



การบริหารตน
(นำตนเองก่อนนำผู้อื่น)



การบริหารคน
(เข้าใจและดึงศักยภาพ)



การบริหารงาน
(เน้นผลลัพธ์และระบบ)



การบริหารใจ
(สร้างทัศนคติเชิงบวกเสมอ)

สู่ความเป็นเลิศ ในการบริหารแบบองค์รวม

Holistic Management Excellence

(การบริหารตน บริหารคน บริหารงาน และการบริหารใจ)

สมชาติ กิจยรรยง

ข้อคิดเพื่อความสำเร็จทั้ง 4 ด้าน:

1. การบริหารตนเอง (Leading Self)

การพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอคือรากฐานของผู้ที่มี
ประสิทธิภาพ

"คุณภาพของผู้นำสะท้อนให้เห็นจากมาตรฐานที่พวกเขากำหนด
ไว้สำหรับตนเอง" — เรย์ คร็อก (Ray Kroc)

"ก่อนที่คุณจะเป็นผู้นำ ความสำเร็จคือการเติบโตด้วยตัวเอง
เมื่อคุณเป็นผู้นำ ความสำเร็จคือการทำให้คนอื่นเติบโต"
— แจ็ค เวลช์ (Jack Welch)

2. การบริหารคน (Leading People)

การบริหารคนให้ได้ใจ ต้องอาศัยความจริงใจและการสร้างแรงบันดาลใจ
มากกว่าการใช้อำนาจ

"ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่ได้สร้างผู้ตาม แต่เขาสร้างผู้นำรุ่นใหม่"
— ราล์ฟ วอลโด เอเมอร์สัน (Ralph Waldo Emerson)

"การบริหารด้วยใจจะได้คน การบริหารด้วยคนจะได้งาน แต่การ
บริหารด้วยศรัทธา งานนั้นจะยั่งยืน" — ข้อคิดจาก Facebook Groups

3. การบริหารงาน (Leading Work)

มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ชัดเจน ดำเนินงานอย่างฉลาด กล้าตัดสินใจ และ
ไม่กลัวความล้มเหลว

"การบริหารจัดการคือการทำให้สิ่งต่างๆ ให้อยู่ถูกต้อง ส่วนความเป็น
ผู้นำคือการทำให้สิ่งที่อยู่ถูกต้อง" — ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์

(Peter F. Drucker)

"คุณภาพสำคัญกว่าปริมาณ งานชิ้นโบแดงเพียงชิ้นเดียว ดีกว่างาน
ธรรมดาหลายสิบชิ้น" — สตีฟ จ๊อบส์

4. การบริหารใจ (Leading Heart)

การรักษาความสมดุลทางอารมณ์ รับมือกับความกดดัน และมอง
โลกในแง่บวก

"ความสุขไม่ได้เกิดขึ้นจากการทำสิ่งที่เราชอบ แต่เกิดจากการชอบ
ในสิ่งที่เราทำ" — สตีเวน อาร์. โควี (Stephen R. Covey)

"ในท่ามกลางความสับสนวุ่นวาย จงมองหาความเรียบง่าย ใน
ท่ามกลางความขัดแย้ง จงมองหาความกลมเกลียว" — อัลเบิร์ต
ไอน์สไตน์ (Albert Einstein)

Cr: Jobsdb

หน้าลิขสิทธิ์อื้บู้ค

สถาบันส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร(IBC GROUP)

สู่ความเป็นเลิศในการบริหารแบบองค์รวม

(Holistic Management Excellence)

(การบริหารตน บริหารคนบริหารงานและการบริหารใจ)

ราคา-220-บาท

ข้อมูลบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

- การพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอคือรากฐานของบุคคลหรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
- การบริหารคนให้ใ้ใจ ต้องอาศัยความจริงใจและการสร้างแรงบันดาลใจมากกว่าการใช้อำนาจ
- มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ชัดเจน ดำเนินงานอย่างฉลาด กล้าตัดสินใจ และไม่กลัวความล้มเหลว
- การรักษาความสมดุลทางอารมณ์ รับมือกับความกดดัน และมองโลกในแง่บวกสม่ำเสมอ

ISBN (E-BOOK)-978-616-95241-8-2

บรรณาธิการต้นฉบับ สมชาติ กิจยรรยง

ศิลปกรรม/ออกแบบปก นางสาววิวรรณ ไชยวัชรนนท์

พิสูจน์อักษรโดย นางสาวนางสาวสุดารัตน์ ตายี่จัน

อีเมล sudarattyj@gmail.com

จัดพิมพ์และจัดจำหน่ายโดยสมชาติ กิจยรรยง

399 ถ.ลาดพร้าว121 คลองจั่น บางกะปิ กทม.10240

คำนำ

สู่ความเป็นเลิศในการบริหารแบบองค์รวม

(Holistic Management Excellence)

(การบริหารตน บริหารคนบริหารงานและการบริหารใจ)

ความเป็นเลิศในการบริหารเกิดจากการพัฒนาตนเองเป็นรากฐานนำไปสู่การขับเคลื่อนทีมงาน จัดการเป้าหมายองค์กร และดูแลจิตใจให้มั่นคง ทักษะทั้ง 4 ด้านนี้เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืน ซึ่งผู้อ่านสามารถนำแนวทางต่อไปนี้ไปปรับใช้ในการพัฒนาตนเองได้ทันที:

1. การบริหารตน (Self-Management) การควบคุม และพัฒนาตนเองก่อนที่จะไปชี้นำผู้อื่น

- **มีวินัย และพัฒนาตนเอง:** รู้จักจุดอ่อน-จุดแข็ง และพัฒนาทักษะใหม่อย่างสม่ำเสมอ

- **การจัดการเวลา:** จัดลำดับความสำคัญของงานด้วยหลักการ Eisenhower Matrix (แบ่งงานด่วนและงานสำคัญ)

- **ความรับผิดชอบ:** รักษาสัจจะ คำพูด และการตรงต่อเวลา

2. การบริหารคน (People Management) การเข้าใจจิตวิทยาของมนุษย์เพื่อบูรณาการศักยภาพสูงสุดของทีมออกมา

- สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ: รับฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) และสื่อสารเป้าหมายให้ชัดเจน

- ใช้หลักภาวะผู้นำ (Leadership): ใช้พระเดชและพระคุณ โดยมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคน (Put the right man on the right job)

- การสร้างแรงบันดาลใจ: ให้เกียรติ ให้คำชมเชย และให้โอกาสในการเรียนรู้

3. การบริหารงาน (Task Management) การขับเคลื่อนกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

- วางแผนเชิงรุก (Proactive Planning): กำหนดเป้าหมายที่วัดผลได้ (SMART Goals) และจัดทำขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน

- ติดตาม และประเมินผล: ตรวจสอบความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแก้ไขปัญหาได้ทัน่วงที

- การใช้เครื่องมือเทคโนโลยี: นำระบบซอฟต์แวร์บริหารจัดการงานมาช่วยลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน

4. การบริหารจิตใจ (Mind Management) การรักษาความมั่นคงทางอารมณ์เพื่อรับมือกับความกดดัน

- ฝึกสติ (Mindfulness): ใช้สติรู้เท่าทันอารมณ์ตนเอง ไม่ตัดสินใจด้วยความโกรธ

- คิดบวก และปล่อยวาง: มองปัญหาเป็นความท้าทาย และเรียนรู้ที่จะปล่อยวางในสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้

- ความยืดหยุ่นทางอารมณ์ (Resilience): ลุกขึ้นอย่างรวดเร็วเมื่อเผชิญความล้มเหลว

ข้อมูลภาพรวมโดย AI

สำหรับงานเขียนเล่มนี้ประกอบด้วยเนื้อหาต่างๆซึ่งได้ผสมผสานกันในเรื่องราวของการบริหารตน บริหารคนบริหารงานและการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศในการบริหารแบบองค์รวมสำหรับผู้บริหารก็คือจะเก่งงาน เก่งคน เก่งคิดและเก่งในดำเนินชีวิต และการบริหารซึ่งจะเป็นผู้นำที่ได้ ครองตน ครองคน ครองงาน และครองความสำเร็จโดยรวมเหมาะสมกับผู้บริหารทุกระดับสำหรับสู่ความเป็นเลิศในการบริหารแบบองค์รวม ขอให้ความสำเร็จจงเป็นของท่านในการบริหารตน บริหารคนบริหารงานและการบริหารใจ

ด้วยความปรารถนาดี

สมชาติ กิจยรรยง

สารบัญ ผู้ความเป็นเลิศในการบริหารแบบองค์รวม

(Holistic Management Excellence)

(การบริหารตน บริหารคนบริหารงานและการบริหารใจ)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 1 แนวคิด และทฤษฎีด้านการบริหารจัดการยุคปัจจุบัน (Management Concept)	1
บทที่ 2 ผู้นำมืออาชีพ (The Professional Leader)	18
บทที่ 3 ข้อคิดสำหรับผู้นำอันล้ำเลิศ (Insights for Outstanding Leaders)	29
บทที่ 4 ก้าวสู่ผู้นำกับคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน (Become a leader with a great quality of life at work)	32
บทที่ 5 ผู้นำที่ควรปรับปรุงกับผู้นำที่ดี (The Terrible Leader and A good Leader)	40
บทที่ 6 ผู้บริหารกับสถานะการเป็นผู้นำ (Managerial Leadership)	43
บทที่ 7 การบริหารงานของหัวหน้างานหรือผู้นำ (Leader Management)	51
บทที่ 8 การสร้างสัมพันธ์ภาพกับบุคคลในองค์กร (Building relationships with people in the organization)	66

สารบัญ ผู้ความเป็นเลิศในการบริหารแบบองค์รวม

(Holistic Management Excellence)

(การบริหารตน บริหารคนบริหารงานและการบริหารใจ)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 9 การพัฒนาความคิด และจิตสำนึกการทำงานให้กับทีมงาน (Developing a work mindset and awareness within the team)	80
บทที่ 10 การบริหารคนในลักษณะต่าง ๆ (Different types of human resource management)	92
บทที่ 11 เสริมสร้างศักยภาพผู้นำในการทำงาน (Strengthening leadership capabilities in the workplace)	100
บทที่ 12 เทคนิคการประสานงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงาน (Coordination techniques to improve work efficiency)	107
บทที่ 13 หัวหน้าหรือผู้นำกับวิธีการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development to The Boss and Leader)	123
บทที่ 14 รูปแบบการสอนงานและการสื่อสารเพื่อการพัฒนา (Job training and communication methods for development)	134
บทที่ 15 การพัฒนาบุคลากรด้วยการสอนงาน (The Personnel Development by Instruction)	141

สารบัญ ผู้ความเป็นเลิศในการบริหารแบบองค์รวม

(Holistic Management Excellence)

(การบริหารตน บริหารคนบริหารงานและการบริหารใจ)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 16 ศาสตร์และศิลป์ในการสั่งงาน	154
(The science and art of giving orders)	
บทที่ 17 เทคนิคในการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ	171
(Techniques for effectively delegating tasks)	
บทที่ 18 วิธีการดำเนินการกับบุคคลหรือทีมงานที่ก่อปัญหา	184
(How to deal with individuals or teams that cause problems)	
บทที่ 19 เทคนิคการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง	190
(Conflict resolution techniques)	
บทที่ 20 เทคนิคการจูงใจให้ทีมงานเชื่อถือ	198
(Techniques for motivating team members to trust you)	
บทที่ 21 การพัฒนาความคิดและจิตสำนึกให้ทีมงาน	213
(Developing mindset and awareness within the team)	
บทที่ 22 การบริหารการเปลี่ยนแปลง	224
(Change management)	

สารบัญ ผู้ความเป็นเลิศในการบริหารแบบองค์รวม

(Holistic Management Excellence)

(การบริหารตน บริหารคนบริหารงานและการบริหารใจ)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 23 เทคนิคการพัฒนา และปรับปรุงงาน	238
(Techniques for developing and improving work)	
บทที่ 24 ยุทธวิธีคลายเครียดสำหรับผู้บริหาร	243
(Stress relief strategies for executives)	
บทที่ 25 เทคนิคการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ	252
(Effective time management techniques)	
บทที่ 26 เทคนิคการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง	276
(Conflict resolution techniques)	
บทที่ 27 ยุทธวิธีขจัดความวิตกกังวลและความเครียด	284
(Strategies for eliminating anxiety and stress)	
บทที่ 28 เทคนิคการสื่อสารสำหรับผู้บริหาร	297
(Communication techniques for executives)	
บทที่ 29 การควบคุม และสร้างความฉลาดรู้ทางอารมณ์	316
(Controlling and developing emotional intelligence)	
บทที่ 30 สร้างความกระตือรือร้นสร้างความสำเร็จ	322
(Create enthusiasm, create success)	

สารบัญ ผู้ความเป็นเลิศในการบริหารแบบองค์รวม

(Holistic Management Excellence)

(การบริหารตน บริหารคนบริหารงานและการบริหารใจ)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 31 ผูกมนุษย์ไว้กับองค์กร	329
(Binding people's hearts to the organization)	
บทที่ 32 จริยธรรมในการบริหารงานบริหารคน	339
(Ethics in Human Resource Management)	
บทที่ 33 ศิลปะในการปกครองคน	348
(The art of ruling people)	
บทที่ 34 เส้นทางสร้างสุขภาพที่ดี มีนาฬิกาชีวิตที่สมบูรณ์	357
(Towards a path to good health and a balanced biological clock)	
บทที่ 35 สุขภาพจิตที่ดีกับอมตวลีแห่งชีวิต	374
(Towards a path to good health and a balanced biological clock)	
บทที่ 36 พรหมวิหารสี่กับพรหมวินาสี	381
(The Four Sublime States of Mind and the Four Destructive Sublime States of Mind)	
บทที่ 37 ประเภทผู้นำกับลูกพี่ที่ดีลูกพี่ที่แย่	386
(Types of leaders and good/bad mentors)	

สารบัญ ผู้ความเป็นเลิศในการบริหารแบบองค์รวม

(Holistic Management Excellence)

(การบริหารตน บริหารคนบริหารงานและการบริหารใจ)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 38 ผู้สุขภาพจิตที่ดี	389
(Towards good mental health)	
บทที่ 39 อย่าแปดอย่างแล้วชีวิตจะดีขึ้น	395
(Don't do these eight things, and your life will be better)	
บทที่ 40 การแก้ไขปัญหาในการบริหารจากกรณีศึกษา	400
(Solving management problems: Case studies)	

บทนำ

สู่ความเป็นเลิศในการบริหารแบบองค์รวม

(Holistic Management Excellence)

(การบริหารตน บริหารคนบริหารงาน และการบริหารใจ)

ความเป็นเลิศในการบริหารแบบองค์รวม เป็นการบูรณาการภาวะผู้นำที่สมดุล โดยเริ่มต้นจากภายในสู่ภายนอก ครอบคลุมถึงการบริหารตน (นำตนเองได้) การบริหารคน (เข้าใจ และพัฒนาทีมงาน) การบริหารงาน (ขับเคลื่อนเป้าหมายอย่างมีระบบ) และการบริหารใจ (สร้างสมดุลทางอารมณ์ และจิตใจ)

4 เสาหลักสู่ความเป็นเลิศในการบริหารแบบองค์รวม

1. การบริหารตน (Leading Self)

การเป็นผู้นำที่ดีต้องเริ่มต้นจากการเข้าใจ และจัดการตนเองก่อน ผู้นำที่เก่งจะมีความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) รู้จุดแข็ง-จุดอ่อน และมีวินัยในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี

แนวปฏิบัติ: ประเมินตนเองสม่ำเสมอพัฒนาทักษะใหม่ๆ และรักษามาตรฐานทางจริยธรรม

2. การบริหารคน(Leading People)

งานบริหารจะสำเร็จได้ต้องอาศัย "คน" เป็นกลไกสำคัญ การบริหารคนคือการสร้างแรงบันดาลใจ ดึงศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาใช้ และสร้างความสัมพันธ์อันดีในทีม

แนวปฏิบัติ:

- ใช้หลักการสื่อสารที่โปร่งใสและสร้างสรรค์
- รับฟังความคิดเห็นอย่างเข้าใจ (Empathy)
- มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถเพื่อพัฒนาทักษะ

3. การบริหารงาน (Leading Tasks)

คือการบริหารจัดการกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลง

แนวปฏิบัติ:

- ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน (เช่น หลัก SMART Goals)
- วางแผน และติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ
- ส่งเสริมการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้คล่องตัวอยู่เสมอ

4. การบริหารใจ (Leading Heart/Mind)

หัวใจสำคัญที่สุดคือความมั่นคงทางอารมณ์และการมีความเมตตา กรุณา การบริหารใจช่วยให้ผู้นำสามารถรับมือกับความกดดัน ตัดสินใจด้วยความยุติธรรม และเอาชนะใจผู้ร่วมงานได้

แนวปฏิบัติ:

- ฝึกสติ (Mindfulness) เพื่อความใจเย็นและมีสมาธิ
- สร้างวิสัยทัศน์เชิงบวกเพื่อเป็นกำลังใจให้ทีมในยามวิกฤต

ข้อมูลภาพรวมโดย AI

บทที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารจัดการ (Management Concept)

แนวคิดด้านการบริหารจัดการ (Management Concept) ตลอดจนทฤษฎีองค์กร (Organization Theory) นั้นเป็นการนำเสนอกรอบความคิดในการบริหารจัดการการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนได้ผลิตผลที่มีประสิทธิผลไปพร้อมกันด้วย ในยุคปัจจุบันนี้ไม่ว่าจะองค์กรเล็กหรือองค์กรใหญ่ต่างก็ต้องการการจัดการที่ดีทั้งนั้น เพื่อให้องค์กรสามารถก้าวหน้าได้ดีที่สุด

อาจกล่าวได้ว่า ทฤษฎีการบริหารจัดการนั้นเริ่มต้นขึ้นในช่วงที่เริ่มปฏิวัติอุตสาหกรรมตั้งแต่ปี ค.ศ.1760 เรื่อยมา ซึ่งยุคนี้เริ่มเปลี่ยนจากแรงงานคนมาเป็นแรงงานจากเครื่องจักร ทำให้มีการขยายอัตราการผลิตแบบก้าวกระโดด และเกิดระบบโรงงานอุตสาหกรรมขึ้นมากมาย จนเกิดการจัดการบริหารการทำงานให้เป็นระบบมากขึ้น เพื่อเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้นตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีการบริหารจัดการนี้ก็ได้รับการพัฒนาเรื่อยมาตามยุคตามสมัย แตกแขนงแนวทางการบริหารจัดการออกไปมากมาย ซึ่งแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ นั้นแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะใหญ่ๆ ตามแต่ละยุคดังนี้

การจัดการ คืออะไร ?

การจัดการ (Management) คือกระบวนการที่ช่วยให้คน หรือกลุ่มคนสามารถทำงานนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้เห็นในองค์กรนั้นทำงานร่วมกันได้เต็มที่ จนเดินหน้าไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ การจัดการที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการวางแผน มีการสรรบุคลากร มีผู้นำสั่งการ และควบคุมองค์กร ควบคุมการดำเนินงานเพื่อจะได้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ทฤษฎี และแนวคิดด้าน แนวคิด และทฤษฎีด้านการบริหารจัดการ (Management Concept)

1. ทฤษฎี และแนวความคิดแบบดั้งเดิม (Classical Theory)

ทฤษฎี และแนวความคิดแบบดั้งเดิมนี้อาจเริ่มต้นช่วงปลายศตวรรษที่ 19 เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในช่วงที่โลกเริ่มปรับตัวเข้าสู่สังคมอุตสาหกรรม

ทฤษฎีดั้งเดิมในยุคเริ่มต้นนี้จะมีลักษณะมุ่งเน้นไปยังผลผลิตที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (Effective and Efficient Productivity) เป็นหลัก มากกว่าการใส่ใจบุคคล ระบบการบริหารงานจึงเน้นการมีแบบแผน กฎเกณฑ์ โครงสร้างชัดเจนแน่นอน มีรูปแบบตายตัว ลักษณะเป็นองค์กรที่มีรูปแบบ (Formal Organization) โดยมุ่งเน้นให้เกิดผลผลิตสูงที่สุด

ยุคนี้มนุษย์ที่ใช้แรงงานจะถูกละทิ้งเป็นเสมือนเครื่องจักรกล ยิ่งเพิ่มประสิทธิภาพมนุษย์ให้ทำงานได้ดีขึ้นเท่าไรก็ยิ่งสร้างผลผลิตได้ปริมาณเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น โดยทฤษฎีและแนวความคิดในกลุ่มนี้อาจแบ่งเป็น 2 ลักษณะดังนี้

1.1 แนวความคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

(Scientific Management)

การจัดการแบบวิทยาศาสตร์นั้นหมายถึงการจัดการการทำงานแบบมีระบบ โดยอาศัยเทคนิคหรือวิธีการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ซึ่งก็คือ “กฎระเบียบ” นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการศึกษาเหตุและผล เก็บข้อมูล ตลอดจนวิเคราะห์เพื่อหาวิธีการที่ดีที่สุดในการทำงานนั้นๆ เริ่มเกิดขึ้นในช่วงต้นของยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมที่เริ่มเปลี่ยนจากแรงงานคนมาเป็นแรงงานจากเครื่องจักร ทฤษฎีในยุคนี้จะมุ่งเน้นไปยังเป้าหมายผลสำเร็จ ที่มาจากการจัดการทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นักทฤษฎี และแนวความคิดที่โดดเด่น

Frederic Winslow Taylor (เฟรเดอริก วินสโลว์ เทย์เลอร์) :

บุคคลที่โดดเด่นที่สุดในยุค และถือเป็นผู้เริ่มต้นสร้างทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการเลยทีเดียว เขาได้รับการยกย่องว่าเป็น “บิดาแห่งการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Principle of Scientific Management)” ซึ่งเป็นบุคคลแรกที่นำแนวความคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) มาใช้กับระบบอุตสาหกรรม เขาตั้งใจชี้ให้เห็นว่าการ

จัดการในรูปแบบนี้ดีกว่าการจัดการในรูปแบบเดิมอย่าง Rule of Thumb ที่ไม่มีรูปแบบชัดเจนดังในอดีตที่ผ่านมา

โดยเขาได้เริ่มศึกษาวิธีเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมหลอมเหล็กที่เพนซิลวาเนีย สหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ.1878 ซึ่งเป็นช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำและการบริหารงานไร้ประสิทธิภาพอย่างยิ่ง Taylor ได้นำเอาวิธีการต่างๆ มาใช้ ตั้งแต่ การฝึกอบรมให้พนักงานใช้ อุปกรณ์, การแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ อย่างชัดเจน, ตลอดจนการใช้วิธีจ่ายค่าแรงตามรายชิ้น ซึ่งทำให้โรงงานนี้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นถึง 4 เท่าตัวเลยทีเดียว สำหรับแนวความคิดตามรูปแบบนี้จะให้ความสำคัญกับปริมาณมากกว่าคุณภาพการผลิต

Max Weber (แมกซ์ เวเบอร์) : ผู้ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นเจ้าตำรับระบบราชการ (Bureaucracy) โดยเขาได้ทำการศึกษาระบบโครงสร้างขององค์กรขนาดใหญ่มากมายในยุคนั้น แล้วนำเสนอการจัดการองค์กรขนาดใหญ่ขึ้นมาในปี ค.ศ.1911 โดยมีการกำหนดโครงสร้างตลอดจนการบริหารงานที่ชัดเจน โดยมีองค์ประกอบ 7 ประการ ดังนี้

- หลักลำดับชั้น (hierarchy)
- หลักความสำนึกแห่งความรับผิดชอบ (responsibility)
- หลักแห่งความสมเหตุสมผล (rationality)
- หลักการมุ่งสู่ผลสำเร็จ (achievement orientation)
- หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือการมีความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization)

- หลักระเบียบวินัย (discipline)
- ความเป็นวิชาชีพ (Professionalization)

1.2 แนวความคิดการจัดการแบบหลักการบริหาร (Administrative Management)

แนวคิดนี้เกิดขึ้นในยุคคลาสสิกเช่นกัน แต่จะมีการจัดการที่เป็นระบบระเบียบขึ้น แนวความคิดนี้เกิดจากความเชื่อที่ว่า การบริหารแบบวิทยาศาสตร์นั้นเป็นลักษณะสากลที่มีอยู่เป็นปกติอยู่แล้ว แต่นักทฤษฎีในกลุ่มการจัดการแบบการบริหารนี้จะมุ่งเน้นสนใจในการปรับปรุงการทำงานของฝ่ายบริหารหรือฝ่ายการจัดการโดยเฉพาะ ไม่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการทำงานของพนักงานระดับล่าง โดยนักทฤษฎีกลุ่มนี้จะมีสมมติฐานว่าความสำเร็จของงานนั้นขึ้นอยู่กับการทำงานของฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหารเสียมากกว่า

นักทฤษฎี และแนวความคิดที่โดดเด่น

Lyndall Urwick & Luther Gulick : สองนักทฤษฎีที่โดดเด่นในเรื่องทฤษฎีองค์กรและกระบวนการบริหารงาน ที่ให้ความสำคัญของการทำหน้าที่ของฝ่ายบริหารมากกว่าการทำงานของฝ่ายพนักงานระดับล่าง และมุ่งเน้นไปยังวิธีการทำงานตลอดจนพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงเป็นหลัก

โดยหลักการที่เป็นที่รู้จักในระดับสากลนั้นก็คือ POSDCoRB ที่ทั้งสองเป็นหนึ่งในกลุ่มนักวิชาการที่ถูกกองทัพสหรัฐเรียกรวมตัวกัน ช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สองเพื่อประเมินข้อผิดพลาดในการบริหารจัดการกองทัพและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งทั้งสองได้นำเสนอแนวคิดดังกล่าวที่เป็นภาระหน้าที่สำคัญของนักบริหารอันประกอบไปด้วยหน้าที่ 7 ประการดังนี้

P – Planning : การวางแผน ตลอดจนการจัดวางโครงสร้างของการทำงาน รวมไปถึงการวางแผนการล่วงหน้าเพื่อเตรียมการ ไปจนถึงการวางแผนทำงานร่วมกันของฝ่ายต่างๆ

O – Organizing : การจัดองค์กร ตั้งแต่การกำหนดโครงสร้าง ตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนการกำหนดส่งงาน แบ่งงานทำอย่างเป็นระบบระเบียบ

S – Staffing : การจัดการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร ตั้งแต่การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การจัดตำแหน่ง การพัฒนา เป็นต้น

D – Directing : การอำนวยการ ตั้งแต่หน้าที่ในการตัดสินใจ วินิจฉัย สั่งการ ออกคำสั่งไปจนถึงการมอบหมายภารกิจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนสถานะการเป็นผู้นำ

Co – Co-ordinating : การประสานงาน ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ให้การทำงานบรรลุเป้าหมายด้วยดี รวมไปถึงการประสานงานในแต่ละส่วนให้สอดคล้องกันด้วย เพื่อให้การทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ สูงสุด

R – Reporting : การรายงานการปฏิบัติงานตั้งแต่งานส่วนบุคคลไปจนถึงองค์กร เพื่อให้รู้ถึงการทำงานของฝ่ายต่างๆ และควบคุมให้ดำเนินไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ และสามารถตรวจสอบตลอดจนประเมินผลได้

B – Budgeting : การบริหารงบประมาณตั้งแต่การประมาณงบประมาณ การจัดทำบัญชี การตรวจสอบด้านการเงิน ไปจนถึงการนำงบประมาณมาใช้อย่างคุ้มค่าที่สุด

2. ทฤษฎี และแนวความคิดดั้งเดิมแบบสมัยใหม่

(Neo – Classical Theory of Organization)

ทฤษฎีและแนวความคิดนี้พัฒนามาจากทฤษฎีและแนวความคิดแบบดั้งเดิม (Classical Theory) โดยพัฒนามาพร้อมกับวิชาการด้านสังคมวิทยาและจิตวิทยา ทฤษฎีนี้เริ่มพัฒนาขึ้นในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 ซึ่งเริ่มมีการศึกษาด้านปัจจัยมนุษย์เพิ่มขึ้น มองเห็นคุณค่าและความสำคัญของบุคคลากร ตลอดจนการบริหารงานบุคคลในเชิงมนุษย์สัมพันธ์

นอกจากนี้ยังเริ่มเกิดการศึกษากลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Group) ซึ่งแฝงเข้ามาในองค์กรที่มีรูปแบบมากขึ้นเรื่อยๆ ตลอดจนให้ความสนใจในด้านความต้องการของมนุษย์ที่สามารถส่งผลต่อกระบวนการทำงาน และพัฒนาตนเอง สำหรับแนวคิดที่โดดเด่นในยุคนี้ได้แก่

2.1 แนวความคิดการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์

(Human Relation)

แนวคิดนี้ค่อนข้างจะขัดแย้งกับแนวความคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ที่เน้นไปที่ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นหลัก และมองข้ามความสำคัญของบุคคลไป มุ่งให้มนุษย์ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามกระบวนการควบคุมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลผลิตเป็นสำคัญ แต่นักทฤษฎีในแนวมนุษยสัมพันธ์นี้มีแนวความคิดว่าการที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยแรงงานคนเป็นสำคัญ แล้วมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการหลากหลายและไร้เหตุผลด้วย ไม่ได้ทำงานเพื่อหวังตอบแทนเรื่องค่าจ้างเพียงอย่างเดียว อีกทั้งมนุษย์ทุกคนยังมีลักษณะที่แตกต่างกัน ฉะนั้นการใส่ใจเรื่องความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อผลผลิตโดยตรงด้วยเช่นกัน และส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กรได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

นักทฤษฎี และแนวความคิดที่โดดเด่น

Abraham H. Maslow : แนวความคิดในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ที่โดดเด่นมาก และเป็นที่ยอมรับไปทั่วโลกจนถึงยุคปัจจุบันนี้ก็คือแนวความคิดของ Maslow ที่เรารู้จักกันดีนั่นเอง ซึ่งนักทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์นี้ได้นำเสนอทฤษฎี Hierarchy of Needs หรือทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ หรือที่คนยุคนี้อาจเรียกติดปากกันในชื่อ “ทฤษฎีมาสโลว์ (Maslow Theory)” ที่สร้างแผนภูมิปิรามิดแสดงลำดับขั้น

ความสำคัญของความต้องการของมนุษย์ไว้อย่างยอดเยี่ยมทีเดียว โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ความต้องการทางร่างกาย (physiological needs)
- ความต้องการความปลอดภัย และมั่นคง
(security or safety needs)
- ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ
(belongingness and love needs)
- ความต้องการการยกย่อง (esteem needs)
- ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (self-actualization)

Hugo Münsterberg : นักจิตวิทยาชาวเยอรมัน-อเมริกันที่เป็นหนึ่งในผู้บุกเบิกด้านจิตวิทยาประยุกต์ เขาเป็นผู้ริเริ่มเรื่องจิตวิทยาอุตสาหกรรมที่ศึกษาวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อนำมาปรับปรุงให้ได้ผลผลิตมากที่สุด เขาได้นำเอาแนวคิด Psychology and Industrial Efficiency นี้มาใช้กับระบบโรงงาน โดยได้ผสมผสานทฤษฎีของเขาเข้ากับทฤษฎีการจัดการตามแนวคิดวิทยาศาสตร์ของ Frederic Winslow Taylor โดยเน้นการใช้พลังงานคนให้เป็นประโยชน์กับความก้าวหน้าทางอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจ ตัดทอนเวลาทำงานให้น้อยลง แต่ได้งานเพิ่มมากขึ้น และมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นได้

Elton Mayo : นักสังคมวิทยาแห่งฝ่ายวิจัยด้านอุตสาหกรรมของ ฮาร์วาร์ด (The Department of Industrial Research at Harvard) ที่ได้รับยกย่องว่าเป็น “บิดาแห่งการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์” ที่เน้นการศึกษาพฤติกรรมศาสตร์ ผลงานที่โดดเด่นของเขาก็คือการทำงานกับคณะวิจัยพนักงานที่โรงงาน Hawthorne Plant ของบริษัท Western Electric ในชิคาโก รัฐอิลลินอยส์ สหรัฐอเมริกา ช่วงปี ค.ศ.1927-1932 ซึ่งเน้นไปที่การวิจัย 3 เรื่องใหญ่ได้แก่ ศึกษาสภาพห้องทำงาน (Room Studies), การสัมภาษณ์ (Interview Studies) และ การสังเกตการณ์ (Observation Studies) จนเกิดเป็นกรณีศึกษาสำคัญอย่าง Hawthorne Effect ที่เป็นต้นแบบการศึกษาเรื่อง Employee Motivation หรือ Theory of Motivation นั่นเอง

3. ทฤษฎี และแนวความคิดแบบสมัยปัจจุบัน

(Modern Theory of Organization)

ในยุคที่สภาพสังคมและเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไว ธุรกิจต่างๆ มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เน้นการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการองค์กรจึงมีการผสมผสานหลากหลายรายละเอียดเข้ามา โดยเฉพาะการนำเอาหลักคณิตศาสตร์เข้ามามีใช้ในระบบการคำนวณต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงสุดไปจนถึงการบริหารงานบุคคลที่มีความซับซ้อนมากขึ้น รวมถึงการสร้างกลยุทธ์ต่างๆ ในการบริหารจัดการออกมาหลากหลายรูปแบบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงที่สุด

ในยุคการบริหารสมัยใหม่นี้มีนักทฤษฎียุคใหม่เกิดขึ้นมากมาย และสม่ำเสมอ มีการค้นคิดวิธีการบริหารจัดการหลากหลายรูปแบบ ออกมาไม่ต่างจากการทดลองทางวิทยาศาสตร์ ดังนี้

นักทฤษฎีและแนวความคิดที่โดดเด่น

Henri Fayol : ถึงแม้ว่าเขาจะเป็นนักทฤษฎียุคเดียวกันกับ Frederick Winslow Taylor บิดาแห่งแนวความคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) แต่ทฤษฎีการจัดการของเขานั้นแตกต่างจนได้รับการยกย่องว่าเป็น Founder of Modern Management Method ผู้ก่อกำเนิดศาสตร์แห่งการบริหารยุคใหม่เลยทีเดียว โดยแนวความคิดของเขาให้ความสำคัญกับบุคคลากร ระบบการทำงาน ระบบค่าตอบแทน ไปจนถึงระบบสวัสดิการ เพื่อสร้างความเป็นธรรม แก่แรงงานและสร้างความภักดีต่อองค์กรในคราวเดียวกันด้วย ทฤษฎีของเขานี้ก็คือ Fayolism หรือทฤษฎีการบริหารจัดการธุรกิจ Theory of Business Administration นั่นเอง โดยมีหลักการสำคัญอยู่ 5 ปัจจัยหลักที่เรียกว่า POCCC ซึ่งต้องประสานสอดคล้องกัน ได้แก่

P – Planning : การวางแผน

O – Organizing : การจัดองค์กร

C – Commanding : การบังคับบัญชาหรือสั่งการ

C – Coordinating : การประสานงาน

C – Controlling : การควบคุม

Edwards Deming : หนึ่งในนักทฤษฎีการจัดการยุคต้นของการบริหารสมัยใหม่ที่ได้รับการยอมรับไปทั่วโลก ทฤษฎีที่โดดเด่นที่สุดนั้นเห็นจะเป็น Shewhart Cycle ที่พูดถึงระบบการบริหารงานแบบ PDSA หรือ Plan-Do-Study-Act ที่เป็นทฤษฎีการพัฒนาแบบต่อเนื่องนั่นเอง ต่อมาได้มีการพัฒนามาเป็น PDCA หรือ Plan-Do-Check-Act หรือบางทีก็เรียกว่า Deming Cycle โดยทฤษฎีนี้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก เมื่อถูกนำไปใช้กับการบริหารบริษัทในญี่ปุ่นหลังช่วงยุคสงครามโลกครั้งที่สองจนทำให้ญี่ปุ่นก้าวขึ้นมาเป็นประเทศอุตสาหกรรมที่ใหญ่เป็นอันดับสองของโลกเลยทีเดียว

Clayton Magleby Christensen : นักวิชาการ และที่ปรึกษาธุรกิจ ผู้โด่งดัง รวมไปถึงเป็นศาสตราจารย์ที่ Harvard Business School ของ Harvard University ด้วย เขาเขียนตำราด้านศาสตร์การบริหารจัดการมากมาย แต่เล่มที่โด่งดังมากที่สุดก็คือ The Innovator's Dilemma ผลงานเล่มแรกของเขา โดยเฉพาะทฤษฎี Disruptive Innovation ที่อยู่ในหนังสือเล่มนี้ซึ่งกำลังมีอิทธิพลกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันมาก จนเขาได้รับฉายาว่าเป็นบุคคลผู้ทรงอิทธิพลทางด้านธุรกิจมากที่สุดในศตวรรษที่ 21 เลยทีเดียว

William Ouchi : ศาสตราจารย์แห่ง UCLA ที่เป็นผู้เข้ารับ Theory Z ซึ่งเป็นทฤษฎีการบริหารธุรกิจที่ผสมผสานระหว่างระบบการบริหารธุรกิจแบบตะวันตกและตะวันออกเข้าด้วยกัน โดย Theory Z นั้นเกิดจากการศึกษา Theory A ซึ่งเป็นการบริหารจัดการแบบอเมริกัน และ Theory J ซึ่งเป็นการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น โดยนำเอาข้อดีของทั้งสองศาสตร์มาผสมผสานกันจนเกิดเป็นทฤษฎีบริหารรูปแบบใหม่ขึ้น โดย Theory Z มีหลักสำคัญสรุปได้ดังนี้

- ระยะเวลาทำงานเป็นแบบระยะยาว หรือ ตลอดชีวิต
- ลักษณะงานอาชีพต้องให้เรียนรู้หลายๆ ด้าน ไม่เน้นที่ด้านเดียว
- การเลื่อนตำแหน่งไม่จำเป็นต้องรอระยะเวลา 10 ปี เลื่อนได้ตามความสามารถและเหมาะสม
- มีการประเมินประสิทธิภาพของการทำงานแบบระบบทีม
- การตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ และรวมอำนาจตามสถานการณ์และความเหมาะสม
- ทุกคนมีเสรีภาพเท่าเทียมกันมีอิสระในความคิดของตนเอง เสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรให้ดี
- การบริหาร ใช้ระบบ Management by Objective (MBO) หรือการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก และเป็นแบบที่ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนด

W. Chan Kim : หนึ่งในนักทฤษฎีชาวตะวันตกที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานแบบตะวันตกและทั่วโลกนั้นก็คือนักทฤษฎีการบริหารชาวเกาหลีผู้ซึ่งผลงานที่โด่งดังที่สุดนั้นก็คือ Blue Ocean Strategy ซึ่งเป็นหลักการที่พยายามหักล้างแนวความคิดกลยุทธ์ต่างๆ ในปัจจุบันที่ใช้กันอยู่ เพราะนั่นทำให้เกิดการลอกเลียนแบบ การแข่งขันกันอย่างเอาเป็นเอาตายจนเกิดสงครามธุรกิจ

ซึ่งกลยุทธ์ Blue Ocean Strategy นี้จะแนะนำว่าถ้าองค์กรต้องการจะเติบโตในยุคที่มีการแข่งขันทางธุรกิจสูงนี้จริงๆ จะต้องแสวงหาทะเลแห่งใหม่ แทนที่จะต่อสู้กันในทะเลเลือด (Red Ocean) ที่มีผู้แข่งขันมากมาย การแสวงหาแหล่งใหม่นี้ก็คือการสร้างตลาดใหม่ๆ การสร้างโอกาสใหม่ๆ การปรับเปลี่ยนยุทธวิธีในการบริหารหรือแม้แต่ทำธุรกิจแบบใหม่ ซึ่งตลาดใหม่ที่ไม่มีความแข่งขันนี้อาจทำให้ธุรกิจโตไวอย่างก้าวกระโดดได้ด้วย ซึ่งหลักการนี้เป็นจุดกำเนิดความคิดของคนยุคหลังๆ ที่ก่อให้เกิดธุรกิจรวมถึงตลาดใหม่ๆ ขึ้นมามากมาย หลักการสำคัญของ Blue Ocean Strategy นั้นมี 4 ข้อ ดังนี้

- การยกเลิก (Eliminated) ซึ่งแนวความคิดที่ว่าของบางอย่างเราเคยคิดว่าลูกค้าต้องการ แต่ความเป็นจริงแล้วอาจไม่มีความต้องการอยู่เลยก็ได้ ให้ลองหาของที่ถูกความต้องการที่แท้จริงดู ซึ่งบางครั้งอาจจะไม่เคยมีอยู่ในตลาดด้วยซ้ำ

- การลด (Reduced) การเข้าใจในคุณค่าของสินค้าที่มีแนวความคิดต่างจากระบบอุตสาหกรรม ซึ่งระบบอุตสาหกรรมจะส่งเสริมให้มีการผลิตให้มาก บางครั้งการผลิตอาจเกินความต้องการของตลาด หรือผลิตเพื่อสร้างความต้องการจนเกิดพอดี ประเมินว่าลูกค้ามีความต้องการมาก แต่อันที่จริงอาจไม่ต้องการอย่างที่คุณคิด การลดตามแนวคิดแบบอุตสาหกรรมนี้อาจสร้างความพอใจในการบริโภค และไม่สร้างการบริโภคที่มากจนเกินความจำเป็นด้วยในขณะเดียวกันก็ช่วยลดงบประมาณลงได้มาก

- การเพิ่ม (Raised) มีการลดก็ย่อมมีการเพิ่ม ปัจจัยบางอย่างอาจจำเป็นต่อตลาด ในส่วนนี้หากการเพิ่มมีปริมาณที่มากก็อาจคิดในรูปแบบอุตสาหกรรมการผลิตได้

- การสร้าง (Created) ผลิตภัณฑ์บางอย่างอาจยังไม่มีเคยมีในตลาดเป็นช่องว่างทางอุตสาหกรรม มีความต้องการสูง หรืออาจเป็นการสร้างตลาดใหม่ สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ และสร้างความต้องการใหม่ๆ ให้เกิดการบริโภค เป็นต้น

Franklin D. Roosevelt (FDR) : อดีตประธานาธิบดีคนที่ 32 ของสหรัฐอเมริกาที่เก่งเรื่องการบริหารจัดการเป็นอย่างมาก การบริหารของเขาที่โด่งดังก็คือนโยบาย New Deal ที่คิดค้นขึ้นเพื่อแก้ปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ The Great Depression ที่รุนแรงที่สุดครั้งหนึ่งในประวัติศาสตร์ของสหรัฐอเมริกา โดยนโยบายนี้แตกเป็นหลักการ 3Rs ที่ประกอบไปด้วย

1. Relief การบรรเทาทุกข์หรือลดปัญหาต่างๆ
2. Recovery การฟื้นฟูสิ่งที่แย่ให้กลับดีขึ้น
3. Reform การปฏิรูปสิ่งใหม่ให้ก้าวหน้า ซึ่งหลักการนี้ยังถูกนำไปใช้อีกมากมายตั้งแต่หน่วยงานรัฐบาล, บริษัทเอกชน, หรือแม้แต่ผู้บริหารในประเทศอื่นๆ

บทสรุปแนวคิด และทฤษฎีด้านการบริหารจัดการ

(Management Concept)

ยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้ปัจจุบันการประกอบธุรกิจมีหลากหลายรูปแบบที่ไม่ใช่แค่เรื่องระบบโรงงานและอุตสาหกรรมแต่เพียงอย่างเดียวเหมือนเมื่อก่อน แต่ถึงอย่างนั้นทรัพยากรบุคคลก็ยังคงเป็นสิ่งสำคัญกับการทำงานของทุกระบบและทุกองค์กรเสมอ แต่ท้ายที่สุดแล้วทุกองค์กรต่างก็มีจุดประสงค์หลักเดียวกันนั่นก็คือต้องการขับเคลื่อนให้องค์กรเดินหน้าอย่างยอดเยี่ยมที่สุดและประกอบธุรกิจให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

อย่างไรก็ดียังมีหลักการบริหารจัดการอีกมากมายที่เกิดขึ้นบนโลกนี้ ตั้งแต่หลักการของนักทฤษฎียุคเก่าไปจนถึงกลยุทธ์ของนักวิชาการตลอดจนนักบริหารยุคใหม่ หลายหลักการในอดีตยังคงนำมาใช้ได้ผลดีจนถึงยุคปัจจุบัน ขณะที่หลายองค์กรอาจผสมผสานหลักการต่างๆ ที่เป็นประโยชน์เพื่อนำมาใช้ร่วมกันก็มี

อย่างไรก็ดีไม่ว่าจะเป็นหลักการไหน หากองค์กรเลือกหลักการบริหารจัดการมาใช้ได้อย่างเหมาะสมกับขนาด และลักษณะองค์กรของตน ก็อาจทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้เช่นกัน

ผู้เขียน HREX.asia Connect People to the Best HR Solution Best HR Solution เพื่อสนับสนุนการเติบโตขององค์กรผ่านผู้คน Cr:HR OD:HREX.asia

บทที่ 2 ผู้นำมืออาชีพ (The Professional Leader)

คำว่า “ผู้นำ” พวกเราคงได้ยินบ่อยๆ จนชินหูท่านจะได้ยินว่ามีผู้นำอยู่ในหลายอาชีพ หรือวิชาชีพ เช่น ผู้นำทางการค้า ผู้นำทางการเมือง ผู้นำทางทหาร และผู้นำท้องถิ่น ฯลฯ

แต่มีข้อที่น่าสังเกตว่า ผู้นำนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นคนใหญ่ คนโต เป็นคนมีตำแหน่งสูง ในงาน หรือเป็นผู้เผด็จการแบบฮิตเลอร์

ผู้นำนั้นอาจเป็นหัวหน้างานในตำแหน่งเล็กๆ ในอาชีพใดๆ ก็ได้ เช่น ผู้จัดการทีมขาย ผู้จัดการคนงาน ผู้นำกรรมกรในโรงงาน เป็นต้น กล่าว กันว่า “ถ้าคนสองคนคุยกันประเดี๋ยวเดียวไม่คนใดคนหนึ่งก็จะ เป็นผู้นำในการสนทนานั้น”

ข้อที่น่าสังเกตอีกอย่างหนึ่ง คือถ้ามีผู้นำก็ต้องมีผู้ตาม เพราะเป็นของกลุ่มกัน ผู้นำที่ไม่มีใครตามต่อไปแล้วก็คงเป็น ผู้นำไปได้ไม่นาน เพราะฉะนั้น เราก็เห็นได้ว่าผู้ตามก็มีส่วนส่งเสริมผู้นำอยู่ไม่น้อยเหมือนกัน

ความหมาย คำว่า ผู้นำ นั้นถ้าพูดถึงก็เป็นที่เข้าใจโดยทั่วไป แต่ถ้าจะรู้ให้ถึงซึ่งความหมายกันจริง ๆ นั้นก็มีผู้ให้ความหมายของ ผู้นำ ไว้ อย่างมากมายคือ

ผู้นำ คือผู้ที่ใช้ความสามารถใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม และปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การเป็นผู้นำ เป็นได้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ กล่าวคือ สามารถเรียนรู้ได้ แต่ก็ต้องฝึกฝนเทคนิคเฉพาะตนเองด้วย

ผู้นำ จึงเป็นผู้ใช้ อิทธิพลหรือ ผู้ใช้อำนาจเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานให้งานบรรลุวัตถุประสงค์นั่นเอง

ผู้นำ คือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ในบุคคลหลายคน ที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตาม ความคิดเห็นต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติการ หรือพฤติกรรมของคนอื่น

ผู้นำคือ บุคคลใดๆ ซึ่งเหมาะสมที่จะปลุกปั่น และนำคนอื่นๆ ให้ประพฤติและปฏิบัติ โดยที่บุคคลนั้น มีอำนาจแสดงความเห็นหรืออำนาจพิเศษ หรือเจตนารมณ์อันเข้มแข็ง หรือความสามารถในการปกครอง

ภาวะผู้นำคือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ตามความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อลูกน้อง ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

เกเกอร์ อาร์ เทียร์รี กล่าวว่า ผู้นำ คือผู้ที่ใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ คือ คนที่

- มีอิทธิพลชักนำ หรือโน้มนำให้คนอื่นทำตาม
- เป็นผู้ที่กำจัดใจลูกน้องไว้ได้
- ได้รับความนิยมเชื่อฟัง เคารพนับถือ ศรัทธา รักและยำเกรง
- มีศิลปะในการจูงใจให้ลูกน้องปฏิบัติตามความประสงค์ของตน

ด้วยความ เต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่มีข้อแม้จนบรรลุภารกิจ

- ผู้นำเป็นศูนย์รวมแห่งพลัง
- มีศิลปะในการนำคนไม่ใช่จับไล่คน
- ผู้นำเป็นประจักษ์จางประทีปของหน่วยงาน
- ผู้นำเป็นสัญลักษณ์ และหลักชัยแห่งการดำเนินงาน

ภาวะผู้นำ หมายถึงแบบแผนหรือแบบของการปฏิบัติที่ผู้นำแสดงออก เพื่อการนำกลุ่ม หรือบังคับบัญชากลุ่มอาจเป็นในรูปของการกระเจายาง หรือมอบงานก็ได้ สามารถแยกเป็นข้อๆ ได้ดังนี้คือ

1. สั่งให้ปฏิบัติตาม
2. ขยายความคิดให้ปฏิบัติตาม
3. ปรีกษาหาหรือเพื่อให้ปฏิบัติตาม
4. ร่วมคิดร่วมตัดสินใจด้วยกัน
5. มอบงานทั้งหมดให้กระทำเองตามความสามารถ

เปรียบเทียบความยากง่ายระหว่าง ผู้นำ กับผู้ตาม

ใช้เขา	ให้เขาใช้
1. บทบาทผู้นำ	1. บทบาทผู้ตาม
2. ต้องจูงใจให้ปฏิบัติตาม	2. ศรัทธาจึงร่วมมือ
3. ต้องสั่งการ	3. คอยรับคำสั่ง
4. รับผิดชอบคำสั่ง	4. ทำตามคำสั่ง
5. มีศิลปะการพูด/สื่อสาร	5. พูดได้ไม่จำเป็นต้องพูดเป็น
6. มีความสามารถ	6. ทำตามหน้าที่
7. มีมนุษยสัมพันธ์	7. แม้ขาดเพื่อนได้ แต่งานไม่เสีย
8. ต้องสร้างบารมี	8. รู้งาน เป็นงาน

คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำ

LEADERSHIP

LEARNER

- เป็นผู้ใฝ่รู้ทำให้เกิดปัญญา

EXAMPLE

- เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับทีมงาน

ACTION

- มีความกล้าลงมือทำเป็นแบบอย่าง

DRIVE

- ผู้มีความมุ่งมั่น มีความตั้งใจ

EXPERIENCE

- มีประสบการณ์ในการทำงาน

RESPONSIBILITY

- มีความรับผิดชอบสูง เป็นที่เชื่อถือ

SOLVE A PROBLEM

- แก้ปัญหาเป็นและได้ด้วยสันติวิธี

HUMAN RELATION	- มีมนุษยสัมพันธ์สร้างทีมได้
INTELLIGENCE	- มีสติปัญญาดี ที่พัฒนาได้ด้วย
PERSONALITY	- เป็นผู้มีบุคลิกภาพดี

ลักษณะของผู้นำที่ดี

ผู้เขียนของกล่าวลักษณะผู้นำให้เป็นคำคล้องจอง 10 ประการดังนี้

- | | |
|---------------------------------|----------------------------|
| 1. รอบรู้เรื่องงาน | 2. ประสานสามัคคี |
| 3. ไหวพริบปฏิภาณ | 4. หาญกล้าตัดสินใจ |
| 5. ไม่เล่นเพื่อนพ้อง (ยุติธรรม) | 6. ต้องมีคุณธรรม |
| 7. น้ำใจแสนดี | 8. มีความเข้มแข็ง (กาย/ใจ) |
| 9. รู้นัยมนุษย์ (พฤติกรรม) | 10. สุดเท่บุคลิกภาพ |

ลักษณะความเป็นผู้นำ 17 ประการ

ท่านอาจารย์ชัชวาลย์ พันธุ์มณี ได้กล่าวถึงลักษณะความเป็นผู้นำ 17 ประการคือ

- | | |
|------------------------------|---------------------|
| 1. มีความสบายใจเมื่ออยู่ใกล้ | 6. เป็นคนไม่เข้มงวด |
| 2. มีความเป็นมิตร | 7. เป็นคนเป็นกันเอง |
| 3. ยอมรับผู้อื่น | 8. เป็นคนมีน้ำใจ |
| 4. ให้ความช่วยเหลือ | 9. ให้ความร่วมมือ |
| 5. เป็นคนกระตือรือร้น | 10. ให้ความสนับสนุน |

- | | |
|--------------------------|-----------------------------|
| 11. เป็นคนน่าสนใจ | 15. มีประสิทธิภาพในการทำงาน |
| 12. เป็นคนรักสงบ | 16. ร่าเริง |
| 13. มีความสนใจในตัวเอง | 17. เปิดเผย |
| 14. มีความมั่นใจในตัวเอง | |

คุณสมบัติของผู้นำของนโปเลียน ฮิลล์

นโปเลียนฮิลล์กล่าวถึงคุณสมบัติผู้นำไว้ 11 ประการ คือ

1. ความกล้า-ไม่สั่นคลอน
2. ควบคุมตนเองได้
3. ยุติธรรม
4. ตัดสินใจแน่วแน่
5. มีแผนแน่นอน
6. ทำงานเกินเงินเดือน
7. บุคลิกลักษณะเรียบร้อย
8. เห็นอกเห็นใจ-เข้าใจ
9. ความรอบรู้ในงานปลีกย่อย
10. เต็มใจรับผิดชอบ
11. ความร่วมมือ

ศิลปะในการนำ

เรื่องของการนำ เป็นเรื่องของศาสตร์ และ ศิลปะ ที่ไม่ใช่เรื่อง ของ วิชาการ อย่างเดียว หรือศิลปะ เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ถ้ากล่าวถึง ผู้นำโดยทั่วไป ยังไม่จำแนกว่าเป็นผู้นำระดับใด (เช่น ระดับ ผู้บริหาร ระดับสูง ระดับกลาง หรือระดับหัวหน้างาน) อาจกล่าวรวม ๆ กันไปว่า คุณสมบัติพื้นฐานของผู้นำคือ

1. เก่งงาน 2. เก่งคน
3. เก่งคิด 4. เก่งการดำเนินชีวิต

ขอขยายรายละเอียดของสภาวะการเป็นผู้นำ 4 ประการ ดังนี้

1. เก่งงาน. ลักษณะของคนที่เก่งงานคือ

- 1.1. มีความรู้ความชำนาญในงานนั้น ๆ
- 1.2. มีความรับผิดชอบสูง
- 1.3. ทำงานได้รวดเร็ว และถูกต้อง
- 1.4. มองการณ์ไกล และมุ่งพัฒนาคน และองค์กร

2. เก่งคน. ส่วนลักษณะของผู้ที่เก่งคนก็คือ

2.1 รู้จักคน คือมีความสามารถในการวิเคราะห์ และเข้าใจตนเองมีความสามารถในการสำรวจ ตรวจสอบ และเข้าใจตนเองตามธรรมชาติของคนทั่วไป

2.2 รู้จักตนเอง มีความสามารถในการสำรวจ ตรวจสอบ และเข้าใจตนเองตามธรรมชาติ ของคนทุกๆ ไป

2.3 มีมนุษยสัมพันธ์ กับคน รู้จักปรับตัวเอง ให้มีชีวิตร่วมอยู่ในสังคม อย่างมีความสุขและทำให้ผู้อื่นมีความสุขด้วย

2.4 รู้จักปรับคน คือ มีความสามารถ จะปรับเปลี่ยน พฤติกรรม และจงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามในสิ่งที่ดี ที่ชอบ ด้วยความราบรื่น

3. เก่งคิด มีลักษณะคือ

3.1 การวางแผน มองเหตุการณ์ไปใน อนาคตว่าอะไรควรจะทำ อะไรไม่ควรจะทำ

3.2 สร้างแผนเอาไว้เพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการทำนั้นๆ การวางแผน (planning) นี้หมายถึง แผนส่วนตัวของตัวเอง และแผนขององค์กร หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่ด้วย

3.3 สร้างสรรค์งานใหม่

3.4 แก้ไขปัญหา ตัดสินใจได้

4. เก่งการดำเนินชีวิต มีลักษณะคือ

ครองตน ครองคน และครองงาน ได้ หมายถึง

4.1 มีความประพฤติดี รักที่จะก้าวหน้าในชีวิตและอาชีพการงาน

4.2 สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างสันติวิธี อย่างเกิดความสามัคคี มีบรรยากาศสดใส เป็นที่รัก และนับถือจากผู้ร่วมงาน หัวหน้าและลูกค้า

4.3 สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเกิดประสิทธิผล มีประสิทธิภาพ

4.4 มีพรหมวิหาร 4 คือมี เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

วิธีการที่จะก้าวไปสู่ความเป็นผู้มีลักษณะผู้นำ

1. การศึกษาในสถาบัน

แล้วเสริมประสบการณ์อื่น ๆ เข้าไปในหลักสูตร เช่นการกีฬา การโต้วาที การทำงานร่วมกัน

2. การพัฒนานอกสถาบันฯ

เพิ่มกิจกรรม นอกหลักสูตร ที่จะเสริมส่ง บุคลิกภาพ และสร้างแบบ ที่จำเป็นของลักษณะแห่งความเป็นผู้นำ

3. ศึกษาพัฒนาตนเอง

เพิ่มกิจกรรมอื่นๆ ที่จะปรับปรุงตน ให้ดีขึ้น เช่น การค้นคว้า การอ่านตำรา การเปลี่ยนงาน ที่ฝึกให้ทำเป็นหลายๆ งาน

4. การฝึกกับหมู่พวกที่มีฝีมือเด่นในการปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน

บุคคลที่เข้ารับการฝึก จะต้องเป็นผู้ที่คัดเลือกมาแล้วคือ มีพื้นความรู้ ใกล้เคียงกัน ทำงานอย่างเดียวกัน มีตำแหน่งเดียวกัน และเป็นผู้ที่มีฝีมือเด่น ๆ ในการปฏิบัติงานมาแล้ว

5. การฝึกฝนพิเศษ

บุคคลที่จะเข้ารับ การฝึกฝนพิเศษ คือผู้กำลังปฏิบัติงานนั้นๆ อยู่ทุกคนแต่หน้าที่ในการรับผิดชอบเป็นคนละอย่างวิธีฝึกฝน ใช้แบบฝึกซ้อม แนะนำ ฝึกอบรม นอกจากนั้นก็แถมวิธีการทำงานร่วมกัน