนินงานของภาครัฐคล่องตัวหรือมีนโยบายสนับสนุนองค์การสาธารณประโยชน์ รัฐบาลอาจจัดตั้งกองทุนเป็นการเฉพาะเพื่อให้องค์การสาธารณประโยชน์เสนอโครงการมาขอรับการสนับสนุนได้ เช่น กองทุนเสริมสร้างสุขภาพ กองทุนคุ้มครองเด็ก เป็นต้น

องค์การจะต้องติดตามข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับระเบียบ กฎหมาย นโยบายและมาตรการต่าง ๆ ของรัฐบาล คำพิพากษาของศาลปกครองสูงสุดอย่างต่อเนื่อง และต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ว่าเรื่องใดบ้างที่มีผลกระทบทางบวก และเรื่องใดบ้างที่มีผลกระทบทางลบต่อองค์การเพื่อจะได้นำไปวางแผนการดำเนินงานต่อไป อีกประการที่สำคัญคือ เสถียรภาพทางการเมือง หากรัฐบาลใดขาดเสถียรภาพทางการเมือง เช่นมีการบังคับใช้กฎหมายไม่คงเส้นคงวา มีการก่อการร้าย มีการจลาจล ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์การ ทำให้องค์การอยู่ในสภาวะไม่แน่นอนสูง มีความเสี่ยงสูง และมีการดำเนินงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

1.2 สังคมและวัฒนธรรม ประเด็นทางด้านสังคมและวัฒนธรรมที่องค์การควรให้ความสนใจในการวิเคราะห์ ประกอบด้วยโครงสร้างประชากร การอพยพย้ายถิ่น การศึกษา ศาสนา ค่านิยม ความเชื่อ ขบวนการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และขบวนการคุ้มครองผู้บริโภค

1.2.1 โครงสร้างประชากร มีผลต่อองค์การ การกำหนดนโยบาย และการจัดกิจกรรมสำหรับองค์การนั้นแตกต่างกันไป เช่น หากโครงสร้างประชากรในอนาคตมีผู้สูงอายุมากขึ้น องค์การต้องเปลี่ยนทิศทางการดำเนินกิจกรรม หรือองค์การภาครัฐต้องจัดสรรงบประมาณในโครงการที่เกี่ยวกับผู้สูงอายุมากขึ้น เป็นต้น

1.2.2 การอพยพย้ายถิ่น ทั้งการย้ายเข้าย้ายออกในแง่ของการเป็นกำลังแรงงานให้องค์การหรือการเป็นกลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้าขององค์การ ดังนั้น องค์การต้องวิเคราะห์อัตราการย้ายเข้าย้ายออกของประชากรในพื้นที่ที่ตั้งขององค์การเพื่อที่จะเตรียมวางแผนในการปรับตัวกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

1.2.3 การศึกษา การศึกษาของสังคมในภาพรวมมีผลกระทบต่อองค์การสูง เพราะประชากรที่มีการศึกษาย่อมมีความต้องการในการรับบริการด้านอื่น ๆ สูงไปด้วย เช่น คุณภาพของการให้บริการข้อมูลข่าวสาร การเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมดำเนินงาน และร่วมประเมินผล องค์การ เป็นต้น

1.2.4 ศาสนา องค์การจำเป็นต้องประเมินว่าสังคมมีความเชื่อทางศาสนาอย่างไร เพราะข้อบัญญัติทางศาสนาเป็นสิ่งที่กำหนดวิถีชีวิต และวิถีปฏิบัติของคนในสังคม องค์การควรดำเนินกิจกรรมอย่างไรในบริบทของศาสนาหนึ่งและไม่ควรดำเนินกิจกรรมอะไรที่อาจจะขัดแย้งหรือละเมิดต่อข้อห้ามที่ร้ายแรงหรือหลักคำสอนหรือความเชื่อของศาสนา ซึ่งหากองค์การดำเนินงานสอดคล้องกับหลักการในศาสนาก็มีแนวโน้มที่จะได้รับการสนับสนุนจากสังคมและประสบความสำเร็จ

1.2.5. ค่านิยม เป็นสิ่งที่สังคมหรือกลุ่มให้คุณค่า ยึดถือ และให้ความสำคัญกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ดังนั้น องค์การต้องวิเคราะห์หาค่านิยมใดจะเป็นค่านิยมที่มีผลกระทบทางบวกและค่านิยมใดมีผลกระทบทางลบต่อการดำเนินงานของโครงการ กรณีขององค์การภาครัฐ เช่น หากกระทรวงการคลังมีนโยบายให้ประชาชนกู้ยืมเงินของรัฐจะต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่า ประชาชนในแต่ละพื้นที่มีค่านิยมการใช้เงินอย่างไรเพื่อป้องกันปัญหาสถานการณ์หนี้สูญตามมาในภายหลัง ซึ่งจะมีผลกระทบด้านลบต่อประสิทธิภาพของกระทรวงการคลัง

1.2.6 ความเชื่อ ความเชื่อเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่าสิ่งใดจริงหรือไม่จริง และสิ่งใดดีหรือไม่ดี องค์การต้องวิเคราะห์ความเชื่อของประชาชนในสังคมให้ชัดเจน เพราะอาจจะไปกระทบหรือละเมิดความเชื่อของประชาชน ซึ่งอาจจะทำให้องค์การประสบความยากลำบากในการดำเนินงาน เช่น บริษัทผลิตอาหารประเภทสำเร็จรูปจากตะวันตกไปลงทุนเปิดร้านอาหารในประเทศหนึ่งซึ่งประชาชนมีความเชื่อว่าบริษัทดังกล่าวเป็นตัวแทนของระบบทุนนิยมที่จะเข้ามาทำลายวัฒนธรรมท้องถิ่นของประเทศนั้น ส่งผลให้เมื่อเข้าไปลงทุนและดำเนินงาน ปรากฏว่าในเวลาอีกไม่นานต่อมาบริษัทก็ถูกเผาทำลายโดยประชาชนในท้องถิ่น

1.2.7 ขบวนการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ในสังคมปัจจุบันค่อนข้างให้ความสำคัญต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อม ประชาชนจำนวนมากมีความตระหนักต่อปัญหาและมีการจัดตั้งกลุ่มอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างแพร่หลาย ดังนั้น ในการดำเนินงานของทั้งองค์การภาครัฐและภาคธุรกิจที่มีความระมัดระวัง ไม่สร้างผลกระทบทางลบต่อสิ่งแวดล้อม ก็มีแนวโน้มที่จะได้รับการสนับสนุนการดำเนินงานจากกลุ่มอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและชุมชนท้องถิ่นที่องค์การนั้นตั้งอยู่

1.2.8 ขบวนการคุ้มครองผู้บริโภค ในปัจจุบันขบวนการคุ้มครองผู้บริโภคมีแนวโน้มขยายและเติบโตมากขึ้น ทำให้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนจะต้องดำเนินการการผลิตสินค้าและจัดบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐานและมีความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้บริโภคมากขึ้น

1.3 เศรษฐกิจ ภาวะเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อองค์การเป็นอย่างมากโดยเฉพาะองค์การที่ประกอบธุรกิจ ซึ่งในที่นี้จะอธิบายใน 3 ประเด็นหลัก คือ การเติบโตทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย และการแลกเปลี่ยนเงินตรา

1.3.1 การเติบโตทางเศรษฐกิจ เป็นสถานการณ์เศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศ หากสังคมใดมีการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงย่อมแสดงให้เห็นว่าสังคมนั้นมีอัตราการลงทุนสูง มีการจ้างงานมาก ประชาชนมีรายได้และมีกำลังซื้อสูงด้วย สภาวะเช่นนี้จะมีผลกระทบในเชิงบวกต่อองค์การธุรกิจ ซึ่งหากการเติบโตทางเศรษฐกิจชะลอหรือตกต่ำ ก็มีผลกระทบทางลบต่อองค์การโดยเฉพาะต่อรายได้ขององค์การแต่องค์การภาครัฐก็หลีกเลี่ยงไม่พ้นที่จะได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจ เช่น หากการเติบโตทางเศรษฐกิจตกต่ำ รายได้จากภาษีก็จะลดลง ซึ่งทำให้งบประมาณในการจัดทำโครงการลดลงไปด้วย และ หากเศรษฐกิจตกต่ำอย่างต่อเนื่องก็นำไปสู่อัตราการว่างงานที่เพิ่มขึ้น สิ่งก็ตามมาก็จะเป็นการ

เพิ่มมากขึ้นของปัญหาอาชญากรรม รัฐบาลต้องไปจัดการเกี่ยวกับการป้องกันปราบปรามให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นส่วนองค์การสาธารณสุขประโยชน์ก็มีผลกระทบเช่นกันในแง่ของจำนวนเงินที่ได้รับบริจาคหรือโครงการที่จะได้รับการสนับสนุนก็จะลดลง ซึ่งหากเป็นเช่นนี้ องค์การก็ต้องมีแผนในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์การ

1.3.2 การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย ในกรณีดอกเบี้ยมีอัตราสูงและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจะทำให้องค์การที่กู้เงินมาประกอบธุรกิจต้องมีภาวะด้านต้นทุนเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบด้านลบต่อองค์การ ในทางกลับกัน หากดอกเบี้ยต่ำก็จะช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานซึ่งเป็นผลกระทบทางบวกต่อองค์การ

1.3.3 การแลกเปลี่ยนเงินตรา เกี่ยวพันกับค่าเงินของแต่ละประเทศ หากประเทศใดมีค่าเงินแข็งเมื่อเทียบกับประเทศอื่น ก็ย่อมมีผลกระทบด้านลบต่อกลุ่มธุรกิจด้านการส่งออก แต่มีผลกระทบด้านบวกต่อธุรกิจนำเข้า

1.4 เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีมีผลกระทบกับองค์การ เพราะเทคโนโลยีก่อให้เกิดความได้เปรียบและเสียเปรียบระหว่างองค์การทั้งในด้านการผลิต การบริหารระบบข้อมูล ข่าวสาร การบริหารจัดการภายในองค์การ และการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย องค์การใดมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากกว่าย่อมจะได้เปรียบองค์การอื่น ๆ แต่หากไม่สามารถใช้เทคโนโลยีอย่างเต็มศักยภาพหรือไม่คุ้มค่า ใช้อย่างไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับธรรมชาติขององค์การก็อาจจะสร้างปัญหาให้กับองค์การได้ ดังนั้นในการวิเคราะห์เทคโนโลยีต้องประเมินผลกระทบในด้านบวกและด้านลบให้รอบด้านและรอบคอบก่อนที่จะตัดสินใจเลือกใช้เทคโนโลยี

1.5 แหล่งทรัพยากรด้านการเงิน การดำเนินงานใด ๆ ของทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การภาค รัฐ ภาคเอกชน องค์การสาธารณสุขประโยชน์ พรรคการเมือง หรือองค์การด้านศาสนา จำเป็นต้องใช้ทรัพยากร ด้านการเงินทั้งสิ้น ดังนั้น การประเมินแหล่งทรัพยากรด้านการเงินจึงมีความจำเป็นต่อทุกองค์การดังที่กล่าวมาแล้ว เพราะจะทำให้ทราบว่าแสงหาทรัพยากรด้านการเงินได้จากแหล่งใด ที่ความยากหรือง่ายในการเข้าถึงทรัพยากรด้านการเงิน และควรใช้วิธีการใดให้ได้มาซึ่งทรัพยากรด้านการเงิน ในโลกปัจจุัจการระดมทุนสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ องค์การอาจจะระดมทุนจากในตลาดทุนหรือระดมทุนจากประชาชนในรูปตราสารหนี้ ขณะที่องค์การภาครัฐแหล่งเงินทุนนอกจากการระดมเงินบริจาคจากประชาชนได้ส่วนองค์การสาธารณสุขประโยชน์หรือพรรคการเมือง แหล่งเงินทุนที่สำคัญ คือ การบริจาคจากประชาชนหรือจากการได้รับการอุดหนุนจากหน่วยงานภาครัฐหรือองค์การสาธารณสุขระหว่างประเทศ

1.6 สถานการณ์ระหว่างประเทศ ในยุคโลกาภิวัตน์พบว่า การกระทำหรือสถานการณ์ของประเทศหนึ่ง ๆ หรือกลุ่มประเทศในแต่ละภูมิภาคย่อมส่งผลกระทบต่อทั้งด้านบวกและด้านลบไปยังประเทศอื่นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ประเด็นสถานการณ์สากลที่สำคัญ ได้แก่ ข้อตกลงเกี่ยวกับการค้าเสรี การตัดสินใจขึ้นหรือลดราคาน้ำมันของกลุ่มผู้ผลิตน้ำมัน ความขัดแย้งและสงครามระหว่างประเทศ และการก่อการร้ายสากล เป็นต้น

2. สิ่งแวดล้อมเฉพาะ (Specific Environment)

สิ่งแวดล้อมเฉพาะ หมายถึง สิ่งแวดล้อมซึ่งองค์การมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงหรือมีผลกระทบทางตรงต่อความสามารถขององค์การในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย สิ่งแวดล้อมเฉพาะ ได้แก่

- 1) กลุ่มอุตสาหกรรมซึ่งสะท้อนในเรื่องคู่แข่ง (Competitors) ภายในกลุ่มบริษัทเดียวกัน ถ้าเป็นหน่วยงานภาครัฐก็เช่น กลุ่มกระทรวงด้านสังคม มีหลายกรมที่ทำหน้าที่คล้ายกันและแข่งขันกันอยู่ในที่แต่รุนแรงเท่าภาคธุรกิจ
- 2) วัตถุดิบ หมายถึง กลุ่มที่จัดหาวัตถุดิบ (Supplies) ให้กับองค์การและจัดจำหน่ายสินค้า
- 3) ทรัพยากรมนุษย์และกลุ่มสหภาพแรงงาน (Labor Unions)
- 4) กลุ่มลูกค้าหรือผู้รับบริการ
- 5) หน่วยงานและระเบียบ กฎหมายของราชการที่มีผลต่อการปฏิบัติโดยตรง

2.1 กลุ่มอุตสาหกรรม โดยทั่วไปการวิเคราะห์การเติบโตของกลุ่มอุตสาหกรรมมักจะวิเคราะห์ควบคู่ไปกับส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) หรือที่เรียกว่า เมตริกซ์การเติบโต-ส่วนแบ่ง (The Growth-share Matrix) ซึ่งสามารถวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางสถานการณ์ของกลุ่มอุตสาหกรรมออกเป็น 4 ทิศทาง คือ 1) กลุ่มอุตสาหกรรมดาวรุ่ง 2) กลุ่มอุตสาหกรรมเติบโตเต็มวัย 3) กลุ่มอุตสาหกรรมตะวันตกดิน 4) กลุ่มอุตสาหกรรมที่ยังเป็นคำถาม ได้แก่ กลุ่มที่มีสถานการณ์ที่มีการเติบโตแต่ส่วนแบ่งการตลาดต่ำ เกี่ยวกับประเด็นนี้ พอตเตอร์ (Porter, 1985 : 74 - 75) อธิบายว่า สิ่งแวดล้อมภายในกลุ่มอุตสาหกรรม ที่เป็นประเด็นสำคัญที่ต้องวิเคราะห์ให้เข้าใจอย่างรอบด้าน คือ คู่แข่ง สิ่งที่ต้องวิเคราะห์คือ 1) ทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ จำนวน ทักษะและต้นทุนบุคลากร 2) ทรัพยากรด้านกายภาพ ได้แก่ ความอุดมสมบูรณ์ คุณภาพ ความสามารถในการเข้าถึง และราคาที่ดิน 3) ทรัพยากรด้านทุน ได้แก่ ปริมาณทุน และต้นทุน 4) โครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ ประเภท คุณภาพ ระบบขนส่ง ระบบสื่อสาร

2.2 วัตถุดิบ องค์การต้องวิเคราะห์ถึงปริมาณและต้นทุนคุณภาพของวัตถุดิบ กลุ่มที่จัดหาวัตถุดิบ (Supplies) ให้กับองค์การ รวมทั้งกลุ่มที่จัดจำหน่ายสินค้าให้องค์การควบคู่ไปด้วย

2.3 ทรัพยากรมนุษย์และสหภาพแรงงาน องค์การต้องวิเคราะห์ว่ามีจำนวนบุคลากรที่มีศักยภาพที่จะเข้ามาปฏิบัติงานองค์การเพียงพอและทันเวลา ส่วนสหภาพแรงงานนั้น โดยเฉพาะในภาคธุรกิจเอกชนเป็นกลุ่มที่มีผลกระทบโดยตรงกับองค์การ สิ่งที่ต้องวิเคราะห์ก็คือ ความเข้มแข็งของกลุ่มสหภาพแรงงานและความสัมพันธ์ระหว่างสหภาพแรงงานให้องค์การ

2.4 กลุ่มลูกค้าหรือผู้รับบริการ ประเด็นในการวิเคราะห์ คือ ควรวิเคราะห์ปริมาณ ลักษณะความสัมพันธ์ของคนในสังคม ทิศนคติ ความพึงพอใจ ค่านิยม พฤติกรรม และความคาดหวัง ความต้องการ และปัญหาต่าง ๆ

2.5 หน่วยงาน ระเบียบ กฎหมายของราชการที่มีผลต่อการปฏิบัติโดยตรง องค์การต้องวิเคราะห์ว่ามีกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับใดบ้างของรัฐที่มีผลกระทบโดยตรงกับการปฏิบัติงานขององค์การ ตัวอย่าง เช่น หน่วยงานสาธารณสุขประโยชน์ประเภทสมาคมและมูลนิธิ มีหน่วยงานหลักที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์ด้วย คือ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงพัฒนาและความมั่นคงของมนุษย์ เป็นต้น ส่วนกฎหมาย เช่น พระราชบัญญัติวัฒนธรรมแห่งชาติ พระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พระราชบัญญัติการฟื้นฟูสมรรถภาพคนพิการ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การจำแนกสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งแวดล้อมทั่วไปและสิ่งแวดล้อมเฉพาะนั้นไม่ใช่เป็นสิ่งตายตัวหรือมีขอบเขตแบ่งกันอย่างชัดเจนเสียทีเดียว เพราะในบางสถานการณ์และบางเวลาอาจมีความเหลื่อมล้ำกันอยู่หรืออาจมีการสลับตำแหน่งกันได้ การจำแนกเช่นนี้เป็นเพียงกรอบที่ใช้เป็น

แนวทางในการ วิเคราะห์เพื่อทำให้มีจุดเน้นว่าในสถานการณ์และเวลาหนึ่งองค์การให้ความสำคัญกับ สิ่งแวดล้อมใดเป็นหลักและสิ่งแวดล้อมใดเป็นรอง

จากปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการจัดการดังกล่าว จึงสรุปได้ว่าปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่มี อิทธิพลต่อการจัดการ คือ ปรากฏการณ์ที่อยู่ภายนอกขององค์การและมีศักยภาพในการสร้างผลกระทบ ต่อองค์การ ได้แก่ สิ่งแวดล้อมทั่วไปเป็นสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานประจำวัน ขององค์การ ประกอบด้วย รัฐ สังคมและวัฒนธรรม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี แหล่งทรัพยากรสถานการณ์ ระหว่างประเทศ และสิ่งแวดล้อมเฉพาะ เป็นสิ่งแวดล้อมซึ่งองค์การมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงหรือมี ผลกระทบทางตรงต่อความสามารถขององค์การในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย กลุ่มอุตสาหกรรม วัตถุดิบ ทรัพยากรมนุษย์และกลุ่มสหภาพแรงงาน กลุ่มลูกค้าหรือผู้รับบริการ หน่วยงาน และระเบียบ กฎหมายของราชการที่มีผลต่อการปฏิบัติโดยตรง

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ

แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการ (Process of management) เป็นการวิเคราะห์ให้เห็นว่าผู้จัดการมีหน้าที่รับผิดชอบอะไรบ้าง มีงานอะไรจะต้องทำ และควรจะทำอย่างไรก่อนหลัง นับเป็น สิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้จัดการที่จะได้ยึดเป็นหลักในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมี ประสิทธิภาพ อาจกล่าวได้ว่าหัวใจของกระบวนการจัดการคือหน้าที่ของการบริหาร (Function of the executive) นั่นเองแนวความคิดเรื่องกระบวนการจัดการซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปมีดังนี้ (สมคิด บาง โม, 2558 : 70 – 71 ; วิเชียร วิทย์อุดม, 2551 : 14-26 และ ฐานปนา ฉินไพศาล, 2559 : 2-5) สรุป แนวคิดด้านการจัดการได้ดังนี้

1. กระบวนการจัดการของอองรี ฟาโย เป็นบุคคลแรกที่วิเคราะห์ถึงองค์ประกอบมูลฐานการ จัดการ 5 ประการ ซึ่งกล่าวไว้ข้างแล้ว ปัจจุบันเรียกกระบวนการจัดการนั่นเอง กระบวนการจัดการ ของฟาโยลมีดังนี้

1.1 การวางแผน (Planning) คือการศึกษาข้อมูลในปัจจุบันและคาดการณ์ในอนาคต แล้ว วางเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติไว้

1.2 การจัดการหน่วยงาน (Organizing) คือการจัดการโครงสร้างของหน่วยงานหรือ องค์การออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน การจัดสรรคนเข้าทำงาน ในตำแหน่งต่าง ๆ

1.3 การบังคับบัญชา (Commanding) คือการสั่งให้คนทำงานตามที่มอบหมายงานให้ทำ บังคับบัญชาพนักงานให้ทำงานตามภารกิจของหน่วยงาน

1.4 การประสานงาน (Coordinating) คือการจัดระเบียบการทำงานไม่ให้ก้าวร้าวกัน ติดต่อประสานงานให้หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ขององค์การ และประสานคนให้ทำงานโดยราบรื่นไม่ให้ ขัดแย้งกัน การควบคุม (Controlling) คือการควบคุมให้พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตรวจสอบให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือควบคุมให้ทำงานตามระเบียบ ข้อบังคับที่วางไว้

2. กระบวนการจัดการของกูลิคและเออร์วิค ลูเทอร์ กูลิคและลินดอลล์ เออร์วิค (Luther Gulick and Lyndall Urwick) ได้นำหลักการจัดการของฟาโยลมาปรับปรุงประยุกต์กับการบริหาร

ราชการ เขาได้เสนอแนะการจัดหน่วยงานในทำเนียบแก่ประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาเพื่อให้ออกคำถามที่ว่า อะไรคืองานของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา ในที่สุดก็ได้คำตอบสั้น ๆ คือ POSDCoRB ซึ่งหมายถึงกระบวนการบริหาร 7 ประการดังนี้

1. P = Planning หมายถึงการจัดวางโครงสร้างและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าเราจะต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไร เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. O = Organizing หมายถึงการจัดหน่วยงาน การกำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การแบ่งส่วนงานการกำหนดสายงานตำแหน่งต่าง ๆ การกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน
3. S = Staffing หมายถึงการจัดตัวบุคคล เป็นการบริหารงานด้านบุคลากรอันได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงาน และการให้พื่นจากการทำงาน
4. D = Directing หมายถึงการอำนวยการ นับตั้งแต่การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมการปฏิบัติงาน
5. Co = Coordinating หมายถึงการประสานงาน ประสานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน
6. R = Reporting หมายถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหาร และสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่าก้าวหน้าไปเพียงใด
7. B = Budgeting หมายถึงการงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ บัญชีการใช้จ่ายเงิน การควบคุมและตรวจสอบด้านการเงิน กระบวนการจัดการของกติกและเออร์วิกเป็นที่ยอมรับของวงการทั่วไปอย่างกว้างขวาง รวมทั้งได้นำไปประยุกต์ในกิจการบริหารด้านต่าง ๆ ทั้งราชการและธุรกิจ นอกจากนี้ วงการวิชาการยังใช้อ้างอิงอยู่เสมอ

3. กระบวนการของคุนตซ์ แฮโรลด์ คุนตซ์ กำหนดขั้นตอนการจัดการไว้ 5 ขั้นตอน คือ POSDC ดังนี้

1. Planning – การวางแผน
2. Organizing – การจัดองค์การ
3. Staffing – การจัดคนเข้าทำงาน
4. Directing – การอำนวยการ
5. Controlling – การควบคุมการทำงาน

4. กระบวนการจัดการของเออร์เนสต์ เดล เออร์เนสต์ เดล ได้จำแนกหน้าที่ของผู้จัดการไว้ 7 ขั้นตอน คือ POSDCIR เขาเห็นพ้องกับ คุนตซ์ ขั้นตอนแรก (POSDC) และได้เพิ่มไปอีก 2 ขั้นตอน (IR) ดังนี้

1. Innovation – การสร้างสรรค์สิ่งใหม่
2. Representation – การเป็นตัวแทนขององค์การ

5. กระบวนการจัดการตามแนวคิดปัจจุบัน หลังจากนั้นได้มีผู้เสนอกระบวนการจัดการหลายแนวคิด นักวิชาการทางการบริหารส่วนใหญ่ในปัจจุบันได้ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดทั้งหมดและสรุปว่า กระบวนการจัดการควรมีเพียง 4 ขั้นตอน คือ PODC ดังนี้

1. Planning – การวางแผนงาน

2. Organizing – การจัดองค์การ (รวมทั้งการจัดคนเข้าทำงานด้วย)
3. Directing – การอำนวยการหรือการชี้นำ
4. Controlling – การควบคุมติดตามผลการทำงาน

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าแนวคิดต่าง ๆ ในการจัดการจะมีกี่ขั้นตอน สารสำคัญยังคงมีรายละเอียดครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ในการจัดการทั้งหมดคล้ายคลึงกัน แล้วแต่การจัดหมวดหมู่ของแต่ละคนว่าจะมีกี่ขั้นตอน ผู้ศึกษาควรเลือกยึดแนวความคิดที่เห็นว่าดีที่สุดนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การของตนหรือต่อการทำงานของตนเป็นสำคัญ

6. กระบวนการบริหารของเดมิง ดร.เอ็ดเวิร์ด เดมิง ได้ประยุกต์กระบวนการของกุติกและเออร์วิกให้สั้นลง เรียกว่า วัฏจักรเดมิง (Deming cycle) หรือ PDCA ซึ่งมี 4 ขั้นตอนดังนี้ (สมคิด บางโม, 2558 71-72)

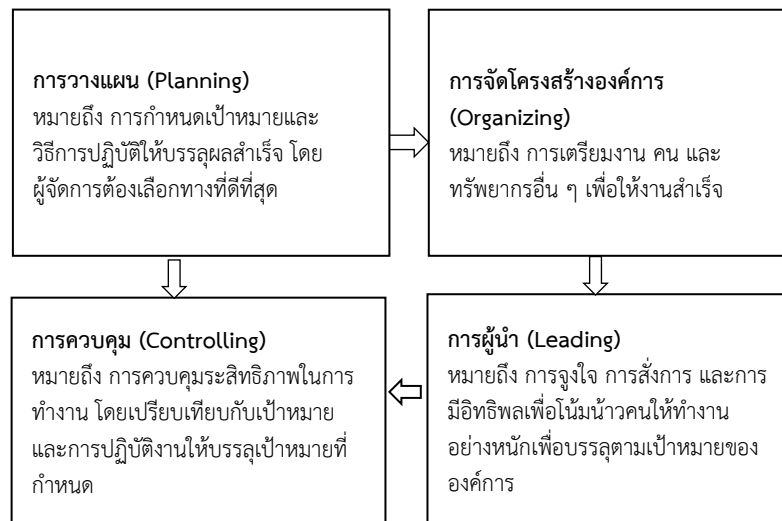
1. Plan – การวางแผน
2. Do – การนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติ
3. Check – การตรวจสอบ เมื่อปฏิบัติต้องมีการตรวจสอบว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรแล้วแก้ไขเสีย

4. Act – การนำแผนที่แก้ไขแล้วปฏิบัติใหม่ ในการบริการถ้าวัฏจักร PDCA หมุนได้หลายรอบ การบริหารจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งวัฏจักรเดมิงนี้สามารถนำมาใช้กับกิจกรรมได้เป็นอย่างดี

จากแนวคิดทางดังกล่าวจัดการดังกล่าว สรุปได้ดังนี้ กระบวนการจัดการของอองรี ฟาโย ประกอบด้วย การวางแผน การจัดการหน่วยงาน การบังคับบัญชา การประสานงาน กระบวนการจัดการของกุติกและเออร์วิก ลูเทอร์ กุติกและลินดอลล์ เออร์วิก ประกอบด้วย การจัดวางโครงสร้างและ การจัดการหน่วยงาน การจัดตัวบุคคล การอำนวยการ การประสานงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน งบประมาณ กระบวนการของคุนตซ์ แฮโรลด์ คุนตซ์ ประกอบด้วย – การวางแผน การจัดองค์การการจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ การควบคุมการทำงาน กระบวนการจัดการของเออร์เนสต์ เดล เออร์เนสต์ เดล และได้เพิ่มไปอีก 2 ขั้นตอน (IR) ได้แก่ Innovation – การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ Representation – การเป็นตัวแทน ขององค์การ และ Plan – การวางแผน Do – การนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติ Check – การตรวจสอบ Act – การนำแผนที่แก้ไขแล้วปฏิบัติใหม่

หน้าที่ของการจัดการและบทบาทของผู้จัดการ

1. หน้าที่ของการจัดการ หน้าที่ของการจัดการมี 4 อย่าง คือ การวางแผน (Planning) การจัดโครงสร้างองค์การ (Organizing) การเป็นผู้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) การปฏิบัติงานนี้เรียกว่า กระบวนการจัดการหรือ ชื่อย่อว่า P ดังแผนภาพที่ 1.1 แสดงกระบวนการจัดการ



ภาพที่ 1.1 แสดงกระบวนการจัดการ

ที่มา : เบญจมาภรณ์ อิศรเดช. (2552 : 8)

การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จโดยผู้จัดการต้องเลือกทางที่ดีที่สุด

การจัดโครงสร้างองค์กร (Organizing) หมายถึง การเตรียมงาน คน และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ เช่น กำหนดงานที่ต้องทำ ผู้รับผิดชอบ ลำดับขั้นตอนองค์กร ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง เป็นต้น

การควบคุม (Controlling) หมายถึง การควบคุมประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย และการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

การเป็นผู้นำ (Leading) หมายถึง การจูงใจ การสั่งการ และการมีอิทธิพลเพื่อโน้มน้าวคนให้ทำงานอย่างหนักเพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร โดยที่แต่ละกลุ่มมีความจำเป็นและความต้องการที่แตกต่างกันมาก ดังนั้น จึงเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องแก้ไขความแตกต่างเหล่านี้

2. บทบาทของผู้จัดการ

ผู้จัดการที่ดีนั้นจะต้องมีการตั้งใจทุ่มเทการทำงานเป็นเวลานานภายใต้สถานการณ์ที่มีความกดดันได้โดยงานที่ได้รับมอบหมายนั้น ส่วนใหญ่จะมีลักษณะคือไม่เป็นระบบ มีระยะเวลาสั้น และมีความหลากหลายมักเป็นงานที่เกี่ยวกับการเจรจามากกว่างานเอกสาร ดังนั้นผู้จัดการส่วนใหญ่จะต้องมีการเรียนรู้ในองค์ประกอบการบริหารจัดการที่มากขึ้นเพื่อให้งานบริหารต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ บทบาทของการจัดการ จากการศึกษางานวิจัยของ Mintzberg จึงสามารถสรุปบทบาทของการจัดการที่สำคัญไว้ดังนี้ (เบญจมาภรณ์ อิศรเดช, 2558 : 12-13)

2.1 บทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) ผู้จัดการต้องติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งบทบาทดังกล่าวประกอบด้วย

2.1.1 การสร้างบทบาทสมมติต่าง ๆ ต่อผู้อื่น เช่น พาผู้มาเยือนเข้าชมรอบ ๆ บริษัท การร่วมงานวันเกิดพนักงานหรือการให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น ซึ่งจัดเป็นการกระทำที่แสดงออกถึงภาพพจน์ขององค์กร

2.1.2 การเป็นผู้นำ เป็นบทบาทที่ต้องรับผิดชอบในการกระทำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ลักษณะความเป็นผู้นำนั้นจะต้องแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การฝึกอบรม การจูงใจ และระเบียบวินัยของทุกคน

2.1.3 การประสานงาน บทบาทนี้จะต้องเป็นเหมือนนักปกครองที่ต้องร่วมงานกับบุคคลอื่น นอกจากองค์กรและการสร้างพันธมิตรเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.2 บทบาทด้านข่าวสารข้อมูล (Informational Roles) คือ การควบคุม การเผยแพร่ และการเป็นนักพูด ตามแนวคิดของ Mintzberg เขาเชื่อว่างานที่สำคัญส่วนหนึ่งของผู้จัดการคือการจัดการด้านข้อมูลเพราะการมีข้อมูลที่เชื่อถือได้จะช่วยให้การตัดสินใจที่ต้องใช้ไหวพริบมีความถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งผู้จัดการจะมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูลดังนี้

2.2.1 การควบคุม ควรเริ่มจากการตระหนักถึงการใช้ประโยชน์จากข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นการรวบรวมข้อมูลจากหนังสือพิมพ์เอกสาร งานวิจัยหรือการรวบรวมเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น จากการพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่บังเอิญพบระหว่างเดิน

2.2.2 การเผยแพร่ ผู้จัดการจำเป็นต้องเห็นความสำคัญในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้กับพนักงาน ไม่ว่าจะผ่านอีเมล หรือ การประชุม

2.2.3 การเป็นนักพูด ผู้จัดการมักถูกคาดหวังว่าจะต้องเป็นนักการทูตที่ควบคุมสีหน้าท่าทางและมีการพูดจาที่เหมาะสมเพื่อนำเสนอข่าวสารในด้านต่าง ๆ ขององค์กรต่อสาธารณะ

2.3 บทบาทการตัดสินใจ (Decisional Roles) ผู้จัดการต้องใช้ข้อมูลในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาหรือการหาความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งบทบาทการตัดสินใจประกอบไปด้วย

2.3.1 บทบาทของผู้ประกอบการ ผู้จัดการที่ดีมักถูกคาดหวังให้เป็นเสมือนผู้ประกอบการในการริเริ่ม สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใหม่ ๆ

2.3.2 การเผชิญกับความยุ่งยาก ผู้จัดการต้องสามารถจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดคิดมาก่อน เช่น ผลกระทบจากสถานการณ์การเงินระหว่างประเทศที่มีผลต่อสินค้า ซึ่งต้องการผู้จัดการเข้ามาแก้ไขปัญหาลำเนานี้ได้อย่างถูกต้องทันที

2.3.3 การจัดสรรทรัพยากร เนื่องจากไม่มีเวลาหรือเงินมากพอ ดังนั้น ผู้บริหารต้องจัดวางระบบการจัดสรรทรัพยากร และการใช้อย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.3.4 การเป็นนักเจรจาต่อรอง คือเป็นผู้เจรจาต่อรองในการปฏิบัติงานกับบุคคลต่าง ๆ มากมายทั้งในและนอกองค์กรเพื่อบรรลุผลสำเร็จที่กำหนดไว้

จากหน้าที่ของการจัดการและบทบาทของผู้จัดการ สรุปได้ว่า หน้าที่ของการจัดการ มี 4 ขั้นตอน ที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผน การจัดโครงสร้างองค์กร การเป็นผู้นำ และการควบคุม ส่วนบทบาทของผู้จัดการมีบทบาทที่สำคัญคือ บทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ การสร้างบทบาทสมมติ การเป็นผู้นำ การประสานงาน การควบคุม ส่วนบทบาทด้านข่าวสารข้อมูล ได้แก่ การควบคุม การเผยแพร่ และการเป็นนักพูด และบทบาทการตัดสินใจได้แก่ บทบาทของผู้ประกอบการ การเผชิญกับความยุ่งยาก การจัดสรรทรัพยากร การเป็นนักเจรจาต่อรอง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารองค์การ

การนำพาองค์การให้บรรลุจุดมุ่งหมายอาจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทำให้การปรับตัวนั้นเป็นไปด้วยความยากลำบาก การจัดการองค์การในปัจจุบันต้องอาศัยปัจจัยเสริมอีกหลายประการในการสร้างความสำเร็จและการได้รับการยอมรับ ในบางครั้งองค์การอาจสามารถสร้างปัจจัยเหล่านี้ขึ้นเองและทำการควบคุมได้ แต่ในบางสถานการณ์ปัจจัยเหล่านี้ก็ส่งผลกระทบต่อองค์การและไม่อาจควบคุมได้ การได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การจะเป็นเรื่องง่ายต่อการปรับองค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ มีดังนี้

อนิวัช แก้วจำนง (2550 : 14 - 15) ได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารองค์การดังต่อไปนี้

1. พนักงานในองค์การ (Employee in an Organization) พนักงาน คือ ทรัพยากรที่มีความสำคัญสูงสุดและเป็นหัวใจในการจัดการ ทำให้จึงเป็นเช่นนั้น เนื่องจากพนักงานเป็นผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การดำรงอยู่ได้ ทุกคนรู้ว่าหากองค์การอยู่ไม่ได้ นั่นหมายถึงอนาคตของพวกเขาเองที่ไม่สามารถดำรงอยู่ได้เช่นกัน เมื่อเป็นเช่นนี้ทุกคนจึงต้องพยายามทำงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองให้บรรลุผลสำเร็จเพื่อนำพามาซึ่งประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ จึงกล่าวได้ว่าพนักงานในองค์การเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการผลักดันองค์การให้ประสบผลสำเร็จอย่างแท้จริง

2. ระบบในองค์การ (System in an Organization) ไม่ว่าจะเป็ระบบการดำเนินงาน ระบบการผลิต หรือระบบในการสั่งงานก็ตาม ทุกระบบจะเกี่ยวข้องกับกฎระเบียบและนโยบาย อีกด้านหนึ่งระบบในองค์การจะบ่งบอกวิธีการทำงานแต่ละหน้าที่และความรับผิดชอบ วิธีการปฏิบัติงานอาจเป็นวิธีการที่ใช้กับเพื่อร่วมงานในแต่ละหน่วยงานหรืออาจเป็นวิธีการปฏิบัติกับเครื่องจักรกลหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ก็ได้ ทั้งนี้พนักงานจำเป็นต้องเรียนรู้ระบบหรือกระบวนการทำงานทุกรูปแบบเพื่อการพัฒนาตนเองและความก้าวหน้าขององค์การในทุกทิศทาง

3. การจัดการ (Management) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับจึงถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญในกระบวนการทำงาน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การนำและการควบคุม ผู้บริหารจะนำหลักการจัดการดังกล่าวไปใช้เพื่อการประสาน ผลักดัน และดูแลให้ปัจจัยการผลิตอันได้แก่ คน เครื่องจักร เงินทุน และวัสดุอุปกรณ์เกิดประโยชน์ต่อการผลิตสินค้าและการให้บริการอย่างแท้จริง

4. การจูงใจ (Motivation) โดยการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นให้พวกเขาทำงานให้เป็นผลสำเร็จและต้องการที่จะร่วมงานกับองค์การได้นานที่สุด เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้บริหารจึงควรหาวิธีการในการชักจูงหรือกระตุ้นให้พวกเขาได้ทุ่มเทเพื่อการทำงานก็ด้วยการจูงใจทั้งภายในและภายนอก

5. สภาพแวดล้อม (Environment) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยอาจส่งผลด้านบวกหรือลบต่อการดำเนินกิจกรรมของธุรกิจการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่แม่นยำจะส่งผลต่อการดำรงอยู่หรือจากไปขององค์การทั้งนี้สภาพแวดล้อมจำแนกได้ดังนี้

5.1 สภาพแวดล้อมภายใน เป็นสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายในขององค์การ โดยมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรงและองค์การสามารถควบคุมได้ เช่น โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี เครื่องจักร และพนักงาน

5.2 สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นปัจจัยที่อยู่นอกองค์การมีอิทธิพลโดยตรงหรือโดยอ้อมต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ องค์การไม่สามารถควบคุมได้โดยง่าย เช่น คู่แข่งเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

6. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการออกแบบความสัมพันธ์ของคนและงานในองค์การให้อยู่ในรูปแบบโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่และลักษณะของงานแต่ละประเภท การจัดองค์การที่ผิดพลาดจะไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่และอาจทำให้มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนและผิดพลาดยากต่อการแก้ไข

7. ขนาดองค์การ (Organization Size) มีผลต่อการดำเนินกิจกรรมและการว่าจ้างแรงงานที่ องค์การขนาดใหญ่มีบุคลากรจำนวนมากอาจเกิดจากความยุ่งยากหรืออาจควบคุมดูแลได้ไม่ทั่วถึง ส่งผลให้เกิดช่องว่างในการบังคับบัญชาและเป็นการง่ายที่จะทำให้เกิดความบกพร่องในการดำเนินงานมากกว่า องค์การขนาดเล็กที่ผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างทั่วถึง อำนาจในการตัดสินใจเป็นไปด้วยความชัดเจนและเกิดความท้าทายในการจัดการ ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าองค์การขนาดเล็กจะประสบผลสำเร็จมากกว่าองค์การขนาดใหญ่เสมอไป ผลสำเร็จขององค์การในทุกรูปแบบยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ อีกหลายด้านที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

ส่วน ครรชิต สลับแสง (2540 : 58) ได้กล่าวถึงแนวคิด Haring Emerson ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานในหนังสือ Twelve Principle of Efficiency ซึ่งมี 12 ประการคือ

1. ความเข้าใจและกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ให้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของตน
3. ค่าปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้ ฉับพลัน มีสมรรถภาพและมีการลงทะเบียนไว้เป็นหลักฐาน
7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานสำเร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนได้
12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

นอกจากนี้ สมยศ นาวิกาน (2546 : 6) กล่าวถึงแนวความคิดของปีเตอร์ (Peters) ถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานองค์การว่ามีดังต่อไปนี้ คือ

1. กลยุทธ์ (strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งภายในองค์การ โอกาสและอุปสรรคภายนอก
2. โครงสร้าง (structures) การมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. ระบบ (systems) ระบบขององค์การช่วยให้บรรลุเป้าหมาย

4. แบบ (styles) แบบของการบริหารของผู้บริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ
5. บุคลากร (staff) ผู้ร่วมงาน
6. ความสามารถ (skill)
7. ค่านิยม (shared values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์การ

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารองค์การ ซึ่งองค์การต่าง ๆ ทั้งองค์การภาครัฐและองค์การภาคธุรกิจจะต้องมีสิ่งเหล่านี้เป็นตัวขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมาย แต่สิ่งที่ยากจะเน้นมี 2 ประการ คือ ปัจจัยด้านพนักงานในองค์การและการจูงใจ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมาก อาจเป็นตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงิน (ที่พัก การรักษาพยาบาล และสวัสดิการอื่น) สิ่งเหล่านี้เป็นขวัญและกำลังใจให้พนักงานในองค์การได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานองค์การว่ามีดังต่อไปนี้ คือ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ แบบ บุคลากร ความสามารถ ค่านิยม

ทรัพยากรในการบริหาร

การบริหารราชการหรือการบริหารธุรกิจจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหรือที่เรียกว่าทรัพยากรในการบริหาร ในการดำเนินการภารกิจขององค์กรให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีนักวิชาการและผู้สนใจให้การศึกษาที่หลากหลายได้แบ่งองค์ประกอบของทรัพยากรการบริหารที่คล้ายคลึงกัน ประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ทรัพยากรการบริหาร 4 ประการ หรือ 4 M's ซึ่ง สมาน รั้งสิโยภฤกษ์และสุธี สุทธิสมบูรณ์ (2540 : 2) สุกัญญา มีกำลัง (2553 : 37) ได้ระบอบองค์ประกอบของทรัพยากรการบริหารที่เป็นพื้นฐานสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ คน (Man) งบประมาณหรือเงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management)

2. ทรัพยากรการบริหาร 5 ประการหรือ 5M's โดย สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550 : 9) ได้ระบุว่าประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้ คือ

2.1 คน (Man) เป็นทรัพยากรบุคคลที่เป็นหัวใจขององค์กร ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการจัดการเพราะคนมีชีวิตจิตใจ มีอารมณ์ ความรู้สึก ดังนั้น การบริหารจึงให้ความสำคัญกับคนมากที่สุด

2.2 เงิน (Money) เป็นปัจจัยสำคัญ ที่จะช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินการต่อไป

2.3 วัสดุ (Materials) วัสดุหรือวัตถุดิบซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญไม่แพ้ปัจจัยอื่น จำเป็นต้องมีคุณภาพและมีต้นทุนที่ต่ำ เพราะมีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต

2.4 เครื่องจักร (Machine) เครื่องจักรอุปกรณ์ ที่มีศักยภาพที่ดีอันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการผลิตเช่นกัน

2.5 วิธีการบริหาร หรือวิธีการปฏิบัติ (Management or Method) การจัดการหรือการบริหารในองค์กรธุรกิจ ประกอบด้วยระบบการผลิต หรือระบบการให้บริการต่าง ๆ หากมีระบบที่ชัดเจนตลอดจนมีระเบียบขั้นตอน วิธีการต่าง ๆ ในการทำงาน ย่อมส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ด้วยดี

3. ทรัพยากรการบริหาร 6 ประการหรือ 6 M's การบริหารทั่วไปไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือเล็ก เมื่อวิวัฒนาการทางวิชาการบริหารมีมากขึ้น ทรัพยากรการบริหารก็ย่อมพัฒนาออกไป จากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจและการเมือง แต่ทว่าการบริหารธุรกิจก็ได้มีการขยาย

ปัจจัยการบริหาร จากเดิมประกอบด้วยปัจจัยพื้นฐาน 4 ประการเพิ่มเติมมากขึ้นอีกเป็น 2 ประการ รวมเป็นองค์ประกอบ 6 ประการ สอดคล้องกับแนวคิดของวิภาดา คุปตานนท์ (2551 : 13) ที่กล่าวว่า ทรัพยากรการบริหารที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และความรู้ทางการจัดการ (Management) และที่มีเพิ่มขึ้น ได้แก่ การตลาด(Marketing) เครื่องจักร (Machines) เป็นต้น

4. ทรัพยากรการบริหาร 7 ประการหรือ 7M's เนื่องจากปัจจุบันการพัฒนาของวิทยาการใหม่ ๆ ถูกนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการผลิต ทรัพยากรการบริหารจึงเพิ่มขึ้นอีก 3 ประการ รวมเป็น 7 ประการ ความจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรการบริหารต่างกันมากน้อยเพียงใดแล้วแต่นโยบาย ความเหมาะสมและความสามารถของแต่ละองค์กร ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานสมัยใหม่ จากการรวบรวมแนวความคิด พบว่า วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550 : 26-27) ที่กล่าวไว้ค่อนข้างชัดเจนเกี่ยวกับทรัพยากรการบริหาร 7 M's ดังนี้

4.1 คน (Man) ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและปฏิบัติภารกิจให้กับองค์กรได้มากที่สุด

4.2 เงิน (Money) เงินทุนที่ใช้ในการจัดหาทรัพยากร หรือสนับสนุนการใช้ทรัพยากรต้องมีอย่างเพียงพอและก่อให้เกิดสภาพคล่องในการบริหารงานตลอดเวลา

4.3 วัสดุ - อุปกรณ์ (Material) หมายถึงอุปกรณ์เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทั่ว ๆ ไป

4.4 การจัดการ (Management) ต้องมีหลักและวิธีการปฏิบัติงานที่ดีทันสมัยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่

4.5 เครื่องจักร (Machine) ต้องมีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง

4.6 วิธีปฏิบัติ (Method) เป็นเทคนิควิธีการปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ ที่ทำให้งานประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

4.7 ขวัญและกำลังใจ (Moral) คือหาวิธีการสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือปฏิบัติงานเกิดความอบอุ่นในการปฏิบัติงานและอยู่ในองค์กรตลอดไป

5. ทรัพยากรการบริหาร 8 ประการหรือ 8 M's ได้มีผู้ให้ความเห็นแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย โดย วิเชียร วิทยาอุดม (2551 : 2) ให้ความเห็นว่า ทรัพยากรการบริหาร 8 ประการ ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) การบริหาร (Management) เครื่องจักร (Machine) วิธีการ (Method) ตลาด (Market) และขวัญและกำลังใจ (Morale) ขณะที่ สมคิด บางโม (2552 : 63) ได้ให้อธิบายว่า ในปัจจุบันปัจจัยของการจัดการยุคใหม่มีกล่าวไว้ถึง 8 ประการ หรือ 8 M โดยเพิ่มปัจจัย อีก 2 จาก 6 M คือ ปัจจัยด้านวิธีการทำงานและ ปัจจัยด้านเวลา ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 คน (Man) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

5.2 เงิน (Money) สำหรับเป็นค่าจ้างและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

5.3 วัสดุสิ่งของ (Material) ได้แก่ อุปกรณ์ เครื่องใช้ และอาคารสถานที่

5.4 ความรู้ด้านการจัดการ (Management) หมายถึงความรู้เกี่ยวกับการจัดการ

5.5 ตลาด (Market) เป็นที่สำหรับจำหน่ายสินค้าและบริการ

5.6 เครื่องจักรกล (Machine) ใช้สำหรับผลิตสินค้าและบริการ

5.7 วิธีการทำงาน (Method) หมายถึงวิธีหรือขั้นตอนในการทำงาน

5.8 เวลา (Minute) หมายถึง เวลาในการดำเนินงาน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2545 : 75) อธิบายว่า ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารการพัฒนาควรมีอย่างน้อย 6 ประการประกอบด้วย (1) คน (Man) (2) เงิน (Money) (3) วัสดุอุปกรณ์ (Material) (4) การจัดการทั่วไป (Management) (5) ผู้รับบริการหรือประชาชน (Market) และ (6) จริยธรรมของบุคคล (Morality) ปัจจัยทั้ง 6 ประการนี้ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารของหน่วยงาน ต่อมาในหนังสือเรื่อง แนวทางการตอบข้อสอบและกรอบแนวคิดทางสังคมศาสตร์ ได้อธิบายไว้ดีกว่าทรัพยากรการบริหาร คือ ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานภายในองค์กรโดยใช้ 11 M ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man) หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของหน่วยงาน เช่นการวางแผนกำลังคน การแสวงหาบุคลากร การบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงรักษาและจัดสวัสดิการ การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น
2. การบริหารงบประมาณ (Money) หมายถึง การจัดให้มีงบประมาณ การควบคุมการตรวจสอบด้านการเงิน การพัฒนาระบบบัญชี การเสนอความต้องการ การจัดทำงบประมาณ การใช้จ่ายงบประมาณ ตลอดจนการบันทึกและรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ
3. การบริหารงานทั่วไป (Management) หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารกระบวนการปฏิบัติขององค์กร คือ การวางแผนงาน การจัดองค์กร การจัดการทรัพยากรบุคคล การประสานงานภายในองค์กร การรายงาน และการประเมินภายในหน่วยงาน
4. การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) หมายถึง การประมาณการและเสนอความต้องการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การเก็บรักษา การแจกจ่ายและการใช้วัสดุอุปกรณ์ และการจำหน่ายจากบัญชี
5. การบริหารคุณธรรม (Morality) หมายถึง การนำหลักธรรมในการบริหาร การมีจิตสำนึกที่ดีงามในการปฏิบัติราชการหรือการปฏิบัติงาน การวางตนที่เหมาะสม
6. การให้บริการประชาชน (Market) หมายถึง ให้ประชาชนมาเลือกใช้บริการ การจัดการต้อนรับในการให้บริการ การบริการที่ประทับใจ และการบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ
7. การบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร (Message) หมายถึง การกำหนดความต้องการข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น การรวบรวมข่าวสาร การดำเนินกรรมวิธีต่อข่าวสารที่ได้มาด้วยการประเมินค่าและตีความ การกระจายการใช้ข่าวสารให้ทันสมัยและทันเวลาที่ต้องการใช้
8. วิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค (Method) หมายถึง การเตรียมข้อมูลและการวางแผนงานอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการที่ทันสมัย
9. การบริหารเวลา หรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน (Minute) หมายถึง มีแผนการใช้เวลาอย่างรัดกุมและชัดเจน การกำกับเวลาที่ทันสมัยในการติดตามแผนงานที่ได้วางไว้
10. การประสานงาน หรือการประนีประนอม (Mediation) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่อหน่วยงาน และความสัมพันธ์
11. การวัดผล หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Measurement) หมายถึง มีระบบการติดตามงานระหว่างปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผลที่เป็นจริงและทันสมัยประกอบด้วยชี้วัดที่ชัดเจน ให้ผลเที่ยงตรง

สรุปได้ว่า ทรัพยากรการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารใช้บริหารจัดการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือที่เรียกว่า 11 M จากการทบทวนวรรณกรรมของนักวิชาการที่ได้นำเสนอข้างต้น ที่ให้ความหมายไว้หลากหลายแตกต่างกัน ได้ให้ความหมายของทรัพยากรการบริหารหรือปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่ครอบคลุม 11 ด้าน หรืออีกนัยหนึ่งทรัพยากรการบริหารเป็นการนำพาและชี้แนวทางโดยกลุ่มบุคคลขององค์กรดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งทรัพยากรการบริหารเป็นกระบวนการ ที่ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เกี่ยวกับนักบริหารทุกระดับและทุกองค์กรที่จะต้องดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยไม่ได้จำกัดอยู่แค่คำเรียกที่ต้องระบุชัดโดยการพิจารณาที่ลักษณะของความสัมพันธ์ดังกล่าว

จรรยาบรรณในการบริหารงาน

จรรยาบรรณถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการวิชาชีพต่าง ๆ ต้องยึดถือปฏิบัติในการประกอบวิชาชีพนั้น ๆ เพื่อให้การประกอบวิชาชีพเป็นไปตามหลักวิชาการที่มุ่งบริการสังคม จรรยาบรรณจะมีสภาพบังคับในระดับ “พึง” ซึ่งมีผลผูกพันทางจิตใจของผู้ประกอบวิชาชีพนั้น โดยกรมศาสนา (เพื่อฟ้าสว่าง, 2542 : 61-62) ได้ให้ความสำคัญของจรรยาบรรณไว้ ดังนี้

1. จรรยาบรรณช่วยควบคุมมาตรฐาน รับประกันคุณภาพและปริมาณที่ถูกต้องในการประกอบอาชีพ ในการผลิตและการค้า
2. จรรยาบรรณช่วยควบคุมจริยธรรมของผู้ประกอบอาชีพและผู้ผลิต
3. จรรยาบรรณช่วยผลิตและส่งเสริมมาตรฐานคุณธรรมและปริมาณที่ดีมีคุณค่า และเผยแพร่ให้รู้จักเป็นที่นิยมเชื่อถือ
4. จรรยาบรรณช่วยส่งเสริมจริยธรรมของผู้ประกอบอาชีพและผู้ผลิต
5. จรรยาบรรณช่วยลดปัญหาอาชญากรรม ลดปัญหาการคดโกง ฉ้อฉล เอารัดเอาเปรียบ ลดการเห็นแก่ได้ ตลอดจนความมั่งคั่ง มั่งง่าย ความใจแคบ ไม่ยอม เสียสละ ฯลฯ
6. จรรยาบรรณช่วยเน้นให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้นในภาพพจน์ที่ดีของผู้มีคุณธรรม
7. จรรยาบรรณช่วยทำหน้าที่พิทักษ์สิทธิ์ตามกฎหมาย สำหรับผู้ประกอบอาชีพให้เป็นไปถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

วิภาดา คุปตานนท์ (2551 : 10 - 11) ได้กล่าวว่า จรรยาบรรณ คือ การมีความรับผิดชอบ รู้ว่าสิ่งใดดีสิ่งใดเลว สิ่งใดควรกระทำสิ่งใดไม่ควรกระทำ ผู้บริหารจะต้องมีหลักการบริหารงานอย่างมีจรรยาบรรณ นั่นคือ คำนึงถึงความถูกต้อง คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ผู้บริหารควรยึดหลักการมีจรรยาบรรณทางการบริหาร 10 ประการ ดังต่อไปนี้

1 จรรยาบรรณขององค์กร ย่อมขึ้นอยู่กับหน้าที่ที่ผู้บริหารมีศีลธรรม จรรยา นั่นคือ ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมทั้งในชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน เช่น การพูดความจริง การแยกแยะความถูกต้องได้อย่างเหมาะสม

2 จรรยาบรรณเกิดจากพื้นฐานความยุติธรรม นั่นคือ การให้ความเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายไม่ว่าจะเรื่องการปฏิบัติอย่างเป็นทางการออกกฎหมายอย่างเป็นทางการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นทางการประเมินผลการทำงานอย่างเป็นทางการ เป็นต้น

3 จรรยาบรรณต้องอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ ความมั่นคง การมีเกียรติ การรักษาคำมั่นสัญญา

4 จรรยาบรรณเกิดจากการพูดความจริง การรักษาคำพูด

5 การมีจรรยาบรรณต้องการการเปิดเผยข้อมูลทั้งนี้ผู้บริหารต้องสามารถเปิดเผยข้อมูลชี้แจงปัญหาตอบคำถามของการบริหารจัดการได้อย่างโปร่งใส

6 การมีจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน คือ การยึดมั่นหลักการมีจรรยาบรรณในกระบวนการทำงานต่าง ๆ เช่น การวางแผน การปฏิบัติการ และการประเมินผล

7 การมีจรรยาบรรณต่อทีมงาน สมาชิกในองค์กรและบุคคลภายนอก หมายถึง การเคารพและปฏิบัติอย่างเป็นธรรมทั้งต่อบุคคลในองค์กรและบุคคลภายนอก เช่น ลูกค้า

8 การมีจรรยาบรรณต้องนึกถึงประโยชน์ของส่วนรวมนั่นคือ การปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมายขององค์กร เพื่อประโยชน์ของทั้งลูกจ้างและลูกค้า

9 จรรยาบรรณจะต้องถูกสร้างจากค่านิยม ความเชื่อ เพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจ อุดมการณ์มากกว่าการที่จะอยู่ในรูปของการเขียนเป็นมาตรฐาน

10 จรรยาบรรณต้องเริ่มที่ผู้นำขององค์กร ผู้นำต้องให้ความสำคัญต่อจรรยาบรรณ ชี้แนะให้ผู้ปฏิบัติงาน กระตุ้นและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญของการมีจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ (สถาบันพระปกเกล้า , 2547 : 2 - 30) ได้เสนอจรรยาบรรณวิชาชีพของสาขารัฐประศาสนศาสตร์ ได้ดังนี้

1. แสดงให้ประชาชนประจักษ์ถึงความซื่อสัตย์ สุจริต มีสัจจะ ซื่อตรง และมีจิตใจที่เข้มแข็ง มั่นคง เพื่อให้ประชาชนมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจหน่วยงานของรัฐ

2. รับผิดชอบต่อประชาชนด้วยเคารพ (เอาใจใส่) มีความห่วงใย สุขภาพ เรียบร้อยและสามารถสนองความต้องการของประชาชน และด้วยความตระหนักว่า การให้บริการแก่ประชาชนยิ่งกว่าผลประโยชน์ของตน

3. พยายามปรับปรุงให้มีความเป็นเลิศทางวิชาชีพ และพยายามกระตุ้นให้เพื่อนร่วมอาชีพ ได้พัฒนาตนเองทางวิชาชีพ ทั้งนี้รวมทั้งผู้ที่ประสงค์จะเข้ามารับราชการ

4. ปรับปรุงองค์การและการปฏิบัติงาน โดยมีทัศนคติในทางบวกและสร้างสรรค์กระตุ้นให้มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย มีความคิดสร้างสรรค์ อุทิศตนและมีความเมตตา กรุณา กับผู้ที่เกี่ยวข้อง

5. รับผิดชอบต่อหน้าที่ไม่หวังกอบโกยผลประโยชน์จากประชาชน

6. พยายามหลีกเลี่ยงผลประโยชน์หรือกิจกรรมใด ๆ ที่จะส่อไปในทางที่เกิดผลประโยชน์ขัดกัน (Private regardedness vs. public regardedness)

7. เคารพและปกป้องข่าวสารของประชาชนที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ไม่เปิดเผยความลับของทางราชการที่เกี่ยวกับความลับส่วนบุคคล

8. ใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติงานที่จะส่งเสริมผลประโยชน์สาธารณะ (public interest : The greatest happiness for the greatest number)

9. มีความรับผิดชอบที่จะปรับปรุงตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์อย่างต่อเนื่องและบริหารงานโดยใช้ความรู้ความสามารถของวิชาชีพอย่างเต็มที่ ด้วยความเที่ยงธรรมเป็นกลาง อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

10. สนับสนุน นำมาบังคับใช้และส่งเสริมการจ้างคนโดยใช้ระบบคุณธรรม (ความเสมอภาค ในโอกาส ความรู้ ความสามารถ ความเป็นกลางทางการเมือง และความมั่นคงในหน้าที่การงาน) และการ บริหารงานที่ปราศจากอคติ เพื่อให้มีการจ้างงานอย่างเสมอภาคในการสรรหา คัดเลือก และ ความก้าวหน้าของบุคลากรที่มีคุณสมบัติครบถ้วน

11. จัดการกีดกันและการเลือกที่รักมักที่ชัง การทุจริต และการใช้เงินงบประมาณที่ไม่ ถูกต้อง

12. เคารพ สนับสนุนการศึกษา และดำเนินการเพื่อปรับปรุงกฎหมายรัฐธรรมนูญของ รัฐบาลกลาง รัฐบาลของรัฐ และท้องถิ่น และกฎหมายอื่นใด

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ข้อกำหนด กฎเกณฑ์ ให้บุคคล กลุ่มบุคคลในสังคม หรือสาขาอาชีพใด อาชีพหนึ่งประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่พึงปฏิบัติ และ ละเว้นในสิ่งที่ควรละเว้น โดยมีศักดิ์ศรีของอาชีพนั้น เป็นประกัน ได้แก่ จรรยาบรรณขององค์การ จรรยาบรรณเกิดจากพื้นฐานความยุติธรรม จรรยาบรรณ ต้องอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ จรรยาบรรณเกิดจากการพูดความจริง การมีจรรยาบรรณต้องการ การเปิดเผยข้อมูล การมีจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน การมีจรรยาบรรณต่อที่งาน การมี จรรยาบรรณต้องนึกถึงประโยชน์ของส่วนรวมจรรยาบรรณจะต้องถูกสร้างจากค่านิยม จรรยาบรรณต้อง เริ่มที่ผู้นำขององค์การ

จรรยาบรรณในการบริหารภาครัฐและภาคเอกชน

มาตรฐานทางคุณธรรมและจรรยาบรรณ ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 78 “รัฐพึงพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคส่วนท้องถิ่น และงานของรัฐอย่างอื่น ให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดย หน่วยงานของรัฐต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน การ จัดทำบริการสาธารณะและการใช้จ่ายเงินงบประมาณมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อประโยชน์สุขของ ประชาชน รวมตลอดทั้งพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีทัศนคติเป็นผู้ให้บริการ ประชาชนให้เกิดความสะดวก รวดเร็วไม่เลือกปฏิบัติ และปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ” ซึ่งนับว่า เป็นกลไกหนึ่งของการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยการจัดการระเบียบ พฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานขึ้นใหม่ที่มีความเป็นรูปธรรมชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อเป็นกรอบแห่งความ ประพฤติปฏิบัติร่วมกันจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ต้องยึดหลักปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ความซื่อสัตย์สุจริต ต้องไม่เห็นแก่ประโยชน์อันมิชอบหรืออันมิควรได้
2. ความขยันหมั่นเพียร ต้องอุทิศตนและเวลาให้กับการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ มีความตั้งใจเอาใจใส่ต่องานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
3. ความรู้ความสามารถ ต้องเอาใจใส่ศึกษาเรียนรู้งานในหน้าที่เตรียมความพร้อม ตลอดเวลา เพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. ความมีระเบียบวินัย ต้องประพฤติปฏิบัติตามตัวบทกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และ คำสั่งตลอดจนจรรยาบรรณอย่างเคร่งครัด ยึดถือหลักความถูกต้องชอบธรรม
5. การรักษาความลับของราชการ ต้องมีจิตสำนึกแห่งการรักษาความปลอดภัย และการ ปฏิบัติอย่างเคร่งครัดตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่ง

6. การพัฒนาแบบบูรณาการ ต้องร่วมมือพัฒนาและสร้างสรรค์สำนักงานให้เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เปิดกว้าง และปฏิบัติงานในลักษณะองค์กรรวม

7. การรักษาผลประโยชน์ของทางราชการ ต้องรักษาผลประโยชน์ของทางราชการในการบริหาร และการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพและอย่างประหยัด การรักษาทรัพย์สินของทางราชการให้อยู่ในสภาพที่ดีและเกิดประโยชน์สูงสุด

8. การสร้างจิตสำนึกที่ดีงาม ให้มีความรับผิดชอบในเป้าหมายแห่งจรรยาบรรณ การมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวหน้าและกว้างไกล การปรับปรุงตนเอง และสำนักงาน โดยรวมพลังร่างกายและแรงใจของเจ้าหน้าที่ทุกคน

9. ความถูกต้องความชอบธรรมต้องยึดหลักความถูกต้อง ชอบธรรมในการปฏิบัติตนและการปฏิบัติหน้าที่ทั้งปวง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2538 : 85 - 95) ได้กำหนดมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ชั้น เพื่อเป็นการปลูกจิตสำนึกข้าราชการในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ รักษามาตรฐานแห่งความดีงาม ดำรงไว้ซึ่งศักดิ์ศรีเกียรติภูมิ สร้างความเลื่อมใส ศรัทธา และได้รับความเชื่อถือยกย่องจากบุคคลทั่วไปดังนี้

1. กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยยึดมั่นในหลักวิชาการและความชอบธรรม
2. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรง โดยมีความรับผิดชอบและความตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เต็มสติกำลัง
3. มีความมุ่งมั่นในผลสำเร็จของงาน โดยยึดหลักประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม
4. ยึดมั่นในระบบคุณธรรม มีความหนักแน่น มั่นคงในจรรยาบรรณวิชาชีพ และปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม
5. ดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี เหมาะสมกับฐานะ มีความเคารพตนเอง อดทน และเสียสละ
6. รักษาชื่อเสียงของสถาบันโดยไม่กระทำการใด ๆ อันจะเป็นการเสื่อมเสียแก่สถาบันและเกียรติภูมิของตนเอง

นอกจากนี้ วรรค จันทรศร (2540 : 32 - 35) ได้นำเสนอให้ควรมีมาตรฐานของการมีจรรยาวิชาชีพในลักษณะของการมีกระบวนการสร้างความเป็นวิชาชีพ การมีอุดมการณ์วิชาชีพและการมีองค์กรเพื่อเป็นเครื่องมือหรือกระบวนการไปสู่ลักษณะวิชาชีพนิยม กล่าวคือ ในระดับจุลภาคผู้เข้ามาเป็นข้าราชการต้องมีอาชีพปฏิญาณด้วยการที่อุทิศเพื่องานราชการไปตลอดชีวิตและมีอุดมการณ์วิชาชีพเป็นไปตามธรรมเนียมและมีมโนธรรมและมีความนิยมชมชอบในความเป็นข้าราชการของตน ในส่วนมหภาคต้องมีการที่รับผิดชอบสร้างความเป็นวิชาชีพนิยม โดยเป็นองค์กรที่มีลักษณะองค์กรวิชาชีพ (Professional Organization) ซึ่งมีความคาดหวังชัดเจนว่าหน่วยงานนั้นสามารถทำอะไรในลักษณะเฉพาะเพื่อหน่วยงาน และคาดหวังชัดเจนว่าสามารถทำอะไรในลักษณะภาพรวมของชาติ โดยกระบวนการไปสู่ความเป็นวิชาชีพโดยจะมีปัจจัยเกื้อหนุนสำคัญ 8 ประการ คือ

1. การมีองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ได้โดยทั่วไปในวิชาชีพ
2. ระยะเวลาของการฝึกอบรมเพื่อเข้าสู่ความเป็นวิชาชีพ
3. ลักษณะงานที่ก่อให้เกิดผลตามค่านิยมพื้นฐานของสังคม

4. ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน
5. แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อสนองตอบต่อประโยชน์ของชุมชน
6. ความผูกพันระยะยาวต่องานวิชาชีพ
7. การมีวัฒนธรรมของอาชีพ
8. จรรยาบรรณวิชาชีพ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า จรรยาบรรณในการบริหารภาครัฐจัดการระเบียบพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานชั้นใหม่ที่มีความเป็นรูปธรรมชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อเป็นกรอบแห่งความประพฤติปฏิบัติร่วมกันจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ซึ่งได้แก่ กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรง มีความมุ่งมั่นในผลสำเร็จของงาน ยึดมั่นในระบบคุณธรรม ดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม รักษาชื่อเสียงของสถาบันโดยไม่กระทำการใด ๆ อันจะเป็นการเสื่อมเสียแก่สถาบันและเกียรติภูมิของตนเอง

สำหรับหน่วยงานภาคเอกชน จรรยาบรรณเป็นการประมวลความประพฤติที่ผู้ประกอบการอาชีพ การงานแต่ละอย่างกำหนดขึ้น เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียงและฐานะของสมาชิก อาจเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือก็ได้ สำหรับจรรยาบรรณในการบริหารภาคเอกชนถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะในการมุ่งทำธุรกิจ สิ่งที่น่าใส่ใจซึ่งกันและกันคือการมีจรรยาบรรณในวิชาชีพนั้น ๆ มีดังนี้ (โชติ บดี รัฐ, 2558 : 10 - 13)

1. จรรยาบรรณว่าด้วยความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นหน่วยงานมีความมุ่งมั่นที่จะรับผิดชอบต่อและสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับผู้ถือหุ้น โดยคำนึงถึงการเจริญเติบโตของหน่วยงานอย่างยั่งยืนและให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการดำเนินการอย่างโปร่งใส มีระบบบัญชีที่เชื่อถือได้ และเพื่อให้เป็นไปตามหลักการดังกล่าวหน่วยงานจึงยึดถือแนวทางปฏิบัติอย่างเคร่งครัดดังนี้

1.1 การเจริญเติบโตของหน่วยงานเอกชน

1.1.1 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และเป็นธรรมต่อผู้ถือหุ้นทุกรายเพื่อประโยชน์สูงสุดโดยรวม

1.1.2 บริหารจัดการโดยนำความรู้และทักษะการบริหารมาประยุกต์ใช้อย่างเต็มความสามารถทุกกรณี รวมทั้งการตัดสินใจดำเนินการใด ๆ กระทำด้วยความระมัดระวังและรอบคอบ

1.1.3 ไม่ดำเนินการใด ๆ ในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ต่อบริษัท

1.2 การเปิดเผยข้อมูล

1.2.1 รายงานสถานภาพและแนวโน้มในอนาคตของหน่วยงานต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน สม่ำเสมอและครบถ้วนตามความเป็นจริง

1.2.2 ไม่แสวงหาผลประโยชน์ให้กับตนเองและผู้เกี่ยวข้องโดยใช้ข้อมูลใด ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งยังไม่ได้เปิดเผยต่อสาธารณะ

1.2.3 ไม่เปิดเผยข้อมูลลับอันจะนำมาซึ่งผลเสียของหน่วยงานต่อบุคคลภายนอก

2. จรรยาบรรณว่าด้วยความสัมพันธ์กับลูกค้าและประชาชน หน่วยงานมีความมุ่งมั่นในการสร้างความพึงพอใจและความมั่นใจให้กับลูกค้าและประชาชนที่จะได้รับผลิตภัณฑ์และบริการที่ดี มี

คุณภาพในระดับราคาที่เหมาะสม รวมทั้งรักษาสัมพันธภาพที่ดีและยั่งยืน จึงได้กำหนดแนวทางปฏิบัติไว้ดังต่อไปนี้

2.1 มุ่งมั่นในการสร้างความพึงพอใจและความมั่นใจให้กับลูกค้าและประชาชนที่จะได้รับผลิตภัณฑ์และบริการที่ดี มีคุณภาพในระดับราคาที่เหมาะสม โดยยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและจริงจัง

2.2 เปิดเผยข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการอย่างครบถ้วน ถูกต้อง ทันต่อเหตุการณ์ และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง รวมทั้งรักษาสัมพันธภาพที่ดีและยั่งยืน

2.3 ให้การรับประกันสินค้าและบริการภายใต้เงื่อนไขเวลาที่เหมาะสม

2.4 จัดระบบเพื่อให้ลูกค้าและประชาชนสามารถร้องเรียนเกี่ยวกับสินค้าและบริการ และดำเนินการอย่างดีที่สุดเพื่อให้ลูกค้าและประชาชนได้รับการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

2.5 ไม่ค้ากำไรเกินควรเมื่อเปรียบเทียบกับคุณภาพของสินค้าหรือบริการในชนิดหรือประเภทเดียวกัน และไม่กำหนดเงื่อนไขการค้าที่ไม่เป็นธรรมต่อลูกค้า

2.6 ปฏิบัติตามเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ต่อลูกค้าและประชาชนอย่างเคร่งครัด หากไม่สามารถปฏิบัติได้ ต้องรีบแจ้งให้ลูกค้าและประชาชนทราบล่วงหน้า เพื่อร่วมพิจารณาหาแนวทางแก้ไข

2.7 รักษาความลับของลูกค้าอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ รวมถึงไม่นำข้อมูลมาใช้เพื่อประโยชน์ของตนเองและผู้ที่เกี่ยวข้อง

3. จรรยาบรรณว่าด้วยความสัมพันธ์กับคู่ค้า คู่แข่งทางการค้าและเจ้าหน้าที่ทางการค้าหน่วยงาน คำนึงถึงความเสมอภาคและความซื่อสัตย์ในการดำเนินธุรกิจ และผลประโยชน์ร่วมกันกับคู่ค้า โดยคู่ค้าของหน่วยงานพึงปฏิบัติตามกฎหมายและกติกาต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด และมีจรรยาบรรณที่ดีในการดำเนินธุรกิจ ในส่วนของธุรกิจที่เป็นการแข่งขัน หน่วยงานจะยึดถือกติกาของการแข่งขันที่ดี และจะยึดถือแนวทางการปฏิบัติที่ดี และเป็นธรรมในการกั๊ยเงินจากเจ้าหน้าที่และการชำระคืน ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามหลักการดังกล่าว หน่วยงานจึงได้กำหนดแนวทางปฏิบัติไว้ดังต่อไปนี้

3.1 ความสัมพันธ์กับคู่ค้า

3.1.1 ไม่เรียก ไม่รับ หรือจ่ายผลประโยชน์ใด ๆ ที่ไม่สุจริตในการค้ากับคู่ค้า

3.1.2 ปฏิบัติตามเงื่อนไขต่าง ๆ ที่มีต่อคู่ค้าอย่างเคร่งครัด

3.1.3 กรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขได้ จะรีบแจ้งให้คู่ค้าทราบล่วงหน้า เพื่อร่วมกันพิจารณาหาแนวทางแก้ไขปัญหา โดยใช้หลักของความสมเหตุสมผล

3.2 ความสัมพันธ์กับคู่แข่งทางการค้า

3.2.1 ประพฤติปฏิบัติตามกรอบกติกาของการแข่งขันที่ดี

3.2.2 ไม่พยายามทำลายชื่อเสียงของคู่แข่งทางการค้าด้วยการกล่าวหาให้ร้ายโดยปราศจากความจริง

3.3 ความสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่ทางการค้า

3.3.1 รักษาและปฏิบัติตามเงื่อนไขที่มีต่อเจ้าหน้าที่โดยเคร่งครัด ทั้งในแง่การชำระคืน การดูแลหลักทรัพย์ค้ำประกันและเงื่อนไขอื่น ๆ รวมทั้งไม่ใช้เงินทุนที่ได้จากการกั๊ยเงินไปในทางที่ขัดกับวัตถุประสงค์ในข้อตกลงที่ทำกับผู้กั๊ยเงิน

3.3.2 รายงานฐานะทางการเงินของหน่วยงานแก่เจ้าหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์

3.3.3 รายงานเจ้าหน้าที่ล่วงหน้าหากไม่สามารถปฏิบัติตามข้อผูกพันในสัญญาและร่วมหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว

4. จรรยาบรรณว่าด้วยความรับผิดชอบต่อพนักงาน หน่วยงานถือว่าพนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งสู่ความสำเร็จ จึงมุ่งมั่นในการพัฒนา เสริมสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงานที่ดีส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างความมั่นใจให้พนักงาน จึงกำหนดแนวทางการปฏิบัติไว้ดังนี้

4.1. ให้ผลตอบแทนที่เป็นธรรมแก่พนักงาน ในรูปแบบของเงินเดือนหรือเงินโบนัส

4.2 ดูแลรักษาสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของพนักงานอยู่เสมอ

4.3 การแต่งตั้งและโยกย้าย รวมถึงการให้รางวัลและการลงโทษพนักงาน ต้องกระทำด้วยความเสมอภาค สุจริตใจ และตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสม รวมทั้งการกระทำ หรือการปฏิบัติของพนักงานนั้นๆ

4.4 ให้ความสำคัญต่อการพัฒนา การถ่ายทอดความรู้ และความสามารถของพนักงาน โดยให้โอกาสพนักงานอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ

4.5 รับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากพนักงานทุกระดับอย่างเท่าเทียมและเสมอภาค

4.6 ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานอย่างเคร่งครัด

4.7 บริหารงานโดยหลีกเลี่ยงการกระทำใด ๆ ที่ไม่เป็นธรรมซึ่งอาจมีผลกระทบต่อความมั่นคงในหน้าที่การงานของพนักงาน

4.8 ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความสุภาพและให้ความเคารพต่อความเป็นปัจเจกชนและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์

4.9 มีช่องทางให้พนักงานสามารถแจ้งเรื่องที่ส่อไปในทางผิดระเบียบหรือกฎหมายได้

5. จรรยาบรรณว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มีความตระหนักและห่วงใยถึงความปลอดภัยของสังคม สิ่งแวดล้อม แลคุณภาพชีวิตของประชาชน รวมถึงให้ความสำคัญในเรื่องการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงกำหนดแนวทางปฏิบัติไว้ดังนี้

5.1 หน่วยงานจะคำนึงทางเลือกในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ โดยให้มีผลกระทบต่อความเสียหายของสังคม สิ่งแวดล้อม และมีคุณภาพของประชาชนน้อยที่สุด

5.2 คำนึงส่วนหนึ่งเพื่อกิจกรรมที่จะมีส่วนสร้างสรรค์สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ

5.3 ปลุกจิตสำนึกในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

5.4 ให้ความสำคัญในการทำธุรกรรมกับคู่ค้าที่มีเจตจำนงเดียวกันกับบริษัท ในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

5.5 หน่วยงานถือเป็นนโยบายหลักในการอนุรักษ์พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ต่อชนรุ่นหลัง

5.6 ปฏิบัติและให้ความร่วมมือ หรือควบคุมให้มีการปฏิบัติอย่างเคร่งครัดตามเจตนารมณ์ของกฎหมายและกฎระเบียบที่ออกโดยหน่วยงานกำกับดูแล

5.7 หน่วยงานถือเป็นหน้าที่และเป็นนโยบายในการให้ความสำคัญกับกิจกรรมของชุมชน และสังคม โดยมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม มุ่งสร้างสรรค์ และอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติรวมทั้งสนับสนุนการศึกษาแก่เยาวชน และสนับสนุนกิจกรรมสาธารณประโยชน์แก่ ชุมชนที่ด้อยโอกาสให้เป็นชุมชนที่เข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้

5.8 มีความยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตย และส่งเสริมให้บุคลากรไปใช้สิทธิเลือกตั้งตาม รัฐธรรมนูญ ทั้งนี้หน่วยงานมีนโยบายที่จะทำให้การสนับสนุนทางการเงิน ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือ ทางอ้อมแก่นักการเมืองหรือพรรคการเมืองใด ๆ เพื่อผลประโยชน์ของนักการเมืองหรือพรรคการเมือง นั้น ๆ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า หลักจรรยาบรรณ เป็นมาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรมที่ทั้งองค์การ ภาครัฐและภาคเอกชน จะต้องกำหนดเพื่อเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติของพนักงานทุกคนที่อยู่ในองค์การ การปลูกจิตสำนึกข้าราชการในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ รักษามาตรฐานแห่งความดีงาม อารง ไร่ซึ่งศักดิ์ศรีเกียรติภูมิ สร้างความเลื่อมใส ศรัทธา และได้รับความเชื่อถือยกย่องจากบุคคล ซึ่งได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความขยันหมั่นเพียร ความรู้ความสามารถ ความมีระเบียบวินัย การรักษาความลับ ของราชการ การพัฒนาแบบบูรณาการ การรักษาผลประโยชน์ของทางราชการ การสร้างจิตสำนึกที่ดีงาม ความถูกต้องความชอบธรรมต้องยึดหลักความถูกต้อง

บทสรุป

การจัดการหมายถึง การติดตามการดำเนินการตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลโดยองค์การหรือ บุคลากรร่วมงานกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเฉพาะนั้น โดยผู้จัดการมีบทบาทต่อความสำเร็จขององค์การซึ่งการเป็นผู้บริหารที่ได้รับการยอมรับนั้น ไม่ได้มาจากพรสวรรค์เพียงอย่างเดียว แต่สามารถฝึกฝนได้ เพราะการบริหารจัดการคือการให้คนทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด องค์การ คือ กลุ่มตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปที่ต้องทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ภายใต้โครงสร้างที่มีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่แบบใดแบบหนึ่งให้กับกลุ่มคนเหล่านั้นอย่างชัดเจนหน้าที่ของการจัดการมี 4 อย่าง คือ การวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การ การเป็นผู้นำและการควบคุม การปฏิบัติงานนี้เรียกว่ากระบวนการจัดการบทบาทของการจัดการ คือบทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้จัดการต้องติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

การบริหารเป็นกระบวนการในการประสานงานเชื่อมโยงทรัพยากรการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร รวมถึงข้อมูลข่าวสารเพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการสำคัญมี 4 กระบวนการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การชักนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) การบริหารเป็นกระบวนการที่สำคัญและจำเป็น การบริหารจะช่วยให้การดำเนินงานองค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หลักจรรยาบรรณในการบริหารมีความสำคัญมากกับการทำงานในองค์การ เพราะการดองค์การ ไหนวางกรอบจรรยาบรรณไว้ ซึ่งจะมีระบบการทำงานที่ดีมากในทัศนะจึงมองว่าหลักจรรยาบรรณเป็นสิ่งที่ควรคู่กับระบบสังคมไทยมายาวนานโดยได้รับการปลูกฝังกันมารุ่นต่อรุ่น ที่สำคัญจรรยาบรรณกับการทำงานในองค์การเป็นสิ่งที่ขาดเสียมิได้ การวางกฎระเบียบต่างเข้ามาใช้จะเป็นการกระตุ้น การทำงานได้อีกทาง ควรปลูกจิตสำนึกให้ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบ รู้ว่าสิ่งใดดีสิ่งใดเลว สิ่งใดควรกระทำสิ่งใดไม่ควรกระทำเพื่อที่จะได้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหมด

คำถามท้ายบท

1. จงอธิบายความหมายของการบริหารและการจัดการมาพอสังเขป
2. ภาระหน้าที่ของผู้บริหารองค์การมีอะไรบ้าง ถ้าท่านเป็นผู้บริหาร ท่านจะแนวคิดอย่างไรกับการนำพาองค์การไปสู่ความเป็นเลิศทางการบริหาร
3. การบริหารงานทุกสายอาชีพ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีจรรยาบรรณในการบริหารงาน ขอให้ท่านจงอธิบายจรรยาบรรณพร้อมยกตัวอย่างประกอบ
4. จงวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารองค์การ อาจยกตัวอย่างให้เห็นเป็นรูปธรรม
5. จงอธิบายถึงทรัพยากรในการบริหาร และทรัพยากรที่สำคัญที่สุดได้แก่อะไรบ้าง โดยให้เรียงลำดับความสำคัญ
6. จงอธิบายถึงหลักจรรยาบรรณของการบริหารภาครัฐมาพอสังเขป
7. จงอธิบายถึงหลักจรรยาบรรณของการบริหารภาคเอกชนมาพอสังเขป
8. จรรยาบรรณของหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานภาคเอกชนมีลักษณะเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร จงอธิบาย
9. คำว่า การบริหาร และคำว่าจัดการ มีความหมายเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร จงอธิบาย
10. สภาพแวดล้อมภายในกับสภาพแวดล้อมภายนอกท่านคิดว่า มีอิทธิพลอย่างไรต่อการบริหารองค์การ จงอธิบาย

เอกสารอ้างอิง

- จิระศักดิ์ จิยะนันท์. (2542). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- โชติ บดีรัฐ. (2558). **เทคนิคการบริหาร**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ติน ปรัชญาพฤทธิ. (2551). **การบริหารการพัฒนา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นรินทร์ แจมจำรัส. (2549). **การพัฒนาองค์กร**. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์.
- เบญจมาภรณ์ อิศรเดช. (2552). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). **องค์การและการบริหารจัดการ**. นนทบุรี: ธิงคีย์ออนดบुकส์.
- เฟื่องฟ้า สว่าง. (2542). **การปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณครูผู้สอน สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์**. การค้นคว้าอิสระ. การศึกษามหาบัณฑิต. มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ. (2560). **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560**. กรุงเทพฯ: บริษัท ธนาเพรส จำกัด.
- วรเดช จันทรศร. (2540). **การนำนโยบายไปปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ.
- วรพจน์ บุษราคัมวดี. (2552). **องค์การและการจัดการ**. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). **แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา**. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิภาดา คุปตานนท์. (2551). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร: เทคนิคการจัดการสมัยใหม่**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรังสิต.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน .(2538). **แนวทางการประพฤติตามกรอบแห่งจรรยาบรรณข้าราชการพลเรือน**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สมยศ นาวิการ. (2546). **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สถาบันพระปกเกล้า.(2547). **การวัดระดับการบริหารจัดการที่ดี**. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.
- ศิริ ถีอาสา. (2557). **เทคนิคการจัดการคุณภาพแนวใหม่ : แนวคิด หลักการสู่การบริหารจัดการคุณภาพการศึกษา = Benchmarking, balanced scorecard and learn six sigma**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). มหาสารคาม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2546). **การบริหารการตลาดยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมสาร.
- เสนาะ ดิยาว. (2544). **หลักการบริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนิวัช แก้วจำนง. (2550). **หลักการจัดการ**. สงขลา: ภาควิชาบริหารธุรกิจคณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- Certo, S. C. (2000). **Modern Management**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Drucker, Peter F. (1998). **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**.
- Ernest Dale. (1968). **Management: Theory and Practice**. New York : McGraw-Hill.

- Frederick W. Taylor. (2002). **Principles of Scientific Management**. Cited by Montgomery.
- Griffin, Ricky W. (1999). **Management**. (6th ed). Boston, MA: Houghton Mifflin Company. Henry L. Tosi, John R.
- Harold D. Koontz and Cyril O'Donnell. (1972). **Principles of Management**. New York: McGraw-Hill.
- Herbert G. Hicks. (1976). **The Management Organization**. New York: McGraw-Hill.
- Herbert A. Simon. (1976). **Administrative Behavior**. 3rd ed. New York: The Free Press.
- Hellriegel, Don and Slocum, John W. (1992). **Management**. (3rd ed.) Sydney: Addison - Wesley.
- Porter, Michael E. (1985). **Competitive Advantage**. New York: Free Press .
- Richard, L. Daft. (1998). **Organization theory and design**. (6th ed.). Ohio: South-Western College Publishing.
- Simon, Herbert A. (1965). **Administrative Behaviour**. New York: The McMillen Company.
- Schermerhorn, John R., Hunt. (2002). **Management**. (7th ed). New York: John Wiley & Son.
- Stoner, James A.F. (1978). **Management**. Englewood Cliffs, New York : Prentice Hall.