PRINCIPLES OF MANAGEMENT

รหัสวิชา 14026116

Sheet -1-ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐาน

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ห้อง FAM404/202/404

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel Line Id: 081-826-1800

13 - 14 มกราคม 2563

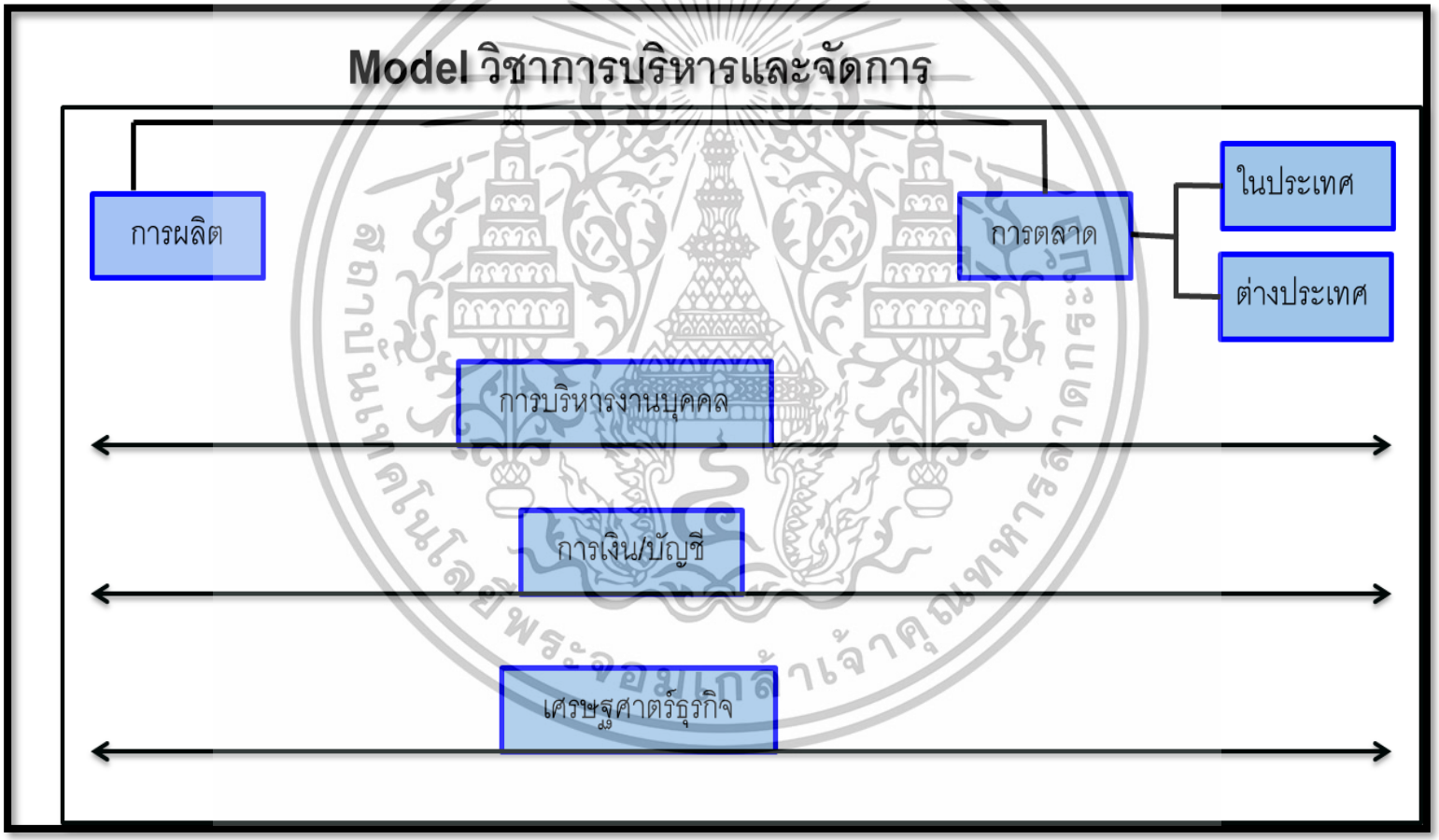
เกริ่นนำ
คำอธิบายรายวิชา

ศึกษาลักษณะของ (1)องค์กรธุรกิจ เน้น (2)หน้าที่และ (3)บทบาทของผู้บริหาร (4)การจูงใจ (5)การสื่อสารและ (6)การตัดสินใจ (7)กระบวนการจัดการ (8) การจัดการให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพในการทำงาน (9)ความรับผิดชอบต่อองค์กรธุรกิจและสังคม

Study of characteristics of business organization; manager's role and duties; motivation, communication and decision making; effective management for business firms, corporate social responsibility

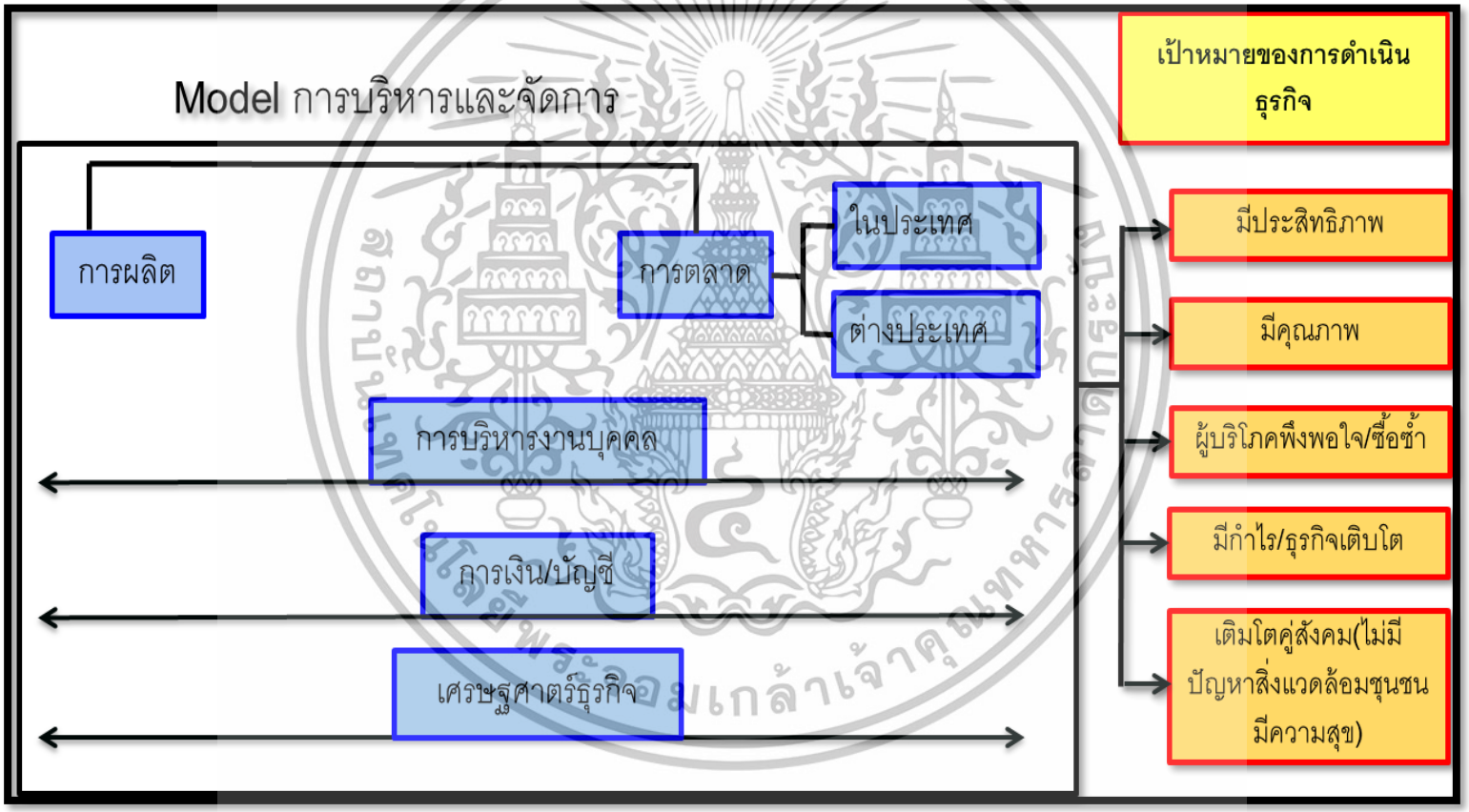
วิชาการบริหารและจัดการ

เกริ่นนำ



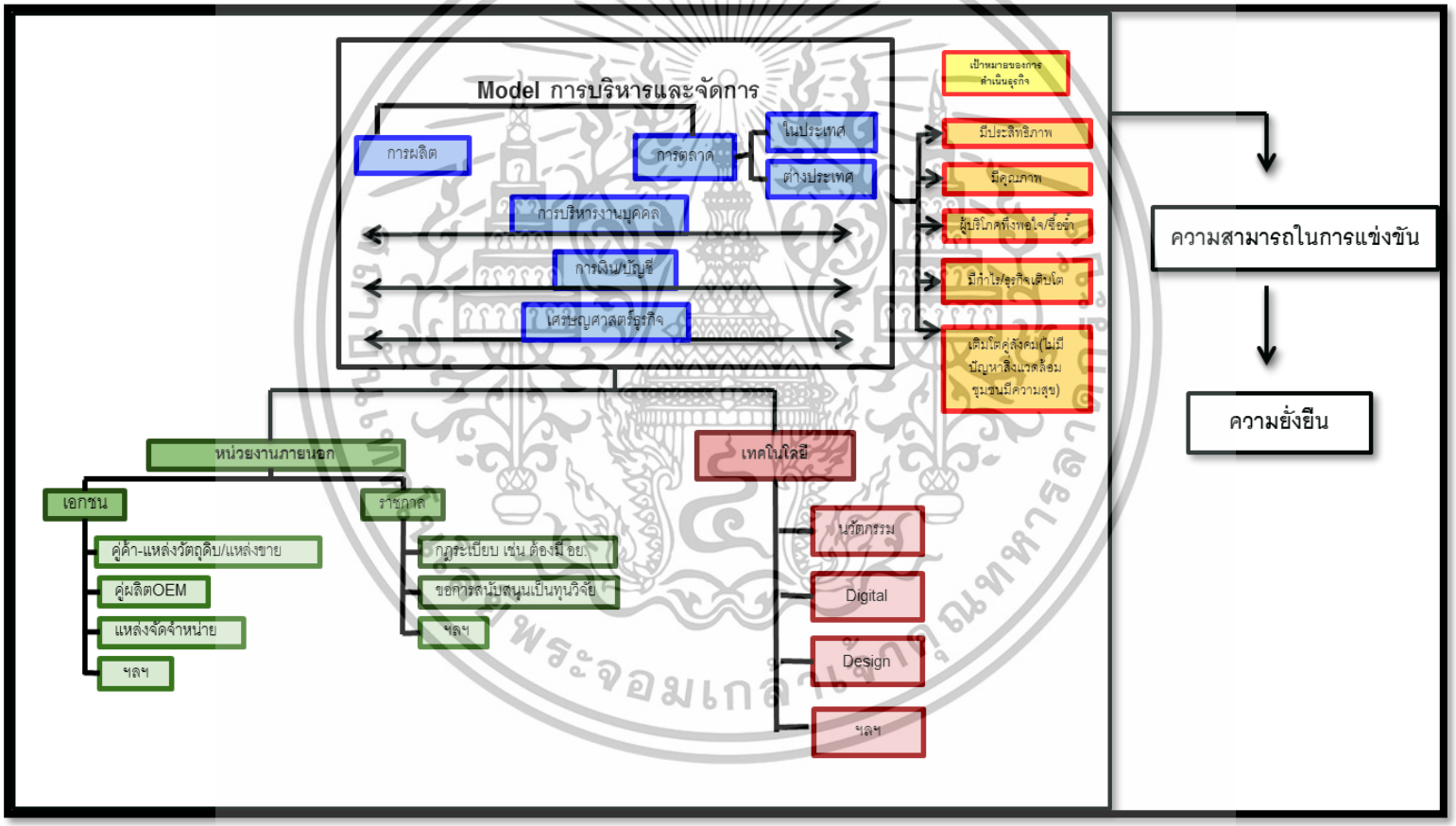
วิชาการบริหารและจัดการ

เราใช้"การจัดการ"เพื่ออะไร→ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ



วิชาการบริหารและจัดการ

การจัดการมีทั้ง"การจัดการภายนอกและภายใน" สู่ความสามารถในการแข่งขัน และ ความยั่งยืน



แนวทางการสอน

เป็นการสอนเพื่อให้ผู้เรียน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในชีวิตงานและประจำวัน และมีแนวความคิดในการผลักดันโครงการต่างๆ

มีการใช้กรณีศึกษาประกอบการสอน

ให้นักศึกษาพัฒนางานโครงการต่างๆเพื่อฝึกประสบการณ์จริง

การวัดผล

คะแนนเก็บในห้อง (การเข้าห้องเรียน,การแสดงข้อคิดเห็น,ฯลฯ)	5 %
(เช่น การตอบคำถาม ระหว่างเรียน- ใส่ผลการตอบคำถามผ่านLine กลุ่ม)	
คะแนน Midterm	30%
คะแนนสอบ Final	35%
งานกลุ่ม-รายงาน มี1 ครั้ง (ที่ต่อเนื่องกัน) รวม5-6คน	30%
(1) รายงานในรูปแบบรายงาน	
(2) VDO (10นาที)	
(3) Present หน้าชั้น	
รวมเป็นคะแนน 100 %	

คะแนนส่วนรวมของห้อง

1. สร้าง **Line** กลุ่ม
   - **M-**จันทร์เย็น
   - **M-** อังคารเช้า
   - **M-** อังคารเย็น
2. ในแต่ละกลุ่ม สร้างอัลบั้ม เพื่อใช้ในการสื่อสาร

ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐาน
--ปูพื้นฐาน--

โลกกำลังเปลี่ยนไป

การเปลี่ยนแปลงของโลกเราในขณะนี้มีการเปลี่ยนแปลงด้วยอัตราเร่ง จนทำให้ประชาชนของบางประเทศที่มีความรู้ไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง ใช้เวลาส่วนใหญ่กับการต่อต้านกับการหลั่งไหลของคลื่นที่ถาโถมเข้ามาทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการต่อต้านการเชื่อมต่อของโลกที่ทำให้เกิดโลกาภิวัตน์ (**Globalization**)

"เราจะปรับตัว ... และอยู่กับการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างไร ?

VDO ชี้ให้เห็นการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลกระทบต่อการทำงานในปัจจุบัน



ฟังกันดี ๆ ในVDO --พูดถึงอะไรบ้าง (มาทำคะแนนเก็บกัน)

1. สร้างอัลบั้ม – ชื่อ งานVDO ภาษาอังกฤษครั้งที่1
2. ให้นักศึกษา

    2.1 มีคำศัพท์ในVDO อะไรบ้าง

    2.2. คำศัพท์ คำนั้น มีความหมายว่าอย่างไร (เป็นความหมายที่สอดคล้องกับใน VDO)

3. นักศึกษาที่จะได้คะแนน ต้องเป็นคำศัพท์ ห้ามซ้ำกับคนก่อนหน้า โดยคำนั้นต้องถูกต้อง (คำซ้ำไม่ได้คะแนน –ดูจากเวลา ที่ใส่ใน อัลบั้ม เป็นหลัก)
4. นักศึกษาที่จะได้คะแนน ต้อง ใส่ชื่อ นามสกุล และ รหัส ให้พร้อม
5. ต้องส่ง ตั้งแต่เวลานี้ จะถึงก่อน เวลาที่จะเรียน ในอาทิตย์ต่อไป
6. งานนี้ ได้คะแนน ในกลุ่มงานเข้าชั้นเรียน

Thailand 4.0

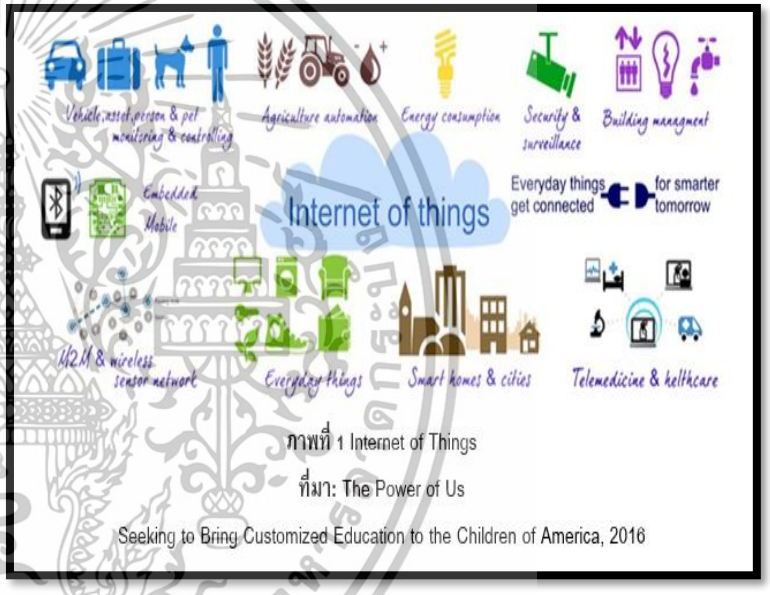
โลกาภิวัตน์ ต่อ **Thailand 4.0**

https://www.youtube.com/watch?v=OEfY3rQZpNo

โลกกำลังเปลี่ยนไปอย่างไร?

VDO ชี้ให้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อการทำงานในปัจจุบัน

https://www.voathai.com/a/technology-changing-lives-nm/1846319.html



ภาพที่ 1 Internet of Things

ที่มา: The Power of Us

Seeking to Bring Customized Education to the Children of America, 2016

Thailand 4.0 คืออะไร?

Why Thailand 4.0 -เชิญชม VDO นี้ นะคะ

https://www.youtube.com/watch?v=OEfY3rQZpNo



Why Thailand 4.0 -เชิญชม VDO



ทำไมต้อง Thailand 4.0



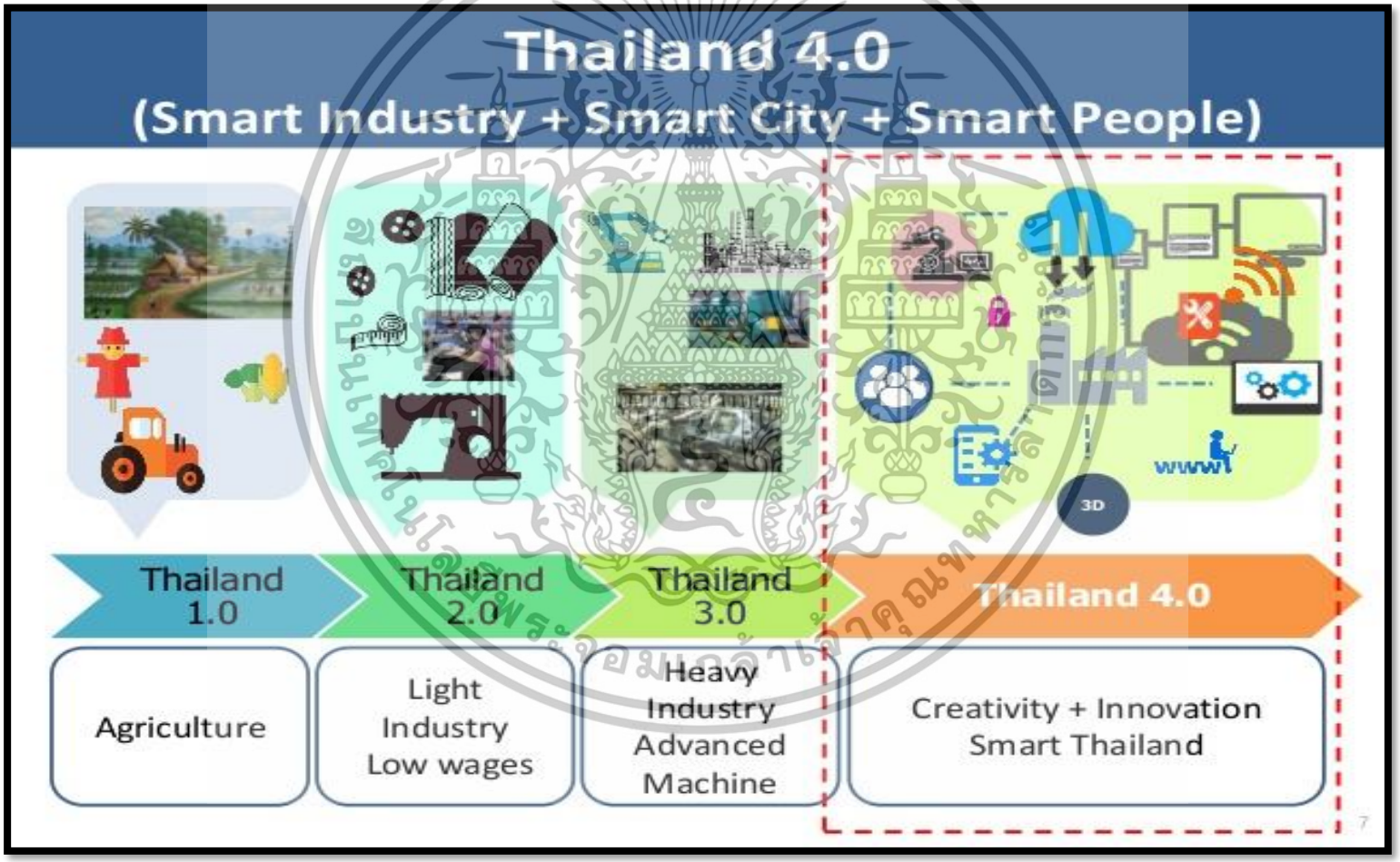




ก้าวสู่ Thailand 4.0



Thailand 4.0


Thailand 4.0
(Smart Industry + Smart City + Smart People)
Thailand 1.0
Thailand 2.0
Thailand 3.0
Thailand 4.0
Agriculture
Light Industry Low wages
Heavy Industry Advanced Machine
Creativity + Innovation Smart Thailand
www
3D

ธุรกิจในแต่ละยุค Thailand 1.0 - 4.0

Thailand 1.0

- ก็คือยุคของเกษตรกรรม คนไทยปลูกข้าว พืชสวน พืชไร่ เลี้ยงหมู เป็ด ไก่ นำผลผลิตไปขาย สร้างรายได้และยังชีพ

Thailand 2.0

- ซึ่งก็คือยุคอุตสาหกรรมเบา ในยุคนี้เรามีเครื่องมือเข้ามาช่วย เราผลิตเสื้อผ้า กระเป๋า เครื่องดื่ม เครื่องเขียน เครื่องประดับ เป็นต้น ประเทศเริ่มมีศักยภาพมากขึ้น

Thailand 3.0

- (ซึ่งเป็นยุคปัจจุบัน) เป็นยุคอุตสาหกรรมหนัก เราผลิตและขายส่งออกเหล็กกล้า รถยนต์ ก๊าซธรรมชาติ ปูนซีเมนต์ เป็นต้น โดยใช้เทคโนโลยีจากต่างประเทศ เพื่อเน้นการส่งออก

Thailand 4.0

- เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ที่เปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ....ซึ่งกว่าจะมาเป็น Thailand 4.0 ก็ต้องผ่าน 1.0 2.0 และ 3.0 กันมาก่อน

7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮา ประจำปี 2019

ท่ามกลางพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ภาวะเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน กำลังซื้อที่อ่อนแรงลง ล้วนเป็นความท้าทายที่ ‘ธุรกิจ’ ต้องเผชิญมากขึ้นทุกวัน การฝ่าคลื่นมรสุมไปด้วยตัวคนเดียว อาจไม่ใช่หนทางที่ดีที่

รวบรวม 7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’

ไล่มาตั้งแต่ **Starbucks** เปลี่ยนมือไปสู่ธุรกิจภายใต้เครือเจ้าสัวเจริญ, **SCB** ขาย **SCB Life** ให้ **FWD** กลายเป็นดีลขายธุรกิจประกันชีวิตใหญ่สุดในอาเซียน, สิงห์ใช้เงิน 1.5 พันล้าน เข้าฮุบ ‘ซานตาเฟ่’ ซึ่งมีอะไรมากกว่าแค่ ‘จับคู่เบียร์กับสเต๊ก’ หรือจะเป็น ธนาคารกรุงเทพเข้าซื้อธนาคารเพอร์มาตา ในอินโดนีเซีย มูลค่า 9 หมื่นล้าน กลายเป็นธนาคารแรกของไทยที่ข้ามไปซื้อธนาคารในต่างประเทศ

ที่มา: ถนัดกิจ จันกิเสน, “7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮาประจำปี 2019”, https://thestandard.co/now-next-2020-business-takeover/, 26.12.2019

7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮาประจำปี 2019

แต่ที่แน่ ๆ ต้องจับตา ‘**Tesco**’ ยักษ์ค้าปลีกรายใหญ่ที่สุดของแดนผู้ดี ออกมายอมรับว่า อาจพิจารณาขายกิจการในไทยและมาเลเซีย โดยมีการประเมินว่า จะต้องใช้เงิน 2-2.75 แสนล้านเลยทีเดียว หากต้องการเป็นเจ้าของ เพื่อให้ธุรกิจ ‘อยู่รอด’ ได้ บางครั้งจึงต้อง ‘เปลี่ยนมือ’ กันบ้าง

ที่มา: ถนัดกิจ จันกิเสน, “7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮาประจำปี 2019”, https://thestandard.co/now-next-2020-business-takeover/, 26.12.2019

7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮา ประจำปี 2019

ท่ามกลางพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ภาวะเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน กำลังซื้อที่อ่อนแรงลง ล้วนเป็นความท้าทายที่ ‘ธุรกิจ’ ต้องเผชิญมากขึ้นทุกวัน การฝ่าคลื่นมรสุมไปด้วยตัวคนเดียว อาจไม่ใช่หนทางที่ดีที่

THE STANDARD รวบรวม 7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’

1) **Starbucks** เปลี่ยนมือไปสู่ธุรกิจภายใต้เครือเจ้าสัวเจริญ



ที่มา: ถนัดกิจ จันกิเสน, https://thestandard.co/now-next-2020-business-takeover/, ค้นหาเมื่อมกราคม 2563

7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮา ประจำปี 2019

Starbucks ตัดสินใจปิดฉากเส้นทางธุรกิจที่อยู่ในไทยกว่าปั้นเองกับมือกว่า 20 ปี โดยขายสิทธิ์บริหารร้านกาแฟเงือกเขียวทั้งหมด 372 สาขา (ณ วันที่ 23 พฤษภาคม) ให้กับ2 บรษัทที่ร่วมมือกัน

1. **Coffee Concepts Thailand** (จัดตั้งขึ้นมาเมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2562 ก็มีทุนจดทะเบียน 10,000 ล้านบาท) ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนกับ **Maxim’s Caterers Limited** จากฮ่องกง (เคยบริหาร **Starbucks** สาขาแรกบนเกาะฮ่องกง เมื่อปี2543 หรือ 20 ปีมาแล้ว ก่อนที่จะขยายออกไปใน กัมพูชา มาเก๊า สิงคโปร์ และเวียดนาม รวมๆ แล้วกว่า 400 สาขา และ
2. **F&N Retail Connection Co., Ltd.** ในเครือบริษัท ไทยเบฟเวอ เรจ จำกัด (มหาชน) ของเจ้าสัวเจริญ สิริวัฒนภักดี

ที่มา: ถนัดกิจ จันกิเสน, https://thestandard.co/now-next-2020-business-takeover/, ค้นหาเมื่อมกราคม 2563

7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮาประจำปี 2019

ท่ามกลางพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ภาวะเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน กำลังซื้อที่อ่อนแรงลง ล้วนเป็นความท้าทายที่ ‘ธุรกิจ’ ต้องเผชิญมากขึ้นทุกวัน การฝ่าคลื่นมรสุมไปด้วยตัวคนเดียวอาจไม่ใช่หนทางที่ดีที่



ที่มา: ถนัดกิจ จันกิเสน, https://thestandard.co/now-next-2020-business-takeover/, ค้นหาเมื่อมกราคม 2563

7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮา ประจำปี 2019

THE STANDARD รวบรวม 7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’

1) Starbucks เปลี่ยนมือไปสู่ธุรกิจภายใต้เครือเจ้าสัวเจริญ

การเข้าซื้อในครั้งนี้นับเป็นการต่อจิ๊กซอว์ให้กับอาณาจักรธุรกิจในเมืองไทยของเจ้าสัวเจริญ

F&N ได้ทำธุรกิจมากว่า 20 ปี มีสินค้าหลากหลายทั้ง ทีพอท ตราหมี และคาร์เนชั่น เป็นตราสินค้ากลุ่มนมข้นหวาน นมสเตอริไลซ์ และนมข้นจืด ซึ่งเป็นสินค้าที่ **Starbucks** ต้องใช้สินค้าของ **F&N** อยู่

ที่มา: ถนัดกิจ จันกิเสน, https://thestandard.co/now-next-2020-business-takeover/, ค้นหาเมื่อมกราคม 2563

7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮาประจำปี 2019

ตลาดกาแฟนอกบ้านมีมูลค่าสูงถึง 38,000 ล้านบาท เติบโต 8% มากกว่าภาพรวมที่เติบโตราว 4% เท่านั้น ที่สำคัญอัตราการใช้บริการของคนไทยเฉลี่ย 300 แก้วต่อคนต่อปี ถือว่าน้อยเมื่อเทียบกับญี่ปุ่น 400-500 แก้วต่อคนต่อปี หรือในยุโรปเฉลี่ย 600 แก้วต่อคนต่อปี ที่ผ่านมาผู้บริโภครู้จักกาแฟมากขึ้น

ขณะเดียวกันการซื้อ Starbucks เข้ามาก็ดันรายได้และกำไรเติบโตได้ทันที ข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้าระบุ ปี 2561 บริษัท สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ (ประเทศไทย) จำกัด มีรายได้ 7,675,842,134 บาท กำไร 1,078,334,302 บาท ซึ่งเป็นปีแรกที่กำไรแตะหลัก ‘พันล้าน’ ทั้งหมดนี้มาจากพลังที่แข็งเกร่งของแบรนด์เงือกเขียว

ที่มา: ถนัดกิจ จันกิเสน, https://thestandard.co/now-next-2020-business-takeover/, ค้นหาเมื่อมกราคม 2563

7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮา ประจำปี 2019

2) TMB ควบรวม ธนชาติ พลิก ‘ธนาคารขนาดกลาง’ ขึ้นเป็น ‘ธนาคารขนาดใหญ่’

การควบรวมกิจการของ TMB และธนชาต ซึ่งเดิมทีเป็น ‘ธนาคารขนาดกลาง’ จะทำให้เกิดธนาคารแห่งใหม่ที่มีขนาดใหญ่ และแข็งแกร่งกว่าเดิมเกือบเท่าตัว ส่งผลให้มีทรัพย์สินรวมกันกว่า 2 ล้านล้านบาท พร้อมฐานลูกค้ารวมกันราว 10 ล้านคน ในจำนวนนี้เป็นกลุ่มลูกค้าที่ทับซ้อนกันระหว่างธนาคารทั้งสองแห่งไม่ถึงสัดส่วน 10%

ที่มา: ถนัดกิจ จันกิเสน, https://thestandard.co/now-next-2020-business-takeover/, ค้นหาเมื่อมกราคม 2563

7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮา ประจำปี 2019

ประโยชน์ของการควบรวมกันครั้งนี้จะช่วยให้ธนาคารแห่งใหม่สามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจ และขยายตลาดได้มากขึ้น ช่วยให้เกิดผลตอบแทนที่สูงกว่าเดิม นำจุดแข็งของผลิตภัณฑ์สินเชื่อรายย่อย และรถยนต์ของธนชาตมารวมเข้ากับนวัตกรรมดิจิทัล และผลิตภัณฑ์เงินฝากที่ถือเป็นจุดแข็งของ TMB เพื่อให้สามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่หลากหลาย ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน ซึ่งถือเป็นการสร้างประโยชน์กับ Stakeholders ทุกฝ่าย และเติบโตอย่างยั่งยืน **ฝ่ายบริหารระบุว่า ในระหว่างนี้คงไม่สามารถปลดพนักงานได้ แต่จะมีการเพิ่มทักษะให้กับพนักงานเพิ่มเติม**

ที่มา: ถนัดกิจ จันกิเสน, https://thestandard.co/now-next-2020-business-takeover/, ค้นหาเมื่อมกราคม 2563

7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮา ประจำปี 2019

ขณะที่หลังควบรวมกิจการกันแล้ว ธนาคารทั้งสองแห่งก็ยังจำเป็นจะต้องใช้บุคลากรจำนวนมากเช่นเดิม เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของฐานลูกค้าที่ใหญ่ขึ้น ดังนั้นคงไม่มีการปลดพนักงาน ซึ่งหลังรวมกิจการกันจะโอนย้ายบุคลากรของธนชาตไปอยู่กับธนาคารแห่งใหม่ ส่วนสาขาธนาคารเดิมที่อยู่ในตำแหน่งใกล้กันอาจจะต้องพิจารณาคงไว้ให้เหลือเพียงสาขาเดียว โดยทั้งคู่มีจำนวนสาขาล่าสุดรวมกันที่ประมาณ 900 แห่ง และมีจำนวนบุคลากรรวมกันกว่า 19,000 คน

ที่มา: ถนัดกิจ จันกิเสน, https://thestandard.co/now-next-2020-business-takeover/, ค้นหาเมื่อมกราคม 2563

7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮาประจำปี 2019

คาดว่าดีลประวัติศาสตร์ดังกล่าวจะแล้วเสร็จในปี 2564 เนื่องจากขั้นตอนการดำเนินการต่าง ๆ ค่อนข้างมีความซับซ้อน และต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการพอสมควร หลังเสร็จสิ้นทุกอย่างจะมีการเปลี่ยนชื่อใหม่ แต่ปัจจุบันยังไม่แน่นอนว่าจะใช้ชื่ออะไรกันแน่

ที่มา: ถนัดกิจ จันกิเสน, https://thestandard.co/now-next-2020-business-takeover/, ค้นหาเมื่อมกราคม 2563

7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮา ประจำปี 2019

3) SCB ขาย SCB Life ให้ FWD ดีลขายธุรกิจประกันชีวิตใหญ่สุดในอาเซียน เรียกว่าพลิกบทบาทจากเจ้าของมาเป็นตัวแทนขาย หลังจากที่ ธนาคารไทยพาณิชย์ ได้ขายธุรกิจประกันชีวิตทั้งหมดในบริษัท ไทยพาณิชย์ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) หรือ SCB Life ให้กลุ่มเอฟดับบลิวดี (FWD Group Financial Services Pte. Ltd.) ทุนยักษ์ใหญ่จากฮ่องกงด้วยมูลค่า 9.27 หมื่นล้านบาท นับเป็นดีลขายธุรกิจประกันชีวิตใหญ่สุดในอาเซียน ---SCB ยังคงอยู่ในธุรกิจประกันชีวิตต่อไป เพียงแต่เปลี่ยนบทบาทจากเจ้าของมาเป็นตัวแทนขาย ซึ่งต่อไปจะนำจุดแข็งที่มีมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตให้ตรงใจลูกค้ามากขึ้น

ที่มา: ถนัดกิจ จันกิเสน, https://thestandard.co/now-next-2020-business-takeover/, ค้นหาเมื่อมกราคม 2563

7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮา ประจำปี 2019

- โดย SCB แจ้งว่า ได้รับเงินจากการขายหุ้นเป็นจำนวนทั้งสิ้น 92,700 ล้านบาท ซึ่งจะก่อให้เกิดกำไรจากธุรกรรมการขาย (หลังหักภาษี) จำนวน 11,000 ล้านบาท โดยผลของกำไรจะถูกบันทึกในรอบบัญชีไตรมาส 3 ปี 2562
- ธนาคารยังจะทยอยรับเงินจำนวน 17,700 ล้านบาท เป็นรายได้ตลอด 15 ปี สำหรับการขายผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตตลอดช่วงระยะเวลาความร่วมมือในการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตผ่านธนาคาร โดยกลุ่ม FWD มีแผนที่จะเปลี่ยนชื่อและรีแบรนด์บริษัทไทยพาณิชย์ประกันชีวิตภายใต้การอนุมัติของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

ที่มา: ถนัดกิจ จันกิเสน, https://thestandard.co/now-next-2020-business-takeover/, ค้นหาเมื่อมกราคม 2563

7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮา ประจำปี 2019

4) MK ซื้อ ‘แหลมเจริญซีฟู้ด’ เมื่อร้านสุกี้อยากขายอาหารทะเลบ้าง!

เมื่อ 6 กันยายน 2019 MK แบรนด์สุกี้คุ้นหู แจงต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยว่าได้ใช้เงิน 2,060 ล้านบาทเข้าซื้อหุ้นของ ‘แหลมเจริญซีฟู้ด’ โดยหลังจากนี้จะเข้าเป็นหุ้นใหญ่ด้วยสัดส่วน 65% ว่ากันว่านี่ถือเป็นดีลซื้อกิจการร้านอาหารเป็นครั้งแรกของ MK

ที่มา: ถนัดกิจ จันกิเสน, https://thestandard.co/now-next-2020-business-takeover/, ค้นหาเมื่อมกราคม 2563

7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮาประจำปี 2019

MK แจ้งว่าเป้าหมายของการซื้อก็เพื่อ ‘ขยายธุรกิจร้านอาหาร’ คาดว่าดีลนี้จะแล้วเสร็จภายในเดือนธันวาคม ปี 2562 หลังทุกอย่างเสร็จเรียบร้อย เมื่อได้ ‘แหลมเจริญซีฟู้ด’ เข้ามาอยู่ในพอร์ตจะมีขนาดเท่ากับ 12.2% ของสินทรัพย์รวมของบริษัทฯ และเมื่อนับรวมขนาดรายการได้มาซึ่งสินทรัพย์ที่เกิดขึ้นในระหว่าง 6 เดือนก่อนวันที่เข้าทำรายการนี้ ขนาดของรายการนี้จะเท่ากับสัดส่วน 13.5%

ที่มา: ถนัดกิจ จันกิเสน, https://thestandard.co/now-next-2020-business-takeover/, ค้นหาเมื่อมกราคม 2563

7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮา ประจำปี 2019

(4) MK ซื้อ ‘แหลมเจริญซีฟู้ด’ เมื่อร้านสุกี้อยากขายอาหารทะเลบ้าง!

แต่สำหรับเหตุผลที่แท้จริงนั้น ฤทธิ์ ธีระโกเมน ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และยังเป็นผู้ก่อตั้ง MK เล่าว่า ที่ผ่านมา MK หาหนทางเติบโตมาโดยตลอด ซึ่งรวมไปถึงการเข้าไปร่วมลงทุน จนได้มีโอกาสคุยกับแหลมเจริญซีฟู้ดเมื่อ 1 ปีก่อน ซึ่งพบว่ามีวัฒนธรรมและนิสัยใจคอที่เข้ากันได้ อีกทั้งระบบของบริษัทสามารถรองรับ 26 สาขาที่มีอยู่ได้สบาย สามารถขยายสาขาได้อีกเยอะ จึงตัดสินใจร่วมลงทุน

ที่มา: ถนัดกิจ จันกิเสน, https://thestandard.co/now-next-2020-business-takeover/, ค้นหาเมื่อมกราคม 2563

7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮา ประจำปี 2019

MK จะเข้าไปช่วยทำให้แหลมเจริญซีฟู้ดแข็งแรงขึ้น โดยจะเข้าไปซินเนอร์จี้ในทุกด้านทั้ง การเทรนนิ่งพนักงาน การตลาด รวมถึงระบบโลจิสติกส์ซึ่งเป็นเรื่องท้าทายสำหรับการทำร้านอาหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาหารทะเล

ที่มา: ถนัดกิจ จันกิเสน, https://thestandard.co/now-next-2020-business-takeover/, ค้นหาเมื่อมกราคม 2563

7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮา ประจำปี 2019

ด้วยประสบการณ์สร้างแบรนด์ **MK** มากว่า 30 ปี ทำให้ **MK** มีความรู้และประสบการณ์ แบรนด์ไม่สามารถสร้างได้ในวันเดียว มีกลไกทำให้เกิด ไม่ได้เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ แต่ที่ผ่านมาแหลมเจริญซีพัดสร้างแบรนด์แบบธรรมชาติ หลังจากนี้ **MK** จะเข้าไปช่วยเร่งโต โดยใช้ดิจิทัลเข้ามาช่วยทั้งหมด จะทำได้เร็วขนาดไหนก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของทีมงาน

ที่มา: ถนัดกิจ จันกิเสน, https://thestandard.co/now-next-2020-business-takeover/, ค้นหาเมื่อมกราคม 2563

7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮา ประจำปี 2019

“ซีฟู้ดเป็นอาหารที่คนไทยกินอยู่แล้ว เห็นได้จากมีร้านอยู่เต็มไปหมด แต่ความน่าสนใจของแหลมเจริญซีฟู้ด คือเป็นร้านที่มีเครือข่าย ซึ่ง **MK** คิดอยู่แล้วว่าเหมาะกันมาก และไม่เข้ามาแย่งลูกค้ากัน ที่สำคัญนี่เป็นอาหารของคนไทย ซึ่งสามารถนำไปต่างประเทศแล้วบอกว่าไทยซีฟู้ดได้”

ที่มา: ถนัดกิจ จันกิเสน, https://thestandard.co/now-next-2020-business-takeover/, ค้นหาเมื่อมกราคม 2563

7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮา ประจำปี 2019

5) สิงห์ ฮุบ ซานตาเฟ่ มีอะไรมากกว่าแค่ ‘จับคู่เบียร์กับสเต๊ก’

‘ธุรกิจอาหาร’ -- ‘บริษัท บุญรอดบริวเวอรี่ จำกัด’ หรือ ‘สิงห์’ เป็นอีกรายที่กำลังปั้นธุรกิจอาหารอย่างจริงจัง

ที่มา: ถนัดกิจ จันกิเสน, https://thestandard.co/now-next-2020-business-takeover/, ค้นหาเมื่อมกราคม 2563

7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮา ประจำปี 2019

“อาหาร’ เป็นธุรกิจที่ 6 ต่อจาก 1. ธุรกิจเบียร์ โซดา และน้ำดื่ม 2. กลุ่มธุรกิจบรรจุภัณฑ์บางกอกกล๊าส 3. ธุรกิจระดับภูมิภาค (รีจินัล) ภายใต้ สิงห์ เอเชีย โฮลดิ้ง 4. อสังหาริมทรัพย์ โดยสิงห์ เอสเตท 5. ธุรกิจซัพพลายเชน ภายใต้บุญรอด ซัพพลายเชน ซึ่งสิงห์กำลังให้ความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยอยู่ภายใต้ ‘ฟู้ด แฟคเตอร์’ ซึ่งมี ปิติ ภิรมย์ภักดี ที่มีแพสชัน ความรัก และความหลงใหลในอาหารเป็นผู้ดูแล

ที่มา: ถนัดกิจ จันกิเสน, https://thestandard.co/now-next-2020-business-takeover/, ค้นหาเมื่อมกราคม 2563

7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮา ประจำปี 2019

เคยบอกว่า การเข้าซื้อกิจการไม่ใช่เป้าหมายหลักในการขยายธุรกิจอาหาร เพราะ ‘ฟู้ด แฟคเตอร์’ มีร้านอาหารหลากหลาย ทั้งร้าน EST.33, ร้าน Farm Design และร้านอาหารญี่ปุ่น Kitaohji อยู่ในพอร์ตอยู่แล้ว แต่ในเดือนตุลาคมที่ผ่านมา ได้ตัดสินใจทุ่ม 1,500 ล้านบาท เข้าเป็นเจ้าของแบรนด์สเต๊กยอดนิยม **‘ซานตาเฟ่’ ที่มีสาขาในประเทศไทยมากกว่า 117 แห่ง**

ที่มา: ถนัดกิจ จันกิเสน, https://thestandard.co/now-next-2020-business-takeover/, ค้นหาเมื่อมกราคม 2563

7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮา ประจำปี 2019

เคที เรสทัวรองท์ เป็นเพราะว่ามีทั้งโนว์ฮาว และแบรนด์ร้านสเต๊กที่ครอบคลุมกว่า 117 แห่ง (57% เป็นของเคทีเอง อีก 43% เป็นแฟรนไชส์) รวมถึงร้านอาหารอีสาน ซึ่งทั้งสองเป็นธุรกิจที่ไม่ได้มีอยู่ในพอร์ตธุรกิจเดิมของฟู้ด แฟคเตอร์

ที่มา: ถนัดกิจ จันกิเสน, https://thestandard.co/now-next-2020-business-takeover/, ค้นหาเมื่อมกราคม 2563

7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮา ประจำปี 2019

‘สเต๊ก’ เป็นหมวดหมู่อาหารที่ได้รับความนิยมในกลุ่มผู้บริโภคคนไทยมาก ๆ คู่แข่งรายใหญ่ ๆ ในตลาด มีแค่ประมาณ 2-3 รายเท่านั้น รวมถึงยังมีโอกาสปูพรมขยายธุรกิจไปยังประเทศอื่น ๆ ในอาเซียนอีกด้วย หลังประเดิมที่กัมพูชาไปแล้ว

ที่มา: ถนัดกิจ จันกิเสน, https://thestandard.co/now-next-2020-business-takeover/, ค้นหาเมื่อมกราคม 2563

7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮา ประจำปี 2019

แต่ใจความใหญ่ที่สุดคือการที่สามารถ **Synergy** ภายในบริษัท และการทำธุรกิจแบบต้นน้ำยันปลายน้ำแบบครบวงจรด้วยแบรนด์ในเครือของบริษัททั้งหมด อย่างเช่น ตอนนี้ร้านสเต๊กซานตาเฟ่ บางแห่งเริ่มนำซอส **Todd** เข้าไปเสิร์ฟในบางเมนูเรียบร้อยแล้ว

ที่มา: ถนัดกิจ จันกิเสน, https://thestandard.co/now-next-2020-business-takeover/, ค้นหาเมื่อมกราคม 2563

7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮา ประจำปี 2019

6) Minor ซื้อ BonChon ถึงเวลาขาย ‘ไก่ทอด’ กับเขาบ้างแล้ว!

ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล’ ให้ ‘เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)’ เจ้าของ ‘ไมเนอร์ ฟู้ด’ กว่า 2,200 สาขา กระจายตัวใน 26 ประเทศ ภายใต้แบรนด์ที่คุ้นหูคุ้นตา เช่น The Pizza Company, The Coffee Club, Riverside, Benihana, Thai Express, Swensen’s, Sizzler, Dairy Queen, Burger King ฯลฯ

ที่มา: ถนัดกิจ จันกิเสน, https://thestandard.co/now-next-2020-business-takeover/, ค้นหาเมื่อมกราคม 2563

7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮา ประจำปี 2019

เข้าซื้อหุ้น 100% ในบริษัท ชิคเก้น ไทม์ จำกัด ซึ่งเป็นเจ้าของ และดำเนินกิจการร้านอาหาร BonChon ในประเทศไทย โดยใช้งบลงทุนกว่า 2,000 ล้านบาท เพราะไมเนอร์ไม่เคยมีร้านที่มี ‘เมนูไก่ทอด’ อย่างจริงจังแม้แต่ร้านเดียว นี่จึงเป็นครั้งแรกที่ไมเนอร์กระโดดเข้าสู่ ‘สงครามไก่ทอด’ อย่างเป็นทางการ

ที่มา: ถนัดกิจ จันกิเสน, https://thestandard.co/now-next-2020-business-takeover/, ค้นหาเมื่อมกราคม 2563

7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮา ประจำปี 2019

ผู้บริหารไมเนอร์ให้เหตุผลกับ THE STANDARD ว่า ไก่ถือเป็นหนึ่งในวัตถุดิบที่คนไทยให้ความนิยมมากที่สุด และตลาดไก่ยังมีศักยภาพในการเติบโตอีกมาก ข้อมูลจาก Euromonitor ระบุว่า ช่วง 10 ปี ตั้งแต่ปี 2551-2561 ‘ตลาดไก่’ เติบโตถึง 229% จากมูลค่า 7,000 ล้านบาท เป็น 24,000 ล้านบาท เติบโตมากกว่าตลาดอื่นๆ ที่ไมเนอร์ทำธุรกิจอยู่ทั้งสิ้น

ที่มา: ถนัดกิจ จันกิเสน, https://thestandard.co/now-next-2020-business-takeover/, ค้นหาเมื่อมกราคม 2563

7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮา ประจำปี 2019

ไมเนอร์ประเมินว่า BonChon สามารถขยายสาขาเป็น 150-200 สาขาในอนาคตได้สบายๆ เมื่อเทียบกับร้านอื่นๆ โดยที่ปัจจุบันมีจำนวนสาขาเพียง 44 สาขา

ที่มา: ถนัดกิจ จันกิเสน, https://thestandard.co/now-next-2020-business-takeover/, ค้นหาเมื่อมกราคม 2563

7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮา ประจำปี 2019

7) ธนาคารกรุงเทพเข้าซื้อธนาคารเพอร์มาตา ในอินโดนีเซีย มูลค่า 9 หมื่นล้าน

ธนาคารกรุงเทพทำสัญญาซื้อขายหุ้น โดยมีเงื่อนไขกับธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (สแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด) และพีที แอสทร่า อินเตอร์เนชั่นแนล ทีบีเค (แอสทร่า) เพื่อถือหุ้นในธนาคารพีที เพอร์มาตา ทีบีเค (เพอร์มาตา) ในอินโดนีเซีย คิดเป็นสัดส่วน 89.12% มูลค่าราว 2,674 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือ 81,017 ล้านบาท คาดว่าจะทำธุรกรรมเสร็จสิ้นในปี 2563 หลังจากนั้นจะทำเรื่องซื้อหุ้นส่วนที่เหลืออีก 10.88%

ที่มา: ถนัดกิจ จันกิเสน, https://thestandard.co/now-next-2020-business-takeover/, ค้นหาเมื่อมกราคม 2563

7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮา ประจำปี 2019

ทั้งนี้ตั้งเป้าหมายจะถือหุ้นในธนาคารเพอร์มาตาทั้ง 100% โดยประเมินมูลค่าเบื้องต้น 3,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือ 90,909 ล้านบาท โดยการซื้อขายหุ้นทั้งหมดจะใช้เงินทุนภายในของธนาคาร ซึ่งเพียงพอกับการซื้อหุ้นธนาคารเพอร์มาตาทั้ง 100% โดยไม่เพิ่มเงินทุนจากผู้ถือหุ้น ซึ่งครั้งนี้ถือเป็นดีลการซื้อหุ้นธนาคารในต่างประเทศที่ใหญ่ที่สุด

ที่มา: ถนัดกิจ จันกิเสน, https://thestandard.co/now-next-2020-business-takeover/, ค้นหาเมื่อมกราคม 2563

7 เหตุการณ์ ‘ธุรกิจเปลี่ยนมือ’ เรียกเสียงฮือฮา ประจำปี 2019

“การซื้อหุ้นธนาคารเพอร์มาตาในอินโดนีเซียครั้งนี้เป็นกลยุทธ์การเติบโตของธนาคารกรุงเทพ ที่จะขยายการเติบโตของธุรกิจในต่างประเทศ ซึ่งเศรษฐกิจและปริมาณประชากรของประเทศอินโดนีเซียเติบโตอย่างมาก รวมถึงเทรนด์การขยายตัวของสังคมเมืองค่อนข้างสูง ขณะเดียวกันธุรกิจของเพอร์มาตาอยู่ในช่วงขาขึ้น กำไรดี เงินสำรองดี เมื่อทั้งสองธนาคารรวมกันธนาคารกรุงเทพคือธุรกิจองค์กร (มีสัดส่วน 40% ของธุรกิจทั้งหมด) ขณะที่จุดแข็งของธนาคารเพอร์มาตามีฐานลูกค้าทั้งรายย่อย เอสเอ็มอี และธุรกิจองค์กรรวม 3.5 ล้านราย มีสาขา 332 แห่ง จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์อินโดนีเซีย และมีใบอนุญาตเป็นธนาคารท้องถิ่น รวมถึงมีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี ซึ่งจะเพิ่มทั้งเครือข่าย และการขยายธุรกิจ

ที่มา: ถนัดกิจ จันกิเสน, https://thestandard.co/now-next-2020-business-takeover/, ค้นหาเมื่อมกราคม 2563

โลกาภิวัตน์(Globalization) → สู่ทักษะแห่งการเรียนรู้ในศ.ที่21

“การจัดการ” → ต้องการคนที่มีศักยภาพแบบไหน?

ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

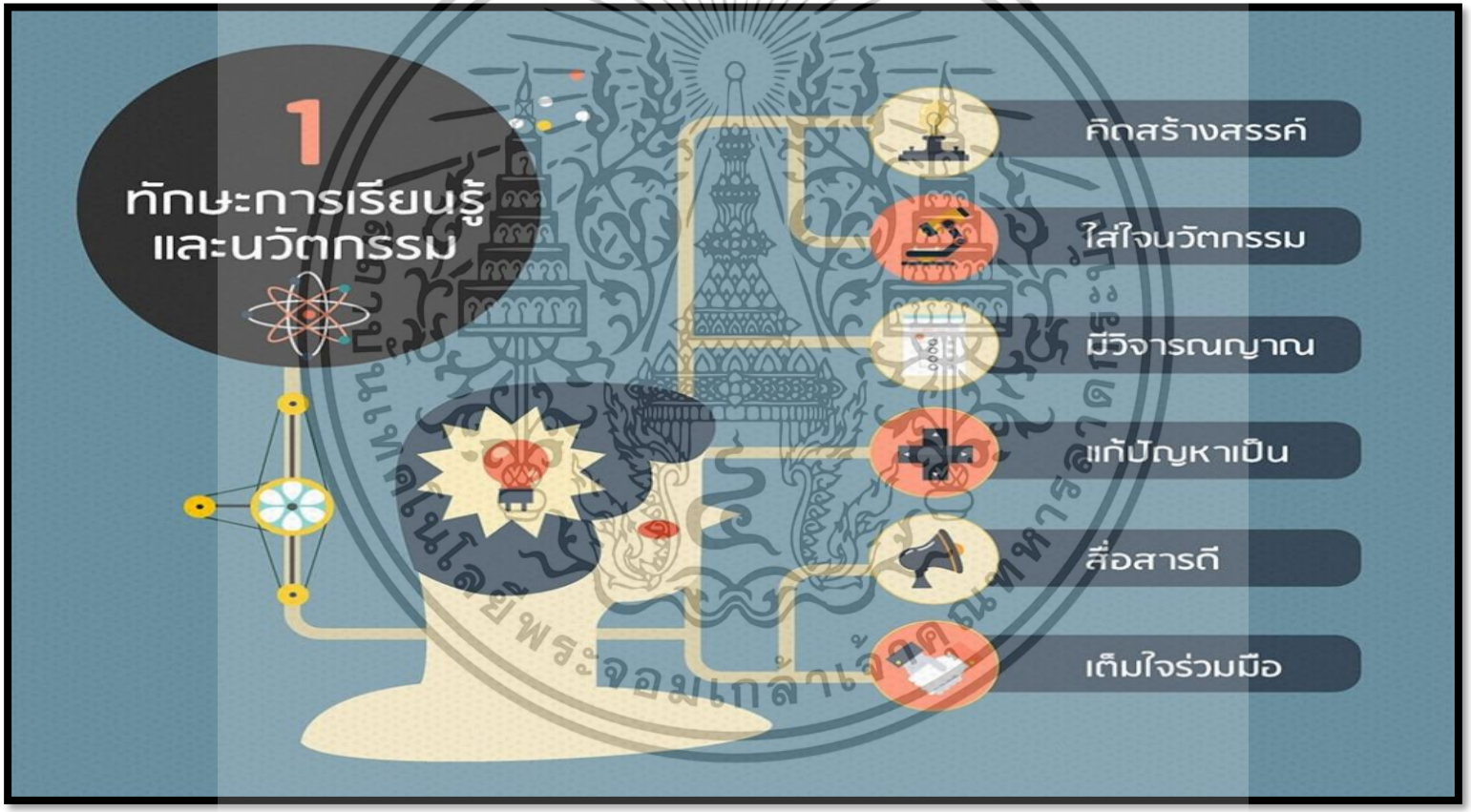


คิดยกกำลัง 2 : เรียนรู้ทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 เตรียมพร้อมรับโลกใหม่ "ยุค AI“

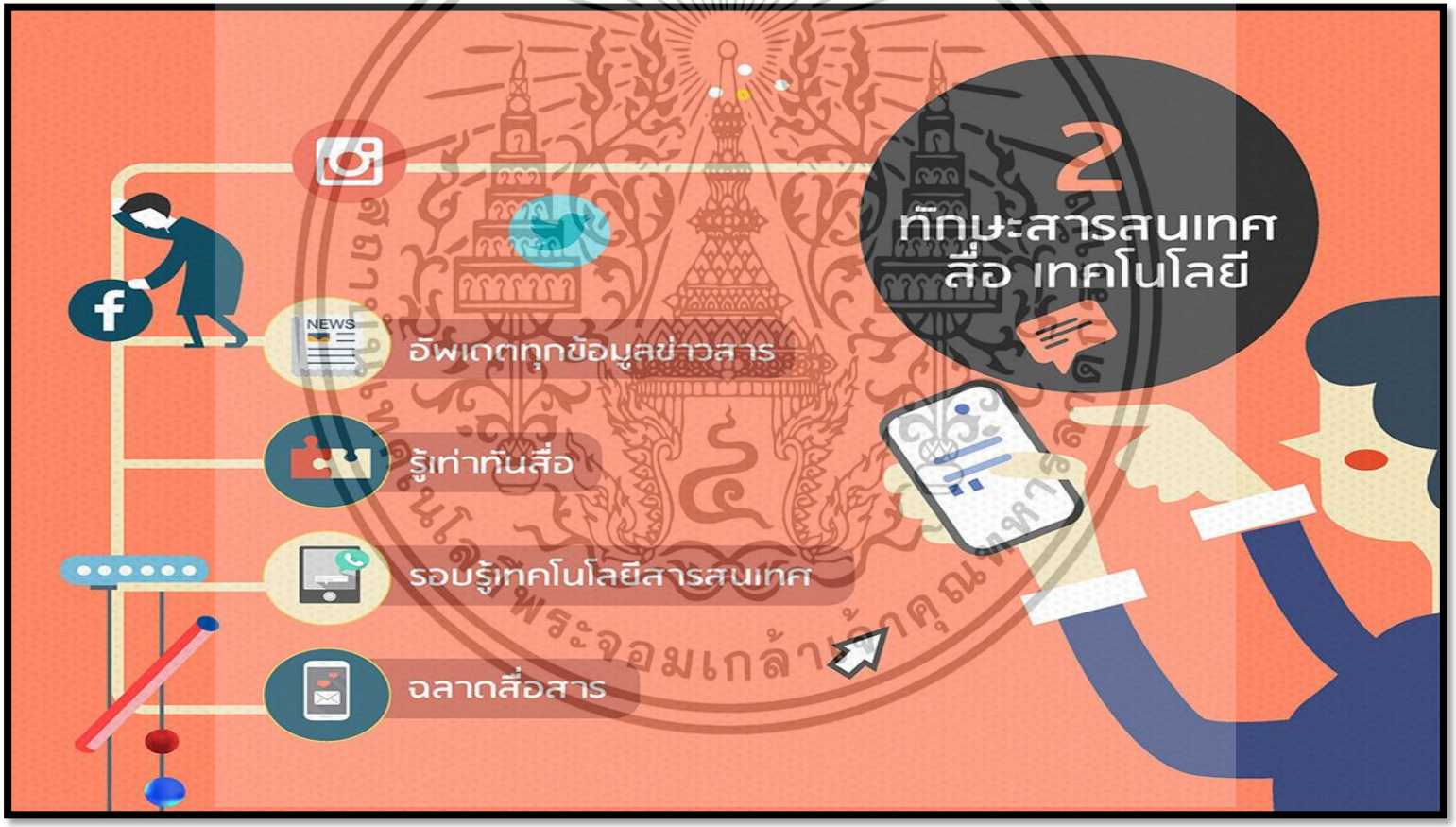


(หมายเหตุ: จากรายการทีวีเมื่อ 4 ธ.ค. 60)

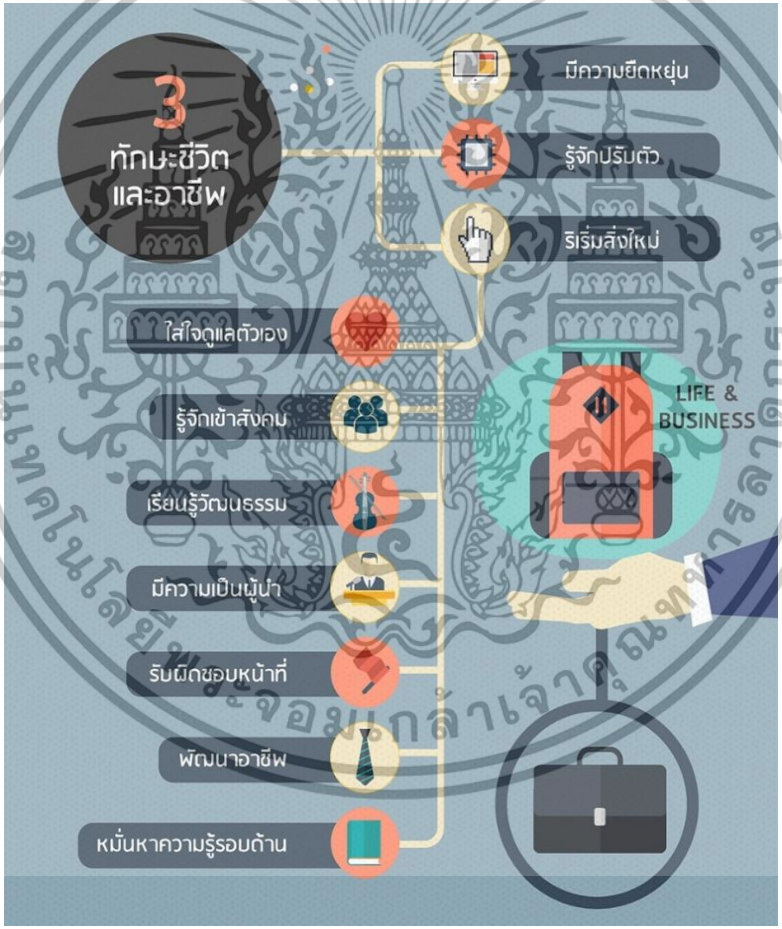
3 ทักษะ ใน ศ.ที่ 21



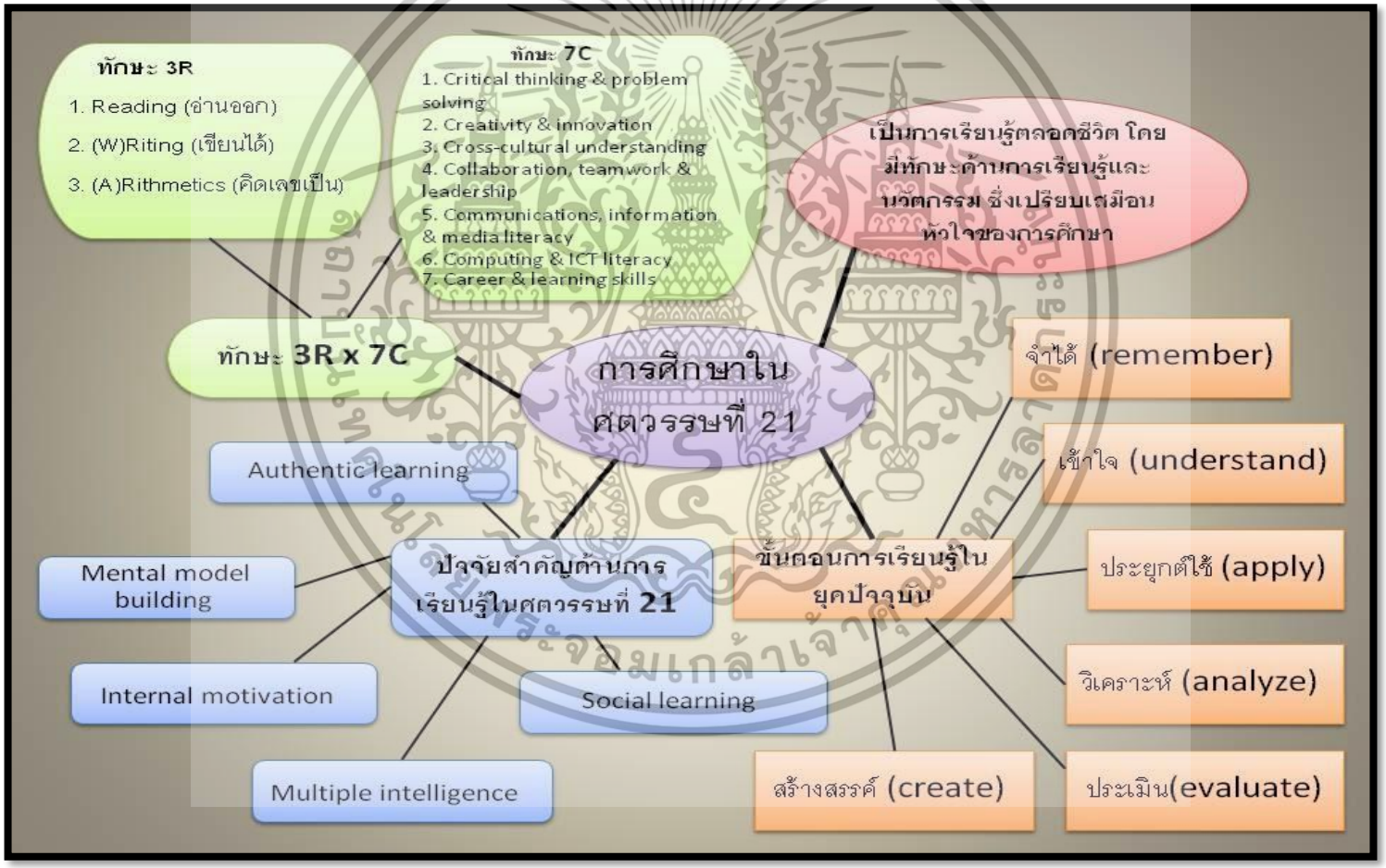
3 ทักษะ ใน ศ.ที่ 21



3 ทักษะ ใน ศ.ที่ 21



ทักษะในศตวรรษที่ 21



3R-7C (ทักษะในศตวรรษที่ 21) กับการขับเคลื่อนThailand 4.0

ทักษะของคนในศตวรรษที่ 21 ที่ทุกคนจะต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ การเรียนรู้ 3R x 7C

3R คือ

- **Reading**
- **(w)Riting**
- **(a)Rithemetics**

7C ได้แก่

- **Critical thinking & problem solving** (ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา)
- **Creativity & innovation** (ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม)
- **Cross-cultural understanding** (ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์)
- **Collaboration, teamwork & leadership** (ทักษะด้านความร่วมมือการทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ)
- **Communications, information & media literacy** (ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ)
- **Computing & ICT literacy** (ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร)
- **Career & learning skills** (ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้)

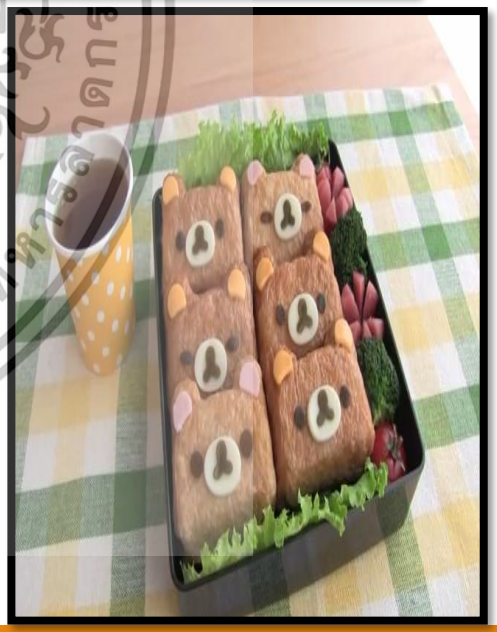
ตัวอย่างความคิดสร้างสรรค์
กับ ซูชิ ที่หลากแบบ











ความคิดสร้างสรรค์สร้างได้อย่างไร?

ตัวอย่าง:

การพัฒนาพนักงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถทำได้ เพราะความคิดสร้างสรรค์ ไม่ใช่พรสวรรค์ แต่เป็นทักษะที่สามารถส่งเสริม และฝึกฝน เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้

มีกลยุทธ์ในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ได้ เช่นร้านเบอเกอรี ในญี่ปุ่น ต่อมาเพิ่มสายธุรกิจ ด้วยการสอนเด็กทำเบอเกอรี

จะพัฒนาความคิดสร้างสรรค์อย่างไร?

เด็กคนไหนในกลุ่ม ทำได้ดี-จะเอามาโชว์ขายที่หน้าร้าน – พร้อมปิดป้ายว่า เด็กคนไหนเป็นคนคิด

ความคิดสร้างสรรค์สร้างได้อย่างไร?

กลยุทธ์ **Win win**

---เด็กภาคภูมิใจ และ จะมีความคิดสร้างสรรค์ที่ต่อเนื่อง

---ร้านต้องการได้ เมนูใหม่ ๆมาจำหน่ายได้หลากหลายเมนูมากขึ้น

นวัตกรรม (Innovation)

ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล

ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1) ความเชี่ยวชาญ
2) ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ และ
3) แรงจูงใจ

ส่วนขั้นตอนของความคิดสร้างสรรค์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

1) หาโอกาสและตระหนักถึงปัญหา
2) หาสาเหตุของปัญหา
3) บ่มเพาะความคิดจนตกผลึกนำไปเป็นแนวทางแก้ปัญหา
4) ทดสอบความคิดหรือแนวปฏิบัติใหม่

ความคิดสร้างสรรค์

(creative Thinking)

เป็นกระบวนการทำให้เกิด

นวัตกรรม (Innovation)

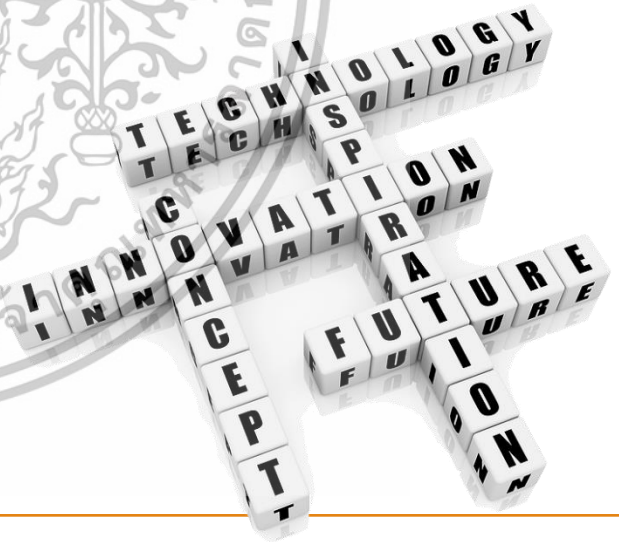
ที่มา: จุฑารัตน์ บันดาลสิน, “การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมการบริการพยาบาล”, วารสารพยาบาลทหารบก ปีที่ 15 ฉบับที่ 3 (ก.ย. - ธ.ค.) 2557

ความคิดสร้างสรรค์ กับการแก้ปัญหา



ธุรกิจในแต่ละยุค Thailand 1.0 - 4.0

ในปัจจุบันประเทศไทยยังติดอยู่ในโมเดลเศรษฐกิจแบบ “ทำมาก ได้น้อย” จึงต้องการปรับเปลี่ยนเป็น “ทำน้อย ได้มาก” ก็จะต้องเปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “สินค้าโภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” และเปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศ



SMEs กับ Thailand 1.0 - 4.0

เปลี่ยนจาก SMEs แบบเดิมไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups ที่มีศักยภาพสูง



คิดยกกำลังสอง : รู้อะไรหรือจะสู้...รู้เขียนโปรแกรม?



ทักษะที่ต้องการในศตวรรษที่ 21

กับการเรียนการสอน

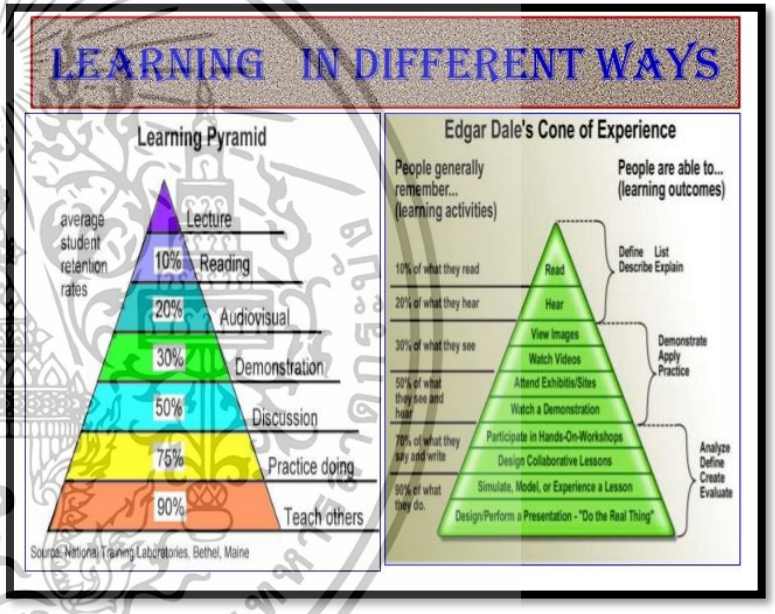
Learning &Life Skill –4 ด้าน

1/ มาตรฐาน และการประเมิน

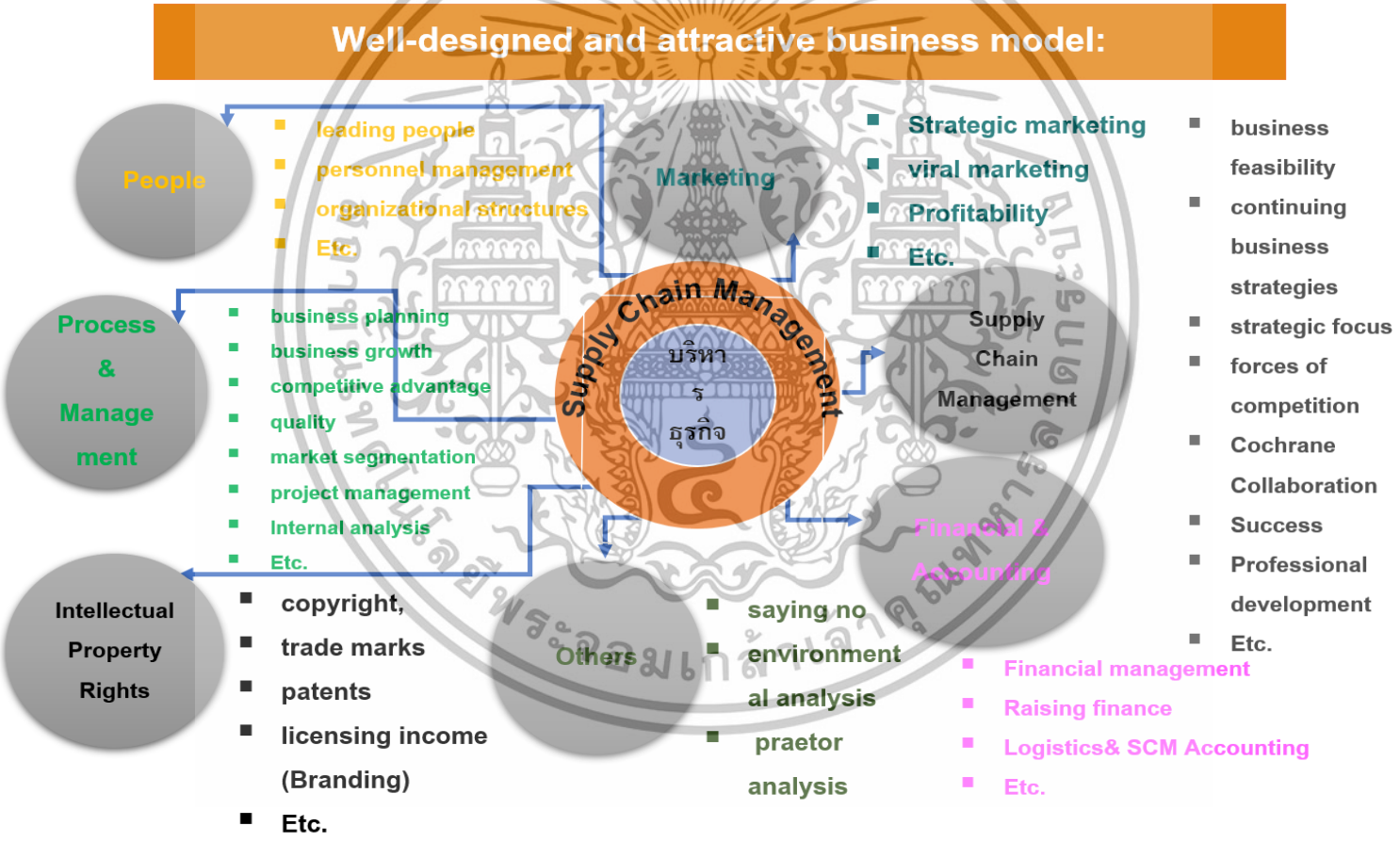
2/ หลักสูตรการเรียนการสอน

3/ สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้

4/ Project Base Learning การเรียนรู้ผ่านการทำงานจริง



Business& Design Thinking ในวงแต่ละวงใช้สีที่แตกต่างกัน



การคิดเชิงระบบ—เด็กหญิง รูบี้



การคิดเชิงระบบ—เด็กหญิง รูบี้

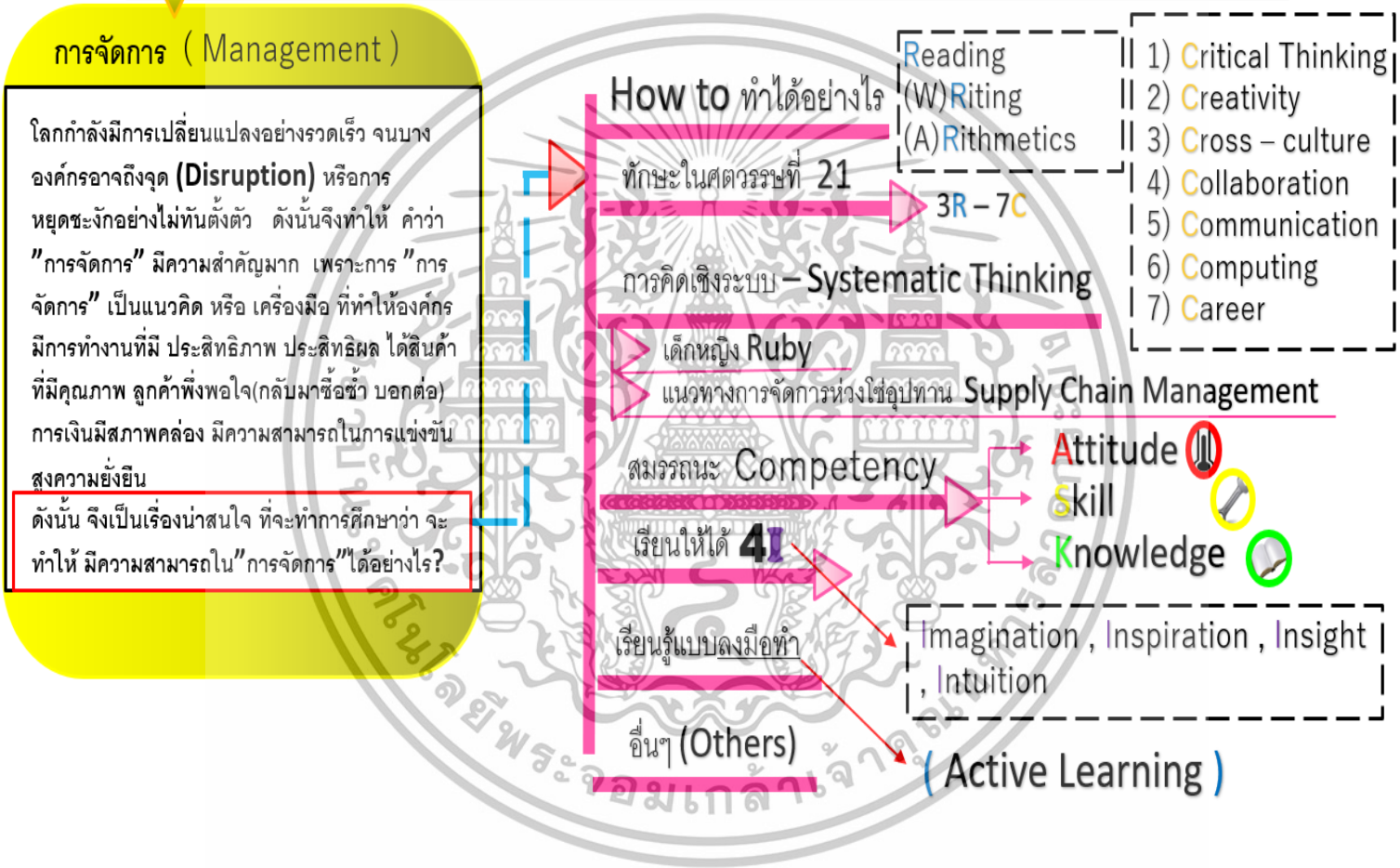


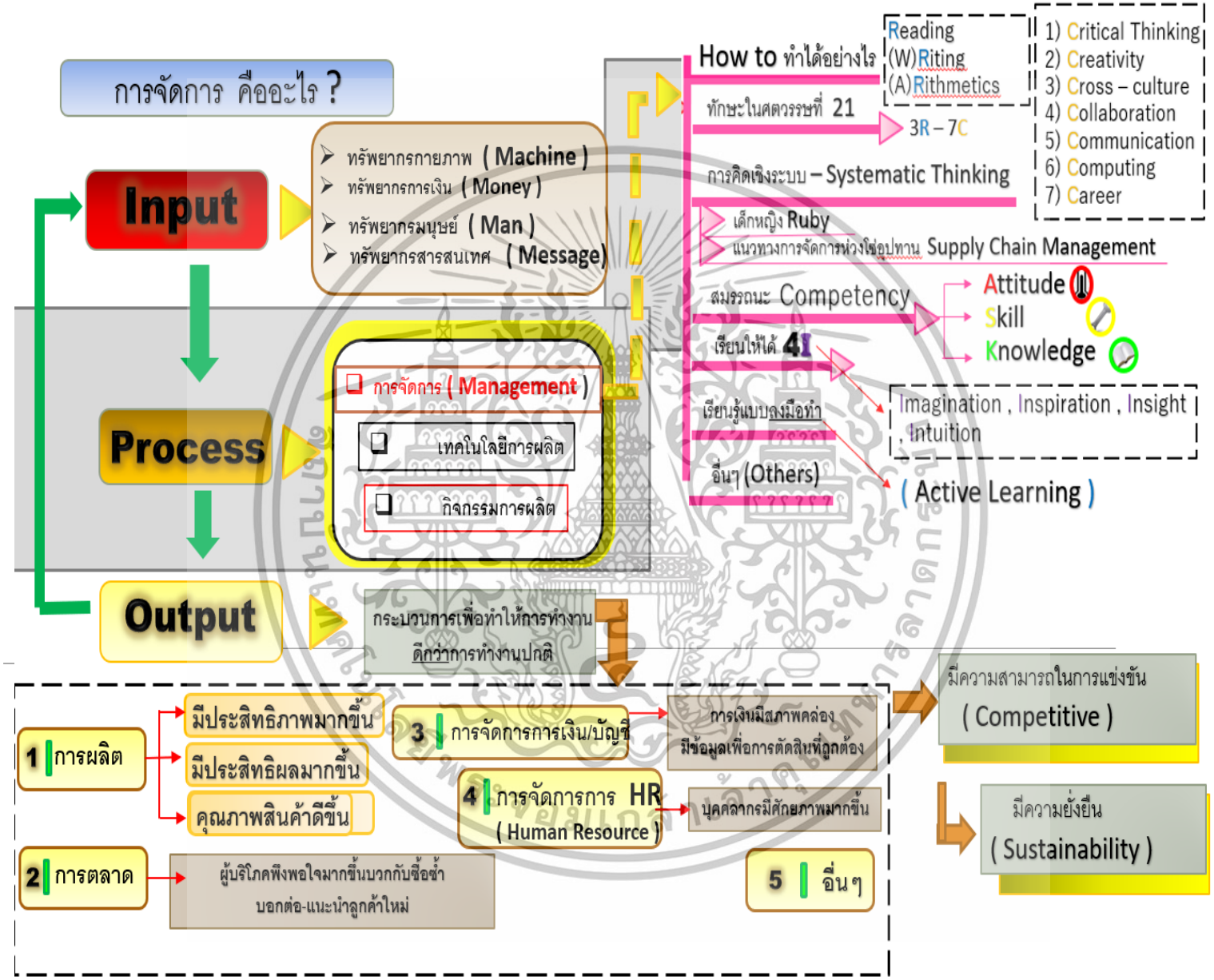
Process

การจัดการ (Management)

โลกกำลังมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จนบางองค์กรอาจถึงจุด **(Disruption)** หรือการหยุดชะงักอย่างไม่ทันตั้งตัว ดังนั้นจึงทำให้ คำว่า "การจัดการ" มีความสำคัญมาก เพราะการ "การจัดการ" เป็นแนวคิด หรือ เครื่องมือ ที่ทำให้องค์กรมีการทำงานที่มี ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ได้สินค้าที่มีคุณภาพ ลูกค้าพึงพอใจ(กลับมาซื้อซ้ำ บอกต่อ) การเงินมีสภาพคล่อง มีความสามารถในการแข่งขันสูงความยั่งยืน

ดังนั้น จึงเป็นเรื่องน่าสนใจ ที่จะทำการศึกษาว่า จะทำให้ มีความสามารถใน"การจัดการ"ได้อย่างไร?




การจัดการ คืออะไร ?
Input
Process
Output
ทรัพยากรกายภาพ (Machine)
ทรัพยากรการเงิน (Money)
ทรัพยากรมนุษย์ (Man)
ทรัพยากรสารสนเทศ (Message)
การจัดการ (Management)
เทคโนโลยีการผลิต
กิจกรรมการผลิต
กระบวนการเพื่อทำให้การทำงาน ดีกว่าการทำงานปกติ
How to ทำได้อย่างไร
ทักษะในศตวรรษที่ 21
3R – 7C
Reading
(W)Riting
(A)Rithmetics
1) Critical Thinking
2) Creativity
3) Cross – culture
4) Collaboration
5) Communication
6) Computing
7) Career
การคิดเชิงระบบ – Systematic Thinking
เด็กหญิง Ruby
แนวทางการจัดการห่วงโซ่อุปทาน Supply Chain Management
สมรรถนะ Competency
Attitude
Skill
Knowledge
เรียนให้ได้ 4I
Imagination , Inspiration , Insight , Intuition
เรียนรู้แบบลงมือทำ
(Active Learning)
อื่นๆ (Others)
1 การผลิต
มีประสิทธิภาพมากขึ้น
มีประสิทธิผลมากขึ้น
คุณภาพสินค้าดีขึ้น
2 การตลาด
ผู้บริโภคพึงพอใจมากขึ้นบวกกับซื้อซ้ำ บอกต่อ-แนะนำลูกค้าใหม่
3 การจัดการการเงิน/บัญชี
การเงินมีสภาพคล่อง มีข้อมูลเพื่อการตัดสินที่ถูกต้อง
4 การจัดการ HR (Human Resource)
บุคคลากรมีศักยภาพมากขึ้น
5 อื่นๆ
มีความสามารถในการแข่งขัน (Competitive)
มีความยั่งยืน (Sustainability)

เรียนไปทำไม?
ความรู้เพื่อประกอบอาชีพ : อาชีพอะไร?

(1) เป็นลูกจ้างมืออาชีพ

- กลุ่มงานเกษตรและอาหาร
- กลุ่มงานอุตสาหกรรม
- กลุ่มงานบริการ
- กลุ่มงานอื่น ๆ

(2) เป็นเจ้าของธุรกิจ

(3) เป็นข้าราชการ

(4) เป็นอาจารย์/ผู้เชี่ยวชาญ/นักวิจัย

(5) อื่น ๆ

การมีงานทำ: ลักษณะงานที่ผู้เรียนจากคณะฯที่สามารถไปร่วมงานได้

อาจกล่าวได้ว่า คณะการบริหารและจัดการ สามารถที่จะช่วยทุกคณะ ทุกหน่วยงานในการ เพราะคณะบริหาร จะสอนให้ผู้เรียนรู้จักคำว่า การทำงานที่มีประสิทธิภาพ คุณภาพ สร้างความพึงพอใจให้กับเจ้าของงาน เช่น ลูกค้า, การบริหารจัดการเวลา ส่งมอบงานในเวลาที่ต้องการฯลฯ



จบSheet ครั้งที่1

ขอบคุณค่ะ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์
ห้อง FAM404/202/404
Email: pornsri.lau@gmail.com
Tel Line Id: 081-826-1800

13 - 14 มกราคม 2563

PRINCIPLES OF MANAGEMENT

รหัสวิชา 14026116

Sheet -2-ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐาน-2

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ห้อง FAM404/202/404

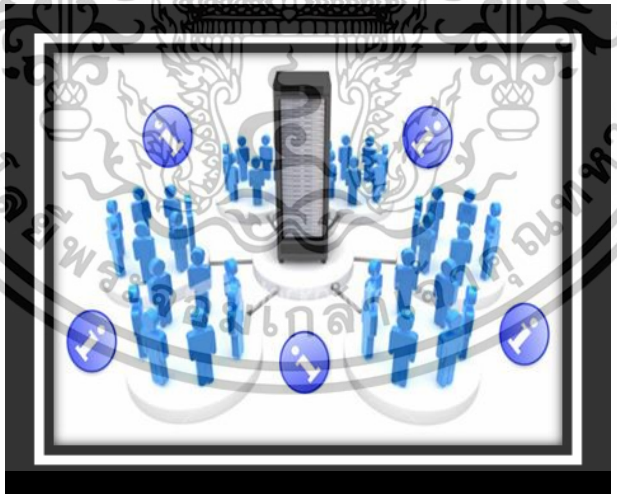
Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel Line Id: 081-826-1800

20- 21 มกราคม 2563

สอนครั้งที่ 2







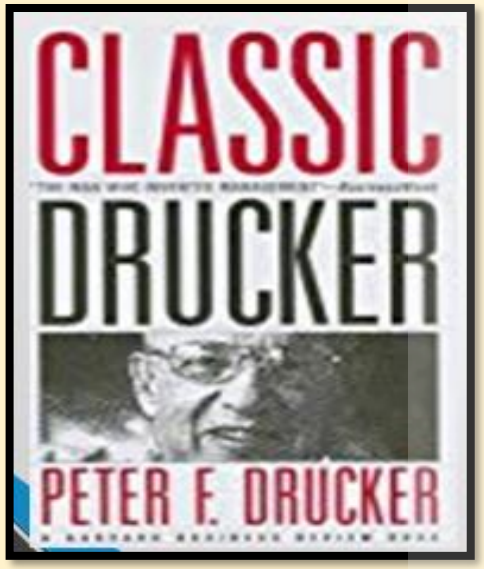
วัตถุประสงค์ ของ Sheet ชุด ที่2

- 1. ต้องการให้ นักศึกษา เข้าใจความหมายของการ”จัดการ” จาก แนวความคิด ของ **Peter F. Drucker (2006)**

ตอนที่1: ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐาน

ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับ”การจัดการ”

แนะนำให้รู้จักองค์ประกอบของการจัดการ จาก





เพื่อฉายภาพให้เข้าใจคำว่า “การจัดการเบื้องต้น” ได้ดียิ่งขึ้น ขอนำแนวความคิดของ **Henri Fayol**

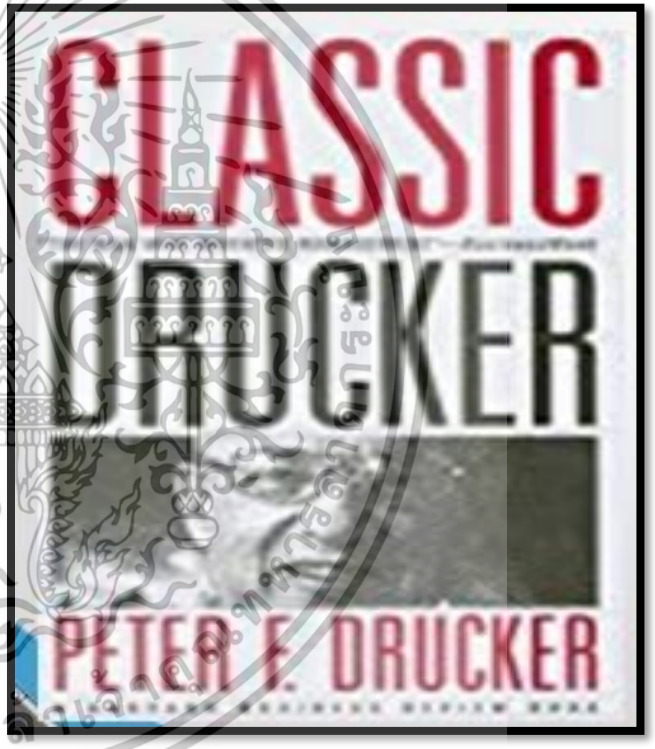
อองรี ฟาโยล์ มาเชื่อมโยงกับ **VDO** เรื่อง การจัดการ **Principle of Management** (https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBIm8, **2019)** ที่กล่าวถึง **Major Function of managers**

1. ต้องการให้ นักศึกษา เข้าใจความหมายของการ” จัดการ” จาก แนวความคิดของ Peter F. Drucker (2006)

บทนำ: ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐาน

(1) การจัดการ คือ การเพิ่มผลผลิต
จากคนทำงานที่ใช้ความรู้

Peter F. Drucker (2006)



บทนำ: ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐาน

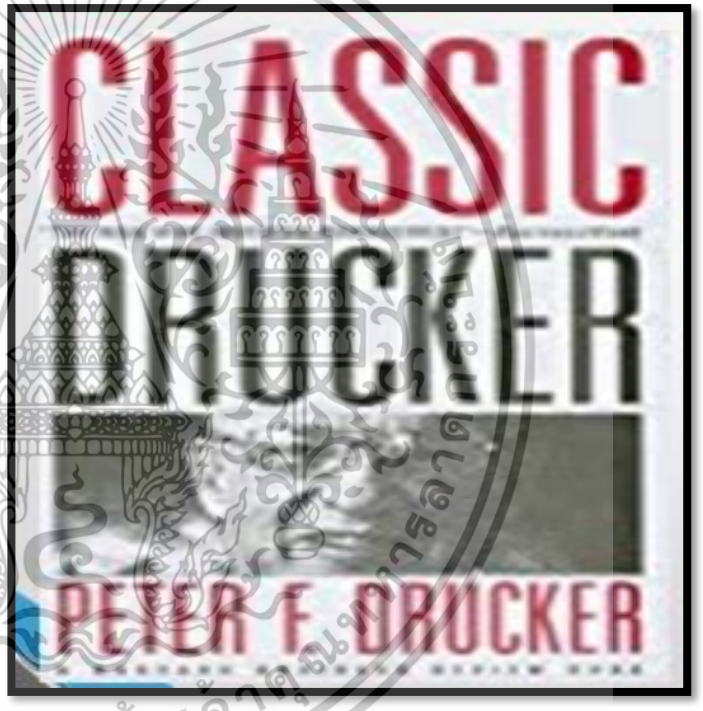
(1) การจัดการ คือ <u>การเพิ่มผลผลิต</u> จากคนทำงานที่ใช้ <u>ความรู้</u>

Peter F. Drucker (2006)

แต่ความรู้ใหม่—บอกว่า นอกจากความรู้แล้ว ยังมี อีก 2 ตัว

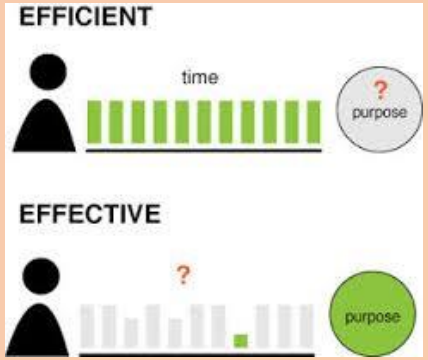
1. **Knowledge**
2. **Skill**
3. **Attitude**

รวมเรียกว่า **Competency**



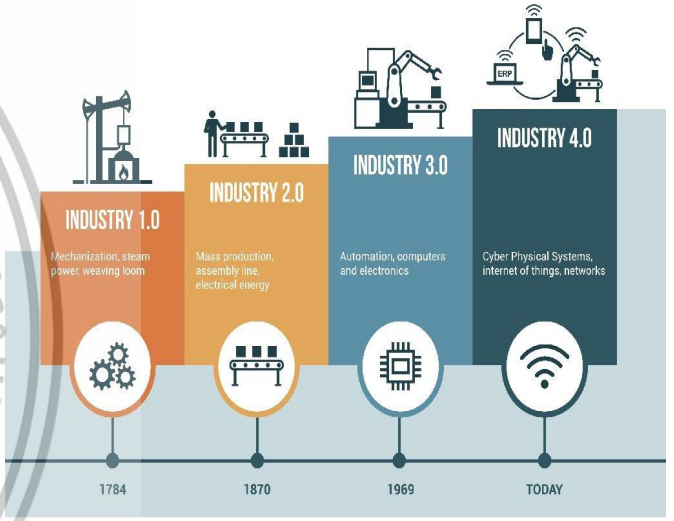
บทนำ: ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐาน

(2) ให้ความสำคัญกับ คำว่า ประสิทธิผล **(Effective)** ดังนั้น การจัดการจึงเป็นการเพิ่มผลผลิตจากคนทำงานที่ใช้ความรู้เพื่อให้เกิดประสิทธิผล **(Effective)**





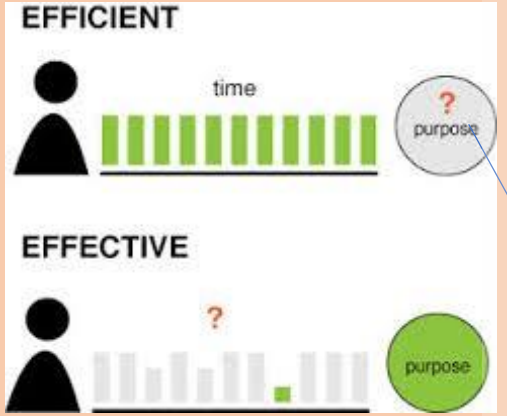
(3) ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่ควรให้ความสำคัญ และ อะไรที่ไม่สำคัญในเวลาปัจจุบัน ดังนั้น การจัดการจึงเป็นการเพิ่มผลผลิต จากคนทำงานที่ใช้ความรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิผล **(Effective)** โดยมีแนวทางการบริหารว่าควรมีการจัดลำดับความสำคัญ (อะไรคือสิ่งที่ควรให้ความสำคัญ และ อะไรที่ไม่สำคัญในเวลาปัจจุบัน)



(4) การบริหารจัดการ ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากสำหรับยุค เศรษฐกิจอุตสาหกรรม

บทนำ: ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐาน

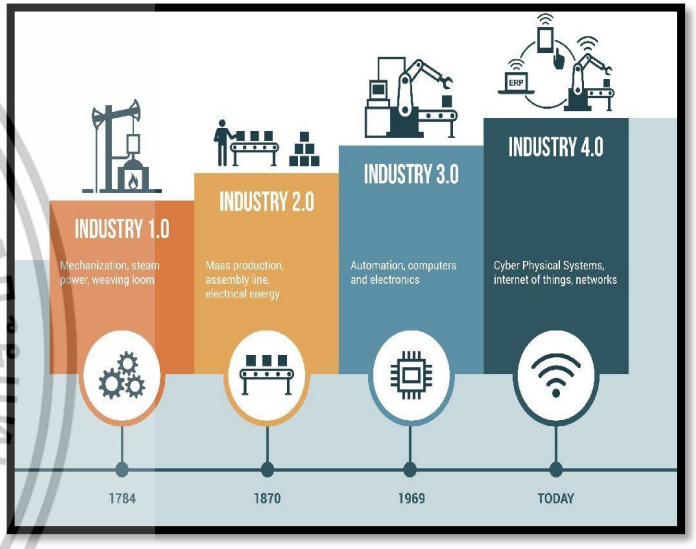
(2) ให้ความสำคัญกับ คำว่าประสิทธิผล **(Effective)** ดังนั้น การจัดการจึงเป็นการเพิ่มผลผลิตจากคนทำงานที่ใช้ความรู้เพื่อให้เกิดประสิทธิผล **(Effective)**





Goal

(3) ผู้บริหารจะต้องรู้ว่า อะไรคือสิ่งที่ควรให้ความสำคัญ และอะไรที่ไม่สำคัญในเวลาปัจจุบัน ดังนั้น การจัดการจึงเป็นการเพิ่มผลผลิต จากคนทำงานที่ใช้ความรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิผล **(Effective)** โดยมีแนวทางการบริหารว่าควรมีการจัดลำดับความสำคัญ (อะไรคือสิ่งที่ควรให้ความสำคัญ และอะไรที่ไม่สำคัญในเวลาปัจจุบัน)



(4) การบริหารจัดการ ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากสำหรับยุค เศรษฐกิจ อุตสาหกรรม

เกม อุตสาหกรรม 4.0

เศรษฐกิจอุตสาหกรรม และ อุตสาหกรรม 4.0

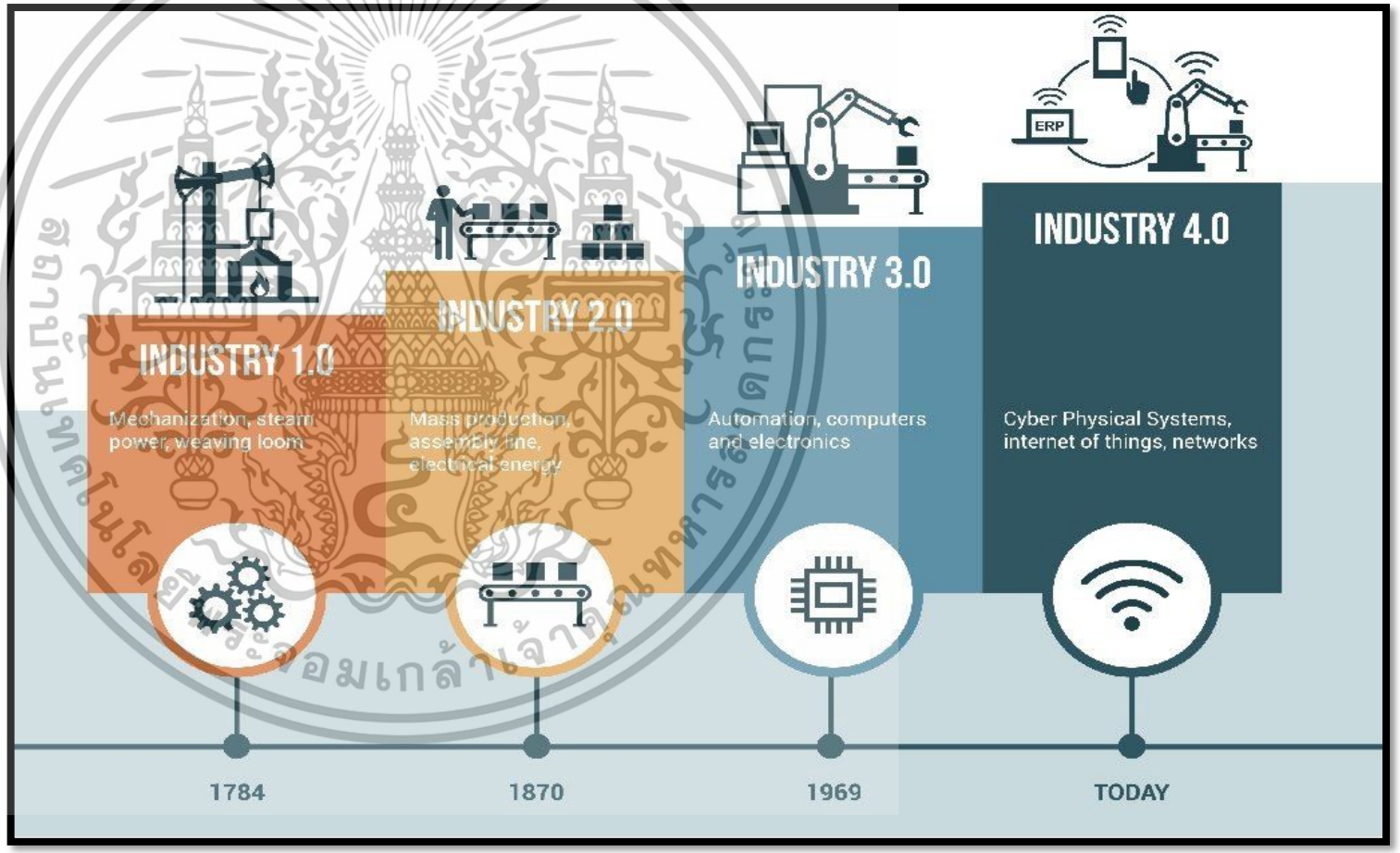
(4) การบริหารจัดการ ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากสำหรับยุค เศรษฐกิจอุตสาหกรรม

คำถามคือ

- ในยุคอุตสาหกรรม **2**.0 ตรงกับปีไหน และ ใช้เทคโนโลยีอะไร**?**

คำถามคือ

- ในยุคอุตสาหกรรม **4**.0 ตรงกับปีไหน และ ใช้เทคโนโลยีอะไร**?**



บทนำ: ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐาน

(5) การมองปัญหาในภาพรวม ไม่ได้ติดยึดกับปัญหาที่เกิดขึ้นเพียงส่วนเดียว เพราะผลของการเกิดปัญหาจะส่งผลกระทบไปยังส่วนอื่น ๆต่อไปการมององค์กรเป็นภาพรวมขององค์กร **The concept of the Corporation (Peter F. Drucker (2006))** ซึ่งทฤษฎีนี้ จะคล้ายกับ แนวความคิดของการจัดาห่วงโซ่อุปทาน **Supply Chain Management** เชื่อมโยงกับ ทฤษฎีโซ่คุณค่า (**Value Chain)** ของ **Michael E. Porter** ดังนั้น การจัดการจึงเป็น การเพิ่มผลผลิต จากคนทำงานที่ใช้ความรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิผล **(Effective)** โดยมีแนวทางการบริหารว่า ควรมีการจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้แนวทาง **The concept of the Corporation** มองปัญหาในภาพรวม ไม่ได้ติดยึดกับปัญหาที่เกิดขึ้นเพียงส่วนเดียว เพราะผลของการเกิดปัญหาจะส่งผลกระทบไปยังส่วนอื่น ๆต่อไป

การมองปัญหาในภาพรวมได้---จะทำให้มีทักษะใน"การคิดเชิงระบบ"ได้เพิ่มขึ้น เพราะรู้ภาพโดยรวมแล้วว่า ต้องทำอะไรบ้าง?

บทนำ: ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐาน

(6) นักบริหารจัดการ ถือเป็นอาชีพ ที่ต้องปฏิบัติ ด้วยความรับผิดชอบ –การลงมือปฏิบัติให้กับองค์กร ดังนั้น การบริหารจัดการ คือการ พูดถึง <1>โอกาส **(Opportunity)** <2> ภาระหน้าที่ **(Responsibility)** และ <3> ความรับผิดชอบ**(Accountability)** <4> ที่ตัวพนักงานที่มีความรู้ **(Knowledge Workers)** <5> มีการจัดการอย่างมีประสิทธิผล **(Effective)** ให้ความสำคัญกับการจัดการในภาพรวม **(Peter F. Drucker (2006))**

โดย"การเป็นผู้จัดการ"ถือเป็นอาชีพที่ต้องปฏิบัติ ด้วยความรับผิดชอบ –>
การลงมือปฏิบัติให้กับองค์กร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากสำหรับยุค เศรษฐกิจอุตสาหกรรม

จบSheet ครั้งที่2

ขอบคุณค่ะ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ห้อง FAM404/202/404

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel Line Id: 081-826-1800

20 - 21 มกราคม 2562

PRINCIPLES OF MANAGEMENT

รหัสวิชา 14026116

Sheet -3-ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐาน-3

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ห้อง FAM404/202/404

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel Line Id: 081-826-1800

27- 28 มกราคม 2563

วัตถุประสงค์ ของ Sheet ชุด ที่3

- **1.** เข้าใจความหมายของการ”จัดการ” จาก **VDO** ของ **Four Functions of Management**
- **2.** เข้าใจความหมายของการ”จัดการ” จาก ทฤษฎีการจัดการ **POCCC**ของ **Henri Fayol** ออองรี ฟาโยล์

1. เข้าใจความหมายของการ”จัดการ” จาก VDO ของ Four Functions of Management

Principle of Management



Source: https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBIm8

1. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการ

- ความหมายของการจัดการ

ในบทความนี้ จะกล่าวถึงคำว่า “Management” หรือ ”การจัดการ” ที่มาจาก 2 ทฤษฎี คือ ส่วนที่หนึ่ง “ทฤษฎีการจัดการ”ของHenri Fayol อองรี ฟาโยล์(Fayol, 1949) และ สองคือ “ทฤษฎีกระบวนระบบ (System Theory)” ของ Bertalanffy (1930) มาเชื่อมกัน บูรณาการเป็น ทฤษฎี **Supply Chain Management (SCM)** เพื่อใช้ในการบริหารการจัดการสมัยใหม่

Principle of Management



Source: https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBIm8

FOUR FUNCTIONS OF MANAGEMENT

- Planning
- Organizing
- Leading
- Controlling



Effective managers understand how planning, organizing, leading, and controlling are used to achieve organizational success.

Management

Source: https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBIm8

Planning

creates a detailed action plan aimed at some organizational goal

Organizational Goals
Division Goals
Department Goals
Team Goals

Organizing

determine how to distribute resources
and organize employees according to the plan

Delegate Authority
Assign Work
Provide Direction

setting performance standards for employees
and continuously evaluating their job performance

Staffing

evaluating, recruiting, selecting, training,
and placing appropriate individuals into defined job roles

Leading

connecting with employees on an interpersonal level

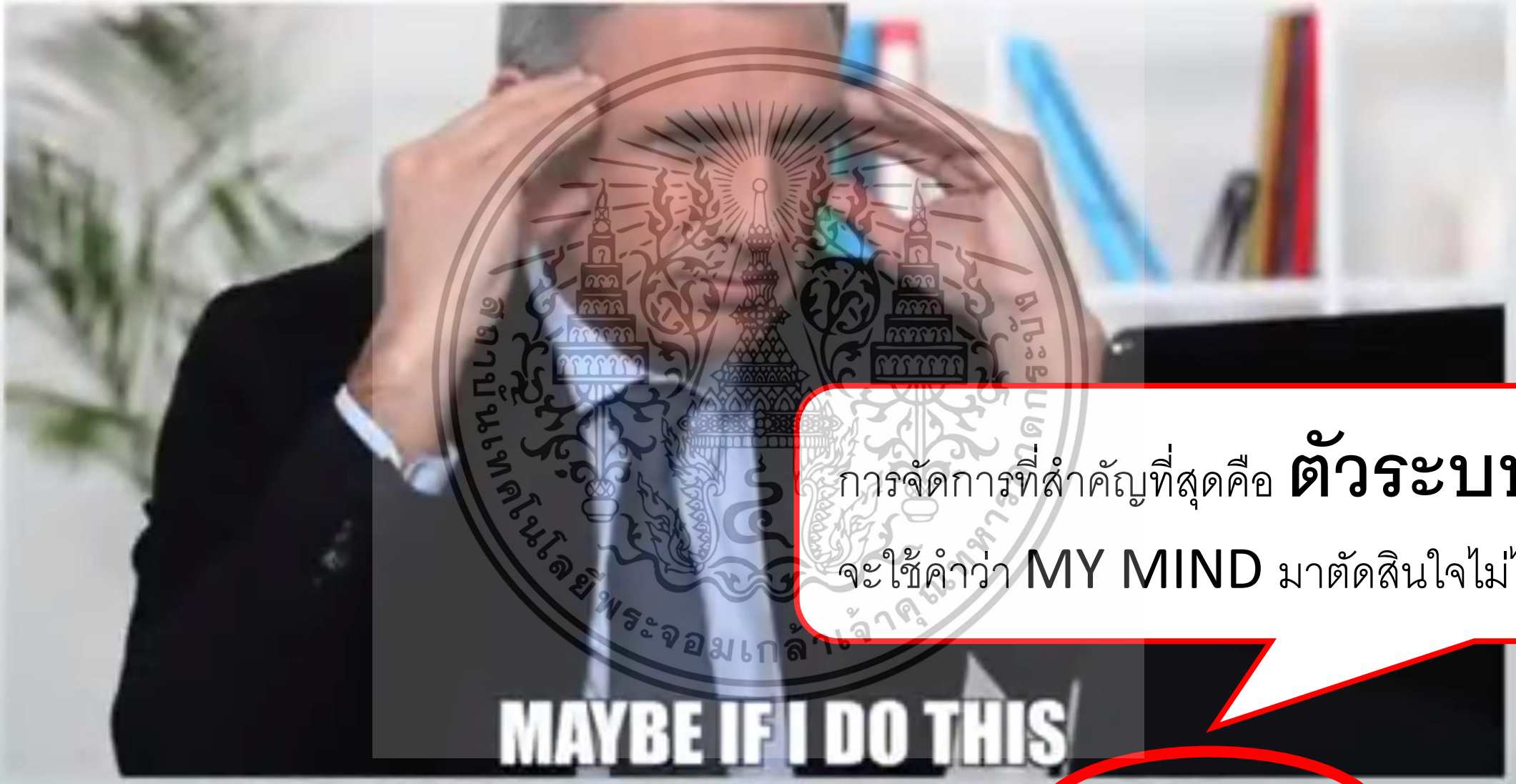
ที่มา: Youtube; Rizwan Shaikh Four Functions of Management Planning, Organizing, Leading Controlling Video Lesson and Example Yo

https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBIm8

LESSON SUMMARY



ที่มา: Youtube; Rizwan Shaikh Four Functions of Management Planning, Organizing, Leading Controlling Video Lesson and Example Yo
https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBIm8



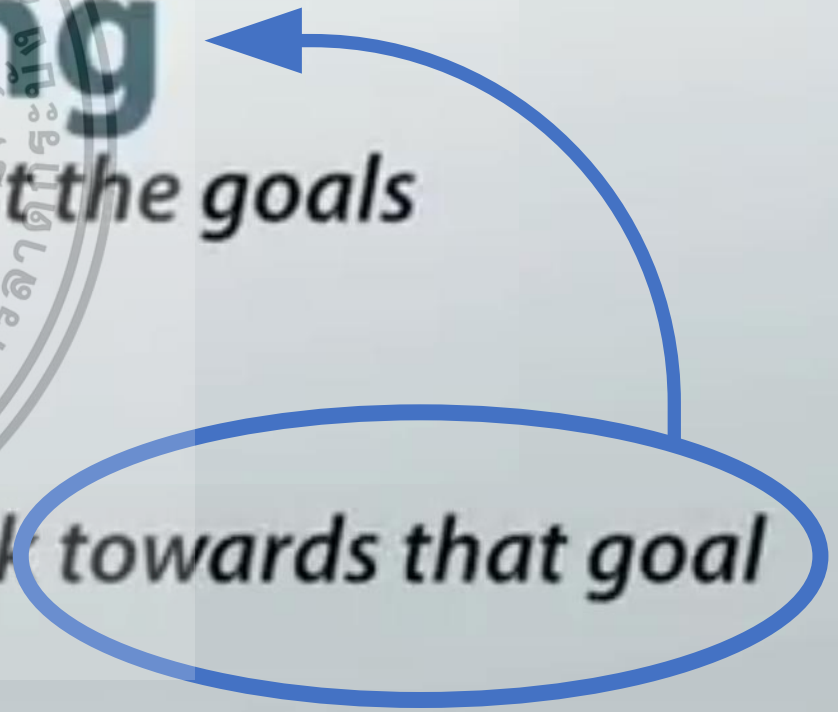
การจัดการที่สำคัญที่สุดคือ **ตัวระบบ**

จะใช้คำว่า MY MIND มาตัดสินใจไม่ได้

Controlling

evaluates the results against the goals

corrective actions to continue to work towards that goal



Major Functions of Managers

เนื่องจากการจัดการจะเน้นที่ตัวระบบ**System** ดังนั้นการจัดการจะขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ-จัดการได้ง่าย ถ้ามี **Standard** หรือ มาตราฐาน อยู่ในระบบการทำงาน เพื่อเป็นตัวชี้วัดว่า งานนั้นไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้วหรือยัง

Planning
Organizing
Leading
Controlling

standard across industries

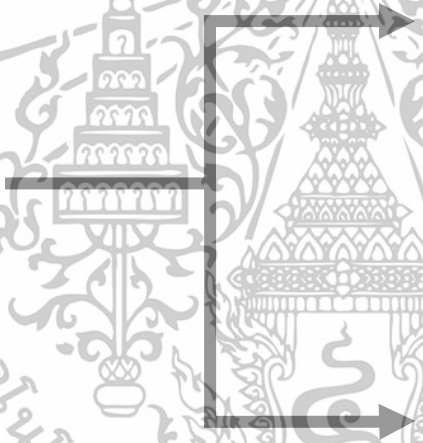
ที่มา: Youtube; Rizwan Shaikh Four Functions of Management Planning, Organizing, Leading Controlling Video Lesson and Example Yo
https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBIm8


PLANNING
Planning
creates a detailed action plan
aimed at some organizational goal
Organizational Goals
Division Goals
Department Goals
Team Goals
LEADING
Leading
connecting with employees
on an interpersonal level
STANDARD หรือมาตรฐานเป็น
เสมือนตัวชี้วัดที่ใช้เป็นแนวทางใน
การควบคุม ว่าใน"การจัดการ"
ต้องทำให้งานให้ได้มาตรฐานระดับ
นี้
ORGANIZING
Organizing
determine how to distribute resources
and organize employees according to the plan
Delegate Authority
Assign Work
Provide Direction
setting performance standards for employees
and continuously evaluating their job performance
Staffing
evaluating, recruiting, selecting, training,
and placing appropriate individuals into defined job roles
Controlling
evaluates the results against the goals
corrective actions to continue to work towards that goal

Management

FUNCTIONS OF MANAGEMENT

- 1.Planning
- 2.Organizing
- 3.Leading
- 4.Controlling
- 5. Co-coordinating



Effective managers understand how planning, organizing, leading, and controlling are used to achieve organizational success.

Management

Henri Fayol ออองรี ฟาโยล์ (Fayol, 1949) ได้กล่าวถึงการจัดการว่าเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม

PLANNING

Planning

creates a detailed action plan aimed at some organizational goal

Organizational Goals
Division Goals
Department Goals
Team Goals

LEADING

Leading

connecting with employees on an interpersonal level



Four Functions of Management: Planning, Organizing, Leading Controlling Video
www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8

Co-ordinating

STANDARD

หรือมาตรฐานเป็น

ORGANIZING

Organizing

determine how to distribute resources and organize employees according to the plan

Delegate Authority
Assign Work
Provide Direction

setting performance standards for employees and continuously evaluating their job performance

Staffing

evaluating, recruiting, selecting, training, and placing appropriate individuals into defined job roles

Controlling

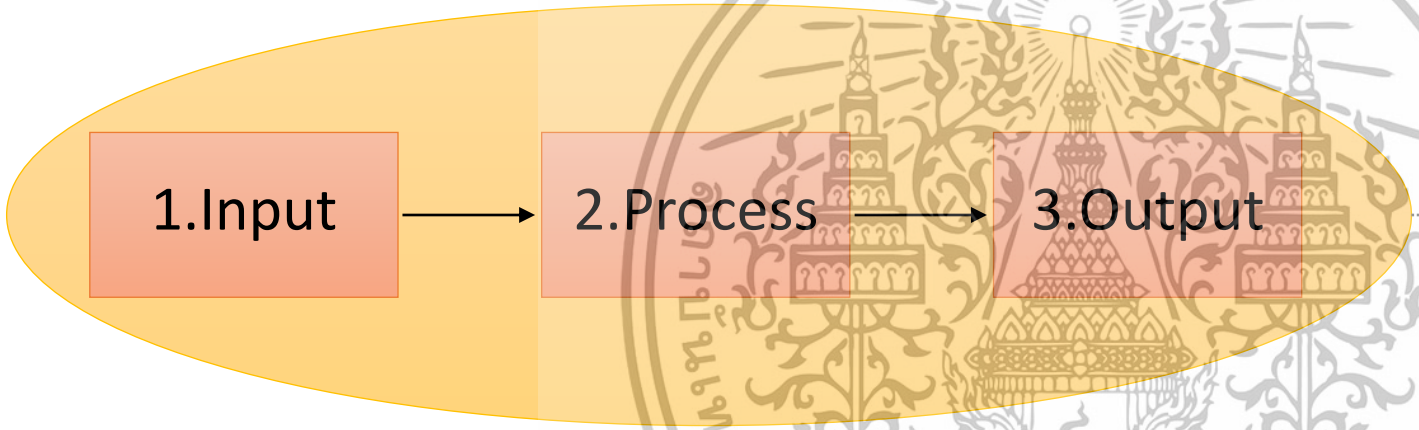
evaluates the results against the goals

corrective actions to continue to work towards that goal

Education-Portal.com

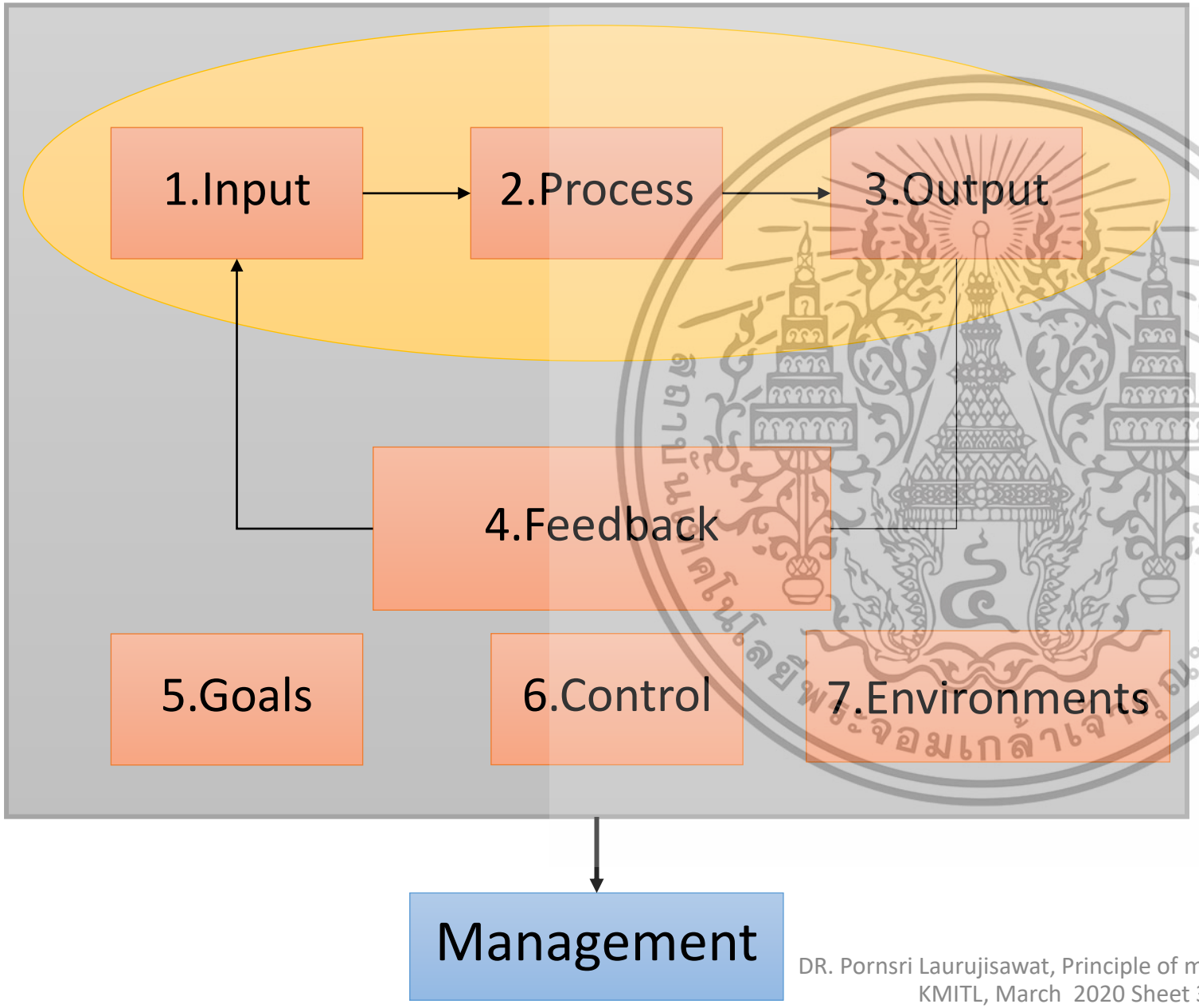
Management

System Theory

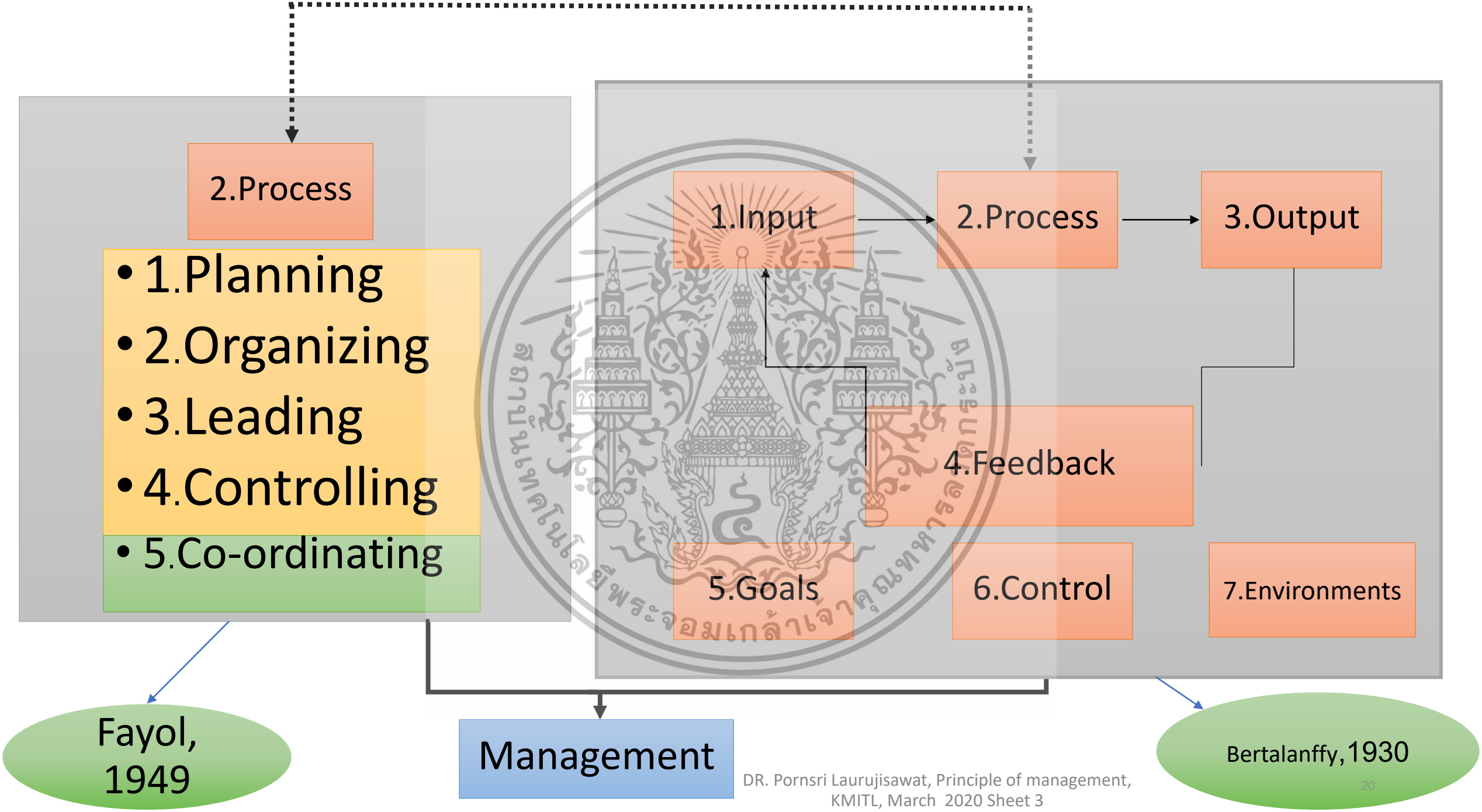


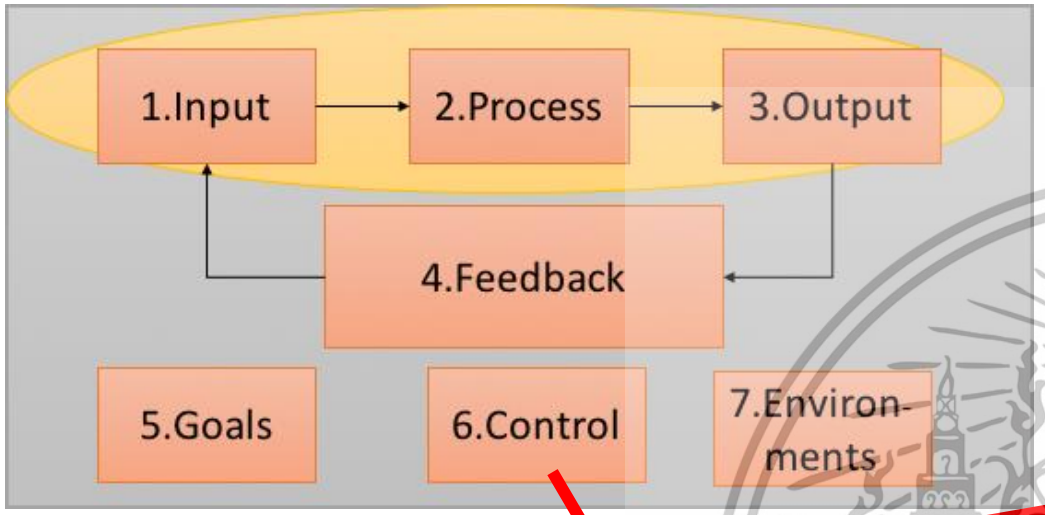
ทฤษฎีกระบวนระบบ (**System Theory**)
ชาวออสเตรีย **Ludving Von Bertalanffy**
เมื่อประมาณ ปีค.ศ. **1920-1930**

Integrated System Theory



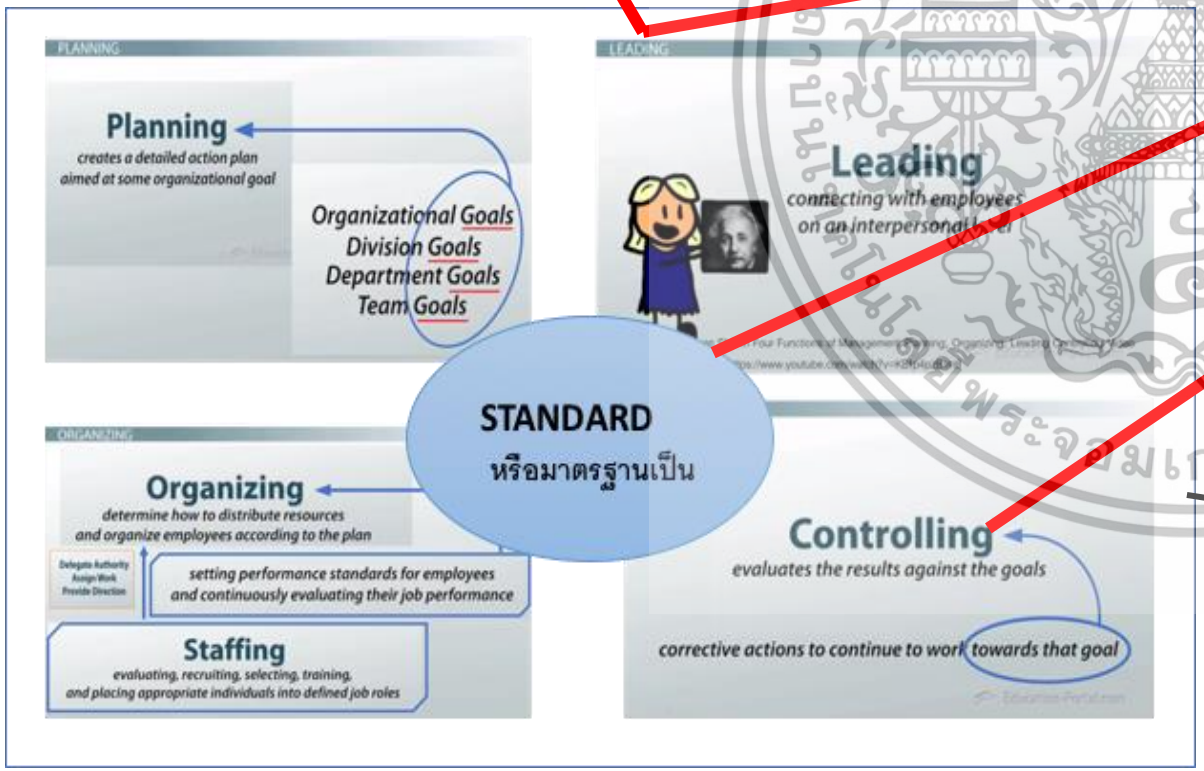
ต่อมา“ทฤษฎีกระบวนระบบ (System Theory)” นี้ได้พัฒนาไปสู่สาขาอื่น ๆ จน กล่าวได้ว่า เป็น เป็นสหวิชาการ (Interdisciplinary)เป็น การมองแบบไม่แยกส่วนหรือการมองว่าทุกอย่างสัมพันธ์กัน หรือส่วนย่อยสัมพันธ์กันส่วนใหญ่ เป็นต้น จากการคิดของ Ludving Von Bertalanffy ซึ่งต่อมา **French and Bell (1990, pp. 53-54), Robbins et al. (2006, p. 55)** และ **Kinichi and Kreitner (2003, p. 307)** ให้นิยาม“ระบบคือสิ่งที่เกี่ยวพันและสัมพันธ์กัน มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องเพิ่มอีก4 เป็นองค์ประกอบ 7 ส่วน ที่มีความสัมพันธ์กัน


2.Process
1.Planning
2.Organizing
3.Leading
4.Controlling
5.Co-ordinating
1.Input
2.Process
3.Output
4.Feedback
5.Goals
6.Control
7.Environments
Fayol, 1949
Management
Bertalanffy,1930



Process

EVALUATE
LEAD
ORGANIZE
PLAN



Management

3. เข้าใจความหมายของการ”จัดการ” จาก ทฤษฎีการจัดการ POCCCของ Henri Fayol ออองรี ฟาโยล์

ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐาน ของ Henri Fayol ออองรี ฟาโยล์

ในส่วนนี้ จะมีรายละเอียด 2 หัวข้อย่อยได้แก่

1. ความหมายของการจัดการ
2. การบวนการในการจัดการและองค์ประกอบ

ความหมายของการจัดการ

Henri Fayol ออองรี ฟาโยล์ **(Fayol, 1949)** ได้กล่าวถึงการจัดการ **(The Element of Management)** ว่าเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ **5** ขั้นตอน คือ (1)การวางแผน (2)การจัดองค์กร (3)การบังคับบัญชา **(4)**การประสานงาน และ(5)การควบคุม (สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย**, 2562**)

การบวนการในการจัดการและองค์ประกอบ

การบวนการในการจัดการและองค์ประกอบ มี 5 องค์ประกอบ คือ

1. การวางแผน (**Planning)**
2. การจัดองค์กร (**Organization)**
3. การบังคับบัญชา **(Directing** หรือ **Commanding)**
4. การประสานงาน (**Co-coordinating)**
5. การควบคุม (**Controlling)**

การบวนการในการจัดการและองค์ประกอบ

เพื่อฉายภาพให้เข้าใจคำว่า “การจัดการเบื้องต้น” ได้ดียิ่งขึ้น ขอนำแนวความคิดของ **Henri Fayol** อองรี ฟาโยล์ มาเชื่อมโยงกับ**VDO** เรื่อง การจัดการ **Principle of Management** (https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBIm8, 2019) ที่กล่าวถึง **Major Function of managers**

จบSheet ครั้งที่-3

ขอบคุณค่ะ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์
ห้อง FAM404/202/404
Email: pornsri.lau@gmail.com
Tel Line Id: 081-826-1800

27 - 28 มกราคม 2563

PRINCIPLES OF MANAGEMENT

รหัสวิชา 14026116

Sheet -4-ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐาน-4

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ห้อง FAM404/202/404

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel Line Id: 081-826-1800

3 - 4 กุมภาพันธ์ 2563

วัตถุประสงค์ ของ Sheet ชุด ที่4

- 1. รายละเอียด ของ ทฤษฎีการจัดการ **PO3CCC** และ เปรียบเทียบ ความหมาย- ความเหมือน- ความแตกต่าง จาก 3 ที่มา
- 1.1. แนวความคิดของ **Peter F. Drucker (2006)**
- 1.2 จาก **VDO** ของ **Four Functions of Management**
- 1.3 จาก ทฤษฎีการจัดการ **PO3CCC**ของ **Henri Fayol** อองรี ฟาโยล์
- 2. ดูความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ- ประสิทธิผล

1. รายละเอียด ของ ทฤษฎีการจัดการ PO3CCC และเปรียบเทียบ

ความหมาย- ความเหมือน- ความแตกต่าง จาก 3 ที่มา

1.1. แนวความคิดของ **Peter F. Drucker (2006)**

1.2 จาก **VDO** ของ **Four Functions of Management**

1.3 จาก ทฤษฎีการจัดการ **PO3CCC**ของ **Henri Fayol** อองรี ฟาโยล์

ความหมายของการจัดการ

จาก VDO การจัดการ Principle of Management (https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBIm8, 2019) ที่กล่าวถึง Major Function of management

และ ทฤษฎีการจัดการของ Henri Fayol ออองรี ฟาโยล์ ทำให้เราได้ ความรู้ว่า การจัดการ (Management) หมายถึง กระบวนการที่ผู้จัดการทำงานร่วมกันและโดยอาศัยพนักงานและทรัพยากรต่าง ๆ โดยใช้

(1) การวางแผน (Planning)

(2) การจัดองค์การ (Organizing)

(3) การนำ (Leading)

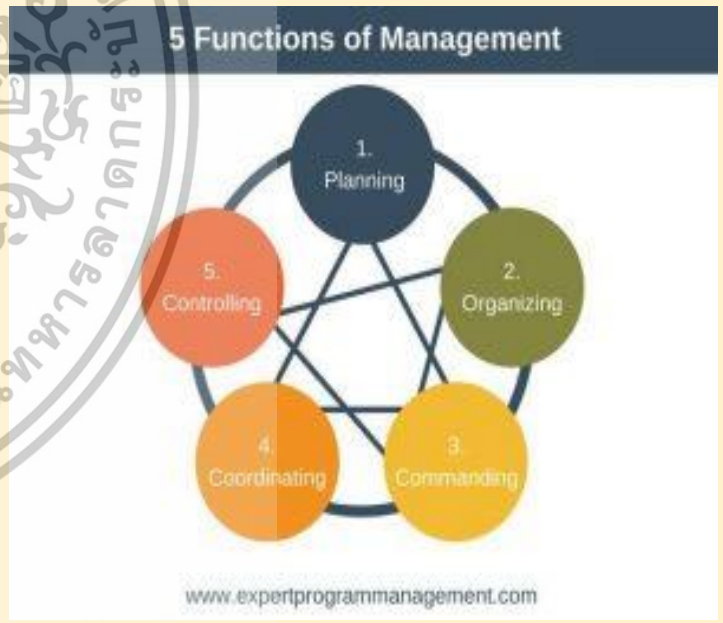
(4) การประสานงาน(Co-coordinating)

(5) การ ควบคุม (Controlling)



ความหมายของการจัดการ

เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายองค์การ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เอื้ออำนวยต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ **ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง**



ความหมายของการจัดการ

การวางแผน (Planning)

3.1 การวางแผน (**Planning**) กำหนดสิ่งที่ต้องการบรรลุ กำหนดวัตถุประสงค์ (**Goal**) และ องค์ประกอบต่าง ๆ รวมทั้งขั้นตอนที่จะบรรลุผล มีการวางแผนเพื่อมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

การวางแผน(Planning) เป็นงานของผู้บริหารพื้นฐานของการจัดการโดยทั่วไป เสมือนสะพานเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้องค์กรสามารถได้งานที่สามารถเปลี่ยนแปลงทำให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการได้ในอนาคต การวางแผนจะช่วยให้ธุรกิจปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของการจัดการองค์กร การจูงใจ การจัดบุคคลเข้าทำงาน และกิจกรรมควบคุม เช่น การจัดการการตลาดและการจัดการด้านอื่น ๆ

ความหมายของการจัดการ

การวางแผน (Planning)

3.1 การวางแผน (**Planning**) กำหนดสิ่งที่ต้องการบรรลุ กำหนดวัตถุประสงค์ **(Goal)** และ องค์ประกอบต่าง ๆ รวมทั้งขั้นตอนที่จะบรรลุผล มีการวางแผนเพื่อมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

นอกจากนี้ ในการจะบริหารงานอะไรนั้น **GuLick & Urwick** บอกว่าจะต้องมีการวางแผนก่อนเพราะงานวางแผนเปรียบเสมือน**แผนที่ (Map)** ซึ่งจะทำให้เราทราบว่าเป้าหมาย (**Goal**) ที่เราต้องการไปนั้นมันอยู่ตรงไหน โดยเราจะไปให้ถึงเป้าหมายนั้นด้วยเส้นทางใดและวิธีการอย่างไร(สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย,**2562**)



คำถาม

นักศึกษาคิดว่า ลักษณะการวางแผนที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร?

คำถาม

นักศึกษาคิดว่า ลักษณะการวางแผนที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร?

- ในการวางแผนนั้นจะต้องทราบว่า

(1) จะทำอะไร

(2) กับกลุ่มเป้าหมายใด

(3) ณ ที่ใด

(4) วันเวลาไหน

(5) เหตุใดและ

(6) ต้องใช้งบประมาณเท่าไร

คำถาม

นักศึกษาคิดว่า ประโยชน์ ของการวางแผนมีอะไรบ้าง?

คำถาม

นักศึกษาคิดว่า ประโยชน์ ของการวางแผนมีอะไรบ้าง?

ประโยชน์และความสำคัญของการวางแผน

- **ลดความไม่แน่นอน**
- **ช่วยให้การจัดการตามหน้าที่เป็นไปโดยสะดวกและมีประสิทธิภาพ รู้หน้าที่ ใครรับผิดชอบ**
- **วางแผนดี สำเร็จไปครึ่งทาง**
- **ช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ**
- **คาดคะเนสิ่งที่อาจเกิดปัญหาได้**
- **โดยสรุปแล้วการวางแผนถือเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญของการบริหารที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพถือว่าเป็นงานตั้งแต่เริ่มแรกและเป็นงานที่ต่อเนื่องตลอด**

ความหมายของการจัดการ

การวางแผน (Planning)

ในการจะบริหารงานอะไรนั้น **GuLick & Urwick** บอกว่าจะต้องมีการวางแผนก่อน เพราะงานวางแผนเปรียบเสมือนแผนที่ (**Map**) ซึ่งจะทำให้เราทราบว่าเป้าหมาย (**Goal**) ที่เราต้องการไปนั้นมันอยู่ตรงไหน โดยเราจะไปให้ถึงเป้าหมายนั้นด้วยเส้นทางใด และวิธีการอย่างไร(สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย,**2562**)

คำถามให้น.ศ. เปรียบเทียบ ว่าความคิดของ **GuLick & Urwick** คล้ายกับของ **Peter F. Drucker (2006)** ข้อไหน- ที่กล่าวว่าอะไร?

ความหมายของการจัดการ
การวางแผน (Planning)

3.1 **การวางแผน (Planning)** กำหนดสิ่งที่ต้องการบรรลุ กำหนดวัตถุประสงค์ (Goal) และ องค์ประกอบต่างๆ รวมทั้งขั้นตอนที่จะบรรลุผล มีการวางแผนเพื่อมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

- **การวางแผน ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ เพราะเป็นการมองปัญหาที่มีอยู่และพยายามหาวิธีแก้ไขปัญหานั้น ด้วยการใช้ความรู้ความสามารถวินิจฉัยเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคต โดยหาหาทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อให้การปฏิบัติงานใด ๆ สำเร็จภายในเวลาที่กำหนด รวมทั้งจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเป็นความพยายามต่อเนื่องในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย(สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย,2562)**

ขยายความเพื่อความเข้าใจมากขึ้น

ความหมายของการจัดการ

การวางแผน (Planning)

3.1 **การวางแผน (Planning)** กำหนดสิ่งที่ต้องการบรรลุ กำหนดวัตถุประสงค์ (Goal) และ องค์ประกอบต่างๆ รวมทั้งขั้นตอนที่จะบรรลุผล มีการวางแผนเพื่อมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

- **การวางแผน ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ เพราะเป็นการมองปัญหาที่มีอยู่และพยายามหาวิธีแก้ไขปัญหานั้น ด้วยการใช้ความรู้ความสามารถวินิจฉัยเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคต โดยหาหาทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อให้การปฏิบัติงานใด ๆ สำเร็จภายในเวลาที่กำหนด รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเป็นความพยายามต่อเนื่องในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย(สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย,2562)**

คำถาม

การจัดสรร”ทรัพยากร”

ให้นักศึกษา ช่วยกันคิดว่า

คำว่า “ทรัพยากร” ในการจัดการคืออะไร?

ขยายความเพื่อความเข้าใจมากขึ้น

การจัดสรร”ทรัพยากร”

ให้นักศึกษา ช่วยกันคิดว่า คำว่า “ทรัพยากร” ในการจัดการคืออะไร?

ในทางการบริหาร-จัดการ คำว่า”ทรัพยากร”

จะประกอบด้วย 4 Ms ใหญ่ๆ

1. คน(Man),
2. เงิน(Money),
3. วัตถุดิบ(Material)

แล้วมาบวก ด้วย กระบวนการจัดการ **(Management)** อีกส่วน จึงเรียกทฤษฎีนี้ ว่า 4Ms

4. Machine/Message – M อื่นๆ ที่เชื่อมโยงกับ Management

ขยายความเพื่อความเข้าใจมากขึ้น

การจัดสรร”ทรัพยากร”

คน(Man)

- **M - Man**
- ธุรกิจต้องดำเนินไปด้วยคน
- ต้นทุนส่วนใหญ่ขององค์กรอยู่ที่เงินเดือน และสวัสดิการ
- คนออกไม่รับเพิ่ม และโยกย้ายคนไปยังหน่วยงานที่เป็นหน่วยงานที่ทำเงินมากขึ้น หรือหน่วยงานต้องการกำลังเสริมเพื่อเดินหน้าต่อสำหรับงานใหญ่ๆ อย่างหน่วยงาน ต่างประเทศ
- ลดต้นทุนบริษัทแม่

ที่มา: วิวรรณ ธาราหิรัญโชติ,2557

ขยายความเพื่อความเข้าใจมากขึ้น

การจัดสรร”ทรัพยากร”

เงิน(Money)

M - Money หรือเงิน คุณต้องมาพิจารณาทั้งรายได้และค่าใช้จ่ายปีที่แล้วโดยจะต้องกลับมารีวิวใหม่ทั้งหมด

- ในเมื่อภาพไม่ได้เป็นตามที่วางแผนไว้ เงินเข้ามาลดลง จะทำอย่างไร?
- จะสามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้หรือไม่?
- การจัดการต้องบริหารต้นทุนด้วย
- อะไรที่ลดได้รีบลด ประหยัดไว้ก่อน
- ธุรกิจใหม่ๆ หรือธุรกิจที่มีความเสี่ยง งดหรือเลื่อนออกไปก่อน

ที่มา: วิวรรณ ธาราหิรัญโชติ,2557

ขยายความเพื่อความเข้าใจมากขึ้น

การจัดสรร”ทรัพยากร”

M - Material หรือวัตถุดิบ หรือสิ่งที่ต้องใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ

- บริษัทที่ต้นทุนอยู่ที่ Material
- หาแหล่ง Material ใหม่ๆ ต้นทุนต่ำ และ คุณภาพ ดี
- ต่อรองกับ Vendor หรือ Supplier

ที่มา: วิวรรณ ธาราหิรัญโชติ,2557

ความหมายของการจัดการ
The concept of the Corporation

ทำการศึกษา โดยPeter Ferdinand Drucker (ชาวกรุงเวียนนา ประเทศออสเตรีย เมื่อ 19 พ.ย. ค.ศ. 1909) จากความสนใจ”พฤติกรรมของผู้คน” จึงได้ทำการศึกษาการบริหาร-จัดการขององค์กร General Motors (GM) ในปี 1945 ทำการสัมภาษณ์ลูกจ้าง และวิเคราะห์ถึงการผลิตตลอดจนมีส่วนในการตัดสินใจผลิตเชิงปฏิบัติ "ความรู้ด้านการผลิตผลงาน" (ขอบเขตของความรู้ด้านการจัดการ) ว่าทำไมองค์กรนี้ ถึงประสบความสำเร็จ-บริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก อะไรคือปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้เกิดของความสำเร็จ

ความหมายของการจัดการ
The concept of the Corporation

ผลจากการถอดบทเรียนดังกล่าว ทำให้หลาย ๆองค์กรทั้งภาครัฐและ เอกชน (ในรูปแบบองค์กร เช่น โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา) ได้นำไปประยุกต์ใช้ นอกจากนี้ **Drucker** ยังได้เขียน หนังสือที่น่าสนใจเล่มอื่น ๆ อีกเช่น การทำอย่างไรองค์กรถึงจะสามารถสร้างคนที่ดีที่สุดขึ้นมาได้, คนงานจะสามารถตระหนักถึงสภาพชุมชนได้อย่างไร

ความหมายของการจัดการ
The concept of the Corporation

รวมทั้งบูรณาการศาสตร์หลาย ๆศาสตร์เข้าด้วยกันจาก ข้อมูลการจัดการ, การบูรณาการบทเรียนจากประวัติศาสตร์, สังคมวิทยา, จิตวิทยา, ปรัชญา, ศาสนา และวัฒนธรรม เข้าไว้ด้วยกัน โดยระบุไว้ว่า “ความแข็งแกร่งขององค์กร นั้นมาจากทุกส่วนของสถาบัน อันประกอบด้วย ภาคเอกชน, มีความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งหมด" ดั่งเช่นที่ ดรักเกอร์ ได้เขียนไว้ในปี ค.ศ. **1973:** ***การจัดการ: ถือเป็นศาสตร์ที่ต้องใช้ความพยายามอย่างหนัก, มีความรับผิดชอบ, และต้องฝึกฝน***

สรุปสิ่งที่เรียน

เพื่อให้ จำง่าย ๆ

ทฤษฎีการจัดการ (Management) ของ **Henri Fayol** ออองรี ฟาโยล์ ----เราเรียกว่าง่าย ๆว่า

"หลัก POCCC ของ Fayol"

หรือ

"หลัก PO3CSของ Fayol"

จากทฤษฎีการจัดการของ **Henri Fayol** ออองรี ฟาโยล์ มี 5 องค์ประกอบ คือ

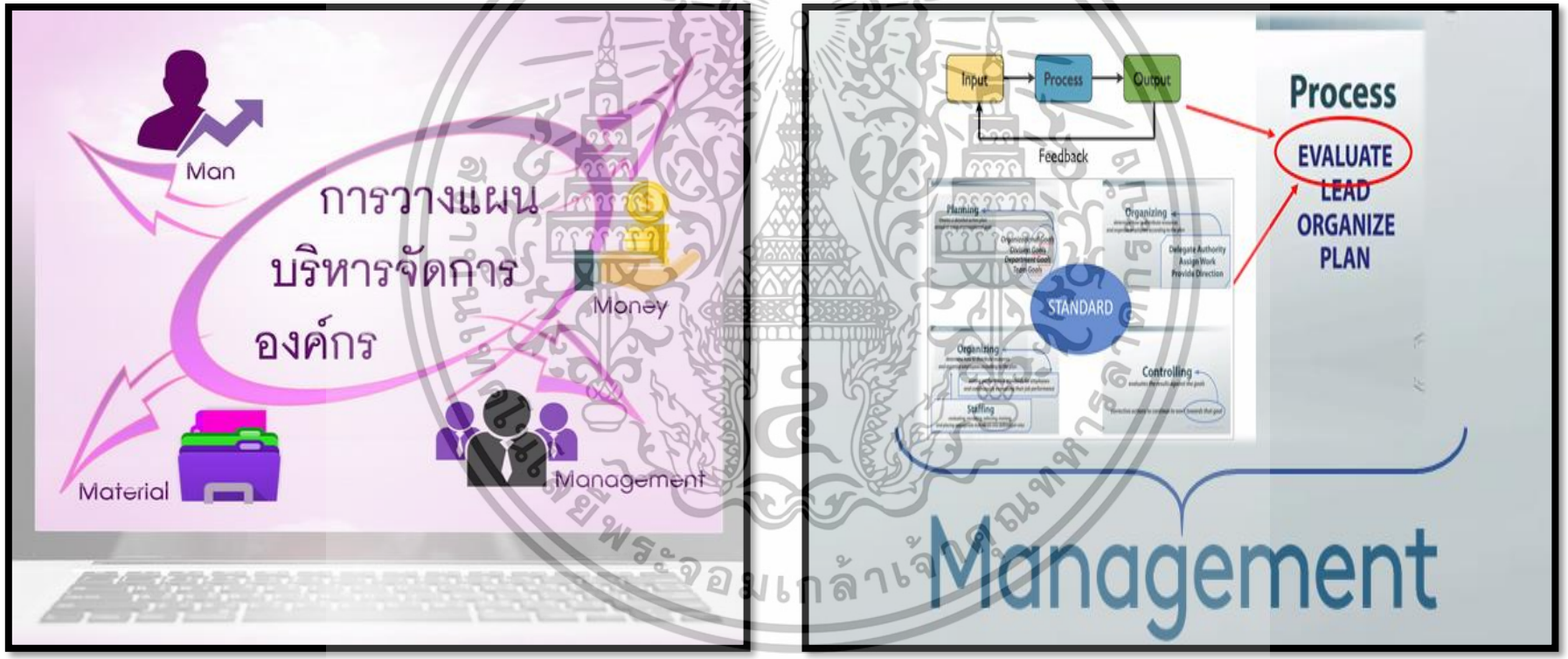
1. การวางแผน (**Planning**)
2. การจัดองค์กร (**Organization**)
3. การบังคับบัญชา (**Directing** หรือ **Commanding**)
4. การประสานงาน (**Co-coordinating**)
5. การควบคุม (**Controlling**)

สรุปสิ่งที่เรียน



ที่มารูป: กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม,2563

คำว่า 4 Ms กับ คำว่า “การจัดการ” Management



ที่มารูป: กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม,2563

เปรียบเทียบ”การบวนการในการจัดการ”

จากVDO

•Four Functions of Management

1. Planning
2. Organizing
3. Leading
4. Controlling

จากทฤษฎีการจัดการของ Henri Fayol

ออองรี ฟาโยล์ มี 5 องค์ประกอบ คือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์กร (Organization)
3. การบังคับบัญชา (Directing หรือ Commanding)
4. การประสานงาน (Co-coordinating)
5. การควบคุม (Controlling)

การจัดการ-→ศักยภาพในการแข่งขัน→ การแข่งขัน/ ความยั่งยืน



เป็นเรื่องราวที่ถูกแชร์กันมากตอนนี้ในโลกโซเชียลของญี่ปุ่น เมื่อร้านแมคโดนัลด์เก่าแก่เปิดมากว่า 22 ปีในย่าน **Akihabara** สาขา **Showa-dori** ได้ติดประกาศช็อคคนในย่านนั้นว่า จะปิดตัวลงในวันนี้ (31 มกราคม 2020) จะด้วยเหตุผลใดๆ ก็ตาม ร้านเบอร์เกอร์คิงข้างๆ กลับมาติดประกาศเช่นกันว่า...

การจัดการ-→ศักยภาพในการแข่งขัน→ ความยั่งยืน

JP "ขอบคุณที่อยู่เป็นเพื่อนกันมานาน แม้ว่าเราจะเป็นคู่แข่งกันมานาน แต่วันนี้คุณต้องจากไปแล้ว เลยอยากขอให้คุณลูกค้าไปอุดหนุนร้านแมคโดนัลด์ข้างๆ ที่กำลังจะปิดตัวลง โดยหากลูกค้านำใบเสร็จจากร้านแมคมาที่ร้านของเรา เราจะมีของกำนัลพิเศษเป็น กาแฟ (**Blend coffee)** ทันทีหนึ่งแก้วฟรีๆ ตั้งแต่วันนี้ - 6 กุมภาพันธ์นี้"

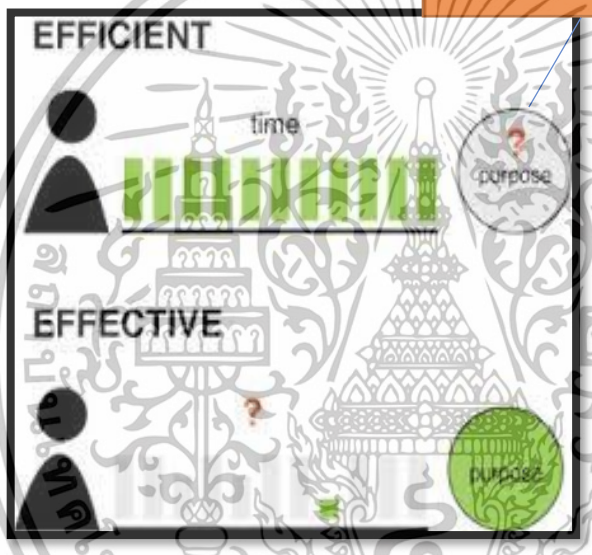
JP ทำให้ **Poster** นี้ถูกถ่ายและแชร์กันมากมาย ทำให้โลกโซเชียลต้องน้ำตาซึมกันเลยทีเดียว เพราะไม่คิดว่าการแข่งขันกันดุเดือดระหว่าง 2 ร้านนี้จะจบลงด้วยมิตรภาพดีๆ ในตอนสุดท้าย

2. ดูความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ- ประสิทธิผล

บทนำ: ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐาน

ประสิทธิภาพ คือ ปริมาณการผลิต ของคนนั้น ต่อหนึ่งช่วงเวลา

(2) ให้ความสำคัญกับ คำว่า ประสิทธิผล **(Effective)**
ดังนั้น การจัดการจึงเป็นการเพิ่มผลผลิตจากคนทำงานที่ใช้ความรู้เพื่อให้เกิดประสิทธิผล **(Effective)**



- ประสิทธิภาพ คือ ปริมาณการผลิต ของคนนั้น ต่อหนึ่งช่วงเวลา

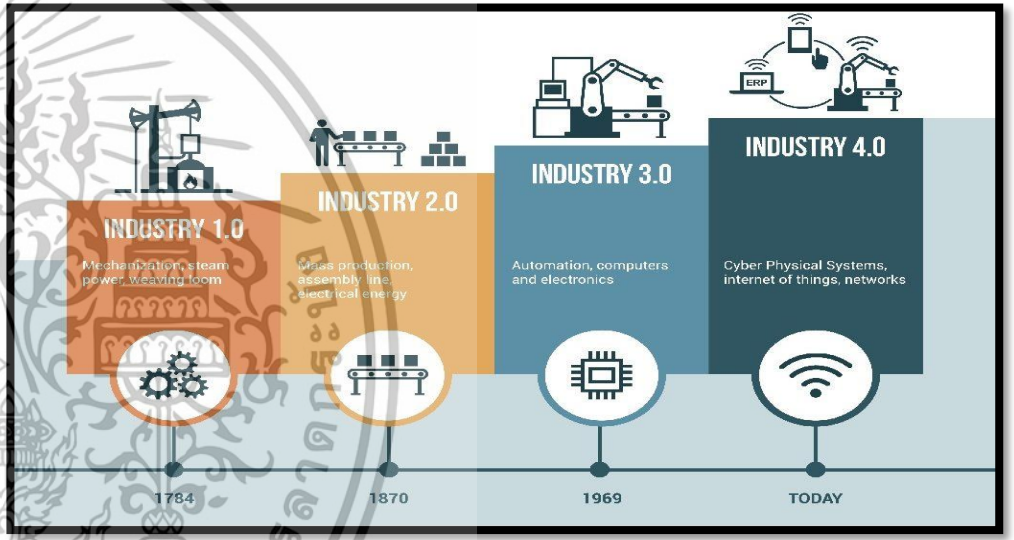
- Aผลิตได้ 10 หน่วย/ ชั่วโมง
- B ผลิตได้ 5 หน่วย/ ชั่วโมง
- A มี ประสิทธิภาพ ดีกว่า B

- Aผลิตได้ 10 หน่วย/ ชั่วโมง
- B ผลิตได้ 5 หน่วย/ ชั่วโมง
- เป้าหมายคือ 8 หน่วย A ทำได้มีประสิทธิภาพถึงเป้าหมาย

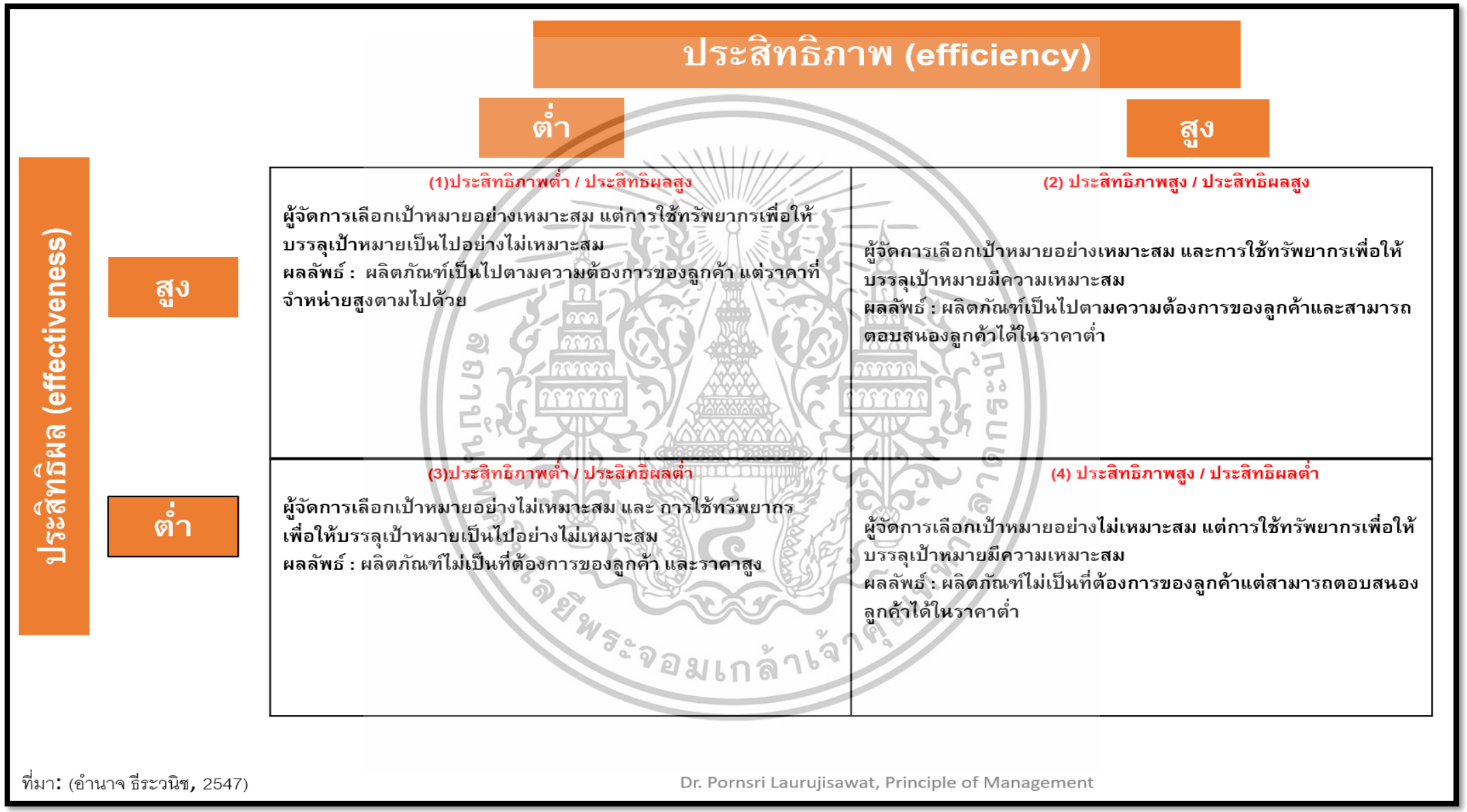
บทนำ: ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐาน--- ความหมายของประสิทธิผล ให้เทียบกับ “เป้าหมาย”



(3) ผู้บริหารจะต้องรู้ว่า อะไรคือสิ่งที่ควรให้ความสำคัญ และอะไรที่ไม่สำคัญในเวลาปัจจุบัน ดังนั้น การจัดการจึงเป็นการเพิ่มผลผลิต จากคนทำงานที่ใช้ความรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิผล **(Effective)** โดยมีแนวทางการบริหารว่าควรมีการจัดลำดับความสำคัญ (อะไรคือสิ่งที่ควรให้ความสำคัญ และอะไรที่ไม่สำคัญในเวลาปัจจุบัน)



(4) การบริหารจัดการ ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากสำหรับยุค เศรษฐกิจอุตสาหกรรม



ที่มา: (อำนาจ ธีระวนิช, 2547)

Dr. Pornsri Laurujisawat, Principle of Management

งานกลุ่ม-ครั้งที่1



อธิบาย งานกลุ่มครั้งที่1

กล่าวนำ-งานกลุ่ม Competencyนั้น เราจะฝึกนักศึกษาเราอย่างไร?
บางครั้งการสร้างกระแสให้ นักศึกษามีส่วนร่วมฝึกได้ง่ายกว่าการบังคับ

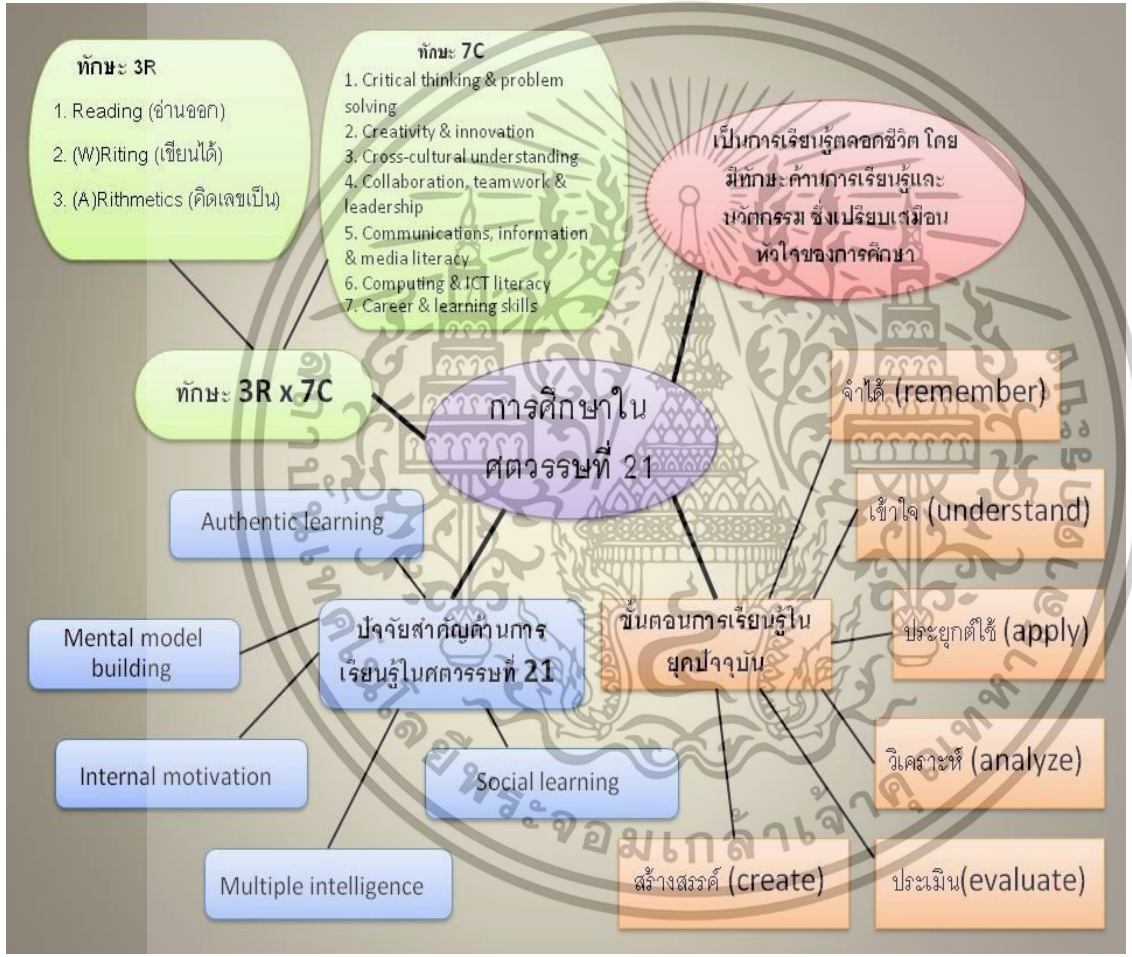




2560-2562

2563
ควรเป็นรูปอะไร?

ทักษะในศตวรรษที่ 21



ทักษะที่5:

communication
Information
Media
Literacy

งานกลุ่ม-ครั้งที่1

งานกลุ่มครั้งที่-1

ผลของงานที่คาดหวังไว้

1. ได้ รายงาน
2. ได้VDO



งานกลุ่มครั้งที่-1

เป้าหมายของการทำงานนี้

1. เพื่อเรียนรู้ว่า Information คืออะไร
2. เราจะนำ Information มาใช้ในการจัดการอย่างไร?

งานกลุ่มครั้งที่-1

ความเป็นมาของโจทย์คือ

1. พบข้อมูลว่า

- พบข้อเท็จจริงที่ว่า คนไทยยังบริโภคผัก ในปริมาณที่ต่ำกว่าปริมาตรฐานที่ องค์การอนามัยโลก กำหนด (**400-600** กรัม/วัน)
- จากการสุ่มตรวจสุขภาพประชากรไทยใน **21** จังหวัดของกระทรวงสาธารณสุข พบว่า กลุ่มคนอายุ **15** ปีขึ้นไป มีเพียง **25.9%** หรือ **1** ใน **4** เท่านั้น ทีบริโภคผักในปริมาณ **400-600** กรัม/วัน ตามเกณฑ์มาตราฐานปริมาณขั้นต่ำที่ **The UN Food and Agriculture Organization and The World Health Organization (FAO/WHO)** ได้กำหนดไว้
- โดยเฉพาะกลุ่มเด็กที่มีอายุ **6-14** ปี พบว่ามีเพียง **6.8%** เท่านั้นที่รับประทานผักผลไม้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด (กระทรวงสาธารณสุข,**2560)**

งานกลุ่มครั้งที่-1

ความเป็นมาของโจทย์คือ

2. มีข้อมูลเพิ่มเติมว่า

- **ในขณะที่มีข้อมูลทางสุขภาพยืนยันว่า การบริโภคผักและผลไม้นั้นมีประโยชน์มากมายมหาศาล เพราะผักและผลไม้เป็นแหล่งของวิตามินและแร่ธาตุหลายชนิดที่มีประโยชน์ต่อร่างกาย และมีคุณสมบัติของการเป็นแหล่งใยอาหาร ซึ่งเป็นสารที่ช่วยลดการดูดซึมของคอเลสเตอรอลและไขมัน และยังช่วยทำให้ระบบการย่อย ระบบการขับถ่ายทำงานได้อย่างปกติอีกด้วย**

(กระทรวงสาธารณสุข,2560)

งานกลุ่มครั้งที่-1

- นอกจากนี้ผักและผลไม้บางชนิดยังมีสารพิเศษที่ช่วยทำหน้าที่คล้ายยาป้องกันและรักษาโรคบางชนิดโดยเฉพาะผัก ผลไม้บางตัว นับเป็นอาหารสมุนไพร เสมือนเป็นยา ลดปัจจัยเสี่ยงและเอื้อให้เกิดปัจจัย พื้นฐานทางโภชนาการที่จำเป็นต่อการมีสุขภาพดี (สสส อ้างถึง ผ่องพรรณ เอกอาวุธ, 2559)
- จากการสำรวจสุขภาพของประชาชน ชาวไทย ในขณะที่หากบริโภค ผักและผลไม้ ไม่เพียงพอจะมีความเสี่ยงของการเกิดโรคมะเร็ง โรคเบาหวาน โรคหัวใจ และโรคอ้วนเพิ่มมากขึ้น

(กระทรวงสาธารณสุข,2560)

งานกลุ่มครั้งที่-1

ความเป็นมาของโจทย์คือ

3. มีข้อมูลเพิ่มเติมอีกว่า

รวมทั้งข้อมูลจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ(สสส.) ชี้ว่าหากประเทศไทยยังไม่สามารถจัดการกับปัญหาเหล่านี้ได้ เราจะต้องแบกรับภาระจากปัญหาสุขภาพในระยะยาว เพราะมีรายงานว่า

- 31% ของคนเป็นโรคหัวใจ,
- 19% ของคนเป็นโรคระบบทางเดินอาหาร และ
- 11% ของคนเป็นโรคหลอดเลือดสมอง

งานกลุ่มครั้งที่-1

มีสาเหตุหลักมาจากการรับประทานผักผลไม้ไม่เพียงพอต่อวัน อีกทั้งพฤติกรรมการรับประทานผักและผลไม้ไม่เพียงพอนี้ ยังเป็นอีกหนึ่งปัจจัยเสี่ยงสำคัญของโรคอ้วนที่กำลังทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยภาวะโรคอ้วนที่เพิ่มขึ้นมากกว่า **3** เท่า และมีผลทำให้เกิดการเสียชีวิตทั่วโลกถึง **2,653** ล้านคน/ปี ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การบริโภคผักและผลไม้ ช่วยทำให้ มีผลดีต่อสุขภาพ ทำให้ลดการเจ็บป่วย ลดค่าใช้จ่ายในการใช้รักษา (กระทรวงสาธารณสุข,**2560)**

งานกลุ่มครั้งที่-1

โจทย์คือ

คณะกรรมการโรงอาหารแห่งหนึ่ง อยากรู้ว่า จะจัดการอย่างไร?

“เพื่อให้ คนในองค์กร มีการบริโภคผักเพิ่มขึ้น”

งานกลุ่มครั้งที่-1

วิธีการดำเนินงาน

1. ให้นักศึกษา ไปสอบถามผู้บริโภค
2. อาจารย์ จะออกแบบสอบถามให้
3. อาจารย์ จะXerox แบบสอบถามให้ วันที่ 5

งานกลุ่มครั้งที่-1

ทำที่ไหน?

สอบถามผู้บริโภค

1. ที่โรงอาหาร ถามใครก็ได้ ที่มาใช้บริการที่โรงอาหาร 2 คน/ นักศึกษา1 คน
2. ที่งานเกษตรแฟร์ สจล. ถามใครก็ได้ที่มางาน 2 คน/ นักศึกษา1 คน
3. แม่ค้า 1 คน ต่อ 1 กลุ่มนักศึกษา

งานกลุ่มครั้งที่-1

ในรายงาน –นักศึกษา ต้อง ตอบคำถาม 4 ข้อนี้ ให้ได้ (อย่างน้อยที่สุด ---ถ้าได้มากกว่านี้ ยิ่งดี)

1. ในกลุ่ม นักศึกษา มีการจัดการ (PO3Cs) ในการทำงาน-งานกลุ่มครั้งที่-1นี้ อย่างไรบ้าง?
2. นักศึกษา ได้ competency (Knowledge-Skill-Attitude) จากการทำงาน-งานกลุ่มครั้งที่-1นี้ อย่างไรบ้าง?
3. เพื่อเรียนรู้ว่า Information คืออะไร
4. เราจะนำ Information มาใช้ใน”การจัดการ”อย่างไร?

จบSheet ครั้งที่ 4

ขอบคุณค่ะ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ห้อง FAM404/202/404

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel Line Id: 081-826-1800

3 – 4 กุมภาพันธ์ 2563

PRINCIPLES OF MANAGEMENT

รหัสวิชา 14026116

Sheet-5- วิวัฒนาการของการจัดการ แนวคิด/ทฤษฎีหลักการจัดการ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ห้อง FAM404/202/404

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel Line Id: 081-826-1800

10 - 11 กุมภาพันธ์ 2563

Sheet 5

วิวัฒนาการ “การจัดการ”

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

EMAIL: PORNSRI.LAU @GMAIL.COM

TEL 081-826-1800

”วิวัฒนาการของการจัดการ”

เพื่อ เรียนรู้ว่า

แนวคิด –ทฤษฎี “การจัดการ”

มีความเป็นมา เปลี่ยนแปลง

ตั้งแต่อดีต จนถึง ปัจจุบัน อย่างไร?

แนวคิด-ทฤษฎี

ทฤษฎีแนวความคิดที่ถูก**รวบรวม** และคิดค้นอย่างมี**รูปแบบ**

→และมี**แบบแผนเชิงวิทยาศาสตร์**ว่า ถ้าทำ และหรือ เป็นอย่างนั้น ผลจะออกมาแบบนี้

การเรียน จะแบ่ง”วิวัฒนาการของการจัดการ” ออกเป็น 4 ยุค

1.ยุคแรก (Early Management Theory)

2.ยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory)

3.ยุคนีโอคลาสสิค (The Neoclassical Management Theory)

4.ยุคแนวคิดทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ (The Contemporary Management Theory)

1.ยุคแรก (Early Management Theory)

เป็นความคิด”การจัดการ”ยุคแรก

ตั้งแต่แรก-ถึงค.ศ.1705 (ปีที่โทมัส นิวโคเมน (Thomas Newcomen) ได้ประดิษฐ์ เครื่องจักร ไอน้ำ และต่อมา มีการใช้”เครื่องจักร” ทดแทนการใช้แรงงาน”คน”นับเป็นการเริ่มต้นปฏิวัติอุตสาหกรรม และเริ่มยุคClassic)

1.ยุคแรก (Early Management Theory)

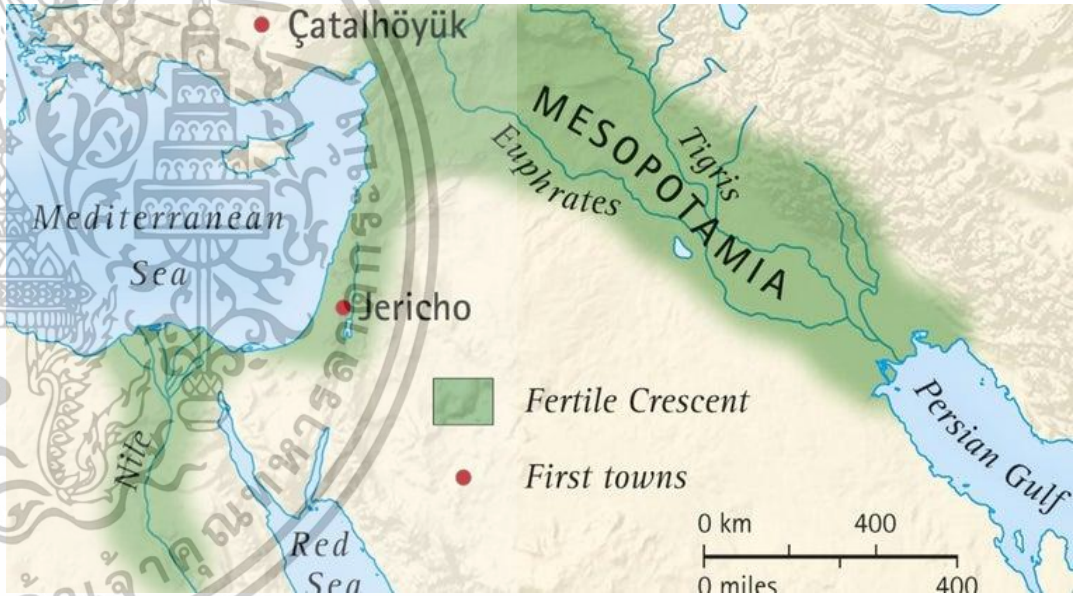
คำว่า**ยุคแรก**ขอกล่าวถึงความเจริญ

- จากอารยธรรมตะวันตก (**Western Civilization**)

ในดินแดน เมโสโปเตเมีย -**Mesopotamia** (ในภาษากรีก หมายถึง ดินแดนระหว่างแม่น้ำ **2** สาย))

- แถบลุ่มแม่น้ำไทกริสและยูเฟรทีส (**Tigris-Euphrates)** ในตะวันออกใกล้ (ปัจจุบันคือ ประเทศอิรัก)
- ลุ่มแม่น้ำไนล์ ในประเทศอียิปต์ ซึ่งตั้งอยู่ทางตอนเหนือของทวีปแอฟริกา

- ปัจจุบันดินแดนทั้งสองแห่งนี้จัดอยู่ในภูมิภาคตะวันออกกลาง
- มนุษย์ยุคแรก เริ่มมี”การจัดการ”ด้วยการตั้งถิ่นฐานของชาติพันธุ์ต่าง ๆ



1.ยุคแรก (Early Management Theory)

- ผู้ตั้งหลักแหล่งพวกแรกของอารยธรรมเมโสโปเตเมีย คือ พวกสุเมเรียน
- โดยชาวสุเมเรียนรวมตัวกันเป็นแว่นแคว้นแบบนครรัฐ มีเจ้าผู้ครองนครทำหน้าที่เป็นผู้ปกครอง
- มีผู้นำทางศาสนาเสมือนเทพเจ้าประจำนคร
- ปกครองแบบนครรัฐอิสระไม่ขึ้นต่อกัน มีศูนย์กลางอยู่ที่กรุงบาบิโลน เมื่อประมาณ 1,750 ปีก่อนพุทธศักราช



1.ยุคแรก (Early Management Theory)

- **อาณาจักรบาบิโลน**มีความมั่นคงทางการเมืองการปกครองและการค้า
- **พ่อค้าเมโสโปเตเมีย**เดินทางค้าขายกับเมืองต่าง ๆในดินแดนตะวันออกกลางไปจนถึงดินแดนที่ไกลออกไป ได้แก่ อินเดียและจีน



1.ยุคแรก (Early Management Theory)

- ผู้นำเผ่าอมอไรต์(เป็นสาขาหนึ่งของพวกเซมิติก) เข้ายึดอาณาจักรบาบิโลนพร้อมทั้งสถาปนาผู้นำขึ้นเป็นกษัตริย์
- มีโครงสร้างสังคมในดินแดนนี้ประกอบด้วยชนชั้นผู้ปกครอง ได้แก่ กษัตริย์ พระราชวงศ์และขุนนาง กลุ่มขุนนางมีหน้าที่รับผิดชอบทั้งด้านการปกครองและศาสนา
- ส่วนคนที่ถูกปกครอง ได้แก่ ช่างฝีมือ พ่อค้า ซึ่งเป็นชนชั้นกลาง ส่วนกรรมกรและทาสถือว่าเป็นชนชั้นต่ำในสังคม



1.ยุคแรก (Early Management Theory)

ตัวอย่างกษัตริย์ชื่อ พระเจ้าฮัมมูราบี เป็นผู้มีชื่อเสียงขยายอำนาจและทำการปกครองอย่างมีระบบ มีประมวลกฎหมายของนครรัฐต่าง ๆ เป็นกฎหมายชื่อ “ประมวลกฎหมายฮัมมูราบี” ซึ่งถือเป็นประมวลกฎหมายที่จารึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเป็นครั้งแรกของโลก



1.ยุคแรก (Early Management Theory)

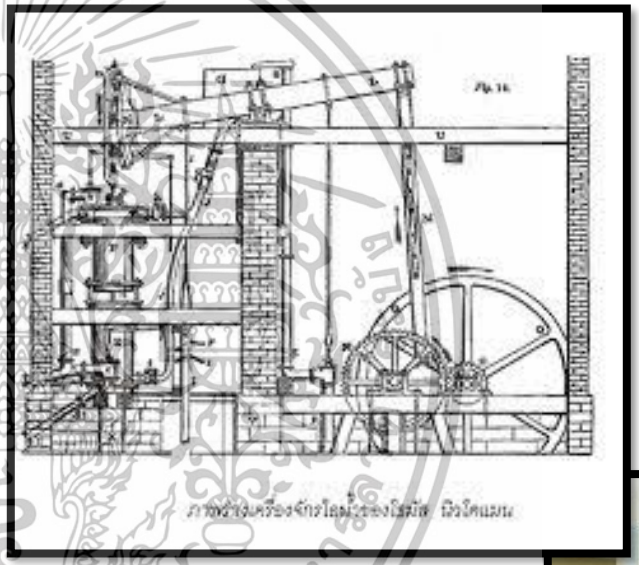
- ยุคแรก:ทางด้านอารยธรรมตะวันตกจะช่วงที่ผู้นำใช้การบริหารจัดการสร้างสิ่งมหัศจรรย์ของโลก เช่น พีระมิด ส่วนทางเอเชีย เช่น กำแพงเมืองจีน เป็นต้น (วิรัช สงวนวงศ์วาน,2018)

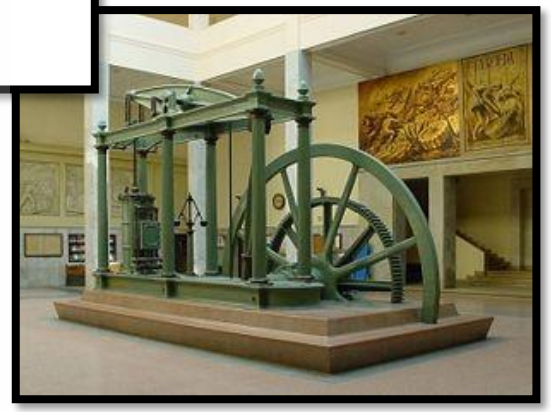




1.ยุคแรก (Early Management Theory)

- ยุคแรก:การใช้ชีวิตประจำวัน มีการจัดการเป็นการใช้แรงงาน เช่น การตีเหล็ก มีแหล่งเชื้อเพลิง ที่สำคัญคือไม้ ต่อมาได้มีการขุดถ่านหิน ทำให้ถ่านหินเป็นพลังงานที่สำคัญ แต่การขุดเหมืองยิ่งขุดลึกเท่าไหร่ยิ่งทำให้น้ำท่วมได้ง่ายทำให้ โทมัส นิวโคเมน (Thomas Newcomen) ได้คิดค้นเครื่องสูบน้ำออกจากเหมืองโดยใช้"ไอน้ำ" แก้ปัญหาน้ำท่วมได้ ส่งผลให้ "ไอน้ำ" แหล่งเชื้อเพลิงที่สำคัญในยุคต่อมา เมื่อ พ.ศ. 2248 (ค.ศ. 1705)





ยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory)

(2.1) **แนวคิดการแบ่งงานกันทำ (Concept of division of work)** โดย **อดัม สมิทธิ์ (Adam Smith)**

(2.2) <u>แนวคิดการทำงานแบบราชการ (</u>**Bureaucracy)** โดยแม็กซ์ เวเบอร์ **(Max Weber)**

(2.3) **แนวคิดแบบ การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)**

(2.3.1) เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor)

(2.3.2) แฟรงก์ และลิเลียน กิลเบร็ธ (Frank & Lillian Moller Gilbreth)

(2.3.3) เฮนรี แอล แกนต์ (Henry L, Gantt)

(2.3.4) แฮร์ริงตัน อีเมอร์สัน (Harrington Emerson)

ยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory)

2.4) **แนวคิดแบบการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management**

(2.4.1) อองริ ฟาโย (Henri Fayol)

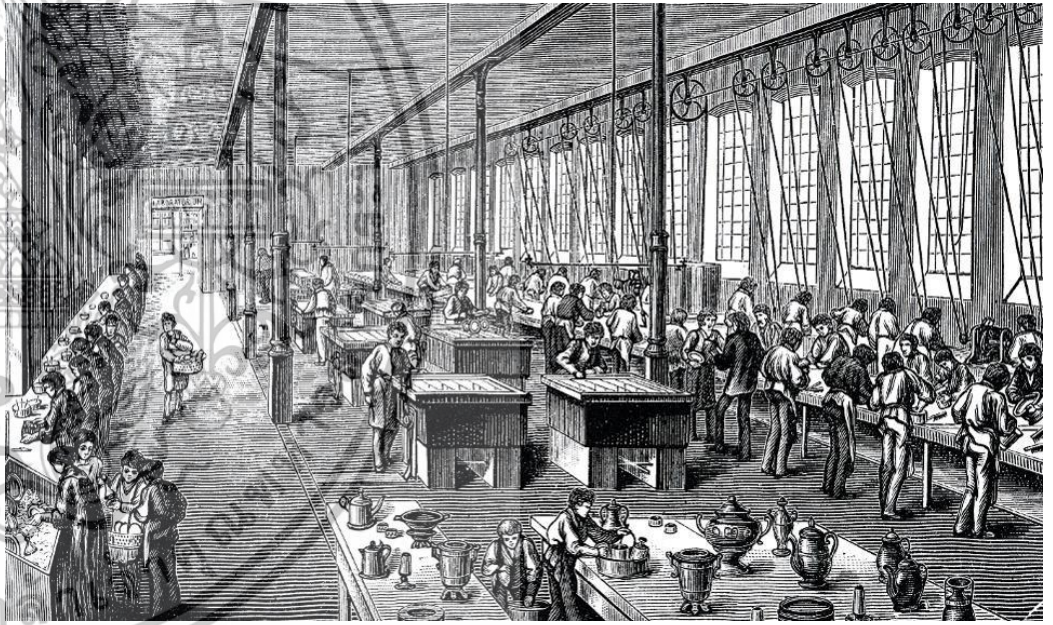
(2.4.2) ลูเธอร์ กูลิค และ ลินดอลล์ เออร์วิค (Luther Gulick &(Lyndall Urwick)

(2.4.3) เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard)

2.ยุคคลาสสิก
(The Classical Management Theory)

ยุคคลาสสิก หรือ เรียกอีกชื่อว่า ”ยุคทฤษฎีการจัดการแบบเดิม” เป็นยุคที่ยกระดับผลิตภาพในการผลิตให้สูงขึ้น เป็นยุคที่เกิดเมื่อหลังการปฏิวัติอุตสาหกรรม หรือ **Industrial Revolution** เริ่มตั้งแต่ศตวรรษที่**18** (ปีค.ศ. 1760

(https://th.wikipedia.org/wiki/, 2563)



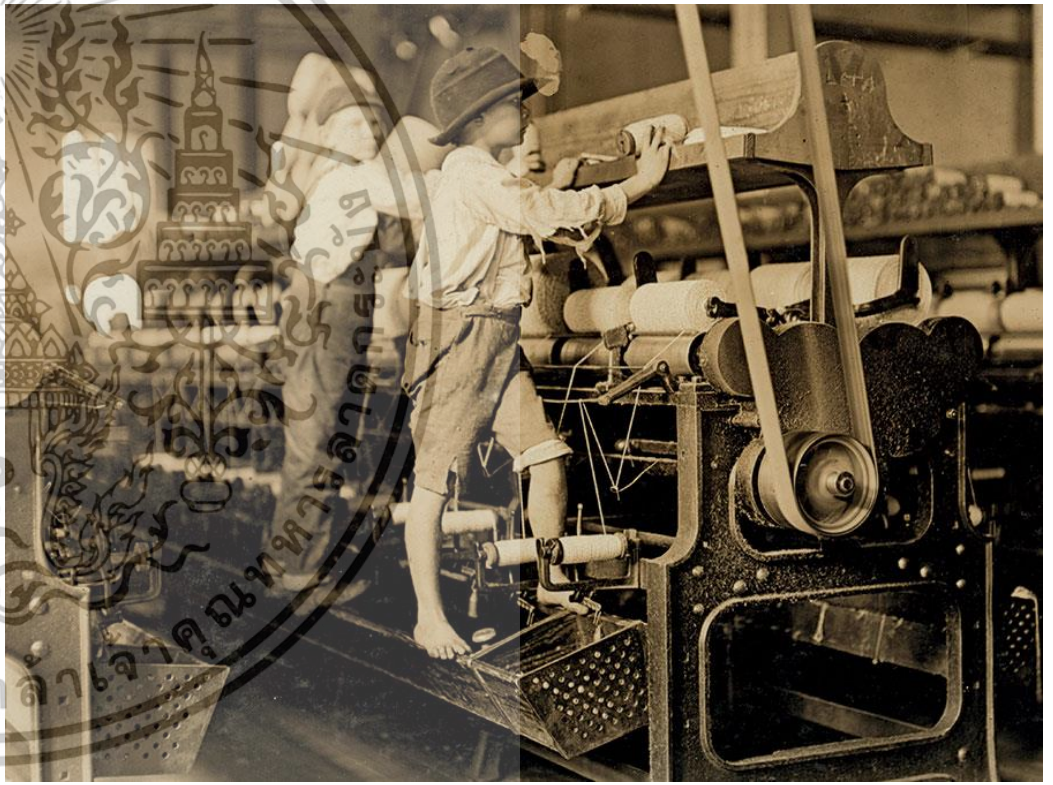
2.ยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory)

ยุคคลาสสิก

- Industrial Revolution

เป็นผลจากการใช้”เครื่องจักรไอน้ำ(Steam engine))” เข้ามาช่วยในการผลิตอุตสาหกรรมต่าง ๆมากขึ้น เริ่มจากอุตสาหกรรมเสื้อผ้า ที่เป็นปัจจัยสี่ของมนุษย์ เมื่อจำนวนประชากรขยายตัว ส่งผลให้ ความต้องการเสื้อผ้าเพิ่มขึ้นตามจำนวนประชากร ทำให้ธุรกิจเสื้อผ้าที่ผลิตด้วยมือผลิตได้ไม่พอกับ **Demand** หรือความต้องการที่เพิ่มขึ้น ทำให้มีการคิดค้นเครื่องทอผ้า **Spinning Jenny** ที่ใช้เครื่องจักรไอน้ำ

(https://www.mmthailand.com/, 2018)



2.ยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory)

ยุคคลาสสิก

- Industrial Revolution

- อุตสาหกรรมโลหะ: เนื่องจากมีความต้องการใช้โลหะในงานกลุ่มการเกษตร เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีความต้องการโลหะที่มีคุณภาพและความทนทานเพิ่มสูงขึ้น จึงทำให้ **James Watt** ได้พัฒนาระบบลูกสูบในกระบอกเพื่อทำให้เกิดแรงดันที่มากขึ้น เป็นการยกระดับ เครื่องจักรไอน้ำ ที่โทมัส นิวโคเมน (**Thomas Newcomen**) เคยประดิษฐ์ไว้ก่อนแล้ว หลังจากการพัฒนา เครื่องจักรไอน้ำ ของ **James Watt** (ซึ่งในความเป็นจริง **James Watt** เริ่มประดิษฐ์ เครื่องจักรไอน้ำ ตั้งแต่ปี 1765 แต่เนื่องจาก ปัญหาด้านเงินทุนในการพัฒนา จึงทำให้ ต้องมีการพัฒนาต้นแบบถึง 11 ปี



2.ยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory)

ยุคคลาสสิก

❖Industrial Revolution

โดยในปี 1776 **James Watt** ได้พัฒนาเครื่องจักรไอน้ำระบบลูกสูบในกระบอกเพื่อทำให้เกิดแรงดันที่มากขึ้น เครื่องแรกสำเร็จ ซึ่ง**James Watt** ได้ขายให้กับ จอห์น วิลคินสัน (**John Wilkinson**) เพื่อนำไปใช้ในโรงงานเหล็ก ซึ่งในตอนนั้น **James Watt** กำหนดราคา โดยการนำ กำลังของเครื่องไปเทียบกับจำนวนม้าที่ถูกทดแทนโดยเครื่องจักรไอน้ำ (ในสมัยนั้นพลังงานที่สำคัญมาจาก แรงงานสัตว์ และคน) จนก่อให้เกิดหน่วยวัดเป็น” แรงม้า”(**Horsepower)** จนทุกวันนี้

ที่มา: อำนาจ ธีระวนิช, (2547)



2.ยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory)

ยุคคลาสสิก

- Industrial Revolution

เครื่องจักรไอน้ำนอกจากนำมาใช้ในอุตสาหกรรมสิ่งทอ และ อุตสาหกรรมโลหะแล้ว ต่อ มาได้มีการประยุกต์ในด้านการขนส่งทำให้เกิดการขนส่งระบบรางของรถจักรไอน้ำ เรือกลไฟ และ เรือกลไฟ จึงทำให้การคิดเครื่องจักรไอน้ำนี้ ทำให้มีการการพัฒนาการขนส่งความเจริญแพร่กระจายไปทั่วประเทศและประเทศต่าง ๆ ส่งผลให้การปฏิวัติอุตสาหกรรมมีผลกระทบในวงกว้างต่องานอุตสาหกรรม จากการทำงานเป็นชิ้นด้วยมือที่บ้านมีภาพการทำงานที่เปลี่ยนไปมาทำงานที่โรงงานที่ใช้

https://www.finnomena.com/nuthjira/the-fourth-industrial-revolution/,2563))

2.ยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory)

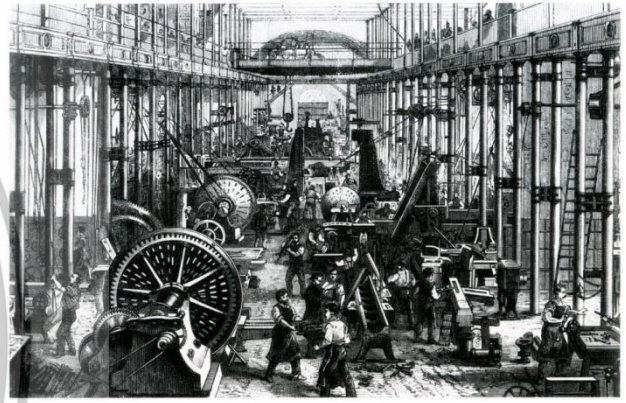
เครื่องจักรไอน้ำทำให้การผลิตสามารถพัฒนาเป็นระบบอุตสาหกรรม ต่อมาช่วงปี ค.ศ. **1870** ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา เกิดการเปลี่ยนแปลงจากการใช้พลังงานถ่าน-หิน-ไอน้ำ สู่การใช้พลังงานไฟฟ้า ก๊าซและน้ำมัน ด้วยระบบไฟฟ้าและการใช้สายพานในขบวนการผลิต ส่งผลให้เกิดการผลิตจำนวนมากหรือ ที่เรียกว่า **Mass Production** ทำให้ประสิทธิภาพในการผลิตเพิ่มสูงขึ้นและต้นทุนการผลิตลดลง โรงงานที่มีขนาดใหญ่ก็จะยิ่งได้เปรียบในการประหยัดต่อขนาด หรือ **Economy of scale**

2.ยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory)

ยุคคลาสสิก

- Industrial Revolution

การปฏิวัติอุตสาหกรรม ยังก่อให้เกิดผลกระทบทางสังคมวัฒนธรรมและเศรษฐกิจ การค้าขายคึกคักและเกิดการขยายตัวอย่างรวดเร็ว เกิดระบบแบบตลาดเสรี อีกทั้งยังก่อให้เกิดชนชั้นใหม่ขึ้นในสังคม 'ชนชั้นแรงงาน' สำหรับคนทำงานในโรงงาน และ นายทุนสำหรับคนเป็นเจ้าของโรงงาน เกิดเป็นระบบทุนนิยม ส่งผลต่อความแตกต่างระหว่างชนชั้นที่มากขึ้น ความแตกต่างที่เพิ่มขึ้นทำให้เกิดแนวคิดการต่อต้านชนชั้นและยกย่องเหล่าแรงงานขึ้นมา โดยมีบุคคลสำคัญสำหรับแนวคิดนี้ คือ **Karl Marx**



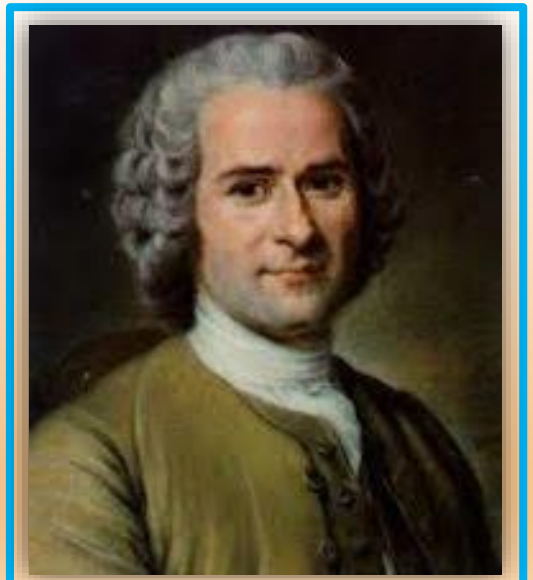


2.ยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory)

2.1 แนวคิดการแบ่งงานกันทำ โดย อดัม สมิทธิ์ ในปี ค.ศ. 1776

ยุค Classic
แนวคิด "การแบ่งงานกันทำ" โดย อดัม สมิทธิ์

(2.1) แนวคิด "การแบ่งงานกันทำ" โดย อดัม สมิทธิ์



<u>นักปราชญ์ผู้ค้นคิด</u> แนวคิดการแบ่งงานกันทำ พัฒนาโดย นักเศรษฐศาสตร์ **ชื่อ อดัม สมิธ** (Adam Smith) (ค.ศ.1723-1790)
ชาว สกอตแลนด์--→ ปีที่คิดทฤษฎี**ค.ศ. 1776**

อดัม สมิธ (Adam Smith) ค.ศ. 1776

ยุค Classic

2.1. แนวคิด ”การแบ่งงานกันทำ” โดย อดัม สมิทธิ์

ความเป็นจริงแนวคิดการแบ่งงานกันทำ นี้เริ่ม
คิดค้นตั้งแต่สมัยกรีกของ”พลาโต”

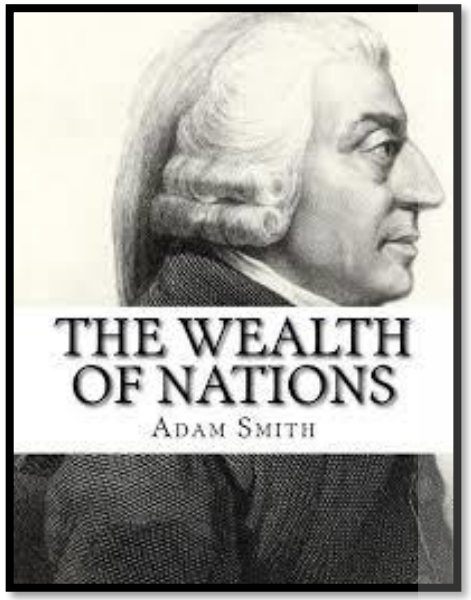




ยุค Classic

2.1 แนวคิด ”การแบ่งงานกันทำ” โดย อดัม สมิทธิ์

(2.1) แนวคิด ”การแบ่งงานกันทำ” โดย อดัม สมิทธิ์



ที่มา:(Shafritz and Ott, 1996: 42-44), (อำนาจ ธีระวนิช, 2547)

ค.ศ. 1776 **อดัม สมิทธิ์** ได้เขียนหนังสือชื่อว่า The wealth of nation อธิบายถึงการแบ่งงานกันทำจะส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพ

อดัม สมิธ ยกตัวอย่างการผลิตเข็มหมุด18 ขั้นตอน ซึ่งพบว่าหากมีการแบ่งงานกันทำ จะทำให้คนงานผลิตเข็มได้วันละ 48,000 เล่ม แต่ถ้าให้แต่ละคนทำงานทุกขั้นตอนอาจทำได้ไม่ถึง 20เล่มต่อวันจึ งเสนอให้ผู้จัดการมีหน้าที่ในการแบ่งงาน **(Division of labor)** ให้กับพนักงานเฉพาะส่วน **เพื่อส่งเสริมให้เกิด ความชำนาญ (dexterity) จะช่วยให้การทำงาน มีประสิทธิภาพสูงขึ้น**

ยุค Classic

แนวคิด ”การแบ่งงานกันทำ” โดย อดัม สมิทธิ์

(2.1) แนวคิด ”การแบ่งงานกันทำ” โดย อดัม สมิทธิ์

การผลิตเข็ม18 ขั้นตอน



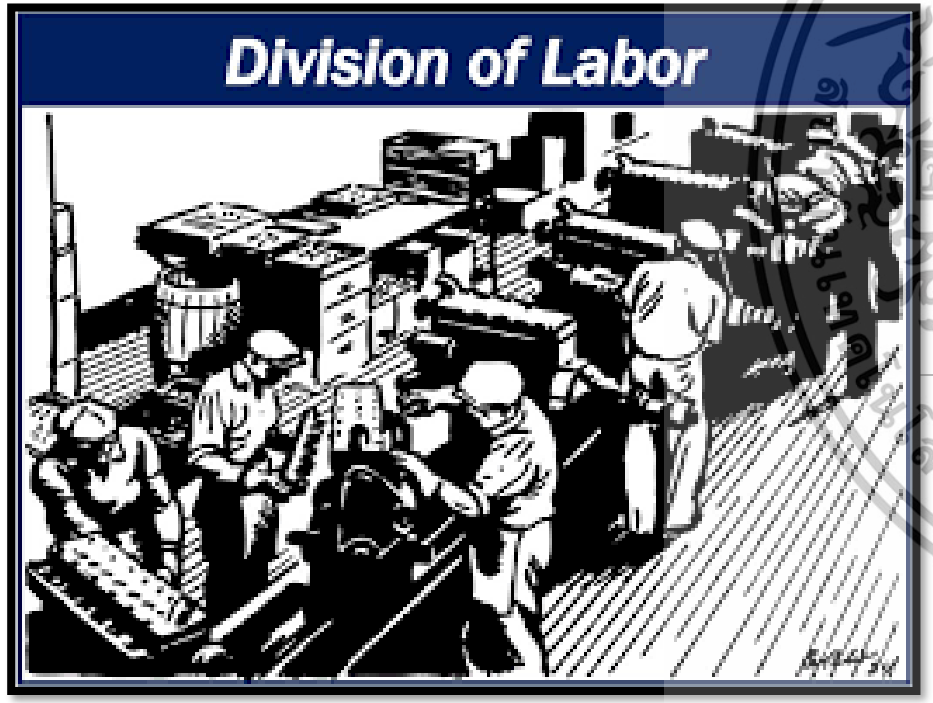
1. เมื่อแบ่งให้แต่ละคนทำแต่ละส่วนที่ถนัด เช่น ในการผลิตเข็มหมุด คนงาน1 คน รับหน้าที่ทำหัวเข็มหมุด อีกคนทำตัวเข็ม ขณะที่อีกคนทำหน้าที่ฝนปลายเข็ม เป็นต้น

2. เนื่องจากคนงานแต่ละคนจะมีความถนัดในการใช้อุปกรณ์คนละชนิดแตกต่างกัน

3. ดังนั้นเมื่อคนงานมีทักษะในส่วนไหนดี จะทำให้มีความถนัดในงานส่วนนั้น ทำให้ผลผลิต จากการทำงานณ.จุดการทำงานจุดนั้น มีประสิทธิภาพการผลิตที่ดี ให้ใครถนัดในจุดไหน ทำงานในจุดนั้น ประสิทธิภาพโดยรวม ย่อมดีกว่าให้พนักงาน 1 คน ต้องทำทุกจุดแล้วนำผลผลิตมารวมกัน

ยุค Classic
แนวคิด ”การแบ่งงานกันทำ” โดย อดัม สมิทธิ์

(2.1) แนวคิด ”การแบ่งงานกันทำ” โดย อดัม สมิทธิ์



4. เพราะโดยธรรมชาติของคนทำงาน จะ “มีการจับคู่ทักษะกับอุปกรณ์”
5. สรุปแล้ว การแบ่งงานกันทำตามความถนัดเฉพาะอย่างจะทำให้ ได้ผลผลิตที่ มากกว่า/ มีประสิทธิภาพ ที่มากกว่า ให้พนักงานคนนั้น ต้องทำทุกจุด เพราะ หากพนักงานคนนั้น ต้องทำทุกจุด การแบ่งการทำงาน ช่วยให้ สามารถผลิต“เข็ม”ได้จำนวนมากขึ้น เรียกว่าเป็นแนวคิด (Division of Labor) ส่งผลดีทั้งด้านการเมืองและเศรษฐกิจ
6. โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อผ่านทางการจัดองค์การอย่างเหมาะสม จะยิ่งเพิ่มทักษะแก่คนทำงานและทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตได้มากกว่าการให้คนทำงานเพียงคนเดียวทำงานทุกขั้นตอนตั้งแต่ต้นจนจบในการผลิตเข็มหมุด

ประโยชน์ ที่ได้รับจาก แนวคิดการแบ่งงานกันทำ



1. **ดังนั้นการแบ่งงานกันทำตามตามความถนัดเฉพาะอย่าง จะทำให้คนทำงานสามารถทำงานได้คล่องแคล่วว่องไวขึ้น** ได้ผลงานในปริมาณที่สูงกว่า และช่วยเพิ่มทักษะความชำนาญ

2. **ช่วยให้ประหยัดเวลาในการทำงาน** เพราะไม่ต้องเสียเวลาที่เสียไปในช่วงที่คนงานปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน และ คนทำงานไม่ต้องรวบรวมสมาธิกับการทำงานในขั้นตอนใหม่ ทำให้ไม่สิ้นเปลืองเวลาที่ควรจะประหยัดได้

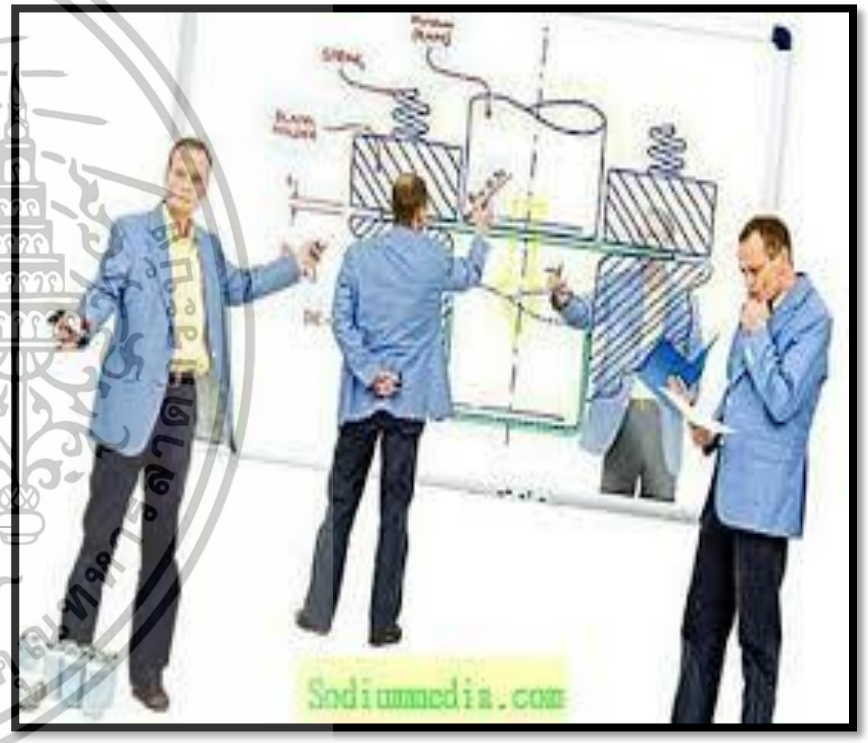
ที่มา: (ปภาวดี มนตรีวัต,2561)

ประโยชน์ ที่ได้รับจาก แนวคิดการแบ่งงานกันทำ

3. เป็นโอกาสให้คนทำงานคิดหาวิธีใหม่เพื่อให้ทำงานได้ง่ายขึ้น จากทักษะความชำนาญที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้คนทำงานสามารถคิดค้นวิธีทำงานใหม่แทนวิธีที่คุ้นเคย หรือปรับปรุงวิธีการทำงานจากแบบเดิมให้ง่ายขึ้นสะดวกขึ้น ซึ่งส่งผลสามารถผลิตชิ้นงานได้ในปริมาณที่สูงกว่าเดิม

4.ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง(Specialization)

5. การแบ่งงานออกเป็นงานย่อย ทำให้สามารถสร้างเครื่องจักร-เครื่อง มือช่วยในการผลิตในงานย่อยต่าง ๆได้อย่างสะดวกขึ้นและทำให้ประหยัดแรงงาน



ที่มา: (ปภาวดี มนตรีวัต,2561)

2.ยุคคลาสสิก
(The Classical Management Theory)

2.2 แนวคิดการทำงานแบบราชการ (**Bureaucracy**) แม็กซ์ เวเบอร์ (**Max Weber**)

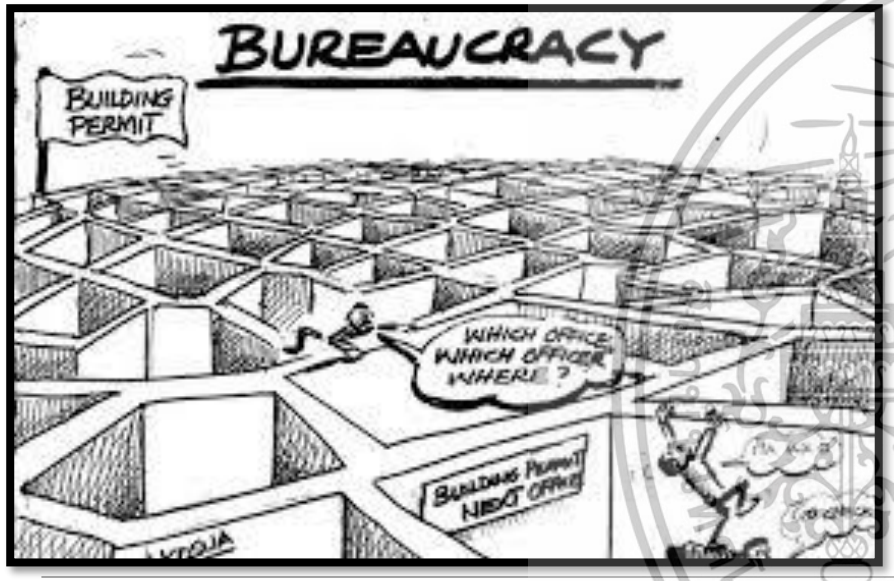
ยุค Classic
แนวคิดการทำงานแบบราชการ (Bureaucracy) โดย แม็กซ์ เวเบอร์

Bureaucracy คืออะไร? : ความเป็นจริงแล้ว คำว่า Bureaucracy เกิดขึ้นที่ฝรั่งเศสตั้งแต่ศตวรรษที่ 18 โดยมาจากคำในภาษาฝรั่งเศสว่า “Bureau” ซึ่งแปลว่าสำนักงาน ผสมผสานกับคำในภาษากรีกที่มีความหมายว่ากฎระเบียบ เพื่อใช้เรียกการทำงานของหน่วยงานรัฐในยุคนั้น

แต่อย่างไรก็ตาม Bureaucracy ในยุคนั้นหมายถึง ความไม่มีประสิทธิภาพ เป็นการทำงานที่มีลักษณะเผด็จการ(ตรงกับคำว่า “Bureaumania” หรือ “Bureaucratie”

ยุค Classic

แนวคิดการทำงานแบบราชการ (Bureaucracy) โดย แม็กซ์ เวเบอร์



ต่อมาในศตวรรษที่ 19 ความหมายของ Bureaucracy เริ่มมีความหมายกลาง ๆมากขึ้น โดยหมายถึงระบบบริหารราชการที่อยู่ภายใต้ระบอบการปกครองแบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์

(Classical organization theory)

ทฤษฎี (Classical organization theory)
กลุ่มทฤษฎี ระบบราชการ ได้แก่

M. Weber :แนวความคิดทฤษฎีClassic ได้
วิวัฒนาการจากการปกครองแบบทหาร จนมาถึงปลาย
ศตวรรษที่ 19 (ช่วงศ. ที่19 คือช่วงตั้งแต่ปี 1800-1899)

ทฤษฎีดั้งเดิม (Classical organization theory)

แม็กซ์ เวเบอร์ (Max Weber)



เป็นการบริหารงานตามกฎระเบียบที่ชัดเจน ทำให้ช่วงนั้นเยอรมนี มีชื่อจากการนำระบบ Bureaucracy มาใช้ในกองทัพและหน่วยงานพลเรือน

- เกิด 21 เมษายน พ.ศ. 2407 (1864)วันที่ 14 มิถุนายน 2463
- เป็นนักสังคมวิทยาและนักเศรษฐศาสตร์การเมืองชาวเยอรมัน
- นับเป็นผู้ก่อตั้งวิชาสังคมศาสตร์สมัยใหม่ และรัฐประศาสน์ศาสตร์

นักปราชญ์ผู้ค้นคิด แนวคิดการทำงานแบบราชการ คือนักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน แม็กซ์ เวเบอร์ (Max Weber (ค.ศ.1864-1920)) ซึ่งถือเป็นบิดาขององค์การระบบราชการเป็นผู้สนอแนวคิดการจัดองค์การแบบราชการในอดุมคติ(Ideal type of bureaucracy) โดยในช่วงทศวรรษหลังปี 1920 แมกซ์ เวเบอร์ กล่าวว่า Bureaucracy มีความหมายถึงข้าราชการมืออาชีพที่ผ่านการฝึกอบรม และ

2.2. ทฤษฎีดั้งเดิม (Classical organization theory)

2.2.1. แม็กซ์ เวเบอร์ (Max Weber)

ชื่อเดิมคือ **Maximilian Carl Emil Weber** ตอนอายุ **13** ปีเขาเขียนความเรียง **2** ชิ้นคือ (1) "ทิศทางของประวัติศาสตร์เยอรมัน พร้อมกับการอ้างอิงพิเศษถึงจุดยืนของจักรพรรดิและสันตะปาปา" (**About the course of German history, with special reference to the positions of the emperor and the pope)** และ (2) "อาณาจักรโรมัน ตั้งแต่ช่วงของคอนสแตนตินที่หนึ่ง จนถึงช่วงของการอพยพของประเทศ" (**About the Roman Imperial period from Constantine to the migration of nations)** ในปี **2425 (**ค.ศ. 1882)

2.2. ทฤษฎีดั้งเดิม (Classical organization theory)

2.2.1. แม็กซ์ เวเบอร์ (Max Weber)

เข้าเรียนนิติศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยไฮเดลเบิร์ก (University of Heidelberg) และมหาวิทยาลัยเบอร์ลินจนจบปริญญาเอกด้านกฎหมาย นอกจากนั้นเขายังสนใจวิชาเศรษฐศาสตร์ ประวัติศาสตร์ยุคกลาง (medieval history) และเทววิทยา (theology) เขาทำงานเป็นทนายและเป็นอาจารย์ที่มหาวิทยาลัย นอกจากนั้นก็ยังทำงานวิชาการและเขียนบทความออกมาอีกจำนวนมาก ผลงานชิ้นสำคัญ ของเขาคือความเรียง “จริยธรรมโปรเตสแตนต์และจิตวิญญาณทุนนิยม” (The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism) ซึ่งเขาโยงศาสนาคริสต์นิกายโปรเตสแตนต์เข้ากับระบบทุนนิยม เพราะอุดมคติในนิกายโปรเตสแตนต์คือการทำงานหนักและกินอยู่อย่างประหยัด ซึ่งเป็นมูลเหตุให้เกิดการสะสมทรัพย์เพื่อใช้ในการลงทุน

2.2. ทฤษฎีดั้งเดิม (Classical organization theory)

2.2.1. แม็กซ์ เวเบอร์ (Max Weber)

งานที่มีชื่อเสียงอีกชิ้นคือ “การเมืองในฐานะที่เป็นอาชีวะ" **(Politics as a Vocation)** ซึ่งเขาได้นิยาม "รัฐ" ว่าคือหน่วยองค์การ (**entity**) ซึ่งผูกขาดการใช้กำลังทางกายภาพที่ถูกกฎหมาย การเมืองจึงเป็นเรื่องของอำนาจ นิยามนี้ได้ถูกนำมาใช้ในการศึกษาวิชารัฐศาสตร์ตะวันตกสมัยใหม่มาจนถึงทุกวันนี้

ทฤษฎี(Classical organization theory)

แม็กซ์ เวเบอร์ (**Max Weber**)

แมค วีเบอร์ กล่าวว่า องค์การแบบราชการในอุดมคตินั้น จะต้องประกอบด้วย

(1) จะต้อมีการแบ่งงานกันทำ โดยให้แต่ละคนปฏิบัติงานในสาขาที่ตนมีความชำนาญ

(2) การยึดถืองานให้ยึดถือกฎเกณฑ์ระเบียบวินัยโดยเคร่งครัด เพื่อให้ได้มาตรฐานของงานเท่าเทียมกัน

(3) การยึดถือกฎเกณฑ์นี้จะช่วยขจัดพฤติกรรมที่บุคคลแตกต่างกันสามารถมาประสานงานกันได้

ทฤษฎีดั้งเดิม (Classical organization theory)
แม็กซ์ เวเบอร์ (Max Weber)

(4) สายการบังคับบัญชาต้องชัดเจน โดยผู้บังคับบัญชามอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบลดหลั่นกันไป

(5) ตำแหน่งให้คำนึงถึงการประสบความสำเร็จในการงานและอาวุโส

(6) เชื่อว่าการที่มีโครงสร้างที่รัดกุมแน่นอนจะช่วยให้บุคคลปรับพฤติกรรมให้เป็นไปตามความต้องการขององค์การได้

ทฤษฎี (Classical organization theory)
แม็กซ์ เวเบอร์ (Max Weber)

(7) บุคคลในองค์การต้องไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนบุคคล โดยพยายามทำงานให้ดีที่สุดเพื่อเป้าหมายขององค์การ

(8) การคัดเลือกบุคคล การว่าจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งให้ขึ้นอยู่กับความสามารถ

ทฤษฎี (Classical organization theory)
แม็กซ์ เวเบอร์ (Max Weber)

<u>จุดอ่อน</u> ของทฤษฎีของแมค วีเบอร์ คือการเน้นที่องค์การโดยละเลยการพิจารณาถึงปัญหาของคน

ทฤษฎี (Classical organization theory)
แม็กซ์ เวเบอร์ (Max Weber)

งานที่มีชื่อเสียงอีกชิ้นคือ “การเมืองในฐานะที่เป็นอาชีวะ" **(Politics as a Vocation)** ซึ่งเขาได้นิยาม "รัฐ" ว่าคือหน่วยองค์การ **(entity)** ซึ่งผูกขาดการใช้กำลังทางกายภาพที่ถูกกฎหมาย ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า แม็กซ์ เวเบอร์ (**Max Weber**)

เป็นคนฉายภาพของ องค์การภาครัฐ เป็นคนแรก ๆ

ยุค Classic
แนวคิดการทำงานแบบราชการ (Bureaucracy) โดย แม็กซ์ เวเบอร์ (Max Weber)

(1) Bureaucracyแยกพิจารณาได้ เป็น 2 แบบ

1.1 Bureaucracy ในฐานะที่เป็น สถาบันทางสังคม (social institute) เป็นสถาบันการบริหาร / การปกครองของรัฐ เป็นสถาบันหนึ่งของกระบวนการในการ ปกครองประเทศ ปกป้อง ดูแล รักษาผลประโยชน์ของประเทศ เป็นสถาบันที่มั่นคงเปลี่ยนแปลงยาก

1.2 Bureaucracy ในฐานะที่เป็น รูปแบบหนึ่งของการจัดองค์การ (a form of organization) ระบบการบริหาร หรือ ระบบการทำงาน

ยุค Classic
แนวคิดการทำงานแบบราชการ (Bureaucracy) โดย แม็กซ์ เวเบอร์

หลักการขององค์การแบบราชการ

หลักการข้อที่ 1 เป็นองค์การที่จัดตั้งโดยยึดแนวคิดอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายและความสมเหตุสมผล หมายถึง อำนาจหน้าที่ที่มิได้เกิดขึ้นจากคุณสมบัติส่วนตัวของบุคคลนั้น แต่ขึ้นอยู่กับตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคล เช่น การปฏิบัติตามคำสั่งของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ไม่ใช่เพราะบุคคลนั้นแต่งการด้วยเครื่องแบบตำรวจ แต่เพราะผู้ที่เป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ดังนั้นการออกแบบองค์การแบบราชการที่มีประสิทธิผลนั้น จะต้องแยกจากกันได้ชัดเจนระหว่างตำแหน่งและผู้ครองตำแหน่ง โดยบุคคลที่ครองตำแหน่งมิใช่ผู้เป็น"เจ้าของ"ตำแหน่งงานนั้นๆ

ยุค Classic
แนวคิดการทำงานแบบราชการ (Bureaucracy) โดย แม็กซ์ เวเบอร์

หลักการขององค์การแบบราชการ

หลักการที่ 2 บุคคลจะทำหน้าที่ใดในองค์การขึ้นอยู่กับความสามารถ ไม่ใช่สถานะทางสังคมหรือความเป็นเครือญาติ ผู้ที่ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความสามารถเหมาะกับงานนั้นๆ ไม่ใช่เพราะความเป็นเครือญาติหรือพวกพ้อง

ยุค Classic
แนวคิดการทำงานแบบราชการ (Bureaucracy) โดย แม็กซ์ เวเบอร์

หลักการขององค์การแบบราชการ

หลักการข้อที่ 3 มีการกำหนดชัดเจนเกี่ยวกับความรับผิดชอบของบุคคล และอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ รวมทั้งความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆในองค์การ มีการกำหนดชัดเจนเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ที่แตกต่างกัน ทั้งในแนวดิ่ง และ ในแนวราบ เพราะการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนนี้เป็นพื้นฐานสำคัญของความมีประสิทธิภาพขององค์การ และช่วยป้องกันปัญหาความขัดแย้งของบทบาท (Role Conflict) รวมทั้งสามารถป้องกันปัญหาความคลุมเครือของบทบาท (Role Ambiguity) ซึ่งทำให้บุคคลไม่แน่ใจในหน้าที่ของตน จึงจะไม่มีความมั่นใจที่จะลงมือปฏิบัติหรือทุ่มเทความพยายามตามที่ควรเป็น

ยุค Classic
แนวคิดการทำงานแบบราชการ (Bureaucracy) โดย แม็กซ์ เวเบอร์

หลักการขององค์การแบบราชการ

หลักการข้อที่ 4 ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในลำดับขั้นสูงกว่ามีบทบาทในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในลำดับขั้นต่ำกว่า ในการควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในแนวดิ่งจะมีการกำหนดสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) โดยมีการควบคุมตามลำดับขั้น และมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างเพียงพอเพื่อให้ผู้มีอำนาจหน้าที่สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรองค์การได้ ทั้งนี้ ผู้ที่อยู่ในลำดับขั้นบังคับบัญชาต่ำกว่าสามารถขอคำแนะนำในการแก้ปัญหาต่างๆ จากผู้ที่อยู่ในลำดับขั้นสูงกว่าได

ยุค Classic
แนวคิดการทำงานแบบราชการ (Bureaucracy) โดย แม็กซ์ เวเบอร์

หลักการขององค์การแบบราชการ

หลักการข้อที่ 5 มีการใช้กฎระเบียบ บรรทัดฐาน และมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อการควบคุมพฤติกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ต่างๆ มีการกำหนดกฎระเบียบ และมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนบรรทัดฐานหมายถึงมาตรฐานความประพฤติปฏิบัติที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรแต่เป็นที่ยอมรับในองค์การ ทั้งกฎระเบียบ บรรทัดฐาน และมาตรฐานการปฏิบัติงานทำให้คนทำงานมีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตนและคนอื่นๆ และป้องกันความเข้าใจผิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบในงานและการใช้อำนาจของบุคคล รวมทั้งส่งเสริมการประสานงานทั้งแนวราบและแนวดิ่งด้วย

ยุค Classic
แนวคิดการทำงานแบบราชการ (Bureaucracy) โดย แม็กซ์ เวเบอร์

หลักการขององค์การแบบราชการ

หลักการข้อที่ 6 การบริหารการตัดสินใจและกฎระเบียบต่าง ๆจะต้องมีความเป็นทางการและเป็นลายลักษณ์อักษร กฎระเบียบการตัดสินใจที่เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นแนวทางที่เป็นทางการสำหรับการดำเนินงานขององค์การ หมายความว่า แม้ผู้ปฏิบัติจะออกจากวงการไป แต่ผู้ที่อยู่ก็ยังคงปฏิบัติงานต่อไปได้ บันทึกและรวมทั้งรายงานต่างๆ ที่เป็นลายลักษณ์อักษรช่วยให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลขององค์การจะไม่ถูกปรับเปลี่ยน และมั่นใจได้ด้วยว่าจะมีผู้รับผิดชอบต่อการตัดสินใจที่ได้กระทำไป

ยุค Classic
แนวคิดการทำงานแบบราชการ (Bureaucracy) โดย แม็กซ์ เวเบอร์

แต่อย่างไรก็ตาม องค์การแบบราชการ จะเป็นตามที่ แม็กซ์ เวเบอร์ (Max Weber) กล่าวไว้ได้ ลักษณะขององค์การแบบราชการ เป็นเครื่องจักรแห่งความสมเหตุสมผลที่มีลักษณะสำคัญต่อไปนี้

1.อำนาจเป็นของสำนักงานไม่ใช่ตัวบุคคล

2.ความสัมพันธ์ตามโครงสร้างองค์การมีอำนาจหน้าที่แตกต่างกันชัดเจน ตามที่ระบุโดยกฎระเบียบขององค์การ

3.การปฏิบัติงานในองค์การมีความเป็นทางการเพราะการใช้อำนาจหน้าที่เป็นไปตามกฎระเบียบขององค์การไม่ใช่กฎระเบียบที่อิงตัวบุคคล

ที่มา :((ปภาวดี มนตรีวัต,2561 อ้างถึง Clegg et al.,2008))

ยุค Classic
แนวคิดการทำงานแบบราชการ (Bureaucracy) โดย แม็กซ์ เวเบอร์

4.การปฏิบัติงานเป็นไปตามกรอบของวินัยที่กำหนดโดยอิงความรู้ทั้งด้านวิชาชีพและด้านองค์การ มิใช่กำหนดโดยอาศัยความเชื่อที่ปราศจากเหตุผล

5.มีการกำหนดกฎระเบียบอย่างเป็นทางการ

6.มีการจัดทำกฎระเบียบเป็นลายลักษณ์อักษรตามลำดับความสำคัญและใช้มาตรฐานการดำเนินงานขององค์การ

7.กฎระเบียบที่กำหนดบ่งบอกอย่างชัดเจนเกี่ยวกับภาระหน้าที่แตกต่างกันในองค์การ โดยงานเหล่านั้นรับผิดชอบโดยบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้าน เป็นหน้าที่ขององค์การที่จะดูแลจัดภาระงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่างานจะดำเนินไปได้อย่างราบรื่นโดยไม่ได้รับผลกระทบจากความไม่ต่อเนื่องด้านองค์ประกอบการบริหารใดๆ

ยุค Classic
แนวคิดการทำงานแบบราชการ (Bureaucracy) โดย แม็กซ์ เวเบอร์

8.กฎระเบียบด้านงานและด้านบุคคลแยกกันอย่างชัดเจน มีความชัดเจนเกี่ยวกับของเขตพฤติกรรมภายใต้กฎระเบียบ

9.การแบ่งงานกันทำหมายถึงการที่บุคคลมีอำนาจหน้าที่เหมาะสมกับหน้าที่ องค์การจัดให้มีโครงสร้างตามอำนาจหน้าที่โดยที่มีการแบ่งงานกันทำ และบุคคลที่รับผิดชอบได้รับหมอบหมายอำนาจหน้าที่ ฉะนั้นจึงมีการจัดลำดับขั้นการบังคับบัญชา

10.การมอบหมายอำนาจเป็นการมอบหมายหน้าที่งาน สิทธิในงาน และพันธะความรับผิดชอบ ฉะนั้นความสัมพันธ์ของบุคลากรจึงอยู่บนพื้นฐานความสัมพันธ์ในงานที่ชัดแจ้ง

ยุค Classic
แนวคิดการทำงานแบบราชการ (Bureaucracy) โดย แม็กซ์ เวเบอร์

11.ผู้ครองตำแหน่งในองค์การต้องมีคุณสมบัติตามกำหนด ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากประวัติส่วนบุคคลที่เป็นทางการโดยเหตุที่ตำแหน่งที่แตกต่างกันในลำดับขั้นต่างๆ ต่างการผู้ที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน จึงมีโครงสร้างอาชีพสำหรับการเลื่อนตำแหน่งซึ่งอาจเป็นการเลื่อนโดยระบบอาวุโสหรือโดยผลการปฏิบัติงานสำหรับผู้ที่มีประวัติใกล้เคียงกัน

12.ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งงานที่ต่างกันได้รับค่าตอบแทนต่างกันตามลำดับชั้น

13.การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการควบคุม มีลักษณะรวมศูนย์ไว้ที่ส่วนกลาง

ยุค Classic
แนวคิดการทำงานแบบราชการ (Bureaucracy) โดย แม็กซ์ เวเบอร์

อาจสรุปได้ว่า องค์การแบบราชการหรือองค์การในอุดมคติของเวเบอร์มีลักษณะสำคัญ ได้แก่ มีลำดับขั้นการบังคับบัญชา มีกฎระเบียบที่เป็นทางการ หรือเป็นลายลักษณ์อักษร มีการแบ่งงานกันทำ มีการฝึกอบรมบุคลากร ความก้าวหน้าในงานนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล ทำให้แนวความคิดนี้ “ไม่สนใจตัวบุคคล” เพราะ ไม่ว่าบุคคลนั้นจะเป็นใคร มีสีผิวใด ร่ำรวยหรือยากจน หรือนับถือศาสนาใด ทุกคนจะต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบเดียวกัน ปฏิบัติตนอย่างสมเหตุสมผล และผลของความสมเหตุสมผลนี้ทำให้เกิดบุคลากรชนิดใหม่ นั่นคือ ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญเฉพาะด้าน ซึ่งเป็นบุคคลที่ดำเนินงานทุกอย่างในความรับผิดชอบอย่างสมเหตุสมผล

ยุค Classic
แนวคิดการทำงานแบบราชการ (Bureaucracy)
โดย แม็กซ์ เวเบอร์

แม็กซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ได้แยกอำนาจหน้าที่ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

- อำนาจหน้าที่ที่อิงกฎแห่งบารมี **(Rule of Charisma)**
- อำนาจหน้าที่ที่อิงกฎประเพณี **(Rule of Tradition)** และ
- อำนาจหน้าที่ตามความสมเหตุสมผลของกฎหมาย **(Rational, Legal Precepts)**

นักศึกษาจำหน้านี้ได้ไหม?

ทฤษฎี (Classical organization theory)
แม็กซ์ เวเบอร์ (Max Weber)

ทฤษฎี (Classical organization theory) แม็กซ์ เวเบอร์ (Max Weber)

<u>จุดอ่อน</u> ของทฤษฎีของแมค วีเบอร์ คือการเน้นที่องค์การโดยละเลยการพิจารณาถึงปัญหาของคน

ตารางสรุปถึงข้อดีและข้อเสียบางอย่างของระบบราชการ

ข้อดี	ข้อเสีย
▪ การแบ่งงานกันทำเฉพาะด้านโครงสร้าง ▪ การคาดคะเนได้และความมีเสถียรภาพ ▪ ความมีเหตุผล ▪ ประชาธิปไตย	▪ ความตายตัว ▪ การทดแทนเป้าหมาย ▪ ข้อจำกัดของการแบ่งแยกแผนกงาน ▪ ต้นทุนของการควบคุม ▪ ความวิตกกังวล

ยุค Classic
แนวคิดการทำงานแบบราชการ (Bureaucracy)
โดย แม็กซ์ เวเบอร์

โดยสรุป เวเบอร์มองว่าองค์การแบบราชการเป็นองค์การในอุดมคติของเวเบอร์มีลักษณะสำคัญ ได้แก่ มีลำดับขั้นการบังคับบัญชา มีกฎระเบียบที่เป็นทางการ หรือเป็นลายลักษณ์อักษร มีการแบ่งงานกันทำ มีการฝึกอบรมบุคลากร ความก้าวหน้าในงานนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล ทำให้แนวความคิดนี้ “ไม่สนใจตัวบุคคล” เพราะ ไม่ว่าบุคคลนั้นจะเป็นใคร มีสีผิวใด ร่ำรวยหรือยากจน หรือนับถือศาสนาใด ทุกคนจะต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบเดียวกัน ทำให้เกิดบุคลากรชนิดใหม่ นั่นคือ ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญเฉพาะด้าน ซึ่งเป็นบุคคลที่ดำเนินงานทุกอย่างในความรับผิดชอบอย่างสมเหตุสมผล

ทฤษฎีดั้งเดิม (Classical organization theory)
แม็กซ์ เวเบอร์ (Max Weber)

ความโดดเด่น ของ แม็กซ์ เวเบอร์ (Max Weber)

แนวคิดการทำงานแบบราชการ (Bureaucracy) โดย แม็กซ์ เวเบอร์ จะต้อมีการแบ่งงานกันทำ โดยให้แต่ละคนปฏิบัติงานในสาขาที่ตนมีความชำนาญ สอดคล้อง ทฤษฎีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดเฉพาะอย่าง (Division of Labor) นักเศรษฐศาสตร์ ที่ชื่อ อดัม สมิท

2.ยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory)

2.3 แนวคิดแบบ การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (**Scientific Management**)

2.3.1 เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (**Frederick W. Taylor**)

2.3.2 Frank & Lillian Moller Gilbreth

2.3.3 เฮนรี แอล แกนต์ **Henry L. Gantt**

2.3.4 แฮร์ริงตัน อีเมอร์สัน (**Harrington Emerson**)

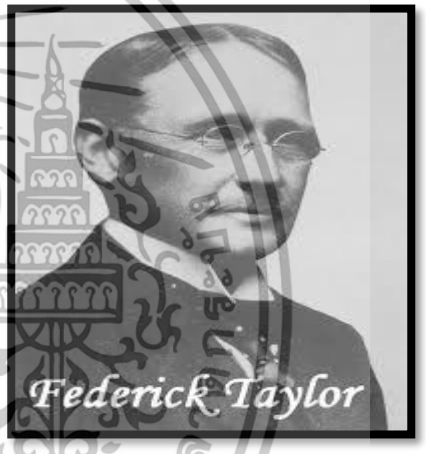
แนวคิดแบบ การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

โดยอาศัยการทดลองเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน อาจเรียกว่า ‘‘ประสิทธิภาพเชิงวิศวกรรม’’ (efficiency engineering) หรือ ‘‘ลัทธิถือเหตุผล’’ (rationalism)

การจัดการแบบวิทยาศาสตร์เป็นการศึกษา กระบวนการผลิต เพื่อทำให้การผลิตมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เป็นการทำงานด้วยเหตุผลมากกว่าการใช้สัญชาตญาณหรือการลองผิดลองถูก

โดยการสอน จะขอยกตัวอย่างนักคิดการจัดการแบบวิทยาศาตร์ 4 คน ได้แก่ 1/ เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor) 2/ Frank & Lillian Moller Gilbreth 3/เฮนรี แอล แกนต์ (Henry L. Gantt) และ4/แฮร์ริงตัน อีเมอร์สัน (Harrington Emerson)

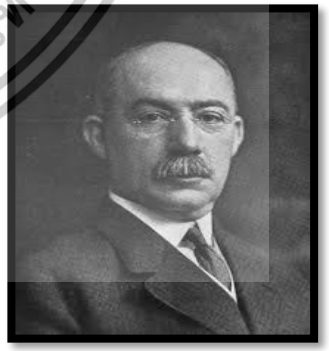
1 Frederick W. Taylor



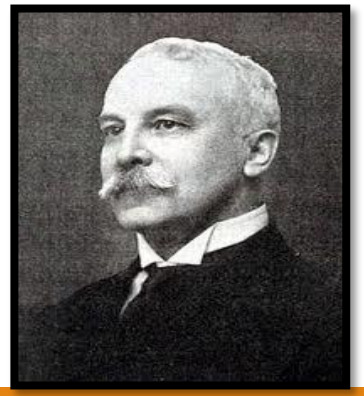
2. Frank & Lillian Moller Gilbreth



3 .Henry L. Gantt



4. Harrington Emerson



2.ยุคคลาสสิก
(The Classical Management Theory)

2.3 แนวคิดแบบ การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (**Scientific Management**)

2.3.1 เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (**Frederick W. Taylor**)

แนวคิดแบบ การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

การจัดการแบบวิทยาศาสตร์(**Scientific Management**)ได้เน้นศึกษาการทำงานแบบวิทยาศาสตร์โดยอาศัยการทดลองเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน อาจเรียกว่า **“ประสิทธิภาพเชิงวิศวกรรม” (efficiency engineering) หรือ “ลัทธิถือเหตุผล” (rationalism)** การจัดการแบบวิทยาศาสตร์เป็นการศึกษา กระบวนการผลิต เพื่อทำให้การผลิตมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เป็นการทำงานด้วยเหตุผลมากกว่าการใช้สัญชาตญาณหรือการลองผิดลอง

(อำนาจ ธีระวนิช, 2547)

ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

โดย เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทย์เลอร์



เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor)

- ปี ค.ศ. 1878-1884 (6ปี) เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (Frederick Winslow Taylor) ทำงานที่เดอะ มิดเวล สตีล คอมปานี (The Midvale Steel Company) จากประสบการณ์ 6ปี ทำให้ถึงคำว่า “เพิ่มผลิตภาพ”

ทฤษฎี (Classical organization theory)-

เฟรดเดอริค เทย์เล่อร์

เฟรดเดอริค เทย์เล่อร์ (Frederic Taylor) เอาวิธีการศึกษาวิทยาศาสตร์มาวิเคราะห์และแก้ปัญหา **เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรให้ดีขึ้น**

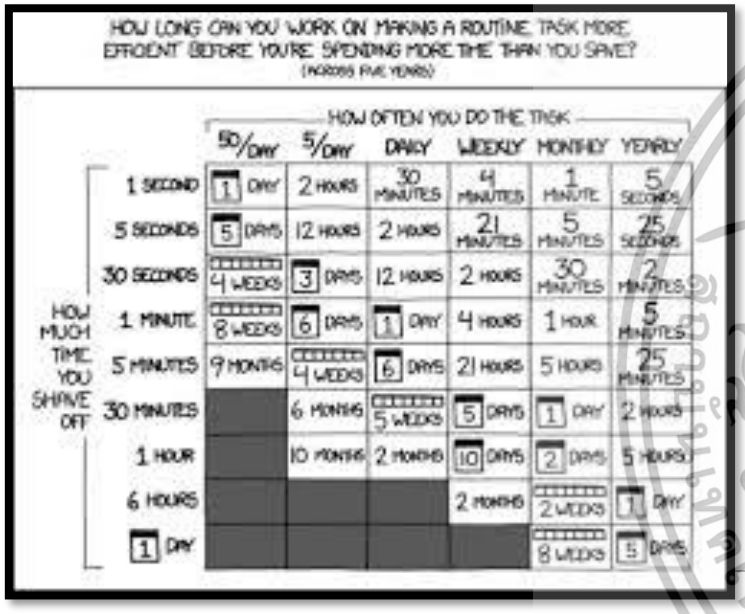
ทฤษฎี(Classical organization theory) --แนวคิดแบบ การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ เฟรดเดอริค เทย์เล่อร์

การจัดองค์การแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ของเฟรดเดอริค เทย์เล่อร์ (Frederic Taylor)

- ปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรให้ดีขึ้น
- การศึกษาทางวิทยาศาสตร์ได้เริ่มจากการหาความสัมพันธ์ระหว่างงานและคนงาน

ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

โดย เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทย์เลอร์



(2.3.1) เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทย์เลอร์ กับแนวคิด

"การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหว (time-and-motion study)"

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

โดย เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทย์เลอร์

จากประสบการณ์การ การทำงาน 6ปี (1878-1884) ที่เดอะ มิดเวล สตีล คอมปานี (The Midvale Steel Company) ทำให้เห็นปัญหา‘‘การปฏิบัติงานอย่างจงใจและมีผลทำให้ผลงานต่ำกว่าความสามารถเต็มของคนงาน’’ โดยเรียกว่า ปรากฏการณ์”การหน่วงเหนียวงาน (soldiering)”

ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

โดย เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทย์เลอร์

เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เลย์เลอร์ วิเคราะห์ว่ามาจาก เหตุผล 3 ประการ คือ

(1) ประการแรกกลัวว่าการเพิ่มผลิตภาพจะทำให้ตนหรือเพื่อนร่วมงานตกงาน

(2) ข้อบกพร่องของระบบค่าจ้างทำให้คนงานทำงานอย่างช้า ๆ และ

(3) วิธีการทำงาน และการลองผิดลองถูกที่ทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ

ทำให้ Taylor ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคนงานและภาระงานหรืองานย่อย (tasks) อย่างเป็นระบบผลจากการศึกษาทดลองและการสังเกตและวัดผลของวิธีการต่าง ๆ ที่คนงานใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้ Taylor สามารถ

ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

โดย เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทย์เลอร์

A) ออกแบบกระบวนการ 4 ประการ จากหลักคิด“การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหว (time-and-motion study)” ของการทำงานใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต”

หลักที่ 1

- ✓ ศึกษาถึงวิธีการที่คนงานปฏิบัติงาน
- ✓ รวบรวมความรู้ในงานทั้งหมดที่คนงานมีอยู่
- ✓ ทดลองวิธีการทำงานในแบบต่างๆเพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน

ทำการค้นหาวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการปฏิบัติงาน ด้วยการ“การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหว (**time-and-motion study**)” โดยทำการบันทึกเวลาและท่าทางในการทำงานหนึ่งๆ ไว้

ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

โดย เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทย์เลอร์

- ✓ เมื่อเทย์เลอร์ Taylor เข้าใจวิธีการปฏิบัติงานของคนงานเป็นประจำมากขึ้น (เหมือนกับโรงงานผลิตเข็มที่อดัม สมิธได้ศึกษาไว้) ทำให้ Taylor สามารถค้นหาวิธีการในการปรับปรุงความสามารถของคนงานแต่ละคนเพื่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะทาง เช่นลดจำนวนการเคลื่อนไหวของคนงานเพื่อทำให้งานสำเร็จโดยเปลี่ยนผังของงานหรือประเภทของเครื่องมือที่คนงานใช้อยู่หรือทดลองเครื่องมือที่มีขนาดแตกต่างกัน เป็นต้น

ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

โดย เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทย์เลอร์

หลักข้อที่ 2: การรวบรวมวิธีการปฏิบัติงานใหม่โดยเขียนเป็นกฎและระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน กำหนดเป็นระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงาน (procedure) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำงาน และ พัฒนาประสิทธิภาพ ของคนงานทั้งองค์การ

ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

โดย เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทย์เลอร์

หลักข้อที่3: ควรเลือกคนงานอย่างรอบคอบเพื่อให้คนงานที่รับงานที่รับเข้ามามีทักษะและความสามารถตรงกับความจำเป็นของภาระงาน และอบรมคนงานให้ปฏิบัติภาระงานตามกฎระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน

หลักข้อที่ 4: กำหนดระบบการจ่ายค่าจ้างเพื่อให้รางวัลกับคนงานที่มีผลงานเหนือกว่าระดับ เพื่อให้เกิดการยุติธรรม/ยอมรับได้/และพัฒนา

ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

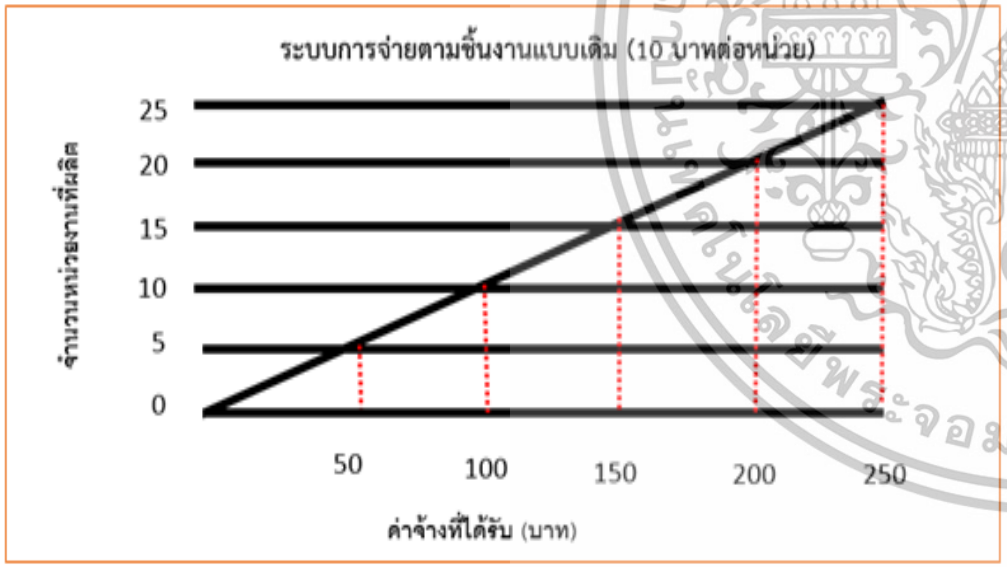
โดย เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทย์เลอร์

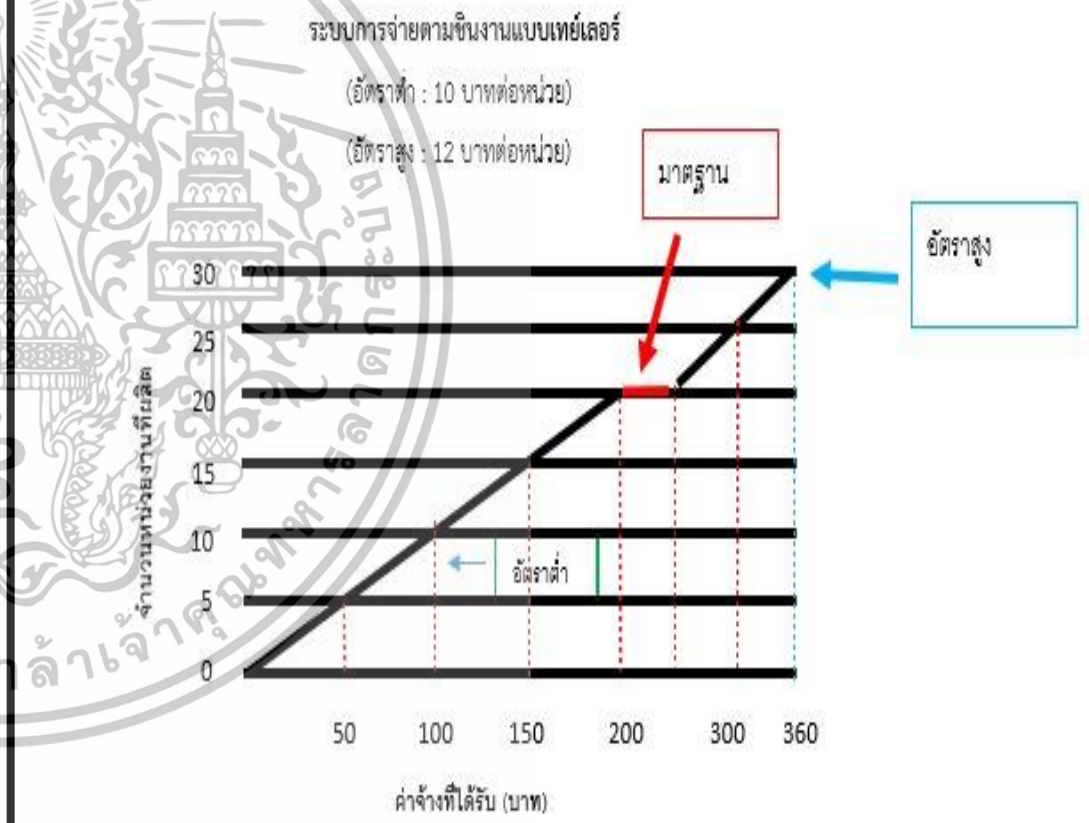
B) แนวทางการคิดระบบค่าแรงที่มีการจูงใจ: การให้สิ่งจูงใจเพื่อให้คนงานมีแรงจูงใจ (motivation) ในการทำงานโดยเน้นค่าตบแทนแบบระบบค่าจ้างตามอัตราชิ้นงาน (piece-rate pay system)

ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ โดย เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทย์เลอร์

B) แนวทางการคิดระบบค่าแรงที่มีการจูงใจ: การให้สิ่งจูงใจเพื่อให้คนงานมีแรงจูงใจ (motivation) ในการทำงานโดยเน้นค่าตอบแทนแบบระบบค่าจ้างตามอัตราชิ้นงาน (piece-rate pay system)

เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทย์เลอร์Taylor กับแนวคิด
"การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหว (Time-and-Motion Study)"
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน นำมาคิดค่าจ้างการทำงาน

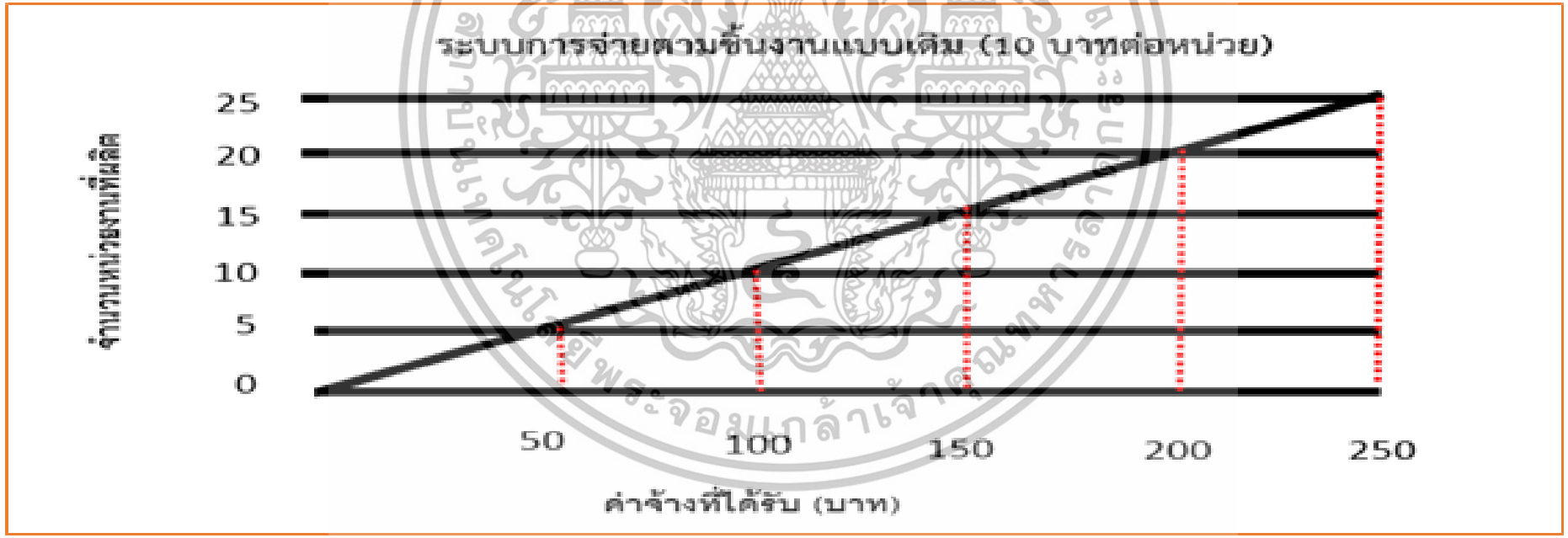




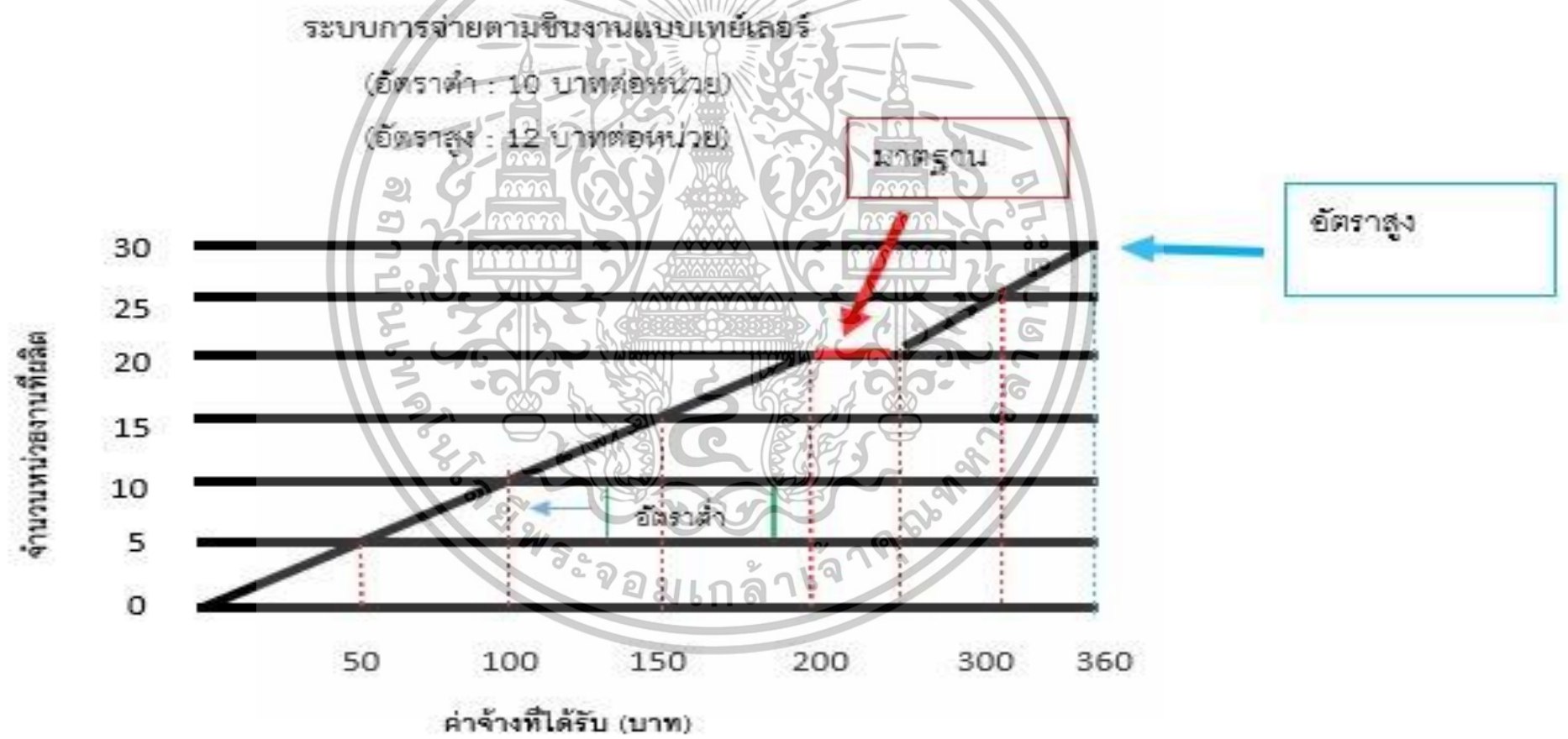
ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

โดย เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทย์เลอร์

เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทย์เลอร์Taylor กับแนวคิด
“การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหว (Time-and-Motion Study)”
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน นำมาคิดค่าจ้างการทำงาน



เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทย์เลอร์Taylor กับแนวคิด “การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหว (Time-and-Motion Study)” เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน นำมาคิดค่าจ้างการทำงานแบบจูงใจ



ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

โดย เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทย์เลอร์

เมื่อหลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าจ้างชัดเจน จึงทำให้ สามรถ เพิ่มระบบแรงจูงใจในการจ่ายค่าจ้างได้ เช่นตามรูปหลัง เมื่อ ทำงาน ได้มากกว่า 20 ชิ้น อาจจะมีการให้ค่าจ้างในอัตราสูงกว่ามาตราฐานได้ จาก 10 บาท เป็น 12 บาทต่อชิ้นได้ โดย พนักงานทั้งหมดเกิดการยอมรับเพราะ สามารถทำจำนวนชิ้นงานได้สูงกว่าปกติมากกว่าเพื่อนพนักงานคนอื่น เป็นต้น

ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

โดย เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทย์เลอร์

C) การนำเอาผลการศึกษาของ Taylor ไปประยุกต์ใช้

ความสำเร็จในการจัดส่วนประสมระหว่างคนงานกับงานได้อย่างถูกต้อง

2) การเชื่อมโยงคนงานโดยอาศัยความเร็วของสายการผลิตอย่างสมเหตุสมผล

ตัวอย่าง ของการนำเอาผลการศึกษาของ Taylor ไปประยุกต์ใช้ (Ford Motor Company) ได้ใช้หลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ออกแบบกระบวนการใหม่ ผลลัพธ์คือความสามารถในการผลิตรถยนต์ได้เพิ่มขึ้นจาก 100 คันต่อเดือนเป็นวันละ 45 คัน และจ่ายค่าค่าจางแรงงานเพียงร้อยละ 90

ที่มา :(อำนาจ ธีระวนิช, 2547)

2.ยุคคลาสสิก
(The Classical Management Theory)

2.3 แนวคิดแบบ การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

2.3.2 Frank & Lillian Moller Gilbreth

ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

โดย Frank & Lillian Moller Gilbreth



Frank & Lillian Moller Gilbreth

Frank (เกิดเมื่อ 7 กรกฎาคม ค.ศ. 1868-14 มิถุนายน ค.ศ.1924, ได้รับการศึกษาทางด้านวิศวกรรมศาสตร์) และ **Lillian Moller Gilbreth** (เกิดเมื่อ 24 พฤษภาคม ค.ศ.1878-2 มิถุนายน ค.ศ.1972,ศึกษาทางด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรม, เป็นศาสตราจารย์หญิงของสาขาการจัดการทางวิศวกรรมคนแรกของโลกจาก Purdue University แห่งสหรัฐอเมริกา) เป็นคู่สามีภรรยา ที่นำการศึกษา"การจัดการ" ในเชิงวิทยาศาสตร์ และ ใช้แนวคิดเรื่อง"การศึกษาการเคลื่อนไหว Time & Motion Study"

ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

โดย Frank & Lillian Moller Gilbreth



Frank & Lillian Moller Gilbreth

เช่นเดียวกันกับ Taylor แต่ต่างกันตรงที่ Frank & Lillian Moller Gilbreth มีแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานว่า คนงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในระบบการผลิตงต้องเริ่มต้นศึกษาจากคนงานก่อนแล้วค่อยไปว่าถึงเรื่องเครื่องไม้เครื่องมือ วัสดุ สภาพแวดล้อมขณะทำงาน

ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

โดย Frank & Lillian Moller Gilbreth

ตอน Frank ยังอายุน้อย เขาทำงานเป็นช่างก่ออิฐอยู่ในบริษัทก่อสร้างแห่งหนึ่ง จุดนี้เองนับเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาการเคลื่อนที่ของเขาอย่างจริงจัง เขาสังเกตและปรับปรุงการทำงานจนสามารถเพิ่มความเร็วในการทำงานจากที่ช่างคนหนึ่งเคยก่ออิฐได้เฉลี่ย 120 ก้อน/ชั่วโมง มาเป็น 350 ก้อน/ชั่วโมง สาเหตุที่เพิ่มได้มากขึ้นเพราะ <u>เขาคิดวิธีทำงานใหม่รวมทั้งออกแบบเครื่องมือ อุปกรณ์ทำงานให้เหมาะสมจึงทำให้ช่างก่ออิฐลดการเคลื่อนที่ลงนั่นเอง</u>

ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์
โดย Frank & Lillian Moller Gilbreth

Frank & Lillian Moller Gilbreth ทำการศึกษา(1)วิเคราะห์การเคลื่อนไหวอย่างละเอียดเพื่อให้เห็นการเคลื่อนที่อย่างต่อเนื่อง ทำให้เห็นเวลา และ อัตราเร็วของการเคลื่อนไหวของร่างกาย (**Micro-motion Study)** พบวิธีการทำงานที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง(**the one best way to do work**) ที่ลดการเคลื่อนไหวและเวลาลง (2)ในแต่ละขั้นตอนจะมีการวิเคราะห์ศึกษาว่าขั้นตอนใดจำเป็นหรือไม่จำเป็น ทำให้สามารถกำจัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ที่ทำให้เสียทั้งแรงงานและเวลาออกไป (3)มีการ ศึกษาการเคลื่อนที่ของพนักงานรอบ ๆบริเวณที่ปฏิบัติงานและความสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานกับเครื่องมือเครื่องใช้หรือความสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานกับพนักงานในการทำงานแบบกลุ่ม ซึ่งเป็นผลดีต่อผู้ปฏิบัติงาน เพราะทำให้ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นได้ เรียกการศึกษาดังกล่าวว่า”แนวทาง**Therbligs”**

(http://adisony.blogspot.com/2012/10/frank-bunker-and-lillian-moller-gilbreth.html, 2563)

รูป ”แนวทาง Therbligs”

ของFrank & Lillian Moller Gilbreth

”แนวทาง Therbligs”

Therbligs are 18 kinds of elemental motions



เป็นการค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในการทำงาน เพื่อให้มีวิธีการทำงานที่รวดเร็วขึ้น เริ่มที่การแบ่งขั้นตอนการทำงานออกเป็นส่วนๆ และกำจัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นที่ทำให้เสียทั้งแรงงาน และเวลาออกไป ซึ่งการทำเช่นนี้จะเป็นผลดี ต่อผู้ปฏิบัติงาน เพราะงานจะสบายขึ้น ไม่จำเป็นต้องทำงานขั้นที่ไม่จำเป็นต้องทำออกไป

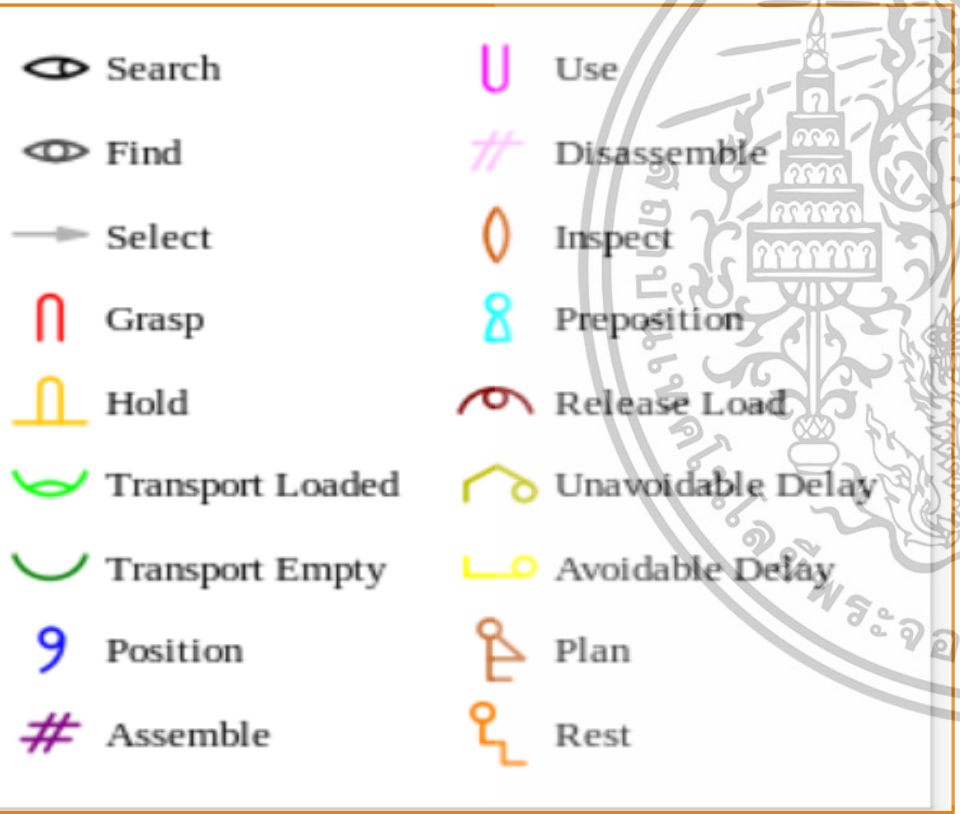
และในแต่ละขั้นตอนจะมีการวิเคราะห์ศึกษา”การเคลื่อนไหวและเวล” ด้วย

รูป ”แนวทาง Therbligs”

ของFrank & Lillian Moller Gilbreth

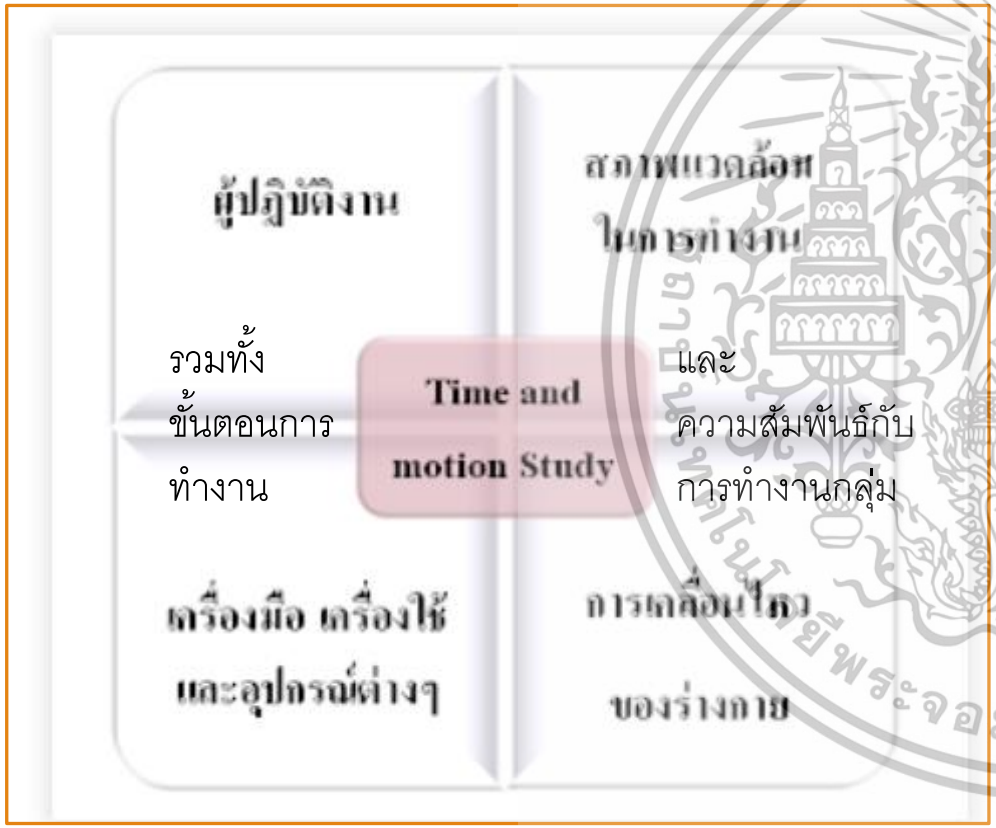
”แนวทาง **Therbligs**”

Therbligs are 18 kinds of elemental motions



เป็นการศึกษาการเคลื่อนที่ของพนักงานรอบ ๆ บริเวณที่ปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานกับเครื่องมือเครื่องใช้ หรือความสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานกับพนักงานในการปฏิบัติงานแบบกลุ่ม

รูป "แนวทาง Therbligs"
ของFrank & Lillian Moller Gilbreth



การศึกษาของ **Frank & Lillian Moller Gilbreth** ต่างจาก **Taylor** คือ ไม่ได้เพียงศึกษาแค่การเคลื่อนไหว แต่ยังศึกษา

- ขั้นตอนการทำงาน
- การเคลื่อนไหวของร่างการ
- เครื่องมือเครื่องใช้
- สภาพแวดล้อม

ที่มา: ประยุกต์จาก (http://adisony.blogspot.com/2012/10/frank-bunker-and-lillian-moller-gilbreth.html, 2563)

ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

โดย Frank & Lillian Moller Gilbreth

จากนั้น Frank ได้บุกเบิกการใช้กล้องถ่ายภาพยนตร์เพื่อถ่ายทำการทำงานของคนงาน แล้วนำมาวิเคราะห์การเคลื่อนไหวอย่างละเอียด (Micromotion Study)เพื่อให้เห็นการเคลื่อนที่อย่างต่อเนื่องใช้หลอดไฟเล็ก ๆ ติดไว้ตามส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย เมื่อคนเคลื่อนไหวจะทำให้ได้รูปถ่ายที่เห็นแสงไฟเป็นเส้นต่อเนื่อง ทำให้เห็นอัตราเร็วของการเคลื่อนไหวของร่างกาย เป็นต้น ผลของการศึกษาทำให้กำจัดความสิ้นเปรืองและความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการค้าหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง (the one best way to do work) (จากการลดการเคลื่อนไหว)

ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

โดย Frank & Lillian Moller Gilbreth

- **ลักษณะการคลื่อนไหวของร่างกายในการทำงาน (motion study)**



จากการศึกษาดังกล่าวทำให้กิลเบรธ Gilbreth สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานที่ต้องใช้กำลังกายเคลื่อนไหวและลดความเหนื่อยล้าจากการทำงานของคนงาน โดยมีหลักการว่า

(1) ค้นหาและจำแนกวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

(2) พยายามลดกฎเกณฑ์การทำงานให้น้อยลง

(3) ประยุกต์กฎเกณฑ์ให้เข้ากับมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มผลผลิตและลดชั่วโมงการทำงาน

ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

โดย Frank & Lillian Moller Gilbreth

จากการศึกษาดังกล่าวทำให้กิลเบรธ Gilbreth สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานที่ต้องใช้กำลังกายเคลื่อนไหวและลดความเหนื่อยล้าจากการทำงานของคนงาน โดยมีหลักการว่า

(1) ค้นหาและจำแนกวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

(2) พยายามลดกฎเกณฑ์การทำงานให้น้อยลง

(3) ประยุกต์กฎเกณฑ์ให้เข้ากับมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มผลผลิตและลดชั่วโมงการทำงาน

ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์
โดย Frank & Lillian Moller Gilbreth

ผลการศึกษาดังกล่าวทำให้กิลเบรธ **Gilbreth** สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานที่ต้องใช้กำลังกายเคลื่อนไหวและลดความเหนื่อยล้าจากการทำงานของคนงานมาประยุกต์ใช้ในกาวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มผลผลิตและลดชั่วโมงการทำงาน โดยมีหลักการว่า (1) ค้นหาและจำแนกวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (2) พยายามลดกฎเกณฑ์การทำงานให้น้อยลง (3) ประยุกต์กฎเกณฑ์ให้เข้ากับมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มผลผลิตและลดชั่วโมงการทำงานป็นการทำงานของคนงานประยุกต์กฎเกณฑ์เข้ากับมาตรฐาน แล้วแนวความคิดนี้ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการสมัยใหม่ เช่น **TQM, QCC** เป็นต้น

2.ยุคคลาสสิก
(The Classical Management Theory)

2.3 แนวคิดแบบ การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (**Scientific Management**)

2.3.3 Henry L. Gantt

ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

โดย Henry L. Gantt



Henry L. Gantt

เฮนรี แอล แกนต์ **Henry L. Gantt** (ปี 1861-1919) เป็นผู้บุกเบิกทางด้านวิศวอุตสาหกรรมและการจัดการ เคยเป็นผู้ช่วย Taylor ในโรงงานเหล็กเบ็ทเลเฮ็ม ได้พัฒนาเทคนิคพิเศษขึ้นมา 2 ประการ เพื่อปรับปรุงงานของฝ่ายผลิต ได้แก่

1/ นำเอากราฟ "Gantt Chart" มาเป็นสื่อในการอธิบายแผนการวางแผน การจัดการ และการควบคุมองค์กร

2/ คิดวิธีจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานแบบใหม่ โดยใช้วิธีให้สิ่งจูงใจ เป็นระบบที่ประกันค่าจ้างต่ำสุดที่คนงานจะได้รับไม่ว่าเขาจะทำงานถึงมาตรฐานหรือไม่ก็ตาม แต่คนที่

ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

โดย Henry L. Gantt

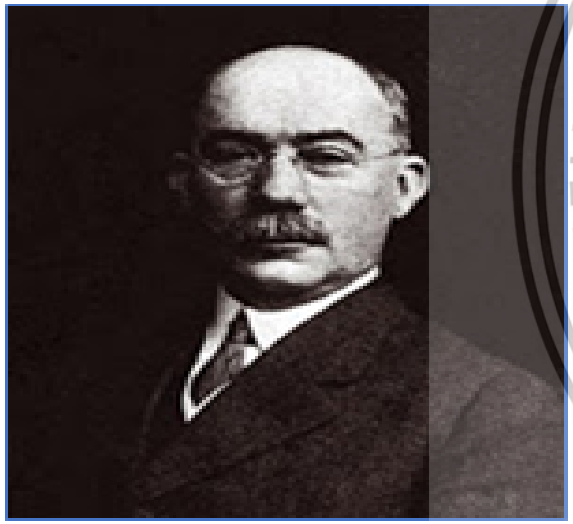
ทำงานได้ผลผลิตมากกว่าจุดต่ำสุดที่โรงงานกำหนดเขาจะได้รับเงินแถมหรือโบนัส—นับเป็นแนวคิดการให้สิ่งจูงใจ(incentives) โดยเฉพาะถ้าคนงานปฏิบัติงานดีนอกเหนือจากที่คาดหวังไว้จะได้รับรางวัล นั่นคือเลื่อนตำแหน่งให้เป็นหัวหน้า (supervisors) และเน้นให้ทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอน (coach) มากกว่าให้เป็นผู้ควบคุมงาน--ผลปรากฏว่าองค์การบางแห่งที่นำแนวคิดของแกนต์ไปใช้ให้มีผลิตภาพเพิ่มขึ้นถึง 2 เท่าตัว หลังจากใช้ระบบสิ่งจูงใจดังกล่าว

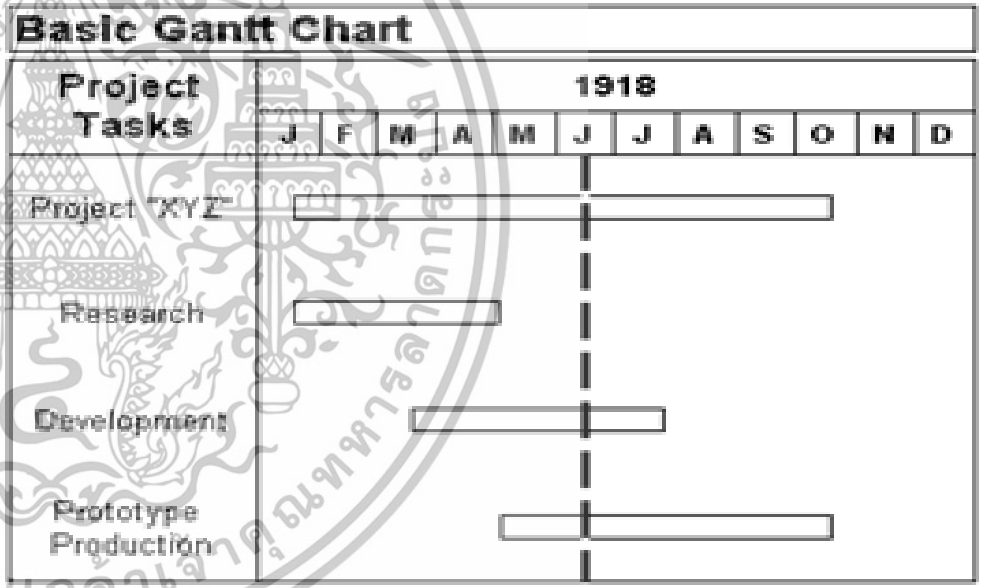


ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

โดย Henry L. Gantt

นักคิดเชิงวิทยาศาสตร์





เฮนรี แอล แกนต์ Henry L. Gantt

Gantt เพื่อกำหนดว่างานจะเสร็จเมื่อไหร่?
—ใช้ในการวางแผน และ การควบคุม-

ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

โดย Henry L. Gantt

ตัวอย่าง Gantt Chart

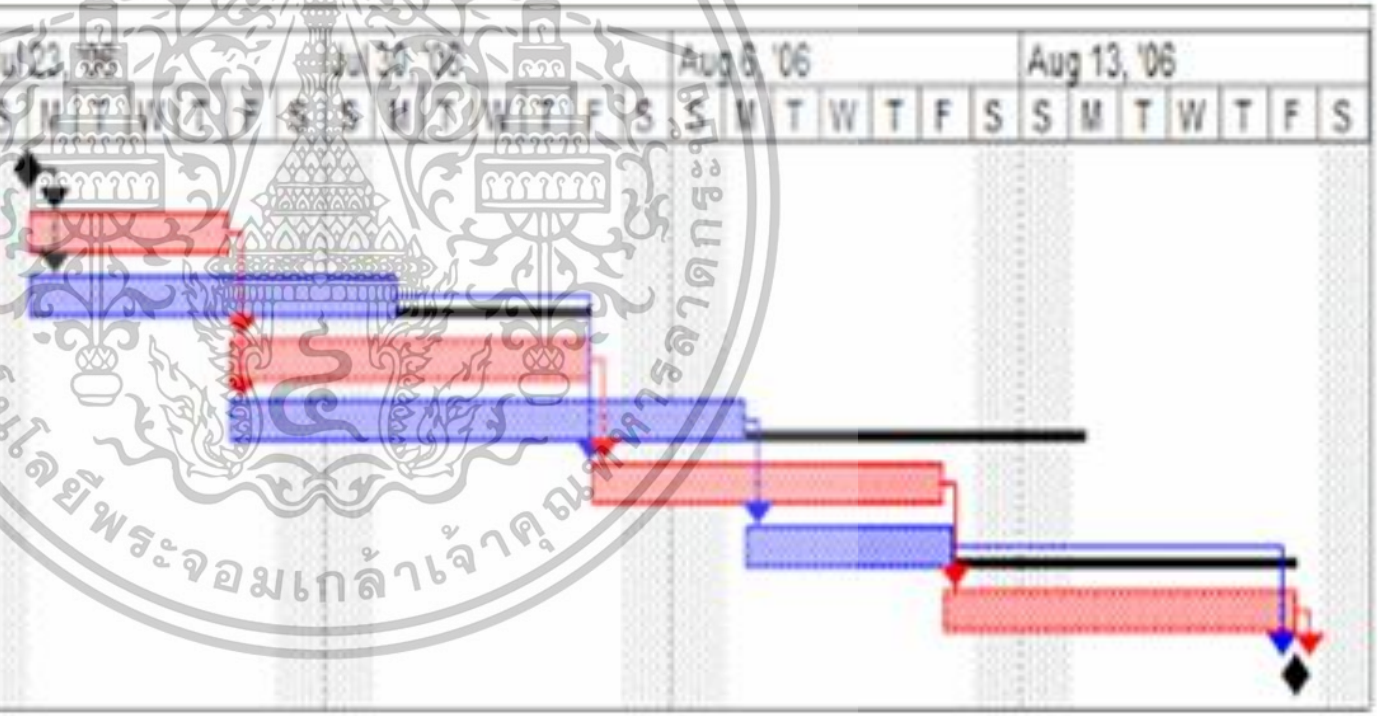
ที่	หัวข้อ	ก.ค.					ส.ค.					ม.ค.				ก.พ.			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	เสนอหัวข้อโครงการ																		
2	ศึกษาค้นคว้าที่มาของปัญหา																		
3	ศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง																		
4	ลงมือสร้างผลิตภัณฑ์/วิธีการแก้ปัญหา																		
5	นำผลิตภัณฑ์/วิธีการแก้ปัญหา ไปทดลองใช้																		
6	นำผลิตภัณฑ์/วิธีการแก้ปัญหา ปรับปรุงแก้ไข																		
7	ลงมือสร้างสื่อให้ความรู้																		
8	ดำเนินโครงการ																		
9	เก็บรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล																		
10	สรุป และอภิปรายผลการดำเนินโครงการ																		

ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

โดย Henry L. Gantt

ตัวอย่าง Gantt Chart

ID	Task Name	Predecessors	Duration
1	Start		0 days
2	a	1	4 days
3	b	1	5.33 days
4	c	2	5.17 days
5	d	2	6.33 days
6	e	3,4	5.17 days
7	f	5	4.5 days
8	g	6	5.17 days
9	Finish	7,8	0 days



ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

โดย Henry L. Gantt

Gantt Chart ที่เฮนรี แอล แกนต์ Henry L. Gantt คิดขึ้น ปัจจุบัน ยังคงใช้อยู่ ใช้ในการวางแผน และควบคุมการทำงาน อย่าง ตัวอย่างด้านล่างแสดงให้เห็นว่า แม้ บางครั้งมีงานสองงานซ้อนกัน แต่ก็ยัง ควบคุมการทำงานให้เสร็จสิ้นได้

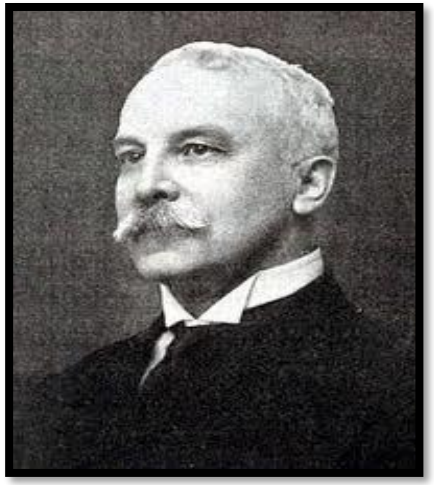
2.ยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory)

2.3 แนวคิดแบบ การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (**Scientific Management**)

2.3.2 Harrington Emerson

ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

โดย Harrington Emerson



Harrington Emerson

(2.3.4) แฮร์ริงตัน อีเมอร์สัน(Harrington Emerson)

อีเมอร์สัน (ปี 1853-1931) เป็นวิศวกรที่ปรึกษาด้านประสิทธิภาพที่ช่วยรักษาทรัพยากรขององค์การ และ กำจัดความสูญเสียในการทำงาน โดยอีเมอร์สันได้เน้นหลักการด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal relations) และหลักการจัดการอย่างเป็นระบบ (systematic management)

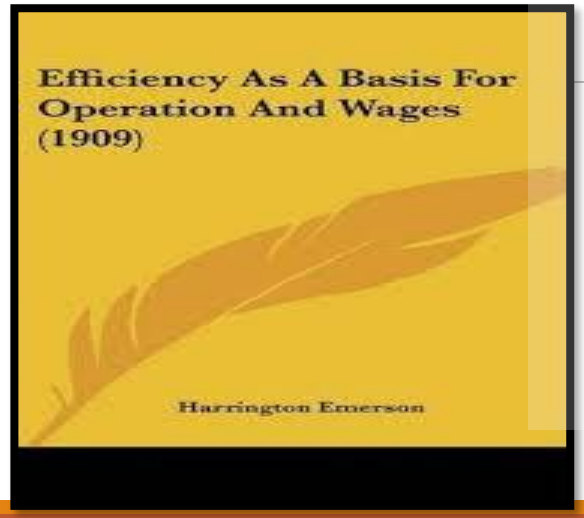
ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

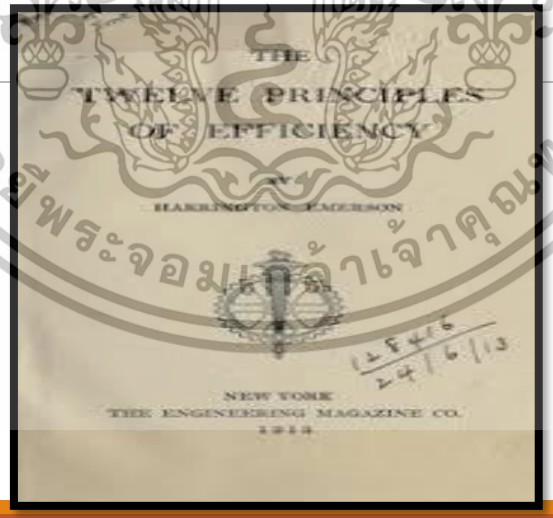
โดย Harrington Emerson

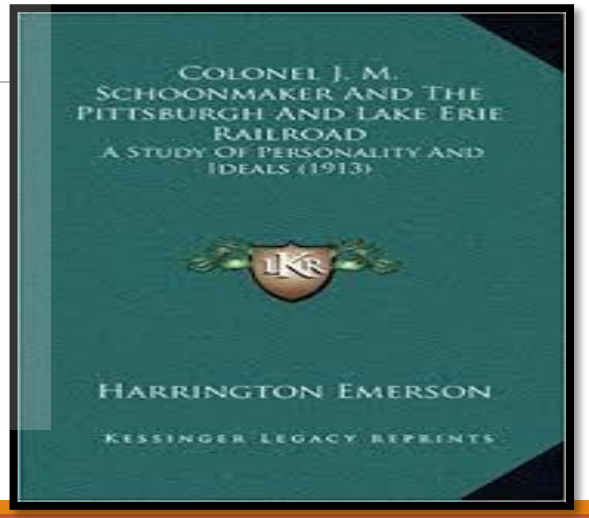
Harrington Emerson ได้เขียนหนังสือมา 3 เล่ม คือ

1) Efficiency as a Basis for Operation and Wages(1909)
2) The Twelve Principles of Efficiency(1912)
3) 3) Colonel Schoonmaker and the Pittsburgh and Lake Erie Railroad(1913)

ในหนังสือ 3 เล่ม เพื่อปรับปรุงกับการจัดการกับประสิทธิภาพของคน โครงสร้าง และเป้าหมายขององค์กร เพื่อผลตอบแทนที่สมเหตุสมผล







ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

โดย Harrington Emerson

โดยอีเมอร์สันได้กำหนดหลักการของประสิทธิภาพ (principles of efficiency) ที่ผู้จัดการควรนำไปปฏิบัติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์การ 12 ประการดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
2. การใช้สามัญสำนึกในการบริหารงาน
3. การร่วมปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง
4. การมีวินัยในการปฏิบัติงาน
5. การให้ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม
6. การบันทึกข้อมูลการทำงาน
7. การวางแผนในแต่ละหน้าที่อย่างเป็นวิทยาศาสตร์ เพื่อให้องค์การสมารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุเป้าหมาย

ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

โดย Harrington Emerson

8. กำหนดวิธีการปฏิบัติในการทำงานที่เป็นมาตรฐานและกำหนดเวลาในการทำงาน

9. กำหนดสภาพการทำงานที่เป็นมาตรฐาน

10. กำหนดมาตรฐานการดำเนินการผลิต

11. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

12. การให้รางวัลแก่คนงานที่ทำงานดีเด่น

ยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory)

(2.1) **แนวคิดการแบ่งงานกันทำ (Concept of division of work) โดย อดัม สมิทธิ์ (Adam Smith)**

(2.2) <u>แนวคิดการทำงานแบบราชการ</u> **(Bureaucracy)** โดยแม็กซ์ เวเบอร์ **(Max Weber)**

(2.3) **แนวคิดแบบ การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)**

(2.3.1) เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor)

(2.3.2) แฟรงก์ และลิเลียน กิลเบร็ธ (Frank & Lillian Moller Gilbreth)

(2.3.3) เฮนรี แอล แกนต์ (Henry L, Gantt)

(2.3.4) แฮร์ริงตัน อีเมอร์สัน (Harrington Emerson)

ยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory)

(2.4) **แนวคิดแบบการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management**

(2.4.1) อองริ ฟาโย (Henri Fayol)

(2.4.2) ลูเธอร์ กูลิค และ ลินดอลล์ เออร์วิค (Luther Gulick &(Lyndall Urwick)

(2.4.3) เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard)

ยุคคลาสสิก
แนวคิดแบบการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management)

แนวคิดหลักการจัดการเชิงบริหาร เป็นการประมวลความคิดจากแนวคิดทางวิทยาศาสตร์เพื่อนำมาพัฒนาเป็นการทำงานในเชิงการบริหาร

(2.4) แนวคิดแบบการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management

(2.4.1) อองริ ฟาโย (Henri Fayol)

(2.4.2) ลูเธอร์ กูลิค และ ลินดอลล์ เออร์วิค (Luther Gulick &(Lyndall Urwick)

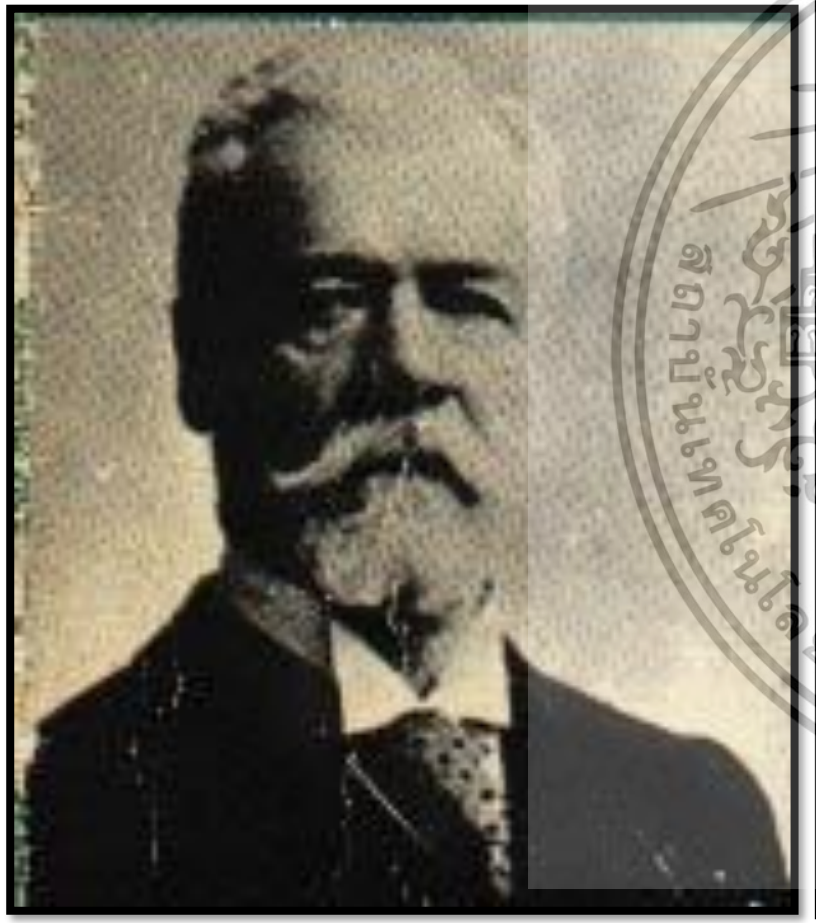
(2.4.3) เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard)

2.4 แนวคิดแบบการจัดการเชิงบริหาร

2.4.1 ออง ริ ฟาโย (Henri Fayol)

2.4.1 แนวคิดแบบการจัดการเชิงบริหาร

ออองริ ฟาโยล (Henri Fayol)



มีชีวิตอยู่ในช่วง ปี ค.ศ. 1841-1926 เป็นชาวฝรั่งเศส นักเศรษฐศาสตร์และนักทฤษฎีทุนนิยมเสรีแนวใหม่ (neoclassical economy)

ค.ศ. 1860 เมื่อเขาจบการศึกษาอายุได้ 19 ปี เขาได้เข้าทำงานที่บริษัทเหมืองแร่ชื่อ Compagnie de Commentry-Fourchambeau-Decazeville

ได้ไต่เต้าสู่ตำแหน่งสูงสุดเป็นผู้อำนวยการในช่วงปี ค.ศ. 1888-1918 (อายุเท่าไหร่ได้ปรับตำแหน่ง)

เขาได้เขียนหนังสือที่ได้รับการตีพิมพ์เมื่อปี ค.ศ. 1916 ชื่อ Administration industrielle et générale หรือ หลักการบริหารอุตสาหกรรม(อายุเท่าไหร่ เขียนหนังสือ)

ยุคคลาสสิก
แนวคิดแบบการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management)

(2.4.1) ออองริ ฟาโย **(Henri Fayol)**

หนังสือที่ชื่อว่า **“Administration Industrielle et Generale ; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle** (https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190626-poccc-henri-fayol/,2019)”หลักการ **14** ประการ ได้นำมาประยุกต์เป็นหน้าที่**5**ส่วนทางการบริหาร (**POCCC** หรือ เรียกง่าย ๆว่า **PO 3 Cs)** เป็นหนึ่งในแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ (**Management Theory)** ที่ได้รับการยกย่องมาถึงปัจจุบัน เป็นแนวคิด **Principles of Management**

Henri Fayol

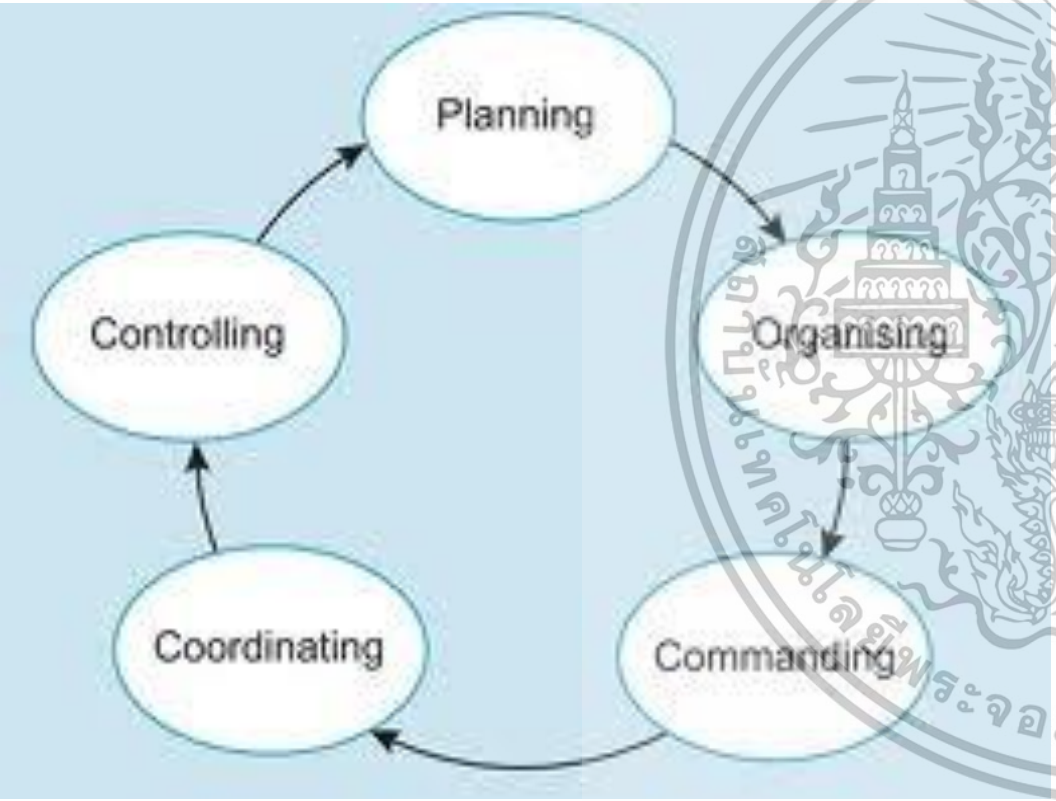
คิดเรื่อง

5 ปัจจัย เรียกว่า POCCC คืออะไร?

เป็นคนคิดเรื่อง หลักการ 14 ข้อ คืออะไร?

Henri Fayol

5 ปัจจัย เรียกว่า POCCC คืออะไร?



เกี่ยวกับหน้าที่การจัดการ(**management functions) Fayol** ได้อธิบายถึงกระบวนการจัดการงานว่าประกอบด้วย 5หน้าที่ **(functions)** คือ ทฤษฎี **POCCC** ทางการจัดการ **5** ประการ คือ

1 การวางแผน **(Planning)**

2 การจัดองค์การ **(Organizing)**

3 การบังคับบัญชาสั่งการ **(Commanding)**

4 การประสานงาน **(Coordinating)**

5 การควบคุม **(Controlling)**

คำถามนักศึกษาต่างอะไรจากเรื่อง 4 Function

เป็นวิถีทางที่จะให้ผู้บริหารทุกคน สามารถบริหารงานของตนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

Henri Fayol
หลักการ 14 ข้อ

14 management principles of Henri Fayol	
1	Division of Work or division of labor
2	Balancing Authority and responsibility
3	Discipline
4	Unity of Command
5	Unity of Direction
6	Subordination of individual interests to the general interest
7	Remuneration
8	Centralization
9	Scalar chain
10	Order
11	Equity
12	Stability of tenure of personnel
13	Initiative
14	Esprit de corps

เฮนรี่ ฟาโยล (**Henri Fayol**) หลักการ 14 เป็นหัวใจของการบริหารจัดการ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยเฉพาะการที่ต้องใช้คนจำนวนมาก ๆ ในการทำงาน

Henri Fayol
PO3 C และ หลักการ 14 ข้อ

ทฤษฎีการจัดการของ **Henri Fayol –**เกิดจากความเชื่อที่ว่า มีศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ **(Management sciences)**

คำถาม

(1) **ทำไม เค้าถึงจัด** Henri Fayol **เป็นทฤษฎีการบริหาร ในยุคทฤษฎีสมัยเดิม**

(2) **ทำไม?**จึงกล่าวว่าทฤษฎีของFayol สามารถใช้ได้กับการบริหารทุกชนิดไม่ว่าจะเป็นการบริหารงาน แบบอุตสาหกรรม หรืองานรัฐบาล

เปรียบเทียบ ผลงานที่ Taylor และ Fayol

ผลงานที่ **Taylor** และ **Fayol** ได้คิดค้นขึ้นมาในช่วงสมัยการจัดการที่มีหลักเกณฑ์นั้น ทั้งสองกรณีมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนซึ่งกันและกัน นักบริหารทั้งสองคนนี้ต่างก็มีความเชื่อตรงกันว่า ถ้าได้มีการจัดการด้านที่เกี่ยวกับบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ อย่างถูกต้องแล้ว ก็จะเป็นกุญแจที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้

2.4 แนวคิดแบบการจัดการเชิงบริหาร

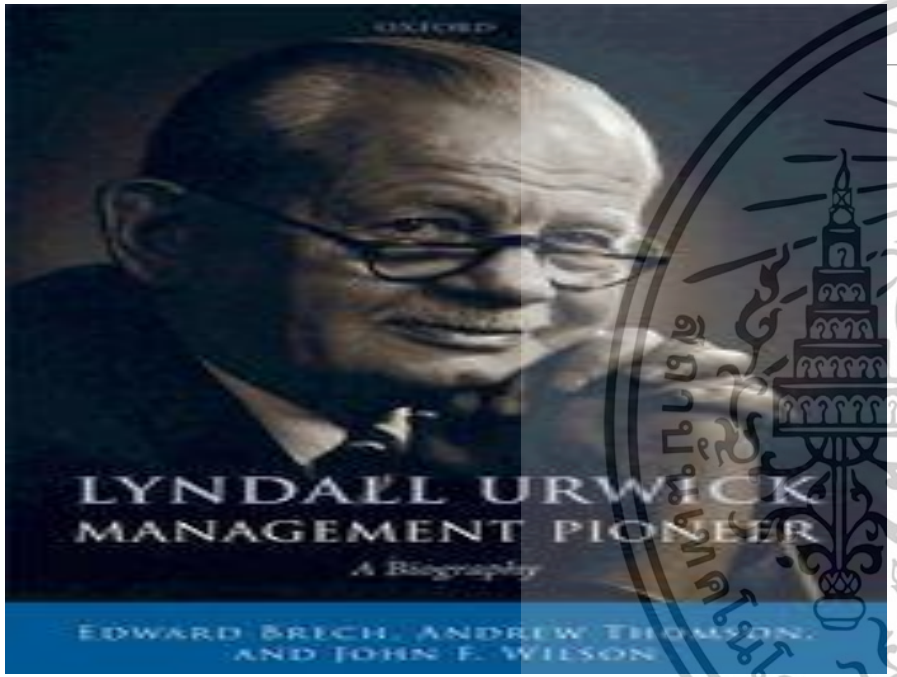
2.4.2 ลูเธอร์ กูลิค และ ลินดอลล์ เออร์วิค (Luther Gulick& Lyndall. Urwick)

Luther Gulick

Luther Gulick เกิดเมื่อวันที่ 17 มกราคม ค.ศ. 1892 ที่เมือง **Osaka** ประเทศญี่ปุ่นเป็นชาว **American** แต่เนื่องจากบิดาเป็น**Missionary** ที่นั่น **Gulick** จึงอาศัยอยู่ที่ **Osaka** ตาย ในปี 1993



Lyndall Urwick



ในบทความ **Paper on the Science of Administration: "Theory of Organization"**

Lyndall Urwick เกิดเมื่อ

วันที่ 3 มีนาคม 1891- (พ.ศ. 2434)

5 ธันวาคม1983 (พ.ศ. 2526)

ที่ **Worchectershire** ประเทศอังกฤษเป็นชาวอังกฤษสำเร็จการศึกษาปริญญาตรีจาก **Oxford** เป็นคนแรกๆ ที่ตั้งทฤษฎีองค์กร หรือ **Organization Theory**

Luther Gulick & Lyndall Urwick

Gulick และ **Urwick** ได้ร่วมกันเป็นบรรณาธิการหนังสือชื่อ **Papers on the Science of Administration : Notes of the Theory of Organization**

โดยเสนอแนวคิดกระบวนการบริหาร ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดี

Theory of Organization มีคำย่อออกมาสู่สายตาชาวโลก คือ

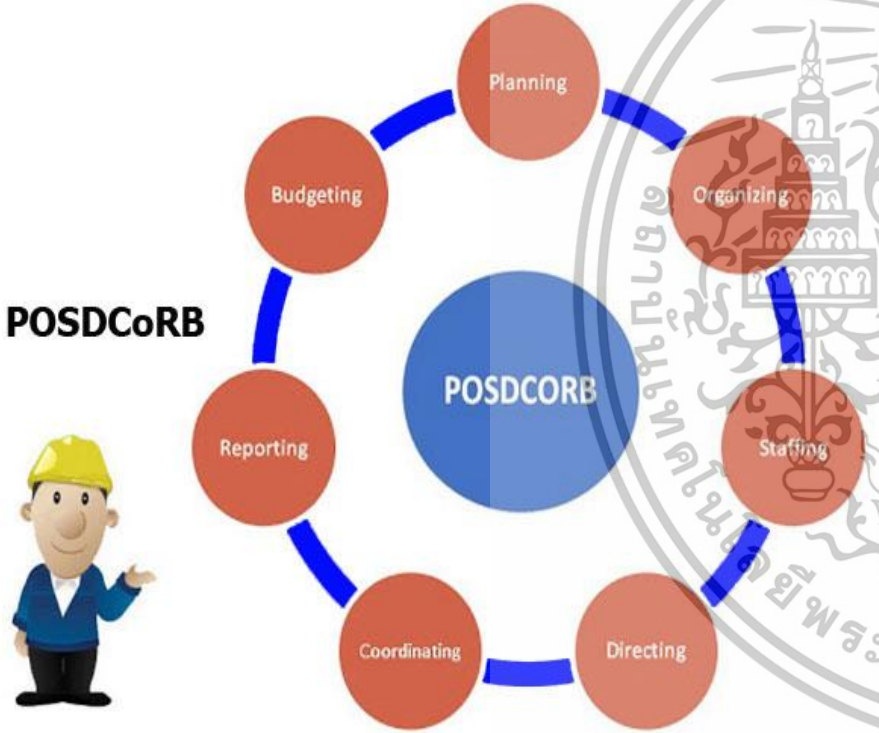
ชื่อว่า **POSDCoRB**

อันเป็นคำย่อของภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร หรือ

เครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหาร 7 ประการ

Lyndall Urwick & Luther Gulick

เครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหาร 7 ประการ



Theory of Organization มีคำย่อออกมาสู่สายตาชาวโลก คือ **POSDCoRB**

1. **P = Planning** หรือ การวางแผน
2. **O = Organizing** หรือการจัดองค์กร
3. **S = Staffing** หรือ การจัดคนเข้าทำงาน
4. **D = Directing** หรือ การสั่งการ
5. **Co = Co-ordinating** หรือการประสานงาน
6. **R = Reporting** หรือ การรายงาน
7. **B = Budgeting** หรือการงบประมาณ

Lyndall Urwick & Luther Gulick

POSDCoRB-----→ ให้งานเดินไปสู่เป้าหมาย

จากนั้นจะต้องมีการประสานงานระหว่างฝ่าย แผนกต่าง ๆ ให้มีความต่อเนื่องกัน โดยมีการรายงานเพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงาน และสุดท้ายมีงบประมาณไว้คอยควบคุมทางการเงินให้เป็นไปตามเป้าหมาย

แต่ **POSDCoRB** ก็มีข้อเสียบ้างเช่น ใช้ได้กับภาพรวมองค์กรเท่านั้น ต้องได้รับความร่วมมือทั้งองค์กร

Lyndall Urwick

Lyndall Urwick & Luther Gulick → นำเอางานของ **Henri Fayol** มาต่อยอด เป็น**POSDCoRB**

คำถามคือเอาตรงส่วนไหนมาต่อยอด?

การที่นักศึกษา จะตอบคำถามนี้ ได้ น.ศ. ต้องเข้าใจก่อนว่า -- **Henri Fayol** คิดอะไรมา และ **Lyndall Urwick & Luther Gulick** คิดอะไร

2.4 แนวคิดแบบการจัดการเชิงบริหาร

(2.4.3) เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard)

2.4 แนวคิดแบบการจัดการเชิงบริหาร
(2.4.3) เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard)



- โดยเขาได้ศึกษาวิเคราะห์องค์การในเชิงระบบตั้งแต่ปี ค.ศ.1938 แล้วนำมาเขียนหนังสือชื่อ “**The Functions of the Executive**” เป็นหนังสือที่เกี่ยวกับการบริหารองค์การในสมัยปัจจุบัน
- โดยเห็นว่าองค์การเป็นระบบสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้ ภายในระบบดังกล่าวจะมีความเกี่ยวพันที่ประสานกันโดยมีเป้าหมายของการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล และเห็นว่าบุคคลแต่ละคน องค์การ ผู้ขาย และลูกค้า ต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อม

ยุคคลาสสิก
แนวคิดแบบการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management)

(2.4.3) เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard)

หนังสือชื่อ **“The Functions of the Executive”** โดยเห็นว่าองค์การเป็นระบบสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้ มีความเกี่ยวพันที่ประสานกันโดยมีเป้าหมายของการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล **และเห็นว่าบุคคลแต่ละคน องค์การ ผู้ขาย และลูกค้า ต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อม** โดย **Barnard** ยอมรับทฤษฎีว่าด้วยอำนาจหน้าที่ ของ **Max Webber** โดยอำนาจหน้าที่นั้นควรเกิดจากการยอมรับของคนงาน มากกว่าการขึ้นกับตำแหน่ง

จบSheet ครั้งที่-5



ขอบคุณค่ะ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์
ห้อง FAM404/202/404
Email: pornsri.lau@gmail.com
Tel Line Id: 081-826-1800

10 - 11 กุมภาพันธ์ 2563

PRINCIPLES OF MANAGEMENT

รหัสวิชา 14026116

Sheet-6- วิวัฒนาการของการจัดการ แนวคิด/ทฤษฎีหลักการจัดการ-2

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ห้อง FAM404/202/404

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel Line Id: 081-826-1800

17 - 18 กุมภาพันธ์ 2563

3. ยุคนีโอคลาสสิก (The Neoclassical Management Theory)

3.1 ทฤษฎีการจัดการเชิงมนุษย์สัมพันธ์

3.1.1 จอร์จ เอลตัน เมโย (**George Elton Mayo**)

3.1.2 ฮิวโก มันสเตอร์เบิร์ก (**Hugo Munsterberg**)

3.1.3 แมรี่ ปาร์คเกอร์ โฟลเลตต์ (**Mary Parker Follett**)

3.2 ทฤษฎีการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

3.2.1 อับราฮัม มาสโลว์

3.2.2 ดักลาส แมคเกรเกอร์ และทฤษฎี **X** และทฤษฎี **Y**

3. ยุคนีโอคลาสสิก (The Neoclassical Management Theory)

3--ยุคนีโอคลาสสิค (The Neoclassical Management Theory) หรือเรียกอีกชื่อว่า ยุคพฤติกรรมนิยม (**The Behavioral Management Theory**)

จากข้อจำกัดของการจัดการในยุค **Classic** –ของทั้ง 4 แนวคิด มักจะให้ ความสำคัญกับการทำงานให้ สำเร็จ ในส่วนของแนวคิดทางวิทยาศาสตร์ และ การจัดองค์การในส่วนของแนวคิดเชิงบริหาร โดยไม่ค่อยกล่าวถึง ความรู้สึกของคนทำงาน

3. ยุคนีโอคลาสสิก (The Neoclassical Management Theory)

ดังนั้นในการจัดการของ ยุคนีโอคลาสสิค **(The Neoclassical Management Theory)** จึงให้ความสำคัญกับความรู้สึกนึกคิดของคนในองค์กรมากขึ้น เช่น ความต้องการตามธรรมชาติของคน แรงจูงใจในการทำงานของคนทำงาน ทำให้บางครั้งมีการเรียกชื่อยุคนี้อีกชื่อหนึ่งว่า “ยุคทฤษฎีองค์การยุคพฤติกรรมนิยม”

3. ยุคนีโอคลาสสิก (The Neoclassical Management Theory)

3.1 ทฤษฎีการจัดการเชิงมนุษย์สัมพันธ์

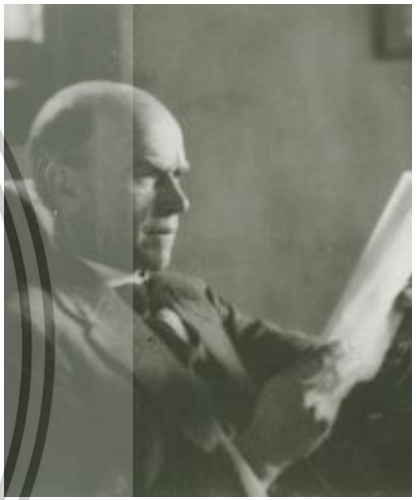
(3.1.1) จอร์จ เอลตัน เมโย (George Elton Mayo)

George Elton Mayo

George Elton Mayo เอลตัน เมโยเกิดเมื่อวันที่ **26** ธันวาคม ค.ศ. **1880 (**พ.ศ. **2423)** เป็นชาวออสเตรเลีย (ตาย1949)

จบปริญญาตรีปรัชญา และจิตวิทยาจาก **University of Adelaide** ในออสเตรเลีย

จุดเด่นที่เน้น: ด้านการจูงใจ (**Motivation)** การบริหารงานบุคคล (**HR Management)** และจิตวิทยาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน



คำถาม **HRM** กับ **HRD** ต่างกันอย่างไร**?**

George Elton Mayo

George Elton Mayo ชอบเรื่องจิตวิทยา หลังจากจบแล้วทำงานที่มหาวิทยาลัยเป็นศาสตราจารย์ที่ **University of Queensland** ในกรุง **Brisbane** ออสเตรเลีย

ค.ศ. **1923 George Elton Mayo** ได้ร่วมในทีมงานวิจัยที่ **Wharton School of Commerce and Finance, University of Pennsylvania** อยู่ที่ประเทศไหน?

George Elton Mayo

จอร์จ เอลตัน เมโย (**George Elton Mayo**) ได้รับการกล่าวถึงว่าเป็น **“บิดาของวิชามนุษย์สัมพันธ์ Behavioral Organization Theory”** ศึกษาปัจจัยทางสังคมและปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการทำงานในโรงงาน

โดยเฉพาะท้าทายการศึกษาของ เฟรเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์ **Taylor** (บิดาของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ หรือ**Scientific Management**)

ในปี ค.ศ. 1926 ได้ย้ายไปสอนที่ Harvard Business School และ อยู่จนถึงปี ค.ศ. 1947 ในปี ค.ศ. 1928-1933 ก็ลุยงานวิจัยจนออกมาเป็นผลงานที่โด่งดังมากในยุคนั้นคือ Hawthorne Study

George Elton Mayo

Hawthorne Effect เป็นชื่อเรียกปรากฏการณ์จากผลการทดลอง เริ่มจากการทดลองที่บริษัทเจนเนอรัล อิเล็กทริก (**General Electric**) ได้ว่าจ้างให้สภาวิจัยแห่งชาติของรหัฐอเมริกาทำการศึกษาว่า”ระดับความเข้มของแสงสว่าง จะมีผลกระทบต่อผลิตภาพการทำงาน” ใช้สถานที่ทำงาน ที่บริษัท **Western Electric Company** เป็นที่ทดลอง

พื้นฐานเกี่ยวกับทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์และมีผลกระทบต่อระบบการบริหารจัดการแนววิทยาศาสตร์

เพราะเมโยมีความเชื่อว่า “ความพึงพอใจอันเนื่องมาจากการทำงานจะต้องมีพื้นฐานอยู่บนการให้การยอมรับความมั่นคงในงาน และการเป็นส่วนร่วมอยู่ในทีมงาน เหนือผลตอบแทนที่เป็นเงิน”

George Elton Mayo

Hawthorne Experiment ในหนังสือ "Fritz Jules Roethlisberger and the Hawthorne Studies" มีความเป็นมาจาก การทดลอง

1. **ผู้ริเริ่มคือบริษัท General Electric การทดลองเกิดจาก ความสงสัยว่าการเปลี่ยนแปลงแสงสว่างในการทำงานจะทำให้ผลผลิตดีขึ้นหรือไม่**
2. **หากดีขึ้นจริงคงขายหลอดไฟได้เพิ่มขึ้น จีอีจึงให้เงินอุดหนุน National Research Council (NRC) เพื่อทำการวิจัยนานถึง 8 ปี คือ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1924 – 1932**
3. **ช่วงแรกเป็นการศึกษาผลกระทบของการส่องสว่างทำกันนาน 3 ปี คือ ค.ศ. 1924 -1927 โดยห้องทดลอง Hawthorne ตั้งอยู่ที่เมือง Cicero รัฐอิลลินอยส์ (Illinois) เป็นของบริษัท Western Electric Company (ถามนักศึกษา ทดลองทำที่ประเทศ อะไร?)**

George Elton Mayo
Hawthorne Studies (ต่อ)

ตอนแรกก็จ้าง นักวิจัยจาก **MIT**(ชื่อ เอฟ โจ โรธลิสเบอร์เกอร์ (**F.J.Roethlisberger**) และวิลเลียม เจ คิดสัน (**William J. Dickson**))มาดำเนินการทั้งหมด โดย **GE** ออกค่าใช้จ่ายให้ การทดลองแบ่งเป็น **4** ชุด โดยแบ่งกลุ่มคนที่เข้ารับการทดลองออกเป็น **2** กลุ่มคือ

(1) **Control Group:** กลุ่มหนึ่งใช้ความเข้มของแสง เหมือนอย่างที่เคยปฏิบัติกันมา ไม่มีการปรับแสงสว่างแต่อย่างใด เรียกว่ากลุ่มควบคุม (**control group**)

(2) **Experiment Group:**ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งมีการปรับแสงสว่าง ให้ความเข้มของแสงผันแปรเรียกว่ากลุ่มทดลอง

George Elton Mayo
Hawthorne Studies

การทดลองแบ่งเป็น 4 ชุด

ชุดที่1: Control Group ทดลองกับ 3 แผนก ผลออกมายอดผลิตสูงขึ้นไม่ว่าจะลดหรือเพิ่มแสงสว่าง

ชุดที่2: Control Group ไม่มีการปรับเปลี่ยนแสงสว่าง แต่ Experiment Group เพิ่มแสงสว่าง ผลผลิตเพิ่มทั้งสองกลุ่ม ไม่มีความแตกต่างกัน

George Elton Mayo
Hawthorne Studies

การทดลองแบ่งเป็น **4** ชุด

ชุดที่3: ผู้วิจัยอยากรู้ว่าหากลดแสงลงจะเป็นอย่างไร Control Group ยังคงไม่ปรับแสง แต่ Experiment Group ค่อย ๆ ลดแสงลง ผลผลิตก็ยังเพิ่มเหมือนเดิม ไม่เปลี่ยนแปลง

George Elton Mayo
Hawthorne Studies

(ก) พอผู้ทดลองบอกว่าสว่างดีกว่า คนงานก็ชอบสว่าง

(ข) พอผู้ทดลองบอกว่าสลัว ๆ ดีกว่าคนงานก็ชอบความสลัว

(ค) ผู้ทดลองจึงสรุปว่าความชอบที่สว่างหรือไม่สว่างเป็นนามธรรม สรุปไม่ได้

ผู้ทดลองจึงสรุปว่าต้องมีปัจจัยอื่นนอกเหนือจากแสงสว่างที่ส่งผลกระทบต่อปริมาณการผลิต

George Elton Mayo
Hawthorne Studies (ต่อ)

- ค.ศ. **1927** ศาสตราจารย์ของฮาร์วาร์ด คือ เมโย พร้อมคณะเริ่มทดลองใหม่ โดยใช้เวลา **5** ปี โดยมีการออกแบบงานใหม่ เปลี่ยนวันทำงาน เพิ่มระยะเวลาพัก และศึกษาค่าจ้างไปด้วย

George Elton Mayo
Hawthorne Studies (ต่อ)

- การทดลองในห้องประกอบรีเลย์ (พันลวด)ในปี ค.ศ. **1927-1929**

ผู้ทำการทดลองต้องการจะดูปัจจัยที่มีผลกระทบต่อยอดผลิต จึงเลือกคนงานผู้หญิง **2** คน แล้วให้ทั้งสองคนไปหาเพื่อนร่วมงานอีก **4** คนมาประกอบรีเลย์เครื่องโทรศัพท์และก็มีการเปลี่ยนแปลงตัวแปรบางอย่างในระหว่างการทดลองเป็นระยะๆ เช่น เปลี่ยนค่าจ้างจากจ่ายเป็นคนเป็นจ่ายเป็นกลุ่ม

George Elton Mayo
Hawthorne Studies (ต่อ)

พนักงานในกลุ่มนี้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปกติ แต่พวกเขาจะได้รับการจ่ายค่าตอบแทนจากผลผลิตของกลุ่มที่ทำได้ กล่าวคือ ค่าจ้างจะสูงขึ้นตามการผลิตที่เพิ่มขึ้นนั้นเอง ผลการวิจัยครั้งนี้ปรากฏว่า การจูงใจด้วยค่าจ้างที่สูงขึ้นตามการผลิตนั้น ไม่ได้ทำให้กลุ่มมีผลผลิตเพิ่มขึ้นดังที่คาดไว้ แต่กลับอยู่ในระดับคงที่ มาโยพบว่ากลุ่มทดลองนี้ได้กำหนดปทัสถาน **(Norm)** สำหรับการปฏิบัติขึ้นในระหว่างกลุ่ม

โดยกลุ่มได้กำหนดผลผลิตต่อวันที่จะทำเป็นมาตรฐานที่ยึดถือไว้ร่วมกัน เพื่อปกป้องตนเองจากความไม่พอใจของกลุ่ม

George Elton Mayo
Hawthorne Studies (ต่อ)

หากมีคนงานที่ฝ่าฝืนบรรทัดฐานของผลงานกลุ่มและปฏิบัติเหนือกว่าบรรทัดฐานถูกเรียกว่า “พวกเกินหน้าเกินตา” (**ratebusters**) ส่วนบุคคลใดไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานหรือ ต่ำกว่าบรรทัดฐานเรียกว่า “พวกถ่วงความเจริญ” (**chiselers**) และ คน“พวกเกินหน้าเกินตา” (**ratebusters**)” และ“พวกถ่วงความเจริญ” (**chiselers**) จะถูกลงโทษทางสังคมซึ่งเป็นภาวะกดดันให้ต้องลดผลผลิตลงมา

George Elton Mayo
Hawthorne Studies (ต่อ)

เนื่องจากบุคคลที่ผลิตได้มากกว่ามาตรฐาน อาจทำให้ผู้บริหารยกระดับมาตรฐานการผลิตให้สูงขึ้นไปอีก นำมาซึ่งความยากลำบากในการทำงานของกลุ่ม ขณะที่บุคคลที่มีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐานจะถูกมองว่าเป็นพวกเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น **“กลุ่ม” จึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก**ในกลุ่มซึ่งไม่น้อยไปกว่าอิทธิพลของผู้บริหาร และลักษณะของกลุ่มที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการในที่ทำงานนั้นจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน รวมทั้งเงินมิใช่ปัจจัยจูงใจที่สามารถผลักดันให้เกิดพฤติกรรมการทำงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่อาจเกิดขึ้นจากค่านิยม ความเชื่อถือ และอารมณ์ความรู้สึกที่อยู่ในตัวบุคคล

George Elton Mayo
Hawthorne Studies (ต่อ)

ดังนั้น โดยรวมของผลการศึกษา “การศึกษาที่ฮอว์ธอร์น” จึงอาจสรุปได้ว่า ระดับของผลผลิตไม่สามารถถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหารแต่เพียงอย่างเดียว หรือขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในที่ทำงานเท่านั้น แต่มีผลมาจากอิทธิพลของกลุ่มด้วย กลุ่มจะจะมีอิทธิพลอย่างมากในการกำหนดปทัสถานในสังคม **(Social Norm)** เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติตาม ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักถึงความต้องการทางสังคม ทั้งด้านทัศนคติของพนักงานและความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน เป็นการศึกษาที่ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมของมนุษย์ของบุคคล นำไปสู่การเกิดขึ้นของการศึกษาด้านพฤติกรรมศาสตร์ **(Behavioral Science)** และ พฤติกรรมองค์การ **Organizational Behavior)** ซึ่งเป็นพฤติกรรมของกลุ่มในองค์การ

George Elton Mayo
Hawthorne Studies (ต่อ)

ดังนั้นการศึกษา การจัดการเชิงพฤติกรรมจะศึกษาถึงธรรมชาติและผลกระทบเชิงพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มภายในองค์การและ **เพื่อให้กลุ่มมีขวัญกำลังใจและมีความกระตือรือร้นที่จะเพิ่มผลผลิตด้วยความตั้งใจและความร่วมมือของสมาชิกกลุ่มเอง** ขณะเดียวกันองค์การควรสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือขึ้นในองค์การ ส่งเสริมการสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารและคนทำงานจัดให้มีการทำงานเป็นทีม รวมทั้งพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งความร่วมมือระหว่างทั้งสองฝ่ายให้มีอยู่ตลอดไปในองค์การ

George Elton Mayo
Hawthorne Studies (ต่อ)

แนวคิดจากการศึกษาของมาโย สามารถนำมาปรับใช้กับการทำงานที่เกี่ยวกับองค์การ(ปภาวดี มนตรีวัต,2561) สรุปได้ดังนี้

1. **การทำงานเป็นกิจกรรมกลุ่ม**

2. **สังคมสำคัญของบุคคลมากจากกิจกรรมการทำงาน**

3. **กลุ่มไม่เป็นทางการ**(ในการทดลอง คือนักวิจัย ที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึก) ในองค์การ มีอิทธิพลสำคัญต่อการควบคุมทางสังคมในการทำงานรวมถึงทัศนคติของคนทำงานแต่ละคน

George Elton Mayo
Hawthorne Studies (ต่อ)

4.ความร่วมมือกันในกลุ่มไม่ได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่เป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นมาจากการทำงานร่วมกัน ซึ่งหากพัฒนาจนมีความร่วมมือกันเป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มจะมีความกลมเกลียวและสามารถต้านทานสิ่งรบกวนจากสังคมนอกกลุ่มได้

5. โดยเฉพาะกลุ่มเพื่อนร่วมงานทำให้มาโยสรุปว่า ในองค์การที่เป็นทางการ จะมีองค์การที่ไม่เป็นทางการ หรือคือกลุ่ม เกิดขึ้นจำนวนมาก ซึ่งองค์การสามารถใช้องค์การที่ไม่เป็นทางการเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์และเพิ่มผลิตภาพได้ โดยการให้ผู้บริหารให้ความสนใจและเคารพในความสัมพันธ์ของกลุ่มไม่เป็นทางการเหล่านั้น

George Elton Mayo
Hawthorne Studies (ต่อ)

- เปลี่ยนให้มีการพักโดย
- ✓ บอกกับคนงานก่อนเป็น **5** นาที **2** ครั้ง
- ✓ ต่อมาเปลี่ยนเป็น **10** นาทีโดยไม่บอกก่อน ผลปรากฏว่าผลผลิตเพิ่ม
- ✓ **แต่พอเปลี่ยนเป็น 5 นาที 6 ครั้ง**

โดนประท้วงแล้วผลผลิต ลดลง----คำถาม คือทำไม?

George Elton Mayo
Hawthorne Studies (ต่อ)

มีเงื่อนไขใหม่

(A)มีการแจกอาหารฟรีระหว่างหยุดพัก มีการลดจำนวนชั่วโมงในการทำงานต่อวัน ผลผลิตเพิ่ม

(B) แต่พอลดจำนวนชั่วโมงลงไปอีก ผลผลิตกลับตก

คำถาม คือทำไม?

George Elton Mayo
Hawthorne Studies (ต่อ)

- ผู้ทำการทดลองสรุปว่าการให้เลือกทีมงานเอง การทำงานเป็นกลุ่ม และได้รับการดูแลแนะนำที่ดีจากหัวหน้างาน เป็นปัจจัยในการเพิ่มผลผลิต

George Elton Mayo
Hawthorne Studies (ต่อ)

- การทดลองต่อมาอยากรู้ว่าค่าจ้างมีผลกระทบอย่างไร แต่เป็นที่น่าแปลกใจว่าการเพิ่มค่าจ้างไม่ได้ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น

คำถาม คือทำไม?

George Elton Mayo
Hawthorne Studies (ต่อ)

- การทดลองกับกลุ่มแยกแผ่นไมก้าในปี ค.ศ. **1928-1930--**เป็นการทดลองโดยปรับเปลี่ยนวิธีเพิ่มค่าจ้าง**เป็นรายบุคคลที่คำนวณตามจำนวนชิ้นงาน แทนที่จะจ่ายเป็นกลุ่ม**ก็มีการเปลี่ยนแปลง ปรากฏว่าผลผลิตเพิ่มขึ้น **15 %**

George Elton Mayo
Hawthorne Studies (ต่อ)

- คือผลผลิตเพิ่มขึ้นแต่เกิดในช่วงระยะเวลาสั้นๆ ดังนั้นคำว่า **Hawthorne Effect** จึงถูกนำมาใช้เรียกปรากฏการณ์การเพิ่มขึ้นของผลผลิตในช่วงระยะเวลาสั้นๆ หรือเป็นการบอกว่าผลผลิตจะเพิ่มขึ้นก็ต่อเมื่อคนงานพึงพอใจในสภาพการทำงาน

George Elton Mayo

- สิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีคือ การมีส่วนร่วมกับพนักงานให้มากขึ้น
  –ต้องเข้าไปถึงระดับจิตใจของคน
- การเปลี่ยนแปลงแนวความคิดแบบนี้เป็นตัวจุดประกายและก่อกำเนิดแนวทางการบริหารจัดการโดยใช้มนุษย์สัมพันธ์ในยุคปัจจุบัน

มีหนังสืออยู่ **2** เล่มที่กล่าวผลงานของเมโยไว้

(1) เล่มแรกคือ **The Life and Work of Elton Mayo**

(2) The Humanist Temper: The Life and Work of Elton Mayo เขียนโดย **Richard C.S. Trahair** ในปี ค.ศ. **1984**

George Elton Mayo

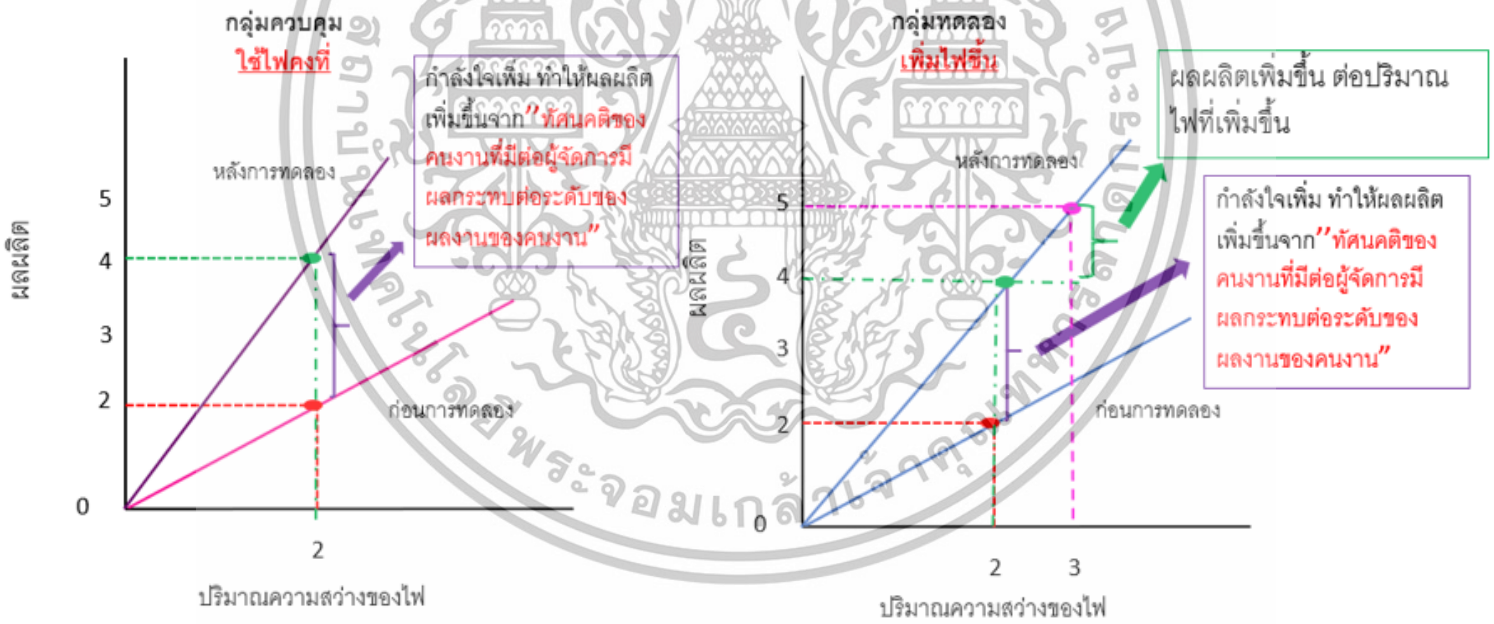
นับว่า *“เมโยนับเป็นคนแรกที่นำเอาจิตวิทยาไปทดลองกับมนุษย์ในการปฏิบัติจริงในห้องปฏิบัติการ และโรงงาน”*

George Elton Mayo

“บิดาของการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ หรือการจัดการแบบเน้นพฤติกรรมศาสตร์”

กรณีศึกษาจริงกับการนำความรู้ของ The Hawthorne Studies มาประยุกต์ใช้

การประยุกต์ใช้ The Hawthorne Studies
ควรใช้พลังของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการและการจัดการสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

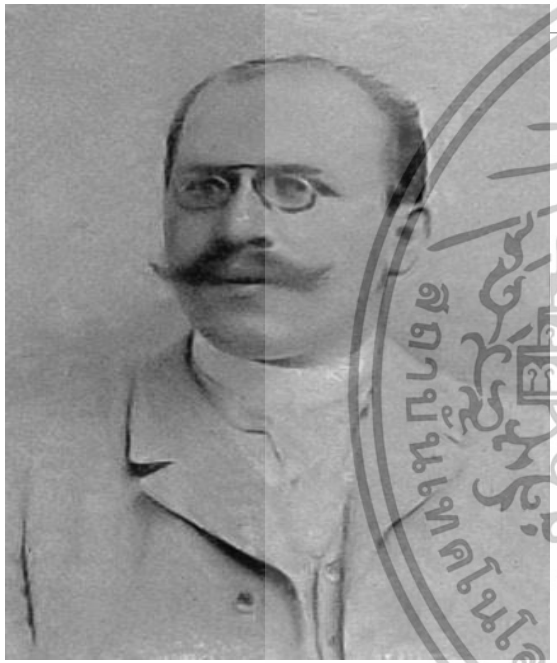


3. ยุคนีโอคลาสสิก (The Neoclassical Management Theory)

3.1 ทฤษฎีการจัดการเชิงมนุษย์สัมพันธ์

3.1.2 ฮิวโก มันสเตอร์เบิร์ก (Hugo Munsterberg)

Hugo Munsterberg



Born	June 1, 1863 Danzig, Kingdom of Prussia
Died	December 16, 1916 (aged 53) Cambridge, Massachusetts, U.S.
Nationality	German, American
Citizenship	American
Known for	Applied psychology Formalist film theory
Scientific career	
Fields	Psychology
Doctoral advisor	Wilhelm Wundt
Notable students	Morris Raphael Cohen, Mary Whiton Calkins, Richard M. Elliott

การศึกษา 1882 ที่ University of Geneva University of Leipzig แนวคิดเชิงพฤติกรรม (The Behavior Viewpoint) เน้นถึงความสำคัญของการเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์และการจูงใจเพื่อความสำเร็จ

Hugo Munsterberg

Hugo Munsterberg ได้ผนวกทฤษฎีของเขากับทฤษฎีการจัดการตามแนววิทยาศาสตร์ของ **Frederick W. Taylor** เข้าด้วยกันและเน้นว่าควรใช้พลังคนให้เป็นประโยชน์กับความก้าวหน้าทางอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจในโรงงานอุตสาหกรรมทุกระดับให้เหมาะสม

Hugo Munsterberg

ในปี 1913 ได้เขียนหนังสือเรื่อง จิตวิทยาและประสิทธิภาพอุตสาหกรรม (**Psychology and Industrial Efficiency**) ชี้ให้เห็นว่า ประสิทธิภาพในอุตสาหกรรมสามารถทำได้โดยใช้หลักจิตวิทยาทางสังคม โดยมันสเตอร์เบิร์กเชื่อว่าจิตวิทยาสงคมสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับปัญหาในทางปฏิบัติของอุตสาหกรรมได้จึงทำให้ **Hugo Munsterberg** ได้ชื่อว่าเป็นผู้บุกเบิก จิตวิทยาอุตสาหกรรมหรือโรงงาน (**Industrial Psychology**)

เกี่ยวกับการศึกษาทางวิทยาศาสตร์ที่เกี่ยวกับบุคคล เพื่อปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตให้มากที่สุด รวมไปถึงการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์เพื่อเป็นเทคนิคในการเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุดสำหรับโน้มน้าวจิตใจหรือดึงดูดใจให้คนทำงาน

3. ยุคนีโอคลาสสิก (The Neoclassical Management Theory)

3.1 ทฤษฎีการจัดการเชิงมนุษย์สัมพันธ์

3.1.3 แมรี่ ปาร์คเกอร์ โฟลเลตต์ (**Mary Parker Follett**)

แมรี่ ปาร์คเกอร์ โฟลเลตต์
(Mary Parker Follett)

Mary Parker Follett (ค.ศ.1868-1933) เกิดในครอบครัว **Quaker** ณ เมืองคุอินซี รัฐแมสสาซูเซส สหรัฐอเมริกา ในเรื่องของทฤษฎีองค์กรและการบริหารงาน บุคคล **Mary Parker Follett** ได้แสดงแนวคิดที่ยังมีผู้นำมาใช้อยู่จนปัจจุบัน คือ แนวความคิดเรื่อง ชนะ–ชนะ หรือ **win – win** โดยคิดเห็นว่าองค์การควรใช้เป็นพื้นฐานในการทำงานของบุคคลและกลุ่มมุ่งสู่เป้าหมายองค์การ

ที่มา: (Kennedy , 2002: 63)

แมรี่ ปาร์คเกอร์ โฟลเลตต์
(Mary Parker Follett)

ริเริ่มแนวคิดเรื่องการแบ่งปันอำนาจระหว่างพนักงานกับผู้จัดการ กลุ่มเป็นสิ่งสำคัญในการรวบรวมความสามารถของพนักงานแต่ละคน เพื่อให้องค์การ ไปสู่เป้าหมาย เน้นความเสมอภาคในการทำงานโดยให้ผู้จัดการและพนักงานทำงานร่วมกัน องค์การควรส่งเสริมให้มีการประสานเป็นความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนไม่ว่าจะอยู่ในลำดับขั้นบังคับบัญชาใดหรือแผนกงานใด แทนที่จะส่งเสริมให้มีการประสานงาน จากข้างบนสู่ข้างล่างเพียงอย่างเดียว

ที่มา: (Kennedy , 2002: 63)

แมรี่ ปาร์คเกอร์ โฟลเลตต์
(Mary Parker Follett)

ในเรื่องของความรับผิดชอบในหน้าที่ องค์การควรจัดสรรอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้คนทำงานตามความเหมาะสม เพื่อสามารถดำเนินภารกิจในหน้าที่ได้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบูรณาการหน้าที่งานของตนกับบุคคลอื่น ๆ มีโครงสร้างอำนาจในการบังคับบัญชามาจากตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นอำนาจที่มตามกฎหมาย แต่ในการทำงานอำนาจเป็นเรื่องของ การแบ่งปันอำนาจโดบปราศจากการบังคับให้ยอมตาม ไม่ใช่การมีอำนาจ “เหนือ” **(Over)** คนอื่น แต่หมายถึงอำนาจ “ร่วมกับ” **(With)** คนอื่น

ที่มา: (Kennedy , 2002: 63)

แมรี่ ปาร์คเกอร์ โฟลเลตต์
(Mary Parker Follett)

ในบางครั้งภายในองค์การ อาจมีความขัดแย้งเป็นสิ่งปกติธรรมดาและบางครั้งอาจก่อให้เกิดผลดีก็ได้สามารถสร้างเสริมการทำงาน **(Constructive Conflict)** สามารถทำได้โดยการบูรณาการ **(Integrstion)**

ที่มา: (Kennedy , 2002: 63)

แมรี่ ปาร์คเกอร์ โฟลเลตต์
(Mary Parker Follett)

นอกจากนี้ **Follett** ยังชี้ให้เห็นว่าหากผู้จัดการ ได้ให้โอกาสบุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนองค์การและใช้ความคิดริเริ่มในการทำงานในแต่ละกันแล้ว เชื่อว่าจะทำให้ผลงานขององค์การสูงขึ้น

"อำนาจหน้าที่ควรควบคู่ไปกับความรู้ในงาน.....ไม่ใช่อยู่เหนือเส้นหรือต่ำกว่าเส้น" หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งถ้าคนงานมีความรู้เกี่ยวกับงาน ดังนั้นคนงานควรคุมกระบวนการทำงานด้วยตนเองมากว่าที่จะให้ผู้จัดการทำการควบคุม เหตุนี้ผู้จัดการควรประพฤติตนในฐานะผู้ฝึกสอนและอำนวยความสะดวกไม่ใช่ทำตัวเป็นผู้กำกับดูแลและหัวหน้างาน **Follett**

ที่มา: (Kennedy , 2002: 63)

แมรี่ ปาร์คเกอร์ โฟลเลตต์
(Mary Parker Follett)

ความรู้และความเชี่ยวชาญมีความสำคัญต่อการนำเพียงชั่วขณะใดขณะใดขณะหนึ่งเป็นการเฉพาะเท่านั้น โฟลเลตต์เชื่อว่าอำนาจ (**power**) เป็นของเหลวและควรไหลไปให้กับบุคคลผู้ซึ่งสามารถช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ดีที่สุด และความรู้และความเชี่ยวชาญไม่ใช่อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการของผู้จัดการอันเกิดจากการที่ผู้จัดการมีตำแหน่งในสายการบัญชา เหมือนกับ ความคิดของ ฟาโย (**Fayo** คิดว่าความรู้ และความเชี่ยวชาญที่ตนมีอยู่ เป็นส่วนหนึ่งที่สัมพันธ์กันกับอำนาจหน้าที่อันเกิดจาก ผู้จัดการในสายการบังคับบัญชา) ส่วน**Follett** เชื่อว่าความรู้และความเชี่ยวชาญสามารถ**Train**ได้ คล้ายกับแนวความคิดของการบริหารสมัยใหม่

ที่มา: (Kennedy , 2002: 63)

แมรี่ ปาร์คเกอร์ โฟลเลตต์
(Mary Parker Follett)

นอกจากนั้น **Follett** ยังได้ให้ความสนใจกับทีมจัดการตัวเอง (**self-managed teams**) รวมทั้งองค์กรควรให้สิทธิบุคลากรในการตัดสินใจ (**empowerment**) และให้ความสำคัญในการติดต่อสื่อสารด้วยการให้ผู้จัดการในแผนกงานต่าง ๆ ติดต่อส่อสารกันโดยตรงกับแผนกงานอื่นเพื่อความรวดเร็วในการตัดสินใจ (ความรู้ในส่วนนี้จะคล้ายกับแนวคิด "การข้ามหน้าที่" (**cross-functioning**)โดยให้บุคลากรที่มากจากแผนกงานต่าง ๆ ทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อให้บรรลุความ สำเร็จในโครงการ ซึ่งวิธีการนี้ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์มากขึ้นในทุกวันนี้

ที่มา: (Kennedy , 2002: 63)

แมรี่ ปาร์คเกอร์ โฟลเลตต์
(Mary Parker Follett)

ผลการศึกษาของ Follett สามารถนำไปประยุกต์ได้ ในวงการการจัดการ

- “Follett ได้รับการยอมรับว่าเป็นมารดาของการจัดการ’
- เหมือนกับที่ “Taylorได้รับการยอมรับว่าเป็นบิดาของความคิดทางการจัดการทางวิทยาศาสตร์”

ที่มา: (Kennedy , 2002: 63)

3. ยุคนีโอคลาสสิก (The Neoclassical Management Theory)

(**3.2**) ทฤษฎีการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (The Behavior Approach to Management)

(**3.2.1**) อับราฮัม มาสโลว์: (Abraham Maslow 1908-1970)

อับราฮัม มาสโลว์: (Abraham Maslow)

ค.ศ. **1934** สำเร็จการศึกษา ปริญญาเอก ด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน **(Wisconsin University)**

Maslow เชื่อว่ามนุษย์มีมากมายหลายอย่าง โดยมีความต้องการพื้นฐานหรือต่ำสุดเสียก่อนจึงจะผ่านขึ้นไปยังความต้องการขั้นสูงตามลำดับ **5** ขั้นตอน

อับราฮัม มาสโลว์: (Abraham Maslow)

ความต้องการขั้นสูงตามลำดับ 5 ขั้นตอน

1) ความต้องการทางร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน ปัจจัยสี่ ของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

2) **ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (security or safety needs)** เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการ ความต้องการความปลอดภัย เช่น ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน

อับราฮัม มาสโลว์: (Abraham Maslow)

ความต้องการขั้นสูงตามลำดับ 5 ขั้นตอน

3) **ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (belongingness and love needs)** บุคคลต้องการได้รับความรักและความเป็นเจ้าของโดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น ความต้องการได้รับการยอมรับ การต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

4) **ความต้องการการยกย่อง (esteem needs)** เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

5) **ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (self-actualization)** เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

อับราฮัม มาสโลว์: (Abraham Maslow)

ความต้องการขั้นสูงตามลำดับ 5 ขั้นตอน

มาสโลว์มีความเห็นแตกต่างจากทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ที่

- **Taylor ใช้เงิน**เป็นสิ่งจูงใจในการเพิ่มผลิตภาพให้กับคนงาน
- **มาสโลว์Maslow ให้ความสำคัญแก่การสร้างแรงจูงใจ** มากกว่ากระจ่ายผลตอบแทน

3. ยุคนีโอคลาสสิก (The Neoclassical Management Theory)

(3.2) ทฤษฎีการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (The Behavior Approach to Management)

3.2.2 ดักลาส แมคเกรเกอร์ และทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ดักลาส แมคเกรเกอร์ และทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ดักลาส แมคเกรเกอร์ **McGregor** (ปี **1906 – 1964**) ใน ค.ศ.1935 ได้รับปริญญาด้านจิตวิทยาการทดลองจาก มหาวิทยาลัย **Harvard** และเป็นอาจารย์สอนหนังสือ ได้ทำการค้นคว้าหลักการจัดการในทางปฏิบัติที่ได้รวมมุมมองศาสตร์ทางสังคม และได้เขียนหนังสือเรื่อง **“Managing the Human Side of Enterprise”** ที่กล่าวถึง ทฤษฎี **X** และ**Y** โดย**McGregor** ได้โดยแบ่งพฤติกรรมของบุคลากรออกเป็น **2** ด้านที่แตกต่างกันมีสมมติฐานดังนี้

ทฤษฎี X:สมมติฐานแบบเดิมเกี่ยวกับคน-เป็นคนร้าย

ทฤษฎี **Y** :สมมติฐานแบบใหม่กับคน-เป็นคนดี

ดักลาส แมคเกรเกอร์ และทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X: สมมติฐานแบบเดิมเกี่ยวกับคน-เป็นคนร้าย	ทฤษฎี Y : สมมติฐานแบบใหม่กับคน-เป็นคนดี
1. คนโดยทั่วไปไม่ชอบทำงานและพยายามที่หลีกเลี่ยง **2.** คนส่วนใหญ่ต้องถูกบังคับ ควบคุมสั่งการและข่มขู่ด้วยการลงโทษก่อนถึงจะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย **3.** คนส่วนใหญ่ชอบรับคำสั่ง หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและมีความทะเยอทะยานต่ำ สนใจเพียงความมั่นคงเท่านั้น	1. คนส่วนใหญ่ไม่ใช่ไม่ชอบงานมาแต่กำเนิด งานคือกิจกรรมตามธรรมชาติเหมือนกับการเล่นหรือการผักผ่อน 2. คนมีสมรรถณะในการสั่งการและควบคุมตนเอง ถ้ามีความผูกพันกับเป้าหมาย 3. คนจะมีความผูกพันกับเป้าหมายองค์การ ถ้ามีความสัมพันธ์กับรางวัลที่ได้รับ 4. คนโดยทั่วไป สามารถเรียนรู้ทั้งการยอมรับและการแสวงหาความรับผิดชอบ 5. คนเป็นจำนวนมากมีสมรรถนะในด้านความสร้างสรรค์และนวัตกรรมในระดับสูงในการแก้ไขปัญหขององค์การ

ที่มา: (อำนาจ ธีระวนิช, 2547)

ดักลาส แมคเกรเกอร์ และทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ในทฤษฎี X —เชื่อว่าเป็นคนไม่ดี--บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานที่ไม่เหมาะสม ดังนั้นต้องการผู้จัดการ แนะนำการทำงานอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งจัดให้มีรางวัลและการลงโทษที่สอดคล้องกับพฤติกรรม

ในทฤษฎี Y—เชื่อว่าเป็นคนดี--บุคลากรมีความตั้งใจในการทำงานและมีความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงมีศักยภาพที่จะนำป้าหมายของบุคคลมาผสมผสานกันกับเป้าหมายขององค์การ

ดักลาส แมคเกรเกอร์ และทฤษฎี X และทฤษฎี Y

แม็คเกรเกอร์ McGregor คิดว่าผู้จัดการ ควรมีมุมมองเกี่ยวกับธรรมชาติของคนงานและสร้างทางเลือกใหม่ในการมีปฏิสัมพันธ์กับคนงานมากขึ้น โดยการจัดการในองค์กร สามารถผสมผสาน ทฤษฎี X และY ได้ถ้าผู้จัดการมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และผู้จัดการสามารถใช้วิธีการสนับสนุนความสร้างสรรค์ ทำให้การใช้การควบคุมให้น้อยที่สุด และ การดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

4. ยุคแนวคิดทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (The Contemporary Management Theory)

4. ยุคแนวคิดทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ (The Contemporary Management Theory)

(4.1) การจัดการยุคใหม่เริ่มต้น

(4.2) การจัดการยุคปัจจุบัน

4. ยุคแนวคิดทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ (The Contemporary Management Theory)

(**4.1**) การจัดการยุคใหม่เริ่มต้น

(**4.1.1**) การจัดการเชิงปริมาณ (**Quantitative Management**)

(**4.1.2**) ทฤษฎีเชิงระบบ (**Systems Theory**)

(**4.1.3**) ทฤษฎี **Z (Ouchi's Theory *Z*)**

(**4.1.4**) ในการค้นหาความเป็นเลิศ **7s (McKinsey's *7S* Framework)**

(**4.1.5**) แนวคิดการรื้อปรับระบบบริษัท" (**Reengineering The Corporation**)

(4.1.6) การจัดการคุณภาพโดยรวม (**Total Quality Management: TQM**)

(4.2) การจัดการยุคปัจจุบัน

4. ยุคแนวคิดทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ (The Contemporary Management Theory)

(4.2) การจัดการยุคปัจจุบัน:

ปัจจุบัน หลายองค์กร ได้ มีการปรับนำเอาวิธีการบริหารใหม่ ๆ ที่หลากหลาย มาใช้มนองค์กร อาทิ เช่น **KAIZEN, JIT, LEAN, Supply Chain Management** เป็นต้น

4. ยุคแนวคิดทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ (The Contemporary Management Theory)

การจัดการ “ยุคแนวคิดทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ (The Contemporary Management Theory) “ ทั้ง การจัดการยุคใหม่เริ่มต้น และ การจัดการยุคปัจจุบัน จะขออธิบายอย่างละเอียดเป็นกรณีศึกษา ในบทท้าย และ สอดแทรกไปกับบทอื่นต่อไป

จบSheet ครั้งที่- 6

ขอบคุณค่ะ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ห้อง FAM404/202/404

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel Line Id: 081-826-1800

17 - 18 กุมภาพันธ์ 2563

PRINCIPLES OF MANAGEMENT

รหัสวิชา 14026116

Sheet-7- แนวคิดเกี่ยวข้องกับธุรกิจ ลักษณะขององค์กรธุรกิจและ การวางแผน

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ห้อง FAM404/202/404

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel Line Id: 081-826-1800

24 – 25 กุมภาพันธ์ 2563

Sheet 7

แนวคิดเกี่ยวข้องกับธุรกิจ ลักษณะขององค์กรธุรกิจและ การวางแผน

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel 668-1-826-1800

แนวคิดเกี่ยวข้องกับธุรกิจ-ลักษณะขององค์กรธุรกิจ

แนวคิดเกี่ยวข้องกับธุรกิจ-ลักษณะขององค์กรธุรกิจ แบ่งการศึกษาออกเป็น 5 ส่วนใหญ่ ดังนี้

1. ความหมายของ องค์กร และ องค์การ
2. รูปแบบองค์การ
3. องค์การธุรกิจ
    - 3.1. ลักษณะองค์กรธุรกิจที่สำคัญในปัจจุบัน
    - 3.2. รูปแบบองค์การธุรกิจ
4. การจัดการ และ การบริหารกับธุรกิจ
    - 4.1. ความแตกต่างระหว่างการจัดการ และ การบริหาร
    - 4.2. การจัดการ และ การบริหารกับธุรกิจ
5. การวางแผน และ การจัดการองค์การธุรกิจ

แนวคิดเกี่ยวข้องกับธุรกิจ-ลักษณะขององค์กรธุรกิจ

วัตถุประสงค์ของบท:

หลังจากที่ได้เห็นแนวคิดพื้นฐานของการจัดการ และ วิวัฒนาการของการจัดการพอสังเขปแล้ว การศึกษาในส่วนนี้จะมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้อ่านเห็นภาพรวมของ”ธุรกิจ” และฉายภาพรวมให้เห็นว่าจะนำแนวคิดเกี่ยวกับจัดการมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจอย่างไร? โดยเริ่มอธิบายภาพตั้งแต่ความหมายของ องค์กร และ องค์การ แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร ลักษณะรูปแบบขององค์กร และ การจัดการ-บริหารกับธุรกิจ

ความหมายของ องค์กร และ องค์การ

ความหมายของ องค์กร และ องค์การ

จากแนวความคิดของ เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard) ที่กล่าวว่า **"คน"คนเดียวทำทุกอย่างเองไม่ได้** เพราะมีข้อจำกัดต่างๆ ทางกายภาพ ชีวภาพ สังคม และจิตวิทยา ดังนั้นองค์กรจึงเกิดขึ้นมาจากความจำเป็นของคนที่จะร่วมมือกันทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายของงานดังกล่าวนั้น

คำถาม นักศึกษา เคยรู้จัก เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard) และ เค้าเคยกล่าวไว้ว่าอย่างไร?

ที่มา: ปภาวดี มนตรีวัต (2561)

ความหมายของ องค์กร และ องค์การ

ความหมายของ องค์กร และ องค์การ

ตั้งแต่ปี ค.ศ.1938 เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard) ได้เสนอแนวคิด”การบริหารองค์การในสมัยปัจจุบัน” ผ่านหนังสือชื่อ “The Functions of the Executive” เป็นหนังสือที่ชี้ให้เห็นว่าองค์การเป็นระบบสังคมที่ประสานกันโดยมีเป้าหมาย ทำการศึกษ ทฤษฎีองค์การที่เป็นทางการ (Theory of Formal Organization) โดยอธิบายว่า “องค์การที่เป็นทางการ” หมายถึง ระบบ-สถานที่ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการประสานกิจกรรมหรือพลังของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีการแบ่งหน้าที่-ความรับผิดชอบเพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้

ที่มา: ปภาวดี มนตรีวัต (2561)

แนวคิดแบบการจัดการเชิงระบบเชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard)

องค์การเป็นระบบสังคมที่ประสานกัน



แนวคิดการจัดการ POCCC : Henri Fayol

(1) การวางแผน (**Planning**)
(2) การจัดองค์การ (**Organizing**)
(3) การนำ (**Leading**)
(4) การประสานงาน (**Coordinating**)
(5) การควบคุม (Controlling)

แนวคิดการจัดการ POSDCoRB

Luther Gulick& Lyndall. Urwick

(1) การวางแผน (**Planning**)
(2) การจัดองค์กร (**Organizing**)
(3) การจัดคนเข้าทำงาน (**Staffing**)
(4) การสั่งการ (**Directing**)
(5) การประสานงาน (**Co-ordinating**)
(6) การรรายงาน (**Reporting**)
(7) การงบประมาณ (**Budgeting**)

ความหมายของ องค์กร และ องค์การ

ความหมายของ องค์กร และ องค์การ

องค์การ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่

(1) บุคคลตั้งแต่2 คนขึ้นไป

(2) คนที่มารวมกันในองค์การมีความตั้งใจที่จะร่วมมือกันทำงาน

(3) อาศัยปัจจัยนำเข้าต่างๆ (4**Ms** -ในทฤษฎีการจัดการเชิงระบบ) เช่น คน (**Man**/(**Machine**เปรียบเสมือนเครื่องทุ่นแรง)) เงิน **(Money)** วัตถุดิบ-สิ่งของต่างๆ (**Material)** ข้อมูลข่าวสาร (**Message/Information)**

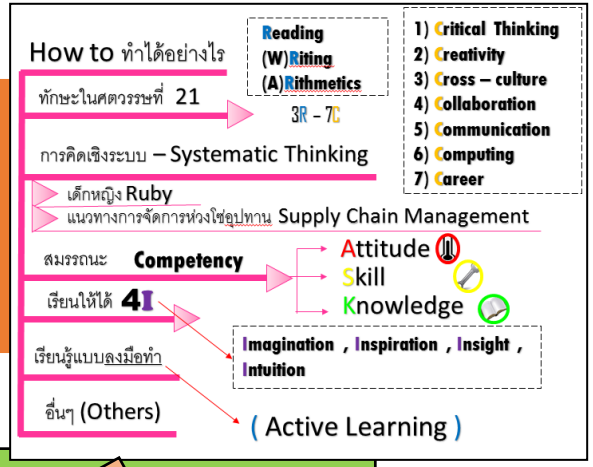
(4) คนที่มารวมตัวกันต้องมีเป้าหมายของการทำงานร่วมกัน

(5) คนที่มารวมตัวกันในองค์การต้องติดต่อสื่อสารกันเป็นที่เข้าใจ (ปภาวดี มนตรีวัต **(2561)**) หรือ การประสานงาน หรือ เป็นการทำงานโดยการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุผล (แม็คแซม **(McShane, 2005)**

ที่มา: (นที ขลิบทอง และ เฉลิมศักดิ์ ตุ้มหิรัญ, 2560) และ (ปภาวดี มนตรีวัต (2561)

การจัดการส่วนใหญ่ ใช้ใน องค์กร/องค์การ

มารู้จักคำว่า “องค์กร” หรือ“องค์การ” สักเล็กน้อย

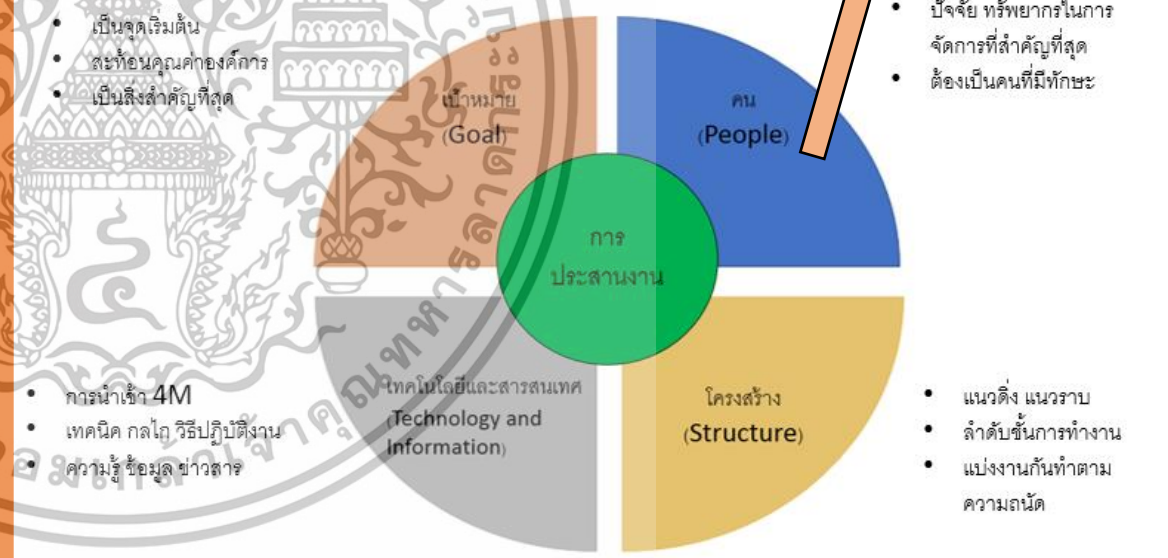


องค์การ คืออะไร

องค์การมีองค์ประกอบดังนี้

- มีกลุ่มบุคคลรวมตัวกันอย่างถาวร (คน)
- ร่วมกันทำกิจกรรม (เป้าหมาย)
- เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (โครงสร้าง, เทคโนโลยี)
- คนที่มารวมตัวกันในองค์การต้อง <u>ติดต่อสื่อสารกันเป็นที่เข้าใจ</u>

องค์ประกอบพื้นฐานขององค์การ



ความหมายของ องค์กร และ องค์การ

ความหมายของ องค์กร และ องค์การ

มีความหมายสอดคล้องกับแนวคิดของ โจนส์ และ จอร์ด **(Jones and George, 2004)** ที่กล่าวว่า องค์การเป็นการรวบรวมบุคคลที่จะมาทำงานด้วยกันและมีการประสานงานกันในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ได้กำหนดไว้ในอนาคต

ที่มา: (นที ขลิบทอง และ เฉลิมศักดิ์ ตุ้มหิรัญ, 2560) และ (ปภาวดี มนตรีวัต (2561)

ความหมายของ องค์กร และ องค์การ

ความหมายของ องค์กร และ องค์การ

นอกจาก 5 องค์ประกอบข้างต้นแล้ว (เดสเลอร์ **(Dessler Gary, 2004))** ยังได้ระบุเพิ่มเติมว่า องค์การ ต้องมีการออกแบบบทบาท ซึ่งเรียกรูปแบบที่ออกแบบนี้ว่า”โครงสร้างที่รอบคอบ” (รอบบินส์และโคลเทอร์ **Robbins and Coulter, 2002)** องค์การ หมายถึง ผลลัพธ์ของกระบวนการจัดองค์การเพื่อให้แต่ละบุคคลสามารถทำงานด้วย กันได้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย (เซอร์โตและเซอร์โต **(Certo and Certo, 2006)**)

ที่มา: (ปภาวดี มนตรีวัต (2561)

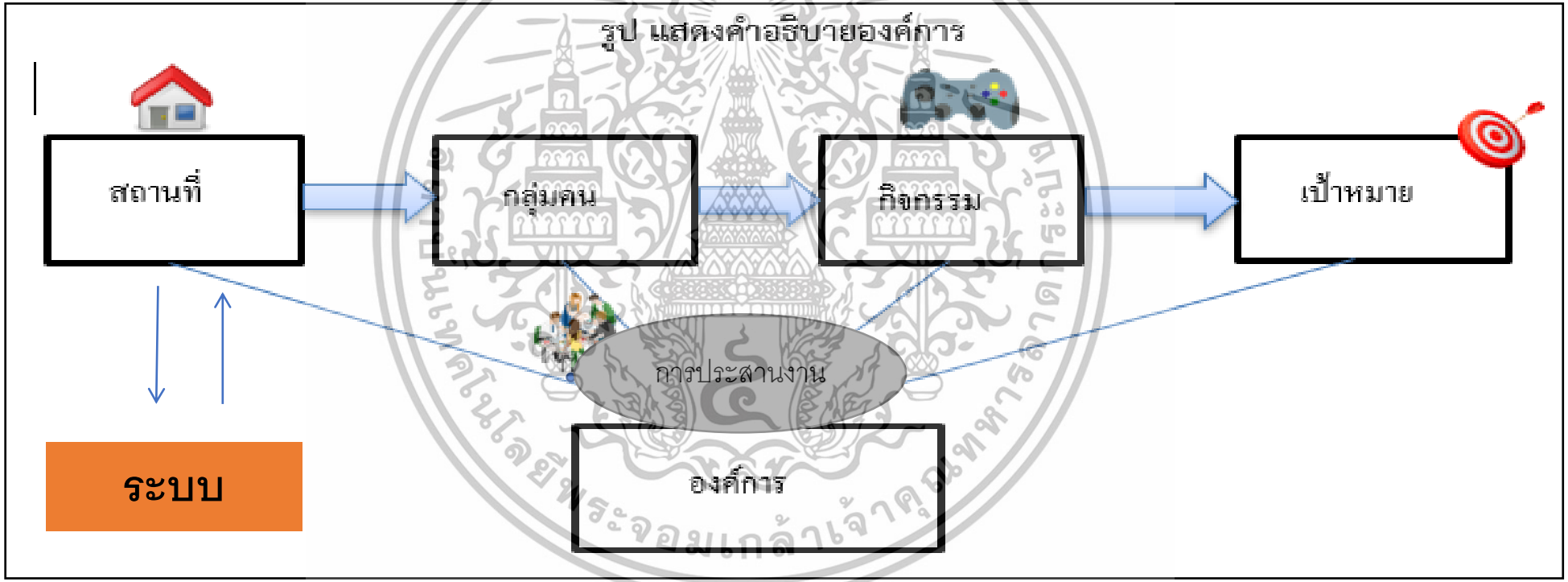
ความหมายของ องค์กร และ องค์การ

ความหมายของ องค์กร และ องค์การ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นผู้เขียน ขอสรุปว่า “องค์การ หมายถึง สถานที่- ระบบ ซึ่งเกิดจากการรวมตัวกันของกลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีการติดต่อสื่อสารกันเป็นที่เข้าใจ ประสานงานพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเพื่อให้กิจกรรมที่ทำร่วมกันบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้ โดยมีการจัดการ ด้วยการออกแบบบทบาท เป็นโครงสร้าง เป็นกระบวนการจัดองค์การเพื่อให้แต่ละบุคคลสามารถทำงานได้ โดยมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุผล” และการเกิดขึ้นของ องค์การมีผลทำให้ประเทศมีระบบเศรษฐกิจที่แข็งแรงเพิ่มอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจและทำให้สังคมมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

ที่มา: (ปภาวดี มนตรีวัต (2561)

ความหมายของ องค์กร และ องค์การ

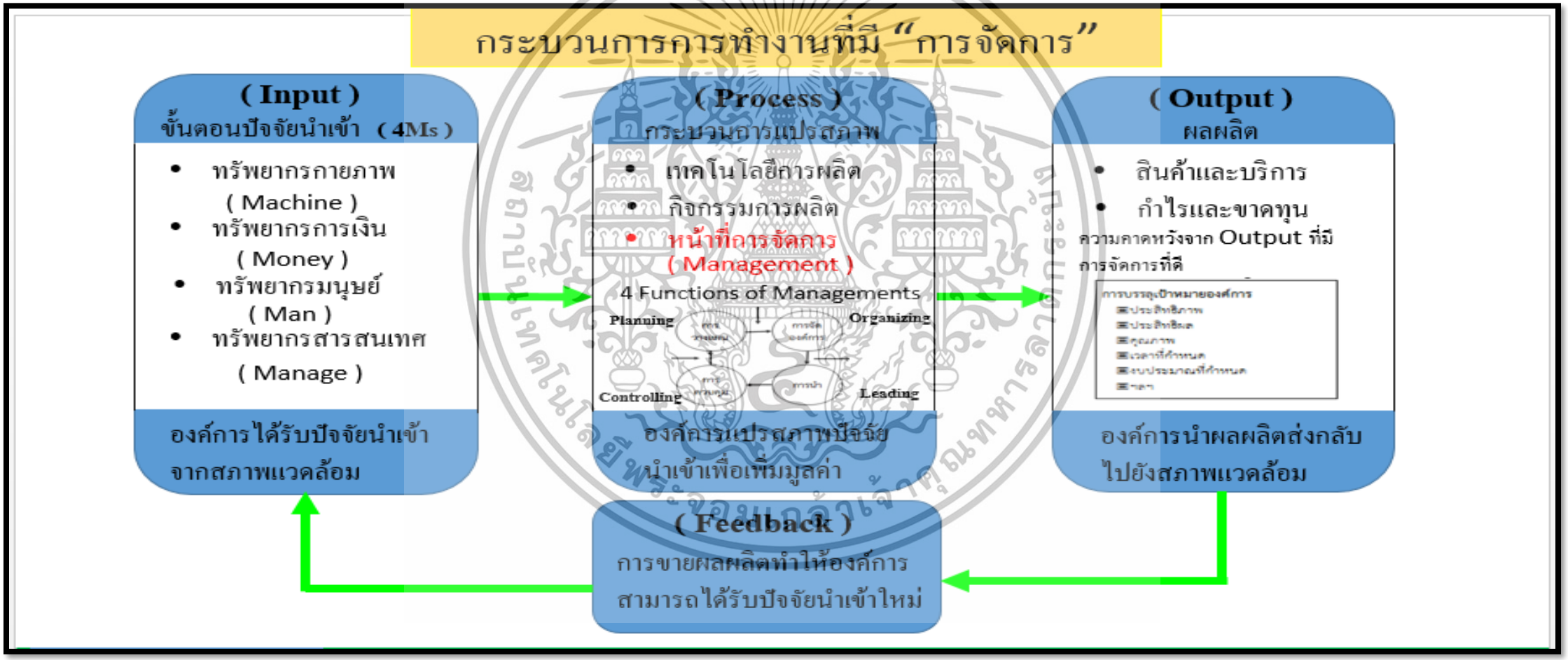


ที่มา: ประยุต์จาก อนิวัช แก้วจำนงค์ (2552) และ นที ขลิบทอง และ เฉลิมศักดิ์ ตุ้มหิรัญ (2560)

องค์การเสมือนระบบเปิด:

ในปี 1998 มอร์แกน ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมองค์การเสมือนระบบเปิดในหนังสือชื่อ **“Images of Organization : The Executive Edition ”** ว่าเป็นแนวคิดใหม่ที่มองสังคมในองค์การและมององค์การโดยรวม โดยมีหลักแนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับองค์การเสมือนระบบเปิด **(Morgan, 1998)** สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องระบบเปิดของ วอน เบอร์เทแลฟฟี (**Von Bertalarfy)** ที่กล่าวถึงมีระบบขององค์การประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า **(Inputs)** กระบวนการ **(Process)** และผลผลิต **(Output)** ซึ่งเป็นแนวคิด ที่อธิบายว่าองค์ประกอบด้วยการรวมตัวกันของปัจจัยนำเข้าโดยต้องผ่านกระบวนการต่างๆ ในกระบวนการจะมีระบบย่อยภายใน (**Interrelated Subsystems)**

แนวคิดเรื่องระบบเปิด

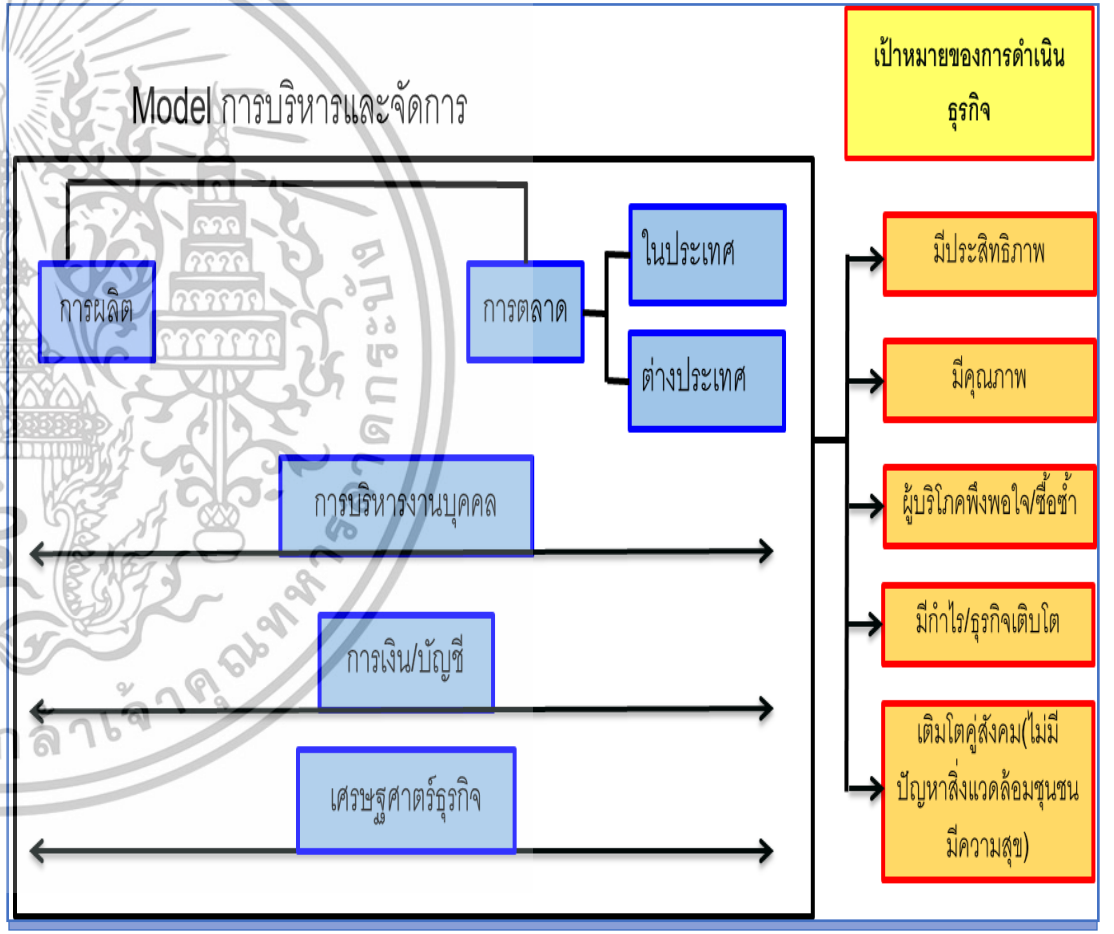


วอน เบอร์เทแลฟฟี (Von Bertalarfy)

ความหมายของ องค์กร และ องค์การ

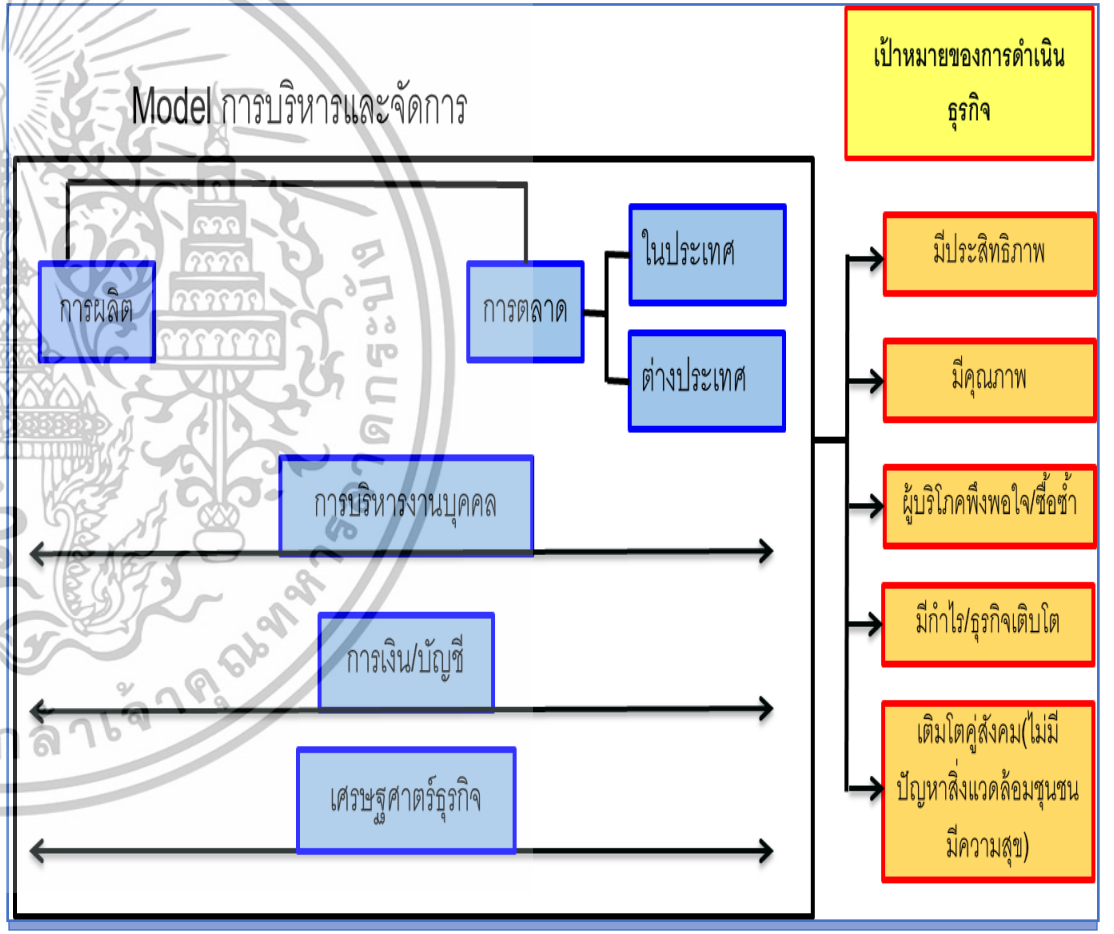
ในกระบวนการจะมีระบบย่อยภายใน (**Interrelated Subsystems)** ได้แก่

- ฝ่ายการผลิต
- ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
- ฝ่ายบัญชี
- ฝ่ายขายและฝ่ายการตลาด
- ฝ่ายสนับสนุนอื่นๆ เช่น เทคโนโลยี การตรวจสอบ**(QC)** เป็นต้น เป็นหน่วยงานที่คอยสนับสนุนให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ



ความหมายของ องค์กร และ องค์การ

- หน่วยงานต่าง ๆจะต้องประสานการทำงานร่วมกัน เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆได้อย่างต่อเนื่องและเป็นผลสำเร็จ ตัวอย่างเช่น ภายในองค์การประกอบด้วยหน่วยงานย่อย ในขั้นตอนกระบวนการ **(Process)** เพื่อเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าเหล่านั้นให้ออกมาเป็นสินค้าและบริการ(**Output**) ที่ดีตรงตามความต้องการของตลาด และ เพื่อให้องค์การมีข้อมูลในการพัฒนาจะมีข้อมูลการย้อนกลับ **(Feedback)**



6 Activities in Management (VDO)



ความหมายของ องค์กร และ องค์การ

พบว่า องค์การจะสำเร็จหรือไม่? มักจะมีการวางแผนที่พยากรณ์สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องและแม่นยำ และการตัดสินใจได้ตามความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ดังนั้นองค์การต้องให้ความสำคัญกับ

สภาพแวดล้อม (Emphasizes the importance of the Environment) โดยพบว่าการดำเนินงานขององค์กรจะคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ



สภาพแวดล้อมมีผล: บางองค์การใช้การจัดการสิ่งแวดล้อมให้เพื่อสังคม ตามรูปตัวอย่าง **Solar roof**

แนวความคิดการจัดการสมัยใหม่ กับคำว่า”องค์การ”

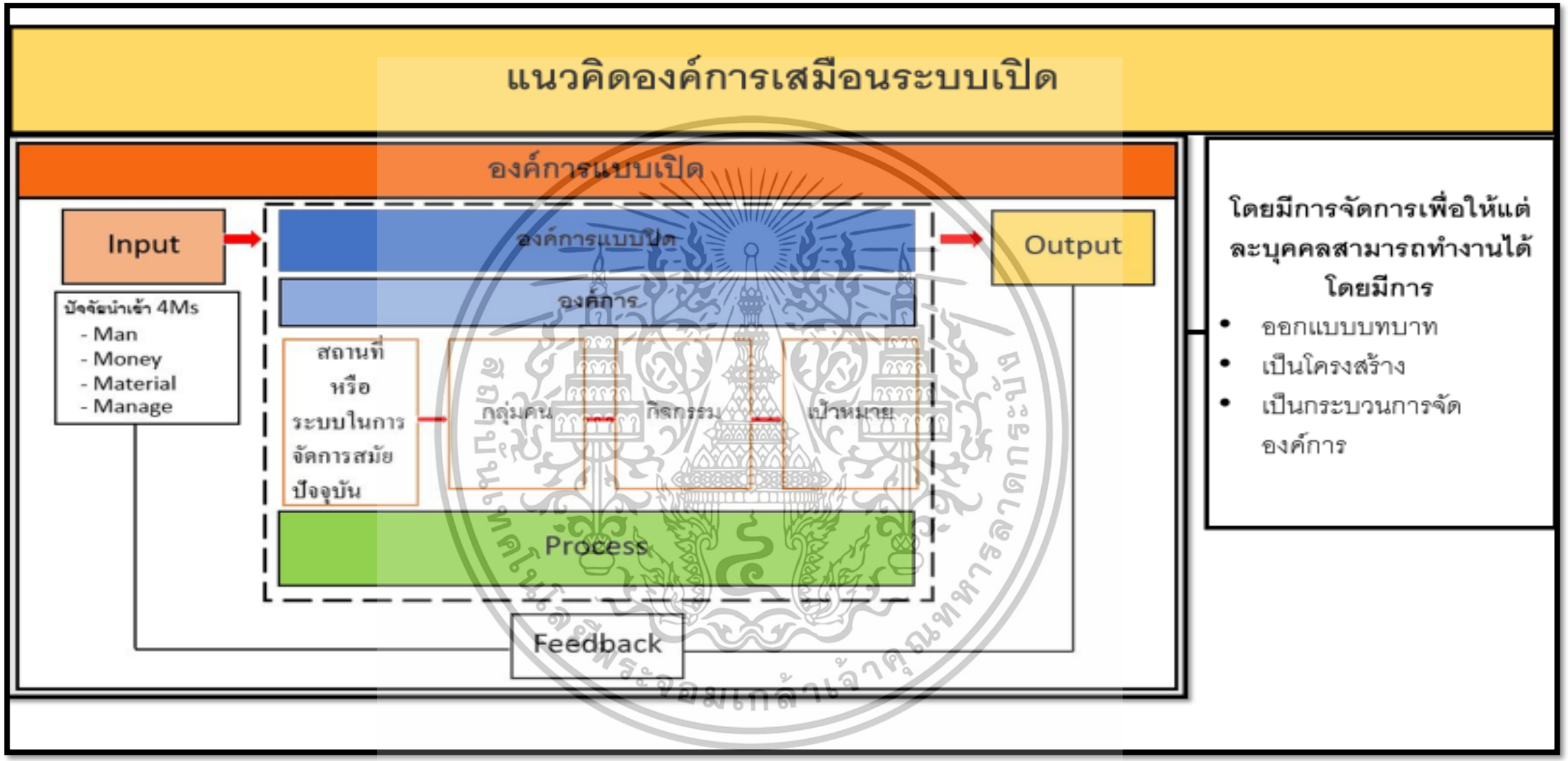
จากความหมายของ“องค์การ” ที่ผู้เขียนกำหนดไว้ โดยในที่นี้ใช้คำว่า หน่วยงาน-สถานที่และระบบ เนื่องจากการมารวมตัวกันของบุคคลที่มาอยู่ในองค์การในอดีต ต้องมีสถานที่รองรับอยู่ต่อย่างไรในปัจจุบัน เมื่อมี ระบบ **Online** นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร-จัดการรูปแบบธุรกิจต่างๆ มากขึ้น เช่น ธุรกิจ **Grab – Line Man** คนที่เข้ามาเกี่ยวข้อง-รวมตัวกัน-จะทำงานผ่านระบบไม่จำเป็นต้องไปทำงานในสถานที่อาคาร เหมือนในอดีต



แนวความคิดการจัดการสมัยใหม่ กับคำว่า”องค์การ”

องค์การสมัยใหม่ ที่มี”เทคโนโลยีอย่างอินเตอร์เน็ต (Internet)” ทำให้ลดความสิ้นเปลือง ซับซ้อนในการจัดการได้ เช่น สามารถดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จได้เพียงคนเดียว นับว่าเป็นองค์การตามแนวคิด ที่เปลี่ยนแปลงจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เรียกว่าองค์การในระบบเปิด (Open System) ไม่ได้เกี่ยวข้องเฉพาะบุคคลากรภายในองค์การหรือองค์การแบบปิด (Closed System)เท่านั้น จึงอาจสรุปได้ว่าปัจจุบัน องค์การเสมือนระบบเปิด (Organizations as an Open System) เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของทุกองค์การแม้ว่าองค์การอาจไม่ต้องการเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยก็ตาม





ที่มา: ประยุกต์จาก อนิวัช แก้วจำนงค์,(2552) และ นที ขลิบทอง และ เฉลิมศักดิ์ ตุ้มหิรัญ (2560)

ความแตกต่างระหว่าง องค์กร และ องค์การ

องค์กร (Organ) คือ ส่วนประกอบย่อยของหน่วยใหญ่ ทำหน้าที่ สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกันและกัน องค์การ(Organization) คือ สถานที่-ระบบ ซึ่งเกิดจากการรวมตัวกันของกลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าตามที่กล่าวอย่างละเอียดแล้วข้างต้น

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าหลาย ๆ “องค์กร” รวมกันเข้า กลายเป็น “องค์การ Organization” และมีหน้าที่เฉพาะของตน ๆ ส่วน ซึ่งกระทำหน้าที่แตกต่างกันนั้นมารวมเข้าด้วยกัน และพร้อมกันนั้นก็สร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรต่าง ๆ ให้ทำหน้าที่ประสานกันอย่างเป็นระเบียบ คล้าย ๆ กับเครื่องจักรนาฬิกาแต่ละชิ้นแต่ละชิ้น ซึ่งมีหน้าที่ต่าง ๆ กันเป็น “องค์กร” เมื่อนำเอาเครื่องจักรแต่ละชิ้นมาประกอบกันและทำให้มันเดินได้อย่างมีระเบียบเป็น “องค์การ” หน่วยงานที่จะถือว่าเป็น“องค์การ”ได้ จะต้องมีการจัดระเบียบงานถูกต้องตามกระบวนการดังกล่าวมาแล้วเท่านั้น” ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (จำนงค์ ทองประเสริฐ, 2528)

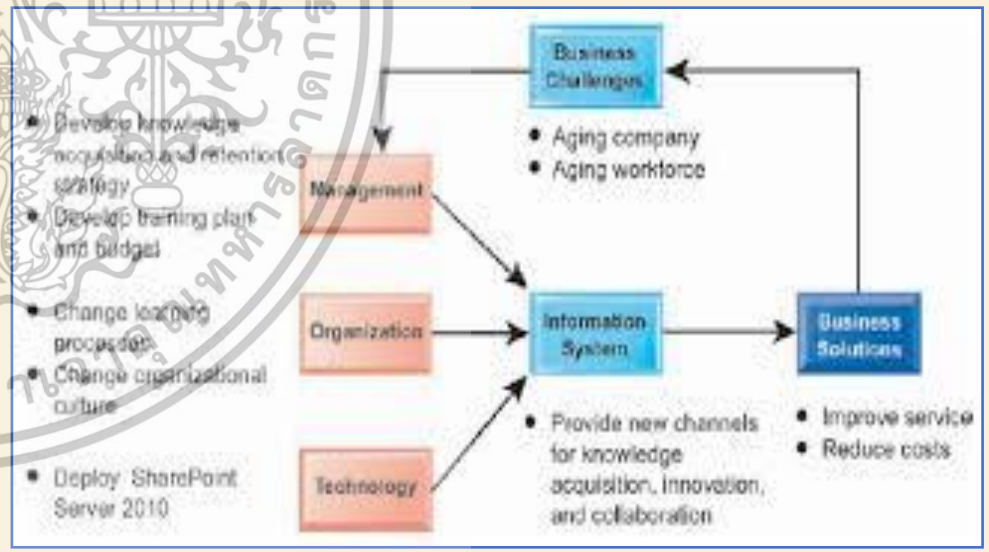
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การ:

มีหลากหลายปัจจัยได้แก่

(1) พนักงานในองค์การ (**Employees in an Organization)** พนักงานคือทรัพยากรที่มีความสำคัญสูงสุดและเป็นหัวใจในการจัดการองค์การทำงานได้ดี เช่น เมื่อพนักงานได้รับการจูงใจ (**Motivation)** ที่พึงพอใจจะสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน กระตุ้นให้เกิดเป็นผลสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรหาวิธีการในการชักจูงหรือกระตุ้นให้พวกเขาได้ทุ่มเทเพื่อการทำงานก็ด้วยการจูงใจทั้งจากภายใน (**Intrinsic)** และภาย นอก (**Extrinsic)**



(2) ระบบในองค์การ (**System in an Organization)** เช่น ระบบการผลิต (**Production System)**ระบบการดำเนินงาน และ ระบบในการสั่งงาน เป็นต้น



(อนิวัช แก้วจำนงค์, 2552)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การ:

มีหลากหลายปัจจัยได้แก่

(3) การจัดการ (**Management)** เป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับจึงถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญในกระบวนการทำงาน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การนำ และ การควบคุม ผู้บริหารจะนำหลักการจัดการดังกล่าวไปใช้ในการประสานงาน ควบคุม และดูแลให้ปัจจัยการผลิตอันได้แก่ คน เครื่องจักร เงินทุน และวัสดุอุปกรณ์ เกิดประโยชน์ต่อการผลิตสินค้าและการให้บริการอย่างแท้จริง



รูป:https://www.google.com/search?q=%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%88%E0%B8%B1%E0%B8%94%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3+(management)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การ:

มีหลากหลายปัจจัยได้แก่



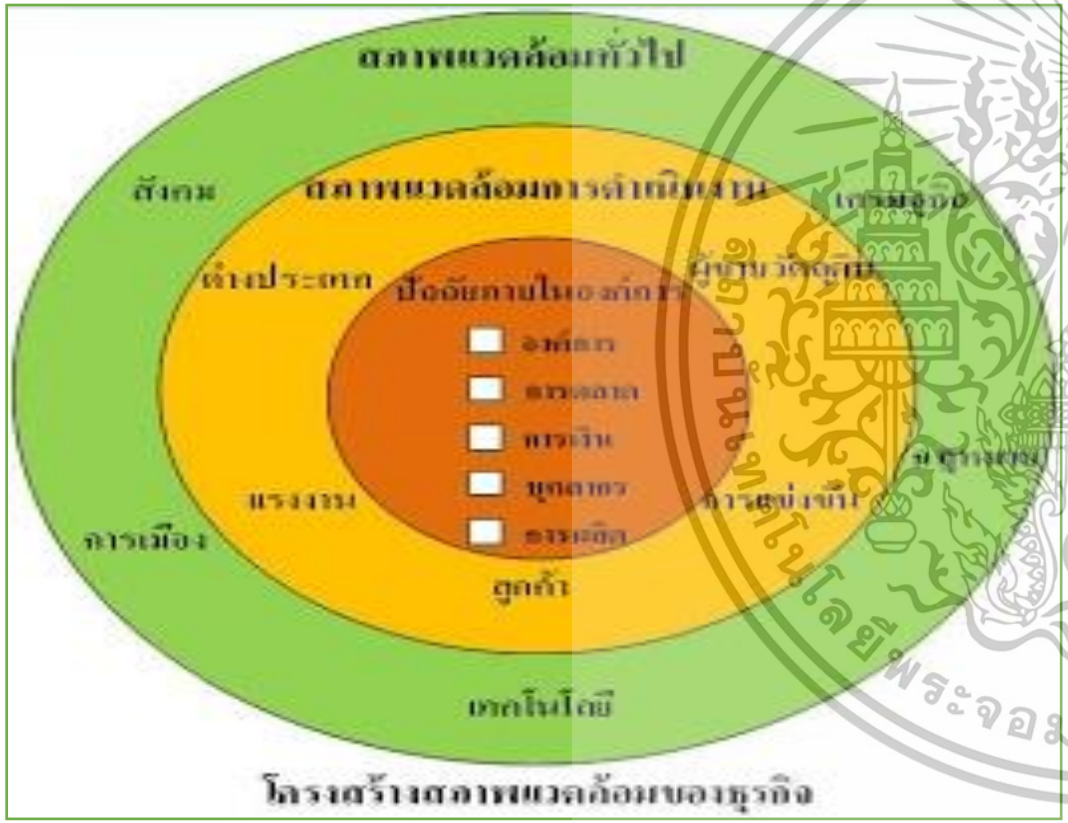
ที่มารูป:https://www.google.com/search?

(4) ขนาดขององค์การ เช่น ถ้าเป็นองค์การขนาดใหญ่ จะสามารถผลิตได้จำนวนมากหรือแบบขนานใหญ่ **(Long-Batch and Mass Production)** ทำให้ โครงสร้างองค์การ ต้องเป็นระบบ มีสายการบังคับบัญชาชัดเจน เพราะงาน จะเกิดการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง

ที่มา: อนิวัช แก้วจำนงค์, 2552

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การ:

มีหลากหลายปัจจัย ได้แก่



(5) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (**Business Environment)** เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยอาจส่งผลด้านบวกหรือลบต่อการดำเนินกิจกรรมของธุรกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่แม่นยำจะส่งผลต่อการดำรงอยู่หรือจากไปขององค์การ ทั้งนี้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจอาจจำแนกได้เป็น

(ก)สภาพแวดล้อมภายใน (**Internal Environment)**

(ข)สภาพแวดล้อมภายนอก(**External Environment)**

ที่มารูป:https://www.google.com/search?

ที่มา: อนิวัช แก้วจำนงค์, 2552

สภาพแวดล้อม มีผลต่อองค์การ และการดำเนินธุรกิจ



ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การ:

มีหลากหลายปัจจัย ได้แก่

(6) การจัดองค์การ (**Organizing**) เป็นออกแบบความความสัมพันธ์ของคนและงานในองค์การโดยออกแบบในรูปของแผนภูมิองค์การที่เหมาะสมสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่และลักษณะของงานแต่ละประเภท การจัดองค์การที่ผิดพลาดจะไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่และอาจทำให้มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนและผิดพลาดยากต่อการแก้ไข



ที่มารูป:https://www.google.com/search?

ที่มา: อนิวัช แก้วจำนงค์, 2552

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การ



ภาพ ภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดองค์การและระบบบริหาร

ที่มา: Narayanan and Nath. (1993). Summary of Crucial contingency. Organization Theory. A Strategic Approach (p. 129)

ประเภทองค์การ

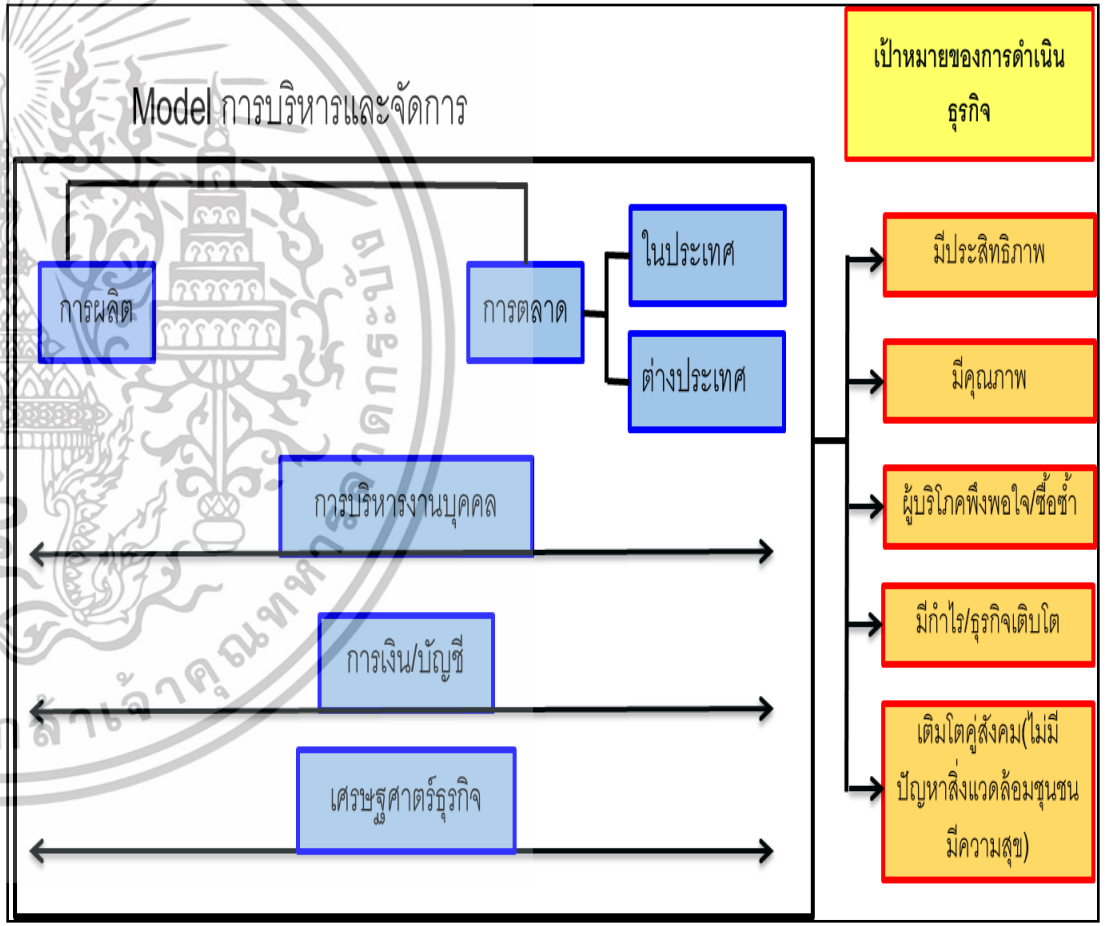
(1) องค์การภาครัฐ **(Public Organization)** หรือ องค์กรภาคราชการ **Bureaucratic Organization**
(2) องค์การธุรกิจ **(Business Organization)**
(3) องค์การรัฐวิสาหกิจ
(4) องค์การทางสังคม **(Social Organization)**
(5) องค์การเพื่อประโยชน์ของสมาชิกในองค์การ **(Mutual-benefits Objectives)**
(6) องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรแต่เพื่อผลประโยชน์แก่สมาชิก
(7) องค์การแบบสาขา **(Divisional Form)**
(8) องค์การแบบความร่วมมือ
(9) องค์การทางการเมือง **(Politics Organization)**
(10) องค์การชั่วคราว **(Adhocracy)**

องค์การธุรกิจ

ลักษณะองค์การธุรกิจ

สำหรับองค์การธุรกิจ โดยทั่วไปควรมีส่วนงานที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 4 ส่วน ได้แก่ ฝ่ายการผลิต การตลาด ส่วนบุคลากร(Human Resource) ฝ่ายการเงิน-บัญชี และ ส่วนของงานเศรษฐศาสตร์ มักเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนธุรกิจได้ ตาม Model ของ องค์การธุรกิจ กับการจัดการ-บริหาร

นักธุรกิจ ได้นำ”การจัดการ” มาใช้ ในการบริหาร-จัดการ เพื่อหวังว่า การทำงานนั้น จะมีประสิทธิภาพ-ประสิทธิผล ได้สินค้าที่มีคุณภาพดี ผู้บริโภคพึงพอใจ ซื้อซ้ำ และ ทำให้องค์การ มีผลกำไร มีความสามารถในการแข่งขัน และ ธุรกิจมีความยั่งยืน



เทคโนโลยี กับองค์การธุรกิจ

ตามที่ได้กล่าวเบื้องต้น ว่า องค์การธุรกิจ นำแนวความคิดเรื่องการจัดการมาใช้ในองค์การ เพราะต้องการประสิทธิภาพ-ประสิทธิผลที่ดีขึ้น ดังนั้นจึงมีการนำเทคโนโลยีมาเข้ามาช่วยในการจัดการ โดย โจแอน ซูดเวิร์ด (ค.ศ. 1916-1971) นักสังคมวิทยาองค์การ ชาวอังกฤษ กล่าวว่า เทคโนโลยี (Technology) มีผลต่อกระบวนการผลิต และ มีอิทธิพลต่อเนื่อง ต่อโครงสร้างองค์การ วิธีการและกระบวนการผลิตขององค์การ และความต้องของตลาด ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

ที่มา: (ปภาวดี มนตรีวัต, 2561)

- องค์การที่ทำการผลิตแบบรายชิ้นในปริมาณน้อย (Small-Batch)
- องค์การที่ทำการผลิตจำนวนมากหรือแบบขนานใหญ่ (Long Batch and Mass Production)
- องค์การที่มีกระบวนการผลิตแบบต่อเนื่อง (Long-Run Process Production)

องค์การที่ทำการผลิตแบบรายชิ้นในปริมาณน้อย (Small-Batch)

องค์การที่ทำการผลิตแบบรายชิ้นในปริมาณน้อย (Small-Batch) — เป็นลักษณะลูกค้างานสั่งทำตามคำสั่งของ ใช้ลูกค้าเทคโนโลยีการผลิตแบบนี้ ทักษะและความรู้ของคนทำงานจะสำคัญกว่าเครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้

- ถ้าเป็นในอดีตองค์การที่ทำการผลิตแบบรายชิ้นในปริมาณน้อย จะเป็นเทคโนโลยีไม่สูงมาก แต่ ใช้ทักษะ Hand Made เช่นการตัดเสื้อ รูปแบบองค์การจะเป็น องค์การธุรกิจขนาดเล็ก-กลาง









องค์การที่ทำการผลิตแบบรายชิ้นในปริมาณน้อย (Small-Batch)

- ถ้าเป็นยุคปัจจุบัน จะมุ่งเน้นลูกค้าที่ต้องการของสินค้าจำเพาะ ไม่สามารถคาดเดาหรือจัดกระทำให้ดำเนินไปโดยอัตโนมัติได้ หากกระบวนการผลิตมีค่าใช้จ่ายที่สูง องค์การธุรกิจขนาดใหญ่การลงทุนสูง เพราะ ทำธุรกิจเฉพาะ ที่ได้รับผลตอบแทนสูง การผลิตรูปแบบนี้ เช่น การต่อเรือ เครื่องบิน โครงสร้างองค์การมีลักษณะแบนราบ ผู้บริหารระดับสูงสุดมีขอบข่ายการควบคุมที่แคบ มีผู้บริหารจำนวนน้อย และเป็นองค์การแบบสิ่งมีชีวิต เพราะ จำนวนชิ้นสินค้าที่ผลิต ต่อปี มีจำนวนไม่มาก









องค์การที่ทำการผลิตจำนวนมากหรือแบบขนานใหญ่ (Long Batch and Mass Production)

องค์การที่ทำการผลิตจำนวนมากหรือแบบขนานใหญ่ (Long Batch and Mass Production) ซึ่งผลิตสินค้าอย่างเดียวกันคราวละมากๆ เช่น รถยนต์ กระป๋องอะลูมิเนียม เป็นกระบวนการผลิตแบบอัตโนมัติหรือแบบสายพาน ส่วนมากจะเป็นองค์การขนาดใหญ่- บุคลากรจำนวนมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับว่า องค์การนั้น ใช้ เครื่องจักร (เช่น หุ่นยนต์ สายพานการผลิต อัตโนมัติ) มากน้อยแค่ไหน



องค์การที่ทำการผลิตจำนวนมากหรือแบบขนานใหญ่ (Long Batch and Mass Production)

- หากยังมีความอัตโนมัติน้อย จะยังคงใช้จำนวนคนงานมาก จำนวนมากกว่าองค์การที่ใช้เทคโนโลยีรูปแบบแรก มีลำดับขั้นการบังคับบัญชาที่สูงกว่า เป็นองค์การรูปทรงพีระมิดฐานกว้าง ขอบข่ายการควบคุมกว้าง ค่าใช้จ่ายในการผลิตต่ำต่อหน่วยต่ำ
- มีโครงสร้างองค์การแบบ เครื่องจักรกล (ใช้เครื่องจักรในการผลิต เป็นหลัก)



องค์การที่มีกระบวนการผลิตแบบต่อเนื่อง (Long-Run Process Production)

องค์การที่มีกระบวนการผลิตแบบต่อเนื่อง (Long-Run Process Production) ปริมาณของกิจกรรมในขั้นตอนการผลิตเกือบทั้งหมด

- ใช้อุปกรณ์อัตโนมัติ ((Automation Equipment) แทนคน
- มีความเข้มงวดของทางเดินงาน (Workflow Rigidity) หมายถึง การที่กิจกรรมในกระบวนการมีความเป็นลำดับเชื่อมโยงกันโดยไม่สามารถสลับกันได้ และ
- ทางเดินงานแบบบูรณาการ (Workflow Integration) เมื่อการทำงาน เป็นระบบที่ชัดเจน จึงทำให้มี
- มีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน และมีความเข้มงวดในการประเมิน (Specificity of Evaluation) หมายถึง การวัดผลหรือประเมินการทำงานของกิจกรรมต่างๆ ในทางเดินงานที่เน้นความถูกต้อง เช่น โรงงานผลิตรถยนต์ โรงงานกลั่นน้ำมัน

เป็นประเภทเทคโนโลยีที่ใช้เครื่องจักรทำงานทุกขั้นตอน โดยคนทำงานมีหน้าที่เพียงควบคุมและวางแผนการทำงานของเครื่องจักรเท่านั้น ด้วยเทคโนโลยีประเภทนี้ โครงสร้างองค์การจะมีลักษณะสูงฐานแคบ หรืออาจมีลักษณะพีระมิดหัวกลับ ที่ส่วนบนสุดขององค์การ มีลักษณะขององค์การแบบสิ่งมีชีวิตส่วนที่ระดับล่าง มีลักษณะองค์การแบบเครื่องจักรกล อย่างไรก็ตาม **โดยที่เครื่องจักรทำหน้าที่ทุกอย่าง** จึงมีการควบคุมคนทำงานในระดับต่ำ และมีงานเอกสานในปริมาณน้อย

การผลิตแบบ Assembly-line

ตามตัวอย่างของสายการผลิตโรงงานผลิตรถยนต์ **Honda-** จะมีขั้นตอนการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีทั้งในรูป **Assembly Line** และ **Process Production**



ที่มา: Woodward, 1965 และhttps://www.youtube.com/watch?v=neRZXBgVkPI

การผลิตแบบต่อเนื่อง

https://www.youtube.com/watch?v=neRZXBgVkPI

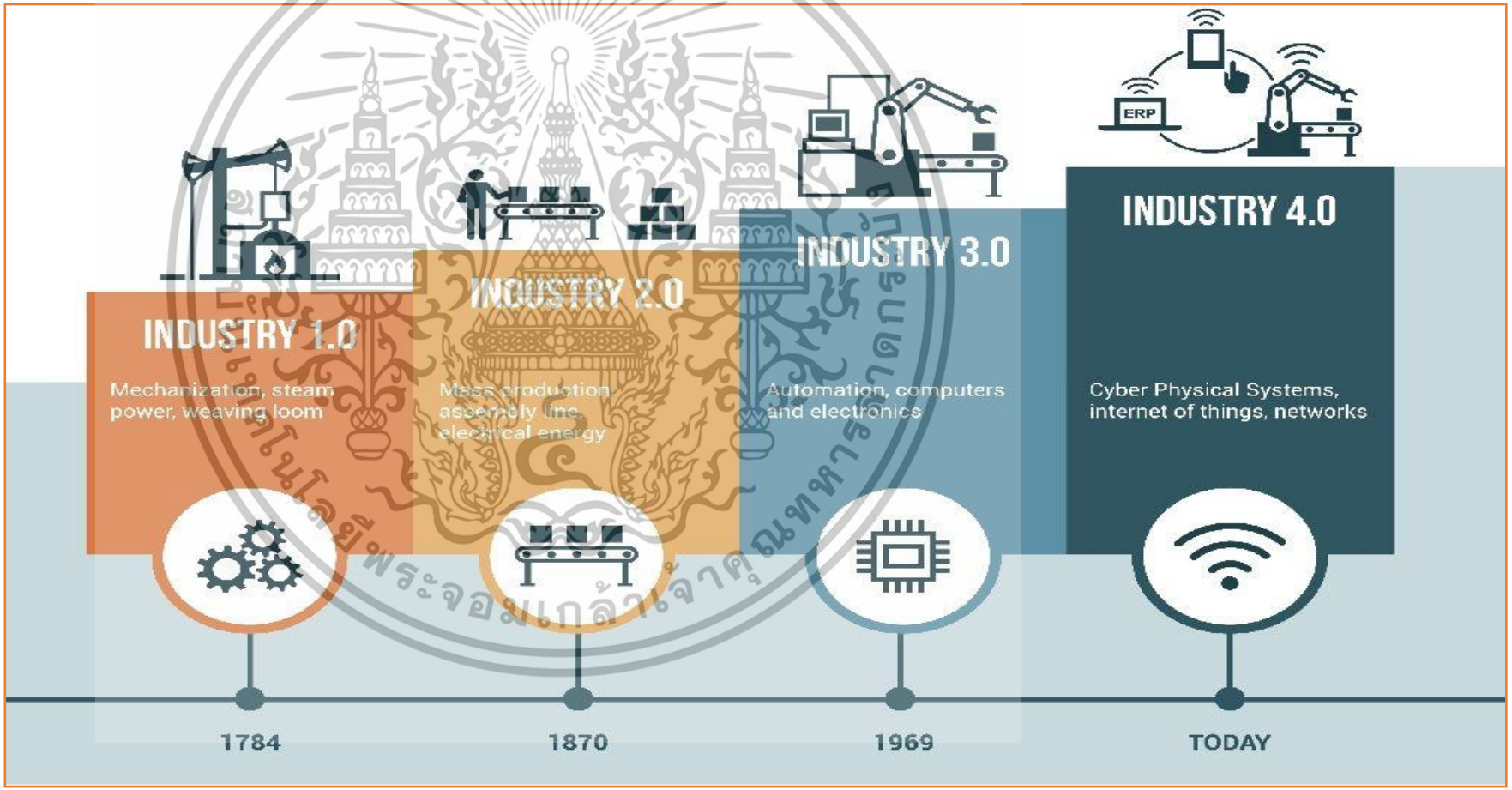


การเปรียบเทียบรูปแบบองค์การกับ กระบวนการผลิต

รูปแบบองค์การ	กระบวนการแปรรูป	ลักษณะการดำเนินงาน	ตัวอย่างองค์การ Output
เจ้าของธุรกิจขนาดเล็ก บริษัทขนาดเล็ก	Transformation Process	ตัดเสื้อผ้า-ตามคำสั่งซื้อ	เสื้อที่เหมาะสมรูปร่างตามคำสั่งของลูกค้า
บริษัทขนาดกลาง-ใหญ่	Assembly line	เพื่อผลิตสินค้าจำนวนมาก	ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยต่ำ
บริษัทขนาดใหญ่	Continuous Process Production	การใช้เทคโนโลยีเพื่อการผลิตอย่างต่อเนื่อง ใช้เทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนอย่างต่อเนื่อง ด้านกระบวนการผลิตทั้งหมดอาศัยเครื่องจักรในการดำเนินการ มนุษย์มีเพียงแค่การควบคุมเครื่องจักร	โดยที่เครื่องจักรทำหน้าที่ทุกอย่างจึงมีการควบคุมทำงานในระดับต่ำ

Industry ยุคที่3

Industry ยุคที่3 คืออะไร? เกิดขึ้นในปีไหน และมีลักษณะอย่างไร?



องค์การธุรกิจ

(1) ธุรกิจเจ้าของคนเดียว **(Sale Proprietorship)**

(2) ห้างหุ้นส่วน **(Partnership)**

(2.1) ห้างหุ้นส่วนสามัญ(**Ordinary Partnership**)

(2.2) ห้างหุ้นส่วนจำกัด (**Limited Partnership**)

(3) บริษัทจำกัด **(Corporation)**

(4) บริษัทจำกัด **(**มหาชน **) (Public Company Limited)**

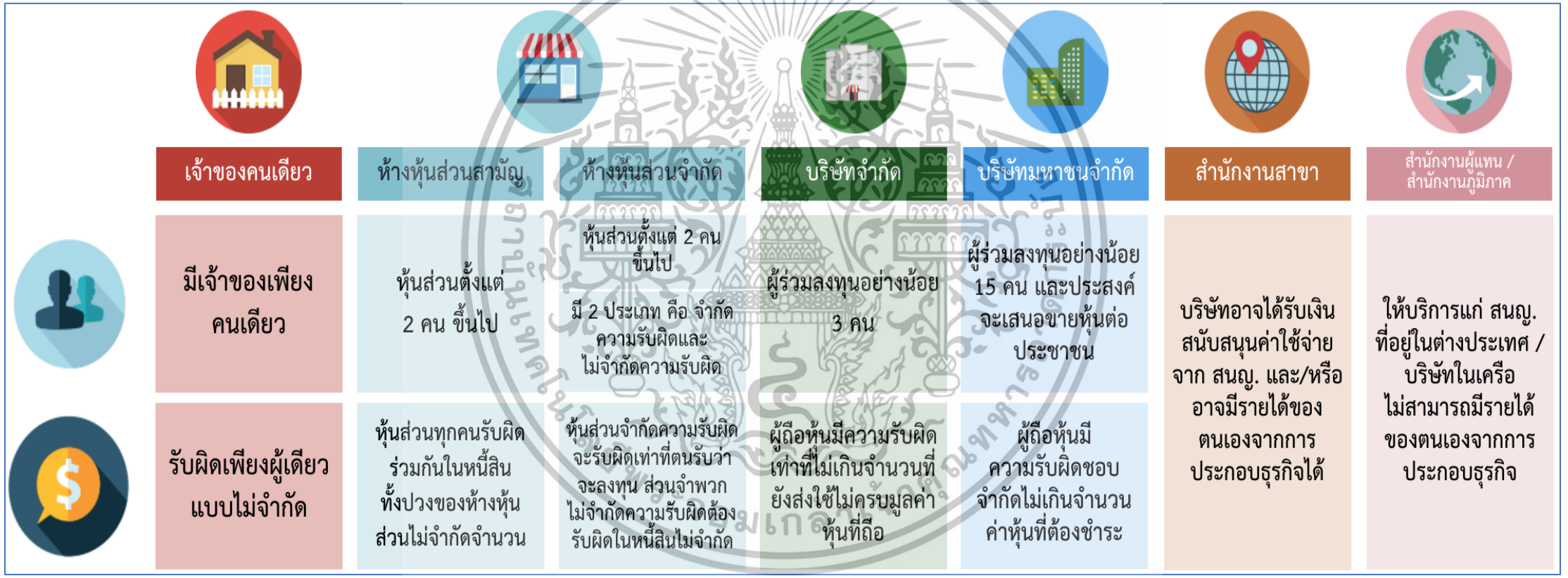
(5) กิจการร่วมค้า (**Joint Venture**)**:**

(**6**) แฟรนไชส์ (**Franchise**)

(7) สหกรณ์ (**Co-Operative**)**:**

(**8**) รัฐวิสาหกิจ (**State Enterprise**)

รูปแบบธุรกิจ



	เจ้าของคนเดียว	ห้างหุ้นส่วนสามัญ	ห้างหุ้นส่วนจำกัด	บริษัทจำกัด	บริษัทมหาชนจำกัด	สำนักงานสาขา	สำนักงานผู้แทน / สำนักงานภูมิภาค
	มีเจ้าของเพียงคนเดียว	หุ้นส่วนตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป	หุ้นส่วนตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป มี 2 ประเภท คือ จำกัดความรับผิดและไม่จำกัดความรับผิด	ผู้ร่วมลงทุนอย่างน้อย 3 คน	ผู้ร่วมลงทุนอย่างน้อย 15 คน และประสงค์จะเสนอขายหุ้นต่อประชาชน	บริษัทอาจได้รับเงินสนับสนุนค่าใช้จ่ายจาก สนญ. และ/หรืออาจมีรายได้ของตนเองจากการประกอบธุรกิจได้	ให้บริการแก่ สนญ. ที่อยู่ในต่างประเทศ / บริษัทในเครือ ไม่สามารถมีรายได้ของตนเองจากการประกอบธุรกิจ
	รับผิดเพียงผู้เดียวแบบไม่จำกัด	หุ้นส่วนทุกคนรับผิดร่วมกันในหนี้สินทั้งปวงของห้างหุ้นส่วนไม่จำกัดจำนวน	หุ้นส่วนจำกัดความรับผิดจะรับผิดเท่าที่ตนรับว่าจะลงทุน ส่วนจำพวกไม่จำกัดความรับผิดต้องรับผิดในหนี้สินไม่จำกัด	ผู้ถือหุ้นมีความรับผิดเท่าที่ไม่เกินจำนวนที่ยังส่งใช้ไม่ครบมูลค่าหุ้นที่ถือ	ผู้ถือหุ้นมีความรับผิดชอบจำกัดไม่เกินจำนวนค่าหุ้นที่ต้องชำระ		

ที่มา: https://biz.govchannel.go.th/th/home/article/2

องค์การธุรกิจ



ที่มารูป:https://biz.govchannel.go.th/th/home/article/2

องค์การธุรกิจ

ธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว





อนาคต กำลังมีกฎหมายกำหนดให้ เป็นนิติบุคคลคนเดียว ในอดีตธุรกิจคนเดียวมีความน่าเชื่อถือน้อยกว่าเนื่องจากมีความเสี่ยงสูง จึงทำให้ฝ่ายที่จะทำธุรกรรมเกรงต่อความรับผิดในหนี้สิน ที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้นเมื่อวันที่

- 9 ส.ค. 2559 จึงมีความพยายามร่างพ.ร.บ.การจัดตั้งนิติบุคคลเดียว จนกระทั่งมีมติคณะรัฐมนตรี เกี่ยวกับมาตรการเพื่อส่งเสริมให้บุคคลธรรมดาประกอบธุรกิจในรูปนิติบุคคล เช่น การยกเว้นภาษีธุรกิจเฉพาะ
- วันที่ 8 ก.ย. 2559 มีมติครม.เกี่ยวกับ “มาตรการการเงินการคลังเพื่อช่วยเหลือเอสเอ็มอี ที่อยู่ในระบบให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้มากขึ้น” บวกกับแนวคิด “Think Small First” ของอดีตอธิบดีกรมพัฒนาธุรกิจการค้าที่ต้องการให้มาตรฐานทางกฎหมายเกี่ยวกับการจัดตั้งองค์กรธุรกิจและการดำเนินการจดทะเบียนที่ไม่ยุ่งยากเพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการรายย่อย ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนส่งต่อไปยังกฤษฎีกาเพื่อกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เช่น อายุของผู้ที่จะจดทะเบียน อัตราค่าธรรมเนียม เป็นต้น

ห้างหุ้นส่วน (Partnership)

ห้างหุ้นส่วน (Partnership) ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 1012 บัญญัติว่า “ห้างหุ้นส่วนคือ สัญญาซึ่งบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปตกลงเข้ากันเพื่อกระทำกิจการร่วมกันด้วยประสงค์จะแบ่งปันกำไรอันจะพึงได้แก่กิจการที่ทำนั้น” กิจการขนาดใหญ่ขึ้น และบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นมากกว่า ธุรกิจเจ้าของคนเดียว เพราะ มีบุคคลที่ไว้วางใจได้มาเป็นหุ้นส่วนร่วมดำเนินงานเพิ่มขึ้น ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์แบ่งห้างหุ้นส่วนแบ่งห้างหุ้นส่วนออกเป็น 2 ประเภท คือ

(2.2.1) ห้างหุ้นส่วนประเภทจำกัดความรับผิดชอบ เป็นหุ้นส่วนประเภทที่จำกัดความรับผิดชอบในหนี้สินของห้างเพียงไม่เกินจำนวนเงินที่ตนรับจะลงทุนเท่านั้น หุ้นส่วนประเภทนี้ไม่มีสิทธิ์เข้าจัดการงานของห้าง ทุนที่จะนำมาลงทุนต้องเป็นเงินหรือทรัพย์สินเท่านั้น จะเป็นแรงงานไม่ได้

(2.2.2) ห้างหุ้นส่วนประเภทไม่จำกัดความรับผิดชอบ เป็นหุ้นส่วนประเภทที่ต้องรับผิดชอบร่วมกันในหนี้สินของห้างโดยไม่จำกัดจำนวน กฎหมายระบุว่าต้องมีหุ้นส่วนอย่างน้อย 1 คนรับหนี้สินทั้งปวงของห้างหุ้นส่วนโดยจำกัดจำนวน หุ้นส่วนประเภทนี้มีสิทธิ์เข้าจัดการงานของห้างหุ้นส่วน และทุนที่จะนำมาลงหุ้นจะเป็นเงินทรัพย์สินหรือแรงงานก็ได้

บริษัทจำกัด (Corporation)

บริษัทจำกัด (Corporation): ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์มาตรา **1096** บัญญัติว่า“อันบริษัทจำกัดนั้น คือ คือบริษัทประเภทหนึ่งซึ่งตั้งขึ้นด้วยแบ่งทุนออกเป็นหุ้นมีมูลค่าเท่า ๆกันโดยผู้ถือหุ้นต่างรับผิดชอบจำกัดเพียงไม่เกินจำนวนเงินที่ตนยังส่งใช้ไม่ครบมูลค่าของหุ้นที่ตนถือ” บริษัทจำกัด ในการจัดตั้งบริษัทจำกัด **ต้องมีบุคคลอย่างน้อย 3 คน** ร่วมกันจัดตั้งบุคคลกลุ่มนี้เรียกว่า “คณะผู้ก่อการ” จะทำหนังสือบริคณห์สนธิ ซึ่งมีรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับบริษัทที่จัดตั้งขึ้นได้แก่ ชื่อบริษัท สถานที่ตั้ง วัตถุประสงค์ ชื่อผู้ก่อการ อาชีพผู้ก่อการ ชนิดของหุ้นที่จำหน่าย มูลค่าหุ้น จำนวนหุ้น และนำหนังสือบริคณห์สนธิไปจดทะเบียนที่กรมการค้ากระทรวงพาณิชย์ **หุ้นมีมูลค่าหุ้นเท่า ๆกันไม่ต่ำกว่าหุ้นละ 5 บาท**

บริษัทจำกัด (Corporation)

การดำเนินงานของบริษัทเป็นหน้าที่ของกรรมการบริษัทเท่านั้น ผู้ถือหุ้นไม่มีอำนาจเข้ามาจัดการ ที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้นเป็นผู้กำหนดนโยบายของบริษัท แต่งตั้ง หรือถอดถอนกรรมการและผู้สอบบัญชีและกำหนดเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้น การดำเนินงาน บริษัทจะออกใบหุ้นให้แก่ผู้ถือหุ้นยึดถือไว้ และหุ้นดังกล่าวโอนกันได้โดยไม่ต้องบอกกล่าวให้ผู้ถือหุ้นอื่นๆ ทราบก่อนมีคำว่า บริษัท นำหน้าชื่อและต่อท้ายด้วยคำว่า จำกัด เสมอ

บริษัทจำกัด(มหาชน) (Public Company Limited)

บริษัทจำกัด (มหาชน) (Public Company Limited)

บริษัทมหาชน จำกัด (Public Company Limited) หมายถึง บริษัทประเภทซึ่งตั้งขึ้นด้วยประสงค์ที่จะเสนอขายหุ้นต่อประชาชน (ที่มักจะได้ยินว่า ไปซื้อหุ้น (หารูปกระดานหุ้น) เมื่อมีการซื้อหุ้นมาแล้ว จะได้เอกสารมาให้ซื้อ-ขาย ต่อได้ ผู้ถือหุ้นมีความรับผิดชอบจำกัดไม่เกินจำนวนเงินค่าหุ้นที่ต้องชำระ โดย พ.ร.บ. บริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 ได้กำหนดลักษณะสำคัญของบริษัทมหาชน จำกัด ไว้ดังนี้

- มีผู้ถือหุ้นตั้งแต่ 15 คนขึ้นไป
- หุ้นของบริษัทมหาชน จำกัด แต่ละหุ้นจะต้องมีมูลค่าเท่ากัน และต้องชำระค่าหุ้นครั้งเดียวเต็มมูลค่าหุ้น
- ทุนจดทะเบียนไม่มีการกำหนดทุนจดทะเบียนขั้นต่ำไว้
- จำนวนกรรมการ จะต้องมีจำนวนกรรมการของบริษัทไม่น้อยกว่า 15 คนและกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งต้องมีที่อยู่ในประเทศไทย

กิจการร่วมค้า (Joint Venture):





แฟรนไชส์ (Franchise)

ผู้ให้สิทธิ์ คือ แฟรนไชส์เซอร์(Franchisor)

เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เป็นผู้ถ่ายทอดหรือสอนความรู้และประสบการณ์ของตน เป็นผู้ขายแฟรนไชส์ หรือเรียกว่า ผู้ให้สิทธิ์ จะต้องปฏิบัติตามแผนการหรือระบบที่เกี่ยวเนื่องกับเครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ ชื่อทางการค้า แบบโลโก้ การโฆษณา หรือสัญลักษณ์ทางการค้าอื่นๆ ที่ระบุว่าเกี่ยวข้องกับเจ้าของแฟรนไชส์ โดยผู้ขายสิทธิจะได้รับประโยชน์ตอบแทนจากการขายแฟรนไชส์ให้แก่ผู้ซื้อ

ค่าธรรมเนียม(**Loyalty Fee**) เป็นจำนวนเงินที่ผู้ซื้อต้องจ่ายให้กับผู้ขายสิทธิ์ อย่างต่อเนื่องตามสัดส่วนของผลการดำเนินงานอาจเรียกเก็บเป็นเปอร์เซ็นต์ต่อเดือนหรือต่อปีจากยอดขายแล้วแต่สัญญาที่ทำไว้ ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับค่าตอบแทนการผลิต(**Franchise Package Fee**) เช่น ค่าส่งเสริมการตลาด ค่าฝึกอบรมบุคลากร ค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์ เป็นต้น โดยแฟรนไชส์เซอร์ มีหน้าที่สนับสนุนเป็นพี่เลี้ยง ทำให้คู่สัญญาสามารถปฏิบัติได้ในแนวทางที่จะประสบความสำเร็จ

แฟรนไชส์ (Franchise)

ได้แก่ ค่าลิขสิทธิ์(**Franchise Fee**) ซึ่งผู้ซื้อจะจ่ายให้ในวันแรกที่ตกลงทำสัญญาเพียงครั้งเดียวตามระยะเวลาที่ตกลงและเมื่อครบสัญญาหากต้องการต่อสัญญาใหม่ก็ต้องเรียกค่าลิขสิทธิ์ใหม่อีกครั้ง



ผู้รับสิทธิ์ คือ แฟรนไชส์ซี่ (Franchisee) จะดำเนินกิจการขายสินค้าหรือบริการที่สามารถใช้ชื่อ ตรายี่ห้อ หรือเครื่องหมายการค้าทั้งหมดของผู้ให้สิทธิ์ เป็นการลดความเสี่ยงในการเริ่มต้นสร้างธุรกิจขึ้นมาเอง เพราะธุรกิจแฟรนไชส์มักเป็นที่รู้จักและยอมรับของตลาดอยู่แล้ว ได้ประโยชน์จากการโฆษณา และการประชาสัมพันธ์ ทำให้ลดต้นทุนในการดำเนินงานเพราะผู้ให้สิทธิ์จะเป็นผู้ทำการโฆษณาให้ เกิดความไม่คล่องตัวในการทำงานเนื่องจากมีกฎระเบียบบังคับมากมาย เพื่อให้การดำเนินงานและการควบคุมเป็นระเบียบแบบเดียวกัน

สหกรณ์ (Co-Operative) และ รัฐวิสาหกิจ (State Enterprise

(7) สหกรณ์ (**Co-Operative**):

เป็นองค์การ ประเภทหนึ่ง แต่ไม่ค่อยเกี่ยวกับองค์การธุรกิจเพื่อกำไร โดยตรง จึงไม่ขอกล่าวถึงรายละเอียดในที่นี้



(8) รัฐวิสาหกิจ (**State Enterprise**)

เป็นองค์การที่รัฐ เข้ามาเกี่ยวข้อง จึงขอไม่กล่าวถึงรายละเอียดในที่นี้



ความหมายของการจัดการ
การวางแผน (Planning)

การวางแผน (Planning) กำหนดสิ่งที่ต้องการบรรลุ กำหนดวัตถุประสงค์ (Goal) และองค์ประกอบต่างๆ รวมทั้งขั้นตอนที่จะบรรลุผล มีการวางแผนเพื่อมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

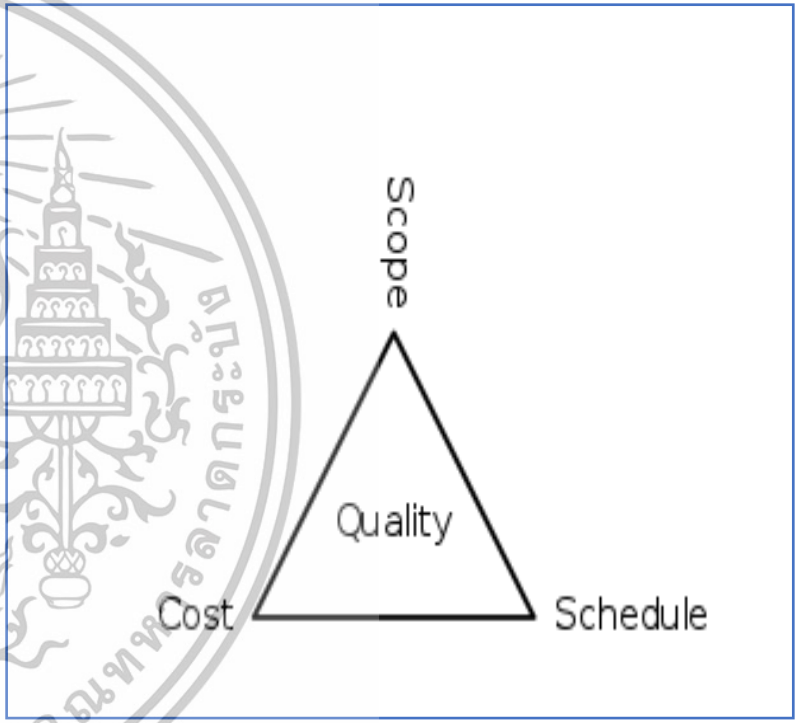
- **การวางแผน ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ เพราะเป็นการมองปัญหาที่มีอยู่และพยายามหาวิธีแก้ไขปัญหานั้น ด้วยการใช้ความรู้ความสามารถวินิจฉัยเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคต โดยหาหาทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อให้การปฏิบัติงานใด ๆ สำเร็จภายในเวลาที่กำหนด รวมทั้งจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเป็นความพยายามต่อเนื่องในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย(สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย,2562)**

ความหมายของการจัดการ
การวางแผน (Planning)

เมื่อได้กำหนดเป้าหมายไว้แล้ว ต้องมีการตัดสินใจ **(Decision Making)** ว่าจะมีรายละเอียด ของการวางแผน การปฏิบัติงานอย่างไร ดังนั้น การตัดสินใจให้ถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน กระบวนการวางแผนจะต้องประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร เพราะต้องอาศัยความร่วมมือทั้งองค์กร แผนงานนั้น จึงจะสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

ความหมายของการจัดการ
การวางแผน (Planning)

ตัวอย่างในเรื่องของ การจัดการโครงการ จะมีการวางแผนเพื่อ จัดระเบียบ รับประกัน จัดการ ชี้นำ และควบคุมทรัพยากรต่าง ๆรายละเอียดของกิจกรรมต่างภายในโครงการ โดยคาดคะเนทิศทางและระยะเวลาของ โครงการ ตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนกระทั่งถึงโครงการสำเร็จ เพื่อจะทำให้งานออกมามีประสิทธิภาพ และสามารถที่จะประมาณราคาของโครงการได้ การจัดการโครงการมีหัวใจสำคัญคือการจัดการความสัมพันธ์ระหว่าง เวลา ราคา และ คุณภาพ ในทรัพยากรที่กำหนด เพื่อให้โครงการบรรลุเป้าประสงค์ (https://th.wikipedia.org/wiki/, 2563) เป็นต้น



ที่มา: https://th.wikipedia.org/wiki/, 2563

ความหมายของการจัดการ การวางแผน (Planning)

ขั้นตอนในการวางแผน และ กิจกรรมการวางแผน ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการ เป็นการเตรียมข้อมูล บุคลากร ทรัพยากร วัตถุประสงค์เป้าหมายในการดำเนินการ รวมทั้งสรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
2. ขั้นวิเคราะห์สรุป วิเคราะห์ข้อมูล ข้อเท็จจริงต่าง ๆ
3. ขั้นดำเนินการวางแผน กำหนดว่าจะทำอะไร **What** อย่างไร **How** ใครทำบ้าง **Who** ที่ไหน **Where** และเมื่อไหร่ **When**
4. ขั้นประเมินผล เป็นการสรุปผลการวางแผน เช่นบอกเวลาที่ได้รับทั้งทางตรงและทางอ้อม ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น สุดท้ายนำเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติ

ที่มา: (สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย,2562)

ความหมายของการจัดการ การวางแผน (Planning)

กิจกรรมการวางแผน 6 กิจกรรม คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์
2. การกำหนดทางเลือก
3. การกำหนดวิธีการบริหารทรัพยากร
4. การกำหนดวิธีการดำเนินงาน
5. การกำหนดวิธีการควบคุม
6. การกำหนดวิธีการประเมินผล

ที่มา: (สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย,2562)

ความหมายของการจัดการการวางแผน (Planning)

https://www.youtube.com/watch?v=2VhQT5zL0DA



คำถาม

ให้ น.ศ. 5 คน บอกว่า ได้ ความรู้อะไร จาก VDO บ้าง?

จบSheet ครั้งที่-7



ขอบคุณค่ะ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ห้อง FAM404/202/404

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel Line Id: 081-826-1800

24 – 25 กุมภาพันธ์ 2563

PRINCIPLES OF MANAGEMENT

รหัสวิชา 14026116

Sheet -8- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการจัดการ และการจัดองค์การ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ห้อง FAM404/202/404

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel Line Id: 081-826-1800

2 – 3 มีนาคม 2563

Sheet –8

การบริหารทรัพยากรมนุษย์
กระบวนการจัดการ และ การจัดองค์การ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

Email: pornsri.la@kmitl.ac.th

Tel 668-1-826-1800

บทนำ

ครั้งนี้ เป็นครั้งแรก ที่เรา จะสอน **Online** ดังนั้นก่อนที่จะใช้วิธีสอนแบบ **Online**ใคร่ขอวางแนวทางร่วมกัน

(1)ทบทวนสิ่งที่เราสอนมาแล้ว

(2)มองภาพ **Overview** ว่านับจากนี้ไป เราจะสอนอะไร สอนอย่างไร วัดผลการเรียนรู้อย่างไร จนจบเทอม

หัวข้อที่จะเรียน ทั้งหมดของ”วิชาการจัดการ”

ที่ได้เรียนไปแล้ว

ตอนที่ 1

Disruption ความต้องการองค์การและความจำเป็นของ “การจัดการ”

- ใช้ความสามารถทักษะ ศ.**21 / 4Is /** การจัดการเชิงระบบ

ตอน-1

ปูพื้นฐาน—โลกกำลังเปลี่ยนไป—**Disruption**

”การจัดการ”ช่วยแก้ปัญหา ธุรกิจและงานต่างๆ ได้อย่างไร?

Process

การจัดการ (Management)

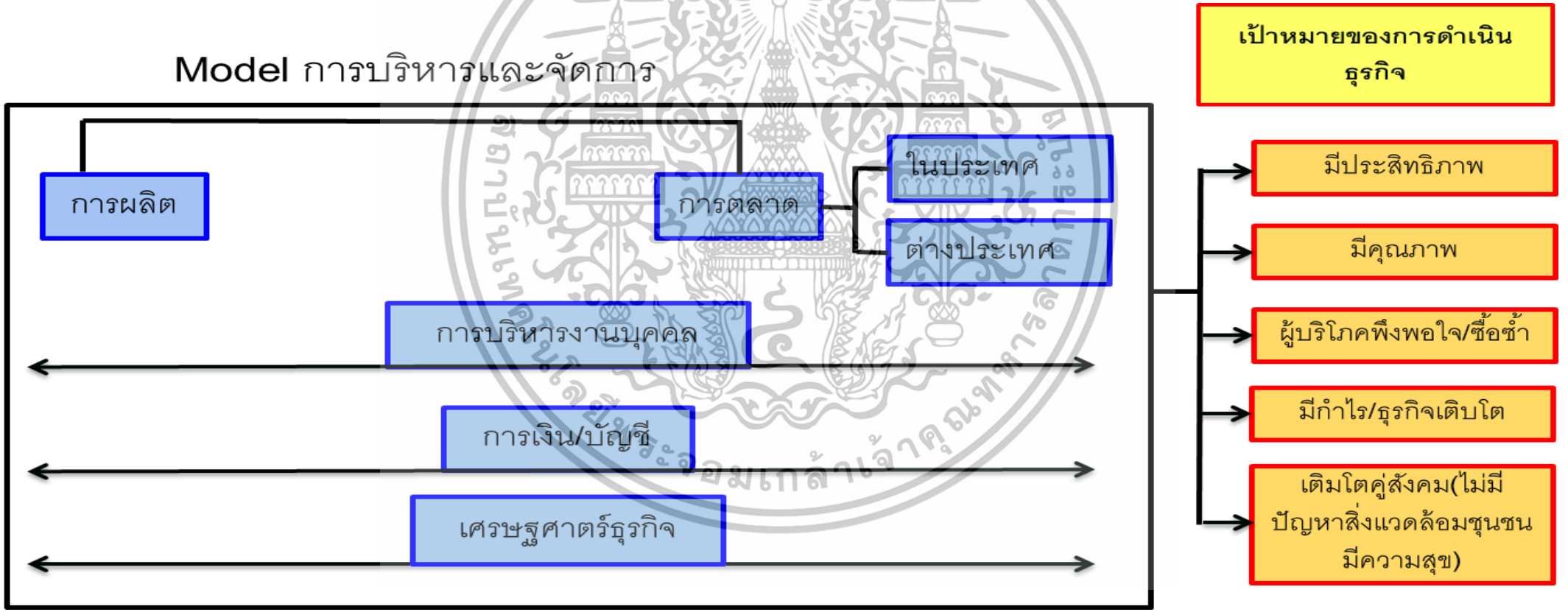
โลกกำลังมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จนบางองค์การอาจถึงจุด **(Disruption)** หรือการหยุดชะงักอย่างไม่ทันตั้งตัว ดังนั้นจึงทำให้ คำว่า ”การจัดการ” มีความสำคัญมาก เพราะการ ”การจัดการ” เป็นแนวคิด หรือ เครื่องมือ ที่ทำให้องค์กรมีการทำงานที่มี ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ได้สินค้าที่มีคุณภาพ ลูกค้าพึงพอใจ(กลับมาซื้อซ้ำ บอกต่อ) การเงินมีสภาพคล่อง มีความสามารถในการแข่งขันสูงความยั่งยืน

ดังนั้น จึงเป็นเรื่องน่าสนใจ ที่จะทำการศึกษาว่า จะทำให้ มีความสามารถใน”การจัดการ”ได้อย่างไร?

How to ทำได้อย่างไร

- ทักษะในศตวรรษที่ 21
  - Reading
  - (W)Riting
  - (A)Rithmeti
  - CS 3R – 7C
  - 1) Critical Thinking
    2) Creativity
    3) Cross – culture
    4) Collaboration
    5) Communication
    6) Computing
    7) Career
- การคิดเชิงระบบ – Systematic Thinking
  - เด็กหญิง Ruby
  - แนวทางการจัดการห่วงโซ่อุปทาน Supply Chain Management
- สมรรถนะ Competency
  - Attitude
  - Skill
  - Knowledge
- เรียนให้ได้ 4Is
  - Imagination , Inspiration , Insight , Intuition
- เรียนรู้แบบลงมือทำ
  - (Active Learning)
- อื่นๆ (Others)

วิชาการบริหารและจัดการ



การจัดการ คืออะไร ?

Input
- ทรัพยากรกายภาพ (Machine)
- ทรัพยากรการเงิน (Money)
- ทรัพยากรมนุษย์ (Man)
- ทรัพยากรสารสนเทศ (Message)

Process
- การจัดการ (Management)
  - เทคโนโลยีการผลิต
  - กิจกรรมการผลิต

Output
กระบวนการเพื่อทำให้การทำงาน ดีกว่าการทำงานปกติ

How to ทำได้อย่างไร

ทักษะในศตวรรษที่ 21
- Reading (W)Riting (A)Rithmetics
- 3R – 7C
- Critical Thinking, Creativity, Cross – culture, Collaboration, Communication, Computing, Career

การคิดเชิงระบบ – Systematic Thinking

เด็กหญิง Ruby

แนวทางการจัดการห่วงโซ่อุปทาน Supply Chain Management

Competency สมรรถนะ
- 4I
  - Attitude
  - Skill
  - Knowledge
  - Imagination , Inspiration , Insight , Intuition

เรียนให้ได้
เรียนรู้แบบลงมือ (Active Learning)
อื่นๆ (Others)

1 การผลิต
- มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- มีประสิทธิผลมากขึ้น
- คุณภาพสินค้าดีขึ้น

2 การตลาด
- ผู้บริโภคพึงพอใจมากขึ้นบวกกับซื้อซ้ำ บอกต่อ-แนะนำลูกค้าใหม่

3 การจัดการการเงิน/บัญชี
- การเงินมีสภาพคล่อง มีข้อมูลเพื่อการตัดสินที่ถูกต้อง

4 การจัดการการ HR (Human Resource)
- บุคคลากรมีศักยภาพมากขึ้น

5 อื่น ๆ

มีความสามารถในการแข่งขัน (Competitive)

มีความยั่งยืน (Sustainability)

หัวข้อที่จะเรียน ทั้งหมดของ”วิชาการจัดการ”

ที่ได้เรียนไปแล้ว

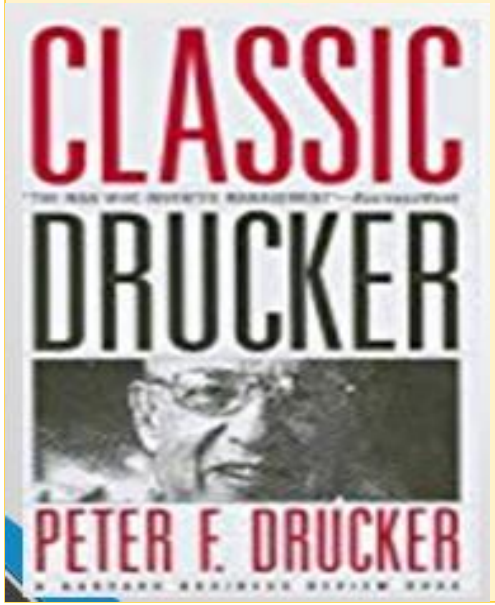
ตอนที่ 2

ความรู้ทั่วไป “การจัดการพื้นฐาน” (**Peter F. Drucker 2006**)

ตอนที่2: ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐาน

ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับ”การจัดการ”

แนะนำให้รู้จักองค์ประกอบของการจัดการ จาก





เพื่อฉายภาพให้เข้าใจคำว่า “การจัดการเบื้องต้น” ได้ดียิ่งขึ้น ขอนำแนวความคิดของ **Henri Fayol** ออองรี ฟาโยล์ มาเชื่อมโยงกับ**VDO** เรื่อง การจัดการ **Principle of Management** (https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBIm8, 2019) ที่กล่าวถึง **Major Function of managers**

บทนำ: ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐาน

(1) การจัดการ คือ <u>การเพิ่มผลผลิต</u>
จากคนทำงานที่ใช้<u>ความรู้</u>

Peter F. Drucker (2006)

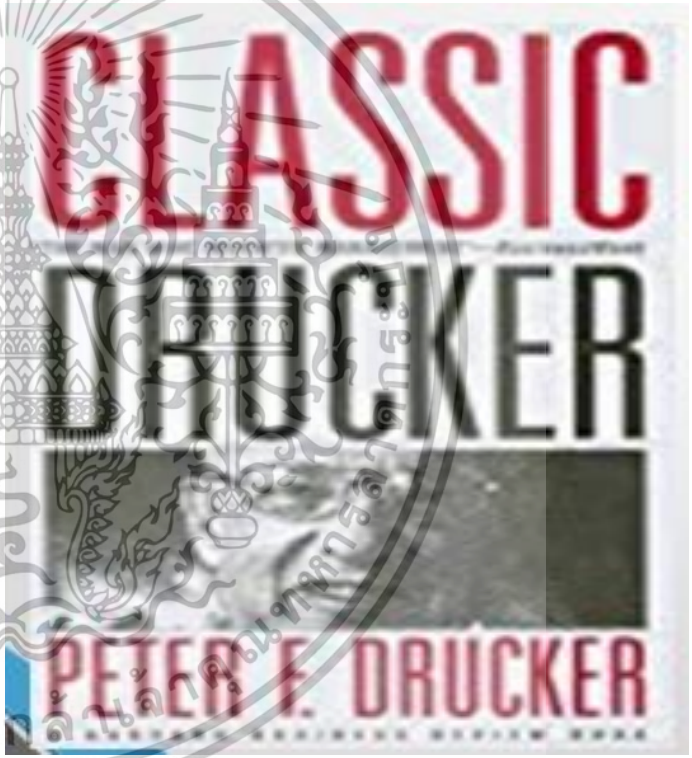
แต่ความรู้ใหม่—บอกว่า นอกจาก
ความรู้แล้ว ยังมี อีก 2 ตัว

1. Knowledge

2. Skill

3. Attribute / Attitude

รวมเรียกว่า **<u>Competency</u>**



หัวข้อที่จะเรียน ทั้งหมดของ"วิชาการจัดการ"

ที่ได้เรียนไปแล้ว

ตอนที่ 3

องค์ประกอบของการจัดการ

- **Henri Fayol** ออองรี ฟาโยล์ **PO3Cs**
- **Four Functions of Management**

เปรียบเทียบ”การบวนการในการจัดการ”

จากVDO

- **Four Functions of Management**

1. **Planning**
2. **Organizing**
3. **Leading**
4. **Controlling**

จากทฤษฎีการจัดการของ **Henri Fayol** ออง รี ฟาโยล์ มี 5 องค์ประกอบ คือ

1. การวางแผน (**Planning**)
2. การจัดองค์กร (**Organization**)
3. การบังคับบัญชา **(Directing** หรือ **Commanding)**
4. การประสานงาน (**Co-coordinating)**
5. การควบคุม (**Controlling**)

หัวข้อที่จะเรียน ทั้งหมดของ"วิชาการจัดการ"

ที่ได้เรียนไปแล้ว

ตอนที่ 4

วิวัฒนาการของการจัดการ ความคิดของนักคิดในยุคต่าง ๆ

ในเอกสาร จะแบ่ง”วิวัฒนาการของการจัดการ” ออกเป็น 4 ยุค

1.ยุคแรก (Early Management Theory)

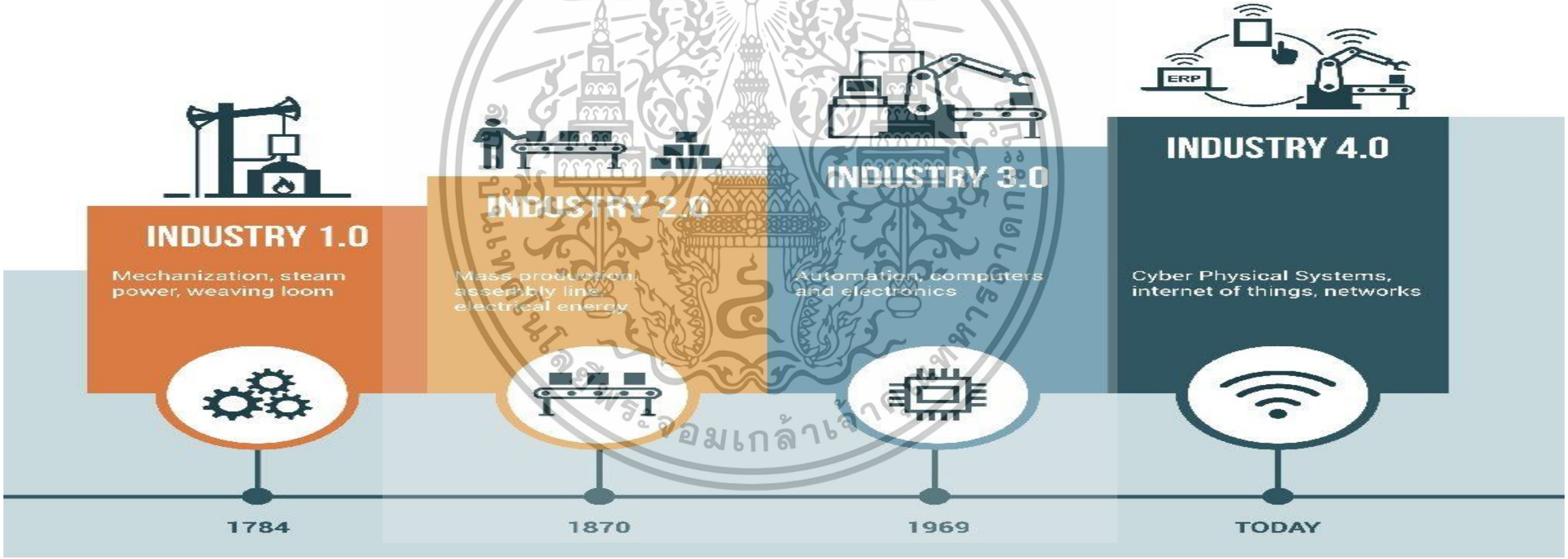
2.ยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory)

3.ยุคนีโอคลาสสิค (The Neoclassical Management Theory)

4.ยุคแนวคิดทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ (The Contemporary Management Theory)

อุตสาหกรรม 4.0

เศรษฐกิจอุตสาหกรรม และ อุตสาหกรรม 4.0



หัวข้อที่จะเรียน ทั้งหมดของ"วิชาการจัดการ"

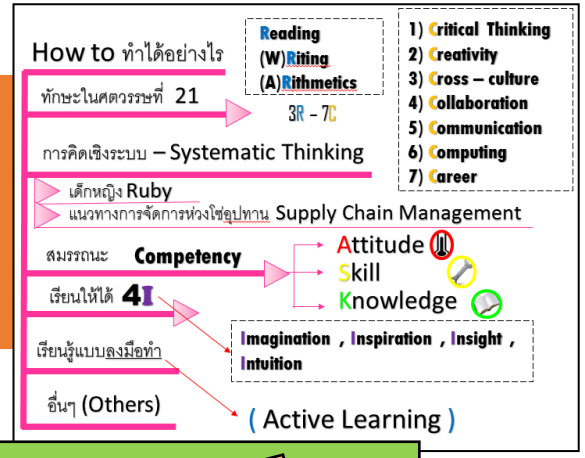
ที่ได้เรียนไปแล้ว

ตอนที่ 5:

องค์การ และ รูปแบบ-ธุรกิจ หรือ รูปแบบต่างๆ

การจัดการส่วนใหญ่ ใช้ใน องค์กร/องค์การ

มารู้จักคำว่า “องค์กร” หรือ“องค์การ” สักเล็กน้อย

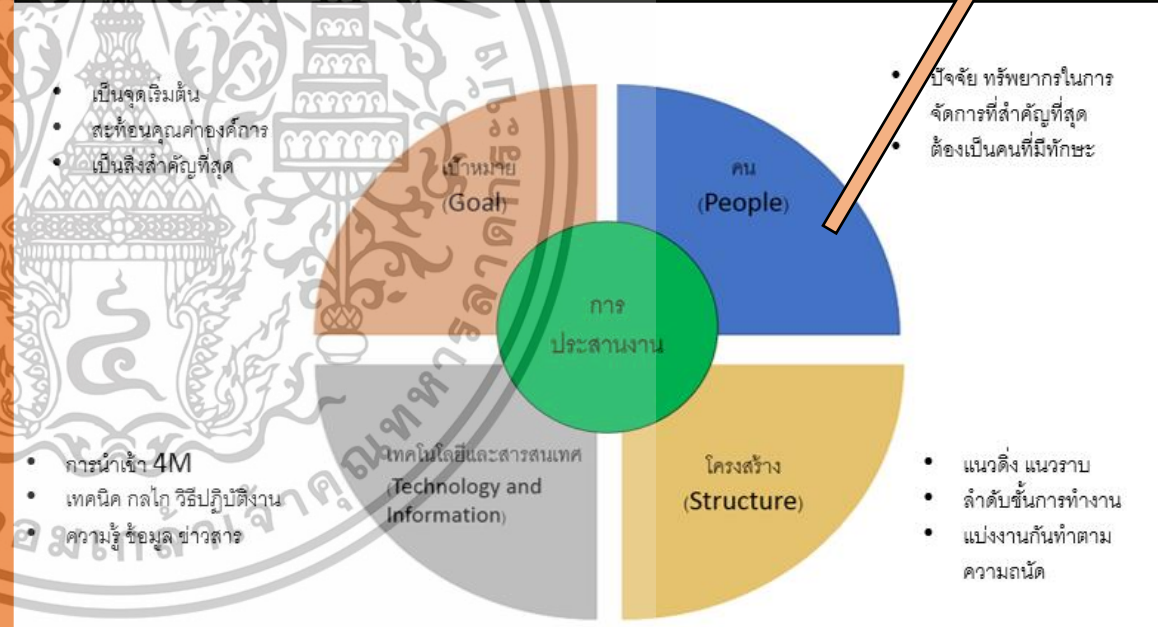


องค์การ คืออะไร

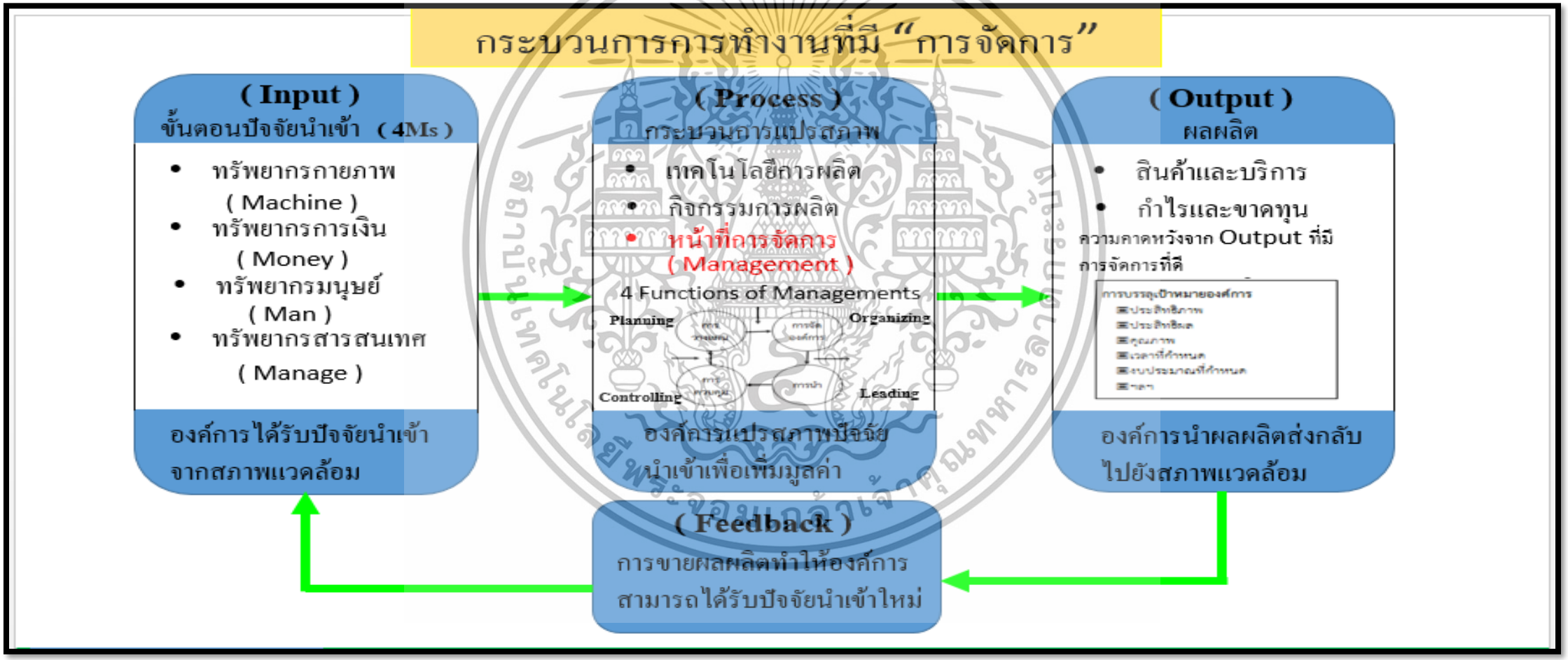
องค์การมีองค์ประกอบดังนี้

- มีกลุ่มบุคคลรวมตัวกันอย่างถาวร (คน)
- ร่วมกันทำกิจกรรม (เป้าหมาย)
- เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (โครงสร้าง, เทคโนโลยี)

องค์ประกอบพื้นฐานขององค์การ

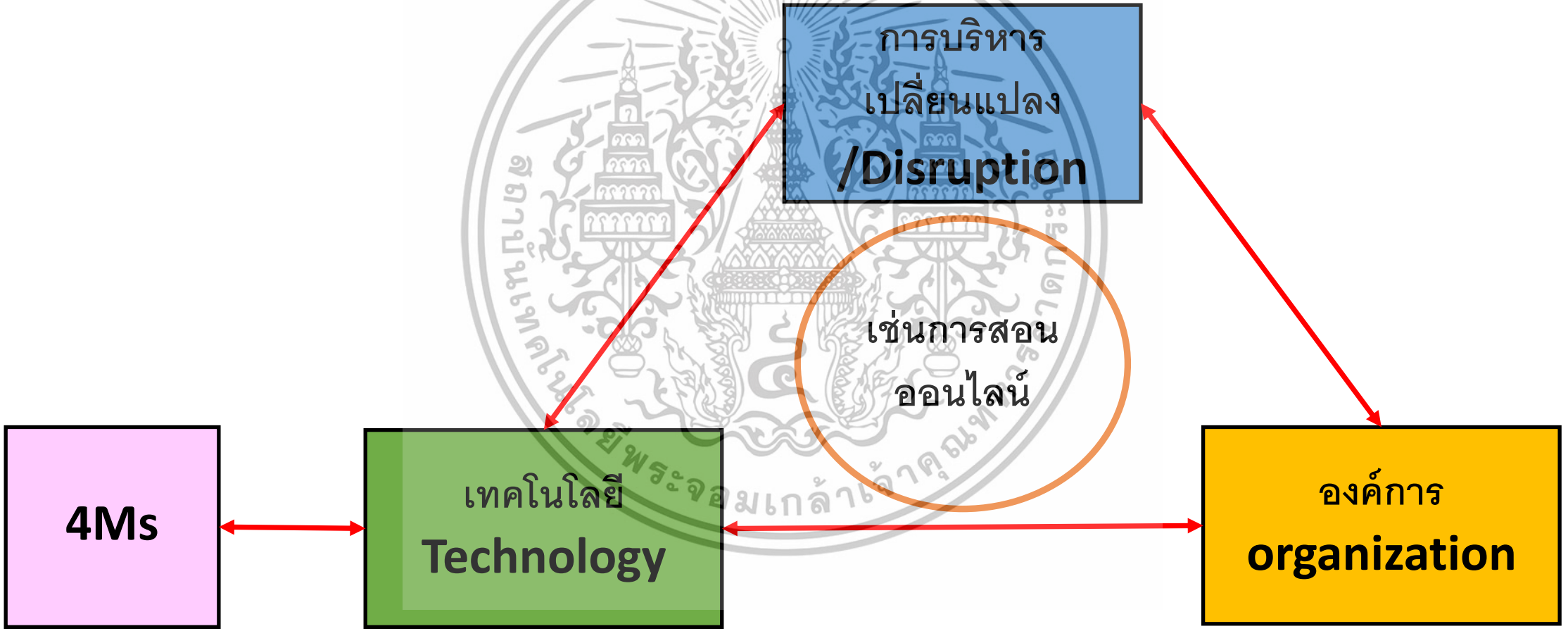


แนวคิดเรื่องระบบเปิด



วอน เบอร์เทแลฟฟี (Von Bertalarfy)

องค์การ,เทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลง



แล้ว เราจะเรียนอะไรกันต่อไป

การออกแบบการเรียนการสอน ในการเรียนวิชานี้

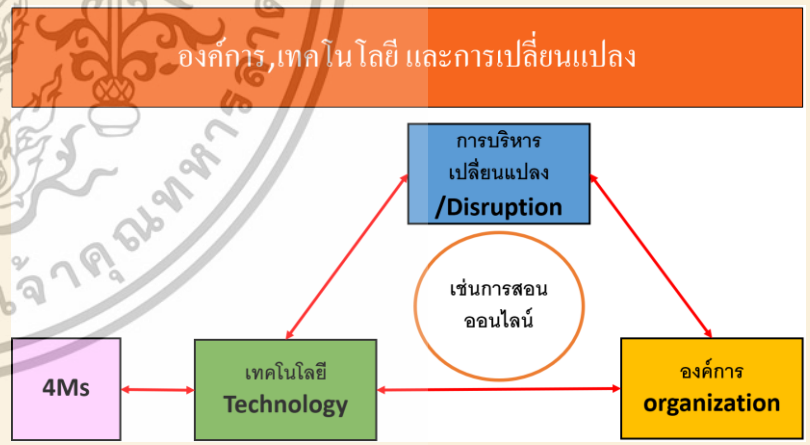
จะใช้ **Mind Map** หลัก เพื่อประกอบการเรียนการสอน อยู่สองตัว

(1) ทฤษฎี การจัดการ **PO3Cs** ของ **Henri Fayol** อองรี ฟาโยล์

(2) องค์การ,เทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลง,เทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลง

จากทฤษฎีการจัดการของ Henri Fayol อองรี ฟาโยล์ มี 5 องค์ประกอบ คือ

1. การวางแผน (**Planning**)
2. การจัดองค์กร (**Organization**)
3. การบังคับบัญชา (**Directing** หรือ **Commanding**)
4. การประสานงาน (**Co-coordinating**)
5. การควบคุม (**Controlling**)



เราจะเรียนอะไรกันต่อไป?

ตอนที่ 6 Planning การวางแผน →

- นอกจากที่ได้ กล่าวถึงใน**sheet** ตอนที่**2 (**ที่ได้กล่าวถึง ความหมายของปัจจัย การจัดการ **PO3Cs** มาแล้วระดับหนึ่ง
- นศ. ยังมีโอกาสฝึกกิจกรรมกลุ่มของตนเอง--- ได้ฝึกกิจกรรมกลุ่มในการทำงานแล้วใน**Assignment** “โครงการส่งเสริม บริโภคผัก” แล้วด้วย

(ถ้ามีเวลา- ตอนท้าย **Course**) จะทำการรวบรวมงานของข้อมูลแล้วมาสรุปให้ฟังว่าแต่ละกลุ่มทำอะไรมาบ้าง?

รายงานที่ทำ ต้อง มี 5 parts

(1) บทนำ

(2) บทที่2 เป็นข้อมูลของ รายละเอียดที่นักศึกษา กำลังดำเนินการ

(2.1) **5** องค์ประกอบของการจัดการ **Fayo PO3Cs-** มีอะไรบ้าง—เหมือนค้นคว้ามา ต้องใส่ **reference** ด้วย

(2.2) นักศึกษาจัดการ—**PO3Cs**กับงานของกลุ่มนักศึกษาอย่างไร**?** ---ยิ่งน.ศ. เอาความรู้ที่เกี่ยวกับการเรียนมาใช้ได้มากที่สุดในส่วนนี้ ยิ่งมากยิ่งได้คะแนนมากขึ้นเท่านั้น

3. ผลของการทำกิจกรรม

3.1. นักศึกษา ได้เรียนรู้อะไรบ้าง **Competency**

3.2. การทำงานเป็นทีม

รายงานที่ทำ ต้อง มี 5 parts

4 หากย้อนเวลากลับไปได้ นักศึกษา จะปรับเปลี่ยนการจัดการงาน นี้อย่างไร?--เปรียบเทียบกับข้อ 2.2-3.1-3.2 –ข้อนี้ ต้องบอกเหตุผลด้วย ว่าทำไมเปลี่ยนเป็นอย่างนั้น การเปลี่ยนจะทำเกิดประสิทธิภาพ ในการทำงานอย่างไร?

5. ผล การสำรวจ แต่ละข้อ ได้ กี่ร้อยละเท่าไร (ทำเป็น **excel**)

ผัก มีประโยชน์ ต่อสุขภาพอย่างไร?—ส่วนนี้ ต้องขึ้น กับผลในส่วนแรก –หากว่า คนไม่กินผัก เพราะ

รายงานที่ทำ ต้อง มี 5 parts

5. ผล การสำรวจ แต่ละข้อ ได้ กี่ร้อยละเท่าไร (ทำเป็น excel)

- จาก สมมติฐานว่า คนไม่กินผัก เพราะ ไม่รู้ประโยชน์ของผัก ---- ให้หาข้อมูลว่าผัก มีประโยชน์ ต่อสุขภาพอย่างไร?
- จาก สมมติฐานว่า คนไม่กินผัก—หาแม่ค้า ไม่ค่อยปรุงอาหารด้วยผัก ----งั้นต้องข้อมูลมาประกอบการวิเคราะห์ว่า แม่ค้า ตอบว่าอะไร เช่นผักแพง---ต้องหาข้อมูลว่า ผักก.ก. เท่าไหร่ หมูก.ก. เท่าไหร่
- จาก สมมติฐานว่า คนไม่กินผัก-ผลไม้—เพราะ พ่อแม่ ที่บ้าน ไม่ค่อยกิน----ให้หาข้อมูลว่า พฤติกรรมครอบครัว มีผลต่อ บุคคล นั้นอย่างไร เป็นต้น
- การหาข้อมูล อย่าลืม ต้อง มี Reference หรืออ้างอิง ประกอบ

เราจะเรียนอะไรกันต่อไป?

ตอนที่ 6 Planning การวางแผน -→

(ถ้ามีเวลา- ตอนท้าย **Course**) จะทำการรวบรวมงานของข้อมูลแล้วมาสรุปให้ฟังว่า แต่ละกลุ่มทำอะไรมาบ้าง?

ดังนั้นจึงคิดว่าน.ศ. รู้จักเรื่อง”การวางแผน” ดีมากแล้วระดับหนึ่ง”ก → ไปเรียน ตอน 7 ก่อน

เราจะเรียนอะไรกันต่อไป?

ตอนที่ 6 Planning การวางแผน -→

- นอกจากที่ได้ กล่าวถึงใน**sheet** ตอนที่**2 (**ที่ได้กล่าวถึง ความหมายของปัจจัย การจัดการ **PO3Cs** มาแล้วระดับหนึ่ง
- นศ. ยังมีโอกาสฝึกกิจกรรมกลุ่มของตนเอง--- ได้ฝึกกิจกรรมกลุ่มในการทำงานแล้ว ใน **Assignment** “โครงการส่งเสริม บริโภคผัก” แล้วด้วย

(ถ้ามีเวลา- ตอนท้าย **Course**) จะทำการรวบรวมงานของข้อมูลแล้วมาสรุปให้ฟังว่า แต่ละกลุ่มทำอะไรมาบ้าง**?**

เราจะเรียนอะไรกันต่อไป?

ตอนที่ 7 Organization การจัดการองค์การ

ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 2 ครั้ง

เราจะเรียนอะไรกันต่อไป?

ตอนที่ 7 ครั้งที่ 1 (23-24 มีนาคม 2563)

Organization การจัดการองค์การ

(1) ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจ

- ทรัพยากรมนุษย์คืออะไร?
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM)
- ความหมายของ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” คือการบริหารมนุษย์สู่คนที่มีคุณภาพ”
- HRM& HRD

เราจะเรียนอะไรกันต่อไป?

ตอนที่ 7 ครั้งที่ 1 (23-24 มีนาคม 2563)

Organization การจัดการองค์การ

- (2) วงจร หรือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
  - งานเบื้องต้น-การวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือกำลังคนที่ต้องการ
  - งานในการบริหารบุคคล-3Rs
    - 1/ **Recruitment** (การสรรหา และ การคัดเลือกบุคลากร)
    - 2/ **Retain** (การรักษาบุคลากร-ให้อยู่กับองค์การนาน ๆ)
    - 3/ **Retire:** ในที่นี้หมายถึงเนื้องานในส่วนการยุติบทบาทของบุคคลากรต่อองค์กร

เราจะเรียนอะไรกันต่อไป?

ตอนที่ 7 ครั้งที่ 2 (เรียนวันที่ 30-31 มีนาคม 2563)

Organization การจัดการองค์การ

(3) โครงสร้างขององค์กร

- การออกแบบโครงสร้างองค์กร
- ขั้นตอนการออกแบบโครงสร้างองค์กร
- ลักษณะโครงสร้างองค์กร
- รูปแบบโครงสร้างองค์การ

เราจะเรียนอะไรกันต่อไป?

ตอนที่ 7 ครั้งที่ 2 (เรียนวันที่ 30-31 มีนาคม 2563)

Organization การจัดการองค์การ

(4) รูปแบบพนักงาน

(5) การมอบหมายงาน

(6) ระดับชั้นของการจัดการ

เราจะเรียนอะไรกันต่อไป?

ตอนที่ 7 ครั้งที่ 2 (เรียนวันที่ 30-31 มีนาคม 2563)

Organization การจัดการองค์การ

(7) ทฤษฎีองค์การ (**Organization Theory)**

เราจะเรียนอะไรกันต่อไป?

ตอนที่ 8 เรียน วันที่ 6- 7 เมษายน 2563

Co-coordinating การประสานงาน

พฤติกรรมองค์การ

1 พฤติกรรมมนุษย์ (Behavior) คืออะไร

2 พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ” (Human Behavior in Organization)

3 พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

เราจะเรียนอะไรกันต่อไป?

- ตอนที่ 9 เรียน วันที่ **13- 14** เมษายน **2563**

Commanding ผู้บังคับบัญชา

- การนำ
- ผู้นำ
- ผู้นำที่พึงประสงค์

เราจะเรียนอะไรกันต่อไป?

ตอนที่ 10 **เรียน วันที่ 20- 21 เมษายน 2563**

Controlling การควบคุม

- การควบคุมเราจะมีวิธีควบคุมได้อย่างไร

เราจะเรียนอะไรกันต่อไป?

ตอนที่ 11 เรียน วันที่ -27 -28 เมษายน 2563

การจัดการในยุคปัจจุบัน เรียน 2 ครั้ง

เราจะเรียนอะไรกันต่อไป?

ตอนที่ 12 เรียน ครั้งที่ 2 วันที่ **4-5 พ.ค. 2563**

- **การจัดการในยุคปัจจุบัน**
- **และการทบทวน บทเรียนทั้งหมด**

เราจะเรียนอะไรกันต่อไป?

- ทบทวน แบบการวัดผล

  5% ของคะแนนเก็บในห้อง (ผลตาม**Excel** ที่เคยส่งก่อนสอบ **Mid term**)

  30% Midterm (ประกาศผลไปแล้ว)

  30% รายงาน (น.ศ.ได้ส่งแล้ว –คะแนนทั้งกลุ่มเท่ากัน/จะรีบสรุปผลการจัดส่งให้ทราบ)

  Final -35%

เราจะเรียนอะไรกันต่อไป?

Final -35%

(1) รายงานการเรียน- ใน **Google Form**

- (แบบฟอร์ม เข้าเรียน---ส่งในเวลาเรียน-5%)
- (ประเมินความเข้าใจบทเรียน—ส่งภายในวันพุธ เที่ยงคืน---15%)

(2) อีก 15% หากน.ศ.ต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนด รูปแบบ คะแนน ก็สามารถแสดงความคิดเห็นผ่าน **Line Group** มาได้ --- จะสรุปเป็นมาตรการเดียวกันทั้ง3กลุ่มภายในวันที่ 22 มีนาคม 63

เราจะเรียนอะไรกันต่อไป?

ตอนที่ **5 Planning** การวางแผน

ตอนที่ **6 Organization** การจัดการองค์การ

ตอนที่ **7 Co-coordinating** การประสานงาน

พฤติกรรมองค์การ

ตอนที่ **8 Commanding** ผู้บังคับบัญชา

การนำ

ผู้นำ

ผู้นำที่พึงประสงค์

ตอนที่ **9 Controlling** การคงบคุม

การควบคุมเราจะมีวิธีควบคุมได้อย่างไร

ตอนที่ **10** การจัดการในยุคปัจจุบัน

เราจะเรียนอะไรกันต่อไป?

ตอนที่ 7 Organization การจัดการองค์การ

ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 2 ครั้ง

เราจะเรียนอะไรกันต่อไป?

ตอนที่ 7 ครั้งที่ 1 (23-24 มีนาคม 2563)

Organization การจัดการองค์การ

(1) ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจ

- ทรัพยากรมนุษย์คืออะไร?
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM)
- ความหมายของ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” คือการบริหารมนุษย์สู่คนที่มีคุณภาพ”
- HRM& HRD

เราจะเรียนอะไรกันต่อไป?

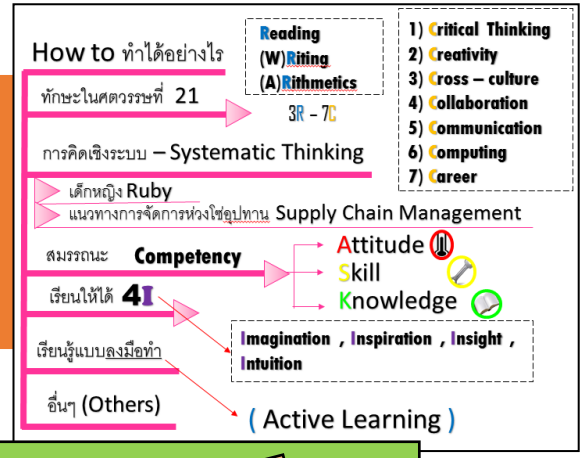
ตอนที่ 7 ครั้งที่ 1 (23-24 มีนาคม 2563)

Organization การจัดการองค์การ

- (2) วงจร หรือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
  - งานเบื้องต้น-การวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือกำลังคนที่ต้องการ
  - งานในการบริหารบุคคล-3Rs
    - 1/ **Recruitment** (การสรรหา และ การคัดเลือกบุคลากร)
    - 2/ **Retain** (การรักษาบุคลากร-ให้อยู่กับองค์การนาน ๆ)
    - 3/ **Retire:** ในที่นี้หมายถึงเนื้องานในส่วนการยุติบทบาทของบุคคลากรต่อองค์กร

การจัดการส่วนใหญ่ ใช้ใน องค์กร/องค์การ

มารู้จักคำว่า “องค์กร” หรือ“องค์การ” สักเล็กน้อย

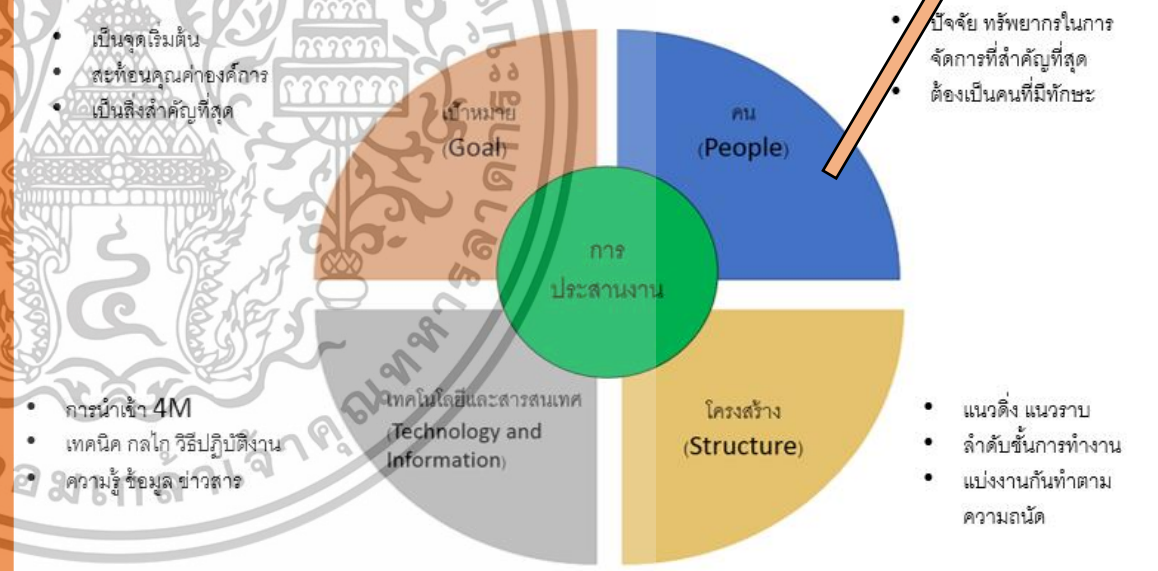


องค์การ คืออะไร

องค์การมีองค์ประกอบดังนี้

- มีกลุ่มบุคคลรวมตัวกันอย่างถาวร (คน)
- ร่วมกันทำกิจกรรม (เป้าหมาย)
- เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (โครงสร้าง, เทคโนโลยี)

องค์ประกอบพื้นฐานขององค์การ



“ทรัพยากรมนุษย์ คืออะไร?”

“ทรัพยากรมนุษย์ คืออะไร?” หมายถึง”คน และ กลุ่มคน”ที่มีคุณค่ามีคุณภาพมีความรู้ความสามารถที่อยู่ในองค์การนับเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดขององค์กร“องค์การนั้นจะแพ้หรือ ชนะกันก็ด้วยคนนั่นเอง”

ที่มา: ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2550

“ทรัพยากรมนุษย์ คืออะไร?”

ดังนั้นทุกองค์กรจึงตระหนักให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์บริหารจัดการ ”คน” หรือ ”ทรัพยากรมนุษย์” ให้เกิดประโยชน์สูงสุด บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้มีคุณค่าต่อเนื่องเป็นประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

กลยุทธ์ในการ”รักษาทรัพย์สินที่มีคุณค่ามากที่สุด”นี้อย่างไร?

ที่มา: ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2550

“ทรัพยากรมนุษย์ คืออะไร?”

“ทรัพยากรมนุษย์คืออะไร?”

อาจหมายถึง”ทรัพย์สินที่มีค่า”ในอนาคตด้วย

ทั้งนี้อาจจะหมายรวมถึงหรือคนที่องค์การปารถนาอย่างยิ่งที่จะได้เข้ามาช่วยกันทำงาน เช่น หลายองค์กรให้ทุนนักเรียนทุน ที่คาดว่าจะเป็นทรัพยากร บุคคลขององค์กรในอนาคต (เป็นทรัพย์สินขององค์กรในอนาคต) เป็นต้น



รูป การลงนามความร่วมมือการวันที่ 18 ธันวาคม 2562 คณะการบริหารและจัดการ ลงนามความร่วมมือกับบริษัทซีอาร์ซีไทวัสดุจำกัด ในเครือเซ็นทรัลกรุ๊ป จัดทำโครงการ Young Professional Retailer ให้ทุนนักศึกษาระดับปริญญาตรีตลอดระยะเวลา 4 ปี และให้ทำงานมีรายได้ระหว่างเรียน (Work Integrated Learning; WIL)

4.1.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์(HRM): การบริหารทรัพยากรมนุษย์

4.1.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์(HRM): การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยคำสองคำคือ “การบริหาร” กับ “ทรัพยากรมนุษย์” โดยการบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management (HRM) เป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบันเพราะหมายถึงการใช้“คน”หรือทรัพยากรที่มีค่าสุงสุดขององค์กร เพื่อสร้างพัฒนาและปรับปรุงงานด้านต่างๆในองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หากองค์การสามารถบริหารคนได้อย่างเหมาะสม องค์การย่อมจะได้รับผลสัมฤทธิ์ตามที่องค์การต้องการ (ชัชวลิต สรวารี, 2550) มีความสามารถในการแข่งขันขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์(HRM): การบริหารทรัพยากรมนุษย์

- ทฤษฎีการจัดการสมัยเดิมหรือสมัยClassic ที่จัดว่าคน (Man) เป็นเพียงปัจจัยนำเข้า (Input) ประเภทหนึ่งใน4 M's คน(Man), เงิน(Money), วัสดุอุปกรณ์หรือวัตถุดิบ (Material) และ วิธีการ-ข้อมูลข่าวสาร(Method-Message))

- จึงทำให้"การบริหารทรัพยากรมนุษย์" หมายถึงการใช้ทรัพยากร"มนุษย์"ตามหลักปรัชญาที่ว่า การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การบริหารทรัพยากรมนุษย์(HRM): การบริหารทรัพยากรมนุษย์

- ปัจจุบัน

- ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกยุคใหม่และองค์การต่างๆ มีโอกาสอาจเกิดDisruption ได้ หากไม่มีความคิดของ“มนุษย์”มาช่วยกันคิดวิเคราะห์ จึงทำให้ในการบริหารสมัยใหม่ในปัจจุบัน มองว่า”มนุษย์” มีศักดิ์ศรีเป็นส่วนหนึ่งผู้สร้างสรรค์ความสำเร็จองค์การ
- ไม่มอง”มนุษย์” เป็นเพียงแค่ **Man** หรือ **Input** หนึ่งใน 4 **M’s**ของการทำงานเท่านั้น
- โดยเฉพาะบางองค์การที่ดำเนินกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มองว่า”มนุษย์”มีฐานะเป็นผู้มีส่วนได้เสีย หรือหุ้นส่วนขององค์การที่เท่าเทียมกัน และบางองค์การยินดีจ่ายผลตอบแทนให้กับบุคลากรในรูปแบบเงินเดือน และ มีให้แรงจูงใจเป็นผลประโยชน์ให้ในรูปแบบของ‘หุ้น’เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานเสมือนเป็นหุ้นส่วน (Engagement Capital) ขององค์การ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์(HRM):

ในองค์การระบบเปิด (Globalization)

- “ความสามารถในการแข่งขัน”และ“ความยั่งยืน”(**Sultanism**)
- ที่เน้นการสร้างสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ, สังคม, สิ่งแวดล้อม, และปัญญามนุษย์ ไม่มอง”คน”เป็นเพียงปัจจัยผลิต เพื่อสร้างการเติบโตของประเทศ (**People for Growth**)
- แต่ต้องเป็นการสร้างระบบนิเวศน์ที่เอื้อให้เกิดการปลดปล่อยศักยภาพของผู้คน (**Growth for People**) อันจะก่อให้เกิดความมั่งคั่งอย่างยั่งยืน ไปสู่เศรษฐกิจแบบหมุนเวียน (**Circular Economy**) ที่ลดการสูญเสียและนำทรัพยากรกลับมาใช้ในวงรอบเศรษฐกิจให้ได้มากที่สุด

ที่มา: (สุวิทย์ เมษินทรีย์, **2563**)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์(HRM):

ในทางตรงข้ามแม้ว่า

- **”มนุษย์”จะเป็นทรัพยากรที่มีค่าเพียงใดแต่หากองค์การประสบภาวะวิกฤติองค์กรก็ยอมสละทรัพยากรที่มีค่านั้นเพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้อยู่ดี (เพราะมนุษย์-บุคลากร เป็นต้นทุน’ค่าแรง’) ในส่วนนี้หลายองค์การ จึงแก้ปัญหานี้ด้วยวิธีที่แตกต่างกัน**

การบริหารทรัพยากรมนุษย์(HRM):

ในทางตรงข้ามแม้ว่า

- บางองค์การพัฒนาการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้พนักงานมีศักยภาพมากขึ้น ทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและผลผลิตมากขึ้นทำให้ผลงานต้นทุนต่อหน่วยลดลง เป็นต้น
- ดังนั้นองค์กรโดยส่วนมากจึงมีขั้นตอนการประเมินงาน
- โดยการประเมินนี้ มักเป็นความร่วมมือกันทั้งผู้บริหารในหน่วย งานหลัก (**Line agency**) ร่วมมือกับหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์(**HR Staff Agency**) เพื่อให้ข้อมูลผลการปฏิบัติ งานของพนักงานผู้ถูกประเมินอย่างแท้จริง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์(HRM):

- องค์การสามารถนำผลประเมินมาพัฒนาศักยภาพของพนักงานคนนั้น ได้ตรงจุดมากที่สุดสู่การเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กรต่อไป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์(HRM):

ในขณะที่

- บางองค์การใช้วิธี**ลดต้นทุนค่าแรง** ด้วยการลดเงินเดือนลง หรือ ลดสวัสดิการบางอย่างลง หรือหยุดงานในบางวัน หรือทำงานสลับวัน การให้พนักงานที่สมัครใจลาออกโดยได้รับลตอบแทนคุ้มค่า เป็นต้น
- **องค์การแบบนี้จะพัฒนาช้ามา เพราะไม่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีคุณค่าได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่**

การบริหารทรัพยากรมนุษย์(HRM)

ดังนั้น

- **“การบริหารทรัพยากรมนุษย์” จึงหมายถึงการใช้ทรัพยากร “มนุษย์” ทีให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้งบประมาณที่ต่ำสุด รวมทั้ง บุคลากรคน-กลุ่ม นั้น ได้แสดงศักยภาพเต็มที่ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร**
- **การจัดการ-บริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นทั้งทฤษฎี(ศาสตร์) ในเชิงวิชาการ และ แบบปฏิบัติ(ศิลป์)ในการจัดการ**
- **เพื่อบริหารพัฒนา”ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์”ให้สูงขึ้นมีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เป็นกลยุทธ์เพื่อพัฒนา ”ขุมพลัง” ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและก้าวไปข้างหน้าได้อย่างไร้ขีดจำกัด**

ความหมายของ “คนที่มีคุณภาพ”

- หากองค์กรใดต้องการ ให้บุคลากรมาร่วมกันช่วยกันพัฒนาองค์กรให้เกิดความยั่งยืน สามารถต้นทานการเปลี่ยนแปลง ไม่ถูก **Disruption** ไปง่าย ๆ
- องค์กรนั้นควรได้ คนเก่ง และ ดี ดั่งที่กล่าวถึง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” คือการบริหารมนุษย์สู่”คนที่มีคุณภาพ”
- คนที่มีคุณภาพ” หมายถึง คนที่มีสมรรถนะ หรือ ศักยภาพ หรือ **Competency** สูง + บวก ”ความ-นิสัยดี”
- คนที่มีคุณภาพ”ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์สู่พัฒนาองค์กรร่วมกัน” เพื่อให้องค์กรเกิดความยั่งยืน สามารถแข่งขันได้ ในยุคการเปลี่ยนแปลง ปลอดภัยจากการถูก**Disruption**

ที่มา: ตุลา มหาพสุธานนท์, 2545

ความหมายของ “คนที่มีคุณภาพ”

ศักยภาพ สมรรถนะ หรือ Competency ซึ่ง McClelland ได้กล่าว ไว้ใน หนังสือ“Testing for Competence rather than for Intelligence” ในปี ค.ศ. 1973เป็นผู้กำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) ที่มีองค์ประกอบ3 ด้าน

(1) ความรู้ความสามารถ K(Knowledges) เป็นความรู้ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานนั้นๆ, คือ ความสามารถที่แสดงออกในลักษณะพฤติกรรมภายนอกที่มองเห็นได้

(2) ทักษะ S(Skills) เป็นทักษะที่เป็นความสามารถซึ่งเน้นในแง่จิตใจ สิ่งที่ปฏิบัติด้วยมือหรือคำพูด เช่น การพูดจาที่อ่อนหวาน ทำให้สามารถขายของได้มากผู้ซื้อพึงพอใจเป็นต้น

(3) คุณสมบัติที่เหมาะกับงาน A (Attribute) เช่น ขับรถได้ สำหรับหน้าที่พนักงานส่งของ หรือ บุคลิกยิ้มแย้มแจ่มใส สำหรับพนักงานต้อนรับ เป็นต้น

ความหมายของ “คนที่มีคุณภาพ”

ส่วนคำว่า “นิสัยดี ๆ”

หมายถึง อุปนิสัย (Habits) /ทัศนคติ (Attitude) ที่ดี เช่น ความซื่อสัตย์ ความอดทน ความขยันหมั่นเพียร ความเป็นกัลยาณมิตรกับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

ที่มา: (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2545)

คนที่มีคุณภาพ

ศักยภาพ สมมรถนะ หรือ Competency หนังสือ“Testing for Competence rather than Intelligence” McClelland ค.ศ. 1973

ที่มีองค์ประกอบ3 ด้าน

(1) ความรู้ความสามารถ K (Knowledges) เป็นความรู้ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานนั้นๆ, คือความสามารถที่แสดงออกในลักษณะพฤติกรรมภายนอกที่มองเห็นได้

(2) ทักษะ S (Skills) เป็นทักษะที่เป็นความสามารถซึ่งเน้นในแง่จิตใจ สิ่งที่ปฏิบัติด้วยมือหรือคำพูด เช่น การพูดจาที่อ่อนหวาน ทำให้สามารถขายของได้มากผู้ซื้อพึงพอใจเป็นต้น

(3) คุณสมบัติที่เหมาะกับงาน (Abilities) เช่น ขับรถได้ สำหรับหน้าที่พนักงานส่งของ หรือ บุคลิกยิ้มแย้มแจ่มใส สำหรับพนักงานต้อนรับ เป็นต้น

ส่วนคำว่า “นิสัยดีๆ” จะนับรวมถึง

(4) อุปนิสัย (Habits) /ทัศนคติ (Attitude) ที่ดีไม่ว่าจะเป็นความซื่อสัตย์ ความอดทน ความขยันหมั่นเพียร เป็นต้น

ที่มา: อุดา มหาพสุธานนท์, 2545

พระราชทานโดยพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ความหมายของ “คนที่มีคุณภาพ”

- “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” คือ----การบริหารมนุษย์สู่คนที่มีคุณภาพ”
- แต่“คน”หรือ“กลุ่มคน” ที่มีคุณสมบัติ” “คนที่มีคุณภาพ” ย่อมมีอยู่จำกัดและหาได้ยาก
- ดังนั้นหลายองค์การ จึงมีหน่วยงานหนึ่งเพื่อทำหน้าที่สรรหา-คัดเลือก และ พัฒนาบุคลากร → เป็นหน่วยงานทางด้านบุคคล(**Personnel Department**)
- หน่วยงานทางด้านบุคคล(**Personnel Department**) รับผิดชอบ งานด้านการบริหารงานบุคคล (**Personnel Management-PM**) ทำหน้าที่บริหารมนุษย์สู่ ”คนที่มีคุณภาพ” เป็นประโยชน์ต่อองค์การสู่ความยั่งยืน

ที่มา: (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2545)

HRM& HRD

สองคำที่คล้ายคลึงกันคือ HRM และ HRD → มีความแตกต่างดังนี้

- **Human Resource Management (HRM)** หมายถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ หรือ“การบริหารทรัพยากรบุคคล” มีงานที่เกี่ยวข้อง เช่น
  - การวางแผนความต้องการจำนวนบุคคลากร
  - การกำหนดคุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลากร
  - การใช้งานบุคลากรคนนั้นให้ประโยชน์ต่อองค์การ และ
  - การดำเนินงานหลังจากพนักงาน พ้นจากงาน (ประเทือง สุขแสวง, 2563)
- **Human Resource Development (HRD)** หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเพิ่มพูนคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ให้เพิ่มขึ้น ทั้งในระดับในองค์การ และ ระดับ มหภาค

HRD & HRM

Human Resource Development หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเพิ่มพูนคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ โดยใช้กลวิธีต่าง ๆ

หลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.ประเมินสถานการณ์ตลอดจนความต้องการที่ถูกต้องและแท้จริง (Real Situations and Needs Assessments)

2.ออกแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Development Programs Design)

3. การประเมินผล (Evaluation)

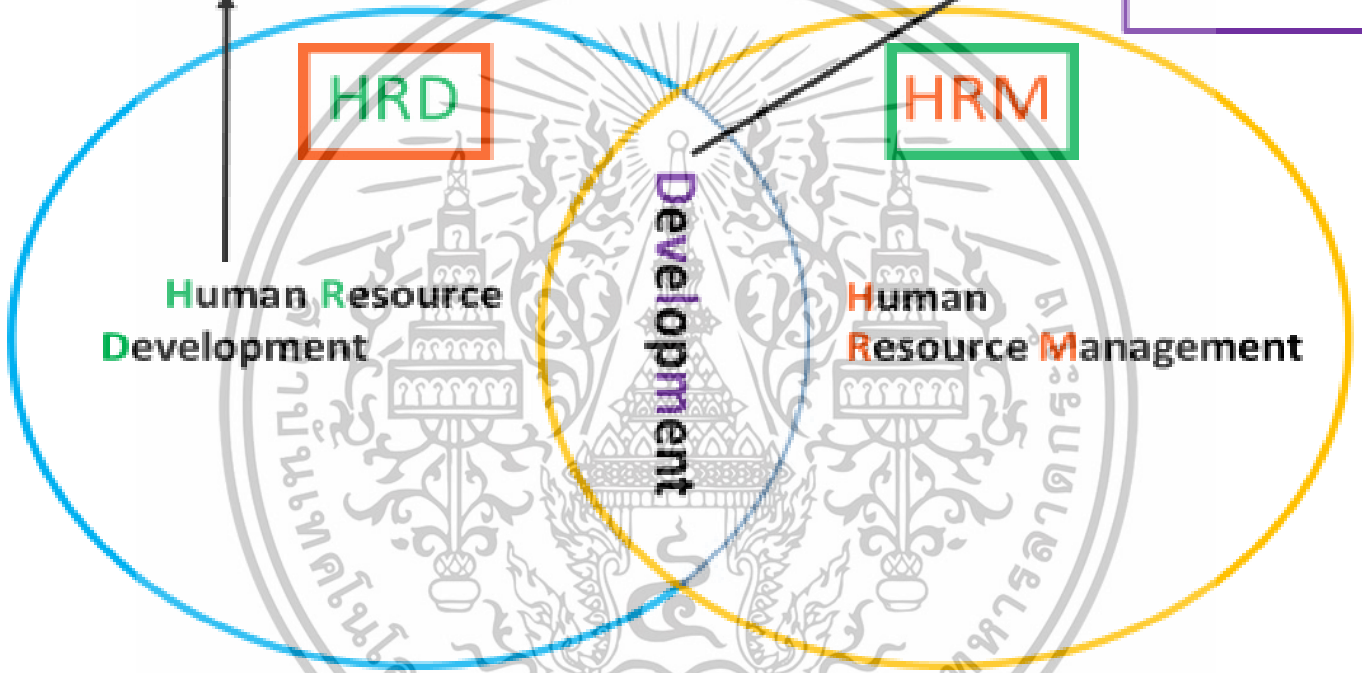
4. สรุปและแจ้งผล (Conclusion and Feedback)

ที่มา: Tada Ratchagit, 2562

ที่มา: Tada Ratchagit, 2562
ที่มา:

การพัฒนาทรัพยากรระดับมหภาค

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ



องค์กรจะก้าวไปได้ไกลอย่างมีประสิทธิภาพต้องเกิดจากบุคลากรที่มีศักยภาพ ฉะนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นพันธกิจสำคัญที่จะต้องใส่ใจ (ที่มา: Tada Ratchagit, 2562), ประเทือง สุขแสวง (2563)

Human Resource Management หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผน การกำหนดคุณลักษณะ และคุณสมบัติของประชากร เริ่มตั้งแต่เป็นสมาชิกขององค์การจนองค์จากองค์การ

HRM & HRD

- ระดับจุลภาค

ส่วนนี้จะเป็นส่วนหนึ่งของงานHRM เช่น พัฒนาบุคคลที่อยู่ในองค์การหนึ่งๆ ปกติจะมี2ส่วนใหญ่ๆ ได้แก่ (1) ใช้ในการลดจุดอ่อนและพัฒนา: ใช้กลวิธีเพื่อการพัฒนาบุคลากร โดยการวิเคราะห์ว่าพนักงานแต่ละคนในองค์กรมีจุดอ่อนอะไรที่ควรต้องปรับ- หรือ เพิ่มจุดแข็งให้มากขึ้น --การดำเนินงานผู้บริหารในหน่วยงานหลัก(Line agency) ร่วมมือกับหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Staff agency) เพื่อช่วยให้องค์การสามารถแก้จุดอ่อนของพนักงานคนนั้นอย่างตรงจุดมากที่สุด

HRM & HRD

(2) เป็นกลยุทธ์เพื่อหาแนวทางในการปรับตำแหน่ง/โอนย้ายพนักงานคนนั้นไปอยู่ส่วนงานอื่น ดังนั้นจึงต้องหาความแตกต่างคุณสมบัติ พนักงานที่จะต้องไปอยู่หน่วยงานใหม่นั้นควรมีคุณสมบัติอย่างไร และพนักงานที่จะไปอยู่ต้องมีการเพิ่มพูนศักยภาพในด้านใด จึงจะทำงานได้ จึงเป็นแนวทางที่จะพัฒนาพนักงานในจุดนั้น

HRM & HRD

ในระดับมหภาค

เป็นการพัฒนาคน ในระดับมหภาคที่ไม่ใช่บุคคลากรในองค์การ เช่น การส่งเสริมการศึกษาให้ เด็กนักเรียน/ นักศึกษา นับว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)

HRM & HRD

- จากรูปจะชี้ให้เห็นว่า บทบาทหนึ่ง ของ HRM คือการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้และทักษะในด้านต่างๆ เพื่อให้มีความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติงานและพัฒนางานของตนเอง
- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือความพยายามอย่างต่อเนื่องของฝ่ายบริหารในการวางแผนเพื่อปรับปรุงขีดความสามารถ (Competency) และการวางแผนและพัฒนาทางวิชาชีพ (Career Planning and Development) ของบุคคลากรในองค์การ

HRM & HRD

- มี”การฝึกอบรม(Training)”เป็นกิจกรรมที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อพัฒนา(Training and Development–T&D) พนักงานในองค์การได้เรียนรู้ในสิ่งที่เป็นศักยภาพที่จำเป็นทางอาชีพ (Career) ซึ่งพนักงานแต่ละคนจะมี เส้นทางสายอาชีพ(Career Path)” ของตน

ที่มา: (Mondy, Noe และ Premeaux, 1999)

HRM & HRD

ตัวอย่าง: “เส้นทางสายอาชีพ(Career Path)”

- ต้องการปรับตำแหน่งพนักงานคนหนึ่งสูงขึ้นจากตำแหน่งหัวหน้าส่วนโรงงาน ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้จัดการโรงงาน
- จำเป็นต้องมีการพัฒนาให้พนักงานคนนั้นมีความเหมาะสมที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งผู้จัดการโรงงาน
- ดังนั้นในกรณีนี้ ฝ่ายHRM จะต้องศึกษาว่าคุณสมบัติของสองตำแหน่งมีอะไรที่แตกต่างกัน และการจะปรับตำแหน่งพนักงานคนนั้นจะต้องพัฒนาศักยภาพด้านใดเพิ่มขึ้นบ้าง วิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายวิธี เช่น”การฝึกอบรม หรือ Training”
- ซึ่งทั้งตัวพนักงานและหน่วยงานทางด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์(HRM) ควรสนับสนุนให้พนักงาน แต่ละคน ได้พัฒนาเพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ-ประสิทธิผล พร้อมๆ กับเป้าหมายของพนักงานผู้นั้นเอง

จบแล้วค่ะ-Online ครั้งที่ 1> ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

-ขอให้นักศึกษาทุกคนมีความสุขกับการเรียน **Online** นะคะ-

อย่าลืมไปกรอกข้อมูลใน Google Form

ให้ส่งภายในวัน พุธ / พฤหัส เที่ยงคืน นะคะ

จบSheet ครั้งที่- 8



ขอบคุณค่ะ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ห้อง FAM404/202/404

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel Line Id: 081-826-1800

2 – 3 มีนาคม 2563

PRINCIPLES OF MANAGEMENT

รหัสวิชา 14026116

Sheet -9 - การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการจัดการ และการจัดองค์กร-2

Organization การจัดการองค์การ (ครั้งที่2)

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ห้อง FAM404/202/404

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel Line Id: 081-826-1800

9 – 10 มีนาคม 2563

Sheet 9

Organization การจัดการองค์การ (ครั้งที่2)

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

Dr. Pornsri laurujisawat

คณะการบริหารและจัดการ,KMITL

Email: pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 081-8261800

คำอธิบายรายวิชา: การจัดการ

- ศึกษาลักษณะขององค์กรธุรกิจ เน้นหน้าที่และบทบาทของผู้บริหาร การจูงใจ การสื่อสารและการตัดสินใจ กระบวนการจัดการ การจัดการให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพในการทำงาน ความรับผิดชอบต่อองค์กรธุรกิจและสังคม
- **Study of characteristics of business organization; manager's role and duties; motivation, communication and decision making; effective management for business firms, corporate social responsibility.**

❑สิ่งที่เราเรียนมาแล้ว คือ สีเขียว

❑สิ่งที่เราจะเรียน ครั้งนี้ คือ สีแดง

การจัดการ- HR

- ดังนั้น “กระบวนการจัดการ”

ในที่นี้ จึงขออนุญาต ฉายภาพของ

“การจัดการ HR” ต่อจากครั้งก่อน

บทนำ

Sheet ชุดนี้เป็นชุดที่ **9** ตอน-2

- เรื่อง **“กระบวนการจัดการ HR”** ดั่งที่กล่าวไว้นะคะ---ในขณะ ที่เรายังเรียน **Online –** ครู จะเอาเกร็ดเล็กเกร็ดน้อย ที่เรามีโอกาส เรียนรู้ เรื่อง”การจัดการ” จาก เจ้าโควิท มาถอดบทเรียนกัน

ให้สอดคล้องกับการสร้างบรรยากาศ

“องค์การแห่งการเรียนรู้”

บทนำ

- ให้สอดคล้องกับการสร้างบรรยากาศ “องค์การแห่งการเรียนรู้”
- นักศึกษาจำได้ไหม”องค์การแห่งการเรียนรู้”คืออะไร?
- **เราเคยได้ยินคำนี้ที่ไหนเอ่ย?**

Covid -19-→ ดู VDO ในline ที่ครู FW ไปนะคะ



องค์การแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษาจาก “โควิท-19”

อยู่บ้าน หยุดเชื้อ เพื่อชาติ





การเช็คชื่อในครั้งนี้

- กติกาการเช็คชื่อพิเศษ-วันนี้
- ให้นักศึกษา เปิดกล้อง-→ ถ่ายรูปหน้าตัวเอง ระหว่างที่กำลังสอน กับ **Power point** หน้าที่อาจารย์ กำหนด ----โดยเห็นหน้านักศึกษากำลังเปิดกล้องอยู่-กับ **power point** ของอาจารย์หน้าใดหน้าหนึ่ง ใน**sheet**ชุดที่กำลังสอน ส่งมาใน**line** ระหว่างเวลาที่กำลังเรียน (ใน **Note Line** ประจำวันที่เรียน)

การจัดการ : Principle of Management

On line ครั้งที่-2

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

Dr. Pornsri laurujisawat

คณะการบริหารและจัดการ,KMITL

Email: pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 081-8261800

การบริหารทรัพยากรมนุษย์
กระบวนการจัดการ และ การจัดองค์การ

(1) ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจ

- ทรัพยากรมนุษย์คืออะไร?
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM)
- ความหมายของ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” คือการบริหารมนุษย์สู่คนที่มีคุณภาพ”
- HRM& HRD

(2) ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)

2. ทฤษฎีองค์การ

“ทฤษฎีองค์การ“

เป็นหลักการศึกษาถึง โครงสร้าง และ การออกแบบองค์การ โดยอธิบายว่า องค์การถูกจัดตั้งขึ้นมาได้อย่างไร? และ ให้ข้อเสนอแนะการสร้างองค์การในลักษณะใด ที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การ

ที่มา: (นิตยา เงินประเสริฐศรี, (2540))

2. ทฤษฎีองค์การ

“ทฤษฎีองค์การ“

” ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)” หมายถึง

- **แนวคิดเกี่ยวกับองค์การที่ได้รวบรวมอย่างเป็นระบบ**
- **มีองค์ประกอบเป็นระบบย่อย ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน มีผลกระทบต่อกันและกัน**

ที่มา: (นิตยา เงินประเสริฐศรี, (2540))

2. ทฤษฎีองค์การ กับ กระบวนการ

“ทฤษฎีองค์การ“

- เป็นการอธิบายถึง”องค์การ” ที่รวมของคนทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน
- มีฝ่ายบริหาร สูงสุดพิจารณากำหนดทิศทางขององค์การ ด้วยการระบุวัตถุประสงค์ จัดทำเป้าหมายและกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายนั้น
- กระบวนการดังกล่าวเกี่ยวข้องกับบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การ ต้องมีแผนและระบบการทำงานบ่งบอกถึงอำนาจหน้าที่ และ ขอบเขต ความรับผิดชอบของบุคคลและฝ่ายต่างๆ อย่างชัดเจน สิ่งเหล่านี้นำมาสู่การพัฒนาโครงสร้างองค์การ และ การวางระบบที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานทั้งหมดขององค์การ

2. ทฤษฎีองค์การ

“ทฤษฎีองค์การ“

- โดยทฤษฎีองค์การมุ่งที่จะพรรณนา (**Descriptive)** อธิบาย (**Prescriptive)** และพยากรณ์ **(forecast)** ความสัมพันธ์ระหว่างปรากฏการณ์ กับ ส่วนประกอบหรือตัวแปรในองค์การนั้น ๆ

ที่มา: (เสนาะ ติเยาว์, 2544)

2. ทฤษฎีองค์การ- องค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน

“ทฤษฎีองค์การ“

- โดยทฤษฎีองค์การมุ่งที่จะพรรณนา (**Descriptive**) อธิบาย (**Prescriptive**) และพยากรณ์ (**forecast**) ความสัมพันธ์ระหว่างปรากฏการณ์ กับ ส่วนประกอบหรือตัวแปรในองค์การนั้น ๆ (เสนาะ ติเยาว์, **2544**) ซึ่งสามารถอธิบายองค์ประกอบสำคัญ **2** ส่วนได้แก่

  1) สิ่งทีเป็นรูปธรรม (**Hardware**)

  2) นามธรรม (**Software**)

ที่มา: (นิตยา เงินประเสริฐศรี, (2540))

2. ทฤษฎีองค์การ

1) สิ่งที่เป็นรูปธรรม (**Hardware**) ในเรื่องที่เกี่ยวกับ ตัวอย่างดังต่อไปนี้

- โครงสร้างและการออกแบบองค์การ (**Robbins, Stephen P. (2001)**
- รูปแบบและกฎเกณฑ์ในการออกแบบองค์การ (**Richard L. Daft, 2010)**
- การกำหนดหน้าที่ขององค์การว่าส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่ทำงานในองค์กรอย่างไร? ส่งผลกระทบต่อสังคมอย่างไรในระหว่างการดำเนินงาน **(Gareth. Jones, 2004)**

2) นามธรรม (**Software**) ในเรื่องที่เกี่ยวกับ ตัวอย่างดังต่อไปนี้

- แนวคิดที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เช่น พฤติกรรมของบุคคล กลุ่มย่อยและกลุ่มต่าง ๆภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ **(Henry L. Tosi, John R. Rizzo, Stephen J. Carroll. (1986)**
- การสื่อสาร
- วัฒนธรรมในองค์การ

ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)

สิ่งที่เป็นรูปธรรม

- โครงสร้างและการออกแบบองค์การ
- รูปแบบและกฎเกณฑ์ในการออกแบบองค์การ
- การกำหนดหน้าที่ขององค์การว่าส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่ทำงานในองค์การอย่างไรและส่งผลกระทบต่อสังคมอย่างไรในระหว่างการดำเนินงาน

สิ่งที่เป็นนามธรรม

- แนวคิดที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและ กัน เช่นพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มย่อยและกลุ่มต่างๆภายในองค์การอย่างเป็นระบบ
- การสื่อสาร
- วัฒนธรรมในองค์การ

องค์การ ซึ่งเป็นที่รวมของคนซึ่งร่วมทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

ที่มา: ประยุกต์จาก (เสนาะ ติเยาว์, 2544)

ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) กับแนวคิด 3 สำนัก

ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) จาก 3 สำนัก ดังนี้

(1) สำนักทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม จะมุ่งเน้นโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ และการบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่กำหนดไว้เป็นหลัก

(2) สำนักทฤษฎีองค์การเน้นมนุษยสัมพันธ์ จะมีลักษณะให้ความสำคัญกับความรู้สึกของคนมากขึ้น และ มีโครงสร้างองค์การอย่างไม่เป็นทางการ

(3) สำนักระบบและสถานการณ์ จะให้ความสำคัญกับการพิจารณาถึงลักษณะของระบบต่างๆ ภายในองค์การที่มีความสัมพันธ์กันและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การนั้นๆ

ที่มา: นิตยา เงินประเสริฐศรี, (2540))

3 วงจร หรือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)หรือ ขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในองค์กรส่วนใหญ่ มักกำหนดหน้าที่ “การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล” ให้มีหน่วยงานที่ดูแลโดยตรง เช่น หน่วยงานทางด้านบุคคล (**Personnel Department**) ซึ่งจะมีงานในส่วนของ วงจร หรือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือ ขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ **(Human Resource Management)**

โดยมีเนื้องานอยู่สองส่วนคือ

3.1) งานเบื้องต้น และ

3.2) งานในการบริหารบุคคล

3.1งานเบื้องต้น-การวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือกำลังคนที่ต้องการ

เป็นงานทำร่วมกัน กับผู้ บริหารทั้งองค์กร ทั้งผู้บริหารในสายงานตรงและผู้บริหารในฝ่ายบุคคลร่วมกัน เพื่อให้ได้ภาพรวมถึงอัตรากำลังคนที่ต้องการในแต่ละปี ของแต่ละฝ่าย

3.1งานเบื้องต้น-การวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือกำลังคนที่ต้องการ

1/ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning-HRP)



4.3.1งานเบื้องต้น-การวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือกำลังคนที่ต้องการ

2/ หรือการวางแผนกำลังคน (Manpower planning) เพื่อคำนวณหาความต้องการกำลังคน โดยวิธี

ใช้เทคนิควิธีการเชิงคุณภาพ (Qualitative approach) เช่น วิธีการระดมสมอง (**Brain storming**) เป็นวิธีการใช้ดุลพินิจของผู้บริหารในทุกระดับเป็นการกำหนดความต้องการกำลังคน

วิธีการเชิงปริมาณ (Quantitative approach) เช่น ใช้วิธีการคำนวณทางคณิตศาสตร์ และ สถิติมาช่วยในการวิเคราะห์แนวโน้ม (**Trend analysis**), การวิเคราะห์อัตราส่วน (**Ratio analysis**) และการวิเคราะห์การถดถอย (**Regression analysis**) ในการคำนวณหาความต้องการกำลังคน



3.2 งานในการบริหารบุคคล

รับผิดชอบตั้งแต่

- **การสรรหา-การคัดเลือก-**
- **จัดการคนเข้าทำงาน-**
- **การดูแลรักษา-พัฒนา-การออกจากงาน และ**
- **การดำเนินการเมื่อบุคลากรหมดสิ้นสภาพ**

→ เป็นวงจร-กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดูแลงานประกอบ เป็นวงจร ด้วยหน้าที่ย่อย ๆ 3Rs

ที่มา: (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2545)

3.2 งานในการบริหารบุคคล

การสรรหาบุคคลากร

1/ Recruitment: การสรรหา และ คัดเลือกบุคคลกร

1.การสรรหา(**Recruiting**): เป็นการสรรหาคนที่เหมาะสม มาบรรจุในตำแหน่งที่ต้องการใหม่หรือตำแหน่งที่ว่างลงซึ่งทางฝ่าย**HRM**จะต้องทำการสรรหาโดยทำอย่างไรจึงจะดึงดูด บุคคลที่เป็น“การบริหารทรัพยากรมนุษย์” คือการบริหารมนุษย์สู่คนที่มีคุณภาพ”เข้าร่วมงานกับองค์การตามหลักปรัชญาว่า“นำคนที่เหมาะสม กับงานมาลงตำแหน่งที่เหมาะสมกับบุคคล” (**Put the right man to the right job**) (ตามที่ **Taylor**ได้เคยให้แนวคิดไว้ ในการจัดการยุค **Classic**)

3.2 งานในการบริหารบุคคล

การสรรหาบุคคลากรได้จาก3แหล่ง

โดยปกติการสรรหาบุคคลากรได้จาก3แหล่ง ได้แก่

(1) จากภายในองค์กร (**Internal recruitment source**) เป็นการให้โอกาสแก่บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์การอยู่แล้ว เพื่อทำการโอนย้ายหรือเลื่อนตำแหน่ง (**Transfer and promotion**) บุคลากรขึ้นมาแทนตำแหน่งที่ต้องการ นับเป็นกลยุทธ์การสร้างขวัญกำลังใจ(**Morale**) และ ความผูกพัน(**Commitment**) ให้เกิดกับสมาชิกในองค์กรที่ตั้งใจทำงานได้เป็นอย่างดี อีกทั้งบุคคลภายในองค์การ มีความชำนาญ รู้งาน และ รู้ระบบองค์การเป็นอย่างดี ไม่ต้องเรียนรู้งานใหม่ นับเป็นการสรรหาที่ต้นทุนต่ำที่สุด

3.2 งานในการบริหารบุคคล
การสรรหาบุคคลากรได้จาก3แหล่ง

(2) จากแหล่งกำลังคนภายนอก (**External recruitment source**) มีการรับสมัครตามปกติ เพื่อสรรหาบุคคลที่มีคุณภาพตามแหล่ง (**Sources**)ต่างๆ (หารูป **Job Fair** มาใส่)เช่น สรรหาโดยผู้สมัครเดินเข้ามาสมัครเอง, ผ่านสถานศึกษา, ผ่านสื่อโฆษณา, ผ่านสำนักงานจัดหางานทั้งภาครัฐ, ผ่านระบบออนไลน์ เป็นต้น

3.2 งานในการบริหารบุคคล
การสรรหาบุคคลากรได้จาก3แหล่ง

(3) จากการคัดเลือกบุคคลภายนอกด้วยการใช้บริการจากบริษัทภายนอกช่วย จัดหาพนักงานผู้สมัครที่เป็น‘เป้าหมาย’ให้ เรียกรูปแบบการให้บริการว่า**“Head Hunter”** ซึ่งบริษัทผู้ให้บริการจะหาผู้สมัครตามความต้องการ หรือ **Requirement** ของบริษัทที่ต้องการสรรหาบุคคลากรซึ่งบุคลากรที่ต้องการสรรหานั้นมักมีคุณสมบัติเด่นจริง ๆโดยบริษัทที่ต้องการสรรหาบุคคลากรยินดีจ่ายค่าตอบแทนเงินเดือนให้กับบุคคลากรที่กำลังสรรหาในอัตราที่สูงกว่าปกติ อีกทั้งบางครั้ง มีการสรรหาจากต่างประเทศในตำแหน่งที่ต้องความชำนาญระดับโลก เป็นต้น

3.2 งานในการบริหารบุคคล
การคัดเลือกคน(Selection)

2. การคัดเลือกคน(Selection):การคัดเลือกคน(**Selection**) เป็นกระบวนหนึ่งในการสรรหามีเป้าหมายเพื่อการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ โดยหลักการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน(**Selection**) ในแต่ละองค์กรมี การกำหนดกฎเกณฑ์ที่แตกต่างกันออกไป) เช่น

3.2 งานในการบริหารบุคคล
การคัดเลือกคน(Selection):

- การพิจารณาใบสมัครและประวัติผู้สมัคร,
- การทดสอบ(**Testing**),
- การสอบสัมภาษณ์(**Interview**-มีสองฝ่ายคือผู้สัมภาษณ์ (**Interviewer**) และ ผู้รับการสัมภาษณ์ (**Interviewee**) หรือ ในฐานนะของผู้สมัคร ((**Applicant**) (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2543),







3.2 งานในการบริหารบุคคล

การคัดเลือกคน(Selection):

การวัดความรู้ทางจิตวิทยา (**Attitude Test**-เป็นการวัดความแตกต่างกันทั้งในทางการแสดงออก การกระทำ และทัศนคติของแต่ละบุคคล ลักษณะที่แตกต่างกันวัดได้โดยการทดสอบอย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์-วิธีการวัดผล

ที่มา: (วิลาส สิงหวิสัย, 2532)

3.2 งานในการบริหารบุคคล
การคัดเลือกคน(Selection):

- การสอบประวัติ หลังจากได้บุคลากรที่น่าสนใจ ประสงค์จะทำการคัดเลือกในขั้นตอนต่อไป
- การตรวจร่างกาย(**Physical examination**) เป็นต้น
- ทำสัญญาจ้าง







3.2 งานในการบริหารบุคคล
การจัดคนเข้าทำงาน(Staffing)

3. การจัดคนเข้าทำงาน(**Staffing**) : เป็นส่วนหนึ่งของงาน“การบริหารทรัพยากรบุคคล” (**Human resource management-HRM**) การจัดคนเข้าทำงาน ฝ่ายบุคคล(**HR**) ต้องทำตามความต้องการที่ผู้บริหารแต่ละฝ่ายที่ต้องการบุคคลากรและฝ่าย**HR** ร่วมปรึกษาหารือว่าต้อง การ บุคลากรในตำแหน่งใด ในโครงสร้างองค์กร(**Organizing**)



3.2 งานในการบริหารบุคคล

เป็นการจัดการให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติที่แตกต่างกัน ได้รับการคัดเลือกมาแล้วเข้าทำงานในโครงสร้างองค์การตามความเหมาะสม (**Put the right man to the right job**) มี**Job Description** ที่ชัดเจนสามารถปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสม ในหลายองค์การ เมื่อผู้สมัครผ่านกระบวนการ การสรรหาและคัดเลือก และได้รับการจัดเข้าทำงานแล้ว บางองค์กรอาจจะมีขั้นตอนการทดลองงานก่อน **(Probation)** ก่อนการบรรจุ

3.2 งานในการบริหารบุคคล

การบรรจุ-แต่งตั้ง(Placement)และการปฐมนิเทศ (Job orientation)

4. การบรรจุ-แต่งตั้ง(Placement)และการปฐมนิเทศ (Job orientation) เมื่อบุคลากร ผ่านเกณฑ์การประเมินการทดลองงาน จะมีเรื่องของ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับแรงงานทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง ทำให้บุคคลผู้นั้นจะเป็นบุคคลากรหรือพนักงาน หรือ **Staff** (หรือชื่อตำแหน่งอื่นตามที่ตกลงกันแต่แรกรับสมัคร) ขององค์กรโดยสมบูรณ์แบบ

3.2 งานในการบริหารบุคคล

Recruitment การสรรหา และ คัดเลือกบุคคลกร

1. การสรรหา (Recruiting)
2. คัดเลือกคน (Selection)
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
4. การบรรจุ-แต่งตั้ง (Placement) และการปฐมนิเทศ (Job orientation)

3.2 งานในการบริหารบุคคล

2/ Retain (การรักษา และ บริหารบุคลากร): หลังจากได้บรรจุพนักงานเรียบร้อยแล้ว องค์การยังต้องมีหน้าที่ในการดูแลรักษา'คนที่มีคุณภาพ' ให้อยู่ในองค์การให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ ถือเป็นภารกิจสำหรับผู้บริหารในองค์การต่างๆ ในแง่ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหลายเทคนิควิธีการ เช่น การจัดคนเข้าทำงาน การมอบหมายงานการบริหารค่าตอบแทน, การบริหารผลการปฏิบัติงาน, การเลื่อนขั้นและตำแหน่ง, แรงงานสัมพันธ์ รวมทั้งการดูแลสุขภาพและความปลอดภัยบุคคลากร



3.2 งานในการบริหารบุคคล

5.การมอบหมายงาน **(Delegation):** ฟิลิป เซ็ลสนิค (ค.ศ.1919- 2010) กล่าวว่า “การมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่นั้นจำต้องมอบหมายให้ผู้ที่มีความชำนาญหรือเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ เพื่อสามารถใช้วิจารณญาณในเรื่องที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม โดยการมอบหมายงานเกิดขึ้นเมื่อมีการแบ่งงานกันทำในหน้าที่งานต่าง ๆ ให้แต่ละคนแผนกงานมีอำนาจหน้าที่เฉพาะเรื่องตามความเชี่ยวชาญของตน

การมอบหมายงานให้”คนมีคุณภาพ”

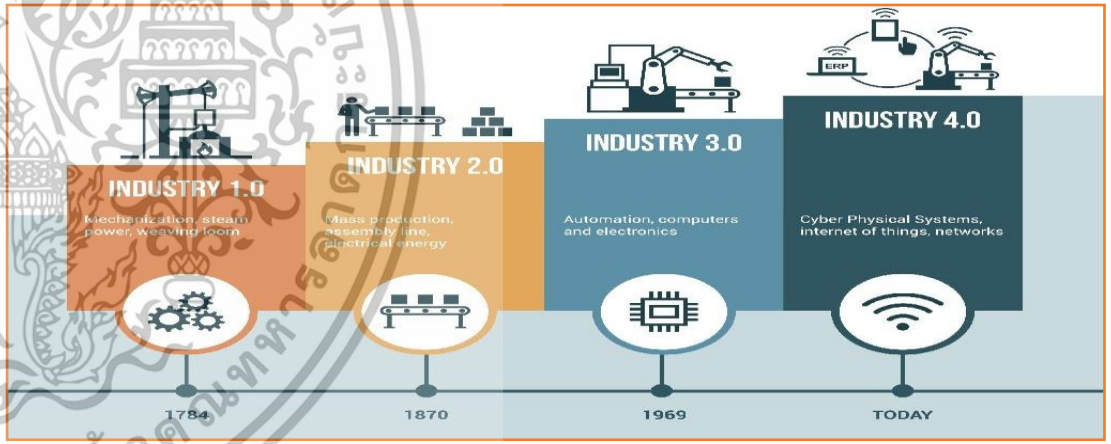
ที่มา: https://www.youtube.com/watch?v=KMiejqYB9cY

ดู ใน link ที่ครู FW ไปนะคะ



รูปจากVDO เป็นการผลิตใช้เทคโนโลยีในยุคไหน?





3.2 งานในการบริหารบุคคล

ผลที่เกิดขึ้นคือแผนกงานที่ได้รับมอบหมายจะมุ่งทำงานเพื่อการบรรลุตามเป้าหมายย่อยหรือเป้าหมายในส่วนตนตามงานที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่ มากกว่าการมุ่งทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายหลักขององค์การ ส่งผลให้เกิดปัญหาเป้าหมายของแผนกงานมาก่อนหรือสำคัญกว่าเป้าหมายขององค์การโดยรวม”

ที่มา: (ปภาวดี มนตรีวัต, 2561)

3.2 งานในการบริหารบุคคล

6. การบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยการ การประเมิน (**Evaluation** หรือ **Performance Management**) เป็นขั้นตอนเพื่อประเมินผลการปฏิบัติ (**Performance management**) เพื่อนำมาผลการประเมินมาประกอบผลการพิจารณาการจ่ายเงินเดือน-ผลตอบแทน และ อื่น ๆ เช่น เพื่อนำผลการปฏิบัติงานเป็นข้อมูลย้อนกลับ (**Feedback**) ให้พนักงานได้ใช้ปรับปรุงผลการปฏิบัติของตน (**Harris, 1997**) เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการงานบุคลากร

3.2 งานในการบริหารบุคคล

โดยเฉพาะ กลุ่ม บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน ให้มีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เช่นให้ได้ตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน รวมจนถึงการมอบรางวัลให้แก่กลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นเหล่านั้น เป็นรางวัลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน (**Performance appraisal**) ทั้งในรูปของการขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส หรือ สิทธิประโยชน์ในด้านอื่นๆ เป็นต้น โดยในปัจจุบันยังนับว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน (**Mondy** และ **Noe,** 1996) เป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดในการให้คุณให้โทษบุคลากรอย่างยุติธรรม

3.2 งานในการบริหารบุคคล

วิธีการประเมินการปฏิบัติงาน มี 2 ประเภท คือ

แบบประเมินเชิงวัตถุวิสัย (**Objective methods**) หมายถึงการประเมินที่ใช้หลักการทางสถิติหรือคณิตศาสตร์เชิงปริมาณมาช่วยในการวัดและประเมินผล เป็นการประเมินที่สามารถมองเห็นตัวเลขได้อย่างชัดเจน เช่น การตรวจสอบจำนวนผลผลิต (**Number of units produced**), การตรวจสอบอัตราของเสีย (**Scrap rate**), ยอดขายตามเป้าหมาย, จำนวนยอดขายการเรียร้องขอคืนของ (**Number of claims**) และแบบวัดประเมินผลการปฏิบัติงาน (**Performance test**) เป็นต้น

3.2 งานในการบริหารบุคคล

แบบใช้ดุลยพินิจ (Judgmental methods) หมายรวมถึงวิธีการใช้ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ประเมินเพียงแต่ประชุมระดมสมองแล้วตัดสินใจประเมิน

โดยส่วนใหญ่ จะนำผลประเมินทั้งสองส่วน และให้ค่าออกมาเป็นผลการปฏิบัติงานที่จะนำมาใช้ในการประเมิน

3.2 งานในการบริหารบุคคล

- ผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน (เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงตัวเองของพนักงาน)
- ผลการปฏิบัติงานที่เท่ากับมาตรฐาน หรือ
- ผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน (ใช้เป็นข้อมูลในการส่งเสริมในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและขึ้นเงินเดือน)

3.2 งานในการบริหารบุคคล

7.การบริหารค่าตอบแทน: การจ่ายเงินเดือนและผลตอบแทน (**Compensation management**) หมายถึงการปฏิบัติ ตามนโยบายในการจ่ายตอบแทนการทำงานของลูกจ้าง ตามที่ได้ตกลงกันไว้ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม ความเหมาะสม และพึงพอใจแก่บุคคลากร ซึ่งค่าตอบแทนจำเป็นต่อองค์การอย่างยิ่ง เพราะวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้การบริหารจ่าจ้าง เงินเดือน และผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆ เป็นไปอย่างมีระบบ ควบคุมได้ และสอดคล้องกับนโยบายองค์การ รวมทั้งเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และได้ประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดจากการใช้เม็ดเงินขององค์การ

ต้นทุนที่ถูกจ่ายเป็นค่าตอบแทนแก่พนักงานเป็นต้นทุนที่เพิ่มขึ้นเรื่อยในทุกปี จำเป็นต้องบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้ได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจ เนื่องจาก ค่าตอบแทนเป็นต้นทุน ของการจัดการ ดังนั้นหากสามารถบริหารค่าตอบแทนให้เป็นต้นทุนที่มีประสิทธิภาพมากเท่าใดย่อมทำให้องค์การได้เปรียบเทียบในการแข่งขันมากขึ้นเท่านั้น

ที่มา: (โชคดี เดชกำแหง, 2544)

3.2 งานในการบริหารบุคคล

ดังนั้น แนวทางการจ่ายผลตอบแทนต่างๆ ให้กับพนักงานในองค์การ ควรบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และ ควรมุ่งยึดหลักการที่สำคัญ 3 ประการ (1) หลักความเสมอภาคและความเป็นธรรม, (2) เพื่อการแข่งขัน (**Attractiveness and competitiveness**), (3) ความสามารถในการจ่ายและต้นทุนแรงงาน (**Ability to pay and labor cost**)

ที่มา: (โชคดี เดชกำแหง, 2544)

3.2 งานในการบริหารบุคคล

(1) หลักความเสมอภาคและความเป็นธรรม (**Equity and fairness**) ตามหลักปรัชญาที่ว่า “งานเท่ากันจ่ายเท่ากัน” (**Equal pay for equal work**) ดังนั้นจึงควรกำหนดลักษณะงานแต่ละงาน และ ประเมินค่างาน (**Job Evaluation** หรือ นิยมเรียกสั้นๆ ว่า **“JE”**) **JE** หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นทางการในการกำหนดค่าของงาน แล้วนำมาเปรียบเทียบกันเพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างงานในตำแหน่งต่างๆ (**Henderson,** 2000)

เพื่อวัดว่าค่างานแต่ละงานมีคุณค่ามากน้อยแตกต่างกันอย่างไร เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ว่า แต่ละงานควรจะจ่ายในลักษณะใดสำหรับตำแหน่งที่คล้ายกันและแตกต่างกัน และงานใดควรจ่ายในอัตราใด สูง-ต่ำ แตกต่างจากองค์กรอื่นจ่ายอย่างไร? การประเมินผลการปฏิบัติงาน(**Performance appraisal**)ของพนักงานในแต่ละปี เพื่อทำการขึ้นเงินเดือนและผลตอบแทน ซึ่งมีมาตรฐานในการวัดย่อมส่งผลถึงประสิทธิภาพในการบริหารค่าตอบแทน โดยผู้ทำงานได้ผลงานดีมีคุณภาพเป็นที่ประจักษ์ชัดแก่หน่วยงานสามารถขึ้นผลตอบแทนในอัตราที่สูงกว่าพนักงานอื่น

ที่มา: (ประยุกต์ข้อมูลจาก ตุลา มหาพสุธานนท์, **2545**)

3.2 งานในการบริหารบุคคล

พนักงานคนอื่นยอมรับทำให้เกิดความพอใจ ในหมู่พนักงาน และระบบการจ่ายผลตอบแทนได้รับการยอมรับ มีประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เพื่อฉายภาพใคร่ขอยกตัวอย่าง เช่น ตำแหน่งเลขานุการผู้จัดการฝ่าย พนักงานบัญชีพนักงานบุคคล และพนักงานพัสดุ เมื่อมีการประเมินค่างานแล้ว ปรากฏว่ามีค่างานเท่ากัน บริษัทจึงกำหนดให้ทั้งสี่ตำแหน่งนี้อยู่ในระดับตำแหน่งที่เท่ากัน และมีอัตราเงินเดือนเริ่มต้นระหว่าง 15,000 ถึง 20,000 บาท ตามโครงสร้างเงินเดือนของบบริษัท ส่วนตัวอย่างการจัดการโครงสร้างค่าจ้างและเงินเดือนโดยยึดหลักความเป็นธรรม เพื่อจูงใจพนักงาน ให้สามารถรักษาคนมีคุณภาพให้อยู่องค์การนานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ที่มา: (ประยุกต์ข้อมูลจาก ตุลา มหาพสุธานนท์, 2545)

3.2 งานในการบริหารบุคคล

(2) เพื่อการแข่งขัน (Attractiveness and competitiveness)

หมายถึงการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน สามารถใช้เป็นกรอบในการวางแผนกลยุทธ์กำลังคนในการแข่งขันกับองค์การอื่นๆ ได้ ดังนั้น ฝ่าย HR จึงต้องทำการสำรวจค่าจ้างและเงินเดือนในตลาดแรงงาน รวมทั้งสวัสดิการต่างๆ เพื่อเปรียบเทียบกับอัตราค่าจ้างและเงินเดือนของบริษัท หากสูงกว่าองค์การอื่นก็ได้เปรียบเทียบในการแข่งขัน แต่ถ้าต่ำกว่าก็ต้องปรับปรุงอัตราค่าจ้างและเงินเดือนให้สูงทัดเทียมกับอัตราค่าจ้างและเงินเดือนของภายนอก

3.2 งานในการบริหารบุคคล

นอกจากนี้ ในการประเมินค่างานนั้น ทางฝ่าย HRM ควรต้องหาข้อมูลเกี่ยวกับดัชนีวัดค่าครองชีพที่สามารถนำมาเป็นตัวแปรในการพิจารณา และความสามารถในการจ่ายขององค์การ ร่วมกับการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนด้วย เพื่อให้พนักงานมีรายได้พอเพียงกับการดำเนินชีวิต

3.2 งานในการบริหารบุคคล

(3)ความสามารถในการจ่ายและต้นทุนแรงงาน (**Ability to pay and labor cost**) กล่าวคือ ในกรณีที่องค์การมีความสามรถในการจ่ายต่ำและต้นทุนแรงงานสูง การกำหนดโครงสร้างค่าจ้างและเงินเดือนให้มีความสามารถดึงดูดใจและแข่งขันกับองค์การภายนอกก็อยู่ในขอบเขตที่จำกัด อย่างไรก็ตามโครงสร้าง ค่าจ้างและเงินเดือนที่ถูกกำหนดไว้อยู่เป็นระบบ

3.2 งานในการบริหารบุคคล

และมีการควบคุมอัตรากำลังคนในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีผลต่อต้นทุนแรงงานที่สามารถ ควบคุมด้านต้นทุนแรงงาน และเป็นเครื่องมือในการรักษาความสามารถในการจ่ายผลตอบแทนในระยะยาวขององค์การเอาไว้ด้วย

3.2 งานในการบริหารบุคคล

อย่างไรก็ตาม นอกจาก3 ประการข้างต้นแล้ว องค์กรปัจจุบันควรต้องคำนึงถึงอีกประเด็นคือต้องประเมินในอำนาจการต่อรองของลูกจ้างด้วย เพราะหากเป็นองค์การที่มีสหภาพแรงงานย่อมมีพลังในการต่อรองกับนายจ้างมากกว่าองค์กรที่ไม่มีสหภาพแรงงาน องค์กรจึงควรต้องให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวด้วย

3.2 งานในการบริหารบุคคล

- ต้นทุนค่าตอบแทน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท (กิ่งพร ทองใบ, 2539) คือ

(**a**) ค่าตอบแทนทางตรง หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้ตอบแทนการทำงานของลูกจ้างโดยตรง ได้แก่ ค่าจ้าง (**Wage**) และเงินเดือน (**Salary**)

(**b**)ค่าตอบแทนทางอ้อม หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้แก่ลูกจ้างนอกเหนือการทำงานของลูกจ้างโดยตรง เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่าช่วยเหลือการศึกษาบุตรค่ารักษาพยาบาลการประกันอุบัติเหตุการประกันชีวิตบำเหน็จการประกันสังคมเป็นต้น บางครั้งเรียกอีกอย่างว่า ผลประโยชน์เกื้อกูล (**Fringe benefits**)

3.2 งานในการบริหารบุคคล

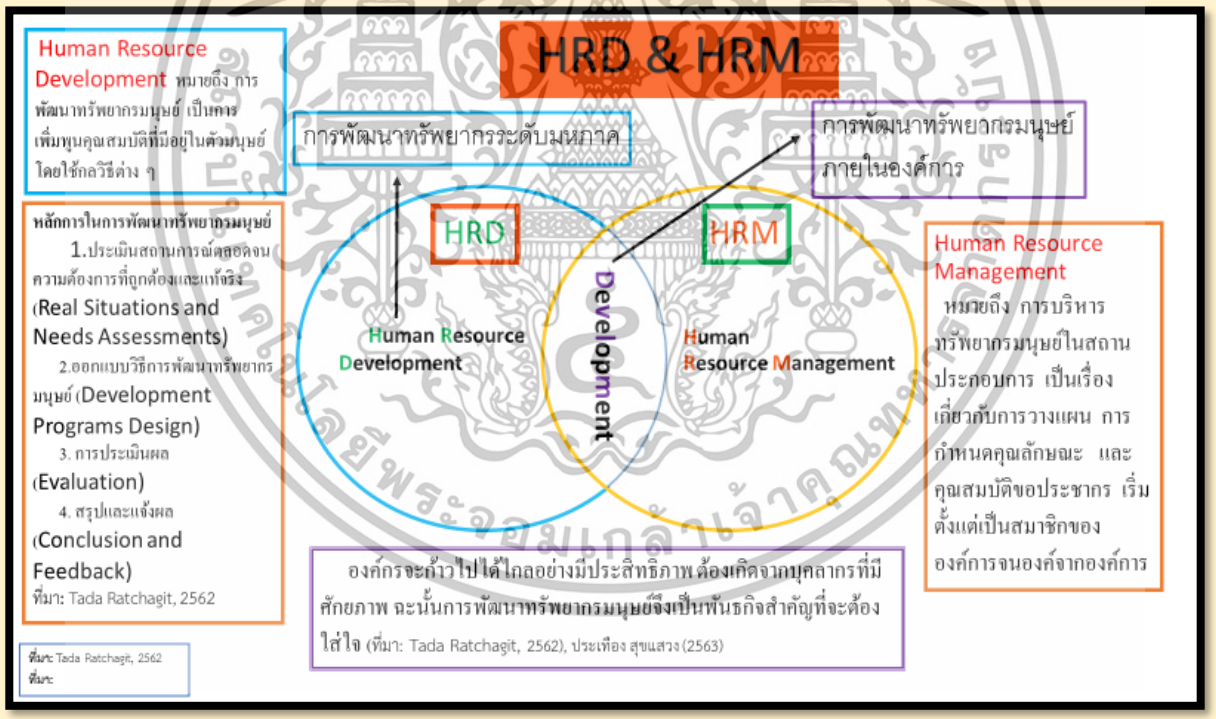
- การกำหนดโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือน (**Wage-structure decision**) วิธีการ

กำหนดโครงสร้างเงินเดือน คือ การจัดอันดับงานจากตำแหน่งงานที่ต้องจ่ายค่าจ้างหรือเงินเดือนในอัตราสูงสุดไล่เรียงลงมาจนตำแหน่งงานที่จ่ายน้อยที่สุด เช่น ตั้งแต่ตำแหน่งประธาน (**CEO**) ลงมาจนถึงตำแหน่งภารโรง (**Janitor**) ซึ่งเหมาะสมกับองค์การขนาดเล็ก ในขณะที่หากเป็นองค์การขนาดใหญ่จำเป็นต้องใช้ผลการสำรวจค่าจ้างเงินเดือนมาผสมผสานกับผลลัพธ์จากการประเมินค่างานขององค์การกำหนดออกมาเป็นโครงสร้างเงินเดือนของตน (ตุลา มหาพสุธานนท์ (2545) อ้างถึง **Griffin** (1999))

3.2 งานในการบริหารบุคคล

8. การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development (HRD)

(ดูรายละเอียด **HRD/HRM** ที่กล่าวถึงแล้ว)



3.2 งานในการบริหารบุคคล

9.การรักษาคนเก่งและดี (**Retain**) เช่น การให้รางวัล แรงจูงใจ (จะดูแลรักษาคนดีมีความสามารถหรือมีคุณภาพเหล่านั้นให้อยู่กับองค์การได้นานที่สุดได้อย่างไร หรือทำอย่างไรที่พนักงานปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การด้วยความขยันแข็งแรง อดทน และอุทิศตนเองให้กับงานอย่างเต็มที่) ตลอดจนพยายามขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์การ (**Labor relation)** อันมีสาเหตุมาจาก “คน” เป็นพื้นฐาน ในการรักษาคนเก่งคนดีนี้ มี ประเด็นหนึ่ง ที่น่าสนใจคือ การสร้างความท้าทายในงาน (**Challenge**)

3.2 งานในการบริหารบุคคล

เพราะ ตามหลักพฤติกรรมมนุษย์ ที่มนุษย์ มี ความต้องการพื้นฐาน 5 ขั้น ตามหลักของ มาสโลว์ ที่มี ความต้องการ 5 ขั้นตอน ในเบื้องต้น พนักงาน อาจต้องการเงินค่าตอบแทน แต่พอถึงจุด ๆหนึ่ง อาจต้องการความพึงพอใจด้านอื่นเพิ่มขึ้น เช่น ลูกจ้างมีความรู้สึกว่าภารกิจหรือหน้าที่การงานที่ตนปฏิบัติอยู่นั้นมีความท้าทายน่าสนใจตลอดเวลา ดังนี้ผู้บริหารอาจจะต้องมีกลยุทธ์**HR** ในการหมุน เวียนงาน (**Rotation**) เพื่อประสานความรู้สึกของลูกจ้างให้เกดความรู้สึกที่ดีต่องานองค์การ เป็นต้น

3.2 งานในการบริหารบุคคล

10.การโยกย้าย-เลื่อนตำแหน่ง(**Transfer and Promotion**) : ส่วนใหญ่องค์กร จะต้องใช้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน (**Performance appraisal**) ตลอดจนความเห็นของผู้บังคับบัญชาเป็นแนวทางใช้ในกิจกรรมด้าน **HRM** ในด้านอื่นๆ ได้ (**Mondy** และ **Noe,** 1996) เช่น การโยกย้าย-เลื่อนตำแหน่ง(**Transfer and Promotion**) เป็นต้น

3.2 งานในการบริหารบุคคล

11. แรงงานสัมพันธ์ (**Labor relations**) จะดูแล เกี่ยวกับงานในองค์กร เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี และ ความยุติธรรม ไม่ก่อให้เกิดปัญหา ไม่ทำลายศักดิ์ศรี (**Self-esteem**) ของผู้หนึ่งผู้ใดเข้าโดยบังเอิญหรือจงใจ ซึ่งอาจเป็นเหตุให้เกิดปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ขึ้นได้ นับเป็นความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจอีกต่อกันโดยมีผลประโยชน์ร่วมกัน ดังนั้นในด้านแรงงานสัมพันธ์ (**Labor relations**) จึงเกี่ยวข้องทั้งทางด้านบวก เช่น สัมพันธ์เพื่อแผนการจูงใจ การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การโยกย้ายตำแหน่ง ในทางลบ

3.2 งานในการบริหารบุคคล

เช่น การไล่ออก หรือ การเลิกจ้าง เป็นต้น ดังนั้น งานด้านแรงงานสัมพันธ์ จึงมักต้องเอาผลของ การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ทำให้การออกแบบระบบการประเมินผล จึงต้องคำนึงถึงจุดนี้ การประเมินผลบวกกับการสร้างแรงจูงใจ และ ผลการประเมินลบกับการลงโทษ เพื่อรักษา สัมพันธภาพที่ดีของพนักงานโดยรวมด้วย

3.2 งานในการบริหารบุคคล

นอกจากนี้ หากความสัมพันธ์ระหว่าผู้บริหาร และ ลูกจ้างไม่ดี อาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง (**Conflict**), การถ่วงงาน(**Slowdown, go-slow**), การทำแบบเถรตรง (**Work-to-rule**), การทิ้งงาน (**Walkout**), การนัดหยุดงาน (**Strike**), การทำให้สินค้ามีคุณภาพด้อยลง (**Spoilage**) และการวินาศกรรม (**Sabotage**) ดังนั้น วิธีการป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่ดีต่อนายจ้างอันเนื่องมากจากความไม่เป็นธรรมหรือความไม่เท่าเทียมในการเลือกปฏิบัติในน้าที่การงานจนต้องรวมตัวกัน สหภาพแรงงานเพื่อเจรจาต่อรองกับนายจ้าง เพื่อวัตถุประสงค์

3.2 งานในการบริหารบุคคล

- การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม (Compensation) ในกลุ่ม แรงงานสัมพันธ์ ต้องพยายามสร้างความพอใจให้กับทุกฝ่าย ในเรื่องเงินเดือน สิทธิประโยชน์ การจัดสวัสดิการด้านต่าง
- การติดต่อสื่อสาร (Communication) เนื่องจาก แรงงานสัมพันธ์ เสมือนตัวกลางเชื่อมระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ดังนั้น การติดต่อสื่อสาร จึงเป็นเรื่อง ที่สำคัญมาก เช่น มีการตั้งระบบในการรับข้อเสนอต่างๆ เป็นต้น
- การดูแลเอาใจใส่ (Care) นับเป็นกลยุทธ์เพื่อขจัดปัดเป่าความเดือดร้อนของลูกจ้าง เช่นอาจมีการสร้างระบบกลไกล ในการยื่นเรื่องราวร้องทุกข์ เป็นต้น เพื่อสร้างเสริมการแรงงานสัมพันธ์ที่ดี

3.2 งานในการบริหารบุคคล

12.การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย ของบุคคลากร: เนื่องจาก ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ดังนั้นสุขภาพ และความปลอดภัยของบุคลากร ที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและ งบประมาณสำหรับการดำเนินงาน โดย สุขภาพ (**Health**) หมายถึง การกระทำที่ทำให้ลูกจ้างปราศจากความเจ็บป่วยทางด้านร่างกายหรืออารมณ์ ส่วน**ความปลอดภัย (Safety)**

3.2 งานในการบริหารบุคคล

จะเกี่ยวพันกับการป้องกันลูกจ้างจากการบาดเจ็บ และลดอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในขณะทำงาน (**Mondy** และ **Noe,** 1996) โดยการดูและเรื่องความปลอดภัยนี้ผู้บริหารสูงสุด ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก ตลอดจนตัวพนักงานทุกคน จะต้องทำความเข้าใจและความจำเป็นในการบริหารความปลอดภัยและการป้องกันอันตรายที่เกิดขึ้นได้ในการทำงานให้ความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจในการสร้างสถานที่ทำงานให้มีความปลอดภัย (ถวัลย์ ชมประสพ, 2536)

3.2 งานในการบริหารบุคคล

รวมทั้งการดูความปลอดภัย ต้องดูทั้งตัวบุคคล (**Person**) เช่น พนักงานบางคนอาจไม่มีความรู้ที่จะใช้เทคโนโลยีและกฎต่างๆ เกี่ยวกับความปลอดภัย (**Common safety rules**) รวมทั้งพนักงานบางคนอาจมีทัศนคติและอุปนิสัยที่ไม่ถูกต้อง เช่น ประมาท เลินเล่อ สะเพร่า หรือ บางคนอาจมีความบกพร่องทางร่างกาย เช่น เป็นโรคต่างๆ หูตึง สายตาไม่ดี เป็นต้น

3.2 งานในการบริหารบุคคล

ดังนั้นการดูแลความปลอดภัย จึงต้องดร่วมมือกันทั้งตัวบุคคลและฝ่ายบริหาร ภาพรวม โดยเฉพาะระบบการจัดการในการทำงาน เช่น การวาง **Layout** โรงงานให้สะดวกสบายในการทำงาน เพื่อป้องกันก่อให้เกิดความปลอดภัยไว้ก่อน หรือสภาพที่ไม่ปลอดภัย เช่น ลักษณะงานที่มีสายพานที่ไม่มีเครื่องป้องกันอันตราย มีเศษผง เศษโลหะ สารเคมีเป็นพิษ ไม่มีปกป้องอันตรายส่วนบุคคล เพราะสิ่งแวดล้อมที่เป็นอัตราย (**Environment hazards**) (จุฬาภรณ์ โสตะ, 2541) เป็นต้น

3.2 งานในการบริหารบุคคล

Retain การรักษา และการบริหารบุคลากร

5. การมอบหมายงาน (Delegation)
6. การบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยการการประเมิน (Evaluation หรือ Performance Management)
7. การบริหารการตอบแทน:การจ่ายเงินเดือนและผลตอบแทน (Compensation management)
8. การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development (HRD)
9. การรักษาคนเก่งและดี (Retain)
10. การโยกย้าย-เลื่อนตำแหน่ง(Transfer and Promotion)
11. แรงงานสัมพันธ์ (Labor relations)
12. การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย ของบุคคลากร

3.2 งานในการบริหารบุคคล

3/ Retire: ในที่นี้หมายถึงเนื้องานในส่วนการยุติบทบาทของบุคคลากรต่อองค์กร ซึ่งมีรูปแบบได้หลากหลาย เช่น

3.2 งานในการบริหารบุคคล

13.การออกตามอายุ-การเกษียณอายุ (**Retire**) เป็นการออกจากงานเพราะอายุมากแล้ว ปกติมักมีการคุ้มครองให้บุคคลากรได้รับบำเหน็จ-บำนาญ(**Pension**) หรือ เงินก้อนจากกองทุนสงเคราะห์ต่าง ๆ (**Provident fund**) เพื่อการยังชีพในบั้นปลายชีวิต (ในบางกรณี บุคลากรจำเป็นต้องออก เนื่องจากประสบอุบัติเหตุจนไม่อาจทำงานได้อีกต่อไป องค์กรจำเป็นต้องหาเงินประกันเพื่อการคุ้มครอง เช่นกัน)

3.2 งานในการบริหารบุคคล

14. การลาออกตามปกติ เมื่อบุคลากร มีความต้องการทำงานอื่นมากกว่า

15. การให้ออก ในทางตรงข้าม **HR** หรือผู้บริหารฝ่ายบุคคลจะต้องพิจารณาว่าจะบริหารอย่างไร เพื่อตามระเบียบวินัยการดำเนินการทางบริษัท (**Discipline**) ที่จะหลีกเลี่ยง ต้นทุนของบุคลากรที่สูงขึ้น จากการจ้างบุคคลที่ไม่เหมาะสมกับองค์การ(**Griffin,** 1999) เช่นเมื่อถึงความจำเป็นเช่น เศรษฐกิจไม่ดี คุณภาพฝีมือต่ำลง เงินเดือนสูงเกินไป เป็นต้น

3.2 งานในการบริหารบุคคล

Retireเนื้องานในส่วนการยุติบทบาทของบุคคลากรต่อองค์กร

13. การออกตามอายุ-การเกษียณอายุ (Retie)
14. การลาออกตามปกติ
15. การให้ออก

จาก 3Rs เป็นกระบวนการในการบริหารทรัพยากรบุคคลากรตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงานในองค์กร ผลิตผลงาน สร้างสรรค์ใหม่ๆ หรือสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์การ จนกระทั่งออกจากองค์การ

วงจร หรือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือ ขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

งานเบื้องต้น-การวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือกำลังคนที่ต้องการ

- การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning-HRP)
- หรือการวางแผนกำลังคน (Manpower planning)

งานในการบริหารบุคคล

Recruitment

1. การสรรหา (Recruiting)
2. คัดเลือกคน (Selection)
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
4. การบรรจุ-แต่งตั้ง (Placement) และการปฐมนิเทศ (Job orientation)

Retain

5. การมอบหมายงาน (Delegation)
6. การบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยการการประเมิน (Evaluation หรือ Performance Management)
7. การบริหารการตอบแทน:การจ่ายเงินเดือนและผลตอบแทน (Compensation management)
8. การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development (HRD)
9. การรักษาคนเก่งและดี (Retain)
10. การโยกย้าย-เลื่อนตำแหน่ง(Transfer and Promotion)
11. แรงงานสัมพันธ์ (Labor relations)
12. การดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของบุคคลากร

Retire

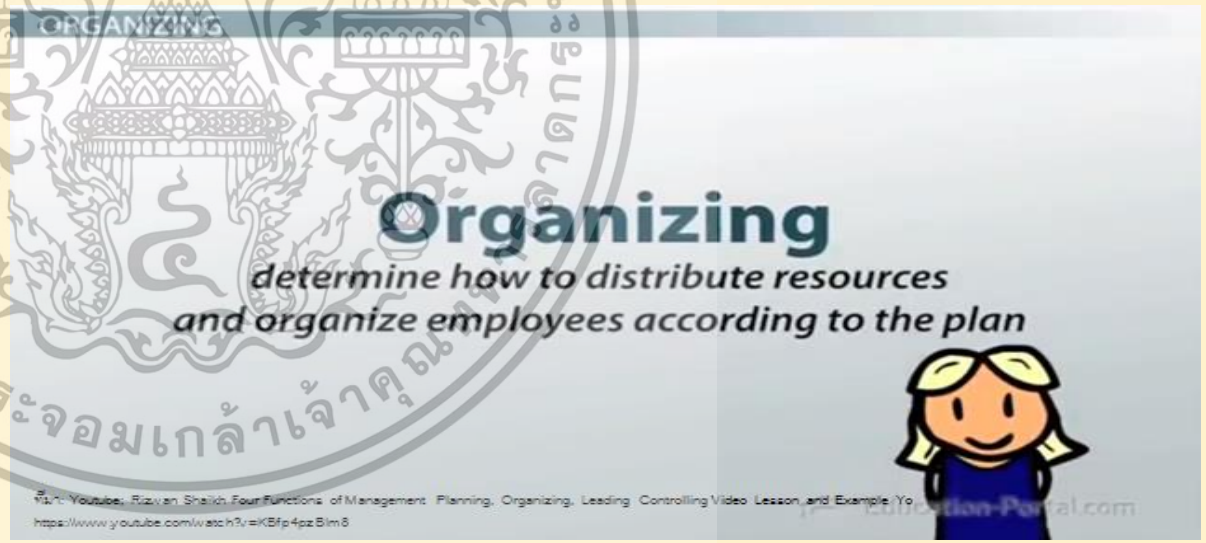
13. การออกตามอายุ-การเกษียณอายุ (Retie)
14. การลาออกตามปกติ
15. การให้ออก

การบริหาร – การจัดการครบวงจร

ทรัพยากรมุษย์ที่มีค่ามากที่สุดขององค์การซึ่งเป็นที่รวมของคนซึ่งร่วมทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

ความหมายของการจัดการ
การจัดองค์การ (Organizing)

3.2 การจัดองค์การ (**Organizing)** ทั้งการจัดโครงสร้างองค์การ จัดคน จัดทรัพยากรต่าง ๆให้พร้อมต่อการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้



ความหมายของการจัดการ
การจัดองค์การ (Organizing)

3.2 การจัดองค์การ (**Organizing**) ทั้งการจัดโครงสร้างองค์การ จัดคน จัดทรัพยากรต่าง ๆให้พร้อมต่อการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้

การจัดการองค์กร **(Organizing)** คือ การจัดหน่วยงาน การกำหนดงาน กำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน และ ความสำคัญของอำนาจหน้าที่ การจัดองค์กรจำเป็นต้องกำหนดเส้นทางเดินของงาน ตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงสุดท้ายของการทำงาน มีความชัดเจนในการวินิจฉัยสั่งการ อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ความมีประสิทธิภาพขององค์กรนั้น มีความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน การพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการทำ เช่น การแบ่งงาน (**Division of Work**) เป็นกรม กอง หรือแผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพของงานหรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (**Specialization**)

ความหมายของการจัดการ
การจัดองค์การ (Organizing)

3.2 การจัดองค์การ (**Organizing**) ทั้งการจัดโครงสร้างองค์การ จัดคน จัดทรัพยากรต่าง ๆให้พร้อมต่อการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้

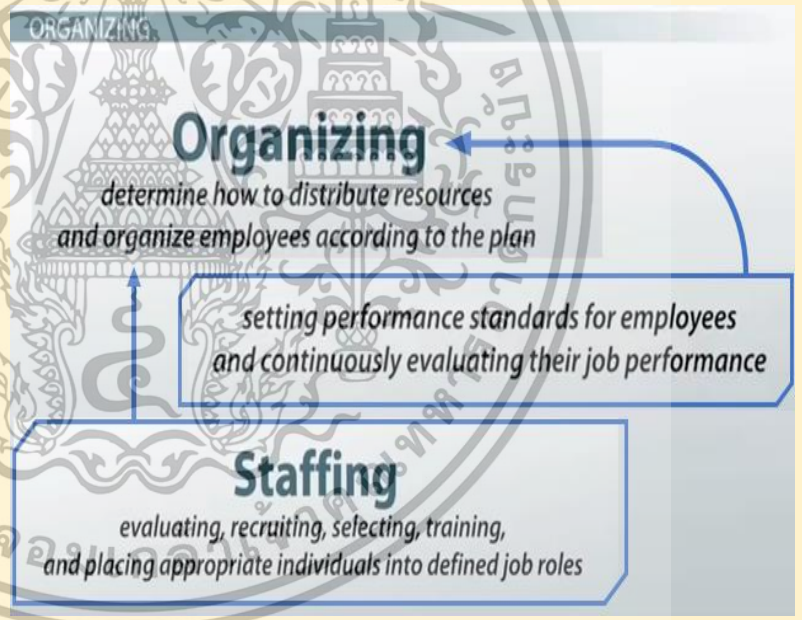
ในแง่ของการควบคุม (**Span of Control**) หรือพิจารณาในแง่ของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานหลัก (**Line**) และหน่วยงานที่ปรึกษา (**Staff**) เป็นต้น ทั้งนี้ทั้งนั้น ต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน มีการปฏิบัติและรายงานการวิเคราะห์ประเมินผล การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นมีเป้าหมายที่แน่นอน

ความหมายของการจัดการ
การจัดองค์การ (Organizing)

เอกภาพในการบังคับบัญชา **Unity of Command** โดยมีตัวอย่างในประวัติศาสตร์ ธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดีจะจูงใจผู้บริหารและพนักงานให้มองเห็นความ สำคัญของความสาเร็จขององค์กร การรับรู้ในความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ การรับรู้เป้าหมาย วัตถุประสงค์สูงสุดของงาน โดยหลักเกณฑ์เงื่อนไขที่ผ่านการวิเคราะห์วางแผนมาเป็นอย่างดีแล้ว ซึ่งจะทำให้องค์กรจะประสบความสำเร็จในการแข่งขันและสามารถเอาชนะคู่แข่งขันได้

ความหมายของการจัดการ
การจัดองค์การ (Organizing)

3.2 การจัดองค์การ (**Organizing**) ทั้งการจัดโครงสร้างองค์การ จัดคน จัดทรัพยากรต่างๆให้พร้อมต่อการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้



ความหมายของการจัดการ
การจัดองค์การ (Organizing)

3.2 การจัดองค์การ (**Organizing**) ทั้งการจัดโครงสร้างองค์การ จัดคน จัดทรัพยากรต่าง ๆให้พร้อมต่อการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้

จาก **VDO** ได้กล่าวถึง “คน” เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยภายใต้โครงสร้างองค์กรต้องมีการแบ่งงาน การกำหนดส่วนงาน รวมถึงการจัดโครงสร้างตำแหน่งงาน และมีหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งงาน เพื่อจัดลำดับการบริหารและสั่งการด้วย (สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย, **2562**) มีสายการบังคับบัญชา (**Scalar Chain**) เป็นเสมือนห่วงโซ่หรือเส้นทางของคำสั่ง และ ติดต่อสื่อสารใด ๆ ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในแต่ละสายงานภายใต้โครงสร้างของแต่ละองค์การ

(ธงชัย สันติวงษ์, 2551)

ความหมายของการจัดการ
การจัดองค์การ (Organizing)

โดยในบางครั้งการกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน **(Work Specialization)** จะมีการแบ่งงาน และการมอบอำนาจหน้าที่ **(Delegating Authority)** การแยกงานออกเป็นงานย่อยตามการพัฒนารายละเอียดของงาน **(Job Description)** และคุณสมบัติของงาน **(Job Specification)** เครื่องมือเหล่านี้มีความชัดเจนสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งต้องการทราบลักษณะของงาน โดยในการทำงาน การจัดการองค์กร การจูงใจ การจัดบุคคลเข้าทำงาน และกิจกรรมควบคุม ขึ้นกับการวางแผน

ความหมายของการจัดการ
การจัดองค์การ (Organizing)

องค์ประกอบในการจัดองค์กร ดังนี้

1. ภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. ขอบข่าย ความรับผิดชอบของงานในองค์กร
3. สายการบังคับบัญชา การเลื่อนไหลของสายงาน
4. จำนวนบุคลากร หรือผู้รับผิดชอบในแต่ละงาน แต่ละหน้าที่
5. การประเมินผลและการควบคุมงาน

ที่มา: (สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย,2562)

4 การจัดการองค์การ (Organizing)

คืออะไรและมีความสำคัญต่อการจัดการ และการบริหารอย่างไร

การจัดการองค์การ (**Organizing**) เป็นส่วนหนึ่งของทฤษฎีองค์การ (**Organization Theory)** ให้ความสำคัญกับการจัดกลุ่มงาน และมีการออกแบบเป็นโครงสร้างขององค์การ แบ่งเป็นฝ่าย-แผนกงาน ตามลักษณะงาน กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างงานและบุคคล พร้อมทั้งสรรหาบุคคลเข้าทำงานตามตำแหน่งงานในรูปแบบของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ-ประสิทธิผล(ตุลา มหาพสุธานนท์, 2545)

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

โครงสร้างองค์การเป็นส่วนหนึ่งของความรู้ในส่วนของ”ทฤษฎีองค์การ **(Organization Theory)”** เป็นหนึ่งในงาน“การบริหารทรัพยากรบุคคล” (**Human resource management - HRM**) เนื่องจากองค์การเป็นที่รวมของคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน และกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายนั้น กระบวนการดังกล่าวจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การ

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

โครงสร้างองค์การจึงเป็นระบบความสัมพันธ์ของงาน ความรับผิดชอบต่อการรายงานและการใช้อำนาจในการปฏิบัติงานขององค์การให้เกิดความสำเร็จ โครงสร้างจึงบ่งบอกถึงรูปแบบซึ่งแสดงด้วยแผนภูมิ ที่แสดงถึงว่าบุคคลากรคนหนึ่งจะอยู่ในตำแหน่งไหน มีสายการบังคับบัญชาอย่างไร? สมาชิกของกลุ่มงานเป็นอย่างไร? มีกี่แผนกงานในโครงสร้างองค์การที่กำลังกล่าวถึง สายการติดต่อสื่อสารเป็นรูปแบบอย่างไร?จัดรวมกลุ่มและประสานงานกันอย่างไร?

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

ต้องมีแผนและระบบการทำงานซึ่งบ่งบอกถึงอำนาจหน้าที่ และขอบเขต ความรับผิดชอบของบุคคลและฝ่ายต่าง ๆอย่างชัดเจน เป็นระบบความสัมพันธ์ของงาน ความรับผิดชอบต่อการรายงานและการใช้ อำนาจในการปฏิบัติงานขององค์การให้เกิดความสำเร็จ

โดยในแผนภูมิองค์การมักจะแสดงให้เห็นโครงสร้างที่แยกเป็น 2 ส่วน คือ

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

(1)การแบ่งภารกิจงานเป็นงานย่อยๆ (**division of labor)** เพื่อจัดคนเข้าทำงานตามความเหมาะสม รวมทั้งการกำหนดขอบเขตการควบคุม (**span of control)** ซึ่งบอกถึงจำนวนพนักงานที่หัวหน้าคนหนึ่งต้องดูแลรับผิดชอบ หรือขนาดของกลุ่มงาน เป็นต้น

(2)การประสานงาน(**coordination)** ของพนักงานทำให้สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีได้ง่ายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

ในแผนภูมิองค์การ มีรายละเอียดย่อย ๆ อีกหลายด้านได้แก่

- การออกแบบโครงสร้างองค์กร: การออกแบบโครงสร้างองค์การ จะเป็นการกล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐาน ขนาด และรูปแบบขององค์การ โดยมีองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้อง อยู่ **5** ประการ

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

1.ลักษณะเฉพาะของงาน (**Work specification**): เช่นแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน (**Division of labor**) แบ่งเป็นส่วนงาน ฝ่ายการตลาด ฝ่าย**HR** ฝ่ายการเงิน-บัญชี ฝ่ายการผลิต เป็นต้น

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

2.สายการบังคับบัญชา (**Chain of command):** เพื่อบ่งบอก สายงานการใช้อำนาจบังคับบัญชาและสั่งการที่ลดหลั่นตามลำดับชั้น ของโครงสร้างองค์การ ตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุด รองลงไปตามลำดับ โดยในสายการบังคับบัญชาขององค์การ จะบอกถึงองค์ประกอบสำคัญ **2** ประการ ได้แก่ (1) อำนาจเป็นทางการ (**Authority)** ตามตำแหน่งที่บุคคลนั้นดำรงอยู่ (2) เอกภาพของการบังคับบัญชา (**Unity of command)** ทั้งนี้เพื่อมิให้เกิดความสับสนหรือขัดแย้งในการปฏิบัติงาน

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

3. ขอบเขตการควบคุม (**Span of control**): หมายถึง จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บริหารผู้นั้นต้องดูแลรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล และ แสดงถึง โครงสร้างการบังคับบัญชาขององค์การมีจำนวนกี่ระดับ เป็นต้น

4.4.1 โครงสร้างขององค์การ:

4.การรวมศูนย์และการกระจายอำนาจ (Centralization and decentralization) : เช่นการ “รวมศูนย์” (Centralization) อำนาจการตัดสินใจ ขององค์การ ว่าอยู่ที่บุคคลคนเดียว หรือ มีการกระจายอำนาจ (Decentralization) ให้แก่ ผู้อยู่ระดับล่าง เป็นต้น

4.4.1 โครงสร้างขององค์การ:

5. ความเป็นทางการ (Formalization): เช่น มีความชัดเจนของ สิ่งที่ต้องทำและวิธีดำเนินการ มีกฎเกณฑ์และระเบียบที่ใช้ควบคุมการดำเนินการที่แน่นอน เป็นต้น

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

- ขั้นตอนการออกแบบโครงสร้างองค์กร: เริ่มจาก
- การวิเคราะห์งาน(**Job Analysis**) คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน เพื่อวิเคราะห์อย่างเป็นระบบว่าภาพรวมขององค์กรควรมีโครงสร้างองค์กรอย่างไร? จำเป็นต้องมีงานอะไรบ้าง พร้อมทั้งประเมินความต้องการกำลังคนที่ต้องการในปัจจุบัน (**Human resource demand**) และ กำลังคนที่องค์การมีเพื่อสนับสนุนภารกิจขององค์การ (**Human resource supply**)

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

ให้เพียงพอกับความต้องการที่ได้ประเมินไว้หรือไม่ รวมทั้งการพยากรณ์หรือ คาดคะเนกำลังคนที่ต้องการในอนาคตเมื่อองค์กรขยายการลงทุนต่อไปในอนาคต ในการวิเคราะห์งาน (**Job Analysis**) นิยมเรียกสั้นๆ ว่า **"JA"** (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2545)

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

เริ่มต้นในการวิเคราะห์งาน องค์กรจำเป็นต้องกำหนดก่อนว่ามีงานใดบ้างที่ต้องกระทำและต้องใช้จำนวนบุคลากรเท่าไหร่ในแต่ละงาน เหมือนที่กล่าวเบื้องต้นการวางแผนในวงจร การบริหารในแต่ละงานต้องใช้ศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานอย่างไร ใครจำเป็นต้องรายงานใครในการปฏิบัติงานจึงนำข้อมูลเหล่านี้กำหนดเป็นโครงสร้าง ขององค์กร โดยการวิเคราะห์งานมักจะดำเนินการใน3เหตุการณ์ (**Mondy, Noe** และ **Premeaux,** 1999)

(1) เมื่อก่อตั้งองค์การใหม่และจัดทำการวิเคราะห์งานตั้งแต่เบื้องต้น

(2) เมื่อมีงานหรือตำแหน่งใหม่เกิดขึ้นในองค์การอันเนื่องมาจากการขยายงาน

(3) เมื่องานเดิมที่มีอยู่ มีการเปลี่ยนแปลง

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description): หลังจากทำการวิเคราะห์งาน (Job analysis) ทำให้ทราบว่าลักษณะงานมีลักษณะอย่างไร จึงมี“การกำหนดขอบเขตหน้าที่หรือภารกิจของงานที่ต้องทำแต่ละงาน” และ ”หน้าที่ความรับผิดชอบ” เรียกส่วนกำหนดนั้นว่า “คำบรรยายลักษณะงาน (**Job Description**)” (**Bernardin** และ **Russell, 1993**) หรือที่เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “ขอบเขตของงานจากผู้บังคับบัญชา” หรือที่เรียกสั้น ๆว่า“JD” (ตุลา มหาพสุธานนท์, **2545**)

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (**Job Specification**): หลังจากที่รับทราบแล้วว่า ลักษณะงานเป็นอย่างไรและได้ทราบว่า“การบริหารทรัพยากรมนุษย์” คือการบริหารมนุษย์สู่คนที่มีคุณภาพ” สำหรับตำแหน่งนั้นในโครงสร้างองค์กร ควรมีลักษณะสมรรถนะหรือศักยภาพในด้านใด? ในตำแหน่งงานหนึ่งๆเรียกว่า“คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติ งาน” (**Job Specification**) หรือที่เรียกสั้นๆว่า “**JS**” (ตุลา มหาพสุธานนท์ , 2545) ซึ่งสอดคล้องกับ(**Flippo, 1984**) ที่บรรยายคุณสมบัติขั้นต่ำสุดที่ยอมรับได้ของบุคคลในการปฏิบัติงานหนึ่งๆ ได้แก่ **KASOCs** โดย

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

K คือ Knowledge,

S คือ skill,

A คือ Attribute คือคุณสมบัติบางด้านที่ตำแหน่งนั้น ๆควรมี ส่วน OCs (Other Characteristics) คือ เช่น ทัศนคติ บุคลิกภาพ ฯลฯ ที่บุคคลคนนั้นมีแล้วทำให้ทำงานได้ง่ายขึ้น

วิเคราะห์ว่าแต่ละงานควรมีหน้าที่และมีความสัมพันธ์ ระหว่างลักษณะงานกับคุณสมบัติ (ศักยภาพ:ทั้งความรู้ความสามารถ/ทักษะ/และทัศนคติ) ของบุคคลที่ต้องการอย่างไร? (Bemardin และ Russell, 1993) ตัวอย่างเช่น

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

ตำแหน่ง”นักบัญชี”มีความรู้(**Knowledge)**ในการทำบัญชี มีทักษะ(**Skill)** ความละเอียดรอบครอบ มี**Attribute**ไหวพริบ-ความสามารถการกระทบยอดตรวจสอบไม่ให้มีของหาย เช่น มีการตรวจนับจำนวนชิ้นของเครื่องมือก่อน-หลังนำออกไปใช้งาน รวมทั้งมีทัศนคติบริการคนอื่น เพราะหน่วยงานบัญชีเป็นหน่วยงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับคนหลายฝ่าย เป็นต้น

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

ตำแหน่ง”เจ้าหน้าที่ตำรวจ” ควรมีคุณสมบัติ คือ มีความรู้ (**Knowledges**) ทางด้านกฎหมายมีทักษะ(**Skills**)ขับขี่รถยนต์เพื่อทำงานได้คล่องตัว และมี**Attribute** มนุษย์สัมพันธ์คุยกับผู้อื่น มีทัศนคติ ในส่วนของ**Other characteristics** ต้องการบริการคนอื่น (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2545))

4.4.1 โครงสร้างขององค์การ:

วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของลักษณะงานและศักยภาพของบุคคลากร

ตำแหน่ง (Position)	ความรู้ (Knowledge)	ทักษะ (Skill)	คุณลักษณะ (Attribute)
นักบัญชี	มีความรู้ในด้านบัญชี	ความละเอียดรอบครอบ	ไหวพริบ-ความสามารถในการกระทบยอด ตรวจสอบให้ไม่มีของหาย
เจ้าหน้าที่ตำรวจ	ความรู้ทางด้านกฎหมาย	ขับขี่รถยนต์เพื่อทำงานได้คล่องตัว	มนุษย์สัมพันธ์คุยกับผู้อื่น มีทัศนคติ ในส่วนของ Other characteristics

4.1 โครงสร้างขององค์การ:



4.1 โครงสร้างขององค์การ:

ลักษณะโครงสร้างองค์การ : ในรายละเอียดของ ลักษณะโครงสร้างองค์การ จะเป็นรายละเอียดที่กล่าวถึง ข้อมูลที่ปรากฏในแผนภูมิองค์การ กล่าวถึงคุณลักษณะเชิงปฏิบัติขององค์การ เช่น การแบ่งแยกตามลักษณะเฉพาะของงาน กฎและขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการ ตัดสินใจตลอดจนการให้เกิดการประสานงานของกลไกต่าง ๆ ขององค์การ โดยในแผนภูมิจะกล่าวถึง เรื่อง 5 เรื่องได้แก่

4.4.1 โครงสร้างขององค์การ:
รูปแบบโครงสร้างองค์การ

รูปแบบโครงสร้างองค์การ: มีหลากหลายรูปแบบ แต่ละแบบก็มีข้อดีข้อเสียแตกต่างกันการที่ผู้บริหารจะวางแนวในการจัดโครงสร้างนั้น อาจจะต้องพิจารณาจากหลาย ๆปัจจัยด้วยกัน (เชาว์ ไพรพิรุณโรจน์, **2563**) โดยในที่นี้ใคร่ขอฉายภาพอธิบาย กรอบแนวคิดถึง รูปแบบขององค์การ ตามแนวความคิดของ มินซ์เบอร์ก (**Hery Mintzberg**) ผู้ซึ่งเป็น นักคิดด้านทฤษฎีองค์การ โดย **Hery Mintzberg** ให้ข้อคิดเห็นว่า การออกแบบองค์การนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบพื้นฐาน **5** กลุ่มได้แก่ (1) กลุ่มปฏิบัติงาน (**The operating, core**), (2)กลุ่มคนระดับกลยุทธ์ (**The strategic apex**), (3) กลุ่มคนระดับกลาง (**The middle line**), (4) กลุ่มคนที่เป็นผู้ชำนาญการ (**The technostructure**), (5) กลุ่มคนสนับสนุน (**The support staff**)

4.4.1 โครงสร้างขององค์การ:
รูปแบบโครงสร้างองค์การ

(1) กลุ่มปฏิบัติงาน (**The operating, core**) หรือ พนักงาน ผู้ปฏิบัติงานพื้นฐานในงานการผลิตและงานบริการขององค์การ เช่น พนักงานเสริฟในภัตตาคาร พ่อครัว พนักงานในสายการผลิต เป็นต้น

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

(2)กลุ่มคนระดับกลยุทธ์ (**The strategic apex**) หรือ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบในการบริหารงานภายในองค์การ

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

(3) กลุ่มคนระดับกลาง (The middle line) ที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มคนระดับกลยุทธ์ กับกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับกลาง)

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

(4) กลุ่มคนที่เป็นผู้ชำนาญการ (**The technostructure**) ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่รับผิดชอบในการกำหนดมาตรฐานของงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ เช่น นักบัญชี ผู้จัดการ **Lab** นักคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

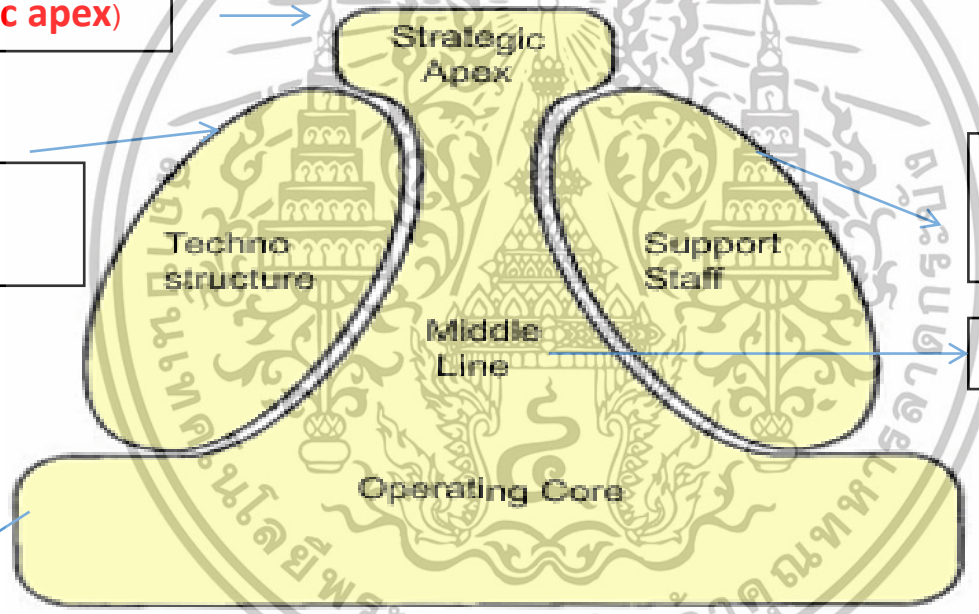
4.1 โครงสร้างขององค์การ:

(5) กลุ่มคนสนับสนุน (The support staff) หมายถึง กลุ่มคนที่ให้การช่วยเหลือ สนับสนุนทางอ้อมต่อองค์การ เช่นที่ปรึกษางานด้านเทคนิค ที่ปรึกษาด้านกฎหมาย ที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์ เป็นต้น

4.4.1 โครงสร้างขององค์การ:
รูปแบบโครงสร้างองค์การ

(2)กลุ่มคนระดับกลยุทธ์ (**The strategic apex**)

(4) กลุ่มคนที่เป็นผู้ชำนาญการ (**The technostructure**)



(**5**)กลุ่มคนสนับสนุน (**The support staff**)

(3) กลุ่มคนระดับกลาง (**The middle line**)

(1) กลุ่มปฏิบัติงาน (**The operating, core**)

https://jaor2.wordpress.com/english-cats-and-organization-change-management/

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

รูปแบบโครงสร้างองค์การ: มีหลากหลายรูปแบบ แต่ละแบบก็มีข้อดีข้อเสียแตกต่างกันการที่ผู้บริหารจะวางแนวในการจัดโครงสร้างนั้น อาจจะต้องพิจารณาจากหลาย ๆปัจจัยด้วยกัน (เชาว์ ไพรพิรุณโรจน์, 2563) โดยในที่นี้ใคร่ขอฉายภาพอธิบาย กรอบแนวคิดถึง รูปแบบขององค์การ 5 รูปแบบ (มินซ์เบอร์ก) คือ (1) โครงสร้างอย่างง่าย(Simple Structure) (2) องค์การแบบเครื่องจักรกลเชิงราชการ (Machine Bureaucracy) (3) องค์การทางวิชาชีพ (4) องค์การแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) (5) องค์การแบบโครงสร้างแยกหน้าที่/ หน่วยงาน --→ ในส่วนของ โครงสร้างองค์การในปัจจุบันไม่ได้มีแต่โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่เท่านั้น -→ ในที่นี้ในส่วนที่(5) จึงขอปรับเป็น โครงสร้างองค์การในรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองรูปแบบธุรกิจ โดยจะแบ่งย่อยออกเป็น อีก 9 รูปแบบได้แก่

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

รูปแบบโครงสร้างองค์การ:

(1) โครงสร้างอย่างง่าย(**Simple Structure)**

(2) องค์การแบบเครื่องจักรกลเชิงราชการ (**Machine Bureaucracy)**

(3) องค์การทางวิชาชีพ

(4) (4) องค์การแบบเฉพาะกิจ **(Adhocracy)**

(5) โครงสร้างองค์การในรูปแบบธุรกิจ แทน องค์การแบบโครงสร้างแยกหน้าที่/ หน่วยงาน แบ่งย่อย ออกเป็น อีก 9 รูปแบบ ได้แก่

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

โครงสร้างองค์การในรูปแบบธุรกิจ (อีก9 รูปแบบ ย่อย)

1/ องค์การแบบโครงสร้างตามหน้าที่/ หน่วยงาน(**Functional organization)**

2/ องค์การแบบเน้นผลผลิต (**Product organization**) หรือองค์การตามประเภทผลิตภัณฑ์ (**Departmentation by Product)**

3/การจัดแผนกงานตามลูกค้า (**Customer Organization**)

4/ องค์การแบบตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (**Geographical structure organization**) หรือ องค์การแบบเน้นตามทำเลที่ตั้ง (**Location organizations**)

5/ องค์การแบบสายงานหลัก **(Line Structure)** และ สายงานสนับสนุน **(Line and Staff Structure)**

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

6/ องค์การแบบเมทริกซ์ **(The Matrix Structure)**

7/ โครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย

8/ โครงสร้างองค์การแบบเสมือนจริง **(Virtual Organization)**

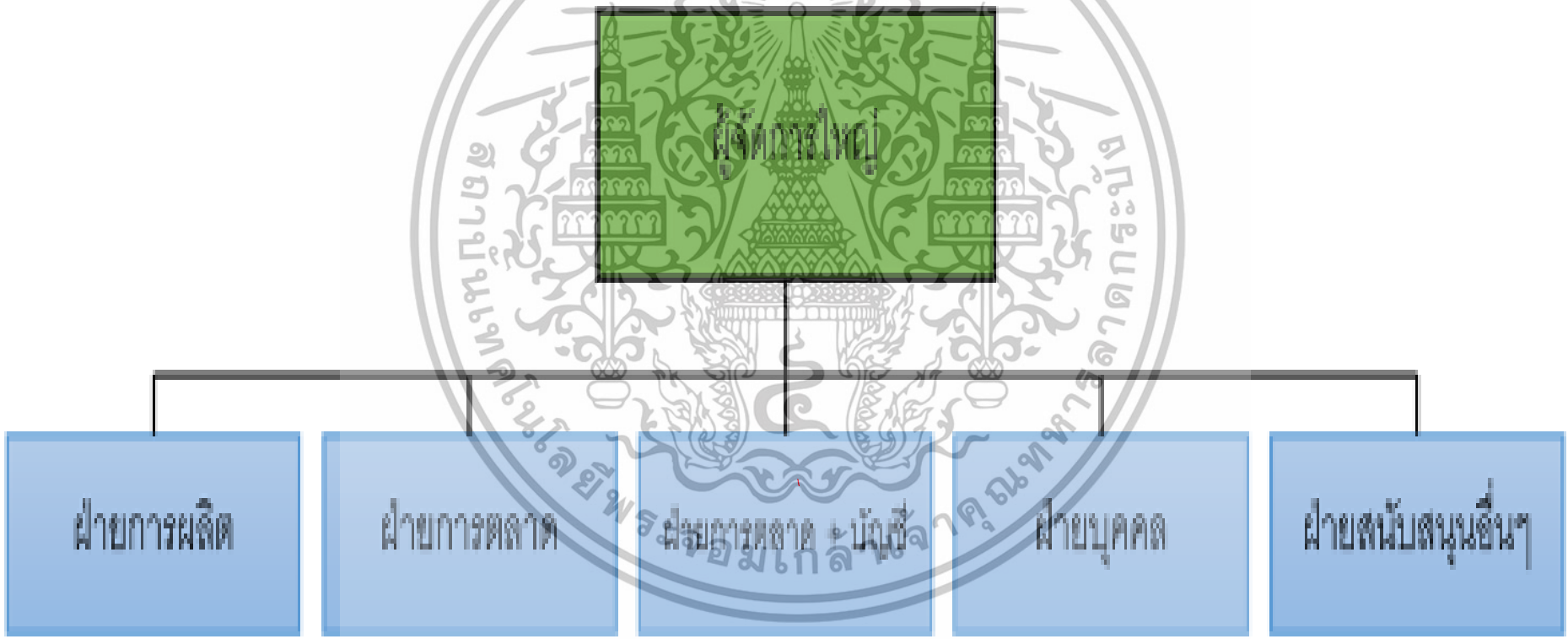
9/ โครงสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ **(Learning Organization)**

4.1 โครงสร้างขององค์การ:
(1) โครงสร้างองค์การแบบง่าย

(1) โครงสร้างองค์การแบบง่าย: เป็นรูปแบบองค์การที่เหมาะสำหรับองค์การที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง มีจำนวนพนักงานจำนวนไม่มาก หรือองค์การที่เจ้าของธุรกิจเป็นผู้ดูแลบริหารกิจการเอง ทำให้อำนาจการตัดสินใจรวมอยู่ที่ผู้มีอำนาจสูงสุดเพียงคนเดียว ทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว และมีลำดับขั้นการบังคับบัญชาจำนวนไม่กี่ขั้นมีรูปแบบองค์การแบบแบนราบ ค่าใช้จ่ายไม่สูง แต่รูปแบบองค์การแบบนี้มีความเสี่ยงสูง เพราะผู้บริหารเป็นคนตัดสินใจหลักเพียงคนเดียว ตัวอย่างองค์การแบบนี้ เช่น ธุรกิจขนาดเล็ก เป็นต้น

ที่มา: **(Robbins et al.2013)**

4.1 โครงสร้างขององค์การ: รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบง่าย



4.1 โครงสร้างขององค์การ:
(2) องค์การแบบเครื่องจักรกลเชิงราชการ (Machine Bureaucracy)

(2) องค์การแบบเครื่องจักรกลเชิงราชการ (**Machine Bureaucracy) :** เป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนสูง จัดแบ่งงานออกเป็นแผนก หรือ ฝ่ายตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีการใช้กฎเกณฑ์และข้อปฏิบัติต่างๆ ให้พนักงานต้องปฏิบัติตาม มีกลุ่มคนที่เป็นหลักขององค์การ คือ กลุ่มคนที่ชำนาญการแต่ละด้าน (**Techno structure**)

อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงสุด เป็นโครงสร้างที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่คงที่ มีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก ตัวอย่างขององค์การแบบนี้ ได้แก่ หน่วยงานราชการต่างๆ ของรัฐ แม้ว่าองค์การแบบจักรกลราชการสามารถทำให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานดังที่กำหนดไว้ก็ตาม แต่จุดอ่อนคือพนักงานเกิดความเบื่อหน่ายจากการทำงานซ้ำซากเหมือนเป็นเครื่องจักร

4.1 โครงสร้างขององค์การ:
(3) องค์การทางวิชาชีพแบบราชการ (Professional bureaucracy)

(3) องค์การทางวิชาชีพแบบราชการ (Professional bureaucracy)

เป็นองค์การที่ผู้ปฏิบัติงานหลัก เป็นนักวิชาชีพและนักวิชาการ ตัวอย่างเช่น โรงพยาบาล และมหาวิทยาลัย ซึ่งมีความเป็นราชการค่อนข้างสูง มีกฎเกณฑ์ที่ต้องปฏิบัติตามมากมาย แต่ พนักงานมีทักษะและเป็นอิสระในการตัดสินใจได้เองสูง

องค์การแบบนี้สามารถมีประสิทธิผลสูง เนื่องจากมีบุคลากรที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญแต่ละด้าน แต่จุดอ่อนของคนเหล่านี้อาจมีมุมมองแคบ เฉพาะหน่วยงานย่อยของตนจนมองไม่เห็นภาพกว้างขององค์การ จึงมักเกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานด้วยกันเอง

4.1 โครงสร้างขององค์การ:
(4)องค์การแบบเฉพาะกิจ (Project Task Force Organization)

(4)องค์การแบบเฉพาะกิจ (Project Task Force Organization)

เป็นโครงสร้างองค์การแบบไม่เป็นทางการที่อยู่ภายในองค์การขนาดใหญ่ที่มีโครงสร้างองค์แบบการเป็นทางการ โดยจะมีการจัดกลุ่มงาน **Task Force** เฉพาะขึ้นเป็นการชั่วคราว สมาชิกของกลุ่มงานจะทำงานประจำอยู่ในหน่วยงานต่างๆ กัน และมารวมตัวกันเพื่อทำโครงการ เมื่องานนั้นเสร็จเรียบร้อย

สมาชิกก็จะแยกย้ายกันไปทำงานตามฝ่ายของตน และอาจกลับมาปฏิบัติงานร่วมกันในอนาคต โดยที่การทำงานของกลุ่มจะยอมรับความรู้ ทักษะ และความสามารถที่หลากหลาย และ สมาชิกทุกคนจะร่วมมือกันเพื่อทำงานได้ที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ โดยปกติงานโครงการเฉพาะกิจมักจะรวมตัวขึ้นเมื่อมีปัญหาหรืองานเร่งด่วนโดยทีมงานจะเปรียบเสมือนองค์การย่อยๆ

ที่สมาชิกแต่ละคนจะมีความรู้ ทักษะ และความชำนาญที่แตกต่างกันไปเปรียบเสมือนฝ่ายต่างๆขององค์การที่เข้ามาทำงานร่วมมือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทีม

ที่มา:(จารุวรรณ สิทธิโชค, 2563)

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

(5)โดรงสร้างองค์การในรูปแบบธุรกิจ: โดยในเอกสารส่วนนี้ ใคร่ขอแบ่งเป็นส่วนย่อย ๆ ได้แก่

1/ องค์การแบบโครงสร้างตามหน้าที่/ หน่วยงาน(**Functional organization)**

2/ องค์การแบบเน้นผลผลิต (**Product organization**) หรือองค์การตามประเภทผลิตภัณฑ์ (**Departmentation by Product)**

3/ การจัดแผนกงานตามลูกค้า (**Customer Organization**)

4/ องค์การแบบตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (**Geographical structure organization**) หรือ องค์การแบบเน้นตามทำเลที่ตั้ง (**Location organizations**)

5/ องค์การแบบสายงานหลัก **(Line Structure)** และ สายงานสนับสนุน **(Line and Staff Structure)**

6/ องค์การแบบเมทริกซ์ **(The Matrix Structure)**

7/ โครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย

8/ โครงสร้างองค์การแบบเสมือนจริง **(Virtual Organization)**

9/ โครงสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ **(Learning Organization)**

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

1/ องค์การแบบโครงสร้างตามหน้าที่/ หน่วยงาน(**Functional organization**):

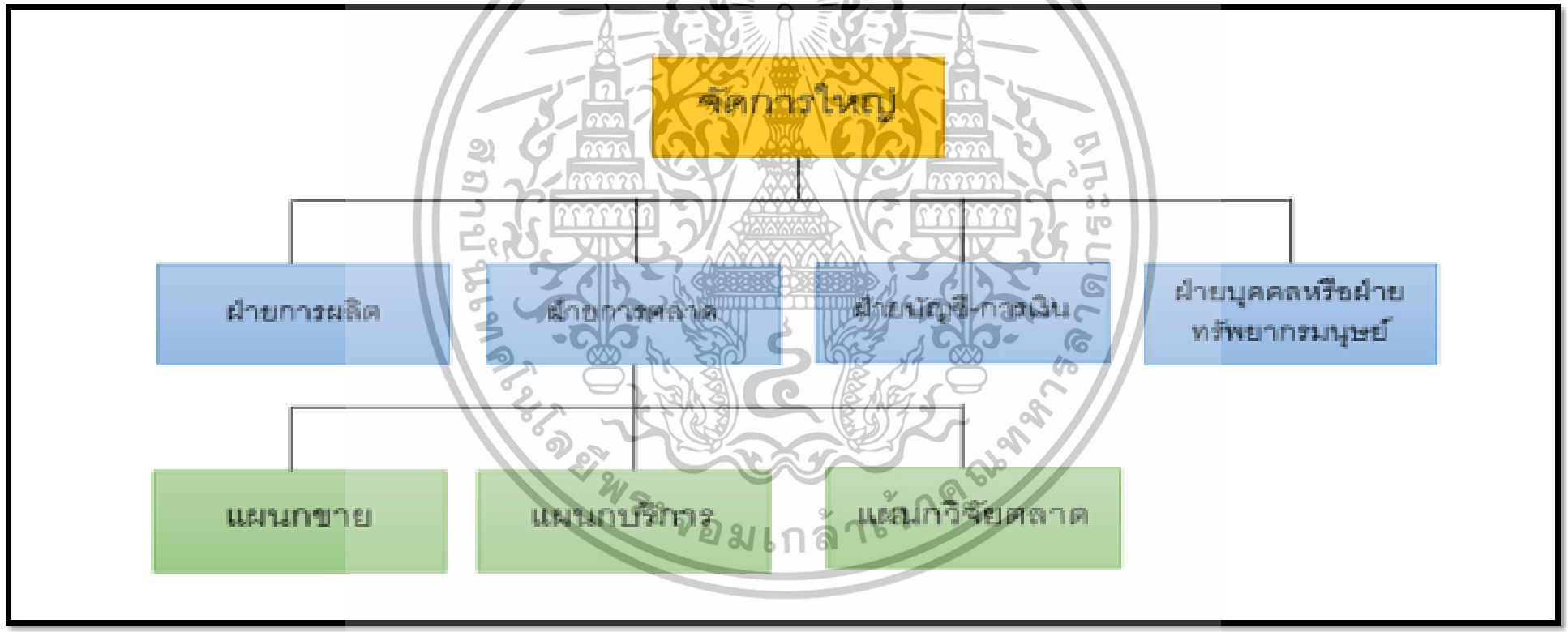
โครงสร้างองค์การแบบเน้นหน้าที่ แบ่งออกเป็นฝ่าย-แผนกตามลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ แบ่งงานตามความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานในหน้าที่นั้น ๆ พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเหมือนกันถูกจัดรวมอยู่ในแผนกเดียวกัน ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (**Greenberg and Baron, 1998**) เช่นฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชี-การเงิน ฝ่ายบุคคล แสดงให้เห็นว่าในแต่ละแผนกนั้นมีหน้าที่ต้องกระทำอะไรบ้าง

แต่อย่างไรก็ตามการออกแบบองค์การแบบเน้นหน้าที่(**Functional organization**) มีจุดอ่อนคือการแยกแผนกงานออกจากกัน ทำให้ผู้ทำงานอาจมองไม่เห็นภาพรวมขององค์การ ทำให้ในบางครั้งอาจก่อให้เกิดปัญหาในการการประสานงานกันในองค์การได้ไม่ดีได้ และอาจเกิดปัญหาอื่น ๆได้ เช่นมีการแข่งขันกันเองระหว่างแผนกทำให้อาจมีปัญหาจริยธรรมในระบบการทำงานได้ เกิดการทำงานที่ผิดพลาดได้ และทำให้องค์การไม่สามารถบรรลุวัตุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นต้น

ที่มา: **(Robbins etal., 2013)**

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

องค์การแบบโครงสร้างตามหน้าที่/ หน่วยงาน(Functional organization):



4.4.1 โครงสร้างขององค์การ:

2/ องค์การแบบเน้นผลผลิต (Product organization) หรือองค์การตามประเภทผลิตภัณฑ์ (Departmentation by Product)

2/ องค์การแบบเน้นผลผลิต (Product organization) หรือองค์การตามประเภทผลิตภัณฑ์ (Departmentation by Product)

เป็นองค์การที่จัดโครงสร้างตามลักษณะผลผลิต โดยเฉพาะในองค์การธุรกิจขนาดใหญ่ธุรกิจผลิตสินค้าหลายอย่าง ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าหรือฐานสินค้าที่องค์การมีการผลิตอยู่ เช่น ฝ่ายเครื่องซักผ้า ฝ่ายเครื่องเสียง ฝ่ายคอมพิวเตอร์ ฝ่ายทีวี ฝ่ายเครื่องปรับอากาศ เป็นต้น

โดยการจัดองค์การแบบนี้การผลิตสินค้าแต่ละชนิดขององค์การ ควรจะมีปริมาณการผลิตจำนวนมาก พนักงานซึ่งมีความเชี่ยวชาญในแต่ละหน้าที่จะถูกมอบหมายให้อยู่ในทีมเพื่อดูแลรับผิดชอบผลิตภัณฑ์ชนิดนั้น ๆ สมาชิกของทีมขึ้นตรงต่อหัวหน้าทีม ซึ่งดูแลผลิตภัณฑ์นั้นเพียงคนเดียวเท่านั้น ประสานงานในองค์การ

4.4.1 โครงสร้างขององค์การ:

2/ องค์การแบบเน้นผลผลิต (Product organization) หรือองค์การตามประเภทผลิตภัณฑ์ (Departmentation by Product)

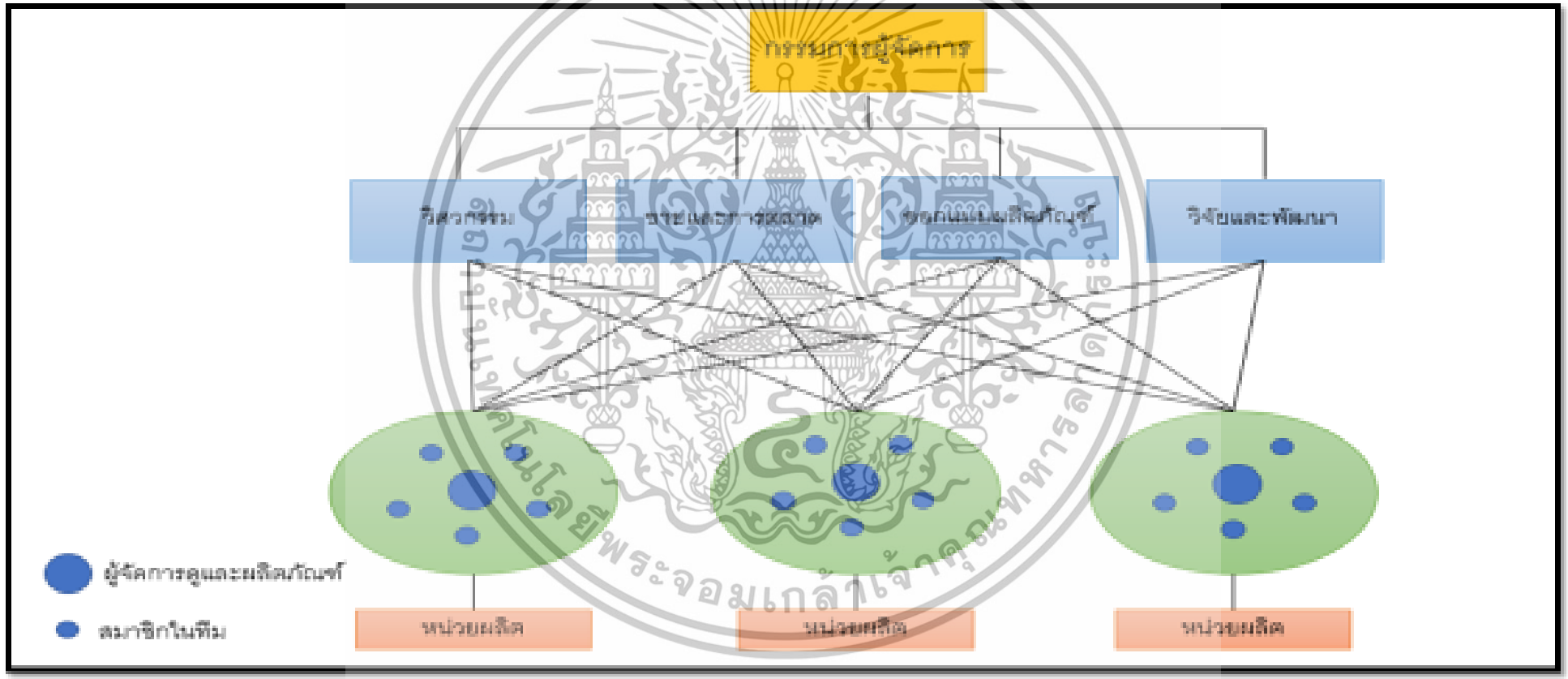
ช่วยให้ผู้ทำงานทั้งพนักงานและผู้บริหารของแต่ละผลิตภัณฑ์มีโอกาสฝึกฝนความสามารถของตน ในส่วนที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์แต่ละอย่างได้อย่างดี ทำให้สินค้าแต่ละประเภทต่าง ๆได้รับความสนใจเต็มที่จากผู้รับผิดชอบ แต่ภายใต้สินค้าแต่ละผลิตภัณฑ์ จะต้องมีหน่วยงานย่อยภายในที่เน้นการทำหน้าที่ (**Function**) แบบเบ็ดเสร็จครบทุกขั้นตอนด้วยตนเอง (**Self-contained-division**) หัวหน้ามีหน้าที่เพียงให้คำปรึกษา แบ่งปันความรู้ และพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ สนับสนุนการทำงานของแต่ละทีม แต่การจัดองค์การแบบนี้มีโอกาสก่อให้เกิดปัญหาค่าใช้จ่ายสูง และอาจเกิดโอกาสที่หน่วยต่าง ๆที่แบ่งแยกตามผลิตภัณฑ์มีอำนาจมากเกินไปรวมทั้งเกิดปัญหาในเรื่องของการประสานงานในองค์การ

4.4.1 โครงสร้างขององค์การ:

องค์การแบบเน้นผลผลิต (Product organization)/
ตามประเภทผลิตภัณฑ์ (Departmentation by Product)



โครงสร้างขององค์การแบบทีมผลิตภัณฑ์



ที่มา: Jones & George, (2011).

4.4.1 โครงสร้างขององค์การ:

3/ การจัดแผนกงานตามลูกค้า (Customer Organization) เป็นการแบ่งตามประเภทลูกค้า เช่น ลูกค้าจ่ายสด ลูกค้าเครดิต ลูกค้าราชการ ลูกค้าองค์การ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น เพราะสินค้าที่องค์การผลิตออกมานั้นอาจตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคแตกต่างกัน เนื่องจากพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าที่จะซื้อสินค้านั้นแตกต่างกัน

4.1 โครงสร้างขององค์การ: การจัดแผนกงานตามลูกค้า



4.1 โครงสร้างขององค์การ:

4/ องค์การแบบตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (Geographical structure organization) หรือ องค์การแบบเน้นตามทำเลที่ตั้ง (Location organizations)

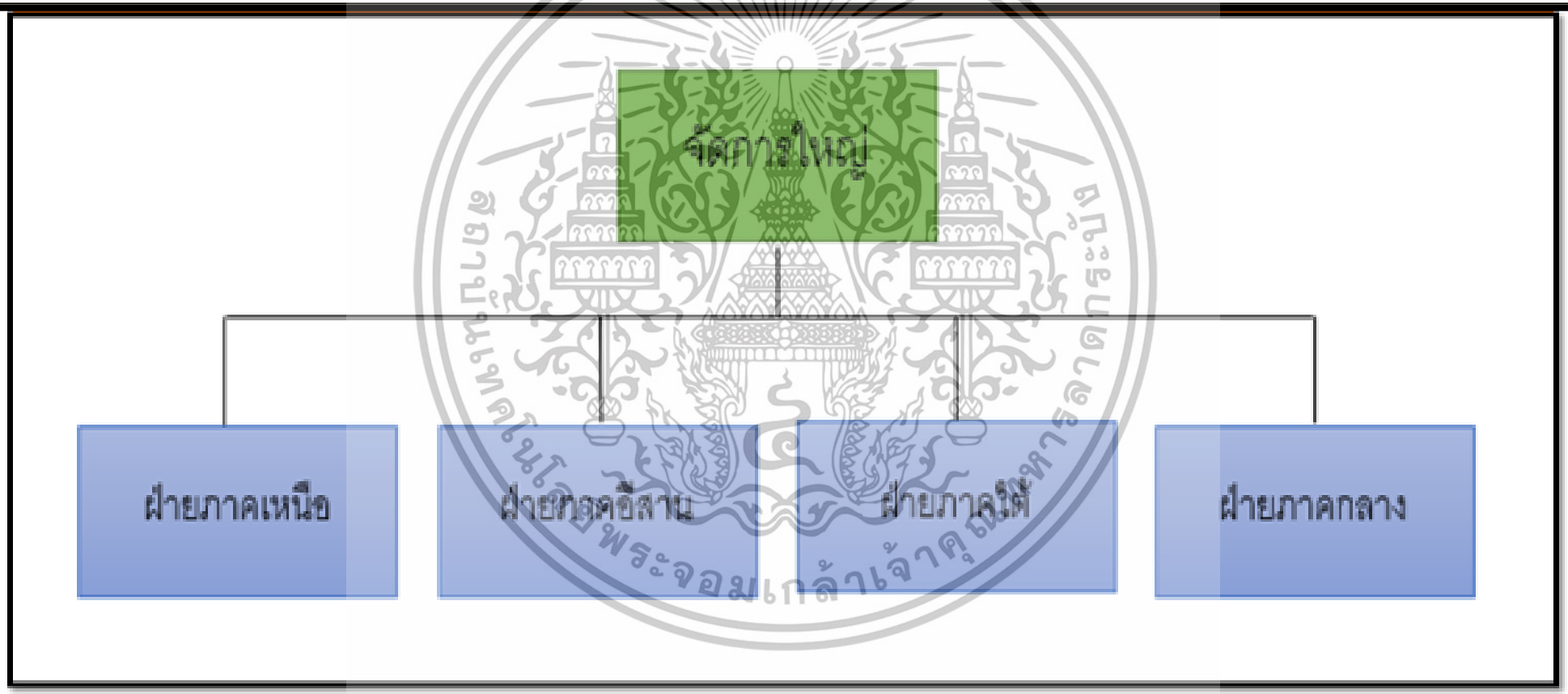
4/ องค์การแบบตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (Geographical structure organization) หรือ องค์การแบบเน้นตามทำเลที่ตั้ง (Location organizations)

การจัดองค์การตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์หรืออาณาเขตนี้ จะคำนึงถึงสภาพตำแหน่งที่ตั้งตามเขตภูมิศาสตร์ที่ตั้งของหน่วยงานนั้นเป็นสำคัญ เหมาะสำหรับองค์การที่มีกิจการกระจายไปในพื้นที่ที่ห่างไกล เช่น ฝ่ายภาคเหนือ ฝ่ายภาคอีสาน ฝ่ายภาคใต้ ฝ่ายภาคกลาง เป็นต้น

ซึ่งจะทำให้องค์การได้ประโยชน์คือช่วยให้สามารถแยกแยะสินค้าหรืองานบริการได้ตรงกับรสนิยม-พฤติกรรมผู้บริโภค สภาพของตลาด และอำนาจการซื้อ ของลูกค้าในแต่ละท้องถิ่น เข้ากับในท้องถิ่นได้ง่าย และประหยัดต้นทุนในเรื่องค่าขนส่ง (Logistics) เป็นต้น

แต่อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การดำเนินงานได้ประสิทธิภาพเต็มที่ หน่วยงานที่จัดแบ่งตามทำเลที่ตั้งก็จะต้องประกอบไปด้วยหน่วยงานย่อยที่ทำหน้าที่หลักทำงานได้ เช่นมีฝ่ายการผลิต แต่ต้องมีฝ่ายสนับสนุน (เช่น มีแผนกQ/C อย่างครบวงจร เป็นต้น) ซึ่งมีโอกาสทำให้เกิดการซ้ำซ้อนในการใช้ทรัพยากร

4.1 โครงสร้างขององค์การ: องค์การแบบตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์



4.1 โครงสร้างขององค์การ:

5/ องค์การแบบสายงานหลัก (Line Structure) และ สายงานสนับสนุน (Line and Staff Structure):

5/ องค์การแบบสายงานหลัก (Line Structure) และ สายงานสนับสนุน (Line and Staff Structure): เป็นรูปแบบองค์การ ที่อำนาจจะถูกมอบหมายจากระดับบนลงสู่ระดับล่างตามสายการบังคับบัญชา จะไม่มีการสั่งการแบบข้ามขั้นตอนในสายงาน ซึ่งโครงสร้างแบบนี้เหมาะสมสำหรับองค์การต่าง ๆ ที่ต้องการให้มีการขยายตัวในอนาคตได้ มีโครงสร้างอำนาจในการตัดสินใจที่ชัดเจน คล้ายกับองค์การรูปแบบตามหน้าที่ของหน่วยงานหลัก ตามสภาพของงานที่เป็นจริง เช่น แบ่งตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ หรือแบ่งตามอาณาเขต หรือแบ่งตามประเภทของลูกค้า หรือแบ่งตามกระบวนการ

โดยมี สายงานสนับสนุน **(Line and Staff Structure)** เพิ่มขึ้นมา เพราะเมื่อองค์การเติบโตขึ้นการทำงานของหน่วยงานในสายงานหลักอาจจำเป็นต้องได้รับการช่วยเหลือจากสายงานสนับสนุน โดยสายงานหลักทำหน้าที่ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรง และ สายงานสนับสนุน **(Line and Staff Structure)**

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

5/ องค์การแบบสายงานหลัก (Line Structure) และ สายงานสนับสนุน (Line and Staff Structure):

โดยสายงานหลักทำหน้าที่ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรง เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ส่วนสายงานสนับสนุนทำหน้าที่ในการช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาแก่สายงานหลักเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเป็นการช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่น แผนกQ/C แผนกภาพลักษณ์องค์การ(เพื่อทำเป็นส่วนสนับสนุนการให้ข้อมูลแก่บุคคลภายนอก เหมือนการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น โครงสร้างองค์การในรูปแบบนี้จะช่วยให้องค์การมีความยืดหยุ่น มีการประสานงานกันทั้งองค์การแบบสายงานหลัก **(Line Structure)** และ หน่วยงานสายงานสนับสนุน **(Line and Staff Structure)** โดยมีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน จึงทำให้เกิดระบบที่ดี ส่งผลสะท้อนให้มีการปกครองบังคับบัญชาที่อยู่ในระเบียบวินัยได้ดี และ เมื่อได้ทราบว่า มีจุดใดที่มีการปฏิบัติงานล่าช้าก็สามารถตรวจสอบได้รวดเร็ว จากผู้บังคับบัญชาในระดับนั้นได้ง่าย

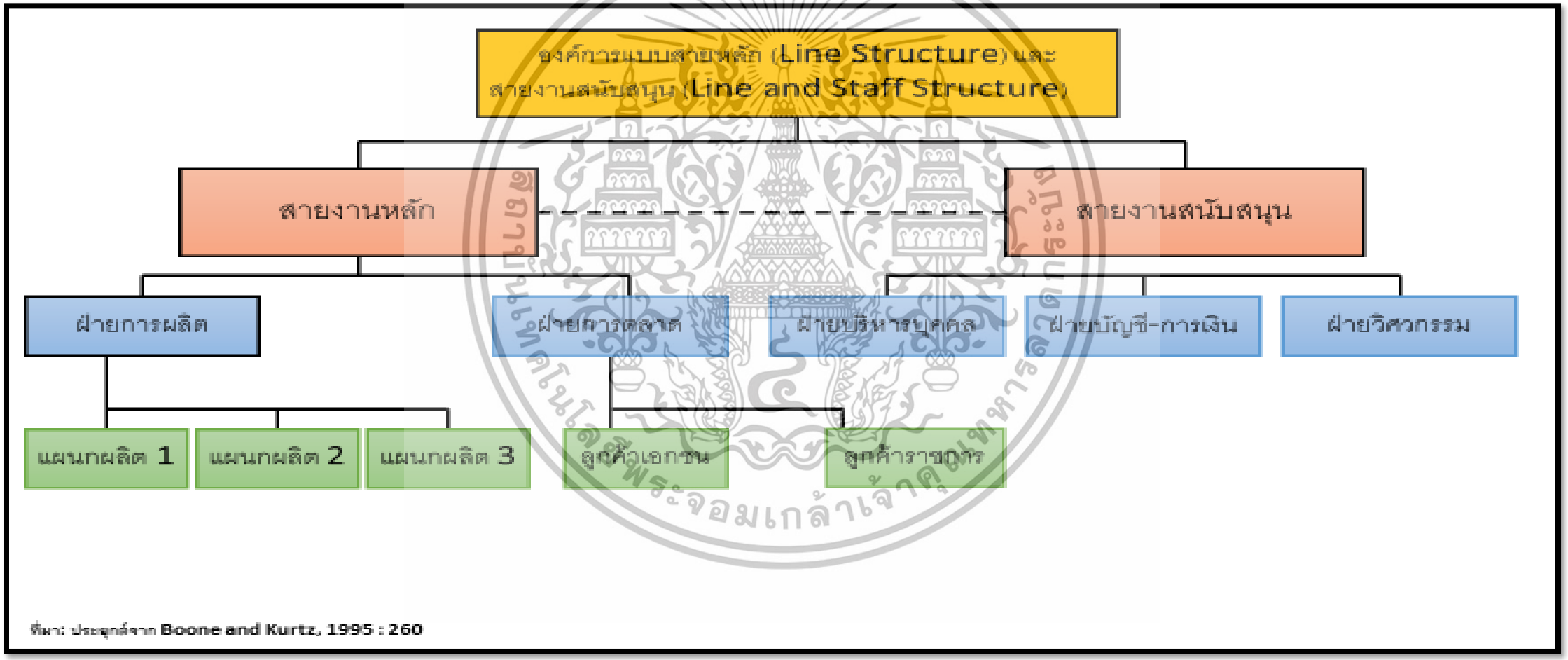
4.1 โครงสร้างขององค์การ:

5/ องค์การแบบสายงานหลัก (Line Structure) และ สายงานสนับสนุน (Line and Staff Structure)

แต่องค์การแบบสายงานหลัก **(Line Structure)** และ สายงานสนับสนุน **(Line and Staff Structure)** มีโอกาสส่งผลเสียโดยทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างสายงานหลักและสายงานสนับสนุน โดยสายงานสนับสนุนมองว่าตนมีหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแต่ไม่มีอำนาจต่อการปฏิบัติงานหลักจริงๆ และเมื่อให้คำแนะนำสายงานหลักแล้ว บางครั้งสายงานหลักไม่ได้ให้ความสนใจที่จะนำคำแนะนำดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติในขณะที่สายงานหลักมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อผลิตภัณฑ์และบริการหลักขององค์การอาจรู้สึกว่าสายงานสนับสนุนเข้ามาแทรกแซงการทำงานของตน การขัดแย้งดังกล่าวหากรุนแรงอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมขององค์การได้

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

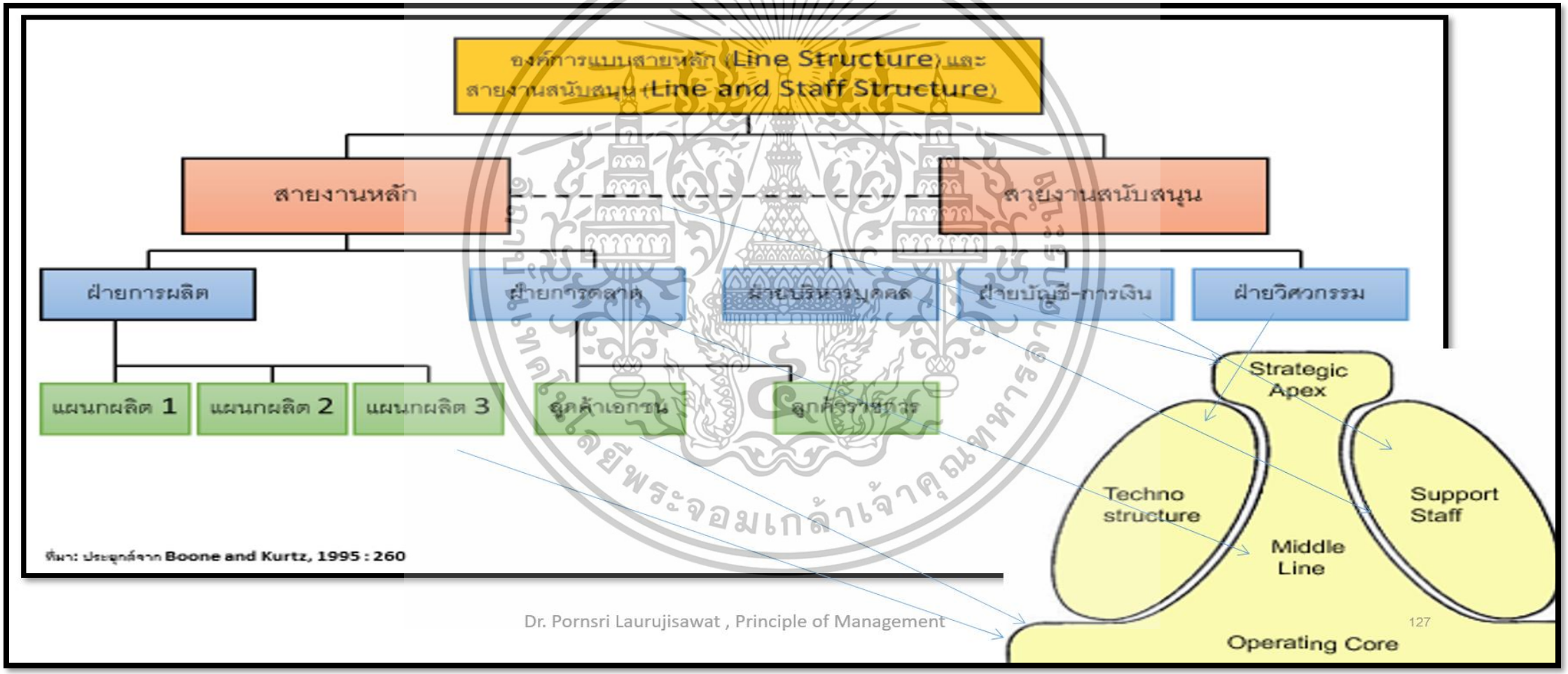
5/ องค์การแบบสายงานหลัก (Line Structure) และ สายงานสนับสนุน (Line and Staff Structure)



ที่มา: ประยุกต์จาก Boone and Kurtz, 1995 : 260

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

5/ องค์การแบบสายงานหลัก (Line Structure) และ สายงานสนับสนุน (Line and Staff Structure)



4.1โครงสร้างขององค์การ: องค์การแบบเมทริกซ์ (The Matrix Structure)

6/ องค์การแบบเมทริกซ์ **(The Matrix Structure):** จะมีโครงสร้างในแนวตั้งและแนวนอน คือแนวตั้งเป็นการรวมกลุ่มพนักงานตามหน้าที่ ส่วนแนวนอนนั้นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละหน้าที่จะถูกมอบหมายให้ดูแลรับผิดชอบผลิตภัณฑ์ต่างๆ ดังนั้นการจัดโครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์จึงรวมเอาข้อดีของรูปแบบการแบ่งแผนกงานตามหน้าที่และผลิตภัณฑ์เข้าไว้ด้วยกัน

ทำให้การจัดองค์การแบบเมทริกซ์ **(The Matrix Structure)** มีข้อดี คือ มีความชัดเจนว่าใครดูแลรับผิดชอบผลิตภัณฑ์ใด โดยจะมีโครงสร้างในแนวตั้งและแนวนอน คือแนวตั้งเป็นการรวมกลุ่มพนักงานตามหน้าที่เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล เพิ่มพูนความรู้ที่จำเป็นและเพิ่มความเชี่ยวชาญในหน้าที่นั้นๆ ในขณะเดียวกันแนวนอนนั้นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละหน้าที่จะถูกมอบหมายให้ดูแลรับผิดชอบผลิตภัณฑ์ต่างๆ หมุนเวียนกันไปด้วย

4.1โครงสร้างขององค์การ: องค์การแบบเมทริกซ์ (The Matrix Structure)

ผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากถูกจัดกลุ่มรวมเข้าอยู่ในแผนกเดียวกันโดยผู้เชี่ยวชาญทั้งแผนกดูแลผลิตภัณฑ์ทั้งหมดขององค์การ ทำให้ปริมาณผู้เชี่ยวชาญไม่จำเป็นต้องมีจำนวนมากครบตามผลิตภัณฑ์ทั้งหมดขององค์การ เป็นการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า เช่น ในช่วงแรกของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์จะถูกมอบหมายให้อยู่ในทีมแทน และเมื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์เสร็จผู้เชี่ยวชาญทางด้านการตลาดจะถูกมอบหมายให้มาอยู่ในทีมแทน

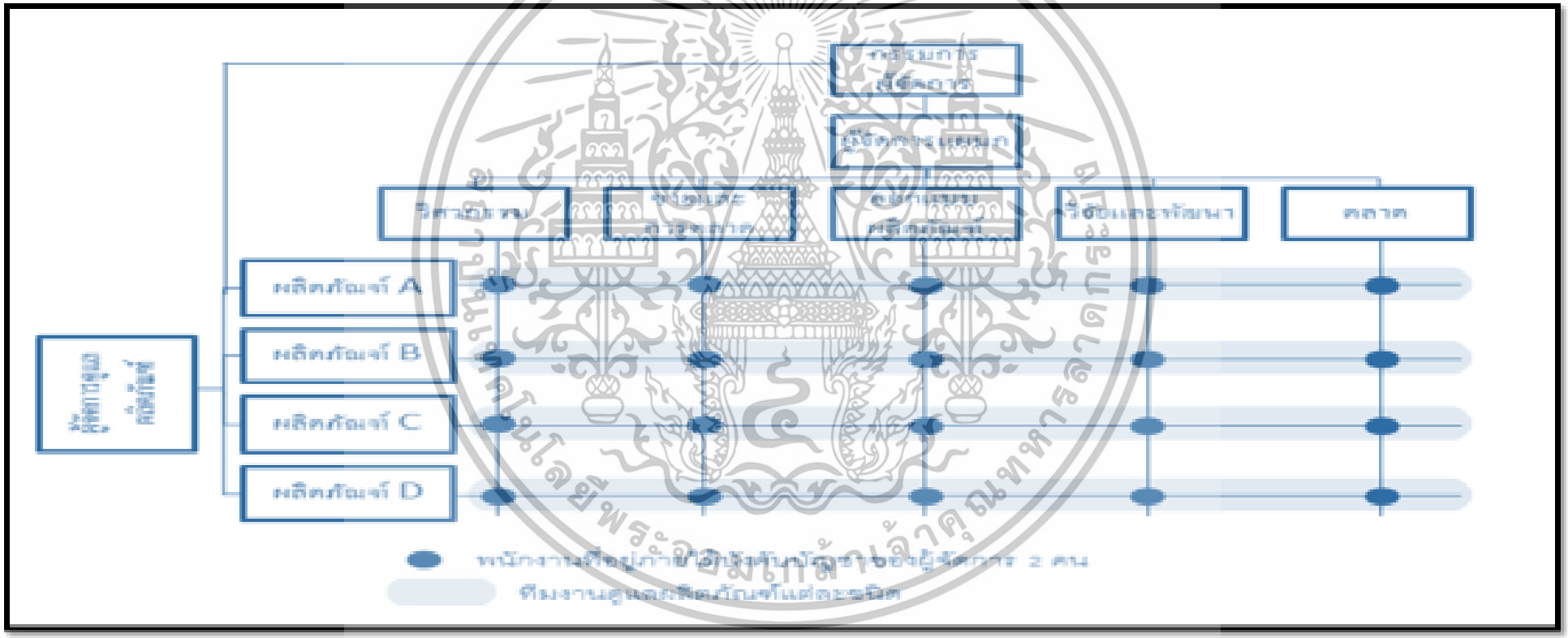
ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทางด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์จะถูกมอบหมายให้อยู่ในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์อื่น ๆต่อไป จะเห็นได้ว่าข้อดีจากการใช้ทรัพยากรร่วมกันทำให้สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายและลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน ความยืดหยุ่นในการจัดสรรกำลังคนในการทำงานทำให้องค์การซึ่งต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง องค์การขนาดใหญ่นิยมจัดโครงสร้างองค์การในรูปแบบนี้

4.1โครงสร้างขององค์การ: องค์การแบบเมทริกซ์ (The Matrix Structure)

แต่องค์การรูปแบบนี้ต้องมีเอกภาพในการบังคับบัญชา โดยเฉพาะในเรื่องการประเมินผลงาน เพราะการได้รับคำสั่งจากหัวหน้าหลายคนทั้งหัวหน้างานตามหน้าที่ และ หัวหน้างานที่ดูแลผลิตภัณฑ์ อาจทำให้ผู้เชียวชาญเกิดความสับสนและความเครียดในการทำงาน และจะประสบปัญหาเกี่ยวกับการที่หัวหน้าไม่เข้าใจในเนื้องานที่พนักงานทำทั้งหมดส่งผลให้การประเมินผลงานไม่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้นอาจเกิดความขัดแย้งในองค์การเมื่อผู้จัดการซึ่งดูแลแต่ละผลิตภัณฑ์อาจต้องการตัวผู้เชี่ยวชาญคนเดียวกันให้ทำงานในเวลาเดียวกัน ดังนั้นโครงสร้างองค์การรูปแบบนี้อาจถูกเรียกว่าเป็นโครงสร้างองค์การแบบโครงการ **(Project Structure)** โดยมีหัวหน้าโครงการ **(Project Manager)** คอยดูแลการทำงานของโครงการให้เป็นไปตามแผน

4.1โครงสร้างขององค์การ: องค์การแบบเมทริกซ์ (The Matrix Structure)



ที่มา: กัลยนุช กิตติพงศ์พิทยา, 2561 Jones & George (2011). Contemporary Management

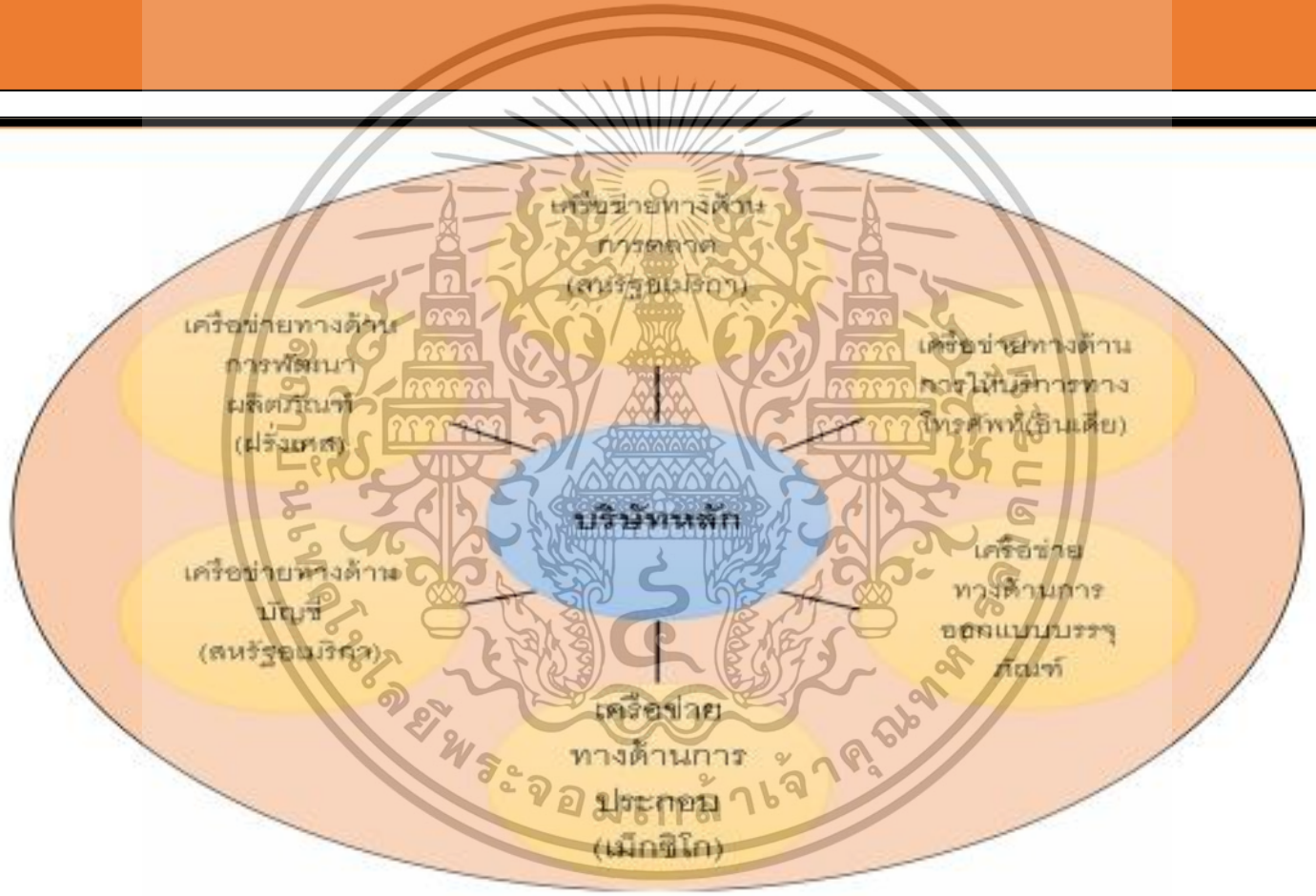
4.1 โครงสร้างขององค์การ:
7/ โครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย

7/ โครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย เป็นโครงสร้างที่ต้องการลดกำแพงกั้นระหว่างแต่ละส่วนที่เกี่ยวข้องโดยองค์การจะทำหน้าที่หลักอยู่ที่ศูนย์กลางและติดต่อประสานงานกับเครือข่ายส่วนย่อยขององค์การที่อยู่คนละพื้นที่หรือประสานกับองค์การภายนอกที่อยู่ในแต่ละประเทศซึ่งมีความเชี่ยวชาญในงานด้านนั้นๆ และมีการทำสัญญาตกลงให้ช่วยทำบางหน้าที่แทนและเนื่องจากการทำงานเป็นการประสานงานกับเครือข่ายซึ่งอยู่คนละพื้นที่โดยมีหน่วยงานหลักเป็นศูนย์กลาง

โครงสร้างจึงมีลักษณะคล้ายเครือข่ายเชื่อมโยงจากศูนย์กลางไปยังเครือข่ายภายนอกจำนวนมาก โครงสร้างองค์การแบบนี้จึงถูกเรียกอีกชื่อว่าเป็นองค์การแบบเครือข่าย **(Network Organization, Modular Organization)** องค์การอยู่ที่ศูนย์กลางและสร้างเครือข่ายกับส่วนย่อยในประเทศต่างๆ เพื่อให้ทำงานบางหน้าที่แทน

ที่มา: **McShane & Glinow. (2010)** และ **(Robbins et al.,2003)**

4.1 โครงสร้างขององค์การ:โครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย



ที่มา: McShane & Glinow. (2010: 404))

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

8/ โครงสร้างองค์การแบบเสมือนจริง (Virtual Organization)

8/ โครงสร้างองค์การแบบเสมือนจริง **(Virtual Organization)** โครงสร้างรูปแบบนี้จะเป็นองค์การซึ่งใช้การจ้างองค์การอื่นในการปฏิบัติงานต่างๆแทน ดังนั้นจำนวนพนักงานหลักที่ทำงานเต็มเวลาในองค์การจะมีจำนวนไม่มาก อำนาจในการควบคุมดูแลจะถูกรวมอยู่ที่ส่วนกลางและไม่มีการแบ่งแผนกงาน

ผู้บริหารมีหน้าที่ในการบริหารงานที่อยู่ในส่วนกลางและติดต่อประสานงานกับองค์การอื่นที่จ้างชั่วคราวเพื่อทำหน้าที่ต่างๆ เป็นโครงการไป เช่น รูปแบบ ที่บริษัทแม่ จ้าง บริษัททีทำความสะอาด หรือ บริษัทโฆษณา จากภายนอก เป็นต้น

เป็นรูปแบบ องค์การ ที่มีผู้บริหารระดับสูงเป็นบุคลากรหลักหรือเป็นแกนกลางโดยมีคนทำงานตามสัญญาจ้างเป็นฝ่ายสนับสนุน รวมถึงมีการจ้างบุคลากรบางเวลาให้ทำงานองค์การด้วย โดยทั้งผู้ทำงานตามสัญญาจ้างและบุคลากรบางเวลาเป็นบุคลากรภายนอกไม่ใช่สมาชิกองค์การ มีองค์การกลางที่ทำหน้าที่เชื่อมส่วนงานเข้าด้วยกันด้วยเป้าหมายขององค์การ

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

8/ โครงสร้างองค์การแบบเสมือนจริง (Virtual Organization)

มีบุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

(1) บุคลากรหลักขององค์การ เป็นฝ่ายบริหารที่ผ่านการอบรมย่างเข้มข้น ปฏิบัติหน้าที่ตรงตามเป้าหมายองค์การ มีความสำคัญต่อความอยู่รอดและเจริญเติบโตขององค์การ ได้รับค่าตอบแทนตามผลงานขององค์การ มีความสัมพันธ์ระหว่างกันในลักษณะหุ้นส่วน ไม่ใช่ความสัมพันธ์ในลักษณะผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

(2) คนทำงานกลุ่มที่สอง เป็นกลุ่มทำงานตามสัญญาจ้าง อาจเป็นปัจเจกบุคคลหรือเป็นองค์การอื่น หรืออาจเป็นผู้ที่เคยทำงานในองค์การผู้ว่าจ้างมาก่อนก็ได้ ได้รับค่าตอบแทนตามผลการทำงาน ไม่ใช่ในลักษณะของเงินเดือน ส่วนใหญ่สื่อสารกับองค์กรในระยะไกล เช่น ผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ ไม่ได้รับสวัสดิการจากองค์การ โดยคนทำงานกลุ่มนี้จะปฏิบัติงานตามแนวทางที่องค์การกำหนดให้อย่างกว้างๆ มีความยืดหยุ่นในการทำงานมีอำนาจตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบเพื่อให้งานตามสัญญาบรรลุผล และ

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

8/ โครงสร้างองค์การแบบเสมือนจริง (Virtual Organization)

(3) คนทำงานกลุ่มที่สาม เป็นกลุ่มกำลังแรงงานซึ่งองค์การจ้างตามความจำเป็นหรือตามสถานการณ์ มักเป็นการจ้างงานชั่วคราว โดยทำงานแบบบางเวลาและช่วงสั้นๆ ได้รับค่าจ้างเป็นรายชั่วโมงหรือรายวันหรือรายสัปดาห์แล้วแต่ลักษณะงาน

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

8/ โครงสร้างองค์การแบบเสมือนจริง (Virtual Organization)



ที่มา: Robbins & Judge. (2011). Organization Behavior (p. 534).

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

9/ โครงสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

9/ โครงสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization):

พนักงานทุกคนในองค์การมีการแสวงหาความรู้ เพิ่มพูนประสบการณ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

โครงสร้างองค์การจะไม่มีสายการบังคับบัญชาจากบนลงล่างอย่างรูปแบบองค์การในสมัยก่อนเพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันในการทำหน้าที่ต่างๆ และใช้ความรู้ ประสบการณ์ในการตัดสินใจเรื่องต่างๆร่วมกัน องค์การรูปแบบนี้ไม่จำกัดการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงสุดแต่มีทีมงานที่ร่วมกันตัดสินใจแก้ปัญหาโดยผู้บริหารให้คำแนะนำ คอยช่วยเหลือและสนับสนุนเท่านั้น **(Robbins & Coulter, 2009)**

4.1 โครงสร้างขององค์การ:

ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)	ความหมาย	รูปแบบโครงสร้างองค์การใหม่	
สำนักทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม	จะมุ่งเน้นโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ และการบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่กำหนดไว้เป็นหลัก	1. โครงสร้างองค์การแบบง่าย 2. องค์การแบบเครื่องจักรกลเชิงราชการ (**Machine Bureaucracy**)	
สำนักทฤษฎีองค์การเน้นมนุษยสัมพันธ์	จะมีลักษณะให้ความสำคัญกับความรู้สึกของคนมากขึ้น และ มีโครงสร้างองค์การอย่างไม่เป็นทางการ	3.องค์การทางวิชาชีพแบบราชการ (**Professional bureaucracy**) 4.องค์การแบบเฉพาะกิจ (**Project Task Force Organization**)	
สำนักระบบและสถานการณ์	จะให้ความสำคัญกับการพิจารณาถึงลักษณะของระบบต่างๆ ภายในองค์การที่มีความสัมพันธ์กันและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การนั้นๆ	5. โครงสร้างองค์การในรูปแบบธุรกิจ 1/ องค์การแบบโครงสร้างตามหน้าที่/ หน่วยงาน (Functional organization) 2/ องค์การแบบเน้นผลผลิต (Product organization) หรือองค์การตามประเภทผลิตภัณฑ์ (Departmentation by Product) 3/ การจัดแผนกงานตามลูกค้า (Customer Organization) 4/ องค์การแบบตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (Geographical structure organization) หรือ องค์การแบบเน้นตามทำเลที่ตั้ง (Location organizations)	5/องค์การแบบสายงานหลัก (Line Structure) และ สายงานสนับสนุน (Line and Staff Structure) 6/ องค์การแบบเมทริกซ์ (The Matrix Structure) 7/ โครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย 8/ โครงสร้างองค์การแบบเสมือนจริง (Virtual Organization) 9/ โครงสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

4.2 รูปแบบพนักงาน:

การจ้างงานมีหลากหลายรูปแบบแล้วแต่ ประเภทขององค์กร โดยในที่นี้จะขออธิบายถึงการจ้างงานบางประเภทเป็นตัวอย่างโดยสังเขป ดังนี้

(ก)พนักงานประจำ → "ทำงานล่วงเวลา (Overtime)"

(ข) พนักงานจ้างตามสถานการณ์ (Contingent workers)

(ค) พนักงานรับจ้าง (Employee leasing)

(ง) บริษัทรับเหมาหรือรับช่วง (Subcontracting)

4.2.2 รูปแบบพนักงาน:

(ก)พนักงานประจำ ที่ได้รับการคัดเลือกมาตามวงจร **HRM** เพื่อให้องค์กรได้ใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งนี้เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือ ตามกฎหมายการจ้างงานจะมีระบุไว้ จึงกำหนดไว้ว่าในแต่ละวันทำงาน ควรมีการกำหนดชั่วโมงการทำงาน ไว้วันละกี่ชั่วโมง อย่างไรก็ตาม

4.2.2 รูปแบบพนักงาน:

เพื่อให้พนักงานทุกคนได้ปฏิบัติภารกิจหลักขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ดังนั้นเพื่อใช้บุคคลากรจำนวนคนเท่าเดิมแต่ทำงานได้ทันสำหรับงานพิเศษให้งานเสร็จทันกับงานที่เข้ามามากในช่วงระยะเวลาหนึ่ง จึงไม่จำเป็นต้องทำการจ้างบุคลากรเพิ่มขึ้น องค์กรอาจใช้ข้อตกลงกับพนักงาน เพื่อ“ทำงานล่วงเวลา (**Overtime**)” การทำงานล่วงเวลายังให้ประโยชน์ตอบแทนทั้งฝ่ายนายจ้าง กล่าวคือ นายจ้างไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายด้านกระบวนการสรรหา คัดเลือก และการฝึกอบรมพนักงานใหม่ ในขณะเดียวกันลูกจ้างได้รับเงินเพิ่มขึ้นทำให้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามการที่กำหนดให้มีการทำงานล่วงเวลาควรจะระมัดระวังประเด็นดังต่อไปนี้

4.2.2 รูปแบบพนักงาน:

(a) ผู้บริหารบางคนเชื่อว่าการจ่ายค่าล่วงเวลาขององค์การไม่คุ้มกับผลงานของลูกจ้างที่ได้รับคืนมาเนื่องจากความอ่อนล้า(**Fatigue**) ที่เกิดขึ้นหลังจากการทำงานในชั่วโมงการทำงานปกติ ดังนั้นการบริหารต้องไม่ทำให้การทำงานล่วง เวลานั้น เกิดอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นงานปกติ

4.2.2 รูปแบบพนักงาน:

(b) ปัญหาในระยะยาวที่เกิดขึ้นอีกประการคือ เมื่อลูกจ้างได้รับค่าล่วงเวลาเป็นประจำทำให้คิดไปว่า**รายได้ที่เพิ่มขึ้น**เป็นรายได้ประจำจึงนำไปใช้จ่ายในลักษณะที่ฟุ่มเฟือยโดยการซื้อสินค้าผ่อนส่งซื้อรถยนต์ผ่อนบ้าน ฯลฯ ผลตามมาคือเมื่อบริษัทตัดการทำงานล่วงเวลาลงรายได้ในส่วนนี้ก็ขาดไปทำให้ลูกจ้างเกิดความไม่พอใจที่รายได้ลดลงส่งผลต่อการปฏิบัติ งานขององค์การในที่สุด (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2545)

4.2.2 รูปแบบพนักงาน:

(ข) พนักงานจ้างตามสถานการณ์ (**Contingent workers**) ได้แก่ พนักงานบางเวลา (**Part-timers**) พนักงานชั่วคราว (**Temporaries**) และพนักงานอิสระ (**Independent contractors**) มีแนวความคิดมาจาก ประเทศสหรัฐอเมริกา ที่พบว่าบางครั้งพนักงานทำงานแบบเต็มเวลา (**Full-time**) หรือพนักงานประจำทำงานไม่ทัน จึงต้องพนักงานตามสถานการณ์ เช่น นักเรียนมาหารายได้พิเศษตามช่วงเวลาปิดเทอม หลายองค์กรจึงได้จ้างพนักงาน นักเรียนเหล่านี้ เป็นพนักงานตามสถานการณ์ เป็นต้นเช่น นักเรียนมาหารายได้พิเศษตามช่วงเวลาปิดเทอม หลายองค์กรจึงได้จ้างพนักงาน นักเรียนเหล่านี้ เป็นพนักงานตามสถานการณ์ เป็นต้น

4.2.2 รูปแบบพนักงาน:

(ค) พนักงานรับจ้าง (Employee leasing) คือบริษัทที่ทำธุรกิจส่งพนักงานของตนเข้าไปปฏิบัติงานข้างนอก (พนักงานที่ไปปฏิบัติงานนั้นเรียกว่า พนักงานรับจ้าง) โดยสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่างๆ ยังคงต้องรับจากบริษัทต้นสังกัด

บริษัทรับจ้างทำความสะอาด ส่งพนักงานของตนเอง ไปทำงานตามหน่วยงานที่จ้างบริษัทมาให้ไปทำความสะอาด (การประเมิน พนักงานรับจ้าง มักจะพิจารณาร่วมกัน ระหว่างองค์กรที่พนักงานคนนั้นไปทำงานด้วย กับบริษัทต้นสังกัด)

4.2.2 รูปแบบพนักงาน:

(ง) บริษัทรับเหมาหรือรับช่วง (Subcontracting) การจ้างบริษัทรับเหมาหรือรับช่วงในการผลิตหรือให้บริการแทน ในการณีนี้บริษัทหรือองค์การไม่ต้องการจ้างในตำแหน่งงานใหม่ โดยเลือกวิธีการยุบตำแหน่งหรือแผนกงานนั้นทิ้งแล้วหันไปจ้างบริษัทอื่นรับช่วงงานไปทำแทน เช่น การยกเลิกหน่วยงานด้านคอมพิวเตอร์เพื่อให้บริษัทคอมพิวเตอร์รับไปดำเนินการดูแลระบบคอมพิวเตอร์ให้กับองค์การ

ที่มา: (ตุลา มหาพสุธานนท์, **2545**)

4.2.2 รูปแบบพนักงาน:

(ง) บริษัทรับเหมาหรือรับช่วง (Subcontracting) (ต่อ)

องค์การ หรือการยกเลิกงานด้านค่าจ้างและเงินเดือนโดยจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารค่าตอบแทนเป็นผู้ดูแลระบบค่าจ้างเงินเดือนของบริษัทแทน เป็นต้น ในปัจจุบันนี้อาจได้ยินคำว่า **“Outsourcing”** แทนคำว่า **“Subcontracting”** มีความหมายเหมือนกัน แตกต่างจากพนักงานรับจ้าง (Employee leasing) คือพนักงานรับจ้างต้องเข้าไปทำงานในบริษัทที่จ้าง แต่พนักงานแบบรับเหมาหรือรับช่วง (Subcontracting or Outsourcing) จะทำหน้าที่บริษัทตน โดยรับงานของบริษัทที่จ้างมาทำ ซึ่งวิธีนี้ทำให้เกิดความยืดหยุ่นและการควบคุมต้นทุนจากการจ้างงาน รวมทั้งสามารถควบคุมอัตราการเพิ่มหรือลดของจำนวนลูกจ้างซึ่งมีผลโดยตรงต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เมื่อเผชิญกับภาวะเศรษฐกิจรุงโรจน์หรือซบเซาได้อีกด้วย

ที่มา: (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2545)

รู้จักคำว่า องค์ ที่รับจ้างผลิตการ

ในภาค อุตสาหกรรม และ ภาคบริการ จะเรียกว่า

- ธุรกิจแบบรับเหมาหรือรับช่วง (**Subcontracting or Outsourcing**)
- **OEM**
- OEM หรือ (Origianl Equipment Manufacturer) คือ ผู้รับจ้างผลิตสินค้าให้กับบริษัทที่จะไปขายในแบรนด์ของตัวเอง โดยโรงงานประเภทนี้จะรับจ้างผลิตสินค้าให้กับแบรนด์ต่าง ๆ ตามแบบที่ลูกค้ากำหนด แล้วติดชื่อแบรนด์ หรือ จะไม่ตีตราก็ได้ ขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้า
- ODM หรือ Original Design Manufactuere คือ ผู้รับจ้างที่ออกแบบและ ผลิตสินค้าให้กับบริษัทเพื่อนำไปขายในแบรนด์ตัวเอง
- ในภาคเกษตร จะเรียกว่า **Sub Contract Farm** **ซึ่งจะมีความหมายเหมือนกันคือ การรับจ้างผลิต หรือ รับจ้างเลี้ยงที่ฟาร์มของตนเอง แล้วส่งผลผลิตให้กับผู้ประกอบการรายใหญ่**
- OBM หรือ Original Brand Manufacturer คือ การผลิตภายใต้รูปแบบและตราสินค้าของตนเอง เหมาะกับแบรนด์ที่มีความมั่นคง ➔ **ผลิตเองขายเอง**

4.2.3 การมอบหมายงาน (Delegation)

การมอบหมายงาน

การมอบหมายงาน เป็นเรื่องเกิดขึ้นเมื่อมีการแบ่งงานกันทำในหน้าที่งานต่าง ๆ ให้แต่ละคนแผนกงาน แล้วมีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบงานในแต่ละจุด จนผู้ที่ได้รับมอบงานมา และ เป็นผู้ปฏิบัติในงานในตำแหน่งนั้น ๆจนมีความเชี่ยวชาญ บรรลุตามเป้าหมายย่อยหรือเป้าหมายในส่วนตนตามงานที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่นั้น

การมอบหมายงานก่อให้เกิดประโยชน์ เมื่อมีการมอบหมายงานแก่แผนกงานที่มีความชำนาญหรือเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ส่งผลให้บุคคลหรือแผนกงานได้มาซึ่งผลของการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมายหรืองานของแผนกที่ตนรับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ก็ตาม การมอบหมาย จะไม่ส่งผลดีต่อการดำเนินงานขององค์การโดยรวม หากการมอบหมายงานนั้นนำไปสู่การทำงานเพื่อมุ่งประโยชน์ของส่วนตนหรือแผนกตน มากกว่าประโยชน์โดยรวมขององค์การ (ฟิลิป เซ็ลสนิค **(Clegg et al. (2008))**

4.2.3 การมอบหมายงาน (Delegation)

การมอบหมายงาน

รูปแบบการมอบหมายงาน (**Delegating style**) เหมาะสมที่สุดกับสถานการณ์ที่มีความพร้อมสูงในเรื่องความสามารถ ความตั้งใจ และความมั่นใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารสามารถเลือกใช้ตัวแบบดังกล่าวได้ตามใจปรารถนา ขึ้นอยู่กับว่าสถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร

ระดับชั้นในการบังคับบัญชามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการจัดการในทุกองค์การ เพราะสายการบังคับบัญชาเปรียบเสมือนการจัดทัพเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้จนบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ขององค์การ การจัดทัพเปรียบได้กับการบัญชาการที่ถูกต้องเหมาะสมและชัดเจนจะทำให้ผู้บริหารสามารถใช้หลักการจัดการในการดำเนินงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.4.4 ความสำคัญของระดับชั้นในสายการบังคับบัญชา

ในสายการบังคับบัญชายังแสดงถึง การกำกับดูแลและควบคุมการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมของผู้บริหารระดับสูงลงไปยังผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นตามลำดับ ระดับชั้นในสายการบังคับบัญชาในลักษณะนี้กล่าวได้ว่าเป็นการจัดการจากบนลงล่าง (**Top - down Management**)

ช่วยลดความซ้ำซ้อนในการทำงานได้ ในทางกลับกันผู้บริหารระดับสูงอาจเห็นว่าข้อมูลที่ได้รับจากผู้บริหารระดับล่างส่งขึ้นไปตามระดับของสายการบังคับบัญชาสู่ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูง ตามลำดับ จะทำให้ผู้บริหารได้รับรู้และสามารถนำข้อมูลนั้นไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนได้มาก ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นยำและเชื่อถือได้จึงอาจเรียกการจัดการในลักษณะนี้ว่า “การจัดการจากล่างขึ้นบน **(Bottom – Top Management)”**

4.4.4 ความสำคัญของระดับชั้นในสายการบังคับบัญชา

ภาพ แสดงการกำกับดูแลและการควบคุมในองค์การ



ภาพ แสดงการกำกับดูแลและการควบคุมในองค์การ

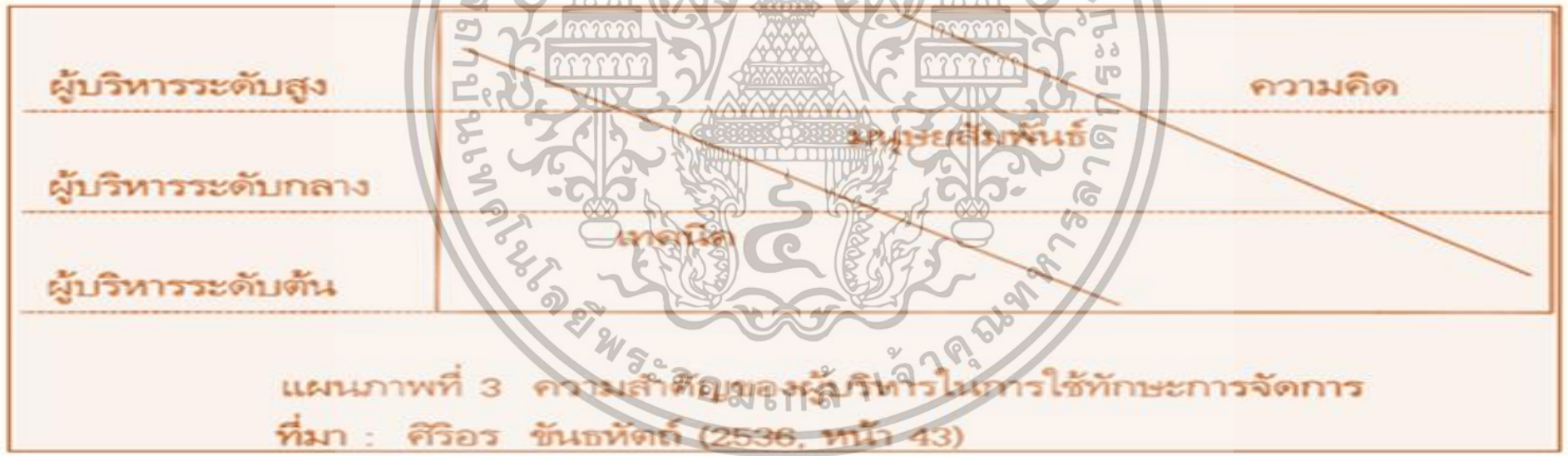
4.4.4 ระดับชั้นของการจัดการ :

จากภาพของการจัดกองค์การ ดังที่กล่าวข้างต้น ทำให้เห็นถึง โครงสร้างองค์การ วงจรการบริหารบุคคลการ การแบ่งบทบาทหน้าที่ตามสายการบังคับชา

ข้อมูล ในส่วนสุดท้ายของตอนนี้เอกสารนี้ต้องการ ชี้ให้เห็นถึง ระดับชั้นของการจัดการที่มี 3 ระดับ คือ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น ในขณะที่"การจัดการเป็นกิจกรรม" มีการออกแบบงานต่าง ๆ ดังนั้นเพื่อสนับสนุนการจัดการขององค์การ และ การทำงานของบุคคล กลุ่มบุคคลในองค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารแต่ละระดับจะมีบทบาทของตนเอง โดยมีระดับของการจัดงาน

4.4.4 ระดับชั้นของการจัดการ :

ความสำคัญของผู้บริหารในการใช้ทักษะการจัดการ



แผนภาพที่ 3 ความสำคัญของผู้บริหารในการใช้ทักษะการจัดการ
ที่มา : ศิริอร ขันธหัตถ์ (2536, หน้า 43)

4.4.4 ระดับชั้นของการจัดการ :

(1) ผู้บริหารระดับต้น มีทักษะด้านเทคนิคในสัดส่วนที่มากที่สุดเพราะเป็นการปฏิบัติงานเฉพาะหน้าที่ มีความใกล้ชิด กำกับดูแล และสั่งการโดยตรงต่อพนักงาน จึงต้องมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ร่วมด้วย

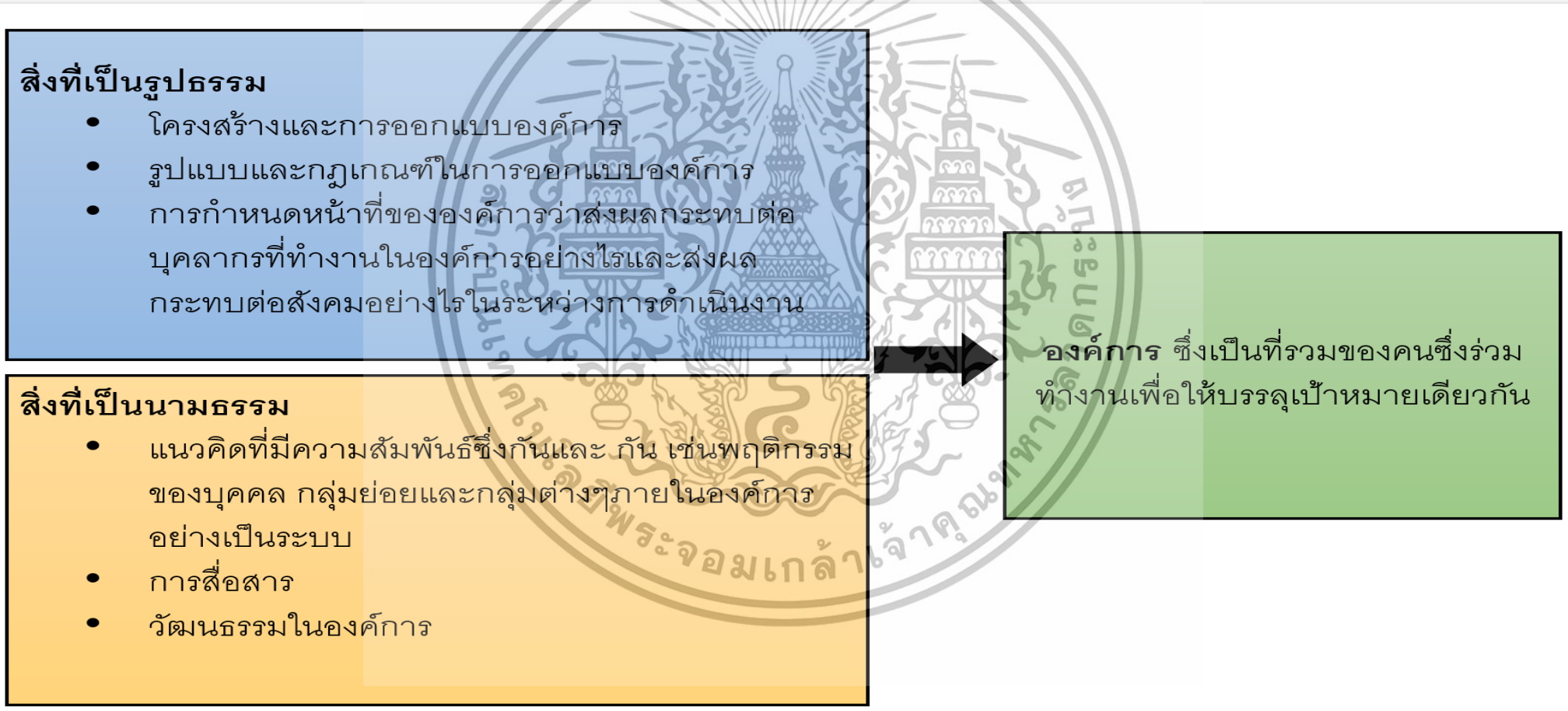
(2) ผู้บริหารระดับกลาง มีหน้าที่รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงไปปฏิบัติ จึงต้องมีทักษะในด้านเทคนิค ด้านความคิด เพื่อวางแผนและจัดระเบียบวิธีปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง ให้งานในความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ และยังต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในสัดส่วนที่มาก เนื่องจากต้องติดต่อกับผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต้นอยู่เสมอ

(3) ผู้บริหารระดับสูง มีทักษะด้านความคิดในสัดส่วนที่มากที่สุด เนื่องจากมีหน้าที่บริหารงานทั้งองค์การ ใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ กำหนดกลยุทธ์ กำหนดนโยบาย และวางแผนระยะยาว รวมถึงการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่มีความสำคัญ แต่ก็ยังต้องมีทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ เพราะต้องกระจายนโยบายให้กับผู้บริหารระดับกลาง แต่ทักษะในด้านเทคนิคจะมีในสัดส่วนที่น้อยที่สุด เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเฉพาะหน้าที่น้อยที่สุด

4.2.2 รูปแบบพนักงาน:

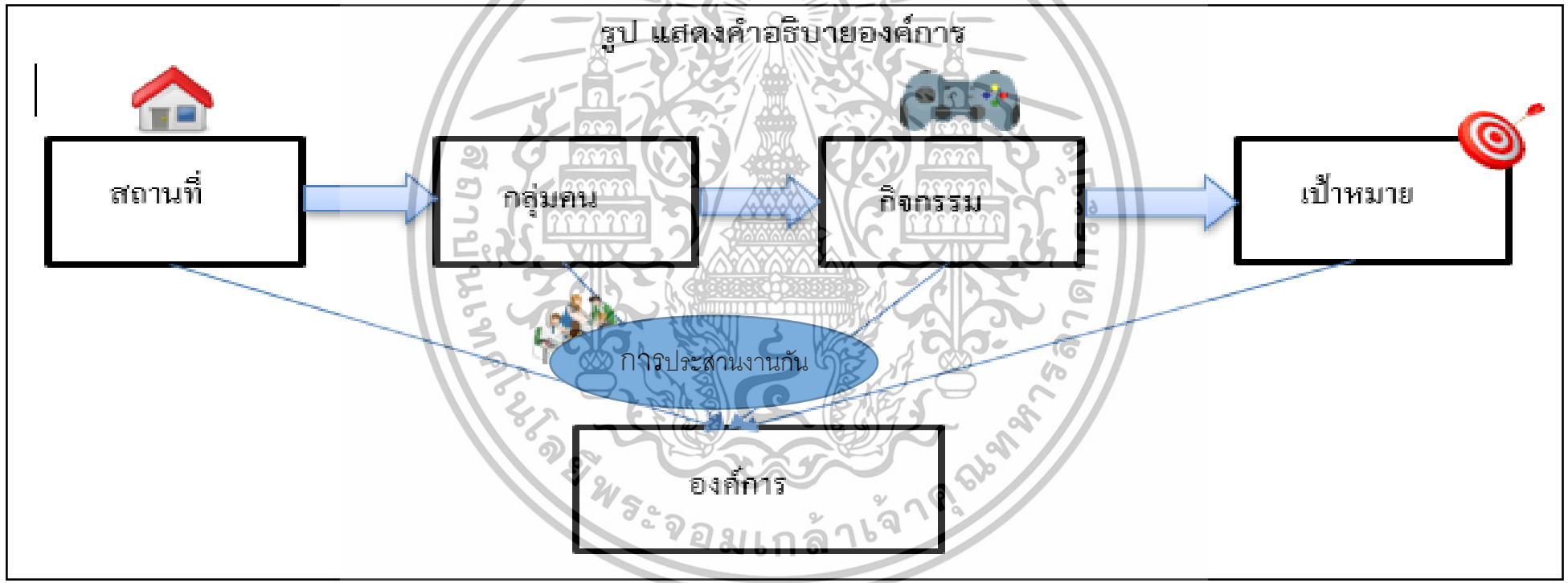


ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)



ที่มา: ประยุกต์จาก (เสนาะ ติเยาว์, 2544)

ความหมายของ องค์กร และ องค์การ



ที่มา: ประยุต์จาก อนิวัช แก้วจำนงค์ (2552) และ นที ขลิบทอง และ เฉลิมศักดิ์ ตุ้มหิรัญ (2560)

ความหมายของ องค์กร และ องค์การ



ที่มา: ประยุต์จาก อนิวัช แก้วจำนงค์ (2552) และ นที ขลิบทอง และ เฉลิมศักดิ์ ตุ้มหิรัญ (2560)

จบSheet ครั้งที่- 9



ขอบคุณค่ะ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ห้อง FAM404/202/404

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel Line Id: 081-826-1800

9 – 10 มีนาคม 2563

PRINCIPLES OF MANAGEMENT

รหัสวิชา 14026116

Sheet -10- พฤติกรรมมนุษย์ เพื่องานบริหารบุคคล

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ห้อง FAM404/202/404

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel Line Id: 081-826-1800

16 – 17 มีนาคม 2563

การจัดการ :

Principle of Management

On line ครั้งที่-3

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

Dr. Pornsri laurujisawat

คณะการบริหารและจัดการ,**KMITL**

Email: pornsri Laurujisawat.la@kmitl.ac.th Tel 081-8261800

บทนำ

Sheet ชุดนี้เป็นชุดที่ **10**

- **เรื่อง พฤติกรรมมนุษย์**
- ดั่งที่กล่าวไว้นะคะ---ในขณะ ที่เรายังเรียน **Online –** ครู จะเอาเกร็ดเล็กเกร็ดน้อย ที่เรามีโอกาส เรียนรู้ เรื่อง”การจัดการ” จากเจ้าโควิทมาถอดบทเรียนกัน

ให้สอดคล้องกับการสร้างบรรยากาศ

“องค์การแห่งการเรียนรู้”

บทนำ

- ให้สอดคล้องกับการสร้างบรรยากาศ “องค์การแห่งการเรียนรู้”
- นักศึกษาจำได้ไหม”องค์การแห่งการเรียนรู้” คืออะไร?
- **เราเคยได้ยินคำนี้ที่ไหนเอ่ย?**

องค์การแห่งการเรียนรู้

กรณีศึกษาจาก "โควิท-19"

คำแนะนำที่มีคุณค่าโดยชาวเกาหลี *

ใช้มือข้างที่ไม่ถนัด (เช่นมือซ้ายของคุณหากคุณเป็นคนถนัดขวาและมือขวา) จับลูกบิดประตูต่าง ๆ เช่น ประตูรถ ประตูห้องน้ำ ฯลฯ เพราะมันเป็นเรื่องยากมากที่คุณจะสัมผัสใบหน้าด้วยมือนั้น ในประเทศเกาหลีพวกเขาฝึกฝนนิสัยนี้อย่างกว้างขวางและลดการแพร่กระจายของโรคระบาดโควิด-19

A VALUABLE RECOMMENDATION BY KOREANS

Use the non-dominant (ie your left hand, if you are right-handed and vice versa (ในทำนองตรงข้าม)) hand for doorknobs, transport, bathrooms, etc. because it is very difficult for you to touch your face with that hand. In Korea they widely practiced this habit and reduced the spread of the pandemi.c

องค์การแห่งการเรียนรู้

กรณีศึกษาจาก “โควิท-19”

อยู่บ้าน หยุดเชื้อ เพื่อชาติ





การเช็คชื่อในครั้งนี้

- กติกาการเช็คชื่อพิเศษ-วันนี้
- ให้นักศึกษา เปิดกล้อง-→ ถ่ายรูปหน้าตัวเอง ระหว่างที่กำลังสอน กับ **Power point** หน้าไหนก็ได้----โดยเห็นหน้านักศึกษากำลังเปิดกล้องอยู่-กับ **power point** ของอาจารย์ หน้าใดหน้าใน**sheet**ชุดที่กำลังสอน ส่งมาใน**line** ระหว่างเวลาที่กำลังเรียน (ใน **Note Line** ประจำวันที่เรียน)

คำอธิบายรายวิชา: การจัดการ

- ศึกษาลักษณะขององค์กรธุรกิจ เน้นหน้าที่และบทบาทของผู้บริหาร การจูงใจ การสื่อสารและการตัดสินใจ กระบวนการจัดการ การจัดการให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพในการทำงาน ความรับผิดชอบต่อองค์กรธุรกิจและสังคม
- **Study of characteristics of business organization; manager's role and duties; motivation, communication and decision making; effective management for business firms, corporate social responsibility.**

พฤติกรรมมนุษย์

พฤติกรรมมนุษย์เพื่องานบริหารบุคคล

1) พฤติกรรมมนุษย์(Behavior) คืออะไร

2) พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ(Human Behavior in Organization)

3) พฤติกรรมองค์การ(Organization Behavior)

พฤติกรรมมนุษย์- บทนำ

"การศึกษาพฤติกรรมมนุษย์" →

- ทุกองค์การ คือการรวมตัวของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อดำเนินกิจกรรมใดๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

- ดังนั้นหากผู้บริหารได้รับความรู้พื้นฐานทาง"พฤติกรรม"ของบุคคลากรและควบคุมพฤติกรรมของบุคคลากรและกลุ่ม ในองค์การ ให้ดำเนินงานไปในทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

- ทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

พฤติกรรมมนุษย์ (Behavior) คืออะไร

”การศึกษาพฤติกรรมมนุษย์”→ คืออะไร

ดังนั้นการศึกษาในส่วนนี้จึงศึกษาทั้งองค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกัน 3 ส่วน ได้แก่

(1) ”พฤติกรรมมนุษย์”ว่าแต่ละบุคคล มีพฤติกรรมแตกต่างกันอย่างไรเพราะอะไร

→”พฤติกรรมมนุษย์” คือ กิริยาอาการที่แสดงออก เช่น การเดิน การวิ่ง การจาม การหัวเราะ การร้องไห้ การเคลื่อนไหวต่าง ๆ→

”พฤติกรรมมนุษย์” เรื่อง ธรรมดา แล้วทำไมเราต้องมาเรียนกัน?

ที่มา: (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2546)

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

เพราะ”พฤติกรรมมนุษย์”ปรับเปลี่ยน และ เรียนรู้ได้

ผ่านประสาทสัมผัสทางตา หู จมูก ลิ้น และผิวหนัง และเกิดความรู้สึก (Sensation) กับสิ่งเร้าที่รับสัมผัสนั้นด้วย เช่น รับรู้ข่าวสาร เรื่อง”โควิท19”จากการอ่านข่าว หลังจากนั้นทำให้“คน”จะระมัดระวังขึ้น กับการใช้แอลกอฮอล์ล้างมือ เป็นต้น

ที่มา: https://www.youtube.com/watch?v=0fjCz1buHFw

พฤติกรรมมนุษย์ (Behavior) คืออะไร

(1) "พฤติกรรมมนุษย์" ว่าแต่ละบุคคล มีพฤติกรรมแตกต่างกันอย่างไรเพราะอะไร?

การศึกษาพฤติกรรม คือ

(1) การทำความเข้าใจกับองค์ประกอบพื้นฐานของการเกิดพฤติกรรม (Behavior) และ

(2) กระบวนการทางจิต **(Mental processes)**

- หมายถึง การทำความเข้าใจกับกระบวนการทำงานภายในร่างกายในส่วนต่าง ๆ
- โดยจากการศึกษาพบว่ากระบวนการทำงานของร่างกายที่แตกต่าง มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมทั้งภายในและภายนอกที่แตกต่างในระดับหนึ่ง

ที่มา: (หัสดิน แก้ววิชิต, 2559)

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร
ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรม

- **ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรม :**

จากข้อมูลพื้นฐานที่ว่าบุคคลนี้ ทำไมจึงมี "พฤติกรรม" เช่นนี้ จำเป็นต้องบูรณาการจากหลายมุมมอง เนื่องด้วยมีปัจจัยย่อยอีกหลายปัจจัย ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคล เช่น ปัจจัยทางพันธุกรรม (Genetics) และปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม (Environment Factor) ดังนั้นในเอกสารส่วนนี้ จึงใคร่ขออธิบายเพิ่มเติมถึง (1) ปัจจัยทางพันธุกรรม(Genetics) และ (2)ปัจจัยสิ่งแวดล้อม (Environment Factor)

ที่มา: (Lefton & Brannon, 2008)

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

ปัจจัยทางพันธุกรรม(Genetics):

ปัจจัยทางพันธุกรรม(Genetics): เป็นลักษณะต่าง ๆบางอย่าง ที่บรรพบุรุษถ่ายทอดยังผู้สืบทอดรุ่นต่อไปซึ่งแต่ละคนจะได้รับลักษณะทางพันธุกรรมที่แตกต่างกันไป ผ่านทาง ยีนส์(Genes): ดีเอ็นเอDNAที่เป็นจุดตั้งต้นของมนุษย์ และ ทำให้คนเรา มีคุณลักษณะต่าง ๆที่แตกต่างกัน (King, 2011)) จะมีผลต่อกระบวนการทำงานของร่างกายทั้งภายในและภายนอก โดยพบว่าอิทธิพลจากยีนส์ (Monogenic transmission) จะปรากฏในลักษณะทางกายภาพมากกว่าทางพฤติกรรม ขณะที่พบว่าอิทธิพลที่มีต่อพฤติกรรมเกิดจากการทำงานร่วมกัน ระหว่างยีนส์หลายตัว (Polygenic transmission)

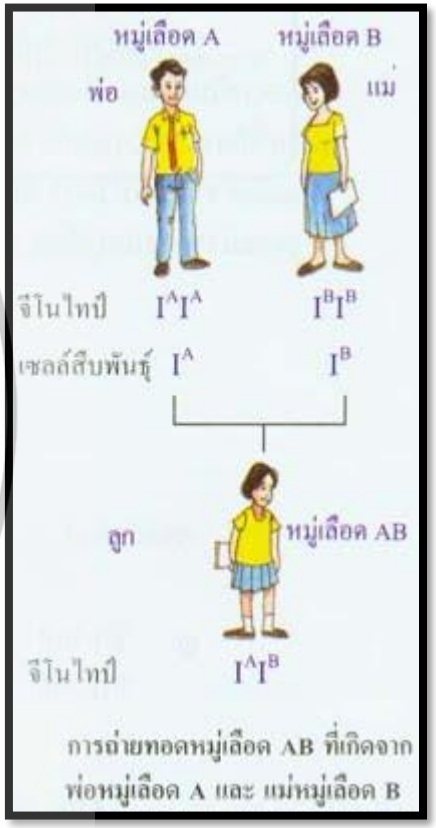
ที่มา: (จิราภรณ์ ตั้งกิตติภาภรณ์, 2556) และ (หัสดิน แก้ววิชิต, 2559)

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

ปัจจัยทางพันธุกรรม(Genetics):

ปัจจัยทางพันธุกรรม(Genetics): เป็นลักษณะต่าง ๆบางอย่าง ที่บรรพบุรุษถ่ายทอดยังผู้สืบทอดรุ่นต่อไปซึ่งแต่ละคนจะได้รับลักษณะทางพันธุกรรมที่แตกต่างกันไป ผ่านทาง ยีนส์(Genes): ดีเอ็นเอDNAที่เป็นจุดตั้งต้นของมนุษย์ และ ทำให้คนเรา มีคุณลักษณะต่าง ๆที่แตกต่างกัน (King, 2011)) จะมีผลต่อกระบวนการทำงานของร่างกายทั้งภายในและภายนอก โดยพบว่าอิทธิพลจากยีนส์ (Monogenic transmission) จะปรากฏในลักษณะทางกายภาพมากกว่าทางพฤติกรรม ขณะที่พบว่าอิทธิพลที่มีต่อพฤติกรรมเกิดจากการทำงานร่วมกันระหว่างยีนส์หลายตัว (Polygenic transmission)





ที่มา: (จิราภรณ์ ตั้งกิตติภาภรณ์, 2556) และ (หัสดิน แก้ววิชิต, 2559)

5.1พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

ยีนส์กับพฤติกรรมเป็นความสัมพันธ์ที่มีความซับซ้อน เพราะแม้ว่ายีนส์ที่อยู่ในร่างกายของเราทุกคนไม่ได้มีหน้าที่ในการควบคุมพฤติกรรม หากแต่ทำหน้าที่ออกคำสั่งให้ร่างกายสร้างโปรตีนเฉพาะชนิดขึ้นอยู่กับชนิดของยีนส์ หลังจากนั้น จึงเป็นขั้นตอนที่สมองจะนำโปรตีนในแต่ละชนิดมาใช้ในการทำงานของสมองส่วนต่าง ๆ และเกิดคำสั่งให้อวัยวะต่าง ๆทำงานจนเกิดเป็นพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยยีนส์จำนวนหนึ่งในการออกคำสั่งการสร้างโปรตีน เป็นอิทธิพลที่มีต่อพฤติกรรม เกิดจากการทำงานร่วมกันระหว่างยีนส์หลายตัว (Polygenic transmission)

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

ปัจจัยสิ่งแวดล้อม(Environment Factor):

○ ปัจจัยสิ่งแวดล้อม(Environment Factor): นักจิตวิทยาเชื่อว่าสิ่งที่กำหนด “พฤติกรรมมนุษย์” นอกจากเหนือจากพันธุกรรมแล้ว ยังมี”ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม” มีอิทธิพลต่อมนุษย์ตั้งแต่เป็นตัวอ่อนในครรภ์มารดาจนกระทั่งสิ้นลมหายใจ และมีผลต่อการกำหนดพฤติกรรม โดยปัจจัยสิ่งแวดล้อมหมายถึงทุกสิ่งอย่างที่อยู่รอบตัวบุคคลทั้งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต เช่น

5.1พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

- ✓ **สิ่งแวดล้อมที่ไม่มีชีวิต** เป็นสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเป็นรูปธรรม อาทิ สภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ ภัยพิบัติต่างๆ เป็นต้น
- ✓ **สิ่งแวดล้อมที่มีชีวิต** เป็นสิ่งแวดล้อมทางสังคม อาทิ ครอบครัว เพื่อน สถานศึกษา ประเพณี วัฒนธรรม เป็นต้น

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

ตัวอย่างเรื่อง “สติปัญญา”

จากการทดลองพบว่าร้อยละ 75 ของพันธุกรรมมีอิทธิพลต่อสติปัญญา แต่อย่างไรก็ตาม แม้ว่าพันธุกรรมจะมีอิทธิพลต่อสติปัญญาในระดับที่สูง +ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมมีบทบาทเช่นกัน

กิน กอด เล่น เล่า ทำงานบ้าน : ทักษะเพื่อพัฒนา **EF** ทางรอดของเด็กไทยสู่ศตวรรษที่ 21



เพื่อสร้างพลเมืองคุณภาพและวางรากฐานการพัฒนาทุนมนุษย์ของประเทศไทยอย่างเข้มแข็ง จึงได้ให้การสนับภาคีเครือข่ายกว่า 20 องค์กร ร่วมกันพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านทักษะสมอง **EF** หรือ **Executive Functions** มาตั้งแต่ปี 2557

ที่มา: https://www.thaihealthcenter.org/campaign/content/detail/182

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

เป็นปัจจัยที่สำคัญ จากการศึกษาพบว่า เด็กที่ได้รับการอุปการะไปอยู่ในครอบครัวที่มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมที่สูงกว่าครอบครัวที่แท้จริง มีระดับสติปัญญาที่สูงกว่าพ่อและแม่ที่แท้จริง จากผลการศึกษาข้างต้น ส่งผลให้นักวิจัยต่างให้ ความสนใจในการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการช่วยเหลือเด็กที่มีปัญหาทางสติปัญญา และผู้ดูแลเด็กสามารถส่งเสริมพัฒนาการทางสติปัญญาของเด็ก โดยผลจากการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ

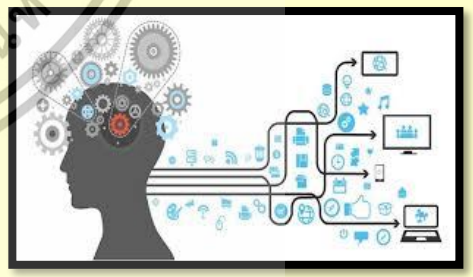
ปัจจัยสิ่งแวดล้อม(Environment Factor):-→ มีผลต่อการกำหนดพฤติกรรม

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

ส่งผลให้มีข้อมูลว่าระดับสติปัญญาของบุคคลทั่วโลก อีกทั้งเมื่อเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าขึ้น เช่น<u>เมื่อกาลเวลาผ่านไปเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าขึ้น มีแนวโน้มที่จะมีผลต่อสติปัญญาที่เพิ่มสูงขึ้นด้วย</u>

ยกตัวอย่างเช่น การศึกษาระดับสติปัญญาของเด็กอเมริกันพบว่ากลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุดมีระดับสติปัญญาเท่ากับ 100 ในปี ค.ศ.1932 แต่ในปี ค.ศ.1997 พบว่า กลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุดมีระดับสติปัญญาเท่ากับ 120 เป็นต้น





ที่มา: (หัสดิน แก้ววิชิต, 2559)

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

ในเรื่องของ” สติปัญญา”นี้ ใคร่ขอชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า อิทธิพลของปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม มีอิทธิพลต่อการพัฒนาการทางสติปัญญาของบุคคลได้เช่นกัน ยกตัวอย่างเช่น ครอบครัวมีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมที่ดี มีทุนเพียงพอที่จะส่งให้ลูกเข้าโรงเรียนที่มีชื่อเสียง ได้เรียนพิเศษ เข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็วและกว้างขวาง จะมีอิทธิพลต่อการพัฒนาการของสติปัญญาของเด็กได้ดีกว่า เร็วกว่า เป็นต้น



พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

รวมถึงปัจจัยแทรกซ้อนส่งผลให้ เปิด หรือ ปิดกั้นพัฒนาการทางสติปัญญาของลูกได้เช่นกัน เช่น แรงจูงใจของลูกที่มีต่อการเรียนรู้ ขณะที่ลูกมาจากครอบครัวที่มีฐานะยากจนอาจประสบความสำเร็จในการเรียนหรือการทำงานได้มากกว่า เนื่องจากมีแรงจูงใจในการเรียนรู้ เห็นคุณค่าของการพัฒนา เป็นต้น



ที่มา: (หัสดิน แก้ววิชิต, 2559)

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

องค์ประกอบของพฤติกรรม

- <u>องค์ประกอบของพฤติกรรม:</u> ในเรื่อง"พฤติกรรม"เป็นผลของการเลือกปฏิกิริยาที่เหมาะสมที่สุด มาตอบสนองสิ่งเร้าในสถานการณ์ต่าง ๆอยู่ตลอดเวลามีองค์ประกอบ 7 ประการ



ที่มา: (สุรพล พยอมแย้ม, 2541)

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

องค์ประกอบของพฤติกรรม

(1) เป้าหมายหรือความมุ่งหมาย (Goal) คือวัตถุประสงค์หรือความต้องการซึ่ง ก่อให้เกิดพฤติกรรมเช่นความต้องการมีหน้ามีตาในสังคม

(2) ความพร้อม (Readiness) หมายถึงระดับวุฒิภาวะและความสามารถที่จำเป็นในการทำกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ

(3) สถานการณ์(Situation) หมายถึงลู่ทางหรือโอกาสหรือเหตุการณ์ที่เปิดโอกาสให้เลือกทำกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ

(4) การแปลความหมาย (Interpretation) เป็นการพิจารณาลู่ทางหรือสถานการณ์ เพื่อเลือกหาวิธีที่คิดว่าจะตอบสนองความต้องการเป็นที่พอใจมากที่สุด

(5) การตอบสนอง (Response) คือการดำเนินการทำกิจกรรมตามที่ตัดสินใจเลือกสรรแล้ว

(6) ผลรับที่ตามมา (Consequence) คือผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำกิจกรรมนั้นซึ่งอาจได้ผลตรงกับที่คาดไว้หรือตรงข้ามกับที่คิดไว้

(7) ปฏิกิริยาต่อความผิดหวัง (Reaction to thwarting) เป็นปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่เกิดขึ้นไม่สามารถตอบสนองตามความต้องการจึงต้องกลับไปแปลความหมายใหม่เพื่อเลือกหาวิธีที่จะตอบสนองความต้องการได้ แต่ถ้าเห็นว่าเป้าประสงค์นั้นมันเกินความสามารถก็ต้องยอมละเลิก ความต้องการนั้นพฤติกรรมจะสมบูรณ์และสิ้นสุดลงก็ต่อเมื่อผลที่ตามมาตรงกับความคาดหวัง หากไม่สมหวังคนเราก็จะมีปฏิกิริยาต่อไปอีก

กระบวนการเกิดพฤติกรรม

(1) กระบวนการรับรู้ (Perception process)

- กระบวนการเกิดพฤติกรรม: ในการเกิดพฤติกรรมนั้น มีขั้นตอนของการเกิดอย่างเป็นกระบวนการ โดยกระบวนการเกิดพฤติกรรมแบ่งออกเป็น 3 กระบวนการย่อย ได้แก่

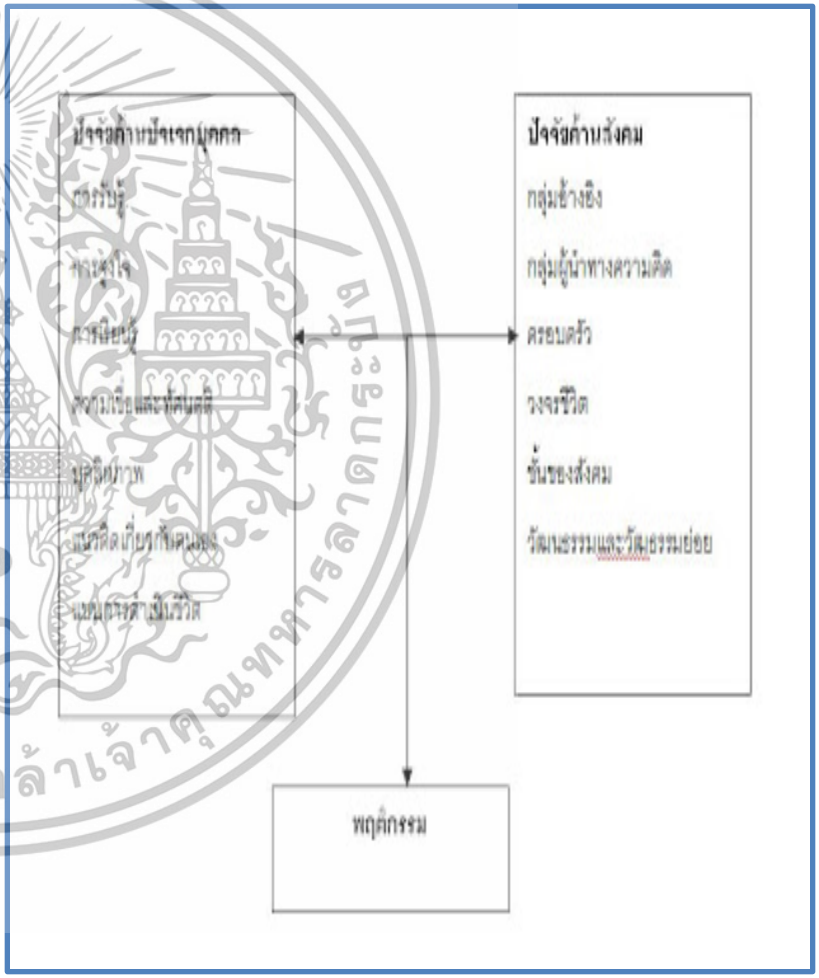
(1) กระบวนการรับรู้ (Perception process) กระบวนการรับรู้ของแต่ละบุคคล อาจผิดแผนแตกต่างกันไปตามการรับรู้ของแต่ละบุคคลในการตีความสื่อสารที่ได้รับ และมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ โดยที่บุคคลได้สัมผัสหรือรับข่าวสารจากสิ่งเร้าต่าง ๆโดยผ่านประสาทสัมผัสกับสิ่งต่าง ๆ

ที่มา: (สุรพล พยอมแย้ม, 2541)

กระบวนการเกิดพฤติกรรม

(1) กระบวนการรับรู้ (Perception process)

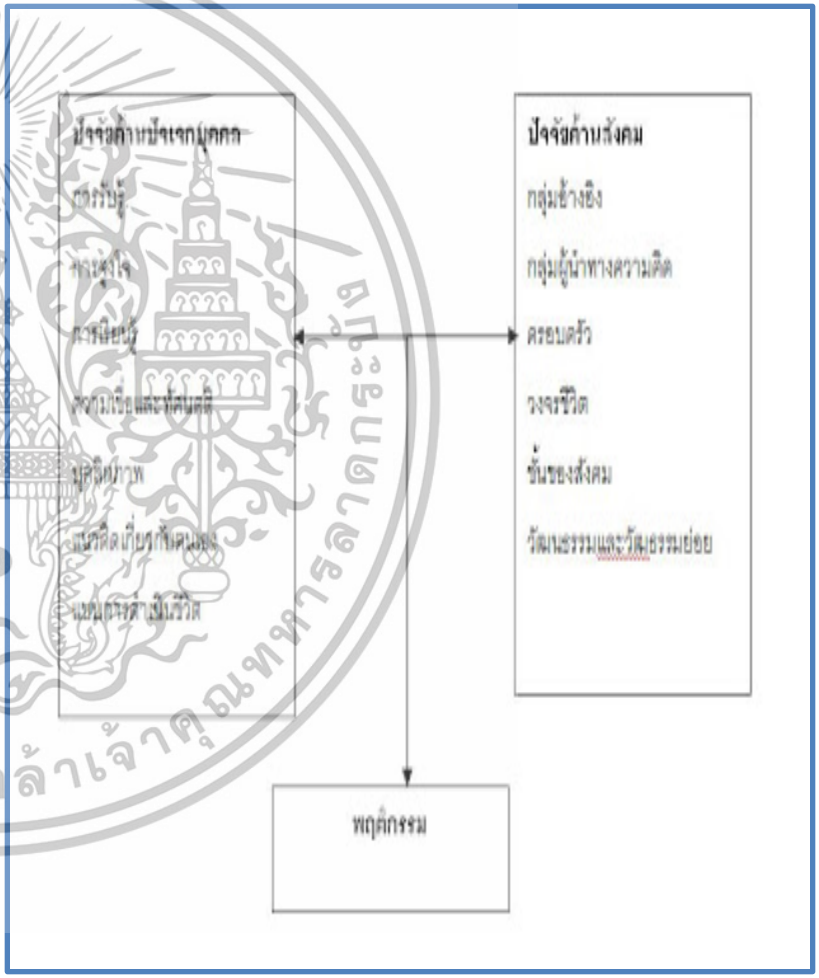
- กระบวนการเกิดพฤติกรรม: ในการเกิดพฤติกรรมนั้น มีขั้นตอนของการเกิดอย่างเป็นกระบวนการ โดยกระบวนการเกิดพฤติกรรมแบ่งออกเป็น 3 กระบวนการย่อย ได้แก่



กระบวนการเกิดพฤติกรรม

(1) กระบวนการรับรู้ (Perception process)

(1) กระบวนการรับรู้ (Perception process) กระบวนการรับรู้ของแต่ละบุคคล อาจผิดแผนแตกต่างกันไปตามการรับรู้ของแต่ละบุคคลในการตีความสื่อสารที่ได้รับ และมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ โดยที่บุคคลได้สัมผัสหรือรับข่าวสารจากสิ่งเร้าต่าง ๆโดยผ่านประสาทสัมผัสกับสิ่งต่าง ๆ



กระบวนการเกิดพฤติกรรม

(1) กระบวนการรับรู้ (Perception process)

กระบวนการรับรู้ (Perception) จัดเป็นกระบวนการทางความคิด (Cognitive process) ที่สลับซับซ้อนสามารถทำให้บุคคลเห็นภาพที่ปรากฏตรงกับที่เป็นจริงและบางครั้งอาจแตกต่างไปจากความเป็นจริงได้ ซึ่งความรู้จากการรับรู้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารบุคคลได้ เช่น นายจ้างรับรู้ว่าลูกจ้างต้องการเงินเดือนและโบนัสเพิ่มทำให้นายจ้างใช้เงินเป็นตัวจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงาน





ที่มา: (สิริอร วิชชาวุธ, 2544)

กระบวนการเกิดพฤติกรรม

(1) กระบวนการรับรู้ (Perception process)

แต่ความเป็นจริงกลับปรากฏว่าลูกจ้างบางคนต้องการยกย่องนับถือจากผู้บัญชา หรือต้องการความมีอิสระในการทำงานมากกว่าเงิน จึงทำให้ผู้นำบริหารงานผิดด้วยการใช้เครื่องล่อจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเงิน เบี่ยงเบนไปจากทิศทางที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ จึงทำให้การบริหารงานในองค์การบางครั้งประสบปัญหาจากความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง เป็นต้น



กระบวนการเกิดพฤติกรรม

(1) กระบวนการรับรู้ (Perception process)

เมื่อก่อนมีคำถามว่า จะป้องกันคนทำงานเล่น **Face** ในที่ทำงานได้อย่างไร?

พอเปลี่ยนมาเป็น **work from home** ต้องคิดเรื่องพวกนี้ไหม?

แล้วหากน.ศ. เป็น**CEO** ขององค์การน.ศ. จะแก้ปัญหานี้อย่างไร?



โควิท-19 -กับการรับรู้

--ดู VDO นี้ นะคะ –ตอบงานใน Google Form---



ความรู้ที่ได้จาก VDO นี้ นักศึกษา ได้รับรู้อะไร -→ กับความรู้เรื่องพฤติกรรมมนุษย์

ตอบคำถามว่า

- รัฐบาล สื่อสารการรับรู้ดังกล่าว แล้วคำแนะนำในการปรับพฤติกรรมเราอย่างไร?
- ตอบใน **Google Form** ค่ะ ---ในส่วนว่าจะนำความรู้ที่ได้เรียนไปประยุกต์ ใช้ในชีวิตประจำวันหรือ การทำงานอย่างไร?

กระบวนการเกิดพฤติกรรม

(1) กระบวนการคิดและเข้าใจ (Cognition process):

กระบวนการคิดและเข้าใจ (Cognition process): เป็น” กระบวนการทางปัญญา” เช่นก่อนจะเข้าใจได้ คน จะต้องมีกระบวนการ การเรียนรู้ การคิด และ การจำ ตลอดจนการนำไปใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนา จากการเรียนรู้นั้น ๆ มาสู่การคิดและเข้าใจ อย่างเป็นระบบ นับเป็นการทำงานที่มีความละเอียดซับซ้อน เป็นกระบวนการภายในทางจิตใจ

กระบวนการเกิดพฤติกรรม

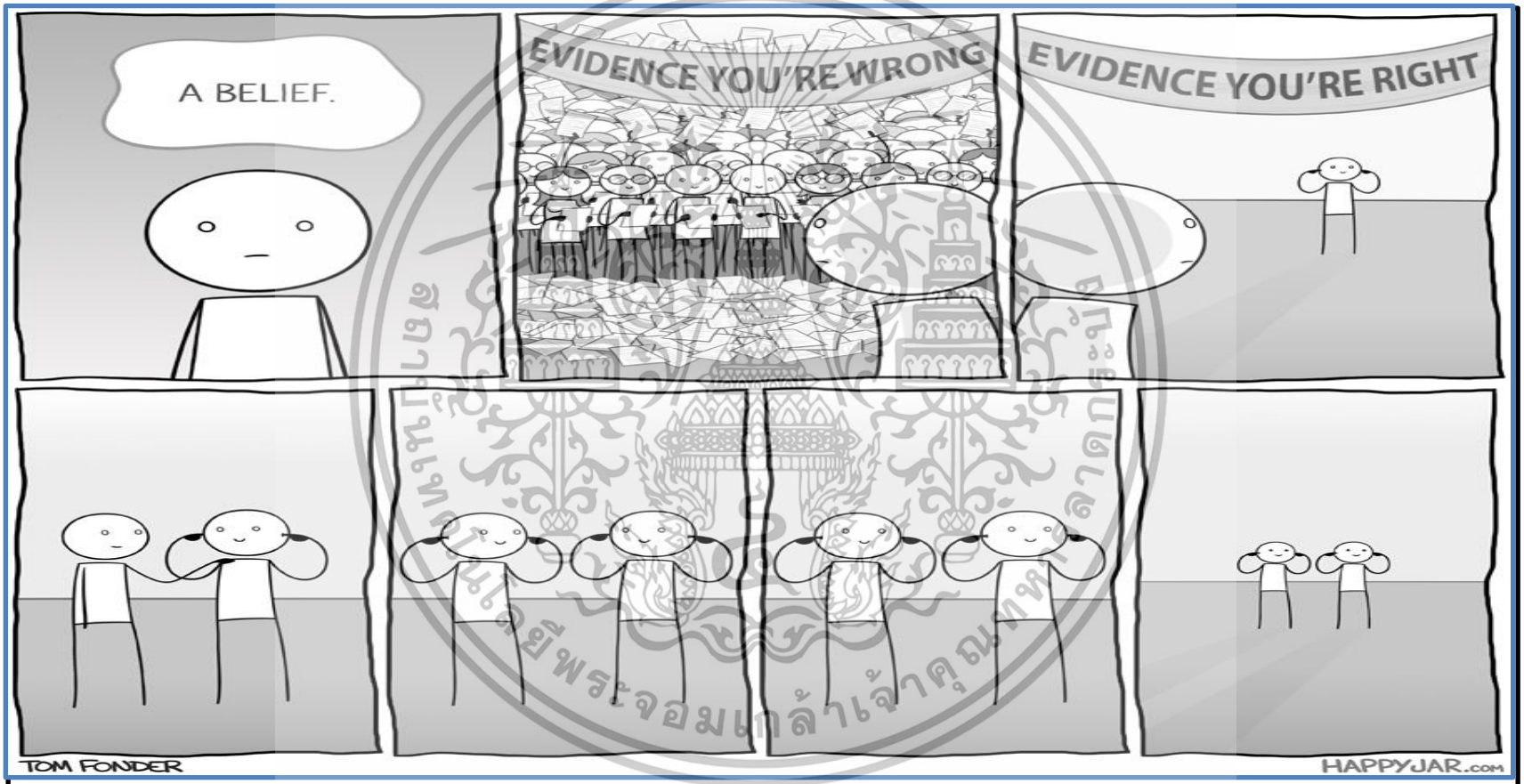
(1) กระบวนการคิดและเข้าใจ (Cognition process):

วิชาจิตวิทยา (**Psychology)** และ เศรษฐศาสตร์พฤติกรรม (**Behavioral economics)** ที่มีการศึกษาและทำวิจัยพฤติกรรมด้านสังคมและการรับรู้-การคิดของมนุษย์-→ **"ความผิดพลาดในกระบวนการคิด" หรือ ความผิดพลาดในกระบวนการคิด (Cognitive Error)** ที่จะส่งผลต่อการรับรู้ การแยกแยะและการตัดสินใจ ทำให้เรากระทำหรือคิดสิ่งต่าง ๆไม่ได้เป็นไปตามสิ่งที่เหมาะสม

ที่มา: Chanala Wilangka, 2018

กระบวนการเกิดพฤติกรรม

(1) กระบวนการคิดและเข้าใจ (Cognition process):(Cognitive Error)



ที่มา: Chanala Wilangka, 2018

กระบวนการเกิดพฤติกรรม

(1) กระบวนการคิดและเข้าใจ (Cognition process):

Bias จะเกี่ยวข้องกับ **Process** ของการพัฒนา”การจัดการ” โปรดักส์ *(เช่น **Research → Define → Build → Feedback)*** เพราะในการทำงานเมื่อรู้จัก-→ก็จะเริ่มจับทางมันได้ว่า ถ้าเกิดลักษณะแบบนี้คือ **Bias** ตัวไหน-→ แล้วระวังความคิดและการตัดสินใจ-→ เพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากความคิด(โดยไม่รู้ตัว)

ที่มา: Chanala Wilangka, 2018

กระบวนการเกิดพฤติกรรม

(1) กระบวนการคิดและเข้าใจ (Cognition process):

ตัวอย่าง: การพัฒนาโปรดักส์ คือทุก ๆคนขององค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนา, ตัดสินใจ และผลักดันให้เกิดผลิตภัณฑ์ขึ้นมา ไม่ว่าจะเป็น CEO, Developer, Designer, Researcher, Creative, Marketer, UX Designer, Project Manager หรือใครก็ตามที่มีส่วนเกี่ยวข้อง นับว่าเป็นทีมพัฒนาโปรดักส์

ที่มา: Chanala Wilangka, 2018

กระบวนการเกิดพฤติกรรม

(1) กระบวนการการแสดงออก(Spatial behavior process)

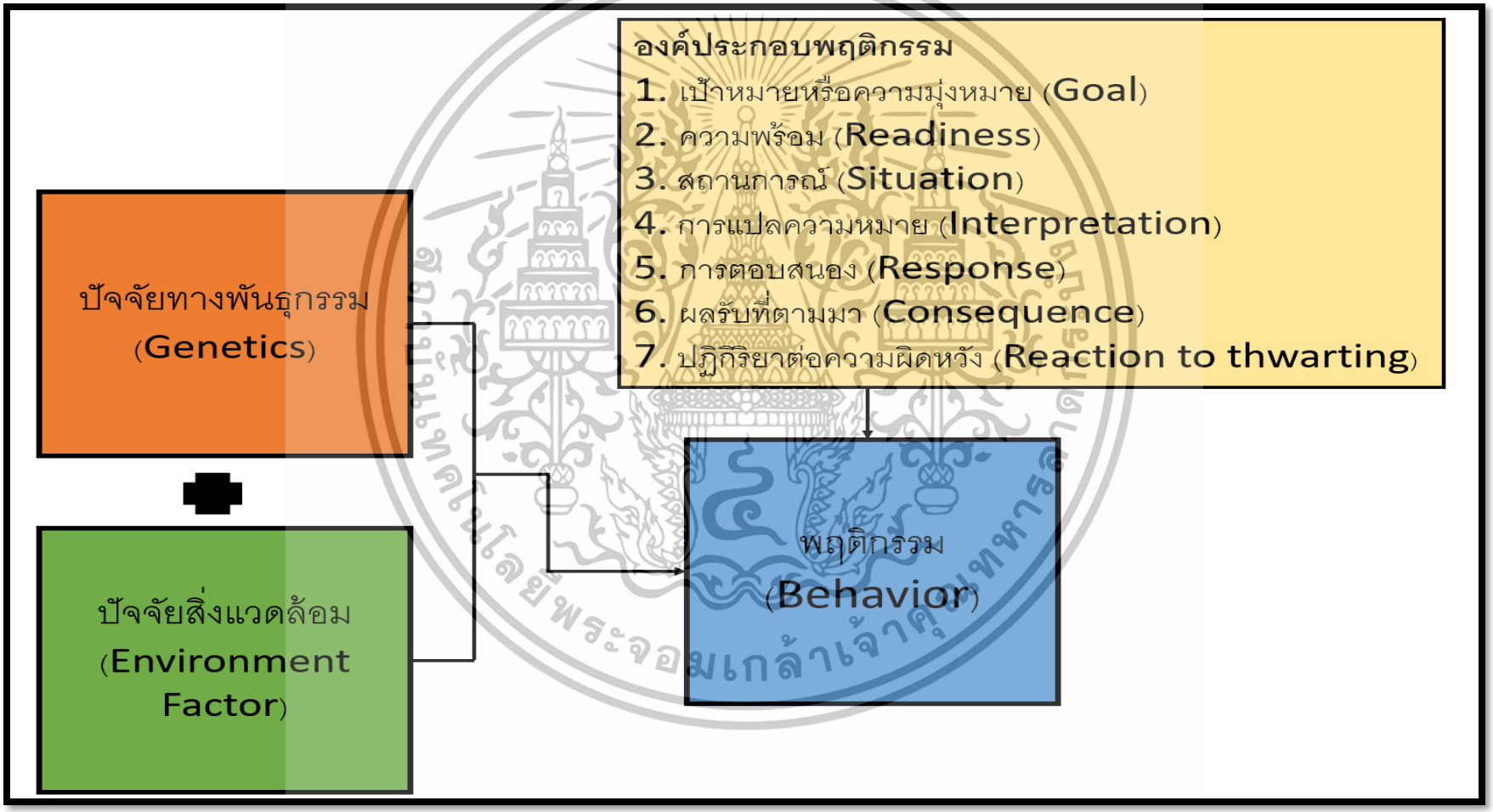
(3) กระบวนการการแสดงออก(Spatial behavior process) หลังจากผ่านขั้นตอนของ(1) การรับรู้และ(2) การคิดและเข้าใจแล้ว ในขั้นตอนนี้ (3) เรียก**พฤติกรรมที่อยู่ภายใน (Covert behavior)** และเมื่อบุคคลแสดงการตอบสนองให้บุคคลอื่นสังเกตได้เราจะเรียกว่าพฤติกรรมภายนอก(Overt behavior) ซึ่งพฤติกรรมภายนอกนี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งของพฤติกรรมที่มีอยู่ทั้งหมดภายในตัวบุคคลนั้น เมื่อมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งเร้าใดสิ่งเร้าหนึ่งแต่มีการแสดงออกมาเพียงบางส่วนของที่มีอยู่จริง เรียกว่า (Spatial behavior)

กระบวนการเกิดพฤติกรรม

(1) กระบวนการการแสดงออก(Spatial behavior process)

ในการเกิดกระบวนการย่อยทั้ง 3 ขั้นตอนนี้ไม่สามารถแยกเป็นอิสระจากกันได้ เพราะการเกิดพฤติกรรมในแต่ละครั้งนั้นจะมีความต่อเนื่องสัมพันธ์กันพฤติกรรมทุกอย่าง ซึ่งรายละเอียดของความรู้ดังกล่าว อาจทำให้เรียนรู้บุคลากรได้ในด้าน พฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น พฤติกรรมกับการผลิต (Employee productivity), การขาดงาน (Absenteeism), การลาออก (Turnover)และความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) เป็นต้น รวมจนถึง การประยุกต์ใช้ในการบริหารบุคคลรูปแบบต่าง ๆ

พฤติกรรมมนุษย์ (Behavior) คืออะไร



ที่มา: การเชื่อมข้อมูลเป็นแผนภาพเพื่อการเข้าใจ

พฤติกรรมมนุษย์ (Behavior) คืออะไร

พฤติกรรมมนุษย์ Behavior คืออะไร

"พฤติกรรมมนุษย์ Behavior": พฤติกรรมประกอบด้วย 2 ส่วน

(1) พฤติกรรมภายนอก หรือ การกระทำที่แสดงออกที่สามารถสังเกตได้จากอวัยะสัมผัส และ / หรือ การใช้เครื่องมือตรวจ

(2) พฤติกรรมภายใน หรือ กระบวนการทางจิตที่ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรง

ที่มา: **(Coon & Mitterer (2013))** / (จิราภรณ์ ตั้งกิตติภาภรณ์ **(2556)**) และ (หัสดิน แก้ววิชิต, 2559) คือ

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

พฤติกรรมภายนอก

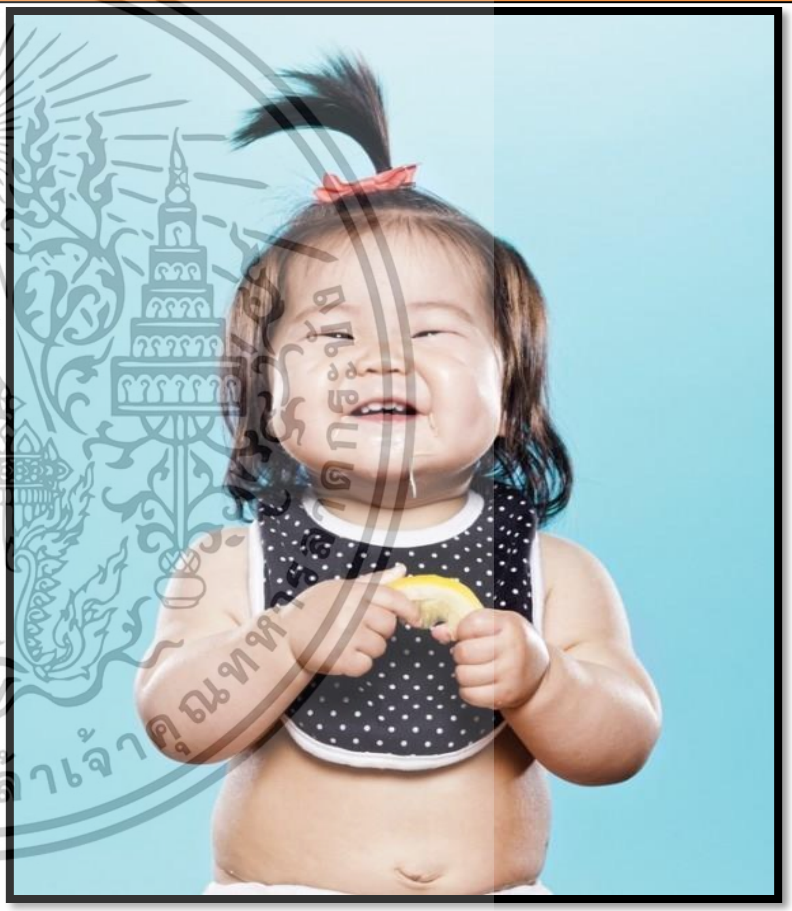
1/ พฤติกรรมภายนอก : (Overt behavior)" หรือ กริยาต่างๆที่แสดงออก (Action)ของบุคคล

1.1/ พฤติกรรมภายนอกชนิดโมลาร์ (Molar Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ทั้งเจ้าตัวและบุคคลอื่นสามารถสังเกตได้โดยตรงผ่านอวัยวะรับสัมผัส หรือประสาทสัมผัส (ตา หู จมูก ลิ้น) ไม่ต้องใช้เครื่องมือช่วยสังเกต กริยาต่างๆ ที่แสดงออก(Action)ของบุคคล และ การงดเว้นการกระทำด้วย (Inaction) เป็นปฏิกิริยาตอบสนอง (Response) ต่อ สิ่งเร้า(Stimulus) หรือสถานการณ์ ในบริบทต่างๆ โดยมีการแสดง "พฤติกรรม" ที่แตกต่างกัน เช่น

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร-- กริยาต่างๆ ที่แสดงออก(Action)



รูป **A**



รูป **B**

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

พฤติกรรมภายนอกชนิดโมลาร์ (Molar Behavior)

เป็นพฤติกรรมที่ทั้งเจ้าตัวและบุคคลอื่นสามารถสังเกตได้โดยตรง

- การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม จากการสนทนา หรือการสื่อสารต่างๆ กริยาอาการที่มนุษย์แสดงออก เช่น ปฏิกิริยาโต้ตอบเมื่อมีความสัมพันธ์กัน เช่น
  - หัวเราะตอบในบทสนทนาขำขันที่ฝ่ายสนทนาเล่าให้ฟัง (เป็นการตอบสนองทางอารมณ์)
  - การผยักหน้า เมื่อมีคนอธิบายเรื่องราวให้ฟังและเข้าใจในเนื้อหานั้น
  - การตอบคำถามเมื่อมีผู้ถาม (เป็นพฤติกรรมซึ่งกระทำตอบต่อสิ่งเร้า ในกรณี"สิ่งเร้า"คือ"คำถาม" เป็นต้น)
  - การนิ่งเงียบแม้จะถูกถาม (การงดเว้นการกระทำด้วย (Inaction))

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร-- กริยาต่างๆ ที่แสดงออก(Action)



รูป C

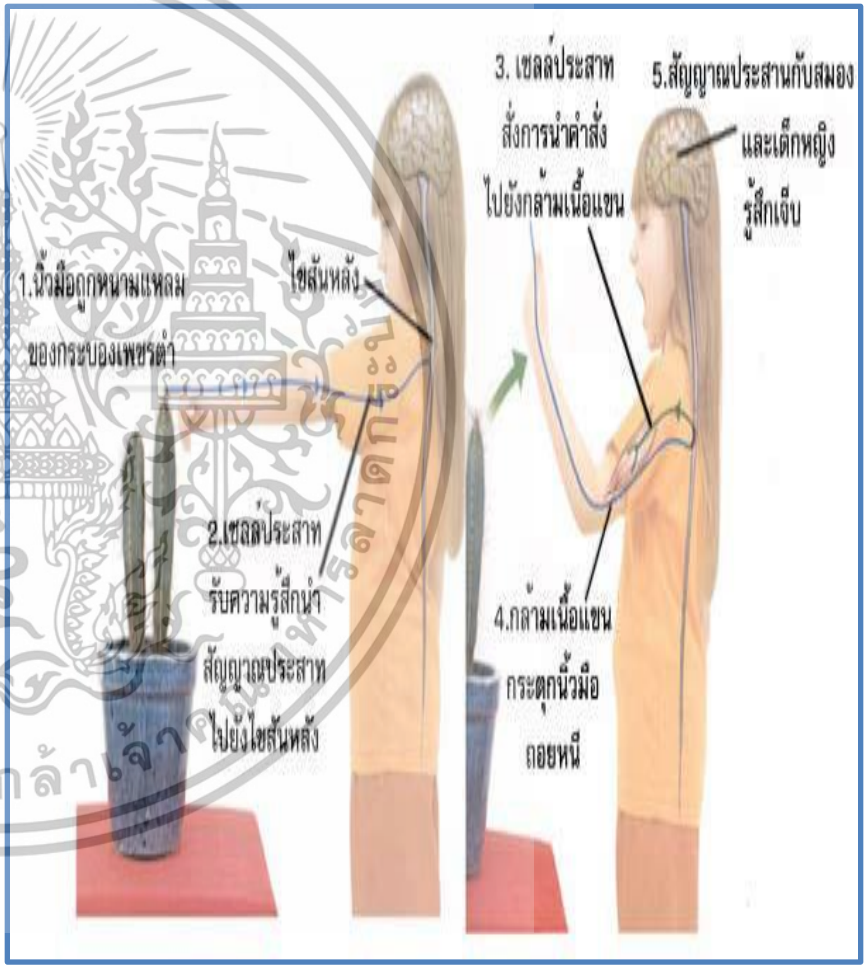
พฤติกรรมภายนอกชนิดโมลาร์ (Molar Behavior)เป็นพฤติกรรมที่เจ้าตัว และ บุคคลอื่นสามารถสังเกตได้โดยตรง

ให้นักศึกษา ไปตอบใน **Google Form** นะคะ ว่า นักศึกษา เห็นรูป**C** แล้ว คิดว่า เค้ากำลังทำอะไรกัน

--พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร--

ปฏิกิริยาตอบสนองโดยอัตโนมัติ (Reflexes)

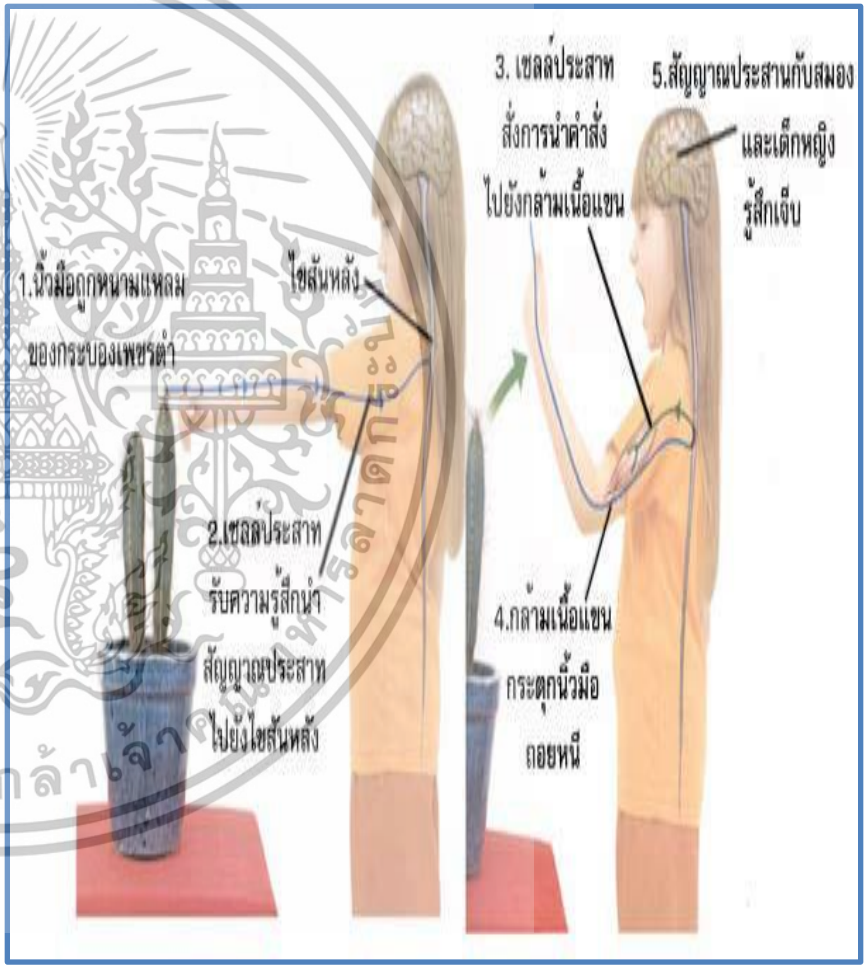
- ปฏิกิริยาตอบสนองโดยอัตโนมัติ (Reflexes) เป็นพฤติกรรมที่ไม่สามารถควบคุม เป็นปฏิกิริยาตอบสนอง-กระทำตอบสิ่งเร้าผ่านการสัมผัส(จากประสบการณ์)ไปตรงๆอย่างควบคุมไม่ได้ เช่น
  - การกระตุกมือออกเมื่อจับแก้วน้ำร้อน หรือ
  - การกระเด้งถอยหลังเมื่อได้ยินเสียงแตรรถ
  - การสะดุ้งเมื่อถูกเข็มแทง



--พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร--

ปฏิกิริยาตอบสนองโดยอัตโนมัติ (Reflexes)

- การกระพริบตาเมื่อมีสิ่งมากระทบกับสายตา
- การร้องไห้เมื่อได้ยินเรื่องเศร้า
- การเอามืออุดหู เมื่อได้ยินเสียงดังผิดปกติ
- การเอามือปิดจมูกเมื่อได้กลิ่นรุนแรง
- ความรู้สึกทางผิวหนังขนลุกเมื่อรู้สึกกลัว



พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

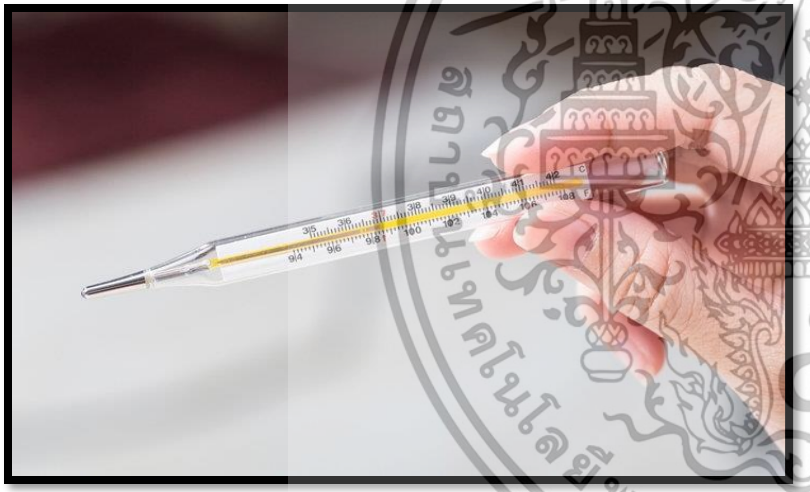
พฤติกรรมภายนอกชนิดโมเลกุล (Molecular Behavior)

1.2/ พฤติกรรมภายนอกชนิดโมเลกุล (Molecular Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ต้องใช้เครื่องมือช่วยในการสังเกต การทำงานของระบบต่าง ๆภายในร่างกายสังเกตไม่ได้โดยตรง แต่ตรวจสอบได้ด้วยการใช้เครื่องมือทางการแพทย์หรือเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ เช่นการวัดการเต้นของหัวใจ หรือการทำงานของสมอง การทำงานของต่อมต่าง ๆ ในร่างกาย การทำงานของอวัยวะภายใน หรือ การทำงานของระบบประสาท เป็นต้น ซึ่งสามารถใช้เครื่องมือตรวจสอบได้ ทำให้ทราบความสลับซับซ้อนจากพฤติกรรมภายใน สู่ พฤติกรรมภายนอก

พฤติกรรมภายนอกชนิดโมเลกุล (Molecular Behavior)

เป็นพฤติกรรมที่ต้องใช้เครื่องมือช่วยในการสังเกต

- วิธีวัดไข้ช่วง “โควิด-19” ระบาด อย่างไรให้ถูกต้อง



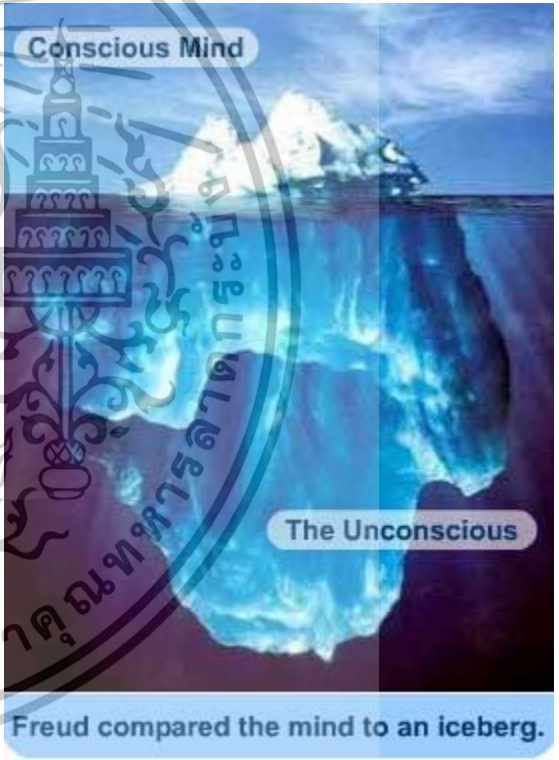
- อุณหภูมิปกติของคนเราอยู่ที่ 37 องศาเซลเซียส
- ถ้าวัดอุณหภูมิได้เกิน 37.5 องศาเซลเซียสทางปาก รักแร้ หู หรือเกิน 38 องศาเซลเซียสทางทวารหนัก แสดงว่ามีไข้



พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

พฤติกรรมภายใน (Covert Behavior) หรือ กระบวนการทางจิต

2/ พฤติกรรมภายใน (Covert Behavior) หรือ กระบวนการทางจิต: เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในส่วนตัวบุคคลและบุคคลผู้นั้น จะรู้สึกตัวหรือไม่รู้สึกตัวกับสิ่งที่เกิดขึ้นก็ตาม ได้แก่ ความคิด อารมณ์ความรู้สึก ความจำ การรับรู้ ความฝัน กระบวนการที่เกิดขึ้น เป็นกระบวนการที่ไม่สามารถสังเกตได้ และ ไม่สามารถใช้เครื่องมือวัดได้โดยตรง และผู้อื่นไม่สามารถสังเกตกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนี้กับเราได้โดยตรง



ICEBERG คืออะไร?



พฤติกรรมภายในสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

- 2.1/พฤติกรรมภายในที่เกิดขึ้นโดยรู้สึกตัว(Conscious process) เป็นพฤติกรรมที่เจ้าของพฤติกรรมรู้สึกตัวว่ากำลังเกิดพฤติกรรมนั้นๆ หากไม่บอกไม่แสดงอาการ หรือท่าทางใดๆก็ไม่มีผู้ใดรับรู้ได้ว่าเกิดพฤติกรรมนั้นๆ ยกตัวอย่างเช่น เช่น ความคิด อารมณ์ความรู้สึก การรับรู้ การรับสัมผัส ความกล้า หรือแม้กระทั่งความฝัน จินตนาการ เป็นต้น



ฉันกำลังคิดอยู่นะ→
ฉันรู้ตัวนะ

2.2/ พฤติกรรมภายในที่เกิดขึ้นโดยไม่รู้สึกตัว

(Unconscious process)

- 2.2/ พฤติกรรมภายในที่เกิดขึ้นโดยไม่รู้สึกตัว (Unconscious process) เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นโดยที่เจ้าของพฤติกรรมไม่รู้สึกตัว หากแต่มีผลต่อพฤติกรรมภายนอก เช่น แรงจูงใจ ความคาดหวัง ความวิตกกังวล ความปรารถนา ความสุขใจ เป็นต้น อย่างไรก็ตามพฤติกรรมบางอย่างเกิดขึ้นภายใน โดยที่บางครั้งบุคคลไม่รู้สึกตัวแต่มีผลต่อพฤติกรรมภายนอกของบุคคลผู้นั้น



เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้น
โดยที่เจ้าของพฤติกรรมไม่รู้สึกตัว

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

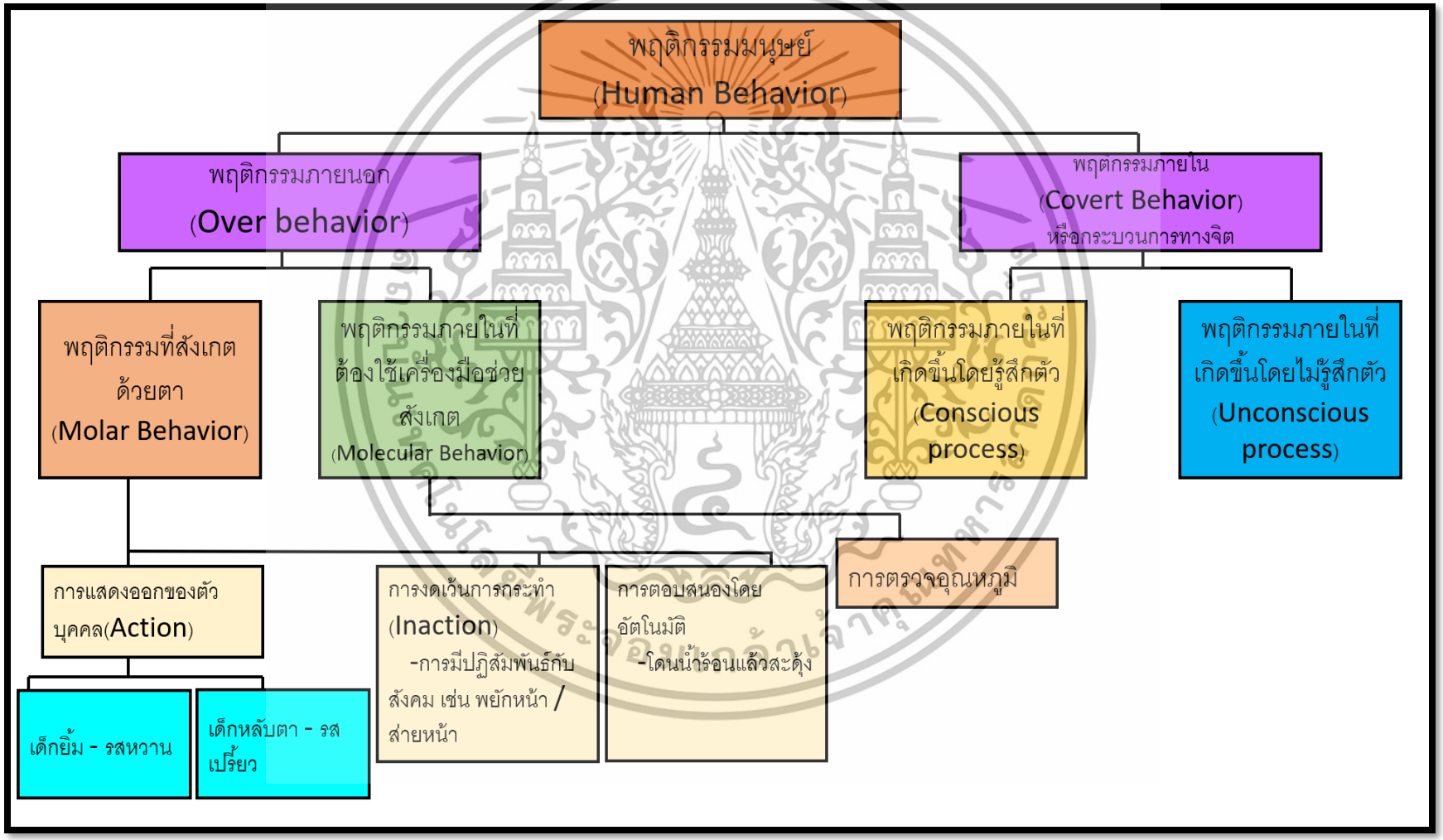
พฤติกรรมภายใน (Covert Behavior) หรือ กระบวนการทางจิต

ผู้เกิดพฤติกรรมไม่บอกไม่แสดงออกมาคนอื่นจะไม่สามารถสังเกตหรือรับรู้ได้บุคคลผู้นั้นเท่านั้นที่รู้ตัว บางครั้งในการรับรู้ต้องมีกระบวนการคิดและการใช้เหตุและผลประกอบ

ดังนั้น หากถ้าผู้บริหารจะเรียนรู้พฤติกรรมนี้ จะต้องใช้ประสบการณ์ส่วนบุคคล (Private experience) อย่างสูง ด้านการการศึกษา-วิเคราะห์ อย่างละเอียด โดยในเรื่อง"กระบวนการทางจิต"นี้สามารถทำนายหรือพยากรณ์กระบวนการทางจิตผ่านการศึกษาพฤติกรรมได้

ที่มา: (Lefton & Brannon, 2008)

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร



ที่มา: การเชื่อมข้อมูลเป็นแผนภาพเพื่อการเข้าใจ

คำถาม
ตอบใน Google Form

- คำถาม

“ รู้เค้าหลอก แต่เต็มใจให้หลอก”

- เป็นพฤติกรรม แบบไหน?

เป็น

2.1/ พฤติกรรมภายในที่เกิดขึ้นโดยรู้สึกตัว(Conscious process)

หรือ

2.2/ พฤติกรรมภายในที่เกิดขึ้นโดยไม่รู้สึกตัว (Unconscious process)

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

บุคลิกของมนุษย์

บุคลิกของมนุษย์ หมายถึง พฤติกรรม และ ลักษณะนิสัย ซึ่งในส่วนของพฤติกรรม ได้อธิบายดังข้างต้น ส่วนลักษณะนิสัยจะเป็นคุณลักษณะที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ร่วมระหว่างพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม ลักษณะนิสัยบางคุณลักษณะได้รับอิทธิพลจากพันธุกรรมมาตั้งแต่กำเนิด บางอย่างผ่านการได้รับประสบการณ์ของบุคคลตั้งแต่เล็ก

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

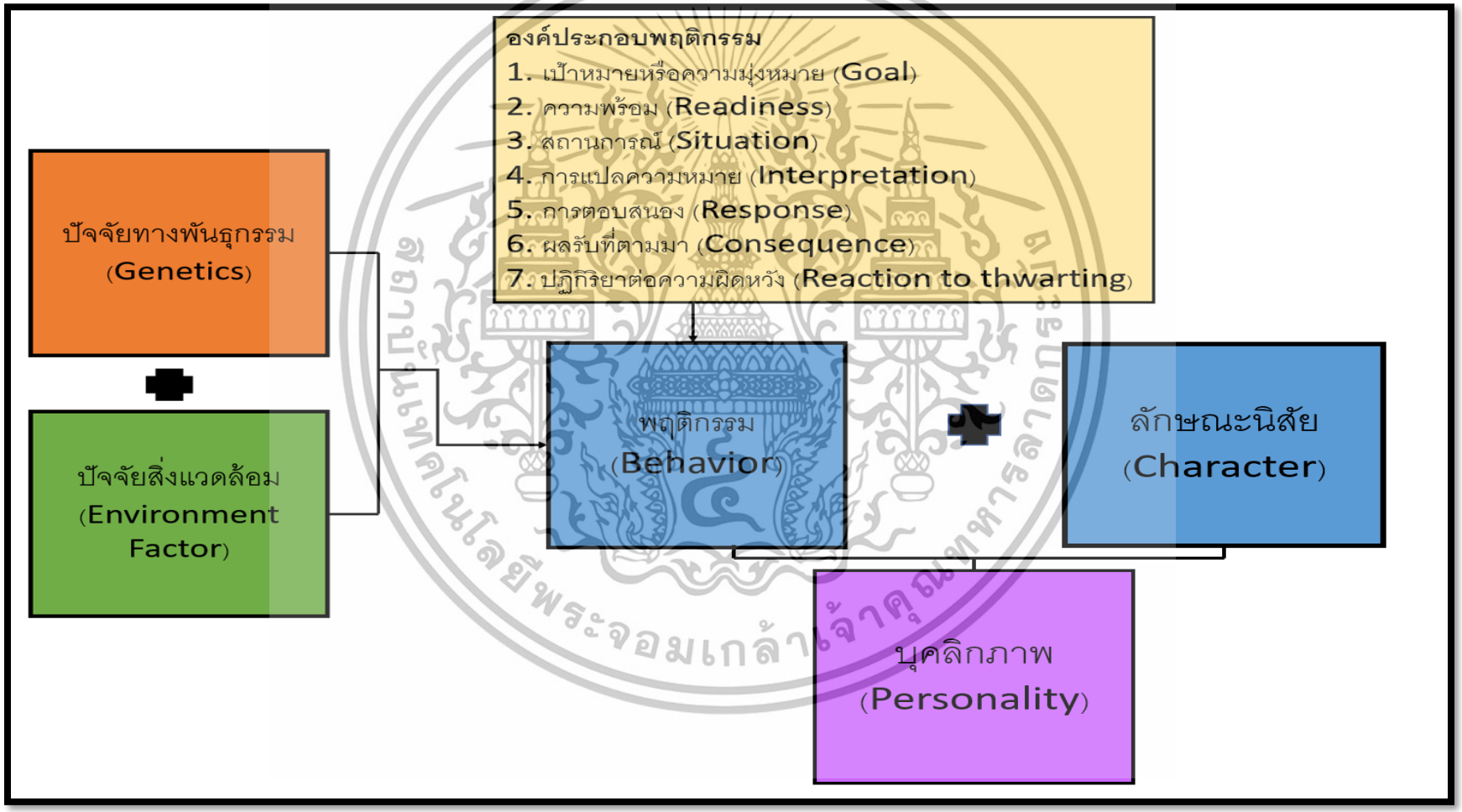
ยกตัวอย่างเช่น ลักษณะนิสัยชอบเข้าสังคม มนุษยสัมพันธ์ดี (Extraversion) ซึ่งส่งผลต่อ “บุคลิกภาพของมนุษย์ หรือบุคลิกภาพ (Personality)” เป็นลักษณะพฤติกรรมการแสดงออกอย่างสม่ำเสมอจนอาจเป็นเอกลักษณ์ประจำตัวที่สามารถมองเห็นได้เป็นสิ่งที่มนุษย์แสดงออกมา อาทิ สติปัญญา ความขี้อาย ความหุนหันพลันแล่น ความก้าวร้าว การชอบเข้าสังคม เจตคติต่อสิ่งต่างๆ

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

เช่น ดนตรี กีฬา หรือศิลปะ รวมถึงพื้นฐานทางอารมณ์ว่าเป็นคนยิ้มแย้มแจ่มใส มีความสุข หรือดูเศร้า กิจกรรมหรืองานที่ชื่นชอบ และพฤติกรรมทางสังคม เป็นต้น โดยบุคลิกภาพเป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จและมีประสิทธิภาพ

ที่มา: (Nevid, 2012) , (พวงเพชร วัชรอยู่, 2537)

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร



ที่มา: การเชื่อมข้อมูลเป็นแผนภาพเพื่อการเข้าใจ

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

บุคลิกภาพ กับ ทฤษฎีนี้ Freud: Freud มีความเชื่อเบื้องต้นว่า บุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของมนุษย์มาจากระดับความคิดและความรู้สึกอยู่ 3 ระดับโดยเปรียบเทียบจิตใจหรือระดับความรู้สึกของบุคคล ดังนี้

1/ ระดับที่โผล่พ้นน้ำ คือระดับ Conscious หรือที่เรียกว่า จิตสำนึก

2/ ระดับที่อยู่ปริ่มน้ำ คือระดับ Preconscious (Subconscious) หรือ ระดับใกล้สำนึก เป็นระดับความรู้สึกตัวของบุคคลที่บางครั้งรู้ตัว บางครั้งก็ไม่รู้ตัว

5.1พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

3/ ระดับที่อยู่ใต้น้ำ คือ ระดับUnconscious หรือระดับ จิตไร้สำนึก เป็นระดับที่เก็บกด (Repress) สิ่งต่างๆ ที่ทำให้รู้สึก เจ็บปวด หรือไม่สบายใจ ให้อยู่ในระดับไม่รู้ตัว แต่สิ่งเหล่านี้จะหลุดออกมาในรูปของ ความฝัน หรือการพูดพลั้งปาก (Slipped Tongue)

5.1พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

ลักษณะบุคลิกภาพ: สามารถแบ่งบุคลิกภาพของมนุษย์ออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ

- ✓ บุคลิกภาพภายนอก (External Personality) หมายถึง ลักษณะที่ปรากฏ
- ✓ บุคลิกภาพภายใน (Internal Personality) คือลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใน เป็นสิ่งที่มองไม่เห็น สัมผัสยาก แต่สามารถศึกษาจากการมีปฏิสัมพันธ์ เช่น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเฉลียวฉลาด ความเป็นมิตร อารมณ์และความรู้สึก

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

ลักษณะบุคลิกภาพ มี 4 ประเภท (สิริอร วิชชาวุธ, 2544) คือ

(1) บุคลิกภาพแบบเดินตามกฎ (The ruling types) ผู้กำหนดกฎที่ถือว่าตนเป็นคนสำคัญและมีอำนาจต้องการควบคุมคนอื่น และกำหนดกฎให้ผู้อื่นตาม

(2) บุคลิกภาพแบบเฉื่อยชา (The getting types) เป็นบุคคลที่ค่อนข้างเฉื่อยชาในการกระทำกิจกรรมต่างๆ จึงมักชอบอยู่ในกลุ่มเพื่อนที่ตอบสนองคำร้องของตน

5.1พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

(3) บุคลิกภาพแบบหลีกเลี่ยง (The avoiding types) เป็นบุคคลที่ขาดความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เกิดความรู้สึกพ่ายแพ้ในเวลาที่ประสบความล้มเหลวในการแก้ปัญหา บุคคลเหล่านี้มักใช้วิธีการการสร้างฝันจินตนาการว่าตนเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความโดดเด่นในสังคม เพื่อลดความรู้สึกด้อยของตนเอง

5.1พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

(4) บุคลิกภาพแบบมีประโยชน์ต่อสังคม (The socially useful types) เป็นผู้ที่เติบโตมาในครอบครัวคอยช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีการปฏิบัติต่อกันด้วยความยกย่องและเห็นอกเห็นใจกัน ทำให้บุคคลเหล่านี้มีความเชื่อมั่นและมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง และให้ความร่วมมือในการทำงานกับบุคคลอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี บุคลิกภาพที่แตกต่างกันมีผลต่อการแสดงออกและลักษณะการทำงานที่แตกต่างกัน

5.1พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

นอกจากนี้ ในงานวิจัย เรื่อง “บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ การสนับสนุนทางสังคม ความพึงพอใจในชีวิต และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง (สำนักงานใหญ่)” (สรวีย์ สุขรัก, ถวัลย์ เนียมทรัพย์ และ อภิญญา หิรัญวงษ์ (2017)) ผู้วิจัย ได้เสนอรูปแบบของบุคลิกภาพ เพิ่มเติม อีก 5 ลักษณะย่อย ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

5.1พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

(1) บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (neuroticism) หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลที่แสดงถึงความวิตกกังวล โกรธง่าย ท้อแท้ง่าย รู้สึกไม่มั่นใจในตนเอง หุนหันพลันแล่น อารมณ์เปราะบาง ควบคุมอารมณ์ได้ยาก

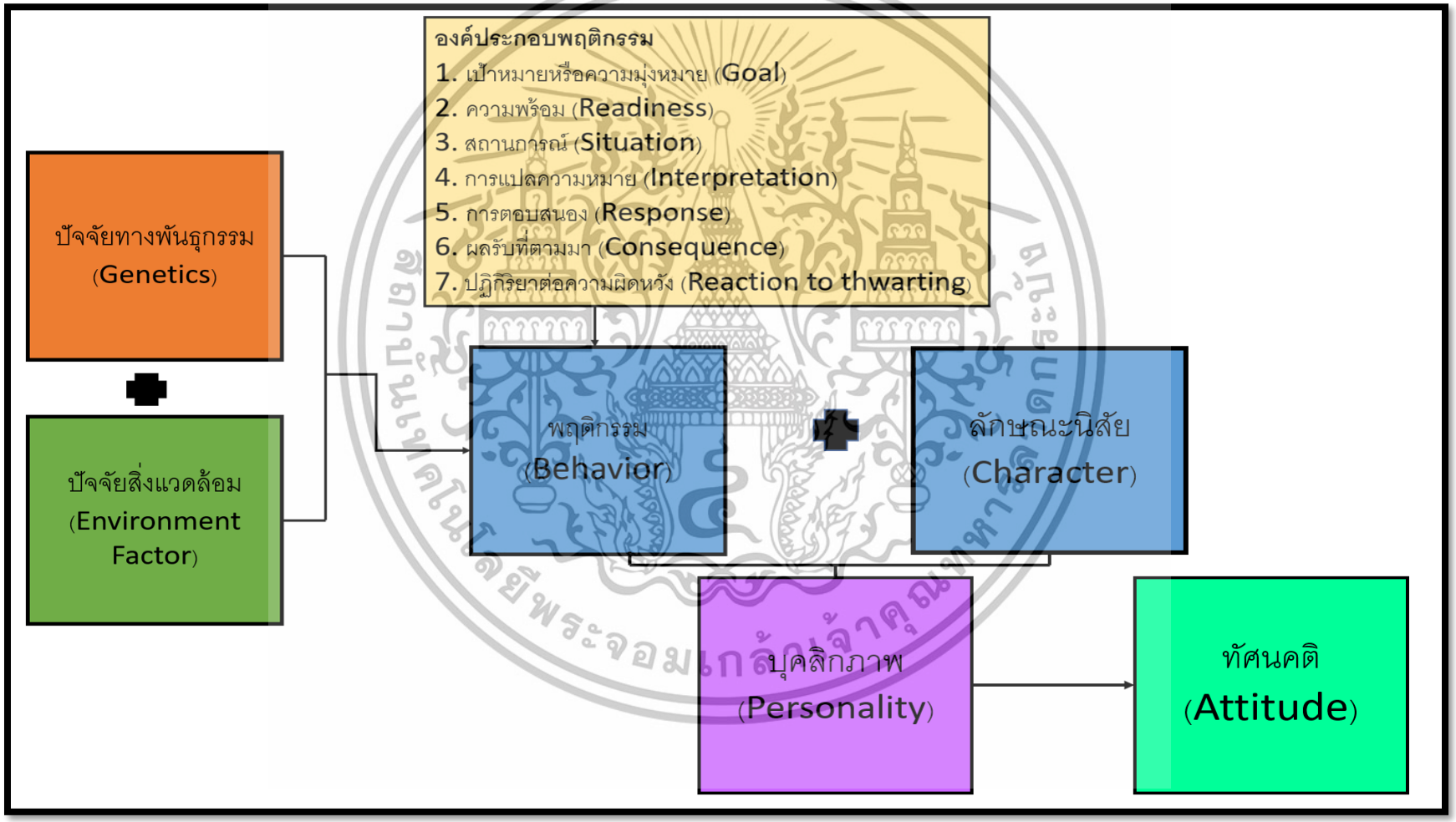
5.1พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

(2) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (extraversion) หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลที่แสดงถึงความอบอุ่น ชอบอยู่รวมเป็นกลุ่ม กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม ชอบมีกิจกรรม แสวงหาความตื่นเต้น และมีอารมณ์ด้านบวก

5.1พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

(3) บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (openness to experience) หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลที่ แสดงถึงความเป็นคนที่มีจินตนาการ ซาบซึ้งในความงาม ของศิลปะ เปิดเผยความรู้สึก แสวงหาสิ่งใหม่ ๆ ประสบการณ์ใหม่ ๆ เปิดกว้างทางความคิด มีเหตุผลและยอมรับความ แตกต่าง

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร



ที่มา: การเชื่อมข้อมูลเป็นแผนภาพเพื่อการเข้าใจ

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

การรับรู้ทัศนคติ (Attitude) คือความรู้สึกหรือความคิดเห็นที่แสดงออกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ในลักษณะของความชอบและ ไม่ชอบ เป็นตัวชี้ว่า บุคคลนั้น คิดและรู้สึกอย่างไร กับคนรอบข้าง วัตถุหรือสิ่งแวดล้อมตลอดจนสถานการณ์ต่าง ๆ

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

"ทัศนคติ" สามารถแยกองค์ประกอบของ ทัศนคติ ได้ 3 ประการ (พรทิพย์ บุญนิพัทธ์, 2531) คือ

(1) องค์ประกอบด้าน ความเชื่อ (The Cognitive Component) คือ ส่วนที่เป็นความเชื่อของบุคคล ที่เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ทั่วไปทั้งที่ชอบ และไม่ชอบ หากบุคคลมีความรู้ หรือคิดว่าสิ่งใดดี มักจะมี ทัศนคติ ที่ดีต่อสิ่งนั้น แต่หากมีความรู้มาก่อนว่า สิ่งใดไม่ดี ก็จะมี ทัศนคติ ที่ไม่ดีต่อสิ่งนั้น ซึ่งความรู้สึก/ ความเชื่อ นี้ จะเป็นไปตามการรับรู้ของบุคคลที่อาจตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือไม่ก็ได้

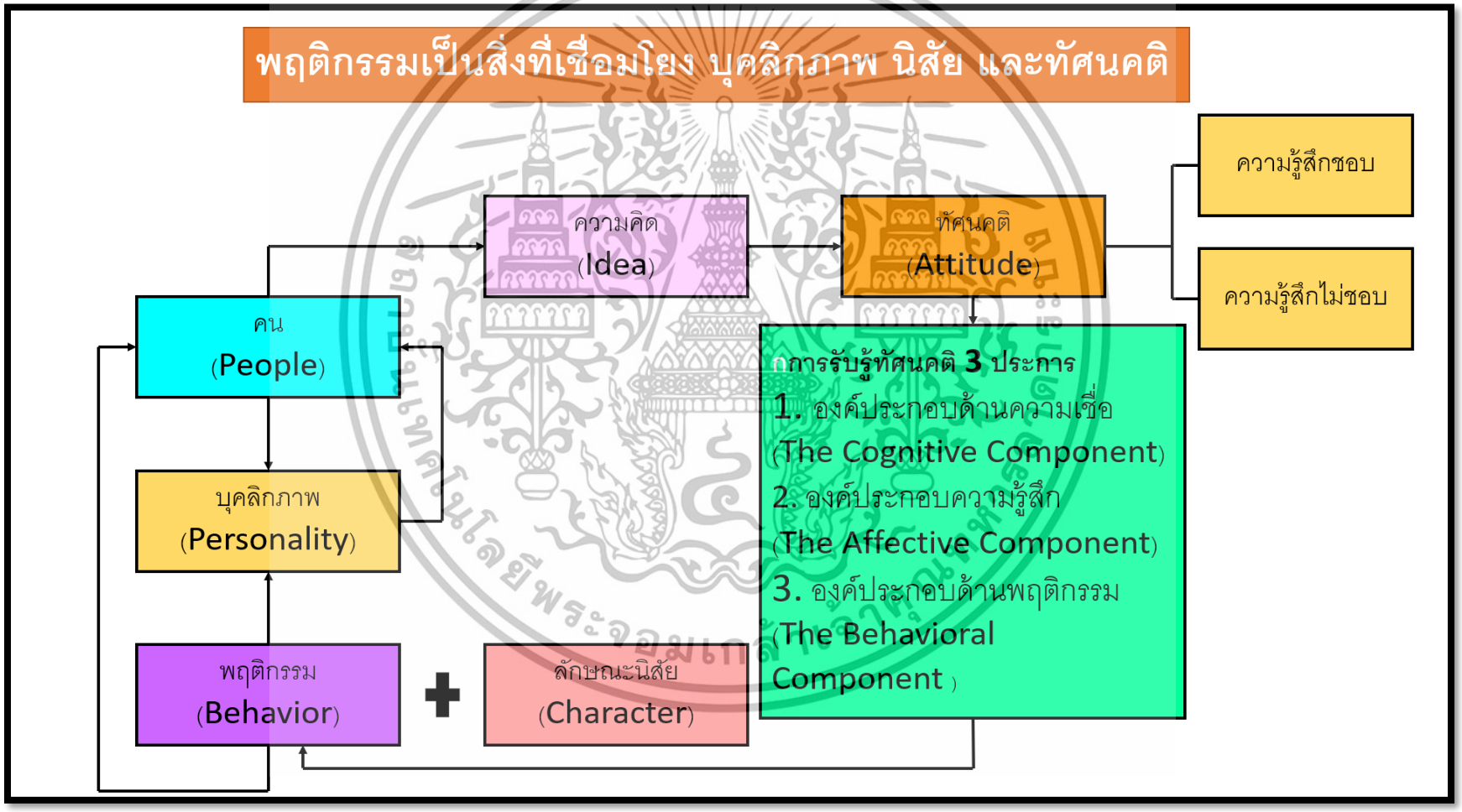
พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

(2) องค์ประกอบด้านความรู้สึก (The Affective Component) คือเป็นเรื่องที่เกิดจากประสบการณ์หรือเกิดจากการเรียนรู้ของบุคคลผู้นั้น ทำให้เกิดอารมณ์/ ความรู้สึก ที่เกี่ยวเนื่องกับสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมีผลแตกต่างกันไปตามบุคลิกภาพ ของคนนั้น เป็นลักษณะที่เป็นค่านิยมของแต่ละบุคคล

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

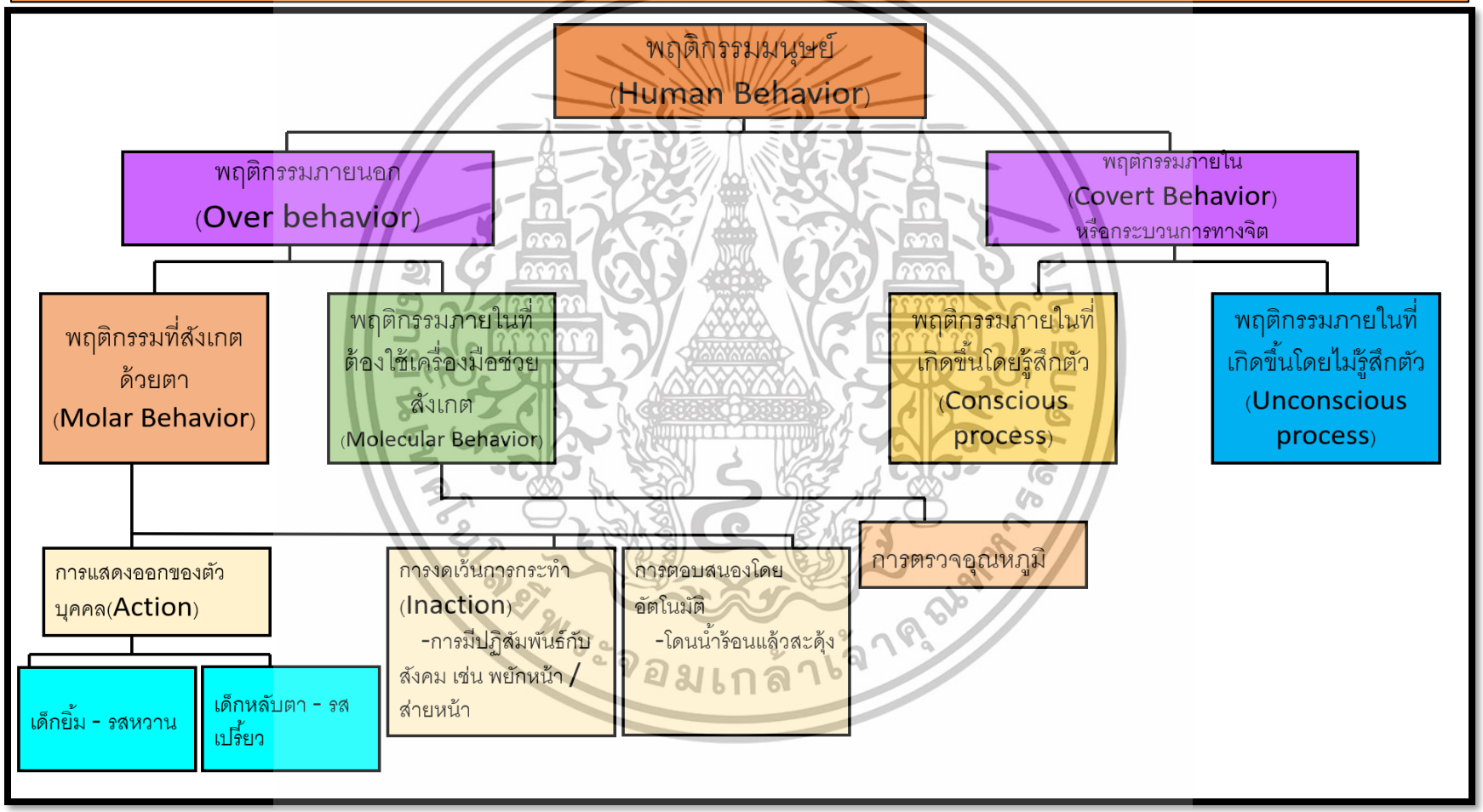
(3) องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (The Behavioral Component) คือ การแสดงออกของบุคคลต่อสิ่งหนึ่ง หรือบุคคลหนึ่ง ซึ่งเป็นผลมาจากองค์ประกอบด้านความรู้ ความคิด และความรู้สึก เป็นแนวโน้มการเกิดพฤติกรรม (Activity component) แสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับสิ่งที่ตนเองรู้เชื่อ หรือรู้สึกนั้นๆ

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร



ที่มา: การเชื่อมข้อมูลเป็นแผนภาพเพื่อการเข้าใจ

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร



ที่มา: การเชื่อมข้อมูลเป็นแผนภาพเพื่อการเข้าใจ

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

ทัศนคติเกิดจาก การเรียนรู้ (Learning) จากแหล่งต่าง ๆที่อยู่มากมาย โดยมีแหล่งที่สำคัญ (ประภา เพ็ญสุวรรณ, 2520) คือ

(1) ประสบการณ์เฉพาะอย่าง (Specific Experience) **เมื่อบุคคลมีประสบการณ์เฉพาะอย่างต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดในทางที่ดีหรือไม่ดี จะทำให้เขาเกิด ทัศนคติ ต่อสิ่งนั้นไปในทางที่ดีหรือไม่ดี**

(2) การติดต่อสื่อสารจากบุคคลอื่น (Communication from others) **จากการรับรู้ข่าวสารต่าง ๆ จากผู้อื่น ตามที่เคยรับรู้มา**

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

(3) สิ่งที่เป็นแบบอย่าง (Models) การเลียนแบบผู้อื่นทำให้เกิดทัศนคติ ขึ้นได้ เช่น เด็กที่เคารพเชื่อฟังพ่อแม่ จะเลียนแบบการแสดงท่าชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งหนึ่งตามไปด้วย

(4) ความเกี่ยวข้องกับสถาบัน (Institutional Factors) ทัศนคติ หลายอย่างของบุคคลเกิดขึ้นเนื่องจากความเกี่ยวข้องกับสถาบัน เช่น ครอบครัว (โดยเฉพาะครอบครัวและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน เป็นกลุ่มที่สำคัญที่สุด (Primary Group) ที่จะเป็นแหล่งสร้าง ทัศนคติ ให้แก่บุคคลได้) โรงเรียน หรือหน่วยงาน เป็นต้น รวมทั้งการเข้าเกี่ยวข้องกับกลุ่ม (Group Affiliation)

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

(5) ข่าวสารข้อมูล (Information) จะมีพื้นฐานมาจากชนิดและขนาดของข่าวสารที่ได้รับรวมทั้งลักษณะของแหล่งที่มาของข่าวสารด้วย

(6) การจูงใจทางร่างกาย (Biological Motivation) ทัศนคติ จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง กำลังดำเนินการตอบสนองตามความต้องการหรือแรงผลักดันทางร่างกาย ตัวบุคคลจะสร้าง ทัศนคติ ที่ดีต่อบุคคลหรือสิ่งของ ที่สามารถช่วยให้เขามีโอกาสตอบสนองความต้องการของตนได้

(ธงชัย สันติวงษ์ , 2539)

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

เมื่อบุคคลมีทัศนคติ ความรู้ความเชื่อและความรู้สึกต่องานในทางใดทางหนึ่งแล้ว เขาจะมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับสิ่งที่ตนเองรู้เชื่อ หรือรู้สึก โดยทัศนคติ เป็นความรู้สึกของพนักงานต่อองค์กร จากประสบการณ์ของบุคคลที่สัมผัสกับงานหรือเกิดจากการเรียนรู้ของบุคคลผู้นั้น เช่น เกิดการจูงใจต่อแนวโน้มในการตอบสนองอย่างเฉพาะเจาะจงกับสิ่งที่เกิดขึ้น

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

ตัวอย่างเช่น เมื่อพนักงานมีความรู้สึกที่ดีจะมีทัศนคติต่อการการปฏิบัติงาน ด้วยความขยันขันแข็งแล้วได้รางวัล ทำให้พนักงานผู้นั้นเกิดความรู้สึกพึงพอใจและชอบงานที่ตนเองทำอยู่ เพราะได้รางวัล ตามความรู้สึกและความคาดหวัง รวมถึง หากพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และ มีความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) พนักงานคนนั้นน่าจะมีอัตราการขาดงาน (Rates of absenteeism) และมีอัตราการลาออก (Rates of turnover)ลดลง

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

ซึ่งอัตราการลาออกและการขาดงานต่ำนั่นหมายถึงผู้บริหารหากคำนึงถึงผลลัพธ์การทำงานของของพนักงานในองค์การที่จะให้ดียิ่งๆขึ้นได้จะต้องบริหารไปในทิศทางที่ช่วยให้พนักงานสามารถเพิ่มผลผลิตมากขึ้น (Robbins และ Coulter, 1999) ในทางตรงข้าม หากพนักงานทำงานในสถานประกอบที่ได้รายได้ต่ำกว่าที่อื่น ก็มีแนวโน้มว่าจะลาออกไปทำงานในองค์การที่ทำให้ค่าตอบแทนสูงกว่า เป็นต้น ทัศนคติ เป็นผลกระทบมาจากการรับสาร อันจะมีผลต่อ พฤติกรรม ในอนาคตได้ ต่อไป (สุรพงษ์ โสธนะเสถียร , 2533) โดยทัศนคติ จะเชื่อมโยงไปถึง พฤติกรรมของบุคคล (ศักดิ์สุนทรเสณี, 2531) เพราะ ทัศนคติ มีผลต่อ

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

1. ความสลับซับซ้อนของความรู้สึก หรือการมีอคติของบุคคลในการที่จะ สร้างความพร้อม ที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ตามประสบการณ์ของบุคคลนั้น ที่ได้รับมา

2. ความโน้มเอียง ที่จะมีปฏิกิริยาต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางที่ดีหรือต่อต้าน สิ่งแวดล้อม ที่จะมาถึงทางหนึ่งทางใด

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

3. ในด้านพฤติกรรม หมายถึง การเตรียมตัว หรือความพร้อมที่จะตอบสนอง

อย่างไรก็ตาม ทัศนคติ ความรู้ความเชื่อ เป็นไปตามการรับรู้ของบุคคลที่อาจตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือไม่ได้(ผลออกมาในด้านลบ) เช่น พนักงานที่มีความตั้งใจทำงานจนดึกเชื่อว่าควรจะได้ปรับเงินเดือนที่เหมาะสม แต่ด้วยทัศนคติไม่ดีของผู้บังคับ บัญชาที่มีต่อพนักงานคนนี้ ทำให้มองว่าการทำงานดึก สิ้นเปลืองไฟฟ้าของสำนักงาน จึงได้รับการประเมินค่างานต่ำ ขึ้นเงินเดือนน้อย

พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

ด้วยข้อหาว่าพนักงานคนนั้นทำงานไม่มีประสิทธิภาพ โดยในความเป็นจริง เนื่องจากเครื่องมือในสำนักงานไม่พอต่อจำนวนพนักงาน พนักงานคนนั้นถูกเอาเปรียบจากเพื่อนร่วมงานที่อยู่ก่อน ทำให้พนักงานคนอื่นแย่งใช้เครื่องมือดังกล่าวไปก่อน ทำให้พนักงานคนดังกล่าว ต้องทำงานหลังจากคนอื่น และต้องทำงานดึก ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว หากผู้บริหารในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อพนักงานคนนี้ อาจจะทำการหาข้อเท็จจริงว่าพนักงานคนนี้ กำลังทำอะไร และติดขัดอย่างไร เพื่อจะได้ช่วยแก้ปัญหาได้ ซึ่งจะทำให้ แก้ปัญหาในองค์กร ได้ดีกว่านี้

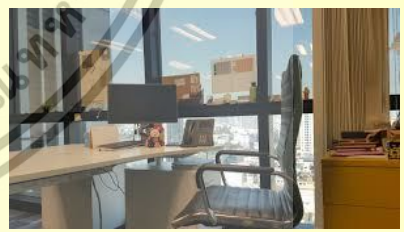
ตัวอย่างการนำความรู้เรื่อง พฤติกรรมมนุษย์

กรณีศึกษา: ความสว่างของแสง และอารมณ์ความรู้สึก กับการนำไปใช้งาน

มีงานการวิจัยของ**University of Toronto Scarborough** ในแคนาดาและของมหาวิทยาลัย **Northwestern University** ในสหรัฐฯ: เรื่องอิทธิพลของแสงต่ออารมณ์ความรู้สึก



- แสงที่ยิ่งสว่างหรือจ้ามากจะมีผลต่อความเข้มข้นรุนแรงของอารมณ์ความรู้สึกเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ทั้งในทางบวกและทางลบ โดยทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานความรู้สึกเดิมที่มีต่อสิ่งนั้นๆ เช่น การมองสิ่งที่สวยงาม ความรู้สึกเผ็ดของอาหาร เป็นต้น
- แสงจ้าจะมีอิทธิพลต่อประเภทและคุณภาพการตัดสินใจของคนเราด้วย เพราะแสงที่จ้ามากจะทำให้อารมณ์พลุ่งพล่านรุนแรง
- ดังนั้นนักวิจัยจึงแนะว่าการตัดสินใจจะเป็นไปอย่างสมเหตุสมผลมากขึ้นและผูกติดกับอารมณ์น้อยลงถ้าหรี่ไฟไม่ให้จ้ามากไป

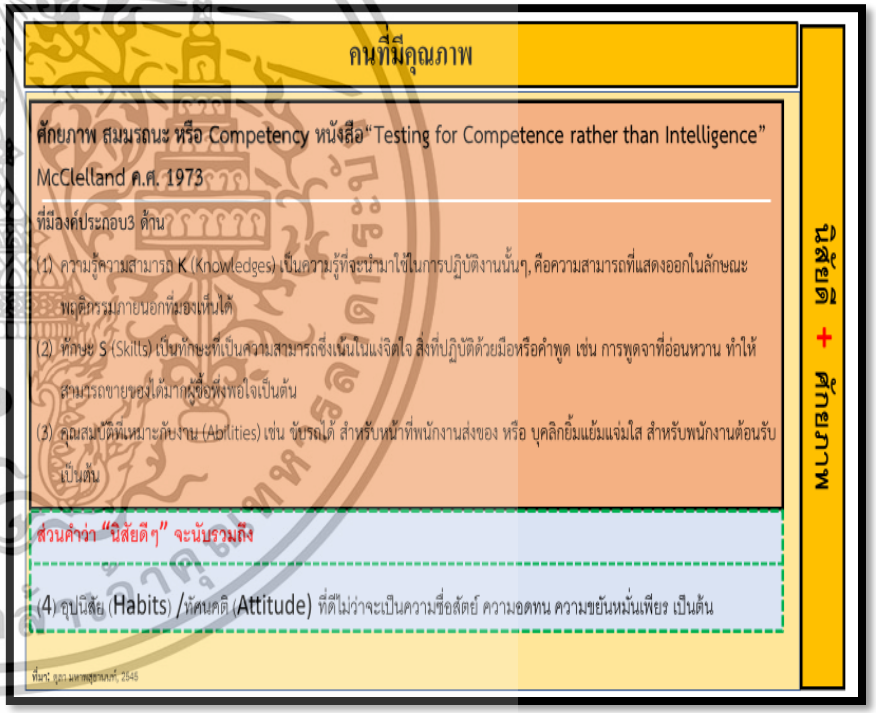


ที่มา: https://www.voathai.com/a/lighting-emotion-ct/1859328.html , 2563

พฤติกรรมมนุษย์ กับการนำไปใช้

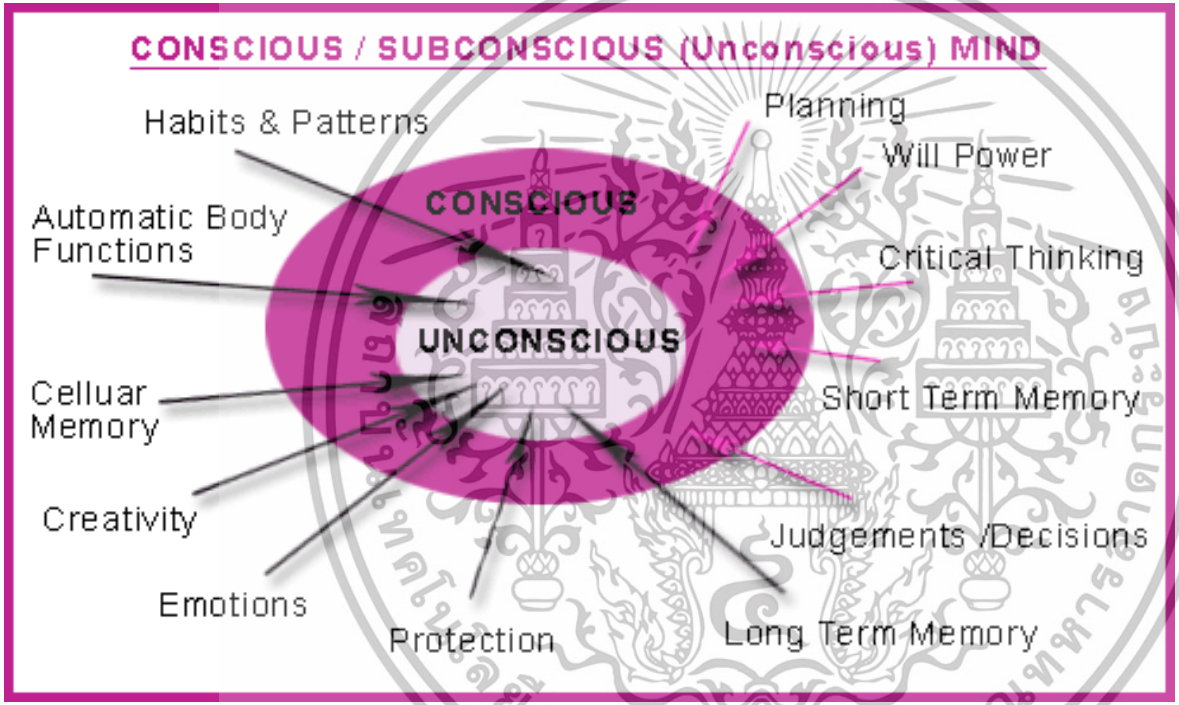


จำเรื่องคนมีคุณภาพ ใน **sheet** ชุดที่ 9 ได้ไหม?



ที่มา:https://www.google.com/search?q=iceberg+model+%E0%B8%A3%E0%B8%B9%E0%B8%9B&tbm

พฤติกรรมมนุษย์ กับการนำไปใช้



Creativity Imagination

ความคิดสร้างสรรค์

→→→

ก่อให้เกิดนวัตกรรม

ที่มา:https://www.google.com/search?q=iceberg+model+%E0%B8%A3%E0%B8%B9%E0%B8%9B&tbm

พฤติกรรมมนุษย์ (Behavior) คืออะไร

”พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ (Human Behavior in Organization)”

(2) การที่มนุษย์ ที่มีพฤติกรรมที่แตกต่าง เมื่อมาอยู่ด้วยกันในองค์การหรือกลุ่ม จะทำให้ เกิด”พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ (Human Behavior in Organization)”

พฤติกรรมมนุษย์ (Behavior) คืออะไร

"พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ (Human Behavior in Organization)"

(2) การที่มนุษย์ ที่มีพฤติกรรมที่แตกต่าง เมื่อมาอยู่ด้วยกันในองค์การหรือกลุ่ม จะทำให้ เกิด"พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ **(Human Behavior in Organization)"** อย่างไร รวมทั้งการเรียนรู้ที่มีผลต่อกระบวนการพัฒนาตน การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ การทำงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ ที่มีผลมาจาก

- พฤติกรรมมนุษย์ทั้งในเชิงบวก เช่น พฤติกรรมการช่วยเหลือ
- พฤติกรรมมนุษย์ทั้งในเชิงลบ เช่น อคติและการแบ่งแยก: ในกลุ่ม หรือ นอกกลุ่ม

ICEBERG กับ องค์การ และ สังคม



5.2 พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ” (Human Behavior in Organization)

เพื่ออธิบายพฤติกรรมของบุคคลกับการทำงาน ให้เห็นภาพได้ชัดขึ้น จึงใคร่ขอยกตัวอย่าง ดังนี้

- กรณีศึกษา : จากงานวิจัย เรื่อง” “บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ การสนับสนุนทางสังคม ความพึงพอใจในชีวิต และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง (สำนักงานใหญ่)” (สรวีย์ สุขรัก, ถวัลย์ เนียมทรัพย์ และ อภิญญา หิรัญวงษ์ (2017)) กล่าวคือ งานวิจัย ได้ค้นพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อ พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร จะประกอบจาก ตัวแปร 2 ด้าน ได้แก่ (1) ตัวแปรระดับบุคคล และ (2) ตัวแปรระดับ องค์การ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.2 พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ” (Human Behavior in Organization)

(1)ตัวแปรระดับบุคคล ได้แก่ บุคลิกภาพ การรับรู้ทัศนคติ และทักษะความสามารถ เป็นต้น

(2)ส่วนตัวแปรระดับ องค์การ ได้แก่ ทรัพยากรรางวัล โครงสร้างองค์การ และ การออกแบบงาน เป็นต้น

(มัลลิกา ต้นสอน, 2544)

5.2 พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ” (Human Behavior in Organization)

จากกรณีศึกษา พฤติกรรมมนุษย์ หรือ พฤติกรรมของบุคคล เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละปัจเจกบุคคล (Individual) ส่วนการศึกษา“พฤติกรรมของมนุษย์”ในองค์การ เพราะพฤติกรรมของแต่ละบุคคล มีบทบาทสำคัญที่มีผลต่อบุคคลนั้นจะประสบความสำเร็จในอาชีพการงานและสามารถ สร้างความประทับใจสร้างมนุษยสัมพันธ์ และมีอำนาจต่อรองในตัวเอง และผลดังกล่าวจะมีผลต่อการพัฒนาและดำรงอยู่ขององค์การด้วย

(สรวีย์ สุขรัก, ถวัลย์ เนียมทรัพย์ และ อภิญญา หิรัญวงษ์ (2017))

5.2 พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ” (Human Behavior in Organization)

ซึ่งพฤติกรรมการทำงานมีทั้งพฤติกรรมที่ดี และ ไม่ดี ที่จะส่งเสริมการทำงาน สภาวะการทำงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา สถานที่ และวิธีการทำงาน เป็นต้น ดังนั้น ในการบริหาร-จัดการ องค์การ จึงต้องศึกษาทั้งพฤติกรรมมนุษย์ในฐานะปัจเจกบุคคล และนำความรู้นั้นมาเชื่อมโยงกันจะทำให้เข้าใจ”พฤติกรรมกลุ่ม (Group Behavior)” เพราะกลุ่มก็คือการรวมตัวของปัจเจกบุคคล และพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ

5.2 พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ” (Human Behavior in Organization)

มักเกิดจากพฤติกรรมจากอิทธิพลของกลุ่ม เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการที่บุคคลติดต่อสังสรรค์และมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสังคม ซึ่งนักบริหารจัดการจึงนำความรู้ดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางเพื่อประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ทั้งการการวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์ในระดับบุคคล และ ระดับกลุ่มเพื่อแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

5.2 พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ” (Human Behavior in Organization)

โดยผลการวิจัย ชี้ว่าบุคลิก ที่มีผลต่อการ พฤติกรรมการทำงานมากที่สุดในภาพรวม คือ บุคลิกภาพแบบมีสติ รองลงมาคือ บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อม ตามลำดับ

(สรวีย์ สุขรัก, ถวัลย์ เนียมทรัพย์ และ อภิญญา หิรัญวงษ์ (2017))

5.2 พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ” (Human Behavior in Organization)

โดยหากเป็นพฤติกรรมการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติ บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อมสามารถสนับสนุนการทำงานได้ดี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคคลที่มี บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อมสูงจะมีลักษณะที่มีความจริงใจ มีน้ำใจ ช่วย เหลือผู้อื่น และมีการ ประนีประนอม รวมทั้งให้ความใส่ใจต่อประโยชน์ของ ส่วนรวมเป็นสำคัญ ลักษณะเหล่านี้เป็นการสร้างมิตร สัมพันธ์ที่ดีร่วมกันในการทำงาน เนื่องจากลักษณะการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

5.2 พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ” (Human Behavior in Organization)

มีการประสานงานกันระหว่างแผนก และสาขา ร้านอาหารและเครื่องดื่มบริการด่วนทำให้สามารถเข้ากันได้ดีกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เมื่อเกิดปัญหา จะใช้วิธีการประนีประนอมเพื่อรักษาความสัมพันธ์และทำให้ปัญหายุติลงด้วยดี ช่วยลดข้อขัดแย้งในการทำงาน เสริมสร้างบรรยากาศองค์การที่ดีในการทำงานทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น

(สรวีย์ สุขรัก, ถวัลย์ เนียมทรัพย์ และ อภิญญา หิรัญวงษ์ (2017))

5.2 พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ” (Human Behavior in Organization)

ดังนั้นการศึกษา “พฤติกรรมมนุษย์” เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารในองค์กร จึงใคร่ขอให้ความสำคัญ กับ ตัวแปรระดับบุคคล ได้แก่ บุคลิกภาพ การรับรู้ทัศนคติ และทักษะความสามารถ ดังนี้

5.2 พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ" (Human Behavior in Organization)

- ทักษะความสามารถ มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ในแต่ละบุคคล เป็นเรื่องที่ได้กล่าวถึงแล้ว ในเนื้อหาก่อนหน้านี้ โดยความสามารถ ความรู้ความเข้าใจ นับว่าเป็นส่วนประกอบ ขั้นพื้นฐาน ของ ทัศนคติ และส่วนประกอบนี้ จะเกี่ยวข้อง สัมพันธ์ กับ ความรู้สึกของบุคคล อาจออกมาในรูปแบบแตกต่างกัน ทั้งในทางบวก และทางลบ ซึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์ และการเรียนรู้ ซึ่งจะผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ในแต่ละบุคคล

5.2 พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ” (Human Behavior in Organization)

- **พฤติกรรมกลุ่ม (Group Behaviors) : กลุ่มในองค์การ โดยศึกษาพฤติกรรมกลุ่ม** (Group behavior) **ที่กล่าวถึงบรรทัดฐาน** (Norms), **บทบาท** (Roles), **การสร้างทีมงาน** (Team building) **และความขัดแย้ง** (Conflict) **ของกลุ่มคนในองค์การ เป็นต้น**

5.2 พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ” (Human Behavior in Organization)

- **ความหมายของกลุ่ม**: กลุ่ม หมายถึง ระบบที่เกิดจากการรวมตัวกัน ระหว่างบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป การรวมกลุ่มเกิดจากการทำงานร่วมกัน การอยู่ในสังคม สถานะ การได้รับการ ยอมรับนับถือ การมีส่วนร่วม อำนาจ ความก้าวหน้า ความปลอดภัย เป็นต้น

5.2 พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ” (Human Behavior in Organization)

- ประเภทของกลุ่ม: จำแนกประเภทของกลุ่มภายในองค์การออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่
- ✓ กลุ่มแบบเป็นทางการ และ
- ✓ กลุ่มแบบไม่เป็นทางการ

5.2 พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ” (Human Behavior in Organization)

- **พัฒนาการของกลุ่ม (Group Development)** แบ่งออกได้เป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่

  (1) การก่อตัว (Forming) บุคคลแต่ละคนเริ่มที่จะเข้ามารวมตัวกัน เป็นกลุ่ม โดยที่การรวมตัวกันยังไม่มีจุดประสงค์ และลักษณะการทำงานของกลุ่มที่ชัดเจน ดังนั้นในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน จึงมีการดูท่าที การยอมรับ การต่อต้าน และพยายามหาแนวทางสำหรับอนาคต

5.2 พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ” (Human Behavior in Organization)

(2) ภาวะโกลาหล (Storming) เนื่องจากบุคคลมีโอกาสเกิดความขัดแย้ง (Conflict) โดยความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นระหว่างบุคคลต่อบุคคล หรือบุคคลต่อกลุ่ม ซึ่งทำให้สมาชิกในกลุ่มต้องปรับตัวเข้าสู่ภาวะที่เหมาะสม และสมาชิกที่ไม่สามารถอยู่กับกลุ่มได้จะแยกตัวออกไป



5.2 พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ” (Human Behavior in Organization)

(3) การสร้างบรรทัดฐาน (Norming) การพัฒนาความสัมพันธ์ส่วนบุคคล มีการสร้างค่านิยม บรรทัดฐาน ความสามัคคีในหมู่คณะ ตลอดจนมีการจัดโครงสร้างของกลุ่มและวางแนวปฏิบัติที่เหมาะสม

(4) การปฏิบัติงาน (Performing) เมื่อกลุ่มมีการพัฒนาขึ้นตามลำดับจนกระทั่งสมาชิกมีความเข้าใจร่วมกันและมีความรู้สึกเป็นส่วนร่วมของกลุ่มแล้ว กลุ่มก็จะทำหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

5.2 พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ” (Human Behavior in Organization)

(5) การแยกตัว (Separating) เมื่อกลุ่มบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้แล้ว ถ้าไม่มีการปรับปรุงเป้าหมายหรือวางแนวทางการปฏิสัมพันธ์ใหม่ สมาชิกแต่ละคนก็จะแยกย้ายกันออกไปจากกลุ่ม ส่งผลให้กลุ่มสลายตัวในที่สุด



พฤติกรรมมนุษย์ (Behavior) คืออะไร

"พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ (Human Behavior in Organization)"

(2) การที่มนุษย์ ที่มีพฤติกรรมที่แตกต่าง เมื่อมาอยู่ด้วยกันในองค์การหรือกลุ่ม จะทำให้ เกิด"พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ **(Human Behavior in Organization)"**

"สังคมไทย ถ้าเป็นพวกเดียวกัน. ทำอะไรก็ไม่ผิด

ถ้าเป็นคนละพวก. ก็หาเรื่องให้ผิด

นี่คือ. สภาพสังคมไทย"→

น.ศ. คิดอย่างไร แล้ว จะทำให้สังคมเรามีความสุขเพิ่มขึ้นอย่างไร?

วิเคราะห์ว่าปัญหานี้จริงเหรอ(**what**)?→ **How to** อย่างไร?

พฤติกรรมมนุษย์ (Behavior) คืออะไร

"พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ (Human Behavior in Organization)"

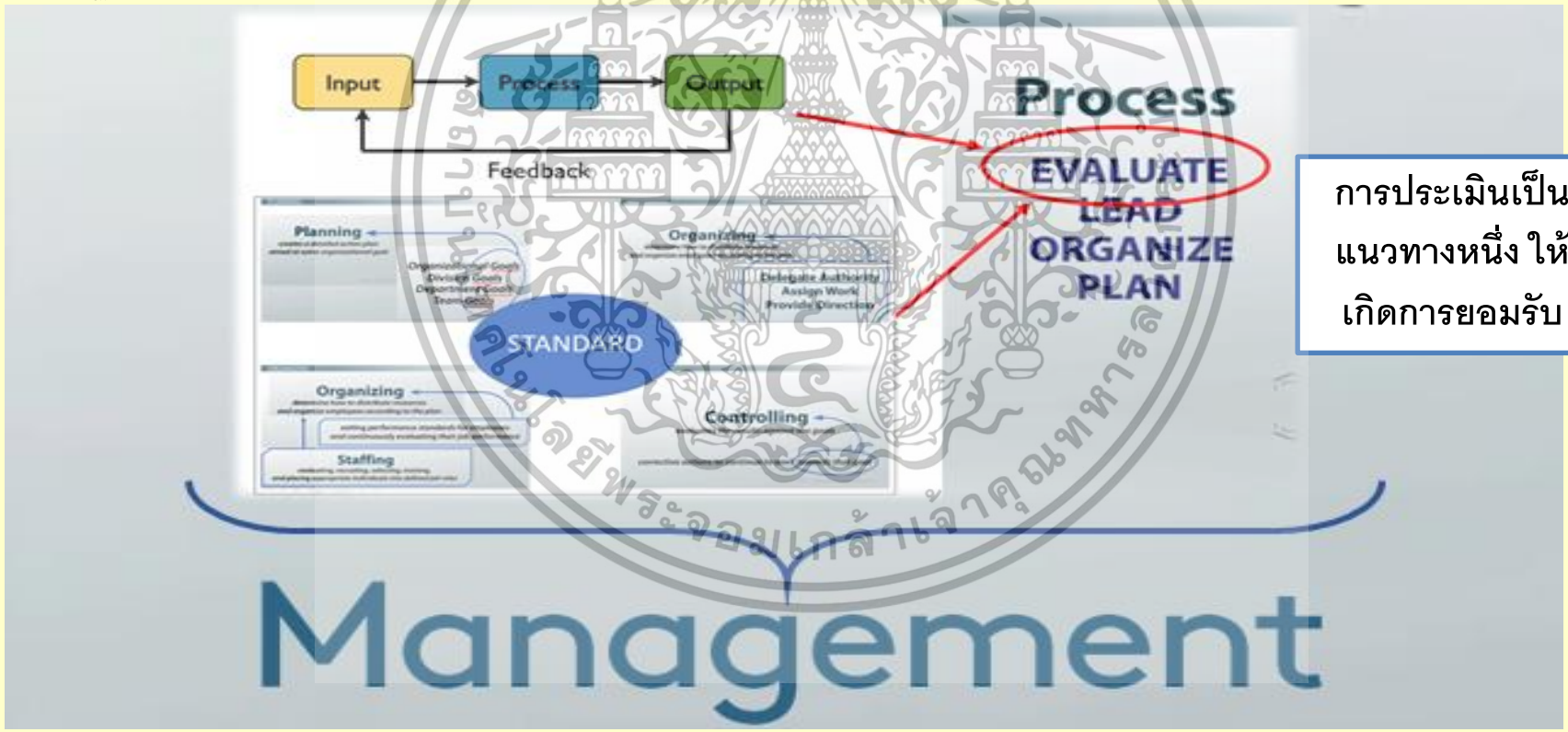
(2) การที่มนุษย์ ที่มีพฤติกรรมที่แตกต่าง เมื่อมาอยู่ด้วยกันในองค์การหรือกลุ่ม จะทำให้ เกิด"พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ **(Human Behavior in Organization)"**

คำถาม

เมื่อคน-กลุ่มคน-ที่มาอยู่ในองค์การมาจากหลากหลายพฤติกรรม แล้วเราจะจัดการ อย่างไร?

นักศึกษาจำรูปนี้ได้ไหม?

3.5.การควบคุม(Controlling) เป็นการติดตาม(Monitoring)และประเมินผลงาน(Evaluation)ว่าเป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้และบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือไม่

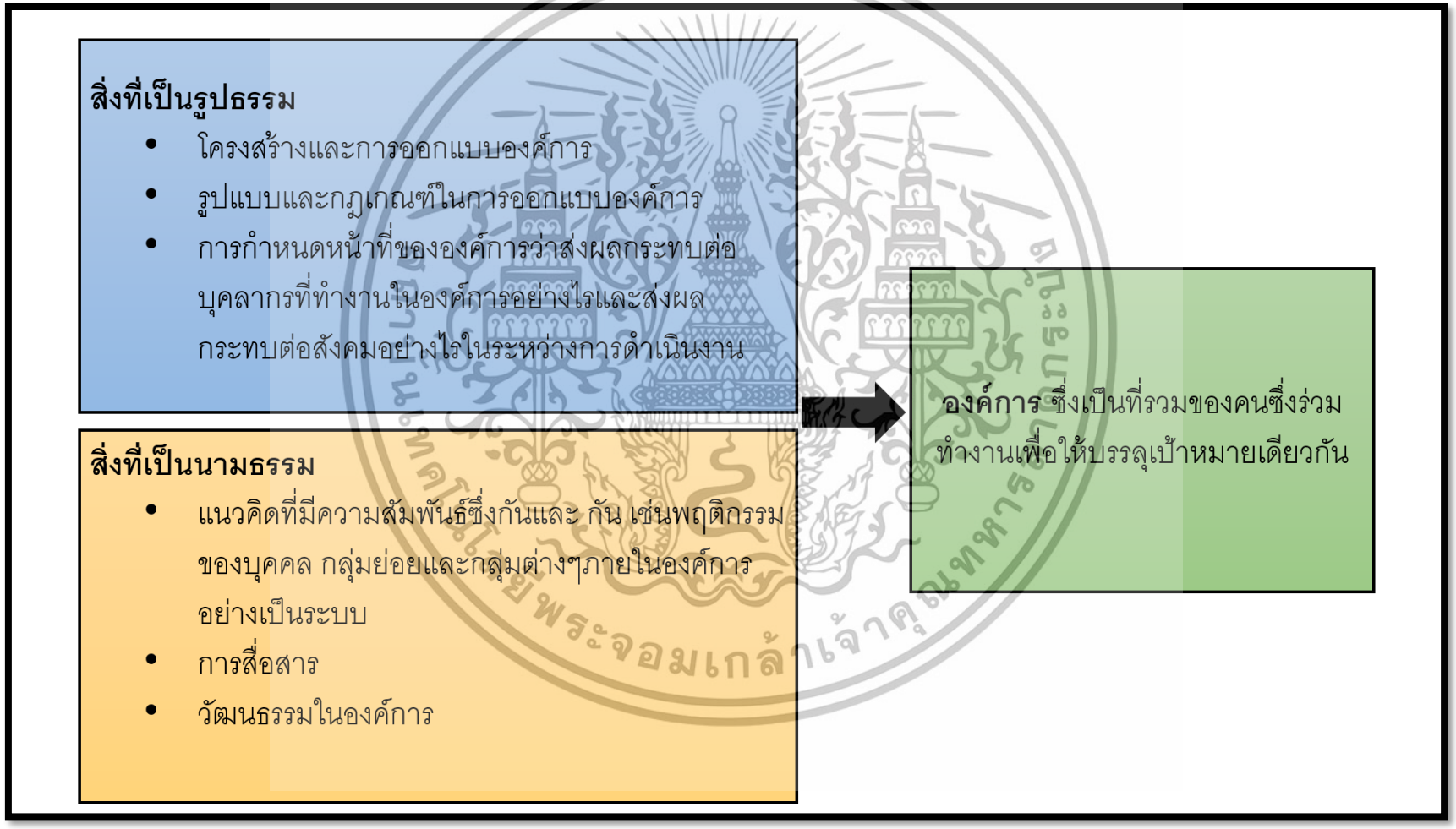


การประเมินเป็นแนวทางหนึ่ง ให้เกิดการยอมรับ

3. พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

เป็นสาขาวิชาที่มีทฤษฎีวิธีการและหลักการ จากศาสตร์หลายแขนงวิชาด้วยกันเช่น ด้านสังคมวิทยา มานุษยวิทยา เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ เป็นต้น (สุรพงษ์ ลือทองจักร, 2552) “พฤติกรรมองค์การ (OB)“ เป็นสาขาวิชาหนึ่งที่พยายามศึกษาค้นหาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากบุคคล (ในเรื่องของงานพฤติกรรมการทำงาน การหมุนเวียนงาน การขาดงาน การลาออกจากงาน การสร้างผลผลิต การปฏิบัติงานของมนุษย์ และการบริหารจัดการของคน การแสดงออกของบุคคลในการทำงาน)

ทฤษฎีองค์การ (**Organization Theory**)



ที่มา: ประยุกต์จาก เสนาะ ติเยาว์, 2544

พฤติกรรมมนุษย์ (Behavior) คืออะไร
พฤติกรรมองค์การ(Organization Behavior)

(3) แนวคิดทฤษฎีที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ เพื่อให้ ผู้บริหารเห็นภาพของการ นำความรู้เรื่อง “พฤติกรรม” มาใช้ในการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล อย่างไร

พฤติกรรมองค์การ(Organization Behavior)

เช่น การเสริมแรงด้วยแรงจูงใจ ทำให้บุคลากรที่อยู่ในองค์การอยู่กันอย่างมีความสุข ทำงานในองค์การสู่ความสำเร็จขององค์การ

พฤติกรรมมนุษย์ (Behavior) คืออะไร

พฤติกรรมองค์การ(Organization Behavior)

การรับรู้ของบุคคลปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม กลุ่มบุคคล และ โครงสร้างที่มีต่อพฤติกรรมภายในองค์การ ตลอดจนพฤติกรรมที่เป็นภาพรวมระดับองค์การ มีการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้น จากสภาพ แวดล้อมภายนอก ต่อองค์การโดยเฉพาะส่งผลต่อทรัพยากรมนุษย์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ (Gibson et.al., 1997) เพื่อนำความรู้ที่ได้ดังกล่าวมาปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น(Robbins, 1998)



พฤติกรรมมนุษย์ (Behavior) คืออะไร
พฤติกรรมองค์การ(Organization Behavior)

เช่น การศึกษาเพื่อวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของบุคคลากร เป็นสำคัญ (Performance oriented) ว่า“เพราะเหตุใดผลการปฏิบัติงานจึงต่ำ/สูง” และ “ถ้าต้องการเพิ่มผลงานให้สูงขึ้น จะต้องทำอย่างไร” “พฤติกรรมของคนดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในองค์การอย่างไร”เป็นต้น รวมทั้งศึกษาว่าการทำงานของกลุ่ม และพฤติกรรมของกลุ่ม ต่อพฤติกรรมให้ความร่วมมือ ความขัดแย้ง และปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับเพื่อนร่วมงานอย่างไร





พฤติกรรมมนุษย์ (Behavior) คืออะไร

พฤติกรรมองค์การ(Organization Behavior)

ผลกระทบ ตัวอย่างเช่นจากการศึกษาวิจัย เรื่อง ”พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การต่อผลการประเมินการปฏิบัติงาน”พบว่าความชอบเป็นตัวแปรสื่อระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การกับผลการปฏิบัติงาน (ชวินท์ ธัมมนันท์กุล, 2546) เป็นต้น



พฤติกรรมมนุษย์ (Behavior) คืออะไร
พฤติกรรมองค์การ(Organization Behavior)

ความหมายของพฤติกรรมองค์การ: เป็นพฤติกรรมของมนุษย์ที่เกิดขึ้นในองค์การแบ่งเป็น 3 ระดับ(อรวรรณ น้อยวัฒน์, 2556) ได้แก่

(1) พฤติกรรมมนุษย์ระดับบุคคล: การวิเคราะห์องค์การในระดับนี้เป็นระดับต้น เพราะในแต่ละองค์การจะประกอบด้วยบุคคลที่มีความแตกต่างกันในแต่ละด้าน เช่น อายุ เพศ สถานภาพ ทัศนคติ ค่านิยม และระดับความสามารถ เป็นต้น

พฤติกรรมมนุษย์ (Behavior) คืออะไร

พฤติกรรมองค์การ(Organization Behavior)

ซึ่งปัจจัยเปล่านี้ส่งผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การโดยตรงทั้งในด้านการรับรู้ การตัดสินใจ การเรียนรู้ และการจูงใจ การวิเคราะห์ระดับนี้จะทำให้สามารถบริหารจัดการบุคลากรให้เหมาะสมกับงานแต่ละประเภทได้

3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

(2) ระดับกลุ่ม: เมื่อบุคคลทำงานร่วมกันจะส่งผลให้เกิดความคิดที่คล้อยตามกันและแตกต่างกันตามความแตกต่างของบุคคล การศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การจึงต้องวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมของกลุ่มด้วย โดยศึกษาพื้นฐานกลไกของพฤติกรรมกลุ่มและวิธีการซึ่งบุคคลในกลุ่มได้รับอิทธิพล โดยรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลนั้นคาดหวังจะแสดงออก การยอมรับและผลกระทบระหว่างบุคคล

5.3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

รวมทั้งในเรื่องการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจของกลุ่ม ความเป็นผู้นำ อำนาจและการเมือง ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และระดับความขัดแย้ง ซึ่งมีผลกระทบต่อพฤติกรรมกลุ่ม เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบทีมงานให้มีประสิทธิภาพ

5.3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

(3) ระดับองค์การ: การวิเคราะห์ระดับนี้เป็นระดับที่มีความซับซ้อนมากที่สุด เนื่องจากเป็นการรวมโครงสร้างที่เป็นทางการของพฤติกรรมในระดับบุคคลแต่ละคน และพฤติกรรมระดับกลุ่มเข้าด้วยกัน โดยจะต้องวิเคราะห์เกี่ยวกับการออกแบบองค์การที่เป็นทางการ เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน และนโยบายทรัพยากรมนุษย์ขององค์การและการปฏิบัติ วัฒนธรรมภายใน

5.3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

ตลอดจนระดับความตรึงเครียดในงานนอกจากนี้ นักจิตวิทยา ยังพบว่า ทั้งพฤติกรรมมนุษย์และบุคลิกภาพของมนุษย์ ที่แสดงออกมานั้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ หากมี ”สิ่งเร้า” เพื่อความอยู่รอด เหมือนดังเช่น ชาร์ลส ดาวิน (Charles Dawin) นักวิทยาศาสตร์ที่มีชื่อเสียงระดับโลกที่กล่าวถึงทฤษฎีวิวัฒนาการ (Evolutionary Theory) ที่อธิบายหลักการคัดเลือกโดยธรรมชาติ(Natural selection)

5.3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

ว่าสิ่งมีชีวิตสายพันธุ์ใดที่มีคุณลักษณะที่สามารถปรับตัวเข้ากับกาเปลี่ยนแปลงของสภาพ แวดล้อมได้ย่อมมีโอกาสรอดและสามารถดำรงเผ่าพันธุ์ต่อไปและแนวคิดนี้ดึงเอาหลักการนี้มาใช้ในการอธิบายกระบวนการทางพฤติกรรม เพื่อการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และการทำงานในองค์กร(Wong, 2014) เป็นต้น

ดังนั้นในเอกสารนี้จึงใคร่ขอกล่าว ”แนวทางการสร้างแรงจูงใจ” เพื่อชี้ให้เห็นว่าสิ่งเร้าทางบวกดังกล่าวมีผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการ-บริหารอย่างไร?

5.3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

- แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน(Motivation at work)

เนื่องจากปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทำให้ธุรกิจต่าง ๆมีการแข่งขันสูงมาก และมีหลักฐานเชิงประจักษ์ชี้ชัดว่าองค์การที่มีระบบการบริหาร-จัดการงานที่ดีย่อมประสบความสำเร็จได้มากกว่า ซึ่งการที่องค์การจะมีระบบการบริหาร-จัดการงาน

5.3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเต็มใจทุ่มเทความรู้ความสามารถและมีความผูกพันต่อองค์การ เพื่ออุทิศตนเองในการทำงานหนัก ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีหลักการในการกระตุ้นหรือจูงใจพนักงาน เพื่อให้พนักงานเหล่านั้นเกิดความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด โดยคาดหวังว่าหากพนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานย่อมพร้อมที่จะปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเสียสละ

5.3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

ให้ได้ผลผลิตที่เพิ่มขึ้นอย่างมีคุณภาพมีความได้ เปรียบเหนือคู่แข่งขันทางธุรกิจ อย่างไรก็ตามแรงจูงใจเป็นเรื่องที่ซับซ้อน ดังนั้นถ้าผู้บริหารไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้จะก่อให้เกิดการใช้ที่ผิดพลาด มีความสูญเปล่าทางค่าใช้จ่าย ตลอดจนความคับข้องใจของพนักงาน

5.3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

แรงจูงใจในการทำงาน: หมายถึงพลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคลซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้น แรงจูงใจเหมือนเป็นปัจจัย (Factor) หรือ พลังขับดัน (Force) เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมในตัวมนุษย์หรืออินทรีย์ต่างๆ (Bolles, 1967)

5.3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

ให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำ (พวงเพรช วัชรอยู่, 2537) เป็นสาเหตุให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมในแนวทางที่สนองตอบความต้องการของตน (Griffin, 1999) รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ (Daft, 2000) หรือ เป็นกระบวนการในการควบคุมหรือครอบงำทางเลือกโดยบุคคลหรืออินทรีย์ต่ำสุด (Lower organisms)

5.3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

โดยไม่เปิดโอกาสให้เลือกทางเลือกอื่นๆ ด้วยความสมัครใจ เช่น เมื่อเราเกิดความรู้สึกหิว เราต้องรับประทานอาหารเพื่อตอบสนองความต้องการของร่างกายซึ่งไม่มีโอกาสเลือกอื่นแต่อย่างใด (Vroom, 1995) โดยแรงจูงใจว่าเป็นความเข้มข้น (Intensity) ความมุ่งมั่น (Direction) และความทานทนฝังแน่น (Persistence) ของพฤติกรรม (Cherrington, 1994) และแรงจูงใจ

5.3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

คือกระบวนซึ่งเริ่มต้นจากความรู้สึกที่ไม่เพียงพอหรือเติมไม่เต็มทางจิตใจที่เรียกกันว่า ความต้องการซึ่งเป็นแรงขับที่ก่อให้เกิดการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ที่จะบรรลุตามเป้าหมายอันเป็นสิ่งล่อใจ นั่นคือความสัมพันธ์ระหว่าง ความต้องการ (Needs) แรงขับ (Drives) และรางวัลอันเป็นสิ่งล่อใจ (Incentives) (Luthans, 1992) และ แรงจูงใจ จะเป็นกระบวนการที่ถูกใช้เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนพฤติกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายในองค์การ

(Dubrin และ Ireland (1993))

5.3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

โดยสรุป แรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจในความหมายหนึ่งคือความเต็มใจที่จุทุ่มเทความพยายามหนึ่งการจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรม กำหนดทิศทางของพฤติกรรมและมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น ดังนั้นการจูงใจจึงประกอบด้วย ความต้องการ (Need), พลัง (Force), ความพยายาม (Effort) และเป้าหมาย (Goal)

(เสนาะ ติเยาว์, 2543)

ภาพ Model กระบวนการแรงจูงใจ



ดังนั้น จากข้อมูลทั้งหมดจึงสามารถออกแบบเป็น Model กระบวนการแรงจูงใจ ที่แสดง ความสัมพันธ์ระหว่าง ความต้องการ (Needs)-แรงขับ (Drives) ให้แสดงพฤติกรรม (Behavior) และ รางวัล(Incentives) ดังนี้

5.3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

(1) ความต้องการ(Need stage) เป็นสภาวะที่อินทรีย์ถูกกระตุ้น ความต้องการเป็นภาวะขาดสมดุลที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลขาดสิ่งที่จะทำให้ส่วนต่างๆ ของร่างกายดำเนินหน้าที่ไม่ตามปกติ สิ่งที่ขาดนั้นอาจเป็นสิ่งจำเป็นต่อชีวิต เช่น

- อาหาร หรืออาจเป็นสิ่งที่สำคัญต่อทุกข์สุขของร่างกาย และจิตใจ โดยร่างกายอาจจะสมประสงค์ในความปรารถนาอันเกิดจากแรงขับนั้นๆ หรือไม่ก็ได้
- ความรัก อาจเป็นสิ่งที่จำเป็นเล็กน้อยสำหรับบางคน แต่อาจเป็นเรื่องยิ่งใหญ่ สำหรับบางคนได้

5.3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

(2) ความต้องการแรงขับ (Drives) โดยเมื่อเกิดความต้องการแล้ว ภาวะความกระวนกระวายและการหาช่องทางบำบัดความต้องการนี้ให้หายไป คือเมื่อเกิดความต้องการแล้ว บุคคลจะนิ่งเฉยอยู่ไม่ได้ อาจมีความกระวนกระวายไม่เป็นสุข จะทำให้เกิดความตึงเครียดขึ้นมนุษย์และสัตว์จะต้องดิ้นรนหาทางบำบัดความต้องการ ภาวะที่บุคคลเกิดความกระวนกระวายอยู่เฉย ๆไม่ได้นี้เรียกว่า “เกิดแรงขับ”

5.3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

ซึ่งระดับความกระวนกระวายจะมีมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับระดับบความต้องการ ถ้ามีความต้องการมาก ก็จะกระวนกระวายมาก ตัวอย่างเช่น ความต้องการอาหารนับเป็นความต้องการภายใน (Physiological need) ก็จะถูกเร้าด้วย “แรงขับความหิว (Hunger drives)” เกิดอาการรู้สึกหิว (ท้องร้อง-ปวดท้อง) โดยคำว่า “แรงขับ” (Drives) และ “แรงกระตุ้น” (Motive) นี้มักจะใช้ควบคู่กันในความหมายอย่างเดียวกัน

(พวงเพชร วัชรอยู่, 2537)

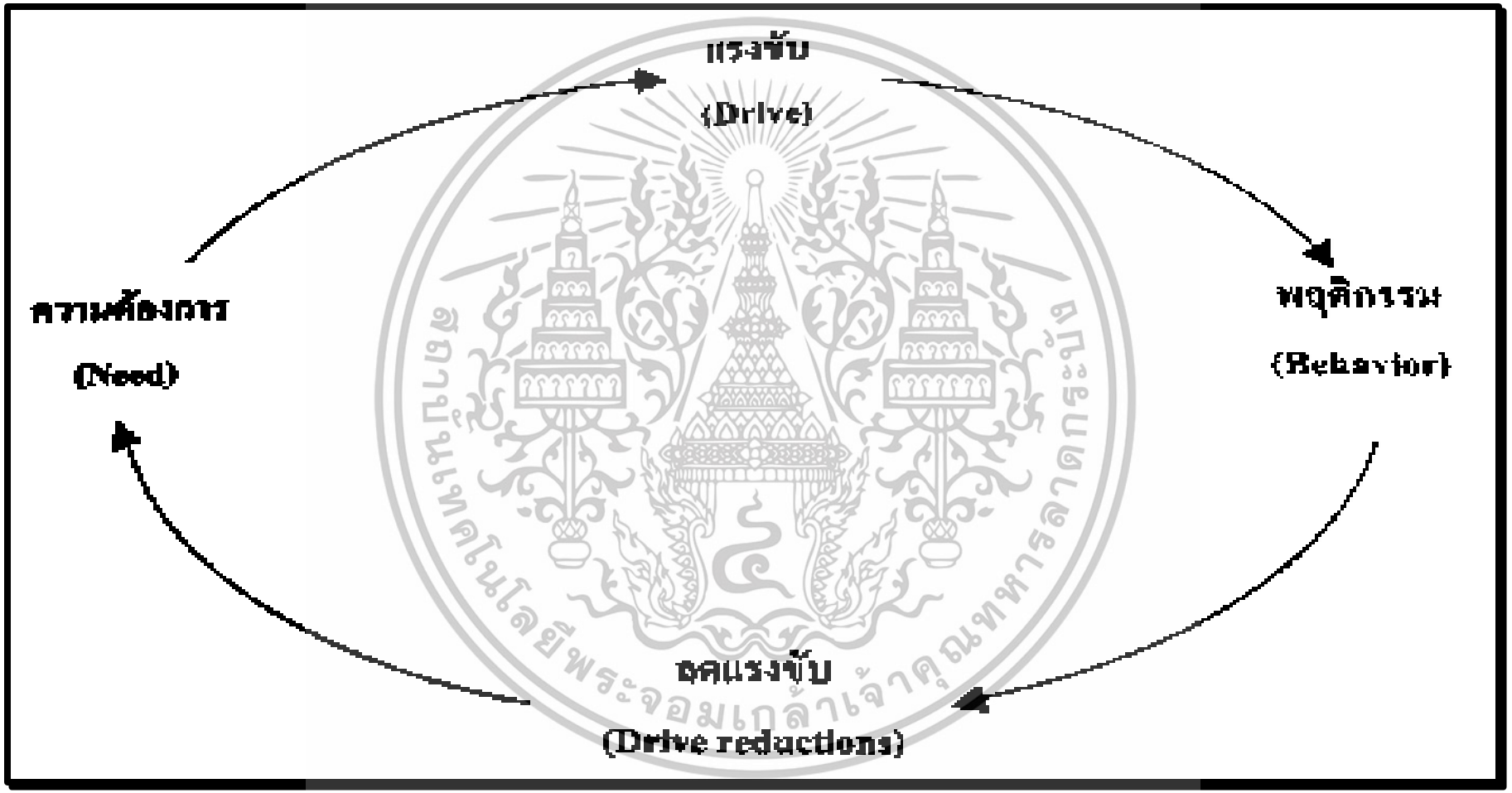
5.3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

(3)**พฤติกรรมที่แสดงออก(Behavior)** จากขั้นตอนการเกิด” แรงขับ”เป็นการสนองความต้องการมนุษย์เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายปลายทาง (Goal) ที่ตั้งไว้ มนุษย์ จะแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งทำให้เกิดสภาพการตอบสนองขึ้น ทั้งทางกาย ทางสังคม ทางสติปัญญา ฯลฯ แสดงออกตกต่างกัน เป็นพลังให้แสดงพฤติกรรมได้รุนแรงหรือมากน้อยต่างกัน เช่น เมื่อหิว – พฤติกรรมที่แสดงออก เดินไปซื้ออาหารมาทาน หรือบางคนปรุงอาหารทานเอง และบางคนอาจใช้วิธีขโมยอาหาร เป็นต้น

5.3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

(4) **ขั้นลดแรงขับ (Drive reduction stage)** เป็นขั้นสุดท้าย **กล่าวคือแรงขับละลดลงภายหลังการเกิดพฤติกรรมที่สนองความต้องการแล้ว**

ภาพ วัฏจักรขั้นตอนแห่งการเกิดแรงจูงใจ



ที่มา: พวงเพรช วัชรอยู่, 2537

5.3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

- **<u>รางวัลอันเป็นสิ่งล่อใจ (Incentives):</u>**

รางวัลอันเป็นสิ่งล่อใจ นับว่าเป็นแรงกระตุ้น หรือ แรงขับ ประเภทหนึ่ง เป็นแรงกระตุ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ เช่น

5.3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

- คนที่ไม่หิว เมื่อมองเห็นอาหาร (ที่น่าทาน/ที่เป็นของโปรด) ก็เกิดความหิวขึ้นมา เช่นนี้เรียกได้ว่าอาหารนั้นคือเครื่องล่อใจให้เกิดพฤติกรรมกินอาหาร เพราะไม่ได้เกิดจากการขาดอาหารที่เป็นความต้องการภายในร่างกาย
- ยุพินไม่ได้ขยัน แต่อาทิตย์หน้า ลูกไพทูรย์ จะเปิดเทอมต้องจ่ายค่าเทอมให้ลูก และจะได้ค่าแรง OT 1.5 เท่าของค่าแรงปกติ จึงยินดีที่จะทำงานนอกเวลา → (ค่าแรง 1.5 เท่า และอาทิตย์หน้าลูกเปิดเทอมต้องจ่ายค่าเทอมให้ลูก คือ สิ่งล่อใจ)

5.3พฤติกรรมองค์การ" (Organization Behavior)

- **<u>รางวัลเครื่องล่อใจ</u> อาจเป็นได้ทั้ง**
- **แง่บวก(Positive) เช่น เห็นวิวริมคลองข้างร้านอาหารสวยงามจึงอยากทานอาหารที่ริมคลองนั้น หรือ คนที่ชอบมะม่วง เมื่อมองเห็นแต่ไกลว่ามีมะม่วงวางขายอยู่ก็เดินไปซื้อ (Positive)**
- **แง่ลบ (Negative) เช่นได้กลิ่นเหม็นของน้ำคลองใกล้ร้านอาหารจึงไม่กล้ากินอาหารร้านนั้นเป็นต้น หรือ แต่พอเห็นแมลงวันตอมมะม่วงอยู่เต็มก็เกิดความขยะแขยงไม่กล้ากินมะม่วงนั้น (Negative)**

5.3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

- **รวมทั้งขนาดของรางวัลเครื่องล่อใจมีส่วนทำให้เกิดแรงกระตุ้นต่อการการกระทำมากน้อยต่างกันด้วย เช่น เงินรางวัล 10,000 บาท ย่อมเร้าใจให้เกิดการกระทำได้มากกว่าเงิน 100 บาท เป็นต้น**

ที่มา: (พวงเพรช, 2537)

5.3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

- ผลของการได้รับรางวัลมี 2 แนวทาง (พวงเพชร วัชรอยู่, 2537) คือ ในเรื่องของแรงขับ และ การลดแรงขับนี้ไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กันเสมอไป คือการลดแรงขับจะไม่หมดสิ้นไปทุกครั้งสิ่งที่เคยสนองความต้องการในครั้งหนึ่ง อาจจะไม่ทำให้พอใจในครั้งต่อไปอีกก็ได้ หรือสิ่งที่สนองความต้องการของคนหนึ่งอาจจะไม่สนองความต้องการของคนอื่น ดังนั้น การให้ รางวัล จึงเป็นเรื่อง การเรียนรู้และรับรู้ที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล

5.3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

มีอิทธิพลต่อผลของการตอบสนองที่ทำให้พอใจหรือไม่พอใจก็ได้ และความต้องการที่ขัดแย้งกันภายในตัวบุคคลก็จะมีอิทธิพลต่อการตอบสนองทำให้แต่ละคนตอบสนองด้วยวิธีการและระดับความมากน้อยต่างกัน(พวงเพรช, 2537) ดังนั้นผลของการได้รับรางวัล จึงมี 2 แนวทาง คือ

5.3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

(ก) หากได้รับการตอบสนองมนุษย์ก็เกิดความพึงพอใจและเริ่มต้นความต้องการสิ่งใหม่ต่อไป (เช่นกลับมาซื้อซ้ำ- เป็นแนวทางใน-การจัดการ-ทางการตลาด เป็นต้น)

(ข) แต่หากไม่ได้รับการตอบสนองมนุษย์จะเกิดความรู้สึกผิดหวังและพยายามหาหนทางที่จะนำไปสู่การตอบสนองด้วยวิธีการอื่นต่อไป (เช่น ยอดขายไม่ถึงเป้า ทำให้ได้รายได้น้อยกว่าที่คาดหวัง –จึงหาแนวทางออกแบบ”รูปแบบการขาย” หรือ “กลยุทธ์การตลาด” ใหม่ เป็นต้น)

5.3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

- วิวัฒนาการแรงจูงใจในการทำงาน(Motivation at work): ทฤษฎีแรงจูงใจ มีวิวัฒนาการใน 4 สายหลัก ๆด้วยกัน คือ

5.3พฤติกรรมองค์การ" (Organization Behavior)

ช่วงประมาณศตวรรษที่19-20 (1) ในยุคClassic *(วิวัฒนาการของการบริหารยุค* Classical *เป็นยุคการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ อยู่ระหว่างปี ค.ศ.* 1880 – 1930) สมัยของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific management) **เช่นกรณีของ** Taylor *(Frederick Winslow Taylor (March 20, 1856 – March 21, 1915))* **ใช้** การคิดค่าแรงแบบอัตราก้าวหน้า

5.3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

เป็นกรณีของ การใช้ "ค่าจ้าง" เป็นรางวัลเครื่องล่อใจ ในทำนองตรงข้ามGantt (*Henry Laurence Gantt (1861-1919)*) ใช้วิธีการคิดค่าแรง“แบบประกันรายได้ขั้นต่ำ” เพื่อให้คนงานมีความมั่นใจว่าจะมีรองรับ และ สร้างกำลังใจเพื่อการปรับตัว

5.3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

(2)ยุคสมัย Neoclassic ในส่วนของ “มนุษย์สัมพันธ์ (Human relations)” มี ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theories) และมีพัฒนาการเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน

5.3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

(3) ทฤษฎีความต้องการมนุษย์หรือทฤษฎีจูงใจแบบเนื้อหา ทฤษฎีในกลุ่มนี้จะเน้นให้ความสนใจกับเรื่องความต้องการ (Needs), แรงขับ (Drives), รางวัลเครื่องล่อใจ (Incentive) และขั้นตอนการเกิดแรงจูงใจ (Stage of motivation) และเมื่อนำคำว่า “แรงจูงใจ” มารวมเข้ากับคำว่า “การทำงาน” เป็น “แรงจูงใจในการทำงาน” (Motivation at work) เช่น

5.3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

(4) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of needs) ของ มาสโลว์ (Maslow, 1954) ได้ศึกษาและจัดแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็นขั้นต่างๆ ขั้น เหมือชั้นบันได ซึ่งความต้องการเหล่านี้ต้องเป็นไปตามลำดับขั้นก่อนหลัง ไม่อาจกระโดดชามชั้นได้ ได้แก่ (1) ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological needs) (2) ความต่อชการความมั่นดงและปลอดภัย (Security and safety needs) (3) ความรักและความเป็นเจ้าของ (4) ความเคารพนับถือ (5) ความสมบูรณ์ของชีวิต เป็นต้น

5.3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

➢ **จากทฤษฎีการเรียนรู้ กับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม:** ตัวอย่างงานวิจัยเรื่อง”พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของวิศวกรที่มีผลต่อนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และกระบวนการให้บริการในการจัดการบริหารงานก่อสร้าง” ซึ่งศึกษาจากวิศวกรในแต่ละสาขาวิชาต่างๆ ด้านงานโยธา ด้านงานไฟฟ้า และด้านงานที่ทำงานในงานก่อสร้าง ตามโครงการก่อสร้างในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล จำนวน 11โครงการ รวม 205 ตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่าวิศวกรจะมีพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาโอกาส ในระดับมาก และมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

5.3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

เพื่อหาแนวทาง ในการพัฒนางานก่อสร้างเป็นอันดับแรกอยู่ในระดับมาก โดยมีการนำความรู้ที่ได้จากการ ประชุมหรือสัมมนาที่เกี่ยวกับงานก่อสร้างมาใช้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก จากตัวอย่างจะแสดง ว่า วิศวในกลุ่มทดลอง ต้องการเรียนรู้ และ นำความรู้มาพัฒนาในการทำงาน มีอิทธิพล ทางบวกต่อระดับการให้ความสำคัญนวัตกรรมบริการเพราะ หวังความก้าวหน้าในอาชีพด้วย

ที่มา: (รังสรรค์ ศรีเกียรติณรงค์,2559)

5.3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

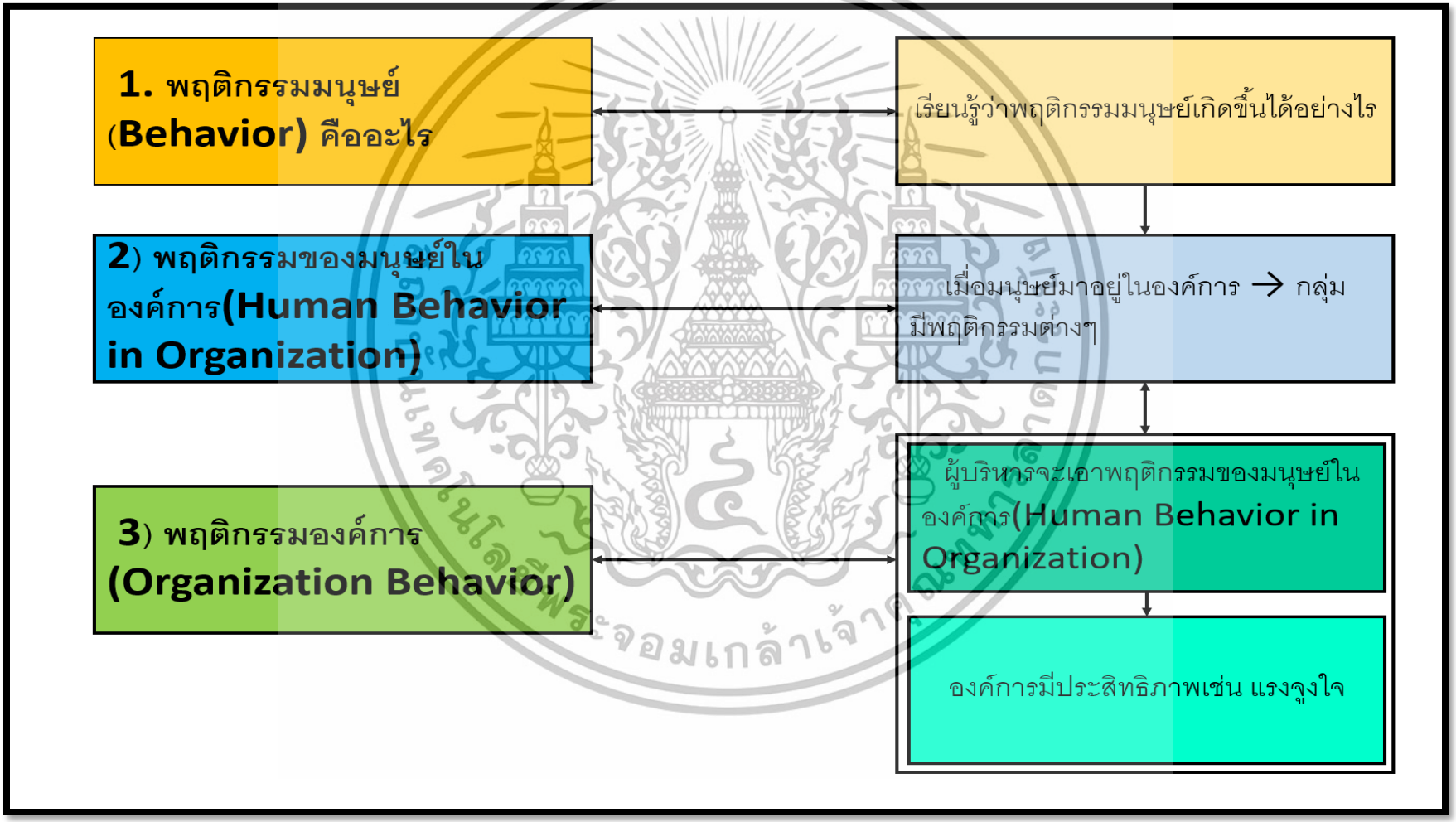
- การเรียนรู้ จะก่อให้เกิดพฤติกรรมการเสริมแรง (reinforced) (Mondy และ Noe, 1996) เช่น นักเรียนจะพยายามตั้งใจเรียนมากขึ้น เมื่อได้รับคำชม กระบวนการเรียนรู้จะไปได้ไกลและคงทนถาวรก็ต่อเมื่อเป็นการเรียนรู้ที่ไปตอบสนองความสำเร็จในจุดประสงค์ของเขาเช่นเมื่อได้คะแนนดีทำให้หางานที่ดีได้ในอนาคต เป็นต้น

5.3พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

- **พฤติกรรมของบุคคลถูกกำหนดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ (Nevid, 2012) และจากข้อมูลที่การเรียนรู้(Learning) มีผลต่อพฤติกรรมมนุษย์ และ มีข้อมูลพบว่า มีโอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวรจากผลของการมีประสบการณ์ได้**

ที่มา: (Coon & Mitterer, 2013; Nevid, 2012)

พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ”
(Human Behavior in Organization)



พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ”
(Human Behavior in Organization)



พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ”
(Human Behavior in Organization)

- **<u>คำถาม</u>**

หากนักศึกษา เป็น”ก้อย-พนักงานใหม่” นักศึกษาจะใช้ความรู้ที่ได้เรียนมาจากเรื่อง “พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ” ในชีวิตการทำงาน

ประโยชน์ ของพฤติกรรมมนุษย์

- นำไปใช้พัฒนาศักยภาพทั้งของตนเองและผู้อื่น นำไปใช้ได้ในทุกสายอาชีพ ไม่ใช่เฉพาะแต่โค้ช
- รู้วิธีการในการโค้ชตนเองและผู้อื่น อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล การโค้ชเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับคนทุกคนในยุคนี้ ช่วยให้คุณมีข้อได้เปรียบในทุกด้านของชีวิต
- เข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้ง สร้างแผนที่เส้นทางการพัฒนาตัวเองที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล
- เข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง ลดความขัดแย้ง พัฒนาความสัมพันธ์กับครอบครัว เพื่อนรวมงาน และคนรอบตัว
  เข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน ของตัวเอง เข้าใจหลุมพรางที่เรามักตกลงไป ที่ทำให้บรรลุเป้าหมายต่าง ๆที่กำหนดไว้ไม่ได้ เพื่อที่จะได้พัฒนาตนเองได้อย่างถูกวิธี ดึงศักยภาพขีดสุดออกมา

สรุป ----พฤติกรรมมนุษย์ (Behavior)

วัตถุประสงค์: พฤติกรรมมนุษย์ (Behavior) ในsheet ชุดนี้ จึงมีเป้าหมายหลักว่า → การศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ในงานการบริหารบุคคล เพื่อให้ผู้บริหารเห็นภาพของการนำความรู้เรื่อง "พฤติกรรมมนุษย์" มาใช้ในการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล อย่างไร ร่วมด้วยการทำให้บุคลากรที่อยู่ในองค์การ อยู่กันอย่างมีความสุข ในการทำงานสู่ความสำเร็จขององค์การ

พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

สรุป:

สรุป: เมื่อเชื่อมโยงกัน ตั้งแต่ “พฤติกรรมมนุษย์” เชื่อมสู่การที่บุคลากรคนนั้นเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์การ เป็น”พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ” ดังนั้นหากผู้บริหารจะทำความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญจาก พฤติกรรมมนุษย์ และประยุกต์ ความรู้จาก ทฤษฎีองค์การ เข้ามาช่วย จะทำให้เรียนรู้การทำงานของมนุษย์ได้ดียิ่งขึ้น เช่น จากความรู้เรื่อง“การเรียนรู้กับพฤติกรรมมนุษย์” ทำให้หลายองค์กรมีการกำหนดให้ระบบTrainingเพื่อการพัฒนาบุคคลากรในองค์การของตน ดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้ว่า องค์การ สามารถสร้างรูปแบบมนุษย์ที่ตนเองต้องการได้ จากการเรียนรู้ “พฤติกรรมมนุษย์” และวิเคราะห์ว่า จะใช้ข้อมูลนั้นอย่างไรเพื่อให้เหมาะสมกับบุคคลากรขององค์การตนเอง

วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การคืออะไร มีประโยชน์ ต่อองค์การอย่างๆไร?

วัฒนธรรมองค์การ



โควิท-19 กับ พฤติกรรมมนุษย์→วัฒนธรรมองค์การ

วิธีป้องกัน มี 3 วิธี

1). หลีกเลี่ยง. หรือออกจากแหล่งแพร่เชื้อ

เทียบกับสังคม ก็คือ ออกจากสังคม กลุ่มคนที่ทำร้ายเรา ก็คือ **social distancing**

2) ถ้าหลีกเลี่ยงไม่ได้. ต้องรักษาผู้ป่วย ทำงานในโรงพยาบาล ก็หาวิธีป้องกันตนเอง ให้ดีที่สุด. เช่น หน้ากาก ชุด **PPE**

เทียบกับทางสังคม คือ หาผู้ใหญ่มาช่วยสนับสนุน หาพันธมิตร

ที่มา พัชริน ดำรงกิติกุล, 2563

โควิท-19 กับ พฤติกรรมมนุษย์→วัฒนธรรมองค์การ

เทียบกับทางสังคม คือ หาผู้ใหญ่มาช่วยสนับสนุน หาพันธมิตร

3) ดูแลภูมิต้านทานของตนเอง. หากติดเชื้อก็ไม่ป่วย หรือป่วยเล็กน้อย หายเองได้

เทียบกับทางสังคม. ฝึกจิตใจให้มีสติ เกิดความเข้าใจสัจธรรม อนิจจัง

ที่มา พัชริน ดำรงกิติกุล, 2563

โควิท-19 กับ พฤติกรรมมนุษย์→วัฒนธรรมองค์การ

ไวรัส เป็นสารเคมี ประกอบด้วยธาตุ **C H O N P** เกาะกันเป็นโมเลกุล ที่เปราะบาง. โดน ความร้อน **UV alcohol** สบู่ ก็ตาย

ไวรัส จะขยายพันธุ์ ก็ต่อเมื่อเข้าไปอยู่ในเซลล์สิ่งมีชีวิต จึงสามารถทำร้ายสิ่งมีชีวิตได้

คนติดเชื้อ หรือไวรัสเข้าไปในสิ่งมีชีวิต. เพราะ

1) เข้าไปรับเชื้อเอง

2) ไม่ป้องกัน

3) ไม่ดูแลภูมิต้านทานตนเองให้แข็งแรง

ดังนั้น โทษไวรัสไม่ได้

ตัวเองสร้างปัญหาเอง

โควิท-19 กับ พฤติกรรมมนุษย์→วัฒนธรรมองค์การ

สังคมมนุษย์ก็เช่นเดียวกันปัญหาที่เราเจอ มาจากเราทำ ทั้ง 3 ข้อดังนั้น เราต้องหาทางสร้างภูมิคุ้มกันของเราเอง ---→

ผู้บริหารควรเอาความรู้นี้มาสร้าง “วัฒนธรรมองค์การ” ได้อย่างไร?

เพื่อให้องค์การของเราอยู่ในสังคม ได้อย่างยั่งยืน

จบSheet ครั้งที่- 10

ขอบคุณค่ะ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ห้อง FAM404/202/404

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel Line Id: 081-826-1800

16 – 17 มีนาคม 2563

PRINCIPLES OF MANAGEMENT

รหัสวิชา 14026116

Sheet -11- การนำ ผู้นำ บทบาทผู้บริหาร –การจูงใจ และลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์

การนำ ผู้นำ บทบาทผู้บริหาร –การจูงใจ และลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ห้อง **FAM404/202/404**

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel Line Id: 081-826-1800

23 – 24 มีนาคม 2563

การจัดการ :

Principle of Management

On line ครั้งที่-4

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

Dr. Pornsri laurujisawat

คณะการบริหารและจัดการ,KMITL

Email: pornsri Laurujisawat.la@kmitl.ac.th Tel 081-8261800

23-24 มีนาคม 2563

Sheet 11

การนำ ผู้นำ บทบาทผู้บริหาร –การจูงใจ และลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

Dr. Pornsri laurujisawat

คณะการบริหารและจัดการ, **KMITL**

Email: pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 6681-8261800

13-14 มีนาคม 2563

บทนำ

Sheet ชุดนี้เป็นชุดที่ **11**

- **เรื่อง การนำ ผู้นำ**

  ดั่งที่กล่าวไว้นะคะ---ในขณะ ที่เรายังเรียน**Online**–ผู้นำประเทศที่สามารถแก้ปัญหา “โควิท-19” ครูจะเอาเกร็ดเล็กเกร็ดน้อย ที่เรามีโอกาส เรียนรู้ เรื่อง”การจัดการ” จาก เจ้าโควิทมาถอดบทเรียนกัน---- ครั้งนี้ เราจะเรียน เรื่อง”ผู้นำ และ การนำ” → มาดูกันว่า ประเทศไหน ที่จัดการกับ เจ้าปัญหา “โควิท-19” อย่างได้ผลและผู้นำของเค้ามีบทบาท กับเรื่องนี้ อย่างไร**?**

ให้สอดคล้องกับการสร้างบรรยากาศ

“องค์การแห่งการเรียนรู้”

บทนำ

- ให้สอดคล้องกับการสร้างบรรยากาศ “องค์การแห่งการเรียนรู้”
- นักศึกษาจำได้ไหม”องค์การแห่งการเรียนรู้”คืออะไร?
- เราเคยได้ยินคำนี้ที่ไหนเอ่ย?

สถานการณ์โควิท 19- กับ ผู้นำเดนมาร์ค



องค์การแห่งการเรียนรู้

กรณีศึกษาจาก “โควิท-19”

อยู่บ้าน หยุดเชื้อ เพื่อชาติ





การเช็คชื่อในครั้งนี้

- กติกาการเช็คชื่อพิเศษ-วันนี้
- ให้นักศึกษา เปิดกล้อง-→ ถ่ายรูปหน้าตัวเอง ระหว่างที่กำลังสอน กับ **Power point** หน้าไหนก็ได้----โดยเห็นหน้านักศึกษากำลังเปิดกล้องอยู่-กับ **power point** ของอาจารย์หน้าใด หน้าใน**sheet**ชุดที่กำลังสอน ส่งมาใน**line** ระหว่างเวลาที่กำลังเรียน (ใน **Note Line** ประจำวันที่เรียน)

คำอธิบายรายวิชา: การจัดการ

- ศึกษาลักษณะขององค์กรธุรกิจ เน้นหน้าที่และบทบาทของผู้บริหาร การจูงใจ การสื่อสารและการตัดสินใจ กระบวนการจัดการ การจัดการให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพในการทำงาน ความรับผิดชอบต่อองค์กรธุรกิจและสังคม
- **Study of characteristics of business organization; manager's role and duties; motivation, communication and decision making; effective management for business firms, corporate social responsibility.**

การนำ ผู้นำ

หน้าที่บทบาทผู้บริหาร และลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์

การนำ ผู้นำ หน้าที่บทบาทผู้บริหาร และลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์

1. **การนำ หรือ** Leading **หรือ** Directing **หรือ** Commanding
2. **ผู้นำ** (Leader)
3. **หน้าที่ของผู้นำ ในการจัดการ-เพื่อพัฒนางานบริหาร และ องค์การ**
   - 3.1 **การสื่อสาร**
   - 3.2 **การจูงใจ-**
   - 3.3 **การตัดสินใจ**
4. **บุคคลลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์**

ความหมายของการจัดการ
การนำ (Leading)

การนำ (**Leading)** เป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานให้สำเร็จด้วยความเต็มใจหรือไม่ต้องบังคับเพราะผู้บริหารคือผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยไม่ต้องลงมือทำเองหรืองานสำเร็จโดยผู้อื่น จึงต้องใช้ภาวะผู้นำจูงใจคนให้อยากทำงานให้ดี กระตุ้นความกระตือรือร้นของคนในองค์การให้ทำงานหนักเพื่อบรรลุแผนงานที่สำคัญ

ความหมายของการจัดการ
การนำ (Leading)

การนำ (**Leading)**



ที่มา: Youtube: Rizwan Shaikh Four Functions of Management Planning, Organizing Leading Controlling Video Lesson and Example Yo
https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBIm8

ความหมายของการจัดการ
การนำ (Leading)

การนำ (**Leading)**

ผู้นำ (**Leader)** หมายถึง บุคคลที่คิดและกระทำสิ่งใด ๆ แล้วมีผู้ยอมรับ ยกย่อง สนับสนุน ปฏิบัติตาม ดังนั้น ผู้นำ อาจหมายถึงผู้จัดการ (**Manager)** ผู้บริหาร (**Executive)** หรือใครก็ได้ที่มีผู้ทำตาม โดยภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่เป็นผู้นำในองค์การ/องค์กร กล่าวถึงความรับผิดชอบ ทำงานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

(ธงชัย สันติวงษ์, 2543)

ความหมายของการจัดการ
การนำ (Leading)

การนำ (**Leading)**

มีคำอีกคำหนึ่งที่คล้ายคลึงกับคำว่า Leading คือ D-Directing ซึ่งหมายถึงการอำนวยการ ได้แก่การทำหน้าที่ในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การออกคำสั่ง มอบหมายภาระกิจการงานไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หลังจากนั้นต้องใช้ภาวะของการเป็นผู้นำในการกระตุ้นจูงใจคนให้ยอมรับในการเป็นผู้บริหาร

(สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย,2562)

คำถาม

คำถาม Leading ต่างจาก Directing ตรงไหนบ้าง?

ความหมายของการจัดการ
การนำ (Leading)

การนำ (**Leading)**

ผู้นำจะมีอำนาจสั่งการ(Authority) เป็นอำนาจอำนาจอันชอบธรรมของบรรดาผู้ที่มีตำแหน่ง สามารถที่จะออกคำสั่งในการทำงาน โดยผู้ออกคำสั่งต้องมีความรับผิดชอบ ต่อคำสั่งในการทำงานนั้น อย่างไรก็ตามหากคนส่วนใหญ่ไม่ยอมรับว่าตำแหน่งนั้น ๆมีความชอบธรรมเสียแล้ว อำนาจหน้าที่ซึ่งติดกับตำแหน่งก็หมดความหมายไป

(ปรัชญา เวสารัชช์ และ อรุณ รักธรรม,**2522**)

ความหมายของการจัดการ
การนำ (Leading)

การนำ (**Leading)**

การนำหรือการสั่งการ **(Leading/Directing)** เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสาเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือ เป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่างๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและเข้าใจถ่องแท้ได้ยาก การนำ หรือ การสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์กร และการทำงานเป็นทีม เป็น

ความหมายของการจัดการ
การนำ (Leading)

หน้าที่ในการนำหรือสั่งการนี้ มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่น เพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพ ถ้าไม่เช่นนั้น แผนงานที่วางไว้ตลอดจนทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้อาจไม่เกิดประสิทธิผล ถ้าผู้บริหารดำเนินกิจกรรม ด้านการสั่งการไม่ดีพอ ดังนั้น การสั่งการจึงเป็นเรื่องของความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ และความสามารถที่จะชักจูงให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่กำหนด ไว้ให้องค์กรประสบความสำเร็จตามต้องการ

(1) การนำ หรือ Leading หรือ Directing หรือ Commanding

การนำ หรือ Leading นับเป็นหนึ่งใน 5 องค์ประกอบของการจัดการ (Function of Management) ที่ Henri Fayol กล่าวถึง ตามที่เคยอธิบายแล้ว ในบทก่อนหน้านี้ การนำ เป็นปัจจัยที่สำคัญของการจัดการ เนื่องจาก "การนำ" เป็นวิสัยทัศน์หรือความฝัน มีบทบาท หรือ มีผล ในการนำพาองค์การ หรือ เปลี่ยน วิสัยทัศน์ ให้ได้ผลลัพธ์บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีรูปธรรม

การชี้นำไม่เพียงแต่เป็นการบ่งบอกว่าองค์การควรไปทางไหน แต่ยังมีส่วนของการ

- สร้างความผูกพัน (Commitment) เช่น พนักงานบางคนรู้สึก ศรัทธาต่อการบริหารงานของผู้นำ จะรู้สึกอยากทำงานให้ผู้นำคนนั้น และอยากอยู่กับองค์การนานๆ
- ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เช่น พนักงาน ได้รับขวัญและ กำลังใน

ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งมีผลทำให้องค์การสามารถใช้ศักยภาพของบุคคล หรือ สมาชิกขององค์การ ดำเนินไปตามทางที่ถูกต้องบรรลุเป้าหมาย

(1) การนำ หรือ
Leading หรือ Directing หรือ Commanding

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

(พ.ศ. 2555-2563)

“การศึกษา วิจัย ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

เป็นรากฐานที่ดีของการพัฒนาประเทศ”

(1) การนำ หรือ Leading หรือ Directing หรือ Commanding

- ดังนั้นการชี้นำ จึงต้องอาศัยความสามารถด้าน พฤติกรรมพื้นฐาน (Foundations of behavior)

✓ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation at work)

✓ การประสานงาน (Coordinating) และ

✓ การติดต่อสื่อสาร (Communication)

จากผู้นำที่มีวุฒิภาวะภาวะผู้นำ หรือ มีความเป็นผู้นำ (Leadership) เพื่อขับเคลื่อนองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(2) ผู้นำ หรือ Leader :

ผู้นำ (Leader) หมายถึงบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการ หรือ ไม่เป็นทางการ ด้วยความเต็มใจหรือไม่เต็มใจจากสมาชิกในแต่ละสถานการณ์ มีบทบาทสำคัญในเรื่อง“การบริหารทรัพยากรบุคคล” (Human resource management-HRM) ทำหน้าที่นำพาหมู่คณะ มีการใช้อำนาจที่มีจากบทบาทโดยเฉพาะบทบาทที่เป็นทางการ ในการโน้มน้าวและกระตุ้นให้สมาชิก หรือ พนักงานในองค์การ สามารถปฏิบัติงานของตนการทำงานได้อย่างเต็มที่ และ ดีที่สุด

- น.ศ. จำเรื่อง **Hawthorne Studies** ได้ไหม? (เป็นการทดลองวิจัยในโรงงาน **Western Electric Company** ในปี ค.ศ. 1927-1932)
- ผลการวิเคราะห์ ของ แนวคิดและทฤษฎี **Elton Mayo** (บิดาการบริหารงานแบบมนุษย์สัมพันธ์)

➢ ปัจจัยด้านปทัสถานทางสังคม เป็นตัวกำหนดปริมาณผลผลิตไม่ใช้ปัจจัยด้านกายภาพ

➢ มีผู้นำ ที่เป็นทางการ และ ไม่เป็นทางการ

➢ พฤติกรรมของคนงานถูกกำหนดโดยความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

ผลสรุป→นำไปประยุกต์ใช้:ผู้นำควรเปิดโอกาสให้คนในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

(2) ผู้นำ หรือ Leader :

องค์การสามารถดำเนินการได้โดยใช้ทรัพยากรจำนวนน้อย(ประหยัดต้นทุน) และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ดำเนินงานได้ ตามแผนงาน และบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และ

ผู้นำที่มีภาวะผู้นำ(Leadership) :มีแนวโน้ม ที่จะ

- ✓ สร้างต้นแบบ (Originates)
- ✓ มองระยะยาว (Long-range perspective)
- ✓ มีการพัฒนา ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ (Inspires trust)
- ✓ ใส่ใจทั้งงาน และ คน (Focuses on people)
- ✓ ทำถูกต้องตามสิ่งที่ควรทำ (Does the right thing) (Luthans, 1992)

ที่มา: (Whether & Davis, 1996), (Luthans, 1992)

(2) ผู้นำ หรือ Leader :



- **ผู้นำ หมายถึงวุฒิภาวะ หรือ ความเป็นผู้นำ หรือ ภาวะผู้นำ เป็นลักษณะพิเศษที่บุคคลหนึ่งมีความสามารถที่จะมีอิทธิพล อำนาจเหนือ บุคคลอื่น หรือ เหนือกลุ่ม โน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคล และ กลุ่ม ให้ ยอมตามพฤติกรรมที่เจาะจง การปฏิสัมพันธ์ ความแตกต่างกันในบทบาท ฯลฯ**

ที่มา: (ลูธานส์ (Luthans, 1992), (อารี เพชรผุด, 2530), (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2544)

(2) ผู้นำ หรือ Leader :





- ให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เมื่อมีสถานการณ์เอื้ออำนวยและบุคคลอื่นยอมรับด้วยการขับเคลื่อนการทำงานของบุคลากร ควบคุมพฤติกรรมของบุคคล มีอิทธิพลที่จะทำให้กลุ่มมุ่งตรงไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย และ ผลสัมฤทธิ์ของงาน



(2) ผู้นำ หรือ Leader :



ที่มา:https://www.google.com/search

โดยมีการสนับสนุนผู้อื่นให้ทำงานอย่างกระตือรือร้นเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จในวัตถุประสงค์ และขับเคลื่อน พฤติกรรมองค์กร (Organization Behavior - OB) ไปในทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ บรรลุประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ที่มา: (คียส์และเคส (Keys และ Case อ้างใน Newstrom และ Davis, 1993

(2) ผู้นำ หรือ Leader : ความเต็มใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

- นอกจากนี้ “ผู้นำ” จึงเกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติตามคำสั่ง ให้เป็นไปด้วยด้วยความเต็มใจของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นยังขึ้นอยู่กับ ปัจจัยด้านแหล่งที่มาของอำนาจและการยอมรับอำนาจในการบังคับบัญชาด้วย เป็นเรื่องการบริหารเป็นเรื่องการใช้อำนาจ ที่ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจในการตัดสินใจ สั่งการ ควบคุม ดูแล ชี้แนะ และให้กำลังใจแก่บุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

- ที่มา: (ธงชัย สันติวงษ์, 2535)



(2) ผู้นำ หรือ Leader : ผู้นำ กับอำนาจ

ผู้นำ กับอำนาจ มักถูกกล่าวถึงร่วมกัน บ่อย อำนาจก็คือพื้นฐานของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ งานวิจัยทางด้านการจัดการและจิตวิทยาอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ชี้ไปในทิศทางที่ว่า “ความต้องการในอำนาจ” (Need for power) เป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารงานของผู้บริหาร รูปแบบของอำนาจ(Schermerhorn, 1999) เช่น



(2) ผู้นำ หรือ Leader :

- อำนาจนการให้รางวัล (Reward power) (เป็น “อำนาจในการให้คุณ”) อำนาจที่เกิดขึ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงาน (Position power) ยิ่งตำแหน่งอยู่ในระดับสูงอำนาจในการให้รางวัลยิ่งมาก
- อำนาจในการบังคับ (Coercive power (เป็น “อำนาจในการให้โทษ”)คือความสามารถในการลงโทษหรือระงับการให้ประโยชน์ เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงาน (Position power)

- อำนาจชอบธรรมตามกฎหมาย (Legitimate power)คือความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหมือนผู้อื่นโดยการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการที่ถูกต้องตามกฎหมายในภาครัฐหรือกฎระเบียบขององค์การในภาคเอกชน
- อำนาจในความเชี่ยวชาญ (Expert power)คือความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นผ่านทาง ความรู้ฉพาะวิชาชีพ ประสบกาณ์พิเศษเฉพาะ
- อำนาจในการอ้างอิง (Referent power) (อำนาจดังกล่าวมาจากบารมีหรือเสน่ห์สนบุคคลนั่นเอง)จัดเป็นอำนาจที่เกิดจากตัวบุคคล (Personal power)

(2) ผู้นำ หรือ Leader : การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

อย่างไรก็ตามเมื่อเรากล่าวถึงอำนาจแล้ว ส่วนใหญ่มักมองในแง่ลบผู้บริหารที่ใช้อำนาจบาตรใหญ่ทำให้องค์การเกิดภาวะระส่ำ เป็นเพราะอำนาจถูกออกแบบมาเพื่อใช้ในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่ เป็นการควบคุมโดยใช้อำนาจเพื่อมุ่งเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การเป็นหลัก มิได้ตอบสนองเป้าหมายความพึงพอใจส่วนบุคคลของสมาชิกในองค์การแหล่งที่มาของอำนาจ (Sources of power) ประกอบด้วย

(Schermerhorn, 1999; 264)



(2) ผู้นำ หรือ Leader : ภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ การปฏิสัมพันธ์

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำที่ผู้นำใช้อยู่เป็นประจำมักเกี่ยวกับ, บุคลิกภาพ (Personality), การเชื่อฟัง (Compliance), พฤติกรรมเฉพาะ (Particular behaviors), การชักจูง (Persuasion), อำนาจ (Power), การบรรลุเป้าหมาย (Goal achievement), การปฏิสัมพันธ์ (Interaction), ความแตกต่างในบทบาท (Role differentiation), การริเริ่มโครงสร้าง (Initiation of structure) และการประสมประสานกันระหว่างคุณลักษณะต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น (Combinations of two or more of these) (Luthans, 1992a: 270)



(2) ผู้นำ หรือ Leader : ตัวอย่างเช่น ความสามารถของผู้บริหารในการเป็นผู้นำ

- ตัวอย่างเช่น ความสามารถของผู้บริหารในการเป็นผู้นำ ในองค์การหนึ่งๆ การปฏิบัติงานของพนักงานหรือคนงานจะเป็นไปด้วยความราบรื่นไร้ปัญหาให้วิตกกังวลหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับที่มีความเฉียบคมมากน้อยเพียงใด หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำอยู่ในตัวเอง การบังคับบัญชาก็จะเป็นไปด้วยความเต็มใจและสมัครใจ แต่หากผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำน้อย



(2) ผู้นำ หรือ Leader : ทฤษฎีภาวะผู้นำว่าภาวะผู้นำสามารถสร้างให้เกิดขึ้นในตัวเราได้หรือไม่?

อาจต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้ง รวมทั้งการท้าทายอำนาจการบังคับบัญชาจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นเราจึงควรเรียนรู้เกี่ยวกับ พร้อมทั้งวิเคราะห์ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำว่าภาวะผู้นำสามารถสร้างให้เกิดขึ้นในตัวเราได้หรือไม่? หรือ เป็นพรสวรรค์ที่มีเฉพาะบางคนที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำเท่านั้น?



(2) ผู้นำ หรือ Leader : ทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำ

- **ทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำ:** บุคคลที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำ มี 3 ประการ ได้แก่ (1) ผู้นำ (2) ผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม และ (3) สถานการณ์ โดยมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ 3 แนวทาง ได้แก่



- **1. ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ** : กล่าวว่า คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ จะมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีคำกล่าวว่า “บุคคลบางคนเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำและความเป็นผู้นำอาจจะถ่ายทอดได้ทางพันธุกรรม (Born to be a leader)

(เสนะ ติเยาว์, 2543)

(2) ผู้นำ หรือ Leader :ทฤษฎีพฤติกรรม

- **2/ ทฤษฎีพฤติกรรม** : เป็นแนวความคิดที่ศึกษาถึงพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นผู้นำ โดยองค์การต่างๆมองเห็นความสำคัญสำคัญในการพัฒนาความเป็นผู้นำให้กับพนักงาน ซึ่งมีวิธีการพัฒนาความเป็นผู้นำโดยการสร้างทักษะและให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมภายในองค์การ ตัวอย่างเช่น เครือเจริญโภคภัณฑ์ ได้พัฒนา “สถาบันผู้นำซีพี C.P. Leadership Institute”



(2) ผู้นำ หรือ Leader :

ภายใต้แนวคิด “อนาคตที่สำาคัญที่สุดของซีพี คือ “คน” ซีพีจะยืนหยัดมั่นคงเหมือนได้จะต้องมี “ผู้นำรุ่นใหม่” ที่เป็นทั้ง คนเก่ง คนดี มีความสามารถ ซึ่งจะนำพาให้คนในเครือฯ พร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปด้วยกัน” โดยการดำเนินการ ได้มีการเชิญ “ดร.โนเอล เอ็ม. ทิชี่” (Dr. Noel M. Tichy) อาจารย์จากสถาบัน Ross School of Business มหาวิทยาลัยมิชิแกน สหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นผู้ร่วมก่อตั้งสถาบันผู้นำจีอี เข้ามาร่วมวางหลักสูตรเข้มข้นนี้กับผู้บริหาร

ทั้งนี้ ดร.(Dr. Noel M. Tichy) ถือเป็นกูรูทางด้านภาวะผู้นำและการบริหารจัดการองค์การ มีผลงานเขียนหนังสือมากกว่า 20 เล่ม เช่น The Cycle of Leadership : How Great Leaders Teach Their Companies to win (2004), The Leadership Engine (2007) ใต้วิธี Action Learning Program ที่นำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำ (ธนินท์ เจียรวนนท์, 2018) ซึ่งแนวคิด “การสร้างคน” การสร้างผู้นำนี้ล้วนมีการดพเนินการในองค์การชั้นนำระดับโลกหลายแห่ง เช่น บริษัท จีอี, บริษัทซัมซุง และบริษัทโบอิ้ง เป็นต้น

(2) ผู้นำ หรือ Leader :



(2) ผู้นำ หรือ Leader : ทฤษฎีสถานการณ์

- (3) ทฤษฎีสถานการณ์ : เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นในยุคปัจจุบันที่พยายามผสมผสานโดยนำทฤษฎีต่างยุคต่างสมัยมาร่วมกันใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เรียกว่าผู้นำตามสถานการณ์เพราะว่าลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ จะพิจารณาสถานการณ์เป็นหลัก

- เพื่อที่ ผู้นำจะสามารถเลือกใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ โดยมี ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ความคาดหวังและความพร้อมของ ผู้ร่วมงาน โครงสร้างของงาน วัฒนธรรมองค์การ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ที่มา: (เสนาะ, 2543: 194)

ผู้นำ-ทฤษฎีสถานการณ์

- ตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิตเลอร์ (Fiedler's contingency model) มีแนวคิดจากผู้นำที่ดีเป็นส่วนผสมระหว่างแบบของผู้นำ (Leadership style) กับสถานการณ์ที่ต้องการ (Situational demands) ผู้พัฒนาแนวคิด คือ เฟรต ฟอลเอร์ (Fred Fiedler) ใช้แนวคิดจากความชอบของผู้ร่วมงาน กับผู้นำ เป็นการวัดค่าคะแนนผู้ร่วมงานกับผู้นำ ว่าเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นแต่งาน หรือ ผู้นำที่มุ่งหวังความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างใดอย่างหนึ่ง

- เช่น ผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ชอบน้อยที่สุด (Least-preferred coworker scale - LPC) โดยผู้นำที่มุ่งงาน มักไม่ค่อยมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Schermerhorn, 1999) ฟิดเลอร์เชื่อว่าความเป็นผู้นำจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับการผสมผสานกันระหว่างรูปแบบ (Style) และสถานการณ์ (Situation) นั่นคือผู้นำที่ดีต้องคอยตรวจสอบและค้นหาว่าสถานการณ์ใดที่แบบภาวะผู้นำของพวกเขาจะมีอิทธิพลได้อย่างมากที่สุด

ผู้นำ-ทฤษฎีสถานการณ์

- ตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เซย์-บลันชาร์ต (Hersey-Blanchard situational leadership model) กล่าวถึงผู้นำที่จะประสบความสำเร็จต้องปรับรูปแบบ (Style) ในการนำของตนเองด้วยการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความพร้อมหรือความยินยอมพร้อมที่จะปฏิบัติงานของตนในที่นี้หมายถึง ความสามารถ ความตั้งใจ และความเชื่อมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะปฏิบัติงานตามที่กำหนดในสถานการณ์ที่ผู้นำกำหนดให้ ความยินยอมพร้อมใจ (Readiness)

- โดยหากภาวะผู้นำที่ใช้ถูกต้องกับสถานการณ์จะเป็นการพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองได้ตลอดเวลา จนถึงขั้นที่ผู้บริหารสามารถปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานได้ด้วยตนเองต่อไป

ที่มา: (Schermerhorn, 1999: 272)

ผู้นำที่มุ่งเน้นงาน (Job-centered) และ ผู้นำที่มุ่งเน้นคน (Employee-centered)

- การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan studies) ได้แบ่งภาวะผู้นำเป็น2แนวทาง (เสนาะ ติเยาว์, 2543) คือ

- **ผู้นำที่มุ้งเน้นงาน (Job-centered) จะมีพฤติกรรมที่สนใจการปฏิบัติงาน วิธีงานและผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา**
- **ผู้นำที่มุ่งเน้นคน (Employee-centered) มีพฤติกรรมที่สนใจการปฏิบัติงาน วิธีทำงาน ความพอใจในการทำงาน และสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา**

ผู้นำ 4 แบบ

- รูปแบบความเป็นผู้นำที่เกิดจากการรวมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นในงานและผู้ที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Schermerhorn, 1999) ผู้นำตามแนวคิดนี้แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

(1) มอบหมายงาน (Delegating) ผู้นำปะเภทนี้จะอนุญาตให้กลุ่มรู้ผิดชอบการตัดสินใจในงานได้ โดยมุ่งเน้นงาน แต่ความสัมพันธ์ ในการมุ่งเน้นคน ต่ำ

(2) มีส่วนร่วม (Participating) เน้นในเรื่องการแบ่งปันความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทิศทางของงาน ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะไม่เน้นงาน แต่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก

(3) นักการขาย (Selling) อธิบายทิศทางของงานในลักษณะของผู้สนับสนุนและผู้ชักจูงโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะมุ่งเน้นงานและมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

(4) ผู้บอกข่าวสาร (Telling) เป็นผู้นำที่ให้ทิศทางที่เฉพาะเจาะจงของงานและคอยควบคุมแนะนำงานอย่างใกล้ชิด ผู้นำแบบนี้มีลักษณะมุ่งงาน แต่ไม่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2ผู้นำ หรือ Leader :

มีข้อน่าสนใจ ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานประสบความสำเร็จมากที่สุดคือผู้นำที่ใช้ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นคน สามารถสร้างกลุ่มทำงานที่ได้ผลงานสูง และมีพฤติกรรมในการสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน ส่วนผู้บังคับบัญชาที่มุ่งงานประสบผลสำเร็จน้อย

เพราะ ไม่สนใจเป้าหมายในการทำงานและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่มุ่งให้ทำงานดำเนินไปตามแผนงาน และลดค่าใช้จ่ายเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานเท่านั้น จึงได้รับการต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชาสูง (เสนาะ ติเยาว์, 2543: 192)

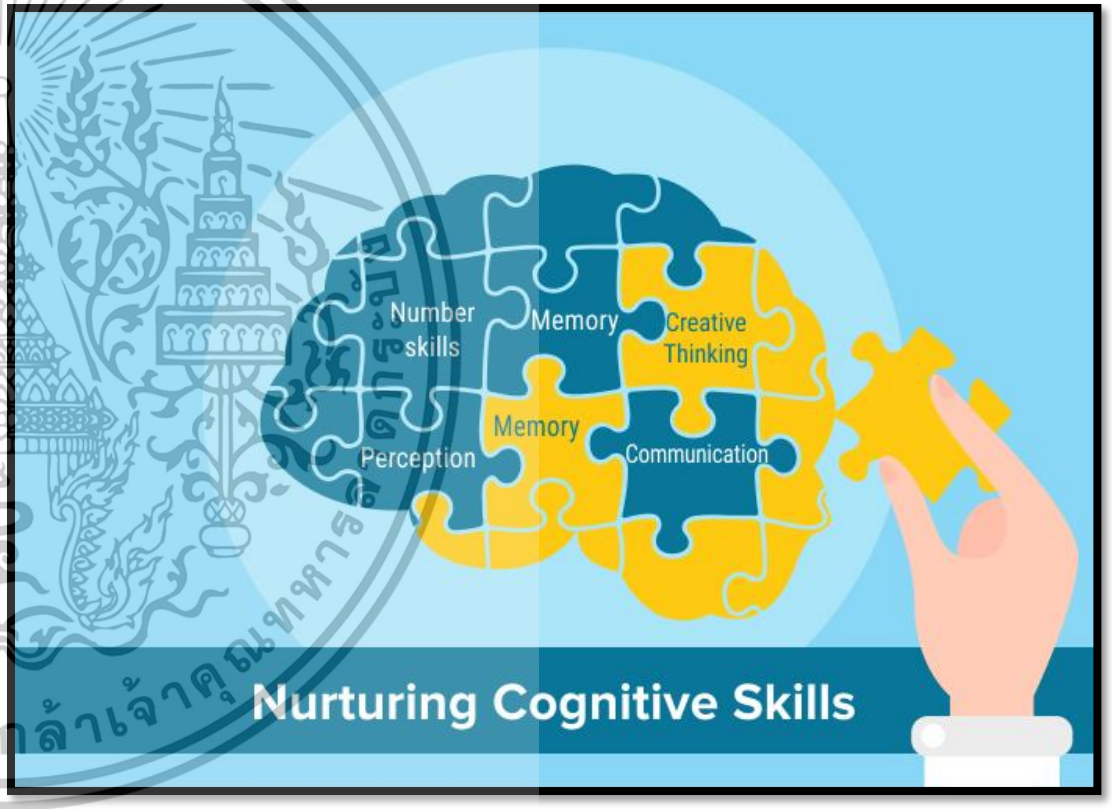
2ผู้นำ หรือ Leader : คุณสมบัติผู้นำ

- **คุณสมบัติผู้นำ:** จากการศึกษาคุณลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำโดยรวบรวมการสำรวจ 124 ตัวอย่างในปี ค.ศ. 1950 พบว่าผู้นำมีประสิทธิผลจะมีภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ โดยผู้นำควรมีคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะ ที่ควรมี (Arnold & Feldman (1986), (Dubrin & Ireland (1993) และเสนาะ ติเยาว์ (2543) เช่น



2ผู้นำ หรือ Leader : ทักษะด้านการรู้คิดหรือความเข้าใจ (Cognitive skills)

- ทักษะด้านการรู้คิดหรือความเข้าใจ (Cognitive skills) เป็นทักษะที่ผู้บริหารสามารถใช้นการคิดแก้ปัญหาโดยเข้าใจโครงสร้างของปัญหาและมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งแวดล้อมกับปัญหาแล้วสามารถแก้ปัญหาได้หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งมีการหยั่งรู้ (Insight) เกิดขึ้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้อมีทักษะด้านการรู้คิดหรือความเข้าใจที่เหมาะสมซึ่งประกอบด้วยทักษะ 3 ชนิด (จิราภา และคณะ, 2543)



2ผู้นำ หรือ Leader : ความสามารถในการแกปัญหา

(Problem-solving ability)

- ความสามารถในการแกปัญหา (Problem-solving ability) ผู้นำที่เฉลียวฉลาดและมีความสามารถจะต้องวางแผน ทำการตัดสินใจและวางกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิผลชิงลงมือแก้ไขสถานการณ์ก่อนที่ปัญหาจะเกิดและมีความพากเพียรอดทนในการแก้ไขจนปัญหาเหล่านั้นลุล่วง



2ผู้นำ หรือ Leader : ความสามารถหยั่งรู้ตัวบุคคลและสถานการณ์

(Insight into people and situations)

- ความสามารถหยั่งรู้ตัวบุคคลและสถานการณ์ (Insight into people and situations) ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องสามารถอ่านบุคคลและสถานการณ์ออก ในแง่ของบุคคลต้องหยั่งรู้จิตใจของเขาเพียงพอที่จะเป็นพื้นฐานในการเลือกใช้ตัวบุคคลที่จะสั่งการ ในแง่ของสถานการณ์ต้องสามารถหยั่งรู้สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพียงพอที่จะตัดสินใจในการดำเนินกลยุทธ์ที่จะเป็นทิศทางนำพาองค์การไปสู่เป้าหมาย



2ผู้นำ หรือ Leader : ความสามารถด้านเทคนิคและความเป็นมืออาชีพ (Technical and professional competence)

- **ความสามารถด้านเทคนิคและความเป็นมืออาชีพ** (Technical and professional competence) ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องสามารถนำกลุ่มคนที่มีความแตกต่างหลากหลายได้ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับผู้บริหารระดับสูง แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารระดับต้นต้องมีทักษะด้านเทคนิคการทำงานมากเพียงพอที่จะสอนหรืออธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในการปฏิบัติงานประจำวันของตนเองได้



2ผู้นำ หรือ Leader :

แต่ผู้บริหารระดับสูงกลับมีทักษะด้านเทคนิคการทำงานไม่เพียงพอต่อการอธิบายวิธีการทำงานให้แก่คนงานระดับล่างเหล่านั้นฟัง เนื่องจากต้องนำเวลาทั้งหมดไปใช้ในกาวางแผนและเป้าหมายขององค์การ จะนั้นหากอยากเป็นผู้นำที่ เป็นมืออาชีพแล้วต้องเรียนรู้ที่จะเข้าใจเทคนิควิธีการทำงานในรายละเอียดบ้าง

2ผู้นำ หรือ Leader :

- มีความสามารถ (สร้อยตระกูล, 2541) เช่น
  - ความฉลาด (intelligence), รวมตลอด ถึงความสามารถในกรรับรู้ (Perceive) ติดต่อสื่อสาร และจูงใจบุคคลอื่นด้วย
  - ความว่องไว (Alertness),
  - ความเข้าใจในงาน (Understanding of the task),
  - ความคิดริเริ่มและความอดทนในการแก้ปัญหา (initiative and persistence in dealing with problems),

- ความรู้ ความเชี่ยวชาญ),



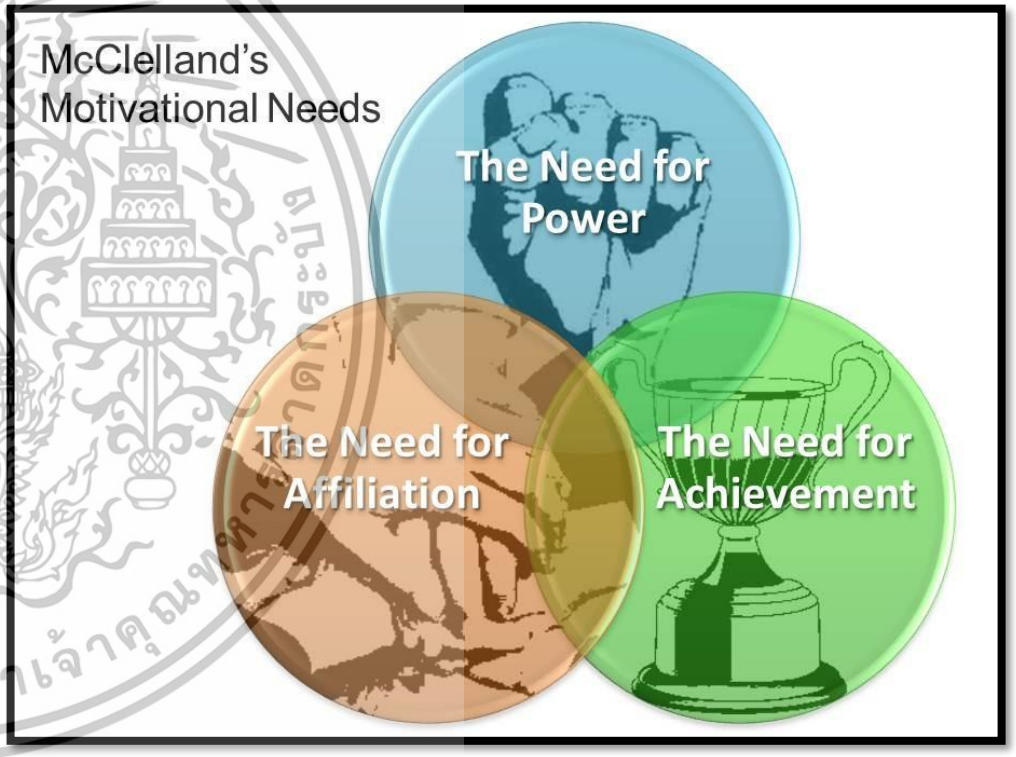
2ผู้นำ หรือ Leader : คุณลักษณะฉพาะทางบุคลิกภาพ (Personality traits and characteristics)

- คุณลักษณะฉพาะทางบุคลิกภาพ (Personality traits and characteristics) อันเป็นความสามารถในการส่งเสริมให้ผู้บริหารประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน คุณลักษณะเฉพาะเหล่านี้ได้แก่
  - ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) ความเชื่อมั่นในตนเองของผู้นำจะทำให้ผู้นำสามารถแก้ไขปัญหาได้ภายใต้สถานการณ์ที่กดดัน นำพาองค์การฝ่าวิกฤติได้อย่างดี ผู้นำที่มีความมั่นใจในตนเองสูง จะกล้าตัดสินใจบนภาวะความเสี่ยงของสถานการณ์ในลักษณะกล้าได้กล้าเสีย แม้จะรู้ว่า มีโอกาสเพียงครึ่งที่จะชนะ ก็ยังเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถพาองค์การไปสู่ชัยชนะดังกล่าวได้



2ผู้นำ หรือ Leader : คุณลักษณะฉพาะทางบุคลิกภาพ (Personality traits and characteristics)

- แรงจูงใจด้านอำนาจ (Power motive) ผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิผลจะมีความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือทรัพยากรรอบตัว ผู้นำที่มีแรงจูงใจด้านอำนาจสูงประกอบด้วยคุณลักษณะดังประการแรกพวกเขาจะปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นกระฉับกระเฉงตลอดเวลา ประการที่สองพวกเขาจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการคิดหาหนทางที่จะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเต็มความสามารถ และประการสุดท้ายพวกเขาจะมีความระมัดระวังในเรื่องส่วนตัวอย่างมาก



2ผู้นำ หรือ Leader : ความต้องการประสบความสำเร็จ

(Need for achievement)

- ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for achievement) หมายถึงความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้



2ผู้นำ หรือ Leader : อารมณ์ขัน (Sense of humor)

- อารมณ์ขัน (Sense of humor) เพราะผู้นำที่มีอารมณ์ขันมักจะสามารถปลดปล่อยความเครียดของตนเองและช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานให้กับบุคคลรอบข้าง บางครั้งทำให้งานที่น่าเบื่อหน่ายเป็นงานที่สนุกสนาน หรือใช้แก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉินที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไม่พอใจในงานให้เกิดความรู้สึกที่ดีขึ้น ก่อนที่ปัญหาจะลุกลามขยายวงกว้างออกไป ผู้บริหารที่สามารถประยุกต์อารมณ์ขันของตนเองเข้ากับความต้องการประสบความสำเร็จในการทำงานได้จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลอย่างยิ่ง



2ผู้นำ หรือ Leader : ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)

- ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เป็นพื้นฐานที่สำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิผลเนื่องจากความกระตือรือร้นของผู้นำจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องตื่นตัวในการทำงานอยู่ตลอดเวลา ความกระตือรือร้นยังช่วยสร้างศรัทธาอันแรงกล้าต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ด้วย เช่น ความกระตือรือร้นมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของผู้นำ ทำให้ลูกน้องเกิดความศรัทธาจึงร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น



2ผู้นำ หรือ Leader : การแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness)

- การแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) การแสดงบุคลิกภาพที่เหมาะสมของผู้นำสามารถปฏิบัติภารกิจจำนวนมากได้อย่างบรรลุเป้าหมาย บุคลิกภาพมี 3 ประเภทคือ
  - **(a)** ประเภทแรกผู้นำที่มีบุคลิกภาพก้าวร้าว(Aggressive) เอาเปรียบ ข่มขู่ และละมิดสิทธิส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาบ่อยๆ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เกรงกลัวและไม่พอใจ
  - **(b)** ผู้นำที่มีบุคลิกภาพนึงเฉย(Passive) จะแสดงพฤติกรรมในลักษณะนิ่งเงียบ ไม่ชอบสุงสิงขี้เกรงใจยอมเสียเปรียบผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา



2ผู้นำ หรือ Leader : การแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness)

- (**C**) ประเภทสุดท้ายผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม (Assertive) จะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมระหว่างความก้าวร้าวกับการนิ่งเฉย รู้กาลเทศะ ไม่ชอบเอาเปรียบผู้อื่นแต่ก็ไม่ยอมให้ผู้อื่นเอาปรียบ อาจก้าวร้าวดุดันกับผู้ใต้บังคับบัญชาหากพบว่ามีการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด หรือไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับขององค์กรจนเป็นเหตุให้องค์การเสียหาย แต่ก็อ่อนโยนและสุภาพหากผู้ใต้บังคับบัญชาเครารพและให้เกียรติ

2ผู้นำ หรือ Leader : การแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness)

- ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skills) เฮนรี มินตซ์เบอร์ก (Henry Mintzberg) พูดถึงทักษะด้านนี้ (Robbins และ Coulter, 1999a) ได้แก่
  - ✓ บทบาทของความเป็นหัวหน้าในเชิงสัญลักษณ์ (figurehead role) เช่น ประธานในพิธีการต่างๆ



2ผู้นำ หรือ Leader : การแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness)

- ✓ บทบาทการแสดงออกในฐานะผู้นำ (Leader) ได้แก่ การจ้างงาน, การอบรม, การกระตุ้นใจ และการรักษาระเบียบวินัยของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ✓ บทบาทการประสานงานในกลุ่ม (liaison role) ได้แก่การกระทำกิจกรรมซึ่งต้องสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มที่อยู่ภายในและภายนอกองค์การ เช่น ผู้จัดการฝ่ายการตลาดขอข้อมูลด้านกำลังคนจากผู้จัดฝ่ายการตลาดติดต่อสื่อสารกับพนักงานขายบริษัทอื่น ก็ถือเป็นการประสานงานกับภายนอกองค์การ เป็นต้น

2ผู้นำ หรือ Leader : มีปัจจัยทางสังคม

- มีปัจจัยทางสังคม (เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเข้าสังคม) และฐานะทางสังคม (เสนาะ, 2543) มีการบรรลุวุฒิภาวะทางสังคม (Social maturity) ผู้นำมักสนใจในเรื่องทั่ว ๆไปอย่างกว้างขวางและ
- มีความมั่นคงทางอารมณ์ไม่หวั่นไหวง่าย เขาต้องทนต่อภาวะคับข้องใจได้สูง ไม่มีทัศนคติเป็นปฏิปักษ์ต่อสังคม มีความชื่อมั่นในตนเอง มีความเคารพในตนเองพอสมควร และมีกิจกรรมต่าง ๆ ให้กระทำมากมายด้วย (สร้อยตระกูล, 2541)



2ผู้นำ หรือ Leader : มีทัศนคติด้านมนุษย์สัมพันธ์

- **มีทัศนคติด้านมนุษย์สัมพันธ์** (Human relations) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับกันนั้นมักจะทำงานได้สำเร็จโดยอาศัยการพึ่งพาบุคคลอื่นอันได้แก่ผู้ตามหรือเพื่อร่วมงานดังนั้นเขาจึงต้องสร้างความสัมพันธ์ความเข้าใจกันดี ตลอดจนการสังสรรค์ทางสังคม ซึ่งต้องอาศัยทักษะด้านมุษยสัมพันธ์ความเข้าใจกันดี ตลอดจนการสังสรรค์ทางสังคม ซึ่งต้องอาศัยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ทั้งสิ้น ผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้และพัฒนาทักษะด้านนี้ให้สูงๆ ตลอดเวลา



2ผู้นำ หรือ Leader :มีการจูงใจภายในและมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ (Inner motivation and achievement drives)

- มีการจูงใจภายในและมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ (Inner motivation and achievement drives) ผู้นำโดยทั่วไปมักมีแรงขับทางด้านการจูงใจโดยมุ่งสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นไป เป็นลำดับ เขามักจะตอบสนองแรงจูงใจภายในโดมุ่งทำงานที่ได้รางวัลประเภทความพอใจในสิ่งซึ่งจับต้องไม่ได้มากกว่าที่จะได้มาซึ่งรางวัลอันเป็นสิ่งภายนอกที่จับต้องได้ (สร้อยตระกูล, 2541)



2ผู้นำ หรือ Leader : มีทักษะการบริหาร

- มีทักษะการบริหาร :ผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำที่ดี ต้องเป็นตัวอย่างในแง่บวกแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในด้านความซื่อสัตย์ การทำงานเป็นทีม ความระมัดระวังนการทำงาน ความรอบรู้ทั้งในงานและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น และ มีคุณสมบัติ เช่น
  - มีการจูงใจภายใน โน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลง การกระทำของบุคคล และ กลุ่ม มีแรงขับทางด้านความสำเร็จ (Inner motivation and achievement drives) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self- confidence) และความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นต้น



2ผู้นำ หรือ Leader : มีสัมผัสที่อ่อนไหว (Sensitivity and tact)

- **มีสัมผัสที่อ่อนไหว** (Sensitivity and tact) ความหมายถึงความคล่องตัวหลาย สามารถเข้าถึงหรือรู้จิตใจผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการหลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำในลักษณะถากถางเยาะเย้ยผู้ใต้บังคับบัญชา การแสดงพฤติกรรมข่มขู่คุกคาม หรือชอบพาลหาเรื่อง ผู้นำประเภทนี้จะเป็นผู้ที่มีจิตใจละเอียดอ่อน มีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ หรือเอาใจเขามาใส่ใจเราอยู่ตลอดเวลา

2ผู้นำ หรือ Leader : ความคาดหวังสูงที่คงเส้นคงวา

(Maintaining high expectations)

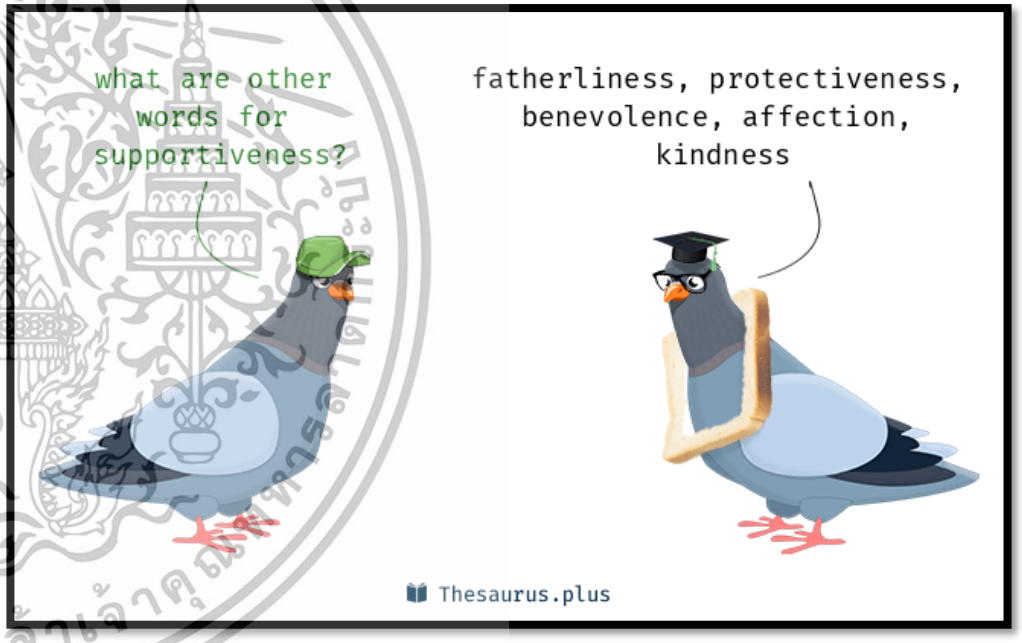
- ความคาดหวังสูงที่คงเส้นคงวา (Maintaining high expectations) ผู้นำที่มีความหวังสูงอยู่ตลอดเวลาในทางที่เจริญก้าวหน้า รักษาความคาดหวังที่สูงไว้เพื่อก้าวไปสู่จุดมุ่งหมาย ไม่ทำงานไปวัน ๆ โดยปราศจากความหวังจะนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่เปี่ยมไปด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผล



2ผู้นำ หรือ Leader : สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา (Supportiveness)

- สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา (Supportiveness) คือผู้นำที่แสดงความเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนให้แสดงออกหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นทีม. รู้จักใช้กลยุทธ์ในการจูงใจให้บุคคลอื่นทำงานให้กับองค์การด้วยความเต็มใจ. หรือจูงใจโดยการกระตุ้นและให้คำชมเชยเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การสนับสนุนอาจออกมาในหลายรูป

เช่น ความเอาใจใส่ในชีวิตความเป็นอยู่ ความอบอุ่นในมิตรภาพของผู้นำและทีมงาน รวมทั้งความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน



2ผู้นำ หรือ Leader :

- ผู้บริหารทุกคนควรตระหนักในความคิดเห็นที่ไม่เหมือนกันระหว่างตนกับพนักงาน : เนื่องจากบุคลากรแต่ละคน มี โอกาส“รับรู้”ที่แตกต่างกัน เช่น การดูรูป จะเห็นว่า แต่ละบุคคลมีโอกาส เห็นรูปที่แตกต่างกันได้ บางคนเห็นเป็น หญิงสาวและหญิงชราซึ่งขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละบุคคล ในทางจิตวิทยามุมมองที่แตกต่างกันนี้ ผู้บริหารจึงควรตระหนักในความคิดเห็นที่ไม่เหมือนกัน

(จิราภา เต็งไตรรัตน์ และคณะ, 2543)



3. ลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ : “ตาข่ายการบริหาร (Managerial grid)”

- ความเป็นผู้นำที่มี 2 แบบ (เสนาะ ติเยาว์, 2543) คือ
  (1) ผู้นำที่เน้นสนใจคน (Concern for people)
  (2) ผู้นำที่เน้นสนใจการผลิตหรืองาน (Concern for production)

- โดยการประเมิน ผู้นำ แต่ละคน ให้ความสนใจงานด้านไหนมากกว่ากัน มักใช้เครื่องมือ การประเมินที่เรียกว่า “ตาข่ายการบริหาร (Managerial grid)” โดยเบลก (Blake) และ มูดัน (Mouton) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส ซึ่งเป็นวิธีการประเมินแบบผู้นำและการฝึกให้ผู้บริหารเป็นไปในแบบพฤติกรรมทางการบริหารที่ต้องการ (เสนาะ, 2543)

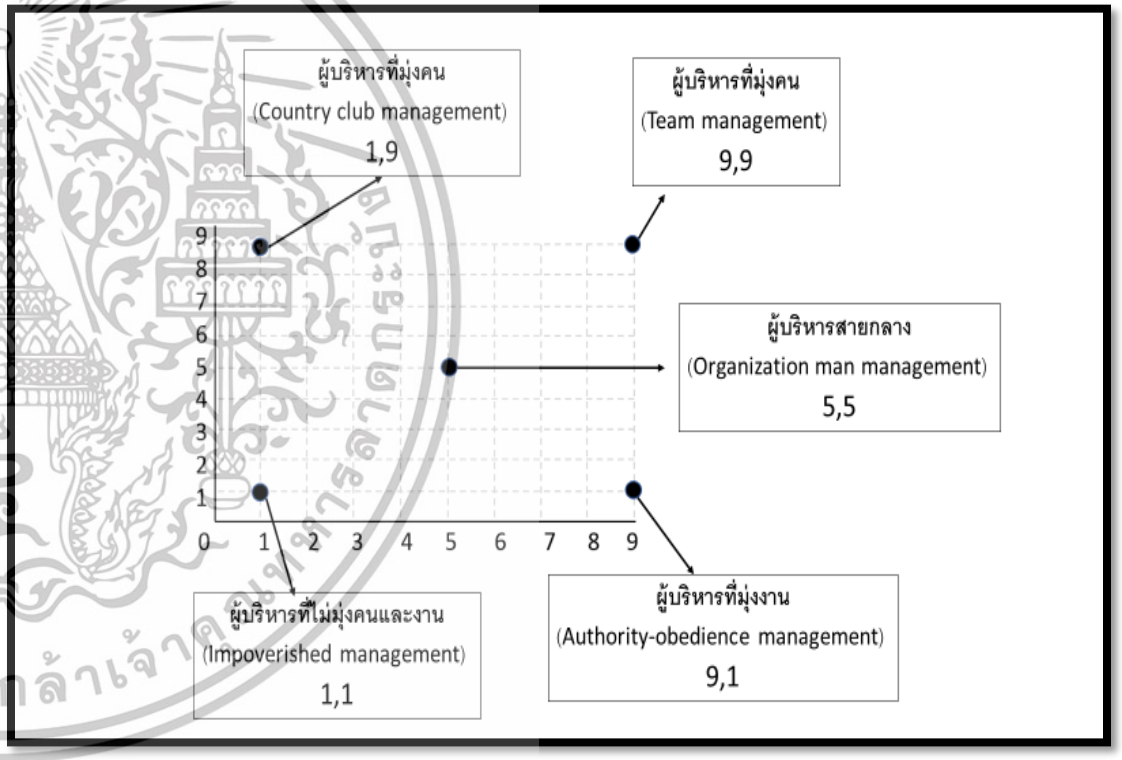
ตาข่ายการบริหาร (Managerial grid) จะแสดงเหมือนกราฟ แกนตั้งให้ความสนใจกับคน ส่วนแกนนอนให้สนใจการงาน หรือการผลิต จากรูป “ตาข่ายการบริหาร (Managerial grid)” สามารถ แบ่งการการบริหารได้เป็น 5 แบบตามจุดตัด (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2545) ดังนี้

3. ลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ : “ตาข่ายการบริหาร (Managerial grid)”

- (1) ผู้บริหารที่มุ่งสร้างทีม (Team management) เป็นผู้นำที่พยายามสร้างผลงานทั้งปริมาณงาน และมุ่งเน้นความสัมพันธ์ของคน ในระดับที่สูงสุดทั้งสองอย่าง เป็นผู้นำที่ทุกองค์การต้องการมากที่สุด แต่ผู้นำแบบนี้ เป็นแบบที่หายากมาก
- (2) ผู้บริหารที่มุ่งคน คือผู้นำที่มุ่งเน้นสัมพันธภาพระหว่างบุคลในองค์การ ในระดับสูงสุด เน้นสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี เป็นสถานการณ์ที่ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจและความพึงพอใจสูงสุด แต่ให้ความสนใจกับงานต่ำสุด จึงอาจกล่าวได้ผู้บริหารแบบนี้ ได้ใจ และ ความรู้สึกดีๆของ”คนทำงาน” แต่ได้ผลงานต่ำสุด
- (3) ผู้บริหารสายกลาง (Organization man management) คือผู้นำที่ต้องการสร้างสมดุลระหว่างงานกับคนโดยไม่เน้นความสัมพันธ์สูงสุดและไม่เน้นที่งานสูงสุดเช่นกัน ทั้งสองปัจจัยอยู่สายกลาง
- (4) ผู้บริหารที่มุ่งงาน (Authority-obedience management) คือผู้นำที่มุ่งเน้นผลผลิตในงานสูงสุด โดยไม่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำแบบนี้ทำให้บรรยากาศในการทำงานเคร่งเครียด ไม่เป็นมิตร และยังความไม่พึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด

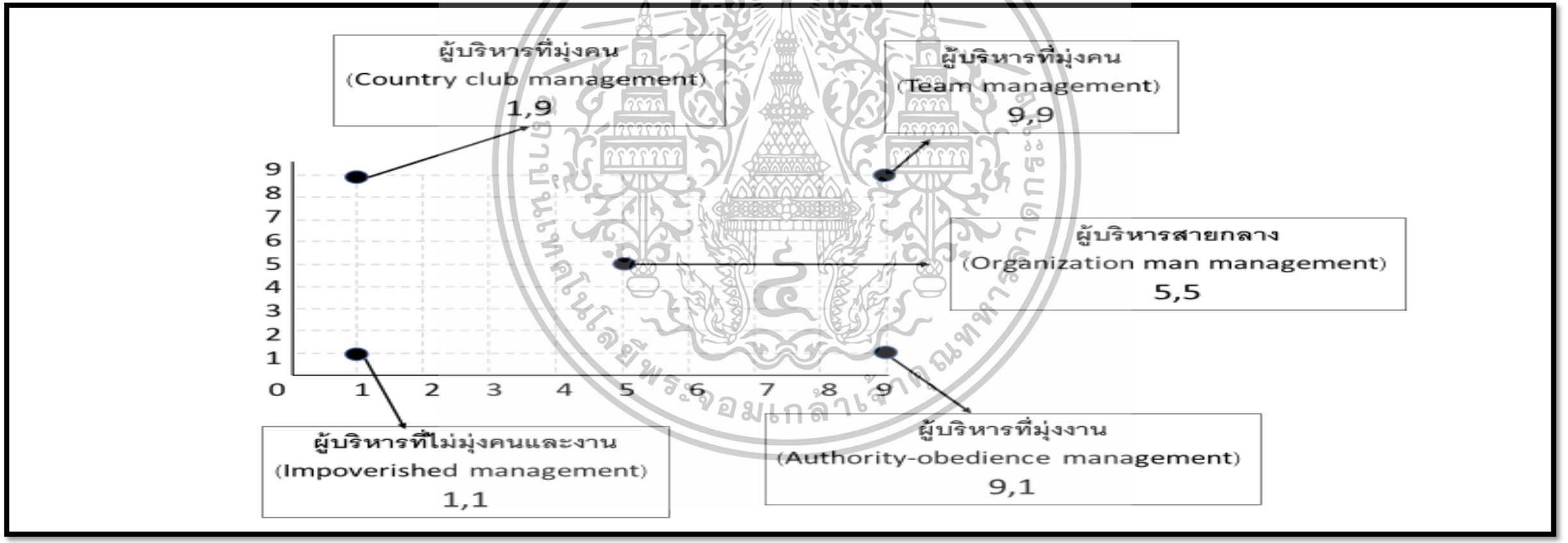
3. ลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ : “ตาข่ายการบริหาร (Managerial grid)”

(5) **ผู้บริหารที่ไม่มุ่งทั้งคนและงาน** (Impoverished management) **คือผู้นำที่ไม่สนใจทั้งงานและไม่สนใจทั้งคน ประสิทธิผลในการผลิตจะตกต่ำเพียงใด สัมพันธภาพของบุคคลในหน่วยงานจะย่ำแย่เพียงใด**



3. ลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ : “ตาข่ายการบริหาร (Managerial grid)”

ภาพ ตาข่ายบริหาร 2 มิติ



ที่มา: ดัดแปลงจาก Blake และ Mouton, 1985 และ ตุลา มหาพสุธานนท์, 2545

3. ลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ : “ตาข่ายการบริหาร (Managerial grid)”

เครื่องมือ “ตาข่ายการบริหาร (Managerial grid)” นอกจากจะเป็นเครื่องมือเพื่อ ใช้ในการประเมินแบบผู้นำ แล้ว เครื่องมือดังกล่าว เพื่อช่วยฝึกให้ผู้บริหารเป็นไปในแบบพฤติกรรมทางการบริหารที่ต้องการ ในตาข่าย

2 มิติ ระหว่างความสนใจในคน กับ ความสนใจในงานในระดับที่แตกต่างกัน

3. ลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ : “ตาข่ายการบริหาร (Managerial grid)”

- เฮอร์เซย์และบลันชาร์ดเชื่อว่ารูปแบบภาวะผู้นำสามารถปรับตามสถานการณ์เพื่อให้เข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองได้ตลอดเวลา โดยหากภาวะผู้นำที่ใช้ถูกต้องกับสถานการณ์จะเป็นการพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพร้อมทั้งทางด้านความสามารถความตั้งใจ และความเชื่อมั่น

โดยอาศัยพื้นฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยโดไฮโอและมิชิแกน กล่าวถึงความเป็นผู้นำที่มี 2 แบบคือ ผู้นำที่สนใจคน (concern for people) กับผู้นำที่สนใจการผลิต (Concern for production) มิติสนใจคนจะใช้แกนตั้งตาข่ายหรือตาราง ส่วนมิติสนใจการผลิตใช้แกนนอนในตาข่ายดังภาพ

3. ลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ : พฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior Description Questionnaire - LBDQ)

- **พฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior Description Questionnaire - LBDQ)**
  - เป็นการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio studies) ในปี ค.ศ. 1945 เพื่ออธิบายถึงพฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior Description Questionnaire - LBDQ) โดยเก็บข้อมูลจากหน่วยงานทางทหาร ข้าราชการ นักบริหาร เป็นต้น จากการศึกษาพบมิติต่างๆ ของ ผู้นำ (สร้อย ตระกูล, 2541) ดังนี้



3. ลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ : มิติคิดคำนึงถึงผู้อื่น (Consideration)

- **มิติคิดคำนึงถึงผู้อื่น** (Consideration) มีความเป็นมิตรไว้วางใจได้ น่าเคารพ และให้ความเป็นกันเองที่อบอุ่น ให้ความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคลของแต่ละคน รวมทั้งเน้นเรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นผู้นำที่เน้น “คน” เป็นหลัก



3. ลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ : มิติเริ่มทางโครงสร้าง (Initiating structure)

- มิติเริ่มทางโครงสร้าง (Initiating structure) เป็นผู้นำที่เน้น “งาน” เป็นหลัก มีการกำหนดบทบาทรูปแบบการทำงาน
- มิติผสม เมื่อมิติสำคัญทั้งสองนักวิจัยจึงนำมาพิจารณาเป็นแบบภาวะผู้นำได้ 4 แบบ(สร้อย ตระกูล, 2541)
  - (1) แบบคิดคำนึงถึงผู้อื่นสูง ริเริ่มทางโครงสร้างสูง
  - (2) แบบคิดคำนึงผู้อื่นสูง ริเริ่มทางโรงสร้างต่ำ
  - (3) แบบคิดคำนึงถึงผู้อื่นต่ำ ริเริ่มทางโรงสร้างต่ำ
- แบบคำนึงถึงผู้อื่นต่ำ ริเริ่มทางโครงสร้างสูง



3. ลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ : มิติเริ่มทางโครงสร้าง (Initiating structure)



ที่มา: สร้อยตระกูล, 2541

3. ลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ : ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย

- ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย ได้แบ่งพฤติกรรมขอผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ออกเป็น 4 แบบ(House และ Mitchell, 1974) คือ
  - (1)แบบทำทาง (Directive leadership) คือผู้นำที่วางมาตรฐานและตารางการทำงาน รวมทั้งการสร้างกฎระเบียบแลข้อบังคับไว้อย่างเคร่งครัด และแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าคาดหวังอะไรจากพวกเขานิยมการโดยไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแต่อย่างใด เป็นผู้นำที่มีลักษณะอำนาจนิยม



- อ

3. ลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ : แบบสนับสนุน (Supportive leadership)

- (2) **แบบสนับสนุน** (Supportive leadership) คือ ผู้นำที่แสดงความเอาใจใส่ต่อสถานะความเป็นอยู่และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะมุ่งเน้นที่การพัฒนาความสัมพันธ์อันน่าพึงพอใจระหว่างบุคคลให้แก่สมาชิกกลุ่ม รวมทั้งการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน ลักษณะผู้นำแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ลักษณะของงานไม่น่าพึงพอใจ สร้างความคับข้องใจ และตึงเครียด



3. ลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ : แบบร่วมมือ (Participative leadership)

- (3) **แบบร่วมมือ** (Participative leadership) **คือผู้นำที่ปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา แสวงหาข้อเสนอแนะ และคำแนะนำในการตัดสินใจ แต่การตัดสินใจยังคงเป็นของผู้นำ**



3. ลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ : แบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented leadership)

- (4) แบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented leadership) คือผู้นำที่ตั้งเป้าหมายอันน่าท้าทายและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของเป้าหมายนั้น ๆ มุ่งเน้นที่การปรับปรุงการทำงาน สร้างความคาดหมายไว้สูงต่อความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะไปสู่มาตรฐานอันยอดเยี่ยมที่ได้ตั้งไว้



4 หน้าที่ของผู้นำ ในการจัดการ-บริหาร และ แรงจูงใจ เพื่อพัฒนางานบริหารบุคคล

- ดังที่กล่าวเบื้องต้นว่า “การจูงใจ” เป็นลักษณะ และ หน้าที่หนึ่งที่สำคัญของผู้นำที่พึงประสงค์ ดังนั้นในส่วนนี้ จึงขอกล่าวถึงรายละเอียดของการจูงใจ เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจพื้นฐาน และ การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ด้วยทฤษฎีที่เกี่ยวข้องได้แก่

- ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ จะให้ความสนใจกับความต้องการของบุคคล และเป็นแรงขับในการแสดงพฤติกรรม แบ่งออกเป็นลำดับขั้นตามความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิต จนถึงความต้องการชั้นสูงของแต่ละบุคคล สอดคล้อง กับ “ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาส์โลว์” (Maslow’s hierarchy of needs Theory)”

4 หน้าที่ของผู้นำ ในการจัดการ-บริหาร และ แรงจูงใจ เพื่อพัฒนางานบริหารบุคคล

- ของ อับราฮัม มาสโลว์ Abraham Harold Maslow (1 เมษายน พ.ศ. 2451 – 8 มิถุนายน พ.ศ. 2513) นักคิดในยุคคลาสสิกของกลุ่มแนวคิดที่เรียกว่า “มนุษยนิยม” เป็นยุคของการยอมรับความเป็นปัจเจกบุคคลนับถือกันที่ความสามารถมนุษย์ โดยมีหลักการว่า มนุษย์มีพัฒนาการตามธรรมชาติ มีสมองและความคิดที่เป็นอิสระ และที่สำคัญมีความต้องการตามธรรมชาติ ในปี ค.ศ.1943



4 หน้าที่ของผู้นำ ในการจัดการ-บริหาร และ แรงจูงใจ เพื่อพัฒนางานบริหารบุคคล

- อับราฮัม มาสโลว์ ได้เสนอรายงานเรื่อง

"A Theory of Human Motivation" ทฤษฎีนี้เสนอว่ามนุษย์ทุกคนเกิดมาโดยธรรมชาติแล้วมีความพร้อมที่จะทำสิ่งที่ดี หากเขาได้รับความต้องการตามลำดับ ซึ่งแสดงไว้ในรูปของฐานพีระมิด โดยความต้องการลำดับแรกจะมีมากที่สุดเป็นความต้องการพื้นฐาน ความต้องการ 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ความต้องการด้านร่างกายหรือด้านกายภาพ (Physiological Needs), (2) ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs), (3) ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and Love Need), (4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและความภาคภูมิใจ (Self- Esteem Need), (5) ความต้องการความสมบูรณ์ของชีวิต (Self-Actualization Needs)



ที่มา: https://money.hub.in.th/article/maslows-hierarchy-of-needs-and-success/

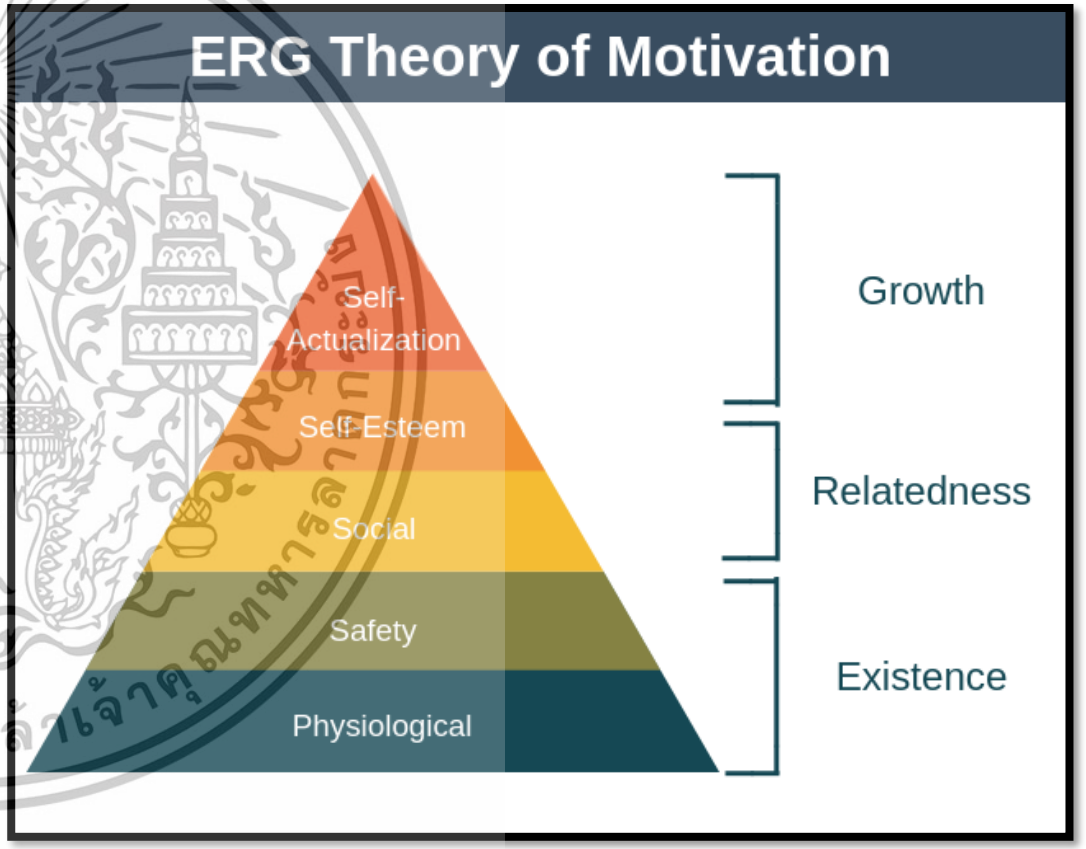
4 หน้าที่ของผู้นำ ในการจัดการ-บริหาร และ แรงจูงใจ เพื่อพัฒนางานบริหารบุคคล



ที่มา: https://moneyhub.in.th/article/maslows-hierarchy-of-needs-and-success/

4 หน้าที่ของผู้นำ ในการจัดการ-บริหาร และ แรงจูงใจ เพื่อพัฒนางานบริหารบุคคล

- ทฤษฎีอี-อาร์-จี (ERG Theory) : เป็นแนวคิดที่ประยุกต์จาก ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ Abraham Harold Maslow โดยปรับและพัฒนาใหม่เป็นทฤษฎีการดำรงชีพ-สัมพันธภาพ-การงอกงาม (Existence-Relatedness-Growth Theory : ERG Theory) โดยทฤษฎีอี-อาร์-จี หรือ เรียกอีกชื่อว่า ทฤษฎีความต้องการเชิงลำดับขั้น ประยุกต์มาจากความคิดของ เคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Claton Elderfer) แห่งมหาวิทยาลัยเยล (มนิสรา สัตย์ณุชนม์, 2554)



4 หน้าที่ของผู้นำ ในการจัดการ-บริหาร และ แรงจูงใจ เพื่อพัฒนางานบริหารบุคคล

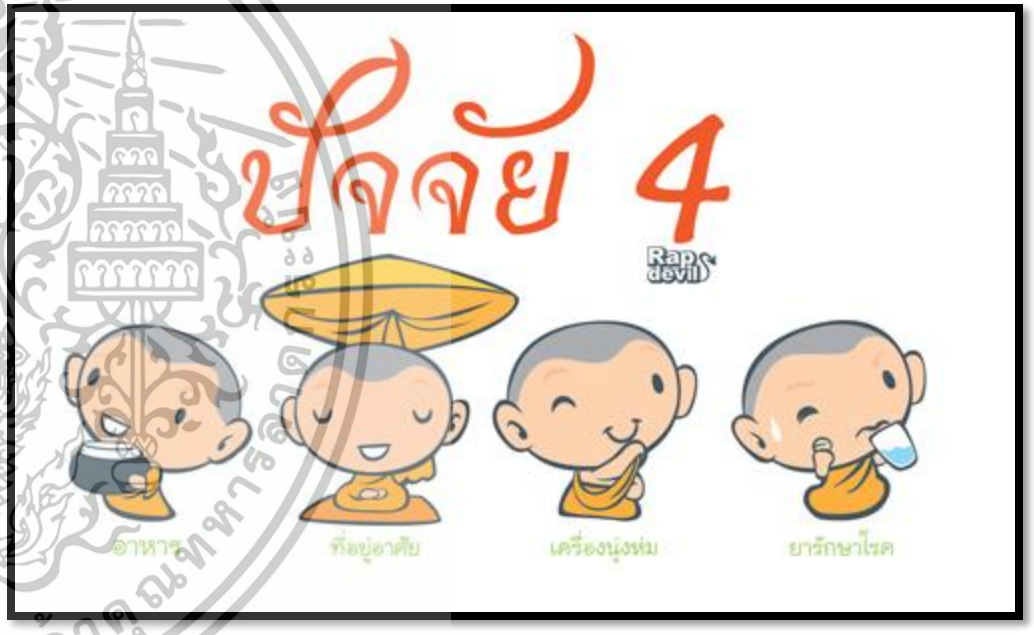
- โดยElderfer มีความเชื่อเบื้องต้นเช่นเดียวกับ Abraham Harold Maslow คือ เมื่อความต้องการของมนุษย์ ขั้นต้นได้รับการตอบสนอง บุคคลจะเคลื่อนสู่ความต้องการในขั้นสูงต่อไป แต่อย่างไรก็ตาม Elderfer เห็นว่ามนุษย์จะเกิดความขัดแย้ง เพราะมนุษย์ไม่สามารถทำพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการในขั้นที่ต่ำกว่าได้ และเชื่อว่า แรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอาจเกิดจากความต้องการรวมกันหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน (เมธา หริมเทพาธิป (2563) อ้างถึง Porter, Bigley and Steers (2003)

ยกตัวอย่างเช่น มนุษย์มักมี ความต้องการเงินเดือนที่สูง (E) พร้อมกับความต้องการทางสังคม (R) และความต้องการโอกาสและอิสระในการคิดตัดสินใจ (G) (มนิสรา สัตย์ญชนม์, 2554) มีรายละเอียด เป็นความต้องการของมนุษย์ เป็น 3 กลุ่ม (เมธา หริมเทพาธิป, 2563) ดังนี้

4 หน้าที่ของผู้นำ ในการจัดการ-บริหาร และ แรงจูงใจ เพื่อพัฒนางานบริหารบุคคล

การดำรงชีพ (Existence Needs)

- 1.การดำรงชีพ (Existence Needs) : เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการดำรงชีวิตของมนุษย์ ความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยในชีวิต เปรียบได้กับความต้องการต่าง ๆ ในขั้นที่ 1 (ความต้องการทางร่างกายหรือสรีระ) และขั้นที่ 2 (ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย) ของมาสโลว์ ย่อโดย E



4 หน้าที่ของผู้นำ ในการจัดการ-บริหาร และ แรงจูงใจ เพื่อพัฒนางานบริหารบุคคล

สัมพันธภาพ (Relatedness Needs)

- **2.สัมพันธภาพ** (Relatedness Needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ทั้งในที่ทำงานและสภาพแวดล้อมอื่นๆ ตรงกับความต้องการ อันได้แก่ ความต้องการความรักและความผูกพัน (Love and Belonging Needs) และความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ มีตัวย่อ เป็นตัว R



4 หน้าที่ของผู้นำ ในการจัดการ-บริหาร และ แรงจูงใจ เพื่อพัฒนางานบริหารบุคคล

การงอกงาม (Growth Needs)

- (3) การงอกงาม (Growth Needs) เป็นความต้องการภายใน เพื่อการจะพัฒนาศักยภาพในตนเอง ซึ่ง ได้แก่ ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) และความต้องการรู้จักตนเองอย่างแท้จริง และ พัฒนาตนเองให้สมบูรณ์ (Need for self-actualization) เช่น ความต้องการแสวงหาโอกาสในการเอาชนะความท้าทายใหม่ๆ เปรียบได้กับความต้องการชื่อเสียง และ การเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิตตามแนวคิดของมาสโลว์ ย่อโดย G



4 หน้าที่ของผู้นำ ในการจัดการ-บริหาร และ แรงจูงใจ เพื่อพัฒนางานบริหารบุคคล

- โดยสรุปคือ แนวความคิดของ Maslow ถูกต้องที่ความต้องการมนุษย์ มี 5 อย่างดังกล่าว และมักจะมีความต้องการเป็นขั้นๆ และมาสโลว์ยืนยันว่า บุคคลจะหยุดอยู่ที่ความต้องการระดับหนึ่งจนกว่าจะได้รับการตอบสนองแล้ว ในขณะที่ ทฤษฎี ERG อธิบายว่า ถ้าความต้องการระดับนั้นยังคงไม่ได้รับการตอบสนองต่อไป บุคคลจะเกิดความคับข้องใจ แล้วจะถดถอยลงมาให้ความสนใจในความความต้องการระดับต่ำกว่าอีกครั้งหนึ่ง แต่อย่างไรก็ตามบ่อยครั้งที่ความต้องการของมนุษย์ไม่ได้มีเพียงความต้องการอย่างเดียว ณ. ขณะหนึ่งๆ

4 หน้าที่ของผู้นำ ในการจัดการ-บริหาร และ แรงจูงใจ เพื่อพัฒนางานบริหารบุคคล

- และ แสดงออกทางความต้องการ ก้าวไปที่ละขั้นๆ โดดๆ เพราะความเป็จริง มนุษย์มักจะมีแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรมต่างๆ จากความต้องการหลายๆอย่างรวมกันในเวลาเดียวกัน Elderfer จึงประยุกต์เป็นทฤษฎีใหม่(Alderfer's modified need hierarchy theory) เรียกว่าทฤษฎีความต้องการเชิงลำดับขั้นประยุกต์ หรือ ทฤษฎี ERG ดังกล่าว

4 หน้าที่ของผู้นำ ในการจัดการ-บริหาร และ แรงจูงใจ เพื่อพัฒนางานบริหารบุคคล

ประเภทของผู้นำ

- **ประเภทของผู้นำ:**
  - ผลการศึกษาการวิจัยแบบทดลอง (Experimental research) โรนัลด์ ลิพพิทท์ (Ronald Lippitt) และราล์ฟ ไวท์ (Ralph White) ที่มหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa studies) เมื่อปี ค.ศ. 1930 ภายใต้การอำนวยการของเคิร์ต เลวิน(Kurt Lewin) แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา (The University of Iowa) ผู้ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการฝึกอบรมแบบกลุ่มพลวัต (Group dynamics) และนักทฤษฎีด้านความเข้าใจ (Cognitive theory) ภาวะผู้นำ (Leadership styles) มี 3 แบบด้วยกัน (Luthans, 1992a: 270) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้



4 หน้าที่ของผู้นำ ในการจัดการ-บริหาร และ แรงจูงใจ เพื่อพัฒนางานบริหารบุคคล

ภาวะผู้นำแบบอำนาจนิยม (Autocratic leadership)

- 1. ภาวะผู้นำแบบอำนาจนิยม (Autocratic leadership) ผู้นำแบบนี้จะยึดตนเองเป็นหลัก ศูนย์กลางของอำนาจในการสั่งการทั้งมวลจะอยู่ที่ผู้นำ เพราะเขาชื่อว่าภารกิจต่าง ๆ จะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความรู้ความสามารถและประสบการณ์จากตัวเขา ดังนั้นผู้นำประเทศนี้จะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายภายใต้สภาวะการตัดสินใจและดำเนินงานด้วยตนเอง ผู้นำประเภทนี้จะไม่อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะความไม่วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชา แต่สภาวะการทำงานกับผู้แบบนี้จะทำให้ผู้ต้บังคับบัญชาเกิดความเครียด ไม่พอใจ หรือคับข้องใจในขณะที่ผู้นำจะแสดงออกในลักษณะก้าวร้าว หรือ แล้งน้ำใจ อย่างใดอย่างหนึ่งออกมาตลอดเวลา (Luthans, 1992a)



4 หน้าที่ของผู้นำ ในการจัดการ-บริหาร และ แรงจูงใจ เพื่อพัฒนางานบริหารบุคคล

ภาวะผู้นำแบบอำนาจนิยม (Autocratic leadership)

- (2)ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) ผู้นำแบบนี้มีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตรงข้ามกับผู้นำแบบแรก เขามักมองว่าภารกิจต่าง ๆ จะบรรลุเป้าหมายได้ด้วยความร่วมมือของใต้บังคับบัญชาตรงกันข้ามกับผู้นำแบบแรก เขามักมองว่าภารกิจต่าง ๆ จะบรรลุเป้าหมายได้ด้วยความร่วมมือของทุกฝ่าย ความคิดเห็นหรือการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานทุกคนเป็นสิ่งมีค่าและยังประโยชน์มหาศาลแก่องค์การดังนั้นเขาจึงเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บงคับบัญชาทุกคนเข้าพบ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานตามแนวทางวัฒนธรรมองค์การนั้น ๆ ผู้นำประเภทนี้นิยมการทำงานแบบเป็นกลุ่ม เมื่อเผชิญปัญหามักขอความเห็นและมติจากที่ประชุมในการระดมความคิดในการแก้ไขปัญหา



4 หน้าที่ของผู้นำ ในการจัดการ-บริหาร และ แรงจูงใจ เพื่อพัฒนางานบริหารบุคคล

ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire leadership)

- (3) ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire leadership) ผู้นำแบบ นี้มักปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยตนเองอย่างเต็มที่ เขาจะเป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่าง ๆ และคอยประสานงานกับคนอื่น ๆในลักษณะส่งผ่านข่าวสาร จึงมีคำเรียกผู้นำแบบบุรุษไปรษณีย์ ผู้นำแบบนี้จะไม่มีบทบาทเท่าใด ตรงกันข้ามบทบาทต่าง ๆ จะตกอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งการคิด ตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย และวิธีดำเนินงานตลอดจนการแก้ปัญหาด้วยตนเอง องค์การที่มีผู้นำประเภทนี้จะต้องมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถและประสบการณ์สูงในการแก้ปัญหาและเผชิญหน้ากับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ จึงจะทำให้องค์การอยู่รอด

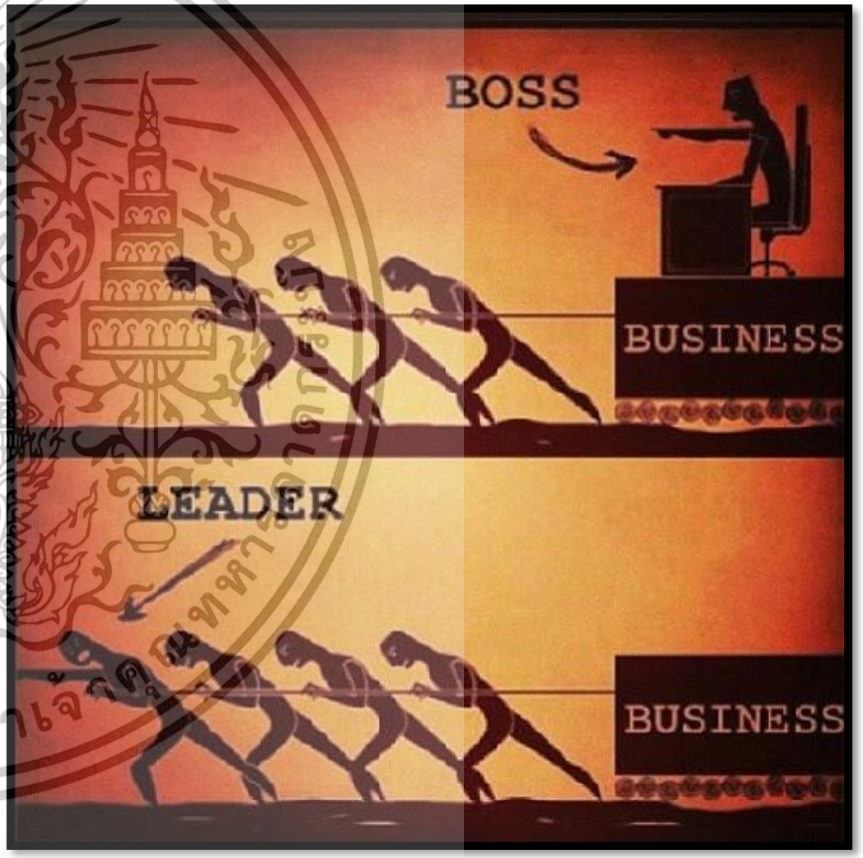
(สร้อย ตระกลู, 1992a)



4 หน้าที่ของผู้นำ ในการจัดการ-บริหาร และ แรงจูงใจ เพื่อพัฒนางานบริหารบุคคล

ความแตกต่างของผู้นำและผู้บริหาร

- **ความแตกต่างของผู้นำและผู้บริหาร**
  - ผู้นำ (Leader) และผู้บริหาร (Manager) มีความแตกต่างบ้าง (บรรจง และสุรินทร์, 2538) โดย
    - ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ เป็นผู้ที่มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงระบบ วางรากฐาน และกำหนดแนวทางปฏิบัติการของกลุ่ม ไม่จำเป็นต้องมีอำนาจในการสั่งการ



4 หน้าที่ของผู้นำ ในการจัดการ-บริหาร และ แรงจูงใจ เพื่อพัฒนางานบริหารบุคคล

ส่วนผู้บริหาร คือผู้จัดการวางแผนดูและควบคุมการปฏิบัติการให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกิจการ มีอำนาจในการสั่งการตามสายการบังคับบัญชาในองค์การ อย่างไรก็ตาม ในการบริหารงาน หน่วยงาน หรือองค์การให้ประสบผลสำเร็จ ย่อมประสบปัญหาหลายประการ ซึ่งอาจมีสาเหตุ เช่นมาจากความแตกต่างของบุคลากรในหน่วยงาน และการใช้อำนาจของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ เช่น ผู้บริหารระดับสูงสุด กร้าวก่ายการสั่งการไปยังผู้บริหารระดับล่าง

4 หน้าที่ของผู้นำ ในการจัดการ-บริหาร และ แรงจูงใจ เพื่อพัฒนางานบริหารบุคคล

โดยตรงข้ามสายการบังคับบัญชาผู้บริหารระดับกลางไป ในปัจจุบันผู้บริหารใช้อำนาจไม่เหมาะสมกับคนและงาน จึงทำให้งานประสบความล้มเหลว หรือได้ผลไม่ตรงเป้าหมาย ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรหาวิธีการกระตุ้นจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงาน ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ บังเกิดผลดีต่อหน่วยงานอยู่เสมอ การกระตุ้นจูงใจบุคลากร คือ การทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความรักความศรัทราในหน่วยงานเกิดความเสียสละ เพื่องานหาทางปรับปรุงประสิทธิภาพให้งานเจริญก้าวหน้า

(อรพรรณ คำมา, 2559)

4 หน้าที่ของผู้นำ ในการจัดการ-บริหาร และ แรงจูงใจ เพื่อพัฒนางานบริหารบุคคล

ดังนั้นผู้นำ อาจเป็นใครก็ได้ในองค์การ ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีความสามารถควรมีลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในตัว จึงจะทำให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความราบรื่น สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิผล

(บรรจง และสุรินทร์, 2538: 158)

4 หน้าที่ของผู้นำ ในการจัดการ-บริหาร และ แรงจูงใจ เพื่อพัฒนางานบริหารบุคคล

ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับในอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา (Acceptance theory of authority)

ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับในอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา (Acceptance theory of authority) ก็ต่อเมื่อมีองค์ประกอบครบทั้ง 4 ประการ (Schermerhorn, 1999) คือ (1) ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในจุดมุ่งหมายของคำสั่งหรือการบังคับบัญชา, (2) ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าสามารถทำตามคำสั่งหรือการบังคับบัญชา, (3) ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่าคำสั่งหรือการบังคับบัญชาเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ

4 หน้าที่ของผู้นำ ในการจัดการ-บริหาร และ แรงจูงใจ เพื่อพัฒนางานบริหารบุคคล

ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับในอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา (Acceptance theory of authority)

(4) ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่าคำสั่งหรือการบังคับบัญชาต้องสอดคล้องกับคุณค่าที่แต่ละบุคคลดาดหวังไว้ โดยถ้าการบังคับบัญชาไม่เป็นไปตามองค์ประกอบข้างต้นทั้งสี่ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกปฏิเสธอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาทันที และเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมรับในอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาแล้ว ความชอบธรรมในการปกครองบังคับบัญชาย่อมไม่มี อำนาจจากแหล่งใดๆ ย่อมไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ หากปราศจากการยอมรับในอำนาจหน้าที่นั้นๆ

4 หน้าที่ของผู้นำ ในการจัดการ-บริหาร และ แรงจูงใจ เพื่อพัฒนางานบริหารบุคคล

การปฏิบัติตามคำสั่ง ควรเป็นไปด้วยด้วยความเต็มใจของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่เป็นผู้บริหารมีบทบาท เพียงเพราะจากปัจจัยด้านแหล่งที่มาของอำนาจ ดังนั้นการยอมรับอำนาจในการบังคับบัญชา ผู้บริหาร ควรจะมีความยุติธรรม ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน เสมอกันอย่างยุติธรรม และไม่ควรใช้บทบาทของตนเองที่ได้รับอำนาจมาจากตำแหน่ง ในการสร้าง อิทธิพล (Influence) ผ่านกระบวนการกลุ่ม (Group processes) เท่านั้น ควรมองถึงประโยชน์ ส่วนรวมในการสร้างจรรยาบรรณ ของผู้บริหาร

4 หน้าที่ของผู้นำ ในการจัดการ-บริหาร และ แรงจูงใจ เพื่อพัฒนางานบริหารบุคคล

ดังนั้นเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจของตนเอง ในบทบาทที่มีโอกาสได้เป็นผู้บริหาร เพื่อสร้างเส้นทางสู่การมีโอกาส เป็น"ผู้นำ" ในองค์การนั้น อย่างสมศักดิ์ศรี และไม่ก่อให้เกิดปัญหาใดๆ รวมทั้งเป็น "ผู้นำ" ที่จะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืนจากผู้ตามทุกคนจากขององค์การ ได้เพิ่มขึ้นอีกทางหนึ่งด้วย

ผู้นำ ควรมีบทบาทในการช่วยการตัดสินใจ

การช่วยตัดสินใจ(**Decision-making):** การตัดสินใจเป็นหน้าที่ที่สำคัญมากในการทำงานในองค์การธุรกิจ เพราะหากตัดสินใจถูกต้อง จะมีผลต่อการดำเนินการได้สู่เป้าหมายขององค์การ ดังนั้น การตัดสินใจของพนักงานทุกระดับ ย่อมมีผลต่อการช่วยกำหนดอนาคตขององค์กร



ผู้นำ ควรมีบทบาทในการช่วยการตัดสินใจ

แต่การมีผู้นำคนไหนจะช่วย
ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ พนักงานในองค์การคน
ไหน ช่วยตัดสินใจ(**Decision-making)**
อะไรได้ ผู้นำต้องเก่ง ในการออกความคิดเห็น
ช่วยวิเคราะห์ และวางแผนการตัดสินใจต่าง ๆ
หากต้องการช่วยในการตัดสินใจมีประสิทธิภาพ
ต้องเริ่มจากเข้าใจและต้องทราบ **4** ข้อ

(Tupthai Ritthaprom, 2018)



ผู้นำ ควรมีบทบาทในการช่วยการตัดสินใจ

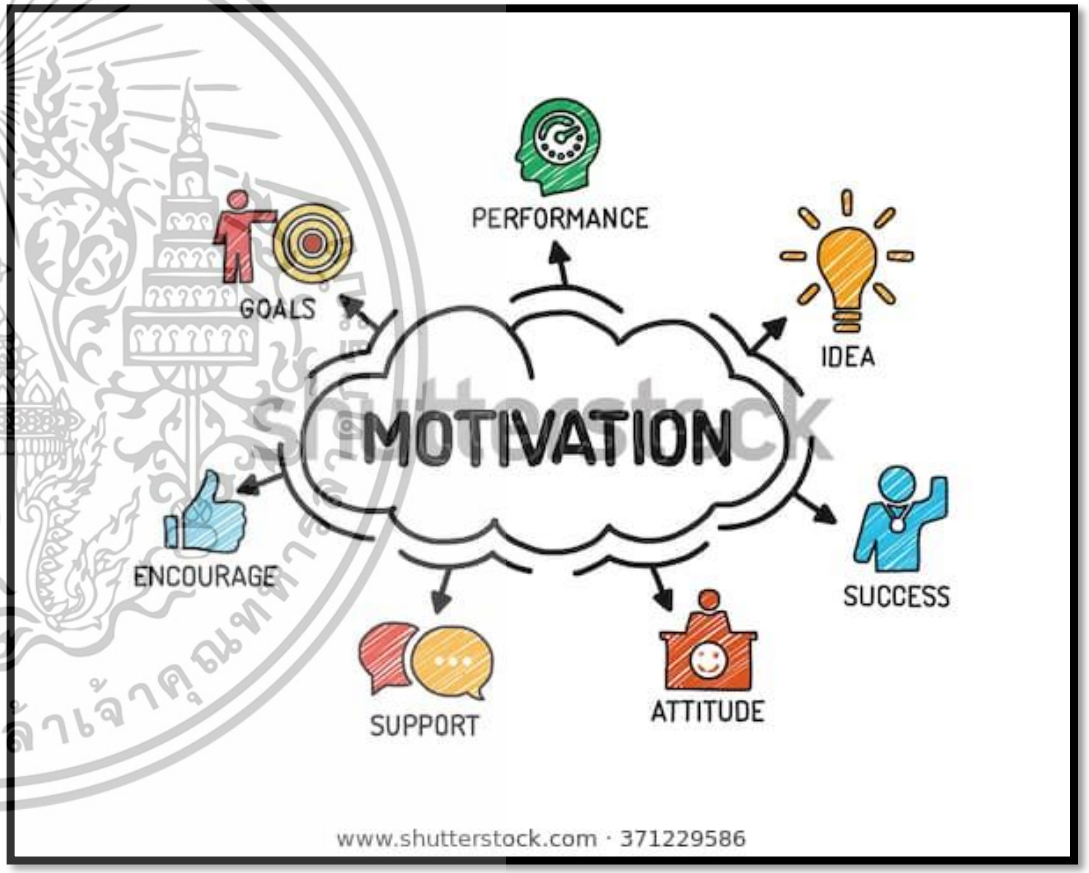
- ประเมินผลยังไง? ต้องใช้ข้อมูลอะไรบ้าง?
- ผู้นำต้องการอะไร? และอะไรบ้างที่ผู้นำต้องตัดสินใจ?
- จะนำเสนอข้อมูลยังไง?



ความหมายของการจูงใจ

แรงจูงใจ (**Motivation)** มีรากศัพท์มาจากภาษาลาตินว่า **“Movere”** (จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย,**2549**) โดยตามพจนานุกรมศัพท์ทางสังคมวิทยา ฉบับราชบัณฑิตสถาน(2524) ให้ความหมาย แรงจูงใจ **(Motivation)** ว่า หมายถึง การสร้างแรงดลใจให้เกิดการกระทำที่ตั้งใจ และมุ่งประสงค์ ส่วนการจูงใจ เป็นการชักจูงให้บุคคลแสดงพฤติกรรม หรือ ปฏิบัติในสิ่งที่ต้องการด้วยความพยายาม มุ่งมั่นตั้งใจ และอย่างมีทิศทาง เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

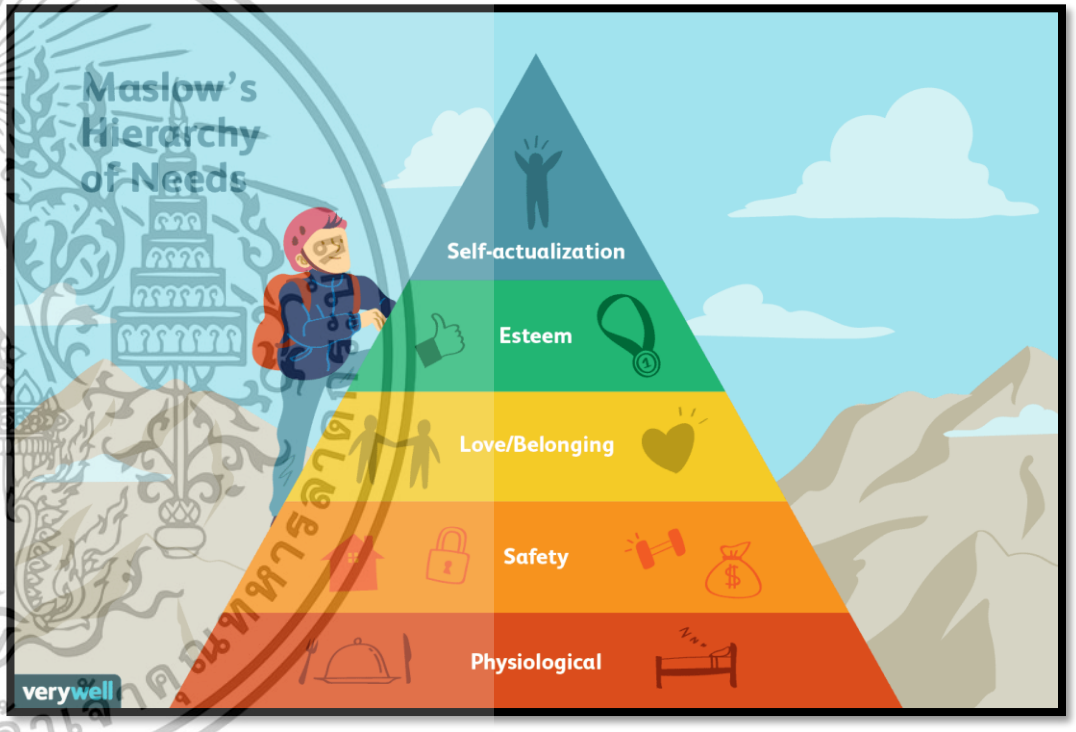
(สุนทร วงศ์ไชยวรรณ, ปภาวดี มนตรีวัต และ วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ, 2561)



องค์ประกอบของการจูงใจ

องค์ประกอบของกระบวนการจูงใจ มีองค์ประกอบ **3** ประการ (พัชพงศกรณ์ สุดประเสริฐ,**2562**) คือ

1.ความต้องการ (**Needs**) คือ ภาวการณ์ขาดบางสิ่งบางอย่าง อาจจะเป็นการขาดทางด้านร่างกายขาดทางด้านจิตใจก็ได้



องค์ประกอบของการจูงใจ

2. **แรงขับ (Drive)** เมื่อมนุษย์มีความขาดบางสิ่งบางอย่างตามข้อ(1) ที่กล่าวแล้วก็จะเกิดภาวะตึงเครียดขึ้นภายในร่างกาย ภาวะตึงเครียดนี้จะกลายเป็นแรงขับหรือตัวกำหนดทิศทาง (Action Oriented) เพื่อไปสู่เป้าหมายอันจะเป็นการลดภาวะความตึงเครียดนั้น



องค์ประกอบของการจูงใจ

3.**สิ่งล่อใจ (Incentive) หรือเป้าหมาย (Goal)** จะเป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นตัวล่อให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมตามที่คาดหวังหรือที่ต้องการ ซึ่งอาจจะมีได้หลายระดับตั้งแต่สิ่งล่อใจในเรื่องพื้นฐานคือปัจจัย 4 ไปจนถึงความต้องการทางใจในด้านต่าง



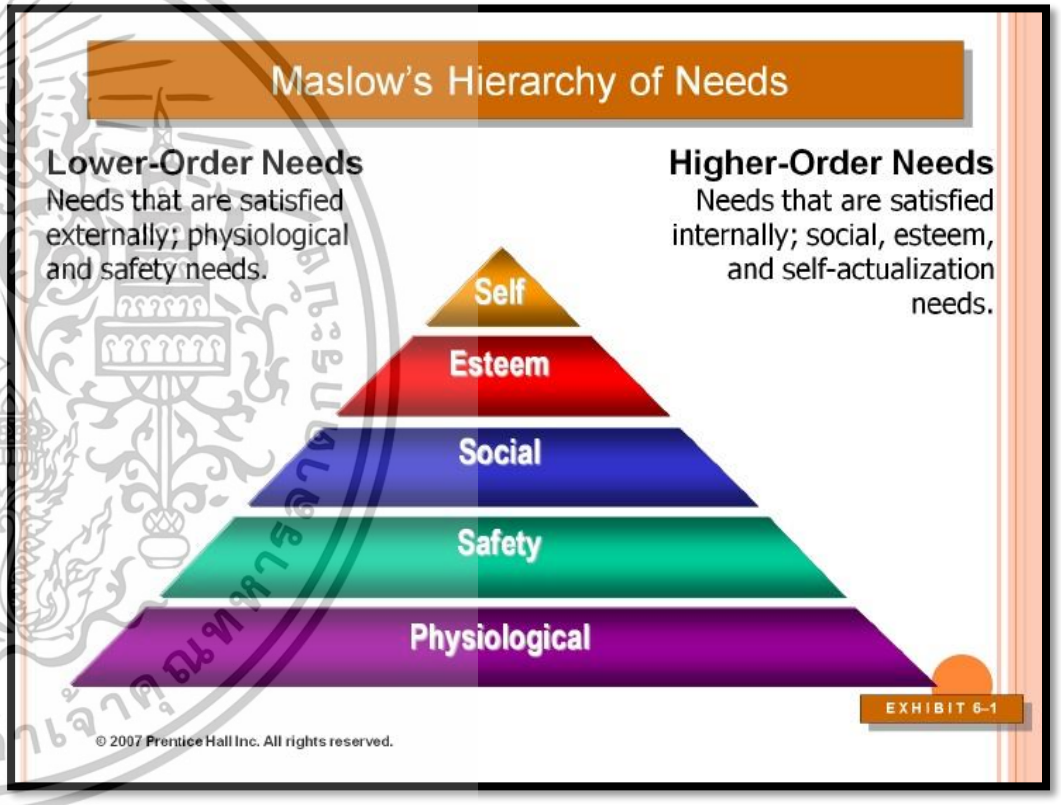
ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ในส่วนนี้ใคร่ขอกล่าวถึง ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ที่ผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เป็นตัวอย่าง 5ทฤษฎี ดังนี้

ทฤษฎีที่1: ทฤษฎีความต้องการของ **Maslow (Abraham Maslow,1943):** โดย **Maslow** แบ่งความต้องการของคนออกเป็น **2** ระดับ คือ

1/ Lower-order Needs ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกายและเศรษฐกิจ

2/ Higher-order Needs ได้แก่ ความต้องการ มีหน้ามีตา และความเคารพนับถือจากผู้อื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ความต้องการความสำเร็จสมปรารถนา



ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากความต้องการ2 ระดับนี้ มาสโลว์ได้จัดลำดับความต้องการ เรียกว่า **The Needs Hierarchy** ของคนไว้ 5 ขั้นตอน

1.ความต้องการทางด้านร่างกาย **(Physiological Needs)** (ความต้องการในขั้นพื้นฐานที่สุด) มนุษย์ ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน เป็นต้น



ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2.ความต้องการความมั่นคง ปลอดภัย **(Safety or Security Needs)** เป็นความต้องการ ทางด้านทรัพย์สิน ให้ตนเองปลอดภัยจากอันตรายทุกด้าน ความต้องการความมั่นคงในการทำงาน ตลอดจน ความมั่นคงทางฐานะและเศรษฐกิจ เป็นต้น



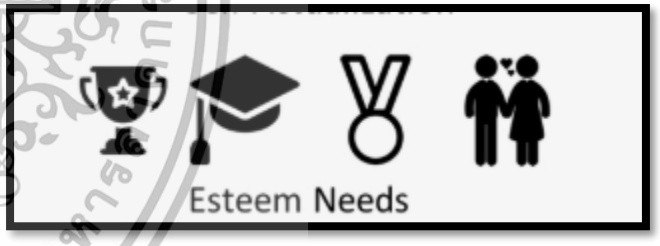
ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3.ความต้องการทางสังคม **(Social or Belonging Needs)** เป็นความต้องการทางการยอมรับ ที่จะให้ ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เป็นต้น



ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

4.ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงหรือฐานะทางสังคม **(Esteem or Status Needs)** เป็นความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของคนทั่ว ๆ ไป ต้องการเป็นตัวของตัวเอง มีอิสระ ในการตัดสินใจ เป็นต้น



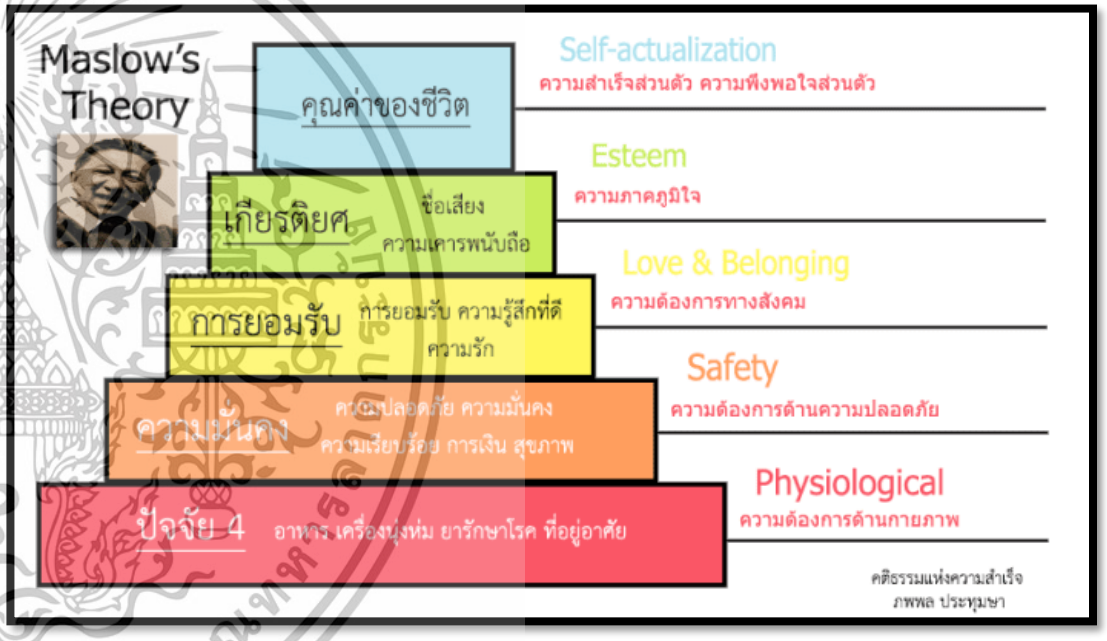
ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

5.ความต้องการความสำเร็จสมปรารถนา **(Self-actualization of Self-realization)** เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เช่น ความต้องการอยากเป็นหัวหน้าสูงสุดของ หน่วยงาน ความต้องการอยากเด่นทางใดทางหนึ่งโดยเฉพาะ



ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

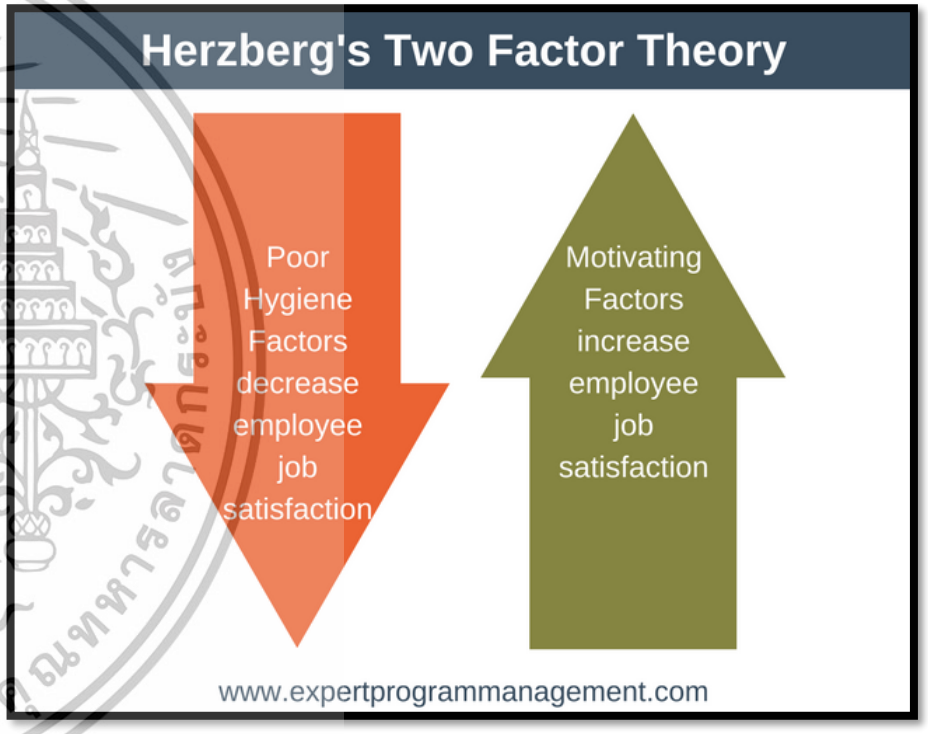
ตามทฤษฎีลำดับชั้นของ มาสโลว์ กล่าวว่า ความต้องการของคนเราจะขึ้นสูงขึ้นไปเรื่อยๆ หน้าที่ขององค์กร คือ จะต้องค้นให้พบว่าความต้องการของคนทำงานอยู่ในระดับใด และจะตอบสนองความต้องการนั้นให้ได้อย่างไร?



ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

<u>ทฤษฎีที่2</u>: ทฤษฎีสองปัจจัย (**Two Factor Theory)** ของ **Frederick Herzberg (1959)** เป็นการศึกษา เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่าง ความพอใจในงาน (**Job Satisfaction)** กับประสิทธิภาพในการผลิต โดยพยายามหาว่ามีปัจจัยอะไรทำให้พอใจ และ มีปัจจัยอะไรทำให้ไม่พอใจ

(สุนทร วงศ์ไชยวรรณ, ปภาวดี มนตรีวัต และ วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ (2561))



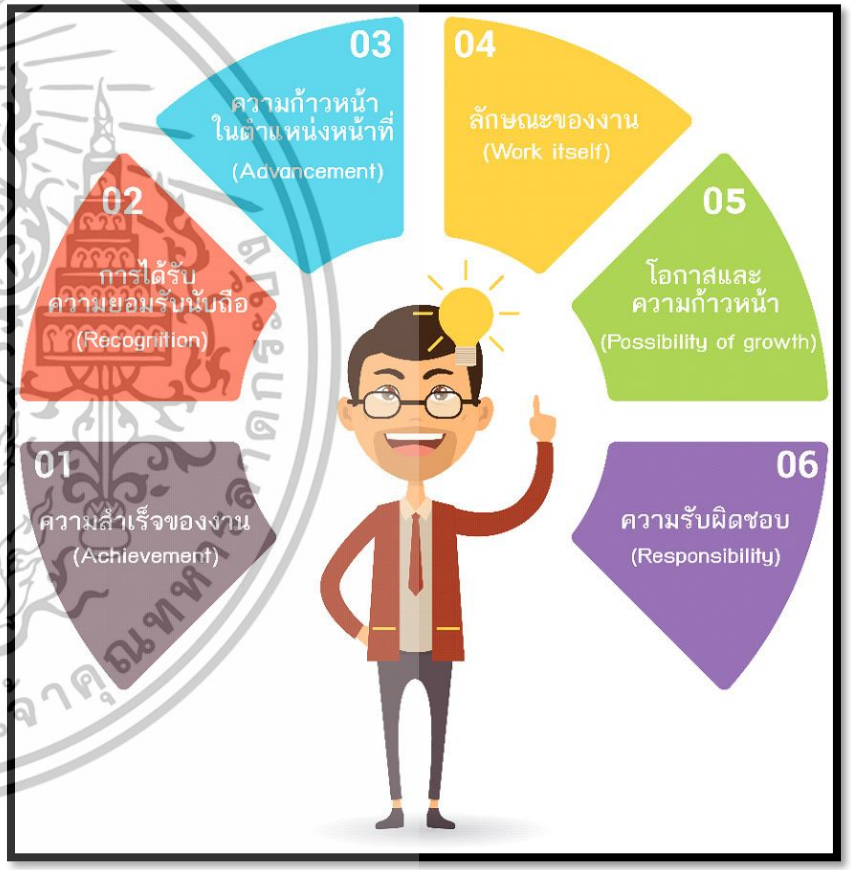
ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่ทำให้พอใจ เป็นปัจจัยจูงใจ **(Motivation Factors)** หรือ องค์ประกอบด้านกระตุ้น เป็นปัจจัยที่สร้าง แรงจูงใจในทางบวก ซึ่งจะเป็นผลให้ผู้ทำงานเกิดความพอใจในการทำงาน มีลักษณะสัมพันธ์กับ เรื่องงานโดยตรง ปัจจัยด้านนี้



ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ **(Work Itself)** หมายถึง ความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่อลักษณะงานที่ทำว่า งานนั้นเป็นงานที่จำเจ น่าเบื่อหน่าย ท้าทายความสามารถ ก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ หรือเป็นงานที่ยากหรือง่าย หรือไม่ เป็นต้น



ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ความรับผิดชอบ **(Responsibility)** หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที



ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

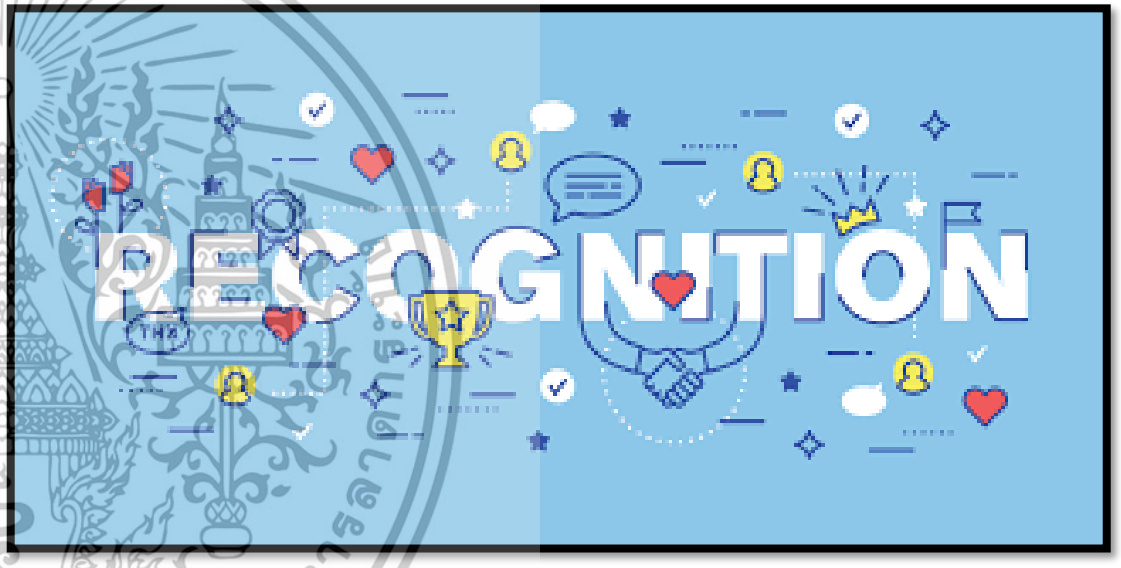
- ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน **(Achievement)** หมายถึง การที่บุคคลสามารถ ทางานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี
- ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน **(Advancement)** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์การ เป็นต้น





ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การได้รับการยอมรับนับถือ **(Recognition)** หมายถึง การได้รับความยอมรับ นับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน กลุ่มเพื่อนและบุคคลอื่นโดยทั่วไป ซึ่งการยอมรับนับถือนี้ บางครั้งอาจจะแสดงออกในรูปของการยกย่องชมเชย



ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ลักษณะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมหรือส่วนประกอบของงาน เป็นปัจจัยข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้คนทำงานเกิดความไม่พอใจ อย่างไรก็ตามหากองค์กรจัดปัจจัยเหล่านี้ ไม่เหมาะสมย่อมทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำได้ ดังนั้นจึงเรียกปัจจัยนี้ว่า

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

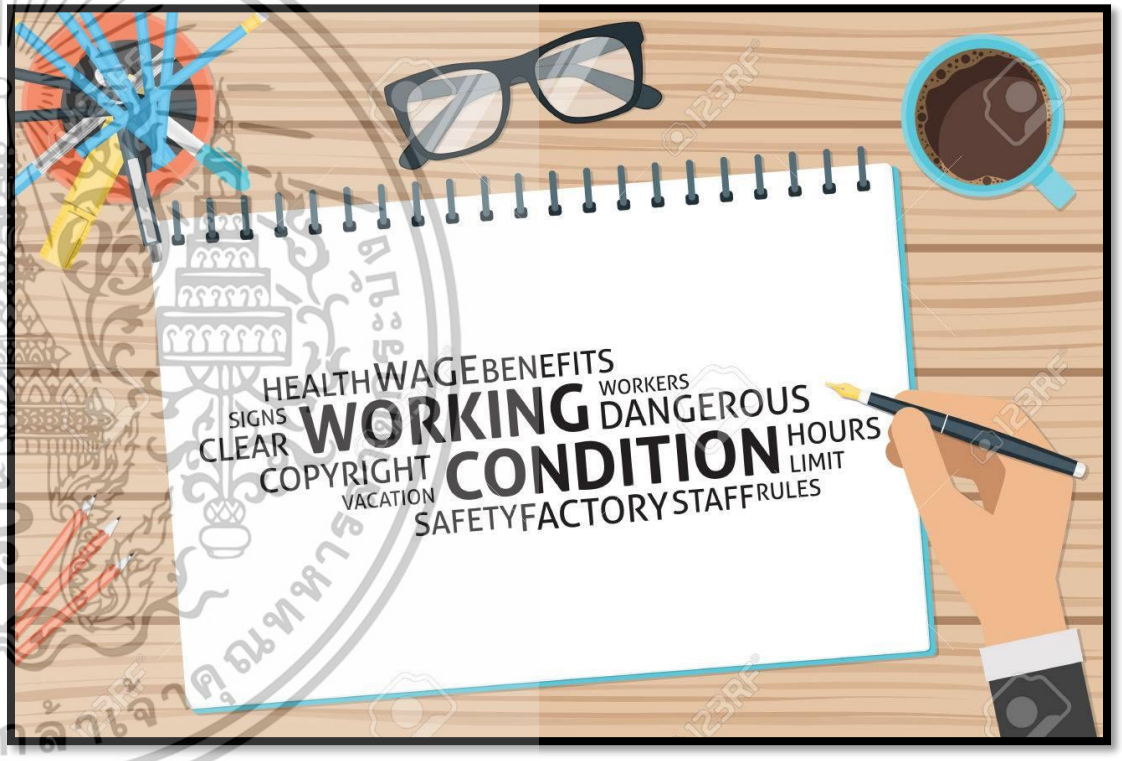
ปัจจัยค้าจุน (Hygiene Factors)
หรือองค์ประกอบด้านอนามัย เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทางาน ปัจจัยด้านนี้ได้แก่

- แนวโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การ การให้อำนาจแก่บุคคลในการให้เข้าดำเนินงานได้สำเร็จ



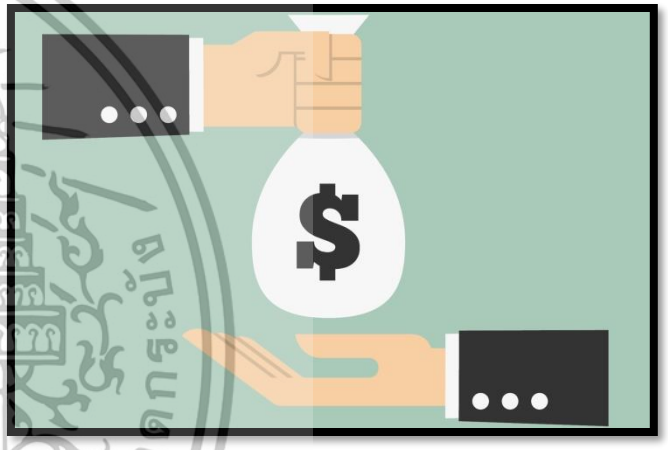
ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

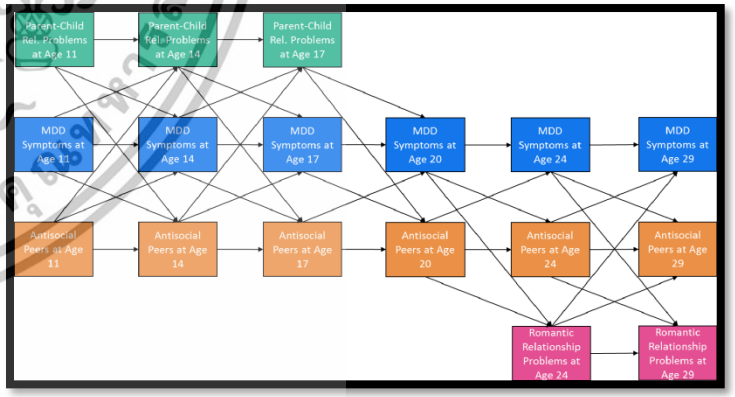
สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน **(Working Condition)** หมายถึง สภาพแวดล้อม ทางกายภาพที่จะอานวยความสะดวกในการทางาน เช่น แสง เสียง อากาศ เครื่องมือ อุปกรณ์และ อื่น ๆ รวมทั้งปริมาณงานที่รับผิดชอบ



ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

- รายได้และสวัสดิการ **(Salary)** หมายถึง ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ เงินช่วยเหลือบุตร ค่ารักษาพยาบาล ตลอดจนเงินสวัสดิการประเภทต่าง ๆ
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน **(Interpersonal Relation Peers)** หมายถึง การพบปะสนทนา ความเป็นมิตร การเรียนรู้งานในกลุ่ม และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ในกลุ่ม





ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

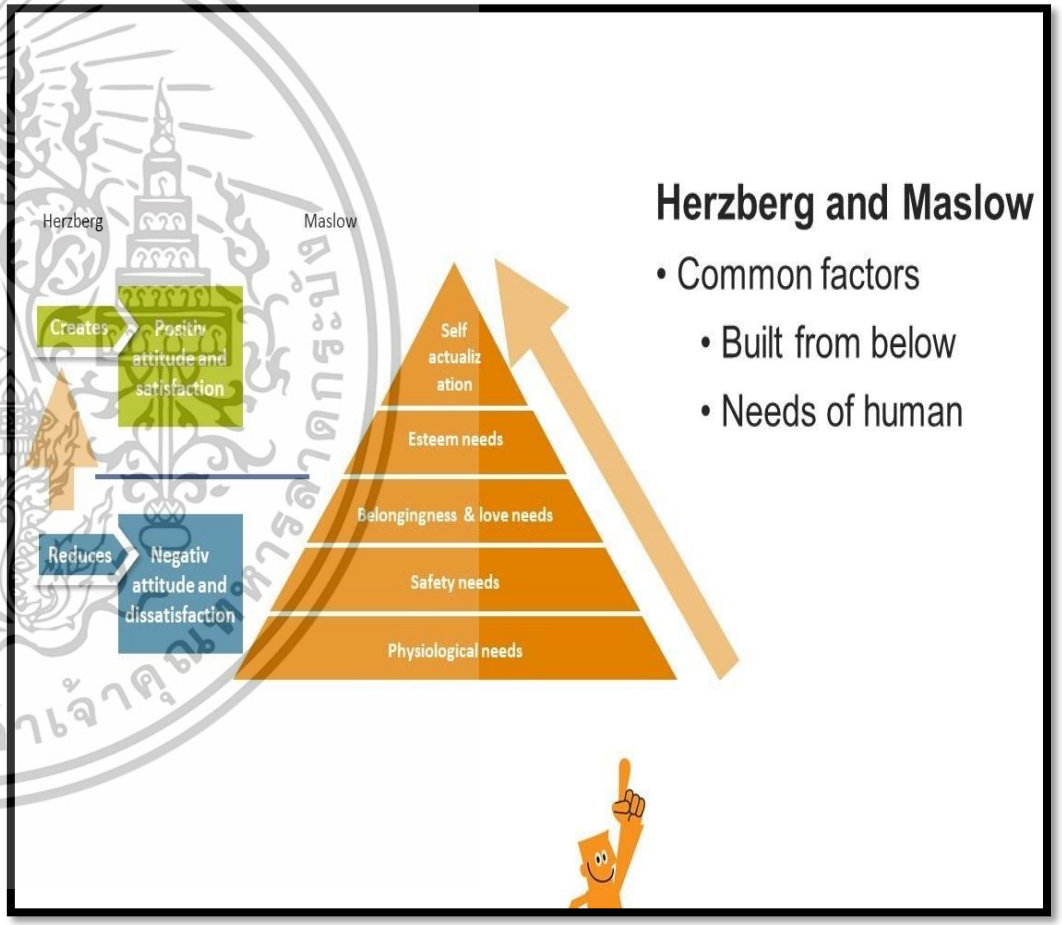
ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน **(Job Security)** หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อ ความมั่นคงในงาน ความมั่นคงขององค์การ



ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

มีข้อน่าสังเกตในเรื่องของปัจจัยค้าจุน (ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ, 2528)ดังนี้

Herzberg เฮอร์ซเบอร์ก ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารส่วนมากมักให้ความสำคัญด้านปัจจัยค้าจุน เช่น เมื่อเกิดปัญหาว่าผู้ปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพในการทำงานมักแก้ไขโดยการปรับปรุงสภาพ ในการ ทำงานหรือปรับเงินเดือนให้สูงขึ้น การปฏิบัติดังนี้เป็นการแก้ไข (แก้ไขที่ปลายเหตุ) ไม่ให้เกิดความไม่พอใจ ในการปฏิบัติ



จบSheet ครั้งที่- 11

ขอบคุณค่ะ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ห้อง FAM404/202/404

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel Line Id: 081-826-1800

23 – 24 มีนาคม 2563

PRINCIPLES OF MANAGEMENT

รหัสวิชา 14026116

Sheet -12- การประสาน และ การสื่อสาร

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ห้อง FAM404/202/404

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel Line Id: 081-826-1800

30 – 31 มีนาคม 2563

ตอนที่ 7- การประสาน และ การสื่อสาร

การประสาน **(Coordinating)**

การสื่อสาร **(Communication)**

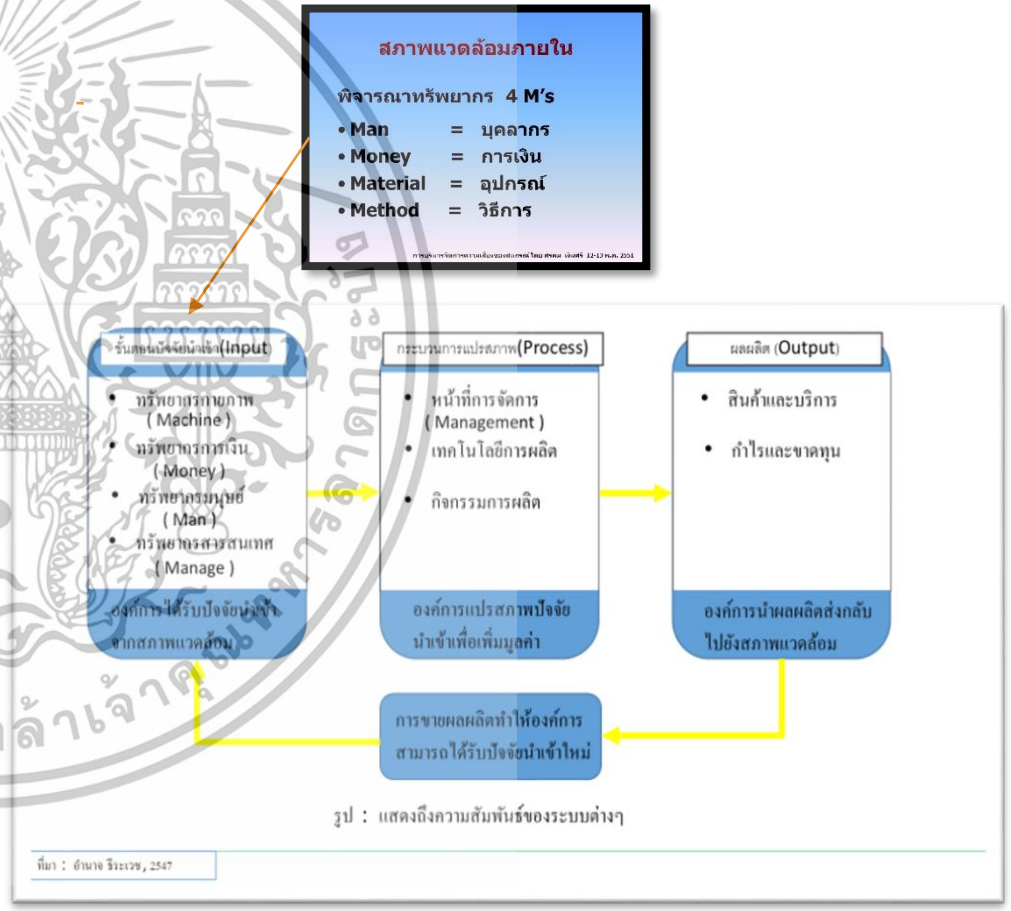
ความสัมพันธ์การประสาน และ การสื่อสาร

การประสาน **(Coordinating)**

บทนำ

การทำงานร่วมกันในองค์การ ทั้งองค์การในหน่วยงานของรัฐ หรือหน่วยงานของเอกชน มีจุดมุ่งหมาย-เป้าหมาย

- เพื่อบรรลุผลการใช้ ทรัพยากรอย่างประหยัดที่สุด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- **Input → Process-→ Output**
- **Input →4 Ms →**
  - (1) **Man**
  - (2) **Money**
  - (3) **Material**
  - (4) เครื่องจักร อุปกรณ์**(Machine)**/ ข่าวสาร (**Message**) วิธีปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ (**Methods**)



รูป : แสดงถึงความสัมพันธ์ของระบบต่างๆ

ที่มา : อำนาจ วีระเวช, 2547

การประสานงาน Coordinating และการสื่อสาร

1. ความหมายของการประสานงาน
2. องค์ประกอบของการประสานงาน
3. ประเภทของการประสานงาน
4. ปัจจัยที่มีผลต่อการประสานงาน
5. การสื่อสาร
6. ประโยชน์ของการประสานงาน และการสื่อสาร
7. การปรับตัวเพื่อให้การประสานงานสำเร็จ

บทนำ

การทำงานร่วมกันในองค์การ ทั้งองค์การในหน่วยงานของรัฐ หรือหน่วยงานของเอกชน มีจุดมุ่งหมาย-เป้าหมาย -→ จึงเป็นเหตุทำให้การทำงานร่วมกัน มักจะเกิดปัญหาความขัดแย้งทางความคิด และการปฏิบัติงานทำให้ การประสานงาน (**Coordinating**) เป็นเรื่องสำคัญต่อการจัดการ-บริหารในองค์การ



บทนำ

การทำงานร่วมกันในองค์การ ทั้งองค์การในหน่วยงานของรัฐ หรือ

โดยคนในองค์การถือได้ว่าเป็นหัวใจขององค์การ และเป็นทรัพยากรในการบริหารจัดการที่สำคัญในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

อย่างไรก็ตาม คนในองค์การนั้นมีพฤติกรรมมนุษย์ที่แตกต่างกัน

ความมีใจรักในการทำงาน ทุ่มเททำลังกาย ใจ ให้กับงาน ความซำนาญที่จะปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

จึงเป็นเหตุทำให้การทำงานร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งทางความคิด และการปฏิบัติงานทำให้การประสานงาน (**Crashing**) เป็นเรื่องสำคัญ ต่อการจัดการ-บริหารในองค์การ

ความหมายของ
การประสานงาน (Coordinating)

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2556) นั้น ได้ให้ ความหมายของการประสาน หมายถึง ทำให้เข้ากันสนิท เชื่อม การประสานงาน หมายถึง กระบวนการของการทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในกิจกรรมและเป้าหมายของแผนงานต่างๆ (สมยศ นาวีการ, 2544)





ความหมายของการประสานงาน



การประสานงาน (Co-ordination) เป็นองค์ประกอบหนึ่งทางการบริหาร ซึ่งมีอยู่ 5 ประการ ตามแนวคิดของ Henri Fayol (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2543)อันได้แก่

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การบังคับบัญชา(Commanding)
4. การประสานงาน (Co-ordination)
5. การควบคุม (Controlling) การประสานงานเป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมโยงให้การบริหารจัดการทั้งหลายมีความเหมาะสม กลมกลืน ไม่ซับซ้อน ไม่ขัดแย้งมีการดำเนินงานอย่างราบรื่น เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ความหมายของการประสานงาน

- เป็นการจัดระเบียบวิธีการทำงานเพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำให้งานซ้ำซ้อน หรือเหลื่อมล้ำกัน เพื่อลดข้อขัดแย้ง และทำให้งานดำเนินไปได้อย่างราบรื่นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การ
- เป็นการจัดให้คนในองค์การทำงานให้สัมพันธ์สอดคล้องกัน โดยจะต้องตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์เป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติขององค์การเป็นหลัก



(อนนท์ ตุลารักษ์, 2563) และ ปวีณา จันทร์ประดิษฐ์, 2563)

ความหมายของการจัดการ การประสานงาน (Coordinating)

การประสานงาน (Coordinating)

Co-Coordinating หมายถึง การประสานงานได้แก่ การทำหน้าที่ในการประสานกิจกรรมต่างๆ ที่ได้มีการแบ่งแยกออกไปเป็นส่วนงานย่อย ๆ เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถทำงานประสานสอดคล้องกัน และมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

(สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย, 2562)

ความหมายของการจัดการการประสานงาน (Coordinating)

Gulick & Urwick กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ประสานงาน (**Coordinating**) ระหว่างหน่วยงานย่อย ๆ ในองค์กร เพื่อให้การทำงานสอดประสาน ไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร โดยมีการติดต่อสื่อสาร (**Communicating**) ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลทุกระดับ และทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจทั้งภายในองค์การ บุคคลภายนอก และระหว่างองค์การนับว่า

ความหมายของการจัดการ
การประสานงาน (Coordinating)

การประสานงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหาร_หมายถึง เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นตั้งแต่การวางแผน เรียกประสานแผน เพื่อให้คนวางรูปแบบการทำงานตามความรู้ความสามารถ เรียกว่า ประสานคน และประสานความเข้าใจทางความคิดเรียกประสานงานความคิด โดยเรียกการประสานทั้งหมดว่า การประสานงาน

ความหมายของการจัดการการประสานงาน (Coordinating)

ผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงาน และบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ได้แก่ หน่วยงานต่างในภาครัฐ องค์การทางการเมือง กลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ลูกค้า และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ เป็นต้น โดยการประสานงาน อาจใช้เครื่องมือในการจัดการเช่น การจัดทำแผนผัง กำหนดหน้าที่การงานของหน่วยงาน แผนภูมิ เป็นต้น, จัดทำความสั่ง กำหนดหน้าที่ชัดเจนทำแผนปฏิบัติงาน และแผนควบคุมการปฏิบัติงาน เป็นต้น

(สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย, 2562)

ความหมายของการประสานงาน

- เพื่อให้ การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น มีการติดต่อสื่อสารให้เกิดความคิดความเข้าใจในการร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรนั้นอย่างสมาณฉันท์และมีประสิทธิภาพ



(อนนท์ ตุลารักษ์, 2563) และ ปวีณา จันทร์ประดิษฐ์, 2563)

ความหมายของการประสานงาน

เนื่องจาก**ความร่วมมือร่วมใจของทุก ๆ คนในองค์การ** จะทำให้คนในองค์การรู้บทบาท หน้าที่ของตนเอง ละเอียดรอบคอบรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริตทั้งต่อตนเอง ผู้อื่น และมีความมุ่งมั่น ทำให้การปฏิบัติหน้าที่การงานให้ประสบการณ์



องค์ประกอบของการประสานงาน

1.ความร่วมมือ มีระบบการสื่อสารที่ตรงกัน จะต้องมีความเข้าใจหรือมีการตกลงร่วมกัน อย่างรวดเร็วและราบรื่น

2.เพื่อแจ้งให้ผู้ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องทราบ

3.มีการระดมความคิด วิธีการ เทคนิค การจัดหาทรัพยากรมาสนับสนุนการทำงานร่วมกัน

4.ความสอดคล้องกันจะต้องพิจารณาความพอเหมาะพอดี ไม่ทำงานซ้อนกัน เพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ



องค์ประกอบของการประสานงาน

5.เพื่อขจัดข้อขัดแย้งที่อาจมีขึ้น

6.เวลา ผู้ที่ปฏิบัติงานต้องมีความรับผิดชอบทำให้งานนั้นเป็นไปตามกำหนดเวลาที่ตกลงกัน ให้ตรงเวลา

7.เพื่อให้งานมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

8.ผู้ประสานงานจะต้องสามารถทำให้ทุกฝ่ายเข้าร่วมทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมายเดียวกันตามวัตถุประสงค์ของงานที่กำหนดไว้



ประเภทของการประสานงาน

1. การประสานงานอย่างเป็นทางการ และ ไม่เป็นทางการหมายถึง เป็นการประสานงานแบบไม่มีพิธี ไม่มีแบบแผน เพียงแต่ทำความตกลงให้ทราบถึงการที่จะปฏิบัติให้เป็นไปตามจังหวะเวลาเดียวกัน เป็นการผลดีก็คือ สามารถมีความเข้าใจที่ตรงกัน เช่น การประสานงานด้วยวาจาทางโทรศัพท์ **Line** เป็นต้น



ประเภทของการประสานงาน

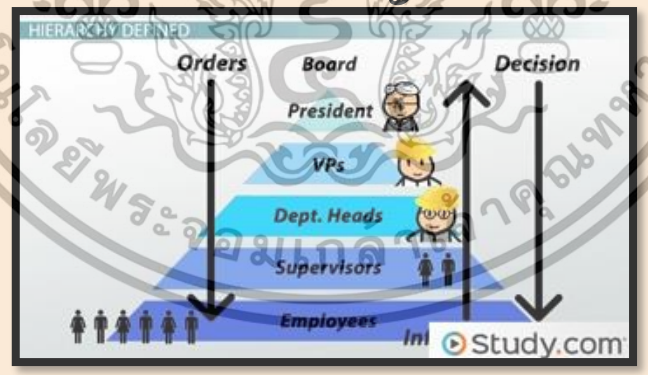
1. การประสานงานอย่างเป็นทางการ และ ไม่เป็นทางการ
2. การประสานงานภายในองค์การ และ ภายนอกองค์การ
3. การประสานงานในแนวดิ่ง (**Top - down Bottom - up)** และ แนวราบ



ปัจจัยที่มีผลต่อการประสานงาน

1.นโยบาย ต้องชัดเจน

2.โครงสร้างการบริหาร ได้จัดไว้เป็นระเบียบชัดเจนและรัดกุมมีแผนภูมิแสดงสายบังคับบัญชา และสายงานติดต่อสื่อสารชัดเจนเข้าใจง่าย การประสานงานกับตำแหน่งต่าง ๆ ทางการบริหาร **Hierarchy of Authority** จะต้องมีการประสานอยู่ในทุกระดับขั้นของการบังคับบัญชา อย่างมีประสิทธิภาพ



ปัจจัยที่มีผลต่อการประสานงาน

3.การจัดวางหน่วยงานที่ง่าย (**Simplified Organization**) เช่น การแบ่งแผนก การแบ่งแยกงานตามหน้าที่ การจัดวางรูปงาน และ ระเบียบการที่ชัดเจน



ปัจจัยที่มีผลต่อการประสานงาน

4.การมีโครงการ แผน และ นโยบายอันสอดคล้องต้องกัน: องค์การจะกำหนดแผนงานและโครงการ- ผู้ปฏิบัติต้องประสานแผนประสานโครงการที่เกี่ยวข้อง

5.คนผู้ปฏิบัติงาน: ให้ทุกคน หรือทุกหน่วยเข้าใจแผนงานหรือโครงการทั้งหมด ให้ทราบว่าใครหรือ หน่วยงานใดมีหน้าที่อะไร กำลังทำอะไรอยู่ ตลอดจนอนาคตจะทำอะไรต่อไป โดยจัดทำ **Organization Chart** และ **Job Description** ของคนหรือหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน ให้ความสำคัญ ประสานคนทั้งในองค์การและนอกองค์การ



ปัจจัยที่มีผลต่อการประสานงาน

6.งานที่รับผิดชอบ: งานย่อย ๆใน โครงการและนอกโครงการ ประสานส่วนที่เกี่ยวข้องให้ลุล่วง เป็นการปฏิบัติงานตามปกติโดยวาจา หรือลายลักษณ์อักษร เมื่อมีงานเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น หรือการตรวจเยี่ยมหน่วยงานและบุคลากรในสังกัด มีระบบเสนอรายงาน



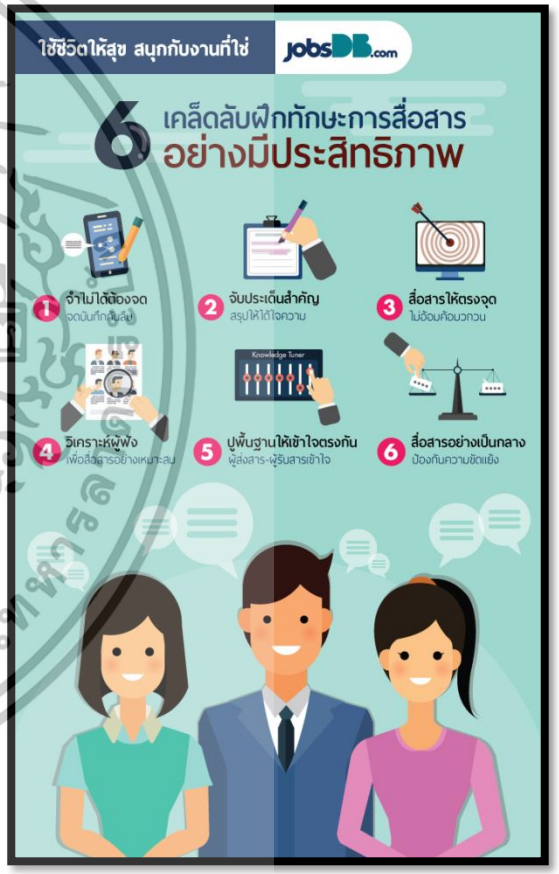
ปัจจัยที่มีผลต่อการประสานงาน

7.การมีวิธีติดต่องานภายในองค์การที่ทำไว้ดี เช่น หลีกเลี่ยงการนินทาว่าร้ายหัวหน้างานรับฟังคำแนะนำ ไม่โยนความผิดให้ผู้อื่น ช่วยเหลือเมื่อมีเหตุฉุกเฉิน เป็นต้น

8.ใจสมาชิก : พยายามผูกมิตรในโอกาสแรก ความร่วมมือร่วมใจ การประสานใจจึงเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่ง

9.รูปแบบของผู้นำหรือนักบริหาร: ให้ทุกคนทุกหน่วยงานเต็มใจทำงานที่ได้รับมอบหมายจริง ๆ และจะได้ผลจริง ๆ

10.ทรัพยากร: อาคาร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ อาจต้องขอยืม ขอเบิก



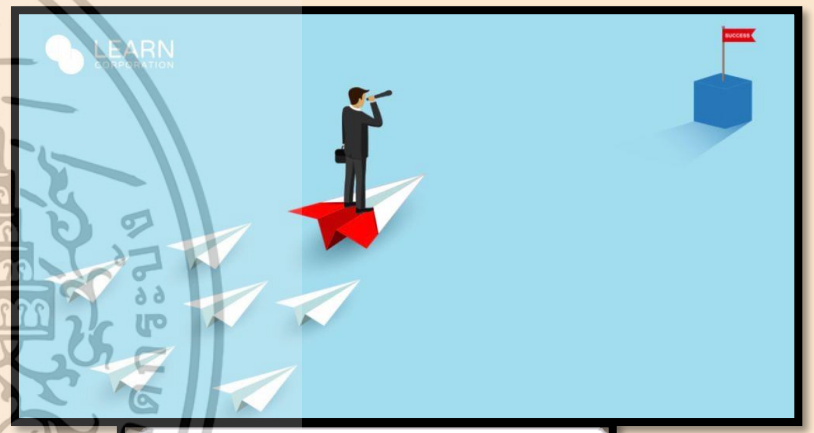
เครื่องมือที่ช่วยในการติดต่อสื่อสาร

1. แบบฟอร์มในการปฏิบัติงาน (**Working Paper**)
2. รายงานเป็นหนังสือ (**Written Report**) เป็นเอกสาร เช่น บันทึกข้อความ
3. เครื่องมือ เช่น โทรศัพท์ คอมพิวเตอร์ **FAX Line Email**
4. ประสานงานโดยวิธีการควบคุม



ประโยชน์ของการประสานงาน

1. ช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่น รวดเร็ว
2. ช่วยประหยัดเวลา และ ทรัพยากรในการปฏิบัติงาน
3. ช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจถึงนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ
4. ช่วยสร้างความสามัคคีและความเข้าใจในหมู่คณะ
5. เสริมสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน
6. ลดอันตรายจากการทำงานให้น้อยลง
7. ช่วยลดข้อขัดแย้งในการทำงาน





ประโยชน์ของการประสานงาน

8. ช่วยให้ปฏิบัติงานเป็นหมู่คณะ และ เพิ่มผลสำเร็จของงาน
9. ช่วยเกิดความคิดใหม่ ๆ และ ปรับปรุงอยู่เสมอ
10. ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน
11. การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ





การปรับตัวเพื่อให้การประสานงานสำเร็จ

เพื่อที่ให้การประสานงานสำเร็จ ทุกคนควรพิจารณาปรับปรุงตัวของเราเองให้การประสานงานในการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การนั้น ประสบความสำเร็จ โดยควรปรับปรุงแก้ไข ดังนี้



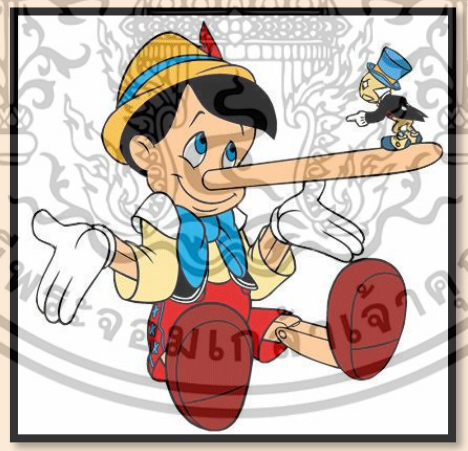
การปรับตัวเพื่อให้การประสานงานสำเร็จ

1. ประพฤติปฏิบัติตน เป็นผู้รู้จักให้ รู้จักแบ่งปัน รู้จักการเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เพื่อส่วนรวม และการแสดงถึงความมีอัธยาศัยไมตรีต่อกัน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ให้กำลังใจ ให้อภัยซึ่งกันและกันให้ความรู้ความสามารถ มีความจริงใจต่อกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีจิตสำนึกในการสร้างขวัญกำลังใจให้ซึ่งกันและกัน



การปรับตัวเพื่อให้การประสานงานสำเร็จ

2. ประพฤติปฏิบัติตน โดยใช้ภาษาในการสื่อสาร ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือระหว่างเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน หรือต่างหน่วยงานเป็นไปด้วยความชัดเจน ไม่คลุมเครือ มีเหตุมีผล สามารถเข้าใจได้โดยง่าย ถ้อยคำควรเป็นคำที่สุภาพ อ่อนโยน น่ารัก มีสัมมาคารวะ ถูกกาลเทศะซึ่งจะก่อให้เกิดความรักใคร่นับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน ละเว้นการใช้ภาษาในการสื่อสารที่ผู้ฟังเกลียดชังผู้พูดเช่น การพูดโกหก ส่อเสียด หยาบคาย เพ้อเจ้อไร้สาระ หรือพูดให้ร้ายติฉิน นินทาว่าร้ายบุคคลอื่น เป็นต้น



การปรับตัวเพื่อให้การประสานงานสำเร็จ

3. ประพฤติปฏิบัติตน โดยบำเพ็ญประโยชน์ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยทำตนให้เป็นบุคคลที่มีประโยชน์ต่อองค์การ เช่น ใช้กำลังกาย กำลังความคิด กำลังปัญญาเป็นต้น ในการช่วยเหลือผู้อื่น เป็นคนใจกว้าง ไม่เป็นคนที่เห็นแก่ตัว ช่วยเหลือผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานถึงแม้ว่าจะไม่ใช่หน้าที่ของตน หรือในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่การงานในสิ่งที่ดีงาม และละเว้น จากการกระทำทั้งมวลที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานต้องเดือดร้อน



การปรับตัวเพื่อให้การประสานงานสำเร็จ

4. ประพฤติปฏิบัติตน โดยให้มีความเสมอต้นเสมอปลาย วางตัวเหมาะสมทั้งต่อหน้าและลับหลัง รู้ว่าสิ่งใดควรกระทำ หรือไม่ควรกระทำ สิ่งใดเป็นสิ่งที่ผิด และสิ่งใดเป็นสิ่งที่ไม่ผิด ปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ละเว้นการเย่อหยิ่งจองหอง การมีอคติในการลำเอียงเพราะรักใคร่กัน ลำเอียงเพราะไม่ชอบกัน และละเว้นอบายมุขทั้งปวงเช่น การเสพสิ่งเสพติด ดื่มน้ำเมา เที่ยวกลางคืน เล่นการพนัน ชู้สาว คบคนไม่ดีเป็นมิตรและเกียจคร้านในการทำงาน เป็นต้น



ความหมายของการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิต มนุษย์จำเป็นต้องติดต่อสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา การสื่อสารจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งนอกเหนือจากปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตของมนุษย์ การสื่อสารมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์มาก การสื่อสารมีความสำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบัน ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นยุคโลกาภิวัตน์ เป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร



ความหมายของการสื่อสาร

การสื่อสารมีประโยชน์ทั้งในแง่บุคคลและสังคม การสื่อสารทำให้คนมีความรู้และโลกทัศน์ที่กว้างขวางขึ้น การสื่อสารเป็นกระบวนการที่ทำให้สังคม เจริญก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง ทำให้มนุษย์สามารถสืบทอดพัฒนา เรียนรู้ และรับรู้วัฒนธรรมของตนเองและสังคมได้ การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศ สร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าแก่ชุมชน และสังคมในทุกด้าน



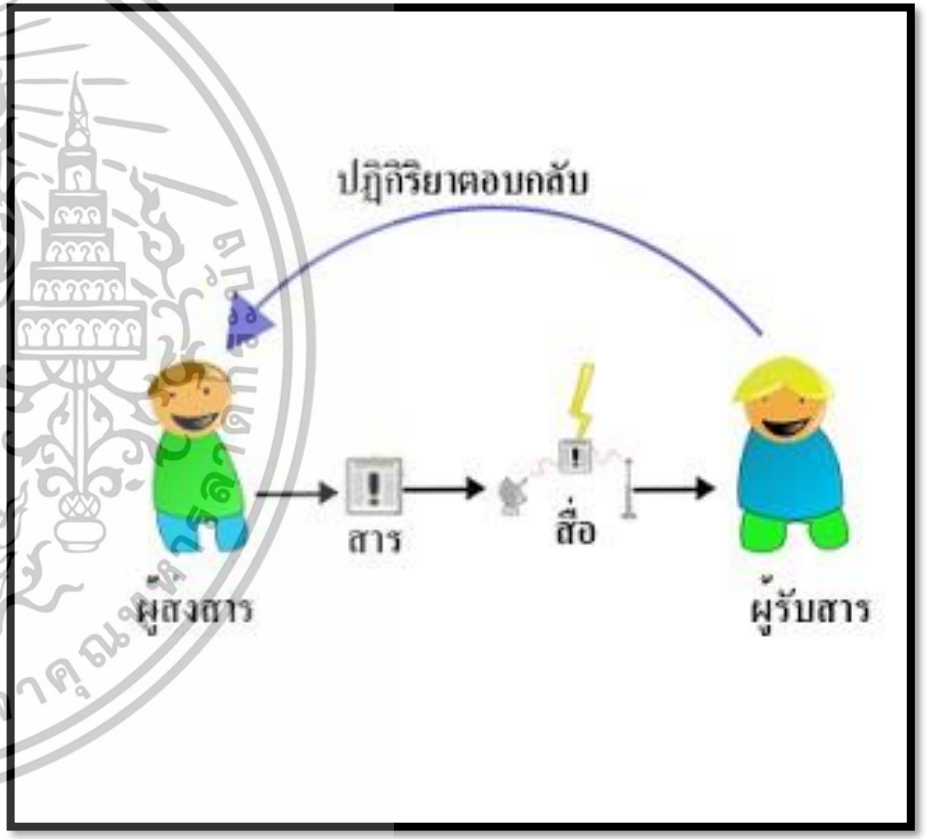
ความหมายของการสื่อสาร

คำว่าการสื่อสาร (**communications**) มีที่มาจากรากศัพท์ภาษาลาตินว่า**communis** หมายถึง ความเหมือนกันหรือร่วมกัน การสื่อสาร (**communication**)หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ ความรู้สึก ความคิดเห็น ความต้องการจากผู้ส่งสารโดยผ่านสื่อต่าง ๆ



ความหมายของการสื่อสาร

ที่อาจเป็นการพูด การเขียน สัญลักษณ์อื่นใด การแสดงหรือการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ไปยังผู้รับสาร ซึ่งอาจจะใช้กระบวนการสื่อสารที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสม หรือความจำเป็นของตนเองและคู่สื่อสาร โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการรับรู้ร่วมกันและมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อกัน บริบททางการสื่อสารที่เหมาะสมเป็น ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การสื่อสารสัมฤทธิ์ผล



บริบททางการสื่อสาร

ความสำคัญของการสื่อสาร
การสื่อสารมีความสำคัญดังนี้
1. การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิตของมนุษย์ทุกเพศ ทุกวัย ไม่มีใครที่จะดำรงชีวิตได้ โดยปราศจากการสื่อสาร ทุกสาขาอาชีพก็ต้องใช้การสื่อสารในการปฏิบัติงาน การทำธุรกิจต่าง ๆ โดยเฉพาะสังคมมนุษย์ที่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตลอดเวลา พัฒนาการทางสังคม จึงดำเนินไปพร้อม ๆ กับพัฒนาการทางการสื่อสาร



บริบททางการสื่อสาร

2. การสื่อสารก่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลและสังคม ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างคนในสังคม ช่วยสืบทอดวัฒนธรรมประเพณี สะท้อนให้เห็นภาพความเจริญรุ่งเรือง วิถีชีวิตของผู้คน ช่วยธำรงสังคมให้อยู่ร่วมกันเป็นปกติสุขและอยู่ร่วมกันอย่างสันติ



บริบททางการสื่อสาร

3. การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าทั้งตัวบุคคลและสังคม การพัฒนาทางสังคมในด้านคุณธรรม จริยธรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ฯลฯ รวมทั้งศาสตร์ในการสื่อสาร จำเป็นต้องพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของมนุษย์และพัฒนาความเจริญก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ



วัตถุประสงค์ ของการประสานงาน มักประกอบด้วย

1. เพื่อแจ้งให้ผู้ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องทราบ
2. เพื่อขอความช่วยเหลือ
3. เพื่อขอคำยินยอมหรือความเห็นชอบ
4. เพื่อรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีขจัดข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงาน
5. เพื่อใช้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ
6. เพื่อช่วยให้การดำเนินการเป็นไปตามแผน
7. เพื่อตรวจสอบควบคุม ลดอุปสรรคและปัญหา



องค์ประกอบ: ของการประสานงาน

ระบบการสื่อสาร จะต้องมีการสื่อสารที่เข้าใจตรงกันอย่างรวดเร็ว และราบรื่น

ความสอดคล้อง: เพื่อให้การทำงานสอดคล้องทุกฝ่าย และไม่ทำงานซ้อนกัน



องค์ประกอบ: ของการประสานงาน

ความร่วมมือ ของทุกฝ่าย อย่างมีความเข้าใจ มีการรวบรวมกำลังความคิด วิธีการ เทคนิค และระดมทรัพยากรร่วมกัน

จังหวะเวลา จะต้องปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละคน ตามกำหนดเวลาที่ตกลงกันให้ตรงเวลาจะต้องสร้างสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกัน

ผู้ประสานงาน ดึงทุกฝ่ายเข้าร่วมกัน ทำงานเพื่อตรงไปสู่จุดหมายเดียวกัน ตามกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของงาน ที่กำหนดไว้



การสื่อสาร

การสื่อสาร: เป็นเครื่องมือของการบริหารงานในองค์การ เป็นเครื่องมือของการบริหารงานในองค์การ ที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ทำหน้าที่ที่สำคัญ ดังนี้

1/. ใช้ในการออกคำสั่งในฐานะผู้บังคับบัญชา เป็นการสั่งการ เพื่อกำหนดรูปแบบของการทำงาน การประสานงานและการร่วมมือ และการใช้อิทธิพล ชักนำ ให้ผู้ปฏิบัติงานกระทำตามที่องค์การต้องการ เพื่อให้งานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด และความ สำเร็จขององค์การ โดยการดำเนินงาน มีรูปแบบ

(Benjawan_B,2562)



การสื่อสาร

(1) การออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น

- หนังสือเวียน ประกาศ เอกสารเฉพาะเรื่องหรือไม่เฉพาะเจาะจง
- ลายลักษณ์อักษร ประเภทไม่ระบุผู้รับคำสั่งที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม เช่น นโยบาย กฎหมายที่เกี่ยวข้อง คำสั่งที่เป็นทางการเป็นเรื่องที่เฉพาะเจาะจง คำสั่งถาวรทุกคนต้องปฏิบัติ เช่น หนังสือคู่มือ ระเบียบปฏิบัติ เป็นต้น



การสื่อสาร

(2) การออกคำสั่งด้วยวาจา เช่น

- เป็นการสั่งงานต่อหน้าผู้รับคำสั่ง
- เป็นคำสั่งที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอตามสถานการณ์
- เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะเรื่อง
- ใช้กับสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อย



การสื่อสาร

2/ การสื่อสารมีบทบาทเป็นประโยชน์จากในการบริหาร-จัดการงานในองค์กร ได้ **4** ประเด็นหลัก ๆ

(พัชนีย์ ธระเสนา,**2562**)



การสื่อสาร

(1) การควบคุมดูแล (**Controlling)** และการติดตามงาน เพื่อให้รู้ว่าผลงานที่ขึ้นจริงตรงกับแผนงานหรือตามที่สั่งการหรือไม่ เพียงใด

(2) การจูงใจ (**Motivation)**

(3) การแสดงออกทางอารมณ์ความรู้สึก (**Emotional expression)** และ

(4) ด้านข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ (**Information)**



การสื่อสาร

3/ ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อการประสานงานต่าง ๆระหว่างบุคคลและระหว่างงานที่ทำ



การสื่อสาร

- แก้ไขปัญหาการตัดสินใจ การตกลงร่วมกัน
- การแลกเปลี่ยนข้อมูล
- เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของแต่ละคน
- รักษาความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
- ขจัดความขัดแย้ง



การสื่อสาร

พบว่าการประสานงานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการสื่อสารที่มีประสิทธิผล ดังนั้นจึงเชื่อมโยงความสัมพันธ์ได้ว่า การติดต่อสื่อสาร-→ การประสานงาน—> องค์การที่ประสบความสำเร็จ จึงศึกษาการสื่อสารด้วยหัวข้อดังต่อไปนี้



การสื่อสาร

(1) ความหมายของการติดต่อสื่อสาร และ รูปแบบ

(2) กระบวนการของการสื่อสาร

(3) ทิศทางในการสื่อสาร

(4) ผลของการสื่อสารต่อประสิทธิภาพภายในองค์กร



ความหมายของการติดต่อสื่อสาร และ รูปแบบ:

การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการทางสังคมในการโอนย้ายข่าวสารระหว่างบุคคลเพื่อความเข้าใจร่วมกัน (สุนทร วงศ์ไชยวรรณ, ปภาวดี มนตรีวัต และ วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ, 2561) โดยสารจะถูกถ่ายทอดระหว่างบุคคลสองคน หรือ มากกว่า หรือ กลุ่มต่างๆ



การสื่อสาร

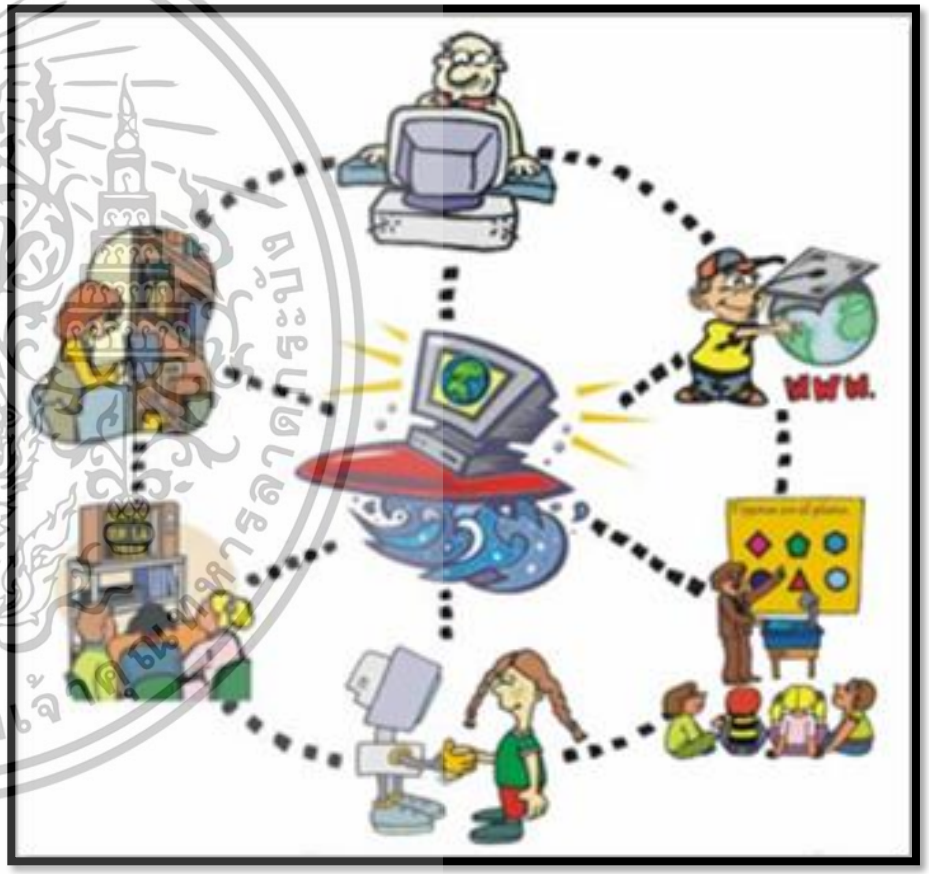
แดเนียล และสไปเกอร์ (**Daniels and Spiker,** 1994) กล่าวว่า การสื่อสารคือความหมายที่บุคคลสองคนหรือมากกว่า โดยใช้วัจนภาษาและอวัจนภาษาและเกิดการรับรู้และแปลความหมายนั้น



การสื่อสาร

วิลเบอร์ แชรมป์ (**Schramm, W., Roberts, D. F., Eds,** 1971) กล่าวว่า การสื่อสารหมายถึงการแลกเปลี่ยนสัญญาณข่าวสารระหว่างบุคคลโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์

(https://sites.google.com/site/darunsitpattanarangsan/sara-na-ru/585, 2019)



การสื่อสาร

การสื่อสารนับว่ามีความสำคัญต่อการจัดการในองค์กร-องค์การ เพราะหากมีการติดต่อสื่อสารภายในองค์การในฝ่ายต่างๆทั้งภายในและภายนอก เป็นไปอย่างคล่องตัวจะช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์การมีผลต่อการสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหารเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน



การสื่อสาร

บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจ และเข้าใจนโยบายได้อย่างชัดเจน เกิดความร่วมมือและการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามนโยบายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการทำงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

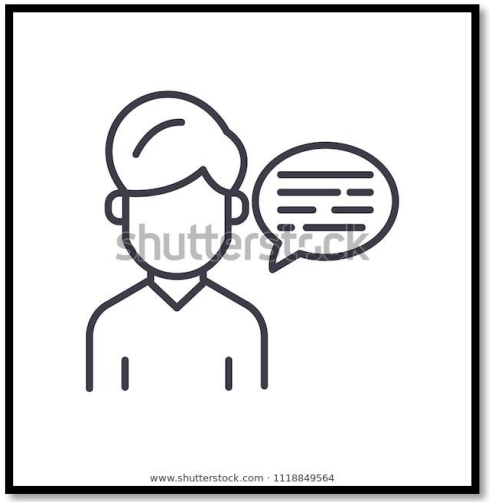


รูปแบบการสื่อสาร มี3วิธี ผู้ส่งสามารถสื่อสาร

วิธีที่ (1) วัจนภาษา(**verbal)** คือการพูดและการเขียน

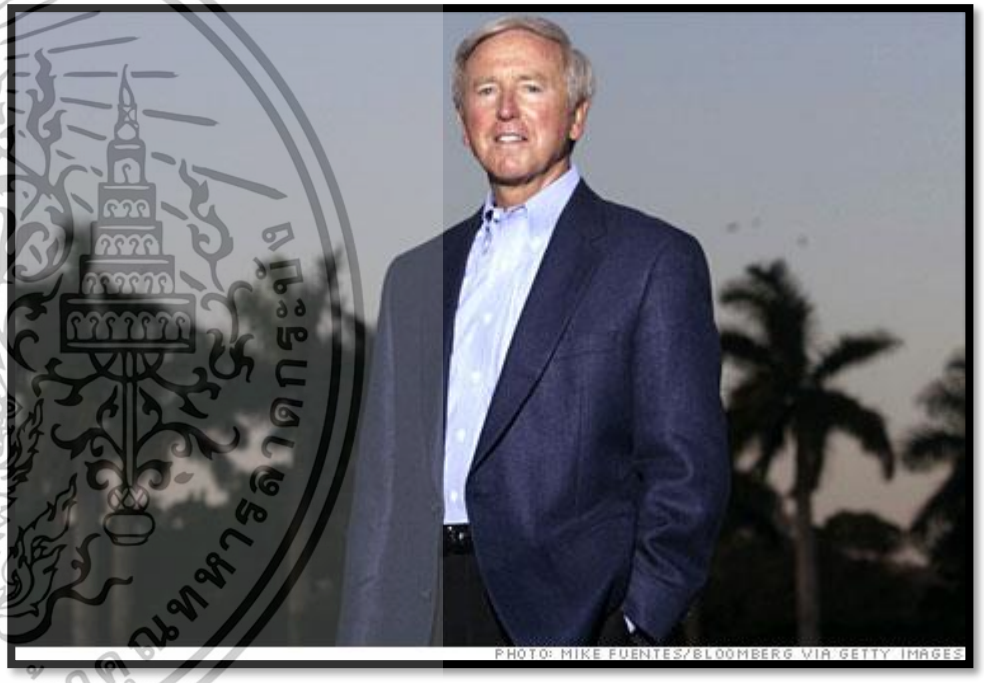
วิธีที่ (2)อวัจนภาษา (**nonverbal)** โดยอาศัยการถ่ายทอดข่าวสารด้วยการแสดงสีหน้า (ยิ้ม พยักหน้า หน้างอ) ท่าทาง(ยักไหล่ การแสดงท่าทาง ผงกศรีษะ)





การสื่อสาร

วิธีที่ (3) การแสดงออกด้วยภาพ เช่น การแต่งตัว (ทางการ ตามสบาย) ตัวอย่างการแสดงออกด้วยภาพเช่น เจ ที แบทเทนเบิร์ก (**J. T. Battenberg)** รองประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัท



การสื่อสาร

GM ได้เล่าถึงเมื่อแจ๊ค สมิธ (**Jack Smith)** ซึ่งเป็น **CEO** ต้องการสื่อสาร ส่งสัญญาณ ให้พนักงานรับทราบว่าระบบแบบขุนนางเก่าของ จีเอ็มได้ถูกรื้อทิ้งไปแล้วและบริษัทได้กระจายอำนาจและมีการจัดการแบบไม่เป็นทางการมากขึ้น รวมทั้ง**ต้องการสื่อสารให้บุคลากรรับรู้ว่าบุคลากรทุกคนคือสมาชิกของทีมที่ทำงานร่วมกัน** ดังนั้น**CEO**ทั้งสองคนจึงแต่งกายธรรมดาโดยสวมเสื้อกีฬา แจ็กเก็จแทนการสวมสูท ในการเดินดูรอบ ๆภายในโรงงานและการทำงาน เป็นต้น



การสื่อสาร

โดย**เพื่อให้ข่าวสาร**ที่ผู้ส่งต้องการส่งให้กับผู้รับแปลความได้ถูกต้อง การถ่าย ทอดข่าวสาร ผู้ส่งจึงอาจส่งโดยการทำให้เป็นทั้งแบบวัจนภาษาและแบบอวัจนภาษาและการแสดงออกด้วยภาพ เช่นการแต่งตัวร่วมกัน



การสื่อสาร

จากผลการศึกษาลักษณะการสื่อสาร (อำนาจ ธีระวนิช, 2547)

ผู้จัดการจำนวน 136 คน ของจอห์น อาร์ ฮินริชส์ (**John R. Gingrich's**) ในปี 1964 พบว่าร้อยละ81ของเวลาที่ผู้จัดการใช้ไปในแต่ละวันคือการติดต่อสื่อสาร



การสื่อสาร

ส่วนงานศึกษาของ เฟรด ลูธานส์ (**Fred Luthans**) และ เจเนท เค ลาร์เซน (**Janet K. Larsen**) ในปี1986 ซึ่งศึกษาจากผู้จัดการจำนวน 120 คน พบว่าจากการติดต่อสื่อสารนั้น

- ร้อยละ75เป็นการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้ากัน
- ร้อยละ10เป็นการโทรศัพท์ และ
- ร้อยละ15 เป็นการติดต่อสื่อสารในด้านอื่นๆ



การสื่อสาร

ลาร์รี อาร์ สเมลท์เซอร์ (**Larry R. Smeltzer)** และเกล แอล ฟานน์ (**Gail L. Fann)** ทำการศึกษา ผู้จัดการระดับกลาง ในองค์การขนาดย่อมและขนาดใหญ่ ผลการศึกษาพบว่าผู้จัดการระดับกลางใช้เวลาในการติดต่อสื่อสารในแนวนอนร้อยละ 46 มากกว่าเวลาที่ใช้ไปในการติดต่อสื่อสารกับผู้จัดการระดับสูงและผู้ใต้บังคับบัญชาของตน



การสื่อสาร

แต่ในองค์การขนาดใหญ่ผู้จัดการระดับกลางได้ใช้เวลาไปในการติดต่อสื่อสารในแนวดิ่งร้อยละ 58 กล่าวคือติดต่อสื่อสารกับผู้จัดการระดับสูงร้อยละ 19 และผู้ใต้บังคับบัญชาร้อยละ 39 ดังนั้นสายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการจึงมีผลกระทบต่อการติดต่อสื่อสาร



การสื่อสาร

การศึกษาหัวหน้างานในห้องปฏิบัติการของดูปองท์ (**DuPont**) พบว่าหัวหน้างานใช้เวลา

- ร้อยละ53ไปในการประชุม
- ร้อยละ15ใช้เวลาไปในการเขียนและการอ่าน และ
- ร้อยละ9ใช้เวลาในการโทรศัพท์
- ถ้ารวมเวลาที่ใช้ในการประชุมการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน



การสื่อสาร

ผู้จัดการใช้เวลาประมาณร้อยละ 60-80 ของเวลาในการติดต่อสื่อสารไปในการจัดการ

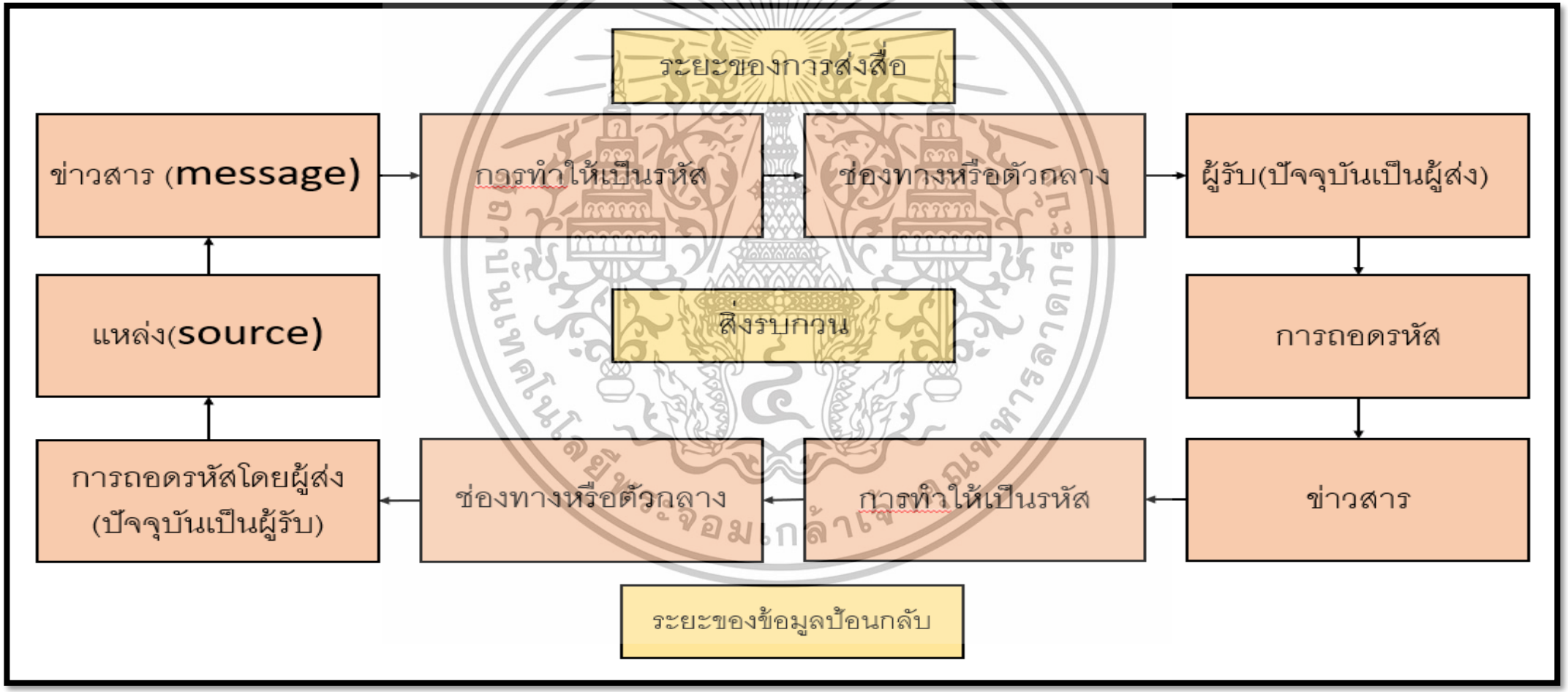
ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการใช้เวลาในการติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องที่จำเป็นที่ผู้จัดการในทุกระดับจำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อให้การทำงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน



กระบวนการของการสื่อสาร

กระบวนการของการสื่อสาร ประกอบด้วย 2 ส่วน โดยส่วนแรกเป็นระยะของการถ่ายทอด (**transmission phase**) และ ในส่วนที่ 2 คือระยะของข้อมูลป้อนกลับ (**feedback Phase**)

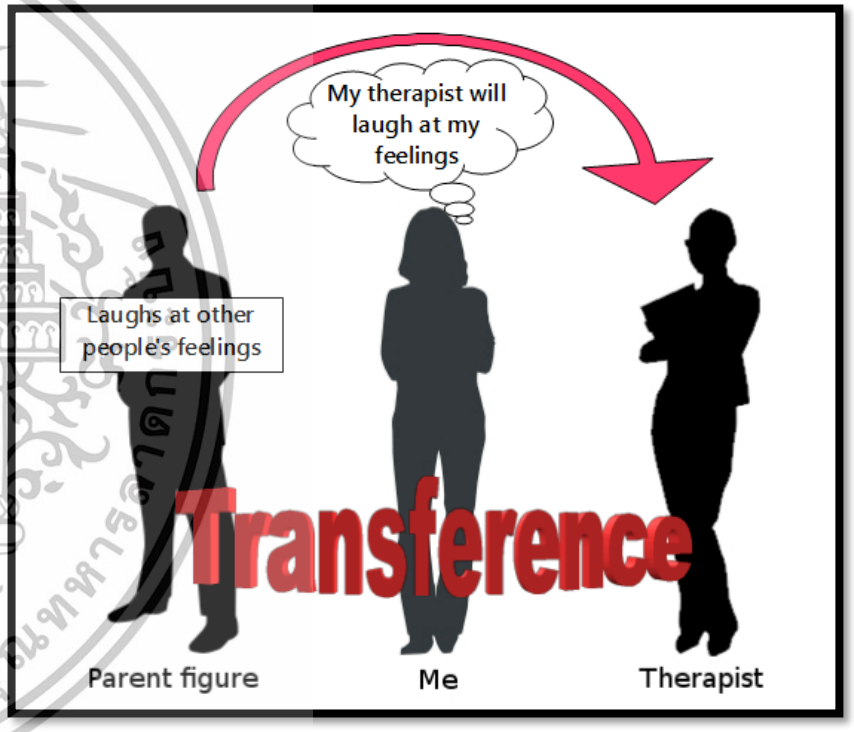
กระบวนการของการสื่อสาร



ที่มา:อำนาจ ธีระวนิช (2547)

กระบวนการของการสื่อสาร

การถ่ายทอด ส่งถ่าย ถ่ายโอน (**Transference**) ความหมาย (**Meaning**) จากคนหนึ่งซึ่งเป็นผู้ส่งสาร (**Sender**) ไปสู่อีกคนหนึ่งซึ่งเป็นผู้รับสาร (**Receiver**) เพื่อสามารถทำให้ข้อมูล (**Information**) หรือ แนวคิดต่าง ๆ (**Ideas**) นั้นได้รับการส่งต่อไปได้และความหมายของการสื่อสารมิได้ถูกจำกัดเพียงแค่การส่งถ่ายความหมายเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความเข้าใจ (**Understanding**)



กระบวนการของการสื่อสาร

นั่นคือสารที่ส่งไปนั้นจะต้องเป็นที่เข้าใจได้ของผู้รับเพราะหากคนไทยพูดภาษาไทยกับคนอังกฤษซึ่งไม่สามารถเข้าใจภาษาไทยเลยก็เท่ากับว่าการสื่อสารไม่ได้เกิดขึ้นแต่หากสามารถใช้ภาษาท่าทาง (**Body language)** ประกอบและทำให้เกิดความเข้าใจตรงตามเจตนาสามารถทำให้เป้าหมายบรรลุผลได้จึงจะนับ ได้ว่าเป็นการสื่อสาร กล่าวโดยสรุปได้ว่าการสื่อสารคือ กระบวนการ การถ่ายทอด ส่งถ่ายโอนความหมาย และความหมายของสารนั้นผู้รับสารสามารถทำความเข้าใจได้

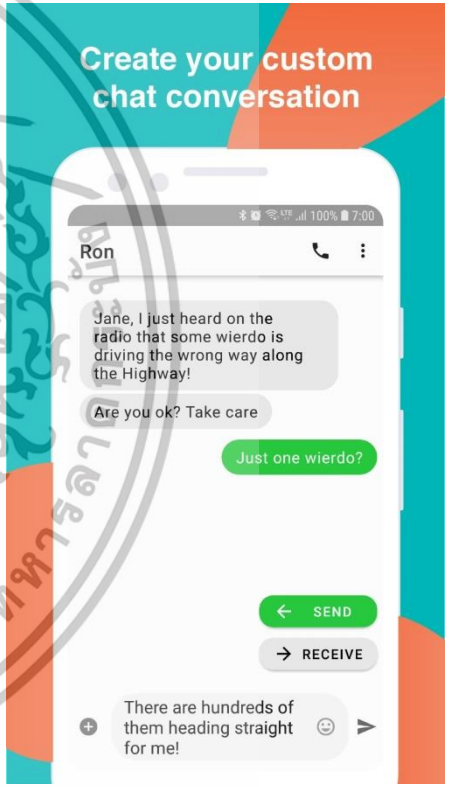
(พัชนีย์ ธระเสนา,2562)



กระบวนการของการสื่อสาร

กระบวนการการสื่อสาร ประกอบด้วยรายละเอียด 4 ส่วน (จรัสโฉม ศิริรรันต์)

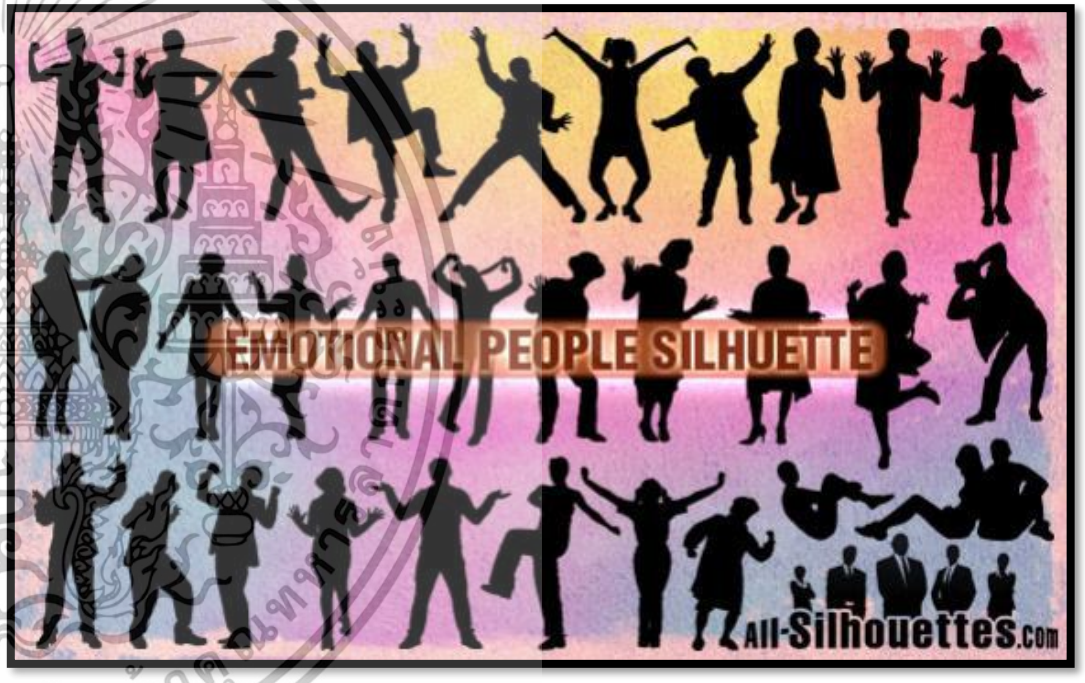
- 1.แหล่ง (**source)** หรือต้นกำเนิด (**originator)** หรือผู้ส่ง (**sender)**
- 2.ข่าวสารหรือสื่อความหมาย (**message)** คือสิ่งที่แหล่งต้องการจะถ่ายทอด โดยผู้จัดการต้องกำหนดข่าวสารที่ต้องการจะส่งให้กับบุคลากร



กระบวนการของการสื่อสาร

3.ช่องทางข่าวสาร เช่น การเลือกรูปแบบการการติดต่อสื่อสาร เช่น ในรูปวัจนภาษา(**verbal Communication)** หรือ อวัจนภาษา (**nonverbal communication)** เช่นการแสดงท่าทาง หรือการแสดงออกด้วยภาพ เช่น การแต่งตัว เป็นต้น ซึ่งผู้จัดการต้องเลือกช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมซึ่งมีอยู่หลายช่องทาง ทั้งการสนทนาจดหมายข่าวจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ประกาศและอื่น ๆ

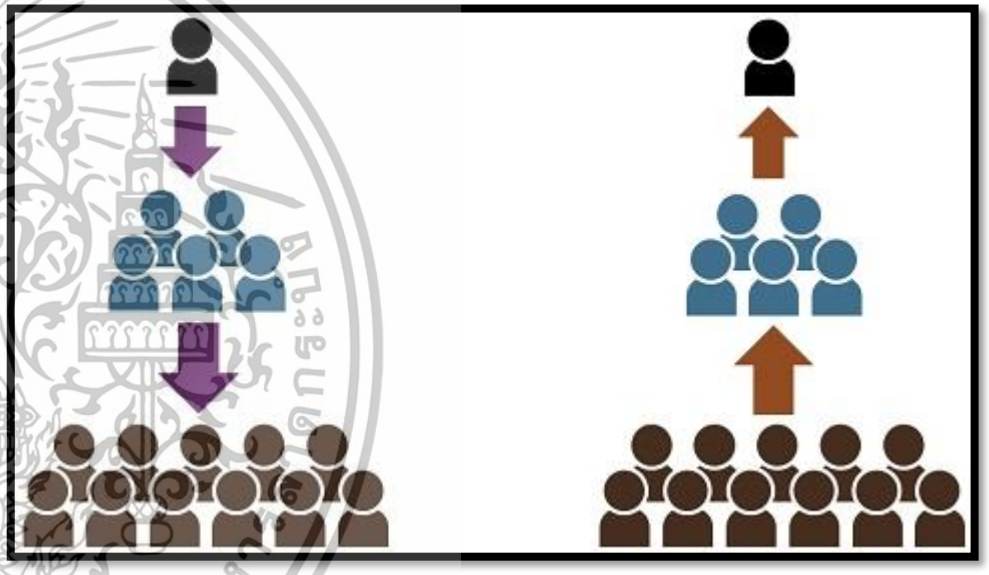
4.ผู้รับข่าวสาร (**Receiver)**



กระบวนการของการสื่อสาร

ทิศทางในการสื่อสาร (พัชนีย์ ธระเสนา,2562) มี**4** ลักษณะ

1) การสื่อสารในแนวดิ่งจากบนลงล่าง (**Downward communication**) หมายถึง เป็นการสื่อสารซึ่งส่งผ่านจากลำดับชั้นบังคับบัญชาในระดับสูงลงไปยังผู้ใต้ บังคับบัญชาในระดับต่ำกว่าภายในองค์กรซึ่งรวมถึงนโยบายในการบริหารจัดการ การสั่งงานและบันทึกข้อความที่เป็นทางการ



กระบวนการของการสื่อสาร

2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (**Upward Communication**) เป็นการสื่อสารซึ่งส่งผ่านจากผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในระดับบังคับบัญชาที่ต่ำกว่าขึ้นสู่ระดับที่สูงกว่า การสื่อสารในลักษณะนี้จะรวมถึงกล่องรับความคิดเห็น การประชุมกลุ่ม และกระบวนการในการร้องเรียน จากการศึกษาวิจัยกลุ่มหนึ่งพบว่าหากมีการสื่อสารในทิศทางนี้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจัดการจะสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนได้ดียิ่งขึ้น

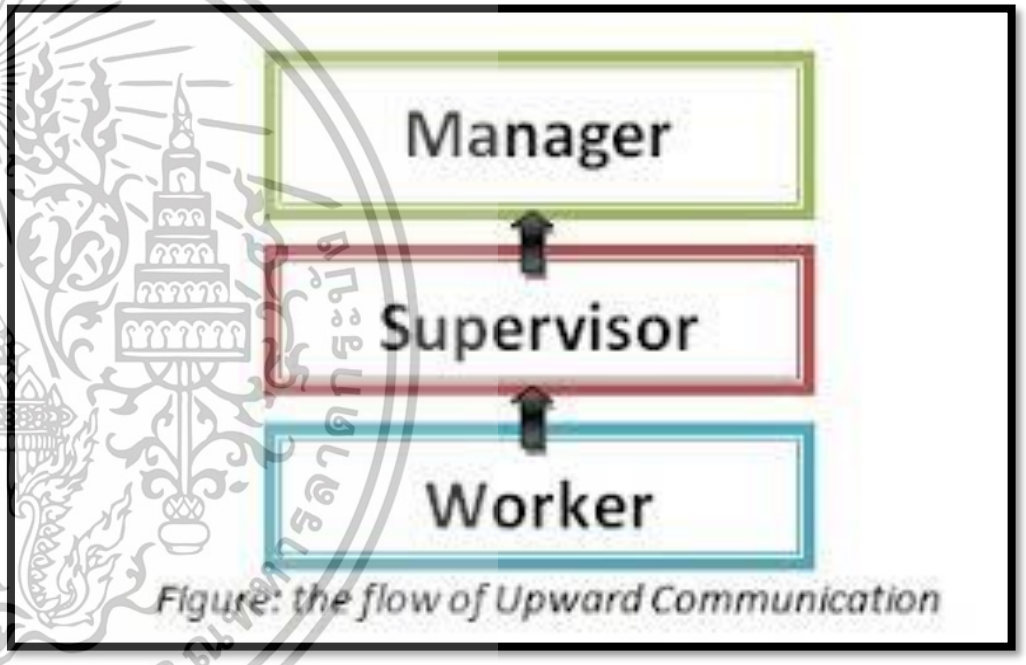
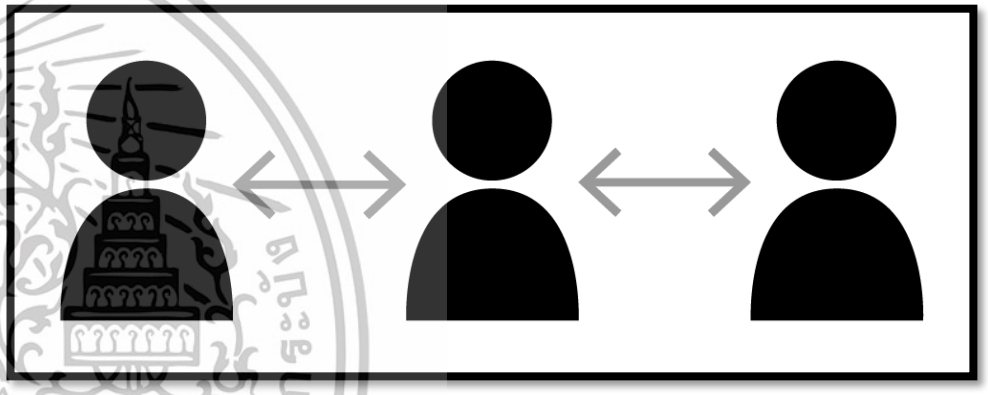


Figure: the flow of Upward Communication

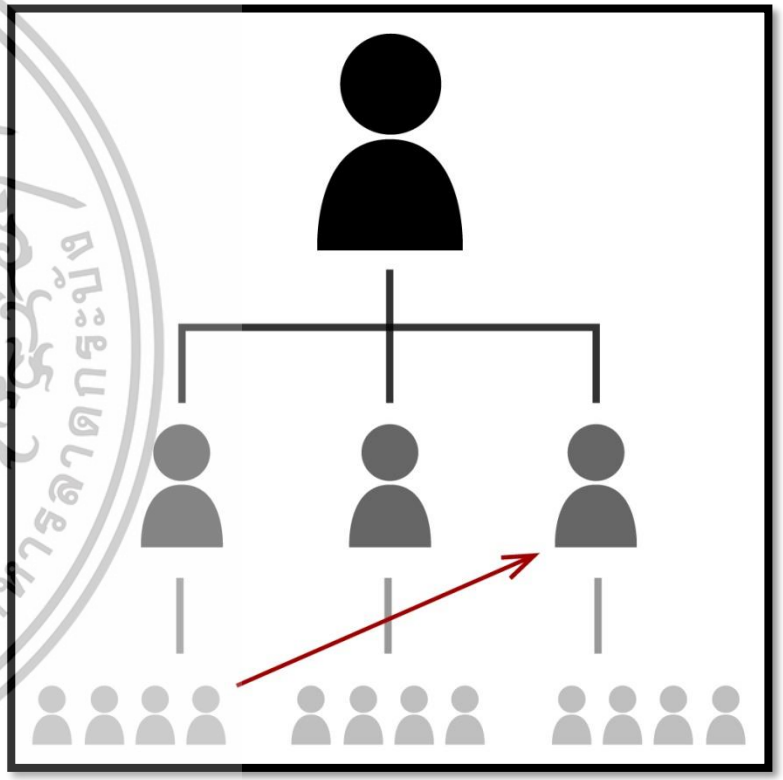
กระบวนการของการสื่อสาร

3) การสื่อสารในแนวนอน (**Horizontal Communication**) เป็นการสื่อสารซึ่งส่งข้ามหน่วยงานภายในองค์กรซึ่งมีความจำเป็นยิ่งต่อการ ประสานงาน และการหลอมรวมหน้าที่สายงานภายในองค์กรที่ต่างกันเข้าด้วยกัน เช่น การติดต่อข้ามสายงานระหว่างฝ่ายตลาดกับฝ่ายบัญชี ฝ่ายผลิต และฝ่ายขาย เป็นต้น



กระบวนการของการสื่อสาร

4) การสื่อสารแบบต่างหน่วยงานและต่างระดับภายในองค์กร (**Diagonal Communication)** แม้ว่าจะเป็นวิธีการสื่อสารที่อาจจะมีการใช้น้อยที่สุดในการสื่อสารทั้ง **4** แบบนี้ แต่ก็มีความจำเป็นในสถานการณ์ที่สมาชิกในองค์กรไม่สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพผ่านช่องทางอื่น ๆ ได้ เป็นลักษณะการสื่อสารที่ส่งตัดข้ามไปยังหน่วยงานที่ต่างกัน และในระดับที่ต่างกัน



กระบวนการของการสื่อสาร

4. ผลของการสื่อสารต่อประสิทธิภาพภายในองค์กร มีงานวิจัยหลายชิ้น ชี้ให้เห็นว่า การสื่อสารมีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานภายในองค์กร



กระบวนการของการสื่อสาร

จากงานวิจัยเรื่อง“รูปแบบการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์การ:กรณีศึกษาสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ (พนิดา เกรียงทวีทรัพย์ และ สุรมงคล นิ่มจิตต์, 2561)ศึกษารูปแบบการสื่อสารเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการสื่อสาร เช่นการใช้สื่อสังคมออนไลน์ เป็นช่องทางในการสื่อสารที่สร้างความเข้าใจ ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างบุคลากรในองค์การได้อย่างทั่วถึงอันจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กรดียิ่งขึ้น



กระบวนการของการสื่อสาร

และพบว่า รูปแบบการสื่อสาร แบบบนลงล่าง แบบล่างขึ้นบน แบบแนวไขว้ และการใช้สื่อสังคมออนไลน์มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภายใน ในระดับปานกลาง



กระบวนการของการสื่อสาร

มีตัวอย่างที่แสดงให้เห็นว่า การสื่อสารที่ดีจะช่วยลดความขัดแย้ง และ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ทำให้ทีมงานมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามมติของทีมงาน โดยการสื่อสารที่ดี สามารถแสดงออกได้



(ชลิดา ชาญวิจิตร และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์(2017))

กระบวนการของการสื่อสาร

(1) รับฟังความคิดเห็นของทีม (2)การวางแผนการทำงานร่วมกัน (3)การกำหนดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนเป็นไปตามโครงสร้างงานที่ถูกออก แบบ(4)การมอบหมายความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา และหากบุคคลากรในทีมีทักษะในการสื่อสารที่ดี จะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ



กระบวนการของการสื่อสาร

อย่างไรก็ตามในการติดต่อสื่อสารเกิดจากบุคคลไม่ใช่องค์การ/องค์กร ดังนั้นระบบการติดต่อสื่อสารในองค์การจึงสะท้อนถึงประเภทของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านพื้นฐานการศึกษาความเชื่อค่านิยมความต้องการและอารมณ์ ดังนั้นการออกแบบองค์การจึงต้องใส่ใจในประเด็นนี้เพราะการสื่อสารมีผลต่อประ สิทธิภาพในการทำงาน และในทางตรงข้ามการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิผลอาจก่อ ให้เกิดความเสียหายต่อมีผลต่อระดับของผลงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้จัด การบุคลากร ระดับการบริหาร และความพอใจของลูกค้า รวมทั้งองค์การได้



กระบวนการของการสื่อสาร

ดังนั้นผู้นำองค์กรที่ดีต้องมีทักษะและความสามารถในการสื่อสาร ภายในองค์กรเอง เพื่อนำบุคลากรและองค์กรไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ นอกจากนี้ ผู้นำองค์กรต้องมีทักษะและความสามารถในการสื่อสาร ออกไปสู่ภายนอกเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งตามกาลเทศะ เช่น การสื่อสาร กับสื่อมวลชนอาจมีรูปแบบวิธีการหนึ่ง



กระบวนการของการสื่อสาร

การสื่อสารกับกลุ่มเยาวชนก็อาจมีอีกรูปแบบวิธีการหนึ่ง การสื่อสารกับผู้นำองค์กรอื่น ๆก็อาจมีรูปแบบวิธีการที่แตกต่างไปอีกแบบหนึ่ง เป็นต้น ขณะเดียวกัน ผู้นำองค์กรต้องสามารถสื่อสารสู่สาธารณะโดยภาพรวมได้ โดยไม่เคอะเขิน ไม่ประหม่า ด้วยความมั่นใจ ด้วยความเป็นมิตร

(สัมมา คีตสิน, 2562)



บทสรุป

การประสานงาน หมายถึง การร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ในการปฏิบัติหน้าที่การงานของบุคลากรในองค์การตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการร่วมกันทำงานให้สอดคล้องกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานที่วางไว้ สำหรับองค์ประกอบของการประสานงานนั้น จะต้องประกอบด้วยคน ผู้ประสานงาน ข้อความในการสื่อสาร เวลา สถานที่ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและความมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน นอกจากนี้ การประสานงานมีความสำคัญต่อองค์การ



บทสรุป

คือ จะทำให้เป้าหมายขององค์การ หรืองานที่วางไว้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ รวมถึงทำให้เกิดการประหยัดเงิน ประหยัดเวลาในการบริหารจัดการ ตลอดจน ลดปัญหาการขัดแย้งของบุคลากรในองค์การในการปฏิบัติงานร่วมกัน ไม่เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อนหรือการขัดแย้งทางความคิด หรือการขัดแย้งในทางปฏิบัตินอกจากนี้ หลักในการประสานงานนั้น บุคลากรในองค์การจะต้องตระหนัก และพยายามปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดำเนินไปตามความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบายและแผน หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานร่วมกันจัดสรรเวลาให้มีความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงมีเทคนิคในการบริหารจัดการ



บทสรุป

องค์การที่ดี ประหยัดคน ประหยัดเวลา ประหยัดสถานที่ ประหยัดทุน ตลอดจนมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน กะทัดรัด เข้าใจง่าย ไม่กำกวมในการตีความหมาย และประสานความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่บทสรุปร่วมกัน ขจัดข้อขัดแย้งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นสำหรับปัญหาในการประสานงานที่แท้จริงมีสาเหตุมาจากคนในองค์การทั้งสิ้นโดยคนทุกคนในองค์การมีพื้นฐานที่มาแตกต่างไม่ว่าจะเป็นพื้นฐานทางครอบครัวสถานภาพทางเศรษฐกิจ ความเชื่อ วัฒนธรรม และมีพื้นฐานในการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน อีกเช่น โดยผ่านตัวกลางในการเรียนรู้ทางสังคม (**Socialization**) เช่น ครอบครัวกลุ่มเพื่อน โรงเรียนหรือสถาบันการศึกษา และสื่อมวลชน เป็นต้น



กรณีศึกษา การควบคุม การประเมิน และ การตัดสินใจ จาก Assignment

1. แนวคิดการสร้างโจทย์ **Assignment** จาก เครื่องมือ **Mind MAP**
2. การดำเนินงาน จาก **PO3Cs**

2.1. การวางแผน เช่นกำหนดส่ง แนวทางประเมิน

2.2. Organization ผู้มอบงาน(อาจารย์) และ ผู้รับโจทย์ (นักศึกษา)

2.3. Commanding การมอบหมายงาน การกำหนดแนวทางการประเมิน

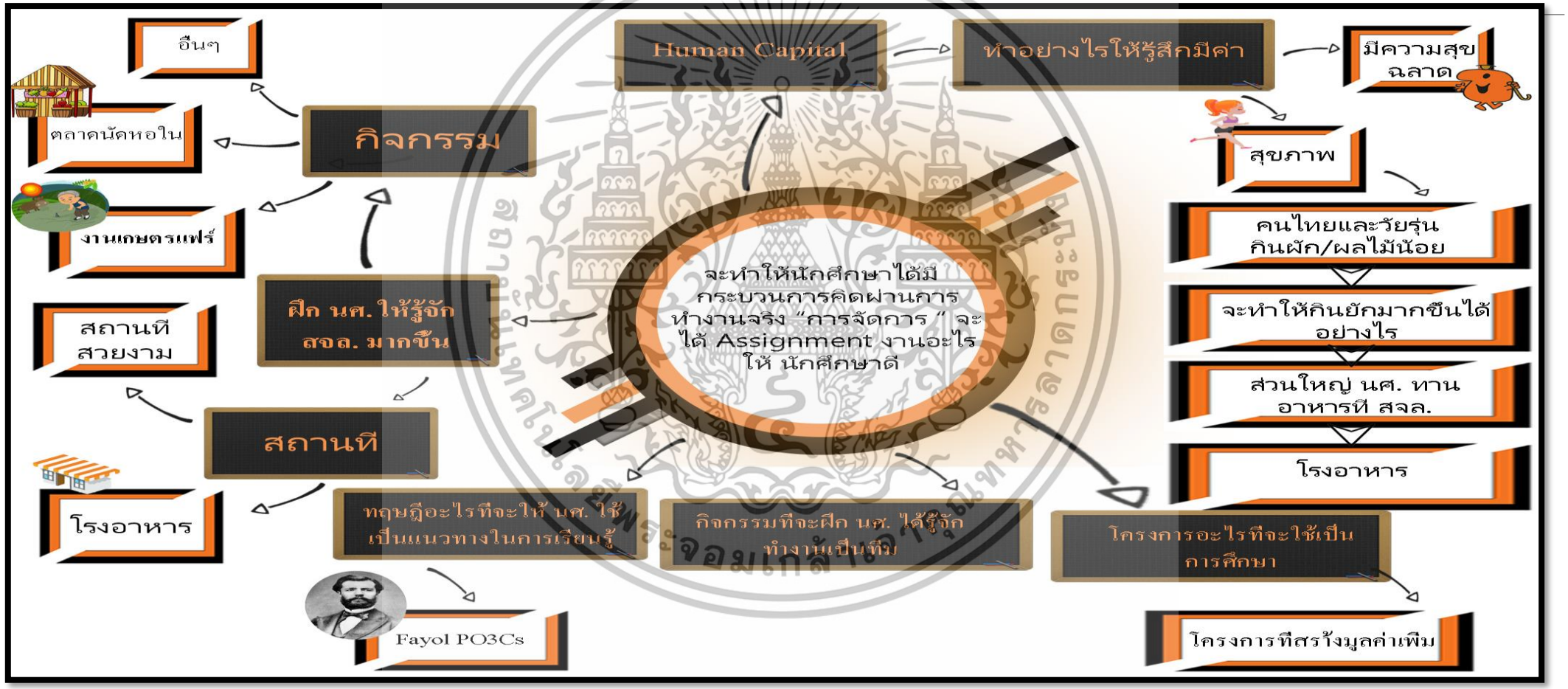
2.4. Coordinating การประสานงาน การสื่อสาร เพื่อปรึกษาหารือ

2.5. Controlling การควบคุม การประเมิน **output**

3. **Feedback** ให้นักศึกษาเข้าใจ
4. การวัดผล

กรณีศึกษา การควบคุม การประเมิน และ การตัดสินใจจาก Assignment

แนวคิดการสร้างโจทย์ Assignment จาก เครื่องมือ Mind MAP



จบSheet ครั้งที่- 12

ขอบคุณค่ะ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์
ห้อง FAM404/202/404
Email: pornsri.lau@gmail.com
Tel Line Id: 081-826-1800

30 – 31 มีนาคม 2563

PRINCIPLES OF MANAGEMENT

รหัสวิชา 14026116

Sheet -13- การควบคุม การประเมิน การตัดสินใจ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ห้อง FAM404/202/404

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel Line Id: 081-826-1800

6 – 7 เมษายน 2563

การควบคุม การประเมิน การตัดสินใจ

1. ความหมายของ “การควบคุม”
2. วัตถุประสงค์ของการควบคุมงาน
3. การประเมิน: กระบวนการควบคุมและระดับการ **(Process control)** ด้วยการกำหนดมาตราฐาน
4. การตัดสินใจ
5. ประโยชน์ของการควบคุมต่อองค์กร ใช้แนวทางการควบคุม เป็นเกณฑ์การตัดสินใจทางการบริหาร

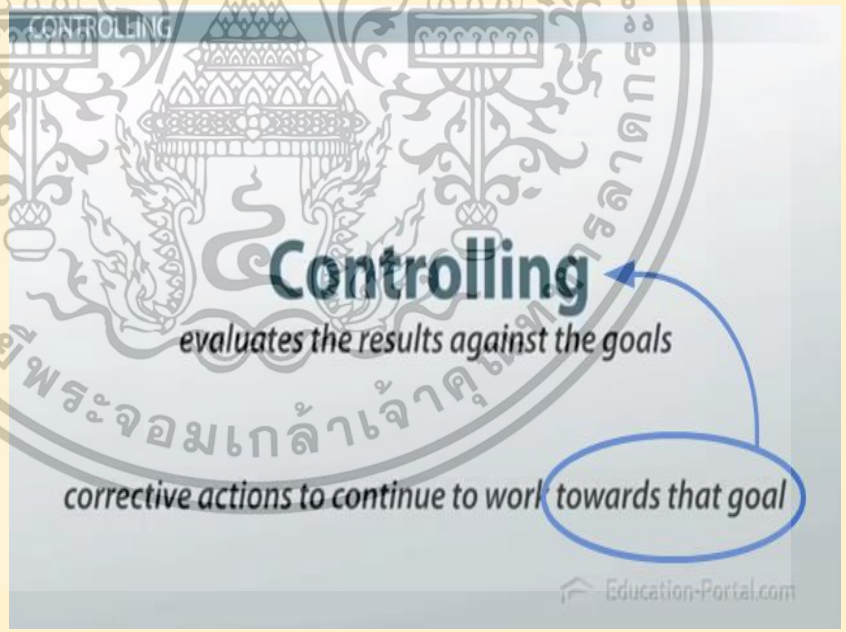
ความหมายของ “การควบคุม”

“การควบคุม” หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดเอาไว้หรือไม่ สอดคล้องไปตามแผน คำสั่ง และหลักการที่วางไว้หรือไม่ และการปฏิบัติงานนั้นมีมาตรฐานในการทำงานหรือไม่ รวมทั้งเพื่อให้งานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด



ความหมายของการจัดการ การควบคุม(Controlling)

การควบคุม(**Controlling**) เป็นการติดตาม(**Monitoring**)และประเมินผลงาน(**Evaluation**)ว่าเป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้และบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือไม่



ความหมายของการจัดการ

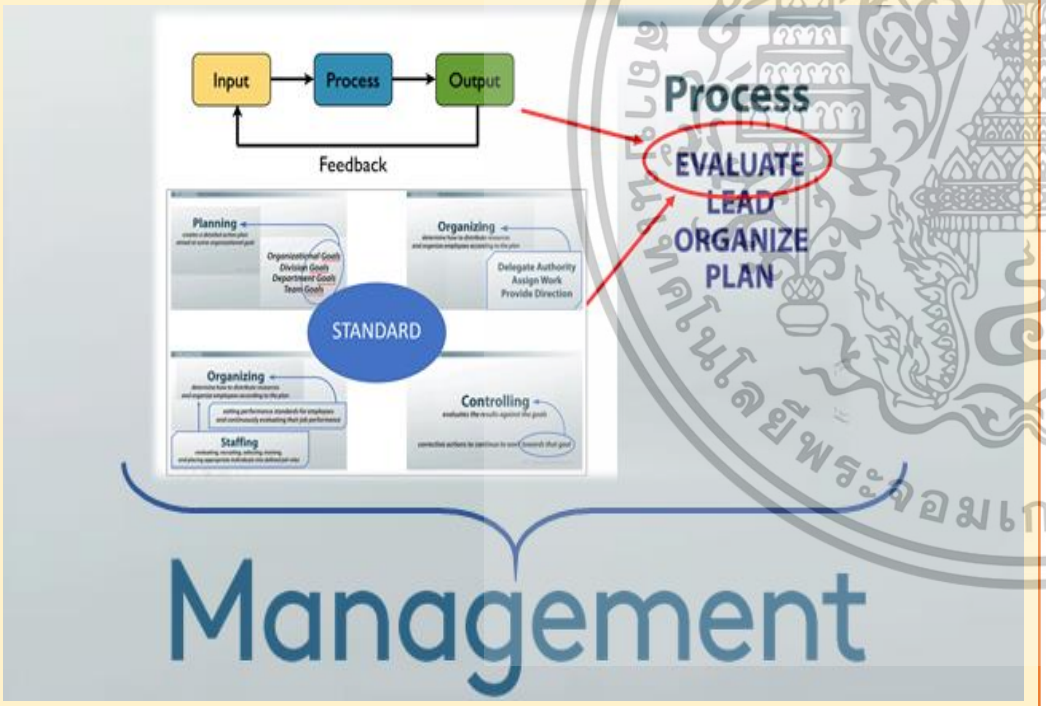
การควบคุม(Controlling)

การควบคุม ใน **VDO** จะเป็นกระบวนการตรวจสอบ หรือติดตามผลและประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงาน เพื่อรักษาให้องค์กรดาเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุ ประสงค์หลักขององค์กร ในเวลาที่กาหนดไว้ องค์กรหรือธุรกิจที่ประสบความล้มเหลวอาจเกิดจากการขาดการควบคุม หรือมีการควบคุมที่ไร้ประสิทธิภาพ และหลายแห่งเกิดจากความไม่ใส่ใจในเรื่องของการควบคุม ละเลยเพิกเฉย หรือในทางกลับกันคือมีการควบคุมมากจนเกิดความผิดพลาดขององค์กรเอง การควบคุมจึงเป็นหน้าที่หลักทางการบริหารที่มีความสาคัญ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการทางการบริหาร

ความหมายของการจัดการ

การควบคุม(Controlling)

การควบคุม(Controlling) เป็นการติดตาม(Monitoring)และประเมินผลงาน (Evaluation)ว่าเป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้และบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือไม่



การควบคุมในVDOเป็นการตรวจตราและตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน จะใช้คำว่า Evaluate หรือการประเมิน เปรียบเทียบกับเป้าหมายและดำเนินการปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่า จะบรรลุผลลัพธ์ตามต้องการ โดยให้วิเคราะห์ ทั้งการเชื่อมโยงตั้งแต่ Input Process Output และ Feedback แสดถึงข้อมูลย้อนกลับ

ความหมายของการจัดการ

การควบคุม(Controlling)

ผลการดำเนินงานในฐานะที่เป็นพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต อีกด้วย **(John R. Schermerhorn, (2012))** เนื่องจาก”การจัดการ” มีเป้าหมายส่วนหนึ่งคือการทำงานให้มีประสิทธภาพมากขึ้น ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ดังนั้น จึงต้องวิเคราะห์ ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า **Input** ที่นำมาใช้ในการ”กระบวนการการจัดการ**Process**”นั้นๆ รวมไปถึงการวิเคราะห์ **Output** หรือผลที่ได้รับ รวมทั้งผลการประเมินย้อนกลับ **Feedback**นั้นด้วย

ความหมายของการจัดการ
การควบคุม(Controlling)

นอกจากนี้การควบคุมยังเป็นกระบวนการรวบรวม และกล่าวถึงบทบาทสำคัญของการควบคุม อยู่ที่คำ 4 คำ ได้แก่ (1)มาตรฐาน **(Standard)** (2)การวัดผล **(Measurement)** (3)การเปรียบเทียบ **(Comparison)** และ (4)การปฏิบัติ **(Take Action)**

วัตถุประสงค์ของการควบคุมงาน

การควบคุม การควบคุมมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบวิธีการทำงานของพนักงานให้สามารถรักษาคุณภาพของ ผลผลิตให้ได้มาตรฐาน เพื่อให้ทราบว่าวิธีปฏิบัติงาน ดำเนินไปตามหลักการที่ดีหรือไม่



วัตถุประสงค์ของการควบคุมงาน

เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน และยังสามารถใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย เพื่อติดตามผลงานและให้คำแนะนำเมื่อมีอุปสรรค รวมทั้งเพื่อให้ทราบว่ามีอุปสรรคในการปฏิบัติหรือไม่ อีกทั้งทำให้ สามารถ ใช้ข้อมูลการประเมินเพื่อ เป็นแนวทางในการบำรุงขวัญและให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน



วัตถุประสงค์ของการควบคุมงาน

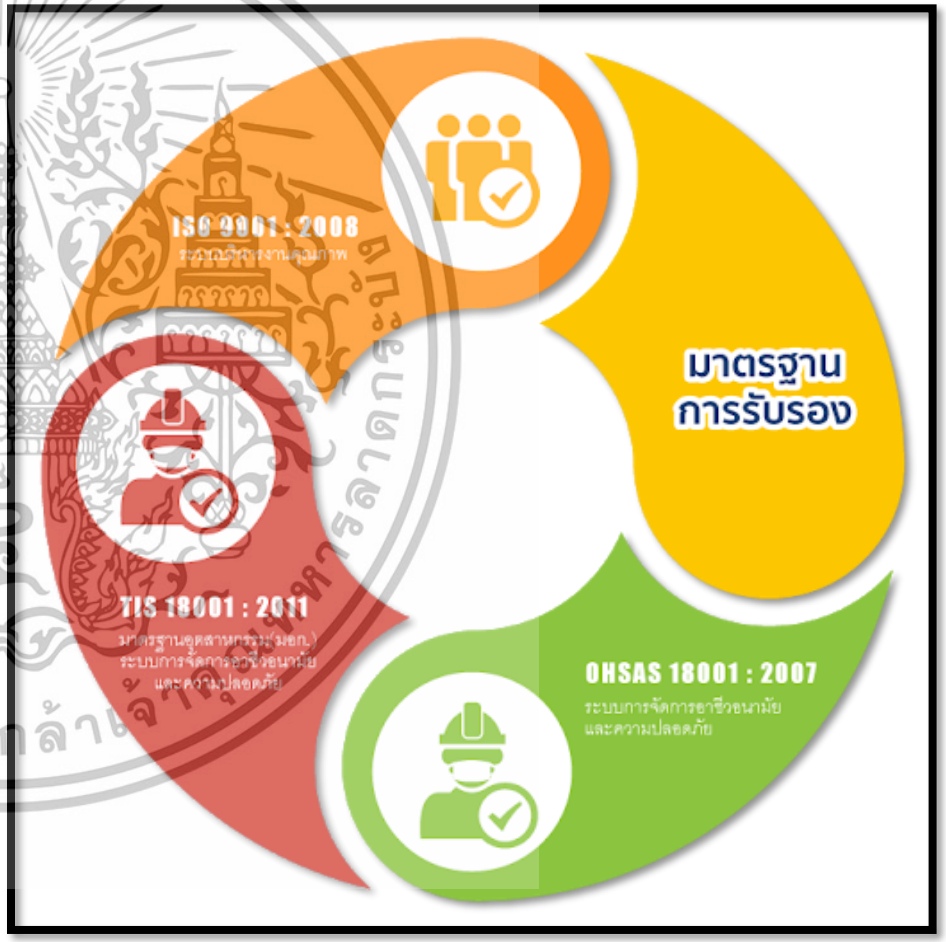
การควบคุม สามารถ ดำเนินกับคคลากรเดี่ยว และเป็นกลุ่ม เช่น การสร้างค่านิยมการทำงานเป็นทีม ออกแบบการทำให้พนักงานมีค่านิยมเดียวกัน สู่เป้าหมายเดียวกัน เช่น การสร้างวัฒฯธรรมองค์การ สร้าง การจูงใจ การทำงานเป็นทีม



การประเมิน: กระบวนการควบคุมและระดับการ (Process control) ด้วยการกำหนดมาตราฐาน

กระบวนการควบคุมเริ่มตั้งแต่การกำหนดขอบเขตและสิ่งที่ต้องการควบคุม การกำหนดมาตรฐาน เป้าหมาย การวัดผลการเปรียบเทียบผลกับมาตรฐาน เป้าหมาย และหากผลที่ได้รับไม่เป็นไปตามที่กำหนดจึงต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไข จากนั้นจึงจัดเก็บข้อมูล เพื่อนำไปประกอบการพิจารณาในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการควบคุมในขั้นตอนต่าง ๆ ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจด้านต่างๆ ต่อไป

((สาคร สุขศรีวงศ์ (2552))



การประเมิน: กระบวนการควบคุมและระดับการ (Process control) ด้วยการกำหนดมาตราฐาน

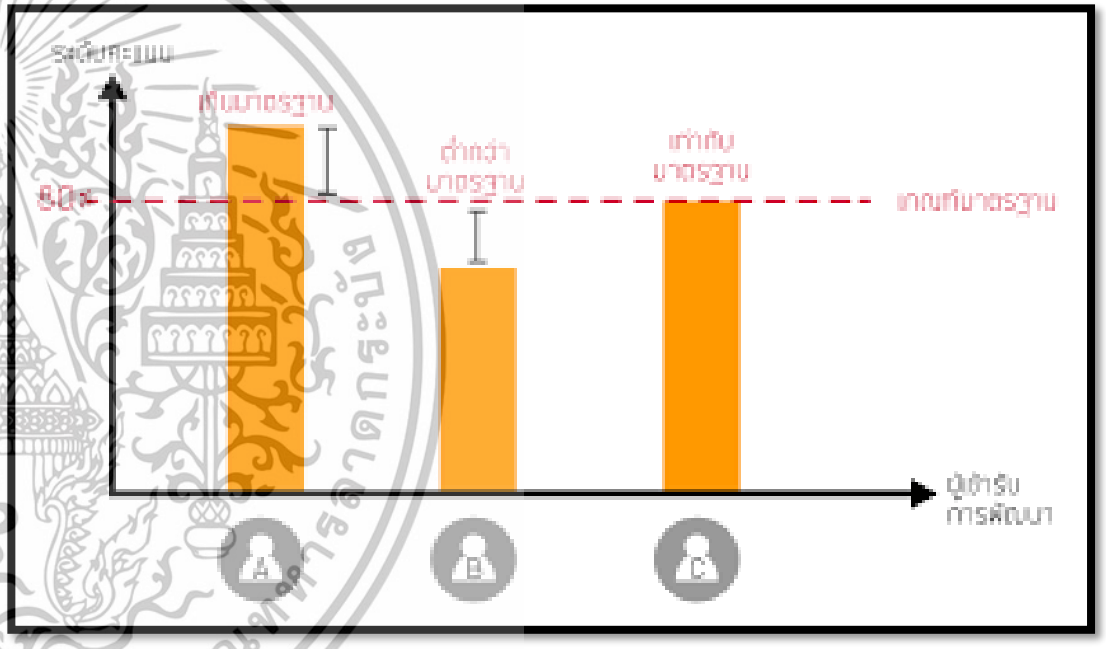
1. **การกำหนดขอบเขต และ สิ่งที่ต้องการควบคุม** โดยพิจารณาวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผน ซึ่งในส่วนการวางแผนนี้ จะมีการกำหนด มาตรฐาน เพื่อการประเมินไว้ด้วย
2. **การกำหนดมาตรฐานงาน** เพื่อใช้ในการวัดผล หรือ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย
3. **การวัดผลงาน** โดยกำหนดวิธีการวัดผลงานตามมาตรฐานและกำหนดการวัดผลงานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ หรือเปรียบเทียบกับกิจกรรมที่กำหนดไว้ตามแผนงาน



การประเมิน: กระบวนการควบคุมและระดับการ (Process control) ด้วยการกำหนดมาตราฐาน

การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือการประเมินผลงาน โดยนำผลงานจากที่วัดเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อวิเคราะห์ว่าผลงานที่ได้ว่า

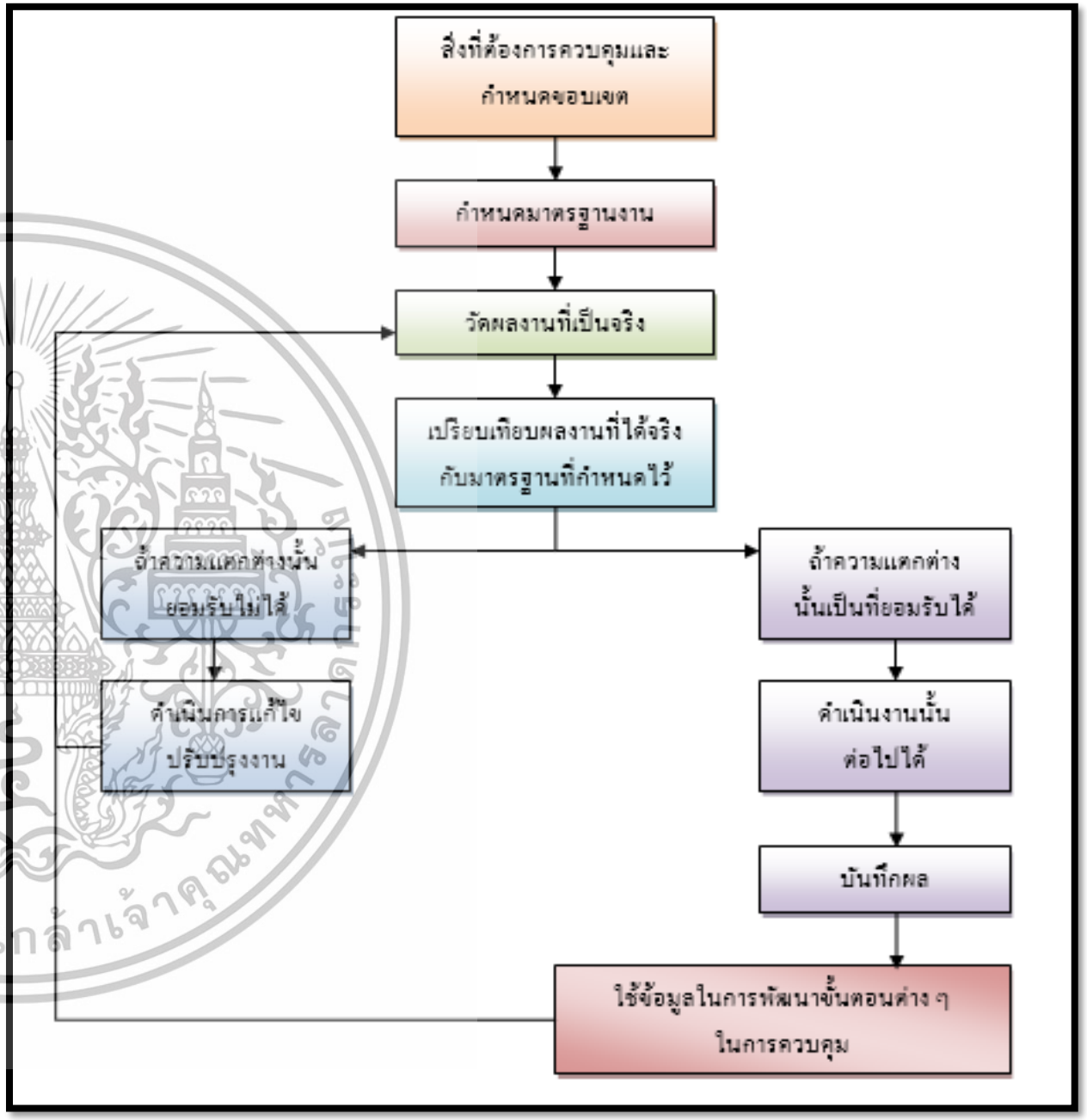
- เท่ากับมาตรฐาน
- สูงกว่ามาตรฐาน ((เพื่อให้รางวัลเป็นแรงจูงใจ หรือ เป็นตัวอย่างเพื่อใช้เป็นแนวทาง ถอดบทเรียน (**Knowledge Management**) ฝึกอบรมผู้อื่นต่อไป
- ต่ำกว่ามาตรฐาน (หาทางแก้ไขปรับปรุง)



การประเมิน: กระบวนการควบคุมและระดับการ (Process control) ด้วยการกำหนดมาตราฐาน

การดำเนินการแก้ไข หากผลงานต่ำกว่ามาตรฐานต้องหาแนวทางการแก้ไข โดยการพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้งานดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุกระบวนกาควบคุม สรุปได้ ดังภาพ

การประเมิน: กระบวนการควบคุมและระดับการ (Process control) ด้วยการกำหนดมาตราฐาน



การประเมิน: กระบวนการควบคุมและระดับการ (Process control) ด้วยการกำหนดมาตราฐาน

การควบคุม มี 4 ประเภท (กอบชัย ถิตานนท์, (2563) ได้แก่ (1) การควบคุมคุณภาพของงาน (2) การควบคุมปริมาณของงาน (3) การควบคุมด้านเวลา และ (4) การควบคุมค่าใช้จ่าย

การประเมิน: กระบวนการควบคุมและระดับการ (Process control) ด้วยการกำหนดมาตราฐาน

มาตรฐานการควบคุมงาน มี **2** ประเภท (กอบชัย ถิตานนท์, **(2563)** ได้แก่

1.มาตรฐานในเชิงคุณภาพ พิจารณาจากความยุ่งยากซับซ้อน ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ ผลกระทบของงาน เช่น มีความสามารถการดูแลลูกน้อง ความสามรถในการตัดสินใจ เป็นต้น

2.มาตรฐานในเชิงปริมาณ กำหนดพิจารณาจาก การวัดผลงานที่ทำได้จริง จากสถิติตัวเลขของงานที่ทำ สามารถนับจำนวนชิ้นงานออกมาได้วัดจำนวนหน่วยที่ผลิตได้ จำนวนวันที่ขาดงาน จำนวนรายได้ที่เกิดขึ้น เช่นผลิตได้ 8 หน่วยต่อวัน เป็นต้น

การประเมิน: กระบวนการควบคุมและระดับการ (Process control) ด้วยการกำหนดมาตราฐาน

ประเภทของมาตรฐาน

1.มาตรฐานการผลิต (Output standard) : วัดด้วย ปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน เวลาที่ใช้ผลิต และอัตราส่วนของ ของเสียหรือความผิดพลาก (error rate)

2.มาตรฐานปัจจัยที่ใช้ในการผลิต (Input standard) : วัดด้วย ความพยายามที่ให้กับงาน ผลผลิตที่เกิดขึ้นจริง ความยุ่งยาก หรือค่าใช้จ่าย เช่น การวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร การวัดระดับความ สามารถปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ การเข้าทำงานสม่ำเสมอ และ ตรงเวลา

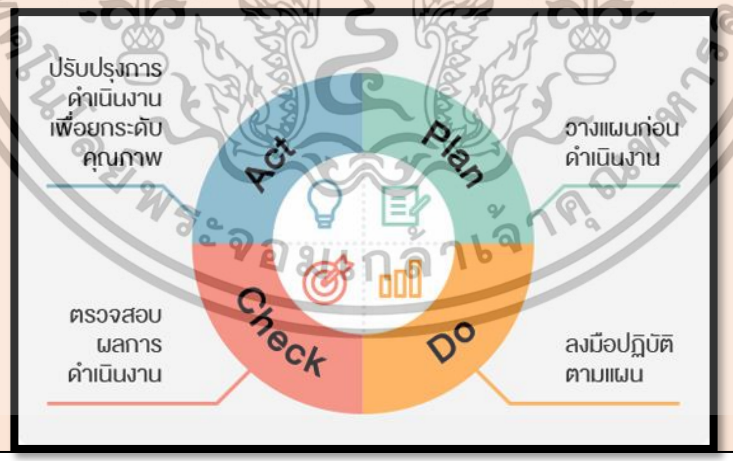


การประเมิน: กระบวนการควบคุมและระดับการ (Process control) ด้วยการกำหนดมาตราฐาน

การควบคุม กับเทคโนโลยี: การใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการควบคุมทำให้ทำงานได้ง่ายขึ้น

และ ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ เช่น

ก่อนการดำเนินงาน: การควบคุมเพื่อให้แน่ใจว่าทิศทางในการดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้อง เป็นการควบคุมก่อนนำปัจจัยการผลิตเข้าสู่กระบวนการผลิต เช่น มีเครื่อง Digital มีเครื่องมือวัดน้ำหนักก่อนpack เพื่อให้ทุกถุงได้น้ำหนักสินค้าตามมาตราฐาน สะดวกในการกำหนดราคาจำหน่าย/ถุง เป็นต้น



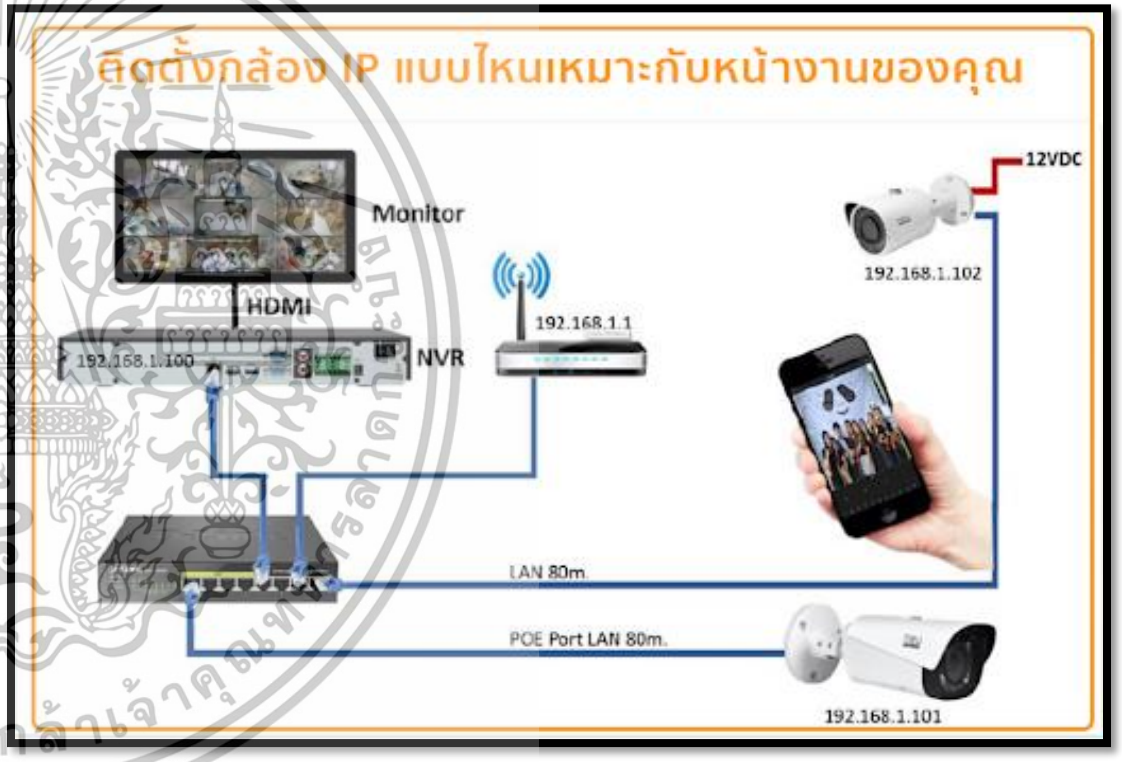
การประเมิน: กระบวนการควบคุมและระดับการ (Process control) ด้วยการกำหนดมาตราฐาน

ระหว่างการดำเนินงาน: ในธุรกิจบริการ เช่นโรงแรม ร้านอาหาร ปัจจัยการผลิตที่สำคัญคือ “บุคลากร” จึงต้องคัดเลือก ฝึกฝน ทดสอบพนักงานก่อนเริ่มปฏิบัติหน้าที่ ใช้เทคโนโลยีในการ**scan** เวลาเข้า-ออก การปฏิบัติงาน และใช้เทคโนโลยี ในการบันทึกเวลาเร็ว ต่อการปูเตียง/เตียง จำนวนเตียงที่ปูได้ต่อวัน เมื่อเทียบกับ พนักงานแต่ละคน แต่ละวัน แต่ละช่วงเวลา



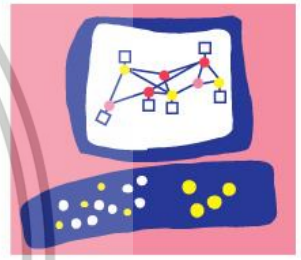
การประเมิน: กระบวนการควบคุมและระดับการ (Process control) ด้วยการกำหนดมาตราฐาน

ระหว่างการดำเนินการหอพัก-ธุรกิจบริการ: สามารถใช้กล้องวงจรปิดที่ติดตั้ง เพื่อป้องกันและบันทึกเหตุการณ์ร้ายต่างๆ และตรวจจับพฤติกรรมต่างๆ ที่ก่อให้เกิดเหตุการณ์ร้ายที่ไม่คาดคิด



การประเมิน: กระบวนการควบคุมและระดับการ (Process control) ด้วยการกำหนดมาตราฐาน

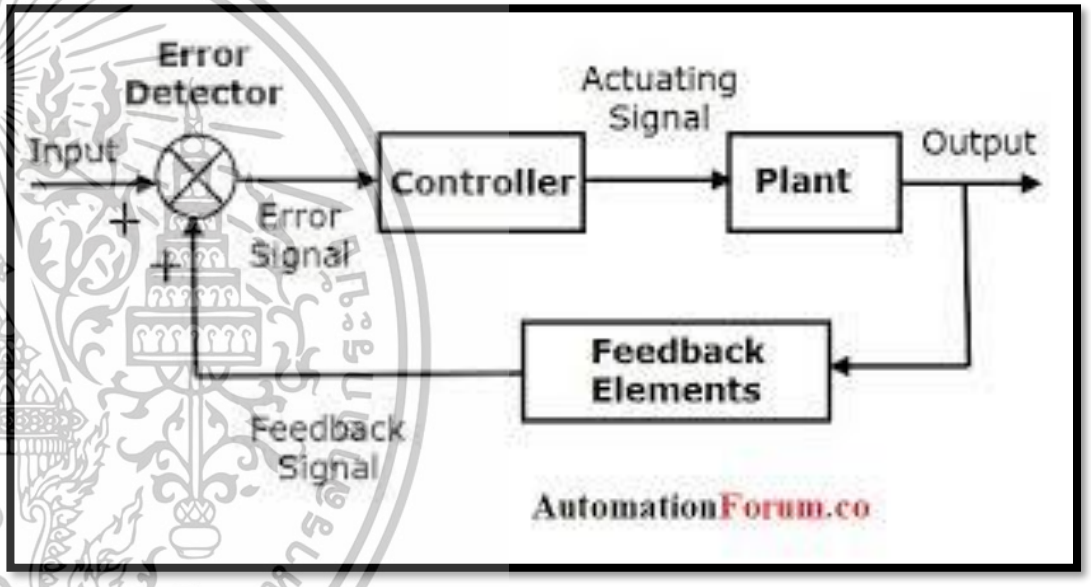
ระหว่าง-หลังการดำเนินงาน: ใช้เทคโนโลยี การควบคุม มาตรฐานเวลา คุณภาพผลผลิต ที่ใช้ในขณะดำเนินงานอยู่เพื่อให้กิจกรรมทุกอย่างเป็นไปตามแผนงาน ที่กำหนด และแก้ไขก่อนที่การเสียหายจะเกิดขึ้น โดยกำหนดจุด **Check Point** เป็นระยะ ๆ เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดได้อย่างทันที เช่น โรงงานจำเป็นต้องมีมาตรวัดตรวจสอบ ความดัน อุณหภูมิ ปริมาณเชื้อเพลิง คุณภาพหลังการผลิต เช่นขนาดขนาดของสับประรดแต่ละชิ้นก่อนการบรรจุกระป๋อง เป็นต้น



Check Point®
SOFTWARE TECHNOLOGIES LTD.

การประเมิน: กระบวนการควบคุมและระดับการ (Process control) ด้วยการกำหนดมาตราฐาน

- การควบคุมหลังดำเนินงาน (**Feedback Control**) เช่น
  - ควบคุมเมื่อทำงานเสร็จเรียบร้อยแล้วโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลพร้อมทั้งดำเนินการวิเคราะห์ว่าการดำเนินงานที่เสร็จสิ้นนั้นถูกต้องเพียงใด
  - จัดทำรายงานผล ประเมินผล ควบคุมคุณภาพไม่ให้สินค้าด้อยคุณภาพออกสู่ตลาด หรือประเมินความพึงพอใจจากการใช้บริการ ได้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานพิจารณาแก้ไขต่อไป



การประเมิน: กระบวนการควบคุมและระดับการ (Process control) ด้วยการกำหนดมาตราฐาน

การควบคุมที่มีประสิทธิผล: มีความถูกต้อง(ระบบเชื่อถือได้ ให้ข้อมูลถูกต้อง), ทันเวลา (ให้ข้อมูลเหมาะสมกับเวลา), ประหยัด (ลดของเสีย), ยืดหยุ่น (ปรับให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงและโอกาส), ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ไม่ต้องมีพฤติกรรมกลลวง : ทำดีเวลาอยู่ต่อหน้า) ลดพฤติกรรมเข้มงวด(ยืดหยุ่น ไม่เถรตรง ต่อต้านการควบคุม เอาใจใส่ในงานมากขึ้น) เป็นต้น

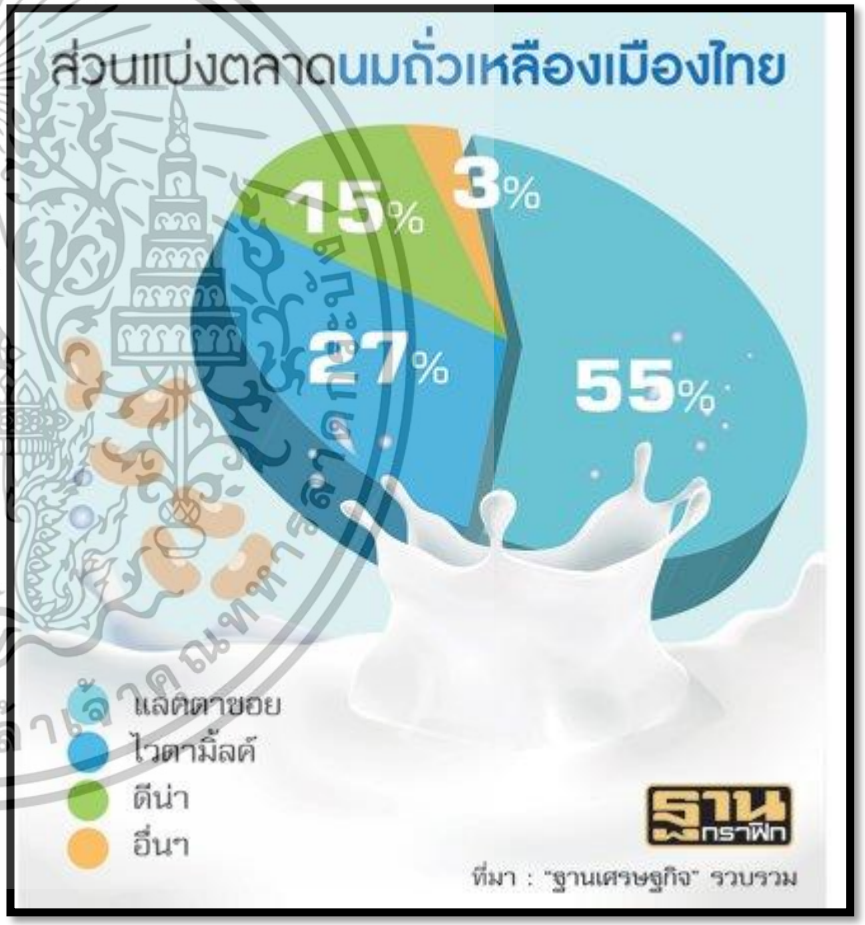


ประโยชน์ของการควบคุมต่อองค์กร ใช้แนวทางการควบคุมเป็นเกณฑ์การตัดสินใจทางการบริหาร

1. ใช้ข้อมูลจาก เกรฑ์การประเมิน ด้วยค่ามาตราฐาน เป็นแนวทางการตัดสินใจ เป็นเกณฑ์การบริหารจัดการ
2. เป็นเครื่องชี้วัดความก้าวหน้าขององค์กร
3. ทำให้องค์กรมีเกณฑ์มาตรฐานในการวัดค่างาน
4. ทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับ ในการให้คุณให้โทษ แก่ผู้ปฏิบัติงาน
5. รู้ว่างานที่ทำ เป็นไปตามแผนงานหรือโครงการหรือนโยบายที่กำหนดเอาไว้หรือไม่ ทำให้รู้ความก้าวหน้าของงานที่ทำ ทำให้รู้ว่าวิธีการที่ใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ เป็นวิธีการที่ถูกต้องหรือไม่ และทำให้รู้ว่างานที่ทำมีอุปสรรคอะไร และ จะต้องแก้ไขอย่างไร
6. ผู้บริหารรู้ว่า จะพัฒนางาน ของพนักงานที่ถูกประเมินอย่างไร?
7. ทำให้งานต่าง ๆของแต่ละคน แต่ละหน่วย รวมถึงงานตามแผนระยะสั้น และระยะยาวขององค์กรมีความสอดคล้องกัน เช่น นำผลการประเมินในปีก่อนมาเป็นแนวทางในการ

ประโยชน์ของการควบคุมต่อองค์กร ใช้แนวทางการควบคุมเป็นเกณฑ์การตัดสินใจทางการบริหาร

- กำหนด เป้าหมายการทำงาน ในปีต่อไป เช่น
- การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด 5 %
- การลดต้นทุน 10 %
- ต้องตอบคำถามให้ลูกค้าทราบ ภายใน 24 ชั่วโมง
- ต้องผลิตสินค้าให้ได้ปีละ 30,000 ชิ้น



ประโยชน์ของการควบคุมต่อองค์กร ใช้แนวทางการควบคุมเป็นเกณฑ์การตัดสินใจทางการบริหาร

พนักงานรู้ว่าต้องพัฒนาตนเองอย่างไร? เป็นการบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้บังคับบัญชาให้ข้อมูลที่แท้จริง และนำข้อมูลนั้น มาเป็นแนวทางในการพัฒนา เช่น

- เปรียบเทียบกับผลงานในอดีตของตัวเอง
- เปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือมาตรฐานในอุตสาหกรรมเดียวกัน



ประโยชน์ของการควบคุมต่อองค์กร ใช้แนวทางการควบคุมเป็นเกณฑ์การตัดสินใจทางการบริหาร

ทำให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จสมบูรณ์ มีประสิทธิภาพด้วยค่าใช้จ่ายที่ต่ำสุด ตลอดจน การลดอุบัติเหตุให้น้อยลง



ประโยชน์ของการควบคุมต่อองค์กร ใช้แนวทางการควบคุมเป็นเกณฑ์การตัดสินใจทางการบริหาร

<u>สรุป</u> : การควบคุม ทำได้เมื่อมีการกำหนดมาตราฐาน_ และ จะทำงานได้ดีขึ้น เมื่อใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการดำเนินงาน เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ เช่นใช้ข้อมูลป้องกันก่อนที่จะเกิดปัญหา ปรับปรุงแก้ไข แนวทางการดำเนินงานทางด้านการบริหาร เมื่อพบความแตกต่างระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐาน

จบSheet ครั้งที่-13



ขอบคุณค่ะ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ห้อง FAM404/202/404

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel Line Id: 081-826-1800

6 – 7 เมษายน 2563

PRINCIPLES OF MANAGEMENT

รหัสวิชา 14026116

Sheet ครั้งที่ -14-การควบคุม การประเมิน การตัดสินใจ-2

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ห้อง FAM404/202/404

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel Line Id: 081-826-1800

13 – 14 เมษายน 2563

ตอนที่-9
การตัดสินใจ และ ตัวอย่างของการจัดการ

หลังจากที่ได้ทราบถึงองค์ประกอบการจัดการ ด้านต่าง ๆแล้ว ซึ่งมี การควบคุม และ การประเมิน เป็นหนึ่งในตัวแปรการจัดการที่ได้กล่าวถึงแล้ว ในส่วนต่อไปแป็น เรื่องการตัดสินใจ ว่า ในการตัดสินใจ ต้องมีแนวทางในการตัดสินใจอย่างไร? เช่นต้อง มี ข้อมูลข่าวสาร เพื่อการตัดสินใจ อย่างไร เป็นต้น



ตอนที่-9
การตัดสินใจ และ ตัวอย่างของการจัดการ

การตัดสินใจ เป็นหนึ่งในทักษะสำคัญที่ของ”การจัดการ” ซึ่งต้องพัฒนาฝึกฝนให้ถูกต้องและแม่นยำ เพราะมนุษย์ต้องทำการตัดสินใจอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ตั้งแต่เรื่องเล็กที่สุดเช่น การตัดสินใจว่าจะรับประทานอะไร? จนถึงเรื่องใหญ่ที่สุด เช่น การบริหารองค์กร หรือบริหารประเทศ



ตอนที่-9
การตัดสินใจ และ ตัวอย่างของการจัดการ

"กระบวนการการตัดสินใจ" ต้องเริ่มจาก(1) การหาข้อมูลและความรู้เพื่อที่จะเห็นทางเลือก **(2)**คิดวิเคราะห์ทางเลือก โดยมี เป้าหมาย เป็นตัวตั้ง (3) การตัดสินใจ สำหรับส่วนของการทำงานเป็นทีม ควรมี **objective function** ที่ตรงกันระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับชุมชนหรือสังคม และชุมชนกับชุมชน นอกจากนี้ ภูมิหลัง รวมทั้ง ข้อจำกัดในชีวิตแต่ละคน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์,**2562**)



ตอนที่-9
การตัดสินใจ และ ตัวอย่างของการจัดการ

แนวคิดของเฮอร์เบิร์ต เอ. ไซมอน: เฮอร์เบิร์ต เอ. ไซมอน (ค.ศ.1916-2001) เป็นนักเศรษฐศาสตร์ชาวอเมริกันซึ่งเป็นที่รู้จักจากแนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ในการตัดสินใจ และหลักการจัดองค์การ ดังนี้

2.1.หน้าที่ในการตัดสินใจ ไซมอนมองว่าการตัดสินใจคือสิ่งสำคัญยิ่งในการบริหารองค์การ โดยเห็นว่า ความสำเร็จของการบริหารขึ้นอยู่กับการตัดสินใจที่ดี และการตัดสินใจที่ดีย่อมนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ หากการตัดสินใจพลาดก็อาจจะทำให้การบริหารงานภายในองค์การนั้นล้มเหลวได้ในที่สุด ไซมอนอธิบายว่า กระบวนการตัดสินใจ (Decision making Process) คือการกำหนดขั้นตอนในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์การอย่างมีหลักเกณฑ์ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ไซมอนได้แบ่งระยะของการตัดสินใจเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

ตอนที่-9
การตัดสินใจ และ ตัวอย่างของการจัดการ

- 1.กิจกรรมการหาข้อมูล **(Intelligence)** คือการหาโอกาสเพื่อการตัดสินใจ การหาเหตุผลของปัญหา
- 2.กิจกรรมการออกแบบ **(Design)** คือการระบุ พัฒนา และวิเคราะห์แนวทางการกระทำที่เป็นไปได้ เป็นขั้นตอนการสร้างและวิเคราะห์ทางเลือกในการตัดสินใจ โดยทางเลือกที่สร้างขึ้นต้องเป็นทางเลือกที่เป็นไปได้ในการแก้ปัญหาให้ได้ประโยชน์สูงสุด



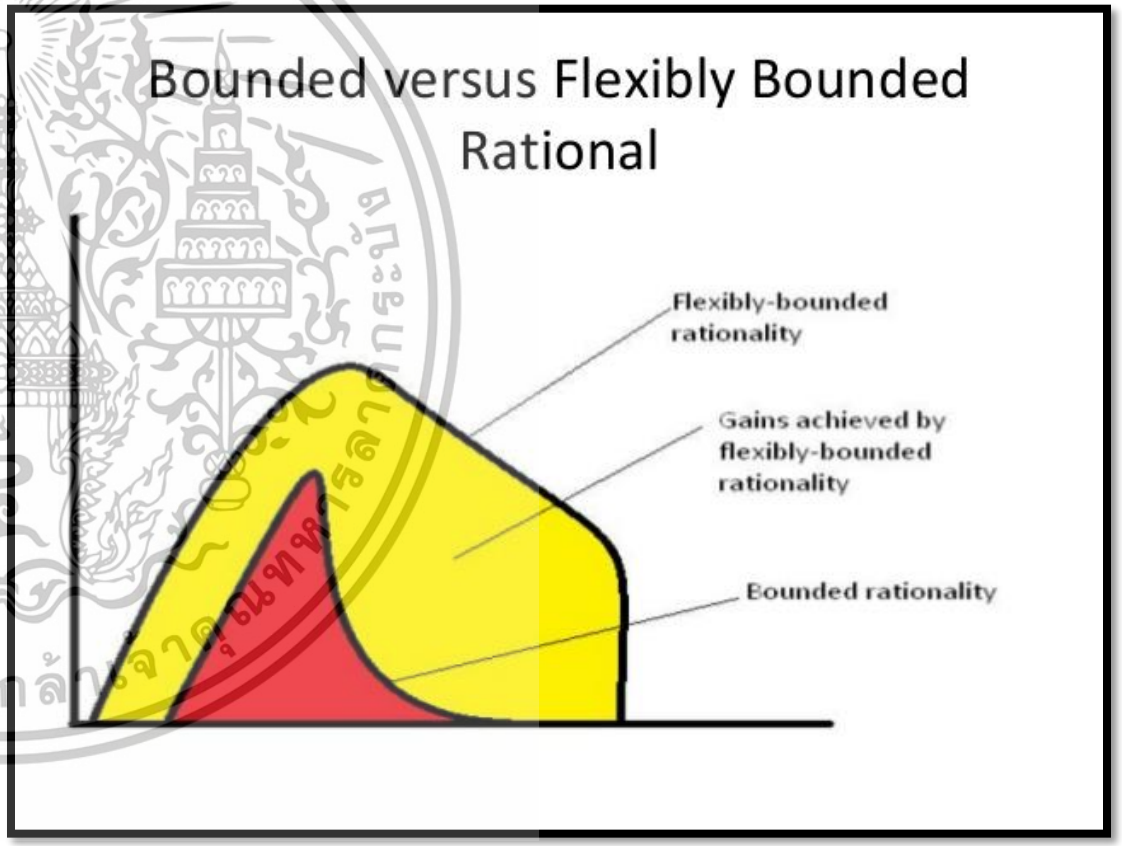
ตอนที่-9
การตัดสินใจ และ ตัวอย่างของการจัดการ

- **3.**กิจกรรมทางเลือก **(Choice)** คือการเลือกแนวทางการดำเนินการจากแนวทางการดำเนินการที่มีอยู่ ประเมินทางเลือกต่างๆ ที่ได้จากการออกแบบและคัดเลือกให้เหลือทางเลือกเดียว ที่จะนำไปใช้จริงในการแก้ปัญหา



ตอนที่-9
การตัดสินใจ และ ตัวอย่างของการจัดการ

อย่างไรก็ตามแม้ว่าการตัดสินใจจะหมายถึงการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด แต่ในความเป็นจริงแล้วระบบบริหารขององค์การมีข้อจำกัดหลายประการ ที่จะส่งผลต่อการตัดสินใจ เช่น อาจหาข้อมูลได้เฉพาะบางด้าน มีข้อจำกัดด้านความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ตลอดจนอาจไม่มีงบประมาณเพียงพอที่จะศึกษาเพื่อเปรียบเทียบทางเลือกได้ทั้งหมด ยิ่งไปกว่านั้นข้อมูลที่สำคัญบางครั้งก็หายากหรือหาไม่ได้เลยโดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ในอนาคต ดังนั้น ทุกคนจึงมักตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลเพียงส่วนหนึ่ง **(Bound Rationality)**



ตอนที่-9
การตัดสินใจ และ ตัวอย่างของการจัดการ

และใช้ความพึงพอใจ **(Satisficing)** เข้ามาช่วยอีกส่วนหนึ่ง การตัดสินใจจึงไม่ใช่เรื่องของการให้ผลมากที่สุด **(Maximizing)** ซึ่ง **Simon** เรียกว่า”การตัดสินใจโดยยึดหลักเหตุผลแต่เพียงบางส่วน **(Bound Rationality)”** อันเป็นแนวคิดที่อยู่ระหว่างการใช้เหตุผลและการไม่ใช้เหตุผล โดยนักบริหารจะต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เขาพึงพอใจโดยเห็นว่าดี **(Good)** หรือดีมากพอ **(Good Enough)** เพราะว่าเขาไม่มีความสามารถที่จะเลือกทางเลือกที่ให้เหตุผลมากที่สุด

(www.geocities.ws/laosangha/TOMsumary.doc สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2559)



ตอนที่-9
การตัดสินใจ และ ตัวอย่างของการจัดการ

ตามความเห็นของไซมอนองค์การเป็นตาข่ายการตัดสินใจ โดยจะต้องเป็นการกระจายการตัดสินใจ **(Decentralized Decision making)** ไปยังส่วนล่างขององค์การ ทั้งนี้ การตัดสินใจในองค์การมีลักษณะเป็นลำดับชั้น **(Hierarchy of Decision)** คนที่อยู่ในลำดับขั้นที่สูงกว่าจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายการทำงานให้คนที่อยู่ในลำดับขั้นต่ำกว่าปฏิบัติตาม ผู้อยู่ในลำดับขั้นต่ำกว่ามีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้ที่อยู่เหนือกว่า ฉะนั้น การตัดสินใจจึงจะมีเรื่องของค่านิยมและข้อเท็จจริงมาเกี่ยวข้องด้วยเสมอ และแยกออกจากกันได้ยากมาก



ตอนที่-9
การตัดสินใจ และ ตัวอย่างของการจัดการ

ไซมอนเชื่อว่า ในบรรดาหน้าที่ต่าง ๆของผู้บริหาร หน้าที่สำคัญสุดมีเพียงหน้าที่เดียวคือการตัดสินใจให้ดีและถูกและนำไปสู่การประสานและร่วมมือได้ ทั้งนี้การตัดสินใจจะดีหรือไม่ถูกต้องหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจภายใต้หลักการ ผู้บริหารจึงไม่ควรตัดสินใจโดยยึดความรู้สึกของตัวเอง และแม้ในความเป็นจริง การตัดสินใจของผู้บริหารจะไม่สามารถหลุดพ้นจากค่านิยมได้ แต่ก็ขอให้มีน้อยที่สุด ไม่ควรให้ค่านิยมครอบงำการตัดสินใจ จนขาดการพิจารณาหลักการ



(ฐิตาภรณ กุลไพบูลย์ และผกาวรรณ รุจาคม, file.saim2web.com/cmmba/Herbert_alexander_simon.doc สืบค้นเมื่อ 8 กันยายน 2559)

ตอนที่-9
การตัดสินใจ และ ตัวอย่างของการจัดการ

ไซมอนเห็นว่า ค่านิยมเป็นเรื่องของสิ่งที่ดีกว่าหรือชอบมากกว่า แต่ข้อเท็จจริงเป็นเรื่องที่ยืนยันทดสอบได้ เขาจึงเห็นว่าในการตัดสินใจนั้น ควรที่จะแยก 2 สิ่งนี้ออกจากการให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เพื่อทำให้การตัดสินใจมีความถูกต้องมากขึ้น (www.geocities.ws/laosangha/TOMsumary.doc สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2559)

การอธิบายการตัดสินใจของมนุษย์ ที่เรียงตามลำดับการใช้เหตุผลและข้อมูล โดยเพื่อให้เข้าได้ง่าย จึงมีการกำหนดเป็น โมเดล **FABAI** (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2562)



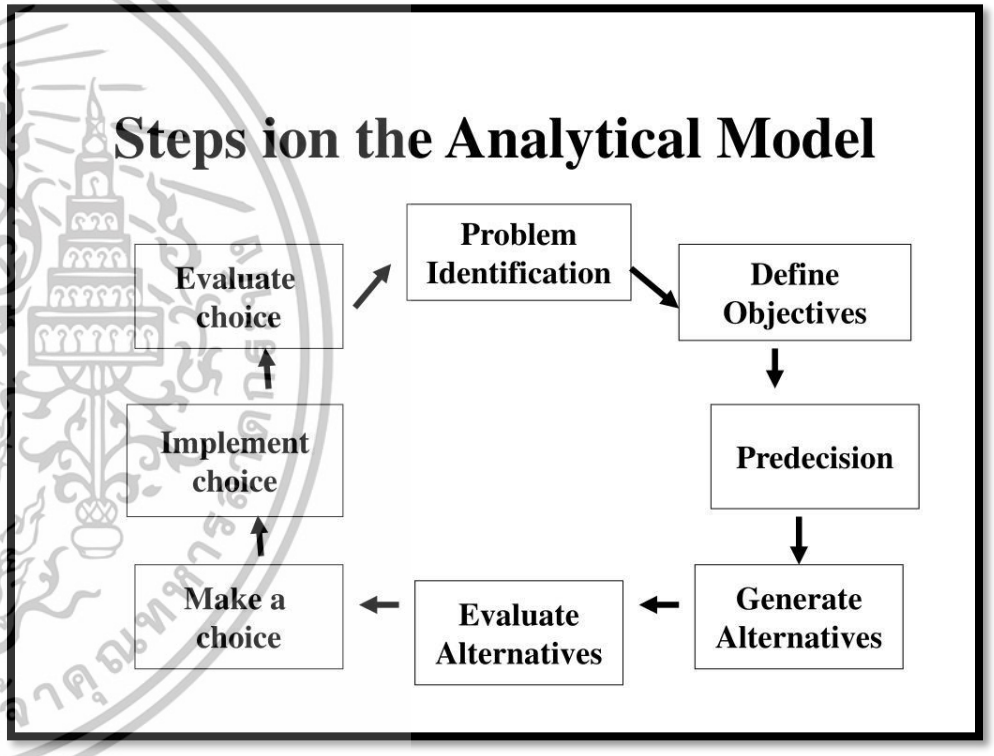
ตอนที่-9
การตัดสินใจ และ ตัวอย่างของการจัดการ

- **F – Fantasy Model:** การตัดสินใจบนฐานจินตนาการ กล่าวคือ เป็นการตัดสินใจที่ใช้เหตุผล หรือ ใช้ข้อมูลน้อยที่สุด เพราะเป็นการตัดสินใจแบบคิดไปเอง ไม่ใช้และไม่หาข้อมูล เช่น การตัดสินใจตามกัน (**Abilene Paradox)** ซึ่งไม่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการที่แท้จริง เพราะคิดไปเองว่าคนอื่น ๆ ต้องการแบบนั้น เป็นต้น



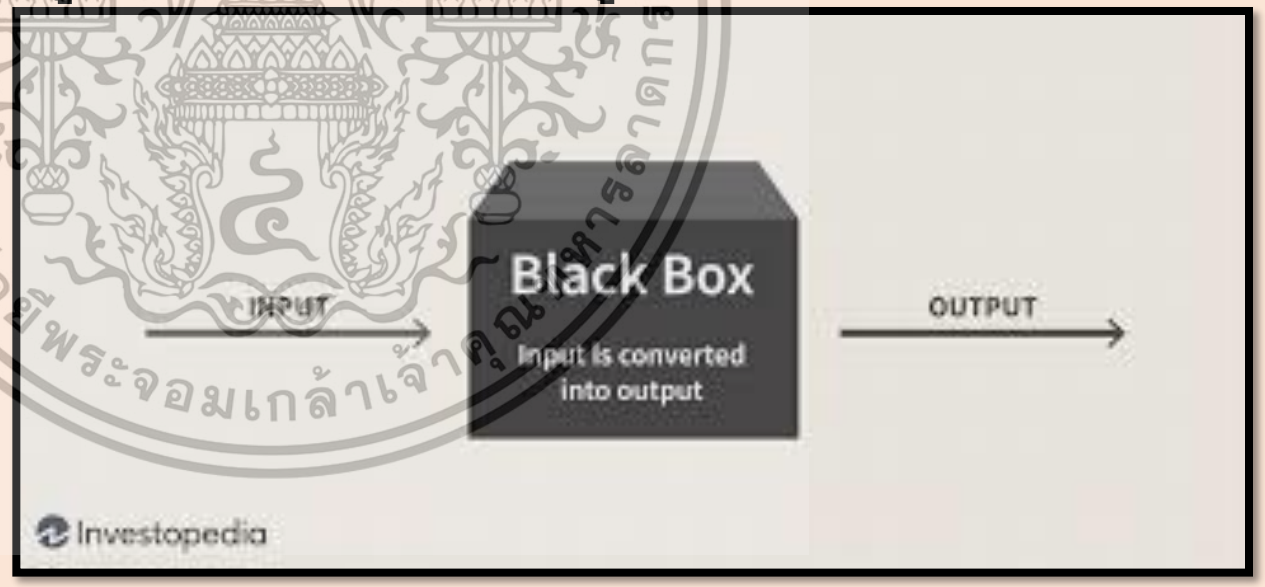
ตอนที่-9
การตัดสินใจ และ ตัวอย่างของการจัดการ

- **A – Analytical Model:** *การตัดสินใจบนฐานการคิดวิเคราะห์* : เป็นการตัดสินใจบนข้อมูลที่มีจำนวนมากและใช้เหตุผลมาก รวมถึงเข้าใจกระบวนการทำงาน การได้มาซึ่งคำตอบหรือผลลัพธ์



ตอนที่-9
การตัดสินใจ และ ตัวอย่างของการจัดการ

B – Black Box Model: *การตัดสินใจแบบมีกล่องดำ* **:เป็นการตัดสินใจ โดยที่มีข้อมูลบางส่วนขาดหายไป (มีกล่องดำ) แต่ผู้ตัดสินใจอาจสังเกตเห็นผลหรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น การตัดสินใจในทางธุรกิจ บางครั้งผู้บริหารไม่ได้มีข้อมูลหรือความเข้าใจที่ครบถ้วน แต่มีความจำเป็นต้องตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูล ความรู้ และประสบการณ์ที่มีอยู่ในเวลานั้น**



ตอนที่-9
การตัดสินใจ และ ตัวอย่างของการจัดการ

A – Analytical Model: *การตัดสินใจบนฐานการคิดวิเคราะห์*: เป็นการตัดสินใจบนข้อมูลที่มีจำนวนมากและใช้เหตุผลมาก รวมถึงเข้าใจกระบวนการทำงาน การได้มาซึ่งคำตอบหรือผลลัพธ์ มีความลึกกว่าการตัดสินใจแบบมีกล่องดำ กล่าวคือ มีการพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ทั้งตัวแปรใหญ่และย่อย หาความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร จึงเป็นโมเดลที่นิยมใช้ในงานเชิงวิชาการหรือการตัดสินใจที่มีผลกระทบในวงกว้าง ทั้งนี้ ก่อนที่จะมาถึงการตัดสินใจบนฐานการวิเคราะห์ได้ย่อมต้องใช้การตัดสินใจตาม **3** โมเดลข้างต้นเป็นองค์ประกอบด้วย

ตอนที่-9
การตัดสินใจ และ ตัวอย่างของการจัดการ

- **I – Institutisight Model (inner model):** *การตัดสินใจบนอภิมหาญาณ (อภิมหาญาณโมเดล)* คนตัดสินใจจากภายในตัวเรา แต่ข้อมูลจากภายนอก เช่น นักธุรกิจเชื่อว่าผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ยังไม่มีใครทำจะประสบความสำเร็จ เช่น สตีฟ จอบส์ ทำไอโฟน ไอพ็อดตอนแรก หรือ ไดอาน่า แชมเปียน พนักงานสตาร์บัคส์ ที่แนะนำเครื่องดื่ม “Frappuccino” เพราะเชื่อว่าลูกค้าจะชื่นชอบ จนทำรายได้กว่า 100 ล้านเหรียญในปีแรก เป็นต้น



ตอนที่-9
การตัดสินใจ และ ตัวอย่างของการจัดการ

อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจผิดพลาดเกิดขึ้นได้เสมอ แม้ว่าจะ **ใช้เหตุใช้ผล ดังนั้นทุกคนควรพัฒนาทักษะการคิดและตัดสินใจอยู่เสมอ เพื่อช่วยลดความผิดพลาด ความเสี่ยงได้**

ตามที่กล่าว ในเบื้องต้นว่า **A – Analytical Model:** ***การตัดสินใจบนฐานการคิดวิเคราะห์*** และ **A – Analytical Model:** ***การตัดสินใจบนฐานการคิดวิเคราะห์***

ตอนที่-9
การตัดสินใจ และ ตัวอย่างของการจัดการ

- ข้อมูลข่าวสาร กับการตัดสินใจ-
- กรณีที่หนึ่ง: ของญี่ปุ่น จะมีองค์การส่งเสริมการค้าต่างประเทศของญี่ปุ่น หรือ เจโทร เป็นหน่วยงานที่เก็บข้อมูล ให้ผู้ประกอบการ (ผู้ส่งออก-นำเข้า/ นักลงทุนของญี่ปุ่น ที่ทำธุรกิจกับประเทศไทย) เพื่อนำข้อมูลให้ผู้ประกอบการเอกชนใช้ประกอบการตัดสินใจ ทำธุรกิจระหว่างประเทศ ผู้ประกอบการไทย และ นานาชาติ
- ตัวอย่างเช่น มีข้อมูล ผลสำรวจจาก เจโทร JETRO "แนวโน้มทางเศรษฐกิจของบริษัทร่วมทุนญี่ปุ่นในประเทศไทย ระหว่างวันที่ 1 พ.ย.- 3 ธ.ค. 2562" พบข้อมูลดังรูป



ที่มา: อัทสึชิ ทาเคทานิ (ประธานองค์การส่งเสริมการค้าต่างประเทศของญี่ปุ่น หรือ เจโทร), (2563), "ธุรกิจญี่ปุ่นในไทยผวา เศรษฐกิจครึ่งแรกปี 63 ซบ", กรุงเทพธุรกิจ 5 กุมภาพันธ์ 2563 2563 https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/865003

ตอนที่-9
การตัดสินใจ และ ตัวอย่างของการจัดการ

จากการสำรวจ บริษัทที่เป็นสมาชิก **JCCB** (**Japanese Chamber of Commerce, Bangkok)** **595** ราย คิดเป็น **34 %** ของสมาชิกทั้งหมด **1,750** ราย พบว่าค่าดัชนีแนวโน้มเศรษฐกิจ ยังคงติดลบอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจากเศรษฐกิจไทยที่ชะลอตัว โดยได้รับผลกระทบจากสงครามทางการค้าระหว่างสหรัฐฯกับจีน และการแข็งค่าของเงินบาท โดยการผลิตรถยนต์ได้รับผลกระทบมาที่สุด ติดลบถึง **78 %** ฉุดให้อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับเหล็กและอิเล็กทรอนิกส์ตกต่ำไปด้วย

盤谷日本人商工会議所
Japanese Chamber of Commerce, Bangkok

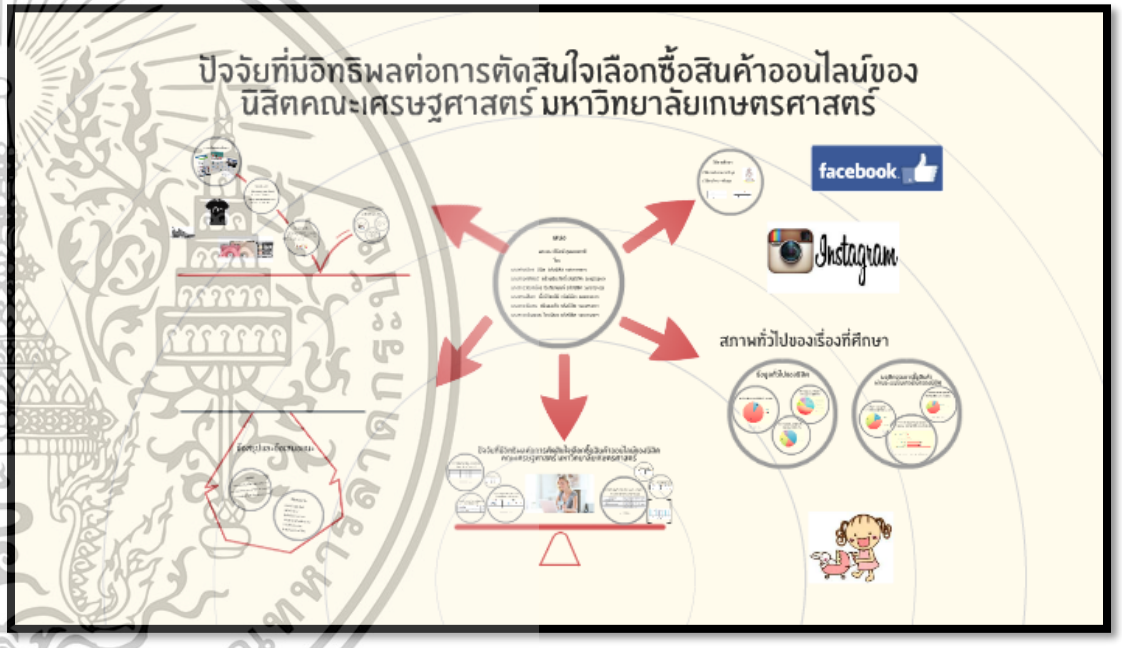
ตอนที่-9
การตัดสินใจ และ ตัวอย่างของการจัดการ

แม้ปี **63**แนวโน้มการปรับตัวดีขึ้น แต่ผู้ประกอบการจะยังกังวลเกี่ยวกับภาวะความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจโลกและการแข็งค่าของเงินบาท อีกทั้งผลการสำรวจดังกล่าวยังไม่เกิดการระบาดของไวรัสโคโรนาที่จะใช้วิเคราะห์ในครั้งต่อไปในอีก **6** เดือนข้างหน้า ในเบื้องต้นคาดว่า หากสถานการณ์ยืดเยื้อจะกระทบกับภาคการส่งออก ซึ่งทุกบริษัทได้ติดตามและประเมินสถานการณ์โดยหวังว่าจีนจะสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรีบด่วน

(อัทสึชิ ทาเคทานิ, **2563**)

ตอนที่-9
การตัดสินใจ และ ตัวอย่างของการจัดการ

กรณีที่สอง: ผู้ประกอบการมักใช้ข้อมูลงานวิจัย เพื่อตัดสินใจว่า จะบริหารธุรกิจอย่างไร ตัวอย่างเช่น ผู้ประกอบการธุรกิจรถยนต์ จะศึกษา “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อรถยนต์นั่งส่วนบุคคลขนาดเล็กของ ผู้บริโภคในเขตจังหวัดอุบลราชธานี



ตอนที่-9
การตัดสินใจ และ ตัวอย่างของการจัดการ

เมื่อวิเคราะห์ผู้บริโภคจากปัจจัย ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ สถานภาพสมรส ระดับรายได้ต่อเดือน ระดับ การศึกษา จำนวนสมาชิกในครอบครัว กลุ่มตัวอย่าง พบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อรถยนต์นั่งส่วนบุคคลขนาดเล็ก ของผู้บริโภค จะมีปัจจัยทางด้านต่าง ๆดังนี้

ราคา ด้านราคา ด้านช่องทางจัดจำหน่าย ด้านกระบวนการให้บริการ ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ตลอดจนด้านสังคมและวัฒนธรรม สามารถร่วมกันพยากรณ์การตัดสินใจซื้อได้ร้อยละ **39**

(จรรยา ยกยุทธ์ และ นลินี ทองประเสริฐ, (2559))



ตอนที่-9
การตัดสินใจ และ ตัวอย่างของการจัดการ

<u>สรุป</u>: เมื่อมีข่าวสาร ผู้บริหารสามารถ นำข้อมูลข่าวสาร มาเป็นส่วนหนึ่งของกระยวนการตัดสินใจได้ เช่น มีข้อมูล ผลจากการประเมิน พนักงาน ทำให้ ผู้บริหารสามารถ ใช้ข้อมูลเหล่านั้นเป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารจัดการ การปรับเงินเดือน (ไม่ว่าจะใช้แนวทางการประเมิน เป็นแบบอิงกลุ่มหรืออิงเกณฑ์ ต่างต้องใช้ข้อมูล เพื่อการตัดสินใจทั้งสิ้น) หรือวางแนวทางการบริหาร-จัดการ Career Path เป็นต้น

จบSheet ครั้งที่-14-2

ขอบคุณค่ะ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ห้อง FAM404/202/404

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel Line Id: 081-826-1800

13 – 14 เมษายน 2563

PRINCIPLES OF MANAGEMENT

รหัสวิชา 14026116

sheet-15 การจัดการเชิงกลยุทธ์

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ห้อง FAM404/202/404

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel Line Id: 081-826-1800

20 - 21 เมษายน 2563

การจัดการ :

Principle of Management

Online ครั้งที่-5

การจัดการเชิงกลยุทธ์

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

Dr. Pornsri laurujisawat

คณะการบริหารและจัดการ,KMITL

Email: pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 081-8261800

เมษายน 2563

การจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

1. ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์
2. ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์
3. องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์
4. หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์

การบริหาร-จัดการ องค์การ ที่มีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก มีบทบาทต่อการดำเนินงานเป็นอย่างมากในปัจจุบัน ดังนั้นองค์การธุรกิจที่ต้องการชิงความได้เปรียบจากคู่แข่งขัน และ ปรับตัวอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง เพื่อไม่ให้ ถูก Disruption ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้ประกอบการจึงต้องหากลยุทธ์ หรือ เทคนิค (Technic)ต่างๆหรือ ที่เรียกว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์” เข้ามาใช้ในกระบวนการบริหาร-จัดการ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับสภาวการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งองค์การภาครัฐ และ เอกชน

ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือ Strategic Management หมายถึง การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ จากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างมีขั้นตอนเพื่อวางแนวทางการดำเนินงานเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์และก่อให้เกิดความได้เปรียบจากคู่แข่งขันทางธุรกิจ



ที่มา: (วิทยา พัฒนเมธาดา, (2560))และ (ชูชัย ศรชานิ และวรางคณา ผลประเสริฐ, (2554))

ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

รวมทั้งมีการตัดสินใจในการปฏิบัติการและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์การและสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริงเพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จในการดำเนินการระยะยาว



ที่มา: (Thomas L. Wheelen, David L. Hunger, (2008))

ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นหนึ่งในเครื่องการในการบริหาร-จัดการ เพื่อตอบสนอง การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรคแก่องค์การได้ จึงทำให้"การจัดการเชิงกลยุทธ์"เข้ามามีบทบาทโดยที่องค์การ จะต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ เพื่อหาจุดแข็งหรือจุดอ่อน ในการที่จะสามารถหลีกเลี่ยงจาก อุปสรรค หรือใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่นั้นได้

(วิทยา พัฒนเมธาดา, (2560))

ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงบริหารงาน โดยคำนึงถึง การดำเนินงานขององค์การในปัจจุบัน สภาพแวดล้อม การจัดสรรทรัพยากร เพื่อการดำเนินงานขององค์ บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ตามวิสัยทัศน์ขององค์การ

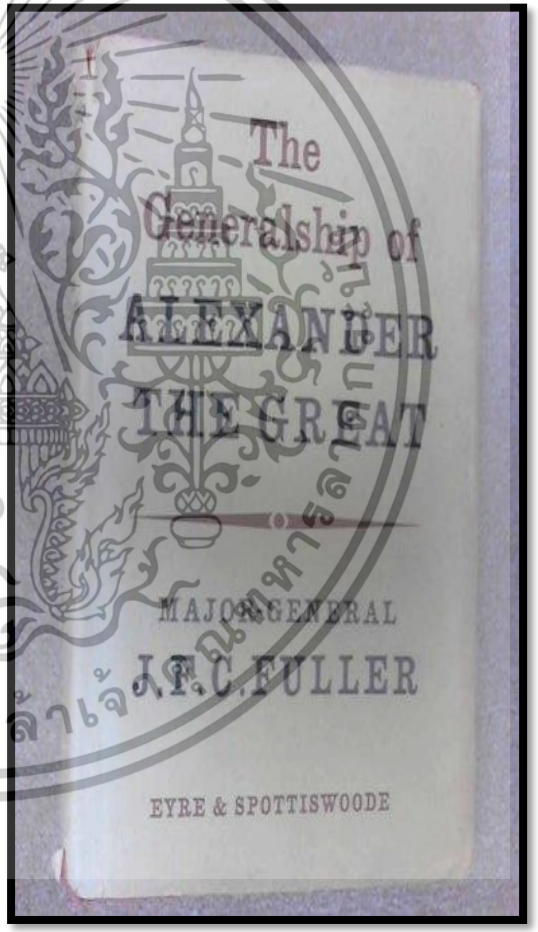


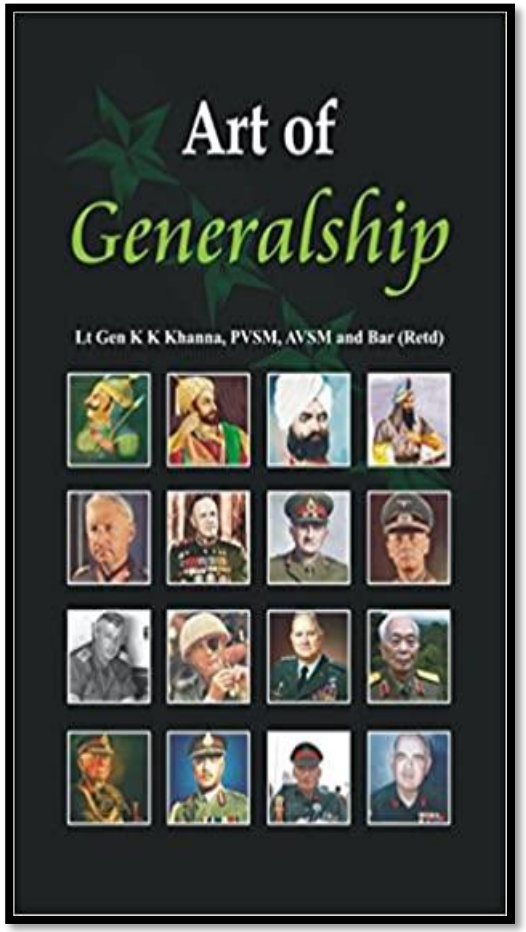
ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic decision making) ที่ไม่เหมือนกับการตัดสินใจพื้นฐานทั่วไป เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์การทั้งหมด โดยมีทิศทาง ที่ชัดเจนต่อทางเลือกต่าง ๆและแสดงให้ทุกคนในองค์การเข้าใจตรงกันผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธ์กิจ และ เป้าประสงค์ขององค์การ

ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

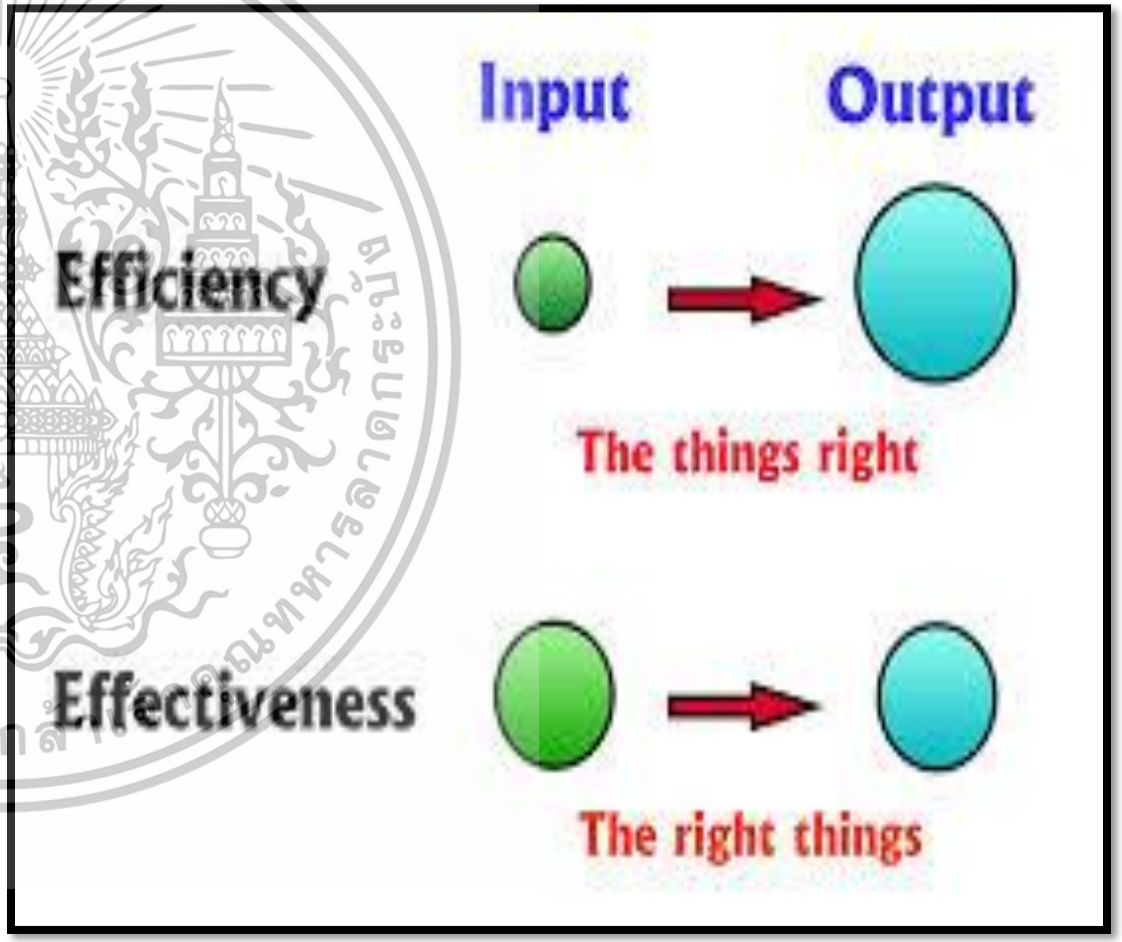
คำว่า กลยุทธ์ หรือ Strategic มาจากภาษา กรีก มาใช้ร่วมกับคำว่า Generalship ดังนั้น ในการจัดการภาครัฐในทางการเมือง เศรษฐกิจ และการทหาร จึงใช้ คำว่า"ยุทธศาสตร์" ดังนั้นเพื่อให้เห็นภาพกว้างขึ้น ถึง คำว่า "การจัดการ" และได้มีโอกาสศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจ และต้องการให้เกิดการนำไปสู่การจัดทำนโยบายทางธุรกิจได้ในอนาคต ในหนังสือเล่มนี้ จึงใคร่ขออธิบายถึงคำว่า"การจัดการเชิงกลยุทธ์" เพิ่มขึ้น





ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ เป็นเครื่องมือทางการบริหาร-จัดการ ที่ทรงคุณภาพ ที่จะทำให้องค์การ ประสบความสำเร็จทั้งการจัดการที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล(Effectiveness) รวมทั้งมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุด อีกทั้งทำให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพที่ดี ลูกค้าพึงพอใจ



ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ มี 6 ประการ (วรางคณา ผลประเสริฐ, (2556)) ดังนี้

(1) ช่วยให้องค์การมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน

(2) ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ

(3) ช่วยสร้างความพร้อมให้แก่องค์กร

(4) ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน

(5) ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่

(6) ช่วยให้องค์การที่มีมุมมองที่ครอบคลุม

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

จากความสำคัญของ”การจัดการเชิงกลยุทธ์” ดังกล่าว ทำให้เห็นว่า “กลยุทธ์” ขององค์การจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การได้ และ การทำความเข้าใจ ถึงผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการ จะทำให้ องค์การ ได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ที่สนับสนุนองค์การให้ประสบความสำเร็จ และ จูงใจให้กับทีมงาน ในการปรับตัว เพื่อพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์การ เพื่อขับเคลื่อนรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ของการบริหารธุรกิจในปัจจุบัน

องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ

- 1. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting)
- 2. การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)
- 3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
- 4. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
- 5. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

1/ การกำหนดทิศทาง (Direction Setting): ในการกำหนดทิศทางขององค์การ จะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้คือ

(1.1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision): เพื่อให้มี กรอบในการดำเนินงาน ช่วยให้องค์การสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว หรือ ความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจนั้น



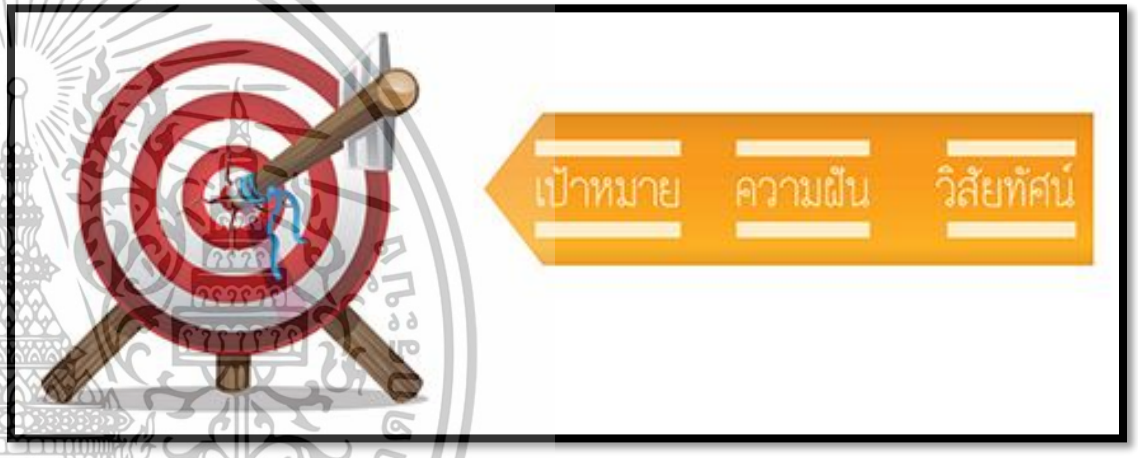
องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

(1.2) การกำหนดภารกิจ(Mission): ระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของ องค์การ เพื่อกำหนดว่า องค์การจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและเป็นองค์การแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์การรูปแบบใด ทั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศ หรือ มีความสามารถเหนือคู่แข่ง



องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

(1.3) เป้าหมาย (Goal) คือการบอกถึงสิ่งที่องค์การปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคตและพยามบรรลุ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจนและสามารรถวัดได้ การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำสิ่งใด เช่น ระบุว่าจะต้องทำสิ่งใด เป็นต้น



องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

2/ การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์การนั้น ได้แก่การดำเนินการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และ การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อวิเคราะห์ ถึงจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือ ที่เรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT Analysis ได้แก่

- การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength –S
- การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness –W)
- การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity –O)
- การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat- T)



องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

3/ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

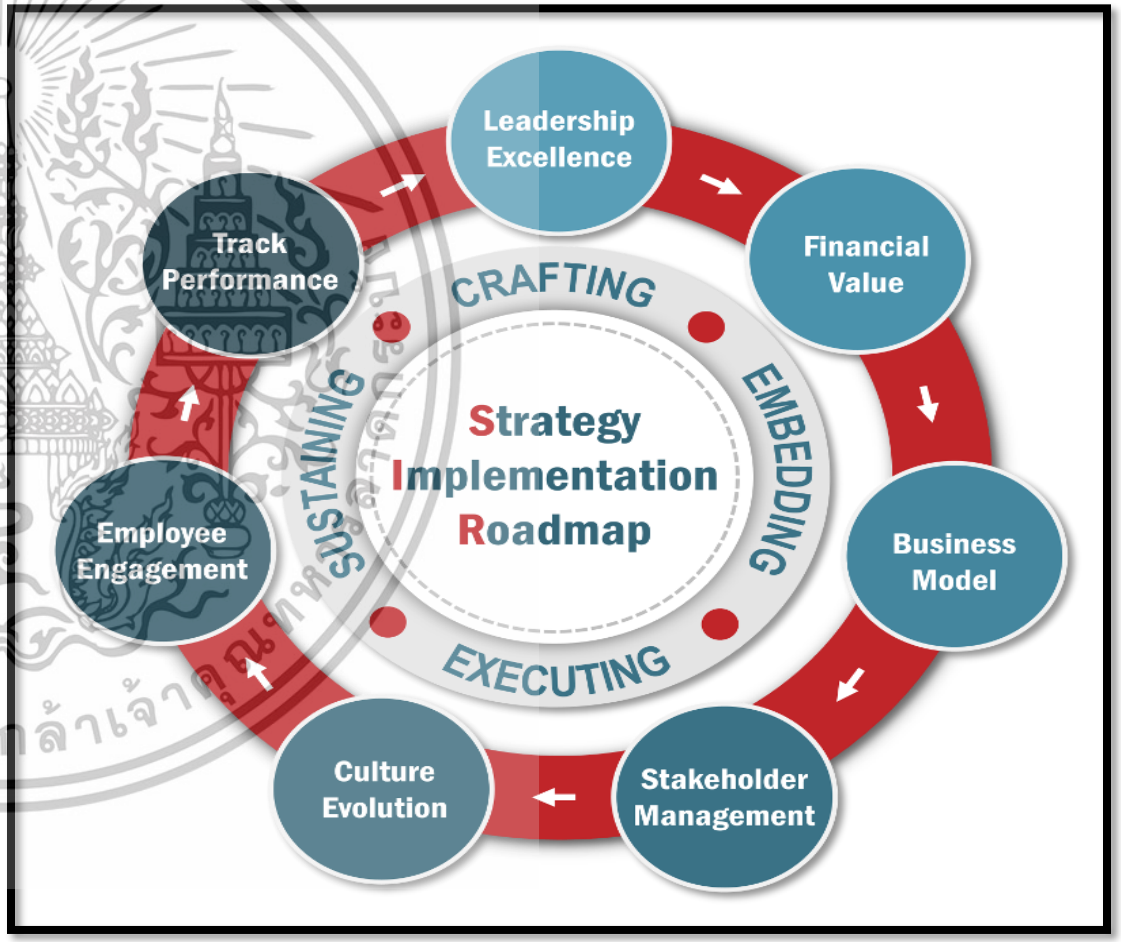
การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาว ซึ่งเป็นการตอบสนอง โอกาสและ ลดอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์การจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์การ รวมทั้งองค์การต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์การจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การกำหนดเป็นกลยุทธ์



องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

4/ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่องค์การจะต้องแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ทำให้เกี่ยวข้องกับ โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึง บางองค์การอาจจะต้องเกี่ยวข้องกับ วัฒนธรรมองค์การด้วย



องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

5/ การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ซึ่งบ่อยครั้งที่พบว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีโอกาสจะเกิดข้อผิดพลาดได้ ดังนั้นจึงต้องหาแนวทางในการปรับปรุง การประเมินผลและการควบคุมเพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้



หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

มี 6 ข้อ ดังนี้

1/ มีการ “กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์” ขององค์การธุรกิจอย่างเป็นระบบ2/ องค์การมีแนวทาง จัดการเชิงกลยุทธ์ สู่ การจัด

3/ การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงาน

4/ การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

5/ การจัดการเชิงกลยุทธ์ ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์การ

6/ การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์การเข้าใจในภาพรวม

หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

1/ มีการ “กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์” ขององค์การธุรกิจอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยให้กำหนดทิศทางขององค์การ และช่วยให้นักบริหาร-จัดการปรับตัว ต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ตามสภาวะความเปลี่ยนแปลงนั้นได้



หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

2/ องค์การมีแนวทาง จัดการเชิงกลยุทธ์ สู่ การจัดการ ตามความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทำให้ค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อการจัดการรองรับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงขององค์การได้

หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

3/ การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงาน และ กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ พร้อมทั้งมีการจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ได้

หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

4/ การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารขององค์การ เพื่อช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ

หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

5/ การจัดการเชิงกลยุทธ์ ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์การ เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อม เพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง

หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

6/ การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์การเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงาน จึงทำให้ทุกฝ่ายเป็นทีมก้าวไปพร้อมกัน ทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญได้

กรณีศึกษา เรื่อง ธุรกิจน้ำดื่ม –ขององค์การแห่งหนึ่ง

กรณีศึกษา เรื่อง ธุรกิจน้ำดื่ม –ขององค์การแห่งหนึ่ง เพื่อใช้ประกอบการสอน และวิเคราะห์ให้นักศึกษา เข้าใจถึง “การจัดการเชิงกลยุทธ์”

องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

1/ การกำหนดทิศทาง (Direction Setting): ในการกำหนดทิศทางขององค์การ จะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้คือ

การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision): เพื่อให้มี กรอบในการดำเนินงาน ช่วยให้องค์การสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว หรือ ความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจนั้น

- เป็นน้ำดื่มมี คุณภาพ ที่มีมาตรฐานเป็นที่รู้จักและยอมรับ ของกลุ่มลูกค้า ในเมือง**A**

องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การกำหนดภารกิจ (Mission): ระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญขององค์การ เพื่อกำหนดว่า องค์การจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์การเป็นองค์การแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแบบใด ทั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศ หรือ มีความสามารถเหนือคู่แข่ง

- ปีที่1-3 สร้าง **Brand** น้ำดื่ม ขององค์การ ให้ประชากรในเมือง**A** รู้จักและยอมรับ
- ปีต่อไป --- เป็นองค์การน้ำดื่ม ที่มีความยั่งยืน

องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

- **เป้าหมาย (Goal) คือการบอกถึงสิ่งที่องค์การปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยามบรรลุ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน และ สามารรถวัดได้ การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำสิ่งใด เช่น ระบุว่าจะต้องทำสิ่งใด เป็นต้น**

- ปีที่1-2 หาแนวทางเพิ่มยอดขาย→ น้ำดื่ม ยอดขาย เพิ่มขึ้น สองเท่า ในปี 2563 เทียบกับปี 2562 (ปี 2562 มียอดขาย 1.2 ล้านบาท)
- ปีที่3-5 กำไร เพิ่มขึ้น 2 เท่า จากปี 2562

วิเคราะห์ภาพรวมธุรกิจ

ภาพรวมและทิศทางของธุรกิจน้ำดื่มในประเทศไทยว่ายังมีอนาคตสดใส เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่คนไทยต้องบริโภคในชีวิตประจำวัน จึงทำให้น้ำดื่มเป็นตลาดที่กว้างและมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยมีมูลค่าทางการตลาดในปี 2558 อยู่ที่ประมาณ 32,000 บาท มีอัตราการเจริญเติบโต 7-8% ต่อปี แบ่งออกเป็นตลาดน้ำดื่ม (น้ำเปล่า) ร้อยละ 90 และตลาดน้ำแร่ถึงร้อยละ 10

ที่มา: https://cheechongruay.smartsme.co.th/content/6804

วิเคราะห์ภาพรวมธุรกิจ

เนื่องจากปัญหาสำคัญอย่างหนึ่งของธุรกิจน้ำดื่มก็คือ **Logistics** การขนส่งผลิตภัณฑ์ไปไกลๆ ก่อให้เกิดความสิ้นเปลือง จึงทำให้น้ำดื่มแบรนด์ดังๆ ต่างก็มีการจัดตั้งฐานการผลิตในภูมิภาคต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าว

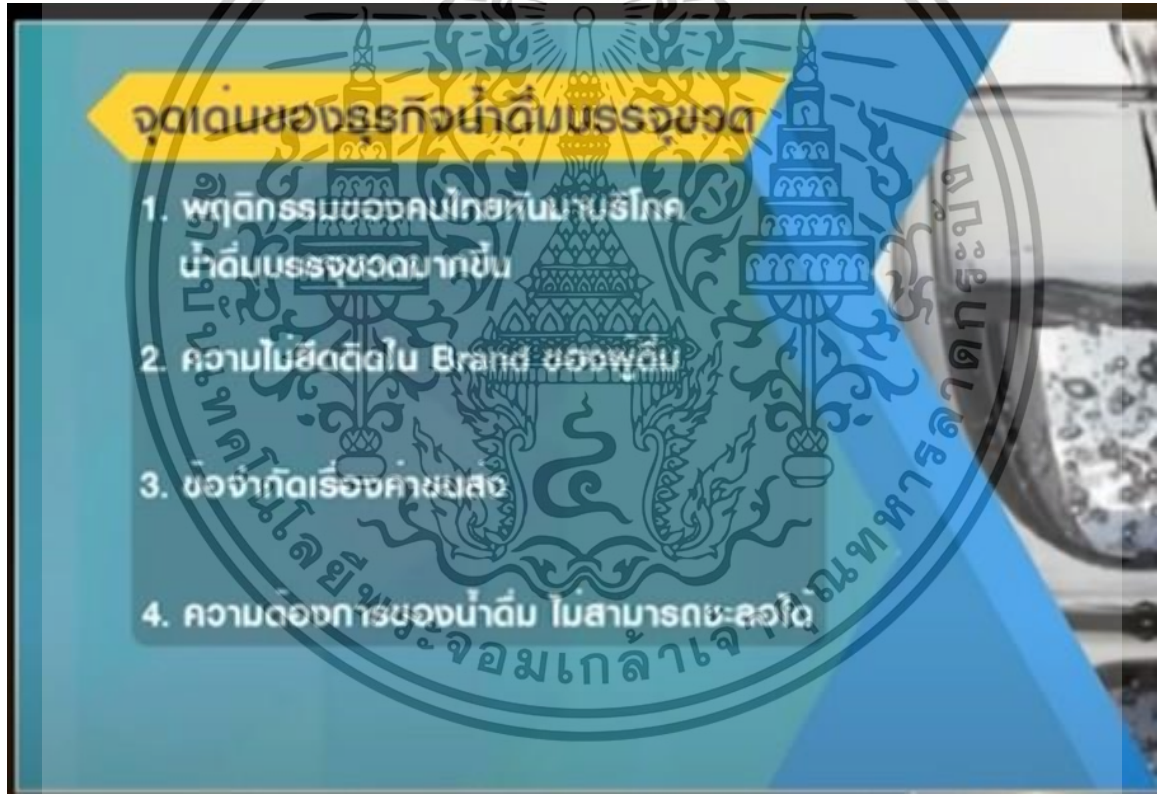
ที่มา: https://cheechongruay.smartsme.co.th/content/6804

ประเมินสถานการณ์ภายนอกกับ ธุรกิจน้ำดื่ม

https://www.youtube.com/watch?v=vExv-mY8zdc



วิเคราะห์ โอกาส



คู่แข่งคือใคร



วิเคราะห์ โอกาส



น้ำดื่มกับ Brand

- มีแบรนด์ของน้ำดื่มผุดขึ้นมากมาย
- แบรนด์ดัง ๆ ก็มักครองตลาด กลุ่มลูกค้าอยู่แล้ว
- ธุรกิจน้ำดื่มยังมีช่องทางให้คุณเนรมิตแบรนด์น้ำดื่มเล็ก ๆ ขึ้นมาได้ใหม่เสมอ
- ยิ่งถ้าคุณมีทำเลทองอย่างในชุมชนเล็ก ๆ หรือชุมชนที่ห่างไกลจากตัวเมือง
- ชุมชนที่ห่างไกลออกไปมักประสบปัญหาเรื่องความไม่สะอาดของน้ำประปา ทำให้คนในพื้นที่ไม่สามารถนำมาบริโภคได้ แบรนด์น้ำดื่มดัง ๆ ก็มักจะมองข้ามชุมชนเล็ก ๆ ที่ห่างไกลออกไป เนื่องจากไม่ยอมเสียค่าใช้จ่ายกับการเดินทางที่คำนวณไว้แล้วว่า ไม่คุ้มกับยอดจำหน่าย

วิเคราะห์ คู่แข่ง –ราคาขายส่ง-ปลีก

การสำรวจข้อมูลปัจจัยภายนอกคู่แข่งขันธุรกิจน้ำดื่ม					
แบรนด์ยี่ห้อน้ำ	ขนาด	บรรจุ	ราคาส่ง	โปรโมชั่น	แหล่งข้อมูล
น้ำดื่มสิงห์ขวดเพ็ท	350 มล	1x12	51 บาท/แพค	จาก website Big C	https://www.bigc.co.th/crystal-dring-water-350-ml.html
เพียวไลฟ์น้ำดื่ม	330 มล	1x12	51 บาท/แพค	จาก website Big C	https://www.bigc.co.th/singha-drinking-water-330-ml-pack-12.html
				จาก Website TOPP	
คริสตัลน้ำดื่ม	330 มล	1x12	55 บาท/แพค	สินค้านี้มีค่าจัดส่งเพิ่มเติม*จัดส่งปกติ 7 แพคขึ้นไป 100.-/ใบเสร็จ,*จัดส่งด่วน 3-5 แพค 120.-, 6 แพคขึ้นไป 250.-/ใบเสร็จ	บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด, (2017),https://www.tops.co.th/th/nestle-pure-life-water-
แบรนด์ยี่ห้อน้ำ	ขนาด	บรรจุ	ราคาส่ง	โปรโมชั่น	แหล่งข้อมูล
				จาก Website TOPP	
น้ำดื่มสิงห์ขวดเพ็ท	600 ซีซี	1x12	49 บาท/แพค	55 เหลือ 53 ส่งถึงบ้าน สินค้านี้มีค่าจัดส่งเพิ่มเติม*จัดส่งปกติ 7 แพคขึ้นไป 100.-/ใบเสร็จ,*จัดส่งด่วน 3-5 แพค 120.-, 6 แพคขึ้นไป 250.-/ใบเสร็จ	บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด, (2017), https://www.tops.co.th/th/singha-drinking-water-600cc-pack-12-
เพียวไลฟ์น้ำดื่ม	600ซีซี	1x12	66 บาท/แพค	68 เหลือ 66 ส่งถึงบ้าน สินค้านี้มีค่าจัดส่งเพิ่มเติม*จัดส่งปกติ 7 แพคขึ้นไป 100.-/ใบเสร็จ,*จัดส่งด่วน 3-5 แพค 120.-, 6 แพคขึ้นไป 250.-/ใบเสร็จ ซื้อ 3 ชิ้น 139.00 (เซฟ 59.00)	บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด, (2017),https://www.tops.co.th/th/pure-life-drinking-water-600cc-pack-12-
คริสตัลน้ำดื่ม	600มล	1x12	55 บาท/แพค	59 เหลือ 55 ส่งถึงบ้าน สินค้านี้มีค่าจัดส่งเพิ่มเติม*จัดส่งปกติ 7 แพคขึ้นไป 100.-/ใบเสร็จ,*จัดส่งด่วน 3-5 แพค 120.-, 6 แพคขึ้นไป 250.-/	บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด, (2017),https://www.tops.co.

วิเคราะห์ ปัจจัยภายใน --ต้นทุนผลิต



จะตั้งราคา เท่าไหร่?—ต้นทุน

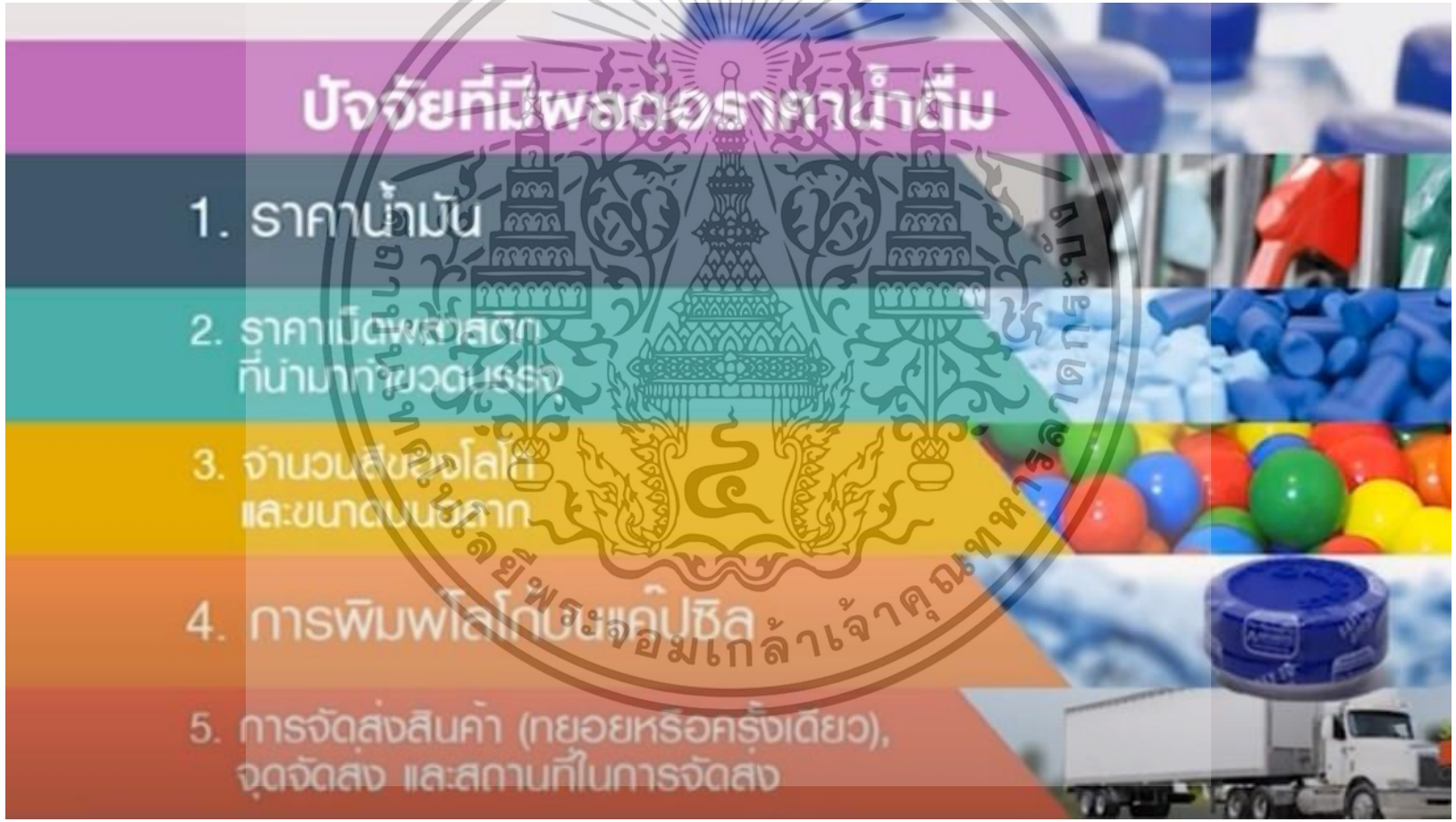
	ปริมาณการขาย ปี62	ราคาขาย		ยอดขาย ปี 2562
ขนาดขวด	โหล/ขวด	โหลละ	ต่อขวด	บาท
350 CC	14,886	42	3.50	635,028
600 CC	4,566	50	4.17	226,228
น้ำถัง	11,960	30		358,200
				1,219,456

วิเคราะห์ ผ่าน Demand Supply

เปรียบเทียบความต้องการ- และกำลังการผลิตขององค์การแห่งหนึ่ง ในเมืองA

	ปริมาณการขาย ปี62	กำลังการผลิต	การผลิตตามจำนวนคนในเมืองA	จำนวนคนในเมืองA 20,000 คน	
ขนาดขวด	โหล/ขวด		supply	Demand (โหล)	
350 CC	14,886	29,772	14,886	7,200,000	ขวดต่อปี
600 CC	4,566	9,132	4,566	171,429	โหลต่อปี
น้ำถัง	11,960	23,920	11,960		
รวม			31,412	171,429	โหลต่อปี
			ส่วนแบ่งตลาด(Market Share)	18.32	%

วิเคราะห์ภาพรวมธุรกิจ



การประเมิน
องค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength –S

- เป็น **Brand** ของสถาบัน มีโอกาสได้รับการยอมรับได้ง่าย
- มีบริการส่งถึงที่ → เพราะ อยู่ในเมือง**A** เหมือนกัน

การประเมิน
องค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

- ในขณะที่ ผลการวิจัยตลาดพบว่า ผู้บริโภค ในครัวเรือนส่วนใหญ่ และ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่นร้านอาหาร, โรงแรม ที่ต้องใช้น้ำขวด มักคำนึงถึง ราคาและความสะอาด เป็นสำคัญ (พิชัย ตันติอนุกุลบุตร, (2558))
- จากข้อมูลปัจจุบันระบบการจัดจำหน่ายน้ำทั่วไป จะอาศัย ระบบผู้แทนจัดจำหน่าย หรือ ผู้ขนส่งเป็นหลัก (พิชัย ตันติอนุกุลบุตร, (2558))

การประเมิน
องค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness –W)

- ต้นทุนผลิตสูง → เมื่อเปรียบเทียบ กับราคาขายส่งและปลีก ของคู่แข่ง
- ค่าขวด และ สติกเกอร์ พร้อมฝา ชุดละ 1.3 และ 1.70 บาท
- ใช้แรงงานคนเป็นหลัก –> ทำให้ต้นทุนสูง และ ปรับเปลี่ยนกำลังการ ได้ไม่ทันที
- จากข้อมูลปัจจุบันไม่มีตัวแทนจัดจำหน่ายเหมือนคู่แข่งอื่น ๆ

การประเมิน
องค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity –O)

- เป็น Brand ในเมือง มีโอกาสได้รับการยอมรับได้ง่าย
- รอบๆ เมือง มีความต้องการที่แท้จริง

การประเมิน
องค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat- T)

- ในปัจจุบันธุรกิจน้ำดื่มมีการแข่งขันสูง มีคู่แข่งใหม่เข้ามาในตลาด
- ผู้ประกอบการ ร้านอาหาร คาเฟ่ โรงแรม รีสอร์ท สามารถสร้าง Brand น้ำดื่มของตนเองได้ เพราะ มีการประปา ให้บริการด้านนี้อยู่ เป็นต้น
- มีคู่แข่งรายย่อย
- หากยังคงมีปัญหา โควิต19 เลยกว่าเดือน สิงหาคม63 อาจจะต้องมีการปรับเป้าหมายใหม่

องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

3/ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาว ซึ่งเป็นการตอบสนอง โอกาสและ ลดอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์การจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์การ รวมทั้งองค์การต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์การจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การกำหนดเป็นกลยุทธ์

- ถ้าขายแพงกว่าผู้ผลิตรายอื่น จะไม่ได้ลูกค้า

การจัดการ “ความเสี่ยง” ของธุรกิจน้ำดื่ม

- ✓ น้ำดื่มมีเพดานของราคาขาย ถ้าขายแพงกว่าผู้ผลิตรายอื่น จะไม่ได้ลูกค้า
- ✓ การขายตัดราคาก็ไม่ควรทำเช่นกัน
- ✓ ธุรกิจน้ำดื่มมีขั้นตอนการผลิตน้ำดื่มไม่ยุ่งยาก ใช้เวลาไม่นาน แต่น้ำดื่มที่ผลิตขึ้นมาควรคำนวณให้พอดีกับยอดจำนวนการสั่ง น้ำดื่มจะไวต่อการเกิดกลิ่น หากพื้นที่ในการเก็บน้ำดื่มไม่โปร่งแสงมากพอ ทำให้ไม่สามารถนำไปจำหน่ายได้ เป็นต้นเหตุให้ขาดทุนได้ทางหนึ่ง ต้องระวังในเรื่องเหล่านี้ให้มาก ๆ

ที่มา: : http://www.thaismescenter.com/ธุรกิจน้ำดื่มบรรจุขวด-อาชีพอิสระ-ทำรายได้ไม่ธรรมดา/

กลยุทธ์ หรือ เทคนิค คืออะไร?

- กลยุทธ์ หรือ เทคนิค คือแนวทางการจัดการ ที่จะทำให้องค์ การมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งขัน จะเป็นอะไรก็ได้ เช่น

✓ กลยุทธ์ด้านราคาต่ำกว่า → ทำได้เมื่อองค์การเรามีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งขัน

✓ กลยุทธ์ด้านราคาสูง เช่น รถเบนซ์→ ทำให้ลูกค้าภูมิใจเมื่อใช้

✓ กลยุทธ์ด้านการผลิต

✓ กลยุทธ์ ด้านกำลังคน

✓ ฯลฯ

ของ Brand ดัง -วิเคราะห์คู่แข่ง

https://www.youtube.com/watch?v=31O0cwhhN6Q



การคิดกลยุทธ์

- เร่งทำตลาด เท่าที่กำลังการผลิตมีก่อน
- รักษาคุณภาพ ---ใช้**JIT** (ผลิต ตาม**Order** เป็นหลัก) ขนส่งในพื้นที่ ให้เร็วที่สุด มี **Stock** ค้างน้อยที่สุด
- ทำ**Brand** ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น
- หากลยุทธ์ใหม่ๆ ในระยะยาว

VDO ชุด เถ้าแก่น้อย ร้อยล้าน ---น้ำดื่ม

- เค้าขายอะไร?
- ขายน้ำ หรือขายอะไร
- สิ่งที่เค้าขาย ---บริษัท น้ำดื่ม **KMITL** ทำได้หรือไม่?

อายุน้อย น้ำดื่ม

https://youtu.be/cO_SmuqD7so



การคิดกลยุทธ์

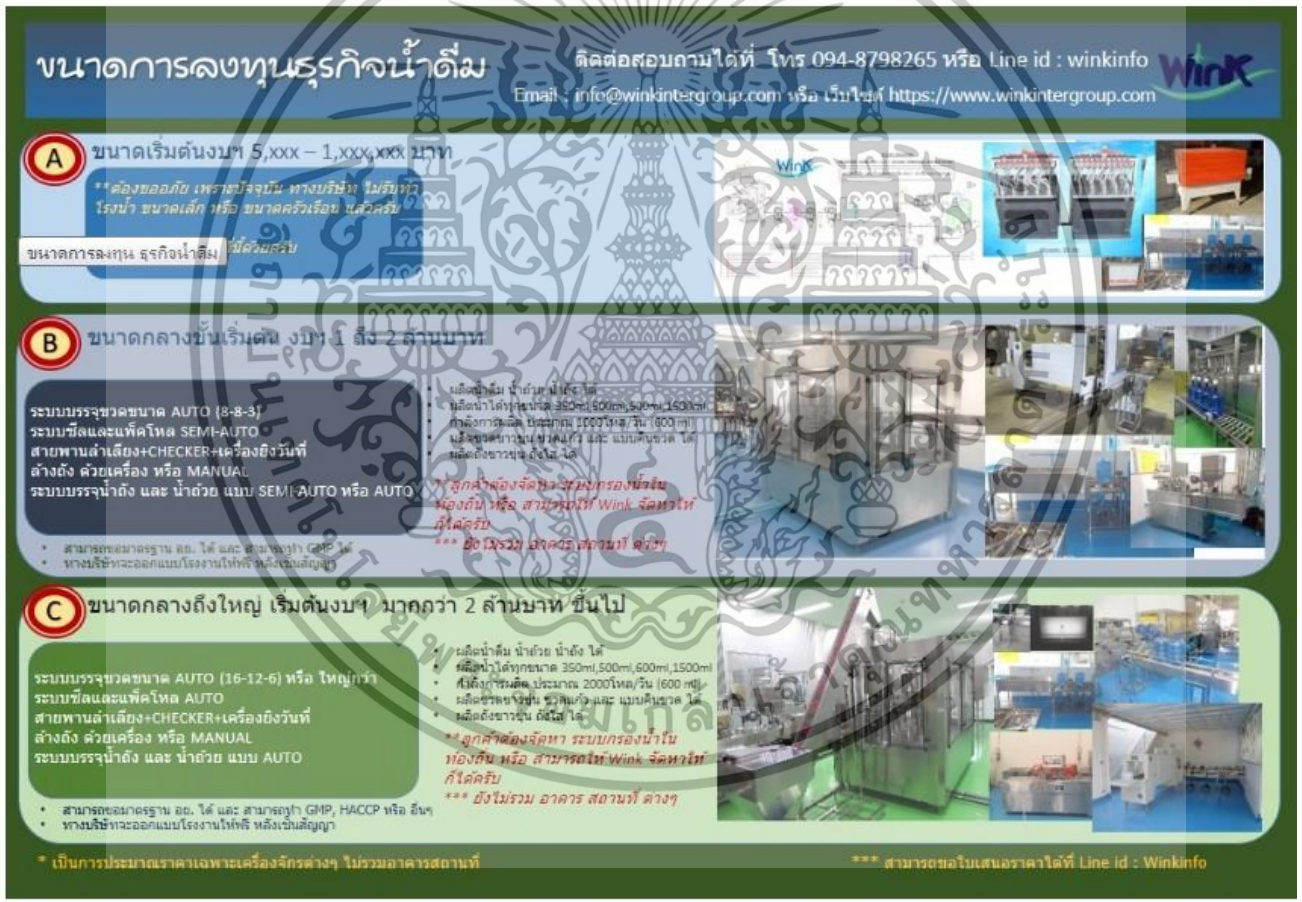
จะขยายการผลิตเพิ่มไหม หรือ ทำอย่างไรดี

เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น จากการปรับ**Brand?**

ในVDO จะกล่าวถึง”เครื่องมือ” ที่จะใช้ในธุรกิจน้ำดื่ม
เพื่อให้เห็นว่าหากต้องการจะลงทุนเพิ่ม จะต้องเตรียมเงินลงทุนไว้เท่าไหร่?
https://www.youtube.com/watch?v=qBqleKtDpMc



วิเคราะห์ หากจะต้องลงทุนเพิ่ม



ขวดPET กลมก้นแฉก 350cc 30แพค (4500ขวด)



รหัสสินค้า	SKU-00066
หมวดหมู่	PET 320 - 500 cc
ราคาปกติ	~~9,450.00~~ บาท
ลดเหลือ	9,300.00 บาท
สถานะสินค้า	พร้อมส่ง
สภาพ	สินค้าใหม่
ลงสินค้า	24 พ.ย. 2555
แก้ไขล่าสุด	4 ก.ย. 2561
ความพึงพอใจ	ยังไม่มีความคิดเห็น
คงเหลือ	ไม่จำกัด
จำนวน	1 Pack(150ขวด)

Banchongpack, (**2561**), ขวด**PET** กลมก้นแฉก 350**cc 30**แพค (4500ขวด), http://www.banchongpack.com/product/66/%E0%B8%82%E0%B8%A7%E0%B8%94pet-%E0%B8%81%E0%B8%A5%E0%B8%A1%E0%B8%81%E0%B9%89%E0%B8%99%E0%B9%81%E0%B8%89%E0%B8%81-350cc-30%E0%B9%81%E0%B8%9E%E0%B8%84-4500%E0%B8%82%E0%B8%A7%E0%B8%94, 4 ก.ย. 2561

ชื่อรุ่น: ขวดPET กลมเรียบสูง 350cc(18g) 30แพค/4500ขวด



รหัสสินค้า	SKU-00168
หมวดหมู่	PET 200 - 300 cc
ราคา	9,900.00 บาท
น้ำหนัก	18 กรัม
สถานะสินค้า	พร้อมส่ง
ลงสินค้า	15 ก.พ. 2562
แก้ไขล่าสุด	15 ก.พ. 2562
ความพึงพอใจ	ยังไม่มีความคิดเห็น
คงเหลือ	ไม่จำกัด
จำนวน	1 30 Packs 1pack=150 pcs

Banchongp
, http://www
0%B8%A3%E0%B8%B8%E0%B9%88%E0%B8%99-%E0%B8%82%E0%B8%A7%E0%B8%94pet-%E0%B8%81%E0%B8%A5%E0%B8%A1%E0%B9%80%E0%B8%A3%E0%B8%B5%E0%B8%A2%E0%B8%9A%E0%B8%AA%E0%B8%B9%E0%B8%87-350cc18g-30%E0%B9%81%E0%B8%9E%E0%B8%84-4500%E0%B8%82%E0%B8%A7%E0%B8%94-%E0%B8%8B%E0%B8%B7%E0%B9%89%E0%B8%AD%E0%B8%9B%E0%B8%A5%E0%B8%B5%E0%B8%81%E0%B9%84%E0%B8%94%E0%B9%89%E0%B8%97%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B9%84%E0%B8%A5%E0%B8%99%E0%B9%8C-banchongpack-%E0%B8%99%E0%B8%B0%E0%B8%84%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9A, 15 ก.พ. 2562

ต้นทุนการผลิต และกลยุทธ์การตั้งราคา

- ถ้ามียอดการผลิตประมาณ 300,000 ขวดต่อปี ก็จะมี

✓ ต้นทุนต่อขวด 2 บาท ถ้ามีค่าน้ำอีกต้นทุนขวดละ 0.20 บาท

✓ ต้นทุนต่อขวดที่ 2.20 บาท

✓ ขณะที่ราคาขายส่ง ขวดละ 3 บาท

✓ ขายปลีกขวดละ 7 บาท จากตัวอย่างดังกล่าว

✓ ทำให้เห็นภาพการลงทุนว่า ต้องมีการคำนวณต้นทุนและยอดขายต่อปีที่แน่นอน เพื่อจะสามารถควบคุมต้นทุนให้มีกำไรได้

✓ เพราะน้ำดื่มมีเพดานของราคาขาย ถ้าขายแพงกว่าผู้ผลิตรายอื่น จะไม่ได้ลูกค้า

✓ การขายตัดราคาก็ไม่ควรทำเช่นกัน

ที่มา: http://www.thaismescenter.com/

วิเคราะห์ ตำแหน่งทางการตลาด ของโรงน้ำ ขององค์การ ให้ชัดเจน



โรงน้ำดื่ม –ของเราจะขายอะไร?



ให้ลองเดาว่าครูเอารูปนี้มาให้ดู ในวิชา”การจัดการ”ทำไม?



การจัดการกลยุทธ์ กับ เทคนิคการดู”ทุเรียนแก่”



- มีนักศึกษา ท่านใด ชอบกินทุเรียนบ้าง?
- จากรูปเป็นวิธีการ ดูทุเรียนแก่
- เค้ามี เทคนิค สอนให้เราดู”ทุเรียนแก่” เพราะ ทุเรียนอ่อน กินไม่อร่อย
- ข้อมูลการดู “ทุเรียนแก่” เกี่ยวข้องกับ”การจัดการกลยุทธ์”อย่างไร?

ให้ลองเดาว่าครูเอารูปนี้มาให้ดู ในวิชา”การจัดการ”ทำไม?



ก. อยากกินทุเรียน

ข. อยากซื้อทุเรียนแจกนักศึกษา

ค. การดูผลทุเรียนแก่เป็น ทักษะ(Skill) ซึ่งจัดการได้ลำบาก ดังนั้น นักวิจัยจาก สจล. KMITL จึงใช้วิทยาศาสตร์ ผลิตเครื่องวัดความอ่อนแก่ ของทุเรียน → พอวัดแล้ว ก็รู้ว่า ทุเรียน แก่-ไม่แก่ -- สุก-ไม่สุก ได้ทันที คล้ายๆกับเครื่องวัดอุณหภูมิ - → ดังนั้น จึงทำให้ สามารถแยกทุเรียนแก่ (พร้อมรับประทาน) ออกจาก ทุเรียนอ่อน ได้อย่างรวดเร็ว → นับเป็นการเอาวิทยาศาสตร์ มาช่วยในการจัดการ ทำให้ทำงานได้ง่ายขึ้น

ง. ถูกทุกข้อ

ให้ลองเดาว่าครูเอารูปนี้มาให้ดู ในวิชา”การจัดการ”ทำไม?



การดูผลทุเรียนแก่เป็น ทักษะ(Skill) ซึ่งจัดการได้ลำบาก ดังนั้น นักวิจัยจาก ศจล. KMITL จึงใช้วิทยาศาสตร์ ผลิตเครื่องวัดความอ่อนแก่ ของทุเรียน → พอวัดแล้ว ก็รู้ว่า ทุเรียน แก่-ไม่แก่ --สุก-ไม่สุก ได้ทันที คล้ายๆกับ เครื่องวัดอุณหภูมิ -→ ดังนั้น จึงทำให้ สามารถแยก ทุเรียนแก่ (พร้อมรับประทาน) ออกจาก ทุเรียนอ่อน ได้อย่างรวดเร็ว→ นับเป็นการเอาวิทยาศาสตร์ มาช่วยในการจัดการ ทำให้ทำงานได้ง่ายขึ้น

ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า องค์การที่มี “เครื่องมือวัดความอ่อนแก่ ของทุเรียน” จึงเป็นองค์การ ที่มี กลยุทธ์

ในกรณีนี้ **กลยุทธ์ จึง คือ”นวัตกรรม” ที่ทำให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่งขัน**

จบSheet ครั้งที่ 15

วิชา การจัดการ

ขอบคุณค่ะ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ห้อง FAM404/202/404

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel Line Id: 081-826-1800

20 - 21 เมษายน 2563

PRINCIPLES OF MANAGEMENT

รหัสวิชา 14026116

Sheet ครั้งที่-16- สภาพแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อองค์การธุรกิจและสังคม

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ห้อง FAM404/202/404

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel Line Id: 081-826-1800

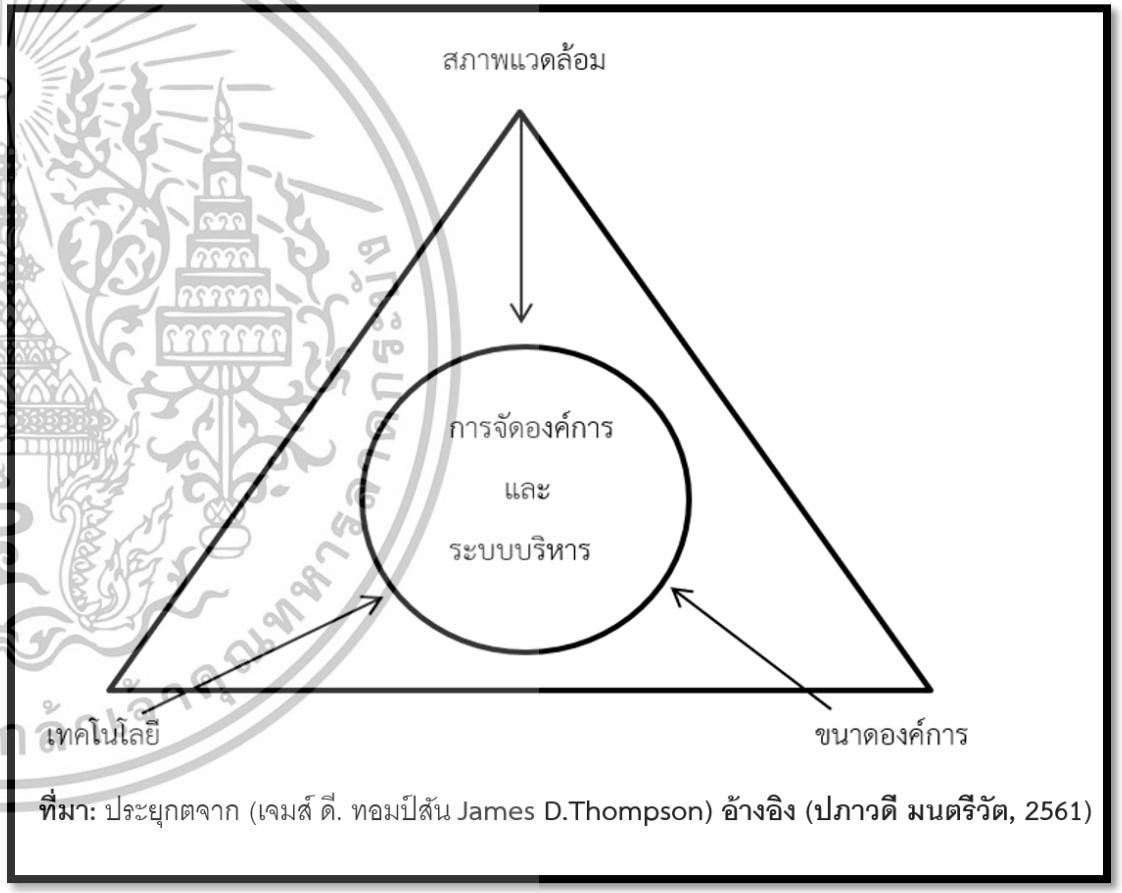
27 – 28 เมษายน 2563

สภาพแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อองค์การธุรกิจและสังคม

1. สภาพแวดล้อม
2. ความรับผิดชอบต่อสังคม
3. ธรรมภิบาล และจริยธรรม
4. การจัดการอย่างยั่งยืน

สภาพแวดล้อม

ในการบริหารธุรกิจนั้น” สภาพแวดล้อมนับว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญมากที่มีผลต่อการจัดการของบริหารองค์การคือ “สภาพแวดล้อม” โดยปัจจัยแวดล้อม จะมีทั้งปัจจัยภายใน (ปัจจัยที่ควบคุมได้) และปัจจัยภายนอก (ปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้)



ที่มา: ประยุกตจาก (เจมส์ ดี. ทอมป์สัน James D.Thompson) **อ้างอิง (ปภาวดี มนตรีวัต, 2561)**

สภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อมภายใน **(The Internal Environment)**

สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายในองค์การ เป็นสภาพแวดล้อมที่ควบคุมได้ เช่น การดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ ตามหน้าที่ เช่น ฝ่ายการตลาดขององค์การ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี หน้าที่เหล่านี้ควรมีการวางแผนการจัดการองค์การ และ การดำเนินการโดยใช้"ศักยภาพทางการจัดการ" ปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้



สภาพแวดล้อม

การควบคุมภายในองค์การที่ดี ประกอบด้วยทรัพยากรทางด้านการบริหาร4 **MS** ได้แก่

1/เงินลงทุน (**Money)**

2/บุคลากร (**Man)**

3/วัตถุดิบ (**Material)**

4/เครื่องมือเครื่องจักรอุปกรณ์การทำงาน กำลังการผลิต **(Machine)/** ข้อมูลข่าวสารในองค์การ **(Message)**



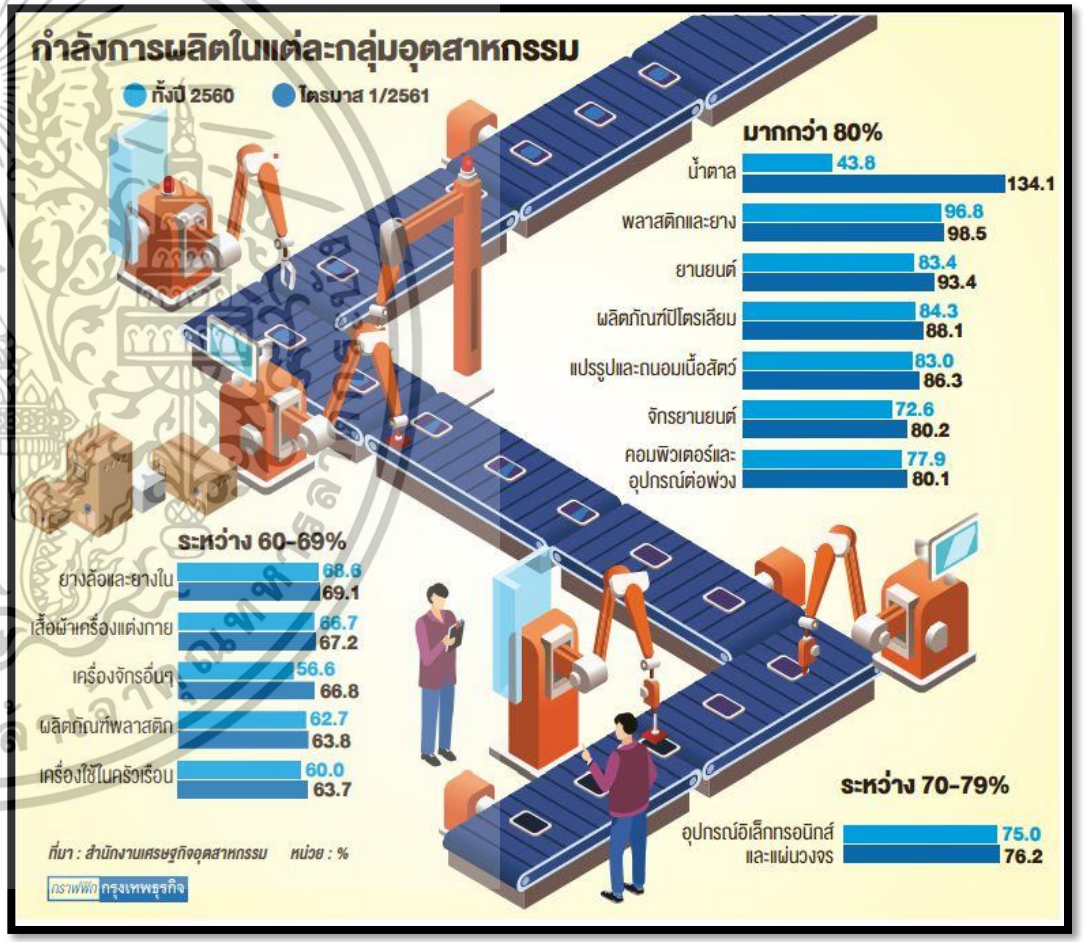




สภาพแวดล้อม

โดย เฉพาะ M- message ข้อมูลข่าวสารในองค์การ เช่น ข้อมูลความสามารถในการผลิตและจำหน่ายกลุ่มฐาน ลูกค้าและความสามารถหลัก เป็นข้อมูลจาก

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้ เช่น สภาพแวดล้อมทั่วไป **(The General Environment)** สภาพแวดล้อมทางด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกลุ่มต่างๆในสังคม และ อื่นๆ



สภาพแวดล้อม-- ปัจจัยภายนอก

สภาพแวดล้อม-"ปัจจัยภายภายนอก" เป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ ยังแบ่งออกเป็น **2** ส่วนคือ

(1) สภาพแวดล้อมทั่วไป และ

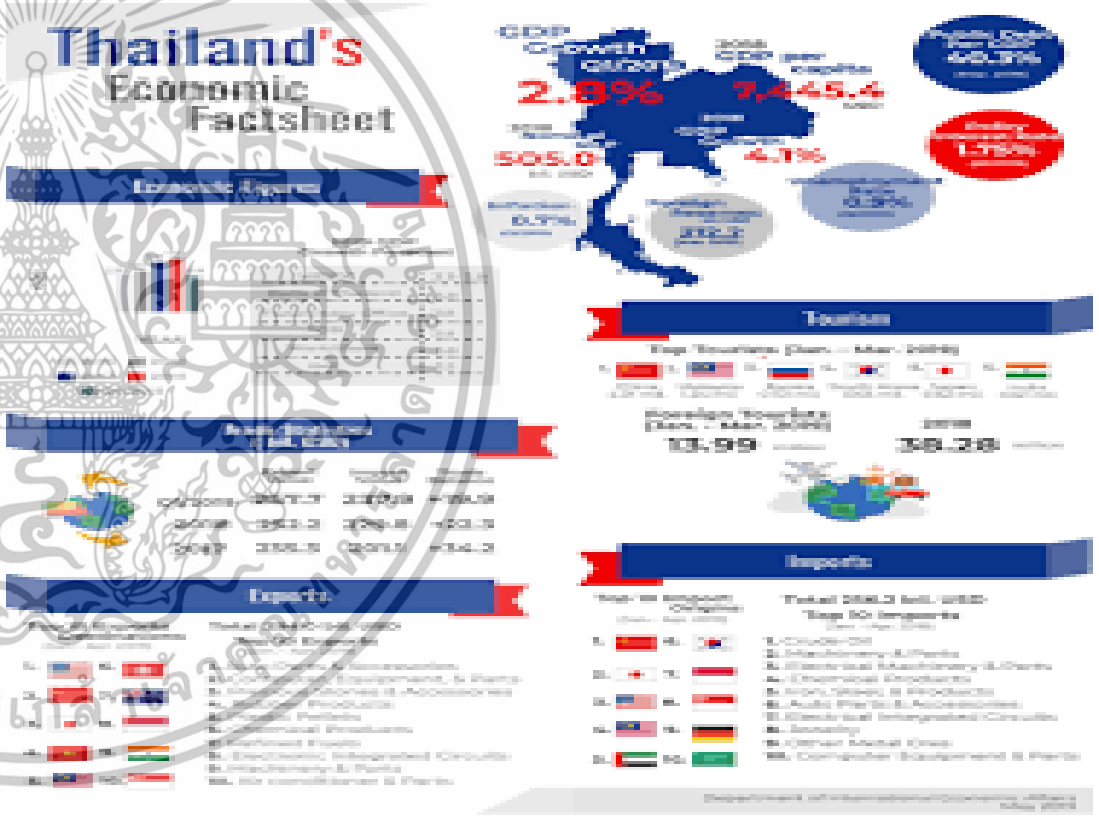
(2) สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกลุ่มต่างๆในสังคม

สภาพแวดล้อม--ปัจจัยภายนอก

(1) **สภาพแวดล้อมทั่วไป (The General Environment) :** หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของสภาพเศรษฐกิจ **(Economic)** สังคม **(Social)** การเมือง **(political)** ข้อกำหนดของกฎหมาย **(Legal)** และเทคโนโลยี **(Technology)** และการรักษาสิ่งแวดล้อม

รูปที่นักศึกษา เห็นถือเป็นสภาพแวดล้อมภายนอก





สภาพแวดล้อม—ปัจจัยภายนอก

(2) สภาพแวดล้อมทางด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกลุ่มต่างๆ ในสังคม **(Stakeholders and the specific environment):** ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจ ได้แก่ ผู้ถือหุ้น กลุ่มบุคคล สมาคมวิชาชีพ สถาบันที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ลูกค้า ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต คู่แข่งขัน ข้อบังคับต่างๆและผู้ลงทุน พนักงาน ดังนั้นในการพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียธุรกิจด้วย



ความรับผิดชอบต่อสังคม

ความรับผิดชอบต่อสังคม คืออะไร?

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) : มีผู้ให้ความหมาย “ความรับผิดชอบต่อสังคม”ไว้หลากหลาย

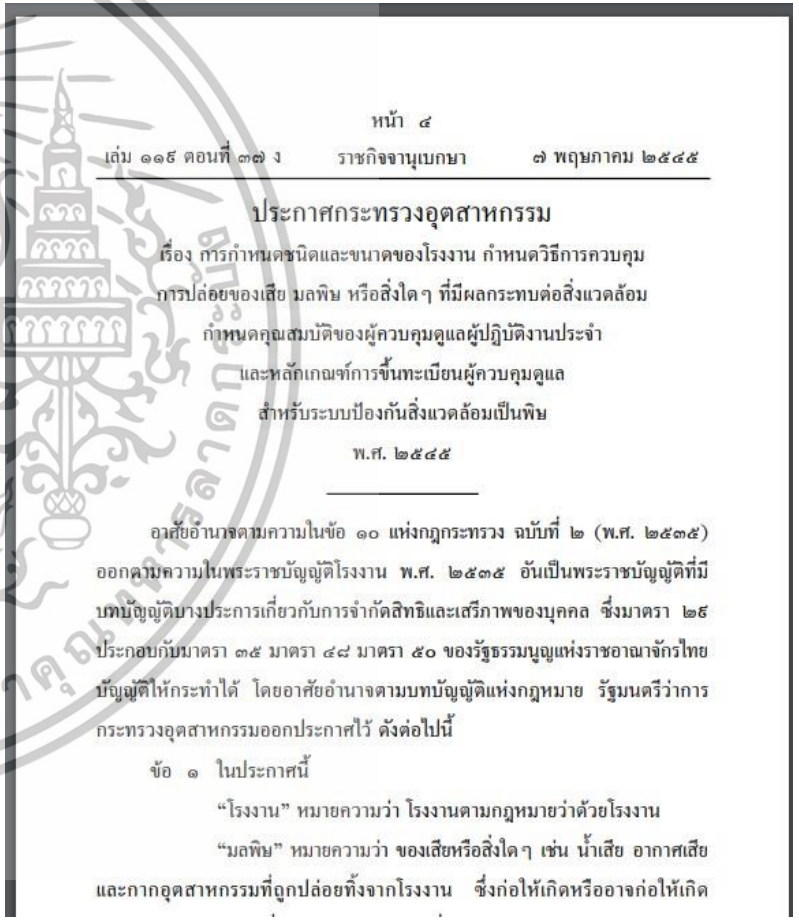


(สำนักนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, (2562))

ความรับผิดชอบต่อสังคม

- ความรับผิดชอบต่อสังคม ในด้านหนึ่งเป็นเรื่องที่กฎหมายกำหนดไว้





หน้า ๔
เล่ม ๑๑๙ ตอนที่ ๓๗ ง ราชกิจจานุเบกษา ๗ พฤษภาคม ๒๕๔๕

ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม

เรื่อง การกำหนดชนิดและขนาดของโรงงาน กำหนดวิธีการควบคุม การปล่อยของเสีย มลพิษ หรือสิ่งใดๆ ที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม กำหนดคุณสมบัติของผู้ควบคุมดูแลผู้ปฏิบัติงานประจำ และหลักเกณฑ์การขึ้นทะเบียนผู้ควบคุมดูแล สำหรับระบบป้องกันสิ่งแวดล้อมเป็นพิษ พ.ศ. ๒๕๔๕

อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๑๐ แห่งกฎกระทรวง ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๓๕) ออกตามความในพระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ. ๒๕๓๕ อันเป็นพระราชบัญญัติที่มีบทบัญญัติบางประการเกี่ยวกับการจำกัดสิทธิและเสรีภาพของบุคคล ซึ่งมาตรา ๒๕ ประกอบกับมาตรา ๓๕ มาตรา ๔๘ มาตรา ๕๐ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย บัญญัติให้กระทำได้ โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรมออกประกาศไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ในประกาศนี้

"โรงงาน" หมายความว่า โรงงานตามกฎหมายว่าด้วยโรงงาน

"มลพิษ" หมายความว่า ของเสียหรือสิ่งใดๆ เช่น น้ำเสีย อากาศเสีย และกากอุตสาหกรรมที่ถูกปล่อยทิ้งจากโรงงาน ซึ่งก่อให้เกิดหรืออาจก่อให้เกิด

ความรับผิดชอบต่อสังคม

- ความรับผิดชอบต่อสังคม อีกด้านหนึ่ง เป็นความสมัครใจ

European Commission Green Paper "CSR เป็นแนวคิดที่บริษัทจะบูรณาการงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้าไปในกิจการของประเทศและการปฏิสัมพันธ์ ของผู้เกี่ยวข้อง (**Stakeholder**) โดยสมัครใจ"

Road-CSR
Interreg Europe
European Union
European Regional
Development Fund

ความรับผิดชอบต่อสังคม

UNCTAD “CSR คือการที่บริษัทเข้าไปเกี่ยวข้องและมีผลกระทบเชิงบวกต่อความต้องการและเป้าหมายของสังคม”



ความรับผิดชอบต่อสังคม

World Business Council on Sustainable Development

CSR คือคำมั่นของบริษัทที่จะส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนโดยทำงานร่วมกับลูกจ้างและครอบครัวของพวกเขา ชุมชน และสังคมโดยกว้าง เพื่อจะพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของสังคมโดยรวม



ความรับผิดชอบต่อสังคม

เนื่องจากระบบเปิดโลกาภิวัตน์ และ แข่งขันทางการค้าเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้ ในปัจจุบันทำให้สังคมเริ่มต่างล้วนตระหนักต่อประเด็น “ความรับผิดชอบต่อสังคม” จากปัญหาที่พบเห็นมากขึ้น ทั้งในเรื่องของ ปัญหาสิ่งแวดล้อม, ปัญหาสารเคมี, ปัญหาแรงงาน โดยเฉพาะกรณี **Covid**-19 ที่ทวีความรุนแรงทั่วโลกอยู่ในปัจจุบัน

ความรับผิดชอบต่อสังคม

- ในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม เกี่ยวข้องกับการจัดการ คือ
- ตัวอย่างเช่น ฝุ่นควัน – ไม่ใช่แค่ใส่หน้ากาก ก็หาย



แต่ในฐานะที่เราอยู่ในองค์การเราควรพยายามหา "แนวทางการจัดการ" ว่าจะทำอย่างไร ให้ฝุ่น-ควันเหล่านั้นน้อยที่สุด







ความรับผิดชอบต่อสังคม

- ในกรณีของเสียง ของเราจะอยู่ห่างไกลชุมชน

ไม่มีชาวบ้านว่า เพราะเสียงนั้นไกลชุมชน

นักศึกษาว่า---เป็นความรับผิดชอบต่อสังคมที่พอเพียงแล้วหรือไม่?

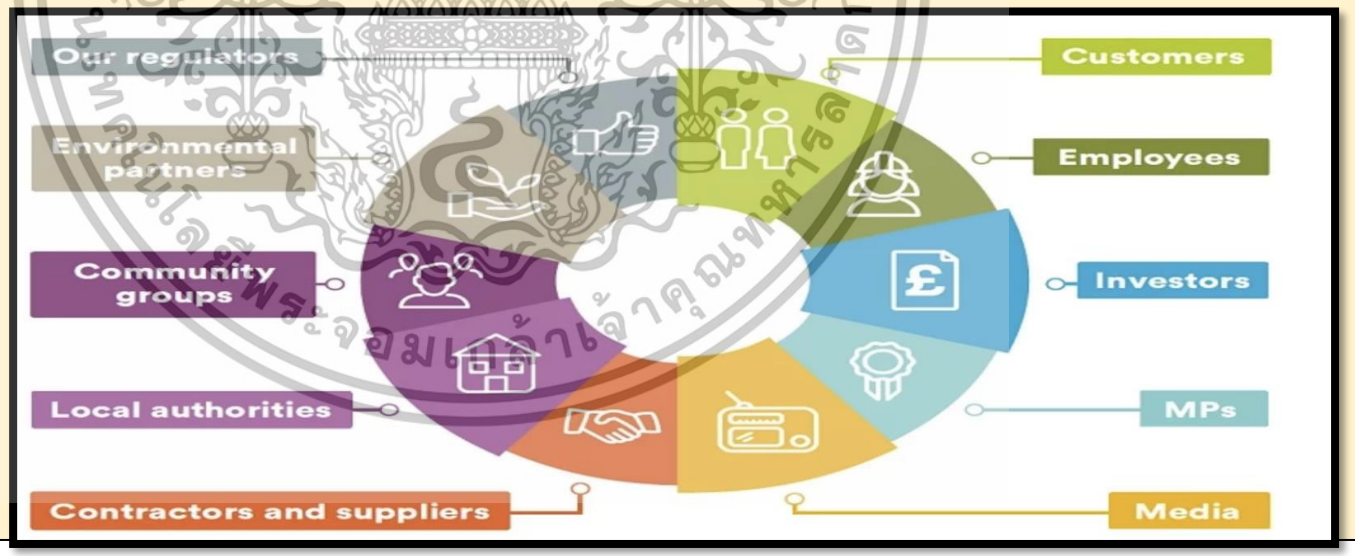
- ถ้าเสียงดังนั้น ทำลายประสาทหู คนงาน---ถือเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมที่พอเพียงแล้วหรือไม่?

- **Stack Holder** มีใครบ้าง? ที่การทำธุรกิจที่เราต้องรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบต่อสังคม

หลายองค์การให้ความสำคัญวาระการดำเนินงานในส่วนของงาน” ความรับผิดชอบต่อสังคม” ที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่าการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมีเป้าหมายในการ มุ่งแสวงหากำไร และความมั่งคั่งให้แก่ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการโดยมีหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง หรือที่เรียกว่า **Stakeholder** ทั้งลูกค้า คู่ค้า ชุมชน สิ่งแวดล้อมในสายอุปทาน**Supply Chain Management** ตั้งแต่กิจการถึงต้นน้ำ-ตลอดสายคุณค่า(ต้นน้ำ-ปลายน้ำ-ถึงมือลูกค้า)

(สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม **(CSRI),** (2555))



ความรับผิดชอบต่อสังคม

ในการบริหารธุรกิจในยุคปัจจุบันที่การทำธุรกิจไม่สามารถดำเนินการโดยลำพังได้ ทำให้ผู้บริหารจะขาดซึ่งจิตสำนึกถึง”ความรับผิดชอบต่อสังคม”ไม่ได้ ทุกคนล้วนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้นในการจัดการยุคใหม่ ที่เป็นสังคมระบบเปิด ทุกฝ่ายจึงต้องคิดถึง “การจัดการ” ที่ได้เปรียบจากการแข่งขันที่ยั่งยืนด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม **Sustainable Competitive Advantage from Corporate Social Responsibility (CSR)”**



ความรับผิดชอบต่อสังคม

"ความรับผิดชอบต่อสังคม" คือ การดำเนินธุรกิจที่ใช้" การจัดการ" เป็นแนวคิด กลไก และเครื่องมือที่สำคัญของการพัฒนาองค์การธุรกิจ พร้อม ๆกับการไม่ทำลายสถานการให้เลวร้ายลง และ-หรือ ร่วมพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมของโลก เช่น พัฒนาสู่การเป็นองค์การสีเขียว **(Green Organization)** พร้อมกับการเจริญเติบโตขององค์การอย่างยั่งยืน



การจัดการ-การบริหาร มีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร?

ในบทบาทขององค์การธุรกิจเริ่มมองว่า การจัดการ ที่มี “ความรับผิดชอบต่อสังคม” คือ การผลิตสินค้าและบริการที่ปลอดภัยและเป็นมิตรต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม เป็นการสร้าง “คุณค่า” ให้กับองค์การธุรกิจนอกจาก “มูลค่า” ทางธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการประกอบธุรกิจผ่านการเติบโตทางธุรกิจควบคู่ไปกับการพัฒนาทางสังคม



การจัดการ-การบริหาร มีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร?

การจัดการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมจะเป็นการพัฒนา ทั้งภายใน-และ-นอก องค์การ

ภายในองค์การ เช่น สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ เป็นการดำเนินกิจกรรมภายใน ที่จะส่งเสริมสร้างความเข้มแข็งศักยภาพของบุคลากร และ การอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างปกติสุข (สร้างบุคลากร ให้เป็นคนเก่ง-คนดี-ของสังคม) **รวมทั้ง สร้างบุคลากร และ แนวคิดของการขับเคลื่อนองค์การ ด้วยการมี ส่วนรวมเพื่อชุมชนที่องค์การตั้งอยู่ เช่น การส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับชุมชน เป็นต้น**



การจัดการ-การบริหาร มีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร?

ภายนอกองค์การ มุ่งเน้นให้องค์การธุรกิจดำเนินกิจการทางธุรกิจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การและสังคม เช่นการไม่ปล่อยน้ำเสียจากการผลิตสู่ชุมชน เป็นต้น โดยการจัดการในส่วนของภายนอกองค์การนี้ ยังมีทั้งส่วน ที่เกี่ยวข้องกับ งานในประเทศ และ ต่างประเทศ โดยมีตัวอย่างของความรับผิดชอบต่อสังคมในส่วนของ ต่างประเทศ ตัวอย่างเช่น ตาม **ISO 26000** ได้ระบุไว้ว่า การดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมมีเป้าหมายอยู่ที่การสร้างผลได้สูงสุดในความทุ่มเทของกิจการอันนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

(สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม **(CSRI),** (2555))



การจัดการ-การบริหาร มีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร?

มีตัวอย่างการจัดการ-การบริหาร ที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม เช่นในปัจจุบัน มีกระแสการพัฒนาองค์การต่างๆสู่องค์การสีเขียว โดยองค์การและหน่วยงานต่างๆ ได้ให้ความหมายขององค์การสีเขียวที่ชัดเจนและน่าสนใจ

การจัดการ-การบริหาร มีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร?

โครงการสิ่งแวดล้อม สหประชาชาติ **(United Nation on Environmental Program, UNEP)** ให้ความหมายของ เศรษฐกิจสีเขียว **(Green Economy)** คือ เศรษฐกิจที่ก่อให้เกิดความเป็นอยู่ของมวลมนุษย์ที่ดีขึ้น และสร้างความเท่าเทียมกัน ในขณะที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและไม่ทำาลายระบบนิเวศน์

(ศิราณี ศรีใส, "(2557)")



การจัดการ-การบริหาร มีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร?

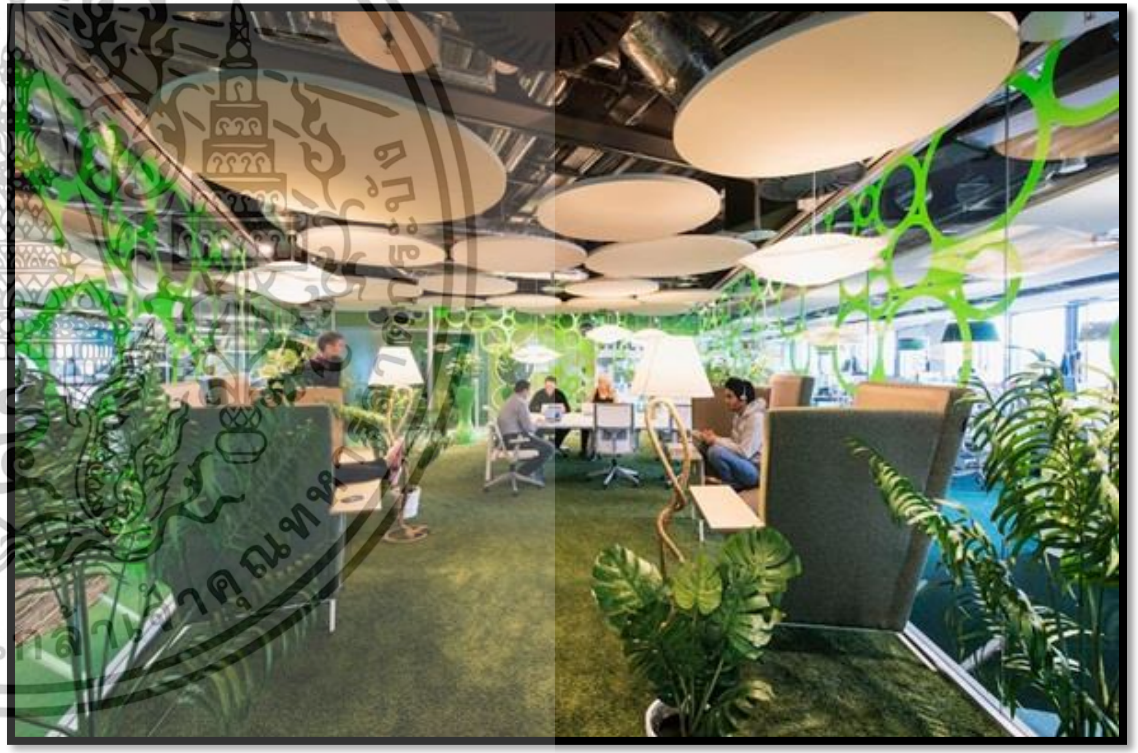
กระทรวงอุตสาหกรรม ให้ความหมายไว้ว่า อุตสาหกรรมสีเขียว **(Green Industry)** คือ อุตสาหกรรมที่ยึดมั่นในการประกอบกิจการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งเน้นการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก องค์การตลอดห่วงโซ่อุปทาน

(ศิราณี ศรีใส, (2557))



การจัดการ-การบริหาร มีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร?

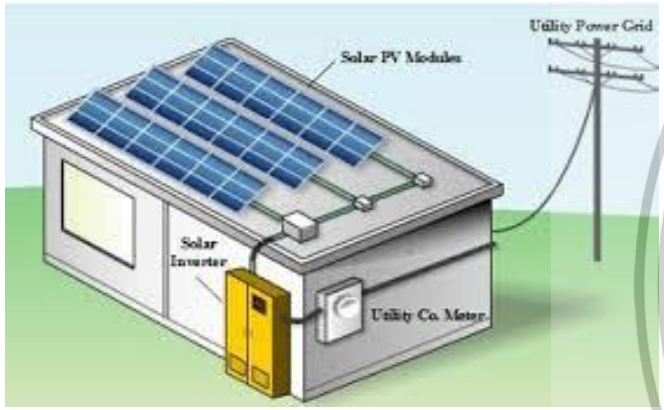
จากแนวความคิด”องค์การสีเขียว”จึงมีการให้ความหมาย สำนักงานสีเขียว **(Green Office)** ว่าหมายถึง สำนักงานและกิจกรรมต่างๆ ภายในสำนักงานที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด โดยการใช้ทรัพยากรและพลังงานอย่างรู้คุณค่า มีแนวทาง ในการจัดการของเสียอย่างมีประสิทธิภาพ



การจัดการ-การบริหาร มีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร?

รวมไปถึงการเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงานที่เป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อม และมีการระบายของเสียและปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกสู่สิ่งแวดล้อมในปริมาณต่ำ มีการจัดโครงสร้างทางกายภาพ การคมนาคม การจัดการน้ำ พลังงานและการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ และการจัดการของเสีย เพื่อให้เกิด การทำงานในบรรยากาศที่มีความปลอดภัย เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และประหยัดพลังงาน ก่อให้เกิดผลดีต่อ สิ่งแวดล้อมและชุมชนของชาติ

การจัดการ-การบริหาร มีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร?









จากรูป ถือเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร?

การจัดการ-การบริหาร มีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร?

การดำเนินการมีวัฒนธรรมองค์การในการปลูกฝังจิตสำนึก เพื่อการปฏิบัติ สื่อสาร และถ่ายทอดให้กับบุคลากร ในองค์การและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งในองค์การ และสิ่งแวดล้อมในพื้นที่อื่นที่องค์การเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง ทำให้องค์การสามารถรับใช้สังคม และมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อส่วนรวม

(ศิราณี ศรีใส, (2557))

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือใคร

การจัดการ ต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อม และต้องมีความรับผิดชอบขององค์การธุรกิจ ต่อสิ่งแวดล้อม และ สังคม และสังคม เพราะองค์การไม่ดำเนินธุรกิจ โดยลำพัง มีความเกี่ยวข้องต่อสังคมโดยรวม



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือใคร

ดังนั้นการจัดการขององค์การ ต้องคำนึงถึงปัจจัยดังกล่าว เพื่อความยั่งยืน มีกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับสร้างความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนให้กับธุรกิจที่นิยมใช้กันในปัจจุบัน เช่น **CSR (Corporate Social Responsibility)** หรือ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจ



ความรับผิดชอบต่อสังคม



รูปคนถือ”ตาชั่ง” หมายถึงอะไร ใน เรื่อง **Corporate Social Responsibility**

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือใคร

จะนำไปสู่การสร้างความน่าเชื่อถือในตัวธุรกิจให้กับบุคคลอื่นทั่ว ๆ ไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับ ลูกค้า หรือ ผู้บริโภค ที่จะเกิดความผูกพันและความประทับใจในสินค้าหรือบริการของธุรกิจในเบื้องต้น และยังจะเป็นที่ยอมรับของคู่ค้าต่าง ๆ ที่อยากจะเข้ามาร่วมทำธุรกิจอีกด้วย อย่างไรแนวทางในการทำธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม อาจจะต้องปรับเปลี่ยนไปตามลักษณะของธุรกิจ ซึ่งจะมีกลไกธุรกิจและความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียแตกต่างกันออกไป

(เรวัต ตันตยานนท์, (2557))

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือใคร

ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องของใช้ทรัพยากรในการผลิต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากเป็นทรัพยากรที่มาจากธรรมชาติที่ใช้แล้วมีแต่วันที่จะหมดสิ้นไป การสร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเนื่องจากของเสียต่าง ๆ ที่เกิดจากกระบวนการผลิต มลพิษต่าง ๆ ทั้ง ที่ปล่อยออกสู่บรรยากาศ น้ำเสีย ขยะ รวมไปถึงมลพิษทางเสียง สามารถสร้างผลกระทบต่อชุมชนและสังคมในวงกว้าง





ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือใคร

ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ ซึ่งอาจประกอบด้วยธุรกิจหลายๆ ประเภท เช่น ธุรกิจการค้า ไม่ว่าจะเป็นการค้าปลีกหรือค้าส่ง ผ่านช่องทางต่างๆ ทั้งที่เป็นช่องทางแบบโมเดิร์นเทรด หรือ ช่องทางแบบดั้งเดิม จะต้องให้ความสำคัญกันเรื่องของคุณภาพสินค้าที่นำมาเสนอ เรื่องของการกำหนดราคาที่ยุติธรรมไม่เอาเปรียบผู้บริโภคจนเกินไป ไม่ผูกขาดตลาด



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือใคร

ธุรกิจบันเทิงและสันทนาการ ควรให้การดูแลถึงเรื่องความปลอดภัยผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะในเรื่องของอุบัติภัยและอัคคีภัย การบริการที่ไม่เหมาะสมของบุคลากรต่อผู้รับบริการ



คำถาม คือ ธุรกิจประเภทนี้ธุรกิจเดี่ยวหรือไม่? ที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคมแบบนี้

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือใคร

ธุรกิจบริการด้านสุขภาพและการรักษาโรค จะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง และปฏิบัติตามข้อกฎหมาย ดำเนินการด้วยความรอบคอบถูกต้องตามจรรยาบรรณธุรกิจ ไม่โฆษณาอวดอ้างเกินจริง



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือใคร

ธุรกิจที่เกี่ยวกับสินค้าอุปโภคและบริโภค มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการดำรงชีวิตของมนุษย์ การแข่งขันในตลาดที่รุนแรงและเปลี่ยนแปลงรวดเร็วตามแฟชั่น ดังนั้น เรื่องของคุณภาพและความปลอดภัยของสินค้าจึงเป็นเรื่องที่เจ้าของธุรกิจต้องตระหนักและให้ความสำคัญสูงสุด ความรับผิดชอบต่อสินค้าและผู้บริโภคสำหรับการบริการหลังการขาย ให้คำแนะนำในการใช้งานของสินค้าอย่างละเอียดชัดเจน รวมไปถึงระบบการจัดหาสินค้า การผลิต การจัดส่ง ที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมหรือใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือใคร

ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น การใช้พลังงานที่ประหยัด การผลิตที่มีประสิทธิภาพสูง ในส่วนของการผลิต ธุรกิจเทคโนโลยี ควรต้องหลีกเลี่ยงการใช้วัสดุที่อาจทำให้เกิดอันตรายหรือมีความเป็นพิษโดยเฉพาะในกรณีของสินค้าที่หมดอายุใช้งาน รวมไปถึงเรื่องของการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่น สินค้าที่มีความซับซ้อนในการใช้งานจะต้องมีคำอธิบายการใช้ที่ชัดเจนเข้าใจง่าย หลีกเลี่ยงการโยนความผิดให้แก่ผู้บริโภคโดยอ้างว่าผู้ใช้งานใช้ผิดประเภทหรือใช้ไม่เป็น การโฆษณาโปรโมชั่นที่คลุมเครือ ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดต่อผู้บริโภค



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือใคร

การดำเนินธุรกิจให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น หมายถึงการนำความรับผิดชอบต่างๆ ใส่เข้าไปในทุกๆ ขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจ จนเป็นปกติวิสัยในการทำธุรกิจโดยตรงอย่างใส่ใจ เป็นปกติกลยุทธ์การสร้างความสมดุลด้วยหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การธุรกิจต่างๆ ประกอบด้วย **3** แนวทาง ได้แก่

1) คุณค่าด้านสิ่งแวดล้อม

2) คุณค่าด้านเศรษฐกิจ

3) คุณค่าด้านสังคม เพื่อดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนพร้อมสร้างคุณค่าร่วมกัน

กรณีศึกษา

บริษัท โนเบิล ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด (มหาชน) มีความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยยึดหลักความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับสังคม คณะกรรมการบริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมไว้ในนโยบายกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ และประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน ซึ่งรวมถึงมีการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวอย่างเคร่งครัด



กรณีศึกษา

บริบทกับความรับผิดชอบต่อสังคม

บริษัทฯ ตระหนักดีว่าในการดำเนินธุรกิจแม้กำไรจะเป็นเป้าหมายสำคัญ แต่การสร้างผลกำไรต้องอยู่บนพื้นฐานของการไม่เอาเปรียบ รวมถึงต้องรับผิดชอบต่อสังคมอย่างแท้จริง จึงมีการกำหนดนโยบาย ด้านสังคมเพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติงาน ทุกระดับมีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยปฏิบัติตามนโยบายและกฎระเบียบในการดูแลสังคมที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด พร้อมทั้งมีการทำความเข้าใจและสื่อสารกับสังคมถึงการดำเนินงานของบริษัทฯ ความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม โดยไม่ปกปิดข้อเท็จจริงที่อาจเปิดเผยได้

(**www.noblehome.com,** (**2563**))

กรณีศึกษา

ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค: บริษัทมีระบบงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล จึงกำหนดให้จัดทำระบบคุณภาพมาตรฐานสากลทั่วทั้งองค์การ และเพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดและเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอน ส่งมอบทันเวลา



คำถาม องค์การควรมอบหน้าที่ให้ใครรับผิดชอบเรื่องนี้?

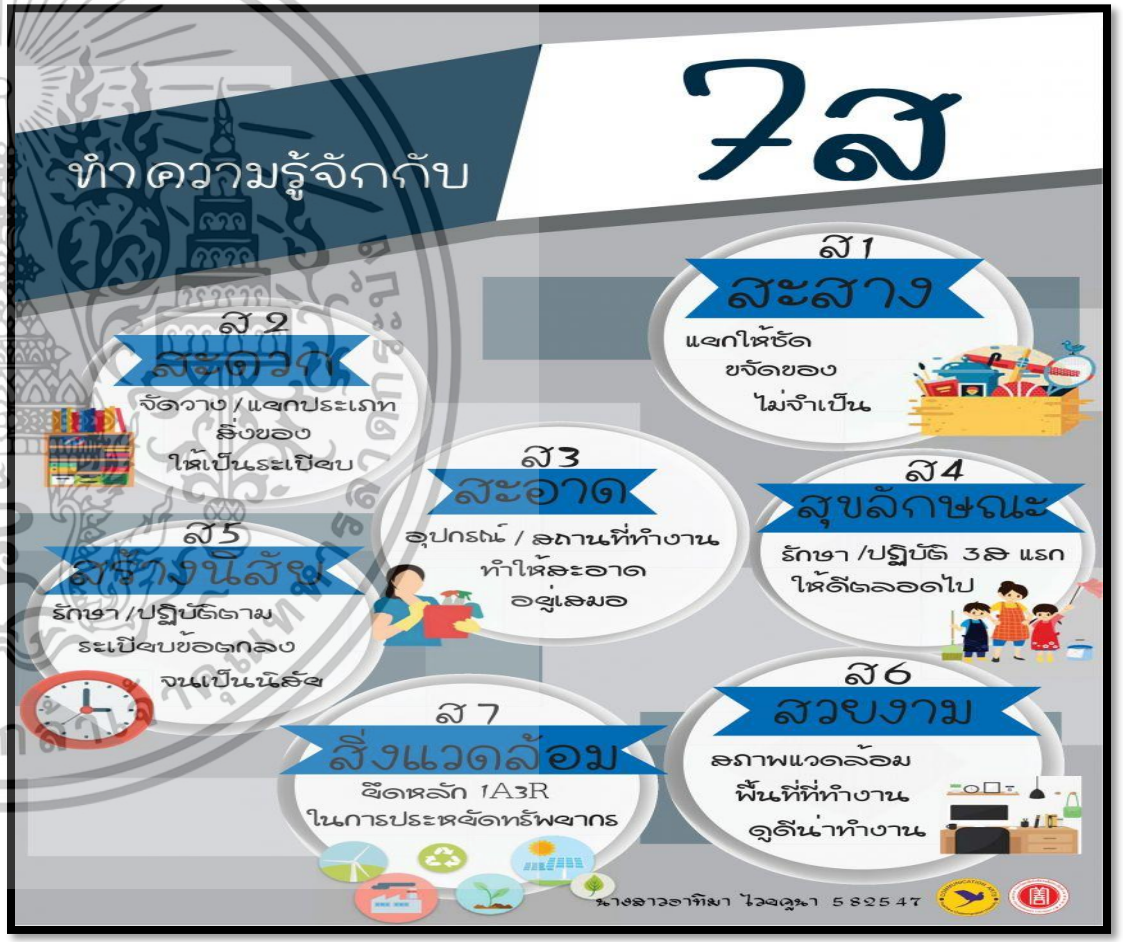
กรณีศึกษา

มุ่งให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด ด้วยความใส่ใจที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างผลผลิตที่ลูกค้าต้องการและพอใจมากที่สุดด้วยการใช้ทรัพยากร เวลา บุคลากร เงินทุน วัสดุ เครื่องจักรอุปกรณ์ ข้อมูล เทคโนโลยี และวิธีการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุด โดยธำรงไว้ซึ่งคุณภาพ อาชีวอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม อย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง



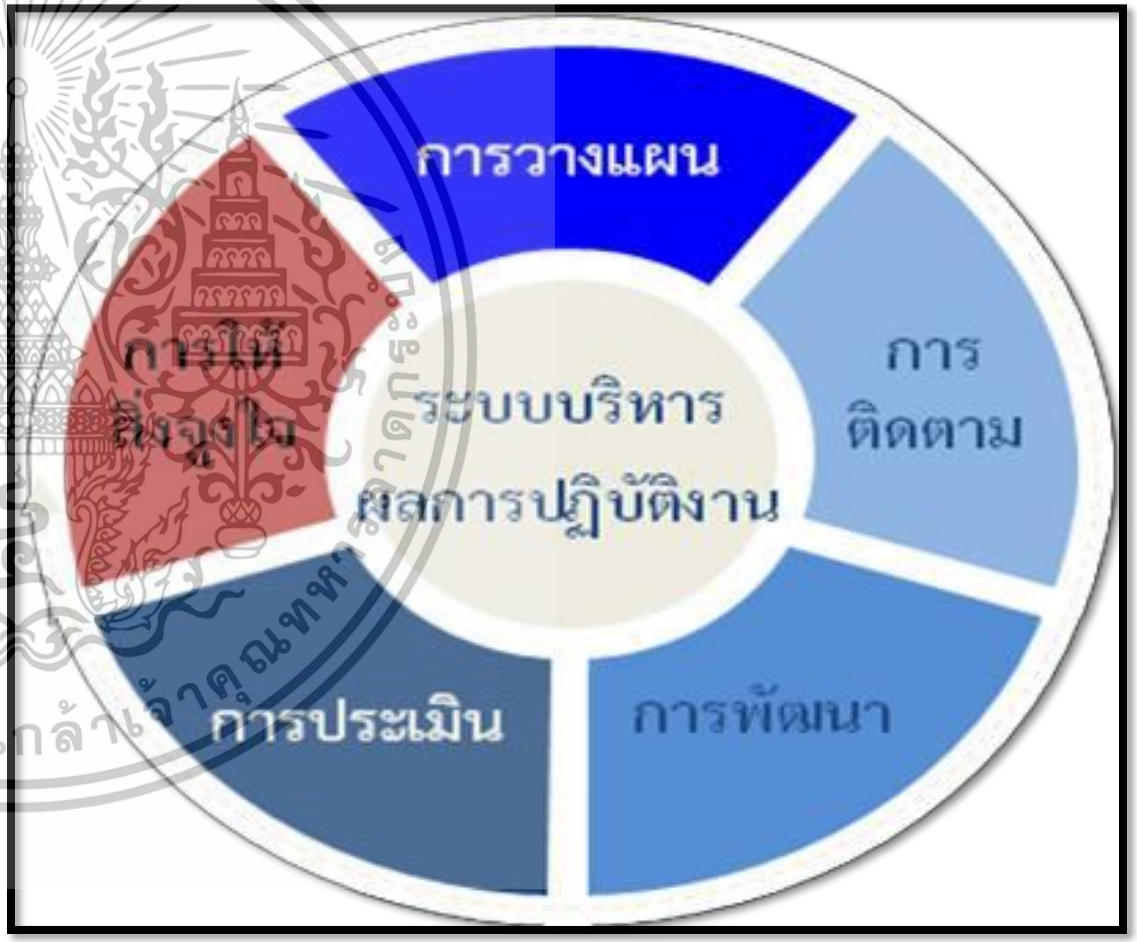
กรณีศึกษา

ความรับผิดชอบต่อพนักงาน: เสริมสร้างประสิทธิภาพระบบโรงงานและความปลอดภัย โดยการปรับปรุงและบำรุงรักษาโรงงาน ขั้นพื้นฐานตามหลักการ **7** ส. สร้างบรรยากาศการทำงาน เสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ดูแลรักษาความปลอดภัยในทรัพย์สิน ชีวิต ร่างกาย สุขภาพและอาชีวอนามัย ดูแล สิ่งแวดล้อมที่ดี และป้องกันผลกระทบความเดือนร้อนต่อชุมชนและสังคม



กรณีศึกษา

ตลอดจนปรับปรุงระบบการติดตาม และการวัดผล เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพแรงงานฝีมือและการทำงานโดยการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการในระบบการผลิตให้มีคุณภาพ ทักษะ ความสามารถ และประสิทธิผลเพิ่มขึ้นในการทำงาน ให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาช่างฝีมือและพนักงานตลอดจนส่งเสริมการทำงานเป็นทีม



กรณีศึกษา

ความรับผิดชอบต่อการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม: การมีส่วนร่วมในการรักษาและจัดการสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ยึดมั่นในปรัชญาการดำเนินธุรกิจให้มีความเจริญเติบโตควบคู่ไปกับการรักษาสิ่งแวดล้อม และการป้องกันมลพิษอย่างต่อเนื่อง มีแนวนโยบายในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม เช่น มีกิจกรรมเพื่อลดภาระด้านสิ่งแวดล้อมและมลพิษ ที่เกิดจากกระบวนการผลิต



กรณีศึกษา

มีการทบทวนและกำหนดแนวทางการป้องกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อมอย่างเคร่งครัด รวมทั้งการยกระดับการจัดการสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมที่สอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และนโยบายสิ่งแวดล้อมของบริษัท เพื่อเป็นแนวทางในการผลักดันการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

ธรรมภิบาล และ จริยธรรมทางธุรกิจ

การออกแบบการจัดการ ของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และในอนาคต นอกจากการคำนึงถึงผลประกอบการด้านกำไรและความมั่งคั่งให้แก่ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการแล้ว ผู้บริหาร จะต้องตระหนักถึงวาระการดำเนินงานในส่วนของงาน”ความรับผิดชอบต่อสังคม” เพิ่มขึ้นด้วย

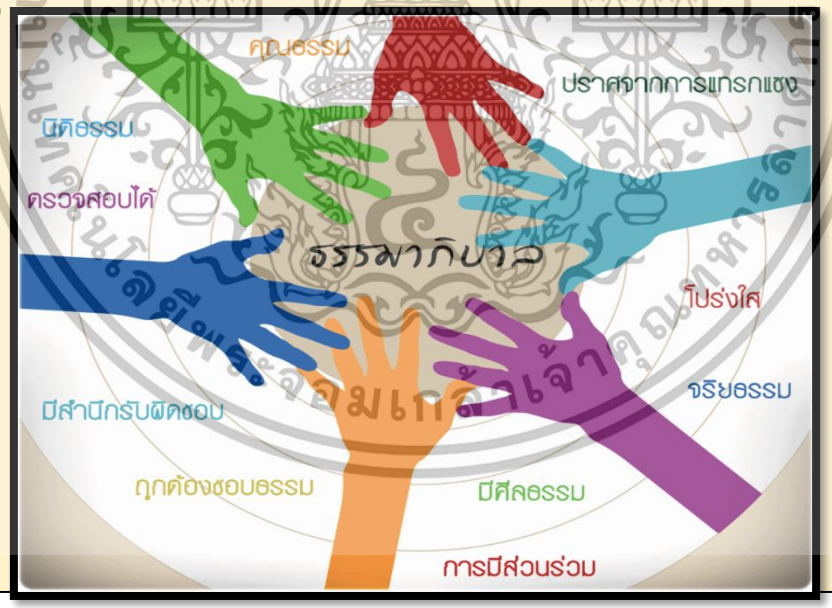


ธรรมภิบาล และ จริยธรรมทางธุรกิจ

“แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม” จะเป็นการกล่าวถึง การออกแบบการจัดการผู้บริหารต้องคำนึงว่า การจัดการต่าง ๆในองค์การจะต้องไม่ทำให้โครงสร้างทางกายภาพ การคมนาคม การจัดการน้ำ พลังงานและการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ และการจัดการของเสีย มีปัญหาต่อสังคม รวมทั้งก่อให้เกิดการทำงาน ที่ไม่มีความปลอดภัย และไม่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และไม่ประหยัดพลังงาน เป็นต้น

ธรรมภิบาล และ จริยธรรมทางธุรกิจ

ในการจัดการที่จะก่อให้เกิดความยั่งยืน ยังมีแนวคิดอีกแนวคิดหนึ่งคือ การจัดการที่เน้นในเรื่องความเป็นธรรมในการจัดการ <u>เป็นการประกอบกิจการด้วยความเป็นธรรม</u> เช่น การปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม หรือที่เรียกว่า “ธรรมาภิบาล”



ธรรมภิบาล และ จริยธรรมทางธุรกิจ

ธรรมาภิบาล:ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 กล่าวว่า “ธรรมภิบาล” คือ ระบบโครงสร้าง กระบวนการต่าง ๆ ที่ได้วางแนวปฏิบัติหรือวางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจการเมืองและสังคม เพื่อให้ส่วนต่าง ๆของสมาคมมีการพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและเป็นธรรม เป็นการบริหารจัดการที่ดี มีการจัดการการควบคุมดูแล กิจการต่าง ๆ



ธรรมภิบาล และ จริยธรรมทางธุรกิจ

ให้เป็นไปในครรลองธรรมความโปร่งใสตรวจสอบได้ช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์การให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพเพราะองค์การที่โปร่งใส คนทำงานย่อมทำงานอย่างมีความสุขและย่อมได้รับความไว้ วางใจในการร่วมทำธุรกิจจากทุกฝ่าย

(อรรจน์ สีหะอำไพ, 2562)



ธรรมภิบาล และ จริยธรรมทางธุรกิจ

ธรรมาภิบาล มีองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ (สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย, (2562)) ได้แก่

1.หลักนิติธรรมได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม ไม่เลือกปฏิบัติ และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมายและกฎข้อบังคับเหล่านั้น



ธรรมภิบาล และ จริยธรรมทางธุรกิจ

2.หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกัน โดยมีการให้และการรับข้อมูลที่สะดวกเป็นจริง ทันการณ์ ตรงไปตรงมา มีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน เพื่อให้ผู้มีส่วนร่วมได้เสียเกิดความมั่นใจว่าระบบการผลิต รวมทั้งการเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการติดต่อทำสัญญากับคู่ค้าอย่างครบถ้วน ถูกต้อง ทันเวลา และโปร่งใส เป็นต้น



ธรรมภิบาล และ จริยธรรมทางธุรกิจ

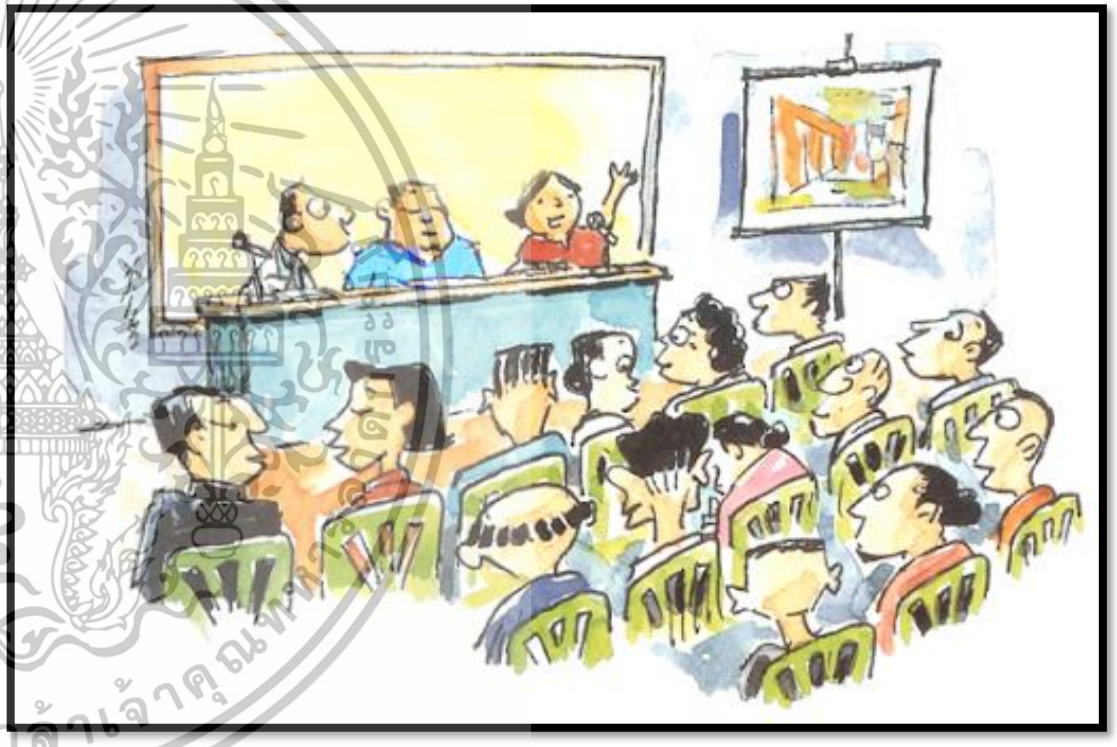
3.หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่

การมีส่วนร่วมภายใน: การให้บริการไปยังพนักงาน/ลูกจ้างอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้พนักงาน/ลูกจ้าง มีส่วนร่วมในการเสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็น



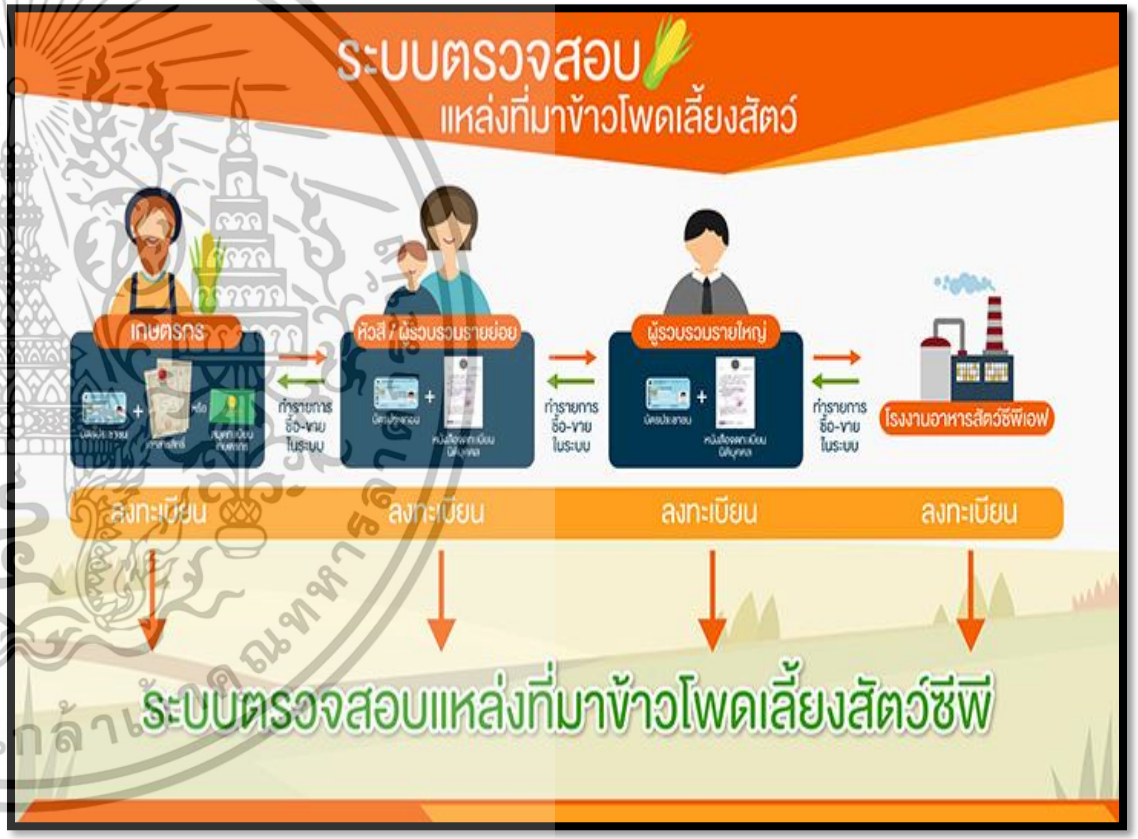
ธรรมภิบาล และ จริยธรรมทางธุรกิจ

การมีส่วนร่วมกับภายนอกองค์การ เช่นการเปิดโอกาสให้ประชาชนในชุมชนมีส่วนรับรู้ การจัดการของเสียที่เกิดจากกระบวนการ และการควบคุมคุณภาพในระบบการผลิต รวมทั้งการไม่จำกัดโอกาสของผู้มีส่วนได้เสียในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น



ธรรมภิบาล และ จริยธรรมทางธุรกิจ

4.หลักความรับผิดชอบตรวจสอบได้ ได้แก่ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ เป็นการสร้างกลไกให้มีผู้รับผิดชอบตระหนักในหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง



ธรรมภิบาล และ จริยธรรมทางธุรกิจ

5.หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม



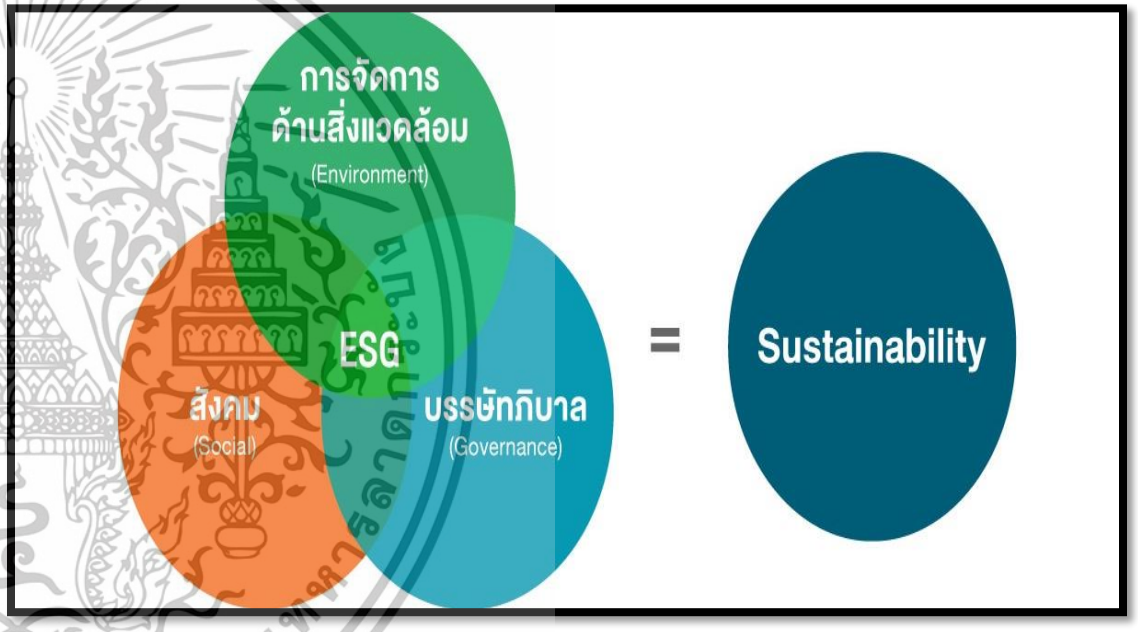
ธรรมภิบาล และ จริยธรรมทางธุรกิจ

6.หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สำนึกในหน้าที่ของตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย และเคารพในสิทธิของผู้อื่น



การจัดการอย่างยั่งยืน

การจัดการ-การบริหาร ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมการให้ความสำคัญกับเรื่อง ความรับผิดชอบต่อสังคม (**CSR**) เป็นการชี้ให้เห็นถึงคุณค่าหรือประโยชน์ที่จะได้รับ (ในแง่ของกิจการ) อย่างเป็นรูปธรรมได้ หากในการดำเนินภายใต้หลักบรรษัทภิบาล **(Environment Social & Corporate Governance: ESG)**



การจัดการอย่างยั่งยืน

“ธรรมาภิบาล” เป็นแนวทางหนึ่งของการจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

- นักศึกษาคิดว่า ประโยคนี้ถูกต้องหรือไม่?

การจัดการอย่างยั่งยืน

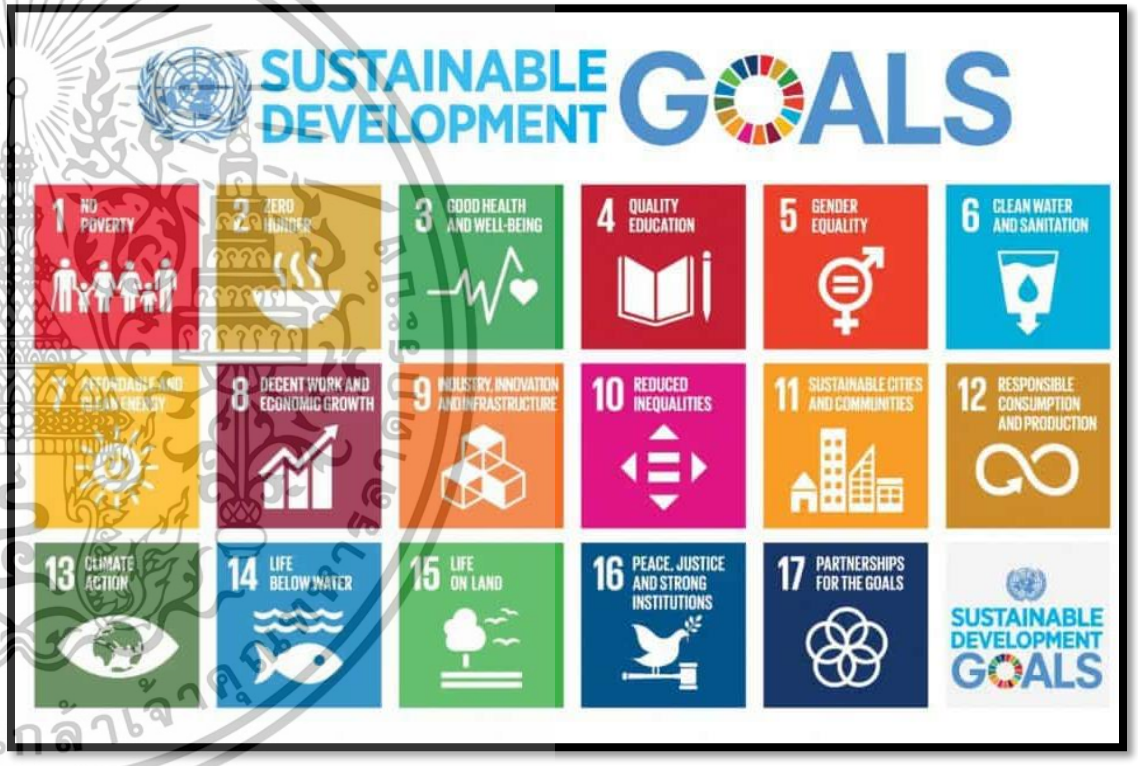
โครงการตามความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ นั้น ถ้าทำอย่างจริงจัง จะก่อให้เกิดประโยชน์ เช่น

- **CSR** สามารถลดข้อขัดแย้ง **(Minimize Conflict)** ระหว่างกิจการกับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ลงได้
- ธุรกิจสามารถทุ่มเทเวลาในการสร้างผลกำไรสูงสุด **(Maximize Profit)** ได้จาก **CSR** เพราะ **CSR** ทำให้องค์การได้รับผลตอบแทนสูง เนื่องจาก การดำเนินงานของธุรกิจไม่เกิดความชะงักงัน กำไรหรือความมั่งคั่งที่เกิดแก่ผู้ถือหุ้น เพราะมีความชอบธรรม ไม่ได้กลบผลเสียหรือทิ้งปัญหาไว้เบื้องหลังให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียอื่น จนต้องมาเสียเวลาและ ต้นทุนในการตรวจสอบและแก้ไข

(อำนาจ ธีระวนิช, (2547))

ความหมายความยั่งยืน

แม้ว่าในอดีตที่ผ่านมา เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ จะมีเป็นหมายหลักคือ ผลประกอบการที่มีกำไร แต่ปรากฏว่าหลายองค์การที่มีผลประกอบการที่ดี ในอดีต แต่การดำเนินงานต้องหยุดชะงัก จำเป็นต้องสลายองค์การ ไม่มีความยั่งยืน



ความหมายความยั่งยืน

รู้จักกันดี ว่า การถูก **Disruption** จึงทำให้หลายองค์การเริ่มหันมาให้ความสนใจต่อแนวความคิดที่ว่า จะ ทำอย่างไรให้องค์การ มีความยั่งยืน มากกว่าการมองแค่ผลประกอบการที่มีกำไรเพียงอย่างเดียว

ความหมายความยั่งยืน



ความหมายความยั่งยืน

ด้วยเทคโนโลยี และ สิ่งแวดล้อม เปลี่ยนไป จึงทำให้องค์การต่าง ๆเริ่มมีความตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมเพิ่มมากขึ้น ปัจจุบันเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ (**Corporate Social Responsibility: CSR)** ได้ถูกหยิบยกขึ้นเป็นวาระการดำเนินงาน ที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการดำเนินธุรกิจซึ่งมีเป้าหมายในการมุ่งแสวงหากำไร แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคม ภาคธุรกิจผนวกเอาเรื่อง **CSR** ไว้ในวาระการดำ เนินงาน ของกิจการ และมีเป้าหมายนำ ไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน



ความหมายความยั่งยืน



ความหมายความยั่งยืน

นอกจากนี้ ในขณะที่องค์การต่าง ๆมีบุคลากรตั้งแต่สองคนขึ้นไป กระบวนการบริหารจัดการ จึงให้ความใส่ใจต่อธรรมาภิบาล มีความยุติธรรม ให้กับบุคลากรทุกฝ่าย จึงทำให้องค์การต่าง ๆ หันมาใส่ใจธรรมาภิบาลซึ่งเป็นอีกแนวทางหนึ่งนำไปสู่การบริหารงานที่มีความยั่งยืน



ความหมายความยั่งยืน



ความหมายความยั่งยืน

“การพัฒนาที่ยั่งยืน คือ การพัฒนาที่ตอบสนอง ความต้องการของคนในรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ลดทอน ความสามารถของคนในรุ่นต่อไปในการตอบสนองความ ต้องการของตนเอง” องค์การสหประชาชาติได้นำแนวคิด ความยั่งยืน มาเป็นแนวทางในการพัฒนาโลกในศตวรรษที่ 21 โดยปรากฏเป็นรูปธรรมชัดเจนเมื่อ UN หรือ องค์การสหประชาชาติ ได้มีการกำหนดวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน ค.ศ. 2030 ภายใต้ 17



ความหมายความยั่งยืน

เป้าหมาย ที่เน้นการพัฒนา ที่สมดุล ระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่ง ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก รวมทั้ง ประเทศไทย ได้นำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของ องค์การสหประชาชาติมาบรรจุเป็นส่วนหนึ่งใน แผนพัฒนาประเทศ

คำถาม นักศึกษาคิดว่า เรื่อง สังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นเรื่องที่ใหญ่เกิดไปหรือไม่เมื่อมองในระดับองค์การเพราะเหตุผลอะไร?



ความหมายความยั่งยืน

ด้วยตระหนักถึงความเสื่อมโทรมของแหล่งทรัพยากรธรรมชาติและความรุนแรงของภัยพิบัติธรรมชาติ(รัฐสภา, (2561)), “วาระการพัฒนาที่ยั่งยืนกับการขับเคลื่อนของประเทศ”



ความหมายความยั่งยืน

องค์การสหประชาชาติ ได้กำหนดปัจจัยที่แสดงความยั่งยืน 17 ประการ ได้กำหนดกระบวนทัศน์ “การพัฒนาที่ยั่งยืน” โดยประเด็นสำคัญของวาระการพัฒนาภายหลังปี พ.ศ. **2558** คือ การจัดทำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (**Sustainable Development Goals–SDGs)** องค์การสหประชาชาติ หรือ **UN** เป็นผู้กำหนดเป้าหมายดังกล่าว

ความหมายความยั่งยืน



ที่มา: https://www.google.com/search?

ความหมายความยั่งยืน

เรื่องความยั่งยืนดังกล่าว เกี่ยวข้องกับ การดำเนินธุรกิจกิจ เพราะภาครัฐ มีกฎหมายเข้ามาเกี่ยวข้องบางตัว เช่นการจัดการน้ำเสีย ก่อน จัดทิ้งสู่ที่สาธารณะ และ เป็นเรื่องที่ทุกฝ่ายควรช่วยกันดำเนินการธุรกิจ อย่างมีความยั่งยืน เพื่อให้ สามรถดำเนินธุรกิจร่วมกันได้อย่างยาวนาน เช่น มีข้อมูล ปรากฏว่า ภาคธุรกิจให้การสนับสนุน **SDGs** เป็นอย่างดีบริษัทจดทะเบียนไทย ถือว่ามีบทบาทสำคัญระดับโลกในการดำเนินงานที่แสดงถึงการมีความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ **(Corporate Social Responsibility: "CSR")**

ความหมายความยั่งยืน

ซึ่งช่วยสร้างผลกระทบเชิงบวกให้กับสังคมในภาพรวมในการ บรรลุ**SDGs** โดยมีการเปิดเผยข้อมูล **CSR** เชื่อมโยงกับเป้าหมาย **SDGs** และระบุไว้ในรายงานประจำปี/ รายงานความยั่งยืนของบริษัท ทั้งนี้ จากรายงานความคืบหน้าการดำเนินการด้านความยั่งยืนของตลาดหลักทรัพย์แห่งสหประชาชาติประจำปี **2562 (The 2019 UN Sustainable Stock Exchanges (SSE) Report on Progress)** ได้จัดลำดับให้ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (**SET)** อยู่ในอันดับที่ **9** จากตลาดหลักทรัพย์ **45** แห่งทั่วโลก ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเป็นเลิศในการเปิดเผยข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล กิจการที่ดี (**“ESG”)** โดยหัวข้อที่บริษัทจดทะเบียนไทยเปิดเผยข้อมูลได้ดี

(https://www.sec.or.th/TH/Documents/Seminars/seminar-24022563.pdf , (2563)

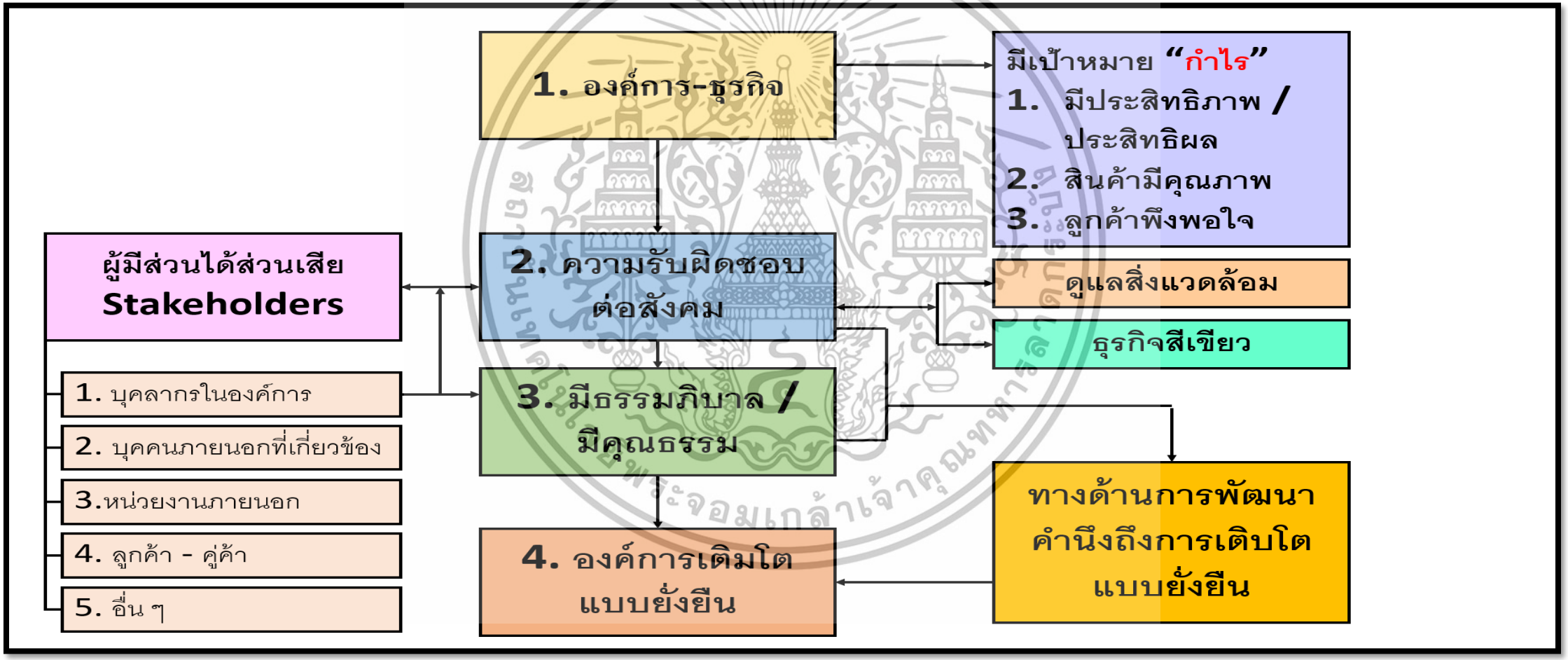
ความหมายความยั่งยืน

แต่อย่างไรในเรื่องความยั่งยืนของภาคธุรกิจนี้ ไม่เพียงแต่มองถึงการจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และ ธรรมาภิบาลองค์การเท่านั้น แต่ในอีกมิติหนึ่งทุกองค์การ ต้องให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการทางด้านความสามรถ ทางการบริหารจัดการองค์การ ที่พร้อมจะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ในทุกสถานการณ์ เพื่อให้องค์การของเรา ไม่ถูก **Disruption** ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว โดยเฉพาะ ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี **Internet** ที่รวดเร็ว และ สิงแวดล้อมภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ เช่นการเกิดโรคระบด โควิท 19 เป็นต้น

ความหมายความยั่งยืน

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าในเรื่องของความยั่งยืนนั้นเป็นเรื่องของ การมองระยะยาว ที่ทุกองค์การ ล้วนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม จึงควรผสานความร่วมมือกัน เพื่อมีความรับผิดชอบต่อสังคม และ ความพร้อมในการปรับตัวที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้าน เทคโนโลยี และ สิ่งแวดล้อม

กรณีศึกษา


1. องค์การ-ธุรกิจ
2. ความรับผิดชอบต่อสังคม
3. มีธรรมภิบาล / มีคุณธรรม
4. องค์การเติมโตแบบยั่งยืน
มีเป้าหมาย "กำไร"
1. มีประสิทธิภาพ / ประสิทธิผล
2. สินค้ามีคุณภาพ
3. ลูกค้าพึงพอใจ
ดูแลสิ่งแวดล้อม
ธุรกิจสีเขียว
ทางด้านการพัฒนาคำนึงถึงการเติบโตแบบยั่งยืน
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders
1. บุคลากรในองค์การ
2. บุคคนภายนอกที่เกี่ยวข้อง
3.หน่วยงานภายนอก
4. ลูกค้า - คู่ค้า
5. อื่น ๆ

จบSheet ครั้งที่ 16

ขอบคุณค่ะ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ห้อง FAM404/202/404

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel Line Id: 081-826-1800

27 – 28 เมษายน 2563

PRINCIPLES OF MANAGEMENT

รหัสวิชา 14026116

Sheet -17- การจัดการองค์การสมัยใหม่ ในยุคปัจจุบัน

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ห้อง FAM404/202/404

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel Line Id: 081-826-1800

4-5 พฤษภาคม 2563

การจัดการ :

Principle of Management

On line ครั้งที่-6

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

Dr. Pornsri laurujisawat

คณะการบริหารและจัดการ,KMITL

Email: pornsri Laurujisawat.la@kmitl.ac.th Tel 081-8261800

23-24 มีนาคม 2563

การจัดการองค์การสมัยใหม่ ในยุคปัจจุบัน

ยุคแนวคิดทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (**The Contemporary Management Theory)**

- การจัดการยุคใหม่เริ่มต้น
- การจัดการในยุคปัจจุบัน

ยุคแนวคิดทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ (The Contemporary Management Theory)

(1) การจัดการยุคใหม่เริ่มต้น

(1.1) การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management)

(1.2) ทฤษฎีเชิงระบบ (Systems Theory)

(1.3) ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z)

(1.4) ในการค้นหาความเป็นเลิศ 7s (McKinsey's *7S* Framework)

(1.5) แนวคิดการรื้อปรับระบบบริษัท" (Reengineering The Corporation)

(1.6) การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM)

(2) การจัดการยุคปัจจุบัน

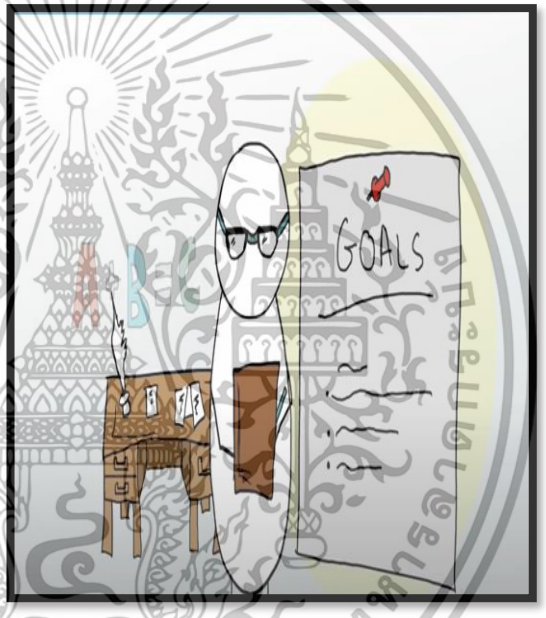
(1.1) การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management)

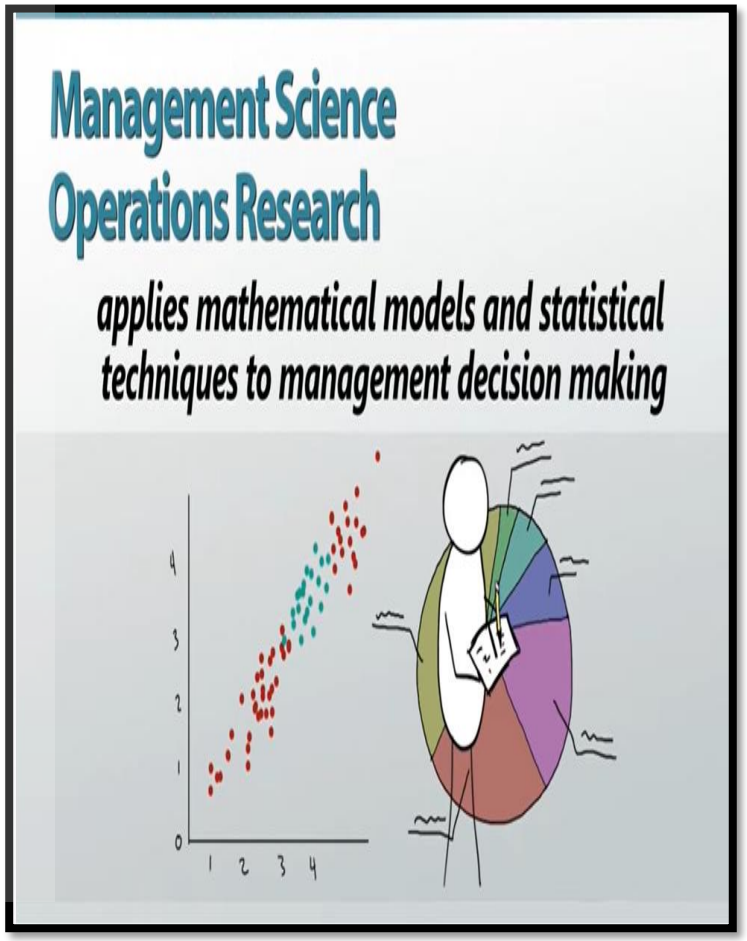
การจัดการเชิงปริมาณ (**Quantitative management**) เป็นองค์ความรู้ทางการจัดการที่นำหลัก เกณฑ์ของ **Taylor** ในยุค**Classic** ของแนวคิดทางวิทยาศาสตร์ มาเป็นแนวความคิด ต่อมานักคณิตศาสตร์ นักฟิสิกส์ วิศวกร และนักพฤติกรรมศาสตร์ ร่วมกันใช้วิธีการทาง วิทยาศาสตร์แก้ปัญหาและคิดค้นยุทธวิธีให้สหรัฐอเมริกา ในสงครามโลกครั้งที่ **2** (สัญญา เคณาภูมิ, **2559**)

นับเป็นการจัดการเชิงปริมาณ (**Quantitative Approach)** ที่ใช้วิทยาศาสตร์+ คณิตศาสตร์ + พฤติกรรมศาสตร์ และ สหวิชาการอื่น ๆ มาผสมผสานกันได้

การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management)



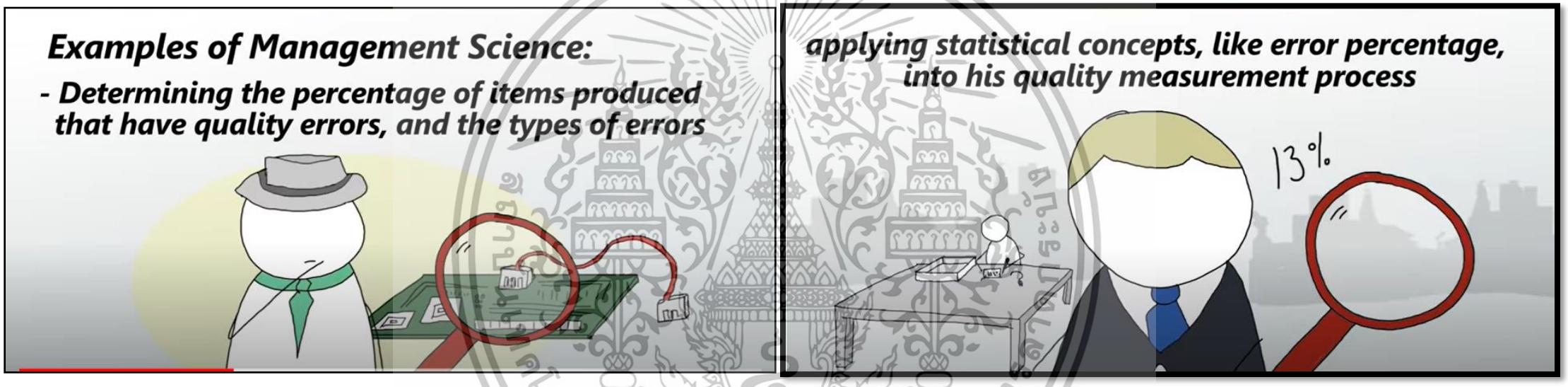




การจัดการเชิงปริมาณ มีแนวคิดเหมือน ”การจัดการทั่วไป” ที่มีเป้าหมายเป็นตัวตั้ง แต่ “การจัดการเชิงปริมาณ” จะใช้คณิตศาสตร์และสถิติ มาช่วยในการวิเคราะห์ ทำให้ การตัดสินใจ แก้ปัญหา ได้เป็นรูปธรรมมากขึ้น

ที่มา: Carol Woods,(2015), “Quantitative approach”, https://www.youtube.com/watch?v=CqWXxC1Xcj4

การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management) ในการนำมาประยุกต์ใช้



มีของเสีย13% ดังนั้นในการจัดการเชิงคุณภาพ จะทำอย่างไร ให้ของเสีย มี % ที่ลดลงน้อยกว่า13%เป็นต้น

ที่มา: Carol Woods,(2015), "Quantitative approach", https://www.youtube.com/watch?v=CqWXxC1Xcj4

ลักษณะการจัดการเชิงปริมาณเป็นการใช้หลักการอย่างมีหลักเกณฑ์ โดยการพิจารณาเป้าหมายอย่างมีวัตถุประสงค์ ตระหนักถึงตัวแปรต่าง ๆเน้นการบรรลุสิ่งที่ดีที่สุด ผลการวิเคราะห์สามารถพิสูจน์ได้

ที่มา: (สัญญา เคณาภูมิ, 2559)

(1.1) การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management)

โดยมีรูปแบบของข้อมูลที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลแน่นอน มีการจัดเก็บข้อมูลโดยเป็นการเฉพาะ และที่สำคัญมีการวิเคราะห์บทบาทโดยใช้หลักการของหลักคณิตศาสตร์ โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ เป็นขั้นๆ มีขั้นตอน 5 ขั้นตอน ซึ่งเป็นเครื่องมือเชิงปริมาณ (สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์ และ ประสพชัย พสุนนท์ (2561)) ประกอบด้วย

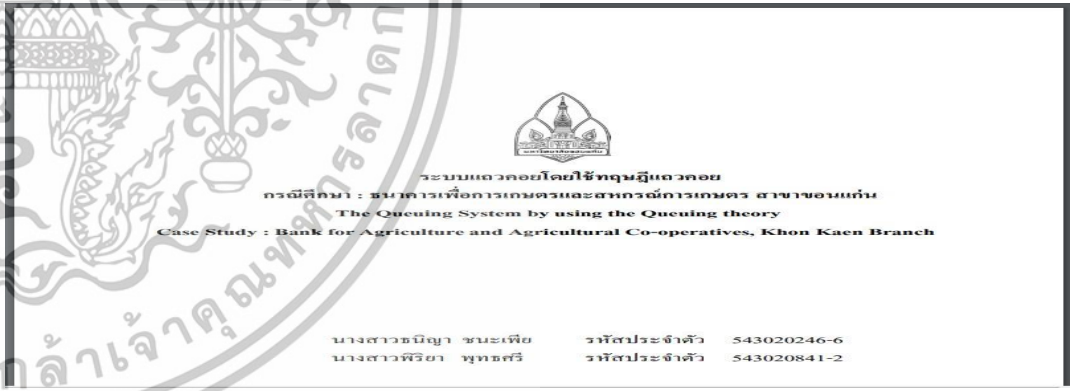
(1.1) การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management)

1/ การวิเคราะห์ปัญหา (Problem analysis) โดยเป็นการพิจารณาว่าสิ่งที่จะนำมาวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือเชิง ปริมาณเข้ามาแก้ปัญหาได้หรือไม่ และคุ้มค่าที่จะใช้เครื่องมือเชิงปริมาณหรือไม่ เพราะเนื่องจากปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นมีความ ซับซ้อน และมีความยากง่ายต่างกัน ตลอดจนเป็นการหาข้อจำกัดของปัญหาไว้ก่อนล่วงหน้า

ปัญหาคือ มีการเข้าคิวรอคอยการใช้บริการที่ ธนาคารธกส. ที่ขอนแก่น

ทฤษฎีแถวคอย (queuing theory)

แถวรอคอยในการเข้าคิว ใช้บริการของธนาคาร เท่าไหร่เหมาะสม ทำให้การรอคอย ไม่นาน สร้างความความพอใจให้ลูกค้า



ระบบแถวคอยโดยใช้ทฤษฎีแถวคอย
กรณีศึกษา : ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาขอนแก่น
The Queuing System by using the Queuing theory
Case Study : Bank for Agriculture and Agricultural Co-operatives, Khon Kaen Branch

นางสาวธนิญา ชนะเพีย รหัสประจำตัว 543020246-6
นางสาวพิริยา พุทธศรี รหัสประจำตัว 543020841-2

ธนิญา ชนะเพีย และ พิริยา พุทธศรี, (2557), "ระบบแถวคอยโดยใช้ทฤษฎีแถวคอย กรณีศึกษา : ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาขอนแก่น", รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาสถิติ ภาควิชาสถิติ คณะวิทยาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น ปีการศึกษา 2557

(1.1) การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management)

2/ การวางรูปปัญหา (Define problem) เป็นการกำหนดตัวแปรที่ต้องใช้ในการวิเคราะห์กำหนดความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรต่างๆ ว่ามีความสอดคล้องกัน โดยที่มีตัวแปรต่างๆ เหล่านี้จะนำไปสร้างแบบจำลองได้หรือไม่

3/ การสร้างแบบจำลอง (Model development) เพื่อเป็นที่มาของผลลัพธ์ที่นำไปใช้ในการแก้ปัญหา

4/ การวิเคราะห์แบบจำลอง (Model analysis) มีลักษณะของการหาผลลัพธ์ที่ได้จากแบบจำลองที่กำหนดขึ้น เพื่อใช้ในการหาคำตอบที่เป็นทางเลือกให้เหมาะสมที่สุด

5/ การดำเนินการ (Implementation) โดยที่ผู้บริหารจะต้องนำผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์มาเปรียบเทียบข้อดี- ข้อเสีย ก่อนที่จะนำไปปฏิบัติจริง

เวลารอคอยเท่าไหร่เหมาะสม?

ถ้าเพิ่มหน่วยให้บริการจากเดิม 3 หน่วย เป็น 4 หน่วย จะทำให้เวลาในการรอรับบริการเฉลี่ยในแถวคอยจากเดิม 1.4750 นาทีต่อคน ลดลงเป็น 0.2891 นาทีต่อคน ดังนั้น การเพิ่มหน่วยให้บริการจาก3 หน่วยเป็น 4 หน่วย จะทำให้เวลาเฉลี่ยที่ผู้มารับบริการพึงพอใจ



(1.1) การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management)

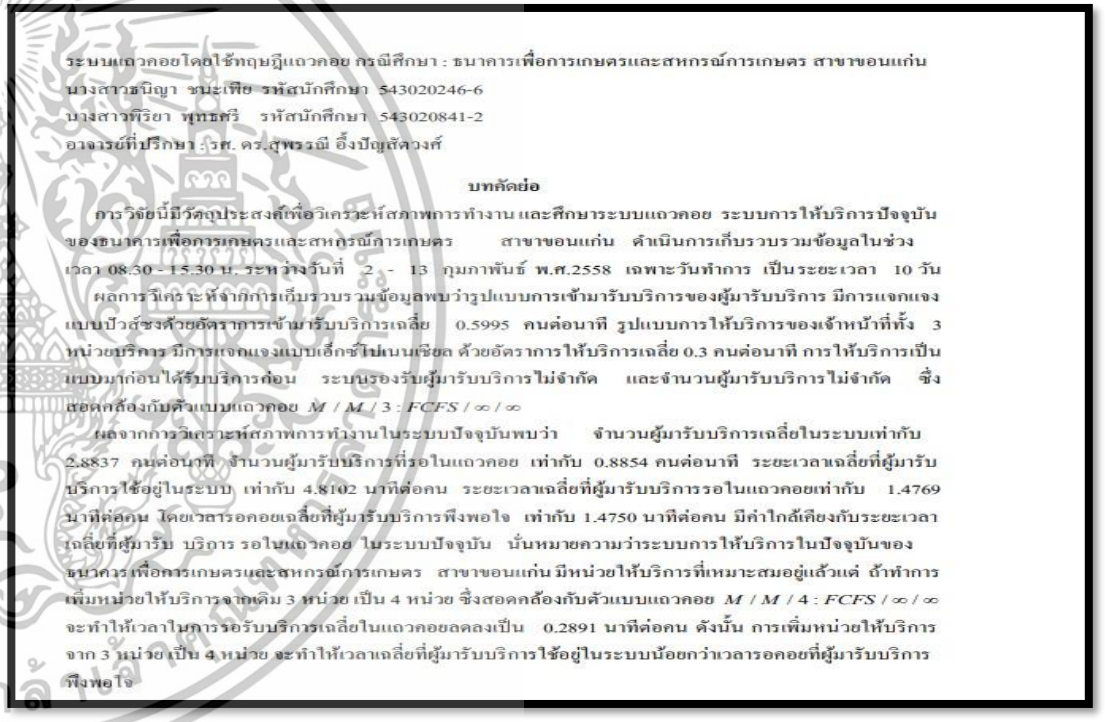
ทฤษฎีแถวคอย (queuing theory)

แถวรอคอยในการเข้าคิว ใช้บริการของธนาคาร เท่าไหร่เหมาะสม ทำให้การรอคอย ไม่นาน สร้างความความพอใจให้ลูกค้า



ระบบแถวคอยโดยใช้ทฤษฎีแถวคอย
กรณีศึกษา : ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาขอนแก่น
The Queuing System by using the Queuing theory
Case Study : Bank for Agriculture and Agricultural Co-operatives, Khon Kaen Branch

นางสาวชนิญา ชนะเพีย รหัสประจำตัว 543020246-6
นางสาวพิริยา พุทธศรี รหัสประจำตัว 543020841-2



ระบบแถวคอยโดยใช้ทฤษฎีแถวคอย กรณีศึกษา : ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาขอนแก่น
นางสาวชนิญา ชนะเพีย รหัสนักศึกษา 543020246-6
นางสาวพิริยา พุทธศรี รหัสนักศึกษา 543020841-2
อาจารย์ที่ปรึกษา : รศ. ดร.สุพรรณี อึ้งปัญสัตวงศ์

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพการทำงาน และศึกษาระบบแถวคอย ระบบการให้บริการปัจจุบันของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาขอนแก่น ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเวลา 08.30 - 15.30 น. ระหว่างวันที่ 2 - 13 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2558 เฉพาะวันทำการ เป็นระยะเวลา 10 วัน

ผลการวิเคราะห์จากการเก็บรวบรวมข้อมูลพบว่ารูปแบบการเข้ามารับบริการของผู้มารับบริการ มีการแจกแจงแบบปัวซ์ซองด้วยอัตราการเข้ามารับบริการเฉลี่ย 0.5995 คนต่อนาที รูปแบบการให้บริการของเจ้าหน้าที่ทั้ง 3 หน่วยบริการ มีการแจกแจงแบบเอ็กซ์โปเนนเชียล ด้วยอัตราการให้บริการเฉลี่ย 0.3 คนต่อนาที การให้บริการเป็นแบบมาก่อนได้รับบริการก่อน ระบบรองรับผู้มารับบริการไม่จำกัด และจำนวนผู้มารับบริการไม่จำกัด ซึ่งสอดคล้องกับตัวแบบแถวคอย $M/M/3:FCFS/\infty/\infty$

ผลจากการวิเคราะห์สภาพการทำงานในระบบปัจจุบันพบว่า จำนวนผู้มารับบริการเฉลี่ยในระบบเท่ากับ 2.8837 คนต่อนาที จำนวนผู้มารับบริการที่รอในแถวคอย เท่ากับ 0.8854 คนต่อนาที ระยะเวลาเฉลี่ยที่ผู้มารับบริการใช้อยู่ในระบบ เท่ากับ 4.8102 นาทีต่อคน ระยะเวลาเฉลี่ยที่ผู้มารับบริการรอในแถวคอยเท่ากับ 1.4769 นาทีต่อคน โดยเวลารอคอยเฉลี่ยที่ผู้มารับบริการพึงพอใจ เท่ากับ 1.4750 นาทีต่อคน มีค่าใกล้เคียงกับระยะเวลาเฉลี่ยที่ผู้มารับ บริการ รอในแถวคอย ในระบบปัจจุบัน นั่นหมายความว่าระบบการให้บริการในปัจจุบันของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาขอนแก่น มีหน่วยให้บริการที่เหมาะสมอยู่แล้วแต่ ถ้าทำการเพิ่มหน่วยให้บริการจากเดิม 3 หน่วย เป็น 4 หน่วย ซึ่งสอดคล้องกับตัวแบบแถวคอย $M/M/4:FCFS/\infty/\infty$ จะทำให้เวลาในการรอรับบริการเฉลี่ยในแถวคอยลดลงเป็น 0.2891 นาทีต่อคน ดังนั้น การเพิ่มหน่วยให้บริการจาก 3 หน่วย เป็น 4 หน่วย จะทำให้เวลาเฉลี่ยที่ผู้มารับบริการใช้อยู่ในระบบน้อยกว่าเวลารอคอยที่ผู้มารับบริการพึงพอใจ

ปัจจุบันต่อยอดเป็น ใช้ ระบบกดบัตรคิว ในคอมพิวเตอร์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

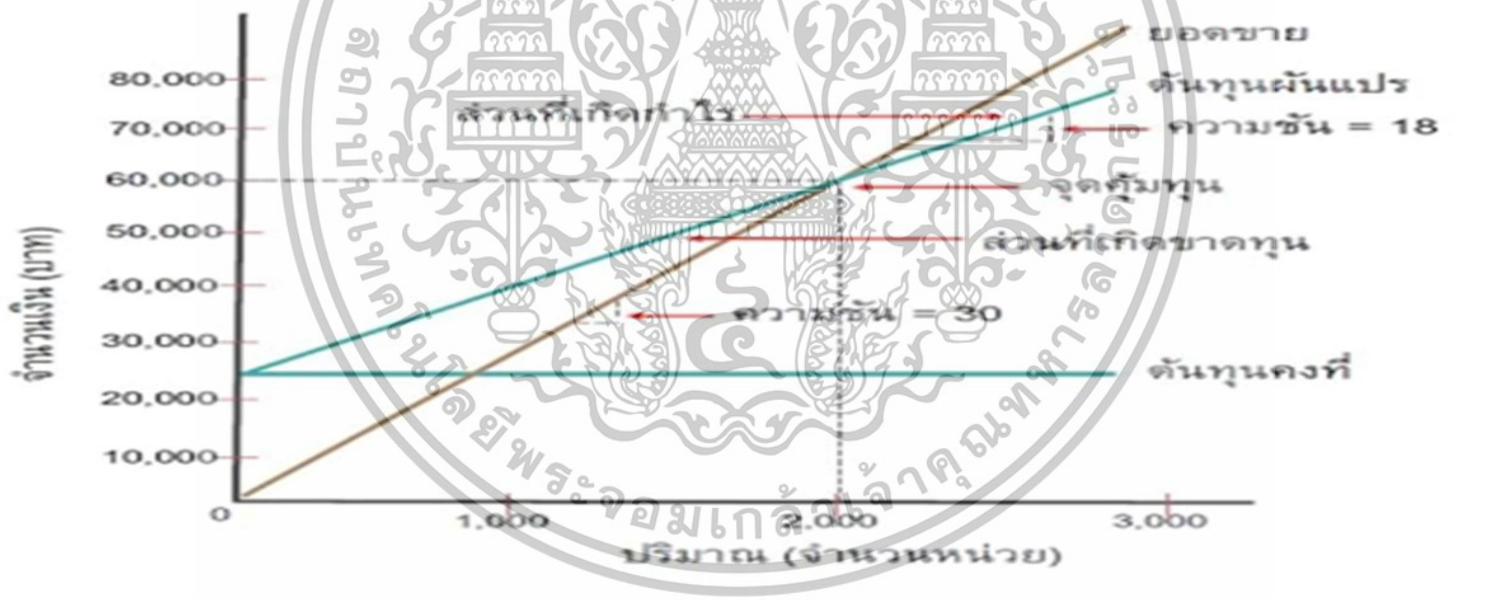
(1.1) การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management)

ต่อมาเอกชนนำไปพัฒนาสร้างเครื่องมือ และเทคนิคต่าง ๆ พัฒนาตัวแบบเพื่อการวางแผนสำหรับผู้บริหาร เช่น ใช้โปรแกรมเชิงเส้นตรง เพื่อการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน การวิเคราะห์ลักษณะระบบการผลิตขององค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (พีระวัฒน์ ชาติพฤกษพันธุ์, 2012) เช่น แบบจำลองสินค้าคงคลัง(**inventory model**) เป็นต้น เป็นวิธีการบริหารจัดการเชิงปริมาณซึ่งช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร

(Daft.2001)

(1.1) การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management)

การจัดการเชิงปริมาณ กับการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน



ที่มา: https://www.google.com/search? และ (สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์ และ ประสพชัย พสุนนท์, 2561)

(1.1) การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management)

ใคร่ขอยกตัวอย่างเพื่อเป็นกรณีศึกษาดังนี้

กรณีศึกษา: เพื่อให้เข้าใจถึงการจัดการเชิงปริมาณ (**Quantitative management**) ในการประยุกต์ใช้ในการบริหาร-จัดการในการดำเนินธุรกิจจริงมากขึ้น ใคร่ขอยกตัวอย่างงานวิจัยเรื่อง "การจัดการสินค้าคงคลังสำหรับธุรกิจบริการอาหารแช่แข็งนำเข้าจากต่างประเทศ" โดยมี สุพรพันธ์ จิตธรรม และ ปวีณา เชาวลิตวงศ์ เป็นนักวิจัย โดยทำการศึกษาเมื่อปี **2017** เป็นกรณีศึกษา (สุพรพันธ์ จิตธรรม และ ปวีณา เชาวลิตวงศ์ (2017)) ตัวอย่างหนึ่งในการวิเคราะห์

(1.1) การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management)

งานวิจัยฉบับนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการสินค้าคงคลังอาหารแช่แข็งนำเข้าจากต่าง ประเทศ (**Food Services)** ซึ่งสาเหตุของการศึกษาเกิดเนื่องจากลักษณะของธุรกิจอาหาร มีปัญหาเพราะ มีปริมาณสินค้าคงคลังจัดเก็บไว้เป็นจำนวนมากเกินความจำเป็นในขณะที่สินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าอาหารแช่แข็งที่ผ่านกระบวนการแปรรูป และจะต้องเก็บรักษาไว้ใน อุณหภูมิ -**18** องศาเซลเซียส ซึ่งเป็นการให้ความเย็นระดับเยือกแข็ง

(1.1) การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management)

โดยใช้วิธีการทำให้ส่วนที่เป็นน้ำกลายเป็นน้ำแข็งที่ระดับอุณหภูมิ-18องศาเซลเซียส (**H. Douglas Goff, 2003**) วิธีการสั่งซื้อจากต่างประเทศ ปริมาณในการสั่งซื้อสินค้าจะต้องเป็นการสั่งซื้อสินค้า แบบเต็มตู้คอนเทนเนอร์เนื่องจากมีการกำหนดไว้โดยผู้ผลิต สินค้าตัวอย่างทั้ง **3** ชนิดจะมีระยะเวลาในการขนส่งสินค้าแตกต่างกัน โดยบริษัทกรณีศึกษามียอดขายในแต่ละปี ของสินค้าทั้ง **3** ชนิดมากกว่า **4** ล้านกิโลกรัม ซึ่งคิดเป็นเงิน มากกว่า **800** ล้านบาท

(1.1) การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management)

ในขณะที่มีปริมาณและมูลค่าสินค้าคงคลังสิ้นปี ในปีที่ทำการศึกษาในแต่ละปีมีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อย ๆอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลให้คลังสินค้าของบริษัทกรณีศึกษาที่มีพื้นที่ในการจัดเก็บสินค้าอยู่อย่างจำกัด โดยสามารถจัดเก็บสินค้าคงคลังได้จำนวน **384,000** กิโลกรัม มีพื้นที่ไม่เพียงพอต่อการ จัดเก็บสินค้าคงคลัง จึงต้องใช้บริการคลังเช่าสาธารณะในการ จัดเก็บสินค้าคงคลัง นอกจากนั้นปริมาณสินค้าคงเหลือในแต่ละวันยังมี ปริมาณสูงกว่าความสามารถในการจัดเก็บสินค้าของคลังสินค้า ทำให้บริษัทกรณีศึกษาไม่มีประสิทธิภาพ มีการจัดเก็บสินค้าคงคลังที่ไม่เหมาะสม มีปริมาณสินค้าคงคลังมากเกินความจำเป็น ส่งผลให้เกิดต้นทุนในการจัดเก็บสินค้าคงคลังที่สูงขึ้น

(1.1) การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management)

ดังนั้นผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลปริมาณ ยอดขายรายวันของสินค้าตัวอย่างทั้ง **3** ชนิด ตั้งแต่เดือนมกราคม – เดือนธันวาคมของปีที่ทำการศึกษา **2** ปีเพื่อนำมาวิเคราะห์ดู ปริมาณและแนวโน้มของความต้องการสินค้า พร้อมทั้งรวบรวม ข้อมูลปริมาณยอดขายรายวันในปีที่ทำการทดสอบหรือปีถัดไปจาก ปีที่ทำการศึกษาเพื่อนำมาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานเมื่อมีการปรับปรุงระบบบริหารสินค้าคงคลังใหม่

โดยจะเปรียบเทียบ ปริมาณและแนวโน้มของยอดขายรายเดือน ที่เกิดขึ้นภายในเดือน เดียวกันของทั้ง **2** ปีในช่วงระยะเวลา **12** เดือน เพื่อนำมาพิจารณากำหนดปริมาณความต้องการสินค้าล่วงหน้าในปีที่ทำการทดสอบ

กรณีศึกษา
“การจัดการสินค้าคงคลังสำหรับธุรกิจบริการอาหารแช่แข็งนำเข้าจากต่างประเทศ”

ปัจจัย	การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของยอดขายในปีที่ทำการทดสอบ (กิโลกรัม)		
	สินค้า 101	สินค้า 102	สินค้า 103
ข้อมูลเชิงปริมาณ			
การเปลี่ยนแปลงปริมาณยอดขาย	ลดลง	เพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น
ข้อมูลเชิงคุณภาพ			
อัตราเติบโตของยอดขายกำหนดโดยนโยบายของบริษัทฯ	เพิ่มขึ้น 5%	เพิ่มขึ้น 5%	เพิ่มขึ้น 5%
อัตราการเติบโตของปริมาณนักท่องเที่ยวที่เข้ามาเที่ยวในประเทศไทย	เพิ่มขึ้น 2.7%	เพิ่มขึ้น 2.7%	เพิ่มขึ้น 2.7%
แนวโน้มการซื้อสินค้าของลูกค้าโดยข้อมูลจากพนักงานขาย	ลดลง	เพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น

ที่มา: สุพรพันธ์ จิตธรรม และ ปวีณา เชาวลิตวงศ์, (2017)

กรณีศึกษา

“การจัดการสินค้าคงคลังสำหรับธุรกิจบริการอาหารแช่แข็งนำเข้าจากต่างประเทศ”

นโยบายที่ 1 ของสินค้า 101	EOQ	40' 4 ตู้	40' 5 ตู้
ต้นทุนการสั่งซื้อสินค้า : P	17,146.39	17,146.39	17,146.39
ปริมาณความต้องการเฉลี่ยรายวันของนโยบายที่ 1 : D	12,321	12,321	12,321
ต้นทุนสินค้า : c	79.63	79.63	79.63
ต้นทุนการจัดเก็บสินค้าต่อวัน : i	0.0004	0.0004	0.0004
ผลลัพธ์			
ปริมาณการสั่งซื้อแบบประหยัด : Q*	108,847	92,000	115,000
รอบเวลาในการสั่งซื้อสินค้าต่อวัน : T	8.83	7.47	9.33
จำนวนการสั่งสินค้าต่อวัน	0.11	0.13	0.11
ค่าใช้จ่าย			
ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อสินค้าต่อวัน	1,941	2,296	1,837
ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าต่อวัน	1,941	1,640	2,051
ค่าใช้จ่ายสั่งซื้อสินค้า + ค่าใช้จ่ายเก็บรักษาสินค้า	3,882	3,937	3,888
ค่าใช้จ่ายในการซื้อสินค้า	981,110	981,110	981,110
ค่าใช้จ่ายรวมทั้งหมด	984,992	985,047	984,997

ที่มา: สุพรพันธ์ จิตธรรม และ ปวีณา เชาวลิตวงศ์, (2017)

(1.1) การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management)

จากตัวอย่างของกรณีศึกษา เป็นตัวอย่างที่ชี้ให้เห็นว่านักวิจัยได้ใช้ แนวคิดทางวิชาคณิตศาสตร์ และหลักสถิติ มาวิเคราะห์ ข้อมูลและหารูปแบบในการจัดการสินค้าคงคลังที่เหมาะสม จึงมีการกำหนดปริมาณและช่วงเวลาในการสั่งซื้อสินค้า และนำมาเปรียบเทียบกับรูปแบบในปัจจุบันผลที่ได้พบว่าระบบการควบคุมสินค้าคงคลังแบบต่อเนื่องทำให้สินค้าตัวอย่างทั้ง **3** ชนิดของบริษัทมีการจัดการสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีต้นทุนในการ จัดการสินค้าคงคลังรวมของสินค้าชนิดที่**1,2** และ **3** ลดลงไป **59%,69%** และ **89%** ตามลำดับ ซึ่งมีผลมาจากค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินค้าคงคลังเป็นตัวหลักสำคัญที่ลดลงมาอย่างมาก

(1.2) ทฤษฎีเชิงระบบ (Systems Theory)

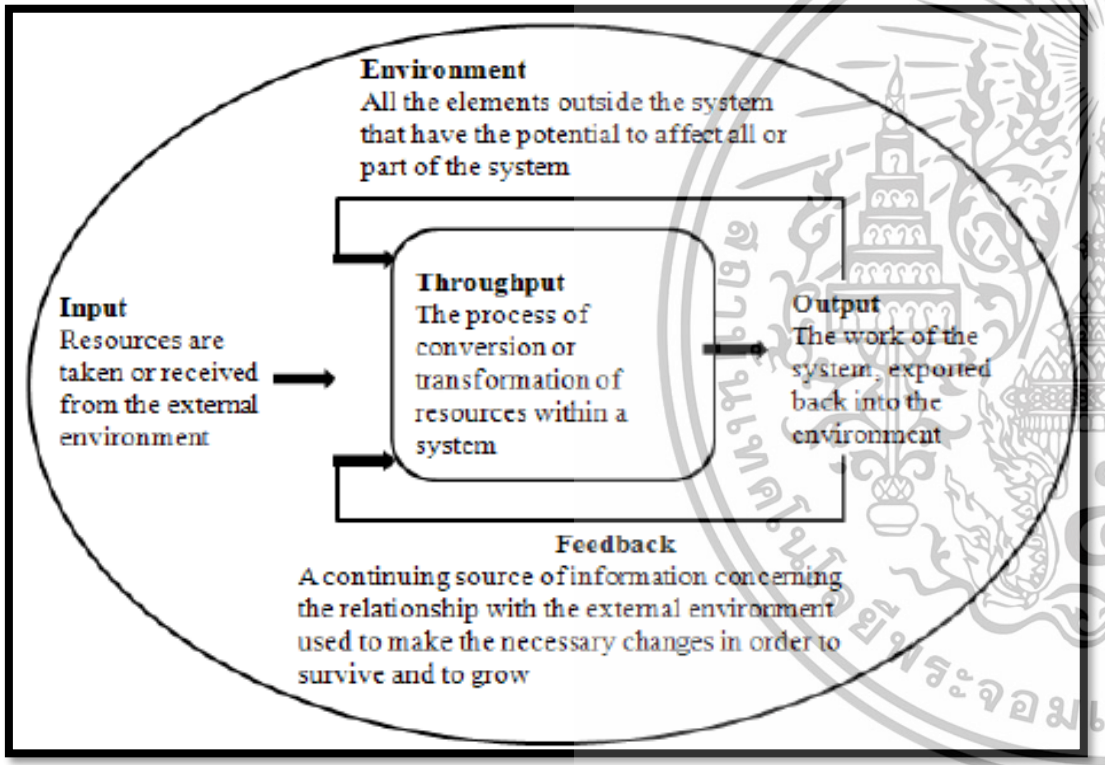
แนวคิดทฤษฎีองค์การเชิงระบบ เกิดจากแนวความคิด การมององค์กรในเชิงระบบ ที่ว่าองค์กรเป็นระบบสังคมเปิด **(Open Social System)** ระบบหนึ่ง โดยในเอกสารส่วนนี้ ใคร่จะขอกล่าว ถึงแนวคิดของนักคิด 2 กลุ่ม ได้แก่

(1) แดเนียล คาทส์ (**Dainiel Katz**) และ โรเบิร์ต คาน **(Robert Kahn)** และ

(2) เจมส์ ดี. ทอมป์สัน **(James D. Thompson)**

โดยทั้ง2 กลุ่ม จะมองว่าองค์กรที่ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้วยความสมเหตุสมผล **(Rationality)** จะมีภาพความเชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีความไม่แน่นอน

Dainiel Katz & Robert Kahn: Systematic Theory



ที่มา:https://www.google.com/search?q=(Daniel+Katz)+%26+(Robert+Kahn)%2C+System+Thinking+Theory+&tbm=isch&ved=2ahUKEwiO06_J-YzpAhUbWysKHcZ6AaMQ2-cCegQIABAA&oq=(Daniel+Katz)+%26+(Robert+Kahn)%2C+System+Thinking+Theory+&gs_lcp=CgNpbWcQA1CbFVjJwgJglssCaApwAHgAgAGiAYgBnCqSAQU2Mi4xMJgBAKABAaoBC2d3cy13aXotaW1n&sclient=img&ei=3RapXs7wOJu2rQHG9YWYCg&bih=789&biw=1600#imgrc=VUSXfi8Kg6pvmM

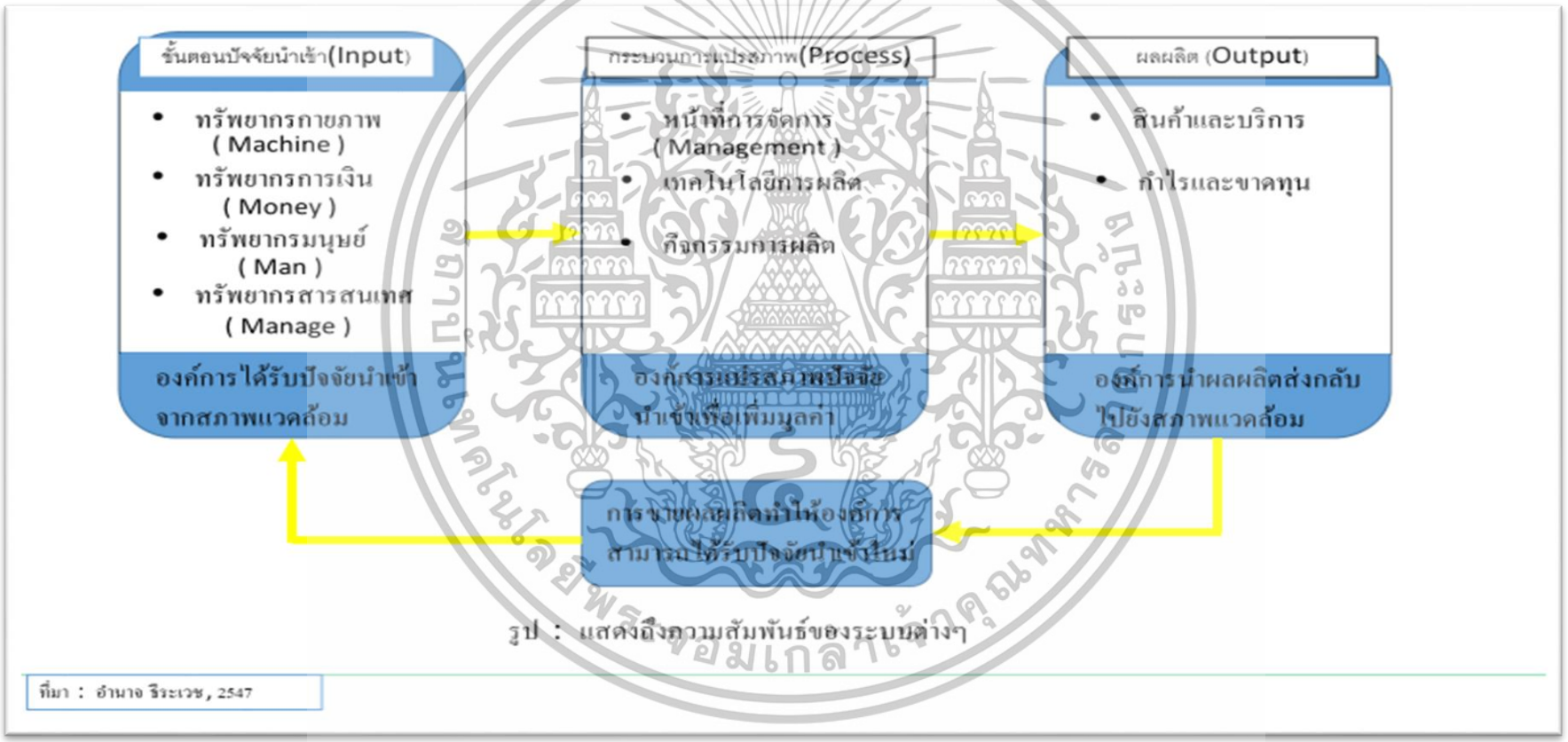
แนวคิดของแดเนียล คาทส์ (**Dainiel Katz**) และโรเบิร์ต คาน **(Robert Kahn) :** ในภาพรวมของแนวคิดทฤษฎีองค์การเชิงระบบ มองว่าองค์กรต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพ แวดล้อมเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ โดยสภาพแวดล้อมดังกล่าว เช่น ลูกค้าซึ่งซื้อสินค้าและบริการ**Supplier** ซึ่งจัดส่งวัตถุดิบในการผลิต บุคลากรซึ่งทำหน้าที่ผลิตสินค้าและบริการ ผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นผู้ลงทุนในธุรกิจ และรัฐบาลซึ่งกำหนดกฎระเบียบต่างๆ (คล้ายกับแนวความคิดของ (เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (**Chester Barnard**))


Robert Kahn


Dainiel Katz


Chester Barnard

(1.2) ทฤษฎีเชิงระบบ (Systems Theory)



รูป : แสดงถึงความสัมพันธ์ของระบบต่างๆ

ที่มา : อำนาจ รีระเวช, 2547

(1.2) ทฤษฎีเชิงระบบ (Systems Theory)

แดเนียล คาทส์ (**Dainiel Katz**) และ โรเบิร์ต คาน **(Robert Kahn)** ให้ข้อคิดในการมองภาพของระบบ องค์รวมว่า

- **Input →** แสวงหาทรัพยากรเพื่อเป็นสิ่งนำเข้า : ลักษณะงาน จะใกล้กับงานของ ฝ่ายจัดซื้อ/จัดจ้าง
- **Process→** ลักษณะงาน จะใกล้กับงานของ ฝ่ายผลิต
- **Output→** ลักษณะงาน จะใกล้กับงานของ ฝ่ายขาย/ฝ่ายการตลาด ได้สินค้าสำเร็จรูปมาแล้ว นำไปจำหน่าย
- รวมทั้ง มีหน่วยงาน ทำหน้าที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อม (หากเป็นองค์กรสมัยใหม่ ลักษณะงานในส่วนดังกล่าว จะใกล้กับงานของ ฝ่ายองค์กรสัมพันธ์ เป็นต้น

(1.2) ทฤษฎีเชิงระบบ (Systems Theory)

- รวมทั้งมี ระบบปรับตัว ทำหน้าที่ติดตามสภาพแวดล้อม และวางแผนการปรับตัวขององค์การให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม โดยจะตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง (หากเป็นองค์กรสมัยใหม่ ลักษณะงานในส่วนดังกล่าว จะใกล้กับงานของ ฝ่ายจัดการกลยุทธ์ หรือ **(Strategic Management)**
- อีกทั้ง ระบบการจัดการ ทำหน้าที่เชื่อมประสานการทำงานของระบบย่อยต่างๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ปรับการทำงานของระบบย่อยให้ประสานและเกื้อกูลต่อความสัมฤทธิผลของเป้าหมายองค์การ (หากเป็นองค์กรสมัยใหม่ ลักษณะงานในส่วนดังกล่าว จะใกล้กับงานของฝ่าย **Team Coordination**

(1.2) ทฤษฎีเชิงระบบ (Systems Theory)

แนวคิดของเจมส์ ดี. ทอมป์สัน

เจมส์ ดี. ทอมป์สัน (ค.ศ. 1920-1973) เชื่อว่า องค์กรในระบบปิดมีความแน่นอน **(Certainty)** ส่วนองค์การในระบบเปิด มีความไม่แน่นอน **(Uncertainty)** ดังนั้น เมื่อองค์กรต้องการความอยู่รอด ต้องให้ความสนใจ ถึงความสัมฤทธิผลของเป้าหมายประกอบด้วยเสมอ



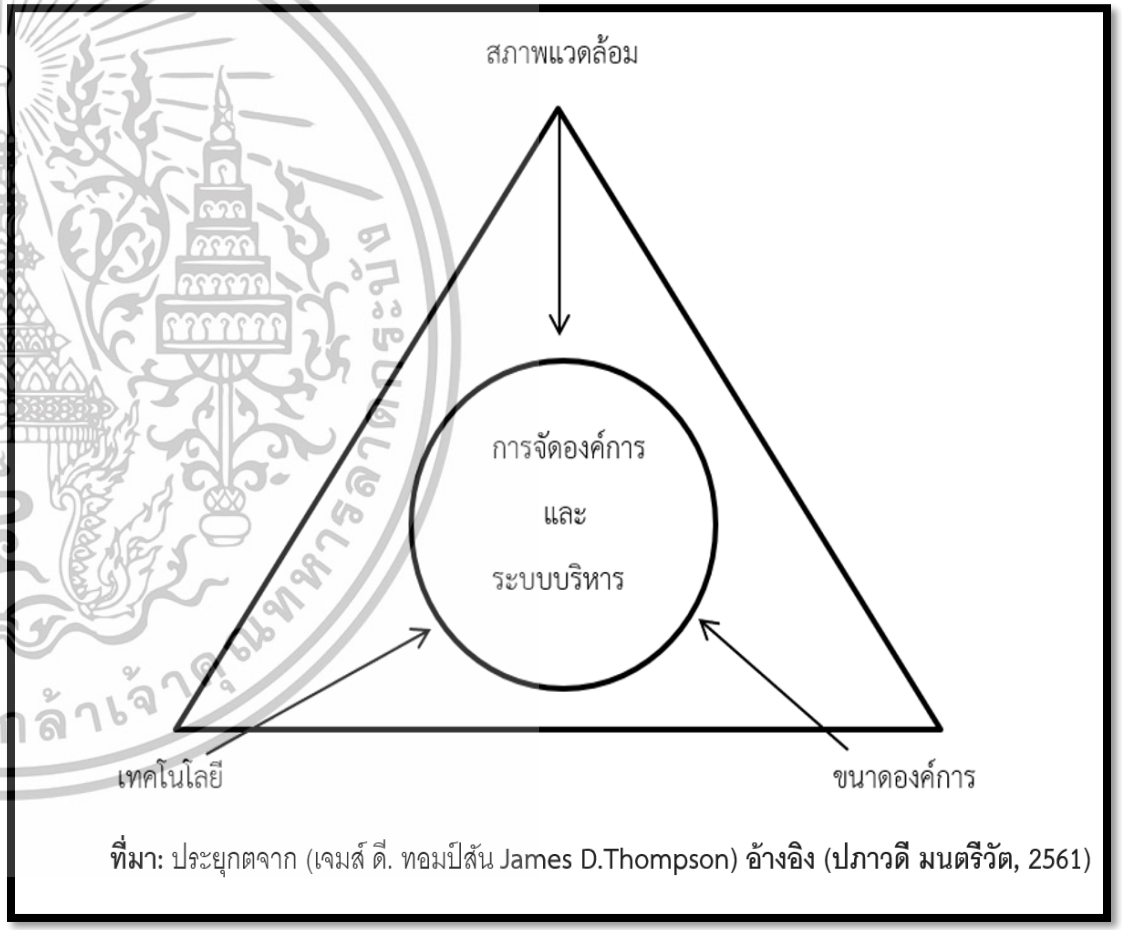
(1.2) ทฤษฎีเชิงระบบ (Systems Theory)

เจมส์ ดี. ทอมป์สัน (ค.ศ. 1920-1973) เชื่อว่า องค์กรในระบบปิดมีความแน่นอน **(Certainty)** ส่วนองค์การในระบบเปิด มีความไม่แน่นอน **(Uncertainty)** ดังนั้น เมื่อองค์กรต้องการความอยู่รอด ต้องให้ความสนใจ ถึงความสัมฤทธิผลของเป้าหมายประกอบด้วยเสมอ

โดย เจมส์ ดี. ทอมป์สัน เสนอว่า ที่มาสำคัญของความไม่แน่นอน **คือ เทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม** เช่น เทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันจะส่งผลที่แตกต่างกันต่อการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นในการรับมือกับความไม่แน่นอนนั้น จะต้องมี”ความสมเหตุสมผลด้านเทคนิค **(Technical Rationality)”**



เจมส์ ดี. ทอมป์สัน



ที่มา: ประยุกตจาก (เจมส์ ดี. ทอมป์สัน James D.Thompson) อ้างอิง (ปภาวดี มนตรีวัต, 2561)

ที่มา: (ปภาวดี มนตรีวัต, 2561)

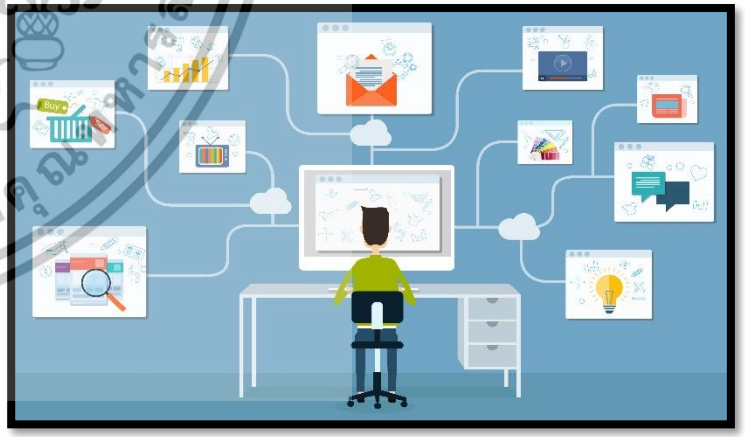
(1.2) ทฤษฎีเชิงระบบ (Systems Theory)

ในเรื่อง เทคโนโลยี มี เกณฑ์ 2 ประการ ได้แก่

(1) ความสามารถของเทคโนโลยีนั้นที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ และ

(2) ความประหยัดจากการใช้เทคโนโลยีนั้น





(1.2) ทฤษฎีเชิงระบบ (Systems Theory)

โดย ทอมป์สันแบ่งเทคโนโลยีออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

(1) เทคโนโลยีแบบเชื่อมโยงกัน **(The Long-Linked Technology) : คือเทคโนโลยีที่ใช้การผลิตแบบต่อเนื่องในลักษณะของสายพานการผลิต (Assembly Line Production)—เป็นเทคโนโลยีในองค์กรผลิต**

ซึ่งในเทคโนโลยี โดย **Technology** ที่หมายถึงวิธีการและกระบวนการในการผลิตนี้ ตามแนวคิดของโจแอน วูดเวิร์ดนักสังคมวิทยาชาวอังกฤษ ((ค.ศ. 1916-1917) อธิบายว่าเทคโนโลยีมีผลต่อลักษณะโครงสร้างและการบริหารขององค์การ) โดยเทคโนโลยีในการผลิต ยังแบ่งออกเป็น ส่วน 2 ส่วนย่อย ได้แก่

(1.1) การผลิตจำนวนมากหรือแบบขนานใหญ่ **(Long-Batch and Mass Production)**

(1.2) การผลิตรายชิ้นในปริมาณน้อย **(Small-Batch)**

(1.2) ทฤษฎีเชิงระบบ (Systems Theory)

(2) เทคโนโลยีแบบตัวกลาง **(The Mediating Technology)** : ได้แก่ องค์กรที่มีเทคโนโลยี ที่เป็นธุรกิจการบริการเช่น ธนาคารเป็นตัวกลางระหว่างผู้ฝากเงินและผู้กู้ยืมเงิน เช่น ระบบการเบิกเงิน ที่ตู้ **ATM** มีการใช้อุปกรณ์อัตโนมัติ **(Automation Equipment)**

3) การเป็นตัวกลางระหว่างผู้ผลิตสินค้าหรือบริการกับลูกค้าการผลิตสินค้า/บริการที่รวมหลายเทคนิคไว้ด้วยกัน เป็นการผลิตตามความต้องการเฉพาะ โดยการเลือกใช้ หรือการผสมผสานเทคนิคต่างๆ เป็นไปตามข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับ เช่น งานการก่อสร้าง กิจกรรมการวิจัยต่างๆ เป็นต้น

(ปภาวดี มนตรีวัต, 2561)

(1.2) ทฤษฎีเชิงระบบ (Systems Theory)

ทอมป์สันได้จัดทำข้อเสนอ 5 ประการแนวปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผลขององค์การ อยู่รอดได้ท่ามกลางความไม่แน่นอนในสภาพแวดล้อม(ปภาวดี มนตรีวัต, **2561**) ดังนี้

ข้อที่ 1 การปกป้องเทคโนโลยีขององค์การจากอิทธิผลของสภาพแวดล้อม

ข้อที่ 2 การจัดทำกันชน ด้วยสิ่งนำเข้าและสิ่งนำออก เพื่อรับมือกับความไม่แน่นอนในสภาพแวดล้อม ได้แก่การจัดให้มีคลังสินค้า **(Warehouse)** สำหรับจัดเก็บสิ่งนำออก

ข้อที่ 3 การใช้กลยุทธ์ เพื่อสร้างแนวทางการแข่งขัน และ ลดความเสี่ยง เช่น โรงแรมตั้งราคาห้องพักที่ต่ำกว่าปกติในช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยว เป็นต้น

ข้อที่ 4 การปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงหรือ **Change Management**

ข้อที่ 5 การสร้างความราบรื่น และการพยากรณ์ เช่น การ **Rotate** บุคลากรไปทำงาน ที่เร่งด่วน เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เช่น ในโรงพยาบาล ย้ายบุคลากร ไปทำงาน **Accident** ก่อน เป็นต้น

(1.2) ทฤษฎีเชิงระบบ (Systems Theory)

จากข้อเสนอทั้ง 5 ประการเป็นแนวทางอย่างสมเหตุสมผลขององค์การ **(Organizational Rationality)** ซึ่ง องค์การต้องปรับตัวตาม การเปลี่ยนแปลงตามความไม่แน่นอน กับเงื่อนไขที่องค์การต้องเผชิญ บางปัจจัยเป็นเรื่องที่องค์กรควบคุมได้ บางปัจจัยเป็นเรื่องที่องค์กรควบคุมไม่ได้

แนวคิดของทอมป์สันทำให้อธิบายได้ว่า ในการดำเนินงานขององค์การตามหลักความสมเหตุสมผลนั้น องค์การสามารถควบคุมตัวแปรบางส่วนได้ แต่มีบางส่วนของตัวแปรในสภาพแวดล้อมซึ่งองค์การไม่สามารถควบคุมได้ จึงต้องทำความเข้าใจธรรมชาติของสภาพแวดล้อม เพื่อสามารถดำเนินการให้สอดคล้องและอยู่รอดได้ ไม่ถูก **Disruption** ที่ผู้บริหารองค์กรในยุคปัจจุบันกังวลกัน

(1.2) ทฤษฎีเชิงระบบ (Systems Theory) กระบวนการจัดการทฤษฎีเชิงระบบ

ทฤษฎีเชิงระบบ (**Systems Theory**) ได้มีการนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้ หลากหลาย เช่นในการใช้ในการดำเนินโครงการ มีขั้นตอนของการวิเคราะห์ระบบ (สำนักงานกระทรวงวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี, 2562) ดังนี้

- 1. ปัญหา (**Identify Problem)**
- 2. จุดมุ่งหมาย (**Objectives)**
- 3. ศึกษาข้อจำกัดต่าง ๆ (**Constraints)**
- 4. ทางเลือก (**Alternatives)**
- 5. การพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสม (**Selection)**
- 6. การทดลองปฏิบัติ (**Implementation)**
- 7. การประเมินผล (**Evaluation)**
- 8. การปรับปรุงแก้ไข (**Modification)**

1.3 ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z)



ผู้ให้กำเนิดทฤษฎี Z คือ **William G. Ouchi** วิลเลี่ยม โออุชิ (ศาสตราจารย์ใน **University of California at Los Angeles (UCLA)**) หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 มีเหตุการณ์ที่สำคัญในด้านธุรกิจประการหนึ่งเกิดขึ้น คือ

- ผลผลิตทางด้านอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่นได้เพิ่มขึ้นทุก ๆ ปี และเพิ่มขึ้นในอัตราสูง
- แต่ในขณะที่อุตสาหกรรมในอเมริกาและต่ำกว่าอัตราผลผลิตของประเทศต่าง ๆ ในยุโรป
- ทำให้นักธุรกิจชาวอเมริกัน ต่างตระหนัก ว่าศึกษาค้นคว้าหาวิธีมาแก้ไขสถานการณ์ เพื่อความอยู่รอดขององค์การ

1.3 ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z)

William G. Ouchi วิลเลี่ยม โออุชิ ได้รับทุนให้ทำการศึกษาจากสถาบัน **National Commission On Productivity** โดยทำการประยุกต์ทฤษฎีของ **Dauglas MeGregor** ที่เคยศึกษาเรื่อง ทฤษฎี **X** และทฤษฎี **Y** เรียกว่า **"ทฤษฎี Z"**

โดยมีวิธีการศึกษา 2 ขั้นตอน

(1) ทำการศึกษาโครงสร้างของระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น และการบริหารงานแบบอเมริกัน นำโครงสร้างทั้งสองมาเปรียบเทียบกันเพื่อค้นหาข้อแตกต่างระหว่างกัน

(2) ทำการศึกษาบริษัทที่สำคัญ ๆ ในอเมริกา เพื่อค้นหาว่าจะนำสิ่งที่เรียนรู้อะไรบ้างจากระบบญี่ปุ่นมาใช้ได้ แล้วกำหนดแนวทางหรือวิธีการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

ผลการศึกษา พบว่า โครงสร้างทั้งสองระบบไม่แตกต่างกัน จึงได้หันมาศึกษาวิธีการบริหารงานของบริษัทต่าง ๆ ซึ่งพบว่าทั้งสองระบบมีลักษณะที่แตกต่างกัน เพียงแต่ต่างกันที่ อิทธิพลของวัฒนธรรม

(ที่มา ;**William G. Ouchi,1993**)

1.3 ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z)

(1) ทำการศึกษาโครงสร้างของระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น และการบริหารงานแบบอเมริกัน นำโครงสร้างทั้งสองมาเปรียบเทียบกันเพื่อค้นหาข้อแตกต่างระหว่างกัน

(ที่ฒา **;William G. Ouchi,1993**)

1.3 ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z)

ทำการศึกษาโครงสร้างของระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น และการบริหารงานแบบอเมริกัน นำโครงสร้างทั้งสองมาเปรียบเทียบกันเพื่อค้นหาข้อแตกต่างระหว่างกัน

ตัวชี้วัด	องค์การแบบญี่ปุ่น	องค์การแบบอเมริกา
1. ระยะเวลาจ้างงาน (Employment Period)	จ้างงานระยะยาว เป็นไปตลอดชีพ (Lifetime Employment)	ไม่มีเงื่อนไขที่จะมีการจ้างตลอดชีพเหมือนองค์การแบบญี่ปุ่น ทำให้คนงานจะย้ายงานไม่ลำบากใจ
2. การประเมินและเลื่อนตำแหน่ง (Slow Evaluation and Promotion)	ใช้ผลงานของการประเมินผลงานของแผนกงานระยะกลางและระยะยาว	เป็นระยะปานกลางการเลื่อนขั้นต่างๆ จะสอดคล้องกับ ผลการดำเนินงาน

1.3 ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z)

ตัวชี้วัด	องค์การแบบญี่ปุ่น	องค์การแบบอเมริกา
3. ลักษณะอาชีพ (Non specialized Career Paths)	เปิดโอกาสให้พนักงานของตนได้มีประสบการณ์ในสายงานหนึ่งทั้งวงจรตั้งแต่การออกแบบการผลิตและกระทั่งการวางตลาด ประสบการณ์เหล่านี้ช่วยให้เกิดความพอใจที่จะอยู่ในบริษัทนั้นมากยิ่งขึ้น	ในองค์การอเมริกาจะให้ความสำคัญมากกับความชำนาญเฉพาะทาง หมายถึง ใครทำอาชีพไหนก็ตาม ต้องมีความรู้ ความชำนาญ ระดับ “มืออาชีพ” จึงจะอยู่รอด

1.3 ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z)

ตัวชี้วัด	องค์การแบบญี่ปุ่น	องค์การแบบอเมริกา
4. การบริหาร (Management)	โดยสร้างให้เกิดบรรยากาศของความไว้วางใจ (trusts) ขึ้นในองค์การ	เป็นการควบคุมการบริหารแบบอเมริกัน ใช้ระบบ MBO กลไกการควบคุมงานอยู่ในจุดสมดุล ระหว่างแบบทางตรงและแบบทางอ้อม
5. การตัดสินใจแบบมีส่วนรวม (Consensual Decision Making)	โดยมีการรับฟังข้อคิดเห็นจากทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้องก่อน และคนที่รับผิดชอบจะเป็นคนตัดสินใจเองในที่สุด	มีทั้งแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ

1.3 ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z)

ตัวชี้วัด	องค์การแบบญี่ปุ่น	องค์การแบบอเมริกา
๑. การทำงานและมนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ	ความใกล้ชิดและเป็นกันเอง (intimacy)	มีอิสระเป็นตัวของตัวเอง มีเสรีภาพเท่าเทียมกันยึดหลัก ซื่อสัตย์ต่อกัน (trust) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Solidarity)ไม่เน้นถึงการปฏิบัติต่อกันในระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา

1.3 ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z)

ทำการศึกษาบริษัทที่สำคัญ ๆ ในอเมริกา เพื่อค้นหาว่าจะนำสิ่งที่เรียนรู้อะไรบ้างจากระบบญี่ปุ่นมาใช้ได้ แล้วกำหนดแนวทางหรือวิธีการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ได้แก่ (1) บริษัท ไอบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด (2) บริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิล เทรดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด (3) บริษัท ฮิวเลต-แพคการ์ด (ประเทศไทย) จำกัด (4) บริษัท โกดัก (ประเทศไทย) จำกัด (5) บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด (6) บริษัท ฟอร์ด เซลส์ แอนด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด (7) บริษัท มาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด (8) บริษัท จีอี แคปปิตอล (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน **8** บริษัทที่เป็นองค์กรข้ามชาติ ของพนักงาน จำนวน **400** คน เพื่อทำการสอบถาม ได้ข้อมูลที่น่าสนใจดังนี้

1.3 ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z)

- ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล ในองค์กรทั้ง 8 จะมีการวัดผลอย่างชัดเจน
- ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่ง –มีลักษณะแบบค่อยเป็นค่อยไป
- ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ –มีลักษณะชัดเจน
- ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน—อยู่ในระดับดี
- ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการ ทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น – อยู่ในระดับ ดี
- ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสม --อยู่ในระดับมาก
- ด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบ –อยู่ในระดับปานกลาง
- ด้านความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม--อยู่ในระดับมาก

1.3 ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z)

วัฒนธรรมองค์กรของญี่ปุ่น: พนักงานของบริษัทเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท พนักงานจะทำงานกับบริษัทตลอดชีพจนเกษียณอายุ ทำให้มีการนับถือกันในทางอาวุโส โดยการประเมินและเลื่อนขั้นช้า เมื่อนับอาวุโส การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ให้ความสำคัญกับความอาวุโส ส่วนเรื่องความชำนาญเฉพาะทาง ขอเพียงมีความชำนาญหน้าที่นั้นพอสมควร มีสภาพของสหภาพแรงงานก็เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท เป็นที่พึ่งของพนักงานการบริหารแบบญี่ปุ่นก็คือ การใช้ระบบปรึกษาหารือมีส่วนร่วมทุกระดับชั้นอย่างรอบคอบ กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจ การตัดสินใจเรื่องใด ๆ ไม่มีใครคนใดคนหนึ่งผูกขาดการตัดสินใจ เพราะการตัดสินใจมักจะใช้กลุ่มเป็นหลัก คือเสียงส่วนใหญ่ว่าอย่างไรก็ว่ากันอย่างนั้น ทำให้ความรับผิดชอบ แม้ว่าจะตกอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุดแต่กลุ่มก็ยังต้องเข้ามารับผิดชอบด้วย ถือเป็นการรับผิดชอบร่วมกัน

1.3 ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z)

ส่วนการควบคุมงานนั้น จะทำทั้งโดยวิธีเปิดเผย หรือทางลับ แต่จะกระทำอย่างสมดุลเหมาะสม ซึ่งพนักงานต่างยอมรับซึ่งกันและกัน ทำให้คนญี่ปุ่นยังมีความผูกผันในสังคมเหนี่ยวแน่นและยินดีจะเสียสละเพื่อหมู่คณะหรือสังคมส่วนร่วม อย่างไรก้ตามถึงแม้ว่าการปรึกษาหารือจะทำให้การทำงานในองค์กรญี่ปุ่น ต้องใช้เวลามากก็ตาม แต่พอถึงขั้นปฏิบัติญี่ปุ่นจะทำได้เร็วมาก เพราะเมื่อตัดสินใจแล้วทุกคนจะยึดถือตามนั้น การทำงานทั้งหมดเกี่ยวข้องกับคนทำงานทั้งหมดเป็นส่วนรวม คือให้ความสำคัญเป็นส่วนรวมหรือการทำงานเป็นทีม มากกว่ารายการ “เก่งคนเดียว” ซึ่งจุดนี้นับเป็นจุดเด่นของสไตล์การบริหารแบบญี่ปุ่นเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการมุ่งคุณภาพและประสิทธิภาพของระบบการผลิต มีกลุ่มสร้างคุณภาพ (Q.C.) เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพของบริษัทญี่ปุ่น

1.3 ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z)

วัฒนธรรมองค์กรของอเมริกา: เนื่องจากสังคมอเมริกา มาจากหลายเชื้อชาติ รวมทั้ง วัฒนธรรมของประเทศอเมริกา ทำให้ คนส่วนใหญ่มีค่านิยมที่รักเสรีไม่ผูกพันกับองค์การ แม้ว่าลักษณะของคนอเมริกันจะไม่ดูถูกงาน และทำงานอย่างเต็มที่ เพราะถือว่าประวัติการทำงานจะติดตัวไปตลอดชีวิต แต่สังคมในที่ทำงานของคนอเมริการ มีความผูกพันระหว่างบุคคลกับองค์การน้อยกว่าญี่ปุ่น คนอเมริกันทุกระดับพร้อมที่จะย้ายงาน เมื่อมีตำแหน่งงานใหม่ที่ดีกว่าเดิม และองค์กรของอเมริการจะคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การเป็นหลักใครทำงานเก่ง แม้ไม่ต้องอาวุโส แต่อาจเลื่อนขั้นเป็นผู้บริหารระดับสูงได้อย่างรวดเร็ว เพราะแนวทางการประเมินจึงทำให้พร้อมที่จะเปลี่ยนตัวบุคลากร ทำให้การจ้างงานช่วงเวลาสั้น คือเขามักจะไม่จ้างคนทำงานนาน เพราะทำให้ค่าจ้างแพง แต่จ้างเป็นระยะเวลาช่างสั้น ๆ อีกทั้งในรายละเอียดของการทำงาน ในองค์กรอเมริการจะให้ความสำคัญมากกับความชำนาญเฉพาะทาง หมายถึง ใครทำอาชีพไหนก็ตาม ต้องมีความรู้ ความชำนาญ ระดับ “มืออาชีพ” จึงจะอยู่รอด ได้รับการจ้าง และได้ผลตอบแทนจากการทำงานที่คุ้มค่า

วัฒนธรรมองค์กรของอเมริกา: ใช้กลไกควบคุมที่เห็นกันชัด ๆ กล่าวคือ การควบคุมต่าง ๆ จะมีระบบการควบคุมที่เปิดเผย ทุกคนเห็นโดยทั่วไปว่าจะเป็นการความคุมโดยคน หรือเครื่องจักรก็ตาม แบ่งความเกี่ยวข้องกับคนทำงานเป็นส่วน ๆ ไป คือให้ความสำคัญแยกเป็นส่วน ๆ ย่อย ๆ แต่ละแผนก แต่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ส่วนความรับผิดชอบเป็นภาระของเอกบุคคล เมื่อการตัดสินใจขึ้นอยู่กับ “เอกบุคคล” ดังนั้น หากมีอะไรผิดพลาดบกพร่อง คนที่รับผิดชอบคือคนที่ตัดสินใจ

1.3 ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z)

William G. Ouchi วิลเลี่ยม โออุชิ ได้ประมวลข้อมูล ความแตกต่างจาก สองวัฒนธรรมองค์กร และกำหนดเป็นลักษณะที่สำคัญของทฤษฎี **Z**

(**http://chuaychai.blogspot.com/2012/02/z.html, 2563**)

1.3 ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z)

วัฒนธรรมญี่ปุ่น

1. ระยะเวลาจ้างงานระยะยาว เป็นไปตลอดชีพ (**Lifetime Employment)** ไม่มีข้อผูกมัดหรือเงื่อนไขทางสังคม ที่ทำให้คนงานจะย้ายงานไม่ได้หรือลำบากใจ ย้ายงานได้ง่ายกว่า คนในวัฒนธรรมในองค์กรแบบญี่ปุ่น

2. การประเมินและเลื่อนตำแหน่ง (**Slow Evaluation and Promotion)** เป็นระยะปานกลาง การเลื่อนขั้นต่าง ๆ จะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ใช้ผลของการประเมินผลงานของแผนงานระยะกลางและระยะยาว

3. ลักษณะงานอาชีพ (**Nonspecialized Career Paths)**เปิดโอกาสให้พนักงานของตนได้มีประสบการณ์ในสายงานหนึ่ง ตั้งแต่การออกแบบ การผลิต และกระทั่งการวางตลาด ประสบการณ์เหล่านี้ช่วยให้เกิดความพอใจที่จะอยู่ในบริษัทนั้นมากยิ่งขึ้น

1.3 ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z)

วัฒนธรรมองค์กรของอเมริกา:

4. การบริหารมีระบบการควบคุมที่ไม่มีรูปแบบ (**Implicit Control Mechanisms)** เป็นการควบคุมการบริหารแบบอเมริกัน ใช้ระบบ **MBO** กลไกการควบคุมงานอยู่ในจุดสมดุลระหว่างแบบทางตรงและแบบทางอ้อม โดยสร้างให้เกิดบรรยากาศของความไว้วางใจ (**trusts)** ขึ้นในองค์การ

5. การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (**Consensual Decision Making)** มีทั้งแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ โดยมีการรับฟังข้อคิดเห็นจากทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้องก่อน และคนที่รับผิดชอบจะเป็นคนตัดสินใจเองในที่สุด

1.3 ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z)

6. การทำงานและมนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ มีอิสระเป็นตัวของตัวเอง มีเสรีภาพเท่าเทียมกันยึดหลัก ซื่อสัตย์ต่อกัน (**trust)** ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความใกล้ชิดและเป็นกันเอง (**intimacy)** ไม่เน้นถึงการปฏิบัติต่อกันในระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา โดยเพิ่มความเอาใจใส่ต่อบุคคลใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น และเน้นการประสานงานกันในระหว่างคนในระดับเดียวกัน ให้ทุก ๆ คนปฏิบัติต่อกันในฐานะ คนกับคน มิใช่ในฐานะ เจ้านายกับลูกน้อง

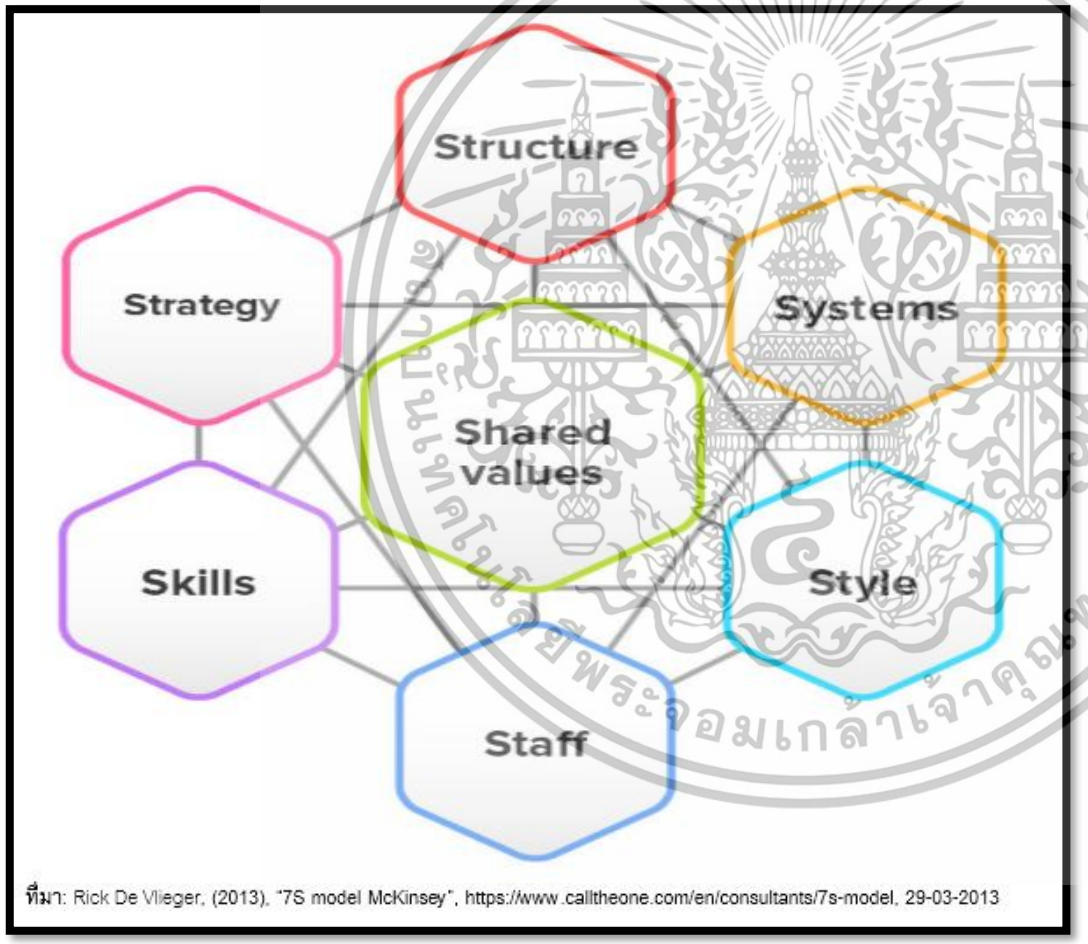
1.3 ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z)

กรณีศึกษา: การนำทฤษฎี Z มาใช้ในการบริหารธุรกิจ ขอยกตัวอย่างจากงานวิจัย ของ “การบริหารองค์การแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร” (สุภาวดี ธีระกร, 2553) จากการศึกษาการบริหารองค์การแบบ Z→ พนักงานชาวไทยที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติ ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ

(1.4) แนวคิดความเป็นเลิศ 7s (McKinsey 7S Framework)

เมื่อประเมิน บริษัทชั้นเลิศ (**Excellence companies)** ซึ่งมีความโดดเด่นอย่างยิ่งโดยเฉพาะในด้านนวัตกรรม และการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ทำให้สงสัยว่า บริษัทเหล่านั้น มีจุดแข็งและจุดอ่อน จึงสามารถค้นคิด นวัตกรรมได้อย่างไร? บริษัท **McKinney** ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาองค์กร จึงได้ทำการศึกษาบริษัทชั้นนำกว่า **60** บริษัทด้วยเกณฑ์การประเมินเดียวกัน เรียกว่า **7-S Framework** มีกรอบแนวคิดประกอบด้วย ด้วยปัจจัย **7** ประการ (อำนาจ วัดจินดา, 2016) ดังนี้

(1.4) แนวคิดความเป็นเลิศ 7s (McKinsey 7Ss Framework)



Hardware

Software

(1.4) แนวคิดความเป็นเลิศ 7s (McKinsey 7Ss Framework)

1.กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy): การบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยบริษัท **McKinsey** ใช้คำถามข้อนี้ เพื่อทำความรู้จักกับภาพขององค์กร เช่น องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของบริษัทคืออะไร พันธกิจของบริษัทเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของบริษัท เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่า จะต้องใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

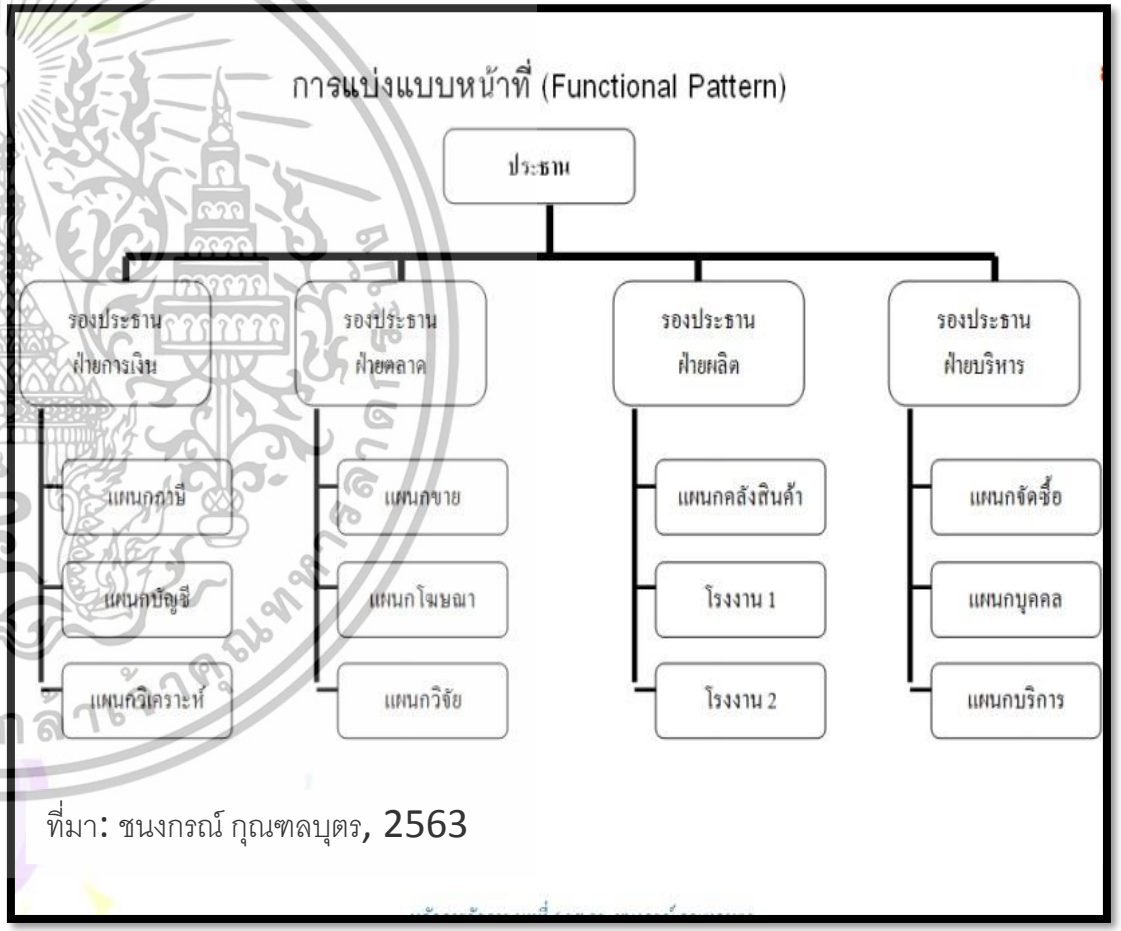


วิภาสิริ เฉลิมศิริ, (2019), "การวางแผนกลยุทธ์ในองค์กร", https://www.doublepine.co.th/resource/view_knowleadge.php?id=656

(1.4) แนวคิดความเป็นเลิศ 7s (McKinsey 7S Framework)

2.โครงสร้างองค์การ (Structure):
เพื่อศึกษา ถึงกระบวนการ การทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เช่นการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล เป็นต้น

เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่-การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ดังนั้น โครงสร้างองค์การ (Structure) จึงเป็นเรื่องสำคัญ และ มีผลต่อการเติบโตขององค์กร



ที่มา: ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, 2563

(1.4) แนวคิดความเป็นเลิศ 7s (McKinsey 7S Framework)

3.ระบบการปฏิบัติงาน (System): การจัดระบบการทำงาน (**Working System)** เช่น ระบบการติดตาม/ประเมินผล (**Monitoring/Evaluation System)** ระบบบัญชี/การเงิน (**Accounting/Financial System)** ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (**Information Technology System)** ระบบพัสดุ (**Supply System)** ฯลฯ นับเป็นเรื่องสำคัญ เพราะหากองค์กรมีระบบ จะทำให้มีการงานที่มีประสิทธิภาพ และมีผลต่อการเติบโตขององค์กร



Yevhen Tarnavskyi, (2019), "**Concept of teamwork building working system of cogwheels,** https://www.shutterstock.com/th/image-vector/concept-teamwork-building-working-system-cogwheels-229447225

(1.4) แนวคิดความเป็นเลิศ 7s (McKinsey 7S Framework)

4.บุคลากร (Staff): ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (**Human Resource Management** นับว่าเป็นกระบวนการที่กำหนดทิศทางที่องค์การจะดำเนินไปให้ถึง เพื่อการเติบโตขององค์กร



ที่มา:https://www.spectec.net/staff-management, สืบค้นเมื่อ 2019

(1.4) แนวคิดความเป็นเลิศ 7s (McKinsey's 7S Framework)

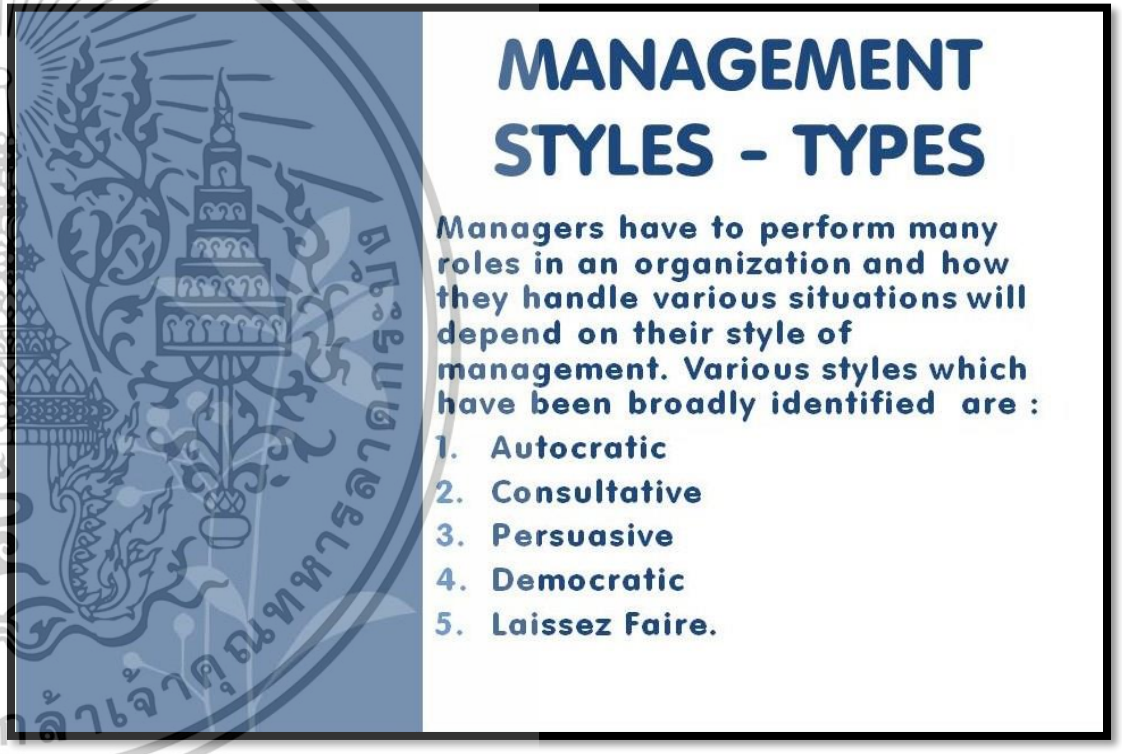
5.ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill): เป็นการศึกษาทั้ง ทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม และ ทักษะ อื่นๆ เป็นศิลปะในการทำงาน การที่มีทักษะที่ดี จะทำให้บุคลากร ช่วยองค์กรทำงานได้ดีขึ้น



ที่มา: https://www.google.com/search, สืบค้นเมื่อ 2019

(1.4) แนวคิดความเป็นเลิศ 7s (McKinsey's 7S Framework)

6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style): เป็นแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โดยให้ความสำคัญ กับบทบาทของความเป็นผู้นำขององค์กร เพราะผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะช่วยวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น



http://www.technofunc.com/~technofu/index.php/leadership-skills-2/leadership-a-management/item/management-styles , สืบค้นเมื่อ 2019

(1.4) แนวคิดความเป็นเลิศ 7s (McKinsey's 7S Framework)

7. ค่านิยมร่วม (Shared values):เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร กำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร และเมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กร และบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง



https://www.ecomena.org/corporate-shared-value/ , สืบค้นเมื่อ 2019

(1.4) แนวคิดความเป็นเลิศ 7s (McKinsey's 7S Framework)

เป็นเรื่องน่าสนใจว่า ปัจจัย 7 ประการ ดังกล่าว จะมีผลทำให้ องค์กร เกิดแนวคิด ด้านนวัตกรรม และการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ขับเคลื่อนสู่องค์กรชั้นเลิศ (**Excellence companies)** ได้อย่างไร มีการนำเอาแนวคิด ความเป็นเลิศ **7s (McKinsey's 7S Framework)** มาใช้จริง และ ประสบความสำเร็จได้อย่างไร โดยในหนังสือเล่มนี้ ใคร่ขอยกตัวอย่างกรณีศึกษา จากงานวิจัยเรื่อง “การจัดการองค์กรตามแนวคิด **7s** ของ **McKinsey** ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม” เป็นตัวอย่างการศึกษา: งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาว่า การจัดการองค์กรตามแนวคิด **7s** ของ **McKinsey**

(1.4) แนวคิดความเป็นเลิศ 7s (McKinsey's 7S Framework)

จะมีผลต่อการจัดการ จนได้ได้รับรางวัลนวัตกรรมยอดเยี่ยม หรือไม่ โดยผู้วิจัยได้ใช้**2** เทคนิค เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (**Qualitative Research)** ได้แก่ การวิจัย เอกสาร (**Documentary Research)** และการสัมภาษณ์เชิงลึก (**In-depth Interview)** โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหาร และบุคลากร ในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสินค้าแห่งหนึ่งที่ได้รับรางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม จำนวน **9** คน ผลการศึกษาพบว่า เมื่อพิจารณาการจัดการองค์กรตามแนวคิด **7s** ของ **McKinsey** แต่ละปัจจัย แล้วพบว่า บริษัทเอกชนมีการจัดการ มีการดำเนินการ รวมทั้งมีกิจกรรมต่าง ๆ

(1.4) แนวคิดความเป็นเลิศ 7s (McKinsey's 7S Framework)

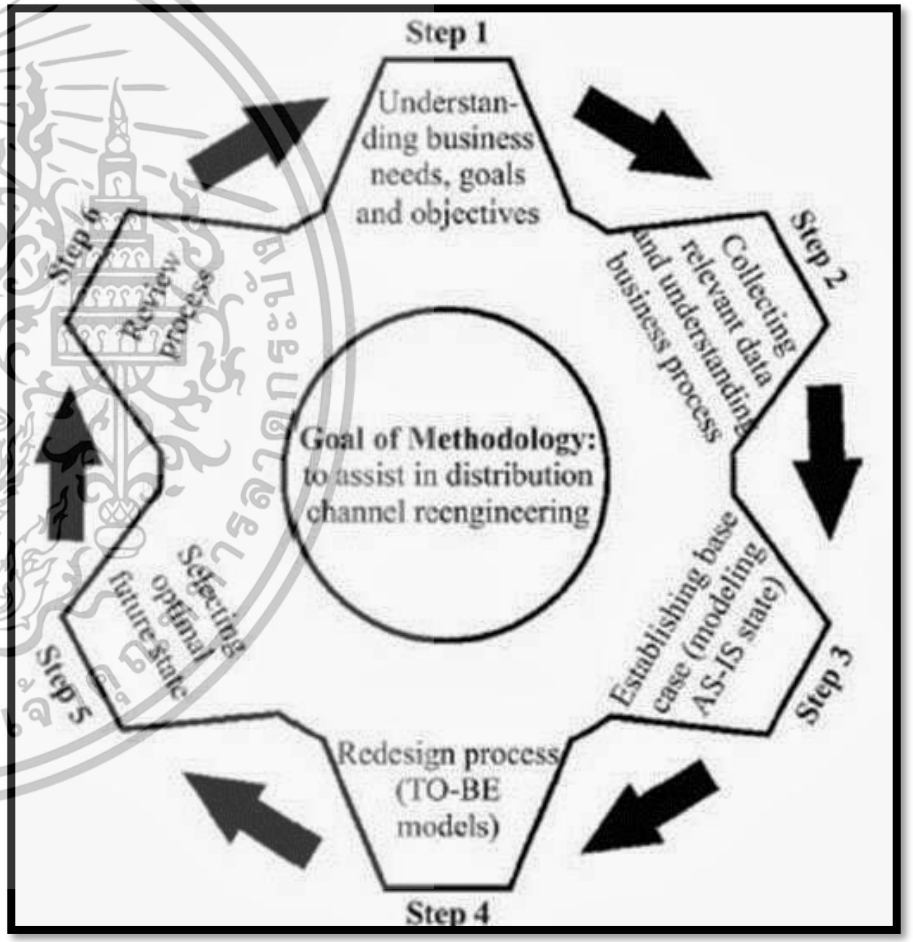
ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม ครบทุกปัจจัย ทั้งส่วนที่เป็น **Hard S's (**เปรียบเสมือนฮาร์ดแวร์) และ **Soft S's (**เปรียบเสมือนซอฟแวร์) โดยที่ ด้าน **Hard S's** โครงสร้าง **(Structure)** ของบริษัทฯ เป็นแนวระนาบ ทำให้เกิดความยืดหยุ่นสูงในการทำงาน เน้นเปิดให้เสนอความคิดเห็น และสามารถสั่งการอนุมัติได้อย่างรวดเร็ว ด้าน **Soft S's** รูปแบบของผู้บริหารระดับสูง **(Style)** ใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างองค์กรแบบยั่งยืน เน้นการสร้างทีม และให้ ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอยู่เสมอ

(1.5) แนวคิดการรื้อปรับระบบบริษัท” (Reengineering The Corporation)

Re-engineering เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือวิธีการทำงานที่เน้นการเปลี่ยนแปลงการทำงานแบบหน้ามือเป็นหลังมือ คือ เปลี่ยนแปลงไปทั้งหมด เป็นแนวความคิดของ **James Champy** และ **Michael Hammer** ซึ่งเขียนหนังสือที่โด่งดังมากในยุคนี้ชื่อ **“Reengineering the Corporation” (1993)** เป็นการเสนอแนวความคิดว่าถ้าองค์การจะอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้ในอนาคต ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจ เปลี่ยนแปลงองค์การอย่างถอนรากถอนโคน **(Radical Change)** และปรับการดำเนินงานจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่เป็นการบริหารงานตามกระบวนการธุรกิจ **(Business Process Management)**

(วีรสิทธิ์ ชินวัตร, 2555)





(1.5) แนวคิดการรื้อปรับระบบบริษัท” (Reengineering The Corporation)

มีองค์ประกอบที่ คือ (1) การกำหนดสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องทำ โดยใช้กลยุทธ์เป็นตัวนำ, (2) การสร้างสิ่งที่เป็นแบบจำลองของการบริหารงาน คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ (**Vision**) ที่ค่อนข้างจะเป็นไปได้ในอนาคตและมีความชัดเจน (3) การออกแบบกระบวนการใหม่ โดยออกแบบกระบวนการจากภายนอก เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จ และ (4) การนำกระบวนการใหม่ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง. โดยต้องริเริ่มและการบังคับบัญชา โดยผู้บริหารระดับสูง





(1.5) แนวคิดการรื้อปรับระบบบริษัท” (Reengineering The Corporation)

การณีศึกษา: เพื่อให้เห็นถึงการนำเอาแนวความคิด **Re-engineering** มาใช้จริงในการบริหารธุรกิจ ใคร่ขอยกตัวอย่าง การ **Re-engineering** ของ “ธนาคารกสิกรไทย” เมื่อปี **2537** เพื่อฉลอง ปี **2538**ปีที่ธนาคารกสิกรไทยครบรอบ **50** ปี เพราะต้องการเป็นธนาคารที่ให้บริการครบวงจร (**Universal Banking**) จึงมีการนำ **Reengineering** มาใช้ภายใต้แนวคิดเรื่อง "**REENGINEERING** กระบวนการทำงาน" โดยให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การบริการที่รวดเร็ว มีการเปิดตัวกลุ่มทางการเงิน "**K Excellence**" และได้ปรับเปลี่ยนชื่อเรียกธนาคารใหม่ในภาษาอังกฤษว่า “ธนาคารกสิกรไทย **Kasikorn Thai Bank**” ใช้ชื่อย่อว่า **K-Bank** โดยพยายามเน้นที่ตัว **K** เพื่อสร้าง **Brand** กสิกร ให้มีความโดดเด่นดีไซน์ภายในสำนักงานใหม่ในโทนสีเขียว โดยเฉพาะสาขาของธนาคารในเขตกรุงเทพมหานครประมาณ **120** แห่ง

(บัณฑูร ล่ำซำ, 2537)

ธนาคารกสิกรไทย
开泰银行 KASIKORNBANK



(1.5) แนวคิดการรื้อปรับระบบบริษัท” (Reengineering The Corporation)

จาก ปัญหาที่ ผู้บริหารของ ธนาคารกสิกรไทย พบในช่วงนั้น คือพนักงาน เน้น"การทำข้อมูลมากกว่าการบริการลูกค้า" ในขณะที่มีการแข่งขันในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ที่รุนแรงขึ้นในตลาดลูกค้ารายย่อย ผู้บริหารธนาคารจึงดำเนินการ **REREGULATION** ปรับรื้อกฎระเบียบต่าง ๆ กำหนดมาตรฐานการให้บริการของธนาคารจเป็นมาตรฐานสากล สร้างกลยุทธ์การแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่อื่น ๆ ทั้งภายในประเทศ และธนาคารต่างประเทศ หาแนวทางให้คนเก่ง ๆ อยู่กับองค์กรต่อไป ธนาคารเห็นโอกาสของธนาคารในต่างประเทศ เพราะบริษัทไทยจำนวนมากได้ออกไปดำเนินธุรกิจนอกประเทศ โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศอินโดจีนและจีน ในฐานะผู้บริหารต้องเตรียมองค์กรอย่างเนิ่น ๆ จึงทำให้ คุณบัญชูร ล่ำซำ ผู้บริหารสูงสุด ของ ธนาคารกสิกรไทย ทำการ **REENGINEERING** จากการดำเนการในครั้งนั้น ทำให้ธนาคารกสิกรไทย เป็นธนาคร ชั้นแนวหน้าของไทยในปัจจุบัน



KBank Smiles

ธนาคารกสิกรไทย
开泰银行 KASIKORNBANK

(1.6) การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM)

TQM การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม เบ็ดเสร็จ(**TOTAL QUALITY MANAGEMENT :TQM)** หมายถึง แนวทางในการบริหารขององค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ารวมทั้งการสร้างผลประโยชน์ตอบแทนแก่หมู่สมาชิก เป็นตัวย่อมาจาก

T = TOTAL (ทั้งหมดทุกคน/เบ็ดเสร็จ) โดยทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์กร(รวมถึงลูกค้าและผู้ส่งมอบด้วย) **Q = QUALITY(**คุณภาพ) เพื่อให้ ทำได้ตรงความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

M = MANAGEMENT(ฝ่ายบริหาร) **:** ผู้บริหารระดับสูงยึดมั่นผูกพันอย่างแท้จริง เพื่อกระทำตามข้อกำหนดอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ



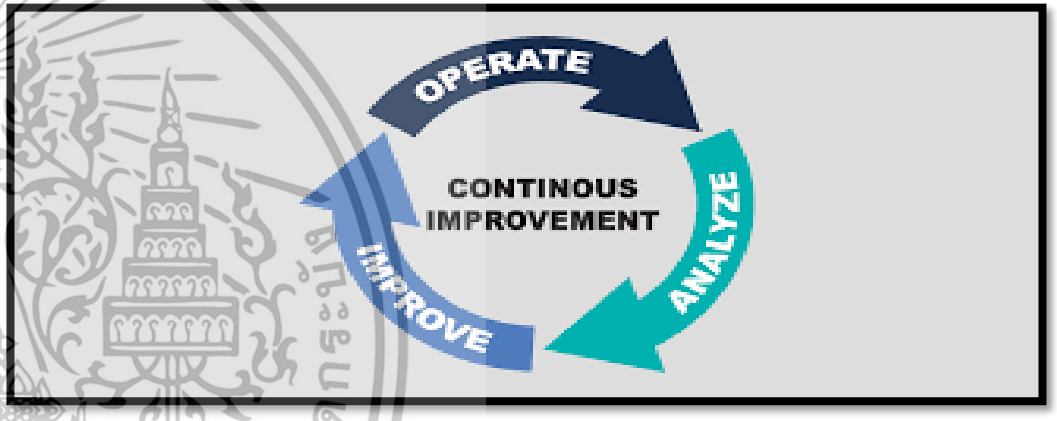
4.2 การจัดการยุคปัจจุบัน: (The Contemporary Management Theory)

(4.2) การจัดการยุคปัจจุบัน: (The Contemporary Management Theory)

ปัจจุบัน หลายองค์กร ได้ มีการปรับนำเอาวิธีการบริหารใหม่ ๆ ๆ ที่หลากหลาย มาใช้มนองค์กร อาทิ เช่น **Kaizen, JIT, LEAN, Value Added, Supply Chain Management** เป็นต้น

Kaizen

Kaizen คือเป็นแนวคิดที่พัฒนาเป็นเครื่องมือในการรักษามาตรฐานการทำงานที่มีอยู่เดิม และปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง **Kaizen** นับเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่น ที่ต้องการพัฒนางานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยการหาแนวทางการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น เปลี่ยนแปลงจากเดิม--เหมาะสมกว่าในอดีต ด้วยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน เพื่อร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ มีหัวใจสำคัญอยู่ที่ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด (**Continuous Improvement**)





Kaizen

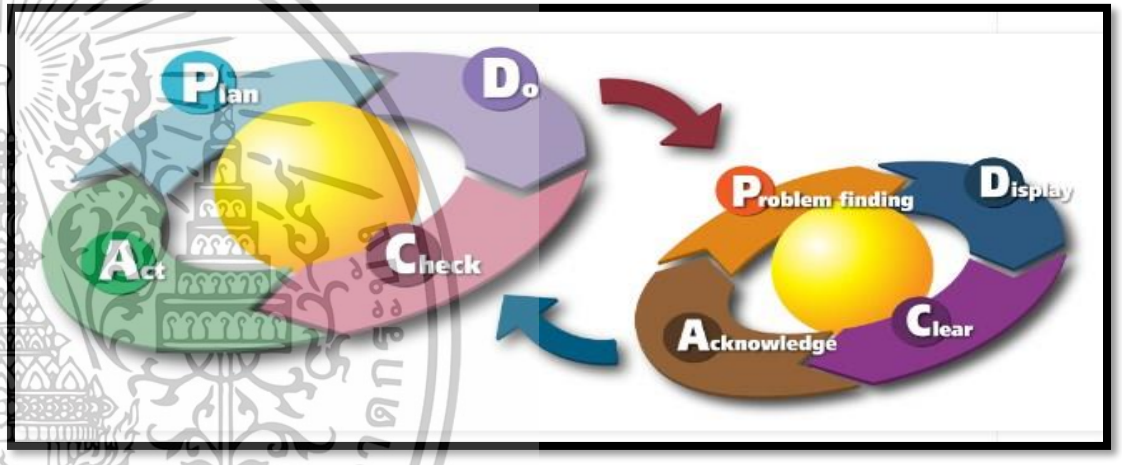
Kaizen มีหลักการง่ายๆ 3 อย่าง คือ

(1) เลิก → ยกเลิกขั้นตอนส่วนเกิน

(2) ลด → ยกเลิกขั้นตอนส่วนเกินใน กระบวนการทำงานที่ไม่สร้าง **value**

(3) เปลี่ยน -→ การเปลี่ยนแปลงเพื่อลดเวลาที่เสียไปในแต่ละวัน เพราะเวลาของคุณมีคุณค่ามากและไม่สามารถเอาคืนมาได้

ที่มา: https://blog.sellsuki.co.th/what-is-kaizen/, 2020, **"Kaizen** วิธีทำงาน บริหาร และลดต้นทุนอย่างชาญฉลาดแบบญี่ปุ่น"



กิจกรรมไคเซ็น (**Kaizen**) จะดำเนินตามแนวทางวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (**PDCA**) มีดังนี้

1.P-Plan การวางแผนจะมีการเสนอวิธีการทำงานหรือกระบวนการใหม่

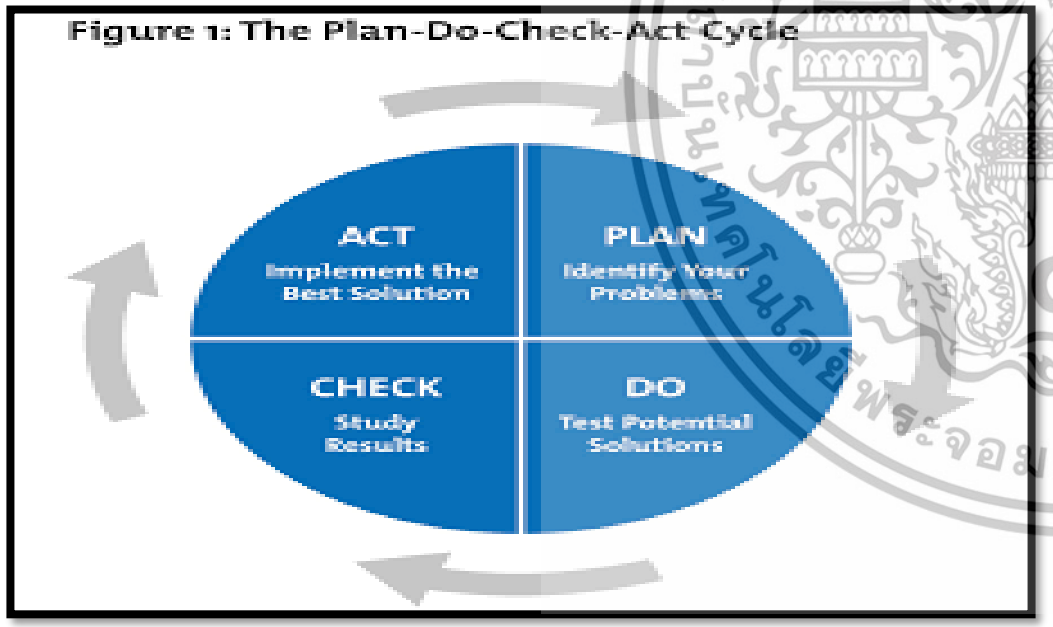
2.D-Do การนำผลลัพธ์หรือแนวทางในช่วงของการวางแผนมาใช้ดำเนินการ

3.C-Check เพื่อเปรียบวัดประสิทธิผลกับแนวทางเดิม

4.A-Action นำข้อมูลที่วัดผลและประเมินในช่วงของการตรวจสอบเพื่อใช้สำหรับดำเนินการปรับแก้ และมีการติดตาม(**Follow Up**) ผลลัพธ์หรือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

Kaizen

- โดยไคเซ็นจะอยู่ภายใต้กระบวนการ **Plan-Do-Check-Act*ion*** แนวทางหนึ่ง ในการเริ่มทำ**Kaizen** มักจะเริ่มจากการตั้งเป้าหมายก่อน เพราะ การตั้งเป้าหมายทำให้เรารู้ว่าจะเดินทางต่อไปในทางไหน แล้วจึงค่อยคิดว่า จะ **PDCA** อย่างไร**?**



- **P : Plan (** ขั้นตอนการวางแผน) เป็นขั้นตอนที่ให้เราศึกษาถึงปัญหา เรียงลำดับความสำคัญของรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ด้วย
- **D : Do (** ขั้นตอนการปฏิบัติ) คือการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ และระหว่างดำเนินการต้องมีการตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติว่าได้ดำเนินไปในทิศทางที่ตั้งไว้หรือไม่**?**
- **C : Check (** ขั้นตอนการตรวจสอบ) ตรวจสอบวัดผลด้วยมาตรวัดที่เราจัดตั้งขึ้นมาเพื่อกิจกรรมนี้ เปรียบเทียบกับการทำงานว่าดีกว่าเก่าหรือไม่อย่างไร**?** หากผลลัพธ์จากแนวทางใหม่ไม่ดีขึ้น อาจพิจารณาค้นหาแนวทางปรับปรุงต่อไป
- **A : Action (** ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสม)การปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนวิธีการหรือทรัพยากรบางอย่างเพื่อทำให้ผลลัพธ์กลับมาอยู่ในแผนงานหรือเส้นทางสู่เป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนด โดยมีการทำงานอย่างต่อเนื่อง

Kaizen

https://www.youtube.com/watch?v=vpvKx1kZt1g



Kaizen

ตัวอย่าง **Kaizen** และการนำไปประยุกต์ใช้

P-Plan เช่น จากตัวอย่าง เป็นเรื่องของการออกแบบกล่อง พบว่าในอดีต คนไม่รู้ว่า ข้างในกล่องเป็นอะไร มีโอกาสที่ตอนเคลื่อนย้ายกล่องอาจทำให้ของข้างในแตกหักได้ หรือการหาของใช้งานจะทำให้ยุ่งยาก ดังนั้นการวางแผน ในการออกแบบกล่อง จึงให้มีด้านหนึ่งมองเห็นได้ จะทำให้รู้ว่าภายในกล่องคืออะไร? ทำให้เห็นของข้างในทำให้ใช้งานได้สะดวกขึ้น นับเป็นการวางแผน โดยการนำเอาแนวความคิดของ **Kaizen** (ที่มุ่งพัฒนาทำงานอย่างต่อเนื่อง) มาใส่ใน <u>การจัดการ</u> การทำงานร่วมกัน

Kaizen

หัวเรื่อง

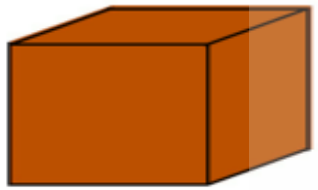
ไม่ว่าใครเห็นก็ OK

วิธีการเดิม

เก็บไว้ในกล่องที่มีฝาปิด(ติดสติ๊กเกอร์ของแตก)

จุดปัญหา

ในกล่องมีอะไร หากไม่เปิดฝาก็ไม่รู้



วิธีการใหม่

ทึกล่อง ให้มีจุดที่สามารถมองเข้าไปข้างในให้เห็นได้ เพื่อให้รู้ว่า ข้างในมีอะไรอยู่ ทำให้ประหยัดเวลา

ประโยชน์ที่ได้

สามารถรู้ได้ด้วยการมองด้วยสายตาเพียงปราดเดียว



ที่มา: ประยุกต์จาก (บัณฑิต ประดิษฐานุวงษ์ อ้างถึง โทชาวะ บุนจิ , (2544))

Kaizen

D- Do มีตัวอย่าง เป็นกรณีของการทำงานปกติ

กรณีศึกษา: ในการบันทึกเอกสาร บางครั้งเอกสารที่ให้กรอก มีบรรทัด ที่เล็กมาก ทำให้กรอกลำบาก ดังนั้นถ้ามีการจัดการ ที่ใช้ **Kaizen** (พัฒนางานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง) คนทำงานควรบอกผู้บังคับบัญชาให้ รับรู้ถึงปัญหา --- ทำให้มีการแก้ไขแบบฟอร์ม ให้มีช่องห่างของแบบฟอร์มใหญ่ขึ้น→ **Kaizen** เป็นเรื่องที่ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการพัฒนางานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องได้

หัวเรื่อง Kaizen

การเปลี่ยนรูปแบบของตารางสรุปยอด

วิธีการเดิม

ช่องบรรทัดในตารางงานสรุป ยอดขายแคบมาก จนบางครั้ง
ต้องเขียนเว้นบรรทัด

จุดปัญหา

เขียนตารางสรุปยอดได้ยาก



วิธีการใหม่

ขยายช่องบรรทัดให้กว้าง ทำรหัสลูกค้าใหม่ ทำให้เขียนง่าย ดูง่าย

ประโยชน์ที่ได้

เขียนง่ายขึ้น ดูง่ายขึ้น

ที่มา: ประยุกต์จาก (บัณฑิต ประดิษฐานุวงษ์, (2544))

Kaizen

C- Check กรณีศึกษา: บ่อยครั้งที่ต้องมีการส่งงาน และ พบว่าการส่งงาน ส่งเอกสารไปไม่ครบ ---- ดังนั้นถ้าหากมีการนำ **Kaizen** (พัฒนางานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง) มาประยุกต์ใช้ อาจมีการออกแบบ **Form** เพื่อใช้ประกอบการเช็คว่า เอกสารที่จะส่งนั้นมีความครบถ้วนแล้วหรือไม่ เป็นต้น

หัวเรื่อง Kaizen

จัดทำลิสต์ของที่ต้องนำติดตัวไปเวลาทดลอง

วิธีการเดิม

ใช้วิธีเช็กในหัวด้วยความจำ

จุดปัญหา

ตั้งใจว่าจะนำไป ตั้งใจว่าจะใส่ไป แต่ก็มักจะลืม จนได้



วิธีการใหม่

ใช้ลิสต์ในการเช็ก

ประโยชน์ที่ได้

สามารถตรวจสอบได้อย่างถูกต้อง ประหยัดเวลาและเงิน



ที่มา: ประยุกต์จาก (บัณฑิต ประดิษฐานุวงษ์ อ้างถึง โทชาวะ บุนจิ , (2544))

Kaizen

A- Action มีตัวอย่าง เป็นกรณีของการปฏิบัติการเพื่อการแก้ไข

การเสียบปลั๊ก ในที่ทำงานที่มีการทำงานกันหลายคน พบว่าว่าบ่อยครั้ง ที่ปลั๊กของเราถูกถอดโดยไม่รู้ตัว เพราะผู้ถอดไม่ทราบว่า เรากำลังใช้งานอยู่ ดังนั้นการแก้ไข หลังจาก ที่ได้มีการCheck หรือ ตรวจสอบแล้วว่า ผู้ถอดไม่ทราบว่าปลั๊ก ที่กำลังจะถอดมีผู้ใช้งานอยู่ ดังนั้น จึงเป็นการแก้ไขง่ายง่ายๆ ด้วยการ (Action)

ทำสัญลักษณ์ ให้รับทราบ ปัญหาที่จะเกิดต่อไปจะลดลง นับเป็นการประยุกต์ใช้ Kaizen (พัฒนางานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง) และแก้ไขปัญหาด้วยการ Action ก่อนที่จะเกิดปัญหา

หัวเรื่อง Kaizen

ป้ายแสดงกำลังใช้ปลั๊กอยู่

วิธีการเดิม

ใช้ปลั๊กต่อโยงไปใช้อยู่

จุดปัญหา

เพราะว่าใช้สายต่อ ทำให้มองไม่เห็นว่าใช้อยู่ที่ไหน อาจจะถูกดึงปลั๊กต้นทางออกโดยไม่รู้ตัว



วิธีการใหม่

แขวนป้ายกำลังใช้อยู่ที่ปลั๊กต้นทาง

ประโยชน์ที่ได้

สามารถป้องกันการดึงปลั๊กออกเพราะเข้าใจผิดได้

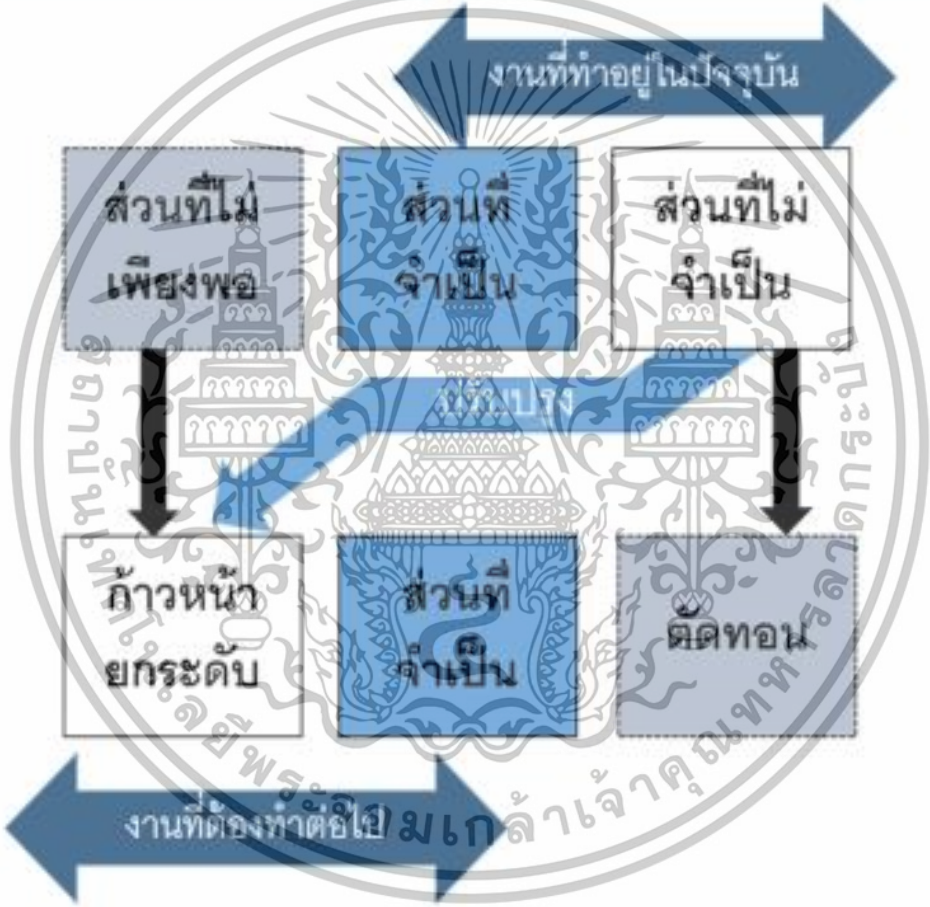


ที่มา: ประยุกต์จาก (บัณฑิต ประดิษฐานุวงษ์ อ้างถึง โพชาวะ บุนจิ , (2544))

Kaizen

นอกจากนี้ ยังมีการนำ **Kaizen** มาเพื่อใช้ในการวิเคราะห์งาน ว่ามีงานใดหรือไม่ เป็นงานในส่วนที่ควรต้องปรับปรุง และ งานในส่วนใด เป็นงานในส่วนที่ควรต้องตัดทิ้งเพื่อการประหยัดเวลา และ ทรัพยากรต่างๆ ในการดำเนินงาน

หัวเรื่องKaizen



ที่มา: ประยุกต์จาก (บัณฑิต ประดิษฐานุวงษ์ อ้างถึง โทชาวะ บุนจิ , (2544))

Kaizen

ในกรณีของการใช้แนวคิดของ**kaizen** เพื่อการประยุกต์ใช้ **Kaizen** (พัฒนางานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง) จะสาสามรถนำมาใช้ในได้ทั้งการจัดการเพื่อใช้ในชีวิตประจำวันและการจัดการเพื่อการทำงาน และ เรื่องอื่นๆ ดังรูป

หัวเรื่อง Kaizen

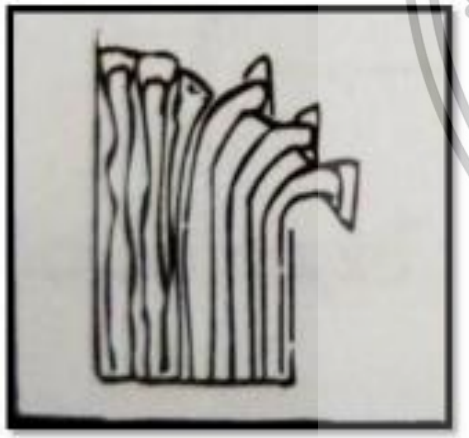
การสะสางเอกสารธนาคาร

วิธีการเดิม

ใช้คลิปหนีบเอกสารแล้วตั้งเอาไว้

จุดปัญหา

ฝุ่นเขลอะ เอกสารอะไร อยู่ที่ไหน



วิธีการใหม่

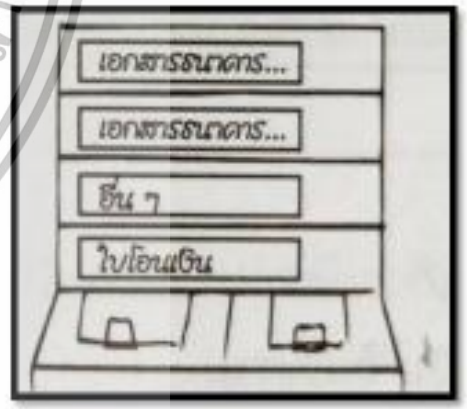
ใช้คลิปหนีบแยกเอกสารแต่ละธนาคารแล้วใส่ลงในช่อง

จดหมาย

ประโยชน์ที่ได้

เอกสารอยู่ที่ไหนรู้ได้ทันที อีกทั้งฝุ่นยังไม่จับ เก็บรักษาได้

อย่างสะอาด



ที่มา: ประยุกต์จาก (บัณฑิต ประดิษฐานุวงษ์ อ้างถึง โพชาวะ บุนจิ , (2544))

หัวเรื่อง Kaizen

ปรับปรุงส่วนที่ล็อคประตู

วิธีการเดิม

เวลาเปิดประตูจะต้องหมุนลูกบิดประตูจึงจะเปิดได้

จุดปัญหา

เวลาที่ต้องมีการเปิดปิดบ่อย ๆ การจะต้องมาหนุนลูกบิดน่ารำคาญ

วิธีการใหม่

ใช้เทปกาวปิดส่วนที่ยื่นออกมาของล็อคประตูให้หดเข้าไปข้างในไม่ให้ยื่นออกมา

ประโยชน์ที่ได้

สามารถเปิดประตูได้โดยไม่ต้องหมุนลูกบิด



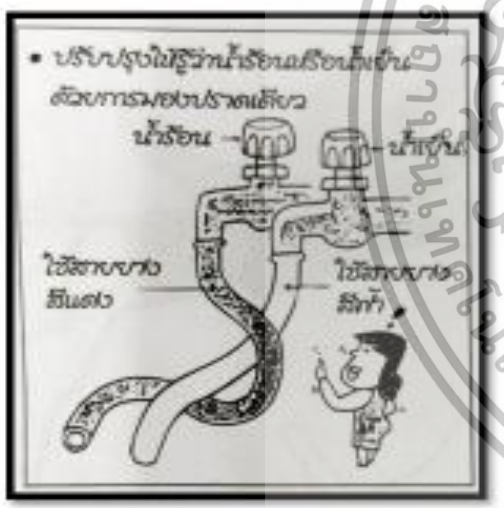
ที่มา: ประยุกต์จาก (บัณฑิต ประดิษฐานุวงษ์ อ้างถึง โพชาวะ บุนจิ , (2544))

หัวเรื่อง Kaizen

การใช้สี หรือ สัญลักษณ์ เพื่อทำงานให้ง่าย

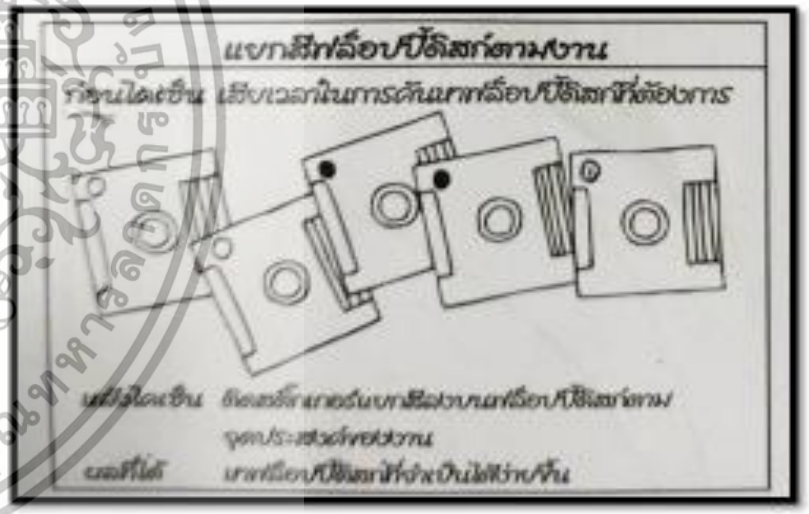
วิธีการเดิม

ใสการเตรียมจิ๊กตรวจสอบก็เสียบปลั๊กเข้าตามสะดวก (ในไลน์มีปลั๊ก **2** แบบเรียงกันอยู่)



วิธีการใหม่

ให้ติดสติ๊กเกอร์แยกสีที่ปลั๊กและที่เต้าของแต่ละแบบต่างกันใครดูก็สามารถรู้ว่าจะเสียบปลั๊กตัวไหนเข้าเต้าตัวที่ตั้งใจ



ที่มา: ประยุกต์จาก (บัณฑิต ประดิษฐานุวงษ์ อ้างถึง โพชาวะ บุนจิ , (2544))

หัวเรื่องKaizen

การปรับเปลี่ยนเพียงเล็กน้อยทำงานได้ง่ายขึ้น

วิธีการเดิม

เขียนแบบวางหันไปทิศตะวันตก

จุดปัญหา

ช่วงเช้าถูกแดดทำให้มองไม่ค่อยเห็นกระดาษที่ไว้วาดแบบ

วิธีการใหม่

วางโต๊ะเขียนแบบหันไปทางทิศใต้

ประโยชน์ที่ได้

ไม่ถูกแดดอีกทำให้การทำงานง่ายขึ้น

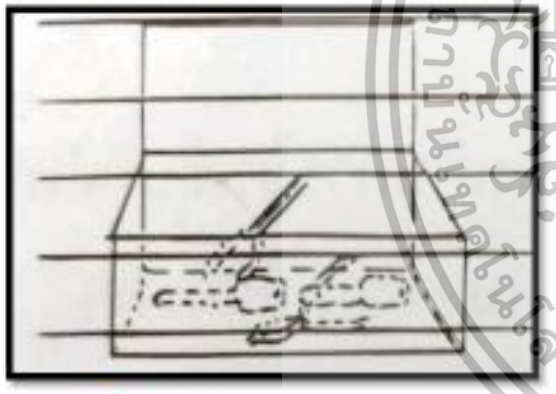
ที่มา: ประยุกต์จาก (บัณฑิต ประดิษฐานุวงษ์ อ้างถึง โทชาวะ บุนจิ , (2544))

หัวเรื่อง Kaizen

วิเคราะห์ปัญหา หาทางแก้ไข
การสะสางเครื่องมือ

วิธีการเดิม

เครื่องมือในกล่องเครื่องมือกลิ้งไปมาของที่ใช้บ่อยจะหยิบจะฉวยก็ยากน่ารำคาญ

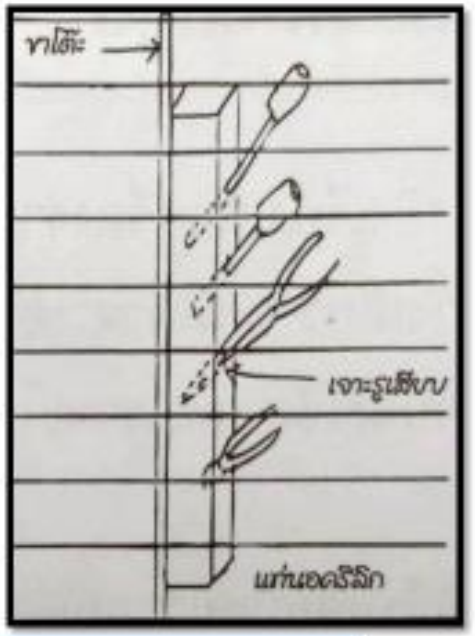


จุดปัญหา

หยิบเครื่องมือลำบาก และทำให้รำคาญ

วิธีการใหม่

นำแผ่น อคริลิก มิดกับขาโต๊ะ แล้วเจาะรูเสียบในแผ่น อคริลิกให้พอดีกับอุปกรณ์



ประโยชน์ที่ได้

ใช้เครื่องมือได้ง่ายขึ้น

ที่มา: ประยุกต์จาก (บัณฑิต ประดิษฐานุวงษ์ อ้างถึง โพชาวะ บุนจิ , (2544))

ในการจะผลักดันให้เกิดการ ไคเซ็น ได้ต้อง

“ ตื้อ ” “ ตั้งใจจริง ” “ ต่อเนื่อง ”

ให้เป็นส่วนหนึ่งของที่ทำงาน

“ การทำความเข้าใจ ” การทำไคเซ็นมีจุดประสงค์ให้มีการทำการไคเซ็นอย่างต่อเนื่อง และ แค่รู้ แค่เข้าใจเท่านั้นมันไม่ได้มีความหมายอะไรเลย การไคเซ็นต้องมีการดำเนินการจริงจึงจะมีความหมาย ต้องทำให้ทุกคนทำการไคเซ็นอย่างต่อเนื่องด้วย ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจจึงมีผลต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาโครงการไคเซ็น

ที่มา: ประยุกต์จาก (บัณฑิต ประดิษฐานุวงษ์ อ้างถึง โทชาวะ บุนจิ , (2544))

ในการจะผลักดันให้เกิดการ ไคเซ็น ได้ต้อง

“ ตื้อ ” “ ตั้งใจจริง ” “ ต่อเนื่อง ”



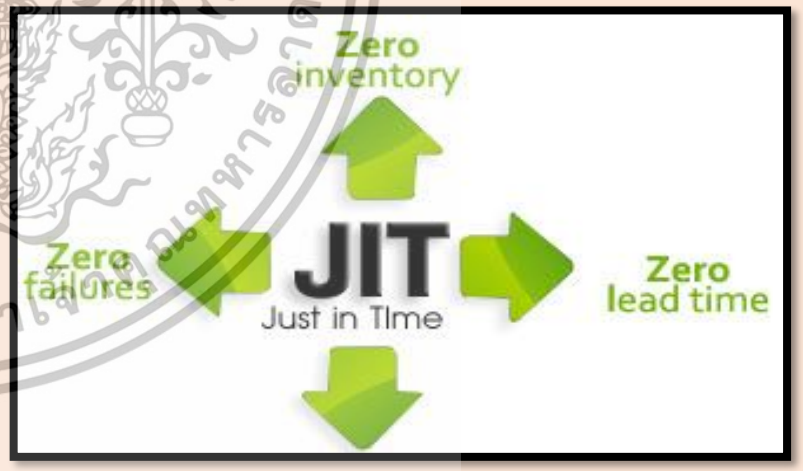
ศักยภาพของการทำงานในปัจจุบันควรมี“ไคเซ็น”(Continuous Improvement) ในการพัฒนาความเข้าใจในการทำงานควรที่จะต้องเข้าใจในงานเพิ่มขึ้น

ที่มา: ประยุกต์จาก (บัณฑิต ประดิษฐานุวงษ์ อ้างถึง โทชาวะ บุนจิ , (2544))

JIT

JIT หรือ **Just-in-Time** เป็นระบบการผลิตแบบทันเวลพอดี **(Just-in-Time Production Systems): JIT** เป็นการผลิตหรือการส่งมอบ วัตถุดิบ สินค้าหรือบริการ โดยใช้ความต้องการของลูกค้ากำหนดปริมาณการผลิตและการใช้วัตถุดิบ **“ในเวลาที่ต้องการ ด้วยจำนวนที่ต้องการ”**





JIT

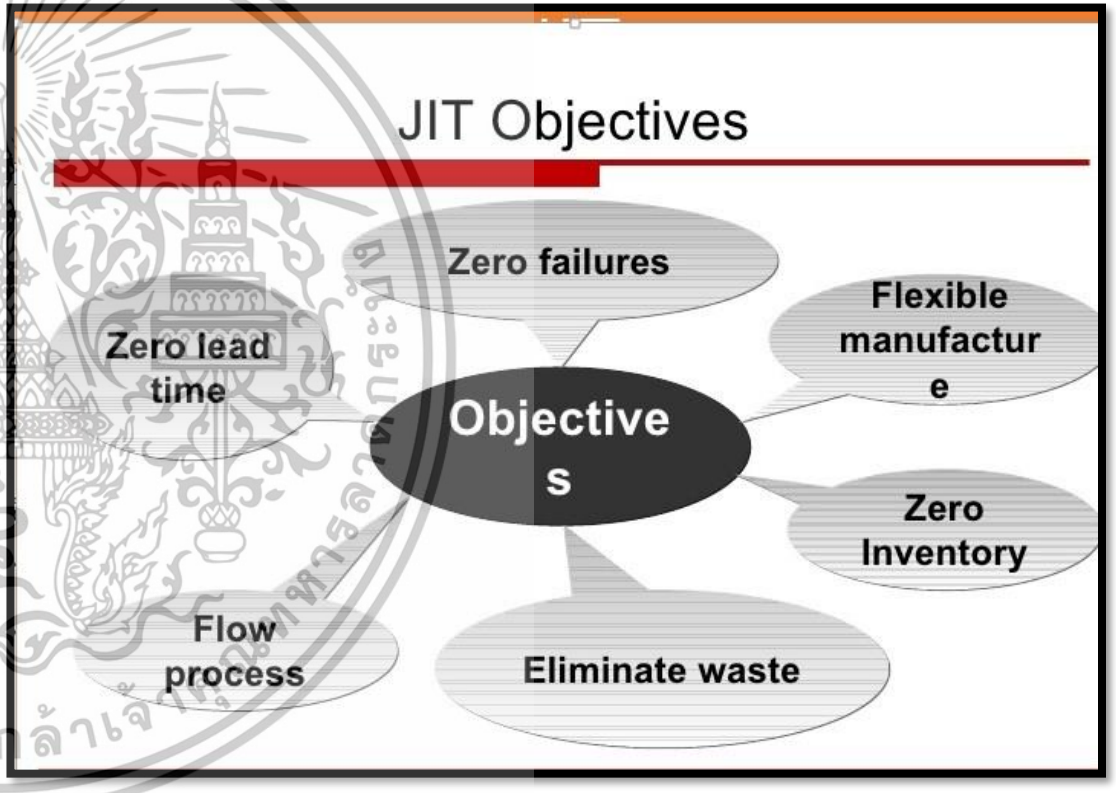
ตัวอย่างเช่น จาก แนวคิดที่ว่า ต้องการวัตถุดิบ หรือ สินค้า “ในเวลาที่ต้องการ ด้วยจำนวนที่ต้องการ” **JIT** จึงเป็นแนวคิด ที่ วัตถุดิบ (**Raw Material)** หรือสินค้าคงคลัง ควรเป็นศูนย์ คือ ไม่ต้อง **Stock** แต่เมื่อใดต้องการจะผลิตให้ได้ทันทีวัตถุประสงค์ของการผลิตแบบทันเวลาพอดีคือ





JIT

1. ต้องการควบคุมวัสดุคงคลังให้อยู่ในระดับที่น้อยที่สุดหรือเท่ากับศูนย์ (**Zero Inventory)**
2. ต้องการลดเวลานำหรือระยะเวลารอคอยในกระบวนการผลิตให้น้อยที่สุดหรือเท่ากับศูนย์ (**Zero Lead Time)**
3. ต้องการขจัดความสูญเปล่าในการผลิต เช่น การผลิตมากเกินไป การรอคอยการขนส่งระยะทางที่มากเกินไปกระบวนการผลิตที่ขาดประสิทธิภาพ การมีวัสดุหรือสินค้าคงคลังเก็บไว้มากเกินความจำเป็น การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน และผลิตภัณฑ์ไม่มีคุณภาพ
4. ต้องการขจัดปัญหาของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิตให้เป็นศูนย์ (**Zero Failures)**



ลักษณะของระบบ JIT

การผลิตสินค้าเมื่อมีความต้องการจะดึงวัสดุ เป็นการไหลแบบดึง (**Pull Method)** ทำให้มีจำนวนสินค้าคงคลังต่ำ เหมาะกับการผลิตที่มีลักษณะสินค้าเหมือน ๆกัน เนื่องจากสามารถควบคุมสินค้าคงคลังได้ง่าย แต่อย่างไรก็ตาม การสั่งซื้อวัตถุดิบแต่ละครั้ง จะซื้อปริมาณน้อย เพื่อไม่ให้ มี **stock** เหลือ เมื่อไม่ต้องการ ทำให้มีต้นทุนค่าขนส่งเพิ่ม เพราะต้องส่งบ่อย ดังนั้นการวางแผนต้องดี เพื่อไม่ให้ ต้นทุนค่าขนส่งที่เพิ่ม มีมากกว่า ต้นทุนค่า**stock** วัตถุดิบที่ประหยัดได้



JIT การ์ตูน

https://www.youtube.com/watch?v=-2huDogfXS8



JIT

การผลิตแบบอัตโนมัติ (**Automated Production**) มีความสัมพันธ์กับการจัดส่งแบบทันเวลาพอดีมาก เพราะเป็นการสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน ดังนั้นการกำหนดแผนงาน เวลา ปริมาณการใช้วัสดุต้องสัมพันธ์กัน

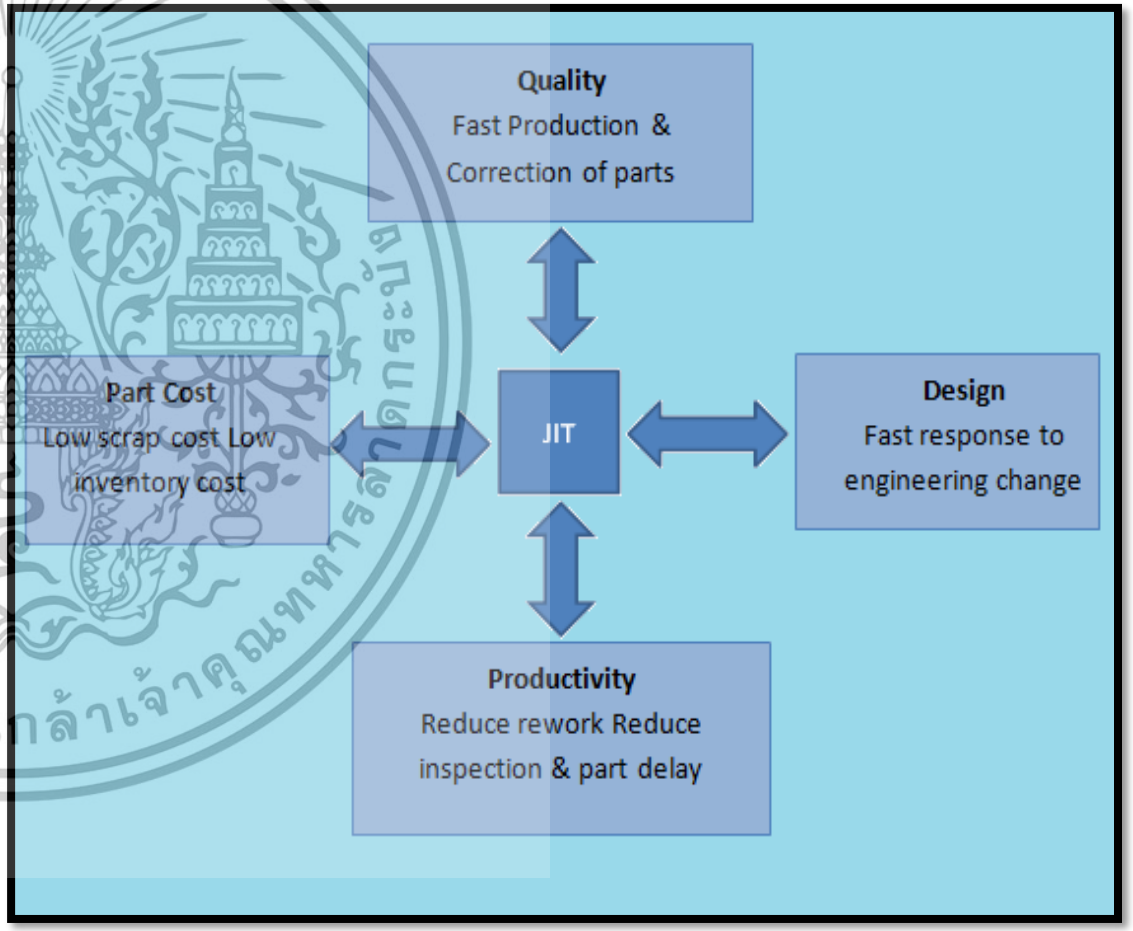


JIT

ประโยชน์ที่เกิดจาก

การผลิตแบบทันเวลาพอดี

เป็นการยกระดับคุณภาพสินค้าให้สูงขึ้นและลดของเสียจากการผลิตให้น้อยลง เมื่อคนงานผลิตชิ้นส่วนเสร็จก็จะส่งต่อไปให้กับคนงานคนต่อไปทันที ถ้าพบข้อบกพร่องคนงานที่รับชิ้นส่วนมาก็จะรีบแจ้งให้คนงานที่ผลิตทราบทันทีเพื่อหาสาเหตุและแก้ไขให้ถูกต้องคุณภาพสินค้าจึงดีขึ้น ทำให้คนงานแต่ละคนจะมีความรับผิดชอบต่องานของตนเองและงานของส่วนรวมสูงขึ้น



JIT

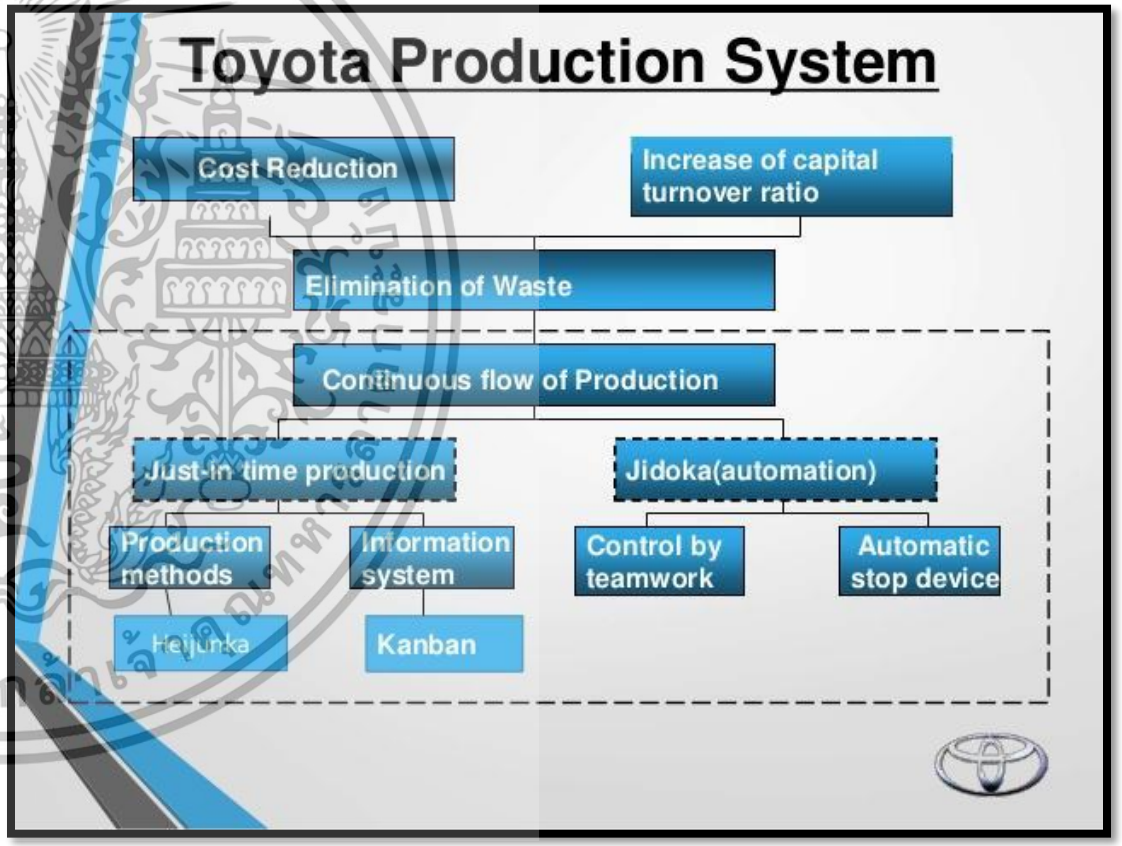
ตอบสนองความต้องการของตลาดได้เร็ว:เนื่องจากการผลิตมีความคล่องตัวสูงการเตรียมการผลิตใช้เวลาน้อยและสายการผลิตก็สามารถผลิตสินค้าได้หลายอย่างในเวลาเดียวกันจึงทำให้สินค้าสำเร็จรูปคงคลังเหลืออยู่น้อยมากเพราะเป็นไปตามความต้องการของตลาดอย่างแท้จริง การพยากรณ์การผลิตแม่นยำขึ้นเพราะเป็นการพยากรณ์ระยะสั้น



JIT

TOYOTA เป็นบริษัทผลิตรถยนต์ ที่ประสบความสำเร็จจากแนวทางการผลิตแบบ **JIT** ทำให้ **TOYOTA** ซึ่งใช้แนวทางการผลิตแบบ **“ทันเวลาพอดีทำงานให้พอดีเวลาวางแผนให้ดี เตรียมการให้พอดี มีสินค้าคงเหลืออยู่ในระดับต่ำ โดยอาศัยห่วงโซ่อุปทานเพื่อส่งมอบชิ้นส่วนที่จำเป็นในการสร้างรถยนต์ ชิ้นส่วนที่จำเป็นในการผลิตรถยนต์ไม่ได้มาก่อนหรือหลังมีความจำเป็น แต่ชิ้นส่วนการผลิตจะมาตามความจำเป็นหรือความต้องการของผู้ผลิตหรือลูกค้า ทำให้ลดต้นทุนการผลิตได้การผลิต มีประสิทธิภาพมากขึ้น**

(นันทิ สุทธิการนฤนัย, (**2563**)



TOYOTA -JIT
https://www.youtube.com/watch?v=f1PJnR45wHE

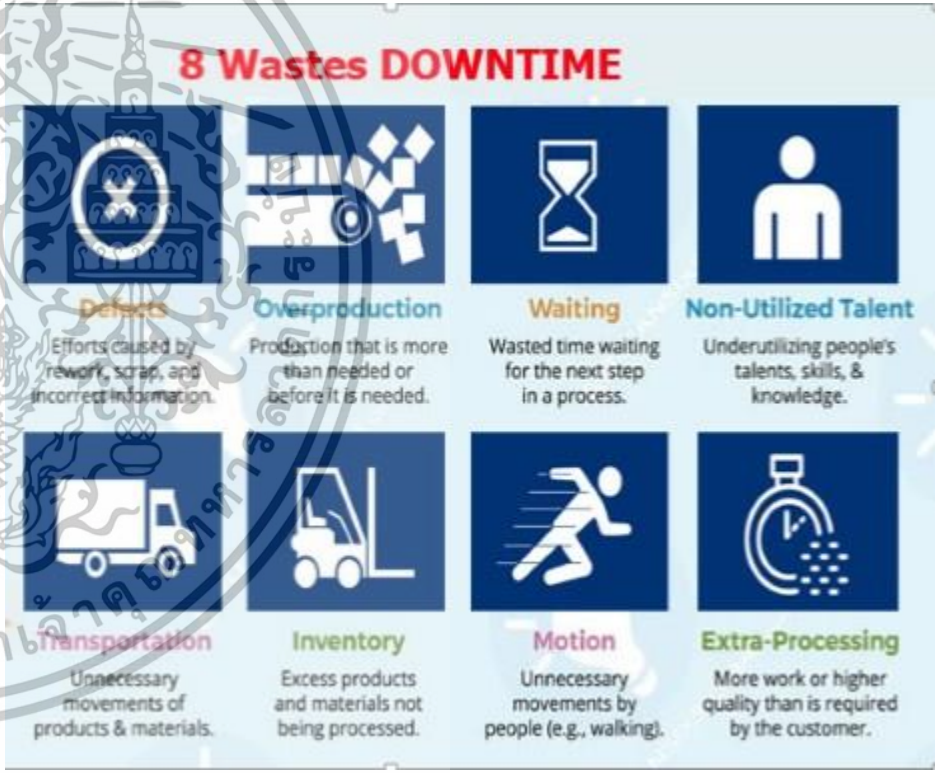


ระบบลีน (LEAN)

กำจัด 8 waste ในการผลิตเพื่อลดต้นทุนและเพื่อกำไรที่มากขึ้นของผู้ประกอบการโรงงาน

ระบบลีน (**LEAN**) เป็นระบบที่เหมาะสำหรับการประกอบการโรงงาน ช่วยลดความสูญเสีย เปลี่ยนความสูญเปล่าให้มีเกิดคุณค่า นำมาซึ่งการบริหารจัดการที่ประสบความสำเร็จเกี่ยวข้องกับการผลิตโดยตรง ทำให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถบริหารต้นทุนได้ดีขึ้น ที่ผ่านมามีบริษัทยักษ์ใหญ่หลายราย นำระบบลีนไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการผลิตภายในบริษัท การันตีว่าระบบลีนเป็นที่ยอมรับในวงกว้าง ว่าเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

ที่มา:บริษัท โปร อินด์ โซลูชันส์ จำกัด, สืบค้นเมื่อ 2019



ระบบลีน (LEAN)

ระบบลีน (LEAN) คืออะไร?

ระบบลีน (LEAN) คือ การปรับการทำงานในโรงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยการลดสิ่งที่ไม่เกิดมูลค่าหรือ Waste โดยแนวคิดของการลีนได้ถูกนำมาใช้ในกระบวนการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อลดเช่นกัน แต่เป็นการลด “ความสูญเปล่า” หมายถึง เดิมทีมีความสูญเปล่าเกิดขึ้นเท่าไร หลังใช้ระบบลีนแล้วจะมีความสูญเปล่าเกิดขึ้นน้อยลงจากเดิมโดยระบบลีนเป็นระบบที่เกี่ยวกับการจัดการกับความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต เปลี่ยนความสูญเปล่าให้กลายเป็นมูลค่า ช่วยเพิ่มโอกาสการผลิตให้มากขึ้น ส่งผลต่อการสร้างกำไรที่เพิ่มขึ้นด้วย

ที่มา:บริษัท โปร อินด์ โซลูชันส์ จำกัด, สืบค้นเมื่อ 2019

ระบบลีน (LEAN)

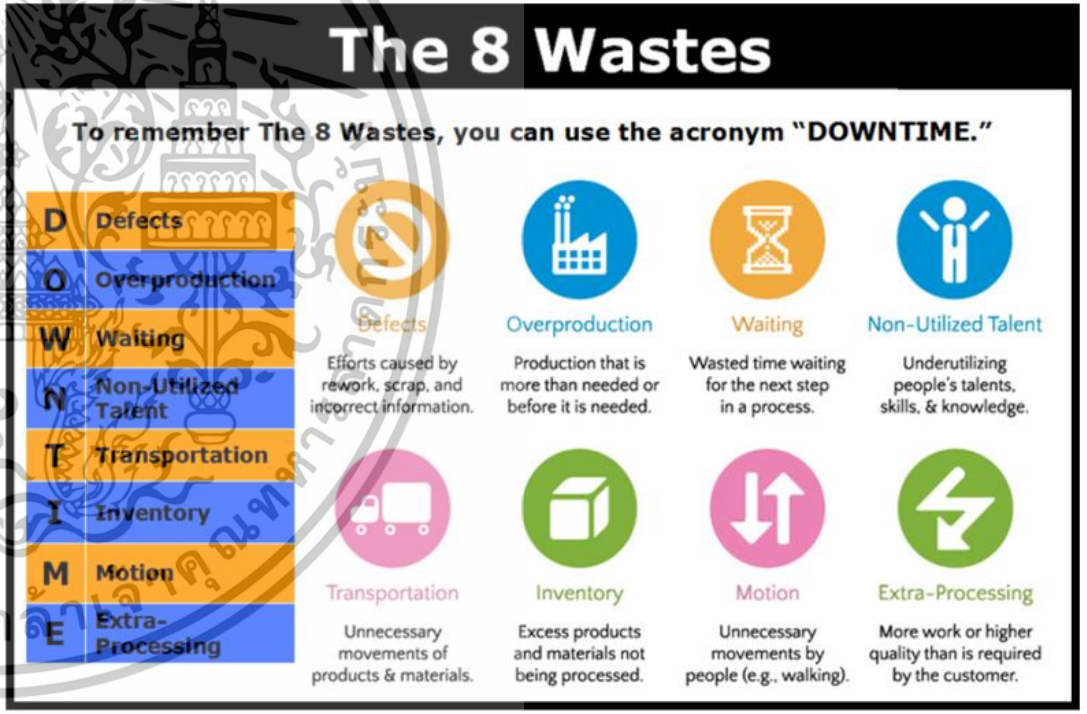
- ระบบลีน (**LEAN**) ลดต้นทุนอย่างไร?
- จากที่กล่าวไปในเบื้องต้น ระบบลีนนั้นเกี่ยวกับการลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิตในโรงงาน ซึ่งส่งผลต่อการลดต้นทุน ทำให้ผลกำไรเพิ่มขึ้น โดยความสูญเปล่า ณ ที่นี้ มีด้วยกันทั้งหมด **8** อย่างด้วยกัน หรือที่เรียกว่า **8 waste** ได้แก่

1) ความสูญเสียเนื่องจากการผลิตมากเกินไป (**Overproduction)**

2) ความสูญเสียเนื่องจากการเก็บวัสดุคงคลัง (**Inventory)**

3) ความสูญเสียเนื่องจากการขนส่ง (**Transporation)**

4) ความสูญเสียเนื่องจากการเคลื่อนไหว (**Motion)**



ที่มา:บริษัท โปร อินด์ โซลูชันส์ จำกัด, สืบค้นเมื่อ 2019

ระบบลีน (LEAN)

5) ความสูญเสียเนื่องจากกระบวนการผลิต (**Processing)**

6) ความสูญเสียเนื่องจากการรอคอย (**Delay)**

7) ความสูญเสียเนื่องจากการผลิตของเสีย (**Defect)**

8) Skill

- **ความสูญเสียที่เกิดขึ้นทั้ง 8 อย่างนี้ คือ สิ่งที่ทำให้เกิดต้นทุนโดยไม่จำเป็น เมื่อกำจัดความสูญเสียเหล่านี้ได้ จึงช่วยลดต้นทุนลง เป็นผลพวงที่ทำให้กำไรเพิ่มขึ้น**

ที่มา:บริษัท โปร อินด โซลูชันส์ จากัด, สืบค้นเมื่อ 2019



LEAN

https://www.youtube.com/watch?v=9OwHKac8DO0



ระบบลีน (LEAN)

หลักการของระบบลีนสำหรับกำจัด **Waste**

1.ความสูญเสียเนื่องจากการผลิตมากเกินไป (Overproduction)

ในกระบวนการผลิตในโรงงานมีสิ่งหนึ่งที่ทำให้เกิดความสูญเสีย ในอดีตเชื่อที่ว่าต้องผลิตออกมาจำนวนมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เป็นการสร้างผลผลิตล่วงหน้า ปัจจุบัน ทำให้เกิดผลผลิตมากเกินความจำเป็น เกิดการสูญเสียจากต้นทุนการผลิตต่อหน่วยที่มาจากการเกิดงานจำนวนมากปัญหาที่เกิดจากการผลิตที่มากเกินไป คือการสูญเสียแรงงาน สูญเสียผลผลิตบางส่วนที่เกิดจากการเน่าเสีย รวมถึงการใช้ทรัพยากรที่มากเกินความจำเป็น ณ ขณะนั้น ปรับปรุงได้โดยการลดกำลังการผลิตลงเพื่อให้สอดคล้องกับจำนวนของการนำออกของผลผลิตสู่ท้องตลาด ช่วยลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากการทำงานของเครื่องจักร อาจต้องลดการตั้งเวลาของเครื่องจักรลงเพื่อให้ได้ผลผลิตที่เหมาะสม

ที่มา:บริษัท โปร อินด์ โซลูชันส์ จำกัด, สืบค้นเมื่อ 2019

ระบบลีน (LEAN)

2. ความสูญเสียเนื่องจากการเก็บวัสดุคงคลัง (Inventory)

ความสูญเสียที่เกิดจากการเก็บวัสดุคงคลังนั้นมาจากการสั่งซื้อ Material จำนวนมากต่อหนึ่งครั้ง ด้วยความคิดที่ว่าจะมีวัสดุเพียงพอต่อการผลิตสินค้า ทั้งยังมีในเรื่องของการซื้อเพื่อแลกส่วนลด ทำให้มีวัสดุอยู่ในโกดังคลังสินค้ามากเกินความจำเป็น และเกิดความสูญเสียกลายเป็น waste ปัญหาที่เกิดขึ้นจากความสูญเสียนี้ ได้แก่ การใช้พื้นที่ในการจัดเก็บที่มากเกินความจำเป็น ต้นทุนจม หากมีการปรับเปลี่ยนแผนในการบริหารจัดการ อาจทำให้วัสดุตกค้าง โดยไม่มีกำหนดการว่าจะได้ใช้งานเมื่อไร ปรับปรุงโดยการกำหนดปริมาณการจัดเก็บหรือพื้นที่การจัดเก็บที่ชัดเจน และจัดทำแผนการจัดซื้อที่สอดคล้องกับการผลิต รวมถึงการใช้ระบบเข้าก่อน ออกก่อน (First in first out) เพื่อลดปริมาณวัสดุตกค้างเป็นเวลานาน

ที่มา:บริษัท โปร อินด์ โซลูชันส์ จำกัด, สืบค้นเมื่อ 2019

ระบบลีน (LEAN)

3. ความสูญเสียเนื่องจากการขนส่ง (Transportation)

ความสูญเสียจากการขนส่งเกิดจากการขนส่งในระยะทางที่มากเกินความจำเป็น ทำให้เกิดต้นทุนในเรื่องของเชื้อเพลิง แรงงาน ค่าบำรุงรักษารถยนต์ที่ใช้ขนส่งปรับปรุงได้โดยการศึกษาเส้นทางการขนส่งให้ดีเพื่อให้ระยะทางสั้นที่สุด และบริหารจัดการในการขนส่งแต่ละครั้ง เพื่อการขนส่งวัตถุที่มากที่สุดต่อครั้ง เพื่อประหยัดจำนวนครั้งในการส่ง และควรบริหารจัดการในเรื่องของการจัดวางเครื่องจักรให้เหมาะสม ระหว่างโรงงานการผลิตไม่ควรอยู่ห่างกันเกินไป เพื่อประหยัดต้นทุน

ที่มา:บริษัท โปร อินด์ โซลูชันส์ จำกัด, สืบค้นเมื่อ 2019

ระบบลีน (LEAN)

4. ความสูญเสียเนื่องจากการเคลื่อนไหว (Motion)

ความสูญเสียด้านนี้สอดคล้องกับแรงงานในกระบวนการผลิต การให้คนงานมีการเคลื่อนไหวมาก ๆ อาจมาจากการวางวัตถุอยู่ห่างกัน ทำให้ต้องเดินไกล หรือเอื้อมหยิบของที่อยู่ไกล รวมถึงการก้มตัวยกของหนักบนพื้น ฯลฯ ส่งผลให้เกิดความเหนื่อยล้าและอาจบาดเจ็บต่อร่างกาย ทำให้ทำงานได้ล่าช้า ปรับปรุงโดยการจัดวางสิ่งของต่าง ๆ ให้อยู่ใกล้กัน รวมทั้งการจัดวางผังภายในโรงงานให้เหมาะสมกับกระบวนการทำงานภายในโรงงาน

ที่มา:บริษัท โปร อินด์ โซลูชันส์ จำกัด, สืบค้นเมื่อ 2019

ระบบลีน (LEAN)

5. ความสูญเสียเนื่องจากกระบวนการผลิต (Processing)

กระบวนการผลิตในโรงงานที่ส่งผลให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อนหลายขั้นตอน ทำให้เกิดความสูญเสียได้เช่นกัน เกิดปัญหาในเรื่องของต้นทุนที่ไม่จำเป็นในการทำงาน และส่งผลให้การทำงานล่าช้าออกไปปรับปรุงโดยการใช้หลักการ **5 W 1 H** ในกระบวนการผลิต ได้แก่ **What** ทำอะไร **When** ทำเมื่อไร **Where** ทำที่ไหน **Who** ใครเป็นผู้ทำ **How** ทำอย่างไร และ **Why** ทำไม เพื่อวิเคราะห์การทำงานและบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม

ที่มา:บริษัท โปร อินด์ โซลูชันส์ จำกัด, สืบค้นเมื่อ 2019

ระบบลีน (LEAN)

6. ความสูญเสียเนื่องจากการรอคอย (Delay)

เกิดจากการหยุดทำงานของเครื่องจักรหรือพนักงาน ส่งผลต่อการผลิต ทำให้เกิดการรอคอยบางปัจจัยที่จำเป็นต่อการผลิต ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ต้นทุนที่สูญเปล่าของแรงงาน เครื่องจักร ซึ่งไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม เกิดต้นทุนค่าเสียโอกาสการปรับปรุงโดยการจัดลำดับการผลิตให้ดี และจัดสรรปริมาณแรงงานให้มีความสมดุลในการผลิต มีแรงงานเพียงพอที่จะทดแทนหากเกิดการหยุดการทำงานของแรงงานบางส่วน รวมถึงฝึกทักษะการทำงานให้กับแรงงาน เพื่อรองรับการทำงานทดแทน

ที่มา:บริษัท โปร อินด์ โซลูชันส์ จำกัด, สืบค้นเมื่อ 2019

ระบบลีน (LEAN)

7. ความสูญเสียเนื่องจากการผลิตของเสีย (Defect)

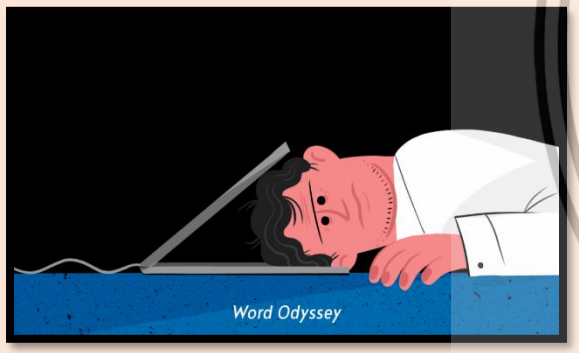
ปัญหาจากการผลิตของเสีย ทำให้สิ้นเปลืองการผลิต เพราะต้องผลิตใหม่หรือกำจัดทิ้งไปโดยเปล่าประโยชน์ ทั้งยังเกิดการซ้ำซ้อนในการทำงาน เกิดต้นทุนค่าเสีย โอกาสปรับปรุงโดยการปรับปรุงมาตรฐานการผลิตให้ดีขึ้น เพื่อลดอัตราของเสียให้ลดลง พัฒนาวิธีการทำงานของพนักงาน เพื่อป้องกันการผลิตของเสีย

ที่มา:บริษัท โปร อินด์ โซลูชันส์ จำกัด, สืบค้นเมื่อ 2019

ระบบลีน (LEAN)

8. Skill

ปัญหาจากการใช้คนไม่เต็มกำลังความสามารถ







ที่มา:บริษัท โปร อินด์ โซลูชันส์ จำกัด, สืบค้นเมื่อ 2019

การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added)

การสร้างมูลค่าเพิ่ม ดำเนินการได้โดย การวิเคราะห์ลูกโซ่แห่งคุณค่า **(Value Chain Analysis)** ซึ่งเป็นแนวความคิดของ **Porter** ที่ได้เสนอไว้ในปี ค.ศ. **1985** ในหนังสือเรื่อง**Competitive Advantage** ได้ให้ความเห็นว่า ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเกิดขึ้นจากกิจกรรมต่าง ๆที่เกิดขึ้นภายในองค์การ โดยที่กิจกรรมเหล่านี้ สามารถลดต้นทุนให้แก่องค์การได้ เช่น การใช้กลยุทธ์ในการเป็นสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ โดยจะต้องมีความวิเคราะห์ถึงกิจกรรมต่าง ๆเหล่านี้ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมเหล่านี้เพื่อศึกษาถึงการได้เปรียบทางการแข่งขันของแต่ละองค์กร

การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added)

Porter ได้เสนอแนวคิดเรื่องลูกโซ่แห่งคุณค่า ได้แบ่งกิจกรรมต่าง ๆในองค์กรออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. กิจกรรมหลัก **(Primary Activities)**
2. กิจกรรมสนับสนุน **(Support Activities)**

การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added)



การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added)

กิจกรรมหลักหรือกิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities)

ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆที่เกี่ยวข้องกับการนำวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิต การจัดจำหน่าย การส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า และนำการให้บริการหลังการขาย ประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added)

1.การนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ **(Inbound Logistics)-→** ให้นึกถึงคำว่า **Input** ได้แก่ กิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวกับการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ การขนส่ง การจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบ เช่น การจัดการวัตถุดิบ การควบคุมวัตถุดิบ การบริหารคลังสินค้าและการกำหนดเวลาในการเดินทางสำหรับการขนส่งวัตถุดิบ

การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added)

2.การดำเนินการ **(Operations)→** ให้นึกถึงคำว่า **Process-→ Output** ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบต่างๆเอามาเป็นสินค้าขึ้น ได้แก่ การแปรรูป การประกอบชิ้นส่วน การดำเนินการผลิต สินค้าคงเหลือ การบรรจุหีบห่อและการดูแลรักษาคลังสินค้า

การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added)

- 3.การจัดจำหน่ายขนส่งไปยังลูกค้า **(Outbound Logistics)** ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรวบรวมจัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่เสร็จแล้วไปยังผู้บริโภค เช่น การจัดการคลังสินค้า การจัดตารางการเดินรถเพื่อขนส่งสินค้าไปยังจุดขาย
- 4.การตลาดและการขาย **(Marketing and Sales)** ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆที่เกี่ยวกับการจำหน่าย การจัดหาคุณลูกค้า การชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและการบริการของธุรกิจ เช่น การโฆษณา การส่งเสริมการขายกิจกรรมทางการตลาด

การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added)

- 5.การบริการลูกค้า **(Customer Services)** ได้แก่ การให้บริการหลังการขาย การซ่อมบำรุง การจัดหาอะไหล่ การบริการลูกค้าอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์

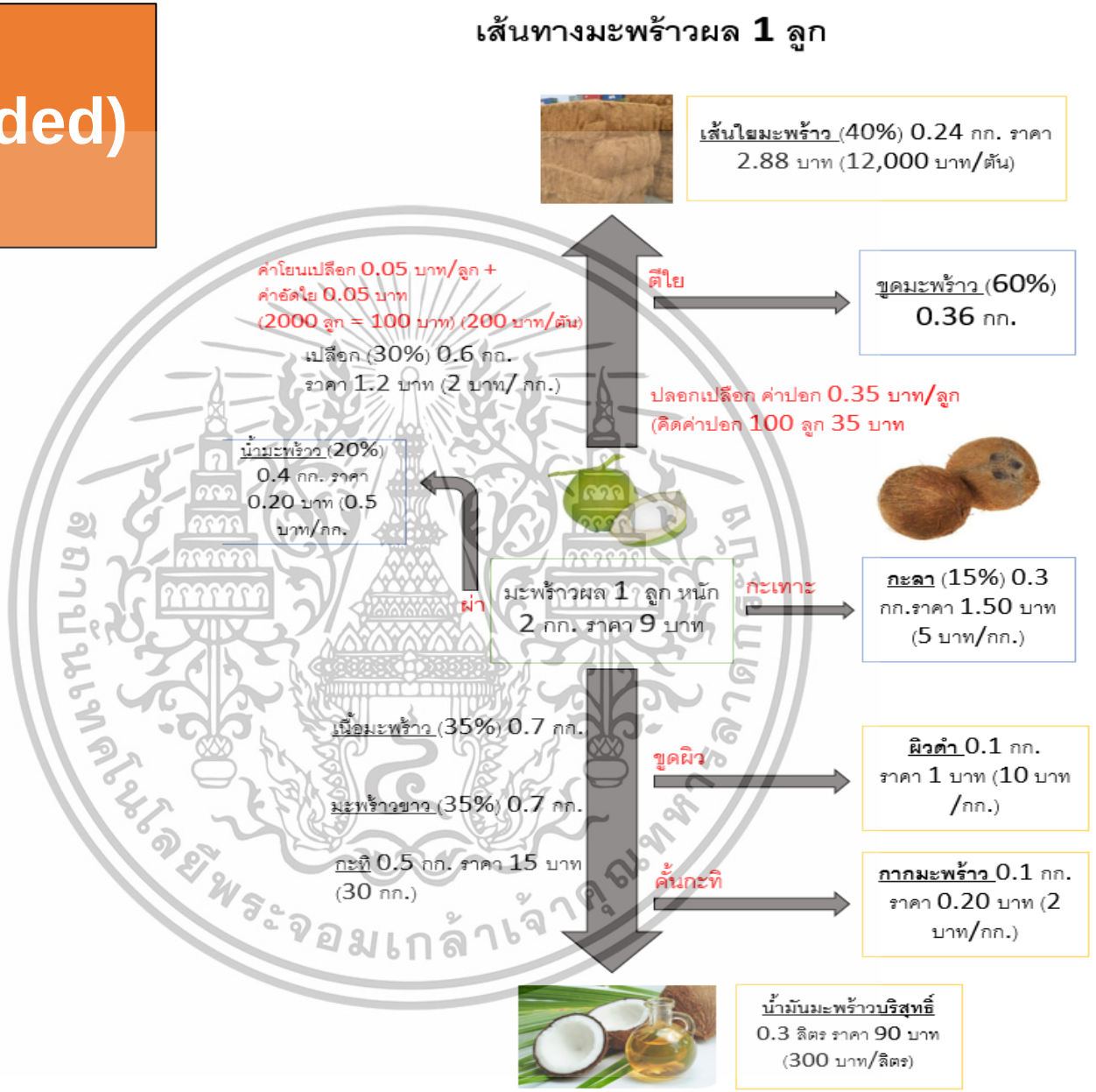
การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added)

กิจกรรมสนับสนุน **(Support Activities)** กิจกรรมสนับสนุนเป็นกิจกรรมเสริมให้การดำเนินงานของกิจกรรมหลัก เช่น การจัดหา การสั่งซื้อวัตถุดิบ เทคโนโลยี บุคลากร รวมทั้งการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆในองค์กรเพื่อสนับสนุนกิจกรรมหลัก เช่น การจัดหาจัดซื้อ **(Procurement),** การพัฒนาทางเทคโนโลยี **(Technology Development),** การจัดการทรัพยากรมนุษย์ **(Human Resources Management)** เป็นต้น

•

การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added)

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))



การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added)

นอกจากนี้ ยังมีข้อมูลว่า ในกระบวนการผลิตมะพร้าวแต่ละลูก สามารถแปรรูป **สร้างมูลค่าเพิ่มได้มากมาย เช่น**

การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added)

มะพร้าวขาว/กะทิ

วัตถุดิบ		ผลิตภัณฑ์	มูลค่าเพิ่ม
มะพร้าวผล 2 ลูก หนัก 2 กก.	ราคา 4 บาท	กะทิ ปริมาณ 0.5 กก. (ได้กะทิ 25% ของวัตถุดิบ)	UHT = 12.5 บาท (25 บาท/กก.) CAN = 15.0 บาท (30 บาท/กก.) Pasteurize = 8.0 บาท (16 บาท/กก.) (ได้ผลิตภัณฑ์ชนิดใดชนิดหนึ่ง)	10-15 %

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added)

มะพร้าวแห้ง/น้ำมัน
มะพร้าว(น้ำมันดิบ)

วัตถุดิบ		ผลิตภัณฑ์		มูลค่าเพิ่ม
เนื้อมะพร้าวแห้งและผิวด้านแห้ง ปริมาณ 1 กก.	ราคา 8-12 บาท/กก.	น้ำมันดิบ ปริมาณ 0.55 กก. (ได้น้ำมันดิบ 55% ของวัตถุดิบ)	ราคา 11-13.75 บาท (ราคา 20-25 บาท/กก.)	14.6 %

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added)

น้ำมันมะพร้าวบริสุทธิ์

วัตถุดิบ		ผลิตภัณฑ์		มูลค่าเพิ่ม
เนื้อมะพร้าวแห้งและผิวด้านแห้ง ปริมาณ 1 กก.	ราคา 8-12 บาท/กก.	น้ำมันดิบ ปริมาณ 0.55 ลิตร (ได้น้ำมันดิบ 55% ของวัตถุดิบ)	ราคา 11-13.75 บาท (ราคา 20-25 บาท/กก.)	14.6 %

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added)

รุ้นน้ำมะพร้าว

วัตถุดิบ		ผลิตภัณฑ์		มูลค่าเพิ่ม
น้ำมะพร้าว ปริมาณ 1 กก.	ราคา 0.5 บาท/กก.	รุ้นน้ำมะพร้าว ได้ปริมาณ 0.5-0.7 กก. (ได้รุ้น 50-70% ของวัตถุดิบ)	ราคา 7.5-12 บาท (ราคา 15-17 บาท/กก.)	200-300%

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added)

เส้นใยมะพร้าว

วัตถุดิบ		ผลิตภัณฑ์		มูลค่าเพิ่ม
น้ำมะพร้าว ปริมาณ 1 กก.	ราคา 0.5 บาท/กก.	วุ้นมะพร้าว ได้ปริมาณ 0.5-0.7 กก. (ได้วุ้น 50-70% ของวัตถุดิบ)	ราคา 7.5-12 บาท (ราคา 15-17 บาท/กก.)	200-300%

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added)

น้ำตาลมะพร้าว

วัตถุดิบ		ผลิตภัณฑ์		มูลค่าเพิ่ม
น้ำมะพร้าว ปริมาณ 1 กก.	ราคา 0.5 บาท/กก.	น้ำมะพร้าว ให้ปริมาณ 0.5-0.7 กก. (ให้น้ำ 50-70% ของวัตถุดิบ)	ราคา 7.5-12 บาท (ราคา 15-17 บาท/กก.)	200-300%

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added)

น้ำตาลสดพร้อมดื่ม

วัตถุดิบ		กลยุทธ์		มูลค่าเพิ่ม
น้ำตาลสดจากมะพร้าว ใช้น้ำตาลสด 1 ลิตร	ราคา 2 บาท (ราคา 40 บาท/ปีบ(20 ลิตร)	น้ำตาลสดพร้อมดื่ม ใช้ปริมาณ 1 ลิตร	ราคา 30 บาท/ลิตร (ราคาขวดละ 10 บาท ขนาด 330 cc)	1,400% (14 เท่า)

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added)

มะพร้าวน้ำหอมปอกเปลือก

วัตถุดิบ		ผลิตภัณฑ์		มูลค่าเพิ่ม
มะพร้าวน้ำหอม	ราคา 2-5 บาท/ผลไร่ชาวสวน	มะพร้าวน้ำหอมปอกเปลือก	ราคา 10 บาท/ผล จำหน่ายในประเทศ ราคา 110 บาท/ผล จำหน่ายต่างประเทศ	100% จำหน่ายในประเทศ 2,000 % (20 เท่า) เมื่อจำหน่ายต่างประเทศ

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added)

มะพร้าวเผา

วัตถุดิบ		ผลิตภัณฑ์		มูลค่าเพิ่ม
มะพร้าวน้ำหอม	ราคา 3-3.50 บาท/ผล	มะพร้าวเผา	ราคา 5 บาท/ผล	43 %

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added)

ข้าวมะพร้าวในลูก

วัตถุดิบ		ผลิตภัณฑ์		มูลค่าเพิ่ม
มะพร้าวน้ำหอม	ราคา 3-3.50 บาท/ผล	มะพร้าวขูด	ราคา 5 บาท/ผล	43 %

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added)

น้ำมะพร้าวบรรจุขวดพร้อมดื่ม

วัตถุดิบ		ผลิตภัณฑ์		มูลค่าเพิ่ม
มะพร้าวน้ำหอม	ราคา 3-3.50 บาท/ผล	มะพร้าวผา	ราคา 5 บาท/ผล	43 %

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added)

ดังนั้น การนำแนวความคิด เรื่อง “Value Added” มาใช้ประโยชน์ คือ การมองว่า จะสามรถสร้างมูลค่าเพิ่ม(Value Added) ใน ”การจัดการ” ให้กับผลิตภัณฑ์อย่างไร? เพื่อให้ได้มูลค่าสินค้าที่สูงสุดที่สุด เพราะการจัดการที่ดี คือมุ่งหวังว่า จะได้กำไรจากการประกอบการมากที่สุด

นอกจากนี้ ในเรื่อง ของ Value Added ยังมีอีกความหมายหนึ่งคือ การนำของเสีย ที่คิดว่าไม่มีมูลค่าแล้ว กลับมาใช้ประโยชน์ใหม่ เช่นในกรณีมีการนำ “ขุยมะพร้าว”, “เส้นใย” จำหน่ายในการนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป ทำให้ เป็นการจัดการที่องค์การได้รายได้เพิ่มมากกว่าการทิ้งของเสียไปอย่างเปล่าประโยชน์

Supply Chain Management

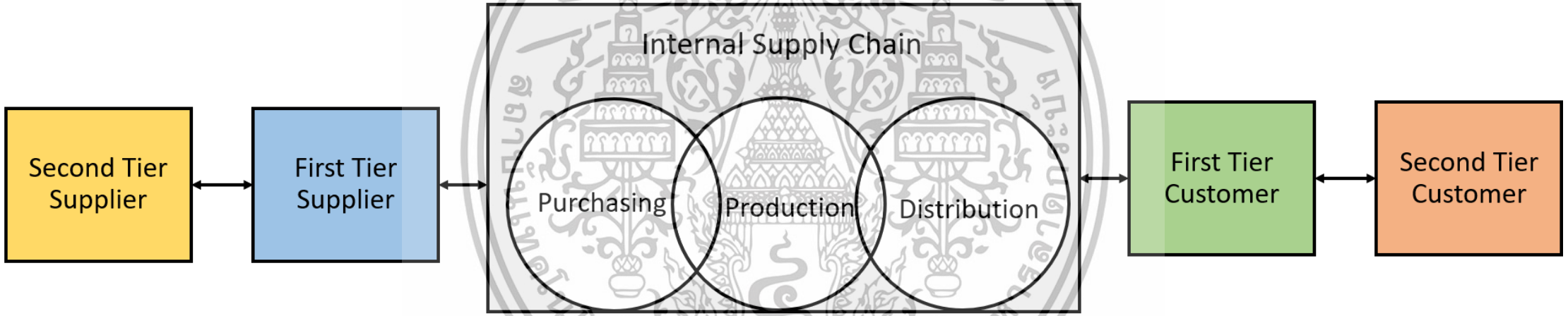
Supply Chain Management (SCM) หรือ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน คือ กระบวนการโดยรวมของการไหลของวัสดุ สินค้า ตลอดจนข้อมูล และธุรกรรมต่าง ๆ ผ่านองค์การที่เป็นผู้ส่งมอบ ผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย ไปจนถึงลูกค้าหรือผู้บริโภคโดยที่องค์การต่าง ๆ เหล่านี้มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจต่อกัน



Supply Chain Management

Supply Chain Management (SCM) มีผลอย่างมากต่อการจัดการธุรกิจระบบเปิด เพื่อให้องค์การมีความสามารถในการบริหาร ความเติบโตของธุรกิจ และความยั่งยืนของธุรกิจ เพราะ การเป็นการจัดการห่วงโซ่อุปทาน เป็นการจัดการของกระบวนการทั้งหมดต่อการสร้างความพอใจให้กับลูกค้า โดยเริ่มต้นตั้งแต่กระบวนการจัดซื้อ (**Procurement)** การผลิต (**Manufacturing)** การจัดเก็บ (**Storage)** เทคโนโลยีสารสนเทศ (**Information Technology)** การจัดจำหน่าย (**Distribution)** และการขนส่ง (**Transportation)** ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้จะจัดระบบให้ประสานกัน ทั้งในองค์การและการเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องภายนอก (ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ- **Suppliers /** ผู้ที่องค์การ ทำการ **Outsourcers** หรือ **OEM (**จ้างผลิตสินค้าภายใต้ **Brand** ของผู้จ้าง)ในการจ้างการผลิตสินค้า/ ลูกค้า (**Customers)** เป็นต้น)

Supply Chain Management



Supply Chain Management

Logistics เป็นระบบเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการซัพพลายเชน (**SCM**) ที่วางแผนปฏิบัติและควบคุมการไหลและการจัดเก็บของสินค้าและบริการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลจากจุดเริ่มต้นไปสู่จุดบรรลุถึงความต้องการของลูกค้า และการประสานสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งเน้นความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือที่เรียกว่า **CRM – Customer Relation Management** ปรับตัวพัฒนาระบบและรูปแบบในการดำเนินงานและการดำเนินธุรกิจเพื่อให้สามารถแข่งขันกับภาคธุรกิจที่สำคัญได้ในระดับโลก โดยเน้นให้การดำเนินการร่วมกันที่มีประสิทธิภาพในห่วงโซ่อุปทานนั้น



Supply Chain Management

ในการประกอบรถยนต์หนึ่งคัน แผนกจัดซื้อ มีการเสาะหาว่าจะต้องจัดซื้อวัตถุดิบ เช่น เครื่องยนต์ น้ำมันเครื่อง แบตเตอรี่ ยางรถยนต์ ฯลฯ จากที่ไหน และ วัตถุดิบที่จัดซื้อมาแล้วนั้น จะเก็บไว้ในคลังสินค้า เพื่อรอฝ่ายการผลิตรถยนต์นำไปผลิตรถยนต์ตามที่ต้องการ อย่างไร และถ้าองค์กรนี้มีระบบการจัดการซัพพลายเชนที่ดี เช่นมี ระบบ **JIT** แผนกต่างๆ มีการแชร์หรือแลกเปลี่ยนข้อมูลกันจะทำให้การสั่งซื้อวัตถุดิบเป็นไปด้วยความถูกต้องและเป็นระบบ ทันเวลา ได้อย่างไร เป็นต้น



(Modern Manufacturing, (2017))

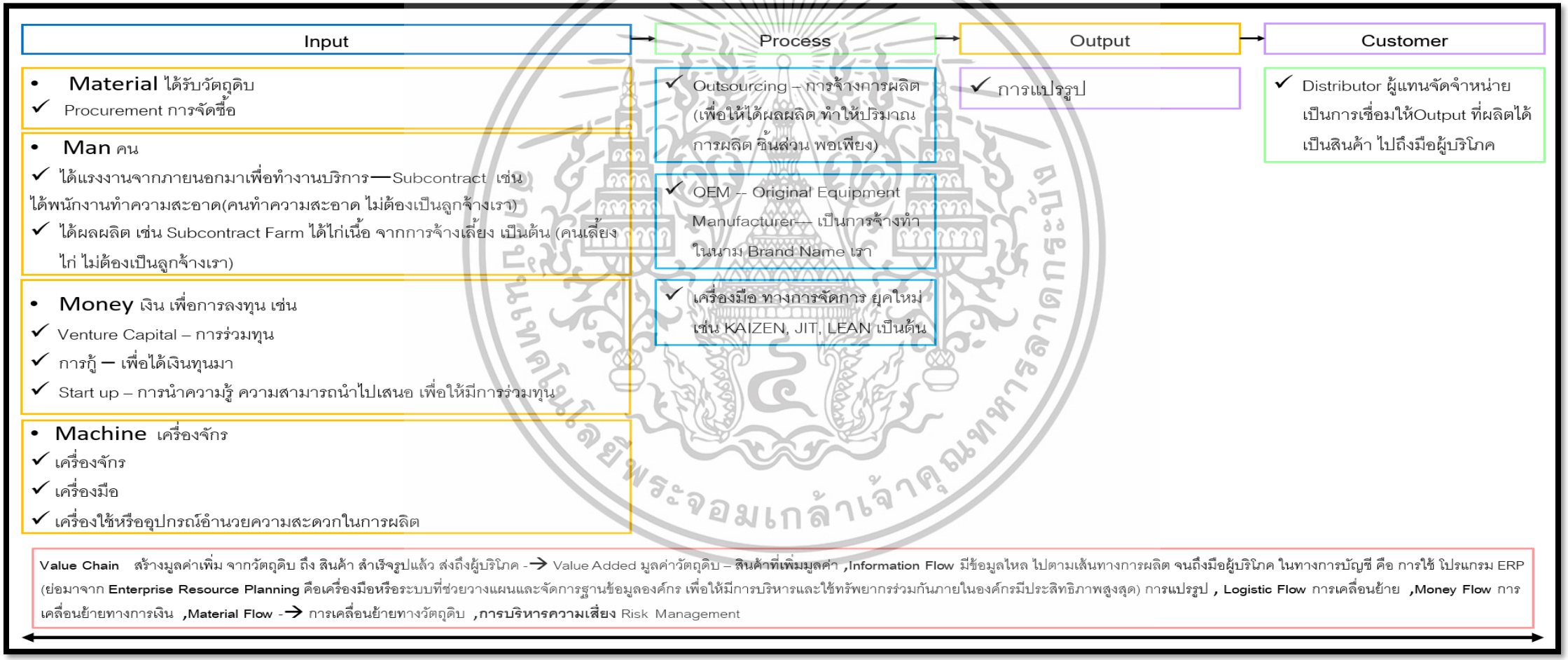
Supply Chain Management

ในการทำงานของกระบวนการ **SCM** ทั้งหมด เพื่อเป็นการเตรียมกระบวนทัศน์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ทันต่อเหตุการณ์ ที่จะเกิดขึ้น เป็นการนำการจัดการมาใช้ทั้งระบบ จะคล้ายกับแนวคิด **Administration** คือการบริหาร แตกต่างกันบ้างที่ การจัดการ จะจัดการเป็นจุดๆ–แผนกหรือฝ่าย/ โครงการ เช่น การจัดการในฝ่ายผลิตโทรทัศน์ จะผลิตอย่างไร ให้ได้ต้นทุนต่ำสุด ส่วนการบริหาร จะมองการเชื่อมโยง การจัดการจากฝ่ายจัดซื้อ เชื่อมโยง กับการจัดการฝ่ายผลิต และ ฝ่ายตลาด มีการประสานงานกัน ส่วนการจัดการห่วงโซ่อุปทาน จะเป็นกาเรเชื่อมโยง จากการบริหาร ที่ส่วนใหญ่ มองถึงเรื่อง การเชื่อมโยงการจัดการภายใน สู่การจัดการกับเครือข่าย ด้วย เช่น กลุ่มฝ่ายผลิต ที่ ไป **Outsource** จากภายนอก หรือ กลุ่มเครือข่าย ฝ่าย ขาย ที่ช่วย ในการดำเนินการเป็น **Distributor** ให้กับองค์การของเรา เป็นต้น

Supply Chain Management

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน จะมีส่วนสนับสนุน ให้การบริหารสามารถบรรลุผลที่ต้องการได้ เพราะหากการจัดการห่วงโซ่อุปทานดี จะทำให้เกิดการเชื่อมโยง ในการบริหาร ไม่มีจุดใดสะดุด และ เมื่อนำแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในองค์การของเรา มีเทคนิคที่แตกต่างทำให้การบริหารขององค์การมีศักยภาพในการแข่งขัน และเมื่อคำนึงถึงปัจจัยภายในภายนอก เช่นสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี จะทำให้เกิดความยั่งยืนได้ในที่สุด

Supply Chain Management
รูปแบบการจัดการต่างๆ ที่มีอยู่ Supply Chain Management



จบSheet ครั้งที่-17



ขอบคุณค่ะ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ห้อง FAM404/202/404

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel Line Id: 081-826-1800

4-5 พฤษภาคม 2563

PRINCIPLES OF MANAGEMENT

รหัสวิชา 14026116

Sheet -18-สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้-การจัดการเชิงบูรณาการ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ห้อง FAM404/202/404

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel Line Id: 081-826-1800

11 – 12 พฤษภาคม 2563

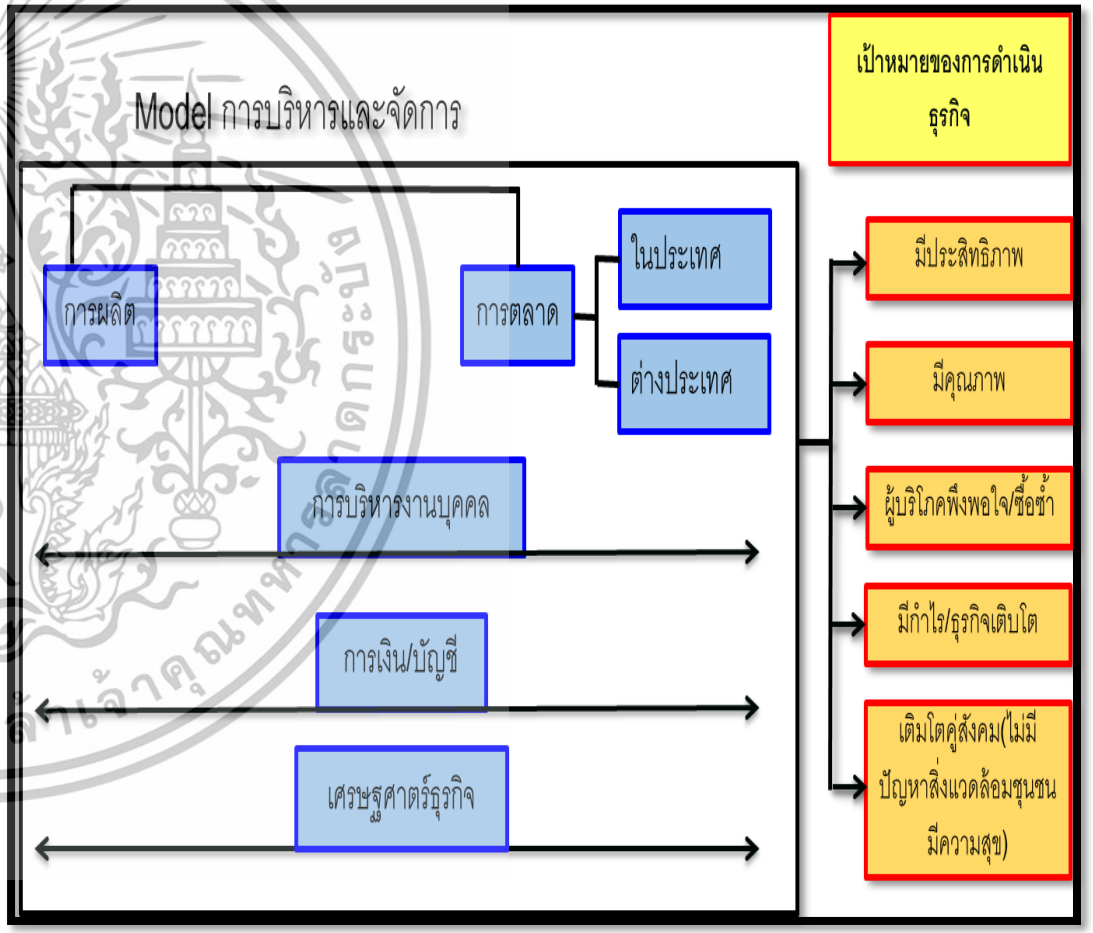
สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้
-การจัดการเชิงบูรณาการ-



สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้

สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้

จากแนวคิดในการจัดการพื้นฐานที่ได้อธิบายก่อนหน้านี้ ทำให้เห็นว่าองค์การ ที่มีการนำ "การจัดการ" มาประยุกต์ใช้ สามารถทำให้องค์การ เพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในการทำงานได้มากขึ้น และ ทำให้สินค้าที่ผลิตได้มีคุณภาพที่ดีขึ้น รวมทั้งลูกค้าเกิดความพึงพอใจ มีการกลับมาซื้อซ้ำ โดยรวม การนำ"การจัดการ"มาประยุกต์ใช้



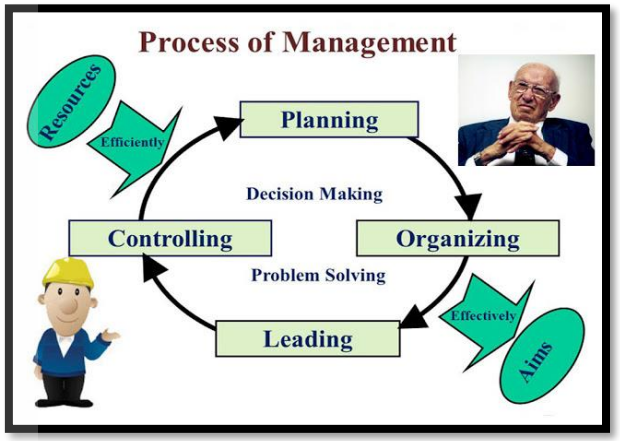
สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้

จึงทำให้องค์การมีแนวโน้มที่จะได้ผลตอบ แทน (กำไร) ที่มากขึ้นทั้งจากความสามารถที่ประหยัดต้นทุนได้มากขึ้นจากการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือ กำไรที่เพิ่มขึ้น จากการมีรายได้ที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากความพึงพอใจของลูกค้า ที่พอใจจากราคาสินค้าที่ยุติธรรม หรือ จากคุณภาพสินค้าที่ดีกว่าคู่แข่ง เป็นต้น



สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้

ในส่วนของการอธิบาย ความหมาย ”การจัดการ” ที่ละส่วน เพื่อฉายภาพให้เห็นถึงความหมาย และ การนำมาประยุกต์ใช้ได้ใช้แนวคิด โดยการอธิบาย ได้ใช้แนวคิดของ **Peter F. Drucker (2006) / Four Functions of Management (https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBIm8, (2019))** และแนวคิด “การจัดการ” ของ **Henri Fayol (Charles W.L., 2008)** มาอธิบายให้เห็นความหมาย





สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้

ความแตกต่างจากแนวคิดทั้งสามแหล่งที่มา รวมทั้งอธิบายถึง รายละเอียดของ 5 องค์ประกอบ ของทฤษฎีการจัดการ ของ **Henri Fayol Fayol** ได้แก่

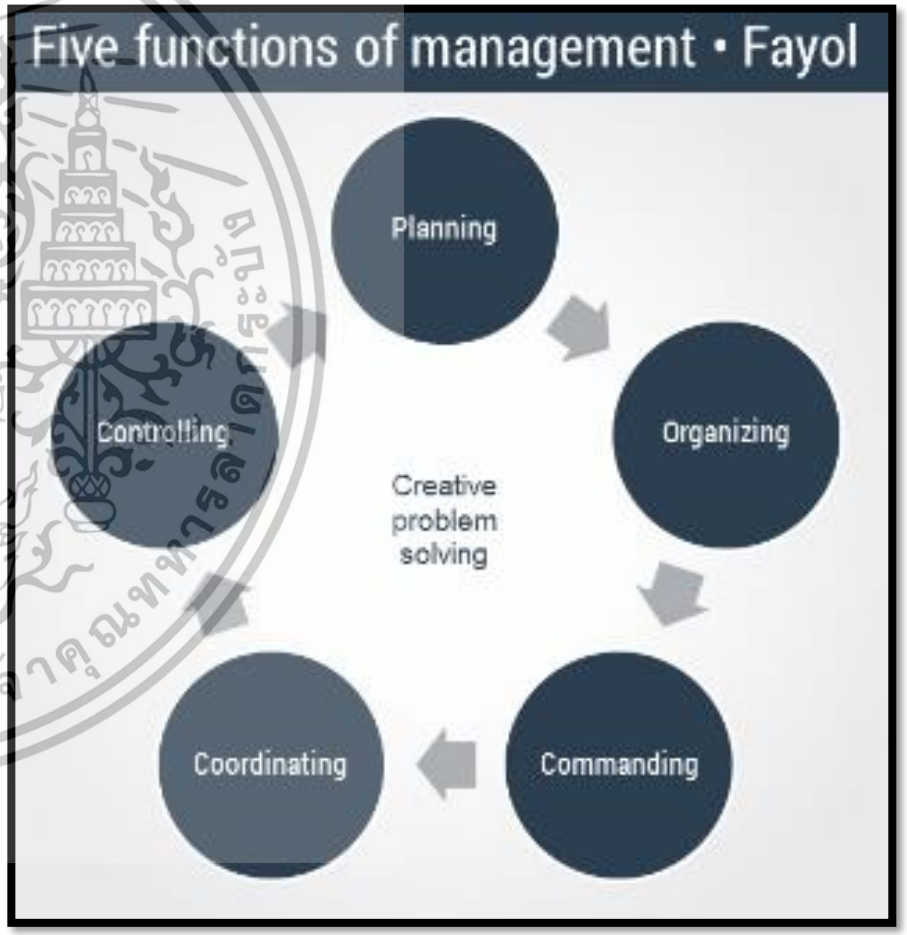
1/การวางแผน (**Planning**)

2/การจัดองค์การ(**Organizing**)

3/การนำ (**Commanding** หรือ **Leading)**

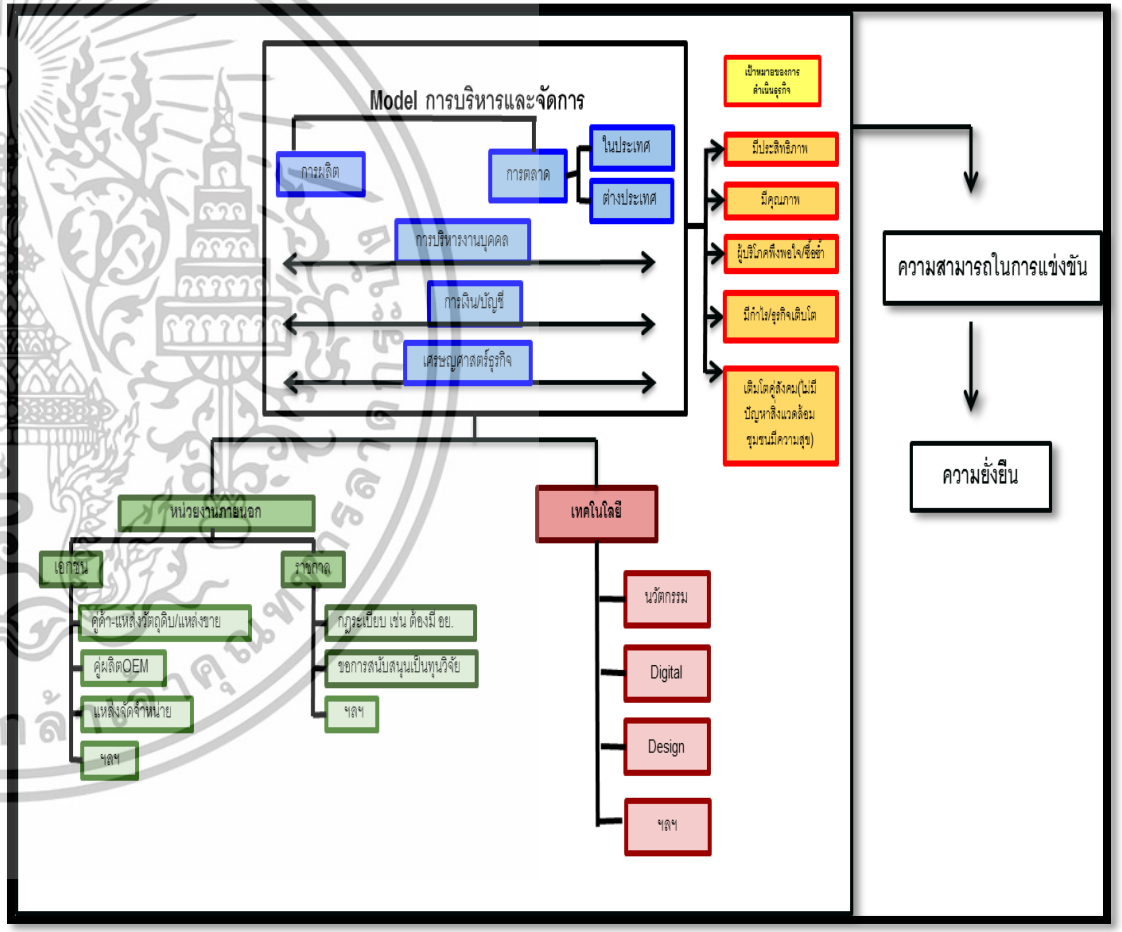
4/การประสาน (**Coordinating)**

5/การควบคุม (**Controlling)**



สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้

ในการบริหารธุรกิจทั่วไป การจัดการมักประกอบด้วยแนวคิดการจัดการอย่างน้อย 5 ส่วน ได้แก่ การจัดการด้านการผลิต การจัดการด้านการตลาด การจัดการด้านการบัญชี-การเงิน การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ และ การจัดการด้านอื่น ๆ เช่น การใช้ข้อมูลของเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ มาเพื่อการตัดสินใจในเรื่องข้อมูลธุรกิจและ เศรษฐกิจภาพรวม



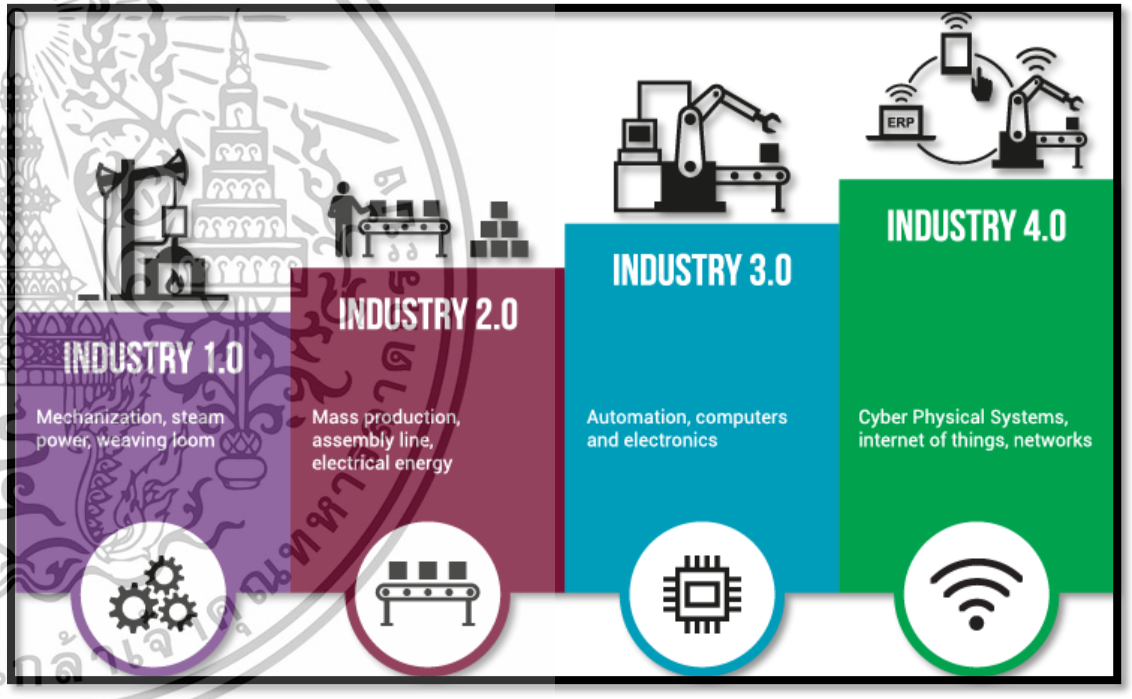
สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้

นอกจากนี้ เพื่อให้เห็นถึงวิวัฒนาการการจัดการตั้งแต่ในอดีต ถึงปัจจุบัน เพื่อถอดบทเรียนการเรียนรู้ถึงแนวคิดการจัดการตั้งแต่อดีต จนถึงปัจจุบัน เพื่อทำการวิเคราะห์ และ ถอดบทเรียน แนวความคิด ของนักคิดในยุคต่างๆ เพื่อได้นำแนวคิดต่างๆ มาประยุกต์ใช้ได้ในปัจจุบัน และ ในอนาคต



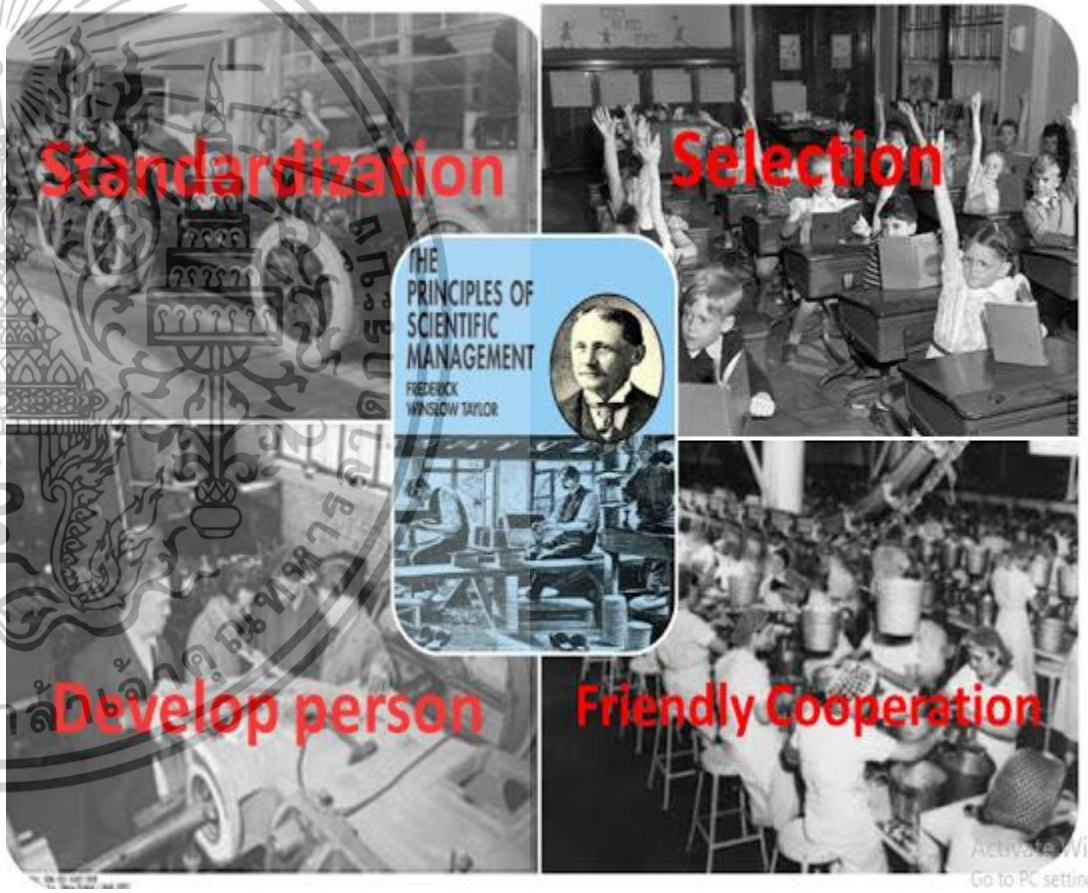
สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้

จากแนวคิดของเจมส์ ดี. ทอมป์สัน (**James D. Thompson**) ที่กล่าว ว่า“การจัดการ” จะมีความเกี่ยวเนื่องกับสองปัจจัยที่สำคัญ คือ เทคโนโลยี และ สภาพแวดล้อม (ปภาวดี มนตรีวัต, (**2561**)) ดังนั้นในการอธิบายวิวัฒนาการการจัดการของหนังสือเล่มนี้ นอกจากแนวคิดของนักคิดในยุคต่าง ๆแล้ว ยังได้ทำการศึกษาถึง วิวัฒนาการเทคโนโลยี 4 ยุค เข้ามาเป็นแกน ในการอธิบายควบคู่กันว่า เนื่องจากเทคโนโลยีมีการปรับตัว



สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้

จึงทำให้แนวคิดในการจัดการเปลี่ยนไปสอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปด้วย เช่น ในยุคของเทคโนโลยีแบบ **Automation** การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ในยุค**Classical Management Theory** มองถึงการผลิตขนาดใหญ่ มองถึงการประหยัดต้นทุนทุกอย่าง เช่น การเคลื่อนไหว และประสิทธิภาพการทำงาน ของ **Taylor** เป็นต้น



สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้

ในภาพรวมของการนำไปประยุกต์ใช้ ข้อมูลในหนังสือเล่มนี้ ในการอธิบายจึงใช้กระบวนการจัดการทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มาอธิบายรายละเอียด ถึงกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ องค์การ และ การจัดการ โดยผ่านการอธิบายถึงรายละเอียดของ ”พฤติกรรมมนุษย์” “การนำ ผู้นำ และ ผู้นำที่พึงประสงค์” รวมถึงแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ ด้วยแนวคิดการจัดการรูปแบบต่างๆ



สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้

โดยในหนังสือเล่มนี้ ใคร่ขอเสนอบางแนวคิดเป็นตัวอย่าง เพื่อเป็นกรณีศึกษา เช่น แนวคิดการจัดการสมัยใหม่ในยุคต้น ได้แก่

- การจัดการเชิงปริมาณ (**Quantitative Management**),
- ทฤษฎีเชิงระบบ (**Systems Theory**),
- ทฤษฎี **Z (Ouchi's Theory *Z*),**
- ในการค้นหาความเป็นเลิศ **7s (McKinsey's *7S* Framework),**
- แนวคิดการรื้อปรับระบบบริษัท” (**Reengineering The Corporation**),
- การจัดการคุณภาพโดยรวม (**Total Quality Management: TQM**),
- หรือแนวคิดการจัดการในยุคปัจจุบัน ได้แก่ **KAIZEN**, **JIT**, **LEAN**, **Value Chain**, **Supply Chain Management** เป็นต้น

สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้

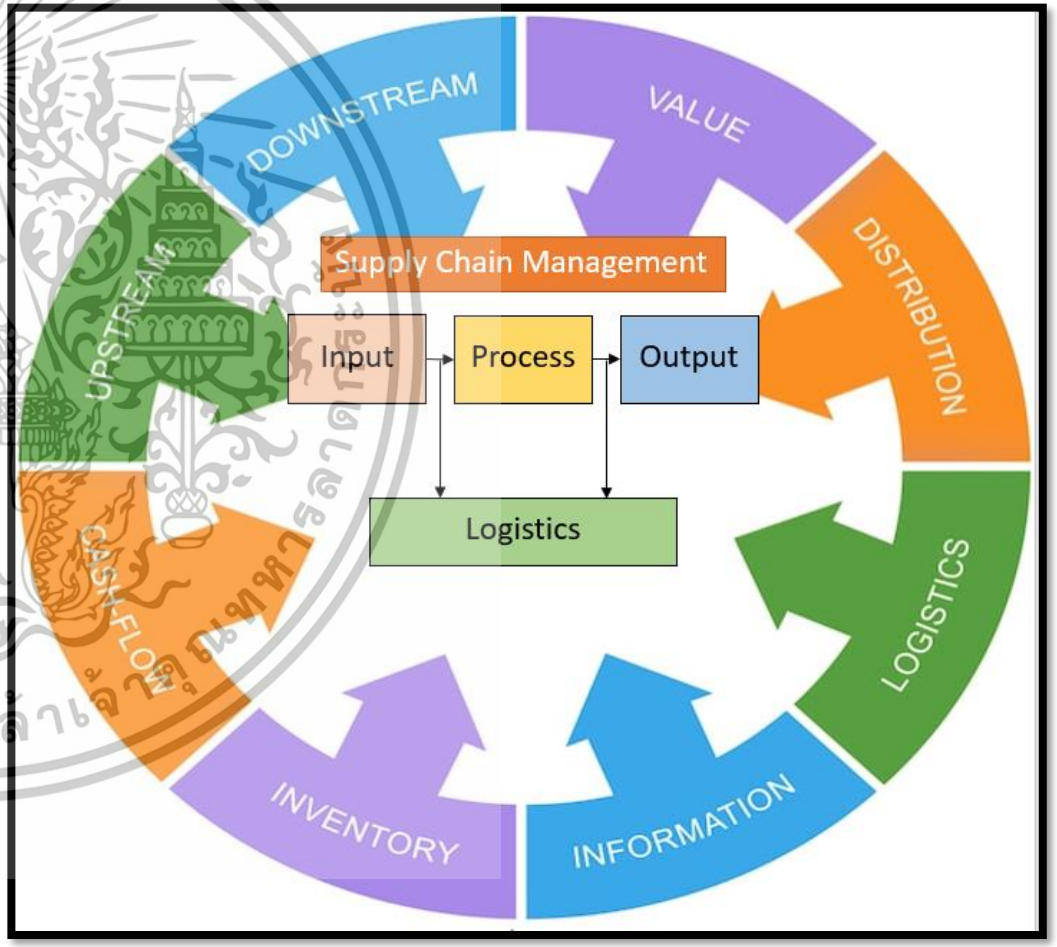
ในส่วนต่อมา ที่มีการกล่าวถึง” การจัดการเชิงกลยุทธ์” ที่ฉายภาพให้เห็นถึงการนำ”กลยุทธ์” มาประยุกต์ใช้ในการจัดการ ทำให้การจัดการนั้น ๆ มีเทคนิค (**Technic**) ที่เหนือกว่าคู่แข็งขัน การมีวิสัยทัศน์ พันธ์กิจ ภารกิจ ที่ชัดเจน ทำให้การจัดการ มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถดำรงองค์การสู่ความท้ายทายที่เปลี่ยนไปได้ดีกว่าองค์การอื่น ๆ





สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน **Supply Chain Management** เป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่มีการกล่าวถึง ในหนังสือเล่มนี้บางส่วน เพื่อชี้ให้เห็นถึงแนวคิดการจัดการที่มีการเปลี่ยนแปลง จากการจัดการพื้นฐาน→การจัดการเชิงกลยุทธ์-→การจัดการห่วงโซ่อุปทาน



สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้

เพื่อชี้ให้เห็นว่าแนวคิด”การจัดการสมัยใหม่” ที่เป็นระบบเปิดมีความโยงใยตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ จนถึงผู้บริโภค เมื่อการดำเนินการไม่มีจุดใดสะดุด ทำให้การทำงานถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภายใต้การดำเนินงานที่ใช้ทรัพยากรอย่างจำกัด นับเป็นการจัดการที่ทรงพลัง สู่ความยั่งยืน



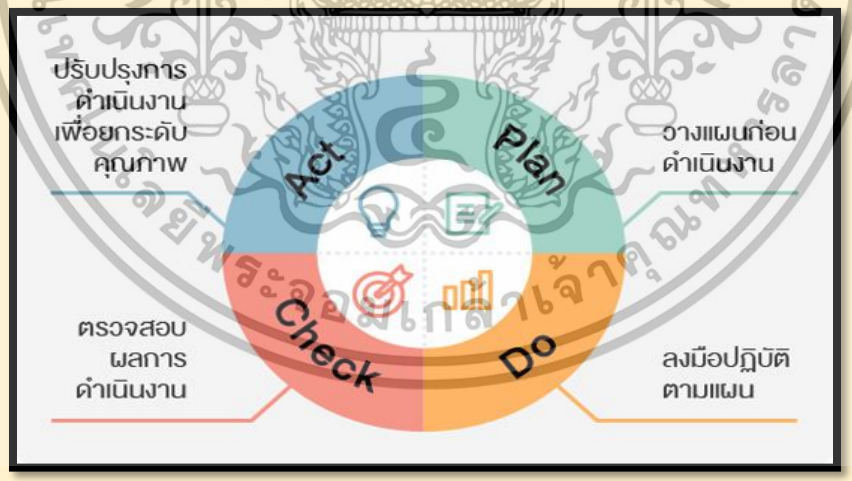
สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้

นอกจากนี้จากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีมีผลต่อการจัดการแล้ว “สิ่งแวดล้อม” เป็นอีกปัจจัยหนึ่ง ที่มีผลมากต่อการจัดการ ทำให้แนวคิดการจัดการต้องมองในมุมที่กว้างขึ้น ให้ความใส่ใจกับปัจจัยสภาพแวดล้อม ทั้งปัจจัยภายในที่ควบคุมได้ และ ปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้มาประกอบการพิจารณาเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจ ที่ระบบการดำเนินธุรกิจปัจจุบันเป็นระบบเปิดไม่สามารถดำเนินธุรกิจเพียงลำพังได้ องค์การต่าง ๆต่างต้องพึ่งพากัน อยู่ในสิ่งแวดล้อมเดียวกัน

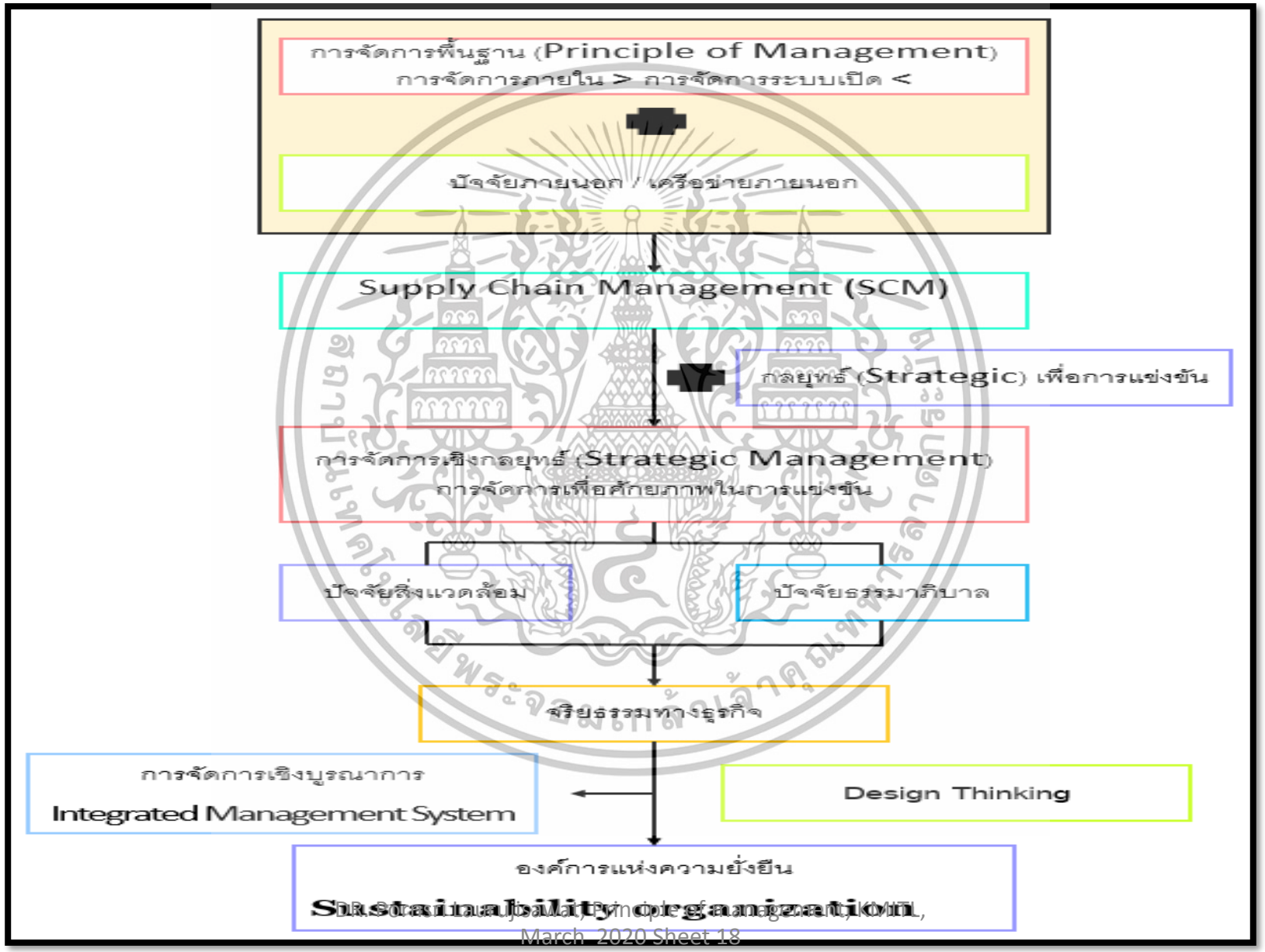


สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้

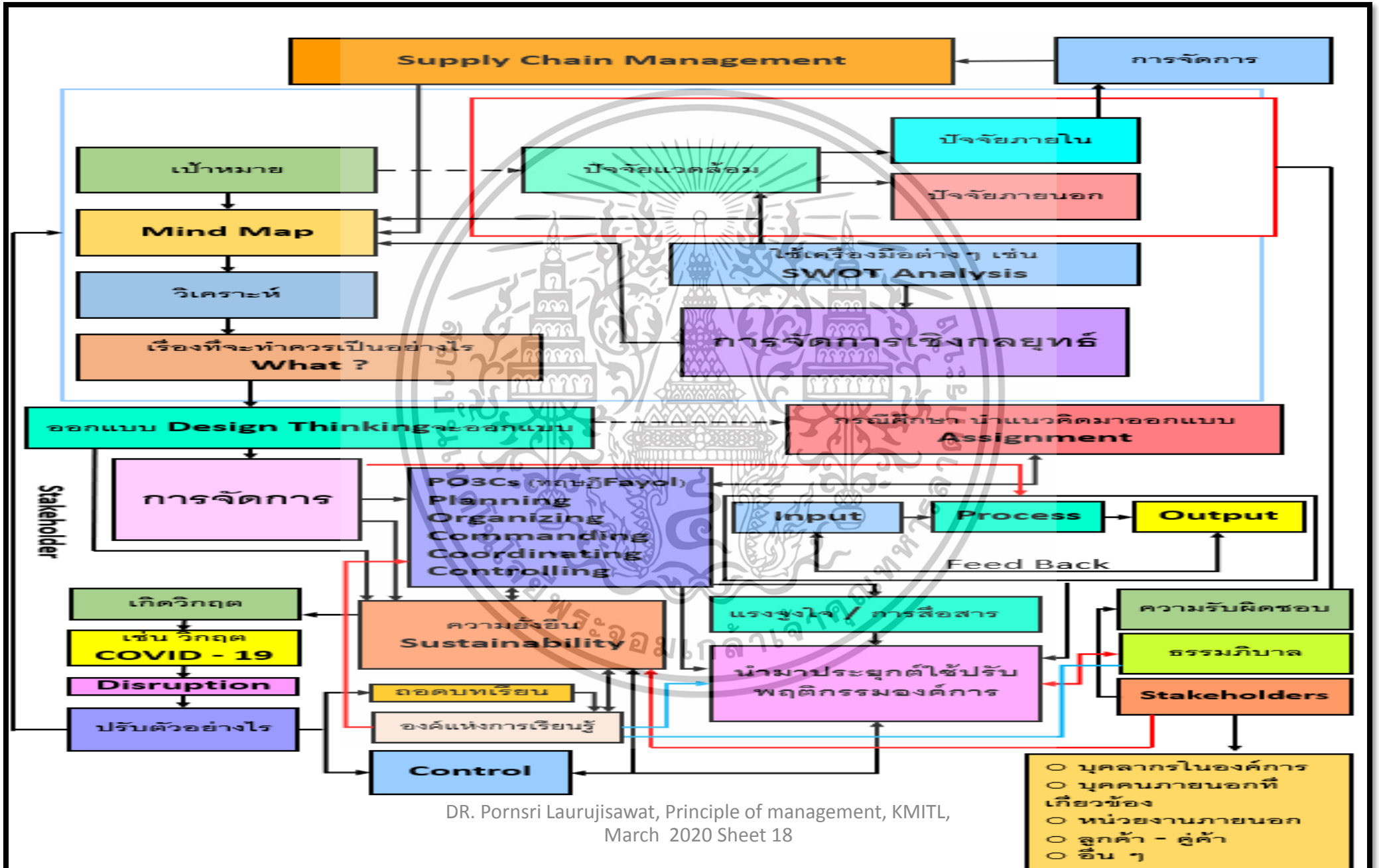
ดังนั้นการดำเนินธุรกิจในสมัยปัจจุบันจึงต้องให้ความใส่ใจตระหนักมีความรับผิดชอบสังคม ต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมร่วมกัน อีกทั้งในทุกองค์การล้วนต่างมี คน-มนุษย์ เป็นผู้ขับเคลื่อนการทำงาน ดังนั้นเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจของคนทำงาน ที่ทุกองค์การควรมีความยุติธรรมต่อบุคลากรอย่างมีธรรมาภิบาล ดังนั้นส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้ จึงกล่าวถึง”ความรับผิดชองต่อสังคมและธรรมมาภิบาล” เพื่อโยงใยภาพให้เห็นถึง “การจัดการองค์การสู่ความยั่งยืน”



สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้การจัดการสู่องค์การแห่งความยั่งยืน



สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้การจัดการเชิงบูรณาการ



สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้

การปรับตัวในยุคการเปลี่ยนแปลงเพื่อหลีกหนีจากองค์การที่จะมีโอกาส **Disruption** ได้ ดังนั้นจึงเป็นคำถามต่อทุกองค์การว่า องค์การจะปรับตัวอย่างไร? การจัดการยุคปัจจุบัน หลังเหตุการณ์ **“โควิท19”** เป็นการจัดการที่ให้ความสำคัญกับ **IT** เทคโนโลยี เพื่อให้เกิดการปรับตัวเพื่อรองรับการจัดการรูปแบบใหม่ๆ รองรับเหตุการณ์หลัง โควิท **19** ทำให้เห็นถึงการนำระบบปัญญาประดิษฐ์มาใช้ ในการจัดการ ที่มีทั้งความเที่ยงตรงสูงมาก ซึ่งในบางครั้งอานำปัญญาประดิษฐ์นี้มาใช้ เพื่อมาใช้ในการพัฒนาทางการแพทย์มากขึ้น หรือการบูรณาการความรู้ต่างๆ เช่นการเชื่อมต่อยานพาหนะต่างๆ ทำให้ รถวิ่งได้โดยไม่ต้องมีคนขับรถ หรือห้างสรรพสินค้าเสมือนจริง เพื่อการซื้อขาย **Online** เป็นต้น

(**https://www.youtube.com/watch?v=f8EwljhQqyY , (2563)**)

สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้

เพื่อนำพาองค์การสู่ความยั่งยืน การบูรณการศาสตร์ที่หลากหลาย การศึกษาความรู้ต่างๆ และ ทำการถอดบทเรียน (**KM Knowledge Management**) และ ทำการออกแบบ **Design Thinking** เพื่อการประยุกต์ใช้ ในจังหวะเวลาที่เหมาะสม จะทำให้สามารถ “จัดการ” กับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ



สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้

ทำให้ผ่านอุปสรรคต่อการจัดการที่จะก้าวข้ามผ่านไปได้ด้วยกัน เช่น ปัญหา “โรคระบาดโควิท19” ที่ทุกประเทศกำลัง ประสบปัญหาอยู่ ร่วมกันก็ตาม → แล้วเราจะก้าวข้ามวิกฤติไปด้วยกัน



กิจกรรมนักศึกษา

ในบทท้ายของหนังสือเล่มนี้ จึงใคร่ขอบรูณาการให้เห็นภาพ จะนำ“แนวคิดการจัดการ” มาบรูณาการในกระบวนการเรียนการสอน ในวิชา”การจัดการ” ในครั้งนี้อย่างไร? โดยใคร่ขอยกตัวอย่างกรณีศึกษา ที่มอบหมายให้นักศึกษาดำเนินการ เป็นขั้นตอนดังนี้

1. เริ่มจากการจัดทำ **Mind Map** ว่าจะให้นักศึกษาทำโครงการอะไรดี เพื่อ ให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อทุกฝ่าย

2. เริ่มจากแนวคิด:

2.1. จะใช้ทฤษฎีอะไร? ที่นักศึกษาได้เรียนรู้จากทฤษฎีมาเป็นแนวคิด เพื่อออกแบบรูปแบบการจัดการในกิจกรรมของกลุ่มงานนักศึกษาเพื่อให้นักศึกษาฝึกทบทวนทฤษฎีที่ได้เรียนมาฝึกการคิดเพื่อการประยุกต์และนำไปใช้→ได้เลือก ทฤษฎีการจัดการ **POCCC** ของ **Fayol** เป็นแนวทางกับนักศึกษาใช้เป็นแนวทางในการทำกิจกรรมได้แก่

P (Planning)
O (Organization)
C (Commanding)
C (Coordinating)
C (Controlling)

กิจกรรมนักศึกษา

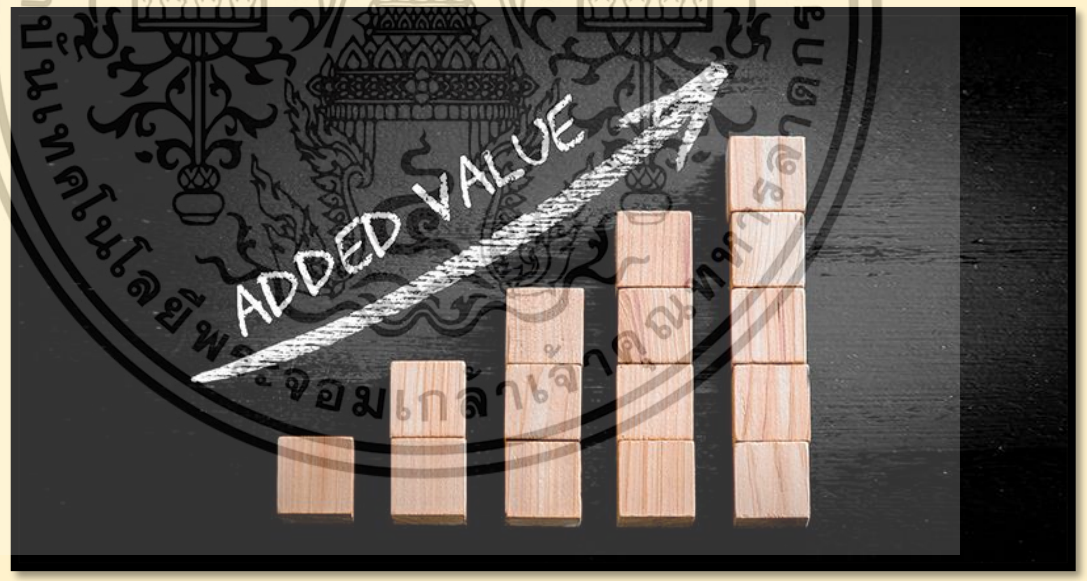
2.2. เป้าหมายของกิจกรรมนี้เพื่อฝึกการทำงานเป็นทีม

2.3. ดังนั้น โครงการอะไรที่เหมาะสม ? ที่ควรเป็นตัวอย่าง โครงการเพื่อให้นักศึกษาใช้เป็นหัวข้อในการทำโครงการ



กิจกรรมนักศึกษา

2.4. เนื่องจากในส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้ ได้กล่าวถึง **Value Added** เพื่อชี้ให้เห็นว่า ในเรื่องของการจัดการ ที่ต้องการให้ผลของการจัดการสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้การใช้ททรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด



กิจกรรมนักศึกษา

2.5. มีผลงานทางวิชาการ พบว่า

มีข้อเท็จจริงที่ว่าคนไทยยังบริโภคผักในปริมาณที่ต่ำกว่าปริมาณมาตรฐานที่องค์การอนามัยโลกกำหนด จากการสุ่มตรวจสุขภาพประชากรไทยใน 21 จังหวัดของกระทรวงสาธารณสุข พบว่ากลุ่มคนอายุ 15 ปีขึ้นไป มีเพียง 25.9% หรือ 1 ใน 4 เท่านั้น ทีบริโภคผักในปริมาณ 400-600 กรัม/วัน ตามเกณฑ์มาตรฐานปริมาณขั้นต่ำที่ The UN Food and Agriculture Organization and The World Health Organization (FAO/WHO)



กิจกรรมนักศึกษา

ได้กำหนดไว้ โดยเฉพาะกลุ่มเด็กที่มีอายุ**6-14**ปี พบว่ามีเพียง **6.8**% เท่านั้นที่รับประทานผักผลไม้ ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด ในขณะที่มีข้อมูลทางวิชาการยืนยันว่า หากบริโภค ผักและผลไม้ ไม่เพียงพอ ผู้บริโภคจะมีความเสี่ยงต่อสุขภาพ มีโอกาสเกิดโรคมะเร็ง โรคเบาหวาน โรคหัวใจ และโรคอ้วนเพิ่มมากขึ้น

(กระทรวงสาธารณสุข,(**2560**))



กิจกรรมนักศึกษา

ในขณะที่มีข้อมูลทางสุขภาพยืนยันว่า การบริโภคผักและผลไม้นั้น มีประโยชน์มาก เพราะผักและผลไม้เป็นแหล่งของวิตามิน และ แร่ธาตุหลายชนิดที่มีประโยชน์ต่อร่างกาย และ มีคุณสมบัติของการเป็นแหล่งใยอาหาร ซึ่งเป็นสารที่ช่วยลดการดูดซึมของ คอเลสเตอรอล และไขมัน และยังช่วยทำให้ระบบการย่อยระบบการขับถ่ายทำงานได้อย่างปกติอีกด้วย

นอกจากนี้ผักและผลไม้บางชนิดยังมีสารพิเศษที่ช่วยทำหน้าที่คล้ายยาป้องกันและรักษาโรคบางชนิด นับเป็นอาหารสมุนไพรเสมือนเป็นยาลดปัจจัยเสี่ยงและเอื้อให้เกิดปัจจัย พื้นฐานทางโภชนาการที่จำเป็นต่อการมีสุขภาพดี (สสส. อ้างถึงผ่องพรรณ เอกอาวุธ, (**2559**)) แต่อย่างไรก็ตามกลับพบ รวมทั้งมีข้อมูลจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ(สสส.) ชี้ชัดว่าหากประเทศไทยยังไม่สามารถจัดการกับปัญหาเหล่านี้ได้ ประเทศไทยจะต้องแบกรับภาระจากการดูแลปัญหาสุขภาพในระยะยาว เพราะมีรายงานชี้ชัดว่า **31**% ของคนที่เป็นโรคหัวใจ, **19**% ของคนที่เป็นโรคระบบทางเดินอาหาร และ **11**% ของคนที่เป็นโรคหลอดเลือดสมอง

กิจกรรมนักศึกษา

มีสาเหตุหลักมาจากการรับประทานผักผลไม้ไม่เพียงพอต่อวัน อีกทั้งมีข้อมูลระบุว่า พฤติกรรมการรับประทานผักและผลไม้ไม่เพียงพอนี้ ยังเป็นอีกหนึ่งปัจจัยเสี่ยงสำคัญของโรคอ้วนที่กำลังทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยมีข้อมูลชี้ชัดว่าภาวะโรคอ้วนที่เพิ่มขึ้นมากกว่า **3** เท่าจากอดีต และมีผลทำให้เกิดการเสียชีวิตทั่วโลกถึง **2,653** ล้านคน/ปี ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การบริโภคผักและผลไม้ ช่วยทำให้ มีผลดีต่อสุขภาพ ทำให้ลดการเจ็บป่วย ลดค่าใช้จ่ายในการใช้รักษาพยาบาล (กระทรวงสาธารณสุข, (**2560**))



กิจกรรมนักศึกษา

ในขณะที่นักศึกษาที่เรียนวิชาการจัดการนี้ เป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรี ปี 1 เทอม 2 อายุเฉลี่ย ประมาณ 18-22 ปี ซึ่งอยู่ในกลุ่มที่มีจำนวนเพียง **1** ใน**4**เท่านั้น ที่บริโภคผักในปริมาณ **400-600** กรัม/วัน ตามเกณฑ์มาตรฐานปริมาณขั้นต่ำที่**WHO**กำหนด ดังนั้นจึงให้นักศึกษาจับกลุ่มกันทำงานเป็นทีม โดย น.ศ.ฝึกกิจกรรมกลุ่มโดยใช้แนวคิดการจัดการของ **Fayol** ทฤษฎีการจัดการ **PO3Cs** ในการออกแบบ งานกิจกรรมของนักศึกษา มีเป้าหมายเพื่อฝึกการทำงานเป็นทีม–ตามเป้าหมายของหลักสูตรที่ตั้งไว้

กิจกรรมคือ -- หาคำตอบว่าจะส่งเสริมการบริโภคผัก เพิ่มขึ้นได้อย่างไร ด้วยการนำแบบสอบถาม ไปสอบถาม ผู้ที่มาบริโภคอาหารที่โรงอาหารในสจล.และคนที่มาเที่ยวงานเกษตรแฟร์ ของสจล. หรือ ตลาดนัดวันพฤหัส

เป้าหมายการวัดผล – วัดว่านักศึกษาได้ใช้ทฤษฎีการจัดการ**PO3Cs** ของ **Fayol** มาออกแบบการจัดการการทำงานในกลุ่มของตนอย่างไรบ้าง? และ ผลการดำเนินงาน เป็นอย่างไร โดยนักศึกษารับความรู้อะไรจากการดำเนินโครงการดังกล่าวบ้าง?

กิจกรรมนักศึกษา

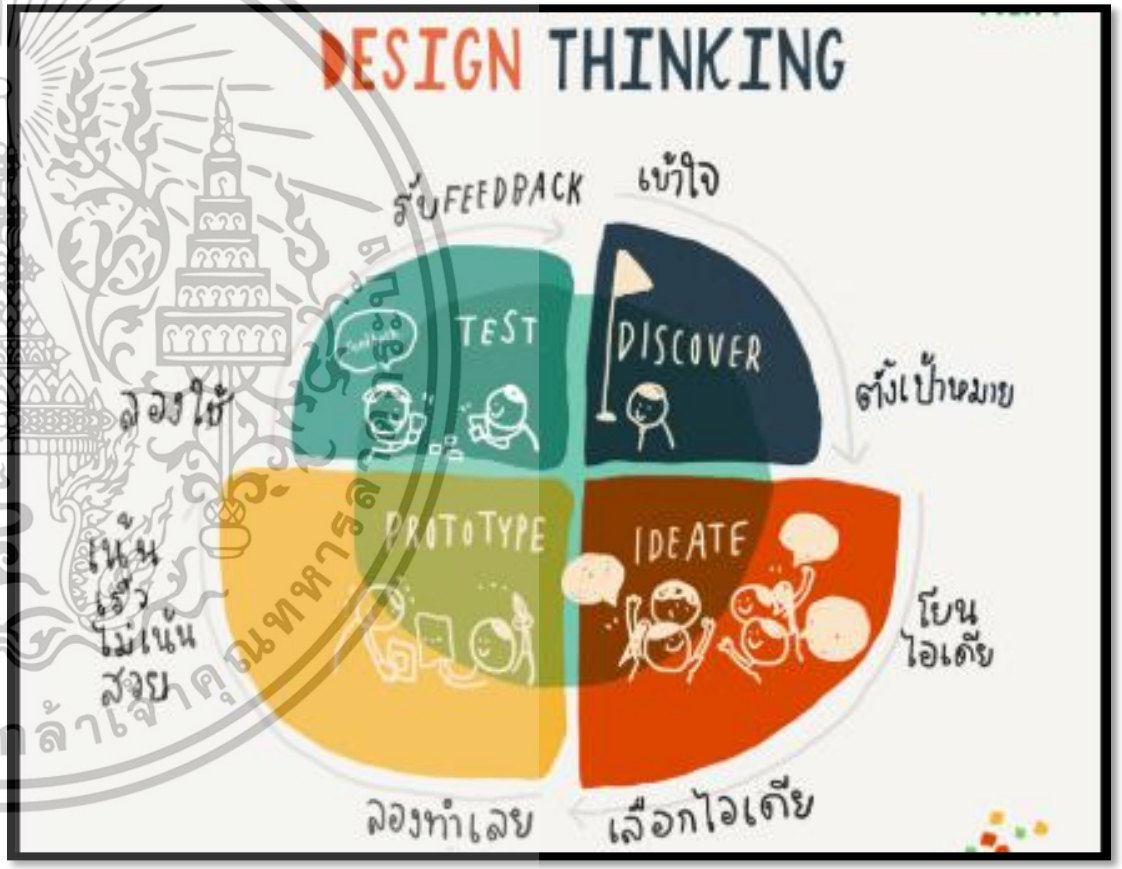
ผลการดำเนินการ: พบว่าน.ศ. ได้เรียนรู้ว่านอกจากความรู้ในวิชาการจัดการที่นำไปประยุกต์ใช้ได้ในการทำงานจริงแล้ว นักศึกษายังได้รับผลประโยชน์ด้านอื่นจากการทำโครงการ เช่น

1. ได้รับความรู้ว่า สถานการณ์การบริโภคผักและผลไม้ ของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นอย่างไร?
2. มีแนวทางใด ที่จะทำการส่งเสริมการบริโภคผักได้อย่างไร
3. ยังได้รับความรู้อื่นๆ เช่น โรงอาหารในสจล. มีกี่โรง? ที่ไหนบ้าง? สจล. มีกิจกรรมอะไร ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และ สันทนาการต่อนักศึกษาบ้าง?

(4) สืบเนื่องจาก ได้มีการสอนความรู้เรื่อง **Value Added** แก่นักศึกษา ดังนั้นผลประโยชน์จากการดำเนินโครงการ จึงมีการแจ้งนักศึกษา ว่าสามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาโครงการไปต่อยอดให้คณะกรรมการโรงงานอาหารใช้เป็นข้อมูลได้ เพื่อเป็นแนวทางการส่งเสริมบริโภคผักและผลไม้ ให้นักศึกษามีสุขภาพที่ดีขึ้นได้อย่างไร

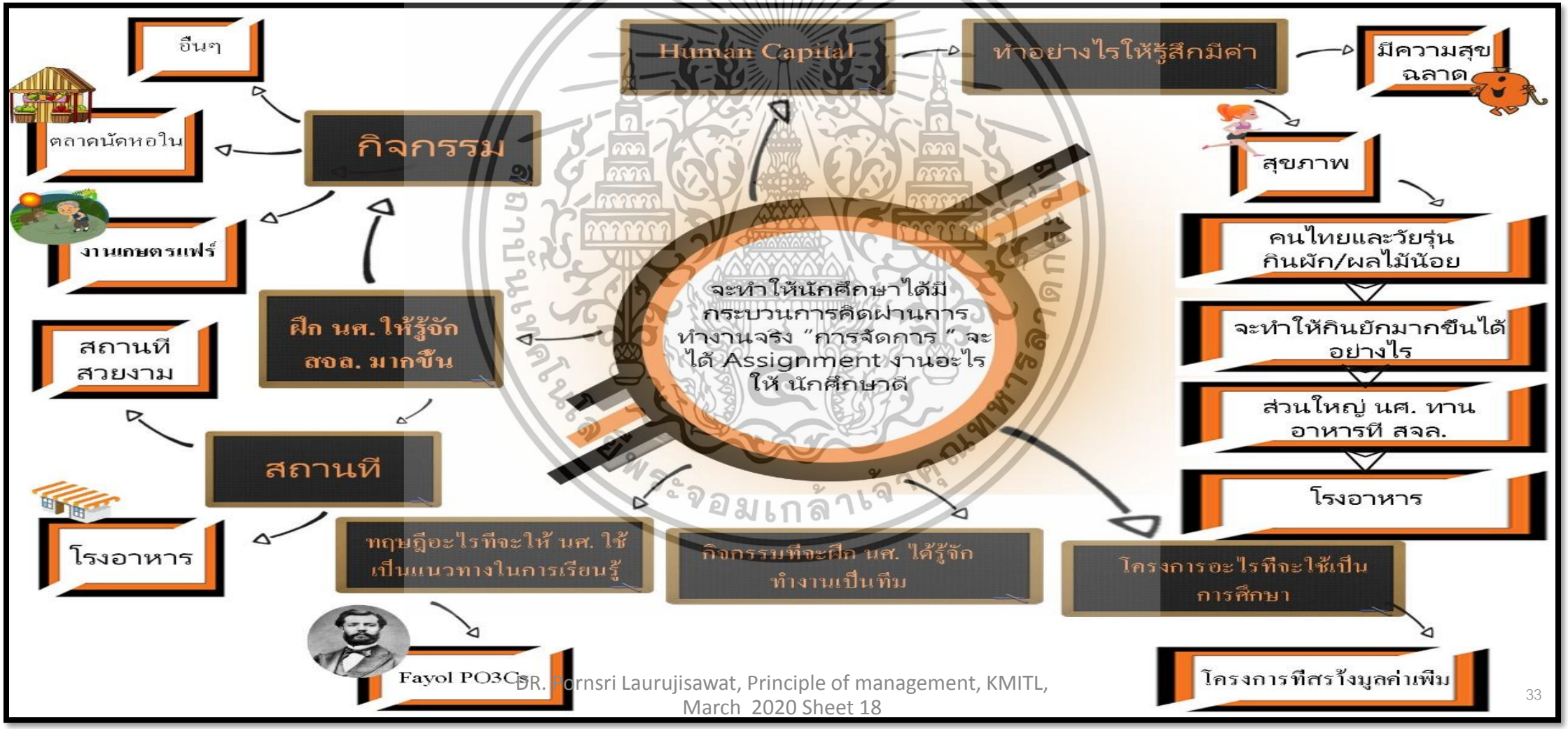
กิจกรรมนักศึกษา

จึงเป็นการออกแบบ **(Design Thinking)** การจัดการ ในเชิงบูรณาการ เพื่อ ให้การดำเนินงาน หนึ่งโครงการ แต่ได้ผลประโยชน์สูงสุด จากการใช้ทรัพยากรที่ประหยัดที่สุด



ที่มา: **Google Search**

การออกแบบ (Design Thinking) การจัดการ ในเชิงบูรณาการ: กรณีศึกษา “โครงการส่งเสริมการบริโภคผัก และ ผลไม้”



กิจกรรมนักศึกษา

3)ในส่วนของนักศึกษาได้เรียนรู้ว่า กลุ่มของนักศึกษา จะจัดการทำงานเป็นทีมได้อย่างไร โดยใช้ทฤษฎี “การจัดการ**PO3Cs**” ของ **Fayol** เป็นแนวทางการดำเนินงานกลุ่มของนักศึกษา ให้มีการสื่อสาร ในรูปแบบ ของ **Output** เป็นรายงาน และ **VDO** ที่ได้ไปถ่ายทำมา ระหว่างการทำกิจกรรม

3.1) **5** องค์ประกอบของการจัดการ **Fayol** ตามแนวคิด **POCCC** มีอะไรบ้าง**?**

3.2) ผลจากการทำกิจกรรม

3.3) นักศึกษาได้เรียนรู้อะไรบ้าง**?** โดยใช้การอธิบาย ตาม **Competency (Knowledge, Skill, Attribute)**

กิจกรรมนักศึกษา

4) กลุ่มซึ่งผลงาน VDOปรากฏตาม You Tube Link ดังต่อไปนี้

จันทร์เย็น

กลุ่ม 1 https://www.youtube.com/watch?v=7f4beeTdUSs&feature=youtu.be

กลุ่ม 2 https://www.youtube.com/watch?v=v2WYO-ZoDPs

กลุ่ม 3 https://www.youtube.com/watch?v=NfYfvzuijPU

กลุ่ม 4 https://www.youtube.com/watch?v=HaWgxe2Me70&feature=youtu.be

กลุ่ม 5 https://www.youtube.com/watch?v=1q4dxPkBABk&feature=youtu.be

กลุ่ม 6 https://www.youtube.com/watch?v=EhX7e2mVxK8&feature=youtu.be

กลุ่ม 7 https://www.youtube.com/watch?v=qGxkPWqFRLg&feature=youtu.be

กลุ่ม 8 https://www.youtube.com/watch?v=7zSS-8FlNUM&feature=youtu.be

กลุ่ม 9 https://www.youtube.com/watch?v=-S-33rFBpLM&feature=youtu.be

กิจกรรมนักศึกษา

อังคารเช้า

กลุ่ม 1 https://www.youtube.com/watch?v=wqhAvCZg3bQ&feature=youtu.be

กลุ่ม 2 https://www.youtube.com/watch?v=Tjnn_mEMLLA&feature=youtu.be

กลุ่ม 3 https://www.youtube.com/watch?v=0strcIuOC6o&feature=youtu.be

กลุ่ม 4 https://www.youtube.com/watch?v=APN7kjlUzKc&feature=youtu.be

กลุ่ม 6 https://www.youtube.com/watch?v=B3L18Sqviv0&feature=youtu.be

กลุ่ม 7 https://www.youtube.com/watch?v=bEVHWNArg-Q&feature=youtu.be

กลุ่ม 8 https://www.youtube.com/watch?v=fpRaEEc30M&feature=youtu.be&fbclid=IwAR3rIozIvFD5NKk8TZWRZ9fjtd77EJVSHMdKJN0nLAmyC_g3yWSTbg3Na9A

กิจกรรมนักศึกษา

กลุ่ม 9 https://www.youtube.com/watch?v=-S-33rFBpLM&feature=youtu.be

กลุ่ม 10 https://www.youtube.com/watch?v=8Kxs8tgfZGc

กลุ่ม 11 https://www.youtube.com/watch?v=o1gXS9w5J6I&feature=youtu.be

กลุ่ม 12 https://www.youtube.com/watch?v=YIX_XvdSNWc&t=202s

กลุ่ม 13 https://www.youtube.com/watch?v=mZIQrq281vg&feature=youtu.be

กลุ่ม 14 https://www.youtube.com/watch?v=i5gI9vI1KLI

กิจกรรมนักศึกษา

อังคารเย็น

กลุ่ม 1 https://www.youtube.com/watch?v=cXopGvzU_mk&feature=youtu.be

กลุ่ม 2 https://www.youtube.com/watch?v=v9jsdZYXdT8&feature=youtu.be

กลุ่ม 3 https://www.youtube.com/watch?v=RpgVtUS0yiM&feature=youtu.be

กลุ่ม 4 https://www.youtube.com/watch?v=i1cdFanMMJk&feature=youtu.be

กลุ่ม 5 https://www.youtube.com/watch?v=YHSBi1JFZpk&feature=youtu.be

จบSheet ครั้งที่-18

ขอบคุณค่ะ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ห้อง FAM404/202/404

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel Line Id: 081-826-1800

11 – 12 พฤษภาคม 2563