

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงสภาพการบริหารงานแบบ 7's ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ตามทัศนะของพนักงานสังกัดสำนักงานเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยาและสระบุรี ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาโดยกำหนดลำดับและหัวข้อเรื่องดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับธนาคาร
 - 1.1 ความหมายของธนาคาร
 - 1.2 ความสำคัญของธนาคาร
 - 1.3 บทบาทของธนาคาร
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร
 - 2.1 ความหมายของการบริหาร
 - 2.2 ความสำคัญของการบริหาร
 - 2.3 ปัจจัยการบริหาร
3. สภาพการบริหารงานตามแนวคิดของ 7's
 - 3.1 โครงสร้าง (structure)
 - 3.2 กลยุทธ์ (strategy)
 - 3.3 ระบบ (system)
 - 3.4 บุคลากร (staff)
 - 3.5 รูปแบบการบริหาร (style)
 - 3.6 ทักษะ (skill)
 - 3.7 ค่านิยมร่วม (shared values)
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับธนาคาร

1. ความหมายของธนาคาร

เปลื้อง ณ นคร (2552, พฤศจิกายน 23) ได้ให้ความหมายของธนาคารไว้ว่า ธนาคาร หมายถึง ที่ทำการสถาบันการเงินที่เป็นนิติบุคคล ตั้งขึ้นตามกฎหมาย ประกอบการเกี่ยวกับเงินและธุรกิจหลักทรัพย์ในรูปแบบต่างๆ

ราชบัณฑิตยสถาน (2552, พศจิกายน 23) ได้ให้ความหมายของธนาคารไว้ว่า ธนาคาร หมายถึง นิติบุคคลที่ตั้งขึ้นตามกฎหมาย บริษัท จำกัด หรือ บริษัทมหาชน จำกัด ที่ใช้ชื่อหรือ คำแสดงชื่อว่า ธนาคาร ซึ่งประกอบธุรกิจเกี่ยวกับเงินและธุรกิจหลักทรัพย์

ไพฑูรย์ เหลืองรุ่งอุดม (2541, หน้า 7) ได้กล่าวถึง คำว่า ธนาคาร ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Bank มีรากศัพท์มาจากคำในภาษาฝรั่งเศสว่า Banque และคำในภาษาสเปนว่า Banca ซึ่งหมายถึงสถานที่เก็บของ (chest) และม้านั่งหรือเคาน์เตอร์ หรือสถานที่ติดต่อธุรกิจการเงิน (bench) ความหมายของคำทั้งสองนี้เอง เป็นการอธิบายให้ทราบถึงหน้าที่หลักของธนาคารในระยะแรก กล่าวคือ ในความหมายแรก ธนาคารมีหน้าที่ในการช่วยเก็บรักษาทรัพย์สินมีค่า เพื่อประโยชน์ในด้านความปลอดภัยของทรัพย์สินให้แก่ผู้เป็นเจ้าของ สำหรับความหมายที่สองนั้น ถือว่าธนาคารทำหน้าที่เป็นผู้แลกเปลี่ยนเงินตราและอำนวยความสะดวกในการซื้อหาแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการต่าง ๆ เนื่องจากการดำเนินงานของธนาคารในระยะต่อมาได้เน้นการบริการให้แก่ลูกค้าในเชิงพาณิชย์เป็นส่วนใหญ่ ทำให้มีการเรียกธนาคารที่ตั้งขึ้นแล้วมีลักษณะดังกล่าวว่าธนาคารพาณิชย์

อารีย์ เชื้อเมืองพาน (2543, หน้า 37-38) กล่าวถึงคำว่า Bank ไว้ว่า Bank เป็นคำในภาษาอังกฤษและรากคำดั้งเดิมมาจากภาษาอิตาเลียนคือ Banco แปลว่า ม้านั่ง ทั้งนี้คำนี้น่าจะเกิดจากลักษณะการนำเงินตรามากองไว้ที่ม้ายาวเพื่อทำธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราของชนเชื้อสายยิวและนายธนาคารในยุคแรกที่ทำธุรกิจประเภทนี้ตามบริเวณหน้าตลาดหรือในสมัยโบราณบริเวณที่มีคนจำนวนมากที่นิยมนั่งบนม้านั่ง นอกจากนี้คำว่า Bank อาจมาจากภาษาเยอรมันคือ Banck ซึ่งหมายถึง กอง และคำนี้ชาวเยอรมันใช้เรียกลักษณะของหินี่สาธารณะ นอกจากนี้ในประเทศอังกฤษ ที่ระบุไว้ในกฎหมายตัวเงินปี 1882 ว่า เป็นนิติบุคคลที่ประกอบกิจการธนาคารซึ่งจะมีการจดทะเบียนหรือไม่ก็ตาม

จากความเห็นของนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของธนาคารไว้พอสรุปได้ว่า ธนาคารหมายถึง นิติบุคคลที่ตั้งขึ้นตามกฎหมาย บริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชนจำกัด เพื่อดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับเงิน และธุรกิจหลักทรัพย์ในรูปแบบต่างๆ

2. ความสำคัญของธนาคาร

อารีย์ เชื้อเมืองพาน (2543, หน้า 62-67) กล่าวว่า ธนาคารพาณิชย์ถือว่าเป็นหน่วยผลิตหนึ่งในระบบเศรษฐกิจที่ทำหน้าที่ในการเป็นสื่อกลางทางการเงินระหว่างหน่วยเศรษฐกิจที่ต้องการเงินทุน ธนาคารจึงเป็นสถาบันการเงินที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของระบบเศรษฐกิจเพราะได้ทำหน้าที่หลายๆ ด้าน เช่น การสร้างและทำลายเงินฝากกระแสรายวัน ซึ่งถือได้ว่าเป็นการขยายหรือหดตัวของปริมาณเงินในระบบเศรษฐกิจ นอกจากนี้ธนาคารยังเป็นเครื่องมือที่สำคัญของรัฐบาล ในการดำเนินนโยบายและมาตรการทางการเงิน ซึ่งความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจพอจะสรุปได้ ดังนี้

1. ธนาคารพาณิชย์เป็นแหล่งเงินออมที่สำคัญของประเทศ สถาบันการเงินที่จัดตั้งขึ้นมีหลายประเภท แต่ละประเภทก็มุ่งที่จะสร้างเครื่องมือทางการเงินเพื่อระดมเงินออมจากหน่วยเศรษฐกิจที่มีเงินออมทั้งสิ้น ธนาคารพาณิชย์เองก็มีลักษณะการดำเนินงานเช่นนั้น แต่เนื่องจากธนาคารพาณิชย์เป็นสถาบันการเงินที่เก่าแก่และใกล้ชิดกับหน่วยเศรษฐกิจมากที่สุดจึงได้รับความเชื่อถือจากผู้มีเงินออมนำเงินออมของตนเองฝากไว้กับธนาคารพาณิชย์ กอปรกับธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบันเป็นธนาคารสาขา มีการจัดตั้งสาขากระจายไปทุกพื้นที่ทำให้เกิดความสะดวกและปลอดภัยแก่ผู้ออม และนอกจากนี้ลักษณะการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ครอบคลุมเกือบทุกด้าน จึงทำให้ธนาคารพาณิชย์ได้เปรียบสถาบันการเงินประเภทอื่น ทำให้ปริมาณเงินออมของหน่วยเศรษฐกิจเกือบทั้งหมดอยู่ในระบบธนาคารพาณิชย์

2. ธนาคารพาณิชย์เป็นแหล่งเงินทุนใหญ่ที่สุดสำหรับทุกหน่วยเศรษฐกิจ จากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าธนาคารพาณิชย์เป็นแหล่งเงินออมที่ใหญ่ที่สุดและมีความสำคัญมากที่สุด หน้าที่และบทบาทอีกด้านหนึ่งคือ การจัดสรรเงินออมที่ระดมมาได้ไปให้หน่วยเศรษฐกิจที่ขาดเงินออมแต่มีประสิทธิภาพการลงทุนสูง และการที่ธนาคารพาณิชย์มีสาขาดังอยู่ทุกพื้นที่ไม่สามารถเคลื่อนย้ายเงินทุนจากแหล่งที่มีเงินทุนส่วนเกินไปสู่แหล่งที่ขาดแคลนเงินทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้หน่วยเศรษฐกิจโดยส่วนใหญ่จะได้รับการสนับสนุนเงินทุนในรูปของเงินกู้ยืมจากธนาคารพาณิชย์

3. ธนาคารพาณิชย์สามารถเพิ่มและลดปริมาณเงินในระบบเศรษฐกิจ การสร้างและทำลายเงินฝากก็คือ การขยายหรือหดตัวของปริมาณเครดิต เพราะการสร้างและทำลายเงินฝากเป็นการสร้างและทำลายเฉพาะเงินฝากกระแสรายวันซึ่งนับรวมอยู่ในคำจำกัดความของปริมาณเงิน หากระบบเศรษฐกิจขาดสภาพคล่องก็สามารถที่จะเพิ่มปริมาณเงินได้โดยการขยายเครดิตเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจ หากเศรษฐกิจมีปริมาณเงินมากเกินไปและอาจส่งผลถึงเสถียรภาพของระบบเศรษฐกิจ ก็สามารถที่จะลดปริมาณเงินในระบบได้โดยลดการให้เครดิต ทั้งนี้การเพิ่มหรือลดปริมาณเครดิตจะขึ้นอยู่กับนโยบายของธนาคารกลางมากกว่าเป็นนโยบายของธนาคารพาณิชย์เอง

4. ธนาคารพาณิชย์เป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินนโยบายการเงิน ธนาคารพาณิชย์เป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างผู้มีเงินออมกับผู้ลงทุน ปริมาณเงินออมที่ระดมมาได้จะนำไปแสวงหาผลตอบแทนในรูปแบบของการให้กู้ยืม หากธนาคารกลาง เห็นว่าในช่วงเวลาหนึ่งเวลาใด ปริมาณเงินที่มีอยู่ในระบบเศรษฐกิจไม่เหมาะสมจะใช้นโยบายการเงินผ่านธนาคารพาณิชย์โดยกำหนดมาตรการต่าง ๆ ที่ธนาคารพาณิชย์จะต้องปฏิบัติตามซึ่งการดำเนินงานตามมาตรการดังกล่าวจะส่งผลทำให้ปริมาณเงินในระบบเปลี่ยนแปลงไปตามที่ธนาคารกลางวางเป้าหมายเอาไว้

เศรษฐศาสตร์ (2553, มีนาคม 28) กล่าวว่า ความสำคัญของธนาคารว่า ธนาคารมีหน้าที่ควบคุมปริมาณเงินในระบบเศรษฐกิจให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ธนาคารเป็นสถาบันที่มี

บทบาทต่อการกำหนดปริมาณเงิน มีบทบาทต่อการออม และมีบทบาทต่อการลงทุนของประเทศ ต่างกันเพียงแต่ว่า ธนาคารที่มีบทบาทในการควบคุมปริมาณเงิน คือ ธนาคารกลาง (central bank) ซึ่งก็คือ ธนาคารแห่งประเทศไทย ส่วนธนาคารที่มีบทบาทในการออมและการลงทุน คือ ธนาคารพาณิชย์ (commercial bank) ซึ่งเป็นธนาคารที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารกลางอีกทีหนึ่ง

ดังนั้น ธนาคาร จึงเป็นสถาบันที่มีบทบาทเป็นอย่างสูงในตลาดเงิน เพราะธนาคารมีบทบาทต่อการกำหนดปริมาณเงิน มีบทบาทต่อการออม มีบทบาทต่อการกำหนดอัตราดอกเบี้ยผ่านอุปทานของเงินในตลาดเงินและมีบทบาทต่อการลงทุน

ดังนั้น ธนาคารจึงเป็นสถาบันการเงินที่มีสำคัญต่อเศรษฐกิจ และเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการกำหนดนโยบายทางการเงิน ซึ่งสรุปความสำคัญของธนาคารไว้ดังนี้

1. ธนาคารเป็นแหล่งเงินออมที่สำคัญของประเทศโดยการรับฝากเงินจากประชาชนในประเภทต่างๆ
2. ธนาคารเป็นแหล่งเงินทุนใหญ่ที่สุดสำหรับทุกหน่วยเศรษฐกิจ โดยการให้กู้เงินหรือให้สินเชื่อแก่เอกชนและรัฐบาลในลักษณะต่างๆ
3. ธนาคารสามารถเพิ่มและลดปริมาณเงินในระบบเศรษฐกิจ โดยการขยายสินเชื่อและการลดสินเชื่อของระบบธนาคาร
4. ธนาคารเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดนโยบายการเงิน โดยที่ในเวลาใดเวลาหนึ่งปริมาณเงินในระบบเศรษฐกิจไม่เหมาะสมจะใช้นโยบายต่างๆทางการเงิน ผ่านธนาคารและธนาคารต้องปฏิบัติตาม

3. บทบาทของธนาคาร

อารีย์ เชื้อเมืองพาน (2543, หน้า 62-67) ได้กล่าวถึงบทบาทที่สำคัญของธนาคารพาณิชย์ไว้ดังนี้

1. บทบาทของธนาคารพาณิชย์ในระบบเศรษฐกิจ ธนาคารพาณิชย์ถือว่าเป็นสถาบันการเงินที่ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางทางการเงินที่สำคัญ เนื่องจากธนาคารพาณิชย์เป็นสถาบันการเงินที่สามารถระดมเงินออมจากผู้ที่มีเงินออมไม่มากนักแต่มีจำนวนมากมายาวรวมกันจึงเป็นเงินออมจำนวนมาก และธนาคารพาณิชย์จะเป็นผู้จัดสรรเงินออมดังกล่าวไปสู่หน่วยเศรษฐกิจการลงทุนแต่ที่ขาดแคลนเงินทุน ธนาคารพาณิชย์เป็นสถาบันการเงินที่เอื้ออำนวยในการระดมเงินออมจากประชาชน และจัดสรรเงินออมเพิ่มสูงขึ้น ระบบเศรษฐกิจเพิ่มสูงขึ้น แต่อย่างไรก็ตามการที่ธนาคารพาณิชย์จะทำหน้าที่ดังกล่าวให้สมบูรณ์ควรจะต้องมีคุณสมบัติพื้นฐานสองประการคือ

ประการแรก ธนาคารพาณิชย์ จะต้องมีความสามารถในการระดมเงินออมจากประชาชนอย่างแท้จริง กล่าวคือ ธนาคารพาณิชย์จะต้องมีประสิทธิภาพในการระดมเงินออมของประชาชน ต้องเข้าสู่ระบบของธนาคารพาณิชย์ และธนาคารพาณิชย์ก็ต้องมีประสิทธิภาพในการ

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
ห้องสมุดงานวิจัย
วันที่..... 3 24 8 2551



จัดสรรเงินออมดังกล่าวให้ไปสู่ภาคเศรษฐกิจที่มีความสำคัญและส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจโดยรวม

ประการที่สอง ธนาคารพาณิชย์จะต้องดำเนินงานอย่างซื่อสัตย์และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ประชาชนเกิดความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานของธนาคารเพราะธนาคารเป็นตัวกลางในการระดมเงินออมจากประชาชนซึ่งการรับฝากเงินของธนาคารพาณิชย์ไม่มีหลักประกันอะไรมอบให้กับประชาชนผู้ฝากเงิน การที่ผู้ฝากเงินนำเงินมาฝากไว้กับธนาคารพาณิชย์ ก็อาศัยเพียงความเชื่อมั่นที่มีต่อธนาคารพาณิชย์ นอกจากนี้ยังต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับหน่วยเศรษฐกิจที่กู้ยืมจากธนาคารพาณิชย์ ในด้านการปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญาตลอดจนถึงความมั่นใจที่จะได้รับการสนับสนุนเงินกู้ตามที่ได้ตกลงกันไว้ ธนาคารพาณิชย์ก็ต้องปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อที่ฐานะและผลการดำเนินงานของธนาคารจะอยู่ในระดับที่ประชาชนให้ความเชื่อมั่น หากประชาชนขาดความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์แล้ว ธนาคารพาณิชย์ก็ไม่อาจดำเนินงานต่อไปได้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาเศรษฐกิจโดยรวมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

2. บทบาทของธนาคารพาณิชย์ต่อสังคม ธนาคารพาณิชย์เป็นหน่วยธุรกิจที่แสวงหาผลกำไร แต่ธนาคารพาณิชย์ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของสังคมจะต้องมีหน้าที่ปฏิบัติต่อสังคม คือ การดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ต้องไม่ส่งผลกระทบต่อสังคม เช่นการให้กู้ยืมหรือรับฝากเงินจากหน่วยธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจนอกกฎหมาย หรือคิดอัตราดอกเบี้ยที่สูงเกินความเป็นจริง ดังนั้นการแสวงหากำไรสูงสุดย่อมเป็นเป้าหมายของการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ แต่ต้องไม่ดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อในเชิงลบต่อสังคม และจะต้องเป็นสถาบันการเงินที่กระจายโอกาสให้สังคมด้วย

มาลี นันทวิชรินทร์ (2549, หน้า 30-31) กล่าวว่า ภายหลังจากปฏิรูปทางการเงิน ธนาคารพาณิชย์ได้เริ่มเปลี่ยนบทบาท จากบทบาทการเป็นคนกลางของธนาคารเริ่มลดความสำคัญลง และบทบาทของการเป็นผู้อำนวยความสะดวกทางการเงินได้เพิ่มความสำคัญมากขึ้นบทบาทสำคัญของธนาคารพาณิชย์ในยุคปัจจุบันพอสรุปได้ดังนี้

1. บทบาทในการขยายการบริการด้านต่าง ๆ มากขึ้น ปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ได้ขยายการบริการมากขึ้นกว่าในอดีต ได้แก่

- 1.1 การเป็นนายหน้าตัวแทนจำหน่ายหลักทรัพย์และรัฐวิสาหกิจ
- 1.2 การให้บริการข้อมูลข่าวสาร ข้อมูลด้านเศรษฐกิจ และการเงินเพื่อการตัดสินใจ
- 1.3 การเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน (financial advisor)
- 1.4 การจัดการออกจำหน่าย และการค้าตราสารแห่งหนี้
- 1.5 การเป็นผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้มีประกัน
- 1.6 การเป็นผู้ดูแลผลประโยชน์ของกองทุนรวม (trustee)

- 1.7 การเป็นผู้พิทักษ์หลักทรัพย์ (custodian)
- 1.8 การเป็นตัวแทนเพื่อจำหน่าย (selling agent) หน่วยลงทุน
- 1.9 การบริการกองทุนส่วนบุคคล (private funds)
- 1.10 การดำเนินธุรกิจแปลงสิทธิในทรัพย์สินให้เป็นตราสารเปลี่ยนมือ

2. บทบาทด้านการระดมทุนเปลี่ยนแปลงไป การลดบทบาทการเป็นคนกลางของธนาคารพาณิชย์ ได้ทำให้เงินฝากของธนาคารพาณิชย์เมื่อคิดเป็นสัดส่วนของเงินออมรวมในประเทศลดลง และบทบาทการระดมเงินออมของกองทุนต่าง ๆ และตลาดหลักทรัพย์เพิ่มสูงขึ้นการเข้าไปประกอบธุรกิจใหม่ ๆ เหล่านี้ทำให้ธนาคารพาณิชย์ยุคใหม่พึ่งพิงรายได้จากค่าธรรมเนียม และการขายบริการมากขึ้น เช่น รายได้จากการเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน ค่าธรรมเนียมจากการขายตราสารการเงิน อย่างไรก็ตามรายได้จากค่าธรรมเนียมของธนาคารพาณิชย์ไทยยังต่ำเมื่อเทียบกับธนาคารพาณิชย์ในประเทศที่พัฒนาแล้ว

3. บทบาทของธนาคารพาณิชย์ที่เน้นทางด้านการตลาดมากขึ้น ธนาคารพาณิชย์ในยุคปัจจุบันได้หันมาเน้นการให้บริการด้านธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ บริการเอทีเอ็ม ตลอด 24 ชั่วโมง บริการโอนเงินทาง อิเล็กทรอนิกส์ ณ ร้านค้า บริการบัญชีเงินเดือน อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อลดค่าใช้จ่ายทางด้านบุคคล เพื่อแบ่งส่วนแบ่งลูกค้าทั่วไป และลูกค้าส่งออกและนำเข้า ซึ่งนับวันจะมีความสำคัญต่อฐานรายได้ของธนาคารมากขึ้น

4. บทบาทด้านการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน การเปิดเสรีทางการเงิน และเปลี่ยนหลักเกณฑ์การคำนวณสินทรัพย์เสี่ยง ทำให้ธนาคารพาณิชย์ในยุคใหม่ต้องให้ความสำคัญกับการบริหารสินทรัพย์ (assets & liabilities management) การบริหารความเสี่ยง ของเงินตราต่างประเทศ (foreign exchange risk) และอัตราดอกเบี้ย และภาวะผูกพันหรือค้ำประกันอ่าวล นอกงบดุลเพิ่มขึ้นทำให้บทบาทของงานทางด้านการบริหารเงิน (treasury function) ของธนาคารเพิ่มมากขึ้นจากในสมัยก่อน ซึ่งการบริหารเงินเน้นทางด้านการบริหารคุณภาพสินเชื่อ (credit risk) เป็นหลัก

กรี วงศ์พุด (2536, หน้า 25-26) กล่าวว่า การดำเนินงานของธนาคารโดยทั่วไป แบ่งส่วนงานออกเป็นฝ่ายต่างๆ ดังนี้

1. ฝ่ายธนาคารทำหน้าที่รับผิดชอบในการรับฝากเงินจากลูกค้า และทำการให้กู้ยืมทั้งในและนอกประเทศ นอกจากนั้นจะดูแลเกี่ยวกับเงินสดสำรองที่มีอยู่ธนาคารชาติด้วย โดยระวังไม่ให้มีเงินสดสำรองน้อยกว่าอัตราที่กำหนด และในขณะเดียวกันก็ไม่ให้มากเกินไป เพราะจะทำให้ขาดรายได้เนื่องจากสำรอง (excess reserve) นี้ไม่ได้รับดอกเบี้ยยกเว้นแต่จะได้นำไปให้ธนาคารพาณิชย์ด้วยกันยืม ซึ่งที่เรียกว่า Inter Bank Call Money

2. ฝ่ายกิจการสาขา ทำหน้าที่สำรวจแหล่งที่จะเปิดสาขาเพื่อจะได้รับผลตอบแทนมากเพราะถ้าไปเปิดแล้วปรากฏว่าไม่มีลูกค้าเลย ก็จะทำให้ขาดทุนได้ นอกจากนั้นก็จะควบคุมกิจการสาขาโดยฝึกหัดพนักงานที่จะส่งไปสาขาตลอดจนส่งเจ้าหน้าที่ออกไปดูแลด้วย

3. ฝ่ายการต่างประเทศ ทำหน้าที่บริการลูกค้าที่ติดต่อกับต่างประเทศ ทำหน้าที่เปิด L/C ให้กับลูกค้าหรือผู้ช่วยเหลือลูกค้าที่เป็นผู้นำสินค้าเข้าโดยให้กู้ยืมในรูปแบบ trust receipt และช่วยเหลือลูกค้าที่เป็นผู้ส่งออกโดยให้กู้ยืมในรูปแบบ Packing Credit

4. ฝ่ายธุรกิจ ทำหน้าที่เป็นแม่บ้านให้ธนาคารโดยจัดซื้อวัสดุ และงานด้านธุรการต่างๆ ตลอดจนการประชาสัมพันธ์

5. ฝ่ายบัญชี เก็บบันทึกตัวเลขเกี่ยวกับบัญชีต่างๆ ตลอดจนประวัติของลูกค้าทั้งเงินฝากและเงินกู้

6. สำนักกรรมการผู้จัดการ มีหน้าที่วางแผนระยะยาวซึ่งเป็นระดับการบริหารชั้นสูงของธนาคาร จัดทำวิจัยเพื่อพัฒนาธนาคารให้เจริญยิ่งขึ้น

7. ฝ่ายตรวจสอบ ทำหน้าที่ตรวจสอบภายใน ตลอดจนสาขาต่างๆ เพื่อให้ถูกต้องกับนโยบายของธนาคารและกฏการทุจริต นอกจากนี้ยังตรวจสอบเพื่อให้เป็นไปตาม พ.ร.บ.ธนาคารด้วย

8. ฝ่ายหนี้สินและหลักทรัพย์ เพื่อควบคุมเกี่ยวกับลูกค้าที่กู้ยืมเงินจากธนาคารไป และยังดูแลจัดสรรเงินเพื่อลงทุนในหลักทรัพย์ต่างๆ ด้วย

จากแนวคิดข้างต้นจึงสามารถสรุปบทบาทที่สำคัญของธนาคารได้ดังนี้

1. ธนาคารมีบทบาทในระบบเศรษฐกิจ

2. ธนาคารเป็นสถาบันการเงินที่ระดมเงินฝากจากผู้มีเงินออมเพื่อจัดสรรเข้าสู่หน่วยเศรษฐกิจการลงทุน แต่ขาดแคลนเงินลงทุน โดยที่ธนาคารต้องมีการจัดสรรเงินออมอย่างมีประสิทธิภาพ และต้องดำเนินงานอย่างซื่อสัตย์ ธนาคารต้องดำเนินงานที่ไม่ส่งผลกระทบต่อเชิงลบต่อสังคม และต้องกระจายโอกาสให้กับสังคม

3. การดำเนินงานในยุคปัจจุบันของธนาคาร ยังเป็นสถาบันการเงินที่อำนวยความสะดวกทางการเงินมากขึ้นกว่าการเป็นตัวกลางทางการเงิน

4. ปัจจุบันธนาคารพึ่งพารายได้จากค่าธรรมเนียม มากกว่าส่วนต่างของดอกเบี้ย

5. ธนาคารยังดำเนินงานโดยเน้นการตลาดมากขึ้น ซึ่งรวมถึงการให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเพิ่มขึ้นด้วย

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

1. ความหมายของการบริหาร

พินลจรรย์ นามวัฒน์ (2537, หน้า 6) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การประสมประสานทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ธนชัย ยมจินดา (2543, หน้า 5) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยมีการวางแผนงานในแง่ภารกิจ นโยบาย และเป้าหมายไว้ให้ปฏิบัติตาม

ขวัญหทัย จารุจินดา (2546, หน้า 31) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง เป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่ร่วมมือกันทำกิจการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

อรอุมา แก้วสว่าง (2546, หน้า 10) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การหาทางทำงานให้สำเร็จ ซึ่งการทำงานให้สำเร็จได้นั้นมีวิธีการอยู่หลายวิธีที่ผู้บริหารได้ใช้ความรู้ความสามารถ เลือกวิธีที่เหมาะสมตามสภาพความต้องการและสภาพแวดล้อมมาใช้ให้เป็นประโยชน์

เฟรดริก ดับบลิว เทเลอร์ (Frederick W. Taylor, 1997, p 105) ให้ความหมายการบริหารไว้ว่า งานบริหารทุกอย่างจำเป็นต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ ซึ่งกำหนดจากทฤษฎีความรู้ที่ศึกษาโดยรอบคอบ ทั้งนี้ เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุดในอนาคตที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ปีเตอร์ เอฟ ดร๊อคเกอร์ (Peter F. Drucker, 1979, p 226) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงาน

ดังนั้น จากความหมายของการบริหารข้างต้นสามารถสรุปความหมายของการบริหาร ได้ว่า การบริหาร หมายถึง การหาทางนำทรัพยากรการบริหาร ซึ่งมีอยู่หลายวิธีมาประสมประสาน ตามกระบวนการบริหาร เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานให้สำเร็จโดยมีการวางแผนงานในแง่ภารกิจ นโยบาย และเป้าหมายไว้ให้ปฏิบัติตาม

2. ความสำคัญของการบริหาร

การบริหารงานมีความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะว่าการบริหารกิจการต่าง ๆ ย่อมมีเป้าประสงค์เดียวกัน และเป็นการประสานงานพลังความพยายามของบุคลากรเพื่อให้บังเกิดสัมฤทธิ์ผลของงานตามเป้าหมายของหน่วยงานนั่นเอง (วิจิตร ศรีสอาน อ่างถึงใน จำเนียร ประมวล 2542, หน้า 10-11)

จำเนียร ประมวล (2542, หน้า 10 - 11) องค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ ที่จัดตั้งขึ้นต้องมีวัตถุประสงค์ มีเป้าหมาย และต้องรู้ทิศทางการทำงานอย่างไรจึงจะทำให้มีการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์แต่เนื่องจากองค์กรมีบุคลากรทำงานร่วมกันหลายคน การที่จะทำให้นักเหล่านั้นทำงานร่วมกันให้สำเร็จได้นั้น จึงจำเป็นต้องมีการบริหารงาน

ยาเบ็น เรื่องจรรยา (2552, มกราคม 21) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารมีดังนี้

1. การบริหารเติบโตและพัฒนาพร้อมมนุษย์
2. การบริหารเป็นสมอง
3. การบริหารเป็นเทคนิควิธีการ

4. การบริหารเป็นการกำหนดขอบเขตในการทำงาน
5. การบริหารเป็นการแสวงหาวิธีที่ดีที่สุด
6. การบริหารเป็นเครื่องมือป้องกันให้เห็นถึงความก้าวหน้าทางสังคมและเทคโนโลยี
7. การบริหารป้องกันความสำเร็จในการทำงาน ความก้าวหน้าหรือความเสื่อมทางสังคม

3. ปัจจัยในการบริหาร

ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 50) กล่าวว่า ปัจจัยในการบริหารหรือทรัพยากรการบริหารประเภทต่าง ๆ ประกอบด้วย

1. คน (man) คือทรัพยากรบุคคล ที่มีความสำคัญยิ่งในแง่ปริมาณ คือผลผลิตและคุณภาพ

2. เครื่องจักร (machine) คือ อุปกรณ์ที่จัดหาและซื้อมาเพื่อใช้ปฏิบัติงานจึงมีเงื่อนไขว่าควรต้อง พิจารณาจัดหาเครื่องจักร เครื่องมือที่มีสมรรถนะสูง พร้อมสำหรับการใช้งาน รวมทั้งความสะดวกในการใช้ปฏิบัติ โดยไม่ก่อให้เกิดความสิ้นเปลือง เกิดความสูญเสีย หรือมีปัญหาใช้ประโยชน์ไม่คุ้ม

3. เงิน (money) เป็นสิ่งจำเป็นในการหล่อเลี้ยงและเอื้ออำนวยให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินไปไม่ติดขัด เงินทุนที่จะนำมาใช้จ่ายจะต้องสามารถจัดหามาได้อย่างเหมาะสมจากแหล่งต่าง ๆ ซึ่งก่อให้เกิดความคล่องตัว รวมทั้งราคาของต้นทุนของเงินคือ ดอกเบี้ยในอัตราที่ไม่แพงเกินไป

4. วัสดุสิ่งของ (material) เป็นปัจจัยที่มีปริมาณและมูลค่าสูงจะต้องมีการจัดการมาใช้ในการดำเนินการผลิตหรือสร้างบริการตลอดเวลาทั้งนี้โอกาสที่จะดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จมากน้อยย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการ ที่เป็นเครื่องมือช่วยสร้างคุณค่าหรือเสริมสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นตามต้องการได้แก่

4.1 การบริหารตลาด (market) ประกอบด้วย ลูกค้าที่มุ่งขายสินค้าหรือบริการที่ผลิตได้ให้บรรลุตามเป้าหมาย โอกาสทางการตลาดย่อมขึ้นอยู่กับสภาวะเศรษฐกิจและการขยายตัวของรายได้และประชากรรวมทั้งพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

4.2 วิธีปฏิบัติงาน (method) หมายถึง ระบบงาน กระแสการไหลของงาน ระเบียบขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงานทั้งหลายที่จำเป็น จุดสำคัญคือ ประสิทธิภาพจากการปฏิบัติงานจะส่งผลให้เกิดการประหยัดต้นทุนและกำลังแรงงาน ตลอดจนมีการใช้เครื่องมือเครื่องจักรเต็มกำลังประสิทธิภาพ

4.3 การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน (motivation) คือการพยายามเพิ่มประสิทธิภาพและผลงานให้มากขึ้นจากปัจจัยด้านบุคลากร

4.4. วิธีการจัดการ (management) เป็นกลไกและตัวประสานที่ผลักดัน และกำกับให้ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นทรัพยากรการจัดการประเภทต่าง ๆ ให้สามารถดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมายผลสำเร็จตามต้องการ

อชิปัตย์ คลีสุนทร (อ้างถึงใน อรุมา แก้วสว่าง 2548, หน้า 10) ได้กล่าวถึงปัจจัยในการบริหารว่า องค์ประกอบสำคัญที่เป็นปัจจัยช่วยในการบริหารงานให้เกิดความสำเร็จได้โดยง่าย คือ คน (man) งบประมาณ (money) วัสดุ (material) การจัดการ (management) ข้อมูลสารสนเทศ (information) และเทคโนโลยี (technology)

นันทณี เสถียรศักดิ์พงศ์ (2553, มกราคม 1) กล่าวว่า ปัจจัยการบริหารประกอบด้วย 1) คน (men) 2) เงิน (money) 3) วัสดุเครื่องมือเครื่องใช้ (materials) 4) อำนาจหน้าที่ (authority) 5) เวลา (time) 6) จิตใจในการทำงาน (mind) 7) อุปกรณ์อำนวยความสะดวก (facilities)

อุไรวรรณ แยมเนียม (2544, หน้า 166) ได้อ้างถึงทฤษฎี McKinsey 7's framework ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ให้เห็นถึงองค์การที่มีประสิทธิภาพหรือประสบความสำเร็จในทางการบริหารว่า องค์การที่ประสบความสำเร็จ จะต้องประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ (strategy) กลยุทธ์ที่บริษัทใช้สร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งกัน อย่างยั่งยืน
2. โครงสร้าง (structure) โครงสร้างขององค์การ การมอบหมายงาน และการแบ่งงานต้องเอื้อประโยชน์ให้องค์การสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
3. ระบบ (system) ระบบต่างๆ ในองค์การ เช่น ระบบการจัดการผลิต ระบบการจัดการสินค้าคงคลัง ระบบการควบคุมคุณภาพ ระบบการเงิน ระบบการตลาด ระบบการบัญชี ระบบสารสนเทศ และระบบการวัดผลงาน ต้องประสานงานกัน อย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี
4. รูปแบบ (style) รูปแบบการบริหารงาน จรรยาบรรณและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารต้องกว้างไกล
5. บุคลากร (staff) พนักงานในองค์การมีความกระตือรือร้น ขยันขันแข็ง ซื่อสัตย์ อุทิศตนเพื่อบริษัท
6. ทักษะ (skill) ทักษะขององค์การและคนในองค์การ เก่งคิด เก่งทำ และเก่งคน
7. ค่านิยมร่วม (share values) ค่านิยมร่วมกันของคนในองค์การที่จะมุ่งมั่นให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สเทียร์ (Steers, 1997 อ้างถึงใน ประยงค์ ชูรักษ์ 2548, หน้า 8) ได้เสนอตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยแยกออกตามลักษณะได้ 4 ประเภทใหญ่ คือ 1) ลักษณะองค์การ 2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม 3) ลักษณะของบุคลากรในองค์การ 4) นโยบายการบริหารและปฏิบัติ

1. ลักษณะขององค์การ (organization characteristics)
 - 1.1 โครงสร้าง (structure) ได้แก่ ความมากน้อยของการกระจายอำนาจ (decentralization) การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน (specialization) ความเป็น

ทางการ (formalization) กฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร ช่วงการบังคับบัญชา และขนาดของหน่วยงาน

1.2 เทคโนโลยี (technology) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรแปรสภาพวัตถุดิบ หรือตัวป้อนที่มีจำกัดให้เปลี่ยนเป็นผลผลิตที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายโดยอาศัยพลังงานทางเครื่องจักร และทางสมอง

2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม (environment characteristics)

2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ สภาพการณ์ด้านการตลาด เศรษฐกิจ และการเมือง

2.2 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ บรรยากาศภายในองค์กร เช่น นโยบายด้านการงานบุคคล รูปแบบการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร

3. ลักษณะของบุคลากรในองค์กร (individual characteristics) ได้แก่ ความผูกพันที่มีต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานบุคคลในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมาย

4. นโยบายด้านการบริหารและการปฏิบัติ (managerial policies & practices) ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน การจัดหาและใช้ทรัพยากร การสร้าง สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ และการปรับตัว

แวน มิเตอร์, และแวน ฮอร์น (Van Meter, & Van Horn 1975, p 445) เห็นว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จขึ้นกับตัวแปร ต่อไปนี้

1. ทรัพยากร คือ ต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถ มีข่าวสารข้อมูลที่ต้องมีเงินทุนอุดหนุนเพียงพอ

2. การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การติดต่อสื่อสารผู้กำหนดนโยบายและผู้ปฏิบัติ นโยบายเกี่ยวกับมาตรฐานของนโยบาย การติดต่อสื่อสารต้องชัดเจน ถูกต้อง รวดเร็ว

3. ลักษณะของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติ เช่น โครงสร้างของหน่วยงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานอื่นที่ต้องร่วมมือประสานกันหรือไม่

4. สภาพแวดล้อมทางการเมืองของหน่วยงาน ฝ่ายปฏิบัติ ผู้นำองค์กร และกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ในสังคม สนับสนุนนโยบายนั้นขนาดไหน

5. สภาพทางเศรษฐกิจและสังคม ชุมชนต้องการนโยบายนั้นมากแค่ไหน และชุมชนมีทรัพยากรเพียงพอที่จะสนับสนุนนโยบายนั้นหรือไม่

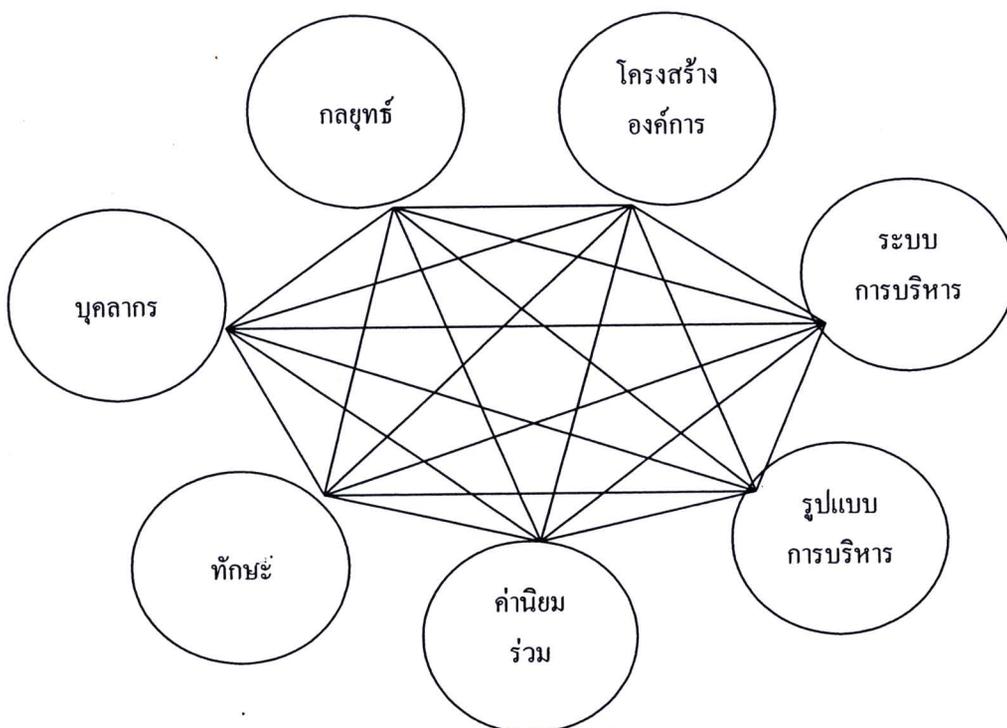
6. ตัวปฏิบัติ เห็นด้วยกับนโยบายนั้นแค่ไหน นโยบายนั้นขัดต่อผลประโยชน์ส่วนตัวค่านิยมความเชื่อของนักปฏิบัติ และธรรมเนียมขององค์กรหรือไม่

จากความเห็นของนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้นั้น นักบริหารจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรที่สำคัญในการบริหารซึ่งปัจจัยสำคัญในการบริหารประกอบด้วย คน (man) เงิน (money) วัสดุเครื่องมือเครื่องใช้

(materials) การจัดการ (management) ตลาด (market) จิตใจในการทำงาน (mind) ข้อมูลสารสนเทศ (information) และเทคโนโลยี (technology)

สภาพการบริหารงานตามแนวคิดของ 7's

ปัจจัยต่าง ๆ ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาให้เกิดการประสานสอดคล้องกัน ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ 7 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบต่างๆ ขององค์กร การจัดคนเข้าทำงาน ทักษะของบุคลากร สไตล์การทำงาน คุณค่านิยมร่วม ดังภาพ



ภาพที่ 2 สภาพการบริหาร 7 ประการของ แมคคินซี (McKinsey's 7-S Model)

ที่มา : สาคร สุขศรีวงศ์, 2550, หน้า 244-247

1. กลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าจะนำกลยุทธ์ใดไปใช้ หากนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมากกว่า 1 ข้อ ผู้บริหารจะต้องจัดลำดับความสำคัญว่าจะให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ก่อน-หลังอย่างไร การเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ย่อมส่งผลให้ผู้บริหารสามารถดำเนินกิจการต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกราบรื่น และเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จ

2. โครงสร้าง ผู้บริหารต้องคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดองค์การ เช่น การออกแบบงาน การออกแบบโครงสร้างองค์การ การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ภายในองค์การ การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ ว่ามีความสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ที่เลือกใช้หรือไม่

3. ระบบต่าง ๆ ขององค์การ หมายถึงกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ ที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ผู้บริหารจำเป็นต้องตรวจสอบให้ชัดเจนว่า องค์การมีระบบที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพียงพอและเหมาะสมหรือไม่ พร้อมทั้งจัดให้มีหรือพัฒนาปรับปรุงระบบต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ

4. บุคลากร องค์การจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพและคุณลักษณะตรงตามที่ต้องการ ดังนั้น องค์การจำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการรับสมัครและคัดเลือกพนักงาน ตลอดจนการฝึกฝนและพัฒนาบุคลากร รวมทั้งการควบคุมการปฏิบัติงาน และการประเมินผลงาน

5. ทักษะของบุคลากร หมายถึง ความเชี่ยวชาญอันโดดเด่น ซึ่งมีอยู่ในบุคลากรขององค์การ องค์การจำเป็นต้องทราบว่าบุคลากรของตนเองมีความเชี่ยวชาญด้านใดที่โดดเด่น มีด้านใดที่จำเป็นต้องพัฒนาปรับปรุง และมีทักษะด้านใดที่ควรกำจัดทิ้ง และการทำงานขององค์การให้สำเร็จจำเป็นต้องมีทักษะใดบ้าง

6. รูปแบบการทำงาน สไตล์การทำงานนี้ครอบคลุมประเด็นรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การ และวิธีการทำงานโดยทั่วไปของพนักงานในองค์การ เช่นการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ทั้งระหว่างหน่วยงานภายในองค์การ และระหว่างองค์การกับหน่วยงานภายนอกซึ่งรวมถึงลูกค้า

7. ค่านิยมร่วมหรือคุณค่าร่วมกันของสมาชิกในองค์การ หมายถึง คุณค่า แนวคิด ความเชื่อ และทัศนคติที่สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมในด้านต่าง ๆ

1. โครงสร้าง (structure)

1.1. ความหมายโครงสร้าง

อัทฉพร อังกินันท์ (2546, หน้า 16) กล่าวว่า ความหมายของโครงสร้างองค์การ หมายถึง กระบวนการกำหนดความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างบุคคลและทรัพยากร เพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

นิรมล กิติกุล (2546, หน้า 102) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การหมายถึง การกำหนดความสัมพันธ์ในองค์การกำหนดว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชา ใครเป็นผู้ได้บังคับบัญชา ใครทำงานสัมพันธ์กับใครอย่างไร มีการควบคุมอย่างไร โดยให้สัมพันธ์กับโครงสร้างของงานและโครงสร้างของอำนาจหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้แล้ว

ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร (2547, หน้า 85) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ หมายถึง การจัดแบ่งงาน ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ออกให้เห็นเป็นรูปธรรม รวมทั้งการกำหนดรูปแบบการสื่อสารและประสานงานซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบขอบเขตการทำงานของตน ความรับผิดชอบและอำนาจในการตัดสินใจต่าง ๆ

พิภพ วังเงิน (2547, หน้า 107) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ เป็นการจัดระบบให้เป็นระเบียบ จัดลำดับ ตำแหน่ง หน้าที่ บทบาท ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการภายในองค์การ เพื่อความชัดเจนและความคล่องตัวในการติดต่อสื่อสาร บริหารงาน การจัดการ ประสานงาน อย่างมีประสิทธิภาพ

ดิณ ปรัชญพฤทธิ (อ้างถึงใน วิชัย สุพัฒน์รังษี, 2549, หน้า 13) กล่าวว่า โครงสร้างหมายถึง รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือส่วนย่อยขององค์การที่บ่งชี้ให้เห็นว่าใครรับผิดชอบอะไร

แมกแซน,และวอน กรินาว (Mcshane, & Von Glinow, 2005, p 446) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การหมายถึง การแบ่งงาน และรูปแบบการประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การไหลของงาน และอำนาจอย่างเป็นทางการ เพื่อควบคุมกำกับกิจกรรมขององค์การ

จอร์ส,และโจน (George, & Jones, 2005, p 505) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การหมายถึง ระบบที่แสดงความสัมพันธ์ของงาน และการรายงานอย่างเป็นทางการ เพื่อควบคุมประสานงาน และจูงใจพนักงานเพื่อให้ทำงานร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

สเกอท,และ มิเชล (Scott, & Michel,อ้างถึงใน ศิริเพ็ญ วิศิษฐ์พิทยา, 2549, หน้า 12-13) ได้กล่าวถึงความหมายของโครงสร้างไว้ดังนี้ โครงสร้างหมายถึง ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ เพื่อที่จะทำให้เกิดการจัดระเบียบในหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์การให้นำไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ฟินค์ (Fink, อ้างถึงใน รุจิตา พูนประชาสิน, 2549, หน้า 18) กล่าวว่าโครงสร้างองค์การเป็นตัวกำหนดการจัดกำลังคนและงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ปีเตอร์ส,และวอเตอร์แมน (Peter,&Waterman, อ้างถึงใน ภาสวุฒิ ถาวร, 2550, หน้า 18) กล่าวว่า โครงสร้างหมายถึง พื้นฐานของความชำนาญและการประสานงานที่ได้รับผลโดยตรงมาจากกลยุทธ์และจากขนาดและความหลากหลายขององค์การ

สรุปได้ว่า โครงสร้างองค์การเป็นการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงาน การกำหนดลำดับชั้นความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ รวมทั้งการกำหนดรูปแบบการสื่อสารและประสานงาน อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.ลักษณะโครงสร้าง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 324) กล่าวว่าโครงสร้างองค์การมีองค์ประกอบสำคัญอยู่ 5 ประการ ได้แก่

1. ลักษณะเฉพาะของงาน (work specification) ซึ่งบ่งชี้ว่างานสามารถแบ่งออกเป็นงานย่อยตามลักษณะเฉพาะแต่ละอย่างได้มากน้อยอย่างไร
2. สายการบังคับบัญชา (chain of command) ซึ่งบ่งชี้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน หรือกลุ่มว่าอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของใคร และต้องรายงานกับใคร

3. ขอบเขตการควบคุม (span of control) หมายถึง จำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสมสำหรับหัวหน้าคนหนึ่งจะสามารถควบคุมดูแลได้ทั่วถึงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. การรวมศูนย์และการกระจาย (centralization and decentralization) ซึ่งบ่งบอกให้ทราบว่า อำนาจในการตัดสินใจอยู่ตรงจุดใดขององค์การ

5. ความเป็นทางการ (formalization) ซึ่งบ่งบอกว่าองค์การเน้นการมีกฎเกณฑ์ระเบียบต่าง ๆ สำหรับเป็นเครื่องมือการดำเนินงานของผู้บริหารและพนักงานมากน้อยระดับใด
ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2546, หน้า 215) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ

1. รูปแบบโครงสร้างแยกแยะตามแนวนอน เป็นการแบ่งบริษัทออกเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ในแต่ละกลุ่มจะประกอบธุรกิจที่เหมือนกัน หรือคล้ายคลึงกันในระดับเดียวกันและมีความเกี่ยวพันกัน

2. รูปแบบโครงสร้างแยกแยะตามแนวตั้ง เป็นการสร้างความแตกต่างทางด้าน การสร้างสรรค์การทำงานในแต่ละระดับชั้นของการบริหาร

3. โครงสร้างแบบใยแมงมุม หมายถึง การจัดรูปแบบโครงสร้างขององค์การโดยขึ้นอยู่กับจำนวนที่ตั้งขององค์การว่ามีจำนวนมากหรือน้อย

นิรมล กิติกุล (2546, หน้า 17) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การกำหนดความสัมพันธ์ในองค์การดังนี้

1. สายการบังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา สายการบังคับบัญชาจะแสดงถึงใครเป็นผู้บังคับบัญชา มีอำนาจสั่งการมากน้อยเพียงใด กับใคร และใครเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรายงานหรือรับคำสั่งจากใคร ซึ่งจะบอกสาระสำคัญตามลำดับงานนั้น ๆ

2. ช่วงการควบคุม หมายถึง ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ๆ สามารถดูแล รับผิดชอบผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนกี่คน พร้อมกับรับผิดชอบหน่วยงานที่หน่วยงานซึ่งแสดงถึงความรับผิดชอบงานมากน้อยเพียงไร

มัลลิกา ดันสอน (2547, หน้า 117) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ จะเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการในรูปของตำแหน่งงานและระดับของอำนาจหน้าที่ของสมาชิกในระดับต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งแสดงออกมาในรูปของแผนภูมิองค์การ ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างงานต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งการจัดโครงสร้างขององค์การมี 2 แบบ

1. การจัดองค์การตามแนวตั้ง หมายถึง การจัดกิจกรรมต่าง ๆ มาประสานหรือเชื่อมโยง แล้วแบ่งออกเป็นลำดับชั้นตามแนวตั้ง

2. การจัดองค์การตามแนวนอน หมายถึง การจัดแผนงานและประสานงานในแนวนอน เพื่อให้องค์การมีการติดต่อสื่อสาร และประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ

พิบูล ทีปะปาล (2550, หน้า 290-291) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การมีองค์ประกอบ 6 อย่าง ดังนี้

1. การจัดแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะ คือ การแบ่งงานกันทำ ตามลักษณะของงาน และมอบหมายงานนั้น ๆ ให้คนที่มีความชำนาญ หรือมีความถนัดโดยเฉพาะเป็นคนทำ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือว่า งานทั้งหมดแทนที่จะให้คนเพียงคนเดียวทำ แต่จะแบ่งงานออกเป็นขั้นตอนย่อย ๆ และแต่ละขั้นตอนจะได้รับการทำให้สำเร็จโดยแต่ละคนที่ได้รับมอบหมายแยกกัน โดยวิธีนี้จะทำให้งานแล้วเสร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การจัดกลุ่มงานรวมเป็นแผนก เป็นการรวมงานต่าง ๆ ที่แบ่งแยกออกตามความชำนาญเฉพาะด้าน เข้าเป็นกลุ่มงานเพื่อให้งานเกิดการประสานสัมพันธ์กัน การจัดกลุ่มงานที่นิยมทำกันมีหลายรูปแบบ ดังนี้

2.1 การจัดกลุ่มงานตามหน้าที่ เป็นการจัดกลุ่มงานที่นิยมกันมากที่สุดวิธีหนึ่งการจัดกลุ่มงานตามหน้าที่ สามารถใช้ได้กับทุก ๆ องค์การเพียงแต่หน้าที่จะเปลี่ยนไปตามวัตถุประสงค์และกิจกรรมขององค์การ

2.2 การจัดกลุ่มงานตามผลิตภัณฑ์ เป็นการจัดแบ่งกลุ่มงานตามผลิตภัณฑ์ หรือสายผลิตภัณฑ์ และอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้บริหารคนหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบทั้งหมด ข้อดีของการจัดกลุ่มงานแบบนี้คือ มีผู้รับผิดชอบพร้อมที่จะให้ตรวจสอบได้สำหรับผลิตภัณฑ์นั้นว่าประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด

2.3 การจัดกลุ่มงานตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ เป็นการจัดแบ่งกลุ่มงานโดยใช้พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ หรืออาณาเขตเป็นหลัก การจัดหน่วยงานแบบนี้จะมีประโยชน์มากเมื่อลูกค้าขององค์การอยู่กระจัดกระจายในวงกว้าง และแต่ละพื้นที่ความต้องการของลูกค้ามีลักษณะเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน

2.4 การจัดกลุ่มงานตามกระบวนการผลิต เป็นการจัดกลุ่มงานแยกตามกระบวนการผลิตขององค์การ โดยแต่ละส่วนของการผลิตจะมีผู้จัดการคนหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงาน

2.5 การจัดกลุ่มงานตามประเภทของลูกค้า เป็นการจัดกลุ่มงานแยกตามประเภทของลูกค้าที่จะให้บริการหรือเข้าถึง

3. สายการบังคับบัญชา คือ เส้นที่บ่งชี้ปรากฏบนแผนภูมิแสดงถึงอำนาจหน้าที่ สายการบังคับบัญชาที่เชื่อมโยงจากผู้บริหารระดับสูงลงสู่ระดับต่ำ เพื่อบอกให้รู้อย่างชัดเจนว่าใครต้องรายงานใคร หรือใครขึ้นอยู่กับใคร

4. ช่วงการบังคับบัญชา คือ ขอบเขตการควบคุมบังคับบัญชาว่า ผู้บริหารหนึ่งคนจะสามารถควบคุมกำกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้กี่คน



ช่วงการบังคับบัญชามีความสำคัญเพราะเป็นตัวกำหนดระดับของผู้บริหารในองค์การว่ามีกี่ระดับ ช่วงการบังคับบัญชาจึงมีความสัมพันธ์กับสายการบังคับบัญชา กล่าวคือ ถ้าช่วงการบังคับบัญชากว้าง สายการบังคับบัญชาก็จะสั้น แต่ถ้าช่วงการบังคับบัญชาแคบสายการบังคับบัญชาก็จะยาว

5. การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ การรวมอำนาจหมายถึง ระบบการบริหารที่รวมศูนย์การตัดสินใจทั้งหมดอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงจุดเดียว โดยผู้บริหารระดับต่ำลงมาเพียงแต่นำการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงไปดำเนินการเท่านั้น ส่วนการกระจายอำนาจหมายถึง ระบบการบริหารที่กระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังผู้บริหารระดับล่างเป็นผู้ตัดสินใจ

6. การจัดระเบียบแบบแผนการทำงาน หมายถึง งานในองค์การได้มีการกำหนดระเบียบแบบแผนในการทำงานไว้มากน้อยเพียงไร

ภาพร ชันทรหัตถ์ (2549, หน้า 32) โครงสร้างขององค์การประกอบด้วยส่วนสำคัญดังนี้

1. ภารกิจหน้าที่ องค์การทุกประเภทที่จัดตั้งขึ้น ย่อมจะมีหน้าที่หรือวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง บางองค์การเมื่อปฏิบัติภารกิจสำเร็จแล้วทำให้องค์การสลายตัวไปก็มี แต่โดยทั่วไปแล้วภารกิจหรือหน้าที่ขององค์การจะกำหนดไว้อย่างถาวรมากกว่าจะกำหนดไว้ชั่วคราว

2. การแบ่งงานกันทำ หมายถึงการแบ่งงานออกเป็นชิ้น ๆ แล้วมอบให้แก่แต่ละคนหรือแต่ละหน่วยงานรับผิดชอบอย่างเป็นกิจลักษณะ และจัดให้มีการประสานงานกันอย่างเป็นระบบ

3. สายการบังคับบัญชา หมายถึงความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อแสดงให้เห็นว่าใครมีอำนาจหน้าที่มากกว่ากันอย่างไร ใครรับผิดชอบต่อใคร

4. ช่วงการควบคุม คือสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเพียงไร มีผู้ใต้บังคับบัญชาก็คน มีหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบก็หน่วย การจัดช่วงการควบคุมเป็นเทคนิคที่สำคัญในการจัดองค์การ เพราะหากว่าช่วงการควบคุมกว้างหรือยาวเกินไป อาจทำให้การปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมงานไม่ทั่วถึง

5. เอกภาพในการบังคับบัญชา หมายถึงอำนาจการควบคุมบังคับบัญชารวมอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือคณะบุคคลหนึ่งบุคคลใดอย่างชัดเจนทั้งนี้เพื่อทำให้เกิดเอกภาพในการบริหาร และป้องกันมิให้มีการปฏิบัติหน้าที่ที่ก้าวก่ายกัน

ศิริเพ็ญ วิเศษภูพิทยา (2549, หน้า 22) กล่าวถึงองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การสามารถแบ่งเป็น 5 ส่วนคือ 1) ส่วนประกอบหลักขององค์การ 2) การประสานงาน 3) ทางเดินของงาน 4) ตัวแปรในการออกแบบขององค์การ 5) ปัจจัยตามสถานการณ์

สรุปได้ว่า ลักษณะของโครงสร้างประกอบด้วย 1) การจัดกลุ่มงาน เพื่อแบ่งแยกงานออกตามความชำนาญเฉพาะด้าน 2) ภาระหน้าที่ เพื่อทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง 3) สายการบังคับบัญชา เพื่อแสดงความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา 4) ช่วงการควบคุม เพื่อแสดงให้เห็นขอบเขตการควบคุมบังคับบัญชา 5) การจัดระเบียบแบบแผนการทำงาน เพื่อกำหนดระเบียบแบบแผนในการทำงาน

2. กลยุทธ์ (strategy)

2.1. ความหมายกลยุทธ์

ณัฐพันธ์ เขจรันันท์ (2544, หน้า 25) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดทิศทาง (direction) และขอบเขต (scope) ความต้องการในระยะยาวขององค์กร เพื่อที่จะจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน และความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจ (stakeholder expectations)

อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2547, หน้า 3) กล่าวว่ากลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจครั้งสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางของธุรกิจในระยะยาว

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2548, หน้า 5) กล่าวว่า กลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจเพื่อพิจารณาหาโอกาส และภัยอันตราย ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัทเพื่อหาจุดอ่อน และจุดแข็ง

ยุดา รักไทย (2548, หน้า 15) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง ความพยายามในอันที่จะจัดการกับสิ่งที่ไม่รู้และสิ่งที่ไม่ทราบได้ เป็นความพยายามที่จะคาดคะเนความเปลี่ยนแปลงและวางแผนสำหรับอนาคต เป็นความพยายามที่จะลดความเสี่ยงในขณะดำเนินกิจกรรมหรือกิจการใดให้น้อยที่สุด

อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2549, หน้า 53) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง ข้อความที่องค์กรบอกว่า ต้องการจะเป็นอะไร ต้องการจะไปที่ใด และไปอย่างไร

กนลา สุขพานิช-ขันทปราบ (2549, หน้า 403) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนการปฏิบัติที่บริษัทวางไว้เพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก การเปลี่ยนแปลงของลูกค้านำและการเปลี่ยนแปลงของคู่แข่ง

ซี ดี โรเจอร์ (David C.D.Rogers 1973, อ้างถึงใน ณัฐชนก อิศรีทอง 2545, หน้า 11) กลยุทธ์ หมายถึง วิธีหรือแบบแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลาย ๆ วัตถุประสงค์พร้อมกันโดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้

ชาร์โด,และปีเตอร์ (Certo,&Peter 1991, อ้างถึงใน ณัฐชนก อิศรีทอง 2545, หน้า 11) กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ไวท์,และคนอื่นๆ (Wright,.et al, 1992, อ้างถึงใน ฌัฐชนก อิศริทอง 2545, หน้า 11) กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์การ

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์,และคนอื่นๆ (2536, หน้า 1) กล่าวว่า กลยุทธ์หมายถึง วิถีทางหรือแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อการระดมและจัดสรรการใช้ทรัพยากรของประเทศในอันที่จะช่วยให้บรรลุถึงซึ่งเป้าหมายทางเศรษฐกิจ

จากความเห็นของนักวิชาการสรุปได้ว่า กลยุทธ์หมายถึง แผนการปฏิบัติงานที่องค์การกำหนดขึ้นเพื่อจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงความพยายามวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในองค์การเพื่อทราบถึงโอกาสและอุปสรรค และความพยายามวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การเพื่อทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็ง เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบทางธุรกิจและบรรลุเป้าหมายขององค์การในระยะยาว

2.2. องค์ประกอบกลยุทธ์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (อ้างถึงใน ฌัฐชนก อิศริทอง, 2545, หน้า16-18) กล่าวว่า รูปแบบองค์ประกอบของการจัดวางกลยุทธ์มักจะแตกต่างกันไปตามลักษณะความสลับซับซ้อนของงานในแต่ละองค์การ สำหรับหน่วยงานที่มีขนาดค่อนข้างเล็กและดำเนินงานด้านหนึ่งด้านใดเพียงอย่างเดียว รูปแบบองค์ประกอบกลยุทธ์ก็จะประกอบด้วยกลยุทธ์ใน 2 ระดับ กล่าวคือ

1. กลยุทธ์ในระดับส่วนรวม (corporate strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและความตั้งใจของหน่วยงานในอนาคต เพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งที่จะดำเนินการต่อไปนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม

2. กลยุทธ์ในระดับส่วนงาน (functional strategy) เป็นกลยุทธ์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่งาน เช่น การตลาด การเงิน การบุคคล การผลิต การวิจัยและพัฒนา เพื่อให้แน่ใจว่างานที่จะต้องทำในแต่ละส่วนนั้นเป็นไปอย่างถูกต้อง

สมหวัง วิทยาปัญญานนท์ (2535, เมษายน 1) กล่าวว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์ของธุรกิจ มี 3 ด้าน ดังนี้

1. กลยุทธ์การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์ การดูแลคุณภาพ บริหารรอบเวลาการผลิต การใช้เครือข่ายผู้ผลิต และการผลิตภายนอกองค์การ

2. กลยุทธ์การดูแลลูกค้า โดยการคัดเลือกและจัดกลุ่มลูกค้า การหาหุ้นส่วนจำหน่าย การให้บริการร่วมกัน การให้ความรู้กับหุ้นส่วน และการขายผ่านอินเทอร์เน็ต

3. กลยุทธ์การคิดค้นสินค้าใหม่ โดยการวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ การเพิ่มชนิดของสินค้า การร่วมทุน และการควบกิจการ

อำนาจ ชีระวนิช (2547, หน้า 232) กล่าวว่า กลยุทธ์มีส่วนในการกำหนดทิศทางและกรอบการจัดการให้กับองค์การ ที่จะนำไปใช้ให้บรรลุเป้าหมายโดยต้องพิจารณาองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

1. ขอบเขต
2. ความสามารถพิเศษ
3. การจัดทรัพยากรให้เหมาะสม
4. การรวมพลัง

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2548, หน้า 282) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ว่าด้วยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และส่วนที่ว่าด้วยการดำเนินการ

จินตนา บุญบงการ,และ ณีฎฐพันธ์ เขจรนนท์ (2549, หน้า 29) กล่าวว่า กระบวนการเชิงกลยุทธ์มีส่วนประกอบที่สำคัญ 5 ประการคือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การกำหนดทิศทางขององค์กร
3. การกำหนดกลยุทธ์
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
5. การควบคุมกลยุทธ์

ชัยยศ สันติวงษ์,และนิตยา เจริญประเสริฐ (2546, หน้า 35-36) กล่าวว่าองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์มีอยู่ 3 องค์ประกอบ คือ

1. การวิเคราะห์กลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อดูปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง และมีผลกระทบอย่างไรต่อองค์กร ขณะเดียวกันก็วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อดูปัจจัยด้านทรัพยากร วัฒนธรรมการทำงานขององค์กร กลุ่มอำนาจทางการเมืองในองค์กร รวมถึงสไตล์การบริหารจัดการ

2. การเลือกกลยุทธ์ นักบริหารที่ดีต้องสามารถสร้าง คิดค้นทางเลือกและประเมินทางเลือกกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ มีความสอดคล้องกับลักษณะขององค์กรและลักษณะของธุรกิจ ประเด็นหัวข้อที่พิจารณาในการเลือกคือ ความเสี่ยง โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นักบริหารต้องนำกลยุทธ์ที่เลือกไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับโครงสร้าง ระบบและคนในองค์กร การจัดหาและจัดสรรทรัพยากร

มนตชัย อโณวรรณพันธ์ (อ้างถึงใน นิตยา กานตารัมภ์, 2546, หน้า 19) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. การพิจารณาโอกาสและข้อจำกัด จะต้องมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมไปถึงเรื่องทั้งหมด ตั้งแต่นโยบาย และสภาวะการแข่งขันต่าง ๆ ต้องประมาณการขนาดของการเสี่ยงของสิ่งต่าง ๆ ที่อาจเป็นโอกาสและอาจเป็นข้อจำกัดด้วยพร้อมกัน

2. การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ ต้องประเมินถึงความเข้มแข็ง และอ่อนแอของทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กร กลยุทธ์ที่ดีนั้นจะต้องสร้างขึ้นจากการใช้ประโยชน์จากข้อดีขององค์กรขณะเดียวกันต้องสามารถลดขนาดของปัญหาที่เป็นจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด

3. การพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์ เป็นการรวบรวมเอาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโอกาสและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมมาพิจารณาร่วมกันกับข้อมูลทรัพยากรที่มีอยู่

4. การกำหนดกลยุทธ์หลัก ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากและต้องมีการใช้ดุลยพินิจอย่างมาก ทั้งนี้สาเหตุที่ทำให้การพิจารณากระทำได้ยาก เพราะปัญหาไม่อาจมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ในอนาคตได้อย่างชัดเจน

5. การดำเนินตามกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนของการนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้

6. การประเมินกลยุทธ์ จะต้องกระทำตลอดเวลา เพื่อป้องกันมิให้กลยุทธ์ที่ใช้อย่างล้าสมัยไม่เข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

จากความเห็นของนักวิชาการสามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ (strategy) เป็นการวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อน ของกิจการ

3. ระบบ (system)

3.1. ความหมายระบบ

มณฑะยัร ประจวบตี (2538, หน้า 24) กล่าวว่า ระบบ เป็นองค์ประกอบซึ่งก่อให้เกิดกิจกรรมหรือวิถีแนวทางการดำเนินงานซึ่งมุ่งสู่จุดหมายเดียวกันหรือหลายอย่างที่ยังรวมกัน ด้วยการใช้ข้อมูลและหรือพลังงานภายใต้กรอบของเวลาเพื่อให้เกิดผลในรูปของข่าวสารและหรือสาร หรือพลังงาน

สุธี พนาวรร (2547 หน้า, 25) กล่าวว่า ระบบหมายความว่าการทำงานที่สอดคล้องกันเป็นมาตรฐาน ทำอย่างไรก็ทำอย่างนั้นทุกครั้งจนกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงภายหลัง

สุรพล พุฒคำ (2548, หน้า 43) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันขององค์ประกอบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณลักษณะเดียวกันทั้งหมด

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548, หน้า 102) กล่าวว่า ระบบ คือ การกำหนดรูปเป็นชุดหนึ่ง ๆ ของวัตถุ หรือสิ่งของต่าง ๆ หรือองค์ประกอบหรือระบบย่อย ๆ ที่รวมกัน ที่มีสหสัมพันธ์กันเป็นองค์รวม เพื่อทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง อย่างเป็นวงจร และมีการดำเนินการที่ซ้ำ ๆ กัน

กมล สุขพานิช-ชั้นทปราบ (2549, หน้า, 408) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในการดำเนินงานและการรวบรวมข้อมูลข่าวสารจนเกิดเป็นระบบขึ้นมาภายในบริษัท

กิลฟอร์ด (Guilford,อ้างถึงใน สุภาวดี ปุญจุบัน, หน้า 37) ได้ให้ความหมายของระบบว่า หมายถึง การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของผลการคิดหลาย ๆ คู่เข้าด้วยกันอย่างมีระเบียบแบบแผนอย่างใดอย่างหนึ่ง

คาส,และโรเซนวิก (Kast,&Rosenzweig , อ้างถึงใน ญาดา มุมบ้านเช่า, 2546, หน้า 11) ได้ให้ความหมายว่า ระบบคือ ส่วนประกอบที่ได้จัดไว้อย่างเป็นระเบียบเพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางที่วางไว้

สรุปได้ว่า ระบบ หมายถึง การดำเนินงานที่อาศัยการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

3.2. ลักษณะระบบ

กิดานันท์ มลิทอง (อ้างถึงใน สมศักดิ์ แซ่ซี้, 2543, หน้า 11) กล่าวว่า องค์ประกอบของระบบมี 4 องค์ประกอบ คือ

1. ข้อมูล (input) เป็นการตั้งปัญหาและการวิเคราะห์ปัญหาการตั้งวัตถุประสงค์หรือเป็นการป้อนวัตถุดิบตลอดจนข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการแก้ปัญหา

2. กระบวนการ (process) เป็นการรวบรวมข้อมูลที่ป้อนเข้ามา เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. ผลลัพธ์ (output) เป็นผลผลิตที่ได้ออกมา ภายหลังจากการดำเนินงานในขั้นของกระบวนการสิ้นสุด รวมถึงการประเมินผลด้วย

4. ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ซึ่งเป็นการนำเอาผลลัพธ์ที่ประเมินนั้นมาพิจารณาว่ามีข้อบกพร่องอะไรบ้าง เพื่อจะได้ทำการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในส่วนต่าง ๆ นั้นให้สามารถใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุกัญญา เอมอิมธรรม (2546, หน้า, 29) กล่าวว่า ระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (inputs) กระบวนการแปลงรูป (transformation process) ผลผลิต (outputs) ข้อมูลย้อนกลับ (feedback)

สุรพล พุฒคำ (2548, หน้า 43) กล่าวว่าองค์ประกอบหลักที่สำคัญของระบบได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (inputs) การแปรสภาพ (transform) และผลผลิต (outputs)

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548, หน้า 105) กล่าวว่า ระบบเป็นชุดขององค์ประกอบ ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ และดำเนินงานร่วมกันไปสู่เป้าหมายเดียวกัน องค์ประกอบที่สำคัญของระบบมี ดังนี้

1) ข้อมูลนำเข้า 2) กระบวนการประเมินผล 3) ผลลัพธ์ 4) การควบคุมการย้อนกลับกระบวนการ

เสมพรีวีโค (Semprevico,อ้างถึงใน เอกราช ตรันเจริญ 2542, หน้า 10-11) กล่าวว่า องค์ประกอบหรือส่วนสำคัญ 3 ส่วนของระบบคือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลงานหรือผลผลิต ต่างมีความสัมพันธ์กันและกัน และจะทำงานร่วมกันเป็นวัฏจักร หากส่วนใดทำงานไม่ถูกต้องจะส่งผลไปยังส่วนอื่น ๆ ทำให้ระบบทำงานหยุดชะงักไปด้วย นอกจากระบบจะมีความสัมพันธ์กับภายในแล้ว ระบบยังมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก เพราะระบบจะได้รับข้อมูลนำเข้าจากสิ่งแวดล้อมและระบบจะสร้างผลผลิตให้กับสิ่งแวดล้อมเช่นเดียวกัน

จากความเห็นของนักวิชาการสรุปได้ว่า ระบบมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ข้อมูลนำเข้า
2) กระบวนการแปรรูป 3) ผลลัพธ์ 4) ข้อมูลย้อนกลับ

4.บุคลากร (staff)

4.1.ความหมายบุคลากร

ชัยยงค์ พรมวงศ์ (อ้างถึงใน สุกัญญา แสงเดือน, 2546, หน้า 11) กล่าวว่า บุคลากร หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการผลิตและการให้บริการ ประกอบด้วยบุคลากรประจำ และบุคลากรภายนอก ได้แก่ ผู้บริหาร นักเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา เจ้าหน้าที่เทคนิค และบุคลากรสนับสนุนการผลิตและบริการ

ธงชัย สันติวงษ์ (อ้างถึงใน วรุณี พันธศักดิ์ 2547, หน้า 17-18) บุคลากร คือทรัพยากรบุคคล ที่มีความสำคัญยิ่งในแง่ปริมาณ คือผลผลิต และคุณภาพ

พรพรรณ ฐานนิรันดร (2549, หน้า 13) บุคลากร หมายถึง กำลังคนที่องค์การมีอยู่จะต้องมีจำนวนพอเพียง และมีคุณภาพ ทั้งความรู้ความสามารถอันเป็นพื้นฐาน ให้สอดคล้องกับงานที่จะต้องปฏิบัติ รวมถึงความสามารถ ความเสียสละ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ปีเตอร์,และวอเตอร์แมน (Peter, & Waterman,อ้างถึงใน ภาสวุฒิ ถาวร, 2550, หน้า 19) กล่าวว่า บุคลากร หมายถึง การจัดการคนหรือทรัพยากรบุคคล กระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร กระบวนการด้านสังคม วิธีการพื้นฐานในการสร้างค่านิยมของผู้กุมอำนาจการบริหาร วิธีการในการชักจูงคนรุ่นใหม่มาทำงานกับบริษัท วิธีการในการพัฒนาอาชีพของพนักงาน

อัลเบรชท์ (Allbrecht อ้างถึงใน ภาสวุฒิ ถาวร, 2550, หน้า 19) กล่าวว่า บุคลากร หมายถึง บรรดาพนักงานในทุก ๆ ระดับความรับผิดชอบ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จะต้องสรรหา พัฒนา และปรับพฤติกรรม ตลอดจนถึงได้การทำงาน ให้มีลักษณะ ที่มีจิตสำนึกต่อการให้บริการที่ดี

จากความเห็นของนักวิชาการสรุปได้ว่า บุคลากร หมายถึง ทรัพยากรบุคคลทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ ที่ปฏิบัติงานในลักษณะที่ประจำและชั่วคราว โดยใช้ความรู้ ความเสียสละ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ

4.2.ลักษณะบุคลากร

พะยอม วงษ์สารศรี (อ้างถึงใน สมเดช ศรีทัต, 2545, หน้า 37) กล่าวว่า บุคลากร แต่ละคนมีลักษณะหลากหลายแตกต่างกันในด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2549, หน้า 25) กล่าวว่า บุคลากร ประกอบด้วย

1. ผู้ที่มีความตั้งใจและพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง เพราะการพัฒนาจะต้องเริ่มที่บุคคลก่อน

2. วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งด้านทฤษฎีและด้านปฏิบัติ

3. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องเล็งเห็นความสำคัญ และให้การช่วยเหลือสนับสนุนอย่างจริงจัง

วิเชียร วิทยอดม (2550, หน้า 1) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและมีคุณค่านั้นต้องมีลักษณะที่กล่าวได้คือ มีองค์ความรู้ มีทักษะหรือความชำนาญ และมีความสามารถให้สมกับการลงทุนที่คุ้มค่าของบริษัท

กิบสัน อิวานเซวิช,และ ดอนเนลลี (Gibsin Ivancerich,& Donnelly,อ้างถึงใน กัลยรัตน์ เมืองสง, 2550, หน้า 76) กล่าวว่า องค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งมีส่วนประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบันมีอยู่ 2 ประการ คือบุคลิกภาพ (personality) และความคาดหวัง (need disposition)

5. รูปแบบการบริหาร (style)

5.1. ความหมายรูปแบบ

กนลา สุขพานิช-ชันธปราบ (2549, หน้า 407) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง กลุ่มพฤติกรรม ความคิด ความเชื่อ และสัญลักษณ์ ที่เป็นเครื่องชี้นำทางแก่คนในองค์การ

เพชรสุดา ภูมิพันธ์ (2549, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายของปรากฏการณ์ที่ผู้นำเสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้น เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ได้ง่ายขึ้น

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550, หน้า 75) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า รูปแบบเป็นการจำลองภาพในอุดมคติที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจที่ไม่มีเพื่อให้เกิดการถูกต้องและเชื่อถือได้

สวัสดิ์ สุคนธรังสี (อ้างถึงใน สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2549, หน้า 86) ได้ให้ความหมายของรูปแบบ หมายถึง ตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่ง

กูต (Good, อ้างถึงใน ศิริเพ็ญ วิศิษฎ์พิทยา, 2549, หน้า 42) ได้ให้ความหมายของรูปแบบ ไว้ 4 ประการคือ

1. รูปแบบ คือ แบบอย่างของสิ่งหนึ่งที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ

2. รูปแบบ คือ ตัวอย่างที่จะทำให้เกิดการเลียนแบบ

3. รูปแบบ คือ แผนภูมิที่ใช้เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ใช้เป็นหลักการ หรือแนวคิด

4. รูปแบบ คือ ชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน หรือเป็นองค์ประกอบที่สามารถรวมตัวกัน และเขียนเป็นหลักการได้

ทูซี,และแครอลล์ (Tosi,&Caroll,อ้างถึงใน ศิริเพ็ญ วิศิษฎ์พิทยา, 2549, หน้า 42) ได้กล่าวถึงรูปแบบไว้ว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของ ๆ จริงหรือภาพจำลองของสถานการณ์ใด

สถานการณ์หนึ่ง ที่อาจจะมิตั้งแต่รูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อน และมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (physical model) ที่เป็นแบบจำลองทางวัตถุและรูปแบบเชิงคุณภาพ (qualitative model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์

วิลเลอร์ (Waller, อ้างถึงใน กัลยรัตน์ เมืองสง, 2550, หน้า 75) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น และกล่าวว่า รูปแบบเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของชุดปรากฏการณ์ ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในนิยาม ความสัมพันธ์และข้อเสนอของระบบรูปนัยที่เกี่ยวข้อง

ดาฟท์ (Daft, อ้างถึงใน กัลยรัตน์ เมืองสง, 2550, หน้า 75) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนอย่างง่าย ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมืออธิบายมิติหรือปรากฏการณ์ที่สำคัญ ๆ บางมิติขององค์การ

สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง ภาพจำลองที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายถึงความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ทั้งที่เป็นแบบง่าย ๆ จนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อน เพื่ออธิบายถึงปรากฏการณ์นั้นให้ง่ายขึ้นด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์

5.2. ลักษณะรูปแบบการบริหาร

อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์ (2547, หน้า 10) ได้กล่าวถึงแบบของหัวหน้างานไว้ดังนี้

1. แบบมุ่งงานเป็นหลัก จะพยายามสร้างผลงานให้ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานอื่น มักไม่สนใจความรู้สึกของลูกน้อง เกรงครัดกฎระเบียบ
2. แบบมุ่งคนเป็นหลัก จะบริหารงานแบบเกรงใจ เป็นห่วงความรู้สึกของลูกน้อง มุ่งความสัมพันธ์เป็นหลัก
3. แบบมุ่งงานและมุ่งคนเป็นหลัก หัวหน้างานแบบนี้จะรู้จักวางแผนงาน และจัดสรรงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของลูกน้อง รู้วิธีในการจัดการกับปัญหาและอุปสรรคในงาน และสามารถสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับลูกน้อง

สุริยะ เจียมประชาชนรากร (2549, หน้า 53-54) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำแบ่งเป็น 2 แบบ คือ

1. พฤติกรรมมุ่งงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดบทบาท สั่งการเกี่ยวกับอะไร อย่างไม่ เมื่อไร ที่ไหน และกับใคร ในเรื่องเกี่ยวกับ 1) การกำหนดเป้าหมาย 2) การจัดองค์การ 3) การกำหนดเวลา 4) การสั่งการ 5) การควบคุม
2. พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้การสนับสนุนเกี่ยวกับการสื่อสารสองทาง การรับฟัง ความคิดเห็น การส่งเสริมพฤติกรรม การสนับสนุน ทางสังคม และทางอารมณ์โดย 1) ให้การสนับสนุน 2) การสื่อสาร 3) การส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 4) การเป็นผู้รับฟังที่ดี 5) การให้ข้อมูลย้อนกลับ

อนุกุล เยี่ยงพฤษภาวัลย์, (2551, หน้า 133) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะไม่ยึดแนวทางปฏิบัติเพียงแนวทางเดียว หากแต่ผสมผสานแนวทาง หรือรูปแบบที่เป็นพื้นฐานสำคัญ 3 ประการต่อไปนี้ เข้าด้วยกัน

1. แบบเผด็จการ ผู้นำแบบเผด็จการชอบบงการว่าต้องทำอะไร เมื่อไร โดยไม่เคยขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การมีส่วนร่วม ผู้นำแบบมีส่วนร่วม กระตุ้นผู้อื่นให้ช่วยแก้ปัญหาและตัดสินใจ ในขณะที่ยังคงรักษาอำนาจการตัดสินใจขั้นสูงสุดไว้
3. แบบมอบหมายกระจายงาน ผู้นำแบบนี้มอบหมายกระจายงานพร้อมอำนาจการตัดสินใจตามบทบาทหน้าที่ไม่เข้าไปล้วงลูกการทำงาน

6.ทักษะ (skill)

6.1.ความหมายทักษะ

พะยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 57) ได้ให้ความหมายของคำว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องหรือเป็นความชำนาญในการทำกิจกรรมได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

วรรณทิพา รอดแรงคำ (2544, ไม่ปรากฏหน้า) ได้ให้ความหมายของคำว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการกระทำ (คิดหรือปฏิบัติ) ได้อย่างคล่องแคล่ว ถูกต้อง และแม่นยำ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์,และจัตยาพร เสมอใจ (2547, หน้า, 23) ได้ให้ความหมายของคำว่า ทักษะ เป็นความชำนาญในการแสดงออกหรือความสามารถในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ซึ่งเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ ฝึกฝน ประสบการณ์ และพรสวรรค์

กูด (Good อ้างถึงใน นรินทร์ กระพี้แดง, 2542, หน้า 49) ได้ให้ความหมายของทักษะ ว่า หมายถึง การเรียนรู้การปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ ก็ตามที่ทำได้คล่องแคล่วและถูกต้องแม่นยำ ทั้งในด้านกิจกรรมทางกายหรือทางสมอง

แคท (Kats อ้างถึงใน ชวนิตย์ นาคะสรรค์, 2543, หน้า 28) ได้ให้ความหมายของคำว่าทักษะ หมายถึง ความสามารถที่จะเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจออกมาเป็นรูปของการกระทำ

ครอนบัค (Cronbach,อ้างถึงใน ชลธิชา ศรีเพชร, 2546, หน้า 31) กล่าวว่า ทักษะ เป็นการปฏิบัติที่เกิดจากการเรียนรู้ สามารถกระทำได้โดยแทบจะไม่ต้องใช้ความคิด

แกริสัน (Garrison,อ้างถึงใน ชลธิชา ศรีเพชร, 2546, หน้า 31) ได้ให้ความหมายของทักษะว่า ทักษะเป็นแบบของพฤติกรรมที่กระทำไปด้วยความราบเรียบ (smoothy) ถูกต้องรวดเร็วและแม่นยำซึ่งเป็นผลมาจากการพัฒนาความสามารถของตน

จากการศึกษานิยามหรือคำอธิบายเกี่ยวกับทักษะสามารถสรุปได้ว่า ทักษะ หมายถึงความสามารถในการทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ด้วยความชำนาญในการแสดงออกหรือความสามารถในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ด้วยความรวดเร็วและแม่นยำ



6.2. ลักษณะทักษะ

สมคิด บางโม (2538, หน้า 44-45) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านของผู้จัดการ ดังนี้ ผู้จัดการคือ ผู้ผลักดันกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ และให้งานประสบความสำเร็จ การจัดการเป็นเรื่องสลบซับซ้อน ที่จำเป็นต้องมีความรู้ความชำนาญความสามารถ และใช้ศิลปะเพื่อให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยเหตุนี้ ผู้จัดการจึงต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ รวมทั้งมีทักษะที่จำเป็นด้วย ดังนั้น ผู้จัดการที่ดีจะต้องมีทักษะพื้นฐาน 3 ประการดังต่อไปนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) หมายถึง ความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ วิธีการ และเทคนิคต่างๆ สำหรับปฏิบัติงานประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้จัดการระดับต้นจะต้องมีทักษะด้านเทคนิคมากกว่าผู้จัดการระดับกลางและระดับสูง เพราะผู้จัดการระดับต้นมักจะต้องให้คำแนะนำหรือฝึกอบรมช่างเทคนิคต่างๆ อยู่เสมอ หรือบางครั้งอาจจะต้องสาธิต การปฏิบัติงานให้แก่คนงานหรือลงมือปฏิบัติงานเองในบางกรณี

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skills) หมายถึง ความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่น มีความชำนาญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สามารถจูงใจผู้อื่น สร้างความรู้สึกที่ดี และสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การให้เกิดขึ้นกับคนงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความจำเป็นสำหรับผู้จัดการทุกระดับ เพราะต้องสร้างความสัมพันธ์ทั้งกับผู้ที่อยู่เหนือกว่า ต่ำกว่า และบุคคลภายนอกอีกด้วย

3. ทักษะด้านความคิด (conceptual skills) หมายถึง ความสามารถเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้รวดเร็ว ฉับไว เข้าใจขอบข่ายของงานอย่างแท้จริง เมื่อพบปัญหาสามารถแก้ไขและตัดสินใจอย่างรวดเร็วถูกต้อง มีความชำนาญในการวางแผน สั่งการ ควบคุม และสามารถสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ผู้จัดการระดับสูงมีความจำเป็นต้องมีทักษะด้านนี้มาก สำหรับผู้จัดการระดับกลางและระดับต้นก็ใช้ทักษะนี้ลดลงตามลำดับ

อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ (2542, หน้า 42-45) กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารองค์การให้ได้ผลดี มีดังต่อไปนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำกิจกรรมเฉพาะด้านในด้านหนึ่งให้สำเร็จ ตัวอย่างเช่น วิศวกร แพทย์ หรือนักบัญชี นักวิชาชีพเหล่านี้ล้วนมีทักษะเฉพาะทางเป็นของตนเอง ทักษะด้านเทคนิค มีความจำเป็นต่อผู้บริหารทุกระดับ แต่จะจำเป็นมากในผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง ซึ่งใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการฝึกสอนลูกน้องและคอยแก้ปัญหาที่มักเกิดขึ้นขณะทำงาน ทั้งนี้ก็เพราะเมื่อลูกน้องเกิดปัญหาบุคคลแรกที่จะเข้าไปให้ความช่วยเหลือก็คือผู้บริหารระดับล่างนั่นเอง

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (interpersonal skills) คือ ความสามารถในการติดต่อกับบุคคลให้สามารถเข้าใจคนอื่นได้เร็ว สามารถจูงใจเพื่อนร่วมงานและลูกน้องให้คล้อยตามได้ด้วยเหตุผลที่ดี สาเหตุสำคัญ 2 ประการที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะด้านนี้ก็คือ 1) งาน

ส่วนมากของผู้บริหารต้องทำผ่านคนอื่น (work through the others) ดังนั้นจึงต้องรู้วิธีที่จะติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และ 2) ผู้บริหารต้องเล่นหลายบทบาทในขณะทำงาน โดยแต่ละบทบาทล้วนเกี่ยวข้องกับใกล้ชิดกับผู้คน ดังนั้นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมี หากมีมากเท่าใด ก็จะมีผลดีต่อองค์กรและตนเองมากขึ้นเท่านั้น

3. ทักษะด้านความคิด (conceptual skills) เป็นความสามารถในการมององค์การอย่างเป็นระบบ และสามารถวิเคราะห์ได้ว่าแต่ละส่วนซึ่งเป็นระบบย่อยประกอบรวมเข้าด้วยกันเป็นระบบใหญ่ได้อย่างไร ผู้บริหารต้องมององค์การในลักษณะภาพรวมได้ โดยไม่เกิดความขัดแย้งระหว่างระบบย่อยขึ้น ตัวอย่างเช่นกรณีความขัดแย้งระหว่างฝ่ายผลิตและฝ่ายการตลาดในองค์การเดียวกัน ฝ่ายผลิตต้องการลดต้นทุนให้ต่ำ (minimize costs) โดยการผลิตสินค้าน้อยแบบและเก็บสินค้าคงคลังไว้ในคลังจำนวนจำกัดขณะที่ฝ่ายการตลาดต้องการที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคสูงสุด (maximize customer satisfaction) ก็จะเรียกร้องหรือขอร้องให้ฝ่ายผลิตทำสินค้าออกมาในรูปแบบที่หลากหลายเพื่อดึงดูดลูกค้า และต้องการให้มีสินค้าคงเหลือมากพอ พร้อมทั้งจะจัดส่งให้ลูกค้าตลอดเวลา กรณีเช่นนี้ผู้บริหารจะต้องพิจารณาวัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่ายให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ นั่นคือ ลดต้นทุนให้ต่ำลงในระดับหนึ่ง และเอาใจลูกค้าให้สูงขึ้นในระดับหนึ่ง (optimize costs and satisfaction) ทั้งนี้เพื่อทำให้องค์การได้กำไรสูงสุดนั่นเอง

ระดับความมากน้อยของทักษะการจัดการพื้นฐานทั้ง 3 ด้าน จะแตกต่างกันตามระดับของการจัดการ นั่นคือผู้บริหารระดับสูงมีความจำเป็นในการใช้ทักษะด้านเทคนิคน้อย แต่ต้องมีทักษะด้านความคิดมาก ทั้งนี้ก็เพราะต้องทำหน้าที่ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ตลอดจนนโยบายและแผนการทำงานเป็นส่วนใหญ่ สำหรับผู้บริหารระดับกลาง หรือผู้บริหารในระดับหัวหน้างาน กลับมีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ด้านเทคนิคมากกว่าด้านความคิด เพราะงานส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการช่วยลูกน้องแก้ปัญหาในการทำงานหรือทำการฝึกอบรมและพัฒนาขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา มีข้อสังเกตว่าทักษะด้านเทคนิคและทักษะด้านความคิดจะผันแปรไปตามระดับการจัดการ ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กลับมีความสำคัญพอๆ กับในทุกระดับเหตุผลคือ มนุษย์ทุกคนย่อมต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นผู้บริหารทุกระดับจำเป็นต้องมีทักษะหรือความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน

แกริสัน (Garrison, อ้างถึงใน ชลธิชา ศรีเพชร, 2546, หน้า 31) ได้อธิบายลักษณะการกระทำที่แสดงถึงการมีทักษะไว้ว่า จะต้องประกอบด้วยทักษะ 2 ประการ ได้แก่

1. ความแม่นยำและความรวดเร็วในการกระทำ (accuracy and speed)
2. ความสอดคล้องผสมผสานกัน (co-ordination) อย่างเหมาะสมของกล้ามเนื้อต่างๆ ก็ย่อมจะปรากฏในการกระทำที่มีทักษะ การทำงานประสานกันของกล้ามเนื้อและอวัยวะต่างๆ

เคนเนธ (Kenneth H. Blanchard, 1997, p 227) กล่าวว่า กระบวนการจัดการในการปฏิบัตินั้นต้องอาศัยทักษะ 3 ประการ คือ ทักษะทางเทคนิควิธี (technical skills) ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (human skills) ทักษะทางความคิด (conceptual skills)

ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการเทคนิคทักษะเฉพาะงาน อันเกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ โดยการศึกษาและการฝึกหัด

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถปรารถเปรี้ยวในการทำงานร่วมกับคน เพื่อให้เกิดภาวะผู้นำที่เกิดจากการยินยอมพร้อมตาม

ทักษะด้านความคิด เป็นความสามารถทางด้านความรู้ความเข้าใจในความสลับซับซ้อนของคน ของงาน ของหน่วยงาน เพื่อกำหนดลู่ทางในการปฏิบัติให้เหมาะสม โดยเล็งเห็นความมุ่งหวังขององค์กรมากกว่าความมุ่งหวังส่วนบุคคล

ความเหมาะสมในเชิงสัมพันธ์ของทักษะทั้งสาม เปลี่ยนแปรไปตามบทบาทในการจัดการตามตำแหน่งของการปฏิบัติงาน ตั้งแต่หัวหน้างานระดับนโยบาย ระดับจัดการ ดังรูปข้างล่างนี้

ระดับความต้องการ	ความต้องการของทักษะ
การจัดการระดับสูง (นโยบาย)	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 40%; text-align: center;"> <p>มนุษยสัมพันธ์ (Human)</p> </div> <div style="width: 40%; text-align: center;"> <p>ความคิด (Conceptual)</p> </div> </div>
การจัดการระดับกลาง (จัดการ)	
การจัดการระดับต่ำ (ปฏิบัติการ)	<div style="text-align: center;"> <p>เทคนิค (Technical)</p> </div>

ภาพ 3 แสดงตำแหน่งของการปฏิบัติงาน

ที่มา: ชวนิตย์ นาคะสรรค์ 2543, หน้า 30

แคทซ์ (Katz, อ้างถึงใน ชวนิตย์ นาคะสรรค์, 2543, หน้า 30) ได้แบ่งประเภทของทักษะที่จำเป็น สำหรับผู้บริหารออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills) หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมของกระบวนการทำงาน และความสัมพันธ์ของงานตลอดจนสามารถคาดคะเนผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร

ทักษะด้านความคิด เป็นความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และแยกแยะเหตุและผลในปัญหาต่าง ๆ ด้วยทักษะนี้ จะทำให้ผู้บริหารสามารถแยกปัญหาออกเป็นประเด็น

ย่อยๆ และมองเห็นความสัมพันธ์ของแต่ละประเด็นย่อยเหล่านั้น มองเห็นความเชื่อมโยงของปัญหาต่างๆ ในองค์กร นอกจากนี้อาจยังสามารถมองเห็นองค์การในภาพรวมในฐานะส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมและสามารถคิดในเชิงกลยุทธ์คือ คิดกว้างและคิดไกล ทักษะด้านความคิดมีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับสูงมากกว่าผู้บริหารระดับอื่นๆ เพราะเป็นผู้รับผิดชอบองค์การโดยรวมและเกี่ยวข้องกับงานวางแผนและการจัดองค์การเป็นส่วนใหญ่

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skills) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจธรรมชาติของคน เข้าใจพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานและเหตุผลในการกระทำของบุคคลเหล่านั้น สามารถที่จะใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมแก่ผู้ร่วมงานเพื่อชักจูงใจให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามที่ผู้นำต้องการ

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น และสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เพื่อเสริมสร้างในการทำงานเป็นทีมความสามารถนี้ครอบคลุมไปถึงความสามารถในการจูงใจ สื่อสาร ประสานงาน และแก้ไขข้อขัดแย้ง ด้วยเหตุที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จึงเป็นเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะปัจจุบันองค์กรเผชิญกับความหลากหลายของคนประเภทต่างๆ รวมไปถึงความพยายามแสวงหาคนที่ดี มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถรักษาคคนดีไว้ในองค์กรและกระตุ้นให้ คนเหล่านั้นทุ่มเททำงานให้องค์การอย่างเต็มศักยภาพของตน ดังนั้น ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารในทุกระดับขององค์กร

3. ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skills) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง นักบัญชี วิศวกร นักวิจัย ครู ฯลฯ ต้องมีความรู้หรือทักษะด้านงานที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมเพื่อการทำงานให้สำเร็จ ทักษะทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงานยังครอบคลุมถึงการเข้าใจในวิธีการ เทคนิค ตลอดจนการใช้อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ในการทำงานและแก้ปัญหาในงานด้วย ทักษะทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงานมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับต้นมากที่สุด เพราะต้องควบคุมพนักงานระดับปฏิบัติ จึงต้องมีความรู้ในเรื่องงานเป็นอย่างดี พนักงานที่จะได้รับการส่งเสริมเลื่อนขึ้นเป็นผู้บริหารระดับต้น ส่วนใหญ่จะมาจากความสามารถที่โดดเด่นในเรื่องนี้เป็นส่วนใหญ่ แต่เมื่อผู้บริหารได้ขยับหรือเลื่อน ตำแหน่งสูงขึ้นไปเรื่อยๆ ตามลำดับขั้นขององค์กร ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิด จะก้าวมามีบทบาทสำคัญแทน

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบเกี่ยวกับทักษะสามารถสรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบทักษะได้ว่า ทักษะด้านความคิดมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับสูงมากที่สุด ส่วนด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญกับผู้บริหารในทุกระดับ และทักษะด้านเทคนิคมีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับต้นมากที่สุด นอกจากทักษะทั้ง 3 ด้านนี้แล้ว ผู้บริหารระดับสูงควรมีทักษะทางด้านการจัดการ ได้แก่ ความสามารถในการตัดสินใจ การวางแผนงาน การจูงใจ การ

ประสารงานต่างๆ เพื่อให้การตัดสินใจ การวางแผนงาน การจูงใจ การประสารงานต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดด้วย

7. ค่านิยม (shared values)

7.1. ความหมายค่านิยม

กรองแก้ว อยู่สุข (2535, หน้า 24) กล่าวว่า ค่านิยม หมายถึง วิธีหรือแบบอย่างของความประพฤติที่บุคคลเห็นว่าดีและพอใจจะยึดเอาเป็นแนวทางปฏิบัติ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 198) กล่าวว่า ค่านิยม หมายถึง การเห็นคุณค่าในสิ่งต่าง ๆ ของแต่ละคนว่าสิ่งนั้นมีคุณค่าแก่การดำเนินชีวิต

แสนชัย โพธิสินธุ์ (2546, หน้า 8) ได้กล่าวว่า ค่านิยมเป็นสิ่งที่บุคคลได้เลือกสรรแล้วว่า มีคุณค่าและเหมาะสมกับตนเองเป็นที่ยอมรับของสังคม เพื่อยึดถือเป็นแนวปฏิบัติในการดำรงชีวิต ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ และการแสดงพฤติกรรมของแต่ละบุคคล

พิภพ วังเงิน (2547, หน้า 90) กล่าวว่า ค่านิยม (values) หมายถึง ความเชื่อมั่นพื้นฐานซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมของบุคคลหรือสังคม หรือความรู้สึกนิยมชมชอบหรือเห็นคุณค่าในบุคคล สิ่งของหรือความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ค่านิยมมีทั้งด้านบวกและด้านลบ ด้านบวกหมายถึงสิ่งที่ดีและต้องการ ด้านลบหมายถึงสิ่งที่ไม่ดีและไม่ต้องการ ค่านิยมช่วยให้เกิดความรักและความสัมพันธ์กันในสังคม

พิบูล ทีปะปาล (2550, หน้า 58) กล่าวว่า ค่านิยมหมายถึง ความเชื่อที่กลุ่มมีร่วมกัน ภายในกลุ่มที่เป็นสมาชิก หรือความเชื่ออันสำคัญที่บุคคลยึดถือเป็นหลักทำให้เกิดพฤติกรรมในสังคม

โรคิช (Rokeach, อ้างถึงใน ศิริภรณ์ อธิปัตยกุล, 2540, หน้า 9) กล่าวว่า ค่านิยมคือ ความเชื่ออย่างหนึ่ง ที่มีลักษณะยืนยงถาวร ซึ่งเป็นแนวทางในการประพฤติ หรือ เป้าหมายในการดำเนินชีวิต เป็นสิ่งที่ตนเอง หรือสังคมเห็นดีเห็นชอบสมควรที่จะยึดถือปฏิบัติมากกว่าวิธีปฏิบัติหรือเป้าหมายชีวิตอย่างอื่น

ลิน คลุคคอน (Lydc Kiuckhohn, อ้างถึงในชัยรินทร์ ชัยวิสิทธิ์, 2545, หน้า 25) กล่าวว่า ค่านิยม คือ ความคิดปรารถนาจะได้สิ่งใดสิ่งหนึ่งของบุคคลในสังคม ค่านิยมเป็นมาตรการในการตัดสินใจว่าบุคคลควรทำอะไรหรือต้องการอะไร ค่านิยมเป็นสิ่งที่เราทราบถึงเป้าหมายต่าง ๆ ที่บุคคลในสังคมแสวงหา ทำให้เราทราบถึงระบบความเชื่อถือ ตลอดจนสิ่งอันเป็นที่ชื่นชอบของบุคคลในกลุ่มสังคมนั้น

การ์เรทท์ (Garret, อ้างถึงใน แสนชัย โพธิสินธุ์, 2546, หน้า 8) ได้กล่าวว่า ค่านิยมหมายถึง สิ่งต่างๆ ที่บุคคลปรารถนาเมื่อค่านิยมเกิดเป็นพฤติกรรมโต้ตอบกับบุคคลหรือสังคมใด เราเรียกว่า ความต้องการตามความรู้สึกโดยทั่วไปแล้วจะรู้สึกได้ว่า ค่านิยมเป็นสิ่งที่มาก่อนความต้องการ ค่านิยมเป็นเสมือนสิ่งที่นำทางให้แก่ความต้องการ เมื่อบุคคลต้องการสิ่งหนึ่งสิ่งใดก็เพราะว่าสิ่งนั้นเป็นค่านิยมของเขาหรือสิ่งนั้นมีเกียรติภูมิอยู่ในตัวของมันเอง บุคคลแต่ละ

บุคคลจะวางค่านิยมของตนไว้ ซึ่งค่านิยมที่วางไว้นั้นอาจจะเกิดขึ้นจากการนึกคิดขึ้นมาเอง หรือ อาจจะเกิดจากการที่เขาสนใจเอาไว้

สรุป ค่านิยมหมายถึง ความคิดปรารถนาในสิ่งใดสิ่งหนึ่งของบุคคล เพื่อเป็นแบบอย่างในการตัดสินใจเลือกเป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติ และแนวทางนั้นต้องเป็นที่ยอมรับของบุคคลในสังคม

7.2 ลักษณะค่านิยม

ซีนสซุ เพชรรัตน์ (2540, หน้า 10-11) กล่าวถึงลักษณะหรือธรรมชาติของค่านิยม ดังนี้

1. ค่านิยมมีลักษณะยั่งยืนถาวร
2. ค่านิยมมีลักษณะเปรียบเทียบความสำคัญซึ่งกันและกัน
3. ค่านิยมมีลักษณะเป็นความเชื่อ และเป้าหมายของการกระทำ ความเชื่อดังกล่าว

ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการคือ

- 3.1 ค่านิยมมีลักษณะเป็นความรู้ (cognitive)
- 3.2 ค่านิยมมีลักษณะเป็นความรู้สึกสัมพันธ์ (affective)
- 3.3 ค่านิยมมีลักษณะเป็นองค์ประกอบของพฤติกรรม (behavioral)

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (อ้างถึงใน ฉันทนา วงศ์ฝัน, 2545, หน้า 11) ได้กล่าวถึงส่วนสำคัญของค่านิยมไว้ดังนี้

1. ค่านิยมเป็นบรรทัดฐานหรือมาตรฐานของพฤติกรรม กล่าวคือค่านิยมจะเป็นตัวกำหนดการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมว่าควรจะทำหรือไม่ควรจะทำสิ่งใด ค่านิยมจะช่วยกำหนดจุดยืนในเรื่องต่างๆ

2. ค่านิยมเป็นแบบแผนของการตัดสินใจและแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ในกรณีที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ขัดแย้งกัน ทำให้ต้องเลือกทางใดทางหนึ่ง

3. ค่านิยมเป็นแรงจูงใจ หรือผลักดันของบุคคล

ประดินันท์ สติวงศ์ (อ้างถึงใน สามารท เตจ๊ะวงศ์, 2545, หน้า 9) กล่าวว่า ส่วนสำคัญของค่านิยมคือ

1. ค่านิยมเป็นมาตรฐาน พิธีการกระทำและการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นตัวแสดงจุดยืนในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสังคม เป็นตัวช่วยกำหนดในการเลือกนียมอุดมการณ์ เป็นบรรทัดฐานในการประพฤติปฏิบัติในวิถีชีวิตใช้ในการประเมินการตัดสินใจ การชื่นชมยกย่อง และการตำหนิติเตียนตัวเองและผู้อื่น

2. ค่านิยมเป็นแผนที่ใช้ในการตัดสินใจ และแก้ไขความขัดแย้ง ดังนั้นระบบค่านิยมจึงเป็นที่รวบรวมหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ช่วยให้คนสามารถตัดสินใจเลือก ระหว่างทางเลือกต่าง ๆ

3. ค่านิยมเป็นแรงจูงใจ ค่านิยมและวิถีปฏิบัติเกิดจากแรงจูงใจ เพราะคิดว่าวิถีปฏิบัติที่ดีที่สุด เป็นวิถีทางหรือเป็นเครื่องมือที่ช่วยนำไปสู่เป้าหมาย นำไปสู่ที่ปรารถนาในค่านิยมนั้น ๆ

4. ค่านิยมกับความต้องการของมนุษย์ มนุษย์ต้องการความปลอดภัย ความมั่นคง ความรัก และศักดิ์ศรีของความเป็นคน และความต้องการแสดงความสามารถของตน กันตยา เพิ่มผล (2546, หน้า 146) กล่าวถึงลักษณะของค่านิยมได้ดังนี้

1. ค่านิยมจะเป็นอุดมคติที่เป็นนามธรรม จะแสดงถึงความเชื่อในเรื่องต่าง ๆ

2. ค่านิยมจะเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมเป็นองค์ประกอบหนึ่งของของดุลยพินิจที่ใช้พิจารณาเรื่องต่าง ๆ

3. ค่านิยมเป็นแนวความคิด ซึ่งปัจเจกชน กลุ่ม และองค์การเห็นว่าเป็นสิ่งที่ควรจะเป็น

นางนุช นุตรัตน์ (2548, หน้า 18) ค่านิยมมีส่วนประกอบ 3 ส่วนคือ

1. ส่วนประกอบด้านความรู้ความคิด (cognition)

2. ส่วนประกอบด้านอารมณ์ความรู้สึก (affection)

3. ส่วนประกอบด้านการแสดงออก (expression)

โรคีช (Rokeach, อ้างถึงใน วิมลวรรณ โมรินทร์, 2549, หน้า 30) กล่าวว่า ค่านิยมประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความรู้ (cognitive) กล่าวคือ คนเราจะต้องมีความรู้ที่ถูกต้องในพฤติกรรมที่ตนจะเลือกปฏิบัติ หรือรู้ถึงเป้าหมายที่ถูกต้องของชีวิตที่ตนจะดำเนินต่อไป

2. ความรู้สึก (affective) หมายถึง คนเราจะรู้สึกชอบ หรือไม่ชอบ เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย หรือเห็นว่าดี หรือไม่ดีในค่านิยมที่ตนยอมรับ หรือไม่ยอมรับ

3. พฤติกรรม (behavioral) หมายถึง ค่านิยมของคนเราที่ฝังลึกอยู่ในความรู้สึกนึกคิด หรือความเชื่อ และเป็นตัวกำหนดแนวทางพฤติกรรมของคนเรา ดังนั้นเมื่อคนเราถูกกระตุ้นด้วยสิ่งเร้าอย่างใดอย่างหนึ่ง ก็จะแสดงพฤติกรรมตามแนวทางหรือทิศทางของค่านิยมตนเอง

สรุป ลักษณะของค่านิยมประกอบด้วย 1) ความรู้ 2) ความรู้สึก 3) พฤติกรรม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

สำเร็จ สามัตถิยะ (2538, หน้า 125-135) พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการนำนโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาไปปฏิบัติของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี มีปัจจัยด้านต่าง ๆ คือ 1) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของ

นโยบาย 2) การกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน 3) ลักษณะหน่วยงานที่นำ นโยบายไปปฏิบัติ 4) การสนับสนุนจากส่วนกลางและท้องถิ่นและ 5) มาตรการควบคุมประเมินผลและกระตุ้นส่งเสริมโดยปัจจัยทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลของการนำ นโยบายไปปฏิบัติลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จมากที่สุด และรองลงมาคือการสนับสนุนจากส่วนกลางและท้องถิ่น และ มาตรการควบคุมประเมินผลและกระตุ้นส่งเสริม

กาญจน์ณพัช พวงช้อย (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อธนาคารทหารไทย ปัจจัยลักษณะงานที่ปฏิบัติ 1) ลักษณะความท้าทายของการปฏิบัติงาน 2) ลักษณะการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 3) ลักษณะโอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน 4) ลักษณะบรรยากาศในการปฏิบัติงาน 5) ลักษณะการให้รางวัลในการปฏิบัติงาน มีความผูกพันต่อธนาคาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 4.15, 3.44, 3.22, 3.49 และ 2.85 ตามลำดับ โดยภาพรวม กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพัน ค่าเฉลี่ยร้อยละ 3.41 ความผูกพันระดับปานกลาง

ธนสิทธิ์ เจียวชัยภูมิ. (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพเพื่อการแข่งขัน: กรณีศึกษา บริษัท โกลโบ ฟู้ดส์ จำกัด. พบว่าสิ่งสำคัญที่เป็นกำลังผลักดันให้ทุกองค์การเดินไปในทิศทางสู่เป้าหมายขององค์การ คือบุคลากรในองค์การต้องร่วมแรงร่วมใจทุกหน่วยงานต้องมองสิ่งที่เป็นเป้าหมายขององค์การแบบองค์รวมผู้บริหารต้องแสดงบทบาทความเป็นผู้นำและสร้างพลังใจให้พนักงานรู้สึกมั่นคง และมีอนาคต ผู้บริหารต้องชี้แจงถึงสถานการณ์ของบริษัทและความก้าวหน้าขององค์การเป็นระยะ ๆ ทบทวนกลยุทธ์และแผนงานของบริษัทให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ส่งเสริมให้พนักงานเกิดโลกทัศน์ประสบการณ์ใหม่ ๆ จัดให้มีการแข่งขันประกวดผลงานเชิงคุณภาพ และความคิดสร้างสรรค์กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จต่องานที่ได้รับมอบหมายสร้างเป้าหมายให้เกิดแรงจูงใจต่อความสำเร็จของงาน จัดให้มีการประชุมแบบไม่เป็นทางการเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดและความรู้สึกร่วมกันให้ความสำคัญต่อเพื่อนร่วมงานเปิดโอกาสให้พนักงานได้เป็นผู้นำในภารกิจตามความถนัด สร้างเป้าหมายในการแข่งขันกับทีมงานขององค์การคู่แข่ง จัดบรรยากาศในการสร้างสรรค์ทั้งในที่ทำงานและนอกที่ทำงานตามโอกาส ต้องมีการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของคนในองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และต้องปรับทัศนคติให้พนักงานพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงด้วยการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้เป็นทรัพยากรที่มีค่าต่อองค์การ

ไพสิน นพแก้ว (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานกลุ่มบริษัทโตชิบา ประเทศไทย ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า พนักงานของโรงงานกลุ่มบริษัทโตชิบา ประเทศไทย มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับ

ที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมขององค์กรด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้านทักษะขององค์กร ด้านรูปแบบการบริหารองค์กร ด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านพนักงานขององค์กร และด้านระบบภายในองค์กรตามลำดับ ผลการวิจัยพบว่าความแตกต่างกันทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร แต่ประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านระบบภายในองค์กร ด้านพนักงานขององค์กร และด้านค่านิยมร่วมขององค์กร ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้คือ องค์กรควรให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของพนักงานให้มากขึ้น และควรที่จะทำการสร้างเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่พนักงานให้เพิ่มมากขึ้น ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร

วิระ สุขเพสณ์ (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการให้บริการสินเชื่อ ธนาคารกรุงไทย จำกัด สาขาหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาหนองคาย พบว่า ผู้รับบริการสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) มีความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ 5 ด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ 1) ด้านพนักงานที่ให้บริการ 2) ด้านอาคารสถานที่ 3) ด้านภาพลักษณ์ธนาคาร 4) ด้านเทคโนโลยีของธนาคาร 5) ด้านวิธีการ/หลักเกณฑ์การให้สินเชื่อ กล่าวโดยสรุป ผลการศึกษาความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการให้บริการสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาหนองคาย ทั้ง 5 ด้าน พบว่าผู้รับบริการมีความพึงพอใจใน "ระดับมาก" สำหรับปัญหาอุปสรรคของผู้รับบริการต่อการให้บริการสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาหนองคาย ได้แก่ ปัญหาด้านพนักงานมีไม่เพียงพอต่อการให้บริการ การอนุมัติสินเชื่อใช้เวลานานมาก ขั้นตอนในการขออนุมัติสินเชื่อยุ่งยาก มีการขอเอกสารมากเกินไป ปัญหาพนักงานสินเชื่อไม่ให้ความกระจ่างเกี่ยวกับรายละเอียดในการขอสินเชื่อ ปัญหาการประเมินราคาหลักทรัพย์มีความล่าช้า และปัญหาการอนุมัติสินเชื่อโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เป็นการไม่ให้โอกาสลูกค้าในการขอกู้ ข้อเสนอแนะของผู้ศึกษา คือ ธนาคารควรมีการเพิ่มจำนวนพนักงานสินเชื่อให้เพียงพอต่อการให้บริการสินเชื่อ ธนาคารควรมีการจัดฝึกอบรมหลักสูตรพนักงานสินเชื่อในหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์สินเชื่อ และมีหลักเกณฑ์ในการวัดผลประสิทธิภาพอย่างจริงจังและเห็นผล ลดขั้นตอนในการทำงานด้านสินเชื่อ เพื่อให้การอนุมัติเป็นไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งขณะนี้ธนาคารได้เริ่มการตั้ง Credit Center เพื่อ Pool งานสินเชื่อของสาขามาไว้ที่สำนักงานเขต ธนาคารควรมีการพัฒนากระบวนการต่าง ๆ รวมทั้งเทคโนโลยีของธนาคารให้มีความทันสมัย และพนักงานควรมีการพัฒนาศักยภาพอยู่ตลอดเวลา ปรับเปลี่ยน

อนันต์ พักอ่อน (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีของบริการฝ่ายการร่อนน้ำ การทำเรือแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการทำงาน ฝ่ายการร่อนน้ำ การทำเรือแห่งประเทศไทย 2. ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ฝ่ายการร่อนน้ำ การทำเรือแห่งประเทศไทย ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ พนักงานกองบริการ ฝ่ายการร่อนน้ำ การทำเรือแห่งประเทศไทย จำนวน 112 คน ความคิดเห็นต่อสภาพการทำงานของพนักงานกองบริการ ฝ่ายการร่อนน้ำการทำเรือแห่งประเทศไทย ในภาพรวม 4 ด้าน พบว่า เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก โดยด้านความสัมพันธ์ในองค์กรเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก รองลงมาด้านเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านขวัญและกำลังใจของพนักงาน ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรกองบริการ ขวัญและกำลังใจ และลักษณะของผู้นำ มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร สำหรับปัจจัย อายุ ความรู้ความเข้าใจของพนักงาน ความสัมพันธ์ในองค์กร และเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร โดยได้ค้นพบข้อเสนอแนะจากการวิจัยในเรื่อง ผู้บริหารในหน่วยงานต้องกำหนดทิศทางการทำงานให้ชัดเจน โดยเฉพาะด้านระบบการให้รางวัลต้องมีความยุติธรรมเหมาะสมกับผลงานและปริมาณ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในการทำงาน กำหนดแผนปฏิบัติการในการทำงานให้ชัดเจนมีการติดตามประเมินผลการทำงานของ พนักงานในหน่วยงานอย่างจริงจัง เพื่อนำผลไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินงาน

กิตติคุณ บุตรคุณ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ: กรณีศึกษา จังหวัดอุดรธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสำเร็จในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัด ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดอุดรธานี และศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดอุดรธานี ในการศึกษาครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการพลเรือนสังกัดราชการส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย ส่วนกลาง 204 คน ส่วนภูมิภาค 179 คน รวมทั้งสิ้น 383 คน พบว่า ข้าราชการในจังหวัดอุดรธานี เห็นว่า การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดอุดรธานีประสบความสำเร็จซึ่งมีปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร ด้านระบบงานขององค์กร ด้านรูปแบบการบริหารขององค์กร ด้านบุคลากรขององค์กร ด้านความรู้และทักษะขององค์กร และด้านค่านิยมร่วมขององค์กร อย่างน้อยปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ นอกจากนี้หากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์กร และด้านค่านิยมร่วมขององค์กร มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยที่เป็นปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการมากที่สุด คือ ด้านบุคลากรขององค์กร รองลงมา คือ ด้านโครงสร้างขององค์กร

พิเชษฐ์ พันธุ์รัตน์ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการประปาหมู่บ้านในทัศนคติของผู้บริหาร กรณีศึกษา บ้านหัวขัว อำเภอจุน จังหวัดพะเยา และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการประปาหมู่บ้านในทัศนคติของผู้ใช้น้ำ กรณีศึกษากันหัน อำเภอจุน จังหวัดพะเยา ในการศึกษาครั้งนี้ได้ทำการออกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากคณะกรรมการประปา หมู่บ้าน จำนวน 7 คน ผู้ใช้น้ำที่เป็นตัวแทนของครอบครัว จำนวน 150 คน รวม 157 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการประปาหมู่บ้านในทัศนคติของผู้บริหาร ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม ด้านการบริหาร ด้านโครงสร้างการบริหารงาน และด้านทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการ พบว่า ทุกรายการอยู่ในระดับมาก จากการศึกษาพบว่า ผู้ใช้น้ำส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 50-59 ปี มีสถานภาพสมรส อาชีพทำนา รายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 4,000 บาทขึ้นไป การศึกษาระดับประถมศึกษาหรือต่ำกว่า และใช้น้ำประปาหมู่บ้านตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการประปาหมู่บ้านในทัศนคติของผู้ใช้น้ำ ได้แก่ ด้านคณะกรรมการประปาหมู่บ้าน ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับประปาหมู่บ้าน ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน และด้านทัศนคติของผู้ใช้น้ำโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการพบว่า ทุกรายการอยู่ในระดับมาก

2. งานวิจัยต่างประเทศ

แวน มิเตอร์, และแวน ฮอร์น (Van Meter, & Van Horn, 1975, p 484) ได้สรุปสาระสำคัญของกลุ่มตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติตัวแปรหนึ่ง คือ กลุ่มตัวแปรที่ไม่ใช่เงื่อนไขของนโยบาย ประกอบด้วยตัวแปรที่สำคัญ 5 ตัวแปร คือ เงื่อนไขของการแปรผันทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ความสนใจของสื่อมวลชนในการแก้ปัญหา การสนับสนุนจากประชาชน การเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรและทัศนคติของประชาชนต่อนโยบาย และนโยบายได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากอำนาจของการเป็นผู้นำ

ฮอกวูด, และกันน์ (Hogwood, & Gunn, 1991, abstract) ได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติทั้งที่เป็นทางตรงและปัจจัยทางอ้อม ปัจจัยหนึ่งคือ ศักยภาพและความผูกพันของทีมงานต่อกิจกรรมปฏิบัติ ส่วนการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติใช้ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์การ (organization development model) พบว่า บุคคลเป็นปัจจัยสำคัญเหนือสิ่งอื่นใดในองค์การ โดยเน้นการมีส่วนร่วมขององค์กรเป็นสำคัญภายใต้ฐานคติที่ว่า การมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่ความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ จึงน่าจะเป็นเรื่องของการจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำที่ความเหมาะสม การสร้างความผูกพันโดยวิธีการให้สมาชิก

ในองค์การมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการยอมรับ ตลอดจนการสร้างทีมงานมากกว่าการมุ่งเน้นการใช้การควบคุมหรือการใช้อำนาจ

ปีเตอร์, และวอเตอร์แมน (Peter ,& Waterman, 1982 Abstract) ได้ศึกษาว่า เมื่อองค์การธุรกิจต้องประสบปัญหาและความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ผู้บริหารมักจะเรียกหาวิธีการบริหารงานใหม่ๆ และทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์การเสียใหม่ ดังจะเห็นได้จากเมื่อปี พ.ศ. 2520 บริษัทแมคคินซี ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของสหรัฐอเมริกา มีความสนใจเกี่ยวกับปัญหาว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จโดยมุ่งศึกษากลยุทธ์และการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมจนพบโครงร่างพื้นฐาน 7-S (McKinsey 7-S Framework) ประกอบด้วยโครงสร้าง (structure) กลยุทธ์ (strategy) พนักงาน (staff) สไตล์การบริหาร (style of management) ระบบและวิธีการ (system & procedure) คุณค่าร่วม (share value) และทักษะ (skills) ซึ่งได้มาเป็นพื้นฐานสำคัญของการค้นหาคุณลักษณะดีเด่นที่สร้างความเป็นเลิศทางการบริหาร 8 ประการ ได้แก่ เน้นการปฏิบัติ ใกล้ชิดกับลูกค้ามีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกร่วมเพิ่มผลผลิตโดยพนักงานสัมผัสกับงานและมีความเชื่อมั่นในคุณค่า มุ่งทำแต่ธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง รูปแบบเรียบง่ายและจำกัดจำนวนพนักงาน เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน