

แนวทางการจัดการสมัยใหม่ที่มีผลต่อการดำเนินการ กรณีศึกษา องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร<sup>1</sup>  
The guideline of modern management affecting to organization operation a  
case study of marketing organization for farmers.

จิตตรา มูลเพชร<sup>2</sup>

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาแนวทางการจัดการสมัยใหม่ที่มี ผลต่อการดำเนินงาน กรณีศึกษา องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร รวมถึงปัจจัยที่ส่งเสริมที่ทำให้กรณีศึกษา สามารถบรรลุถึงเป้าหมายและประสบความสำเร็จด้านการดำเนินการ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีวิหยาแบบ สนนากลุ่ม (Focus group approach) กับผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและ ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ฝ่ายกิจการตลาด กลุ่มบริหารงานตลาด จำนวน 8 คน นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลแบบสามเส้า การวิเคราะห์ เนื้อหา สรุปผลการศึกษาและนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบการพรรณนา จากผลการศึกษาพบว่าองค์การ สมัยใหม่ โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีดังต่อไปนี้ในการบริหารจัดการ องค์การเพื่อบรรลุเป้าหมายในด้านการ ดำเนินงาน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพองค์กร 2) มาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ การนำ แนวทางในการจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กร ไม่เพียงแต่ช่วยให้องค์กรเห็นถึงเป้าหมายแห่ง ความสำเร็จเท่านั้น แต่ยังช่วยให้องค์กรมองเห็นจุดอ่อนและอุปสรรคของ องค์การด้วย โดยจากการเก็บ รวบรวมข้อมูลงานวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้ยังพบอีกประการหนึ่งว่า องค์การ ตลาดเพื่อเกษตรกร ยังคงให้ ความสำคัญกับการนำแนวคิดทฤษฎีแบบเก่าที่ใช้กันมายาวนานมาประยุกต์ใช้ ควบคู่ในการบริหารจัดการที่มี ความทันสมัยในปัจจุบัน

**คำสำคัญ:** การจัดการสมัยใหม่ และการดำเนินงาน

<sup>1</sup> บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระเรื่อง แนวทางการจัดการสมัยใหม่ที่มีผลต่อการดำเนินการ กรณีศึกษา องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร

<sup>2</sup> นักศึกษาปริญญาโท โครงการทวีปริญญาโท หลักสูตรทวีปริญญาโททางรัฐประศาสนศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## Abstrac

This research is a qualitative research. The objective is to study modern management guidelines affecting the implementation of a case study of the Marketing Organization for Farmers. Including the supporting factors that enable the case study to achieve its goals and be successful in action. Data were collected using Focus group approach with knowledgeable people. Have experience in working and researching various documents Related The main informant is the Marketing Affairs Department. The market management group of 8 people used the data obtained from the study to verify the accuracy of the data in a three-way. Content analysis Summarize the study results and present the study results in a descriptive format. From the results of the study, it was found that the modern organization.

By using the following concepts and theories in organizational management to achieve operational goals

consisting of: 1) organizational condition analysis 2) Quality management system standards Adopting modern

**Keyword:** Modern Management and Operation

## บทนำ

ในปัจจุบัน มีธุรกิจรายใหม่จำนวนมาก ทำให้ธุรกิจต่างๆ มีความต้องการในการแข่งขัน มากขึ้น หากพิจารณาแยกออกเป็นรายๆ จะพบว่า การประกอบหรือดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ค่อนข้างมีความหลากหลาย ทำให้หลายๆธุรกิจต้องเตรียมความพร้อมต่อการรับมือในด้านการเปลี่ยนแปลง การแข่งขันที่สูงขึ้น ทำให้ธุรกิจหรือองค์กรต้องวางแผนให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่มาในรูปแบบต่างๆ เช่น ปรับโครงสร้าง ปรับสมดุล ปรับเปลี่ยน และปรับปรุง ให้องค์กรสามารถก้าวข้ามผ่านช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงหรือปัญหาที่ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จตามที่วางไว้ การนำระบบการจัดการมาใช้ในการดำเนินการทางธุรกิจจึงควรให้ความสำคัญและมีความเข้าใจถึงหลักของการจัดการอย่างมีคุณภาพ (มดิชน, 2559) ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ (2545 : 136) ได้อธิบายถึงการนำแนวคิดทฤษฎีสมัยใหม่ (Modern Organization Theory) มาใช้จัดการสำ เป็นการนำวิธีการเชิงระบบ (System Approach) เข้ามาใช้ ในการจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบแล้วนั้น ก็จะสามารถดำเนินงานต่างๆ ได้ อย่างมีคุณภาพ ทฤษฎีเชิงระบบถือเป็นทฤษฎีถือเป็นทฤษฎีที่ได้รับความนิยมอย่างมากทฤษฎีหนึ่งเนื่องจากสามารถนำมาปรับใช้หรือประยุกต์ให้เข้ากับทฤษฎีอื่นๆ หรือสภาพแวดล้อมได้ไม่ยาก กล่าวคือ การ ดำเนินงานใดๆ ของธุรกิจหรือ องค์กร ผู้บริหารควรเล็งเห็นถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นปัจจัยสำคัญ การลำดับการทำงานหรือดำเนินการใดๆ ควรจะมีระบบระเบียบและแบบแผน ควรมีการ คาดการณ์ วางโครงสร้างการทำงานรวมถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายออกมาให้ชัดเจน ซึ่งองค์กร สามารถนำความรู้ทางการจัดการสมัยใหม่ (Modern Organization Theory) ของฟาโยล (Henri Fayol, 1987) มาใช้ในการจัดการ โดยสามารถกล่าวได้ว่าแนวคิด POCC ของฟาโยล เป็นอีกทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับ อย่างมากเช่นกัน ตามที่ผู้วิจัยได้กล่าวไปข้างต้น ผู้วิจัยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการศึกษาเรื่องแนวทาง การจัดการสมัยใหม่ที่มีผลการดำเนินงาน เนื่องด้วยหลายๆ ธุรกิจหรือองค์กร ในปัจจุบันต่างมีวิธีและ แนวทางในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันออกไป หลายองค์กรธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ได้ได้รับอิทธิพลและ แนวทางในการบริหารจัดการมาจากหลายแหล่งที่มา ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่ามีความน่าสนใจ สำหรับองค์กรตลาด เพื่อเกษตรกร อ.ต.ก. ได้เริ่มก่อตั้งเมื่อปลายปี 2517 ในขณะนั้น อ.ต.ก. ไม่มีสำนักงานเป็นของตนเอง โดย อาศัยสถานที่ของกรมวิชาการเกษตร ที่ตึกกรมกสิกรรม (เดิม) ต่อมา ปริมาณงานเพิ่มมากขึ้นทำให้สถานที่ คับแคบ จึงได้ย้ายไปเช่า ตึกเอกชน ณ อาคารเลขที่ 175/1 ซอยกระทรวงสาธารณสุข ถนนสามเสน กรุงเทพมหานคร เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2518 ในปีงบประมาณ 2518 คณะรัฐมนตรีได้มีมติอนุมัติให้ อ.ต.ก. เช่าที่ดินของการรถไฟแห่งประเทศไทย จำนวน 42 ไร่เศษ ในบริเวณ ย่านรับส่งสินค้าย่านพหลโยธิน อ.ต.ก. ได้รับงบประมาณสร้างอาคารสำนักงานเป็นตึก 3 ชั้น แล้วเสร็จเมื่อวันที่ 29 เมษายน 2520 พร้อมทั้งได้สร้าง ตลาดกลางพหลโยธิน และคลังสินค้า จำนวน 4 หลัง แล้วเสร็จเมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2520 ต่อมาเมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2529

อ.ต.ก. ได้ก่อสร้าง สำนักงานใหม่ อีกหลังหนึ่ง เป็นอาคาร 6 ชั้น ซึ่งใช้เป็นสำนักงาน จนถึงปัจจุบันการบริหารงาน

## วิสัยทัศน์

" องค์กรที่เป็นศูนย์กลางและช่องทางจำหน่ายสินค้าเกษตรที่มีความโดดเด่น นำเชื่อถือด้านคุณภาพเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรอย่างยั่งยืน " พันธกิจ

1. สร้างและพัฒนาตลาดสินค้าเกษตรในระบบออนไลน์ ออฟไลน์ ทั้งส่วนกลางและภูมิภาคเพื่อเป็นช่องทางจำหน่ายสินค้าเกษตร
2. สนับสนุนและส่งเสริมสินค้าเกษตรให้ได้รับความเชื่อถือด้านคุณภาพ
3. สร้างมาตรฐานแบรนด์ อ.ต.ก.

องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.) ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร พ.ศ. 2517 เมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ. 2517 เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยรัฐบาลจ่ายให้เป็นทุนประเดิมห้าสิบล้านบาท และมีวัตถุประสงค์หลัก คือช่วยเหลือเกษตรกรด้านการตลาดสินค้าเกษตร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่เกษตรกร • จัดหาและจำหน่ายปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพ ราคาเป็นธรรมและตรงตามเวลาที่ต้องการให้แก่เกษตรกรสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตร โดยใช้การตลาดนำการผลิตเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการ ดำเนินงานขององค์การเพราะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะชี้ให้เห็นความสำเร็จหรือความล้มเหลว ความ มี ประสิทธิภาพหรือความไร้ประสิทธิภาพของ หน่วยงาน การจัดการบริหารงาน โดยเน้น ความโปร่งใส ความ รับผิดชอบ สามารถ ตรวจสอบได้ และการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน องค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การ บริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ๓ เป็นที่ยอมรับโดยทั่ว กันว่าการปฏิบัติงานในองค์กรย่อมมี ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและ ภายในบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานนั้น ๆ เสมอเช่น อิทธิพลของ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เทคนิคการบริหารงาน ทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการทำงาน หรือขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น ตัวอย่างด้านขวัญและกำลังใจถ้าพนักงานที่มีขวัญและกำลังใจ ดีเยี่ยมพวกเขาก็จะเกิดความมุ่งมั่น พร้อมทั้ง จะอยู่เพื่อพัฒนางานและหน่วยงานอย่างเต็มความสามารถ ในทางกลับกันหากขวัญและกำลังใจของพนักงานตกต่ำ พวกเขาก็จะไม่กระตือรือร้นในการทำงาน ส่งผล กระทบให้งานล่าช้า ผลผลิตขาดคุณภาพ อุทัย เลาหวิเชียร (2559 หน้า 10 ) กล่าวว่า ความสำคัญของค่านิยม กล่าวคือ ควรให้รางวัลกับผู้ที่ปฏิบัติเคร่งครัดกับค่านิยมขององค์การด้วยการให้ค่า ชมเชย ในกรณีของผู้ที่ไม่ ปฏิบัติตามก็ควรมีการกล่าวตักเตือนหรือไม่ให้ความสนับสนุนตามแต่กรณี ผู้เขียนสังเกตว่าบางประเทศใน กลุ่มประเทศที่สาม เวลามีการประกาศชื่อบุคคลดีเด่นของสังคม ส่วนใหญ่จะเป็นชื่อ

ของคนที่มีตำแหน่งสูง แต่มีประวัติการทำงานที่คนส่วนใหญ่ไม่ยอมรับ กล่าวสรุปคือ การกล่าวถึงความหมายของค่านิยมก็เพื่อจะ ชี้ให้เห็นว่ามนุษย์มีค่านิยม เพื่อช่วยในการตัดสินใจ การเลือก การดำรงชีวิต การทุ่มเทต่อการทำงานที่มีต่อ องค์กร เพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย การเลือกผลิตสินค้าหรือบริการ ค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่ติดตัวอยู่ กับมนุษย์และจะสั่งสมอยู่ตลอดเวลา จะมีการสั่งสมมากในอายุที่ต่ำกว่า 30 ปี ค่านิยมจึงเป็นสิ่งสำคัญ

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านการจัดการสมัยใหม่ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพด้านการดำเนินงานของ องค์กร ตลาดเพื่อเกษตรกร
2. เพื่อศึกษาแนวทางการจัดขอบเขตของการวิจัยการสมัยใหม่ของ องค์กรตลาดเพื่อเกษตรกร
  1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ได้แก่แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ศักยภาพองค์กร การจัดการสมัยใหม่ ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ
  ๒. ขอบเขตด้านพื้นที่ กำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือผู้บริหารระดับสูงระดับกลางและระดับ ปฏิบัติการ องค์กรตลาดเพื่อเกษตรกร
  ๓. ขอบเขตด้านเวลา ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสนทนากลุ่ม คือ เดือน เมษายน 2564

## ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

เพศ

อายุ

ตำแหน่งงาน

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

## เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

(skill based) ยังมีความสามารถในการทำงานหลายอย่าง มากขึ้นก็ได้ค่าตอบแทนมากขึ้น แทนการให้ ค่าตอบแทนตามลักษณะงานและหน้าที่รับผิดชอบ (job based) องค์กรแบบเดิม พนักงานจะทำงานในสถานที่ทำงานและเป็นเวลาที่แน่นอน แต่ในองค์กรสมัยใหม่มีแนวโน้มที่จะให้อิสระกับพนักงานในการ ทำงานที่ใดก็ได้เมื่อไรก็ได้ แต่ต้องได้ผลงานตามที่กำหนด เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีเอื้อให้สามารถ สื่อสารถึงกันได้แม้ทำงานคนละแห่ง รวมทั้งความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และโลกาภิวัตน์ทำให้คนต้อง ทำงานแข่งกับเวลามากขึ้น

จนเบียดบังเวลาส่วนตัวและครอบครัว ดังนั้นองค์การสมัยใหม่จะให้เกิดความ ยืดหยุ่นในการทำงานทั้งเรื่อง เวลาและสถานที่เพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้มวิถีการดำเนินชีวิตของพนักงานยุคใหม่

### ความหมายของการจัดการ (Defining management)

การจัดการ (Management) หมายถึง ขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่างๆสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์การ (Robbins and DeCenzo, 2004; Certo, 2003) ซึ่งตามความหมายนี้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ ขบวนการ (process) ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) ขบวนการ (process) ในความหมายของการจัดการนี้หมายถึง หน้าที่ต่างๆด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การโน้มนำองค์การ และการควบคุม ซึ่งจะ ได้อธิบายละเอียดต่อไปในหัวข้อต่อไปเกี่ยวกับ หน้าที่และขบวนการจัดการ ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) เป็นเรื่องเกี่ยวกับลักษณะของ การจัดการ โดยประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานอย่างถูก วิธี เป็นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (inputs) กับผลผลิต (outputs) หากเราสามารถทำงานได้ผลผลิต มากกว่าในขณะที่ใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยกว่า หรือ เท่ากัน ก็หมายความว่า เราทำงาน ได้มีประสิทธิภาพมากกว่า ซึ่งปัจจัยนำเข้าในการจัดการก็คือทรัพยากรขององค์การ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักร และทุน ทรัพยากรเหล่านี้มีจำกัด และเป็นต้นทุนในการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นการ จัดการที่ดีจึงต้องพยายาม ทำให้มีการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดและให้เกิดผลผลิตมากที่สุด ประสิทธิผล (effectiveness) สำหรับประสิทธิผลในการจัดการหมายถึง การทำได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดการที่มีเพียงประสิทธิภาพนั้นยังไม่เพียงพอต้องคำนึงว่า ผลผลิตนั้นเป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ตัวอย่างเช่น สถาบันศึกษาที่ผลิตผู้สำเร็จการศึกษาพร้อมกันที่ละหลายๆ หากไม่ คำนึงถึง คุณภาพการศึกษาก็อาจจะได้แต่ประสิทธิภาพ คือใช้ทรัพยากรในการผลิตหรือต้นทุนต่อผู้เรียนต่ำ แต่อาจจะ ไม่ได้ประสิทธิผลในการศึกษา เป็นต้น และ ในทางกลับกันหากทำงานที่ได้ประสิทธิผลอย่างเดียว ก็ไม่ได้ ต้องคำนึงถึงต้นทุนและควมมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน ตัวอย่างเช่น บริษัท Hewlett-Packard อาจจะทำ ตลับหมึกสีสำหรับเครื่อง Laser Printer ที่มีสีเหมือนจริงและทนนานมากกว่าเดิมได้ แต่ต้องใช้เวลา แรงงาน และวัสดุที่สูงขึ้นมาก ทางด้านประสิทธิผลออกมาดี แต่นับว่าไม่มีประสิทธิภาพ เพราะต้นทุน รวมสูงขึ้นมาก เป็นต้น ในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ต้องอาศัยความเข้าใจในสาขาวิชาอื่นๆ ที่ เกี่ยวข้อง ได้แก่ ด้านมนุษยศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ปรัชญา การเมือง จิตวิทยา และ สังคมศาสตร์ เพื่อให้เข้าใจ พื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ความได้เปรียบในการแข่งขัน การค้าเสรี ความขัดแย้ง การใช้ อำนาจ และความสัมพันธ์ของมนุษย์ในสังคม ขบวนการจัดการ (Management process) ในช่วงต้น ของศตวรรษที่ 20 Henri Fayol ได้เสนอไว้ว่า ผู้จัดการหรือผู้บริหารทุกคนต้อง ทำกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการ หรือที่เรียกว่า ขบวนการจัดการ 5 อย่าง ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การสั่ง การ (commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (controlling) (เขียนย่อว่า POCCC) และต่อมาในช่วงกลางปีศตวรรษ 1950 นักวิชาการจาก UCLA ได้ปรับ มาเป็น การวางแผน (planning) การ

จัดองค์การ(organizing) การจัดการพนักงาน (Staffing) การสั่งการ (directing) และการควบคุม (controlling) (เขียนย่อว่า POSDC) ซึ่งขบวนการจัดการ 5 ประการ (POSDC) อันหลังนี้เป็นที่นิยมใช้เป็นกรอบในการเขียนตำรามากกว่า 20 ปี และต่อมาในช่วงหลังนี้ได้ย่อขบวนการ จัดการ 5 ประการนี้ เป็นหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การโน้มนำ (leading/influencing) และการควบคุม (Controlling) อย่างไรก็ตามงานในแต่ละ ส่วนของขบวนการจัดการ ที่กล่าวข้างต้นนี้มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน ประกอบด้วย

### การวางแผน (planning)

เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายขององค์การ สร้างกลยุทธ์ เพื่อแนวทางในการ ดำเนิน ไปสู่เป้าหมาย และกระจายจากกลยุทธ์ไปสู่แผนระดับปฏิบัติการ โดยกลยุทธ์และแผนในแต่ละระดับ และแต่ละ ส่วนงานต้องสอดคล้องประสานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในส่วนงานของตนและเป้าหมายรวม ขององค์การ ด้วย การจัดองค์การ (organizing) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างขององค์การ โดย พิจารณาว่า การที่จะทำให้ได้บรรลุ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น ต้องมีงานอะไรบ้าง และงานแต่ละอย่างจะสามารถ จัดแบ่งกลุ่มงานได้อย่างไร มีใครบ้างเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงานนั้น และมีการรายงานบังคับบัญชา ตามลำดับชั้นอย่างไร ใคร เป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ การโน้มนำพนักงาน (leading/influencing) เป็น เรื่องเกี่ยวกับการจัดการให้พนักงานทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งต้องใช้การ ประสานงาน การติดต่อสื่อสารที่ดี การจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ลดความ ขัดแย้งและความตึงเครียดในองค์การ การควบคุม (Controlling) เมื่อองค์การมีเป้าหมาย และได้มีการวางแผนแล้วก็ทำการจัด โครงสร้างองค์การ ว่าจ ปางพนักงาน ผูกอบรมและสร้างแรงจูงใจให้ทำงาน และเพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งต่างๆ จะดำเนินไปตามที่ควรจะเป็น ผู้บริหารก็ ต้องมีการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติการ และ เปรียบเทียบผลงาน จริงกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนด ไว้ หากผลงานจริงเบี่ยงเบนไปจากเป้า หมายก็ต้องทำการปรับให้ เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งขบวนการติดตาม ประเมินผล เปรียบเทียบ และ แก้ไขนี้ก็คือขบวนการควบคุม บทบาทของการจัดการ (Managerial roles) เมื่อกล่าวถึงหน้าที่ที่ เกี่ยวกับการจัดการในองค์การมักมุ่งไปที่ หน้าที่ต่างๆ ในขบวนการ จัดการ 4 ประการ (การวางแผน การจัดองค์การ การโน้มนำ และการควบคุม) ดังที่ กล่าวข้างต้น ซึ่งผู้บริหาร แต่ละคนให้ความสำคัญและเวลาในการทำหน้าที่การจัดการเหล่านี้แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังขึ้นกับลักษณะ การดำเนินงานขององค์การที่แตกต่างกันด้วย (เช่น มีลักษณะการดำเนินงานเป็น องค์การที่แสวงหากำไรหรือ องค์การที่ไม่แสวงหากำไร) ระดับของผู้บริหารที่ต่างกัน (ระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง) และขนาดขององค์การที่ต่างกัน ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารที่อยู่ในระดับบริหารที่แตกต่างกันจะใช้เวลาใน การทำกิจกรรมของ แต่ละหน้าที่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาถึงกิจกรรมของผู้บริหารในองค์การแล้ว Mintzberg เห็นว่าบทบาท ของ การจัดการสามารถจัดแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม หรือที่เรียกว่า บทบาทด้านการ จัดการของ Mintzberg (Mintzberg's managerial roles) ได้แก่ บทบาทด้านระหว่างบุคคล (interpersonal roles) บทบาทด้านข้อมูล (informational roles) และบทบาทด้านการตัดสินใจ (decisional roles) โดยแต่

ละกลุ่มของบทบาทมีบทบาท ย่อยดังต่อไปนี้ บทบาทระหว่างบุคคล (interpersonal roles) เป็นบทบาทด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย บทบาทย่อย ได้แก่ 1) บทบาทตามตำแหน่ง (figurehead): ทำหน้าที่ประจำวันต่างๆตามระเบียบที่เกี่ยวกับกฎหมาย หรือตามที่สังคมกำหนด เช่น การต้อนรับแขกขององค์กร ลงนามในเอกสารตามกฎหมาย เป็นต้น

1) บทบาทตามตำแหน่ง (figurehead): ทำหน้าที่ประจำวันต่างๆตามระเบียบที่เกี่ยวกับกฎหมาย หรือตามที่สังคมกำหนด เช่น การต้อนรับแขกขององค์กร ลงนามในเอกสารตามกฎหมาย เป็นต้น

2) บทบาทผู้นำ (leader): ต้องรับผิดชอบสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นการทำงานของพนักงาน รับผิดชอบในการจัดหาคน ฝึกอบรม และงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

3) บทบาทการสร้างสัมพันธ์ภาพ (liaison): โดยสร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อการ กระจาย ข้อมูลให้ทั่วถึงบทบาทด้านข้อมูล (informational roles) เป็นบทบาทด้านการกระจายและส่งผ่านข้อมูล ประกอบด้วย บทบาทย่อย ดังนี้

4) เป็นผู้ติดตามประเมินผล (monitor): เป็นการติดตามเลือกรับข้อมูล (ซึ่งมักจะเป็นเหตุการณ์ ปัจจุบัน) เพื่อเข้าใจความเคลื่อนไหวขององค์กรและสิ่งแวดล้อม เป็นเสมือนศูนย์กลางของ ระบบ

6) เป็นโฆษก (spokesperson): ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ส่งต่อข้อมูลไปยังหน่วยงานภายนอก เกี่ยวกับแผนงาน นโยบาย กิจกรรม และผลงานขององค์กร เช่น เป็นผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม บทบาทด้านการตัดสินใจ (decisional roles) ทำหน้าที่ตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย บทบาทย่อย ดังนี้

7) เป็นผู้ประกอบการ (entrepreneur): หาโอกาสและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เช่น การปรับปรุงโครงการ เพื่อ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการออกแบบโครงการ โดยการจัดให้มีการทบทวน และกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโปรแกรมใหม่ๆ

8) เป็นผู้จัดการความสงบเรียบร้อย (disturbance hander): รับผิดชอบแก้ไขการดำเนินงานเมื่อ องค์กรเผชิญกับความไม่สงบเรียบร้อย โดยการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับความไม่สงบและวิกฤติการณ์ในองค์กร

9) เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (resource allocator): เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ใน องค์กร เช่น ทำการตัดสินใจและอนุมัติในประเด็นที่สำคัญต่างๆขององค์กร โดยจัดลำดับ และกระจาย อำนาจ ดูแลกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงบประมาณ และจัดการเกี่ยวกับการทำงานของพนักงาน

10) เป็นผู้ต่อรอง (negotiator): รับผิดชอบในการเป็นตัวแทนต่อรองในเรื่องสำคัญขององค์กร เช่น มีส่วนร่วมในการทำสัญญากับสภาพแรงงานขององค์กร หรือการต่อรองกับผู้จัดหา (suppliers) ทักษะของนักบริหาร (Management Skills) ผู้บริหาร ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด หรืออยู่ในองค์กรใดก็ทำหน้าที่ในการจัดการ 4 อย่าง ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การโน้มนำ (leading/influencing) และการควบคุม (controlling) และการที่ผู้บริหารจะสามารถทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการได้ประสบผลสำเร็จนั้น ต้องมีทักษะที่ดี ด้านการจัดการ ซึ่งทักษะสำคัญในเบื้องต้นที่ผู้บริหารควรมีอย่างน้อย 3 อย่าง ได้แก่ ทักษะ



ด้านเทคนิค (technical skills) ทักษะด้านคน (human skills) และทักษะด้านความคิด (conceptual skills) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) เป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับงาน สำหรับผู้บริหารระดับสูงทักษะความสามารถนี้จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้ทั่วไปของอุตสาหกรรม ขบวนการและผลิตภัณฑ์ขององค์กร และสำหรับผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น จะเป็นทักษะความสามารถเฉพาะด้านในงานที่ทำ เช่น การเงิน ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศ การผลิต ระบบคอมพิวเตอร์ กฎหมาย การตลาด เป็นต้น ทักษะทางด้านเทคนิคมักเป็นความสามารถเกี่ยวกับตัว งาน เช่น ขบวนการหรือผลิตภัณฑ์

ข้อเสนอในการจัดการภาครัฐแนวใหม่ชาญชัย จิตรเหล่าอาพร (2551) New Public Management เป็นแนวคิดที่มีอิทธิพลต่อการปฏิรูปการบริหาร ภาครัฐทั่วโลกแนวคิดใหม่ไม่ใช่การปฏิรูประบบราชการอย่างเดียวแต่ยังแปลงโฉมภาครัฐใหม่ด้วยการ จัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐกับสังคมใหม่ เหตุผลหลักที่ได้รับการยอมรับคือ ตัวแบบระบบ ราชการเดิมใช้ไม่ได้อีกต่อไป รัฐบาลหลายประเทศเริ่มไม่เห็นด้วยกับการทำงานแบบราชการ จึงจ้างนัก เศรษฐศาสตร์ที่อบรมการจัดการเข้ามาทำงานแทนนักบริหารพร้อมกับหยิบยืมเทคนิคการจัดการจาก ภาคเอกชนมาใช้ย้อนกลับไปใช้วิธีการแบ่งกิจกรรมภาครัฐกับภาคเอกชนออกจากกัน เพื่อหาทางตัดค่าใช้จ่าย และเริ่มเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่ สาเหตุพื้นฐานมาจากรัฐบาลหลายประเทศเผชิญกับปัญหารายได้ที่ แท้จริงตกต่ำแต่นักการเมืองยังคงอยากให้บริการอยู่ในระดับเดิมจึงไม่มีทางอื่นนอกจากปรับปรุง ประสิทธิภาพประกอบกับนักทฤษฎีทั่วถึงว่าระบบราชการเดิมไม่มีประสิทธิภาพ และ เมื่อนัก เศรษฐศาสตร์ศึกษาก็ได้คำตอบแบบเดียวกัน จึงเริ่มมีคำถามว่าทำไมต้องจ้างข้าราชการถาวร ทำไมไม่จ้าง ตาม สัญญา หากจ้างตามสัญญาจะเกิดปัญหาอะไรบ้าง ส่วนแรงต่อต้านจากระบบราชการมีน้อย เพราะ ประชาชนไม่ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้นและเป็นเหตุให้การทำงานแบบระบบราชการบางอย่าง หายไปดังนั้น แนวโน้มของ “การจัดการภาครัฐ” ในอนาคตจึงมุ่งไปสู่ “การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ” (Privatization) และการใช้ “บุคคลที่สาม” (Third Party) ในการดำเนินการต่างๆ แทนภาครัฐเพิ่มมากขึ้นซึ่ง ทำให้ภาครัฐจำเป็นต้องอาศัย “แนวความคิดและวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน” มาใช้มากขึ้น ทุกที่การบริหารจัดการแบบภาคเอกชนเช่นนี้ทำให้เจ้าหน้าที่ของภาครัฐต้องมีความเป็นบุคลากรที่มี คุณภาพมากขึ้น (Qualityfied Personnel) พร้อมๆ กับการต้องเป็น “มืออาชีพ” มากขึ้นด้วย (Higher - Quality Professional) แต่โดยที่ การบริหารในภาครัฐราชการจะต้องอยู่ภายใต้กฎหมายและกฎระเบียบต่างๆมากมาย (ซึ่งต่างจากการบริหารของภาคเอกชน) และอยู่ภายใต้หลักการปกครองแบบ “นิติรัฐ” (Rule of Law) ด้วย จึงทำให้ภาครัฐจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบของการปกครองแบบเข้มงวดเคร่งครัดมายึดหลักการผ่อน ปรนภายใต้ “ธรรมาภิบาล” หรือการกำกับดูแลที่ดี” (Good Governance) มากขึ้นปัญหาในปัจจุบันจึงอยู่ที่ การเร่งสร้าง องค์กรเครือข่ายของภาครัฐและภาคเอกชนที่อาศัยหลักการของ “ธรรมาภิบาล”

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีวิทยาแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group )โดยการ เลือกตัวอย่างแบบ เจาะจง (Purposive Sampling) การวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการสมัยใหม่ที่มีผลต่อการ ดำเนินงาน

กรณีศึกษา องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร เพื่อให้ทราบถึงประเด็นในรายละเอียดที่สำคัญ และมีความครอบคลุมในเนื้อหาสาระสำคัญที่ทำการศึกษา อย่างครบถ้วน พร้อมกันนั้นเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ ในเชิงประจักษ์ ข้อมูลและ วิเคราะห์ให้ทราบถึงเหตุผล ที่มีส่วนสัมพันธ์กันกับข้อมูลในเชิงคุณภาพ และ จุดจุดด้อยของข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนั้นเพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามระเบียบวิธีการ ผู้วิจัยจะนำเสนอวิธีการ วิจัยตามลำดับโดยผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับ นำมาใช้ในกระบวนการ วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ด้วยวิธีการสนทนาแบบกลุ่ม (Focus Group Approach) อันมี หลักเกณฑ์ประการสำคัญในการพิจารณาคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้วิธีการดำเนินวิจัย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีวิทยาสนาทนากลุ่ม (Focus Group Approach) โดยการเลือก ตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเน้นการวางแผนเชิงกลยุทธ์การบริหารจัดการขององค์การการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์การทำแผนกลยุทธ์โดยการนำจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบจุดอ่อนหรือ ข้อเสียเปรียบอุปสรรคหรือข้อจำกัดและโอกาสตามแนวคิด Swot analysis ของอัลเบิร์ต ฮัมฟรี มาทำการประเมินก่อนนำผลที่ได้มา กำหนดเป็นวิสัยทัศน์และพันธกิจซึ่งเป็นที่ยอมรับระดับ สาทลงผลให้ลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคม เชื่อถือในการดำเนินงานของบริษัท โดยใช้ หลักธรรมาภิบาลในการดำเนินงาน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล หลักพบว่าหนึ่งองค์การตลาดเพื่อเกษตรกรมีการนำแนวคิดการ จัดการสมัยใหม่มาใช้จัดการองค์การ ได้แก่การใช้ส่วทในการวิเคราะห์ขององค์การเพื่อกำหนด จุดแข็งจุดอ่อนวางตำแหน่งในการแข่งขันในตลาดพร้อมทั้งวางกลยุทธ์และกำหนดตัวชี้วัด องค์การได้สอดคล้องกันกับบริบท เมื่อองค์การตลาดเพื่อเกษตรกรวางแผนจัดการ องค์การเชิงกลยุทธ์แล้วองค์การตลาดเพื่อ เกษตรกรมีการนำแนวคิดการจัดการคุณภาพทั้งองค์การมาใช้ สาม องค์การองค์การตลาดเพื่อ เกษตรกรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการจัดการเพื่อมาใช้เพิ่มสัคเพิ่ม ศักยภาพในการ ประมวลข้อมูลเพื่อตัดสินใจในการจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพจากการที่องค์การตลาดเพื่อ เกษตรกรนำแนวคิดการจัดการและเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการจัดการองค์การเพื่อส่งผลให้ การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพจากข้อมูลที่กล่าวมา ข้างต้นผู้วิจัยนำมาเชื่อมโยงมโนทัศน์และสามารถสรุปเป็น แนวทางหรือปัจจัยทางการจัดการที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพขององค์การได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ศักยภาพขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกรเพื่อทำให้องค์การตลาดเพื่อเกษตรกรทราบจุดแข็ง, จุดอ่อนโอกาสและอุปสรรค
2. มีการควบคุมคุณภาพในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์การตลาดเพื่อเกษตรกรเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร
3. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนการทำงานในทุกกระบวนการ

## สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการเก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจากองค์การตลาดเพื่อเกษตรกรซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สามารถให้ข้อมูลในการแนวทางการจัดการการวางแผนนโยบายรวมถึงแผนกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การ ได้นั้นพบว่าองค์การตลาดเพื่อเกษตรกรให้ความสำคัญอย่างมากในการพัฒนาความสามารถด้านการแข่งขัน โดยมีทั้งการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกรอย่างสม่ำเสมอองค์การตลาดเพื่อเกษตรกรนำการวิเคราะห์และวางแผนการทำงานขององค์การตลาดเพื่อ เกษตรกรเพื่อให้องค์การบรรลุความสำเร็จและมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้นซึ่งเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในได้แก่จุดอ่อนและจุดแข็ง และวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกได้แก่โอกาสและอุปสรรคเมื่อวิเคราะห์ ศักยภาพขององค์การแล้วนั้นองค์การนำมากำหนดวิสัยทัศน์และกำหนดพันธกิจเพื่อตอบสนองต่อความต้องการ ของลูกค้า และข้อกำหนดกฎหมายมุ่งเน้นการยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าโดยการสร้างผลงานหรือ สินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าสามารถเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าคลังองค์การตลาดเพื่อ เกษตรกรในขณะเดียวกันสามารถลดต้นทุนการผลิตและช่วยเหลือเกษตรกรตามนโยบายขององค์การตลาดเพื่อ เกษตรกรเชื่อว่าการปฏิบัติและการดำเนินงานที่ถูกต้องนำไปสู่การสร้างเปรียบเทียบในการแข่งขัน โดยมีการใช้แนวคิดการจัดการอย่างเป็นระบบโดยเน้นการจัดการวางแผนเชิงกลยุทธ์การบริหารจัดการงาน ขององค์การตลาดเพื่อ เกษตรกรการดำเนินการตามวางแผนตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การตลาดเพื่อ เกษตรกรซึ่งได้มาจากการประเมินการดำเนินงานความพร้อมศักยภาพในการทำงานทั้งภายในและภายนอก ขององค์การทำแผนกลยุทธ์ โดยมีการนำจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบจุดอ่อนหรือข้อเสียอุปสรรคหรือข้อจำกัด และโอกาสตามแนวคิดการวิเคราะห์ภายในและภายนอกของอารยธรรมพริมาทำการประเมินผลก่อนที่ได้มา กำหนดเป็นพีส์ตัดและพันธกิจและสร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินการของ ขององค์การตลาดเพื่อ เกษตรกรยกตัวอย่างที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การตลาดเพื่อเกษตรกรที่เป็นรูปธรรมเช่นผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่าเราสามารถรับรู้ข้อมูลสินค้าและความต้องการของตลาดรวมถึงด้านการบริหารงานตลาดอย่างเป็น รูปธรรมจากผลสัมฤทธิ์เชิงลึกดังกล่าวสามารถนำมาวิเคราะห์สรุปอภิปรายผล ได้ดังนี้ จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่าหนึ่งองค์การตลาดเพื่อ เกษตรกรมีการนำแนวคิดการจัดการองค์การสมัยใหม่มาใช้ ได้แก่สก็อตในการวิเคราะห์ขององค์การตลาดเพื่อ เกษตรกรเพื่อกำหนด แข็งจุดอ่อนวางตำแหน่งในการแข่งขัน ภายในตลาดพร้อมทั้งวางกลยุทธ์และกำหนดตัวชี้วัดองค์กรได้สอดคล้องกับบริบทสองเมื่อองค์การตลาด เพื่อเกษตรกรวางแผนการจัดการองค์การเชิงกลยุทธ์แล้วนั้นองค์การตลาดเพื่อเกษตรกรกำหนดตัวชี้วัด องค์กรได้สอดคล้องกับบริบทมีการนำแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วไปมาใช้ในองค์กรสามารถตลาด เพื่อเกษตรกรนำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการมาใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพการประมวลข้อมูลและการ ตัดสินใจในการจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประโยชน์จากการวิจัย จากข้อมูลที่ได้การสนทนาสัมภาษณ์สนทนาแบบกลุ่ม Focus group discussion กลับผู้ให้ข้อมูลหลักผู้วิจัย พบว่าองค์การตลาดเพื่อเกษตรกรมีการเริ่มต้นใช้แนวคิดทฤษฎี โดยพิจารณาจากความสามารถของ องค์การ ตลาดเพื่อเกษตรกรเป็นหลักและเป็นสิ่งที่นำจุดแข็งและ, อ่อนขององค์การมาใช้ในการกำหนดเป้าหมายและ ทิศทางในการความสำเร็จซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากองค์ความรู้ของ ศักยภาพและ ความรู้ความสามารถขององค์การเองจะทำให้้องค์การมีความได้เปรียบในด้านเวลาที่ไม่ต้อง

เสียเวลาไป ลงทุนและความเสี่ยงที่ต้องเสียไปกับองค์การ โดยไม่มีความชำนาญอีกครั้งองค์การมีแนวคิดทฤษฎี โดยใช้ การเลือกใช้อย่างไม่ก้าวกระโดดกล่าวคือทำให้ความสำคัญกับแนวคิดทฤษฎีทั้งแบบเก่าที่ใช้กันมาอย่างยาวนานรวมถึงระบบในการบริหารจัดการที่มีความสามารถทันสมัยมาใช้ตามลำดับ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย ในอนาคตในการวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งเน้นศึกษาในเรื่องแนวทางการจัดการสมัยใหม่ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกรเท่านั้นซึ่งจากการสัมภาษณ์แบบสนทนาแบบกลุ่มผู้วิจัยพบว่า องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร ให้ความสำคัญในการดำเนินงานในด้านการศึกษาและความรับผิดชอบต่อสังคม เช่นการองค์การตลาดเพื่อเกษตรกรมีการทำกิจกรรมเพื่อสังคมอยู่จำนวนมากรวมทั้งมีแหล่งที่ตั้งการเรียนรู้อัตนวิถีด้านเวลาทำเพื่อเพิ่มศักยภาพให้องค์กรกว่าความรู้ให้กับพนักงานอีกด้วยดังนั้นเพื่อเกิดประโยชน์แนวทางต่อการศึกษาของผู้วิจัยและอนาคตผู้วิจัยเห็นว่าในการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปต่อยอดในด้าน การศึกษาแนวทางการพัฒนามีส่วนร่วมโครงการต่อกิจกรรมที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมได้

## สื่ออิเล็กทรอนิกส์

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535: 36)

อ.อุทัย เลหาวิเชียร (2556) กองทัพบก (2558)

กรุงเทพธุรกิจ 2559 มอหอกการค้าไทยร่วมกับบัณฑิตยสารธุรกิจ โดยบอมจจ. เออาร์พีไอ. ออนไลน์สืบค้นเมื่อ 16 มิถุนายน 2560

จิริกิตต์บุณนาค 2541 การบริหารทรัพยากรมนุษย์วารสารบริหารธุรกิจ, 6, (1,4-5) เมษายน-มิถุนายน, 2541

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสมัยใหม่, 2555 (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 5 มิถุนายน 2560 จาก [http://file.siam2web.com/cmmba/peper\\_drucker2.pdf](http://file.siam2web.com/cmmba/peper_drucker2.pdf)

องค์การสมัยใหม่

<https://WWW.gotoknow.org/posts/456326>

[https://sites.google.com/site/wwwitphcmvclivecom/1 - 7 - xngkhkar-smay-him-modern-organization](https://sites.google.com/site/wwwitphcmvclivecom/1-7-xngkhkar-smay-him-modern-organization)

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่

<http://thachang-nyk.go.th/UserFiles/File/041158/E2-PRNM.pdf>

พงษ์เสถียร เหลืองอลงกต. 2558. Modern Management การจัดการสมัยใหม่

รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549. Modern Management การจัดการสมัยใหม่, กรุงเทพฯ : ธรรมสาร

หลักธรรมาภิบาล 2558. หลักธรรมาภิบาล (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 7 มิถุนายน 2560

[http://digital collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/57750057.pdf](http://digital.collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/57750057.pdf)

Bonit, N. and tagger. 2001. A model of the impact of mossier satatement on firm performance

Management Descition

Pride, William M. and Others. 2005. Business. : Houghton Mifflin. New York: McGraw-Hill.