



การจัดการองค์การและกลยุทธ์ธุรกิจ (HRM 1103)

Organization Management and Business Strategy

อาจารย์ ดร.จิรพรรณ จันทร์วิเชียร

คณะวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

การจัดการองค์การและกลยุทธ์ธุรกิจ (HRM 1103)

(Organization Management and Business Strategy)

"วิธีการออกแบบและจัดรูปแบบองค์กร วัตถุประสงค์และความสำคัญของหน้าที่และการ
ดำเนินงานประเภทต่างๆ ภายในองค์กร ปัจจัยภายนอกและภายใน ที่อาจมีอิทธิพลต่อ
กลยุทธ์ขององค์กร กระบวนการที่ใช้ในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร ทฤษฎีพฤติกรรม
องค์กรและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับผลการ
ปฏิบัติงานของบุคคล ทีมงาน และองค์กร"



การประเมินผล

1. ความรับผิดชอบ (10 คะแนน)

- การเข้าชั้นเรียน/ การมีส่วนร่วม การซักถาม การแสดงความคิดเห็น
- ความซื่อสัตย์/ การส่งงานตามกำหนด

2. ความรู้ (60 คะแนน)

- การสอบประมวลความรู้ ระหว่างภาค (20)
- การสอบประมวลความรู้ ปลายภาค (40)

3. ทักษะการวิเคราะห์ และการนำเสนอ (30 คะแนน)

- วิเคราะห์กรณีศึกษา
- รายงานการศึกษาค้นคว้าและการปฏิบัติด้วยตนเอง
- การสรุปผล และการนำเสนอตลอดภาคเรียน



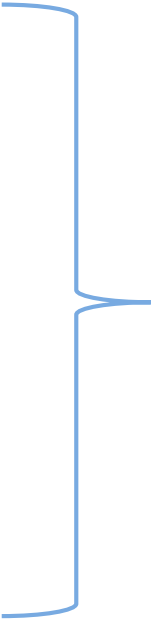
หัวข้อการสอน

- หลักการ ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์การ
- แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการองค์การ
- ความรู้เกี่ยวกับการจัดการ
- การจัดการทรัพยากรมนุษย์
- การวางแผนและการจัดคนเข้าทำงาน
- การสั่งการและการจูงใจคนทำงาน

ประมวลความรู้กลางภาค

- การควบคุม
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก-ภายในองค์การ
- แนวคิดกลยุทธ์ธุรกิจ
- ระดับของกลยุทธ์
- การควบคุมและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- การนำเสนอกรณีศึกษา/จัดทำกลยุทธ์ธุรกิจ/โครงการ/รายงาน และอื่นๆ ตามความเหมาะสม

ประมวลความรู้ปลายภาค



เรียน 15 ครั้ง
(OnSite)

■ ทฤษฎีองค์การ และการจัดการ

ทุกองค์การไม่ว่าจะมีขนาด ประเภท หรือสถานที่ตั้งอย่างไร จำเป็นต้องมีการจัดการที่ดี ซึ่งการจัดการที่ดี เป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานขององค์การ การเติบโตและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์การ



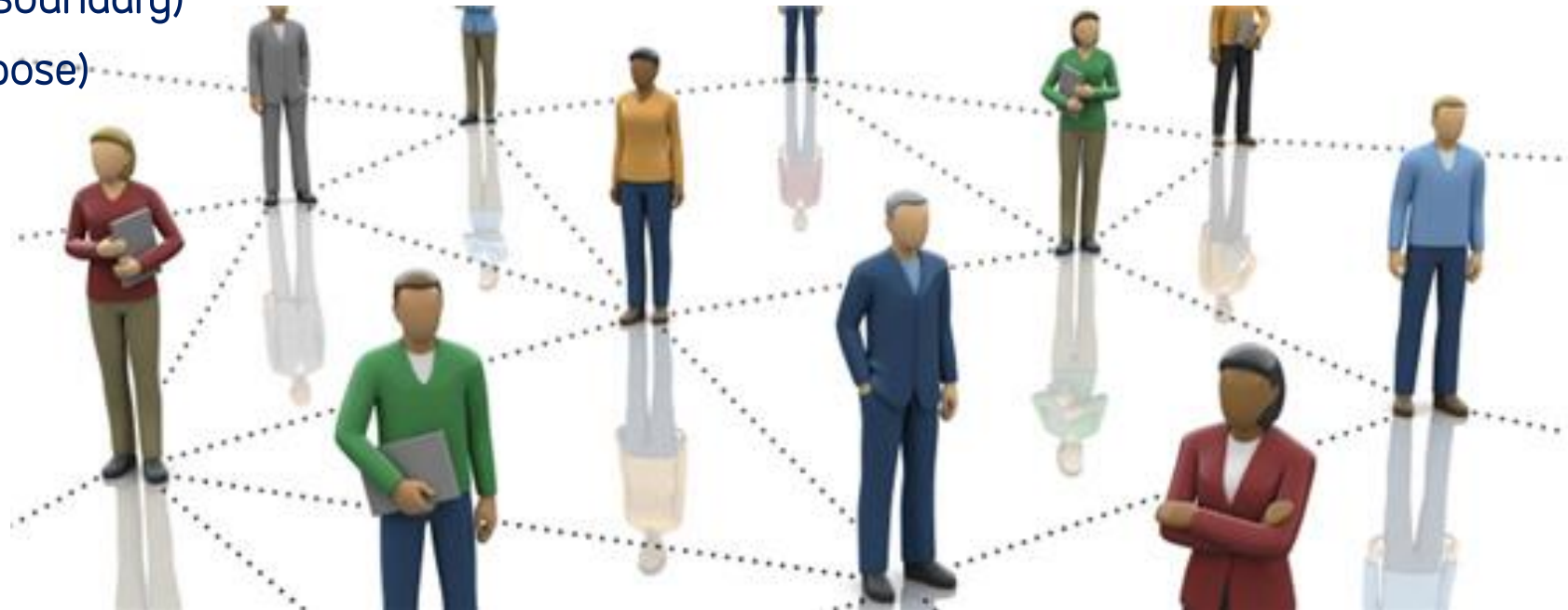
- **องค์การ**

องค์การ คือ กลุ่มบุคคลที่มีการจัดระบบ ระเบียบแบบแผนให้มีความสัมพันธ์กันในการปฏิบัติ โดยมีการจำแนกงาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบโดยมีการประสานความร่วมมือของบุคคลและกลุ่มบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานไปสู่โครงสร้างของงานที่มีการจัดระบบระเบียบแบบแผนไว้

- **ลักษณะขององค์การ**

องค์การทุกองค์การจะประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. มีระบบและขอบเขต (System and Boundary)
2. จุดมุ่งหมายที่เด่นชัด (District purpose)
3. มีสมาชิก (Members)



- **หลักการขององค์การ** สาเหตุการเกิดองค์การ ได้แก่ ความจำเป็นต่างๆ ดังนี้

1. การบริหารราชการ
2. ยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างความมั่นคงให้แก่ประเทศชาติและป้องกันศัตรู
3. การผลิตผลทางการเกษตร ทั้ง ด้านกลไกกรรม การประมง และเลี้ยงสัตว์
4. การคมนาคมและติดต่อสื่อสาร เพื่อให้ประชาชนเดินทางไปมาสะดวก สามารถติดต่อกันได้อย่างรวดเร็ว
5. การค้าขาย เพื่อให้ประชาชนติดต่อซื้อขายกันได้โดยสะดวก รวดเร็วและ ยุติธรรม
6. การบริการสังคม
7. การอุตสาหกรรม เพื่อควบคุมดูแลและส่งเสริมกิจการอุตสาหกรรม และ สนับสนุนเศรษฐกิจของประเทศ
8. การพัฒนาการคลัง การเมือง การสร้างสัมพันธภาพระหว่างประเทศ



- **ทรัพยากรพื้นฐานในองค์การ**

ทรัพยากรพื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่

1. ทรัพยากรการเงิน (Financial Resource) คือ เงินลงทุนหมุนเวียนที่ต้องใช้ดำเนินงานในองค์การ เงินลงทุนในสินทรัพย์ต่างๆ เป็นต้น
2. ทรัพยากรสินทรัพย์ถาวร (Physical Resource) เช่น ที่ดิน อาคาร สำนักงาน เครื่องมือเครื่องจักรต่างๆ วัตถุดิบ
3. ทรัพยากรข้อมูล (Information) ได้แก่ ข้อมูล สถิติ รายงานต่างๆ
4. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) คือ พนักงานเจ้าหน้าที่บุคลากร ตั้งแต่ระดับ ปฏิบัติการ จนถึงระดับบริหาร

ทรัพยากรพื้นฐาน 4 ประการ ล้วนเป็นทรัพยากรที่สำคัญ หากขาดทรัพยากรใดทรัพยากรหนึ่ง องค์การจะไม่สามารถดำเนินงานได้ และ **ทรัพยากรที่สำคัญที่สุด คือ ทรัพยากรมนุษย์** ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ



โครงสร้างองค์กรคืออะไร?
มีกี่แบบ ประกอบไปด้วยอะไรบ้าง

- **โครงสร้างขององค์กร**

โครงสร้างขององค์กร คือ รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ในแต่ละองค์กร โดยมีหลักสำคัญที่ต้องพิจารณาในการจัดโครงสร้างขององค์กร 4 ประการ ดังนี้ 1) การมีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ 2) ระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี 3) สมาชิกแต่ละคนควรได้ทำงานที่ตนพึงพอใจ 4) เอกลักษณ์ขององค์กร

"โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)"

ปัจจัยสำคัญที่สามารถช่วยให้ทีมงานได้อย่างเต็ม

ศักยภาพ ช่วยให้ธุรกิจเติบโตอย่างรวดเร็ว

1. โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น (Hierarchical Structure)



2. โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ (Functional Structure)

3. โครงสร้างองค์กรแนวนอนหรือแบน (Horizontal / Flat Structure)

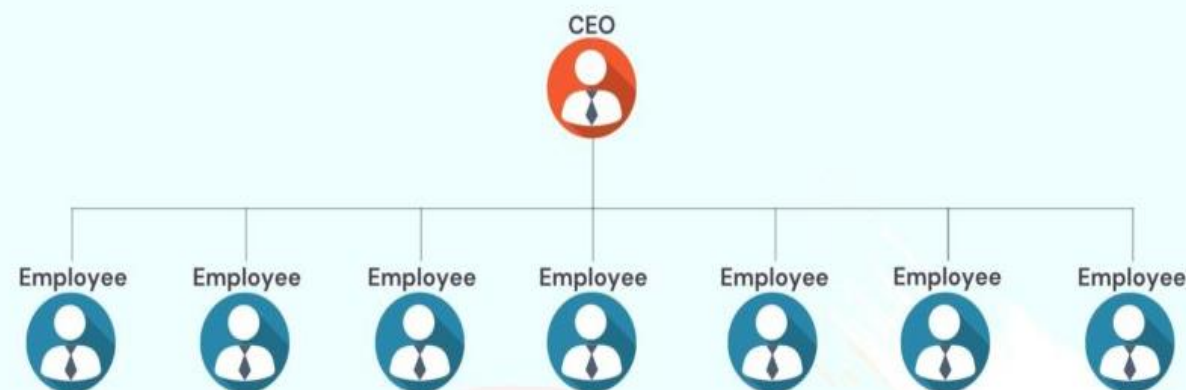
โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่

Functional Structure



โครงสร้างองค์กรแนวนอน

Horizontal Structure



4. โครงสร้างองค์กรตามหน่วยงาน (Divisional Structure)

5. โครงสร้างองค์กรแบบแมททริกซ์ (Matrix Structure)

โครงสร้างองค์กรตามหน่วยงาน โครงสร้างองค์กรแบบแมททริกซ์



6. โครงสร้างองค์กรแบบทีมงาน (Team-based Structure)

โครงสร้างองค์กรแบบทีมงาน

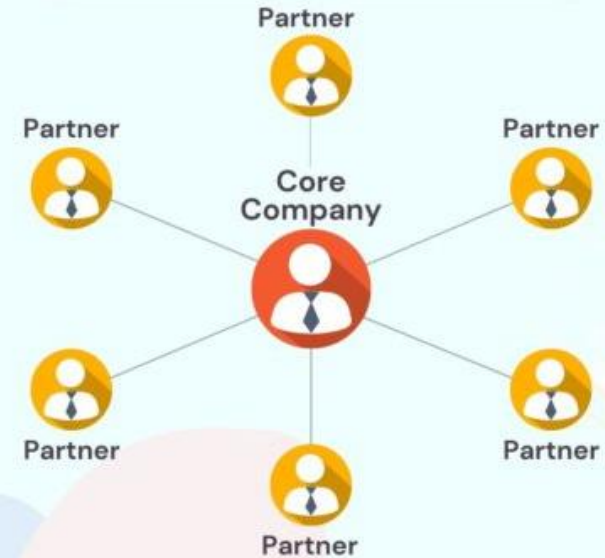
Team-based Structure



7. โครงสร้างองค์กรแบบเครือข่าย (Network Structure)

โครงสร้างองค์กรแบบเครือข่าย

Team-based Structure



• ประเภทขององค์การ

องค์การ มีความแตกต่างกันทั้งในด้านองค์ประกอบ และวัตถุประสงค์ สามารถแบ่งออกได้ ดังต่อไปนี้

1. การแบ่งองค์การ ตามระดับความสัมพันธ์ของบุคคล มี 2 ประเภท คือ

- องค์การปฐมภูมิ (Primary Organization) เป็นองค์การที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ
- องค์การทุติยภูมิ (Secondary Organization) เป็นองค์การที่สมาชิกมีความสัมพันธ์กัน อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากบทบาทที่กำหนดขึ้นไว้ภายในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นไปแบบไม่เป็นส่วนตัว และวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งชัดเจน เช่น หน่วยงานราชการ หน่วยงานเอกชน

2. การแบ่งองค์การ ตามโครงสร้างขององค์การ มี 2 ประเภท คือ

- องค์การรูปนัย หรือองค์การที่เป็นทางการ (Formal Organization) เป็นองค์การที่มีรูปแบบ มีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน เป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมาย
- องค์การอรูปนัย หรือ องค์การที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization) เป็นองค์การที่เกิดจากความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การที่มีลักษณะเป็นส่วนตัว ไม่เป็นทางการ ไม่มีโครงสร้าง กฎ ระเบียบ สายการบังคับบัญชา และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนแน่นอน

3. การแบ่งองค์การ ตามจุดมุ่งหมายขององค์การ มี 2 ประเภท คือ

- องค์การที่แสวงหาผลประโยชน์ (Profit Organization)
- องค์การที่ไม่แสวงหาผลประโยชน์ (Non-Profit Organization)

4. การแบ่งองค์การตามลักษณะความเป็นเจ้าขององค์การ มี 2 ประเภท คือ

- องค์การรัฐกิจ ได้แก่ องค์การที่รัฐเป็นเจ้าของ เช่น กระทรวง ทบวง กรม สำนักงาน และรัฐวิสาหกิจต่างๆ
- องค์การธุรกิจ ได้แก่ องค์การที่เอกชนเป็นเจ้าของ เช่น บริษัท ธนาคาร ห้างร้าน ห้างหุ้นส่วนจำกัด เป็นต้น

- เป้าหมายขององค์กร

เป็นการกำหนดทิศทางการทำงานขององค์กร โดยคอยกำกับแนวทางในการปฏิบัติเมื่อองค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจน จะทำให้มีความตั้งใจในการทำงาน เป้าหมายหลักขององค์กรโดยทั่วไป แบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

ลักษณะเป้าหมายที่ดี

มีลักษณะเฉพาะเจาะจง (Specific) สร้างความท้าทาย (Challenging) และสามารถบรรลุผลได้ (Achievable)

เป้าหมายทางเศรษฐกิจหรือกำไร

เป้าหมายเกี่ยวกับการให้บริการ

เป้าหมายด้านสังคม



■ การจัดการองค์การ

หมายถึง การที่มีคนมาทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งองค์การมีลักษณะร่วมกันอยู่ 3 ประการ ได้แก่

1. ทุกองค์การต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของตนเอง
2. ทุกองค์การต้องมีคนร่วมกันทำงาน
3. องค์การต้องมีการจัดโครงสร้างงานแบ่งงานหน้าที่รับผิดชอบของคนในองค์การ

ความหมายของการจัดการ (Defining management)

การจัดการ (Management) หมายถึง ขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์การ (Robbins and DeCenzo, 2004; Certo, 2003) ซึ่งตามความหมายนี้ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ กระบวนการ (process) ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness)

1. กระบวนการ (process) : หน้าที่ต่าง ๆ ด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) การนำองค์การ (Leading) และการควบคุม (Control)
2. ประสิทธิภาพ (efficiency): เป็นลักษณะของการจัดการโดยประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานอย่างถูกวิธี เป็นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (inputs) กับผลผลิต (outputs)
3. ประสิทธิผล (effectiveness) : หมายถึง การทำได้ตามเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

■ แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ (Management Concept)

- **แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ** เริ่มเกิดขึ้นมาในช่วงปฏิวัติอุตสาหกรรมราวปี ค.ศ.1760 ที่เริ่มเปลี่ยนจากแรงงานคนมาเป็นแรงงานจากเครื่องจักร
- **การแบ่งกลุ่มทฤษฎี** และแนวคิดของการบริหารจัดการนั้นมี 3 กลุ่มใหญ่ๆ
 1. ทฤษฎีและแนวความคิดแบบดั้งเดิม (Classical Theory)
 2. ทฤษฎีและแนวความคิดดั้งเดิมแบบสมัยใหม่ (Neo – Classical Theory of Organization) และ
 3. ทฤษฎีและแนวความคิดแบบสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization) ซึ่งทั้งหมดพัฒนาตามยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ทว่าทฤษฎีทุกยุคก็ยังคงนิยมใช้มาจนถึงปัจจุบัน



1. ทฤษฎีและแนวความคิดแบบดั้งเดิม (Classical Theory)

เริ่มต้นช่วงปลายศตวรรษที่ 19 เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในช่วงที่โลกเริ่มปรับตัวเข้าสู่สังคมอุตสาหกรรม มีลักษณะมุ่งเน้นไปยังผลผลิตที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (Effective and Efficient Productivity) เป็นหลักมากกว่าการใส่ใจบุคคล ลักษณะเป็นองค์กรที่มีรูปแบบ (Formal Organization) โดยมุ่งเน้นให้เกิดผลผลิตสูงที่สุด แบ่งเป็น 2 ลักษณะ

1.1 แนวความคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

การจัดการการทำงานแบบมีระบบ โดยอาศัยเทคนิคหรือวิธีการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ซึ่งก็คือ "กฎระเบียบ" นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการศึกษาเหตุและผล เก็บข้อมูล ตลอดจนวิเคราะห์เพื่อหาวิธีการที่ดีที่สุดในการทำงาน

นักทฤษฎีและแนวความคิดที่โดดเด่น



Frederic Winslow Taylor (เฟรเดอริก วินสโลว์ เทย์เลอร์) : บุคคลที่โดดเด่นที่สุดในยุคและถือเป็นผู้เริ่มต้นสร้างทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการเลยทีเดียว เขาได้รับการยกย่องว่าเป็น "บิดาแห่งการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Principle of Scientific Management)"

Max Weber (แมกซ์ เวเบอร์) : ผู้ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นเจ้าคำรับระบบราชการ (Bureaucracy)



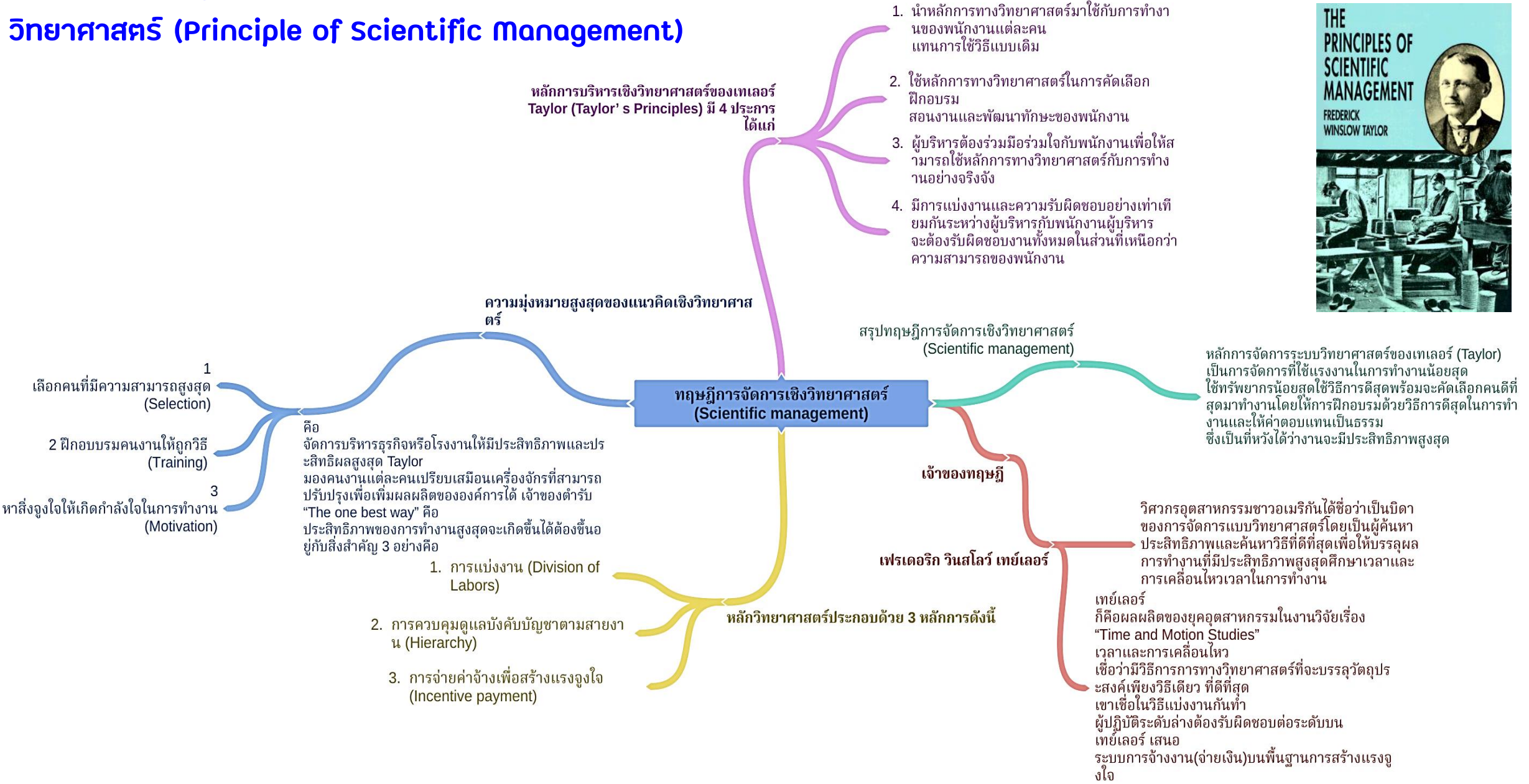
แนวคิดและทฤษฎี Frederick W. Taylor ทฤษฎีการจัดการ ตามหลักวิทยาศาสตร์ (Principle of Scientific Management)

"หาวิธีในการทำงานให้ดีที่สุด โดยลดความเป็นมนุษย์ของคนงานลง จนกลายเป็นรากฐานสำคัญของการผลิตจำนวนมากจนกลายเป็นยุครุ่งเรืองของแนวความคิดเชิงอุตสาหกรรมที่มีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) เฉพาะตำแหน่ง และเน้นการใช้แรงงาน" โดยหลักการสำคัญ คือ

- ต้องสร้างหลักการทำงานที่เป็นวิทยาศาสตร์ โดยใช้หลัก Time and Motion Study แล้วกำหนดเป็น One best way เพื่อให้เกิดวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
- ต้องมีการคัดเลือกคนตามหลักการวิทยาศาสตร์ เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงาน
- พัฒนาบุคคลแต่ละคนให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด (Develop person) เพื่อให้ทุกคนทำงานได้อย่างถูกต้องตามหลักวิทยาศาสตร์ต้องทำควบคู่ไปกับการทำงานในข้อ 2
- สร้างความร่วมมือในการทำงานอย่างฉันท์มิตรให้เกิดขึ้นในองค์กร (Friendly Cooperation)



แนวคิดและทฤษฎี Frederick W. Taylor ทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Principle of Scientific Management)





Max Weber (แม็กซ์ เวเบอร์)
ผู้ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นเจ้าตำรับ
ระบบราชการ(Bureaucracy)

ทำการศึกษาระบบโครงสร้างขององค์กรขนาดใหญ่ และได้นำเสนอการ
จัดการองค์กรขึ้นมาในปี ค.ศ.1911 โดยมีการกำหนดโครงสร้างตลอดจนการ
บริหารงานด้วย องค์ประกอบ 7 ประการ ดังนี้

- ลำดับชั้น (hierarchy)
- ความรับผิดชอบ (responsibility)
- ความสมเหตุสมผล (rationality)
- การมุ่งสู่ผลสำเร็จ (achievement orientation)
- การทำให้เกิดความแตกต่างหรือการมีความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization)
- ระเบียบวินัย (discipline)
- ความเป็นวิชาชีพ (Professionalization)

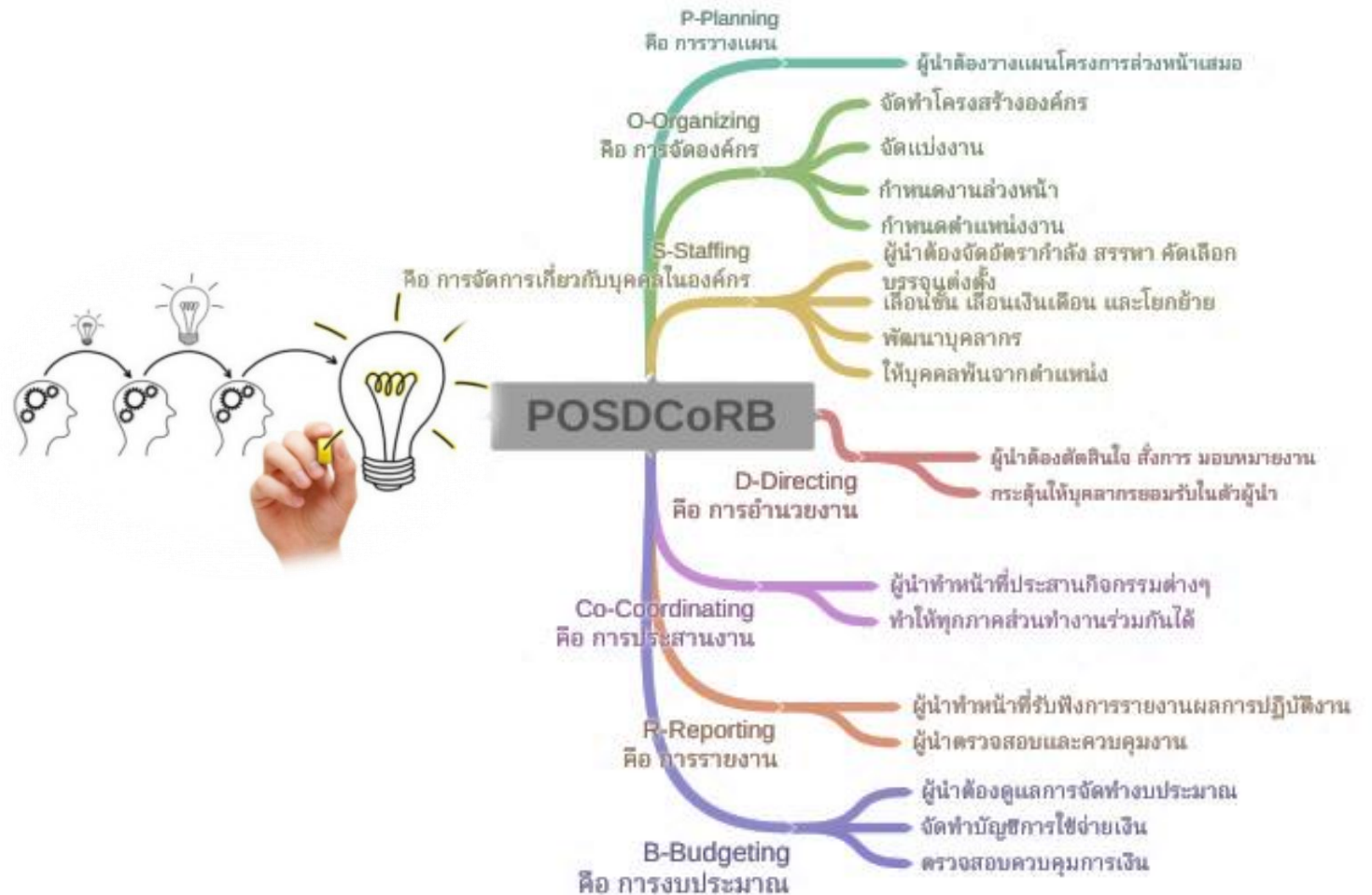
1.2 แนวความคิดการจัดการแบบหลักการบริหาร (Administrative Management)

นักทฤษฎีในกลุ่มการจัดการแบบการบริหาร จะมุ่งเน้นสนใจในการปรับปรุงการทำงานของฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายการจัดการโดยเฉพาะ ไม่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการทำงานของพนักงานระดับล่าง โดยนักทฤษฎีกลุ่มนี้จะมีสมมติฐานว่าความสำเร็จของงานนั้นขึ้นอยู่กับการทำงานของฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหารมากกว่า

นักทฤษฎีและแนวความคิดที่โดดเด่น

Lyndall Urwick & Luther Gulick : สอนนักทฤษฎีที่โดดเด่นในเรื่องทฤษฎีองค์กรและกระบวนการบริหารงาน ที่ให้ความสำคัญของการทำหน้าที่ของฝ่ายบริหารมากกว่าการทำงานของฝ่ายพนักงานระดับล่าง และมุ่งเน้นไปย้่ววิธีการทำงานตลอดจนพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงเป็นหลัก โดยหลักการที่เป็นที่รู้จักในระดับสากล คือ

↓
POSDCoRB



2. ทฤษฎีและแนวความคิดดั้งเดิมแบบสมัยใหม่ (Neo – Classical Theory of Organization)

ทฤษฎีและแนวความคิดนี้พัฒนามาจากทฤษฎีและแนวความคิดแบบดั้งเดิม (Classical Theory) โดยพัฒนามาพร้อมกับวิชาการด้านสังคมวิทยาและจิตวิทยา ทฤษฎีนี้เริ่มพัฒนาขึ้นในช่วงต้นศตวรรษที่ 20

นักทฤษฎีและแนวความคิดที่โดดเด่น ได้แก่

แนวความคิดการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation)

- **Abraham H. Maslow** : แนวความคิดในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ที่โดดเด่นมาก ก็คือแนวความคิดของ Maslow ซึ่งได้นำเสนอทฤษฎี Hierachy of Needs หรือ ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ หรือที่เรียกว่า "ทฤษฎีมาสโลว์ (Maslow Theory)"
- **Hugo Munsterberg** : เป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงในการคิดค้นทฤษฎีองค์การสมัยใหม่เป็นผู้เริ่มต้นวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม เขียนหนังสือชื่อ Psychology and Industrial Efficiency, Hugo Munsterberg จึงได้ชื่อว่าเป็น บิดาแห่งจิตวิทยาอุตสาหกรรม
- **Elton Mayo** : นักสังคมวิทยาแห่งฝ่ายวิจัยด้านอุตสาหกรรมของฮาร์วาร์ด (The Department of Industrial Research at Harvard) ที่ได้รับยกย่องว่าเป็น "บิดาแห่งการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์" ที่เน้นการศึกษาพฤติกรรมศาสตร์

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

Maslow's Hierarchy of Needs



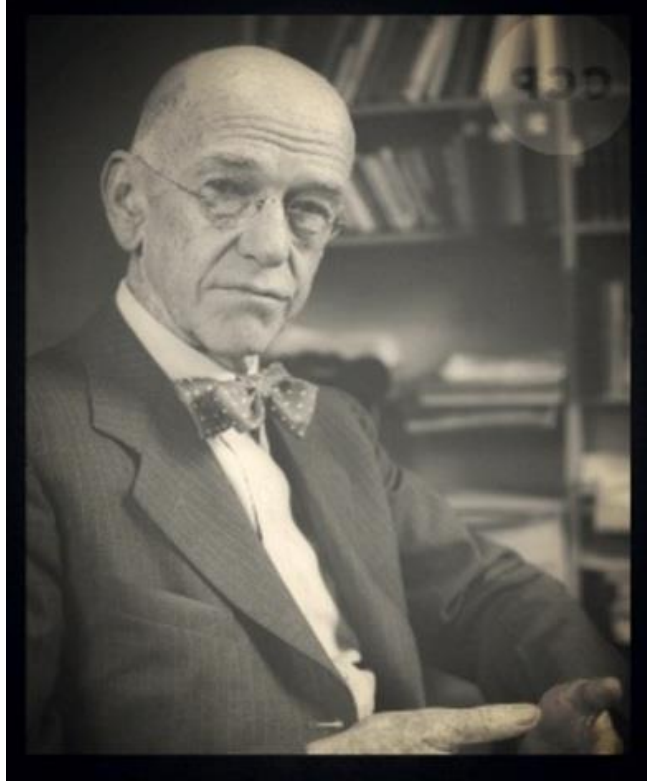


Hugo Munsterberg

(ปี 1863 – 1916)

บิดาแห่งจิตวิทยาอุตสาหกรรม

- **แนวคิดเชิงพฤติกรรม (The Behavior Viewpoint)** โดยการนำเอาแนวคิด Psychology and Industrial Efficiency นี้มาใช้กับระบบโรงงาน โดยได้ผสมผสานกับทฤษฎีการจัดการตามแนวคิดวิทยาศาสตร์ของ Frederic Winslow Taylor เน้นถึงความสำคัญของการเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์และการจูงใจเพื่อความสำเร็จ ผลงานของที่สร้างชื่อให้ Hugo Munsterberg "Psychology and Industrial Efficiency"
- **สาระสำคัญ "Psychology and Industrial Efficiency"**
 - สรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพด้านจิตใจ และคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดที่จะทำงานนั้น
 - การส่งเสริมสภาวะทางจิตวิทยาของคนในโรงงานอุตสาหกรรม เพื่อจูงใจให้คนงานทุกระดับมีความสามารถ
สร้างผลผลิตได้อย่างเต็มความสามารถ
 - การให้ข้อเสนอแนะในการฝึกอบรมคนงาน การบรรจุ แต่งตั้ง หรือการทำให้เกิดอิทธิพลต่อคนงาน หรือจูงใจเพื่อให้
เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด คือ คำนึงร่วมกันระหว่างผู้บริหารและคนงาน



Elton Mayo

บิดาการบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์

- **Elton Mayo** : นักสังคมวิทยาแห่งฝ่ายวิจัยด้านอุตสาหกรรมของฮาร์วาร์ด (The Department of Industrial Research at Harvard) ที่ได้รับยกย่องว่าเป็น "บิดาแห่งการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์" ที่เน้นการศึกษาพฤติกรรมศาสตร์ ผลงานที่โดดเด่น คือ การทำงานกับคณะวิจัยพนักงานที่โรงงาน 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)
- **สาระสำคัญ แนวความคิดทฤษฎีความสัมพันธ์ของ Elton Mayo**
 - แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 - ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 - การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา
 - การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
 - การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตามหลักพฤติกรรม
 - การสร้างทีม
 - บทบาทของสมาชิกในทีม
 - ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
 - การสร้างความสัมพันธ์ในทีมงาน
 - แรงจูงใจในการทำงาน

3. ทฤษฎีและแนวความคิดแบบสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization)

นักทฤษฎีและแนวความคิดที่โดดเด่น



Henri Fayol

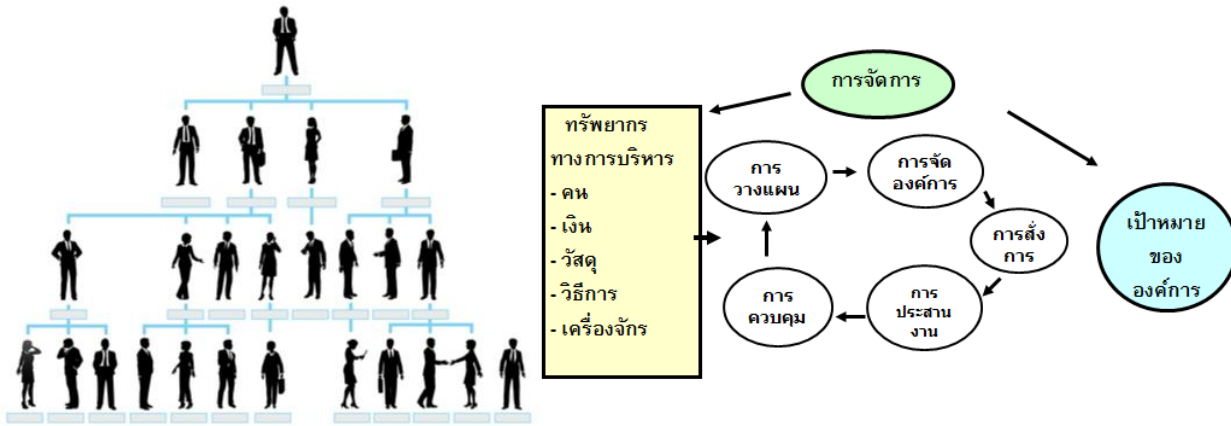
Henri Fayol : ทฤษฎีการจัดการ ได้รับการยกย่องว่าเป็น Founder of Modern Management Method ผู้ก่อตั้งศาสตร์แห่งการบริหารยุคใหม่ โดยแนวความคิดให้ความสำคัญกับบุคคลากร ระบบการทำงาน ระบบค่าตอบแทน ระบบสวัสดิการ มีหลักการสำคัญอยู่ 5 ปัจจัยหลักที่เรียกว่า **POCCC** เป็น 5 ปัจจัยพื้นฐานที่จะนำมาปรับใช้ในภาวะที่ต้องใช้คนจำนวนมากในการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย โดยใช้ร่วมกับ หลักการบริหารทั้ง 14 ประการ หนึ่งในแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ (Management Theory)

POCCC



**หลักการบริหารทั้ง 14 ประการ
หนึ่งในแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ
(Management Theory)**

- ทฤษฎี POCCC และหน้าที่ทางด้านการจัดการ (Management Function)



- P – Planning : การวางแผน
- O – Organizing : การจัดองค์การ
- C – Commanding : การบังคับบัญชาหรือสั่งการ
- C – Coordinating : การประสานงาน
- C – Controlling : การควบคุม

- หลักในการบริหารจัดการ (Principles of Management) ตามแนวคิดของ อองรี ฟาโยล

- การแบ่งหน้าที่และการทำงาน (Division of Work)
- อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority & Responsibility)
- ระเบียบวินัย (Discipline)
- เอกภาพแห่งการบังคับบัญชา (Unity of Command)
- เอกภาพของทิศทางการดำเนินงาน (Unity of Direction)
- ผลประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองกว่าประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Individual Interest)
- การให้ผลประโยชน์ตลอดจนค่าตอบแทน (Remuneration)
- สมมูลของการรวมและกระจายอำนาจ (The Degree of Centralization)
- สายการบังคับบัญชา (Scalar Chain)
- ความเป็นระเบียบเรียบร้อยและความพร้อมในการทำงาน (Order)
- ความเสมอภาค (Equity)
- เสถียรภาพในการทำงาน (Stability of Tenure of Personnel)
- เสรีภาพในการนำเสนอสิ่งใหม่ (Initiative)
- ความเข้าใจและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Esprit de Corps)

- **วงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA**

"ความหมายของคำว่า PDCA Plan Do Check Act"

แนวคิดดังกล่าวเกิดขึ้นมาช่วงปี 1950's โดยบิดาแห่งการควบคุมคุณภาพสมัยใหม่ **ดร.วิลเลียม เอ็ดเวิร์ดส์ เดมมิง (Dr. William Edward Deming)** ซึ่งพัฒนามาจากปรมาจารย์ของเขาอีกที **วอลเตอร์ เอ ชิวฮาร์ต (Walter Andrew Shewhart)** ทำให้วงจรนี้มีชื่อเรียกอื่นว่า **Deming Cycle**

- PDCA คือวงจรบริหารงานคุณภาพ ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน Plan-Do-Check-Act หรือ วางแผน-ปฏิบัติ-ตรวจสอบ-ปรับปรุง เป็นกระบวนการที่ใช้ปรับปรุงการทำงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาและเกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่อง
- PDCA สามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรทุกประเภท ธุรกิจทุกรูปแบบ แม้กระทั่งชีวิตประจำวัน ประยุกต์ใช้ได้หลายแง่มุม เช่น การวางแผนพัฒนาความรู้ การพัฒนาทักษะทางเทคนิค ไปจนถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กร
- ประโยชน์ของ PDCA คือสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีกว่า, เกิดการปรับปรุงพัฒนาย่างต่อเนื่อง, ทำให้ตัดสินใจง่ายขึ้น และลดความเสี่ยงในการจัดการ
- PDCA ไม่เหมาะกับโครงการที่ต้องการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพราะต้องใช้ระยะเวลายาวนานในการดำเนินการ

William Edwards
DEMING



- วงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA

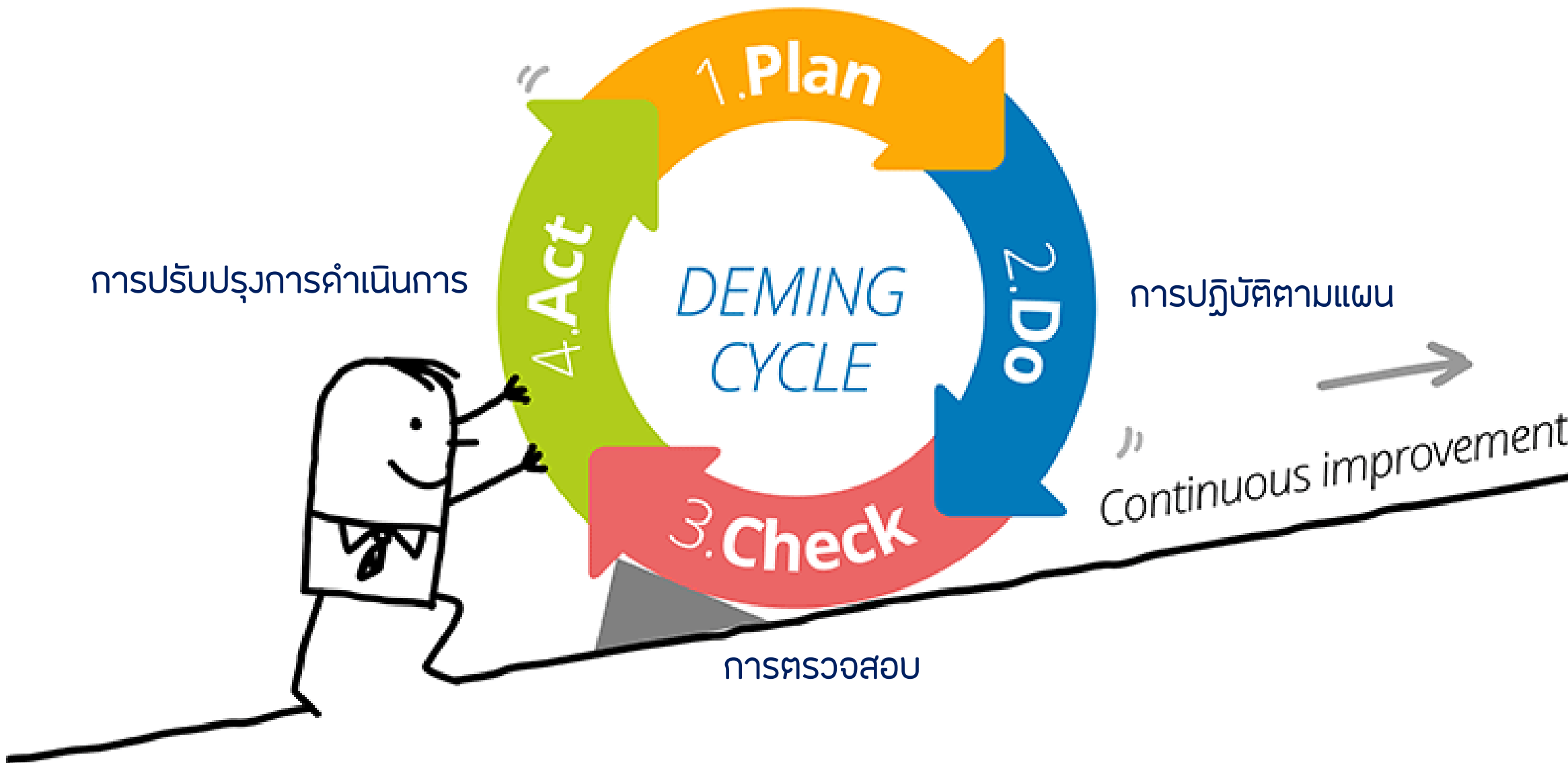
การวางแผน (ตัวชี้วัด KPIs หรือ OKR)

การปรับปรุงการดำเนินการ

การปฏิบัติตามแผน

Continuous improvement

การตรวจสอบ



- วงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA

E.G.

KAIZEN หัวใจในการพัฒนาอย่างไม่หยุด ยั้งของ TOYOTA

- หัวใจของ KAIZEN ก็คือการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง
- มาตรฐานชัดเจน รักษามาตรฐานให้ดี และพัฒนามาตรฐานของตนให้สูงเพื่อเพิ่มคุณภาพตลอดจนศักยภาพขององค์กรเสมอ
- หัวใจของ KAIZEN ในแบบฉบับวิถีโตโยต้า (TOYOTA WAY) คือ การมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร ตั้งแต่การทำงาน การนำเสนอความคิดเห็น ไปจนถึงการฉลองความสำเร็จร่วมกัน

KAIZEN = Change Good to Better



■ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM)

"การจัดการทรัพยากรมนุษย์" มีการใช้กันแพร่หลายในองค์กร และสถาบันการศึกษาด้านธุรกิจในสหรัฐอเมริกา ทศวรรษที่ 1980 โดยใช้แทน คำว่า การบริหารงานบุคคล และการจัดการงานบุคคล



(ไมเคิล อาร์มสตรอง, 1992) "การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) คือ แนวทาง (approach) เชิงกลยุทธ์และมีความเกี่ยวเนื่องกันในการจัดการสินทรัพย์ (asset) ที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร ซึ่งได้แก่ บุคลากรขององค์กร ในแง่ของปัจเจกบุคคล และกลุ่มบุคคล หรือทีมงาน มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของ องค์กรในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน"

(เดวิด เกสท์, 1987) แนวคิด 4 ด้าน ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) สำคัญ คือ 1) สร้างความผูกพัน: ระหว่างเป้าหมายของพนักงานและองค์กร
2) ยืดหยุ่น: เปลี่ยนแปลงปรับตัว โดยปราศจากความขัดแย้งและอคติ
3) คุณภาพ: ดูแลใส่ใจการทำงานของพนักงานในองค์กร และ
4) บูรณาการ: เชื่อมกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์หลักของธุรกิจ

สรุป การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์

คือ การใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการ "คน" เพื่อบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร เป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร หรือผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร/งานบุคคล ต้องร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร และการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีศักยภาพ และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม

- **สาระสำคัญการจัดการทรัพยากรมนุษย์**

มาโฮนี และ เจคคอป (1986 อ้างใน Beaumont, 1994) การจัดการทรัพยากรมนุษย์

- ให้ความสนใจการเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนทรัพยากรบุคคลกับยุทธศาสตร์หรือ กลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนแผนธุรกิจ (กรณีของเอกชน)
- สนใจเรื่องการใช้การบริหารปกครอง (workforce governance) โดยไม่ใช้กลไกต่อรองร่วม (non - collective bargaining mechanism) เช่น การใช้วงจรคุณภาพ (quality control circle-QCC) การพัฒนาคน พัฒนางาน พัฒนาทีม หรือ ระบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)
- สนใจเรื่อง "บรรยากาศการทำงานในองค์กร (organizational climate) และ "วัฒนธรรมองค์กร (organizational culture)"
- เชื่อว่าการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลคือวิถีทางที่นำไปสู่ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
- มุ่งสร้างประสิทธิผลระดับองค์กร
- มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระยะยาวโดยการฝึกอบรม และวิธีอื่น ๆ เช่น การหมุนเวียน การสอนงาน การเพิ่มอำนาจการตัดสินใจ การให้ทุนศึกษาต่อ การให้โอกาสไปทำงานในหน่วยงานอื่นชั่วคราว (secondment) เป็นต้น



- **สาระสำคัญการจัดการทรัพยากรมนุษย์**

จอห์น สโตเรย์ (1993) ได้ระบุถึงคุณลักษณะ 4 ประการ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

- มีการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ระดับองค์กรอย่างแท้จริง
- มุ่งให้บุคลากรมีความยึดมั่น (commitment) ต่อหน้าที่มากกว่าการเน้นให้บุคลากรยอมตาม (compliance) ข้อบังคับหรือแนวทางที่ผู้บริหารกำหนดแต่เพียงฝ่ายเดียว



- มุ่งเน้นที่ใช้แนวทางแบบ บูรณาการ (integrated approach) ในการกำหนดและดำเนินนโยบาย เช่น การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นต้น
- 4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เน้นบทบาทของผู้บริหารหรือผู้จัดการ ในสายงานหลักขององค์กรในการบริหารจัดการบุคลากรภายใต้การบริหารงานของตน

- **ตัวแบบ แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์**

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีการพัฒนาตัวแบบจากนักคิดนักวิจัยใน 2 กลุ่มประเทศสำคัญ คือ

- กลุ่มนักคิดในประเทศสหรัฐอเมริกา และ
- กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร

1. กลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา แบ่งออกเป็น 2 สำนักใหญ่ๆ ซึ่งมีตัวแบบในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

- ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard model) หรือเรียกว่ากลุ่ม **แนวคิดแบบ "มนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ" (Developmental humanism)** เป็นแนวคิดกระแสหลักที่ทรงอิทธิพลและแพร่หลายที่สุด มีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิด "มนุษยสัมพันธ์" มีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่องของการสื่อสารในองค์การ การสร้างทีมเวิร์ก และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคล ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

- ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำนักมิชิแกน (The Michigan School) กลุ่มแนวคิดนี้บางครั้งถูกเรียกว่า **แนวความคิดแบบ "บริหารจัดการนิยม (Managerialism)"** ซึ่งจะเน้นไปที่การบริหารจัดการเชิงกลยุทรมากกว่าการบริหารจัดการเชิงบุคคล



2. กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร

- กลุ่มแนวความคิดแบบอ่อน (Soft HRM) คือ ให้ความสำคัญที่มีน้ำหนักไปทาง "คน" มากกว่า "การบริหารจัดการ" โดยกลุ่มนี้เชื่อว่าบุคลากรทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสามารถในตนเอง



- กลุ่มแนวความคิดแบบแข็ง (Hard HRM) ให้ความสำคัญที่มีน้ำหนักไปทาง "การบริหารจัดการ" มากกว่า "คน" โดยกลุ่มนี้เชื่อว่าการบริหารจัดการเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุด หากบริหารจัดการดีจะทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

- **มิติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์**

จากตัวแบบแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ 4 มิติมุมมอง ที่จะช่วยยึดโยงกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

1. การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร จะต้องบูรณาการอย่างเป็นระบบมากขึ้น ทั้งในแง่ของการบูรณาการกันเองของงานย่อยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร และการบูรณาการนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับแผนนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. ความรับผิดชอบในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะไม่ได้อยู่กับผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลอีกต่อไป แต่จะถูกกำหนดให้เป็นเรื่องที่ผู้บริหารสายงานด้านต่างๆ จะต้องรับผิดชอบ
4. เรื่องแรงงานสัมพันธ์ ที่เคยเป็นการเผชิญหน้าระหว่างผู้บริหารกับสหภาพแรงงานจะเปลี่ยนไปเป็นเรื่องพนักงานสัมพันธ์ ทำให้แนวคิดการบริหารจัดการคนในองค์กรเปลี่ยนจากแบบ **"กลุ่มนิยม" (collectivism)** ไปเป็น **"ปัจเจกนิยม" (individualism)**
5. แนวคิดเรื่องของการสร้างความมีพันธกิจผูกพันการทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การคิดสร้างสรรค์และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำให้ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนไปสู่บทบาทผู้นำในรูปแบบใหม่ๆ เช่น เป็นผู้เอื้ออำนวย เพิ่มบทบาทอำนาจ และ สร้างขีดความสามารถให้กับบุคลากร



- **กระบวนการต่างๆ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์**

ประเด็นสำคัญ มีดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) : ไม่จำกัดเรื่องเพศและอายุ ความผิดพลาดไม่สำคัญเท่าการเรียนรู้ ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น เน้นผลลัพธ์ของงานมากกว่าชั่วโมงการทำงาน ส่งเสริมให้คนทำงานได้พัฒนาทักษะใหม่ ๆ

ตัวอย่างวัฒนธรรมองค์กรในบริษัททั่วโลก เช่น

- Netflix - People over process
- Amazon - Productivity and innovation



2. กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (SHRP : Strategic Human Resource Planning): การวางแผนเกี่ยวกับอัตรากำลังคนที่ต้องการ การวางแผนกำลังคนและกลยุทธ์ที่จะใช้ การวิเคราะห์ปริมาณงาน (Work Load Analysis) การวิเคราะห์กำลังคน (Work Force Analysis) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) รายละเอียดลักษณะงาน (Job Description) คุณสมบัติของผู้ที่จะทำงาน (Job Specification)

3. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง (Recruitment) :

- การสรรหาบุคลากรภายในองค์กร (Internal Recruitment)
- การสรรหาบุคลากรภายนอกองค์กร (External Recruitment)



ขั้นตอนในการสรรหาบุคลากร

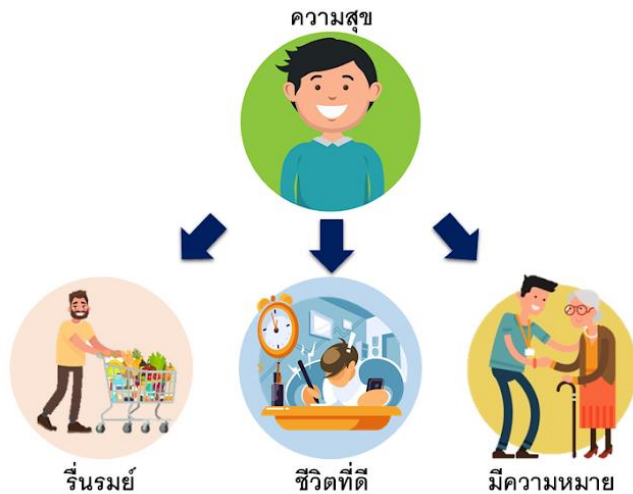
- วางแผนการสรรหาและคัดเลือก
- กำหนดคุณลักษณะของลักษณะงาน (Job Description) / คุณสมบัติของพนักงาน (Qualification)
- สื่อสารเพื่อสรรหา
- คัดเลือกอย่างคัดสรร
- เซนสัญญาจ้างงาน บรรจุ



4. การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ (Motivation):

กระบวนการจูงใจมีองค์ประกอบ 3 ประการ

- ความต้องการ (Needs)
- แรงขับ (Drive)
- สิ่งล่อใจ (Incentive) หรือ เป้าหมาย (Goal)



นักจิตวิทยา แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท

- การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)
- การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation)

ทฤษฎีการจูงใจเบื้องต้น

- ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)
- ทฤษฎีการตื่นตัว (An Arousal Theory)

5. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

หมายถึง กลยุทธ์ หรือ กระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานอย่างเข้มข้น

- องค์ประกอบหลักของการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting)
2. การวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring)
3. การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Review)

- วัตถุประสงค์

1. เพื่อปรับปรุง และพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร ทีม และพนักงาน
2. เพื่อให้เป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์กร ทีม และพนักงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน
3. เพื่อพัฒนาความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน
4. เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงานบนพื้นฐานของการเห็นพ้องต้องกัน
ในการกำหนดเป้าหมาย การพัฒนาพนักงาน การให้คำปรึกษา และการให้ข้อมูลย้อนกลับ
5. เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถจัดการผลการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ด้วยตนเอง



6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD)

คือ กรอบและกระบวนการในการพัฒนาตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถ ไปจนถึงมีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

ทำไมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญ

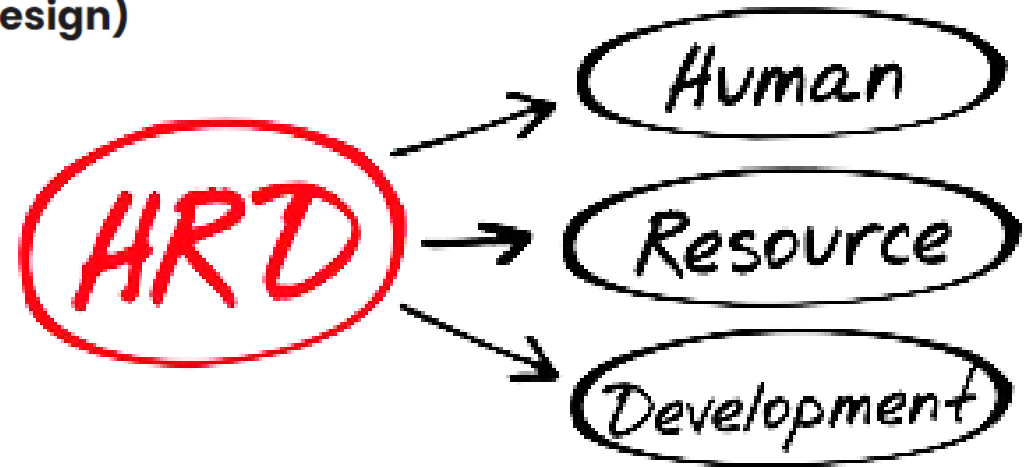
- **วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

1. ต้องการให้พนักงานในองค์กรพัฒนาฝีมือ, ทักษะการทำงาน, ตลอดจนมีองค์ความรู้ต่างๆ ที่ดีขึ้น
2. เพื่ออุดรอยรั่วของข้อบกพร่องต่างๆ ที่ทำให้เกิดการทำงานที่ผิดพลาด
3. เพื่อให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล ให้ทุกคนรู้สึกถึงการดูแลขององค์กร
4. เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือในการใช้วัดผลพนักงาน
5. เพื่อใช้วางแผนงาน วางแผนธุรกิจ ตลอดจนวางทิศทางขององค์กรในอนาคตได้
6. เพื่อให้พนักงานมีความภาคภูมิใจกับองค์กร ดำรงไว้ในระยะยาว
7. เพื่อให้ทุกคนในองค์กร พนักงาน, ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR), ฝ่ายบริหารเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



หลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. ประเมินสถานการณ์ตลอดจนความต้องการที่ถูกต้องและแท้จริง (Real Situations and Needs Assessments)
2. ออกแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Development Programs Design)
3. การประเมินผล (Evaluation)
4. สรุปและแจ้งผล (Conclusion and Feedback)



บทสรุป

องค์กรจะก้าวหน้าไปได้ไกลอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเกิดจากบุคลากรที่มีศักยภาพ ฉะนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นพันธกิจสำคัญที่จะต้องใส่ใจ นอกจากกระบวนการนี้จะช่วยเพิ่มศักยภาพของพนักงานให้เพิ่มมากขึ้นได้ด้วย ก็ยังช่วยรักษาพนักงานที่ดีมีศักยภาพให้ทำงานร่วมกับองค์กรได้ระยะยาวอีกด้วย รวมถึงช่วยสร้างความภาคภูมิใจให้กับองค์กร ตลอดจนร่วมพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้นเรื่อยๆ ต่อไป

คำศัพท์ที่ควรรู้

HRP – Human Resource Planning = การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์

HRD – Human Resource Development = การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

HRM – Human Resource Management = การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

HRBP – Human Resource Business Partner = การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการบริหารธุรกิจ

HROD – Human Resource and Organization Development = การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กร



■ **ความเป็นมาของคำว่า "กลยุทธ์" (Strategy)**

คำว่า "STRATEGY" มีรากศัพท์มาจากคำว่า "STRATEGIA" ในภาษากรีก แปลความหมายเป็นภาษาอังกฤษเทียบได้กับคำว่า "Generalship" เมื่อแปลเป็นภาษาไทยตามความหมายในพจนานุกรมอังกฤษ - ไทย พบว่า หมายถึง "การบัญชากองทัพ การนำทัพ ยุทธวิธี" (วิทย์ เทียงบุญธรรม 2541:378)

- ศตวรรษที่ 19 มีการนำคำว่า "กลยุทธ์" มาใช้ในด้านเศรษฐกิจ ธุรกิจ การเมือง แต่ต่อมาได้รับความนิยมนำมาใช้มากขึ้นในด้านการทหาร และการทำศึกสงคราม
- ปี ค.ศ.1910 ประเทศสหรัฐอเมริกา อาร์ช ดับป्लीว ชอว์ (Arch W. Shaw) มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Graduate School of Business Administration) ได้นำมาใช้สอนเป็นวิชาเลือกเสรีสำหรับนักศึกษาในสาขาบริหารธุรกิจ โดยใช้ชื่อว่า "นโยบายธุรกิจ" (Business Policy) และได้รับการยอมรับ และพัฒนาเป็นวิชาบังคับของมหาวิทยาลัยใน ปี ค.ศ.1920
- ปี ค.ศ.1959 กอร์ดอน (Gordon) และ โฮเวล (Howell) ได้นำเสนอผลการวิจัยจากการสนับสนุนทุนวิจัยของมูลนิธิฟอร์ด (Ford Foundation) ว่า "จำเป็นที่จะต้องมีความรู้ในลักษณะเช่นนี้ เพราะวิชานี้มีเป้าหมายที่ชัดเจน คือ การรวบรวมความรู้ ความเข้าใจในสาขาวิชาต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ร่วมกัน สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงในภาคธุรกิจที่จะต้องสามารถบูรณาการความรู้ของตนเพื่อนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ"
- จากผลการวิจัย ทำให้สถาบันการศึกษาต่างๆ เริ่มพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนในรายวิชา "การจัดการเชิงกลยุทธ์" (Strategic Management) ขึ้น และเริ่มแพร่หลาย ไปยังประเทศต่าง ๆ รวมทั้งประเทศไทยด้วย



■ ความหมายของคำว่า "กลยุทธ์" (Strategy)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานปี พ. ศ. 2525 ให้คำจำกัดความว่า

" กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยมหรือวิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้อุบายต่างๆ ซึ่งเป็นความหมายที่เกี่ยวข้องกับการสงครามหรือการต่อสู้ที่ต้องใช้ความคิดและชั้นเชิง"

- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542) "การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม"
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ (2545) "เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ ต้องการจะบรรลุถึงและการกำหนดแนวทางหรือวิธีการในทางปฏิบัติ"
- ชาร์ล คับบลิว แอล ฮิล (Charles W.L. Hill, 1998) "รูปแบบเฉพาะของการตัดสินใจและปฏิบัติการที่ผู้บริหารใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ"



- **ลักษณะของกลยุทธ์ โดย Henry Mintzberg** ที่ได้เขียนไว้ในหนังสือ The Rise and Fall of Strategic Planning

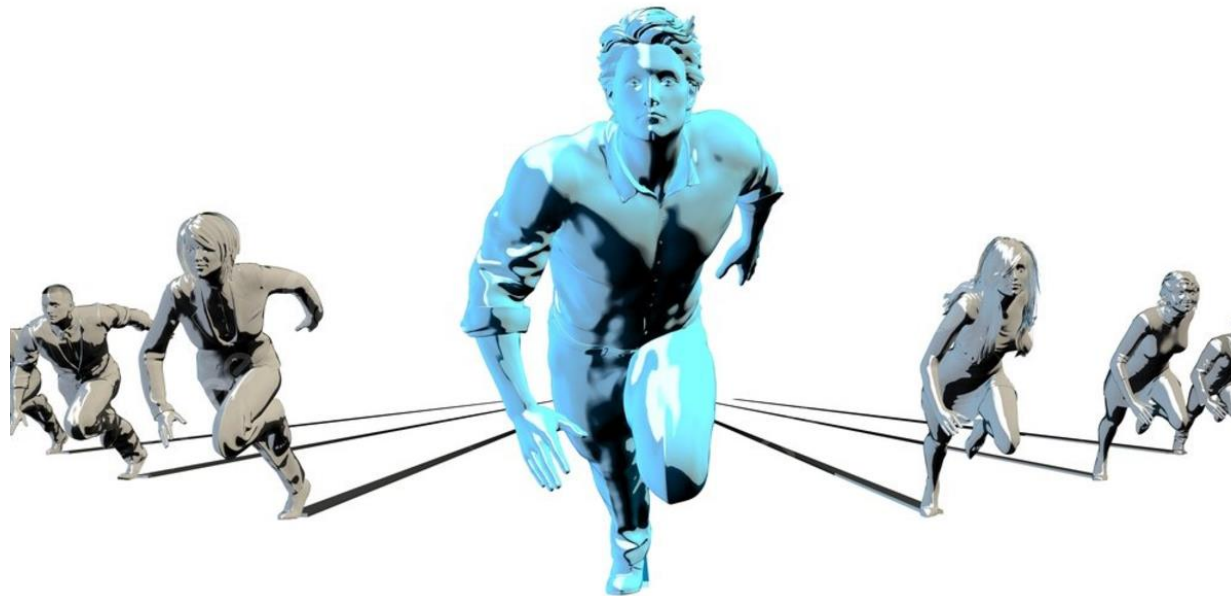
1. กลยุทธ์เป็นแผน (Plan) หรือแนวทางในการบรรลุเป้าหมาย
2. กลยุทธ์เป็นรูปแบบของกิจกรรม (Pattern) ที่องค์กรดำเนินการเป็นประจำ
3. กลยุทธ์เป็นสถานะหรือตำแหน่ง (Position) ขององค์กรในอุตสาหกรรม
4. กลยุทธ์เป็นมุมมอง (Perspective) ซึ่งก็คือวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร

- **กลยุทธ์ในทัศนะของผู้สอน** หมายถึง แนวทางที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน

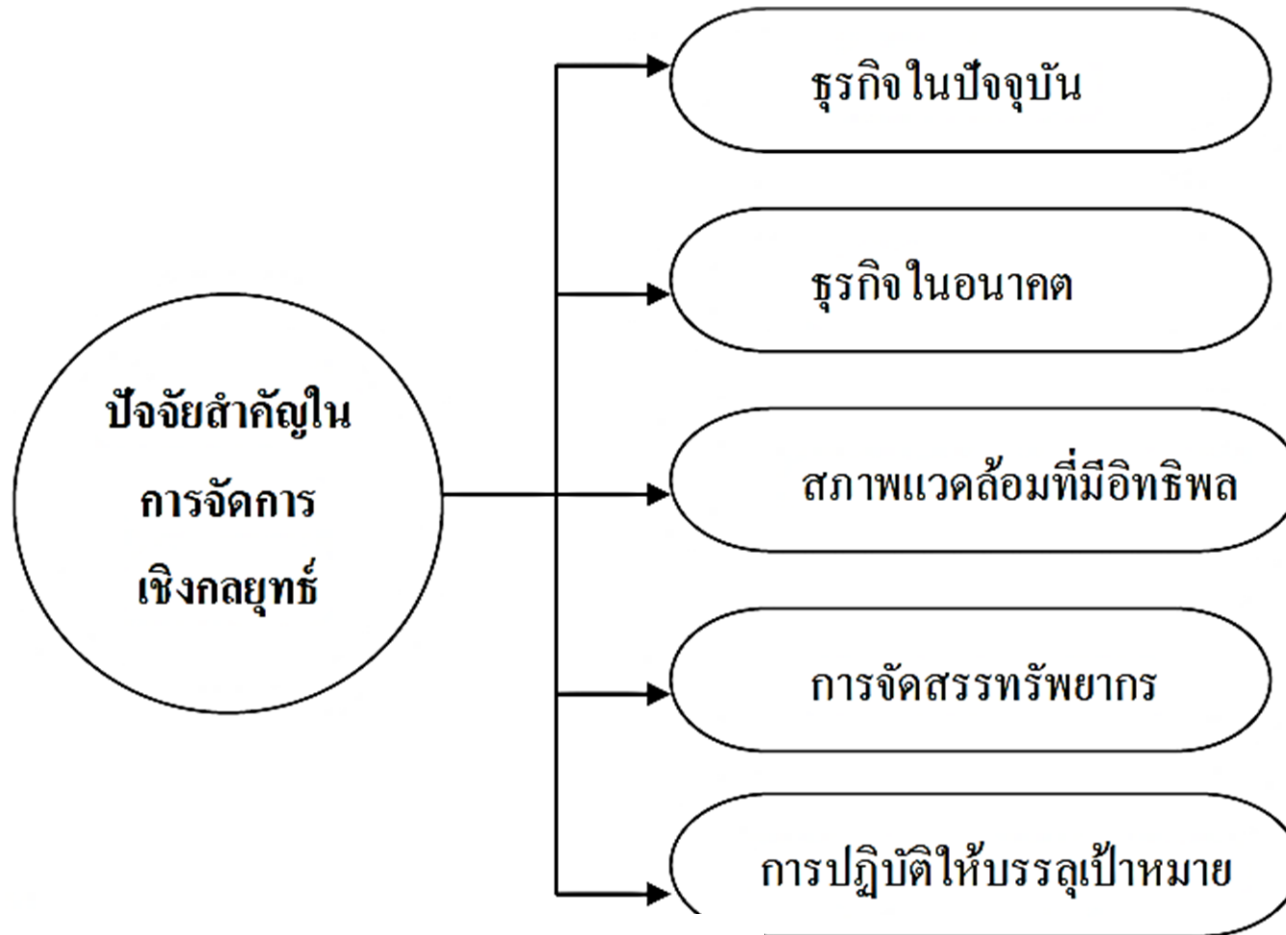
ซึ่งกลยุทธ์เป็นการตอบคำถามง่ายๆ 2 เรื่อง ได้แก่

1. องค์กรจะเข้าไปแข่งขันที่ไหน (Where to compete) เพื่อบอกให้รู้ว่าองค์กรจะเติบโตอย่างไร และวิธีการเติบโตเข้าไปในธุรกิจนั้นเป็นอย่างไร และช่วยทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างไร
2. องค์กรจะแข่งขันในธุรกิจนั้นอย่างไร (How to compete) เพื่อบอกให้รู้ว่าองค์กรจะสร้างความแตกต่าง และคุณค่าในสายตาของลูกค้าอย่างไร

สรุป "กลยุทธ์" หมายถึง การวางแผน และการวางรายละเอียดการปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยผ่านกระบวนการจัดการ คือ การวิเคราะห์ การประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร เพื่อออกแบบ และกำหนดแนวทางหรือแผนปฏิบัติการให้เหมาะสมกับทรัพยากรภายในองค์กร ที่เรียกว่าแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมถึงการ การวางแผนป้องกันเพื่อไม่ให้กลยุทธ์ล้มเหลวในระยะสั้นและระยะยาว หรือการควบคุมและการประเมินผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งทุกกระบวนการอาจปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว



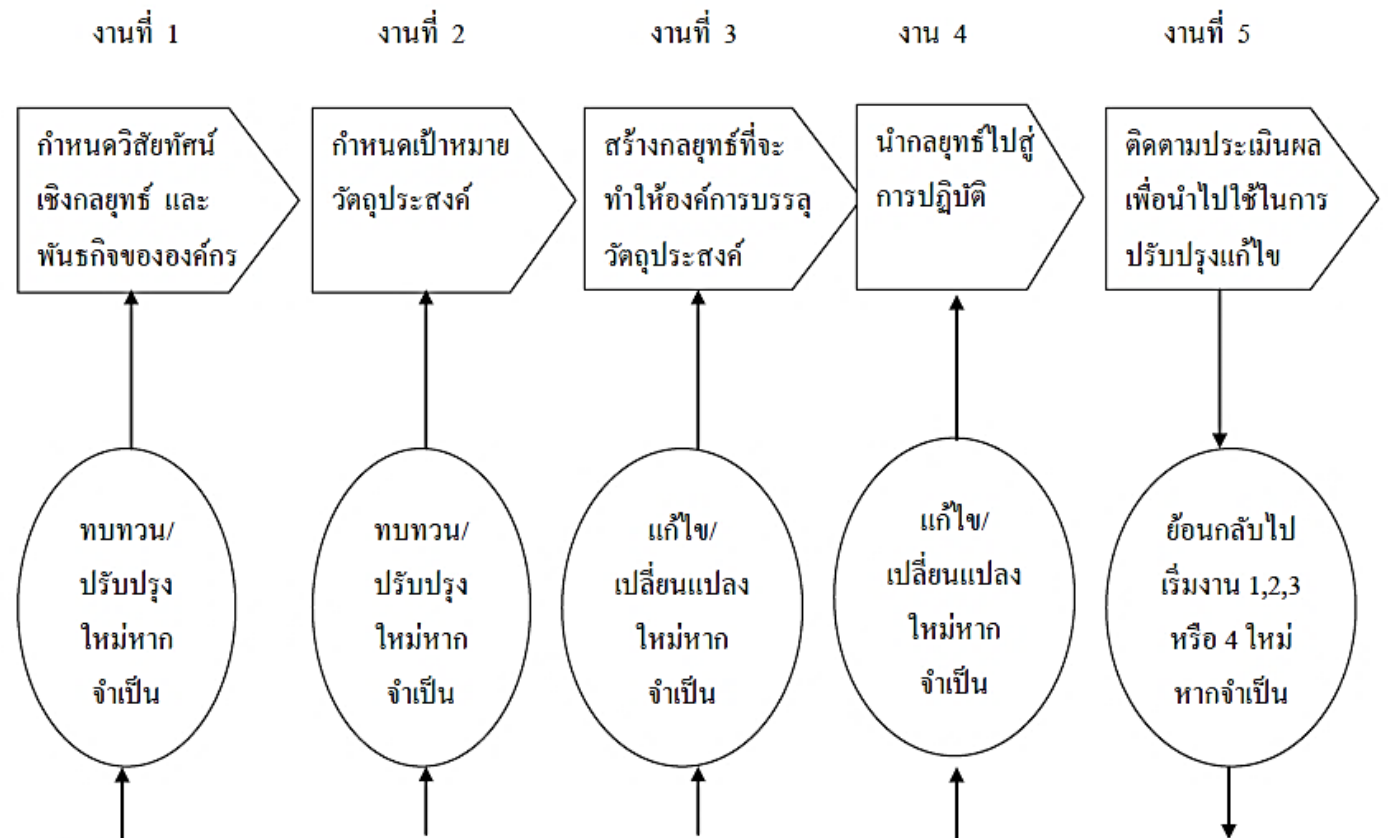
■ ปัจจัยสำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์



■ ตัวแบบกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ตัวแบบที่นิยมนามาปรับใช้ 2 ตัวแบบ คือ **ตัวแบบของทอมป์สัน และสตรีกแลนค์** และ **ตัวแบบของวิลเลน และฮัเกอร์**

- 1) ตัวแบบกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ของ ทอมป์สันและสตรีกแลนค์ (Thompson and Strickland) จัดแบ่งงานในการจัดการเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 5 งาน (Five Tasks of Strategic Management)



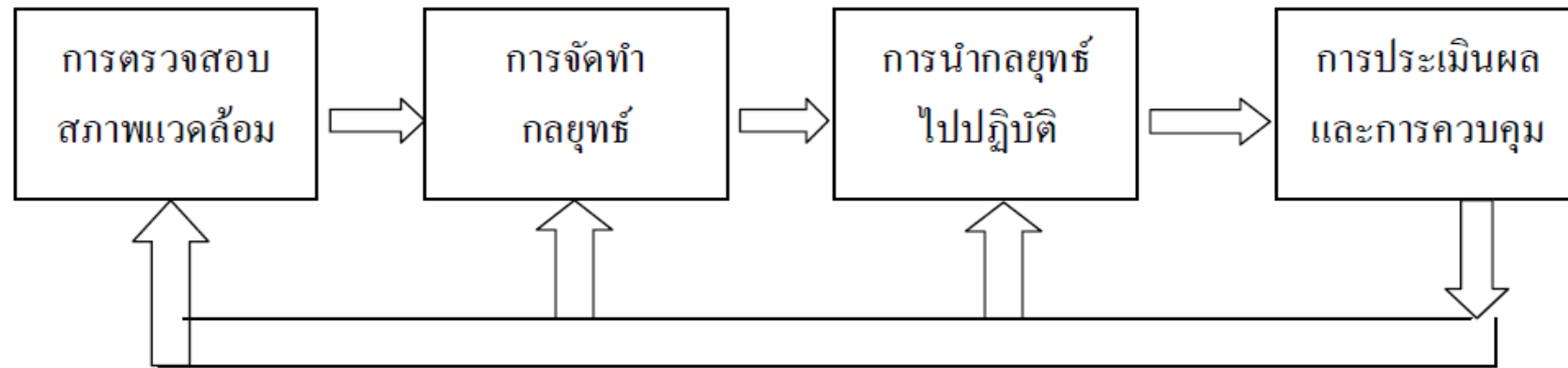
ภาพที่ 2.3 หน้าที่งานในการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา (ดัดแปลงจาก ทอมป์สัน และสตรีกแลนค์, 2003, หน้า 7)

■ ตัวแบบกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ตัวแบบที่นิยมนามาปรับใช้ 2 ตัวแบบ คือ **ตัวแบบของทอมปิสัน และสตรีกแลนค์** และ **ตัวแบบของวิลเลน และฮังเกอร์**

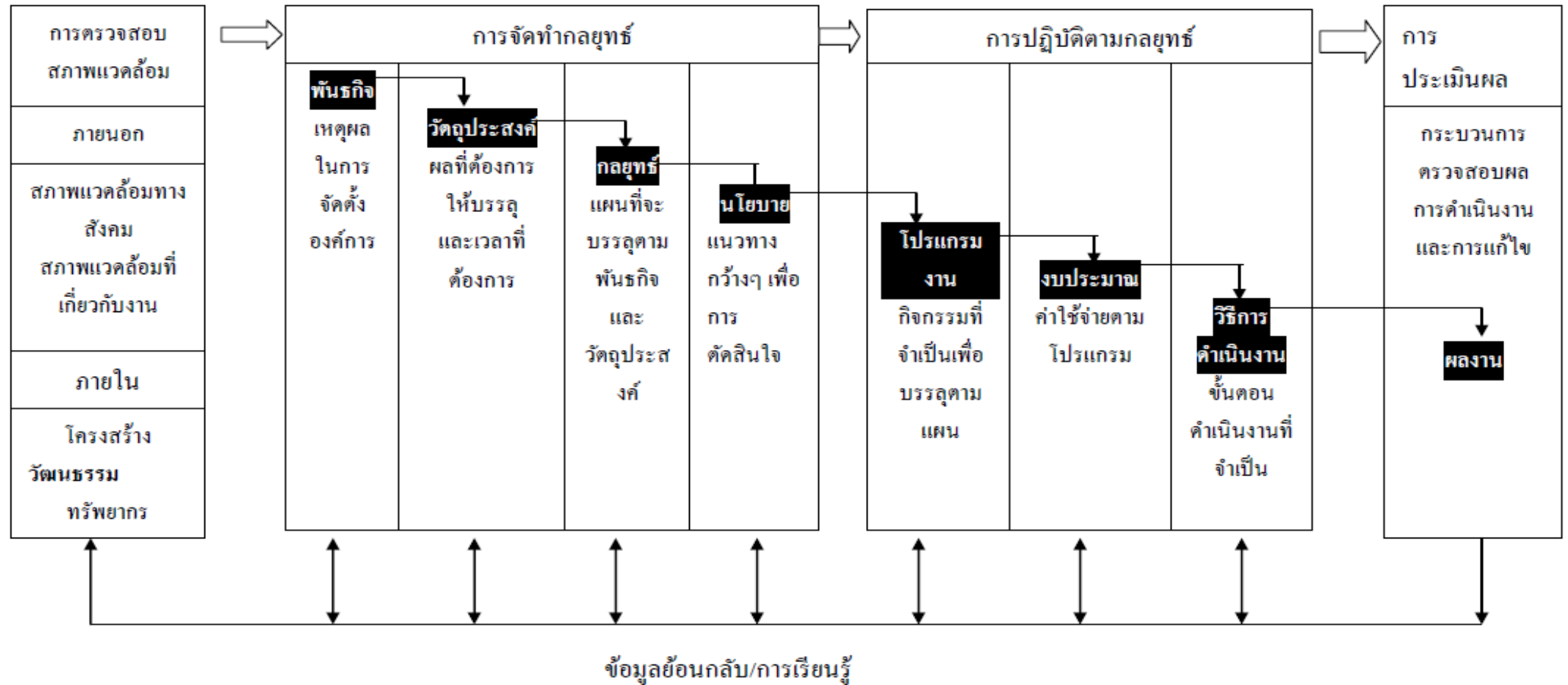
2) ตัวแบบกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิลเลนและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger) จัดแบ่งขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย



ภาพที่ 2.4 ขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

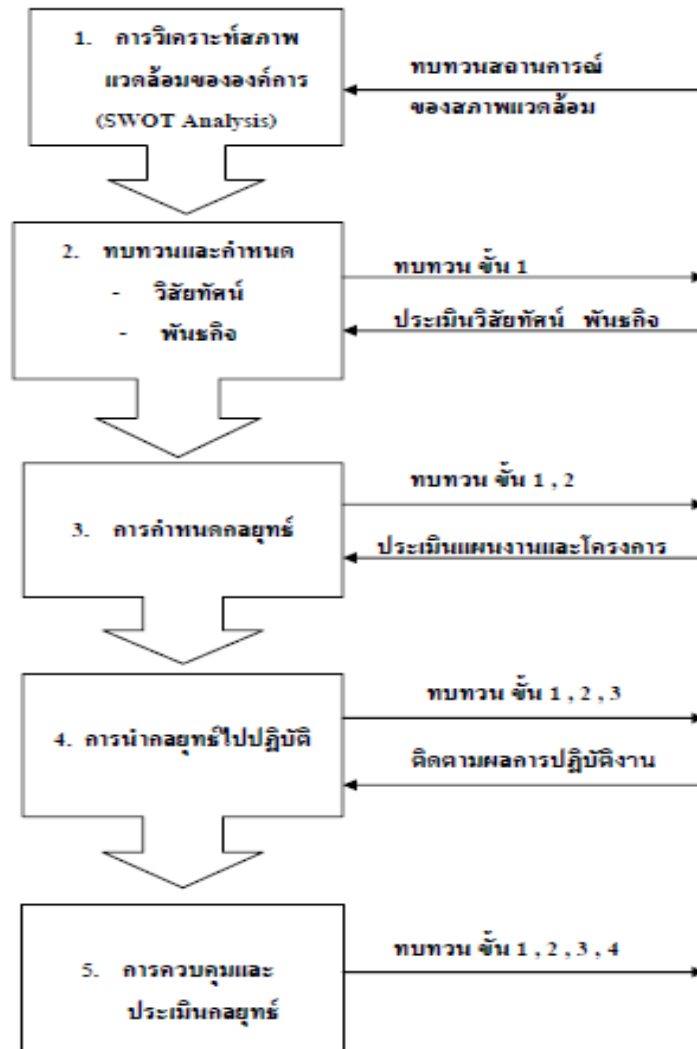
ที่มา (ดัดแปลงจาก วิลเลนและฮังเกอร์, 2000, หน้า 9)

■ ตัวแบบกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์



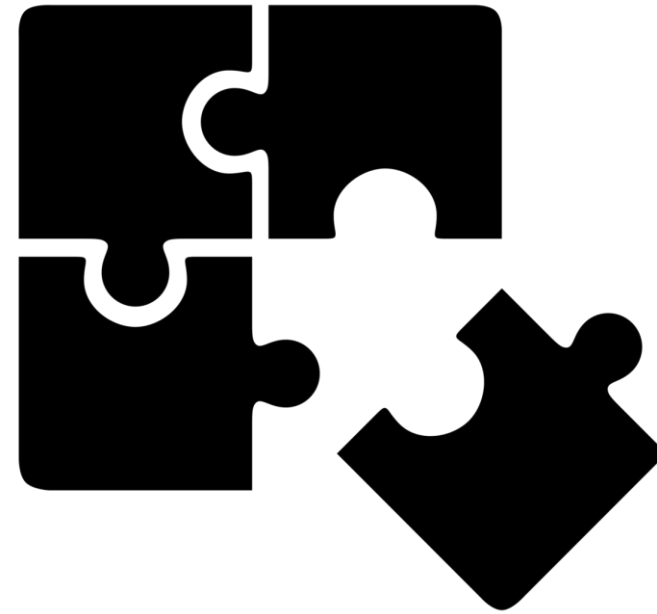
ภาพที่ 2.5 ตัวแบบจำลองของการจัดการเชิงกลยุทธ์
ที่มา (ดัดแปลงจาก วิลเลนและฮิงเกอร์, 2000, หน้า 9)

■ สรุปกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์



ภาพที่ 2.6 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

จากตัวแบบแนวคิด
สรุปกระบวนการ
จัดการเชิงกลยุทธ์ได้ 5 ขั้นตอน



■ สรุปกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การ (Environment Analysis)

ผู้บริหาร หรือนักกลยุทธ์ที่ทำหน้าที่ในการวางแผนจะต้องศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของกิจการ โดยใช้หลักการวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อม 2 ประเภท คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

2. การทบทวนและการกำหนดทิศทางขององค์การ (Establish Organization Direction)

องค์กรต้องทำการทบทวนและกำหนด วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ รวมถึงพันธกิจขององค์การ (Revise/Developing a Strategic Vision and Business mission) เพื่อกำหนดสิ่งที่องค์การคาดหวัง และระบุกรอบงานที่องค์การต้องทำ เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการทำงานขององค์การ

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ที่ทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ จะต้องเอาข้อมูลที่ได้มาใช้ในการกำหนดวิธีหรือ ทางเลือกในการทำงานที่เป็นไปได้ และตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุดที่เรียกว่า "แผนกลยุทธ์" มาเป็นสิ่งที่จะนำไปใช้ปฏิบัติจริง

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปใช้ปฏิบัติ ถือเป็นกระบวนการสำคัญที่สำคัญ เพราะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จจะต้องเกิดขึ้นจากความเข้าใจและความร่วมมือของคนทั้งองค์การ โดยมี ผู้บริหารระดับสูงเป็นกลไกที่สำคัญ ในการเป็นผู้นำที่จะผลักดันให้ทุกคนในองค์การนั้นมี วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control)

เป็นกระบวนการสุดท้ายในการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยจะต้องทำการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลว่าการดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จตามที่ต้องการหรือไม่ รวมถึงการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค และหาวิธีในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น

- **SWOT analysis**



- การวิเคราะห์ SWOT analysis

SWOT analysis คืออะไร ?

มีความสำคัญต่อการ **กำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ** อย่างไร

■ ความเป็นมาของ SWOT

ช่วงปี 1960 ถึง 1970 (ช่วงปี พ.ศ.2503) : ในโครงการวิจัยที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด **Albert Humphrey** ได้พัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์เพื่อประเมินแผนกลยุทธ์



คุณ Albert Humphrey รูปถ่ายจาก wikipedia.org

บัญญัติเทคนิคการวิเคราะห์ที่ชื่อว่า SOFT โดยที่

- S = Stood : หมายถึงการยืนหยัดในสิ่งที่พอใจในปัจจุบัน
- O = Opportunities : หมายถึงโอกาสในการไขว่คว้าสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต
- F = Faults : หมายถึงความผิดพลาดในปัจจุบัน
- T = Threats : ภัยคุกคามที่มีโอกาสเกิดขึ้น

ปี ค.ศ. 1964 หรือ (พ.ศ. 2507) : มีการกล่าวถึงคำว่า SWOT ครั้งแรกในงานสัมมนาที่ชื่อว่า Long Range Planning

ช่วงปี 1982 หรือ (พ.ศ. 2525) : ได้มีอีกพัฒนาการที่สำคัญของประวัติศาสตร์การวิเคราะห์ SWOT คือ การพัฒนาเมทริกซ์โดยบุคคลที่ชื่อว่า Dr.Heinz Weihrich

ช่วงหลังทศวรรษ 1980 : SWOT ได้รับความสนใจจากผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการและเป็นส่วนสำคัญของกลไกการวางแผนเชิงกลยุทธ์

■ ความสำคัญของ SWOT analysis

ทำไมธุรกิจควรมีการวิเคราะห์ SWOT

"SWOT" คือ แนวคิดสำคัญในการสร้างธุรกิจให้เติบโตในอนาคตได้อย่างมีระบบแบบแผน เพราะการที่จะเติบโตได้นั้น นอกจากจะต้องรู้จักสภาพแวดล้อมและสถานการณ์โดยรอบแล้วการรู้จักธุรกิจตัวเองให้ดี ถือว่ามีความสำคัญไม่แพ้กัน ซึ่งการทำ SWOT Analysis คือ การที่คุณได้หันมาทบทวนธุรกิจของเราอีกครั้งเพื่อแก้ไขปัจจัยที่ควบคุมได้ พร้อมรับมือกับทั้งโอกาสและหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่จะต้องเจอ

- ได้ทบทวนและทำความเข้าใจกับธุรกิจของคุณอีกครั้ง
- ใช้โอกาสจากจุดแข็งของตัวเองในการพัฒนาธุรกิจ
- จำแนกจุดอ่อนและหาทางกำจัดหรือป้องกันได้
- ลงทุนในโอกาสเพื่อสร้างประโยชน์ต่อธุรกิจ
- เป็นแนวคิดที่ดีในการพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสร้างการเติบโตให้ธุรกิจ
- เป็นส่วนช่วยให้ธุรกิจได้เห็นภาพ Customer Journey ของลูกค้า



- การวิเคราะห์ SWOT analysis



■ ตัวอย่างการวิเคราะห์ SWOT analysis



E.g. Production, Branding, Grow, Staff, Products, Profit



E.g. New Technology, Market, Economy



E.g. Marketing, R&D, Financial, Cash Flow, Cost, Fund



E.g. Customer service, Social media, Customer



■ ขั้นตอนการวิเคราะห์ SWOT analysis

1. กำหนดเป้าหมายในการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน

กำหนดเป้าหมายในการวิเคราะห์ข้อมูลของธุรกิจก่อนว่า เป้าหมายที่ต้องการจะวิเคราะห์นั้น คืออะไร เพื่ออะไร และเริ่มวิเคราะห์จากจุดแข็งจุดอ่อนก่อนเสมอ เพราะเป็นปัจจัยภายในของธุรกิจที่เราต้องเห็นภาพชัดเจน และรู้คำตอบอยู่แล้ว

2. รวบรวมทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ SWOT แต่ละครั้งจะมีความแตกต่างกันไป เนื่องจากธุรกิจแต่ละประเภทมีชุดข้อมูลที่แตกต่างกัน ซึ่งธุรกิจควรเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจก่อนว่า สามารถเข้าถึงข้อมูลหรือทรัพยากรใดได้บ้าง มีข้อจำกัดด้านข้อมูล แล่งข้อมูลมีความน่าเชื่อถือเพียงใด

3. ตั้งคำถามพร้อมจัดหมวดหมู่ในตาราง SWOT Analysis (slide ก่อนหน้า)

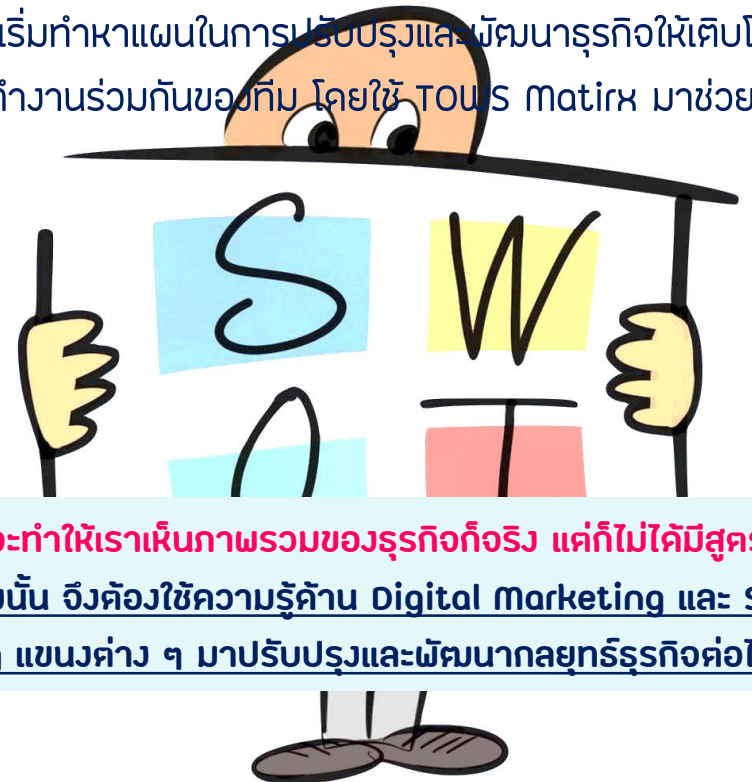
วิธีการที่จะทำให้สามารถตั้งคำถามพร้อมจัดหมวดหมู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็คือ การแบ่งปัจจัยในการตั้งคำถามเป็น 2 แบบ คือปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก

4. วิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT หรือการใส่สิ่งที่วิเคราะห์ลงไปให้ครบทั้ง 4 ปัจจัย ต้องมีความสัมพันธ์กับการตั้งเป้าหมายของคุณในข้อแรกด้วย และต้องสำรวจข้อมูลให้ครบถ้วนทุกมุมของธุรกิจก่อนแล้วจึงค่อยใส่คำตอบจากการวิเคราะห์ลงไปในแต่ละปัจจัยอย่างละเอียด

5. ปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์

เมื่อใส่สิ่งที่วิเคราะห์ลงไปครบทั้ง 4 ปัจจัยแล้ว จะเห็นถึงสิ่งที่ยังบกพร่องไปสำหรับธุรกิจ คุณและทีมก็ต้องเริ่มทำหาแผนในการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจให้เติบโตขึ้นให้ได้ ซึ่งต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของทีม โดยใช้ TOUS Matirx มาช่วยกำหนดกลยุทธ์



การวิเคราะห์ SWOT นั้นจะทำให้เราเห็นภาพรวมของธุรกิจที่จริง แต่ก็ไม่ได้มีสูตรสำเร็จในการแก้ปัญหามาให้ ดังนั้น จึงต้องใช้ความรู้ด้าน Digital Marketing และ Social Media Marketing แขนงต่าง ๆ มาปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจต่อไป

■ เทคนิคที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์



- เทคนิคที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ ระดับองค์การ

1. แมททริกซ์ทาวชี (TOWS matrix) เป็นเทคนิคที่สามารถนำมาใช้ในการสร้างทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ที่กว้าง และง่ายต่อการเข้าใจมากที่สุด เพราะเป็นการพิจารณาจากการ นำผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ SWOT มาใช้ในการตัดสินใจ
2. แมททริกซ์ประเมินกลยุทธ์และตำแหน่ง (The strategic position and action evaluation matrix: SPACE matrix) เป็นเทคนิคในการสร้างทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ที่ผู้วิเคราะห์ต้องการให้ความสำคัญต่อสถานการณ์ทางการเงิน การได้เปรียบทางการแข่งขัน ความสามารถของธุรกิจในอนาคตและความมั่นคงของสภาพแวดล้อม
3. แมททริกซ์กลุ่มปฏิกิริยาบอสตัน (BCG matrix) เป็นเทคนิคในการวิเคราะห์เพื่อสร้างทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมจากนักวิเคราะห์กลยุทธ์ การใช้เทคนิคนี้จะต้องทราบถึงส่วนแบ่งทางการตลาด
4. แมททริกซ์กลยุทธ์หลัก (The grand strategy matrix) ในการนำเทคนิคนี้มาใช้จะต้องทราบปัจจัยการเจริญเติบโตของตลาด และปัจจัยในการแข่งขัน