



ดร.สิงห์ทอง บัวชุม  
D.P.A., บร.ด., ทร.ด., ทร.ม., นม., นน.



# สถาบัน THE BEST CENTER

2145/7 ซ.รามคำแหง 43/1 ถ.รามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

โทร.0-2318-6868, 0-2314-1492 โทรสาร 0-2718-6274

คุณภาพทางวิชาการต้องมาที่ 1

www.thebestcenter.com facebook.com/bestcentergroup

**คู่มือเตรียมสอบ**

# พนักงานบริหารทั่วไป

## (ด้านการบริหารงานทั่วไป) วิทยาลัยการอาชีพเบตง ความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง

ประกอบด้วย

- ความรู้เกี่ยวกับวิทยาลัยการอาชีพเบตง
- การบริหารจัดการ แผนงาน โครงการ
- การบริหารงานสำนักงาน และงานเลขานุการ
- การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
- ความรู้เกี่ยวกับงานสารบรรณ
- แนวข้อสอบงานเลขานุการของผู้บริหาร
- แนวข้อสอบการบริหารงานบุคคล
- แนวข้อสอบเหตุการณ์ปัจจุบัน การเมือง เศรษฐกิจสังคม
- เทคนิคการสอบสัมภาษณ์
- ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทั่วไป
- ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
- การประสานงานและการบริการ
- ความรู้เกี่ยวกับงานเลขานุการของผู้บริหาร
- แนวข้อสอบการบริหารงานสำนักงาน
- แนวข้อสอบการใช้คอมพิวเตอร์
- แนวข้อสอบ การบริหารงานทั่วไป 2 ชุด

สนใจสั่งซื้อ หรือสอบถามเพิ่มเติม โทร.081-496-9907



LINE: @thebestcenter

260.-

**คู่มือสอบ**

**พนักงานบริหารทั่วไป**

**(ด้านการบริหารงานทั่วไป)**

**วิทยาลัยการอาชีพเบตง**

**THE BEST CENTER**

**เดอะเบสท์ เซ็นเตอร์**

ราคา 260.

## คำนำ

คู่มือเตรียมสอบ สำหรับตำแหน่ง พนักงานบริหารทั่วไป (ด้านการบริหารงานทั่วไป) วิทยาลัยการอาชีพเบตง เล่มนี้ โดยทางสถาบัน THE BEST CENTER และคณะได้เรียบเรียงขึ้น เพื่อให้ผู้สมัครสอบใช้สำหรับเตรียมตัวสอบในการสอบแข่งขันฯ ในครั้งนี้

ดังนั้นทางสถาบัน THE BEST CENTER ได้เล็งเห็นความสำคัญจึงได้จัดทำหนังสือเล่มนี้ ขึ้นมา ประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับการเนื้อหา พ.ร.บ. จะเขียนและเจาะแนวข้อสอบเพื่อให้ผู้ที่สอบได้เตรียมตัวอ่านล่วงหน้า มีความพร้อมในการทำข้อสอบ

ท้ายนี้ คณะผู้จัดทำขอขอบคุณทางสถาบัน THE BEST CENTER ที่ได้ให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการจัดทำต้นฉบับนี้ ทำให้หนังสือเล่มนี้สามารถสำเร็จขึ้นมากเป็นเล่มได้ พร้อมทั้งนี้ คณะผู้จัดทำขอน้อมรับข้อบกพร่องใด ๆ อันเกิดขึ้นและยินดีรับฟังความคิดเห็นจากทุก ๆ ท่าน เพื่อที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

THE BEST CENTER  
เดอะเบสท์ เซ็นเตอร์

ขอให้โชคดีในการสอบทุกท่าน  
ฝ่ายวิชาการ  
สถาบัน The Best Center  
[www.thebestcenter.com](http://www.thebestcenter.com)

# สารบัญ

➤ ความรู้เกี่ยวกับวิทยาลัยการอาชีพเบตง	1
➤ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทั่วไป	3
➤ การบริหารจัดการ แผนงาน โครงการ	24
➤ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	49
➤ การบริหารงานสำนักงาน และงานเลขานุการ	62
➤ การประสานงานและการบริการ	77
➤ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่	87
➤ ความรู้เกี่ยวกับงานเลขานุการของผู้บริหาร	99
➤ การจัดเตรียมเอกสาร การจัดทำวาระการประชุม	110
➤ ความรู้เกี่ยวกับ งานสารบรรณ	116
➤ การจัดทำหนังสือราชการ	131
➤ การเขียนรายงานการประชุม	155
➤ ความรู้เกี่ยวกับการจัดการสำนักงาน	163
★ แนวข้อสอบ การบริหารงานสำนักงาน	170
★ แนวข้อสอบ งานเลขานุการของผู้บริหาร	175
➤ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์	180
★ แนวข้อสอบ การใช้คอมพิวเตอร์	191
★ แนวข้อสอบ การบริหารงานบุคคล	214
★ แนวข้อสอบ การบริหารงานทั่วไป ชุดที่ 1.	219
★ แนวข้อสอบ การบริหารงานทั่วไป ชุดที่ 2.	230
★ แนวข้อสอบ เหตุการณ์ปัจจุบัน การเมือง เศรษฐกิจ สังคม	236
➤ เทคนิคการสอบสัมภาษณ์	249



### ➤ ประวัติสถานศึกษา

#### สภาพทั่วไปของสถานศึกษา

ชื่อสถานศึกษา วิทยาลัยการอาชีพเบตง สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ปีที่จัดตั้ง ปีการศึกษา 2541

ที่ตั้งปัจจุบัน เลขที่ 2 ถนนวิทยาลัยการอาชีพ 2 (บ้านคาบ๊ะ กม.3 ) เทศบาลเมืองเบตง อำเภอเบตง จังหวัดยะลา 95110

โทรศัพท์ : 0-7323-4111 & 0-7323-4888

โทรสาร : 0-7323-2295 & 0-7323-4888

E-mail : [bticec@gmail.com](mailto:bticec@gmail.com) website : [www.bticec.ac.th](http://www.bticec.ac.th)

### ➤ ประวัติและสภาพทั่วไปของสถานศึกษา

วิทยาลัยการอาชีพเบตงเป็นสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศจัดตั้งเมื่อวันที่ 10 ตุลาคม 2537 โดยเริ่มดำเนินการสร้างในปีงบประมาณ 2539 ผูกพัน ปีงบประมาณ 2540 และ 2541 ได้เริ่มจัดการเรียนการสอนในปีการศึกษา 2541 เป็นปีแรก โดยจัดการเรียนการสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หลักสูตรเสริมวิชาชีพแกนมัธยม สาขาวิชาช่างยนต์ และ ภูมิซอการ ส่วนในปีการศึกษา 2542 ได้ขยายสาขาวิชาช่างไฟฟ้ากำลังเพิ่มอีก 1 สาขา และเริ่มเปิดการเรียนการสอนหลักสูตรระยะสั้นรุ่นที่ 1 สำหรับปีการศึกษา 2543 ได้เริ่มจัดการเรียนการสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส) สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจภาคปกติ และสมทบในปีการศึกษา 2544 ในปีการศึกษา 2548 ได้เปิดในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส) สาขาวิชาเทคนิคยานยนต์ การติดตั้งไฟฟ้ากำลัง และการบัญชี สำหรับในปีการศึกษา 2546 ได้ขยายสาขาวิชาช่างอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มอีก 1 สาขาวิชา และปีการศึกษา 2547 เปิดสาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ และปีการศึกษา 2550 ระดับปวช. เพิ่มสาขาวิชาการโรงแรมและการท่องเที่ยว ทั้งนี้เพื่อสนองความต้องการของท้องถิ่น

การคมนาคม

ห่างจาก ที่ว่าการอำเภอเบตง	ประมาณ 2 กิโลเมตร
ห่างจาก ที่ว่าการอำเภอเมือง จังหวัดยะลา	ประมาณ 140 กิโลเมตร
ห่างจาก กรุงเทพมหานคร	ประมาณ 1,500 กิโลเมตร

ขนาดพื้นที่และสภาพพื้นที่ จำนวน 30 ไร่

สภาพชุมชน มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และอยู่ติดกับชายแดนประเทศมาเลเซีย

### ►ปรัชญาวิทยาลัย

เน้นทักษะ วิชาคุณธรรม มุ่งมั่นพัฒนา

### ►วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรแห่งความรู้ เพื่อความ เป็นเลิศด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมและการอาชีวศึกษาที่ได้มาตรฐาน ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนท้องถิ่น ตลาดแรงงาน จัดการศึกษาบนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ภายใต้ความร่วมมือเครือข่ายอาเซียน

### ►พันธกิจ

- 1.ผลิตกำลังคนระดับกึ่งฝีมือ ระดับฝีมือ ระดับเทคนิค และระดับเทคโนโลยี ให้ได้มาตรฐานการอาชีวศึกษา
- 2.พัฒนาการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับความต้องการ ของท้องถิ่นและตลาดแรงงาน
- 3.ส่งเสริมความร่วมมือและบริการชุมชน สังคม ด้านการอาชีวศึกษา
- 4.ส่งเสริมการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- 5.สร้างเครือข่ายอาชีวศึกษาระดับอาเซียน

►อัตลักษณ์ : สามัคคี มีคุณธรรม

►เอกลักษณ์ : บริการวิชาชีพ สู่ชุมชน

## ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทั่วไป

### ▶ หลักและกระบวนการบริหาร

#### คำจำกัดความ

การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ใ้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหาร ไม่ใช่เป็นผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว (Simon)

การบริหาร คือ กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Sergiovanni)

การบริหาร คือ การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่รวมปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Barnard)

การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมที่สามารถมองเห็นได้ 3 ทางคือ

1. ทางโครงสร้าง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นตอนของสายการบังคับบัญชา
2. ทางหน้าที่ เป็นขั้นตอนของหน่วยงานที่ระบุหน้าที่ บทบาท ความรับผิดชอบและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้สำเร็จเป้าหมาย
3. ทางปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่บุคคลและบุคคลต้องการร่วมทำปฏิกิริยาซึ่งกันและกัน (Getzals & Guba)

ลักษณะเด่นที่เป็นสากลของการบริหาร คือ

1. การบริหารต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
2. ต้องอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญ
3. ต้องใช้ทรัพยากรบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
4. ต้องมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการทางสังคม
5. ต้องเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคล 2 คนขึ้นไป
6. ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์
7. เป็นการร่วมมือดำเนินการอย่างมีเหตุผล
8. มีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
9. การบริหารไม่มีตัวตน แต่มีอิทธิพลต่อความ เป็นอยู่ของมนุษย์

การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์

การบริหารเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดการระเบียบอย่างเป็นระบบ คือมีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่พึงเชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าวิจัยวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการบริหาร โดยลักษณะนี้ การบริหารจึงเป็นศาสตร์ (Science) เป็นศาสตร์สังคม ซึ่งอยู่กลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา และรัฐศาสตร์ แต่ถ้าพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติที่อาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารแต่ละ

คน ที่จะ ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎี ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม การบริหารก็จะมีลักษณะเป็นศิลป์ (Arts)

### ปัจจัยการบริหาร

ปัจจัยพื้นฐานทางการบริหารมี 4 อย่าง ที่เรียกว่า 4Ms ได้แก่

1. คน (Man)
2. เงิน (Money)
3. วัสดุสิ่งของ(Materials)
4. การจัดการ (Management)

### ข้อจำกัดทางการบริหาร

1. สถานภาพทางภูมิศาสตร์
2. ประชากร
3. ทรัพยากร
4. ลักษณะนิสัย และความสามารถของคนในชาติ
5. ความเชื่อถือและความศรัทธา
6. ขนบธรรมเนียมและประเพณี
7. ค่านิยมและอุดมการณ์ทางสังคม

### ความหมายของทฤษฎีและ ทฤษฎีทางการบริหาร

ทฤษฎี หมายถึง แนวความคิดหรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักการ มีการทดสอบและการสังเกตจนเป็นที่น่าพอใจ ทฤษฎีเป็น เขตของมโนทัศน์ที่เชื่อมโยง ซึ่งกันและกัน เป็นข้อสรุปอย่างกว้างที่พรรณนาและอธิบายพฤติกรรม การบริหารองค์การทางศึกษา อย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อย ๆ ก็จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ ทฤษฎีเป็นแนวความคิดที่มีเหตุผลและสามารถนำไปประยุกต์ และปฏิบัติได้ ทฤษฎีมีบทบาทในการให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏทั่วไปและชี้แนะการวิจัย

### ประโยชน์ของทฤษฎี

1. ทำให้เกิดความรู้ ความคิดใหม่ ๆ เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการ คือถ้ามีทฤษฎีก็มีการพิสูจน์ค้นคว้าเพื่อทดสอบหรือพิสูจน์ทฤษฎีอื่น
2. สามารถใช้ประกอบการทำนายเหตุการณ์ พฤติกรรม และไขข้อข้องใจปัญหาได้
3. ทฤษฎีจะช่วยขยายประสิทธิภาพของการทำงาน กล่าวคือ ผู้บริหารที่รู้ทฤษฎีจะมีทางเลือก และเลือกทางที่เหมาะสมได้
4. ทฤษฎีเป็นหลักยึดในการปฏิบัติ ดังนั้น ผู้ที่ทำงานแนวคิดหรือทฤษฎีก็จะเกิดความมั่นใจในการทำงานมากกว่าทำไป อย่างเลื่อนลอย ทฤษฎีจะช่วยชี้แนะนำการปฏิบัติ

### ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติ



ในการบริหารการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีและปฏิบัติ ยังไม่เป็นที่ยอมรับกันเท่าใดนัก ถึงแม้ว่าทฤษฎีจะเป็นตัวกำหนดกรอบ สำหรับปฏิบัติ และเป็นตัวกำหนดความรู้เพื่อช่วยให้การตัดสินใจกระทำไปอย่างมีเหตุผลและสามารถปฏิบัติได้จริงก็ตาม การปฏิบัติที่อยู่บนพื้นฐานของวิธีการได้ไตร่ตรองแล้วเท่านั้นจึงจะเป็นการปฏิบัติที่คล้ายคลึงกับทฤษฎีและวิจัย ไม่ใช่เป็นการปฏิบัติที่เกิดจากการ凭สัญชาตญาณหรืออำนาจหน้าที่ นักทฤษฎีและนักวิจัย จะใช้วิธีการเชิงวิจัย จะใช้วิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ที่เข้มงวดกว่า นักปฏิบัติเพื่อความมีเหตุผล ส่วนนักปฏิบัติจะถูกบังคับโดยตำแหน่ง ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ถึงแม้จะไม่ใช้วิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ ครบทุกขั้นตอน แต่ก็ยังถูกบังคับให้ปรับรับวิธีการให้เหมาะสม โดยมีการยืดหยุ่นได้มากขึ้น

ทฤษฎีจะเป็นตัวกำหนดทิศทางสำหรับการวิจัย และการชี้แนะที่มีผลต่อการปฏิบัติ ทฤษฎีจะถูกทดสอบชั่วคราวโดยการวิจัย เมื่อทฤษฎีผ่านการวิจัยแล้ว จึงนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติ ไม่มีการปฏิบัติใด ๆ ที่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของทฤษฎี ในเมื่อทฤษฎีอยู่บนพื้นฐานของตรรกะวิทยามีเหตุผลแม่นยำถูกต้องแล้ว การปฏิบัติก็จะมีเหตุผลและถูกต้องเช่นเดียวกัน การปฏิบัติจึงสร้างมาให้เห็น ทฤษฎีเป็นเหตุผลที่ว่าทำไมต้องศึกษาทฤษฎี การศึกษาทฤษฎีก็เพราะจะให้การปฏิบัติได้ผลจริง

### การบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) หรือทฤษฎีจุดบริหาร (Contingency theory)

การบริหารในยุคนี้ค่อนข้างเป็นปัจจุบัน ปรัชญาของการบริหารเริ่มเปลี่ยนแปลงไปจากการมองการบริหารในเชิงปรัชญา ไปสู่การมองการบริหารในเชิงสภาพข้อเท็จจริง เนื่องจากในปัจจุบันมมองต้องประสบกับปัญหาอยู่เสมอ

#### แนวความคิด

เนื่องจากปัจจุบันมมองต้องประสบกับปัญหาอยู่เสมอ การเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด There is one best way สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้การบริหารบริหารแบบใด การบริหารในยุคนี้มุ่งเน้น ความสัมพันธ์ระหว่าง องค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ และเป็นส่วนขยายของทฤษฎีระบบว่า ทุก ๆ ส่วนจะต้องสัมพันธ์กัน สถานการณ์บางครั้งจะต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึง หลักมมมองและแรงจูงใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์การเป็นหลัก การบริหารจึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ

#### หลักการของการบริหารโดยสถานการณ์

1. ถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์
2. ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด
3. เป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับหลักการของทฤษฎีระหว่างทุกส่วนของระบบจะต้อง สัมพันธ์ และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน
4. สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม

5. คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันมีประสิทธิภาพใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย

6. เน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น

7. ความแตกต่างระหว่างบุคคล

8. ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน เป็นต้น

9. ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร

10. ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

นักบริหารที่เป็นผู้เสนอแนวความคิดทางการบริหารนี้ คือ Fred E. Fiedler (1967)

### ทฤษฎีระบบ

การเอาแนวความคิดเชิงระบบเข้ามาใช้ในการบริหาร ก็ด้วยเหตุผลที่ว่าในปัจจุบันองค์กรการขยายตัว สลับซับซ้อนมากขึ้น จึงเป็นการยากที่พิจารณาถึงพฤติกรรมขององค์กร ได้หมดทุกแง่ทุกมุม นักทฤษฎีบริหารสมัยใหม่ จึงหันมาสนใจการศึกษาพฤติกรรมขององค์กร เพราะคนเป็นส่วนหนึ่งของระบบขององค์กร องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม

### ความหมาย

ระบบในเชิงบริหารหมายถึงองค์ประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันและมีส่วนกระทบต่อบริเวณระหว่างกันในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์ประกอบพื้นฐานของทฤษฎีระบบ ได้แก่

1. ปัจจัยการนำเข้า Input
2. กระบวนการ Process
3. ผลผลิต Output
4. ผลกระทบ Impact

วิธีการระบบเป็นวิธีการที่ใช้หลักตรรกศาสตร์วิทยาศาสตร์อย่างมีเหตุผล และมีความสัมพันธ์กันไปตามขั้นตอนช่วยให้กระบวนการทั้งหลายดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและสามารถช่วยให้การบริหารบรรลุวัตถุประสงค์ไปด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์อย่างถูกต้องและไม่สิ้นเปลือง

### ทฤษฎีบริหารของ Mc Greger

ทฤษฎี X(The Traditional View of Direction and Control) ทฤษฎีนี้เกิดข้อสมมติฐานที่ว่า

1. คนไม่ชอบทำงาน และหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ
2. คนไม่ทะเยอทะยาน และไม่คิดริเริ่ม ชอบให้คำสั่ง
3. คนเห็นแก่ตนเองมากกว่าองค์กร
4. คนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

## 5. คนมักใจ และหลอกง่าย

ทฤษฎี The integration of Individual and Organization Goal)ทฤษฎีข้อนี้เกิดจากข้อสมมติฐานที่ว่า

1. คนจะไม่ให้ความร่วมมือ สนับสนุน รับผิดชอบ ยืน
2. คนไม่เกียดกร้านและไว้วางใจได้
3. คนมีความคิดริเริ่มทำงานถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง
4. คนมักจะพัฒนาวิธีการทำงาน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ผู้บังคับบัญชาจะไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะส่งเสริมให้รู้จักควบคุมตนเองมากขึ้น  
วิธีการบริหารตามแนวนี้ จะเป็นการรวบรวมบุคคลและเป้าหมายโครงการเข้าไว้ด้วยกัน การจูงใจต้องใช้วิธีการ  
จูงใจในระดับสูง

ทฤษฎี Z (Z Theory) (William G. Ouchi) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย UCLA (of California at Los Angeles)

ทฤษฎีนี้รวมเอาหลักการของทฤษฎี X, Y เข้าด้วยกัน แนวความคิดก็คือ องค์การต้องมีลักษณะที่  
ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระ และมีความต้องการหน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายของ  
องค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์การ ทฤษฎีนี้มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ

1. การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้บรรลุ
2. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ทฤษฎีนี้ใช้หลักการ 3 ประการ คือ

1. คนในองค์การต้องเชื่อสัตย์ต่อกัน
2. คนในองค์การต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
3. คนในองค์การต้องมีความใกล้ชิดกันเป็นกันเอง

หลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพ (Edgar L. Morphet )

1. การบริหารที่มีผู้บริหารเพียงคนเดียวในองค์การ (Division Of Labor)
2. มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน (Standardization)
3. มีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command)
4. มีการกระจายอำนาจและ ควบคุมรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน (Delegation of Authority and Responsibility)
5. มีการแบ่งฝ่ายงานและบุคลากรผู้รับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงานให้เฉพาะเจาะจงขึ้น (Division of Labor)
6. มีการกำหนดมาตรฐานการทำงาน ที่ชัดเจน (Span of control)

7. มีการมอบหมายการควบคุมดูแลที่เหมาะสม (Stability)
8. เปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในองค์การได้ (Flexibility)
9. สามารถทำให้คนในองค์การเกิดความรู้สึกอบอุ่นและปลอดภัย (Security)
10. มีการยอมรับนโยบายส่วนบุคคลที่มีความสามารถ (Personnel Policy)
11. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งส่วนบุคคลและองค์การ (Evaluation)

บทบาทและสมรรถภาพของผู้บริหาร (Speggen J. Knezevich แห่ง USC. 1984 )

1. เป็นผู้กำหนดทิศทางการบริหาร (Direction Setter ) เช่น ผู้เทคนิคต่าง ๆ ของการบริหาร  
PPBS .MBO QCC เป็นต้น

2. มีความสามารถกระตุ้นคน (Leader Catalyst)
3. ต้องเป็นนักวางแผน (Planner)
4. ต้องเป็นผู้มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decision Maker)
5. ต้องมีความสามารถในการจัดองค์การ (Organizer)
6. ต้องเป็นผู้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Change Manager)
7. ต้องเป็นผู้ให้ความร่วมมือ (Coordinator)
8. ต้องเป็นผู้ติดต่อสื่อสารที่ดี (Communication)
9. ต้องเป็นผู้แก้ปัญหาขัดแย้ง ในองค์การได้ (Conflict Manager)
10. ต้องสามารถบริหารปัญหาต่าง ๆ ได้ (Problem Manager)
11. ต้องรู้จักวิเคราะห์และจัดระบบงาน (System Manager)
12. ต้องมีความสามารถในด้านวิชาการทั้งการเรียนและการสอน (Instructional Manager)
13. ต้องมีความสามารถในการบริหารบุคคล (Personnel Manager)
14. ต้องมีความสามารถในการบริหารทรัพยากร (Resource Manager)
15. ต้องมีความสามารถในการประเมินผลงาน (Appraiser)
16. ต้องมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์ (Public Relator)
17. ต้องสามารถเป็นผู้นำในสังคมได้ (Ceremonial Head)

การบริหารแบบมีส่วนร่วม

ความหมาย การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบ และร่วมมือใน องค์การพัฒนาปฏิบัติด้วยความเต็มใจ

แนวความคิดพื้นฐาน(Basic Assumption) จากทฤษฎี การจูงใจของ **Motivation Theory** เชื่อว่า

1. มนุษย์ย่อมมีความต้องการเหมือน ๆ กันใครบางคนที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้แล้ว ก็จะเกิดปัญหาความ ต้องการอยู่เรื่อยไป แต่ถ้าความต้องการได้รับความตอบสนอง ก็จะเลิกสนใจ

2. มนุษย์ตอบสนองความต้องการแตกต่างกันทางด้านปริมาณ ความ ต้องการระดับต่ำค่อนข้างมีขอบเขตจำกัด แต่ความต้องการระดับสูงมักจะไม่มีขอบเขตจำกัด

จากทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg (Mptovatopm Hygiene Theory) เชื่อว่าปัจจัยที่จูงใจให้คนทำงาน คือ

1. ความสำนึก
2. การยกย่อง
3. ความก้าวหน้า
4. ลักษณะงาน
5. ความรับผิดชอบ
6. ความเจริญเติบโต

จากการศึกษาจากพฤติกรรมของมนุษย์ของ Aravris ได้พบว่า บุคคลที่มีวุฒิภาวะ จะมีบุคลิกภาพที่ต้องการเป็นของตนเอง การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยให้บุคคลได้พัฒนาบุคลิกภาพของตนในด้านความคิดริเริ่ม และการควบคุมการทำงาน การแสดงออก ทักษะคิด และการใช้ความสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ องค์การต้องใช้ความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่เพื่อกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอน และแตกต่างกันอย่างรวดเร็ว

#### เทคนิคการใช้บริหารแบบมีส่วนร่วม

1. การใช้กลุ่มงานเฉพาะกิจและคณะกรรมการ (Special Task Forces and Committee)
2. กรรมการให้คำแนะนำ
3. การใช้แนวความคิดของหมุดเชื่อมโยง (Linking Pin)
4. การติดต่อสื่อสารแบบประจวบ
5. การระดมความคิด
6. การฝึกอบรมแบบต่าง ๆ
7. การบริหารโดยมีวัตถุประสงค์ (MBO)

วิธีการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมสมัยใหม่ 1. ระดับบุคคลเป็นวิธีการพิจารณาและปรับปรุงบุคคลให้ได้ดีขึ้น 3 แบบ คือ

#### 1.1 การฝึกอบรมให้มีความรู้สึกไว (Sensitivity Training) เพื่อ

1. ให้เข้าใจ และยอมรับธรรมชาติของมนุษย์
2. ให้รู้จักยอมรับ และพัฒนาตนเอง
3. ใ้เข้าใจและยอมรับผู้อื่นให้มากขึ้น
4. ให้มีมนุษยสัมพันธ์ดีขึ้น
5. เพื่อให้มีความ สุข มีขวัญ และกำลังใจดีขึ้น
6. เพื่อให้มีการงานดีขึ้น

1.2 การวิเคราะห์การติดต่อ (Transactional Analysis) เป็นวิธีการติดต่อที่แลกเปลี่ยนด้วยภาษาและไม่ใช้ภาษาระหว่างบุคคล Erio Berne ซึ่งให้เห็นว่า การติดต่อระหว่างบุคคลมี 3 แบบ คือ แบบพ่อแม่

(Parent) ผู้ปกครอง ผู้ใหญ่ (Adult) เด็ก (Child)

1.3 การนั่งสมาธิแบบควบคุมจิต (Transcendental Meditation) คือ การนั่งสมาธิเพื่อลดความเครียด และเพื่อความคิดสร้างสรรค์

## 2. ระดับกลุ่ม

- การรวมกลุ่มแบบครอบครัว (Family Grouping)

- การฝึกอบรมเพียงในนาม (Nominal Group Training) หมายถึง บุคคลถูกรวมเข้าเป็นกลุ่ม แต่ไม่ได้สื่อสารด้วยวาจา จะเป็นการประชุมพร้อมกันที่โต๊ะเพื่อแก้ปัญหา ต้องการใช้คำถามที่เป็นลายลักษณ์อักษร สมาชิกจะใช้เวลาเขียนเพื่อแสดงความคิดเห็นโดยไม่พูดจากัน

- เทคนิค เดลฟี (Delphi Technique) เป็นกระบวนการที่ผู้ตัดสินใจกำหนดกลุ่มที่ปรึกษาและกลุ่มผู้ตอบ แล้วสร้างแบบสอบถามส่งไปรษณีย์ ผู้ตอบมายังทีมที่ปรึกษา แล้วเอามาสรุปการตอบสอบถาม ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

1. ช่วยสร้างความสามัคคี และการต่อต้านจากพนักงานระดับต่ำ
2. ช่วยให้ทราบถึงความต้องการขององค์กรทั้งหมด
3. ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น ลดความเฉื่อยชาในการทำงาน การย้ายงานและการ

หยุดงาน

4. ช่วยลดความขัดแย้ง และการต่อต้านจากพนักงานระดับต่ำ
5. ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน และทำให้สุขภาพจิตในองค์กรดีขึ้น
6. ช่วยเพิ่มผลผลิตในองค์กร
7. สร้างพลังประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นในองค์กร

8. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและทะนุถนอม

9. ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

10. เป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ในด้านการควบคุมงานให้ลดน้อยลง และทำให้ผล

งานดีขึ้น

### สาเหตุที่ทำให้บริหารล้มเหลว

ผู้บริหารบางคนประสบความล้มเหลวในการบริหาร ในการบริหาร หรือหากไม่ล้มเหลวก็ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ความล้มเหลวย่อมต้องมีสาเหตุ ซึ่งอาจแยกได้ดังนี้

1. ความล้มเหลวทางด้านความรู้ (Knowledge Failures) ความล้มเหลวในเรื่องต่าง ๆ ทั้งทางด้านนโยบายและวิธีการปฏิบัติ ความรู้ทางเนื้อหาวิชาที่จำเป็นต้องศึกษาไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการศึกษา ตลอดจนขาดความรู้ทางด้านกฎหมาย ระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ

2. ความล้มเหลวทางด้านส่วนบุคคล (Personality Failures) ความล้มเหลวทางด้านบุคลิกภาพส่วนบุคคลมีความสำคัญพอ ๆ กับความล้มเหลวทางด้านความรู้ ความล้มเหลวทางด้านบุคลิกภาพมีสาเหตุมาจากขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้ไม่มีความสามารถในการตัดสินใจ เพราะเกิดความกลัวว่าจะเกิดความ

ผิดพลาด ผู้บริหารบางคนขาดความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ไม่กระจายความรับผิดชอบให้กับผู้ร่วมงานและไม่สามารถวิเคราะห์และประเมินผู้ร่วมงานได้

### ปัญหาของผู้บริหาร

ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์การ ไม่เพียงแต่จะเป็นผลต่อบุคคลข้างเคียงแล้ว และชุมชนด้วย ปัญหาเหล่านี้ได้แก่

1. ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างของบุคคลในองค์การ (Typical Problem)
2. ปัญหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานในองค์การ (The Problem of interrelationship)
3. ปัญหาเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ทั้งด้านเอกสารและคำพูดของบุคคลในองค์การ (The Problem of communication)
4. ปัญหาด้านการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (The Problem of Change)

### **การสร้างทีมงาน (Team - Building**

#### ความนำ (Introduction)

การทำงานเป็นทีมมักจะพบเห็นกันอยู่ทั่วไปที่เริ่มตั้งแต่ในครอบครัวหรือหน่วยงานของเอกชน รัฐบาล รัฐวิสาหกิจ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นการสร้างทีม จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจในทีมจะต้องเรียนรู้ถึงว่า ทำอย่างไรจะทำงานร่วมกันได้อย่างดีนั้น รวมทั้งมีบริการสามารถสร้างความพร้อมของการทำงานเป็นที่ให้เกิดขึ้นหน่วยงานได้อย่างไร ซึ่งย่อมจะทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

ความหมายและความสำคัญในการสร้างทีม ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

A team may be simply defined as any group of people who must significantly relate with each other in order to accomplish shared objectives ในเมืองทีม Hall ให้

ข้อคิดเกี่ยวกับเรื่องกลุ่มว่า กลุ่มนั้นมีส่วนประกอบ 2 ทาง

1. กลุ่มได้ช่วยเหลือสมาชิกกันเอง ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ
2. สมาชิกเองก็ช่วยเหลือกันและกัน ในการสร้างและรักษาไว้ซึ่งโครงสร้างขององค์การ Edgar Schein ให้ความหมายของกลุ่มหรือกลุ่มไว้ว่า จำนวนใด ๆ ของคนที่

- เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น
- มีความตระหนักทางจิตใจถึงบุคคลอื่น
- รับรู้เกี่ยวกับพวกเขาว่าเป็นกลุ่ม ๆ หนึ่ง

อาจกล่าวโดยสรุป ทีม คือ กลุ่มของบุคคลที่มีการเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่แน่นอน