

8. ชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัวหรือในองค์กร ย่อมมีส่วนเกี่ยวพันกับการจัดการเสมอ ดังนั้นการจัดการจึงเป็นเรื่องน่าสนใจ และจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีพอย่างฉลาด

9. การจัดการกับการเมืองเป็นสิ่งคู่กันไม่อาจแยกจากกันโดยเด็ดขาดได้ ดังที่กล่าวว่า “การเมือง ก็การบริหารนั้นเปรียบเสมือนคนละด้านของเหรียญอันเดียวกัน” ฉะนั้นการศึกษาวิชาการจัดการจึงต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมทางการเมืองด้วย

ในการศึกษาเรื่องกระบวนการจัดการ ได้มีนักวิชาการให้ความเห็นว่า การจัดการสามารถพิจารณาในแง่ของกระบวนการที่เชื่อมโยงกับงาน หรือภารกิจทางการจัดการ กล่าวคือ ถ้าพิจารณาจากความหมายอย่างกว้าง ๆ การจัดการ หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกับคนอื่นและโดยอาศัยคนอื่นเพื่อให้บรรลุจุดหมายของกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ระบุมารับผิดชอบทางการจัดการว่า ประกอบด้วยการดำรงรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร และการปรับตัวกับสภาพภายนอก นอกจากนี้ผู้เขียนได้กล่าวว่า การจัดการยังอาจหมายถึง กระบวนการของภารกิจ ซึ่งภารกิจที่นักทฤษฎีต่าง ๆ กล่าวถึง ได้แก่ การวางแผน การจัดการ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม

ฟาโยล์ (Fayol, 1949 : 43.) วิศวกรเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศส ซึ่งได้รับการขนานนามว่าเป็น “บิดาแห่งทฤษฎีการจัดการแนวใหม่” ได้อธิบายว่า หน้าที่ทางการจัดการประกอบด้วยลำดับขั้นทางการจัดการ 5 ประการ คือ POCCC มีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน (Planning) การศึกษาข้อมูลในปัจจุบันและคาดการณ์ในอนาคตและวางแผนเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติไว้
2. การจัดองค์กร (Organizing) การจัดโครงสร้างของหน่วยงาน หรือองค์การ ออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน การจัดสรรคนเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ
3. การสั่งการ (Commanding) การสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามที่มอบหมายงานให้ตามภารกิจของหน่วยงาน
4. การประสานงาน (Coordinating) การจัดระเบียบการทำงานไม่ให้ก้าวถ่างกันติดต่อประสานงานให้หน่วยงานต่างๆ ขององค์การ และประสานพนักงานให้ทำงาน โดยราบรื่นไม่ให้เกิดแย้งกัน
5. การควบคุม (Controlling) การควบคุมให้พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตรวจสอบให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือควบคุมให้ทำงานตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้

หลักการจัดการ (Management principles) ของฟาโยล์ ได้เสนอหลักการทั่วไป ซึ่งผู้บริหารควรจะเอาใจใส่ไว้ 14 ข้อ (Fayol, 1949 : 41-42) ดังนี้

1. หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of work) หลักการแบ่งงานนี้ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กร โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์การทำงานเฉพาะด้าน หรือลดขอบข่ายของงานให้แคบลง ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความเชี่ยวชาญหรือคุ้นเคยกับงานในความรับผิดชอบสามารถทำงานให้เกิดผลดีและประหยัดเวลาได้

2. การมอบอำนาจ และความรับผิดชอบ (Authority and responsibility) การมอบงานหรือ หน้าที่หรือความรับผิดชอบให้บุคคลใดดำเนินการ บุคคลนั้นจะต้องได้รับอำนาจเพียงพอ เพื่อให้การทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และอำนาจที่มอบไปให้ต้องมีความสมดุลกับหน้าที่ความรับผิดชอบ

3. การมีระเบียบวินัย (Discipline) การปฏิบัติงานภายในองค์การซึ่งประกอบด้วย บุคคลจำนวนมากจำเป็นต้องมีการกำหนดระเบียบวินัยหรือกฎเกณฑ์เป็นกติกาสมาชิกยึดถือปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ หากสมาชิกขององค์การคนใดคนหนึ่งทำงานด้วยความขยันขันแข็งเป็นผลดีก็มีการให้รางวัลเลื่อนขั้นเงินเดือนตามระเบียบในทางตรงกันข้ามหากสมาชิกคนใดละเลยหน้าที่หรือไม่ตั้งใจทำงานให้เกิดผลเสียก็มีระเบียบกฎเกณฑ์ลงโทษด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น หักเงินเดือน ตัดเงินเดือน หรือไล่ออกตามแต่กรณี

4. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพื่อให้การสั่งงานถูกต้องแน่นอนไม่สับสน ในองค์การขนาดใหญ่ซึ่งมีหน่วยงานต่าง ๆ หลายหน่วยงานและหลายระดับ แต่ละระดับแต่ละหน่วยงานจะมีผู้บังคับบัญชาเฉพาะอยู่โดยตรงทำหน้าที่รับผิดชอบและสั่งการให้พนักงานในแผนกกระทำกรใด หัวหน้าฝ่ายจะสั่งแก่พนักงานมายังหัวหน้ากอง และหัวหน้ากองจะสั่งต่อมายังหัวหน้าแผนก และให้หัวหน้าแผนกออกคำสั่งแก่พนักงานคนนั้นหัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้ากองถึงแม้จะเป็นผู้บริหารชั้นเหนือก็ไม่ควรเป็นผู้ออกคำสั่ง โดยตรงกับพนักงานคนนั้นมิฉะนั้นจะเป็นการก้าวก่ายอำนาจ หรือทำให้การทำงานในแผนกเสียดุลการบังคับบัญชาได้

5. เอกภาพในการอำนวยการ (Unity of direction) ในแต่ละหน่วยหรือแม้แต่ในแต่ละองค์การก็ตามควรมีแผนงาน หรือเป้าหมายที่แน่นอนเพียงอย่างเดียว และมุ่งดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายนั้น โดยตรง หลักการนี้ได้นำมาใช้ในการจัดแผนกงานต่าง ๆ ขององค์การ คือ จัดให้แผนกงานที่มีจุดประสงค์เดียวกันและมีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน เพื่อให้การอำนวยการสามารถทำได้ อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพไม่ขัดแย้งกัน

6. ประโยชน์ส่วนบุคคลต้องถือเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of individual interest to general interest) ในหลักการ โดยปกติ ผลประโยชน์ หรือความต้องการหรือจุดประสงค์ส่วนบุคคลของสมาชิกในองค์การจะต้องสอดคล้องกับผลประโยชน์ขององค์การอยู่แล้ว ดังนั้น จึงขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจขององค์การนั่นเอง องค์การใดที่สามารถปรับความต้องการขององค์การและของสมาชิกส่วนใหญ่ให้สอดคล้อง หรือใกล้เคียงกันได้มากเท่าใด หลักการข้อนี้ก็จะยิ่งยังประโยชน์ให้กับองค์การนั้นได้มาก ส่วนผลประโยชน์ส่วนบุคคลหรือกลุ่มใดที่สอดคล้อง หรือ ผิดแผกไปจากผลประโยชน์ส่วนรวมก็อาจจำเป็นต้องถูกละเลยหรือไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่

7. การให้ผลตอบแทนแก่สมาชิกองค์การ (Remuneration of personnel) เมื่อสมาชิกเข้ามาปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้กับองค์การจำเป็นต้องให้ผลประโยชน์ตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ตามความเหมาะสม และขึ้นอยู่กับพื้นฐานความเป็นธรรม เพื่อให้ทั้งฝ่ายองค์การและสมาชิกเกิดความพอใจไม่ว่าจะเป็นรูปเงินเดือนหรือค่าจ้างจะต้องอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมกับคุณวุฒิและผลงานของสมาชิกแต่ละคนสวัสดิการต่าง ๆ การกำหนดผลงาน การจัดสภาพการทำงาน การให้รางวัลพิเศษแก่ผู้ทำงานดีเด่น จะต้องเป็นหลักเกณฑ์ที่กำหนดอย่างยุติธรรมและเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย

8. การรวมอำนาจ (Centralization) ในแก่องค์การควรมีสุนัขกลาง ซึ่งทำหน้าที่บริหารและความจำเป็นต้องมีเพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัวสะดวกรวดเร็ว ทั้งนี้โดยพิจารณาผลเสียของทั้งการรวมอำนาจ และกระจายอำนาจเป้าหมาย และนโยบายขององค์การและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนไป โดยสรุปไม่จำเป็นต้องรวมอำนาจการตัดสินใจไว้กับผู้บริหารระดับสูงในส่วนกลางเท่านั้น

9. การจัดสายบังคับบัญชา (Scalar chain) การบริหารงานในองค์การจะต้องมีการจัดสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงไปโดยเริ่มจากผู้บริหารชั้นสูงสุดถึงผู้บริหารชั้นต่ำสุดโดยไม่ขาดตอน ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติตามคำสั่งนโยบายขององค์การมีขั้นตอนเป็นระเบียบแบบแผน อย่างไรก็ดีในทางปฏิบัตินั้นไม่จำเป็นที่ผู้บังคับบัญชาชั้นล่างจะต้องรอฟังคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปในทุกกรณี ในบางครั้งผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับชั้นอาจจำเป็นต้องตัดสินใจสั่งการหรือดำเนินการตามที่เห็นสมควร ซึ่งแม้ว่าจะมิได้อยู่ในอำนาจที่ได้รับมอบหมายก็ตามหากเห็นว่าในสถานการณ์นั้น ๆ จะเป็นการล่าช้าที่ต้องสั่งจากหน่วยเหนือ และการตัดสินใจนั้นจะมีผลดีมากกว่าการรอคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา

10. ระเบียบและคำสั่ง (Order) เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นระเบียบเรียบร้อยและเกิดประสิทธิภาพ ในการทำงานถือได้ว่าระเบียบและคำสั่งเป็นกติกากำหนดให้คนในองค์การร่วมกันยึดถือและปฏิบัติตาม

11. ความเสมอภาค (Equity) ผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องวางตัวอย่างถูกต้องในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค จะต้องให้ความเห็นใจ ให้ความเมตตากรุณา และให้ความเป็นธรรมเสมอหน้ากันคุณสมบัติดังกล่าวจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใส

12. ความมั่นคงในการทำงาน (Stability of personnel) ผู้ปฏิบัติงานในองค์การจำเป็นต้องทำงานอย่างขยันขันแข็ง และมีประสิทธิภาพหากมีความรู้สึกมั่นใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติมีความมั่นคง ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องพิจารณาตัวบุคคลที่จะมอบหมายให้ทำงานในตำแหน่งต่างๆ อย่างเหมาะสม และให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานหรือเรียนรู้งานเป็นระยะเวลานานพอสมควร ก่อนที่จะประเมินผลงาน นอกจากนั้นยังต้องมีการให้ความรู้ต่างๆ เพื่อให้คนงานสามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายอย่างดี รวมทั้งจัดการดูแลสภาพการทำงาน อันได้แก่สิ่งแวดล้อมต่างๆ เพื่อเอื้ออำนวยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งๆ ขึ้นไปด้วย

13. ความคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้บริหารองค์การควรมีใจกว้าง ยอมฟังข้อเสนอแนะ และความคิดต่างๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา พิจารณาข้อเสนอแนะนั้นด้วยความเป็นธรรมและด้วยเหตุด้วยผล ทั้งยังควรสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฝึกหัดการใช้ความคิดริเริ่มด้วย

14. ความสามัคคี (Esprit de corps) ความร่วมมือกันทำงานเพื่อเป้าหมายความสำเร็จขององค์การ งานที่ได้รับมอบหมายให้หน่วยงานหรือกลุ่มสมาชิกใดปฏิบัติ จึงจำเป็นต้องให้ผู้ต้องปฏิบัติงานร่วมกันนั้นมีความกลมเกลียวกันด้วย และก็เป็นหน้าที่ผู้บริหารที่ต้องหาวิธีการต่างๆ ให้เกิดความสามัคคีขึ้นในทุกกลุ่มของสมาชิกด้วยวิธีการต่างๆ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2542 : 11) กระบวนการจัดการควรประกอบด้วย 4 ประการ คือ

1. การวางแผน หมายถึง หน้าที่ทางการจัดการในการกำหนดจุดมุ่งหมายและการตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น
2. การจัดองค์การ หมายถึง กำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่างๆ อย่างชัดเจน
3. การนำ หมายถึง ความพยายามทำให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. การควบคุม หมายถึง การมุ่งเน้นที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์การได้ประพฤติปฏิบัติในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานหรือจุดมุ่งหมายมุ่งเน้นให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลง

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล (2542 : 64-72) กล่าวว่า กระบวนการจัดการควรประกอบด้วย 10 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดแผนงานหรือวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าโดยเกี่ยวกับการคาดการณ์ (Forecasting) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set objective) การ

พัฒนากลวิธี (Develop strategies) ในการวางแผนซึ่งต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องต้องกันในการดำเนินงาน

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้งานต่างๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันอย่างดี

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การจัดหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ

4. การตัดสินใจ (Decision) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการที่จะตัดสินใจแยกแยะและวิเคราะห์ห่อออกมาให้ได้ว่าในการทำงานจะต้องมีการตัดสินใจในเรื่องใดบ้าง

5. การสั่งการ (directing) หมายถึง การศึกษาวิธีการวินิจฉัยสั่งการ รวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงาน ตลอดจนจรรยาบรรณในการบริหารงาน ที่จะทำให้การทำงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นไปด้วยดี

6. การควบคุม (Controlling) หมายถึง ความร่วมมือประสานงานเพื่อการดำเนินการเป็นไปด้วยดีและราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะทำการประสานงานดีขึ้น และดำเนินการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาขึ้น

7. การร่วมมือประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายมีความเข้าใจในงาน เข้ามาร่วมทำงานกันอย่างพร้อมเรียง ข้อตกลงที่สำคัญยิ่งของการประสานงาน คือความร่วมมือ ซึ่งเป็นเรื่องของ “จิตใจ”

8. การสื่อข้อความ (Communication) หมายถึง การส่งผ่านข่าวสารข้อมูลและความเข้าใจเพื่อที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ

9. การรายงานผล (reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหาร และสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงาน ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ (Public relations) แจ่มแจ้งให้ประชาชนทราบ ซึ่งโดยทั่วไปการรายงานจะหมายถึงวิธีการของสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถาม ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ความสำคัญของการรายงานนั้นจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความเป็นจริง

10. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การงบประมาณ โดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณและการเงิน ตลอดจนการใช้งบประมาณในการควบคุมงาน

สมยศ นาวิการ (2544 : 24-25) กล่าวว่า กระบวนการจัดการควรประกอบด้วย 4 ประการ คือ

1. การวางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการ พิจารณาถึงความพร้อมขององค์กร ตลอดจนปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย และจัดทำแผนงานขึ้นมาเพื่อดำเนินงาน

2. การจัดองค์กร หมายถึง การให้รายละเอียดงานทุกอย่างที่ต้องการกระทำเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร การแบ่งปริมาณงานทั้งหมดเป็นกิจกรรมต่างๆ ที่สามารถปฏิบัติได้โดยบุคคลคนเดียว และการกำหนดกลไกของการประสานงานของสมาชิกขององค์กร เพื่อให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. การสั่งการ หมายถึง กระบวนการของการสั่งการ และการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม

4. การควบคุม หมายถึง ความพยายามอย่างมีระบบ เพื่อกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การออกแบบระบบข้อมูลย้อนกลับ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า พิจารณามีข้อแตกต่างหรือไม่ และทำการแก้ไขใดๆ ที่ต้องการเพื่อเป็นหลักประกันว่าทรัพยากรทุกอย่างขององค์กร ได้ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร

จากที่กล่าวมากระบวนการบริหารส่วนใหญ่ จะมีความสำคัญต่อการดำเนินงานธุรกิจจึงสรุปได้ว่ากระบวนการบริหารที่สำคัญประกอบด้วย 5 กระบวนการ คือ

1. การวางแผน (Planning) คือ การเตรียมการ หรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และกำหนดแนวทางหรือทางเลือกในการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าว่าจะปฏิบัติอย่างไร ให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งการวางแผนเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ จะทำอะไร (what to do) ทำอย่างไร (How to do) ทำเมื่อใด (When to do) ให้ใครทำ (Who is to do it) ต้องการทรัพยากรอะไร (What is needed to do it) เป็นความพยายามในเชิงสติปัญญาของผู้บริหาร สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของฝ่ายบริหาร

2. การจัดองค์กร (Organizing) คือ การรวมตัวของกลุ่มบุคคลอย่างมีระบบ มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ มีการติดต่อสื่อสาร การมอบหมายงาน การประสานงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

3. การสั่งการ (Commanding) คือ เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร หรือหัวหน้างานที่จะต้องกระทำเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด การสั่งงานจะทำให้งานสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับทักษะการสื่อสาร ศิลปะการพูด ที่จะจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความเต็มใจและพอใจในการปฏิบัติตามคำสั่ง

4. การประสานงาน (Coordinating) คือ การทำงานร่วมมือกันในองค์กร

5. การควบคุม (Controlling) คือเป็นกระบวนการในการกำกับและติดตามการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผู้ปฏิบัติได้ทำถูกต้องตามแผนหรือมาตรฐานที่กำหนด

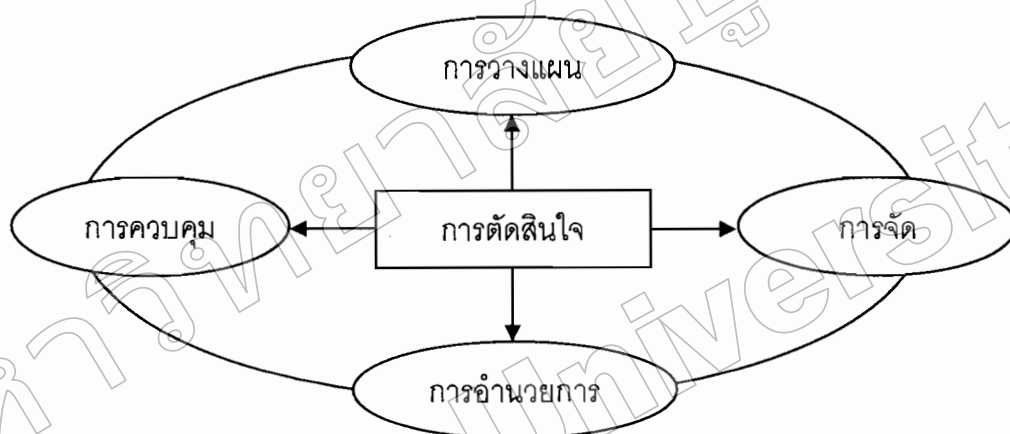
ด้านบริหารการเงินและการบัญชี

(เมธากุล เกียรติกระจาย, 2542) กล่าวว่า โดยทั่วไปการบริหารธุรกิจภายใต้สภาพการแข่งขันในปัจจุบันมักจะมีเป้าหมายเพื่อแสวงหากำไรสูงสุด ธุรกิจผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การที่สินค้าหรือบริการเป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการนั้นเป็นหนทางหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอด นอกจากนี้ธุรกิจยังต้องหาหนทางจูงใจให้ลูกจ้างพนักงานอยู่กับกิจการให้นานที่สุด นั่นคือจะต้องให้พนักงานทำงานโดยมีขวัญและกำลังใจ พนักงานเป็นทรัพยากรอันมีค่าที่ทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ เพราะพนักงานเป็นตัวจักรสำคัญที่ทำให้การบริหารงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่จะทำให้ลูกค้าพอใจในสินค้า และทำให้พนักงานทำงานด้วยความมั่นใจ ซึ่งในเรื่องนี้พนักงานจะวัดจากผลตอบแทนและสวัสดิการเปรียบเทียบกับกิจการอื่น

บทบาทของฝ่ายบริหาร

ผู้บริหารมักจะมีเป้าหมายหลักในการบริหารให้ธุรกิจมีฐานะการเงินดี ปัจจัยที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจแต่ละแห่ง อย่างไรก็ตาม ธุรกิจที่มีฐานะการเงินดีย่อมมีเงินเพียงพอเพื่อการลงทุนในอนาคต ขณะเดียวกันธุรกิจจะต้องใช้เงินที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ว่ากิจการนั้นจะเป็นธุรกิจที่หวังผลกำไรหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหารยอมรับว่าทรัพยากรในกิจการของตนมีจำกัด จึงต้องบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างระมัดระวังเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ข้อจำกัดทางธุรกิจ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจตกต่ำ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สภาพการแข่งขัน กฎข้อบังคับของรัฐบาล ต้นทุนสูง ผลผลิตลดต่ำลง เป็นต้น ข้อจำกัดเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจไม่บรรลุเป้าหมาย หากธุรกิจต้องการบรรลุเป้าหมายทางการเงิน ผู้บริหารจะต้องบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถในการจัดการให้ได้ผลผลิตตามเป้าหมายภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด ส่วนประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การประเมินผลแห่งความสำเร็จที่จะบรรลุเป้าหมายของกิจการ เช่น บรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงไร การที่ผู้บริหารจะบรรลุเป้าหมายของธุรกิจได้นั้น ผู้บริหารจะต้องบริหารงานตามกระบวนการบริหาร ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1-1 ถึงแม้ว่าในสภาพความเป็นจริงของการบริหารธุรกิจ

นั่น ผู้บริหารอาจจะไม่สามารถแบ่งแยกขั้นตอนของการบริหารได้อย่างเห็นได้ชัด หรือไม่ได้ทำตามขั้นตอนทีละขั้นตอน อย่างไรก็ตามก็เพื่อความสะดวกในการทำความเข้าใจ อาจแบ่งขั้นตอนของการบริหารออกตามหน้าที่ได้ ดังนี้



แผนภูมิที่ 1-1 กระบวนการบริหาร

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การระบุลงไปว่ากิจการจะทำอะไร เมื่อใด และทำอย่างไร ดังนั้นการวางแผน คือ กระบวนการในการกำหนดเหตุการณ์และการกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การวางแผนจึงต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

- เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์
- ปัจจัยภายนอกธุรกิจที่มีผลกระทบต่อแผนการหรือเป้าหมาย
- ปัจจัยภายในธุรกิจที่มีผลกระทบต่อแผนการหรือเป้าหมาย
- การเปลี่ยนแปลงหรือหลีกเลี่ยงผลกระทบต่อแผนการหรือเป้าหมาย
- การปรับปรุงเป้าหมาย ข้อกำหนด หรือขั้นตอนของแผนการเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่คาดไม่ถึง

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับบุคลากร เครื่องใช้และอุปกรณ์ วัสดุ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ของกิจการให้ได้ประโยชน์สูงสุด ซึ่งหมายถึง การระบุนความสัมพันธ์ของการทำงานของแต่ละบุคคลในธุรกิจด้วย ดังนั้น การจัดองค์การ คือ การกำหนดระบบการประสานงานเกี่ยวกับการกระทำความสัมพันธ์และความรับผิดชอบของพนักงานฝ่ายบริหารมีหน้าที่วางระบบการทำงานและการประสานงานเกี่ยวกับพนักงาน ตลอดจนทรัพยากรอื่นๆ ภายในกิจการให้มีความสัมพันธ์กันและให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่กิจการ

ลักษณะของการจัดสายงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่

- ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์หลัก โดยไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์ส่วนตัว
- แบ่งประเภทงานตามความรู้ ความชำนาญ และความถนัดของบุคคล ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวก
- มอบหมายงานให้แต่ละบุคคลหรือแต่ละกลุ่มให้ชัดเจน
- ประสานงานบุคคล ทรัพยากร เครื่องใช้ กำหนดการ และขั้นตอนการทำงานต่างๆ เพื่อให้การทำงานแต่ละขั้นตอนเป็นไปอย่างสะดวก ประหยัด และมีประสิทธิภาพ

-ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในแนวความคิดของการจัดองค์การ

ขั้นตอนสำคัญของการจัดสายงาน ได้แก่

- แบ่งส่วนงานย่อยภายในกิจการตามความสามารถ ความถนัด ผลผลิต ทรัพยากร ฯลฯ
- จัดหาบุคลากรซึ่งมีความรู้ความสามารถตรงตามตำแหน่งหน้าที่ ฝึกอบรม และมอบหมายอำนาจหน้าที่ตรงตามความสามารถ
- ระบุอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนตำแหน่งงานอย่างชัดเจน
- จัดหาทรัพยากรตลอดจนเงินทุน ให้เพียงพอกับการลงทุน

3. การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามการจัดองค์การ การอำนวยการจึงต้องอาศัยการติดต่อประสานงานระหว่างหน้าที่งาน และต้องอาศัยข้อมูลในการติดต่อ ซึ่งรู้จักกันในรูปของการรายงาน

4. การควบคุม (Control) หรือ การประเมินผล (Performance Evaluation) การควบคุมนี้อาจใช้ชื่อแตกต่างกัน เช่น การประเมินผล การวัดผลงาน ฯลฯ ซึ่งหมายถึง การวัดผลเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้วัตถุดิบ ทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรทางการเงินให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ การประเมินผลมักทำในรูปของการเปรียบเทียบผลของการทำงานที่เกิดขึ้นกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ขบวนการประเมินผล หรือควบคุมนั้นอาจสรุปเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

-กำหนดวัตถุประสงค์ตามสภาพการณ์ที่เป็นอยู่

อย่างไร

-กำหนดวิธีการประเมินผลซึ่งหมายถึงการกำหนดว่าจะประเมินอะไรและประเมิน

ผลดีสินค้า

-ปรับปรุงหน่วยที่ใช้ประเมินผลของงานแต่ละประเภท เช่น ชั่วโมงที่ใช้ในการ

-ประเมินผลและตีความหมายของผลต่างจากมาตรฐาน หรือแผนการที่กำหนดไว้

ปฏิบัติงาน หรือปรับปรุงมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างไร

การประเมินผลหรือการควบคุมดังกล่าวนี้ จะต้องทำในทุกขั้นตอนของการทำงานและกิจการจะต้องควบคุมการทำงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ผู้บริหารมักยึดหลักการจัดการตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมีเวลาจำกัด ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องให้ความสนใจเฉพาะรายงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เท่านั้น ซึ่งผู้บริหารจะติดตามหาสาเหตุ และปรับปรุงแก้ไขต่อไป

ในการประเมินผลการทำงานมักจะมีคำถามว่า กิจการประเมินผลตามความต้องการของใครหรือมีหลักเกณฑ์อย่างไร โดยทั่วไปแล้วกิจการจะประเมินในเรื่องต่างๆ โดยใช้ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. ประเมินประสิทธิภาพในการทำกำไรโดยประเมินจาก

- อัตราผลตอบแทนของยอดขายสุทธิ
 - อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์
 - อัตราผลตอบแทนของเจ้าของ
 - อัตราผลตอบแทนของส่วนได้เสียในกิจการ (เจ้าหนี้และเจ้าของ)
2. ประเมินความเติบโตของธุรกิจโดยประเมินจาก
- อัตราการเพิ่มของยอดขายสุทธิ
 - อัตราการเพิ่มของผลกำไรรวม
 - อัตราการเพิ่มของกำไรต่อหุ้น

3. อื่นๆ โดยประเมินจาก

- ยอดขายต่อพนักงาน
- ผลผลิตต่อชั่วโมง
- ความรู้สึกรักของพนักงานที่มีต่อกิจการ
- ภาพพจน์ของกิจการ

5. การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นหน้าที่งานหนึ่งซึ่งผู้บริหารจะต้องทำควบคู่ไป กับหน้าที่อื่นเสมอ ผู้บริหารจะทำหน้าที่ตัดสินใจมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับระดับของผู้บริหาร เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะตัดสินใจเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ซึ่งต้องพิจารณาถึงสิ่งแวดล้อมธุรกิจเป็น ปัจจัยสำคัญ เช่น สภาพเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคม การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี สภาพ การตลาด เป็นต้น ส่วนผู้บริหารระดับรองลงไปจะตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องของการดำเนินงาน เช่น ราคาสินค้า การจัดการสินค้าคงเหลือ การวิเคราะห์ต้นทุน การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การ จัดหาทรัพยากรสิน อุปกรณ์ เครื่องจักร ฯลฯ อย่างไรก็ตามการตัดสินใจของผู้บริหารจะมีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความถูกต้องของข้อมูล ข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจนี้อาจเป็น ข้อมูลจากภายในหรือภายนอกกิจการ ซึ่งอาจเป็นข้อมูลในอดีต ปัจจุบัน หรืออนาคต

การบัญชีกับกระบวนการบริหาร

การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลทางการเงินที่เป็นตัวเลขช่วยประกอบการตัดสินใจก่อนปฏิบัติในแต่ละขั้นตอน ฝ่ายบริหารจะต้องวางแผนให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายที่กำหนด ฝ่ายบัญชีรับนโยบายจากฝ่ายบริหารและเอาข้อมูลไปจัดทำงบประมาณ ฝ่ายบริหารต้องวิเคราะห์และประเมินผลเพื่อให้มั่นใจว่างบประมาณที่จัดทำขึ้นเป็นที่ไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ฝ่ายบริหารจะต้องทราบถึงปัญหา จุดเด่น และจุดด้อยของแผน ตลอดจนแนวทางแก้ปัญหา เพื่อปรับปรุงแผนให้บรรลุเป้าหมาย แผนการนี้จะต้องปรับปรุงแก้ไขจนเป็นที่พอใจจึงจะถือปฏิบัติ และเมื่อปฏิบัติตามแผนการแล้วฝ่ายบัญชีจะรวบรวมข้อมูลแล้วทำการจดบันทึกและจัดทำรายการทางการเงิน เพื่อให้ฝ่ายบริหารได้ทราบถึงผลการดำเนินงานและฐานะการเงินที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับงบประมาณซึ่งเรียกว่ารายงานการปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารจะนำรายงานนี้ไปประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งถือเป็นวิธีการควบคุมอย่างหนึ่ง นอกจากนี้ยังสามารถใช้เป็นข้อมูลเพื่อการวางแผนในอนาคตได้อีกด้วย

1. การวางแผนที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยระบบข้อมูลทางการเงินที่ดี
2. การจัดองค์การดังกล่าวจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพหากมีข้อมูลที่เป็นตัวเลขประกอบการตัดสินใจ เนื่องจากข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้กิจการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ
3. นักบัญชีจะรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้น โดยจดบันทึกและจัดทำรายงานเสนอผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการรายงานการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบความเป็นไปและเป็นการติดต่อประสานงานสำหรับผู้เกี่ยวข้อง
4. ผู้บริหารสามารถควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงานได้โดยศึกษาจากรายงานการปฏิบัติงาน
5. การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพย่อมเกิดจากข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้อง ทันต่อเหตุการณ์

การบัญชีเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหาร

เครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ฝ่ายบริหารบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติหน้าที่ คือ การบัญชี นักบัญชีสามารถให้แนวทางในการวางแผน การดำเนินงาน ควบคุมและป้องกันได้

อาจกล่าวได้ว่าหากธุรกิจเป็นเรือ ผู้บังคับการเรือคือประธานฝ่ายบริหาร ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ส่วนนักบัญชีจะเป็นเพียงผู้นำทาง คอยให้คำแนะนำแก่ผู้บังคับการเรือ

เพื่อให้ทราบว่าควรจะเดินเรือไปในเส้นทางใดจึงจะไปสู่จุดหมายปลายทางหรือทิศทางใดมีหินโสโครก หากเรือขาดผู้ทางผู้บังคับการเรือก็จะเดินเรือไปอย่างลำบาก เปรียบได้กับธุรกิจที่ขาดนักบัญชี ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยข้อมูลทางการบัญชีเป็นแนวทางในการบริหารธุรกิจ การใช้ข้อมูลทางการบัญชีและข้อมูลทางสถิติจึงช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผน อำนวยความสะดวก คัดสินใจ และควบคุมการดำเนินงาน ไปสู่เป้าหมาย

ข้อมูลทางการบัญชีที่จำเป็นต่อการบริหารธุรกิจ

ฝ่ายบริหารมีความจำเป็นที่จะใช้ข้อมูลทางการบัญชีในการบริหารธุรกิจ ข้อมูลที่ฝ่ายบริหารต้องการย่อมแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ สภาพแวดล้อม และปัญหาที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม ข้อมูลที่ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องใช้ในการบริหารงาน ได้แก่

- ข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุน เช่น วิธีการสะสมต้นทุน
- ข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนในการซื้อ การขายสินค้า และบริการ
- ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรของกิจการ เช่น วัตถุดิบ ค่าแรง ค่าใช้จ่ายการผลิต
- ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการควบคุมต้นทุนในแต่ละหน่วยงานย่อย
- ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนกำไร
- ข้อมูลเกี่ยวกับการเปรียบเทียบกำไรกับเป้าหมาย
- ข้อมูลแสดงประสิทธิภาพของผู้บริหารระดับหน่วยงานย่อย ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของหน่วยงานย่อยกับวัตถุประสงค์ของกิจการ
- ข้อมูลเกี่ยวกับอุปสงค์ของการขายและบริการในระดับราคาขายและบริการในระดับราคาขายที่แตกต่างกัน
- ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในอุปสงค์ของสินค้ากับความพยายามในการขายสินค้าและบริการ
- ข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนทั้งหมดในหน่วยงานย่อยทุกหน่วยงาน
- ข้อมูลที่ต้องเนอต่อฝ่ายบริหารในแต่ละระดับเพื่อเป็นการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน

-ข้อมูลเกี่ยวกับกำไร เพื่อใช้ในการพยากรณ์ฐานะการเงินและผลการดำเนินงานในอนาคต

-ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต้นทุน และกำไรเมื่อปริมาณการผลิต และการขายเปลี่ยนแปลง

-ข้อมูลที่ฝ่ายบริหารต้องใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ เช่น การให้รางวัล หรือผลตอบแทนกับพนักงาน การลงทุนในรายจ่ายฝ่ายลงทุน ฯลฯ

-ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลในการลงทุนระยะยาว และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

-ข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน และเงินสด

-ข้อมูลที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการกำหนดราคาโอนระหว่างหน่วยงาน

-ข้อมูลที่สำคัญในการจัดการทางการเงิน และการดำเนินงาน รวมทั้งสถิติเกี่ยวกับกำไร ความเสี่ยง และสภาพคล่อง

-ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานและผลตอบแทนที่พนักงานได้รับ

-ข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มทางเศรษฐกิจ ผลกระทบต่อความต้องการในผลผลิต และบริการของกิจการ ตลอดจนสมรรถภาพในการผลิต

การบัญชีการเงินและการบัญชีเพื่อการวางแผนและควบคุม

การบัญชีการเงิน หมายถึง การจดบันทึกข้อมูลทางการเงินตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป ส่วนการบัญชีเพื่อการวางแผนและควบคุม หรือการบัญชีบริหาร หมายถึง การจดบันทึกข้อมูลทางการเงินตามความต้องการของฝ่ายบริหาร ข้อมูลที่จดบันทึกนี้จึงอาจไม่เป็นไปตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป อย่างไรก็ดี ถึงแม้ว่าการบัญชีบริหารกิจการแต่ละแห่งจะมีกฎเกณฑ์ที่แตกต่างกัน แต่การบัญชีบริหารของกิจการส่วนใหญ่จะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับการบัญชีการเงิน เนื่องจากกิจการทุกแห่งคำนึงถึงความประหยัด จึงมักจะใช้ข้อมูลจากการจดบันทึกทางการเงินมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบัญชีการเงินและการบัญชีเพื่อการวางแผนและควบคุมแตกต่างกันดังนี้

1. การจดบันทึกข้อมูล การบัญชีการเงินจะบันทึกตามต้นทุนเดิม (historical Cost) ส่วนการบันทึกข้อมูลทางการบัญชีเพื่อการวางแผนและควบคุมจำเป็นต้องบันทึกตามต้นทุนเดิมแต่อาจบันทึกตามต้นทุนปัจจุบัน (Current Cost) ต้นทุนคิดเต็ม (Full Cost) ต้นทุนส่วนเพิ่ม (Incremental Cost) หรือใช้วิธีการบัญชีตามความรับผิดชอบ (Responsibility Accounting)
2. วิธีปฏิบัติทางการบัญชี บัญชีการเงินจะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการบัญชีที่กำหนดขึ้นโดยสมาคมนักบัญชีและผู้สอนบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย ส่วนการบัญชีเพื่อการวางแผนและควบคุมไม่จำเป็นต้องถือปฏิบัติเช่นเดียวกับบัญชีการเงิน แต่ยึดถือนโยบายของฝ่ายบริหารเป็นหลัก เช่น หลักการตีราคาสินค้าคงเหลือ ฯลฯ อย่างไรก็ตาม กิจการส่วนใหญ่ยังคงใช้วิธีปฏิบัติทางการบัญชีวิธีเดียวกันดังกล่าวข้างต้น
3. หลักฐานประกอบการจดบันทึกทางการบัญชี การบัญชีการเงินจะจดบันทึกรายการทางบัญชีได้ต่อเมื่อมีหลักประกอบการจดบันทึกทางการบัญชีที่ได้ตรวจสอบแล้วว่าถูกต้อง แน่นอน และเชื่อถือได้ก่อน ส่วนการบัญชีเพื่อการวางแผนและควบคุม อาจจะจดบันทึกรายการได้โดยไม่มีหลักฐานที่แน่นอน แต่เป็นเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
4. ข้อมูลที่เป็นตัวเงิน การบัญชีการเงินจะจดบันทึกเฉพาะข้อมูลทางการเงินที่เกิดขึ้นและวัดค่าเป็นตัวเงินได้เท่านั้น ส่วนข้อมูลที่ไม่อาจกำหนดค่าเป็นตัวเงินจะจดบันทึกไม่ได้ ซึ่งการบัญชีเพื่อการวางแผนและควบคุมจะบันทึกบัญชีทั้งข้อมูลที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน หากข้อมูลนั้นให้ประโยชน์แก่ฝ่ายบริหาร เช่น รายงานปริมาณการใช้วัตถุดิบ หรือรายงานชั่วโมงการทำงานของแรงงาน จำนวนค่าแรงที่จ่าย เป็นต้น
5. การรายงาน ข้อมูลทางการบัญชีของบัญชีการเงินมักจะรายงานให้เห็นภาพรวมหรือภาพสรุปของผลการดำเนินงาน และฐานะการเงินของกิจการ ส่วนการบัญชีเพื่อการวางแผนและควบคุมมักจะเสนอข้อมูลให้เห็นส่วนสำคัญขององค์การ หรือหน่วยงาน หรือสายผลิตภัณฑ์ เช่น การรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานย่อย หรือข้อมูลของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดหรือรายงานตามหน่วยงานที่รับผิดชอบ
6. ผลการรายงาน การบัญชีการเงินมักแสดงข้อมูลในอดีต ส่วนการบัญชีเพื่อการวางแผนและควบคุมจะให้ข้อมูลที่อาศัยการประมาณการ และการคาดคะเนในเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดในอนาคต

7. คุณภาพของข้อมูลในเรื่องวามรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์และความเชื่อถือได้ของข้อมูล การบัญชีการเงินจะใช้ข้อมูลที่เน้นคุณภาพของความน่าเชื่อถือ ดังนั้นข้อมูลที่รับอาจไม่ทันต่อ เหตุการณ์ซึ่งต่างจากข้อมูลทางการบัญชีเพื่อการวางแผนและควบคุมที่เน้นคุณภาพด้านความ รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์แต่อาจด้อยคุณภาพเรื่องความเชื่อถือได้

8. เป้าหมายของการบัญชี การบัญชีการเงินจัดทำขึ้นเพื่อเสนอรายงานทางการเงินอัน ได้แก่ งบดุล งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด ตลอดจนงบประกอบอื่นๆ เมื่อนักบัญชีการเงินทำ งบการเงินดังกล่าวแล้วก็ถือว่าบรรลุเป้าหมายของการบัญชีการเงิน ส่วนการบัญชีเพื่อการวางแผน และควบคุมจะบรรลุเป้าหมายก็ต่อเมื่อกิจกรรมที่จัดทำรายงานนั้นประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ กำหนดแล้วเท่านั้น

อย่างไรก็ดีการบัญชีการเงินและการบัญชีเพื่อการวางแผนและควบคุมมีส่วนที่เหมือนกัน ดังนี้

1. ข้อมูลเบื้องต้น ข้อมูลการบัญชีเพื่อการวางแผนและควบคุมได้มาจากการจดบันทึก ทางการบัญชี การเงิน ทั้งนี้ เพื่อให้ข้อมูลที่จัดทำขึ้นมีประสิทธิภาพ อีกทั้งประหยัดค่าใช้จ่าย ดังนั้น ข้อมูลเบื้องต้นจึงไม่แตกต่างกัน

2. การรายงาน ข้อมูลทางการบัญชีเพื่อการวางแผนและควบคุมต้องมีหลักการบัญชีที่ แน่นนอน ซึ่งโดยปกติใช้หลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป ดังนั้นข้อมูลที่รายงานจึงยึดถือหลักการบัญชี เดียวกัน

องค์ประกอบของความรู้ทางการเงิน

(สันติ กิระนันท์, 2546) กล่าวว่า เงินเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการ ไม่ว่าจะป็นองค์กรธุรกิจ หรือบุคคลธรรมดา เนื่องจากมนุษย์ใช้เงินเป็นสื่อในการแลกเปลี่ยน นำมาซึ่งสินทรัพย์ทุกประเภท องค์กรธุรกิจต้องการเงินไปเพื่อการดำเนินธุรกิจแสวงหากำไร บุคคลธรรมดาต้องการเงินไปเพื่อ การใช้จ่ายใช้สอย ดำรงชีวิต ทั้งนี้ เงินนับได้ว่าเป็นทรัพยากรที่หายาก (scarce resource) อย่างหนึ่ง จึงต้องมีการจัดสรรอย่างมีประสิทธิภาพ (efficient allocation) เพื่อให้เกิดประ โยชน์สูงสุดในการใช้ สอย

หากพิจารณาเอาเงินเป็นที่ตั้ง อาจจะนับได้ว่า บริษัทหรือองค์กรธุรกิจเป็นบุคคลที่ ต้องการเอาเงินไปใช้ในการลงทุนเพื่อดำเนินธุรกิจ ใน โครงการต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์กรธุรกิจ ซึ่งกระบวนการในการดำเนินธุรกิจ จำเป็นที่ต้องการจัดการทางการเงิน (Financial

management) จึงนับได้ว่าองค์การธุรกิจอยู่ในฝ่ายของอุปสงค์ในเงินทุน (demand for capital) ในขณะเดียวกัน อีกด้านหนึ่งขององค์ประกอบในระบบรวม บุคคลธรรมดาที่ประกอบอาชีพ เมื่อได้เงินมาก็มีการจัดสรรเงินนั้นเป็นส่วนต่างๆ ทั้งเพื่อการบริโภคในปัจจุบัน (current consumption) การลงทุน (investment) เพื่อการบริโภคในอนาคต โดยการลงทุนนั้น ทางหนึ่งที่เป็นไปได้ก็คือ การนำเงินส่วนนั้นไปให้กับองค์การธุรกิจเพื่อดำเนินกิจการต่อไป อาจจะนับได้ว่าบุคคลธรรมดาอยู่ในฝ่ายของอุปทานในเงินทุน (supply of capital) ในการศึกษาวิชาการเงิน โยส่วนใหญ่ๆ นั้น จึงมีการศึกษาวิชาหลักๆ ทั้งด้านของ การจัดการทางการเงิน (financial management) หรือวิชาทางการเงินสำหรับองค์การธุรกิจ (corporate finance) และยังคงศึกษาในด้านการลงทุน (investment) ซึ่งก็คือการศึกษาทั้งด้านของอุปสงค์ และอุปทาน ในเงินทุนนั่นเอง เพื่อให้ครบทั้งกระบวนการของระบบเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับการเงิน

ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาการเงินสำหรับองค์การธุรกิจ หรือศึกษาการลงทุนของบุคคลก็ตาม ในที่สุดแล้วก็ต้องกลับไปพิจารณาพื้นฐานที่ตัว “คน” เพราะนับได้ว่า “คน” เป็นจุดเริ่มต้นของแนวความคิดทุกอย่าง แม้ว่าจะพยายามแยกการดำเนินงานขององค์การธุรกิจออกจาก “คน” ที่เป็นเจ้าของ (separation of management and ownership) แต่การดำเนินงานหรือการจัดการองค์กรนั้น ก็ยังเป็นการกระทำของ “คน” อยู่นั่นเอง วิชาการทางการเงินตระหนักในความเป็นจริงเช่นนี้ จึงเป็นวิชาที่โดยส่วนใหญ่แล้วมีความพยายามในการศึกษาถึงพฤติกรรมของ “คน” ในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ โดยมีการศึกษาอย่างเป็นระบบ การคำนวณใดๆ ในวิชาทางการเงินนั้น ก็เป็นการคำนวณที่มีหลักเกณฑ์ แนวคิด และเหตุผลที่ชัดเจน การใช้ความจำในสูตรการคำนวณต่างๆ ไม่เป็นสิ่งที่ถูกต้องในการศึกษาวิชาการเงิน เพราะสามารถที่จะทำความเข้าใจในพฤติกรรมต่างๆ ด้วยแนวคิดพื้นฐานสำคัญๆ ของ “คน” แล้วนำไปสร้างเป็นความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ซึ่งอยู่ในรูปของวิธีการคำนวณ หรือความสำคัญของปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความหลงผิดว่าเป็นสูตรสำเร็จในการคำนวณต่างๆ และนำความยุ่งและยากมาสู่การศึกษาวิชาการเงินโยไม่มีความจำเป็นและไม่ถูกต้อง

วัตถุประสงค์ทางการเงิน

ในการดำเนินงานทางการเงิน หรือการจัดการเกี่ยวกับการเงิน ไม่ว่าจะเข้าไปในรูปแบบของการเงินส่วนบุคคล (personal finance) การเงินสำหรับองค์การธุรกิจ (Corporate finance) หรือการลงทุน (Investment) ก็ตาม จำเป็นอย่างยิ่งในเบื้องต้นที่จะต้องทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์หลัก เพื่อที่จะสามารถกำหนดกรอบความคิดในการบริหารการเงินในทุกๆ ระดับ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยมีปัจจัยแวดล้อมเป็นตัวแปรที่ต้องคำนึงถึง ไม่ว่าปัจจัยแวดล้อมเหล่านั้น

จะสามารถควบคุมได้หรือไม่หรือที่จะควบคุมได้ก็ตาม ในการศึกษาวิชาทางการเงินนี้ ถ้าหากได้ทำความเข้าใจเบื้องต้นในเรื่องวัตถุประสงค์ของการดำเนินกิจกรรมทางการเงิน ซึ่งอาจจะแยกพิจารณาเป็นเรื่องของบุคคลในเรื่องการลงทุน หรือขององค์กรธุรกิจที่บริหารการเงิน จะพบได้อย่างชัดเจนว่า เรื่องต่างๆ ที่ทำการศึกษาแม้ว่าหลายเรื่องจะดูเหมือนยุ่งยาก ซับซ้อน แต่ทั้งหมดล้วนแล้วแต่อยู่บนพื้นฐานของวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินกิจกรรมทางการเงินแล้ว เรื่องที่ศึกษาเหล่านั้น เป็นเพียงวิธีการ กระบวนการ หรือเทคนิคในการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักด้วยกันทั้งสิ้น

บริษัทที่ดำเนินกิจการเพื่อแสวงหากำไร

องค์กรธุรกิจที่จัดตั้งขึ้นมานั้น จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของเงินทุนเพื่อใช้ในการประกอบกิจการ หรือดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเพื่อการผลิต เพื่อดำเนินกิจกรรมทางการตลาด เพื่องานปฏิบัติการ และอื่นๆ อีกมากมาย เงินทุนที่องค์กรธุรกิจต้องการมาเพื่อดำเนินธุรกิจ มีทั้งเงินทุนที่ต้องการดำรงไว้เพื่อการดำเนินกิจกรรมระยะสั้น เพื่อการดำรงสภาพคล่องให้สามารถใช้ปลดเปลื้องภาระหนี้สินได้ และเงินทุนเพื่อการดำเนินกิจกรรมระยะยาว เพื่อสร้างความเติบโตให้กับองค์กร

หลายครั้งที่มีความเข้าใจกันโดยทั่วไปว่า องค์กรธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรที่หวังผลกำไร (Profit organization) มีวัตถุประสงค์ในการแสวงหากำไรสูงสุด (Profit maximization) ทั้งนี้เนื่องมาจากการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจที่จะสามารถดูข้อมูลข่าวสารในเรื่องดังกล่าวได้จากงบกำไรขาดทุน โดยปรกติจะถือเอาว่าผลการดำเนินงานที่ดี ก็คือ ผลการดำเนินงานที่มีรายได้มากกว่าค่าใช้จ่าย ตามแนวคิดทางการบัญชี และแนวคิดทางการเงิน มีความแตกต่างกันอยู่บ้าง

แนวคิดทางการเงินและการบัญชีเกี่ยวกับการรับรู้รายได้และค่าใช้จ่าย

แนวคิดในเรื่องการรับรู้รายได้และค่าใช้จ่ายตามบัญชีนั้น เป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ของการวัดผลการดำเนินงานตามรอบระยะเวลาที่เหมาะสม กล่าวกันว่าในอดีตนั้น การวัดผลการดำเนินงาน จำเป็นจะต้องรอให้ถึงจุดสิ้นสุดของการดำเนิน โครงการเสียก่อน จึงจะสรุปผลทั้งหมดว่ามีรายได้ทั้งสิ้น และค่าใช้จ่ายทั้งหมดเป็นเท่าไร ผลต่างก็จะแสดงถึงผลการดำเนินงาน ซึ่งในปัจจุบันนี้ อายุของโครงการแต่ละโครงการมีระยะเวลาค่อนข้างยาวนาน ทำให้การรอคอยจนถึงจุดสิ้นสุดโครงการนั้นย่อมเป็นเรื่องที่ทำให้เกิดผลเสียหาย เพราะจะไม่สามารถแก้ไขข้อบกพร่องใดๆ ในช่วงระยะเวลาการดำเนิน โครงการ ดังนั้นนับว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทราบผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงระยะเวลา แม้ว่าโครงการจะยังคงดำเนินอยู่ การบัญชีจึงถูกใช้เป็น

เครื่องมือเพื่อรายงานผลการดำเนินงานในแต่ละรอบระยะเวลา การที่แนวคิดทางบัญชี เป็นการวัดผลของการดำเนินตามรอบระยะเวลาที่เหมาะสม จำเป็นที่จะต้องใช่วิธีการจับคู่ระหว่างค่าใช้จ่ายกับรายได้ และยังคงคำนึงถึงความถูกต้องของรายการต่างๆ ตามช่วงระยะเวลาด้วย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ค่าใช้จ่ายบางอย่างนั้น แม้ว่าจะยังไม่มีเงินออกไปจริง ก็ต้องนับว่าเป็นค่าใช้จ่ายทางบัญชีไปแล้ว (ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย) และเช่นเดียวกัน รายได้บางอย่างแม้ว่าจะยังไม่ได้รับเงินสดจริง ก็นับว่าเป็นรายได้ทางบัญชีแล้ว (รายได้ค้างรับ) และเมื่อวัดผลการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงผลต่างระหว่างรายได้ออกกับค่าใช้จ่าย ซึ่งเรียกว่ากำไร จึงทำให้กำไรทางบัญชานั้น ไม่ได้ชี้ให้เห็นถึงเงินสดที่คงเหลืออยู่ในองค์กร แนวคิดของการวัดผลการดำเนินงานด้วยวิธีการทางบัญชีที่ได้กล่าวมานั้น เรียกว่าเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย (Accrual basis)

แนวคิดทางการเงินนั้น มีความแตกต่างออกไปจากแนวคิดทางบัญชี กล่าวคือ วิธีการทางการเงินนั้น สนใจเรื่องของ “กระแสเงินสด” (Cash flow) มากกว่าที่จะสนใจ “กำไรทางบัญชี” หมายความว่าทางการเงินนั้น จะรับรู้ “กระแสเงินสดรับ” และ “กระแสเงินสดจ่าย” มากกว่าที่จะสนใจการบันทึกรายได้และค่าใช้จ่ายให้ถูกต้องตามรอบระยะเวลาบัญชี โดยความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวระหว่างแนวคิดทางบัญชีกับแนวคิดทางการเงิน อาจจะพอสรุปได้ว่า ข้อแตกต่างระหว่าง “กำไรทางบัญชี” กับ “กระแสเงินสดสุทธิ” มาจากรายการทางบัญชี 3 ประเภท ได้แก่

1. รายการคงค้าง (Accrual transaction)
2. รายการล้งหน้า (Deferral transaction)
3. ความสม่ำเสมอของการคิดค่าใช้จ่าย (Expense smoothing) ซึ่งแบ่งเป็นประเภทย่อย

คือ

- 3.1 ค่าเสื่อมราคา (Depreciation)
- 3.2 ค่าหมดเปลือง (Depletion)
- 3.3 ค่าตัดจำหน่าย (Amortization)

การเงินสำหรับองค์กร (Corporate finance) นั้นสนใจในเรื่องสำคัญๆ ของการอยู่รอดและการเติบโตขององค์กร ซึ่งถ้าพิจารณาแล้วก็จะเห็นว่า ภารกิจสำคัญทางการเงินขององค์กรนั้นเป็นเรื่องของการอยู่รอดในระยะสั้น (Liquidity management) การเติบโตในระยะยาว (Growth management) การบริหารความเสี่ยงเพื่อสุขภาพที่ดีขององค์กร (Risk management) ทั้งนี้ โดยการ

นำข้อมูลในอดีตทั้งของตัวเองหรือองค์กรเอง และสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่มีผล มีความเกี่ยวข้องกับองค์กร มาร่วมพิจารณา และเน้นการมองออกไปในอนาคตข้างหน้าที่ยังมาไม่ถึง การวางแผนใดๆ หรือ การศึกษาใดๆ ทางการเงินจึงมักจะให้ความสำคัญอย่างแรกกับกระแสเงินสด เพราะกระแสเงินสด เท่านั้นที่จะสร้างความอยู่รอด ความเติบโตขององค์กร นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงที่ดี ก็ทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่า กระแสเงินสดที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรนั้น เป็นไปโดยที่มีความผิดพลาดไปจากความคาดหมายน้อยที่สุด หรือสามารถที่จะควบคุมได้ ดังนั้น หากกล่าวอีกครั้งหนึ่งถึงหน้าที่หลักของการบริหารองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมุมมองทางการเงิน อาจจะมองเห็นหน้าที่หลัก 3 ประการ ได้แก่

1. การบริหารสภาพคล่อง (Liquidity management) ซึ่งเป็นการบริหารระยะสั้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ ในระยะเวลาต่อไปข้างหน้าระยะสั้น ทั้งนี้ อาจจะนับได้ว่ากรบริหารสภาพคล่องเป็นภาระหน้าที่ที่มีความสำคัญอย่างหนึ่ง เพราะเกี่ยวข้องกับการดำรงอยู่ขององค์กร หากการบริหารสภาพคล่องเกิดความผิดพลาดขึ้น องค์กรก็ไม่สามารถดำรงอยู่ต่อไป การบริหารด้านอื่นๆ ก็ไม่สามารถที่จะดำเนินต่อไปได้

2. การบริหารการเติบโต (Growth management) เป็นการบริหารระยะยาว หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งคือ การบริหารเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์กร โดยปกติทั่วไป การวัดการเติบโตขององค์กรนั้น สังเกตได้จากสินทรัพย์รวม (ด้านซ้ายของงบดุล) ซึ่งการเติบโตเพิ่มขึ้นในด้านซ้ายของงบดุล (การลงทุนขององค์กร) ย่อมต้องอาศัยการได้มาของเงินทุนที่แสดงในด้านขวาของงบดุล (แหล่งเงินทุนมาจากบุคคล 2 ประเภทเท่านั้น ได้แก่ เจ้าหนี้และเจ้าของ) อาจจะหาข้อสรุปในเบื้องต้นนี้ได้ว่า หากต้องการให้องค์กรมีความเติบโตแล้ว จำเป็นที่จะต้องมีการลงทุนเพิ่มเติมขึ้น ซึ่งจะปรากฏขึ้นในด้านซ้ายของงบดุล อย่างไรก็ตาม การลงทุนเพิ่มขึ้นเพื่อสร้างความเติบโตนั้น มีความจำเป็นต้องอาศัยเงินทุนที่มาจากแหล่งเงินทุนต่างๆ ที่แสดงในด้านขวาของงบดุล หรืออาจจะพิจารณาได้ว่า ในเรื่องหน้าที่การบริหารการเติบโตนี้ ในทางการเงินได้ศึกษาหลายเรื่อง เช่น การทำงบประมาณเงินทุน (Capital budgeting Investment decision) ต้นทุนของเงินทุนและการจัดโครงสร้างเงินทุน (Cost of capital and Capital structure-financing decision) เป็นต้น

3. การบริหารความเสี่ยง (Risk management) คือการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กร กล่าวคือ สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปในระบบเศรษฐกิจ ปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงและผันผวนอยู่ตลอดเวลา เช่น ความผันผวนในราคาวัตถุดิบ ความผันผวนในอัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงิน ความผันผวนในอัตราดอกเบี้ย ซึ่งองค์กรหรือใครก็ตาม ไม่สามารถที่จะควบคุมปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ให้หยุดนิ่ง หรือจะให้เป็นไปตามที่ต้องการให้ หน้าที่ขององค์กร

โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารการเงินต้องทำก็คือ การสร้างภูมิคุ้มกันให้องค์กรได้รับผลกระทบในทางลบต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ เหล่านั้นให้น้อยที่สุด

แนวคิดที่ได้เสนอมานี้ในเบื้องต้นนั้น เกี่ยวกับหน้าที่หลักในการบริหารงานทางการเงิน อาจจะนำมาเปรียบเทียบกับแนวคิดในการดำเนินชีวิตของบุคคลธรรมดาได้ กล่าวคือ คนธรรมดา โดยทั่วไปนั้น เริ่มต้นก็ต้องมีการคิดจัดการเรื่องราวที่อยู่ตรงหน้าในระยะสั้นๆ ก่อน เมื่อล่วงใน เรื่องเฉพาะหน้าไปแล้ว จึงจะเริ่มคำนึงถึงแผนการในอนาคตที่จะสร้างความเจริญเติบโตและความก้าวหน้าในชีวิต ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่า นั่นคือการจัดการระยะยาว พร้อมกับที่ได้มีการวางแผนการต่างๆ และการจัดการเรื่องเฉพาะหน้านั้น บุคคลก็จำเป็นจะต้องมีการดูแลสุขภาพของตัวเอง เช่น การรับประทานอาหารที่ดีควมหมู การออกกำลังกายที่เหมาะสม และการพักผ่อนที่มีอย่างพอเพียง เพื่อให้มีสุขภาพที่แข็งแรงและมีภูมิคุ้มกันที่ดีเพียงพอที่จะทนทานต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ไม่ล้มป่วยไป ภาพเหล่านี้ ก็เกิดขึ้นกับการบริหารองค์กรเช่นเดียวกัน เมื่อองค์กรประสบความสำเร็จในการบริหารสภาพคล่อง ก็เป็นอันมั่นใจได้ว่า องค์กรจะไม่ล้มหายตายจากไป หลังจากนั้นองค์กรก็จำเป็นต้องมีการวางแผนเพื่อสร้างความเติบโตในระยะยาว เพิ่มสินทรัพย์ขององค์กรขึ้น โดยพร้อมกันนั้น ก็ต้องจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงให้เกิดความสามารถในการดำรงอยู่ได้สภาวะของความไม่แน่นอนในสิ่งแวดล้อมต่างๆ หรือกล่าวได้ว่า องค์กรมีสุขภาพที่ดีนั่นเอง

พิจารณาความแตกต่างของแนวคิดทางบัญชี กับแนวคิดทางการเงิน เช่นที่กล่าวมานี้ อาจจะพอมองเห็นได้ว่า การบัญชีนั้นใช้เพื่อการวัดผลการดำเนินงาน หรือมีเป้าประสงค์เป็นไปเพื่อการรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นแล้วในอดีต (Ex post) แล้นำข้อมูลเหล่านั้น มาจัดทำรายงานเพื่อแสดงถึงผลการดำเนินงาน ฐานะของกิจการ ความเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ เช่น ความเปลี่ยนแปลงในกระแสเงินสด ความเปลี่ยนแปลงในเงินทุน เป็นต้น หรือนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้ว ซึ่งเป็นกระบวนการที่เรียกว่าเป็นการบัญชีเพื่อการบริหารหรือกรบัญชีเพื่อการจัดการ (managerial accounting) นอกเหนือไปจากการบัญชีการเงิน

ส่วนแนวความคิดหรือวิธีการทางการเงิน หรืออาจจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นศาสตร์ทางการเงิน เป็นเรื่องของ การนำปัจจัยต่างๆ ทั้งปัจจัยและปัจจัยภายนอกองค์กร มาศึกษาถึงผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นต่อองค์กร ทั้งในเรื่องของสภาพคล่อง การเติบโตขององค์กร หรือเรื่องของความเสี่ยงในการดำเนินกิจการ โดยยึดหลักการเปลี่ยนแปลงของกระแสเงินสดเป็นสำคัญและอาจจะเกิดขึ้นในหลายๆ แนวทาง พร้อมทั้งพิจารณาถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กร (Ex ante) เพื่อที่องค์กรจะสามารถเลือกกำหนดนโยบายในเรื่องต่างๆ ที่เหมาะสม ภายใต้กรอบความคิด

ของวัตถุประสงค์ในการสร้างมูลค่าสูงสุดให้แก่เจ้าของกิจการ (Maximization of shareholder's wealth)

การสร้างมูลค่าสูงสุดให้แก่เจ้าของกิจการ

วัตถุประสงค์หลักของการศึกษาวิชาการเงินสำหรับองค์กรธุรกิจ หรือ Corporate finance ไม่ว่าจะอยู่ในชื่อของรายวิชาใดก็ตาม เช่น การจัดการทางการเงิน (Financial management) การเงินเพื่อการจัดการ (Managerial finance) หรือวิชาการเงินธุรกิจ (Business finance) ก็ตาม วิชาเหล่านี้ นับได้ว่าเป็นส่วนของเรื่องการเงินสำหรับองค์กรธุรกิจทั้งสิ้น ดังนั้น อาจจะสามารถกล่าวรวมๆ ได้เหมือนกันว่า วิชาเหล่านี้ศึกษาเรื่องเดียวกัน คือวิธีการทางการเงิน หรือนโยบายทางการเงินทั้งหลายสำหรับองค์กรธุรกิจ เป็นไปเพื่อการสร้างมูลค่าสูงสุดให้แก่เจ้าของกิจการ หรือภาษาอังกฤษที่เรียกว่า Shareholder's wealth maximization เสนอ เมื่อกล่าวถึงวัตถุประสงค์เช่นนี้แล้ว คำถามที่อาจจะตามมา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์

(ผศ.วิลาวรรณ ทรัพย์ศาล, 2549) กล่าวว่า ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) เดิมเรียกกันว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) แต่เมื่อโลกธุรกิจปัจจุบันมีความเจริญเติบโตขยายตัวมากขึ้น กรอบแนวความคิดด้านงานบุคคลจึงจำเป็นต้องขยายและพัฒนาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่ไม่ได้มองว่าบุคลากรในองค์กรเป็นเพียงผู้รับคำสั่งตามที่มอบหมายเท่านั้น ในบทบาทใหม่บุคลากรมีฐานะเป็นทรัพยากรขององค์กร หรือในปัจจุบันเรียกว่า "ทุนมนุษย์" ที่มีส่วนร่วมส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาระงานต่าง ๆ ขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความสำเร็จ ความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร ด้วยเหตุผลนี้เองจึงทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นที่ยอมรับและมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร ในส่วนของความหมายตามที่นักวิชาการให้ไว้ มีดังนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งใส่ใจพัฒนา อนุรักษ์รักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถมีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดีในการปฏิบัติงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้บุคลากรในองค์กรที่ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานด้วยเหตุสุขภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (พยอม วงศ์สารศรี, 2545 : 5)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดระเบียบดูแลบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคลากรให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้

องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุด รวมตลอดถึงการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในองค์การ (เสนาะ ตีเขาว์, 2545 : 7)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เช่น เรื่องการสรรหา การพัฒนา การรักษา และการใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคล ให้สามารถพัฒนาทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจและเทคโนโลยียุคใหม่ รวมถึงการตอบสนองความต้องการเฉพาะของบุคลากรให้มากที่สุดด้วยเทคโนโลยีและวิทยาการด้านต่าง ๆ (คณัย เทียนพุด, 2546 : 17)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การ ซึ่งหมายถึงทรัพยากรบุคคลที่เป็นผู้ที่ปฏิบัติงาน อุทิศเวลาเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (Dessler, 1997 : 2)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงค่าขององค์การให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีภารกิจหลัก 7 ด้าน คือ การวางแผนด้านกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เกื้อกูล การดูแลสุขภาพความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Robert and David, 2001 : 4)

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์การได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์การ และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้ ดังจะเห็นได้จากขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่กว้างครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การและเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของการบริหารงาน นับตั้งแต่การวางแผนเพื่อสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงาน ซึ่งงานในแต่ละหน้าที่นั้น จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรหรือสมาชิกในองค์การ 3 ช่วงระยะเวลา คือ

1. ก่อนปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางแผน สรรหา และจงใจบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เข้าร่วมปฏิบัติงาน โยหน่วยงานด้านนี้จำเป็นต้องรู้ และเข้าใจถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์การต้องการ เพื่อให้เข้าร่วมงานด้วยความเหมาะสมต่อไป

2. ขณะปฏิบัติงาน หลังจากสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้าร่วมงานกับองค์การแล้ว ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังจำเป็นต้องธำรงรักษาให้บุคลากรขององค์การมีคุณภาพ มีชีวิตปฏิบัติงานที่ดี มีความศรัทธา และจงรักภักดีต่อองค์การ โดยคำนึงถึงผลตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรม จึงจะสามารถดึงดูดความสนใจบุคลากรที่ดีเข้าร่วมปฏิบัติงานได้

3. หลังการปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ได้มุ่งหวังผลเพียงได้บุคลากรเข้ามาและปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเท่านั้น ภาระงานอีกหน้าที่หนึ่งที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความสนใจไม่แพ้กัน คือ การดูแลบุคลากรหลังเกษียณอายุ หรือบุคลากรที่มีความจำเป็นต้องออกจากงานก่อนเวลา ด้วยความจำเป็นบางประการ โดยองค์การจะต้องจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรได้ใช้ชีวิตอย่างมีความสุขในสังคมหลังออกจากงาน อาจจะเป็นเรื่องเงินบำเหน็จ บำนาญ เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และผลตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ ที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตที่มีความสุขได้ต่อไป

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น คงจะทำให้เข้าใจและยอมรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ และสามารถที่จะเอื้อประโยชน์ให้องค์การดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นใจ จะเห็นได้ว่าทุกองค์การประสงค์ที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จในฐานะผู้นำธุรกิจ โดยเฉพาะคุณภาพของบุคลากรนับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กร ไปสู่เป้าหมายได้ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติที่มีคุณภาพทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรคนดี มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน และเมื่อเราได้คัดสรรให้บุคลากรเหล่านี้เข้ามาอยู่ในองค์กรแล้ว งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่ได้หยุดเพียงเท่านั้น หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องดูแลฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากรได้รับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่จะเป็นพลังเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ และพร้อมจะปฏิบัติงานที่ทำทลายความรู้ ความสามารถ สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้น ปัจจุบันการให้ความสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. การแข่งขันของโลกธุรกิจยุคใหม่ จากการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคลากร ผู้บริหาร และที่สำคัญบุคลากรไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะต้องปฏิบัติงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่งเท่านั้น หากแต่ได้มีการโยกย้ายไปปฏิบัติงานในที่อื่น ๆ ที่พอใจมากกว่า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ ความเป็นอยู่ และที่สำคัญผู้บริหารไม่ได้บริหารงานโดยอาศัยอำนาจเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป ซึ่งแนวคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่อาจใช้เงินอย่างเดียวเป็นสิ่งจูงใจได้ แต่จำเป็นต้องอาศัยเรื่องเกียรติยศความมั่นคงในการปฏิบัติงานประกอบด้วย โดยเฉพาะภาวะการแข่งขันระหว่างธุรกิจทำให้บทบาทหรือความสำคัญของบุคลากรแต่ละคนมีอิสระที่จะตัดสินใจเลือกปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถของตนมากยิ่งขึ้น

2. กฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ จากความเอาใจใส่เปรียบระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง รัฐบาลจึงได้เข้ามาควบคุมการดำเนินงาน ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งธุรกิจจนการเลิกธุรกิจกฎเกณฑ์และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่บัญญัติขึ้นมาทำให้ระบบเศรษฐกิจปัจจุบันถือผลประโยชน์ของส่วนรวมและความเป็นธรรมในสังคมเป็นหลัก โดยเฉพาะรัฐเข้ามามีบทบาทในเรื่องสวัสดิการรายได้ สภาพการปฏิบัติงาน การจ้างแรงงานในวันหยุด และเงินทดแทนต่าง ๆ ตามกฎหมายแรงงาน เพื่อไม่ให้ผู้บริหารเอาเปรียบบุคลากรในองค์กร และเน้นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ได้รับความเป็นธรรมยิ่งขึ้น

3. ความเติบโตด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันบุคลากรปฏิบัติงานโดยอาศัยเครื่องมือเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีเป็นเครื่องทุ่นแรง การปฏิบัติงานย่อมมีความซ้ำซ้อนมากขึ้น องค์กรจำเป็นต้องจัดฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องรวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่งาน มีรายได้เพียงพอดำรงชีพ มีสวัสดิการเกื้อหนุน มีเกียรติยศชื่อเสียง และมีความมั่นคงพึงพอใจกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด

4. ความซับซ้อนขององค์กร การดำเนินงานปัจจุบันต้องเผชิญกับความซ้ำซ้อนของปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายในหรือภายนอกองค์กร จำเป็นจะต้องปรับและพัฒนาตนเองให้แข็งแกร่งและรองรับสภาพการณ์ต่าง ๆ ได้ เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น ความต้องการเงินทุนและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถย่อมมีมากขึ้น โครงสร้างที่ซับซ้อนนี้เองจึงจำเป็นต้องกำหนดให้การดำเนินงานทุกอย่างมีระบบและแนวทางปฏิบัติที่แน่นอน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ศิระหว่างบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ให้มากขึ้น โดยอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ และพร้อมที่จะปฏิบัติงาน จึงจะทำให้ไม่เกิดปัญหาตามมา

5. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะปรัชญาทางการบริหารได้เปลี่ยนแปลงไป คือจากการบริหารงานที่มุ่งหวังผลกำไรเพียงอย่างเดียว ยังจะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะกิจกรรมขององค์กรจะเป็นรูปแบบใด ย่อมมีผลมาจากปัจจัยทางสังคม การเมือง และวัฒนธรรมที่องค์กรกำหนดไว้ เว้นแต่สภาพแวดล้อมปัจจุบัน ไม่ได้ทำให้ผู้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตมีอิทธิพลเหนือผู้บริหารฝ่ายเดียวเหมือนแต่ก่อน ดังนั้น วัตถุประสงค์ใหม่ของธุรกิจจึงมุ่งสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กร ลูกค้า และสังคม ขณะเดียวกันก็จะต้องได้รับผลตอบแทนในรูปของกำไร

กล่าวโดยสรุป จะเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญในแง่ของการบริหารจัดการในรูปของทุนมนุษย์ดังต่อไปนี้

1. ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กร ในฐานะที่งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมเข้ามาเชื่อมโยงภารกิจต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์กร
2. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ตนเองมีความรู้ ความสามารถ และยังสามารถส่งผลทำให้เกิดการทุ่มเท เสียสละ จงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น
3. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง โดยอาศัยความรู้ ความสามารถแบบหลากหลาย
4. ช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีย่อมจะช่วยเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ มีงานทำ สร้างผลผลิตให้แก่องค์กรและเพิ่มรายได้ให้แก่ประเทศชาติได้อีกทางหนึ่ง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงานขององค์กรจะมีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ย่อมต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เป็นพื้นฐาน เพื่อสามารถควบคุมการดำเนินงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี โดยจะต้องคำนึงว่ามนุษย์มิใช่เครื่องจักร แต่เป็นผู้สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร ย่อมต้องการขวัญกำลังใจรวมทั้งแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยกันทุกคน ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะให้บุคลากรในองค์กร ได้แสดงความสามารถของตนเอง พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงค่านิยม วัฒนธรรม จริยธรรม และวินัยในการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นสำคัญ

ปัจจุบันแนวคิดดังกล่าว มิได้เน้นในเรื่องความรู้ ความสามารถเพียงอย่างเดียว หากแต่มีการขยายแนวความคิดในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แผนใหม่ให้มีขอบเขตกว้างขวางยิ่งขึ้น ถือเป็นส่งเสริมกระบวนการบริหารให้มีคุณธรรม โดยผู้รับผิดชอบงานด้านนี้จะต้องมีบทบาทเพิ่มขึ้นในการใช้กลยุทธ์ที่จะช่วยให้การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีส่วนผลักดันให้องค์กรหาจุดยืน และข้อได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถยกระดับการบริหารงานให้มีคุณภาพ โดยเน้นหลักปฏิบัติต่อไปนี้

1. มุ่งสร้างประสิทธิภาพของบุคลากร ในเรื่องประสิทธิภาพนอกจากจะได้ตระหนักว่าประสิทธิภาพของงานย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดีเป็นสำคัญแล้ว ยังจะต้องมองให้ไกลออกไปว่า บุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะต้องรู้

บทบาทและรับผิดชอบหน้าที่ของตน เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรและสังคม และที่สำคัญแต่ละคนจะต้องรู้ว่าตนเองอยู่ในฐานะอะไร จะต้องประพฤติปฏิบัติตนอย่างไรจึงจะเหมาะสม ซึ่งแนวคิดเหล่านี้มุ่งเป้าหมายที่จะได้เห็นการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และให้เป็นไปในทิศทางที่จะสนับสนุนเกื้อกูลต่อการพัฒนาองค์กรให้เติบโตก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป

2. มุ่งเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณค่า เป็นแนวคิดที่มองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแง่ที่เป็นคุณ (Position Approach) คือมุ่งใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยให้ความสนใจว่าบุคลากรทุกคนมีโอกาที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลาหากอยู่ในสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยเท่าเทียมกัน ดังนั้น แนวคิดในเรื่องนี้จึงเน้นการพัฒนาบุคลากร ด้วยการเสริมสร้างความรู้ และพยายามทำให้บุคลากรทุกคนมีความอบอุ่นเกิดความมั่นใจ รู้สึกมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง

3. เน้นการจัดองค์กรให้อยู่ในฐานะเป็นศูนย์กลางบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวคิดที่เน้นในเรื่องประสิทธิภาพขององค์กร โดยถือว่าประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับสมรรถภาพขององค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งจะมองครอบคลุมไปถึงบทบาทและวิสัยทัศน์ของผู้นำ ในการบริหารจัดการที่จะทำให้องค์กรเป็นเสมือนศูนย์กลางที่คอยทำหน้าที่กระตุ้น และพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจได้ทุกสถานการณ์ แม้ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคที่ยากต่อการควบคุมก็ตาม

ปัจจุบันแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงและพัฒนามากขึ้นดังจะเห็นได้จากแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 20 ที่เป็นการบริหารตามแนวคิดใหม่ เน้นความเป็นระบบโดยผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญทางด้านนี้จะต้องเพิ่มบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยถือว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี จะช่วยเป็นแรงผลักดันให้องค์กรมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และมีความก้าวหน้าต่อไปอย่างมั่นคงท่ามกลางภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่นับวันจะรุนแรงมากขึ้น ดังนั้น เพื่อให้ฝ่ายบริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นได้อย่างมั่นใจ จึงจำเป็นต้องพัฒนาแนวคิดหรือสมรรถนะใหม่ให้อยู่ในกรอบที่เสริมสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ให้แก่องค์กร โดยจะไม่มุ่งเน้นบุคลากรอย่างเดียว แต่จะมีมุมมองที่กว้างขึ้นให้ครอบคลุมแนวคิดในเรื่องต่อไปนี้

1. แนวคิดด้านธุรกิจ เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โอกาสทางตลาด ข้อจำกัดในการแข่งขัน รวมถึงความรู้เชิงวิเคราะห์ด้านการเงิน เทคโนโลยี จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร เพื่อแสวงหากลยุทธ์ที่ดีในการดำเนินธุรกิจให้ก้าวหน้า และสู้คู่แข่งในโอกาสต่าง ๆ ได้

2. แนวคิดด้านเทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ สามารถบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีเทคนิคที่สร้างสรรค์ โดยเฉพาะในเรื่องของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจ้างงาน การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดใหม่

3. แนวคิดด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึงความสามารถในการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กรไปเป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่การบริหารเชิงรุกที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม เพื่อแก้ปัญหาและสนับสนุนบุคลากรให้มีความรู้ ความพร้อมที่จะปฏิบัติงานที่ทำทายตลอดจนให้ความสำคัญต่อการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับงานขององค์กร และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

นอกจากจะทราบแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามที่กล่าวมาแล้วเราจำเป็นต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นกัน คือ

1. ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factors) ได้แก่ สภาพฐานะทางการเงิน การตลาด การผลิต การศึกษา คำนึงว่าวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ระบบการบริหารข่าวสารข้อมูล บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กร วัฒนธรรม ค่านิยม และระเบียบบริหารข่าวสารข้อมูล บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กร วัฒนธรรม ค่านิยม และระเบียบวินัยข้อปฏิบัติขององค์กร เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Factors) ได้แก่ บทบาทหน้าที่ของรัฐบาล ความก้าวหน้าทางวิชาการ เทคโนโลยี สภาพการแข่งขัน ในลักษณะเดียวกันสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และปัจจัยอื่น ๆ เช่น ภัยธรรมชาติ ภาวะสงคราม เป็นต้น ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพ และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์สำคัญที่จะช่วยขยายบทบาทหน้าที่งานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีขอบข่ายของการปฏิบัติที่กว้างขึ้น เพื่อครอบคลุมดูแลการปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและองค์กร ดังนี้

1. เพื่อช่วยให้บุคลากรใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. เพื่อช่วยองค์กรดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. เพื่อช่วยคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีแรงจูงใจใฝ่หาผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงเข้ามาปฏิบัติงาน

4. เพื่อยกระดับความสามารถ และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

5. เพื่อพัฒนา และธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้ปฏิบัติงานในระดับที่พึงปรารถนาขององค์กร

นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมยังสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. สนองความต้องการระดับสังคม (Society's Requirements) โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่สังคมควรจะได้รับ ให้บุคลากรทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสม มีงานทำมีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ต้องการของสังคม

2. สนองความคาดหวังระดับการบริหารงานขององค์กร (Management's Expectation Organization) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรมีความคาดหวังที่จะได้บุคลากรที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง อันจะส่งผลให้องค์การเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องตระหนักภาระหน้าที่ที่สำคัญ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดคนเข้าทำงาน โดยดูแลตั้งแต่ก่อนเข้าปฏิบัติงาน ระหว่างปฏิบัติงาน และหลังปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความมั่นใจ ความศรัทธา ให้แก่บุคลากรทุกคนที่จะเข้าร่วมงาน และสร้างความแข็งแกร่งให้องค์การต่อไป

3. สนองความต้องการระดับผู้ปฏิบัติงาน (Employee's Needs) องค์กรจะต้องตระหนักเสมอว่า บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานทุกคนต่างมุ่งหวังที่จะมีวิถีการดำรงชีวิตที่ดีในสังคม ครอบครัวมีความสุข สังคมยอมรับยกย่อง และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงไม่ควรละเลยต่อความต้องการพื้นฐานที่บุคลากรทุกคนควรจะได้รับเพราะสิ่งเหล่านี้จะย้อนกลับมาสร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์กรในท้ายที่สุด

โครงสร้างพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนากิจการใดก็ตาม จะต้องมีการวางโครงสร้างพื้นฐานอยู่ก่อน ในกรณีที่องค์กรมีโครงสร้างการบริหารอยู่แล้ว ย่อมทำให้ผู้เข้ามาเรียนรู้และรับผิดชอบงาน ด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสะดวกเห็นความชัดเจนในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น เพราะอย่างน้อยจะทำให้ทราบว่หานี้ องค์กรได้คิด และปฏิบัติการอย่างไรมาก่อน เกิดปัญหาอุปสรรคในจุดใดบ้าง อย่างไรก็ตาม โครงสร้างการบริหารงานและกระบวนการปฏิบัติอาจจะไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น จึง

จำเป็นต้องพัฒนาความก้าวหน้าให้ไกลกว่าที่เป็นอยู่ อาจจะมองอนาคตไปอีก 5-10 ปีข้างหน้า เป็นลักษณะของการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้เกิดเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับโครงสร้างพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เราได้กำหนดไว้ให้มากที่สุด

ดังจะเห็นได้จากความรู้สึกของผู้ที่สำเร็จการศึกษาใหม่ ๆ โดยเฉพาะผู้ที่มุ่งหมายงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนอยู่แล้ว จะไม่ค่อยพบปัญหาความวิตกกังวลในการปฏิบัติงานมากนัก เพราะสามารถเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานจากผู้มีประสบการณ์ได้ด้วยความมั่นใจ แต่ในกรณีที่เป็นองค์กรใหม่ยังไม่มีโครงสร้างระบบการบริหารงานที่ชัดเจนเป็นของตนเอง ทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะต้องตั้งคำถาม เพื่อหาคำตอบที่จะกล่าวต่อไปให้ได้ก่อน จึงจะสามารถเข้าใจงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดี อาจจะใช้แนววิเคราะห์หมองภาพใหญ่แล้วจึงสนใจภาพเล็ก ภาษาวิจัยประเมินผล เรียกว่า การอนุมาน (Deductive Approach) เพื่อได้ทราบความเคลื่อนไหวในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรก่อน โดยจะต้องตั้งข้อคำถามเพื่อให้ได้คำตอบต่อไปนี้

1. ภารกิจ (Mission) ขององค์กรมีอะไรบ้าง
2. นโยบายขององค์กรที่มีต่อธุรกิจและบุคลากรเป็นอย่างไร
3. ปัจจุบันภาวะเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างไร โดยเฉพาะปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และมีผลกระทบต่อองค์กรและบุคลากรโดยตรง
4. ภาวะตลาดปัจจุบันเป็นอย่างไร ความต้องการด้านแรงงานมากกว่าปริมาณแรงงานหรือไม่ (Demand > Supply) หรือปริมาณแรงงานเกิดความต้องการ (Supply > Demand) โดยเฉพาะสาขาที่ต้องการ
5. ข้อกำหนดด้านกฎหมายแรงงานเป็นอย่างไร ไม่ว่าจะเป็นด้านแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎระเบียบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้ใช้แรงงานปัจจุบัน
6. องค์กรมีโครงสร้างการบริหารงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร โดยโครงสร้างที่มีมาตรฐานจะต้องเป็นเสมือนขอบเขตงานทั้งหมดขององค์กรที่คอยเชื่อมโยง และจัดสรรอำนาจหน้าที่ดูแลกำลังบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน โดยมีคำบรรยายลักษณะงาน มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่งานแต่ละตำแหน่งของแต่ละฝ่ายชัดเจน
7. โครงสร้างตำแหน่งงาน ได้มีการกำหนดไว้หรือไม่ ที่สำคัญจะต้องสอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร
8. มีโครงสร้างเงินเดือนหรือไม่ ถ้ามีกำหนดไว้เป็นลักษณะใด เช่น แบ่งเป็นชั้น ๆ จากต่ำไปสูงดังโครงสร้างระบบเงินเดือนของทางราชการ และในการปรับเงินเดือนเป็นแบบขั้นบันไดหรือเปอร์เซ็นต์ ฯลฯ

9. มีการกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ และขั้นตอนในการปฏิบัติต่อบุคลากรให้สอดคล้องกับกฎหมายแรงงานหรือไม่ การวางระเบียบกฎเกณฑ์ที่จำเป็น เช่น

9.1 ระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

9.2 คู่มือการปฏิบัติงานของบุคลากร

9.3 ขอบเขตภาระหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งงาน

10. เครื่องมือในการปฏิบัติงาน เช่น ผังทางเดินของงาน (Work Flow)

อย่างไรก็ตาม การกำหนดโครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถครอบคลุมแนวปฏิบัติต่าง ๆ ได้ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐานต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร แนวคิดของฝ่ายบริหารระดับสูงเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดโครงสร้างขององค์กร บางองค์กรไม่เห็นความสำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงฝากไว้ในฝ่ายต่าง ๆ ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้บริหารตระหนักถึงคุณค่า และความสำคัญของงานด้านนี้ว่ามีส่วนผลักดันให้งานบรรลุเป้าหมาย ก็จะจัดให้งานหน้าที่นี้อยู่ในโครงสร้างขององค์กรชัดเจน

2. ขนาดขององค์กร การกำหนดโครงสร้างพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องพิจารณาขนาดและสถานที่ตั้งประกอบด้วย ถ้าเป็นองค์กรขนาดเล็ก สายการบังคับบัญชาสั้น ปัญหาย่อมมีน้อย แต่ถ้าองค์กรขนาดใหญ่ สายการบังคับบัญชายาวและซับซ้อน ปัญหาย่อมมีมาก การกำหนดโครงสร้างในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของตำแหน่งหน้าที่งานเป็นพื้นฐาน

3. ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดโครงสร้างพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะเรื่องกฎหมายแรงงาน ความก้าวหน้าทางวิชาการสมัยใหม่ ภาวะทางเศรษฐกิจ การแข่งขันที่รุนแรง ล้วนแต่เป็นผลกระทบต่อการกำหนดโครงสร้างทั้งสิ้น คืออาจจะเป็นข้อจำกัดที่มีผลกระทบต่อพัฒนางานอาชีพให้แก่บุคลากรได้

โครงสร้างพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น ถือว่าเป็นกรอบของการบริหารที่ช่วยให้การปฏิบัติงานง่ายยิ่งขึ้น ถ้าหากบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจ และยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะพัฒนาและรับเอาแนวคิดใหม่ รวมทั้งวิธีการปฏิบัติแบบใหม่เข้ามาใช้ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เว้นแต่บางองค์กรเท่านั้นที่ไม่ได้คำนึงความสำคัญต่อโครงสร้างพื้นฐานในเรื่องนี้ ก็ย่อมจะมีผลทำให้ขาดความชัดเจนในแง่ของการปฏิบัติ การแก้ปัญหาเมื่อเกิดอุปสรรคจะจัดการทำได้ค่อนข้างล่าช้าเพราะไม่ทราบว่าจะเริ่มต้น ณ จุดใดก่อน ทั้งนี้เพราะระบบโครงสร้างงานด้านทรัพยากรมนุษย์จะถูกเชื่อมโยงกับ

หน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร ดังนั้นการจัดวางระบบ โครงสร้างจึงจำเป็นต้องศึกษาวิเคราะห์ถึงความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติให้มากที่สุด

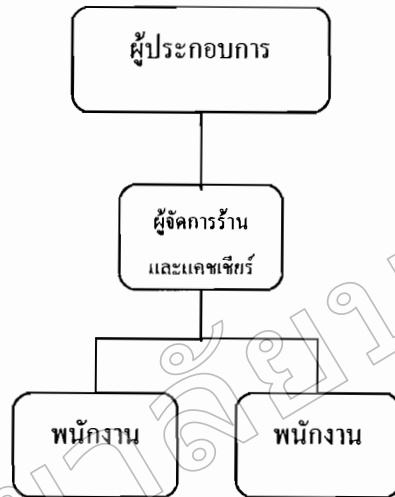
แนวคิดการประกอบธุรกิจ SMEs สป่าในเมืองพัทยา

จากงานรายงานการวิจัยการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ด้วยการรวมกลุ่มเครือข่าย (Cluster) ของธุรกิจขนาดย่อมด้านการท่องเที่ยว เขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรีรองศาสตราจารย์ (วุฒิชชาติ สุนทรสมัยและคณะ, 2554) พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจสป่าและนวดแผนไทยในเขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ซึ่งคณะผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษิตตามแนวคิดการรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) ของ พอร์เตอร์ (Porter, 1998) ตามตัวแบบไดมอนด์ (Diamond Model) ซึ่งแบ่งเป็น 4 ปัจจัยหลัก และ 2 ปัจจัยเสริม ดังนี้

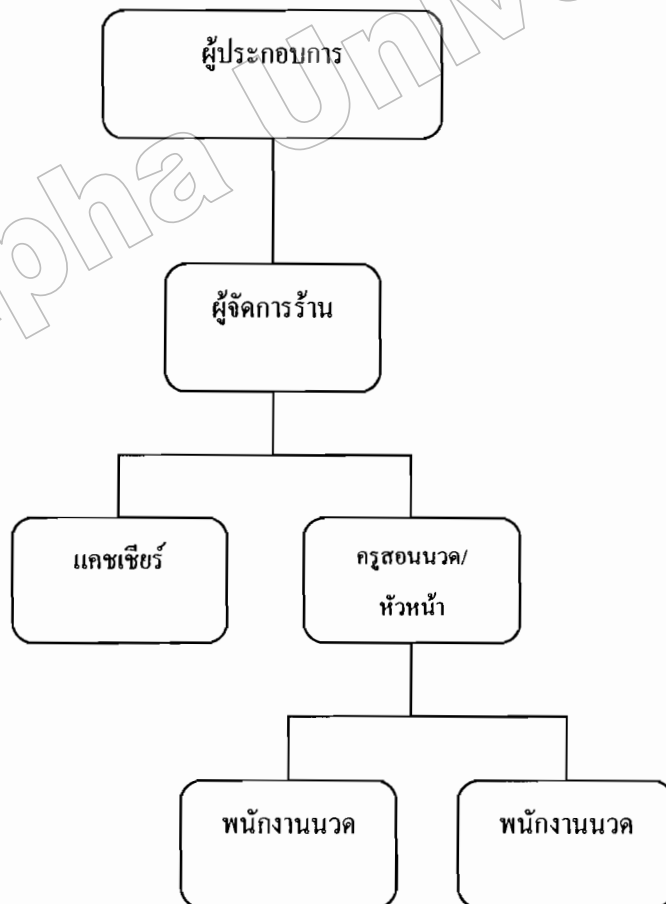
1. ปัจจัยการผลิต เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยการผลิตและโครงสร้างพื้นฐานในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการแข่งขันของธุรกิจสป่าและนวดแผนไทย ในเขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ประกอบด้วย

1.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันให้กิจการสามารถดำเนินงานได้ ผู้ประกอบการเปรียบเสมือนเป็นหัวใจหลักขององค์กร ซึ่งมีหน้าที่ในการตัดสินใจและบริหารจัดการภายในกิจการ รวมทั้งมีพนักงานเพื่อทำงานด้านต่าง ๆ เช่น การจัดการด้านการบัญชี และบริการลูกค้า เป็นต้น โดยจำนวนพนักงานจะแตกต่างกันตามแต่ขนาดของธุรกิจสป่าและนวดแผนไทย นอกจากนี้พบว่า ในช่วง High Season กิจการจะมีการจ้างพนักงานชั่วคราว ในช่วง Low Season กิจการจะจ้างเฉพาะพนักงานประจำ ส่วนการฝึกอบรมพนักงาน โดยปกติจะมีการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการฝึกอบรมพนักงานในแต่ละครั้งจะทำให้สามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานด้วยการสร้างวัฒนธรรมการบริการในองค์กร โดยการบริหารงานแบบเพื่อนหรือครอบครัวให้สวัสดิการที่พักอาศัยและอาหารฟรีแก่พนักงาน รวมทั้งโบนัสให้แก่พนักงาน แต่ผู้ประกอบการบางคนมีกิจการหลายสาขาทำให้การบริหารงานแบบเพื่อนหรือครอบครัวทำได้ยาก เนื่องจากพนักงานมีจำนวนมากและ

โครงสร้างองค์กรของธุรกิจสปาและนวดแผนไทย ในเขตเมืองพัทยา สามารถจำแนก
ได้เป็นรูปแบบ 2 แบบตามขนาดกิจการ ดังภาพที่ 2-1 และ 2-2



ภาพที่ 2-1 โครงสร้างองค์กรของร้านสปาและนวดแผนไทยขนาดเล็ก



ภาพที่ 2-2 โครงสร้างองค์กรของร้านสปาและนวดแผนไทยขนาดกลาง

ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของร้านสปาและนวดแผนไทยแบ่งเป็น 2 ด้านคือ

1.1.1. การรับสมัครพนักงานนวดสปาและนวดแผนไทย โดยระบบแนะนำกันมา โดยเริ่มจากครูสอนนวดที่รู้จักกับผู้ประกอบการ แนะนำลูกศิษย์มาสมัครและพนักงานบอกต่อกันมาสมัคร โดยปกติผู้ประกอบการจะคัดเลือกพนักงานที่มาสมัครด้วยตนเอง เพื่อให้มั่นใจในคุณภาพการบริการ และเป็นหน้าที่ของ ผู้จัดการร้านเมื่อ ผู้ประกอบการ ไปดูแลสาขาอื่น เมื่อตกลงรับพนักงานไว้ทำงาน ร้านกำหนดระบบจ่ายค่าตอบแทนแบบรายวัน โดยแบ่งรายได้จากค่าบริการพนักงานนวดกับทางร้าน คิดเป็นร้อยละ 50 หรือ ตามที่ตกลงกัน

1.1.2. ทักษะด้านต่างๆ ได้แก่

1. ทักษะด้านภาษา เนื่องจากเมืองพัทยาเป็นเมืองที่ติดอันดับ 1 ใน 3 ของประเทศไทย ดังนั้นนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่จะเป็นชาวต่างชาติในแถบเอเชีย ตะวันออกกลาง ยุโรป และสแกนดิเนเวีย เป็นต้น ซึ่งในธุรกิจยังขาดแคลนพนักงานที่สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษ จีน เกาหลี ญี่ปุ่น อาหรับและรัสเซีย ได้

2. ทักษะด้านการนวดและสปา และการบริการ ผู้ประกอบการมีวิธีการเลือกพนักงานนวดที่มีฝีมือไม่นำมาฝึกสอนใหม่ การบริการเป็นสิ่งที่ลูกค้าไม่สามารถสัมผัสและจับต้องได้ แต่จะสามารถมองเห็นได้ในขณะที่ตัวของลูกค้ากำลังรับบริการอยู่ ได้แก่ การออกแบบตกแต่งภายในและภายนอก เครื่องมืออุปกรณ์ที่ลูกค้าใช้ การแต่งกายของพนักงาน เป็นต้น โดยทางร้าน ได้มีการออกแบบสิ่งเหล่านี้ให้มีความเหมาะสมและสัมพันธ์กับสิ่งที่ได้สื่อสารออกไปยังกลุ่มลูกค้า รวมถึงสัมพันธ์กับเอกลักษณ์ของร้านด้วย การตกแต่งสถานที่จะเน้นบรรยากาศสบาย ๆ แบบไทย ๆ ถึงแม้จะอยู่ท่ามกลางย่านธุรกิจก็ตาม โดยการออกแบบตกแต่งนั้นทำให้ลูกค้าไม่รู้สึกอึดอัด มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก

1.2 โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ จากการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้ประกอบการ พบว่าส่วนใหญ่พอใจมากในด้านระบบการสื่อสาร คมนาคมขนส่ง และระบบสาธารณูปโภค ร้อยละ 100 พึงพอใจมากในด้านระบบการขนส่ง เช่น ถนน ท่าเรือ รถสองแถวและระบบสาธารณูปโภค เช่น ไฟฟ้า น้ำประปา ร้อยละ 70.0 และพอใจในด้านอื่น ๆ เช่น การกำจัดขยะ และการบำบัดน้ำเสีย ร้อยละ 90.0

ผู้ประกอบการบางรายเสนอความคิดเห็นว่า ระบบคมนาคมขนส่งในส่วนของรถบริการสองแถว ในเขตเมืองพัทยา อาจมีปัญหาการจัดระเบียบการจราจร เนื่องจากจอดครดไม่เข้าป้าย

รวมทั้งมีรถที่เข้าเบอร์ที่เรียกว่า “รถผี” ทำให้เกิดการจราจรติดขัดมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การที่เมืองพัทยายู่ใกล้กับสนามบินสุวรรณภูมิและมีทางหลวงสายมอเตอร์เวย์ ตลอดจนมีเส้นทางถนนตัดใหม่ และถนนตลอดจนสะพานยกระดับ ซึ่งทำให้มีจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากนักท่องเที่ยวเดินทางได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น ในส่วนของระบบน้ำประปาอาจมีปัญหาน้ำประปาไม่เพียงพอและน้ำไหลช้า รวมทั้งค่าน้ำประปาที่มีราคาสูงและกิจการต้องชำระค่าน้ำบาดาลเสียตามมิเตอร์น้ำประปา เหมือนเมืองใหญ่ทั่วไป ทำให้กิจการมีต้นทุนเพิ่มขึ้น

1.3 ทรัพยากรทุน โดยแหล่งเงินทุนที่สำคัญของกิจการจะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ เงินลงทุนด้วยทุนส่วนตัว ซึ่งในช่วงเริ่มกิจการมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง และเงินทุนจากสถาบันการเงินต่าง ๆ เช่น ธนาคารพาณิชย์ต่างๆ ซึ่งปัจจุบันสถาบันการเงินมีการลดเงื่อนไขการกู้ยืมและปล่อยสินเชื่อให้กับธุรกิจขนาดย่อมง่ายขึ้น รวมทั้งผู้ประกอบการบางรายอาจจะได้รับการแนะนำจากเพื่อนให้รู้จักผู้จัดการธนาคาร หรือสถาบันการเงิน ซึ่งจะสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่ายขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างผลกำไรของแต่ละกิจการด้วย

1.4 ทรัพยากรธรรมชาติ เมืองพัทยาคือว่าเป็นพื้นที่ที่มีความอุดมสมบูรณ์และหลากหลายของธรรมชาติ ได้แก่ ทะเล เกาะ ภูเขา และวัตถุดิบอาหาร เป็นต้น นอกจากนี้ความได้เปรียบจากภูมิอากาศ ซึ่งเมืองพัทยายาจะแบ่งฤดูกาลเป็น 2 ช่วง คือ ในช่วง Low Season ในเขตพัทยาเหนือ กลาง ใต้ ประมาณเดือน กันยายนถึง ตุลาคม ส่วนเขตพัทยาจอมเทียน ประมาณเดือนสิงหาคม กันยายน และตุลาคม ในช่วง High Season ในเขตพัทยาเหนือ กลาง ใต้ ประมาณ 10 เดือน และเขตพัทยาจอมเทียน ประมาณ 9 เดือน แม้ว่าจะเป็นช่วง Low Season จะมีนักท่องเที่ยวบางกลุ่มที่มีอำนาจในการจับจ่ายน้อยจะเดินทางมาท่องเที่ยวในช่วงนี้ เนื่องจากราคาห้องพักและบริการต่างๆ ราคาและมีอัตราถูกกว่า ด้วยการส่งเสริมการขายโดยการลดราคาลง

1.5 วัฒนธรรม เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการดึงดูดนักท่องเที่ยวให้มาเยี่ยมชมเยือน อาทิเช่น ประเพณีวันไหล เทศกาลกินเจ การแข่งขันกีฬาประเภทต่างๆ และความมีอัธยาศัยไมตรีของคนในพื้นที่ที่เป็นจุดขายของการท่องเที่ยว เป็นต้น

2. เงื่อนไขด้านอุปสงค์ พบว่า เมืองพัทยามีอัตรานักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติเพิ่มขึ้นทุกปี ยกเว้นปีพ.ศ. 2548 ที่เกิดเหตุการณ์สึนามิ ส่วนใหญ่นักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติที่เดินทางมาท่องเที่ยวในเมืองพัทยาเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูง เมื่อเปรียบเทียบกับแหล่งท่องเที่ยวอื่นในประเทศไทย นักท่องเที่ยวชาวไทยมีความคาดหวังบริการที่สุภาพ อัธยาศัยที่ดี ส่วนด้านเอกลักษณ์ของอาหารถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเสริมจุดเด่นและการให้บริการของร้านนวด

และสปา การขาดความใส่ใจในเรื่องความสะอาดของคนไทยกลับเป็นปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนสำคัญ นอกจากนี้นักท่องเที่ยวชาวไทยยังเรียกร้องบริการที่มีคุณภาพแต่ราคาถูก ซึ่งแตกต่างจากนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ต้องการเพียงแต่ความสะอาด บรรยากาศภายในร้าน และความถูกต้องทำเลที่ตั้งที่ดี คิติดนน มองเห็นง่าย ราคาค่าบริการที่เหมาะสม และการส่งเสริมการตลาดบริการที่เหมาะสม แต่ที่สำคัญที่สุดได้แก่ การสร้างจุดขายด้านบริการที่มีคุณภาพ โดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่ง และเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน จากการต้อนรับและการนวดของหมอนวด ในสภาวะการแข่งขันของพื้นที่และจากปัจจัยเหล่านี้เอง

นอกจากนี้พบว่า มีกลุ่มนักท่องเที่ยวที่สนใจเฉพาะสถานบันเทิงและ Sex Tourism ซึ่งปฏิเสธไม่ได้ว่าเป็นจุดขายที่สำคัญของเมืองพัทยา ถึงแม้ว่าจะมีการเสนอภาพลักษณ์ในด้านบวก ด้านการนวดและสปา แล้วแต่ยังมีการแอบแฝงในรูปแบบต่างๆ

3. อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกัน โดยทั่วไปอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกันจะมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน โดยจะพิจารณาใน 2 ลักษณะ คือ

3.1 ความเชื่อมโยงของผู้ผลิต/ ผู้จัดหาวัตถุดิบในพื้นที่ ดังนี้

3.1.1 กลุ่มผู้ค้าส่งสินค้าเกี่ยวกับสมุนไพร โดยรูปแบบในการซื้อขายวัตถุดิบในลักษณะการซื้อขายกันมานานจนกลายเป็นเจ้าประจำ ผู้ค้าส่งจะมีบริการจัดส่งสินค้าให้ถึงร้าน แต่บางครั้งร้านจะมีการซื้อวัตถุดิบเอง ซึ่งเกิดขึ้นในกรณีที่มีความต้องการใช้วัตถุดิบเร่งด่วน หรือมีการสำรวจราคาวัตถุดิบแล้วพบว่าผู้ค้าส่งรายอื่นมีราคาต่ำกว่าเจ้าประจำ

3.1.2 กลุ่มผู้จัดส่งวัตถุดิบประเภทตัวกลาง (Supplier) ทำหน้าที่เป็นผู้หาและคัดเลือกวัตถุดิบให้แก่กิจการที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก

3.2 ความเชื่อมโยงเชิงความร่วมมือ ซึ่งเป็นการประสานร่วมมือกันของธุรกิจต่าง ๆ ในเครือข่ายวิสาหกิจ เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสาร การร่วมมือกันในการพัฒนาทักษะของบุคลากร การทำวิจัย หรือการทำการตลาด ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องในเครือข่ายวิสาหกิจนั้นสามารถเข้าถึงปัจจัยการผลิตและบริการที่มีคุณภาพและราคาถูก และสามารถสร้างนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. บริบทด้านการแข่งขันและกลยุทธ์ของธุรกิจ พบว่า ผู้ประกอบการสปาและนวดแผนไทย ในเมืองพัทยายังสนใจเพียงการแข่งขันกับคู่แข่งเฉพาะในพัทยานอกกว่าการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์เพื่อแข่งขันกับแหล่งท่องเที่ยวอื่นในต่างประเทศ ประกอบกับธุรกิจส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการให้บริการที่มีมาตรฐานมากนัก ซึ่งเห็นได้จากผู้ประกอบการส่วนใหญ่โดยเฉพาะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมธุรกิจสปาและนวดแผนไทย มีการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรค่อนข้างจำกัด ลักษณะดังกล่าวจึงเป็นปัจจัยที่บั่นทอนขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวของเมืองพัทยา

5. เหตุที่ควบคุมไม่ได้ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ซึ่งผู้ประกอบการร้านอาหารส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นอุปสรรคในการประกอบธุรกิจ เช่น เหตุการณ์ความไม่สงบในประเทศ ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวลดลง เนื่องจากในประเทศนั้น ๆ มีการประกาศให้ประเทศไทยเป็นพื้นที่อันตราย ดังนั้นนักท่องเที่ยวต่างชาติจึงหันไปเที่ยวยังประเทศใกล้เคียง ประกอบกับปัญหาทางด้านเศรษฐกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งถือเป็นประเทศผู้นำของโลก ส่งผลให้หลายประเทศในโลกเกิดภาวะวิกฤตทางการเงิน จึงทำให้นักท่องเที่ยวลดลงเป็นจำนวนมาก เป็นต้น

6. บทบาทหน่วยงานภาครัฐ จากแผนการพัฒนาแม่บทอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวแห่งชาติ (พ.ศ. 2544-2553) แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2544-2549) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) มุ่งเน้นการเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการพัฒนาเครือข่ายประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐบาล ภาคเอกชน และประชาชนควบคู่กับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านต่าง ๆ รวมทั้งการพัฒนาเศรษฐกิจ วิสาหกิจขนาดย่อมธุรกิจสปาและนวดแผนไทย ให้เป็นรากฐานที่เข้มแข็งในการสร้างรายได้ของประเทศตลอดจนเน้นการเชื่อมโยงเครือข่ายภาคการผลิตและบริการอย่างครบวงจร โดยกำหนดให้ประเทศไทยเป็น แหล่งท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพ และเป็นศูนย์กลางสปาแห่งเอเชีย (Hub of Spa in Asia) ที่เมืองพัทยานโยบายมาใช้ในการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยและธุรกิจท่องเที่ยว เช่น การจัดเทศกาลต่าง ๆ การออกโรดโชว์ และการฝึกอบรมและให้ความรู้แก่บุคลากร เป็นต้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจสปาและนวดแผนไทย ในเขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

(SWOT Analysis)

จากงานรายงานการวิจัยการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ด้วยการรวมกลุ่มเครือข่าย (Cluster) ของธุรกิจขนาดย่อมด้านการท่องเที่ยว เขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี รองศาสตราจารย์ (วุฒิชชาติ สุนทรสมัยและคณะ, 2554) พบว่าผู้ประกอบการด้านสปาและนวดไทยของเมืองพัทยามีจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรคในการรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ (คลัสเตอร์) ได้ดังนี้

จุดเด่น

ศักยภาพในการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการ คือ มีระดับความเข้าใจและความตระหนักรับรู้และการยอมรับและความร่วมมือภายในเครือข่ายวิสาหกิจ การยอมรับและความร่วมมือกับภายนอก ความสามารถและศักยภาพของกิจการในการรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ (กลยุทธ์การแข่งขันด้วยคุณภาพการให้บริการ การตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการบริการ การพัฒนารูปแบบการให้บริการที่ทันสมัยและส่งเสริมภาพลักษณ์ของกิจการระดับสูง มีประสบการณ์ด้านธุรกิจสปาและการนวดไทยมานาน ทำให้รู้แหล่งวัตถุดิบ และแหล่งแรงงานที่มีทักษะการบริการและมีความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจด้านการพนักงานสปาและนวด ระหว่างกิจการ การควบคุมต้นทุนและคุณภาพวัตถุดิบและการบริการได้

จุดด้อย

ผู้ประกอบการมีการรวมกลุ่มเครือข่ายแบบหลวม ๆ และจำนวนน้อย ขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานการเงินภาครัฐและเอกชนทำให้ยังลังเลและรอคู้ทำที่ของการรวมกลุ่ม เพราะเกรงว่าอาจจะทำให้ต้นทุนสูงขึ้นได้

โอกาส

การพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจด้านการท่องเที่ยวของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมประเภทธุรกิจสปาและนวดแผนไทย คือ ทำเลที่ตั้ง และภาพลักษณ์ และชื่อเสียงของสถานที่ท่องเที่ยวและสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ และความหลากหลายของแหล่งท่องเที่ยว การขยายเส้นทางคมนาคมและแนวโน้มการพัฒนาระบบขนส่งมวลชน รวมทั้งการพัฒนาระบบสาธารณูปโภค ของเมืองพัทยาที่ใกล้กรุงเทพฯ และสนามบินสุวรรณภูมิ ความเพียงพอของแหล่ง

เงินทุน เทคโนโลยีการบริการที่ทันสมัยตลอดจนคุณภาพของวัตถุดิบที่ใช้ในการบริการส่งผลต่อความได้เปรียบการบริการธุรกิจสปาและนวดไทย ความประทับใจของนักท่องเที่ยว และอัตราการเพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยวทุกปี การส่งเสริมโดยภาครัฐ กระตุ้นให้ผู้ประกอบการสปาและ นวดแผนไทยมีการแข่งขันด้านทักษะแรงงานและปรับตัว ตลอดจนพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการ อาจทำให้เกิดการร่วมมือกันในอนาคต แทนการแข่งขันกันด้านราคา

อุปสรรค

การขาดแคลนบุคลากรของแต่ละกิจการจำเป็นต้องอาศัยทักษะและประสบการณ์ในงานบริการ ผู้ปฏิบัติงานยังไม่ได้รับรองมาตรฐานจากหน่วยงานของรัฐบาล และขาดการส่งเสริมการรวมกลุ่มอย่างจริงจังทั้งในด้านนโยบาย กลยุทธ์การรวมกลุ่มวิสาหกิจ ตลอดจนการสนับสนุนทางการบริหารจัดการ ที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทำให้ขาดผู้นำและผู้ประสานงานในการรวมกลุ่มอย่างเข้มแข็ง

ดังนั้น ผู้ประกอบการควรมีการรวมกลุ่มในรูปแบบของเครือข่ายวิสาหกิจท่องเที่ยว ด้านสปาและนวดไทย ในเขตเมืองพัทยา ที่เหมาะสมคือ กลุ่มที่ 4 มีการรวมตัวกันอย่างไม่เข้มแข็งนัก แต่อยู่ในสถานะที่ดีสำหรับ โอกาสทางการตลาดในอนาคต (New Wave Cluster) โดยหน่วยงานภาครัฐทำหน้าที่ในการสนับสนุน กระตุ้น และคอยประสานงานร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทสำคัญในเมืองพัทยา ได้แก่ ศาลากลางเมืองพัทยา และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ภาคกลางเขต 3 (พัทยา) ให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ แก่ผู้ประกอบการเป็นกระบวนการที่หลายฝ่ายต้องร่วมมือกัน โดยอาจจะเริ่มต้นจากการพบปะพูดคุยกันหรือจัดให้มีการประชุม แล้วทำการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย การจัดทำแผนภาพเครือข่ายวิสาหกิจ ควรจะเริ่มต้นจากแกนกลางหรือธุรกิจหลักของเครือข่ายวิสาหกิจนั้นก่อน จากนั้นกำหนดเป้าประสงค์หรือพันธกิจร่วม จากนั้นจึงจัดลำดับให้คะแนนความเข้มแข็งของเครือข่ายวิสาหกิจในแต่ละปีจรรยาอยู่ระดับ

สรุปได้ว่า การรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจธุรกิจท่องเที่ยวประเภทสปาและนวดแผนไทย ในเขตเมืองพัทยา จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ คือ การร่วมมือกันทางการตลาด เข้าถึงแรงงานที่มีทักษะและความชำนาญเฉพาะด้านได้ง่าย สถาบันการศึกษาและสถาบันเฉพาะทางเครือข่ายเครือข่ายมีส่วนร่วมช่วยในการถ่ายทอดองค์ความรู้ทางด้านการจัดการและการบริหาร ทำให้ บริการมีมาตรฐาน และเสริมสร้างและพึ่งพาซึ่งกันและกัน อาจเกิดการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เกิดธุรกิจใหม่ๆ ภายในกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ เพราะความใกล้ชิดกับลูกค้า

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สรารุช หนูนเงิน (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงขีดความสามารถจริงกับขีดความสามารถที่พึงประสงค์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทกิจการสถานประกอบการสปา จังหวัดชลบุรี พบว่า ผู้ประกอบการมีความรู้เกี่ยวกับการจัดการความสะอาด การใช้เครื่องมือและผลิตภัณฑ์ มีจรรยาบรรณในอาชีพและทักษะการบริการเป็นอย่างดี ลูกค้าประทับใจในคุณสมบัติด้านทักษะการบริการมากที่สุดและลูกค้าประทับใจคุณสมบัติด้านความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าน้อยที่สุด สำหรับขีดความสามารถทั่วไป พบว่า ผู้ประกอบการมีความสามารถในการประกอบการ ความสามารถในการฝึกอบรมพนักงานเป็นอย่างดีแต่ยังขาดความสามารถด้านการตลาด การสื่อสาร การใช้คอมพิวเตอร์ และการสร้างเครือข่ายในภาพรวมแล้วขีดความสามารถของผู้ประกอบการมีความใกล้เคียงกับความคาดหวังจากขีดความสามารถที่พึงประสงค์จากความคิดเห็นของลูกค้า

ผลการศึกษานี้ สนับสนุน ผลการค้นพบโดย ปรัชนันท์ กังวานปิยศักดิ์(2550) ที่ศึกษาขีดความสามารถและความเป็นผู้ประกอบการของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทสถานประกอบการสปามาตรฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผู้ประกอบการมีขีดความสามารถหลักมากที่สุดในด้านจรรยาบรรณในการดำเนินกิจการสปา ความรู้ด้านความสะอาด ความรู้ด้านการบำบัดด้วยมือ ความรู้ด้านการบำบัดด้วยน้ำหรือวารีบำบัด ความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ความรู้ด้านเครื่องมือและผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในสปา และความมีใจรักในงานบริการ ตามลำดับ และผู้ประกอบการมีขีดความสามารถทั่วไปมากที่สุดในด้านความสามารถด้านการจัดการบริหารธุรกิจ การฝึกอบรมพนักงาน ด้านการตลาด ความสามารถในการสื่อสาร การสร้างเครือข่าย ความรู้ด้านระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย การใช้คอมพิวเตอร์ ความรู้ด้านการเงินและบัญชี และด้านเศรษฐกิจ

สำหรับ ด้านความเป็นผู้ประกอบการ ปรัชนันท์ กังวานปิยศักดิ์(2550) ยังพบว่า ผู้ประกอบการมีความเป็นผู้ประกอบการมากที่สุดในด้านความสำเร็จในการริเริ่มและการขยายธุรกิจ การรับรู้การควบคุมตนเอง มุมมองทางธุรกิจ การรับรู้การยอมรับทางธุรกิจ การยอมรับความเสี่ยง/ไม่แน่นอน การริเริ่มสิ่งใหม่ๆกับธุรกิจ และความเป็นอิสระ ตามลำดับ นอกจากนี้ ผลการศึกษาเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ประกอบการ พบว่า จุดแข็งที่สำคัญของสถานประกอบการสปามาตรฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ ทำเลที่ตั้งเหมาะสม การบริการที่ดีเยี่ยม อย่งไรก็ตาม ยังมีจุดอ่อน คือ ขาดแคลนที่มีทักษะ ขาดคุณภาพมาตรฐานผลิตภัณฑ์ และเป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนสูง

จากผลการศึกษาจากงานวิจัยข้างต้น อาจประเมินได้ว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเภทสปา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความสามารถบริหารจัดการธุรกิจอย่าง

เหมาะสม ตลอดจนเป็นผู้ประกอบการที่มีความสำเร็จในการริเริ่มและการขยายธุรกิจ ที่ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และเอื้อต่อการเตรียมความพร้อมในการรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจกันและกัน

อย่างไรก็ตาม การประกอบการจะเกิดประสิทธิภาพได้ด้วยความสามารถในการแข่งขันกันกับภายใน และภายนอกธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกัน ที่สอดคล้องและยืนยันผลการศึกษาย่างขึ้นด้านความสามารถการบริหารจัดการธุรกิจ ดังที่ หัสยา สำเร็จยิ่ง (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเภทสถานบริการธุรกิจนวดแผนไทย ในเขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพการแข่งขันของผู้ประกอบการ คือ ด้านบริหารการตลาดในเรื่องช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งเน้นเรื่องความปลอดภัยและความสะอาดภายในร้าน ด้านการบริหารจัดการจะเน้นเรื่องความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า (CRM) และมีความสามารถในการปรับให้ทันต่อสถานการณ์ต่างๆ ด้านการบริหารการเงินและบัญชีเน้นเรื่องระบบการบริหารบัญชีที่ดีและสภาพคล่องทางการเงิน ส่วนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญในเรื่องการต้อนรับของพนักงานควรมีความสุภาพเรียบร้อยและเป็นผู้มีใจรักงานบริการ ผลการศึกษานี้ชี้ชัดว่า ผู้ประกอบการธุรกิจนวดแผนไทย ที่จะพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจนวดแผนไทยต้องพิจารณาความรู้ในเรื่องต่างๆ ได้แก่ ด้านบริหารการตลาดในเรื่องการบริการ รู้ความต้องการของลูกค้า ราคา ณ ระดับที่ลูกค้ายอมรับ ช่องทางการจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาด ด้านการบริหารการเงินและบัญชี ซึ่งควรมีการตรวจสอบระบบบัญชีและด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการพัฒนาทักษะความรู้และทัศนคติของพนักงาน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากความสำเร็จในการริเริ่มและการขยายธุรกิจ ที่ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และเอื้อต่อการเตรียมความพร้อมในการรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ ที่เกิดจากตัวผู้ประกอบการธุรกิจสปาและนวดแผนไทยเองแล้ว การที่มีบริการที่ทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจ สามารถสะท้อนความสำเร็จในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของธุรกิจสปาและนวดแผนไทยด้วย ดังผลการยืนยัน ของ วราภรณ์ พุทรวีถี(2548)

ศึกษาความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อคุณภาพบริการของสถานบริการนวดแผนไทย กรณีศึกษาโรงพยาบาลดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี พบว่าผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจด้านคุณภาพบริการของสถานบริการนวดแผนไทย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นรูปธรรมของบริการ ด้านความเชื่อถือไว้วางใจได้ ด้านการตอบสนองต่อผู้รับบริการ และด้านความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจในผู้รับบริการ

อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการธุรกิจสปาและนวดแผนไทยเองหลายรายยังสนใจเพียงการแข่งขันกับคู่แข่งเฉพาะในพัทยา ชลบุรี ด้วยกันมากกว่าการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์เพื่อแข่งขันกับแหล่งท่องเที่ยวอื่นๆทั้งภายในประเทศและในต่างประเทศ ประกอบกับธุรกิจส่วนใหญ่ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการให้บริการที่มีมาตรฐานสากลมากนัก ซึ่งเห็นได้จากผู้ประกอบการส่วนใหญ่โดยเฉพาะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรค่อนข้างจำกัด และต่างทำการตลาดเอง ส่งผลให้ธุรกิจสปาและนวดแผนไทยประสบกับความยากลำบากในการดำเนินธุรกิจในภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรงและเหตุการณ์ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ ที่ส่งผลต่อการหดตัวของจำนวนนักท่องเที่ยว การศึกษา เรื่องเครือข่ายการเชื่อมโยงในด้านความร่วมมือ เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวร่วมกัน ตลอดจนบทบาทของสมาคมด้านการท่องเที่ยวและภาครัฐในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการที่สำคัญร่วมกัน ดังที่ นัชชา แก้วอุไร (2550) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาเครือข่ายและการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจสปาในจังหวัดชลบุรี พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐและองค์กรที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่ายและการรวมกลุ่มในด้านต่างๆ และมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาเครือข่ายและการรวมกลุ่มด้านการตลาดเป็นอันดับแรก ด้านการผลิตและด้านการดำเนินงาน ตามลำดับ นอกจากนี้ยังมองว่าเครือข่ายเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจและต้องการให้ภาครัฐและองค์กรที่เกี่ยวข้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่ายและการรวมกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ข้อสังเกตที่สำคัญคือผู้ประกอบการบางรายไม่เข้าใจและความสับสนเกี่ยวกับกระบวนการและจะเริ่มต้นที่จะร่วมมือแบบเครือข่ายและการรวมกลุ่มได้อย่างไร นอกจากนี้ผู้ประกอบการที่ยังไม่มีการรวมกลุ่มและสร้างเครือข่ายมีความต้องการให้มีความร่วมมือแบบเครือข่ายของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมธุรกิจสปาและนวดแผนไทยกันเอง ในพื้นที่จังหวัดชลบุรี