

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การรับรู้ของพนักงานต่อการบริหารงานของผู้จัดการฝ่ายบริษัท เต็มโก้ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งขอเสนอสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้

1. ข้อมูลเบื้องต้นบริษัท เต็มโก้ จำกัด (มหาชน)
 - 1.1 ประวัติความเป็นมาของบริษัท เต็มโก้ จำกัด (มหาชน)
 - 1.2 การบริหารงานของบริษัทบริษัท เต็มโก้ จำกัด (มหาชน)
 - 1.3 โครงสร้างการบริหารงานของบริษัทบริษัท เต็มโก้ จำกัด (มหาชน)
 - 1.4 จุดเด่นของการดำเนินธุรกิจ
 - 1.5 ปัจจัยความเสี่ยงในการบริหารงาน
2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 2.1 ความหมายของผู้นำ
 - 2.2 ความหมายภาวะผู้นำ
 - 2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 2.4 คุณลักษณะผู้นำ บทบาทผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้
 - 3.1 ความหมายการรับรู้
 - 3.2 ประเภทของการรับรู้
 - 3.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้
4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร
 - 4.1 ความหมายการบริหาร และการจัดการ
 - 4.2 ทฤษฎีการบริหาร
 - 4.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การวัดการบริหารงานของผู้จัดการฝ่าย
 - 5.1 วัตถุประสงค์ของการวัดการบริหารงานของผู้จัดการฝ่าย
 - 5.2 เกณฑ์การวัดการบริหารงานของผู้จัดการฝ่าย
6. ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ของพนักงานต่อการบริหารของผู้จัดการฝ่าย
 - 6.1 ด้านการบริหารงาน และการจัดการ
 - 6.2 ด้านลักษณะการปฏิบัติงาน
 - 6.3 ด้านการบังคับบัญชาพนักงาน

- 6.4 ด้านการจูงใจพนักงาน
- 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ข้อมูลเบื้องต้นบริษัท เด็มโก้ จำกัด (มหาชน)

1. ประวัติความเป็นมาของบริษัท เด็มโก้ จำกัด (มหาชน)

บริษัท เด็มโก้ จำกัด (มหาชน) (2551, หน้า 1-3) ประกอบธุรกิจให้บริการ ออกแบบ จัดหา ก่อสร้างและติดตั้งแบบครบวงจรในงานระบบจำหน่ายไฟฟ้า ระบบสายส่งไฟฟ้าแรงสูง งานก่อสร้างสถานีไฟฟ้าแรงสูง สถานีไฟฟ้าย่อย งานระบบไฟฟ้า และเครื่องกล งานด้านอนุรักษ์พลังงาน งานก่อสร้างเสาโทรคมนาคม รวมทั้งผลิตและจำหน่ายเสาโครงเหล็ก สำหรับระบบสายส่งไฟฟ้าแรงสูง ระบบเสาโทรคมนาคม และป้ายโฆษณาภายใต้เครื่องหมายการค้า เด็มโก้ โดยจดทะเบียนจัดตั้งเป็นบริษัทจำกัด เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2535 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มต้นที่ 6 ล้านบาท ต่อมาได้เพิ่มทุนอย่างต่อเนื่องจน ณ ปัจจุบันได้แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน และมีทุนจดทะเบียน 328 ล้านบาท ภายใต้การบริหารงานของนายประเดช กิตติอิสรานนท์ ซึ่งมีประสบการณ์ในงานวิศวกรรมระบบจำหน่ายไฟฟ้า สถานีไฟฟ้าย่อย และงานระบบสายส่งไฟฟ้าแรงสูงมากกว่า 20 ปี

2. การบริหารงานของบริษัท เด็มโก้ จำกัด (มหาชน)

บริษัทสามารถแบ่งลักษณะของงานที่ให้บริการออกเป็น 4 กลุ่ม (บริษัท เด็มโก้ จำกัด (มหาชน), 2551, หน้า 13) ได้แก่

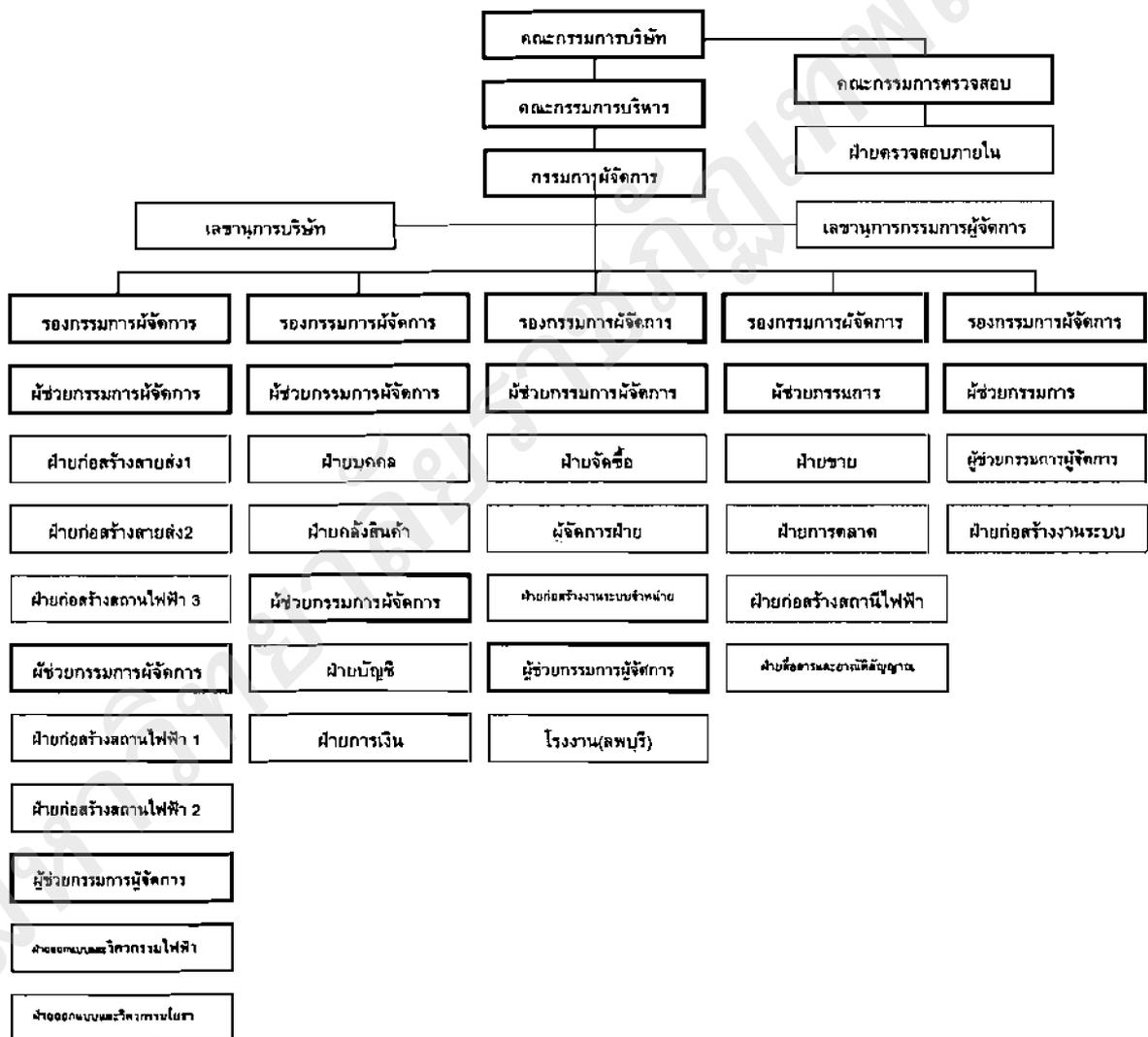
2.1 งานด้านวิศวกรรมไฟฟ้า ได้แก่ งานออกแบบ จัดหา ก่อสร้างและติดตั้งแบบครบวงจรในงานสถานีไฟฟ้าย่อย ระบบสายส่งไฟฟ้าแรงสูง และระบบจำหน่ายไฟฟ้า

2.2 งานระบบไฟฟ้าและเครื่องกล เริ่มตั้งแต่การออกแบบ จัดหา ก่อสร้าง และบริการติดตั้งงานที่เกี่ยวข้องกับระบบวิศวกรรมเครื่องกล โดยเริ่มจากการเสนอให้บริการในระบบปรับอากาศสำหรับโรงงานอุตสาหกรรม และขยายขอบเขตการให้บริการอย่างต่อเนื่องครอบคลุมระบบระบายอากาศ ห้องทำความเย็น ระบบควบคุมอุณหภูมิความชื้น ระบบประปา สุขาภิบาลและระบบท่อต่างๆ โดยบริษัทสามารถให้บริการในงานระบบที่ครบวงจรและเบ็ดเสร็จภายในบริษัทเดียวกัน

2.3 งานด้านเสาโทรคมนาคม เริ่มจากการผลิตและติดตั้งเสาโทรคมนาคมให้แก่ลูกค้าที่ต้องการติดตั้งระบบสื่อสาร ชนิดใช้เสาโครงเหล็กทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ และผู้ที่ชนะการประมูลจากผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ นอกจากนี้บริษัทยังให้บริการติดตั้งสายเคเบิลใยแก้ว ด้วยวิธีการโซลด์ ซึ่งถือว่าเป็น 1 ใน 2 บริษัทในประเทศไทยที่มีการให้บริการติดตั้งสายเคเบิลใยแก้วด้วยวิธีดังกล่าว

2.4 งานผลิตและจำหน่ายเสาโครงสร้างเหล็ก มีวัตถุประสงค์เริ่มแรกเพื่อผลิตอุปกรณ์ยึดจับบนเสาไฟฟ้า ใช้ในระบบจำหน่ายไฟฟ้า และต่อมาได้ผลิตเสาโครงสร้างเหล็กเพื่อใช้ในงานวิศวกรรมไฟฟ้า ได้แก่ ระบบสายส่ง ระบบจำหน่าย และสถานีไฟฟ้าย่อย ซึ่งงานบางส่วนต้องใช้เสาโครงสร้างเหล็กเป็นส่วนประกอบ และต่อมาโรงงานได้เพิ่มสายการผลิตเสาโทรคมนาคมและเสาวิทยุสื่อสาร ซึ่งใช้หลักพื้นฐานการผลิตที่คล้ายคลึงกับเสาโครงสร้างเหล็กที่ใช้ในงานวิศวกรรมไฟฟ้า นอกจากนี้บริษัทได้ขยายฐานลูกค้าในกลุ่มเสาโครงสร้างเหล็กไปสู่กลุ่มลูกค้าโฆษณากลางแจ้ง โดยรับทำป้ายโฆษณาที่ใช้เสาโครงสร้างเหล็กขนาดใหญ่

3. โครงสร้างการบริหารงานของบริษัท เต็มโก้ จำกัด (มหาชน)



ภาพ 2 โครงสร้างการบริหารงานของบริษัท เต็มโก้ จำกัด (มหาชน)

ที่มา (บริษัท เต็มโก้ จำกัด (มหาชน), 2551, หน้า 53)

จากภาพ 2 บริษัท เด็มโก้ จำกัด (มหาชน) บริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการบริษัท คือ คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการตรวจสอบจะดูแลฝ่ายตรวจสอบภายใน ส่วนคณะกรรมการบริหารจะรับผิดชอบการบริหารงานในภาพรวมของบริษัท ผ่านกรรมการผู้จัดการ

บริษัท เด็มโก้ จำกัด (มหาชน) แบ่งสายการบังคับบัญชาออกเป็น 5 สายงาน ตามลักษณะของการปฏิบัติงานงาน ในแต่ละสายงานจะมีรองกรรมการผู้จัดการเป็นผู้บังคับบัญชาซึ่งแบ่งเป็นกลุ่มงานต่างๆ มีผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ และผู้ช่วยกรรมการเป็นผู้รับผิดชอบ และขึ้นตรงกับรองกรรมการผู้จัดการ

สายงานที่ 1 แบ่งงานออกเป็น 4 กลุ่มงาน ประกอบด้วย

กลุ่มงานที่ 1 รับผิดชอบ 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายก่อสร้างสายส่ง 1 ฝ่ายก่อสร้างสายส่ง 2 และฝ่ายก่อสร้างสถานีไฟฟ้า 3

กลุ่มงานที่ 2 รับผิดชอบ 2 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายก่อสร้างสถานีไฟฟ้า 1 ฝ่ายก่อสร้างสถานีไฟฟ้า 2

กลุ่มงานที่ 3 รับผิดชอบ 2 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายออกแบบวิศวกรรมไฟฟ้า ฝ่ายออกแบบและวิศวกรรมโยธา

สายงานที่ 2 แบ่งงานออกเป็น 2 กลุ่มงาน ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 รับผิดชอบ 2 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบุคคล และฝ่ายคลังสินค้า

กลุ่มที่ 2 รับผิดชอบ 2 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบัญชี และฝ่ายการเงิน

สายงานที่ 3 แบ่งงานออกเป็น 2 กลุ่มงาน ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 รับผิดชอบ 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายจัดซื้อ ผู้จัดการฝ่าย และฝ่ายก่อสร้างงานระบบจำหน่าย

กลุ่มที่ 2 รับผิดชอบโรงงาน(ลพบุรี)

สายงานที่ 4 มีผู้ช่วยกรรมการเป็นผู้รับผิดชอบ 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายก่อสร้างสถานีไฟฟ้า และฝ่ายสื่อสารและอาณัติสัญญาณ

สายงานที่ 5 มีผู้ช่วยกรรมการเป็นผู้รับผิดชอบ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ และฝ่ายก่อสร้างงานระบบ

4. จุดเด่นของการดำเนินธุรกิจ

บริษัท เด็มโก้ จำกัด (มหาชน) (2551, หน้า 55) ด้านการดำเนินธุรกิจ มีจุดเด่นที่แตกต่างจากคู่แข่ง คือ

1. ทีมงานที่มีประสบการณ์และได้รับความเชื่อถือจากภาครัฐ เนื่องจากคณะกรรมการและผู้บริหารของบริษัทมีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมนี้มากกว่า 20 ปี

2. การดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย ทำให้บริษัทสามารถกระจายความเสี่ยงโดยไม่พึ่งพิงธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งโดยเฉพาะ อีกทั้งยังมีโอกาสที่จะขยายงานในส่วนธุรกิจที่มีความต่อเนื่อง และยังมีสัดส่วนรายได้ที่น้อย

3. ต้นทุนที่แข่งขันได้ เนื่องจากบริษัทสามารถผลิตเสาโครงเหล็ก ซึ่งเป็นวัสดุหลักในงานก่อสร้างและติดตั้งเสาโทรคมนาคม สายส่งแรงสูง 230 เควี สายส่งแรงสูง 500 เควี และป้ายโฆษณากลางแจ้งได้เอง ซึ่งทำให้บริษัทสามารถบริหารต้นทุนงานบริการในส่วนของการก่อสร้างดังกล่าวได้ดีกว่าคู่แข่งที่ไม่ได้ผลิตเสาโครงเหล็กเอง ประกอบกับบริษัทอยู่ในธุรกิจนี้เป็นระยะเวลายาวนาน ทำให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและผู้จำหน่ายสินค้า ดังนั้น ผู้จัดจำหน่ายสินค้าส่วนใหญ่จึงเสนอราคาที่สามารถแข่งขันได้ให้แก่บริษัท เพื่อใช้สำหรับการเข้าประมูลงานต่างๆ

4. การวางสายเคเบิลใยแก้วโดยเทคโนโลยีวิธีใช้ลมอัด ซึ่งบริษัทเป็น 1 ใน 2 บริษัทในประเทศไทยที่มีความสามารถในการวางสายเคเบิลใยแก้วแบบวิธีใช้ลมอัด โดยวิธีการวางสายเคเบิลใยแก้วดังกล่าวเหมาะสำหรับการวางสายเคเบิลใยแก้วขนาดเล็กในท่อที่มีช่วงของการร้อยสายยาวและสามารถนำมาใช้ในงานเสาโทรคมนาคมที่ก่อสร้างพร้อมกับการวางท่อแก๊สได้เป็นอย่างดี เช่น งานวางสายเคเบิลใยแก้วบนท่อแก๊สไทย-มาเลเซีย ซึ่งบริษัทเป็นผู้ดำเนินการ

5. ปัจจัยความเสี่ยงในการบริหารงาน

บริษัท เต็มโก้ จำกัด (มหาชน) (2551, หน้า 63 - 67) ประกอบธุรกิจ มีปัจจัยความเสี่ยงที่สำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจหรือผู้ลงทุน มีดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านการพึ่งพาที่มีผู้บริหารและวิศวกรระดับตั้งแต่ระดับผู้จัดการโครงการขึ้นไป เนื่องจากธุรกิจของบริษัทต้องอาศัยความรู้ ความสามารถของบุคลากร บริษัทลดความเสี่ยงด้วยการจัดให้มีสวัสดิการและมาตรการจูงใจเช่น กำหนดให้มีประกันสุขภาพพนักงานให้ทุนการศึกษาประเภทต่างๆ รวมถึงมีการกระจายอำนาจการบริหารงานในรูปคณะกรรมการบริหาร เพื่อลดการพึ่งพิงบุคลากรเป็นรายบุคคล

2. ความเสี่ยงจากความไม่สม่ำเสมอของรายได้ ความเสี่ยงในการให้บริการที่มีลักษณะเป็นโครงการ ไม่ใช่เป็นสัญญาว่าจ้างทำงานระยะยาว ดังนั้น ความต่อเนื่องในกระแสรายได้ของบริษัทจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการชนะประมูล หรือได้รับเลือกเข้าทำงานใน แต่ละโครงการ บริษัทมีนโยบายที่จะลดความเสี่ยงเรื่องความสม่ำเสมอของรายได้ด้วยการขยายกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อเพิ่มโอกาสในการชนะการประมูลงานมากขึ้น และขยายฐานไปยังธุรกิจที่ต่อเนื่อง เช่น การให้บริการบำรุงด้วยระบบและอุปกรณ์ในสถานี ไฟฟ้าและสายส่งแรงสูง ความเสี่ยงจากการพึ่งพิงกลุ่มลูกค้า จากการให้บริการและขายสินค้าให้แก่ลูกค้าทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ ซึ่งผลการดำเนินงานของบริษัทจะขึ้นอยู่กับกลยุทธ์การลงทุน การเติบโตของลูกค้านั้นแต่ละประเภท รวมถึงความสามารถและสภาวะการแข่งขันในการประมูลงานต่างๆ

อย่างไรก็ตามบริษัทมีนโยบายในการรักษาสัดส่วนรายได้จากรายการบริการจากภาครัฐและภาคเอกชน ให้อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน เพื่อลดความเสี่ยงจากการพึ่งพิงกลุ่มลูกค้า และเพื่อรักษาระดับอัตราการเติบโตของรายได้ของกิจการ และระดับอัตรากำไรที่เหมาะสม

3. ความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนทางเศรษฐกิจและการเมือง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่องบประมาณการลงทุน และบรรยากาศการลงทุนภายในประเทศ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อแผนขยายการลงทุนของภาคเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการก่อสร้างโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งส่งผลกระทบต่อเนื่องถึงภาวะธุรกิจให้บริการออกแบบ จัดหา และบริการติดตั้งงานระบบวิศวกรรมไฟฟ้า และงานระบบไฟฟ้าและเครื่องกล อย่างไรก็ตามที่ผ่านมา 3 ปี (2546-2548) กลุ่มลูกค้าของบริษัททั้งหมดเป็นหน่วยงานภาครัฐ (การไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง) ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการเตรียมความพร้อมด้านสาธารณูปโภค และต้องจัดให้มีปริมาณสำรองกระแสไฟฟ้าให้เพียงพอต่อการใช้งาน ดังนั้น ความเสี่ยงทางด้านเศรษฐกิจ และการเมืองจะมีผลกระทบต่อบริษัทในฐานะลูกค้าภาคเอกชนตามวงจรเศรษฐกิจ แต่สำหรับฐานลูกค้าภาครัฐจะมีผลกระทบไม่มากนัก

4. ความเสี่ยงจากการเพิ่มขึ้นของต้นทุน ความเสี่ยงจากการดำเนินโครงการล่าช้ากว่าเวลาที่กำหนดตามสัญญา โดยความล่าช้าของโครงการอาจจะเป็นผลมาจากเจ้าของโครงการเอง หรือมาจากการว่าจ้างผู้รับเหมาช่วง หรือจากการทำงานของ บริษัท กรณีความล่าช้าเกิดจากเจ้าของโครงการ บริษัทจะเรียกเก็บค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากเจ้าของโครงการ ส่วนความล่าช้าที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง บริษัทจะเข้าควบคุมการทำงานโดยเป็นผู้จัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ หรือจัดหาผู้รับเหมาช่วงรายอื่นเข้าทำงานแทน โดยผู้รับเหมาช่วงรับผิดชอบค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

5. ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงราคาวัสดุอุปกรณ์ เนื่องจากธุรกิจของบริษัทต้องเสนอราคาแบบตายตัว ตั้งแต่เริ่มประมูลงานจนกระทั่งงานติดตั้งแล้วเสร็จ ซึ่งในระหว่างช่วงเวลาดังกล่าวราคาของวัสดุและอุปกรณ์ อาจมีการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อให้บริษัทมีต้นทุนในการติดตั้งของโครงการสูงขึ้น อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติบริษัทจะได้รับการยืนยันราคาจากผู้ขายในระหว่างประมูลงาน และเมื่อได้รับสัญญาบริษัทจะจัดทำคำสั่งซื้อให้ผู้ขายเพื่อควบคุมต้นทุนให้คงที่ ส่วนการซื้อวัสดุทั่วไปบริษัทจะรวบรวมปริมาณสั่งซื้อจากหลายๆ โครงการ เพื่อให้มีอำนาจต่อรองที่สูงขึ้น

6. ความเสี่ยงจากการควบคุมและบริหารจัดการ เนื่องจากการให้บริการออกแบบ จัดหา ก่อสร้างและติดตั้งงานระบบจำหน่ายไฟฟ้า งานสถานีไฟฟ้าย่อย งานก่อสร้างสายส่งและงานเสาโทรคมนาคม ในแต่ละโครงการจะแยกกระจายไปตามพื้นที่ของลูกค้า ปัญหาในเรื่องของการละเลยขาดความเอาใจใส่ในงาน เป็นปัญหาที่พบได้โดยทั่วไปสำหรับบริษัทผู้รับเหมาอื่นๆ บริษัทได้วางมาตรการให้มีกลุ่มวิศวกรผู้บริหาร เป็นผู้ดูแลและตรวจสอบการบริหารจัดการโครงการอีกชั้นหนึ่ง เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

7. ความเสี่ยงด้านเงินทุนหมุนเวียน บริษัทจำเป็นต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนประมาณร้อยละ 10-15 ของมูลค่างานแต่ละโครงการ เพื่อใช้ในขั้นตอนการประมูลงาน การเตรียมงาน รวมถึงการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งเป็นขั้นตอนก่อนที่จะได้รับชำระเงินจากผู้ว่าจ้างตามสัญญา หากขาดการบริหารเงินทุนหมุนเวียนที่ดี หรือมีการเปลี่ยนแปลงการชำระเงิน อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินโครงการให้แล้วเสร็จ หรือความสามารถในการได้รับงานใหม่หรือการขยายธุรกิจของบริษัท อนึ่ง ที่ผ่านมาในปี 2548 ลูกค้าส่วนใหญ่ของบริษัทเป็นลูกค้าภาครัฐ บริษัทจึงไม่ประสบกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงการชำระเงินของผู้ว่าจ้างมากนัก อีกทั้งบริษัทได้มีการตรวจสอบสถานะทางการเงินของผู้ว่าจ้างก่อนการยื่นประมูลงาน และมีการเจรจเพื่อให้เงื่อนไขในการชำระเงินมีความรัดกุมและเป็นประโยชน์ต่อบริษัท นอกจากนี้ บริษัทมีสัญญาวงเงินเชื่อกับธนาคารที่สามารถเบิกใช้ได้ตลอดการดำเนินงานในโครงการ บริษัทจึงมีสภาพคล่องที่เพียงพอ

8. ความเสี่ยงจากการเข้าร่วมในกิจการค้าร่วม ในกรณีที่บริษัทได้เข้าร่วมในกิจกรรมการร่วมค้ากับผู้ร่วมทุนภายนอก เมื่อบริษัทต้องการขยายฐานลูกค้าหรือต้องการประมูลงานที่มีมูลค่าโครงการสูงขึ้น ซึ่งบริษัทและผู้ร่วมทุนจะมีการระดมทุนจากผู้ว่าจ้างแบบร่วมกัน ในกรณีที่ผู้ร่วมทุนในกิจการค้าร่วมไม่สามารถปฏิบัติตามหน้าที่หรือดำเนินการตามที่ระบุในสัญญาได้ บริษัทอาจต้องปฏิบัติหน้าที่ส่วนดังกล่าวแทนหรืออาจต้องลงทุนเพิ่มเติมหรือชดใช้ค่าเสียหายใดๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้บริษัทได้ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ร่วมทุนก่อนร่วมดำเนินการอย่างเข้มงวด และจะเลือกผู้ร่วมทุนที่มีสถานะทางการเงินและความสามารถในการทำงานที่ไม่ด้อยไปกว่าบริษัท

9. ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน เนื่องจากในการจัดหาวัสดุและอุปกรณ์ในการดำเนินงาน บางส่วนจำเป็นต้องสั่งซื้อวัสดุและอุปกรณ์จากต่างประเทศ โดยที่ผ่านมามีการสั่งซื้อวัสดุอุปกรณ์จากต่างประเทศ มูลค่ารวม 5,230,770 ดอลลาร์สหรัฐ ทำให้บริษัทอาจมีความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน บริษัทกำหนดนโยบายให้มีการซื้อเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า ทั้งจำนวนและการให้ผู้ว่าจ้างเปิดเลตเตอร์เครดิตให้ผู้ขายโดยตรง

10. ความเสี่ยงจากการลดลงของราคาหุ้นภายหลังการเสนอขายหุ้นต่อประชาชนในครั้งนี้อันเนื่องมาจากการเสนอขายใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญเพิ่มทุนของบริษัทต่อกรรมการและพนักงานของบริษัท ซึ่งมีราคาการใช้สิทธิที่ต่ำกว่าราคาเสนอขายครั้งนี้ โดยมีผลกระทบต่อราคาหุ้นโดยคำนวณจากราคาที่เสนอขายต่อประชาชน เท่ากับร้อยละ 1.56 ของทุนชำระ หลังการเสนอขายหุ้นต่อประชาชนและมีผลกระทบต่อสิทธิออกเสียง เท่ากับร้อยละ 2.33 ของทุนชำระแล้วหลังการเสนอขายหุ้นต่อประชาชน

11. ความเสี่ยงอื่นๆ ได้แก่ ความเสี่ยงที่อยู่เหนือการควบคุมของบริษัท หรือมีอาจควบคุมได้ หรือภัยพิบัติตามธรรมชาติ เช่น แผ่นดินไหว สึนามิ อุทกภัย วาตภัย เป็นต้น ซึ่งบริษัทได้ลดความเสี่ยงเหล่านี้ โดยกำหนดไว้ในสัญญาของโครงการเป็นข้อยกเว้นที่จะต้อง

รับผิดชอบ และสำหรับโครงการที่มีมูลค่าสูงหรือโครงการของหน่วยงานภาครัฐ บริษัทจะจัดทำประกันภัยเพื่อคุ้มครองความเสี่ยงทุกประเภท

12. ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกรณีบริษัทประสงค์ที่จะเสนอขายหุ้นต่อประชาชน ก่อนที่จะได้รับผลการพิจารณารับหลักทรัพย์ของบริษัทเข้าเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เอ็ม เอ ไอ ซึ่งที่ปรึกษาทางการเงินได้พิจารณาคุณสมบัติของบริษัทแล้วว่า บริษัทมีคุณสมบัติครบถ้วนที่สามารถจะเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้ ตามข้อบังคับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เรื่อง การรับหลักทรัพย์จดทะเบียนใน “ตลาดหลักทรัพย์ใหม่” พ.ศ. 2546 ฉบับลงวันที่ 24 มีนาคม 2546 (รวมทั้งที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม) ยกเว้นในเรื่องการกระจายการถือหุ้นรายย่อย อย่างไรก็ตาม บริษัทยังคงมีความไม่แน่นอนที่จะได้รับอนุญาตจากตลาดหลักทรัพย์ฯ ให้เป็นหลักทรัพย์จดทะเบียน ดังนั้น ผู้ลงทุนจึงอาจมีความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องในการซื้อขายหุ้นสามัญของบริษัทในตลาดรอง และอาจไม่ได้รับผลตอบแทนจากการขายหุ้นสามัญตามราคาที่คาดไว้ หากหุ้นสามัญของบริษัทไม่สามารถเข้าจดทะเบียนได้

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำ

ความหมายของคำว่าผู้นำ มีผู้ให้ความหมายไว้หลายทัศนะ ดังนี้

วิเชียร วิทย์อุดม (2547, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตนเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำและนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2552, มิถุนายน 26) ได้ให้ความหมายผู้นำไว้ว่า หมายถึง หัวหน้ากลุ่ม ทีม หรือองค์กรที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้น บุคคลที่มีบารมี และสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถกระตุ้นบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

เวบสเตอร์ (Webster, 2009, June 26) ผู้นำ คือ บุคคลที่เป็นหัวหน้าทำหน้าที่ในการสั่งการแนะนำหรือชี้แนะให้กลุ่มปฏิบัติตามหรือมีบทบาทในการนำด้านการปฏิบัติการ แสดงความคิดเห็นตลอดจนความเคลื่อนไหวต่างๆ

เมกฟาแลนด์ (McFarland, 2009, June 26) ผู้นำ คือ บุคคล ที่มีความ สามารถ ในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้ทำหน้าที่เป็นผู้นำองค์กรและเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการชี้แนะให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม

2. ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำ มีผู้ให้ความหมายไว้หลายทัศนะ ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ มีลักษณะเป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายองค์กรได้ เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายเป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมจากสมาชิกกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อิทธิพลในตัวของผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ต้องกระทำการร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้แนะการกระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมั่นในผลงานของตน ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออกในการชี้แนะ ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติร่วมกัน การที่บุคคลมีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำองค์กร และเป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, และคนอื่น ๆ (2545, หน้า 147) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า คือกระบวนการใช้อำนาจอิทธิพลของผู้นำในการชักจูง หรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และได้แยกองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำออกเป็น 3 ประการ คือ

1) เป็นความสัมพันธ์ทางด้านการใช้อำนาจอิทธิพล ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่มีการใช้อำนาจอิทธิพล

2) เป็นความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือกลุ่มบุคคลที่กำลังงานในลักษณะอย่างเดียวกัน

3) มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้งานของหน่วยงาน หรือของกลุ่ม สำเร็จตามวัตถุประสงค์

อรุณ รัชธรรม (2547, หน้า 187) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า การที่ผู้นำใช้อิทธิพลที่มีอยู่ต่อผู้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกใช้กระบวนการต่อกันและกัน

ดูบริน (Dubrin, 1984, p. 262) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า คือบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้นำคือบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคง และช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ยูคัล (Yuki, 1998, pp. 341-346) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ โดยสรุปไว้ 9 ประเด็นสำคัญประกอบด้วย 1) ทำวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนในเชิงความหมายและความน่าสนใจ 2) อธิบายวิธีการที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ 3) ปฏิบัติการด้วยความมั่นใจและมองโลกใน

แต่งตั้งมา 4) แสดงความเชื่อมั่นในผู้ตาม 5) สร้างโอกาสให้พบความสำเร็จตั้งแต่ระยะเริ่มแรก 6) ร่วมยินดี และฉลองความสำเร็จ 7) ใช้กิริยาท่าทาง การกระทำเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมสำคัญ 8) นำด้วยการเป็นแบบอย่าง และ 9) มอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

กูลเนอร์ (Gouldner, 2009, June 26) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า คือ บุคคลที่มีสถานะภาพและหน้าที่เป็นที่ยอมรับในฐานะที่เป็นหัวหน้าที่ทุกคนเข้าร่วมกิจกรรมเดียวกัน

เฮมฟิล, และคูนส์ (Hemphill, & Coons, 2009, June 26) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ หรือพฤติกรรมของบุคคลหนึ่งที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้กิจกรรมของกลุ่มเป็นไปตามเป้าหมายตามที่กำหนดร่วมกัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานเข้าใจ สภาพและความแตกต่างของมนุษย์สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการตัดสินใจสั่งการ ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา ความสามารถในการสื่อสาร และความสามารถในการแสดงพฤติกรรมทางการบริหารได้เหมาะสมกับสถานการณ์ เป็นต้น

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

อมรา รัตตากร (2544, หน้า 64) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ทฤษฎีด้านคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Leadership - Behavior Theories) และทฤษฎีสถานการณ์ (Situational หรือ Contingency Theories) ดังนี้

3.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ เริ่มพัฒนาในช่วงปี 1930-1940 ทฤษฎีนี้พยายามที่จะพิจารณาลักษณะนิสัยของผู้นำที่ทำให้บุคคลนั้นเป็นผู้นำ หรือทำให้บุคคลนั้นไม่สามารถเป็นผู้นำ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำอยู่บนรากฐานความเชื่อที่ว่าความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพและผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพมาจากลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำมีความเชื่อเบื้องต้นดังนี้

3.1.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ เชื่อว่าคุณลักษณะของผู้นำมีอิทธิพลอย่างมากต่อผลงาน

3.1.2 มีความเชื่อว่าคุณลักษณะต่างๆ ได้รับมาโดยกำเนิดและเปลี่ยนแปลงยาก

3.1.3 คุณลักษณะของผู้นำถูกนำไปใช้ควบคู่กับพฤติกรรมของผู้นำในทฤษฎีสถานการณ์

3.1.4 คุณลักษณะผู้นำเหมาะสมในการไปใช้ในการคัดเลือกผู้นำและได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ดี สามารถทำงานให้สำเร็จด้วยดี และเป็นที่ยอมรับของผู้อยู่บังคับบัญชา ผลปรากฏว่าต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ 1) มีความทะเยอทะยาน 2) มีความอดทนอดกลั้น 3)

มีความกล้าหาญ 4) มีความเชื่อถือศรัทธาในตนเอง ผู้อื่น ตลอดจนงานที่ทำ 5) มีความซื่อสัตย์ มั่นคง 6) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 7) มีความยุติธรรม 8) มีความมุ่งหมาย 9) มีความยืดหยุ่น 10) มีความสามารถในการตัดสินใจ และ 11) มีวินัยในตนเอง

ฮอทเกตต์ (Hodgetts, 1988, p. 34) ได้ศึกษาพบว่าคุณลักษณะของผู้นำต่างๆ ได้แก่ มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าเกี่ยวกับความรับผิดชอบที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ กระตือรือร้น และพยายามพากเพียรที่จะทำงานบรรลุจุดหมาย กล้าเสี่ยง ริเริ่มสร้างสรรค์ เข้าไปมีส่วนร่วมและบทบาทในสังคม เชื่อมั่นตนเอง รับผิดชอบต่อสถานะของตนเอง ยอมรับผลของการกระทำ พร้อมทั้งจะเผชิญสถานการณ์ต่างๆ อดทนต่อความขัดแย้งและความสับสน มีความสามารถในการชักจูงหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่น มีความสามารถในการจัดกระบวนการติดต่อสัมพันธ์เพื่อบรรลุเป้าหมาย

เชอร์ริงตัน (Cherrington, 1989, p. 658) ระบุว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องไม่ ฉลาดเกินไป และไม่โง่เกินไป และถ้าโง่เกินไป ลูกน้องก็ไม่นับถือ แต่ฉลาดเกินไปก็เข้ากับ ลูกน้องไม่ได้และจะถูกลูกน้อง จะมีปัญหาในด้านการติดต่อสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์กับ ลูกน้อง ด้านคุณลักษณะทางอารมณ์

โดยสรุปทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำใช้แสดงลักษณะต่างๆ มีส่วนต่อการเป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามก็ยังไม่สามารถสรุปได้ว่าลักษณะใดที่จะทำให้เป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์ ทั้งนี้เพราะประสิทธิภาพของภาวะผู้นำขึ้นกับองค์ประกอบ อื่นๆ นอกจากตัวผู้นำเอง ซึ่งได้แก่ ลักษณะของผู้ตามและธรรมชาติของงาน ดังนั้นการคำนึงถึง เฉพาะการมีคุณลักษณะที่ดีและจำเป็นของผู้นำอย่างเดียวจึงไม่เพียงพอที่จะรับประกันว่าบุคคล นั้นจะสามารถเป็นผู้นำที่ดีได้

3.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

อมรา รัตตากร (2544, หน้า 67) กล่าวว่า ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (behavioral leadership theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่มุ่งศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ และ พฤติกรรมของผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำมีผลต่อความเชื่อเบื้องต้นและ การนำไปใช้ คือ เชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำมีผลอย่างมากต่อผลงาน ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่ แพร่หลาย และนำไปใช้มากที่สุดคือ ทฤษฎีของ โอไฮโอ และ ทฤษฎีของมิชิแกน ทฤษฎีพฤติกรรม ผู้นำเหมาะสมอย่างยิ่งในการฝึกอบรมภาวะผู้นำ ทฤษฎีในกลุ่มนี้ ได้แก่

3.2.1 มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University Studies) เริ่ม การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในปี 1945 โดยทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในองค์กรต่างๆ จุดสนใจหลัก คือ การศึกษาเป็นจำนวนมาก สามารถสรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถแยกออก ได้เป็น 2 พวก คือ

1) ผู้นำที่เริ่มต้นจากตัวเอง (Initiating structure) หรือผู้นำที่พฤติกรรม มุ่งงาน ริเริ่มงาน ลักษณะพฤติกรรมนี้ คือ การที่ผู้นำสร้างและกำหนดวัตถุประสงค์ และบทบาท

ของตนเอง อีกทั้งกำหนดบทบาทของผู้ตาม เพื่อให้เกิดผลบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนด พฤติกรรมของผู้นำเริ่มต้นจากตนเองจะมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้ กำหนดวัตถุประสงค์ของงาน จัดโครงสร้างของงาน จัดลำดับขั้นการปฏิบัติงาน เน้นกำหนดเวลาที่กระทำเสร็จ และไม่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างนายและลูกน้อง

2) ผู้นำแบบนึกถึงผู้อื่นเป็นหลัก(consideration) หรือผู้นำแบบนี้จะนึกถึงลูกน้อง แสดงความไว้วางใจลูกน้อง ยอมรับนับถือความคิดเห็น เป็นห่วง เอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่สภาพ และความปลอดภัยลูกน้อง ช่วยเหลือทั้งปัญหาทางงานและเรื่องส่วนตัว มีลักษณะเป็นมิตร อนุญาตให้ลูกน้องเข้าพบได้ตลอดเวลา มีลักษณะของความวางใจซึ่งกันและกัน (mutual trust) ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเสมอภาค ใช้การสื่อสาร 2 ทาง และมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา

พฤติกรรมทั้ง 2 ด้านนี้ สามารถวัดได้ด้วยเครื่องมือที่สร้างไว้เป็นเครื่องมือมาตรฐาน คือ แบบสอบถามความเชื่อถือต่อภาวะผู้นำ(leader behavior description questionnaire) ซึ่งยังคงใช้อยู่ในทุกวันนี้ ลักษณะพฤติกรรมทั้ง 2 มิติ คือ ผู้นำที่เริ่มต้นจากตัวเอง(initiating structure) ผู้นำแบบนึกถึงผู้อื่นเป็นหลัก(consideration)การนึกถึงผู้อื่น อย่างไรก็ตาม การจะใช้รูปแบบผู้นำแบบใดต้องพิจารณาความต้องการของสถานการณ์ สถานการณ์ที่ต้องคำนึง ได้แก่ 1)ความคาดหวังว่าจะต้องถูกนำมาใช้น้อยเพียงใด 2)อิทธิพลทางเทคโนโลยีที่มีผลต่อการทำงาน 3)ความกดดันเรื่องเวลาและกำหนดการ 4)อิทธิพลของผู้นำภายนอกกลุ่ม 5)ประสบการณ์ของผู้นำ และ6)ข้อคิดหรือระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับลูกน้อง

3.2.2 มหาวิทยาลัยมิชิแกน(University of Michigan Study)ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและลูกน้องตามประสิทธิภาพของการทำงาน การศึกษาของกลุ่มนี้เกิดขึ้นในเวลาใกล้เคียงกับกลุ่มของโอไฮโอและมีจุดมุ่งหมายคล้ายคลึงกัน คือ กลุ่มมิชิแกนสรุปผลพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 ประการ ได้แก่ มุ่งที่พนักงาน (employee oriented) และมุ่งที่ผลผลิต (production oriented) โดยผู้นำที่มุ่งพนักงานเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลสนใจและเข้าใจความต้องการของพนักงาน ส่วนผู้นำที่มุ่งผลผลิตเน้นงานเป็นเพียงปัจจัยประกอบที่ทำงานให้สำเร็จ กลุ่มมิชิแกนเชื่อว่า ผู้นำประเภทมุ่งคนทำงานมีประสิทธิภาพกว่าเพราะคนงานจะเต็มใจ พอใจ และทำงานด้วยความกระตือรือร้น ผลผลิตจะสูงขึ้นส่วนผู้นำที่มุ่งผลผลิตจะให้ผลตรงข้าม ทำให้ความพอใจในการทำงานลดลง ผลผลิตลด ผู้นำจะใช้เวลาส่วนใหญ่ในการวางแผนพัฒนาการทำงาน และติดตามดูแลอย่างใกล้ชิด

เบรก, และมิวตัน (Blake, & Moaton, 2009, June 26) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่นิยมใช้มาก โดยมองความสัมพันธ์ 2 มิติ โดยให้แกน x เป็นการมุ่งผลผลิต ส่วนแกน y เป็นการมุ่งบุคคล แล้วนำมาสร้างเป็นตารางภาพพฤติกรรมในการบริหารของผู้นำ ตามคะแนนมากน้อยของแต่ละแบบ ดังนี้

1) ผู้นำแบบไร้ความสามารถ (impoverish management) ผู้นำประเภทนี้จะมีคะแนนต่ำทั้งด้านมุ่งคนและมุ่งผลผลิต จะเป็นผู้นำประเภททำงานไปวันๆ ให้ความพยายามน้อยมากเพื่อให้งานสำเร็จ มีลักษณะเฉื่อยชา และเป็นผู้นำที่มีความเสื่อมให้แก่องค์กร

2) ผู้นำแบบสังสรรค์ (country club management) ผู้นำประเภทนี้จะมีคะแนนด้านมุ่งคนสูงแต่มุ่งงานต่ำ ผู้นำประเภทนี้จะมีลักษณะสังเกตความรู้สึกของคน ทำงานสบาย และมีลักษณะเป็นมิตร แต่มุ่งในเรื่องงานเพียงเล็กน้อย ดังนั้นจึงเหมาะที่จะเป็นผู้นำของหน่วยงานประเภทสโมสร หรือชมรมเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจ หรืองานอดิเรก

3) ผู้นำแบบมุ่งแต่งาน (authority - obedience) เป็นผู้นำที่มีคะแนนด้านมุ่งงานสูง แต่มุ่งคนต่ำ จะมีพฤติกรรมที่สนใจงานอย่างเดียว ไม่สนใจขวัญและกำลังใจของคนงาน

4) ผู้นำแบบเน้นทีม (team management) ผู้นำแบบนี้จะมีคะแนนสูง ทั้ง 2 ด้าน คือ มุ่งคนและมุ่งผลผลิต พฤติกรรมจะแสดงออกโดยเอาใจใส่ทั้งคนและงาน ซึ่งทำให้คนมีกำลังใจ มีความรักและผูกพัน สนององค์กร ในเวลาเดียวกัน แสดงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย

5) ผู้นำแบบเดินสายกลาง (organizational man management) ผู้นำประเภทนี้มุ่งทั้งคนและงานโดยยึดอยู่ในสายกลาง โดยพยายามทำงานให้อยู่ในระดับพึงพอใจของคนทำงาน ดังนั้นงานอาจไม่มีประสิทธิภาพมากนัก แต่คนมีขวัญกำลังใจพอสมควร ซึ่งอาจเรียกผู้นำประเภทนี้ว่าผู้นำประนีประนอม (compromiser)

สรุปทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำทั้ง 3 ทฤษฎีที่กล่าวมา ระบุว่าผู้นำทุกคนมีพฤติกรรมใหญ่ 2 ด้าน คือ พฤติกรรมมุ่งงานหรือผลผลิต และพฤติกรรมมุ่งบุคคลหรือความสัมพันธ์ คนที่เป็นผู้นำที่ดีที่สุด คือ คนที่มีพฤติกรรมทั้งสองด้านสูง ส่วนผู้ที่มีพฤติกรรมทั้งสองด้านต่ำจะเป็นผู้นำที่แย่ที่สุด ทฤษฎีในกลุ่มนี้ดูประสิทธิภาพของผู้นำจากการกระทำของแต่ละบุคคลในการทำงาน และการเกี่ยวข้องกับบุคคลที่ทำงานด้วย

3.3 ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Leadership Theories) เชื่อว่าไม่มีพฤติกรรมผู้นำใดผู้นำหนึ่งที่ดีสำหรับทุกสถานการณ์ แต่ควรเลือกพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ การพัฒนาทางทฤษฎีสถานการณ์เกิดขึ้น เนื่องจากทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ และทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่ง ไม่สามารถใช้ทำนายหรืออธิบายพฤติกรรมผู้นำที่มีคุณภาพได้อย่างแม่นยำ ทฤษฎีสถานการณ์เชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำและองค์ประกอบอื่นๆ เป็นตัวแปรที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน ทฤษฎีสถานการณ์ที่สำคัญมีดังนี้

3.3.1 ทฤษฎีเป้าหมาย และจุดประสงค์ของเฮาส์ (House's Path - Goal Theory of Leadership) ทฤษฎีนี้มีลักษณะและเกี่ยวพันอย่างใกล้ชิดกับทฤษฎีการคาดการณ์ (Expectancy Theory) ของการจูงใจ ทฤษฎีนี้ระบุว่าผู้จัดการจะสามารถดำเนินงานในการทำงาน ถ้าได้มีการระบุหรือแสดงให้เห็นพนักงานทราบว่า การกระทำของเขาจะมีผลโดยตรงต่อการได้รับผลตอบแทน คำว่า พาทซ์ - โกล (path - goal) เป็นการมุ่งเน้นที่ทำอะไรผู้นำจะมี

อิทธิพลต่อการยอมรับทั้งด้านเป้าหมายและจุดประสงค์ส่วนบุคคลของผู้ตาม ตามทฤษฎีนี้ การทำงานจะเกิดประสิทธิภาพถ้าผู้จัดการมีการกำหนดงานที่จะต้องทำอย่างชัดเจน มีการฝึกอบรมพนักงาน มีการช่วยเหลือพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานถ้าสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายที่แจ่มชัดให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นช่องทางในการมุ่งปฏิบัติงานด้วยตนเอง การทำงานนั้นก็จะประสบความสำเร็จ ชนิดของผู้นำตามทฤษฎีนี้มีดังนี้

1) สั่งการ(directive) ผู้นำแบบนี้จะใช้การสั่งพนักงานทำอะไร และทำเมื่อไร โดยที่ผู้ปฏิบัติงานไม่มีโอกาสร่วมในการตัดสินใจ ใช้ได้ดีในงานที่คลุมเครือ ผู้ตามมีลักษณะที่มองแต่ตนเอง มีจิตใจไม่เปิดกว้าง

2) สนับสนุน(supportive) ผู้นำจะทำตนเป็นเพื่อนและแสดงความเอาใจใส่พนักงาน ใช้ได้ดีในงานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำซ้ำๆ หรือสภาพในการทำงานไม่เป็นที่พึงพอใจ มีความเครียด มีอุปสรรค พฤติกรรมของผู้นำแบบสนับสนุนจะช่วยลดตัวแปรที่ไม่ต้องการดังกล่าว

3) มีส่วนร่วม(participative) ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะมีพฤติกรรมในด้านแสวงหาข้อแนะนำและการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจต่างๆ เหมาะสมสำหรับงานที่ไม่ซ้ำซาก และเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดง อีโก้ (ego) การมีส่วนร่วมจะใช้ได้ดีในกรณีที่ผู้ตามเป็นผู้ที่ไม่ยึดถือตนเอง และเป็นผู้มีจิตใจเปิดกว้าง

4) มุ่งผลสำเร็จ(achievement oriented) ผู้นำแบบนี้มุ่งสร้างเป้าหมายที่ท้าทาย และแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลสำเร็จจะช่วยกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีมาตรฐานสูงขึ้นไป และสามารถทำงานที่ท้าทายได้ประสบความสำเร็จ

ตามทฤษฎีเป้าหมาย และจุดประสงค์ของเฮาส์ (House's Path- Goal Theory of Leadership) ผู้จัดการอาจใช้รูปแบบพฤติกรรมทั้ง 4 รูปแบบ สำหรับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เช่น อาจใช้แบบสั่งการเมื่อต้องแนะนำกับผู้ปฏิบัติงานที่ขาดประสบการณ์หรือใช้พฤติกรรมแบบสนับสนุน เมื่อต้องแนะนำการทำงานของพนักงานที่ได้ฝึกอบรมมาอย่างดี มีประสบการณ์ และรู้เป้าหมายของงาน การจะเลือกใช้รูปแบบพฤติกรรมผู้นำให้มีประสิทธิภาพ ผู้นำควรพิจารณาองค์ประกอบ 2 ประการที่มีผลต่อสถานะของผู้นำ คือ

1) ลักษณะของผู้ตาม ได้แก่ อัตนนิยม ภาวะการควบคุม และความสามารถ ซึ่งองค์ประกอบด้านลักษณะผู้ตามจะมีผลต่อความไว้วางใจและการยอมรับผู้นำ

2) องค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ธรรมชาติของงาน ระบบการกระจายอำนาจและการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม มีผลต่อพฤติกรรมการจูงใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

การเลือกใช้พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมกับองค์ประกอบ 2 ประการ จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจในงาน ซึ่งทำได้โดยการชี้แจงเป้าหมายของงาน

ให้แจ่มชัดและแนะนำการที่จะไปสู่เป้าหมายนั้น สำหรับตัวผู้นำนั้นการใช้รูปแบบต่างๆ ได้หลายรูปแบบจะต้อง มีการฝึกอบรมความสามารถและทักษะต่างๆ ที่หลากหลายเพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้สำหรับแต่ละรูปแบบ และผู้นำควรได้รับการสอนให้วิเคราะห์สถานการณ์ และเรียนรู้วิธีการที่จะเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ให้สอดคล้องกับตัวผู้นำ

3.3.2 การแสดงความสัมพันธ์ของการใช้อำนาจของผู้บริหาร (Tannenbaum & Schmidt's leadership continuum) ทฤษฎีนี้พัฒนาโดยเทเนนบาม และสก็มมิด (Tannenbaum & Schmidt) ซึ่งเป็นการแสดงความสัมพันธ์ของการใช้อำนาจของผู้บริหาร และความเป็นอิสระของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งระบุพฤติกรรมตั้งแต่ผู้นำที่ศูนย์กลางอยู่ที่นายจนถึงศูนย์กลางอยู่ที่ผู้ปฏิบัติงาน โดยเชื่อว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความต้องการใน และสถานการณ์ ทฤษฎีนี้มีส่วนเหมือนไอไอไอในการแบ่งกลุ่มพฤติกรรมออกเป็น ผู้นำแบบนี้ถึงผู้อื่นเป็นหลัก (consideration) และ ผู้นำที่เริ่มต้นจากตัวเอง (Initiating structure) แต่ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมหรือเลือกใช้พฤติกรรมได้ในแต่ละสถานการณ์ ก่อนที่จะเลือกใช้พฤติกรรมผู้นำแบบใดผู้นำควรคำนึงถึงสถานการณ์ต่อไปนี้

- 1) คุณลักษณะของผู้จัดการ คือ พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ ค่านิยม ความรู้ เป้าหมาย และความคาดหวัง
- 2) คุณลักษณะของผู้ตาม คือ พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ ความรู้ เป้าหมาย ค่านิยม และความคาดหวัง
- 3) ข้อกำหนดทางสถานการณ์ คือ ขนาดความสลับซับซ้อน เป้าหมาย โครงสร้าง บรรยากาศขององค์กร เทคโนโลยี ความกดดันด้านเวลา และธรรมชาติของงาน

จากทฤษฎีนี้ผู้บริหารจะใช้รูปแบบพฤติกรรมการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามมีลักษณะแสวงหาความเป็นตัวเองและการกระทำที่เป็นอิสระ มีการศึกษา มีประสบการณ์การทำงาน แสวงหาความรับผิดชอบในการตัดสินใจ คาดว่าจะได้ผู้นำแบบมีส่วนร่วม เข้าใจและยอมรับเป้าหมายขององค์กร

ถ้าเงื่อนไขดังกล่าวไม่เกิดขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการนำพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งอัตโนมัติหรือนายศูนย์กลางมาใช้มากขึ้น นั่นคือผู้บริหาร จะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ ดังนั้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุด ไม่ใช่ผู้นำประเภทใดงานเป็นหลักหรือยึดคนเป็นหลัก แต่จะต้องเป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่นในการเลือกรูปแบบผู้นำที่สอดคล้องกับความต้องการของตนเอง ความต้องการของผู้นำของลูกน้องและของสถานการณ์

เฮอร์เชย์ และบรานชาด (Hersey, & Blanchard, 1988 p. 235) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำ ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดขึ้นอยู่กับความพร้อมของผู้ตาม และสภาพความต้องการของสถานการณ์นั้นๆ และอาศัยความเชื่อของพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน และพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งคล้ายกับทฤษฎี

ของ โอไฮโอ และทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของเฮอร์เชย์ (Managerial Grid Hersey & Blanchard) เสนอว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นบุคคลที่สามารถวิเคราะห์และจำแนกความต้องการของสถานการณ์และระดับความพร้อมของผู้ตาม แล้วจึงเลือกใช้รูปแบบผู้นำที่เหมาะสม ทฤษฎีนี้ขึ้นอยู่กับรากฐานความสัมพันธ์ หรือองค์ประกอบต่อไปนี้

1. ปริมาณของพฤติกรรมมุ่งงานที่ผู้นำแสดงออก เช่น การให้คำชี้แจง การเน้นการทำงานให้สำเร็จ

2. ปริมาณของพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ที่ผู้นำแสดงออก เช่น การเอาใจใส่คนอื่น การสนับสนุน และให้กำลังใจผู้อื่น

3. ระดับความพร้อมในการปฏิบัติงานของพนักงานที่แสดงออกต่อวัตถุประสงค์เฉพาะของงาน และหน้าที่ที่ผู้บริหารได้ตั้งความคาดหวังไว้ ความพร้อมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ได้หมายถึงความพร้อมที่คำนึงถึงระดับอายุหรือด้านจิตวิทยา แต่เป็นความพร้อมที่หมายถึง ความต้องการในความสำเร็จ ความเต็มใจและมีความสามารถที่จะมีความรับผิดชอบ และมีระดับการศึกษา ประสบการณ์ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

จากความหมายและทฤษฎีภาวะผู้นำสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารที่ต้องการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ แม้ผู้บริหารแต่ละคนจะมีลักษณะเฉพาะตัวที่ทำให้มีรูปแบบภาวะผู้นำได้หลายๆ รูปแบบ ทั้งนี้เพราะแต่ละสถานการณ์และแต่ละกลุ่มของผู้ตามมีความแตกต่างกัน จึงมีความต้องการผู้นำที่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน นั่นคือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นผู้ที่สามารถใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้หลายๆ รูปแบบ โดยเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น

4. คุณลักษณะผู้นำ บทบาทผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จ

เซวาลิต คงแก้ว (2551, กันยายน 12) ได้กล่าวว่า ถ้ามองภาพให้ชัดโดยมองทุกสิ่งทุกอย่างเป็นองค์รวม เช่น มองทุกสิ่งทุกอย่างเป็นเอกภาพ ซึ่งก็คือ ความดี ความงาม และคุณธรรม ดังนั้นการบริหารทุกเรื่อง ต้องมองโดยภาพรวม มุ่งเน้น (focus) ที่คน การกำหนดยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการ จึงจะมั่นคงและยั่งยืนยุทธศาสตร์การบริหาร หมายถึง การบริหารโดยมียุทธศาสตร์เป็นเครื่องชี้นำ กล่าวคือ ต้องระดมสรรพปัจจัยการบริหารทั้งหมดและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและกลยุทธ์ในการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้องค์กรและประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด เพื่อให้เกิดภาพชัดเจนขึ้น ยุทธศาสตร์การบริหารที่จะประสบความสำเร็จ ต้องพิจารณาปัจจัยสำคัญ ดังนี้

4.1 คุณสมบัติส่วนตัวของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร ประกอบด้วย

- 1) มีสุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง ไม่มีโรค งามสง่า อายุยืนยาว
- 2) มีผลงาน มีทรัพย์สินที่มาจากอาชีพสุจริต พึ่งพาตนเองได้ทางเศรษฐกิจและสามารถ ให้ผู้อื่นพึ่งพาได้บ้างตามโอกาส
- 3) มีสถานภาพดี มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับของสังคม

4) มีครอบครัวที่สมบูรณ์ ทำางค์ตระกูลให้เป็นที่น่าเชื่อถือ

โดยสิ่งดังกล่าวที่จะเกิดได้ ต้องปฏิบัติดังนี้ ประพตติดี มีวินัย (ศีล) ได้ศึกษามากมายรับฟังมากมาย (พหูสูตจะ) รู้จักคบคนดี(กัลยาณมิตร) รู้จักฟังเหตุผลพร้อมแก้ไขปรับปรุงตน (โสวจัสสตา)ให้ความช่วยเหลือกิจการของหมู่คณะ (กิจกรณียะสุทักขตา)สนใจในธรรม (ธรรมกามตา) มีความขยันหมั่นเพียร (วิริยา รัมภะ) มีความสันโดษ รู้จักพอดี (สันตุฏฐิ) สรุปลคุณสมบัติของผู้บริหารก็คือ คุณสมบัติส่วนตัว ต้องมีครบทั้งวิบุฒิ คุณวุฒิ วิชยะวุฒิ และธรรมวุฒิ

4.2 ความเป็นผู้นำการบริหารองค์กร ปัจจุบันนี้ภาวะความเป็นผู้นำ (leadership) นั้นสำคัญมากซึ่งไม่ใช่ทุกคนจะเป็นผู้นำได้ สมัยโบราณชนชั้นผู้นำเขาเรียกว่า อภิชน คุณสมบัติของผู้นำ ผู้นำต้องมีความจริงใจและจิตใจดี ไม่มีศักดินา ไซปิยะวจา คือ พูดด้วยคำสุภาพ ไพเราะน่าฟัง ชี้แจงแนะนำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีเหตุผล ให้กำลังใจ สร้างไมตรีต่อชนทุกเหล่า ไม่หลงอำนาจ เป็นแบบอย่างที่ดี มีความยุติธรรม มีความเมตตา กล้าตัดสินใจ) ห่วงใยสังคม สร้างคนดี และมีใจที่เปิดกว้าง

4.3 ความเป็นนักบริหาร เป็นผู้ที่มีความสามารถเฉพาะในการสร้างความลงตัวของปัจจัยการบริหารทุกอย่างตอบสนอง ต่อนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การมีการนำ Innovation หรือนวัตกรรมมาใช้ รวมทั้งใช้ผลการวิจัย (R&D) ทุกองค์กรต้องมียุทธศาสตร์ และกลยุทธ์เพื่อเอาชนะ ภารกิจที่รับผิดชอบ มิฉะนั้นก็จะมีลักษณะเหมือนมวยไม่มีครูหรือเป็นนักรบไร้ทิศทาง ผู้บริหารต้องรู้จักคิด รู้จักพิจารณา มองออก คิดเป็น มองสิ่งที่คนอื่นมองไม่เห็น คิดในสิ่งที่คนอื่นคิดไม่ถึง เห็นภูเขาที่เส้นหมับังไว้สำหรับคนอื่น และที่สำคัญต้องมีความเข้าใจว่า ทุกสิ่งทุกอย่างล้วนแล้วแต่มีความสัมพันธ์แห่งเหตุ แห่งผล แห่งปัจจัย ดังนั้น นักบริหารสมัยใหม่ต้องมีคุณสมบัติเป็นนักบริหาร คือ มีความสามารถกำหนดภารกิจได้ สร้างกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุภารกิจ และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้

4.4 ความเป็นนักประชาธิปไตย ปัจจุบันยอมรับกันแล้วว่า ระบอบประชาธิปไตย คือ ระบอบการปกครองของโลกประชาธิปไตย(democracy) นั้น นอกจากต้องเข้าใจถึงหลักการสำคัญ เช่น ปัจเจกชนนิยม(individualism) เสรีภาพ(liberty) ความเสมอภาค(equality) ภราดรภาพ(fraternity) แล้ว ยังต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของสังคมด้วย ดังที่พระธรรมปิฎก(ป.อ.ปยุตโต) ได้กล่าวไว้ “ประชาธิปไตยจริง ต้องเอาเหตุผล ต้องเอาความจริง ต้องเอาความถูกต้อง ต้องยอมรับ หลักการ ไม่เอาแต่ความต้องการ ต้องหาความรู้ ไม่ใช่อยู่กันแต่ความเห็น ต้องวิจัย ไม่ใช่เอาแต่วิจารณ์ ไม่ใช่แต่กล้าแสดงออก ต้องมีสาระที่จะเอามาแสดงด้วย

4.5 ความเป็นนักธรรมาภิบาล (good governance) หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สาเหตุที่สังคมโลกเรียกหา ความเป็นนักธรรมาภิบาล สาเหตุเนื่องมาจาก

1) บุคคลในสังคมขาดธรรมาภิบาล ซึ่งก่อให้เกิดขาดประสิทธิผล(ineffective) ขาดประสิทธิภาพ(inefficient) ขาดความซื่อสัตย์ เกิดความเสี่ยงสูงเกินไป(excessive risk) ซึ่ง

สาเหตุมาจาก การคอร์รัปชัน(corruption) เอาพรรคพวกเข้าดำรงตำแหน่งต่าง ๆ (nepotism) สร้างกลุ่มอิทธิพลใช้อำนาจบาทใหญ่(cronyism) การเลือกปฏิบัติ(favoritism)

2) การบริหารจัดการที่ผิดพลาดเกิดจากการลงทุนในสิ่งที่ไม่คุ้มค่าและสิ้นเชื่อที่หลักประกันไม่คุ้มค่า การประพฤติปฏิบัติที่สิ้นเปลือง ประสิทธิภาพของงานต่ำ การผลัดวันประกันพรุ่ง

3) บั๊จจัยพื้นฐานไม่ดีพอ และไม่เพียงพอ เช่น ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรสารสนเทศ ฯลฯ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้

1. ความหมายการรับรู้

ความหมายของการรับรู้ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

รัจรี นพเกตุ (2540, หน้า 1) กล่าวว่า การรับรู้ หมายถึง ขบวนการประมวลและตีความข้อมูลต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัวเรา โดยผ่านอวัยวะรับความรู้สึก สิ่งมีชีวิตทุกชนิดตอบโต้ต่อสิ่งที่มากระตุ้น การแสดงออกและตัวกระตุ้นอาจซับซ้อนยิ่งขึ้น

ปราณี รามสูต (2542, หน้า 112) กล่าวว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการที่ร่างกายสัมผัสสิ่งเร้าแล้วแปรความหมายการสัมผัสที่ได้รับนั้นโดยใช้ประสบการณ์เดิมมาเป็นเครื่องช่วยในการแปลความหมายของสิ่งนั้น ๆ ออกมาเป็นความรู้ความเข้าใจ

ละมัยพร โลहितโยธิน (2542, หน้า 10) กล่าวว่า การรับรู้หมายถึง ความรู้ความเข้าใจและความรู้สึกนึกคิดที่เกิดขึ้นในจิตใจของแต่ละบุคคลอันเนื่องมาจากการตีความ หรือแปลความหมายของสิ่งเร้าที่เข้ามาทางระบบประสาทสัมผัสของร่างกาย แล้วสมองแปลความหมายการสัมผัสนั้น นำไปสู่การรับรู้โดยอาศัยประสบการณ์เดิมในการช่วยตีความ หรือแปลความหมายของสิ่งเร้านั้น ๆ เป็นเครื่องช่วย

สมภพ สุขกลัด (2543, หน้า 17)กล่าวว่า การรับรู้ หมายถึง การสัมผัสที่สามารถสื่อความหมาย เป็นการแปลหรือตีความแห่งการสัมผัสที่ได้รับออกมาเป็นหนึ่งสิ่งใดที่มีความหมายอันเป็นสิ่งที่รู้จักและเข้าใจในการแปลหรือตีความแห่งการสัมผัสที่ได้รับออกมาเป็นหนึ่งสิ่งใดที่มีความหมายอันเป็นสิ่งที่รู้จักและเข้าใจในการแปลหรือตีความหมายของการสัมผัสนั้น จำเป็นที่อินทรีย์จะใช้ประสบการณ์เดิมหรือความชัดเจนแต่หนหลังแต่หากคนเราไม่มีความรู้เดิมหรือลืมเรื่องนั้น ๆ ไปก็จะไม่มีการรับรู้สิ่งนั้น ๆ จะมีก็เพียงสัมผัสกับสิ่งเร้าเท่านั้น

รัชณีวรรณ สุวรรณพงษ์ (2545, หน้า 20) กล่าวว่า การรับรู้ หมายถึง การที่บุคคลได้เห็น ได้ยิน และได้รับความรู้สึกจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การรับรู้ต่อเหตุการณ์หรือวัตถุใด ๆ ในโลก ต้องอาศัยสัมผัสทั้งห้า ถึงแม้ว่าคนจะมีประสาทสัมผัสเหมือนกัน แต่อาจจะรับรู้สิ่งกระตุ้นจากภายนอกแตกต่างกันและกระบวนการจะถูกกระทบโดยตัวแปร 3 ตัว คือ วัตถุหรือเหตุการณ์ที่รับรู้ สภาพแวดล้อมที่การรับรู้เกิดขึ้น และบุคคลที่ทำการรับรู้ สภาพการรับรู้ของมนุษย์นั้นมัก

เป็นไปในลักษณะเลือกที่จะรับรู้ ซึ่งสิ่งใดก็ตามเมื่อมีส่วนเกี่ยวข้องกับสภาพร่างกายและจิตใจ มนุษย์ก็มีโอกาสที่จะรับรู้ก่อนสภาพการณ์อย่างอื่น ตามสภาพแวดล้อมที่การรับรู้เกิดขึ้นและบุคคลที่ทำการรับรู้

เนช, และคนอื่นๆ (Knecht, et al., 1998 p.12) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ หมายถึง สภาพความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับสิ่งหนึ่งสิ่งใด เกิดขึ้นจากการได้รับสัมผัสจากสิ่งเร้า ภายนอกผ่านประสาทสัมผัสของร่างกาย แล้วแปลความหมายจนเป็นความรู้ ความเข้าใจ

จากความหมายข้างต้น พอสรุปได้ว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการที่สมองรับ สิ่งเร้าจากรอบตัวเราโดยผ่านประสาทสัมผัสทั้งห้าแล้วมาจัดระบบและแปลความหมายเป็นความรู้ ความเข้าใจ โดยอาศัยประสบการณ์เป็นเครื่องช่วยในการแปลความหมาย ป้อนกลับ หมายถึง การที่บุคคลได้รู้สึกถึงสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นจากภายนอก จากนั้นจึงตีความแสดงการตอบสนอง ออกมาเป็นพฤติกรรมที่แตกต่างโดยอาศัยข้อมูลที่ได้รับปัจจุบัน ประกอบกับสิ่งที่เคยรับรู้ไว้ใน อดีตและเก็บไว้ในความทรงจำ ตลอดจนความคาดหวังของบุคคลต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย

2. ประเภทของการรับรู้

รัจวี นพเกตุ (2540, หน้า 3) ได้แบ่งการรับรู้ เป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การรับรู้ ด้านอารมณ์ คือ การตีความหมายเกี่ยวกับอารมณ์ภายในบุคคล ซึ่งเป็นพฤติกรรมภายในของ บุคคลที่เข้าใจยาก มีผลต่อการเรียนรู้ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) การรับรู้ด้านบุคลิก คือ การรับรู้เกี่ยวกับลักษณะและความสามารถของบุคคล เช่น การวางตัวเหมาะสม ความร่าเริงยิ้ม ง่าย และ 3) มนุษย์สัมพันธ์ดี สวย หล่อ ทำให้ผู้พบเห็น จดจำ ประทับใจและรับรู้ได้

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้

ปราณี รามสูต (2542, หน้า 113) ได้จำแนกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ จำแนก ตามลักษณะที่มีต่อความสนใจในเรื่องการรับรู้ แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ประกอบด้วย 1) ลักษณะ ส่วนบุคคล ประกอบด้วย การเรียนรู้ ความคาดหวังที่จะได้รับจากงานหรือสิ่งต่าง ๆ เช่น เพศ อายุ และวุฒิการศึกษา 2) ลักษณะสภาพการต่าง ๆ เช่น ลักษณะของผู้ประเมิน วิธีการประเมิน และสภาวะแวดล้อมรอบตัว แสง สี เสียง และ 3) ลักษณะของวัตถุต่าง ๆ ที่พบเห็น เช่น การ เคลื่อนไหว เป็นต้น

สมภพ สุขกลัด (2543, หน้า 18) กล่าวว่าสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคล เช่น อวัยวะสัมผัส ความตั้งใจ ความสนใจในขณะนั้น และประสบการณ์ที่ผ่านมาเนื่องจากสิ่งเร้า ที่จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดการรับรู้มีอยู่มากมาย ดังนั้นการที่บุคคลจะเลือกรับรู้สิ่งเร้าอย่างใดอย่าง หนึ่งจึงขึ้นอยู่กับสิ่งต่อไปนี้

1. อิทธิพลจากภายนอก ได้แก่ ความเข้มข้น ขนาดของสิ่งเร้าการกระทำซ้ำ การ กระทำสิ่งตรงกันข้าม และการเคลื่อนไหว เป็นต้น
2. อิทธิพลจากภายใน ได้แก่ แรงจูงใจ การคาดหวัง ในที่นี้จะแบ่งสิ่งที่มีอิทธิพล หรือปัจจัยการรับรู้ เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

2.1 ปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวผู้รับรู้ แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ

2.1.1 ด้านกายภาพ หมายถึง การมีอวัยวะสัมผัสสมบูรณ์ก็จะรับรู้ได้ดี ถ้าหย่อนสมรรถภาพ เช่น หูตึง ตาเอียง เป็นหวัด ก็จะรับรู้ได้ไม่ดี

2.1.2 ด้านสติปัญญา คือ ปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ซึ่งมีหลายประการ เช่น ความจำ อารมณ์ สติปัญญา ความพร้อม การสังเกตพิจารณา อันเป็นผลมาจากการเรียนรู้เดิม ซึ่งนักจิตวิทยาถือว่า การรับรู้ นั้นเป็นสิ่งที่เลือกสรรอย่างยั้ง ตั้งแต่การเลือกสัมผัสเลือกเอาเฉพาะที่ต้องการและแปลความให้เข้าข้างตัวเอง

2.2 อิทธิพลของปัจจัยทางด้านจิตวิทยา มีดังนี้

2.2.1 ความรู้เดิม หมายถึง กระบวนการรับรู้ เมื่อสัมผัสแล้วต้องแปลเป็นสัญลักษณ์โดยอาศัยความรู้เดิมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เรารับรู้ ฉะนั้นหากไม่มีความรู้เดิมในเรื่องนั้นมาก่อนก็ย่อมจะทำให้เกิดการรับรู้ผิดไปจากความจริง เช่น จากประสบการณ์เดิม สภาพของจิตใจ อิทธิพลของสังคม เป็นต้น

2.2.2 ลักษณะของสิ่งเร้า หมายถึง คุณสมบัติของสิ่งเร้า ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ทำให้คนเราเกิดความสนใจที่จะรับรู้ หรือทำให้การรับรู้ของคนเรากลายคลาดเคลื่อนไปจากความจริง เช่น ความใกล้ชิดของสิ่งเร้า คล้ายคลึงกับสิ่งเร้า ความต่อเนื่องกันของสิ่งเร้า และสภาพพื้นฐานของการรับรู้ เป็นต้น

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ หมายถึง สิ่งที่กำหนดการรับรู้ของบุคคล เช่น ความสนใจ ความรู้ประสบการณ์เดิม ลักษณะของสิ่งเร้า และแรงจูงใจ เป็นต้น

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

1. ความหมายของการบริหาร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความหมายของการบริหาร มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้
 ปธาน สุวรรณมงคล (2541, หน้า 6) ให้ความหมายการบริหาร (administration) หมายถึง การทำงานให้เสร็จโดยอาศัยผู้อื่นเป็นผู้ทำ

สุรเชษฐ์ จิตตะวิกุล (2542, หน้า 441) ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานทุกอย่างในหน้าที่ให้สำเร็จ ตามแผนและวัตถุประสงค์ของงานโดยเร็ว ถูกต้อง ประหยัดและได้รับผลประโยชน์สูงสุด

อมรา รัตตากร (2544, หน้า 15) กล่าวว่า การบริหารงาน (administration) หมายถึง กระบวนการในการกระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์กร การเพื่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในกระบวนการของการบริหารงาน ประกอบด้วยกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมพฤติกรรมขององค์กร เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามภารกิจโดยอาศัยการทำงานของฝ่ายต่างๆ จากคำจำกัดความนี้สรุปส่วนสำคัญของการจัดการได้ ดังนี้

1. การจัดการ คือ กระบวนการ เป็นการจัดทำกิจกรรมที่ต่อเนื่องและเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน การจัดการจะไม่สำเร็จได้ด้วยหน่วยย่อยหน่วยใดหน่วยหนึ่งเพียงหน่วยเดียว หรือไม่ใช่การทำงานเดี่ยวเพื่อความสำเร็จทั้งหมด

2. กิจกรรมการจัดการ เป็นกิจกรรมมีผลต่อพฤติกรรมซึ่งหมายรวมถึงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การและพฤติกรรมขององค์การ

3. ภารกิจจะสำเร็จได้ต้องอาศัยองค์การ ภารกิจใดที่สำเร็จได้ด้วยบุคคลคนเดียว บริษัทก็ไม่มีความสำเร็จ การจัดการก็เช่นเดียวกันย่อมไม่มีความจำเป็นถ้าทำสำเร็จได้คนเดียว

4. กระบวนการการจัดการ สามารถแบ่งได้ 4 หน้าที่ คือ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การนำ (leading) และการควบคุม (controlling)

โอลิเวอร์, เซลดอน, และแลนส์เบอร์ก (Oliver, Sheldon, & Lansburgh, 2009, May 31) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย และแผน ตลอดจนการกำกับดูแล เพื่อให้แน่ใจว่า ความสำเร็จที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับนโยบาย และแผนที่วางไว้ ส่วนการจัดการเป็นกระบวนการของการนำนโยบายและแผนไปปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดในชั้นการบริหาร ดังนั้น ความหมายการบริหารตามแนวทางนี้การบริหาร และการจัดการมีความแตกต่างกัน

คูลย์ (Koontz, 2009, June 1) กล่าวว่า การบริหาร คือการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น

นิวแมน, คูนท์, และ เดลล์ (Newman, Koontz, & Dale, 2009, June 7) การบริหาร และการจัดการมีความหมายไม่แตกต่างกัน สามารถใช้แทนกันได้ ทั้งนี้โดยทั่วไปบุคคลที่รับผิดชอบในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและการตัดสินใจ มักจะถูกเรียกว่า ผู้จัดการ (manager)หรือการจัดการ(management) ในภาคธุรกิจ และเรียกว่า นักบริหาร (administrator) หรือการบริหาร (administration) ในภาครัฐกิจ ดังนั้น ถ้าจะมีความแตกต่างกัน ก็เป็นเพียงการใช้คำระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนเท่านั้น

แมกฟาร์แลนด์ (McFarland, 2009, June 26) ให้คำจำกัดความ กล่าวคือ มองว่า การบริหารเป็นกระบวนการของการรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยผู้บริหารเป็นผู้ชี้นำทรัพยากรไปสู่การใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรอื่นที่ไม่ใช่มนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายของการบริหารดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการหรือศิลปะ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในอันที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยอาศัยผู้อื่นเป็นผู้ดำเนินการ

2. ทฤษฎีการบริหาร และการจัดการ

ทฤษฎีการบริหารงานและการจัดการ มีหลายทฤษฎีที่อธิบายพฤติกรรมองค์กรที่สามารถสังเกตพฤติกรรม ทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น และเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์กรที่จะเกิดในอนาคตด้วย ทฤษฎีการบริหารงานและการจัดการ จึงเป็นชุดของระบบความคิดเห็นหรือข้อความ มโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคล พฤติกรรมของกลุ่มใหญ่และพฤติกรรมของกลุ่มย่อยที่มีการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและมาทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อมุ่งบรรลุสู่เป้าหมายเดียวกัน มีนักวิชาการได้กล่าวถึงทฤษฎีการบริหารงานไว้ ดังนี้

2.1 ทฤษฎี Z (Theory Z)

คีรวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2545, หน้า 276-277) ได้กล่าวถึงทฤษฎีองค์กร และการพิจารณาลักษณะโครงสร้างขององค์กรรูปแบบแซด(type Z) ของวิลเลียม จี โออุคิ(William) ซึ่งนำเอารูปแบบขององค์กร รูปแบบเอ(type A) ซึ่งเป็นรูปแบบขององค์กรของทางตะวันตก และรูปแบบขององค์กรในประเทศญี่ปุ่น รูปแบบเจ(type J) เป็นมาผสมผสานให้ได้รูปแบบขององค์กรที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน

ลักษณะองค์กรรูปแบบเอ (type A) จะมีการจ้างงานเป็นช่วงสั้น โดยเน้นด้านผลผลิตหรือผลงานของพนักงานว่า คุ่มค่าการลงทุนหรือไม่ เมื่อองค์กรมุ่งด้านผลผลิต องค์กรจำเป็นต้องใช้พนักงานที่มีความสามารถ ความชำนาญเฉพาะด้าน ซึ่งจะมีแนวทางอาชีพ กำหนดไว้อย่างแน่นอน ทั้งนี้เพื่อความรวดเร็วในการเรียนรู้แก้ปัญหา และประหยัดค่าใช้จ่ายเมื่อมีพนักงานลาออกจากงาน องค์กรจะต้องจัดพนักงานเข้าแทนที่ตำแหน่งได้ในทันที ทำให้เกิดการเคลื่อนไหวในตำแหน่งค่อนข้างรวดเร็ว การประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับล่าง จำต้องทำอย่างรวดเร็วไปด้วย

ลักษณะองค์กรรูปแบบเจ(type J) เป็นองค์กรที่อยู่ในสังคมที่มีค่านิยมการรวมกลุ่มและการไม่ย้ายงาน เมื่อพนักงานตัดสินใจเข้าทำงานในองค์กรใด พนักงานจะพยายามอยู่ในองค์กรนั้น ๆ ตลอดจนเกษียณอายุงาน ฉะนั้นองค์กรควบคุมงานด้วยระบบแบบไม่เป็นการ หัวหน้างานจะพูดคุยกับพนักงานโดยตรง และพนักงานจะควบคุมงานกันเอง พนักงานในองค์กรแบบ J จะย้ายไปทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ทั่วองค์กร พนักงานไม่มีแนวอาชีพ โดยเฉพาะ พนักงานอาจมีหน้าที่เป็นการเงินในตอนแรกที่เข้าบริษัท แต่ในอนาคตอาจเป็นผู้จัดการฝ่ายขายได้ จะเป็นผู้ชำนาญด้านองค์กรแทนที่จะเป็นผู้ชำนาญการเฉพาะด้านเท่านั้น การแยกหน้าที่งานในองค์กรทำให้กลุ่มพนักงานรู้จักกันเกือบทุกคนในองค์กร เมื่อพนักงานมีค่านิยมการอยู่ในองค์กรจนเกษียณอายุงาน จึงทำให้กลุ่มพนักงานหันมาสนใจเกี่ยวกับการอยู่ด้วยกันอย่างกลมกลืน ร่วมกันตัดสินใจ และร่วมกันรับผิดชอบผลงานของกลุ่มงานให้ดีที่สุด ถ้าเมื่อใดเกิดความผิดพลาดในงาน กลุ่มพนักงานจะไม่กล่าวหากันว่าเป็นความผิดของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่จะนำเอาความผิดพลาดมาพิจารณาหาทางแก้ไขต่อไป สำหรับการประเมินผลงานในองค์กรรูปแบบเจ (type J) จะใช้เวลาพนักงานปรับปรุงผลงานของตน ดังนั้น

การประเมินผลงานเพื่อการเลื่อนตำแหน่งจึงค่อนข้างช้า ทำให้อัตราการลาออกจากงาน และการเลื่อนตำแหน่งมีค่อนข้างช้าไปด้วย

สรุปทฤษฎีนี้เน้นความเป็นมนุษย์ และความสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ และเสนอให้น้องค์ประกอบด้านบุคคลเข้ามากำหนดโครงสร้างและการบริหารขององค์กร องค์กรจะต้องจัดระบบงานต่างๆ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการและพัฒนาการของมนุษย์ ต้องมองมนุษย์ในแง่ดีและส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพของตน ไม่ใช่จะออกกฎหรือระบบคอยบังคับควบคุมมนุษย์ให้ทำงานอยู่ตลอดเวลา

2.2 ทฤษฎีการบริหารตามระบบของลิเคอร์ท (Likert's System Theory)

สิริอร วิชชาวุธ (2549, หน้า 309-310) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีการบริหารของลิเคอร์ท (Likert) เกิดขึ้นจากการทำวิจัยของ ลิเคอร์ท ในปี 1940 ในการวิจัยค้นพบความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพและผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งได้สรุปว่า ผู้นำที่ได้ยึดหลักการบริหารแบบทฤษฎีองค์การยุคคลาสสิก (Classical Organization Theory) มีประสิทธิภาพในการบริหารน้อยกว่าผู้นำที่ใช้แบบทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม (cohesive group) การทำงานเป็นกลุ่มจะมีเป้าหมายในการกระทำสูง อย่างไรก็ตาม ลิเคอร์ท แบ่งลักษณะขององค์กรเป็นระบบ 4 ระบบด้วยกันคือ ระบบ 1 ระบบ 2 ระบบ 3 และระบบ 4 ซึ่งแต่ละระบบมีความแตกต่างของการบริหารในเรื่อง การเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสารในองค์กร การตั้งจุดมุ่งหมายขององค์กร การควบคุมดูแล และกระบวนการตัดสินใจต่างๆ ดังนี้

ระบบ 1 ผู้บริหารไม่ให้ความไว้วางใจ หรือความเชื่อใจ หรือความเชื่อมั่นในความสามารถต่อพนักงาน พนักงานจะไม่มีส่วนร่วมตัดสินใจปัญหาใดๆ ที่เกิดขึ้นด้วยเลย ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ที่ดำเนินกระบวนการตัดสินใจ และกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กรเอง แล้วส่งผลการตัดสินใจตามสายบังคับบัญชาไปให้พนักงานปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด พนักงานมักถูกข่มขู่บังคับให้ทำตาม และถูกลงโทษเมื่อมีการผิดพลาดในการทำงาน พนักงานจะมีโอกาสได้รับรางวัลตอบแทนความดีความชอบบ้าง แต่มักจะเป็นการตอบสนองความต้องการด้านร่างกาย และด้านความปลอดภัย ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องอยู่ในลักษณะความหวาดกลัว และไม่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันอยู่เสมอ ผู้บริหารระดับสูงเน้นการควบคุมบังคับในการทำงาน กลุ่มไม่เป็นทางการมักเกิดขึ้นในกลุ่มทางการและมักจะมีเป้าหมายตรงกันข้ามหรืออาจขัดแย้งกับจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาทางการบริหารที่รุนแรง

ระบบ 2 ผู้บริหารเริ่มให้ความไว้วางใจและให้ความเชื่อมั่นต่อพนักงานขึ้นบ้าง แต่ความสัมพันธ์ยังเป็นแบบเจ้านายกับคนใช้ ผู้บริหารระดับสูงยังเป็นผู้ที่ตัดสินใจเกี่ยวกับการตั้งจุดมุ่งหมายขององค์กร แต่การตัดสินใจหลายอย่างอยู่ในขอบเขตการเสนอแนะจากพนักงานระดับล่างได้บ้าง การจูงใจในการทำงานยังใช้วิธีการให้รางวัลและการลงโทษอยู่ ความสัมพันธ์ระหว่างลูกน้องกับหัวหน้าดีขึ้น โดยหัวหน้ามีการลดตัวลงมาสัมพันธ์กับลูกน้อง

บ้าง แต่ลูกน้องยังอยู่ในลักษณะหวาดกลัวและต้องระมัดระวังตัวในการสัมพันธ์กับหัวหน้า การบริหารยังยึดในแนวการควบคุมจากฝ่ายบริหารระดับสูง แต่ก็ยังได้มีการกระจายอำนาจในการควบคุมให้แก่หัวหน้าระดับกลางและหัวหน้าระดับต้น กลุ่มไม่เป็นทางการยังเกิดขึ้นอยู่ในกลุ่มทางการ แต่ไม่ต่อต้านองค์การมากเท่าระบบ 1

ระบบ 3 การบริหารเริ่มให้พนักงานได้มีส่วนในการตัดสินใจ แต่ยังไม่ได้ให้ความไว้วางใจหรือความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหารระดับสูงยังเป็นผู้วางนโยบายขององค์การ และเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้นโดยทั่วไปขององค์การอยู่ ส่วนพนักงานได้รับอนุญาตให้มีการตัดสินใจในปัญหาในระดับล่างได้ การสื่อสารข้อความภายในองค์การมีทั้ง 2 ทาง คือ การส่งข้อความจากฝ่ายบริหารระดับสูงลงสู่พนักงานระดับล่าง และจากฝ่ายพนักงานระดับล่างสู่ฝ่ายบริหารระดับสูง การให้รางวัลและการทำโทษยังมีอยู่และให้กันไปตามโอกาส นอกจากนี้ยังใช้การร่วมมือกันทำงานเป็นแรงจูงใจให้แก่พนักงานความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเริ่มมีความไว้วางใจกันและมั่นใจกันและกันมากขึ้น การกระจายอำนาจในการควบคุมให้แก่ผู้บริหารระดับล่างมากขึ้น มีความรู้สึกผิดชอบในงานของพนักงานในฝ่ายบริหารระดับสูงและล่างเกิดขึ้น กลุ่มไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นอาจจะเป็นการสนับสนุนหรือต่อต้านองค์การก็ได้

ระบบ 4 ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและให้ความเชื่อมั่นแก่ลูกน้องอย่างสมบูรณ์เต็มที่ มีการดำเนินการตัดสินใจในปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การหัวทุกระดับ การสื่อสารข้อความแบบสองทางและยังมีการสื่อสารระหว่างแผนกต่าง ๆ พนักงานมีส่วนร่วมทำงาน (participation) มีส่วนร่วมตั้งจุดมุ่งหมายขององค์การ มีโอกาสหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงานและกำหนดกระบวนการประเมินคุณภาพและผลงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้องมีลักษณะเป็นกันเอง มีความเป็นมิตรต่อกัน และมีความเชื่อมั่นไว้วางใจซึ่งกันและกัน การบริหารงานจะใช้ความรับผิดชอบในหน้าที่การงานควบคุมดูแลการทำงานแทนการใช้กฎเกณฑ์ระเบียบและการลงโทษจากหัวหน้างาน กลุ่มไม่เป็นทางการและกลุ่มทางการผสมเป็นกลุ่มเดียวกัน พลังทางสังคมจะช่วยสนับสนุนให้มีการลงแรงเพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายขององค์การเดียวกัน

จากลักษณะการบริหารของระบบองค์การ 4 ระบบ จะเห็นได้ว่า ระบบ 1 มีลักษณะการบริหารที่ยึดการบริหารที่มุ่งแต่งงาน(task oriented) ซึ่งมีการใช้อำนาจในหน้าที่ควบคุมดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด ส่วนระบบ 4 มีลักษณะบริหารที่มุ่งด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ (employee oriented) ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องอยู่บนรากฐานของการทำงานร่วมคณะกัน (teamwork) มีการเชื่อใจซึ่งกันและกันมีความมั่นใจในความสามารถต่อกันนั่นเอง สำหรับระบบ 2 และ 3 เป็นการบริหารที่อยู่ระหว่างการบริหารทั้งสองระบบที่กล่าวข้างต้น

2.3 ทฤษฎีการบริหารทางสังคมเทคโนโลยี (Social Technical Theory)

สิริอร วิชชาวุธ (2549, หน้า 313 - 315) ได้กล่าวถึงรูปแบบสังคมเทคโนโลยีของสถาบันทาวิสโตก(tavistock) มาใช้กับบริษัทการชุดด้านหินของสหรัฐอเมริกาเขาสร้างโครงการวิจัยเพื่อดูการจับคู่ระหว่างสังคมกับระบบเทคโนโลยี จะช่วยปรับปรุงให้เกิดการรับรู้ในคุณภาพของชีวิตทำงาน การทดลองใช้เวลาทั้งหมด 1 ปี สิ่งที่จะอภิปรายเป็นข้อมูลที่ได้จากการทดลองในปีแรก ก่อนการทดลองมีการตกลงระหว่างผู้ทำวิจัยกับฝ่ายบริหารของเหมือง ดังนี้

- 1) ในกลุ่มทดลอง คนงานทุกคนจะได้รับค่าจ้างเท่ากันหมด ไม่ว่าคนงานจะมีหน้าที่ทำอะไร
- 2) ในกลุ่มทดลองจะต้องไม่มีการชูปรับนินทา และต้องมีฝ่ายประสานงานหรือฝ่ายแนะแนวการบริหารเพื่อรับมือการชูปรับนินทา
- 3) สมาชิกในกลุ่มทดลองทุกคนจะลองทำงานทุกอย่างทุกหน้าที่
- 4) บริษัทปฏิบัติต่อพนักงานในกลุ่มทดลองเช่นเดียวกับกลุ่มงานกลุ่มอื่นๆ ในบริษัท

สรุป ทฤษฎีองค์การแบบทันสมัย ศึกษาองค์การเป็นภาพรวมทั้งระบบ มีการศึกษาวิจัยอย่างเป็นวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ผสมผสานกับวิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์ นำผลที่ได้จากการวิจัยมาประยุกต์ใช้กับองค์การ ทฤษฎีองค์การทั้งสามมีลักษณะเฉพาะกำหนดให้แก่องค์การที่จะมีประสิทธิภาพมากที่สุด ทฤษฎีองค์การยุคคลาสสิกใช้วิธีกำหนดการแบ่งงานเฉพาะด้าน สร้างระบบการควบคุมโดยใช้กฎเกณฑ์และกระบวนการ เนื่องจากเชื่อว่าคนงานระดับต่ำไม่สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ด้วยตนเอง ฉะนั้นจึงต้องมีกฎเกณฑ์ข้อแนะนำการทำงานและการดูแลควบคุมอย่างใกล้ชิด ทฤษฎีองค์การยุคกลางใหม่มุ่งที่องค์การไม่เป็นการ ความเป็นบุคคลและการนำพฤติกรรมศาสตร์มาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือความเสียหายได้ และสุดท้ายทฤษฎีองค์การแบบทันสมัยมุ่งศึกษาองค์การเป็นระบบ มีการศึกษาองค์ประกอบขององค์การ ซึ่งแยกสาขาไปมากมายตามแต่ผู้ศึกษาจะสนใจสิ่งที่สำคัญคือ การจัดองค์การตามแบบทฤษฎีนี้มักนำผลการวิจัยมาใช้ ฉะนั้นการศึกษาองค์การในช่วงระยะหลัง มักเป็นการวิจัยตามแนวส่วนประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อผลงานในองค์การนั่นเอง

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.1 ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เกียรติ ก้อง คุ่มไพโรจน์ (2540, หน้า 8) ได้นิยามว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดผลการทำงานของลูกจ้างคนหนึ่งในช่วงเวลาหนึ่งกับมาตรฐานที่ประสงค์จะได้รับของแต่ละชิ้นงาน และนำผลสรุปรวมของแต่ละชิ้นงานมาแปรเป็นค่ารวม คือ ดีเยี่ยม ดี พอใช้ หรือใช้ไม่ได้

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2542, หน้า 48) ได้นิยามว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างผลงานกับมาตรฐานที่วางไว้สำหรับตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ โดยอาศัยการยอมรับร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้วางมาตรฐานกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ปฏิบัติตามมาตรฐาน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและตรวจสอบปริมาณงานและคุณภาพของบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการให้รางวัลหรือลงโทษ ตลอดจนเพื่อการพัฒนาบุคลากรต่อไปในอนาคต

ศิริพร เพ็ชรรมณี (2552, สิงหาคม 7) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

บีช (Beach, 1980, p. 290) ได้นิยามว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมไปถึงการประเมินความสามารถพัฒนาบุคคลในอนาคต

บรูนส์ (Bruns, 1992, p. 287) ได้นิยามคำว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินเพื่อให้รางวัลแก่ผลงานที่พนักงานได้ทำเสร็จสิ้นลงไปแล้ว และประเมินศักยภาพของการปฏิบัติงานในอนาคต

ลีพ, และ คริโน (Leap, & Crino, 1993, p.71) ได้นิยามว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพและปริมาณของผลงานที่พนักงานทำได้

มันดี, และคนอื่น ๆ (Mondy, et al, 2005, p.326) อ้างถึงในกึ่งทอง ทองใบ และคนอื่น ๆ, 2543, หน้า 77) ได้นิยามว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ความพยายามอย่างเป็นระบบในการวัดผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้ อย่างแน่นอนเป็นทางการ โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่มกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

จากความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการพิจารณาและวัดผลงานที่ทำได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพและแบบอย่างการปฏิบัติงาน โดยปราศจากอคติใด ๆ เพื่อนำผลที่ได้มาใช้ประโยชน์ในด้านการให้คุณให้โทษหรือการวางแผนพัฒนาพนักงานให้เจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

3.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วาสนา จันทรแสงสว่าง (2552, หน้า 23) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งสามารถนำไปใช้ในการกระตุ้นและจูงใจให้พนักงานตื่นตัว 2) เพื่อประกอบการตัดสินใจการพิจารณาผลตอบแทน เช่น การพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปี แบ่งปันโบนัส การเลื่อนตำแหน่ง การกำหนดผู้ประเมินให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น เพื่อประกอบการตัดสินใจ ควรมีผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและลูกค้ำเป็นผู้ประเมิน เพื่อการพัฒนาตนเอง ควรมีผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา การประเมินตนเอง และลูกค้ำเป็นผู้ประเมิน

อลงกรณ์ มีสุทธา, และสมิต สัจฉกร (2544, หน้า 13) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการบริหารงานไว้ 5 ประการ คือ 1) เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ สำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปีแก่พนักงานให้เป็นไปโดยเสมอภาคและเป็นธรรม 2) เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้น ลดตำแหน่ง โยกย้ายและปลดออกอย่างมีเหตุผลและมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 3) เพื่อการพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดี ข้อบกพร่องของผู้บริหารงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุง เพิ่มเติมเสริมทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน 4) เพื่อเสริมสร้างรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในกระบวนการประเมินผลการบริหารงาน ขั้นตอนผู้บังคับบัญชาและพนักงานใช้ความพยายามร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการประเมินอย่างเหมาะสม จะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา และ 5) เพื่อปรับปรุงโครงการต่างๆเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการบริหารงานจะช่วยในการพิจารณาว่า การคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานได้เหมาะสมเพียงใด โดยเปรียบเทียบผลการทำงานกับผลการทดสอบและความเห็นของผู้สัมภาษณ์ และยังช่วยให้ทราบว่าการจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใดและเมื่อใดอีกด้วย

เชิร์ค (Shaikh, 1995, p. 13) อธิบายว่า เป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ 1) การพัฒนาความสามารถของพนักงานด้วยการให้การตอบสนองแก่พฤติกรรมการทำงาน เช่น การให้รางวัล หรือการลงโทษ 2) การช่วยเหลือพนักงานเพื่อให้ทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร พนักงานรับทราบถึงความสำคัญของงานที่ตนรับผิดชอบ 3) เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันปรับปรุงการทำงานด้วยการฝึกอบรม การเสริมสร้างประสิทธิภาพและการสอนงาน 4) โอกาสในการให้คำแนะนำแก่พนักงานเพื่อการพัฒนาสายอาชีพ และ 5) การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งและการทดแทนตำแหน่งแก่พนักงาน

ฟีดเลอร์ (Fiedler, 1996, p. 73) อธิบายว่า เป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ 1)การให้รางวัลการทำงานแก่พนักงาน 2)การแสดงผลงานในการให้คุณให้โทษแก่พนักงานตามระบบคุณธรรม 3)การส่งเสริมและพัฒนาพนักงาน 4)การค้นหาความต้องการในการฝึกอบรมขององค์กร และ 5)การเสริมสร้างความสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน

กล่าวโดยสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีจุดมุ่งหมายในการนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์สำคัญดังนี้

1. การตัดสินใจทางการบริหาร โดยนำผลการประเมินมาเพื่อใช้เป็นองค์ประกอบในการพิจารณาความดีความชอบ การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และปลดออกอย่างมีเหตุผล
2. การพัฒนาบุคลากร เพื่อการชี้แนะและสอนงานให้แก่พนักงานผู้ที่มีข้อบกพร่องเป็นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น

การวัดการบริหารงานของผู้จัดการฝ่าย

1. วัตถุประสงค์ของการวัดการบริหารงานของผู้จัดการฝ่าย

ซุมคักดี อินทรรักษ์ (2552, มีนาคม 8) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการจำเป็นต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์มาประยุกต์ใช้ ให้เหมาะสมกับธรรมชาติขององค์กร ผู้บริหารต้องสร้างทักษะในการบริหาร เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด สามารถนำมาใช้มุ่งเน้นให้ความสำคัญในการบริหารจัดการ ได้เสนอองค์ประกอบขั้นมูลฐานของการบริหารไว้ประกอบด้วย 1) การวางแผน (to plan) 2) การจัดองค์กร (to organize) 3) การบังคับบัญชา (to command) 4) การประสานงาน (to coordinate) และ 5) การควบคุม (to control)

บริษัท เดิมโก้ จำกัด (มหาชน) (2551, หน้า 1) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวัดการบริหารงานของผู้จัดการฝ่าย เพื่อจะได้ทราบถึง ระดับการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อการบริหารภายใน เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขการบริหารงานให้มีคุณภาพมากขึ้น

ฟาโยล (Fayol, 2009, May 29) ยังได้เสนอองค์ประกอบสำหรับผู้บริหารที่ควรนำไปใช้ ในการบริหารงานอีก 4 ประการ ดังนี้ 1) ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลงานที่อยู่ในขอบข่ายความรับผิดชอบของตน แม้ว่าภาระหน้าที่นั้นจะได้มอบหมายให้แก่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติจัดทำก็ตาม ข้อพึงระวังในการมอบหมายงาน คือ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจะต้องได้สัดส่วนกัน 2) เอกภาพในการบริหารงานเป็นสิ่งจำเป็นที่นักบริหารจะต้องสนใจ และจัดให้มีขึ้นในหน่วยงานของตน หน่วยงานใดที่ขาดเอกภาพในการบังคับบัญชาจะเกิด ความยุ่งยาก สับสนในการปฏิบัติงาน 3) การบริหารงานขององค์กรจะต้องจัดให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน เพื่อบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร แม้ว่าองค์กรนั้นจะมีหลายหน่วยงานก็ตาม แต่วัตถุประสงค์หลักขั้นพื้นฐานขององค์กรย่อมตรงกัน และนักบริหารต้องจัดให้หน่วยงานทุกหน่วยที่อยู่ใน

ความรับผิดชอบปฏิบัติสนองวัตถุประสงค์หลักขององค์การเสมอ และ 4) นักบริหารจะต้องเสาะแสวงหา วิธีการที่จะอำนวยความสะดวก และประหยัดต่อการบริหาร

2. เกณฑ์การวัดการบริหารงานของผู้จัดการฝ่าย

การกำหนดเกณฑ์ในการวัดเกี่ยวกับการบริหารให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกันนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เนื่องจากในสังคมเดียวกันยังมีกำหนดเกณฑ์ไว้หลายแง่มุมหลายระดับ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจ ประสบการณ์ การรับรู้ รวมทั้งสังคม และวัฒนธรรมที่อยู่ล้อมรอบ นักวิชาการและหน่วยงานทั้งใน และต่างประเทศ ได้นำเสนอกำหนดเกณฑ์ในการวัดเกี่ยวกับการบริหารดังนี้

ซุมัคคี อินทร์รักษ์ (2552, มีนาคม 8) ได้กล่าวถึงทฤษฎีและหลักเกณฑ์การจัดการของ ฟาโยล (Fayol) จะมุ่งแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุดในการบริหารที่จะมีลักษณะเป็นสากลสามารถนำไปใช้ได้ทุกองค์การ โดยมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานในระดับผู้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่ กำหนดขั้นตอนในการบริหารงานที่เหมาะสมกับการบริหารงานไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน เป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหาร เป็นภาระหน้าที่และเป็นการใช้ศิลปะของภาวะผู้นำที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง ดังนั้นในการบริหารงานวิชาการจึงจำเป็นต้องทราบถึงหลักสำคัญในการวางแผน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลยิ่งขึ้น 2) การจัดองค์การ เป็นกระบวนการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่จะสามารถทำให้องค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วย คน(people) หน้าที่การงาน(function) และปัจจัยทางกายภาพต่างๆ (physical factors) ขององค์การ หรือการบริหารงานวิชาการ 3) การบังคับบัญชา เป็นการบริหารงานวิชาการตามอำนาจหน้าที่ ตามระเบียบแบบแผน วิธีการ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น โดยอาศัยศิลปะการเป็นผู้นำ หลักมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา 4) การประสานงาน เป็นเรื่องของการร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ เป็นเรื่องเกี่ยวกับภาระทางใจที่สำคัญ ดังนั้นการประสานงานจึงเป็นการประสานใจที่มีส่วนสำคัญ ในการส่งผลให้การบริหารงานวิชาการบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ 5) การควบคุม เป็นการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงาน และความก้าวหน้าในการบริหารงานวิชาการเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลง การพัฒนา และผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ไข ปรับปรุง และเป็นข้อมูลในการพัฒนางานต่อไป

ฟาโยล (Fayol, 2009, May 29) ได้เสนอแนวบริหารที่จะ ช่วยลดขั้นตอนการทำงานให้สั้นเข้า การติดต่อรายงานให้การดำเนินงานไปตามสายการบังคับบัญชา บางกรณีเป็นสิ่งที่ไร้ประโยชน์ สิ้นเปลืองและก่อให้เกิดความชักช้าในการปฏิบัติงาน หลักการเกี่ยวกับการบริหาร 14 ประการ ที่ผู้บริหารควรเอาใจใส่ ได้แก่ 1) การแบ่งแยกการทำงาน(division of work) 2) อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน(authority) 3) วินัยจรรยา(discipline) 4) เอกภาพในการควบคุม (unity of command) 5) เอกภาพในการอำนวยความสะดวก(unity of direction) 6) ประโยชน์

ส่วนตนต้องรองจากประโยชน์ขององค์การ(sumordina of individual to general interest) 7) ผลประโยชน์ตอบแทน(remuneration) 8) การรวมอำนาจมาไว้ในส่วนกลาง(centralization) 9) สายการบังคับบัญชา(chain of command) 10) คำสั่งและระเบียบข้อบังคับ(order an regulation) 11) ความเสมอภาค(equity) 12) ความมั่นคงในการทำงาน(stability of personnel) 13) ความดำริริเริ่มในการงาน(initiative) และ 14) ความยึดมั่น และร่วมแรงร่วมใจ(esprit de corps)

จากแนวคิด เกณฑ์ในการวัดการบริหารงานของผู้จัดการฝ่าย ผู้วิจัยได้เลือกแนวคิดของฟายอล อ้างถึงในซุมตักตี อินทร์รักษ์ (2552, มีนาคม 8) มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาการรับรู้ของพนักงานต่อการบริหารงานของผู้จัดการฝ่ายบริษัท เด็มโก้ จำกัด (มหาชน) โดยได้แบ่งแบบวัดออกเป็น 2 ลักษณะได้แก่ 1) การวัดจากข้อมูลทั่วไปของพนักงาน ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระดับรายได้ ระยะเวลาการทำงาน และฝ่ายงาน 2) การวัดระดับการรับรู้ของพนักงานในแต่ละด้าน ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการบริหารงานและการจัดการ 2) ด้านลักษณะการปฏิบัติงาน 3) ด้านการบังคับบัญชาพนักงาน และ 4) ด้านการจูงใจพนักงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ของพนักงานต่อการบริหารของผู้จัดการฝ่าย

1. ด้านการบริหารงานและการจัดการ

1.1 ความหมายการบริหารงานและการจัดการ ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

อนันต์ เกตุวงศ์ (2542, หน้า 78) ได้ให้ความหมาย การบริหารไว้ว่าเป็นการประสานความพยายามของมนุษย์ (อย่างน้อย 2 คน) และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดผลตามต้องการ

ติน ปรัชญพฤกษ์ (2544, หน้า 36) มองการบริหารในลักษณะเป็นกระบวนการโดย หมายถึงกระบวนการนำเอาการตัดสินใจ และนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจ หมายถึงเกี่ยวข้องกับการนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ

เอนก แสงสุก (2552, มีนาคม 27) กล่าวว่า การบริหารงาน และการจัดการ คือ วิธีการใช้ คน เงิน และทรัพยากร ที่มีอยู่ เพื่อปฏิบัติภารกิจของหน่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด "คน" เป็นสิ่งสำคัญที่สุด หากบริหารคนได้คนก็จะช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่ "ใจ" เป็นสิ่งสำคัญที่สุดของคนหากครองใจได้ก็จะครองคนได้ จะครองใจคนได้ต้องจริงใจกับคนก่อน จะจริงใจกับผู้อื่นได้ ต้องจริงใจกับตัวเองก่อน

สมพงษ์ เกษมสิน (2541, หน้า 52) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์ และศิลป์นำเอาทรัพยากรบริหาร (administrative resource) เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ

และการจัดการ มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (process of administration) เช่น โพลคออป โมเดล (POSDCORB Model) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

คอตเตอร์, Kotler อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543, หน้า 34)ว่า การบริหารจัดการ(management) หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับสถานการณ์ที่สลับซับซ้อนได้ การบริหารจัดการที่ดีทำให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในแง่ มีแผนงานที่เป็นทางการ มีโครงสร้างขององค์การที่แน่นอนชัดเจน และมีการกำกับดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน ส่วนภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถในการเผชิญกับภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็น ตัวกำกับทิศทางขององค์การในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์และสร้างแรงดลใจแก่คนเหล่านั้น ให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

คุนตซ์ (Koontz, 2009, July 1) ให้ความหมายของการจัดการ หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์การจัดการนั้น

สรุปได้ว่า การบริหารและการบริหารจัดการ มีแนวคิดมาจากธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคมซึ่งจะต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม โดยจะต้องมีผู้นำกลุ่มและมีแนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มเพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย ซึ่งอาจเรียกว่าผู้บริหารและการบริหาร ตามลำดับ ดังนั้นที่ใดมีกลุ่มที่นั้นย่อมมีการบริหาร คำว่าการบริหารและการบริหารจัดการ รวมทั้งคำอื่นๆ เป็นต้นว่าการปกครอง (government) การบริหารการพัฒนา การจัดการและการพัฒนา (development) คำว่าการบริหารการบริการ(service administration) การบริหารจิตสำนึก หรือการบริหารความรู้มีจิตรู้ชอบ(consciousness administration) การบริหารคุณธรรม (morality administration)และการบริหารการเมือง (politics administration) ที่เป็นคำในอนาคตก็น่าจะนำมาใช้ได้ คำเหล่านี้ล้วนมีความหมายใกล้เคียงกัน ขึ้นอยู่กับผู้มีอำนาจในแต่ละยุคสมัยจะนำคำใดมาใช้โดยอาจมีจุดเน้นแตกต่างกันไป

1.2 องค์ประกอบของ การบริหารงาน และการจัดการ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้

อมรา รัตตากร (2544, หน้า 18) ได้กล่าวถึง หน้าที่ของการบริหารงาน (managerial function)ของผู้จัดการทุกระดับประกอบด้วยหน้าที่หลัก 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ดังนี้

1. การวางแผน (planning) คือ การมองไปข้างหน้าว่าจะทำอะไรบ้าง การวางแผนของผู้จัดการ คือ การคาดคะเนอนาคต ผู้จัดการจะกำหนดเป้าหมายและความประสงค์เพื่อกำหนดการปฏิบัติงานและกำหนดแผนการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในการวางแผนผู้จัดการกำหนดเป้าหมายไว้ 3 ระดับ คือ

1.1 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (strategy goals) เป็นเป้าหมายที่องค์กรกำหนดให้เกิดผลตามภารกิจขององค์กร

1.2 เป้าหมายเชิงหน้าที่ (functional or divisional objectives) เป็นเป้าหมายที่แต่ละหน่วยในองค์กรคาดหวังและจะต้องทำได้

1.3 เป้าหมายเชิงปฏิบัติการ (operational objectives) เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้โดยเป็นผลของแต่ละบุคคลในแต่ละหน่วยที่คาดหวังว่าจะต้องประสบความสำเร็จ

2. การจัดองค์กร (organizing) ผู้จัดการจะต้องพัฒนาโครงสร้างและความเกี่ยวเนื่องของงาน โดยการกำหนดบุคคลและทรัพยากรให้เหมาะสมกับโครงสร้าง การจัดองค์กร ผู้จัดการจะออกแบบของค์กรให้สามารถทำงานให้ได้ผลงานตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ ผู้จัดการจะต้องมีการพิจารณาตัดสินใจว่าใครบ้างจะต้องทำอะไร โดยการวิเคราะห์งานว่าต้องการความรู้ทักษะ และความสามารถอะไรบ้าง เพื่อให้บังเกิดผลสำเร็จ หลังจากนั้นจึงคัดเลือกตัวบุคคลที่เหมาะสม หรือมีการฝึกอบรมบุคคลให้มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ

3. การนำ (leading) เป็นการกระตุ้นสมาชิกในการใช้ความสามารถและความพยายาม และชี้ทำให้เกิดการทำงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร การสั่งการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ การสื่อสารเป้าหมายองค์กรไปสู่สมาชิก ผู้จัดการมีบทบาทในการประกาศ ทำความชัดเจนและประชาสัมพันธ์เป้าหมาย เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายาม/พลังในการปฏิบัติการ นอกจากนี้การสั่งการเป็นกระบวนการเรียนรู้ความต้องการ และความสนใจของพนักงานและทำให้พนักงานมั่นใจว่าความต้องการและความสนใจของตนเป็นที่พึงพอใจของผู้จัดการที่จะสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมาย การสั่งการต้องการประสบการณ์ส่วนตัวของผู้จัดการและ/หรือลักษณะพิเศษของผู้จัดการ ที่สามารถนำพนักงานให้ผ่านพ้นอุปสรรคที่อยู่แวดล้อมอย่างมากมาใหญ่หลวงได้ โดยสรุปการสั่งการ คือกระบวนการที่ผู้จัดการนำผู้ใต้บังคับบัญชา ชักจูงให้พนักงานทำงานด้วยกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4. การควบคุม (controlling) หมายถึงการประเมินการปฏิบัติงานขององค์กรและของแต่ละหน่วยในองค์กร เพื่อที่จะดูว่าองค์กรมีความก้าวหน้าตามเส้นทางที่ปรารถนา และกำหนดไว้มากน้อย เพียงใด การประเมินทำโดยนำผลงานที่ได้มาเปรียบเทียบกับผลงานที่กำหนดไว้ในเป้าหมายที่องค์กรต้องการไว้ ในการที่จะประเมินผลพนักงานจะต้องเก็บสะสมและประเมินข้อมูลของการปฏิบัติงาน เช่น ฝ่ายบัญชีจะต้องเก็บข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนและรายได้ การตลาดจะต้องให้ข้อมูลเกี่ยวกับยอดขายและตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร ฝ่ายการเงินจะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยดูสัดส่วนของต้นทุนและรายได้ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด

สมพงษ์ เกษมสิน (2541, หน้า 59) กล่าวไว้ว่า คำว่า การบริหารนิยมใช้กับการบริหารราชการ หรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย ซึ่งมีศัพท์บัญญัติว่า รัฐประศาสนศาสตร์

(public administration) และคำว่า การจัดการ (management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจ เอกชน หรือการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ สมพงษ์ เกษมสิน ยังให้ความหมายการบริหารไว้ว่า การบริหารมีลักษณะเด่นเป็นสากลอยู่หลายประการ ดังนี้ 1) การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์ 2) การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบ 3) การบริหารต้องใช้ทรัพยากร การบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน 4) การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ 5) การบริหารเป็นการดำเนินการร่วมกันของกลุ่มบุคคล 6) การบริหารอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคล กล่าวคือ ความร่วมมือ (collective mind) จะก่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม (group cooperation) อันจะนำไปสู่พลังของกลุ่ม (group effort) ที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ 7) การบริหารมีลักษณะการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล 8) การบริหารมีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ และ 9) การบริหารไม่มีตัวตน (intangible) แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

สิริอร วิชชาวุธ (2549, หน้า 288) กล่าวว่า มนุษย์เป็นเพียงส่วนหนึ่งของระบบ ฉะนั้นการกระทำใดๆ จะต้องเป็นไปตามระบบกลไกเหมือนเครื่องจักร และเน้นการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด โดยยึดหลัก 4 ประการ คือ 1) การจัดแบ่งสรรแรงงาน (division of labor) 2) การกระจายอำนาจและตำแหน่งหน้าที่ (scalar and function process) 3) โครงสร้างขององค์การ ประกอบด้วย พนักงาน 2 แบบ คือ พนักงานประจำ (line) และพนักงานสนับสนุน (staff) และ 4) ขอบข่ายของการควบคุม (span of control) หมายถึง ขนาดหรือจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในการดูแลควบคุมของหัวหน้าแต่ละคน ทฤษฎีองค์การยุคคลาสสิกได้กำหนดจำนวนพนักงานประมาณ 3 - 6 คน อยู่ในความดูแลของหัวหน้า 1 คน

1.3 ความสำคัญของ การบริหารงาน และการจัดการ ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวไว้ ดังนี้

อมรา รัตตากร (2544, หน้า 24) ได้กล่าวถึงศักยภาพด้านการจัดการ (managerial competency) ว่าเป็นทักษะอีกประการหนึ่งซึ่งเป็นคุณลักษณะประจำตัวส่วนบุคคลที่มีผลต่อการปฏิบัติงานด้านการจัดการ คุณสมบัตินี้เป็นคุณสมบัตินอกเหนือจากความสามารถในการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมให้เกิดผลดีที่สุดในการทำงาน การเป็นผู้รวบรวมข้อมูลข่าวสาร และความสามารถในการตัดสินใจสมาคม AACSB (The American Assembly of Collegiate Schools of Business) ได้ระบุศักยภาพส่วนบุคคลที่จะทำให้การจัดการประสบความสำเร็จไว้ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ (leadership) คือ ความสามารถในการชักจูงหรือมีอิทธิพลต่อคนอื่นให้ทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยอิทธิพลนี้เป็นอิทธิพลที่นอกเหนือจากที่ระบุไว้ในหน้าที่ ผู้จัดการที่ดีจะต้องมีความสามารถชักจูงให้ผู้ร่วมงานทำงานด้วยความเต็มใจ และไม่เป็นการบีบบังคับ 2) ความเที่ยงตรงในตนเอง (self-objectivity) คือ ความสามารถที่จะประเมินตนเองได้อย่างถูกต้องและเที่ยงตรง ผู้จัดการที่ดีต้องรู้จักและประเมิน

ตนเองได้ว่ามีความสามารถอะไร มากน้อยเพียงใด และที่กระทำไปมีข้อดีข้อเสียอย่างไร 3) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (analytic thinking) คือ ความสามารถในการตีความและอธิบายความได้อย่างมีระบบ เนื่องจากในการจัดการ ผู้จัดการจะมีข้อมูลต่างๆ มากมาย และจะต้องตัดสินใจทั้งในเรื่องปกติและในเรื่องที่ไม่คาดคิด การตัดสินใจที่ดีจะต้องมีการคิดเชิงวิเคราะห์โดยการตีความและอธิบายข้อมูลที่มีอยู่อย่างมีระบบและเป็นวิทยาศาสตร์ 4) พฤติกรรมที่ยืดหยุ่น (behavioral flexibility) คือ ความสามารถในการปรับพฤติกรรมของตนเองให้บรรลุเป้าหมายนั้นคือผู้จัดการที่ดีจะต้องสามารถปรับพฤติกรรมของตนเองให้เข้ากับคนที่เกี่ยวข้อง โดยจะต้องเข้าใจธรรมชาติและวัฒนธรรมของคนในแต่ละท้องถิ่นแต่ละภูมิภาคและแต่ละประเทศ นอกจากนี้ยังต้องสามารถยืดหยุ่นพฤติกรรมของตนเองให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้การยืดหยุ่นพฤติกรรมต้องอยู่บนพื้นฐาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและของตนเองและเกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กร 5) การสื่อสารทางวาจา (oral communication) หมายถึง ความสามารถในการแสดงแนวคิดโดยการนำเสนอด้วยวาจาได้อย่างกระฉับกระชวย และเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องโดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับองค์กรที่ใช้ภาษาต่างกัน มีการแพร่ข้อมูลสารสนเทศผ่านระบบเครือข่าย ทำให้ทุกองค์กรต้องศึกษาติดตามและปรับปรุงกิจการตลอดเวลา ดังนั้นผู้จัดการจะต้องมีความสามารถที่จะสื่อสารด้วยวาจาได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งด้วยภาษาของตนเองและภาษาสากล คือภาษาอังกฤษ 6) การสื่อสารด้วยภาษาเขียน (written communication) เป็นความสามารถในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูลข่าวสารโดยวิธีการเขียนได้อย่างกะทัดรัด ชัดเจน ด้วยภาษาที่เหมาะสมกับระดับของผู้รับข่าวสาร ซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันทั้งฝ่ายผู้ส่งสารและผู้รับสาร การสื่อสารด้วยภาษาเขียนที่ใช้ในองค์กรและระหว่างองค์กรมากพอกับการสื่อสารด้วยภาษาพูด เช่น การเขียนบันทึกข้อความ จดหมาย เอกสารธุรกิจต่างๆ สัญญาบันทึกช่วยจำ เป็นต้น ดังนั้น นอกจากจะมีความสามารถในการพูดสื่อสารได้อย่างดีแล้ว ผู้จัดการจะต้องมีความสามารถในการเขียนสื่อสารได้อย่างดีด้วย และ 7) ความประทับใจส่วนบุคคล (personal impact) หมายถึง ความสามารถในการสร้างความรู้สึกระทึกใจและความเชื่อมั่น ซึ่งลักษณะนี้เป็นคุณสมบัติเฉพาะของแต่ละบุคคลที่จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความรู้สึกที่ดีและเกิดความเชื่อถือศรัทธา เมื่อผู้อื่นเกิดความรู้สึกที่ดีและมีความเชื่อถือศรัทธาแล้ว ผู้จัดการคนนั้นก็สมารถทำงานร่วมกับคนเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2545, หน้า 36-38.) แบ่งการบริหาร ตามวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งหน่วยงานไว้ 6 ส่วน มีความสำคัญ ดังนี้

1. การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเรียกว่า การบริหารรัฐกิจ (public administration) หรือการบริหารภาครัฐ มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง คือ การให้บริการสาธารณะ (public services) ซึ่งครอบคลุมถึงการอำนวยความสะดวก การรักษาความสงบเรียบร้อย ตลอดจนการพัฒนาประชาชนและประเทศชาติ เป็นต้น การบริหารส่วนนี้เป็น การ

บริหารของหน่วยงานของภาครัฐ(public or governmental organization)ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น เช่น การบริหารงานของหน่วยงานของสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง กรม หรือเทียบเท่า การบริหารงานของจังหวัดและอำเภอ การบริหารงานของหน่วยการบริหารท้องถิ่น หน่วยงานบริหารเมืองหลวง รวมตลอดทั้งการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

2. การบริหารงานของหน่วยงานภาคธุรกิจ ซึ่งเรียกว่า การบริหาร ธุรกิจ (business administration) หรือการบริหารภาคเอกชนหรือการบริหารของหน่วยงานของเอกชน ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งเพื่อการแสวงหากำไร หรือการแสวงหากำไรสูงสุด (maximum profits)ในการทำธุรกิจการค้าขาย การผลิตอุตสาหกรรม หรือให้บริการ เห็นตัวอย่างได้อย่างชัดเจนจากการบริหารงานของ บริษัท ห้างร้าน และห้างหุ้นส่วนทั้งหลาย

3. การบริหารของหน่วยงานที่ไม่สังกัดภาครัฐ (non-governmental organization) ซึ่งเรียกย่อว่า หน่วยงาน เอ็นจีโอ (NGO.) เป็นการบริหารงานของหน่วยงานที่ไม่แสวงหาผลกำไร(non-profit administration) มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง คือการไม่แสวงหาผลกำไร (non-profit) เช่น การบริหารของมูลนิธิ และสมาคม

4. การบริหารงานของหน่วยงานระหว่างประเทศ (international organization) มีวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้ง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เช่น การบริหารงานของสหประชาชาติ (United Nations Organization) องค์การการค้าระหว่างประเทศ (World Trade Organization) และกลุ่มประเทศอาเซียน (ASEAN)

5. การบริหารงานขององค์กรตามรัฐธรรมนูญ การบริหารงานขององค์กรส่วนนี้เกิดขึ้นหลังจากประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (พ.ศ. 2540) โดยบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญได้กำหนดให้มีองค์กรตามรัฐธรรมนูญขึ้น เช่น การบริหารงานของศาลรัฐธรรมนูญ ศาลปกครอง คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ คณะกรรมการการเลือกตั้ง และผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา เป็นต้น องค์กรดังกล่าวนี้ถือว่าเป็นหน่วยงานของรัฐเช่นกัน แต่มีลักษณะพิเศษ เช่น เกิดขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญดังกล่าว และมีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อปกป้องคุ้มครองและรักษาสิทธิเสรีภาพของประชาชน ตลอดจนควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

6. การบริหารงานของหน่วยงานภาคประชาชนวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อปกป้องรักษาผลประโยชน์ของประชาชนโดยส่วนรวมซึ่งเป็นประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ และถูกเอารัดเอาเปรียบตลอดมา เช่น การบริหารงานของหน่วยงานของเกษตรกร กลุ่มผู้ใช้แรงงาน และกลุ่มผู้ให้บริการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2542, หน้า 95) กล่าวถึงลักษณะของงานบริหารจัดการไว้ 3 ด้าน คือ 1)ในตำแหน่งที่ผู้นำหรือหัวหน้างาน งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์กร 2)ในด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ งาน

บริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การ และการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และ 3) ในด้านของความรับผิดชอบ งานบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

คิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2545, หน้า 28) ได้กล่าวถึงแนวคิดของ เทย์เลอร์ (Taylor) ที่เชื่อว่ามนุษย์เป็นสัตว์เศรษฐกิจและเป็นตัวกลไกตัวหนึ่งในกระบวนการผลิต ฉะนั้นหากมนุษย์ได้ทำตามขั้นตอนการทำงานตามที่มีการศึกษาอย่างเป็นระบบ และได้รับเงินเป็นค่าตอบแทนตามลักษณะผลงาน มนุษย์จะสามารถผลิตผลงานออกมาได้อย่างมากมาย เทย์เลอร์ ได้เสนอหลักการบริหารโดยวิธีวิทยาศาสตร์ 4 หลักการ คือ 1) การศึกษาหาวิธีทำงานที่ดีที่สุด (the one best way) โดยฝ่ายบริหารจะต้องศึกษาลักษณะการทำงานตามวิธีวิทยาศาสตร์ ต้องมีการจดบันทึกจับเวลา ทำตารางขั้นตอนย่อยๆ ในการทำงานและหาหนทางที่ดีที่สุดในการทำงานชิ้นหนึ่งให้เสร็จเร็วที่สุด ได้คุณภาพมากที่สุด ในขณะที่พนักงานเหนื่อยล้าน้อยที่สุด 2) การคัดเลือกโดยวิธีวิทยาศาสตร์ (scientific selection) เทย์เลอร์มีความเชื่อว่ามนุษย์มีความสามารถที่แตกต่างกัน ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องศึกษาขอบเขตความสามารถของพนักงาน และคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับงานที่เขาจะทำ และพัฒนาแนวทางการฝึกอบรมให้เหมาะกับพนักงาน เพื่อสามารถทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด 3) การให้รางวัล (reward) เทย์เลอร์ มีความเชื่อว่า มนุษย์เป็นสัตว์เศรษฐกิจ มนุษย์ทำอะไรมุ่งหวังสิ่งตอบแทน สิ่งตอบแทนที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ เงินเมื่อมีการฝึกฝนพนักงานให้ทำงานตามวิธีการที่ศึกษาและกำหนดไว้ใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ จะมีการให้เงินเป็นการตอบแทนผลงานที่สูง กว่ามาตรฐานที่กำหนดและเป็นไปตามระดับผลงาน ทำได้มากเท่าไรจะได้เงินเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น และ 4) การให้มีหัวหน้างาน (functional foreman) คือ การทำงานจะต้องมีการแบ่งหน้าที่กันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ผู้บริหารจะเป็นผู้ศึกษางาน วางแผนงาน เตรียมดำเนินการ ตรวจสอบคุณภาพ ส่วนพนักงานจะทำตามแผนงานที่ผู้บริหรกกำหนดไว้ให้

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลในด้านการบริหาร และการจัดการ ต้องมีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษร มีวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานชัดเจน เป็นที่เข้าใจของพนักงานทุกคน มีการกำหนดโครงสร้างตำแหน่งงานอย่างชัดเจน มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ตามสถานการณ์ชัดเจน มีหลักการบริหารจัดการและการควบคุมงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือนโยบายใหม่ๆ ได้ทำการชี้แจงให้ทราบอย่างทั่วถึง มีความรู้ ความเข้าใจ วิธีการปฏิบัติงานในหน้าที่ และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน ตลอดจนความสามารถในการเรียนรู้ มีความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งมีความตั้งใจ ความอดุสาหะในการทำงาน และติดตามผลงาน มีความตั้งใจ ความเต็มใจในการปฏิบัติ งานตามคำสั่งหรือคำแนะนำของผู้บริหาร รวมทั้งความสามารถในการเข้าใจคำสั่ง ในการปฏิบัติงาน มีการประสานงาน การให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง ความสม่ำเสมอในการมาทำงาน การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ และมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา ความต้องการ

ในการทำงาน มีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับงานในหน้าที่ การตรงต่อเวลาในการปฏิบัติงาน การประพฤติเป็นตัวอย่างที่ดี สามารถทำให้การทำงานบรรลุ เป้าหมาย การประหยัดในการใช้วัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน ตลอดจนการระวังรักษาเครื่องมือ เครื่องใช้ของบริษัท สามารถแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง มีการวางแผนบริหารความเสี่ยงในกรณีที่เกิดผลกระทบจากภายในและภายนอกบริษัท และความสามารถในการปรับตัว การวินิจฉัยสั่ง การ และการตัดสินใจถูกต้อง ไม่มีข้อผิดพลาดในการสั่งการ มีทัศนคติที่ดีต่องานที่รับผิดชอบ รวมทั้งการรักษาผลประโยชน์ของบริษัท มีความสามารถในการเรียนรู้งาน เมื่อมีโครงการใหม่ๆ

2. ด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน

2.1 ความหมายของคุณลักษณะการปฏิบัติงาน ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้ พจนานุกรม (2552, สิงหาคม 2) ได้ให้ความหมายคุณลักษณะว่าหมายถึง คุณสมบัติ คุณค่า เครื่องหมาย หรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดี หรือลักษณะประจำ เช่นน้องชายของท่านประธานบริษัทไม่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำเลย

ทีมปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ กระทรวงมหาดไทย (2552, สิงหาคม 7) ให้ความหมาย คุณลักษณะการปฏิบัติงาน คือ สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของความรู้ ความสามารถทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ คุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรม และผลของการปฏิบัติงาน ซึ่ง คุณลักษณะเหล่านี้ส่วนหนึ่งประกอบขึ้นจากทักษะความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล หรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่งๆ

2.2 องค์ประกอบของ คุณลักษณะการปฏิบัติงาน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ กล่าวไว้ดังนี้

จำเนียร จวงตระกูล (2542, หน้า 56) กล่าวว่า คุณลักษณะการปฏิบัติงาน ที่บุคลากรในองค์การจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และภารกิจที่รับผิดชอบ ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่สามารถส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้

สมพร สุทัศนีย์ (2551, หน้า 34) กล่าวว่า คุณลักษณะการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. การเป็นผู้รู้จักตนเอง (self realization) เกี่ยวข้องกับการรู้ถึงความต้องการ แห่งตน รู้ถึงวิธีการสร้างเป้าหมายแห่งตน ไม่ว่าจะในชีวิตส่วนตัว หรืองาน รู้ถึงขีดความสามารถ แห่งตน ที่จะกระทำการใดๆ ได้เพียงใด รู้ถึงวิธีการควบคุมตนเอง การมีวินัยในการใช้ชีวิต และ การทำงาน รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อตน และการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น รู้ ว่าตนจะต้องลงทุนอะไร เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งต้องการ ความสุข ความทุกข์ ที่สัมผัสได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องมีผู้ใดมาชี้แนะ ยอมรับความจริงได้ทุกอย่างไม่หลอกตัวเอง

2. การเป็นผู้รู้จักการวิเคราะห์หาเหตุและผล (analytical mind) มองทุกสิ่ง ที่ปรากฏต่อหน้า (appearance) อย่างลึกซึ้ง คิดถึงที่ไปที่มาไม่ใช่แค่ที่เห็น มองทุกเหตุการณ์ที่

เกิดขึ้น ลึกถึงเหตุปัจจัย(cause) และสามารถคาดคะเนผลที่เกิดตามมา(consequence) ในปัจจุบัน และในอนาคตได้ เป็นผู้ที่ตั้งคำถามตลอดเวลา ใคร(who) ทำอะไร(what) ที่ไหน(where) เมื่อไร(when) ทำไม(why) อย่างไร(how) เข้าใจถึง หลักการ "อริยสัจ" ของพระพุทธเจ้าเป็นอย่างดี เป็นผู้ที่ช่างสังเกต ให้ความสนใจในรายละเอียดเพื่อเก็บมาเป็นข้อมูล มองพฤติกรรมบุคคล (person) เหตุการณ์ (event) สามารถโยงถึง หลักการ (principle) ได้ และใช้หลักการ (principle) สร้างวิธีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา และป้องกันปัญหา เพื่อให้เกิดเหตุการณ์ (event) ที่ต้องการ และ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคล (person) ให้อยู่ภายใต้การควบคุมได้

3. การเป็นผู้เรียนรู้ตลอดกาล (life long learning) มีความรู้สึกว่าคุณไม่รู้อะไรอีกมาก และตระหนักถึงความเป็นผู้ไม่รู้ตลอดกาล เข้าใจดีกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ทำให้สิ่งที่เคยรู้เมื่อวันวานอาจไม่ใช่ในวันนี้อีกต่อไป มองเห็น สิ่งของ ผู้คน เหตุการณ์ เป็นสื่อสอนตนได้ ไม่ว่าจะเป็นสิ่งดี หรือสิ่งเลว และสามารถเลือกเก็บมาจดจำ และหยิบออกมาใช้ได้เหมาะสม ใฝ่ค้นหา ติดตาม ความรู้ทุกเรื่อง โดยเฉพาะเกี่ยวข้องกับวิชาชีพ และการดำรงชีวิต มุ่งเรียนรู้ อย่างลึกซึ้งและจริงจังให้เป็นผู้รู้และเข้าใจในแต่ละเรื่องอย่างแท้จริง สามารถนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ มาใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้อง ถูกเวลา และเหมาะสม การเรียนรู้ 2 ด้าน คือ เรียนรู้ในสิ่งที่ยังไม่รู้และเรียนรู้สิ่งที่เรารู้ให้รู้มากขึ้น ความรู้ที่แท้จริง คือ การรู้ว่ารู้อะไร และ รู้ว่าไม่รู้อะไร เพราะมันเป็นจุดเริ่มต้น ให้ค้นหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ กระบวนการเรียนรู้ของบุคคล เริ่มจาก ความปรารถนาของตน(personal vision) ถูกตั้งไว้ และกำหนดเป็นเป้าหมายในขั้นตอนของชีวิต เรียนรู้รูปแบบ ความคิดแห่งตนและผู้อื่น(mental model) อย่างเข้าใจให้ความสำคัญกับ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน(shared vision) อย่างเปิดใจกว้าง และรับฟังร่วมแรงร่วมใจ ทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน(team learning) รู้จักการคิดเชิงระบบ(system thinking) มีทักษะการวิเคราะห์ มองเหตุผล และมองเห็น คาดการณ์ ผลลัพธ์ในอนาคตได้ และสามารถสังเคราะห์กระบวนการที่สามารถนำไป สู่ความสำเร็จที่ต้องการ ได้

คุณลักษณะของผู้ที่จะทำงานได้ดี ประกอบด้วย

1. มีใจรักงาน คนเราจะทำสิ่งใดด้วยความสมัครใจทุ่มเทแรงกายแรงใจให้แก่สิ่งนั้นย่อมเกิดจากความมีใจรักเป็นทุนเดิม ดังจะเห็นได้จากการที่เราให้เวลาให้ความสนใจกับงานอดิเรกไม่ว่าจะเป็นงานเขียนหนังสือ งานปลูกต้นไม้ หรืองานเก็บสะสมสิ่งของหายาก ซึ่งต้องใช้ความมุ่งมั่นมานะเพียรพยายามเป็นพิเศษมากกว่างานปกติหน้าที่ประจำ ซึ่งเป็นงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำ ไม่ได้เกิดจากความสมัครใจ เว้นเสียแต่ในงานในหน้าที่เป็นงานเกิดความสมัครใจ ซึ่งเป็นผลให้เกิดเอาใจใส่ต่องานนั้น

2. มีความรู้ในงานต้องการความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์เป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นผู้ซึ่งจะทำงานในเรื่องใดจำเป็นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ตนอย่างถูกต้องแท้จริง มิฉะนั้นจะก่อให้เกิดความผิดพลาด ตกหล่น เสียหายแก่งานนั้น ๆ ได้ ผู้ที่จะทำงานจึงต้องขวนขวายหา

ความรู้ในงานเฉพาะนั้นให้รู้แจ้ง รู้จริงอย่างต้องแท้ เพื่อให้มีคุณลักษณะเพียงพอในงานที่ตนรับผิดชอบ

3. มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตน ผู้ทำงานจะต้องติดต่อสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับคนต่าง ๆ มากหน้าหลายตา การวางตนจึงเป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นพันธะผูกพันต่อผลที่ได้กระทำลงไป หากการปฏิบัติตนเป็นผลให้เกิดความไม่พอใจก็ย่อมจะส่งผลเสียต่องานได้ การปฏิบัติตนเป็นเรื่องที่ต้องระมัดระวังทั้งด้านกายและวาจา เนื่องจากเป็นสิ่งปรากฏให้เห็นได้ง่าย ทั้งจากการแต่งกาย การแสดงกิริยามารยาท การพูด การสื่อสารทั้งที่ใช้ถ้อยคำและไม่ใช้ถ้อยคำ แต่เป็นภาษาที่ทำให้เกิดความเข้าใจต่าง ๆ กัน

4. มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ ผู้ใดที่ขาดความรับผิดชอบ ย่อมไม่อาจทำงานใดให้สำเร็จได้ เพราะความรับผิดชอบเป็นเงื่อนไขที่สำคัญ ที่จะทำให้งานบรรลุผล

5. มีความรับผิดชอบต่องาน ในด้านการตลาด การขายและงานบริการ มักจะปลูกฝังทัศนคติให้เห็นความสำคัญของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการด้วยการยกย่องว่า ลูกค้าคือพระเจ้า และไม่ว่าลูกค้าจะเป็นอย่างไร ต้องยอมตั้งสมมติฐานว่า "ลูกค้าเป็นฝ่ายถูกเสมอ" ทั้งนี้เพื่อให้มีความรับผิดชอบต่อลูกค้าหรือผู้ใช้บริการอย่างดีที่สุดเมื่อใดก็ตามที่ผู้ให้บริการมีการผูกพันตนเองต่อผลของการกระทำหรือพันธกิจ ที่ดีต่อลูกค้าหรือผู้ให้บริการย่อมเป็นหลักประกันได้ว่าจะมีการให้บริการอย่างมีคุณภาพ เพราะจะระมัดระวังที่จะสร้างความพอใจ และสนองตอบความต้องการของลูกค้าอย่างสอดคล้องถูกต้องและครบถ้วน

6. มีทัศนคติที่ดีต่องาน ผู้ทำงานจะต้องมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่

7. มีจิตใจมั่นคงไม่โลเล ผู้ทำงานจะต้องมีความมั่นคงในจิตใจ ไม่ว่าจะสิ่งหนึ่งสิ่งใดมากระทบก็จะต้องตั้งสติ และนึกถึงงานเป็นสำคัญ หากมีอารมณ์อ่อนไหวเกิดเหตุการณ์ใดมากระทบจิตใจทำให้เกิดปฏิกิริยาในทางร้ายอย่างรุนแรงย่อมจะทำให้เกิดผลเสียได้ ในการบริหารงานจะมีนโยบายควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแผน ผู้ทำงานจะต้องปฏิบัติตนตามนโยบายอย่างเคร่งครัดแม้ว่าจะเปลี่ยนแปลงนโยบายให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปผู้ทำงานจะต้องปรับวิธีการโดยไม่ลังเลยึดถืออยู่ในนโยบายเดิม

8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้ให้บริการ เป็นผู้ที่อยู่กับเหตุการณ์เฉพาะหน้า ได้พบเห็นเหตุการณ์ที่เป็นประสบการณ์ตรง จึงควรมีความคิดใหม่ ๆ ในการปฏิรูปรูปงานได้ดี ไม่ควรติดยึดอยู่กับการให้บริการที่เคยทำมาอย่างไรก็ทำอยู่อย่างนั้น เป็นการสานต่องานที่ไม่ดี ไม่เกิดการพัฒนา ควรที่จะเป็นมีลักษณะเฉพาะในการคิดเปลี่ยนแปลงใหม่ให้ดีกว่าเดิมมีการคิดดัดแปลงการให้เหนือกว่าเดิม ทั้งนี้ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะมีการรับรู้ และสร้างจินตนาการจากประสบการณ์นำมาใช้ในการสร้างสรรค์งานให้ดีขึ้น

9. มีความช่างสังเกต ผู้ทำงานจะต้องมีลักษณะเฉพาะตัว เป็นคนมีความช่างสังเกต พยายามนำมาคิดสร้างสรรค์ให้ดียิ่งขึ้น

10. มีวิจรรณญาณไตร่ตรองรอบคอบ ในการทำงานอาจมีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า ซึ่งผู้ทำงานต้องพิจารณาคิดทบทวนไตร่ตรองใคร่ครวญอย่างรอบคอบ ว่า จะทำประการใด เช่น ในกรณีขอบริการที่เกินกว่าจะปฏิบัติได้หรือการเรียกร้องให้บริการในกรณีที่ขัดต่อนโยบายของหน่วยงาน เช่น การขอสิทธิพิเศษ ผู้ทำงานบริการจะต้องใช้วิจรรณญาณไตร่ตรองอย่างรอบคอบก่อนว่าควรจะทำประการใด มิใช่ นำเรื่องที่เป็นปัญหามาให้ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาวินิจฉัยสั่งการในทุกเรื่อง

11. มีความสามารถวิเคราะห์ปัญหา ผู้ทำงานจะต้องมีสัมพันธทั้งโดยตรงและโดยอ้อมกับบุคคลต่าง ๆ ซึ่งมีภูมิหลังที่หลายหลายต่างกันผู้รับบริการส่วนใหญ่ก็มีการติดต่อสัมพันธกันด้วยปกติ แต่บางคนอาจนำปัญหามาให้ผู้ทำงาน ทั้งที่เป็นปัญหาจากผู้รับทำขึ้น หรือจากฝ่ายให้เองหรือจากคนในหน่วยงานเดียวกันดังนั้นผู้ให้ต้องวิเคราะห์สาเหตุให้ได้และหาสาเหตุที่แท้จริงให้พบ และคิดวิธีแก้ปัญหาก็เป็นทางเลือกหลาย ๆ ทางและเลือกทางแก้ปัญหาก็ที่ดีที่สุด

2.3 ความสำคัญของคุณลักษณะการปฏิบัติงาน ซึ่งมีนักวิชาการ ได้กล่าวไว้ดังนี้

เชอร์มาฮอน, และคนอื่น ๆ (Schermerhorn, et al, 1997 p.78)กล่าวว่าองค์การที่มีโครงสร้าง การบริหารที่ดี ผู้บริหารต้องมีการออกแบบคุณลักษณะของงานเพื่อให้มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการปรับปรุงส่วนประกอบของงานต่าง ๆ และวิธีการเพิ่มคุณค่าของงานที่นิยมใช้กันมาก คือ รูปแบบการจัดคุณลักษณะของงานได้แก่

1. ความหมายความสำคัญจากงานที่ได้ทำ คือ ขนาดของความสำคัญ ความมีคุณค่า และความคุ้มค่าที่จะได้จากการลงแรงทำงานดังกล่าวนี้ว่ามีมากหรือน้อย

2. การได้รับผิดชอบงานที่ได้ทำ หมายถึงขนาดของความรู้สึกรับผิดชอบและเป็นเจ้าของเรื่อง จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จว่ามีมากหรือน้อยเพียงใด หากมีรับผิดชอบในผลสำเร็จด้วยตัวเองคนเดียวได้มากแล้วความพึงพอใจก็จะมีมาก

3. การมีโอกาสรู้ถึงผลงานของตนที่ได้ทำลงไป คือ ขนาดของความมากน้อยของโอกาสที่บุคคลนั้น ๆ จะสามารถเข้าใจหรือรู้ได้ตามกระบวนการที่มีอยู่ตามปกติว่างานที่ทำไปแต่ละครั้งนั้นมีประสิทธิภาพเพียงใด หรือได้ผลเป็นที่น่าพอใจแค่ไหน

แฮคแมน, และโอลแฮม (Hackman, & Oldham, 2009, March 8)กล่าวว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับบุคคล คือความสามารถของบุคคล และผลลัพธ์ของงานที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะของงาน 5 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. ความหลากหลายของงาน หมายถึง ระดับความมากน้อยที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องใช้ทักษะความชำนาญ และความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือในการทำกิจกรรม หลาย ๆ อย่างของหน่วยงานให้สำเร็จผล

2. ความมีเอกลักษณ์ของงาน หมายถึง ระดับความมากน้อยที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนสามารถทำงานนั้น ๆ ได้ นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการและเกิดผลงาน

3. ความสำคัญของงาน หมายถึง ระดับความมากน้อยที่งานที่ปฏิบัติมีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนทั้งในและนอกองค์กรทั้งทางร่างกายและจิตใจ

4. ความมีอิสระในการทำงาน หมายถึงระดับความมากน้อยที่งานเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเป็นอิสระในการใช้วิจารณญาณของตนเอง สามารถที่จะตัดสินใจได้ด้วยตนเองในการดำเนินงาน และกำหนดเวลาในการทำงาน บุคคลจะเพิ่มความรู้สึกของความรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้น

5. ผลสะท้อนจากงาน หมายถึง ระดับความมากน้อยที่จะแสดงให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงข้อมูลโดยตรงและชัดเจน จากผลลัพธ์ที่ได้ปฏิบัติไปแล้วว่ามีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลหรือไม่ รวมทั้งความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือหน่วยงานที่มีต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานนั้น

อดุลย์ จาตุรงค์กุล, และคนอื่น (2549, หน้า 72) กล่าวว่าความสัมพันธ์ ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรในองค์กร (excellent performer) กับระดับทักษะ(skill) ความรู้(knowledge) และคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออก (attributes/behavior) ได้แสดงแนวคิดในเรื่องนี้ว่า ไอคิว(IQ) ประกอบด้วยความถนัดหรือ ความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและ ความสำเร็จโดยรวม แต่ความสามารถกลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายความสำเร็จในงาน ได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่ง มิได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จ ในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมี ความสามารถ

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลในด้านลักษณะการปฏิบัติงาน ต้องมีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย หรือแนวทางในการปฏิบัติงาน ตามความเหมาะสม ความสำคัญของงาน เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถในการทำงาน ให้ความเชื่อถือ และไว้วางใจในการทำงานของพนักงาน มอบหมายงานพิเศษที่สำคัญ หรือท้าทายความสามารถ จัดหาเครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อความสะดวกและปลอดภัยในการทำงาน การสั่งหรือมอบหมายงานให้ชัดเจน และเข้าใจ มอบหมายให้ทำเป็นงานที่มีคุณภาพและน่าภาคภูมิใจ มีความคิดริเริ่ม หรือนำนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาทำงาน มีความกระตือรือร้น ขวนขวาย ในการทำงาน มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มีการติดตามและประเมินผลงานของพนักงานเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ มีความสามารถในการเรียนรู้ และเข้าใจโครงการใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

3. ด้านการบังคับบัญชาพนักงาน

3.1 ความหมายของ การบังคับบัญชาพนักงาน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวไว้ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2548, หน้า 72) กล่าวว่า การบังคับบัญชาสั่งการ (commanding) หมายถึง การสั่งงานต่างๆแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี และต้องเข้าใจผู้ปฏิบัติงานด้วย ตลอดจนเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงาน และองค์การที่มีอยู่ รวมถึงการติดต่อสื่อสารภายในองค์การด้วย

ผู้บังคับบัญชา และความเป็นผู้นำ ในความหมายการบังคับบัญชา (command) หมายถึงการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ในอันที่จะให้ภารกิจของหน่วยงานของตน บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ทั้งนี้ หมายถึง การบริหารงานในการบังคับบัญชา (management in command) ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานตามแผนและหลักการตามระเบียบที่วางไว้ เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจของหน่วยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

พจนานุกรม (2552, สิงหาคม 8) ให้ความหมายการบังคับบัญชาไว้ว่า บอกรไว้เพื่อให้ทำหรือให้ปฏิบัติ กำกับดูแลให้อยู่ในขอบเขตโดยใช้อำนาจ รับผิดชอบในการควบคุมและสั่งการ

โทมาซิ (Tommasi, 2009, August 8) กล่าวว่า การบังคับบัญชานั้นหมายถึง การควบคุม การรักษาความสมดุลทางอารมณ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และลูกน้องในบังคับบัญชา การที่จะปฏิบัติอย่างยั่งยืนไม่ใช่เรื่องง่าย ขึ้นอยู่กับแนวทางที่วางไว้ตั้งแต่ต้น ความยากง่ายของปมที่ผูกไว้แต่แรก ถ้ามีข้อเสอ มีการแลกเปลี่ยน มันก็จะไม่ยั่งยืน การทำงานโดยเฝ้าระวังสนใจเรื่องไม่เป็นเรื่องมากเกินไป จะทำให้ผลกระทบเกิดเป็นบริเวณกว้างมากขึ้น

สรุป การบังคับบัญชาเกี่ยวข้องกับการการควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งเพื่อให้ภารกิจของหน่วยบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย

3.2 ความสำคัญของ การบังคับบัญชาพนักงาน ซึ่งมีนักวิชาการ ได้กล่าวไว้ดังนี้

ลูธาน (Luthans, 1988 pp.223-224). กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ที่ถูกคาดหวังจากองค์กร ให้ปฏิบัติใน 4 ด้าน คือ

1. ผู้นำ (leader) ลูกน้องคาดหวังให้หัวหน้าเป็นผู้นำทาง หัวหน้างานจึงถูกคาดหวังให้เป็นผู้จัดการมอบหมายภารกิจงานในแต่ละวัน และจะช่วยแก้ไขปัญหาคงทั้งส่วนบุคคลและปัญหาในการปฏิบัติงาน ดังนั้นในบทบาทที่เรียกว่า ผู้นำ นั้น หัวหน้างานจึงต้องทั้งเก่งงานและเก่งทั้งคน เก่งงาน คือ หัวหน้างานต้องสามารถพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของงาน สามารถควบคุม ดูแล จัดการงาน และใช้คนให้บรรลุผลสำเร็จได้ เก่งคน คือ หัวหน้างานต้องคำนึงถึงความรู้สึกนึกคิดและบริหารงานอย่างกระตุนใจสนองตอบความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ดังนั้นหัวหน้างาน จึงถูกคาดหวังว่าจะต้องมีบทบาทผู้นำที่สอดคล้องกับกลุ่ม

2. ผู้จัดการหรือรูปแบบงาน (organizer) เป็นผู้จัดการ นักจัดการ การโลกของหัวหน้างานเปรียบเสมือนเครือข่ายที่ซับซ้อน ซึ่งประกอบด้วย คน งาน เครื่องจักร วัสดุ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ฯ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ต้องถูกนำมารวมกัน ประสานและจัดการอย่างดี เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น

3. ผู้วางแผน (planner) จุดประสงค์ เป้าหมายและทิศทาง ต่างก็เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาในการทำงานในฐานะที่เป็นผู้วางแผน หัวหน้างานมีความรับผิดชอบในการพิจารณาว่าเป้าหมายของงานคืออะไร เป็นผู้ทำให้ลูกน้องมองเห็นภาพโดยรวม เป็นผู้กำหนดทิศทางโดยการวางแผน พิจารณาว่าจะสามารถพาพวกเขาไปสู่เป้าหมายได้อย่างไร ทำการประเมินผลว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ และอาจต้องเปลี่ยนทิศทางการทำงานของกลุ่มเมื่อมีความจำเป็น

4. ผู้ตัดสินใจ(decision maker) ทั้งฝ่ายบริหารและลูกน้องต่างมองว่าหัวหน้างานเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดงาน เป็นบุคคลแรกที่มีความเข้าใจในงาน มีข้อมูลที่น่าไปสู่การตัดสินใจงานนั้น ๆ ดังนั้นหัวหน้างานจะเป็นบุคคลแรกที่สามารถระบุถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ขณะเดียวกันก็สามารถวิเคราะห์และเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาได้โดยตรง หัวหน้างานสามารถจะตัดสินใจและติดตามผล เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลการตัดสินใจนั้นถูกต้องเหมาะสมหรือไม่

3.3 องค์ประกอบของ การบังคับบัญชาพนักงาน ซึ่งมีนักวิชาการ ได้กล่าวไว้ดังนี้ มอสลีย์, และคนอื่น (Mosley, et al. 1989, p. 110) กล่าวว่า ผู้บริหารขององค์กรในแต่ละระดับนั้น จะให้ความสำคัญและรับผิดชอบในหน้าที่ทางการบริหารแตกต่างกันไป หัวหน้างาน (supervisor) เป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์กร ทำหน้าที่รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงไปปฏิบัติและรับผิดชอบการบริหารงานในหน่วยงานของตนเองด้านการวางแผน กำหนดวิธีการปฏิบัติงาน คอยควบคุมดูแล ตลอดจนจรรยาวัจนให้เป็นที่ไปตามระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ หรือปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายมาจากผู้บังคับบัญชาของตักชั้นหนึ่ง และเป็นผู้ทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำปรึกษา การแก้ปัญหาทางด้านเทคนิคให้แก่พนักงาน

ฟาโยล (Fayol, 2009, May 29) กล่าวว่า หลักการจัดการการบังคับบัญชาใช้ การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจากระดับสูงสุดมายังระดับต่ำสุดในองค์กรที่จะเอื้ออำนวยให้การบังคับบัญชาเป็นไปตามหลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว และช่วยให้เกิดระเบียบ ในการติดต่อสื่อสารในองค์กรอีกด้วย

คูลีย์ (Knootz, 2009, June 1) กล่าวว่า ในองค์กรขนาดใหญ่ ระดับการบริหารขององค์กรมักพบว่ามี 5 ระดับ และผู้บริหารจะมีหน้าที่ทางการบริหาร 5 ประการ ดังนี้ คือ

1. การวางแผน (planning) เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเรื่องนโยบาย ทิศทางของบริษัท เป้าหมายการทำงาน วัตถุประสงค์การทำงาน วิธีปฏิบัติงาน แผนการปฏิบัติงานและการควบคุมงาน

2. การจัดองค์การหรือการจัดรูปงาน(organizing)เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเรื่องของการกำหนดโครงสร้างการบริหาร ภารกิจหรือหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ความชำนาญเฉพาะเจาะจงของบุคคลในการทำงาน อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ รูปแบบการประสานงาน และทรัพยากรสนับสนุนการทำงาน

3. การบริหารงานบุคคล(staffing) เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเรื่องของการวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหาคัดเลือกบุคคล ค่าจ้าง เงินเดือนผลตอบแทนต่าง ๆ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การให้คุณให้โทษแก่บุคคล

4. การอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการ (directing or leading) เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การสอนงาน การจูงใจกระตุ้นให้ทำงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ

5. การควบคุมงาน(controlling) เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเรื่องมาตรฐาน การปฏิบัติงาน ระบบการควบคุมงาน วิธีการกำกับและติดตาม การประเมินการปฏิบัติงาน ความปลอดภัยในการทำงาน

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลในด้านการบังคับบัญชาพนักงานจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมงาน การสั่งงาน และการติดตามผลงาน มีความเหมาะสมความรู้ความสามารถในการบังคับบัญชาพนักงานในสังกัดการรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากพนักงาน การให้คำแนะนำช่วยเหลือการปฏิบัติงานของพนักงาน การวางตนน่าเลื่อมใส ต่อพนักงานอย่างเหมาะสม การเอื้ออาทร และเข้าใจสภาพการเป็นอยู่ของพนักงาน การให้อิสระแก่พนักงานในการปฏิบัติงาน ความยุติธรรมในการมอบหมายงานแก่พนักงานแต่ละคน การติดต่อประสานงาน การสื่อสาร และความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่างๆ การสร้างบรรยากาศให้มีความไว้วางใจในการทำงาน

4. ด้านการจูงใจพนักงาน

4.1 ความหมายการจูงใจ ได้มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ฟิลิษฐ์ ศิริรักษ์ (2540, หน้า 32) กล่าวถึงการจูงใจว่า หมายถึง บางสิ่งบางอย่างที่เกิดขึ้นภายในอินทรีย์ซึ่งกระตุ้นให้เกิดการกระทำและเป็นกระทำที่มีเป้าหมาย

อารี พันธุ์ณี (2546, หน้า 269) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง การนำปัจจัยต่างๆ ที่เป็นแรงจูงใจมาผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ ปัจจัยต่างๆ ที่นำมาอาจจะเป็นเครื่องล่อ รางวัล การลงโทษ การทำให้เกิดการตื่นตัวรวมทั้งทำให้เกิดความคาดหวัง เป็นต้น

ถวิล ธาราโกชน, และคนอื่นๆ (2548, หน้า 128-129) อธิบายว่า การจูงใจเป็นสภาวะภายในของอินทรีย์ที่กระตุ้นหรือผลักดันโดยแหล่งที่อยู่ภายใน (internal source) และหรือแหล่งที่มาจากภายนอก (external source) ต่อพฤติกรรม เพื่อไปยังจุดหมายปลายทาง (goal)

เดิมศักดิ์ คทวณิช (2549, หน้า 149) อธิบายว่า การจูงใจ เป็นกระบวนการของการใช้ปัจจัยทั้งหลายที่จะทำให้บุคคลเกิดความต้องการเพื่อสร้างแรงขับและแรงจูงใจไปกระตุ้นร่างกายให้แสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

วิไลวรรณ ศรีสงคราม, และคนอื่นๆ (2549, หน้า 167-168) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง การใช้สิ่งล่อใจเพื่อให้ทำหน้าที่เร้าหรือกระตุ้นอินทรีย์ให้กระทำพฤติกรรมตามที่ปรารถนา

สตอว์รี, และริคคาบอจห์ (Sdorow, & Rickabaugh, 2002, p. 324) กล่าวว่า การจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นและถูกกำหนดจากสิ่งเร้า (stimulus) ต่างๆ ทำให้เกิดแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่สิ่งเร้าชักจูง

เฟลด์แมน (Feldman, 2005, p. 334) กล่าวว่า การจูงใจนั้นเป็นการนำปัจจัยทั้งหลายมากำหนดทิศทาง (direct) และเป็นแรงผลักดัน (energy) พฤติกรรม

สรุปได้ว่า การจูงใจ เป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจให้กระทำหรือตื่นรนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจ เป็นพฤติกรรมที่มีใช่เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา แต่ต้องเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มข้น มีทิศทางจริงจัง มีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการไปสู่จุดใด และพฤติกรรมที่เกิดขึ้น เป็นผลสืบเนื่องมาจาก แรงผลักดันหรือแรงกระตุ้น ที่เรียกว่า แรงจูงใจ ด้วย

4.2 องค์ประกอบ การจูงใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2545, หน้า 318) กล่าวถึงองค์ประกอบ การจูงใจของมนุษย์เกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

1. แรงจูงใจภายใน (intrinsic motives) แรงจูงใจภายในเป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นเจตคติ ความคิดเห็น ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ ฯลฯ สิ่งต่างๆ ดังกล่าวมาเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวร เช่น คนงานที่เห็นคุณค่าของงาน มองว่าองค์การคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัว เขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์การ กระทำการต่างๆ ให้องค์การเจริญก้าวหน้า หรือในกรณีที่บ้านเมืองประสบปัญหาเศรษฐกิจ ในช่วงเวลาของเศรษฐกิจขาลงองค์การจำนวนมากอยู่ในภาวะขาดทุน ไม่มีเงินจ่ายค่าตอบแทน แต่ด้วยความผูกพัน เห็นใจกันและกัน ทั้งเจ้าของกิจการ และพนักงานต่างร่วมกันค้าขายอาหารเล็กๆ น้อยๆ ทั้งประเภทแซนวิช ก๋วยเตี๋ยว ฯลฯ เพียงเพื่อให้มีรายได้ประทังกันไปทั้งผู้บริหารและลูกน้อง และในภาวะดังกล่าวนี้จะเห็นว่า พนักงานหลายรายที่ไม่ถึงเจ้านาย ทั้งเต็มใจไปทำงานวันหยุดโดยไม่มีค่าตอบแทน ถ้าการกระทำดังกล่าวเป็นไปโดยเนื่องจากความรู้สึก หรือเจตคติที่ดีต่อเจ้าของกิจการ หรือด้วยความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกคนหนึ่งขององค์การ มิใช่เพราะเกรงจะถูกไล่ออกหรือไม่มีที่ไป ก็กล่าวได้ว่า เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน

2. แรงจูงใจภายนอก (extrinsic motives) แรงจูงใจภายนอกเป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม อาจจะเป็นการได้รับรางวัล เกียรติยศ ชื่อเสียง คำชม การได้รับการยอมรับยกย่อง ฯลฯ แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวรต่อพฤติกรรม บุคคลจะแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าว เฉพาะในกรณีที่ต้องการรางวัล ต้องการเกียรติ ชื่อเสียง คำชม การยกย่อง การได้รับ การยอมรับ ฯลฯ ตัวอย่างแรงจูงใจภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เช่น การที่คนงาน ทำงานเพียงเพื่อแลกกับค่าตอบแทน หรือเงินเดือน การแสดงความขยันตั้งใจทำงานเพียงเพื่อให้หัวหน้างานมองเห็นแล้ว ได้รับความดีความชอบ เป็นต้น

องค์ประกอบของแรงจูงใจ นักจิตวิทยาปัจจุบันได้ศึกษา และสรุปว่า องค์ประกอบของแรงจูงใจ มี 3 ด้านคือ

1. องค์ประกอบทางด้านกายภาพ (biological factor) ในองค์ประกอบด้านนี้จะพิจารณาถึงความต้องการทางกายภาพของมนุษย์ เช่น ความต้องการปัจจัย 4 เพื่อจะดำรงชีวิตอยู่ได้

2. องค์ประกอบทางการเรียนรู้ (learned factor) องค์ประกอบด้านนี้เป็นผลสืบเนื่องต่อจากองค์ประกอบข้อ 1 ทั้งนี้เพราะมนุษย์ทุกคนไม่สามารถได้รับการตอบสนองความต้องการในปริมาณ ชนิด และคุณภาพตามที่ตนเองต้องการ และในหลาย ๆ ครั้งสิ่งแวดล้อมเป็นตัววางเงื่อนไขในการสร้างแรงจูงใจของมนุษย์

3. องค์ประกอบทางด้านความคิด (cognitive factor)

4.3 ความสำคัญ และวิธีการจูงใจ ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่น ๆ (2545, หน้า 320) กล่าวถึงการเลือกใช้วิธีการจูงใจไว้ดังนี้

1. การจูงใจโดยวิธีการเด็ดขาด (absolute motivation) การจูงใจโดยวิธีนี้มุ่งบังคับให้บุคคลปฏิบัติตาม หากไม่ปฏิบัติตามก็ให้ไล่ออก ตามแนวคิดนี้ถือว่าคนที่เข้ามาปฏิบัติงานเป็นเสมือนผู้ขายแรงงาน ซึ่งองค์การจำเป็นต้องใช้แรงงานให้คุ้มด้วย และองค์การมีความนึกคิดว่าการที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานและได้ค่าจ้างตอบแทนแล้วนั้น เป็นการสนองความต้องการของพนักงานแล้ว ดังนั้นบุคคลเหล่านั้นอาจไม่ปฏิบัติงานโดยเต็มกำลังความสามารถ เพราะความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว ดังนั้นองค์การจึงต้องเข้มงวดควบคุมขั้นการปฏิบัติงาน การขู่เชิญและการลงโทษอย่างรุนแรงเป็นเครื่องมือจูงใจที่สำคัญตามวิธีนี้

2. การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม (flexible motivation) การจูงใจโดยวิธีนี้มุ่งที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน องค์การพยายามสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานและองค์ประกอบในการปฏิบัติงานอื่น ๆ เท่าที่ควรจะจัดให้ได้ เช่น การจัดหาสภาพการปฏิบัติงานที่ดี การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ให้แก่พนักงานเพื่อจะ

ได้มีกำลังใจและชวนช่วยในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น อันจะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

3. การดำเนินการแบบต่อรอง (negotiation motivation) การจูงใจโดยวิธีนี้มุ่งที่จะสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน โดยการหาอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน การจัดหาสภาพการปฏิบัติงานที่ดี เป็นต้น ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจและจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้อุทิศแรงใจให้แก่งานอย่างเต็มที่ ลักษณะการจูงใจแบบต่อรองนี้ยังรวมถึงการปฏิบัติงานของคนงานด้วย เช่น องค์กรอาจกำหนดมาตรฐานและชั่วโมงการปฏิบัติงานได้หากคนงานปฏิบัติได้สำเร็จตามเป้าหมาย ถูกต้องตามมาตรฐาน ก็จะลดการควบคุมหรือให้ควบคุมกันเองได้

4. การดำเนินการโดยการแข่งขัน (competitive motivation) เป็นการจูงใจที่กำหนดวิธีการที่สามารถวัดผลได้ และแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงวิธีการวัดผล และรางวัลที่จะมอบให้เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี เช่น การจูงใจด้วยการขึ้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ การเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

5. การดำเนินการแบบจูงใจให้ตนเอง (self-motivation) การจูงใจโดยวิธีนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่บรรดาพนักงานเอง โดยการจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ เทคนิคการจูงใจโดยใช้วิธีอื่น ๆ ได้แก่

5.1 การจูงใจด้วยงาน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องาน และเกิดความรู้สึกว่างานนั้นมีคุณค่า ทำให้เกิดความรู้สึกชอบ และก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งตนเองและสังคม พนักงานมีความภาคภูมิใจ กระตือรือร้น เพียรพยายามทุ่มเท และอุทิศตนให้กับงานอย่างเต็มความสามารถ ในขณะที่เดียวกันพนักงานก็รู้สึกเป็นอิสระในการใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนอย่างเต็มที่ จะทำให้พนักงานทำงานอย่างตั้งใจและมีความสุขไม่ได้ทำงาน เพราะถูกบีบบังคับ การจูงใจด้วยงานประกอบด้วย 1) ลักษณะเฉพาะของงาน ลักษณะงานที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความแปลกใหม่ ความท้าทายและท้าทาย โอกาสแห่งความสำเร็จของงาน และประโยชน์จากงานนั้นมีผลดีต่อสังคม 2) การมอบหมายงาน หมายถึงการให้บุคคลรับผิดชอบงานเพื่อจูงใจให้เกิดความสุขและความพึงพอใจกับงานที่ได้รับ ผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงความรู้ ความชำนาญ ความต้องการและนิสัยของแต่ละบุคคล เช่น บางคนชอบงานที่ต้องติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น ก็ต้องมอบหมายงานที่มีหน้าที่ในการควบคุม การต้อนรับแขก เป็นต้น 3) รายละเอียดของงาน ผู้บริหารควรกำหนดขอบข่ายและขอบเขตของงานในความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ซึ่งจะทำให้บุคคลสะดวกในการปฏิบัติงานป้องกันหลีกเลี่ยงการทำงาน ควบคุมการทำงานได้ไม่ทั่วถึง และสามารถประเมินผลงานได้ชัดเจน แต่หากของข่ายความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจนจะทำให้พนักงานขาดการจูงใจไม่มีความแน่ใจ ขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และทำงานไม่เต็มความสามารถ มีผลให้การทำงาน

ไม่มีประสิทธิภาพ 4) การเพิ่มพูนความรู้ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสเพิ่มพูนพัฒนาความรู้ ความชำนาญในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเป็นการจูงใจพนักงาน เช่น การสนับสนุนการศึกษาต่อ การจัดฝึกอบรม การจัดวิทยากรมาบรรยาย การให้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางหน่วยงานอื่นจัด เป็นต้น 5) การชี้แจงผลงาน ผู้บริหารที่ดูแลติดตามการทำงานของพนักงานอย่างใกล้ชิดจะทราบถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานและให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้ทราบว่าตนปฏิบัติได้ดีเพียงใด การให้บุคคลได้ทราบถึงผลงานของตน จะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานเต็มใจปฏิบัติหน้าที่ และปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขส่วนที่ยังขาดหรือบกพร่องให้ดีขึ้น 6) ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรชี้แจงถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น กฎเกณฑ์ ระเบียบขององค์การในการสนับสนุนพนักงานให้ได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การมีโอกาสจะมีความก้าวหน้าในเรื่องของการลาศึกษาต่อ การเดินทางไปศึกษาดูงาน การมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่แทน การบอกถึงโอกาสก้าวหน้าเหล่านี้ จะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานอุทิศเวลาทุ่มเทความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ 7) การเน้นให้เห็นว่างานมีความสำคัญ ผู้บริหารควรอธิบายชี้แจงหรือทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกถึงความสำคัญของงานที่พนักงานรับผิดชอบ ไม่ว่าจะป็นงานในหน้าที่ใด ตั้งแต่ยามรักษาความปลอดภัย พนักงานทำความสะอาดไปจนถึงระดับผู้บริหาร ทุกหน้าที่ต่างมีความสำคัญต่อภาพพจน์และความสำเร็จขององค์การทั้งสิ้น หากแต่ละหน้าที่ที่บกพร่อง ก็จะส่งผลต่อองค์การ เมื่อพนักงานรู้ถึงความสำคัญของงานของตนก็จะรู้สึกภาคภูมิใจ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เป็นแรงจูงใจพนักงานให้ทำงานเต็มความสามารถ 8) การแข่งขัน ผู้บริหารควรใช้กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อจูงใจให้พนักงานให้ปฏิบัติงานด้วยการแข่งขันกับตนเอง และการแข่งขันกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม เช่น การประกวดการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย แต่ละกลุ่มก็จะทำให้พนักงานร่วมตัวสามัคคีและระดมกำลังทำงานเพื่อให้ได้รับการยอมรับเพื่อความสำเร็จของกลุ่ม 9) การมอบอำนาจ เมื่อผู้บริหารมอบหมายงานความรับผิดชอบแก่พนักงาน ก็ควรมีการมอบอำนาจในการสั่งการ การตัดสินใจในบางระดับแก่พนักงาน

5.2 การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส การแบ่งผลกำไร บำเหน็จ ค่าล่วงเวลา การใช้สิทธิ์ซื้อหุ้นของกิจการ และค่านายหน้า เป็นต้น

5.3 การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ การตอบสนองความต้องการของบุคคลด้วยการยกย่องเป็นที่ยอมรับว่าบุคคลแต่ละคนชอบการยกย่องมากกว่าการตำหนิติเตียนหรือการลงโทษ การเลื่อนตำแหน่ง การให้โอกาสพัฒนาศักยภาพ การให้ความมั่นคงทั้งร่างกายและจิตใจ เช่น มีอิสระในการทำงานตามขอบเขตของงานมีหลักประกันความมั่นคงว่าจะได้ทำงานตลอดไป มีการให้บำเหน็จเมื่อออกจากงาน เป็นต้น

5.4 การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ควรเป็นสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เอื้ออำนวยต่อการทำงานมีบรรยากาศที่ดี ได้แก่ ความสะอาดสบาย สะอาด ความพร้อม แสงสว่างเพียงพอ อากาศเย็นสบาย มีการตกแต่งพอสมควร มีเนื้อที่กว้างขวางเพียงพอ

มีห้องน้ำสะอาด มีห้องพัก เป็นต้น มีความพร้อมในด้านอุปกรณ์เครื่องใช้ ภายในห้องทำงานควรมีอุปกรณ์เครื่องใช้สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเป็นกันเอง

5.5 การจูงใจด้วยสวัสดิการต่าง ๆ การให้สวัสดิการพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกสะดวกสบาย และมีความมั่นคงปลอดภัย จึงเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานด้วยความเต็มใจ และเป็นสุขในการทำงาน สวัสดิการมีหลายลักษณะ ดังนี้ 1) การอำนวยความสะดวกทั่วไป 2) การบริการด้านสุขภาพ 3) การบริการด้านนันทนาการ 4) การบริการด้านการศึกษา 5) การจัดสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ เป็นต้น

ปรีชา ชีระวิทย์ (2552, กรกฎาคม 4) กล่าวถึง ความสำคัญของการจูงใจว่า การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลิตผลของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับ การจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไร คือ แรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่เรื่องง่ายในการจูงใจพนักงาน เพราะพนักงานตอบสนองต่องานและวิธีทำงานขององค์กรแตกต่างกัน การจูงใจพนักงานจึงมีความสำคัญ สามารถสรุปความสำคัญของการจูงใจในการทำงานได้ดังนี้

1. พลัง (energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำ หรือ พฤติกรรมของมนุษย์ ในการทำงานใดๆ ถ้าบุคคลมี แรงจูงใจ ในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับ บุคคลที่ทำงานประเภท เช้าชาม เย็นชาม ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวันๆ

2. ความพยายาม (persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถ และ ประสบการณ์ของตน มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ห่อถอยหรือละความพยายามง่ายๆ แม้งาน จะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จ ด้วยดีก็มักคิดหา วิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

3. การเปลี่ยนแปลง(variability)รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้ง ก่อให้เกิดการค้นพบช่องทาง ดำเนินงาน ที่ดีกว่า หรือประสพ ผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลง เป็นเครื่องหมายของ ความเจริญก้าวหน้า ของบุคคล แสดงให้เห็นว่า บุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มี แรงจูงใจ ในการทำงานสูง เมื่อดิ้นรน เพื่อจะบรรลุ วัตถุประสงค์ใดๆ หากไม่สำเร็จบุคคล ก็มักพยายามค้นหา สิ่งผิดพลาด และพยายามแก้ไข ให้ดีขึ้นในทุก วิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การทำงานจน ในที่สุด ทำให้ค้นพบแนวทาง ที่เหมาะสมซึ่ง อาจจะต่างไป จากแนวเดิม

4. บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบ ให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลผู้นั้นมี จรรยาบรรณในการทำงาน (work ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงาน จะเป็นบุคคล ที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะ ดังกล่าวนี มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548, หน้า 202) กล่าวว่า การจูงใจพนักงานมีวิธีการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นนี้อย่างไรบ้าง ไม่แนะนำว่า ถ้าลูกน้องไม่ทำงานให้เรา เราก็ทำงานเหล่านี้เอง วิธีที่ถูกควรจะหาวิธีการบริหารลูกน้องให้อยากจะทำงานให้ ไม่ใช่ทำงานให้เพราะถูกบังคับ แล้วควรจะหาวิธีการจูงใจพนักงานรู้สึกอยากทำงานให้คุณได้อย่างไร จึงควรหาวิธีการในการจัดระบบการจูงใจพนักงาน (motivation system) ซึ่งมีอยู่ 2 ประเด็นหลัก ได้แก่ การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน (working environment) และการเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงาน (HR clinic) เป็นรายบุคคล ดังนี้

1. การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน (working environment) การสร้างบรรยากาศในการทำงานหรือการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้พนักงานรู้สึกอยากทำงานและมีความสุขไปกับงานที่ได้รับมอบหมาย จึงเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของ line manager ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการบริหารคนไปควบคู่กัน จะต้องมียุทธศาสตร์ในการสร้างบรรยากาศในการทำงานของลูกน้องและผู้นำเป็นรายบุคคล ตามขั้นตอนต่อไปนี้

1.1 การศึกษานิสัยและพฤติกรรมของลูกน้อง การสร้างบรรยากาศให้ลูกน้องอยากทำงานให้ เนื่องจากลูกน้องแต่ละคนจะมีลักษณะนิสัยและพฤติกรรมที่แตกต่างกัน และเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน จะต้องทำการศึกษาความแตกต่างของนิสัยและพฤติกรรมของลูกน้อง

1.2 การหาวิธีการจูงใจพนักงานแต่ละคน ต้องศึกษานิสัยและพฤติกรรมของลูกน้องแต่ละคนจะต้องมีกลยุทธ์เข้าถึงใจของลูกน้องได้อย่างไร

1.2.1 นิสัยชอบแสดงความคิดสร้างสรรค์ควรตามให้ลูกน้องคิดและมอบหมายงานให้ริเริ่มหรือออกแบบงานหรือโครงการใหม่ ๆ

1.2.2 นิสัยขาดความมั่นใจ ควรสอนแนะนำการทำงานให้ลูกน้องอย่างใกล้ชิด การมอบหมายงานที่ไม่ยาก ซึ่งมองแล้วว่าสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จไปด้วยดีและค่อย ๆ มอบหมายงานที่ยากขึ้นเพื่อเสริมความมั่นใจให้กับลูกน้อง

1.2.3 นิสัยชอบทำงานที่ท้าทายควรวางแผนการจัดสรรงานสำหรับลูกน้องที่ชอบทำงานท้าทายว่าควรจะมอบหมายงานอะไรให้ทำ ทั้งนี้ลักษณะงานควรจะเป็นงานที่ต้องใช้ความพยายาม และมีเป้าหมายที่ท้าทาย

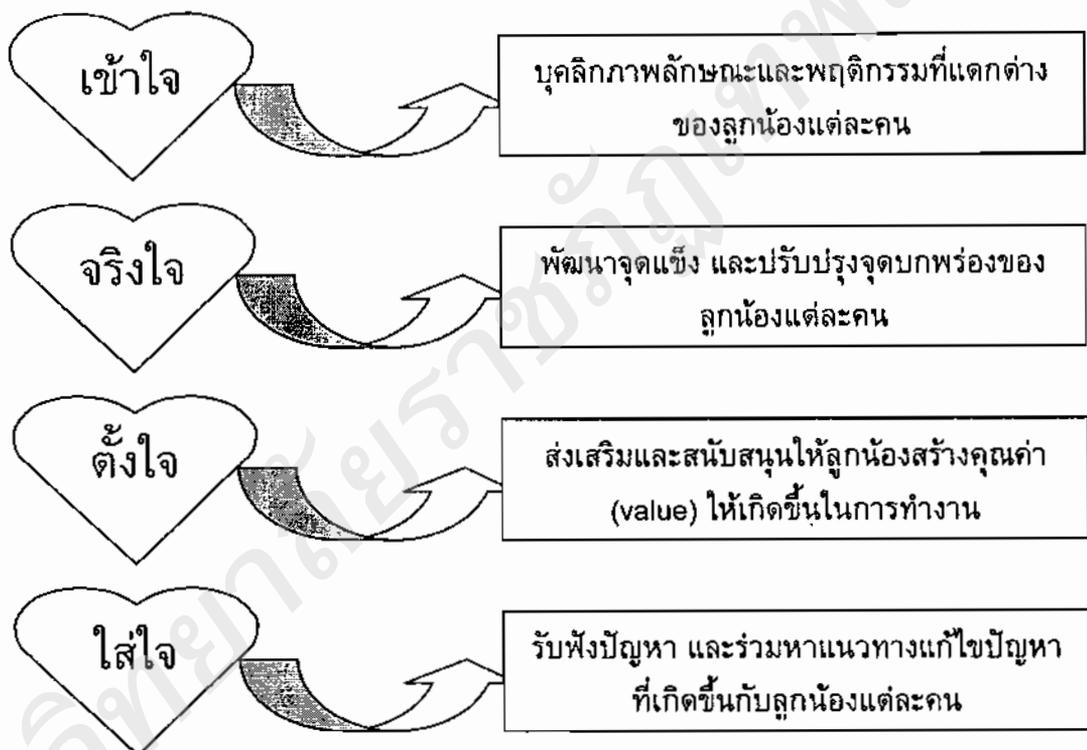
1.2.4 นิสัยไม่ชอบให้ใครมาจู้จี้ สั่งงานซ้ำแล้วซ้ำเล่า ถ้าเจอลูกน้องแบบนี้ ควรจะพูดครั้งเดียวจบ และไม่ควรถัดตามผลบ่อยครั้ง เพราะจะทำให้ลูกน้องรู้สึกรำคาญ

2. การดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป เมื่อทราบว่าจะต้องเข้าถึงลูกน้องได้อย่างไร ต้องปรับตัวเองให้สามารถเข้าถึงใจลูกน้องตามวิธีการในการจูงใจลูกน้องแต่ละคน

3. การติดตามและปรับปรุงรูปแบบการจูงใจ จะต้องติดตามผลว่าสิ่งที่ทำไปนั้นสามารถทำให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้นบ้างหรือไม่ ลูกน้องแต่ละคนรู้สึกสนุกกับงานที่

มอบหมายหรือไม่ การติดตามผลโดยการสังเกตพฤติกรรมที่ลูกน้องแสดงออกในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งเป็นการรับรู้ตามปกติ (common sense)

4. การเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงาน (HR clinic) การเป็นหัวหน้างานที่ดี จะต้องเป็นที่ปรึกษาให้กับลูกน้อง โดยเฉพาะในเรื่องการทำงาน ควรจะมีเวลาให้กับลูกน้องเพื่อรายงานผลการทำงาน ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป็นการแสดงออกถึงการใส่ใจที่จะพูดคุยกับลูกน้อง การเป็นที่ปรึกษาที่ดี จะต้องมอบหัวใจให้กับลูกน้องในการพัฒนาให้ลูกน้องมีความสามารถ มีศักยภาพ และมีการเติบโตในสายอาชีพของลูกน้อง โดยให้ใช้หลักปฏิบัติของหัวใจ 4 ดวง (H 4 หรือ 4 s hearts) ดังภาพ 3



ภาพ 3 หลักปฏิบัติของหัวใจ 4 ดวง (H 4 หรือ 4 s hearts)

ดังนั้นการจัดระบบการจูงใจให้พนักงานรู้สึกสนุก และอยากจะทำงานให้กับนายจ้างในฐานะหัวหน้างานนั้น ควรจะหาวิธีการพิชิตหรือครองใจพนักงานแต่ละคนตามนิสัยพฤติกรรม ความสามารถ และศักยภาพที่พนักงานมีอยู่ ดังนั้นในมิตินี้ จึงเป็นบุคคลสำคัญในการทำให้มิติการจัดระบบการจูงใจให้พนักงานประสบความสำเร็จได้แล้ว แผนกจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีบทบาทหรือส่วนเกี่ยวข้องอย่างไรบ้างในเรื่องของการจูงใจพนักงานนั้น ควรทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในลักษณะของการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ หัวหน้างานนั้น ในการหาวิธีการจูงใจพนักงาน แผนกจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะทำหน้าที่เป็นผู้รับฟังปัญหา การตอบคำถาม และการหาวิธีการเพื่อช่วยให้ หัวหน้างานสามารถเข้าถึงจิตใจและบริหารลูกน้องของตนเองได้

เสนาะ ดิยาวี (2543, หน้า 61) ได้กล่าวถึง การจูงใจพนักงานกรณีพิเศษ ประกอบด้วย

1. การจูงใจผู้ทำงานวิชาชีพ (motivating professionals) คนเหล่านี้ได้รับการศึกษาอย่างต่ำระดับปริญญาตรี มีความพึงพอใจในการทำงานอย่างมากความผูกพันต่อองค์กรของคนเหล่านี้มีอย่างแน่นเหนียว และชำนาญแล้วความจงรักภักดีต่อวิชาชีพจึงมีมากกว่ามีต่อผู้บังคับบัญชาหรือเจ้านาย ความท้าทายงานเป็นตัวสนับสนุนการจูงใจที่ไม่จำเป็นต้องเป็นในรูปแบบตัวเงิน

2. การจูงใจคนงานกลุ่มเฉพาะที่ทำงานชั่วคราว (motivation contingent workers) ในปี 1995 เกือบ 5 เปอร์เซ็นต์ของแรงงานของคนอเมริกันได้ลงความเห็นว่าคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของการจ้างงานที่เป็นงานชั่วคราว เนื่องจากพนักงานเหล่านี้ไม่มีความมั่นคงในการทำงานเหมือนพนักงานประจำ การจูงใจพนักงานกลุ่มนี้ จึงควรให้โอกาสได้เปลี่ยนสถานภาพมาเป็นพนักงานประจำหรือมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ

3. การจูงใจพนักงานระดับล่าง (motivating low – skilled, minimum wage employees) คนส่วนใหญ่มักเข้าใจว่า พนักงานระดับระดับล่างควรจูงใจโดยใช้เงินเป็นสิ่งตอบแทน ซึ่งถ้าใช้วิธีนี้วิธีเดียวต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก จึงควรวางวิธีจูงใจอย่างอื่นมาด้วย เช่น การให้ความสำคัญหรือการยกย่องอาจมีการประกาศรายชื่อพนักงานดีเด่นรายเดือน ติดประกาศให้ทราบทั่วกัน

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลในด้านการจูงใจพนักงาน ต้องมีความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน ความดีความชอบ เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน ความยุติธรรมในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนขั้นให้แก่พนักงาน การกำหนดแนวทางการเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนขั้นแก่พนักงานมีความชัดเจน การส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสอบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน เพื่อฟื้นฟูความรู้ความสามารถ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การมอบหมายงานให้พนักงานปฏิบัติ ได้คำนึงถึงความสามารถของพนักงาน แต่ละคนมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน เมื่อปฏิบัติงานในฝ่ายที่ทำงานปัจจุบัน การพิจารณา ด้านต่างๆ ต้องไม่คำนึงถึงพวกพ้อง ผู้อุปการคุณ หรือเครือญาติ และเปิดโอกาสให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

อาริตา สัมบุตร (2539, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และพฤติกรรมการทำงานของผู้ในระดับกลาง ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปราณี ภักดีไพบุลย์ผล (2540, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงเรียนอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้างานระดับต้นจำนวน 141 คน และผู้บังคับบัญชาของหัวหน้างานระดับจำนวน 24 คน ผลการศึกษา พบว่าในส่วนที่เกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หัวหน้างานระดับต้นมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วีระชัย บุญจรีนาค (2542, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์การค้ำของคุรุสภา กลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว จำนวน 319 คน ผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูง มีทัศนคติในการทำงานและการยอมรับนับถือตนเองอยู่ในระดับปานกลาง ไม่พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทัศนคติในการทำงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และการยอมรับนับถือตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ สถิติที่ระดับ .01

ภูษวรรณ อุดมชัยรัตมี (2552, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่องานระหว่างพนักงาน ที่มีการรับรู้คุณลักษณะงานแตกต่างกัน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า 1) พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูงและมีความผูกพันต่องานในระดับปานกลาง 2) กลุ่มพนักงานแผนกสายการผลิตแบบทอมีการรับรู้คุณลักษณะของงานด้านความหลากหลาย ทักษะของงานสูงกว่ากลุ่มพนักงานแผนกสายการผลิตแบบผสมเพียงด้านเดียว ส่วนการรับรู้ คุณลักษณะของงานด้านที่เหลือ คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงาน ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจในงานและผลสะท้อนกลับจากงานของพนักงานทั้ง 2 แผนกไม่แตกต่างกัน 3) ในการผลิตแบบทอกลุ่มพนักงานที่มีการรับรู้คุณลักษณะของงานด้านความหลากหลาย ทักษะสูง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสูง ความสำคัญของงานสูง และมีอายุมาก จะมีความพึงพอใจในงานสูงกว่ากลุ่มพนักงานกลุ่มอื่น 4) ในสายการผลิตแบบผสม กลุ่มพนักงานที่มีการรับรู้คุณลักษณะของงานด้านความมี อิสระในการตัดสินใจในงานสูง รับรู้ผลสะท้อนกลับจากงานสูง และเป็นโสด จะมีความพึงพอใจในงานสูง กว่ากลุ่มพนักงานกลุ่มอื่น 5) ในการผลิตแบบทอ กลุ่มพนักงานที่มีการรับรู้คุณลักษณะของงานด้านความหลากหลาย ทักษะสูง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสูง รับรู้ผลสะท้อนกลับจากงานสูง และความต้องการสัมฤทธิ์ผล สูงจะมีความพึงพอใจในงานสูงกว่ากลุ่มพนักงานกลุ่มอื่น สำหรับในสายการผลิตแบบผสม กลุ่มพนักงานที่มีการรับรู้คุณลักษณะของงานด้านความหลากหลาย ทักษะสูง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสูง 6) ในสายการผลิตแบบทอและแบบผสม กลุ่มพนักงานที่มีการรับรู้คุณลักษณะของงานด้านความสำคัญของงานสูง และมีอายุมาก จะมีความ

ผูกพันต่องานสูงกว่ากลุ่มพนักงานกลุ่มอื่น 7) ในสายการผลิตแบบท่อ กลุ่มพนักงานที่มีการรับรู้คุณลักษณะของงานด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสูงและเป็นโสด จะมีความผูกพันต่องานสูงกว่ากลุ่มพนักงานกลุ่มอื่น ในสายการผลิตแบบผสม กลุ่มพนักงานที่มีการรับรู้คุณลักษณะของงานด้านความมีอิสระในการตัดสินใจในงานสูง และเป็นโสดจะมีความผูกพันต่องานสูงกว่ากลุ่มพนักงานกลุ่มอื่น 8) ในสายการผลิตแบบท่อ กลุ่มพนักงานที่มีการรับรู้คุณลักษณะของงานด้านความหลากหลายทักษะสูง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสูง รับรู้ผลสะท้อนกลับจากงานสูง และความต้องการ สัมฤทธิ์ผลสูงจะมีความผูกพันต่องานสูงกว่ากลุ่มพนักงานกลุ่มอื่น สำหรับในสายการผลิตแบบผสม กลุ่มพนักงานที่มีการรับรู้คุณลักษณะของงานด้านความหลากหลายทักษะสูง ความมีอิสระในการตัดสินใจในงานสูงรับรู้ผลสะท้อนกลับจากงานสูง และความต้องการ สัมฤทธิ์ผลสูงจะมีความผูกพันต่องานสูงกว่ากลุ่มพนักงานกลุ่มอื่น

โมเชิต บุญทวี (2552, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา เรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีดำรวจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ศึกษาเฉพาะกรณีหัวหน้าสถานีดำรวจในสังกัด กองบัญชาการตำรวจนครบาล ผลการศึกษาพบว่า 1) แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีดำรวจมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีระดับความสัมพันธ์กันในระดับสูงและเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน ซึ่งสอดคล้องตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ 2) ผู้บริหารสถานีดำรวจที่มีแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการสูงกว่า แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ แต่ในขณะเดียวกันรูปแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการสูงกว่าแบบมีส่วนร่วม ในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามที่สมมติฐานกำหนดไว้ 3) แบบผู้บริหารสถานีดำรวจนครบาลที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคาดหวัง หรือ ต้องการให้เป็นมากที่สุดคือแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือซึ่งไม่เป็นไปตามที่สมมติฐานกำหนดไว้ เนื่องจากการปฏิบัติงานในสถานีดำรวจนครบาล ยังคงอยู่ในระบบการบริหารงานแบบระบบราชการ งานราชการบางเรื่องไม่สามารถให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมได้

สุนากรรณ ศิวะบวร (2552, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนในเครือคณะภคินี เซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ทั้ง 4 ด้านคือ การสรรหา การธำรงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน ปรากฏดังนี้ การสรรหา ส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายการวางแผนกำลังคน การมอบหมายงานที่สอดคล้องกับกำลังคน มีการคัดเลือกบุคลากรใหม่โดยการทดสอบและทดลองปฏิบัติงาน การธำรงรักษา ส่วนใหญ่มีการประชุมพิเศษโดยผู้บริหารมีอัตรา เงินเดือนเท่าเทียมกับรัฐบาล มีสวัสดิการด้านการเงิน บุคลากรได้ทำงานตามความรู้ความสามารถ เมื่อมีผลงานดีเด่นได้รับการยกย่องชมเชยและมอบสิ่งตอบแทน และพัฒนามีการส่งบุคลากรไปประชุมอบรมสัมมนาทางวิชาการ มีห้องวิชาการและห้องสมุดสำหรับ

ครู มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสนับสนุนให้ใช้สื่อการเรียนการสอนและเทคโนโลยี โดยครูผลิตขึ้นเอง และทางโรงเรียนจัดให้ การให้พ้นจากงานมีการกำหนดระเบียบหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการให้พ้นจากงาน มีบุคลากรลาออกไปทำงานอื่นปีละประมาณร้อยละ 1-5 สาเหตุที่ลาออกเพราะเปลี่ยนอาชีพและได้งานอื่นที่ดีกว่า มีการจัดบริการเกี่ยวกับสวัสดิการต่างๆ แก่ครูที่พ้นจากงานและพ้นจากตำแหน่ง บุคลากรที่เกษียณอายุ น้อย และเชิญบุคลากรที่พ้นจากงานมาร่วมกิจกรรมน้อยเช่นกัน ปัญหาการบริหารงานบุคลากรด้านการสรรหาและข้าราชการอายุในระดับน้อย และ ปัญหาด้านการพัฒนาและการให้พ้นจากงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

คณานูช หล้าป้อม (2552, บทคัดย่อ)ความคิดเห็นของพนักงานต่อการบริหารงานบุคคลของบริษัทพลาสติกแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัทพลาสติกแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการบริหารงานบุคคล 4 ด้าน คือ ด้านการสรรหาและว่าจ้าง ด้านการข้าราชการบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการให้พ้นจากงาน กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานของบริษัทพลาสติกแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การศึกษาพบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลโดยรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง พนักงานที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 อยู่ 3 ด้าน คือ ด้านการสรรหาและว่าจ้าง ด้าน การข้าราชการบุคลากรและด้านการพัฒนาบุคลากร ส่วนด้านที่เหลือ คือ ด้านการให้พ้นจากงาน นั้นพนักงานมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน และพนักงานที่สังกัดหน่วยงานต่างกันมีความคิดเห็น ต่อการบริหารงานบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้าน การสรรหาและว่าจ้าง ด้านการข้าราชการบุคลากรและด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านที่เหลือ คือ ด้านการให้พ้นจากงาน พนักงานมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ลี และคนอื่นๆ (Lee, et al, 1996 p. 21) ศึกษา เรื่อง ความผูกพันในองค์กรในกลุ่มพยาบาลระดับบริหาร 119 คน จาก 134 โรงพยาบาล ผลการศึกษาพบว่า พยาบาลที่มีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจะมีความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร และมีความผูกพันองค์กรสูง

ซาง (Chang,1999, p.1257) ได้ศึกษาความผูกพันองค์กรและความตั้งใจลาออกพบว่า บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจเมื่อรับรู้ว่าองค์กรให้การเลื่อนตำแหน่งจัดฝึกอบรมให้ตามความเหมาะสม และหัวหน้าให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงาน และให้คำแนะนำด้านอาชีพ และจะมีความผูกพันองค์กรด้านการคงอยู่ เมื่อรับรู้ว่าองค์กรจะทำงานที่ดีที่สุดเพื่อมิให้มีการปลดพนักงาน

ไอเซนเบอร์เกอร์, และคนอื่นๆ (Eisenberger, et al, 2001, p. 42) ได้ทำการศึกษาความรู้สึกในการแลกเปลี่ยนต่างตอบแทนกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร จะทำให้พนักงานแสดงออกถึงความรู้สึกการมีพันธะสัญญา โดยสนใจต่อสวัสดิภาพขององค์กรและช่วยองค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งพนักงานอาจพึงพอใจกับการเป็นหนี้บุญคุณโดยแสดงผ่านความผูกพันองค์กรด้านจิตใจ และแสดงความทุ่มเทเพื่อช่วยองค์กร

เวย์น และคนอื่นๆ (Wayne, et al, 2002, p.590) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลของการปฏิบัติขององค์กรและการให้รางวัลอย่างยุติธรรมที่มีต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ผลการศึกษาพบว่า จากการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรโดยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากหัวหน้าและลูกน้อง พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การรับรู้ของบุคลากรขององค์กรเกี่ยวกับการสนับสนุนการทำงานของบุคลากรขององค์กร การบริหารงานขององค์กรจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร การมีส่วนร่วม ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกันไปทิศทางเดียวกัน คือ ทักษะคติในการทำงานที่ดีจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ในส่วนปัจจัยส่วนบุคคลจะไม่มีผลต่อการรับรู้ของบุคลากรในองค์กร ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางในการวิจัยศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้ของพนักงานต่อการบริหารงานของผู้จัดการฝ่ายบริษัท เต็มโก้ จำกัด (มหาชน) ด้านการบริหารงานและการจัดการ ด้านลักษณะการปฏิบัติงาน ด้านการบังคับบัญชาพนักงาน ด้านการจูงใจพนักงาน