



บทที่ ๒

ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหาร

ในบทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงแนวความคิดและหลักการบริหารบริหารในส่วนที่เกี่ยวกับแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารและแนวความคิดเกี่ยวกับมนุษย์ พฤติกรรมว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง โดยจะขออธิบายเหตุผลเชิงเปรียบเทียบเป็นการปูพื้นฐานเบื้องต้น อันจะได้นำไปใช้ในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานของศูนย์ฯ ในบทที่ ๓ ต่อไป

โดยที่มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ชอบรวมกันอยู่เป็นหมู่ เป็นพวกไม่อาจแยกอยู่โดดเดี่ยวเดี่ยวกายได้ จำเป็นต้องร่วมมือ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อสร้างสรรคความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์การสังคมและมวลมนุษย์ ซึ่งความเจริญต่าง ๆ ก็เกิดขึ้นจากความร่วมมือร่วมใจกันของกลุ่ม (Group Cooperation) จึงกล่าวได้ว่ามนุษย์กับสังคมเป็นสิ่งคู่กัน โดยมีองค์การเป็นหน่วยช่วยยึดโยงเกื้อกูลไว้ ซึ่งวิลเลียม เจ. ซิฟฟิน (William J. Siffin) ก็ได้ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์กันระหว่างองค์การ สังคม และมนุษย์ว่า

"หากปราศจากองค์การบริหารแล้ว สังคมก็จะมีและถ้าปราศจากสังคมแล้วมนุษย์ก็ไม่สามารถที่จะดำรงชีวิตอยู่ได้"

๑. กระบวนการบริหาร

005754

สำหรับกระบวนการบริหารนี้ได้นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวความคิดไว้ต่าง ๆ กัน แต่ที่มีชื่อเสียงมากที่สุดก็แก่แนวความคิดของ ลูเทอร์ กุลลิก (Luther Gulick) และ ลินเดล เออวิก (Lyndall Urwick). ซึ่งสรุปไว้ว่ากระบวนการ

การบริหารประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ๗ ขั้นตอนซึ่งเรียกว่า "POSDCORB MODEL" อื่นประกอบด้วย

(๑) P คือ Planning หมายถึง การคาดการณ์ในอนาคต ซึ่งจะต้องคำนึงถึงนโยบายแล้วยังกำหนดวิธีการอย่างมีเหตุผลเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้อง

(๒) O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์การเป็นแผนงานต่าง ๆ โดยกำหนดหน้าที่ไว้ด้วย

(๓) S คือ Staffing หมายถึง การจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานโดยให้เหมาะสมกับองค์การ

(๔) D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการในองค์การโดยอาศัยศิลปะในการปฏิบัติงานของผู้นำองค์การ เช่น ภาวะผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์ การจูงใจ

(๕) C คือ Coordinating หมายถึง การร่วมมือในการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

(๖) R คือ Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประชาชนได้ทราบ

(๗) B คือ Budgeting หมายถึง การเงินที่จะใช้ในการบริหารงานภายในองค์การ

เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) ชาวฝรั่งเศสมีความเห็นว่า^๒ การบริหารงานที่คณัน ควรกำหนดหน้าที่ผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีหน้าที่สำคัญ ๕ ประการ คือ

^๑ Luther Gulick and Lyndall Urwick, Papers on the Science of Administration, (New York : Institute of Public Administration, 1937), p.17

^๒ จากคำบรรยายวิชา Comparative Public Administration โดย รองศาสตราจารย์ไพโรจน์ สติปรีชา หลักสูตรปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย ประจำภาคปลาย ปีการศึกษา ๒๕๒๒

- (๑) ต้องมีการวางแผน (Planning)
- (๒) ภารกิจองค์การ (Organizing)
- (๓) ภารกิจบังคับบัญชาเป็น (Supervising)
- (๔) ภารกิจประสานงาน (Coordinating)
- (๕) ต้องควบคุมงานเป็น (Controlling)

ส่วน ชุม กาญจนประกร ได้เสนอว่า กระบวนการบริหารนั้นน่าจะเพิ่มนโยบาย (Policy) และอำนาจหน้าที่ (Authority) เข้าไปด้วย โดยเรียกย่อ ๆ ว่า PAPOSDCORB *

จึงเห็นว่า การกำหนดกระบวนการบริหารนั้นย่อมแตกต่างกันไปแต่ละสำนักศึกษา และแต่ละทัศนคติของแต่ละบุคคลเพื่อประโยชน์ในการศึกษาและแนวเปรียบเทียบ จึงขอสรุปขั้นตอนกระบวนการบริหารไว้ดังนี้ คือ

- (๑) การวางแผน (Planning) ซึ่งเกี่ยวกับการคาดการณ์ (Forecasting) การจำแนกวัตถุประสงค์ (Set Objective) การพัฒนากลยุทธ์ (Develop Strategies) ในการวางแผนโดยจำแนกแผนออกเป็นโครงการ (Program) กำหนดงบประมาณ (Budget) และแนวปฏิบัติ (Procedure) ตลอดจนต้องตั้งตัวปรับปรุงนโยบาย (Policy) ให้สอดคล้องและทันกับเหตุการณ์อยู่เสมอ หรือกล่าวโดยสรุปก็คือ เป็นการเตรียมการขั้นแรกในการปฏิบัติงานนั่นเอง
- (๒) การจัดองค์การ (Organizing) ซึ่งเกี่ยวข้องกับหน้าที่จัดโครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) การสร้างขอบเขตของงานและความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ (Delineate Relationships) การกำหนด

* ชุม กาญจนประกร, หลักรัฐประศาสนศาสตร์ (เอกสารโรเนียว) คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. ๒๕๑๐, หน้า ๘๗

ตำแหน่งหน้าที่ (Create Position Descriptions) ตลอดจนกำหนดคุณสมบัติ
ที่ต้องการตำแหน่งนั้น ๆ

(๓) การจัดเจ้าหน้าที่ (Staffing) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับการเลือก
สรร (Select) ปรูมนิเทศ (Orientation) การฝึกอบรม (Training) และ
การพัฒนาบุคคล (Personnel Development) เพื่อให้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ
มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีอยู่

(๔) การอำนวยการ (Directing) การบริหารขั้นนี้เป็นหน้าที่เกี่ยวกับการ
การตัดสินใจ (Decision Making) มอบหมายหน้าที่การงาน (Delegation)
การจูงใจ (Motivation) การประสานงาน (Coordination) การจัดให้
ส่วนรวม (Participation) ในการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
(Change) ไปในทางสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กร อันกล่าวได้ว่า
เป็นการดำเนินการเพื่อให้ภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

(๕) การควบคุม (Controlling) ในการควบคุมงานนั้นจะต้องกำหนด
ระบบรายงาน (Establish Reporting System) พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
(Develop Performance Standard) การวัดผลงาน (Measurement Result)
ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง (Correction) ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปโดยถูกต้อง
ความมุ่งหมายของการควบคุมงานก็คือ ต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
และหากไม่บรรลุวัตถุประสงค์ก็จักไต่ถามอุปสรรคข้อขัดข้องใด ซึ่งถ้าแบ่งงานเป็นขั้น
ตอนควายแล้วก็จะ เป็นความสะดวกที่จะแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้นแต่คนมีมือ ก่อนที่เหตุเหล่านี้
นั้นจะลุกลามเสียหายมากมายจนเกินแก้

๑. การวางแผน (Planning)

การวางแผนเป็นเรื่องเกี่ยวกับความคิดและการตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการที่จะ
ต้องปฏิบัติ การวางแผนเป็นกระบวนการอันละเอียดอ่อนที่จะต้องกระทำให้เสร็จสิ้นก่อน
ที่จะดำเนินกิจกรรมด้านอื่น ๆ

มาลัย หุวะนันทน์ ได้ให้ความหมายของแผนงานว่า แผนคือกระบวนการ
ขั้นหนึ่งในการบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ และนโยบายที่กำหนดไว้
แผนเป็นเรื่อง เกี่ยวกับการใช้ความรู้ทางวิทยาการและวิจารณ์วินิจฉัยเหตุการณ์
ในอนาคตแล้วกำหนดวิธีการโดยถูกต้อง และมีเหตุผลเพื่อให้การดำเนินงานตามแผน
เป็นไปโดย เรียบร้อยสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

แผนงานเป็นส่วนที่สำคัญมากที่สุดประการหนึ่ง ของ กระบวนการบริหารงาน
เมื่อแผนงานก็จะสามารถช่วยให้การบริหาร เป็นไปโดยสอดคล้องกัน การปฏิบัติงาน
ดำเนินไปโดยรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ประหยัดทั้ง กำลังคน กำลังงบประมาณ และ
เวลา

กระบวนการวางแผน ในการวางแผนมีลำดับขั้นตอนดังนี้^๒

๑. ศึกษาและคาดการณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม
๒. กำหนดโครงสร้างของการวางแผน
๓. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
๔. จัดทำรายละเอียดแผนประเภทต่าง ๆ
๕. การตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนและการปรับแผน

การวางแผนเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและต้องกระทำเป็นประจำเพราะ
แผนซึ่งได้จัดทำขึ้นเพื่อเตรียมการ เข้าไว้ที่จัดดำเนินงานการในเวลาข้างหน้าหรือแผน
ซึ่งได้ลงมือดำเนินแล้วก็ตาม ต้องมีการตรวจสอบและทบทวนดูความเหมาะสมอยู่เสมอ
เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นภาระสำคัญที่ผู้บริหารจะ

* มาลัย หุวะนันทน์, "วัตถุประสงค์นโยบายและแผน" ใน หลักบริหาร
กรรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย รวบรวม (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สวนทองถิ่น,
๒๕๐๘), หน้า ๒๐

^๒ การปกครอง, กรม กองวิชาการ "การวางแผน" หน้า ๕ (เอกสารโรเนียว)

ทางปฏิบัติเป็นประจำในกระบวนการวางแผน

๒. การจัดองค์การ (Organizing)

องค์การมีความหมายอย่างง่าย ๆ ว่าเป็นการรวมกลุ่มของคนตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปที่สามารถร่วมกันทำงานในลักษณะกลุ่มให้สามารถทำงานใดสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพของงานสูงขึ้น มาตอบสนองความต้องการในระหว่างมวลมนุษย์ได้มากขึ้น

องค์การทุกองค์การจำเป็นต้องมีการแบ่งส่วนงานภายในองค์การออกเป็น ส่วนต่าง ๆ สำหรับปฏิบัติการเฉพาะด้าน การแบ่งส่วนงานก็เพื่อให้การปฏิบัติงานดีขึ้น^๒ อันหมายถึงการจัดองค์การนั่นเอง ซึ่งก็ได้มีผู้ให้ความหมายของการจัดองค์การไว้หลายท่าน เช่น

"การจัดองค์การ คือ การจัดระเบียบบุคคลเพื่อให้สามารถดำเนินการใด มีการแบ่งสรรหน้าที่และความรับผิดชอบตามความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้มีการทำงานร่วมกัน ในอันที่จะบรรลุถึงจุดประสงค์ตามความมุ่งหมายที่ตั้งเอาไว้"^๓

* ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร พิมพ์ครั้งที่ ๓ (พระนคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๘), หน้า ๑๓

^๒ John D. Millet, Management in the Public Service (New York : Mc Graw-Hill Company, 1954), P.155

^๓ Leonard D. White, Introduction to the Study of Public Administration, (New York : The Macmillan Company, 1957), p.26

"การจัดองค์การ หมายถึง กระบวนการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อความสัมพันธ
ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะสามารถทำให้การประกอบการขององค์การ
บรรลุเป้าหมายที่วางไว้"^๑

"การจัดองค์การ หมายถึง การวางระเบียบให้กิจกรรมต่าง ๆ
ขององค์การสมคูลย์กันโดยกำหนดว่าใครมีหน้าที่ทำอะไร มีอำนาจและ
ความรับผิดชอบอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตาม
แผนที่กำหนดไว้"^๒

การจัดองค์การ หมายถึง โครงสร้างซึ่งมีส่วนต่าง ๆ ซึ่งรวมเข้า
เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ส่วนต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ต่อโครงการทั้งหมด^๓

หลักการจัดองค์การ

มาดีย์ หุระนันท์, ได้เสนอความคิดเกี่ยวกับหลักการจัดองค์การว่า^๔

(๑) มีนโยบายอันชัดเจน หมายถึงว่า ในการปฏิบัติงานบูรณาการปฏิบัติงานจะ
ต้องการทราบว่ามีนโยบายอย่างไร และเป้าประสงค์คืออะไร เพราะวาทาบูรณาการปฏิบัติ
งานไม่ทราบถึงนโยบายที่สังกัดอยู่ การปฏิบัติงานก็จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

^๑ Edwin B. Flippo, Management : A Behavioral Approach,
(Boston, Mass : Allyn and Bacon, 1966), p.99.

^๒ William J. Mc Larney. Management Training (Illinois :
Richard D. Irwin, 1964), p.11

^๓ สมศรี จุลละนันท์, การจัดวางระบบงาน บริการสวัสดิการ กพ. จัดพิมพ์
(กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มงคลการพิมพ์, ๒๕๑๔), หน้า ๗๕-๘๐

^๔ มาดีย์ หุระนันท์, "การจัดองค์การ" ใน หลักบริหาร, หน้า ๕๕

(๒) มีศูนย์กลางอำนาจการ หมายถึง ในการบริหารงานขององค์การจะต้องมีหน้าที่รับผิดชอบและอำนาจการโดยตรง

(๓) ระบุหน้าที่การงานอย่างกระจ่างแจ้ง หมายถึง การบริหารงานจะต้องมีการแบ่งแยกงานกันปฏิบัติให้เหมาะสม สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ พร้อมทั้งระบุอำนาจหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งให้ละเอียดถูกต้องชัดเจน

(๔) จัดให้มีระบบการทำงานที่เหมาะสม หมายถึง การเลือกวิธีการและจัดวางระบบการบริหารงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และลักษณะงาน

(๕) มีการอำนาจการที่ดี หมายถึง มีหลักการและกฎเกณฑ์ในการสั่งการที่ดี เช่น งานใดควรสั่งควรวาง ประเภทใดควรสั่งควยลายลักษณะอักษร และให้ความหมายติดต่อดสื่อสารที่ดีจะทำให้การอำนาจการในองค์การดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

นอกจากนี้ยังมีแนวความคิดอีกว่า การจัดองค์การนั้นต้องยึดหลักดังนี้

๑. สายอำนาจการบังคับบัญชาในองค์การจะต้องระบุหรือกำหนดให้ชัดเจน
๒. ทุกคนในองค์การจะต้องรู้ว่า เขาต้องรายงานต่อใคร ใครรายงานต่อเขา คนหนึ่ง ๆ ไม่ควรรายงานต่อผู้บังคับบัญชาเกินกว่า ๑ คน
๓. ความรับผิดชอบและอำนาจของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนนั้น ผู้เกี่ยวข้องทุกคนจะต้องรู้และเข้าใจ
๔. จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ๆ ไม่ควรมีจำนวนเกินที่เขาสามารถอำนาจการและประสานงานให้มีประสิทธิภาพเป็นอย่างดี
๕. อำนาจที่จะดำเนินการใด ๆ จะต้องมีการมอบหมายให้แก่หน่วยงานหรือบุคคลที่ใกล้ชิดที่มีการปฏิบัติงานให้มากที่สุด

ร.ศ. วัฒนา สุตรสุวรรณ, ผู้บังคับบัญชา, (พระนคร : ส. พยุงพงษ์,

๖. งานทุกอย่างที่จำเป็นต่อการทำให้ความมุ่งหมายขององค์การสำเร็จ ลู่ดวงไปควรกำหนดให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งในองค์การปฏิบัติจัดทำ
๗. ควรจัดองค์การในลักษณะที่ง่ายที่สุดเท่าที่จะทำได้
๘. องค์การควรยืดหยุ่นได้ การเปลี่ยนแปลงตามปกติควรค่อยทำค่อยไป เว้นแต่มีเงื่อนไขจำเป็นพิเศษ

องค์ประกอบในการจัดองค์การ

ในการจัดองค์ประกอบในการจัดองค์การนับว่าสำคัญอย่างยิ่ง องค์ประกอบในการจัดองค์การที่สำคัญ ๆ ได้แก่

(๑) วัตถุประสงค์ การจัดองค์การที่ดีจะต้องทราบถึงวัตถุประสงค์ขององค์การโดยชัดแจ้ง เพราะวัตถุประสงค์เป็นเครื่องกำหนดความต้องการที่เป็นหลักสำคัญของงาน

(๒) แบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ ในการแบ่งแยกงานควรจัดทำรายการว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องทำให้รอบคอบที่สุด แต่ไม่ควรให้มีรายละเอียดปลีกย่อยมากเกินไปนัก โดยปกติงานบางอย่างอาจมีความสำคัญน้อยกว่างานอื่นก็ได้ แต่ก็จำเป็นต้องบันทึกไว้

(๓) จัดกลุ่มให้เข้าเป็นหมวดหมู่ ในการรวมกลุ่มงานจะต้องพิจารณาเลือกงานที่มีความคล้ายคลึงมารวมเข้าด้วยกัน ตัวอย่าง เช่น งาน-รับส่งหนังสือ งานโต้ตอบงานพิมพ์ อาจารย์รวมกลุ่ม เรียกว่า งานสารบรรณ งานวิจัย งานวารสาร อาจารย์รวมกลุ่ม เรียกว่า งานวิชาการและแต่ละกลุ่มนั้นงานใดถือว่าสำคัญมาก สำคัญน้อย ก็ควรจัดเรื่องลำดับมากลงมาน้อยหรือน้อยไปหามากเพื่อจะได้ทราบความสำคัญของแต่ละงานใดทันที

* สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพฯ . ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๑), หน้า ๑๑๒

(๔) ระบบหน้าที่การงาน ในการแบ่งและรวมกลุ่มนั้น ควรให้คำจำกัดความให้ชัดเจนแก่หน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ ตลอดจนต้องจัดความสะดวกและสิ่งแวดลอม ตลอดจนสภาพในการปฏิบัติงานให้ควย

(๕) มอบหมายให้เหมาะสมกับบุคคล การมอบหมายงานจะต้องยึดงานเป็นเกณฑ์แล้วพิจารณาว่าบุคคลใดเหมาะสมกับงานนั้น ๆ

๓. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

การจัดคนเข้าทำงาน คือ ประมวลระเบียบวิธีต่าง ๆ ในการจัดตัวบุคคล และการถอยที่ปฏิบัติต่าง ๆ ต่อบุคคลปฏิบัติงานให้เหมาะสมเพื่อให้บุคคลแต่ละคนได้มีโอกาสใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่แก่ตนเองและแก่กลุ่มหรือหมู่คณะรวมงาน โดยผลแห่งการปฏิบัติดังกล่าวนี้จะทำให้บริษัทหรือองค์การซึ่งมีการดำเนินการตามหลักในการบริหารงานได้รับผลอย่างเต็มภาคภูมิ

การจัดคนเข้าทำงานเพื่อให้ถูกต้องและเหมาะสมกับองค์การนั้น ๆ จะต้องพิจารณาดูจากลักษณะของงาน (Job Description) เป็นหลักเพื่อให้ทราบถึงลักษณะของงานที่แท้จริงว่าเป็นอย่างไร และจำเป็นหรือต้องการบุคคลที่มีลักษณะเช่นไร การพิจารณาดังกล่าวจะช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคคลต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ดังนั้น หน้าที่การคัดเลือกคนเข้าทำงานมักจะเกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติตามหน้าที่ทางการบริหารบุคคลหลายประการ^๒ สรุปที่สำคัญ ๆ คือ

^๑ ถวัลย์ ศิลปกิจ, การบริหารงานบุคคล (พระนคร : โรงพิมพ์ประมวลศิลป์, ๒๕๑๕), หน้า ๒

^๒ ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, หน้า ๓๘๗

(๑) การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) อันหมายถึง การคาดการณ์ในอนาคตว่าองค์การจะมีความต้องการตัวบุคคลที่จะเข้ารับหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด และจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไรด้วย

(๒) การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) หมายถึง ความพยายามให้ใ้ใครมาซึ่งคนที่มีคุณสมบัติตามที่วางแผนกำลังคนไว้แล้ว โดยจะสรรหาจากภายในองค์การเองหรือจากภายนอกองค์การก็ได้ และจะต้องมีการคัดเลือกคนที่สรรหามาได้ด้วยการคัดเลือกหรือการสอบแข่งขันเพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุดในเรื่องของการ

(๓) การพัฒนาบุคคล (Training) หมายถึง การอบรมให้แก่คนทำงานในองค์การ เพื่อให้คนทำงานมีคุณภาพสูงอยู่เสมอโดยดูจากคุณภาพของงานในเรื่องใดว่าผิดไปจากเป้าหมายที่วางไว้

๔. การสั่งการ (Directing)

การสั่งการ หมายถึง กิจกรรมที่ผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานจัดการใหญ่ใ้ผู้บังคับบัญชาทำงานตามที่ตนต้องการ เริ่มตั้งแต่การสั่งงานและกระตุ้นและเร้าใจใ้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ในวงการบริหารไม่ว่าจะเป็นราชการหรือธุรกิจมีค่ากล่าวกันเสมอว่านักบริหารที่คี่นั้นจะต้องรู้จักมอบหมายงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ใ้ผู้บังคับบัญชารับไปปฏิบัติอย่างเหมาะสมและถูกต้อง มิใช่ทำเสียเองทั้งหมด และการมอบหมายงานนั้นตามปกติทำในรูปของคำสั่งซึ่งอาจจะเป็นลายลักษณ์อักษรหรือปากเปล่าก็ได้ ฉะนั้นการออกคำสั่งจึง เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างหนึ่งของนักบริหารหรือผู้บังคับบัญชาของทุกหน่วยงาน

* อนันต์ แจงกลีบ, คู่มือสอบวิชาเฉพาะตำแหน่งข้าราชการกรมการปกครอง (พระนคร. : บพิธ, ๒๕๑๗), หน้า ๕๒

ประเภทของการสั่งการ

การสั่งการมีหลักอยู่ว่าถ้าผู้รับคำสั่งเข้าใจคำสั่งอย่างถูกต้องและปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความเต็มใจ กิจการที่สิ่งนั้นจะสำเร็จด้วยดี ซึ่งพอจะแยกประเภทของการสั่งการได้ดังนี้

(๑) การสั่งการโดยตรง (Direct) การสั่งการในลักษณะนี้มักใช้ในกรณีที่มีเหตุฉุกเฉิน ต้องการให้ปฏิบัติงานโดยฉับพลันทันที หรือเมื่อต้องการให้มีการควบคุมโดยเคร่งครัด เป็นต้น

(๒) การสั่งการแบบขอร้อง (Request) การสั่งการในลักษณะนี้เป็นการร้องขอหรือเป็นการจูงใจให้ปฏิบัติงาน

(๓) การสั่งการแบบเสนอแนะ (Suggest) การสั่งการแบบนี้เป็นลักษณะที่เป็นไปในทางส่งเสริมให้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในการทำงาน

(๔) การสั่งการแบบอาสาสมัคร (Volunteer) การสั่งการลักษณะนี้นิยมใช้กับงานที่ต้องการปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่ที่จะต้องพึงปฏิบัติ เช่น การร้องขอให้อยู่ปฏิบัติงานนอกเวลา ซึ่งเป็นลักษณะของงานที่ต้องอาศัยความเต็มใจในการปฏิบัติงาน

อนึ่ง นอกจากการเลือกใช้ประเภทของการสั่งการแล้ว สิ่งที่ควรคำนึงอีกประการก็คือ ลักษณะของคำสั่งที่ดีซึ่งจะต้องประกอบไปด้วย ความเหมาะสมกับสถานการณ์งานที่สั่งมีทางทำสำเร็จได้ มีความสมบูรณ์คือคนรับคำสั่งสามารถเข้าใจว่าต้องการอะไร ชัดเจนแน่นอนไม่คลุมเครือ ให้อภัยคำที่คนรับคำสั่งเข้าใจง่าย คำสั่งที่มีลักษณะเป็นการแนะนำดีกว่าคำสั่ง อธิบายเหตุผลประกอบการสั่งงาน

แต่อย่างไรก็ตาม การอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการนั้นจะใดผลดีหรือไม่นั้น องค์การก็ย่อมต้องอาศัยการประสานงาน (Coordinating) เป็นสิ่งสำคัญควบคู่กัน

การประสานงาน (Coordinating) คือ การที่บุคคลหรือหน่วยงานในองค์การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือหน่วยอื่นเพื่อให้บรรลุถึงจุดประสงค์อันเดียวกัน การประสานงานเปรียบเสมือนฟันเฟืองของเครื่องจักรที่มีความเหมาะสมกลมกลืนกัน ทำให้เครื่องจักรทุกชิ้นส่วนทำงานพร้อมกันอย่างราบรื่น องค์การที่ขาดการประสานงานก็เท่ากับเครื่องจักรที่ฟันเฟืองชำรุด เครื่องจักรก็จะเดินไม่ราบเรียบ นาน ๆ ไปเครื่องจักรทั้งเครื่องก็จะพังทลาย องค์การบริหารที่มีขนาดใหญ่มีคนทำงานมากการประสานงานก็ยิ่งมีความจำเป็นมากขึ้น การประสานงานเป็นการรวมพลังแรงงานและอุปกรณ์ในการบริหารทั้งหลายให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ คือ สิ้นเปลืองน้อยที่สุดและไค้ผลงานมากที่สุด หรือการประสานงานหมายถึง การจัดระเบียบการทำงานเพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ รวมมือปฏิบัติการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ไม่ขัดแย้งกันเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายขององค์การนั้นอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ^๒

ปัจจัยในการประสานงาน

เมื่อเข้าใจความหมายและความสำคัญของการประสานงานแล้วสิ่งที่จะต้องคำนึงต่อไปก็คือ สิ่งที่จะเอื้ออำนวยให้เกิดการประสานงานที่ดีได้แก่^๓

* อนันต์ แจงกลีบ, คู่มือสอบวิชาเฉพาะตำแหน่งข้าราชการกรมการปกครอง, หน้า ๔๔ และโปรดดู เกษม สุวรรณกุล, "การประสานงาน" ใน หลักการบริหารกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย รวบรวม, หน้า ๓๐๕

^๒ ชูบ กาญจนประกร, ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์ "การประสานงาน" วารสารรัฐประศาสนศาสตร์, ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๓ พ.ศ. ๒๕๐๐ (พระนคร : มงคลการพิมพ์, ๒๕๐๕), หน้า ๒๗

^๓ อนันต์ แจงกลีบ, คู่มือสอบวิชาเฉพาะตำแหน่งข้าราชการกรมการปกครอง, หน้า ๔๕

(๑) วัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การ กำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การไว้อย่างชัดเจน เจ้าหน้าที่ทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การดี ทุกคนเป็นการวางแผนประสานงานอย่างหนึ่งคือ ทุกคนทำงานเพื่อความสำเร็จในขั้นสุดท้ายรวมกัน

(๒) แผนงาน แผนงานนอกจากจะกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายของแผนแล้ว ก็ยังกำหนดขั้นตอนและเวลาในการดำเนินงานไว้ด้วย แผนงานจึงใช้เป็นเครื่องมือในการประสานงานได้

(๓) การจัดองค์การ การจัดองค์การเป็นหัวใจของการประสานงานกล่าวคือ ในการจัดองค์การนั้นต้องคำนึงถึง เรื่องการประสานงานตลอดเวลา เพราะกิจกรรมทุกอย่างในการจัดองค์การมีผลถึงระบบการประสานงานขององค์การนั้นด้วย เช่น การจัดองค์การเป็นกรมเป็นกอง เป็นแผนกหลั่นกัน ก็เป็นการกำหนดการประสานงานไว้

(๔) ระบบการติดต่อสื่อสาร (Communication) การติดต่อสื่อสาร คือ การที่มนุษย์ถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิดของตน หนึ่งที่เกี่ยวข้องของทราบ ดังนั้น การประสานงานจึงต้องอาศัยระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อให้เกิดความรู้กัน เช่น การประกาศ การรายงาน ก็จะทำให้ผู้เกี่ยวข้องในกิจกรรมนั้นทราบ จึงเป็นเครื่องมือสำหรับการประสานงานได้เป็นอย่างดี

(๕) กำลังขวัญของพนักงาน กำลังขวัญของพนักงานเป็นสิ่งที่ส่งเสริมการประสานงาน กล่าวคือในองค์การที่พนักงานมีกำลังขวัญดี ทุกคนก็เต็มใจที่จะประสานงานกันเพื่อผลสำเร็จขององค์การ

(๖) การบริหารแบบคณะกรรมการ การจัดให้เจ้าหน้าที่จากฝ่ายต่าง ๆ มาร่วมกันปฏิบัติงานในรูปคณะกรรมการ จะก่อให้เกิดความเข้าใจหน้าที่การงานของส่วนอื่น ๆ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างสัมพันธ์ไมตรีอันดีต่อกัน ซึ่งมีผลทำให้การประสานงานดียิ่งขึ้น

(๙) ความสัมพันธ์ในองค์การนอกแบบ (Informal Organization)
 ในบางครั้งการติดต่ออย่างไม่เป็นทางการโดยอาศัยความชอบพอส่วนตัว เช่น เคย
 เรียนมาด้วยกัน เคยเล่นกีฬาร่วมกัน เป็นต้น ก็จะมีผลในการประสานงานเช่นกัน

(๑๐) การฝึกอบรม การฝึกอบรมนับว่าเป็นวิธีการประสานงานที่วิธีหนึ่ง
 กล่าวคือ นอกจากจะสอนเทคนิคการฝึกอบรมแล้ว แต่ละคนจะใคร่จักและคุ้นเคยกันเป็น
 ส่วนตัวอีกด้วย

(๑๑) การจัดให้มีเจ้าหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะ องค์การอาจจัด
 เจ้าหน้าที่ฝ่ายประสานงานโดยเฉพาะ เพื่อทำหน้าที่ประสานงานในกิจกรรมต่าง ๆ
 ขององค์การ

(๑๒) การประสานงานโดยงบประมาณ การปฏิบัติงานต้องอาศัยงบประมาณ
 ฉะนั้น การประสานงานระดับการจัดทำงบประมาณเป็นการประสานงานที่ดีที่สุดและถ้า
 ไม่จัดสรรงบประมาณให้เข้ากัน การทำงานเข้าซ้อนกันก็จะไม่เกิดขึ้น

๕. การควบคุมงาน (Controlling)

ในการบริหารองค์การนั้น เป็นที่ยอมรับกันว่าขั้นตอนที่สำคัญขั้นแรกในกระบวนการ
 การบริหาร คือ การวางแผน หน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการบริหารก็คือหน้าที่ใน
 การควบคุม (Controlling) ผู้บริหารจะต้องติดตามการปฏิบัติการต่าง ๆ ที่ใดสิ่ง
 การไป ถ้าหากมิได้มีการควบคุมหรือตรวจสอบแล้ว ผู้บริหารไม่สามารถแน่ใจได้เลยว่า
 แผนงานต่าง ๆ ที่ผู้บริหารจัดทำขึ้น และใตส่งใญ่อยู่ใต้บังคับบัญชาไปทำนั้นจะสำเร็จ
 ใต้ควยใต้หรือใต้ คังนั้นผู้บริหารจึงต้องทำการกำหนดหรือจักระเบียงงานต่าง ๆ และจะ
 ต้องตรวจสอบงานในระหว่างกระบวนการโดยสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อจะบังคับหรือควบคุม
 ใต้ดำเนินงานเป็นไปใต้ตามแผนอย่างมีประสิทธิภพใต้สุด

การควบคุมงาน เป็นการระสำคัญอย่างหนึ่งของหัวหน้าองค์การ การบริหาร
 ใต้อาจปฏิบัติใต้บรรลุโดยลำพังคนเดียว จำเป็นต้องมีการมอบหมายหน้าที่ตามลำดับชั้น

และสายการบังคับบัญชา เมื่อมีการมอบหมายงานไปแล้วก็ยอมเป็นภาระหน้าที่ของหัวหน้าจะต้องติดตามและคอยควบคุมการปฏิบัติงานที่ได้ออกหมายไปเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไป และให้เกิดการประสานงานหน่วยต่าง ๆ

แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ลักษณะการควบคุมงานที่คืบคลาน ไม่ใช่ควบคุมเพื่อให้เกิดผลงานมากที่สุดโดยการควบคุมงานอย่างใกล้ชิด ซึ่งความเข้าใจเช่นนั้นนับว่าผิดและเป็นอันตรายอย่างยิ่งต่อการควบคุมงาน การปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมงานที่แท้จริงไม่ควรเข้มงวดจนกระทั่ง เป็นการทำลายความริเริ่ม ความตั้งใจที่จะทำงานของผู้ที่อยู่บังคับบัญชา การควบคุมงานจะต้อง เสริมสร้างทัศนคติในอันที่ก่อให้เกิดกำลังทำงาน การร่วมมือ (Coordinations) ผู้ควบคุมจะต้องเลือกทางที่เป็นประชาธิปไตยในการควบคุมงานนั้น เราจะใช้เพียงหลักและวิธีการควบคุมอย่าง เดี่ยวย่อมไม่ได้ผลสมตามความมุ่งหมายการบริหารก็ จะไม่ดำเนินการไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ เข้าช่วยด้วย เพราะทำงานกับคนที่มีความต้องการและความนึกคิดแตกต่างกันไป^๒

ความหมายของการควบคุมงาน

การควบคุมงานได้นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้อย่างต่าง กัน เช่น

การควบคุมงานเป็นกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในขอบเขตหรือวงกรอบที่กำหนดไว้

^๑ Edwin B. Flippo, Management : A Behavioral Approach, p.235-237

^๒ สุชาติ ประชากุล, หลักบริหารแผนใหม่, (พระนคร : แพร่พิทยา, ๒๕๐๕), หน้า ๒๕๕, ๓๓๒

การควบคุมงาน คือ การดำเนินงานเพื่อจะปรับปรุงให้งานนั้นเข้า
กับระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยอาศัยการรายงานเป็นเครื่องมือ

การควบคุมงาน คือ ภาระหน้าที่ซึ่งประมุขคิดริเริ่มนำมาใช้ในการ
ปฏิบัติต่อการสั่งงานทุกระดับ โดยสั่งใหญ่โตบังคับบัญชาปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด
พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือต่อการปฏิบัติงานนั้น

สรุปแล้วการควบคุมงาน คือ กระบวนการกฎเกณฑ์ให้ดำเนินงานตามแผนที่
วางไว้ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ส่วนประกอบของการควบคุม

๑. กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายไว้ล่วงหน้า

ในการควบคุมจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ไว้เสมอ
วัตถุประสงค์ส่วนรวมจะถูกแบ่งแยกให้เป็น เป้าหมายย่อยสำหรับแผนกและฝ่ายต่าง ๆ
ในกระบวนการของการควบคุมซึ่งนอกจากจะเป็นจุดมุ่งหมายสำหรับการปฏิบัติงานของ
ทุกคนแล้วยังใช้เป็นมาตรฐานสำหรับใช้วัดผลทำงานว่าเป็นไปตามที่มุ่งหวังไว้หรือไม่

ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งของการกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายก็คือ
มาตรฐานบางอย่างไม่สามารถที่จะกำหนดเป็นตัวเลขได้ หากจะต้องกำหนดเป็นคำ
พรรณาย่อมเป็นการยากที่จะกำหนดการวัดที่แน่ชัดได้อย่างไรก็ดี ในการปฏิบัติแนวความ
คิดที่จะพยายามกำหนดมาตรฐานที่ไ้ให้เหตุผลตามสมควรก็ยังคง เป็นสิ่งที่ทำได้

๒. จะต้องมีการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน เพื่อความผลการปฏิบัติงาน
แตกต่างไปจากมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด ผู้บริหารจะต้องค้นหาสาเหตุของความ
แตกต่างโดยละเอียด ทั้งนี้เพราะในบางครั้งการแตกต่างอาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์พิเศษ

๑ Douglas S. Sherwin, "The Meaning of Control" Koontz
and O'Donnell (eds.), Management : A Book of Reading (San
Francisco : Mc Graw-Hill Book Company, 1964), p.426.

ที่ไม่อาจควบคุมได้ และไม่ใช้เป็นความผิดของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังอาจเป็นไปได้
ที่ว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้นั้นไม่เหมาะสมหรือไม่ถูกต้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๓. การดำเนินการแก้ไข การควบคุมมิใช่สิ้นสุดลงที่การวัดผลเพื่อทราบข้อ
ผิดพลาดต่าง ๆ ฝ่ายบริหารยังจำเป็นต้องดำเนินการแก้ไขข้อผิดพลาดเหล่านั้นเพื่อที่
จะให้การปฏิบัติงานในขั้นต่อไปเป็นไปตามที่กำหนดไว้ให้ได้

กระบวนการควบคุม

กระบวนการควบคุม จะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

๑. การกำหนดมาตรฐาน โดยกำหนดเป็นปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือค่า
ใช้จ่ายก็ได้ ผู้บริหารจะต้องทำการตรวจสอบดูเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องในทุกแง่มุมประกอบ
กับสถิติตัวเลขหรือบันทึกที่มีมาจากอดีตแล้วกำหนดให้สมเหตุสมผลตามเงื่อนไขใหม่ที่จะ
ปฏิบัติในอนาคต ผลงานที่ทำได้ควรจะเป็นอย่างไรและเป็นจำนวนมากน้อยแค่ไหน การ
กำหนดมาตรฐานนี้จะเปรียบเสมือนการกำหนดวัตถุประสงค์เอาไว้ล่วงหน้าและคาดการณ์
ถึงสิ่งที่จะเป็น

๒. การวัดผลงาน ผู้บริหารจะต้องทำการวัดสิ่งที่ได้ทำไปแล้ว โดยพิจารณา
ในเรื่องจำนวนหรือปริมาณงานที่ทำได้ เวลา และค่าใช้จ่ายที่ใช้ไป

๓. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน นำเอาผลที่ได้จริงที่วัดได้นั้นมาเปรียบ
เทียบกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้แต่แรก วิธีนี้จะทำให้ทราบถึงผลแตกต่างที่เกิด
ขึ้น ซึ่งอาจเป็นไปได้สามทาง คือ เท่ากับมาตรฐานผลดี หมายถึงได้ทำงานบรรลุตาม
เป้าหมายแล้ว สูงกว่ามาตรฐานและต่ำกว่ามาตรฐาน

๔. ดำเนินการแก้ไข หากผลการเปรียบเทียบปรากฏออกมาต่ำกว่ามาตรฐาน
แสดงว่าได้เกิดข้อบกพร่องขึ้น ซึ่งผู้บริหารจะมองข้ามไม่ได้ แต่ต้องค้นหาสาเหตุให้พบ
และแก้ไขให้ทันเวลาที่ พร้อมกับหาทางป้องกันมิให้ข้อบกพร่อง เกิดขึ้นอีกในภายหน้าในทาง
ตรงกันข้าม หากการทำงานได้ผลดีว่ามาตรฐาน ผู้บริหารคงไม่ยอมปล่อยโอกาสนี้ไป
เพราะเป็นประสบการณ์ที่มีประโยชน์ต่อการบริหาร ซึ่งผู้บริหารสามารถนำเอาความรู้
ข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขการทำงานในอนาคตให้ผลดียิ่งขึ้น

เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมหรือมาตรฐานที่ใช้ในการเปรียบเทียบ

ความสำคัญของการควบคุมก็คือ การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า ผลของการปฏิบัติงานที่ใดกระทำไป เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เพียงใด ในการเข้าควบคุมจะต้องมีเครื่องมือหรือมาตรฐานที่จะใช้วัดผลซึ่งมีอยู่ ๔ ประเภท คือ

๑. ปริมาณ (Quantity)
๒. คุณภาพ (Quality)
๓. เวลา (Time)
๔. ต้นทุน (Cost)

การควบคุมต่าง ๆ จะต้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ในทัศนะของระบบการคุมงาน ไม่ว่าจะเป็นการใช้งบประมาณ การใช้ยังเพื่อการควบคุมคุณภาพหรือเปรียบเทียบวิธีเพื่อควบคุมภายในและเครื่องมือหรือเทคนิคเพื่อการควบคุมต่าง ๆ ก็จะต้องถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมทั้งหมด ผู้บริหารไม่ควรมีทัศนะที่แค่ว่า เครื่องมือ การควบคุมอันหนึ่งจะใช้เพื่อการควบคุมเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น งานบางอย่างต้องมีวิธีหรือเครื่องมือที่จะใช้การควบคุมอย่างสมบูรณ์ แต่งานบางอย่าง เครื่องมือที่จะใช้ควบคุมอาจกระทำได้ง่าย ดังนั้นย่อมไม่จำเป็นต้องจัดหาเครื่องมือควบคุมที่เลอเลิศเกินไปกว่าประโยชน์ที่จะได้มา วิธีที่ถูกต้องตามแนวความคิดของระบบก็คือ ในการจัดทําระบบของการควบคุมนั้น ควรจะได้มีการพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ของการควบคุมในทัศนะของระบบอย่างชัดเจนเสียก่อน จากนั้นจึงจะช่วยให้ทราบว่าระบบการควบคุมควรจะเป็นลักษณะใด และต้องใช้เครื่องมือชนิดไหน และมากน้อยอย่างไรสำหรับงานต่าง ๆ เหล่านั้นอีกด้วย

ในบางครั้งภายในระบบควบคุม อาจจะมีการควบคุมที่ย้อนไป ณ จุดใดจุดหนึ่งหรือส่วนย่อยใดส่วนหนึ่ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะข่าวสารข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการ

ควบคุมมีไม่พอเพียง ดังนั้นการพิจารณาบทวนระบบการควบคุมโดยละเอียดเท่านั้นที่
จะเป็นหนทางให้คนพบจุดบกพร่องต่าง ๆ ได้

การควบคุมและพฤติกรรมขององค์การ

พฤติกรรมขององค์การจะมีความเป็นไปได้ คือ เต็มโตและมีประสิทธิภาพ
ตลอดเวลานั้น ย่อมขึ้นอยู่กับผลของการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ นักบริหาร
หลายท่านได้เน้นถึงความสำคัญของการควบคุมว่า หัวใจของการควบคุมนั้นจะอยู่ที่การ
ควบคุมคน ซึ่งเป็นผู้ทำงานมากกว่าการควบคุม โดยเน้นที่อย่างอื่น เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์
ประสงค์ขององค์การจะสำเร็จลงได้ก็ย่อมจะใคร่มาจากคนเป็นพื้นฐานสำคัญ ในการ
ควบคุมที่จะมีผลต่อพฤติกรรมขององค์การอยู่ที่ "การกำหนดมาตรฐานและการวัดผลงาน"^๑
มาตรฐานที่มีคุณลักษณะที่ค้ำนี้ ควรจะเป็นมาตรฐานที่ดึงดูดความสนใจ ดึงดูดความเสีย
สละ การทุ่มเทจากปฏิบัติงานทุกคน มาตรฐานที่กำหนดควรมีใช้สิ่งตายตัวที่แน่นอน ทั้งนี้
ยอมแล้วแต่เหตุการณ์ สถานะแวดล้อม ดังนั้น การวัดผลงานที่ถูกต้องจึงควรรีใช้มาตร
การหรือมาตรฐานหลาย ๆ อย่าง (Multiple-Criteria) และจะต้องมีการจัด
ในรูปของคุณภาพ (เชิงบรรยายความ) ควบคู่ไปกับการวัดปริมาณหรือตัวเลขด้วยเสมอ
แต่อย่างไรก็ดีปัญหาโต้แย้งอาจเกิดขึ้นว่า การกำหนดมาตรฐานเป็นคุณภาพให้เห็นได้
ชัดเจนนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก และจะก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นได้ เพราะผู้ติดตาม
หรือประเมินก็มีทัศนคติอันแปรไม่เหมือนกัน การกำหนดให้มีการพิจารณาวัดผลด้วย
มาตรการหลาย ๆ อย่าง และพิจารณาในค่านคุณภาพของงานที่จะมีผลคือขององค์การใน
ระยะยาว ก็มีน้ำหนักไม่น้อยโดยเฉพาะจะช่วยให้เกิดความสมดุลยิ่งขึ้นหรืออย่างน้อย
ก็ช่วยลดผลเสียให้น้อยลง

^๑ การปกครอง, กรม โรงเรียนปลัดอำเภอ, เอกสารประกอบคำบรรยาย
วิชาหลัก การปี ๒๕๒๑ (เอกสารโรเนียว)

สรุป

การควบคุมงาน คือ กระบวนการวางกฎเกณฑ์ให้ดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น การควบคุมงานควรมีลักษณะที่สามารถตรวจสอบการปฏิบัติได้ทั้งอดีตและในปัจจุบัน รวมทั้งคนหาอุปสรรคข้อบกพร่อง เพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลงแผนการปฏิบัติงานและแผนการควบคุมงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การกำหนดเป้าหมายการควบคุมงานจะต้องคำนึงถึงความกระตือรือร้นแข็งแรง สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการและใกล้ชิดกับกิจกรรมอื่น ๆ และเพื่อให้ผู้บริหารสามารถควบคุมพฤติกรรมขององค์การได้ทุกจุด อาจจะมีไคหลายวิธีดังต่อไปนี้

๑. ผู้บริหารจะตอมุ่งสนใจเป็นประจำงานที่ได้จัดแบ่งให้คนทำนั้น เหมาะสมที่จะใช้ชักจูงคนไคคือเพียงไค

๒. ในการกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์และกรอบที่จะใช้กำกับคนให้ทำงานร่วมกันอย่างมีระเบียบแบบแผนนั้น ผู้บริหารควรจะได้เข้าใจเสมอว่า เครื่องมือที่สำคัญที่จะใช้ในการควบคุมงานต่าง ๆ จะไม่กลายเป็นข้อจำกัดมากเกินไป

๓. ในบรรยากาศของการทำงานการสร้างความร่วมมือจากกลุ่มคนให้เข้ากันได้กับงานจะมีไคมากขึ้นเพียงไค ย่อมจะขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารเองที่จะปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่เหมาะสมเพียงไค

๔. ผู้บริหารจะต้องตระหนักเสมอว่า หัวใจของความสำเร็วย่อมขึ้นอยู่กับคนเป็นสำคัญที่สุด การควบคุมคนให้ทำงานให้กับองค์การจึงย่อมขึ้นอยู่กับวิธีปฏิบัติในการควบคุมของผู้บริหารที่มีการควบคุมอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับธรรมชาติของคนมากที่สุด และสามารถจูงใจคนไคมากที่สุด

การควบคุมงานเป็นเครื่องมือสำคัญของนักบริหารและผู้นำองค์กร ดังนั้น

๑ สมพงษ์ เกษมสิน, หลักบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, หน้า ๒๘๗

หากองค์การใดได้ปรับปรุงระบบการควบคุมใหม่ประสิทธิภาพอยู่เสมอเพียงใด ก็ย่อมมุ่งหวังใ้ความการบริหารงานขององค์การนั้นได้รับการพัฒนาใหม่ประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพียงนั้น

๒. แนวความคิดเกี่ยวกับมนุษยพฤติกรรม (Human Behavior Approach)

แนวความคิดทางการบริหารแนวนี้มีความเห็นว่าควรจะมุ่งศึกษาในเรื่องพฤติกรรมมนุษย์หรือการปฏิบัติต่อกันของบุคคลในองค์การ โดยให้นำเอาแนวความคิดทางค่านิยมวิทยาหรือจิตวิทยาสังคมมาประสานกัน ดังนั้นในการศึกษาตามแนวมนุษยพฤติกรรมนี้จึง เน้นศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ การจูงใจ การฝึกอบรมตามเทคนิควิธีการฝึกอบรมต่าง ๆ ตลอดจนการติดต่อสื่อสารและสภาวะผู้นำ^๑

๑. ภาวะผู้นำ (Leadership)

๑.๑ ความหมายของผู้นำ

ผู้นำหรือสภาวะผู้นำนี้ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า "Leadership" ซึ่งหมายความว่า ผู้นำคือการใช้ความสามารถหรืออิทธิพลจูงใจคนให้บังเกิดความยินยอมพร้อมใจในการปฏิบัติกร เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง การเป็นผู้นำมิได้หมายถึง การใช้อำนาจบังคับแต่อย่างใด อนึ่งขอให้เข้าใจควยว่าการ เป็นผู้นำกับการเป็นผู้บังคับบัญชามีความหมายไม่เหมือนกัน บุคคลที่มีฐานะตำแหน่ง เป็นผู้บังคับบัญชาแต่เขาอาจไม่เป็นผู้นำก็ได้ หรือบุคคลที่เป็นผู้นำก็อาจจะไม่เป็นผู้บังคับบัญชาก็ได้ในขณะเดียวกัน^๒

^๑ สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๐

^๒ อุทัย หิรัญโต, ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สุนทรกิจการพิมพ์, ๒๕๑๕, หน้า ๓๓ - ๓๔

๑.๒ ประเภทของผู้นำ

๑. พิจารณาจากสถานะของผู้นำ คือ พิจารณาศึกษาถึงข้อความจริงที่ว่าอะไรเป็นเครื่องคำจุนใหญ่คำจรงสถานะเหล่านั้นอยู่ได้ แยกออกพิจารณา ลักษณะเด่นได้ ๓ แบบ คือ

(๑) ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal Leaders)

หมายถึง ผู้นำหรือหัวหน้าที่ใดมาซึ่งอำนาจจากค้ำวบทกฎหมายปฏิบัติกำรของผู้นำแบบนี้ ยึดถือเอาระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้ง การปฏิบัติงานขาดความยืดหยุ่นในการที่จะประพฤติปฏิบัติให้สอดคล้องเข้ากับเหตุการณ์ ดังนั้นจึงมักจะพิจารณาผู้บังคับบัญชาในทางนี้เสีย (Negative) เสมอ

(๒) ผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic Leaders)

หมายถึง ผู้นำที่มีอำนาจในการที่จะสามารถจูงใจให้ผู้อยู่ใ้กำกับบัญชาหรือบุคคล ทั้งหลายทั้งปวงให้ปฏิบัติตามที่ตนประสงค์ได้ แม้ตัวผู้นำเองจะมีใ้ใ้มีอำนาจตามค้ำวบทกฎหมายก็ตาม หากแต่การปฏิบัติตนตามความประสงค์ของผู้นำนั้นเกิดจากศรัทธาและภาวะทางใจเป็นสำคัญ ผู้นำแบบนี้มีพฤติกรรมในทางอ่อนโยนละเมียดละไม เห็นอกเห็นใจผู้ใ้กำกับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องโดยทั่วไป

(๓) ผู้นำแบบสัญลักษณ์ (Symbolic Leaders)

หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะสัญลักษณ์ของผู้อยู่ในฐานะตำแหน่งที่ควรแก่การเคารพนับถือ ตัวอย่างที่ประจักษ์เด่นชัดในลักษณะนี้คือแกองค์พระมหากษัตริย์ ซึ่งได้รับการเทิดทูนเคารพสักการะจากปวงชนในฐานะองค์พระประมุขของประเทศ

๑ คณะทำงานค้ำววิชาการกลุ่มนักปกครอง ระดับรอง กรมการปกครอง, เอกสารเผยแพร่วิทยาการสมัยใหม่, หน้า ๗๒ (เอกสารโรเนียว)

๒. พิจารณาจากวิธีใช้อำนาจ

โดยทั่ว ๆ ไปแล้วสามารถแบ่งได้สามประเภทใหญ่ด้วยกัน

คือ

(๑) ผู้นำแบบอิตินิยม (Autocratic Leaders)

หมายถึง ผู้นำชนิดที่ไม่ยอมให้ลูกน้องแสดงความคิดเห็นใด ๆ และกระทำการโดยอิสระ ใดเอง ต้องให้ผู้นำเป็นผู้ออกคำสั่งเอง ใครจะคัดค้านถกเถียงหรือแสดงความคิดเห็นแย้งไม่ได้ ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่ถืออำนาจเป็นที่ตั้ง มักเกิดจากผู้นิยมเข้าใจนึก มีปมค้อย หวาระแวงหรือไม่ไว้ใจใครเลย

(๒) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-fair Leaders)

ตรงกันข้ามกับแบบอิตินิยม ไม่คิดทำหน้าที่ผู้นำเลยแม้แต่คนเดียว ใครทำอะไรอย่างไร ทำไปถ้าถูกคนใดสงสัย เรื่องงานว่าควรจะทำอย่างไรหรืออยากปรึกษาหารือ ก็ให้คำปรึกษาหารือบ้างแต่ไม่ถึงขั้นแนะนำ ให้คำปรึกษาแล้วจะไม่ทำตามก็ยิ่งได้ ไม่ว่าอะไร ผู้นำประเภทนี้มักเกิดจากคนใจเย็นเกินไป หรือใจดีเกินไปจนกลายเป็นพระอิฐพระปูน จริง ๆ

(๓) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders)

เป็นส่วนต่อระหว่างผู้นำสองแบบแรก ผู้นำแบบนี้จะไม่ทำอะไรเองโดยพลการ จะนำเรื่องปรึกษาหารือกับลูกน้องก่อน เมื่อมั่นใจว่าเสียงส่วนใหญ่เป็นอย่างไร ถ้าไม่มีเหตุพิเศษเขาจะตัดสินใจทำตามที่ได้ปรึกษากัน และเมื่อทำลงไปแล้วถ้าลงยังมีข้อบกพร่องอยู่ก็อาจจะนำมาประเมินผลวิพากษ์วิจารณ์ได้โดยเสรี

ฟลิปโป (Flippo) มีความเห็นว่า ผู้นำแบบนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเต็มที่ ผู้นำบังคับบัญชาจะทำตัวทั้งผู้ฟัง

* นิพนธ์ ศศิธร, การจัดระเบียบองค์การปัจจุบันและอนาคต (กรุงเทพฯ : ประสารมิตร, ๒๕๒๐), หน้า ๒๖๕

และให้คำแนะนำปฏิบัติงานที่มีความวางใจต่อท้าย มีการร่วมมือประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มใจ

๒. ขวัญและการจูงใจ (Morale and Motivation)

ในการบริหารงานโดยทั่ว ๆ ไปนั้น คนเป็นปัจจัยในการบริหารที่สำคัญยิ่ง นักบริหารกลุ่มหนึ่งกล่าวว่า ในบรรดาปัจจัยในการบริหารงานทั่ว ๆ ไปนั้น กำลังคนนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะเหตุว่าถ้ามีคนจำนวนมากพอสมควรมีความรู้ความสามารถเหมาะสมแก่หน้าที่การงานและมีการจัดการที่ดีแล้ว โอกาสที่จะทำงานให้ไต่ผลดีและประหยัดย่อมง่ายขึ้นเป็นอันมาก คนสำคัญยิ่งกว่าเงินและสิ่งของมากมายนัก เพราะถ้าคนสามารถแล้วทุกสิ่งทุกอย่างจะสำเร็จลุล่วงไปโดยดีและรวดเร็ว^๒

๒.๑ ความหมายของขวัญ (Morale)

คำว่า "ขวัญ" ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Morale นี้มีผู้ให้ความหมายไว้เป็นอันมาก แต่ส่วนใหญ่มีเนื้อหาคล้ายคลึงกัน แตกต่างกันบ้างบางแง่มุมเท่านั้น เช่น^๓

เดล โยเคอร์ (Dale Yoder) ได้ให้ความหมายของขวัญในลักษณะที่เกี่ยวกับการทำงานว่า ขวัญ หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้นปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่มีต่องานนั้น

^๑ Edwin B. Flipppo, Management A Behavioral Approach, p.235-237

^๒ ธรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัย. คณะรัฐประศาสนศาสตร์, เอกสารการสัมมนาพัฒนาผู้บริหาร, (พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๐๗),

หน้า ๒๔๐

^๓ อุตัย หิรัญโต, ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร, หน้า ๒๑๘

ส่วน ราล์ฟ เดวิส (Ralph Davis) ให้ความหมายของขวัญไว้อีกแง่หนึ่งว่า ขวัญ คือ สภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง และความมั่นใจในการทำงาน

นอกจากนั้น เคียธ เดวิส (Keith Davis) ให้ความหมายของขวัญว่าเป็นทัศนคติของบุคคลแต่ละคนและของกลุ่มแต่ละกลุ่มที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และต่อความร่วมมือโดยสมัครใจโดยเพิ่มความสามารรถเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ

แต่อย่างไรก็ตามพอสรุปความหมายของขวัญได้ว่า ขวัญนั้นคือ ภาวะแห่งจิตใจที่แสดงออกมาให้เห็นทั้งในแง่ที่พอใจและไม่พอใจ เช่น ถ้ามีความกระตือรือร้น มีความหวัง มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นต้น ก็แสดงว่าบุคคลนั้นมีขวัญดี แต่ถ้าบุคคลนั้นหมดหวัง ท้อแท้ ฯลฯ ก็แสดงว่าบุคคลนั้นมีขวัญไม่ดี

๒.๒ ขวัญกับการบริหารงาน

เรายอมรับกันว่ากำลังขวัญของบุคคลเป็นองค์ประกอบที่ทำให้บริการงานมีประสิทธิภาพสามารถบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การได้ แสดงว่าขวัญมีประโยชน์ต่อองค์การมาก ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

- ๑. ทำให้เกิดความรวมใจในการทำงาน
- ๒. ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

^๑ Ralph Davis Fundamentals to Top Management (New York : Harper and Brother Co., 1951), p.552.

^๒ Keith Davis, Human Relations in Business (New York : Mc Graw-Hill Book Co., 1957), p.444 -

- ๓. ช่วยสนับสนุนให้กฎข้อบังคับขององค์กรได้รับการปฏิบัติตาม
- ๔. ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรมีความคิดสร้างสรรค์

๒.๓ องค์ประกอบของกำลังขวัญ

การพิจารณากำลังขวัญของคนในองค์กรไม่ว่าคือหรือไม่เพียงใด นั้น ต้องดูจากองค์ประกอบของกำลังขวัญที่ค้ำ เช่น

๑. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำของพิจารณาความีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร เพราะเมื่อนำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กันอย่างดีแล้ว เท่ากับว่าเป็นการเสริมสร้างขวัญใจเป็นอย่างดีประการหนึ่ง

๒. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่

๓. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์และนโยบายดำเนินงานของ

องค์กร ตลอดจนการจัดองค์กรและระบบงานขององค์กร

๔. การพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดี

๕. สภาพแวดล้อมที่ทำงาน อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

๖. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน คือ สภาพทางร่างกายและสภาพทาง

จิตใจ

๒.๔ การจูงใจและทฤษฎีแห่งการจูงใจ

องค์กรจะบรรลุเป้าหมายโดยอมขึ้นอยู่ด้วยความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือในการทำงานจะยังเกิดขึ้นได้นั้นจะต้องเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์และวิธีการจูงใจให้มนุษย์เกิดความรู้สึกอยู่ติดกันเพื่องานได้

Relph C. Davis, Fundamentals to Top Management, p.553.

๒ สมปราชญ์ จอมเทศ, การบริหารและการจัดการศึกษาวิเคราะห์ในแนวพฤติกรรมศาสตร์, (พระนคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชย์, ๒๕๑๖), หน้า ๘-๕๕

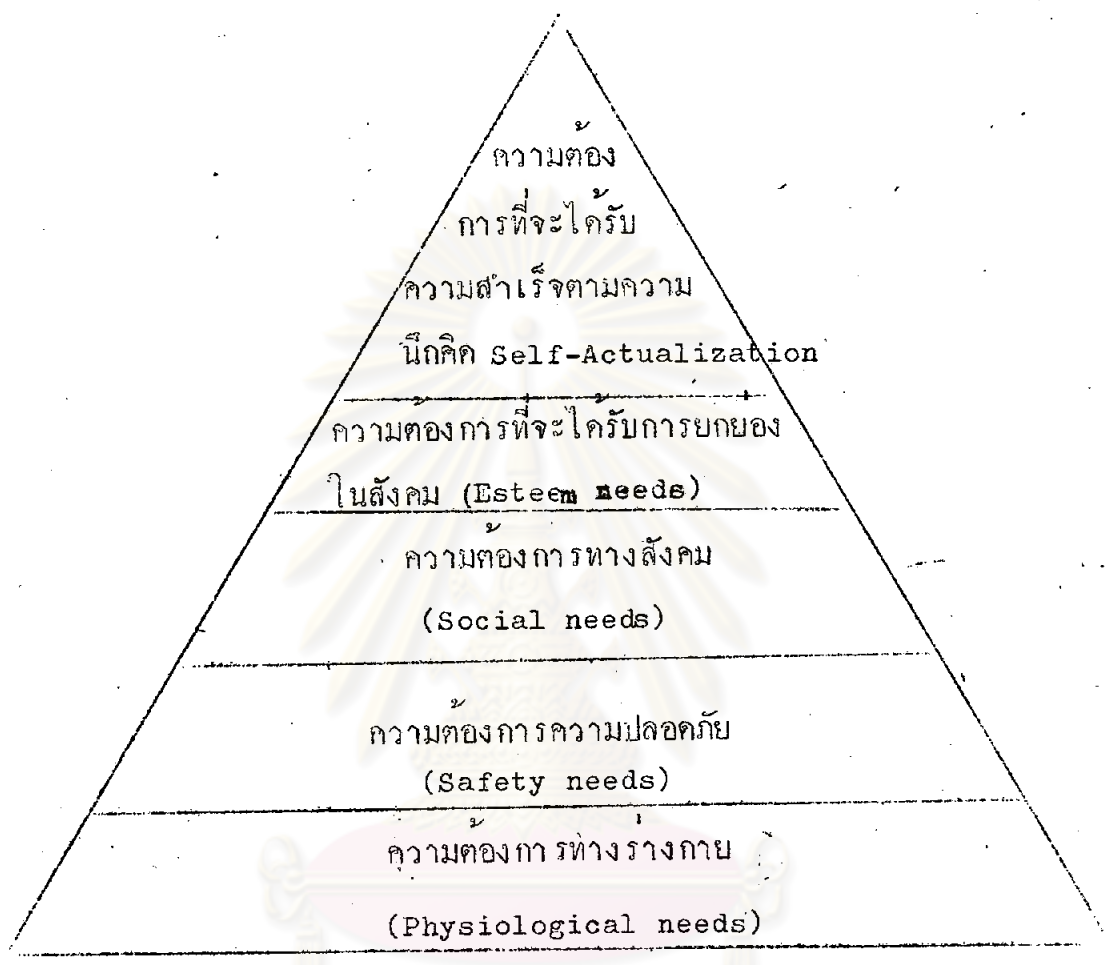
ส่วนทฤษฎีแห่งการจูงใจไคมีนักจิตวิทยากล่าวและให้อธิบายไว้มากมาย แต่ที่ได้รับความนิยม และรู้จักกันแพร่หลายคือ ทฤษฎีแรงจูงใจของศาสตราจารย์ Abraham H. Maslow ซึ่งได้แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์เป็น ๕ ชั้น ดังนี้

๑. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs)
๒. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs)
๓. ความต้องการทางสังคม (Social needs)
๔. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem needs)
๕. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด
(Self - actualization)

ความต้องการเหล่านี้จะเรียงลำดับตั้งแต่ ๑-๕ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการสนองทันที ซึ่งแสดงความต้องการไคตามรูปดังนี้

ศูนย์วิทยพัทยากร

* A.H.Maslow, "A Theory of Human Motivation" in I.L.Heckmann Jr. and S.G.Huneryaget (eds), Human Relations in Management (Cincinnati : South - Western Publishing Co., 1960), pp.122-144.
และโปรดดู สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, หน้า ๒๕๕



๒.๕ วิธีการจูงใจ

วิธีการจูงใจนั้นมีหลายวิธีการ ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะกับบุคคลและสถานการณ์ ซึ่งพอที่จะสรุปตามแนวของศาสตราจารย์ สมองส์ เกษมสิน ได้ดังนี้

๑. การดำเนินการอย่างเด็ดขาด (Be Strong) การจูงใจ

โดยวิธีนี้มุ่งบังคับให้บุคคลมาปฏิบัติงานและหากไม่ปฏิบัติตามก็จะถูกไล่ออก หรือลงโทษรุนแรงควยวิธีการอื่นใด

๒. การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม (Be Good) การมุ่งใจ
วิธีนี้มุ่งที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การกับปฏิบัติการ หรือระหว่างผู้บังคับ
บัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา วิธีการนี้จะมีการสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงาน
เช่น การจัดสวัสดิการ สถานที่ทำงาน ฯลฯ เพื่อทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพอใจ

๓. การดำเนินการแบบต่อรอง (Implicit Bargaining Motivation) วิธีการนี้คล้ายกับประเภทที่ ๒ แต่ทว่ามีการต่อรองกันตามสภาพแห่ง
ความเป็นจริงและความสามารถที่พึงปฏิบัติได้ เช่น องค์การอาจกำหนดมาตรฐานและ
ชั่วโมงการปฏิบัติงานไว้ หากคนงานสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายถูกต้อง
ตามมาตรฐานก็จะลดการควบคุมหรือให้ความคุ้มครองตนเองก็ได้

๔. การดำเนินการโดยการแข่งขัน (Competition Motivation)
การมุ่งใจโดยวิธีนี้มีลักษณะ เป็นแบบปฏิฐานองค์การจะต้องกำหนดวิธีการวัดผลเอาไว้
และแจ้งให้ทราบรวมทั้งวิธีการวัด และผลที่จะมอบให้เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี เป็น
การมุ่งใจด้วยการเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ การเลื่อนขั้น

๕. การดำเนินการแบบให้จงใจตนเอง (Intematized Motivation) การมุ่งใจโดยวิธีนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติ
งานให้แก่บรรดาพนักงานเอง โดยมุ่งใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนรับผิดชอบ
ชอบร่วมกัน

๓. การติดคอเสื้อสาร

สังคมมนุษย์จะหยุดนิ่ง ถ้าขาดการติดคอเสื้อสาร คำกล่าวนี้จะเป็นความ
จริง ถ้าได้ศึกษาพิจารณาถึงข้อความจริงในปัจจุบัน นับแต่ชีวิตประจำวันในครอบครัว
ในองค์การไม่ว่าเป็นองค์การขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ที่มีลักษณะซับซ้อน (Complex)
ทุกสิ่งดำเนินอยู่ควบคู่กันด้วยการติดคอเสื้อสาร* การติดคอเสื้อสาร เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิด

* สมพงษ์ เกษมสัน, การบริหาร (แก้ไขปรับปรุงครั้งที่ ๒), หน้า ๒๕๓.

ความริเริ่มการปฏิบัติงานอันเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ^๑

๓.๑ ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร (Communication) ใ้แก่การถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความรู้สึกความเข้าใจ ความรู้สึกนึกคิดซึ่งอาจเป็นข้อเท็จจริง ความคิดเห็น และอารมณ์ระหว่างบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป การถ่ายทอดจะเป็นผลสำเร็จเมื่อความเข้าใจพ้องต้องกันเมื่อมีความเข้าใจเกิดขึ้นย่อมมีการติดต่อสื่อสารเกิดขึ้นแล้ว^๒

ริชาร์ด อาร์ โฟเจน (Richard R. Fogen) ใ้ให้ความหมายการสื่อสารว่า หมายถึงกระบวนการนำเอาข่าวสาร (Message) ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของคนจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง^๓

๓.๒ ประเภทของการติดต่อสื่อสาร

สมพงษ์ เกษมสิน ใ้แบ่งประเภทของการติดต่อสื่อสารตามลักษณะของการใช้โดยจำแนกออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑. การติดต่อสื่อสารแบบพิธีการ (Formal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนหรือกำหนดกว้างไว้โดยชัดแจ้ง ตัวอย่างของการติดต่อสื่อสารแบบพิธีการที่เห็นได้เด่นชัด คือ การติดต่อสื่อสารในทางราชการที่ต้องการกระทำให้เป็นลายลักษณ์อักษรหรือเป็นระเบียบแบบแผนและธรรมเนียมการบริหารราชการเป็นส่วนใหญ่

^๑ Billy J. Hodge and Herbert J. Johnson, Management and Organizational Behavior (New York : John Willy & Sons, 1970), pp.149-150

^๒ นิพนธ์ ศศิธร, การวิเคราะห์เบื้องต้นของการปฏิบัติงานและอนาคต, หน้า ๕๓๘.

^๓ Richard R. Fogen, Politics and Communication (Boston, Mass : Little Brown and Company, 1966), p.13.

การติดต่อสื่อสารแบบนี้มีลักษณะที่สำคัญ คือ

- ๑. เป็นการนำเอานโยบาย การวินิจฉัยสั่งการหรือคำแนะนำ
 วนไปตามสายการบังคับบัญชา (Line of authority) บางทีเรียกว่า "Flow
 of Command"
- ๒. เป็นการนำกลับมายังผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานโดย
 ทั่วไป ได้แก่ ข้อเสนอแนะ รายงาน และการสนองตอบของผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะ
 อื่น ๆ
- ๓. เป็นการแจ้งนโยบายทั่วไปขององค์การแก่ข้าราชการ พนักงาน
 เจ้าหน้าที่

๒. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นพิธีการ (Informal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีใ้ค้ดำเนินการไปตามระเบียบแบบ
 แผนที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่นำถึงความรู้จักชอบพอกันเคยกันเป็นส่วนตัว การติดต่อ
 มักดำเนินไปในรูปของบุคคลต่อบุคคลหรือบุคคลกับองค์การเสียเป็นส่วนใหญ่ การติดต่อ
 สื่อสารแบบไม่เป็นพิธีการนี้เป็นมรรควิธีสำคัญประการหนึ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับองค์การ
 อนุพันธ์ หรือองค์การที่ไม่มีรูปแบบ (Informal Organization)

๓.๓ ประโยชน์ของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหาร วัตถุประสงค์
 ประสงค์ขององค์การจะสัมฤทธิ์ผลหรือไม่ก็อยู่ที่การติดต่อสื่อสารเป็นสำคัญ ดังนั้นพอที่จะ
 สรุปประโยชน์ของการติดต่อสื่อสารได้ดังนี้ คือ

- ๑. ช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปโดยรวดเร็ว ถูกต้อง และ

สมพงษ์ เกษมสิน, การจัดระเบียบองค์การปัจจุบันและอนาคต, หน้า

แม่นยำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำระบบการติดต่อสื่อสารสมัยใหม่มาใช้ เช่น ระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

๒. ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี การจักรระบบการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพก็จะช่วยให้การทำงานดำเนินประสานไปโดยประสานสอดคล้องกันช่วยให้เกิดการประหยัคในการปฏิบัติงาน และลดอันตรายจากการทำงานให้น้อยลง

๓. ช่วยให้การควบคุมงานไค่นลยั้งขึ้น และก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหาร

๔. ช่วยให้เกิดขวัญและความร่วมมือในองค์การสูง ถ้าหากมีการติดต่อสื่อสารที่ดี

๕. ช่วยในการเก็บข้อมูลและข่าวสารไว้เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงานได้อย่างคั้ง โดยเฉพาะข้อมูลที่ทันสมัยยอมอำนวยความสะดวกต่อการบริหารงานมาก

๔. มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)

ในปัจจุบันนี้การบริหารงานขององค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นราชการหรือธุรกิจของเอกชน มีแนวโน้มเพ่งเล็งในเรื่องมนุษยสัมพันธ์เป็นอันมาก ทั้งนี้เพราะองค์การโคขยายตัวใหญ่ขึ้น มีเจ้าหน้าที่เป็นจำนวนมากมีการะกิจกว้างขวาง

ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

คำว่า "มนุษยสัมพันธ์" หรือที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า Human Relations นั้น มีผู้ให้ความหมายไว้เป็นอันมาก*

เคียธ เดวิส (Keith Davis) ให้ความหมายไว้ว่ามนุษยสัมพันธ์คือวิธีการก่อให้เกิดวัตถุประสงค์และแรงกระตุ้นร่วมกันในกลุ่มคน และช่วยให้กลุ่มมีความ

* อุตัย หิรัญโต, ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร, หน้า ๖๕.

ปรารถนาอยากทำงานร่วมกันให้ไ้ผล มนุษย์สัมพันธ์เป็นการนำเอาบุคคลเหล่านี้มาทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ สามัคคีและร่วมมือกันโดยได้รับความพึงพอใจทั้งในค่านเศรษฐกิจ จิตใจและสังคมทั่วหน้ากัน

เอควิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) ให้ความหมายของมนุษย์สัมพันธ์ว่า มนุษย์สัมพันธ์ คือ การรวมกันให้ทำงานร่วมกันในลักษณะที่มุ่งให้เกิดความร่วมมือประสานงานความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อบังเกิดผลบรรลุเป้าหมาย

จึงพอสรุปได้ว่า มนุษย์สัมพันธ์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่นับถือ ความจงรักภักดีและความร่วมมือการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล ส่วนใหญ่เป็นเรื่องของจิตใจที่แต่ละฝ่ายมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน และมีไมตรีจิตต่อกัน ซึ่งส่งผลให้การทำงานของคุณค่าหรือกลุ่มชนได้รับผลงานสูง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีแนวทางในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ คือ ต้องปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ต้องรู้จักจิตใจคนอื่น ต้องรู้จักคน ต้องมีความแนบเนียนในการติดต่อและถ่อมตน และประการสุดท้ายต้องยอมรับนับถือศักดิ์ศรีของตน

๕. การฝึกอบรม

ความหมายของการฝึกอบรม

จากความสำคัญของการฝึกอบรมซึ่ง เดิมผู้เล็งเห็นประโยชน์ว่ามีบทบาทอย่างสำคัญยิ่งในการพัฒนากำลังคน ซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์อันประมาดค่ามิได้เพราะการมีทรัพยากรมนุษย์ที่ทรงคุณภาพ ย่อมนำไปสู่การมีเศรษฐกิจและสังคมที่มั่นคงและเจริญรุ่งเรืองได้อย่างแน่นอน รวดเร็ว จึงมีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้หลายความหมายด้วยกัน อาทิเช่น

ฟลิปโป (Flippo) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงานให้มี

ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การฝึกอบรมจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ จำเป็นจะต้องมีการ
 ค่าเนินงานอย่างมีระเบียบแบบแผนและระบบ ซึ่งจะช่วยให้ไม่สิ้นเปลืองเงินและ
 เวลาโดยเปล่าประโยชน์^๑

การฝึกอบรมหมายถึง กรรมวิธีในอันที่จะส่งเสริมหรือเพิ่มพูนสมรรถ
 ภาพในการทำงานทั้งในแง่ความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ความชำนาญ
 และท่าทีต่าง ๆ^๒

โจเซฟ บี. คิงส์บิวรี (Joseph B. Kingsbury) ได้กล่าวในทำนอง
 เดียวกัน คือ การฝึกอบรมเป็นความพยายามขององค์การที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของ
 พนักงานไปในทางที่พัฒนาขึ้นทั้งทางด้านทัศนคติ ทักษะในการทำงาน พัฒนาความรู้
 ความคิด และยังรวมตลอดถึงการช่วยจัดความกังวลใจ ข้อข้องใจ ปัญหาต่าง ๆ ใน
 การทำงานให้หมดไปอีกด้วย^๓

ทอมัส เอฟ. แสตันตัน (Thomas F. Stanton) ได้ให้ความหมาย
 ว่า การฝึกอบรม คือ ความพยายามที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมตลอดจนทัศนคติของมนุษย์
 เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลสูงขึ้น^๔

^๑Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Management, 3d,
 (New York : Mc Graw-Hill Book Company, 1966), p.201.

^๒Civil Service Training, Employee Training in Public Service
 (Chicago : Civil Service Assembly of the United State of America,
 1941), p.2

^๓Joseph B. Kingsbury, Personnel Administration of Thai
Students (Bangkok : University of Phrammasat, 1957), p.58

^๔Thomas F. Stanton, How to Instruct Successfully (New York :
 Mc Graw-Hill Book Company 1960), p.2

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมย่อมลักษณะแตกต่างกันไปตามแต่ละประเภทของการฝึกอบรม แต่จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของการฝึกอบรมไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมประเภทใดก็ตามจะมีจุดมุ่งหมายใกล้เคียงกันดังนี้ คือ*

๑. เพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ตลอดจนเทคนิคใหม่ ๆ ในการบริหารงาน
๒. เพื่อเพิ่มพูนความสามารถและความชำนาญงานในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต
๓. เพื่อใ้มีทัศนคติและกำลังขวัญที่ เกิดความเชื่อมั่นในตนเองที่จะปฏิบัติงานให้โดยลดี มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง (Self-Development)
๔. เพื่อให้ทราบนโยบายหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน เข้าใจกฎ ข้อบังคับ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน สายการบังคับบัญชา สิทธิและประโยชน์ที่แต่ละคนจะได้รับจากหน่วยงานนั้น ๆ
๕. เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการใช้ความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการอบรมเป็นแนวทางในการศึกษา ค้นคว้าเพิ่มเติมให้กว้างขวางและทันเหตุการณ์

ประเภทของการฝึกอบรม

พอจะจำแนกการฝึกอบรมออกได้เป็น ๓ ประเภท คือ

๑. การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-Service Training)
๒. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation)
๓. การฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In-Service Training)

*Dale Yolder, Personnel Management and Industrial Relations, Fifth Edition (Englewood Cliffs N.J., Prentice-Hall, 1962), pp.386-7 and Strauss and Sayles, Personnel : The Human Problems of Management (Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1961), p.50

๑. การฝึกอบรมก่อนประจำการ มีลักษณะเป็นการศึกษาเพิ่มเติม เป็นพิเศษจากความรู้เฉพาะสาขาวิชาที่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งต้องการ เฉพาะ ส่วนใหญ่มักเป็นสถานศึกษาของทางราชการ ซึ่งทำการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานนั้น ๆ จำนวนหนึ่งแล้วฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติฝึกฝนให้มีความรู้ ความชำนาญในหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ โดยตรงใช้เวลาในการฝึกอบรมนานพอสมควร ตั้งแต่ ๒ เดือน ถึง ๓ ปี เมื่อสำเร็จออกมาแล้วก็สามารถบรรจุเข้ารับราชการได้ทันทีในหน่วยงานนั้น ๆ โดยไม่ต้องทำการสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุเป็นข้าราชการอีกครั้งหนึ่ง ปัจจุบันมีหน่วยราชการไม่มากนักที่มีการฝึกอบรมเช่นนี้ เช่น กรมวิทยาศาสตร์ กรมศุลกากร กรมไปรษณีย์โทรเลข กรมทางหลวง การรถไฟแห่งประเทศไทย โรงเรียนวิศวกรรมรถไฟ เป็นต้น จุดประสงค์ของการฝึกอบรมประเภทนี้คือ ต้องการฝึกอบรมผู้ที่เข้าปฏิบัติหน้าที่ให้มีความรู้ความชำนาญและมีประสบการณ์ก่อนมากพอสมควร เพื่อมิให้เสียเวลาในการฝึกงาน สอนงานและทำให้การปฏิบัติงานผิดพลาดต่าง ๆ ลดน้อยลง ช่วยลดปัญหาและข้อยุ่งยากในการปฏิบัติงานตลอดจนงบประมาณต่าง ๆ ได้

๒. การฝึกอบรมปรมนิเทศก์ การฝึกอบรมประเภทนี้ใช้สำหรับฝึกอบรม ข้าราชการหรือพนักงานในองค์กรต่าง ๆ เมื่อแรกเข้าโดยจะเป็นการเข้าใหม่ บรรจุ ใหม่ โยกย้ายมาจากหน่วยงานอื่น ภายในองค์กรหรือโอนมาจากหน่วยงานภายนอก ก็ตาม จุดประสงค์หลักของการฝึกอบรมประเภทนี้คือ เพื่อให้ทราบนโยบายและหน้าที่ของหน่วยงานนั้นเพื่อให้เข้าใจกฎข้อบังคับ ระเบียบแบบแผน ตลอดจนลัทธิหน้าที่และ ผลประโยชน์ที่พึงได้จากองค์กร

๓. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ การฝึกอบรมประเภทนี้เป็น

ก.พ., สำนักงาน. โครงการฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนประจำปี

การฝึกอบรมผู้เข้ารับราชการ หรือทำงานอยู่แล้วในหน่วยงานใดก็ตาม เพื่อประโยชน์ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อให้นำความรู้ ความคิดที่ได้รับมาไปนั้นปรับ ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงาน เกิดขวัญ กำลังใจ และ มีความมั่นใจในอาชีพของตนยิ่งขึ้นทั้งนี้เพื่อมุ่งประโยชน์ใหญ่คือ ความสำเร็จขององค์ การการฝึกอบรมแบบนี้ได้แก่ การฝึกอบรมโดยวิธีปฏิบัติงานในหน้าที่ การฝึกอบรมนอก งานในหน้าที่ที่ปฏิบัติ การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน การฝึกอบรมหรือการพัฒนาผู้บริหาร นอกจากนี้ยังมีการฝึกอบรมเพื่อองค์การใดองค์การหนึ่ง โดยเฉพาะ เช่น การฝึกอบรม การป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ดังนั้น การมีการฝึกอบรมขึ้นเนื่องจากเหตุว่า คนเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสร้างสรรคงานทุกประเภท ให้เจริญก้าวหน้าไ้กันเอง การฝึกอบรมประเภทนี้จะพบได้ในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

ก. การฝึกอบรมโดยวิธีปฏิบัติงานในหน้าที่ (On the Job Training)

เป็นวิธีการฝึกอบรมแบบมีได้เป็นทางการหรือมีหลักสูตรพิเศษเป็นเพียงวิธีการสอนงาน ในหน้าที่ที่ผู้ปฏิบัติไ้ลงมือปฏิบัติหรือทดลองปฏิบัติ หากมีปัญหาหรือข้อซักของประการใด ผู้ปฏิบัตินั้นยอมสอบถามไ้จากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน

ข. การฝึกอบรมนอกงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติ (Off the Job Training)

เป็นวิธีการฝึกอบรมโดยการแนะนำ สอนงานทั่วไปนอกเหนือจากงานในหน้าที่ให้ผู้ เข้ารับการฝึกอบรมไ้เข้าใจ ถึงแม้ว่าจะไม่ไ้ลงมือปฏิบัติงานนั้น ๆ

ค. การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training)

เป็นวิธีการ ฝึกอบรมข้าราชการหรือพนักงานระดับหัวหน้างาน ซึ่ง เป็นบุคคลที่มีความ สำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ไ้บังคับบัญชามาก

การฝึกอบรมปรพเพทนี้ไ้เพื่อเป็นการเสริมสร้างบุคลิกซึ่ง เป็นผู้นำเพิ่ม พูนค่านการปกครองบังคับบัญชา ตลอดจนภายในค่านการปฏิบัติงาน การวางแผน การ

ควบคุมงาน ความมีมนุษยสัมพันธ์ เพื่อพัฒนาสมรรถภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยยึดถือวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก

ง. การฝึกอบรมหรือการพัฒนาผู้บริหาร (Executive Training or Executive Development) ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ระดับบริหารถือได้ว่าเป็นแกนสำคัญขององค์การที่ช่วยในการดำเนินงานขององค์การก้าวหน้าหรือถอยหลัง

ดังนั้น จึงจำเป็นต้องให้ผู้บริหารได้มีความรู้ความสนใจในกระบวนการบริหารและเทคนิคในการบริหารงานที่เหมาะสม มีความสามารถตั้งใจจริง มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในแต่ละหน่วยงาน

จ. ประเภทอื่น ๆ ได้แก่ การฝึกอบรมซึ่งจัดขึ้นเพื่อสนองวัตถุประสงค์หรือความต้องการโดยเฉพาะขององค์การใดองค์การหนึ่ง เช่น การฝึกอบรมประสาทวิทยา ของกรมการแพทย์ การฝึกอบรม การป้องกันและปราบปรามยาเสพติดของกรมศุลกากร

จึงกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมมีความจำเป็นต่อองค์การมาก แต่ถึงอย่างไรก็ตามการที่จะหวังผลการฝึกอบรมได้อย่างเต็มขั้นนั้นย่อมอยู่ที่การจัดหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรมให้เหมาะสม*

ประโยชน์ของการฝึกอบรม พอจะสรุปประโยชน์ของการฝึกอบรมได้ดังนี้

๑. การฝึกอบรมทำให้ระบบวิธีการปฏิบัติงานดีขึ้น
๒. การฝึกอบรมช่วยลดค่าใช้จ่าย แรงงาน และเวลาในการปฏิบัติ

* Dale Yoder, Personnel Principle and Policy : Modern Management (Tokyo : Maruzen Co, 1959), p.357.

๒ จักรศรี บุณนาค "การฝึกอบรม" วารสารทองถิ่น ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๕ (กันยายน ๒๕๐๕), หน้า ๕๑.

งานในหน่วย

๓. การฝึกอบรมช่วยลดเวลาเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานในหน่วย
๔. การฝึกอบรมช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา
ได้มากขึ้น เพราะผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว ย่อมจะรู้และเข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติงาน
ได้อย่างดี

๕. การฝึกอบรมช่วยให้สายการบังคับบัญชา การควบคุม การบริหาร
การติดต่อ การประสานงาน และความร่วมมือที่ขึ้น ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

๖. การฝึกอบรมช่วยส่งเสริมจิตใจและศีลธรรมของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

๗. การฝึกอบรมทำให้ความสิ้นเปลืองของวัตถุน้อยลง

๘. การฝึกอบรมช่วยลดจำนวนอุบัติเหตุอันเกิดจากการปฏิบัติงานได้

น้อยลง

๙. การฝึกอบรมและกระตุ้นเตือนผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานเพื่อความ
ก้าวหน้าในงานของตน

๑๐. การฝึกอบรมช่วยให้ระบบและวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

๑๑. การฝึกอบรมช่วยให้การขาดงานน้อยลง

๑๒. การฝึกอบรมช่วยลดการทำงานล่วงเวลาน้อยลง ซึ่งมักจะเกิด
จากความไม่เข้าใจงาน และความล่าช้าในการทำงาน

๑๓. การฝึกอบรมช่วยให้จำนวนเรื่องราวร้องทุกข์ ของข้าราชการ
ลดน้อยลง เพราะทำให้การฝึกอบรมจะมีการอบรมในวิชาจิตวิทยา วิชามนุษยสัมพันธ์

๑๔. เป็นการพัฒนาความรู้ทั่ว ๆ ไป เป็นอย่างก็แก่ผู้ปฏิบัติงานเพราะ
ในการฝึกอบรมจะช่วยสอนให้รู้งานในหลาย ๆ ด้านทั่ว ๆ ไป

สรุป

ขั้นตอนกระบวนการบริหารงานพอสรุปได้ ๕ ประการ คือ

(๑) การวางแผน เป็นขั้นตอนเกี่ยวกับการคาดการณ์กำหนดวัตถุประสงค์

พัฒนากรวิธี กำหนดงบประมาณ แนวทางปฏิบัติตลอดจนปรับปรุงนโยบายให้ทันเหตุการณ์
อยู่เสมอ

(๒) การจัดองค์การเป็นขั้นตอนเกี่ยวกับการจัดโครงสร้าง กำหนดขอบเขต
และความสัมพันธ์ของงาน กำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของตำแหน่ง

(๓) การจัดเจ้าหน้าที่เป็นขั้นตอนเกี่ยวกับการเลือกสรร ภูมิเทศ การ
ฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคล

(๔) การอำนวยความสะดวกเป็นขั้นตอนเกี่ยวกับการตัดสินใจ การมอบหมายหน้าที่
การจูงใจ การประสานงาน การจัดให้มีส่วนร่วม

(๕) การควบคุม เป็นขั้นตอนเกี่ยวกับวิธีรายงานพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติ
งาน การวัดผลงาน ตลอดจนดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ

ขั้นตอนทั้งหลายนี้เป็นแนวทางการบริหารงานตามแนววิทยาศาสตร์ ถ้าหาก
องค์การสามารถดำเนินการได้ครบทุกขั้นตอนก็จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ
แต่อย่างไรก็ตามการบริหารงานก็จำเป็นต้องคำนึงถึงมนุษย์ซึ่งเป็นทรัพยากรทางการ
บริหารที่สำคัญ ดังนั้น ควรพิจารณาถึงแนวความคิดเกี่ยวกับมนุษย์พฤติกรรม (Human
Behavior Approach) ในการบริหารงานด้วย กล่าวคือ การบริหารงานต้องมุ่ง
ส่งเสริมขวัญ แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ การฝึกอบรม
รวมความแล้วเป็นเทคนิคการบริหารงานที่ยุ่ง ส่งเสริมและให้ความสำคัญแก่มนุษย์ถ้า
หากว่ามนุษย์มีความพึงพอใจ มีความสุขมีความพร้อมเพรียง กันก็แล้วการบริหารของ
องค์การก็จะสำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมาย