

เรียนลัดการบริหารจัดการ  
ผ่านสุดยอดกรณีศึกษาพร้อมด้วยแนวคิด  
และทฤษฎีที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทันที !

# เรียนลัดการ บริหาร จัดการ

เหมาะสำหรับ ผู้บริหาร ผู้นำองค์กร ผู้ประกอบการและเจ้าของกิจการ  
เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์และเพิ่มพูนทักษะด้านการบริหารจัดการ

**Case Study in  
Management**

ผู้เขียน : ดร.ชัยเชษฐ พรหมศรี



# เรียนจัดการ บริหาร จัดการ

เรียนจัดการบริหารจัดการ ผ่านสุดยอดกรณีศึกษา  
พร้อมด้วยแนวคิดและทฤษฎีที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทันที !

**Case Study in Management**

## เรียนหลักการบริหารจัดการ Case Study in Management

ผู้เขียน : ดร.ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี

ราคา 165 บาท

พิมพ์ครั้งที่ 1 : ตุลาคม 2555

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

จัดพิมพ์และ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

จัดจำหน่ายโดย 2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

แฟกซ์ : 0-2718-1831, 0-2318-4809

<http://www.expernetbooks.com>

e-mail: [public@expernetbooks.com](mailto:public@expernetbooks.com)

พิมพ์ที่ : ธรรมกมลการพิมพ์

โทร. 0-2932-4911, 0-2932-5433

---

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี.

เรียนหลักการบริหารจัดการ.--กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2555.

192 หน้า.

1. การบริหารจัดการ. I. ชื่อเรื่อง.

658

ISBN 978-974-414-256-6

พิมพ์บน  
กระดาษกึ่งเคลือบ  
[www.greenread.com](http://www.greenread.com)



อ่านได้บน

หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมาเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ต  
ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย  
หรือเป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

## คำนำ

กรณีศึกษาทางด้านการจัดการทั้งหมด 20 เรื่องเป็นกรณีศึกษาฉบับย่อที่เขียนขึ้นจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารตำรา และหนังสือที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ซึ่งบางเรื่องได้มีการดัดแปลงชื่อองค์กรหรือบริษัทเพื่อความเหมาะสม แต่โครงเรื่องของกรณีศึกษาได้มาจากข้อมูลซึ่งเคยเกิดขึ้นจริงในองค์กรเหล่านั้น ดังนั้นกรณีศึกษาทั้งหมดจึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท เพราะสามารถนำไปใช้เพื่ออธิบายแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อเรื่องที่ได้เรียนได้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม เนื่องจากการทำกรณีศึกษาเป็นการนำเอาความรู้ที่ได้ศึกษามาประยุกต์ใช้เพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการจัดการองค์กรเมื่อต้องเผชิญปัญหาในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน

เพื่อความสะดวกในการนำกรณีศึกษาไปใช้ในการเรียนการสอนให้เหมาะสมและตรงกับหัวข้อ ผู้เขียนได้ระบุวัตถุประสงค์ของการนำเอากรณีศึกษาไปใช้ในแต่ละเรื่องว่า มีความเหมาะสมกับหัวข้อทางการจัดการเรื่องอะไร และยังได้ระบุข้อความเพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนและอภิปรายร่วมกัน นอกจากนี้เพื่อเป็นประโยชน์แก่บุคคลทั่วไปที่สนใจ รวมถึงผู้บริหารองค์กรที่พบปัญหาในลักษณะคล้ายคลึงกันกับกรณีศึกษาในหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนได้ให้ข้อมูลประกอบเพื่อใช้ในการตอบคำถามสำหรับกรณีศึกษาแต่ละเรื่องด้วย แต่ไม่ใช่เฉลยเพราะมิฉะนั้นจะทำให้การนำเอากรณีศึกษาไปใช้ในการเรียนการสอนหรือทำกิจกรรมระดมสมองในองค์กรเสียอรรถรสไป

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่า กระณิศึกษาที่อยู่ในหนังสือเล่มนี้  
จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่อาจารย์ นักศึกษา และบุคคลผู้สนใจทั่วไป  
ที่จะนำไปสู่การสร้างแนวทางสำหรับการแก้ไขปัญหาในอนาคตได้  
ไม่มากนักน้อย หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้เขียนขออภัยไว้  
แต่เพียงผู้เดียว

ด้วยความปรารถนาดี

ดร.ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี

chaiyaset\_promsri@yahoo.com

# สารบัญ

หน้า

คำนำ	3
กรณีศึกษาที่ 1 ปัญหาด้านบุคลากรของบริษัท Accenture	7
กรณีศึกษาที่ 2 การยื่นคำร้องขอคุ้มครองการล้มละลายของบริษัท Eastman Kodak	23
กรณีศึกษาที่ 3 Dan J. Sanders กับการบริหารงานที่ United Supermarkets	33
กรณีศึกษาที่ 4 วิกฤติของโรงพยาบาล St. Luke's	43
กรณีศึกษาที่ 5 รูปปั้นกรีกโบราณที่ J. Paul Getty Museum	51
กรณีศึกษาที่ 6 กลยุทธ์ของ Starbucks Coffee	59
กรณีศึกษาที่ 7 ทักษะการบริหารงานของแม็กกี้	71
กรณีศึกษาที่ 8 วิกฤตการณ์เรียกรถคืนของ Toyota	79
กรณีศึกษาที่ 9 Southwest Airline ภายใต้การนำของ Herb Kelleher	89
กรณีศึกษาที่ 10 ปัญหากลยุทธ์ในบริษัท Nielsen	101
กรณีศึกษาที่ 11 การสร้างนวัตกรรมในโรงแรม Ritz-Carlton	107
กรณีศึกษาที่ 12 ความผูกพันในองค์กรของบริษัทสยามประกันสุขภาพ จำกัด	119

กรณีศึกษาที่ 13	การวางแผนกำลังคนของโรงเรียน DIS	127
กรณีศึกษาที่ 14	กลยุทธ์การสำรองของซีรอสโต้ กรีนที	131
กรณีศึกษาที่ 15	การบริการของสุชาดา	145
กรณีศึกษาที่ 16	การลดขนาดองค์กรของธนาคารสยามมิตร	151
กรณีศึกษาที่ 17	กลยุทธ์การแข่งขันของ Get Fits ฟิตเนส	156
กรณีศึกษาที่ 18	การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	163
กรณีศึกษาที่ 19	ปัญหาพฤติกรรมในโรงแรมแกรนด์ สวีท	173
กรณีศึกษาที่ 20	วิกฤติด้านความเชื่อมั่นในอาคารวิวัฒนาการ	187
เกี่ยวกับผู้เขียน		192

# Case Study in Management

กรณีศึกษาที่

1

## ปัญหาด้านบุคลากร ของบริษัท Accenture

### วัตถุประสงค์ของการนำกรณีศึกษาไปใช้

เกี่ยวข้องกับ

การสร้างความผูกพันในองค์กร การรักษาพนักงานในองค์กร

### ภูมิหลังเกี่ยวกับบริษัท

วิสัยทัศน์และพันธกิจ : Accenture เป็นที่ปรึกษาการจัดการทั่วโลก บริการด้านเทคโนโลยี และเป็นผู้รับเหมาช่วงที่รวบรวมประสบการณ์ที่เหนือชั้น ความสามารถที่ครอบคลุมในทุกกลุ่มอุตสาหกรรมและการทำงานทางธุรกิจ และรวมถึงการวิจัยที่กว้างขวางในบริษัทที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในโลก บริษัท Accenture ร่วมมือกับลูกค้าเพื่อช่วยให้พวกเขากลายเป็นธุรกิจหรือหน่วยงานของรัฐที่มีผลการปฏิบัติที่ดีเยี่ยม



ซีอีโอคนปัจจุบัน : Pierre Nanterme

รายได้สุทธิ : US\$ 21.55 พันล้านสำหรับปีงบประมาณ 2010  
(สิ้นสุดเดือนสิงหาคม ปี 2010)

พนักงาน : ประมาณ 215,000 คน (รวมผู้บริหารอาวุโสประมาณ 4,800 คน)

การให้บริการ : มีสำนักงานและหน่วยปฏิบัติการมากกว่า 200 เมือง  
ในกว่า 53 ประเทศทั่วโลก

Keyur Patel ต้องรีบลุกจากที่นอนตอนตี 5 เพื่อที่จะขึ้นเครื่องบินจากเมืองแอตแลนตาไปซานฟรานซิสโกได้ทันตามเวลา และเขาต้องอยู่ที่ซานฟรานซิสโกเป็นเวลากว่า 4 วัน เพื่อช่วยลูกค้าซึ่งเป็นห้างค้าปลีกรายใหญ่ติดตั้งระบบสารสนเทศใหม่เพื่อใช้ในการดำเนินงานทางธุรกิจ หลังจากนั้นเขาต้องบินกลับไปแอตแลนตาเพื่อกลับไปทำงานที่บ้าน และตารางในสัปดาห์หน้าของเขาก็เป็นแบบนี้เช่นเดียวกัน รวมถึงสัปดาห์ต่อไปด้วย

Keyur Patel เป็นที่ปรึกษาของบริษัท Accenture ซึ่งมีศูนย์กลางอยู่ที่มหานครนิวยอร์ก เป็นบริษัทที่ได้รับการจัดอันดับจากนิตยสาร Fortune ให้อยู่ในลำดับที่ 97 จาก 100 บริษัทที่ดีที่สุดที่นำทำงานด้วย สำนักงานของบริษัทนี้ครอบคลุม 53 ประเทศใน 6 ทวีปทั่วโลก ถึงแม้ว่างานของ Patel จะทำอยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกา แต่เขาก็ต้องทำงานผ่านระบบออนไลน์ (virtual) กับสมาชิกภายในทีมคนอื่นๆ ที่อยู่ในประเทศฟิลิปปินส์หรืออินเดีย การทำงานในลักษณะนี้เป็นเรื่องปกติของพนักงานบริษัทที่ต้องสามารถทำงานได้ในทุกที่ทุกเวลา ขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้า

บริษัท Accenture ว่าจ้างพนักงานประมาณ 60,000 คนต่อปี โดยส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่จบมาจากมหาวิทยาลัยโดยตรง และแทบจะไม่มีประสบการณ์ในการทำงานเลยแต่อย่างใด การจ้างพนักงานเป็นจำนวน

มากอาจเป็นตัวบ่งบอกถึงขนาดของบริษัท แต่ในความเป็นจริงก็คือ บริษัทแห่งนี้มีปัญหาการลาออกของพนักงานมากเป็นอันดับหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจที่ปรึกษา โดยเฉลี่ยบริษัทที่ปรึกษามักสูญเสียพนักงานประมาณ 15 - 20 เปอร์เซ็นต์เป็นประจำทุกปี เพราะเส้นทางอาชีพของคนที่ทำอาชีพที่ปรึกษาก็คือ “ก้าวหน้าหรือลาออก” หมายความว่า คนที่จะก้าวหน้าในอาชีพนี้ได้มันต้องใช้เวลาลดจ่ออยู่กับการทำงานมากกว่าเรื่องอื่น ในขณะที่คนที่เลือกการลาออกโดยสมัครใจก็เพื่อไปหางานที่ไม่ต้องเดินทางมากมายแบบนี้ และมีเวลาที่แน่นอนในการทำงาน มีการประมาณการสัดส่วนการลาออกของพนักงานของบริษัท Accenture ไว้ที่ 15 เปอร์เซ็นต์ ลดลงจากเมื่อ 2 ปีที่แล้ว 3 เปอร์เซ็นต์ ความท้าทายของบริษัทก็คือทำอย่างไรให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรซึ่งพนักงานเองก็แทบจะไม่ค่อยเห็นตัวอย่างของ Patel ก็เหมือนกับพนักงานอีกหลายคนในบริษัทแห่งนี้ ที่สุดท้ายก็ต้องถูกส่งไปทำงานยังที่ต่าง ๆ บนโลกใบนี้ และมีโอกาสน้อยมากที่จะได้เจอหน้าค่าตากับผู้บริหารของตนในที่ทำงาน

บริษัท Accenture พยายามทำทุกวิถีทางเพื่อสร้างความภักดีและความผูกพันให้เกิดขึ้นแก่พนักงานที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางธุรกิจเหล่านี้ ไม่ว่าจะเป็นการจัด “community events” เป็นประจำทุกไตรมาส โดยเป็นการรวมกลุ่มพนักงานราว 50 - 150 คนเพื่อจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การชัตรตเพื่อหาเงินช่วยการกุศล หรือกิจกรรมกีฬา เป็นต้น กิจกรรมนี้ถูกออกแบบขึ้นเพื่อสร้างความรู้สึกผูกพันระหว่างพนักงานบริษัท ทั้ง ๆ ที่พวกเขาต้องทำงานในพื้นที่ที่ห่างไกลกัน นอกจากนี้บริษัทยังได้จัดนโยบายการลาพักผ่อนใหม่ โดยให้พนักงานที่ทำหน้าที่ที่ปรึกษาทางธุรกิจได้ใช้เวลาในการลาหยุดได้ 3 เดือนหลังจากที่ทำงานกับบริษัทครบ 3 ปี นอกจากนี้บริษัทยังได้ทำการอบรมพนักงานแต่ละคนโดยเฉลี่ย 75 ชั่วโมงต่อปี การลงทุนในลักษณะนี้ก็เพื่อเป็นการสร้างค่านิยมหรือความรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงานให้นานขึ้น และทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรต่อไป

หลายคนอาจมองว่าการลาออกของพนักงานบริษัท Accenture เป็นการลาออกเพื่อไปทำงานกับบริษัทที่ปรึกษาคู่แข่งชั้นนำ แต่ในความเป็นจริงบริษัทสูญเสียที่ปรึกษาของตนให้กับบริษัทที่เป็นลูกค้าของตน ที่ปรึกษาจากบริษัทอื่นได้อธิบายความน่าสนใจของบริษัทลูกค้าไว้ว่า “สิ่งที่ดีที่สุดสำหรับการเป็นที่ปรึกษาคือ ผมรู้ว่าที่ไหนเป็นที่ที่ดีที่สุดที่ผมควรย้ายไปอยู่” หลังจากที่ผมลาออกจากงานที่ทำอยู่ ทั้งนี้เป็นเพราะผมได้ทำการประเมินที่แห่งนั้นเรียบร้อยแล้ว” การที่ที่ปรึกษาของบริษัท Accenture ได้ทำงานให้แก่ลูกค้าเป็นจำนวนมาก พวกเขาได้พัฒนาเครือข่ายและความสัมพันธ์ที่ทำให้บริษัทเหล่านั้นได้กลายเป็นผู้ว่าจ้างที่มีศักยภาพ Jill Mart ในฐานะผู้บริหารงานทางด้านทรัพยากรบุคคลของ Accenture เข้าใจปัญหาและความยากลำบากในการรักษาพนักงานที่ทำหน้าที่ที่ปรึกษาทางธุรกิจไว้กับบริษัทของตน เธอเคยกล่าวไว้ว่า “เราเห็นคนของเราลาออกไปเพื่อทำงานในสิ่งที่เขาสามารถทำได้ในบริษัทของเรา และเมื่อเราถามเขาเกี่ยวกับสิ่งนี้ เขามักจะบอกว่า ‘เราไม่รู้ว่าเราสามารถทำสิ่งเหล่านี้ได้’”

การสังเกตเห็นปัญหาของ Jill Mart สามารถอธิบายได้จากโครงการที่ชื่อว่า “ที่ปรึกษาทางด้านอาชีพ (career counselor program)” โดยพนักงานที่จ้างมาใหม่จะมีผู้ให้คำปรึกษาทางด้านอาชีพคอยให้คำแนะนำ โดยผู้ให้คำปรึกษานี้จะมีข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของบริษัททั้งหมด และสามารถอธิบายทางเลือกแก่พนักงานได้ก่อนที่เขาจะถูกซื้อตัวเพื่อไปทำงานที่อื่น ที่ปรึกษาอย่าง Patel ได้เข้ารับคำแนะนำจากผู้ให้คำปรึกษา (counselor) เป็นเวลากว่า 1 เดือน (คนหนึ่งอาจให้คำปรึกษาที่ปรึกษามากกว่า 4-5 คน) โดยแนวทางที่ Patel ได้รับคือ “เขาจะพูดกับผมเกี่ยวกับว่าผมเป็นอย่างไรบ้าง และโอกาสที่เขามองเห็นสำหรับผมคืออะไรบ้าง” นอกจากนี้ผู้ให้คำปรึกษายังแนะนำเขาให้ “ใช้เวลาในช่วงวันศุกร์ของสัปดาห์ในการติดต่อกับสำนักงานในพื้นที่ และพยายามสร้างความแน่ใจว่าผมมีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของบริษัท”

ถึงแม้ว่าบริษัทกว่าครึ่งที่อยู่ในบริษัทที่ดีที่สุด 500 อันดับแรกที่จัดอันดับโดยนิตยสาร Fortune จะมีการจัดโครงการพี่เลี้ยงในลักษณะคล้ายคลึงกันนี้แก่พนักงาน แต่หลายบริษัทพบว่าโครงการแบบนี้ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ในกรณีของ Accenture บริษัทใช้เวลาในการประเมินทักษะการพัฒนาคนของผู้ให้คำปรึกษา (counselor) เพราะผลของการประเมินที่ออกมา นั้นส่งผลโดยตรงต่อค่าจ้างที่ผู้ให้คำปรึกษาจะได้รับ ถ้าคุณเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ไม่ดี ผลลัพธ์ที่คุณจะได้ก็คือสะท้อนจากเช็คเงินเดือนของคุณ







### คำถามสำหรับกรณีศึกษา

- 1 ท่านคิดว่าบริษัท Accenture ควรทำอะไรบ้างเพื่อลดจำนวนของพนักงานที่ปรึกษาทางธุรกิจที่ลาออกจากงานเพื่อไปทำงานให้บริษัทลูกค้า ? แนวทางหรือกลยุทธ์เหล่านี้มีอุปสรรคอะไรหรือไม่ ?
- 2 ท่านมองเห็นโอกาสหรือความหวังที่เกิดจากการที่ที่ปรึกษาทางธุรกิจของบริษัทลาออกไปทำงานกับบริษัทลูกค้า ในสถานการณ์แบบนี้ก่อให้เกิดผลดีหรือสร้างประโยชน์แก่บริษัทในด้านใดบ้าง ?
- 3 ท่านคิดว่าแนวทางในเรื่องของการให้คำปรึกษาทางด้านอาชีพเป็นแนวทางที่ดีที่ควรทำหรือไม่ ?
- 4 ท่านคิดว่าแนวทางที่ใช้เพื่อสร้างความผูกพันในองค์กรให้เกิดขึ้นแก่พนักงานมีอะไรบ้าง ?



## ข้อมูลประกอบเพื่อใช้เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหา

ความผูกพันในองค์กร คือ ความปรารถนาของพนักงานที่จะคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อพนักงานที่จะอยู่ในสถานะการเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป หรือลาออกจากองค์กรเพื่อไปหางานใหม่ ซึ่งการลาออกของพนักงานนั้นมี 2 ลักษณะคือ โดยสมัครใจและไม่สมัครใจ เวลาที่องค์กรกำลังประสบปัญหา สิ่งที่องค์กรต้องการเห็นคือ การร่วมแรงร่วมใจต่อสู้เพื่อความอยู่รอดของสมาชิกในองค์กร อย่างไรก็ตามพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของพนักงานในองค์กรอาจแสดงออกใน 4 ลักษณะ ได้แก่

-  ลาออก
-  ร้องเรียน
-  ักดี/อยู่กับองค์กรต่อไป
-  เพิกเฉย

ถ้ามองในเรื่องของความผูกพันกับประสิทธิภาพในการทำงานแล้ว องค์กรสามารถแบ่งพนักงานออกได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่

**ดาวเด่น** ทำหลายสิ่งที่เป็นอยู่เดิม โดยแสดงความคิดเห็น

**สมาชิกที่ดี** ทำงานอื่นนอกเหนือจากงานของตน ที่ช่วยให้งานรุดหน้าไปได้อย่างราบรื่น อาจไม่มีความน่าเชื่อถือเพียงพอที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง แต่มีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไป เป็นคนที่ทำสิ่งเล็กๆ น้อยๆ ให้แก่คนอื่น ไม่ว่าจะเป็นการพาพนักงานใหม่ไปแนะนำสถานที่ให้คนรู้จัก หรือการส่งเค้กวันเกิดเลี้ยงเพื่อน หรือส่งเครื่องใช้สำนักงานให้เมื่อต้องการ



**หมาป่าโดดเดี่ยว** เป็นคนที่ให้ความช่วยเหลือคนอื่น ขยันทำงาน แต่ไม่มีความผูกพันในองค์กร เขาจะตอบสนองต่อองค์กรด้วยการลาออก ถึงแม้ว่าจะมีบุคลิกภาพโดดเด่นที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ แต่ขาดความรู้สึกร่วม ซึ่งเป็นอุปสรรคขัดขวางเขาในการใช้ความน่าเชื่อถืออย่างสร้างสรรค์ คนเหล่านี้ทำให้ตัวเองโดดเด่นและกลายเป็นที่ต้องการของคนอื่น (จะได้มีคนมาซื้อตัวไป) เป็นพวกที่มีความสามารถสูง แต่ไม่ชอบเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร หรือเข้าร่วมการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบต่ออนาคตขององค์กร

**คนเฉื่อยชา** เป็นคนเฉื่อยชา ไม่กระตือรือร้น ไม่มีความผูกพัน และมีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำ อาจมีการใช้ความพยายามอยู่บ้างในการทำให้ตัวเองคงอยู่ในองค์กรหรือทำงานได้ต่อไป

พฤติกรรมการลาออก หรือการเพิกเฉยสะท้อนให้เห็นอีกด้านของความผูกพันขององค์กร คือ พฤติกรรมการถอยห่างหรือการถอนตัว

การถอนตัวของพนักงานสามารถแสดงออกได้ใน 2 ลักษณะ ได้แก่

**1. ถอนตัวทางด้านจิตใจ (การเพิกเฉย)** - การที่จิตใจล่องลอยไปจากสภาพแวดล้อมหรืองานที่ตนเองทำ คือคนที่ทำงานโดยไม่มีความรู้สึกอยากที่จะทำงานต่อไป พฤติกรรมการถอนตัวออกจากงานที่ทำนั้นมีหลากหลายแบบ จากระดับที่มีความรุนแรงน้อย ไปสู่ระดับที่มีความรุนแรงมาก ได้แก่

-  **Daydreaming** พวกฝันกลางวัน คือมานั่งทำงานตามปกติ แต่ถูกดึงดูดความสนใจไปกับเรื่องอื่นๆ หรือใช้ความคิด หรือการให้ความสำคัญไปกับเรื่องอื่นมากกว่าเรื่องงาน
-  **Socializing** คือการเดินออกไปพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆ ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับเรื่องงานแต่ประการใด

❏ *Looking Busy* ชี้ให้เห็นถึงแรงปรารถนาที่ตั้งใจของตัวบุคคลที่ทำให้ดูเหมือนว่าตัวเองกำลังทำงานอยู่ ถึงแม้ว่าจริงๆ แล้วจะไม่ได้ทำก็ตาม บางคนเดินไปเดินมา หรือบางคนจัดนู่นจัดนี่บนโต๊ะเพื่อให้เจ้านายและเพื่อนร่วมงานเห็นว่ายุ่ง

❏ *Moonlighting* คือใช้เวลางานหรือทรัพยากรในที่ทำงานในการทำบางอย่างที่นอกเหนือจากงานที่ทำ เช่นพวกที่ออกไปเรียนต่อปริญญาโท มักใช้เวลาในที่ทำงานทำการบ้านหรือรายงาน เป็นต้น

❏ *Cyberloafing* การใช้อินเทอร์เน็ต อีเมล หรือเฟซบุ๊กเพื่อความสนุกสนานเพลิดเพลินมากกว่าเพื่อการทำงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบของตน คนพวกนี้มักหยุดทำงานทุกๆ 3 นาทีเพื่อจะส่งอีเมล เปิดอ่านเฟซบุ๊ก หรือทวิตเตอร์ หรือเข้าไปดูวิดีโอคลิปในยูทูบ เป็นต้น ซึ่งการกระทำหรือพฤติกรรมในลักษณะนี้ได้กินเวลาประมาณ 28 เปอร์เซ็นต์ของเวลางานทั้งวันที่ต้องทำงาน หรือคิดเป็นมูลค่าความเสียหายต่อผลผลิตกว่า 6.5 พันล้านดอลลาร์ต่อปี

**2. ถนนตัวทางด้านร่างกาย (การลาออก)** ประกอบด้วยพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความต้องการที่จะเดินหนีจากสภาพแวดล้อมในงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งการถอนตัวทางด้านร่างกายแสดงออกมาในหลากหลายลักษณะ เช่น

❏ *Tardiness* สะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มที่จะมาทำงานสายหรือออกจากงานเร็ว

❏ *Long Breaks* มีการพักกลางวันยาวนานกว่าคนอื่น

- ❖ *Missing Meeting* คือ การที่พนักงานเพิกเฉยงานที่สำคัญ หรือไม่ยอมเข้าร่วมประชุมที่สำคัญ เพราะออกไปข้างนอก
- ❖ *Absenteeism* คือการขาดงาน เช่น ขอบขาดงานทุกวันจันทร์ หรือวันศุกร์
- ❖ *Quitting* การลาออกจากการงานโดยสมัครใจ เหตุผลในการลาออกจากการงานก็คือ ต้องการเงินเดือนเพิ่ม ต้องการโอกาสในความก้าวหน้า หรือไม่พอใจการบริหารของหัวหน้างาน หรือสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน

การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร คือ การอุทิศตนของพนักงานในการทำกิจกรรมขององค์กร ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่งานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนหรือไม่ได้ผลตอบแทนก็ตาม ซึ่งกิจกรรมหรืองานที่ทำนั้นช่วยให้เกิดการพัฒนารูปแบบปรับปรุงคุณภาพโดยรวมขององค์กรโดยทั่วไป พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่

ประเภทที่ 1 คือ **พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีในระดับระหว่างบุคคล** ซึ่งพฤติกรรมนี้ส่งผลดีต่อเพื่อนร่วมงาน เกี่ยวกับการให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และพัฒนาพนักงานในองค์กรที่มากกว่าความคาดหวัง เช่น

- ❖ *Helping* เป็นการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ทำงานหนัก หรือช่วยในเรื่องส่วนตัวอื่นๆ หรือช่วยให้พนักงานที่เข้ามาใหม่เรียนรู้บทเรียนสำคัญๆ ในองค์กร (สิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงหรือควรทำ)
- ❖ *Courtesy* ความมีน้ำใจ คือ การแจ้งให้พนักงานทราบเกี่ยวกับเรื่องสำคัญที่เกี่ยวข้องกับตัวพนักงาน ซึ่งในบางกรณีพนักงานบางคนอาจเก็บข้อมูลที่สำคัญหรือเก็บความลับเอา



ไว้โดยไม่บอกใคร ซึ่งไม่ถือว่าเป็นพฤติกรรมที่ดี เพราะคนที่เป็นสมาชิกที่ดีจะมองว่าข้อมูลเหล่านั้นอาจเป็นประโยชน์กับใครคนใดคนหนึ่งในองค์กร

- i ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา เกี่ยวกับการคงไว้ซึ่งทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ถึงแม้ว่าในบางครั้งเขาอาจทำอะไรที่ทำให้เราเกิดความขุ่นข้องหมองใจไปบ้าง

ประเภทที่ 2 คือ **พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร** ซึ่งพฤติกรรมในลักษณะนี้สร้างผลประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่องค์กรในภาพกว้าง โดยเป็นการแสดงให้เห็นถึงการสนับสนุนและการปกป้ององค์กร และทำงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการในการทำงานและมีความภักดีต่อองค์กร ตัวอย่างเช่น

- i Voice เกี่ยวกับการพูดหรือให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (กล่อมรับข้อเสนอแนะ หรือระบบการรับข้อมูลผ่านทางอินเทอร์เน็ต)
- i Civic Virtue (พลเมืองที่แสดงคุณงามความดี) เกี่ยวกับการเข้าร่วมในการปฏิบัติงานขององค์กรในระดับที่ลึกกว่าระดับปกติทั่วไป โดยการเข้าร่วมการประชุมหรือกิจกรรมอาสาสมัคร หรืออ่านหรือเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประกาศขององค์กร หรือเก็บข่าวที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร
- i Boosterism พฤติกรรมนี้แสดงให้เห็นการเป็นตัวแทนขององค์กรและกล่าวถึงองค์กรในแง่บวกเมื่อออกไปนอกองค์กร/ที่ทำงาน
- i Counterproductive Behavior พฤติกรรมที่บ่อนทำลายในองค์กร คนที่แสดงพฤติกรรมบ่อนทำลายนั้นเราเรียกว่า

“แอบเปิดเน่า” พฤติกรรมแบบนี้คือพฤติกรรมของพนักงานที่ตั้งใจขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

- ❖ *Property Deviance* พฤติกรรมที่เป็นอันตรายต่อทรัพย์สินขององค์กร เช่น การบ่อนทำลาย การขโมย โดย 1/3 ของพนักงานมักเกี่ยวข้องกับการขโมยของในองค์กร
- ❖ *Production Deviance* ลดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน เช่น การใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง (ร้านอาหาร) และการใช้สารเสพติดในระหว่างการทำงาน ทำให้งานเสร็จช้าและอาจเกิดความผิดพลาดได้
- ❖ *Political Deviance* ส่งผลต่อตัวบุคคลมากกว่าองค์กร เช่น การนินทาว่าร้าย การพุดจาหยาบค้าย
- ❖ *Personal Aggression* การใช้ทั้งคำพูดและท่าทางที่รุนแรงต่อบุคคลอื่นในองค์กร เช่น การล้วงละเมิดทางเพศหรือการทำร้ายร่างกาย เป็นต้น

การดึงดูดและการพัฒนาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถแต่เพียงอย่างเดียว อาจช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพได้เพียงในระยะสั้นเท่านั้น ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงต้องรักษา ให้อโอกาสในความก้าวหน้า และจัดการพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้พนักงานเหล่านี้ประสบความสำเร็จในระยะยาว เพราะงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ชี้ให้เห็นว่า สาเหตุของการลาออกของพนักงานเนื่องมาจากสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ที่ดี เช่น ประกันสุขภาพ เงินเดือนที่สูง ตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น วันหยุดในการทำงาน และโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนา สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้กับองค์กรทั้งสิ้น

**การพัฒนาทางอาชีพ (Career Development)** คือ กระบวนการในการจับคู่เป้าหมายทางอาชีพและความสามารถของบุคคลกับโอกาสเพื่อตอบสนองความสามารถของพวกเขา เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคำถามที่ว่า “ฉันเป็นใคร ?” “ฉันต้องการไปทางไหน ?” และ “ฉันจะไปถึงที่นั่นได้อย่างไร ?” การจัดการอาชีพที่ดีจะช่วยให้พนักงานสามารถวางแผนและทราบทิศทางที่จะบรรลุเป้าหมายในเส้นทางอาชีพของตนได้อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามในบางสถานการณ์ พนักงานหลายๆ คนไม่สามารถก้าวไปถึงจุดสูงสุดของเส้นทางอาชีพหรือตำแหน่งได้ (career plateau) ทั้งนี้เนื่องมาจากเหตุผลหลัก 3 ประการ ได้แก่ การเลือกของพนักงานเอง ความสามารถที่จำกัด และการขาดโอกาส ซึ่งการไม่สามารถก้าวไปสู่ระดับของความรับผิดชอบในการทำงานที่สูงขึ้นสามารถเกิดขึ้นในช่วงใดช่วงหนึ่งของชีวิตการทำงานได้ แต่อาจส่งผลกระทบมากสำหรับบุคคลที่ยังมีเวลาในการทำงานอีกนานพอสมควรก่อนจะเกษียณอายุ แต่ไม่สามารถเคลื่อนไปสู่จุดที่สูงกว่าได้

**การสร้างสมดุลของการทำงานและการดำเนินชีวิต (Work-Life Balance)** การจ้างงานบุคคลที่ดีเป็นเรื่องที่ว่ายากแล้ว แต่การที่จะรักษาคนเก่งและคนดีเหล่านั้นไว้เป็นเรื่องที่ยากกว่า ดังนั้นผู้บริหารในองค์กรหลายๆ แห่งจึงพยายามที่จะหาแนวทางในการรักษาคนเก่งและคนดีไว้กับองค์กร ซึ่งวิธีหนึ่งที่ได้รับการนิยมนำมาใช้ในปัจจุบัน ได้แก่ การสร้างสมดุลของการทำงานและการดำเนินชีวิต หมายความว่า บุคคลจะสร้างสมดุลระหว่างความต้องการในเรื่องงาน และความต้องการในเรื่องส่วนตัวและครอบครัวอย่างไร เพราะแต่ละบุคคลมีครอบครัวที่ต้องดูแลเอาใจใส่ ไม่ว่าจะเป็นพ่อ แม่ พี่ น้อง ภรรยา สามี หรือลูก ไม่ใช่แต่มุ่งมั่นเพียงอย่างเดียวจนลืมนึกถึงตนเองและครอบครัว

ผู้ที่ฉลาดย่อมเรียนรู้จากความสำเร็จ

และความผิดพลาดอยู่ตลอดเวลา

ผู้ที่ฉลาดกว่า ย่อมเรียนรู้จากความสำเร็จ

และความผิดพลาดของผู้อื่นอยู่เสมอ

ความผิดพลาดคือความสูญเสียทั้งเงินตรา

และเวลาที่มีคุณค่าอย่างน่าเสียดาย

**Case Study in Management** เล่มนี้

จะช่วยให้เสริมสร้างประสบการณ์ให้แคล้วคลาด

จากความผิดพลาดใดๆ ก้าวไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการ

เหมาะสำหรับ ผู้บริหาร ผู้นำองค์กร ผู้ประกอบการ

เจ้าของกิจการ และผู้ที่กำลังศึกษา

ด้านการบริหารจัดการในระดับสูง



**เอ็กซ์เพอร์เน็ตบุ๊คส์**  
EXPERNETBOOKS

ISBN 978-974-414-256-6



9 789744 142566

เรียนจัดการบริหารจัดการ

ราคา 165 บาท