



หลักการจัดการ (Principles of Management)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรร ถวัลย์วงศ์ศรี

“องค์กร” กับ “องค์การ” แตกต่างกันหรือไม่อย่างไร?

องค์กร (Organ) ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ระบุว่าหมายถึง บุคคล คณะบุคคล หรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน เช่น คณะรัฐมนตรีเป็นองค์กรบริหารของรัฐสภาผู้แทนราษฎร เป็นองค์กรของรัฐสภา ในบางกรณี องค์กร หมายความว่ารวมถึงองค์การด้วย

องค์การ (Organization) ศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็น หน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือ ใน ตราสารจัดตั้งซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์การของรัฐบาล หน่วยงาน เอกชน เช่น บริษัทจำกัด สมาคม หรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์การ สหประชาชาติ

สรุป

องค์การใหญ่กว่า องค์กร (องค์กร + องค์กร + องค์กร = องค์การ)

หากเรียกกว้าง ๆ ควรใช้คำว่า “องค์การ” เช่น “องค์การที่สังกัดภาครัฐควรมีวิธีการ บริหารจัดการที่ดีกว่านี้”

เราอาจเรียกกลุ่มของเราว่าเป็น “องค์กร” ก็ได้ หากเน้นในมิติของ “คนทำงาน” หรือ “กลุ่ม บุคคล” ที่มีจุดประสงค์เฉพาะ และเป็นส่วนหนึ่งของพันธกิจใหญ่ของชุมชนหรือสังคม เช่น กลุ่มจิตอาสา เป็นองค์กรที่ก่อตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน และขอร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาชุมชน

องค์กร > อาจไม่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมาย แต่อาจจัดตั้งขึ้นโดยใช้อุดมการณ์ที่สร้างสรรค์ และ ตอบใจത്യความ ต้องการของสังคม (ทั้งนี้ ไม่รวมอุดมการณ์ทางการเมืองที่สร้างความขัดแย้ง)

ตัวอย่างประโยค

องค์การบริหารส่วนตำบล มีวัตถุประสงค์สำคัญคือเพื่อพัฒนาชุมชน ในทุกมิติ

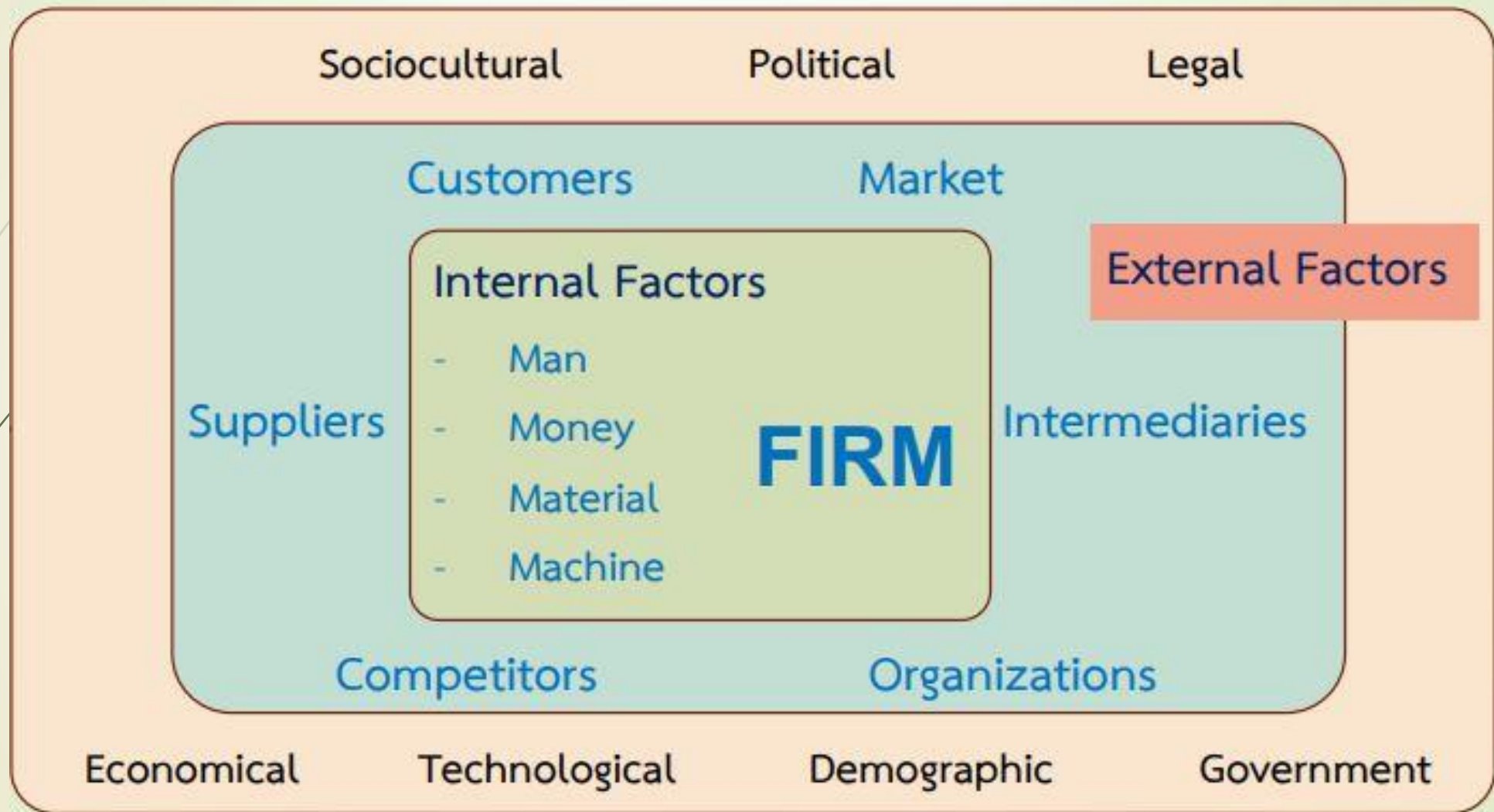
องค์กรของเรามีหน้าที่สนับสนุนการทำงานของบริษัท (องค์การ) ใน ส่วนของการฝึกอบรมพนักงานให้มีคุณภาพ

เราจะสร้างองค์กรที่มีความเป็นมืออาชีพ ในฐานะที่เป็นคณะบุกเบิกของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

หัวข้อวันนี้

- 1 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
- 2 ความหมายของการจัดการ
- 3 หน้าที่การจัดการ
- 4 ระดับของการจัดการ
- 5 มิติของการจัดการ

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environments)



ส่วนไหนที่เรา “จัดการ” ได้?

ความหมายของการจัดการ (Definitions of Management)

เมื่อนึกถึงคำว่า “การจัดการ”
เรานึกถึงอะไร?

ธรรมชาติของวิชาการจัดการเป็นแบบใด ?

Arts

Internal Factors

- Man
- Money
- Material
- Machine

FIRM



Sciences



พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554



“จัดการ” หมายถึง สิ่งงาน,
ควบคุมงาน, ดำเนินงาน



Peter Drucker



Management is a multi-purpose organ that manages business and manages managers and manages workers and work.

การจัดการเป็นองค์กรที่มีวัตถุประสงค์หลายประการ
กล่าวคือ จัดการธุรกิจ จัดการผู้จัดการ
จัดการพนักงาน และจัดการงาน

Mary Parker Follet



"Management is the art of getting things done through people."

การจัดการคือศิลปะของการทำงานให้
สำเร็จลุล่วง โดยใช้คน

Theo Heimann



➤ Management as a Noun :

refers to a Group of Managers.

➤ Management as a Process :

refers to the Functions of Management i.e.
Planning, Organizing, Directing, Controlling, etc.

➤ Management as a Discipline :

refers to the Subject of Management.

สรุปความหมายของการจัดการ



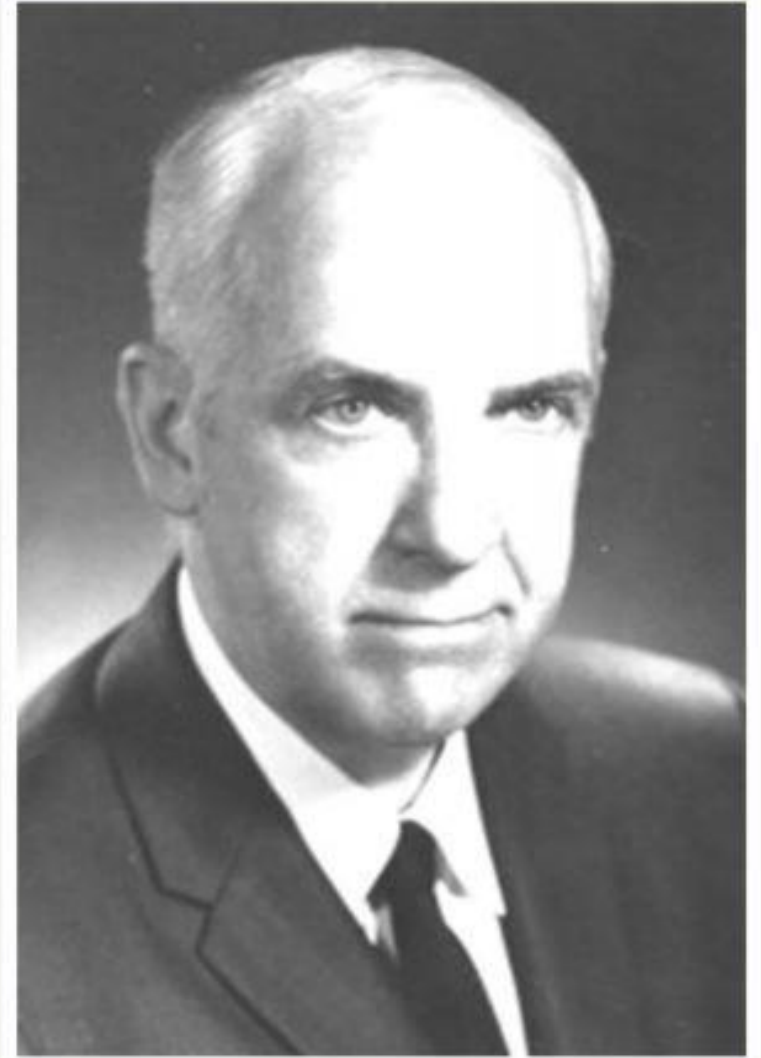
การจัดการ เป็น **ศาสตร์** และ **ศิลป์** ของ
การวางแผน การจัดระบบงาน การลงมือปฏิบัติ และ
การควบคุมติดตาม
เพื่อนำไปสู่การบรรลุ**จุดมุ่งหมาย**บางอย่าง
โดยมี**มนุษย์**เป็นส่วนสำคัญในการบรรลุ**จุดมุ่งหมาย**นั้น

หน้าที่การจัดการ (Functions of Management)

George Robert Terry

Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling.

- Planning
- Organizing
- Actuating
- Controlling



Terry, G. R. (1977). *Principles of Management*. Homewood, Ill: R.D. Irwin.

Luther Gulick

- Planning
- Organizing
- Staffing
- Directing
- Co-ordinating
- Reporting
- Budgeting



POSDCORB (เน้นบริหารงานราชการ)

Harold Koontz และ Cyril O'Donnell

- Planning
- Organizing
- Staffing
- Directing
- Controlling

POSDC

นิยมและเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง



Koontz



Donnell

Koontz, H., & O'Donnell, C. (1977). *Essentials of Management*. New York: McGraw-Hill.

PLANNING (การวางแผน)

ความหมาย: การกำหนด**สิ่งที่จะต้องทำ**เพื่อให้**บรรลุวัตถุประสงค์**ขององค์การ

ตัวอย่างการวางแผน:

- การทำแผนระยะยาว (long-term plan) และระยะสั้น (short-term plan)
- การทำแผนกลยุทธ์ (strategic plan) ขององค์การ
- กำหนดนโยบาย (policy) กฎ (rule) และระเบียบปฏิบัติ (procedure) เพื่อให้การนำแผนไปสู่การปฏิบัตินั้น บรรลุผลตามที่คาดหวัง

ORGANIZING (การจัดองค์การ)

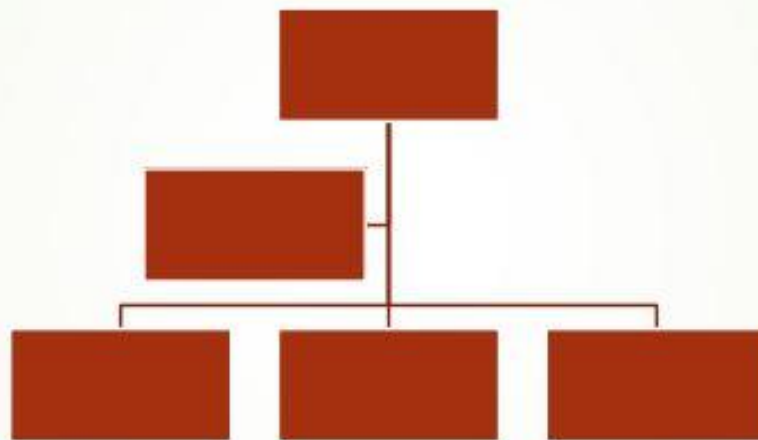
ความหมาย: การ**จัดความสัมพันธ์**ของส่วนงานต่าง ๆ และมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่อส่วนงานเหล่านั้น เพื่อให้สามารถทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ตัวอย่างการจัดองค์การ:

- ➡ นำแผนไปสู่การปฏิบัติ
- ➡ กำหนดกิจกรรมสำคัญที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย
- ➡ จัดกลุ่มกิจกรรม
- ➡ มอบหมายภาระงานและอำนาจหน้าที่ให้กับพนักงานในองค์การ
- ➡ สร้างโครงข่ายของความสัมพันธ์เพื่อการประสานงาน

ผลผลิตสำคัญของ Organizing คือ...

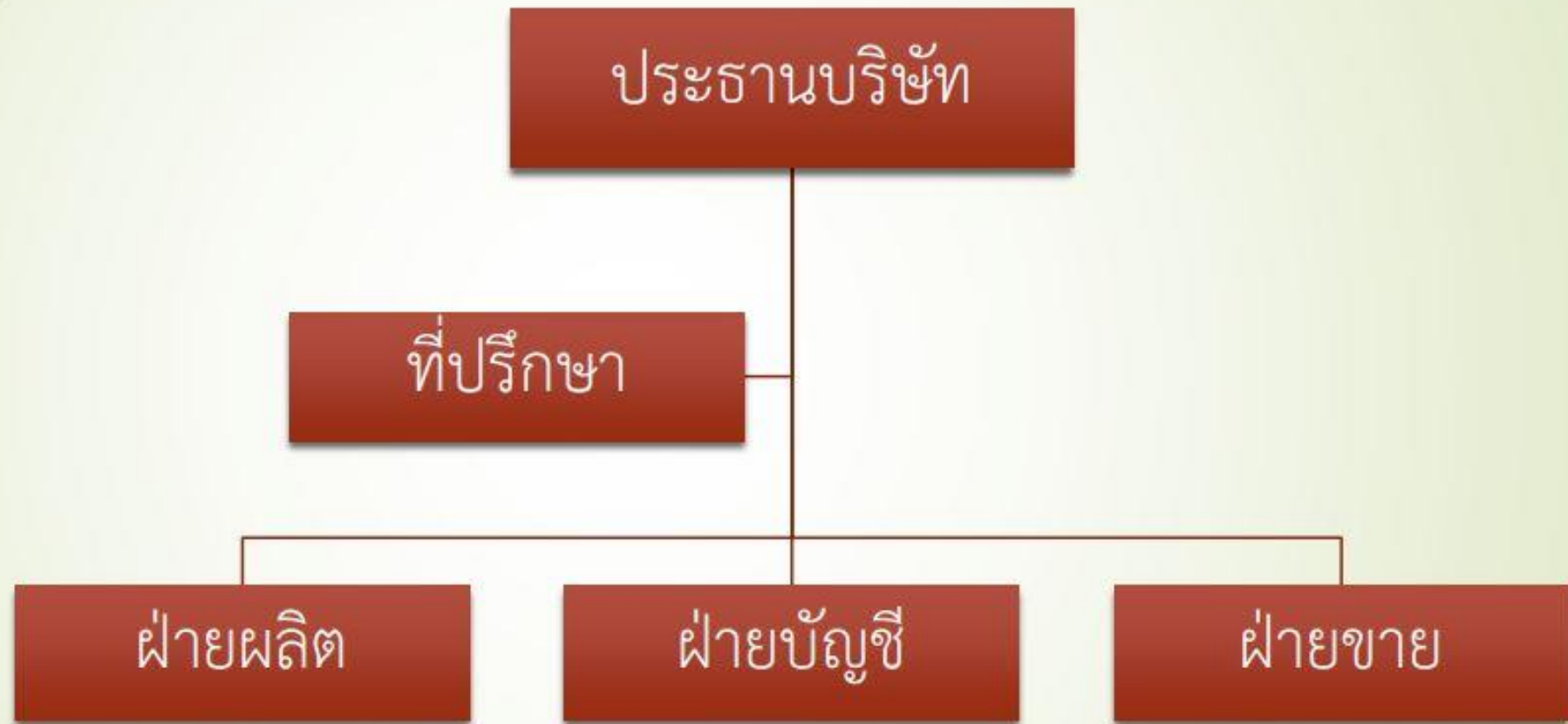
โครงสร้างองค์การ (Organizational Structures)



ก่อนจะดูโครงสร้างองค์การ จะต้องรู้จักคำว่า

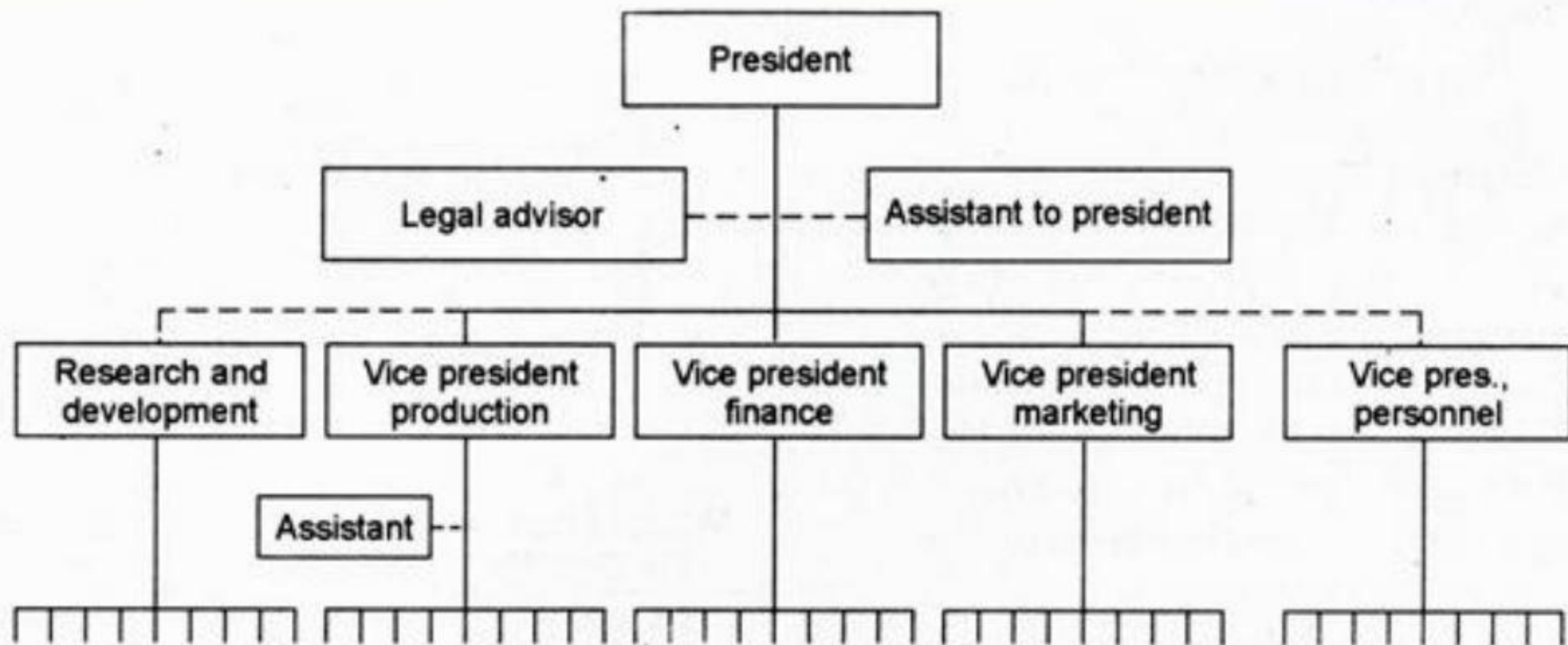
Line กับ Staff

Line & Staff



Line มีหน้าที่โดยตรงต่อเป้าหมายของกิจการ ส่วน **Staff** เป็น
คณะกรรมการหรือที่ปรึกษา ผู้ให้คำแนะนำในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ

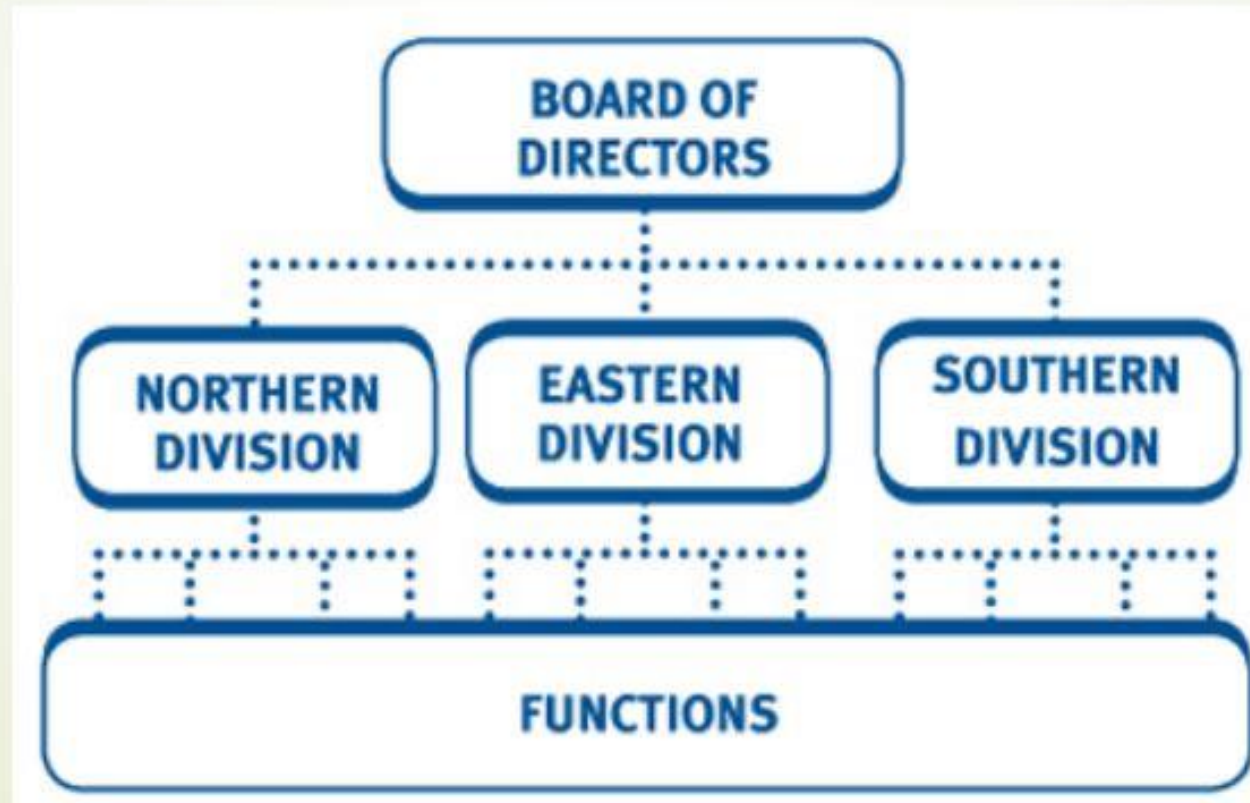
ตัวอย่างบทบาทของ Line กับ Staff



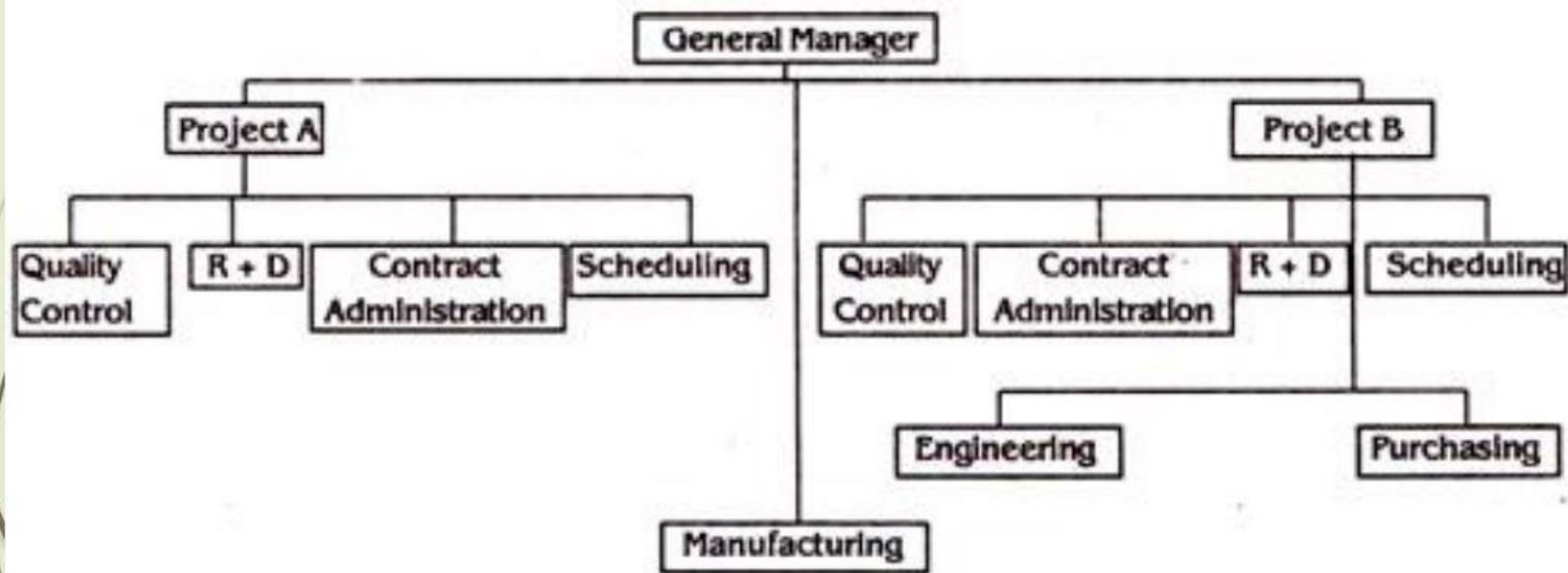
โครงสร้างแบบแบ่งตามหน้าที่ (Functional Organizational Chart)



โครงสร้างแบบแบ่งตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (Geographical Organizational Structure)



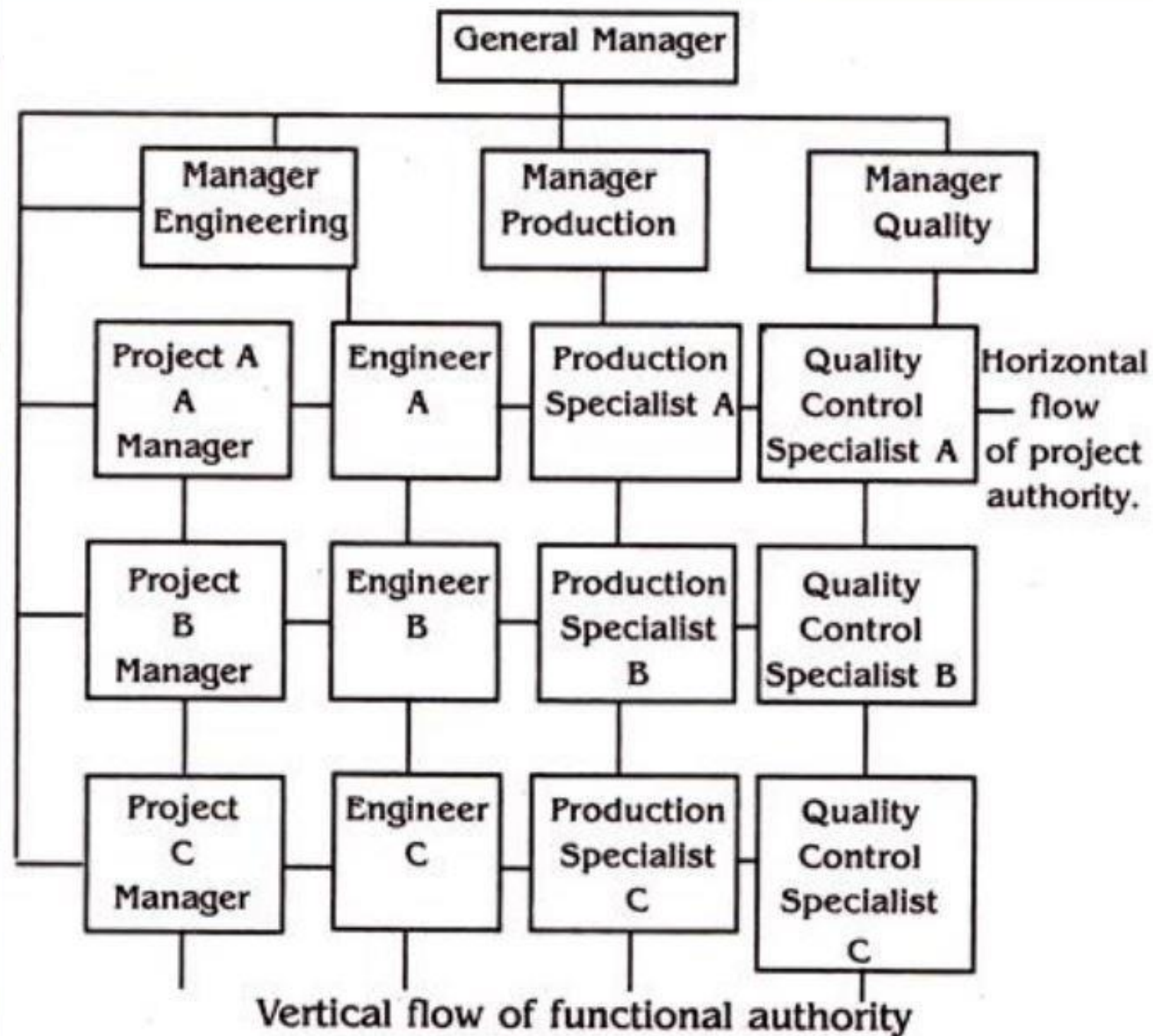
โครงสร้างแบบแบ่งตามโครงการ (Project Organizational Structure)



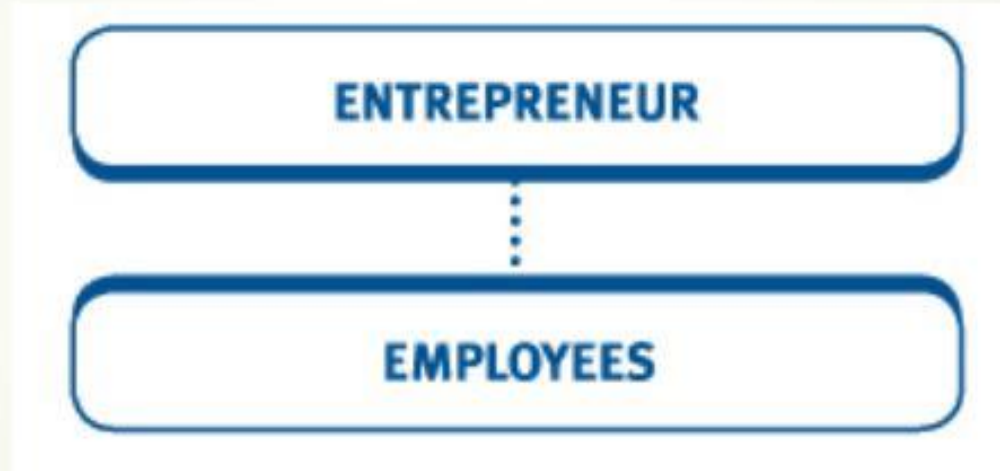
โครงสร้างแบบตาราง (Matrix Organization)

แนวนอน (Horizontal) คืออำนาจหน้าที่ภายในโครงการเดียวกัน

แนวตั้ง (Vertical) คือความสัมพันธ์ของภาระงานที่เหมือนกัน



โครงสร้างแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Structure)



มีความสัมพันธ์ระหว่าง**ผู้ประกอบการ**กับ**พนักงาน**ของกิจการ
เป็นโครงสร้างขนาดเล็กที่สุดและไม่สลับซับซ้อน

อองรี ฟาโย (Henri Fayol)

เสนอหลักการทำ “Organizing” 5 ประการ



Specialization



คือ พนักงานทุกคนได้รับการสนับสนุนให้
ใช้**ความเชี่ยวชาญของตนเอง**ในการ
ทำงานอย่างเต็มที่

Unity of Command



คือ พนักงานคนหนึ่ง ๆ จะต้องขึ้นตรงต่อ
ผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว โดยกำหนด
ล่วงหน้าไว้แล้วอย่างชัดเจน

Unity of Direction



คือ พนักงานทุกคนต้องพึงตระหนักถึง
จุดประสงค์ขององค์การตลอดเวลา
กล่าวคือ จะต้อง**มีทิศทาง**ของการทำงาน
ไปในทางเดียวกัน มีผู้บังคับบัญชาคน
เดียวกัน ใช้แผนงานแผนเดียวกัน

Formal Chain of Communication



คือ จะต้องสร้างเส้นทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการที่มีความชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานทราบว่า จะสื่อสารด้วยวิธีใดและจะต้องสื่อสารกับบุคคลใด

Authority and Responsibility



ต้องมี Authority และ Responsibility โดย Authority (อำนาจหน้าที่) เป็นความสัมพันธ์จากบนลงล่าง สามารถสั่งการบุคคลภายใต้การบังคับบัญชาได้ ส่วน Responsibility เป็นความสัมพันธ์จากล่างขึ้นบน กล่าวคือ พนักงานจะต้องรับผิดชอบงานของตนเองและรายงานต่อผู้บังคับบัญชาของตนเอง

STAFFING (การจัดคนเข้าทำงาน) (HRM)

หมายถึง การคัดเลือกบุคคล และฝึกอบรมพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
งานของ Staffing ประกอบด้วย

- การวางแผนอัตรากำลัง (manpower planning)
- การรับสมัครเข้าทำงาน (recruitment) สามารถดึงคนที่เก่ง และมีคุณสมบัติเหมาะสมมาทำงาน
- การคัดเลือก (selection) โดยการพิจารณาเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับงานนั้น ๆ
- การจัดคนเข้ามาแทน (placement) การแต่งตั้ง (induction) และการปฐมนิเทศ (orientation)
- การโอนย้าย (transfer) การเลื่อนตำแหน่ง (promotion) การจบสัญญา (termination) และการคัดคนออกจากงาน (layoff)
- การฝึกอบรม (training) และพัฒนา (development) สำหรับพนักงาน

DIRECTING (การอำนวยการสั่งการ)

- ความหมายเดิมคนมักเข้าใจว่าเป็น “การสั่งให้ทำงาน” แต่แท้จริงแล้วมีความหมายว่า เป็น “การสร้างบรรยากาศของการทำงานที่จะช่วยเหลือและจูงใจบุคคลให้สามารถทำงานได้โดยราบรื่น บรรลุตามความมุ่งหมายที่องค์การพึงประสงค์”
- การอำนวยการสั่งการ รวมไปถึงเรื่องของ **การสื่อสาร** การสร้างแรงจูงใจ และ **การมีภาวะผู้นำ** ทั้งนี้ เพื่อให้การอำนวยการสั่งการเป็นไปด้วยความราบรื่น สอดคล้องกับแผนการทำงานที่กำหนดไว้

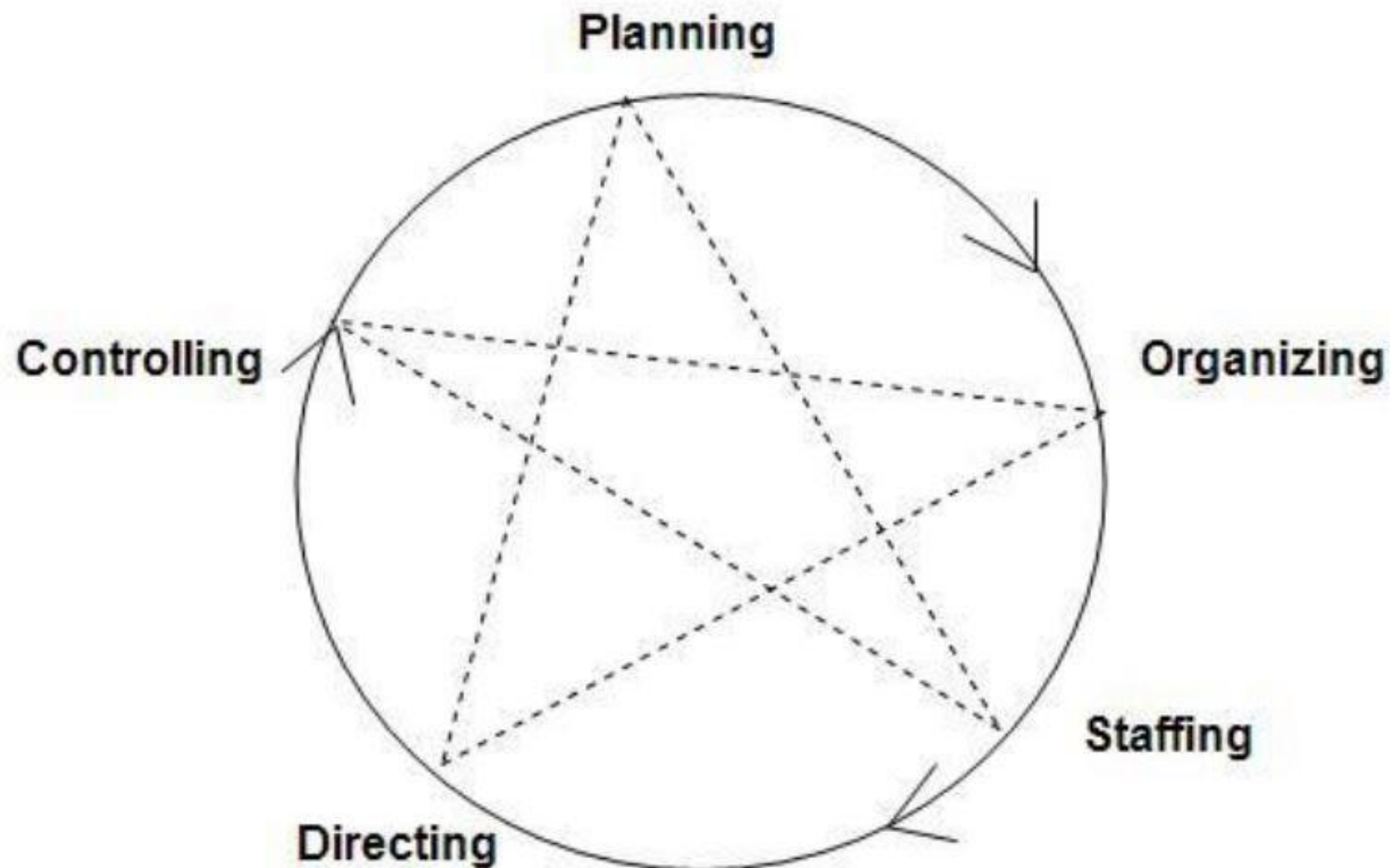
CONTROLLING (การควบคุม)

ความหมาย: การกำกับติดตาม (monitoring) การวัดผลงาน (measuring) และการประเมินการปฏิบัติงาน (evaluation) ในกิจกรรมต่าง ๆ ที่ปรากฏในแผนการทำงาน

ตัวอย่างการควบคุม:

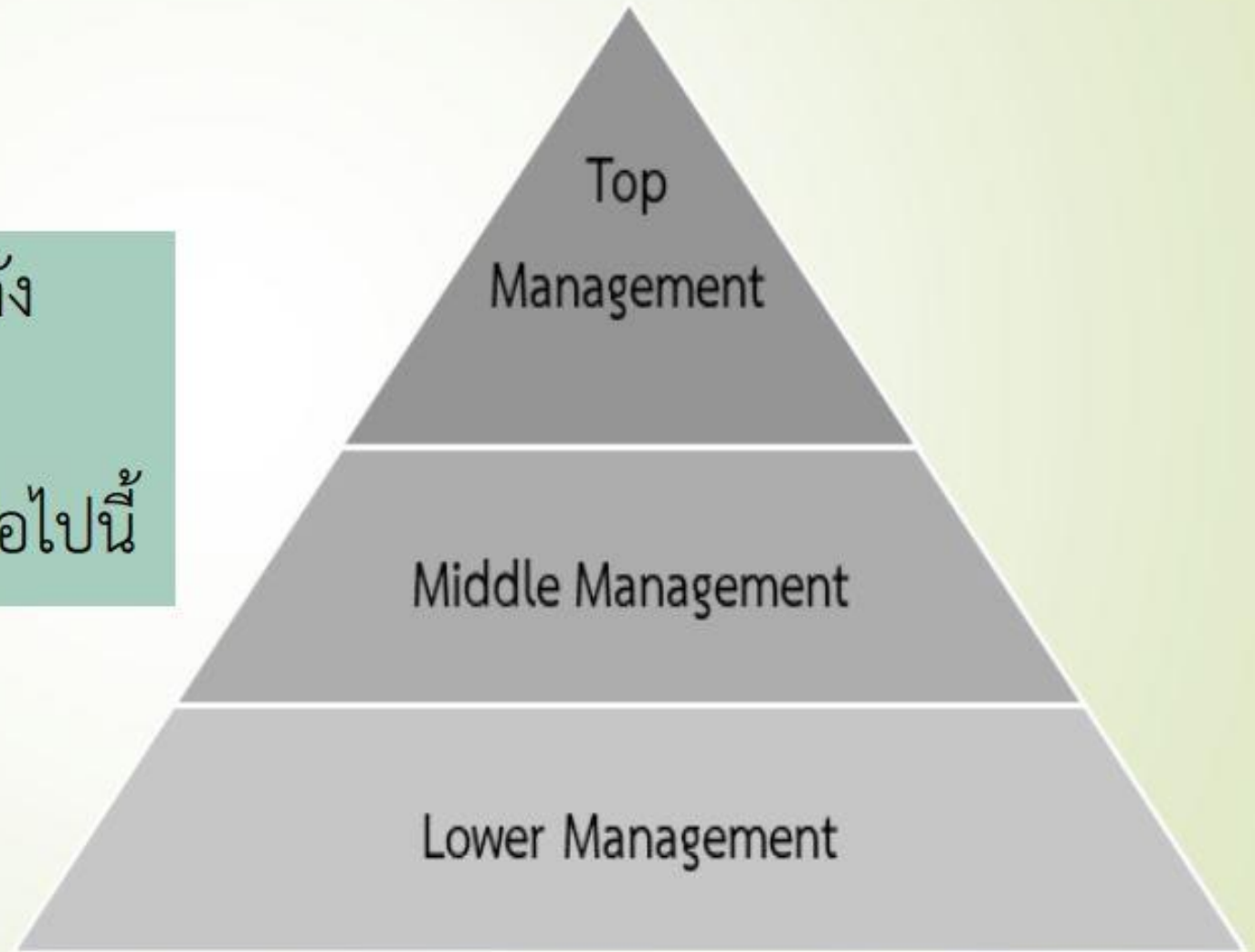
- ➡ วัดผลการปฏิบัติงาน (measurement of performance) ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว
- ➡ ค้นหาว่าผลการปฏิบัติงานคลาดเคลื่อนไปจากเป้าหมายมากน้อยเพียงใด
- ➡ แก้ไขเพื่อแก้ปัญหาความคลาดเคลื่อนเหล่านั้น

จำให้ตื โพลสตืชี่ POSDC



ระดับของการจัดการ

โดยทั่วไปแบ่งเป็น 3 ระดับ ดัง
พีระมิดการจัดการ (The
Management Pyramid) ต่อไปนี้



1. การจัดการระดับบน (Top Management)



บางตำราเรียกว่า Senior Management เป็นการจัดการระดับสูงสุดขององค์กร มีบทบาทสำคัญในการออกนโยบายสำคัญที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ยกตัวอย่างผู้จัดการระดับนี้ เช่น CEO ประธานกรรมการบริหาร ประธานอำนวยการ รองประธาน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับว่ามีชื่อตำแหน่งว่าอย่างไร

2. การจัดการระดับกลาง (Middle Management)



คือผู้จัดการที่เป็นตัวกลางเชื่อมระหว่าง
การจัดการระดับบนและระดับล่าง
ยกตัวอย่างเช่น หัวหน้าแผนก หัวหน้า
ฝ่าย หัวหน้าโรงงาน เป็นต้น การจัดการ
ระดับกลางยังต้องมีปฏิสัมพันธ์กับ
บุคลากรที่เป็นบัณฑิต มีความรู้ เช่น
นักวิทยาศาสตร์ นักวิจัย วิศวกร เป็นต้น

3. การจัดการระดับล่าง (Lower Management)



บางตำราก็เรียกว่า Operational Management เป็นการจัดการในระดับที่สัมผัสหรือใกล้ชิดกับบุคลากรฝ่ายปฏิบัติการมากที่สุด ยกตัวอย่างผู้จัดการในระดับนี้เช่น หัวหน้าคนงาน ผู้คุมงานที่ต้องดูแลควบคุมบุคลากรที่เป็นพนักงานในโรงงาน พนักงานบันทึกข้อมูล พนักงานให้บริการลูกค้า

มิติของการจัดการ (Dimensions of Management)



- การจัดการวัตถุประสงค์
- การจัดการแรงจูงใจของบุคคล
- การจัดการการตัดสินใจ (แนวตั้ง)
- การจัดการกิจกรรม (แนวนอน)

การบริหาร vs. การจัดการ
แตกต่างกันไหม?

Difference Between Administration and Management

Basis of Comparison	Administration	Management
1. Nature	Determinative or Thinking function	Executive or Doing function
2. Type of work	Decision on Objectives & Policies	Implementation of policies
3. Main functions	Planning, Organizing, Staffing	Staffing, Directing, Controlling
4. Level of authority	Top level	Middle and Lower level
5. Influence	Public opinion & Outside sources	Objectives & Policies of concern
6. Direction of human efforts	Not directly concerned	Actively concerned
7. Skills required	Conceptual & human skills	Technical & human skills
8. Usage	Govt. & Public sector	Business organizations
9. Designations	Commissioner, Registrar, Governor, President	Manager, Supervisor



THANK You for your attention

1 Self Management

2 Time Management

3 Team Management

4 Project Management

5 Knowledge Management

6 Learning Management

7 Classroom Management

8 Human Resource Management

9 Conflict Management

10 Change Management

11 Risk Management

12 Financial Management

13 Emotional Management

14 Stress Management