

# บทที่ 3

## ความรู้เกี่ยวกับการจัดการ

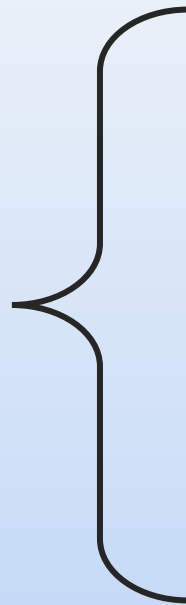
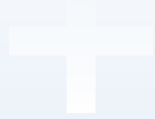


# ความหมายของการจัดการ

**การจัดการ (Management)** คือ กระบวนการวางแผน จัดระบบ นำ และควบคุมทรัพยากร (คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยี) เพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (ทำถูกวิธี) และ ประสิทธิภาพ (ได้ผลลัพธ์ตามเป้า) โดยมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันของกลุ่มคนให้บรรลุวัตถุประสงค์ ร่วมกันอย่างคุ้มค่าและมีประโยชน์สูงสุด



# องค์ประกอบหลักของ การจัดการ



- การวางแผน
- การจัดระบบ
- การนำ/การชักจูง
- การควบคุม



## ความหมายของการบริหาร

การบริหาร คือ กระบวนการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม การบริหารมุ่งเน้นการประสานงานของบุคลากรและทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## ความแตกต่างระหว่างการบริหารและการจัดการ

- การจัดการคือกระบวนการบริหารจัดการผู้คนในทุกๆระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคลไปจนถึงระดับทีม โดยดำเนินการทั้งในระดับจุลภาคและมหภาค ในแต่ละระดับของลำดับชั้น ผู้จัดการจะทำงานเพื่อให้มั่นใจว่าการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นในทางกลับกัน การบริหารงานจะอยู่ในระดับที่สูงกว่า ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้มีอำนาจระดับสูง นี่คือการดำเนินการในระดับมหภาค
- การบริหารหมายถึงการสร้างแผนและดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท ส่วนการจัดการคือกระบวนการในการนำแผนเหล่านั้นไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสุดท้าย

# ความแตกต่างที่สำคัญ

ลักษณะ	การบริหาร	การจัดการ
หน้าที่หลัก	กำหนดนโยบาย วางแผนกลยุทธ์ ตัดสินใจสำคัญ กำหนดวัตถุประสงค์	นำนโยบายไปปฏิบัติ จัดองค์กรบริหาร บุคลากร ควบคุมงาน
ระดับการทำงาน	ระดับสูง กำหนดกรอบภาพรวมขององค์กร	ทุกระดับ (ตั้งแต่ระดับบุคคลถึงทีม) ดูแลการดำเนินงานให้ราบรื่น
บทบาท	กำหนดว่าต้องทำอะไร	ทำอย่างไรให้สำเร็จ
กลุ่มคน	เจ้าขององค์กร คณะกรรมการ (ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุด)	ผู้จัดการ หัวหน้างาน (นำแผนไปปฏิบัติ)
ประเภท	นิยมใช้ในภาครัฐ หน่วยงานไม่แสวงหาผลกำไร โรงพยาบาล	นิยมใช้ในภาคเอกชน ธุรกิจที่แสวงหาผลกำไร

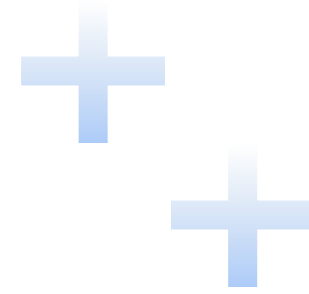
## ความสำคัญของการจัดการ

- **เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล** คือ ทำให้การดำเนินงานเป็นระบบ ใช้ทรัพยากรคุ้มค่า และได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย
- **นำองค์กรไปสู่เป้าหมาย** คือ กำหนดทิศทางชัดเจน ทำให้ทุกส่วนงานทำงานสอดคล้องกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
- **ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า** คือ ลดต้นทุนและใช้ปัจจัยการผลิต (คน, เงิน, วัสดุ) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

# ความสำคัญของการจัดการ

- **จัดการบุคลากร** คือ จัดคนให้เหมาะสมกับงาน ดึงศักยภาพสูงสุดออกมา สร้างขวัญกำลังใจ และลดความขัดแย้ง
- **สร้างความสามารถในการแข่งขัน** คือ ช่วยให้องค์กรปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว มีนวัตกรรม และมีความรับผิดชอบต่อสังคม
- **ลดความซ้ำซ้อนและความสับสน** คือ จัดโครงสร้างและมอบหมายงานชัดเจน ทำให้การทำงานง่ายขึ้น

# ศาสตร์และศิลป์ในการจัดการ



**ศาสตร์และศิลป์การจัดการ** คือ การผสมผสานระหว่าง ความรู้ที่เป็นระบบ (ศาสตร์) และ ทักษะการนำไปประยุกต์ใช้ (ศิลป์) เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรหรือการทำงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยศาสตร์ให้หลักการและทฤษฎีที่พิสูจน์ได้ทางวิทยาศาสตร์ แต่ศิลป์คือความสามารถของผู้บริหารในการปรับใช้ความรู้เหล่านั้นให้เข้ากับสถานการณ์จริงและผู้คนให้เกิดผลสำเร็จสูงสุด

# ศาสตร์ (Science)

- ❖ ความรู้ที่มีลักษณะ คือ มีทฤษฎี หลักการ และแนวคิดที่ผ่านการค้นคว้าและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เช่น หลักการวางแผน (Planning) จัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) +
- ❖ เป็นความรู้เชิงวิชาการ คือ สามารถศึกษาเรียนรู้ได้จากตำราและมหาวิทยาลัย +

# ศิลปะ (Art)

- ❖ การนำไปประยุกต์ใช้ คือ การใช้ทักษะ ประสบการณ์ และความสามารถเฉพาะตัวในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันไป
- ❖ อาศัยความเป็นมนุษย์ คือ เกี่ยวข้องกับสัญชาตญาณ การตัดสินใจ การโน้มน้าวใจ และการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้คน

# สรุป

- **ศาสตร์สอนให้ “รู้” หลักการ** คือ เช่น รู้ว่าต้องวางแผนอย่างไร รู้หลักการบริหารทรัพยากร **4M** (คน เงิน วัสดุ การจัดการ)
- **ศิลป์สอนให้ “ทำ” ให้สำเร็จ** คือ เช่น การเลือกวิธีบริหารคนให้มีขวัญกำลังใจดี การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าให้บรรลุเป้าหมาย
- **การจัดการที่ดีต้องมีทั้งสองอย่าง** คือ ผู้จัดการที่ดีต้องมีทั้งความรู้ทางทฤษฎีและศิลปะในการนำไปประยุกต์ใช้จริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

# แนวคิดด้านการจัดการ

แนวคิดด้านการจัดการคือ กรอบความคิดและหลักการในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยพัฒนามาตั้งแต่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม แบ่งเป็นยุคดั้งเดิมที่เน้นการแบ่งงาน การควบคุม (เช่น แนวคิดของ Fayol : POCCC) และยุคใหม่ที่เน้นการปรับตัวสู่ยุคดิจิทัลมากขึ้น โดยมีหัวใจสำคัญคือ การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การสั่งการ/นำ (Leading/Directing), และการควบคุม (Controlling)

## แนวคิดการจัดการยุคคลาสสิก

- การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) คือ Frederick Taylor เน้นการวิเคราะห์งานเพื่อหา "วิธีที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว" (One Best Way)
- การจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management) คือ Henri Fayol กำหนด 14 หลักการบริหาร เช่น การแบ่งงาน, เอกภาพในการบังคับบัญชา, และการสร้างวินัย
- ระบบราชการ (Bureaucracy) คือ เน้นกฎระเบียบ โครงสร้างสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน และการแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญ

# แนวคิดการจัดการยุคสมัยใหม่

- แนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) คือ เน้นความสำคัญของปัจจัยมนุษย์ การจูงใจ และพฤติกรรมในองค์กร (เช่น Hawthorne Studies)
- แนวคิดเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) คือ ใช้สถิติ การวิเคราะห์ข้อมูล และการวิจัยดำเนินงาน (Operations Research) มาช่วยในการตัดสินใจ

# ผู้จัดการและผู้ปฏิบัติงาน

ผู้จัดการเน้นการวางแผน กำหนดกลยุทธ์ ควบคุมทรัพยากร และบริหารคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร โดยทำงานผ่านผู้อื่น ส่วนผู้ปฏิบัติงาน (พนักงาน/หัวหน้างานระดับต้น) มีหน้าที่นำแผนไปปฏิบัติจริงในแต่ละวัน ดูแลงานประจำ และแก้ปัญหาหน้างานให้มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่ผู้จัดการกำหนด. ผู้จัดการคือผู้วาง “What” (ทำอะไร) และ “Why” (ทำไม) ขณะที่ผู้ปฏิบัติงานคือผู้ทำ “How” (ทำอย่างไร)

# ผู้จัดการ (Manager)

- **หน้าที่หลัก** คือ วางแผน, จัดสรรทรัพยากร, ตัดสินใจ, ควบคุมดูแลภาพรวม, บริหารคน, ประสานงาน
- **ความรับผิดชอบ** คือ กำหนดเป้าหมาย, งบประมาณ, ทิศทาง, และความคาดหวัง
- **ทักษะสำคัญ** คือ การตัดสินใจ, การบริหารเวลา, การสื่อสาร, การบริหารคน

# ผู้ปฏิบัติงาน (Employee/Staff)

- **หน้าที่หลัก** คือ ดำเนินงานตามแผน, ปฏิบัติงานประจำวันให้สำเร็จลุล่วง, รับผิดชอบงานของตนเอง
- **ความรับผิดชอบ** คือ ทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล, รายงานผลการปฏิบัติงาน, แก้ปัญหาเฉพาะหน้า
- **ทักษะสำคัญ** คือ ความรู้เฉพาะทางในงาน, การทำงานตามขั้นตอน, ความรับผิดชอบ

# ความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกัน

- ❖ ผู้จัดการมอบหมายงาน, ผู้ปฏิบัติงานทำตาม
- ❖ ผู้จัดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและให้แรงจูงใจ, ผู้ปฏิบัติงานสร้างผลลัพธ์
- ❖ ผู้จัดการดูแลภาพใหญ่ (แผน, ทิศทาง), ผู้ปฏิบัติงานดูแลรายละเอียด (การทำงานจริง)
- ❖ หัวหน้างาน (ผู้จัดการระดับต้น) เป็นตัวกลางสำคัญที่นำคำสั่งจากผู้จัดการ ไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน

## ระดับของการจัดการ

ระดับของการจัดการ โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 3 ระดับหลัก คือ ผู้บริหารระดับสูง (วางกลยุทธ์และกำหนดทิศทาง) ผู้บริหารระดับกลาง (แปลแผนสู่ปฏิบัติการและประสานงาน) และผู้บริหารระดับต้น/หัวหน้างาน (ดูแลการปฏิบัติงานประจำวัน) แต่ละระดับมีหน้าที่รับผิดชอบและใช้ทักษะที่แตกต่างกัน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารระดับบนสุดจะเน้นวิสัยทัศน์ระยะยาว ผู้บริหารระดับกลางเป็นสะพานเชื่อม และผู้บริหารระดับล่างเน้นการควบคุมงานจริงตามคำสั่ง

# ผู้บริหารระดับสูง (Top Management)

- **หน้าที่** คือ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายระยะยาวขององค์กร
- **ตำแหน่ง** คือ CEO, CFO, ประธาน, รองประธาน
- **ความสำคัญ** คือ ตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ กำหนดทิศทางโดยรวมของบริษัท

# ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management)

- **หน้าที่** คือ แปลน โยบายและแผนกลยุทธ์จากระดับสูงให้เป็นแผนปฏิบัติการและประสานงานระหว่างระดับสูงกับระดับต้น
- **ตำแหน่ง** คือ ผู้จัดการฝ่าย, ผู้อำนวยการ, หัวหน้าแผนก, ผู้จัดการสาขา
- **ความสำคัญ** คือ เป็นสะพานเชื่อม นำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผลจริง

# ผู้บริหารระดับต้น (First-line/Lower Management)

- **หน้าที่** คือ ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานทั่วไป ให้งานเป็นไปตามแผน และมาตรฐานที่กำหนด
- **ตำแหน่ง** คือ หัวหน้างาน (Supervisor), หัวหน้าคนงาน, ผู้จัดการสำนักงาน, ผู้จัดการสายงาน
- **ความสำคัญ** คือ ใกล้ชิดกับพนักงาน ทำให้มั่นใจว่างานรายวันสำเร็จลุล่วง

# งานของผู้จัดการ

งานของผู้จัดการคือ การวางแผน (Planning), จัดองค์กร (Organizing), นำทีม (Leading), และควบคุม (Controlling) ทรัพยากรและกระบวนการทำงาน เพื่อให้ทีมและองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยครอบคลุมหน้าที่หลัก เช่น การกำหนดกลยุทธ์, บริหารจัดการบุคลากร, ควบคุมงบประมาณ, แก้ไขปัญหา, และตัดสินใจ เพื่อให้การดำเนินงานราบรื่นมีประสิทธิภาพและเติบโต

# หน้าที่หลักของผู้จัดการ

- การวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ คือ กำหนดเป้าหมาย, นโยบาย, และวางแผนการทำงานระยะสั้นและระยะยาว
- การจัดองค์กรและทรัพยากร คือ จัดสรรบุคลากร, การเงิน, และทรัพยากรอื่นๆ ให้เหมาะสมกับการทำงาน
- การนำและสร้างแรงจูงใจ คือ เป็นผู้นำทีม, ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม, และพัฒนาศักยภาพของพนักงาน

# หน้าที่หลักของผู้จัดการ

- การควบคุมและประเมินผล คือ ติดตามการดำเนินงาน, ตรวจสอบคุณภาพ, ควบคุมงบประมาณ, และประเมินผลเพื่อปรับปรุง
- การสื่อสารและประสานงาน คือ สื่อสารอย่างชัดเจนภายในและภายนอกทีม, ประสานงานกับแผนกอื่น
- การตัดสินใจและการแก้ปัญหา คือ ตัดสินใจอย่างเด็ดขาดเพื่อแก้ไขปัญหาและขับเคลื่อนกลยุทธ์
- การบริหารบุคลากร คือ ดูแลสวัสดิการ, การประเมินผลการทำงาน (KPI) และการสรรหาบุคลากร

# ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและการจัดการ

องค์การและการจัดการมีความสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก โดยองค์การคือ กลุ่มคนที่มีเป้าหมายร่วมกันและทำงานอย่างเป็นระบบ ส่วนการจัดการคือ กระบวนการที่ทำให้้องค์การบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดการที่ดีเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้เติบโตและอยู่รอดได้ โดยต้องอาศัยการวางแผน การจัดโครงสร้าง การนำทีม และการควบคุมทรัพยากรต่างๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของ้องค์การ

# องค์ประกอบสำคัญของความสัมพันธ์

- **องค์การ (Organization)** คือ เป็น โครงสร้าง หรือ หน่วยงาน ที่ประกอบด้วย คน, เป้าหมาย, และ โครงสร้างการทำงานที่แบ่งหน้าที่กันชัดเจน
- **การจัดการ (Management)** คือ เป็น กระบวนการ หรือ เครื่องมือ ที่ใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากร (คน, เงิน, วัสดุ, ข้อมูล) ภายในองค์การ เพื่อให้เกิดผลผลิตสูงสุด ภายใต้ต้นทุนที่ต่ำที่สุด (Efficiency) และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (Effectiveness)

**Thank you**

