

## บทที่ 2

# พฤติกรรมองค์การและที่ทำงานยุคใหม่ (Organizational Behavior and the New Workplace)

ผู้บริหารทุกระดับควรที่จะให้ความสนใจเกี่ยวกับบุคลากรต่างๆ ที่ปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์การของตน และจากภาวะของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ทำให้งานของผู้บริหารในยุคปัจจุบันค่อนข้างที่จะมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เราไม่สามารถที่จะคาดการณ์ได้ เช่น การแข่งขันกันระหว่างธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ การมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากรศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงค่านิยมทางสังคม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถและประสิทธิภาพในการบริหารงาน

## สภาพแวดล้อมทางการบริหารงานของที่ทำงานยุคใหม่ (The Manager's Changing Environment)

สิ่งสำคัญประการหนึ่งจะทำให้องค์การบรรลุซึ่งความสำเร็จได้ก็คือ การจัดสภาพแวดล้อมของที่ทำงานให้เหมาะสมกับบุคลากรในองค์การ ผู้บริหารในยุคปัจจุบันและอนาคตควรที่จะมีความสามารถในการปฏิบัติงานภายใต้ความกดดันของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและคาดการณ์ไม่ได้ ภาวะการณ์ที่เรียกว่า Future shock ซึ่งเป็นภาวะการณ์ของความไม่สะดวก ความยากลำบากในการทำงานซึ่งผู้บริหารจะต้องเผชิญอันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้และเกิดขึ้นตลอดเวลา ถือว่าเป็นลักษณะของที่ทำงานยุคใหม่ที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความสามารถที่จะคาดการณ์และจัดการกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และช่วยเหลือผู้อื่นให้มีความสามารถระทำการดังกล่าวได้เช่นเดียวกัน สำหรับแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีผลต่อที่ทำงานยุคใหม่ได้แก่ เศรษฐกิจในยุคโลกาภิวัตน์ สิทธิมนุษยชนในสถานที่ทำงาน การพัฒนาของเทคโนโลยีทางด้านข้อมูลข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงขององค์กรและวิธีใหม่ในการจัดองค์กร

### เศรษฐกิจในยุคโลกาภิวัตน์ (The Global Economy)

ปัจจุบันเราอาศัยอยู่ในสภาวะการณ์ซึ่งประเทศต่าง ๆ และวัฒนธรรมต่าง ๆ เริ่มที่จะเพิ่มความมีสัมพันธ์ต่อกันมากขึ้นเรื่อยๆ การเปลี่ยนแปลงได้เกิดขึ้นตลอดเวลา เช่น การรวมตัวกันของประเทศในทวีปยุโรปในปี 1992 การเจริญเติบโตของธุรกิจและการค้าในแถบย่านแปซิฟิก การเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงทางด้านเศรษฐกิจการเมืองของประเทศทางด้านยุโรปตะวันออกและของสหภาพโซเวียตในอดีต เศรษฐกิจในยุคโลกาภิวัตน์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ๆ และจะเริ่มเพิ่มความสำคัญขึ้นตลอดเวลา ความกดดันทางการแข่งขันและโอกาสทางการตลาดมีผลทำให้ธุรกิจหลายๆ ธุรกิจหันมาร่วมมือทางการค้าและขยายการปฏิบัติงานออกสู่ประเทศต่างๆ ทั่วโลก เช่น การรวมตัวกันทางธุรกิจประเภท Joint Venture และ Strategic Alliance ซึ่งมีผลทำให้ธุรกิจสามารถที่จะมีบทบาทมากขึ้นในเศรษฐกิจยุคโลกาภิวัตน์

ภายใต้เศรษฐกิจในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความสลับซับซ้อนทำให้ผู้บริหารในประเทศต่างๆ ทั่วโลกตระหนักถึงโอกาสที่จะเรียนรู้แนวคิดจากผู้บริหารอื่นๆ โดยตระหนักว่าแนวการบริหารที่ดีและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารที่ดีไม่จำกัดอยู่เฉพาะประเทศใดประเทศหนึ่งหรือส่วนใดส่วนหนึ่งของโลก แต่ผู้บริหารที่จะเรียนรู้สิ่งดีๆ จากผู้บริหารซึ่งกระจายอยู่ทั่วทุกมุมโลก เช่น แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานสไตส์ญี่ปุ่นซึ่งเป็นแนวความคิดที่โด่งดังมากในช่วงปี 1980-1990 เป็นต้น

## สิทธิมนุษยชนในสถานที่ทำงาน (Human Rights in the Workplace)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในปัจจุบัน ทั้งนี้เนื่องจากการที่สภาพแวดล้อมต่างๆมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สิทธิมนุษยชนและความยุติธรรมในสังคมเริ่มมีความสำคัญมากขึ้นในสถานที่ทำงานในปัจจุบัน ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีความสามารถที่จะจัดการกับปัญหาดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชนในสถานที่ทำงาน เช่น

- บุคคลคาดหวังที่จะได้รับการยอมรับเกี่ยวกับสิทธิของตนทั้งในระหว่างเวลาทำงานและนอกเวลาทำงาน เช่น สิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล เสรีภาพในการพูด
- ความต้องการความมั่นคงในหน้าที่การทำงานมีมากขึ้น สิ่งเหล่านี้รวมถึงการอยู่ดีกินดี เช่น ความมั่นคงในอาชีพการงาน การมีสุขภาพที่สมบูรณ์ ความคุ้มครองต่อการที่จะถูกปลดออกจากงาน การที่จะได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้น เป็นต้น
- ความต้องการเป็นตัวของตัวเองในสถานที่ทำงานมีมากขึ้น เช่น การมีเสรีภาพในการที่จะพิจารณาว่างานที่ตนเองรับผิดชอบควรจะทำอย่างไรและทำเมื่อใด เป็นต้น
- ความต้องการมีส่วนร่วมในงานมีมากขึ้น ซึ่งอาจทำในรูปแบบของการเพิ่มงาน (Job Enrichment), กลุ่มทำงานอิสระ (Autonomous Work Group), ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นได้ (Flexible Working Hours), การลดจำนวนวันทำงานในแต่ละสัปดาห์ให้น้อยลง (Compressed Work Weeks)

สิ่งที่กล่าวมาข้างต้นนี้เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงแนวโน้มของการทำงานร่วมกันและการให้อำนาจในการทำงานแก่พนักงาน ซึ่งก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่พนักงานซึ่งมีส่วนในการเสนอแนวความคิดในการทำงาน

## การพัฒนาของเทคโนโลยีทางด้านข้อมูลข่าวสาร (Developments in Information Technologies)

ปัจจุบันเทคโนโลยีทางด้านข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ได้มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารในองค์กรต่างๆได้มีการนำเทคโนโลยีทางด้านข้อมูลข่าวสารมาใช้เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความรวดเร็วเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพ เช่น การนำเอาระบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert System) มาช่วยในการตัดสินใจทางด้านธุรกิจ เป็นต้น จากการที่ข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญอย่างยิ่งในเศรษฐกิจยุคโลกาภิวัตน์ จึงทำให้องค์กรธุรกิจหลายๆองค์กรก่อตั้งตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงเพื่อดูแลและบริหารทางด้านข้อมูลข่าวสารซึ่งเรียกตำแหน่งนี้ว่า Chief Information Officer (CIO)

ในปัจจุบันเครื่องคอมพิวเตอร์สามารถที่จะทำงานบางอย่างได้รวดเร็ว ถูกต้องและประหยัดค่าใช้จ่ายกว่าการที่จะให้บุคคลทำ ตลอดจนการที่เราสามารถที่จะหาข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้ในทุกๆระดับของการปฏิบัติงาน ก็จะส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนการทำงานของบุคคลและโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการนำเอาเทคโนโลยีทางด้านข่าวสารมาใช้

## การเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organizational Transitions)

ภาวะเศรษฐกิจในช่วงเวลาต่างๆมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ในบางภาวะที่เศรษฐกิจอยู่ในช่วงที่ตกต่ำ องค์กรบางองค์กรก็ได้มีการปรับปรุงเพื่อความอยู่รอด เช่น การปลดพนักงานออก การลดขนาดขององค์กรลง (Downsizing) หรือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรใหม่ (Restructuring)

ผู้บริหารในองค์กรที่ประสบความสำเร็จก้าวหน้าในปัจจุบันต่างตระหนักดีว่าน่าจะมีวิธีที่จะจัดการกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าที่จะปลดพนักงานออกหรือลดจำนวนของพนักงานฝ่ายบริหารลง โดยทั่วไปแล้วการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรไม่สามารถที่จะประกันถึงความสำเร็จได้ ขบวนการหรือวิธีการในการปฏิบัติงานต่างๆ ภายในองค์กรควรที่จะได้มีการพัฒนาปรับปรุงให้ดี

ขึ้นเช่นกัน วิธีล่าสุดวิธีหนึ่งในการพัฒนางานทางการบริหารเรียกว่า **Process Reengineering** หรือ **Process Redesign** ซึ่งหมายถึงการคิดและการออกแบบอย่างมีเหตุผลของกระบวนการปฏิบัติงานทางธุรกิจเพื่อให้บรรลุถึงการปรับปรุงในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ให้ดีขึ้น เช่น ด้านต้นทุน คุณภาพ การบริการและความรวดเร็ว ภายใต้แนวปฏิบัติของแนวความคิดนี้องค์กรจะต้องไม่สนใจว่าในอดีตมีวิธีปฏิบัติงานอย่างไร เพียงแต่ถามว่าขณะนี้เราควรจะทำปฏิบัติงานนั้นๆอย่างไรจึงจะบรรลุถึงการปรับปรุงในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ให้ดีขึ้น คำตอบที่ได้จากคำถามนี้ก็จะเป็นไปใช้ในการออกแบบกิจกรรมในการปฏิบัติงานและการไหลของงาน (Work Flow) เพื่อสร้างคุณค่าที่ดีขึ้นแก่ลูกค้า

Process Reengineering ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานอย่างมากมาย การดำเนินการดังกล่าวจะต้องพิจารณาถึงขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานเดิมขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานนั้นในอดีต หลังจากนั้นก็เริ่มออกแบบวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ สำหรับงานที่จะทำเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น นอกจากนี้การดำเนินการ Process Reengineering ยังต้องการความร่วมมือของผู้บริหารและพนักงานอื่นๆ ในการยอมรับค่านิยมบางอย่างซึ่งจะสอดคล้องกับทิศทางของสถานที่ทำงานยุคใหม่

### ค่านิยมยุคใหม่ที่เกี่ยวกับงาน (Reengineered Values toward Work)

- ลูกค้าเป็นผู้ที่จ่ายเงินเดือนให้กับเรา ดังนั้นเราจึงควรทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ
- งานต่างๆ ของเราขึ้นอยู่กับค่านิยมซึ่งเราเป็นผู้สร้างขึ้นมา
- ยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นว่าเป็นปัญหาของเราและช่วยเหลือในการแก้ปัญหาเหล่านั้น
- เราเป็นทุกๆ ส่วนของทีม ผู้บริหารที่ดีจะเป็นผู้ที่สร้างทีมขึ้นมา
- อนาคตเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน การเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอจะเป็นกุญแจที่นำไปสู่ความสำเร็จในอนาคต

## ค่านิยมยุคเก่าที่เกี่ยวกับงาน (Traditional Values toward Work)

- เจ้าของกิจการเป็นผู้ที่จ่ายเงินเดือนให้กับเรา ดังนั้นเราจึงควรทำให้เจ้าของกิจการได้รับความพึงพอใจ
- เพื่อป้องกันการตกงาน เราควรที่จะอยู่แบบเฉยๆ
- เมื่อเกิดความผิดพลาดจากการทำงานขึ้นมา ให้โยนปัญหานั้นให้กับผู้อื่น
- ยิ่งได้รายงานโดยตรงเท่าใดยิ่งดี ผู้จัดการที่ดีเป็นผู้ที่สร้างธุรกิจขึ้นมา
- อนาคตเป็นสิ่งที่คาดเดาได้ ความสำเร็จในอดีตหมายถึงความสำเร็จในอนาคต

## วิธีใหม่ในการจัดองค์การ (New Ways of Organizing)

ผลของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในปัจจุบันได้นำมาซึ่งวิธีการใหม่ๆ ในการจัดองค์การของสถานที่ทำงาน แนวคิดใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นสามารถที่จะแบ่งได้เป็น 3 แนวคิด คือ Shamrock Organization, Virtual Corporation และ Upside-down Pyramid

### □ Shamrock Organization

ผู้เสนอแนวคิดนี้คือ Charles Handy โดยที่ Shamrock นั้นเป็นดอกไม้ชนิดหนึ่ง ซึ่งใช้เป็นเครื่องหมายของประเทศไอร์แลนด์ ดอกไม้ชนิดนี้ในแต่ละก้านจะมีใบอยู่ 3 ใบ Handy เชื่อว่าดอกไม้นี้จะเป็สัญลักษณ์ขององค์การบางองค์การที่กำลังมีการวิวัฒนาการจากการที่ต้องตกอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ใบไม้แต่ละใบจะแสดงถึงกลุ่มของบุคคลที่มีความแตกต่างกัน โดยที่ใบไม้ใบที่ 1 แสดงถึงกลุ่มของพนักงานที่ทำงานประจำซึ่งมีทักษะเกี่ยวกับอาชีพที่ตนเองประกอบอยู่และเป็นพนักงานที่มีความสำคัญต่อองค์การ กลุ่มนี้อาจเป็นกลุ่มบุคคลขนาดเล็กที่เหลือนอยู่หลังจากที่องค์การได้ทำการปรับลดขนาดลง (Downsizing) ใบไม้ใบที่ 2 จะเป็นกลุ่มของบุคคลภายนอกที่องค์การจ้างขึ้นมาเพื่อปฏิบัติงานต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ประจำวัน ตามแนวคิดเก่าเกี่ยวกับองค์การ งานในหน้าที่เหล่านี้จะเป็นงานที่พนักงานประจำเป็นผู้ปฏิบัติ ส่วนใบไม้ใบที่ 3 จะเป็นกลุ่มของพนักงานชั่วคราวที่ถูกจ้างขึ้นมาในช่วงที่ธุรกิจมีการเจริญก้าวหน้าและอาจมีการปลดพนักงานกลุ่มนี้ออกเมื่อธุรกิจอยู่

ในช่วงถดถอย งานสำคัญต่างๆจะถูกปฏิบัติภายใต้โบไมโบที่ 1 งานส่วนที่เหลือจะจ้างให้บุคคลภายนอกทำหรือจ้างพนักงานชั่วคราวทำซึ่งได้แก่ส่วนของโบไมโบที่ 2 และ 3

#### □ Virtual Corporation

องค์กรประเภทนี้จะถูกจัดตั้งขึ้นเป็นการชั่วคราว โดยอาจจัดเป็นรูปเครือข่าย (Network) หรือพันธมิตร (Alliance) ระหว่างบริษัทต่างๆซึ่งมาร่วมกันในการดำเนินธุรกิจที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน การร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันจะทำให้ธุรกิจสามารถปฏิบัติตามแนวคิดที่ดีๆ ได้โดยการขยายทรัพยากรต่างๆที่มีอยู่แล้วซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สมาชิกที่ประกอบเข้ากันเป็นองค์กรแบบนี้อาจจะเป็นผู้ค้าปัจจัยการผลิต (Supplier) ลูกค้า หรืออาจจะเป็นผู้แข่งขันกันก็ได้ โดยสมาชิกเหล่านี้จะติดต่อเชื่อมโยงกันโดยการใช้เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Information Technologies) และอาจมีการใช้ปัจจัยอื่น ๆ ร่วมกัน เช่น ความสามารถ ค่าใช้จ่าย และการเข้าสู่ตลาดทั่วโลก องค์กรประเภทนี้มีลักษณะดังต่อไปนี้

#### • เทคโนโลยี (Technology)

สมาชิกขององค์กรประเภทนี้จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของการติดต่อสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ระหว่างสมาชิกซึ่งอาจอยู่ห่างไกลกัน

#### • ความดีเลิศ (Excellence)

สมาชิกขององค์กรประเภทนี้จะนำเอาความสามารถเด่นๆ ของแต่ละสมาชิกรวมเข้าไว้ด้วยกันเพื่อที่จะทำให้องค์การที่ได้เป็นองค์กรที่ดีที่สุด

#### • โอกาส (Opportunity)

สมาชิกที่มารวมตัวเข้าด้วยกันจะเป็นการรวมตัวกันแบบชั่วคราวและจะเน้นการหาโอกาสทางธุรกิจ ถ้าหากโอกาสดังกล่าวไม่มีอีกต่อไป สมาชิกต่างๆก็จะถอนตัวออกทำให้องค์การประเภทนี้ต้องล้มเลิกไป

- **ความเชื่อใจ (Trust)**

สมาชิกจะต้องมีความเชื่อใจซึ่งกันและกัน เนื่องจากความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับสมาชิกทุกฝ่าย

- **ไม่มีพรมแดน (No Borders)**

เนื่องจากสมาชิกประกอบกันเข้าเป็นเครือข่าย (Network) ที่มีความสลับซับซ้อน จึงเป็นการยากที่จะชี้ให้เห็นถึงเขตแดนของสมาชิก

□ **Upside-down Pyramid**

เป็นมุมมองเกี่ยวกับองค์กรซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการทำหน้าที่ของผู้บริหารในด้านการเป็นผู้ช่วยเหลือ เป็นผู้ฝึกสอนและการเป็นผู้สนับสนุนผู้บริหารหรือพนักงานอื่นๆ ภายในองค์กร แนวคิดนี้จะมุ่งเน้นที่การให้ความสำคัญแก่ลูกค้ำ โดยที่ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ก่อตั้ง วัตถุประสงค์และทิศทางการทำงานขององค์กรเพื่อที่จะสนับสนุนผู้บริหารระดับล่าง ผู้บริหารระดับล่างจะช่วยพนักงานระดับปฏิบัติงานในการทำงานและช่วยแก้ปัญหาให้กับพนักงาน ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติงานก็จะปฏิบัติงานของตนเพื่อที่จะรับใช้และให้บริการแก่ลูกค้ำเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้ำ จะเห็นว่าแนวคิดนี้ผู้บริหารแต่ละระดับจะให้ความสำคัญแก่ผู้บริหารระดับล่าง และผู้บริหารระดับล่างก็จะให้ความสำคัญแก่พนักงานในระดับต่อไป ทั้งนี้เพื่อที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ำซึ่งถือเป็นผลประโยชน์สุดท้ายที่องค์กรได้รับจากการใช้ความพยายามที่ปวง

**การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality management ,TQM)**

ปัจจุบันธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะยึดถือแนวคิดที่ว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้ลูกค้ำได้รับความพึงพอใจสูงสุด สำหรับที่ทำงานยุคใหม่พบว่า การให้บริการแก่ลูกค้ำและคุณภาพของผลิตภัณฑ์เป็นหัวข้อที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับ TQM นั้นจัดเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญและเป็นที่สนใจกันทั่วโลก TQM หมายถึง การบริหารงานที่ผูกมัดต่อผลทางด้านคุณภาพให้ได้คุณภาพสูงสุดจากการ



ปฏิบัติงานขององค์กรหนึ่งๆ คุณภาพในที่นี้หมายถึง การบรรลุถึงความต้องการของลูกค้าและงานต่างๆนั้นได้กระทำอย่างถูกต้องตั้งแต่ขั้นตอนแรก งานของ TQM จะเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ กล่าวคือเป็นความเชื่อที่ว่าสิ่งใดๆ ก็ตามที่ทำขึ้นภายในสถานที่ทำงานควรที่จะต้องมีการประเมินตลอดเวลา โดยการตั้งคำถาม 2 ข้อคือ (1) สิ่งที่ทำนี้เป็นสิ่งที่จำเป็นหรือไม่ และ (2) ถ้าใช่ เราสามารถที่จะทำให้ดีขึ้นหรือไม่

สำหรับปรัชญาของ TQM ประกอบไปด้วยกฎ 8 ข้อ คือ

กฎข้อที่ 1 : คุณภาพเป็นงานของทุกคน

กฎข้อที่ 2 : คุณภาพมาจากการป้องกันไม่ใช่มาจากการตรวจสอบ

กฎข้อที่ 3 : คุณภาพ หมายถึง การบรรลุถึงความต้องการของลูกค้า

กฎข้อที่ 4 : คุณภาพต้องการการทำงานเป็นทีม

กฎข้อที่ 5 : คุณภาพต้องการการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา

กฎข้อที่ 6 : คุณภาพเกี่ยวข้องกับการวางแผนทางกลยุทธ์ (Strategic Planning)

กฎข้อที่ 7 : คุณภาพ หมายถึงผลที่ได้ (Results)

กฎข้อที่ 8 : คุณภาพต้องการการวัดที่แน่ชัดถึงผลของความสำเร็จ

แรงกระตุ้นของการนำ TQM มาใช้เกิดขึ้นจากการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจในยุคโลกาภิวัตน์ ดังจะเห็นได้จาก ISO9000 เริ่มมีความสำคัญต่อการประกอบธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ ISO9000 ถือเป็นมาตรฐานของคุณภาพซึ่งตั้งขึ้นโดย International Standards Organization ในกรุงเจนีวา ประเทศสวิสเซอร์แลนด์ โดยถือเป็นกรอบทั่วไปของการประกันคุณภาพซึ่งใช้กันในประเทศสมาชิกยุโรป (EC) ประกาศนียบัตร ISO9000 เป็นสิ่งจำเป็นของบริษัทที่ประกอบกิจการในยุโรป นอกจากนี้ยังได้รับการรับรองจากประเทศต่างๆมากกว่า 50 ประเทศรวมทั้งอเมริกา แคนาดาและเม็กซิโก ประกาศนียบัตร ISO9000 เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจต่างๆทั่วโลก ที่ต้องการทำธุรกิจในยุโรปหรือต้องการเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงระดับโลกในแง่ของผู้ผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพดี บริษัทที่จะได้รับประกาศนียบัตร ISO9000 จะต้องผ่านการประเมินอย่างเข้มงวดเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านคุณภาพในแผนกต่างๆทั่วทั้งองค์กรไม่ว่าจะเป็นการออกแบบ ขบวนการควบคุมการทำงาน การจัดซื้อ การบริการ การตรวจสอบและการทดสอบ การฝึกอบรมและอื่นๆ

## การบริหารและความหลากหลายของแรงงาน (Management and Workforce Diversity)

ความหลากหลายของแรงงาน (Workforce Diversity) หมายถึง ความแตกต่างทางด้านประชากรศาสตร์ระหว่างสมาชิกที่ปฏิบัติงานภายในองค์กร ความแตกต่างนี้อาจเป็นทางด้านเพศ เชื้อชาติและเผ่าพันธุ์ อายุ เป็นต้น ความแตกต่างทางด้านประชากรศาสตร์จะมีเพิ่มขึ้นและความหลากหลายของแรงงานก็เริ่มมีเพิ่มขึ้นในทุกๆ ส่วนของโลก ยกตัวอย่างเช่น

- ประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจยุโรป (EC) จะประสบกับปัญหาอัตราการเกิดต่ำและประชากรสูงอายุมีมากขึ้น
- ประเทศญี่ปุ่นจัดเป็นประเทศที่มีประชากรสูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและมีผลทำให้การขาดแคลนแรงงานมีมากขึ้น

ผู้บริหารจำเป็นต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ปัจจัยหนึ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจก็คือ ความหลากหลายของแรงงาน ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการบริหารบุคลากรในองค์กรซึ่งมีความหลากหลายในด้านเชื้อชาติ เพศ อายุ ความแตกต่างของวัฒนธรรมของแต่ละบุคคล

## จริยธรรมทางการบริหารและความรับผิดชอบต่อสังคม (Management Ethics and Social Responsibility)

จริยธรรมทางการบริหารจัดเป็นมาตรฐานและหลักเกณฑ์ซึ่งจะชี้นำการกระทำและการตัดสินใจของผู้บริหารในการพิจารณาว่าการกระทำเหล่านี้ถูกหรือผิดในแง่ของศีลธรรม สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมทางด้านจริยธรรมสามารถที่จะแบ่งออกได้เป็น 4 แนวคิดคือ

### 1) Utilitarian View

แนวคิดนี้พิจารณาว่าพฤติกรรมทางด้านจริยธรรมจะก่อให้เกิดสิ่งที่ดีที่สุดแก่บุคคลจำนวนมาก แนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นถึงผลที่ได้จากการกระทำ ผู้ที่ปฏิบัติตาม

แนวคิดนี้จะประเมินแง่คิดต่าง ๆ ทางด้านศีลธรรมที่มีต่อการตัดสินใจในแง่ของผลที่ได้จากการกระทำของเขา เช่น เป็นการถูกต้องตามหลักจริยธรรมที่จะปิดโรงงานในเมืองหนึ่ง เพื่อให้บริษัทแม่สามารถที่จะมีกำไรและสามารถที่จะดำเนินงานต่อไปในเมืองอื่นๆ ได้

## 2) Individualism View

แนวคิดนี้พิจารณาว่าพฤติกรรมทางด้านจริยธรรมจะก่อให้เกิดสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับผลประโยชน์ในระยะยาวของแต่ละบุคคล แนวคิดนี้จะขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ในระยะยาวโดยทั่วไปแล้วใครก็ตามที่มีการกระทำที่ขัดต่อหลักจริยธรรมในระยะสั้น เช่น การปฏิเสธที่จะสนับสนุนการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานส่วนน้อยซึ่งมีคุณสมบัติที่เหมาะสมย่อมจะไม่ประสบความสำเร็จในระยะยาว ดังนั้น การปฏิบัติโดยยึดถือผลประโยชน์ในระยะยาว ก็จะทำให้การกระทำในระยะสั้นนั้นถูกต้องตามหลักจริยธรรม

## 3) Moral-rights View

แนวคิดนี้พิจารณาว่าพฤติกรรมทางด้านจริยธรรมเป็นสิทธิพื้นฐานที่มนุษย์ทุกคนให้ความเคารพ แนวคิดนี้ยึดถือสิทธิพื้นฐานตามหลักสิทธิมนุษยชน เช่น การมีอิสรภาพ การได้รับการปฏิบัติโดยเท่าเทียมกันตามกฎหมาย แนวคิดนี้ที่นำมาใช้กับองค์การ เช่น สิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล เสรีภาพในการพูด เป็นต้น

## 4) Justice View

แนวคิดนี้พิจารณาว่าพฤติกรรมทางด้านจริยธรรมเป็นสิ่งที่ยุติธรรมในการปฏิบัติระหว่างมนุษย์ แนวคิดนี้อยู่บนพื้นฐานที่ว่าบุคคลทุกคนต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันในทุก ๆ กรณี ในแง่ของพฤติกรรมบุคคลในองค์การ ควรที่จะพิจารณาใน 2 หัวข้อคือ

### Procedural Justice

หมายถึงการปฏิบัติตามกฎและวิธีการปฏิบัติอย่างเหมาะสมในทุก ๆ กรณีภายใต้นโยบายที่ได้ระบุไว้

### □ Distributive Justice

หมายถึง การที่บุคคลทุกคนได้รับการปฏิบัติที่เหมือนกันภายใต้นโยบายที่กำหนด โดยไม่คำนึงถึงเชื้อชาติ เพศ อายุหรือลักษณะทางประชากรศาสตร์อื่นๆ

ในสถานการณ์บางสถานการณ์ที่บุคคลจะต้องทำการตัดสินใจว่าจะกระทำหรือไม่กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งพิจารณาแล้วเห็นว่าไม่ถูกต้องกับจริยธรรม ไม่ว่าจะการกระทำนั้นจะก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่ตนเองหรือผลประโยชน์ต่อองค์กร หรือผลประโยชน์ต่อตนเองและต่อองค์กร เราเรียกสภาวะนี้ว่า Ethical Dilemma สภาวะนี้เป็นสภาวะที่เกิดขึ้นโดยทั่วไปในสถานที่ทำงาน จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารจะต้องเผชิญสภาวะเหล่านี้ในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ขายปัจจัยการผลิต และเจ้าหน้าที่รักษากฎหมาย ยกตัวอย่างเช่น ความซื่อสัตย์ในการติดต่อสื่อสารและการทำสัญญา การให้ของขวัญและการเลี้ยงรับรอง การตั้งราคาขาย การให้พนักงานออกจากงาน เป็นต้น

เป็นการยากที่เราจะคาดการณ์ได้ว่าเราจะต้องเผชิญสภาวะ Ethical Dilemma เมื่อใด ปรากฏการณ์บางอย่างทำให้เราทราบว่าได้เผชิญกับสภาวะดังกล่าว เช่น

- ผู้บังคับบัญชาสั่งให้เราไม่บอกข้อเสียหรือจุดอ่อนของผลิตภัณฑ์ที่เราขายให้แก่ลูกค้า นอกจากลูกค้าจะถาม
- การนำค่าใช้จ่ายส่วนตัวไปรวมกับค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต้องใช้ในระหว่างการเดินทางเพื่อติดต่อกิจการของบริษัท
- การออกหนังสือแนะนำตัวแก่บุคคลที่ทำงานไม่ตี ว่ามีประวัติการทำงานดีหรือมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะนำไปสมัครงานกับบริษัทอื่น

ในบางบริษัทได้มีการออกกฎในการปฏิบัติเมื่อเกิดสภาวะการณของ Ethical Dilemma ทั้งนี้เพื่อช่วยในการตัดสินใจของพนักงาน จากการทดสอบในหลายองค์การพบว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือความเข้มแข็งของกรอบจริยธรรมส่วนตัวของผู้บริหาร ดังนั้นในหลายองค์การจึงได้มีการจัดอบรมเกี่ยวกับทางด้านจริยธรรม เพื่อช่วยผู้บริหารในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับกรอบจริยธรรมของตนและฝึกให้มีการปฏิบัติในการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ย่างยาก

มีผู้แนะนำหลักการในการจัดการเกี่ยวกับ Ethical Dilemma ไว้ดังนี้

- 1) ระบุและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น

- 2) รวบรวมหลักฐานความจริงต่างๆเท่าที่จะหาได้
- 3) เขียนทางเลือกต่างๆ
- 4) ทดสอบแต่ละทางเลือก โดยตั้งคำถาม 3 คำถาม ดังนี้
  - 4.1) ทางเลือกนี้ถูกกฎหมายหรือไม่
  - 4.2) ทางเลือกนี้ถูกต้องหรือไม่
  - 4.3) ทางเลือกนี้มีประโยชน์หรือไม่
- 5) ทำการตัดสินใจในทางเลือก
- 6) ตรวจสอบซ้ำเกี่ยวกับการตัดสินใจ โดยตั้งคำถาม 2 คำถาม ดังนี้
  - 6.1) เราจะมีความรู้สึกอย่างไรถ้าพบว่าครอบครัวของเราทราบว่าเราเป็นผู้ตัดสินใจ
  - 6.2) เราจะรู้สึกอย่างไรถ้าพบว่าการตัดสินใจของเราถูกนำมาเผยแพร่ทางหน้าหนังสือพิมพ์
- 7) ปฏิบัติตามทางเลือก

## ความรับผิดชอบขององค์การต่อสังคม (Corporate Social Responsibility)

ความรับผิดชอบขององค์การต่อสังคมถือเป็นหน้าที่ที่ทุก ๆ องค์การจะต้องประพฤติปฏิบัติในทางที่ถูกต้องตามหลักจริยธรรมและศีลธรรม แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารควรมีกรอบของจริยธรรมในการบริหารงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรทำตัวให้เป็นบุคคลตัวอย่าง (Role Model) สำหรับองค์การของตนเองและองค์การอื่นๆด้วย ผู้บริหารจะต้องนำองค์การให้ปฏิบัติในทางที่จะทำให้มีการเพิ่มผลผลิตมากขึ้นและจะต้องให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ในปัจจุบันผู้บริหารในแต่ละองค์การต้องเผชิญกับความรับผิดชอบต่อสังคมที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากสังคมคาดหวังว่าองค์การควรมีความรับผิดชอบต่อสังคมที่เราอาศัยอยู่ เช่น

- สังคมคาดหวังที่จะได้รับผลิตภัณฑ์ที่ปลอดภัยและการบริการที่มีคุณภาพ
- สังคมคาดหวังว่าองค์การต่างๆจะหลีกเลี่ยงการทำให้สิ่งแวดล้อมเสียหาย

• สังคมคาดหวังว่าองค์กรต่างๆจะมีการจัดสภาพแวดล้อมต่างๆในการทำงานให้เหมาะสมแก่การปฏิบัติงานของพนักงาน

แต่ละองค์กรจะมีระดับของความรับผิดชอบต่อสังคมที่แตกต่างกันออกไป เราสามารถที่จะแบ่งประเภทขององค์กรตามระดับของความรับผิดชอบต่อสังคมได้เป็น 4 ประเภทคือ

**1) Obstructionist Strategy**

องค์กรประเภทนี้จะต่อสู้และต่อต้านเกี่ยวกับความต้องการต่างๆ ของสังคม

**2) Defensive Strategy**

องค์กรประเภทนี้จะปฏิบัติตามข้อบังคับขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนด

**3) Accommodative Strategy**

องค์กรประเภทนี้จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ขั้นต่ำทางด้านจริยธรรม

**4) Proactive Strategy**

องค์กรประเภทนี้จะเป็นผู้ริเริ่มในความคิดริเริ่มที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม

ในปัจจุบัน แนวคิดเกี่ยวกับ Proactive Strategy เริ่มมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ผู้บริหารภายในองค์กรควรที่จะให้ความสนใจเกี่ยวกับแนวโน้มเกี่ยวกับแนวคิดนี้ นอกจากนี้ผู้บริหารควรที่จะมีความคิดริเริ่มที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่าที่จะต่อต้านหรือขัดขวางความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรต่อสังคม

### คุณภาพของชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life, QWL)

หน้าที่หนึ่งขององค์กรซึ่งมีความรับผิดชอบต่อสังคมคือ การที่องค์กรนั้นสามารถที่จะบรรลุถึงความสำเร็จจากการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และการให้บุคลากรในองค์กรได้รับความพึงพอใจจากงานที่ทำ แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้เราเรียกว่า คุณภาพของชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life, QWL) แนวคิดนี้แสดงให้เห็นถึงแนวความคิดเกี่ยวกับบุคลากร สถานที่ทำงานและองค์กรซึ่งตนเองทำงานอยู่ QWL แสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าการที่องค์กรสามารถที่จะมีผลผลิตสูงนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานนั้นๆ ดังนั้นผู้บริหารในที่

ทำงานยุคใหม่ที่สมควรที่จะสร้างสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่สามารถทำให้บุคลากรในองค์การของตนบรรลุถึงผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานภายในสถานประกอบการที่มีคุณภาพของชีวิตในการทำงานที่ดี

เราอาจจะคุ้นเคยกับคำว่าสัญญาซึ่งอาจแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างสหภาพแรงงานกับองค์การซึ่งเป็นผู้จ้างงาน สัญญาเหล่านี้จัดเป็นสัญญาที่เป็นทางการและเขียนขึ้นมาเป็นลายลักษณ์อักษร ข้อตกลงในสัญญาเหล่านี้อาจเกี่ยวข้องกับเรื่องของรายได้ ชั่วโมงการทำงาน วันหยุดพักผ่อน เป็นต้น แต่ยังมีสัญญาอีกประเภทหนึ่งซึ่งไม่ค่อยเป็นทางการเท่าไร แต่จะเป็นสัญญาที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานทุกคนในองค์การกับองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ สัญญาชนิดนี้เรียกว่า สัญญาทางใจ (Psychological Contract) สัญญานี้จะเกี่ยวข้องกับชุดความคาดหวังซึ่งมีขึ้นภายในแต่ละบุคคล ซึ่งระบุว่าแต่ละบุคคลและองค์การคาดหวังว่าจะให้และรับซึ่งกันและกันอย่างไรในการทำงาน ดังนั้นบุคคลและองค์การจะต้องมีการแลกเปลี่ยนค่านิยมที่ยุติธรรมภายใต้สัญญาดังกล่าว ตามแนวคิดนี้จะต้องมีการแลกเปลี่ยนค่านิยมระหว่างบุคคลกับองค์การ โดยเริ่มที่บุคคลจะให้ความทุ่มเทในการทำงาน (Contributions) แก่องค์การ เช่น ความพยายามในการทำงาน ทักษะในการทำงาน ความจงรักภักดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น และเพื่อเป็นการตอบสนองต่อความทุ่มเทในการทำงานของแต่ละบุคคล องค์การจะต้องให้สิ่งจูงใจ (Inducements) แก่พนักงาน เช่น ค่าจ้างที่เหมาะสม สิทธิพิเศษอื่น ๆ การยอมรับสถานะของพนักงาน ความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น ถ้าหากการแลกเปลี่ยนค่านิยมตามสัญญาดังกล่าวเกิดความยุติธรรม นั่นคือมีความสมดุลระหว่างความทุ่มเทในการทำงานกับสิ่งจูงใจที่พนักงานได้รับ (Inducements-Contributions balance) ก็จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ แต่ถ้าหากการแลกเปลี่ยนค่านิยมตามสัญญาดังกล่าวไม่เกิดความยุติธรรม เช่น พนักงานรู้สึกว่ สิ่งจูงใจที่ได้รับน้อยกว่าความทุ่มเทที่ตนเองให้กับองค์การ ก็จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อองค์การและไม่ตั้งใจที่จะทำงานหนักอีกต่อไป ผลที่ได้ก็จะทำให้เกิดการขาดงาน การเปลี่ยนสถานที่ทำงานใหม่ เป็นต้น

วิธีการหนึ่งในการที่องค์การนำไปใช้สร้างสัญญาทางใจ (Psychological Contracts) ที่ดีและสามารถสร้างความพึงพอใจในงานที่ทำให้แก่พนักงานได้ก็คือการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ซึ่งสามารถที่จะพิจารณาในแง่ต่าง ๆ ได้ดังนี้

การมีส่วนร่วม (Participation)

การให้บุคลากรจากทุก ๆ ระดับภายในองค์การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ความไว้วางใจ (Trust)

การออกแบบระบบ โครงสร้าง วิธีการทำงานใหม่เพื่อให้บุคคลมีอิสระในการทำงาน

การให้แรงเสริมหรือการเสริมแรง (Reinforcement)

การวางกฎเกณฑ์ในการพิจารณาการให้รางวัลที่เหมาะสมเป็นธรรมชาติ

การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness)

การวางกฎเกณฑ์ต่างๆ ในการทำงานให้มีความเหมาะสมและให้ความพึงพอใจแก่พนักงานเพื่อตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคล

■ สำหรับแนวโน้มของลักษณะองค์การที่บุคคลอยากทำงานด้วย มีดังนี้

- 1) การให้พนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้น
- 2) การให้ความสนใจมากขึ้นเกี่ยวกับเรื่องภายในครอบครัวของพนักงาน
- 3) การให้พนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้นในความมั่นคงขององค์การ
- 4) การเพิ่มขึ้นของความเป็นมิตรและความสนุกสนานในการทำงาน
- 5) การเพิ่มขึ้นของความเชื่อใจระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน