



หลักการจัดการ

ตรงตามจุดประสงค์รายวิชา สมรรถนะรายวิชา และคำอธิบายรายวิชาของ
หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พุทธศักราช 2557

3200-1002



สุนีย์ แสงสุวรรณ

150.-



หลักการจัดการ 3200-1002

หมวดวิชาทักษะวิชาชีพ
กลุ่มทักษะวิชาชีพพื้นฐาน
หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง
พุทธศักราช 2557

สุนีย์ แสงสุวรรณ

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

สุนีย์ แสงสุวรรณ.

หลักการจัดการ. -- กรุงเทพฯ : แม็คเอดูเคชั่น, 2558.

288 หน้า.

1. การจัดการองค์การ. I. ชื่อเรื่อง.

658

ISBN 978-616-274-589-8

จัดพิมพ์และจำหน่ายโดย

MAC EDUCATION

ผู้เขียน : สุนีย์ แสงสุวรรณ
การสั่งซื้อ : ส่งธนาคติส่งจ่าย ไปรษณีย์ลาดพร้าว ในนาม บริษัท แม็คเอดูเคชั่น จำกัด
เลขที่ 9/99 อาคารแม็ค ซอยลาดพร้าว 38 ถนนลาดพร้าว แขวงจันทระเกษม
เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900
☎ : 0-2938-2022-7 FAX : 0-2938-2028
www.MACeducation.com
ราคาจำหน่าย : 150 บาท
สงวนลิขสิทธิ์ : พฤษภาคม 2558
พิมพ์ที่ : บริษัท แอ็ดวานซ์ อินเตอร์ พรีนติ้ง จำกัด

(สงวนลิขสิทธิ์ตามกฎหมาย ห้ามลอกเลียน ไม่ว่าจะเป็นส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้นอกจากจะได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษร)

คำนำ

ตามที่กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พุทธศักราช 2557 เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ และแผนปฏิบัติการการเตรียมความพร้อมเมืองเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ทั้งนี้หลักสูตรดังกล่าวมุ่งผลิตและพัฒนากำลังคนระดับเทคนิคให้มีทักษะและสมรรถนะในงานอาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ สามารถประกอบอาชีพอิสระ เป็นผู้ประกอบการที่มีคุณภาพ หรือประกอบอาชีพอื่นๆ ได้ตรงความต้องการของสถานประกอบการทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียน

บริษัท แม็คเอ็ดดูเคชั่น จำกัด ผู้ผลิตและจำหน่ายหนังสือเรียน สื่อการเรียนรู้ วารสารทางการศึกษาทั้งในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอาชีวศึกษา ตระหนักถึงภารกิจสำคัญในการมีส่วนร่วมในการสนับสนุนส่งเสริมการศึกษาระดับอาชีวศึกษาให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ จึงได้แต่งตั้งคณะทำงานซึ่งประกอบด้วยนักวิชาการ และผู้สอนทั้งในระดับอาชีวศึกษาและระดับอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ รวมทั้งการวัดและประเมินผล ดำเนินการวิเคราะห์หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พุทธศักราช 2557 ในแต่ละประเภทวิชาและสาขาวิชาเพื่อจัดทำสื่อการเรียนรู้ อันประกอบด้วยหนังสือเรียนที่จัดทำให้ตรงกับจุดประสงค์รายวิชา สมรรถนะรายวิชา และคำอธิบายรายวิชา ทั้งนี้โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาวิชาชีพทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านสมรรถนะหลักและสมรรถนะทั่วไป และด้านสมรรถนะวิชาชีพ รวมทั้งแผนการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนผ่านกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้สอนนำไปปรับให้เหมาะสมกับธรรมชาติของผู้เรียนและจุดเน้นตามบริบทของสถานศึกษา

จุดเด่นของหนังสือเรียนชุดนี้ประกอบด้วย

1. การนำเสนอเป็นรูปแบบหน่วยการเรียนรู้ ที่มีเนื้อหาง่ายต่อการเรียนรู้แต่ยังคงไว้ซึ่งความเข้มข้นและทันสมัย ทั้งนี้เนื้อหาในหนังสือเรียนมุ่งเน้นให้สัมพันธ์กับจุดประสงค์การเรียนรู้ สมรรถนะ หลักการเรียนรู้ตามสภาพจริง (Authentic Learning) และการประเมินผลตามสภาพจริง (Authentic Assessment)
2. สอดแทรกกิจกรรมตรวจสอบความเข้าใจ กิจกรรมการฝึกกระบวนการคิด (Thinking Skills) และกิจกรรมเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนให้แก่ผู้เรียน
3. พัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะวิชาชีพผ่านกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ใบช่วยสอนเป็นสื่อสำหรับการฝึกกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญ เช่น การเรียนรู้จากโครงงาน (Project-Based Learning) การพัฒนาเทคโนโลยีให้เป็นเทคโนโลยีสะอาด (Green Technology) และการสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือผลิตภัณฑ์ตามแนวคิดเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ (Creative Economy) เป็นต้น
4. มีแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยจัดทำแบบทดสอบให้สอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้ประจำหน่วยการเรียนนั้นๆ ทำายหน่วยการเรียนรู้ทุกหน่วย

บริษัท แม็คเอ็ดดูเคชั่น จำกัด ขอขอบพระคุณสถานศึกษา ผู้สอน ผู้เรียน และผู้ที่สนใจทุกท่านที่ให้ความไว้วางใจในสื่อการเรียนรู้นี้ บริษัทหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสื่อการเรียนรู้ในชุดนี้จะมีส่วนช่วยให้การจัดการเรียนรู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพทัดเทียมระดับสากลต่อไป

รหัส 3200-1002

วิชาหลักการจัดการ

ทฤษฎี 2 ชั่วโมง ปฏิบัติ 2 ชั่วโมง 3 หน่วยกิต

จุดประสงค์รายวิชา เพื่อให้

1. เข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่การจัดการ หลักการจัดการสมัยใหม่ การเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์การเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการ และจริยธรรมในการจัดการ
2. มีทักษะในการจัดการมาประยุกต์ใช้ในงานอาชีพสาขาต่างๆ
3. มีเจตคติและกิริยาที่ดีในการปฏิบัติงานภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

สมรรถนะรายวิชา

1. แสดงความรู้เกี่ยวกับหน้าที่การจัดการ หลักการจัดการสมัยใหม่ การเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์การเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการ และจริยธรรมในการจัดการ
2. จัดการงานอาชีพตามหลักการ กระบวนการ และจริยธรรม
3. ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการ
4. เห็นคุณค่าของการจัดการในงานอาชีพตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

คำอธิบายรายวิชา

ศึกษาทฤษฎีและปฏิบัติหน้าที่การจัดการ หลักการจัดการสมัยใหม่ การเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์การ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการ จริยธรรมในการจัดการ กรณีศึกษาการจัดการ การประยุกต์หลักการจัดการในงานอาชีพตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ตารางวิเคราะห์สมรรถนะประจำหน่วย

หน่วยการเรียนรู้ที่	ชื่อหน่วยการเรียนรู้	สมรรถนะประจำหน่วย
1	ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการ	แสดงความรู้เกี่ยวกับการจัดการเบื้องต้น ความหมายการจัดการ ลักษณะและความสำคัญ ทรัพยากรและหน้าที่ในการจัดการเพื่อสู่ความเป็นเลิศ
2	แนวความคิด ทฤษฎี และกระบวนการจัดการ	แสดงความรู้เกี่ยวกับแนวความคิด ทฤษฎีและกระบวนการจัดการ
3	การวางแผน	แสดงความรู้เกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ ประโยชน์ ข้อจำกัด ประเภทของการวางแผน ชนิดของแผนและกระบวนการวางแผนได้อย่างถูกต้อง
4	การจัดองค์การ	1. แสดงความรู้เกี่ยวกับความหมายขององค์การ การจัดการ องค์การ โครงสร้างขององค์การ การจัดแผนงาน แผนภูมิ องค์การ และการมอบหมายงาน อำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบ 2. คิดวิเคราะห์เกี่ยวกับการจัดองค์การของธุรกิจ
5	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	แสดงความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มต้นตั้งแต่กระบวนการบริหาร การวางแผน การสรรหา และการคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรม การพัฒนา การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และการให้พ้นจากงานในองค์การ พร้อมทั้งค่าจ้างและเงินเดือน การประเมินการปฏิบัติงาน การแรงงานสัมพันธ์และการประกันสังคม
6	การอำนวยการ	แสดงความรู้เกี่ยวกับกระบวนการในการสั่งการ การตัดสินใจ เทคนิคการจูงใจ การทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการเป็นผู้นำในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
7	การควบคุม	แสดงความรู้เกี่ยวกับการควบคุมระบบการทำงานภายในองค์การให้มีระบบ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หน่วยการเรียนรู้ที่	ชื่อหน่วยการเรียนรู้	สมรรถนะประจำหน่วย
8	การนำเทคโนโลยีและเทคนิคใหม่ๆ มาใช้ในการจัดการ	แสดงความรู้เกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการจัดการในยุคปัจจุบัน ซึ่งมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เกิดขึ้นจำนวนมาก
9	การประยุกต์หลักการจัดการไปใช้ในงานอาชีพต่างๆ	แสดงความรู้เกี่ยวกับการนำหลักการจัดการไปประยุกต์ใช้ในการประกอบอาชีพ หรือการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจได้

สารบัญ

หน้า

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการ	1
1. ความหมายของการจัดการ	2
2. ลักษณะของการจัดการ	3
3. ความสำคัญของการจัดการ	3
4. ทรัพยากรในการจัดการ	4
5. หน้าที่ของการจัดการ	5
6. ระดับการจัดการของผู้บริหาร	6
7. ทักษะการบริหารในการจัดการ	7
8. คุณลักษณะความเป็นเลิศในการจัดการ	10
แบบทดสอบเพื่อประเมินผลหลังการเรียนรู้	13
 หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 แนวความคิด ทฤษฎี และกระบวนการจัดการ	 16
1. แนวความคิดของการจัดการ	17
2. ทฤษฎีองค์การ	17
3. ทฤษฎีการจัดการในสมัยต่างๆ	19
4. ทฤษฎีการจัดการร่วมสมัย	26
5. วิวัฒนาการของกระบวนการจัดการ	46
แบบทดสอบเพื่อประเมินผลหลังการเรียนรู้	53
 หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การวางแผน	 56
1. ความหมายของการวางแผน	57
2. ความสำคัญของการวางแผน	58
3. องค์ประกอบของการวางแผน	58
4. ประโยชน์ของการวางแผน	59
5. ประเภทของการวางแผน	60
6. เครื่องมือสำหรับการวางแผน	61
7. ลักษณะสำคัญของการวางแผน	62
8. ชนิดของแผน	63
9. กระบวนการวางแผน	65
10. การวางแผนกลยุทธ์	69

11. ลักษณะของแผนที่ดี	73
12. อุปสรรคของการวางแผน	74
13. ข้อจำกัดของการวางแผน	75
14. บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน	75
15. ส่วนประกอบของโครงการ	76
16. ข้อเสนอแนะสำหรับการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ	77
แบบทดสอบเพื่อประเมินผลหลังการเรียนรู้	81

หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 การจัดองค์การ 84

1. ความหมายและประเภทขององค์การ	85
2. ความหมายและความสำคัญของการจัดองค์การ	86
3. บทบาทและหลักการจัดการองค์การ	88
4. ขั้นตอนการจัดองค์การ	90
5. แผนภูมิองค์การ	92
6. โครงสร้างขององค์การ	94
7. การจัดแผนงาน	98
8. การมอบหมายงาน	101
9. การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ	107
แบบทดสอบเพื่อประเมินผลหลังการเรียนรู้	111

หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 114

1. ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	115
2. วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	116
3. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	117
4. ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	118
5. ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	120
6. กระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	120
7. การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน	123
8. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน	128
9. การบรรจุและการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร	131
10. การเปลี่ยนแปลงโยกย้ายตำแหน่ง	137

11. ค่าจ้างและเงินเดือน	141
12. การธำรงรักษาพนักงาน	143
13. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	144
14. การแรงงานสัมพันธ์	148
15. การประกันสังคม	155
แบบทดสอบเพื่อประเมินผลหลังการเรียนรู้	162

หน่วยการเรียนรู้ที่ 6 การอำนวยความสะดวก

165

1. ความหมายและความสำคัญของการอำนวยความสะดวก	166
2. การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจ	167
3. การสั่งการ	170
4. การจูงใจ	172
5. การทำงานเป็นทีม	183
6. การเป็นผู้นำ	188
7. การติดต่อสื่อสาร	197
8. การประสานงาน	204
แบบทดสอบเพื่อประเมินผลหลังการเรียนรู้	209

หน่วยการเรียนรู้ที่ 7 การควบคุม

212

1. ความหมายของการควบคุม	213
2. วัตถุประสงค์ของการควบคุม	214
3. กระบวนการในการควบคุม	215
4. ความสำคัญของการควบคุม	216
5. ประเภทของการควบคุม	216
6. คุณลักษณะของการควบคุมที่ดี	218
7. ประโยชน์ของการควบคุม	220
8. เครื่องมือในการควบคุม	221
9. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการควบคุม	227
10. การควบคุมในระดับโลก	228
แบบทดสอบเพื่อประเมินผลหลังการเรียนรู้	232

หน่วยการเรียนรู้ที่ 8 การนำเทคโนโลยีและเทคนิคใหม่ๆ มาใช้ในการจัดการ	234
1. ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ	235
2. ความสำคัญและประโยชน์ของเทคโนโลยีสารสนเทศ	235
3. องค์ประกอบของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	236
4. คุณลักษณะที่ดีของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	237
5. การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการจัดการ	237
6. การนำอินเทอร์เน็ตมาประยุกต์ใช้งาน	244
7. เทคโนโลยีการผลิต	247
8. เทคโนโลยีการบริการ	248
9. กิจกรรม 5 ส	249
10. ระบบข้อเสนอแนะ	251
แบบทดสอบเพื่อประเมินผลหลังการเรียนรู้	255
หน่วยการเรียนรู้ที่ 9 การประยุกต์หลักการจัดการไปใช้ในงานอาชีพต่างๆ	258
1. ความหมายของการประยุกต์หลักการจัดการ	259
2. การนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ	259
3. การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ	261
4. กรณีศึกษาในองค์การธุรกิจ	263
5. การนำหลักการจัดการไปใช้ในองค์การธุรกิจต่างๆ	268
แบบทดสอบเพื่อประเมินผลหลังการเรียนรู้	273
บรรณานุกรม	276

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการ

สาระการเรียนรู้

1. ความหมายของการจัดการ
2. ลักษณะของการจัดการ
3. ความสำคัญของการจัดการ
4. ทรัพยากรในการจัดการ
5. หน้าที่ของการจัดการ
6. ระดับการจัดการของผู้บริหาร
7. ทักษะการบริหารในการจัดการ
8. คุณลักษณะความเป็นเลิศในการจัดการ

จุดประสงค์การเรียนรู้

1. บอกความหมายของการจัดการได้
2. อธิบายลักษณะของการจัดการในด้านศาสตร์และศิลป์ได้
3. บอกความสำคัญของการจัดการได้
4. บอกทรัพยากรในการจัดการได้
5. บอกหน้าที่ของการจัดการได้
6. อธิบายระดับการจัดการของผู้บริหารทุกระดับได้
7. อธิบายทักษะที่สำคัญที่ต้องใช้ในการจัดการได้
8. บอกลักษณะความเป็นเลิศในด้านการจัดการได้

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ การจัดการ

สมรรถนะประจำหน่วย

แสดงความรู้เกี่ยวกับการจัดการเบื้องต้น
ความหมายการจัดการ ลักษณะและความสำคัญ
ทรัพยากรและหน้าที่ในการจัดการเพื่อสู่ความ
เป็นเลิศ

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการ

1. ความหมายของการจัดการ

คำว่า การจัดการ แปลมาจากคำภาษาต่างประเทศว่า Management นิยมใช้กับหน่วยงานธุรกิจหรือหน่วยงานเอกชน ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดหรือวางแผนแนวทางการปฏิบัติงานภายในองค์กรด้วยตนเอง สำหรับคำว่า การบริหาร แปลมาจาก Administration การบริหารนิยมใช้ในทางราชการ เน้นเกี่ยวกับนโยบายที่กำหนดโดยฝ่ายบริหารระดับสูง และผู้ปฏิบัติงานในระดับรองลงไปจะต้องปฏิบัติงานเพื่อสนองนโยบายที่กำหนดไว้แล้ว ซึ่งมีความหมายกว้างกว่าการจัดการที่นิยมใช้ในด้านธุรกิจและเป็นเรื่องของการนำไปปฏิบัติ แต่อย่างไรก็ตามปัจจุบันทั้ง 2 คำนี้ อาจใช้แทนกันได้ แต่ในหนังสือเล่มนี้ขอใช้คำว่า “การจัดการ (Management)”

ในปัจจุบันมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการไว้อย่างแตกต่างกันตามทัศนคติและแนวการศึกษาของแต่ละท่าน เช่น

เซอร์เบิร์ต เอ ไฮมอน (Herbert A. Simon อ้างถึงใน ศิริธร ชันธะรัตน์, 2544 : 2) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

คุนตซ์และเวียร์ทซ์ (Koontz and Weirich, 1988 : 4 อ้างถึงใน สัมพันธ์ ภูไพบูลย์, 2540 : 16) กล่าวว่า การจัดการ คือ กระบวนการที่กำหนด และบำรุงรักษาสภาพแวดล้อมของบุคคล กลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สมาน รังสียกฤษฎ์ (2537 : 1 อ้างถึงใน สัมพันธ์ ภูไพบูลย์, 2540 : 16) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีปฏิบัติงาน เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน

ธีรวิทย์ บุญยโสภณ และวีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ (2534 : 12 อ้างถึงใน สัมพันธ์ ภูไพบูลย์, 2540 : 16) กล่าวว่า การบริหารหรือการจัดการ คือ กระบวนการอย่างหนึ่งภายในองค์กร ซึ่งมีลำดับการทำงานเป็นขั้นตอน มีกลุ่มบุคคลเป็นกลไกสำคัญในการบริหารงาน มีเงินทุน เครื่องจักร และวัสดุครุภัณฑ์ต่างๆ เป็นองค์ประกอบ

จากความหมายที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า การจัดการ คือ กระบวนการในการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงานหรือการจัดการบุคคล การสั่งการหรือการอำนวยการและการควบคุมโดยการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาจัดการ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

เมื่อได้รวบรวมความคิดเห็นของนักวิชาการแล้ว ชี้ให้เห็นถึงลักษณะของการจัดการในทางเดียวกันว่าจะต้องอาศัยบุคคลอื่นมาช่วยในการจัดการ โดยใช้กลไกตามกระบวนการจัดการและเสริมให้สอดคล้องกับสภาพในยุคปัจจุบัน นักวิชาการได้เน้นถึงความสำคัญของความก้าวหน้าและความพึงพอใจของสมาชิก การจัดการเป็นศิลปะในการใช้บุคคลอื่นร่วมกับปัจจัยในการจัดการเพื่อให้กิจกรรมดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์ และสนองตอบความคาดหวังและจัดโอกาสให้บุคคลเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความหมายเดิมของการจัดการจะเน้นเฉพาะการใช้บุคลากรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ แต่ในปัจจุบันให้ความสำคัญต่อความต้องการ ความก้าวหน้า และการทำให้สมาชิกรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมพลังร่วมแรงร่วมใจในการช่วยเหลือกิจกรรมเพื่อพัฒนาองค์การให้เจริญยิ่งขึ้น

2. ลักษณะของการจัดการ

ในปัจจุบัน การจัดการมีบทบาทและมีความสำคัญในสังคมมากขึ้น การจัดการมีลักษณะแตกต่างไปจากวิชาชีพอื่น ลักษณะสำคัญของการจัดการมีดังนี้

2.1 การจัดการเป็นศาสตร์อย่างหนึ่ง อยู่ในรูปของสังคมศาสตร์ (Social Science) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์มีชีวิต จิตใจ และความต้องการซึ่งแปรเปลี่ยนไปตามอารมณ์ สถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมตลอดเวลา ถึงแม้ไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัวเหมือนศาสตร์บริสุทธิ์ (Pure Science) เช่น วิชาฟิสิกส์ วิชาเคมี แต่การจัดการยังเป็นระบบ วิชาความรู้ที่ประกอบด้วย หลักการ กระบวนการ วิธีการ แนวความคิด และลักษณะสำคัญของการจัดการเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง สามารถนำวิชาการจัดการไปใช้กับบุคคลอื่นให้เกิดประโยชน์ และสามารถประยุกต์ความรู้ด้านการจัดการให้เกิดพลังต่อองค์กรได้

2.2 วิชาการจัดการสามารถศึกษา เรียนรู้ ถ่ายทอดวิชาอย่างเป็นระบบ มีเปิดสอนวิชาการจัดการในระดับอุดมศึกษาอย่างเป็นทางการ และในโอกาสสำคัญได้มีการมอบปริญญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ บริหารธุรกิจสาขาวิชาการจัดการ ถวายแด่องค์พระประมุขของประเทศ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า วิชาการจัดการมีความสำคัญและครอบคลุมไปถึงวิชาอื่นอย่างกว้างขวาง

2.3 การจัดการเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคล เช่น ลูกค้า ผู้ถือหุ้น ผู้ร่วมงาน ประชาชนทั่วไป ชุมชน สังคม และกลุ่มวิชาชีพต่างๆ เช่น นักบัญชี วิศวกร ความสำเร็จของการจัดการต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มบุคคลและกลุ่มวิชาชีพต่างๆ เหล่านี้

2.4 งานในหน้าที่ด้านการจัดการมีลักษณะงานโดยทั่วไปที่คล้ายคลึงกันมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเหมือนกันแทบทุกองค์การ อาจแตกต่างกันบ้างในเชิงปริมาณตามขนาดและขอบเขตขององค์การ

ปัจจุบันมีสมาคมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทั้งในและต่างประเทศ เช่น สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (Thailand Management Association) สมาคมนักบริหารของอเมริกา (American Management Association) สมาคมมาตรฐานของญี่ปุ่น (Japanese Standard Association) สมาคมเหล่านี้มีบทบาทโดยส่งเสริมและร่วมกิจกรรมด้านวิชาการให้แก่สมาชิก และดำเนินการกำหนดจรรยาบรรณ เพื่อเป็นแนวทางให้สมาชิกได้ปฏิบัติเท่านั้น แต่ไม่ได้กำหนดโทษหากมีการฝ่าฝืนจรรยาบรรณ ซึ่งแตกต่างจากวิชาชีพแพทย์และวิชาชีพวิศวกรรม นอกจากสมาคมได้กำหนดจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับ ซึ่งรัฐได้ออกกฎหมายกำหนดบทลงโทษในการประกอบอาชีพทั้งสองวิชาชีพ วิชาการจัดการควรจะต้องมีแนวความคิดในการสร้างหลักเกณฑ์มากขึ้น และอาศัยเวลาอีกระยะหนึ่งในการพัฒนาวิชาชีพและมาตรฐานต่างๆ ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3. ความสำคัญของการจัดการ

การจัดการเกิดคู่มากับการดำรงชีวิตของมนุษย์เป็นเวลานาน การจัดการมีความสำคัญต่อมนุษย์ต่อองค์กรและประเทศในหลายด้าน ดังนี้

3.1 การจัดการถูกพัฒนาคู่กับการดำเนินชีวิตของมนุษย์ และช่วยให้มนุษย์ดำรงชีพอยู่อย่างผาสุก

3.2 จำนวนประชากรของแต่ละประเทศเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นผลทำให้องค์การต่างๆ ต้องให้ความสำคัญ และขยายงานด้านการจัดการให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

3.3 การจัดการเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการในด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้านอุตสาหกรรม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

3.4 การจัดการเป็นกรรมวิธีที่สำคัญ ที่จะนำสังคมและโลกไปสู่ความเจริญก้าวหน้าแบบไร้พรมแดนในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.5 การจัดการมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในสังกัด ฉะนั้นความสำเร็จของการจัดการขึ้นอยู่กับปัจจัย สภาพแวดล้อมทางสังคม เทคโนโลยี วัฒนธรรม และการเมือง

3.6 ชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าจะอยู่ในครอบครัวหรือสำนักงาน ย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการอยู่เสมอ ดังนั้นการจัดการเป็นเรื่องที่น่าสนใจซึ่งมีอิทธิพลและจำเป็นต่อการดำรงชีวิตอย่างฉลาด

3.7 ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมิน ศึกษา วิเคราะห์ ตรวจสอบ และคาดคะเนเหตุการณ์ต่างๆ ได้

3.8 ช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาสินค้าให้สอดคล้องกับสนิยมและความต้องการของผู้บริโภค

3.9 ช่วยประสานการทำงานของฝ่ายต่างๆ ในองค์กรธุรกิจให้สามารถดำเนินไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.10 ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้โดยสะดวกเพราะมีการวางแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า

4. ทรัพยากรในการจัดการ

การจัดการจะสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้จำเป็นต้องมีปัจจัยพื้นฐาน หรือทรัพยากรในการจัดการ หรือสิ่งจำเป็นในการจัดการ ซึ่งมีอยู่ 7 ประการ หรือเรียกสั้นๆ ว่า “7 M’s” ประกอบด้วย

4.1 บุคลากร (Man) เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการปัจจัยอื่น เพื่อนำสู่ความสำเร็จ คือ เป้าหมายขององค์กร

4.2 เงิน (Money) เป็นปัจจัยหลัก หรือเป็นปัจจัยกลางที่จะบันดาลให้เกิดการจัดซื้อสิ่งของวัสดุ ที่ดิน และค่าใช้จ่ายในการดำเนินการขององค์กรในรูปแบบต่างๆ

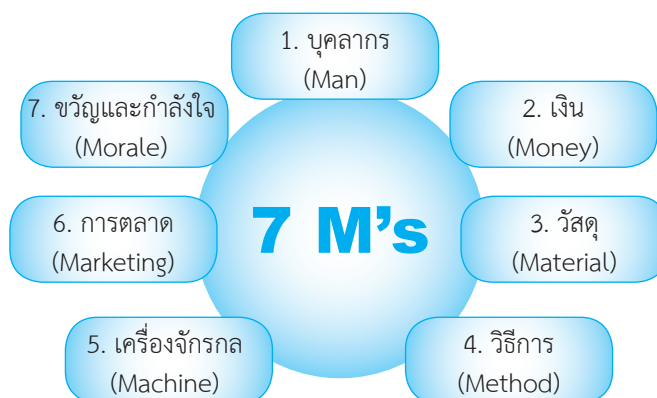
4.3 วัสดุ (Material) เป็นปัจจัยที่จะต้องป้อนเข้าสู่กระบวนการผลิต เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพของผลิตภัณฑ์

4.4 วิธีการ (Method) เป็นวิธีการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนในการทำงาน เพื่อเปลี่ยนสภาพของวัสดุให้เป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการ

4.5 เครื่องจักรกล (Machine) เป็นเครื่องมือ อุปกรณ์ ใช้สำหรับผลิตสินค้าหรือบริการสนองความต้องการของลูกค้า

4.6 การตลาด (Marketing) เป็นการจัดจำหน่ายสินค้าหรือบริการ เพื่อผลกำไรและความอยู่รอดขององค์กร

4.7 ขวัญและกำลังใจ (Morale) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งในปัจจุบัน เนื่องจากในการทำงานภายในองค์กร พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรจะปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้รักองค์กรมากยิ่งขึ้น



แผนภาพที่ 1.1 แสดงทรัพยากรในการจัดการ

(ที่มา : ดัดแปลงจาก มนัส บุญวงศ์ และคณะ, 2538 : 4)

นอกจากนี้ในปัจจุบัน การจัดการสิ่งต่างๆ ให้ดำเนินการและบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กรนั้น อาจจะเพิ่มทรัพยากรการบริหารหรือปัจจัยการบริหารที่ควบคุมไม่ได้อีก 2 ประการ (ปราณี กองทิพย์ และ มังกร บุญกิจ, 2538 : 11) คือ

1) **เวลา (Time) หมายถึง** ช่วงระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

2) **เทคโนโลยีใหม่ๆ (Technology) หมายถึง** อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ทั้งในด้านสำนักงานและเครื่องมือสื่อสาร ในการบริหารจัดการองค์การธุรกิจในปัจจุบันจะต้องอาศัยเทคโนโลยีใหม่ๆ ในด้านการปฏิบัติงานเสมอ

5. หน้าที่ของการจัดการ

การจัดการประกอบด้วยหน้าที่ต่างๆ หลายประการที่จะทำให้การดำเนินงานในองค์การประสบผลสำเร็จ หน้าที่ในการจัดการมีดังต่อไปนี้

5.1 การวางแผน (Planning) เป็นการเตรียมการขั้นแรกที่จะปฏิบัติงาน พร้อมทั้งกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานโดยมีการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย

5.2 การจัดองค์การ (Organizing) การดำเนินงานขั้นนี้เป็นการจัดระบบระเบียบในองค์การให้ประสานสอดคล้อง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยมีการจัดแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ งานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันจะอยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน

5.3 การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) กระบวนการขั้นนี้ถือได้ว่าเป็นการเลือกสรรบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่กำหนดไว้ โดยสามารถปฏิบัติงานตามลักษณะงานที่ระบุไว้ของตำแหน่งงานได้

5.4 การอำนวยการ (Directing) เป็นการดำเนินการเพื่อให้ภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยความเป็นผู้นำหรือผู้บริหารในองค์การใช้อำนาจในการสั่งการหรือจูงใจให้สมาชิกในองค์การปฏิบัติงานเพื่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

5.5 การควบคุม (Controlling) เป็นแนวทางการตรวจสอบ การแนะแนวการควบคุมงาน ซึ่งจะต้องกำหนดระบบการรายงานผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาและการปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน การวัดผลงาน ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง

6. ระดับการจัดการของผู้บริหาร

ในการบริหารงานของกิจการจะต้องอาศัยผู้บริหารภายในองค์การเป็นผู้ดูแลการดำเนินงานภายในองค์การ เพื่อให้งานดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงต้องมีการแบ่งการบริหารและการจัดการให้มีบุคคลในองค์การช่วยกัน ประสานงานความร่วมมือในส่วนงานต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกัน จึงต้องแบ่งระดับชั้นของผู้บริหารออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

6.1 ผู้บริหารระดับต้น (First-line Managers) หมายถึง ผู้บริหารระดับปฏิบัติการหรือหัวหน้างาน (Operational Manager or Supervisor) ซึ่งเป็นผู้บริหารที่จะต้องปฏิบัติงานใกล้ชิดพนักงานมากที่สุด มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงกับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้รับผิดชอบต่อการประสานงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน และการสอนงาน พร้อมทั้งต้องคอยแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน เพื่อให้งานขององค์การดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นเป้าหมายระยะสั้น ผู้บริหารระดับนี้ปกติจะไม่ทำงานด้านปฏิบัติ ส่วนใหญ่จะมีตำแหน่งต่างๆ ในองค์การ เช่น ผู้จัดการสำนักงาน ผู้จัดการหน่วย หัวหน้างาน หรือหัวหน้าผู้ควบคุม เป็นต้น

6.2 ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) ผู้บริหารระดับนี้เป็นบุคคลสำคัญในองค์การที่จะต้องนำวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ของผู้บริหารในระดับสูงมาผลักดันให้เกิดการนำไปใช้ในด้านปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม เป็นผู้รับผิดชอบในด้านการบริหารงาน ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น และทำหน้าที่ประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับต้น เพื่อให้ดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายและแผนงานที่ได้กำหนดให้ ผู้บริหารระดับกลางในองค์การมักจะมีตำแหน่งต่างๆ เช่น ผู้อำนวยการ ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก เป็นต้น

6.3 ผู้บริหารระดับสูง (Top Manager) ผู้บริหารระดับนี้เป็นผู้บริหารระดับบนสุดขององค์การ ซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบครอบคลุมทั้งองค์การ เป็นผู้มียุทธศาสตร์อนาคต ความมั่งคั่ง ความก้าวหน้า หรือการยกเลิกปิดองค์การ เป็นผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายต่างๆ ขององค์การ กำหนดเป้าหมายระยะยาว โดยมีวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) และนโยบาย (Policy) เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินงานของสมาชิกในระดับต่างๆ ขององค์การ จะทำหน้าที่ในการประสานงานและการสั่งการทั้งหมดขององค์การ ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่จะดำรงตำแหน่งต่างๆ เช่น ประธานกรรมการ ปลัดกระทรวง กรรมการผู้จัดการ อธิบดี ผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการทั่วไป ผู้อำนวยการ เป็นต้น



แผนภาพที่ 1.2 แสดงระดับการจัดการของผู้บริหาร
(ที่มา : อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ, ม.ป.ป. : 43)

7. ทักษะการบริหารในการจัดการ

ทักษะของผู้บริหารที่ควรจะมีในการปฏิบัติงานภายในองค์กรและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับผู้บริหาร มีทักษะขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารพึงมี 3 ประการ ได้แก่



แผนภาพที่ 1.3 แสดงทักษะของผู้บริหารตามระดับขั้นของการจัดการ
(ที่มา : ดัดแปลงจาก Robert L. Katz, 1955 : 33 - 42)

จากแผนภาพที่ 1.3 จะเห็นว่าผู้บริหารระดับสูงจะต้องใช้ทักษะด้านความคิดมากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น เพราะผู้บริหารระดับสูงจะต้องใช้ทักษะด้านความคิดในการบริหารมากกว่าผู้บริหารระดับอื่นๆ ส่วนผู้บริหารระดับกลางจะเป็นผู้ที่นำแนวความคิดของผู้บริหารระดับสูงมาผลักดันให้นำไปสู่ภาคปฏิบัติ ส่วนผู้บริหารระดับต้นจะต้องนำแนวทางนโยบายจากผู้บริหารกลางไปสู่การปฏิบัติจริง จึงต้องมีทักษะด้านเทคนิคหรือด้านปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารระดับอื่นๆ โดยทักษะแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

7.1 ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skills) เป็นทักษะเบื้องต้น ซึ่งเป็นทักษะที่เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ และความชำนาญการปฏิบัติงานในสายงานหรือสาขาวิชาชีพที่ตนเองให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น การบัญชี การก่อสร้าง การรักษาพยาบาล การซ่อมแซมของทางช่างต่างๆ เช่น ช่างเทคนิค ช่างไฟฟ้า เป็นต้น ทักษะด้านนี้เป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารระดับต้นที่จะช่วยแก้ปัญหาและการให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่ผู้บริหารระดับต้นที่ร่วมปฏิบัติงานกับลูกน้อง ผู้ปฏิบัติการณ์ในองค์กรจะใช้ทักษะด้านนี้มาก เช่น ผู้ควบคุมงานกับพนักงานก่อสร้าง หัวหน้างานกับพนักงานในสายการผลิต หัวหน้างานกับเจ้าหน้าที่บัญชี เป็นต้น



ภาพที่ 1.1 ผู้นำระดับกลุ่มสาธิตเทคนิคการปฏิบัติงาน
(ที่มา : โครงการชลประทานสมุทรสงคราม, ม.ป.ป.)

7.2 ทักษะทางด้านมนุษย์ (Human Relations Skills) เป็นทักษะของผู้บริหารที่เกี่ยวกับความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ เป็นทักษะที่ผู้บริหารในทุกระดับจะต้องมีและนำมาใช้ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์การ เช่น ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และบุคคลภายนอก ทุกคนในองค์การจะต้องมีการพัฒนาทักษะด้านนี้ให้เหมาะสมกับการทำงานร่วมกับบุคคลต่างๆ ซึ่งเป็นทักษะขั้นพื้นฐานในการทำงานร่วมกันภายในองค์การเดียวกัน โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่การทำงานเป็นทีมสำหรับทุกองค์การ



ภาพที่ 1.2 ผู้นำกลุ่มที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
(ที่มา : สุนีย์ แสงสุวรรณ, 2552)

7.3 ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual Skills) เป็นทักษะที่สำคัญซึ่งผู้บริหารระดับสูงในองค์กรจะต้องใช้ในการกำหนดปัญหา การรวบรวม การจัดระบบข้อมูล การวิเคราะห์ และการประมวลผลข้อมูลเป็นสารสนเทศ การสรุปความรู้และความเข้าใจในความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร จะมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถในการแสวงหาโอกาส การตัดสินใจ และการวางแผนในอนาคตสำหรับธุรกิจ ซึ่งเป็นการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กรที่จะต้องดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านความคิดเป็นทักษะสำคัญสำหรับผู้บริหารสมัยใหม่ที่จะต้องมีความคิดอย่างเป็นระบบ โดยมีการกำหนดปัญหาและแนวทางแก้ไขอย่างถูกต้องตรงกับความต้องการของปัญหานั้น โดยผู้บริหารระดับสูงจะมีความคิดเชิงกลยุทธ์มากที่สุด สามารถนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



ภาพที่ 1.3 ผู้บริหารเสนอแนวความคิดเชิงกลยุทธ์
(ที่มา : สุนีย์ แสงสุวรรณ, 2550)

8. คุณลักษณะความเป็นเลิศในการจัดการ

การบริหารธุรกิจในยุคปัจจุบันมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยกระบวนการด้านการจัดการ โดยหาวิธีการต่างๆ และหาแนวคิดใหม่ๆ เสมอ โดยสามารถสรุปคุณลักษณะที่สำคัญทางด้านการจัดการไว้ดังนี้

8.1 มุ่งเน้นการปฏิบัติ บริษัทดีเด่นได้มุ่งเน้นปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่องด้วยกัน คือ การทำองค์การให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระดับให้ง่าย

8.2 มีความใกล้ชิดลูกค้า บริษัทดีเด่นได้ใกล้ชิดกับลูกค้าด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านบริการ คุณภาพ และความเชื่อถือ รวมทั้งค้นหาช่องว่างและการฟังความคิดเห็นของลูกค้า

8.3 มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ บริษัทให้ความสำคัญในการทำงานแก่พนักงาน ด้วยการกระจายอำนาจดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้น

8.4 เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน บริษัทดีเด่นถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การด้วยการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอย่างจริงจัง

8.5 สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าของพนักงานเป็นแรงผลักดัน

8.6 ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่องกัน หรือรูปแบบที่ใกล้เคียงกัน

8.7 รูปแบบโครงสร้างง่ายๆ หรือธรรมดา และพนักงานอำนวยความสะดวกมีจำกัด บริษัทที่ดีเด่นจัดองค์การของหน่วยงานในระดับบนด้วยการใช้รูปแบบโครงสร้างที่มีความเรียบง่าย

8.8 เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน เพื่อความยืดหยุ่นในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ



ภาพที่ 1.4 ความสำเร็จของธุรกิจ
(ที่มา : เอ็นจอยแจมดอทเน็ต, 2552)

กิจกรรมตรวจสอบความเข้าใจ

จงตอบคำถามต่อไปนี้

1. คำว่า การบริหาร (Administration) กับคำว่า การจัดการ (Management) เหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร
.....
.....
.....
.....
2. ทรัพยากรทางการจัดการมีกี่ชนิด ผู้เรียนคิดว่าทรัพยากรทางการจัดการชนิดใดสำคัญที่สุด จงให้เหตุผลประกอบ
.....
.....
.....
.....
3. ผู้บริหารหรือผู้จัดการมีความจำเป็นต้องใช้ทักษะทางการจัดการ (Skills of Management) ด้านใดบ้าง เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้
.....
.....
.....
.....
4. ผู้บริหารหรือผู้จัดการมีบทบาทอย่างไรบ้าง จงอธิบายพร้อมกับยกตัวอย่างประกอบมาให้เข้าใจชัดเจน
.....
.....
.....
.....
5. มีปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้ผู้บริหารหรือผู้จัดการประสบความสำเร็จในการบริหารหรือเป็นผู้จัดการมืออาชีพได้
.....
.....
.....
.....

สรุป

ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการมีความสำคัญมากต่อผู้บริหารองค์การ เพราะการจัดการเป็นสิ่งที่ควบคู่ไปกับองค์การเสมอ ซึ่งการจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ แต่ถ้าพิจารณาการจัดการในแง่ของผลที่จะได้จากการปฏิบัติแล้ว งานทางด้านจัดการเป็นเรื่องของศิลปะมากกว่า นั่นคือเป็นเรื่องราวของการรู้จักนำเอาความรู้ต่างๆ ที่ถือว่าเป็นศาสตร์ที่มีกฎเกณฑ์แน่นอนมาปรับใช้ให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่จริง เพื่อให้ได้ผลที่ได้มาในทางปฏิบัติถูกต้องตามที่ต้องการมากที่สุด อย่างไรก็ตามศาสตร์และศิลป์ไม่อาจแยกจากกันโดยเด็ดขาด ในทางตรงกันข้ามกลับต้องสอดคล้องกัน

ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่หลักที่สำคัญ คือ การจัดการเกี่ยวกับภายในขององค์การ เพื่ออำนวยความสะดวกให้ทรัพยากรที่เป็นตัวคนและวัตถุประสงค์ประสานเข้าด้วยกัน และทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอย่างมีระบบระเบียบ ในขณะเดียวกันก็ต้องจัดการเกี่ยวกับภายนอกองค์การ เพื่อนำองค์การให้สามารถดำเนินการไปได้โดยมีการปรับตัวอย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อจะหาประโยชน์หรือข้อดี หลีกเลี่ยงข้อจำกัดหรือข้อเสียที่เป็นเงื่อนไขภายนอก และเพื่อให้องค์การได้มีความสัมพันธ์ที่มีต่อกลุ่มอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการจัดการต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว เป็นผู้รับภาระปฏิบัติงานด้วยการปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ คือ จัดการวางแผน ดำเนินการจัดการองค์การ การจัดการงานบุคคล การสั่งการหรือการอำนวยความสะดวก และการควบคุม ซึ่งอย่างน้อยผู้บริหารหรือผู้จัดการทุกคนควรมีทักษะ 3 ประการ คือ ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางด้านมนุษย์ และทักษะทางด้านความคิด

ดังนั้นเพื่อให้การจัดการมีประสิทธิภาพและสมรรถภาพสูงสุด ผู้บริหารควรมีกรอบแห่งการคิดพิจารณาที่ครอบคลุมทุกสิ่งทุกอย่างได้อย่างทั่วถึง รัดกุม รอบคอบ พร้อมทั้งมีการพิจารณาทุกส่วนในลักษณะที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่อง เพื่อประสิทธิภาพการดำเนินการสอดคล้อง และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้

แบบทดสอบเพื่อประเมินผลหลังการเรียนรู้

จงเลือกคำตอบที่ถูกต้องเพียงคำตอบเดียว

1. การจัดการมีคุณลักษณะอย่างไร
 1. มีลักษณะเป็นกระบวนการ
 2. มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป
 3. มีลักษณะเป็นศาสตร์และศิลป์
 4. ถูกต้องทุกข้อ
2. การจัดการที่เป็นศาสตร์และศิลป์คือข้อใด
 1. อาศัยทักษะในการจัดการ
 2. เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถส่วนบุคคล
 3. มีการศึกษาอย่างเป็นระบบและมีการคิดค้นหลักการต่างๆ
 4. ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถและทักษะในการจัดการ
3. ข้อใดไม่ใช่ความสำคัญของการจัดการ
 1. การจัดการเป็นสิ่งที่ต้องทำคนเดียว
 2. การจัดการสามารถช่วยผู้บริหารในการบริหารงาน
 3. การจัดการสามารถช่วยพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานได้สะดวก
 4. การจัดการเป็นกรรมวิธีในการนำสังคมไปสู่ความเจริญก้าวหน้าในยุคโลกาภิวัตน์
4. “การบริหาร” นิยมใช้เกี่ยวกับข้อใด
 1. ด้านการเงิน
 2. ด้านการตลาด
 3. คณะผู้บริหารประเทศ
 4. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
5. ความสำคัญของการจัดการในข้อใดกล่าวได้ถูกต้อง
 1. เป็นแนวคิดสำคัญของการจัดการ
 2. เป็นการจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์
 3. การจัดการเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล
 4. การจัดการถูกพัฒนาคู่กับการดำเนินชีวิตของมนุษย์
6. ข้อใดเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดของการจัดการ
 1. ทำให้เกิดการจ้างงาน
 2. ได้รับความนิยมชมชอบจากประชาชน
 3. เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
 4. องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง
7. ทักษะของผู้บริหารระดับต้นที่สำคัญมากที่สุดคือข้อใด
 1. ทักษะด้านการคิด
 2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
 3. ทักษะด้านเทคนิค
 4. เท่ากันทุกด้าน

8. ผู้บริหารระดับสูงควรมีลักษณะด้านใดมากที่สุด
 1. ด้านเทคนิคและด้านปฏิบัติ
 2. ด้านมนุษยสัมพันธ์
 3. ด้านความคิด
 4. ด้านเทคโนโลยี
9. ข้อใดไม่ใช่หน้าที่ทางการจัดการ
 1. การวางแผน
 2. การควบคุม
 3. การประชาสัมพันธ์
 4. การจัดการบุคคล
10. ผู้บริหารในระดับใดทำหน้าที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติต่อพนักงาน
 1. ผู้บริหารระดับต้น
 2. ผู้บริหารระดับล่าง
 3. ผู้บริหารระดับกลาง
 4. ผู้บริหารระดับสูง
11. หน้าที่ในการจัดการที่ต้องทำก่อนหน้าที่อื่นคือข้อใด
 1. การวางแผน
 2. การจัดองค์การ
 3. การจัดหาคนเข้าทำงาน
 4. การอำนวยการ
12. การดำเนินงานเพื่อให้ภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการในข้อใด
 1. การวางแผน
 2. การจ้างบุคคลเข้าทำงาน
 3. การอำนวยการ
 4. การจัดองค์การ
13. ผู้เรียนคิดว่าทรัพยากรทางการจัดการข้อใดสำคัญที่สุด
 1. บุคลากร
 2. เงินและวัสดุ
 3. การประเมินผล
 4. เครื่องจักรกล
14. ข้อใดมีความหมายว่า “การจัดการ”
 1. Motivation
 2. Planning
 3. Management
 4. Directing
15. ลักษณะของการจัดการข้อใดผิด
 1. การจัดการเป็นศาสตร์อย่างหนึ่งอยู่ในรูปของสังคมศาสตร์
 2. วิชาการจัดการสามารถศึกษา เรียนรู้ ถ่ายทอดวิชาอย่างเป็นระบบ
 3. การจัดการเป็นกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้อง กับกลุ่มบุคคล
 4. งานในหน้าที่ด้านการจัดการมีลักษณะคล้ายคลึงกันแทบทุกองค์การ
16. ผู้บริหารในระดับใดที่เป็นผู้รับผิดชอบกำหนดนโยบายต่างๆ ของกิจการ และทำหน้าที่ประสานงาน
 1. ผู้บริหารระดับต้น
 2. ผู้บริหารระดับกลาง
 3. ผู้บริหารระดับสูง
 4. พนักงานที่ไม่ใช่ฝ่ายจัดการ
17. ข้อใดไม่ใช่ทักษะขั้นพื้นฐานของผู้บริหารในด้านการจัดการ
 1. ด้านเทคนิค
 2. ด้านความคิด
 3. ด้านมนุษยสัมพันธ์
 4. ด้านการติดต่อสื่อสาร

18. ผู้บริหารขององค์การเป็นผู้บริหารระดับใด
1. ผู้บริหารระดับต้น
 2. ผู้บริหารระดับกลาง
 3. ผู้บริหารระดับสูง
 4. ผู้บริหารระดับเขต
19. ผู้บริหารระดับใดมีหน้าที่หลักด้านวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ ในการนำไปใช้ขององค์การ
1. ผู้บริหารระดับต้น
 2. ผู้บริหารระดับกลาง
 3. ผู้บริหารระดับสูง
 4. ผู้บริหารผู้ปฏิบัติ
20. ในการบริหารธุรกิจให้ประสบความสำเร็จจะต้องใช้ทักษะด้านใดของผู้บริหารระดับสูง
1. ด้านเทคนิค
 2. ด้านความคิด
 3. ด้านปฏิบัติ
 4. ด้านมนุษยสัมพันธ์
- 

แนวความคิด ทฤษฎี และกระบวนการจัดการ

สาระการเรียนรู้

1. แนวความคิดของการจัดการ
2. ทฤษฎีองค์การ
3. ทฤษฎีการจัดการในสมัยต่างๆ
4. ทฤษฎีการจัดการร่วมสมัย
5. วิวัฒนาการของกระบวนการจัดการ

จุดประสงค์การเรียนรู้

1. อธิบายแนวความคิดของการจัดการได้
2. อธิบายทฤษฎีองค์การได้
3. อธิบายทฤษฎีการจัดการในสมัยต่างๆ ได้
4. อธิบายทฤษฎีการจัดการร่วมสมัยได้
5. อธิบายวิวัฒนาการของกระบวนการจัดการได้

แนวความคิด ทฤษฎี และกระบวนการจัดการ

สมรรถนะประจำหน่วย

แสดงความรู้เกี่ยวกับแนวความคิดทฤษฎีและ
กระบวนการจัดการ

แนวความคิด ทฤษฎี และกระบวนการจัดการ

1. แนวความคิดของการจัดการ

แนวความคิด หมายถึง การสรุปและจัดระเบียบเรื่องราวจากรายละเอียดต่างๆ เพื่อวางเป็นหลักการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ

แนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการเปรียบเสมือนแผนที่หรือเข็มทิศที่นักบริหารหรือผู้จัดการใช้เป็นแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ในช่วงระยะเวลาอันสั้น แนวความคิดต่างๆ ที่สำคัญพอสรุปได้ดังนี้

1.1 แนวความคิดที่ใช้หลักวิทยาศาสตร์ เป็นแนวความคิดในระยะ ค.ศ. 1800-1940 เน้นถึงเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงเน้นไปที่โครงสร้าง กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ต่างๆ โดยนำหลักวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสำหรับองค์กรธุรกิจ

1.2 แนวความคิดที่ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เป็นแนวความคิดในช่วงระยะ ค.ศ. 1940-1960 เกิดความคิดที่พยายามใช้หลักจิตวิทยามาประยุกต์เกี่ยวกับการจัดองค์การในการบริหารจัดการดำเนินงานของธุรกิจ

1.3 แนวความคิดที่เน้นเรื่องระบบ นับจากปี ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา แนวความคิดในเรื่ององค์การได้พัฒนาไปในเชิงระบบ มององค์การในภาพรวม โดยที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อหาแนวทาง การบริหารให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

2. ทฤษฎีองค์การ

ดิน ปรัชญพฤทธ์ (2553 : 1) กล่าวว่า ทฤษฎี (Theory) หมายถึง ชุดต่างๆ ของถ้อยแถลงที่มีลักษณะเป็นจริงโดยทั่วไป และเกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน โดยการรวบรวมสิ่งที่เลือกสรรแล้วมาประมวลกันไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปอ้างอิงเป็นหลักการ

แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) มีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างมีรูปแบบจนกลายเป็นทฤษฎี นับจากอดีตจนถึงปัจจุบันสามารถจำแนกแนวความคิดและทฤษฎีองค์การที่สำคัญและควรนำมาศึกษา ได้แก่

2.1 ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม

ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม (Classical Theory of Organization) คิดค้นและก่อตั้งขึ้นเมื่อปลายศตวรรษที่ 19 จากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในปลายศตวรรษที่ 19 นี้ แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การก็เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ซึ่งสภาพแวดล้อมของสังคมยุคนั้น เป็นสังคมอุตสาหกรรม ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมจึงมีโครงสร้างที่แน่นอน มีการกำหนดกฎเกณฑ์และเวลาอย่างมีระเบียบแบบแผน มุ่งให้ผลผลิตมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ (Effective and Efficient Productivity) จากลักษณะดังกล่าว ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมจึงมีลักษณะที่มุ่งเน้น