

Book Review

การจัดการ Management

ไพบูลย์ ญาณกิตต์กุล¹

Phaibun Yanakittkul

หนังสือ “Management” แต่งโดย Stephen P. Robbins และ Mary Coulter เป็นหนังสือที่รวบรวมทฤษฎี แนวคิดและหลักการทางการจัดการและพฤติกรรมองค์กร ได้รับความนิยมนักวิชาการ มีการตีพิมพ์มาแล้วทั้งหมด 14 ครั้ง โดยตีพิมพ์ครั้งแรกในปี ค.ศ.1996 และตีพิมพ์ครั้งล่าสุด ค.ศ.2018 (14th edition) โดยสำนักพิมพ์ Pearson Education และมีผู้แปลคือ วิรัช สงวนวงศ์วาน และได้รับการตีพิมพ์มาแล้ว 9 ครั้ง ตีพิมพ์ล่าสุดในปี พ.ศ. 2557 โดยสำนักพิมพ์เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า

เนื้อหาในหนังสือผู้แต่งได้รวบรวมและนำเสนอทั้งหมด 6 ตอน คือ

ตอนที่ 1 บทนำ (Introduction) ประกอบไปด้วย 2 บท โดยกล่าวถึงความหมายของการจัดการ บทบาทของผู้บริหารและองค์กร รวมถึงการพัฒนาของทฤษฎีการจัดการ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ซึ่งผู้เขียนได้แบ่งการจัดการในอดีตออกเป็น 3 ยุค คือ 1) ยุคโบราณ ในช่วงที่ผู้นำใช้การบริหารจัดการสร้างสิ่งมหัศจรรย์ของโลก เช่น พีระมิด กำแพงเมืองจีน ฯลฯ 2) ยุคก่อนศตวรรษที่ 20 โดยมีการริเริ่มเรื่องการแบ่งงานซึ่งเป็นหลักการจัดการที่ใช้มาจนปัจจุบัน 3) ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม เริ่มตั้งแต่ศตวรรษที่ 18 มีการใช้เครื่องจักรแทนแรงงานคน ผู้เขียนได้แบ่งการพัฒนาของทฤษฎีการจัดการ ออกเป็น 6 กลุ่ม คือ

1. การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) โดยมี Frederick Winslow Taylor ผู้เป็นบิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ โดยนำเสนอหลักการทางวิทยาศาสตร์ในการเพิ่มผลผลิต ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน มีการฝึกอบรม สอนงาน เพิ่มทักษะให้แก่พนักงานและบางหน้าที่ที่รับผิดชอบที่ชัดเจน

¹สำนักงานชลประทานที่ 6 กรมชลประทาน

*Corresponding Author email: phaibun2517@gmail.com

2. แนวคิดการจัดการทั่วไป (General Administrative Theory) ที่โดดเด่นได้แก่ Henri Fayol และ Max Weber โดย Fayol นำเสนอหลักการบริหาร 14 ข้อ ตามหลัก POCCC (Planning, Organization, Commanding, Coordinating และ Controlling) สำหรับ Weber นำเสนอการแบ่งโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ในองค์กรตามหลักราชการ (Bureaucracy) เน้นการแบ่งงานและสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน

3. แนวคิดการจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management Approach) เป็นจุดเริ่มต้นในการนำเทคนิคทางสถิติของคณิตศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจทางธุรกิจ เช่น Optimization Model, Simulation Linear Program เป็นต้น

4. แนวคิดการจัดการเชิงพฤติกรรม (Organizational Management Behavior) ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของพนักงาน เน้นวิธีการเลือกสรร โปรแกรมจูงใจ การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. แนวคิดการจัดการเชิงระบบ (The System Management Approach) นำเสนอองค์ประกอบของระบบที่มีปฏิสัมพันธ์ โดยเฉพาะองค์ระบบเปิดต้องประสานกิจกรรมในแต่ละฝ่ายและเข้าใจสิ่งกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย

6. แนวคิดการจัดการเชิงสถานการณ์ (The Contingency Management Approach) เน้นหลักการบริหารจัดการมีความแตกต่างกันตามบริบทขององค์กร เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมขององค์กร

*** การจัดหมวดหมู่แนวคิดการพัฒนาของทฤษฎีการจัดการ พบว่านักวิชาการมีการแบ่งหมวดหมู่หลากหลาย แบ่งออกเป็น 6 หมวด หรือ แบ่งเป็น 4 หมวดบ้าง ขึ้นอยู่กับมุมมองของนักวิชาการแต่ละท่านใช้เกณฑ์ในการแบ่งอย่างไร โดยหลักการขอให้งดจำนักวิชาการที่โดดเด่นในแต่ละยุคและเรียงตามลำดับจากอดีตถึงปัจจุบัน จะทำให้เข้าใจวิวัฒนาการของแนวคิดและทฤษฎีการจัดการได้มากยิ่งขึ้น

ตอนที่ 2 สภาพแวดล้อมของผู้บริหาร (Defining the Manager's Terrain) ผู้เขียนได้สรุปสิ่งที่ผู้บริหารต้องพบเจอในการดำเนินธุรกิจ หลักๆประกอบไปด้วย 1) วัฒนธรรมองค์กรที่มีความแตกต่างและหลากหลายตามบริบทองค์กร รูปแบบวัฒนธรรมขององค์กรในปัจจุบันที่เน้นนวัตกรรม เน้นจริยธรรม เน้นการสนองตอบต่อลูกค้า เน้นความผูกพันต่อองค์กร เป็นต้นสำหรับสิ่งแวดล้อมขององค์กร โดยกล่าวถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกด้าน เศรษฐกิจ กฎหมาย การเมือง วัฒนธรรมสังคม เทคโนโลยี ประชากร โลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ องค์กรต้องมีการประเมินผลกระทบและมีการบริหารความเสี่ยงจากผลกระทบนั้น 2) การจัดการในยุคโลกาภิวัตน์ รูปแบบการทำธุรกิจที่ไร้พรมแดน

สภาพแวดล้อมและการจัดการในยุคโลกาภิวัตน์ รูปแบบองค์กรระดับโลก และการก้าวสู่การค้าระหว่างประเทศ 3) ความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรมทางธุรกิจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่ต้องให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียในการทำธุรกิจขององค์กร ผู้เขียนได้แบ่งระดับความรับผิดชอบต่อสังคม 4 ระดับ (ระดับ 1 ปฏิบัติตามกฎหมาย, ระดับ 2 ดูแลพนักงานเพื่อจิตใจและรักษาพนักงาน, ระดับ 3 รับผิดชอบต่อคู่ค้าธุรกิจและลูกค้า และระดับ 4 รับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม เช่น ทุนการศึกษา ดูแลเรื่องสิ่งแวดล้อม ฯลฯ) ปัจจุบันองค์กรธุรกิจหลายองค์กรรับผิดชอบต่อสังคมโดยเปลี่ยนมาสู่การทำธุรกิจสีเขียว ผู้เขียนได้แบ่งระดับองค์กรธุรกิจสีเขียว ออกเป็น 4 ระดับ (Legal Approach ทำเท่าที่กฎหมายกำหนด, Market Approach ทำตามความต้องการของผู้บริโภค, Stakeholders Approach คำนึงถึงพนักงานชุมชน ผู้ขายวัตถุดิบ เพื่อลดของเสียในการผลิต ประหยัดพลังงาน, และ Activist Approach มุ่งเน้นหาวิธีพิทักษ์สิ่งแวดล้อม) ท้ายบทผู้เขียนพูดถึงจรรยาบรรณและจริยธรรมของผู้บริหารในการทำธุรกิจ เป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่นำไปสู่สิ่งดีๆ ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรและสังคม

***หนังสือที่ผู้เขียนบทความได้นำมาวิเคราะห์เป็นหนังสือที่ปรับปรุงในปี 2550 ซึ่งได้มีการกล่าวถึงการจัดการในยุคโลกาภิวัตน์ รูปแบบการทำธุรกิจไร้พรมแดนในโลกปัจจุบันจะเห็นได้ชัดเจนมาก เทคโนโลยีการสื่อสารที่ไร้พรมแดน ส่งผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป มีการใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างแพร่หลาย เช่น Facebook Instagram Twitter เป็นต้น ผลกระทบจากสื่อสังคมออนไลน์ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลข่าวสารทั้งเชิงลบเชิงบวกสามารถเกิดเป็นกระแสได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภค ดังนั้นองค์กรธุรกิจ ควรตระหนักและให้ความสำคัญกับสื่อสังคมออนไลน์ มีมาตรการในการบริหารจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อให้องค์กรให้สามารถดำเนินธุรกิจได้ในยุคโลกาภิวัตน์

ตอนที่ 3 การวางแผน (Planning) แผนเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ผู้บริหารต้องใช้ประกอบในการตัดสินใจโดยมีกระบวนการตัดสินใจ 8 ขั้นตอน (ขั้น 1 การระบุปัญหา ขั้น 2 พิจารณาเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินใจ ขั้น 3 กำหนดน้ำหนักเกณฑ์ที่ใช้ ขั้น 4 กำหนดทางเลือก ขั้น 5 วิเคราะห์ทางเลือก ขั้น 6 เลือกแผนงาน ขั้น 7 ดำเนินงานตามแผน และขั้น 8 ประเมินผล) โดยผู้บริหารต้องระบุปัญหาและกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน รู้ทางเลือกและผลของทางเลือก การตัดสินใจเลือกต้องคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดที่เกิดขึ้นกับองค์กร ผู้เขียนนำเสนอรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร 4 รูปแบบ (Directive Style ตัดสินใจรวดเร็วมุ่งผลระยะสั้น ข้อมูลไม่มาก ประเมินทางเลือกน้อย; Analytic Style ดีที่สุดตัดสินใจบนข้อมูล วิเคราะห์สถานการณ์ใช้เหตุผล และมีความรอบคอบ; Conceptual Style ตัดสินใจโดยมีทางเลือกมากมายและหวังผลระยะยาว

อาศัยการมีประสบการณ์สูง; Behavioral Style เน้นการตัดสินใจโดยการมีส่วนร่วมจากผู้ใต้บังคับบัญชา มีมนุษยสัมพันธ์) โดยประเภทของแผนงานแบ่งตามเกณฑ์ที่ใช้แบ่ง เช่น เกณฑ์ความครอบคลุม (แผนกลยุทธ์และแผนดำเนินการ) แบ่งตามเกณฑ์เวลา (แผนระยะสั้น แผนระยะยาว) เกณฑ์การนำไปใช้ (แผนใช้ครั้งเดียวและแผนใช้ตลอดไป) แผนที่ดีต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป้าหมายที่ดีมีลักษณะระบุผลลัพธ์ที่วัดได้ สมเหตุสมผล กำหนดระยะเวลาชัดเจน และมีการสื่อสารให้ทราบทั้งองค์กร ซึ่งการบรรลุเป้าหมายขององค์กรต้องอาศัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ดี โดยกระบวนการพื้นฐาน การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Management Process) ประกอบไปด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. การทบทวนพันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กรในปัจจุบัน (Identify Current Mission, Goals, and Strategies) โดยพิจารณากลยุทธ์และเป้าหมายที่กำหนดไว้สอดคล้องกับพันธกิจหรือไม่ และมีสอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันหรือไม่ ต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างไร

2. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (External Analysis) โดยวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันภายนอกองค์กร ในด้าน เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม เทคโนโลยี รวมถึงลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ขายวัตถุดิบ ฯลฯ ถ้าวิเคราะห์แล้วเป็นบวกให้ถือว่าเป็นโอกาส (Opportunities) ถ้าวิเคราะห์แล้วเป็นลบให้ถือเป็นอุปสรรค (Threats)

3. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน (Internal Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร ในด้าน ทักษะความสามารถของพนักงาน สินค้าหรือบริการ เทคโนโลยี สถานะทางการเงินขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น ถ้าเหนือกว่าคู่แข่งถือเป็นจุดแข็งขององค์กร (Strength) แต่ถ้าด้อยกว่าคู่แข่งถือเป็นจุดอ่อนขององค์กร (Weakness)

4. การกำหนดกลยุทธ์ (Formulating Strategies) มี 3 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategies) ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้กำหนด แบ่งเป็น กลยุทธ์เติบโต กลยุทธ์คงที่และกลยุทธ์ถดถอย 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategies) ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้รับผิดชอบเน้นการสร้างรายได้เปรียบในทางแข่งขัน เช่น กลยุทธ์สร้างรายได้เปรียบด้านราคา กลยุทธ์สร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ หรือกลยุทธ์เจาะเฉพาะกลุ่ม และ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategies) ผู้บริหารระดับต้นเป็นผู้รับผิดชอบ เช่น กลยุทธ์ดำเนินธุรกิจผ่านอินเทอร์เน็ต กลยุทธ์เน้นการตอบสนองลูกค้า และกลยุทธ์เน้นสร้างนวัตกรรม

5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementing Strategies) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร มีการจัดสรรทรัพยากรที่สอดคล้อง มีการนำและจูงใจพนักงานที่เหมาะสมจะทำให้แผนกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จ

6. การประเมินผล (Evaluating Results) ประเมินผลงานเพื่อให้ทราบว่าผลของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ ถ้าไม่สอดคล้องก็นำไปสู่การปรับกลยุทธ์โดยเริ่มกลับไปสู่ขั้นตอนที่ 1 อีกครั้ง ถ้าเป็นไปตามเป้าหมายก็ยังคงปฏิบัติตามกลยุทธ์เดิมต่อไป

***ปัจจุบันสภาพแวดล้อมภายนอกในการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาโดยเฉพาะเทคโนโลยีการสื่อสารส่งผลให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สิ่งที่ใช้อยู่ในวันนี้ผ่านไปไม่กี่วันอาจไม่ตอบโจทย์ผู้บริโภคแล้ว ดังนั้นกลยุทธ์ขององค์กรที่กำหนดต้องมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและสิ่งที่สำคัญกลยุทธ์ที่ดีต้องสามารถนำไปปฏิบัติและวัดผลได้

ตอนที่ 4 การจัดองค์กร (Organizing) เป็นกระบวนการในการจัดโครงสร้างองค์กร โดยคำนึงถึงการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การกำหนดสายบังคับบัญชา รวมถึงการจัดสรรทรัพยากร สำหรับการออกแบบองค์กรประกอบด้วย 6 กระบวนการ คือ 1) แบ่งงานตามความชำนาญงาน ต้องคำนึงการแบ่งงานไม่มากเกินไปจะทำให้ใช้พนักงานมากเกินไปจนความจำเป็นหรืออาจใช้การทำงานเป็นทีม 2) การจัดฝ่ายและแผนกงาน โดยมีเกณฑ์ในการจัด เช่น แบ่งตามหน้าที่ แบ่งตามผลิตภัณฑ์ แบ่งตามพื้นที่ แบ่งตามกระบวนการผลิต และแบ่งตามลูกค้า เป็นต้น 3) การจัดสายบังคับบัญชา อำนาจและหน้าที่ของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติต้องมีความสมดุลกันไม่มากเกินไปไม่น้อยเกินไป 4) การจัดช่วงการบังคับบัญชา ผู้บริหารคนหนึ่งจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชาและความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา องค์กรในปัจจุบันจะมีช่วงสายบังคับบัญชาที่กว้างขึ้นเพื่อลดค่าใช้จ่าย เน้นเทคโนโลยีช่วยในการสื่อสาร 5) การรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจ องค์กรที่ต้องการความยืดหยุ่นสามารถตอบสนองสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จะใช้การกระจายอำนาจแทนการรวมอำนาจ และ 6) การจัดระเบียบงาน กำหนดมาตรฐานระเบียบ กฎเกณฑ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงาน

การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถถ่ายทอดเป้าหมายขององค์กรลงสู่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งปัจจุบันเทคโนโลยีการสื่อสารทางอินเทอร์เน็ตมีบทบาทสำคัญ ทำให้การสื่อสารได้รวดเร็วและกว้างขวางมากขึ้นแต่มีข้อด้อยคือพนักงานขาดการมีปฏิสัมพันธ์ไม่เหมือนการสื่อสารด้วยวาจา และปัญหาด้านความปลอดภัยของข้อมูลภายในองค์กรเป็นประเด็นที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ ปัจจุบันการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management, HRM) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ โดยองค์กรเน้นการจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานสูง (High Performance) กระบวนการ HRM

ประกอบไปด้วย 1) การคัดเลือกพนักงานที่มีคุณภาพโดยมีการวางแผน การสรรหา และการคัดเลือก 2) การให้ความรู้แก่พนักงาน ได้แก่ การปฐมนิเทศและการฝึกอบรม 3) การรักษานักงานที่ดีให้อยู่กับองค์กร ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการ การเติบโตในเส้นทางอาชีพ นอกจากนั้นการจัดการความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรให้ความสำคัญ ผู้บริหารที่มีความสามารถในการจัดการความเปลี่ยนแปลง ทั้งการเปลี่ยนแปลงภายนอกและการเปลี่ยนแปลงภายใน จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้ในสภาวะการแข่งขันที่มาจากทุกมุมโลก โดยผู้บริหารควรกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม มีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่นและสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดริเริ่ม มีการจัดการทรัพยากรบุคคลที่หลากหลาย มีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

***ในบทนี้จะพบว่าทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรดำเนินธุรกิจประสบผลสำเร็จหรือไม่ องค์กรควรให้ความสำคัญกับการสร้างศักยภาพของบุคลากรให้มีความสามารถที่หลากหลาย พร้อมรับกับภาระงานและหน้าที่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและรูปแบบในการแข่งขัน ซึ่งองค์กรควรให้ความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน สร้างวัฒนธรรมที่ดีให้พนักงานมีความรักและภักดีต่อองค์กร โดยองค์กรควรตระหนักในการรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ

ตอนที่ 5 การนำ (Leading) เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบผลสำเร็จ ซึ่งผู้นำที่ดีต้องมีองค์ความรู้ด้านพฤติกรรมของพนักงานเพื่อนำไปสู่วิธีการจูงใจโน้มน้าวให้พนักงานทุ่มเทให้กับองค์กร โดยพื้นฐานของพฤติกรรมจะมี 2 แบบ คือ

1. พฤติกรรมส่วนบุคคล (Individual Behavior) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมมีดังนี้ 1) ทักษะคติ (Attitude) ความรู้สึกในการประเมินว่าชอบหรือไม่ โดยอาศัยองค์ประกอบด้านความเข้าใจ ด้านอารมณ์หรือความรู้สึก และด้านพฤติกรรมโดยผู้บริหารองค์กรควรให้ความสนใจกับทัศนคติของพนักงานในด้านความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ความเกี่ยวข้องกับงาน (Job Involvement) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Commitment) และพฤติกรรมที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior, OCB) 2) บุคลิกภาพ (Personality) เช่น เงียบขรึม อ่อนข้อ ดึงดัน ก้าวร้าว ทะเยอทะยาน ซื่อสัตย์ เป็นต้น 3) การรับรู้ (Perception) แต่ละคนจะมีการรับรู้แตกต่างกันขึ้นอยู่กับตัวผู้รับรู้เอง สิ่งที่เห็น และประสบการณ์ 4) การเรียนรู้ (Learning) โดยแบ่งเป็นการเรียนรู้เพื่อจะได้รับผลตอบแทนและการเรียนรู้จากผู้อื่น และ 5) การจูงใจ (Motivation) เป็นการปรับแต่งพฤติกรรมของพนักงานโดย เช่น ใช้แรงจูงใจทางบวกมีค่าตอบแทนพิเศษ หรือแรงจูงใจทางลบ หักเงินเดือน เป็นต้น

2. พฤติกรรมกลุ่ม (Group Behavior) มีกลุ่มที่เป็นทางการและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ โดยมีปัจจัยด้าน บรรทัดฐานของกลุ่ม (Norm) บทบาทในกลุ่ม (Roles) การสร้างทีม (Team Building) ความเป็นผู้นำกลุ่ม (Leadership) และความขัดแย้ง (Conflict) การตัดสินใจโดยกลุ่ม มักจะทำในรูปคณะกรรมการ และมีการประชุม มีกระบวนการตัดสินใจ 8 ขั้นตอน คือ ระบุปัญหา ระบุเกณฑ์ในการตัดสินใจ กำหนดน้ำหนักในเกณฑ์ที่ใช้ กำหนดทางเลือก วิเคราะห์ทางเลือก เลือกทางเลือก ดำเนินการตามทางเลือก และประเมินผล การพัฒนาและบริหารทีม ให้มีประสิทธิภาพทำได้โดย สมาชิกรับรู้และเข้าใจวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย สมาชิกในทีมมีทักษะ ความสามารถ ความรู้เฉพาะตัว และมีมนุษยสัมพันธ์ สมาชิกมีความไว้วางใจกัน ทีมมีการติดต่อสื่อสารภายในทีม สมาชิกมีใจอุทิศตนเพื่อทีม ผู้นำทีมมีประสิทธิภาพ และบรรยากาศภายในทีม

การจูงใจพนักงานเป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อกระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมในสิ่งที่ต้องการ ซึ่งจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผู้เขียนได้กล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจทั้งแบบดั้งเดิมและทฤษฎีจูงใจร่วมสมัย นำเสนอประเด็นสำคัญในการจูงใจในยุคปัจจุบันที่ผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้ตามบริบทขององค์กร ซึ่งผู้นำที่มีความสามารถและมีศิลป์ในการจูงใจผู้อื่นให้คิดและปฏิบัติตามจะเป็นผู้นำที่พาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งผู้เขียนได้นำเสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำในอดีต ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ และทัศนะความเป็นผู้นำในปัจจุบัน และนำเสนอประเด็นสำคัญในการเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 ในหนังสืออธิบายไว้ได้ดี

***การเปลี่ยนแปลงสภาพทางสังคม ความเสรีในการเคลื่อนย้ายแรงงาน ความเจริญทางเทคโนโลยีและการสื่อสาร ทำให้องค์กรมีโอกาสดำเนินธุรกิจได้มากขึ้น ผู้นำองค์กรที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ควรเป็นผู้นำที่มีการปรับตัว ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และปรับตัวกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เข้าใจและยอมรับในความแตกต่างด้านเชื้อชาติ วัฒนธรรม และเพศที่หลากหลาย ไม่ยึดติดกับค่านิยมเดิมที่ล้าสมัยและเป็นผู้รับฟังที่ดี

ตอนที่ 6 การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการสำคัญที่ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้วางไว้ ผู้เขียนนำเสนอกระบวนการในการควบคุมประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนคือ 1) การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง 2) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และ 3) การแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาด ซึ่งการควบคุมผลการปฏิบัติงานขององค์กรสามารถวัดประสิทธิภาพขององค์กร วัดประสิทธิผลขององค์กร และใช้ในการจัดลำดับเมื่อเทียบกับธุรกิจชนิดเดียวกันในอุตสาหกรรม โดยผู้เขียนได้นำ

เสนอเครื่องมือในการควบคุม และประเด็นสำคัญในการควบคุมในปัจจุบัน บทสุดท้ายผู้เขียนพูดถึงการบริหารงานผลิตและห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Operations and Value Chain Management) ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารในยุคปัจจุบันที่เน้นร่วมกันทำธุรกิจทั้งโซ่อุปทาน ตั้งแต่ผู้ผลิตวัตถุดิบ ผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย ร่วมกันสร้างคุณค่าในกระบวนการของตนเองเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุดและส่งสินค้าและบริการให้แก่ผู้บริโภค เพื่อความพึงพอใจสูงสุดของผู้บริโภคนำไปสู่ความอยู่รอดทั้งโซ่อุปทาน ผู้เขียนได้นำเสนอ 6 หลักการที่ใช้ในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ได้แก่ มีการประสานงานร่วมมือช่วยเหลือกันตลอดโซ่อุปทาน มีการลงทุนในเทคโนโลยีด้านข้อมูลข่าวสาร มีการเปลี่ยนกระบวนการในองค์กรให้สอดคล้องกัน มีการสนับสนุนจากผู้นำ มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เชื่อมโยงกัน และมีวัฒนธรรมองค์กรและทัศนคติที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจในห่วงโซ่อุปทาน

***ในการควบคุมผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ เป็นสิ่งสุดท้ายที่ใช้วัดความสำเร็จขององค์กร ถ้าผลชีวิตไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ผู้บริหาร หัวหน้าแผนกและพนักงานภายในองค์กร ควรร่วมกันหาสาเหตุที่ทำให้ผลไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ซึ่งอาจเกิดได้จากการตั้งเป้าไว้สูงเกินไปหรือการปฏิบัติงานมีจุดอ่อน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

สรุปโดยรวมหนังสือ “Management” เป็นหนังสือที่มีเนื้อหาครอบคลุมความรู้ด้านการจัดการและพฤติกรรมองค์กร ผู้เขียนได้เรียบเรียงเนื้อหา ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง หลักการนำไปประยุกต์ใช้ พร้อมทั้งมีตัวอย่างในแต่ละประเด็น ซึ่งผู้เขียนได้รวมเนื้อหาการจัดการให้อ่านได้เข้าใจง่ายขึ้น โดยจัดหมวดหมู่ให้อยู่ POLC คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และ การควบคุม (Controlling) ด้วยผู้เขียนพยายามรวบรวมเนื้อหาการจัดการทั้งหมดให้ครบทุกประเด็น ทำให้รายละเอียดบางส่วน เช่น การอธิบายทฤษฎี ตัวอย่างในการนำไปประยุกต์ อาจจะไม่ละเอียด ชัดเจน ผู้อ่านที่ไม่มีพื้นฐานความรู้ด้าน การจัดการ และพฤติกรรมองค์กรมาก่อน ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมจากหนังสือเล่มอื่นเพื่อความเข้าใจมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

Robbins, S.P. & Coulter, M. (2018). **Management**. 14th ed. Hoboken N.J.: Pearson Education.

รอบบิน, เอส.พี. และ คลอเตอร์, เอ็ม. (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. (วิรัช สงวนวงค์วาน, ผู้แปล) พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.