



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 4  
“GRADUATE SCHOOL CONFERENCE 2022 iHappiness: ความสุขและคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืนในยุคสังคมดิจิทัล”

## การประยุกต์ใช้ทฤษฎี Z ในการบริหารองค์กร Application of Theory Z in Organizational Management

ปรีชา คุณฮวย และนันทิยา น้อยจันทร์  
นักศึกษาลัทธิสุตรครุศาสตร์มหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา  
email: S64561802060@ssru.ac.th

### บทคัดย่อ

การประยุกต์ใช้ทฤษฎี Z ในการบริหารองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร คือ การให้ความสำคัญกับบุคลากร การบริหารจัดการองค์กรให้บุคลากรเข้าใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง ชัดเจน และสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือซึ่งกันและกัน เพื่อให้การสื่อสารภายใน องค์กรมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ นอกจากนี้ผู้บริหารองค์กรควรปลูกฝังเอาไว้ในค่านิยมองค์กร เพื่อให้เป็นพื้นฐาน สำคัญที่จะช่วยสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร สารสำคัญของทฤษฎี Z เป็นการผสมผสานแนวความคิดเกี่ยวกับ การบริหารงานแบบญี่ปุ่นและอเมริกัน โดยนำลักษณะสำคัญของการบริหารแบบญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จมา ปรับให้เข้ากับวัฒนธรรม ลักษณะอุปนิสัยและสภาพแวดล้อมในองค์กรของคนอเมริกัน เพื่อให้บุคลากรมีพลัง จูงใจที่จะปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดผลผลิตหรือผลงานที่มีคุณภาพดี ตลอดจนมีความเปิดเผยไว้วางใจและสนับสนุน ซึ่งกันและกัน ถือเป็นทฤษฎีที่เหมาะสมจะนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์กรเป็นอย่างดีในสถานการณ์ ปัจจุบัน โดยอาศัยผู้รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในการปรับปรุงรูปแบบวิธีการฝึกอบรมแบบใหม่ ให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะต่าง ๆ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความจงรักภักดีต่อองค์กร การสร้างทีมงาน การตัดสินใจร่วมกัน การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อน ตำแหน่ง การพัฒนาอาชีพ การสร้างความสัมพันธ์ และการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ:** การประยุกต์ใช้ทฤษฎี z, การบริหารองค์กร

### Abstract

The application of Theory Z in organizational management to increase the efficiency of personnel in the organization is to focus on personnel. Management of the organization allows personnel understands the situation that occurs and build confidence in personnel which will lead to mutual cooperation to keep communication within the organization always effective. Corporate executives should instill it in the organization's values to be a key foundation that will help create success for the organization. The key principles of Theory Z are a blend of Japanese and American management concepts by adopting the key characteristics of successful Japanese management to the culture. Characteristics and organizational environment of Americans people. To provide personnel with motivation to work produce good quality products or works as well as being open, trusting and supporting



each other. It is considered a suitable theory to be applied to be applied to organizational management especially in the current situation, by relying on the person responsible for human resource development to improve the new training method. To be able to achieve the goals of human resource development to get skills such as Interpersonal relationships, Loyalty to the organization, Team building, Joint decision-making, Performance appraisal and promotion, Career development, Relationship building, and Effective communication.

**Keywords:** Application Theory Z, Organizational Administration

## บทนำ

ภายใต้บริบทสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบันและสถานการณ์ของโรคโควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่อทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างไปจากเดิม ภาครัฐหรือภาคเอกชนจึงจำเป็นต้องเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างองค์กรให้ยืดหยุ่นทันสมัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง สร้างการมีส่วนร่วมและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร (ธีรพงศ์ ประดิษฐ์กุล, 2563) โดยจุดมุ่งหมายหลักคือการพัฒนาทรัพยากรขององค์กรในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรมนุษย์หรือที่เราเรียกว่า บุคลากร ถือเป็นอันดับแรกและสำคัญที่สุดที่ต้องพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร (กฤษณา ภัทรสุวรรณรักษ์, 2563) กระบวนการวางแผนที่มุ่งพัฒนาความสามารถขององค์กรเพื่อให้บรรลุและดำรงไว้ซึ่งระดับการปฏิบัติงานที่พอใจที่สุด สามารถวัดได้ในแง่ของประสิทธิภาพประสิทธิผลและความเจริญเติบโตขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารควรใช้ความเป็นผู้นำผลักดันบุคลากรเพื่อสร้างศักยภาพขององค์กรให้พัฒนาพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ อาจส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรและความผูกพันต่อองค์กรจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (นาวิ อุดร, 2561)

การบริหารองค์กรเป็นกระบวนการวางแผนการจัดการ การสั่งการ และการควบคุมองค์กรที่ก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร หรือ กระบวนการทำงานที่เป็นผลสำเร็จด้วยการใช้บุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ (เกษม แก้วสนั่น, 2564) ในองค์กรแต่ละองค์กรจะมีบริบทหรือสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกที่แตกต่างกัน การนำทฤษฎีการบริหารต่างๆ มาประยุกต์ใช้ ก็เปรียบเสมือนการเลือกวิธีการหรือกลยุทธ์ในการทำงานที่เหมาะสมกับสภาพขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งจะต้องเข้าใจว่าทฤษฎีใดเหมาะสมที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร



ในบทความนี้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี Z ซึ่งเป็นการผสมผสานแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและแบบอเมริกันเข้าด้วยกัน โดยนำลักษณะการบริหารแบบญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จมาปรับให้เข้ากับองค์กรของคนอเมริกัน (Teamster, 2564, Online) ซึ่งอาจเรียกโดยย่อว่า "องค์กรแบบ Z" (Z Type Companies) บทความนี้จะปูพื้นฐานความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎี Z อธิบายถึงลักษณะสำคัญของการบริหารองค์กรแบบ Z พร้อมเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามหลักการของทฤษฎี Z ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร

### แนวคิดและความหมายของการบริหาร

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร ปีเตอร์ เอฟ ดรักเกอร์ (Peter F Drucker, 1993 อ้างถึงใน จารุจรรย์ คงมีสุข, 2562) เป็นนักคิดที่บุกเบิกแนวคิดด้านการบริหารจัดการขององค์กรธุรกิจสมัยใหม่ มีหลักวิชาการรองรับและมีวิธีคิดที่เป็นระบบแบบแผนซึ่งมีจุดเด่น คือ ความพยายามที่จะเข้าใจความซับซ้อนต่างๆ ของสังคมสรุปเป็นแนวคิดที่ได้มาจากประสบการณ์ด้านการปฏิบัติ ทฤษฎีการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดหน้าที่การทำงานที่ต้องปฏิบัติ 2) การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการมอบหมายงานให้บุคลากรในแผนกหรือฝ่ายได้ปฏิบัติ 3) การนำ (Leading) เป็นการจูงใจ การชักนำ การกระตุ้น และชี้ทิศทางให้ดำเนินไปสู่การบรรลุเป้าหมาย และ 4) การควบคุม (Controlling) เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลดำเนินงาน

การบริหารตามความหมาย สมานชัย กิจวิจารณ์ (2563) หมายถึง การนำไปสู่กระบวนการของการทำกิจการที่มีการวางแผน (Planning) การอำนวยการ (Directing) และความร่วมมือ (Coordinating) โดยเฉพาะกิจกรรมด้านเศรษฐกิจ ซึ่งถือเป็นศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับฉันทน์สุดา ชัยโฉม (2564) ที่ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร คือ การควบคุมทุกอย่างไม่ว่าเป็นคนและทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงการสร้างมนุษยสัมพันธ์ภายในองค์กรให้ผู้ปฏิบัติการทำงานด้วยความพึงพอใจ

จากแนวคิดและความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่เป็นระบบแบบแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกับผู้อื่น โดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งคือผู้นำที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

### การบริหารงานตามทฤษฎี A และทฤษฎี J

ทฤษฎี A (American Theory) เป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยการบริหารจัดการร่วมสมัยตามแบบของอเมริกา ซึ่งต้องอาศัยการจัดการจากพื้นฐานของบุคคล มีหลักสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การเป็นสังคมแบบปัจเจกบุคคล มีความรับผิดชอบต่อตัวเอง รักสันโดษไม่สูงส่งกับใคร จึงส่งผลให้เกิดบุคลากรที่มีความรับผิดชอบในหน่วยงานสูง แต่เกิดผลเสียคือ ไม่เกิดความผูกพัน 2) การจ้างงานในระยะสั้น มักไม่มีความผูกพันในครอบครัวหรือในที่ทำงาน พร้อมทั้งจะออกจากงานหรือย้ายงานได้ตลอด และ 3) การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว ถ้าตัดสินใจทำให้ผู้บริหารไม่ต้องไปดูแลอย่างใกล้ชิด ผลเสียคือ ขาดการทำงานเป็นทีม (greedisgoods, 2560, Online)

ทฤษฎี J (Japan Theory) เป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น ซึ่งมีลักษณะเน้นการจ้างงานตลอดชีวิต มีการเลื่อนตำแหน่ง มีความผูกพันกัน ส่งเสริมให้มีการฝึกงานอย่างค่อยเป็นค่อยไป แต่ผลเสียคือ ต้องเลี้ยงคนที่มีประสิทธิภาพการทำงานต่ำไว้ในหน่วยงานจนตลอดชีวิต ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กร



ลักษณะอีกประการของการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น ต้องมีการตัดสินใจที่ได้รับการยอมรับจากที่ประชุม ซึ่งเป็นผลดี แต่ผลเสีย คือ อาจเกิดความล่าช้า (มนต์ทิภา วงศ์ทวีวัฒน์, 2552)

จากการศึกษาและวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยของทั้ง 2 ทฤษฎี William G. Ouchi นำมาผสมผสานให้เป็นหนึ่งเดียวกัน เรียกว่า ทฤษฎี Z ซึ่งเป็นแนวคิดของการบริหารจัดการเชิงจินตนาการ โดย 1) การจ้างงานระยะยาวขึ้น เป็นทางสายกลาง ไม่ต้องจ้างตลอดชีวิต เน้นการจ้างในระยะเวลาที่นานพอสมควรแล้วสร้างความผูกพัน 2) มีความรับผิดชอบส่วนบุคคล โดยนำหลักแนวคิดแบบอเมริกันมาใช้กับบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรับผิดชอบต่อตนเอง กล้าตัดสินใจ ไม่ต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหารมากเกินไป และ 3) การตัดสินใจต้องทำเป็นทีม จะต้องมีการพูดคุยถึงผลดีผลเสียของการบริหารจัดการแบบต่าง ๆ (hrnote.asia, 2565, Online)

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าว นอกจากผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กรแล้ว จะต้องเห็นถึงความสำคัญของบุคลากร สร้างความผูกพันให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สร้างความมั่นใจและความรู้สึกมั่นคงในการทำงานแก่บุคลากรในองค์กร รวมทั้งการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน พร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถที่หลากหลายตลอดจนการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

### ลักษณะสำคัญขององค์กรแบบ Z

William G. Ouchi (1981) ได้กำหนดลักษณะสำคัญขององค์กรแบบ Z ไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. การจ้างงานระยะยาว ควรเปลี่ยนลักษณะการจ้างงานจากการทำสัญญาการจ้าง มาเป็นการจ้างงานระยะยาว ทั้งนี้เนื่องจากทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีค่า องค์กรควรที่จะธำรงรักษาไว้ โดยต้องมีการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะที่เพิ่มสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลา

2. แนวทางอาชีพเฉพาะในระดับปาน การหมุนเวียนงานอย่างมีแบบแผนจะช่วยให้พนักงานได้พัฒนาทักษะและความสนใจที่จำเป็นสำหรับความก้าวหน้า ไม่มุ่งไปมีความชำนาญเฉพาะด้านเดี๋ยวมักเสียจนขาดความสนใจในกิจการอื่น ๆ และความรับผิดชอบอื่น ๆ

3. การประเมินและการเลื่อนตำแหน่งอย่างช้า ๆ ผู้กระบบเงินเดือนค่าจ้างและการเลื่อนตำแหน่งกับอาวุโส เป็นผลมาจากการจ้างงานระยะยาวในลักษณะที่ว่าอายุงานมีผลต่อค่าตอบแทน

4. การควบคุมอย่างไม่เป็นทางการที่แฝงอยู่ภายในและมาตรการวัดที่ทำอย่างเป็นทางการภายนอก การปฏิบัติงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม ซึ่งสมาชิกแต่ละคนภายในทีมต่างมีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยความเห็นพ้องต้องกัน ย่อมเป็นเสมือนการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการที่แฝงอยู่ภายใน และหัวหน้ากลุ่มย่อยก็มีอิทธิพลต่อสมาชิก

5. การตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องต้องกัน แม้จะทำให้เกิดความล่าช้ากว่าการตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว แต่ทำให้พนักงานได้รับข่าวสารข้อมูลที่ถูกต้อง มีความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมตัดสินใจ มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยอย่างแท้จริง ซึ่งทำให้เกิดขวัญและกำลังใจ มีความรับผิดชอบร่วมกัน เกิดผลดีแก่องค์กรโดยรวม

6. ความรับผิดชอบต่อตนเอง ซึ่งเป็นลักษณะของผู้ที่ต้องการผลสัมฤทธิ์สูง องค์กรที่ประกอบด้วยพนักงานที่มีความรับผิดชอบต่อตนเองไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมกันอย่างกวัดขันทุกชั้นตอน ทั้งนี้ เนื่องจากพนักงานจะรู้จักหน้าที่ ความรับผิดชอบ และบทบาทของตน ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง



7. การเกี่ยวข้องกับผูกพันกับทุกส่วนขององค์กร พนักงานในองค์กรแบบ Z ไม่ใช่เพียงแต่หัวหน้าเท่านั้น แต่ตลอดไปจนถึงสมาชิกทุกคนด้วยที่จะต้องถูกเรียกร้องให้มีความจงรักภักดี มีวินัย เสียสละ และมุ่งมั่นปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรซึ่งเปรียบเสมือนครอบครัวสามารถคงอยู่ได้ต่อไปอย่างรุ่งเรือง และแผ่กิ่งก้านสาขาอย่างไร้พินาศ

### การประยุกต์ใช้ทฤษฎี Z ในการบริหารองค์กร

ทฤษฎี z เป็นทฤษฎีการบริหาร “คน” ที่ได้รับการยอมรับและนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการบริหารองค์กร การนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น จะต้องวิเคราะห์พื้นฐานของบุคลากรในองค์กรเสียก่อน เนื่องจากบุคลากรเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการบริหารองค์กรที่จะต้องได้รับการเอาใจใส่ดูแลเป็นอย่างดี เหมือนสมาชิกในครอบครัว มีโอกาสได้ก้าวหน้าฝึกฝนสร้างทักษะด้านการจัดการและด้านเทคนิคทั่วไป ตลอดจนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบาย เป้าหมาย และวิธีการทำงาน เพื่อให้เกิดความรู้สึกว่าองค์กรนั้นเป็นของตนเอง ก่อให้เกิดการอุทิศตนและเกิดความจงรักภักดี มีความผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กรในที่สุด (สุกัญญา แก้วขาว, 2561) การพัฒนาบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับบุคลากรขององค์กรเป็นรายบุคคลให้มีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ของตนให้ได้ผลดีแก่องค์กรมากที่สุด หมายความว่าองค์กรจะต้องดูแลให้มีกำลังกาย กำลังใจมีสติปัญญา มีความรู้ ความสามารถ และทุ่มเทพลังทั้งหมดที่มีอยู่ให้กับงานในหน้าที่จนได้รับผลสำเร็จมากที่สุด (พิรดา สุจริตพันธ์, 2565)

การฝึกอบรมถือเป็นกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรการใช้รูปแบบและวิธีการที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานเดิมอาจไม่ได้ผล เนื่องจากหัวข้อการฝึกอบรมและวิธีการฝึกอบรมแบบเดิมไม่อาจเป็นที่ยอมรับหรือนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิผลได้ในปัจจุบัน ดังนั้น จึงควรเป็นการผสมผสานหรือร่วมมือกันระหว่างผู้ฝึกอบรมร่วมกับผู้รับการฝึกอบรม William G. Ouchi ได้เสนอแนวทางเพื่อก้าวไปสู่องค์กรแบบ Z ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล องค์กรจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักและการไว้วางใจซึ่งกัน เรียนรู้ที่จะติดต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นทักษะระหว่างบุคคลที่จำเป็นสำหรับความสัมพันธ์ของมนุษย์ที่มีประสิทธิผลเกิดความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้ง มีความสุขและความสมหวังด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย (ไพศาล ไกรสิทธิ์, 2561)

2. ความจงรักภักดีต่อองค์กร องค์กรจะต้องสร้างปัจจัยในการจูงใจให้กับบุคลากรรู้สึกมีความอยากประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน รวมทั้งได้รับการยอมรับทางด้าน ลักษณะของงานความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดแรงขับเคลื่อนทางด้านการจูงใจและทุ่มเทให้กับงานที่ปฏิบัติอยู่ด้วยความจงรักภักดีต่อองค์กร (รัชชวดี พุ่มผกา, 2565)

3. การสร้างทีมงาน องค์กรจะต้องเข้าใจถึงความแตกต่างของบุคลากร ซึ่งจะต้องมีการฝึกอบรมให้ความรู้เพื่อให้ทราบถึงสถานะของตนเองและเข้าใจความแตกต่างระหว่างกัน เพื่อให้มีปฏิสัมพันธ์และทำงานร่วมกับคนอื่นๆ ในทีมได้อย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ (สำนักงาน ก.พ., 2559) การประสานงาน การสนับสนุนซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วมของพนักงานในทุก ๆ ด้านของกิจกรรมในองค์กร ทัศนคติร่วมกันหรือประสานเป็นแนวเดียวกัน เนื่องจากทีมงานที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้บรรลุถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. การตัดสินใจ ในองค์กรควรมีการตัดสินใจเกิดขึ้นในทุก ๆ ระดับ การตัดสินใจต่าง ๆ ควรจะแสดงถึงมติของผู้มีส่วนร่วมเสมอ บุคลากรควรได้รับการสอนให้มีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจ (สุพัตรา กสิวัฒน์วสุต, 2565)



5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องมีความสอดคล้องกับบริบทองค์กรและคุณลักษณะของบุคลากร แต่ละกลุ่ม ต้องใช้วิธีการประเมินผลที่เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การประเมิน และการออกแบบต้องส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรและองค์กร (จิระประภา อัครบวร, 2564) นอกจากนี้จะต้องพัฒนาวิธีการต่าง ๆ ในการประเมินและให้แก่นักบริหารประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตามวิธีการ

6. การพัฒนาอาชีพ ทุกอาชีพล้วนมีสิ่งใหม่ๆ ให้เรียนรู้เสมอ จึงจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีประสบการณ์และโอกาสที่แตกต่างกัน ได้เรียนรู้ถึงงานหลาย ๆ อย่าง และมีทักษะในหลาย ๆ ด้าน การหมุนเวียนงานอย่างมีการวางแผนจะช่วยให้พนักงานได้พัฒนาทักษะและความสนใจที่จำเป็นสำหรับความก้าวหน้า และสามารถได้รับการเลื่อนตำแหน่งได้มากขึ้นในระยะยาว (พิมพ์พะงา เพ็ญนาเรนทร์, 2564)

7. ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายพนักงาน เนื่องจากฝ่ายพนักงานและฝ่ายบริหารต่างก็โคจรไปคนละทางห่างกันมาก ก่อให้เกิดความไม่สอดคล้องต้องกัน องค์กรจะต้องสร้างความสัมพันธ์ของทั้ง 2 ฝ่าย ให้เกิดขึ้นไม่โดยตรรกะก็โดยอารมณ์ หาแนวทางปรับปรุงความสามารถและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างสะดวกและง่ายขึ้น ลดการควบคุม หรือการยอมรับอำนาจซึ่งกันซึ่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสัมพันธ์ในองค์กร (คณากร สุขคันธรักษ์, 2561)

8. การติดต่อสื่อสาร ในองค์กรจะต้องมีการติดต่อสื่อสารทั้งในแนวราบและแนวดิ่งที่จะช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหารและเป็นสิ่งเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรทุกระดับ ปัจจุบันการสื่อสารสามารถทำได้สะดวกและรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นโทรศัพท์หรือใช้แอปพลิเคชันต่างสื่อสาร ๆ สามารถอัปเดตข้อมูลกันได้ตลอดเวลา ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถติดต่อซึ่งกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (นงนภัส ภิญญา, 2562)

## บทสรุป

การนำทฤษฎี z ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรจะต้องอาศัยฝ่ายบุคคลในการพัฒนาบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ โดยวิเคราะห์พื้นฐานของบุคลากรในองค์กรเพื่อสร้างแนวทางในการฝึกอบรมที่มีเป้าหมายในการพัฒนาให้เกิดทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความจงรักภักดีต่อองค์กร การสร้างทีมงาน การตัดสินใจ การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่งที่ยุติธรรม การพัฒนาอาชีพ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายพนักงาน การติดต่อสื่อสาร และการพัฒนาทั้งตัวบุคคล ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดกรอบความคิดในการพัฒนาองค์กร ดังนี้ 1) การสร้างความเชื่อถือ ในองค์กรนั้นความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดความสามัคคี สร้างการยอมรับและเข้าใจในสิ่งที่จะดำเนินการร่วมกัน รวมถึงเข้าใจเทคนิคและปัญหาในการดำเนินงานขององค์กร 2) การแบ่งงานควบคุมการตัดสินใจ ผู้บริหารองค์กรจะต้องสื่อสารแลกเปลี่ยนกับบุคคลในองค์กรถึงวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินงาน ทำให้บุคลากรในองค์กรไว้วางใจ ผู้บริหารจะต้องมีการเชิญให้บุคคลที่มีอำนาจในการควบคุมและผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน 3) การฝึกอบรมที่ช่วยทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในองค์กร เพื่อให้รู้จักองค์กรในประเด็นต่าง ๆ เช่น วัตถุประสงค์ ปัญหาและแหล่งทรัพยากร เป็นต้น อันจะก่อให้เกิดแนวคิดหรือจิตสำนึกของการทำงานเป็นทีม ความร่วมมือกันในการทำงาน การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นอกจากนี้บุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหารจะต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวางแผนกระบวนการในองค์กร (แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารและการเปลี่ยนแปลง) เพื่อสร้างทักษะให้สามารถเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อไป และ 4) การสร้างแรงจูงใจให้ตรงกับความต้องการของบุคลากร การให้รางวัลที่ถือเป็นสิ่งสำคัญ



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 4

“GRADUATE SCHOOL CONFERENCE 2022 iHappiness: ความสุขและคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืนในยุคสังคมดิจิทัล”

สิ่งหนึ่งเพื่อเป็นการยกย่องและส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน การสร้างขวัญกำลังใจโดยการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งต่าง ๆ ในระยะเวลาที่กำหนด เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรให้มีพลังกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จ

### เอกสารอ้างอิง

- รัชวุฒิ พุ่มพกา (2565). ความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พีรดา สัจริตพันธ์. (2565). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในบริบทระบบราชการ 4.0. วารสารสถาบันพัฒนาการศึกษาระดับปริญญาตรีสมัยใหม่ ปีที่ 7 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนพฤษภาคม 2565. หน้า 383 – 395
- สุพัตรา กสิวัฒน์วุฒิ. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2. วารสารสถาบันพัฒนาการศึกษาระดับปริญญาตรีสมัยใหม่ ปีที่ 7 ฉบับที่ 6 ประจำเดือนมิถุนายน 2565. หน้า 134 - 147
- เกษม แก้วสนั่น (2564). การจัดการองค์กรไปสู่ความสำเร็จ. วารสารพุทธสังคมวิทยาปริทรรศน์ ปีที่ 6 ฉบับที่ 4 (ตุลาคม - ธันวาคม 2564).
- กฤษณา ภูธรณนุรักษ์ (2563). รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพองค์การ กรณีศึกษา: สำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กรุงเทพมหานคร. วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์ ปีที่ 7 ฉบับที่ 11 เดือนพฤศจิกายน 2563. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ธีรพงศ์ ประดิษฐ์กุล (2563). ทฤษฎีองค์การและการจัดการสมัยใหม่. วารสารการพิมพ์ไทย ฉบับที่ 128, หน้า 64 – 67
- นงนภัส ภิญญ (2562). ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา. วิทยานิพนธ์. ปริญญาตรีศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์. คมคิดดรักเกอร์ The Daily Drucker. แปลโดย จารุจรรย์ คงมีสุข. (กรุงเทพมหานคร : สนพ.วิเลิร์น 2562)
- สุกัญญา แก้วขาว (2561). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี ปีที่ 12 ฉบับที่ 27 เดือนมกราคม - เมษายน 2561. หน้า 111 - 121
- คณากร สุขคันธรักษ์ (2561). อิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรที่มีต่อความตั้งใจอยู่กับองค์กรผ่านความผูกพันของพนักงาน. วารสารวิชาการฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 11 ฉบับที่ 2 เดือนพฤษภาคม - สิงหาคม 2561. มหาวิทยาลัยศิลปากร. หน้า 1564-1581
- นาวิ อุดร (2561). คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2561. หน้า 213 – 222
- สำนักงาน ก.พ.. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. หนังสืออิเล็กทรอนิกส์. 2560
- จิระประภา อัครบวร. หลักการออกแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน 6 ข้อ, สืบค้นเมื่อ 1 กรกฎาคม 2565, จาก <https://bananatraining.com>



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 4

“GRADUATE SCHOOL CONFERENCE 2022 iHappiness: ความสุขและคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืนในยุคสังคมดิจิทัล”

th.hrnote.asia, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD), สืบค้นเมื่อ 1  
กรกฎาคม 2565, จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190423-human-resource-development/>

Ouchi, William G.. *Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge*,  
Avon Books, 1981