ความรู้เกี่ยวกับการจัดการ

การจัดการองค์การ (Organizational Management)

กระบวนการวางแผน (Planning)
จัดองค์การ (Organizing)
การสั่งการหรือการนำ (Leading)
การควบคุม (Controlling)
ทรัพยากรขององค์การอย่างมี
ประสิทธิภาพและประสิทธิผล
เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

หลักการสำคัญของการจัดการองค์การ (POLC Framework)

ซึ่งประกอบด้วย:

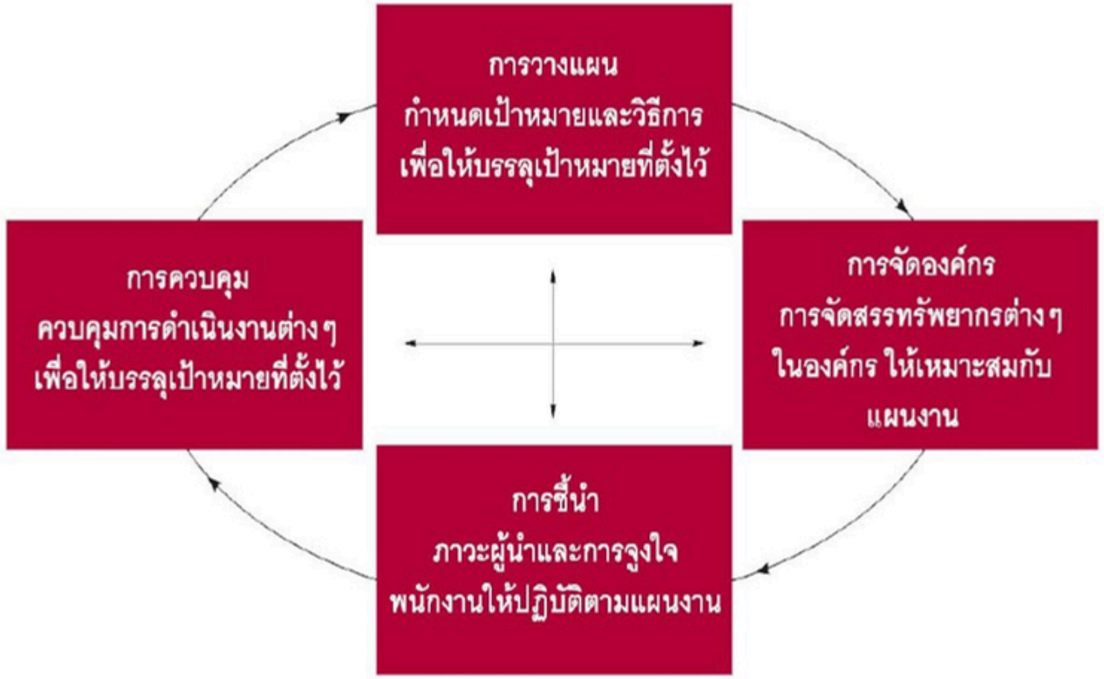
P - Planning (การวางแผน): คือการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และทิศทางขององค์การ รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์และวิธีการที่จะใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น การวางแผนที่ดีจะเป็นเหมือนแผนที่นำทางให้องค์การดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

O - Organizing (การจัดองค์การ): คือการจัดโครงสร้างองค์การ แบ่งงาน กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ของแต่ละบุคคลหรือแต่ละหน่วยงาน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เช่น บุคลากร งบประมาณ และเทคโนโลยี เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสานงานกันได้ดี

L - Leading (การนำ): คือการชี้นำ ชักจูง สร้างแรงจูงใจ และสื่อสารกับพนักงาน เพื่อให้มีความมุ่งมั่นและพร้อมที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ การนำที่ดีจะช่วยสร้างขวัญกำลังใจและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

C - Controlling (การควบคุม): คือการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงการทำงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ รวมถึงการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่ากำลังไปในทิศทางที่ถูกต้องและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

Core Activities of Management (กิจกรรมหลักในการจัดการ)



หน้าที่ของการจัดการ (Management Functions)

1. การวางแผน **(Planning)** การกำหนดเป้าหมาย และวิธีการ(กลยุทธ์) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการรวบรวมและประสานงานกิจกรรมต่างๆ

2. การจัดองค์การ **(Organizing)** การกำหนดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ บุคคลที่จะเป็นผู้รับผิดชอบและปฏิบัติงาน การจัดโครงสร้างองค์การ การจัดกลุ่มงานและการกำหนดสายการบังคับบัญชา

3. การนำ **(Leading)** การสั่งการและการจูงใจให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

4. การควบคุม **(Controlling)** การตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดจนแก้ไขปรับปรุงงาน เพื่อให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

การจัดการองค์การยังเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญอื่นๆ อีกหลายประการ เช่น:

บุคลากร (People): ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร การจัดการบุคลากรที่ดี เช่น การสรรหา การพัฒนา การรักษาพนักงานที่มีความสามารถ และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

โครงสร้าง (Structure): รูปแบบการจัดแบ่งหน่วยงาน สายการบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานต่างๆ ซึ่งจะส่งผลต่อการไหลเวียนของข้อมูลและการตัดสินใจ

ระบบและกระบวนการ (Systems and Processes): ชุดของขั้นตอนและวิธีการทำงานที่กำหนดไว้ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

วัฒนธรรมองค์กร (Culture): ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมกันของคนในองค์การ ซึ่งส่งผลต่อการทำงานร่วมกันและการตัดสินใจ

กลยุทธ์ (Strategy): แผนระยะยาวที่กำหนดทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานขององค์การเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ

เทคโนโลยี (Technology): การนำเครื่องมือและนวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพ

ประโยชน์ของการจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพ

การจัดการองค์การที่ดีนำมาซึ่งประโยชน์มากมายต่อองค์การ

เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล: ช่วยให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างคุ้มค่า ลดความสูญเสีย และเพิ่มผลผลิต

บรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น: ด้วยการวางแผนที่ดีและมีทิศทางที่ชัดเจน

สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน: องค์การที่มีการจัดการที่ดีจะสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองต่อตลาดได้รวดเร็วกว่า

พัฒนาบุคลากร: ส่งเสริมให้พนักงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ มีแรงจูงใจ และผูกพันกับองค์การ

ลดปัญหาความขัดแย้ง: การมีโครงสร้างและกระบวนการที่ชัดเจนช่วยลดความสับสนและข้อขัดแย้งในการทำงาน

เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า: พนักงานที่มีประสิทธิภาพและมีความสุขมักจะให้บริการลูกค้าได้ดีขึ้น

ลดต้นทุน: การจัดการที่ดีช่วยให้มองเห็นและกำจัดความไร้ประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน

ความท้าทายในการจัดการองค์การ

แม้จะมีประโยชน์มหาศาล แต่การจัดการองค์การก็มีความท้าทายหลายประการ เช่น:

การเปลี่ยนแปลง: การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ตลาด และพฤติกรรมผู้บริโภค ทำให้องค์การต้องปรับตัวอยู่เสมอ

การบริหารจัดการบุคลากรที่หลากหลาย: ความแตกต่างในด้านทักษะ วัย วัฒนธรรม และความคาดหวังของพนักงาน

การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ: ปัญหาในการส่งผ่านข้อมูล ความเข้าใจผิด หรือการขาดการสื่อสารที่เพียงพอ

การขาดเป้าหมายที่ชัดเจน: หากเป้าหมายไม่ชัดเจนหรือไม่ได้รับการสื่อสารที่ดี อาจทำให้พนักงานไม่เข้าใจทิศทาง

การรักษาพนักงานที่มีความสามารถ: การแข่งขันในการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

การปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีใหม่ๆ: การนำเทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติเข้ามาใช้ในองค์การอาจต้องใช้เวลาและการลงทุน

การบริหารจัดการความขัดแย้ง: ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ

“การบริหาร” (Administration)

การบริหาร หมายถึง
กระบวนการกำหนดนโยบาย กำหนดเป้าหมาย
และแนวทางที่องค์การควรดำเนินการ เพื่อให้บรรลุภารกิจหรือวัตถุประสงค์หลักขององค์การ
เน้นระดับ นโยบาย และภาพรวมขององค์การ
ใช้กับภาครัฐหรือองค์การที่ไม่แสวงหากำไร
ตัวอย่าง: ปลัดกระทรวงวางแผนนโยบายการศึกษาแห่งชาติ

“การจัดการ” (Management)

การจัดการ หมายถึง
กระบวนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้
โดยผ่านกระบวนการ วางแผน จัดองค์การ นำ และควบคุม
เน้นระดับ ปฏิบัติ และการบริหารจัดการงานในแต่ละหน่วย
ใช้ได้ทั้งภาครัฐ เอกชน หรือธุรกิจ
ตัวอย่าง: ผู้จัดการแผนกวางแผนงบประมาณประจำปี และจัดทีมให้ดำเนินการตามนั้น

การบริหาร (Administration) และ การจัดการ (Management) เป็นสองคำที่มักใช้สลับกัน ในทางวิชาการและในบริบทบางอย่างมีความแตกต่างกันในแง่ของระดับและขอบเขตความรับผิดชอบในองค์การ

คุณสมบัติ	การบริหาร (Administration)	การจัดการ (Management)
ระดับ	ระดับสูง (Top-level) ผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้บริหารกระทรวง, ผู้บริหารองค์การ	ระดับกลางและระดับปฏิบัติการ (Middle/Operational-level) ผู้จัดการแผนก, หัวหน้าทีม
ขอบเขต	กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ระยะยาว	นำนโยบายไปปฏิบัติ ควบคุมดูแลการดำเนินงานประจำวัน
ลักษณะงาน	งานคิด งานวางแผน งานกำหนดทิศทาง งานวางแผนในระยะยาว	งานลงมือทำ งานควบคุม งานทำให้สำเร็จ งานดำเนินการในระยะสั้น/กลาง
คำถามที่ตอบ	"เราจะทำอะไร?" "ทำไมถึงทำ?" "เป้าหมายคืออะไร?"	"เราจะทำอย่างไร?" "ใครจะทำอะไร?" "จะทำเมื่อไหร่?"
มุ่งเน้น	การอยู่รอดและเติบโตขององค์การในระยะยาว	ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน
บริบทที่ใช้บ่อย	ภาครัฐ องค์การไม่แสวงหาผลกำไร (แต่ใช้ในภาคเอกชนก็มี)	ภาคเอกชน องค์การแสวงหาผลกำไร (แต่ใช้ในภาครัฐก็มี)

ทรัพยากรหลักที่ใช้ในการบริหารจัดการสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ประเภทหลักๆ ได้แก่

1.ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources - Man/People)

บุคลากร คือ หัวใจสำคัญของทุกองค์การ ตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง ทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย:

- ความรู้ (Knowledge): สิ่งที่บุคลากรเรียนรู้และสะสมมา
- ทักษะ (Skills): ความสามารถในการทำงานเฉพาะด้าน
- ความสามารถ (Abilities): ศักยภาพในการทำงานและแก้ไขปัญหา
- ประสบการณ์ (Experience): สิ่งที่บุคลากรสั่งสมจากการทำงาน
- ทัศนคติ (Attitude): มุมมองและความคิดที่มีต่อการทำงานและองค์การ

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เช่น การสรรหา การพัฒนา การฝึกอบรม การสร้างแรงจูงใจ และการรักษาพนักงานที่มีความสามารถ เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้องค์การมีบุคลากรที่มีคุณภาพและพร้อมทำงาน

2. ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources - Money)

เงินทุน เป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุดในการดำเนินธุรกิจ องค์การจำเป็นต้องมีเงินทุนที่เพียงพอสำหรับการ:

- ลงทุน (Investment): ซื้อสินทรัพย์ ขยายธุรกิจ
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Operating Expenses): เงินเดือน ค่าเช่า ค่าสาธารณูปโภค วัตถุดิบ
- การวิจัยและพัฒนา (Research & Development): การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ
- การสำรองฉุกเฉิน (Contingency Funds): สำหรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน

การบริหารจัดการการเงินที่มีประสิทธิภาพ เช่น การวางแผนงบประมาณ การควบคุมค่าใช้จ่าย และการจัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม จะช่วยให้องค์กรมีความมั่นคงทางการเงิน

ทรัพยากรหลักที่ใช้ในการบริหารจัดการสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ประเภทหลักๆ ได้แก่

3. ทรัพยากรทางกายภาพ/ทางวัตถุ (Physical Resources - Materials/Machinery/Method)

ทรัพยากรประเภทนี้คือ สิ่งที่จับต้องได้ ที่องค์การใช้ในการผลิตสินค้าหรือให้บริการ รวมถึงกระบวนการและวิธีการทำงานต่างๆ:

- วัตถุดิบ (Raw Materials): สิ่งที่นำมาแปรรูปเป็นสินค้า
- อุปกรณ์และเครื่องจักร (Equipment & Machinery): เครื่องมือที่ใช้ในการผลิตหรือดำเนินงาน
- อาคารสถานที่และที่ดิน (Buildings & Land): สถานที่ตั้งสำนักงาน โรงงาน หรือร้านค้า
- เทคโนโลยี (Technology): ทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ
- วิธีการและกระบวนการ (Method/Process): ขั้นตอนการทำงานที่กำหนดไว้ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการทรัพยากรทางกายภาพอย่างเหมาะสม เช่น การบำรุงรักษาอุปกรณ์ การจัดการคลังสินค้า และการปรับปรุงกระบวนการทำงาน จะช่วยเพิ่มผลิตภาพและลดต้นทุน

4. ทรัพยากรสารสนเทศ (Information Resources - Information)

ข้อมูลและสารสนเทศ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการตัดสินใจและการดำเนินงานในยุคปัจจุบัน สารสนเทศประกอบด้วย:

- ข้อมูลภายใน (Internal Data): ข้อมูลการขาย ข้อมูลลูกค้า ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน
- ข้อมูลภายนอก (External Data): แนวโน้มตลาด ข้อมูลคู่แข่ง ข้อมูลเศรษฐกิจ กฎระเบียบ
- ความรู้ (Knowledge): การนำข้อมูลดิบมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นความรู้ที่เป็นประโยชน์
- ระบบสารสนเทศ (Information Systems): ซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ที่ช่วยในการจัดเก็บ ประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดการสารสนเทศที่ดี เช่น การรวบรวม การวิเคราะห์ และการเผยแพร่ข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลา จะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างมีข้อมูลและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ทรัพยากรหลักที่ใช้ในการบริหารจัดการสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ประเภทหลักๆ ได้แก่

5. ทรัพยากรเวลา (Time Resources - Time)

เวลา เป็นทรัพยากรที่มีจำกัดและไม่สามารถสร้างขึ้นใหม่ได้ การบริหารจัดการเวลาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ:

- การวางแผนเวลา: การกำหนดกรอบเวลาสำหรับแต่ละโครงการหรืองาน
- การจัดลำดับความสำคัญ: การพิจารณาว่างานใดควรทำก่อนหลัง
- การบริหารจัดการโครงการ: การใช้เทคนิคและเครื่องมือเพื่อควบคุมเวลาและทรัพยากรในโครงการต่างๆ
- การกำหนด Deadlines: การตั้งกำหนดเวลาส่งมอบงานที่ชัดเจน

การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ลดความล่าช้า และเพิ่มผลิตภาพโดยรวมขององค์กร

องค์การ	**ทรัพยากรที่ใช้**
โรงเรียน	ครู (มนุษย์), อาคารเรียน (กายภาพ), งบประมาณจากรัฐ (การเงิน), หลักสูตร/สื่อการสอน (ข้อมูล)
โรงพยาบาล	แพทย์-พยาบาล (มนุษย์), เครื่องมือแพทย์ (กายภาพ), ค่ารักษา-งบประมาณ (การเงิน), ประวัติคนไข้ (ข้อมูล)
บริษัทผลิตรถยนต์	วิศวกร-แรงงาน (มนุษย์), สายการผลิต-เครื่องจักร (กายภาพ), เงินลงทุน (การเงิน), ข้อมูลตลาด-ลูกค้า (ข้อมูล), เหล็ก-น้ำมัน (ธรรมชาติ)

การจัดการเป็นทั้ง ศาสตร์ (Science) และ ศิลป์ (Art)

เป็นแนวคิดสำคัญในทางการบริหารที่แสดงให้เห็นว่าการจัดการที่มีประสิทธิภาพ

"ศาสตร์"(Science of Management) หมายถึง ความรู้ การนำหลักการ ทฤษฎี แนวคิด มีการศึกษา ทดลอง และพิสูจน์ได้ ใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง ในการตัดสินใจ

"ศิลป์"(Art of Management) หมายถึง การนำความรู้และหลักการที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์เฉพาะหน้า โดยอาศัยทักษะส่วนบุคคล ประสบการณ์ ความคิดสร้างสรรค์ ปฏิภาณ สัญชาตญาณ มีการบริหารคนการจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจ มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อสถานการณ์

ดังนั้น ในการจัดการให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจะต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์คือ มีความรู้ ความสามารถที่จะนำความรู้ไปใช้อย่างมีเหตุและมีผล เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คำว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) และ ประสิทธิผล (Effectiveness)

ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานที่เน้นกระบวนการและทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานให้น้อยที่สุด เช่น ลดต้นทุนการผลิต ประหยัดเวลา ทำงานได้ปริมาณมากขึ้นในเวลาเท่าเดิม

ประสิทธิผล หมายถึง การทำงานที่เน้นที่ "ผลลัพธ์" หรือ "เป้าหมาย" ว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้มากน้อยเพียงใด เช่น การบรรลุเป้าหมาย มีความพึงพอใจ

- เป็นไปได้ที่จะมีประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิผล: เช่น การผลิตสินค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำมาก (มีประสิทธิภาพ) แต่สินค้านั้นไม่เป็นที่ต้องการของตลาด (ไม่มีประสิทธิผล) ก็จะขายไม่ได้และขาดทุน
- เป็นไปได้ที่จะมีประสิทธิผลแต่ไม่มีประสิทธิภาพ: เช่น การบรรลุยอดขายตามเป้าหมาย (มีประสิทธิผล) แต่ใช้เงินลงทุนการตลาดไปมหาศาล หรือพนักงานต้องทำงานล่วงเวลาจำนวนมาก (ไม่มีประสิทธิภาพ) ก็จะส่งผลกระทบต่อกำไรและความเหนื่อยล้าของพนักงาน

การวัดผลงานขององค์การในมิติของประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประสิทธิภาพต่ำ /ประสิทธิผลสูง

- เลือกเป้าหมายเหมาะสม
- เป้าหมายบรรลุ
- การใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า

ผล: ผลิตสินค้า/บริการที่ลูกค้าต้องการ แต่แพงกว่าที่ลูกค้าจะจ่ายได้

ประสิทธิภาพสูง /ประสิทธิผลสูง

- เลือกเป้าหมายเหมาะสม
- เป้าหมายบรรลุ
- การใช้ทรัพยากรคุ้มค่า

ผล: ผลิตสินค้า/บริการที่ลูกค้าต้องการ ในราคาและคุณภาพที่เหมาะสม

ประสิทธิภาพต่ำ /ประสิทธิผลต่ำ

- เลือกเป้าหมายไม่เหมาะสม
- เป้าหมายไม่บรรลุ
- การใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า

ผล: ผลิตสินค้า/บริการที่มีคุณภาพและราคาไม่เหมาะสม และไม่เป็นที่ต้องการ

ประสิทธิภาพสูง /ประสิทธิผลต่ำ

- เลือกเป้าหมายไม่เหมาะสม
- เป้าหมายไม่บรรลุ
- การใช้ทรัพยากรคุ้มค่า

ผล: ผลิตสินค้า/บริการที่มีคุณภาพและราคาเหมาะสม แต่ไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้า

ระดับผู้บริหาร (Levels of Management)

การแบ่งลำดับขั้นของผู้บริหารภายในองค์การตามหน้าที่ความรับผิดชอบและขอบเขตอำนาจหน้าที่ โดยทั่วไปสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับหลัก คือ

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top-Level Management) มีหน้าที่รับผิดชอบการกำหนดทิศทางวางนโยบาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ ได้แก่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO - Chief Executive Officer) ประธานบริษัท (President) กรรมการผู้จัดการ (Managing Director) มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจและกำหนดนโยบาย

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle-Level Management) ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต้น มีบทบาทในการนำนโยบายและกลยุทธ์ที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงมาปรับใช้และดำเนินงานในระดับแผนกหรือหน่วยงาน ได้แก่ ผู้จัดการฝ่าย (Department Manager) ผู้อำนวยการ (Director) เป็นต้น

3. ผู้บริหารระดับต้น (Lower-Level Management / First-Line Management) คือควบคุมการทำงานของพนักงาน/เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ มีหน้าที่ดูแลการดำเนินงานโดยตรงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายระยะสั้นและควบคุมการทำงานของพนักงานในแต่ละวัน ตรวจสอบผลงาน และรายงานผลให้ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ หัวหน้างาน (Supervisor) หัวหน้าทีม (Team Leader)ผู้ควบคุมสายการผลิต

ระดับของผู้บริหาร (Organization Levels)

1. ผู้บริหารระดับสูง **(Top Managers)** มีหน้าที่และบทบาทความรับผิดชอบในการตัดสินใจ กำหนดแผนและเป้าหมายที่มีผลต่อองค์การโดยรวม ได้แก่ ประธาน กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการทั่วไป อธิการบดี

2. ผู้บริหารระดับกลาง **(Middle Managers)** มีหน้าที่และบทบาทในการกำกับดูแลและประสานงานของผู้ระดับต้น ได้แก่ ผู้จัดการโครงการ คณบดี ผู้จัดการฝ่าย

3. ผู้บริหารระดับต้น **(First-line Managers)** มีหน้าที่และบทบาทในการกำกับดูแลและประสานงานของผู้ปฏิบัติงานที่มิได้เป็นผู้บริหารหรือพนักงานทั่วไป ได้แก่ หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าภาค หัวหน้าคนงาน

บทบาทของผู้บริหาร (Management Role)

บทบาททั่วไป	บทบาทเฉพาะ
1.ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)	- หัวหน้าหรือหัวโขน (Figurehe - ผู้นำ (Leader) - ผู้ประสานงาน (Liaison)
2.ด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational)	- ผู้ติดตามข่าว (Monitor) - ผู้กระจายข่าว (Disseminator) - ผู้แถลงข่าวหรือโฆษก (Spokesperson)
3.ด้านการตัดสินใจ (Decisional)	- ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) - ผู้แก้ไขสถานการณ์(Disturbance Handler) - ผู้จัดสรรทรัพยากร(Resource Allocator) - ผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator)

"Henry Mintzberg"

บทบาทของการจัดการ (Managerial roles)

1. บทบาทระหว่างบุคคล (interpersonal roles) เป็นบทบาทด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย บทบาทย่อย ได้แก่

1.1) บทบาทตามตำแหน่ง (figurehead): ทำหน้าที่ในการเป็นตัวแทนขององค์การ เป็นหัวหน้าในการปฏิบัติภารกิจประจำวันตามลักษณะทางสังคมและกฎหมาย เช่น เปิดประชุม ต้อนรับลูกค้า ซึ่งเป็นการสวมหัวโขนนั่นเอง

1.2) บทบาทผู้นำ (leader): รับผิดชอบสร้างแรงจูงใจละชี้นำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ รับผิดชอบในการจัดหาคน ฝึกอบรม และงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

1.3) บทบาทการสร้างสัมพันธภาพ (liaison): เป็นบทบาทในการสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับองค์การ สร้างเครือข่ายภายในและภายนอก ผูกมิตรอันดี กับบุคคลหรือกลุ่มต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อองค์การ

2.) บทบาทด้านข้อมูล (informational roles) เป็นบทบาทด้านการกระจายและส่งผ่านข้อมูล ประกอบด้วย บทบาทย่อย ดังนี้

2.1) ผู้ติดตามประเมินผล (monitor): บทบาทด้านข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย เป็นเหตุการณ์ปัจจุบัน เพื่อเข้าใจความเคลื่อนไหวขององค์การและสิ่งแวดล้อม เสมือนศูนย์กลางของระบบเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์การ

2.2) ผู้กระจายข้อมูล (disseminator): บทบาทส่งต่อ และถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาไปยังพนักงานในองค์การ วิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูลให้เป็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับทีม

2.3) โฆษก (spokesperson): ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ การแถลงข่าวสารต่างๆ ส่งต่อข้อมูลไปยังหน่วยงานภายนอก เกี่ยวกับ แผนงาน นโยบาย กิจกรรม และผลงานขององค์การ เช่น เป็นผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม

3) บทบาทด้านการตัดสินใจ (decisional roles) ทำหน้าที่ตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์การ ประกอบด้วยบทบาทย่อย ดังนี้

3.1) ผู้ประกอบการ (entrepreneur): หาโอกาสและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เน้นการสร้างนวัตกรรม เช่น การปรับปรุงโครงการ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

3.2) ผู้จัดการความสงบเรียบร้อย (disturbance handler):หน้าที่ในการเผชิญหน้า จัดการและแก้ไขปัญหาหรือวิกฤตการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น ความขัดแย้งในทีม

3.3) ผู้จัดสรรทรัพยากร (resource allocator): โดยทำหน้าที่เป็นผู้ตัดสินใจหลักในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ทั้งงบประมาณ บุคลากร เวลา และอุปกรณ์ ไปยังหน่วยงานหรือโครงการต่างๆ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.4) ผู้ต่อรอง (negotiator): รับผิดชอบในการเป็นตัวแทนต่อรองในราคาหรือผลประโยชน์เรื่องสำคัญขององค์การ เช่น การต่อรองกับผู้จัดหา (suppliers)ได้ข้อตกลงที่ทุกฝ่ายยอมรับและยั่งยืน

ทักษะของนักบริหาร (Management Skills)

ทักษะสำคัญในเบื้องต้นที่ผู้บริหารควรมีอย่างน้อย 3 อย่าง ได้แก่

ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) ความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านในเครื่องมือ เทคนิค ผู้บริหารระดับต้นมีความสำคัญสูงสุดในระดับนี้ เพราะต้องดูแลการปฏิบัติงานโดยตรง และสามารถให้คำแนะนำหรือแก้ไขปัญหาทางเทคนิคให้กับพนักงานได้

ทักษะด้านคน (human skills) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การเข้าใจผู้อื่น การสร้างแรงจูงใจ การสื่อสาร และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ทั้งกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก มีความสำคัญอย่างยิ่งในทุกระดับของผู้บริหาร

ทักษะด้านความคิด (conceptual skills) ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์การ การทำความเข้าใจความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ภายในองค์การ และการเชื่อมโยงองค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอก รวมถึงความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ วางแผนเชิงกลยุทธ์ และแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน ผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญสูงสุดในระดับนี้

ทักษะด้านการจัดการ (Management Skills)

- ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) : มุ่งให้มีความรู้ความเข้าใจ และ ความสามารถในการทำงานที่ใช้ฝีมือ ซึ่งการจัดการระดับต้น จำเป็นต้องมีทักษะด้านนี้มาก

- ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skill) : มุ่งเน้นการทำงานร่วมกัน โดยเข้าใจถึงพฤติกรรมมนุษย์ จัดเป็นทักษะที่ฝ่ายจัดการทุกระดับจำเป็นต้องมี

- ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) : เน้นความสามารถในการมององค์การในภาพรวม โดยศึกษาถึงผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมต่าง ๆทั้งภายนอกและภายในองค์การ จัดเป็นทักษะที่ฝ่ายจัดการระดับสูงต้องมีมาก

ผู้บริหารควรมี

1. มีภาวะความเป็นผู้นำ จูงใจให้บุคลากรทุกคนเต็มใจร่วมมือ และสามารถบริหารผู้คนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. มีเมตตาธรรม ไม่มีความอคติหรือไม่ยุติธรรม ไม่ใช้ความคิดเห็นส่วนตัวในการตัดสินใจ รู้จักเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อส่วนรวม
3. อยู่บนพื้นฐานของเหตุผลและความถูกต้อง ต้องมีความชัดเจน เป็นธรรม และตัดสินใจในการแก้ปัญหาจากพื้นฐานเพื่อความถูกต้อง
4. ต้องเป็นนักคิดวิเคราะห์ มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. มีการสร้างวิสัยทัศน์ ต้องมีมุมมองที่มองเห็นถึงอนาคตว่าจะเป็นอย่างไร
6. มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในหลายๆด้าน ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจ การจัดการที่ดี และรู้จักบริหารในส่วนต่างๆได้
7. มีความรู้และข้อมูลที่ทันสมัย ผู้บริหารต้องมีองค์ความรู้ใหม่ๆเพื่อการตัดสินใจในการบริหาร หรือสามารถตัดสินใจในหลายๆด้าน
8. รู้และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ผู้บริหารต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของตัวเอง ดูแลหน้าที่ของตัวเองอย่างเหมาะสม ไม่ก้าวก่ายงานที่ตนไม่ได้รับผิดชอบ
9. กล้าตัดสินใจ ผู้บริหารต้องกล้าในการตัดสินปัญหา ไม่ลังเลในความคิด
10. มีวิธีและเทคนิคในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่างๆอย่างถูกต้อง มีทักษะและวิธีการที่เหมาะสม รวดเร็ว และถูกต้องในการตัดสินใจในแต่ละเรื่อง
11. มีมนุยสัมพันธ์ที่ดี การเป็นนักบริหารมืออาชีพ จะต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน ไม่ว่าจะเป็นกับลูกน้อง เพื่อน และบุคคลทั่วไปก็ตาม

ความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อยขององค์การ (Organizational Subsystems) กับ
กระบวนการจัดการ (Management Process)
เป็นไปในลักษณะที่แยกจากกันไม่ได้และพึ่งพาอาศัยกันอย่างใกล้ชิด
เปรียบเสมือนร่างกายที่ประกอบด้วยอวัยวะต่าง ๆ (ระบบย่อย)
ซึ่งต้องมีระบบประสาทสั่งการ (กระบวนการจัดการ)
เพื่อให้ทุกส่วนทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
กระบวนการจัดการทำหน้าที่เป็นระบบปฏิบัติการ (Operating System)
ควบคุมและประสานงานการทำงานของระบบย่อยต่างๆ ในองค์การ
ทำให้มั่นใจว่าแต่ละส่วนทำงานสอดคล้องกัน มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และ
สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ช่วง ถาม – ตอบ ?