

eBook



# หลักการจัดการ

## PRINCIPLES OF MANAGEMENT



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีย์ นิชพิบูล

# หลักการจัดการ

## PRINCIPLES OF MANAGEMENT

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีย์ นัยพินิจ



สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์

วังบูรพา : 860-862 ถนนมหาไชย แขวงวังบูรพาภิรมย์ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200

โทร. 0-2221-0742, 0-2221-6567 แฟกซ์ 0-2225-3300

บ้านเกล้า : 1/35-39 ถนนบรมราชชนนี แขวงอรุณอมรินทร์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร 10700

โทร. 0-2434-8814-5 แฟกซ์ 0-2424-0152



## หลักการจัดการ

PRINCIPLES OF MANAGEMENT

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีย์ นัยพินิจ

ราคา 260 บาท

จัดทำเป็นฉบับ E-Book ครั้งที่ 1 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2569

หนังสือเล่มนี้สงวนลิขสิทธิ์ตาม พ.ร.บ. ลิขสิทธิ์ พุทธศักราช 2558

ห้ามผู้ใดพิมพ์ซ้ำ ลอกเลียน ส่วนใดส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้

ไม่ว่าในรูปแบบใดๆ นอกจากจะได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรเท่านั้น

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

อารีย์ นัยพินิจ.

หลักการจัดการ (PRINCIPLES OF MANAGEMENT).-- กรุงเทพฯ : ไอเดียนสโตร์, 2569.

370 หน้า.

1. การจัดการ. I. ชื่อเรื่อง.

658

ISBN (e-book) 978-616-538-358-5

### ผู้จัดพิมพ์และจัดจำหน่าย สำนักพิมพ์ไอเดียนสโตร์

บรรณาธิการบริหาร : ประสาร สันติวัฒน์ บรรณาธิการ : ภูสิทธิ พลายนภฏ กองบรรณาธิการ : สนธยา ราษีทอง อธิมา เพ็ชรศรี พิสูจน์อักษร : จิระภรณ์ คักดีแก้ว ฝ่ายศิลปกรรม : กองสุพันธ์ ขวาเปาะ ปัญญา ผูกสินธ์ ประยง อ่อนแสง เอกพันธ์ ขวาเปาะ รูปเล่มและอาร์ตเวิร์ค : ชัยวัฒน์ แก้วกู เรียงพิมพ์ : ณศวรรณ พลสมัคร ออกแบบปก : ชีรพล ศรีสวัสดิ์ ประสานงานการผลิต : ปิยะวัลย์ พันธุ์แจ่ม กัญญา วงศ์ภาค อรมา คงสุวรรณ

★ สำนักพิมพ์ไอเดียนสโตร์ขอเรียนเชิญครู-อาจารย์และบุคคลทั่วไปทุกท่านที่สนใจในงานเรียบเรียง การเขียนเอกสาร ประกอบการสอน เอกสารคำสอน ตำรา หนังสือ รายงานการพัฒนา นวัตกรรม งานประดิษฐ์ รวมทั้งผลงานทางวิชาการ ทุกสาขา และมีผู้ทรงคุณวุฒิตรวจผลงานถูกต้องตามหลักวิชาการให้อีกด้วย ทั้งนี้ให้ส่งสำเนาต้นฉบับ ประวัติ สถานที่ทำงาน เบอร์โทรศัพท์ ที่อยู่สามารถติดต่อได้สะดวกมาในนาม บรรณาธิการ สำนักพิมพ์ไอเดียนสโตร์ 1/35-39 ถนนบรมราชชนนี แขวงอรุณอมรินทร์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร 10700 ★

❖ ในกรณีที่ท่านต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม และส่งเสริมการขาย เป็นต้น กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ สำนักพิมพ์ไอเดียนสโตร์ทุกสาขา : สาขาปิ่นเกล้า โทร. 0-2434-8814-5; สาขาวังบูรพา โทร. 0-2221-0742, 0-2221-6567 ❖

พิมพ์ที่ ไอ. เอส. พรินติ้ง เฮ้าส์

113/13 ซอยวัดสุวรรณคีรี ถนนบรมราชชนนี เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร 10700

โทร. 0-2433-3653, 0-2434-6850-1

## คำนำ

ตำราเรื่อง “หลักการจัดการ” เล่มนี้ ผู้เขียนแต่งขึ้นเพื่อใช้จัดการเรียนการสอนในรายวิชาของหลักสูตรระดับปริญญาตรี รายวิชาหลักการจัดการ รหัสวิชา BS952261 ของคณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งการเขียนและเรียบเรียงเนื้อหาในตำราเล่มนี้เกิดจากประสบการณ์ที่ผู้เขียนได้เริ่มต้นมาเป็นอาจารย์ประจำและสอนสาขาการจัดการ ในระดับปริญญาตรีที่คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มาร่วม 20 ปี และคณะวิทยาการจัดการ ได้เปลี่ยนชื่อมาเป็นคณะบริหารธุรกิจและการบัญชี ในปี พ.ศ. 2559 โดยตำราเล่มนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นพื้นฐานความรู้สำหรับนักศึกษาในระดับปริญญาตรีทางการจัดการและบริหารธุรกิจ นอกจากนั้น ยังเหมาะสมที่จะใช้เป็นพื้นฐานความรู้สำหรับนักศึกษาระดับปริญญาโทบริหารธุรกิจ ที่ไม่มีพื้นฐานทางด้านบริหารธุรกิจหรือการจัดการมาก่อน ตำราเล่มนี้ ประกอบไปด้วยเนื้อหาจำนวน 13 บท เริ่มต้นจากความรู้พื้นฐานทางด้านองค์การและการจัดการ ซึ่งมีการอธิบายแนวคิด ทฤษฎีทางด้านองค์การและการจัดการ มีการอธิบายถึงเทคนิคและวิธีการต่างๆ ของการจัดการองค์การ โครงสร้างองค์การ การบริหารงานบุคคล เช่น การสรรหาคัดเลือก ฝึกอบรม และสวัสดิการ เป็นต้น

ตำราเล่มนี้ ยังอธิบายถึงขวัญและการจูงใจ การสั่งการ การควบคุม ภาวะผู้นำ การจัดการความขัดแย้งในองค์การ นอกจากนั้น ยังมีการอธิบายถึงบรรษัทภิบาลและธรรมาภิบาลองค์การซึ่งเป็นหลักพื้นฐานขององค์การในยุคปัจจุบันที่ต้องทำงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและส่วนรวม ในบทสุดท้าย คือ การพัฒนาองค์การ ผู้เขียนได้อธิบายแนวคิดของการพัฒนาองค์การ รวมไปถึงรูปแบบขององค์การสมัยใหม่ที่ทุกองค์การต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

สุดท้ายนี้ ผู้เขียนขออุทิศความดีของตำราเล่มนี้ให้กับมหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่ซึ่งผู้เขียนได้รับการบ่มเพาะองค์ความรู้จากการเป็นอาจารย์ นักวิจัย และสนับสนุนผู้เขียนในการพัฒนาความรู้ทางวิชาการจนทำให้ผู้เขียนมีความรู้แตกฉานในศาสตร์ด้านนี้อย่างลึกซึ้ง ผู้เขียนระลึกพระคุณของอาจารย์ทุกท่าน บิดา-มารดา ซึ่งมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการอบรมสั่งสอนและหล่อหลอมผู้เขียนขึ้นมาทั้งในด้านวิชาความรู้ คุณธรรม จริยธรรม และวิถีการใช้ชีวิต สุดท้ายนี้ ผู้เขียนต้องขอขอบคุณครอบครัวที่เป็นกำลังใจในการเขียนตำราเล่มนี้ คือ ดร.ธนาพันธ์ นัยพินิจ ผู้เป็นสามี บุตรสาว คือ มณีสพันธ์ นัยพินิจ และบุตรชาย เจตน์สฤกษ์ นัยพินิจ ที่เป็นกำลังใจให้ผู้เขียนได้เขียนตำราเล่มนี้จนเสร็จสมบูรณ์



# สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	(1)
สารบัญ .....	(3)
สารบัญภาพ .....	(9)
สารบัญตาราง .....	(13)
<b>บทที่ 1 องค์การและการจัดการ .....</b>	<b>1</b>
ความหมายขององค์การ .....	1
ลักษณะขององค์การ .....	3
วัตถุประสงค์ขององค์การ .....	5
ประเภทขององค์การ .....	6
ความหมายของการบริหารหรือการจัดการ .....	10
ลักษณะของการจัดการ .....	12
ทักษะทางด้านการจัดการ .....	14
บทบาทหน้าที่และระดับผู้บริหาร .....	15
ทรัพยากรการจัดการ .....	17
หน้าที่ในการจัดการ .....	18
สรุปท้ายบท .....	20
คำถามท้ายบท .....	21
เอกสารอ้างอิง .....	21
<b>บทที่ 2 วิวัฒนาการและแนวความคิดทางด้านการจัดการ .....</b>	<b>23</b>
วิวัฒนาการของการจัดการ .....	24
แนวความคิดด้านการจัดการ .....	34
สรุปท้ายบท .....	55
คำถามท้ายบท .....	55
เอกสารอ้างอิง .....	56

## สารบัญ (ต่อ)

หน้า

<b>บทที่ 3</b>	<b>การวางแผน .....</b>	<b>57</b>
	ความเป็นมาและความสำคัญของการวางแผน .....	57
	ความหมายของการวางแผน.....	59
	ประโยชน์ของการวางแผน .....	59
	หลักสำคัญของการวางแผน.....	62
	ประเภทของการวางแผน.....	63
	ข้อจำกัดของการวางแผน .....	74
	ลักษณะของแผนที่ดี .....	76
	การพยากรณ์ธุรกิจและการกำหนดโครงสร้างของการวางแผน.....	77
	ปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดโครงสร้างของการวางแผน .....	80
	องค์ประกอบและขั้นตอนของการวางแผน.....	81
	การตัดสินใจ .....	90
	รูปแบบและกระบวนการของการตัดสินใจ .....	92
	สถานการณ์และเทคนิคในการตัดสินใจ .....	95
	สรุปท้ายบท.....	96
	คำถามท้ายบท.....	97
	เอกสารอ้างอิง .....	97
<b>บทที่ 4</b>	<b>การจัดองค์การ .....</b>	<b>99</b>
	ความหมายของการจัดองค์การ .....	99
	ประโยชน์ของการจัดองค์การ.....	101
	แผนภูมิองค์การ.....	102
	หลักของการจัดองค์การ .....	103
	กระบวนการจัดองค์การ .....	106
	หลักการจัดแบ่งแผนงาน.....	108
	โครงสร้างองค์การ .....	113
	องค์การที่ไม่เป็นทางการ .....	118
	สรุปท้ายบท.....	120
	คำถามท้ายบท.....	121
	เอกสารอ้างอิง .....	122

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 5 การจัดคนเข้าทำงาน.....</b>	<b>123</b>
ความหมายของการจัดการงานบุคคล.....	124
ความสำคัญของการจัดการงานบุคคล.....	125
หน้าที่ของการจัดการงานบุคคล.....	127
ระบบคุณวุฒิและระบบอุปถัมภ์กับการจัดการงานบุคคล.....	130
การวิเคราะห์งาน.....	133
การวางแผนกำลังคน.....	138
การสรรหาบุคคล.....	140
การคัดเลือกบุคคล.....	144
การฝึกอบรมและการพัฒนา.....	149
การประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	151
การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง.....	153
การจ่ายค่าตอบแทน.....	155
สรุปท้ายบท.....	157
คำถามท้ายบท.....	157
เอกสารอ้างอิง.....	158
<b>บทที่ 6 การสั่งการ.....</b>	<b>159</b>
ความหมายของการสั่งการ.....	159
องค์ประกอบของการสั่งการ.....	162
ประเภทของการสั่งการ.....	163
วิธีการสั่งการ.....	163
ลักษณะของการสั่งการที่ดี.....	165
ศิลปะของการสั่งการที่ดี.....	165
ข้อคำนึงในการสั่งการ.....	167
สรุปท้ายบท.....	167
คำถามท้ายบท.....	168
เอกสารอ้างอิง.....	168

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 7 ขวัญและการจูงใจ .....</b>	<b>169</b>
ความหมายของขวัญ .....	169
ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดกำลังขวัญที่ดี .....	170
การจูงใจ .....	174
เครื่องมือหรือเทคนิคการจูงใจ .....	184
วิธีการสร้างสรรค์การจูงใจในการปฏิบัติงาน .....	188
สรุปท้ายบท .....	189
คำถามท้ายบท .....	190
เอกสารอ้างอิง .....	190
<b>บทที่ 8 ภาวะผู้นำ .....</b>	<b>191</b>
ความหมายของการเป็นผู้นำ .....	191
แบบของภาวะผู้นำ .....	193
หน้าที่ของการจัดการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ .....	197
วิธีการศึกษาภาวะผู้นำ .....	198
คุณสมบัติของผู้นำที่ดี .....	207
สรุปท้ายบท .....	209
คำถามท้ายบท .....	209
เอกสารอ้างอิง .....	210
<b>บทที่ 9 การติดต่อสื่อสารในองค์กร .....</b>	<b>211</b>
ความหมายของการติดต่อสื่อสาร .....	211
วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร .....	212
ปัจจัยและองค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร .....	212
กระบวนการติดต่อสื่อสาร .....	213
สัญลักษณ์ในการติดต่อสื่อสาร .....	216
ประเภทของการติดต่อสื่อสาร .....	218
ขอความช่วยเหลือในการติดต่อสื่อสาร .....	223

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร.....	226
หลักจิตวิทยาในการติดต่อสื่อสาร.....	229
สรุปท้ายบท.....	231
คำถามท้ายบท.....	231
เอกสารอ้างอิง.....	232
<b>บทที่ 10 การควบคุม.....</b>	<b>233</b>
ความหมายของการควบคุม.....	233
วัตถุประสงค์ของการควบคุม.....	235
ปัจจัยหลักเบื้องต้นและกระบวนการในการควบคุม .....	236
ประเภทของมาตรฐาน .....	239
ประเภทของการควบคุม.....	242
เทคนิคในการควบคุม.....	244
สรุปท้ายบท.....	269
คำถามท้ายบท.....	269
เอกสารอ้างอิง.....	270
<b>บทที่ 11 การจัดการความขัดแย้งในองค์กร.....</b>	<b>271</b>
ความหมายของความขัดแย้ง.....	271
ประเภทของความขัดแย้ง.....	273
สาเหตุของความขัดแย้ง.....	275
กระบวนการความขัดแย้ง.....	277
วิธีแก้ไขความขัดแย้ง.....	281
บทบาทของผู้จัดการหรือผู้บริหารที่มีต่อความขัดแย้ง.....	282
สรุปท้ายบท.....	286
คำถามท้ายบท.....	287
เอกสารอ้างอิง.....	288

# สารบัญ (ต่อ)

หน้า

<b>บทที่ 12</b>	<b>ธรรมาภิบาลและบรรษัทภิบาล .....</b>	<b>289</b>
	ธรรมาภิบาล.....	291
	การประยุกต์ใช้ธรรมาภิบาลกับองค์การ.....	292
	ความหมายของบรรษัทภิบาล .....	296
	หลักการของบรรษัทภิบาล .....	299
	ความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการธุรกิจ .....	302
	กรณีศึกษา.....	307
	สรุปท้ายบท.....	309
	คำถามท้ายบท.....	311
	เอกสารอ้างอิง .....	311
<b>บทที่ 13</b>	<b>การพัฒนาองค์การ .....</b>	<b>313</b>
	ความหมายของการพัฒนาองค์การ .....	314
	ความสำคัญของการพัฒนาองค์การ.....	315
	วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ .....	317
	การพัฒนาองค์การ.....	319
	สมมติฐานของคนที่มีต่อการพัฒนาองค์การ .....	326
	ข้อควรพิจารณา ข้อควรปฏิบัติและข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์การ .....	327
	องค์การสมัยใหม่ .....	328
	สรุปท้ายบท.....	332
	คำถามท้ายบท.....	333
	เอกสารอ้างอิง .....	333
	<b>บรรณานุกรม.....</b>	<b>335</b>
	<b>อภิธานศัพท์ .....</b>	<b>345</b>
	<b>ดัชนี .....</b>	<b>349</b>

# สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1-1	ภาพอธิบายความหมายขององค์การ.....2
ภาพที่ 1-2	องค์การในลักษณะระบบเปิด .....4
ภาพที่ 1-3	วัตถุประสงค์ขององค์การ .....6
ภาพที่ 1-4	การแบ่งระดับสายการบังคับบัญชา .....7
ภาพที่ 1-5	องค์ประกอบที่สำคัญและการจัดโครงสร้างขององค์การ.....8
ภาพที่ 1-6	ลักษณะขององค์การที่ไม่มีรูปแบบแฝงตัวอยู่ในองค์การที่มีรูปแบบ ..... 10
ภาพที่ 1-7	กระบวนการจัดการ ..... 12
ภาพที่ 1-8	ศิลปะในการจัดการ ..... 13
ภาพที่ 1-9	ทักษะทางด้านการจัดการ..... 15
ภาพที่ 1-10	การแบ่งระดับการจัดการ ..... 16
ภาพที่ 1-11	ทรัพยากรในการจัดการ..... 18
ภาพที่ 1-12	หน้าที่ในการจัดการ..... 19
ภาพที่ 2-1	วิวัฒนาการของการจัดการ..... 23
ภาพที่ 2-2	องค์ประกอบของการศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหว ..... 27
ภาพที่ 2-3	ตัวอย่าง Gantt Chart..... 29
ภาพที่ 2-4	ตัวอย่างองค์การที่มีลักษณะเป็นระบบราชการ..... 31
ภาพที่ 2-5	การจัดการแบบวิทยาศาสตร์และหลักมนุษยสัมพันธ์..... 32
ภาพที่ 2-6	การควบคุมโครงการโดยแผนภูมิแกนต์..... 36
ภาพที่ 2-7	ภาพภายในโรงงาน Western Electric’s Hawthorne Plant ระหว่างการศึกษา ของ Elton Mayo ..... 46
ภาพที่ 2-8	องค์ประกอบขององค์การระบบเปิด ..... 51
ภาพที่ 2-9	การบริหารตามสถานการณ์..... 54
ภาพที่ 3-1	การวางแผน..... 58
ภาพที่ 3-2	ความสำคัญของการวางแผน ..... 61
ภาพที่ 3-3	ตัวอย่างขั้นตอนการสรรหาพนักงาน ของ บริษัท Toyota Tsusho Electronics (Thailand) Co., Ltd..... 68
ภาพที่ 3-4	ความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานและโครงการ..... 72
ภาพที่ 3-5	ลักษณะของแผนที่ดี ..... 77
ภาพที่ 3-6	ตัวอย่างโครงรูปของการวางแผน (1)..... 78
ภาพที่ 3-7	ตัวอย่างโครงรูปของการวางแผน (2)..... 78
ภาพที่ 3-8	ตัวอย่างหลักการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค..... 81

## สารบัญภาพ (ต่อ)

หน้า

ภาพที่ 3-9	ขั้นตอนของกระบวนการวางแผน.....	82
ภาพที่ 3-10	กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ .....	83
ภาพที่ 3-11	กระบวนการกำหนดแผนกลยุทธ์.....	85
ภาพที่ 3-12	ขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ.....	93
ภาพที่ 3-13	ขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ.....	94
ภาพที่ 3-14	ตัวอย่างเทคนิคการตัดสินใจด้วยรูปกิ่งไม้.....	96
ภาพที่ 4-1	ประโยชน์ของการจัดการองค์การ.....	102
ภาพที่ 4-2	ตัวอย่างแผนภูมิองค์การ บริษัท สยามฟิวเจอร์ดีเวลอปเมนต์ จำกัด (มหาชน).....	103
ภาพที่ 4-3	หลักของการจัดองค์การ .....	105
ภาพที่ 4-4	กระบวนการจัดองค์การ .....	107
ภาพที่ 4-5	การจัดแบ่งแผนงานตามหน้าที่.....	108
ภาพที่ 4-6	การจัดแบ่งแผนงานตามผลิตภัณฑ์.....	109
ภาพที่ 4-7	การจัดแบ่งแผนงานโดยใช้พื้นที่เป็นเกณฑ์ .....	110
ภาพที่ 4-8	การจัดแบ่งแผนงานตามลูกค้า .....	111
ภาพที่ 4-9	การจัดแบ่งแผนงานตามกระบวนการ .....	112
ภาพที่ 4-10	โครงสร้างองค์การแบบสายงานหลัก .....	113
ภาพที่ 4-11	โครงสร้างองค์การแบบสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา .....	114
ภาพที่ 4-12	โครงสร้างองค์การแบบผสม.....	115
ภาพที่ 4-13	โครงสร้างองค์การแบบโครงการ.....	116
ภาพที่ 4-14	โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ.....	118
ภาพที่ 4-15	องค์การที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ .....	120
ภาพที่ 5-1	กระบวนการจัดการงานบุคคล.....	125
ภาพที่ 5-2	ความสำคัญของการจัดการงานบุคคล .....	127
ภาพที่ 5-3	การวิเคราะห์งาน การบรรยายลักษณะงาน และการกำหนดคุณลักษณะ ของผู้ปฏิบัติงาน.....	134
ภาพที่ 5-4	ความสำคัญของการวิเคราะห์งานที่มีต่อกิจกรรมอื่นๆ ของการจัดการงานบุคคล.....	136
ภาพที่ 5-5	การวางแผนกำลังคน .....	139
ภาพที่ 5-6	ประเภทและวิธีการของการสรรหาบุคคล.....	140
ภาพที่ 5-7	กระบวนการคัดเลือกบุคคล.....	144
ภาพที่ 5-8	ตัวอย่างใบสมัครงาน .....	146

## สารบัญภาพ (ต่อ)

	หน้า
ภาพที่ 6-1	ลักษณะของการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง..... 160
ภาพที่ 6-2	องค์ประกอบของการสั่งการ..... 162
ภาพที่ 7-1	วิธีการเสริมสร้างและบำรุงรักษาขวัญ..... 173
ภาพที่ 7-2	กระบวนการของพฤติกรรม..... 174
ภาพที่ 7-3	ลำดับขั้นของความต้องการตามทฤษฎีการจูงใจของ Maslow ..... 176
ภาพที่ 7-4	การเปรียบเทียบของปัจจัย 2 กลุ่ม..... 178
ภาพที่ 7-5	ปัจจัยสุขอนามัยที่มีอิทธิพลต่อความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ..... 179
ภาพที่ 7-6	ปัจจัยตัวกระตุ้นที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานที่ทำ..... 179
ภาพที่ 7-7	การเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow กับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg..... 180
ภาพที่ 7-8	ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน..... 183
ภาพที่ 7-9	Positive Method..... 185
ภาพที่ 7-10	Negative Method..... 185
ภาพที่ 7-11	Positive Motivational Method ที่ถูกต้อง..... 186
ภาพที่ 8-1	แบบของภาวะผู้นำแบบอัตนนิยมหรือเผด็จการ..... 195
ภาพที่ 8-2	แบบของภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมหรือแบบตามสบาย..... 196
ภาพที่ 8-3	แบบของภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย..... 197
ภาพที่ 8-4	รูปแบบของการศึกษาความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ..... 199
ภาพที่ 8-5	รูปแบบของการศึกษาตาข่ายการจัดการ..... 201
ภาพที่ 8-6	รูปแบบวิธีการศึกษาของ Hersey และ Blanchard..... 203
ภาพที่ 8-7	รูปแบบวิธีการศึกษา Tannenbaum และ Schmidt..... 204
ภาพที่ 8-8	ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายของ Robert House..... 206
ภาพที่ 9-1	กระบวนการติดต่อสื่อสาร..... 213
ภาพที่ 9-2	ช่องทางการติดต่อสื่อสารตามระดับของการบังคับบัญชา..... 218
ภาพที่ 9-3	การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง..... 221
ภาพที่ 9-4	แบบที่ 1 แบบจุดศูนย์กลางหรือแบบวงล้อ..... 223
ภาพที่ 9-5	แบบที่ 2 แบบลูกโซ่..... 224
ภาพที่ 9-6	แบบที่ 3 แบบวงกลม..... 224
ภาพที่ 9-7	แบบที่ 4 แบบทุกช่องทาง..... 225
ภาพที่ 10-1	การประชุมเพื่อควบคุมสั่งการการปฏิบัติงาน..... 234
ภาพที่ 10-2	กระบวนการควบคุม..... 237
ภาพที่ 10-3	ประเภทของการควบคุม..... 244

## สารบัญภาพ (ต่อ)

หน้า

ภาพที่ 10-4	การใช้อักษรและตัวเลขในโครงสร้างตาข่าย.....	248
ภาพที่ 10-5	การใช้กิจการสมมติ.....	248
ภาพที่ 10-6	โครงสร้างตาข่ายของโครงการที่ต้องการคำนวณหาเส้นทางวิกฤติ.....	251
ภาพที่ 10-7	โครงสร้างตาข่ายและเวลาที่คาดหวัง .....	252
ภาพที่ 10-8	โครงสร้างตาข่ายของโครงการที่ต้องการคำนวณหาเส้นทางวิกฤติ.....	252
ภาพที่ 10-9	โครงสร้างตาข่ายที่แสดงค่าผลการคำนวณ ES และ LS ของแต่ละจุดเชื่อม และแสดงเส้นทางวิกฤติ.....	254
ภาพที่ 10-10	โครงสร้างตาข่าย และระยะเวลาดำเนินการปกติของโครงการ .....	257
ภาพที่ 10-11	เส้นทางวิกฤติและดำเนินการตามปกติของโครงการ.....	258
ภาพที่ 10-12	การลดเวลาดำเนินการของกิจกรรมตามขั้นตอนที่ 2 .....	259
ภาพที่ 10-13	การลดเวลาดำเนินการของกิจกรรมตามขั้นตอนที่ 3.....	260
ภาพที่ 10-14	การลดเวลาดำเนินการของกิจกรรมตามขั้นตอนที่ 4 .....	260
ภาพที่ 10-15	การลดเวลาดำเนินการของกิจกรรมตามขั้นตอนที่ 5 .....	261
ภาพที่ 10-16	การลดเวลาดำเนินการของกิจกรรมตามขั้นตอนที่ 6 .....	262
ภาพที่ 10-17	โครงสร้างตาข่าย และการเร่งรัดเวลาดำเนินการที่เหมาะสม กิจกรรมต่างๆ ของโครงการ.....	263
ภาพที่ 10-18	การเขียนผังงานแบบ Gantt Chart.....	265
ภาพที่ 11-1	ประเภทของความขัดแย้ง .....	274
ภาพที่ 11-2	สาเหตุของความขัดแย้ง .....	276
ภาพที่ 11-3	กระบวนการความขัดแย้ง.....	278
ภาพที่ 12-1	หลักธรรมาภิบาล .....	292
ภาพที่ 12-2	การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์กร.....	296
ภาพที่ 12-3	กรอบแนวคิดมาตรฐานบรรษัทภิบาล .....	298
ภาพที่ 12-4	กรอบแสดงความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการบริหารและฝ่ายจัดการ .....	299
ภาพที่ 12-5	หลักการและแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ .....	301
ภาพที่ 12-6	ระดับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย .....	303
ภาพที่ 12-7	ขั้นตอนในการปฏิบัติตามหลักความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการธุรกิจ .....	305
ภาพที่ 12-8	หลักการความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ.....	307
ภาพที่ 13-1	แรงผลักดันภายนอก.....	320
ภาพที่ 13-2	กระบวนการพัฒนาองค์กร.....	321
ภาพที่ 13-3	แรงผลักดันภายใน .....	322
ภาพที่ 13-4	โครงสร้างของการเปลี่ยนแปลง .....	324

# สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3-1	ข้อแตกต่างระหว่างนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติ ..... 67
ตารางที่ 3-2	กิจกรรมการวางแผนตามลำดับขั้นขององค์การ ..... 73
ตารางที่ 4-1	ความแตกต่างระหว่างองค์การที่เป็นทางการ และองค์การที่ไม่เป็นทางการ ..... 119
ตารางที่ 6-1	การเปรียบเทียบการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว และการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ..... 161
ตารางที่ 8-1	พฤติกรรมของผู้นำที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้หน้าที่เน้นงาน ..... 199
ตารางที่ 9-1	การเปรียบเทียบระหว่างการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว และแบบสองทาง ..... 222
ตารางที่ 10-1	การแยกแยะงานของโครงการ ..... 250
ตารางที่ 10-2	การคำนวณเวลาที่คาดหวังของโครงการ ..... 251
ตารางที่ 10-3	รายละเอียดของการคำนวณค่า ES ของแต่ละจุดเชื่อมโยงในโครงสร้างตาข่าย ตามภาพที่ 10-8 ..... 253
ตารางที่ 10-4	รายละเอียดคำนวณค่า LS ของแต่ละจุดเชื่อมโยงในโครงสร้างตาข่าย ตามภาพที่ 10-9 ..... 254
ตารางที่ 10-5	การคำนวณค่าต่างๆ เกี่ยวกับเวลาเพื่อหาเส้นทางวิกฤติ ..... 255
ตารางที่ 10-6	เวลาทำงานปกติและเร่งรัด ค่าใช้จ่ายปกติและเร่งรัดของกิจกรรมต่างๆ ในโครงการ ..... 257
ตารางที่ 10-7	ระยะเวลาทำงานปกติและเร่งรัด ค่าใช้จ่ายปกติและเร่งรัด และ Cost – time slope ของกิจกรรมต่างๆ ในโครงการ ..... 258
ตารางที่ 10-8	ความแตกต่างระหว่าง PERT และ CPM ..... 264



# บทที่ 1

## องค์การและการจัดการ

การจัดการองค์การมีความสำคัญเป็นอย่างมากที่จะทำให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้ และการจัดการที่ดีจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การพัฒนา เจริญก้าวหน้า นอกจากนี้ มนุษย์ทุกคนต่างก็มีความผูกพันและสัมพันธ์กับองค์การอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะองค์การเป็นแหล่งของการรวมทรัพยากรที่มีคุณค่าที่เป็นวัตถุดิบและทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงาน การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามที่องค์การต้องการโดยสิ้นเปลืองทรัพยากรให้น้อยที่สุด ดังนั้น ในการดำเนินงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยกระบวนการจัดการโดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การที่จะปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ที่ไหน อย่างไร ทำเมื่อใดและใครเป็นผู้กระทำ การวางแผนจึงเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันไปสู่อนาคต ดังนั้นผู้บริหารองค์การจะต้องมีแนวคิดในการพัฒนา จัดการ และตระหนักได้ถึงความสำคัญของในทุกๆ ส่วนงานที่ต้องพัฒนาไปพร้อมกันกับการจัดการเชิงบูรณาการ การจัดการองค์การจึงมีความสำคัญเพื่อกำหนดโครงสร้างขององค์การออกเป็นส่วนประกอบต่างๆ ที่จะทำให้อุบัติการณ์ขององค์การปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ การจัดการคนเข้าทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตามที่ต้องการ การสั่งการเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน การจัดการช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในงานอย่างลึกซึ้ง มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างทุ่มเททั้งกำลังกายและกำลังใจ และการควบคุมกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เป็นไปตามแผนงานขององค์การที่ได้กำหนดไว้

### ความหมายขององค์การ

ความหมายขององค์การ เป็นคำที่มีความหมายครอบคลุมองค์การหลายรูปแบบ รวมไปถึงองค์การภาครัฐ เช่น หน่วยงานภาครัฐต่างๆ ระดับกระทรวง กรม หรือส่วนงาน และองค์การเอกชน เช่น ธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว (Sale proprietorship) ห้างหุ้นส่วนจำกัด (Partnership) บริษัทจำกัด

(Corporation) หรือบริษัทจำกัด (มหาชน) (Public company limited) นอกจากนั้น คำว่าองค์กรก็ยังรวมไปถึงองค์การที่ไม่แสวงหากำไร (Nonprofit organization) ด้วยเช่นกัน ตัวอย่างเช่น คณะกรรมการกาชาดระหว่างประเทศ (International Committee of the Red Cross; ICRC) สำหรับความหมายของคำว่า “องค์กร” ผู้เขียนได้รวบรวมจากนักวิชาการคนสำคัญหลายท่าน ดังต่อไปนี้

องค์กร หมายถึง สิ่งที่มีอยู่โดยสังเกตได้ง่ายจากการที่มีเป้าหมายชัดเจนของบุคคลหรือสมาชิกในกลุ่ม และมีโครงสร้างการจัดการที่รอบคอบ (Robbins & Coulter, 2002, p. 16) องค์กร คือ ระบบที่บุคคลสองคนหรือมากกว่านั้นร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีจิตสำนึกเพื่อจะทำให้การดำเนินกิจกรรมขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ (Barnard, 1970, pp. 23-27) องค์กร คือ ระบบเปิดที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงซึ่งมีลักษณะเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ประกอบด้วย สิ่งนำเข้า (Input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation process) และผลผลิต (Output) (Katz & Kahn, 1966, p. 73) องค์กร คือ กระบวนการจัดสร้างโครงสร้างให้บุคคลเกิดปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Hicks, 1972, p. 23) องค์กร คือ กลุ่มของคนที่ร่วมกันทำงานโดยมีการอาศัยพึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุผลที่มุ่งไว้ (McShane & Glinow, 2005, p. 6) นอกจากนั้น องค์กร คือ บุคคลที่รวมตัวกัน มีการออกแบบบทบาทหน้าที่ โครงสร้างการทำงาน เพื่อให้แต่ละบุคคลสามารถทำงานด้วยกันได้เป็นอย่างดีและเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ (Dessler, 2004, p. 8) โดยสรุป องค์กร คือ กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน มีการแบ่งงานกันทำ มีการจัดโครงสร้างองค์การ โดยมีเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกันและเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามที่ได้วางเป้าหมายไว้



ภาพที่ 1-1 ภาพอธิบายความหมายขององค์การ  
ที่มา: ผู้เขียน

โดยจากภาพที่ 1-1 อธิบายได้ว่า องค์กรต้องมีสถานที่ตั้งแน่นอน เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มคนมารวมตัวกันเพื่อดำเนินกิจกรรมได้ โดยมีการจัดโครงสร้างองค์กร เช่น สายการบังคับบัญชา หัวหน้า และมีการจัดระบบขององค์กร เช่น การแบ่งงานกันทำ เพื่อนำไปสู่การวางแผนและกำหนดเป้าหมายขององค์กร เพื่อช่วยกันทำกิจกรรมที่มีขึ้นให้ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

## ลักษณะขององค์กร

ลักษณะขององค์กร คือ การแสดงให้เห็นภาพรวมขององค์กร (หน่วยงาน) บ่งบอกถึงสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติการขององค์กร ความสัมพันธ์ที่สำคัญภายในและภายนอกองค์กร สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยได้มีการศึกษาและวิเคราะห์ห้องค์การในหลายลักษณะซึ่งสามารถจำแนกออกได้ดังนี้

ลักษณะที่ 1 องค์กร คือ กลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยแนวคิดลักษณะนี้มององค์กรว่าเป็นกลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีเป้าหมายร่วมกันโดยมีความเชื่อว่า ถ้าพึ่งคนเพียงคนเดียวไม่สามารถที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้ตอบสนองความต้องการของตนได้ ดังนั้นบุคคลจึงควรมุ่งแสวงหาความร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ด้วยกัน จากเหตุผลดังกล่าวองค์กรลักษณะนี้จึงได้จัดตั้งขึ้นเพื่อรวบรวมกำลังกาย กำลังใจและพลังความรู้ความสามารถที่มีอยู่ของกลุ่มบุคคลดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

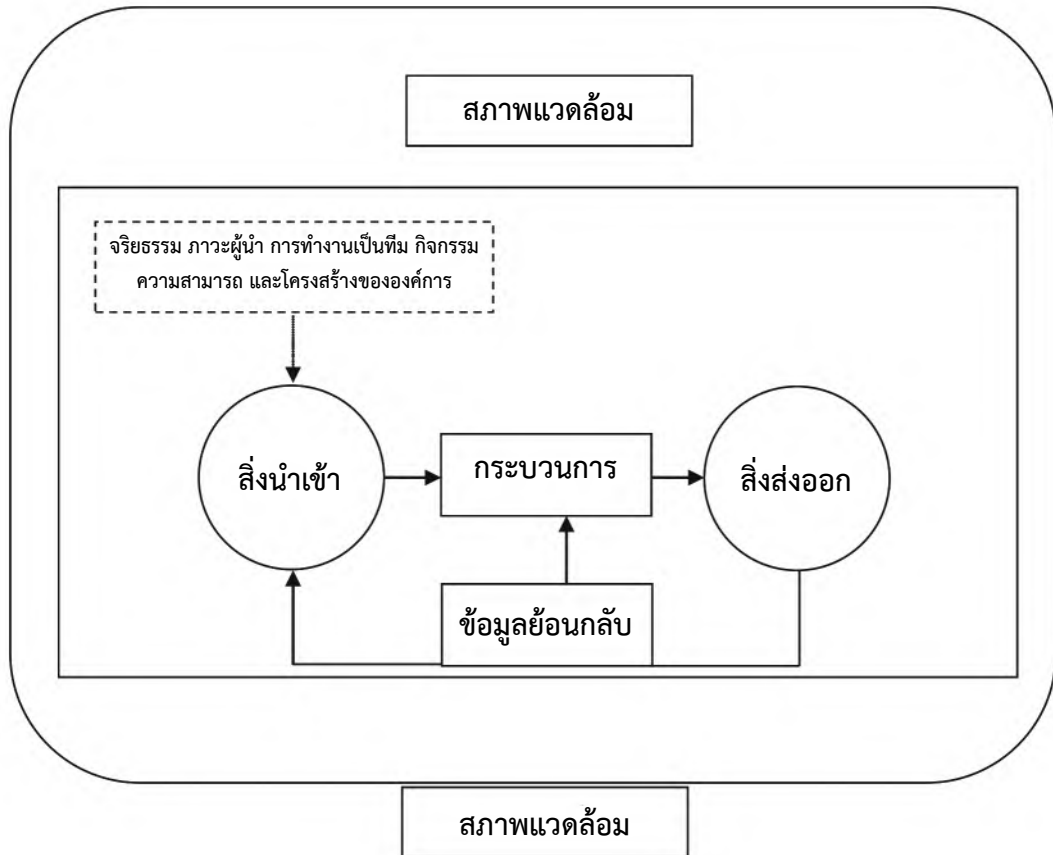
ลักษณะที่ 2 องค์กร คือ โครงสร้างความสัมพันธ์ โดยการมององค์กรในลักษณะนี้ จะกำหนดขอบข่ายกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรในรูปโครงสร้างความสัมพันธ์ของงานกับบุคคลที่จะมาร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ลักษณะที่ 3 องค์กร คือ หน้าที่ส่วนหนึ่งของการจัดการ ซึ่งแนวคิดลักษณะนี้มององค์กรเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของการจัดการที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการในรูปของการจัดกิจกรรมหรืองานต่างๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เข้าด้วยกัน มีการแบ่งงานกันทำตามความรู้ ความสามารถ โดยการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับภารกิจหลักขององค์กร อันเป็นหน้าที่พื้นฐานทางการจัดการที่ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

ลักษณะที่ 4 องค์กรคือ กระบวนการ โดยการมององค์กรในลักษณะนี้ กระบวนการนี้เป็นการพิจารณาลำดับการทำงานว่าภาระงานใดควรทำก่อนและภาระงานใดควรทำทีหลัง ซึ่งการทำงานใดๆ ก็ตามถ้าการดำเนินงานนั้นเป็นไปอย่างต่อเนื่องจะก่อให้เกิดความถูกต้องและรวดเร็ว

ลักษณะที่ 5 องค์กร คือ ระบบชนิดหนึ่ง กล่าวคือ การมององค์กรในลักษณะนี้ จะพิจารณาองค์กรในลักษณะเป็นระบบเปิดที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งระบบเปิดจะประกอบด้วย ระบบย่อยๆ โดยมีปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และสภาพแวดล้อม (Environment)

นอกจากนั้น ลักษณะขององค์การจะประกอบไปด้วย ความมีจริยธรรม ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม ความสามารถ และโครงสร้างขององค์การ โดยการพิจารณาองค์การจะต้องมององค์การเป็นระบบเปิดโดยพิจารณาทั่วทั้งระบบขององค์การหากส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การมีการเปลี่ยนแปลงทุกส่วนภายในองค์การก็พร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาตามสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ดังแสดงในภาพที่ 1-2



ภาพที่ 1-2 องค์การในลักษณะระบบเปิด  
ที่มา: ผู้เขียน

นอกจากนั้น อนิวัช แก้วจางงค์ (2557, น. 4) ได้อธิบายว่า ลักษณะองค์การในยุคใหม่สามารถแบ่งออกได้ 3 ลักษณะ คือ 1) องค์การทางการเมือง เช่น พรรคการเมือง หน่วยงานภาครัฐ หรือหน่วยงานอิสระที่จัดตั้งโดยรัฐ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ 2) องค์การทางสังคม คือ องค์การที่ใกล้ชิดกับประชาชนและดำรงอยู่ผสมผสานไปกับสังคม เช่น องค์การไม่แสวงหากำไรต่างๆ เช่น ชมรมรักสุขภาพ มูลนิธิต่างๆ เป็นต้น และ 3) องค์การทางเศรษฐกิจ คือ องค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อตอบสนองต่อผู้บริโภคที่แตกต่างกันทั้งภาครัฐและเอกชน เช่น ธนาคาร หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ บริษัทจำกัด หรือบริษัทจำกัด (มหาชน) เป็นต้น

# วัตถุประสงค์ขององค์การ

แต่ละองค์การก็จะมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันออกไป บางองค์การก็มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อแสวงหากำไร หรือบางองค์การก็เพื่อการบริการสังคมโดยไม่คำนึงถึงกำไรหรือขาดทุน วัตถุประสงค์ขององค์การโดยทั่วไปประกอบด้วย

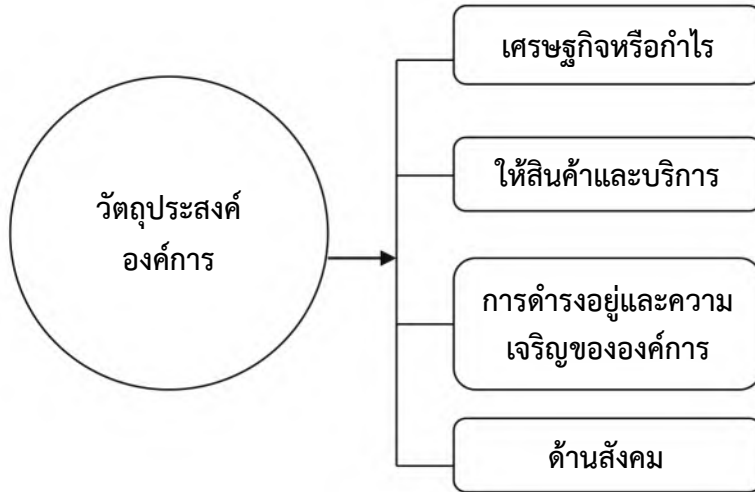
1. วัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจหรือกำไร กำไรเป็นเครื่องแสดงให้เห็นถึงความเข้มแข็งหรืออ่อนแอขององค์การ องค์การใดที่มีกำไรสูงย่อมแสดงว่าองค์การนั้นกำลังเจริญเติบโตและมีความมั่นคงในทำนองเดียวกัน ถ้าองค์การใดมีกำไรลดต่ำลงก็แสดงว่า องค์การนั้นกำลังประสบกับปัญหา โดยวัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจ อาจจะมีมองในประเด็นของ “การแสวงหากำไร” ทั้งกำไรในระยะสั้น ระยะปานกลาง และกำไรในระยะยาว

2. วัตถุประสงค์ในการให้สินค้าและบริการ ในองค์การของรัฐนั้นวัตถุประสงค์หลัก คือ การมุ่งจัดทำบริการสาธารณะต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน สำหรับองค์การธุรกิจมุ่งการให้บริการเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพราะปัจจุบันธุรกิจเต็มไปด้วยการแข่งขัน ฉะนั้นการมีสินค้าที่หลากหลายและการจัดบริการที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าย่อมทำให้องค์การมีความเจริญเติบโต มีความมั่นคง และสามารถอยู่เหนือคู่แข่งได้

3. วัตถุประสงค์เพื่อการดำรงอยู่และความเจริญขององค์การ การแสวงหากำไรสูงสุดเพียงอย่างเดียวไม่ใช่วัตถุประสงค์ที่แท้จริงเสมอไป ดังนั้นทุกองค์การที่จัดตั้งขึ้นต้องการความมั่นคง ดำรงอยู่นาน และเจริญเติบโตเพื่อขยายกิจการออกไปโดยไม่มีกำหนด สิ่งที่ย้องค์การธุรกิจจะต้องดำเนินการก็คือ การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและตรงความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าเพื่อจะสามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้

4. วัตถุประสงค์ทางด้านสังคม วัตถุประสงค์ขององค์การลักษณะนี้มุ่งสร้างความเจริญและความมั่นคงให้แก่ประเทศชาติ ดังนั้นการทำกิจกรรมใดๆ จะคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อส่วนที่เกี่ยวข้องกับสังคม สำหรับองค์การธุรกิจนั้นนอกจากดำเนินกิจกรรมเพื่อแสวงหาผลกำไรแล้ว องค์การธุรกิจยังดำเนินการอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมของสังคมในกลุ่มต่างๆ อาทิเช่น ผู้ถือหุ้น พนักงานบริษัท ลูกค้า เจ้าหนี้ ดังนั้นสังคมกลุ่มต่างๆ จึงเป็นส่วนที่ธุรกิจจะมองข้ามความสำคัญไปไม่ได้ หากแต่จะต้องสนใจนำมาประกอบการพิจารณา

นักธุรกิจในปัจจุบันได้ให้ความสนใจ “ความรับผิดชอบต่อสังคม” โดยมุ่งจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ช่วยเหลือสังคม มีการจัดสรรเงินจากกำไรเพื่อไปช่วยเหลืองานสังคม หรือการศึกษาต่างๆ เช่น การให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียนและนักศึกษา การให้ทุนอุดหนุนโครงการวิจัยต่างๆ การสร้างโรงเรียนในชนบท การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ ก่อให้เกิดจริยธรรม (Ethics) ในสังคมขององค์การธุรกิจ



ภาพที่ 1-3 วัตถุประสงค์ขององค์กร  
ที่มา: ผู้เขียน

## ประเภทขององค์กร

องค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายประเภทขึ้นอยู่กับการจำแนกลักษณะขององค์กร เช่น จำแนกตามโครงสร้างภายใน จำแนกตามเป้าหมาย เป็นต้น โดยในหนังสือเล่มนี้ องค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท

### 1. องค์กรที่มีรูปแบบ (Formal Organization)

1.1 องค์กรที่มีรูปแบบ (Formal Organization) หรือองค์กรรูปนัย หรือองค์กรที่เป็นทางการคือ องค์กรที่มีโครงสร้างอย่างมีรูปแบบ มีการกำหนดกฎเกณฑ์ไว้ในระเบียบแบบแผน หรือกำหนดไว้ในกฎหมาย มีสายบังคับบัญชา มีขั้นตอน มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้อย่างเด่นชัด มีการแบ่งงานกันทำตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน องค์กรในลักษณะนี้จะเห็นได้จากองค์กรเอกชน และองค์กรของรัฐที่เรียกว่าระบบราชการ (Bureaucracy) อาจกล่าวได้ องค์กรที่มีรูปแบบจะมีลักษณะดังนี้ (กมล อุดลพันธ์ ชลิตา ศรมณี และเฉลิมพล ศรีหงษ์, 2522, น. 110)

- 1) มีการจัดตั้งอย่างเป็นทางการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- 2) มีการกำหนดหน่วยงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละแห่งและแต่ละบุคคลที่เข้ามาร่วมงาน
- 3) มีการกำหนดอำนาจในการบังคับบัญชาและวินัยสั่งการโดยกำหนดลดหลั่นกันเป็นลำดับและเป็นระเบียบที่แน่นอน
- 4) มีการกำหนดความสัมพันธ์และการติดต่อของหน่วยงาน และบุคคลในหน่วยงานไว้อย่างเป็นระเบียบ

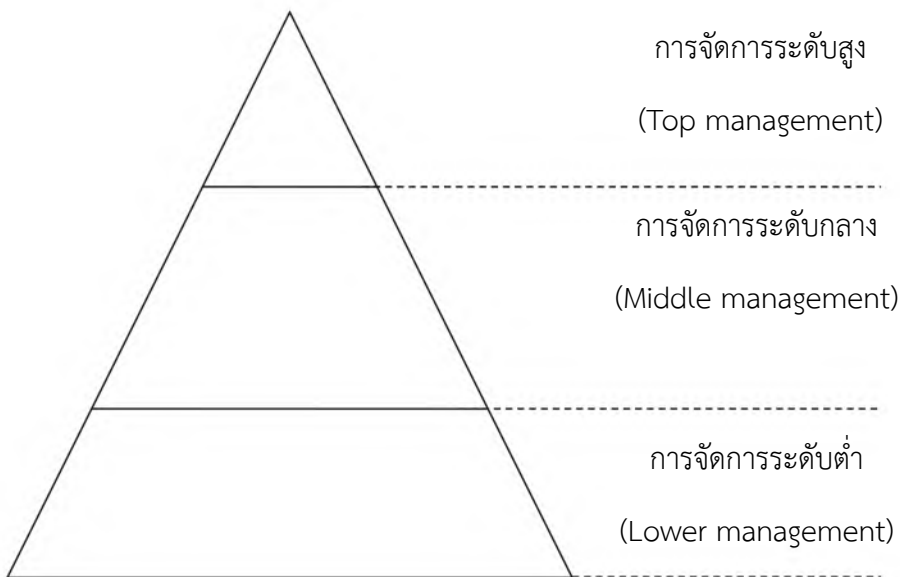
5) มีแผนภูมิองค์กร (Organization chart) แสดงให้ปรากฏว่ากิจกรรมต่างๆ ขององค์กรมีการจัดการแบ่งแผนงานกันอย่างไร ใครมีอำนาจหน้าที่อะไร มีความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใดและมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการจัดองค์กรที่มีรูปแบบ มีดังนี้

- 1) เพื่อให้มีการกำหนดเป้าหมายของการทำงานในองค์กรอย่างแน่นอน
- 2) เพื่อให้มีการกำหนดนโยบายในการดำเนินกิจกรรมการปฏิบัติงานเพื่อให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ
- 3) เพื่อให้หน่วยงานทุกหน่วยในองค์กรได้รับประโยชน์ร่วมกัน
- 4) เพื่อให้เกิดการติดต่อสื่อสารและประสานงานอย่างมีระบบ
- 5) เพื่อให้มีการจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ
- 6) เพื่อหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนของสายงานและความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน

โดยองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรที่มีรูปแบบประกอบด้วย

1) การแบ่งระดับชั้นสายการบัญชา (Hierarchy) อำนาจหน้าที่ขององค์กรจะมีลักษณะแบ่งแยกตามสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) ควบคู่กับการมอบหมายความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาระดับสูงลดหลั่นกันลงไป (Line of Authority) ในลักษณะนี้โครงสร้างขององค์กรจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ การจัดการระดับต้น การจัดการระดับกลาง และการจัดการระดับสูง ดังแสดงในภาพที่ 1-4



ภาพที่ 1-4 การแบ่งระดับสายการบังคับบัญชา

ที่มา: ผู้เขียน

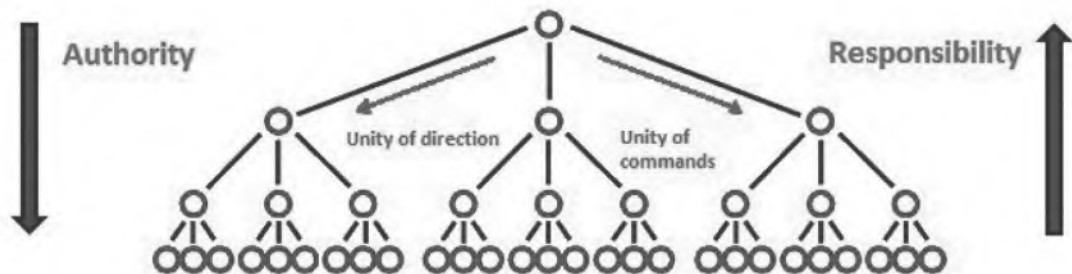
นอกจากนั้น ระดับของการจัดการในบางแนวคิดยังสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ คือ

- 1) ผู้จัดการระดับสูง มีหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และนโยบายขององค์การ
- 2) ผู้จัดการระดับกลาง คือ ผู้รับผิดชอบในการรายงานต่อผู้จัดการระดับสูง และรับรายงานจากผู้จัดการระดับต่ำกว่า และมีความสามารถถ่ายทอดแผนการทำงานไปสู่การปฏิบัติ
- 3) ผู้จัดการระดับต้น คือ มีหน้าที่ในการติดตามเป้าหมายในการผลิตตามแผนที่ผู้จัดการระดับสูงและระดับกลางมอบหมายมา และรับรายงานจากฝ่ายปฏิบัติการและแก้ไขปัญหาเบื้องต้น และ
- 4) ระดับของบุคคลที่ไม่ใช่ผู้จัดการ เช่น ฝ่ายปฏิบัติการต่างๆ เป็นต้น

2) การแบ่งงานกันทำ (Division of work) คือ การทำงานตามความรู้ความสามารถและความชำนาญของผู้ปฏิบัติงาน การแบ่งงานกันทำเป็นการเอาชนะข้อจำกัดของมนุษย์เพราะมนุษย์แต่ละคนมีความสามารถจำกัดทั้งกำลังกายและกำลังความคิดตลอดจนทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

3) ช่วงการควบคุม (Span of control) เป็นการกำหนดจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งจะทำการบังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบเพื่อกำหนดจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสม เพราะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ความรู้ความสามารถและความชำนาญของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะของงาน ชนิดขององค์การ ทัศนคติของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น จากการค้นคว้าของนักวิจัยท่านหนึ่งพบว่า การบังคับบัญชาควรมีไม่เกิน 5 คน และจะมีอย่างมากที่สุดไม่เกิน 6 คน ถ้างานมีความเกี่ยวข้องกัน

4) เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) โดยผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเพื่อขจัดความสับสนในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชาด้วยกันและผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการปิดความรับผิดชอบหรือขาดความรับผิดชอบ การจัดการงานในลักษณะนี้จึงถือว่ามีเอกภาพในการบังคับบัญชา



ภาพที่ 1-5 องค์ประกอบที่สำคัญและการจัดโครงสร้างขององค์การ  
ที่มา: <http://next-push.blogspot.com/>

2. องค์กรที่ไม่มีรูปแบบ (Informal Organization) หรือองค์กรอุปนัยหรือองค์กรที่ไม่เป็นทางการ องค์กรประเภทนี้เป็นองค์กรที่ไม่มีโครงสร้าง ไม่มีระเบียบและกำหนดกฎเกณฑ์ที่แน่นอน ไม่มีการกำหนดหน้าที่ของหน่วยงานแต่ละด้าน ไม่มีสายการบังคับบัญชา วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรขึ้นอยู่กับความพอใจและความสมัครใจของบุคคลที่มาอยู่ร่วมกัน อำนาจในการจัดการและการบังคับบัญชามอบหมายให้ด้วยความยินยอม ศรัทธาและบารมีของผู้นำ โดยยึดมั่นความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ไม่มีขั้นตอนและกระบวนการของการจัดองค์กรที่มีรูปแบบ

สาเหตุที่เกิดองค์กรที่ไม่มีรูปแบบ มีดังนี้

- 1) องค์กรที่มีรูปแบบ วางระเบียบแบบแผนและกฎเกณฑ์ไม่รัดกุม หรือไม่ดีพอ
- 2) องค์กรที่มีรูปแบบไม่สามารถสนองความต้องการของสมาชิกได้ สมาชิกจึงรวมตัวกันเข้าเป็นองค์กรที่ไม่มีรูปแบบ เพื่อบำบัดความต้องการบางอย่างที่ตนไม่ได้รับจากองค์กรที่มีรูปแบบ อย่างไรก็ตามองค์กรที่ไม่มีรูปแบบมีข้อดีและข้อเสีย ดังนี้

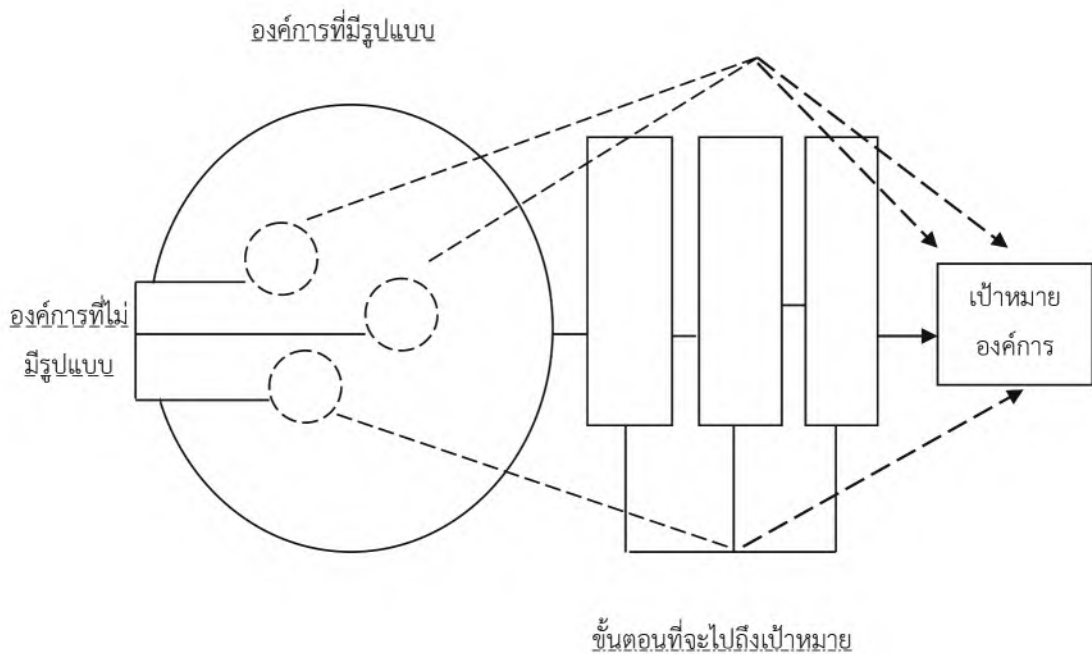
ข้อดีขององค์กรที่ไม่มีรูปแบบ ประกอบด้วย

- 1) ทำให้งานบางอย่างดำเนินไปได้อย่างรวดเร็วและประหยัดกว่าที่จะดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนขององค์กรที่มีรูปแบบ
- 2) ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานของสมาชิกในองค์กร เช่น ทำให้เกิดการรักพวกพ้องและพอใจทำงานร่วมกันยิ่งขึ้น
- 3) ช่วยขจัดและบำบัดความไม่พอใจหรือน้อยเนื้อต่ำใจของบุคคลในองค์กรที่มีรูปแบบได้ เมื่อได้รับความไม่พอใจในสภาพการทำงานในองค์กรที่มีรูปแบบ
- 4) ลดภาระของหัวหน้างานลงได้บ้าง หากว่าผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์และเข้าใจกัน

ข้อเสียขององค์กรที่ไม่มีรูปแบบ ประกอบด้วย

- 1) การรวมตัวเป็นองค์กรที่ไม่มีรูปแบบนั้นบางครั้งอาจจะเป็นการต่อต้านองค์กรที่มีรูปแบบและเป็นอุปสรรคที่จะทำให้งานดำเนินไปไม่ได้เท่าที่ควร
- 2) อาจจะทำให้เกิดความแตกแยกเป็นกลุ่มเป็นพวกทำให้ขาดความสามัคคีในระหว่างสมาชิกขององค์กร
- 3) องค์กรที่มีรูปแบบอาจเกิดขึ้นมาก และมีความแข็งแกร่งจนทำให้ส่งผลเสียต่อระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้

อย่างไรก็ตามองค์กรที่ไม่มีรูปแบบจะแฝงตัวอยู่ในองค์กรที่มีรูปแบบอยู่เสมอไม่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างเด็ดขาด ทั้งนี้ด้วยเหตุผลเพื่อความรวดเร็วและต้องการประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงาน ดังแสดงในภาพที่ 1-6



ภาพที่ 1-6 ลักษณะขององค์กรที่ไม่มีรูปแบบแฝงตัวอยู่ในองค์กรที่มีรูปแบบ  
ที่มา: ผู้เขียน

## ความหมายของการบริหารหรือการจัดการ

คำว่า “การบริหาร” หรือ “การจัดการ” ในภาษาอังกฤษมักใช้อยู่ 2 คำ คือ “Administration” และ “Management” แต่โดยทั่วไป คำว่า การบริหาร (Administration) ใช้ในการบริหารระดับสูง เน้นหนักที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและกำหนดแผนงานเป็นคำที่นิยมใช้ในทางราชการ ได้แก่ ระบบบริหารรัฐกิจ (Public Administration) ส่วนคำว่าจัดการ “Management” เน้นการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายที่สำคัญและแผนที่กำหนดไว้ เป็นคำที่นิยมใช้ในทางธุรกิจ ได้แก่ การจัดการธุรกิจ (Business Management) แต่อย่างไรก็ตามทั้งสองคำนี้อาจใช้แทนกันได้ โดยการให้ความหมายของการจัดการนั้นได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ต่างๆ กันดังนี้

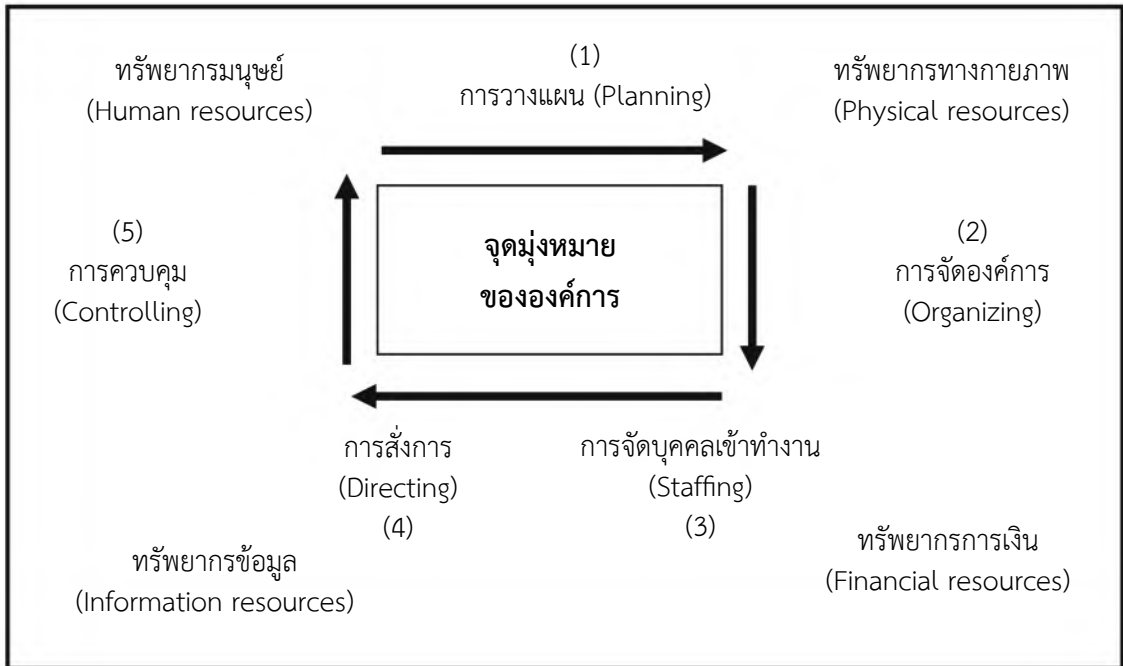
คำว่า “การบริหาร” และ “การจัดการ” มีความหมายแตกต่างกันเล็กน้อย โดยการบริหารจะสนใจและสัมพันธ์กับการกำหนดนโยบายไปลงมือปฏิบัติ นักวิชาการบางท่านให้ความเห็นว่าการบริหารใช้ในภาครัฐ ส่วนการจัดการใช้ในภาคเอกชน (สุรัสวดี ราชกุลชัย, 2543, น. 3)

การจัดการ (Management) หมายถึง ชุดของหน้าที่ต่างๆ (A set of functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-effective) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) มีการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right decision) และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน (Griffin, 1997, p. 4)

การจัดการ คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น (Drucker, 1954, p. 6) การจัดการ คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ เป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานนั้น (Koontz & O'Donnell, 1972, p. 43) การจัดการเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อม ซึ่งบุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Wehrich & Koontz, 1993, p. 4) การจัดการ คือ กระบวนการนำเอาทรัพยากรต่างๆ ขององค์การมาปฏิบัติโดยการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) เพื่อเป้าหมายขององค์การในการผลิตสินค้าหรือบริการสำหรับลูกค้า (Thierauf, Klekamp & Geeding, 1968, p. 25)

การจัดการ คือ การใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยสามารถบรรลุเป้าหมายของวิสาหกิจชุมชนในด้านต่างๆ โดยใช้แนวคิดด้านต่างๆ ของการจัดการมาดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรซึ่งประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) เครื่องจักร (Machine) วิธีการ (Method) และการบริหาร (Management) ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสิ่งที่มีความสำคัญ คือ การจัดการในด้านต่างๆ ตามกลุ่มของกิจกรรมประกอบไปด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการหรือการชี้นำ (Directing/Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการใช้ทรัพยากรขององค์การ เพื่อนำทรัพยากรไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล (Longenecker, 1977, p. 33)

การจัดการ คือ กระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การโดยการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Directing) การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) และการควบคุม (Controlling) มนุษย์ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Bovee, 1993, p. 5) การจัดการ คือ บุคคลหรือกลุ่มที่ตกลงที่จะมีความรับผิดชอบต่อการบริหารองค์กร เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การควบคุมและสั่งการ โดยใช้กิจกรรมต่างๆ โดยการจัดการยังรวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นๆ ร่วมกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ขององค์การ (Akrani, 2011) สำหรับผู้เขียน การจัดการ คือ การใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการผสมผสานทรัพยากรการจัดการอันได้แก่ แรงงาน วัสดุ เงินทุน การจัดการ เป็นต้น ขององค์การมาดำเนินการตามหน้าที่ทางการจัดการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ



ภาพที่ 1-7 กระบวนการจัดการ  
ที่มา: ผู้เขียน

จากภาพที่ 1-7 กระบวนการจัดการประกอบด้วย หน้าที่สัมพันธ์กัน 5 ขั้นตอน คือ (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดองค์การ (Organizing) (3) การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) (4) การสั่งการ (Directing) และ (5) การควบคุม (Controlling)

## ลักษณะของการจัดการ

สิ่งสำคัญที่สุดประการหนึ่งของกิจกรรมมนุษย์ คือ การบริหารหรือการจัดการ (Administration or Management) ทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารหรือการจัดการเป็นงานที่มีความสำคัญต่อการอำนวยความสะดวกให้มนุษย์ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมปัจจุบัน มนุษย์ไม่สามารถก้าวไปสู่ความสำเร็จได้โดยลำพัง มนุษย์ต่างก็ร่วมกันทำงานเป็นกลุ่มในลักษณะขององค์การเพื่อที่จะช่วยให้มนุษย์สามารถเพิ่มกำลังความสามารถให้มีการผลิต เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย ตลอดจนเป็นการตอบสนองสังคมมนุษย์ได้มากขึ้น และการที่จะทำให้นมนุษย์สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวนั้นก็คือ การผสมผสานการใช้ทรัพยากรการจัดการที่มีอยู่อย่างจำกัดให้สามารถร่วมกันทำงาน และร่วมกันผลิตในลักษณะขององค์การที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยที่องค์การสามารถเติบโต และเพื่อรับใช้สังคมมนุษย์ได้ตลอดไป ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการปฏิบัติเพื่อมุ่งให้เกิดเป็นผลสำเร็จร่วมกันนี้เองเรียกว่า “การบริหาร หรือการจัดการ”

ในการจัดการงานต้องใช้ทั้งศาสตร์ (Sciences) และศิลปะ (Arts) ซึ่งศาสตร์ (Sciences) คือ หมู่หรือกลุ่มของบรรดาระบบวิชาความรู้ต่างๆ ซึ่งอ้างอิงหลักแห่งความเป็นจริงอันเป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะใดลักษณะหนึ่งสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่งหรือมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ส่วนศิลปะ (Arts) คือ ความสามารถในการนำเอาวิชาความรู้หรือศาสตร์ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Terry, 1968, pp. 12-14) ในแง่ของการเป็น ศาสตร์นั้น ผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแสวงหาความรู้ในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ในด้านวิชาการและเครื่องมือต่างๆ ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่วนในแง่ของศิลปะ (Arts) ผู้บริหารจะต้องใช้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ รวมทั้งความสามารถเฉพาะตัว เช่น ความสามารถในการตัดสินใจ ความมีไหวพริบปฏิภาณ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการยืดหยุ่นในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ด้วยตัวเองจากประสบการณ์ โดยไม่สามารถกำหนดขึ้นมาเป็นขั้นตอน หรือกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติได้



ภาพที่ 1-8 ศิลปะในการจัดการ

ที่มา: Gajjar, M. (2015). Management and administration. Retrieved from <http://world4esolutions.blogspot.com/2015/03/management-and-administration.html>

จากภาพที่ 1-8 อธิบายได้ว่า การจัดการ คือ เป็นสิ่งที่มีพลวัตและการเปลี่ยนแปลง โดยการจัดการจะต้องมีการผสมผสานระหว่างการจัดการทางวิทยาศาสตร์ เช่น กระบวนการในการจัดการ ข้อมูล เครื่องมือในการบริหาร ผลลัพธ์ที่ตรวจสอบได้ เป็นต้น ส่วนศิลปะทางการจัดการ คือ ผู้จัดการ จะต้องใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อตอบสนองความสำเร็จและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยจะต้องมองหา ทางเลือกต่างๆ ในการบริหารและจัดการ การควบคุมและการตัดสินใจ (Gajjar, 2015) โดยเครื่องมือ

ทางวิทยาศาสตร์ เช่น การวิจัยทางการตลาด หรือสถิติของการซื้อสินค้า ส่วนศิลปะทางการจัดการ เช่น จะทำอะไรหรือใช้วิธีการใดเพื่อตอบสนองความพึงพอใจและความต้องการของผู้บริโภค เป็นต้น

สำหรับลักษณะของการจัดการนั้น เป็นสิ่งสากลที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ คำว่า สากลของการจัดการนั้น หมายความว่า ทักษะหรือความสามารถทางการจัดการที่โยกย้ายกันได้ เช่น ผู้บริหารที่ย้ายจากงานหนึ่งไปสู่อีกงานหนึ่งที่แตกต่างกันสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก ได้ไม่ว่าองค์กรจะเป็นประเภทไหนก็ตาม ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีขององค์กรหนึ่งก็มักจะเป็นผู้บริหารที่ดีขององค์กรอื่นๆ ด้วย

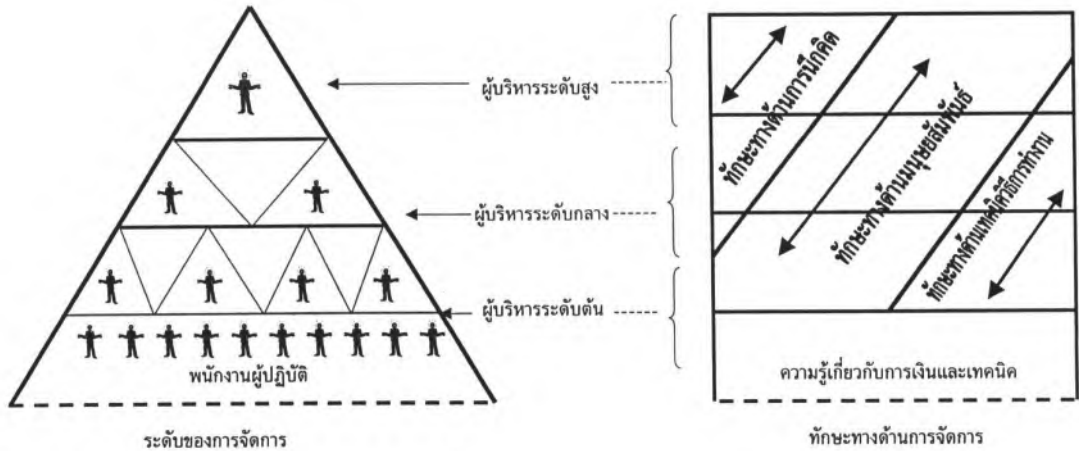
## ทักษะทางการจัดการ

ในการจัดการงานให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องของการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการและการควบคุม ซึ่งการทำงานดังกล่าวจะประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจะต้องอาศัยทักษะทางการจัดการต่างๆ ดังแสดงในภาพที่ 1.5 คือ

1. ทักษะทางด้านเทคนิควิธีการทำงาน (Technical skills) เป็นความสามารถในการใช้ความรู้เทคนิควิธีการทำงาน และการใช้อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องมือนานาชนิด สำหรับการทำงานที่มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งต้องอาศัยความเชี่ยวชาญความชำนาญในการทำงานเป็นอย่างมาก เช่น แผนกซ่อมบำรุง แผนกควบคุมคุณภาพ เป็นต้น ทักษะดังกล่าวจะได้มาจาก การศึกษา การฝึกฝน การอบรมและประสบการณ์ ทักษะทางด้านเทคนิควิธีการทำงานมีความสำคัญมากต่อผู้บริหารระดับต้นหรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารระดับต้นจำเป็นต้องมีทักษะทางด้านเทคนิควิธีการทำงานนี้เป็นอย่างมาก

2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skills) เป็นความสามารถในการปฏิบัติและการใช้ดุลยพินิจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น การรู้จักใช้คนและความสามารถในการติดต่อประสานงานกับผู้อื่น ความสามารถในการจูงใจ และความสามารถในการเป็นผู้นำ ผู้บริหารระดับใดก็ตาม จำเป็นจะต้องมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์มากที่สุด ทั้งนี้เพราะบุคคลในองค์การถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด องค์กรจะขาดเสียไม่ได้ และจะต้องธำรงรักษาให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุดเท่าที่องค์การต้องการ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลางเพราะต้องเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต้น

3. ทักษะทางด้านนิกคิด (Conceptual skills) เป็นความสามารถในการเข้าใจถึงปัญหาส่วนต่างๆ ขององค์การทั้งหมด และสามารถคิดหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีเหมาะสมกับองค์การ ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องมีทักษะทางการนิกคิดมากที่สุด ทั้งนี้เพราะผู้บริหารระดับสูงจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับการวางแผนระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ การแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนยุ่งยาก และมีผลกระทบโดยตรงต่อองค์การ



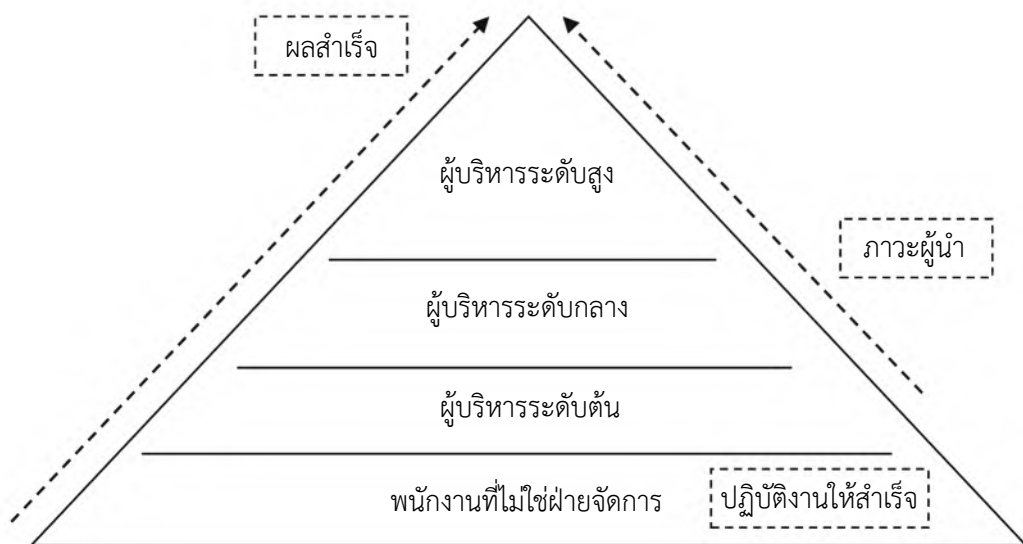
ภาพที่ 1-9 ทักษะทางด้านการจัดการ  
ที่มา: ผู้เขียน

สำหรับผู้บริหาร ทักษะที่มีความจำเป็น คือ ความเป็นผู้นำ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีทักษะในการแก้ไขปัญหา การแสวงหาความรู้ การสร้างแรงจูงใจแก่ผู้อื่น ทักษะการเจรจาต่อรอง ทักษะการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และทักษะการวางแผนกลยุทธ์ เป็นต้น ส่วนพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ทักษะที่มีความจำเป็น คือ ทักษะการปฏิบัติงาน ความเชี่ยวชาญในสาขา การควบคุม การแก้ไขปัญหาเบื้องต้น การวางแผนการทำงานในหน้าที่ของตน และการประสานงาน เป็นต้น

## บทบาทหน้าที่และระดับผู้บริหาร

ผู้บริหารเป็นบุคคลซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงาน โดยสามารถประสานความร่วมมือกับผู้อื่นและทรัพยากรต่างๆ เข้าด้วยกัน ทั้งนี้ผู้บริหารจะเป็นผู้ประสานกิจกรรมโดยที่บุคคลอื่นจะเป็นผู้ลงมือกระทำ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยในองค์การธุรกิจขนาดเล็กอาจมีผู้บริหารเพียงคนเดียว ซึ่งได้แก่ เจ้าของกิจการ แต่สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ การทำงานในองค์การย่อมมีความสลับซับซ้อนและยุ่งยากมากขึ้นโดยเฉพาะในปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ โลกธุรกิจไร้พรมแดน การติดต่อสื่อสารนั้นรวดเร็วมากส่งผลให้ผู้บริหารมีภาระงานที่จะต้องรับผิดชอบมากยิ่งขึ้นจึงจำเป็นต้องหาบุคคลอื่นเข้ามาแบ่งเบาภาระงานของผู้บริหาร เมื่อมีบุคคลหลายๆ คนเข้ามาร่วมกันทำงาน จึงต้องมีการแบ่งกลุ่มทำงานตามความเหมาะสมพร้อมทั้งกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ โดยการจัดสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันไป ในองค์การธุรกิจ มักจะแบ่งระดับการจัดการออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top management) มักจะประกอบไปด้วยคณะกรรมการอำนวยการ ประธานบริษัท และตำแหน่งอื่นๆ ที่ทำหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์และประเมินความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กร
2. บริหารระดับกลาง (Middle management) มักจะประกอบไปด้วยผู้จัดการโรงงาน (Plant manager) ผู้จัดการแผนก (Department Manager) หัวหน้าวิศวกร (Chief engineer) กลุ่มผู้บริหารระดับกลางจะมีหน้าที่รายงานผลงานโดยตรงต่อผู้บริหารระดับสูงและรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ระยะยาวที่ได้กำหนดจากผู้บริหารระดับสูง
3. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ (Operating management) หรือผู้บริหารระดับต้น มักจะประกอบไปด้วย หัวหน้าคนงาน (Foreman) หัวหน้างานหรือผู้ควบคุมงาน (Supervisor) ผู้จัดการหน่วย (Unit manager) และยิ่งรวมไปถึงบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งถัดขึ้นไปจากพนักงานระดับต่ำที่มีหน้าที่ควบคุมดูแลพนักงานให้ปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ กลุ่มผู้บริหารระดับต้น มีหน้าที่รายงานผลการดำเนินงานที่ได้ปฏิบัติโดยตรงต่อผู้บริหารระดับกลาง



ภาพที่ 1-10 การแบ่งระดับการจัดการ  
ที่มา: ผู้เขียน

นอกจากนั้น ยังมีความแตกต่างกันในลักษณะงานที่ปฏิบัติของกลุ่มผู้บริหารระดับต้นกับกลุ่มผู้บริหารระดับสูง คือผู้บริหารระดับต้นจะเกี่ยวข้องกับงานที่มีลักษณะเฉพาะ และงานที่ปฏิบัติงานกันทั่วไป ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงจะทำหน้าที่ในการวางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวสำหรับองค์กรและแก้ไขปัญหาที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์กร จากความแตกต่างกันในชนิดของงานที่ผู้บริหารในแต่ละระดับที่ปฏิบัติอยู่ จึงสามารถกล่าวได้ว่า ผู้บริหารระดับต้นจะเกี่ยวข้องกับงานที่ไม่ใช่งานด้านการจัดการมากนัก แต่ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงจะเกี่ยวข้องกับงานที่มีลักษณะเป็นงานด้านการจัดการ

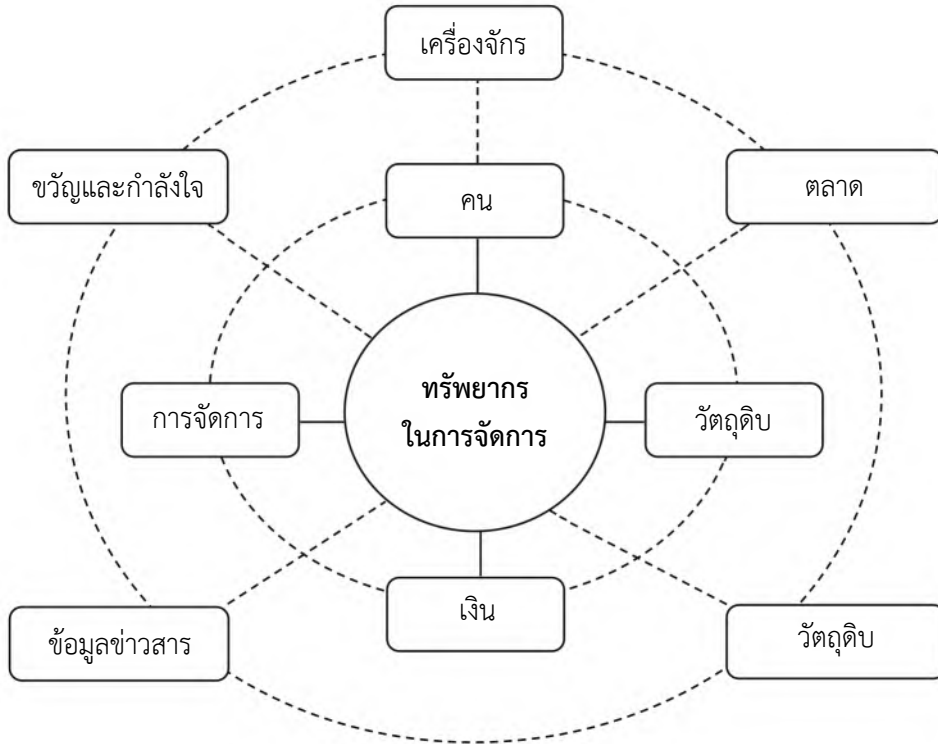
## ทรัพยากรการจัดการ

ในการจัดการและบริหารงานทุกอย่างจะต้องอาศัยทรัพยากรหรือปัจจัยทางการบริหารทั้งสิ้น เช่น บุคลากร เงินลงทุน วัสดุดิบ วิธีการจัดการ เป็นต้น ดังนั้น ในการจัดการงานผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ทำหน้าที่ในการผสมผสานทรัพยากรการจัดการต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กรตามกระบวนการจัดการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทรัพยากรทางการจัดการ ประกอบด้วย 4M's คือ

1. คน (Men)
2. เงิน (Money)
3. วัสดุดิบ (Material)
4. การจัดการหรือวิธีการ (Management)

นอกจากนั้น ในการจัดการสมัยใหม่ทรัพยากรที่สำคัญ คือ ข้อมูลหรือข่าวสารต่างๆ ที่จำเป็นต่อองค์กรสำหรับใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการบริหาร และการวัดและประเมินผลการทำงานเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข ดังนั้น ทรัพยากรในการจัดการ ยังประกอบไปด้วยอีก 5M's คือ

5. เครื่องจักร (Machine)
6. ตลาด (Market)
7. ขวัญและกำลังใจ (Morale)
8. ข้อมูลข่าวสาร (Message)
9. การวัดผล (Measurement)

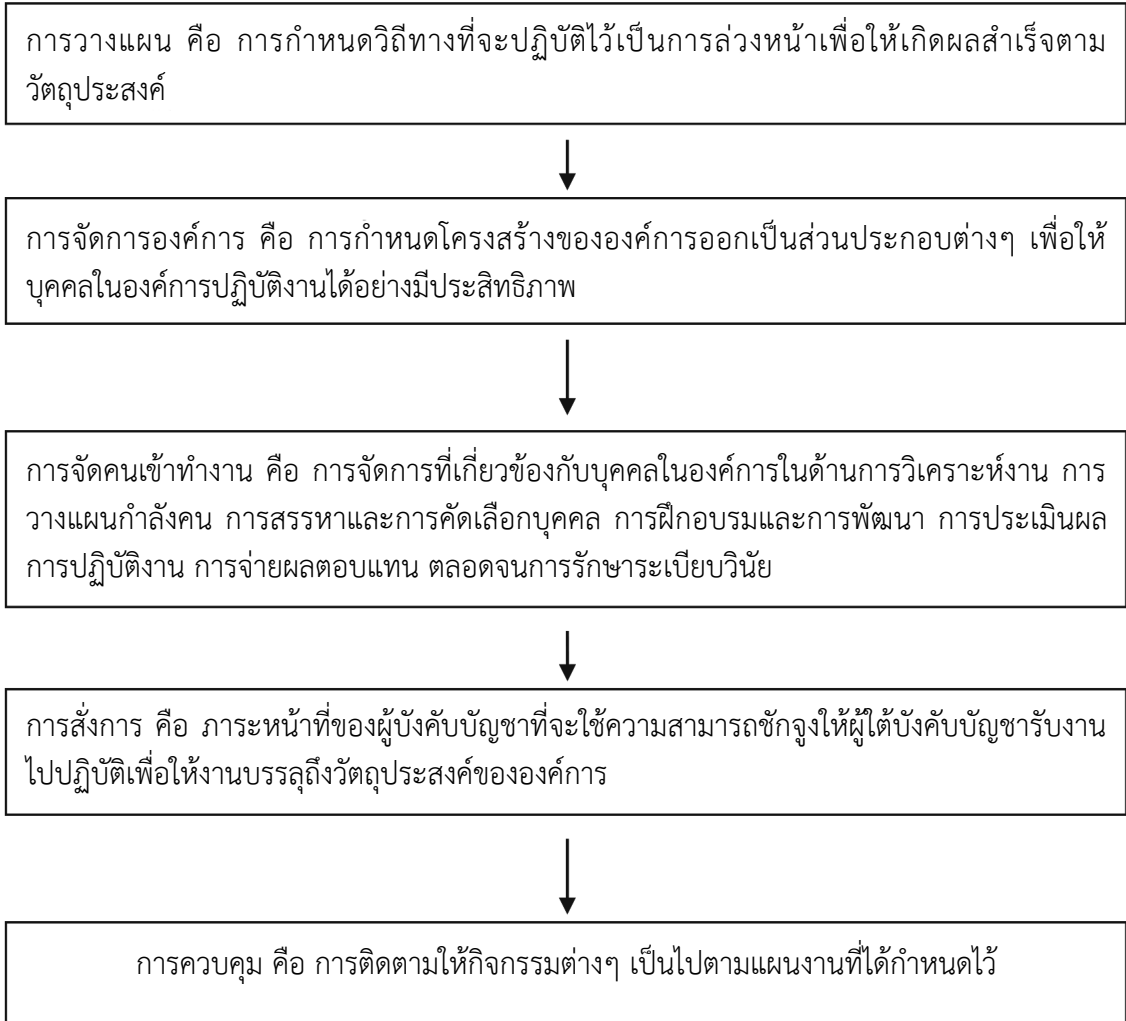


ภาพที่ 1-11 ทรัพยากรในการจัดการ  
ที่มา: ผู้เขียน

## หน้าที่ในการจัดการ

การจัดการมีความสำคัญในการเอื้ออำนวยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การจัดการสามารถจำแนกหน้าที่ในกระบวนการจัดการได้ 5 ประการ ดังแสดงในภาพที่ 1-12

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
4. การสั่งการ (Directing)
5. การควบคุม (Controlling)



ภาพที่ 1-12 หน้าที่ในการจัดการ  
ที่มา: ผู้เขียน

ในการจัดการผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการจัดการที่สำคัญ คือ ทักษะในด้านรายละเอียดของการปฏิบัติงาน (Technical skill) คือ ความรู้ในวิธีการทำงาน ความสามารถในการปฏิบัติงาน และทักษะในการใช้เครื่องมือ เช่น โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ทักษะในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ (Human relation skills) คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การมีความเข้าใจและรู้วิธีจูงใจผู้ร่วมงานทั้งเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มเพื่อให้ได้รับความร่วมมือในการทำงาน และทักษะในเรื่องความคิด (Conceptual skill) คือ มีความรู้ทางแนวคิดหรือทฤษฎี ทักษะทางการตัดสินใจ ทักษะด้านการจัดการทางด้านเวลา รวมไปถึงหลักการความสามารถที่จะบริหารการทำงานได้ภายใต้ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น กิจกรรม หน้าที่ของงานต่างๆ การประสานงานของแต่ละหน้าที่ ทั้งภายในองค์การกับสภาพแวดล้อมในด้านเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม เพื่อตอบสนองต่อผลสำเร็จขององค์การ เป็นส่วนรวมของกิจการแต่ในปัจจุบัน

## สรุปท้ายบท

องค์การ คือ กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีการดำเนินงานกิจกรรมร่วมกันโดยมีเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกัน ลักษณะขององค์การสามารถจำแนกออกได้ 5 ลักษณะ ดังนี้ ลักษณะที่ 1 องค์การคือ กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ลักษณะที่ 2 องค์การคือ โครงสร้างความสัมพันธ์ ลักษณะที่ 3 องค์การคือ หน้าที่ส่วนหนึ่งของการจัดการ ลักษณะที่ 4 คือ องค์การ คือ กระบวนการ ลักษณะที่ 5 องค์การ คือ ระบบชนิดหนึ่ง สำหรับวัตถุประสงค์ขององค์การโดยทั่วไป ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจหรือกำไร วัตถุประสงค์ในการให้สินค้าและบริการ วัตถุประสงค์เพื่อการดำรงอยู่และความเจริญขององค์การและวัตถุประสงค์ทางด้านสังคม ส่วนประเภทขององค์การสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ องค์การที่มีรูปแบบ (Formal organization) หรือองค์การรูปนัย หรือองค์การที่เป็นทางการ และองค์การที่ไม่มีรูปแบบ (Informal organization) โดยสรุป องค์การ คือ ระบบการทำงานร่วมกันของมนุษย์ โดยมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์กันในการทำงาน เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายอันเดียวกัน ซึ่งการจัดองค์การที่ดีเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนความสำเร็จขององค์การ

การบริหารหรือการจัดการ (Administration or Management) คือ การใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการผสมผสานทรัพยากรทางการจัดการ อันได้แก่ แรงงาน วัสดุ เงินทุน การจัดการ เป็นต้นขององค์การมาดำเนินการตามหน้าที่ทางการจัดการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การในการจัดการงานให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสามารถแบ่งได้ 3 ระดับคือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับปฏิบัติการหรือผู้บริหารระดับต้น โดยผู้บริหารแต่ละระดับจะต้องอาศัยทักษะทางการจัดการอยู่ 3 ทักษะ ได้แก่ ทักษะทางด้านเทคนิควิธีการทำงาน ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางการนឹกรคิด ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะต้องอาศัยทักษะทางการนឹกรคิดมากที่สุดในการทำงาน ส่วนผู้บริหารระดับกลางจะต้องอาศัยทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และผู้บริหารระดับต้นจะต้องอาศัยทักษะทางด้านเทคนิควิธีการทำงาน ในการจัดการงานผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ทำหน้าที่ในการผสมผสานทรัพยากรการจัดการที่มีอยู่ในองค์การ อันได้แก่ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุ (Material) การจัดการหรือวิธีการ (Management or Method) โดยอาศัยกระบวนการจัดการซึ่งสามารถจำแนกหน้าที่ได้ 5 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) เพื่อในการดำเนินงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยในการจัดการ Naipinit, Sakolnakorn and Kroeksakul (2014) ได้อธิบายว่า ต้องมีการนำผลสะท้อนกลับ ข้อร้องเรียน ร้องทุกข์ และการเรียนรู้จากกระบวนการทำงานมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารและการจัดการ