

หลักการบริหาร

Principle of Management

รองศาสตราจารย์กตัญญู หิรัญญสมบูรณ์

B.Com (Honored), General Marketing, Chulalongkorn University.

MBA (International Business), University of Dallas, USA.

หลักการบริหาร

Principle of Management

ผู้เรียบเรียง : รองศาสตราจารย์กตัญญู หิรัญญสมบูรณ์

พิมพ์ครั้งที่ 1 : ตุลาคม 2568

จำนวนพิมพ์ : 500 เล่ม

จำนวนหน้า : 193 หน้า

ISBN : 978-616-626-640-5

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติการพิมพ์

สอบถามและติดต่อผู้เขียนได้ที่

รศ.กตัญญู หิรัญญสมบูรณ์

โทร.080 1596564 ID line : 2341963

E-Mail : katanyu.hi@gmail.com

คำนำ

ในปัจจุบันนี้ องค์กรทั้งที่แสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไรต้องเผชิญกับสภาพการณ์ที่ไม่แน่นอน เทคโนโลยีมีการพัฒนาก้าวหน้าขึ้นอย่างต่อเนื่องถึงขนาดที่บางอุตสาหกรรมต้องประสบกับนวัตกรรมแบบทำลายล้าง (Disruption Innovation) ผู้คนในเจนเนอเรชันต่างๆอยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกันในห้วงเวลาเดียวกันแต่ต่างมีพฤติกรรมการดำรงชีวิตและการอุปโภคบริโภคที่แตกต่างกัน ด้วยสาเหตุต่างๆเหล่านี้ องค์กรสมัยใหม่ต้องดำเนินการอย่างเข้มแข็งเพื่อต่อสู้กับอุปสรรค ต้องปรับตัวรับกับความเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ เพื่อความอยู่รอดในปัจจุบันและเจริญเติบโตในอนาคตต่อไป

หลักการบริหารงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรสามารถจัดการการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพราะความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรไม่ได้มาจากปัจจัยการผลิตอย่างใดอย่างหนึ่งอันเดียว แต่เกิดจากทุกส่วนทุกหน้าที่ทำงานร่วมกันอย่างมีระบบภายใต้การบริหารจัดการที่เหมาะสมกับสถานการณ์และตัวองค์กรเอง ดังนั้นผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรทุกรูปแบบพึงเอาใจใส่กับระบบการบริหารเพื่อความอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

กตัญญู หิรัญญสมบุรณ์

3 ตุลาคม 2568

สารบัญ

หน้า

คำนำ	I
สารบัญตาราง	III
สารบัญภาพ	IV
บทที่ 1 หลักการบริหาร	1
ความหมายของการบริหาร	1
บทบาทของผู้บริหาร	3
ระดับการบริหาร	4
ทักษะของผู้บริหาร	5
กระบวนการบริหาร	6
ลักษณะขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร	7
กรณีศึกษา : ลักษณะขององค์กรที่คนรุ่นใหม่อยากร่วมงานด้วยในปีพ.ศ. 2567	10
คำถามท้ายบท	14
บทที่ 2 ทฤษฎีการบริหาร	15
แนวคิดทฤษฎีการบริหาร	15
1. ทฤษฎีการบริหารแบบดั้งเดิม (Historical Management Viewpoint)	16
2. ทฤษฎีการบริหารจัดการร่วมสมัย (Contemporary Perspective)	23
คำถามท้ายบท	26
บทที่ 3 การจัดการสภาวะแวดล้อมธุรกิจและจริยธรรมธุรกิจ	27
การจัดการสภาวะแวดล้อมธุรกิจ	27
การจัดการการเปลี่ยนแปลง	34
จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ	35
กรณีศึกษา : “ทราย สก๊อต” ทายาทรุ่นใหม่สิงห์ ชีวิตได้ท้องทะเล เส้นเลือดใหญ่ธุรกิจ	41
คำถามท้ายบท	43
บทที่ 4 การตัดสินใจของผู้บริหาร	44
ระดับของการตัดสินใจ	44
รูปแบบการตัดสินใจ	45
ข้อควรระวังในการตัดสินใจของผู้บริหาร	49
การตัดสินใจแบบกลุ่ม (Group Decision)	50
คำถามท้ายบท	52
บทที่ 5 การวางแผน	53
ประโยชน์ของการวางแผน	53
ความหมายและประเภทของเป้าหมายหรือจุดประสงค์และแผนงาน	55
การตั้งเป้าหมายหรือจุดประสงค์	57
การสร้างแผนงาน	59
กรณีศึกษา : เปิดผังใหม่ทอท.ปรับแผนลงทุนขยายสนามบินสุวรรณภูมิ 1.7 แสนล้าน	61
คำถามท้ายบท	65

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่ 6 การจัดการเชิงกลยุทธ์	66
ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์และแผนกลยุทธ์	66
ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์หรือการมีแผนกลยุทธ์ขององค์กร	67
ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์	67
ขั้นตอนที่ 1 การสร้างพันธกิจ วิสัยทัศน์ และการบ่งบอกค่านิยมขององค์กร	68
ขั้นตอนที่ 2 การพิจารณาสถานการณ์ปัจจุบันทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร	70
ขั้นตอนที่ 3 การสร้างแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับฝ่าย	72
ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และการควบคุม	75
กรณีศึกษา กลยุทธ์ “เอสซีจี” เติบโตยกระดับกลุ่มธุรกิจซีเมนต์ ดันมาตรฐานวงการก่อสร้าง	75
คำถามท้ายบท	78
บทที่ 7 การจัดองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร	79
การจัดองค์กร	79
วัฒนธรรมองค์กร	86
คำถามท้ายบท	90
บทที่ 8 การจัดการทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมองค์กร	91
การจัดการทรัพยากรมนุษย์	91
พฤติกรรมองค์กร	98
กรณีศึกษา ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Working System) สำหรับองค์กรยุคอนาคต	100
คำถามท้ายบท	104
บทที่ 9 การจัดการกลุ่มและทีมงาน	105
ความหมายของกลุ่มและทีมงาน	105
ประโยชน์ของทีมงาน	106
ประเภทของทีมงาน	106
ขั้นตอนในการสร้างทีม	108
การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	108
การจัดการความขัดแย้ง	110
กรณีศึกษา ทีมงานระดับโลก : รู้จักอีโรกว่า 50 หน่วยงาน ร่วมช่วย 13 ชีวิตติดถ้ำหลวง	113
คำถามท้ายบท	121
บทที่ 10 การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร	122
กระบวนการติดต่อสื่อสาร	122
การจัดการการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	124
การจัดการการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ในองค์กร	127
กรณีศึกษา พนักงานลูกจ้างควรใช้โซเชียลมีเดียอย่างระมัดระวัง	130
คำถามท้ายบท	135

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่ 11 การจูงใจบุคลากรในองค์กร	136
ทฤษฎีการจูงใจที่ใช้ในการบริหารในองค์กร	137
อำนาจของผู้นำ	153
คุณสมบัติของผู้นำ	154
ผู้นำภายใต้สภาวะการณ์ต่างๆ	157
พฤติกรรมของผู้นำในองค์กร	159
กรณีศึกษา : อังเกลา แมร์เคิล นายกรัฐมนตรีหญิงคนแรกของเยอรมนีดำรงตำแหน่งนาน 16 ปี ตั้งแต่ปี 2548 ถึงปี 2564	163
คำถามท้ายบท	167
บทที่ 13 การควบคุม	168
ประโยชน์ของการควบคุม	168
กระบวนการของการควบคุม	169
ประเภทของการควบคุม	170
ระดับของการควบคุม	170
สิ่งที่ต้องควบคุม	171
เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุม	172
กรณีศึกษา : Work from Home ให้ลูกน้องทำงานที่บ้านอย่างไร ได้งานแถมได้ใจ	177
คำถามท้ายบท	180
บรรณานุกรม	181

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
4.1	ข้อดีและข้อเสียของการตัดสินใจแบบกลุ่ม	51
8.1	การสรรหาบุคลากรใหม่จากภายในและภายนอกองค์กร	93
9.1	บทบาทของสมาชิกในทีม	109
10.1	การเปรียบเทียบสื่อ (Medium) ที่เหมาะกับการติดต่อสื่อสารในแต่ละเงื่อนไข	134
12.1	คุณลักษณะความเป็นผู้ปฏิบัติงานและความเป็นผู้มุ่งสัมพันธภาพ	156

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	ระดับชั้นของการบริหาร	4
1.2	ทักษะระดับต่างๆของผู้บริหาร	6
1.3	กระบวนการบริหาร	7
1.4	50 องค์การที่คนรุ่นใหม่อยากร่วมงานด้วยในปีพ.ศ. 2567	11
2.1	ภาพรวมของทฤษฎีการบริหาร	16
2.2	นักคิดยุคการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์	17
2.3	นักคิดยุคการจัดการแบบหลักการบริหาร	18
2.4	ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Abraham Maslow	20
2.5	นักคิดยุคการบริหารเชิงพฤติกรรม	21
2.6	องค์ประกอบของระบบ (Systems)	23
2.7	วงจรเดมมิ่งหรือวงจร PDCA	25
2.8	นักคิดแนวทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพ	26
3.1	ตัวอย่างการบรรเทาปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับชุมชนรอบองค์กร	29
3.2	ผลิตภัณฑ์ราคาประหยัดที่กลับเข้าตลาดอีกครั้งในช่วงเศรษฐกิจซบเซา	31
3.3	ตัวอย่างการใช้ Google Translate ในสมาร์ตโฟนแปลภาษา	32
3.4	ภาพยนตร์ซีรีส์วายและแซฟฟิคที่ตอบสนองสังคมที่หลากหลาย	32
3.5	โมเดลการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin	35
3.6	การให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำความดีแก่สังคม	38
3.7	ปิรามิดของความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจในระดับสากลของ Archie Carroll	39
3.8	ทราย สก๊อต หรือสิริณัฐ สก๊อต ทายาทตระกูลภิรมย์ภักดี ผู้เป็นนักรักธรรมชาติและ Assistant Manager, PR and Marketing Strategic Planning ของบริษัท สิงห์ เอสเตท จำกัด (มหาชน) หรือ S	41
4.1	รูปแบบการตัดสินใจที่ใช้คุณค่าที่ผู้บริหารมุ่งเน้นร่วมกับการอดทนกับความคลุมเครือไม่แน่นอนของผู้บริหาร	48
5.1	การถ่ายทอดเป้าหมายที่ตั้งแบบดั้งเดิมตามระดับของการบังคับบัญชา	57
5.2	การวางแผนในแต่ละระดับของผู้บริหาร	60
5.3	แผนผังการขยายสนามบินสุวรรณภูมิเติมเฟส	61
5.4	อาคารผู้โดยสารทางทิศใต้	62
5.5	VIP Terminal	63
5.6	โครงการศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน	63
6.1	ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์	67
6.2	พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมของบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)	69
6.3	BCG Matrix และการบริหารจัดการหน่วยธุรกิจ	73
6.4	การยกระดับการดำเนินงานของธุรกิจซีเมนต์	76
6.5	ตัวอย่างการใช้เทคโนโลยี BIM ออกแบบสิ่งก่อสร้าง	77
7.1	ผังองค์กร	80
7.2	โครงสร้างองค์กรอย่างง่าย	82
7.3	โครงสร้างองค์กรแบ่งตามหน้าที่	82
7.4	โครงสร้างองค์กรแบ่งตามแผนงานแบบต่างๆ	83

สารบัญภาพ(ต่อ)

ภาพที่		หน้า
7.5	โครงสร้างองค์กรแบบแมทริกซ์	84
7.6	โครงสร้างองค์กรแบบแนวนอน	84
7.7	โครงสร้างองค์กรแบบกลวง	85
7.8	ประเภทของวัฒนธรรมองค์กรตามกรอบการแข่งขันกันของคุณค่าทั้งหลาย (Competing Value Framework)	87
7.9	สำนักงานของบริษัท Google ในประเทศต่างๆที่ออกแบบตกแต่งภายในที่ไม่เหมือนสำนักงานโดยทั่วไปแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์จากพนักงาน	89
9.1	ความแตกต่างของกลุ่มและทีมงาน	105
9.2	ระดับความขัดแย้งในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน	111
9.3	ทีมกู้ภัยช่วยชีวิตทีมหมูป่าซึ่งมีสมาชิกจากทั่วโลกมาร่วมมือกัน	114
9.4	จำเอนสมาน กุนัน อดีตนักทำลายใต้น้ำจู่โจม รุ่น 30 อายุ 38 ปี ที่เสียชีวิตจากภารกิจครั้งนี้และทีมกู้ภัยอื่นๆ	115
10.1	กระบวนการติดต่อสื่อสาร	122
10.2	ความนิยมใช้สื่อสังคมออนไลน์ในประเทศไทย	127
10.3	เพจใน Facebook ของกาแฟพันธุ์ไทย (บริษัท พีทีจี เอ็นเนอยี จำกัด มหาชน)	129
11.1	กระบวนการจูงใจบุคลากร	136
11.2	ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow	137
11.3	ระดับความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของ McClelland	138
11.4	ตัวอย่างการประกาศเกียรติคุณพนักงาน บริษัท S&P ขอชื่นชมคุณอำคา ยศทะแสน พนักงานสาขาเมืองทองธานี ในการปฏิบัติหน้าที่ได้ยอดเยี่ยมและมีคุณธรรม ดูแลเอาใจใส่ช่วยเหลือลูกค้าประจำอายุ 85 ปีที่หายไอย่างผิดสังเกตจนพบว่าตกบันไดในบ้านบาดเจ็บจนช่วยตนเองไม่ได้ จึงประสานให้เจ้าหน้าที่กู้ภัยมาช่วยจนได้รับความปลอดภัย	140
11.5	ทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ทั้ง 4 ซึ่งสนองความต้องการของมนุษย์ในระดับสูงและระดับต่ำ	141
11.6	ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy)	
11.7	โมเดลลักษณะของงาน	143
11.8	การให้พนักงานสามารถนำสัตว์เลี้ยงตัวเล็ก เช่น แมวมาที่ทำงานได้เพื่อความรู้สึกผ่อนคลายความตึงเครียด	146
12.1	ผู้นำธุรกิจที่ประสบความสำเร็จของโลกและของประเทศไทย	150
12.2	โมเดลของความเป็นผู้นำ	152
12.3	แบบอย่างผู้นำที่มีจริยธรรม บริษัทเอ็มเคเรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) โดยคุณฤทธิ์ - คุณยุพิน ชีระโกเมน บริจาค กำไรทั้งหมดจากการดำเนินงานในปี 2566 จำนวน11ล้านบาทของเครื่องกักตาดากรในโรงพยาบาลศิริราชปิยมหาราชารุณย์ มอบเงินสมทบกองทุนห้องผ่าตัดศิริราชและกองทุนMK Group	155
12.4	อังเกลา แมร์เคิล ผู้นำระดับโลก	161
13.1	ขั้นตอนของการควบคุม	169
13.2	การวัดผลลัพธ์การจัดการแบบสมดุล หรือระบบคะแนนสมดุล (Balance Scorecard)	173
13.3	แผนที่ยุทธศาสตร์หรือแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Mapping)	174
13.4	วงจรของเดมมิง PDCA (Plan-Do-Check-Action)	176
13.5	การทำงานที่บ้านด้วยการประชุมออนไลน์	177

บทที่ 1

หลักการบริหาร

ในองค์กรทุกแห่งไม่ว่าจะเป็นองค์กรมุ่งหวังกำไรหรือองค์กรไม่มุ่งหวังกำไร หรือจะเป็นองค์กรเอกชนหรือหน่วยงานของรัฐ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ย่อมต้องการการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างราบรื่น ซึ่งนอกเหนือจากความสามารถในการปฏิบัติงานแล้วระบบการบริหารงานที่ดีก็เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย อยู่รอดได้ท่ามกลางอุปสรรคและวิกฤตการณ์ และเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

การสร้างผลิตภัณฑ์ขององค์กรทั้งที่เป็นสินค้าหรือบริการ หรือทั้งสินค้าและบริการก็ตาม ทุกองค์กรไม่ว่าเป็นองค์กรแสวงหากำไรหรือองค์กรไม่แสวงหากำไรย่อมต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินการ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุดิบ พลังงาน แรงงานมนุษย์ และเครื่องจักรอุปกรณ์ เทคโนโลยีและวิทยาการต่างๆ เงินทุน ฯลฯ เพื่อแปรสภาพเป็นสินค้าและ/หรือบริการที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ใช้หรือลูกค้า ทุกองค์กรมีทรัพยากรเหล่านั้นอย่างจำกัดจึงต้องใช้การบริหารจัดการเพื่อให้ทรัพยากรทั้งหลายเกิดอรรถประโยชน์สูงสุด การบริหารจัดการจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง และผู้บริหารแต่ละคนมีแนวคิดวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน องค์กรที่มีผู้บริหารที่มีความสามารถสูงจึงจะใช้ทรัพยากรทั้งหลายให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้สูงสุดท่ามกลางสภาวะแวดล้อมกิจการที่ควบคุมไม่ได้และเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ

ดังนั้นศาสตร์การบริหารจึงเป็นปัจจัยนำเข้าสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังจะเห็นได้จากองค์กรขนาดใหญ่ที่ต้องมีการดำเนินการมากมาย ประสานกับหน่วยงานภายนอกอยู่เสมอ ด้วยความมุ่งมั่นที่จะเป็นเลิศในอุตสาหกรรมนั้น จะแสวงหาผู้บริหารฝีมือดี ทั้งด้วยการสร้างบุคลากรภายในให้เพียบพร้อมด้วยทักษะต่างๆของนักบริหาร หรือแสวงหานักบริหารมืออาชีพจากภายนอกมาทำงาน ทั้งนี้ ไม่ว่าจะยุคสมัยจะผ่านไปอย่างไร ผู้บริหารและระบบบริหารยังคงมีความสำคัญต่อองค์กรเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์กรประสบกับวิกฤตการณ์ที่ยากลำบากซึ่งจะพิสูจน์ฝีมือผู้บริหารได้อย่างแท้จริงว่าสามารถนำพาองค์กรให้ผ่านพ้นสถานการณ์เลวร้ายไปได้หรือไม่

ความหมายของการบริหาร

การบริหาร (Management) เป็นศิลปะในการทำงานให้สำเร็จโดยใช้ผู้อื่น กล่าวคือการทำงานขององค์กรให้สำเร็จ ลุล่วงตามเป้าหมายได้นั้นย่อมประกอบด้วย **ความมุ่งมั่นในงาน (Task Oriented)** ที่จะทุ่มเทความมานะพยายามในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร **ความมุ่งหมายในความสำเร็จ (Achievement Oriented)** ที่จะกระทำการให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย และ**ความมุ่งมั่นในการรักษาความสัมพันธ์กับบุคลากร (People Oriented)** ที่จะจงใจให้ทุกคนในองค์กรร่วมกันทำงานให้สำเร็จโดยรักษาสมดุลระหว่างผลประโยชน์ขององค์กรและผลตอบแทนที่ให้แก่บุคลากรทั้งหลาย เพราะความสำเร็จขององค์กรต้องเกิดจากแรงกายแรงใจของบุคลากรทั้งหลายด้วย ไม่ใช่ผู้บริหารต้องลงมือกระทำทุกอย่าง แต่เกิดจากการที่ผู้บริหารกำกับการทำงานของบุคลากรทุกฝ่าย ทุกส่วนงาน ทุกแผนกในองค์กรให้ทำงานประสานสอดคล้องกันอย่างชาญฉลาดจนประสบความสำเร็จ

ผู้บริหาร (Manager) เป็นผู้ดำเนินการให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้กระบวนการบริหารอันประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม การบริหารงานจะสำเร็จลงได้ด้วยการดำเนินงานของทุกคนในองค์กรร่วมมือกันโดยผู้บริหารเป็นผู้กำหนด ตัดสินใจ ขับเคลื่อน และผลักดันให้งานบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังคำกล่าวที่ว่า “ผู้บริหารเป็นผู้ทำงานให้สำเร็จด้วยผู้อื่น”

งานอย่างหนึ่งสามารถถูกกระทำให้สำเร็จด้วยวิธีการที่แตกต่างกันแม้ท้ายที่สุดผลลัพธ์ของงานนั้นจะเหมือนกันก็ตาม ซึ่งความสำเร็จของงานนั้นสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือมีประสิทธิภาพ ซึ่งความหมายจะแตกต่างกันดังต่อไปนี้

ความแตกต่างของประสิทธิภาพกับประสิทธิผล

ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นหนทางแห่งการบรรลุความสำเร็จขององค์กรด้วยการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุด มีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ไม่สูงเกินควร และสร้างผลกำไรแก่องค์กร ความมีประสิทธิภาพคือแก่นแท้ของการบริหารหรือเป็นผลลัพธ์ที่องค์กรได้รับในรูปของรายได้และ/หรือกำไรมากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไปทั้งหมดรวมกัน

ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) เป็นการบรรลุผลลัพธ์ที่องค์กรตั้งความมุ่งหมายไว้ เป็นความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน เช่น ปีนี้เปิดตลาดต่างประเทศได้ 3 แห่ง เป็นต้น

ในบางครั้งความมีประสิทธิภาพสามารถเกิดขึ้นได้แม้ไม่มีประสิทธิภาพ หรือองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายด้วยการยอมจ่ายค่าใช้จ่ายที่สูงกว่าที่ควรเป็น แต่การพัฒนาความมีประสิทธิภาพต้องสร้างกำไรหรืออย่างน้อยที่สุดต้องคุ้มต้นทุนที่จ่าย ซึ่งจะเพิ่มศักยภาพขององค์กรนั้นในระยะยาวสืบไป

ประโยชน์ของศาสตร์การบริหาร

ศาสตร์การบริหารเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตทั่วไปและการทำงานในองค์กรหรือแม้แต่การทำงานแบบอิสระก็ต้องประสานกับบุคคลและองค์กรก็ตาม ซึ่งหลายคนเข้าใจว่าการทำงานมีความสามารถเชิงปฏิบัติการก็เพียงพอต่อการทำงาน ทว่าการบริหารช่วยให้ผู้ที่เรียนรู้และเข้าใจได้ประโยชน์หลายประการดังต่อไปนี้

1. **สร้างความเข้าใจถึงวิธีการติดต่อประสานงานกับองค์กร** เนื่องจากทุกองค์กรมีระบบการบริหารงานของตน มีการตัดสินใจ แผนนโยบายตลอดจนวิธีการดำเนินงานที่องค์กรนั้นกำหนดไว้ การเข้าใจศาสตร์การบริหาร จะช่วยให้บุคคลภายนอกองค์กรได้เข้าใจลำดับการทำงาน ระบบงาน และขั้นตอนการดำเนินงานขององค์กรนั้น ทำให้ผู้ติดต่องานสามารถเรียนรู้การประสานงานอย่างราบรื่น

2. **สร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกน้องและผู้บังคับบัญชา** ผู้บริหารที่รู้ศาสตร์การบริหารงานย่อมบังคับบัญชางานต่างๆ ในองค์กรได้ดี ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งไม่ใช่ผู้บริหารที่เรียนรู้ศาสตร์การบริหารก็จะเข้าใจระบบงานและปฏิบัติตนเป็นผู้นับตามหรือลูกน้องที่ดี เมื่อทั้งผู้บังคับบัญชาและลูกน้องสามารถร่วมงานกันทำงานตามบทบาทที่เหมาะสมของตนก็จะเกิดประสิทธิผลอย่างยิ่งในองค์กร

3. **สร้างการประสานงานระหว่างบุคลากรในองค์กรในระดับเดียวกันและต่างระดับ** การทำงานภายในองค์กรมีความซับซ้อนหลายเส้นทางและหลายระดับ ไม่มีบุคลากรใดสามารถทำงานได้ตามลำพังโดยที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ศาสตร์การบริหารจะช่วยให้ทุกความสามารถและความพยายามเสริมสนับสนุนกันจนไปสู่ความสำเร็จตาม

เป้าหมาย แม้ทุกคนทุกแผนกหน่วยงานทำหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ แต่การประสานงานขาดตกบกพร่อง งานอาจล่าช้า หรือไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาทั้งเรื่องงานและความบาดหมางในหมู่พนักงานที่ประสานงานกันไม่ดี

4. ทำให้บุคลากรขององค์กรสามารถจัดการปรับตนเองให้เข้ากับการทำงานในองค์กร ทั้งในด้านตัวงาน ระบบงาน รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์บุคคลอื่นในองค์กร การปรับตนเองมีทั้งด้านทัศนคติ การรับรู้ คุณค่าที่ยึดถือ บุคลิกภาพ พฤติกรรม ความต้องการ และเป้าหมายของตน เมื่อเข้าทำงานในองค์กร บุคลากรจะต้องพัฒนาตนในหลายสิ่งอย่าง เช่น การรับฟังผู้อื่น การปรับตัวกับเปลี่ยนแปลง การจัดการกับความเครียด และการปฏิบัติตามนโยบายองค์กร เป็นต้น

บทบาทของผู้บริหาร

ผู้บริหารมีบทบาทที่สำคัญในการดำเนินการบริหารจัดการแบ่งออกเป็น 3 บทบาทดังต่อไปนี้

1. บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) ผู้บริหารจะต้องติดต่อกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยที่ผู้บริหารจะแสดงบทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ 3 รูปแบบคือ

1.1 บทบาทสัญลักษณ์องค์กร (Figurehead Role) เป็นผู้แสดงตนเป็นตัวแทนขององค์กรด้วยการนำเสนอองค์กรแก่บุคคลภายนอกที่เข้ามาเยี่ยมชม กล่าวเปิดงานภายในบริษัท แลกเปลี่ยนนโยบายให้ลูกน้องได้รับรู้ ในธุรกิจขนาดย่อมที่เจ้าของกิจการเป็นผู้บริหารงานเอง เขาจะทำหน้าที่เป็นสัญลักษณ์องค์กรได้อย่างสมบูรณ์ แต่ถ้าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่ใช้ผู้บริหารมืออาชีพ ผู้บริหารรับจ้างอาจไม่เป็นสัญลักษณ์ที่ชัดเจนขององค์กรเพราะเขาอาจย้ายงานได้

1.2 บทบาทผู้นำ (Leadership Role) เป็นผู้รับผิดชอบต่อการกระทำของลูกน้องได้บังคับบัญชาของตนเอง ผู้บริหารจะดำเนินการอบรม จูงใจ และวางกฎระเบียบให้บุคลากรปฏิบัติตาม ในการบริหารองค์กร ผู้นำอย่างเป็นทางการและผู้บริหารคือคนเดียวกันที่จะนำบุคลากรทุกคนให้ทำงานไปสู่ความสำเร็จ

1.3 บทบาทผู้ประสานงาน (Liaison Role) เป็นตัวแทนองค์กรในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก สร้างสายสัมพันธ์ (Connection) กับพันธมิตรภายนอกที่จะช่วยเหลือหนุนองค์กรได้ ยิ่งองค์กรขนาดใหญ่ยิ่งมีกิจกรรมซับซ้อนที่ต้องมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานหรือสังคมภายนอก ผู้บริหารยังควรเป็นผู้ที่มีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับทุกคน เพราะสัมพันธ์ภาพที่ดีย่อมทำให้การประสานงานสะดวกราบรื่นมากขึ้น

2. บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational Roles) ของผู้บริหารประกอบด้วย

2.1 บทบาทผู้สังเกตการณ์ข่าวสาร (Monitor Role) เป็นผู้ใช้ข้อมูลข่าวสารให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรโดยการสร้างระบบสารสนเทศรวบรวมข้อมูลจากทุกแหล่งข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาใช้ในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ในองค์กร ข้อมูลข่าวสารที่มีมากมายในปัจจุบันต้องอาศัยทักษะการตัดสินใจเลือกใช้ข้อมูลอย่างถูกต้องของผู้บริหาร

2.2 บทบาทผู้เผยแพร่ (Disseminator Role) เป็นผู้แจ้งข่าวสารต่างๆ แก่บุคลากรในองค์กรผ่านวิธีการและสื่อต่างๆ ซึ่งผู้บริหารมีหน้าที่จูงใจบุคลากร การสื่อสารกับทุกคนภายในองค์กรจึงเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการ การแลกเปลี่ยน การสอนงาน การชี้แจงข้อเท็จจริงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องใช้ศิลปะการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมที่ควรแก่ต่างบุคคลและต่างกาลเทศะด้วย

2.3 บทบาททูตสันถวไมตรี (Spokesperson Role) เป็นผู้นำเสนอข้อมูลข่าวสารในทางบวกขององค์กรเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ให้บุคคลภายนอกองค์กรเกิดความประทับใจ ภาพลักษณ์ขององค์กรในด้านบวกส่งผลถึงความนิยมของสังคมและผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดที่เกิดต่อองค์กร และสร้างความภาคภูมิใจให้แก่ผลิตภัณฑ์ขององค์กรในสายตาของลูกค้าอีกด้วย

3. บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) ของผู้บริหารประกอบด้วย

3.1 บทบาทผู้ประกอบการ (Entrepreneur Role) แม้ผู้บริหารมีอาชีพ(ซึ่งไม่ใช่เจ้าของกิจการ)เป็นเพียงพนักงานคนหนึ่ง ผู้บริหารที่ดีต้องทำตัวเป็นเจ้าของกิจการหรือผู้ริเริ่มกิจการซึ่งพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ตลอดเวลา

3.2 บทบาทผู้แก้ไขปัญหา (Disturbance Handler Role) เป็นผู้เผชิญหน้ากับปัญหาและหาวิธีการแก้ไขปัญหาใหญ่น้อยเหล่านั้น ผู้บริหารที่ดีต้องไม่หนีปัญหาและที่ยากไปกว่านั้นคือต้องหาปัญหาที่ซ่อนเร้นในองค์กรเพื่อแก้ไขก่อนที่จะเหตุการณ์จะลุกลามจนแก้ไขไม่ได้

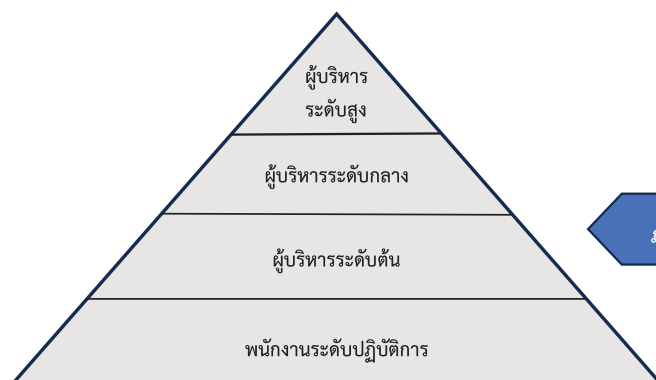
3.3 บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation Role) เป็นผู้แบ่งปันเงินงบประมาณ บุคลากร และเวลาอย่างเหมาะสมให้แก่กิจกรรม

3.4 บทบาทผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator Role) เป็นผู้ต่อรองกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อผลประโยชน์ที่ดีที่สุดต่อองค์กร ผู้บริหารที่ดีต้องรู้ทั้งศิลปะการติดต่อสื่อสารและศิลปะการเจรจาต่อรองซึ่งจำเป็นทั้งการดำเนินการภายในและภายนอกองค์กร

ระดับการบริหาร

เมื่อกล่าวถึงคำว่าผู้บริหาร มักจะเข้าใจว่าเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร ในความเป็นจริงแล้วผู้บริหารมีหลายระดับและมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน เพราะกิจกรรมการดำเนินงานในองค์กรหนึ่งย่อมมีความแตกต่างและความซับซ้อน ตลอดจนระดับความสำคัญของงานที่ไม่เท่ากัน การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบจึงควรแบ่งเป็นชั้นลดหลั่นกันเพื่อให้ผู้บริหารแต่ละระดับสามารถทำงานในขอบเขตความรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่โดยไม่มีภาระงานที่ซับซ้อนมากมายเกินไป และกิจกรรมทั้งหมดในองค์กรอยู่ในระเบียบที่สมควรเป็น

ในการบริหารกิจกรรมแต่ละด้านขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติการ การตลาด การเงิน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะมีการแบ่งระดับของการบริหารดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1.1 ระดับชั้นของการบริหาร

ผู้บริหารระดับต้น (First-line Managers) เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานระดับปฏิบัติงาน จึงมีหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในแต่ละวัน แต่ละสัปดาห์ ตามแผนงานระยะสั้น เช่น งานการผลิตในโรงงาน งานการขาย งานการขนส่งสินค้าไปให้ลูกค้า ฯลฯ ลักษณะของงานการปฏิบัติการณ์มีรายละเอียดน้อยมากมาวมทั้งต้องเป็นผู้อบรมสอนงานและควบคุมพนักงานปฏิบัติงาน จึงทำให้ผู้บริหารระดับต้นใช้เวลากับการแก้ปัญหาหน้างานมาก ตำแหน่งงานของผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ Supervisor, Shift Manager, Foreman เป็นต้น ในองค์กรขนาดกลางและขนาดใหญ่ผู้บริหารระดับต้นมีจำนวนมากที่สุดในบุคลากรระดับบริหารทั้งหมด

ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) เป็นผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับต้น โดยต้องรับนโยบายและเป้าหมายจากผู้บริหารระดับสูงมาถ่ายทอดสู่ผู้บริหารระดับต้นเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานแก่ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลางจึงเป็นผู้รับผิดชอบแผนงานระยะปานกลางที่แยกรายละเอียดมาจากแผนระยะยาว ตำแหน่งงานของผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ Store Manager, Division Manager, Regional Manager, Project Leader เป็นต้น และดูแลควบคุมงานเฉพาะส่วนเช่น การตลาด การเงินและการบัญชี การผลิตและออกแบบ เป็นต้น โดยทั่วไปผู้บริหารระดับกลางมีจำนวนน้อยกว่าผู้บริหารระดับต้น

ผู้บริหารระดับสูง (Top Managers) เป็นผู้ตัดสินใจ วางแผน กำหนดเป้าหมายและนโยบายขององค์กรทั้งหมดซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งหมดในระยะยาว ตำแหน่งงานของผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ Executive Vice President, President, Managing Director, Chief Executive Office เป็นต้น ในตำแหน่งผู้บริหารทั้งหลาย ผู้บริหารระดับสูงมีจำนวนน้อยที่สุด

ในบางกรณีที่เป็องค์กรขนาดเล็กที่ผู้บริหารคนเดียวอาจต้องควบหลายตำแหน่ง หรือเป็นองค์กรที่ทำงานด้วยทีมงานเฉพาะกิจเป็นโครงการที่อาจใช้ตำแหน่งผู้นำทีม (Team Leader) ซึ่งไม่มีอำนาจสั่งการ แต่คอยช่วยเหลือ ชี้แนะ แก้ปัญหา ประสานงานแก่สมาชิกของทีม หรืออาจไม่มีชื่อตำแหน่งผู้บริหารชัดเจนแต่ในที่สุดกิจกรรมการบริหารงานทั้งสามระดับจะต้องบังเกิดขึ้นแม้ไม่มีตัวบุคคลกำหนดชัดเจนในตำแหน่งเหล่านั้น

ทักษะของผู้บริหาร

บุคลากรในองค์กรทุกคนทุกตำแหน่งย่อมต้องมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น ในขณะที่พนักงานในระดับปฏิบัติการทุกคนต้องมีความสามารถเชิงเทคนิคในตำแหน่งงานที่เขารับผิดชอบ ผู้บริหารในแต่ละระดับก็ต้องดำเนินงานให้ลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยความรู้ความสามารถหรือทักษะดังต่อไปนี้

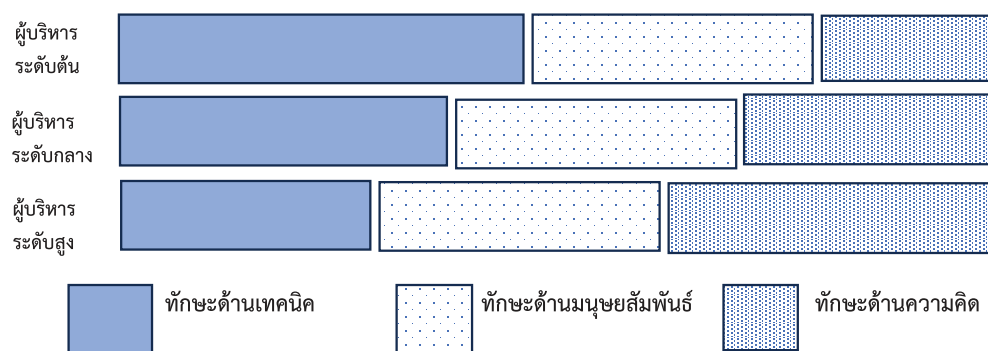
ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นความรู้ความสามารถในการทำงานเฉพาะอย่าง เช่น การทำอาหาร การออกแบบ การตัดเสื้อผ้า ฯลฯ ทักษะนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารระดับต้นที่เป็นหัวหน้างานต้องคอยอบรม สอนงาน แก้ไขปัญหา ชี้แนะข้อมูลทางเทคนิคให้พนักงานระดับปฏิบัติการสามารถทำงานสำเร็จลุล่วงไปได้ แต่ทักษะนี้จะมีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงน้อยลงตามลำดับ เพราะปัญหาด้านเทคนิคมักถูกผู้บริหารระดับต้นแก้ไขแล้ว เว้นแต่จะเป็นการใช้เทคนิคใหม่หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีหรือเทคนิคที่ผู้บริหารทุกระดับต้องประชุมหารือกัน เพื่อให้เทคนิคใหม่นั้นเป็นที่ยอมรับและสร้างคุณประโยชน์อย่างแท้จริงแก่องค์กร

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างราบรื่น ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต้องมีทักษะนี้เพื่อการทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งกว่าการใช้ความสามารถของตนเองตามลำพัง การทำงานร่วมกับผู้อื่นทั้งในลักษณะของกลุ่มงาน (Group) หรือทีม (Team) หรือในสายการบังคับบัญชาทั้งแนวดิ่ง (นาย-ลูกน้อง) และแนวนอน (เพื่อนร่วมงานระดับตำแหน่งงานเท่ากัน) ย่อมต้องอาศัยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Soft Skill

จรรยาวัตร (Soft Skill) เป็นทักษะที่เกี่ยวกับพฤติกรรม ความคิดและลักษณะส่วนบุคคลซึ่งชี้วัดได้ยากแต่เป็นทักษะที่ทำให้บุคคลนั้นประสบความสำเร็จในการทำงาน (Anderson, B.M. 2020) อันประกอบด้วยความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะการโน้มน้าวใจผู้อื่น ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการปรับตัว และทักษะความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานในองค์กรร่วมกับผู้อื่น (Jaswant Singh, P. 2018).

ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) เป็นความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การมองภาพรวมขององค์กรในการวางแผน การดำเนินงาน และการแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การมองการณ์ไกลถึงอนาคตให้ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด ทักษะนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารในระดับสูง และมีความสำคัญระดับปานกลางสำหรับผู้บริหารระดับกลางซึ่งต้องถ่ายทอดนโยบายหรือแผนกลยุทธ์จากผู้บริหารระดับสูงมาบังคับบัญชาผู้บริหารระดับต้น ส่วนผู้บริหารระดับต้นจะต้องใช้ทักษะด้านความคิดในระดับเบื้องต้นที่จะบังคับบัญชาพนักงานระดับปฏิบัติการ

ผู้บริหารแต่ละระดับควรมีทักษะด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความคิดในสัดส่วนที่แตกต่างดังภาพที่ 1.2

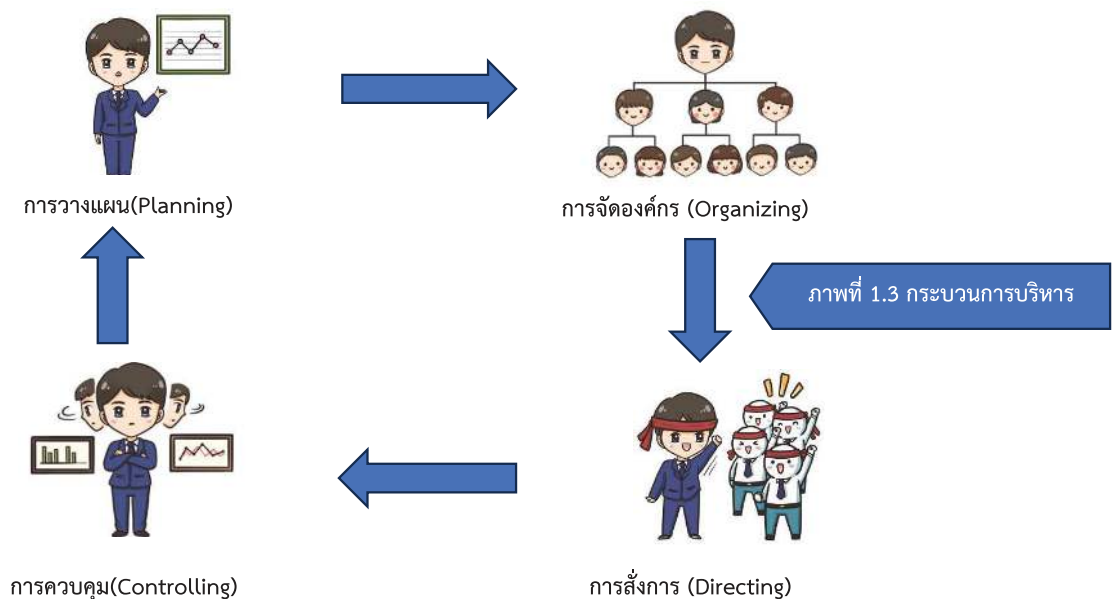


ภาพที่ 1.2 ทักษะระดับต่างๆของผู้บริหาร

กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหารงานขององค์กร (Management Process) หรือหน้าที่การบริหารเป็นกิจกรรมหลักที่จะต้องกระทำโดยตัวผู้บริหารร่วมกันกับทุกคนในองค์กร และเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นได้ทั้งการมีบุคคลและหน่วยงานรับผิดชอบอย่างชัดเจนเช่นในองค์กรขนาดใหญ่ แต่สำหรับองค์กรขนาดเล็กที่มีบุคลากรไม่กี่คน หรือองค์กรที่อยู่ในช่วงเวลาเริ่มต้น กระบวนการนี้ก็เกิดขึ้นแม้ไม่มีการกำหนดตัวบุคคลหรือหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบโดยชัดเจน เพราะกระบวนการบริหารเป็น การสร้างระบบงานขององค์กร แม้ไม่เห็นชัดเจนแต่มีอยู่แน่นอน กระบวนการบริหารจำแนกเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กร ตั้งเป้าหมายและวิธีการจะบรรลุเป้าหมายนั้น ซึ่งมีรายละเอียดอยู่ในบทที่ 5 และ 6
2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการจัดสรรตำแหน่งงานพร้อมอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานในแต่ละตำแหน่ง รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรอื่นที่จำเป็นในการดำเนินงานด้วย ซึ่งมีรายละเอียดอยู่ในบทที่ 7
3. การสั่งการ (Leading) เป็นการจูงใจ ชี้นำ เพื่อชักชวนให้บุคลากรในองค์กรทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุความสำเร็จ ซึ่งมีรายละเอียดอยู่ในบทที่ 10,11,12
4. การควบคุม (Controlling) เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับแผนหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ในขั้นตอนแรกเพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป ซึ่งมีรายละเอียดอยู่ในบทที่ 13



อย่างไรก็ตามการดำเนินงานต่างๆขององค์กรโดยทั่วไปเกิดขึ้นต่อเนื่องในระยะยาวไม่ใช่การทำการกิจกรรมครั้งเดียวแล้วสลายตัว กระบวนการบริหารที่แท้จริงจึงมีลักษณะเป็นวงจรดังภาพที่ 1.3 เพราะเมื่อประเมินผลการดำเนินงานเทียบกับแผนงานที่กำหนดไว้ย่อมต้องมีการปรับปรุงแก้ไขซึ่งอาจเป็นการปรับแผนใหม่หรือเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานใหม่ซึ่งเป็นการวางแผนใหม่อีกครั้งตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แล้วจะปรับการจัดองค์การ การสั่งการ การควบคุมต่อไปตามลำดับ

ลักษณะขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร

ในแง่ของการประกอบธุรกิจ องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารต้องมีรายได้ ได้รับการยอมรับจากลูกค้า มีกำไรเพียงพอที่จะอยู่รอดและเติบโตได้ นอกจากนั้น ถ้าพิจารณาถึงความสำเร็จในระยะยาว องค์กรที่ประสบความสำเร็จ

จะต้องสามารถอยู่ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ควบคุมไม่ได้และได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งด้านบวกและด้านลบ ดังนั้นองค์กรที่ประสบความสำเร็จจึงมีลักษณะโดยภาพรวมดังต่อไปนี้

1. องค์กรมีความได้เปรียบหลัก (Core Competency) และความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) การที่องค์กรธุรกิจยืนหยัดอยู่ได้ย่อมต้องมีความเป็นเลิศของการบริหารจัดการภายในองค์กรและมีจุดเด่นในสายตาลูกค้าหรือผู้เกี่ยวข้องกับธุรกิจ (Stakeholder) ภายนอกองค์กรในด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านรวมกัน อันได้แก่

1.1 การตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผลผลิตขององค์กรต้องเป็นที่ต้องการของลูกค้า เช่น เครือข่ายโทรศัพท์และสัญญาณอินเทอร์เน็ตที่กว้างไกล รวดเร็วและชัดเจน รวมทั้งต้องมีการนำเสนอแพ็คเกจบริการหลักและบริการเสริมที่สามารถสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม

อนึ่ง การตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยการวิจัยตลาดเพื่อหาช่องว่างของผลิตภัณฑ์ที่ยังไม่มีในท้องตลาดมาผลิตเป็นสินค้าก่อนคู่แข่ง ก็จะสามารถสร้างจุดขายสร้างความได้เปรียบให้แก่องค์กรได้มากกว่าการมุ่งตอบสนองความต้องการในเชิงรับแต่อย่างเดียว ดังจะเห็นได้จากองค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงจะดำเนินการเชิงรุกควบคู่กับการดำเนินการเชิงรับ หรืออีกนัยหนึ่งคือ ต้องแข่งขันกับตนเองตลอดเวลา มิฉะนั้นจะมีคู่แข่งมาสร้างผลิตภัณฑ์แข่งขัน

1.2 การสร้างนวัตกรรม ธุรกิจหรือองค์กรในยุคปัจจุบันต้องสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและพฤติกรรมของผู้บริโภค การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการจึงต้องบังเกิดขึ้นทั้งเชิงรับซึ่งเป็นการปรับตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และเชิงรุกที่ผู้บริหารได้พยากรณ์คาดการณ์ล่วงหน้าหรือตั้งใจจะเป็นผู้ขึ้นนำการเปลี่ยนแปลงให้แก่อุตสาหกรรมและกระตุ้นการอุปโภคบริโภคของลูกค้า เช่น ในช่วงการระบาดของโรคโควิด 19 ธุรกิจเครื่องสำอางคิดค้นลิปสติกที่ไม่เปื้อนแผ่นมาสก์ปิดปากและจุ่มกึ่งที่ผู้คนต้องสวมป้องกันเชื้อเป็นนวัตกรรมเชิงรับ การเปิดธุรกิจการดูแลสุขภาพแบบองค์รวมเป็นนวัตกรรมเชิงรุกที่ใช้ข้อมูลจากการพยากรณ์การเข้าสู่สังคมที่เต็มไปด้วยความเครียดและความอ่อนล้าจากการทำงานหนักของผู้คน เป็นต้น การสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเป็นวิธทางการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนประการหนึ่งซึ่งองค์กรต้องปรับเปลี่ยนตามพฤติกรรมผู้บริโภค และสภาพแวดล้อมอื่นๆ อย่างไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่

1.3 การมีคุณภาพ ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ในเรื่องคุณภาพอย่างยิ่ง เพราะคุณภาพที่ดีเป็นที่ต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้ คุณภาพของผลิตภัณฑ์เป็นจุดเด่นสำคัญที่ทำให้ลูกค้ายอมรับ แต่การจัดการคุณภาพก็มีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นไม่น้อย และต้องใช้ความพยายามของทุกคนในองค์กรร่วมกัน ผู้บริหารจึงต้องสมดุลระหว่างระดับคุณภาพและต้นทุนค่าใช้จ่ายซึ่งส่งผลกระทบต่อตั้งราคาขายที่ลูกค้ายินดีซื้อ สินค้าคุณภาพดีเยี่ยมราคาสูงและตั้งราคาขายสูง ต้องเจาะตลาดผู้มีรายได้สูง ส่วนสินค้าคุณภาพปานกลางราคาปานกลางจะสามารถเจาะตลาดได้กว้างกว่าแต่จะมีกำไรต่อหน่วยต่ำกว่า ทั้งนี้ขึ้นกับว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจในแนวทางใด หากผลิตภัณฑ์ขององค์กรมีปัญหาด้านคุณภาพไม่ดีหรือคุณภาพไม่สม่ำเสมอ นอกจากองค์กรจะเสียชื่อเสียงแล้วยังอาจต้องถูกฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายจากผู้ที่ไม่ได้ผลิตภัณฑ์ตามต้องการ องค์กรขนาดใหญ่ที่ผลิตผลิตภัณฑ์รองรับตลาดที่กว้างไกลจึงต้องดำเนินการรับรองคุณภาพมาตรฐานสากลเพื่อสร้างกระบวนการปฏิบัติการที่เป็นมาตรฐาน เช่น ISO 9000 ซึ่งสร้างความไว้วางใจให้แก่ลูกค้า และสามารถถุกตลาดใหม่ได้ง่ายขึ้น

1.4 ความมีประสิทธิภาพ การบรรลุความสำเร็จโดยสามารถลดต้นทุนการดำเนินงานเป็นความท้าทายอีกประการที่ผู้บริหารจะต้องประสบอยู่เสมอ เช่น ผู้บริหารอาจต้องใช้บุคลากรแบบ Part-time หรือ Freelance เมื่อต้องการ

เพิ่มกำลังการผลิตชั่วคราว การว่าจ้างจากภายนอก (Outsource) ในบางงานเพื่อได้ใช้ความเชี่ยวชาญของมืออาชีพจะช่วยให้สามารถลดต้นทุนความผิดพลาด เป็นต้น

ในปัจจุบันการนำเอาเทคโนโลยีทันสมัยที่สามารถทำงานบางอย่างได้แทนมนุษย์เริ่มเป็นที่นิยมอย่างกว้างขวางในธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีเงินทุนเพียงพอ แม้ต้องลงทุนสูงในระยะแรกแต่อาจสามารถประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่ายได้ในระยะยาวซึ่งนับว่ามีความคุ้มค่า และบางเทคโนโลยีได้มีการพัฒนาดัดแปลงให้อยู่ในสเกลที่เล็กลงและมีราคาที่ธุรกิจหรือองค์กรขนาดย่อมรับได้ ถ้าผู้บริหารขององค์กรเปิดใจที่จะรับเทคโนโลยีที่ลดต้นทุน เพิ่มผลผลิตได้ก็จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานแก่องค์กร

1.5 การมีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาผู้เกี่ยวข้อง องค์กรต้องเริ่มจากการมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อสายตาบุคลากรภายใน ด้วยการมีระบบงานที่ดี มีการดำเนินงานที่มีจริยธรรมและเป็นธรรมต่อพนักงาน การให้ประโยชน์ตอบแทนผู้ถือหุ้นอย่างเหมาะสม และมีภาพพจน์ที่ดีในสายตาบุคคลภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ซัพพลายเออร์ ช่องทางผู้จัดจำหน่าย สังคมแวดล้อม ฯลฯ ซึ่งจะส่งผลให้มีลูกค้าที่ภักดี มีพันธมิตรที่ร่วมงานกันได้อย่างยืนยาว เป็นที่ต้องการเข้าร่วมงานของผู้สมัครงาน ได้รับรางวัลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นที่เชิดหน้าชูตาสร้างชื่อเสียงแก่องค์กร

2. องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ในปัจจุบันการพัฒนาเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรหลายประการ เช่น การสื่อสารแบบออนไลน์ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตทำให้การทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเกิดธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) ที่เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้กิจการช่วยในการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด การพัฒนาแอปพลิเคชันในการให้บริการลูกค้าแบบบริการตนเอง (Self-service) การใช้ระบบอัตโนมัติต่างๆ ของเครื่องจักรกลทั้งในการผลิตสินค้าและบริการ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร การดำเนินการของปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence หรือ AI) ซึ่งสามารถแก้ไขปัญหการปฏิบัติงานที่ซับซ้อน เป็นต้น ผู้บริหารองค์กรจึงต้องตัดสินใจในทางเลือกต่างๆ และปรับตัวตามเทคโนโลยีที่รุดหน้าไปอย่างเหมาะสม

3. องค์กรปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงของประชากรศาสตร์ได้ เมื่อประชากรมีอัตราการเกิดน้อยลงและประชากรอายุ 60 ปีมีจำนวนเป็น 20 % ของประชากรในพื้นที่นั้นจะส่งผลต่อการว่าจ้างงานที่หาผู้สมัครงานยากขึ้น ลูกจ้างของบางกิจการบางตาลง และการหาแรงงานทดแทนจากคนต่างชาติซึ่งต้องผ่านกฎระเบียบทางราชการ รวมทั้งการตัดสินใจใช้เครื่องจักรกลแทนแรงงานมนุษย์ ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต่อสังคมซึ่งส่งผลถึงพฤติกรรมผู้บริโภคและผู้คนในองค์กร การทำงานที่บ้าน (Work from Home) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องพิจารณาตัดสินใจอนุมัติการดำเนินการ ทักษะคนของผู้คนในเจนเนอเรชั่น Y และ Z มีความแตกต่างจากเจนเนอเรชั่นก่อนหน้านี้อย่างมากจนมีผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งต้องปรับตัวในการร่วมงานกับพนักงานทุกเจนเนอเรชั่นด้วยกัน

4. องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตท่ามกลางวัฒนธรรมร่วมสมัย ในปัจจุบันนี้วัฒนธรรมมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงจากเดิมหลายประการและส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ในฐานะที่องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและอยู่ท่ามกลางกระแสวิวัฒนาการของวัฒนธรรม ผู้บริหารจึงพึงดำเนินการกับวัฒนธรรมร่วมสมัยดังต่อไปนี้

4.1 การต่อต้านการเหยียด (Discrimination) ในรูปแบบต่างๆ เช่น การเหยียดเชื้อชาติ การเหยียดเพศ การเหยียดผู้ด้อยโอกาสในสังคม การเหยียดฐานะทางเศรษฐกิจ ฯลฯ ผู้บริหารพึงระมัดระวังที่จะไม่แสดงความคิดเห็นต่อผู้คนที่ทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยทัศนคติและการแสดงออกเชิงดูถูกดูแคลนที่จะส่งผลด้านลบต่อตัวผู้บริหารและองค์กร

ดังนั้นการรับสมัครงาน การสัมภาษณ์งานหรือแม้แต่การแสดงความคิดเห็นในองค์กรหรือกับบุคคลภายนอก องค์กรต้องวางนโยบายความเท่าเทียมให้ชัดเจน

อีกประการหนึ่งคือการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างทางวัฒนธรรม การเมือง ประเด็นทางสังคม ศาสนา ความเชื่อ ฯลฯ ที่องค์กรควรวางระเบียบการแสดงความคิดเห็นให้ชัดเจน เพราะแม้ความคิดเห็นดังกล่าวเป็นเรื่องเฉพาะบุคคลแต่ถ้าการแสดงออกล้ำเส้นมากอาจเป็นประเด็นความขัดแย้งระหว่างบุคลากรภายในกันเอง การวางกรอบการแสดงออกของบุคลากร องค์กรและย้ำเตือนให้เข้าใจโดยทั่วหน้าจะช่วยป้องกันปัญหาบุคลากรทำให้ภาพพจน์ขององค์กรเสียหายได้

4.2 มาตรฐานจริยธรรมทางธุรกิจ (Ethical Standard) นโยบายและการแสดงออกในด้านต่างๆของผู้บริหาร และสังคมต้องอยู่ในกรอบของจริยธรรมทางธุรกิจที่ไม่เพียงถูกต้องตามกฎหมาย แต่ควรคำนึงถึงบรรทัดฐาน ศีลธรรม และธรรมเนียมปฏิบัติของสังคมผู้คนในองค์กรและสังคมของผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ เช่น ลูกค้าชาวต่างชาติ อีกด้วย ทั้งประเด็นทาง ศาสนา ประเพณี ความเชื่อต่างๆเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่ผู้บริหารพึงระมัดระวัง รวมทั้งการยึดหลักการความถูกต้องที่ไม่ทำร้ายความรู้สึกนึกคิดและไม่ส่งผลลบต่อผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder) เพื่อรักษาภาพลักษณ์ที่ดีงามขององค์กรและผู้บริหาร

นอกจากนั้น องค์กรยังควรสนับสนุนการกระทำที่มีจริยธรรมของบุคลากร แม้ว่าการกระทำนั้นจะไม่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ เพราะการที่บุคลากรคนใดได้รับการยกย่องชมเชยจากสังคม องค์กรต้นสังกัดย่อมได้รับอานิสงส์ได้รับความนิยมนจากสังคมด้วย แต่ในทางตรงกันข้าม บุคลากรที่กระทำความผิดจริยธรรมหรือกฎหมายแม้การกระทำนั้นเกิดขึ้นนอกเวลางาน องค์กรควรแสดงออกในแนวทางไม่สนับสนุนทันที

4.3 การบริหารจัดการอย่างยั่งยืน (Sustainability) เป็นแนวความคิดการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้อง ส่งเสริมและทำนุบำรุงสิ่งแวดล้อมเพื่อดำรงความเป็นอยู่ที่ดีของผู้คนในเจนเนอเรชันต่อไปด้วยธุรกิจสีเขียว (Green Business) เช่น การลดขยะและมลพิษของกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์ การมีส่วนร่วมในการรักษาทรัพยากรธรรมชาติ การตระหนักและลงมือดำเนินการในวิถีที่ไม่ก่อให้เกิดสภาวะโลกร้อน การคิดค้นวิธีการกำจัดเศษซากผลิตภัณฑ์ การนำผลิตภัณฑ์หรือบางส่วนของผลิตภัณฑ์กลับมาใช้ใหม่ เป็นต้น

กรณีศึกษา : ลักษณะขององค์กรที่คนรุ่นใหม่อยากร่วมงานด้วยในปีพ.ศ. 2567

ในปีพ.ศ. 2567 WorkVenture สำรวจความคิดเห็นผ่านทั้งช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ มุ่งเป้าไปที่กลุ่มคนอายุระหว่าง 22-35 ปี ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป ในกรุงเทพฯ และปริมณฑล กว่า 11,452 คน ซึ่งจะพบว่า Google ยังคงครองแชมป์บริษัทที่คนอยากทำงานด้วยมากที่สุด บางจาก ยูนิลีเวอร์ ติดท็อป 10 ส่วน Apple ร่วงจากอันดับ 5 ในปีก่อน ไปอยู่อันดับที่ 11 จากการวิเคราะห์จะพบว่า บริษัทขนาดใหญ่สัญชาติไทยยังคงได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่อง จากการปรับตัวทั้งในเรื่องของสถานที่ทำงานและรูปแบบการทำงาน รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร

ไม่แปลกใจเลยที่ **Google ยังคงขึ้นแท่นอันดับหนึ่ง** บริษัทที่คนเก่งอยากร่วมงานมากที่สุด ติดต่อกันเป็นปีที่ 6! เพราะการได้เป็นพนักงานที่นี่นอกจากความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ล้วนสร้างความสุข และเติมเต็มชีวิตของทุกคนทั่วโลกแล้ว Google ยังมีสวัสดิการสุดว้าวที่ล้ำพูดได้เลยว่าให้มากกว่า และไม่เหมือนใครในแบบของตัวเอง ตั้งแต่คุณก้าวเดินออกจากบ้านมาจนถึงบริษัทเลยทีเดียว ทั้ง รถรับ-ส่งพนักงานจากย่านที่อยู่อาศัยพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานและประชุมอย่างครบครัน! อาหารฟรี 3 มื้อ แบบครบหมู่ ไม่จำเจ และที่สำคัญออร์ย่อย!