



การบริหารจัดการตามหลักทศตปิปาปณิกสูตรของ
บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด
THE MANAGERIAL ADMINISTRATION IN ACCORDANCE WITH
TUTHIYAPAPHANIKHA SUTTA OF NEC INFONTEIA
THAI LIMITED

พระณรงค์ วุฑฒิเมธี (สังขวิจิตร)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๖

ชื่อวิทยานิพนธ์ : การบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด

ผู้วิจัย : พระณรงค์ วุฑฒิเมธี (สังขวิจิตร)

ปริญญา : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

: ผศ.ดร.รัชชนันท์ อิศรเดช พธ.บ., M.A., Ph.D. (Political Science)

: พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ ป.ธ.๗, พธ.บ.(เกียรตินิยมอันดับ ๑)

ศศ.ม., ร.ป.ม.(การจัดการความขัดแย้ง)

วันสำเร็จการศึกษา : ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๗

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) เพื่อศึกษาระดับการบริหารจัดการองค์กรที่ปรากฏในทฤษฎีปาปนิกสูตรของบริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ตามความคิดเห็นของบุคลากร ๒) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารจัดการองค์กรตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ตามความคิดเห็นของบุคลากรโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ๓) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการองค์กรตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตร ตามความคิดเห็นของบุคลากร การศึกษาครั้งนี้ ใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Research Method) โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือบุคลากรที่มีอายุ ๒๐ ปีขึ้นไป โดยเลือกบุคลากรจากบริษัทเอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี จำนวน ๒๖๙ คน จากจำนวนประชากร ๙๐๐ คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง ด้วยการใส่สูตรของเครซีและมอร์แกน (R.V. Krejcie & D.W. Morgan) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตรของบริษัทเอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด คือ ค่าความถี่ (Frequencies) ร้อยละค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และทดสอบสมมติฐาน โดยเพื่อบรรยายข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล การทดสอบค่าที (t-test) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองกลุ่ม และการทดสอบค่าเอฟ (F-test) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) เพื่อ

ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยตั้งแต่สามกลุ่มขึ้นไป และทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD) และการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ๗ ท่าน และใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท

ผลการวิจัยพบว่า

๑) การบริหารจัดการตามหลักทุติยปาปนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๖๙$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านตามลำดับ คือ ด้านการจักขุมา (วิสัยทัศน์) ($\bar{X} = ๓.๗๗$) ด้านวิธูโร (การจัดการ) ($\bar{X} = ๓.๖๙$) และด้านนิสสยสมปนโน (มนุษยสัมพันธ์) ($\bar{X} = ๓.๖๑$)

๒) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการตามหลักทุติยปาปนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน พบว่า บุคลากรที่มีเพศ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงาน ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนบุคลากรที่มีอายุ ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการตามหลักทุติยปาปนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ไม่แตกต่าง จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

๓) ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลักทุติยปาปนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด

ด้านจักขุมา (วิสัยทัศน์) (๑) วิสัยทัศน์ที่คิดขึ้นขาดการมีส่วนร่วมจากคนรุ่นใหม่ (๒) ไม่สามารถสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน เพื่อการทำงานที่มุ่งไปเป้าหมายเดียวกัน

ด้านวิธูโร (การจัดการ) (๑) ผู้บริหารยังไม่มีกระจายอำนาจมายังผู้บริหารระดับล่าง ทำให้ภาระงานต่างๆถูกกระจุกตัวที่ผู้บริหารระดับบน (๒) หัวหน้างาน บางคนยังขาดทักษะ คือใช้คนไม่ตรงกับงาน ส่งผลให้การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ไม่ชัดเจนทำให้คนทำงานเกิดความสับสน

ด้านนิสสยสมปนโน (มนุษยสัมพันธ์) (๑) ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานมีปัญหาเรื่องมนุษยสัมพันธ์ มีการใช้อำนาจกดขี่ (๒) บริษัทมีคณูญ์ปุ่นทำงานด้วย คนไทย (พนักงาน) ไม่กล้าที่จะเข้าไปคุยด้วยเพราะไม่เก่งภาษาอังกฤษ

ข้อเสนอแนะ

ด้านจักขุมา (วิสัยทัศน์) (๑) ผู้บริหารระดับสูง ควรเปิดรับความคิดเห็นของคนรุ่นใหม่ ได้เสนอความคิด และกิจกรรม ต่างๆ ที่สร้างสรรค์ อย่างต่อเนื่อง (๒) ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจในระดับผู้จัดการให้เข้าใจทิศทางและวิสัยทัศน์ขององค์กรจริงๆก่อน และการสื่อสารต่อไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา

ด้านวิธูโร (การจัดการ) (๑) ผู้บริหารระดับสูงควรปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริหารให้มีใจเปิดกว้างและต้องมีการจัดการในด้านต่างๆให้เสมอภาคกัน (๒) ใช้คนให้ถูกทาง บุคคลไหนมีความถนัดด้านใดเป็นพิเศษควรส่งเสริม

ด้านนิสสยสมปนโน (มนุษย์สัมพันธ์) (๑) ให้มีการอบรมความเป็นภาวะผู้นำโดยการปลูกจิตสำนึกความเข้าใจ เอาใจเขามาใส่ใจเรา (๒) จัดให้มีการอบรมบ่อยๆเกี่ยวกับภาษา

๔) ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกของบุคลากรผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด สามารถสรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ ต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อหลักการของทฤษฎีปาปนิคสูตร ซึ่งประกอบไปด้วย ๓ ด้าน คือ ๑. ด้านจักขุมา (วิสัยทัศน์) การมองการณ์ไกล ๒.ด้านวิธูโร (การจัดการ) การจัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ๓. ด้านนิสสยสมปนโน การมีมนุษย์สัมพันธ์ดี ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารจัดการประสบความสำเร็จทั้งคนและงานและสามารถยืนหยัดอยู่ท่ามกลางยุคโลกาภิวัตน์อย่างไม่สูญเสียคุณค่าของความเป็นมนุษย์พร้อมเติบโตไปกับโลกทุนนิยมอย่างเข้มแข็ง

Thesis Title : THE MANAGERIAL ADMINISTRATION IN ACCORDANCE WITH
TUTHIYAPAPHANIKHA SUTTA OF NEC INFRONTIA THAI LIMITED.

Researcher : Phra Narong Wutthimethee (Sangkhawichit)

Degree : Master of Arts (Public Administration)

Thesis Supervisory Committee

: Phramaha Boonlert Indhapanno, Asst.Prof. Pali VII, B.A,M.A

: Asst. Prof. Dr. Thatchanan Issaradet B.A., M.A., Ph.D.(Pol.Sc.)

Date of Graduation: 31 March 2014

Abstract

The objectives of this research were : 1) to study the Managerial administration in accordance with the personnel opinion of Tuthiyapaphanikha Sutta of NEC Infrontia Thai Limited. 2) to compare the opinion of personnel to the Managerial administration in accordance with Tuthiyapaphanikha Sutta of NEC Infrontia Thai Limited., classified by the personal factors 3) to study the problems, solution and the suggestions of the managerial administration by personnel, regarding to Tuthiyapaphanikha Sutta of NEC Infrontia Thai Limited. The research used mixed research both of quantitative and qualitative research. The sampling population were consisted of the personnel whose age of 20 years upward, selecting 269 residents of the 900 total population. The methodology informed by the formula of R.V. krejcie & D.W. Morgan. The data analysis performed by a computer program for social science research and following the statistics such as: frequency, percentage, Mean and Standard Deviation for describing and testing hypotheses by the personal factors. . F-test was done by means of analyzing, One Way ANOVA was tested the difference of Means from the three groups upward. The test of the differences Means in each pair was done by the Least Significant Difference: LSD. This qualitative research method identified the in-depth interview with the key informants, collaborating the context by the content analysis technique.

The research findings were as follows:

1) The Managerial administration in accordance with Tuthiyapaphanikha Sutta of NEC Infrontia Thai Limited. were overall in the high level ($\bar{X} = 3.69$), and considering the high level in all aspects. Means arranged respectively from maximum to minimum as follows: Chakkhumā (Vision) ($\bar{X} = 3.77$), Vidhūro (Management) ($\bar{X} = 3.69$) and Nissayasampanno (Human Relationship) ($\bar{X} = 3.61$)

2) To compare the opinion of personnel towards the Managerial administration in accordance with Tuthiyapaphanikha Sutta of NEC Infrontia Thai Limited., classified by the personal factors, such as: gender, age, education, and experience found that the population with difference gender, education, and experience had the significance at level 0.05. Whereas the personnel who had different ages were found no different opinion towards the Managerial administration in accordance with Tuthiyapaphanikha Sutta of NEC Infrontia Thai limited, the hypotheses were rejected.

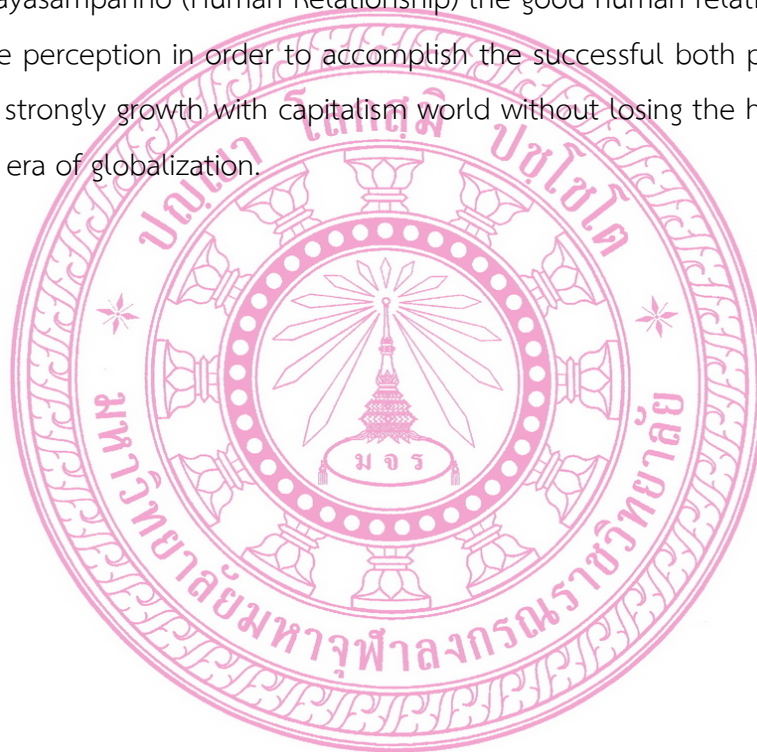
3) The problems, solutions and suggestions about the Managerial administration in accordance with Tuthiyapaphanikha Sutta of NEC Infrontia Thai Limited., were as follows:

Chakkhumā (Vision): The foresight of the executives were supposed to clearly understanding of the direction and vision of the organization for further planning and communication to the subordinates, not only in the meeting but also measured from the conference. The senior executives were supposed to listen to the comments, including creative ideas and activities of the new generation continuously and seriously.

Vidhūro (Management): The proficiency management could organize in a specific expertise. The senior executives should modify their attitude and managed equally in various aspects, such as: giving the opportunity for the lower-level employees to present their performance, training skills, participating with the management level to solve the problems, putting the right man on the right job.

Nissayasampanno (Human Relationship): The administrators should have the leadership training to be thoughtful of others, otherwise creating the activities that enhanced the relationship between the colleagues.

4) The in-depth Interview of the key informants provided the important information on the managerial administration in accordance with Tuthiyapaphanikha Sutta of NEC Infrontia Thai limited can be concluded as follow: The executives and staff at all levels should realize the importance of the principles of Tuthiyapaphanikha Sutta which were consists of the 3 aspects such as: 1. Chakkhumā (Vision) the foresight. 2. Vidhūro (Management). The capable of administering business ๓. Nissayasampanno (Human Relationship) the good human relationship. All aspects were the perception in order to accomplish the successful both people and tasks which was strongly growth with capitalism world without losing the humanity in the midst of the era of globalization.



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความเมตตาของคณะกรรมการที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ อันประกอบด้วยอาจารย์ อาจารย์ ผศ.ดร.ธัชชนันท์ อิศรเดช ท่านพระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ (รศ.) และอาจารย์ ดร.วันชัย สุขตาม ที่ได้กรุณาอนุเคราะห์ให้คำปรึกษาแนะนำ ดูแลเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์จนสำเร็จด้วยดีตลอดมา

ขอกราบขอบพระคุณประธานและคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในการสอบ วิทยานิพนธ์ คือ พระครูปริมาณุรักษ์,รศ.ดร. ประธานกรรมการ ผศ.พิเศษ ว่าที่ พ.ต.สวัสดี จิรัฐิติ กาล ผศ.ดร.ธัชชนันท์ อิศรเดช ท่านพระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ (รศ.) และผู้เชี่ยวชาญในการ ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย คือ อาจารย์ พระมหาสม กลยาโณ อาจารย์ ดร. พิเชฐ ทังโต อาจารย์ ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์ อาจารย์ ดร.ยุทธนา ประณีต อาจารย์ ดร. ศุภกิจ โสทัต

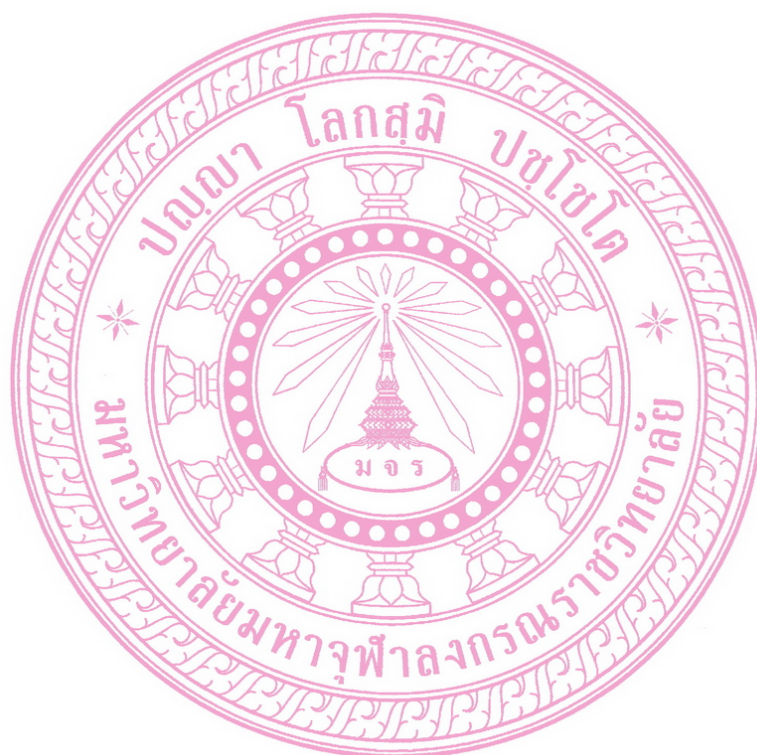
ขอเจริญพรขอบคุณท่านผู้บริหารของ บริษัท เอ็นไอซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ที่ให้ความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อทำการศึกษาวิจัย และขอเจริญพรขอบคุณบุคลากรทุกท่านที่ช่วยตอบแบบสอบถาม

ขอเจริญพรขอบคุณผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และโยมชูชาติ ทะสะโส เกสัชรระดับ ๑๐ ที่กรุณารับเรื่องการขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ซึ่งมีโยมพูนันท์ บุญธราชที่กรุณาช่วยประสานงานให้กับทางการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยจนประสบผลสำเร็จด้วยดีตลอดมา และขอเจริญพรขอบคุณโยมหญิงแมนางกาญจนา แหวนวนงษ์ ที่กรุณาติดต่อประสานงานทางผู้บริหารของบริษัทเอ็นไอซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด และพร้อมถวายคำแนะนำมอบกำลังใจด้วยดีตลอดมา ตลอดถึงญาติธรรมวัดโพธิ์เผือกทุกท่านที่คอยให้กำลังใจและส่งเสริมสนับสนุนทุนการศึกษา สุตท้ายนี้ผู้วิจัยขอเจริญพรขอบคุณ อาจารย์ ธิติวุฒิ หมั่นมี และแสดงความนับถือในไมตรีจิตของสหายธรรมรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิตรุ่นที่ ๗ ทุกรูป/คน ที่คอยให้คำแนะนำช่วยเหลือและให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์ใดๆ อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมถวายเป็นพุทธบูชาแด่พระอรหันตสัมมาสัมพุทธเจ้า พระองค์ได้ทรงดับกิเลสโดยสิ้นเชิงและทรงปลดเปลื้องทุกข์แก่เหล่าเวไนยสัตว์ ขอน้อมถวายเป็นธรรมบูชาแด่พระสัทธรรมอันสว่างไสว และขอน้อมถวายเป็นสังฆบูชาแด่พระอริยสงฆ์ และขอน้อมบูชาเป็นกตเวทิตาคุณแก่ครูบาอาจารย์ บิดามารดา ญาติสนิทมิตรสหาย ที่เป็นกำลังใจสนับสนุนในทุกๆ เรื่อง รวมทั้งบูรพาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ร่วมกัน สรรค์สร้างงานวิจัยฉบับนี้ให้แก่ผู้วิจัยจนประสบผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

พระณรงค์ วุฑฒิเมธี (สังขวิจิตร)

๑๙ มีนาคม ๒๕๕๗



สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(๑)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(๔)
กิตติกรรมประกาศ	(๗)
สารบัญ	(๗)
สารบัญตาราง	(๑๐)
สารบัญแผนภาพ	(๑๒)
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์การวิจัย	๔
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๕
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๕
๑.๕ สมมติฐานการวิจัย	๖
๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๖
๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๗
บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๘
๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	๘
๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ	๑๓
๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหัตถิยาปาลนิคสูตร	๒๓
๒.๔ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์	๒๖
๒.๕ ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับบริษัท	๓๒
๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๓๓
๒.๖.๑ งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	๓๓
๒.๖.๒ งานวิจัยเกี่ยวกับองค์การ	๕๒
๒.๖.๓ งานวิจัยเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์	๗๐
๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๗๑

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง		หน้า
บทที่ ๓	วิธีดำเนินการวิจัย	๗๓
	๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๗๓
	๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๗๓
	๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๗๕
	๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๗๗
	๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล	๗๘
บทที่ ๔	ผลการวิจัย	๘๐
	๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	๘๑
	๔.๒ ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลัก ทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นไอซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด	๘๓
	๔.๓ ผลการทดสอบสมมติฐาน	๘๗
	๔.๔ ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนว ทางแก้ไขเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นไอซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด	๙๖
	๔.๕ สรุปผลการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลัก ทฤษฎีปาปนิคสูตรของบริษัท เอ็นไอซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด	๑๐๒
	๔.๖ สรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย	๑๐๗
บทที่ ๕	สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	๑๐๙
	๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๑๐๙
	๕.๑.๑ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	๑๐๙
	๕.๑.๒ การบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นไอซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด	๑๑๐
	๕.๑.๓ ผลการทดสอบสมมติฐาน	๑๑๐
	๕.๑.๔ สรุปปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข	๑๑๑
	๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๑๑๓

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
๕.๒.๑ ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎี- ปาดนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด โดย ภาพรวม	๑๑๓
๕.๒.๒ ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎี- ปาดนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด จำแนกเป็น รายด้าน	๑๑๔
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๑๑๗
๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	๑๑๗
๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ	๑๑๘
๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป	๑๑๘
บรรณานุกรม	๑๑๙
ภาคผนวก	๑๒๙
ภาคผนวก ก. หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ คุณภาพเครื่องมือวิจัย	๑๓๐
ภาคผนวก ข. ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามโดย ผู้เชี่ยวชาญ	๑๓๗
ภาคผนวก ค. หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบความ เที่ยงตรงของแบบสอบถาม	๑๔๑
ภาคผนวก ง. ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Try out)	๑๔๓
ภาคผนวก จ. หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย	๑๔๖
ภาคผนวก ฉ. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๑๔๘
ภาคผนวก ช. หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เชิงลึก	๑๕๖
ภาคผนวก ซ. แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	๑๖๔
ประวัติผู้วิจัย	๑๖๗

สารบัญตาราง

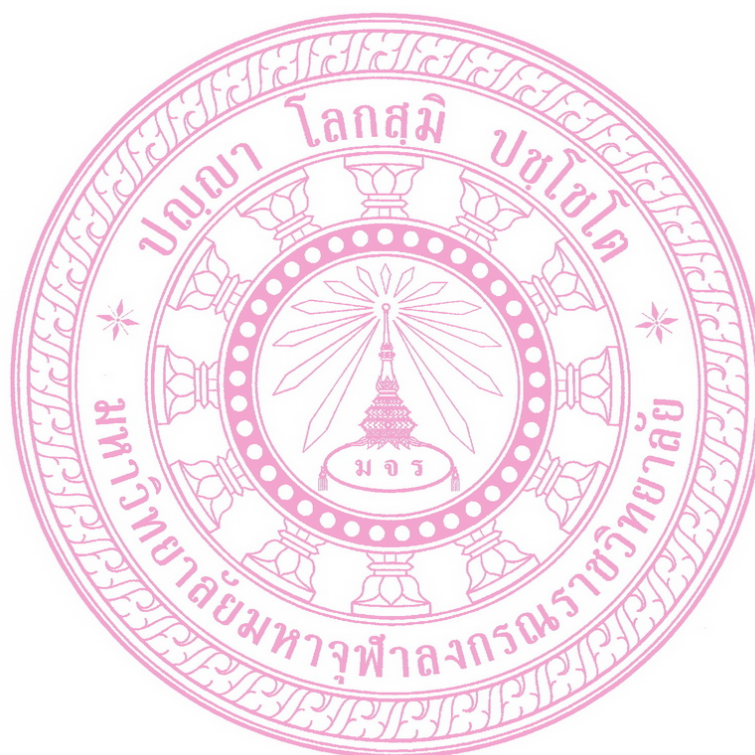
ตารางที่		หน้า
๓.๑	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาที่อยู่ในพื้นที่ของ บริษัทเอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด	๗๔
๔.๑	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบ แบบสอบถาม	๘๑
๔.๒	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการ บริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอน- เทียร์ (ไทย) จำกัดโดยภาพรวม	๘๓
๔.๓	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการ บริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอน- เทียร์ (ไทย) จำกัด ในด้านวิสัยทัศน์	๘๔
๔.๔	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการ บริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอน- เทียร์ (ไทย) จำกัด ในด้านการจัดการ	๘๕
๔.๕	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการ บริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอน- เทียร์ (ไทย) จำกัด ในด้านมนุษยสัมพันธ์	๘๖
๔.๖	การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการ ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด จำแนกตามเพศ	๘๗
๔.๗	การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการ ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด จำแนกตามอายุ	๘๙
๔.๘	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด ของ การบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด โดยภาพรวมจำแนกตามระดับการศึกษา	๙๐
๘.๙	การบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อิน- ฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด จำแนกตามการศึกษา โดยภาพรวม	๙๒

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๔.๑๐	การบริหารจัดการตามหลักทุติยปาปณิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อิน-ฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด จำแนกตามการศึกษา ด้านจักษุมา (วิสัยทัศน์) การมองการณ์ไกล	๙๓
๔.๑๑	การบริหารจัดการตามหลักทุติยปาปณิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อิน-ฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด จำแนกตามการศึกษา ด้านวิธูโร (การจัดการ) การจัดการธรรมาภิบาลได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	๙๔
๔.๑๒	การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการตามหลักทุติยปาปณิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด จำแนกตามระดับประสบการณ์การทำงาน	๙๕
๔.๑๓	ผลสรุปโดยรวมการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการตามหลักทุติยปาปณิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ตามสมมติฐานที่ ๑-๔	๙๖
๔.๑๔	ปัญหาการบริหารจัดการตามหลักทุติยปาปณิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ด้านด้านจักษุมา (วิสัยทัศน์) การมองการณ์ไกล	๙๗
๔.๑๕	ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลักทุติยปาปณิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ด้านจักษุมา (วิสัยทัศน์) การมองการณ์ไกล	๙๘
๔.๑๖	ปัญหาการบริหารจัดการตามหลักทุติยปาปณิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ด้านวิธูโร (การจัดการ) การจัดการธรรมาภิบาลได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	๙๙
๔.๑๗	ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลักทุติยปาปณิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ด้านวิธูโร (การจัดการ) การจัดการธรรมาภิบาลได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	๑๐๐
๔.๑๘	ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลักทุติยปาปณิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ด้าน นิสยสมปนโน (มนุษยสัมพันธ์)	๑๐๑

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๔.๑๙	ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลักทุติยาปณิกสูตรของบริษัท เอ็นไอซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ด้าน นิสยสมปโน (มนุษยสัมพันธ์) การมีมนุษยสัมพันธ์ดี	๑๐๒



สารบัญแผนภาพ

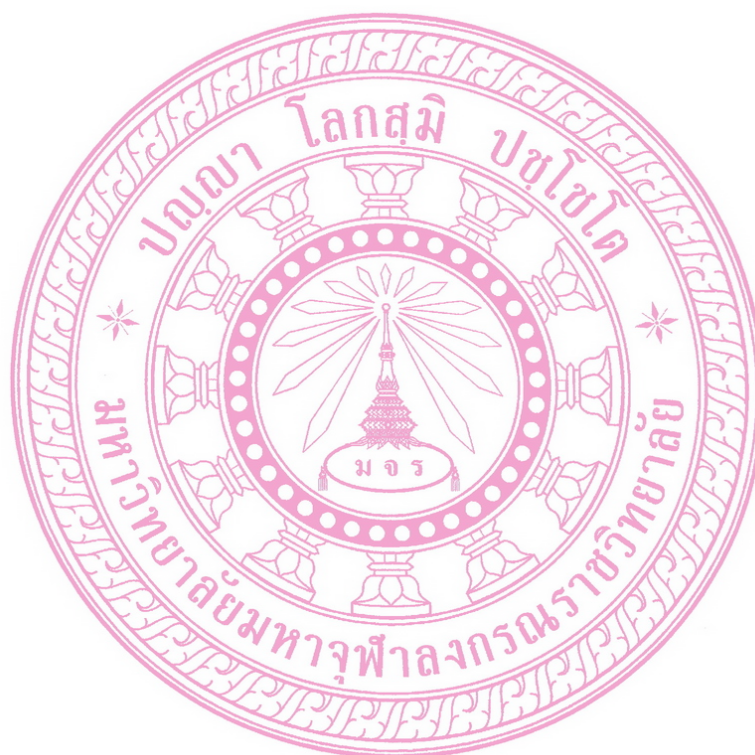
แผนภาพที่

- ๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย
- ๒.๒ สรุปลองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

หน้า

๗๒

๑๐๗



บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ผลงานหลายอย่างของผู้คนในอดีตสืบทอดมาให้คนรุ่นหลังได้เห็นอย่างน่าทึ่ง ไม่ว่าจะเป็นอารยธรรมของอียิปต์โบราณอารยธรรมกรีก หรือที่ใกล้เข้ามาก็อย่างเช่นการสร้างกำแพงเมืองจีน การสร้างทัชมาฮาลในอินเดีย และปราสาทนครวัดในกัมพูชา สิ่งที่ประจักษ์แก่สายตามากมายหลายอย่างดังกล่าวล้วนเกิดขึ้นด้วยฝีมือมนุษย์ในยุคที่ไม่มีเครื่องมือเครื่องมือนานาสิ่งต่างๆ เหล่านั้นสำเร็จได้ด้วยกำลังและฝีมือของคน การรวบรวมทรัพยากรจำนวนมาก วัสดุมากมายและขนาดใหญ่ การรวบรวมแรงงานอีกมากมายและทำอย่างไรจึงประสบความสำเร็จได้ การคิดโครงการ การจัดระบบ การจัดการทรัพยากร การควบคุมคนงาน และการแบ่งงานเพื่อให้งานดำเนินไปจนประสบความสำเร็จ ต้องใช้ฝีมือและเทคนิคในการบริหารอย่างยอดเยี่ยมเป็นสิ่งที่แทบไม่น่าเชื่อว่าเป็นฝีมือมนุษย์ที่นำมาซึ่งความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผลงานที่ปรากฏจึงเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นได้ชัดว่าเกิดขึ้นเพราะการบริหารงานที่ดี การบริหารจึงเป็นศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถสูง จึงสามารถบริหารงานให้สำเร็จด้วยดีได้ การที่จะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จนั้น จึงขึ้นอยู่กับว่ามีผู้บริหารที่มีทักษะทางด้านความคิดหรือเรียกว่าวิสัยทัศน์ คือ มีการคิดกว้าง มองไกล ใฝ่สูง หรือมองลึก นึกไกล ใจกว้าง ต้องมีทักษะในการจัดการที่ดี และต้องมีทักษะในการมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีเพื่อการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารองค์กร จึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ลักษณะที่ดีดังกล่าว เพื่อให้องค์กรของตนนั้นบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มีความสามารถในการอำนวยความสะดวกให้ภารกิจ หน้าที่ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยให้ได้ผลที่เรียกว่าคนก็สำราญงานก็สำเร็จ^๑

ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ในปัจจุบันหรือยุคโลกไร้พรมแดนที่ขับเคลื่อนโลกด้วยกระแสทุนนิยมนี้ ความก้าวหน้าทางข้อมูลข่าวสารตลอดจนเทคโนโลยีต่างๆ ย่อมส่งผลให้ศักยภาพในการแข่งขันของทุกๆ องค์กรสูงขึ้นตามลำดับ ไม่ว่าจะเป็นไปในระดับโลก ระดับประเทศ ในสถาบันภาครัฐหรือเอกชน ความอยู่รอดขององค์กรดังกล่าวย่อมขึ้นอยู่กับความตั้งใจอย่างถูกต้องรอบคอบและทันต่อเหตุการณ์ ของผู้บริหารที่จะต้องพิจารณาทั้งงานและคนให้มีความสุขและความสำเร็จของงานไป

^๑ กมล ฉายาวัดนะ, *บริหารคนและงานด้วยวิธีการของพระพุทธเจ้า*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๑.

^๒ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒.

พร้อมกัน^๓ ในปัจจุบันการบริหารขององค์กรต่างๆของไทยเป็นการบริหารตามแนวทฤษฎีนิยมโดยเลียนแบบปรัชญาและแนวทางการบริหารของประเทศที่พัฒนาแล้วโดยเฉพาะการนำเอาทฤษฎีการบริหารจากองค์กรของประเทศที่ทันสมัย (Modernization Theory) มาเป็นต้นแบบของการบริหาร การนำเอาทฤษฎีการบริหารของประเทศที่ทันสมัยซึ่งใช้ต้นแบบของทฤษฎีนิยมในการบริหารองค์กรนั้นมีความจำเป็น เพราะเป็นกระแสหลักในการบริหารองค์กรของโลกในปัจจุบัน ถ้าองค์กรของไทยไม่ก้าวลงไปร่วมในกระแสหลักของทฤษฎีนิยมนี้ ก็จะถูกทอดทิ้งให้ล้าหลังและจะเสียเปรียบไม่สามารถแข่งขันกับองค์กรของประเทศอื่นๆ ไปอีกยาวนาน^๔ แต่อย่างไรก็ตามหากองค์กรยังคงใช้ต้นแบบของการบริหารที่มีทฤษฎีนิยมเป็นต้นแบบเคลื่อนองค์กรโดยไม่สนใจต้นแบบทางพระพุทธศาสนาเป็นต้นแบบในการบริหารร่วมก็จะประสบกับภาวะที่องค์กรได้กำไรแต่องค์กรสอบตกทางด้านคุณค่าของความเป็นมนุษย์ ในปัจจุบันเราจะเห็นองค์กรทั้งของภาครัฐและเอกชนมากมายที่คิดเพียงแค่ว่าแสวงหากำไรให้ได้มากที่สุดแต่ขาดการดูแลความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate social responsibility) ส่งผลให้ภาพลักษณ์ขององค์กรพลอยเสียหายไปด้วย องค์กรถูกตั้งคำถามจากประชาชน ถูกทำร้ายจากภัยธรรมชาติ ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนที่จะยอมให้องค์กรอยู่ร่วมกับชุมชนนั้นหรือสังคมนั้นๆต่อไป เพราะฉะนั้นการสร้างสมดุลในการบริหารเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพของการบริหาร องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหการบริหารที่มีแนวทางทฤษฎีนิยมเพียงแนวทางเดียว โดยการนำเอาแนวทางการบริหารตามหลักธรรมทางของพระพุทธศาสนาเป็นแนวทางในการบริหาร และแนวทางการบริหารที่เป็นทางเลือกอื่นๆ ใช้เป็นต้นแบบสำหรับการบริหาร^๕ เราจะเห็นว่าแม้มีหลักฐานว่ามีการบริหารงานขนาดใหญ่มาแต่ครั้งโบราณ แต่ก็ไม่ปรากฏข้อมูลเกี่ยวกับทฤษฎีและระบบการบริหารว่าดำเนินการอย่างไร ในโลกตะวันตกมีทฤษฎีและระบบเกี่ยวกับการบริหาร ปรากฏเป็นเรื่องเป็นราวตั้งแต่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม ในคริสต์ศตวรรษ ที่ ๑๙ เป็นต้นมา และมีการพัฒนาทฤษฎีการบริหารมาเป็นลำดับ แต่ทางพุทธศาสนากลับมีหลักธรรมที่นำมาใช้ในการบริหารได้เป็นอย่างดีก่อนหน้านั้นเป็นอันมาก^๖

^๓ สุรัตน์ กลั่นประเสริฐ, "ภาวะผู้นำทางการบริหาร โดยการประยุกต์ใช้ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ : กรณีศึกษา บริษัท ทรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน", วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

^๔ พระครูวิสุทธธีรคุณ (ธีระ จิตตวิสุทธิ), "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขาของโรงเรียนวิถิพุทธ ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^๕ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓.

^๖ กมล ฉายาวัฒน์, บริหารคนและงานด้วยวิธีการของพระพุทธเจ้า, หน้า ๒.

ดังนั้น หลักธรรมของพระพุทธศาสนาจึงน่าสนใจ และยังสามารถนำมาเป็นหลักเพื่อการบริหารในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี ประกอบกับในบริบทของประเทศไทยเรามีพระพุทธศาสนาเป็นระบบบรรทัดฐานความเชื่อถือและค่านิยมของสังคมไทย เพราะฉะนั้นองค์กรทุกองค์กรในประเทศไทยส่วนใหญ่จึงไม่อาจปฏิเสธได้ว่ามีระบบบรรทัดฐานความเชื่อและค่านิยมทางพระพุทธศาสนาที่ปรากฏอยู่ในความคิดของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรอยู่เช่นเดียวกัน

ปัจจุบันในยุคที่ธุรกิจทั่วโลกตื่นตัวกับกระแสธรรมาภิบาล หรือ Good Governance กันอย่างเข้มข้น ทำให้หลักธรรมะถูกให้ความสำคัญในการบริหารองค์กร และคนเพิ่มมากขึ้น โดยหลักการที่คุ้นเคยกันมากที่สุด ในแวดวงนักบริหาร-นักปกครอง คือ พรหมวิหาร ๔ ซึ่งมุ่งสอนให้ผู้นำมีความเมตตา-กรุณา-มุทิตา-อุเบกขาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แต่สำหรับนักบริหารธุรกิจที่มุ่งแสวงความสำเร็จในการทำงานให้ลุล่วงและต้องการการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร ผู้วิจัยเห็นว่ายังมีหลักการที่น่าจะเป็นประโยชน์คือหลัก “ทศตยปาปณิกสูตร” พระสูตรที่ว่าด้วย “คุณสมบัติที่ดีของพ่อค้า”

ทศตยปาปณิกสูตรเป็นพระสูตรที่ปรากฏอยู่ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา คือ พระไตรปิฎก ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีไว้ว่า ข้อที่ ๑ ต้องมีจักขูมาตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill หมายถึง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ข้อที่ ๒ วิรูโรตรงกับคำว่า Technical Skill หมายถึง มีการจัดการที่ดี และข้อที่ ๓ นิสสยสัมปนโน ตรงกับคำว่า Human Relation Skill หมายถึง การมีมนุษยสัมพันธ์ โดยหลักการทศตยปาปณิกสูตรทั้งสามเป็นสิ่งสำคัญต่อผู้บริหารมาก โดยเฉพาะการมีวิสัยทัศน์หรือ จักขูมา ถือว่าเป็นหลักการของนักบริหารที่ทันสมัยที่สุด เพราะการมองการณ์ไกล มีสายตาวินิจฉัยในการวิเคราะห์หอนาคตทำให้นักบริหารนั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จสามารถแข่งขันอยู่รอดในธุรกิจได้ ขณะที่ วิรูโร หรือ การจัดการธุระโดยมีความชำนาญเฉพาะด้าน เปรียบเทียบได้กับหลัก Competency ความสามารถที่จะเข้ามาสร้างความเป็นผู้บริหารที่เป็นผู้นำชั้นยอดได้ ส่วนหลักนิสสยสัมปนโน เป็นความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ที่จะสร้างความเข้าใจที่ดีร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กรซึ่งจะส่งผลต่อรูปงานที่มีประสิทธิภาพคุณลักษณะของผู้บริหารทั้ง ๓ ลักษณะนี้ จะมีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ "ระดับของนักบริหาร" ถ้าหากเป็น "นักบริหารระดับสูง" ที่ต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมคนจำนวนมาก คุณสมบัติข้อที่ ๑ และคุณสมบัติข้อที่ ๓ ถือว่าสำคัญมาก ส่วนคุณสมบัติข้อที่ ๒ มีความสำคัญน้อยเพราะเขาสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถเฉพาะด้านได้ สำหรับ "นักบริหารระดับกลาง" คุณลักษณะ ทั้ง ๓ ข้อนี้มีความสำคัญมากพอๆกัน นั่นคือ เขาต้องมีความชำนาญเฉพาะด้านและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันต้องมีปัญญาที่มองภาพกว้างและไกล เพื่อเตรียมตัวสำหรับเป็นนักบริหารระดับสูง นอกจากนั้นต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ประสานงานในการถ่ายทอดนโยบายและยุทธศาสตร์จากผู้บริหารระดับสูงมาสู่การปฏิบัติในผู้บริหารและพนักงานระดับ

^๑ อด.ดิก. ไทย/เล่ม1/1/51.

ล่าง และนำผลการดำเนินงานที่ได้จากการปฏิบัติงานมาสรุปและนำเสนอต่อ สำหรับ"นักบริหารระดับต้น" หมายถึง ระดับหัวหน้างาน คุณลักษณะสำคัญต้องมีข้อ ๒ และข้อ ๓ คือ ความชำนาญเฉพาะด้าน และมนุษยสัมพันธ์สำคัญมาก อีกทั้งยังต้องลงมือปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด อย่างไรก็ตามเขายังคงต้องพัฒนาคุณลักษณะข้อที่ ๑ ทักษะด้านความคิดหรือวิสัยทัศน์ เพื่อเตรียมตัวเลื่อนสู่ระดับกลางต่อไป โดยหลัก ๓ ข้อควรมีอยู่ในของนักบริหาร และหากหลอมรวมกันก็จะเป็นภูมิคุ้มกันที่มีประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจ ให้กิจการประสบความสำเร็จหรือผ่านพ้นวิกฤติต่างๆไปได้

ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารจัดการองค์กรตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรซึ่งปรากฏอยู่ในคัมภีร์พระไตรปิฎกซึ่งจะทำให้เห็นภาพของคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีผลต่อองค์กรให้องค์กรนั้นมีวิธีการบริหารจัดการองค์กรที่ดีในท่ามกลางบริบททางด้านการเมืองเศรษฐกิจสังคมเทคโนโลยีของประเทศไทยที่ขับเคลื่อนด้วยกระแสนิยมที่มีความแปรผันและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ผู้บริหารนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือผ่านพ้นวิกฤติต่างๆอย่างเป็นไปด้วยดีประสบความสำเร็จทั้งงานและคนหรือพูดอีกอย่างหนึ่งว่างานก็ได้ผลคนก็เป็นสุขซึ่งจะทำให้องค์กรนั้นเป็นองค์กรที่เติบโตและพัฒนาอย่างยั่งยืนท่ามกลางของกระแสโลกาภิวัตน์ที่ดีได้ต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์การวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาระดับการบริหารจัดการองค์กรที่ปรากฏในทฤษฎีปาปนิคสูตรของบริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ตามความคิดเห็นของบุคลากร

๑.๒.๒ เพื่อเปรียบเทียบการบริหารจัดการองค์กรตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ตามความคิดเห็นของบุคลากรโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๑.๒.๓ เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการองค์กรตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ตามความคิดเห็นของบุคลากร

^๑พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *พุทธวิธีการบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๑๐.

๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ การบริหารจัดการองค์กรที่ปรากฏในหุติยาปานิฎฐิตของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัดเป็นอย่างไร

๑.๓.๒ ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการองค์กรตามหลักหุติยาปานิฎฐิตของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัดโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

๑.๓.๓ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการบริหารจัดการองค์กรตามหลักหุติยาปานิฎฐิต

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการตามหลักหุติยาปานิฎฐิตของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด” มีการกำหนดขอบเขตไว้ดังนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่ง ศึกษาหุติยาปานิฎฐิตในพระไตรปิฎกและอรรถกถา ได้แก่ จักขุมา คือ การมีวิสัยทัศน์ มีทักษะในการคิดแบบนักบริหาร มีการคิดกว้าง มองไกล ใฝ่สูง วิรุโร คือ มีการจัดการที่ดีจัดบุคลากรให้ตรงกับสายงานที่ถนัด นิสสยสัมปันโน คือการมีมนุษยสัมพันธ์ต่อการรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กร

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านตัวแปร

๑) ตัวแปรต้น คือ สถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, และ ประสบการณ์ทำงาน

๒) ตัวแปรตาม คือ การบริหารจัดการตามหลักหุติยาปานิฎฐิตของบริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ตามความคิดเห็นของพนักงานประกอบด้วย จักขุมา วิรุโร และนิสสยสัมปันโน

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้เก็บข้อมูลจากผู้บริหารและบุคลากรใน ๑ องค์กร คือ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัดจำนวน ๙๐๐ คน

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านพื้นที่

สถานที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ การบริหารจัดการตามหลักหุติยาปานิฎฐิตของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัดตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี

๑.๔.๕ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการศึกษาวิจัยระหว่างเดือน พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๕ ถึง เดือน มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๖ รวมเป็นระยะเวลา ๖ เดือน

๑.๕ สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ ๑ บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการองค์กรตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นไอซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัดแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ ๒ บุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการองค์กรตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นไอซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัดแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ ๓ บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการองค์กรตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นไอซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัดแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ ๔ บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการนำหลักการบริหารจัดการองค์กรตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นไอซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัดแตกต่างกัน

๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

๑.๖.๑ การบริหารจัดการ หมายถึง คำว่า การบริหารเป็นหน้าที่ของระดับผู้บริหาร คือ การใช้หลักการบริหารในองค์กรโดยตั้งอยู่บนหลักการของ ๑) จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล เช่น หน่วยงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้พนักงานทราบทิศทางที่ชัดเจนขององค์กรสามารถนำไปปฏิบัติได้ ๒) วิฐุโร หมายถึง จัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น บุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานตรงตามสายงานที่จบมา ๓) นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึงพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น หน่วยงานมีการให้คำแนะนำในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ

๑.๖.๒ ทฤษฎีปาปนิคสูตร หมายถึง พระสูตรที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร มีดังนี้

๑) จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล เช่น หน่วยงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้พนักงานทราบทิศทางที่ชัดเจนขององค์กรสามารถนำไปปฏิบัติได้

๒) วิฐุโร หมายถึง จัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น องค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการที่ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร

๓) นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึงพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น มีความร่วมมือประสานงานระหว่างผู้บริการกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ

๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑.๗.๑ ทำให้ทราบถึงการบริหารจัดการองค์กรตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตรของ บริษัท บริษัท เอ็นไอซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด

๑.๗.๒ ทำให้ทราบถึงผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการองค์กรตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตรของ บริษัท เอ็นไอซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๑.๗.๓ ทำให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค ในการบริหารจัดการองค์กรตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตร

๑.๗.๔ ทำให้เกิดแนวทางในการพัฒนาองค์ความรู้ทางพุทธศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ และได้ผลงานวิจัยใหม่ที่เป็นการผสมผสานจากศาสตร์ทางการบริหารและศาสตร์ทางด้านพุทธศาสนาเข้าด้วยกันเนื่องงานวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการองค์กรตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตรยังไม่มีงานวิจัยเรื่องใดที่กล่าวถึงมาก่อน



บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการองค์กรตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นไอซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหรือใกล้เคียงกับการบริหารจัดการองค์กรตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรมาเป็นกรอบในการศึกษาเพื่อนำมาวิเคราะห์และอภิปรายผลดังนี้

- ๒.๑ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ
- ๒.๒ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์การ
- ๒.๓ แนวคิดที่เกี่ยวกับหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร
- ๒.๔ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์
- ๒.๕ ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับบริษัท เอ็นไอซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด
- ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - ๒.๖.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ
 - ๒.๖.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การ
 - ๒.๖.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์สัมพันธ์
- ๒.๗ กรอบแนวคิดการวิจัย

๒.๑ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร เรื่องการบริหารจัดการ ปรากฏว่า มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ การบริหารจัดการ ไว้หลายท่าน ดังนี้

คำว่า การบริหาร (administration) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน “administatrae” หมายถึง ช่วยเหลือ (assist) หรืออำนวยความสะดวก (direct) การบริหารมีความสัมพันธ์หรือมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “minister” ซึ่งหมายถึง การรับใช้หรือผู้รับใช้ หรือผู้รับใช้รัฐ คือ รัฐมนตรี สำหรับความหมายดั้งเดิมของคำว่า administer หมายถึง การติดตามดูแลสิ่งต่าง ๆ

ส่วนคำว่า การจัดการ (management) นิยมใช้ในภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อมุ่งแสวงหากำไร (profits) หรือกำไรสูงสุด (maximum profits) สำหรับผลประโยชน์ที่จะตกแก่สาธารณชนถือเป็นวัตถุประสงค์รองหรือเป็นผลพลอยได้ (by product) เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงแตกต่างจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งหน่วยงานภาครัฐที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการสาธารณะทั้งหลาย (public services) แก่ประชาชน การบริหารภาครัฐทุกวันนี้หรืออาจเรียกว่า การ

บริหารจัดการ (management administration) เกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจมากขึ้น เช่น การนำแนวคิดผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer) หรือ ซีอีโอ (CEO) มาปรับใช้ในวงราชการ การบริหารราชการด้วยความรวดเร็ว การลดพิธีการที่ไม่จำเป็น การลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และการมุ่งใจด้วยการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น นอกเหนือจากการที่ภาครัฐได้เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจเข้ามารับสัมปทานจากภาครัฐ เช่น ให้สัมปทานโทรศัพท์มือถือ การขนส่ง เหล้า บุหรี่ อย่างไรก็ตาม ภาครัฐก็ได้อำนาจประโยชน์ให้แก่สาธารณะหรือประชาชนได้เช่นกัน เช่น จัดโครงการคืนกำไรให้สังคม ด้วยการลดราคาสินค้า ขยายสินค้าราคาถูก หรือการบริจาคเงินช่วยเหลือสังคม เป็นต้น

การบริหาร บางครั้งเรียกว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ (ถ้าเป็นหน่วยงานภาคเอกชน หมายถึงของหน่วยงาน และ/หรือ บุคคล) ที่เกี่ยวข้องกับผู้คน สิ่งของและหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น (๑) การบริหารนโยบาย (Policy) (๒) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) (๓) การบริหารคุณธรรม (Morality) (๔) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) (๕) การวางแผน (Planning) (๖) การจัดองค์การ (Organizing) (๗) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) (๘) การอำนวยความสะดวก (Directing) (๙) การประสานงาน (Coordinating) (๑๐) การรายงาน (Reporting) และ (๑๑) การงบประมาณ (Budgeting) เช่นนี้ เป็นการนำ “กระบวนการบริหาร” หรือ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” ที่เรียกว่า แฟ้มสี่-โพสคอร์บ (PAMS-POSDCoRB) แต่ละตัวมาเป็นแนวทางในการให้ความหมาย

พร้อมกันนี้ อาจให้ความหมายได้อีกว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่เกี่ยวข้องกับ คน สิ่งของ และหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น (๑) การบริหารคน (Man) (๒) การบริหารเงิน (Money) (๓) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) (๔) การบริหารงานทั่วไป (Management) (๕) การบริหารการให้บริการประชาชน (Market) (๖) การบริหารคุณธรรม (Morality) (๗) การบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message) (๘) การบริหารเวลา (Minute) และ (๙) และการบริหารการวัดผล (Measurement) เช่นนี้ เป็นการนำ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” ที่เรียกว่า ๙ M แต่ละตัวมาเป็นแนวทางในการให้ความหมาย การให้ความหมายทั้ง ๒ ตัวอย่างที่ผ่านมานี้ เป็นการนำหลักวิชาการด้านการบริหาร คือ “กระบวนการบริหาร” และ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” มาใช้เป็นแนวทางหรือกรอบแนวคิดในการให้ความหมายซึ่งน่าจะมีส่วนทำให้การให้ความหมายคำว่า การบริหารเช่นนี้ ครอบคลุมเนื้อหาสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหาร ชัดเจน เข้าใจได้ง่าย เป็นวิชาการ และมีกรอบแนวคิดด้วย นอกจากนี้ ๒ ตัวอย่างนี้แล้ว ยังอาจนำปัจจัยอื่นมาใช้เป็นแนวทางในการให้ความหมายได้อีก เป็นต้นว่า ๓ M ซึ่งประกอบด้วย การบริหารคน (Man) การบริหารเงิน (Money) และการ

บริหารงานทั่วไป (Management) และ ๕ ป ซึ่งประกอบด้วย ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด ประสานงาน และประชาสัมพันธ์^๑

ดังนั้น “การบริหารจัดการเป็นเทคนิคการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น” หรือ “การบริหารจัดการ เป็นกระบวนการของการวางแผนการจ้ดองค์การ การกระตุ้นและการควบคุมให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่น ๆ”

ในส่วนของ “การจัดการคือ กระบวนการ (Process) ของการวางแผน (Planning) การจ้ดองค์การ (Organization) การสั่งการ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ความพยายามของสมาชิกในองค์การและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้” ส่วนการบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรบริหาร (administrative resource) เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (process of administration) เช่น POSDCoRB Model ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ^๒

ในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๔๘ มีการพัฒนาและให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการมากขึ้น ความหมายของการบริหารจัดการ (management administration) และการบริหารการพัฒนา (development administration) แม้กระทั่งการบริหารการบริการ (service administration) แต่ละคำมีความหมายคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันที่เห็นได้อย่างชัดเจนมีอย่างน้อย ๓ ส่วน คือ หนึ่ง ส่วน เป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ นำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ สอง มีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน คือ การคิด (thinking) หรือการวางแผน (planning) การดำเนินงาน (acting) และการประเมินผล (evaluating) และ สาม มีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น สำหรับส่วนที่แตกต่างกัน คือ แต่ละคำมีจุดเน้นต่างกัน กล่าวคือ การบริหารจัดการเน้นเรื่อง การนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์ การจูงใจด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอน และการลดพิธีการ เป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ความสำคัญเรื่องการบริหารรวมทั้งการพัฒนานโยบาย แผน แผนงาน โครงการ (policy, plan, program, project) หรือกิจกรรมของ

^๑วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, แนวคิดและความหมายของการบริหารและการบริหารจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๒), หน้า ๒๐.

^๒สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เกษมสุวรรณ, ๒๕๔๑), หน้า ๑๓-๑๔.

หน่วยงานของรัฐ ส่วนการบริหารการบริการเน้นเรื่องการอำนวยความสะดวกและการให้บริการแก่ประชาชน^๓

ในส่วนความหมายเพิ่มเติมการจัดการ หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์การจัดการนั้น^๔

ในส่วนของลักษณะของงานบริหารจัดการไว้ ๓ ด้าน คือ

๑) ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์การ

๒) ในด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ งานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การ และการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

๓) ในด้านของความรับผิดชอบ งานบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน^๕ จึงเป็นการประสานความพยายามของมนุษย์ (อย่างน้อย ๒ คน) และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดผลตามต้องการ

การบริหารว่า หมายถึงกระบวนการนำเอาการตัดสินใจ และ นโยบายไปปฏิบัติ สอนการบริหารรัฐกิจนั้น หมายถึงเกี่ยวข้องกับกรนำเอานโยบายสาธารณะปฏิบัติ^๖ และกล่าวว่าการบริหารเป็นเรื่องของการนำเอากฎหมายและนโยบายต่างๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งเป็นหน้าที่ของข้าราชการที่จะทำงานด้วยความเต็มใจด้วยความเที่ยงธรรมและอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้^๗ การบริหาร (Administration) จึงหมายถึงการกำหนดแนวทางหรือนโยบาย การสั่งการ การอำนวยความสะดวก การสนับสนุน และการตรวจสอบให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ^๘

^๓วีริช วิวิชนีภาวรรณ, การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญ และหน่วยงานของรัฐ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม, ๒๕๔๘), หน้า ๕.

^๔Harold Koontz อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๑), หน้า ๖.

^๕ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓), หน้า ๒๑-๒๒.

^๖ดิน ปรัชญพฤทธิ, ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๘.

^๗พิทยา บวรวัฒนา, การบริหารเชิงบูรณาการ, (นนทบุรี : สำนักงานข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๖), หน้า ๒.

^๘มัลลิกา ต้นสอน, การจัดการยุคใหม่, (กรุงเทพมหานคร : เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

การบริหารจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบอย่างมีระบบ คือ มีหลักการ กฎเกณฑ์ และทฤษฎี ที่พึงเชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานโดยลักษณะเช่นนี้การบริหารจึงเป็นศาสตร์ (Science) ซึ่งเป็นศาสตร์ทางสังคมที่อยู่กลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา และรัฐศาสตร์ แต่ถ่าพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถประสบการณ์ และทักษะของผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมแล้ว การบริหารก็จะมีลักษณะเป็นศิลป์ (Arts)^๙

ในทัศนะการบริหารงานของผู้บริหารยุคใหม่ในศตวรรษ ที่ ๒๑ ว่า การทำให้องค์กรประสบความสำเร็จผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาท ดังนี้

- ๑) การเป็นตัวกลางในการเปลี่ยนแปลง (Change agent) หมายถึง ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ล้าสมัยและไม่ถูกต้อง โดยผู้บริหารจะต้องมีความมั่นคงเข้มแข็ง
- ๒) การเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial) หมายถึง ผู้บริหารต้องเป็นผู้ลงทุน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีปฏิภาณไหวพริบดี
- ๓) การเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Counselor) หมายถึงผู้บริหารจะต้องเน้นและให้ความสำคัญแก่บุคคลและเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากบุคลากร

ในการบริหารตามแบบของ ยอร์ช (George) ไวเวา กระบวนการที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การดำเนินงานและการควบคุมเพื่อใช้ให้กิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยคนและทรัพยากร^{๑๐}

จึงเป็นกระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอนต่างๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองคการ การตระหนักถึง ความสามารถ ความถนัด ความต้องการและความมุ่งหวังด้าน ความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองคการควบคู่ไปดวยองคการจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๑๑}

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร สรุปได้ว่า การบริหาร คือคำว่า การบริหาร (administration) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน “administatrae” หมายถึง ช่วยเหลือ

^๙จันทรานี สงวนนาม, เอกสารประกอบการสอนบรรยายหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง, (ม.ท.ป, ๒๕๓๖), หน้า ๔.

^{๑๐}ประดิษฐ์ บอดิฉิน, “กระบวนการบริหารงานของคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดกลุ่มภาคเหนือ”,วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๘).

^{๑๑}พะยอม วงศ์สารศรี, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : พรวานการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๖.

(assist) หรืออำนวยการ (direct) การบริหารมีความสัมพันธ์หรือมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “minister” ซึ่งหมายถึง การรับใช้หรือผู้รับใช้ หรือผู้รับใช้รัฐ คือ รัฐมนตรี สำหรับความหมายดั้งเดิมของคำว่า administer หมายถึง การติดตามดูแลสิ่งต่าง ๆ

ส่วนคำว่า การจัดการ (management) นิยมใช้ในภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อมุ่งแสวงหากำไร (profits) หรือกำไรสูงสุด (maximum profits) สำหรับผลประโยชน์ที่จะตกแก่สาธารณะถือเป็นวัตถุประสงค์รองหรือเป็นผลพลอยได้ (by product) เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงแตกต่างจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งหน่วยงานภาครัฐที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการสาธารณะทั้งหลาย (public services) แก่ประชาชน การบริหารภาครัฐทุกวันนี้หรืออาจเรียกว่า การบริหารจัดการ (management administration) เกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจมากขึ้น เช่น การนำแนวคิดผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer) หรือ ซีอีโอ (CEO) มาปรับใช้ในวงราชการ การบริหารราชการด้วยความรวดเร็ว การลดพิธีการที่ไม่จำเป็น การลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และการจูงใจด้วยการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น

๒.๒ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์การ

๒.๒.๑ ความหมายขององค์การ

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร เรื่ององค์การ ปรากฏว่า มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ องค์การไว้แตกต่างกัน กล่าวคือ องค์การ (Organization) ที่เป็นที่ยอมรับใช้กันจะมีความชัดเจนและใช้กันทั่วไป แต่คำถามที่เกิดขึ้นในปัจจุบันคือ ความหมายขององค์การที่ใช้กันอย่างแพร่หลายนั้นสามารถอธิบายองค์การในรูปแบบต่างๆ ได้มากน้อยเพียงไร โดยเฉพาะองค์การที่เกิดขึ้นในยุคปัจจุบันซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เรียกว่า องค์การเสมือนจริง (Virtual Organization)

ความหมายขององค์การที่ทบทวนเอกสารครั้งนี้ไม่ได้มีความมุ่งหมายที่ได้แย้งว่า ความหมายใดถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง แต่ผู้ค้นคว้าเห็นว่าเนื่องจากทฤษฎีองค์การมีความรู้ซึ่งประกอบด้วยหลายแนวคิดหรือหลายพาราไดม์ (multiperspectives or multiparadigms) ดังนั้นความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายขององค์การจากหลายมุมมองหรือหลายแนวคิดน่าจะช่วยให้เข้าใจในสาระและลักษณะขององค์การได้ดีกว่าการใช้ความหมายในลักษณะแบบครอบคลุม (generalization) เพียงประโยคเดียวหรือไม่ก็ประโยค การทบทวนครั้งนี้จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อทบทวนความหมายขององค์การเป็นสำคัญ และการนำไปประยุกต์ใช้ควรพิจารณาถึงแนวคิดและลักษณะขององค์การที่ต้องการศึกษาประกอบกัน นอกจากนี้ยังเสนอด้วยว่าการที่จะเข้าใจองค์การให้ดียิ่งขึ้น ควรมีการศึกษาและทำความเข้าใจเรื่องความหมายขององค์การจากมุมมองของแนวคิดต่างๆ เพื่อนำไปประยุกต์ได้อย่างเหมาะสม

องค์การที่คนทั่วไปเข้าใจและมีการอ้างอิงบ่อยครั้ง มักจะกล่าวว่า “องค์การ คือ การรวมตัวของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปเพื่อดำเนินกิจกรรมใดๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้” และองค์การ หมายถึงกลุ่มคนซึ่งใช้โครงสร้างซึ่งออกแบบมาเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มอาจหมายรวมถึงได้ให้ความหมายขององค์การ หมายถึง การทำงานร่วมกันระหว่างคนสองคนขึ้นไป เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันบางประการที่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าแล้ว การทำงานของกลุ่มคนดำเนินการไปอย่างสม่ำเสมอติดต่อกันโดยอาศัยหลักการแบ่งแยกงานและหลักลำดับชั้นของอำนาจเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติกิจกรรมหรือผลผลิตขององค์การโดยมีกระบวนการปฏิบัติที่เป็นระบบและทุกคนในองค์การตระหนักถึงหน้าที่ที่ตนปฏิบัติ

หรืออาจกล่าวได้ว่า องค์การเน้นองค์การเน้นเทคนิคทางการบริหาร ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร โครงสร้างและเป้าหมายและการมีกรรวมตัวตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อมาร่วมมือ (หรือประสานงาน) ทำงานบางอย่างให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้^{๑๒} และจำเป็นต้องมีกระบวนการจัดโครงสร้างให้บุคคลเกิดปฏิสัมพันธ์ ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

กล่าวโดยสรุป “องค์การ” คือการจัดระเบียบโดยการนำเอาส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมารวมกันในรูปของส่วนรวมเพื่อให้มีการใช้อำนาจบริหารงาน และเป็นศูนย์อำนาจการให้การดำเนินงาน ล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้” โดยจะต้องประกอบด้วย

- ๑) การรวมตัวของบุคคลที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน
- ๒) เป็นระบบของสังคมที่มีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
- ๓) เป็นระบบของเทคโนโลยีที่ถูกรวบรวมมาใช้ในกรณีต่างๆ
- ๔) เป็นการรวมตัวกันและมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน อันเป็นผลมาจากโครงสร้างขององค์การ^{๑๓}

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความหมายขององค์การ สรุปได้ว่า “องค์การ” หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการบริหาร ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรที่เป็นมนุษย์ เงิน วัสดุ สิ่งของ และเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจเอาไว้”

๒.๒.๒ ลักษณะพื้นฐานขององค์การ

ลักษณะพื้นฐานขององค์การมี ๓ ประการ คือ

๑) การมีจุดมุ่งหมาย (goal-oriented nature) องค์การจะถูกออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายและมีพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อจุดมุ่งหมาย แม้บางที่ยากที่จะระบุจุดมุ่งหมายและมีพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายแม้บางที่ยากที่จะระบุจุดมุ่งหมายโดยรวมขององค์การ หรือบาง

^{๑๒}ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ดี.เค. ปรีนติ้ง เวิลด์ จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๑๓.

^{๑๓}ฝ่ายวิชาการ “ชมรมลูกพ่อขุนประยุทธ์”, *สรุปกระบวนการวิชาวองค์การและการจัดการภาครัฐ*, (กรุงเทพมหานคร : ชมรมลูกพ่อขุนประยุทธ์, ๒๕๔๓), หน้า ๑.

ที่ยากที่จะระบุจุดมุ่งหมายโดยรวมขององค์การ หรือบางเป้าหมายย่อยขององค์การจะขัดกันเอง แต่การมีจุดมุ่งหมายโดยรวมขององค์การก็เป็นส่วนสำคัญขององค์การทุกแห่ง

๒) การแบ่งงานกันทำตามความเฉพาะด้าน (specialization) เพราะปกติการบรรลุเป้าหมายขององค์การนั้นต้องอาศัยทักษะแต่ละด้านอย่างมาก โดยเฉพาะองค์การขนาดใหญ่ขององค์การที่อาศัยเทคโนโลยีขั้นสูง และองค์การที่มีความหลากหลายในการทำงาน ส่วนองค์การขนาดเล็กก็ต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะด้านไม่น้อยเหมือนกัน

๓) การมีโครงสร้าง (structures) องค์การทุกแห่งต้องมีระเบียบและวิธีการทำงานที่จะนำเอางานต่างๆมาหลอมรวมเข้าด้วยกัน โครงสร้างจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก ไม่เพียงการกำหนดความสัมพันธ์ของงาน แต่ยังรวมถึงความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจหน้าที่ด้วย

สรุปแล้ว องค์การเป็นหน่วยทางสังคมที่ค่อนข้างถาวร มีลักษณะ ๓ ประการคือ (๑) มีพฤติกรรมที่มุ่งต่อจุดมุ่งหมาย (๒) มีการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านและ (๓) มีโครงสร้าง^{๑๔}

๒.๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ

จุดเริ่มต้นของการศึกษาองค์การในลักษณะของศาสตร์ เริ่มขึ้นราวปลายศตวรรษที่ ๑๙ หลังจากที่มีการปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial Revolution) ก่อนยุคนั้นจะมีลักษณะที่ติดอยู่กับระบบเจ้าขุนมูลนาย (Feudal System) มีการแบ่งแยกงานกันทำที่เรียกว่า “Guilds System” ซึ่งเป็น “การแบ่งแยกงานกันทำในสินค้าหัตถกรรม” ที่จำกัดอยู่เฉพาะหมู่เครือญาติ หรือหมู่บ้านที่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน (เสมือนเป็นญาติกัน)

การศึกษาองค์การในช่วงแรกนี้ จะเต็มไปด้วยหลักเหตุผลและความแน่นอนมีการกำหนดแผนงานหลักเพื่อดำเนินการ มีการสร้างเป้าหมายที่แน่นอน และมีการระบุถึงทรัพยากรอันจำเป็นที่จะต้องใช้ในการดำเนินงานเป็นจำนวนที่แน่นอน ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนการที่คาดคำนวณเอาไว้และสามารถจัดหาประสิทธิภาพในเชิงปริมาณได้^{๑๕}

นักทฤษฎีองค์การได้มีการจำแนกแนวคิดเรื่ององค์การแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับฐานคติเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามในบั้นนี้จะทบทวนความหมายขององค์การโดยอาศัยการจัดกลุ่มแนวคิดของทฤษฎีองค์การของ สก็อตต์ (Scott) ได้แบ่งแนวคิดของทฤษฎีองค์การออกเป็น ๓ สำนัก ได้แก่ สำนัก

^{๑๔} Warren B. Brown and Dennis J. Moberg, *Organization theory and Management* (New York : 1980), P. 5

^{๑๕} ฝ่ายวิชาการ “ชมรมลูกพ่อขุนประยุทธ์”, สรุปกระบวนการวิชาวของค์การและการจัดการภาครัฐ, หน้า ๑๙.

เหตุผลนิยม (Rational System) สำนักธรรมชาตินิยม (Natural System) และสำนักระบบเปิด (Open Systems)

๑) สำนักเหตุผลนิยม (Rational System)

สำนักเหตุผลนิยมเป็นกลุ่มแนวคิดที่มีอิทธิพลอย่างมากในวิชาทฤษฎีองค์การ แนวคิดนี้มองพฤติกรรมขององค์การบนพื้นฐานของการกระทำที่มีจุดมุ่งหมายและมีการประสานระหว่างคนในองค์กร ดังนั้นแนวคิดนี้จึงให้ความสำคัญกับความเฉพาะเจาะจงของวัตถุประสงค์ (Goal Specificity) และความเป็นทางการ (Formalization)

๑.๑) ฐานคติ (Assumption)

๑) องค์กรเป็นระบบที่มีเหตุผล และประกอบด้วยสมาชิกที่มีเหตุผลในการตัดสินใจ และสำนึกในสิ่งที่ตนเองกระทำ

๒) การตัดสินใจหรือการดำเนินการใดๆ ของคนมุ่งเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๓) การควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกเป็นหัวใจของควมมีประสิทธิภาพ

๑.๒) สาระสำคัญของแนวคิด

(๑) ความเฉพาะเจาะจงของวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาที่องค์กรต้องการจะให้เกิดขึ้นแนวคิดนี้เชื่อว่าหากองค์กรมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนแล้ว การกำหนดทิศทางการทำงานหรือทางเลือกในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดจะเป็นสิ่งที่สามารถทำได้

นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนนี้ยังช่วยในการออกแบบโครงสร้างขององค์กรอีกด้วย เพราะวัตถุประสงค์นี้จะบอกว่าหน้าที่ใดพึงทำ บุคลากรแบบใดที่องค์กรควรจะคัดเลือกมาทำงาน ทรัพยากรควรจัดสรรอย่างไร หากวัตถุประสงค์ไม่ชัดเจนหรือมีความหลากหลายมาก จะทำให้การออกแบบโครงสร้างองค์กรทำได้ยากด้วย

(๒) ความเป็นทางการ

นักทฤษฎีเหตุผลนิยมมีฐานคิดว่า องค์กรต้องมีโครงสร้างที่เป็นทางการโดยมองว่าการมีโครงสร้างที่เป็นทางการจะทำให้พฤติกรรมต่างๆ อยู่ในระเบียบวินัย และมีมาตรฐานอันจะนำไปสู่ความสามารถในการควบคุมได้

โครงสร้างที่เป็นทางการจะทำให้โครงสร้าง ความสัมพันธ์ บทบาทและหน้าที่ต่างๆ มีความชัดเจน หรืออีกนัยหนึ่งอาจมองได้ว่าโครงสร้างเป็นเครื่องมือที่สามารถปรับปรุงได้ตามความจำเป็นเพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้ดีขึ้น ดังนั้นสำนักเหตุผลนิยมจะเน้นเรื่องการออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organization Design) ที่เหมาะสมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและเน้นการให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสารที่สมบูรณ์ (Perfect information) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (efficiency) และการเกิดประโยชน์สูงสุด (optimization)

นอกจากนี้สำนักเหตุผลนิยมยังเน้นเรื่องการควบคุม โดยเฉพาะการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มหนึ่งโดยสมาชิกอีกกลุ่มหนึ่งโดยการควบคุมนี้อาจใช้ในรูป ของกฎระเบียบหรือโครงสร้างสำนักนี้เชื่อว่าการควบคุมจะเป็นวิธีการนำไปสู่การดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๒) สำนักธรรมชาตินิยม (Natural Systems)

สำนักธรรมชาตินิยมมองว่าการที่สำนักเหตุผลนิยมให้ความสำคัญกับการบรรลุวัตถุประสงค์และโครงสร้างที่เป็นทางการมากเกินไปอาจจะทำให้ลักษณะบางอย่างที่สำคัญขององค์การถูกบิดเบือนไป โดยสำนักธรรมชาตินิยมคิดว่าการบรรลุวัตถุประสงค์น่าจะมีความสำคัญพอๆ กับความอยู่รอด ดังนั้นในขณะที่สำนักธรรมชาตินิยมคิดว่าการบรรลุวัตถุประสงค์น่าจะมีความสำคัญกับโครงสร้างที่เป็นทางการขององค์การ สำนักธรรมชาตินิยมจะเน้นโครงสร้างเชิงพฤติกรรมมากกว่า และการที่สำนักเหตุผลนิยมให้ความสำคัญเรื่องโครงสร้างมากกว่าคน จึงได้รับการวิจารณ์ว่าเป็นองค์การที่ปราศจากคน (Organization without man) สำนักธรรมชาตินิยมกลับมีลักษณะที่ตรงข้าม โดยแนวคิดของสำนักธรรมชาตินิยมนี้ใกล้เคียงกับแนวคิดของกลุ่มมนุษยสัมพันธ์ และกลุ่มทรัพยากรมนุษย์

๒.๑) ฐานคติ

๑) คนมีความต้องการที่หลากหลาย และความต้องการนี้เป็นแรงขับ (drive) ให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ

๒) การควบคุมจากภายนอกและการลงโทษไม่ใช่เป็นวิธีการเดียวที่ทำให้องค์การ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

๓) วิธีการจูงใจที่ดีที่สุด คือ การจูงใจที่ตอบสนองต่อความต้องการของคนในการได้รับการยอมรับ (ego needs) และตอบสนองต่อความต้องการในการได้รับการตระหนักถึงศักยภาพและความสามารถในฐานะมนุษย์ (self-actualization needs)

๒.๒) สาระสำคัญของแนวคิด

(๑) ความสลับซับซ้อนของวัตถุประสงค์ (Goal complexity)

สำนักธรรมชาตินิยมให้ความสำคัญด้านพฤติกรรม ดังนั้นเรื่องวัตถุประสงค์ตามแนวคิดของสำนักนี้จึงมีความสลับซับซ้อนมากกว่าสำนักเหตุผลนิยม กล่าวคือ สำนักธรรมชาตินิยมเชื่อว่าวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้กับวัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้นจริง (stated v.s. real goals) มักมีความแตกต่างกันอยู่เสมอ แม้ว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้จะมีการประกาศไว้และนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติได้จริงๆ แต่ก็มีไม่หมายความว่าวัตถุประสงค์นั้นจะมีเพียงประการเดียวที่จะเป็นกรอบของพฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ สำนักนี้เชื่อว่าจะไม่มีองค์การใดที่จะทุ่มเททรัพยากรทั้งหมดในการผลิตสินค้าหรือบริการหนึ่งๆ เท่านั้น องค์การต้องใช้ทรัพยากรในการรักษาองค์การให้อยู่รอดอีกด้วย

ดังนั้นสำนักธรรมเนียมจึงมองว่าองค์การเป็นมากกว่าเครื่องมือในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ แต่ยังเป็นกลุ่มทางสังคมที่ต้องการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในสิ่งแวดล้อมนั้นๆ ด้วย แม้แต่องค์การที่เป็นทางการก็ไม่ต่างจากกลุ่มสังคมอื่นๆที่จะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องความอยู่รอด

(๒) โครงสร้างที่เป็นไม่ทางการ (Informal Structure)

เป็นรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก เพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคมและทางจิตวิทยา เราพบว่าโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ ถือว่าเป็นส่วนที่สะท้อนถึงจิตวิทยาขององค์การ สมาชิกจะเข้าร่วมกิจกรรมตามปทัสสถาน ค่านิยมและความสัมพันธ์ในทางสังคม บุคคลภายนอกไม่สามารถเข้าใจกลไกแห่งโครงสร้างได้ดีเท่ากับสมาชิกขององค์การ และจากโครงสร้างดังกล่าว จะเป็นปัจจัยทางบวกที่จะช่วยเร่งให้องค์การก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังเป็นกลไกทางลบต่อองค์การ ถ้าผู้บริหารไม่สามารถครองใจสมาชิกได้อย่างเหมาะสม^{๑๖}

สำนักธรรมเนียมเชื่อว่าการทำความเข้าใจองค์การ หรือการทำงานขององค์การจะไม่สามารถทำได้โดยการดูจากโครงสร้าง แผนภูมิ กฎระเบียบ หรือจากการสังเกตคนในการทำงาน แต่การเรียนรู้และทำความเข้าใจในองค์การนั้นอยู่ที่การเรียนรู้จากสังคมที่ไม่เป็นทางการ (informal society) มากกว่า

สำนักธรรมเนียมยอมรับว่าโครงสร้างที่เป็นทางการมีอยู่ในองค์การ แต่สิ่งที่สำนักธรรมเนียมตั้งข้อสังเกตคือ ความสำคัญของโครงสร้างที่เป็นทางการนี้มีมากนักเพียงไร โดยเฉพาะผลกระทบของโครงสร้างที่เป็นทางการที่มีต่อสมาชิก โครงสร้างที่เป็นทางการมีการออกแบบโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อควบคุมพฤติกรรมต่างๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำนักธรรมเนียมเชื่อว่าโครงสร้างที่เป็นทางการจะได้รับอิทธิพลจากโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ กล่าวคือโครงสร้างที่เป็นทางการจะกำหนดขึ้นโดยไม่ได้พิจารณารูปแบบพฤติกรรมหรือธรรมเนียมปฏิบัติของสมาชิกแต่ละคน แต่โครงสร้างไม่เป็นทางการมีพื้นฐานจากลักษณะและคุณสมบัติของสมาชิกด้วย เช่น อำนาจที่เป็นทางการ (formal authority) หมายถึงอำนาจในการควบคุมดูแลของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง เช่น ผู้อำนวยการกอง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งนั้นสามารถใช้อำนาจนั้นได้กับทุกคนในกองของตน แต่อำนาจที่ไม่เป็นทางการเป็นสิ่งที่เชื่อว่าอำนาจนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของบุคคลมากกว่า เช่น อำนาจที่มาจากความรู้ความสามารถในการจัดการความไม่แน่นอน หรืออำนาจที่มาจากการมีเครือข่ายหรือพันธมิตรทางสังคม หรือการที่เป็นเลขานุการหน้าห้องของผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ตามคำอธิบายลักษณะงาน (job description) ไม่ได้มีอะไรมากกว่าการทำงานทั่วไป แต่บ่อยครั้งจะเห็นว่าเลขานุการของผู้บริหารเหล่านี้ก็กลับเป็นที่เกรงอกเกรงใจของคนโดยทั่วไป

^{๑๖}Samuel c. Certo, *Modern Management*, (Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1994), p. 219

สำนักธรรมชาตินิยมต้องการจะเน้นว่าองค์การมีสิ่งอื่นที่สำคัญนอกเหนือจากโครงสร้าง กฎระเบียบและคำอธิบายลักษณะงาน คนเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์การไม่ใช่เพียงแต่การนำความรู้ ทักษะเข้ามาเท่านั้น แต่สมาชิกเหล่านั้นนำทั้งสมองและหัวใจ (heads and hearts) เข้ามาด้วย กล่าวคือ สมาชิกเหล่านั้นแต่ละคนจะมีทั้งความคิด ความหวัง ค่านิยม และผลประโยชน์เข้ามาภายใน องค์การ ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์การจะทำให้ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ก่อตัวขึ้นเป็นโครงสร้างที่ไม่ เป็นทางการที่ถาวรได้ (stable structure)

สำนักธรรมชาตินิยมเชื่อว่าการมีโครงสร้างที่มีลักษณะรวมศูนย์อำนาจและมีความเป็น ทางการมากไปจะนำไปสู่ความไร้ประสิทธิภาพและความไม่มีเหตุผล (irrational) ได้ในที่สุด เพราะ ว่าโครงสร้างที่เป็นทางการมีลักษณะเป็นสิ่งที่ควรจะเป็น (normative structure) ซึ่งไม่สอดคล้องกับ สภาพที่เป็นอยู่จริง นอกจากนี้ยังทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรที่มีค่าที่สุดด้วยซึ่งได้แก่ ปัญญาและ ความคิดริเริ่มของคนในองค์การนั่นเอง

สำนักธรรมชาตินิยมเชื่อว่าการมีโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพใน การติดต่อสื่อสารให้ง่ายและรวดเร็วขึ้น สนับสนุนให้เกิดความไว้วางใจ และช่วยแก้ไข้ปัญหาต่างๆ ได้ ดีกว่า เนื่องจากโครงสร้างที่เป็นทางการไม่สามารถกำหนดออกมาให้ครอบคลุมปัญหาได้ทุกเรื่อง^{๑๗}

๓) สำนักระบบเปิด (Open System)

สำนักนี้เน้น ที่ระบบที่มีการปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม เพื่อความอยู่รอดขององค์การ ระบบจะทำหน้าที่เป็นผู้ใช้ทรัพยากร และขณะเดียวกันก็ส่งทรัพยากรออกสู่สภาพแวดล้อมภายนอก เราต้องยอมรับว่าระบบเปิดนั้นมีความสลับซับซ้อนมาก การที่จะดำรงอยู่ได้จำเป็นต้องพัฒนา ประสิทธิภาพของระบบการจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอกดังเช่น องค์การทางธุรกิจที่มีการปรับตัวและปรับปรุงระบบการบริหารให้มีประสิทธิภาพตลอดเวลา^{๑๘}

๓.๑) ฐานคติ

- ๑) องค์การและสิ่งแวดล้อมภายนอกมีปฏิสัมพันธ์กัน
- ๒) สิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- ๓) คนมีค่านิยมและผลประโยชน์ต่างกัน

๓.๒) สารสำคัญของแนวคิด

ในขณะที่สำนักเหตุผลนิยมและสำนักธรรมชาตินิยมจะมององค์การในลักษณะระบบปิด แยกตัวออกจากสิ่งแวดล้อมและมีสมาชิกที่แน่นอนคงที่ สำนักระบบเปิดกลับมองว่าองค์การไม่

^{๑๗}ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ดี.เค. ปรีนติ้ง เวิลด์ จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๑๔-๒๑.

^{๑๘}Richard L. Daft, **Organization Theory and Design**. (Ohio : South-Western College Publishing, 1998), P. 11.

สามารถแยกตัวออกจากสิ่งแวดล้อมได้ องค์การเป็นระบบเปิดซึ่งขึ้นอยู่กับกาลไหลหมุนเวียนของบุคลากร ทรัพยากร และสารสนเทศจากภายนอก ตามลักษณะของระบบเปิดนี้ สิ่งแวดล้อมจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการกำหนดโครงสร้าง สนับสนุน หรือตรวจสอบการทำงานขององค์การ

แม้ว่าทั้ง ๓ สำนักจะเห็นพ้องต้องกันว่าองค์การจะอยู่รอดได้ถ้ามีสมาชิกที่อุทิศเวลาและพลังงานให้กับองค์การในการทำงาน อย่างไรก็ตามสำนักระบบเปิดเห็นว่าปัจเจกบุคคลมีความสนใจและค่านิยมต่างกัน ปัจเจกบุคคลเหล่านี้อาจเข้ามาร่วม หรือเข้ามามีส่วนในการแลกเปลี่ยนกับองค์การหรือลาออกไปนั้นขึ้นอยู่กับการต่อรองหรือประโยชน์ที่ปัจเจกบุคคลเหล่านั้นจะได้รับหากรักษาความสัมพันธ์หรือหยุดความสัมพันธ์นั้น ดังนั้นตามทัศนะของสำนักระบบเปิดนี้ จึงไม่อาจจะตั้งสมมติฐานได้ว่าสมาชิกมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรือต้องการแสวงหาทางอยู่รอดขององค์การ

สรุปได้ว่า จากการเสนอแนวคิดข้างต้นนี้ทั้ง ๓ สำนัก คือ สำนักเหตุผลนิยม สำนักธรรมชาตินิยม และสำนักระบบเปิด แสดงให้เห็นถึงวิวัฒนาการของแนวคิดในแต่ละสมัย ผู้นำแนวคิดไปประยุกต์ใช้เพื่อปฏิบัติจริงขึ้นอยู่กับการพิจารณาลักษณะขององค์การที่ต้องการศึกษาเพื่อจะเลือกใช้แนวคิดต่างๆตามความเหมาะสม การใช้แนวคิดขององค์การแบบเดิมอาจไม่เพียงพอในการทำความเข้าใจองค์การ โดยเฉพาะในยุคสารสนเทศนี้ ซึ่งยังต้องอาศัยการแสวงหาความรู้เกี่ยวกับองค์การสำหรับองค์การรูปแบบใหม่อยู่อีกมากต่อไป^{๑๙}

๒.๒.๔ ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ

เมื่อผู้บริหารหาทางปรับปรุงองค์การ โดยทั่วไปเขาต้องการทฤษฎีที่จะทำให้เข้าใจอธิบายและทำนายองค์การ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงองค์การ ถึงแม้ไม่มีปัญหา แต่ถ้าองค์การอยู่มาแล้วเป็นเวลานาน ก็จำเป็นต้องปรับปรุงองค์การเพื่อให้ทันสมัยและเหมาะสมกับสถานการณ์ แม้ว่าโครงสร้างเดิมอาจจะใช้ได้ดีเมื่อหลายปีก่อน แต่ว่าเวลาผ่านไปโครงสร้างเหล่านั้นอาจกลายเป็นสิ่งที่ล้าสมัย เช่น อาจารย์รวมอำนาจไว้ส่วนกลางมากเกินไปหรืออาจแบ่งงานออกเป็นฝ่ายใหญ่ๆไม่ก็ฝ่าย ซึ่งต้องอาศัยความรู้้องค์การมาช่วย รวมความแล้วการปรับปรุงองค์การต้องอาศัยทฤษฎี้องค์การ^{๒๐}

ทฤษฎีบริหารแบบทฤษฎี้องค์การสามารถแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ได้ ๓ กลุ่ม คือ ทฤษฎี้องค์การแบบประเพณีนิยม ทฤษฎี้องค์การกึ่งประเพณีนิยม และทฤษฎี้องค์การสมัยใหม่

๑) ทฤษฎี้องค์การแบบประเพณีนิยม (Classical Organization Theory) ลักษณะสำคัญของทฤษฎีถือว่าองค์การเป็นผลที่เกิดจากความคิดที่ใช้เหตุผลเป็นทฤษฎี ที่เกี่ยวกับการ

^{๑๙} ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, ทฤษฎี้องค์การสมัยใหม่, หน้า ๒๒.

^{๒๐} เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท บพิตรการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๑๒๓.

ประสานงานระหว่างหน่วยงาน ทฤษฎีนี้ถือว่า “คน” เป็นเพียงเครื่องมือที่ทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จและเป็นเพียงเอกบุคลิก ผู้ที่ยึดทฤษฎีนี้เชื่อว่า การคัดเลือก การฝึกอบรม และการแนะนำ จะทำให้คนปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง เป็นทฤษฎีตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ที่กำหนดตามกฎหมายมีความเคร่งครัดในระดับสูง ทฤษฎีนี้แบ่งออกเป็นทฤษฎีย่อย ๑ ทฤษฎี คือ

(๑) **ทฤษฎีการจูงใจ** ทฤษฎีนี้กล่าวว่า ค่าตอบแทนทางวัตถุสิ่งของมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการออกแรงทำงาน คนเป็นเพียงเครื่องมือเท่านั้น การให้เงินจึงถือว่าเป็นการจูงใจ และการให้เงินต้องจ่ายตามประมาณงาน

(๒) **ทฤษฎีกิ่งประเพณีนิยม (Neo-Classical Organization Theory)** ทฤษฎีนี้ยังสนใจโครงสร้างตามแบบแผน และความคิดตามหลักเหตุผลบ้าง แต่ศึกษาเพิ่มเติมว่าทำอย่างไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์หลักได้เร็วขึ้น ทฤษฎีนี้จึงหันมาสนใจคนมากขึ้นเพราะได้มีการพิจารณาว่าการแบ่งงานกันทำ อย่างเด็ดขาดนั้นจะทำให้คนหมดกำลังใจรู้สึกโดดเดี่ยวและต้องทำงานหน้าที่เดียว ซ้ำซากไม่สนุกสนานเพราะไม่มีโอกาสได้ติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ทฤษฎีนี้คำนึงผลที่เกิดจากการมอบอำนาจว่า ถ้ามอบอำนาจมากเกินไปก็ไม่พอใจ ถ้าไม่มอบอำนาจก็จะขัดเคืองใจ ทฤษฎีนี้ยอมรับว่าบุคคลและหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรย่อมมีความขัดแย้งกัน ซึ่งทฤษฎีแรกไม่ยอมรับว่ามีความขัดแย้ง ทฤษฎีนี้เชื่อว่าการแก้ไขความขัดแย้งนั้นควรใช้วิธีประชุมปรึกษาหารือกัน และต้องใช้การสื่อสารที่ดีแต่บางครั้งความขัดแย้งก็ทำให้เกิดผลดีได้เช่นกัน

ทฤษฎีกิ่งประเพณีนิยมนี้ให้ความสำคัญแก่เป้าหมายมากกว่าวิธีการ ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงเสนอให้ ผู้ควบคุมอำนาจเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรมีอำนาจ มากกว่าผู้ควบคุมอำนาจเกี่ยวกับวิธีการ เช่น คณะกรรมการอำนวยการขององค์กรธุรกิจมีอำนาจในการควบคุมนักวิชาการ และนายช่างเทคนิคต่าง ๆ ขององค์กร เป็นต้น

นักทฤษฎีกิ่งประเพณีนิยมแบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มแรกยึดหลักการตามแบบแผน ส่วนกลุ่มหลังซึ่งจะเรียกได้ว่าเป็นทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ เพราะจะให้ความสำคัญแก่คนโดยถือว่าคนมีความสำคัญมากที่สุด แนวคิดของกลุ่มหลังรู้ว่าคนย่อมต้องการสิ่งอื่นอีกหลายอย่างเป็นแรงจูงใจมากกว่าสิ่งตอบแทนทางวัตถุ เช่น การได้พบปะพูดคุยกัน ทฤษฎีนี้จึงเน้นการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร และการเป็นผู้นำมากกว่าสิ่งอื่น การเริ่มต้นมนุษยสัมพันธ์ คือ ผลการวิจัย Hawthorne หรือที่เรียกว่า Hawthorne Studies ของ Elton Mayo ผลสรุปจากการทดสอบพบว่า สิ่งตอบแทนทางวัตถุไม่ได้ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่สิ่งสำคัญที่ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น คือ ปัจจัยทางสังคม ซึ่งอยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ

๓) ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Modern Organization Theory)

หลังจากมีข้อโต้แย้งและปฏิเสธทฤษฎีดั้งเดิม ทฤษฎีองค์การได้มีการพัฒนาขึ้นมาเป็นลำดับ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มทฤษฎีที่ศึกษาถึงพฤติกรรมศาสตร์ที่มุ่งเน้นส่งเสริมความเข้าใจในตัวบุคคล พฤติกรรมของกลุ่มสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในสถานที่ทำงาน การจูงใจและการให้ความสำคัญกับคนงาน การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ความพึงพอใจในการทำงาน ความร่วมมือ ตลอดจนอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมและสิ่งที่กระทบต่อพฤติกรรม จนกระทั่งมีการพัฒนาไปสู่ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีเชิงสถานการณ์หรือตามสถานการณ์ ทฤษฎีนี้มีสมมติฐานคือ องค์การแต่ละองค์การมีความแตกต่างกันในทุกๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นองค์ประกอบหรือสภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ ดังนั้น การบริหารองค์การจึงเป็นเรื่องของการทำให้องค์การแต่ละแห่งสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมให้ได้มากที่สุด โดยการปรับรูปแบบการจัดองค์การภายในแต่ละแห่งให้เหมาะสมจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ เป็นแนวคิดที่มุ่งค้นคว้ารูปแบบการบริหารที่ยืดหยุ่น (flexibility) และมีความปรับตัวสูง (adaptable) ของแต่ละองค์การ^{๒๑}

เป็นทฤษฎีผสมผสานระหว่างทฤษฎีที่ ๑ และทฤษฎีที่ ๒ ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของทฤษฎีดังกล่าวเช่น

(๑) ทฤษฎีตามแบบแผนนั้นให้คนงานแบ่งงานกันเด็ดขาด คือทำงานโดยใช้ทักษะเดียว ซ้ำๆ เช่น ผลิตวงล้ออย่างเดียว หรือทำเบาะรถยนต์อย่างเดียว ทำให้เกิดความจำเจซ้ำซาก ส่วนทฤษฎีองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์ให้มีการหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกันทำงาน ทำให้คนงานได้ทักษะการทำงานหลายทักษะ และมีโอกาสติดติดสัมพันธ์กัน แต่ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ยอมรับว่าการหมุนเวียนหน้าที่หรือทำงานเป็นกลุ่มก็ยังคงมีความซ้ำซากอยู่นั่นเอง

(๒) ทฤษฎีนี้ยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่เป็นสิ่งที่ดีที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

(๓) ทฤษฎีนี้เล็งเห็นปัญหาว่า ทำอย่างไรจึงจะทำให้เกิดการผสมผสานระหว่างองค์การเป็นทางการและองค์การไม่เป็นทางการ เนื่องจากองค์การแบบประเพณีนิยมสนใจองค์การเป็นทางการที่เป็นโครงสร้างทั้งหมด (Macro Organization View) แต่ทฤษฎีองค์การกึ่งประเพณีนิยมหรือทฤษฎี มนุษยสัมพันธ์สนใจองค์การไม่เป็นทางการ และมุ่งศึกษาเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง โดยเฉพาะพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งเป็นระบบย่อย (Micro Analysis) ส่วนทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ใช้ข้อมูลที่ศึกษาในระบบย่อยมาอธิบายระบบใหญ่และนำมาประกอบการตัดสินใจจัดวางตัวบุคคลในองค์การ เป็นต้น

^{๒๑} อุทัย เลาหวิเชียร, ทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร :บริษัท บพิตรการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๓๐-๓๑.

(๔) ทฤษฎีนี้ได้ขยายการศึกษาครอบคลุมถึงองค์การอื่นๆ นอกเหนือจากโรงงาน และได้ศึกษาสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลเหนือองค์การ องค์การต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยีต่างๆ^{๒๒}

สรุปได้ว่า ทฤษฎีองค์การโดยภาพรวมมี ๓ ทฤษฎี คือ ๑. ทฤษฎีองค์การแบบประเพณีนิยม (Classical Organization Theory) ๒. ทฤษฎีกึ่งประเพณีนิยม (Neo-Classical Organization Theory) และ ๓. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Modern Organization Theory) ซึ่งในแต่ละทฤษฎีจะมีจุดแข็งและจุดอ่อนต่างกัน การนำทฤษฎีในแต่ละทฤษฎีไปใช้ไม่ได้เป็นหลักปฏิบัติตายตัวต้องพิจารณาและประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมในแต่ละบริบทขององค์การในการใช้ทฤษฎีในทางปฏิบัติอาจเกิดทฤษฎีขึ้นใหม่ซึ่งแปรเปลี่ยนไปตามบริบทของยุคสมัยนั้นๆ จุดสำคัญคือการใช้ทฤษฎีในแต่ละทฤษฎีให้เกิดความสำเร็จหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

๒.๓ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรที่ปรากฏในพระไตรปิฎกซึ่งเป็นคัมภีร์ทางพุทธศาสนานั้นซึ่งในหลักธรรมดังกล่าวที่ได้กล่าวถึง หลักธรรมของการบริหารจัดการไว้อย่างน่าสนใจ ซึ่งได้มีนักวิชาการทั้งทางพุทธหรือกระทั้งนักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการทั่วไปได้นำหลักดังกล่าวไปใช้หรือมีส่วนร่วมของหลักธรรมดังกล่าวนี้ไปใช้ในการบริหารจัดการดังกล่าว หลักการบริหารนี้ได้ปรากฏในพระสูตรต้นตปิฎก อังคุดตรนิกาย ติกนิบาตร ปฐมปณณาสก์ ซึ่งพระพุทธองค์ได้ตรัสไว้ว่า ผู้ที่จะเป็นนักบริหารจัดการที่ดีนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีการบริหารจัดการที่ดี และมีมนุษยสัมพันธ์^{๒๓} ซึ่งในประเด็นดังกล่าวนี้ได้มีนักวิชาการทางพุทธศาสนาได้อธิบายขยายความไว้เป็นจำนวนมาก

จากเนื้อหาในพระไตรปิฎกดังกล่าว ทำให้เราเข้าใจได้ระดับหนึ่งของพระสูตรนี้แต่เพื่อที่จะเข้าใจในแนวคิดของทฤษฎีปาปนิคสูตรมากยิ่งขึ้น ได้มีพระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) ท่านได้กล่าวถึง ทฤษฎีปาปนิคสูตร หรือปาปนิคธรรม ๓ ในพจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม ว่า (ปาปนิคังคะ หลักพ่อค้า, องค์คุณของพ่อค้า - qualities of a successful shopkeeper or businessman) ประกอบด้วย

๑) จักขุมา ตาติ (รู้จักสินค้า ดูของเป็น สามารถคำนวณราคา กะทุนแก่งกำไร แม่นยำ - shrewd)

๒) วิธูโร จัดเจนธุรกิจ (รู้แหล่งซื้อแหล่งขาย รู้ความเคลื่อนไหวความต้องการของตลาด สามารถในการจัดซื้อจัดจำหน่าย รู้ใจและรู้จักเอาใจลูกค้า - capable of administering business)

^{๒๒} อุทัย หิรัญโต, ทฤษฎีองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๒), หน้า ๑๐- ๑๒.

^{๒๓} ออง. ติก. (ไทย) 20/20/163-164.

๓) นิสัยสัมพันธ์ พร้อมด้วยแหล่งทุนเป็นที่อาศัย (เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจในหมู่แหล่ง ทุนใหญ่ ๆ หาเงินมาลงทุนหรือดำเนินกิจการโดยง่าย - having good credit rating)^{๒๔}

จากหลักการของพระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) ดังกล่าวก็สอดคล้องกับสิ่งที่พระธรรม โกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต) ได้กล่าวถึงคำตรัสสองคัมภีร์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ในทศตปิ ปาปณิกสูตรว่า เกี่ยวกับคุณลักษณะ ๓ ประการของนักบริหารที่จะช่วยให้ผู้บริหารทำสำเร็จลุล่วงไป ได้ด้วยดี

๑) จักขุมา หมายถึง ปัญญามองการณ์ไกล เช่นถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจ ต้องรู้ ว่าอนาคตเศรษฐกิจหรือตลาดจะมีแนวโน้มเป็นแบบไหนหรือสามารถคาดการณ์ทิศทางหรืออนาคตใน การดำเนินธุรกิจได้แม่นยำจากการอาศัยกระบวนการคิดที่รอบคอบและมีเหตุผล โดยอาจใช้ ประสพการณ์ในอดีตร่วมในการตัดสินใจและวางแผนด้วย ซึ่งคุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับ ภาษาอังกฤษคำว่า Conceptual Skill คือการชำนาญในการใช้ความคิด หรือ ทักษะทางด้านความคิด

๒) วิรูโห หมายถึง จัดการธุระได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น นักการเงินต้องม ีความรู้และความเชี่ยวชาญทางการเงินสามารถคำนวณอัตราผลตอบแทนต่างๆได้หรือเข้าใจใน งบการเงิน

ที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้ ในกรณีแพทย์ผ่าตัดตมองก็ต้องมีความเชี่ยวชาญใน การผ่าตัดตมอง เป็นต้น คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำภาษาอังกฤษคำว่า Technical Skill คือความ ชำนาญการด้านเทคนิค หรือ ทักษะทางด้านปฏิบัติงาน

๓) นิสัยสัมพันธ์ หมายถึง พึงพาอาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี มี ความสามารถในการติดต่อประสานงานให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด มี ความสามารถในการสื่อสารและประสานงานให้แต่ละฝ่ายในองค์กรดำเนินแนวทางตามกรอบทิศทางที่ องค์กรต้องการบรรลุได้หรือมีความสามารถในการผูกใจคนให้เป็นที่รักของคนโดยสามารถทำให้ให้ พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจได้ เป็นต้น คุณลักษณะที่สามนี้ตรงกับคำ ภาษาอังกฤษคำว่า Human Relation Skill คือความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ หรือ ทักษะทางด้าน มนุษย์สัมพันธ์

โดยคุณลักษณะทั้งสามประการมีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกันนั้นขึ้นอยู่กับระดับ ของนักบริหารถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมคนจำนวนมาก คุณลักษณะข้อที่ ๑ และ ๓ มีความสำคัญมาก ส่วนข้อที่ ๒ มีน้อยเพราะเขาสามารถใช้ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถเฉพาะด้านได้สำหรับนักบริหารระดับกลาง คุณลักษณะทั้ง ๓ ข้อ มี ความสำคัญพอๆ กัน นั่นคือ เขาต้องมีความชำนาญเฉพาะด้านและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

^{๒๔} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ (ฉบับประมวลธรรม) , (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ที่ บริษัท สหธรรมมิก จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๙๖ - ๙๘.

และผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่เดียวกันต้องมีปัญญาที่มองภาพกว้างและไกล เพื่อเตรียมตัวสำหรับเป็นนักบริหารระดับสูง นอกจากนั้นต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ประสานงานในการถ่ายทอดนโยบายและยุทธศาสตร์จากผู้บริหารระดับสูงมาสู่การปฏิบัติในผู้บริหารและพนักงานระดับล่าง และนำผลการดำเนินงานที่ได้จากการปฏิบัติงานมาสรุปและนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง^{๒๕} ด้วยหลักการดังกล่าวของท่านนั้นก็ไม่มีคุณก่อกัดดี ไชยรัศมีศักดิ์ ได้ให้ทัศนะต่อว่า ในหลักการของทฤษฎีปาปนิคสูตรนั้น สำหรับหัวข้อหลักธรรมที่เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของนักบริหารที่ดีนั้น จะต้องมีความ Human Relation Skill หรือ หลักนิสยสัมพันธ์ เพราะมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีจะทำให้คนอยากเข้ามาร่วมงานและทำงานให้ หากไม่มีมนุษย์สัมพันธ์การบริหารคนก็ไปไม่รอด “หลักนิสยสัมพันธ์ เป็นหลักการสำคัญที่จำเป็นและสำคัญมาก สำหรับนักบริหารคน เพราะถ้ามนุษย์สัมพันธ์ไม่ดีก็ไม่มีใครอยากมาร่วมงานหรือทำงานให้ เพราะการบริหารงาน บริหารคน คือการดำเนินกิจกรรมให้สำเร็จโดยร่วมกับคนอื่นทางด้านคุณ”ณรงค์ จิวังกูร ให้ความเห็นว่า ต่อว่า^{๒๖} โดยหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรที่ประกอบด้วย ๓ หลักการ นั้นเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะการมีวิสัยทัศน์หรือจักษุมา ถือเป็นหลักการของนักบริหารที่ทันสมัยที่สุด เพราะการมองการณ์ไกล มีสายตาปัญญาในการวิเคราะห์หรือนาคตทำให้ให้นักบริหารนั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จ สามารถแข่งขันอยู่รอดในธุรกิจได้ ขณะที่ วิธูโร หรือ การจัดการธุรกิจโดยมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เปรียบเทียบได้กับหลัก Competency ความสามารถที่จะเข้ามาสร้างสมดุลให้กับนักบริหารที่เป็นผู้นำและหลักนิสยสัมพันธ์ เป็นความสามารถด้านมนุษย์สัมพันธ์ โดยหลัก ๓ ข้อควรมีอยู่ภายในของนักบริหาร และหากหลอมรวมกันก็จะเป็นภูมิคุ้มกันที่มีประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจ กิจการให้ประสบความสำเร็จหรือผ่านพ้นวิกฤติต่างๆไปได้^{๒๗} และต่อมาท่านดร. บุญเสริม บุญเจริญผลได้ให้กล่าวถึง ทฤษฎีปาปนิคสูตรไว้เช่นกัน ว่า พ่อค้าที่ดีนั้นต้องมีตาดี ๑ มีธุระดี ๑ ถึงพร้อมที่บุคคลที่ฟังได้หนึ่ง ๑ คือ หมายถึง ๑. ความสามารถในการคิดต้นทุนและรายได้เป็น ๒. รู้ว่าสินค้าใดจะขายได้และขายได้อย่างไร และ ๓. มีเครดิตดี หากมีครบทั้ง ๓ ประการจะทำให้พ่อค้ามีโภคทรัพย์มากมายเหลือเพื่อ^{๒๘}

สรุป จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีปาปนิคสูตรทั้งจากพระไตรปิฎกและอรรถกถารวมทั้งนักวิชาการและนักธุรกิจดังกล่าวทำให้ สรุปได้ว่า หลักทฤษฎีปาปนิคสูตรดังกล่าวที่ประกอบด้วย จักษุมา คือ การมีวิสัยทัศน์ วิธูโร การจัดการดี และนิสยสัมพันธ์มีมนุษย์สัมพันธ์

^{๒๕} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๑๕.

^{๒๖} นิตยสาร ผู้จัดการ ,**เปิดไตรสูตรสร้างนักบริหารใช้หลักธรรมสู่ความสำเร็จธุรกิจ**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://info.gotomanager.com/news/printnews.aspx?id=70732> [๑๐ พ.ย. ๒๕๕๕].

^{๒๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒.

^{๒๘} อ้างแล้ว, หน้า ๓.

ความสำคัญต่อองค์กรทุกระดับและถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและบุคลากรในทุกระดับจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อหลักธรรมในพุทธยาปณิกสูตรดังกล่าว

๒.๔ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์

แนวคิดดังกล่าวมองประสิทธิภาพขององค์การแนวใหม่ โดยยอมรับว่ามนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการก่อให้เกิดประสิทธิภาพขององค์การ ให้ความสำคัญที่ขวัญ ระดับความมุ่งมาดปรารถนาความเป็นเจ้าของร่วมกันและการมีส่วนร่วมในการทำงาน

มนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องราวที่ว่าด้วยพฤติกรรมของบุคคลที่มาเกี่ยวข้องกันในการทำงาน ในองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ความสำเร็จของมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานก็คือ สร้างความราบรื่นในการทำงานร่วมกัน สร้างความเข้าใจอันดี และความสามัคคี ก่อให้เกิดความรักใคร่ และความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน เป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มผลผลิต และเป็นเครื่องมือช่วยในการแก้ปัญหา และขจัดความขัดแย้ง

หลักของมนุษยสัมพันธ์คือ การตอบสนองความต้องการของมนุษย์ โดยใช้หลักปฏิบัติที่ว่าเมื่อเราต้องการสิ่งใด ผู้อื่นก็มีความต้องการสิ่งนั้นเช่นกัน ส่วนในด้านจิตใจก็ให้ยึดหลักที่ว่าเอาใจเขามาใส่ใจเรา โดยมนุษยสัมพันธ์นั้นเกี่ยวข้องกับศาสตร์สาขาต่างๆ เช่น วิทยาศาสตร์การแพทย์ จิตวิทยา จิตวิเคราะห์ และความแตกต่างระหว่างบุคคล^{๒๕}

๑) แนวความคิดทางการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์

แนวความคิดทางการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์เป็นแนวความคิดในช่วง ค.ศ. ๑๙๔๐-๑๙๖๐ เกิดความคิดที่พยายามใช้หลักจิตวิทยามาประยุกต์ในการจัดการองค์การ คำนึงถึงความรู้สึก ความต้องการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ทำงาน รวมทั้งบรรยากาศในการทำงานแสวงหาวิธีจูงใจให้คนทำงาน มององค์การเป็นกลุ่มบุคคล

ในประเทศสหรัฐอเมริกา ระหว่าง ค.ศ. ๑๙๒๐-๑๙๓๐ ในช่วงเวลาดังกล่าวมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมาก เช่น การอพยพของคนจำนวนมากจากชนบทเข้าสู่ตัวเมือง มีการนำเครื่องจักรกลมาใช้ในโรงงานแทนแรงงานคนมากขึ้น มีการแบ่งงานกันทำทั้งในระดับคนงานและระดับบริหารมีการกำหนดมาตรฐานของงาน เป็นต้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการพึ่งพาอาศัยกันและการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ทำให้นักทฤษฎีในยุคนี้เกิดความคิดเห็นขัดแย้งกับหลักการของนักทฤษฎีสสมัยเดิมที่มุ่งเน้นการทำงานและการแสวงหาผลกำไรสูงสุด เพราะแนวคิดดังกล่าวจะนำไปสู่สภาวะของการแข่งขันกันอย่างรุนแรงทำให้เกิดความขัดแย้งกัน และ

^{๒๕}วิเชียร วิทยอุดม, ทฤษฎีองค์กร, หน้า ๔๐.

แนวคิดดังกล่าวไม่ได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและไม่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

๑.๑) ผลงานของเอลตัน เมโย (Elton Mayo) การทดลองแห่งเมืองฮอว์ธอร์นเอลตัน เมโย (Elton Mayo) เป็นผู้ที่มีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับนักทฤษฎียุคดั้งเดิม จากผลการทดลองแห่งเมืองฮอว์ธอร์น (Hawthorne Study) ที่โรงงานในบริษัทเวสเทิร์น อิเล็กทริก(Western Electric) ระหว่าง ค.ศ. ๑๙๒๗-๑๙๓๒ เป็นผลงานที่นำไปสู่แนวคิดใหม่ที่เรียกว่า แนวความคิดทางการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ แนวความคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์นั้นแตกต่างไปจากแนวความคิดของแนวเดิม คือ แม้จะมีการเน้นการจัดการระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับตำแหน่งต่างๆ ในองค์การเหมือนกับยุคดั้งเดิมก็ตามแต่ได้ให้ความสำคัญกับคนมากกว่าด้านการจัดระเบียบความสัมพันธ์ตำแหน่ง

๑.๑.๑) การศึกษาด้านทัศนคติ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ที่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดของโครงสร้างองค์การที่ให้ความสนใจศึกษาตัวแปร ที่มีผลกับต่อประพฤติกรรมของมนุษย์ จากนั้นจึงทำความเข้าใจเกี่ยวกับตัวแปรเหล่านั้น ซึ่งพบว่าพฤติกรรมของมนุษย์จะเกิดมาจากภายในตัวของมนุษย์เองมากกว่าเกิดมาจากสภาวะแวดล้อมภายนอก ดังนั้นนักทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์จึงเห็นว่าวิธีการควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ให้ได้ผล จะต้องทำให้เกิดมาจากจิตใจมากกว่าการให้รางวัลและการลงโทษที่สามารถนำมาใช้ควบคุมได้เพียงบางส่วนเท่านั้น

๑.๑.๒) การเน้นภาวะผู้นำ นักทฤษฎียุคมนุษยสัมพันธ์เสนอว่าการที่จะจูงใจให้มนุษย์ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้นั้น ไม่สามารถที่จะใช้วิธีการควบคุมจากภายนอกได้ จึงได้มีการเสนอวิธีการตามหลักของจิตวิทยาสังคมขึ้น ดังนั้นจึงได้มีการมุ่งเน้นในด้านของรูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นประชาธิปไตย การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการออกแบบงานเพื่อให้เป็นที่สนใจของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

๑.๑.๓) การหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด นักทฤษฎียุคมนุษยสัมพันธ์เสนอว่าในการปฏิบัติงานนั้นจะมีวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดโครงสร้างความสัมพันธ์ของงานและคนเสมอ แต่โครงสร้างนั้นจะต้องยึดหลักการความมีอิสระของมนุษย์และต้องยึดหลักการภายในตัวมนุษย์เองเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้คนทำงาน เพื่อไม่ให้มนุษย์เกิดความขัดแย้งขึ้นในจิตใจและทำงานได้อย่างเต็มความสามารถจากแนวความคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ที่นำมากล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกมานั้นจะเกิดมาจากภายในตัวของมนุษย์เองมากกว่าเกิดมาจากสภาวะแวดล้อมภายนอก การควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นสามารถที่จะใช้ตัวเงินและหรือความก้าวหน้าในอาชีพมาใช้เป็นเครื่องมือได้ นอกจากนี้การที่จะจูงใจให้มนุษย์ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้นควรจะได้มีการมุ่งเน้นในด้านของรูปแบบ

ภาวะผู้นำที่เป็นประชาธิปไตยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และจะต้องยึดหลักการความมีอิสระของมนุษย์เป็นเครื่องมือในการจูงใจให้คนทำงานอย่างเต็มความสามารถอีกด้วย^{๓๐}

๒) ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (The Human Relation School) เป็นทฤษฎีที่มุ่งสำรวจบทบาทของกระบวนการกลุ่ม และกระบวนการทางสังคมของบุคลากรในองค์การ ซึ่งมีนักทฤษฎีองค์การจำนวนมากที่พัฒนา และผลิตผลงานต่างๆออกมาสนับสนุนแนวความคิดนี้ ผลงานที่ได้รับการยอมรับว่าดีเด่นมากที่สุด เป็นการวิจัยของ เอลตัน เมโย (Elton Mayo) ระหว่างปี ค.ศ. ๑๘๘๐-๑๙๔๙ เป็นชาวออสเตรเลีย และเป็นนักวิจัยและศาสตราจารย์ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard) โดยมีทีมนักวิจัยของเขาประกอบด้วย ฟริทซ์ เจ. โรธิสเบอร์เกอร์ (Fritz J. Roethlisberger) ระหว่างปี ค.ศ. ๑๘๘๘-๑๙๗๔ และวิลเลียม เจ. ดิกสัน (William J. Dickson) ได้ทำการศึกษาวิจัยที่บริษัทเวสเทิร์นอิเล็กทริก (Western Electric) ตั้งแต่ปี ค.ศ. ๑๙๒๔-๑๙๓๒ ภายใต้งานวิจัยว่า **“การศึกษาแห่งฮอว์ธอร์น (Hawthorne Studies)”** งานวิจัยชิ้นนี้สนใจศึกษาปัญหาความเป็นเหตุเป็นผลในการทำงานและประสิทธิภาพในการทำงานตามแนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ แต่สิ่งที่นักวิจัยกลุ่มนี้ค้นพบกลายเป็นเรื่อง **“การสร้างปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม”** และ **“การสร้างบรรยากาศในการทำงาน”**

การศึกษาของเมโยและคณะในโครงการวิจัยในระยะต่อมา โดยการมุ่งสัมภาษณ์พนักงานนับพันคน ทำให้พวกเขาสรุปได้ว่า พฤติกรรมของมนุษย์มีความสำคัญต่อพนักงานในสถานประกอบการต่างๆมากกว่าที่พวกเขาเคยเชื่อมาก่อน ตัวอย่างเช่น การทดลองเรื่องการศึกษาอิทธิพลของแสงสว่างที่มีผลผลิตของพนักงาน พบว่า แสงไม่มีอิทธิพลแต่อย่างใด หรือแม้แต่บริษัทจะใช้หลักการจ่ายค่าจ้างแบบจูงใจให้แก่พนักงาน แต่ก็มีผลต่อการเพิ่มผลผลิตน้อยกว่าปัจจัยด้านกระบวนการกลุ่มและการให้ความสนใจต่อการนิเทศงานของพนักงาน จึงสรุปได้ว่า ปัจเจกบุคคลและกระบวนการกลุ่มมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการกำหนดลักษณะพฤติกรรมการทำงานและเจตคติต่อการทำงานของพนักงาน และเป็นที่มาของการเกิด **“ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์”**

เชสเตอร์ ไอ. บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard) เกิดที่เมือง Malden รัฐ Massachusetts เมื่อปี ค.ศ. ๑๘๘๖ เขาเขียนหนังสือที่มีชื่อเสียงมากคือ **“หน้าที่ของนักบริหาร (The Function of the Executive)”** ผลงานนี้ บาร์นาร์ด ให้สำคัญกับการประสานงานมากที่สุด และขณะเดียวกันมีผู้ตั้งข้อสังเกตว่า แนวคิดที่นำเสนอไว้ในหนังสือน่าจะได้รับอิทธิพลมาจากประสบการณ์ในการทำงานของเขาในระหว่างที่ทำงานในบริษัท **“Bell System”** เขากล่าวว่าหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารคือ ใช้ความพยายามอย่างสูงยิ่งที่จะต้องธำรงรักษาระบบการสร้างความ

^{๓๐} สมคิด บางโม, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๒๙.

ร่วมมือให้คงอยู่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นเรื่องของระบบ ไม่ใช่เรื่องส่วนตัวของผู้บริหาร และเขาย้ำให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ของผู้บริหารกับองค์การมีลักษณะคล้ายคลึงกับระบบสมองกับระบบประสาทของมนุษย์ที่มีความเชื่อมโยงเข้ากับระบบอื่นๆ ของร่างกายให้สามารถดำรงอยู่และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่จะเป็นเรื่องยากกว่าการทำงานของระบบสมองก็เพราะว่ากลไกต่างๆขององค์การมีความเป็นอิสระต่อกัน

บาร์นาร์ด นำเสนอหน้าที่ของผู้บริหารไว้ในงานเขียนของเขา ๓ ประการ คือ

๑) **ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีระบบในการสื่อสารในองค์กร** กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้องกำหนดหน้าที่ขององค์การตามโครงสร้างให้ชัดเจน สร้างความชัดเจนในสายการบังคับบัญชาและความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชา อีกทั้งต้องจัดให้มีกลไกการติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

๒) **ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้ใช้ศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนอย่างเต็มที่** กล่าวคือ ผู้บริหารจะส่งเสริมให้บุคลากรขององค์การให้ความร่วมมือและการให้สนับสนุนการทำงานในองค์กรอย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งเป็นกลไกหลักในด้านการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้เพื่อจรรโลงให้

(๑) ช่วยและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรอยู่ในสภาวะดีเยี่ยม

(๒) รักษาระบบการเสริมแรงในองค์กรและ

(๓) การจรรักษ์กาลไกลการนิเทศ การควบคุม การตรวจสอบ การฝึกอบรม และการให้การศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการมั่นใจได้ว่าผู้บริหารสามารถจรรักษ์ระบบการให้ความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓) **ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ**

กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการนำภารกิจขององค์การมานิยามและกำหนดเป็นเป้าหมายขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยศักยภาพในการตัดสินใจของผู้บริหาร ที่จะวิเคราะห์และสังเคราะห์เป้าหมายและทิศทางขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนสามารถประสานเป้าหมายของระบบย่อยเข้ากับระบบใหญ่ขององค์กรได้อย่างกลมกลืน ส่งผลให้ระบบขององค์กรขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ

บาร์นาร์ดได้แสดงให้เห็นว่า พลังที่ขับเคลื่อนองค์การอย่างสร้างสรรค์นั้นจะต้องเกิดจากจริยธรรมของภาวะผู้นำ โดยผู้นำขององค์การจะต้องยึดมั่นในจรรยาบรรณและคุณธรรม แสดงให้บุคลากรเห็นว่าผู้นำของพวกเขาเป็นผู้ที่มีความสามารถและความรับผิดชอบสูง และสามารถสร้างทีมงานขององค์การให้เป็นผู้มีคุณธรรม

นอกจากนี้ บาร์นาร์ดได้เสนอแนวความคิดที่ทำท้าทายต่อแนวความคิดเดิมที่ว่า อำนาจจะต้องมาจากเบื้องบน ซึ่งบาร์นาร์ดโต้แย้งว่า อำนาจควรเป็นเรื่องของการยอมรับ ของผู้ใต้บังคับบัญชาและยังกล่าวถึงบทบาทขององค์การที่ไม่เป็นทางการ ที่มีความสำคัญต่อการทำงาน และการบริหารงานขององค์การ ส่วนบทบาทที่สำคัญของผู้บริหาร คือ การสนับสนุนให้มีการสื่อสารที่ดีและการกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้น

ดักลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor) อยู่ระหว่างปี ค.ศ. ๑๙๐๖-๑๙๖๔ เขาเป็นศาสตราจารย์ที่สอนทางด้านจิตวิทยาที่ “Massachusetts Institute of Technology” และเขาได้เคยเสนองานเขียนที่มีชื่อเสียงมาก คือ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (The Human Side of Enterprise)” จุดเน้นที่สำคัญประการหนึ่งของหนังสือนี้ วิจารณ์ว่าเน้นที่ ประสิทธิภาพในการทำงาน น่าจะเป็นความผิดพลาดในแนวความคิด เพราะองค์การไม่น่าจะมีลักษณะเหมือนกับเครื่องจักร แต่ องค์การประกอบขึ้นจากบุคคลที่มีความหลากหลายทั้งในบทบาท และความรับผิดชอบนอกเหนือจากที่ปฏิบัติอยู่ในองค์การ ยิ่งไปกว่านั้น องค์การยังประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความหลากหลาย และ บางครั้งยังต้องมีความขัดแย้งระหว่างบทบาท และวัตถุประสงค์ในการทำงาน ในขณะที่นักทฤษฎีกลุ่มคลาสสิก (the classical theorist) เห็นว่า “องค์การ เปรียบเหมือนกับเครื่องจักรที่มีระบบ น้ำมันหล่อลื่นที่ดี” นักทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (the human relations theorist) กลับเห็นว่า “องค์การ” เป็นระบบของความร่วมมือกันของบุคคล ที่มีความต้องการหลากหลายและแตกต่างกัน และให้ความสำคัญกับการสร้างประสิทธิผลขององค์การ มากกว่าการสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน”

ในงานเขียนของแมกเกรเกอร์ ได้เสนอทฤษฎีที่สำคัญ ๒ ทฤษฎี คือ ทฤษฎีแรกเป็นทฤษฎีที่มีพื้นฐานของฐานคติในทางลบ เรียกว่า “ทฤษฎี X (Theory X)” ส่วนทฤษฎีที่สองมีพื้นฐานของฐานคติในทางบวก และยอมรับว่าบุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทฤษฎีนี้เรียกว่า “ทฤษฎี Y (Theory Y)”^{๓๑}

โดยทฤษฎีดังกล่าวนี้ ว่าด้วยแนวคิดของผู้บริหารเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน เปลี่ยนไปเล็กน้อยนับจากที่มีการใช้แนวคิดการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ในปัจจุบันผู้บริหารส่วนใหญ่ก็จะพูดในเชิงเห็นด้วยการมองว่าพนักงานเป็นมนุษย์ที่มีความต้องการและความปรารถนาของตนเอง และเราต้องตระหนักถึงสิ่งเหล่านี้จึงจะสามารถดึงเอาศักยภาพสูงสุดจากพนักงานออกมาได้

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่ตรงข้ามกัน หรือก็คือการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบที่มองโลกในแง่ดี และแบบมองโลกในแง่ร้าย โดยที่เราไม่ต้องสงสัยเลยว่า แมกเกรเกอร์ (McGregor) เห็นด้วยกับทฤษฎีใดมากกว่ากัน ถึงแม้เขาจะยืนยันว่ารูปแบบการบริหารที่เหมาะสม

^{๓๑} ทองใบ สุตขารี, ทฤษฎีองค์การ, หน้า ๑๘-๒๒.

จะต้องใช้ทั้งสองทฤษฎีประกอบกัน โดย แมกเกรเกอร์ เชื่อว่าแนวทางการบริหารองค์กรเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงมุมมองของผู้บริหารที่มีต่อธรรมชาติของมนุษย์ ทฤษฎีของเขามาจากการศึกษาว่าการตอบสนองความต้องการของพนักงานจะสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพวกเขาอย่างไร ถึงแม้ว่าแต่ละทฤษฎีจะมีสมมติฐานที่แตกต่างกันอย่างมากเกี่ยวกับความต้องการของพนักงาน แต่ทั้งสองทฤษฎีก็มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีจิตวิทยาของมนุษย์ที่เสนอโดยชาวอเมริกันชื่อ Abraham Maslow ในปี ค.ศ. ๑๙๕๓ ซึ่งรู้จักกันในนามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs)

ในยุคของ Douglas McGregor ซึ่งหนังสือที่เขาเขียนในปี ค.ศ. ๑๙๖๐ ชื่อ The Human Side of Enterprise ได้เสนอทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจของพนักงานที่ตรงกันข้ามโดยสิ้นเชิง และเขาตั้งชื่อทฤษฎีทั้งสองอย่างง่าย ๆ ว่าทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X มีสมมติฐานว่ามนุษย์

- a. ไม่ชอบทำงานและจะหาทางหลีกเลี่ยงหากสามารถทำได้
- b. ต้องได้รับความควบคุมและข่มขู่จึงยอมทุ่มเททำงานอย่างหนัก
- c. ไม่ต้องการรับผิดชอบ และอยากให้มีคนสั่งการว่าตนเองควรทำอะไร
- d. ต้องการรู้สึกมั่นคงในการทำงาน

คนที่มีลักษณะแบบทฤษฎี X จะทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการด้านกายภาพและด้านความปลอดภัย หรือกล่าวได้ว่า พวกเขาทำงานเพื่อเงินและความมั่นคงเท่านั้น ซึ่งบทบาทของผู้บริหารในที่นี้ ก็คือการกำหนดโครงสร้างการทำงาน และให้สิ่งจูงใจกับพนักงานในรูปของค่าจ้างและสวัสดิการโดย แมกเกรเกอร์ ชี้ให้เห็นว่าทฤษฎี X มีข้อบกพร่องตรงที่เมื่อความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองแล้ว พนักงานก็จะไม่รู้สึกว่ามีแรงจูงใจอีกต่อไปและในเมื่อพนักงานจะต้องแสวงหาหนทางตอบสนองความต้องการขั้นที่สูงขึ้นจากสิ่งที่ไม่ใช่การทำงาน ทางเดียวที่จะทำให้พวกเขายังคงรู้สึกพอใจกับงานต่อไปได้ก็คือการขอค่าจ้างมากขึ้นเรื่อยๆ อย่างไรก็ตาม แมกเกรเกอร์ คิดว่า ทฤษฎี X เหมาะสมที่จะใช้กับธุรกิจการผลิตขนาดใหญ่มากกว่าทฤษฎี Y

ทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่ปฏิบัติต่อพนักงานเหมือนกับเป็นผู้ใหญ่มากกว่าทฤษฎี X และสมมติฐานว่าพนักงาน

- ๑) ต้องทำงานจริงๆ
- ๒) สามารถควบคุมตนเองให้ทำงานสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรได้ ถ้าพวกเขารู้สึกมุ่งมั่นที่จะทำอย่างนั้น
- ๓) จะมุ่งมั่นตั้งใจทำงานหากมีแรงจูงใจจากการได้รับรางวัลที่สามารถตอบสนองความต้องการในขั้นสูงขึ้นไป
- ๔) มีความรับผิดชอบ และอาจพยายามเสนอตัวที่จะรับผิดชอบ

๕) มีจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ และสามารถใช้สติปัญญาของตนเองแก้ไข ปัญหาในการทำงานได้^{๓๒}

แมกเกรเกอร์ เสนอแนะว่า องค์การส่วนใหญ่ควรประยุกต์ใช้ทฤษฎี Y ในการบริหารงาน มากกว่าการประยุกต์ทฤษฎี X เพราะจะช่วยทำให้การมีส่วนร่วมในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น และ สอดคล้องกับการทำงานในระบอบประชาธิปไตย ที่บุคลากรจะได้เข้าไปร่วมในการทำงานนำไปสู่การ สร้างความพึงพอใจและสร้างสุขให้เกิดขึ้นในการทำงาน^{๓๓}

สรุป ทฤษฎีมนุษย์สัมพันธ์มองถึงคุณค่าของมนุษย์มีความสำคัญมากกว่าโครงสร้างและ ผลกำไรขององค์การหรือเป็นการมององค์การว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่ร่วมใช้ชีวิตด้วยกันบนความต้องการ ของมนุษย์ทุกคนที่มีความต้องการที่แตกต่างและไม่เท่ากันแต่เพราะเน้นความเข้าใจ โมตรี สิ่งเหล่านี้ จะทำให้บุคลากรในองค์การร่วมกันทำงานอย่างมีความสุข บนความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์ในการ ทำงานก็คือ สร้างความราบรื่นในการทำงานร่วมกัน ประสบผลสำเร็จร่วมกัน

๒.๕ ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับบริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด

๒.๕.๑ ข้อมูลเบื้องต้น

ชื่อสถานประกอบการ : บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ไทย จำกัด

เปิดดำเนินการ : ๑๘ ก.ค. ๒๕๓๑ (๒๓ปี)

ได้รับการส่งเสริม : BOI ส่งออก ๘๘%

ประเภทกิจการ : ผลิตเครื่องรับโทรศัพท์, โทรสาร, ตู้สาขา

ที่ตั้ง : นิคมอุตสาหกรรมนวนคร โครงการ ๑,๒

ทุนจดทะเบียน : ๕๙๓ ล้านบาท

ก่อตั้ง : ๒๕๓๑ (๑๙๘๘) ; บริษัท เอ็นอีซี เทคโนโลยี ประเทศไทย จำกัด

๒๕๔๔ (๒๐๐๑) ; บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ไทย จำกัด

กรรมการผู้จัดการ : Mr. Akira Okasaki (นายอากิระ โอคาซากิ)

พื้นที่ : โรงงาน ๑ ๑๓,๘๖๐ ตรม. (โครงการ ๑)

โรงงาน ๒ ๓๐,๐๐๐ ตรม. (โครงการ ๒)

จำนวนพนักงาน : ๙๑๙ คน (ชาย ๒๖๘ หญิง ๖๕๑ ชาวญี่ปุ่น ๙)

ไม่มีสหภาพแรงงาน

^{๓๒} Edward Russell-Walling, MBA 50 หลักบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมการพิมพ์ ๒๕๕๔), หน้า ๓๕๖-๓๖๐.

^{๓๓} ทองใบ สุตชาวี, ทฤษฎีองค์การ, หน้า ๒๒.

๒.๕.๒ ปรัชญาของบริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด

- (๑) มอบความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า โดยมุ่งมั่นจัดการผลิตภัณฑ์และบริการที่ดียิ่งขึ้น
- (๒) มุ่งมั่นสู่ความรับผิดชอบต่อสังคมและความร่วมมือที่ดีต่อสังคม ไม่เพียงจะมุ่งแต่ผลกำไรและพัฒนาความสะดวกในบริษัทเท่านั้น แต่จะรวมถึงการให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือเพื่อการกุศลต่อสังคมอีกด้วย
- (๓) ส่งเสริมและสนับสนุนลักษณะเฉพาะปัจเจกบุคคล และพัฒนาเพื่อนำมาซึ่งศักยภาพสูงสุดแก่พนักงานทุกท่าน

๒.๕.๓ วิสัยทัศน์บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด

"มุ่งมั่นสู่การเป็นผู้นำด้านการผลิตในต่างประเทศของกลุ่มบริษัท เอ็นอีซี ด้วยศักยภาพสูงในการผลิตสินค้าหลากหลาย และตอบสนองต่อการขยายตัวของธุรกิจในตลาดโลก"

๒.๕.๔ นโยบายการปรับปรุงสวัสดิการ และผลประโยชน์อื่นๆ

เพื่อบรรลุปรัชญาของบริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด การแบ่งเบาภาระความเป็นอยู่และยกระดับมาตรฐานคุณภาพชีวิต ขวัญกำลังใจ และเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันของทรัพยากรบุคคล ของบริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะฉะนั้น บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด จะพิจารณาปรับปรุงสวัสดิการและผลประโยชน์อื่นๆ ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมบนหลักการพื้นฐานความพอเพียง และความเหมาะสมกับภาวะทางเศรษฐกิจตลอดจนผลประโยชน์ของบริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๖.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ได้พบว่า มีผู้ทำการศึกษาวิจัยไว้หลายท่าน ในที่นี้ผู้วิจัยขอยกตัวอย่างมาเฉพาะที่เห็นว่ามีน่าสนใจ ดังนี้

พระครูปลัดพุทธวิวัฒน์ โปธิกรพุนศิริ ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการวัดราษฎร์และพระอารามหลวงในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑๕” ผลการวิจัยพบว่า

๑. การบริหารจัดการของวัดราษฎร์ในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑๕ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และด้านการศึกษาสงเคราะห์อยู่ในระดับปานกลาง
๒. การบริหารจัดการของพระอารามหลวงในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑๕ โดย

ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เพื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการเผยแผ่ศาสนาธรรมและด้านศาสนศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านการศึกษาสงเคราะห์อยู่ในระดับมาก

๓. การบริหารจัดการของวัดกับพระอารามหลวงในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑๕ มีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันทุกด้าน^{๓๔}

พระธนดล นาคสุวรรณโณ ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารกิจการคณะสงฆ์ จังหวัดบุรีรัมย์” ผลการวิจัยพบว่า พระสังฆาธิการมีบทบาทอยู่ในระดับดีมากในเรื่อง การดำเนินงานอบรมให้ความรู้แก่พุทธศาสนิกชน การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแบบแผนและประเพณีอันดีงาม และการดูแล เรงรัดให้มีการเรียนการสอนนันทกรรมอย่างทั่วถึงอย่างน้อยที่สุดให้มีการอบรมพระธรรมวินัยโดยอนุโลมตามหลักสูตรนันทกรรมตามคำสั่งมหาเถรสมาคม พ.ศ. ๒๕๒๘ และมีบทบาทอยู่ในระดับน้อยในเรื่องการจัดหาทุนการศึกษาให้แก่พระสงฆ์ ที่เรียนนันทกรรมและบาลีสำหรับเรื่องอื่นๆ พระสังฆาธิการมีบทบาทอยู่ในระดับปานกลาง การดำเนินงานอบรมความรู้ให้แก่ พุทธศาสนิกชน^{๓๕}

ดวงพร สารศาลิน ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาการบริหารจัดการองค์กรวัดพระธรรมกาย” ผลการวิจัยพบว่า องค์กรวัดพระธรรมกายมีรูปแบบการบริหารจัดการ ที่มีการวางแผนเป็นอย่างดีจากส่วนกลางซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูงของวัด ผู้ซึ่งล้วนมีการศึกษาสูง มีวิสัยทัศน์กว้างขวาง กับกลุ่มลูกศิษย์ของวัดที่เป็นผู้มี บทบาทในสังคมของประเทศไทย วัดพระธรรมกายมีระบบการจัดการภายในวัดที่ให้ความประทับใจแก่ผู้ที่เข้ามาในวัด เป็นครั้งแรก ทั้งวัดที่สะอาดพระภิกษุสำรวม อาหารที่พร้อมและการสอนธรรมะ ที่ไม่น่าเบื่อ และสามารถนำไปใช้ใน ชีวิตประจำวันได้ นอกจากนี้วัดพระธรรมกายยังได้เสนอ รูปแบบใหม่ของการทำบุญและปฏิบัติธรรมที่ สะดวกสบาย และง่ายต่อการเข้าถึง ซึ่งเมื่อ ประชาชนทั่วไปต้องการที่จะชำระล้างใจหรืออยากจะทำบุญก็มักจะนึกถึงที่นี่เป็นที่แรกๆ เนื่องด้วยที่วัดพระธรรมกายนี้มีบุญมากมายให้ประชาชนเก็บงำ เพื่อสะสมไว้ในชาติหน้า บุญดังกล่าวอยู่ในทุกโครงการที่วัดจัดทำรอให้ประชาชนที่สนใจมาร่วมทำบุญด้วยกัน วัดพระธรรมกายยังใช้บุญดังกล่าวเป็นเครื่องมือในการผูกใจสมาชิกให้จงรักภักดีต่อวัดด้วย เหตุที่วัดพระธรรมกายขยายฐานออกไปอย่างกว้างขวาง มีสมาชิกมากทั้งในและนอกประเทศ นั้นเป็น เพราะประการที่หนึ่ง นโยบายภายในของวัดที่เป็นไปในเชิงรุก ได้รับความ เปลี่ยนแปลงจากภายนอกมา ประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารวัดประการที่สองมีการวางแผนอย่าง รัดกุมเชิงกลยุทธ์ ที่เน้นย้ำความ น่าเชื่อถือผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจนและทรง ประสิทธิภาพ และประการที่สามวัดมีสมาชิกจำนวน

^{๓๔} พระครูปลัดพุทธิวัฒน์ โปธิกรพูนศิริ, “การบริหารจัดการวัดราชฎารุและพระอารามหลวงในเขต การปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑๕”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๓).

^{๓๕} พระธนดล นาคสุวรรณโณ, “การบริหารกิจการคณะสงฆ์ จังหวัดบุรีรัมย์”, *พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

มากที่เป็นพวกที่อยู่ใต้วงคัมชั้นสูง และชนชั้นกลางของประเทศประกอบไปด้วย เศรษฐี นักการเมือง ข้าราชการระดับสูง ซึ่งกลุ่ม คนเหล่านี้เป็นฐานกำลังสำคัญองวัดในการดำเนินกิจกรรมต่างๆใน สังคม^{๓๖}

นางพุกษา พุทธรักษ์ ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรตามหลักสังคหวัตถุ ๔ : กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก” ผลการวิจัยพบว่า ในการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรจำเป้นที่จะต้องนำหลักสังคหวัตถุ ๔ มาประยุกต์ใช้เนื่องจาก สหกรณ์เป้นการทำงานกับคน และเพื่อสงเคราะห์คน ดังนั้นเพื่อเป้นการทำงานกับคนอย่างมี ประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ คือเพื่อสงเคราะห์ช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน ทั้งสมาชิกคณะกรรมการดำเนินงาน และฝ่ายจัดการจำเป้นที่จะต้องดำเนินการตาม หลักสังคหวัตถุ ๔ ทั้ง ๔ ด้าน คือ ด้านทาน ต้องมี การให้ เสียสละเกื้อกูลซึ่งกันและกันด้านปยาจา ต้องมีการเจรจาที่สุภาพ ไพเราะอ่อนหวาน รุกาลเทศะ ด้านอัตถจริยา ความเป็นผู้มีน้ำใจ ไม่นิ่งดูตาย รู้จักช่วย กระทำกิจอันเป้นประโยชน์ต่อบุคคลอื่นหรือสังคมสวนรวม ตามความเหมาะสม แกฐานะและโอกาส และदानสมานัตตตา โดยการทำตนให้เสมอตนเสมอปลาย วางตนเหมาะสมกับ ฐานะ ตำแหน่งหน้าที่ การงานไม่เอาเปรียบผู้อื่น^{๓๗}

นางสาวจิตรี ภูตระกูล ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการกลุ่มอาชีพหัตถกรรมจาก ใน เขตพื้นที่จังหวัดบุรีรัมย์” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานของกลุ่มบ้านแดงใหญ่อาจไม่สนองความ ต้องการของสมาชิก ทั้งนี้ เพราะสมาชิกไม่ได้ผลประโยชน์ตามที่คาดหวัง การจัดทำบัญชีเงินทุนไม่เป็น ที่รับรู้ของคณะกรรมการและสมาชิกทุกคน และมีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ใช้ระบบเครือญาติ จึงเป้น ผลให้สมาชิกหันไปประกอบอาชีพเสริมประเภทอื่นกันมาก สำหรับปัญหาความต้องการของกลุ่ม อาชีพฯ พบว่า กลุ่มไม่มีตลาดรองรับที่แน่นอน มีเงินหมุนเวียนน้อย การผลิตยังไม่ได้มาตรฐาน ไม่มี ความรู้ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ และกรรมการไม่มีความรู้เรื่องระบบการบริหาร สิ่งทีกลุ่มต้องการ ได้แก่ การสนับสนุนด้านเงินทุนหมุนเวียน มีสถานที่ดำเนินงานของกลุ่มโดยเฉพาะการได้รับการอบรม ให้มีความรู้ด้านการตลาด เทคนิคการผลิตที่มีมาตรฐาน และการบริหารอย่างเป็นระบบ^{๓๘}

^{๓๖}ดวงพร สารศาลิน, “การศึกษาการบริหารจัดการองค์กรวัดพระธรรมกาย”, **วิทยานิพนธ์ มหาลัยศิลปศาสตร,** (มหาวิทยาลัยมหิดล : บัณฑิตวิทยาลัย, ๒๕๔๕).

^{๓๗}นางพุกษา พุทธรักษ์, “การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรตามหลักสังคหวัตถุ ๔ : กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก”, **พุทธศาสตรมหาบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^{๓๘}นางสาวจิตรี ภูตระกูล, “การบริหารจัดการกลุ่มอาชีพหัตถกรรมจาก ในเขตพื้นที่จังหวัดบุรีรัมย์”, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๖).

สมชาย จันทระประเทือง ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการคดีเพื่อนำไปสู่การนั่งพิจารณาคดีครบองค์คณะและต่อเนื่อง : ศึกษาเฉพาะกรณีศาลยุติธรรม” ผลการวิจัยพบว่า องค์กรในกระบวนการยุติธรรมยังขาดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ โดยองค์กรต่างๆ ได้แก่ ศาล อัยการ ตำรวจ ทนายความหรือคู่ความ จะแบ่งแยกความรับผิดชอบและการบริหารงานออกเป็นส่วนๆ โดยไม่มีความเชื่อมโยงหรือรับผิดชอบต่อกัน ไม่มีระบบการประสานความร่วมมืออย่างแท้จริงภาพที่เห็นได้ชัดเจนคือ การขอเลื่อนคดีของพนักงานอัยการ ที่อ้างว่าไม่สามารถส่งหมายเรียกพยานได้หรือนำพยานศาลได้ โดยพนักงานอัยการเห็นว่า เป็นหน้าที่ของตำรวจจะต้องติดตามพยานมาศาลได้ เพราะเป็นผู้สอบสวนและใกล้ชิดกับพนักงาน พนักงานอัยการมีหน้าที่เพียงขอหมายศาลเท่านั้น ส่วนตำรวจก็เห็นว่าตนมีหน้าที่เพียงสอบสวนเท่านั้น การส่งหมายเรียกและติดตามให้พยานศาลเป็นงานที่รับฝากจากพนักงานอัยการไม่ใช่งานหลักของตน^{๓๙}

นายประดิษฐ์ นิจไตรรัตน์ ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบสภาพการบริหารจัดการ และเจตคติของครูต่อการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อมระหว่างโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการรุ่งอรุณ กับโรงเรียนที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการรุ่งอรุณสังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารจัดการต่อการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการรุ่งอรุณ ดีกว่าโรงเรียนที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการรุ่งอรุณ ทั้งนี้อาจเป็นผลเนื่องจากโรงเรียนที่เข้าร่วมในโครงการรุ่งอรุณนั้น มีการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ (Whole School Approach/ WSA) กล่าวคือ โครงการรุ่งอรุณเป็นโครงการบูรณาการกระบวนการการศึกษาเรื่องการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม วิธีการที่ใช้ดำเนินงานจึงใช้บูรณาการ (Integration) ในกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่มีความหมายและนำความรู้ไปใช้จนเป็นวิถีชีวิตประจำวันอย่างยั่งยืน^{๔๐}

นายปรีดี ฮามิติ ได้วิจัยเรื่อง “ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจ : ศึกษากรณีกลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน” ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานนอกจากจะเป็นเรื่องของนโยบาย กฎหมาย ยังพบว่ามีปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานดังนี้

๑. โครงสร้างของกลุ่มภารกิจในปัจจุบัน ขาดการประสานงานระหว่างปลัดกระทรวง

^{๓๙} สมชาย จันทระประเทือง, “การบริหารจัดการคดีเพื่อนำไปสู่การนั่งพิจารณาคดีครบองค์คณะและต่อเนื่อง : ศึกษาเฉพาะกรณีศาลยุติธรรม”, *วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๗).

^{๔๐} นายประดิษฐ์ นิจไตรรัตน์, “การศึกษาเปรียบเทียบสภาพการบริหารจัดการ และเจตคติของครูต่อการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อมระหว่างโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการรุ่งอรุณ กับโรงเรียนที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการรุ่งอรุณสังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๔).

กับกลุ่มภารกิจ

๒. การบริหารทรัพยากรร่วมกันภายในกลุ่มภารกิจยังขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานในกลุ่มภารกิจเดียวกัน

๓. บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องปฏิรูประบบราชการ^{๔๑}

นางสาว ปราณี รูปผาย ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาปัญหาการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตสายไหม กรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า

๑. ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อปัญหาการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา ภาพรวมและรายได้อยู่ในระดับปานกลาง

๒. ผู้บริหารและครูผู้สอนมีปัญหาในการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาด้านการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตร

๓. ผู้บริหารที่มีอายุต่างกัน วุฒิการศึกษาต่างกัน ประสบการณ์ทำงานต่างกันและอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีปัญหาในการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์อบรมสัมมนาต่างกัันมีปัญหาในการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา

๔. ครูผู้สอนที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกัน อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ประสบการณ์การอบรมสัมมนาแตกต่างกัน มีปัญหาในการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา ส่วนครูผู้สอนที่มีอายุต่างกัน มีปัญหาในการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกัน และครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีปัญหาในการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการดำเนินการบริหารหลักสูตร (ใช้หลักสูตรสถานศึกษา) ด้านการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล และด้านการปรับปรุง พัฒนา^{๔๒}

พันตำรวจหญิง โสภิต จันท์ศิริ ได้วิจัยเรื่อง “ผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานภาครัฐตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ศึกษาเฉพาะกรณีวิทยาลัยพยาบาลตำรวจ” ผลการวิจัยพบว่า

๑. ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานตามแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ของวิทยาลัยพยาบาลตำรวจ อยู่ในระดับปานกลาง

^{๔๑} นายปรีดี ฮามี่ดี, “ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจ : ศึกษากรณีกลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน”, *วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๖).

^{๔๒} นางสาว ปราณี รูปผาย, “การศึกษาปัญหาการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตสายไหม กรุงเทพมหานคร”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๙).

๒. ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ของวิทยาลัยพยาบาลตำรวจ อยู่ในระดับปานกลาง

๓. ปัจจัยการปฏิบัติงานของวิทยาลัยพยาบาลตำรวจตามแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ทั้ง ๕ ด้าน คือ (๑) การจัดการระบบข้อมูลในหน่วยงาน (๒) การคาดคะเนและแก้ไขวิกฤต (๓) การตัดสินใจในหน่วยงาน (๔) ระบบการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน และ (๕) ระบบการติดตามประเมินผลในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานตามแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ของวิทยาลัยพยาบาลตำรวจ^{๔๓}

นางสาวศินนวภา การะหงษ์ ได้วิจัยเรื่อง “ปัญหาการบริหารการศึกษาตามแนวทางปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี” ผลการวิจัยพบว่า มีความคิดเห็นในระดับปานกลางทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุบิน ณ อัมพร (๒๕๔๕) พบว่าสภาพและปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนครนายก ใน ๓ ด้าน ได้แก่ ด้านการเตรียมการสอน ด้านการสอน และด้านการประเมินผล โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นการจัดการเรียนการสอน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ซึ่งแตกต่างไปจากสภาพการจัดการเรียนการสอนแบบเดิม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชรี ศิริเสนา (๒๕๔๖) พบว่าปัญหาและอุปสรรคในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู โรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยาทั้ง ๓ ด้าน ซึ่งมีภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

๒. บุคลากรในโรงเรียนที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี ไม่แตกต่าง จากการวิจัยครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่า ทั้งผู้บริหารและครูที่มีสถานภาพการทำงานแตกต่างกัน แต่มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุเมธ ประภาสวัสดี (อ้างถึงในปัจจมา ปรีชาวัฒน์ชัย, ๒๕๔๖, หน้า ๗๙) ที่ทำการศึกษาค้นคว้าการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดลพบุรี พบว่าผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อปัญหาการบริหารงานวิชาการไม่แตกต่างกัน ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียน และครูต่างก็ปฏิบัติงานในโรงเรียนเหมือนกัน จึงมองเห็นถึงสภาพปัญหาเหมือนกัน

^{๔๓} พันตำรวจหญิง โสภิส จันทร์ศิริ, “ผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานภาครัฐตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ศึกษาเฉพาะกรณีวิทยาลัยพยาบาลตำรวจ”, *วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๗).

๓. บุคลากรในโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี แตกต่างกัน แสดงว่าระดับการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนและครูส่งผลกระทบต่อการศึกษา ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรี ศิริเสนา (๒๕๔๖) พบว่าได้เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อปัญหาอุปสรรค ในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของครูโรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัญหาอุปสรรคในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของครูโรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัญหาอุปสรรคในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของครูโรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัญหาอุปสรรคในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไม่แตกต่างกัน แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของอภิญา เหมระ (๒๕๔๔) ที่ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่าการจัดการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของครูธุรกิจ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษาตอนต้นที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางทุกด้านแตกต่างกันจากครูที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรีอาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูที่มีการศึกษาสูงๆย่อมมีวุฒิภาวะต่างๆความคิด ความอ่านมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูที่มีการศึกษาน้อยๆ

๔. บุคลากรในโรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนแตกต่างกัน มีสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี แตกต่างกันทั้งนี้เนื่องมาจากประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันสามารถเข้าถึงปัญหาการบริหารจัดการศึกษาได้ดีกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของมาลี ลินเสื่อ (๒๕๔๔) พบว่าครูที่มีประสบการณ์การสอน ต่ำกว่า ๕ ปี, ระหว่าง ๕-๑๕ ปี และมากกว่า ๑๕ ปี มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ด้านการจัดการบรรยากาศการเรียนรู้แตกต่างกันทุกคู่ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากประสบการณ์การทำงานมากก็จะรู้ถึงปัญหาของการบริหารจัดการศึกษามากกว่าผู้บริหารหรือครูที่มีประสบการณ์น้อย

๕. บุคลากรในโรงเรียนที่มีขนาดของโรงเรียนแตกต่างกัน มีสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรี ศิริเสนา (๒๕๔๖) พบว่าความคิดเห็นของครูต่อปัญหาอุปสรรคในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูในสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่าครูที่สอนในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัญหาอุปสรรค ในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ แตกต่างกันโดยครูที่สอนอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัญหาอุปสรรคในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สูงกว่าครูที่สอนอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ แสดงให้

เห็น ครูที่ทำการสอนอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ มีความพร้อมทางด้านวัสดุ อุปกรณ์ ที่จะพัฒนาความรู้ทักษะการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนได้รับการอบรม สัมมนาพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนได้รับการอบรม สัมมนาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อย่างต่อเนื่อง และเหมาะสม จึงทำให้มีปัญหาในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญน้อยที่สุด^{๔๔}

บุญส่ง ล้อประกานต์สิทธิ์ ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการการศึกษาสำหรับนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษในโรงเรียนมัธยมศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า ขั้นตอนที่ ๑ จำแนกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษจากนักเรียนปกติได้ นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านคณิตศาสตร์-วิทยาศาสตร์ จำนวน ๒๐ คน ด้านภาษา จำนวน ๒๗ คน ด้านทัศนศิลป์ จำนวน ๑๒ คน

ขั้นตอนที่ ๒ แนวทางในการบริหารจัดการการศึกษาสำหรับนักเรียนที่มีความสามารถจากการจัดสัมมนาครูโดยฝ่ายบริหารและอาจารย์ผู้สอน มีแนวทางดังนี้

๑. ด้านหลักสูตร จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับศักยภาพความต้องการของนักเรียน จัดเนื้อหาให้ยากและท้าทาย มีการเชื่อมโยงบูรณาการหลายๆวิชาเข้าด้วยกัน โรงเรียนเปิดวิชาเลือกที่หลากหลาย เน้นกระบวนการคิดระดับสูงเปิดกิจกรรมที่หลากหลาย เน้นการพัฒนาสมองทุกส่วน

๒. ด้านการจัดการเรียนการสอน เชิญผู้เชี่ยวชาญพิเศษหรือวิทยากรในท้องถิ่นมีการจัดการเพิ่ม ประสบการณ์ ขยายกิจกรรมในหลักสูตรให้กว้างและลึกซึ่งขึ้นการขยายหลักสูตร จัดโปรแกรมการศึกษานอกหลักสูตร การลดระยะเวลาเรียนการจัดตารางสอนเอื้อให้มีชั่วโมง

๓. ด้านบุคลากร ผู้บริหารและสอน ผู้บริหารและอาจารย์ให้ความสนใจกับความมุ่งมั่นในความสำเร็จ ผู้บริหารส่งเสริมให้อาจารย์ผู้สอนได้มีการพัฒนาตนเอง อาจารย์ผู้สอนมีกระบวนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและเรียนรู้เป็นกลุ่ม คณะครู-อาจารย์ให้ความช่วยเหลือดูแลนักเรียนเป็นรายบุคคล

๔. ด้านสื่อ อุปกรณ์ งบประมาณจัดหาเงินทุนจากเงินงบประมาณท้องถิ่นสมาคมผู้ปกครอง ครู และนักเรียนเก่ากาญจนาอนุเคราะห์ เพิ่มแหล่งเรียนรู้ในการค้นคว้าเครือข่ายใยพิภพ (Internet)^{๔๕}

สัญญา ญาติพิมาย ได้วิจัยเรื่อง “องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรสาคร” ผลการวิจัยพบว่า ๑. ปัญหาของขยะ

^{๔๔}นางสาวศศิณนวกา การะหงส์, “ปัญหาการบริหารการศึกษาตามแนวทางปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๘).

^{๔๕}บุญส่ง ล้อประกานต์สิทธิ์, “การบริหารจัดการการศึกษาสำหรับนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษในโรงเรียนมัธยมศึกษา”, *วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๖).

มูลฝอยในจังหวัดสมุทรสาคร อาจแบ่งได้เป็น ๒ ประการ คือ ปริมาณขยะที่มากเกินและการกำจัดขยะที่ไม่ถูกสุขอนามัย แนวทางการแก้ปัญหาอาจสรุปได้ ๖ ประการ คือ

๑.๑ การขยายพื้นที่ฝังกลบขยะมูลฝอย

๑.๒ การจัดตั้งระบบการจัดการขยะแบบบูรณาการเพื่อจัดการขยะมูลฝอยได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น มีสถานีขนส่งขยะ การคัดแยกขยะ และโรงงานกำจัดขยะ

๑.๓ การจ้างเหมาช่วงหน่วยงานเอกชนเพื่อการจัดการขยะ

๑.๔ การบังคับใช้กฎหมายด้านสุขาภิบาลและสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง

๑.๕ การเพิ่มงบประมาณเพื่อการจัดการขยะมูลฝอย

๑.๖ การให้การศึกษาแก่ประชาชนให้รู้จักทิ้งขยะอย่างถูกวิธีและลดปริมาณขยะมูลฝอย

๒. การประสานงานระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อการจัดการขยะอย่างยั่งยืนมีหลายด้าน เช่น การกำหนดโครงการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการขยะอย่างยั่งยืนมีหลายด้าน เช่น การกำหนดโครงการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการขยะมูลฝอย การออกแบบระบบการกำจัดขยะที่เหมาะสม และการสำรวจพื้นที่แห่งใหม่เพื่อฝังกลบขยะ^{๔๖}

นายตรีเนตร สารพงษ์ ได้วิจัยเรื่อง “มาตรการทางกฎหมายในการจัดรูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการอชีวอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน” ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาเกิดจากประเทศไทยไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการทางด้านอชีวอนามัย ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงานโดยตรงและมีแต่หน่วยงานและกฎหมายที่กระจัดกระจายอยู่ในการทำงานของของกระทรวงต่างๆ ซึ่งมีการทำงานในลักษณะต่างคนต่างทำ ไม่มีการประสานและร่วมมือกันแก้ไขและป้องกันปัญหา ซึ่งแตกต่างกับในต่างประเทศที่มีรูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการอชีวอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงานอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ มีรูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการโดยภาครัฐแบบเบ็ดเสร็จ และโครงสร้างการบริหารจัดการโดยหน่วยงานอิสระที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลซึ่งทำงานร่วมกับหน่วยงานของรัฐโดยมีการแบ่งภารกิจและประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวทั้งระบบและสามารถดำเนินการบริหารจัดการอชีวอนามัย ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงานทั้งกระบวนการ วิทยานิพนธ์เรื่องนี้ จึงได้เสนอแนะให้ปรับปรุงและบัญญัติกฎหมายเพื่อการจัดรูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการอชีวอนามัย ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้เกิดการบูรณาการ โดยมีรายละเอียดพอสรุปดังนี้

๑. ควรดำเนินการยุบรวมหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบต่องานอชีวอนามัยความ

^{๔๖} สัญญา ญาตีพิมาย, “องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรสาคร”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๙).

ปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงานโดยตรง

๒. ควรดำเนินการจัดตั้งหน่วยงานอิสระขึ้นมารับผิดชอบทำงานอาชีวอนามัยความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงานโดยตรงอย่างครบวงจรในหน่วยงานเดียวโดยบัญญัติกฎหมายเป็นพระราชบัญญัติจัดตั้งสถาบันอาชีวอนามัย ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงานแห่งชาติ พ.ศ.....โดยกำหนดให้มีคณะกรรมการอาชีวอนามัยความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงานแห่งชาติซึ่งทำงานในระดับนโยบายและกลยุทธ์ และกำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารอาชีวอนามัยความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งทำงานในส่วนของการปฏิบัติการ

๓. ดำเนินการบัญญัติกฎหมายเป็นพระราชบัญญัติอาชีวอนามัย ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ.....

๔. การออกกฎหมายมาตรฐานทางด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ควรกำหนดให้เป็นหน้าที่คณะกรรมการอาชีวอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงานแห่งชาติ ซึ่งอาจจะปรึกษากับคณะกรรมการที่ปรึกษาคณะต่างๆอย่างใดก็ตามในส่วนของมาตรฐานต่างๆ ก่อนที่จะนำมาประกาศเป็นกฎหมายควรผ่านกระบวนการทางด้านศึกษา วิจัยมาก่อน

๕. ควรตั้งกรมอาชีวเวชศาสตร์ขึ้นมารับผิดชอบภารกิจทางด้านสุขภาพอนามัยของผู้ใช้แรงงาน โดยสังกัดกระทรวงสาธารณสุข และมีการประสานการทำงานอย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานในสังกัดของคณะกรรมการอาชีวอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงานแห่งชาติ^{๔๗}

กฤษมา สุนประชา ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการซ่อมบำรุงรักษาสำหรับอุตสาหกรรมปิโตรเคมี” ผลการวิจัยพบว่า

(๑) โครงสร้างของระบบการบริหารจัดการซ่อมบำรุงรักษา และการบริหารจัดการด้านการดำเนินงานซ่อมบำรุงรักษา โดยพบปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบ ประกอบด้วย การขาดการวางแผนและควบคุมการใช้งบประมาณซ่อมบำรุงรักษา ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารจัดการซ่อมบำรุงรักษา การบริหารจัดการด้านการวางแผนการประยุกต์ใช้เทคนิคการซ่อมบำรุงรักษาไม่มีประสิทธิภาพ และการบริหารจัดการบุคลากรขาดประสิทธิภาพ โดยผลกระทบที่เกิดขึ้น ทำให้เครื่องจักรเกิดการขัดข้องเท่ากับร้อยละ ๔ ของงานซ่อมบำรุงรักษาทั้งหมด หรือคิดเป็นมูลค่าความสูญเสียโดยเฉลี่ย ๗๖๒,๘๐๐ บาทต่อเดือน

^{๔๗} นายตรีเนตร สารพะงษ์, “มาตรการทางกฎหมายในการจัดรูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการอาชีวอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน”, วิทยานิพนธ์นิติศาสตร์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๕).

(๒) ระบบที่ทำการออกแบบพัฒนาขึ้นใหม่จะทำการกำหนดเป้าหมายเพื่อเป็นจุดมุ่งหมายของการดำเนินการ โดยวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดขึ้นจะสอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร

(๓) ภายหลังจากดำเนินการตามระบบที่ได้ทำการออกแบบพัฒนาได้กำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะเป็นตัวประเมินผลของการดำเนินการ และเพื่อบ่งชี้ถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาส่วนบกพร่องของระบบ

(๔) ผลสรุปของการดำเนินการพัฒนาระบบการบริหารจัดการซ่อมบำรุงรักษา สามารถพัฒนาระบบให้มีศักยภาพสูงขึ้นโดยรวม ๓๔.๙๑ เปอร์เซ็นต์ และสามารถแก้ไขปัญหาที่วิเคราะห์พบในขั้นตอนแรกให้หมดสิ้นไปนอกจากนี้ผลการพัฒนาระบบทำให้สูญเสียเนื่องจากเครื่องจักรขัดข้องมีค่าลดลงเป็นศูนย์หรือมีมูลค่าความสูญเสียลดลงโดยเฉลี่ย ๗๖๒.๘๐๐ บาทต่อเดือน^{๔๘}

เพ็ญประภา ศิริโรจน์ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรชมรมผู้สูงอายุเพื่อการดูแลสุขภาพตนเอง” ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างองค์กรชมรมผู้สูงอายุมีการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนคือ ขนาด ของคณะกรรมการชมรมเล็กลง การกำหนดตำแหน่งหลักของคณะกรรมการ การแก้ไขกฎระเบียบชมรม การทำงานเป็นทีม ความเป็นผู้นำ การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการและสมาชิก นอกจากนี้คณะกรรมการ ชมรมยังแสดงให้เห็นถึงการพัฒนากิจการในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกันเป็นอย่างดี กับองค์กรของรัฐ องค์กรท้องถิ่น และองค์กรเอกชนในชุมชนและพื้นที่บริเวณใกล้เคียง สำหรับผลการ ดำเนินงานโครงการดูแลสุขภาพตนเองพบว่า ผู้สูงอายุควบคุมระดับน้ำตาลและไขมันในเลือดได้มากขึ้น นอกจากนี้ผู้สูงอายุยังมีการปรับเปลี่ยนไปในทิศทางที่ดีขึ้น แต่มีไม่มากพอที่ทำให้เกิดความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ผลจากการพัฒนาองค์กรดังกล่าวเชื่อว่า รูปแบบศาลายานี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรชมรมผู้สูงอายุอื่นๆ ต่อไปได้อย่างดี^{๔๙}

จุฬาทิพย์ อัครราชันย์ ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการของผู้แทนจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าในเขตภาคกลาง” ผลการวิจัยพบว่า

๑. การบริหารจัดการของผู้แทนจำหน่ายสินค้าอุปโภค ส่วนใหญ่เจ้าของกิจการ ทำเอง บางส่วน นอกนั้นลูกจ้างทำงาน ผู้แทนจำหน่ายมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบภายในองค์กร โดยใช้หลักการบริหารจัดการองค์กรมาใช้ในหน่วยงาน มีการเตรียมแผนการดำเนินงาน

๒. ระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อผู้แทนจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในเขตภาค

^{๔๘} กุสุมา สุนประชา, “การพัฒนาระบบการบริหารจัดการซ่อมบำรุงรักษาสำหรับอุตสาหกรรมปิโตรเคมี”, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิตวิศวกรรมศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , ๒๕๔๖).

^{๔๙} เพ็ญประภา ศิริโรจน์, “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรชมรมผู้สูงอายุเพื่อการดูแลสุขภาพตนเอง”, วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหิดล : บัณฑิตวิทยาลัย, ๒๕๔๒).

กลาง มีระดับความพึงพอใจในระดับมากทุกด้านคือด้านการบริหารจัดการ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย/การส่งเสริมการตลาดและด้านขนส่ง

๓. การเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อผู้แทนจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในเขตภาคกลาง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของลูกค้า พบว่าลูกค้าที่มีการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย แตกต่างกัน^{๕๐}

สุนันทา ชัยสิทธิ์ดำรง ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนตามวัฏจักรคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต ๒” ผลการวิจัยพบว่า

๑) การบริหารจัดการเกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนตามหลักวัฏจักรคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต ๒ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและรายองค์ประกอบพบว่า ทุกด้านและทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง

๒) ผู้บริหารกับครูแนะแนวหรือครูผู้รับผิดชอบระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และผู้บริหารกับครูที่ปรึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนตามวัฏจักรคุณภาพ แตกต่างกันทุกด้านและทุกองค์ประกอบ โดยผู้บริหารมีความเห็นว่ามีการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลางที่สูงกว่าครูแนะแนวหรือครูผู้รับผิดชอบระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และครูที่ปรึกษา

๓) ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการเกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนตามวัฏจักรคุณภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ด้านการวางแผน สถานศึกษาส่วนใหญ่ขาดการวิเคราะห์บริบทของชุมชน เพื่อการกำหนดมาตรฐาน มาตรการและแนวปฏิบัติ บุคลากรยังขาดความตระหนักและเจตสึทึที่ดีในการทำงาน การมอบหมายงานไม่ชัดเจน ขาดการวางแผนและกำหนดแผนงานให้ชัดเจน ด้านการดำเนินงาน ครูมีความรู้ความเข้าใจน้อยและมีภาระงานมาก ขาดการส่งต่อนักเรียน และผู้ปกครองไม่ให้ข้อมูลที่แท้จริง ข้อเสนอแนะ ควรกำหนดรูปแบบการดำเนินงานที่ง่าย จัดสรรงบประมาณสนับสนุนและทำความเข้าใจกับผู้ปกครอง ด้านการตรวจสอบ ขาดการจัดทำหลักฐานการดำเนินงาน ไม่มีการประชุมครูและบุคลากร การประเมินครูที่ปรึกษาและหัวหน้าระดับช่วงชั้น ข้อเสนอแนะ สำนักงานเขตพื้นที่ควรมีการนิเทศ กำกับ ติดตามการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างจริงจัง ด้านการปรับปรุงพัฒนา ขาดการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลสำเร็จ และการ

^{๕๐} จุฬาลักษณ์ อศุวาราชันย์, “การบริหารจัดการของผู้แทนจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าในเขตภาคกลาง”, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิตบริหารธุรกิจ, (มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา : บัณฑิตวิทยาลัย, ๒๕๔๘).

ประกาศเกียรติคุณแก่ครูที่ปรึกษาละหัวหน้าช่วงชั้นดีเด่น ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการประชาสัมพันธ์และประกาศเกียรติคุณเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงานแก่ครู^{๕๑}

ธีรพล เพ็งจันทร์ ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า

๑. ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้ ๑) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ๒) ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ๓) ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ๔) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๕) ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง ๖) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๗) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ๘) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ๙) ด้านคุณภาพวิชาการ ๑๐) ด้านการพัฒนาบุคลากร ๑๑) ด้านลักษณะสำคัญขององค์กร ๑๒) ด้านระบบสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ๑๓) ด้านประสิทธิภาพผลตามตัวชี้วัด

๒. แนวทางในการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ปัจจัยที่ค้นพบในการวิจัยมีความถูกต้องเป็นไปได้ และใช้ประโยชน์ได้จริง^{๕๒}

อนnek เหลลาโชติ ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการธุรกิจชุมชน : กรณีศึกษากลุ่มหัตถกรรมตุ๊กตาราชบุรี” ผลการวิจัยพบว่า

๑. กลุ่มหัตถกรรมตุ๊กตาราชบุรี ตั้งอยู่ในพื้นที่ ลักษณะเป็นพื้นที่ราบกลุ่ม แต่เดิมประชาชนส่วนใหญ่ทำอาชีพการเกษตรและเลี้ยงสัตว์เป็นอาชีพหลัก ทำหัตถกรรมจักรสานเป็นอาชีพเสริม ต่อมาได้พัฒนาหัตถกรรมเกี่ยวกับผ้าและเส้นใย จนกลายเป็นหัตถกรรมตุ๊กตาในปัจจุบัน

๒. สภาพการจัดการของกลุ่มหัตถกรรมตุ๊กตาราชบุรี แต่เดิมเป็นการจัดการกลุ่มในลักษณะเครือญาติ คนในพื้นที่ที่ประกอบอาชีพนี้เป็นอาชีพหลักและอาชีพเสริม จนพัฒนาการรวมเป็นกลุ่มใหญ่ขึ้น ต่อมาภายหลังหน่วยงานราชการได้เข้ามามีส่วนในการให้แนวปฏิบัติ เพื่อดำเนินการจัดกลุ่มให้เป็นระเบียบ ชัดเจนขึ้น

๓. ปัญหาและแนวทางในการแก้ไขการบริหารจัดการกลุ่มหัตถกรรมตุ๊กตาราชบุรี

^{๕๑}สุนันทา ชัยสิทธิ์ดำรง, “การบริหารจัดการระบบการดูแลช่วยเหลือแก่นักเรียนตามวัฏจักรคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต ๒”, *วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐).

^{๕๒}ธีรพล เพ็งจันทร์, “การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา”, *วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒).

ได้แก่ วัตถุประสงค์ แรงงาน กระบวนการการตลาด การบริหารจัดการกฎหมายพาณิชย์ การแก้ไขเริ่มจาก ผู้นำกลุ่มและคณะกรรมการกลุ่มหัตถกรรมตุ๊กตาราชบุรี ร่วมคิดและแก้ไข ส่วนปัญหาด้านแนวปฏิบัติเชิงวิชาการ กฎหมาย จะได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมแก้ไข

๔. ปัจจัยเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของกลุ่มหัตถกรรมตุ๊กตาราชบุรี ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการผลิต การตลาด แรงงานเงินทุน การบริหารจัดการปฏิสัมพันธ์กับภายนอก การมีส่วนร่วมของสมาชิก ความเป็นผู้นำ และระเบียบข้อบังคับของกลุ่ม ซึ่งปัจจัยต่างๆ ดังกล่าว ส่งผลต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนถึงปัจจุบัน

๕. การศึกษาและการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้จากการลองผิดลองถูก จากการบอกเล่า จากแบบที่เห็นถ่ายทอดการเรียนรู้จากคนในครอบครัว คนในชุมชน ผู้นำกลุ่ม และผู้รู้จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๖. ความพึงพอใจของผู้ซื้อต่อสินค้าและบริการของกลุ่ม หัตถกรรมตุ๊กตาราชบุรี ผู้ซื้อส่วนใหญ่มีความพอใจต่อสินค้า และบริการขายในระดับดีมากโดยเฉพาะด้านราคาสินค้า การให้บริการ สถานที่ ความสะอาด ความปลอดภัย^{๕๓}

ถาวร คำทะแจ่ม ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๔๔ ของโรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตร จังหวัดลำพูน” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๔๔ ของโรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตร ทั้ง ๗ ด้าน คือ ด้านการเตรียมความพร้อมด้านการจัดทำสาระหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการวางแผนดำเนินการใช้หลักสูตร ด้านการดำเนินการบริหารหลักสูตร (การใช้หลักสูตร) ด้านการนิเทศ กำกับ ติดตาม ด้านการสรุปผลการดำเนินงานและด้านการปรับปรุงพัฒนา มีการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการจัดทำสาระหลักสูตรสถานศึกษา รองลงมาคือด้านการเตรียมความพร้อม ด้านที่มีการปฏิบัติระดับปานกลาง คือ ด้านสรุปการดำเนินงาน ส่วนปัญหา คือเวลาในการเตรียมความพร้อมมีน้อย บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตรยังไม่ชัดเจน การจัดทำแผนของโรงเรียนขาดการวางแผน การนิเทศ กำกับ ติดตาม โรงเรียนอยู่ในระหว่างดำเนินการใช้หลักสูตรการสรุปผลการดำเนินงานจึงไม่ครบทุกขั้นตอน และเข้ามามีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายยังขาดความเข้าใจถึงวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอน ในการดำเนินงาน ข้อเสนอแนะ คือ ควรให้ระยะเวลาที่เพียงพอในการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ โครงสร้าง จุดมุ่งหมาย การจัดทำสาระหลักสูตรสถานศึกษา ความตระหนักให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของหลักสูตร ควรมีการจัดทำข้อมูลพื้นฐานทาง

^{๕๓} อนุช เหลลาโชติ, “การบริหารจัดการธุรกิจชุมชน : กรณีศึกษากลุ่มหัตถกรรมตุ๊กตาราชบุรี”, *วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๗).

การศึกษาต่างๆ ภูมิปัญญาท้องถิ่นแหล่งเรียนรู้ และควรสนับสนุนงบประมาณให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน^{๕๔}

กิตติศักดิ์ เลิศวชิรไพบุลย์ ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร : กรณีศึกษาบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)” ผลการวิจัยพบว่า บริษัทมีสภาพคล่องที่ดี สินทรัพย์หมุนเวียนมีสภาพคล่องสูงกว่ายอดหนี้หมุนเวียน มีการใช้เงินทุนจากส่วนของเงินทุนของผู้ถือหุ้นมากกว่ากู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน นั้นแสดงว่า บริษัทมีสถานการณ์เงินที่มั่นคง และบริษัทมีความสามารถทำยอดขายเพิ่มขึ้นทุกปี มีความสามารถในการจัดเก็บหนี้ได้ดีขึ้น แต่ความสามารถในการทำกำไรลดลงเป็นเพราะว่าบริษัทมีการขยายกิจการ และลงทุนเพิ่มทำให้ได้กำไรลดลง

ศึกษาในเชิงคุณภาพใช้วิธีการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า บริษัทมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีลักษณะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ด้วยแนวความคิด สร้างความแตกต่างใช้เทคโนโลยีล้ำหน้า รูปแบบเน้นความเป็นเอกลักษณ์ไม่ซ้ำแบบใคร ทำให้บริษัทมีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนในองค์กร และโอกาสที่ดีจากภายนอก ทำให้บริษัทเลือกใช้กลยุทธ์แบบบูรณาการ นอกจากนี้บริษัทยังมีความโดดเด่นในธุรกิจที่กำลังมีการเติบโต และบริษัทได้แบ่งตลาดในตลาดสูง บริษัทจึงมีการเพิ่มการลงทุนเพื่อที่จะครองส่วนแบ่งการตลาดให้ได้มากที่สุด^{๕๕}

นายชัชชัย วงศ์พยัคฆ์ ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร กรณีศึกษา บริษัทไอทีวี จำกัด (มหาชน)” ผลการวิจัยพบว่า บริษัทมีจุดแข็งในองค์กรแต่มีภัยอันตรายจากภายนอก บริษัทต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในองค์กรแต่มีภัยอันตรายจากภายนอก บริษัทต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งนั้นเพื่อลดภัยอันตรายที่จะเกิดขึ้น บริษัทควรใช้กลยุทธ์การแข่งขัน เช่น การพัฒนาตลาด และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

การศึกษาเชิงปริมาณ ใช้การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน พบว่าบริษัทมีปัญหาสภาพคล่อง หนี้สินหมุนเวียนมีมากกว่าสินทรัพย์หมุนเวียน บริษัทมีความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ได้ดี แต่ขาดประสิทธิภาพในการเรียกเก็บหนี้ ในปัจจุบันบริษัทมีความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น ส่วนการวิเคราะห์ค่า Z พบว่า บริษัทอยู่ในช่วงภาวะไม่แน่นอน เนื่องจากต้องมีการลงทุนสูง^{๕๖}

^{๕๔}ถาวร คำทะแจ่ม, “การบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๔๔ ของโรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตร จังหวัดลำพูน”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๔).

^{๕๕}กิตติศักดิ์ เลิศวชิรไพบุลย์, “การบริหารกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร : กรณีศึกษาบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)”, สารนิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๘).

^{๕๖}นายชัชชัย วงศ์พยัคฆ์, “การบริหารกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร กรณีศึกษา บริษัทไอทีวี จำกัด (มหาชน)”, วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๘).

นางสาวจันทร์ธา แซ่ลี ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร : กรณีศึกษา เทสโก้ โลตัส ซูเปอร์เซ็นเตอร์” ผลการวิจัยพบว่า บริษัทมีสภาพคล่องที่ดี บริษัทสามารถทำยอดขายได้ดีจากสินทรัพย์ที่มีอยู่ และความสามารถในการทำกำไรค่อนข้างดี แต่จะลดลงเล็กน้อยในปีพ.ศ. ๒๕๔๖ ส่วนการวิเคราะห์ด้วยค่า Z พบว่าบริษัทอยู่ในช่วงภาวะไม่แน่นอนเนื่องจากต้องมีการลงทุนที่สูง

การศึกษาเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่าบริษัทมีทั้งจุดแข็งในองค์กรและโอกาสที่ดีจากภายนอก ทำให้บริษัทเลือกใช้กลยุทธ์แบบบูรณาการ และบริษัทยังมีจุดแข็งทางการเงินและจุดแข็งทางอุตสาหกรรมที่ดี ซึ่งทำให้บริษัทแสวงหาผลประโยชน์จากโอกาสที่มี^{๕๗}

เจนวิทย์ ชนะวิทย์ ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร : กรณีศึกษา บริษัท เวิร์คพอยท์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)” ผลการวิจัยพบว่า บริษัทมีสภาพคล่องทางการเงินสูงมาก อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็วไปในทิศทางเดียวกันบริษัทบริหารสินทรัพย์ได้ดี ระยะเวลาในการจัดเก็บหนี้ที่ดี บริษัทบริหารสินทรัพย์ได้ดี ระยะเวลาในการจัดเก็บหนี้ที่ดี บริษัทสามารถจ่ายค่าใช้จ่ายประจำได้อย่างสม่ำเสมอและสามารถทำกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่วนการวิเคราะห์ค่า Z-score พบว่า ปัจจุบันบริษัทมีความมั่นคงดีมีความเป็นไปได้ต่ำที่จะเกิดภาวะล้มละลาย^{๕๘}

นางสาวภิญญา จันทร์อิน ได้ทำวิจัยเรื่อง “การจัดการความขัดแย้งขององค์กร เหมือนฝายช่วยฤดูแล้งในลุ่มน้ำจัน จังหวัดเชียงราย” ผลการวิจัยพบว่า ความขัดแย้งในการจัดการน้ำช่วงฤดูแล้งขององค์กรเหมือนฝายป่าอย่างกับองค์กรเหมือนฝายโพธิ์นารามเกิดจากสาเหตุ ดังนี้

๑. การเปลี่ยนแปลงลักษณะทางกายภาพของพื้นที่ โดยการขยายพื้นที่การเกษตรเพื่อการเพาะปลูกในช่วงฤดูแล้ง ส่งผลให้มีความต้องการปริมาณน้ำมาก แต่น้ำต้นทุนมีปริมาณจำกัด
๒. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางวิศวกรรมเหมือนฝายและการบำรุงรักษาไม่ดี ก่อให้เกิดปัญหาการตกตะกอนทรายหน้าฝาย และการสูญเสียของน้ำตลอดลำเหมือนดินที่ยังไม่ได้ลาดคอนกรีต
๓. การบริหารจัดการขององค์กรเหมือนฝายไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ ไม่มีการจัดสรร

^{๕๗}นางสาวจันทร์ธา แซ่ลี, “การบริหารกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร : กรณีศึกษา เทสโก้ โลตัส ซูเปอร์เซ็นเตอร์”, วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๘).

^{๕๘}เจนวิทย์ ชนะวิทย์, “การบริหารกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร : กรณีศึกษา บริษัท เวิร์คพอยท์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)”, วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๘).

แบ่งปันน้ำอย่างยุติธรรม ละเลยการบำรุงรักษาเหมือนฝาย ไม่มีกฎระเบียบข้อตกลง และการจ่ายค่าตอบแทนไม่เหมาะสม

การจัดการปัญหาความขัดแย้งใช้วิธีการแบบประนีประนอม และแก้ไขปัญหาเป็นกรณีๆ โดยผู้นำ ไม่มีกฎระเบียบข้อตกลงของระบบเหมือนฝาย ยิ่งไปกว่านั้นสมาชิกผู้ใช้และผู้นำยังขาดความสนใจต่อปัญหาการเปลี่ยนแปลงการใช้ดินในช่วงฤดูแล้ง

การศึกษาครั้งนี้เสนอแนะให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดการลุ่มน้ำ และการใช้น้ำในระดับต่างๆ และควรเป็นรูปแบบประชาธิปไตยด้วยการจัดตั้งกฎระเบียบข้อตกลงของเหมืองฝายร่วมกัน^{๕๙}

นางสาววันดี มาไว ได้วิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์สถานการณ์ทางคลินิกเกี่ยวกับการจัดการทางการพยาบาลสำหรับผู้ป่วยโรคไตเรื้อรัง โรงพยาบาลวังเหนือ จังหวัดลำปาง” ผลการวิจัยพบว่า

๑. การเข้าถึงและการรับบริการผู้ป่วยได้รับการดูแลเพื่อให้ได้รับการรักษาและการดูแลที่มีประสิทธิภาพแต่ยังมีขั้นตอนยุ่งยากซับซ้อน และไม่มีคลินิกเฉพาะโรคสำหรับโรคไตเรื้อรังกลุ่มตัวอย่างและครอบครัวส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะว่าควรมีการลดขั้นตอนของการรับบริการและลดระยะเวลารอคอย

๒. การประเมินผู้ป่วย การประเมินทางการพยาบาลเป็นไปตามปัญหาทางคลินิก ไม่มีการใช้แบบประเมินทางการพยาบาลที่เฉพาะสำหรับโรคไตเรื้อรัง ซึ่งอาจเป็นข้อจำกัดในการวินิจฉัยและการจัดการทางการพยาบาลได้

๓. การวางแผนการดูแล การวางแผนการพยาบาลอาศัยความรู้และประสบการณ์ทางคลินิกของพยาบาล ไม่มีการใช้หลักการปฏิบัติตามหลักฐานเชิงประจักษ์ และแนวปฏิบัติทางคลินิก

๔. การให้บริการผู้ป่วยพยาบาลให้ความรู้เกี่ยวกับการควบคุมอาการและการปฏิบัติตัวตามแผนการรักษา ยังไม่มีพยาบาลผู้เชี่ยวชาญทางคลินิก และยังไม่มีการใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์ในการดูแลสำหรับผู้ป่วยกลุ่มนี้

๕. การให้ความรู้และเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้ป่วยทุกรายได้รับข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับโรคไตเรื้อรังโดยการอธิบายด้วยวาจา ไม่ได้ใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และการจัดการตนเองของผู้ป่วย

๖. การดูแลต่อเนื่อง พยาบาลส่งเสริมความต่อเนื่องของการดูแล โดยการวางแผนจำหน่ายแต่ไม่ได้มีการติดตามภายหลังการจำหน่าย ผู้ป่วยที่จำเป็นต้องได้รับการรักษาที่เกินกว่าความสามารถของโรงพยาบาลจะถูกส่งต่อไปยังโรงพยาบาลตติยภูมิ

^{๕๙}นางสาวอภิญญา จันทร์อิน , “การจัดการความขัดแย้งขององค์กรเหมือนฝายช่วยฤดูแล้งในลุ่มน้ำจัน จังหวัดเชียงราย”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๖).

ผลการศึกษาคั้งนี้สามารถใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงคุณภาพบริการทางการแพทย์ โดยมีการใช้การปฏิบัติตามหลักฐานเชิงประจักษ์ การใช้ผู้จัดการกรณีร่วมกับทีมสหสาขาวิชาชีพและ ควรมีการดูแลภายหลังจำหน่าย การศึกษาคั้งต่อไป ควรเน้นการทดสอบวิธีการเกี่ยวกับการจัดการทางการแพทย์^{๖๐}

นายวรศักดิ์ พานทอง ได้วิจัยเรื่อง “กระบวนการจัดการของภาครัฐต่อหมู่บ้านกะเหรี่ยงคอยาวในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน” ผลการศึกษพบว่า ๑) หมู่บ้านกะเหรี่ยงคอยาวในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน ทั้ง ๓ หมู่บ้านมีการขยายตัวของชุมชนหรือประชาชนเพิ่มขึ้นจากการอพยพย้ายเข้ามาจากประเทศประเทศพม่าเนื่องด้วยปัจจัยดึงดูดคือนโยบายด้านการท่องเที่ยวของจังหวัดแม่ฮ่องสอน ที่นำกะเหรี่ยงคอยาวมาเป็นสัญลักษณ์ท่องเที่ยวของจังหวัดประกอบกับปัจจัยผลักดันด้านเศรษฐกิจและการเมืองของประเทศพม่า ๒) ระบบการจัดการของภาครัฐไทยขาดความชัดเจน เครื่องมือและกลไกการบริหารไม่มีประสิทธิภาพพอที่จะตรวจสอบและกำหนดสถานะของกะเหรี่ยงคอยาวในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอนให้มีความสอดคล้องกับข้อเท็จจริงได้ ตลอดจนการกำหนดนโยบายของภาครัฐไทยดำเนินไปในลักษณะการตั้งรับ คือ มุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไม่มีการเตรียมการหรือกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาล่วงหน้า ตลอดจน ข้อบังคับ กฎ ระเบียบ ต่างๆในส่วนกลางไม่ได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างเข้มงวด และจริงจิง ๓) ผลการดำเนินนโยบายระดับจังหวัดด้านการจัดการและแก้ไข ปัญหาเกี่ยวกับกะเหรี่ยงคอยาวกรณีย้ายหมู่บ้านกะเหรี่ยงคอยาวตามโครงการ “หมู่บ้านอนุรักษ์วิถีชีวิตชาวกะเหรี่ยง (ปะตอง) เพื่อความมั่นคง จังหวัดแม่ฮ่องสอน” ไม่ประสบความสำเร็จเพราะไม่สอดคล้องกับปัญหาและข้อเท็จจริงทุกภาคส่วนขาดการมีส่วนร่วมทำให้ปัญหายังคงอยู่ไม่ได้รับการแก้ไข ๔) ภาครัฐควรทำเพื่อการศึกษาและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับกะเหรี่ยงคอยาวอย่างจริงจังจึงมีการกำหนดนโยบายและผู้รับผิดชอบการแก้ไขปัญหาในทุกระดับที่มีความชัดเจนและต้องให้มีการบังคับใช้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายต่างๆด้วยความ เป็นธรรม^{๖๑}

นางสาวนิมอณงค์ อ่อนอก ได้ทำวิจัยเรื่อง “กระบวนการเรียนรู้ด้านการจัดการตลาดผลิตภัณฑ์หัตถกรรมในครัวเรือน” ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบและวิธีการเรียนรู้ด้านการจัดการตลาดผลิตภัณฑ์หัตถกรรมในครัวเรือนของผู้ผลิตแบ่งออกเป็น ๒ ระยะคือ

๑. รูปแบบและวิธีการเรียนรู้ด้านการตลาดผลิตภัณฑ์หัตถกรรมในครัวเรือนของผู้ผลิต

^{๖๐}นางสาววันดี มาไว, “การวิเคราะห์สถานการณ์ทางคลินิกเกี่ยวกับการจัดการทางการแพทย์สำหรับผู้ป่วยโรคไตเรื้อรัง โรงพยาบาลวังเหนือ จังหวัดลำปาง”, วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๔).

^{๖๑}นายวรศักดิ์ พานทอง, “กระบวนการจัดการของภาครัฐต่อหมู่บ้านกะเหรี่ยงคอยาวในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน” ,วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๔).

ในช่วงระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๓๓ - ๒๕๓๕ มีรูปแบบการเรียนรู้ ๒ รูปแบบ คือ

๑.๑ รูปแบบการเรียนรู้ที่สัมพันธ์กับภายนอกชุมชน เป็นการเรียนรู้จากการพัฒนาขององค์กรเอกชนที่เข้าไปส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ โดยมีวิธีการเรียนรู้จากการประชุม การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม และการขายผลิตภัณฑ์ตามงานแสดงสินค้าและผลิตภัณฑ์ เนื้อหาการเรียนรู้ด้านผลิตภัณฑ์ การกำหนดราคา สถานที่จัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาดผลิตภัณฑ์ผ้าทอพื้นเมือง

๑.๒ รูปแบบการเรียนรู้แบบดั้งเดิม เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ชุมชนมีการถ่ายทอดความรู้ภายในชุมชน โดยวิธีการเรียนรู้ด้วยการฝึกปฏิบัติจริง และการเรียนจากประสบการณ์ และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากผู้อื่น เนื้อหาการเรียนรู้ด้านการผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าทอพื้นเมืองเท่านั้น

๒. รูปแบบและวิธีการเรียนรู้ด้านการตลาดผลิตภัณฑ์หัตถกรรมในครัวเรือนของผู้ผลิตในช่วงระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๓๖- ๒๕๔๐ มีรูปแบบการเรียนรู้ ๒ รูปแบบคือ

๒.๑ รูปแบบการเรียนรู้ที่สัมพันธ์กับภายนอกชุมชน มีการเรียนรู้แบบใหม่ และได้รับการสนับสนุนการเรียนรู้จากหน่วยงานภาครัฐและองค์กรเอกชน โดยมีวิธีการเรียนรู้ คือ การประชุมสัมมนา การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน วารสาร นิตยสาร หนังสือแฟชั่น การออกร้านในงานแสดงสินค้าและผลิตภัณฑ์ และการออกร้านในงานเทศกาลผ้าตีนจกแม่แจ่ม

๒.๒ รูปแบบการเรียนรู้แบบดั้งเดิมเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ชุมชนมีการถ่ายทอดความรู้ในชุมชนจากการสอนและการปฏิบัติจริงไปพร้อมกัน เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ตนเองและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากผู้อื่น ซึ่งการเรียนรู้ทั้ง ๒ รูปแบบได้เรียนรู้เนื้อหาการผลิตผลิตภัณฑ์ การกำหนดราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาดผลิตภัณฑ์ผ้าทอพื้นเมืองปัจจุบันที่สัมพันธ์กับรูปแบบและวิธีการเรียนรู้ด้านการจัดการตลาดผลิตภัณฑ์ในครัวเรือนของผู้ผลิตผ้าทอพื้นเมืองปัจจุบันที่สัมพันธ์กับรูปแบบและวิธีการเรียนรู้ด้านการจัดการตลาดผลิตภัณฑ์ในครัวเรือนของผู้ผลิตพบว่า ปัจจุบันที่สัมพันธ์กับรูปแบบการเรียนรู้ที่สัมพันธ์กับภายนอกชุมชน ได้แก่ การส่งเสริมของหน่วยงานภาครัฐและองค์กรเอกชน สื่อสารมวลชน การคมนาคมและเทคโนโลยีในการสื่อสารและปัจจุบันที่สัมพันธ์กับรูปแบบการเรียนรู้แบบดั้งเดิม ได้แก่ ผู้นำอาชีพและองค์กรภายในชุมชนหนี้สินและความต้องการมีรายได้ของคนในชุมชน ประเพณีและวัฒนธรรมของชุมชน และการผลิตหัตถกรรมในครัวเรือน^{๖๒}

สรุปจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การบริหารจัดการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในยุคปัจจุบันสำหรับทุกองค์กร เพราะการบริหารเป็นวิธีการหรือเครื่องมือที่ทำให้งานและคนประสบ

^{๖๒}นางสาวนิมอรงค์ อ่อนอก, “กระบวนการเรียนรู้ด้านการจัดการตลาดผลิตภัณฑ์หัตถกรรมในครัวเรือน”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๔).

ผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ องค์กรใดมีวิธีการบริหารที่ดีก็จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร

๒.๖.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การ

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ได้พบว่า มีผู้ทำการศึกษาวิจัยไว้หลายท่าน ในที่นี้ผู้วิจัยขอยกตัวอย่างมาเฉพาะที่เห็นว่าน่าสนใจ ดังนี้

พระยุพธนา รมณีธรรมโม (แก้วกัณฑ์) ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาเชิงวิเคราะห์การจัดองค์กรคณะสงฆ์ในสมัยพุทธกาล” ผลการวิจัยพบว่า ในสมัยพุทธกาล สังคมอินเดียกำลังอยู่ในช่วงระยะของการเปลี่ยนแปลงทางบริบททางสังคม ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของสมาชิกในสังคมอย่างมีนัยสำคัญ เพราะการรวมกลุ่มของปัจเจกบุคคลส่งผลให้เกิดสังคม และในขณะเดียวกัน การดำเนินกิจกรรมของคนในสังคม ก็ส่งผลให้สังคมมีพัฒนาการเคลื่อนไหวอย่างเป็นพลวัตสืบเนื่องและเชื่อมโยงกันในทางสังคมอย่างเป็นระบบการเกิดขึ้นและการดำรงอยู่ขององค์กรคณะสงฆ์ในสมัยสังคมสมัยพุทธกาลจึงเป็นภาวะการณ์ที่คลี่คลายทางสังคมในรูปแบบหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงถึงรูปลักษณะของการรวมกลุ่มกันของปัจเจกบุคคลเพื่อดำเนินกิจกรรมทางสังคมในรูปแบบใหม่ พัฒนาการทางสังคมอินเดียในสมัยพุทธกาลที่เป็นผลมาจากการการผสมระหว่างระบบแนวคิดทางศาสนาและการปกครองที่มี การใช้อย่างเข้มงวดส่งผลให้คนวรรณะต่ำที่เป็นคนส่วนใหญ่ทางสังคมได้รับความลำบากเป็นอย่างมาก แต่ในขณะเดียวกันคนวรรณะสูงที่เป็นคนส่วนน้อยกลับมีความเปราะบางอย่างสะดวกสบาย ความเหลื่อมล้ำที่เป็นช่องว่างของคนในสังคมนี้นำไปสู่ปัญหาสังคมในรูปแบบต่างๆ มากมายเพราะมีการเอาเปรียบซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลาทำให้นักคิดที่เป็นชนชั้นนำทางสังคมต้องการจะแสวงหาทางออกเพื่อให้เป็นสังคมทางเลือกของคนอินเดียในขณะนั้นการจัดตั้งสถาบันสงฆ์ในพระพุทธศาสนา คือความพยายามอย่างหนึ่งที่ต้องการนำเสนอทัศนะในการแก้ไขปัญหาของสังคมในรูปแบบใหม่ เพื่อให้สังคมทางเลือกที่มีความเสมอภาคเสรีภาพ และภราดรภาพ ในการดำเนินชีวิตอยู่รวมกันการเกิดขึ้นและการดำรงอยู่ขององค์กรคณะสงฆ์ในสมัยพุทธกาล จึงมีนัยของความสัมพันธ์กับกับสภาพบริบททางสังคมอินเดียในสมัยพุทธกาลเป็นอย่างมาก และในความเป็นจริงการเกิดขึ้นและการดำรงอยู่ขององค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์ใดก็ตาม ย่อมต้องมีพื้นฐานมาจากสภาพแวดล้อมทางสังคมที่องค์กรนั้นๆ ดำรงอยู่เป็นหลักการเกิดขึ้นและการดำรงอยู่ขององค์กรคณะสงฆ์ในพระพุทธศาสนาในสมัยพุทธกาลก็หนีไม่พ้นจากเหตุผลนี้เหมือนกัน

เมื่อมีการจัดตั้งคณะสงฆ์ในพระพุทธศาสนาขึ้น จึงทำให้ผู้มีเลื่อมใสศรัทธาเข้ามาบวชเป็นสมาชิกในองค์กรคณะสงฆ์เพิ่มขึ้น เป็นจำนวนมากความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดระบบ วางระเบียบ เพื่อให้การอยู่ร่วมกันของคนในสังคมเป็นไปอย่างปกติสุขและสามารถบรรลุถึงจุดหมายสูงสุดของพระพุทธศาสนาจึงตามมา อากาที่พระพุทธเจ้าทรงจัดระบบวางระเบียบไว้เป็นแบบแผน

หรือข้อปฏิบัติ ในการอยู่ร่วมกันนี้ เรียกว่าการบัญญัติ พระธรรม วินัย และการที่ พระพุทธเจ้าทรง บัญญัติ พระธรรมวินัย เพื่อเป็นเครื่องมือในการปกครองและการให้การศึกษาแก่สมาชิกในองค์กร คณะสงฆ์นี้เอง คือ การจัดตั้งองค์กรคณะสงฆ์

นางสาวนวรรตน์ พรหมอุบลัมภ์ ได้วิจัยเรื่อง “การเคลื่อนไหวขององค์กรอิสระในการ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ : กรณีศึกษานักนิยมนิยมธรรมชาติ” ผลการวิจัยพบว่า เหตุผลของการ ก่อตั้งชมรมนักนิยมนิยมธรรมชาติ เนื่องจากรู้สึกว่าการท่องเที่ยวที่ไม่ถูกต้องมีโอกาสที่จะทำให้ลายธรรมชาติ สูง น่าจะใช้การท่องเที่ยวให้เกิดประโยชน์ในการรักษาธรรมชาติ โดยใช้กลยุทธ์การจัดทัศนศึกษา เพื่อที่จะอยู่ร่วมกับธรรมชาติได้อย่างกลมกลืนซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าวก่อให้เกิดกิจกรรมการท่องเที่ยว เชิงอนุรักษ์ กิจกรรมประชุมสมาชิกเพื่อให้ความรู้เชิงวิชาการและการจัดค่ายเยาวชน การสร้าง จิตสำนึกให้เด็กได้เห็นความสำคัญของสิ่งแวดล้อม ชมรมนักนิยมนิยมธรรมชาติมีบทบาทในการให้ความรู้ ความเข้าใจแก่สมาชิกและเยาวชนในเรื่องธรรมชาติวิทยา การอยู่ร่วมกับธรรมชาติ โดยการ ประสานงานกับองค์กรเอกชนที่มีเป้าหมายเดียวกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการ อนุรักษ์ให้กว้างขวางและครอบคลุมการเคลื่อนไหวของชมรมนักนิยมนิยมธรรมชาติในการอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติเป็นการเผยแพร่ความรู้พื้นฐานด้านนิเวศวิทยาและการอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติแก่สมาชิกและผู้สนใจทั่วไปผ่านการจัดกิจกรรมภาคสนาม เพื่อให้สมาชิกผู้เข้าร่วม กิจกรรมได้มีโอกาสสัมผัสและเรียนรู้ธรรมชาติด้วยตนเอง

ชมรมนักนิยมนิยมธรรมชาตินี้มีวิธีการดำเนินงานเป็นลักษณะไม่เป็นทางการ เป็นการทำงาน แบบอาสาสมัคร จึงมีข้อจำกัดด้านเวลาการทำงานของสมาชิกซึ่งเป็นการใช้เวลาส่วนที่เหลือจากการ ทำงานประจำ การบริหารงานของชมรมเป็นการบริหารงานแบบประชาธิปไตย สมาชิกที่เป็น คณะกรรมการมีสิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมโดยใช้เหตุผลและหลักการของชมรมเป็น เครื่องมือในการตัดสินใจ^{๖๓}

นางสาววิมลทิพย์ ทองระอา ได้วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร กรณีศึกษา การเคหะแห่งชาติ” ผลการวิจัยพบว่า

๑. การเคหะแห่งชาติควรปรับโครงสร้างขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงาน และมีความเป็นธุรกิจมากขึ้น ซึ่งจะประกอบด้วยแนวคิดพื้นฐานการจัดโครงสร้างที่มีลักษณะแบบ ผสมผสาน เพื่อตอบสนองปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรและควรลดจำนวนพนักงานให้ องค์กรมีขนาดเล็ก แต่เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

^{๖๓}นางสาวนวรรตน์ พรหมอุบลัมภ์, “การเคลื่อนไหวขององค์กรอิสระในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมทาง ธรรมชาติ : การศึกษานักนิยมนิยมธรรมชาติ”, *วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๒).

๒. ควรลดข้อขัดแย้ง ของพนักงานในสายวิชาชีพที่แตกต่างกัน และสร้างระบบคุณธรรม ในการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร โดยคัดเลือกตามคุณวุฒิและผู้ที่มีความสามารถเหมาะสมกับ ตำแหน่งงานนั้นๆ ให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กรสืบต่อไป

๓. การพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ควรมีการฝึกอบรมโดยกำหนดเป้าหมายที่ ชัดเจนและคำนึงถึงผลดีต่อองค์กร ทั้งนี้ต้องวัดผลจากการฝึกอบรมนั้น โดยบุคลากรที่รับการอบรม สามารถที่จะนำไปปฏิบัติและใช้ในการทำงานได้

๔. การป้องกันปัญหาการทุจริตในองค์กร โดยปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับให้รัดกุม และสร้างระบบการควบคุมภายใน จากหน่วยงานตรวจสอบในการจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะกิจในการ ตรวจสอบการดำเนินงานของแต่ละโครงการของการเคหะแห่งชาติ^{๖๔}

สืบทารวเจก วิทยา ดาบสีพาย ได้วิจัยเรื่อง “รัฐกับองค์กรสงฆ์ไทย : ศึกษาเฉพาะ กรณีการปฏิรูปการบริหารองค์กรสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕” ถึงปัจจุบัน ผลการวิจัยพบว่า

๑) องค์กรสงฆ์ไทยอยู่ภายใต้การอุปถัมภ์ของรัฐมาเป็นเวลายาวนาน ความสัมพันธ์นี้ นำมาซึ่งผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ องค์กรสงฆ์ไทยได้รับการสนับสนุนทางการเงินและ ค้ำครองจากรัฐ ในขณะที่รัฐใช้องค์กรสงฆ์เป็นกลไกในการสร้างความชอบธรรมและความนิยมจาก ประชาชน

๒) การครอบงำของรัฐต่อองค์กรสงฆ์ไทยกระทำผ่านสองช่องทาง คือ สถาบัน พระมหากษัตริย์ และข้าราชการประจำโดยการแต่งตั้งพระผู้ใหญ่ขึ้นสู่ตำแหน่งทางสมณศักดิ์ ผลจาก การนี้ทำให้เกิดการยอมรับระบบคุณค่าที่กำหนดโดยรัฐ เช่น พิธีกรรมทางศาสนา การสวดไล่พระ การ สร้างโบสถ์ เป็นต้น การแต่งตั้งตำแหน่งสมณศักดิ์จึงเป็นกลไกควบคุมพระสงฆ์และองค์กรสงฆ์ไทย

๓) การปรับโครงสร้างองค์กรสงฆ์ไทยควรรวมมิติต่างๆเหล่านี้ เช่น การกระจายอำนาจ ไปยังสงฆ์ในภูมิภาค การกำหนดอาวุโสในพระราชาการบวช ไม่ใช่ตำแหน่งสมณศักดิ์ในการแต่งตั้ง พระสงฆ์ในระดับบริหาร การกำหนดคุณสมบัติตามพระธรรมวินัยในการแต่งตั้งพระสงฆ์ในระดับการ บริหาร เช่น เจ้าอาวาสกำหนดวาระและจำนวนปีที่ดำรงตำแหน่งบริหาร จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อ คัดเลือกพระวินัยธร เป็นต้น^{๖๕}

ศรัณยา เทียนเสรี ได้วิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบองค์กรที่เหมาะสมใน การจัดการทรัพยากรน้ำ” ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบองค์กรที่เหมาะสมในการจัดการทรัพยากรน้ำที่ ควรจัดตั้งมากที่สุดคือ สำนักงานคณะกรรมการทรัพยากรน้ำแห่งชาติ รองลงมาคือ กระทรวง

^{๖๔}นางสาววิมลทิพย์ ทองระอา, “กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร กรณีศึกษาการเคหะแห่งชาติ”, **สาร นิพนธ์เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๕).

^{๖๕}วิทยา ดาบสีพาย, “รัฐกับองค์กรสงฆ์ไทย : ศึกษาเฉพาะกรณีการปฏิรูปการบริหารองค์กรสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ ถึงปัจจุบัน”, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๙).

ทรัพยากรน้ำ และรูปแบบสุดท้ายคือการปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานในปัจจุบัน สำหรับผลการวิจัยการผันแปรทางเดียวพบว่า อายุ หน่วยงานที่สังกัด การรับรู้ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรน้ำ การรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรน้ำเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบองค์กรที่เหมาะสมในการจัดการทรัพยากรน้ำ

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรน้ำคือ ขาดนโยบายหลักและแผนแม่บทในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำในระดับประเทศและขาดกฎหมายเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรน้ำโดยตรง มีหน่วยงานด้านการจัดการทรัพยากรน้ำเป็นจำนวนมากและขาดการประสานงานกันเกิดเป็นปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ขาดข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรน้ำอย่างเพียงพอ และประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรน้ำในระดับท้องถิ่นน้อย^{๖๖}

พงษ์เพ็ญ จันทนะ ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาเพื่อพัฒนาองค์กรและระบบข้อมูลในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์” ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างองค์กรเดิมไม่สามารถรองรับการขยายตัวขององค์กรได้ การจัดกลุ่มงานยังไม่เหมาะสม มีการจัดทำเอกสารที่มีข้อมูลที่ซ้ำซ้อนกัน และยังขาดข้อเสนอแนะเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร การพัฒนาองค์กรและระบบข้อมูลในโรงงานตัวอย่างนี้จะช่วยให้เกิดโครงสร้างองค์กรที่สามารถรองรับการขยายตัวในอนาคตได้ และช่วยให้เกิดระบบการสื่อสารและรายงานซึ่งช่วยให้ระบบการผลิตมีประสิทธิภาพสูงขึ้น^{๖๗}

สินีนากู ดิลกวนิช ได้วิจัยเรื่อง “แนวความคิดปรับปรุงองค์กรที่สะท้อนผ่านการจัดผังรายการของสถานีโทรทัศน์ช่อง ๙ อ.ส.ม.ท.” ผลการวิจัยพบว่า

๑. สถานีโทรทัศน์ ช่อง ๙ อ.ส.ม.ท. ได้ทำการปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นระยะ โดยเป็นผลมาจาก พรบ. องค์กรจัดสรรคลื่นความถี่ฯ พ.ศ. ๒๕๔๓ จนกระทั่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเด่นชัดหลังจากการคัดเลือกบุคคลซึ่งเป็นนักการตลาดและนักประชาสัมพันธ์เข้ามาบริหาร อ.ส.ม.ท. ในปี พ.ศ. ๒๕๔๕ โดยมีการใช้นโยบายเชิงธุรกิจในการบริหารองค์กร จนกระทั่งประสบความสำเร็จในการแปลงสภาพองค์กรจากรัฐวิสาหกิจ เป็นบริษัทมหาชนที่มีการซื้อขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ในปี พ.ศ. ๒๕๔๗ โดยรัฐยังคงเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัท

๒. สถานีโทรทัศน์ช่อง ๙ อ.ส.ม.ท. มีการใช้แนวคิดด้านการตลาดเป็นตัวดำเนินการสร้างภาพลักษณ์ให้กับสถานี คือ การสร้างตราสินค้าใหม่ การวางตำแหน่งของสินค้า การสร้างความแตกต่าง การจับกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน และ การหาพันธมิตรทางธุรกิจ เป็นต้น ซึ่งนำไปสู่การปรับผังรายการโทรทัศน์ ผังรายการโทรทัศน์ ซึ่งเปรียบเสมือนตัวบอกบุคลิกและสินค้าขององค์กร ให้มี

^{๖๖} ศรัณยา เทียนเสรี, “ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบองค์กรที่เหมาะสมในการจัดการทรัพยากรน้ำ”, วิทยานิพนธ์สิ่งแวดล้อมศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาลัษรรมคำแหง, ๒๕๔๑).

^{๖๗} พงษ์เพ็ญ จันทนะ, “การศึกษาเพื่อพัฒนาองค์กรและระบบข้อมูลในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์”, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิตวิศวกรรมศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๓).

ภาพลักษณ์ชัดเจน และมีความยืดหยุ่นมากขึ้น โดยไม่ยึดติดกับแนวทางเดิมสามารถสร้างรายได้อย่างสูงให้กับสถานี อย่างไรก็ตามจากการวิจัยพบว่าสถานียังคงได้รับความนิยมที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมากนัก^{๖๘}

สมาธิษฐ์ สุพรรณไพ ได้วิจัยเรื่อง “บทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารเพื่อพิทักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ” ผลการวิจัยพบว่า บทบาท อำนาจ หน้าที่ในการบริหารเพื่อพิทักษ์ทรัพยากรธรรมชาติในปัจจุบัน เป็นการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนกลางและองค์กรปกครองส่วนภูมิภาค บทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีข้อจำกัดอยู่ทั้งในด้านของบทบัญญัติของกฎหมาย และศักยภาพการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่า ควรจะมีการแก้ไขปรับปรุงทั้งกฎหมายจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและกฎหมายสิ่งแวดล้อมต่างๆให้สอดคล้องกัน โดยกำหนดบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารเพื่อพิทักษ์ทรัพยากรธรรมชาติให้ชัดเจนและมีความเป็นอิสระในเรื่อง การกำหนดนโยบาย การวางแผนการดำเนินงานบริหาร การบังคับใช้กฎหมาย รวมทั้งประเภทของทรัพยากรธรรมชาติซึ่งจะต้องกำหนดให้ชัดเจน แยกจากประเภทของทรัพยากรธรรมชาติที่บริหารจัดการโดยองค์กรปกครองส่วนกลางและองค์กรปกครองส่วนภูมิภาค ส่วนการพัฒนาศักยภาพการบริหารเพื่อพิทักษ์ทรัพยากรธรรมชาตินั้น ปัญหาในเรื่องของทรัพยากรธรรมชาติ เป็นปัญหาที่ซับซ้อนและเกี่ยวเนื่องกัน จึงมีความจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเป็นบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งมีงบประมาณในการดำเนินงานที่พอเพียง โดยความสนับสนุนของกองทุนสิ่งแวดล้อม และควรจะมีการจัดตั้งองค์กรเฉพาะในการให้คำแนะนำและช่วยเหลือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติโดยเป็นองค์กรส่วนภูมิภาค^{๖๙}

สมชาย อัจจงค์ ได้วิจัยเรื่อง “การควบคุมกำกับดูแลองค์การมหาชนอิสระ : ศึกษากรณีพระราชบัญญัติพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พ.ศ. ๒๕๓๔” ผลการวิจัยพบว่า ได้เสนอให้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พ.ศ. ๒๕๓๔ ให้มีมาตรฐานในการจัดการควบคุมกำกับดูแลและตรวจสอบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับกฎหมายมหาชน^{๗๐}

^{๖๘} สีนินากู ดิลกวนิช, “แนวความคิดการรับรองครุฑที่สะท้อนผ่านการจัดผังรายการของสถานีโทรทัศน์ช่อง ๙ อ.ส.ม.ท”, *วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิตนิเทศศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘).

^{๖๙} สมาธิษฐ์ สุพรรณไพ, “บทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารเพื่อพิทักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ”, *วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตร์มหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐).

^{๗๐} สมชาย อัจจงค์, “การควบคุมกำกับดูแลองค์การมหาชนอิสระ : ศึกษากรณีพระราชบัญญัติพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พ.ศ. ๒๕๓๔”, *วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตร์มหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓).

ชัยภัทร เกษมณี ได้วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารองค์กรไม่แสวงหากำไรเพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชน : กรณีศึกษามูลนิธิศุภนิรมิตพิทักษ์สิทธิเด็ก” ผลการวิจัยพบว่า

๑. กลยุทธ์การบริหารของมูลนิธิศุภนิรมิตพิทักษ์สิทธิเด็ก มีลักษณะดังนี้ (๑) กลยุทธ์การบริหารโอกาส พบว่า มูลนิธิศุภนิรมิตพิทักษ์สิทธิเด็กมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เน้นความชำนาญขององค์กรและโอกาสในการพัฒนาเครือข่าย ในการดำเนินงานตามเป้าหมายมีการกำหนดภารกิจอย่างชัดเจน ใช้กลยุทธ์รวมขององค์กรที่เน้นการผสมผสานในการทำงานเพื่อให้เกิดโครงสร้างและระบบการคุ้มครองเด็กนอกจากนี้ มูลนิธิศุภนิรมิตพิทักษ์สิทธิเด็กยังมีการจัดทำแผนปฏิบัติงาน ๕ ปี เพื่อวางกรอบการทำงานขององค์กรในระยะยาว (๒) กลยุทธ์การบริหารงาน พบว่ามูลนิธิศุภนิรมิตพิทักษ์สิทธิเด็กมีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่ และบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการซึ่งทำให้เกิดการกระจายอำนาจการบริหารและความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (๓) กลยุทธ์การบริหารคน พบว่า มูลนิธิศุภนิรมิตพิทักษ์สิทธิเด็กมีแนวทางในการจูงใจบุคลากรผู้ปฏิบัติงานโดยเน้นสวัสดิการและกิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจ ส่วนการพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการควบคุมการดำเนินงานมีการจัดทำอย่างเป็นระบบ ทั้งในด้านโครงสร้างการบริหาร ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการควบคุมจากภายนอก ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. ผลลัพธ์ของการดำเนินกลยุทธ์การบริหารของมูลนิธิศุภนิรมิตพิทักษ์สิทธิเด็กมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง ซึ่งพิจารณาจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี ๒๕๔๘ ในด้านต่างๆ ดังนี้ (๑) ความสามารถในการผลิต ได้แก่ เด็กได้รับการคุ้มครองตาม พ.ร.บ. คุ้มครองเด็ก การพัฒนาเครือข่ายในการดำเนินงาน และสามารถในการระดมทุน (๒) ด้านประสิทธิภาพ ได้แก่ ความสามารถของเด็กในการใช้ชีวิตได้เป็นปกติในสังคมหลังจากการบำบัด และความสามารถในการป้องกันเด็กถูกละเมิดซ้ำเมื่อกลับคืนสู่สังคมไปแล้ว (๓) ความสามารถในการปรับตัว ได้แก่ สัดส่วนของนักวิชาชีพที่ทำหน้าที่บำบัดและฟื้นฟูเด็ก การใช้รูปแบบทีมสหวิชาชีพในการทำงาน และความรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับ พ.ร.บ. คุ้มครองเด็ก (๔) ความสามารถในการพัฒนา ได้แก่ ความพร้อมของเครื่องมือและกิจกรรมในการให้บริการเด็กที่ถูกละเมิดสิทธิและครอบครัว การมีห้องสมุดให้บริการแก่ผู้ประกอบการวิชาชีพด้านการบริการเด็กและครอบครัว และความพร้อมของมูลนิธิศุภนิรมิตพิทักษ์สิทธิเด็กในระดับสูง

๓. ปัจจัยด้านการบริหารที่มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์กลยุทธ์การบริหารของมูลนิธิศุภนิรมิตพิทักษ์สิทธิเด็ก พบว่า ปัจจัยด้านการบริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารใน

ทุกด้าน ยกเว้นปัจจัยด้านภาวะผู้นำเท่านั้น ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารด้านประสิทธิภาพ^{๗๑}

อนันต์ จรุงวิทยานนท์ ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบขององค์กรและกระบวนการในการปฏิรูปกฎหมายเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม” ผลการวิจัยพบว่า บรรดากฎหมายที่ใช้อยู่ในประเทศไทยเป็นจำนวนมากเป็นบทบัญญัติที่ไม่ทันต่อเหตุการณ์ เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมจึงได้เริ่มให้ความสนใจที่จะนำกฎหมายมาใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๖ โดยให้มีการปรับปรุงแก้ไขในเรื่องกฎระเบียบข้อบังคับ ซึ่งเป็นกฎหมายระดับอนุมติ ต่อมาในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ จึงได้มีแนวทางที่จะจัดตั้งองค์กรสงฆ์ในการปฏิรูปกฎหมายเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่มีความเป็นกลางและอิสระ สามารถกำหนดนโยบายทั้งระยะสั้นและระยะยาวได้ด้วย เพราะในการตรากฎหมายที่สำคัญต้องมีการศึกษาวิจัยอย่างเป็นระบบ มีลักษณะสหวิทยาการ ซึ่งคณะกรรมการพัฒนากฎหมายที่จัดตั้งขึ้นยังไม่มีคุณสมบัติดังกล่าว เพราะประกอบด้วยกรมการร่างกฎหมายเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นกลไกของฝ่ายบริหาร และการริเริ่มงานวิจัยในเรื่องใดกฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการตามแนวทางในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ ซึ่งรูปแบบขององค์กร และกระบวนการในการปฏิรูปกฎหมายที่มีประสิทธิภาพมีความจำเป็นต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมนั้นจะต้องมีองค์กรระดับคณะกรรมการที่เป็นกลาง อิสระ และกำหนดนโยบายได้เองส่วนฝ่ายเลขานุการที่จะทำหน้าที่สนับสนุน คณะกรรมการจะต้องเป็นนิติกรที่มีความรู้ความสามารถ^{๗๒}

ณัฐพงศ์ พรหมศร ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาองค์กรทหารช่างกองทัพไทยกับภารกิจด้านการก่อสร้าง เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ” ผลการวิจัยพบว่า ในระยะเวลาที่ผ่านมาหน่วยทหารช่างกองทัพไทย ได้ปฏิบัติงานก่อสร้างเป็นจำนวนมาก ในโครงการต่างๆของรัฐบาลเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตลอดมา แต่งานการก่อสร้าง ดังกล่าว ไม่ได้มีการกล่าวไว้อย่างชัดเจนในภารกิจของหน่วยทหารช่างกองทัพไทย การศึกษาโครงการเฉพาะเรื่องนี้ เป็นการศึกษาการพิจารณาการจัดโครงสร้างองค์กรของหน่วยทหารช่างกองทัพไทย ในอันที่จะพิสูจน์ความเป็นไปได้ ในการปรับปรุงโครงสร้างเดิมที่มีอยู่แล้ว การสำรวจได้ดำเนินการโดยรวบรวมความคิดเห็นและทัศนคติทั้ง

^{๗๑} ชัยภัทร เกษมณี, “กลยุทธ์การบริหารองค์กรไม่แสวงหากำไรเพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชน : กรณีศึกษามูลนิธิศุภนิรมย์พิทักษ์สิทธิเด็ก”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๙).

^{๗๒} อนันต์ จรุงวิทยานนท์, “รูปแบบขององค์กรและกระบวนการในการปฏิรูปกฎหมายเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม”, วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๙).

จากพลเรือน และทหาร เกี่ยวกับความคิดเห็นของภารกิจด้านการก่อสร้างเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศให้มากขึ้น ซึ่ง โครงสร้างองค์กรใหม่ที่ได้นี้สามารถนำเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการจัดองค์กรใหม่ของหน่วย ทหารช่างกองทัพไทยในอนาคตด้วย^{๗๓}

ปิยะวรรณ ประมวลทรัพย์ ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบที่เหมาะสมขององค์กรที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการบินพลเรือนในประเทศไทย” ผลการวิจัยพบว่า องค์กรที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการบินพลเรือนของต่างประเทศ จัดตั้งขึ้นในหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรในรูปแบบของหน่วยงานของรัฐหรือองค์กรของรัฐที่เป็นอิสระ ซึ่งล้วนแต่เป็นไปตามสภาพและขนาดของกิจกรรมการบินพลเรือนของประเทศนั้นๆ สำหรับในประเทศไทย องค์กรที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการบินพลเรือนทั้งหมดของประเทศจัดตั้งขึ้นในรูปแบบของหน่วยราชการ ซึ่งไม่มีกรอบอำนาจตามกฎหมายที่ชัดเจนในการกำกับดูแล และมีปัญหาในการปฏิบัติภารกิจกำกับดูแลกิจกรรมการบินพลเรือนของประเทศในหลายด้าน ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาการบินพลเรือนของประเทศ จึงได้มีการศึกษาโดยการนำแต่ละรูปแบบขององค์กรกำกับดูแลการบินพลเรือนที่จัดตั้งขึ้นในต่างประเทศ มาพิจารณาถึงความสอดคล้องกับกิจกรรมการบินพลเรือนของประเทศไทย และผลดีผลเสียที่เกิดขึ้นในกรณีที่ประเทศไทยจัดตั้งองค์กรในแต่ละรูปแบบเหล่านั้น ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้คือ การจัดองค์กรขึ้นทำหน้าที่กำกับดูแลการบินพลเรือนของประเทศไทยควรแยกองค์กรกำกับดูแลตามประเภทในการกำกับดูแล คือด้านความปลอดภัย ด้านเศรษฐกิจ และด้านการสอบสวนอุบัติเหตุของอากาศยานโดยองค์กรที่ทำหน้าที่เป็นอิสระ แต่สำหรับองค์กรที่ทำหน้าที่กำกับดูแลด้านเศรษฐกิจยังคงมีความเหมาะสมที่จะอยู่ในรูปแบบของหน่วยงานราชการดังเช่นที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน^{๗๔}

อมรเทพ แก้วกลีกรรม ได้วิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของผู้บริหารในสำนักงานประกันสังคมเกี่ยวกับสภาพการทำงานและรูปแบบองค์กร” ผลการวิจัยพบว่า

๑) ผู้บริหารในสำนักงานประกันสังคมส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าสภาพการทำงานในสำนักงานประกันสังคม ที่ยังเป็นปัญหาก็คือด้านปริมาณงานที่มีมากอุปกรณ์เครื่องใช้เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานยังไม่เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เงินเดือนและรายได้ตลอดจนโครงสร้างและการแบ่งส่วนราชการ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ในด้านระบบงานก็ควรที่จะมีความชัดเจนในการกำหนดอำนาจหน้าที่ เป้าหมายนโยบาย แนวทางการดำเนินงาน ตลอดจนกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

^{๗๓} ญัฐพงศ์ พรหมศร, “การศึกษาองค์กรทหารช่างกองทัพไทยกับภารกิจด้านการก่อสร้าง เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ”, วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, ๒๕๔๙).

^{๗๔} ปิยะวรรณ ประมวลทรัพย์, “รูปแบบที่เหมาะสมขององค์กรที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการบินพลเรือนในประเทศไทย”, วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

๒) ผู้บริหารในสำนักงานประกันสังคมส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบองค์กรว่า สำนักงานประกันสังคมควรมีรูปแบบองค์กรแบบธุรกิจเนื่องจากมีความคล่องตัวสูง และยืดหยุ่นได้ดีกว่า รูปแบบราชการที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน นอกจากนี้ ผู้บริหารในสำนักงานประกันสังคมมีแนวความคิดว่าสำนักงานประกันสังคมควรเป็นองค์กรอิสระ เพื่อให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน โดยรัฐอาจเข้าควบคุมกำกับดูแลในบางเรื่องเท่าที่จำเป็น เพื่อให้ความคุ้มครองผลประโยชน์และความชอบธรรมแก่สาธารณชน^{๗๕}

นางสาวปัทมา เพ็ญสุด ได้วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศขององค์กร กรณีศึกษา : บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)” ผลการวิจัยพบว่า บริษัทมีสภาพคล่องที่ดีแต่ขาดประสิทธิภาพในการเรียกเก็บหนี้และความสามารถในการทำกำไรลดลงจากการขาดความคล่องตัวในการจัดการหนี้ ค้างชำระ ส่วนการวิเคราะห์ Z-Score ให้ผลเป็นแนวทางเดียวกันคือ อยู่ในภาวะวิกฤต เนื่องจากต้องมีการลงทุนที่สูงทำให้กำไรลดลง

ผลการศึกษาโดยใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า บริษัท บัตรกรุงไทย หรือ KTC ซึ่งเป็นบริษัทของคนไทยในฐานะผู้นำในธุรกิจบัตรเครดิตของประเทศยังคงรักษาคุณภาพการดำเนินงานด้วยการใช้แผนการตลาดเชิงรุกที่มีความแปลกใหม่และความแตกต่างจากผู้ให้บริการรายอื่น โดยมุ่งไปยังกลุ่มเป้าหมายที่มีความต้องการที่แตกต่างกัน (Lifestyle Segmentation) เช่น KTC VTSA Mini ซึ่งเป็นบัตรเครดิตสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Segmentation Card) เป็นรายแรก ซึ่งได้รับความสนใจตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างมาก ทำให้บริษัทมีทั้งจุดแข็งและโอกาสที่ดี รวมไปถึงกลยุทธ์ด้านราคาและความสะดวกสบายแก่ผู้ถือบัตร โดยยกเว้นค่าธรรมเนียมแรกเข้าและค่าธรรมเนียมรายปีตลอดชีพอย่างไม่มีเงื่อนไขและยังให้ความสำคัญกับการใช้จ่ายผ่านบัตรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผู้ถือบัตรเครดิตเกิดความคุ้นเคยในการใช้บัตรเครดิตของบริษัทและเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้จ่ายจากการชำระเงินสดหรือบัตรเครดิตของผู้ถือบัตรรายอื่นมาเป็นการชำระด้วยบัตรเครดิตของบริษัท นอกจากนี้บริษัทยังได้ลงทุนและพัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารจัดการและประมวลผลที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจทางการเงินและเป็นการยกระดับงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเทียบเท่ามาตรฐานสากล^{๗๖}

นายเกรียงไกร นาคะวี ได้วิจัยเรื่อง “การควบคุมกำกับกิจการวิฤกษ์กระจายเสี่ยงและโทรทัศน์ในประเทศไทย : ศึกษาเฉพาะกรณีรูปแบบขององค์กรและอำนาจหน้าที่” ผลการวิจัยพบว่า

^{๗๕} อมรเทพ แก้วกลีกรม, “ความคิดเห็นของผู้บริหารในสำนักงานประกันสังคมเกี่ยวกับสภาพการทำงานและรูปแบบองค์กร”, *วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๘).

^{๗๖} นางสาวปัทมา เพ็ญสุด, “กลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศขององค์กร กรณีศึกษา : บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)”, *วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๗).

จากการศึกษาเปรียบเทียบขององค์กรควบคุมกำกับกิจการวิทยุกระจายเสียงและโทรทัศน์ ณ ต่างประเทศ เช่น เยอรมัน แคนาดา อังกฤษ ออสเตรเลีย และสหรัฐอเมริกา พบว่า พระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับกิจการวิทยุกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ดังกล่าว มิได้กำหนดหน้าที่ที่สำคัญหลายประการ ซึ่งจำเป็นต้องควบคุมวิทยุกระจายเสียงและโทรทัศน์ ได้แก่ อำนาจในการควบคุมกำกับกิจการวิทยุกระจายเสียงและโทรทัศน์ ได้แก่ อำนาจในการควบคุมเนื้อหาการออกอากาศ การออกใบอนุญาตหรือเพิกถอนใบอนุญาตอำนาจเกี่ยวกับการกำหนดกฎเกณฑ์ในการควบคุมความเป็นเจ้าของกิจการวิทยุกระจายเสียงและโทรทัศน์ รวมทั้งการเป็นเจ้าของกิจการข้ามสื่อ เป็นต้น ซึ่งจำเป็นต้องมีการแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายต่อไปในอนาคต

ผลการวิจัยจึงได้ให้ข้อเสนอแนะว่า เพื่อให้การควบคุมกำกับองค์กรกิจการวิทยุกระจายเสียงและโทรทัศน์ให้มีประสิทธิภาพและมีความเป็นอิสระอย่างแท้จริง จึงควรที่จะบัญญัติอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและโทรทัศน์แห่งชาติไว้ในกฎหมายประกอบกิจการกระจายเสียงและโทรทัศน์ อาทิ เช่น คุณสมบัติของผู้เป็นกรรมการในคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและโทรทัศน์แห่งชาติจะต้องระบุให้ชัดเจนว่าคณะกรรมการควรประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิในด้านต่างๆ เช่น กฎหมายมหาชน เศรษฐกิจ เป็นต้น จำนวนสาขาละกี่คน ในส่วนของคุณสมบัติของสมาชิกวิชาชีพด้านกิจการกระจายเสียงและโทรทัศน์และองค์กรที่มีการจดทะเบียนไม่น้อยกว่า ๓ ปี และต้องมีผลงานในการคุ้มครองผู้บริโภคไม่น้อยกว่า ๓ ปี นอกจากนั้นอำนาจในการกำหนดกฎเกณฑ์ในการควบคุมความเป็นเจ้าของกิจการวิทยุกระจายเสียงและโทรทัศน์ รวมทั้งเป็นเจ้าของกิจการข้ามสื่อ ควรที่จะบัญญัติในคุณสมบัติของผู้ยื่นคำขออนุญาตว่าจะต้องไม่เป็นผู้ประกอบการกิจการวิทยุโทรทัศน์ที่ได้รับใบอนุญาตรวมถึงการถือหุ้นเป็นจำนวนเท่าใด และยังต้องกำหนดห้ามผู้ที่ประกอบการในสื่อชนิดอื่น เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ ยื่นคำขออนุญาตหรือเพิกถอนใบอนุญาต หรือเพิกถอนให้ชัดเจน โดยครอบคลุมเนื้อหา เช่น คุณสมบัติของผู้ยื่นคำขออนุญาต การประกาศเชิญชวนให้มีการยื่นคำขออนุญาต การเพิกถอนใบอนุญาตในกรณีมีการปฏิบัติผิดเงื่อนไขตามที่กฎหมายบัญญัติและบัญญัติสิทธิผู้ถูกเพิกถอนสิทธิอุทธรณ์ต่อองค์กรตุลาการเช่น ศาลปกครอง ในส่วนหน้าที่คณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและโทรทัศน์ จะต้องมีการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล จะต้องมีการกำหนดคุณสมบัติไว้ให้ชัดเจน ซึ่งอำนาจหน้าที่ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยได้เสนอให้บัญญัติรายละเอียดทั้งหมดไว้ในส่วนของการออกกฎหมายที่มีลำดับศักดิ์ที่สูงกว่าประกาศที่ออกมารับรองในภายหลัง^{๗๔๗}

^{๗๔๗} นายเกรียงไกร นาควะรี, “การควบคุมกำกับกิจการวิทยุกระจายเสียงและโทรทัศน์ในประเทศไทย : ศึกษาเฉพาะกรณีรูปแบบขององค์กรและอำนาจหน้าที่”, วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓).

นางลลนา บุญขึ้น และคณะ ได้วิจัยเรื่อง “การส่งเสริมความเข้มแข็งในองค์กรสตรีชุมชน เพื่อส่งเสริมบทบาทสตรีในการพัฒนาชุมชนชนบท” ผลการวิจัยพบว่า

๑. กระบวนการในการจัดองค์กรของกลุ่มสตรีในชุมชนมีลักษณะการจัดลักษณะต่างกัน มี ๒ รูปแบบ คือ ลักษณะกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ หรือกลุ่มธรรมชาติ ลักษณะของกลุ่มที่เป็นทางการจะมีการกำหนดบทบาทเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน ส่วนใหญ่จัดตั้งขึ้นโดยหน่วยงานของรัฐ ภายใต้วัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและงบประมาณของรัฐที่จัดตั้งขึ้นภายใต้นโยบายที่รัฐกำหนด เมื่อหมดงบประมาณและการสนับสนุนกลุ่มก็จะเลิกกิจกรรม อีกรูปแบบคือ กลุ่มไม่เป็นทางการจะมีการรวมตัวอย่างหลวมๆ ภายใต้ผู้นำและกิจกรรมที่จะเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสมกับปัญหาและความต้องการของกลุ่ม ไม่มีการกำหนดกฎเกณฑ์ตายตัว แต่มีการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างถาวร ส่วนสมาชิกนั้นเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ตามความต้องการของสมาชิก เมื่อปัญหาขึ้นกลุ่มก็จะรวมตัวกันจัดการปัญหาตลอดเวลา

๒. การดำเนินบทบาทของกลุ่มสตรีดังในข้อ ๑ มีบางกิจกรรมของกลุ่มที่เริ่มจากหน่วยงานนำงบประมาณและวัสดุมาให้จัดกลุ่มขึ้นเพื่อดำเนินการภายใต้กรอบที่รัฐกำหนด พบว่าสตรีจะมีบทบาทในการมีส่วนร่วมค่อนข้างน้อย เนื่องจากไม่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ยังเห็นว่าเป็นงานของหน่วยงานภายนอก เมื่อหมดวัสดุการดำเนินตามบทบาทที่รัฐกำหนดก็ขาดความต่อเนื่องไประยะหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่าสตรีส่วนใหญ่มีความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมกิจกรรมและร่วมคิดร่วมพัฒนา กิจกรรมหลายๆ กิจกรรมในชุมชนนั้น กลุ่มสตรีมีบทบาทอย่างมากในการจัดการให้สำเร็จแต่มีบางกิจกรรมที่เกี่ยวกับการตั้งงบประมาณภายนอก การต่อรองกับอำนาจภายนอก ทักษะการระดมทุน การพัฒนารูปแบบกิจกรรมใหม่ๆ ขึ้นแก้ปัญหาของกลุ่มสตรี

๓. การจัดการศึกษาเรียนรู้เพื่อพัฒนาสตรีให้มีความเข้มแข็งในการแก้ไขและจัดการปัญหาชุมชน พบว่า กระบวนการดังกล่าวเกิดผลต่อชุมชนและกลุ่มสตรีในชุมชนคือ การเกิดแนวคิดในการพึ่งตนเอง มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหาชุมชน และนำประสบการณ์จากการเรียนรู้มาเป็นทักษะชีวิตได้มากขึ้น สตรีมีความเข้าใจกระบวนการพัฒนากลุ่มกระบวนการศึกษาและการพัฒนายังช่วยให้เกิดการพัฒนายังช่วยให้เกิดความมั่นคงในครอบครัว ส่งผลต่อบุตรหลานมีความอบอุ่นมากขึ้น เนื่องจากสามารถลดการอพยพย้ายถิ่นไปต่างชุมชน อันจะส่งผลเชื่อมโยงไปยังโครงสร้างอื่นๆ ของชุมชน ทำให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็งได้อีกทางหนึ่งด้วย^{๗๘}

^{๗๘}นางลลนา บุญขึ้น และคณะ, “การส่งเสริมความเข้มแข็งในองค์กรสตรีชุมชน เพื่อส่งเสริมบทบาทสตรีในการพัฒนาชุมชนชนบท”, งานวิจัยสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอจุน หมู่ ๒ ต.จุน อ.จุน จ. พะเยา, ๒๕๔๔).

ญาณิศา บุญจิตร ได้วิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า

๑. ประสิทธิภาพขององค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในด้านการเรียนรู้และในการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลางและมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้สามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการบริหารและผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

๒. สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงควรให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและพยายามคิดค้นเทคนิควิธีการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกิดประสิทธิผลสูงสุด

๓. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงควรมีนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้ชัดเจน สามารถนำสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มีการปฏิบัติงานตามภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างครบถ้วน มีการควบคุมองค์การ มีกระบวนการติดต่อสื่อสารที่ดี และใช้ภาวะผู้นำและการตัดสินใจอย่างเหมาะสม

๔. โครงสร้างองค์การเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามากที่สุด ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงควรจัดโครงสร้างองค์การภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เหมาะสม โดยคำนึงถึง การจัดแบ่งฝ่ายงานที่รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายอย่างเหมาะสม การกำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน และการบรรยายบทบาทและลักษณะงานที่ชัดเจน และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรตามความเหมาะสม^{๗๙}

นายไสว จิตเพียร ได้วิจัยเรื่อง “กระบวนการยุติธรรมคณะสงฆ์ไทยศึกษากรณีปัญหาองค์กรทางตุลาการ และวิธีพิจารณาความอาชญากรรม ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ ๒๕๐๕” ผลการวิจัยพบว่า พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ ได้กำหนดหลักการใช้อำนาจทั้งทางนิติบัญญัติ ทางบริหาร และทางตุลาการด้านคณะสงฆ์ มาไว้ยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพียงองค์กรเดียว คือ “มหาเถรสมาคม” และให้ใช้อำนาจเหล่านั้นแบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ จึงไม่สอดคล้องต่อระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยของไทยตามรัฐธรรมนูญปัจจุบัน จากการศึกษาวิจัยตามเอกสารทาง

^{๗๙} ญาณิศา บุญจิตร, “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก*, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒).

นิติแล้วพบว่า การจัดองค์กรสงฆ์ตามกฎหมาย เพื่อใช้อำนาจดังกล่าวนั้น ยังมีปัญหาทางปฏิบัติและไม่บรรลุผลตามเจตนารมณ์แห่งกฎหมายที่สำคัญดังนี้

๑. การที่กฎหมายคณะสงฆ์ ไม่กำหนดให้แยกองค์กรสงฆ์ที่ใช้อำนาจให้ออกจากกัน จึงทำให้บุคคลที่ไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถความเชี่ยวชาญทางการพระศาสนาเฉพาะด้านมาทำงาน ตามภารกิจหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพได้

๒. การใช้อำนาจทางตุลาการคณะสงฆ์และกระบวนการพิจารณาคดี ยังยึดหลักการใช้อำนาจตามระบบอุปถัมภ์ แบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ ทำให้การใช้อำนาจในส่วนนี้ผูกพันอยู่กับพระภิกษุผู้ที่มีหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ชั้นใกล้ชิดกับพระภิกษุผู้กระทำผิดพระวินัยบัญญัติ ซึ่งโดยพฤตินัยแล้วบุคคลเหล่านี้ก็เป็นพระภิกษุอุปชฌาย์ พระอาจารย์สัทวิหาริก และอันเตวาสิกต่อกัน จึงอาจก่ออคติธรรมในการใช้อำนาจนั้นขึ้นได้

๓. คณะผู้พิจารณาคดีอริกรรม ตามกฎหมายคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ และกฎหมายมหาเถรสมาคมว่าด้วยกรณีนั้น ก็ยังมีปัญหาว่า คลาดเคลื่อนต่อพระวินัยบัญญัติเพราะคณะผู้พิจารณาอริกรรมไม่ครบองค์แห่งสงฆ์ตามพระวินัย ที่จะตัดสินในความผิดครุกาบัติและมัชฌิมกาบัติ ซึ่งเป็นผลให้สังฆกรรมนั้นชอบตามกฎหมายและกฎกติกาสงฆ์เท่านั้นแต่ไม่ชอบตามพระธรรมวินัย

๔. พระธรรมวินัย ถือเป็นรากแก้วแห่งพระพุทธศาสนา ดังนั้น กฎกติกาของคณะสงฆ์ใดๆของรัฐ จึงต้องตราขึ้นใช้บังคับเท่าที่ไม่ขัดต่อประเพณีระบอบการปกครองรัฐและพระธรรมวินัย^{๕๐}

นายณรงค์ พันธุ์แสง ได้วิจัยเรื่อง “การควบคุมและตรวจสอบองค์กรอิสระโดยวุฒิสภา” ผลการวิจัยพบว่า

๑. ควรกำหนดให้อำนาจวุฒิสภาในการตรวจสอบการดำเนินการ หรือการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งในองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญทุกองค์กรภายหลังการให้ความเห็นชอบจนกระทั่งถึงก่อนเริ่มกระบวนการถอดถอนออกจากตำแหน่งดังกล่าว

๒. ควรกำหนดเหตุแห่งการถอดถอนของคำว่า “สื่อว่า” หมายความว่า การกระทำหรือพฤติการณ์แวดล้อมระดับใดที่จะเป็นเหตุให้ถอดถอนบุคคลออกจากตำแหน่งนั้นได้

๓. ควรกำหนดขั้นตอน และวิธีพิจารณาไต่สวนข้อเท็จจริง และการชี้มูลความผิดของคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามให้รวดเร็ว โปร่งใส และเป็นธรรม

๔. ควรกำหนดให้มีกรอบระยะเวลาในการดำเนินการของคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติไว้ให้ชัดเจน

^{๕๐} นายไสว จิตเพียร, “กระบวนการยุติธรรมคณะสงฆ์ไทยศึกษากรณีปัญหาองค์กรทางตุลาการ และวิธีพิจารณาความอริกรรม ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ ๒๕๐๕”, วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓).

๕. ควรให้อำนาจองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญอื่น ๆ มีอำนาจไต่สวนข้อเท็จจริงและการชี้มูลความผิดด้วย เช่น ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา หรือองค์กรอิสระอื่นๆ

๖. ควรกำหนดให้วุฒิสภามีอำนาจเป็นผู้ริเริ่มกระบวนการถอดถอนเช่นเดียวกับสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร

๗. ควรกำหนดให้องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญทุกองค์กร มีหน้าที่ต้องรายงานและเสนอผลการดำเนินการต่อวุฒิสภาทุกสามเดือน หรือระยะเวลาที่เร็วกว่านั้นในกรณีเร่งด่วน

๘. ควรกำหนดให้วุฒิสภามีอำนาจตรวจสอบองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ โดยวิธีการงบประมาณมากขึ้น

๙. ควรกำหนดให้วุฒิสภาสามารถควบคุมและตรวจสอบองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ โดยวิธีการพิจารณา ซึ่งอาจมีวิธีการพิจารณาค่ายศาลปกครอง

๑๐. ควรกำหนดให้วุฒิสภาสามารถตั้งกรรมาธิการเพื่อเข้าร่วมเป็นกรรมการภายในองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในทุกองค์กร ในกรณีที่เป็นเรื่องสำคัญและมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคมและความมั่นคง หรือผลประโยชน์ของประชาชนส่วนใหญ่

๑๑. ควรแก้ไขจำนวนคะแนนเสียงลงมติถอดถอนของวุฒิสภา โดยแก้ไขเป็นจำนวนคะแนนเสียงไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกวุฒิสภาทั้งหมดเท่าที่มีอยู่

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่คุณเขียนได้นำเสนอมาแล้วข้างต้น อาจเป็นช่องทางหรือมาตรการหนึ่ง ที่มีอยู่ในอันที่จะปฏิรูประบบการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐในองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญโดยองค์กรวุฒิสภาให้มีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพกว่าที่ปรากฏในปัจจุบัน รวมทั้งจะส่งผลให้กระบวนการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐให้สามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างต่อเนื่อง^{๔๑}

นางสาวจันทิมา พงษ์สังข์ ได้วิจัยเรื่อง “การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารขององค์กรอิสระ” ผลการวิจัยพบว่า องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญยังคงอยู่ในความหมายของหน่วยงานของรัฐตาม พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐ เห็นควรให้มีการออกกฎหมาย อธิบายหลักการและเหตุผล ความหมายของหน่วยงานของรัฐ ดังนั้นเพื่อเป็นการแก้ไขในการบังคับใช้กฎหมายจึงขอเสนอแนะทางแก้ไขในกรณีกฎหมายมีการขัดกันระหว่างองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญว่าฝ่ายองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่คุ้มครองข้อมูลเห็นควรระบุข้อมูลข่าวสารให้ชัดเจนว่าคุ้มครองประเภทไหน แค่นั้นเพียงใด และกำหนดขอบเขตการคุ้มครองและระเบียบการจัดการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานนั้นๆ ส่วนในกรณีการบังคับใช้กฎหมายตามคำวินิจฉัยเห็นควรให้มีการกำหนดระยะเวลาหลังจากมีคำวินิจฉัยการเปิดเผยมีความเห็นให้คณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการและ

^{๔๑} นายณรงค์ พันธุ์แสง, “การควบคุมและตรวจสอบองค์กรอิสระโดยวุฒิสภา”, วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๙).

สำนักงานคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการ ส่งเรื่องฟ้องหน่วยงานของรัฐต่อศาลปกครองได้ กรณีไม่ปฏิบัติตามคำวินิจฉัย^{๘๒}

นายศุขจิต สารวิงค์ ได้วิจัยเรื่อง “การตัดสินใจในองค์กร : ศึกษากรณีการประเมินราคาที่ดินของกรมที่ดิน” ผลการวิจัยพบว่า

๑. เจ้าหน้าที่ประเมินราคาทรัพย์สิน มีพฤติกรรมการตัดสินใจในการดำเนินการบังคับใช้ระเบียบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินราคาที่ดินในระดับต่ำ โดยจะใช้ประสบการณ์ในการประเมินราคาที่ดินเป็นหลักมากกว่าที่จะยึดระเบียบ

๒. ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะเฉพาะบุคคล (ภูมิหลัง) ที่มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ประเมินราคาทรัพย์สิน ด้านการบังคับใช้ระเบียบหลักเกณฑ์และวิธีในการประเมินราคา ได้แก่ ระดับการศึกษา ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับเพศ อายุ อายุราชการ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ตำแหน่ง พื้นฐานการศึกษาด้านการประเมินราคา และการฝึกอบรมเพิ่มเติม ไม่มีความสัมพันธ์แต่อย่างใด

๓. ปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์การ ที่มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ประเมินราคาทรัพย์สิน ด้านการบังคับใช้ระเบียบหลักเกณฑ์และวิธีในการประเมินราคา ได้แก่ วัตถุประสงค์ขององค์การ และกฎระเบียบคำสั่งกฎหมายขององค์การส่วนปัจจัยเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ สถานภาพขององค์การ งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือและเทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลไม่มีความสัมพันธ์แต่อย่างใด

๔. เจ้าหน้าที่ประเมินราคาทรัพย์สิน จะให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์การในการประเมินราคาที่ดินเกี่ยวกับ กฎระเบียบคำสั่งกฎหมายขององค์การมากที่สุดรองลงมา คือ โครงสร้างขององค์การ สถานภาพขององค์การ วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือและเทคโนโลยี วัตถุประสงค์ขององค์การ และระบบฐานข้อมูลตามลำดับ ส่วนด้านงบประมาณนั้น เจ้าหน้าที่ประเมินราคาทรัพย์สินกลับให้ความสนใจน้อยที่สุด^{๘๓}

นางเพ็ชรี รูปวิเชียร ได้วิจัยเรื่อง “กระบวนการกล่อมเกลாதางวัฒนธรรมเพื่อดำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กร” ผลการวิจัยพบว่า

๑. กลไกที่สโมสรโรตารีข้างเผือกใช้ในการกล่อมเกลาวัฒนธรรมองค์กรคือ

๑.๑ กลไกทางจิตวิทยา สโมสรใช้กลไกนี้เพื่อต้อนรับการเข้าเป็นสมาชิกองค์กร โดยตั้งเงื่อนไขว่าจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจอุดมการณ์ขององค์กรก่อนตัดสินใจ

^{๘๒}นางสาวจันทิมา พงษ์สังข์, “การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารขององค์กรอิสระ”, *วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓).

^{๘๓}นายศุขจิต สารวิงค์, “การตัดสินใจในองค์กร : ศึกษากรณีการประเมินราคาที่ดินของกรมที่ดิน”, *วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓).

๑.๒ กลไกความสัมพันธ์ สมาชิกสโมสรมีความสัมพันธ์ฉันท์มิตรไมทางใดก็ทางหนึ่งมาก่อน ซึ่งมีลักษณะเป็นแนวนอน ความสัมพันธ์นี้เป็นกลไกการถ่ายทอดอุดมการณ์ และการปฏิบัติระหว่างสมาชิกของสโมสรอย่างไม่เป็นทางการและอย่างได้ผล

๑.๓ กลไกข้อมูลข่าวสาร สโมสรโรตารีใช้กลไกนี้ทุกขั้นตอนของกระบวนการกลุ่ม กลาววัฒนธรรม เพื่อให้สมาชิกยึดมั่นในวัฒนธรรมองค์กร

๑.๔ กลไกด้านปทัสสถานของกลุ่ม สโมสรโรตารีได้แจ้งระเบียบปฏิบัติให้สมาชิกทราบ สโมสรจะชักจูงให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎของสโมสร ถ้าสมาชิกไม่ปฏิบัติตาม สโมสรจะดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อรักษาปทัสสถานขององค์กรไว้

๒. วิธีการที่สโมสรใช้ในการกลุ่มกลไกทางวัฒนธรรมองค์กร คือ

๒.๑ การประชุมประจำสัปดาห์ สโมสรโรตารีได้กำหนดการประชุมทุกสัปดาห์เพื่อให้สมาชิกได้เรียนรู้วัฒนธรรมของสโมสร รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างสมาชิก

๒.๒ การมีส่วนร่วมในกิจกรรม สมาชิกจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานของสโมสรในหลายๆด้าน และเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรจากงานเหล่านี้

๒.๓ พิธีกรรมของสโมสร สโมสรโรตารีกำหนดให้มีพิธีกรรมการควบคุมการประชุม วิธีการที่พิธีกรใช้มีลักษณะเป็นพิธีกรรมที่ทำให้สมาชิกเรียนรู้เรื่องการตรงต่อเวลา และการปฏิบัติตามแผน พิธีการสถาปนาสมาชิกทำให้สมาชิกเกิดความภูมิใจ และสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสโมสร การร้องเพลงสโมสร เป็นการย้ำอุดมการณ์ เอกลักษณ์ และการสร้างบรรยากาศความเป็นมิตรระหว่างสมาชิก

๓. เงื่อนไขและปัจจัยในการกลุ่มกลไกวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่

๓.๑ ขนาดขององค์กร สโมสรโรตารีข้างเผือกเป็นองค์กรขนาดเล็ก ช่วยให้สมาชิกสามารถสื่อสารกันและร่วมทำกิจกรรมอย่างทั่วถึง ซึ่งนำไปสู่การเรียนรู้วัฒนธรรมของสโมสรได้อย่างสะดวก

๓.๒ ความถี่ของการปฏิสัมพันธ์ สโมสรโรตารีกำหนดการประชุมทุกสัปดาห์ ซึ่งถือว่าถี่มาก ด้วยความถี่ของการประชุมช่วยให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรที่เรียกว่าการเรียนรู้ทางสังคม การเรียนรู้แบบนี้จะเป็นไปได้เมื่อมีการปฏิสัมพันธ์กันบ่อยๆ

๓.๓ ผลประโยชน์ การสังกัดองค์กรทำให้ได้ประโยชน์ทางจิตใจ และประโยชน์ส่วนตน ในลักษณะการให้และการรับ

๓.๔ สถานภาพทางเศรษฐกิจของสมาชิก อุดมการณ์ของสโมสรจะเป็นไปได้จำเป็นต้องใช้เงินอย่างพอเพียง สมาชิกที่มีสถานภาพทางเศรษฐกิจ จะช่วยให้จัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับอุดมการณ์ของสโมสรได้^{๔๔}

^{๔๔}นางเพ็ชรี ภูมิเชตร, “กระบวนการกลุ่มกลไกทางวัฒนธรรมเพื่อดำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กร”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๙).

นางสาวสมร อ้ายเป็ง ได้วิจัยเรื่อง “ความพร้อมขององค์กรเพื่อนำไปใช้ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม” ผลการวิจัยพบว่า สามารถสรุปตามองค์ประกอบได้ ๕ ประการ

๑. นโยบายสิ่งแวดล้อม ควรเตรียมความพร้อม ในเรื่องนโยบาย วัตถุประสงค์ให้เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน และมีการวางแผนการอบรมให้ความรู้ในเรื่องสิ่งแวดล้อมให้แก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับเพื่อให้เกิดความเข้าใจและปฏิบัติตามนโยบายอย่างต่อเนื่อง

๒. การวางแผนระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ควรมีการเตรียมความพร้อมการวิเคราะห์ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมให้ครอบคลุมทุกกิจกรรมและแยกตามประเด็นปัญหาที่สำคัญและเด่นชัดโดยกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายแบ่งแยกตามแผนก เพื่อให้สอดคล้องกับความจริงในเชิงปฏิบัติ และเพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปตามข้อกำหนด

๓. การปฏิบัติและการดำเนินการ ควรเตรียมความพร้อมพนักงานและเจ้าหน้าที่โดยมีการอบรมเรื่องนโยบายและระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและจิตสำนึก รับผิดชอบต่อทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินการตามกฎหมายให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

๔. การตรวจสอบแก้ไขโดยผู้ประเมิน ควรเตรียมความพร้อมโดยปรับปรุง การเตรียมวิธีการแผนการตรวจสอบดำเนินงานที่ชัดเจน รวมทั้งแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรขึ้นมา โดยมีการบันทึกการตรวจสอบ การแก้ไข ป้องกันการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด

๕. การพิจารณาทบทวนโดยผู้บริหาร ควรเตรียมความพร้อมโดยการเตรียมให้มีการประชุมทบทวนของผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ผลการดำเนินงาน ผลการตรวจสอบ เพื่อดูประสิทธิภาพของระบบตามข้อกำหนด

ผลการศึกษาโดยรวมแล้วพบว่ามีความเป็นไปได้ในการนำระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 มาดำเนินการควบคู่กับระบบการพัฒนาคุณภาพที่โรงพยาบาลดำเนินการอยู่ โดยการปรับนโยบายการพัฒนาคุณภาพเดิมให้สอดคล้องกับระบบการพัฒนาคุณภาพเดิมให้สอดคล้องกับระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 มาดำเนินการควบคู่กับระบบการพัฒนาคุณภาพที่โรงพยาบาลกำลังดำเนินการอยู่ โดยการปรับนโยบายการพัฒนาคุณภาพเดิมให้สอดคล้องกับระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 เพื่อประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้นขององค์กรและเพื่อประโยชน์ของสังคมโดยรวม^{๘๕}

นางกมลวรรณ มโนวงศ์ ได้วิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ทางสังคมขององค์กรชุมชนในชนบท” ผลการวิจัยพบว่า

^{๘๕}นางสาวสมร อ้ายเป็ง, “ความพร้อมขององค์กรเพื่อนำไปใช้ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๙).

๑. รูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคมขององค์กรชุมชนที่ศึกษา ได้แก่ คณะกรรมการการหมู่บ้าน กลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มฌาปนกิจสงเคราะห์ กลุ่มแม่บ้านเพื่อการเกษตร กลุ่มเหมืองฝาย กลุ่มสุภาพสตรี กลุ่มแม่บ้านสุขภาพ และกลุ่มออมทรัพย์เทิดพระเกียรติ องค์กรเหล่านี้ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ในลักษณะของการร่วมมือประสานงานและการประนีประนอม

๒. เงื่อนไขที่ส่งผลต่อรูปแบบความสัมพันธ์ ได้แก่

- ผู้นำ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างดี จึงทำให้เกิดการร่วมมือ ประสาน และการประนีประนอมมากกว่าความขัดแย้ง

- ความเป็นเครือญาติ ในชุมชนเป็นเครือญาติกันสูง สมาชิกแต่ละองค์กรจึงมีความสัมพันธ์กันแบบเครือญาติไปด้วย ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่มีลักษณะการให้ความช่วยเหลือ การประนีประนอมมากกว่า

- ผลประโยชน์ ผลประโยชน์เป็นสิ่งดึงดูดให้คนมารวมตัวกัน ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นไม่มีผลทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำหรือผลเสียอย่างอื่น จึงทำให้ความสัมพันธ์มีลักษณะการร่วมมือการประนีประนอมมากกว่า^{๘๖}

นางมาลี แก้วของผาง ได้วิจัยเรื่อง “การรื้อปรับระบบโครงสร้างองค์กร : กรณีศึกษาสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง” ผลการวิจัยพบว่า

๑. บุคลากรของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง ยอมรับการรื้อปรับระบบโครงสร้างองค์กร

๒. คุณสมบัติส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่ง ระดับและระยะเวลาทำงานที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับการรื้อปรับระบบโครงสร้างองค์กร

๓. ความรู้เกี่ยวกับระบบโครงสร้างสำนักเทคโนโลยีการศึกษาของบุคลากรที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับการรื้อปรับระบบโครงสร้างองค์กร

๔. ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบโครงสร้างองค์กรของบุคคลที่แตกต่างกันจะมีความสัมพันธ์กับการยอมรับการรื้อปรับระบบแตกต่างกัน

๕. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบโครงสร้างองค์กรของบุคลากรที่แตกต่างกันจะมีความสัมพันธ์กับการยอมรับการรื้อปรับระบบแตกต่างกัน^{๘๗}

^{๘๖}นางกมลวรรณ มโนวงศ์, “ความสัมพันธ์ทางสังคมขององค์กรชุมชนในชนบท”, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๙).

^{๘๗}นางมาลี แก้วของผาง, “การรื้อปรับระบบโครงสร้างองค์กร : กรณีศึกษาสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง”, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๔).

สรุปได้ว่า การดำเนินชีวิตในสังคมโลกในปัจจุบันองค์กรได้เข้ามามีบทบาทต่อวิถีการดำรงชีวิตของมนุษย์เป็นอย่างมาก การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้นจึงมีความสำคัญเท่ากับเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตมนุษย์ให้ดีขึ้นเช่นกัน หรือประสิทธิภาพและขีดความสามารถขององค์กรในประเทศนั้นคือศักยภาพของมนุษย์ในประเทศนั้นอาจหมายความว่าคุณภาพชีวิตของคนประเทศนั้นด้วย

๒.๖.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์สัมพันธ์

นายชัยยา ทองอาบ ได้ทำวิจัยเรื่อง “การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน” ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน พบว่า บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีความคิดเห็นว่าการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และประสบการณ์การทำงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นในการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ ปัญหา เกี่ยวกับการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานพบว่า บางครั้งการทำงานมีปัญหา จะได้รับคำปรึกษาน้อย และการทำงานเกิดความผิดพลาดมักจะถูกตำหนิมากกว่าการให้คำแนะนำ นอกจากนี้บุคลากรบางคน พุดจาหักทายเป็นน้ำเสียงดูเหมือนไม่จริงใจเท่าที่ควร รวมถึงการทำงานที่รู้สึกเครียดหรือสับสน ทำให้มีการอธิบายข้อมูลข่าวสารที่ไม่ค่อยสุภาพ ความผูกพันน้อยและความเอาใจใส่ ยังมีอยู่บ้างบางครั้ง การทำงานยังยึดติดกับตัวบุคคลมากเกินไป ยังมีมาตรฐานที่ไม่แน่นอน มีการมุงมั่น ต่อการทำงานมากเกินไป โดยไม่ได้คำนึงถึงขอบเขตของกฎระเบียบในการทำงาน นอกจากนี้การทำงานบางอย่าง มีอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ไม่เอื้ออำนวยเท่าที่ควร

ส่วนข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน พบว่า ควรให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานที่เดือดร้อน ด้วยคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ มีการให้อภัยอยู่เสมอ เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานร่วมกัน มีความเป็นกัลยาณมิตร พุดจาหักทายเป็นน้ำเสียงที่จริงใจ พุดอธิบายข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ด้วยความสุภาพ ถึงแม้จะประสบกับภาวะเครียด หรือสับสน รวมถึงสร้างความสัมพันธ์ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและต้องไม่ยึดติดกับบุคคล หรืองานนั้น แต่ควรคำนึงถึง ผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก มีบรรทัดฐาน หรือกฎเกณฑ์ ที่

ทุกคนยอมรับ และส่งเสริมให้ทุกคนปฏิบัติตาม ทำงานโดยยึดกฎระเบียบมากกว่าการยึดติดกับผลของงาน และการมีคุณธรรมประจำใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่เหมาะสมมาใช้ในการดำเนินงาน^{๕๕}

นางสาวภณิตา เจริญสุข ได้ทำวิจัยเรื่อง “การใช้กิจกรรมกลุ่มเพื่อพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ของนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาเฝ้าม่วง” ผลการวิจัยพบว่า หลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มนักเรียนมีการพัฒนามนุษย์สัมพันธ์โดยรวมเพิ่มขึ้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๑^{๕๖}

สรุปความว่า มนุษย์สัมพันธ์เป็นสิ่งที่ช่วยประสานเชื่อมต่อบุคคลากรมีพลังร่วมกันในการทำงานและเป็นปัจจัยช่วยยกระดับในเรื่องความสามัคคีแก่บุคลากรในองค์กร อีกทั้งช่วยลดข้อขัดแย้งได้ดีเป็นสิ่งที่เชื่อมประสานความเข้าใจไว้ด้วยกัน ส่งผลให้บุคลากรทุกคนคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก มีบรรทัดฐาน หรือกฎเกณฑ์ ที่ทุกคนยอมรับ

๒.๗ กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นไอซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมทั้งหลักธรรมในหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ได้แก่ จักขุมา วิฐุโร และนิสสยสัมปนโน โดยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ซึ่งสอดคล้องกับกับแนวคิดทฤษฎีปาปนิคสูตรที่ปรากฏในพระไตรปิฎก ในสูตรต้นตปิฎก อังคุตตรนิกาย ติกนิบาตร รถกาวรรคฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เล่มที่ ๒๐ ได้กล่าวไว้ว่า ภิภุทั้งหลาย พ้อคำประกอบด้วยองค์ ๓ ประการไม่นานนักก็ถึงความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ไพบุลย์ ในโลกทรพย์องค์ ๓ ประการ อะไรบ้าง คือ พ้อคำในโลกนี้ ๑. ตาดี ๒. มีธุรกิจ ๓. เพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัยและ

จากแนวคิดพระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต) ได้กล่าวถึงคำตรัสขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสไว้ในทฤษฎีปาปนิคสูตร เกี่ยวกับคุณลักษณะ ๓ ประการของนักบริหารที่จะช่วยให้ผู้บริหารทำสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี คือ

๑. จักขุมา หมายถึง ปัญญามองการณ์ไกล
๒. วิฐุโร หมายถึง จัดการธุระได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
๓. นิสสยสัมปนโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้เพราะคนมีมนุษยสัมพันธ์

ประกอบด้วยตัวแปรต้น (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังนี้

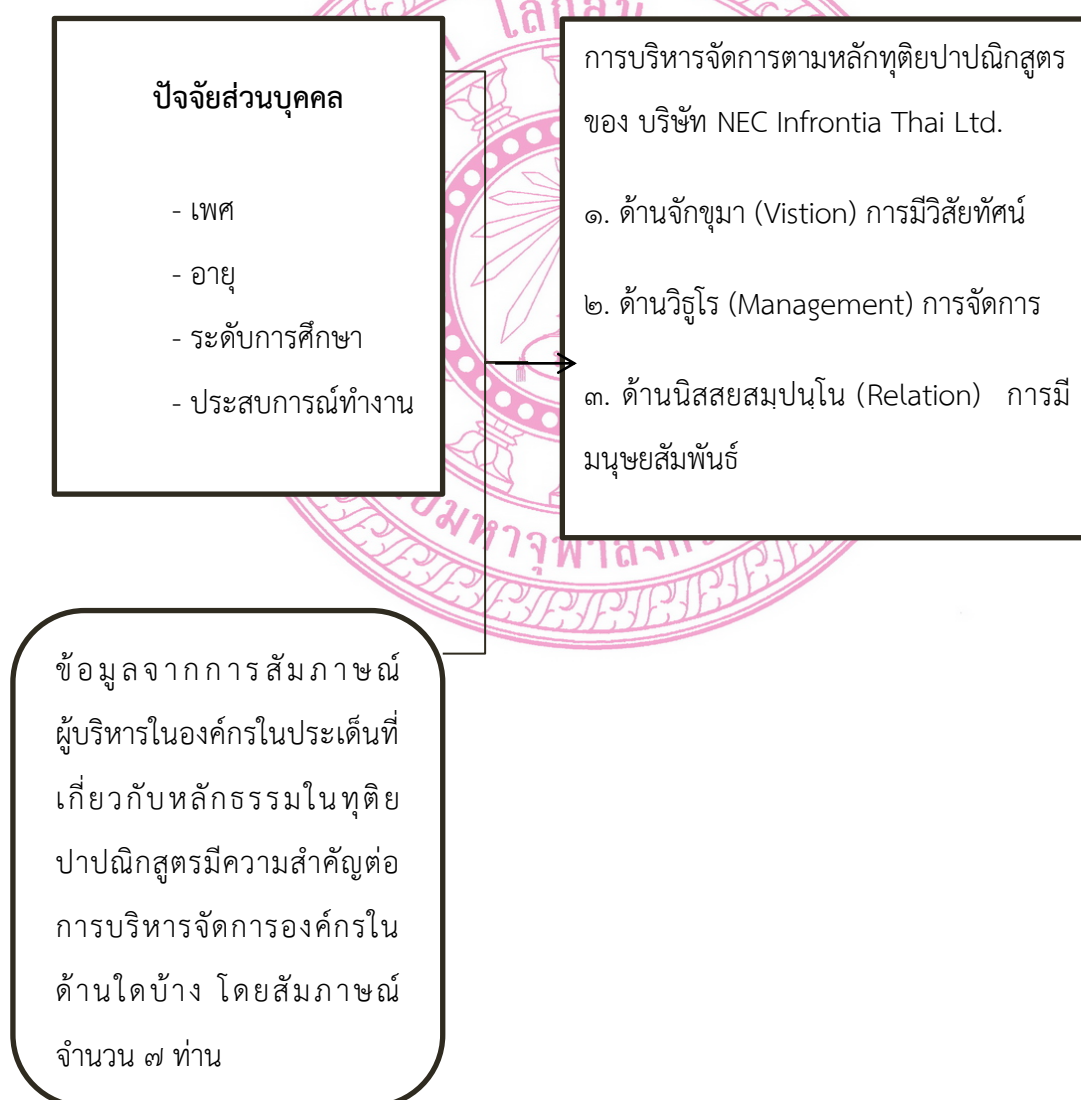
^{๕๕} นายชัยยา ทองอาบ , “การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาจุฬาลงกรณมหาวิทยลัย, ๒๕๕๔).

^{๕๖} นางสาวภณิตา เจริญสุข, “การใช้กิจกรรมกลุ่มเพื่อพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ของนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาเฝ้าม่วง” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๙).

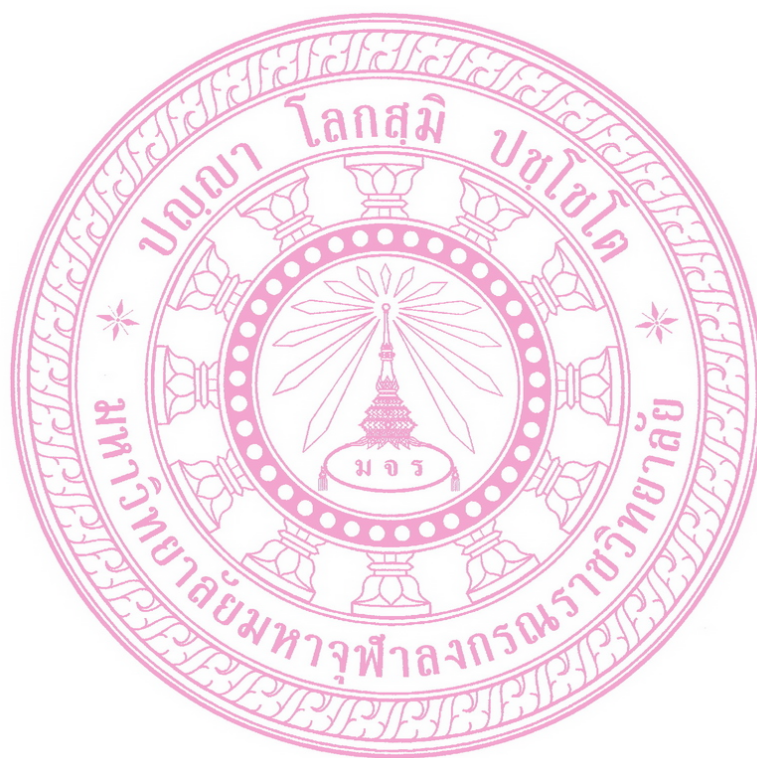
ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงานและการสัมภาษณ์เชิงลึกบุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ การบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตรของ บริษัท NEC Infrontia Thai Ltd. ได้แก่ ๑. ด้านจักษุมา (Vistion) การมีวิสัยทัศน์ ๒.ด้านวิธูโร (Management) การจัดการ ๓. ด้านนิสยสมปนโน (Relation) การมีมนุษยสัมพันธ์

ตัวแปรต้น (Independent Variables) ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



แผนภาพที่ ๒.๑ แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย



บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอนดังนี้

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด” การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Research Method) โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๓.๒.๑ ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรบริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี มีจำนวน ๙๐๐ คน^๑

๓.๒.๒ กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยบุคลากรของบริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ตำบล คลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยสูตรของ (R.V. krejcie & D.W. Morgan) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๒๖๙ คน ผู้วิจัยจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster sampling) จากพื้นที่ตามสัดส่วนของประชากรศึกษารายละเอียดดังแสดงในตาราง

^๑เอกสารแบบสำรวจข้อมูลอัตราค่าจ้างของบริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด

ตารางที่ ๓.๑ จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาที่อยู่ในพื้นที่ของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด

	บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
๑.	แผนกบริหารงานบุคคล	๓๐๐	๙๐
๒.	แผนกบัญชี	๓๐๐	๙๐
๓.	แผนกบริหารงานทั่วไป	๒๙๙	๘๙
	รวม	๘๙๙	๒๖๙

๓.๒.๓ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant)

- (๑) นางมาลี ใจป่า ผู้จัดการ ฝ่ายผลิต ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป
- (๒) นายคมกริช ไม้ประดิษฐ์ ผู้จัดการ ฝ่ายผลิต ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป
- (๓) นายวิชากร ฤทธิเดช, ผู้จัดการ ฝ่ายควบคุมระบบคุณภาพและสิ่งแวดล้อม ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป
- (๔) นางถวิล เอี่ยมอ่อง, ผู้บริหารฝ่าย ควบคุมคุณภาพ ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป
- (๕) นายสุพล เลิศพิริยะวงศ์, ผู้บริหาร ฝ่ายบุคคล ตำแหน่ง ผู้จัดการ
- (๖) นางสาววรรณสร ทิศกระแสร, ผู้จัดการ ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ตำแหน่ง ผู้จัดการ
- (๗) นางสาวปรียากร ทะลายตะคุ, ผู้จัดการ ฝ่ายจัดซื้อ ตำแหน่ง ผู้จัดการ

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร

๑) ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

๑. ศึกษา การบริหารจัดการองค์กรตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร จากเอกสารและผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒. กำหนดกรอบแนวคิด ในการสร้างเครื่องมือการวิจัย
๓. กำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือการวิจัยโดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
๔. สร้างเครื่องมือ
๕. นำเสนอโครงร่างเครื่องมือการวิจัยต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข
๖. นำเครื่องมือการวิจัยไปทดลองใช้กับประชากรที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อหาสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรงของเครื่องมือ
๗. ปรับปรุงแก้ไข
๘. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้จริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

๒) ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้ศึกษาพัฒนาขึ้นตามกรอบของการศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการองค์กรตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method) ซึ่งผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิจัยโดยการสร้างแบบสอบถามตามกรอบปัจจัยที่กำหนด โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น ๔ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบปลายปิด จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน จำนวน ๕ ข้อ

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) ๕ ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้น้ำหนักของคะแนน ดังนี้^๒

ระดับความคิดเห็น การแปลความหมาย

- ๕ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มากที่สุด
- ๔ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก
- ๓ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง

^๒ชูติระ ระบอบ และคณะ, *ระเบียบวิธีวิจัย*, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๕๒), หน้า ๑๐๘.

๒ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ น้อย

๑ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open Questionnaire) เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการองค์กรตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร มีลักษณะเป็นปลายเปิดให้เลือกตอบโดยเสรี

ตอนที่ ๔ แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารใน ๑ องค์กร ใน ๓ เรื่อง ได้แก่ เรื่องจักษุมา (วิสัยทัศน์) เรื่องวิธูโร (การจัดการ) และนิสยสมปนโน (การมีมนุษยสัมพันธ์)

๓) การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

๑. ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบเครื่องมือที่สร้างไว้

๒. หาความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม จำนวน ๕ ท่าน เพื่อพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระและโครงสร้างของคำถาม ตลอดจนภาษาที่ใช้และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item – Objective Congruence Index)

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญช่วยตรวจสอบความเที่ยงตรง ตามเนื้อหา (Content Validity) จำนวน ๕ ได้แก่

๑) พระมหาสม กลยาโณ,Ph.D. อาจารย์ประจำภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒) ดร. พิเชฐ ทั้งโต หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓) ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์ อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๔) ดร.ยุทธนา ประณีต อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๕) อาจารย์ ดร. ศุภกิจ โสทัต อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

เพื่อพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระและโครงสร้างของคำถามตลอดจนภาษาที่ใช้และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถาม และวัตถุประสงค์ (Item – Objective Congruence Index : IOC) ได้ค่า IOC อยู่ในระหว่าง ๐.๖๐-๑.๐๐

๓. หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) แก่บุคลากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ๓๐ คน เพื่อหาความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๙๗๖^๓

๔. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้แจกกลุ่มตัวอย่างจริงในการวิจัยต่อไป

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอน ดังนี้

๓.๔.๑ การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม

๑) ขอหนังสือจากผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ถึงผู้จัดการฝ่ายบุคคลของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด เพื่อขอความอนุเคราะห์ ในการตอบแบบสอบถามจากบุคลากรในบริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี

๒) นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปเก็บข้อมูล โดยนำแบบสอบถามจำนวน ๒๖๙ ชุด โดยแจกกับบุคลากร ๓ แผนก ได้แก่ แผนกบริหารงานบุคคล แผนกบัญชี แผนกบริหารงานทั่วไปของบริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) ได้แก่ บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง แล้วนำมาตรวจสอบความถูกต้อง ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ทั้งหมดจำนวน ๒๖๙ ชุด คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด

๓) นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์และประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ต่อไป

๓.๔.๒ การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสัมภาษณ์ตามขั้นตอน ดังนี้

^๓สิน พันธุ์พินิจ, เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทจูนพับลิชชิ่ง จำกัด, ๒๕๔๗), หน้า ๑๙๑.

๑) ขอนหนังสือจากผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ถึงนายสุพล เลิศพิริยะวงศ์, ผู้บริหาร ฝ่ายบุคคล (Human Resources & General Affairs) ตำแหน่ง Manager ๑ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์

๒) นำแบบสัมภาษณ์เชิงลึกไปทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้แก่ (๑) ผู้จัดการ ฝ่ายผลิต ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป (๒) ผู้จัดการ ฝ่ายผลิต ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป (๓) ผู้จัดการ ฝ่ายควบคุมระบบคุณภาพและสิ่งแวดล้อม ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป (๔) ผู้บริหารฝ่าย ควบคุมคุณภาพ ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป (๕) ผู้บริหาร ฝ่ายบุคคล ตำแหน่ง ผู้จัดการ (๖) ผู้จัดการ ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ตำแหน่ง ผู้จัดการ (๗) ผู้จัดการ ฝ่ายจัดซื้อ ตำแหน่ง ผู้จัดการ จำนวน ๗ คน ช่วงวันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๖.

๓) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา ประกอบบริบท (Content Analysis Techniques)

๓.๕ การวิเคราะห์ผลข้อมูล และสถิติ

การวิจัยครั้งนี้ หลังจากที่ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

๓.๕.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม หลังจากที่ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ดังนี้

สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) สำหรับอธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และพรรณนาระดับการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ (Frequency), ค่าร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

สถิติอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้สำหรับทดสอบสมมติฐานการวิจัย เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล สถิติที่ใช้คือ การทดสอบค่าที (t-test) ในกรณีตัวแปรต้นสองกลุ่ม และการทดสอบค่าเอฟ (F-Test) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ในกรณีตัวแปรต้นตั้งแต่สามกลุ่มขึ้นไป เมื่อพบว่ามีความแตกต่างจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่รายด้านด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference)

เกณฑ์การพิจารณาค่าเฉลี่ย ดังนี้

เกณฑ์ที่ใช้แปลผลข้อความที่ได้จากการประเมินผลมีดังนี้

ช่วงค่าเฉลี่ย	การแปลความหมาย
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๔.๕๐ – ๕.๐๐	หมายความว่า มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๓.๕๐ – ๔.๔๙	หมายความว่า มาก
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๒.๕๐ – ๓.๔๙	หมายความว่า ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๑.๕๐ – ๒.๔๙	หมายความว่า น้อย
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๑.๐๐ – ๑.๔๙	หมายความว่า น้อยที่สุด ^๔

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นคำถามปลายเปิด วิเคราะห์โดยการเขียนเป็น ความเรียงและจัดกลุ่ม โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Technique)

๓.๕.๒ การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์ (In-Depth Interview) ทำการวิเคราะห์ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท (Content Analysis Techniques) และ การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์ (In Depth Interview) จากผู้ให้ สัมภาษณ์ จำนวน ๗ คน ซึ่งเป็นบุคลากรในบริษัท เอ็นไอซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด

^๔ชูศรี วงศ์รัตน์, เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : เทพเนรมิตร, ๒๕๔๑), หน้า ๗๕.

บทที่ ๔

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด” ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๒๖๙ ชุด มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปการวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอดังต่อไปนี้

- ๔.๑ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ๔.๒ ระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด
- ๔.๓ ผลการทดสอบสมมติฐาน
- ๔.๔ ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด
- ๔.๕ สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด
- ๔.๖ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

๔.๑ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ๒๖๙ คน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน แสดงด้วยความถี่และร้อยละ มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n=๒๖๙)

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	๕๘	๒๑.๖
หญิง	๒๑๑	๗๘.๔
รวม	๒๖๙	๑๐๐.๐
อายุ		
๒๐ - ๒๙ ปี	๘๒	๓๐.๕
๓๐ - ๓๙ ปี	๑๑๖	๔๓.๑
๔๐ - ๕๐ ปี	๖๓	๒๓.๔
มากกว่า ๕๐ ปี	๘	๓.๐
รวม	๒๖๙	๑๐๐.๐
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๖๗	๒๔.๙
ปริญญาตรี	๑๕๒	๕๖.๕
สูงกว่าปริญญาตรี	๔๒	๑๕.๖
อื่นๆ.....	๘	๓.๐
รวม	๒๖๙	๑๐๐.๐
ประสบการณ์การทำงาน		
๑ - ๕ ปี	๘๑	๓๐.๑
๖ - ๑๐ ปี	๗๔	๒๗.๕
๑๑ - ๑๕ ปี	๕๗	๒๑.๒
มากกว่า ๑๕ ปี	๕๗	๒๑.๒
รวม	๒๖๙	๑๐๐.๐

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเรื่อง “การบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด.” จำแนกได้ดังนี้

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน ๒๑๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๘.๔ และเป็นเพศชาย มีจำนวน ๕๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๖

อายุ ๓๐-๓๙ ปี มีจำนวน ๑๑๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๓.๑ รองลงมา คือ มีอายุอยู่ระหว่าง ๒๐ - ๒๙ ปี มีจำนวน ๗๔ คน คิดเป็นร้อยละ และน้อยที่สุด คือ มีอายุมากกว่า ๕๐ ปี มีเพียงจำนวน ๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๓.๐

ระดับการศึกษา ของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน ๑๕๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๕ รองลงมา มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๖๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๙ และน้อยที่สุดซึ่งมีจำนวนเท่ากัน คือ มีการศึกษาระดับอื่นๆมีเพียงจำนวน ๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๑๒๒

ประสบการณ์การทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ ๑-๕ ปีจำนวน ๘๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๑ รองลงมา มีประสบการณ์การทำงาน ๖ - ๑๐ ปีจำนวน ๖๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๕ และน้อยที่สุด คือ มีประสบการณ์การทำงาน ๑๑ - ๑๕ ปี จำนวน ๕๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๒

๔.๒ ระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ทั้ง ๓ ด้านได้แก่ด้าน จักขุมา (วิสัยทัศน์) ด้านวิธูโร (การจัดการ) ด้านนิสสยสมปนโน (มนุษยสัมพันธ์) แสดงด้วยค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด โดยภาพรวม (n=๒๖๙)

การบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด	ระดับความคิดเห็น		
	X	S.D.	แปลผล
๑. ด้านจักขุมา (วิสัยทัศน์) การมองการณ์ไกล	๓.๗๗	๐.๔๗๓	มาก
๒. ด้านวิธูโร (การจัดการ) การจัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	๓.๖๙	๐.๔๔๕	มาก
๓. นิสสยสมปนโน (มนุษยสัมพันธ์) การมี มนุษยสัมพันธ์ดี	๓.๖๑	๐.๔๓๘	มาก
รวม	๓.๖๙	๐.๔๐๔	มาก

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๖๙$, S.D. = ๐.๔๐๔) เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่าการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด สามารถเรียงลำดับความคิดเห็นของบุคลากรได้ดังนี้ ความคิดเห็นด้านจักขุมา (วิสัยทัศน์) มีระดับสูงสุด $\bar{X} = ๓.๗๗$, S.D. = ๐.๔๗๓ รองลงมา คือด้านวิธูโร (การจัดการ) ($\bar{X} = ๓.๖๙$, S.D. = ๐.๔๔๕) และที่อยู่ในระดับสุดท้าย คือด้านนิสสยสมปนโน (มนุษยสัมพันธ์) ($\bar{X} = ๓.๖๑$, S.D. = ๐.๔๓๘) ซึ่งอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ในด้านวิสัยทัศน์

(n = ๒๖๙)

ด้านจักษุมา (วิสัยทัศน์) การมองการณ์ไกล	ระดับความคิดเห็น		
	<input type="checkbox"/> \bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. บริษัทของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้พนักงานทราบทิศทางที่ชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้	๓.๙๔	๐.๖๑๑	มาก
๒. บริษัทของท่านมีการวางแผนในการบริการขององค์กร	๓.๙๔	๐.๕๘๙	มาก
๓. บริษัทของท่านมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน	๓.๘๘	๐.๖๕๖	มาก
๔. บริษัทของท่านมีผู้บังคับบัญชาที่ชัดเจน	๓.๘๗	๐.๗๐๕	มาก
๕. บริษัทของท่านทำทนายความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน	๓.๕๗	๐.๖๕๗	มาก
๖. บริษัทของท่านมีจุดหมายร่วมกันว่าจะทำอะไร ทำอย่างไรและทำเมื่อใด	๓.๗๐	๐.๗๒๓	มาก
๗. บริษัทของท่านกำหนดสายงานที่ชัดเจน มีเป้าหมาย และทุ่มเท เพื่อคุณภาพของงานในองค์กร	๓.๗๘	๐.๗๔๕	มาก
๘. บริษัทของท่านมีการส่งเสริมความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์	๓.๗๔	๐.๗๔๘	มาก
๙. บริษัทของท่านถือประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	๓.๖๘	๐.๗๒๓	มาก
๑๐. บริษัทของท่านได้คำนึงถึงการบรรจุบุคคลให้ตรงความสามารถของบุคคลากร	๓.๖๑	๐.๖๙๒	มาก
รวม	๓.๗๗	๐.๔๗๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า การบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด.ด้านจักษุมา (วิสัยทัศน์) โดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = ๓.๗๗ , S.D. = ๐.๔๗๓)

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ในด้านการจัดการ

(n = ๒๖๙)

ด้านวิธวิธี (การจัดการ) การจัดการธรรมาภิบาลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. บริษัทของท่านมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการที่ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร	๓.๘๒	๐.๗๓๔	มาก
๒. บริษัทของท่านมีการจัดการข้อมูลข่าวสารที่ไร้พรมแดน	๓.๖๕	๐.๗๐๖	มาก
๓. บริษัทของท่านมีการจัดการใช้ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ	๓.๘๕	๐.๗๐๗	มาก
๔. บริษัทของท่านมีเครื่องมือเพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมายของงาน	๓.๗๖	๐.๖๓๗	มาก
๕. บริษัทของท่านมีเครื่องมือและเทคนิคในการพัฒนาคน	๓.๖๔	๐.๖๔๗	มาก
๖. บริษัทของท่านมีเครื่องมือและเทคนิคในการพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย	๓.๗๑	๐.๖๖๗	มาก
๗. บริษัทของท่านมีระบบคุณธรรมในการเลือกคนเข้าทำงานและพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง	๓.๕๐	๐.๗๓๑	มาก
๘. บริษัทของท่านมีการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน	๓.๖๑	๐.๗๗๓	มาก
๙. บริษัทของท่านมีการสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	๓.๖๗	๐.๓๗๑	มาก
๑๐. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์หรือพันธกิจต่างๆเพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบัน	๓.๗๑	๐.๗๓๑	มาก
รวม	๓.๖๑	๐.๔๓๘	มาก

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า การบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด.ด้านวิธวิธี (การจัดการ) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๗๗$, S.D. = ๐.๔๗๓)

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ในด้านมนุษยสัมพันธ์

(n = ๒๖๙)

ด้านนิสยสมปโน (มนุษยสัมพันธ์) การมีมนุษยสัมพันธ์ดี	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. บริษัทของท่านมีกฎระเบียบและข้อบังคับที่ชัดเจน	๓.๘๗	๐.๖๗๔	มาก
๒. บริษัทของท่านมีการร่วมมือประสานงานระหว่างผู้บริการกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ	๓.๖๔	๐.๖๖๙	มาก
๓. บริษัทของท่านบริษัทของท่านให้อภัยเสมอ เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานร่วมกัน	๓.๕๐	๐.๖๕๐	มาก
๔. บริษัทของท่านมีการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง	๓.๕๑	๐.๖๗๘	มาก
๕. บริษัทของท่านมีหลักของความเสมอภาค	๓.๔๗	๐.๖๙๙	ปานกลาง
๖. บริษัทของท่านมีเสถียรภาพของการว่าจ้างทำงาน	๓.๖๒	๐.๖๗๓	มาก
๗. บริษัทของท่านมีหลักของการสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	๓.๕๘	๐.๖๖๘	มาก
๘. บริษัทของท่านมีหลักของความสามัคคี	๓.๖๒	๐.๗๐๖	มาก
๙. บริษัทของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	๓.๖๘	๐.๖๗๖	มาก
๑๐. บริษัทของท่านมีการรายงานผลการปฏิบัติงาน	๓.๖๔	๐.๗๘๘	มาก
รวม	๓.๖๙	๐.๔๐๔	มาก

จากตารางที่ ๔.๕ การบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ด้านนิสยสมปโน (มนุษยสัมพันธ์) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๖๙$ S.D. = ๐.๔๐๔)

๔.๓ ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ ๑ บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีป้าปณิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๖ การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีป้าปณิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด จำแนกตามเพศ

(n = ๒๖๙)

การบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีป้าปณิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด	เพศ				t	Sig.
	ชาย (๕๘ คน)		หญิง (๒๑๑ คน)			
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		
๑. ด้านจักษุมา (วิสัยทัศน์)การมองการณ์ไกล	๓.๘๕	๐.๓๗๖	๓.๗๔	๐.๔๙๔	๑.๔๘๙	๐.๑๓๘
๒. ด้านวิธูโร (การจัดการ) การจัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	๔.๓๙	๐.๓๕๓	๔.๒๙	๐.๔๑๕	๑.๖๒๗	๐.๑๐๕
๓. ด้านนิสสยสมปนโน (มนุษยสัมพันธ์) การมีมนุษยสัมพันธ์ดี	๓.๗๕	๐.๓๗๖	๓.๕๗	๐.๔๔๖	๒.๘๕๙*	๐.๐๐๕
รวม	๔.๐๐	๐.๓๐๘	๓.๘๗	๐.๔๐๗	๒.๒๒๘*	๐.๐๒๗

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๖ ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t - test แบบข้อมูล ๒ กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกันที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕ พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีป้าปณิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด โดยภาพรวมแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีป้าปณิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ด้านนิสสยสมปนโน (มนุษยสัมพันธ์)การมีมนุษยสัมพันธ์ดี แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนด้าน

สมมติฐานที่ ๒ บุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎี
ป้าปณิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๗ การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีป้าปณิก
สูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด จำแนกตามอายุ

(n = ๒๖๙)

การบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีป้าปณิก สูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด		SS	df	MS	F	Sig.
๑. ด้านจักษุมา (วิสัยทัศน์) การมองการณ์ไกล	ระหว่างกลุ่ม	.๔๙๔	๓	.๑๓๗	.๖๑๑	.๖๐๘
	ภายในกลุ่ม	๕๙.๕๕๓	๒๖๕	.๒๒๕		
	รวม	๕๙.๙๖๕	๒๖๘			
๒. ด้านวิธวิธี (การจัดการ) การจัดการธุระได้ดีมีความ เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	ระหว่างกลุ่ม	.๑๒๗	๑	.๐๔๒	.๒๑๑	๘.๘๙
	ภายในกลุ่ม	๕๓.๐๙๒	๒๖๕	.๒๐๐		
	รวม	๕๓.๒๑๙	๒๖๘			
๓. นิสัยสมปโน (มนุษยสัมพันธ์) การมีมนุษยสัมพันธ์ดี	ระหว่างกลุ่ม	.๓๘๒	๓	.๑๒๗	.๖๖๐	.๕๗๗
	ภายในกลุ่ม	๕๑.๑๙๘	๒๖๕	.๑๙๓		
	รวม	๕๑.๕๗๓	๒๖๘			
รวมทั้งหมด	ระหว่างกลุ่ม	.๐๐๙	๓	.๐๐๓	.๐๑๘	.๙๙๗
	ภายในกลุ่ม	๔๓.๙๒๙	๒๖๕	.๑๖๖		
	รวม	๔๓.๙๓๘	๒๖๘			

จากตารางที่ ๔.๗ ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F - test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕ พบว่าบุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีป้าปณิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีป้าปณิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ทุกด้านไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ ๓ บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด แตกต่าง

ตารางที่ ๔.๘ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของ การบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด โดยภาพรวมจำแนกตามระดับการศึกษา

(n = ๒๖๙)

การบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด		SS	df	MS	F	Sig.
๑. ด้านจักษุมา (วิสัยทัศน์) การมองการณ์ไกล	ระหว่างกลุ่ม	๓.๐๖๔	๓	๑.๐๒๑	๔.๗๕๖**	.๐๐๓
	ภายในกลุ่ม	๕๖.๙๐๑	๒๖๗	.๒๑๕		
	รวม	๕๙.๙๖๕	๒๖๘			
๒. ด้านวิธูโร (การจัดการ) การจัดการธุระได้ดีมีความ เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	ระหว่างกลุ่ม	.๘๑๓	๑	.๗๙๕	๔.๑๔๓**	.๐๐๗
	ภายในกลุ่ม	๕๐.๘๓๔	๒๖๗	.๑๙๒		
	รวม	๕๑.๖๔๗	๒๖๘			
๓. นิสัยสมปโน (มนุษยสัมพันธ์) การมีมนุษยสัมพันธ์ดี	ระหว่างกลุ่ม	.๘๑๓	๓	๒๗๑	๑.๔๑๕	.๒๓๙
	ภายในกลุ่ม	๕๐.๘๓๔	๒๖๕	.๑๙๒		
	รวม	๕๑.๖๔๗	๒๖๘			
รวมทั้งหมด	ระหว่างกลุ่ม	๑.๘๕๔	๓	๖๑๘	๓.๘๙๑*	.๐๑๐
	ภายในกลุ่ม	๔๒.๐๘๔	๒๖๕	.๑๕๙		
	รวม	๔๓.๙๓๘	๒๖๘			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

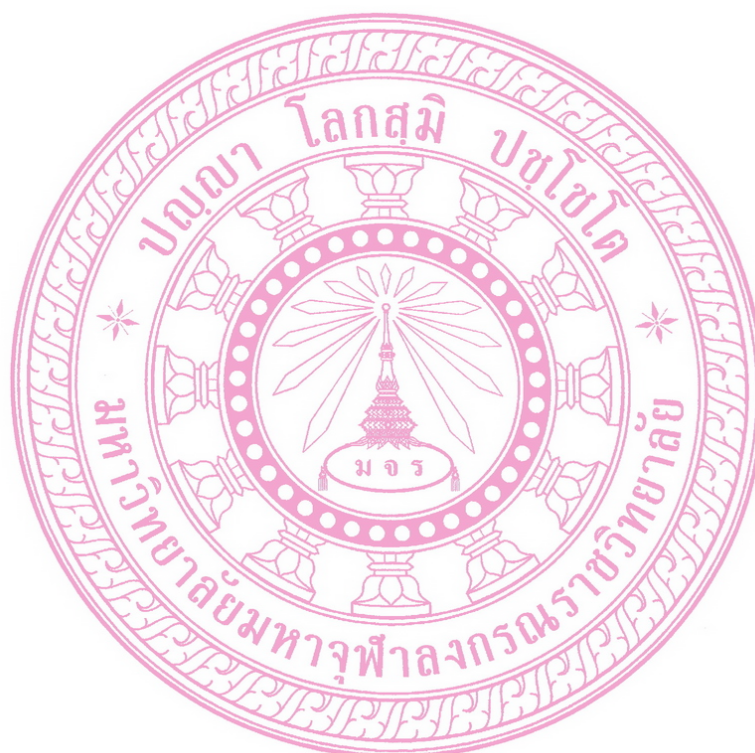
**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๘ ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F - test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕ พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ การบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด โดยภาพรวมแตกต่างกัน จึงรับยอมสมมติฐาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ด้านด้าน

จักขุมา (วิสัยทัศน์) การมองการณ์ไกล และด้านด้านวิธูโร (การจัดการ) การจัดการธุระได้ดีมีความ
เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ส่วนนิสยสมปนโน
(มนุษยสัมพันธ์) การมีมนุษยสัมพันธ์ดี ไม่แตกต่างกัน

ดังนั้นจึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยรวมและรายด้าน
ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) รายละเอียดดังแสดงใน
ตารางที่ ๔.๙ - ๔.๑๑



ตารางที่ ๔.๙ การบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิทสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด จำแนกตามการศึกษา โดยภาพรวม จำแนกตามการศึกษา

(n = ๒๖๙)

การศึกษา	\bar{X}	การศึกษา		
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
		๓.๗๕	๓.๗๑	๓.๕๐
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๓.๗๕		๐.๐๔	๐.๒๕*
ปริญญาตรี	๓.๗๑			๐.๒๑*
สูงกว่าปริญญาตรี	๓.๕๐			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จาก ตารางที่ ๔.๙ พบว่าบุคลากรที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิทสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด โดยภาพรวม มากกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๐ การบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด จำแนกตามการศึกษา ด้านจักษุมา (วิสัยทัศน์)การมองการณ์ไกล

(n = ๒๖๙)

การศึกษา	\bar{X}	การศึกษา		
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
		๓.๘๕	๓.๘๐	๓.๕๒
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๓.๘๕	๐.๐๕	๐.๓๓*	
ปริญญาตรี	๓.๘๐		๐.๒๘*	
สูงกว่าปริญญาตรี	๓.๕๒			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่า บุคลากรที่มีการศึกษิต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรีมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ด้านจักษุมา (วิสัยทัศน์) การมองการณ์ไกล มากกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๑ การบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิทสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด จำแนกตามการศึกษา ด้านวิธฺโร (การจัดการ) การจัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

(n = ๒๖๙)

การศึกษา	\bar{X}	การศึกษา		
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
		๓.๗๘	๓.๗๐	๓.๔๘
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๓.๗๘	๐.๐๘	๐.๓*	
ปริญญาตรี	๓.๗๐		๐.๒๒*	
สูงกว่าปริญญาตรี	๓.๔๘			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๑ พบว่า บุคลากรที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรีมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิทสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ด้านวิธฺโร (การจัดการ) การจัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มากกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

สมมติฐานที่ ๔ บุคลากรที่มีระดับประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีป้าปนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๑๒ การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีป้าปนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด จำแนกตามระดับประสบการณ์การทำงาน

(n = ๒๖๙)

การบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีป้าปนิกสูตร ของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด		SS	df	MS	F	Sig.
๑. ด้านจักษุมา (วิสัยทัศน์) การมองการณ์ไกล	ระหว่างกลุ่ม	.๕๑๑	๓	.๑๘๔	.๘๒๐	.๔๘๔
	ภายในกลุ่ม	๕๙.๔๑๔	๒๖๕	.๒๒๔		
	รวม	๕๙.๙๒๕	๒๖๘			
๒. ด้านวิธูโร (การจัดการ) การจัดการธุระได้ดีมีความ เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	ระหว่างกลุ่ม	.๓๙๙	๓	.๑๓๓	.๖๖๗	.๕๗๓
	ภายในกลุ่ม	๕๒.๘๒๐	๒๖๕	.๑๙๙		
	รวม	๕๓.๒๑๙	๒๖๘			
๓. นิสยสมปนโน (มนุษยสัมพันธ์) การมีมนุษยสัมพันธ์ดี	ระหว่างกลุ่ม	.๗๗๐	๓	.๒๕๗	๑.๓๔๐	.๒๖๒
	ภายในกลุ่ม	๕๐.๘๐๓	๒๖๕	.๑๙๒		
	รวม	๕๑.๕๗๓	๒๖๘			
รวมทั้งหมด	ระหว่างกลุ่ม	.๒๘๙	๓	.๐๙๖	.๕๘๕	.๖๒๕
	ภายในกลุ่ม	๔๓.๖๔๙	๒๖๕	.๑๖๕		
	รวม	๔๓.๙๓๘	๒๖๘			

จากตารางที่ ๔.๑๒ ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F – test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕ พบว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีป้าปนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด โดยภาพรวมแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ ๔.๑๓ ผลสรุปโดยรวมการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลตามสมมติฐานที่ ๑-๔

สมมติฐาน	ตัวแปรต้น	ค่า t	ค่า F	ค่า sig	ผลการศึกษา	
					ยอมรับ	ปฏิเสธ
๑.	เพศ	๒.๒๒๘		๐.๐๒๗	✓	
๒.	อายุ	-	๐.๐๑๘	๐.๙๙๗		✓
๓.	ระดับการศึกษา	-	๓.๘๙๑	๐.๐๑๐	✓	
๔.	ประสบการณ์ทำงาน		๐.๕๘๕	๐.๖๒๕	✓	

จากตารางที่ ๔.๑๓ สรุปได้ว่า

บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด โดยรวมแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐาน

บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด โดยภาพรวมแตกต่างกันจึงยอมรับปฏิเสธสมมติฐานบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน

บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด โดยรวมแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐาน

๔.๔ ผลการวิเคราะห์ ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด

ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด จำแนกรายด้าน รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๒๑ - ๔.๒๔

ตารางที่ ๔.๑๔ ปัญหาการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาณิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ด้านด้านจักษุมา (วิสัยทัศน์) การมองการณ์ไกล

(n = ๒๖๙)

ลำดับ	ปัญหา	ความถี่
๑.	องค์กรขนาดใหญ่ บางครั้งก็จะสนใจหรือรับรู้ในการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงทำให้เกิดช่องว่างในระดับล่าง	๑๒
๒.	ควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ถ้าให้คนรุ่นใหม่เสนอความคิดเพราะถูกปกครองด้วยความคิดของคนรุ่นเก่า เช่น ผู้บริหารระดับสูงบางคนมีตำแหน่งสูงเนื่องจากอายุการทำงานยาวนาน ทำให้วิสัยทัศน์ที่มีไม่กว้างไกลเหมือนคนที่อยู่ตำแหน่งที่ต่ำกว่าซึ่งส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่	๑๐
๓.	ไม่สามารถสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน เพื่อการทำงานที่มุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกัน เช่น มีบุคลากรในองค์กรบางส่วนไม่ได้ทราบและตระหนักถึงวิสัยทัศน์ของบริษัท ทำให้บุคลากรไม่ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น	๖
๔.	ปัญหาบริษัทเป็นบริษัทข้ามชาติ วิสัยทัศน์การทำงานต่างๆจะมาจากบริษัทแม่ซึ่งมีวัฒนธรรมองค์กร การทำงานที่แตกต่างกันมาก สภาพเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม ความมุ่งมั่นที่ต่างกัน	๓

จากตารางที่ ๔.๑๔ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่มีต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาณิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ด้านด้านจักษุมา (วิสัยทัศน์) การมองการณ์ไกล มากที่สุด คือ องค์กรขนาดใหญ่ บางครั้งก็จะสนใจหรือรับรู้ในการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงทำให้เกิดช่องว่างในระดับล่างจำนวน ๑๒ คน รองลงมา คือ ควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ถ้าให้คนรุ่นใหม่เสนอความคิดเพราะถูกปกครองด้วยความคิดของคนรุ่นเก่า เช่น ผู้บริหารระดับสูงบางคนมีตำแหน่งสูงเนื่องจากอายุการทำงานยาวนาน ทำให้วิสัยทัศน์ที่มีไม่กว้างไกลเหมือนคนที่อยู่ตำแหน่งที่ต่ำกว่าซึ่งส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ จำนวน ๑๐ คน และน้อยที่สุด คือ ปัญหาบริษัทเป็นบริษัทข้ามชาติ วิสัยทัศน์การทำงานต่างๆจะมาจากบริษัทแม่ซึ่งมีวัฒนธรรมองค์กร การทำงานที่แตกต่างกันมาก สภาพเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม ความมุ่งมั่นที่ต่างกัน จำนวน ๓ คน

ตารางที่ ๔.๑๕ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ด้านจักษุมา (วิสัยทัศน์) การมองการณ์ไกล

ลำดับ	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
๑.	ควรทำความเข้าใจในระดับผู้จัดการให้เข้าใจทิศทางและวิสัยทัศน์ขององค์กรจริงๆ ก่อนเพื่อการวางแผน และการสื่อสารต่อไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการทำความเข้าใจไม่ใช่เพียงแค่การประชุมเท่านั้น ควรวัดจากการประชุมกลุ่ม เป็นต้น	๑๐
๒.	ถ้าเป็นองค์กรที่มีลักษณะใหญ่การมีการแบ่งสายงานให้แตกย่อยออกไปเป็นการโยกเหมือนกับรูปประมิตให้รับรู้ถึงมุมมองของพนักงานระดับล่างด้วยแล้วจึงนำเสนอไปยังผู้บริหารระดับสูง	๗
๓.	ผู้บริหารควรเปิดรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ให้คนรุ่นใหม่เสนอความคิด กิจกรรม ต่างๆ เสนอแนวคิดที่สร้างสรรค์	๕
๔.	ควรจัดการด้านการสื่อสารองค์กร ให้อย่างต่อเนื่อง และจริงจังให้เป็นรูปธรรม	๓

จากตารางที่ ๔.๑๕ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะที่มีต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ด้านจักษุมา (วิสัยทัศน์) การมองการณ์ไกล มากที่สุด คือ ควรทำความเข้าใจในระดับ ผู้จัดการให้เข้าใจทิศทางและวิสัยทัศน์ขององค์กรจริงๆ ก่อนเพื่อการวางแผน และการสื่อสารต่อไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการทำความเข้าใจไม่ใช่เพียงแค่การประชุมเท่านั้น ควรวัดจากการประชุมกลุ่ม จำนวน ๑๐ คน รองลงมา คือ ถ้าเป็นองค์กรที่มีลักษณะใหญ่การมีการแบ่งสายงานให้แตกย่อยออกไปเป็นการโยกเหมือนกับรูปประมิตให้รับรู้ถึงมุมมองของพนักงานระดับล่างด้วยแล้วจึงนำเสนอไปยังผู้บริหารระดับสูง จำนวน ๗ คน และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารควรเปิดรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ให้คนรุ่นใหม่เสนอความคิด กิจกรรม ต่างๆ เสนอแนวคิดที่สร้างสรรค์ จำนวน ๕ คน

ตารางที่ ๔.๑๖ ปัญหาการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ด้านวิธูโร (การจัดการ) การจัดการธรรมาภิบาลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

ลำดับ	ปัญหา	ความถี่
๑.	ด้านการจัดการของบริษัทยังไม่มีมีการแบ่งการจัดการลงมาระดับล่าง (มีน้อย) ส่วนมากผู้จัดการระดับสูงจะมีอำนาจในการจัดการอยู่คนเดียว เพราะว่า ยังไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ทดสอบความสามารถไม่มีความไว้วางใจผู้อื่น ส่งผลให้มีปัญหาการกระจายอำนาจในการบริหารทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน	๕
๒.	การจัดการในระบบขององค์กรต่างๆยังคงไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนและไม่ได้ปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอ สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่ไม่รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง ไม่รักษาเวลาของตัวพนักงาน	๔
๓.	ในการ จัดการ หัวหน้างานยังไม่มีความสามารถในการบริหาร คือใช้คนไม่ตรงกับงาน เช่น บางคนยังขาดทักษะ ส่งผลให้การแจกจ่ายและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ไม่ชัดเจนทำให้คนทำงานเกิดความสับสน	๓
๔.	ไม่มีอิสระในการจัดการ ทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน หากปล่อยต่อไปจะเกิดภาวะสมองไหล	๒

จากตารางที่ ๔.๑๖ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่มีต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ด้านวิธูโร (การจัดการ) การจัดการธรรมาภิบาลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มากที่สุด คือ ด้านการจัดการของบริษัทยังไม่มีมีการแบ่งการจัดการลงมาระดับล่าง (มีน้อย) ส่วนมากผู้จัดการระดับสูงจะมีอำนาจในการจัดการอยู่คนเดียว เพราะว่า ยังไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ทดสอบความสามารถไม่มีความไว้วางใจผู้อื่น ส่งผลให้มีปัญหาการกระจายอำนาจในการบริหารทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน จำนวน ๕ คน รองลงมา คือ การจัดการในระบบขององค์กรต่างๆยังคงไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนและไม่ได้ปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอ สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่ไม่รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง ไม่รักษาเวลาของตัวพนักงาน จำนวน ๔ คน และน้อยที่สุด คือ ไม่มีอิสระในการจัดการ ทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน หากปล่อยต่อไปจะเกิดภาวะสมองไหล จำนวน ๒ คน

ตารางที่ ๔.๑๗ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลักทุติยปาปณิกสูตรของ บริษัท เอ็น อีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ด้านวิธูโร (การจัดการ) การจัดการธูระได้ดีมีความ เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

ลำดับ	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
๑.	ผู้บริหารระดับสูงควรปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริหารให้มีใจเปิดกว้างและ ต้องมีการจัดการในด้านต่างๆให้เสมอภาคกันต้องเปิดโอกาสให้กับ พนักงานระดับล่างได้นำเสนอผลงานถ้าพนักงานระดับล่างทำผิดก็ต้องมีการ สอนงานหรือแนะนำแนวทางที่ดีที่สุด	๑๐
๒.	ควรให้พนักงานระดับล่างมีส่วนร่วมในการจัดการการบริหาร (เฉพาะใน ส่วนล่าง)เพื่อนำปัญหามาแก้ไขร่วมกับการพัฒนาการบริหารของผู้บริหาร ระดับสูง รวมทั้งสร้างแรงจูงใจ มีกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ในการปฏิบัติ	๖
๓.	ใช้คนให้ถูกทาง บุคคลไหนมี ทักษะด้านใดเป็นพิเศษควรส่งเสริมไม่ควรใช้ คนไม่ถูกลักษณะงาน จริงอยู่เป็นการช่วยพัฒนาแต่ ระดับความสามารถ บางคนยังไม่สมควรที่ต้องทำหากคือรู้รั้งแต่จนเกินความตึงเครียดต่องาน	๕
๔.	ให้อิสระในการปกครองดูแลและมอบอำนาจให้เต็มที่ผู้บริหารแค่มองดู ห่างๆไม่ให้เกินพอประมาณควบคุมคุณภาพต่างๆก็พอและสร้างเป้าหมาย หลักและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน	๔

จากตารางที่ ๔.๑๗ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะที่มีต่อการ บริหารจัดการตามหลักทุติยปาปณิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ด้านวิธูโร (การจัดการ) การจัดการธูระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มากที่สุด คือ การที่ผู้บริหารระดับสูง ควรปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริหารให้มีใจเปิดกว้างและต้องมีการจัดการในด้านต่างๆให้เสมอภาคกัน ต้องเปิดโอกาสให้กับพนักงานระดับล่างได้นำเสนอผลงานถ้าพนักงานระดับล่างทำผิดก็ต้องมีการสอน งานหรือแนะนำแนวทางที่ดีที่สุด จำนวน ๑๐ คน รองลงมา คือ ควรให้พนักงานระดับล่างมีส่วนร่วม ในการจัดการการบริหาร (เฉพาะในส่วนล่าง)เพื่อนำปัญหามาแก้ไขร่วมกับการพัฒนาการบริหารของ ผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งสร้างแรงจูงใจ มีกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่องและจริงจังในการปฏิบัติ จำนวน ๖ คน และน้อยที่สุด คือ ให้อิสระในการปกครองดูแลและมอบอำนาจให้เต็มที่ผู้บริหารแค

มองดูห่างๆไม่ให้เกินพอประมาณควบคุมคุณภาพต่างๆที่พอและสร้างเป้าหมายหลักและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน จำนวน ๔ คน

ตารางที่ ๔.๑๘ ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ด้าน นิสยสมปนโน (มนุษยสัมพันธ์) การมีมนุษยสัมพันธ์ดี

ลำดับ	ปัญหา	ความถี่
๑.	ปัญหาช่องว่างระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับล่างในเรื่องของมนุษยสัมพันธ์ มีการใช้อำนาจกดขี่ (ผู้บริหารระดับหัวหน้า) ทำให้ลูกน้องไม่ชอบ ส่งผลให้การทำงานออกมาไม่ดี	๙
๒.	บริษัทมีคนญี่ปุ่นทำงานด้วย คนไทย (พนักงาน) ไม่กล้าที่จะเข้าไปคุยด้วย เพราะไม่เก่งภาษาอังกฤษ	๗
๓.	หัวหน้าบางคนเก็บงานไว้คนเดียวไม่สอนงานให้ลูกน้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่แย่มาก จนบางครั้งลูกน้องไม่กล้าเดินเข้าไปหาเกิดความหวาดกลัวในการทำงานไม่บอกไม่สอน ไม่แจ้งทำให้สื่อสารกันไม่ดี งานผิดพลาด	๕
๔.	ปัจจุบันคนเรามีการสื่อสารหลายรูปแบบรวมไปถึงเทคโนโลยีมากมายจึงทำให้การพูดคุยหรือมนุษยสัมพันธ์กันน้อยลง	๒

จากตารางที่ ๔.๑๘ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อปัญหาที่มีต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ด้าน นิสยสมปนโน (มนุษยสัมพันธ์)

การมีมนุษยสัมพันธ์ดี มากที่สุด คือ ปัญหาช่องว่างระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับล่างในเรื่องของมนุษยสัมพันธ์ มีการใช้อำนาจกดขี่ (ผู้บริหารระดับหัวหน้า) ทำให้ลูกน้องไม่ชอบ ส่งผลให้การทำงานออกมาไม่ดี จำนวน ๙ คน รองลงมา คือบริษัทมีคนญี่ปุ่นทำงานด้วย คนไทย (พนักงาน) ไม่กล้าที่จะเข้าไป คุยด้วยเพราะไม่เก่งภาษาอังกฤษ จำนวน ๗ คน และน้อยที่สุด คือ ปัจจุบันคนเรามีการสื่อสารหลายรูปแบบรวมไปถึงเทคโนโลยีมากมายจึงทำให้การพูดคุยหรือมนุษยสัมพันธ์กันน้อยลง จำนวน ๒ คน

ตารางที่ ๔.๑๙ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลักทุติยปาปนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ด้าน นิสยสมปนโน (มนุษยสัมพันธ์) การมีมนุษยสัมพันธ์

ลำดับ	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
๑.	ให้มีการอบรมความเป็นภาวะผู้นำหรือหัวหน้างานให้กับพนักงานที่จะขึ้นมาเป็นหัวหน้าเหมือนกับการปลูกจิตสำนึกความเข้าใจ เอาใจเขามาใส่ใจเรา	๒๐
๒.	จัดให้มีการอบรมบ่อยๆเกี่ยวกับภาษา	๑๕
๓.	พัฒนาด้านสุขภาพจิตของระดับหัวหน้างาน ให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้คิดว่า การทำงานที่ดีมีความสุขควรทำอย่างไร	๑๐
๔.	ควรแบ่งเวลาหรือจัดกิจกรรมที่ช่วยสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้บุคลากรในองค์กร	๕

จากตารางที่ ๔.๑๙ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อปัญหาที่มีต่อการบริหารจัดการตามหลักทุติยปาปนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ด้าน นิสยสมปนโน (มนุษยสัมพันธ์) การมีมนุษยสัมพันธ์ มากที่สุด คือ อยากให้มีการอบรมความเป็นภาวะผู้นำหรือหัวหน้างานให้กับพนักงานที่จะขึ้นมาเป็นหัวหน้าเหมือนกับการปลูกจิตสำนึกความเข้าใจ เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีคุณธรรม จำนวน ๒๐ คน รองลงมา คือ จัดให้มีการอบรมบ่อยๆเกี่ยวกับภาษาจำนวน ๑๕ คน และน้อยที่สุด คือ ควรแบ่งเวลาหรือจัดกิจกรรมที่ช่วยสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้บุคลากรในองค์กร จำนวน ๕ คน

๔.๕ สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารเชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลักทุติยปาปนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด จำนวน ๗ ท่าน ดังต่อไปนี้

การสัมภาษณ์นี้ มีจุดมุ่งหมายในการศึกษารวบรวมข้อมูลประกอบการวิเคราะห์การบริหารจัดการตามหลักทุติยปาปนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ใน ๓ ด้าน คือ

๑) ด้านจักษุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล เช่น หน่วยงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้พนักงานทราบทิศทางที่ชัดเจนขององค์กรสามารถนำไปปฏิบัติได้

๒) ด้านวิธีรูโร หมายถึง จัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น บุคลากรของท่านปฏิบัติงานตรงตามสายงานที่จบมา

๓) ด้านนิสยสัมพันธ์ หมายถึง ฝั่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น หน่วยงานมีการให้คำแนะนำในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ

๑) ด้านจักษุมา มีปัญญามองการณ์ไกล เช่น หน่วยงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้พนักงานทราบทิศทางที่ชัดเจนขององค์กรสามารถนำไปปฏิบัติได้

ในด้านการบริหารระดับสูง บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ได้มองเห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์ เพราะวิสัยทัศน์เป็นภาพกว้างที่สื่อได้ถึงรายละเอียดของการพัฒนาองค์กร เช่น ในการกำหนดเป้าหมายนโยบายขององค์กร ในการกำหนดนั้นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานและความสามารถของคนในองค์กร^๑ วิสัยทัศน์จึงมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการขององค์กรเพื่อให้ดำเนินไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้บริหารแต่ละฝ่ายจึงต้องร่วมกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานให้ชัดเจน เพื่อให้หน่วยงานแต่ละฝ่าย สามารถดำเนินตามแผนไปสู่ความสำเร็จ^๒ หากเรากำหนดเป้าหมายต่อนโยบายในการทำงาน หรือหากเรามีเป้าหมายที่ชัดเจนจะทำให้ พนักงานของเราดำเนินงานได้ถูกต้องเพราะพวกเขารู้ว่าต้องการอะไร เมื่อไหร่ และอย่างไร^๓

สำหรับขั้นตอนหรือการได้มาซึ่งวิสัยทัศน์อาจใช้ประสบการณ์ในอดีตในการตัดสินใจและวางแผน^๔ สิ่งที่สำคัญสำหรับการกำหนดหรือสร้างวิสัยทัศน์ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าวิสัยทัศน์นั้นจะต้องกำหนดให้พนักงานทราบทิศทางที่ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้จนสามารถเป็นรับรู้ร่วมของคนในองค์กรเพราะจะมีส่วนสำคัญต่อบุคลากรในองค์กรสามารถมีส่วนร่วมในการพัฒนาและพร้อมสำหรับการก้าวไปข้างหน้าพร้อมกันและเป็นเอกภาพในการทำงานและรับรู้ขอบเขตของการทำงานระหว่างกัน^๕ และหากวิสัยทัศน์สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจะเป็นประโยชน์ต่อการสรรหาทรัพยากรบุคคลเพราะวิสัยทัศน์ขององค์กรจะเป็นส่วนตัดสินใจในการเลือกที่จะมาร่วมงานด้วยเพราะ

^๑ สัมภาษณ์ นายสุพล เลิศพิริยะวงศ์, ผู้บริหาร ฝ่ายบุคคล ตำแหน่ง ผู้จัดการ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด , ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๖.

^๒ สัมภาษณ์ นางสาววรรณสร ทศกระแสร, ผู้จัดการ ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ตำแหน่ง ผู้จัดการ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด , ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๖.

^๓ สัมภาษณ์ ปรียากร ทะลายตะคุ, ผู้จัดการ ฝ่ายจัดซื้อ ตำแหน่ง ผู้จัดการ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด , ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๖.

^๔ สัมภาษณ์ มาลี ใจบัว, ผู้จัดการฝ่ายผลิต ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด , ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๖.

^๕ สัมภาษณ์ นายคมกริช ไม้ประดิษฐ์, ผู้จัดการฝ่ายผลิต ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด, ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๖.

สิ่งนี้บ่งบอกถึงอนาคตของบุคลากรได้^๖ และทุกองค์กรจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวิสัยทัศน์เพราะวิสัยทัศน์ความจำเป็นอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน^๗

๒) ด้านวิธวิธี หมายถึง จัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น บุคลากรของท่านปฏิบัติงานตรงตามสายงานที่จบมา

ด้านวิธวิธี คือ จัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ของบริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัดนั้นมองว่า การจัดการเป็นภารกิจที่สำคัญด้านการบริหารจัดการของผู้บังคับบัญชาในการวางแผนอัตรากำลังคน และการจัดคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย ให้คงคุณภาพของงานที่ดำเนินอยู่ พร้อมส่งเสริมและพัฒนาคนในองค์กรให้มีความรู้และก้าวหน้าในหน้าที่การงานนั้นๆ^๘ การจัดการมีความสำคัญ ต่อการคัดเลือกและจัดสรรบุคลากรขององค์กรให้เหมาะสมกับบทบาทของแต่ละหน่วยงาน^๙ และยังส่งผลสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน ที่เรียกว่า “ Put The Right Man On The Right job ถ้าองค์กรในปัจจุบันเล็งเห็นความสำคัญในส่วนนี้มากกว่าการจัดสรรให้อยู่ในตำแหน่งต่างๆโดยใช้ความคิดของตนเป็นศูนย์กลาง ก็จะสามารถทำให้งานขององค์กรนั้นออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๐}

การจัดการเองก็เป็นกระบวนการบริหารที่นำไปสู่การปรับใช้ ในการวางแผนงบประมาณประจำปี ประจำปีไตรมาส ที่ใช้ในการประกอบตัดสินใจ^{๑๑}

สำหรับภาระงานของการจัดการในด้านบุคคลากรจะต้องมีการปรับปรุงพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับการทำงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานหรือในแต่ละส่วนของฝ่ายต่างๆให้

^๖ สัมภาษณ์ นายวิชากร ฤทธิเดช, ผู้จัดการ ฝ่ายควบคุมระบบคุณภาพและสิ่งแวดล้อม ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด, ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๖.

^๗ สัมภาษณ์ นางถวิล เอี่ยมอ่อง, ผู้บริหารฝ่าย ควบคุมคุณภาพ ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด, ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๖.

^๘ สัมภาษณ์ นายสุพล เลิศพิริยะวงศ์, ผู้บริหาร ฝ่ายบุคคล ตำแหน่ง ผู้จัดการ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด , ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๖.

^๙ สัมภาษณ์ นางสาววรรณสร ทศกระแสน์, ผู้จัดการ ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ตำแหน่ง ผู้จัดการ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด , ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๖.

^{๑๐} สัมภาษณ์ นางสาวปรียากร ทะลายตะคุ, ผู้จัดการ ฝ่ายจัดซื้อ ตำแหน่ง ผู้จัดการ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด , ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๖.

^{๑๑} สัมภาษณ์ นางมาลี ใจป้า, ผู้จัดการ ฝ่ายผลิต ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด , ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๖.

เหมาะสม^{๑๒} และต้องคำนึงถึงรายละเอียดของงาน โดยเฉพาะในเรื่องการแบ่งงานในองค์กรจะต้องคำนึงถึงเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร^{๑๓} ในขณะที่เดียวกันหากบุคลากรเองได้ปฏิบัติงานตรงตามสายงานที่จบมาก็ถือว่าเป็นตัวชี้วัดถึงความเป็นมืออาชีพของนักบริหารด้วย^{๑๔}

๓) ด้านนิสสยสัมพันธ์ หมายถึง ฟังพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น หน่วยงานมีการให้คำแนะนำในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ

ด้านนิสสยสัมพันธ์ หมายถึง ฟังพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด นั้นมองว่า เป็นด้านที่เกี่ยวข้องกับวิชา การพัฒนาให้มีความรู้กับคนในองค์กร (การฝึกอบรม) และกิจกรรมส่งเสริมให้คนในองค์กรมีการพัฒนาศักยภาพและสัมพันธภาพควบคู่ไปกับการทำงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมแรงสัมพันธ์ที่ดี ให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน อันส่งผลให้เกิดการเข้าอกเข้าใจและการช่วยเหลือกันภายในองค์กร รวมถึงการส่งเสริมกิจกรรมช่วยเหลือสังคมต่อไป^{๑๕} และ มีความสำคัญอย่างมากต่อการเสริมสร้างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาคณะในองค์กรซึ่งสามารถจัดทำได้โดยการจัดอบรมให้แก่พนักงาน เช่น ในด้านการเป็นผู้นำ การมีส่วนร่วม การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร เป็นต้น^{๑๖} เพราะในทุกๆ ส่วนขององค์กรและทุกหน่วยงาน ต้องมีการติดต่อประสานงานซึ่งกันและกันหากทุกหน่วยงานมีหลักธรรมนี้ทุกปัญหาจะมีทางออกที่ดี และองค์กรก็จะดำเนินงานได้อย่างสะดวกรวดเร็วประสพตามเป้าหมายที่วางไว้^{๑๗} ส่งผลต่อการติดต่อประสานงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ทั้งยังสื่อสารให้แต่ละฝ่ายในองค์กรดำเนินแนวทางที่กำหนดไว้^{๑๘} ฉะนั้นพนักงานในองค์กรจึงควรมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเสมอ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกัน ไม่ว่าจะ

^{๑๒} สัมภาษณ์ นายคมกริช ไม้ประดิษฐ์ , ผู้จัดการ ฝ่ายผลิต ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด, ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๖.

^{๑๓} สัมภาษณ์ นายวิชากร ฤทธิเดช, ผู้จัดการ ฝ่ายควบคุมระบบคุณภาพและสิ่งแวดล้อม ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด, ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๖.

^{๑๔} สัมภาษณ์ นายถวิล เอี่ยมอ่อง, ผู้บริหารฝ่าย ควบคุมคุณภาพ ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด, ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๖.

^{๑๕} สัมภาษณ์ สุกุล เลิศพิริยะวงศ์, ผู้บริหาร ฝ่ายบุคคล ตำแหน่ง ผู้จัดการ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด , ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๖.

^{๑๖} สัมภาษณ์ นางสาววรรณสร ทศกระแสร, ผู้จัดการ ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ตำแหน่ง ผู้จัดการ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด , ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๖.

^{๑๗} สัมภาษณ์ นางสาวปริยากร ทะลายตะคุ, ผู้จัดการ ฝ่ายจัดซื้อ ตำแหน่ง ผู้จัดการ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด , ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๖.

^{๑๘} สัมภาษณ์ นางมาลี ใจบัว, ผู้จัดการ ฝ่ายผลิต ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด , ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๖.

จะในด้านของการปฏิบัติงานหรือการดำเนินชีวิตประจำวัน^{๑๙} ทั้งนี้เพื่อช่วยในการประสานงานและการติดต่อสื่อสารของบุคลากรในองค์กร^{๒๐} จะทำให้เกิดการทำงานเป็นทีมเป็นการสร้างสัมพันธ์เพื่อเอื้อต่อการทำงานร่วมกัน เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้^{๒๑}

^{๑๙} สัมภาษณ์ นายคมกริช ไม้ประดิษฐ์, ผู้จัดการ ฝ่ายผลิต ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไปบริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด, ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๖.

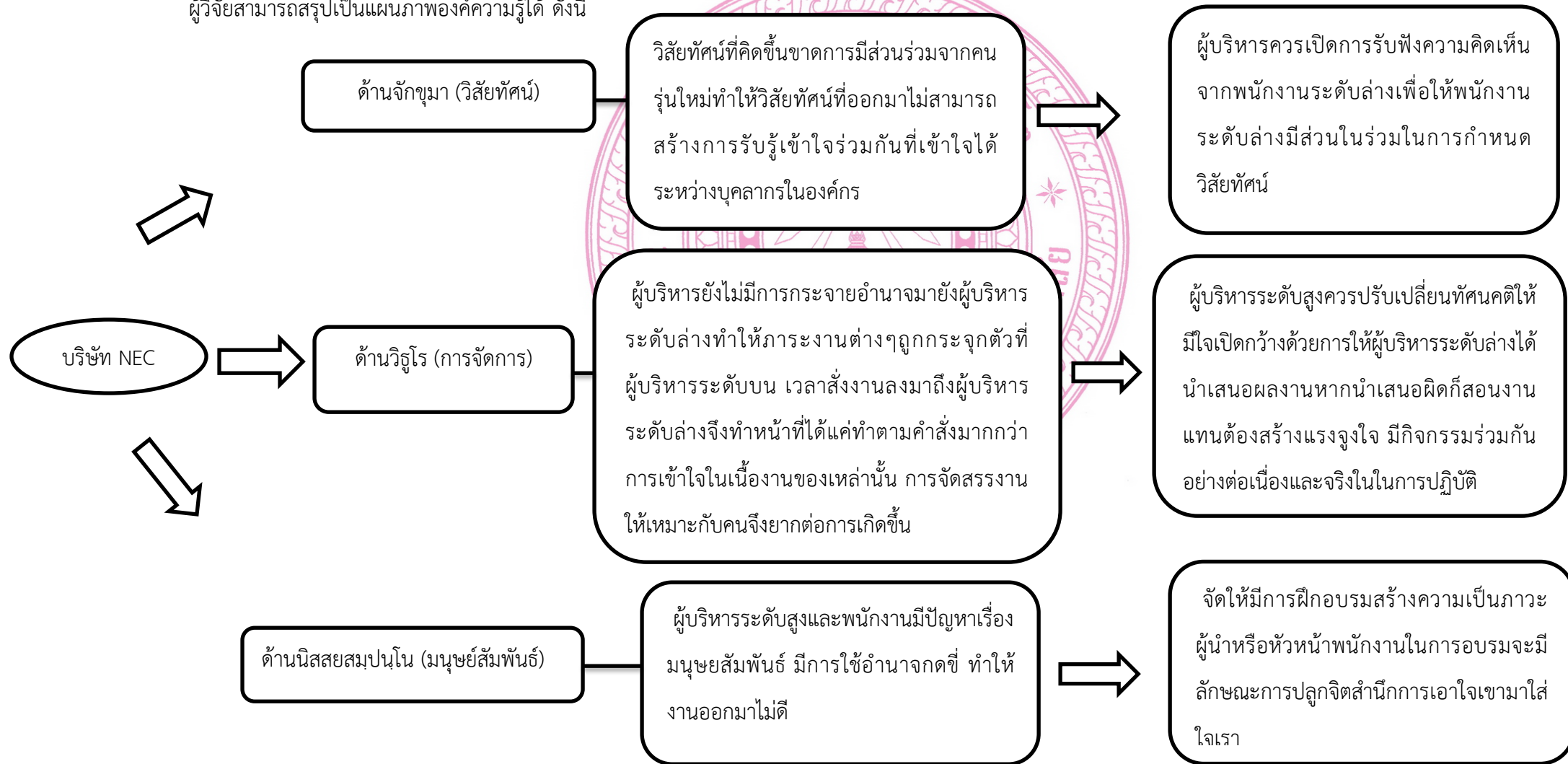
^{๒๐} สัมภาษณ์ นายวิชากร ฤทธิเดช, ผู้จัดการ ฝ่ายควบคุมระบบคุณภาพและสิ่งแวดล้อม ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด, ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๖.

^{๒๑} สัมภาษณ์ นางฉวีล เยี่ยมอ่อง, ผู้บริหารฝ่าย ควบคุมคุณภาพ ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด, ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๖.



๔.๖ สรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ผู้วิจัยได้รับองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ คือ ทำให้ทราบถึงการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรปัญหาและข้อเสนอแนะ ซึ่งนำไปสู่แนวทางในการการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นแผนภาพองค์ความรู้ได้ ดังนี้

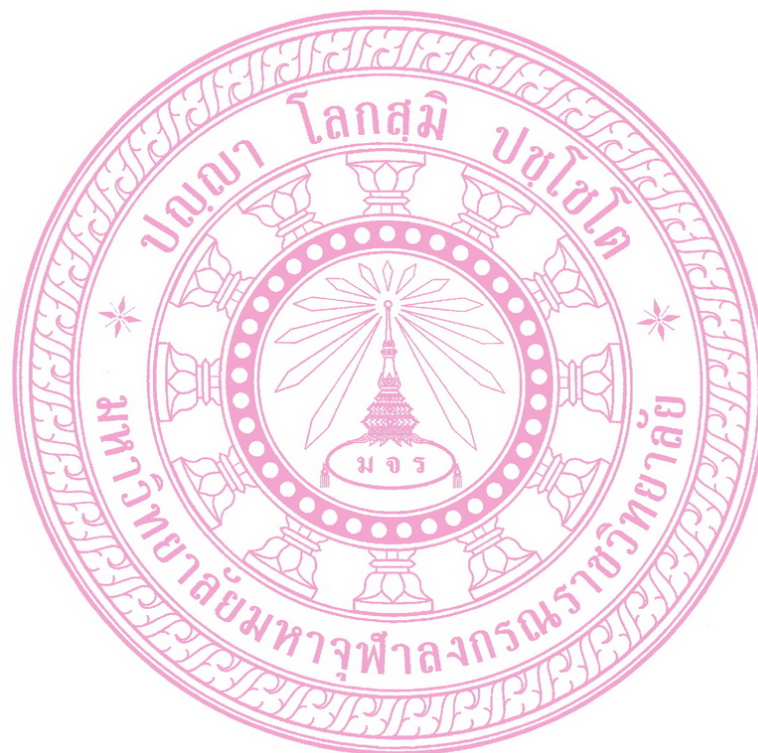


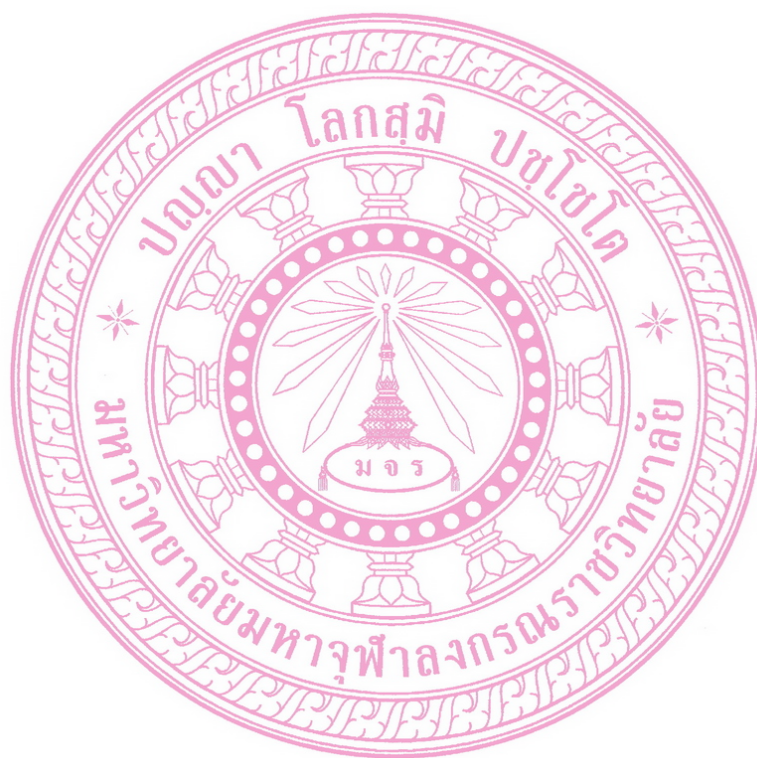
สรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษา การบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีป้าปณิกสูตรของบริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ทำให้ทราบว่า การวิจัยบริษัทดังกล่าว นอกเหนือจากการเน้นย้ำเรื่องความมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อบุคลากรแล้ว องค์การของเรายังเน้นย้ำเรื่องการประสพผลสำเร็จของงานและคนไปพร้อมกัน อย่างไรก็ตาม การที่จะประสพความสำเร็จดังที่ได้มีการเน้นย้ำ การกลับมาทบทวนถึงปัญหาและข้อเสนอแนะที่จะต้องสอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นก็จะสามารถนำไปสู่แนวทางในการการบริหารที่ดียิ่งขึ้นได้ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

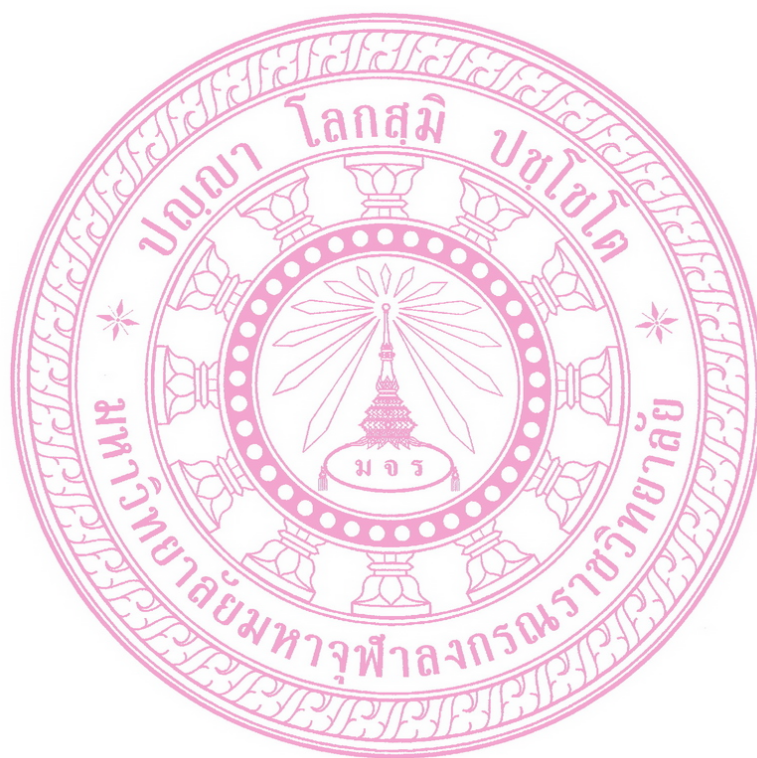
๑. ด้านจักษุมา (วิสัยทัศน์) การมองการณ์ไกล โดยถวามององค์กรขนาดใหญ่จะต้องเปิดรับการมีส่วนร่วมจากบุคลากรในระดับล่างลงมา ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้บริหารระดับสูงเกิดช่องว่างกับผู้บริหารระดับล่าง ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงบางคนมีตำแหน่งสูงเนื่องจากอายุการทำงานยาวนาน ทำให้วิสัยทัศน์ที่มีไม่กว้างไกลและอีกทั้งต้องเผชิญกับข้อจำกัดของการเกิดขึ้นของวิสัยทัศน์ที่มักไม่ได้สะท้อนจะคนรุ่นใหม่เพราะถูกปกครองด้วยคนรุ่นเก่า จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ได้สะท้อนวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อแก้ไขปัญหาร่องวิสัยทัศน์ให้สามารถเป็นวิสัยทัศน์ที่สามารถตอบสนองภาพของคนทุกระดับอันจะนำไปสู่การเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคลากรในระดับต่างๆ

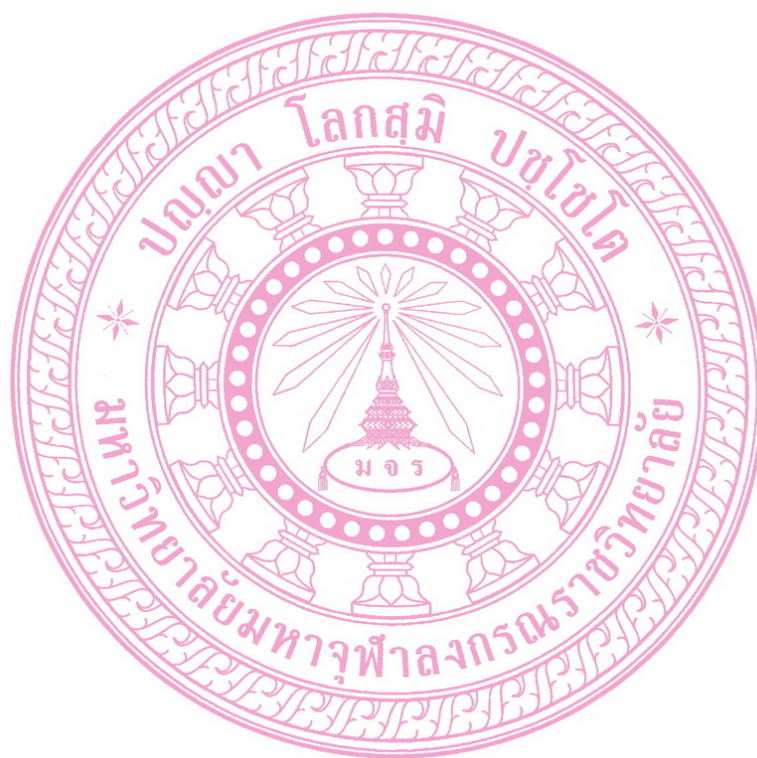
๒. ด้านวิธวิธี (การจัดการ) การจัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญ สำหรับด้านนี้ หัวหน้างานจะต้องยกระดับความสามารถและปรับทัศนคติในการบริหารลูกน้องให้ดีพอ และปรับรูปแบบการจัดการให้ชัดเจนและมีกระจายอำนาจให้กับทุกแผนกพยายามให้ปัญหาในลักษณะที่อำนาจอยู่กับบุคคลคนเดียว ทั้งนี้คนไทยจะต้องพยายามสลายค่านิยมแบบพวกพ้องโดยหันมาให้ความสนใจกับความรู้ความสามารถและคุณธรรมของบุคคลซึ่งช่วยแก้ไขปัญหอำนาจในการบริหารที่มักจะตกอยู่กับคนเพียงบางกลุ่ม

๓. นิสสยสมปนโน (มนุษยสัมพันธ์) การมีมนุษยสัมพันธ์ดี สำหรับด้านนี้ หัวหน้างานคนเก็บงานไว้คนเดียวไม่สอนงานให้ลูกน้อง ในการทำงานหากไม่มีการสอนงานและไม่มีการแจ้งให้ทราบ จะทำให้การทำงานออกมาไม่ดีและทำให้เกิดปัญหาด้านมนุษยสัมพันธ์ขาดลง ดังนั้นเพื่อเป็นการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์และลดปัญหาการขัดแย้งกันจึงควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อเปิดใจระหว่างผู้บริหารหรือบุคลากรระดับต่างๆขององค์กรเพื่อกระชับความมีมนุษยสัมพันธ์ต่อกัน เน้นการทำงานที่ช่วยเหลือกันเพื่อลดช่องว่างของความไม่เข้าใจซึ่งอาจพัฒนาไปสู่การแบ่งแยกทำให้งานออกมาแย่ลง เพราะงานขององค์กรเป็นงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือกันของคนทุกฝ่าย









บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

๑) เพื่อศึกษาระดับการบริหารจัดการองค์การที่ปรากฏในทุติยปาปณิกสูตรของบริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ตามความคิดเห็นของบุคลากร

๒) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารจัดการองค์การตามหลักทุติยปาปณิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ตามความคิดเห็นของบุคลากรโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๓) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการองค์การตามหลักทุติยปาปณิกสูตร ตามความคิดเห็นของบุคลากร

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Research Method) โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือบุคลากร อายุ ๒๐ ปีขึ้นไปเป็นบุคลากรในการศึกษา โดยเลือกบุคลากรที่อยู่ในบริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด จำนวน ๒๖๙ คน ซึ่งใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง โดยการการใช้สูตรของ (R.V. krejcie & D.W. Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่าง ๒๖๙ คน และสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน ๗ ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลโดย (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance) และเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Different: LSD) และการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) และใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๑.๑. ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเพศหญิง จำนวน ๒๑๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๘.๔ เป็นเพศชายจำนวน ๕๘ คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๖ มีอายุอยู่ระหว่าง ๓๐ - ๓๙ ปี มีจำนวน ๘๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๙.๔ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน ๑๕๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๕ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน ๑ - ๕ ปี มีจำนวน ๘๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๑

๕.๑.๒ การบริหารจัดการตามหลักทุติยปาปณิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด

ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารจัดการตามหลักทุติยปาปณิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ๓.๖๙ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสรุปได้ ดังนี้

๑) ด้านจักษุมา (วิสัยทัศน์) การมองการณ์ไกล บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการตามหลักทุติยปาปณิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ๓.๗๗

๒) ด้านวิรุโ (การจัดการ) การจัดการธุระได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการตามหลักทุติยปาปณิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ๓.๖๙

๓) ด้านนิสสยสมปนโน (มนุษยสัมพันธ์) การมีมนุษยสัมพันธ์ดี บุคลากรมีความคิดเห็น ต่อการบริหารจัดการตามหลักทุติยปาปณิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ๓.๖๑

๕.๑.๓ ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เชียงใหม่ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน เพื่อนำไปสู่การตอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ ๑ บุคลากรมีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการตามหลัก ทุติยปาปณิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด โดยรวมแตกต่างกัน จึงยอมรับ สมมติฐาน

สมมติฐานที่ ๒ บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการตาม หลักทุติยปาปณิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึง ปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ ๓ บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหาร จัดการตามหลักทุติยปาปณิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด โดยภาพรวมแตกต่าง กันจึงยอมรับปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ ๔ บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการ บริหารจัดการตามหลักทุติยปาปณิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด โดยรวม แตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐาน

๕.๑.๔ สรุปปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นไอซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ครั้งนี้ทำให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข ซึ่งจำแนกเป็นรายด้านได้ดังนี้

ด้านจักษุมา (วิสัยทัศน์) การมองการณ์ไกล ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจในระดับ Manager ให้เข้าใจทิศทางและวิสัยทัศน์ขององค์กรจริงๆ ก่อนเพื่อการวางแผน และการสื่อสารต่อไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการทำความเข้าใจไม่ใช่เพียงแค่การประชุมเท่านั้น ควรวัดจากการประชุมกลุ่ม เป็นต้น หากเป็นองค์กรที่มีลักษณะใหญ่มีการแบ่งสายงานให้แตกย่อยออกไปเป็นการโยงเหมือนกับรูปประมิตให้รับรู้ถึงมุมมองของพนักงานระดับล่างด้วยแล้วจึงนำเสนอไปยังผู้บริหารระดับสูง สำหรับผู้บริหารควรเปิดรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ให้คนรุ่นใหม่เสนอความคิด กิจกรรม ต่างๆ เสนอ แนวคิดที่สร้างสรรค์ และควรจัดการด้านการสื่อสารองค์กร ให้อย่างต่อเนื่อง และจริงจังให้เป็นรูปธรรม

ด้านวิธูโร (การจัดการ) การจัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ผู้บริหารระดับสูงควรปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริหารให้มีใจเปิดกว้างและต้องมีการจัดการในด้านต่างๆ ให้เสมอภาคกันต้องเปิดโอกาสให้กับพนักงานระดับล่างได้นำเสนอผลงานถ้าพนักงานระดับล่างทำผิดก็ต้องมีการสอนงานหรือแนะนำแนวทางที่ดีที่สุด และเห็นควรให้พนักงานระดับล่างมีส่วนร่วมในการจัดการการบริหาร (เฉพาะในส่วนล่าง) เพื่อนำปัญหามาแก้ไขร่วมกับการพัฒนาการบริหารของผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งสร้างแรงจูงใจ มีกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่องและจริงจังในการปฏิบัติ และควรใช้คนให้ถูกทาง บุคคลไหนมีทักษะ ด้านใดเป็นพิเศษควรส่งเสริมไม่ควรใช้คนไม่ถูกลักษณะงานจริงอยู่เป็นการช่วยพัฒนาแต่ระดับ บางคนยังไม่สมควรที่ต้องทำตั้งแต่จนเกินความตึงเครียดต่องานอีกทั้งต้องให้อิสระในการปกครองดูแลและมอบอำนาจให้เต็มที่ผู้บริหารแค่มองดูห่างๆไม่ให้เกิพประมาณควบคุมคุณภาพต่างๆก็พอและสร้างเป้าหมายหลักและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน

ด้านนิสยสมปนโน (มนุษยสัมพันธ์) การมีมนุษยสัมพันธ์ดี ผู้บริหารควรมีการฝึกอบรมความเป็นภาวะผู้นำหรือหัวหน้าพนักงานที่จะขึ้นมาเป็นหัวหน้าด้วยฝึกฝนในด้านการเอาใจเขามาใส่ใจเราหรือให้มีการจัดกิจกรรมที่ช่วยสร้างมนุษยสัมพันธ์ด้วยกันระหว่างบุคลากรในองค์กรพัฒนาสุขภาพจิตของระดับหัวหน้า ให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้คิดว่า การทำงานที่ดีมีความสุขควรทำอย่างไร

สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึก(In-Depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) เกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิกรสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ครั้งนี้ทำให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข ซึ่งจำแนกเป็นรายด้านได้ดังนี้

ด้าน จักขุมา (วิสัยทัศน์) การมองการณ์ไกล เช่น หน่วยงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้พนักงานทราบทิศทางที่ชัดเจนขององค์กรสามารถนำไปปฏิบัติได้ พบว่า มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการขององค์กรเพื่อให้ดำเนินไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้บริหารแต่ละฝ่ายจึงต้องร่วมกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานอย่างชัดเจน เพื่อให้หน่วยงานแต่ละฝ่าย สามารถดำเนินตามแผนไปสู่ความสำเร็จและมีเป้าหมายที่ชัดเจนและรู้ว่าต้องการอะไรเมื่อไหร่ และอย่างไร

ด้านจักขุมายังถือว่า เป็นกระบวนการคิดที่มีความรอบคอบและมีเหตุ มีผล โดยอาจใช้ประสบการณ์ในอดีตในการตัดสินใจและวางแผนบุคลากรในองค์กรสามารถมีส่วนร่วมในการพัฒนาและพร้อมสำหรับการก้าวไปข้างหน้าพร้อมกันและเป็นเอกภาพในการทำงานและรับรู้ขอบเขตของการทำงานระหว่างกันจะเป็นประโยชน์ต่อการสรรหาทรัพยากรบุคคลเพราะวิสัยทัศน์ขององค์กรจะเป็นส่วนตัดสินใจในการเลือกที่จะมาร่วมงานด้วยเพราะสิ่งนี้บ่งบอกถึงอนาคตของบุคลากรได้ จักขุมาหรือเรียกว่า วิสัยทัศน์ (vision) มีความจำเป็นอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

ด้านวิธูโร หมายถึง จัดการธรรได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น บุคลากรของท่านปฏิบัติงานตรงตามสายงานที่จบมา พบว่า มีความสำคัญด้านการบริหารจัดการของผู้บังคับบัญชา ในการวางแผนอัตรากำลังคน และการจัดคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย ให้คงคุณภาพของงานที่ดำเนินอยู่ พร้อมส่งเสริมและพัฒนาคนในองค์กรให้มีความรู้และก้าวหน้าในหน้าที่การงานนั้นๆ ต่อการคัดเลือกและจัดสรรบุคลากรขององค์กรให้เหมาะสมกับบทบาทของแต่ละหน่วยงาน อีกทั้งยังเป็นความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน ที่เรียกว่า “ Put The Right Man On The Right job ถ้าองค์กรในปัจจุบันเล็งเห็นความสำคัญในส่วนนี้มากกว่าการจัดสรรให้อยู่ในตำแหน่งต่างๆโดยใช้ความคิดของตนเป็นศูนย์กลาง ก็จะสามารถทำให้งานขององค์กรนั้นออกมาอย่างมีประสิทธิภาพและการจัดการนี้ยังใช้ในการวางแผนงบประมาณประจำปีประจำปีไตรมาส ที่ใช้ในการประกอบตัดสินใจได้และยังใช้ในการกำหนด รายละเอียดของงาน การแบ่งงานในองค์กรให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และยังเป็นตัวชี้วัดว่าหาก บุคลากรของได้ปฏิบัติงานตรงตามสายงานที่จบมาส่วนหนึ่งนั้นสะท้อนถึงความเป็นมืออาชีพของนักบริหารอีกด้วย

๓) ด้านนิสยสัมพันธ์ หมายถึง ฟังพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น หน่วยงานมีการให้คำแนะนำในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ พบว่า เป็นด้านที่เกี่ยวข้องกับวิชา การพัฒนาให้ความรู้กับคนในองค์กร (การฝึกอบรม) และกิจกรรมส่งเสริมให้คนในองค์กรมีการพัฒนาศักยภาพและสัมพันธ์ภาพควบคู่ไปกับการทำงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมแรงสัมพันธ์ที่ดี ให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน อันส่งผลให้เกิดการเข้าอกเข้าใจและการช่วยเหลือกันในองค์กร รวมถึงการส่งเสริมกิจกรรมช่วยเหลือสังคมต่อไป และมีความสัมพันธ์ด้าน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาคนในองค์กรโดยการจัดอบรมให้แก่พนักงาน เช่น การเป็นผู้นำ การมีส่วนร่วม การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร เป็นต้น อีกทั้งหน่วยงานต้องมีการติดต่อประสานงานซึ่งกันและกันหากทุกหน่วยงานมีหลักธรรมนี้ทุกปัญหาจะมีทางออกที่ดีและองค์กรก็จะดำเนินงานได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ประสพตามเป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งยังสื่อสารให้แต่ละฝ่ายในองค์กรดำเนินแนวทางที่กำหนดไว้ ว่าพนักงานในองค์กรควรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเสมอ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกัน ไม่ว่าจะในด้านของการปฏิบัติงานหรือการดำเนินชีวิตประจำวันในการช่วยที่จะสร้างให้เกิดการทำงานเป็นทีม เป็นการสร้างสัมพันธ์เพื่อเอื้อต่อการทำงานร่วมกัน เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ จะกล่าวถึงการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด โดยผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นที่สำคัญและน่าสนใจและนำมาอภิปรายผล ดังนี้

๕.๒.๑ ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด โดยภาพรวม

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ **สุนันทา ชัยสิทธิ์ดำรง**^๑ ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนตามวัฏจักรคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต ๒” ผลการวิจัยพบว่าการบริหารจัดการเกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนตามหลักวัฏจักรคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต ๒ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและรายองค์ประกอบพบว่า ทุกด้านและทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง

๑) ผู้บริหารกับครูแนะแนวหรือครูผู้รับผิดชอบระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และ

^๑สุนันทา ชัยสิทธิ์ดำรง, “การบริหารจัดการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนตามวัฏจักรคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต ๒”, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐).

ผู้บริหารกับครูที่ปรึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ตามวัฏจักรคุณภาพ แตกต่างกันทุกด้านและทุกองค์ประกอบ โดยผู้บริหารมีความเห็นว่ามีการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลางที่สูงกว่าครูแนะแนวหรือครูผู้รับผิดชอบระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และครูที่ปรึกษา

๒) ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการเกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียนตามวัฏจักรคุณภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ด้านการวางแผน สถานศึกษาส่วนใหญ่ ขาดการวิเคราะห์บริบทของชุมชน เพื่อการกำหนดมาตรฐาน มาตรการและแนวปฏิบัติ บุคลากรยัง ขาดความตระหนักและเจตคติที่ดีในการทำงาน การมอบหมายงานไม่ชัดเจน ขาดการวางแผนและ กำหนดแผนงานให้ชัดเจน ด้านการดำเนินงาน ครูมีความรู้ความเข้าใจน้อยและมีภาระงานมาก ขาด การส่งต่อนักเรียน และผู้ปกครองไม่ให้ข้อมูลที่แท้จริง ข้อเสนอแนะ ควรกำหนดรูปแบบการ ดำเนินงานที่ง่าย จัดสรรงบประมาณสนับสนุนและทำความเข้าใจกับผู้ปกครอง ด้านการตรวจสอบ ขาดการจัดทำหลักฐานการดำเนินงาน ไม่มีการประชุมครูและบุคลากร การประเมินครูที่ปรึกษาและ หัวหน้าระดับช่วงชั้น ข้อเสนอแนะ สำนักงานเขตพื้นที่ควรมีการนิเทศ กำกับ ติดตามการดำเนินงาน ของโรงเรียนอย่างจริงจัง ด้านการปรับปรุงพัฒนา ขาดการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลสำเร็จ และการ ประชาศเกียรติคุณแก่ครูที่ปรึกษาละหัวหน้าช่วงชั้นดีเด่น ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ ต่อการประชาสัมพันธ์และประกาศเกียรติคุณเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงานแก่ครู

๕.๒.๒ ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด จำแนกเป็นรายด้าน

๑) ด้านจักขุมา (วิสัยทัศน์) การมองการณ์ไกล ผลการวิจัยพบว่าการบริหารจัดการ ตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก แสดงให้เห็นว่า ปัญหาเฉพาะขององค์กรนี้ คือ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) คือ เป็น บริษัทข้ามชาติ วิสัยทัศน์การทำงานต่างๆจะมาจากบริษัทแม่ซึ่งมีวัฒนธรรมองค์กร การทำงานที่ แตกต่างกันไป สภาพเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม ความมุ่งมั่นที่ต่างกันและในขณะเดียวกันก็เป็น องค์กรขนาดใหญ่ ในบางครั้งจะสนใจหรือรับรู้การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงทำให้เกิดช่องว่าง ระดับล่าง การสนใจในการรับรู้ระดับล่างนั้นส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการที่องค์กรของไทยส่วนใหญ่มี ผู้บริหารที่ไม่เปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ได้เสนอความคิด ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะพบว่ามีผู้บริหารที่มีอายุการ ทำงานนานทำให้ไม่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล อีกทั้งยังไม่สามารถสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน เพื่อการ ทำงานที่มุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกัน เช่น มีบุคลากรในองค์กรบางส่วนไม่ได้ทราบและตระหนักถึง วิสัยทัศน์ของบริษัท ทำให้บุคลากรไม่ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น

ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กิตติศักดิ์ เลิศวชิรไพบุลย์ ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร : กรณีศึกษาบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)” พบว่าเกี่ยวกับบริษัทที่มีสภาพคล่องที่ดี สินทรัพย์หมุนเวียนมีสภาพคล่องสูงกว่ายอดหนี้หมุนเวียน มีการใช้เงินทุนจากส่วนของเงินทุนของผู้ถือหุ้นมากกว่ากู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน นั้นแสดงว่า บริษัทมีสถานการณ์เงินที่มั่นคง และบริษัทมีความสามารถทำยอดขายเพิ่มขึ้นทุกปี มีความสามารถในการจัดเก็บหนี้ได้ดีขึ้น แต่ความสามารถในการทำกำไรลดลงเป็นเพราะว่าบริษัทมีการขยายกิจการ และลงทุนเพิ่มทำให้ได้กำไรลดลง

การศึกษาในเชิงคุณภาพใช้วิธีการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า บริษัทที่มีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีลักษณะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ด้วยแนวความคิด สร้างความแตกต่างใช้เทคโนโลยีล้ำหน้า รูปแบบเน้นความเป็นเอกลักษณ์ไม่ซ้ำแบบใคร ทำให้บริษัทมีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนในองค์กร และโอกาสที่ดีจากภายนอก ทำให้บริษัทเลือกใช้กลยุทธ์แบบบูรณาการ นอกจากนี้บริษัทยังมีความโดดเด่นในธุรกิจที่กำลังมีการเติบโต และบริษัทได้แบ่งตลาดในตลาดสูง บริษัทจึงมีการเพิ่มการลงทุนเพื่อที่จะครองส่วนแบ่งการตลาดให้ได้มากที่สุด^๒

๒) ด้านวิธวิธี (การจัดการ) การจัดการธุรกิจได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

ผลการวิจัยพบว่า พบว่า การบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ด้านวิธวิธี (การจัดการ) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการที่ชัดเจนและเป็นสายลักษณะอักษรเครื่องมือเพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมายของงาน และมีเครื่องมือและเทคนิคในการพัฒนาคน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของนางสาวนีย์ ทวีกิจเกษม ได้วิจัยเรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อความสำเร็จขององค์กร กรณีศึกษา : บริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด” ผลการวิจัยพบว่า บริษัทฯ มีจุดแข็งและมีโอกาสทางธุรกิจในระดับสูง รวมทั้งมีฐานะทางการเงินที่มั่นคง ในการวิเคราะห์ระดับองค์กรจะใช้กลยุทธ์การขยายตัว โดยการพัฒนาแบบประกันใหม่ๆให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม สำหรับกลยุทธ์ระดับธุรกิจนั้นควรกำหนดให้มีการใช้กลยุทธ์ในระดับหน้าที่ได้กำหนดเป็นแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว รวมถึงการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้^๓

๓) ด้านนิสสยสมปนโน (มนุษยสัมพันธ์) การมีมนุษยสัมพันธ์ดี ผลการวิจัยพบว่า

^๒ กิตติศักดิ์ เลิศวชิรไพบุลย์ , “การบริหารกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร : กรณีศึกษาบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)”, สารนิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๘).

^๓นางสาวนีย์ ทวีกิจเกษม , “การจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อความสำเร็จขององค์กร กรณีศึกษา : บริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด”,วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง , ๒๕๔๖).

การบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า บริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด บริษัทมีการร่วมมือประสานงานระหว่างผู้บริการกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ให้อภัยเสมอ เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานร่วมกัน มีการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง มีหลักของความเสมอภาค มีเสถียรภาพของการว่าจ้างทำงานมีหลักของการสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีหลักของความสามัคคี ซึ่งไม่สอดคล้องกับ นายชัยยา ทองอาบ ได้ทำวิจัยเรื่อง “การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน” ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน พบว่า บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีความคิดเห็นว่าการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.25$) และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และประสบการณ์การทำงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นในการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ ปัญหา เกี่ยวกับการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานพบว่า บางครั้งการทำงานมีปัญหา จะได้รับคำปรึกษาน้อย และการทำงานเกิดความผิดพลาดมักจะถูกตำหนิมากกว่าการให้คำแนะนำ นอกจากนี้บุคลากรบางคน พุดจาที่ทักทายด้วยน้ำเสียงดูเหมือนไม่จริงจังเท่าที่ควร รวมถึงการทำงานที่รู้สึกเครียดหรือสับสน ทำให้มีการอธิบายข้อมูลข่าวสารที่ไม่ค่อยสุภาพ ความผูกพันน้อยและความเอาใจใส่ ยังมีอยู่บ้างบางครั้ง การทำงานยังยึดติดกับตัวบุคคลมากเกินไป ยังมีมาตรฐานที่ไม่แน่นอน มีการมุงมั่น ต่อการทำงานมากเกินไป โดยไม่ได้คำนึงถึงขอบเขตของกฎระเบียบในการทำงาน นอกจากนี้การทำงานบางอย่าง มีอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ไม่เอื้ออำนวยเท่าที่ควร

ส่วนข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน พบว่า ควรให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานที่เดือดร้อน ด้วยคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ มีการให้อภัยอยู่เสมอ เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานร่วมกัน มีความเป็นกัลยาณมิตร พุดจาที่ทักทายด้วยน้ำเสียงที่จริงจัง พุดอธิบายข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ด้วยความสุภาพ ถึงแม้จะประสบกับภาวะเครียด หรือสับสน รวมถึงสร้างความสัมพันธ์ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและต้องไม่ยึดติดกับบุคคล หรืองานนั้น แต่ควรคำนึงถึง ผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก มีบรรทัดฐาน หรือกฎเกณฑ์ ที่ทุกคนยอมรับ และส่งเสริมให้ทุกคนปฏิบัติตาม ทำงานโดยยึดกฎระเบียบมากกว่าการยึดติดกับผล

ของงาน และการมีคุณธรรมประจำใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่เหมาะสมมาใช้ในการดำเนินงาน^๕

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยเรื่องการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของ บริษัท อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑) ด้านจักษุมา (วิสัยทัศน์) การมองการณ์ไกล บริษัท อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ควรกำหนดวิสัยทัศน์โดยระดับผู้บริหารโดยวิธีการนำเสนอแผนงานในทุก ๖ เดือน ให้กรรมการผู้จัดการรับทราบและนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยควรจะมีการสรุปและประชุมในแต่ละเดือนเพื่อให้พนักงานทุกระดับได้รับทราบถึงข้อมูลข่าวสาร

และควรทำความเข้าใจในระดับผู้จัดการ ให้เข้าใจทิศทางและวิสัยทัศน์ขององค์กรจริงๆ ก่อนเพื่อการวางแผนและการสื่อสารไปยังลูกน้อง โดยการทำ ความเข้าใจไม่ใช่เพียงแค่การประชุมเท่านั้น ควรวัดจากการประชุมกลุ่มเป็นต้น

๒) ด้านวิธวิธี (การจัดการ) การจัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะ บริษัท อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ควรให้ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทในการสร้างเป้าหมายหลักและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานต้องให้คำปรึกษาและแนะนำจึงจะเหมาะสมมากกว่าการสั่งการ และควรเปิดโอกาสให้พนักงานระดับล่างได้แสดงผลงาน หากพนักงานมีความผิดก็ต้องสอนงานหรือแนะนำแนวทางที่ดีที่สุด และควรที่จะต้องมีการกระจายอำนาจในการบริหารเพื่อความคล่องตัวในการทำงาน เปิดช่องทางให้พนักงานระดับล่างมีส่วนร่วมในการบริหารเพื่อนำปัญหามาแก้ไขร่วมกับการพัฒนาการบริหารของผู้บริหารระดับสูง

๓) ด้านนิสสยสมปโน (มนุษยสัมพันธ์) การมีมนุษยสัมพันธ์ดี บริษัท อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อเปิดใจระหว่างผู้บริหารและบุคลากรระดับต่างๆ ขององค์กรเพื่อกระชับความสัมพันธ์ต่อกัน เน้นการทำงานที่ช่วยเหลือกันเพื่อลดช่องว่างของความไม่เข้าใจซึ่งอาจพัฒนาไปสู่การแตกแยกทำให้งานออกมาแย่ลง และควรมีการอบรมความเป็นภาวะผู้นำหรือหัวหน้างานให้กับพนักงานที่จะขึ้นมาเป็นหัวหน้าเหมือนกับการปลูกจิตสำนึกความเข้าใจ ให้รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา

^๕ นายชัยยา ทองอาบ , “การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน” , วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาจุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงการปฏิบัติ

๑) ด้านจักขุมา (วิสัยทัศน์) การมองการณ์ไกล บริษัท อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ควรมีการตั้งคณะกรรมการกำหนดวิสัยทัศน์ด้วยและให้บุคลากรในสำนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน เพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้และสร้างความเข้าใจกับบุคลากรโดยผู้บริหารจัดการประชุม กล่าวปราศรัย บรรยาย พุดคุยและติดป้ายประกาศวิสัยทัศน์ของสำนักงานให้รับรู้ทั่วกันตั้งวิสัยทัศน์ของ บริษัท อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ว่า “มุ่งมั่นสู่การเป็นผู้นำด้านการผลิตในต่างประเทศของกลุ่มบริษัท เอ็นไอซี ด้วยศักยภาพสูงในการผลิตสินค้าหลากหลาย และตอบสนองต่อการขยายตัวของธุรกิจในตลาดโลก”

๒) ด้านวิธูโร (การจัดการ) การจัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะ บริษัท อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ควรกำหนดรายละเอียดของงาน การแบ่งงานในองค์กรให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ Put The Right Man on The Right job และพร้อมทั้งส่งเสริมและพัฒนาคนในองค์กรให้มีความรู้และก้าวหน้าในหน้าที่การงานนั้นๆ

๓) ด้านนิสสยสมปนโน (มนุษยสัมพันธ์) การมีมนุษยสัมพันธ์ดี บริษัท อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด ควรจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรกิจกรรมนี้ ไม่ว่าจะเป็นนันทนาการหรือการปฏิบัติธรรมร่วมกันหรือนิมนต์พระสายปฏิบัติมาแสดงธรรมร่วมทำบุญด้วยกัน

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

๑) ควรศึกษาการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตรของ บริษัทหรือองค์กรภาครัฐ อื่นๆด้วยเพื่อจะได้เปรียบเทียบความแตกต่าง หรือความสอดคล้องกันในระดับของการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตรของบริษัทหรือองค์กรภาครัฐอื่นๆ

๒) ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ทราบแนวคิดใหม่ หรือทฤษฎีใหม่ทั้งนี้เพื่อการตกผลึกขององค์ความรู้ทั้งสองศาสตร์ คือศาสตร์ทางการบริหารและศาสตร์ทางด้านพุทธศาสนาเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตรหรือประยุกต์ใช้ในการบริหารในองค์กรอื่น

๓) ควรศึกษาในรายละเอียดส่วนย่อยของการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตรในแต่ละด้านอย่างละเอียดเพื่อสนับสนุนข้อมูลการวิจัยให้ตรงกับความจริงมากยิ่งขึ้น เช่น การศึกษาเรื่อง จักขุมา หรือ วิสัยทัศน์ ต่อการสร้างศักยภาพในการพัฒนาองค์กร

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย :

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระสูตรต้นตปิฎก อังคุตตนิคาย ดิกนิบาต เล่ม ๑ ภาค ๓ - หน้าที่ ๕๑. ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ :

กมล ฉายาวัดนะ. บริหารคนและงานด้วยวิธีการของพระพุทธเจ้า. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๔.

จันทรานี สงวนนาม. เอกสารประกอบการสอนบรรยายหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง. ,๒๕๔๖.

ติน ปรัชญพฤทธิ. ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕.

ทองใบ สุกขารี่. ทฤษฎีองค์การ. คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๕๑.

ทิพพาวดี เมฆสุวรรณค์. การส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๘.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. ทฤษฎีองค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : บริษัทดี.เค.ปรีนติ้ง เวิลด์ จำกัด, ๒๕๕๔.

พะยอม วงศ์สารศรี. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สำนักพิมพ์สุภา จำกัด, ๒๕๔๘.

พิทยา บวรวัฒนา. การบริหารเชิงบูรณาการ. นนทบุรี : สำนักงานข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๖.

มัลลิกา ต้นสอน. การจัดการยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด ๒๕๕๔.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท บพิธการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๙.
- วรพจน์. **บุษราคัมวดี, องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, ๒๕๔๕.
- วันชัย มีชาติ. **การบริหารองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐.
- วิเชียร วิทยอุดม. **ทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธีระฟิล์ม จำกัด., ๒๕๔๘.
- วิทยา ต่านธำรงกุล. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : เอิร์ดเวย์ เอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๖.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. **การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น : สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย**. กรุงเทพมหานคร : โพรเพซ, ๒๕๔๕.
- สมคิด บางโม. **องค์การและการจัดการ**. (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด., ๒๕๕๓), หน้า ๒๙.
- สมพงศ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เกษมสุวรรณ, ๒๕๔๑.
- สุธี สุทธิสมบูรณ์. **หลักการบริหารเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักพิมพ์ ก.พ., ๒๕๔๖.
- อุทัย เลหาวิเชียร. **ทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๐.
- อุทัย หิรัญโต. **ทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๒.

(๒) บทความ :

- จันทรานี สงวนนาม. “เอกสารประกอบการสอนบรรยายหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง”. (ม.ท.ป, ๒๕๔๖) : ๔.
- พะยอม วงศ์สารศรี. “องค์การและการจัดการ”. กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๔๒. ๓๖.
- สัญญา สัญญาภิวัดน์. “ทฤษฎีองค์การประสิทธิภาพ”. **รวมบทความสังคมวิทยาและ มานุษยวิทยา**. (กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔) : ๑๑๔.

บรรณานุกรม (ต่อ)

(๓) วิทยานิพนธ์ :

กิตติศักดิ์ เลิศวชิรไพบุลย์. “การบริหารกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร : กรณีศึกษาบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)”. สารนิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๘.

กุสุมา สุนประชา. “การพัฒนาระบบการบริหารจัดการซ่อมบำรุงรักษาสำหรับอุตสาหกรรมปิโตรเคมี”. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิตวิศวกรรมศาสตร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : บัณฑิตวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

จุฬาทิพย์ อัคราชาลัย. “การบริหารจัดการของผู้แทนจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าในเขตภาคกลาง”. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิตบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา : บัณฑิตวิทยาลัย, ๒๕๔๘.

เจนวิทย์ ชนะวิทย์. “การบริหารกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร : กรณีศึกษา บริษัท เวิร์คพอยท์ เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)”. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๘.

ชัยภัทร เกษมณี. “กลยุทธ์การบริหารองค์กรไม่แสวงหากำไรเพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชน : กรณีศึกษา มูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็ก”. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๙.

ญาณิศา บุญจิตรี. “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา”. วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก. บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

ณัฐพงศ์ พรหมศร. “การศึกษาองค์กรทหารช่างกองทัพไทยกับภารกิจด้านการก่อสร้าง เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ”. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

ดวงพร สารศาลิน. “การศึกษาองค์กรทหารช่างกองทัพไทยกับภารกิจด้านการก่อสร้าง เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ”. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ประดิษฐ์ บอดี้จิ้น. “กระบวนการบริหารงานของคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดกลุ่มภาคเหนือ”.วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๘.
- ถาวร คำทะแจ่ม. “การบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๔๔ ของโรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตร จังหวัดลำพูน”.วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๔.
- ธีรพล เฟ็งจันทร์. “การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒.
- นางกมลวรรณ มโนวงศ์. “ความสัมพันธ์ทางสังคมขององค์กรชุมชนในชนบท”. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๙.
- นางพุกษา พุทธิรักษา. “การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรตามหลักสังคหวัตถุ ๔ : กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก”. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.
- นางเพ็ชรี รูปวิเชตร. “กระบวนการกล่อมเกลாதางวัฒนธรรมเพื่อดำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กร”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๙.
- นางมาลี แก้วยองผาง. “การรื้อปรับระบบโครงสร้างองค์กร : กรณีศึกษาสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๔.
- นางลลนา บุญชื่น และคณะ. “การส่งเสริมความเข้มแข็งในองค์กรสตรีชุมชน เพื่อส่งเสริมบทบาทสตรีในการพัฒนาชุมชนชนบท”. งานวิจัยสำนักงานการประถมศึกษา อำเภोजุน หมู่ ๒ ต.จุน อ.จุน จ. พะเยา, ๒๕๔๔.
- นางสาว ปราณี รูปผาย. “การศึกษาปัญหาการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตสายไหม กรุงเทพมหานคร”. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๙.

บรรณานุกรม (ต่อ)

นางสาวจันทร์ภา แซ่ลี. “การบริหารกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร : กรณีศึกษา เทสโก้ โลตัส ซูเปอร์เซ็นเตอร์”. **วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย รามคำแหง, ๒๕๔๘.

นางสาวจันทิมา พงษ์สังข์. “การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารขององค์กรอิสระ”. **วิทยานิพนธ์นิติศาสตร์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๗.

นางสาวจิตรี ภู่อะกุล. “การบริหารจัดการกลุ่มอาชีพหัตถกรรมจาก ในเขตพื้นที่จังหวัดบุรีรัมย์”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๖.

นางสาวนวิรัตน์ พรหมอุบลมณี. “การเคลื่อนไหวขององค์กรอิสระในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ : กรณีศึกษานักนิยมนธรรมชาติ”. **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิต วิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒.

นางสาววิมลทิพย์ ทองระอา. “กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร กรณีศึกษาการเคหะแห่งชาติ”. **สารนิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๕.

นางสาวปฐิมา เพ็ญสุด. “กลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศขององค์กร กรณีศึกษา : บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)”. **วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๗.

นางสาววิมลทิพย์ ทองระอา. “กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร กรณีศึกษาการเคหะแห่งชาติ”. **สารนิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๕.

นางสาวศศิณนภา การะหงส์. “ปัญหาการบริหารการศึกษาตามแนวทางปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๘.

นางสาวสมร อ้ายเป็ง. “ความพร้อมขององค์กรเพื่อนำไปใช้ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม”. **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๙.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- นางเสาวนีย์ ทวีกิจเกษม. “การจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อความสำเร็จขององค์กร กรณีศึกษา : บริษัทไทยประกันชีวิต จำกัด” .วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๖.
- นายเกรียงไกร นาคะวี. “การควบคุมกำกับกิจการวิทยุกระจายเสียงและโทรทัศน์ในประเทศไทย : ศึกษาเฉพาะกรณีรูปแบบขององค์กรและอำนาจหน้าที่” .วิทยานิพนธ์นิติศาสตร์มหาบัณฑิต .บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓.
- นายซัชชัย วงศ์พยัคฆ์. “การบริหารกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร กรณีศึกษา บริษัทไอทีวี จำกัด (มหาชน)” .วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๘.
- นายณรงค์ พันธุ์แสง. “การควบคุมและตรวจสอบองค์กรอิสระโดยวุฒิสภา” .วิทยานิพนธ์นิติศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๙.
- นายตรีเนตร สารพงษ์. “มาตรการทางกฎหมายในการจัดรูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการอาชีวอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน” . วิทยานิพนธ์นิติศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๕.
- นายประดิษฐ์ นิจไตรรัตน์. “การศึกษาเปรียบเทียบสภาพการบริหารจัดการ และเจตคติของครูต่อการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อมระหว่างโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการรุ่งอรุณ กับโรงเรียนที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการรุ่งอรุณสังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร” . วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๔.
- นายปรีดี ฮามีตี. “ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจ : ศึกษากรณีกลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน” .วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๖.
- นายศุขจิต สารวิงค์. “การตัดสินใจในองค์กร : ศึกษากรณีการประเมินราคาที่ดินของกรมที่ดิน” . วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- นายไสว จิตเพียร. “กระบวนการยุติธรรมคณะสงฆ์ไทยศึกษากรณีปัญหาองค์กรทางตุลาการ และวิธีพิจารณาความอาชญากรรม ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ ๒๕๐๕”. **วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓.
- บุญส่ง ล้อประกานต์สิทธิ์. “การบริหารจัดการศึกษาสำหรับนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษในโรงเรียนมัธยมศึกษา”. **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๖.
- ประดิษฐ์ บอดี้จิ้น. “กระบวนการบริหารงานของคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดกลุ่มภาคเหนือ”. **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๘.
- ปิยะวรรณ ประมวลทรัพย์. “รูปแบบที่เหมาะสมขององค์กรที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการบินพลเรือนในประเทศไทย”. **วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑.
- พงษ์เพ็ญ จันทนะ. “การศึกษาเพื่อพัฒนาองค์กรและระบบข้อมูลในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์”. **วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔.
- พระครูปลัดพุทธิวัฒน์ โปธิกรพูนศิริ. “การบริหารจัดการวัดราษฎร์และพระอารามหลวงในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑๕”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๓.
- พระชนดล นาคสุวรรณโณ. “การบริหารกิจการคณะสงฆ์ จังหวัดบุรีรัมย์”. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. **พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.
- พระยุพธนา รมณีย์ธมโม (แก้วกันหา). “การศึกษาเชิงวิเคราะห์การจัดองค์กรคณะสงฆ์ในสมัยพุทธกาล”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘.
- เพ็ญประภา ศิวโรจน์. “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรชมรมผู้สูงอายุเพื่อการดูแลสุขภาพตนเอง”. **วิทยานิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต**. มหาวิทยาลัยมหิดล : บัณฑิตวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- วิทยา ดาบสีพาย, สิบตำรวจเอก. “รัฐกบองค์กรสงฆ์ไทย : ศึกษาเฉพาะกรณีการปฏิรูปการบริหารองค์กรสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ ถึงปัจจุบัน” .วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชา รัฐศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาลัษรรมค้ำแหง, ๒๕๔๙.
- ศรัณยา เทียนเสรี. “ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบองค์กรที่เหมาะสมในการจัดการทรัพยากรน้ำ” . วิทยานิพนธ์สิ่งแวดล้อมศึกษารมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาลัษรรมค้ำแหง, ๒๕๔๑.
- สมชาย จันทรประเทือง. “การบริหารจัดการคดีเพื่อนำไปสู่การนึ่งพิจารณาคดีรบองค์กรคณะและต่อเนื่อง : ศึกษาเฉพาะกรณีศาลยุติธรรม” .วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามค้ำแหง, ๒๕๔๗.
- สมชาย อางองค์. “การควบคุมกำกับดูแลองค์การมหาชนอิสระ : ศึกษากรณีพระราชบัญญัติพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พ.ศ. ๒๕๓๔” . วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามค้ำแหง, ๒๕๔๓.
- สมาวิษณุ สุพรรณไพ. “บทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารเพื่อพิทักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ” .วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : บัณฑิตวิทยาลัย, ๒๕๔๐.
- สัญญา ญาติพิมาย. “องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรสาคร” .วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามค้ำแหง, ๒๕๔๙.
- สินีนามู ดิลกวนิช. “แนวคิดการปรับองค์กรที่สะท้อนผ่านการจัดฝงรายการของสถานีโทรทัศน์ช่อง ๙ อ.ส.ม.ท” .วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. นิเทศศาสตร์ (การสื่อสารมวลชน) . บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘.
- สุทัศน์ ประสาธน์สุวรรณ. “ศึกษาเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก : ศึกษากรณีการยุบรวมโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอพรวัวจังหวัดเชียงใหม่” . สาขาการบริหารการศึกษา. ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาลัษเชียงใหม่, ๒๕๔๔.

บรรณานุกรม (ต่อ)

สุนันทา ชัยสิทธิ์ดำรง. “การบริหารจัดการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนตามวิสัยทัศน์คุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต ๒”. **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐.

อนันต์ จรุงวิทยานนท์. “รูปแบบขององค์กรและกระบวนการในการปฏิรูปกฎหมายเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม”. **วิทยานิพนธ์นิติศาสตร์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

อเนก เหล่าชาติ. “การบริหารจัดการธุรกิจชุมชน : กรณีศึกษากลุ่มหัตถกรรมตุ๊กตาราชนบุรี”. **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๗.

อมรเทพ แก้วกลีกรรม. “ความคิดเห็นของผู้บริหารในสำนักงานประกันสังคมเกี่ยวกับสภาพการทำงานและรูปแบบองค์กร”. **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๘.

โสภิส จันทร์ศิริ, พันตำรวจหญิง. “ผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานภาครัฐตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ศึกษาเฉพาะกรณีวิทยาลัยพยาบาลตำรวจ”. **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๗.

สุพจน์ เจริญขำ, ร้อยตำรวจโท. “ศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลปางมะค่า อำเภอลำดวนบุรี จังหวัดกำแพงเพชร”. **สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

(๔) ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

(๑) นางมาลี ใจป่า ผู้จัดการ ฝ่ายผลิต ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป, ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๖.

(๒) นายคมกริช ไม้ประดิษฐ์ ผู้จัดการ ฝ่ายผลิต ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป, ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๖.

(๓) นายวิชากร ฤทธิเดช, ผู้จัดการ ฝ่ายควบคุมระบบคุณภาพและสิ่งแวดล้อม ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป, ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๖.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- (๔) นางถวิล เอี่ยมอ่อน, ผู้บริหารฝ่าย ควบคุมคุณภาพ ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป, ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๖.
- (๕) นายสุพล เลิศพิริยะวงศ์, ผู้บริหาร ฝ่ายบุคคล ตำแหน่ง ผู้จัดการ, ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๖.
- (๖) นางสาววรรณสร ทิศกระแสนร์, ผู้จัดการ ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ตำแหน่ง ผู้จัดการ, ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๖.
- (๗) นางสาวปรียากร ทะลายตะคุ, ผู้จัดการ ฝ่ายจัดซื้อ ตำแหน่ง ผู้จัดการ, ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๖.

(๕) สื่ออิเทคทรอนิกส์

www" gotomanager.com ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๕

www.google.co.th/url?sa. เข้าถึงข้อมูลในวันที่ ๑๔ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๕.

๒. ภาษาอังกฤษ :

Herbert A Simon. **Administrative Behavior**, (New York : Mc Millan, 1960,

Gronroos. C. **Service Management and Marketing : Managing the Moment of Truth in Service Competition**. Lexington : Lexington : Lexington Books, 1990.

Hinshaw, A.S. and J.R. Atwood. **A patient satisfaction instrument : Precision try Replication**. Nursing Research, 1982.

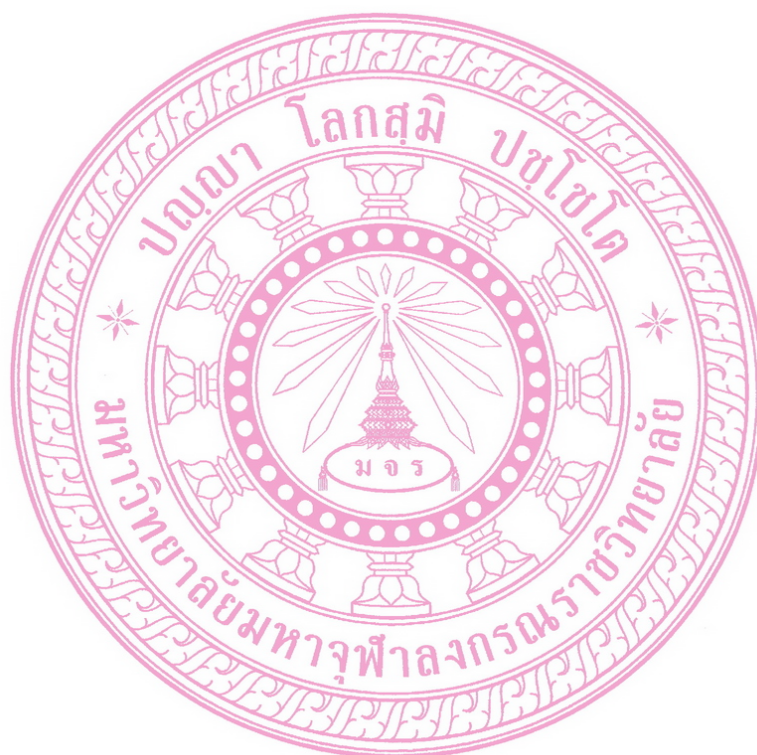
Katz, E. and D. Brende. **Bureaucracy and the Public** . New York : Basic Books, 1973.

Race. RW. Smith. **Human Resource Development**. New Jersey : Prentice Hall, 1991.

Richard L. Daft. **Organization Theory and Design**. (Ohio : South-Western College Publishing, 1998.

Samuel c. certo. **Modern Management**, (Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1994.

Warren B. Brown and Dennis J. Mobere J. Moberg, **Organization theory and Management**. New York : 1980



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ : พระณรงค์ วุฑฒิเมธี (สังขวิจิตร)
เกิด : ๒๕ มกราคม ๒๕๓๒
ภูมิลำเนา : บ้านเลขที่ ๒๐๗ หมู่ที่ ๑๑ บ้านสวนฝั่ง ตำบลนาขา อำเภอ
หลังสวน จังหวัดชุมพร
การศึกษา : นักรรรมชั้นเอก, ปีการศึกษาปีที่ ๒๕๔๘ มัธยมศึกษาปี
ที่ ๖ ปีการศึกษา ๒๕๕๑
: ประกาศนียบัตร ศิลปะการพูดในที่ชุมนุมชน สมาคมฝึกการพูด
แห่งประเทศไทย ปีการศึกษา ๒๕๕๒
: ปริญญาตรี พุทธศาสตรบัณฑิต ปีการศึกษา ๒๕๕๖ รุ่น ๕๘
ประสบการณ์การทำงาน : หัวหน้าฝ่ายประชาสัมพันธ์ องค์กรบริหารนิสิต มจร.พ.ศ.๒๕๕๔
ผลงานผ่านสื่อ : ออกรายการทีวี สถานีประชาชน คุณอรอุมา เกษตรพีชผล
ทางช่อง ไทยพีบี เอส (Thai PBS) ปี ๒๕๕๔
บรรพชา : วันที่ ๗ เมษายน ๒๕๔๓
อุปสมบท : วันที่ ๔ พฤษภาคม ๒๕๕๒
สังกัด : วัดราชบูรณะ ตำบลท่ามะปลา อำเภอหลังสวน จังหวัด
ชุมพร
ปีที่เข้าศึกษา : วันที่ ๑๖ พฤษภาคม ๒๕๕๑
ปีที่สำเร็จการศึกษา : ๒๕๕๖
ที่อยู่ปัจจุบัน : วัดโพธิ์เผือก ตำบลกรวย อำเภอบางกรวย จังหวัด
นนทบุรี ๑๑๑๓๐
โทรศัพท์มือถือ : ๐๘๐ - ๔๕๗ ๔๑๘๐