

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ ผู้ศึกษาขอเสนอเนื้อหาสาระในหัวข้อตามลำดับ ดังนี้

1. ความหมาย ความสำคัญ และวัตถุประสงค์ของการบริหารสำนักงาน
2. ภารกิจหรือหน้าที่การบริหารสำนักงาน
3. ลักษณะและขอบข่ายงานสำนักงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมาย ความสำคัญ และวัตถุประสงค์ของการบริหารสำนักงาน

1. ความหมายของการบริหารสำนักงาน

ในการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารสำนักงานนั้น คำว่า "การจัดการ" และ "การบริหาร" มีความหมายที่คล้ายคลึงกัน และก่อให้เกิดความสับสนในบางครั้ง ซึ่งคำว่าจัดการ (Management) และการบริหาร (Administration) นี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ สมชาย หิรัญกิตติ (2538, หน้า 6-7) มีความเห็นดังนี้

ก. การจัดการและการบริหาร เป็นคำที่สามารถใช้แทนกันได้ โดยถือว่ามีความหมายอย่างเดียวกัน

ข. การจัดการ เน้นการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ ส่วนการบริหาร เน้นการกำหนดนโยบายสำคัญ เน้นหลักเกณฑ์ในการจัดองค์การและการประสานหน้าที่ต่าง ๆ

ค. การบริหารใช้อธิบายการบริหารระดับสูง การจัดการใช้อธิบายการบริหารระดับรองลงมา ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการดำเนินงานตามนโยบายระดับสูง

อย่างไรก็ตามสำหรับการศึกษานี้ การบริหารสำนักงาน (Office Management) จะใช้คำการจัดการสำนักงานก็ได้ โดยถือว่ามีความหมายอย่างเดียวกัน และใช้แทนกันได้

ส่วนความหมายของการจัดการสำนักงานนั้น ได้มีผู้ให้ความเห็นไว้ซึ่งประมวลได้ดังนี้ (อ้างใน คีร์วรรณ เสรีรัตน์ และ สมชาย หิรัญจิตติ, 2538, หน้า 7)

จี มิลล์ (G. Mills) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการสำนักงานเป็นศิลปะในการชักจูงบุคลากรสำนักงานในการใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

เจ ซี เดนเยอร์ (J.C. Denyer) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการสำนักงานเป็นการจัดองค์การ (Organization) สำนักงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยการใช้บุคลากรที่ดีที่สุด เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่เหมาะสม วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด รวมทั้งการจัดหาสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมด้วย

ยอร์จ อาร์ เทอร์รี่ (George R. Terry) ได้ให้ความหมายของการจัดการสำนักงานในลักษณะของการบริหารว่า การจัดการสำนักงาน หมายถึง การดำเนินงานข้อมูลให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ คน อุปกรณ์ และเครื่องจักร วัสดุ สิ่งของ ทุน ตลาด และระบบ ตามลำดับขั้นตอน อันประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การปฏิบัติการ และการควบคุม

นอกจากนี้ สำหรับความหมายของการจัดการหรือการบริหารโดยทั่ว ๆ ไป ธงชัย สันติวงษ์ (2536, หน้า 1) ได้กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง ภารกิจของบุคคลโดยบุคคลหนึ่ง หรือหลายคน (ที่เรียกว่าผู้บริหาร) ที่เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำ และอาจไม่ประสบผลสำเร็จจากการแยกกันทำ ให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี

ทางด้าน สมยศ นาวิกการ (2538, หน้า 18) ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารว่า คือ กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์การ และใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ ซึ่ง แมรี ปาร์เกอร์ ฟอลเล็ต Mary Parker Follet (อ้างใน สมยศ นาวิกการ, 2538, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า คือ ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความหมายของการจัดการสำนักงาน และความหมายของการจัดการ หรือการบริหารโดยทั่ว ๆ ไปนั้น มีความหมายในทางเดียวกันคือ การดำเนินงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยใช้ศิลปะและอาศัยปัจจัยต่างๆ ที่ดีและเหมาะสม เพียงแต่การบริหาร

สำนักงานจะกล่าวถึงหน่วยงานที่มีลักษณะ เฉพาะเจาะจงลงไป แต่โดยหลักการบริหารทั่วไปสามารถนำมาประยุกต์ใช้กันได้

2. ความสำคัญของการบริหารสำนักงาน

จินตนา บุญงการ (2537, หน้า 35) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารสำนักงาน ซึ่งในข้อความดังกล่าว ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารสำนักงาน กล่าวคือ

การบริหารสำนักงานช่วยสนับสนุนกิจกรรมหลายอย่างขององค์กร เป็นการสนับสนุนบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร โดยผู้ปฏิบัติงานสำนักงานจะรับผิดชอบงานสำนักงานต่างๆ แทน เช่น การเก็บ หรือบันทึกข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานอื่นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่หลักของตนได้เต็มที่ การบริหารสำนักงานช่วยให้บุคลากรแต่ละคนในหน่วยงานต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมีบรรยากาศที่เอื้ออำนวย

การรวมงานบางอย่างสู่ศูนย์กลาง ช่วยให้เกิดมิติใหม่แก่องค์กร ถ้าให้สำนักงานปฏิบัติงานบางอย่าง สำนักงานจะอยู่อย่างโดดเดี่ยว แต่เมื่อมีการตั้งงานสู่ศูนย์กลางมากขึ้น หน้าที่และบริการบางอย่างของสำนักงานนี้จะมีลักษณะชำนาญและ เฉพาะ เจาะจงมากขึ้น

ในองค์กรที่ยังไม่มีการรวมงานมาสู่หน้าที่ของการบริหารสำนักงาน ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานจะรับผิดชอบในการดำเนินงานแทน อันทำให้เกิดการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกัน และไม่มีประสิทธิภาพ

3. วัตถุประสงค์ของการบริหารสำนักงาน

เช่น เค. ควิเบิล Zane K. Quible (อ้างใน พรธณี ประเสริฐวงศ์, 2532, หน้า 5) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารงานสำนักงานว่า

จุดประสงค์พื้นฐานของการบริหารสำนักงานก็เพื่อจะจัดให้มีการรวมอำนาจ ควบคุมสำนักงาน ตลอดจนงานด้านบริการต่าง ๆ ไว้ในส่วนกลาง ส่วนวัตถุประสงค์โดยทั่วไป มีดังนี้

1. ประสานกิจกรรมอันเป็นงานสำนักงานซึ่งปฏิบัติอยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ
2. รักษามาตรฐานด้านปริมาณและคุณภาพของการผลิต

3. จัดระบบและวิธีปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้ผลกำไรสูงขึ้น
4. จัดสภาพแวดล้อมการทำงานทั้งด้านปัจจัยทางวัตถุ และทางจิตใจ ให้เป็นที่พอใจของพนักงาน
5. จัดให้มีการควบคุมพนักงานสำนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ
6. จัดให้มีข้อมูลที่จำเป็นอย่างครบถ้วน ทันทั่วถึงตามต้องการ
7. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน สำนักงาน และจัดสายการติดต่อสื่อสารให้เหมาะสม
8. กำหนดตารางเวลาการทำงานเพื่อให้เสร็จตามเวลา
9. กำหนดวิธีปฏิบัติไว้เพื่อจะได้เลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงาน
10. ช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง
11. ให้มีการใช้เครื่องจักร เครื่องมืออย่างถูกวิธี และเหมาะสม
12. เก็บรักษาความปลอดภัยของข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

ทางด้าน จินตนา บุญงการ (2537, หน้า 36) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของการบริหารสำนักงาน ซึ่งสอดคล้องกัน ดังนี้

1. ประสานงานการจัดการสำนักงานบริหารกับหน้าที่อื่น ๆ ของหน่วยงานในองค์การ
2. รักษามาตรฐานของคุณภาพและปริมาณงาน เพื่อให้ผลผลิตน่าพอใจ
3. พัฒนาระบบการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งอาจวัดได้ด้วยผลกำไร เป็นต้น
4. สร้างสภาพแวดล้อมของกายภาพ และทางด้านจิตใจที่ดีแก่บุคลากรขององค์การ เพื่อสร้างเสริมประสิทธิภาพแก่บุคลากรของสำนักงาน รวมทั้งการคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน
5. ให้บริการข้อมูลที่ต้องการ รวมทั้งให้ความปลอดภัยแก่ข้อมูล ข่าวสารที่อยู่ภายใต้อำนาจของผู้จัดการสำนักงานบริหาร

6. ช่วยกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ตารางเวลาปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงาน เพื่อให้งานทั้งหลายเสร็จตามกำหนด และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในสำนักงาน กับบุคลากรในหน่วยงานอื่นขององค์การ
7. ให้มีการใช้อุปกรณ์สำนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกเหนือจากนี้ คีรีวรรณ เสรีรัตน์ และ สมชาย หิรัญภักดี (2538, หน้า 6) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารสำนักงานว่า

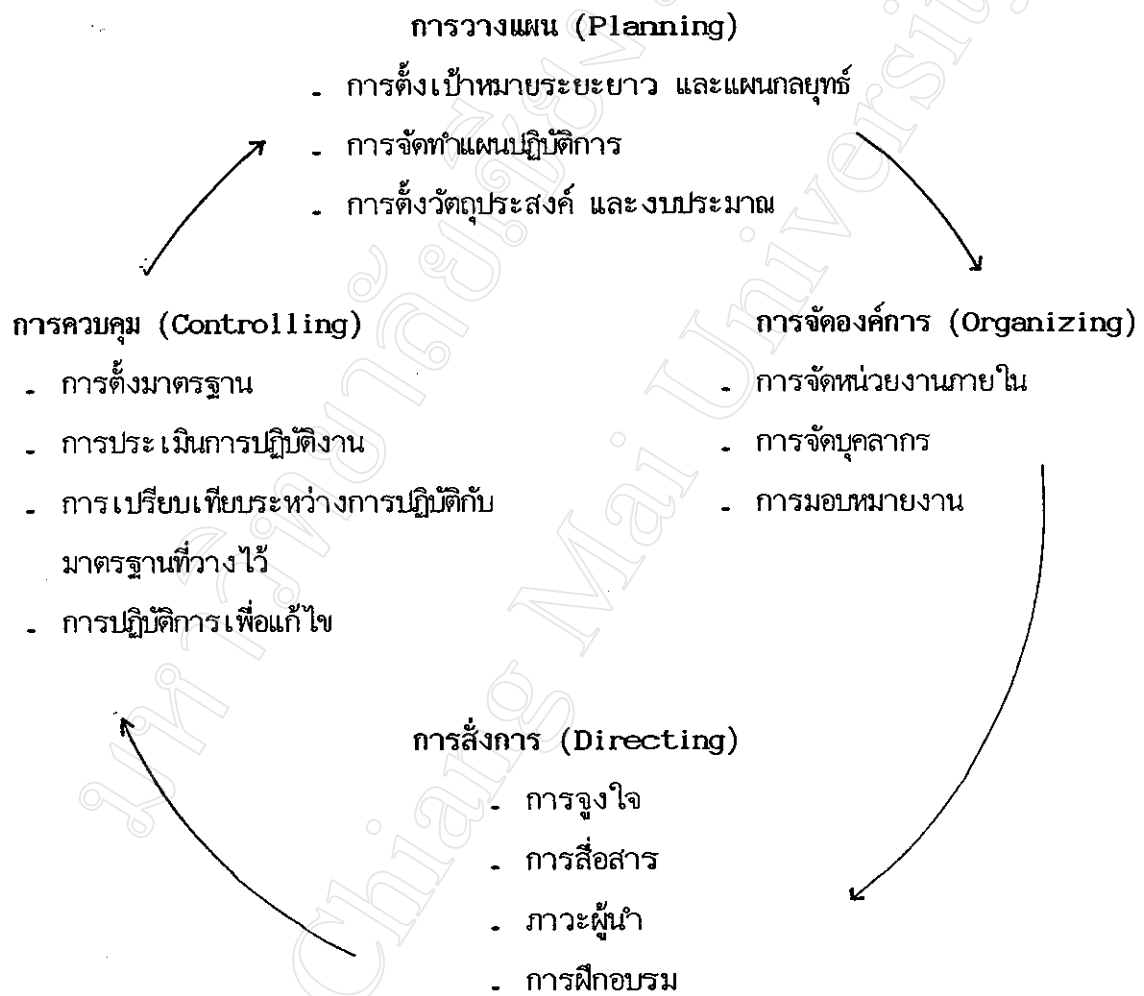
1. มุ่งถึงการให้บริการที่รวดเร็ว และเป็นที่เชื่อถือแก่หน่วยงานอื่น ๆ
2. ประหยัดเวลา กำลังคน และควบคุมค่าใช้จ่ายของสำนักงาน
3. เพิ่มคุณภาพและปริมาณงานให้ดีขึ้น

ภารกิจหรือหน้าที่การบริหารสำนักงาน

ในความคิดเห็นเกี่ยวกับการกิจหรือหน้าที่การบริหารนั้น ได้มีความเห็นที่คล้ายคลึงหรือแตกต่างกันบ้าง ดังจะเห็นได้จาก เชอเมอร์ฮอร์น Schermerhorn (1989, pp.20-21) ได้กล่าวถึงภารกิจ หรือหน้าที่ดังกล่าวว่ามีอยู่ 4 องค์ประกอบ คือ

1. การวางแผน (Planning) คือ การพิจารณาว่าอะไรคือความสำเร็จ การตั้งเป้าหมาย และวางขั้นตอนการปฏิบัติที่เหมาะสม
2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดบุคคลเข้าทำงานและการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับแผนการปฏิบัติ
3. การนำ (Leading) คือ การชี้แนะแนวทางการปฏิบัติให้ไปในทิศทางที่เหมาะสม ซึ่งรวมถึง การสร้างความมุ่งมั่นผูกพัน และการส่งเสริมให้มีความพยายามที่จะ ไปให้ถึงเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้
4. การควบคุม (Controlling) คือ การกระตุ้นการปฏิบัติการ การเปรียบเทียบผลกับเป้าหมายที่วางไว้ และการนำไปสู่การกระทำที่ถูกต้อง ซึ่งนับเป็นกระบวนการที่เก็บรวบรวมและอธิบายผลสะท้อนที่เกิดขึ้นอันจะเป็นฐาน ไปสู่การสร้างสรรค์และ เปลี่ยนแปลง

สำหรับ เซอริงตัน Cherrington (1994, p.23) ได้กล่าวถึงวัฏจักรการบริหาร (The Cycle of Management Functions) ใน 4 องค์ประกอบ ดังนี้



ในส่วนของการบริหารสำนักงานนั้น ยอร์จ อาร์ เทอรี (George R. Terry) (อ้างใน ไทลีน ฝ่องใส, 2536, หน้า 21) ได้แบ่งหน้าที่การจัดการออกเป็น 4 องค์ประกอบ คือ การวางแผน การจัดสายงาน (การจัดองค์การ) การปฏิบัติการ และการควบคุม ซึ่งจะเสนอเนื้อหาสาระ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)

1.1 ความหมายของการวางแผน

การทำงานทุกชนิด ผู้กระทำจะต้องมีการเตรียมการเสียก่อนว่าจะทำอะไร ทำเท่าไร ทำทำไม ทำอย่างไร และใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง การเตรียมการอย่างนี้เรียกว่าการวางแผน ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการวางแผนไว้หลายท่าน เช่น

จุมพล สวัสดิยากร (2520, หน้า 52) ได้ให้ความหมายของการวางแผนว่า คือ ข้อกำหนดที่ได้พิจารณาจัดทำขึ้น โดยใช้ข้อมูล หลักฐานต่างๆ ที่มีอยู่เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติงานที่เห็นว่าดีที่สุดในอันที่จะให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยมีประสิทธิภาพอันแน่นอน

ส่วน ธงชัย ลันติวงษ์ (2536, หน้า 13) ได้กล่าวถึงการวางแผนว่า หมายถึง การกำหนดแผนงาน หรือวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้า เพื่อผลสำเร็จตามที่ต้องการ และ อุทัย บุญประเสริฐ (2532, หน้า 19) ได้กล่าวว่า การวางแผนเป็นความพยายามขององค์กร และหน่วยงานในการกำหนดสิ่งที่จะต้องปฏิบัติจัดทำ เพื่อให้ตอบสนองต่อภารกิจ ตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการให้ได้ผลดีที่สุด ด้วยวิธีการที่เหมาะสมที่สุด มีประสิทธิภาพสูงภายใต้ความจำกัดของทรัพยากร และการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในอนาคต โดยมุ่งความสำเร็จและการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นหัวใจสำคัญ

1.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการวางแผน

ทองฟู ชินะ ไซติ (2535, หน้า 5) กล่าวว่า แผนงานที่ดีจะช่วยอำนวยความสะดวกแก่การบริหารองค์กรเป็นอันมาก เช่น

1.2.1 ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปโดยประสานสอดคล้องกัน การทำงานเป็นทีมก่อให้เกิดสามัคคีธรรมในหมู่คณะ

1.2.2 การปฏิบัติงานตามแผนย่อมก่อให้เกิดการประหยัด ทั้งกำลังเงิน กำลังคน และเวลา

1.2.3 แผนงานที่ดีจะช่วยให้งานดำเนินไปอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

1.2.4 ช่วยให้การตรวจสอบและควบคุมงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.2.5 แผนงานที่ดีจะช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง โดยเฉพาะการใช้เทคนิคการมอบอำนาจหน้าที่ ได้ผลดีมาก

1.2.6 แผนงานที่ดีจะสามารถระดมกำลังคนและทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การมาใช้ได้อย่างได้ผลโดยทั่วถึง

1.2.7 ช่วยให้การขยายงาน และการปรับปรุงองค์การดำเนินไปได้โดยสะดวกรวดเร็ว

1.3 ขั้นตอนในการวางแผน

ไพสิน ผ่องใส (2536, หน้า 46-51) ได้กล่าวถึงขั้นตอนต่าง ๆ ที่สำคัญในกระบวนการวางแผนเพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณา สรุปได้ดังต่อไปนี้

1.3.1 พิจารณาโอกาสของธุรกิจ คือให้พิจารณาว่ากำลังดำเนินธุรกิจจะมีโอกาสมากน้อยแค่ไหน มีคู่แข่งมากน้อยเพียงใด มีจุดเด่นจุดอ่อนเรื่องอะไรบ้าง และจะทำให้ก้าวหน้าได้อย่างไร

1.3.2 กำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์การต้องการจะไปถึง

1.3.3 กำหนดเงื่อนไขในการวางแผน คือ การคิดวางแผนซึ่งอาศัยหลักฐานข้อมูลและเหตุผล โดยนำมาประมวลเป็นข้อยุติว่าในระยะ เวลาหนึ่งข้างหน้าสิ่งใดจะเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้น

1.3.4 กำหนดทางเลือก โดยพยายามค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด

1.3.5 ประเมินผลทางเลือกต่าง ๆ เป็นขั้นประเมินผลทางเลือกต่าง ๆ ว่าทางเลือกใดจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่เหมาะสมที่สุด

1.3.6 เลือกแผนงาน เป็นขั้นตัดสินใจเลือกเอาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

1.3.7 กำหนดแผนต่อเนื่อง เป็นขั้นสนับสนุนแผนงานให้แผนงานเป็นไปไม่ได้

1.3.8 กำหนดตัวเลขในแผนเพื่อทำงบประมาณ เป็นขั้นการประมาณการค่าใช้จ่ายในการดำเนินตามแผนงาน

1.4 ลักษณะการวางแผนที่ดี

ศิริอร จันทรหัตถ์ (2536, หน้า 63) ได้กล่าวถึงลักษณะของแผนที่ดี ดังนี้

1.4.1 มีนโยบายและวัตถุประสงค์ค่อนข้างชัดเจน แน่นนอน เข้าใจง่าย

- 1.4.2 สอดคล้องกับแผนในระดับอื่น ๆ
- 1.4.3 มีการพิจารณาเอาทรัพยากรที่มีอยู่ (อย่างจำกัด) มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (ในเวลาอันจำกัด)
- 1.4.4 มีความยืดหยุ่นตามสภาพและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้
- 1.4.5 การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลา และวิธีดำเนินการ ควรประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดทั้งระดับ นโยบาย ผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบ และผู้ปฏิบัติ เพื่อให้ทุกฝ่ายยอมรับและรับผิดชอบร่วมกัน
- 1.4.6 มีการกำหนดขั้นตอน และบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน เพื่อมิให้เกิดความสับสนในการดำเนินงาน
- 1.4.7 มีการใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจทุกขั้นตอน
- 1.4.8 มีระบบการกำกับ ควบคุม ติดตาม และประเมินผลเพื่อการปรับปรุง และควบคุมคุณภาพ

1.5 ประเภทของแผน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ สมชาย หิรัญภิตติ (2538, หน้า 22-23) ได้กล่าวถึงรูปแบบของแผนสำหรับการบริหารสำนักงานไว้ดังต่อไปนี้

1.5.1 วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (Objective or Goal) คือ จุดหมายปลายทางของการดำเนินงาน ก่อนที่จะลงมือทำงานจะต้องคิดและเลือกวัตถุประสงค์ก่อนว่าต้องการอะไร ชนิดไหน และให้ได้ผลสำเร็จถึงขั้นไหนเมื่อการทำงานสิ้นสุด

1.5.2 นโยบาย (Policy) คือ ข้อความทั่ว ๆ ไป หรือสิ่งที่เข้าใจและเป็นที่ยอมรับ ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ เช่น สำนักงานมีนโยบายว่า "จะให้บริการหน่วยงานอื่น ๆ ด้วยความเต็มใจ" เป็นต้น

1.5.3 กระบวนการปฏิบัติ (Procedure) ได้แก่ วิธีการปฏิบัติงานที่เลือกไว้ โดยเฉพาะว่าจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กระบวนการปฏิบัติงานสำนักงาน เช่น กระบวนการรับส่งข้อมูล กระบวนการจัดเก็บเอกสาร เป็นต้น

1.5.4 วิธีปฏิบัติงาน (Method) หมายถึง แบบหรือท่าทีในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น วิธีปฏิบัติงานในการใช้เครื่องใช้สำนักงาน เป็นต้น

1.5.5 มาตรฐาน (Standard) หมายถึง เกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อใช้วัดหรือเปรียบเทียบว่างานชิ้นนั้น ๆ ได้ผลตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่

1.5.6 งบประมาณ (Budget) หมายถึง แผนงานที่ประกอบด้วยข้อความและตัวเลขในรูปของเงิน จำนวน และเวลา

1.5.7 แผนงาน (Program) หรือเรียกอีกอย่างว่า โครงการ เป็นแผนที่ประกอบด้วยนโยบาย กระบวนการปฏิบัติ วิธีปฏิบัติ กฎ งานที่ได้รับมอบหมาย และส่วนประกอบอื่นๆ

1.5.8 กฎ (Rule) หมายถึง สิ่งที่กำหนดอย่างชัดเจนให้ปฏิบัติหรือไม่ให้ปฏิบัติ เช่น ห้ามสูบบุหรี่ พนักงานต้องแต่งเครื่องแบบ เป็นต้น

2. การจัดองค์การ (Organizing)

การทำงานที่มีผู้ทำงานตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีประเภทของงานหลายประเภท การจะทำงานนั้นให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องจัดระบบระเบียบ และความสัมพันธ์ของบุคคลและของงานให้ดี การกระทำดังกล่าวนี้เรียกว่า การจัดองค์การ

2.1 ความหมายของการจัดองค์การ

การจัดองค์การ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน อาทิ

ชาว ไพรพิรุณโรจน์ (2523, หน้า 1) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดกลุ่มกิจกรรมที่จำเป็นต้องมี ได้แก่ การจัดสร้างแผนภูมิและโครงสร้างเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงฐานะและบทบาทในตำแหน่งหน้าที่ของตน ได้อย่างแน่นอน

ทางด้าน อุทัย หิรัญโต (2526, หน้า 224) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดระเบียบเกี่ยวกับตัวคน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ โดยจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปตามวิถีทางปฏิบัติเพื่อไปสู่เป้าหมาย ทั้งนี้โดยกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไว้

ส่วน ธงชัย สันติวงษ์ (2536, หน้า 63) กล่าวว่า การจัดองค์การคือ การจัดระเบียบกิจกรรมให้เป็นกลุ่มก้อนเข้ารูป และการมอบหมายงานให้คนปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ การจัดองค์การจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบความรับผิดชอบต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนต่างฝ่ายต่างทราบว่าใครต้องทำอะไร และใครหรือกิจกรรมใดต้องสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ อย่างไรบ้าง

สำหรับ คิริออร์ ชันธหัตต์ (2536, หน้า 78) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่างๆ และบุคคลในองค์การ โดยกำหนดภารกิจ อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การประกอบการตามภารกิจขององค์การบรรลุ วัตถุประสงค์และ เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 องค์ประกอบขององค์การ

ทองฟู ชินะโชติ (2535, หน้า 6-8) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์การ ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ

2.2.1 โครงสร้าง คือ รูปแบบที่ทุกองค์การจัดวางเอาไว้ อาจวางรูปแบบใน รูปการติดต่อกันทางด้านอำนาจและหน้าที่ ตลอดจนความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การ

2.2.2 หน้าที่ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้องค์การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ ที่วางไว้

2.2.3 เทคโนโลยีหรือวิทยาการ คือ วิธีการทำงานที่จะให้งานสำเร็จลุล่วง ไปได้อย่างรวดเร็ว

2.2.4 สิ่งแวดล้อม แบ่งได้เป็นสองประเภท คือ สิ่งแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่ วัฒนธรรมนิยมประเพณีในองค์การ เช่น บทบาท ค่านิยม ทักษะคติ ความเชื่อถือ ฯลฯ และ สิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และ เทคโนโลยี เป็นต้น

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2536, หน้า 70-79) ได้เสนอหลักและแนวคิดพื้นฐาน เกี่ยวกับการจัดองค์การไว้ 4 ประการ กล่าวโดยประเด็นสำคัญ ดังนี้

2.3.1 หลักการแบ่งงานกันทำตามความถนัด (Specialization of work) หลักนี้ระบุว่า การทำงานจะมีประสิทธิภาพให้ผลสำเร็จสูงขึ้น เมื่อมีการแบ่งงานให้กับบุคคลฝ่าย ต่าง ๆ แยกกัน ไปทำตามความถนัด ซึ่งจะดีกว่าที่ทุกคนจะทำงานหลาย ๆ อย่างด้วยตนเอง ดังนั้น หลักการแบ่งงานกันทำจึงมุ่งให้มีการแบ่งแยกงานออกจากกันเป็นอย่างดี เพื่อให้บุคคลฝ่ายต่าง ๆ มุ่งทำกิจกรรมเฉพาะอย่างที่มีความถนัดเท่านั้น

2.3.2 หลักการมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of Command) หลักข้อนี้ระบุว่า การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การจะทำได้สะดวกและง่าย เมื่อกำหนดให้ทุกคนในองค์การขึ้นตรงต่อหัวหน้าเพียงคนเดียว

2.3.3 ลักษณะขนาดของการควบคุม (Span of Control) เนื่องจากหัวหน้าทุกคนต่างก็มีขีดความสามารถจำกัด โดยจะไม่สามารถควบคุมบังคับบัญชาลูกน้องมากเกินไปกว่าขนาดที่เหมาะสมได้ หากจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามีมากเกินไปแล้ว ประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างานก็จะตกต่ำและเสียหายได้ แนวคิดลักษณะขนาดของการควบคุมจึงมุ่งพยายามกำหนดว่าผู้บริหารคนหนึ่ง ๆ ควรบังคับบัญชาลูกน้องจำนวนกี่คน จึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.3.4 หลักอำนาจหน้าที่ อำนาจและความรับผิดชอบ (Authority, power and responsibility)

อำนาจหน้าที่ คือ สิทธิในการสั่งให้ปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารจะทำการตัดสินใจต่าง ๆ แล้วสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อที่จะให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์การที่วางไว้

อำนาจ หรือความมีอำนาจ เป็นสิ่งที่ช่วยเสริมให้การใช้อำนาจหน้าที่มีพลังอิทธิพลให้เกิดการปฏิบัติยิ่งขึ้น อำนาจอาจเกิดจากการมีความรู้ ความสามารถจากบุคลิกของผู้บริหารที่นำเลื่อมใส จากระดับที่อยู่ในองค์การ และจากการมีสิทธิในการให้คำแนะนำแก่คนอื่น เป็นต้น

ความรับผิดชอบ คือความรู้สึกรับผิดชอบของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ซึ่งบุคคลนั้นจะต้องถือเป็นหน้าที่ต้องทำงานให้เสร็จด้วยดี ถ้าหากผู้บริหารสามารถดำเนินการได้ถูกต้องโดยวิธีสร้างสรรค์ให้เกิดความรับผิดชอบขึ้นในตัวคน โดยทำให้เขายอมรับในงานหรือภารกิจที่มอบหมายให้ และได้มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่เพื่อการปฏิบัติให้แล้ว คุณภาพการปฏิบัติงานก็จะเกิดขึ้นได้โดยอัตโนมัติ

2.4 โครงสร้างขององค์การ

โครงสร้างขององค์การ เป็นการจัดความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และตำแหน่งงานขององค์การ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ สมชาย หิรัญกิตติ (2538, หน้า 57-60) ได้กล่าวถึงลักษณะ โครงสร้างขององค์การสำนักงาน 3 แบบ สรุป ดังนี้

2.4.1 โครงสร้างองค์การแบบงานหลัก (Line Organization Structure) หมายถึงหน่วยที่กำหนดการสั่งการ และการควบคุมโดยมีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นตอน จากผู้บริหารสูงสุด ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาอันดับรองลงมา การจัดโครงสร้างแบบนี้ เจ้าหน้าที่แต่ละหน่วยจะรับคำสั่ง คำแนะนำ และรายงานต่อผู้บังคับบัญชาคนเดียว

2.4.2 โครงสร้างองค์การแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization Structure) หมายถึง การจัดโครงสร้างขององค์การแบบงานหลักและงานที่ปรึกษารวมกัน โครงสร้างแบบนี้จะช่วยแก้ปัญหาในเรื่องการขาดการแนะนำโดยหน่วยงานที่ปรึกษา จะช่วยศึกษาค้นคว้า ให้คำแนะนำ ให้บริการ และช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้หน่วยงานหลัก

2.4.3 การจัดองค์การตามลักษณะหน้าที่ (Functionalized Organization) เป็นการแบ่งสายงานออกตามลักษณะเฉพาะของงานแต่ละชนิดที่ปฏิบัติอยู่ โดยมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้หน่วยงานเฉพาะไปเด็ดขาด แต่ละหน่วยงานมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ และแต่ละงานจะมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะงานนั้นดูแล

3. การปฏิบัติการ หรือการดำเนินการ (Actuating)

การที่จะให้การวางแผนและการจัดองค์การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ นั้น ต้องมีการปฏิบัติการหรือการดำเนินการ ซึ่งกิจกรรมในส่วนนี้จะประกอบด้วยการบริหารบุคลากร การมอบหมายงาน การตัดสินใจสั่งการ การสื่อสาร การประสานงาน การจูงใจ และการดูแลแนะนำในการทำงาน ดังจะ ได้กล่าวต่อไปนี้

3.1 การบริหารบุคลากร

3.1.1 ความหมายของการบริหารบุคลากร

ในเรื่องการบริหารบุคลากร ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน เช่น ศิริวรรณ ลัญชานนท์ และ เจริญ โชไชย (2529, หน้า 93) กล่าวว่า การบริหารบุคลากร หมายถึง การปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ อันประกอบด้วย การวางแผนด้านกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม เงินเดือนและค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ขวัญและการบำรุงรักษา การจูงใจบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ทางด้าน คีรีธร์ ชันธหัตถ์ (2536, หน้า 106) กล่าวว่า การบริหารบุคลากร หมายถึง ศิลปะในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การ มอบหมายงาน พัฒนาบุคคล และให้พ้นจากงานโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของผลผลิตหรือบริการขององค์การเป็นสำคัญ

3.1.2 กระบวนการบริหารบุคลากร

สมยศ นาวิการ (2538, หน้า 450-452) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารบุคลากร ซึ่งประกอบขึ้นด้วยขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติตามพื้นฐานของความต่อเนื่องดังต่อไปนี้

(1) การวางแผนกำลังคน (Human Resources Planning) การวางแผนกำลังคนถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อเป็นหลักประกันว่าความต้องการกำลังคนขององค์การจะเป็นไปโดยไม่มีอุปสรรค การวางแผนต้องอาศัยการวิเคราะห์ความต้องการทักษะในขณะนั้น และที่คาดหมายไว้ ตำแหน่งหน้าที่ว่างและการขยาย และการลดขนาดของแผนงาน ผลที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์เหล่านี้คือ แผนงานจะถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อการดำเนินการของขั้นตอนอื่นๆ ของกระบวนการบริหารงานบุคลากร โดยปกติการวางแผนกำลังคนจะครอบคลุมระยะเวลาตั้งแต่ 6 เดือน ถึง 5 ปี ในอนาคต

(2) การสรรหา (Recruitment) การสรรหาเกี่ยวข้องกับ การสรรหา กำลังคนที่ เป็นไปตามแผนงานกำลังคนขององค์การ โดยการประกาศในหนังสือพิมพ์และวารสาร วิชาชีพต่าง ๆ การสรรหาจากสำนักจัดหางานและสถาบันการศึกษา

(3) การคัดเลือก เกี่ยวข้องกับการประเมิน และการคัดเลือก ผู้สมัครงาน ใบสมัครงาน ประวัติ การสัมภาษณ์ และการตรวจสอบ การอ้างอิง

(4) การแนะนำเข้าทำงาน และการปฐมนิเทศ เป็นขั้นตอนที่ช่วยให้บุคคลที่ได้รับคัดเลือกเข้าทำงานมีความคุ้นเคยกับองค์การ รู้จักกับเพื่อนร่วมงาน รับรู้เป้าหมาย นโยบายขององค์การ ตลอดจนหน้าที่รับผิดชอบของตน

(5) การฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นการเพิ่มความสามารถของบุคลากร เพื่อความสำเร็จสู่เป้าหมายขององค์การ

(6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการนำผลการปฏิบัติงานของบุคคลมาเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ถ้าผลการปฏิบัติงานดีเด่น บุคคลนั้นจะได้รับผลตอบแทน ถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ดี ก็จะมีการแก้ไข

(7) การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง

(8) การพ้นจากงาน หมายถึง การลาออก การปลดออก การไล่ออก

หรือการปลดเกษียณ

3.2 การมอบหมายงาน

3.2.1 ความหมายของการมอบหมายงาน

การมอบหมายงาน ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน เช่น

ธงชัย สันติวงษ์ (2530, หน้า 282) กล่าวว่า การมอบหมายงาน หมายถึง การกำหนดความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่โดยผู้บังคับบัญชาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยวิธีการมอบหมายงานดังกล่าว ผู้บริหารที่เป็นผู้รับมอบหมายงานจะได้รับอำนาจสิทธิในการวางแผน และสั่งการ รวมทั้งทำการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ภายในส่วนงานหรือที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตน และในกรณีเดียวกัน ถ้าหากว่าบุคคลดังกล่าวทำการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่พนักงานผู้ปฏิบัติงานในระดับที่อยู่ต่ำลง ไปอีก ก็เป็นการแสดงว่าพนักงานที่รับมอบหมายอำนาจหน้าที่มานั้นจะมีสิทธิทำการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานของตนได้เช่นกัน

สำหรับสมยศ นาวิกการ (2538, หน้า 232) กล่าวว่า การมอบหมายงาน เป็นการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับบุคคลอื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมเฉพาะ

ส่วนไพสิน ผ่องใส (2536, หน้า 83) กล่าวว่า การมอบหมายงาน หมายถึง การกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2.2 หลักการมอบหมายงาน

ไพสิน ผ่องใส (2536, หน้า 85-86) ได้กล่าวถึงหลักการมอบหมายงานไว้ดังนี้

1. หลักการกำหนดหน้าที่ ควรจะต้องระบุงานแต่ละตำแหน่ง และความสัมพันธ์ในหน้าที่ต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน
2. หลักการจัดระดับสายงานในองค์การหนึ่ง ๆ อำนาจสูงสุดต้องมีอยู่ ณ ที่ใดที่หนึ่ง และต้องมีการแบ่งอย่างชัดเจนระหว่างแหล่งที่มาของอำนาจนั้น ๆ
3. หลักระดับอำนาจหน้าที่ หากการตัดสินใจไม่อาจทำได้ในระดับบริหารหนึ่ง ก็ควรมอบให้ระดับบริหารที่อยู่สูงถัดขึ้นไป ทั้งนี้เพราะว่าทุกระดับบริหารย่อมมีอำนาจและขอบเขตการตัดสินใจอยู่ด้วยแล้ว

4. หลักการมอบอำนาจ โดยอาศัยผลงานที่คาดหมาย ควรมอบอำนาจภายในขอบเขตและลักษณะที่จะก่อให้เกิดผลตามที่คาดหมายไว้

5. หลักความสมบูรณ์แห่งความรับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชายังมีพันธะที่จะต้องรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายไปแล้ว และในทำนองเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็ต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาอย่างสมบูรณ์ในงานที่ได้รับมอบหมาย

6. หลักผู้บังคับบัญชาคนเดียว คือผู้ใต้บังคับบัญชารายงานต่อผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว

7. หลักความสมดุลของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ถ้าหากมีการมอบหมายงาน จะต้องมอบอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสมกับงานที่ต้องปฏิบัติ และรับผิดชอบให้เกิดความสำเร็จ

3.2.3 การควบคุมงานที่ได้มอบหมาย

การมอบหมายงานไม่ใช่เป็นการมอบหมายงานที่ขาดลอย ไพลิน ฟ่องใส (2536, หน้า 88) ได้กล่าวถึงลักษณะการควบคุมงานที่ได้มอบหมาย ดังนี้

1. ผู้บริหารควรติดตามโดยใกล้ชิด เพื่อจะได้มีโอกาสแนะนำหรือช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายงานได้
2. ผู้บริหารให้คำแนะนำปรึกษาในเบื้องต้นก่อนทำการมอบหมายงาน แต่ผู้บริหารอย่าเน้นหนักในความคิดของตนมากเกินไป
3. ให้คำปรึกษาเป็นครั้งคราว โดยสอบถามจากผู้ที่ได้รับมอบหมายงานไปแล้วว่ามีปัญหาอะไรบ้าง
4. การเสนอรายงานเป็นครั้งคราว โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายงานเสนอผลงานหรือรายงานให้ทราบโดยวาจา หรือเป็นลายลักษณ์อักษร

3.3 การสั่งการ

3.3.1 ความหมายของการสั่งการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2536, หน้า 103) ได้อธิบายความหมายของการสั่งการว่า คือ ความพยายามในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนด้วยดี เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3.2 ลักษณะการสั่งการ

เอกชัย กีส์พพันธ์ (2538, หน้า 63-65) ได้กล่าวถึงลักษณะการสั่งการว่ามี 4 แบบ คือ

1. การสั่งแบบบังคับให้ปฏิบัติ เป็นการสั่งงานของผู้บริหารที่เน้นความสำคัญของงาน มากกว่าความพึงพอใจของผู้รับคำสั่ง การสั่งงานแบบนี้เหมาะสำหรับงานที่ต้องการเห็นผลรวดเร็วในระยะ เวลาจำกัด
2. การสั่งแบบขอร้องให้ปฏิบัติ เป็นการสั่งงานของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญแก่ผู้รับคำสั่งมากกว่าความสำคัญของตนเอง มักใช้ในการสั่งงานที่ไม่เร่งด่วน
3. การสั่งแบบแนะนำให้ปฏิบัติ เป็นการสั่งงานของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญแก่ผู้รับคำสั่งเท่ากับความสำคัญของตนเอง เป็นการสั่งงานที่ไม่เร่งด่วน ซึ่งผู้บริหารต้องการให้ผู้รับคำสั่งมีเวลาคิดและทบทวน
4. การสั่งแบบขออาสาสมัครในการปฏิบัติ เป็นการสั่งงานที่ผู้บริหารให้ความสำคัญแก่ผู้รับคำสั่งมากกว่าความสำคัญของตนเอง โดยต้องการให้ผู้รับคำสั่งเกิดการยอมรับงานที่ต้องปฏิบัติ และอาสาสมัครทำงานด้วยความเต็มใจ แม้ว่าในบางครั้งอาจนอกเหนือหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้รับคำสั่งก็ตาม เทคนิคการจูงใจมีความสำคัญมากสำหรับการสั่งงานแบบนี้

3.3.3 การสั่งการที่ดี

การสั่งการที่ดี เอกชัย กีส์พพันธ์ (2538, หน้า 65) ได้แนะนำไว้ดังนี้

1. เป็นกระบวนการสองทาง คือ ผู้รับคำสั่งควรมีโอกาสถามเพื่อซักซ้อมความเข้าใจกับผู้สั่งงานได้
2. การสั่งการต้องมีความชัดเจนเพียงพอ เช่น ใครทำ ทำอะไร ทำที่ไหน ทำเมื่อใด และทำอย่างไร
3. ใช้ภาษาที่เหมาะสมกับผู้รับคำสั่ง
4. ผู้สั่งงานต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องที่จะสั่งเป็นอย่างดีและรู้วัตถุประสงค์ประสงค์ของการสั่งด้วย
5. ไม่สั่งการโดยมีอคติ หรือใช้อารมณ์กับผู้รับคำสั่ง

6. อย่าเปลี่ยนแปลงคำสั่งบ่อย

7. เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ผู้สั่งงานควรมีการวิเคราะห์สถานการณ์ เวลา และผู้ที่จะรับคำสั่ง ก่อนที่จะตัดสินใจสั่งการแบบใดแบบหนึ่ง

3.4 การสื่อสาร

3.4.1 ความหมายของการสื่อสาร

สำหรับความหมายของการสื่อสาร ธงชัย สันติวงษ์ (2536, หน้า 118) ได้กล่าวว่า หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข้อมูลและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง และ ไพลิน ผ่องใส (2535, หน้า 240) กล่าวว่า การสื่อสารหมายถึง การที่บุคคลหนึ่งถ่ายทอดเรื่องราว ข้อมูล ข่าวสาร ตลอดจนความเข้าใจเรื่องราวต่างๆ จากตัวของเขาเอง ไปสู่อีกบุคคลอื่น

3.4.2 รูปแบบการสื่อสารในองค์การ

ไพลิน ผ่องใส (2536, หน้า 244-253) ได้กล่าวถึงรูปแบบการสื่อสารในองค์การว่ามี 2 รูปแบบ คือ

1. การสื่อสารแบบเป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่ได้มีการกำหนดระเบียบแบบแผนไว้อย่างชัดเจนตามโครงสร้างขององค์การ เป็นการสื่อสารตามลำดับสายการบังคับบัญชา ซึ่งมีหลายลักษณะดังนี้

1.1 การสื่อสารจากบนลงล่าง คือการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาลงมาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับขั้นตามสายการบังคับบัญชา มีวิธีการสื่อสารหลายวิธี เช่น คำแนะนำในการปฏิบัติงาน การชี้แจง การประชุม การประกาศทางเครื่องขยายเสียง หรือการบอกต่อๆ กัน ฯลฯ

1.2 การสื่อสารจากล่างขึ้นสู่บน เป็นการสื่อสารที่ผู้ใต้บังคับบัญชารายงานต่อผู้บังคับบัญชาตามระดับขั้นของสายงาน มีวิธีการหลายวิธี เช่น การร้องทุกข์ การเสนอข้อแนะนำ การให้คำปรึกษา ฯลฯ

1.3 การสื่อสารแบบข้ามสายงาน หมายถึง การสื่อสารของบุคคลในต่างสายงานบังคับบัญชาทั้งที่อยู่ในระดับเดียวกัน หรือต่างระดับกัน เป็นการสื่อสารที่จะจัด

ความล่าช้าของข้อมูลที่ต้องส่งตามสายงาน และ เป็นการสร้างความเข้าใจระหว่างสายงานที่เกี่ยวข้อง วิธีการที่ใช้สื่อสาร เช่น การติดต่อด้วยวาจา การประชุมคณะกรรมการ ใช้จดหมายข่าว จุลสาร ฯลฯ

2. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ หมายถึง การสื่อสารที่ไม่ได้มีการกำหนดระเบียบแบบแผนไว้แน่นอน มักเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลหนึ่ง ไปยังบุคคลที่คุ้นเคย เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่ง ได้ข้อมูลมาแล้วเล่าต่อให้บุคคลอื่น และเล่าต่อๆ กันไปโดยที่ความเป็นจริงค่อย ๆ บิดเบือนไปจนกลายเป็นข่าวลือ

3.4.3 วิธีการสื่อสาร

วิธีการติดต่อสื่อสาร โฟลีน ฟองใส (2536, หน้า 253-255) ได้กล่าวว่ามี 3 วิธี คือ

1. การสื่อสารโดยการเขียน เช่น บันทึกความจำ รายงาน โปสเตอร์ แลกเปลี่ยน ข่าวสารในหนังสือพิมพ์ภายในองค์กร จดหมาย ฯลฯ
2. การสื่อสารด้วยวาจา
3. การสื่อสารโดยไม่ใช้วาจา เช่น การสื่อสารโดยการใช้อากัปกิริยา ท่าทาง สีหน้า ฯลฯ

3.4.4 หลักการสื่อสารที่ดี

สมาคมการจัดการแห่งสหรัฐอเมริกา (อ้างใน โฟลีน ฟองใส, 2536, หน้า 259-261) ได้เสนอหลักการสื่อสารที่ดีไว้ ดังนี้

1. วิเคราะห์กระบวนการสื่อสารให้ชัดเจนก่อนการสื่อสารว่าสารคืออะไร ผู้รับสารคือใคร จะใช้สื่อและวิธีการสื่อสารวิธีใดจึงจะมีประสิทธิภาพ และได้ประสิทธิผลที่สุด
2. ตรวจสอบวัตถุประสงค์ที่แท้จริงในการสื่อสาร
3. ต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งด้านกายภาพ และตัวบุคคลของผู้รับสาร
4. ควรมีการปรึกษาหารือบุคคลอื่นในการวางแผนการสื่อสาร
5. ระมัดระวังน้ำเสียงที่ใช้ในการสื่อสารเท่า ๆ กับเนื้อหาข่าวสาร
6. ควรโน้มน้าวให้ผู้รับสารเห็นประโยชน์ที่เขาจะได้รับ
7. ควรมีการติดตามผลการติดต่อสื่อสาร

8. การสื่อสารควรรำพึงถึงผลกระทบระยะยาวเท่า ๆ กับผลในปัจจุบัน
9. การกระทำและคำพูดของผู้สื่อสาร จะต้องสอดคล้องกัน
10. จงเป็นผู้ฟังที่ดี

3.5 การประสานงาน

3.5.1 ความหมายของการประสานงาน

การประสานงาน มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

บุญวัฒน์ วิสกุล (2520, หน้า 23) กล่าวว่า การประสานงาน คือ ความกลมกลืนในกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องเพื่อให้กิจการงานสะดวกและประสบผลสำเร็จ

ส่วนสมพงศ์ เกษมสิน (2526, หน้า 155) กล่าวว่า การประสานงาน คือ ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติ จัดระเบียบงานให้เรียบร้อย และสอดคล้องกลมกลืนกันเพื่อให้งานสมดุล และสำเร็จเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้

สำหรับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529, หน้า 75) กล่าวว่า การประสานงาน เป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุ และทรัพยากรอย่างอื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงาน หรือหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งไม่จำเป็นว่าหน่วยงานนั้นจะต้องมีเป้าหมายอย่างเดียวกัน หรือหวังผลอย่างเดียวกัน แต่การประสานงานจะช่วยให้รู้ซึ่งกันและกันว่า ใครกำลังทำกิจกรรมอะไรอยู่ และเพื่อเร่งรัดการทำงานให้เสร็จพร้อม ๆ กัน ในกรณีที่ต้องการผลงานสองอย่างนั้นให้เสร็จในเวลาเดียวกัน

ทางด้าน ศิริอร ชันธหัตถ์ (2536, หน้า 150) ได้สรุปความหมายของการประสานงานว่าเป็นการจัดให้คนในองค์การทำงานให้สัมพันธ์และสอดคล้องกัน โดยจะต้องตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติขององค์การเป็นหลัก

3.5.2 วิธีการประสานงาน

วิธีการประสานงาน สมพงศ์ เกษมสิน (2526, หน้า 160-162) ได้แนะนำไว้สรุปได้ดังนี้

1. วิธีการประสานงานภายในองค์การ
 - 1.1 จัดแผนผังโครงสร้างและหน้าที่ของแต่ละแผนกงานให้ชัดเจน
 - 1.2 จัดให้มีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
 - 1.3 จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการเพื่อกำหนดระเบียบวิธีการบริหารของฝ่ายต่าง ๆ
 - 1.4 ใช้วิธีงบประมาณเป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมการปฏิบัติงานของส่วนต่าง ๆ
 - 1.5 มีการติดตามงานในหน้าที่รับผิดชอบตลอดระยะ
 - 1.6 มีการติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ
 - 1.7 ใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ
 - 1.8 จัดให้มีการประชุม
 - 1.9 จัดฝึกอบรมบุคคลให้มีความเข้าใจดีต่อกัน
 - 1.10 จัดให้มีคณะกรรมการฝ่ายเทคนิค มีหน้าที่ค้นคว้าหาข้อขัดข้องและหาวิธีปรับปรุงการประสานงานในหน่วยงานนั้น ให้ได้ผลดี
 - 1.11 จัดให้มีการมอบหมายหน้าที่ ซึ่งจะเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีและสามัคคีธรรมในหมู่ผู้ร่วมงาน
 - 1.12 จัดให้มีการบำรุงขวัญ
2. วิธีการประสานงานระหว่างองค์การ
 - 2.1 ต้องกำหนดหน้าที่ของแต่ละองค์การให้แน่ชัด จะได้ไม่ขัดแย้งกัน
 - 2.2 ใช้กรรมการผสม หรือผู้แทนร่วม
 - 2.3 จัดแบ่งงบประมาณให้แต่ละองค์การ จะเป็นเหตุให้งานต่อเนื่องกัน สำเร็จพร้อม ๆ กัน

3.6 การจูงใจ

3.6.1 ความหมายของการจูงใจ

รัชนี บุตรรินทร์ (2534, หน้า 69) ได้ให้ความหมายของการจูงใจว่า หมายถึง การชักจูงให้คนปฏิบัติงานใต้อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือชักจูงให้สมาชิกขององค์การเกิดความ

พอใจที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

3.6.2 ปัจจัยเบื้องต้นที่มุ่งใจบุคคล

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการจูงใจ สมยศ นาวิการ (2538, หน้า 394-398) ได้กล่าวไว้สรุปได้ดังนี้

1. โอกาสของความก้าวหน้าทางตำแหน่งหน้าที่
2. เงิน
3. ความท้าทายของงาน
4. การมีส่วนร่วมในการวางแผน
5. การยกย่องและสถานภาพ
6. ความรับผิดชอบและอำนาจ
7. ความมั่นคง
8. ความเป็นอิสระ ในการกระทำ
9. โอกาสของความเจริญเติบโตส่วนบุคคล คือมีโครงการฝึกอบรม การศึกษา ดูงาน ฯลฯ
10. สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดี

3.6.3 หลักการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

ผู้บริหารองค์การ พึ่งมีบทบาทในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ให้เกิดขึ้นซึ่ง รัชณี ยุตรินทร์ (2534, หน้า 76-77) ได้แนะนำไว้ดังนี้

1. จัดงานให้เหมาะกับความสามารถของบุคลากรแต่ละคน
2. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน
3. มีความชัดเจนในการมอบหมายงาน
4. มีเทคนิคในการควบคุมงาน
5. ให้ทุกคนได้ทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
6. จัดงานที่ท้าทายและริเริ่มงานใหม่ ๆ ให้ทำเสมอ
7. กำหนดเวลาพักผ่อนให้แน่นอน และมีระยะเวลาานพอสมควรเพื่อเป็นการลดความเบื่อหน่ายในการทำงาน

8. ส่งเสริมให้มีสภาพการทำงานที่ดี
9. บริหารงานด้วยความเที่ยงธรรม
10. ให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี
11. ให้ความมั่นคงในชีวิตและความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน
12. ยกย่องชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่น
13. ให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งของคณะ
14. จัดสวัสดิการต่าง ๆ ภายในองค์การ

4. การควบคุม (Controlling)

4.1 ความหมายของการควบคุม

การควบคุมได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายท่าน อาทิ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 268) กล่าวว่า การควบคุม คือ การใช้ศิลปะการบริหาร เพื่อตรวจตราดูว่าการดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องตามวิธีการหรือไม่ และผลของการปฏิบัติงานถึงมาตรฐานเพียงใดหรือไม่

สำหรับ ศิริอร ชันธหัตถ์ (2536, หน้า 163) กล่าวว่า การควบคุมงานเป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนและเป้าหมาย หรือข้อตกลงตามที่กำหนดไว้หรือไม่

ในทำนองเดียวกัน เอกชัย กีสุขพันธ์ (2538, หน้า 73) กล่าวว่า การควบคุมคือ กระบวนการในการกำกับ และติดตามการปฏิบัติงานเพื่อให้แน่ใจหรือมั่นใจว่า ผู้ปฏิบัติงานนั้นปฏิบัติถูกต้องตามวัตถุประสงค์หรือได้มาตรฐานตามที่กำหนด

ส่วน สมยศ นาวิการ (2538, หน้า 474) กล่าวว่า การควบคุมคือความพยายามอย่างมีระบบเพื่อกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การออกแบบระบบข้อมูลย้อนกลับ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า พิจารณามีข้อแตกต่างหรือไม่ และทำการแก้ไขใด ๆ ที่ต้องการ เพื่อเป็นหลักประกันว่าทรัพยากรทุกอย่างขององค์การได้ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ

4.2 กระบวนการขั้นพื้นฐานในการควบคุม

คีริอร์ จันท์หัตต์ (2536, หน้า 165) ได้กล่าวถึงกระบวนการการควบคุมงานว่าประกอบด้วยลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานสำหรับการควบคุม
เกณฑ์ หมายถึง แนวทางหรือหลักการที่ใช้ในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ
มาตรฐาน หมายถึง แบบหรือเกณฑ์ที่ใช้วัดและ เปรียบเทียบผลงานหรือผลผลิตที่ได้ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป
2. มีการวัดหรือนับผลการปฏิบัติงานที่ดำเนินไป
3. การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้
4. การประเมินผลงาน ขั้นนี้เป็นการพิจารณาคุณค่าของผลงาน
5. ปรับปรุงแก้ไขผลแตกต่างจากเกณฑ์และมาตรฐานให้ถูกต้อง

4.3 หลักที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม

ในการควบคุมงานนั้น จุมพล ทิมิพานิช (2523, หน้า 143-144) ได้ให้หลักการไว้ดังนี้

1. การควบคุมจะต้องสะท้อนให้เห็นสภาพและความต้องการของงาน ระบบการควบคุมจะต้องสะท้อนให้เห็นว่างานอะไรบางอย่างที่จะต้องปฏิบัติจัดทำ ทั้งนี้เพราะงานแต่ละฝ่ายแตกต่างกันและมีความสำคัญไม่เท่ากัน
2. การควบคุมจะต้องรายงานการ เบี่ยงเบน หรือความคลาดเคลื่อน ได้ทันที ก่อนที่การเบี่ยงเบนนั้น ๆ จะเกิดขึ้นจริง
3. การควบคุมจะต้องคาดการณ์ล่วงหน้า ได้
4. การควบคุมจะต้องสามารถชี้ระบุข้อบกพร่อง ได้อย่างชัดเจน
5. การควบคุมจะต้องมีเกณฑ์และมาตรฐานสำหรับวัดและทดสอบได้
6. การควบคุมจะต้องมีลักษณะยืดหยุ่น ได้ตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
7. การควบคุมจะต้องสะท้อนให้เห็น โครงสร้างขององค์การ

8. การควบคุมจะต้องเป็นไปในลักษณะประหยัด
9. การควบคุมจะต้องเป็นที่เข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติ
10. การควบคุมจะต้องนำไปสู่การแก้ไขที่ถูกต้อง หรือแก้ไขข้อผิดพลาดได้

4.4 ประเภทของการควบคุม

การควบคุมงานแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. การควบคุมด้านปริมาณของงาน เป็นการควบคุมผลผลิตว่ามีปริมาณเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่
2. การควบคุมด้านคุณภาพของงาน เป็นการควบคุมผลผลิตว่ามีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่
3. การควบคุมด้านเวลาที่ทำงาน เป็นการควบคุมการผลิตว่าผลิตสำเร็จตามเวลาที่กำหนดหรือไม่
4. การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย เป็นการควบคุมค่าใช้จ่ายในการทำงาน

4.5 เทคนิคการควบคุม

คีริออร์ จันท์หัตต์ (2536, หน้า 168-175) ได้กล่าวถึงเทคนิคและวิธีการควบคุมงาน สรุปได้ดังนี้

1. การควบคุมโดยงบประมาณ เป็นการควบคุมเรื่องการใช้จ่ายเงิน ทำให้ผู้บริหารทราบว่าหน่วยงานแต่ละหน่วยงานมีงานอะไร มีการใช้จ่ายเงินอย่างไร งบประมาณที่ตั้งไว้เพียงพอหรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง อันจะเป็นข้อมูลในการวางแผนในปีต่อ ๆ ไป
2. การควบคุมงานโดยใช้เทคนิค MBO (Management by Objective as a Control device) คือการให้โอกาสเพื่อนร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ทั้งเป้าหมายในการผลิต และเป้าหมายการปฏิบัติงาน แล้วใช้เป้าหมายดังกล่าวเป็นมาตรฐานในการควบคุม
3. การควบคุมโดยใช้ห้องปฏิบัติการ คือจัดให้มีห้องปฏิบัติการการบริหารซึ่งมีเครื่องมือสื่อสารทันสมัย สามารถทราบข้อมูลขององค์กรได้ทุกอย่างและตลอดเวลา อันจะทำให้การควบคุมเป็นไปอย่างทันทีทันใด และครอบคลุมทั่วถึง

4. การควบคุมโดยกำหนดมาตรฐาน เป็นการควบคุมที่สร้างเกณฑ์มาตรฐานไว้เพื่อเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำได้ ทำให้สามารถควบคุมงานให้ได้ผลตามเป้าหมายทั้งปริมาณและคุณภาพ

5. การควบคุมโดยการตรวจเยี่ยม ผู้บริหารจะใช้เวลาส่วนหนึ่ง ไปตรวจเยี่ยมหน่วยงานต่าง ๆ ตามโอกาสอันควร

6. การควบคุมโดยให้เสนอรายงาน เป็นการให้หน่วยงานต่างๆ เสนอรายงานเกี่ยวกับโครงการ การปฏิบัติงาน ฯลฯ ทั้งรายงานปกติ หรือรายงานพิเศษ

7. การควบคุมงานโดยใช้ PERI (Program Evaluation and Review Technique) เป็นเทคนิคที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผน และควบคุมการบริหารโครงการขนาดใหญ่ ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยกองทัพเรือ สหรัฐอเมริการ่วมกับบริษัท Lockheed

8. การควบคุมโดยใช้แผนภูมิแกนต์ (Gantt's Chart) ซึ่งมีข้อปฏิบัติ ดังนี้

1. ตีตารางแผนภูมิแกนต์
2. เขียนงานที่จะปฏิบัติในช่องซ้ายมือ
3. เขียนลูกศรกำหนดช่วงเวลาที่จะปฏิบัติไว้ในช่องขวามือ
4. กำหนดบุคคลหรือหน่วยงานที่จะรับผิดชอบแต่ละงาน
5. กำหนดงบประมาณ (ถ้ามี)

ลักษณะ และขอบข่ายงานสำนักงาน

ดังที่ได้กล่าวแต่ตอนต้นในบทที่ 1 แล้วว่า ลักษณะงานสำนักงานโดยทั่วไป คือ การให้ความสะดวก และงานให้บริการ ซึ่ง จินตนา บุญบงการ (ม.ป.ป., หน้า 6-7) ได้กล่าวถึงรายละเอียดของงานสำนักงานว่ามีลักษณะงานเป็นพิเศษที่ไม่เหมือนกับหน่วยงานอื่นๆ สรุปกล่าวคือ

1. เป็นหน่วยงานที่อำนวยความสะดวก ซึ่งจะมีผลให้การผลิต ทำให้เร็วขึ้น ต้นทุนต่ำลง กระตุ้นคนทำงาน ที่สำคัญคือให้ความสะดวกในการตัดสินใจ เพราะมีข้อมูล หลักฐานอ้างอิงพร้อมมูลที่จะทำการตัดสินใจได้

2. เป็นงานให้บริการ ทำให้แผนกอื่น ๆ ทำหน้าที่ของเขาได้รวดเร็วดีขึ้น กับให้บริการแก่งานของฝ่ายบริหารชั้นสูง เนื่องจากผู้บริหารชั้นสูง มีหน้าที่อื่นที่สำคัญมากต้องทำ ผู้บริหารฝ่ายสำนักงาน จำเป็นต้องจัดหาข้อมูล รายงานรายละเอียดไว้ให้พร้อม เพื่อใช้ในการตัดสินใจได้

3. ความมากน้อยของงานสำนักงาน ไม่อาจกำหนดได้ งานสำนักงานต้องมีการติดต่อกับบุคคลภายนอก ความมากน้อยของงานจึงถูกกำหนดโดยปัจจัยภายนอกสำนักงาน ด้วยเหตุนี้ทำให้ผู้จัดการสำนักงานไม่อาจกำหนดวันเวลาทำงาน ความมากน้อยของงาน และจำนวนของคนที่ทำงานให้ถูกต้องแม่นยำได้

4. เป็นงานที่ช่วยทำกำไรให้กิจการทางอ้อม

5. งานที่มีในสำนักงาน บางคนอาจคิดว่าส่วนใหญ่คืองานพิมพ์ติดกับการคิดคำนวณ แต่ความจริงยังต้องมีการตรวจสอบ การเก็บเอกสาร การโทรศัพท์ การส่งจดหมาย ฯลฯ

6. การกระจายงาน งานสำนักงานไม่ได้รวมกันเพียงที่เดียว บางส่วนจะต้องมีแทรกใน ทุก ๆ แผนกของกิจการ

7. บุคคลที่ทำงานเกี่ยวกับงานสำนักงาน มักจะเห็นว่าเป็นผู้หญิงเป็นส่วนมาก แต่ต่อไปจะมีแนวโน้มเป็นผู้ชายมากขึ้นด้วย

สำหรับขอบข่ายงานสำนักงานนั้น แต่ละสำนักงานอาจมีขอบข่ายงาน หรือภาระหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันไปตามสภาพ การบริหาร และความเหมาะสมของแต่ละองค์การหรือหน่วยงาน แต่งานที่สำคัญ ๆ ในสำนักงาน ซึ่ง จินตนา บุญงการ (ม.ป.ป., คำนำ) ได้กล่าวถึง คือ การติดต่อ การต้อนรับ การรับโทรศัพท์ การสัมภาษณ์ การประชุม การเขียนจดหมาย การเขียนรายงาน การบริหารงานเอกสาร และการเก็บเอกสาร นอกจากนี้แล้ว จินตนา บุญงการ (2535, หน้า 22-25) ยังได้กล่าวถึงงานสำนักงานด้านอื่น ๆ อาทิ งานบริการผู้บริหาร เช่น งานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การจัดการเดินทางให้กับผู้บริหาร งานเก็บรวบรวมข้อมูล และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ งานด้านสถานที่ พัสดุ และอุปกรณ์ งานประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

ในส่วนขอบข่ายงานของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยพายัพ 6 งาน ได้แก่ งานสารบรรณ งานจัดประชุม งานติดต่อประสานงานและติดตามงาน งานจัดทำรายงานประจำปี งานบริการ และงานประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นขอบเขตเนื้อหาของการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ นั้น อธิบายโดยสังเขป ได้ดังนี้

1. งานสารบรรณ หมายถึง การบริหารงานเอกสาร เช่น การจัดทำ การรับ การส่ง การเก็บรักษา การปืม และการทำลาย

2. งานจัดประชุม หมายถึง งานจัดประชุมที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานอธิการบดี เช่น การประชุมสภามหาวิทยาลัย การประชุมผู้บริหาร การประชุมคณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี เป็นต้น

3. งานติดต่อประสานงานและติดตามงาน หมายถึง งานในเรื่องใด ๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบที่สำนักงานอธิการบดี ต้องติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และการติดตามงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานอธิการบดี เช่น การติดตามการดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ ตามมติสภามหาวิทยาลัย การติดตามงานที่อธิการบดีได้มอบหมายให้แก่หน่วยงานหรือบุคคลไปแล้ว การติดตามงานที่กำหนดไว้แล้วตามแผนการดำเนินงาน เป็นต้น

4. งานจัดทำรายงานประจำปี หมายถึง การจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อทบวงมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยในประเทศไทย และหมายรวมถึงการจัดทำหนังสือสารสนเทศ ตลอดจนรายงานประจำปีที่มีพิมพ์เผยแพร่

5. งานบริการ หมายถึง งานที่สำนักงานอธิการบดีได้จัดบริการแก่หน่วยงาน/บุคคลภายในมหาวิทยาลัย และภายนอก เช่น การรับ-ติดต่อโทรศัพท์ การรับ-ส่งโทรสาร การต้อนรับ เป็นต้น

6. งานประชาสัมพันธ์ หมายถึง งานหรือกิจกรรมที่สร้างภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยต่อชุมชน การเสนอข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีทำให้มีทัศนคติ ความเชื่อถือ และศรัทธาต่อมหาวิทยาลัย เช่น การจัดทำวารสารรายสัปดาห์ และราย 3 เดือน การเสนอข่าวต่อสื่อมวลชน การร่วมและเผยแพร่กิจกรรมของมหาวิทยาลัย เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษา ได้ประมวลผลงานการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

นุชรอด ลากะสัมพันธ์ (2521, หน้า จ) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารสำนักงานเลขาธิการคณะของสถาบันครุศึกษา ที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จำนวน 15 แห่ง โดยศึกษาประเภท ลักษณะงาน และความสัมพันธ์ระหว่างประเภทบุคลากรและประเภทของงานในสำนักงานเลขาธิการของสถาบันครุศึกษา ตามความคิดเห็นของหัวหน้าหน่วยงานของสำนักงานเลขาธิการ ซึ่งเป็นกลุ่มประชากร จำนวน 103 คน ได้ผลดังนี้

1. งานหลักในสำนักงานเลขาธิการของสถาบันครุศึกษา พอประมวลได้เป็นเรื่องการเงิน การวางแผน บุคลากร ทะเบียนนิสิตนักศึกษา สารบรรณ ประชาสัมพันธ์ และงานสอน

2. งานในสำนักงานเลขานุการที่มีการปฏิบัติภารกิจสูงสุด ได้แก่ งานประเภทสารบรรณ คิดเป็นร้อยละ 22.66 ของงานทั้งหมด งานที่ปฏิบัติรองลงมาคือ งานการเงิน คิดเป็นร้อยละ 10.28 ส่วนอันดับสาม เป็นงานสอน คิดเป็นร้อยละ 7.77

3. หัวหน้าตำแหน่งงานธุรการ ส่วนใหญ่จะมีตำแหน่งเป็นอาจารย์ ร้อยละ 68.93 ที่เหลือเป็นตำแหน่งธุรการ ส่วนมากมีคุณวุฒิระดับปริญญาตรี และปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 72.81 กับทั้งมีระดับชั้น 4 และ 5 สูงสุด คิดเป็นร้อยละ 55.33 โดยที่บุคลากรดังกล่าว ร้อยละ 65.06 ปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้จากประสบการณ์ ซึ่งที่เหลือปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้จากการศึกษาอบรม

4. หัวหน้าตำแหน่งงานธุรการ ปฏิบัติงานเฉพาะตำแหน่งเป็นงานหลัก รองลงไม่คืองานสารบรรณ กรณีที่เป็นตำแหน่งอาจารย์จะมีงานสอนเพิ่มขึ้นอีก กับถ้าเป็นเลขานุการและฝ่ายประชาสัมพันธ์ ลักษณะงานที่ปฏิบัติจะกระจายมากขึ้น

5. สถานภาพของบุคลากรอื่น ได้แก่ สภากาชาดบรรจุน ระดับชั้น และความรู้ที่นำมาใช้เพื่อปฏิบัติงาน มีผลต่อการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ .01

และจากงานวิจัยของ ชุมพล พงษ์พิพัฒน์ (2530, หน้า จ-ฉ) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ปัญหาในการบริหารงานของศึกษานิเทศก์ เขต สังกัดกรุงเทพมหานคร ตลอดจนวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และแนวทางแก้ไข โดยศึกษากลุ่มประชากร คือ ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ เขต สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 24 เขต รวม 24 คน พบว่า

ด้านงานธุรการและการคลัง พบปัญหาอยู่ในระดับมาก 3 ปัญหา ได้แก่ การจัดตั้งโรงเรียนใหม่ทำได้ยาก เพราะ ไม่มีที่ดินหรือที่ดินราคาแพง เงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากกรุงเทพมหานคร และเงินค่าบำรุงลูกเสือและยุวกาชาด ในแต่ละปีไม่เพียงพอสำหรับใช้จ่ายทั้งในการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับลูกเสือและยุวกาชาดของเขต

ด้านงานการบริหารทั่วไป พบปัญหาที่อยู่ในระดับมาก 1 ปัญหา คือ เจ้าหน้าที่งานศึกษานิเทศก์ เขต มีโอกาสก้าวหน้าตามสายงานได้น้อย

ด้านวิชาการ พบปัญหาในระดับมาก 3 ปัญหา ได้แก่ โครงการส่งเสริมห้องสมุดโรงเรียนได้รับงบประมาณไม่เพียงพอ ขาดทรัพยากรสนับสนุนการจัดตั้งและดำเนินงานศูนย์วิชาการของเขต และขาดบุคลากรและงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานโครงการวิเคราะห์วิจัยทางการศึกษาของเขต

นอกจากนี้ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์ พบปัญหาที่ผู้ให้สัมภาษณ์ตั้งแต่ร้อยละ 50.00 ขึ้นไป ระบุได้ 4 ปัญหา สาเหตุและข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้แก่

1. ขาดแคลนบุคลากรที่จะช่วยกลั่นกรองงานด้านวิชาการ เนื่องจากกฎหมายไม่ได้กำหนดตำแหน่งนี้ไว้ ซึ่งข้อเสนอแนะคือ ควรจัดให้มีศึกษานิเทศก์ประจำสำนักงานเขต และจัดตั้งหมวดวิชาการในสำนักงานเขต
2. ขาดแคลนอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกประจำสำนักงาน เนื่องจากงบประมาณไม่เพียงพอ ซึ่งข้อเสนอแนะคือ การจัดสรรงบประมาณควรสำรวจความจำเป็นของแต่ละหน่วยงาน และควรจัดคณะกรรมการออกตรวจดูความต้องการที่แท้จริง
3. การจัดสรรงบประมาณสำหรับกิจกรรมทั่วไปและกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ไม่เหมาะสม เนื่องจากกรุงเทพมหานครมีงบประมาณไม่เพียงพอ ซึ่งข้อเสนอแนะคือ ควรใช้เงินทุนหมุนเวียนจากมูลนิธิ และจัดตั้งกองทุนสนับสนุนกิจกรรมพิเศษ เพื่อยืมเงินบาททรงจ่ายก่อนงบประมาณออก
4. ปัจจัยที่จะสร้างขวัญกำลังใจในบุคลากรมีน้อย ทั้งนี้ เนื่องจากเป็นมติของคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ที่กำหนดตำแหน่งและระดับของเจ้าหน้าที่งานศึกษาธิการเขตไว้ต่ำ ซึ่งข้อเสนอแนะคือ ควรมีการวิเคราะห์งานใหม่

นอกเหนือจากนี้ รัชณี ยุตรินทร์ (2534, หน้า 9) ได้ศึกษาเรื่อง ลักษณะการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา โดยศึกษากลุ่มประชากร คือ เจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาทั้งหมด จำนวน 270 คน ถามสภาพการดำเนินงานและความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงาน 8 ด้าน คือ โครงสร้างการบริหาร การวางแผนในการทำงาน การตัดสินใจสั่งการ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การมอบหมายงาน การควบคุม และการจูงใจในการทำงาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างการบริหารงานมีการจัดแบ่งสายงาน และกำหนดหน้าที่ในแต่ละฝ่ายไว้เป็นสายลักษณะอักษร มีการจัดทำพรรณนางาน และมีการบริหารงานในรูปคณะกรรมการ ส่วนเรื่องที่ยังไม่เหมาะสมคือ สายการบังคับบัญชา ความชัดเจนของโครงสร้าง การจัดบุคลากร และการจัดให้มีสายงานการให้คำปรึกษาหารือ ด้านการวางแผนในการทำงาน ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการทำงาน แผนปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ไม่มีการวางแผนกำลังคน เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ไม่ได้รับคำสั่งชี้แจงให้เข้าใจเกี่ยวกับแผนงานโครงการ ด้านการตัดสินใจ ส่วนมากผู้บริหารนำข้อมูลจากผู้ปฏิบัติมาตัดสินใจเอง การมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานมีน้อย ด้านการติดต่อ

สื่อสาร ผู้บริหารสั่งการจากเบื้องบนทางเดียว การกำหนดวิธีการติดต่อกันไม่ชัดเจน เครื่องมือที่ใช้มีไม่เพียงพอ ด้านการประสานงาน ส่วนมากประสานงานผ่านตามสายการบังคับบัญชา การประสานงานระหว่างกองไม่สะดวก คู่มือการปฏิบัติงานมีน้อย ด้านการมอบหมายงานได้คำนึงถึงความสามารถ ความถนัด และวุฒิเป็นส่วนใหญ่ การชี้แจงให้เข้าใจเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานก่อนมอบหมายงานมีน้อย การควบคุมมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง ด้านการจูงใจในการทำงานใช้วิธีให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เงินเดือนและสวัสดิการเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานพอใจมากที่สุด ส่วนสิ่งที่ไม่พอใจมากที่สุดคือ โอกาสที่จะเลื่อนตำแหน่งตามความสามารถ

จากงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าสำนักงานของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของหน่วยงานต่างกันย่อมมีสภาพการบริหารต่างกัน มีปัญหาต่างกัน การจะพัฒนาการบริหารสำนักงานของแต่ละหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาถึงสภาพการบริหารและปัญหาของสำนักงานนั้นเสียก่อน เพื่อจะได้นำผลการศึกษามาเป็นข้อมูลในการพัฒนาต่อไป