

ทฤษฎีการจัดการและการจัดการในกลุ่มอุตสาหกรรมปิโตรเคมีบนฐานของเอ็ทริสลิษา

วิวัฒนาการและแนวความคิดทางด้านการจัดการ

การจัดการได้เกิดขึ้นมานับตั้งแต่มนุษย์เริ่มทำงานร่วมกัน และมีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ดำเนินไปในแต่ละยุคสมัย ดังนั้นการที่จะเข้าใจถึงพื้นฐาน แนวความคิดทางด้านการจัดการ อาจทำได้จากการศึกษาประวัติความเป็นมาของเรื่องราวทั้งหมด ในอดีต จนถึงปัจจุบัน ซึ่งมีการแบ่งระยะการจัดการตามระยะวิวัฒนาการแนวความคิดใหม่ ๆ ออกเป็น 4 ยุค¹

ก. ยุคที่ 1 ระยะเวลาก่อนการคิดค้นการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ (Prescientific Management)

ยุคนี้เริ่มขึ้นตั้งแต่มนุษย์รู้จักการทำงานร่วมกันในสมัยโบราณ ซึ่งมีการสร้างถาวรวัตถุขนาดใหญ่ เช่น พีระมิดในอียิปต์ กำแพงเมืองจีน การก่อตั้งและการขยายตัวของอาณาจักรโรมัน เรื่อยมาจนถึงประมาณ ค.ศ. 1880²

สภาพเศรษฐกิจ ในระยะแรกของยุคนี้เป็นแบบเกษตรกรรมเบื้องต้น ต่อมาเมื่อ บ้านเมืองเจริญขึ้น พร้อมกับความต้องการของสินค้าชนิดต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ทำให้เกิดการผลัดในระบบ

¹Herbert G. Hichs, "The Management of Organization," A Systems and Human Resources Approach, 2 nd.ed. (New York: McGraw-Hill Book Co., 1972), pp.369-377.

²รังชัย สันติวงษ์, "ประวัติความเป็นมาและวิวัฒนาการการบริหาร," องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 4. (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 22.

อย่าง และค่อย ๆ เปลี่ยนเป็นระบบครัวเรือน จนกระทั่งเมื่อมีการปฏิวัติอุตสาหกรรมในคริสต์ศตวรรษที่ 18 จึงเกิดการผลัดแบบโรงงานมีองค์การธุรกิจในรูปแบบบริษัท มีการว่าจ้างแรงงานในโรงงาน

ภาวะทางสังคม เป็นสังคมยุคโบราณ ที่พวกเจ้านายหรือนายทุน ควบคุมระบบเศรษฐกิจการเมือง และสังคมเป็นส่วนใหญ่ การติดต่อสื่อสารและการคมนาคมไม่สะดวก ทำให้เป็นสังคมปิดที่มีขอบเขตจำกัด

การเมืองและการปกครอง เป็นระบบเจ้าขุนมูลนาย คักคินา หรือเผด็จการ รัฐบาลมีอำนาจในการปกครองเต็มที่ และเน้นในเรื่องผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม

เทคโนโลยี ยังไม่ก้าวหน้า แต่ในช่วงปลายยุคได้เริ่มต้นตัวในการนำเครื่องจักร อุปกรณ์ที่ก้าวหน้ามาใช้ในกระบวนการผลิต เช่น การใช้เครื่องทุ่นแรงต่าง ๆ ได้แก่ พั่นลาด พั่นเขียง รอก คานงัด ตลอดจนเครื่องทอผ้าและปั่นด้ายที่มีกลไกการทำงานแบบง่าย ๆ

คน มีความคิดจำกัด ยอมรับสภาพฐานะ อำนาจ ตำแหน่ง และยศถาบรรดาศักดิ์เพียงเท่าที่เป็นอยู่เท่านั้น

องค์กร ส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก คนงานทุกคนจะอยู่ภายใต้อำนาจของหัวหน้าผู้คุมหรือเจ้านายโดยสิ้นเชิง เป็นยุคที่มีค่านิยมแตกต่างระหว่างฐานะของคนในองค์กรมากที่สุด คือ มีเจ้ามีบ่าว มีศักดินาและทาส มีนายทุนและกรรมกร เป็นต้น

การศึการ ลักษณะการศึการในยุคนี้ มักจะอยู่ในรูปของเผด็จการ กล่าวคือวิธีการที่จะทำให้คนงานทำงานให้ได้ผลดีที่สุดคือ การใช้ไม้และโซ่ตรวนเป็นเครื่องบังคับ สำหรับในช่วงปลายของยุคที่ 1 นี้ แม้จะมีการพัฒนาการผลิตเข้าสู่ระบบโรงงานแล้ว ปรัยญาการศึการก็ยังเป็นแบบเผด็จการ มุ่งหวังกำไรและผลประโยชน์ของนายทุนเป็นสำคัญ ส่วนผลประโยชน์ของผู้ร่วมงานและผู้บริโภคนยังไม่ได้รับการสนใจเท่าที่ควร คนงานเปรียบเหมือนปัจจัยการผลิตชนิดหนึ่ง

ดังนั้นชั่วโมงการทำงานจะยาวนาน ค่าแรงต่ำไม่มีสวัสดิการ และถูกปลดจากงานได้ทุกขณะ

ข. ยุคที่ 2 ระยะเวลาการศตวรรษที่มีหลักเกณฑ์ (Scientific Management)

ระยะเวลาของยุคที่ 2 นี้ อยู่ในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1880 ถึง ค.ศ. 1930¹

สภาพเศรษฐกิจ บุคคลมีรายได้สูงขึ้นจากการประกอบธุรกิจ มีการปฏิวัติอุตสาหกรรม วิทยาการต่าง ๆ เริ่มเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าขึ้น มีการพัฒนาการผลิต มีการจ้างแรงงานเข้าสู่โรงงานมากขึ้น ระบบการติดต่อสื่อสารและการควบคุมก็สะดวกและรวดเร็วขึ้น ทำให้คนงานมีโอกาสเลือกงานที่มากขึ้น

ภาวะทางสังคม มีองค์การเกิดขึ้นมากมาย และเริ่มเปลี่ยนเป็นสังคมเปิดที่มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันและมีการคมนาคมสะดวกขึ้น

การเมืองและการปกครอง ระบบประชาธิปไตยขยายตัวออกไป คนงานเริ่มมีแนวความคิดใหม่ เกี่ยวกับ ภาวะสภาพ เสรีภาพ และเสมอภาค ทั้งยังรู้จักใช้กลไกทางระบบประชาธิปไตย มีการรวมตัวตั้งเป็น สหภาพกรรมกร ในยุคนี้รัฐบาลหรือฝ่ายปกครองเริ่มยอมรับในสิทธิต่าง ๆ ของพลเมือง และให้ความคุ้มครองแก่คนงานมากขึ้น

เทคโนโลยี เป็นยุคเริ่มต้นของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการคิดค้นวิทยาการครั้งใหญ่ และนำเข้ามาใช้ในกระบวนการผลิต เช่น มีการใช้ประโยชน์จากเครื่องจักรไอน้ำ

คน การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีเป็นผลทำให้คนงานเริ่มมีความคิดกว้างขึ้น เข้าใจในความเสียเปรียบของสภาพที่เป็นอยู่แบบดั้งเดิมของตน เริ่มย้ายงานเพราะต้องการอิสระ

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 24.

และปรับฐานะความเป็นอยู่ของตนให้ดีขึ้น นอกจากนั้นอำนาจแบบอภิสิทธิ์ไม่เป็นที่ยอมรับ คนงานต้องการความยุติธรรมในสังคมมากขึ้น

องค์การ มีขนาดใหญ่ขึ้น เริ่มมีการใช้เครื่องจักรควบคู่กับการจ้างแรงงานในการผลิตมากขึ้น พยายามหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพกว่า หาทางป้องกันการผลิตเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และหาเทคนิคที่จะทำให้การผลิตได้มาตรฐานที่สุด โดยทำการศึกษา การเคลื่อนไหว และเวลาที่ใช้ในขณะทำงาน จากนั้นจึงค้นหาเครื่องจักร อุปกรณ์ที่ดี นำเข้าสู่กระบวนการผลิตที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

การจัดการ เริ่มเกิดแนวความคิดว่า การจัดการมีความจำเป็นเพื่อความอยู่รอดขององค์การ และให้ความสำคัญแก่งาน โดยพยายามปรับคนให้เข้ากับงาน ต่อมาเมื่อมีการเรียกร้องความยุติธรรมในสังคม การจัดการจึงเริ่มเป็นไปอย่างมีกฎเกณฑ์ มีการคิดค้นการจัดการที่มีหลักเกณฑ์โดยนักทฤษฎีการจัดการหลายท่าน ที่สำคัญคือ

นายเฟรดเดอริก เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) ได้เน้นถึงหลักการจัดการที่มุ่งสนใจการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยอาศัยหลักเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นจากการวิเคราะห์ศึกษาโดยรอบคอบ¹

นายอองรี ฟาโยล (Henri Fayol) ได้เสนอองค์ประกอบมูลฐานทางด้านจัดการไว้ดังนี้² คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม ทั้งยังได้เสนอหลักที่ผู้จัดการควรนำไปใช้จัดการอีก 4 ประการ ได้แก่ ผู้จัดการจะต้องรับผิดชอบต่อผลงานที่อยู่ในขอบข่ายของตน ควรสร้างเอกภาพในการบริหารงาน จัดให้ทั้งองค์การมี-

¹ รัชชัย สันติวงษ์, "ทฤษฎีและแนวความคิดทางการบริหาร," องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 4. (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 37-39.

² สัมพงศ์ เกษมสิน, "วิวัฒนาการของการบริหาร," การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 6. (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2521), หน้า 28-30.

จุดมุ่งหมายร่วมกัน พยายามอำนวยความสะดวกและลดขั้นตอนในการทำงาน นอกจากนี้ยังได้เสนอหลักที่ผู้จัดการควรเอาใจใส่อีกหลายประการ

ในยุคนี้นับได้ว่าการจัดการที่ก้าวหน้าขึ้นโดยได้นำหลักเกณฑ์ต่าง ๆ มาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตสูงสุด มีการแบ่งแยกส่วนงานและหน้าที่งานย่อย ๆ ลงไป ทั้งนี้เพื่อให้ทำงานง่ายและเกิดความทวิตแก่ผู้ปฏิบัติ อย่างไรก็ตามในแง่ของคนงานยังไม่ค่อยได้รับการเอาใจใส่ ถือว่าคนงานจะทำงานตามคำสั่ง และมุ่งไปสู่วเป้าหมายที่ต้องการได้ โดยใช้เงินเป็นเครื่องจูงใจ ทำให้ฐานะของคนงานตกอยู่ในสภาพเสมือนเป็นปัจจัยการผลิตที่ไม่มีชีวิตจิตใจเช่นเดียวกับปัจจัยการผลิตอื่น ๆ

ค. ยุคที่ 3 ระยะการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation)

ยุคนี้เริ่มต้นจาก ค.ศ. 1930 มาจนถึงประมาณ ค.ศ. 1950 เป็นระยะที่มีการพัฒนาแนวความคิดทางด้านการจัดการที่เน้นถึงการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การ¹

สภาพเศรษฐกิจ การแข่งขันในเชิงการค้ามีมากขึ้น ทำให้ต้องมีการแข่งขันในปัจจัยการผลิตทุกประเภท โดยเฉพาะแรงงาน มีการจ้างแรงงานที่มีความชำนาญเฉพาะสาขามากขึ้น

ภาวะทางสังคม สังคมมีการแลกเปลี่ยนซื้อขายกันมากขึ้น สังคมขยายตัวอย่างรวดเร็ว องค์การในสังคมมีขนาดใหญ่ขึ้นกว่าแต่ก่อน

การเมืองและการปกครอง มีกลไกของระบบประชาธิปไตยที่สมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น รัฐบาลหรือฝ่ายปกครองยอมรับสภาพของสภาพแรงงาน สภาพจึงเริ่มมีบทบาท เรียกร้อง -

¹ รงชัย สันติวงษ์, "ประวัติความเป็นมาและวิธีศึกษาการบริหาร," องค์การและการจัดการ, หน้า 28.

ผลประโยชน์ให้แก่ผู้ใช้แรงงานมากขึ้น

เทคโนโลยี เทคโนโลยีวิทยาการก้าวหน้าและแพร่หลายโดยทั่วไป

คน มีความต้องการอยู่ดีกินดีสูงขึ้น เพราะได้รับผลจากการขยายตัวในการผลิตสินค้าและบริการ ได้รับการดูแลเอาใจใส่จากรัฐบาลมากขึ้น และมีอำนาจต่อรองกับนายจ้างเพิ่มขึ้น

องค์กร มีการแบ่งหน้าที่งานแยกย่อยออกไปมากขึ้น การทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อรับกับการแข่งขัน และหนทางเดียวที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ คือ พยายามปรับปรุงคนในองค์กรให้ดีขึ้น

การคาดการณ์ พื้นฐานแนวความคิดทางการจัดการในบุคคลนี้ ได้อาศัยความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ สังคมศาสตร์ และจิตวิทยา โดยให้ความสำคัญกับคนงาน พยายามปรับงานให้เหมาะสมกับคน สำหรับนักทฤษฎีการคาดการณ์ผู้บุกเบิกแนวความคิดนี้คือ นายเอลตัน เมโย (Elton Mayo) เขากล่าวว่าองค์กรเป็นที่ยอมรับของกลุ่มคน ที่มีความสัมพันธ์ในลักษณะต่าง ๆ โดยคนเหล่านั้นมีฮิวริสติกใจ ไม่เพียงแต่ต้องการเงิน เพื่อสนองความต้องการด้านร่างกาย ยังต้องการสิ่งตอบแทนทางด้านจิตใจ ดังนั้น ถ้านำวิธีการทางมนุษยสัมพันธ์มาใช้อย่างถูกต้องแล้ว จะทำให้ทุกฝ่ายในองค์กรเข้ากันได้ดี คนงานจะได้รับความพอใจสูงขึ้น และกำลังความสามารถทางการผลิตก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วย อย่างไรก็ตามแนวความคิดนี้มีจุดอ่อนในแง่ที่ให้ความสนใจในตัวบุคคลมากจนอาจลืมความสำคัญในเรื่องระบบการผลิต และวิธีการตามแบบวิทยาศาสตร์ ทำให้ประสิทธิภาพในการผลิตขององค์กรลดลง

ง. ยุคที่ 4 ระยะเวลาปัจจุบัน (Modern Management)

ระยะเวลาของยุคที่ 4 นี้ เริ่มตั้งแต่ ค.ศ. 1950 จนถึงปัจจุบัน¹

สภาพเศรษฐกิจ เนื่องจากเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประกอบกับการคมนาคมและการติดต่อสื่อสารสะดวกมากขึ้น ทำให้มีการขยายตัวทางด้านเศรษฐกิจและการค้า ลักษณะการตลาด ซึ่งเดิมเป็นตลาดของผู้ขายเริ่มเปลี่ยนเป็นตลาดของผู้ซื้อ การค้าระหว่างประเทศก็เริ่มขยายตัว

ภาวะทางสังคม การคมนาคมและการสื่อสารเจริญก้าวหน้า จนเป็นสังคมที่มีการไปมาหาสู่กันได้สะดวก สังคมไม่เพียงแต่มีความสัมพันธ์ภายในประเทศยังขยายกว้างออกไปในต่างประเทศ

การเมืองและการปกครอง รัฐบาลมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ต้องเอาใจใส่ต่อปัญหาความเป็นอยู่ของพลเมืองและสังคม นอกจากนี้ยังต้องควบคุมให้ระบบเศรษฐกิจและสังคมดำเนินไปอย่างเหมาะสม

เทคโนโลยี ก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

คน จากการที่ระบบการศึกษามีการพัฒนาและก้าวหน้าไปมาก จึงมีส่วนทำให้คนมีความรู้ ความสามารถ และการปรับตัวสูงขึ้น มีความคาดหวังสูงขึ้น มีการติดต่อสื่อสารและคมนาคมที่สะดวก

องค์กร องค์กรมีขนาดใหญ่่มาก มีโครงสร้างการสั่งล่ายงานดีขึ้น ล่างานขยายออกไป กิจกรรมต่าง ๆ ก็มีความยุ่งยาก และลึบซับซ้อนยิ่งขึ้น มีพนักงานจำนวนมาก

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 30.

จำ เป็นต้องมีการกระจายอำนาจและขยายการดำเนินการไกลออกไป

การตัดการ แนวความคิดทางด้านการตัดการในยุคที่ 4 นี้ เป็นการผสมผสานแนวความคิดทางการตัดการที่มีหลักเกณฑ์และมนุษย์สัมพันธ์เข้าด้วยกันมีทฤษฎี แนวความคิด และเทคนิคใหม่ ๆ เกิดขึ้น ทำให้การตัดการและการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น เทคนิคการตัดสินใจเชิงปริมาณ โดยอาศัยความรู้ด้านคณิตศาสตร์ เพื่อให้มีรูปแบบการตัดสินใจที่สมเหตุสมผล ต่อมาก็มีเทคนิควิธีการศึกษาเป็นเชิงระบบและกระบวนการ เพื่อเป็นกรอบวิธีในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาให้ถูกต้องกระชับรัดและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และท้ายสุดคือการตัดการตามสถานการณ์ โดยพิจารณาปัจจัยแวดล้อมอย่างชัดเจน ใช้หลักทฤษฎีให้ถูกต้อง แก้ปัญหาตามสภาพที่เป็นจริง มีแนวทางการตัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเหมาะสมกับเหตุการณ์ทุกขณะ

กระบวนการตัดการจำแนกตามหน้าที่

ในฐานะที่ผู้ตัดการเป็นผู้นำขององค์กรหรือกลุ่มงาน ย่อมต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน ดังนั้นจึงต้องเป็นผู้รับภาระการปฏิบัติงานตามกระบวนการตัดการ เพื่อจัดสรรทรัพยากรทั้งหมดภายในองค์กร ทั้งบุคลากรและสิ่งของให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยการปฏิบัติหน้าที่ทางการตัดการ ดังนี้คือ

ก. การวางแผน หมายถึง การกำหนดวิถีทางที่จะปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้า เพื่อให้
เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย¹

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ รงชัย สันติวงษ์, "หน้าที่ในกรบริหาร", องค์การและการตัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 4. (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 67.



การวางแผนขององค์การต่าง ๆ มักจะเกี่ยวข้องกับการคิดพิจารณาสภาพการณ์ปัจจุบันและอนาคต ศึกษาความสัมพันธ์ของข้อมูลต่าง ๆ ที่มีอยู่ ควบคู่ไปกับการคาดคะเนเรื่องราวที่อาจจะเกิดผลกระทบต่อองค์การในอนาคต กระบวนการนี้จะต้องกระทำอย่างรอบคอบ เพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ จัดทำแผนงาน จัดสรรงบประมาณ กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ และแนวนโยบายที่ดีที่สุดสำหรับองค์การของตน

ข. การจัดองค์การ หมายถึง ภาระหน้าที่ในการกำหนด จัดเตรียม และจัดความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่องค์การตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ¹

การจัดองค์การนี้จะเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ภายหลังจากการใช้ดุลพินิจ และมีข้อตัดสินใจที่แน่นอนแล้วว่า จะทำกิจกรรมอะไร กระบวนการจัดองค์การนี้ จะประกอบด้วยงานต่าง ๆ ดังนี้ คือ จัดทำโครงสร้างขององค์การ แบ่งแยกงานออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามลักษณะงาน จัดให้มีการประสานงานระหว่างกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้กำหนดโดยแบ่งแยกหน้าที่ระบุดขอบเขต อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์ของงานแต่ละตำแหน่ง ตลอดจนพิจารณารายละเอียดความยากง่ายของงานตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อใช้กำหนดคุณสมบัติของคนที่ต้องการสำหรับงานนั้น ๆ

ค. การคัดคนเข้าทำงาน หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ²

หน้าที่ในการคัดคนเข้าทำงานนั้นได้แก่ การคัดเลือก บรรจุคนเข้าทำงาน และธำรงรักษาให้มีคนงานที่มีประสิทธิภาพในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การ หน้าที่นี้จะเป็นหน้าที่ที่ต่อเนื่อง -

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 68.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 69.

จากหน้าที่การคัดเลือกโดยตรง กล่าวคือ การคัดเลือกการจะระบุและกำหนดให้เห็นถึงขอบเขตและความยากง่ายของงานในแต่ละตำแหน่ง และเพื่อความสำเร็จขององค์การย่อมต้องการคนงานที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมตามความจำเป็นและความยากง่ายของงานแต่ละประเภท ดังนั้นผู้จัดการจึงต้องทำหน้าที่วางแผนกำลังคน สำหรับตำแหน่งต่าง ๆ โดยประเมินกำลังคนที่มีอยู่ คาดคะเน กำลังคนที่ต้องการในอนาคต ดำเนินการคัดเลือกหาบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสม ตลอดจนการแนะนำคนให้เข้าใจถึงสิ่งต่าง ๆ ก่อนการทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนาคนงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น

ง. การสั่งงาน หมายถึง ความพยายามที่จะทำให้การกระทำการต่าง ๆ ของทุกฝ่ายในองค์การเป็นไปในทางที่จะส่งเสริมให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ¹

การสั่งงานนี้ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการที่ผู้จัดการต้องปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่มีความสามารถ มีเทคนิคในการสื่อข้อความสูง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจถูกต้อง รวดเร็ว และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ หน้าที่หลายด้านที่จะต้องปฏิบัติในการสั่งการคือการมอบหมายงานให้ถูก การเข้าใจถึงหลัก และวิธีการสูงใจ หรือกระตุ้นคนให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน การประสานงานเพื่อให้งานของทุกฝ่ายสอดคล้องและเข้ากันได้ดี การกระตุ้นและส่งเสริมให้ฝ่ายต่าง ๆ มีความคิดริเริ่ม และอุทิศกำลังกายกำลังสมองให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การโดยส่วนรวม ตลอดจนการขจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายต่าง ๆ

จ. การควบคุม หมายถึง การบังคับ หรือกำกับให้การทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามแผนงาน²

การควบคุมนี้ ทำเพื่อป้องกันการเกิดความเสียหายทั้งปวง ผู้จัดการทุกคนย่อมต้องคอยควบคุมงานต่าง ๆ ทั้งทางด้านการผลิต การเงิน การตลาด และการจัดการ เป็นต้น

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 70.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 71.

สำหรับกระบวนการวิพากษ์วิจารณ์ คือ การวัดผลงานที่นำไปด้วยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด เพื่อให้ทราบข้อแตกต่างที่ต่างไปจากแผนและดำเนินการ หรือแก้ไขให้เข้าสู่ทิศทางที่ถูกต้อง ส่วนมาตรฐานที่ใช้เปรียบเทียบกับผลงานนั้น อาจอยู่ในรูป ปริมาณ คุณภาพ เวลาหรือต้นทุน

อย่างไรก็ตามงานทุกอย่างที่ทำ จำเป็นต้องอาศัยคนเป็นผู้ทำ การควบคุมจึงควรมีจุดสนใจที่การควบคุมคนให้ปฏิบัติงานให้ดีสม่ำเสมอ รู้จักใช้ระบบการให้รางวัลตอบแทน หรือการลงโทษตามวินัยบ้างตามสมควร

แบบจำลองของการจัดการ

การศึกษาการจัดการในแต่ละยุคดังกล่าวข้างต้นสามารถสร้างแบบจำลองในการจัดการได้

3 แบบ¹ ดังนี้คือ

- ก. แบบจำลองการจัดการแบบดั้งเดิม (Traditional Model)
- ข. แบบจำลองการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Model)
- ค. แบบจำลองการจัดการแบบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Model)
- ก. แบบจำลองการจัดการแบบดั้งเดิม

แบบจำลองการจัดการแบบดั้งเดิมนี เป็นแบบการจัดการที่เริ่มขึ้นตั้งแต่ ค.ศ. 1701 ถึง ค.ศ. 1919 โดยประมาณ ซึ่งอยู่ในระหว่างยุคที่ 1 ในระยะก่อนการคิดค้นการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ และยุคที่ 2 ซึ่งเป็นช่วงเริ่มต้นของการจัดการอย่างมีหลักเกณฑ์

¹Raymond E. Miles, Theories of Management, international student ed. (Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha Ltd., 1975), PP.31-47.

แหล่งที่มาของแบบจำลองนี้ได้จากการรวบรวมแนวความคิดของนักปรัชญาหลายท่าน ในช่วงศตวรรษที่ 19 ซึ่งได้แก่ เฮอร์เบิร์ต สเปนเซอร์ (Herbert Spencer) อาดัม สมิท (Adam Smith) เฟรดเทอริก เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ฯลฯ

1. คุณลักษณะของการจัดการแบบดั้งเดิม

ก) สัมมุติฐาน

- 1) คนส่วนมากมีนิสัยเกลียดคร้านไม่ชอบทำงาน เพราะงานเป็นสิ่งที่ไม่น่าทำ
- 2) งานที่คนงานจะต้องทำมีความสำคัญน้อยกว่าค่าตอบแทนที่พวกเขาจะได้รับจากการทำงานนั้น และผลตอบแทนที่ผู้ทำงานมุ่งหวัง ก็คือ เงิน
- 3) มีคนส่วนน้อยเท่านั้นที่สามารถทำงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง มีความรับผิดชอบ สามารถควบคุมตัวเองได้ ดังนั้น งานจะประสบผลสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อ มีการกำหนดให้ทำตามคำสั่ง และควบคุมอย่างใกล้ชิด

ข) นโยบาย

- 1) ผู้จัดการต้องควบคุมและให้คำแนะนำในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด
- 2) ผู้จัดการจะกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของงานให้แคบลง งานที่ทำงานต้องซ้ำ ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้พนักงานมีความชำนาญและสามารถเรียนรู้งานได้ง่าย
- 3) ผู้จัดการต้องวางกฎเกณฑ์ รายละเอียดของงานต่าง ๆ อย่างรัดกุมและชัดเจน ส่วนวิธีการดำเนินงาน บังคับบัญชา และควบคุม ต้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์นั้นอย่างจริงจัง แต่ต้องมีความยุติธรรมด้วย

ค) ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1) คนจะสามารถทำงานหนักหรืองานที่ย่างให้สำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อมีสิ่งตอบ-
แทนหรือค่าจ้างที่พอใจ และมีผู้บังคับบัญชาที่มีความเป็นธรรม

2) คนจะสามารถทำงานได้ผลดีตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ถ้างานง่าย
และมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด

2. สรุป

การจัดการตามแบบดั้งเดิมนี้ เป็นการจัดการที่ตั้งขึ้นภายใต้สมมุติฐานที่ว่า สิ่งแวดล้อม วัสดุประสังค์ และเทคโนโลยีขององค์การคงที่ และไม่ได้ให้ความสำคัญต่อคน เพราะคิดว่าคนเป็นปัจจัยการผลิตชนิดหนึ่งไม่มีชีวิตจิตใจ มีความสามารถจำกัด ผิดอบรมลำบาก ไม่น่าไว้วางใจ เพราะมีนิสัยเกียจคร้านไม่ชอบทำงาน แต่มีความต้องการทางเศรษฐกิจในรูปแบบตัวเงิน

ลักษณะการจัดการเชิงเครื่องจักรในระเบียบวินัยที่มีไว้อย่างละเอียดละออ เพื่อให้ทุกคนทำตามอย่างมีระเบียบตามสายบังคับบัญชาห้ามฝ่าฝืน งานแต่ละชิ้นที่มอบหมายให้ทำจะเป็นงานง่าย ๆ มีขอบเขตจำกัด และมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานอื่นน้อยที่สุด ผู้จัดการระดับสูงเท่านั้นที่จะเป็นผู้ใช้ความคิดวางแผน คนในระดับปฏิบัติงานจะใช้ดุลพินิจในการทำงานน้อยที่สุด โดยทำตามข้อบังคับเท่านั้น ถ้าเกิดปัญหาห้ามตัดสินใจเอง ให้ปรึกษาผู้บังคับบัญชา

ดังนั้นผู้จัดการจะเป็นคนเจ้าระเบียบ รวมอำนาจทุกอย่างไว้แต่ผู้เดียว และมีบทบาทสำคัญมากในฐานะผู้ควบคุมขององค์การ ลักษณะเช่นนี้นำไปสู่องค์การที่ทำงานอย่างเชื่องช้า ทุกอย่างเป็นไปตามระเบียบ ไม่มีความคิดริเริ่มและการพิจารณาถึงเหตุผล มีอัตราการเข้าออกของพนักงานสูง

ข. แบบจำลองการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์

แบบจำลองการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์นี้ เป็นการจัดการที่เริ่มต้นตั้งแต่

ค.ศ. 1920- ค.ศ. 1939 โดยประมาณ ซึ่งอยู่ในยุคที่ 3 ของการจัดการ

แนวความคิดในแบบจำลองนี้วัดผลการจากแนวความคิดในแบบจำลองแบบแรกโดยขยายแนวความคิดของนายเทลเลอร์ และเพิ่มเติมลักษณะของคนว่า คนเป็นสิ่งมีชีวิต ที่มีชีวิตจิตใจ ต้องการสิ่งตอบแทนต่าง ๆ นอกเหนือจากตัวเงิน

1. คุณลักษณะของการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์

ก) สัมมุติฐาน

- 1) คนต้องการให้บุคคลอื่นเห็นว่าตนมีประโยชน์ และมีความสำคัญ
- 2) คนต้องการมีส่วนร่วมในการทำงาน และการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม
- 3) สิ่งทีกล่าวในข้อ 1.) และ 2.) นี้ มีความสำคัญที่จะใช้ในการมุ่งใจ

ให้คนทำงานมากกว่าเงิน

ข) นโยบาย

- 1) งานเบื้องต้นของผู้จัดการ คือ พยายามให้คนงานทุกคน รู้สึกว่าตนมีประโยชน์ และมีความสำคัญต่อองค์กร
- 2) ผู้จัดการต้องสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ เชื่อมพัน และยอมรับแผนงานหรือเป้าหมายที่เขาได้กำหนดขึ้น
- 3) ผู้จัดการจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปกครองตัวเองบ้างในงานประจำ ซึ่งมีความสำคัญน้อย โดยอนุญาตให้ทำงานตามแนวความคิดและคำสั่งของตนเอง ตลอดจนเปิดโอกาสให้มีการควบคุมการทำงานของตนเองบ้าง

ค) ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) การที่ผู้จัดการแลกเปลี่ยนความรู้หรือข่าวสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา และอนุญาตให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจงานต่าง ๆ จะเป็นการตอบสนองความต้องการส่วนตัวของพนักงาน ทำให้เขาเกิดความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญ เป็นเจ้าของหรือส่วนหนึ่งของกิจการ

2) การที่ผู้จัดการสร้างบรรยากาศการทำงานในข้อ 1) จะช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน ลดการต่อต้าน ทำให้พนักงานมีความเต็มใจ และยินดีที่จะให้ความร่วมมือหรือทำงานอย่างเต็มที่

2. สรุป

การจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ยังถือแนวความคิดการจัดการแบบดั้งเดิมในแง่ของโครงสร้างซึ่งแยกแยะระหว่างผู้ใช้ความคิดวางแผนกับผู้ปฏิบัติงาน แต่เพิ่มความสำคัญเรื่องความต้องการของคนเข้าไปด้วย ผู้จัดการเริ่มคิดว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร ต้องการตอบสนองต่าง ๆ มากไปกว่าเงิน แต่เนื้อแท้ของฝ่ายจัดการก็ยังเน้นเรื่องผลงานที่ตนวางแผนไว้เป็นสำคัญ

ลักษณะการจัดการจึงให้ความสำคัญต่อกลุ่ม ทั้งกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และการเปิดช่องทางให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าได้บ้างในตำแหน่งงาน นอกจกนี้เพื่อความสำเร็จของงาน ผู้บริหารระดับสูงจะเปิดโอกาสให้ผู้จัดการระดับรองลงมาได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน ทำให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมและมีความสำคัญในองค์การ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานควบคุมการทำงานของตนเองบ้างตามสมควร สิ่งเหล่านี้เป็นการสร้างขวัญ กำลังใจ และลดความขัดแย้งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่องาน ผู้จัดการในแบบจำลองนี้จะเป็นทั้งผู้ควบคุม และธำรงรักษาพนักงานไว้ เพื่อความสำเร็จขององค์การ

ค. แบบจำลองการจัดการแบบทรัพยากรมนุษย์

แบบจำลองการจัดการแบบทรัพยากรมนุษย์นี้ เป็นการจัดการที่เริ่มตั้งแต่ ค.ศ. 1940 เป็นต้นมา จนถึงปัจจุบัน ซึ่งจะอยู่ในช่วงยุคที่ 4 ของการจัดการ

แนวความคิดตามแบบจำลองการจัดการนี้ ได้พัฒนามาจากแนวความคิด ~~ตามแบบจำลองการจัดการแบบดั้งเดิม~~ ผสมกับแบบจำลองการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ ถือเป็นแนวความคิดยุคหลังสุดที่องค์การต่าง ๆ เริ่มให้ความสำคัญต่อคน ในแง่ที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์การ ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดการที่จะต้องพยายามดึงทรัพยากรมนุษย์นี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

1. คุณลักษณะของการจัดการแบบทรัพยากรมนุษย์

ก) สัมฤทธิ์ฐาน

- 1) งานไม่ใช่สิ่งที่น่าเบื่อ คนต้องการมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงานที่ได้กำหนดขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีทั้งต่อตนเองและองค์กร
- 2) คนมีความสามารถเกินกว่างานที่ทำ ฝ่ายบริหารต้องพยายามนำความสามารถส่วนเกินมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยให้พนักงานทำงานอย่างอิสระ มีความรับผิดชอบ ควบคุมตัวเอง โดยมีส่วนรู้เห็นและเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร

ข) นโยบาย

- 1) ผู้จัดการต้องพยายามนำเอาความสามารถส่วนเกินของพนักงาน มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด
- 2) ผู้จัดการต้องสร้างสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศ ส่งเสริม ยั่วยุให้พนักงานทุกคน แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่
- 3) ผู้จัดการต้องการกระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดเห็น ร่วมมือวิจัยแก้ปัญหา เกี่ยวกับงานที่ทำหรือในเรื่องที่สำคัญ ๆ อย่างเต็มที่ ทำให้พนักงานมีความคิดริเริ่ม และสามารถปกครองตนเองได้

ค) ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) เมื่อขยายอิทธิพลไปยังพนักงานตามนโยบายการส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่ม และการควบคุมตนเอง ทำให้พนักงานสามารถปกครองตนเอง มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น
- 2) เมื่อทุกคนพอใจในงานของตน ย่อมทำให้เกิดความเต็มใจ และตั้งใจในการทำงาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพสูง เป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มที่

2. ลัทธิ

การศึกษาระบบทรัพยากรมนุษย์นี้ ตั้งขึ้นภายใต้ความจริงที่ว่า องค์กรตั้งอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยคงที่ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์การจึงต้องพยายามปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ประกอบกับแนวความคิดของฝ่ายจัดการที่ให้ความสำคัญต่อตัวบุคคลอย่างจริงจัง เพราะถือว่าคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงาน เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แนวความคิดนี้ เห็นว่าคนมีความคิดริเริ่ม สามารถตัดสินใจและปกครองตนเองได้ แต่คนมีความสามารถและความต้องการในระดับต่าง ๆ กัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้จัดการที่จะพิจารณาให้เห็นถึงลักษณะที่แตกต่างนั้น และจัดสรรคนให้ทำงานตามความสามารถโดยให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อถึงความสามารถของพนักงานออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

ดังนั้นลักษณะการศึกษารูปแบบนี้ จะเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนการควบคุมตนเองอย่างเต็มที่ โดยฝ่ายจัดการจะพยายามสร้างสภาพการทำงานที่ดี เพื่อส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและความสามารถได้อย่างเต็มที่โดยอิสระ มีระบบการติดต่อสื่อสารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมเห็นเข้าใจสภาพการณ์ต่าง ๆ ในองค์กรอย่างแจ่มแจ้ง และสามารถร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมเพื่อประโยชน์ขององค์กรโดยส่วนรวม

ผู้จัดการในแบบจำลองนี้จะเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวกในการทำงาน และเป็นผู้พัฒนาพนักงานโดยแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และตอบสนองความต้องการในแง่ต่าง ๆ ของพนักงาน

การศึกษารูปแบบอุตสาหกรรมปิโตรเคมีบนฐานของเอ็ทริสสันฯ

ในจำนวนบริษัทที่หาข้อมูลทั้งหมด 6 บริษัท เป็นบริษัทในเครือต่างประเทศ 3 บริษัท และเป็นบริษัทที่คนไทยร่วมทุนกับคนต่างชาติ 3 บริษัท บริษัทดังกล่าวมีลักษณะการศึกษารูปแบบตามหน้าที่ ดังนี้ คือ

ก. การวางแผน

1. ประเภทของแผนงาน จากการสัมภาษณ์บริษัทผู้ดำเนินการในอุตสาหกรรมกลุ่มนี้ ปรากฏว่าทุกบริษัทมีการวางแผนงาน และประเภทของแผนงานที่พบในแต่ละบริษัทพอจะจำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ

- ก) แผนระยะสั้น มีระยะเวลาอยู่ในช่วงต่ำกว่า หรือเท่ากับ 1 ปี
- ข) แผนระยะกลาง มีระยะเวลาอยู่ในช่วง 1 ถึง 3 ปี
- ค) แผนระยะยาว มีระยะเวลาอยู่ในช่วง 3 ถึง 5 ปี

แผนระยะสั้นเป็นแผนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามปกติในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ ส่วนแผนระยะกลาง เป็นแผนการปฏิบัติการ และแผนโครงการใหม่ ๆ และสุดท้ายคือ แผนระยะยาว เป็นทั้งแผนโครงการและแผนกลยุทธ์ ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับเรื่องราวที่มีขอบเขตกว้าง มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบต่อลักษณะความเป็นไปของกิจการ

2. ผู้มีส่วนร่วมในการวางแผน

ก) การวางแผนงานหลักของบริษัท ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และกลยุทธ์ ซึ่งจัดทำโดยผู้จัดการระดับสูง เช่น กรรมการผู้จัดการ ประธานบริษัท รองประธานฝ่ายบริหาร ผู้จัดการทั่วไป ผู้อำนวยการฝ่าย กรรมการบริหาร ฯลฯ เท่านั้น แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าอุตสาหกรรมที่เป็นบริษัทในเครือของต่างประเทศ จะดำเนินการโดยรับ วัตถุประสงค์ นโยบาย และกลยุทธ์ สำคัญจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ แต่ในกรณีที่มีการพิจารณาถึงรายละเอียด และสถานการณ์ของบริษัทเผชิญอยู่ในระดับการดำเนินงาน มักจะเปิดโอกาสให้ผู้จัดการระดับกลาง เช่น ผู้จัดการระดับแผนกหรือฝ่าย เข้ามามีส่วนร่วมวางแผนกับผู้จัดการระดับสูงบ้างตามสมควร

ข) การวางแผนในแต่ละแผนก ซึ่งเป็นแผนงานในระดับปฏิบัติงาน จะวางแผนโดยผู้จัดการระดับกลาง มีเพียงบริษัทเดียวที่ผู้จัดการระดับสูงเข้าไปมีส่วนร่วม เพราะเป็นบริษัทเล็ก ๆ ที่ดำเนินการแบบครอบครัว ผู้บริหารพยายามควบคุมดูแลทุกจุดอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้

พีธี 2 บริษัทที่เปิดโอกาสให้ผู้จัดการระดับต้น เช่น หัวหน้าคนงาน เข้าไปมีส่วนร่วม เพื่อเสนอข้อคิดเห็นตามสภาพความเป็นจริงที่ปรากฏ

3. ลักษณะการวางแผน จากบริษัทที่ทำการศึกษา 6 บริษัท ปรากฏว่าแต่ละบริษัทมีลักษณะการวางแผนหลายแบบ ซึ่งแตกต่างกันออกไปตามแบบของการจัดการและความสำคัญของแผนงาน

ก) แผนงานหลักของบริษัท จะเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้จัดการระดับสูง และมีลักษณะการวางแผน แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

1) ผู้จัดการระดับสูงวางแผนเองทั้งหมด เพราะผู้จัดการระดับสูงเป็นผู้รอบรู้ มีแหล่งข้อมูลมีความรับผิดชอบ และสามารถทำการตัดสินใจได้ดีกว่าคนอื่น ๆ ในองค์การ ซึ่งลักษณะการวางแผนแบบนี้พบ 2 ใน 6 บริษัทที่ทำการศึกษา

2) ผู้จัดการระดับสูงวางแผนแต่อาศัยข้อมูลและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก ซึ่งได้แก่ บริษัทผู้รับทำวิจัย ผู้ชำนาญการจากต่างประเทศ และเจ้าหน้าที่ตามหน่วยราชการ หรือสถาบันการศึกษา เป็นต้น ปรากฏพบ 4 บริษัท ประกอบด้วย บริษัทในเครือต่างประเทศที่มีการลงทุนจากต่างชาติ 3 บริษัท ส่วนอีกหนึ่งบริษัท เป็นบริษัทที่มีการลงทุนขนาดใหญ่ซึ่งเพิ่งเปิดดำเนินการ

3) ผู้จัดการระดับสูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจัดทำรายละเอียดข้อมูลตามสภาพความเป็นจริง จากนั้นผู้จัดการระดับสูงจึงพิจารณาตัดสินใจกำหนดแผนงานด้วยตนเอง ซึ่งปรากฏพบทั้ง 6 บริษัท

4) ผู้จัดการระดับสูงและผู้จัดการระดับกลางร่วมกันวางแผนในบางกรณี ปรากฏพบทั้ง 6 บริษัท และเป็นที่น่าสนใจว่าผู้จัดการระดับสูงบางท่านในอุตสาหกรรมกลุ่มนี้ มักจะรับตำแหน่งผู้จัดการระดับกลางด้วย เพื่อเป็นการประหยัทรัพยากรมนุษย์ และเป็นการร่วมผู้วางแผนและผู้ดำเนินการไว้ในบุคคลเดียวกัน ทำให้เกิดการยอมรับและมีความเข้าใจแผนงานดีขึ้น

ข) แผนการดำเนินงาน จะอยู่ในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการระดับกลาง ซึ่งลักษณะการวางแผนที่ใช้ คือ

- 1) ผู้จัดการระดับกลางเป็นผู้วางแผนเองทั้งหมด พบ 2 ใน 6 บริษัทที่ทำการสำรวจ
- 2) ผู้จัดการระดับกลาง และผู้ดำเนินงานร่วมกันวางแผน ปรากฏพบ ทั้ง 6 บริษัทที่ทำการสำรวจ
- 3) ผู้ได้บังคับบัญชาวางแผนแล้ว เสนอให้ผู้จัดการพิจารณาลำดับขึ้นไป ปรากฏ 4 ใน 6 บริษัท ที่ทำการสำรวจ แต่ลักษณะการวางแผนมักจะเป็น เรื่องที่มีความสำคัญน้อย

สำหรับลักษณะการวางแผนที่มีหน่วยงานทำหน้าที่วางแผนเป็นการเฉพาะ ไม่พบในอุตสาหกรรมกลุ่มนี้เลย เพราะทุกแห่งคิดว่า องค์กรของตนไม่ใหญ่ขนาดที่ต้องใช้หน่วยงานวางแผน เป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากรขององค์กรโดยไม่จำเป็น

ข. การตั้งองค์กร

1. ลักษณะโครงสร้างขององค์กร

การตั้งองค์กร เป็นหน้าที่ทางการจัดการประการที่ต่อเนื่องจากการวางแผน ที่จะตั้งองค์กรให้มีโครงสร้างที่เหมาะสม แบ่งหน้าที่ทำงานและประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับโครงสร้างของอุตสาหกรรมปิโตรเคมีบนฐานของ เอธิริลีนฯ ทุกแห่งที่ทำการศึกษานี้จะมีลักษณะเป็นรูปปริมาตร ที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของคณะกรรมการอำนวยการ ซึ่งถือเป็นตัวแทนผู้ถือหุ้น ที่เข้ามาควบคุมการดำเนินงานขององค์กร โดยวางแผนและทบทวนแผนงานหลักของบริษัท ตลอดจนคัดเลือกผู้มารับผิดชอบงานด้านการจัดการประจำวัน

2. การรวมกลุ่มเป็นโครงสร้างขององค์กร

บริษัทผู้ดำเนินงานในอุตสาหกรรมกลุ่มนี้ทุกแห่งจะแบ่งกลุ่มงานหลักออกเป็นหน่วยงานอิสระ ยกเว้นบริษัทเดียว ซึ่งเป็นบริษัทเล็ก ๆ จัดหน่วยงานแบบง่าย ๆ

สำหรับลักษณะการแบ่งกลุ่มงานจะเป็นแบบง่าย ๆ โดยใช้หลักเกณฑ์ในการจัดกลุ่มงานหลักที่มีลักษณะแตกต่างกันออกไปบ้าง ดังนี้คือ

ก) แบ่งตามหน้าที่ มี 3 บริษัท แบ่งหน่วยงานหลักตามลักษณะหน้าที่งานที่ทำ เช่น หน่วยงานขาย หน่วยงานการจัดการ หน่วยงานบัญชีและการเงิน หน่วยงานผลิต

ข) แบ่งแบบผสม มี 3 บริษัท ซึ่งแบ่งหน่วยงานหลักโดยอาศัยหลักเกณฑ์การแบ่งหน้าที่ และแบ่งตามผลิตภัณฑ์ผสมกัน คือ แบ่งเป็นหน่วยอิสระที่ให้บริการ เช่น หน่วยงานเก็บข้อมูล หน่วยงานบัญชีและการเงิน หน่วยงานการจัดการ และหน่วยงานผลิตภัณฑ์ซึ่งจะแยกตามประเภทของผลิตภัณฑ์ และปรากฏว่า 2 ใน 3 บริษัทในกลุ่มนี้ หน่วยงานผลิตภัณฑ์จะทำหน้าที่ทั้งทางด้านการผลิตและการตลาด ส่วนอีกหนึ่งบริษัท หน่วยงานผลิตภัณฑ์จะทำหน้าที่ทั้งด้านการผลิตอย่างเดียว และมีหน่วยงานขายแยกเป็นอิสระทำหน้าที่ทางการตลาดให้แก่ผลิตภัณฑ์ทุกชนิด

3. แผนภูมิแสดงสายงานหน่วยงานต่าง ๆ

ในกลุ่มอุตสาหกรรมนี้มี 2 บริษัทที่ไม่มีแผนภูมิแสดงสายงานหน่วยงานต่าง ๆ บริษัทแรก ฝ่ายจัดการให้เหตุผลว่าองค์กรของตนเป็นองค์กรเล็ก ๆ แบ่งงานอย่างง่าย ๆ ไม่ยุ่งยากซับซ้อน บังคับบัญชาสั่งงานด้วยวาจา ไม่จำเป็นต้องมีแผนภูมิก็เข้าใจและทำงานไปด้วยกันได้ บริษัทที่ 2 อ้างว่า องค์กรของตนยังใหม่ สิ่งยังไม่ได้ทำแผนภูมิแสดงสายงานขึ้นเป็นทางการ

ส่วนอีก 4 บริษัท ที่มีแผนภูมิแสดงสายงาน แม้ไม่ได้นำออกแสดงให้พนักงานรับรู้เป็นทางการ แต่ทุกคนทุกฝ่ายก็รู้อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบจากผู้บังคับบัญชา และเห็นว่าแผนภูมิแสดงสายงานที่ไ้มีส่วนช่วยในการจัดการของบริษัท ทำให้ทุกฝ่ายรู้อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและสายการบังคับบัญชาของตน เป็นประโยชน์ในการสั่งงาน ลดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน และการสั่งของงาน ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร

อย่างไรก็ตามการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงแผนภูมิแสดงสายงานนั้น เป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากกาเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและปริมาณงาน การเข้าออกและโยกย้ายของพนักงาน พบว่าทั้ง 4 บริษัท ที่มีแผนภูมิแสดงสายงานนี้ มีการทบทวนและปรับปรุง แผนภูมิแสดงสายงานทุกปี เพื่อให้เหมาะกับภาวะแวดล้อม

4. การกำหนดลักษณะงาน

ในกลุ่มธุรกิจประเภทนี้ ธุรกิจที่ไม่มีแผนภูมิแสดงสายงานจะไม่มีคำสั่งทำคำบรรยายลักษณะงาน แต่ธุรกิจที่มีแผนภูมิแสดงสายงาน ส่วนใหญ่จะมีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานด้วย ยกเว้นเพียงบริษัทเดียวที่ไม่มีคำบรรยายลักษณะงาน เพราะคิดว่าการบรรยายลักษณะงานเป็นลายลักษณ์อักษรจะทำให้ขาดความยืดหยุ่น การกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และการประเมินผลงาน ควรจะเปิดโอกาสแก่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงได้พิจารณาอย่างอิสระ

ค. การคัดคนเข้าทำงาน

การคัดคนเข้ามามีงานในแต่ละตำแหน่งให้เหมาะสมนั้นมีขั้นตอนในการปฏิบัติหลายประการ กล่าวคือ

1. การวางแผนกำลังคน ทุกบริษัทในอุตสาหกรรมกลุ่มนี้มีการวางแผนกำลังคนเตรียมประเภทและจำนวนบุคคลให้เพียงพอสำหรับงานตำแหน่งต่าง ๆ แต่มีเพียง 2 บริษัท จาก 6 บริษัทเท่านั้นที่ทำขึ้นอย่างเป็นทางการ
 2. การสรรหาพนักงาน เพื่อให้ได้บุคคลตามจำนวนและคุณสมบัติที่ต้องการในตำแหน่งงานต่าง ๆ โดยเฉพาะตำแหน่งทางด้านการจัดการซึ่งปกติมักจะกระทำได้ยาก เพราะเป็นตำแหน่งสำคัญที่มีขอบเขตการคัดเลือกค่อนข้างจำกัด นอกจากนั้นการคัดเลือกยังต้องอาศัยเทคนิควิธีการพิเศษ สำหรับอุตสาหกรรมกลุ่มนี้ เมื่อตำแหน่งผู้จัดการในระดับต่าง ๆ วางลง มักจะพิจารณาสรรหาจากบุคคลภายในองค์กรก่อน เพราะการเลือกตามวิธีนี้ จะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีผลงานดีได้มีหนทางก้าวหน้า พนักงานจะมีขวัญและกำลังใจสูงขึ้น ขณะเดียวกันก็จะช่วยให้องค์กรสามารถรักษายู้งานผู้จัดการที่มีประสบการณ์ และคุ้นกับวิธีการดำเนินงานให้คงอยู่กับบริษัท
- แต่ในกรณีที่ไม่สามารถสรรหาบุคคลจากภายในได้ ธุรกิจก็จำเป็นต้องแสวงหาจากแหล่งภายนอก โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น ประมูลหรือแย่งตัวจากบริษัทอื่น ขอลจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ เล่าหาจากสถาบันการศึกษา ประกาศรับสมัครทั่วไปตามสื่อมวลชน พิจารณาจากใบสมัครที่มีอยู่ก่อน หรืออาจจะให้พนักงานในบริษัทติดต่อมาหา เป็นต้น

3. การคัดเลือกพนักงาน

เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติพร้อมเหมาะสมกับงาน บริษัทผู้ดำเนินงานธุรกิจในกลุ่ม มี 3 ราย เน้นการคัดเลือกให้ได้คนดี มีบุคลิกลักษณะ ความรู้ความสามารถ วุฒิ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน แต่อีก 3 บริษัท นอกจากจะเน้นที่ลักษณะดังกล่าวแล้ว ในตำแหน่งตั้งแต่ผู้จัดการระดับต้นขึ้นไป ยังเน้นให้ได้ผู้สมัครที่สามารถพัฒนาและก้าวหน้าเป็นผู้จัดการที่ดีได้

สำหรับเทคนิคและวิธีการคัดเลือกนั้นมักจะใช้หลาย ๆ วิธีประกอบกันตามความเหมาะสมในตำแหน่งต่าง ๆ เช่น

ก) พิจารณาจากประวัติส่วนตัว ดูประวัติการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตลอดจนสถานะทางครอบครัว ซึ่งธุรกิจนิยมใช้ในการพิจารณาคัดเลือกเป็นอันดับแรก

ข) การสัมภาษณ์ เพื่อทราบ ลักษณะท่าทาง ค่านิยม ความเชื่อ ไหวพริบ ความสนใจ ของผู้สมัครที่มีต่องาน วิธีนี้เป็นวิธีที่นิยมกันมากเพราะได้พบตัวผู้สมัครโดยตรง ช่วยให้ผู้สัมภาษณ์ทราบรายละเอียดได้ดี ถูกต้องและรวดเร็ว

ค) การทดสอบแบบต่าง ๆ ซึ่งมักจะใช้ทดสอบเป็นการเฉพาะสำหรับแต่ละตำแหน่ง เช่น การทดสอบความสามารถ การทดสอบบุคลิก การทดสอบเข้าวนิ การทดสอบแก้ไขปัญหาจริง การทดสอบทางจิตวิทยา และการทดสอบการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ง) การตรวจร่างกาย เพื่อให้ได้พนักงานที่มีสุขภาพดี สามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่

4. การพัฒนาและการฝึกอบรม

บริษัทผู้ดำเนินงานในอุตสาหกรรมกลุ่มนี้จะมีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานทุก

บริษัท ดังรายละเอียดในตาราง 3.1

ตาราง 3.1 แสดงรายละเอียดวิธีพัฒนาและฝึกอบรมผู้จัดการระดับต่าง ๆ

หน่วย : จำนวนบริษัท

วิธีพัฒนา	ผู้จัดการระดับ	สูง	กลาง	ต้น
ส่งไปศึกษาและฝึกอบรมต่างประเทศ		6	4	4
ส่งไปศึกษาและอบรมนอกองค์การภายในประเทศ		3	6	4
จัดให้มีการฝึกฝนจากการประชุมหรือสัมมนาภายในองค์การ		1	4	5
การให้ฝึกหรือทดลองเป็นผู้ทำงานจริง		1	1	6
การให้หมุนเวียนทำงานหลาย ๆ ตำแหน่ง		1	-	2
การใช้วิธีการเป็นพี่เลี้ยงคอยสอน		1	-	2

หมายเหตุ : ผู้จัดการระดับสูง เช่น กรรมการผู้จัดการ ประธานบริษัท รองประธานฝ่ายบริหาร ผู้จัดการทั่วไป
 ผู้จัดการระดับกลาง เช่น ผู้จัดการระดับแผนกหรือฝ่าย
 ผู้จัดการระดับต้น เช่น หัวหน้าคนงาน

เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ฝ่ายจัดการในอุตสาหกรรมกลุ่มนี้ จึงเห็นความสำคัญในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน โดยเฉพาะ พนักงานระดับจัดการจากการศึกษาพบว่า ผู้จัดการระดับต้นจะได้รับการฝึกอบรมมากที่สุด เพราะเป็นกลุ่มที่มีการโยกย้ายเลื่อนตำแหน่งอยู่เสมอ ทำให้ต้องการความสามารถเพิ่มเติม สำหรับผู้จัดการระดับกลางจะมีการฝึกอบรมบ้าง ส่วนผู้จัดการระดับสูง เกือบจะไม่มีการฝึกอบรมเลย เพราะถือว่าเป็นผู้มีความสามารถรอบรู้อยู่แล้ว

การคัดคนเข้าทำงานนอกจากจะเกี่ยวข้องกับหน้าที่ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังต้องพยายามบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การ จากการศึกษาในกลุ่มอุตสาหกรรมปิโตรเคมี-พื้นฐานเอทิสันฯ มี 4 บริษัท ที่มีอัตราการเข้าออกของพนักงานต่ำกว่า 5 % และมีเพียงหนึ่งบริษัทที่มีอัตราการเข้าออกสูงถึง 10 % ส่วนอีกบริษัทไม่ทราบอัตราการเข้าออก

สำหรับสาเหตุการออกของพนักงาน มีอยู่หลายประการด้วยกัน เช่น

1) ได้ที่ทำงานใหม่ที่ให้ค่าตอบแทนหรือตำแหน่งสูงกว่าที่เก่า พบมากที่สุด

ทุกบริษัท

- ข) เกิดความขัดแย้งกับผู้ร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา หรือชาวต่างชาติ
- ค) เกิดความไม่มั่นใจ และไม่พอใจในระบบการสั่งการ และการดำเนินงานของ

บริษัท

- ง) เกิดความผิดหวังในตำแหน่งงานที่ได้รับใหม่
- จ) เกิดความเบื่อหน่ายในงานที่ทำ
- ฉ) ลาไปศึกษาต่อ
- ช) ลาไปประกอบธุรกิจส่วนตัว

ง. การสั่งการ

การสั่งการเป็นภาระหน้าที่ของฝ่ายจัดการในแต่ละระดับที่จะบังคับบัญชาพนักงาน ให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด จนกระทั่งองค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ขอบเขตของสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการสั่งการจะประกอบด้วยลักษณะผู้นำของผู้ที่จะทำหน้าที่สั่งการ กระบวนการติดต่อสื่อสาร และสภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

1. การติดต่อสื่อสาร การสั่งการระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ ซึ่งพบจากการศึกษาในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมปิโตรเคมีบนฐานของเอธิรสันฯ ทั้ง 6 บริษัท สามารถแบ่งได้เป็น 3 แบบคือ

ก) การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง เป็นการสั่งการตามลำดับบังคับบัญชาตามปกติที่ปรากฏในทุกบริษัท โดยผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีสั่งการในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1) การสั่งด้วยวาจา ในเรื่องที่มีความสำคัญน้อย ไม่มีรายละเอียดมาก ใช้เวลาในการปฏิบัติงานสั้นหรือต้องการความรวดเร็ว

2) การสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร ในเรื่องสำคัญที่ต้องส่งคำสั่งไปอย่างแน่ชัด เพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง หรือเป็นงานที่มีรายละเอียดมาก ยากแก่การจดจำ ใช้เวลาในการปฏิบัติงาน หรือเป็นงานที่ต้องการให้ผู้รับคำสั่งรับทราบและรับผิดชอบอย่างเป็นทางการ เป็นต้น



3) การสั่งด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร ในเรื่องที่มีความสำคัญมาก หรือคำสั่งที่ต้องการกระตุ้นเตือนให้ปฏิบัติอยู่เสมอ มักทำเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐาน และใช้ว่าจากริบาย เพื่อให้เหตุผลหรือคำแนะนำในการปฏิบัติ ทำให้ผู้รับคำสั่งเกิดความเข้าใจ และยอมรับคำสั่งนั้นมากขึ้น

ข) การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน จากผู้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา ในอุตสาหกรรมกลุ่มที่มีส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีการรายงานผลการปฏิบัติให้ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป โดยบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การรายงานด้วยวาจามีบ้างแต่น้อย ส่วนใหญ่มักจะเป็นในระหว่างที่มีการประชุม

ค) การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน เป็นการติดต่อสื่อสารของพนักงานต่างแผนกในระดับเดียวกันหรือต่างระดับในการปฏิบัติงาน บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมนี้จะมีการติดต่อสื่อสารลักษณะนี้ได้ เมื่อผู้บังคับบัญชาโดยตรงสั่งการเท่านั้น อย่างไรก็ตาม การติดต่อสื่อสารตามแนวนอนที่ไม่ผ่านผู้บังคับบัญชาก็ปรากฏอยู่ทุกแห่ง แต่พบในลักษณะการปรึกษาหารืออย่างไม่เป็นทางการ

2. เครื่องมือส่งเสริมการสั่งการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เครื่องมือที่กลุ่มอุตสาหกรรมนี้ใช้เพื่อส่งเสริมให้การดำเนินงานเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์มีดังนี้ คือ

ก) ใช้อำนาจหน้าที่กับผู้บังคับบัญชา อย่างเป็นทางการตามลายงานนั้นทุกบริษัท ใช้เพื่อทำให้การทำงานเป็นไปตามต้องการ ไม่ออกนอกกรอบนอกทาง หรืออย่างน้อยที่สุดก็เป็นเครื่องประกันว่า จะเกิดประสิทธิภาพพอควรตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

ข) เทคนิคการกำกับและควบคุม ซึ่งจะกล่าวโดยละเอียดใน ข้อ ค.

ค) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน หรือที่สามารถตีค่าเป็นเงินได้ เนื่องจากเงินเป็นสิ่งตอบแทนสำคัญในการทำงาน เพราะเงินสามารถเป็นสื่อกลางในการที่จะสนองความต้องการทั้งทางร่างกาย ความมั่นคง และสังคมของพนักงาน ในบางกรณีอาจใช้ตอบสนองความต้องการในระดับสูง เช่น ทำให้มีเกียรติ ชื่อตำแหน่งได้ และทำให้เกิดความสบายใจ ดังนั้น

ทุกบริษัทจึงถือว่าเงินเป็นสิ่งสำคัญควบคู่กับการใช้อำนาจหน้าที่บังคับบัญชา จึงมักสั่งให้พนักงานโดยตรงในรูปค่าจ้างเงินเดือนและโบนัส หรืออาจให้ในทางอ้อม เช่น การให้สวัสดิการ ให้ส่วนแบ่งกำไร ให้หยุดพักก่อนประจำปี ให้สิทธิในการซื้อของถูก ให้ได้รับการประกันชีวิต และเบี้ยบำนาญ เป็นต้น

๑) ผลตอบแทนอื่นที่ไม่ใช่ตัวเงิน มีเพียง 4 บริษัทในอุตสาหกรรมกลุ่มนี้ที่สนใจในส่วนนี้ และให้สิ่งจูงใจพนักงานเพิ่มเติมจากเงิน เช่น การให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่งาน เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดการ การใช้วิธีการปกครองแบบพ่อกับลูก ให้เกียรติและถือเป็นคนงานของตนเองต่อคนงาน เป็นต้น

๑. การกำกับและควบคุม

1. เทคนิคการควบคุม

ก) วิธีการบังคับและข่มขู่ที่จะลงโทษในกรณีพฤติกรรมของพนักงานออกมาไม่ถูกต้อง อาจให้ตัดเงินเดือน ให้พักงาน หรือปลดออก พบทุกบริษัท แต่ทุกแห่งก็พยายามหลีกเลี่ยงเพราะรู้สึกว่าเป็นเรื่องรุนแรงใช้ในกรณีจำเป็นจริง ๆ เท่านั้น

ข) ควบคุมสภาพและบรรยากาศการทำงานให้พนักงานทำงานสะดวก ให้กำลังใจ และรางวัลในการปฏิบัติงาน นิยมใช้ทุกบริษัท

2. หน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุม ทุกบริษัทในอุตสาหกรรมกลุ่มนี้จะมีหน่วยงานควบคุมอยู่ในหน่วยงานผลิตเท่านั้น หน่วยงานอื่น ๆ มักจะไม่มีหน่วยควบคุมภายในหน่วยงาน แต่จะเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วย ที่จะต้องทำหน้าที่กำกับและควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมาย จากนั้นจะมีหน่วยงานในฝ่ายบัญชี หรือการเงิน ซึ่งทำหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูล และควบคุมทางด้านบัญชีอีกครึ่งหนึ่ง

3. เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุม ทุกบริษัทมีบุคคลโดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานเป็นผู้ควบคุมดูแล ซึ่งจะใช้การรายงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร และสามารถเก็บไว้เป็นหลักฐานได้ สำหรับเครื่องจักร อุปกรณ์ที่ใช้ในการควบคุมมีน้อย มีเพียง 2 บริษัท ที่มีการใช้คอมพิวเตอร์

เพื่อเก็บข้อมูล และอีกหนึ่งบริษัทกำลังพิจารณาใช้คอมพิวเตอร์

4. ลักษณะการควบคุม ที่ปรากฏพบในอุตสาหกรรมทั้ง 6 ที่ทำการศึกษา มี คือ

- ก) เป็นการควบคุมตนเองของผู้ปฏิบัติงาน โดยฝ่ายจัดการและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันวางแผนและให้ผู้ปฏิบัติงานควบคุมตนเองให้ปฏิบัติตามเป้าหมาย ปรากฏ 4 บริษัท
- ข) ไม่มีการควบคุมระหว่างการปฏิบัติงาน แต่ฝ่ายจัดการจะตั้งมาตรฐานใน รูปของปริมาณ คุณภาพ เวลา ต้นทุน และเน้นการควบคุมเฉพาะในส่วนของผลงานที่แตกต่างจาก มาตรฐาน ปรากฏว่ามีทุกบริษัท
- ค) ทุกบริษัทเน้นการควบคุมในจุดที่สำคัญทุกจุดระหว่างการปฏิบัติงาน
- โดยปกติในระบบการควบคุมฝ่ายจัดการจะให้ความสนใจต่อการจัดตั้งมาตรฐาน การวัดผลงานที่ทำได้จริง การเปรียบเทียบผลงานที่ได้รับกับมาตรฐาน และดำเนินการแก้ไข เมื่อมีจุดบกพร่อง ในทางปฏิบัติการควบคุมในลักษณะต่าง ๆ มักจะใช้คละกันหรือร่วมกันตามสถานการณ์ และความเหมาะสมของงาน

5. ความใกล้ชิดในการควบคุม ในการศึกษาแบ่งระดับความใกล้ชิดของการควบคุม ออกเป็น 3 ระดับ

- ก) ใกล้ชิดมาก คือ ควบคุมพนักงานให้อยู่ในกฎระเบียบที่กำหนดอย่างใกล้ชิด โดยควบคุมถึงในรายละเอียด
- ข) ใกล้ชิดปานกลาง คือ ใช้วิธีควบคุมอย่างกว้าง ๆ โดยทั่วไป ให้อิสระในการดำเนินงานและตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด
- ค) ไม่ใกล้ชิด คือ ควบคุมโดยให้พนักงานช่วยกันกำหนดและทำตามเป้าหมาย

ตาราง 3.2 แสดงความใกล้ชิดในการควบคุม

หน่วย : จำนวนบริษัท

การควบคุม	ระดับการควบคุม		
	ใกล้ชิดมาก	ใกล้ชิดปานกลาง	ไม่ใกล้ชิด
ผู้จัดการระดับสูงต่อผู้จัดการระดับกลาง	3	3	-
ผู้จัดการระดับกลางต่อผู้จัดการระดับต้น	4	2	-
ผู้จัดการระดับต้นต่อคนงาน	6	-	-

จากตารางจะเห็นว่า ความใกล้ชิดของการควบคุมจะแตกต่างกันออกไปตามชั้นของตำแหน่งงาน การควบคุมที่ผู้จัดการระดับสูงมีต่อผู้จัดการระดับกลางจะเป็นแบบใกล้ชิดมาก 3 ใน 6 บริษัท และเป็นแบบใกล้ชิดปานกลาง 3 ใน 6 บริษัท ส่วนการควบคุมของผู้จัดการระดับกลางต่อผู้จัดการระดับต้น จะเป็นแบบใกล้ชิดมาก 4 ใน 6 บริษัท และเป็นแบบใกล้ชิดปานกลาง 2 ใน 6 บริษัท ส่วนผู้จัดการระดับต้นจะใช้การควบคุมอย่างใกล้ชิดมากกับคนงาน

สรุปแนวความคิดการสั่งการ

จากการศึกษาพบว่า แนวความคิดการสั่งการในกลุ่มอุตสาหกรรมปิโตร เคมีพื้นฐานของเอธิโอเปียส่วนใหญ่เป็นแบบผสมผสานแนวความคิดการสั่งการแบบดั้งเดิมและแบบมนุษยสัมพันธ์เข้าด้วยกัน เพราะฝ่ายจัดการเชื่อว่าคนไทยในสังคมปัจจุบันมีหลายระดับและต้องการสิ่งตอบแทนจากการทำงานแตกต่างกัน ดังนั้นวิธีที่ใช้ได้ดีสำหรับบุคคลหนึ่งอาจใช้ไม่ได้ผลกับอีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดการที่จะต้องคิดพิจารณาและทำความเข้าใจให้รู้ซึ่งถึงความแตกต่างนี้ เพื่อเป็นประโยชน์ในการแบ่งงานและจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำหรับรายละเอียดการปฏิบัติหน้าที่การสั่งการที่พบในอุตสาหกรรมกลุ่มนี้ พอสรุปได้

ดังนี้ คือ

1. การวางแผน

การวางแผนงานหลักของบริษัทซึ่งได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และ กลยุทธ์ ยังแยกเป็นหน้าที่เฉพาะของฝ่ายจัดการระดับสูง เป็นการแยกหน้าที่การวางแผนออกจาก หน้าที่การปฏิบัติงานตามแนวความคิดการจัดการแบบดั้งเดิม ส่วนแผนงานในแต่ละแผนก ซึ่งเป็นแผน ในระดับการปฏิบัติงานจะ เริ่มมีแนวทางปฏิบัติก่อนไปตามแนวความคิดการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ คือ พยายามสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วม และยอมรับในแผนงาน โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะ ร่วมกันวางแผนปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขต แผนงานหลักที่ฝ่ายจัดการระดับสูงกำหนด

2. การคัดเลือกการ

การคัดเลือกการจะเน้นทั้งโครงสร้างส่วนที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการ กำหนดโครงสร้างบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการควบคู่กับการส่งเสริมให้เกิดกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ และใช้อำนาจหน้าที่บังคับบัญชาตามสายงานควบคู่กับการให้คำอธิบายหรือแนะนำให้เกิดความเข้าใจ และยอมรับในกลุ่มปฏิบัติงาน เป็นการจัดการที่ค่อนข้างไปตามแนวความคิดการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ คือ มุ่งในผลงานตามเป้าหมายที่ต้องการ และพยายามให้ทุกฝ่ายปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ ด้วยความเต็มใจ

3. การคัดคนเข้าทำงาน :

การคัดคนเข้าทำงานในอุตสาหกรรมกลุ่มนี้ค่อนข้างไปตามแนวความคิดการจัดการแบบ มนุษยสัมพันธ์ มีการวางแผนกำลังคน เพื่อเตรียมประเภทและจำนวนบุคคลให้เหมาะกับงานใน - ตำแหน่งต่าง ๆ มีนโยบายการสรรหาบุคคลจากภายในองค์กรก่อนการสรรหาจากภายนอก การ - คัดเลือกก็พยายามให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ส่วนการพัฒนาและการฝึกอบรมเพื่อยกระดับ คุณภาพของพนักงานก็ทำบ้างตั้งแต่ตำแหน่งผู้จัดการระดับต้นขึ้นไป แต่มักจะทำในส่วนที่จำเป็นกับงาน เท่านั้น ไม่ถึงขนาดให้ทันกับวิทยาการใหม่ ๆ ส่วนในระดับที่ต่ำกว่าผู้จัดการระดับต้นมักจะไม่ได้รับ การพัฒนา

4. การสั่งงาน

ผู้นำในกลุ่มอุตสาหกรรมนี้ส่วนมากจะเป็นแบบประชาธิปไตย พังความคิดเหิมและความรู้สึกของพนักงานบ้าง สั่งงานตามสายบังคับบัญชาจากบนลงล่าง สั่งเล้าริมให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนได้บ้าง แต่ไม่มีการติดต่อสื่อสารในแนวนอน หรือการติดต่อระหว่างแผนกโดยไม่ผ่านผู้บังคับบัญชา การสั่งงานจะเป็นการออกคำสั่งให้พนักงานปฏิบัติตาม และให้เงินเป็นผลตอบแทน มีการใช้สิ่งจูงใจอื่น ๆ นอกจากเงินบ้าง เป็นแนวการสั่งการแบบผลลุ่มผล่านที่ค่อนข้างไปตามแนวความคิดการสั่งการแบบมนุษยสัมพันธ์

5. การควบคุม

เทคนิคการควบคุมที่พบในอุตสาหกรรมกลุ่มนี้จะใช้ทั้งวิธีบังคับข่มขู่ให้รางวัลตอบแทน พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมและสะดวกในการทำงาน ยังนิยมแยกผู้ควบคุมออกจากผู้ปฏิบัติงาน ส่วนความใกล้ชิดของการควบคุมจะแตกต่างกันออกไปตามชั้นของตำแหน่ง มีทั้งการควบคุมที่ใกล้ชิดมาก คือ ควบคุมถึงในรายละเอียดตามกฎหมายเกณฑ์ที่กำหนด และควบคุมอย่างใกล้ชิดปานกลาง คือ ควบคุมอย่างกว้าง ๆ โดยทั่วไปให้อิสระในการดำเนินงาน และตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด แต่ไม่พบการควบคุมอย่างไม่ใกล้ชิด คือ ให้พนักงานช่วยกันกำหนดเป้าหมายและควบคุมตนเองให้ปฏิบัติตามเป้าหมายและเป็นแนวการสั่งการที่ค่อนข้างไปตามแนวความคิดการสั่งการแบบดั้งเดิมและแบบมนุษยสัมพันธ์

ถ้าพิจารณาอย่างละเอียดแล้วจะพบว่า สัดส่วนการผลลุ่มผล่านระหว่างแนวความคิดทั้ง 3 ในแต่ละบริษัทจะแตกต่างกันตามฐานะขององค์กร ลักษณะของพนักงาน และที่สำคัญที่สุด คือ ความรู้ความสามารรถ ประสบการณ์ ทักษะ และค่านิยมของฝ่ายจัดการ พบว่ามี 2 บริษัทที่มีการสั่งการค่อนข้างไปตามแนวความคิดการสั่งการแบบดั้งเดิม และอีก 4 บริษัท ค่อนข้างไปทางแบบมนุษยสัมพันธ์ อย่างไรก็ตามทุกบริษัทมีความเชื่อว่า แนวความคิดการสั่งการตามแบบมนุษยสัมพันธ์จะมีความเหมาะสมสำหรับลักษณะองค์กรของอุตสาหกรรมไทย เพราะเป็นแนวความคิดที่มุ่งในผลงานแต่เพิ่มความสำคัญเรื่องความต้องการของคนเข้าไป ฝ่ายจัดการจะลดการใช้อำนาจหน้าที่บังคับบัญชา แต่พยายามทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจ ยอมรับและเห็นคล้อยตาม เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นบ้างในขอบเขตที่เหมาะสม พนักงานจะรู้สึกมีส่วนร่วมและมีความสำคัญในองค์กร