

บทที่ 6

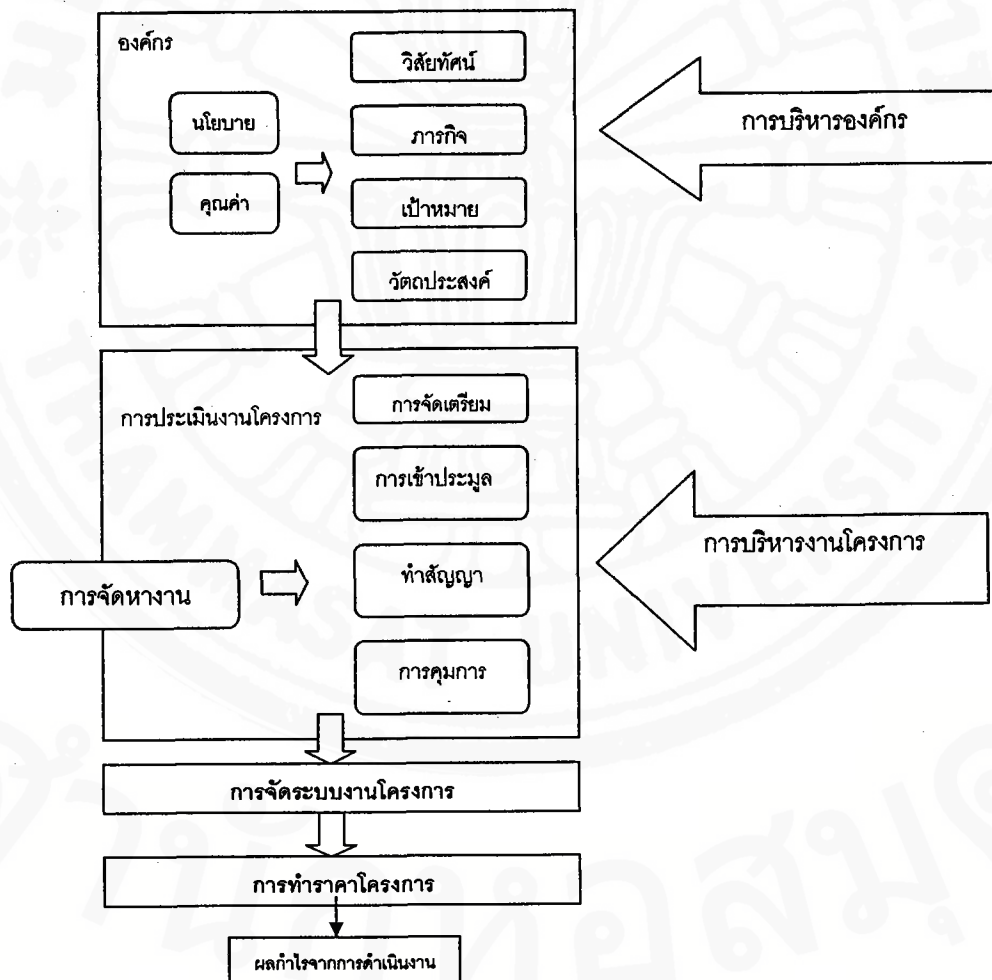
การบริหารองค์กร

6.1 การบริหารงาน

ในการบริหารงานองค์กรและงานโครงการ บริษัทมีแนวทางการบริหาร แสดงดังภาพที่ 6.1

ภาพที่ 6.1

แนวทางการบริหารงาน



6.2 การจัดการโครงการ

โครงการประกอบด้วยองค์ประกอบหลักอยู่ 3 ประการ ได้แก่

- ขอบเขตงาน (Scope) หมายถึง งานที่จะต้องทำให้เสร็จตามปริมาณและคุณภาพที่กำหนด
- งบประมาณ (Budget) หมายถึง ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการทำงานซึ่งมีหน่วยวัดเป็นจำนวนเงินหรือจำนวนชั่วโมงในการทำงาน
- กำหนดเวลางาน (Schedule) หมายถึง การจัดลำดับของงานตามเวลาที่ใช้ในการทำงานแต่ละอย่าง

6.2.1 การบริหารโครงการ (Project Management)

โดยการจัดการกระบวนการดำเนินงานภายใต้ขอบเขต งบประมาณและกำหนดเวลาที่ระบุ ใช้ทรัพยากรต่างๆที่มีอยู่ คือบุคลากร รวมถึงความเชี่ยวชาญ ความสามารถ ความร่วมมือของทีมงาน เครื่องมือ เครื่องใช้และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ตลอดจนข้อมูล ระบบงาน เทคนิค เงินทุนและเวลา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและมีคุณภาพของงานที่ทำให้เจ้าของงานพอใจ

เป้าหมายในการดำเนินโครงการมักกำหนดเป็น 3 องค์ประกอบหลักๆ ได้แก่ ต้นทุน เวลา และคุณภาพ โดยทั้ง 3 องค์ประกอบข้างต้น จะมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด และจะต้องถูกกำหนดอย่างรอบคอบ ในช่วงเวลาที่เหมาะสมด้วย เช่น การกำหนดคุณภาพงานที่สูง ย่อมต้องการต้นทุน และเวลาที่มากตามไปด้วย ในขณะที่การเร่งรัดงานก่อสร้างมากเกินไป จะมีผลต่อคุณภาพงานที่ต่ำลง รวมไปถึงต้นทุนที่สูงขึ้นด้วย

6.2.2 กระบวนการงานก่อสร้าง (Construction Process)

ในการเริ่มโครงการก่อสร้างนั้นจะมีแนวคิดมาจากเจ้าของโครงการซึ่งอาจจะเป็นภาครัฐบาลหรือเอกชน โดยในที่นี้จะเป็นในภาคเอกชนเป็นหลัก เมื่อเจ้าของโครงการมีความคิดริเริ่มจะลงทุนในโครงการก่อสร้าง หลังจากที่ได้ศึกษาด้านการลงทุนขั้นต้นแล้วก็จำเป็นต้องปรึกษาผู้ออกแบบ ที่เจ้าของโครงการให้ความไว้วางใจในผลงานและประสบการณ์ ผู้ออกแบบจะเป็นผู้แปลความคิด ความต้องการของเจ้าของโครงการออกมาเป็นรูปธรรม ภายใต้เงื่อนไขของกฎหมายควบคุมอาคาร และสภาพแวดล้อมรวมถึงเงื่อนไขอื่น ๆ ทั้งนี้ผู้ออกแบบจะจัดทำแบบร่างเพื่อให้เจ้าของได้ศึกษาในชั้นรายละเอียดมากขึ้น

เมื่อเจ้าของโครงการได้ศึกษาข้อมูลการประมาณราคาเบื้องต้นซึ่งผู้ออกแบบได้จัดเตรียมให้เพื่อประกอบกับการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุนที่ละเอียดขึ้น จนมั่นใจว่า

โครงการจะสามารถดำเนินไปได้ ทั้งด้านการตลาด ผลตอบแทนการลงทุน แหล่งเงินทุนสนับสนุนด้านการลงทุน ตลอดจนผลกระทบทางด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องแล้วจึงจะดำเนินการในขั้นต่อไป

ในการเริ่มงานก่อสร้าง จะมีผู้ที่เข้ามาเกี่ยวข้องอยู่หลายกลุ่มด้วยกัน คือ

- เจ้าของโครงการ (Owner)
- ผู้ออกแบบและที่ปรึกษา (Architect/ Engineer)
- ผู้รับเหมาก่อสร้างหลัก (Contractor) และผู้รับเหมาช่วง (Sub-Contractor)
- ผู้บริหารงานก่อสร้าง (Professional Construction Manager)

ในบทบาทของบริษัทผู้รับเหมางานระบบ โดยมีหน้าที่ทำงานให้เป็นไปตามเอกสารสัญญาซึ่งประกอบไปด้วยแบบงานระบบ รายการข้อกำหนด ขอบเขตงาน และเงื่อนไขสัญญาอื่น ๆ ขั้นตอนก่อสร้างเป็นขั้นตอนที่สำคัญค่อนข้างมากเพราะมีผลต่องบประมาณ ระยะเวลาก่อสร้างที่อาจจะบานปลายได้ รวมถึงคุณภาพของงานที่ทำในระหว่างการก่อสร้าง ซึ่งมีผลกระทบต่อการใช้งานโครงการและค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา โดยจะต้องประมาณราคาโครงการให้ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด เมื่อกิจการประมูลงานได้หรือได้รับการว่าจ้างให้เข้าไปดำเนินงานก่อสร้าง ผู้บริหารหรือผู้จัดการโครงการจะต้องวางระบบการทำงานให้เป็นไปตามขั้นตอน และระยะเวลาที่ได้กำหนดเอาไว้ในแผนงานก่อสร้าง จัดทำตารางกำหนดเวลาทำงานที่เป็นไปได้ จัดระบบควบคุมที่มีประสิทธิภาพสำหรับควบคุมต้นทุน โดยกำหนดระยะเวลาโครงการ และคุณภาพงาน

สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในการดำเนินงานก่อสร้างโครงการ ดังนี้

- 1.การกำหนดวันเริ่มและสิ้นสุดของงานในแต่ละส่วน
- 2.การตรวจสอบและจัดเตรียมงานสถานที่ก่อสร้างโครงการ
- 3.การจัดเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในโครงการ
- 4.การคัดเลือกและจัดเตรียมคนงานก่อสร้าง
- 5.การจัดซื้อหรือจัดหาวัสดุก่อสร้าง
- 6.การเข้าดำเนินงาน ตรวจสอบ และการทดสอบงานระบบ M&E

6.2.3 ขั้นตอนการให้บริการงานก่อสร้าง (Construction Service)

- 1.การเสนอราคาประมูลงานระบบโครงการ M&E
- 2.การตกลงทำสัญญางานโครงการ
- 3.การจัดวางแผนงาน และทำตารางเวลาโดยละเอียด
- 4.การประมาณราคาในขั้นต่างๆขณะก่อสร้าง

5.การควบคุมดูแลงานก่อสร้างงานระบบ M&E

6.การตรวจสอบ ทดสอบ และตรวจรับมอบงานโครงการ

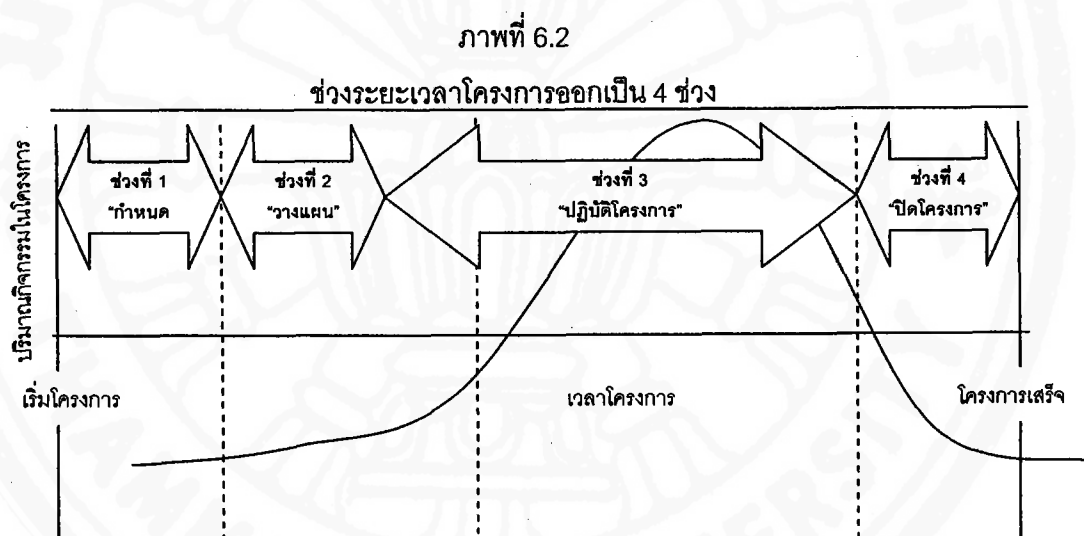
6.2.4 วงจรชีวิตของโครงการก่อสร้าง (Life Cycle of Construction Project วิสูตร จิระคำเก็ง, 2546, น.16) การก่อสร้างมีจุดเริ่มและสิ้นสุด ในแต่ละช่วงเวลามีปริมาณกิจกรรมงานที่ต่างกัน ดังภาพที่ 6.2

ช่วงที่ 1 : กำหนดงานโครงการ (Defining the Project)

ช่วงที่ 2 : วางแผนงาน (Planning)

ช่วงที่ 3 : ปฏิบัติโครงการ (Implementing)

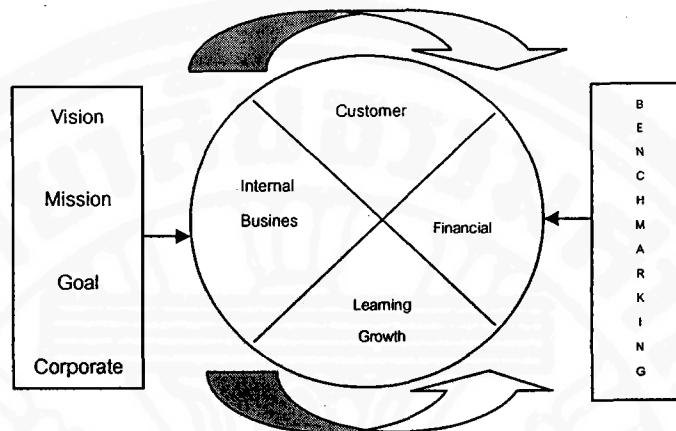
ช่วงที่ 4 : สิ้นสุดโครงการ (Termination)



6.3 การจัดการองค์กร

การบริหารองค์กร โดยใช้แนวศาสตร์และศิลป์เข้าประกอบ โดยเน้นบุคลากรภายในองค์กรเป็นหลัก เมื่อองค์กรภายในประสานงานร่วมกันเป็นอย่างดี รู้รักสามัคคี มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เมื่อมีความตั้งใจในการทำงาน จะเกิดผลงานที่ดี สามารถตอบสนองให้กับลูกค้าได้ดังภาพที่ 6.3

ภาพที่ 6.3
การจัดการองค์กร



ในการจัดการองค์กร บริษัทได้นำดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ (Key Performance Indicators: KPIs) เข้ามาช่วยในการวัดผลการดำเนินงาน ตามหลักแนวคิดของ Kaplan และ Norton คือ

1. ด้านการเงิน (Financial Management)

- การเพิ่มขึ้นของรายได้
- การลดลงของต้นทุนและผลผลิตภาพ (Productivity) สูงขึ้น
- การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ / การลงทุน

2. ด้านลูกค้า (Customer and Marketing Management)

- การสร้างความรับรู้ในกลุ่มลูกค้า (Market Awareness/ Customer Need)
- การแสวงหาพันธมิตรร่วม (Joint-Venture or Chain Business)
- การแสวงหาลูกค้า (New Customer)
- การรักษาลูกค้าเก่า (Maintain Client)
- การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Customer Satisfaction)

3. ด้านกระบวนการธุรกิจภายใน (Internal Business Process Management)

- การบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กร
- การจัดการในด้านนวัตกรรมภายในองค์กร
- การดำเนินงานภายในองค์กรแบบทำงานเป็นทีม

4. ด้านการเรียนรู้การเจริญเติบโต (Learning and Growth)

- การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน
- การสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
- การพัฒนาระบบต่างๆภายในองค์กร

5. ด้านการประเมินผล โดยใช้ Balance Scorecard

ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร

- กำหนดวัตถุประสงค์ที่จะประเมิน
- กำหนดเครื่องมือในการประเมิน
- กำหนดมาตรฐานที่ใช้เปรียบเทียบ
- กำหนดแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
- ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ

6.4 การบริหารการตลาด

6.4.1 วัตถุประสงค์การตลาด (Marketing Objective)

จัดทำงานโครงการล่วงหน้าและให้ได้อย่างต่อเนื่องในแต่ละไตรมาสหรือแต่ละปี รวมทั้งเปิดรับความร่วมมือจากหน่วยงานและสื่อต่างๆเพื่อให้รู้จักเป็นที่กว้างขวาง

6.4.2 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target Market)

6.4.2.1. ผู้ว่าจ้างหลัก คือ บริษัท ฤทธาเหมราช จำกัด และบริษัท ฤทธา จำกัด

6.4.2.2. ผู้ว่าจ้างรอง คือ ผู้ว่าจ้างในภาคเอกชน กลุ่มการก่อสร้างที่อยู่อาศัย การก่อสร้างเพื่อการพาณิชย์ และการก่อสร้างทางอุตสาหกรรม หรือผู้ว่าจ้างในหน่วยงานรัฐบาล / ราชการ หรือรัฐวิสาหกิจ

6.4.3 การเข้าสู่ตลาด (Positioning)

เป็นผู้นำทางด้านธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ให้บริการออกแบบ จัดหา และดำเนินการรับเหมาก่อสร้างงานระบบวิศวกรรมที่มีนวัตกรรมก้าวหน้าเทคโนโลยีได้ครบวงจร มีผลงานคุณภาพในราคาที่ เป็นธรรม

6.4.4 กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy)

แนวทางกลยุทธ์การตลาด มี 2 แนวทางดังนี้ คือ

1. เข้าประมูลงานก่อสร้างภายใต้ บริษัท ฤทธาเหมราช จำกัด หรือบริษัท ฤทธา จำกัด โดย การรับแบบพิมพ์เขียวงานโครงการมาประเมินราคา แล้วยื่นซองประมูลงานในนาม บริษัท ฤทธาเหมราช จำกัด หรือ บริษัท ฤทธา จำกัด ส่วนในกรณีของงานโครงการที่ไม่มีแบบพิมพ์เขียวจะทำ โดยการรับเหมางานแบบล่ำซำ และทำการประกวดราคาจ้างเหมา หรือรับงานเป็นรูปแบบ Design and Built ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของงานโครงการ

2. ผู้ว่าจ้างในภาคเอกชน กลุ่มการก่อสร้างที่อยู่อาศัย การก่อสร้างเพื่อการพาณิชย์ และการก่อสร้างทางอุตสาหกรรม หรือผู้ว่าจ้างในหน่วยงานรัฐบาล / ราชการ หรือรัฐวิสาหกิจ โดยการซื้อแบบ และผ่านขั้นตอนการประกวดราคากับผู้ว่าจ้างโดยตรง หรือมีการจ้างเหมาจากลูกค้าโดยตรง

6.5 การบริหารงานบุคคล

6.5.1 การบริหารงานบุคคล

บริษัทมีนโยบายบริหารงานบุคคล โดยมีแนวทางดังนี้ คือ

1. ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกระดับในองค์กรรู้ดีว่าเขาเป็นคนสำคัญ
2. ปฏิบัติต่อพนักงานทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน และให้โอกาสความก้าวหน้าในงาน
3. ให้ความเคารพในปัจเจกชน แสดงถึงความเมตตากรุณาที่มีต่อกันในองค์กร
4. สร้างความสามัคคี ความเป็นหมู่คณะให้ทั่วทั้งภายในองค์กร
5. การมีของขวัญหรือของรางวัล และสวัสดิการที่ดี ให้กับพนักงานทุกระดับชั้น
6. การให้การสนับสนุนการศึกษาแก่พนักงานที่มีความตั้งใจทำงาน และใฝ่หาความรู้
7. และอื่นๆ เป็นต้น

6.5.2 การจัดการงานบุคคล

- ด้านผู้บริหาร บริษัทจะพิจารณาจากเงินลงทุนประกอบกับความรับผิดชอบในการดำเนินงาน

- ด้านพนักงาน บริษัทพิจารณาจากอัตราผลตอบแทนตามมาตรฐานแรงงาน

- ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ทางบริษัทมีการจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานอยู่เสมอ เพื่อให้การบริการที่ดีกับลูกค้า เช่น มีการจ้างผู้เชี่ยวชาญมาอบรม หรือ จัดส่งไปอบรมตามที่ต่าง ๆ
- ด้านการบริหารบุคคล ทางบริษัทมีการวางแผนเริ่มตั้งแต่การจ้างบุคคลกรให้เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ โดยจะมีการทดสอบในเบื้องต้น เช่น การสัมภาษณ์ทั่วไป การทดสอบทักษะในตำแหน่งเฉพาะ

6.5.3 การจัดการผลตอบแทน

ทางบริษัทคำนึงถึงความสำคัญของพนักงานทุกระดับ และเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ในการรักษาพนักงาน จึงมีการให้รางวัลและผลตอบแทนต่าง ๆ เช่น โบนัสประจำปี เงินพิเศษ โดยมีเรื่องของการประเมินผลงานมาเป็นส่วนในการพิจารณา ถ้าพนักงานบุคคลใดมีผลงานที่ดีอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง และทำงานกับทางบริษัทตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป ทางบริษัทก็จะมี การพิจารณาให้สามารถถือหุ้นในบริษัทได้ในอัตราสัดส่วนที่เหมาะสม โดยพิจารณาเป็นกรณีๆไป

6.5.4 การบริหารโดยใช้ทฤษฎี (Theory Management)

ในการนำทฤษฎีมาประยุกต์ใช้การบริหารงานบุคคล เพื่อจูงใจการทำงาน และผนวกเข้ากับศิลปะในการปฏิบัติต่อพนักงานทุกระดับในองค์กร โดยมีแนวทางดังนี้ คือ

โดยใช้ทฤษฎีของมาสโลว์ มีดังนี้

- 1.ความต้องการทางกาย
- 2.ความต้องการความปลอดภัย
- 3.ความต้องการความรักและการมีส่วนร่วม
- 4.ความต้องการยกย่องนับถือ
- 5.ความต้องการสนใจตัวเอง

และใช้ทฤษฎี Z ของเรดดิน คือ

- 1.มนุษย์เป็นผู้มีความตั้งใจ
- 2.มนุษย์ยอมรับทั้งความดีและความชั่ว
- 3.มนุษย์ถูกผลักดันให้กระทำเนื่องจากสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม
- 4.การพึ่งพาอาศัยกันเป็นรากฐานที่มนุษย์ปฏิบัติต่อกัน
- 5.เหตุผลเป็นสิ่งจูงใจมนุษย์ การมุ่งต่อวัตถุประสงค์เป็นทัศนคติของมนุษย์ทั่วไป

และใช้ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two Factor Theory) ทฤษฎีของ เฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก
ปัจจัย 2 ประเภทที่เกี่ยวข้องกับความพอใจ และความไม่พอใจในการทำงานของพนักงาน คือ

1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

- ความสำเร็จในการทำงาน
- การได้รับความยกย่องในผลงาน
- ลักษณะของงานที่ทำ
- ความรับผิดชอบในงาน
- ความก้าวหน้าในงาน

2. ปัจจัยด้านสุขอนามัย

- ค่าจ้างเงินเดือน
- นโยบายและการบริหารขององค์กร
- การควบคุมดูแล
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร
- สภาพการทำงาน
- ความมั่นคงในงาน
- สถานภาพในการทำงาน

6.5.5 ข้อกำหนดการดำเนินการบริหารบุคลากรภายในองค์กร

ดำเนินการตามกฎหมายแรงงานในประเทศไทย ที่บังคับใช้ในปัจจุบัน ประกอบด้วย

- 1.ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์บรรพ 3 ลักษณะ 6 จ้างแรงงานมาตรา 575-586
- 2.พระราชบัญญัติสงเคราะห์อาชีพแก่คนไทย พ.ศ. 2499
- 3.พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518
- 4.พระราชบัญญัติการทำงานของคนต่างด้าว พ.ศ. 2521
- 5.พระราชบัญญัติการจัดตั้งศาลแรงงานและวิธีพิจารณาคดีแรงงาน พ.ศ. 2522
- 6.พระราชบัญญัติการจัดหางานและคุ้มครองคนงาน พ.ศ. 2528 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2537)
- 7.พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533 แก้ไขเพิ่มเติมปี พ.ศ. 2537 และ 2542
- 8.พระราชบัญญัติเงินทดแทน พ.ศ. 2537
- 9.พระราชบัญญัติส่งเสริมการอาชีพ พ.ศ. 2537
- 10.พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541
- 11.พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 (ดังมีรายละเอียดในภาคผนวก)

6.6 การบริหารการเงิน

ในการจัดการด้านการเงินของโครงการเริ่มต้นตั้งแต่ การประเมินราคางานโครงการ ในการดำเนินงานขั้นตอนนี้ต้องมีความละเอียดรอบคอบอย่างยิ่ง ในการออกแบบงานระบบ วัสดุ และอุปกรณ์ต่างๆของงานระบบทุกระบบที่แสดงในแบบให้ได้อย่างครบถ้วน และตรวจสอบราคา วัสดุและอุปกรณ์ ณ. ปัจจุบันที่สามารถลงราคาคิดคำนวณงานได้ รวมถึงค่าแรงคนงาน ทั้งนี้ในแต่ละงานโครงการจะมีค่าบริหารจัดการประมาณ 15%

ทั้งนี้การจัดการด้านการเงินของแต่ละโครงการ จะแสดงให้เห็นถึงค่าใช้จ่ายในการลงทุนว่าจะต้องใช้เงินในด้านใดบ้าง และโครงการนี้ให้ผลตอบแทนของการลงทุนเป็นอย่างไร รวมถึงการวางแผนทางการเงินให้เหมาะสมกับโครงการเพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจว่าถ้ามีโครงการนี้แล้วจะไม่มีปัญหาเรื่องการเงิน โดยการประเมินโครงการต้องมีการเปรียบเทียบต้นทุนและกำไร ถ้าโครงการเป็นโครงการระยะสั้นก็สามารถนำต้นทุน และผลประโยชน์มาเปรียบเทียบได้ทันทีว่าคุ้มหรือไม่ แต่ถ้าโครงการมีอายุโครงการยาวกว่าหนึ่งปี และเวลาของการลงทุนในการดำเนินโครงการ และผลประโยชน์ที่ได้รับเป็นคนละเวลากัน จะต้องทำการประเมินราคาเพื่อไว้ล่วงหน้า โดยคิดเพิ่มเป็นสัดส่วนเปอร์เซ็นต์ของงานโครงการตามแต่ละงานโครงการนั้นๆ

ขั้นตอนการจัดการระบบการเงิน (Financial Process)

เมื่อกิจการได้เข้าไปรับเหมางานโครงการใดแล้ว ต้องมีการวางแผนงาน และจัดสรรการดำเนินงานระบบงานบัญชีและการเงินของกิจการและโครงการ ดังนี้

1) งานด้านบัญชี ต้องจัดให้มีการจัดทำบัญชีโดยแยกประเภทของบัญชีให้เป็นหมวดหมู่ระบบเอกสารที่เกี่ยวข้อง การจัดระบบการบันทึกบัญชี การรับรู้รายได้และรายจ่ายของโครงการ และการตรวจสอบภายใน เมื่อได้จัดให้มีการจัดทำบัญชีในแต่ละงวดบัญชี จะต้องจัดทำรายงานการเงินให้แก่ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รายงานที่จัดทำควรแยกออกมาให้เห็นชัดเจนในแต่ละโครงการที่กิจการดำเนินงานก่อสร้าง

2) งานด้านการเงิน จะต้องมีการจัดทำงบประมาณ ประมาณการรายรับ-จ่ายเงินของแต่ละโครงการที่มีความจำเป็นในการใช้เงิน การติดต่อสถาบันการเงินเพื่อการกู้ยืมเงินหมุนเวียนภายในโครงการ การวางแผนงานในการจัดเก็บเงิน การทวงหนี้ และการจัดทำรายงานที่เกี่ยวข้องกับการเงินของกิจการ

3) งานด้านภาษีอากร จะต้องมีการวางแผนภาษีอากรให้กิจการเสียภาษีอย่างประหยัดและถูกต้องตามกฎหมายภาษีอากร

6.7 แผนปฏิบัติการบริหารองค์กร

ในการบริหารองค์กร ทำได้โดยกำหนดการจัดการเชิงกลยุทธ์ และทิศทางขององค์กร ในอนาคต โดยการกระจายอำนาจและมอบหมายหน้าที่ให้กับระดับบริหารในฝ่ายต่างๆร่วม ดำเนินการและนำแผนกลยุทธ์นั้นๆมาร่วมปฏิบัติ หลักเกณฑ์ในการมอบหมายงาน และกระจาย อำนาจในการบริหารงานไปสู่องค์กรในแต่ละระดับ สามารถพิจารณาบุคลากรได้ 3 แนวทาง ดังต่อไปนี้

6.7.1 พิจารณาจากภาระงานบริหารที่ปฏิบัติ

- 1) การวางแผน (Planning) พิจารณาได้จากการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนการทำงานต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า ไม่ใช่มุ่งแต่งงานประจำหรือทำแต่งงานเดิมซ้ำๆ
- 2) การจัดองค์การ (Organizing) พิจารณาจากการจัดระเบียบกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ การ ออกแบบองค์กร รวมถึงการกำหนดตัวบุคคล จัดคนเข้าทำงาน (Staffing) ได้อย่างสอดคล้อง
- 3) การเป็นผู้นำ (Leading) สามารถจูงใจและเป็นผู้ที่ทำให้สมาชิกในองค์กรทำหน้าที่ให้ บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้
- 4) การควบคุม (Controlling) โดยการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน สามารถวัดผล งานที่ได้จริง เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด มีการตรวจสอบความคลาดเคลื่อนจากมาตรฐาน และแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อให้เป็นไปตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน และดำเนินงานให้เป็นไปตาม เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

6.7.2 พิจารณาจากบทบาทที่แสดงออก

- 1) บทบาทในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Roles) ได้แก่ การเป็นตัวแทน ของกิจการ การเป็นผู้นำการคิดสามารถโน้มน้าวและเสริมสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการ ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันอันดี มีความรู้สึกที่ดี มีทัศนคติที่ดีต่อกัน
- 2) บทบาทในการสื่อข้อความและข้อมูล (Informational Roles) โดยเป็นผู้ติดตามข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อม เลือกกักกรอง และวิเคราะห์ข่าวที่เกี่ยวข้องโดยสัมพันธ์กับ กิจการ มีการถ่ายทอดข้อมูลและเป็นผู้ให้ข่าวสารที่ดีประชาสัมพันธ์แก่บุคคลภายนอกองค์กร
- 3) บทบาทที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ (Decisional Roles) ได้แก่ เป็นผู้ทำหน้าที่ในการ ตัดสินใจในปัญหาหรืองานที่ต้องกล้าเสี่ยงและมีความคิดริเริ่ม สามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหา

ต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรได้เป็นอย่างดี และดำเนินการจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ โบนัส หรือ เงินพิเศษที่มอบให้แก่พนักงาน โดยเป็นผู้ตัดสินใจในการเจรจาต่อรอง เช่น กรณีต่อรองกับลูกค้าของกิจการ หรือการเจรจากับพนักงานบริษัท เป็นต้น

6.7.3 พิจารณาจากความรับผิดชอบหลัก

ในการพิจารณาถึงความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กร อันได้แก่ การเป็นผู้ที่มีความสามารถดำเนินงานตามแผนงานบริหารกลยุทธ์ขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความมุ่งมั่น กระตือรือร้น และเห็นประโยชน์กับส่วนรวมมากกว่าส่วนตน โดยรวมถึงการสามารถนำทีมงานให้ปฏิบัติงานได้เป็นไปตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ตามนโยบายที่กำหนด เป็นต้น

6.8 การวัดเพื่อทำการประเมินผลการดำเนินงาน

ในการวัดเพื่อทำการประเมินผลการดำเนินงาน จะทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทราบถึงผลการดำเนินงานและการบริหารงานว่าเป็นอย่างไร มีสิ่งใดควรทำการปรับปรุงและแก้ไขบ้าง จากนั้นจะทำการวิเคราะห์ ประเมินผลและควบคุม ทำการปรับแผนและกำหนดกลยุทธ์ใหม่ โดยวางแผนนโยบายในการบริหารองค์กรอย่างมีแนวทางที่ถูกต้อง และทำการพัฒนาให้ได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวทางในการนำวิธีการไปปฏิบัติ ตามขั้นตอนดังนี้ คือ

- 1) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรให้ชัดเจน โดยมีการทำความเข้าใจกับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการประเมินให้มีความเข้าใจตรงกัน
- 2) กำหนดขอบเขตเพื่อทำการประเมินผลการดำเนินงานให้ชัดเจน
- 3) กำหนดขอบเขตของเกณฑ์การวัดเพื่อทำการวัดและประเมินผลการดำเนินงานจากขอบเขตที่
- 4) กำหนดโดยคำนึงถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินงานที่มีการ กำหนดไว้
- 5) ตรวจสอบเกณฑ์การวัดที่ได้มีการกำหนดขึ้นซ้ำอีกรอบหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่าจะไม่เกิดการผิดพลาดขึ้นภายหลังจากการนำไปปฏิบัติ
- 6) กำหนดระดับของการประเมินผลการดำเนินงานที่ยอมรับได้
- 7) เก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และตีความหมายข้อมูล เพื่อการประเมินผลการดำเนินงาน

ในการดำเนินการตามนโยบายและการบริหารงานดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้องค์กรสามารถบริหารงานทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีคุณภาพ และทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบองค์กร สามารถนำมาผสมผสานและปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องในการพัฒนาองค์กร และสามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปได้อย่างต่อเนื่อง

