

องค์การและการจัดการสมัยใหม่

อาจารย์ ดร.สุदारัตน์ พิมลรัตนกานต์

วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา



บทที่ 1

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์การ และการจัดการ

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

1. อธิบายความหมายขององค์การและการจัดการได้
2. อธิบายลักษณะขององค์การตามแนวทฤษฎีการศึกษาสมัยใหม่ได้
3. บอกประเภทขององค์การได้
4. อธิบายทรัพยากรในการจัดการ
5. อธิบายวิวัฒนาการของการจัดการได้
6. อธิบายกระบวนการจัดการได้
7. บอกถึงหน้าที่ของการจัดการและบทบาทของผู้จัดการการได้
8. บอกระดับชั้นของการจัดการได้



อร่อยจนต้องเลียนิ้ว



ฟูจิอร่อยได้สุขภาพ



ร้านอาหาร ไม่เหมือนใคร



ช่วงเวลาแห่งความอบอุ่น

จงพิจารณาตัวอักษรข้างล่างนี้.....ให้ตัด
พยัญชนะหรือสระออกหกตัว เพื่อให้ได้คำศัพท์
ที่เกี่ยวกับกรุงเทพฯ หนึ่งคำ

ก
น ห ค ร ห ศ ด ว ต วั ง

บทที่ 1

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์การ และการจัดการ

จะกล่าวถึงความหมายขององค์การและการจัดการ
ลักษณะขององค์การตามแนวการศึกษาสมัยใหม่ ยุค
หลัง สมัยใหม่



ความหมายขององค์การและการจัดการ

1. ความหมายขององค์การ

องค์การนั้นเป็นการรวมกลุ่ม **ตั้งแต่สองคนขึ้นไป** ที่ต้องทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ภายใต้โครงสร้างที่มีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่แบบหนึ่งให้กับกลุ่มคนเหล่านั้นอย่างชัดเจน



นักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์การ (Organization)

Eriksson-Zetterquist, Mullern and Styher
(2011, P.23) ได้ให้ความหมายขององค์การว่าองค์การมี
โครงสร้างที่เป็นทางการ (Formal organizational
Structure) ปรากฏเป็นแผนภูมิองค์การ (organizational
chart) ซึ่งองค์การทำให้ความต้องการต่างๆ บรรลุผลสำเร็จ





Gareth R. Jones

ได้ให้ความหมายขององค์การว่า : เป็นเครื่องมือที่ตนได้นำมาใช้ให้ตน
ได้ทำงานประสานงานกัน บรรลุสิ่งที่ต้องการหรือเป้าหมายของตนในองค์การ
ตนในสังคมโดยใช้โอกาสต่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตน โดยรวมเข้า
ด้วยกัน และใช้ทรัพยากรเพื่อไว้บรรลุความต้องการของตน การกระทำเช่นนี้
เรียกว่า “ผู้ประกอบการ” (entrepreneurship)

Gerloff E.A. (1985,P.5-7)

ชี้ให้เห็นว่าองค์การต่าง ๆ จะมีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการคือ

- 1) ความมุ่งไปที่เป้าหมาย (purpose)**
- 2) คน (man)**
- 3) แผน (plan)**

**ทั้งนี้คนในองค์การ มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ทำงานมุ่งไปที่เป้าหมาย
องค์การ และคนในองค์การได้ร่วมกันกำหนดแผน ระบบ และ
โครงสร้างเพื่อให้ความมุ่งหมายที่กำหนดไว้บรรลุผลสำเร็จ**



Richard L. Daft (2010,P.11)

ได้อธิบายความหมายขององค์การว่า เป็นสิ่งที่มีอยู่ในสังคม จัดตั้งขึ้นมาเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยออกแบบโครงสร้างองค์การ กิจกรรมที่ประสานงานกัน และเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก องค์ประกอบที่สำคัญขององค์การอยู่ที่คน ซึ่งองค์การประกอบด้วยคนที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

ดังนั้นองค์การจึงเกิดขึ้นเพื่อให้คนทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ



2. ความหมายขององค์การและการจัดการ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ดังต่อไปนี้



James A.F. Stoner (1978, P.32)

ได้กล่าวไว้ว่า วิวัฒนาการตามแนวคิดหลักทางการจัดการที่เกิดขึ้น

และผ่านมา **3 ยุค** ได้แก่

- วิวัฒนาการตามแนวคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ
- วิวัฒนาการของแนวคิดทางการจัดการที่สำคัญนำเสนอถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในยุคนั้น ๆ
ช่วงเวลาต่างๆ และแนวคิดทางการจัดการซึ่งถูกนำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในยุคนั้น ๆ
- ผลกระทบต่อการออกแบบโครงสร้างขององค์การอันเป็นผลให้เกิดเป็นสภาพการณ์ของ
องค์การที่มีส่วนร่วมในการกำหนดพฤติกรรมมนุษย์

2. ความหมายขององค์การและการจัดการ (ต่อ)



Griffin, R.W (1999,P.36)

ได้กล่าวว่าคุณสมบัติการจัดการ หมายถึงกรอบแนวคิดความรู้และการกำหนด
แนวทางในการจัดองค์การรวมทั้งเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ดังนั้นจากความหมายของการจัดการดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่า การจัดการ
เป็นกระบวนการบริหาร **ที่มีการบูรณาการระหว่างคนกับงาน** โดยมีการวางแผนการ
จัดโครงสร้างองค์การ การเป็นผู้นำและ การควบคุมที่มีประสิทธิภาพ **ที่ทำให้้องค์การธำรง
อยู่และเกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้**

สรุป... ความหมายขององค์การ

องค์การ : เป็นการรวมตัวกันของคน ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดย มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ในการทำกิจกรรม หรือ งานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการการจัดการ การจัดโครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่าง ๆ

เพื่อแบ่งงานให้แก่มหาชนในองค์การดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ภายใต้โครงสร้าง ที่มีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่แบบใดแบบหนึ่งให้กับกลุ่มคนเหล่านั้นอย่างชัดเจน

สรุป ... ความหมายของการจัดการ

การจัดการเป็นกระบวนการบริหาร ที่มี **การบูรณาการระหว่างคนกับงาน** โดยมี **การวางแผนการจัดโครงสร้างองค์การ**

การเป็นผู้นำ และ การควบคุมที่มีประสิทธิภาพที่ **ทำให้องค์กรดำรงอยู่และเกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย** ที่กำหนดไว้ โดยการรู้จักใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ ที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมาย การปฏิบัติงานขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ

ลักษณะขององค์การตามแนวการศึกษามัธยมศึกษา และยุคหลังมัธยมศึกษา

การบริหารจัดการที่ดี ต้องคำนึงถึง **ความพยายามเพื่อจะบรรลุเป้าหมาย อย่างมีคุณภาพ และต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรโดยมีการวางแผนและกำหนดวิธีการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ** ซึ่งขึ้นอยู่กับการบริหารองค์การตามลักษณะขององค์การ โดยลักษณะขององค์การประกอบด้วย

- ❖ ลักษณะขององค์การตามแนวการศึกษามัธยมศึกษา
- ❖ องค์การตามแนวการศึกษายุคหลังมัธยมศึกษา



1. องค์การตามแนวการศึกษามัยใหม่ (Modernist approaches)

องค์การตามแนวการศึกษามัยใหม่ มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ

1.1 องค์การมีขอบเขต โดยแยกกระบวนการภายในขององค์การออกจากสภาพแวดล้อม องค์การเป็นระบบจักรกล (mechanical systems) องค์การได้นำปัจจัยนำเข้า (Inputs) มารวมเข้าด้วยกันภายในขอบเขตขององค์การ และได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ซึ่งเป็นปัจจัยนำออกสู่สภาพแวดล้อม

1. องค์การตามแนวการศึกษาสมัยใหม่

(Modernist approaches)

(ต่อ)

1.2 องค์การแบ่งแยกตำแหน่ง (positions) การกิจ (tasks) และแผนงาน (department) การแบ่งแยกดังกล่าวเพื่อให้สอดคล้องกับกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ

1.3 องค์การเน้นความมีเหตุผล (rationality) กล่าวคือ องค์การเป็นเครื่องมือ จัดตั้งขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยมีโครงสร้างที่เป็นทางการ ให้นิยามขององค์การมี พฤติกรรมมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์การ

2. องค์กรตามแนวการศึกษาหลังยุคสมัยใหม่ (Postmodernist approaches)

องค์กรตามแนวการศึกษาหลังยุคสมัยใหม่มีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ :

2.1 องค์กรจัดตั้งขึ้นมาจากอัตวิสัย (subjective constructions)

กล่าวคือ องค์กรเกิดขึ้นจาก ภาพลักษณ์ (images) ภาษา (language) การใช้ภาษา
เขียนที่เพราะแต่ไม่มีสาระ: (rhetoric)

2.2 การนำปรัชญาและแนวปฏิบัติของระบบการผลิตทันเวลา (just-in-time) มาใช้

กล่าวคือ องค์กรจะซื้อทรัพยากร/ วัตถุดิบ มาใช้เมื่อจำเป็นที่ต้องใช้ในการผลิตเท่านั้น
โดยไม่มีการเก็บทรัพยากรหรือวัตถุดิบ ไว้ในสินค้าคงคลัง

2. องค์การตามแนวการศึกษาหลังยุคสมัยใหม่

(Postmodernist approaches)

(ต่อ)

2.3 การจัดการงานต่าง ๆ อย่างยืดหยุ่น (flexibility)

ในรูปของการทำงานโดยมีตารางเวลาที่ยืดหยุ่น การมอบภาระงานให้หน่วยงานอื่นทำ (outsourcing) การว่าจ้างเหมา (subcontracting) และการติดต่อสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งตบในองค์การต้องเปลี่ยนเวลาการทำงาน และสถานที่การทำงาน

2. องค์การตามแนวการศึกษาหลังยุคสมัยใหม่

(Postmodernist approaches)

(ต่อ)

2.4 องค์การเสมือนจริง (virtual organization) ได้เกิดขึ้น เป็นองค์การสมัยใหม่ที่ไม่ดำเนินถึงสถานที่ เวลา และขอบเขตขององค์การ

2.5 องค์การและเครือข่ายพันธมิตร (organizational networks and alliances) องค์การต่าง ๆ ทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายร่วมกัน

2. องค์กรตามแนวการศึกษาหลังยุคสมัยใหม่

(Postmodernist approaches)

(ต่อ)

2.6 การทำงานในรูปแบบของโครงการ (projects)

ภายในองค์กร เมื่อทำงานในรูปแบบของโครงการ ทำให้บทบาทและความสัมพันธ์ของต้นใน
องค์กรเปลี่ยนแปลงไปจากการทำงานรูปของการแบ่งแยกกันทำ และการทำงานตามความ
ชำนาญเฉพาะด้าน ไปสู่การทำงานร่วมกัน ลดการแบ่งแยกกันทำงาน ปฏิบัติภารกิจที่
หลากหลาย ทัชชะที่หลากหลาย

2. องค์กรตามแนวการศึกษาหลังยุคสมัยใหม่

(Postmodernist approaches)

(ต่อ)

2.7 การทำงานโดยมีสำนักงานส่วนตัว (personal office)

โตขึ้นสุดลง สำนักงานไม่ได้อยู่ในตึกอาคาร แต่ปฏิบัติงานอาจทำงานในรถยนต์ ประเด็นนี้ ตรงกันข้ามกับการสมัยใหม่ ซึ่งเน้นในเรื่องเวลาและสถานที่ในองค์กร

2.8 องค์กรจัดการกับความไม่แน่นอน (uncertainty)

มากกว่าขจัดให้ความไม่แน่นอนหมดไป และพัฒนาความสมเหตุสมผล (rationalities) ใน ประเด็นนี้แสดงว่า องค์กรยอมรับความวุ่นวายที่เกิดในองค์กรมากกว่าความมีระเบียบ และ ยอมรับว่าองค์กรมีวัตถุประสงค์ที่หลากหลาย ในโมเดลองค์กรที่สมเหตุสมผลจะกำหนด เป้าหมายที่ชัดเจน แต่แนวศึกษาหลังยุคสมัยใหม่เน้นเป้าหมายที่หลากหลาย และเป้าหมายที่ ขัดแย้งกัน (paradoxical goals)

2. องค์การตามแนวการศึกษาลัทธิหลังสมัยใหม่

(Postmodernist approaches)

(ต่อ)

2.9 องค์การมีวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่กว้างขึ้น

หน้าที่ทางธุรกิจขององค์การจะกว้างขึ้น ยกตัวอย่างเช่น “ธุรกิจด้านโทรศัพท” ใต้ขยายหน้าที่ของตนเป็น “บริษัทให้บริการด้านการติดต่อสื่อสาร” โดยให้บริการในด้านการจัดการเครือข่ายสารสนเทศ การให้บริการด้านเทคโนโลยี การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการออกแบบองค์การ และการให้บริการด้านโทรศัพท

2.10 บทบาทของปัจเจกบุคคลลดความสำคัญลงและสามารถปรับเปลี่ยนบทบาทได้

กล่าวคือ สมาชิกขององค์การสามารถเปลี่ยนตำแหน่ง การกิจ และสามารถทำงานในโครงการต่างๆ สำหรับโครงสร้างองค์การ (formal structure) และบรรยายลักษณะงาน (job description) เป็นประเด็นที่ไม่ค่อยสำคัญ พลที่ตามมาคือ อำนาจหน้าที่ (authority) ไม่ได้อยู่ที่คนใดคนหนึ่ง และอาจเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตน

2. องค์การตามแนวการศึกษาหลังยุคสมัยใหม่

(Postmodernist approaches)

(ต่อ)

2.11 องค์การประกอบด้วยแหล่งความรู้ และอำนาจหน้าที่จากหลายๆแหล่ง

อำนาจหน้าที่ไม่ใช่มารจากแหล่งเดียว แต่อำนาจหน้าที่มาจากหลาย ๆ แหล่งที่แข่งขันกัน

2.12 องค์การและการบริหารจัดการที่ใช้แนวคิดเรื่อง Blur

คำว่า Blur เป็นโลกใหม่ที่ตนในองค์การ จะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องในชีวิตการทำงาน ซึ่ง Davis and Meyer (1998) ได้เขียนหนังสือ “Blur : The Speed of Change in the Connected Economy” คำว่า Blur หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การและการบริหารจัดการเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นชั่วคราว ไม่มีสิ่งใดที่เกิดขึ้นอยู่แล้วอยู่อย่างถาวร แต่ทุกสิ่งทุกอย่างกำลังเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลง Blur ประกอบด้วย เวลาและสถานที่ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลง Davis and Mayer (1998,P.5) ได้วิเคราะห์ว่าปัจจัยนำออก (outputs) ขององค์การกำลังเปลี่ยนแปลงโดยพิจารณาในรูปแบบของสมการ

2. องค์การตามแนวการศึกษาลังยุคสมัยใหม่

(Postmodernist approaches)

(ต่อ)

2.13 องค์การมีโครงสร้างทำงานร่วมกัน ลดการแบ่งแยกเป็นส่วนต่างๆ

(dedifferentiation structure)

รูปแบบองค์การตามแนวการศึกษาลังยุคสมัยใหม่ จะไม่สนใจการแบ่งแยกกันทำงานตาม
เทคนิต แต่มุ่งให้เกิดความสนใจที่หลากหลาย ปฏิบัติภารกิจที่หลากหลาย และลดการใช้ระเบียบ
ข้อบังคับต่างๆ

สรุปลักษณะขององค์การตามแนวทางตีทษาสัมยัหม และยุตหล้งสมยัหม

ลักษณะขององค์การทั้งสองยุตมีความแตกต่างกันตั่ว ในยุตสมยัหมที่ใชัแนวคิดเสรีนิยม และแนวคิดอนุรักษันิยม เป็นหลักทั่วไปในการปรับปรุงความเป็นอยู่ของมนุษย์ แกบัปัญหาความขัดแย้ง พื้นฟูสิทธิมนุษยชน เน้นรูปแบบที่กำหนดตั่ว

ส่วนยุตหล้งสมยัหมจะใชัแนวทางของทฤษฎีการสร้างความรู้โดยยัชัภาษา ที่มองเป็นความจริงของตัวมันเอง เช่น เฉนิชัเป็นส่วนในการแลกเปลี่ยนของทรัพยากรสินตั่วๆ ยุตหล้งสมยัหมมองความเป็นโลกไรัพรหมแดน ทุกอย่งมีความแตกต่างเป็นกลุ่มๆ ที่ยัอยู่ในสังตม เพราะในปัจจุบันเราตั่วองเจอกับความขัดแย้ง ความแตกต่าง และสิ่งที่ตั่วตการณัไม่ตั่วตลอดเวลาซึ่งจะมองถึงความเสมอภาคและความเท่าเทียมกัน

ประเภทขององค์การ

องค์การ สามารถจำแนกประเภทขององค์การได้โดยแบ่งตามหลักการทำงาน ๓
ดังต่อไปนี้

1. การจำแนกองค์การโดยยึดวัตถุประสงค์ประสงค์ขององค์การ Peter Blua and
Richard Scott แบ่งองค์การ ได้ดังต่อไปนี้

1.1 องค์การเพื่อประโยชน์ของสมาชิก ได้แก่ องค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์
ของสมาชิกโดยตรง เช่น สหกรณ์ สมาคมวิชาชีพ สโมสร เป็นต้น

1. การจำแนกองค์การโดยยึดวัตถุประสงค์ของ องค์การ (ต่อ)

1.2 องค์การทางธุรกิจ ได้แก่

องค์การที่มุ่งแสวงหาผลประโยชน์หรือกำไร เช่น บริษัท โรงงานอุตสาหกรรม ธนาคาร

1.3 องค์การเพื่อบริการ ได้แก่

องค์การที่มุ่งสร้างประโยชน์แก่สาธารณชนทั่วไป เช่น สมาคมเพื่อการสงเคราะห์ โรงเรียน โรงพยาบาล เป็นต้น

1.4 องค์การเพื่อสวัสดิภาพของประชาชน ได้แก่

องค์การที่ตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชน เช่น ทหาร ตำรวจ กระทรวง ทบวง กรม

2. การจำแนกองค์การโดยยึดโครงสร้าง

การจำแนกองค์การโดยยึดโครงสร้างองค์การสามารถแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

2.1 องค์การแบบเป็นทางการ (formal organization)

เป็นองค์การที่มีการจัดโครงสร้างอย่างเป็นระเบียบแบบแผนที่แน่นอน การจัดตั้งมีกฎหมายรองรับ หรือจะเรียกว่า องค์การรูปนัย ได้แก่ บริษัท มูลนิธิ หน่วยราชการ กรม โรงพยาบาล

2.2 องค์การแบบไม่เป็นทางการ (informal organization)

เป็นองค์การที่รวมกันหรือจัดตั้งขึ้นด้วยความพึงพอใจและมีความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัว มีการรวมกันอย่างง่าย แต่เลิกกันได้ง่ายเช่นเดียวกัน ไม่มีการจัดโครงสร้างภายใน ซึ่งองค์การแบบนี้เรียกว่า องค์การอรูปนัย หรือองค์การนอกแบบ เช่น ชมรม กลุ่มต่างๆ

3. การจำแนกองค์การโดยยึดการกำเนิด

การจำแนกองค์การโดยยึดการกำเนิดสามารถเป็นออกเป็น 2 ประเภท คือ

3.1 องค์การแบบปฐม (primary organization)

เป็นองค์การที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ โดยสมาชิกทุกคนต้องเกี่ยวข้องกันมาแต่กำเนิด มีกิจกรรมเฉพาะกลุ่มมีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นการสมัครใจหรือเป็นการส่วนตัว โดยถือหลักความมุ่งหวังและผลประโยชน์อย่างเดียวกันมากกว่าจะเป็นกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดขึ้นมา ซึ่งองค์การแบบปฐม ได้แก่ ครอบครัวยุทธศาสนิกชน หมู่บ้าน ตำบล จังหวัด เป็นต้น

3. การจำแนกองค์การโดยยึดการกำเนิด (ต่อ)

3.2 องค์การแบบมีริยม (secondary organization)

เป็นองค์การที่มนุษย์จัดตั้งขึ้น โดยสมาชิกที่มีความสัมพันธ์กันด้วยเหตุผลและความรู้สึก สำนึกอย่างเป็นทางการตามข้อผูกพันที่กำหนดขึ้นขององค์การ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การจึงไม่เป็นแบบการส่วนตัว โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การแบบนี้ จัดตั้งขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสมาชิกและบุคคลภายนอกองค์การด้วยกัน เช่น ห้างหุ้นส่วน บริษัท โรงเรียน โรงพยาบาล หน่วยงานราชการ เป็นต้น

ทรัพยากรในการจัดการ

การจัดการหรือการบริหารกิจการต่างจำเป็นต้องมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยพื้นฐานทางการจัดการ โดยทั่วไปถือว่าทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการมีอยู่ 4 ประการ ซึ่งรู้จักกันในนามของ **4 M** ได้แก่

1. คน (Man) เป็นปฏิบัติการกิจกรรมขององค์กรนั้น ๆ
2. เงิน (Money) ใช้สำหรับเป็นค่าจ้างและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ
3. วัสดุสิ่งของ (Material) หมายถึงอุปกรณ์เครื่องใช้ เครื่องมือต่างๆ รวมทั้งอาคารสถานที่ด้วย
4. ความรู้ด้านการจัดการ (Management) หมายถึงความรู้เกี่ยวกับการจัดการ

ทรัพยากรในการจัดการ (ต่อ)

ปัจจุบันปัจจัยการจัดการยุคใหม่มีกล่าวไว้ถึง 8 ประการ คือ

1. คน (Man) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน
2. เงิน (Money) สำหรับเป็นค่าจ้างและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ
3. วัสดุสิ่งของ (Material) ได้แก่ อุปกรณ์ เครื่องใช้ และอาคารสถานที่
4. ความรู้ด้านการจัดการ (Management) หมายถึงความรู้เกี่ยวกับการจัดการ

ทรัพยากรในการจัดการ (ต่อ)

5. ตลาด (Market) เป็นที่สำหรับจำหน่ายสินค้าและบริการ
6. เครื่องจักรกล (Machine) ใช้สำหรับผลิตสินค้าและบริการ
7. วิธีการทำงาน (Method) หมายถึงวิธีหรือขั้นตอนในการทำงาน
8. เวลา (Minute) หมายถึงเวลาในการดำเนินงาน

วิวัฒนาการของการจัดการ

วิวัฒนาการของการจัดการนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นพร้อมกับอารยธรรมของมนุษย์ที่สืบเนื่องเรื่องราวต่างๆ ในอดีตที่เก่าแก่ซึ่งเมื่อมีกลุ่มก็จะต้องมีผู้นำกลุ่มหรือหัวหน้าแสดงบทบาทเป็นผู้นำของกลุ่มเพื่อให้กลุ่มอยู่ได้ด้วยความเป็นระเบียบ ซึ่งการศึกษากึ่งทฤษฎีและหลักเกณฑ์ทางการจัดการที่เป็นรูปแบบเพิ่มจะเริ่มขึ้นในศตวรรษที่ 18 ภายหลังจากการมีอุตสาหกรรม

วิวัฒนาการของการจัดการ

1. การจัดการในระยะเริ่มต้น

ในต้นคริสต์ศตวรรษที่ 18 ได้มีนักปราชญ์ชาวเยอรมันและออสเตรียกลุ่มหนึ่งซึ่งเรียกตัวเองว่าแคมเมอร์ลิสต์ (cammeralist) บุคคลกลุ่มนี้ได้ศึกษาและวางหลักในการบริหารงานของรัฐ ยังพลำให้มีการปฏิรูประบบเศรษฐกิจและการบริหารงานไปพร้อม ๆ กัน มีการรวบรวมความรู้ทางการบริหาร มีผู้สนใจศาสตร์ทางการบริหารมากขึ้น ในช่วงระยะเวลานี้ได้มีการใช้คำว่า การบริหาร และคำว่า การจัดการ ในความหมายเดียวกัน โดยหมายถึง การบริหารงานทุกประเภท

วิวัฒนาการของการจัดการ

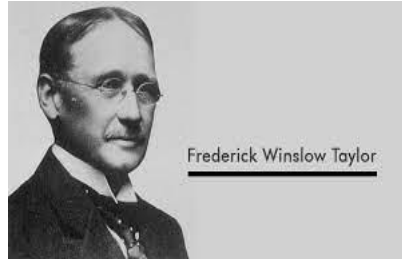
2. การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์

2.1 แนวคิดของ Henry Town

Henry Town ประธานบริษัทเฮลเลนทาวน์ ในสหรัฐอเมริกา เสนอบทความเกี่ยวกับการจัดการต่อที่ประชุมสมาคมวิศวกรรมาตรีของสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1880 เสนอให้เห็นความสำคัญของการจัดการว่ามีความสำคัญไม่น้อยกว่าการผลิตจุดเริ่มต้นของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (scientific Management) ซึ่งเป็นจุดที่เริ่มขึ้นของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์

วิวัฒนาการของการจัดการ

2.2 แนวคิดของ



Frederick W. Taylor

Frederick W. Taylor วิศวกรชาวอเมริกัน ได้นำวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์กับการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมจนได้รับสมญานามว่า บิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์

วิวัฒนาการของการจัดการ

หลักการสำคัญของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ของ เทย์เลอร์มี ดังนี้

2.2.1 หลักเรื่องเวลา (time-study principles)

2.2.2 หลักการกำหนดค่าจ้าง (price-rate principles)

2.2.3 หลักการแยกงานวางแผนออกจากการปฏิบัติการ

(separation of planning from performance principles)

2.2.4 หลักการทำงานแบบวิทยาศาสตร์

(scientific method of work principles)

วิวัฒนาการของการจัดการ

หลักการสำคัญของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ (ต่อ)

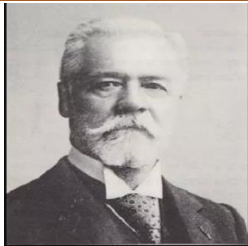
2.2.5 หลักการควบคุมโดยฝ่ายจัดการ (managerial-control principles)

2.2.6 หลักการจัดการระเบียบการปฏิบัติงาน (function-management principles)

แนวความคิดของ เทย์เลอร์ มีอิทธิพลต่อวงการธุรกิจอุตสาหกรรมมาก แต่ถูกวิจารณ์ว่าหลักการของเขามองเห็นคนเป็นเครื่องจักรมากเกินไป

วิวัฒนาการของการจัดการ

2.3 แนวคิดของ



Henri Fayol

วิศวกรและนักวิชาการชาวฝรั่งเศส ได้ศึกษาต้นตอว่าหลักเกณฑ์การจัดการ ที่เป็นสากลโดยได้เสนอ แนวความคิดไว้ว่าองค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการมีอยู่ 5 ประการดังนี้

2.3.1 การวางแผน

2.3.2 การจัดหน่วยงาน

2.3.3 การบังคับบัญชา

2.3.4 การประสานงาน

2.3.5 การควบคุม

วิวัฒนาการของการจัดการ

3. การจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ (human relation management)

เริ่มพัฒนาขึ้นราว ค.ศ. 1917 ถือว่าการจัดการเป็นกิจกรรมของตนกับตน มนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการทำงาน บุคคลแรกที่มีบทบาทสำคัญของแนวความคิดในกลุ่มนี้ คือ

3.1 Mary Parker Follet

นักสังคมสงเคราะห์ชาวอเมริกัน ได้เสนอหลักมนุษยสัมพันธ์ในการจัดการไว้ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการงานเสียก่อน การจัดการงานจึงจะดำเนินไปสู่เป้าหมายได้ดี

วิวัฒนาการของการจัดการ

3.2 Elton Mayo

ได้ทำการศึกษาทดลอง ที่มีอิทธิพลมากคือ การศึกษาที่ต้นตึกศึกษา และปฏิกิริยาทางจิตวิทยาของคน ในการทำงานในสถานการณ์ที่ต่างกันว่า

โรงงานฮอว์ทอร์น (Hawthorne plant) ของบริษัทเวสเทิร์นอิเล็กทริก (Western Electric Company) ประเทศสหรัฐอเมริกา ในระหว่างปี ค.ศ. 1927-1932 ซึ่งเอลตัน เมโย จากมหาวิทยาลัย ฮาร์วาร์ด เป็นหัวหน้าคณะวิจัยผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

3.2.1 คนเป็นสิ่งมีชีวิต เรื่องจิตใจ ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่สำคัญ

3.2.2 รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยกว่าเงิน

3.2.3 ความสามารถในการทำงานของคนงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางกายภาพอย่างเดียวแต่ ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมของหน่วยงานด้วย

3.2.4 อิทธิพลของกลุ่มนี้มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

วิวัฒนาการของการจัดการ

4. การจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

ปัจจุบันแนวความคิดในการจัดการที่ว่าจัดการเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ เป็นกิจกรรมของกลุ่ม การดำเนินการใดๆ ก็ตามผู้จัดการทำคนเดียวไม่ได้ ต้องมีกลุ่มคนร่วมด้วยงานจึงจะบรรลุเป้าหมาย แนวความคิดนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นในราวปี ค.ศ. 1950 โดยผู้นำการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral management) ที่สำคัญหลายคน

วิวัฒนาการของการจัดการ

Getzels และ Guba ให้ความเห็นว่าพฤติกรรมของผู้จัดการเป็นผลรวมของความสัมพันธ์ของปัจจัย 3 ประการ

- (1) วัฒนธรรมประเพณีและความปรารถนาของสังคม
- (2) ลักษณะเฉพาะของสถาบันที่ผู้จัดการดำรงตำแหน่งอยู่
- (3) ตัวผู้จัดการเอง นั่นคือ บุคลิกภาพ ความต้องการ และความจำเป็น

วิวัฒนาการของการจัดการ

พฤติกรรมของผู้จัดการที่แสดงออกมาสรุปได้เป็น 3 ลักษณะดังนี้

- 4.1 พฤติกรรมที่มีลักษณะแสดงว่าผู้จัดการให้ความสำคัญและวัตถุประสงค์ของสถาบันเป็นใหญ่
- 4.2 พฤติกรรมที่มีลักษณะแสดงว่าผู้จัดการให้ความสำคัญและความจำเป็นของตัวบุคคลเป็นใหญ่ โดยถือว่าความสำคัญหรือความต้องการของสถาบันมีความสำคัญน้อยกว่าบุคคล
- 4.3 พฤติกรรมที่มีลักษณะแสดงว่า ผู้จัดการคำนึงทั้งตัวบุคคลและสถาบัน นั่นคือ พฤติกรรมใด ๆ ต่างกลมกลืนผสมผสานกันอย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลและสถาบัน

วิวัฒนาการของการจัดการ

Chester I Barnard ได้ตั้งตัวรวบรวมทฤษฎีการจัดการไว้โดยให้แนวคิดว่าการจัดการเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับศาสตร์หลายสาขา บาร์นาร์ด มองพฤติกรรมของผู้จัดการออกเป็น 2 นัย กล่าวคือ

- พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความสำเร็จวัตถุประสงค์ขององค์การ ที่เรียกว่า ประสิทธิภาพ
- พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานโดยถือเอาระดับ ความพึงพอใจ ของ บุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเป็นเครื่องวัดพฤติกรรม

วิวัฒนาการของการจัดการ

Rensis Likert ได้ทำการวิจัยแบบของผู้นำ

โดยเน้นดูพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบคือ

- ผู้นำให้ความสำคัญกับตน
- ผู้นำให้ความสำคัญกับงาน

Robert Blake and James Mouton ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ

โดยแยกพฤติกรรมออกเป็น 2 แบบ คือ

- พฤติกรรมที่มุ่งงาน
- พฤติกรรมที่มุ่งตน

วิวัฒนาการของการจัดการ

Herbert A. Simon ไตซ์เซียนตำรา

เกี่ยวกับการจัดการไว้มากมาย หนังสือชื่อ Administrative behavior ทำให้เขาได้รับการยกย่องว่าเป็น **ปราชญ์ในสาขากาการจัดการ** เขาได้นำเสนอพฤติกรรมมนุษย์มาเป็นองค์ประกอบมูลฐานของการจัดการ

วิวัฒนาการของการจัดการ

แนวความคิดของการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ สรุปลักษณะนี้

1. องค์การเป็นระบบของสังคม ในระบบสังคมจะกำหนดบทบาทและหน้าที่ของบุคคล
2. กลุ่มมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทัศนคติของบุคลากร
3. บุคคลแต่ละคนไม่ได้ต้องการแรงจูงใจทางเศรษฐกิจอย่างเดียว แต่ต้องการแรงจูงใจด้านสังคมและจิตวิทยาด้วย
4. ความพอใจในผลงานย่อมทำให้เกิดผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ

วิวัฒนาการของการจัดการ

แนวความคิดของการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ สรุปลดดังนี้

5. แบบของผู้นำที่เน้นที่พฤติกรรม
6. ยอมรับว่าองค์การมีความสัมพันธ์ในด้านต่างๆ มากมายจนนับไม่ถ้วน
7. การจัดการมุ่งถึงผลผลิตขององค์การมากกว่ากระบวนการหรือกิจกรรม

วิวัฒนาการของการจัดการ

5. การจัดการเชิงสถานการณ์

ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)

เน้นการปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการจัดการตามสถานการณ์ขององค์การ อันเกิดจากอิทธิพลของเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในองค์การ รวมทั้งบุคลากรขององค์การ ทฤษฎีนี้ไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัว เหมือนทฤษฎีการจัดการอื่น ๆ และเป็นทฤษฎีใหม่โดยผสมผสานแนวคิด ของทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ การจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ และการจัดการเชิงปริมาณเข้าด้วยกัน

กระบวนการจัดการ

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการ (Process of Management)

เป็นการ วิเคราะห์ให้เห็นว่าผู้จัดการมีหน้าที่รับผิดชอบอะไรบ้าง มีงานอะไรจะต้องทำ และควร
จะทำอะไรก่อนหลัง กล่าวได้ว่าหัวใจของกระบวนการจัดการ คือ หน้าที่ของการบริหาร
(function of the executive)

แนวคิดเรื่องกระบวนการจัดการซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปมีดังนี้

กระบวนการจัดการ

1. กระบวนการจัดการของ Henri Fayol ได้ทำการวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบพื้นฐาน การจัดการ 5 ประการ ปัจจุบันเราเรียก กระบวนการจัดการ
 - การวางแผน Planning** คือ การศึกษาข้อมูลในปัจจุบันหรือการคาดการณ์ในอนาคตแล้ววางเป้าหมาย
 - การจัดการหน่วยงาน Organizing** คือการจัดการโครงสร้างของหน่วยงานหรือองการออกกเป็นหน่วยงานย่อยๆ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน การจัดสรรคนเข้าทำงาน
 - การบังคับบัญชา Commanding** คือการสั่งให้คนทำงานตามที่มอบหมายงานให้ทำบังคับบัญชาพนักงานให้ทำงานตามภารกิจของหน่วยงาน
 - การประสานงาน Coordinating** เป็นการจัดระเบียบการทำงานไม่ให้ก้าวข้ามหน้าที่กัน เพื่อความราบรื่น
 - การควบคุม Controlling** คือ การควบคุมให้พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตรวจสอบให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

กระบวนการจัดการ

2. กระบวนการจัดการของ Luther Gulick and Lyndall Urwick

Luther Gulick and Lyndall Urwick ได้นำหลักการจัดการของ Henri Fayol มาปรับปรุงประยุกต์กับการบริหารราชการเขาได้เสนอแนะการจัดหน่วยงานในทำเนียบแก่ประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาเพื่อให้สอดคล้องตามที่ว่า อะไรคืองานของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา

ซึ่งเรียกว่า POSDCoRB ซึ่งหมายถึงกระบวนการบริหาร 7 ประการดังนี้

กระบวนการจัดการ

POSDCoRB

P = Planning หมายถึงการจัดวางโครงสร้างและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า

O = Organizing หมายถึงการจัดหน่วยงาน

S = Staffing หมายถึงการจัดตัวบุคคล เป็นการบริหารงานด้านบุคลากร

D = Directing หมายถึงการกำหนดยการ

Co = Coordinating หมายถึงการประสานงาน

R = Reporting หมายถึงการรายงานผลการปฏิบัติงาน

B = Budgeting หมายถึงการงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ

กระบวนการจัดการ

3. กระบวนการของ Harold Koonz

Harold Koonz กำหนดขั้นตอนการจัดการไว้ 5 ขั้นตอน คือ POSDC ดังนี้

- | | |
|-------------|-----------------------|
| Planning | – การวางแผน |
| Organizing | – การจัดองค์การ |
| Staffing | – การจัดหาคนเข้าทำงาน |
| Directing | – การกำหนดยุทธศาสตร์ |
| Controlling | – การควบคุมการทำงาน |

กระบวนการจัดการ

4. กระบวนการจัดการของ Ernest Marsden

Ernest Marsden ได้จำแนกหน้าที่ของผู้จัดการไว้ 7 ขั้นตอน คือ POSDCIR

เขาเห็นพ้องกับ Harold Koontz ขั้นตอนแรก (POSDC) และได้เพิ่มไปอีก 2 ขั้นตอน (IR) ดังนี้

Innovation – การสร้างสรรค์สิ่งใหม่

Representation – การเป็นตัวแทนขององค์การ

กระบวนการจัดการ

5. กระบวนการจัดการตามแนวคิดแนวคิดปัจจุบัน

แนวคิด นักวิชาการทางการบริหารส่วนใหญในปัจจุบันได้ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดทั้งหมดและสรุปว่ากระบวนการจัดการควรจะมีเพียง 4 ขั้นตอน คือ PODC ดังนี้

- | | |
|-------------|--|
| Planning | – การวางแผนงาน |
| Organizing | – การจัดองค์การ (รวมทั้งการจัดคนเข้าทำงานด้วย) |
| Directing | – การจําแนกหรือการชี้แนะ |
| Controlling | – การควบคุมติดตามผลการทํางาน |

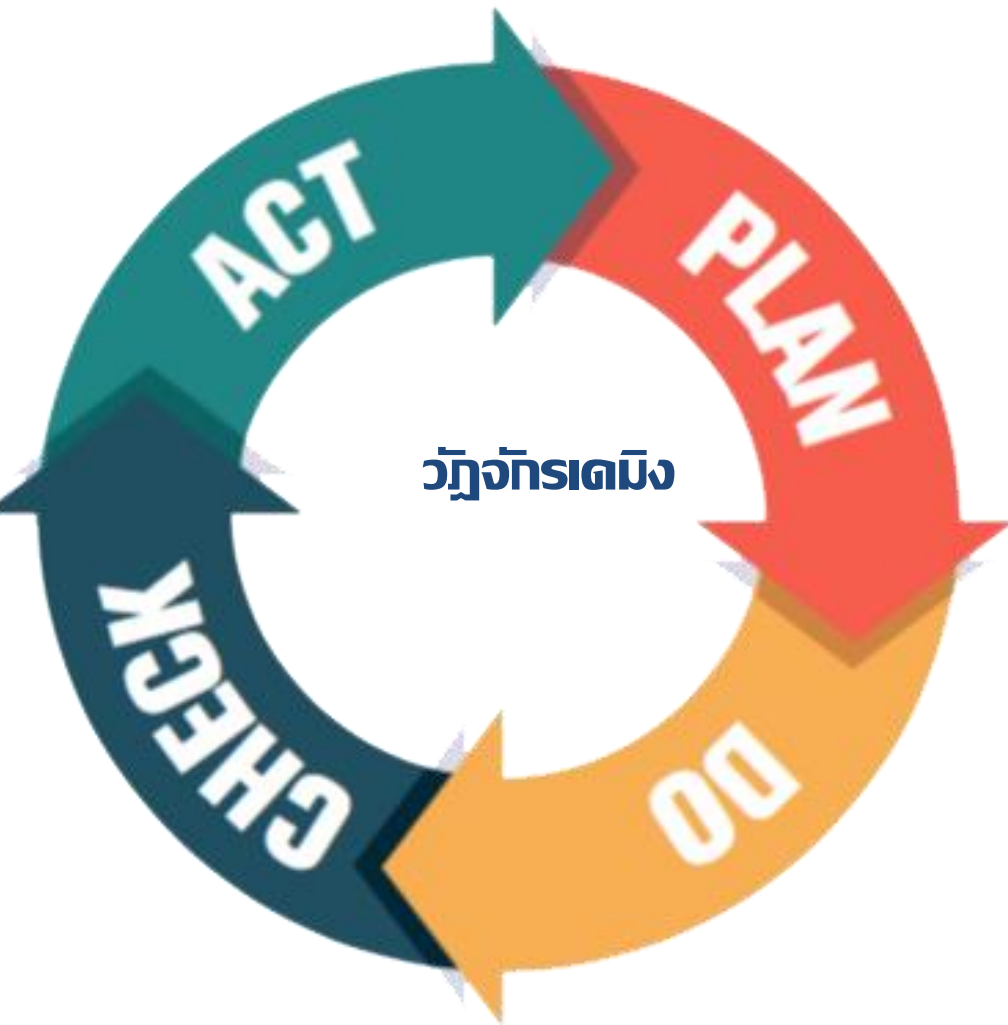
กระบวนการจัดการ

6. กระบวนการบริหารของ William Edward Deming

William Edward Deming ได้ประยุกต์กระบวนการของ Luther Gulick and Lyndall Urwick ให้สั้นลง เรียกว่า วงจรเดมมิง (Deming cycle) หรือ PDCA ซึ่งมี 4 ขั้นตอนดังนี้

- | | |
|-------|--|
| Plan | - การวางแผน |
| Do | - การนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติ |
| Check | - การตรวจสอบเมื่อปฏิบัติต้องมีการตรวจสอบว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรแล้วแก้ไข |
| Act | - การนำแผนที่แก้ไขแล้วปฏิบัติใหม่ |

กระบวนการจัดการ



ในการบริการทั่ววัฏจักร PDCA
หมุนได้หลายรอบ การบริหารจะ
ประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งวัฏจักรเดมิงนี้
สามารถนำมาใช้กับกิจกรรมใดเป็นอย่างดี

หน้าที่ของการจัดการและบทบาทของผู้จัดการ

หน้าที่ของการจัดการนั้นมีความสำคัญต่อองค์การธุรกิจ เพราะทุกขั้นตอนมีผลต่อความสำเร็จที่จะทำให้เกิดผลกำไรและช่วยให้องค์การสามารถดำเนินการต่อไปได้ นอกจากนี้การจัดการต้องรู้จักนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การเนื่องจากแต่ละองค์การมีปัจจัยความสำเร็จที่แตกต่างกัน ซึ่งการที่จะประสบความสำเร็จนั้นกลุ่มบุคลากรในองค์การร่วมกันทำงานตามแนวทางหน้าของการจัดการ

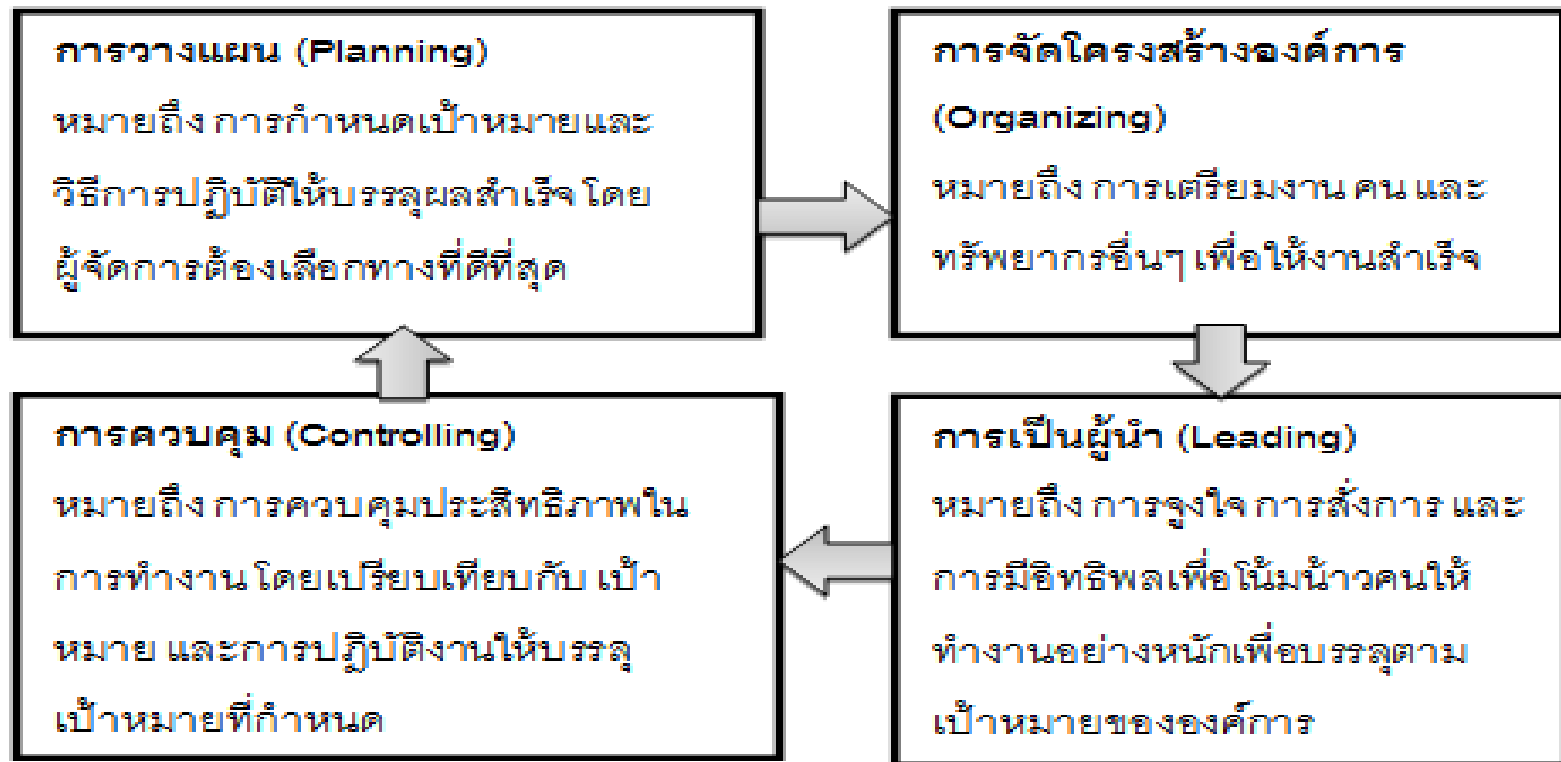
หน้าที่ของการจัดการและบทบาทของผู้จัดการ

1. หน้าที่ของการจัดการ

หน้าที่ของการจัดการมี 4 อย่าง การปฏิบัติงานนี้เรียกว่ากระบวนการจัดการหรือ ชื่อย่อว่า POLC คือ

- ➔ การวางแผน (planning)
- ➔ การจัดโครงสร้างองค์การ (organizing)
- ➔ การเป็นผู้นำ (leading)
- ➔ การควบคุม (controlling)

หน้าที่ของการจัดการและบทบาทของผู้จัดการ



ภาพที่ 1.2 กระบวนการจัดการ

ที่มา : เบนจามาร์ณ วิตรสเดช, 2552, หน้า 8

หน้าที่ของการจัดการและบทบาทของผู้จัดการ

2. บทบาทของผู้จัดการ

บทบาทของการจัดการ จากการตีความงานวิจัยของ Mintzberg จึงสามารถสรุปบทบาทของการจัดการที่สำคัญไว้ดังนี้คือ

2.1 บทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles)

2.1.1 การสร้างบทบาทสมมติต่างๆ ต่อผู้อื่น

2.1.2 การเป็นผู้นำ

2.1.3 การประสานงาน

หน้าที่ของการจัดการ และบทบาทของผู้จัดการ

2.2 บทบาทด้านข่าวสารข้อมูล (Informational Roles)

คือ การรวบรวม การเผยแพร่ และการเป็นนักพูด ตามแนวคิดของ Mintzberg

2.2.1 การรวบรวม ดารเริ่มจากการตระหนักถึงการใช้ประโยชน์จากข้อมูล

2.2.2 การเผยแพร่ ผู้จัดการจำเป็นต้องเห็นความสำคัญในการเผยแพร่ข้อมูล

ข่าวสารให้กับพนักงาน

2.2.3 การเป็นนักพูด ผู้จัดการมักถูกคาดหวังว่าจะต้องเป็นนักการทูตที่รวบรวมสี่

หน้า ทำทางและมีการพูดจาที่เหมาะสมเพื่อนำเสนอข่าวสารในด้านต่างๆ ขององค์การต่อ

สาธารณะ

หน้าที่ของการจัดการ และบทบาทของผู้จัดการ

2.3 บทบาทการตัดสินใจ (Decisional Roles) ผู้จัดการต้องใช้ข้อมูลในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาหรือการหาความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งบทบาทการตัดสินใจประกอบไปด้วย

2.3.1 บทบาทของผู้ประกอบการ

2.3.2 การเผชิญกับความยุ่งยาก

2.3.3 การจัดสรรทรัพยากร

2.3.4 การเป็นนักเจรจาต่อรอง

หน้าที่ของการจัดการ และบทบาทของผู้จัดการ

ระดับชั้นของการจัดการ

การจัดการองค์การจะสามารถจัดการได้อย่างเหมาะสมนั้น องค์การจะต้องมีการแบ่งงานกันตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และทุกคนรู้จักงานและหน้าที่ของตน ปฏิบัติงานภายในขอบเขตที่องค์การมอบหมาย

ในองค์การจะมีผู้บริหารอยู่ ซึ่งระดับของการจัดการแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับบน ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ซึ่งมีความรับผิดชอบต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับตำแหน่งต่าง ๆ มีดังนี้

หน้าที่ของการจัดการ และบทบาทของผู้จัดการ

1. ผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับสูง เช่น ประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการ ท่านประธาน
ผู้อำนวยการ เป็นต้น ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อองค์การโดยรวมการ
ตัดสินใจในแผนการระยะยาวที่เกี่ยวกับทิศทางโดยรวมขององค์การ กำหนดวัตถุประสงค์
นโยบายและกลยุทธ์ รวมทั้งการแก้ไขปัญหา และการให้คำแนะนำในการจัดการกับสิ่งต่าง ๆ
ทั้งหมด

หน้าที่ของการจัดการ และบทบาทของผู้จัดการ

2. ผู้บริหารระดับกลาง

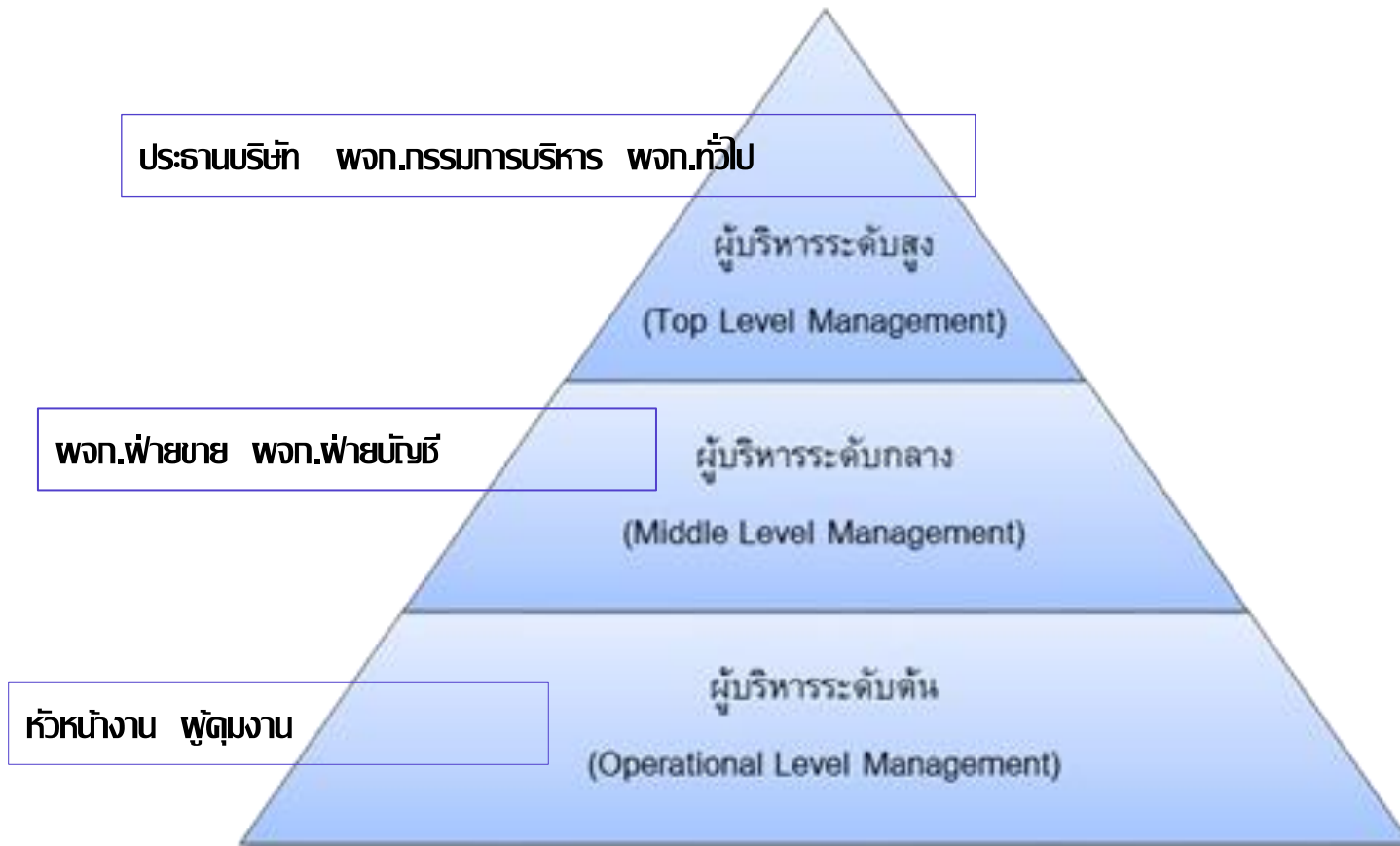
ในองค์การที่ไม่หวังผลกำไร ซึ่งผู้บริหารมักจะถูกเรียกเป็นผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าศูนย์ ส่วน องค์การที่ตั้งขึ้นเพื่อหวังผลกำไรนั้น ผู้บริหารระดับนี้มักจะถูกเรียกว่า ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการโครงการ หรือ หัวหน้าสายงาน เป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูง เพื่อร่วมกันกำหนดนโยบายต่างๆ กับผู้จัดการระดับต้น เพื่อพัฒนาและนำแผนไปปฏิบัติ

หน้าที่ของการจัดการ และบทบาทของผู้จัดการ

3. ผู้บริหารระดับต้น

การทำงานส่วนนี้เป็นส่วนล่างสุดใน พีระมิด การจัดการที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งตามแผน
ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางได้กำหนดไว้ มักจะมีคำแนะนำของตำแหน่งในระดับนี้
คือ หัวหน้าแผนก หัวหน้างาน หัวหน้าทีม หรือ ผู้ควบคุม เช่น ผู้ควบคุมพนักงาน ผู้
ควบคุมผลิตภัณฑ์ ผู้ควบคุมการวิจัย ผู้ดูแลควบคุม เป็นต้น

หน้าที่ของการจัดการ และบทบาทของผู้จัดการ



ภาพที่ 1.3 ระดับของการจัดการ

ที่มา : เภยจมารณ วิตรเตช, 2552, หน้า 9

T H A N K
Y O U