

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาระดับความรู้ความสามารถด้านบัญชีสำหรับการศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตามความคิดของบัณฑิตคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้วิจัยได้สำรวจและรวบรวมข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปประเด็นของเรื่องได้ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้ความสามารถทางการบัญชี
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับความรู้ความสามารถทางการบัญชี

1. ความหมายความรู้ความสามารถทางการบัญชี

1.1 ความหมายของการบัญชี

จากการค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ได้ให้คำนิยามหรือความหมายของ การบัญชี ดังต่อไปนี้

จินทนา สาขาการ และศิลป์ประพร ศรีจันทเพชร (2552 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบัญชี หมายถึง บุคคลโดยทั่วไปมักจะนึกถึงภาพของกระดาษ หรือเอกสารที่เป็นตัวเลขเรียงกัน ส่วนนักธุรกิจหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจจะนึกถึงสมุดที่มีเส้นตีเป็นช่องแบ่งเป็นสองด้านมีตัวเลขปรากฏอยู่ หรือรายงานต่างๆ ที่แสดงไว้เป็นตัวเลขเกี่ยวกับกิจกรรมทางการค้า สำหรับนักวิชาการหรือผู้ที่อยู่ในวิชาชีพจะมองภาพของการบัญชีตั้งแต่การรวบรวมและบันทึก ตลอดจนการรายงานข้อมูลทางการเงินของธุรกิจ เพื่อให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจแก่บุคคลทั้งภายในและภายนอกกิจการ

จากความหมายของการบัญชีข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบัญชี (Accounting) หมายถึง วิชาการที่ใช้ศิลปะในการรวบรวม บันทึกการการค้าของธุรกิจลงในสมุดตามลำดับเหตุการณ์ จัดประเภท หมวดย่อย สรุปผลการดำเนินงาน และแสดงฐานะการเงินของกิจการค้าในรอบระยะเวลาหนึ่งที่เป็นประโยชน์กับบุคคลหลายๆ ฝ่าย

1.2 ความหมายความรู้ความสามารถทางการบัญชี

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีผู้ให้ความหมาย และคำจำกัดความความรู้ความสามารถทางการบัญชีไว้ ดังนี้

ชนัญญา ลินชื่อ (2548 : 25) ได้ให้ความหมายว่า ความรู้ความสามารถทางการบัญชี คือ ความสามารถในการเรียนรู้ และความเข้าใจในสาขาการบัญชี ความรู้ด้านเทคนิค รวมถึงทักษะด้านการเรียนรู้อย่างชาญฉลาดเชิงผู้ประกอบวิชาชีพสอบบัญชี เพื่อพัฒนาให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างยั่งยืน

สุวรรณ หวังเจริญเดช (2548 : 6) ได้ให้ความหมายว่า ความรู้ความสามารถทางการบัญชี หมายถึง ความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ หรือประสบการณ์เป็นพิเศษในสาขาทางด้านบัญชี โดยสามารถตอบสนององวิชาการใหม่ๆ ในด้านการรายงานและให้ข้อสนเทศต่างๆ นอกจากความรู้ทางด้านบัญชี ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ในวิชาชีพ ทักษะทางวิชาชีพ คุณค่าแห่งวิชาชีพ จรรยาบรรณ และเจตคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในฐานะผู้ประกอบวิชาชีพ

มูจรินทร์ แก้วหย่อง (2548 : 13) ได้ให้ความหมายว่า ความรู้ความสามารถทางการบัญชี หมายถึง การที่มีทักษะในการเรียนรู้ ความสามารถในการเรียนรู้และประสบการณ์ในเรื่องหลักการ แนวคิดและการประยุกต์การจัดทำบัญชี

จากที่กล่าวข้างต้น ความรู้ความสามารถทางการบัญชี หมายถึง การที่บุคคลใดมีการเรียนรู้และความเข้าใจในสาขาการบัญชี มีทัศนคติ ลักษณะทางพฤติกรรม ความคิดที่เป็นระบบ และกว้างไกล ความรู้ทางด้านเทคนิค รวมถึงทักษะด้านการเรียนรู้อย่างชาญฉลาด ให้เหมาะสมในการปฏิบัติงานในฐานะผู้ประกอบวิชาชีพ

2. ความสำคัญทางด้านบัญชี

จันทนา สาขาการ และศิลปะพร ศรีจันเพชร (2552 : 3) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบัญชี ไว้ดังนี้

2.1 เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกิจการ

การจัดทำบัญชีจะทำให้กิจการทราบถึงผลการดำเนินงาน ฐานะทางการเงินของธุรกิจ และความมั่นคงของธุรกิจ เมื่อมีการบันทึกรายการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแล้ว ข้อมูลที่ได้บันทึกไว้จะสามารถนำมาจัดทำเป็นรายงานทางการเงินได้ เช่น งบดุล และงบกำไรขาดทุน ซึ่งเป็นภาพสะท้อนในการดำเนินธุรกิจ

2.2 เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการวางแผนและตัดสินใจของธุรกิจ

ข้อมูลบัญชีจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนและการตัดสินใจ โดยประเมินจากข้อมูลเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของรายงานการวิเคราะห์ต่าง ๆ อันเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารงานสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3 เพื่อใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงในภายหลัง

ข้อมูลทางการเงินบัญชีที่มีการจัดทำไว้ในรูปแบบของรายงานทางการเงิน สามารถใช้เป็นหลักฐานประกอบเหตุการณ์ต่าง ๆ ทางธุรกิจที่เกิดขึ้น หากมีข้อโต้แย้งหรือข้อพิพาทที่อาจนำมา ข้อมูลทางการเงินบัญชีดังกล่าวมาใช้ในการอ้างอิงได้

2.4 เพื่อเป็นเครื่องมือในการหาแหล่งเงินทุน

ข้อมูลทางการเงินบัญชีสามารถนำมาจัดทำเป็นรายงานทางการเงินที่ใช้เป็นสื่อกลางในการติดต่อทางธุรกิจต่าง ๆ เช่น กิจการนำรายงานทางการเงินไปเป็นข้อมูลประกอบการขอสินเชื่อกับธนาคาร โดยธนาคารควรจะใช้รายงานทางการเงินของกิจการ เพื่อพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ ข้อมูลทางการเงินบัญชีจะสะท้อนถึงความน่าเชื่อถือ และความสามารถในการชำระหนี้ของผู้ขอกู้

2.5 เพื่อประโยชน์ในเสถียรภาพได้อย่างถูกต้อง

การจัดทำบัญชีจะช่วยให้กิจการทราบถึงกำไรขาดทุนที่ถูกต้อง ส่งผลให้กิจการสามารถนำข้อมูลทางการเงินบัญชีดังกล่าวมาช่วยในการวางแผนภาษีอากรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้กิจการเสถียรภาพได้อย่างถูกต้องตามกฎหมายภาษีอากร

2.6 เพื่อควบคุม และดูแลรักษาสินทรัพย์ของกิจการ

ข้อมูลทางการเงินบัญชีแสดงถึงสินทรัพย์ที่มีกิจการ เช่น เจ้าหนี้ นักลงทุน ทราบข้อมูลทางการเงินของกิจการแล้วสามารถใช้ข้อมูลทางการเงินบัญชี เพื่อช่วยในการตัดสินใจลงทุนหรือปล่อยสินเชื่อ

2.7 เพื่อให้ถูกต้องตามกฎหมายว่าด้วยการบัญชี

การจัดทำบัญชีนั้นจะต้องเป็นไปตามพระราชบัญญัติทางการเงินบัญชีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจการกฎหมายการบัญชีจะกำหนดให้กิจการต้องรับผิดชอบในการจัดทำบัญชีให้ถูกต้อง และสะท้อนความเป็นจริง

3. ผู้ใช้ข้อมูลทางการเงินบัญชี

บุคคลที่สนใจและใช้ข้อมูลทางการเงินบัญชี จันทนา สาขาการ และศิลปะพร ศรีจันทพร (2552 : 4-5) ได้แก่

3.1 เจ้าของ ใช้ข้อมูลทางการเงินบัญชีเพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงการลงทุนในกิจการและประเมินผลการบริหารงานของฝ่ายจัดการ

3.2 ฝ่ายจัดการ ใช้ข้อมูลทางการเงินบัญชีเพื่อการวางแผนควบคุมงาน และการตัดสินใจตลอดจนการเสนอแนะให้มีการขยาย ปรับปรุง หรือเลิกกิจการ

3.3 เจ้าหนี้ ใช้ข้อมูลทางการเงินบัญชี เพื่อให้การพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับการให้สินเชื่อ

3.4 ผู้ลงทุน ซึ่งเป็นผู้ที่เข้ามาเป็นเจ้าของกิจการในอนาคต ใช้ข้อมูลทางการเงินบัญชีเพื่อตัดสินใจในการเลือกว่าจะลงทุนในกิจการหรือเป็นอย่างไร

3.5 ลูกค้า ใช้ข้อมูลทางการเงินบัญชี เพื่อการคาดหมายเกี่ยวกับการติดต่อธุรกิจ

3.6 พนักงานของกิจการ ใช้ข้อมูลทางการบัญชีเพื่อใช้ศึกษาความเหมาะสมของอัตราค่าจ้างและผลตอบแทนที่ได้รับ ตลอดจนความมั่นคงของการทำงาน

3.7 หน่วยของรัฐบาล ใช้ข้อมูลทางการบัญชี เพื่อเป็นข้อมูลสถิติ และใช้คาดคะเนภาวะเศรษฐกิจโดยส่วนร่วม

3.8 ผู้เกี่ยวข้องอื่น เพื่อศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลทางการบัญชี ตามวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันออกไป

แม้ว่าบุคคลต่าง ๆ ข้างต้นนี้จะสนใจและใช้ข้อมูลทางการบัญชี เพื่อวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน แต่จะเป็นได้ว่าบุคคลทุกกลุ่มนี้มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน คือ เพื่อทราบข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรทางเศรษฐกิจ โดยกิจการที่จัดทำบัญชีนั้น และอาจแบ่งกลุ่มผู้ใช้ข้อมูลทางการบัญชีออกได้ 2 ประเภท คือ

1. ผู้ใช้ซึ่งเป็น บุคคลภายในกิจการ เช่น เจ้าของ ฝ่ายจัดการ และพนักงานของกิจการ ซึ่งจะนำข้อมูลทางการบัญชีมาวางแผนการดำเนินงาน และการดูแลควบคุมกิจการ

2. ผู้ใช้ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกกิจการ เช่น เจ้าหนี้ ผู้ลงทุน ลูกค้า หน่วยงานของรัฐบาล และผู้เกี่ยวข้องอื่น มีวัตถุประสงค์ในการใช้ข้อมูลทางการบัญชี ดังนี้

2.1 การตัดสินใจลงทุนและให้สินเชื่อ

2.2 การประเมินกระแสเงินสด

2.3 ทรัพยากรของกิจการ ภาระผูกพัน และส่วนของผู้ถือหุ้น

2.4 การดำเนินงานและผลกำไร

2.5 สภาพคล่องและความสามารถในการชำระหนี้

2.6 การจัดการของผู้บริหาร

ทักษะทางปัญญาของนักบัญชี

สมชาย เลิศภิรมย์สุข (2552 : 8-9) ได้กล่าวถึงทักษะทางปัญญาของนักบัญชีไว้ดังนี้

4.1 ทักษะทางปัญญา ประกอบไปด้วย 6 ข้อดังต่อไปนี้

4.1.1 ความรู้ทางบัญชี

4.1.2 ความเข้าใจ

4.1.3 การนำไปใช้

4.1.4 การวิเคราะห์

4.1.5 การสังเคราะห์

4.1.6 การประเมิน

4.2 ทักษะทางวิชาการเชิงปฏิบัติและหน้าที่งาน

- 4.2.1 ความชำนาญทางตัวเลข
- 4.2.2 การวิเคราะห์แบบจำลอง
- 4.2.3 การตัดสินใจและความเสี่ยง
- 4.2.4 การวัด
- 4.2.5 การรายงาน
- 4.2.6 การทำตามกฎหมาย และกฎเกณฑ์ข้อบังคับ

4.3 ทักษะทางคุณลักษณะเฉพาะบุคคล

- 4.3.1 การจัดการตัวเอง
- 4.3.2 ความคิดริเริ่ม อธิติพล และการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 4.3.3 ความสามารถที่จะเลือก และเรียงลำดับทรัพยากรที่มีจำกัด และจัดแรงงาน

ให้เสร็จตามกำหนดเวลา

- 4.3.4 ความสามารถที่จะเข้าร่วมและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง
- 4.3.5 พิจารณาการปรับใช้ค่านิยมทางวิชาชีพ จรรยาบรรณ และทัศนคติให้เข้ากับการตัดสินใจ

การตัดสินใจ

- 4.3.6 ความระมัดระวังสงสัยเชิงประกอบวิชาชีพบัญชี

4.4 ทักษะทางการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการสื่อสาร

- 4.4.1 การทำงานร่วมกับผู้อื่น
- 4.4.2 การทำงานเป็นทีม
- 4.4.3 การปฏิสัมพันธ์กับผู้ที่มีวัฒนธรรมหรือความคิดเห็นต่างกัน
- 4.4.4 การเจรจาเพื่อ ได้ข้อสรุปหรือข้อตกลงที่ยอมรับได้ในสถานการณ์ทาง

วิชาชีพ

- 4.4.5 การนำเสนอ การพูดคุย การรายงานอย่างมีประสิทธิภาพผ่านการเขียนและ

พูดทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

- 4.4.6 ฟังและอ่านอย่างมีประสิทธิภาพ
- 4.4.7 เห็นความสำคัญกับวัฒนธรรมและภาษาที่แตกต่างกัน

4.5 ทักษะทางองค์การและการจัดการธุรกิจ

- 4.5.1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 4.5.2 การจัดการโครงการ
- 4.5.3 การจัดการบุคลากรและทรัพยากร
- 4.5.4 การตัดสินใจ

4.5.5 ความสามารถที่จะจัดและแบ่งหน้าที่งานที่จะจูงใจและพัฒนาบุคลากร

4.5.6 การมีภาวะผู้นำ

4.5.7 การพิจารณาและตัดสินใจอย่างนักวิชาชีพ

5. วิชาชีพบัญชีกับ IES

สหพันธ์นักบัญชีระหว่างประเทศ (International Federation of Accountants : IFAC) เป็นองค์กรทางวิชาชีพบัญชีที่มีบทบาทในการพัฒนาและส่งเสริมเกี่ยวกับวิชาชีพบัญชีในระดับสากล ให้มีความสอดคล้องและสามารถให้บริการทางวิชาชีพที่มีคุณภาพในเกณฑ์เดียวกัน ดังนั้นสมาคม นักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย (ส.บ.ช.) ในฐานะตัวแทนประเทศสมาชิกของ IFAC ได้ใช้แนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับวิชาชีพที่กำหนดโดย IFAC ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจาก องค์กรทางวิชาชีพ โดยดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการการศึกษา (Education) คณะกรรมการจรรยาบรรณในวิชาชีพ (Ethics) คณะกรรมการการบัญชีการเงิน และบัญชีบริหาร (Financial and Management Accounting) คณะกรรมการสารสนเทศ (Information Technology) คณะกรรมการปฏิบัติงานสอบบัญชี (International Auditing Practices) และคณะกรรมการปฏิบัติงานภาครัฐ (Public Sector) (ศิลปพร ศรีจันทเพชร. 2545 : 12-19)

คณะกรรมการการศึกษาของ IFAC มีบทบาทในการกำหนดมาตรฐานแนวทางปฏิบัติ เกี่ยวกับการศึกษาก่อนเป็นนักวิชาชีพบัญชี และการอบรมศึกษาต่อเนื่องเมื่อได้ประกอบวิชาชีพบัญชี แล้วเพื่อปรับปรุงคุณสมบัติของผู้ประกอบวิชาชีพบัญชีให้มีความใกล้เคียงกัน คณะกรรมการ การศึกษาได้ออก IES (International Education Standard) โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนานักวิชาชีพ บัญชีโดยกำหนดบรรทัดฐานสำหรับการเรียนรู้ขั้นต้นสำหรับนักวิชาชีพบัญชีที่มีคุณภาพอัน ประกอบด้วยการศึกษา การฝึกฝน เพื่อให้ได้ประสบการณ์ การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการบำเพ็ญตนให้เกิดคุณค่าต่อวิชาชีพและสังคมตลอดการเป็น นักวิชาชีพ ทำให้ IES มีผลบังคับใช้ในปัจจุบัน รวมทั้งสิ้น 7 ฉบับ (ชัยนรินทร์ วีระสภานิชย์. 2548 : 3) ได้แก่

IES 1, Entry Requirement to a Program of Profession Accounting Education

IES 2, Content of Professional Education Program

IES 3, Professional Skills

IES 4, Professional Values, Ethics and Attitudes

IES 5, Practical Experience Requirements

IES 6, Assessment of Professional Capabilities and Competence

IES 7, Continuing Professional Development

ซึ่งใน IES ฉบับที่ 1 ได้กล่าวถึงการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่จะเข้าสู่โปรแกรม

การศึกษาวิชาชีพบัญชี ซึ่งเป็น โปรแกรมที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อต้องการธำรงรักษาและพัฒนาคุณภาพวิชาชีพบัญชี โดยเนื้อหาจะกล่าวถึง ความรู้ความสามารถ (Capabilities) ที่จะใช้ เป็นเกณฑ์ในการพิจารณารับสมัครบุคคลที่เหมาะสม (Candidates) โปรแกรม เพื่อการก้าวสู่การเป็น นักบัญชีมืออาชีพซึ่งสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นต้องมีประกอบ คือ (กรรณิการ์ จันทรโพธิ์. 2549 : 8)

1. เจตคติ (Attitudes)

เจตคติ คือบุคคลที่มีความคิดริเริ่ม การมีอิทธิพลและการเรียนรู้ด้วยตัวเอง การบริหารจัดการตัวเอง ซึ่งส่งผลดีให้กับองค์กรและตนเอง

เจตคติ หมายถึง ความชอบ ความไม่ชอบ ความลำเอียง ความคิดเห็น ความรู้สึก ความเชื่อฝังใจของเราต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด มักจะเกิดขึ้นเมื่อเรารับรู้หรือประเมินผู้คน เหตุการณ์ในสังคม เราจะเกิดอารมณ์ความรู้สึกบางอย่างควบคู่ไปกับการรับรู้ นั้น และมีผลต่อความคิดและปฏิกิริยาในใจของเรา ดังนั้น เจตคติจึงเป็นทั้งพฤติกรรมภายนอกที่อาจสังเกตได้ หรือพฤติกรรมภายในที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย แต่มีความโน้มเอียงที่จะเป็นพฤติกรรมภายในมากกว่าพฤติกรรมภายนอก (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2546 : 243)

จากที่กล่าวข้างต้น เจตคติ หมายถึง ความคิดเห็นของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง มักจะเกิดขึ้นเมื่อรับรู้หรือประเมินเหตุการณ์หรือผู้คนในสังคม เป็นพฤติกรรมภายนอกที่อาจสังเกตได้หรือภายในที่ไม่อาจสังเกตเห็นได้

ประเภทของเจตคติ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. เจตคติทั่วไป ได้แก่ สภาพของจิตใจโดยทั่วไป เป็นแนวคิดประจำตัวของบุคคล เจตคติโดยทั่วไป ได้แก่ ลักษณะของบุคลิกภาพอันกว้างขวาง เช่น การมองโลกในแง่ดี การเกร็งใจในระเบียบประเพณี เป็นต้น

2. เจตคติเฉพาะอย่าง ได้แก่ สภาพทางจิตใจที่บุคคลมีต่อวัตถุ สิ่งของ บุคคล สถานการณ์ และสิ่งอื่นๆ เจตคติเฉพาะอย่างนี้จะแสดงออกในลักษณะชอบหรือไม่ชอบสิ่งนั้นคนนั้น ถ้าชอบหรือเห็นดีด้วยก็เรียกว่ามีเจตคติที่ดีต่อสิ่งนั้น แต่ถ้าไม่ชอบหรือเห็นว่าไม่ดีต่อสิ่งนั้น เป็นการจำเพราะเจาะจง

องค์ประกอบของเจตคติ โดยทั่วไปมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. องค์ประกอบด้านความรู้ความเข้าใจ เป็นองค์ประกอบด้านความรู้ความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อสิ่งเรานั้นๆ เพื่อเป็นเหตุผลที่จะสรุปความ และรวมเป็นความเชื่อหรือช่วยในการประเมินสิ่งเรานั้นๆ

2. องค์ประกอบด้านความรู้สึกหรืออารมณ์ เป็นองค์ประกอบด้านความรู้สึกหรืออารมณ์ของบุคคล ที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งเร้า เป็นผลเนื่องจากการที่บุคคลประเมินผลสิ่งเรานั้นแล้วว่าพอใจหรือไม่พอใจ ต้องการหรือไม่ต้องการ ดีหรือเลว

3. องค์ประกอบพฤติกรรม เป็นองค์ประกอบทางด้านความพร้อมหรือความ
 โน้มเอียง ที่บุคคลจะประพฤติปฏิบัติ หรือตอบสนองต่อสิ่งเร้าในทิศทางที่จะสนับสนุนหรือคัดค้าน
 ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเชื่อหรือความรู้สึกของบุคคล ที่ได้จากการประเมินผลพฤติกรรมที่คิดจะแสดง
 ออกมาจะสอดคล้องกับความรู้สึกที่มีอยู่

2. ทักษะทางพฤติกรรม (Behavioral Skills)

ทักษะทางพฤติกรรม เช่น ความเป็นผู้นำ ความสามารถที่จะจูงใจบุคคลอื่นให้บรรลุ
 เป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยการจูงใจ การใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและลดความ
 ขัดแย้งเพื่อความสำเร็จขององค์กร (กรรณิการ์ จันทร โปธิ. 2549 : 9-10)

1. พฤติกรรม

พฤติกรรม หมายถึง การกระทำของคนที่แสดงออกมีความแตกต่างกันมีสาเหตุ
 มาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ภูมิหลังของบุคคลซึ่งได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพ ความสามารถ สติปัญญา
 ลักษณะโครงสร้างของร่างกาย ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรและบุคลิกภาพ ซึ่งสามารถแบ่งได้
 ดังนี้

1.1 อายุกับการทำงาน เป็นที่ยอมรับกันว่าผลงานของบุคคลจะลดน้อยถอยลง
 ในขณะที่มีอายุเพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม สำหรับบุคคลที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไปนั้นถือว่ามิประสบการณ์
 ในการทำงานสูง และสามารถจะปฏิบัติหน้าที่การงานที่ก่อให้เกิดผลผลิตสูงได้ พนักงานในองค์กร
 ไม่จำเป็นต้องเกษียณอายุการทำงานเมื่ออายุ 60 ปี นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความเห็นว่าอายุยิ่งมาก คนจะ
 ไม่ลาออกหรือย้ายงาน แต่ยังคงทำงานที่เดิม ทั้งนี้เพราะ โอกาสที่จะเปลี่ยนงานมีน้อย ประกอบกับ
 ช่วงเวลาในการทำงานนานจะมีผลทำให้ได้รับค่าตอบแทนหรือค่าจ้างมากขึ้น และมีสิทธิในการลา
 พักผ่อนได้มากขึ้น ตลอดจนมีสิทธิในสวัสดิการต่างๆ ที่พึงได้ก็จะเพิ่มขึ้นด้วย สำหรับพนักงานที่มี
 อายุมากขึ้น จะปฏิบัติหน้าที่การงานอย่างสม่ำเสมอ ขาดงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยหรือไม่
 หลีกเลียงงาน แต่ถ้าพิจารณาในประเด็นของอายุกับสุขภาพแล้ว ผู้มีอายุมากมักจะมีปัญหาด้าน
 สุขภาพมาก และในกรณีที่เกิดเจ็บป่วย ระยะเวลาที่จะต้องหยุดพักหรือลางานเพื่อรักษาร่างกาย
 ย่อมจะน้อยกว่าด้วย สำหรับพนักงานที่มีอายุมากขึ้น จะปฏิบัติหน้าที่การงานอย่างสม่ำเสมอ ขาด
 งานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยหรือไม่หลีกเลียงงาน แต่ถ้าพิจารณาในประเด็นของอายุมากมักจะมี
 ปัญหาด้านสุขภาพมากกว่า และในกรณีที่เกิดเจ็บป่วย ระยะเวลาที่จะต้องหยุดพักหรือลางานเพื่อ
 รักษาร่างกายย่อมจะนานกว่าด้วย

1.2 เพศกับการทำงาน จากการศึกษาทั่วไปพบว่าไม่มีความแตกต่างกันระหว่าง
 เพศหญิงกับเพศชาย ในเรื่องของความสามารถเกี่ยวกับการแก้ปัญหาในการทำงาน ทักษะในการคิด
 วิเคราะห์แรงกระตุ้นที่ต่อสู้เมื่อมีการแข่งขัน แรงจูงใจ การปรับตัวทางสังคม ความสามารถในการ
 เรียนรู้ แต่อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาของนักจิตวิทยาพบว่า เพศหญิงจะมีลักษณะคล้ายตาม

มากกว่าเพศชาย และเพศชายจะมีความคิดเชิงรุกคิดก้าวไกลในอนาคต ตลอดจนมีความหวังในการคาดหวังในความสำเร็จมากกว่าเพศหญิงและเพศชายในเรื่องของผลงาน และไม่มี ความแตกต่างกันในเรื่องความพึงพอใจในงานด้วย

1.3 สถานภาพสมรสกับการทำงาน จากการศึกษายังไม่สามารถสรุปได้อย่างแน่นอนว่า สถานภาพสมรสมีผลต่องานมากมายเพียงไร แต่มีผลการวิจัยบางส่วนพบว่าพนักงานที่สมรสแล้วจะขาดงาน และมีอัตราการออกจากงานน้อยกว่าผู้ที่เป็นโสด นอกจากนี้ยังมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าผู้เป็นโสด ตลอดจนมีความรับผิดชอบ เห็นคุณค่าของงาน และมีความสม่ำเสมอในการทำงานด้วย

1.4 ความอาวุโสในการทำงานกับการทำงาน ผู้ที่มีอาวุโสในการทำงานจะมีผลงานสูงกว่าบรรดาพนักงานใหม่ และมีความพึงพอใจในงานสูงด้วย ผู้บริหารในองค์กรจะสามารถคาดการณ์ได้ว่าความเป็นผู้อาวุโสในการทำงานจะบ่งชี้ถึงผลงานได้เป็นอย่างดี

การปรับแต่งพฤติกรรมพนักงาน การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทั้งจากการปฏิบัติงานและจากสถานการณ์ต่างๆ ผู้บริหารต้องพยายามหาวิธีที่จะสอนหรือปรับแต่งพฤติกรรมของพนักงานไปในแบบที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ดังนั้นผู้บริหารต้องทำตัวให้เป็น “แม่พิมพ์” (Mold) ในพฤติกรรมเหล่านั้น เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม การปรับพฤติกรรมของพนักงานมี 4 วิธี คือ

1. การจูงใจในทางบวก ที่จะให้พนักงานมีพฤติกรรมที่ผู้บริหารต้องการ เช่น การมีค่าตอบแทนแก่พนักงานที่มียอดขายทะลุเป้า
2. การจูงใจในทางลบผู้จัดการพูดกับพนักงานว่า “ผมจะไม่หักค่าจ้างถ้าคุณจะมาทำงานตรงเวลา” เป็นการปรับพฤติกรรมพนักงานได้เช่นกัน
3. ควรใช้วิธีลงโทษ เมื่อพนักงานมีพฤติกรรมที่ต้องห้าม เช่น หักเงินเดือน 5 เปอร์เซ็นต์ 1 เดือน จากความคิดที่สุบนุหรือขณะปฏิบัติงาน
4. ใช้วิธีเลิกให้ความสนใจ ผู้บริหารอาจใช้วิธีเพิกเฉย ไม่สนใจ ไม่เกี่ยวข้องไม่รับรู้กับพนักงานที่มีพฤติกรรมไม่ถูกต้อง เพื่อให้พนักงานผู้นั้นเกิดความรู้สึกและสำนึกในพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องดังกล่าวเอง เช่น เด็กนักเรียนที่ชอบพูดคุยในห้องเรียน ครูอาจใช้วิธีไม่เรียกให้ตอบคำถามแม้ตัวนักเรียนจะยกมือขอตอบคำถาม จึงถือเสมือนเป็นการลงโทษกลายๆ อย่างหนึ่ง

2. บุคลิกภาพ

บุคลิกภาพ หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งเป็นลักษณะเอกลักษณ์ที่แสดงออกทั้งทางด้านความคิด ความรู้สึก ความสนใจ สติปัญญา รวมทั้งด้านสรีระ เน้นบุคลิกภาพภายนอกและภายใน ทำให้สามารถแยกแยะความแตกต่างของบุคคลได้ ปัจจัยที่กำหนดบุคลิกภาพของบุคคล ได้แก่ พันธุกรรม และสิ่งแวดล้อม

พันธุกรรม หมายถึง ลักษณะต่างๆ ที่ได้รับการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษไปสู่ลูกหลาน โดยผ่านทางยีนในโครโมโซม ซึ่งได้แก่ลักษณะด้านร่างกาย เช่น ความสูง สีผิว เพศ ชนิดของโลหิต ลักษณะทางสติปัญญา และโรคบางชนิด เช่น โรคเบาหวาน ตามปกติ

สิ่งแวดล้อม หมายถึง สภาพที่มีผลต่อบุคลิกภาพ เช่น สภาพแวดล้อมก่อนเกิด หลังเกิด การอบรมเลี้ยงดู การศึกษา กลุ่มเพื่อนๆ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม วัฒนธรรม

1. แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ มีดังนี้

1. บุคลิกภาพเป็นผลรวมจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม
2. บุคลิกภาพต้องมีการเสริมสร้าง ไม่ได้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเอง

ตามธรรมชาติ

3. บุคลิกภาพต้องใช้เวลาในการหล่อหลอมมาเป็นระยะเวลานานไม่อาจเกิดขึ้นได้ในช่วงเวลาสั้น

4. บุคลิกภาพพื้นฐานของบุคคลจะถูกหล่อหลอมในช่วงอายุแรกเกิด

ถึงหกขวบ

5. บุคลิกภาพสามารถปรับปรุงได้ ไม่ใช่สิ่งที่คงที่ตายตัว

6. ไม่มีบุคคลใดที่จะมีบุคลิกภาพเหมือนกันทุกประการ

7. ไม่มีบุคลิกภาพของบุคคลใดที่สมบูรณ์พร้อมจนไม่มีทางปรับปรุง

หรือพัฒนาให้ดีขึ้นได้อีก

8. บุคลิกภาพ หมายถึงรวมถึง ลักษณะทางกาย และ จิตร่วมกัน และมี ส่วนเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับความรอบรู้ อารมณ์ อันจะเป็นรูปอารมณ์ดีดกาย และการกระทำ ซึ่ง จะออกมาในลักษณะนิสัย

9. บุคลิกภาพมีผลโดยตรงทั้งบวกและลบต่อองค์กร ธุรกิจ การงาน หรือสะท้อนเป็นภาพพจน์ของหน่วยงานและองค์กร

10. บุคลิกภาพมีผลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของบุคคล ทั้งส่วนตน ครอบครัว และหน่วยงาน

2. ประเภทบุคลิกภาพตามท้องถื่นการคัดเลือก

1. ร่างกาย หมายถึง รูปร่าง หน้าตา สุขภาพ อนามัย น้ำหนัก ความสูง ทรงผม การเดิน การแต่งเนื้อแต่งตัว

2. ความรู้ หมายถึง ความรู้ทางวิชาสามัญ วิชาชีพ ความรู้พิเศษ ประสพการณ์ในการทำงาน

3. เชาวนปัญญา หมายถึง ความเฉลียวฉลาด ความรอบครอบ ไหวพริบ และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

4. ความสนใจ หมายถึง ความเอาใจใส่ ความสนใจของแต่ละคน ว่ามีความสนใจในเรื่องราวต่างๆ มากน้อยเพียงไร เช่น การเมือง งานอดิเรก วิชาการที่คนรักรับเรียนมา

5. นิสัยใจคอ เป็นคนเอาการเอางาน หรือเหลวไหล ไม่สู้งาน โอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ จี๋โมโห ฉุนเฉียว เขือกเขิน

3. ประเภทของบุคลิกภาพ

1. บุคลิกภาพทางร่างกาย
2. บุคลิกภาพทางด้านจิตใจ
3. บุคลิกภาพทางความสามารถ
4. บุคลิกภาพทางจริยธรรม
5. บุคลิกภาพทางสังคม
6. บุคลิกภาพภายในและอารมณ์
7. บุคลิกภาพทางกำลังใจ

4. ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพ

ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการกำหนดบุคลิกภาพของบุคคล บุคลิกภาพจะเป็นอย่างไรก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เป็นตัวกำหนด ดังนี้

4.1 ตัวกำหนดทางด้านสรีระวิทยา ซึ่งได้รับการถ่ายทอดทางพันธุกรรมแต่กำเนิด โดยผ่านทางยีนในโครโมโซม ได้แก่ ลักษณะความสูง ผิว สติปัญญา

4.2 ตัวกำหนดทางด้านกรเป็นสมาชิกกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มครอบครัว กลุ่มโรงเรียน กลุ่มเพื่อน กลุ่มสังคม จากการศึกษาพบว่า กระบวนการขัดเกลาหรือการอบรมสั่งสอนของกลุ่มมีอิทธิพลต่อการกำหนดบุคลิกภาพ ของบุคคลในหลายระดับด้วยกัน กล่าวคือ เมื่อเด็กเข้าโรงเรียน ครู เพื่อน นักเรียน มีอิทธิพลต่อการกำหนดหรือพัฒนาบุคลิกภาพของเด็กในฐานะเป็นสมาชิกของโรงเรียน ของกลุ่มเพื่อน เมื่อเด็กโตไปทำงาน ไปมีชีวิตในสังคม เด็กได้รับการขัดเกลาถ่ายทอดและพัฒนาบุคลิกภาพอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และมีกลุ่มที่สำคัญอีกกลุ่มหนึ่งคือ สื่อมวลชน ซึ่งมีมากมายหลายหลากรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นหนังสือ สิ่งพิมพ์ โทรทัศน์ วิทยุ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในยุคปัจจุบันเป็นยุคของข่าวสารข้อมูล เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพของบุคคลโดยไม่รู้ตัว

4.3 ตัวกำหนดบทบาท บุคคลในสังคมต่างมีบทบาทหลายบทบาท เช่น บทบาทเป็นพ่อ แม่ ลูก พี่ น้อง สามี ภรรยา และยังมีบทบาทในสังคม เช่น นายกรัฐมนตรี ประธานมูลนิธิ วิศวกร ที่ปรึกษา การมีหลายบทบาทก็ทำให้ต้องมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันไป ตามแต่ละบทบาทซึ่งเป็นที่มาของบุคลิกภาพ

4.4 ตัวกำหนดทางด้านสถานการณ์ หรือสภาวะแวดล้อม สถานการณ์บาง สถานการณ์เป็นตัวยุทธศาสตร์ในการกำหนดบุคลิกภาพและพฤติกรรมของบุคคลเนื่องจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เป็นเหตุให้บุคคลเกิดความกดดันและว้าวุ่นใจ วิธีการลด ความกดดันหรือว้าวุ่นใจอาจใช้กลไกป้องกันตัว

4.5 การยอมรับของกลุ่มคนที่มีบุคลิกภาพดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ก็ต้องการ หรือชอบที่จะให้ร่วมอยู่ในกลุ่มเพราะทำให้เกิดความมั่นคงทางจิตใจ

3. การจูงใจในการทำงาน

การจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมในการกระทำ กิจกรรมต่างๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจเต็มใจ ความ พยายาม หรือพลังภายในตนเอง รวมทั้งการเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุด

ประเภทของการจูงใจ นักจิตวิทยาแบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจภายใน หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้ หรือแสดงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตัวเอง โดยมีต้องให้มีบุคคลอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น พนักงาน ตั้งใจทำงานด้วยความรู้สึกใฝ่ดีในตัวของเขาเอง ไม่ใช่เพราะถูกบีบบังคับคานักบ หรือเพราะ มีสิ่งล่อใจใดๆ การจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

1.1 ความต้องการ เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการอยู่ภายใน อันจะทำให้ เกิดแรงขับแรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และความพอใจ เช่น พนักงานต้องการเลื่อนตำแหน่งซึ่งถือเป็นแรงจูงใจให้พยายามทำความเข้าใจกับงาน เพื่อให้ได้มาซึ่ง ความสำเร็จที่ต้องการ

1.2 ทักษะคติ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะ ช่วยเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลทำในพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น พนักงานพอใจผู้จัดการและพอใจ วิธีการทำงาน ทำให้เขามีความตั้งใจทำงานเป็นพิเศษ

1.3 ความสนใจพิเศษ การที่เรามีความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษก็จัดว่า เป็นแรงจูงใจให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้นๆ มากกว่าปกติ เช่น พนักงานมีความสนใจเป็นพิเศษ เกี่ยวกับเรื่องของเครื่องยนต์กลไกเขาก็จะพยายามศึกษา และใช้เวลาว่างทดลองประดิษฐ์ ซึ่งก็จะช่วย ให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้

2. การจูงใจภายนอก หมายถึง สภาวะของบุคคล ที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจาก ภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของ บุคคล แรงจูงใจเหล่านี้ ได้แก่

2.1 เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใดๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงานมีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงานจึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2 ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น พนักงานเห็นเพื่อนประสบความสำเร็จก้าวหน้าจากการทำงาน ก็จะพยายามให้เป็นเช่นนั้น ได้บ้าง ทำให้มีกำลังใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่

2.3 บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพจะจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น นักปกครองผู้จัดการ จะต้องบุคลิกภาพของนักบริหาร หรือผู้นำที่ดี หรือแม้แต่นักงานแนะนำความงามก็สามารถจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้าได้ด้วยคุณสมบัติทางด้านบุคลิกภาพ

2.4 เครื่องล่อใจอื่นๆ มีสิ่งล่อใจหลายๆ อย่างที่จะก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัล อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษ ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำการที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย การติเตียน การประกวด การแข่งขัน หรือแม้แต่การทดสอบก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ได้ทั้งสิ้น

ลักษณะของการจูงใจ การปฏิบัติงานของหน่วยงานในแต่ละแห่งแต่ละองค์กร มีลักษณะแตกต่างกัน ทั้งในประเภทของงาน ผู้ปฏิบัติงานสภาพแวดล้อม ดังนั้นผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเลือกใช้วิธีการจูงใจให้เหมาะสมกับงาน เหมาะสมกับบุคคลแต่ละประเภท และแต่ละกรณี ดังนี้

1. การจูงใจโดยใช้วิธีการเด็ดขาด เป็นการจูงใจโดยมุ่งบังคับให้บุคคลปฏิบัติงาน หากไม่ปฏิบัติตามก็ให้ไล่ออก ตามแนวความคิดนี้ถือว่าคนที่เข้ามาปฏิบัติงานเป็นเสมือนผู้ขายแรงงาน ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องใช้แรงงานให้คุ้มด้วย และองค์กรมีความนึกคิดว่า การที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน และได้ค่าจ้างตอบแทนแล้วนั้นเป็นการสนองความต้องการของพนักงานแล้ว ดังนั้นบุคคลเหล่านั้นอาจ ไม่ปฏิบัติงานโดยเต็มกำลังความสามารถ เพราะความต้องการได้รับสนองตอบแล้ว ดังนั้นองค์กรจึงต้องเข้มงวดกวดขันการปฏิบัติงาน การขู่เชิญและการลงโทษอย่างรุนแรงเป็นเครื่องมือจูงใจที่สำคัญตามวิธีการนี้

2. การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม การจูงใจโดยวิธีนี้มุ่งที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน องค์กรพยายามสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานและองค์ประกอบในการปฏิบัติงานอื่นๆ เท่าที่ควรจะจัดให้ได้ เช่น การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดี การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ให้แก่พนักงานเพื่อจะได้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น อันจะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

3. การดำเนินการแบบต่อรอง การจูงใจโดยวิธีนี้มุ่งที่จะสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน โดยการหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดแบบต่อรองนี้ยังรวมถึงการควบคุมการปฏิบัติงานของคณาด้วย เช่น องค์กรอาจกำหนดมาตรฐานและชั่วโมงการปฏิบัติงานได้ หากคณาปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ถูกต้องตามมาตรฐานก็จะลดการควบคุมหรือให้ควบคุมตนเองได้

4. การดำเนินการโดยการแข่งขัน เป็นการจูงใจที่กำหนดวิธีการที่สามารถวัดผลได้ และแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงวิธีการวัดผล และรางวัลที่มอบให้เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี เช่น การจูงใจด้วยการขึ้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

5. การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง การจูงใจโดยวิธีนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่บรรดาพนักงานเอง โดยจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ

4. ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลและจูงใจบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร กระบวนการภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมาย กลุ่มการจูงใจสมาชิกองค์กรให้ทำงานบรรลุเป้าหมายเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อกลไกกลุ่มและวัฒนธรรม กลุ่มภาวะผู้นำต้องอาศัยการจูงใจ บุคคลจะไม่ได้รับการพิจารณาให้เป็นผู้นำ เว้นแต่เขาจะจูงใจบุคคลอื่นได้ ผู้นำที่มีเหตุผลในระดับใดระดับหนึ่งจะเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น และสามารถชักจูงบุคคลให้ทำงานได้

ลักษณะของอำนาจ คือความสามารถที่จะมีผลกระทบต่อการตัดสินใจ ทักษะคิด และพฤติกรรมของบุคคล อำนาจหรือสมรรถภาพที่จะมีผลกระทบต่อตัดสินใจและพฤติกรรมของบุคคลอื่น ผู้นำสามารถใช้อำนาจภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อบุคคล หรือกลุ่มของพนักงาน และสามารถใช้อำนาจภายนอกองค์กรสำหรับลูกค้า ผู้ขายปัจจัยการผลิต และบุคคลอื่น ผู้นำไม่สามารถใช้อำนาจกับบุคคลอื่นได้เสมอไป

แหล่งที่มาของอำนาจ คือการที่ผู้นำสามารถใช้อำนาจต่างๆ นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ โดยจะต้องใช้อำนาจซึ่งมีที่มา ดังนี้

1. อำนาจตามกฎหมาย เป็นอำนาจที่เกิดจากตำแหน่งเฉพาะอย่างในโครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ซึ่งเป็นอำนาจตามตำแหน่งเฉพาะอย่าง เช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิต ประธานบริษัท เป็นต้น ข้อสังเกตที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจ คือ อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายอาจจะเป็นไปตามโครงสร้างหน้าที่ขององค์กร มีลักษณะเป็นทางการ ผู้เป็นผู้บริหารสามารถจะสั่งให้ลูกน้องแต่ละคนทำงานได้

2. อำนาจหน้าที่ที่เกิดจากการให้รางวัล หรืออำนาจในการให้คุณประโยชน์เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถที่จะจัดหารางวัลที่มีค่าให้กับบุคคลอื่น เป็นความสามารถให้สิ่งต่างๆ ที่มีคุณค่าต่อผู้ปฏิบัติงาน เช่น การเพิ่มเงินเดือน การจ่ายโบนัส การพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเลื่อนตำแหน่ง หรือสามารถจัดฝึกอบรมพิเศษ โดยทั่วไปถ้าผู้บริหารมีอำนาจในการให้ประโยชน์มาก ก็ถือว่าอำนาจชนิดนี้มาก ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากผู้บริหารไม่มีความสามารถในการจัดหาสิ่งต่างๆ ที่เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในรูปของรางวัลแล้ว จะทำให้ขาดอำนาจนี้ไปโดยปริยาย

3. อำนาจในการลงโทษ เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถที่จะลงโทษบุคคลอื่น เช่น สามารถลดตำแหน่ง ลดเงินเดือน ตัดเงินเดือน ไล่ออก ซึ่งเป็นอำนาจที่จะลงโทษพนักงานที่มีความผิด หรือ ไม่ปฏิบัติตาม คำสั่งของผู้บังคับบัญชา อำนาจชนิดนี้เป็นอำนาจที่ตรงกันข้ามกับอำนาจการให้รางวัล ผู้มีความสามารถในการให้ประโยชน์มากเท่าไรก็มักจะมีอำนาจในการให้โทษน้อยลงไป วิธีการแสดงอำนาจแบบนี้มักจะเป็นการลดหรือตัดสิ่งที่เป็นคุณค่าสำหรับตัวผู้ปฏิบัติงานเช่น การไล่ออกออกจากงานในกรณีทุจริตในหน้าที่หรือไม่ทำงานที่ได้รับมอบหมาย โดยเฉพาะในงานที่สำคัญ

4. อำนาจที่เกิดจากการมีข้อมูลข่าวสารมาก เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถในการควบคุม การประเมินการควบคุม การเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญ ผู้ใดที่มีข้อมูลมากผู้นั้นสามารถควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องสำหรับการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ เช่น การประชุมกรรมการบริหารเพื่อพิจารณาว่าจะดำเนินธุรกิจที่กำไรตกต่ำต่อไปได้หรือไม่ ผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลจากรายงานต่างๆ ในการติดตามประเมินผลการทำงานในช่วงต่างๆ ของโครงการรายงานเหล่านี้จะเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหารในแต่ละระดับ

5. อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ เป็นอำนาจที่เกิดจากทักษะส่วนตัวด้านความรู้ด้านเทคนิคและประสบการณ์ของผู้บริหาร ที่เกิดจากความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมา จึงเกิดการดำเนินงานในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากคนทั่วไป ถ้าหากผู้บริหารมีอำนาจชนิดนี้ก็จะสามารถช่วยเหลือให้คำแนะนำในเรื่องที่คนถนัดได้ เช่น เป็นผู้ที่มีความชำนาญในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะถูกดึงไปทำงานในหน่วยใดหน่วยหนึ่งด้วยค่าจ้างที่สูงเพราะเป็นบุคคลที่สำคัญในองค์กร

6. อำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถในการที่จะสร้างความเคารพยกย่องและความภักดี เป็นผู้นำที่เป็นที่เคารพยกย่องเนื่องจากอยู่ในสังกัดของสถาบันหรือกลุ่มคนที่มีชื่อเสียงได้รับการยอมรับเชื่อถืออยู่แล้ว เช่น จบการศึกษารุ่นเดียวกัน นามสกุลเดียวกัน เป็นคนภาคเดียวกัน ความรู้สึกร่วมกันจึงกลายเป็นอำนาจโดยปริยาย นอกจากนี้ผู้นำ

ที่เป็นตัวอย่างที่ดีมีพฤติกรรมที่เหมาะสมจะสามารถนำคนได้โดยง่าย อาจไม่ต้องอาศัยอำนาจบังคับบัญชา

องค์ประกอบของการเป็นผู้นำมี 4 ประการคือ 1) ความสามารถในการใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิผลและเป็นที่ยอมรับ ลักษณะของอำนาจและความแตกต่างระหว่างอำนาจ และอำนาจหน้าที่ 2) ความสามารถในการใช้แรงจูงใจบุคคลในทุกระดับและในทุกสถานการณ์ เป็นความสามารถในการเข้าใจบุคคลสามารถใช้ทฤษฎีการจูงใจชนิดของอิทธิพลการจูงใจ ลักษณะของระบบการจูงใจ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้กับบุคคลและสถานการณ์ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจทฤษฎีการจูงใจและเข้าใจส่วนประกอบในการจูงใจ และสามารถประยุกต์ใช้ได้ 3) ความสามารถในการชักนำ ความสามารถที่จะให้ผู้อื่นตามใช้ความสามารถในการทำงานของกลุ่ม ในขณะที่การใช้ผู้จูงใจจะเป็นจุดกลางของผู้ได้บังคับบัญชา และความต้องการอาจจะมีคุณภาพ 4) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่างๆ สิ่งสำคัญของการจูงใจขึ้นกับความคาดหวังรางวัลที่ได้รับ และความพยายามที่จะได้รับร่วมกับปัจจัยอื่นๆ เช่น สิ่งแวดล้อมตลอดจนบรรยากาศขององค์กร การระลึถึงปัจจัยเหล่านี้จะต้องนำไปใช้สำหรับพฤติกรรมผู้นำ และพัฒนาทฤษฎีต่างๆ การศึกษาทฤษฎีจิตวิทยาของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะนำไปสู่ทัศนะกลุ่มบุคคล งานเบื้องต้นของผู้บริหารคือการออกแบบและการรักษาสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

ลักษณะของผู้นำแบ่งออกได้หลายวิธีด้วยกันวิธีที่แบ่งอย่างหนึ่งที่ใช้กันโดยทั่วไปก็คือ การพิจารณาถึงลักษณะของการใช้อำนาจหน้าที่ ในส่วนที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บังคับบัญชา และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นเกณฑ์ ซึ่งจะช่วยให้สามารถแบ่งแยกเป็นแบบของผู้นำ 3 แบบ ซึ่งแต่ละแบบมีลักษณะดังนี้

1. ผู้นำแบบเผด็จการ หมายถึง ผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชาและการออกคำสั่งเป็นที่สำคัญ ผู้นำชนิดนี้มักจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนมาก และจะไม่ค่อยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้บังคับบัญชามากนัก สถานภาพของผู้นำชนิดนี้จะเป็นไปในลักษณะที่ว่าเป็นเจ้านายอย่างเด่นชัด ในการบังคับบัญชาหรือควบคุมงานของผู้นำชนิดนี้ ผู้นำดังกล่าวจะกระทำโดยมีการใช้อำนาจเป็นอย่างมาก และจะสร้างบรรยากาศของการเกรงกลัวต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเสมอ ผู้นำตามลักษณะนี้มักจะมิได้อยู่โดยทั่วไปในประเทศที่ยังไม่เจริญ ซึ่งอุตสาหกรรมต่างๆ อยู่ในลักษณะเริ่มต้นและคนงานมีโอกาสหางานน้อย

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำชนิดนี้จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับผู้นำชนิดแรก ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะให้ความสำคัญกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากกว่า และจะไม่เน้นถึงการงานใช้อำนาจหน้าที่ หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้บังคับบัญชา หากแต่จะเป็นโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นและพูดคุยกันด้วย ในการปฏิบัติงานบริหารของผู้นำชนิดนี้ มักจะเป็นไปในทำนองที่ว่า สิ่งต่างๆ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคน ดังนั้น การแก้ไขปัญหาต่างๆ

จึงเป็นเรื่องที่ให้โอกาสทุกฝ่ายเข้าร่วมพิจารณา ซึ่งอาจจะกระทำโดยมีการประชุม หรือจัดตั้ง คณะกรรมการผู้นำชนิดนี้จะพยายามส่งเสริมให้คนงานออกความคิดเห็นได้ และมีโอกาสร่วม ตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ได้ด้วย

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำชนิดนี้จะแตกต่างจากผู้นำแบบประชาธิปไตยที่ว่า จะ มีการปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอำนาจกระทำกรใดๆ ตามใจชอบได้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะถูก มอบหมายให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเองอย่างเต็มที่ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอาจจะได้รับสิทธิให้ จัดทำเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ต่างๆ ด้วยตนเอง หรืออาจจะให้จัดทำแผนงานต่างๆ ได้ตามใจชอบ ในทางปฏิบัติย่อมเป็นไปได้ที่ผู้นำขององค์การจะปฏิบัติตามลักษณะนี้ ทั้งนี้เพราะการกระทำ ดังกล่าวย่อมจะเป็นการเปิดโอกาสไม่ให้ผู้บริหารมีสิทธิใช้อำนาจหน้าที่ควบคุมงานที่ตนรับผิดชอบ อยู่

3. ความคิดที่เป็นระบบและกว้างไกล (Broad Business Perspective)

ความคิดที่เป็นระบบและกว้างไกล เช่น ความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ การบริหารโครงการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และแหล่งทรัพยากร รวมไปถึงการตัดสินใจ

3.1 ความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการ หรือ แผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะ เป็นขั้นตอน มีความยืดหยุ่น พลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่ง หรือ เพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการพลิกแพลงโดยอาศัยความรู้ความชำนาญ เพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่ง เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ความคิดเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง ความสามารถในการหาวิธีการ หรือ ทางเลือกที่ดีที่สุด ท่ามกลางสถานการณ์ที่อาจมีอุปสรรค และความไม่แน่นอน เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ที่ตั้งใจไว้ ความคิดเชิงกลยุทธ์เป็นความคิดที่เต็มไปด้วยการค้นหาวิธีการ และการวางแผนงานอย่าง เป็นขั้นตอน เพื่อมุ่งหมายที่จะเอาชนะเพื่อต้องการประสบความสำเร็จ

ความคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดแนวทางที่ดีที่สุด ภายใต้อุปสรรคต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

3.2 ลักษณะความคิดเชิงกลยุทธ์ มีลักษณะดังนี้

1. มีลักษณะเป็นกระบวนการ ความคิดเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการความคิด หรือเรียกว่าเป็น “ชุดความคิด” คือ คิดตั้งแต่เริ่มต้น จนบรรลุเป้าหมายไว้ล่วงหน้าก่อนลงมือ ดำเนินการจากสถานการณ์ปัจจุบันจนบรรลุเป้าหมาย หรือสถานะที่พึงประสงค์ในอนาคต เริ่มจาก การมีเป้าหมายบางอย่างที่ต้องการทำให้สำเร็จ จากนั้นจึงหาวิธีดำเนินการไปสู่เป้าหมาย โดยมีการ

วางแผนเกี่ยวกับทิศทางและวิธีการดำเนินการ ไปสู่เป้าหมาย โดยมีการวางแผนเกี่ยวกับทิศทางและวิธีการปฏิบัติต่างๆ ที่น่าจะนำไปสู่เป้าหมายมากที่สุด

2. มีการวิเคราะห์และประเมินสถานะ ก่อนที่จะเลือกวิธีการดำเนินการใดๆ จะต้องมีการวิเคราะห์ และประเมินสถานะ ทั้งของตนเองและสภาพแวดล้อม เพื่อดูว่าตนเองมีศักยภาพเพียงพอที่จะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ มีจุดแข็งใดที่เป็นโอกาสให้ประสบความสำเร็จ และมีจุดอ่อนใดบ้างที่อาจเป็นเหตุให้ประสบความสำเร็จล้มเหลว นอกจากนี้ต้องวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาโอกาสและอุปสรรคที่จะทำให้ไปถึงหรือไปไม่ถึงเป้าหมาย

3. มีการคาดการณ์อนาคต นอกจากนี้ ต้องมีการคาดการณ์อนาคต เพราะจะช่วยให้เห็นถึงจุดอ่อนซึ่งจะเป็นมูลเหตุก่อให้เกิดการสูญเสียต่างๆ และจุดแข็งซึ่งจะทำให้เป็นโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตน และคาดคะเนสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องว่าจะเป็นเช่นไรในอนาคต เพื่อค้นหาโอกาสที่จะได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเพื่อระมัดระวังตัวหรือหลบหลีกได้ทันหากสิ่งไม่พึงประสงค์เกิดขึ้น

4. มีการหาทางเลือกและประเมินทางเลือกก่อนดำเนินการ เนื่องจากการตัดสินใจทุกเรื่องมีความสำคัญ ถ้าตัดสินใจผิดพลาดทำให้ไปไม่ถึงเป้าหมาย หรือต้องเสียเวลา เสียทรัพยากรในการแก้ไขปัญหา ดังนั้นจึงต้องพยายามหาทางเลือกกลยุทธมากกว่าหนึ่งทาง และประเมินทางเลือกนั้นก่อนนำไปใช้จริง โดยพิจารณาผลดี ผลเสียของทางเลือกแต่ละทาง โอกาสการเกิดผลกระทบในมุมที่ไม่พึงประสงค์ โอกาสการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดมาก่อน เลือกทางที่มั่นใจในผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นมากที่สุด และคิดว่าหน้าจะเป็นทางเลือกที่นำไปสู่ความสำเร็จมากที่สุด

5. มีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน เมื่อได้ทางเลือกต่างๆ ที่นำไปสู่เป้าหมาย จะมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน รู้ว่าเวลาใดควรทำอะไร ที่ไหน อย่างไร อาจมีการกำหนดเป้าหมายย่อยๆ หลายๆ เป้าหมายที่ต้องทำให้สำเร็จทั้งหมด เป้าหมายใหญ่จึงบรรลุ การเกิดเชิงกลยุทธ์ในเรื่องเล็กๆ อาจเป็นการวางแผนในความคิด ส่วนเรื่องใหญ่ๆ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ในระดับองค์กร จะประกอบด้วยปัจจัยสำคัญสองส่วน คือ ส่วนที่หนึ่ง เป้าหมาย หรือจุดหมายที่ต้องการไปถึงและส่วนที่สอง วิถีทางหรือแนวทางปฏิบัติ เพื่อบรรลุจุดหมายนั้น แผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าจะนำไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์ โดยจะเขียนเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน

6. มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ แผนกลยุทธ์หรือทางเลือกกลยุทธ์สามารถยืดหยุ่นพลิกแพลงหรือเปลี่ยนแปลงได้ โดยในระหว่างดำเนินการจะต้องประเมินสถานการณ์อยู่เสมอ เนื่องจากอาจมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นได้ และแผนการจะต้องมีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามความเหมาะสม นักคิดเชิงกลยุทธ์จะต้องมีความว่องไวและเฉียบคมในการประเมินสถานการณ์ สามารถวิเคราะห์ได้ว่า สภาพแวดล้อมและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จะกระทบต่อเส้นทางสู่

เป้าหมายอย่างไร เพื่อหาจังหวะและฉวยโอกาสจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป หรือหลบหลีกได้ทัน เมื่อมีภัยอันตรายกล้ำกลายมาแบบกะทันหัน มีการคิดหาทางเลือกอื่นๆ สำรองไว้สำหรับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น

7. จดจ่อที่เป้าหมาย ในระหว่างการดำเนินการ นักคิดเชิงกลยุทธ์จะต้องมุ่งมั่น และจดจ่ออยู่กับอนาคต พยายามหาทางยึดเป้าหมายให้สำเร็จ ไม่ยึดติดกับความสำเร็จที่ผ่านมา หรือเสียใจกับความล้มเหลวที่ไม่ได้เกิดขึ้นแต่มองไปข้างหน้าเพื่อหาทางที่ดีที่สุดสู่เป้าหมายที่วางไว้

3.3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความสามารถที่จะนำทรัพยากรที่มี ความรู้ความสามารถที่อยู่ในสังคมเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร ความสนใจพัฒนาความรู้ ความสามารถ คุ้มครองรักษาทรัพยากรมนุษย์ ให้สามารถสร้างสรรค์ประโยชน์ต่อองค์กร และมี มาตรการในการอุปการะทรัพยากรมนุษย์เมื่อสิ้นวาระการทำงาน ตลอดจนตระหนักถึงมนุษย์คือ สิ่งที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ใน สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในโลกไร้พรมแดน

(เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2543 : 8)

แนวคิดที่เป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ทฤษฎี มนุษยสัมพันธ์ ซึ่งได้มอบคนและพฤติกรรมการทำงานของคนแตกต่างออกไปเกือบสิ้นเชิงจากทฤษฎี แบบวิทยาศาสตร์

1. ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ มีสมมติฐานในการมองคน ดังนี้
 - 1.1 คนเป็นสิ่งมีชีวิต มีจิตใจ มีอารมณ์
 - 1.2 ขวัญ กำลังใจและความพึงพอใจ เป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน
 - 1.3 เงินมิใช่สิ่งล่อใจที่สำคัญเพียงอย่างเดียวรางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยไปกว่าเงิน
 - 1.4 ปริมาณการทำงานของคนงานไม่ได้ขึ้นกับสภาพทางกายแต่เพียงอย่างเดียวหากแต่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมของหน่วยงานด้วย
 - 1.5 อิทธิพลของกลุ่มมีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร
 - 1.6 การแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะมิได้ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเสมอไป

2. แนวความคิดตามทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ได้เสนอแนะหลักการในการบริหารที่ต่างออกไป ดังนี้

- 2.1 ให้ความสำคัญกับปัญหาด้านจิตวิทยาและปัญหาทางสังคมของแต่ละคน

2.2 คัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานนอกจากใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ และควรมีการทดสอบทางด้านจิตวิทยาด้วย

2.3 พิจารณาถึงผลกระทบจากปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ภายนอก

2.4 สนับสนุนการติดต่อสื่อสารของกลุ่มเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการ

2.5 เปิดโอกาสให้คนงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

จากสมมติฐานและแนวการบริหารของทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ทำให้มองเห็นว่าในการปฏิบัติต่อคนที่เป็นทรัพยากรมีความสำคัญมากขึ้น ผู้บริหารต้องปรับแนวคิดเดิมเสียใหม่ โดยมีความเชื่อว่าคนจะสามารถควบคุมและสั่งการตนเองเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรได้ ผู้บริหารจะต้องเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในงานที่เอื้ออำนวยให้คนและกลุ่มคนมีความพึงพอใจและร่วมมือกัน เพื่อความสำเร็จของทั้งคนแต่ละคนแต่ละกลุ่มและต่อองค์กรเป็นส่วนร่วมวิธีการบริหารตามแนวคิดนี้จึงถือว่าเป็นการร่วมบุคคลและเป้าหมายขององค์กรเข้าด้วยกัน

3. ความสำคัญที่ต้องมีทักษะในเทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีเหตุผลหลายประการ ดังนี้

3.1 ความต้องการของพนักงานเปลี่ยนไป พนักงานต้องการให้องค์กรสนองความต้องการของตนมากขึ้น โดยการปรับปรุงตารางการทำงาน การดูแลบุตร การลาพักเพื่อศึกษาหาความรู้ การดูแลเมื่อสูงอายุ ตลอดจนต้องการมีส่วนร่วมในงาน ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนด และนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อลดข้อขัดแย้ง ในความต้องการขององค์กรกับความรับผิดชอบครอบครัวของพนักงาน ผู้บริหารยังต้องเอาใจใส่ผลที่จะเกิดขึ้นจากการลดขนาดองค์กร และปรับโครงสร้างองค์กรใหม่

3.2 ความยุ่งยากซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น การบริหารในปัจจุบันมีความยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้นเป็นลำดับ ด้วยเหตุผลหลายประการ ได้แก่ การแข่งขันระหว่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การประดิษฐ์คิดค้นทางวิทยาศาสตร์ขยายตัวกว้างขวาง และอัตราเร่งของการเปลี่ยนแปลง จากผลดังกล่าวจึงทำให้กิจการจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่สามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถเป็นเลิศ ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องอาศัยความชำนาญ และความเชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยการสรรหา การผลิต การประเมิน การปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน และกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ

3.3 ความสลับซับซ้อนทางด้านกฎหมายเพิ่มมากขึ้น กฎหมายเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นมากมายที่เป็นประโยชน์อย่างมากต่อผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ การใช้กฎหมายเหล่านี้ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงช่วยให้เพิ่มจำนวนผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น กิจกรรมทางด้านกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่วนมาก

รัฐบาลเป็นผู้ออกกฎหมายต่างๆ เหล่านี้ ได้แก่ กฎหมายการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน การจ่ายค่าตอบแทน ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ ถ้าหากองค์กรไม่ปฏิบัติตามกฎหมายดังกล่าวย่อมเกิดปัญหาที่ต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายและค่าปรับอันเนื่องมาจากการกระทำผิดกฎหมาย

3.4 นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์พัฒนาขึ้น นโยบายทรัพยากรมนุษย์

ได้รับการกำหนดขึ้นมาเป็นลำดับในองค์การนโยบายเหล่านี้มีความสำคัญในเรื่องการจ้างงานการจ่ายค่าตอบแทน การให้ความดีความชอบ การสิ้นเวลาของการจ้างงาน นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนเป็นแนวทางจำเป็นที่ต้องกำหนดขึ้นเพื่อที่จะให้โครงสร้างเงินเดือนยุติธรรมและเท่าเทียมกัน ทำนองเดียวกันวิธีดำเนินการให้ความชอบก็จำเป็นต้องกำหนดขึ้น และได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารเพื่อเป็นหลักประกันความเสมอภาคกันตลอดทั่วทั้งองค์กร

3.5 ระบบข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่ปี 1990 เป็นโลกของ

เทคโนโลยีระดับสูงกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์ส่วนมากจึงต้องการผู้เชี่ยวชาญพิเศษเพราะจะเห็นว่องไวจำนวนมากได้พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการคัดเลือกพนักงาน รวมถึงข้อมูลการสัมภาษณ์ คะแนนการทดสอบ และข้อมูลการสมัครงาน ในขณะที่เดียวกันหลายองค์กรก็ได้พัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทน ตลอดจนชุดของประโยชน์เกี่ยวกับต่างๆ และอีกหลายองค์กรได้พัฒนาฐานข้อมูลเพื่อรวบรวมข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดให้เป็นข้อมูลที่ทันสมัย เพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ด้านกำลังคน และให้เป็นรายงานเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์

3.6 ค่าใช้จ่ายกับประโยชน์ด้านทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมทรัพยากรมนุษย์

มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ เพราะเป็นการลงทุนที่สูงมากและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับปัญหาค่าพนักงานก็สูงขึ้นด้วย ค่าใช้จ่ายมากที่สุดขององค์กรก็คือค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน ทั้งนี้ก็เพราะปัญหาเกี่ยวกับการขาดงาน การเฉื่อยชา การเข้าออก การหยุดงาน การแก่งแย่งทำลาย หรือการติดยาเสพติดของพนักงาน นอกจากนั้นค่าใช้จ่ายที่เสียหายไปอาจจะเกิดขึ้นจากการบรรจุคนไม่ตรงกับงาน

3.7 แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น แนวโน้มของการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นได้แก่ การแข่งขันขององค์กรเพิ่มสูงขึ้น การแข่งขันในด้านผลผลิตการบริหารเชิงคุณภาพทั่วองค์กรตลอดจนการเข้ามามีส่วนของพนักงาน การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วมาก จึงจำเป็นที่องค์กรต้องใช้เทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรักษาสถานภาพขององค์กรเนื่องจากอัตราเร่งทางด้านนวัตกรรม

3.4 วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3.4.1 วัตถุประสงค์ทางสังคม เพื่อให้เกิดจริยธรรม คุณธรรม และความ

รับผิดชอบทางสังคมต่อความต้องการและทำทนายของสังคม ในขณะที่เดียวกันให้เกิดผลกระทบของความต้องการดังกล่าวต่อองค์กรน้อยที่สุด ความล้มเหลวขององค์กรที่จะใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สังคมในแนวทางตามจริยธรรมอาจทำให้เกิดข้อจำกัด เช่น สังคมอาจจำกัดการตัดสินใจ

เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยกฎหมายที่แสดงถึงอาชญากรรม ความปลอดภัย และส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องกับสังคม

3.4.2 วัตถุประสงค์ทางด้านองค์กร เพื่อตระหนักว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงมีอยู่ที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เป็นเป้าหมายในตัวเอง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงเครื่องมือหรือแนวทางที่จะช่วยขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขั้นต้น หรือกล่าวง่ายๆ ได้ว่าหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ก็เพื่อรับใช้ส่วนต่างๆ ขององค์กร

3.4.3 วัตถุประสงค์ด้านหน้าที่ เพื่อรักษาไว้ซึ่งการทำประโยชน์ของหน่วยงานในระดับที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ทรัพยากรอาจสูญเสียไปเมื่อ การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความชำนาญมากหรือน้อยกว่าความต้องการองค์กร ระดับของหน่วยงานที่ให้บริการจะต้องเหมาะสมกับองค์กรนั้น

3.4.4 วัตถุประสงค์ทางด้านบุคคล เพื่อช่วยให้พนักงานบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล อย่างน้อยเป้าหมายเหล่านี้สนับสนุนให้แต่ละคนทำประโยชน์ให้แก่องค์กรได้ต่อไป วัตถุประสงค์ส่วนบุคคลของพนักงานต้องบรรลุถ้าพนักงานได้รับการบำรุงรักษา ชำรงไว้และได้รับการจูงใจ ไม่เช่นนั้นการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของพนักงานอาจลดต่ำลง และพนักงานอาจหาทางออกไปจากองค์กร

3.5 ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยสภาพแวดล้อมมีหลายปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยเหล่านี้เป็นทั้งปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

3.5.1 สภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ กำลังคน กฎหมาย สังคม สภาพแรงงาน ผู้ร่วมกิจกรรม การแข่งขัน ลูกค้านวัตกรรมและเทคโนโลยีและเศรษฐกิจ แต่ละปัจจัยแยกกันหรือรวมกันกับปัจจัยอื่น ทำให้เกิดข้อจำกัดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพยายามบ่งชี้และพิจารณาผลกระทบของปัจจัยดังกล่าว

3.5.1.1 กำลังแรงงาน คือการรวมของบุคคลภายนอกซึ่งองค์กรจะได้แรงงานเหล่านี้เข้ามาทำงานในองค์กร และความสามารถที่พนักงานขององค์กรปฏิบัติงานตามพันธกิจได้เพียงใดเพราะพนักงานได้รับการจ้างมาจากภายนอก กำลังแรงงานจึงเป็นปัจจัยภายนอกกำลังแรงงานมักจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งเป็นสาเหตุการเปลี่ยนแปลงกำลังแรงงานขององค์กรที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ นั่นคือ การเปลี่ยนแปลงกำลังแรงงานของประเทศก่อให้เกิดสถานการณ์ที่เป็นพลวัตภายในองค์กร

3.5.1.2 ข้อพิจารณาตามกฎหมาย กฎหมายที่ออกโดยรัฐและการใช้กฎหมายของศาลมีผลอย่างสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่เกี่ยวกับความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน การตัดสินใจของศาล ประกาศ กฎ และระเบียบของรัฐบาลมีผลต่อกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3.5.1.3 สังคม การแสดงออก การโหวต การกระทำของบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ย่อมมีผลต่อการเปลี่ยนแปลง องค์การจะประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมายก็ต่อเมื่อปฏิบัติตามบันทึกงานทางสังคม และเป็นที่ยอมรับของสาธารณะ และความเชื่อของประชาชนย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมขององค์กร และมีผลโดยตรงต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร นั่นคือ องค์กรต้องรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นเงื่อนไขต่อผู้บริหารหลายองค์กรจึงสร้างแบบแผนทางศีลธรรมและสังคม โดยอาศัยนโยบาย การปฏิบัติ และภาวะผู้นำของพนักงานและผู้บริหารตลอดเวลา นโยบาย การเปิดประตู และวิธีการร้องทุกข์ ตลอดจนโปรแกรมให้ประโยชน์แก่ลูกจ้างก็เพื่อให้เกิดความถูกต้องชอบธรรมต่อสังคม

3.5.1.4 สหภาพแรงงาน ระดับค่าจ้าง ประโยชน์แก่ลูก และสภาพการทำงานสำหรับพนักงานได้สะท้อนให้เห็นถึงการร่วมการตัดสินใจของสหภาพแรงงาน และฝ่ายบริหารสหภาพแรงงานเป็นที่รวมกันของพนักงานเพื่อความมุ่งหมายที่จะเกี่ยวข้องกับนายจ้างจึงถือเป็นปัจจัยภายนอกที่จำเป็นและสำคัญในการเจรจากับฝ่ายนายจ้าง

3.5.1.5 ผู้ร่วมทุน เจ้าของกิจการร่วมกันขององค์กรก็คือ ผู้ร่วมทุนจึงต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ผู้บริหารจึงอาจถูกบังคับให้ดำเนินการในโปรแกรมต่างๆ อย่างมีคุณธรรม ซึ่งจะมีผลต่อโครงการในอนาคตขององค์กร ค่าใช้จ่าย รายได้ ตลอดจนกำไร ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องอธิบายถึงความถูกต้องเหมาะสมของโปรแกรมต่างๆ ในแง่ของค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่จะได้รับ

3.5.1.6 การแข่งขัน เนื่องจากมีองค์กรที่ผลิตสินค้าและบริการคล้ายๆ กันองค์กรจึงต้องธำรงรักษาพนักงานให้มีความสามารถในการทำงานให้องค์กรบรรลุความสำเร็จ เจริญเติบโตและรุ่งเรือง ภาวะของผู้บริหารในการที่จะบำรุงและธำรงรักษาพนักงานทั้งจำนวนและความสามารถที่จะช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นเรื่องที่สำคัญขององค์กร จึงพยายามใช้เครื่องมือหรือเทคนิคต่างๆ ในการสรรหาและธำรงรักษาพนักงาน

3.5.1.7 ลูกค้า ประชาชนที่ใช้สินค้าและบริการก็เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายนอก ภาวะของฝ่ายบริหารจึงต้องพยายามให้องค์กรอยู่รอด และปฏิบัติงานขององค์กรต้องไม่เป็นปรปักษ์กับลูกค้าที่รับบริการ โดยปกติลูกค้าต้องการสินค้าที่มีคุณภาพสูง และการบริการที่ดี ดังนั้น กำลังคนขององค์กรจะต้องสามารถปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับทักษะ คุณสมบัติ และการจูงใจพนักงานในองค์กร

3.5.1.8 เทคโนโลยี อัตราการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเป็นอัตราเร่ง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเกี่ยวข้องอย่างสำคัญกับผลการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี นั่นก็คือ ความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้ทันกับความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ในปัจจุบันเป็นการผลิตเป็นจำนวนมาก ย่อมจำเป็นต้องอาศัยทักษะใหม่ๆ ของพนักงานตลอดจน การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างทันสมัย

3.5.2 สภาพแวดล้อมภายใน เป็นความท้าทายที่ผู้บริหารต้องใช้ความ พยายามในการพิจารณาความกดดันต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบขึ้นเป็นสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ พันธกิจขององค์กร นโยบาย วัฒนธรรม รูปแบบการบริหารของผู้บริหารระดับสูง พนักงาน ความไม่เป็นทางการขององค์กร หน่วยงานต่างๆ ขององค์กร และสภาพแรงงาน ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบอย่างสำคัญต่อการ พิจารณาปฏิสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับหน่วยงานต่างๆภายในองค์กร ดังนี้ จึง เป็นได้ชัดเจนว่าปฏิสัมพันธ์ความเป็นไปในทางบวกและสนับสนุนพันธกิจขององค์กร สามารถ อธิบายได้ดังนี้

3.5.2.1 พันธกิจ คือ ความมุ่งหมายที่ต่อเนื่องขององค์กรหรือเหตุผลที่ ต้องการให้เป็น ซึ่งแต่ละระดับของการบริหารควรดำเนินการด้วยความเข้าใจพันธกิจอย่างชัดเจนตาม ความเป็นจริง ทุกหน่วยขององค์กรควรจะเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนด้วยเช่นเดียวกัน เพราะ วัตถุประสงค์เป็นคนละด้านของหรือแย้งกับพันธกิจ พันธกิจเฉพาะด้านขององค์กรถือว่าเป็นปัจจัย ภายในที่มีผลต่อการระงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3.5.2.2 นโยบาย คือ แนวทางหรือกรอบที่ได้รับการพิจารณาไว้ก่อนเพื่อให้เป็น ทิศทางในการตัดสินใจ นโยบายเป็นสิ่งที่ยืดหยุ่น ต้องการแปรความและพิจารณาตัดสินใจใน การนำไปใช้ มีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อการที่ผู้บริหารจะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ โดยปกติ องค์กรจะมีนโยบายที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติการทุกด้านที่สำคัญขององค์กร ถึงแม้ว่านโยบายที่ กำหนดไว้การตลาด การผลิต และการเงินก็ตาม แต่นโยบายทั้งหมดก็มักจะเกี่ยวข้องกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การให้พนักงานปฏิบัติงานในสถานที่ปลอดภัย การสนับสนุนให้พนักงาน ปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จตามศักยภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ การให้การจ่ายค่าตอบแทน เพื่อสนับสนุนให้เกิดผลผลิตสูงขึ้นทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ การให้ความมั่นใจแก่พนักงานประจำ ได้รับการพิจารณาก่อน เพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

3.5.2.3 วัฒนธรรมองค์กร เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กรซึ่งก็คือสังคมและบรรยากาศทางจิตวิทยา ขององค์กรวัฒนธรรมองค์กรจึงหมายถึง ค่านิยมร่วม ความเชื่อ และลักษณะนิสัย ภายในองค์กร ที่มีปฏิสัมพันธ์กับ โครงสร้างทางการที่ก่อให้เกิดบรรทัดฐานของพฤติกรรม ผู้บริหารควรพิจารณา

ชนิดของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการในการทำงานและเห็นว่าเป็นวัฒนธรรมที่ดี

3.5.2.4 รูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง สิ่งที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรก็คือ แนวทางที่ทัศนคติและความชอบของผู้บริหาร ซึ่งมีผลต่อวิธีการทำงานจะได้รับการปฏิบัติ สภาพการณ์ที่อาจเป็นปัญหาที่เนื่องมาจากรูปแบบการบริหารของผู้บริหารระดับสูงที่ต่างไปจากผู้บริหารระดับต่ำ โดยทั่วไปผู้บริหารระดับต่ำต้องปรับให้เข้ากับรูปแบบการบริหารของผู้บริหารระดับสูง เมื่อผู้บริหารระดับสูงออกคำสั่งและให้ปฏิบัติตาม ผู้บริหารระดับต่ำจะคิดพิจารณาอย่างมากเกี่ยวกับการเข้ามีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจและให้ความเป็นอิสระ ซึ่งเป็นการยากที่จะพิจารณาและเปิดกว้างจึงต้องอาศัยดุลยพินิจของผู้บริหารระดับสูง

3.5.2.5 พนักงาน พนักงานย่อมแตกต่างกันไปตามความสามารถที่ทัศนคติเป้าหมายส่วนตัว และบุคลิกลักษณะ พฤติกรรมของพนักงานที่ผู้บริหารพบอาจมีผลต่อพนักงานคนหนึ่ง อาจจะไม่มียผลต่อพนักงานคนอื่น ในบางกรณีพนักงานที่มีความแตกต่างกันจนไม่สามารถบริหารในลักษณะของกลุ่มได้ ดังนั้น เพื่อที่จะบริหารให้ได้ผลผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงความแตกต่างของงาน แต่สนใจที่จะกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกันในกลุ่ม ขณะเดียวกันผู้บริหารที่ไม่มีประสบการณ์กับพนักงานอาจมุ่งเน้นส่วนใหญ่วิธีเทคนิคของงาน

3.5.2.6 องค์กรไม่เป็นทางการ ผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งที่เป็นทางการกับไม่เป็นทางการ องค์กรที่เป็นทางการปกติจะอธิบายโดยผังองค์กรการและรายละเอียดของงานผู้บริหารรู้ถึงความสัมพันธ์ที่ต้องรายงานเป็นทางการ แต่องค์กรที่ไม่เป็นทางการมีอยู่ในองค์กรที่เป็นทางการ องค์กรที่ไม่เป็นทางการก็คือ ความสัมพันธ์และแบบแผนของปฏิสัมพันธ์ของคนที่อยู่ภายในองค์กรที่ไม่ได้กำหนดไว้เป็นทางการ แต่ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีอิทธิพลอย่างมากต่อการบริหาร

3.5.2.7 หน่วยงานอื่น ผู้บริหารต้องเอาใจใส่อย่างมากกับความสัมพันธ์ระหว่างแผนกงานหรือหน่วยงาน และควรใช้ความสัมพันธ์นั้นให้เป็นประโยชน์มากที่สุด หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้กำลังคนมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารส่วนมากพยายามค้นหาความร่วมมือของหน่วยงานซึ่งมีความจำเป็นในการที่จะให้งานได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่ล้มเหลวในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานต่างๆ อาจเป็นอันตรายต่อผลผลิตของอีกหลายหน่วยงาน

3.5.2.8 สภาพภาพแรงงาน ผู้บริหารระดับสูงปกติจะเจราจาตกลงเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์ แต่ผู้บริหารทุกระดับต้องปฏิบัติเกี่ยวกับข้อตกลงนั้น ส่วนมากแล้วข้อตกลงจะเป็นข้อจำกัดอย่างมากต่อการปฏิบัติงานผู้บริหาร จึงทำให้ผู้บริหารไม่สามารถมอบหมายงานเป็นการชั่วคราวให้แก่พนักงานได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อรจิตร เกียรติมงคลเลิศ (2534 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการออกแบบระบบบัญชีสำหรับใช้คอมพิวเตอร์ ของศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า ปัจจุบันนี้ข้อมูลที่นำมาใช้ในการตัดสินใจดำเนินการทางธุรกิจหรือใช้กำหนดนโยบายและเป้าหมายนั้น เป็นสิ่งที่มีคุณค่าสำหรับผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะตลาดที่มีความเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็วจึงมีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ ความก้าวหน้าของการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการประมวลผลข้อมูลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการปฏิบัติงานแบบเดิม จึงจำเป็นต้องปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้งาน เพื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สุจินดา อ่อนแก้ว (2544 : 72) ได้ศึกษาความคิดเห็นของนักศึกษาโปรแกรมวิชาการจัดการทั่วไป ระดับปริญญาตรีหลักสูตร 4 ปี และหลักสูตร 2 ปี (หลังอนุปริญญา) เกี่ยวกับการศึกษาในหลักสูตรการจัดการทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏเพชรบุรี พบว่า นักศึกษามีความเห็นว่า สามารถนำความรู้ที่เรียนไปทำงานได้ มีความหลากหลายในสาขา สามารถประกอบอาชีพในรัฐวิสาหกิจและอาชีพธุรกิจส่วนตัวได้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า นักศึกษามีความเข้าใจตนเองอย่างแจ่มชัด ในด้านความถนัด ความสามารถ ความสนใจ ความคาดหวัง ความรู้เกี่ยวกับลักษณะของอาชีพ โอกาสความสำเร็จ และความก้าวหน้าในการออกไปประกอบอาชีพ

ปาลวี เชาวน์พานิช (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผลกระทบของความรู้ความสามารถของนักบัญชีและการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่มีต่อความน่าเชื่อถือในการเปิดเผยข้อมูลในรายงานทางการเงินของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า หลายฝ่ายให้ความสำคัญเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลในรายงานการเงิน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจและลดความเสี่ยงต่อความผิดพลาดอันจะเกิดขึ้นจากการลงทุน ดังนั้นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ควรตระหนักและให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ความสามารถของนักบัญชี ส่งเสริมและปลูกฝังจรรยาบรรณ จริยธรรมในวิชาชีพ และควรฝึกฝนทักษะ ประสพการณ์ด้านวิชาชีพให้เกิดความชำนาญ และสามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ