

แนวคิด หลักการการบริหารองค์การตามแนวพระพุทธศาสนา Concepts and Principles of Organizational Management According to Buddhism

พระมหาปิยรัฐ สิริจินโท¹
PhramahaPiyarat Sirichanto

บทคัดย่อ (Abstract)

การบริหารองค์การตามพระพุทธศาสนาเป็นการนำหลักธรรมมาบูรณาการเข้ากับหลักการบริหารตามทฤษฎีตะวันตก ซึ่งผู้บริหารตลอดถึงพนักงานในองค์การสมควรนำมาประพฤติปฏิบัติเพื่อความเจริญ รุ่งเรือง ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานอันเป็นความเจริญส่วนตัวและความเจริญเติบโต ความมั่นคง ความยั่งยืน ความอยู่รอดขององค์การท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ และการนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารองค์การนี้ เป็นการบริหารที่มีได้มุ่งหวังกำไร หรือการแข่งขัน แต่ได้บรรจุหลักการที่สร้างความยั่งยืน การไม่เบียดเบียน การอยู่ร่วมกันอย่างสงบสันติ มีความเมตตาต่อกัน และรู้เท่าทันโลก โดยมีได้ปฏิเสธกระแสโลกาภิวัตน์ หรือระบบทุนนิยมในปัจจุบัน แต่ให้ยึดหลักการอยู่ร่วมกันและรู้เท่าทันโลก โดยคำนึงถึงคุณธรรมและจริยธรรมทางธุรกิจที่มีคุณค่า พบได้ในสังคมมนุษย์ หรือปัจจัยแห่งสังคมในกระบวนการอาศัยซึ่งกันและกัน

คำสำคัญ (Keywords): แนวคิด; หลักการการบริหารองค์การ; พระพุทธศาสนา

Abstract

The organizational administration according to Buddhism involved Doctrine application to the western administrative principles. It was recommended that administrators and staff of any organization should bring it into practice for the sake of their own prosperity and promotion both in personal life and career path as well as the organization survival under globalization. This recommended concept was defined as non-profitable administration. The principles concerned were sustainability, non-oppression, peaceful companionship, generosity and comprehensiveness of the present time society. not to deny globalization and

Received: 2022-11-03 Revised: 2022-11-18 Accepted: 2022-11-20

¹ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย Faculty of Social Sciences
Mahachulalongkornrajavidyalaya University. Corresponding Author e-mail:
PhramahaPiyarat_TOR@hotmail.com

present capitalism but adhering to the principle of inter-dependency, globalization literacy regarding the valuable business ethics that could be found in human society or factors concerning inter-dependency process.

Keywords: Concepts; Principles of Organizational Management; Buddhism

บทนำ (Introduction)

องค์การเป็นกระบวนการในการจัดระเบียบการทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้และตอบสนองความต้องการของสมาชิกในองค์การด้วย แต่ทั้งนี้กระบวนการวิธีปฏิบัติในองค์การจะต้องมีการจัดระเบียบแบบแผนการปฏิบัติไว้เป็นที่แน่นอน มีการกำหนดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ มีการแบ่งงานกันทำเพื่อลดความซ้ำซ้อน มีการจัดระเบียบการติดต่อสื่อสารสร้างสรรค์ในการทำงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการประสานประโยชน์ของแต่ละบุคคลในองค์การด้วย ตลอดจนเป็นกลไกและเป็นเครื่องมือของสังคมที่มีการพึ่งพากันและส่งผลกระทบบรรเทหว่างกันของสังคม สภาพแวดล้อม และองค์การ กระทั่งเป็นเครื่องมือในการส่งผ่านความเจริญข้ามช่วงยุคของคน (Generation) หรือส่งต่ออารยธรรมระหว่างคนรุ่นหนึ่งไปยังคนรุ่นต่อไป ซึ่งหากขาดองค์การความเจริญรุ่งเรืองต่าง ๆ ของมนุษยชาติจะมีอันที่จะสะดุดลงและไม่สามารถสร้างพัฒนาการขึ้นอย่างต่อเนื่องได้ ดังนั้น องค์การจึงเป็นผลผลิตของสังคมมนุษย์และมีวิถีขององค์การที่ส่งผลต่อชีวิตมนุษย์

ทฤษฎีองค์การแบบเดิม

องค์การแบบเครื่องจักร

สำหรับแนวคิดองค์การแบบเครื่องจักรเริ่มต้นในสมัยปฏิวัติอุตสาหกรรม ในสมัยนี้มีการนำเครื่องจักรมาใช้ในการทำงานแทนการทำงานแบบใช้มือในโรงงาน สินค้าที่ผลิตออกมามีลักษณะเหมือนกันจำนวนมาก (mass-production) ในช่วงแรกเครื่องจักรในโรงงานที่ใช้สำหรับทำงานจะมีกระบวนการทำงานแบบง่าย ๆ ที่ซ้ำ ๆ กัน

ราวปีทศวรรษที่ 1850-1860 ระบบโรงงานได้แพร่หลายมากขึ้น จากเดิมโรงงานส่วนใหญ่เป็นโรงงานทอผ้าต่อมาได้ขยายเป็นโรงงานด้านวิศวกรรม เคมี และเหล็ก ซึ่งมีกระบวนการทำงานที่สลับซับซ้อนมากขึ้น อันนำไปสู่แนวคิดที่เน้นการควบคุมและในระยะนี้ยังได้มีการปรับปรุงการคมนาคม การค้า รวมทั้งเทคโนโลยีด้านเหล็กและเคมี นอกจากนี้เครื่องมือเครื่องจักรมีการพัฒนาเพิ่มขึ้น การเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้เกิดชนชั้นกลางซึ่งเป็นผู้บริหารและผู้มีวิชาชีพในองค์การขนาดใหญ่ ทำให้องค์การให้ความสำคัญกับความชำนาญเฉพาะด้านมากขึ้น

แนวคิดเรื่องความชำนาญเฉพาะด้าน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการจัดองค์การในสมัยปฏิวัติอุตสาหกรรม กระทั่งปัจจุบันเป็นแนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์ชาวสกอตแลนด์ ชื่อ อัดัม สมิธ (Adam Smith) ซึ่งเขียนหนังสือ เรื่องความมั่งคั่งของชาติ ในปี 1776 โดยได้เสนอแนวคิดเรื่องการแบ่งงานกันทำ (division of labour) กล่าวคือ อัดัม สมิธ มองว่าการทำงานภายในองค์การหากมี

การแบ่งงานกันทำเป็นด้านๆ เช่น โรงงานทำเข็มหมุดมีการแบ่งงานเป็นแผนกตัดเหล็ก แผนกฝนเหล็กให้แหลม และแผนกที่ติดหัวหมุด การแบ่งงานลักษณะงานแบบนี้จะทำให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน (specialization) และสามารถทำให้คนงาน 10 คน สามารถผลิตเข็มหมุดได้ประมาณ 4,800 เล่มต่อวัน ในขณะที่ถ้าให้คนงานทั้ง 10 คน ทำงานโดยอิสระโดยแต่ละคนทำทุกขั้นตอน คนงานทั้ง 10 คนนี้จะทำเข็มหมุดได้ประมาณ 200 เล่มต่อวัน ดังนั้นแนวคิดแบ่งงานกันทำจึงสร้างความได้เปรียบทางเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก แนวคิดของ อדם สมิธ เรื่องการแบ่งงานกันทำนี้ได้รับการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในช่วงปฏิวัติอุตสาหกรรม

แนวคิดแบบเครื่องจักรเป็นแนวคิดแบบคลาสสิกหรือแบบเดิม ซึ่งอาศัยแนวคิดหลัก 3 กลุ่มเป็นพื้นฐาน คือ การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ทฤษฎีการบริหารและทฤษฎีระบบราชการ

1. การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

เฟรดเดอริก วินสโลว์ เทย์เลอร์ (Frederick Winslow Taylor) ได้เสนอให้มีการประยุกต์การจัดการที่เป็นวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ซึ่งเทเลอร์เชื่อว่าวิธีการนี้ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการดูแลดูอย่างใกล้ชิด

เทย์เลอร์เป็นวิศวกรอุตสาหกรรม ซึ่งเคยทำงานที่บริษัทเหล็กมาก่อน เทย์เลอร์เชื่อว่าหากปล่อยให้คนงานควบคุมความรู้ในการผลิตและวิธีการทำงานจะทำให้บริษัทมีผลผลิต ต่ำกว่าที่ควรจะเป็น เทย์เลอร์เชื่อว่าหากมีการนำวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในการทำงานสำหรับผู้ปฏิบัติงานและค้นหาวิธีการที่ดีที่สุดวิธีเดียว (one best way) สำหรับแต่ละงานแล้ว จะทำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

เทย์เลอร์มีผลงานที่สำคัญ คือ หนังสือเรื่อง “หลักการการจัดการแบบวิทยาศาสตร์” (Principles of Scientific Management) ซึ่งมีสาระสำคัญ 4 ข้อ คือ

1) การพัฒนาหลักการการทำงานให้เป็นระบบหรือเป็นวิทยาศาสตร์ เพื่อแทนที่การทำงานที่อาศัยเพียงประสบการณ์ของคนงานเพียงอย่างเดียว (Development of a science to replace the workmen) เนื่องจากคำว่าวิทยาศาสตร์ “science” นี้ ได้รับการวิจารณ์ในภายหลังเป็นอย่างมาก เทย์เลอร์จึงได้ให้คำอธิบายว่าวิทยาศาสตร์ที่เทย์เลอร์ใช้ หมายถึง “การจัดองค์ความรู้ของสาขาใดสาขาหนึ่งให้เป็นระบบ” ไม่ได้หมายถึงวิทยาศาสตร์ที่เข้าใจกันโดยทั่วไป แต่หากพิจารณาความหมายของวิทยาศาสตร์ที่เทย์เลอร์เสนอ คือ การประมวลความรู้เดิมในการทำงาน เพื่อกำหนดเป็นกฎเกณฑ์ รวมทั้งการใช้สูตรคณิตศาสตร์เพื่อใช้ในการชีวิตการทำงานประจำวัน ความหมายดังกล่าวก็ไม่ได้แตกต่างจากหลักทางวิทยาศาสตร์แต่อย่างใด

เทย์เลอร์เชื่อว่าตามหลักการนี้จะทำให้เกิดผลดี คือ ประการแรกคือผลผลิตของคนงานสูงขึ้นอันทำให้ผลผลิตโดยรวมสูงขึ้นและมีคุณภาพมากขึ้น ประการที่สอง คนงานจะได้ค่าจ้างสูงขึ้นด้วยและประการที่สาม บริษัทจะได้กำไรมากขึ้น

2) การคัดเลือกและพัฒนาคนงานต้องใช้การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ด้วย (Scientific selection and the development of the workmen) โดยฝ่ายบริหารจะทำหน้าที่ในการศึกษาลักษณะธรรมชาติและผลงานของคนงาน เพื่อหาข้อจำกัดและโอกาสในการพัฒนาของคนงานแต่ละ

คน ทั้งนี้เพื่อให้คนงานได้ทำงานที่น่าสนใจและสร้างผลกำไรมากที่สุดตามกำลังความสามารถ วิธีการนี้จะต้องทำต่อเนื่องทุกปี

3) นำหลักการวิทยาศาสตร์มาใช้กับคนงานที่ได้รับการคัดเลือกและพัฒนาแล้ว (Bring the science and the scientifically selected and trained workmen) โดยผู้บริหารจะต้องแบกรับภาระหน้าที่ในการดำเนินงานเป็นส่วนใหญ่ในการนำหลักวิทยาศาสตร์มาใช้ในการปรับปรุงงาน และหลังจากนั้นก็นำหลักวิทยาศาสตร์ดังกล่าวมาให้คนงานใช้ในการทำงาน

4) จัดสรรการทำงานระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายลูกจ้างให้เท่าเทียมกัน (Equal division of actual work between the workmen and the management) โดยมีการประสานการทำงานทุกวัน ผู้บริหารจะกำหนดแนวทางให้ลูกจ้างปฏิบัติและติดตามผลเมื่องานเสร็จสิ้น หากทำได้เช่นนี้แทย์เลอร์เชื่อว่า不会有ปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างสองฝ่าย โดยแทย์เลอร์กล่าวว่าในอดีตงานส่วนใหญ่จะตกอยู่ที่ฝ่ายคนงาน โดยเฉพาะในบริษัทที่ต้องสร้างเครื่องจักรหลายประเภท

หลักการทางวิทยาศาสตร์ที่แทย์เลอร์เสนอมีประโยชน์สำหรับการทำงานในระดับล่างสุดขององค์กรและเหมาะสำหรับผู้บริหารจะใช้ในการติดตามดูแลงานของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การทำงานเกี่ยวกับวิศวกรรมหรือการผลิต นอกจากนี้แทย์เลอร์ยังเสนอให้ผู้บริหารศึกษาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดและเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการคัดเลือก อบรม และจูงใจคนงานเพื่อให้แน่ใจว่า “หลักการงานที่ดีที่สุดวิธีเดียว” ได้รับการนำไปปฏิบัติด้วย (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551)

แทย์เลอร์เป็นบุคคลแรกที่ทำให้การบริหารแบบวิทยาศาสตร์เป็นที่แพร่หลายจึงได้รับการยกย่องว่าเป็น “บิดาของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์” โดยได้ริเริ่มเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานแบบไม่มีหลักเกณฑ์ (rule-of-thumb method) มาเป็นวิธีการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ (Scientific Management) เพื่อความมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน

ในการกำหนดวิธีการบริหารที่มีหลักเกณฑ์แทย์เลอร์ได้ใช้วิธีการศึกษาทางวิทยาศาสตร์มาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ โดยตั้งสมมติฐานว่า “การทำงานจะให้ประสิทธิภาพสูงสุดนั้นมีอยู่วิธีเดียวที่ดีที่สุด (The one best way)” แทย์เลอร์ใช้วิธีการวิเคราะห์เวลาและการเคลื่อนไหวในการทำงานและวิเคราะห์เปรียบเทียบจับเวลาดูโดยละเอียดในขณะที่กำลังปฏิบัติงานอยู่

ผลของการศึกษาวิเคราะห์เวลาและการเคลื่อนไหวในการทำงาน จึงได้ค้นพบว่าความสามารถในการผลิตของคนงานจะเพิ่มขึ้นถ้า

- 1) เมื่อได้ขจัดความเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นออกไปเสียจากกระบวนการทำงาน
- 2) ให้คนงานได้รับการฝึกฝนให้รู้จักวิธีการทำงานแบบใหม่
- 3) มีการกำหนดมาตรฐานงานให้สูงขึ้น
- 4) จัดระบบค่าตอบแทนให้อยู่บนพื้นฐานของทั้งความสามารถในการทำงานและผลงานที่เพิ่มขึ้น

จากผลของการค้นพบดังกล่าวข้างต้นแทย์เลอร์ได้นำมาพัฒนาการสร้างเป็นหลักการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ (Scientific Management) เป็นหลักเกณฑ์ขึ้นมา 4 ข้อ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1) พัฒนาวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในการทำงานของคน แทนที่จะทำงานโดยวิธีการเก่าๆ ที่ไม่มีหลักเกณฑ์อะไรเลย

2) จะต้องมีการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาคนงานด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาคนงานจะเลือกงานและฝึกอบรมโดยตัวของเขาเองให้ดีที่สุดเท่าที่จะกระทำได้

3) จะต้องมีการทำงานร่วมกับคนงาน เพื่อเป็นหลักประกันว่างานต่างๆ ได้กระทำถูกต้องตามหลักการวิทยาศาสตร์ที่ได้พัฒนาแล้ว

4) มีการแบ่งงานและความรับผิดชอบเกือบเท่าๆ กัน ระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายคนงาน ฝ่ายบริหารจะต้องรับผิดชอบงานทั้งหมดที่เหมาะสมดีกว่าคนงาน ซึ่งในสมัยก่อนนั้นงานและความรับผิดชอบเกือบทั้งหมดจะอยู่ที่ฝ่ายคนงาน

หลักการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ (Scientific Management) ที่ได้สร้างขึ้นมาก็ไม่ได้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติในโรงงานหรือหน่วยงานแต่เพียงอย่างเดียว ยังเป็นประโยชน์ต่อตัวคนงานด้วยโดยตรงถ้าพิจารณาในแง่ของคนงานผู้ที่ทำงาน สภาพการทำงาน อุปกรณ์ ผลผลิตและระเบียบวิธีปฏิบัตินับได้ว่าเป็นการออกแบบงานและจัดวิธีการทำงานให้ถูกต้อง

วิธีการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ (Scientific Management) ยังประโยชน์ใช้ในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นและให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จะกระทำดังนี้

1) พยายามค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ซึ่งเทย์เลอร์ เชื่อว่ามีอยู่เพียงวิธีเดียวเท่านั้น (The one best way)

2) กำหนดเวลาที่เหมาะสมสำหรับการทำงานดังกล่าวให้เสร็จสิ้นไป

3) จ่ายค่าจ้างที่ยุติธรรมสำหรับการทำงานดังกล่าวภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้

หลักการจัดการตามแนวความคิดของเทย์เลอร์เป็นการจัดการเพื่อผลผลิต เขาเชื่อว่าองค์การขาดประสิทธิภาพนั้นมีสาเหตุมาจากวิธีการจัดการ ดังนั้น องค์การที่จะมีประสิทธิภาพสูงที่สุดนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 อย่าง คือ

1) การเลือกคนงานที่มีความสามารถสูงสุด (Selection)

2) การฝึกอบรมให้คนงานทำงานอย่างถูกวิธี (Training)

3) การหาสิ่งจูงใจให้เขาเกิดกำลังใจในการทำงาน (Motivation)

ในเรื่องสิ่งจูงใจที่ทำให้เกิดกำลังใจในการทำงานนั้นเทย์เลอร์จะมุ่งมองในเรื่องแรงงานเป็นพิเศษ โดยเทย์เลอร์เสนอว่าควรให้มีแผนงานเกี่ยวกับการจ่ายผลตอบแทนด้วยการใช้อัตราผลตอบแทนต่อหน่วยของผลผลิตซึ่งจะขึ้นอยู่กับมาตรฐานที่กำหนด โดยการศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลา (Time and Motion Study) เป็นเกณฑ์ในการวัด

อัตราผลตอบแทนต่อหน่วยจะมีประโยชน์ในการจูงใจคนงานให้ทำงานมากขึ้นและแผนงานเกี่ยวกับการจ่ายผลตอบแทนของเขานั้นเรียกกันว่า “ระบบค่าจ้างเป็นรายชิ้น” (Differential-piece Rate System) ซึ่งมีหลักการอยู่ 2 ข้อ ดังนี้

1) ภายใต้ระบบดังกล่าวนี้ คนงานจะได้รับอัตราผลตอบแทนต่อหน่วยที่ต่ำกว่า สำหรับระดับของผลผลิตที่ยังไม่ถึงมาตรฐาน

2) ถ้าระดับของผลผลิตที่เท่ากันหรือสูงกว่ามาตรฐานแล้ว คนงานจะได้รับอัตราผลตอบแทนต่อหน่วยของผลผลิตที่สูงกว่าสำหรับผลผลิตทุกๆ หน่วย

นักวิชาการคนสำคัญอื่นๆ ที่มีส่วนในการพัฒนาแนวความคิดทางการจัดการงานในระยะต้นศตวรรษที่ 20 นอกเหนือจากเทย์เลอร์แล้ว ก็ยังมี แฟรงค์ และลิลเลียน กิลเบรท(Frank and Lillian Gilberth), เฮนรี แอล แกนท์(Henry L. Gantt), แฮริงตัน อีเมอร์สัน(Harrington Emerson) ที่ได้เสนอหลักการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในการปฏิบัติงานภายในองค์กร (วิเชียร วิทย์อุดม, 2549)

แฟรงค์และลิลเลียน กิลเบรท (Frank and Lillian Gilberth) ได้นำแนวคิดแบบวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ไปใช้วางแผนในการทำงานกับคนงานช่างก่ออิฐโดยสามารถปรับปรุงงานฝีมือการก่ออิฐในงานก่อสร้างได้อย่างมีประสิทธิภาพลดการเคลื่อนไหวในการก่อเรียงอิฐทำให้คนงานสามารถเรียงอิฐได้เพิ่มขึ้นเป็นสามเท่าเมื่อเทียบกับการทำงานแบบเดิม แฟรงค์เพิ่มความสนใจในการศึกษาเรื่องการเคลื่อนไหวและเวลาทำงาน (Time and Motion Study) ของคนงานช่างก่ออิฐและวิเคราะห์การเคลื่อนที่ของพนักงานรอบๆ บริเวณที่ทำงานโดยทดลองให้คนงานลดอาการเคลื่อนไหวทางร่างกายในขณะก่ออิฐโดยแนะนำเรื่องท่าทางในการเคลื่อนไหวขณะก่อเรียงอิฐ วิธีการดังกล่าวเป็นที่เข้าใจและรู้จักกันดีว่าได้สนับสนุนและนำแนวคิดของเทย์เลอร์มาใช้ในการค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด “The one best way” โดยนำเสนอแนวคิดใหม่ “หลักการประหยัดเวลาและการเคลื่อนไหวร่างกายในการทำงาน” โดยสรุปเป็นหลักการสำคัญ ดังนี้

1) หลักการใช้วัฏยะของร่างกาย ใช้มือและแขนให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ เป็นจังหวะในการเคลื่อนไหว

2) การรู้จักเลือกใช้อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่เหมาะสมในการทำงาน

3) การจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับสถานที่ทำงานเพื่อความสะดวกและคล่องตัว

ทั้ง แฟรงค์และลิลเลียน พยายามแยกปัจจัยที่จำเป็นต่อการทำงานของคนงาน เช่น แสงสว่าง (Lighting) ความร้อน (Heating) และสีของผนัง (Color of Wall) รวมทั้งออกแบบเครื่องมือเครื่องจักรและอุปกรณ์ประกอบในการทำงานเพื่อช่วยลดความเมื่อยล้า (Fatigue) แรงกดดันในการทำงาน ลดความสูญเสียเปล่าทั้งเวลา แรงงานและความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานให้หมดไปหรือน้อยลงรวมถึงค่าใช้จ่ายในการทำงานส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตในที่สุด

ส่วน เฮนรี แอล แกนท์ (Henry L. Gantt) มีแนวคิดที่ต่างจากเทย์เลอร์ ตรงที่เทย์เลอร์เสนอแนวคิดว่าคนงานที่ทำงานมากสามารถทำผลผลิตให้โรงงานมากควรได้รับค่าตอบแทนมาก คนงานที่ทำผลงานได้น้อยก็ควรได้รับค่าตอบแทนน้อยเพราะทำให้โรงงานได้รับผลผลิตน้อย แต่แนวคิดของแกนท์จะมองคนงานในความเป็นมนุษย์ (Humanistic) คนหนึ่งและมีความสำคัญในการผลักดันให้เกิดผลสำเร็จของโรงงาน ดังนั้นจึงควรได้รับจ้างแรงงานขั้นต่ำเท่าเทียมกันทุกคนตามที่ได้มีการตกลงไว้ก่อนเริ่มงานเพื่อเป็นหลักประกันว่าพวกเขาทุกคนจะได้รับผลตอบแทนจากการทำงานไม่ว่าเขาจะทำงานได้มากหรือน้อยตามเกณฑ์ที่โรงงานกำหนด

ส่วน แฮริงตัน อีเมอร์สัน (Harrington Emerson) ได้เสนอแนวคิดว่าการจัดการองค์การให้สำเร็จได้ต้องเน้นการจัดสรรทรัพยากรและการจัดความสูญเสียเปล่าในการทำงาน แนวคิดของอีเมอร์

สัน ได้รับอิทธิพลมาจากแนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ โดยเพิ่มเติมแนวคิดใหม่ ว่า “ต้องให้ความสำคัญที่โครงสร้างและเป้าหมายขององค์การเนื่องจากสะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ การจัดการที่เป็นระบบจะทำให้องค์การลดความสูญเสียหรือเปลืองสามารถทำงานได้ง่ายและเหมาะสม” แนวคิดของฮิเมอร์สันทำให้มีการกำหนดหลักการ (Principles) ใช้ทรัพยากรในการทำงานเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดและสร้างผลสำเร็จในการทำงาน (อนิวัช แก้วจันทน์, 2552)

2. ทฤษฎีการบริหาร (Adminiatrative Theories)

ในระยะเวลาใกล้เคียงกับการพัฒนาแนวคิดของกลุ่มการจัดการแบบวิทยาศาสตร์คือ ประมาณปี ค.ศ. 1916 ได้มีนักวิชาการกลุ่มหนึ่งมีความคิดเห็นว่าประสิทธิภาพขององค์การนั้นอาจเพิ่มขึ้นได้ โดยการปรับปรุงกระบวนการการบริหาร ซึ่งถือเป็นวิถีทางที่นำไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ที่เป็นผู้บุกเบิกแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงบริหารและได้เสนอทฤษฎีทั่วไปในการจัดการงาน (General Theory of Management) ขึ้นเป็นครั้งแรกที่มีความสำคัญทัดเทียมกันกับเทย์เลอร์ ก็คือ เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) ที่ได้พัฒนาแนวคิดการบริหารขึ้นมาจากสายตาของบริหารระดับสูงหรือจากบนสู่ล่าง ขณะที่เทย์เลอร์สร้างวิทยาการจัดการงานจากระบบโรงงานหรือจากล่างสู่บน นอกจากนี้ก็ยังมีนักคิดคนอื่น ๆ อีก เช่น ลูเธอร์ กุลลิค และลินดัล เออร์วิค (Luther Gulick & Lyndall Urwick) ซึ่งเป็นนักวิชาการที่ได้ให้แนวคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษากระบวนการบริหารในปัจจุบัน

ฟาโยล เป็นวิศวกรด้านอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศสและเป็นผู้จัดการบริษัทถ่านหินและเหล็ก ฟาโยลสนใจเรื่องการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรมและได้พัฒนาระบบการบริหารโดยอาศัยประสบการณ์จากการเป็นผู้บริหารมาก่อน โดยฟาโยลเสนอว่าการบริหารเป็นกิจกรรมที่มีลักษณะเหมือนกันไม่ว่าจะเป็นการบริหารที่บ้าน องค์การธุรกิจ หรือรัฐบาล จึงสามารถใช้หลักการบริหารทั่วไปซึ่งเน้นการจัดกิจกรรมขององค์การที่มีเหตุผลโดยกิจกรรมการบริหารงานทั้งหมดจะประกอบด้วยองค์ประกอบหรือหน้าที่ทางการบริหาร 5 ประการ คือ

- 1) การวางแผน (planning) ซึ่งได้แก่ การกำหนดภาพในอนาคตที่องค์การต้องการจะบรรลุ และวิธีการในการดำเนินการให้ประสบผล การวางแผนจะต้องมีลักษณะที่สำคัญ คือ มีความเป็นเอกภาพ (unity) มีความต่อเนื่อง (continuity) มีลักษณะยืดหยุ่น (flexible) และ มีความกระชับชัดเจน (precision) การวางแผนจะมีความเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์อนาคตขององค์การ

- 2) การจัดรูปงานหรือการจัดองค์การ (organizing) องค์ประกอบในเรื่องการจัดองค์การเป็นการพิจารณาแบ่งงานภายในหน่วยงานว่าใครควรทำอะไรในองค์การควรจะต้องประกอบด้วยหน่วยงานย่อยมากน้อยเพียงใดและแต่ละหน่วยงานย่อยควรจะทำหน้าที่ใดจึงจะทำงานในองค์การบรรลุผล

- 3) การสั่งการ (command) ได้แก่ การกำหนดหรือการมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการตามที่ต้องการได้ ผู้สั่งการจะต้องมีความรู้ในเรื่องของคนที่สามารถจัดการหรือจัดผู้ที่มีความสามารถออกไปจากองค์การได้ สามารถยกตัวอย่างที่เห็นชัด สามารถสรุปการทำงานที่ผ่านมา

ได้และไม่หมกมุ่นอยู่กับรายละเอียดมากนัก มีความสามารถในการเชื่อมโยงงานและบุคคลเข้าด้วยกัน

4) การประสานงาน (co-ordination) เป็นการสร้างความกลมกลืนในการปฏิบัติงานขององค์การให้ทุกส่วนในองค์การทำงานเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การเข้าด้วยกันเป็นการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ

5) การควบคุม (control) ได้แก่ การตรวจสอบการดำเนินการขององค์การให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ การควบคุมจะเป็นหน้าที่ที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนอย่างชัดเจน การควบคุมจะมุ่งพิจารณาถึงข้อผิดพลาดและจุดอ่อนที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง

องค์ประกอบหรือหน้าที่ทางการบริหารทั้งห้าประการนี้รู้จักกันในชื่อ POCCC ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผลตามที่วางไว้ (วันชัย มีชาติ, 2552)

จากประการณ์ของฟาโยลในการเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์การขนาดใหญ่เขาได้เริ่มพัฒนาแนวคิดในการบริหารจัดการในปี ค.ศ. 1900 ซึ่งเขาได้กล่าวไว้ว่า “พนักงานทุกคนในองค์การคาดหวังว่าจะมีตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น ซึ่งผู้ที่มีความสามารถก็จะก้าวจากตำแหน่งที่ต่ำที่สุดไปยังตำแหน่งที่สูงได้” ฟาโยลได้จำแนกความสามารถในการจัดการออกจากความรู้ทางด้านเทคนิค (Technical knowledge) ซึ่งในปี ค.ศ. 1908 เขาได้เขียนหนังสือสำหรับการฉลองของ Society of the Mineral Industry ซึ่งได้เสนอแนวคิดของเขา ดังนี้ (1)ในการบริหารองค์การไม่ได้เพียงแต่มีความรู้ความชำนาญทางด้านเทคนิคเท่านั้น แต่ต้องมีความรู้ในการบริหารจัดการด้วย ถ้าขาดการบริหารจัดการที่ดีแล้วจะทำให้องค์การล้มเหลว (2)ผู้นำที่เป็นผู้บริหารที่ดีแต่มีความรู้ทางเทคนิคในระดับปานกลาง จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากกว่าการที่มีความรู้ทางเทคนิคมากแต่เป็นผู้บริหารที่ไม่ดีพอ ดังนั้นองค์การจะบรรลุผลสำเร็จได้หากผู้บริหารมีความรู้ความสามารถทางการบริหารจัดการมากกว่าทางเทคนิค

ลูเธอร์ กุลิกและลินดัล เออร์วิก (Luther Gulick & Lyndall Urwick) เป็นนักบริหารชาวอังกฤษได้ศึกษาผลงานของฟาโยลและอาศัยประสบการณ์ในการทำงานบริหารมาหลายปี ได้ก่อให้เกิดการพัฒนาแนวคิดหลักการทางบริหารขึ้นมาในปี ค.ศ. 1937 เขาทั้งสองคนได้ร่วมกันเขียนหลักการบริหารไว้ในหนังสือ “Papers on the Science of Administration” ซึ่งมีหลักการดังต่อไปนี้

1) หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) คืออำนาจที่จะควบคุมสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นของผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว

2) หลักการใช้ที่ปรึกษา (Use of staff) คือ ควรมีฝ่ายงานด้านวิชาการทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาด้านข้อมูลแก่ผู้ปฏิบัติงาน

3) หลักการจัดแบ่งส่วนงานในองค์การ (Departmentation) คือการจัดแบ่งส่วนงานจะต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ กระบวนการของงาน บุคคลและสถานที่

4) หลักอำนาจและหน้าที่ (Authority) คืออำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งงาน จะต้องสอดคล้องกับระดับความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานนั้น

5) หลักช่วงกว้างของการบังคับบัญชา (Span of Control) คือจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าคนหนึ่ง ๆ

6) หลักการบรรจุคนให้เหมาะสมกับโครงสร้างขององค์การ (Fitting people to the Organization structure) คือ การบรรจุคนต้องให้เหมาะสมกับลักษณะของงานตามโครงสร้างขององค์การนั้น ๆ

มูเนย์และไรลีย์ (Mooney & Rieley) ได้เสนอความเห็นว่าการจัดการ (Management) นั้นเป็นศิลปะของการสั่งการ เพื่อจูงใจให้ผู้อื่นทำงาน การจัดการจึงเท่ากับเป็นการกำหนดงานที่ไม่สามารถทำได้โดยคนเดียว ต้องมีการกำหนดงาน กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดจุดมุ่งหมายและทิศทางของการกระทำไว้ล่วงหน้า ส่วนองค์การ (Organization) ให้ทัศนะว่าเป็นเทคนิคของการสัมพันธ์หน้าที่เพื่อให้เกิดการประสานงานกัน ดังนั้น การบริหารงานและองค์การจึงมีสัมพันธ์กันและกัน

3. ทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucratic Theory)

แนวความคิดทฤษฎีระบบราชการเกิดขึ้นในช่วงเวลา ค.ศ. 1900-1950 แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน เป็นบุคคลแรกที่เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การในรูปแบบองค์การที่เป็นอุดมคติที่เรียกว่า “องค์การระบบราชการ (Bureaucracy)” เป็นองค์การที่บริหารภารกิจ (Tasks) ต่างๆ เพื่อพัฒนาให้บรรลุผลสำเร็จได้เร็วขึ้น มีประสิทธิภาพและมีความเป็นเหตุเป็นผล (Rational) มากขึ้น โดยแมกซ์ เวเบอร์เชื่อว่าบุคคลย่อมมีความแตกต่างกันมีทั้งขยันและเกียจคร้านจึงเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้นเพื่อให้เขาปรับสภาพเข้าหากันได้กับลักษณะของการบริหารในองค์การ

เวเบอร์ได้แสดงให้เห็นหลัก 7 ประการในระบบราชการที่ทำการศึกษาและพัฒนาหลักการเหล่านี้ให้เป็นตัวกำหนดลักษณะการจ้างงาน การกระจายอำนาจและการควบคุมอำนาจภายในองค์การ หลักการของระบบราชการมีรายละเอียด ดังนี้

1) หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) เป็นหลักการแบ่งแยกหน้าที่ตามลักษณะงานและความชำนาญของบุคคล (personal Expertise) เพื่อให้องค์การใช้ทรัพยากรที่มีได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดความสมดุลระหว่างหน้าที่และความรับผิดชอบ บุคคลที่มีความชำนาญเฉพาะจะได้รับการฝึกงานหรือการเรียนรู้งานโดยมีการสับเปลี่ยนบุคคลเพื่อหาคนที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล การแบ่งงานกันทำถือว่าเป็นการสร้างเสริมความรับผิดชอบโดยตรงต่อบุคคลในองค์การ

2) หลักโครงสร้างตามสายบังคับบัญชา (Hierarchical) ทั้งนี้ เมื่อได้รับตำแหน่งสูงขึ้นสามารถอำนวยการและควบคุมบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่า เวเบอร์แสดงความเห็นไว้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาควรถูกกำหนดจากองค์การให้ชัดเจนว่าจะถูกอำนวยการ สั่งการและควบคุมโดยใครและลำดับชั้นของสายบังคับบัญชา

3) การกำหนดกฎ วินัย และการควบคุม (Rules, Disciplines and Controlling) เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การอย่างเป็นทางการ กฎจะทำให้บุคคลมีระเบียบวินัยหากทุกคนในองค์การยึดมั่นในกฎจะทำให้องค์การมีความมั่นคงเมื่อบวกกับการที่องค์การมี

ระบบการควบคุมของผู้บังคับบัญชาที่ดีแล้วก็จะช่วยให้องค์การสามารถไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันได้อย่างรวดเร็ว

4) การกำหนดงานตามหลักอำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นการแสดงตำแหน่งงานตามลำดับชั้นโดยการแต่งตั้งบุคคลที่เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่ง หลักอำนาจหน้าที่จะเพิ่มขึ้นเมื่อได้รับตำแหน่งใหม่ที่สูงกว่าเดิมและมีความรับผิดชอบมากขึ้น เป็นการกำหนดโครงสร้างของอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสมกับตำแหน่งต่างๆ ที่กำหนดขึ้นตามความชำนาญเฉพาะด้านและแบ่งงานกันทำตามความถนัด

5) ข้อผูกมัดระยะยาวในอาชีพ (Lifelong Career Commitment) บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานในระบบราชการจะทำงานได้ตลอดชีวิตและมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้เป็นการประกันความมั่นคงในอาชีพ

6) อำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างองค์การ (Authority Structure) เป็นอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมาโดยตรงจากองค์การเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากองค์การในครั้งแรกที่เข้าทำงานรวมถึงที่ได้รับมอบในภายหลัง

7) ความมีเหตุผล (Rationality) ผู้บริหารทุกคนต้องยึดหลักเหตุและผลในการบริหารงาน โดยเฉพาะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจในทุกกิจกรรมในองค์การ

ทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy) ตามแนวคิดของเวเบอร์ เป็นแนวคิดเน้นให้เห็นถึงระบบการบริหารที่อาศัยความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ในการบริหารเพื่อให้เป็นไปตามกฎและระเบียบขององค์การรวมถึงการใช้หลักของเหตุและผลของบุคคลในการดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย (อนิวัช แก้วจำนงค์, 2552)

จากทฤษฎีทั้ง 3 สำนักสามารถสรุปแนวความคิดการบริหารองค์การแบบเครื่องจักรได้ดังนี้ องค์การแบบเครื่องจักรเน้นเรื่องประสิทธิภาพ ความรวดเร็วและความน่าเชื่อถือได้โดยมีลักษณะการทำงานแบบเครื่องจักร กล่าวคือ การทำงานเป็นระบบ กลไกต่างๆ ประสานกันเป็นอย่างดีเสมือนกับฟันเฟืองของเครื่องจักรกล พนักงานที่ทำงานในองค์การเป็นเพียงปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่ง ซึ่งไม่มีความแตกต่างอะไรกับเครื่องจักรกลที่ผู้บริหารต้องพยายามแสวงหาวิธีการนำมาใช้ให้เหมาะสมกับงานที่มีอยู่โดยมีความคิดว่าพนักงานทุกคนเหมือนกันหมดสามารถนำมาใช้ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนเครื่องจักรกลชนิดหนึ่ง จึงเป็นการทำลายความเป็นมนุษย์ที่มีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกนึกคิดมีอารมณ์ มีความต้องการ โดยมองเพียงว่ามนุษย์เป็นเครื่องมือเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายเท่านั้น ขาดการพัฒนาศักยภาพของคนให้ใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ จึงทำให้แนวคิดได้รับการวิจารณ์ว่าเป็นองค์การที่ไร้จิตวิญญาณของผู้คน

องค์การแบบเครื่องจักรเป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับการเพิ่มผลผลิตและเน้นประสิทธิภาพการทำงานเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุดแก่องค์การ แม้ว่ารูปแบบโครงสร้างขององค์การแบบเครื่องจักรจะมีหลากหลาย แต่อย่างไรก็ตามการออกแบบองค์การมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1) มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน (Hierarchy) กล่าวคือมีการควบคุมสมาชิกทุกคนภายใต้โครงสร้างองค์การ โดยสมาชิกทุกคนจะมีตำแหน่งและระดับความรับผิดชอบที่ชัดเจนตามหลักของสายการบังคับบัญชา (principle of hierarchy)

2) รวมศูนย์อำนาจ (Centralization) อำนาจในการตัดสินใจลดหลั่นตามโครงสร้างสายการบังคับบัญชา โดยผู้บริหารระดับสูงจะมีอำนาจในการตัดสินใจมาก

3) มีการแบ่งหน้าที่ชัดเจน โดยใช้หลักความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) การทำงานใช้หลักการแบ่งงานกันทำ (division of labor) ซึ่งมีลักษณะการแบ่งงานเป็นส่วนย่อย ๆ และแต่ละส่วนทำหน้าที่เฉพาะที่ได้รับมอบหมาย การแบ่งงานนี้จะทำให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้านค่อนข้างสูง

4) มีความเป็นทางการสูง (Formalization) องค์การต้องพึ่งพากฎระเบียบและกระบวนการในการทำงานค่อนข้างมาก เพื่อให้เกิดบรรทัดฐานในการทำงาน มีความต่อเนื่องและมีเสถียรภาพในการทำงาน

5) การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ (Formal communication) มีการรายงานตามสายการบังคับบัญชาในรูปแบบที่กำหนดไว้แล้ว เช่น การใช้บันทึกหรือรายงานในการนำเสนอความเห็นต่อผู้บังคับบัญชา

ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่

องค์การเสมือนจริง (Virtual Organization)

องค์การเสมือนจริง (Virtual Organization) เป็นปรากฏการณ์ใหม่ที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ในปัจจุบันได้มีปรากฏการณ์ร่วมสมัยกับองค์การเสมือนจริงเกิดขึ้นมากมาย เช่น ชั้นเรียนที่เสมือนจริง (virtual classroom) ทีมงานเสมือนจริง (virtual team) และทัวร์เสมือนจริง (virtual tour) เป็นต้น ปรากฏการณ์เหล่านี้มาจากแนวความคิดเรื่องความจริงเสมือน (virtuality) อันเป็นคุณสมบัติของระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งมีความสามารถในการสร้างโลกจำลองขึ้นมาให้เป็นระบบที่เหมือนจริง ซึ่งช่วยให้ผู้ใช้มีประสบการณ์ในการเห็น ได้ยินและสัมผัสคล้ายกับสิ่งที่มีอยู่ในสิ่งแวดล้อมของมนุษย์โดยทั่วไป

ชั้นเรียนเสมือนจริงทำให้นักเรียนมีโอกาสนในการเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลสัมมนาแลกเปลี่ยนความเห็น ทำแบบฝึกหัดและสอบ ตลอดจนได้รับการประเมินผลผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ โดยไม่จำเป็นต้องนั่งอยู่ในชั้นเรียน ทีมงานเสมือนจริงจะมีสมาชิกซึ่งอยู่ต่างสถานที่ซึ่งมีการติดต่อกันทางอิเล็กทรอนิกส์ และการจัดทัวร์เสมือนจริงในพิพิธภัณฑ์ ซึ่งผู้ใช้จะได้สัมผัสทั้งภาพ เสียง กลิ่น และการสัมผัสเหมือนผู้ใช้เดินอยู่ในพิพิธภัณฑ์ด้วยตนเอง

แม้ว่าในขณะนี้ยังไม่มีทฤษฎีองค์การที่อธิบายเรื่ององค์การเสมือนจริงได้อย่างเป็นระบบ แต่เนื่องจากองค์การเสมือนจริงเป็นปรากฏการณ์ใหม่ซึ่งมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิต และวิธีการดำเนินงานทางธุรกิจแบบเดิมเป็นอย่างมาก การศึกษาและทำความเข้าใจกับองค์การเสมือนจริงจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การที่ต้องการทำงานโดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องเวลา สถานที่ หรือ

ทรัพยากรด้วยกายภาพในแบบลักษณะเดิม นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดบทบาทขององค์กรของตนได้อย่างเหมาะสมในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในตลาดในรูปแบบใหม่

องค์กรเสมือนจริงเป็นรูปแบบองค์กรสมัยใหม่ที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยอาศัยเทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคมเป็นสิ่งที่ช่วยเชื่อมโยงบุคคล/กลุ่มคน/หน่วยงานเข้าด้วยกันเพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนทักษะ ทรัพยากรและสินค้า/บริการ เนื่องจากโครงสร้างและการบริหารงานขององค์กรเสมือนจริงมีแตกต่างกับองค์กรแบบดั้งเดิมอย่างมาก กล่าวคือ องค์กรแบบดั้งเดิมมีลักษณะที่เป็นทางการสูง มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจนตายตัวและมีขอบเขตชัดเจน แต่องค์กรเสมือนจริงจะมีลักษณะตรงกันข้าม คือมีโครงสร้างขององค์กรเสมือนจริงจะมีความไม่เป็นทางการสูง ไม่มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน การติดต่อสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จึงมีความยืดหยุ่น คล่องตัวและมีความไม่เป็นทางการมากกว่าองค์กรแบบดั้งเดิม ในส่วนด้านการบริหารงาน องค์กรแบบดั้งเดิมจะมีการควบคุมหรือการรวมศูนย์อำนาจค่อนข้างสูง การตัดสินใจการดำเนินงานต่างๆ ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล เป็นสำคัญการดำเนินงานในองค์กรเสมือนจริงจะต้องอาศัยเครือข่าย (network) ของทีมงานหรือองค์กรในการทำงาน การตัดสินใจจะกระจายให้สมาชิกในเครือข่ายมีส่วนร่วมตัดสินใจในการทำงานด้วยเหตุนี้องค์กรเสมือนจริงจึงเป็นรูปแบบขององค์กรแบบใหม่ จึงมีนักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์กรเสมือนจริงไว้ดังนี้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ให้ความหมายว่า องค์กรเสมือนจริงเป็นการนำแนวคิดมาจากความจริงเสมือนที่สร้างโดยระบบคอมพิวเตอร์มาใช้กับแนวคิดด้านองค์กร ดังนั้นองค์กรในลักษณะนี้จึงอาจจะปราศจากรูปร่างทางกายภาพซึ่งเป็นลักษณะที่ต่างจากองค์กรแบบเดิม โดยทั่วไปความหมายขององค์กรเสมือนจริงจึงหมายถึง เครือข่ายขององค์กรซึ่งเชื่อมโยงด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อจะแลกเปลี่ยนทักษะ ทรัพยากรและสินค้าบริการ

องค์กรบริหารตนเอง (Self-Organization)

องค์กรบริหารตนเอง (Self-Organization) คือองค์กรที่สามารถทำงานได้โดยอัตโนมัติ กล่าวคือ เมื่อพบปัญหาสามารถแก้ปัญหาได้เองและบริหารงานได้เองเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายโดยไม่ต้องรอรับคำสั่งในการดำเนินงานในแต่ละครั้ง เปรียบเทียบได้กับหลอดไฟที่ติดตั้งบนเสาตามท้องถนนที่จะปิดเปิดโดยอัตโนมัติ กล่าวคือ เมื่อท้องฟ้ามืดลง หลอดไฟก็จะเปิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติและเมื่อท้องฟ้าสว่างขึ้นหลอดไฟก็จะปิดลง

องค์กรบริหารตนเองเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการทำงานอย่างอิสระ มีการตอบสนองโดยอัตโนมัติต่อปัญหาหรือความต้องการของลูกค้าเพื่อให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายโดยไม่ต้องรอรับคำสั่งจากเบื้องบนหรือผู้บริหาร

องค์กรบริหารตนเองประกอบด้วยแนวคิดที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1) การตัดสินใจขององค์กร เนื่องจากการตัดสินใจขององค์กรเป็นการประมวลผลข้อมูลข่าวสารขององค์กร (information processing) เนื่องจากองค์กรบริหารตนเองมีการกระจาย

อำนาจลงสู่คนในองค์กรจึงต้องมีหลักการตัดสินใจที่เหมาะสมเป็นองค์ประกอบเพื่อให้มั่นใจว่าการตัดสินใจของสมาชิกในองค์กรสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

การตัดสินใจเป็นหัวใจของการบริหารในองค์กรเพราะทุกระดับในองค์กรจะมีส่วนในการตัดสินใจทั้งสิ้น กล่าวคือผู้ที่ตำแหน่งระดับสูงจะตัดสินใจในเรื่องนโยบายขององค์กร ผู้ปฏิบัติระดับล่างจะตัดสินใจในเรื่องของการปฏิบัติ ขั้นตอนวิธีการปฏิบัติ ฉะนั้นการตัดสินใจจึงเป็นเรื่องสำคัญในองค์กร อีกทั้งทุกคนในองค์กรจะต้องตัดสินใจเพราะการตัดสินใจในองค์กรอาจจะแบ่งตามอำนาจหน้าที่ของบุคคลในองค์กร รวมถึงการจัดโครงสร้างขององค์กรให้บุคคลได้รับผิดชอบตามหน้าที่ที่ชำนาญ ทั้งนี้การตัดสินใจต้องเป็นไปเพื่อเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการตัดสินใจโดยทั่วไปมีกระบวนการตัดสินใจ 3 ขั้นตอน คือ

1.1 การระบุปัญหา (identification phase) คือ ขั้นตอนการตระหนักถึงปัญหาหรือโอกาสที่เกิดขึ้นและมีการวินิจฉัยปัญหา

1.2 การพัฒนา (Development phase) เป็นการแสวงหาการแก้ปัญหาหรือกระบวนการมาตรฐานหรือการออกแบบทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา

1.3 การเลือกการแก้ปัญหา (selection phase) โดยอาศัยวิจารณ์ของผู้ที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจโดยอาจใช้ประสบการณ์หรือใช้การวิเคราะห์อย่างเป็นระบบหรือการต่อรองในกรณีทางเลือกเกี่ยวข้องกับกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ และหลังจากทำการตัดสินใจในการเลือกแล้วจะเป็นการเสนอขอความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ (authorization) ต่อไป

การตัดสินใจจึงเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารเพราะเป็นการใช้ความพยายามที่จะใช้เหตุผลหรือฐานคิดในการตัดสินใจตามหลักเศรษฐศาสตร์ นั่นคือ พยายามพิจารณาว่า อะไรคือเป้าหมายที่สำคัญที่ต้องการจะบรรลุ พยายามศึกษาหาทางเลือกและคาดคะเนผลของทางเลือกแต่ละทางอย่างละเอียดรอบคอบ รวมถึงใช้เครื่องมือต่างๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การจำลองแบบโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์มาช่วยวิเคราะห์วิจัยสภาพปัญหาเหตุการณ์สถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องและมีเหตุผลมากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้

2) การเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) องค์กรจะอยู่รอดและพัฒนาได้หากผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและความสำเร็จในการตัดสินใจขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้ การเรียนรู้องค์กรเป็นกระบวนการที่สำคัญเพราะการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีผลกระทบต่อองค์กร รวมถึงเป็นกระบวนการในการเพิ่มความสามารถขององค์กรในการประมวลผลสารสนเทศ เพื่อพัฒนาความรู้และความเข้าใจในการจัดการกับสิ่งแวดล้อม เพื่อที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารแสวงหาวิธีการปรับปรุงความสามารถของสมาชิกในการทำความเข้าใจและจัดการองค์กรและสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วให้ปรับตัวเข้ากับแรงผลักดันและการเปลี่ยนแปลงในโลกของธุรกิจ โดยยกระดับขีดความสามารถประสิทธิภาพขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างและรักษาความ

ได้เปรียบในการแข่งขันการเพิ่มผลผลิตและการสร้างสรรค์นวัตกรรมในการผลิตสินค้าและบริการใหม่ ๆ

การเรียนรู้ขององค์การเป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์การและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญทั้งนี้เพื่อการตอบสนองและรองรับต่อการท้าทายความเปลี่ยนแปลงในองค์การ จึงมีความจำเป็นจะต้องจัดการกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นแนวทางหนึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับองค์การ หลายองค์การจึงนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขันและพัฒนาองค์การเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศและแข่งขันได้ในระดับโลก จากฐานความเชื่อที่ว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าและเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การ มนุษย์จึงเป็นผู้นำทรัพยากรทางการจัดการมาใช้ให้เกิดผลสำเร็จ บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงอยู่ที่การทำให้คนได้เรียนรู้ การสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้รวมถึงมีการพัฒนาบุคคลให้เกิดการเรียนรู้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์การและสามารถดำรงอยู่ได้

การเรียนรู้ขององค์การเกิดขึ้นภายใต้แรงผลักดันมากมายทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี ได้ทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจนเป็นผลให้องค์การไดโนเสาร์ที่เคยมั่งคั่งเฟื่องฟูอยู่ในอดีต จะไม่สามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงในศตวรรษที่ 21 ส่วนองค์การที่ยืนหยัดอยู่ได้ก็เป็นพวกที่เข้ากับโลกใหม่ได้อย่างสมดุล ซึ่งก็คือพวกที่พร้อมจะเรียนรู้ตัวเอง อีกทั้งองค์การต่างๆ จำเป็นต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อย่างรวดเร็วและอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะแรงผลักดันและการเปลี่ยนแปลงภายนอก ทำให้องค์การต้องปรับตัวหรือไม่ก็ปิดตัวไป อย่างใดอย่างหนึ่ง การเรียนรู้ภายในต้องเท่าเทียม หรือไม่ก็ต้องล้ำหน้ากว่าการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นภายนอก มิเช่นนั้นองค์การก็ไม่อาจดำรงอยู่ได้ อีกทั้งองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารองค์การยุคใหม่ ซึ่งเป็นยุคที่เน้นการพัฒนาไปที่ทรัพยากรบุคคลอย่างสูงสุดชนิดที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน ขนาดจัดให้เป็นทุนอย่างหนึ่งที่เรียกว่าทุนมนุษย์ (Human Capital) โดยองค์การยุคใหม่จะมีการสร้างฐานความรู้ (Knowledge Based) และทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง จึงไม่เป็นที่น่าแปลกใจเลยว่าทรัพยากรบุคคลในยุคต่อจากนี้ไปจะต้องมีทั้งความสามารถ (Ability) ความเชี่ยวชาญ (Competence) และความเป็นมืออาชีพ (Professional) อย่างแท้จริง โดยจะต้องมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) อย่างต่อเนื่อง ด้วยกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long Learning) เพื่อนำพาตนเองและองค์การสู่ความสามารถทางการแข่งขันและสร้างรายได้เปรียบอย่างยั่งยืน

องค์การคุณภาพ (Quality Organization)

แนวคิดองค์การคุณภาพมีความสอดคล้อง (fit) กับแนวคิดการจัดการคุณภาพ ซึ่งมีสาระสำคัญเกี่ยวข้องกับการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management - TQM) ที่จะเป็นสิ่งช่วยให้้องค์การพัฒนาด้านคุณภาพได้อย่างยั่งยืนมากขึ้นและช่วยเพิ่มความรู้ด้านองค์การเพื่อทำให้เกิดการตระหนักถึงคุณสมบัติขององค์การที่สอดคล้องกับการจัดการคุณภาพนี้ได้

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันได้รับผลกระทบจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นเรื่อยๆ หลักสำคัญที่จะให้ธุรกิจดำรงอยู่ได้ก็คือ การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า การใช้ทุนที่ต่ำกว่า และการปฏิบัติงานที่ดีกว่า ดังนั้นวิธีการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม(Total Quality Management - TQM) จึงได้ถูกนำมาใช้ในการปฏิบัติการทุกด้านเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จเหล่านี้

ปัจจุบันผู้บริหารของธุรกิจบริการ หน่วยงานของรัฐ สถานศึกษา โรงพยาบาลและองค์กรอื่นๆ กำลังหากลยุทธ์ที่องค์การสามารถปรับปรุงคุณภาพให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้องค์การแทบทุกประเภทกำลังกระจายความรับผิดชอบ เพื่อการสร้างคุณภาพงานให้เป็นที่พึงพอใจแก่ทุกฝ่าย โดยมีสาระสำคัญของแนวคิดเรื่องจัดการเชิงคุณภาพที่ควรศึกษาดังนี้

1) พันธะผูกพันกับคุณภาพ (Commitment to Quality) ความสำเร็จของการจัดการคุณภาพขึ้นอยู่กับความเชื่อและความมุ่งมั่นเกี่ยวกับคุณภาพใน 3 ระดับ คือ

1.1 พันธะผูกพันในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ โดยการยอมรับว่าคุณภาพนั้นจะช่วยในการพัฒนาและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันและเชื่อมั่นว่าลูกค้าต้องการสินค้าที่มีคุณภาพแม้ว่าจะต้องซื้อด้วยราคาที่แพงกว่าก็ตาม

1.2 พันธะผูกพันจากผู้บริหารระดับสูงในการสนับสนุนการจัดการเชิงคุณภาพ

1.3 พันธะผูกพันจากทุกคนในองค์การในการอุทิศตัวเพื่อช่วยในการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพและยอมรับว่าคุณภาพเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของความอยู่รอดขององค์การและความสามารถในการสนองความพึงพอใจของลูกค้า

2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การจัดการเชิงคุณภาพต้องอาศัยการปรับปรุงอย่างไม่หยุดยั้ง ทั้งนี้โดยผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีการสนับสนุนการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของบริษัท รวมทั้งวิธีการที่จะนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า

3) การมีส่วนร่วมทั้งหมด (Total Involvement) การจัดการเชิงคุณภาพจะสำเร็จด้วยการทำงานซึ่งระดมจากบุคคลทุกระดับในทุกหน่วยงาน เพื่อระดมความเห็นจากหลายมุมมองเพื่อช่วยในการตัดสินใจ โดยจะอยู่บนพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม

4) การใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีและวิธีการทางวิทยาศาสตร์อย่างกว้างขวาง(Extensive Use of Scientific Tools, Technologies, and Methods) การจัดการคุณภาพต้องมีการประยุกต์ใช้เครื่องมือและเทคนิคทางวิทยาศาสตร์แทนการใช้อารมณ์ความรู้สึกในการบริหาร ซึ่งได้แก่เครื่องมือทางสถิติ กฎและหลักทางวิทยาศาสตร์ในสาขาต่างๆ รวมทั้งมาตรฐานหรือกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่มีลักษณะเป็นวัตถุวิสัย (objectivity) หรืออาศัยข้อมูลเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ ไม่ใช่ใช้อารมณ์ความรู้สึกในการตัดสินใจ

5) เน้นที่ลูกค้า (Customers-oriented) องค์กรหลายแห่งให้คำจำกัดความของลูกค้าอย่างแคบๆ โดยหมายถึงเฉพาะบุคคลหรือองค์การที่จ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการ แต่ลูกค้าตามแนวคิดของการจัดการคุณภาพหมายถึง ทั้งลูกค้าภายใน (internal customer) และลูกค้าภายนอก (external customer) การทำงานที่ดีจะไม่ได้คำนึงถึงความสะดวกสบายในการทำงานของ

หน่วยงานตนเองเท่านั้น หากต้องพิจารณาถึงการสร้างความพอใจแก่หน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้องที่เป็นลูกค้าของการให้บริการและยังต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าภายนอกอีกด้วย

6) เน้นกระบวนการ (Process-oriented) การปรับปรุงการทำงานจะเน้นการหาสาเหตุของปัญหาและแก้ไขในกระบวนการทำงานที่ทำให้เกิดปัญหาดังกล่าว การแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการทำซ้ำใหม่ (rework) หรือการแก้ปัญหาลำช้าด้วยการทำงานล่วงเวลา ถือเป็นการไม่ได้แก้ที่รากเหง้าของปัญหา ดังนั้นแนวคิดการบริหารคุณภาพจึงเน้นการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานให้เห็นความสำคัญของกระบวนการและป้องกันปัญหาหรือข้อผิดพลาดไม่ให้เกิดซ้ำอีก

7) การให้การศึกษาและการฝึกอบรม (Education & Training) การให้การศึกษาและฝึกอบรมทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการในทุกระดับเพื่อที่จะทำหน้าที่และบทบาทในการปรับปรุงคุณภาพได้อย่างเต็มที่โดยได้มีการพัฒนาเทคนิคต่างๆ เช่น การประเมินผลการอบรมและการวิเคราะห์ความต้องการอย่างเป็นระบบและการอบรมอย่างครอบคลุมทักษะต่างๆ ในการปฏิบัติงาน

8) การเคารพความเป็นมนุษย์ (Humanity) หากองค์กรต้องการมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องเคารพความเป็นมนุษย์ โดยเชื่อว่ามนุษย์สามารถคิดด้วยตนเอง ตัดสินใจด้วยตนเองและปฏิบัติตามความริเริ่มของตนเองได้ การคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างเคร่งครัดตามวิธีที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเช่นเดียวกับที่ปฏิบัติต่อเครื่องจักรถือเป็นความล้มเหลวในการเคารพความเป็นมนุษย์ต่อผู้ปฏิบัติงาน หากผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบเป้าหมายที่แน่ชัดตลอดจนรับทราบถึงข้อจำกัดและความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น รวมทั้งได้รับการพัฒนาความสามารถพิเศษของตนเองและมีการใช้ดุลยพินิจในการหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เมื่อผลงานได้ออกมาเป็นที่พอใจก็ได้รับการชมเชย จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าการงานของตนเองมีคุณค่าและเป็นสิ่งผลักดันให้มีการยกระดับความสามารถของตนเองให้สูงขึ้นอีกและสร้างสรรค์งานที่ทำหรือให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน (employee empowerment) เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

สภาพแวดล้อมภายในเป็นปัจจัยที่มีผลหรืออิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจโดยอาจทำให้ประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อระบุจุดอ่อนและจุดแข็งในการแข่งขันทางธุรกิจโดยองค์กรสามารถทำการควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ พนักงานหรือสมาชิกภายในองค์กรธุรกิจ โครงสร้างองค์กร ระบบในการดำเนินงานของธุรกิจ ผู้ถือหุ้น ความรู้สามารถหลักของธุรกิจและการให้บริการขององค์กรธุรกิจ เป็นต้น

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในอาจเรียกได้ว่า “การวิเคราะห์องค์กร” ทั้งนี้เพื่อให้เข้าใจทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรรวมถึงได้ทราบจุดแข็งที่ผู้บริหารจะต้องเสริมสร้างให้มากขึ้นและขจัดจุดอ่อนให้มน้อยที่สุดเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจึงมีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมี

หลายวิธีการด้วยกัน ได้แก่ วิเคราะห์หาจุดแข็งจุดอ่อน การวิเคราะห์ตามแนวคิดของแมคคินซี ดังนี้

การวิเคราะห์หาจุดอ่อนและจุดแข็ง (Strengths and Weaknesses Analysis)

การวิเคราะห์หาจุดอ่อนจุดแข็งภายในองค์กรโดยการพิจารณาจากสายงานหรือหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กร ได้แก่ หน้าที่ด้านการตลาด การเงิน การผลิตและการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น ทั้งนี้ นักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเปรียบเทียบหน้าที่เหล่านี้กับองค์การคู่แข่งหรือองค์กรอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ตัวอย่างหน้าที่สำคัญในองค์กรปัจจุบัน ดังนี้

1) ด้านการตลาด (Marketing) เป็นการชี้้นำความต้องการของลูกค้าในทุกๆ ด้านเพื่อให้เอื้อประโยชน์แก่องค์การตนเองให้มากที่สุด องค์กรจึงต้องคำนึงถึงความสามารถหลักในการจัดการด้านการตลาดเพื่อให้สามารถใช้ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) ได้อย่างมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง

2) ด้านการเงิน (Finance) เป็นหน้าที่สำคัญเพราะเกี่ยวกับการจัดการเงินทุนและการแสวงหาแหล่งเงินทุนสำหรับองค์กร ผู้บริหารต้องสามารถควบคุมการใช้เงินทุนเพื่อการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จของการจัดการด้านการเงินคือการเพิ่มมูลค่าขององค์กรนั่นคือองค์กรได้รับผลตอบแทนได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีความเสี่ยงด้านเงินทุนน้อยและตัดสินใจด้านเงินทุนได้ดี

3) ด้านการผลิต (Manufacturing) เป็นความสามารถขององค์กรในการผลิตสินค้าและให้บริการที่มีคุณภาพภายใต้ต้นทุนและระยะเวลาที่กำหนด โดยมีความสามารถในการจัดส่งได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงมีความยืดหยุ่นในการผลิตและการดำเนินงานด้วย

4) ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) นั่นคือมีการจัดการในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าร่วมงานและจัดวางคนได้อย่างเหมาะสมในแต่ละงานนำไปสู่ผลการทำงานที่ดี นอกจากนี้องค์กรยังมีการสร้างขวัญและกำลังใจในสิ่งจูงใจแก่บุคคลในองค์กรด้วย

5) ด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นการดำเนินงานขององค์กรโดยให้ครอบคลุมกิจกรรมการวิจัยขั้นพื้นฐาน การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และการวิจัยและพัฒนาในกระบวนการรวมถึงรู้จักเลือกใช้เทคโนโลยีให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ

6) ด้านการจัดการ (Management) เป็นการวัดขีดความสามารถและศักยภาพของผู้บริหารแต่ละระดับว่ามีความสามารถทำงานในหน้าที่และความรับผิดชอบได้เป็นผลสำเร็จโดยทั่วไป ผู้บริหารจะนำหลักการจัดการไปใช้ในการทำงาน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การนำและการควบคุม

7) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) อาจกล่าวได้ว่าการดำเนินงานของธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ กิจกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นเดียวกันในปัจจุบันได้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information System) มาประยุกต์ใช้ในงานในหลายๆ ด้าน เช่น การจ่ายค่าตอบแทน การฝึกอบรม การสรรหา

การคัดเลือกและการพัฒนางานอาชีพ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศจึงมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การโดยไม่อาจหลีกเลี่ยงได้เช่นกัน บุคคลในองค์การในทุกตำแหน่ง ทุกหน่วยงานจึงต้องมีความรู้และสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในการทำงานได้เป็นอย่างดี

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งจะนำองค์การไปสู่การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันเป็นสิ่งที่องค์การมีอยู่ ทำได้หรือสามารถทำได้ดีกว่าคู่แข่ง ในขณะที่จุดอ่อนหรือสิ่งที่เป็อุปสรรคต่อองค์การ จะช่วยให้ผู้บริหารรับรู้และเข้าใจในสภาพแวดล้อมและความเป็นไปในภาพรวมขององค์การ ต่อการแก้ไขปรับปรุงและเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ทันท่วงที ทั้งนี้ในการวิเคราะห์หาจุดอ่อนจุดแข็งสามารถเปรียบเทียบได้กับผลการดำเนินงานในอดีต (Past Performance) คู่แข่งขันสำคัญ (Key Competitors) และอุตสาหกรรมทั้งหมดโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมทั้งหมด

เอกสารอ้างอิง (References)

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์รัตนไตร.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2549). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ: บริษัท วีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. (2552). *หลักการจัดการ*. สงขลา: บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด.
- วันชัย มีชาติ. (2552). *การบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. (2552). *หลักการจัดการ*. สงขลา: บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด.