



ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่

The Strategy of Modern Organization Management Administration

ณัฐวัชร จันทโรตรณ¹Nuttawat Chantarotorn¹

Received: 25 February 2019; Revised: 25 March 2019; Accepted: 25 May 2019

บทคัดย่อ

บทความวิชาการมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ ซึ่งกำลังได้รับความสนใจจากองค์กรทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาครัฐวิสาหกิจ โดยได้นำเสนอเนื้อหาในประเด็นที่เกี่ยวกับความหมาย 4 ประเด็น ได้แก่ (1) แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการองค์การ (2) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบการบริหารจัดการ (3) คุณลักษณะผู้บริหารจัดการสมัยใหม่ และ (4) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่

คำสำคัญ : ยุทธศาสตร์, ยุทธวิธี, เจตจำนง

Abstract

The article presents the concept of the Strategy of Modern Organization Management Administration, which is gaining the attention of the government sector, private sector, and state enterprise sector. The article describes 4 points: 1) Theory of organization management administration 2) Factors have an effect on management administration. 3) Characteristics of current management administration 4) The Strategy of Modern Organization Management Administration.

Keywords: Strategy; Artifice; an intention

บทนำ

ปัจจุบันนี้การจัดการธุรกิจ มีหลายๆภาคส่วนองค์กรให้ความสำคัญ ในการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่แตกต่างกันออกไป เช่น มุ่งเน้นการจัดการที่ผลผลิต มุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เป็นเลิศ มุ่งเน้นรายได้เป็นหลักชัย และการมุ่งมั่นที่จะเป็นหนึ่งทางธุรกิจ หัวใจหลักที่ทุกๆองค์กรต้องพิชิตให้ได้คือทำให้การบริหารจัดการให้องค์การเป็นระบบองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้ คือ “การบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่”

¹ อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตและดุษฎีบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก

แนวคิด ทฤษฎีการบริหารจัดการองค์การ

1. ทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) โดย เฟรเดอริค วินสโลว์ เทย์เลอร์ (Frederic W. Taylor) วิศวกร นักประดิษฐ์ชาวอเมริกัน เสนอความคิดเห็นในบทความชื่อ “The Scientific Management” กล่าวว่า การบริหารงานตามหลักวิทยาศาสตร์การจัดการเชื่อว่าผู้บริหารมีหน้าที่ [7] ดังนี้

- 1.1 สร้างหลักการทำงานที่เป็นวิทยาศาสตร์สำหรับการทำงานในขั้นตอนต่างๆ
- 1.2 คัดเลือกคนงานตามหลักกฎเกณฑ์วิทยาศาสตร์
- 1.3 พัฒนาคนงานให้เรียนรู้หลักการทำงานแบบวิทยาศาสตร์
- 1.4 สร้างบรรยากาศความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับคนงาน

2. การจัดการตามแบบระบบราชการ (Bureaucratic Management) มีหลักการที่สำคัญดังนี้คือ

2.1 หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) หมายถึง หลักในการสร้างความชัดเจน และความสมดุลระหว่างอำนาจหน้าที่กับความรับผิดชอบโดยให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบขององค์การ การแบ่งงานกันทำตามวิธีนี้ถือว่าเป็นความรับผิดชอบที่เป็นทางการ

2.2 หลักของการกำหนดอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchy of Authority) หมายถึง การกำหนดตำแหน่งต่างๆ ที่ให้อำนาจหน้าที่ลดหลั่นลงมาจากสายการบังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจนในสายการบังคับบัญชา

2.3 หลักของความสามารถ (Technical Competency) หมายถึง หลักการสำคัญในการจัดบุคคล เพื่อบรรจุหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามหลักความรู้ความสามารถของบุคคล โดยการใช้กระบวนการทดสอบ การฝึกอบรมและการศึกษาของบุคลากร

2.4 หลักของกฎระเบียบความมีวินัยและการควบคุม (Rules, Disciplines and Control) หมายถึง การบริหารงานโดยใช้กฎระเบียบเป็นหลัก และกำหนดรูปแบบไว้ให้ชัดเจนในการบริหาร จะต้องยึดระบบเอกสารเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัว

2.5 หลักของความเป็นกลางทางการบริหาร (Administrative Officials) หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ เป็นผู้ที่มีเกียรติ มีอุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบในการทำงานตามตำแหน่งนั้น อุปกรณ์ และเครื่องมือจะอยู่คู่กับตำแหน่งไม่ใช่คู่กับบุคคล

2.6 หลักของการเป็นบุคลากรของฝ่ายบริหารและได้รับเงินเดือนประจำ (Career Official and Fixed Salary) หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งบริหารจะต้องเป็นบุคลากรประจำ มีการจ้างงานตลอดชีพ และจัดให้เงินเดือนประจำในอัตราคงที่ในแต่ละปี

3. กฎ 10 ข้อ ของพาร์กินสัน (Parkinson's Law, or The Rising Pyramid) [6]

ซีริล นอร์ทโคท พาร์กินสัน เป็นนักประวัติศาสตร์ ทหารเรือ นักประพันธ์หนังสือที่มีชื่อเสียงที่สุด และมียอดขายสูงสุด คือ กฎของพาร์กินสัน (Parkinson's Law) จากผลงานนี้เองทำให้เขาได้รับการยกย่องให้เป็นผู้รอบรู้แห่งศาสตร์การบริหารธุรกิจ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้



3.1 งานจะขยายเวลาออกไปเรื่อยๆ จนกว่าจะครบกำหนดงานเสร็จ (Work expands to fill the time available for its completion)

3.2 ความตั้งใจของประชาชนหรือการประชุมทั่วไปประจำปี (The Will of the People, or Annual General Meeting)

3.3 การเงินระดับสูงหรือจุดที่ความสนใจหายไป (High Finance, or The Point of Vanishing Interest) การประชุมจะใช้เวลาพิจารณาหัวข้อประชุม แปรผกผันกับจำนวนเงิน จำนวนเงินยิ่งมาก จะยิ่งใช้เวลาน้อยตามไป

3.4 ผู้อำนวยการและคณะรัฐมนตรี หรือสัมประสิทธิ์ของการไร้ประสิทธิภาพ จำนวนของคณะกรรมการที่มีมากเกินไป จะทำให้การประชุมไม่มีประสิทธิภาพ (Directors and Councils, or Coefficient of Inefficiency)

3.5 รายชื่อหรือหลักการคัดเลือก (The Short List, or Principles of Selection)

3.6 แผนการ หรือแบบอาคารบริหาร (Plans and Plants, or The Administration Block) การบริหารงานให้เกิดผลสูงสุด ไม่ได้อยู่ที่แบบอาคาร หรือขนาดของห้องทำงานผู้บริหาร

3.7 บุคลิกภาพ หรือ สูตรของค็อกเทล (Personality Screen, or The Cocktail Formula) บุคคลที่สำคัญที่สุดในงาน ไม่ใช่คนที่มีบุคลิกภาพดีที่สุดในนั้น

3.8 โรค อิลเจอริทิส หรือ อัมพาตทำให้เส้นกำลัง (Injelititis, or Palsied Paralysis) เมื่อในที่ทำงานมีคนที่เป็นอัมพาตในการทำงาน นิ่งเฉย เพียงหนึ่งคน จะทำให้องค์กรเกิดอัมพาตในไม่ช้า

3.9 จากหลังคามุงจากถึงรถยนต์แฟคการ์ด หรือสูตรเพื่อความสำเร็จ บุคคลที่ไม่เปลี่ยนฐานะภายนอก ตามฐานะทางการเงินที่เพิ่มขึ้น จะได้เปรียบกว่า (Palm Thatch to Packard, or A Formula for Success)

3.10 จุดบำนาญหรืออายุที่เกษียณ (Pension Point, or The Age of Retirement) จุดที่เป็นจุดแปรผันของคนทำงาน คือ 47 ปี

4. ทฤษฎีบริหาร POCCC อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) เป็นทั้งวิศวกรและนักวิชาการชาวฝรั่งเศส เขาได้สรุปเป็นทฤษฎีว่า หากวันหนึ่ง คุณต้องอยู่ในสถานะที่ต้องใช้คนจำนวนมากๆในการทำงานแล้วละก็ หัวใจของการบริหารจัดการ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายมี ดังนี้

4.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง จินตนาการหรือวิสัยทัศน์ที่เราวาดภาพไว้ล่วงหน้าแล้วว่า งานที่เรากำลังจะทำนั้น เมื่อเสร็จออกมาแล้วหน้าตามันน่าจะเป็นอย่างไร?

4.2การจัดหน่วยงาน (Organizing) ที่จะต้องเข้ามารับผิดชอบในการทำงานเหล่านั้นให้สำเร็จลุล่วง การออกแบบหน่วยงานจะออกแบบจากหน่วยงานที่ใหญ่ที่สุด เช่น ฝ่ายผลิต แล้วค่อยๆแบ่งงานให้เล็กลง เช่นในฝ่ายผลิตควรจะต้องมีงาน อาทิ แผนกเตรียมวัตถุดิบ



แผนควบคุมเครื่องจักร แผนซ่อมบำรุง แผนคลังสินค้า ฯลฯ และก็แบ่งลงไปอีก เช่นในแผนเตรียมวัตถุดิบควรต้องมี หมวดควบคุมคุณภาพวัตถุดิบ หมวดควบคุมปริมาณวัตถุดิบ หมวดติดตามประสานงานวัตถุดิบ ฯลฯ

4.3 สายการบังคับบัญชา (Command) เมื่อมีงาน ก็ต้องมีคน ดังนั้นเราจึงต้องวางแผนตามความเหมาะสม ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความถนัด ฯลฯ ให้เต็มอัตรากับงานที่เราจัดแบ่งไว้โดยคนที่รับผิดชอบหน่วยงานที่ใหญ่กว่า ก็จะต้องสามารถสั่งการคนที่รับผิดชอบหน่วยงานเล็กกว่า การวางแผนให้สามารถสั่งการกันได้นี้ เรียกว่าสายการบังคับบัญชา (Command) เพื่อให้คนที่เราจัดวางกำลังเหล่านี้ ทำงานที่ได้รับมอบหมาย ให้สำเร็จลุล่วง บรรลุตามแผน

4.4 การประสานงาน (Coordinate) เป็นเพราะมีแต่การวางแผน แบ่งงาน วางคน แต่ไม่มีการประสานงานที่ดี ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในหน่วยงานที่ใหญ่กว่า จะต้องคอยช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อให้หน่วยงานย่อยๆของตน มีการประสานงานที่ดี เพราะหากหน่วยงานย่อยที่ตนรับผิดชอบดูแลไม่มีการประสานงานที่ดีแล้ว อองรี ฟาโยลบอกว่าไม่ต้องไปว่าใคร ต้องว่าตัวเอชนั้นแหละไร้ฝีมือ

4.5 การควบคุม (Control) ให้หน่วยงาน กำลังคน การประสาน สามารถดำเนินให้แล้วเสร็จตามแผนที่วางไว้ ในเวลาและค่าใช้จ่ายที่กำหนด เพราะหากปราศจากการควบคุมบ่อยครั้งที่เราเห็นว่ทำงานไม่เดิน หรืออาจเดินไม่เสร็จตามแผน ผู้นำที่ได้แต่สั่งๆโดยไม่เคยลงมาควบคุมหรือกระทั่งจะมากำกับดูแลเลย ปัจจุบันนี้หาไม่ค่อยจะเจอแล้วเพราะส่วนใหญ่ถูกไล่ออกหมดแล้ว

5. กฎ 4 ประการ (POLC) ลูอิส อัลเลน (Luis Allan) เจ้าของหนังสือ Professional Management ในปี 1973 ลูอิส อัลเลน ผู้ที่พยายามยกระดับการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพสูงสุดด้วยกฎ 4 ประการ (POLC)

5.1 การวางแผน (Planning)

5.2 การจัดองค์การ (Organizing)

5.3 การนำองค์การ (Leading)

5.4 การควบคุมงาน (Controlling)

6. แนวคิดด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Henry Mintzberg's 5 Ps for Strategy) เฮนรี มินต์ซเบิร์ก ผู้เขียน The Nature of Management Work ได้ให้คำนิยามกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ที่เป็นรูปธรรมไว้ใน 5 ความหมาย หรือ 5P [8] ได้แก่

6.1 การวางแผน (Plan) เป็นการเน้นกลยุทธ์ในฐานะที่เป็นแนวทางหรือแผนในการ ดำเนินงานขององค์การและโดยเฉพาะอย่างยิ่งตามมุมมองของทฤษฎีเกมกลยุทธ์กลายเป็นแผนที่มีความสมบูรณ์

6.2 การเอาชนะคู่แข่ง (Ploy) เป็นการมองกลยุทธ์ในฐานะแผนรูปแบบหนึ่งโดยแผนการดำเนินการนี้จะเน้นถึงแผนการแข่งขันที่จะต้องเอาชนะคู่แข่งได้เท่านั้น

6.3 รูปแบบ/แบบแผน (Pattern) มองกลยุทธ์ในฐานะของรูปแบบในการดำเนินการว่าเป็นอย่างไร

6.4 การจัดวางตำแหน่งการแข่งขัน (Position) กลยุทธ์ในความหมายนี้ จะหมายถึงการที่องค์กรแสดงให้เห็นว่าองค์กรของตนอยู่ในตำแหน่งใดของสภาพแวดล้อมที่องค์กรอาศัยอยู่ ถ้าเป็นองค์กรในภาคธุรกิจจะหมายถึงตำแหน่งทางการตลาด

6.5 มุมมองของลูกค้าและองค์กรคือการมองการทำงานของหน่วยงาน (Perspective) กล่าวคือกลยุทธ์เป็นเสมือนแนวคิด สะท้อนถึงคุณลักษณะ หรือภาพลักษณ์ขององค์กรจากสิ่งที่บุคคลภายนอกมอง

7. ทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ต้องมีวัตถุประสงค์เป็นมุมมองที่ทำให้ประสบความสำเร็จ เป็นเสมือนเครื่องมือที่มีการตอบสนองผลงานแห่งความสำเร็จและต้องมีเครื่องมือชี้วัดการรายงานผลและขั้นตอนการทำงานให้การบรรลุผลความสำเร็จของธุรกิจ คือ การบริหารจัดการองค์กรพื้นฐานไว้ในรูปแบบของ POSDCoRB [6]

7.1 Planning การวางแผน

7.2 Organizing การจัดองค์กรหรือการจัดระบบงาน

7.3 Staffing การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

7.4 Co-ordinating การประสานงาน

7.5 Reporting การรายงาน

7.6 Budgeting การงบประมาณ

การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ทูทางปัญญา (Intellectual) มาตรฐานการสรรหาบุคคลกร จริยธรรมพนักงาน การตัดสินใจของผู้บริหาร ความรู้ที่นำมาใช้ประโยชน์ในองค์กร การฝึกฝนบุคลากร เพื่อจะก้าวผ่านไปเป็นองค์กรสมัยใหม่

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบการบริหารจัดการ

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบในการจัดองค์กรแบบใหม่ คือ การนำเทคโนโลยีด้านสารสนเทศเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรทั้งในส่วนบริหารจัดการ และปฏิบัติการ เช่น แผนกบริการลูกค้าที่มีหน้าที่รับข้อมูลพร้อมทั้งให้ข้อมูลลูกค้า รวมถึงประเมินผลองค์กรในด้านต่างๆ การมอนิเตอร์ในระบบสินค้าคงคลัง การใช้สารสนเทศเพื่อลดขั้นตอนฟุ่มเฟือยในองค์กร การจัดการสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ ระบบการจัดการ การใช้เทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่มีความต้องการในการขับเคลื่อนธุรกิจให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในเชิงการแข่งขัน เป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มพูนผลผลิต มาตรฐานการผลิต เครื่องจักร และการปรับปรุงกระบวนการจัดการทางธุรกิจ ดังนั้น การรู้จักพัฒนาวิธีตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปตามธรรมชาติของธุรกิจจึงต้องมีความ



ยืดหยุ่นและรวดเร็ว ระบบสารสนเทศช่วยลดต้นทุนทางทรัพยากรเป็นสำคัญ การใช้สารสนเทศเป็นตัวสื่อสารระหว่างในองค์กรและนอกองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญที่เข้ามาช่วยกำหนดขีดความสามารถขององค์กร วิจัยตลาดหาช่องว่างทางการตลาด ค้นหาเครื่องมือกีดกันการเข้าถึงของคู่แข่งรายใหม่รวมถึงวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์คู่แข่งที่มีอยู่ในตลาด กำหนดต้นทุนและความเสี่ยง วิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับช่องว่างของตลาด ทดสอบความพร้อมผลิตภัณฑ์ เตรียมความพร้อมด้านบุคลากรและระบบประเมินผลให้ชัดเจน กลยุทธ์ที่ใช้กับการปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน มี 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ทำในสิ่งที่คุณทำได้ดีที่สุด
2. ทำในสิ่งที่คุณรักที่จะทำ
3. ทำในสิ่งที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจให้ดีขึ้น

จุดหนึ่งที่ชัดเจนระหว่างแนวคิดแบบคลาสสิกที่เน้นการผลิตกับแนวความคิดแบบนีโอคลาสสิกที่เน้นกลยุทธ์นั้นต่างกันอย่างไร ในยุคปี 60 บรูซ เฮนเดอร์สันกับความนิยมของบอสตันแมทริกซ์ (Boston Matrix) เครื่องมือที่ใช้วัดความเติบโตของตลาดและส่วนแบ่งทางการตลาด Growth-Share Matrix หรือ BCG Matrix (บ้างเรียก BCG Model) เป็นเครื่องมือที่เข้าใจง่าย ใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อบอกสถานะของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ว่าเป็นอย่างไ โดยใช้ตัวแปรหลัก 2 ตัว คือ อัตราการเจริญเติบโต (Growth) กับส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ซึ่งทำให้การการตลาดในยุคสมัยนั้นเป็นสิ่งที่ผู้คนให้ความสนใจมากขึ้น กับอีกหนึ่งนักคิด ไมเคิล อี. พอร์เตอร์กับกลยุทธ์กับความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ตีกรอบแนวความคิด ด้วยเรื่องของลูกค้า ซัพพลายเออร์ สินค้าทดแทน คู่แข่ง คู่แข่งรายใหม่แต่สิ่งสำคัญอีกอย่างนี้ที่ไม่ได้เขียนคือ ทรัพยากรบุคคลในองค์กรเป็นสิ่งที่ผู้เขียนคิดว่าสำคัญที่สุดดังที่ แมรี พาร์เกอร์ โพลเลตต์ นักรัฐศาสตร์ชาวเยอรมัน เธอให้ความเห็นว่า “ผู้บริหารจัดการต้องรับผิดชอบต่อการบูรณาการผู้ที่มีความเชี่ยวชาญต่างๆให้มาทำงานประสานกัน” เป็นการตอกย้ำความขัดแย้งกับมุมมองของเฟรเดอริกและไมเคิล ที่มองบุคลากรเป็นเพียงคนที่ทำตามคำสั่ง แต่แมรีมองว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ ที่เน้น “คนมาก่อนทำอะไร” ความคิดสองความคิดนี้ แบ่งความชัดเจนทางคุณค่าพอสมควร อาจจะด้วยกลไกของธุรกิจที่ไม่หยุดนิ่ง ส่งผลกระทบให้เกิดมุมมองใหม่ๆหลายอย่าง การใช้ทักษะของทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทรัพยากรองค์การนั้นใช้เพื่อเป็นตัวกีดกันและทำลายขวัญและกำลังใจคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็น เอลตัน เมโย นักวิจัยชาวออสเตรเลีย ผู้เริ่มต้นทำการศึกษา “การศึกษาที่ฮอว์ธอร์น” ดักลาส แม็คเกรเกอร์ นักจิตวิทยาสังคม กับผลงาน ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ฮับราฮัม มาสโลว์ ผู้ก่อตั้งทฤษฎี พีรามิดลำดับขั้นของความต้องการ รวมทั้ง เฟรเดอริก เฮิร์ชเบิร์ก นักจิตวิทยาคลินิก ล้วนแล้วแต่มีเจตนาคติต่อทรัพยากรมนุษย์ในทิศทางคล้ายกัน มุ่งมั่นในการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมองค์กร บำรุงรักษาแรงจูงใจในทรัพยากรมนุษย์ สม่่าเสมอ เอื้อเฟื้อกำลังใจให้กันและกันในองค์กร ทั้งหลายทั้งปวงนี้เป็นส่วนๆหนึ่งที่ทำให้องค์การมีชีวิต ทอม ปีเตอร์ส ปรมาจารย์ด้านการบริหารจัดการในยุคร่วมสมัยที่โดดเด่นอีกคนหนึ่ง เขาเป็น



ผู้หนึ่งที่ทำให้การสนับสนุนความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง โดยร่วมมือกับโรเบิร์ต วอเทอร์แมน ผู้ร่วมกันเขียนหนังสือขายดีชื่อ In Search of Excellence คิดกรอบแนวคิด 7s ให้กับบริษัทที่ปรึกษาแม็คคินซี่ โดยขอร่วมมือจาก ริชาร์ด ปาสกาลและแอนโทนี่เป็นผู้ให้ความเห็น ในท้ายสุดจากการลองผิดลองถูก ได้มาเป็น 7s แต่เมื่อนำมาเทียบกับ Five Forces Model ของ ไมเคิล อี. พอร์เตอร์แล้วจะพบว่าแม่แบบของไมเคิล นั้นเป็นเชิงวิเคราะห์และมีความเป็นวิชาการมากกว่า 7s ซึ่งสังเคราะห์ออกมาเป็น

1. System ระบบ
2. Strategy กลยุทธ์
3. Structure โครงสร้าง
4. Style รูปแบบ
5. Skill ทักษะ
6. Shared Values ค่านิยมร่วม
7. Staff บุคลากร

การให้มุมมองเพียงแต่บุคลากรไม่ใช่คำตอบที่สวยหรูที่สุดของการบริหารจัดการองค์การ ต้องร่วมมือกันรู้จัก การใช้อำนาจความรับผิดชอบ การรู้จักใช้อำนาจในทางปฏิบัติงานที่ดี คือ การลดระดับการเหลื่อมล้ำทางตำแหน่ง เปลี่ยนแปลงบริบทขององค์การ พนักงานทุกระดับชั้นต้องสนับสนุนองค์ประกอบของงานด้วยตัวเอง เช่น ถ่ายเอกสาร ส่งแฟกซ์ จัดรายงานการประชุมด้วยตัวเอง หรือแม้แต่ชงกาแฟดื่มเอง และให้อิสระในการแต่งกายมาทำงาน และให้สิทธิในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในเรื่องของเงินเดือน ระเบียบวินัย และการประเมินตนเองนั้นก็คือนิยามย่อยๆ ของการรู้จักใช้อำนาจในทางปฏิบัติงาน การใช้อำนาจความรับผิดชอบคือการแบ่งอำนาจหน้าที่จากผู้บริหารสู่พนักงานให้มีส่วนร่วมในวาระของงานมากขึ้นโดยไม่ลดอำนาจของผู้บริหาร พร้อมทั้งหนุนนำแนวความคิดที่มีหลายมิติ ให้กลายเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ของการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารและพนักงานที่จะนำมาพัฒนาองค์การนั้นให้เป็นส่วนที่จะมาเสริมเติมเต็มความสมบูรณ์ต่อองค์การ การประเมินผลนั้นเป็นระเบียบที่แต่ละองค์การกำหนดขึ้น บางองค์การวัดจากผลประกอบการ วัดจากลูกค้า วัดจากการหน่วยผลิต วัดจากต้นทุน วัดจาก ประสิทธิภาพพนักงานโดยจากทักษะและความรู้ในงาน ถ้าให้เข้าใจง่าย ๆ การประเมินผล คือการประเมินผลในทุกภาคส่วนที่มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์การ

คุณลักษณะของผู้บริหารจัดการสมัยใหม่

ทั้งหมดทั้งมวลผู้เขียนได้อธิบายถึง การบริหารจัดการองค์การในหลายๆ มิติที่เน้นในเรื่องของการผลิต บุคลากร ผลิตภัณฑ์ และการตลาด แต่สิ่งที่มองข้ามไปไม่ได้คือ ผู้บริหาร ผู้บริหารมักถูกวาดภาพว่าเป็นผู้ที่บรรลุแล้วถึงหลักในการบริหารนั้นเป็นการเข้าใจที่คลาดเคลื่อน มีความถูกต้องเป็นเพียงบางส่วนว่าผู้บริหารต้องเป็นผู้มีภูมิปัญญา ทักษะทางสังคม วาจาน่าเคารพ แต่ในหลักการการบริหารธุรกิจที่รอบคอบการบริหารจัดการผู้ที่มีความสามารถสูงเป็นสิ่งสำคัญและ



จำเป็นต้องเรียนรู้ เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ทั้งในด้านเทคโนโลยี การจัดการ การปัจเจกบุคคล สังคม ผู้บริโภคและตลาด สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบซึ่งกันและกันเอง ผู้บริหารต้องเตรียมพร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงและคงสภาพองค์กรไว้ให้ได้ จัดการผู้ที่มีความสามารถสูงมีไว้ เพื่อให้ผู้บริหารต้นตัว รู้จักพัฒนาการตัดสินใจระหว่างเสริมสร้างให้ผู้ได้บังคับบัญชายึดถือยึดมั่นต่อหน้าที่และเป้าหมายขององค์กรเน้นการทำงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานเดี่ยว รู้จักจัดการกับอารมณ์และความเครียด พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และตนเอง มากกว่าการมุ่งเน้นการควบคุม องค์กรที่รับการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ถึงแม้องค์กรยังสามารถดำรงอยู่ได้แต่ก็ไร้การพัฒนา เสถียรภาพจากเนื้อความข้างต้น ผู้เขียนได้วิเคราะห์ความคิดได้ว่าสิ่งที่ผู้บริหารควรจัดการตัวเองมีดังนี้ คือ

1. จัดความพร้อมด้านความรู้และพร้อมที่จะถ่ายทอดสู่ผู้ได้บังคับบัญชา
2. จัดความพร้อมเรื่องส่วนตัวกับงานให้แยกอย่างชัดเจน ไม่เลือกปฏิบัติ
3. จัดความพร้อมด้านมาตรฐานการบริหาร ไม่ปฏิบัติแบบสองมาตรฐาน
4. จัดการตัดความคิดแบ่งชนชั้นออกจากองค์กร
5. จัดความพร้อมทางทักษะ ผู้บริหารเองต้องไม่หยุดนิ่งในการเพิ่มพูนทักษะ เสริมความ

ชำนาญ

6. จัดความพร้อมทางการเงิน เท่านั้นองค์กรก็จะเป็นองค์กรที่สมบูรณ์ทั้งระบบ คน ของ เงิน ตลาด ที่เหลือก็จะเป็นองค์ประกอบรวมขององค์กรคือ จริยธรรม ศิลธรรม มานะ อดสาหะ ซื่อสัตย์ ที่จะทำให้องค์การเป็นองค์กรที่มีสาระสำคัญของการจัดการก็ต้องวัดผลได้ เพราะการวัดผลสื่อได้ถึงกลยุทธ์ กลยุทธ์สื่อได้ถึงระบบ ระบบที่สื่อได้ถึงการบริหารจัดการ สิ่งที่คุณเขียนพยายามสื่อสารออกมาเป็น เหมือนกับระบบในองค์กรไม่มีฝ่ายไหนสำคัญกว่าฝ่ายไหน แนวคิดของนักคิดหลายท่านมีจุดประสงค์ตรงกันหมดแต่แตกต่างกันที่การให้ความสำคัญในแต่ละภาคส่วน บางท่านให้ความสำคัญกับบุคลากร บางท่านก็ให้ความสำคัญกับการผลิต การตลาด หรือการวัดผล เจฟฟรีย์ เพพเพอร์ (Jeffrey Pepper) แห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดให้นิยามความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์และ ผู้บริหารจัดการสมัยใหม่ ไว้ 3 ประการ ดังต่อไปนี้ คือ

1. ผู้บริหารจัดการสมัยใหม่ต้องเสริมสร้างความมั่นใจ
 2. ผู้บริหารจัดการสมัยใหม่ต้องส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
 3. ผู้บริหารจัดการสมัยใหม่ต้องวัดผลการปฏิบัติงานในมิติต่างๆที่สำคัญ
- สิ่งที่ควรจะมีเพิ่มเติม

1. ผู้บริหารจัดการสมัยใหม่ต้องมีทัศนคติที่อิสระ
2. ผู้บริหารจัดการสมัยใหม่ต้องเป็นผู้นำที่ไม่มีอัตตาตัวตนสูง
3. ผู้บริหารจัดการสมัยใหม่ต้องเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม



ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสมัยใหม่

ผู้เขียนมองว่าเป็นการดึงความสามารถที่โดดเด่นของแต่ละภาคส่วนออกมา กระนั้นผู้เขียนได้กำหนดการจัดการขั้นพื้นฐานในมุมมองของผู้เขียน ผู้เขียนมองว่า การบริหารจัดการองค์การ คือ

1. การสัมผัสปัญหาและยอมรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่ยึดติดกับตัวตนใดๆ
2. หาคนที่เหมาะสมมาบรรเทาปัญหา
3. ประมวลปัญหาแยกระหว่างปัญหาหลักกับปัญหารอง

4. แยกหมวดหมู่ของปัญหา ปัญหาหลักใครแก้ ปัญหารองใครแก้ แล้วดำเนินการแก้ไขในเวลาเดียวกันอย่า สนใจแต่ปัญหาหลัก ถ้าปล่อยไว้ในอนาคตปัญหารองจะกลายเป็นปัญหาหลักได้

5. ผลของการแก้ปัญหาเป็นอย่างไร อะไรที่ในองค์กรควรตัดหรือเพิ่ม ทำออกมาให้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน

6. นำผลที่ได้มาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการองค์การ ถ้าปรับเข้ากับรูปแบบองค์การได้โดยไม่เสียสมดุลภาพก็ปรับใช้ได้ แต่ถ้าไม่ได้ก็ต้องเปลี่ยนแปลงพัฒนาให้ออกมาเป็นองค์การเชิงการจัดการสมัยใหม่ความพยายามรับรู้สิ่งใหม่ๆ เรียนรู้สิ่งที่จะเกิดขึ้น ยอมรับในสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วเข้าใจในสิ่งที่เป็นเงื่อนไขของธุรกิจต่างหากเป็นตัวบังคับ ทักษะทางด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารที่ดีมีน้อยอยู่ 4 ทักษะองค์ประกอบดังนี้ คือ

1. ทักษะการมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในด้านการบริหารจัดการต่างๆ (Knowledge in Management) ด้านการจัดการทุกด้าน ทักษะในการบริหารทรัพยากร ทุน วัสดุ สินค้า รวมถึงเทคนิคการแก้ไขปัญหาและเชิงด้านกลยุทธ์

2. ทักษะทางด้านการคิดเชิงระบบ (Conceptual Thinking) ในด้านการคิดเชิงวิเคราะห์, เชิงวิพากษ์ และเชิงสังเคราะห์ คือการขยายมุมมองให้กว้าง เข้าใจแก่นแท้ของปัญหาหรืออุปสรรคแล้วค้นหาวิธีแก้อย่างเป็นระบบและให้ตรงจุดของปัญหาเพราะไม่แล้วการแก้ปัญหาจะไม่เป็นผลพร้อมทั้งสูญเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์

3. ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Human Skills) โดยทั่วไปผู้บริหารมักจะมีพื้นฐานด้านการบริหารคนหมู่มากอยู่แล้วแต่เรื่องของบุคคลนั้นมีรายละเอียดปลีกย่อยลึกลงไปเพราะในคนแต่ละคนมีความชำนาญ ความสามารถ ความรู้ ทักษะคติที่แตกต่างกันดังนั้นเมื่อต้องทำงานร่วมกันก็หลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งไม่ได้ นี่คือนิยามที่ทำให้ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องแตกฉานรวมทั้งทักษะของภาวะผู้นำ (Leadership Skills) และความรู้ทางจิตวิทยา (Knowledge of Psychology) เป็นส่วนหนึ่งของ Human Skills นอกจากจะต้องมีความเข้าใจตนเองเป็นอย่างดี แล้ว การมีความรอบรู้และเข้าใจอย่างดีในบริบทของ Social Awareness และ Relationship Management การให้เกียรติกับคนทำงานทุกระดับ, การเอาใจใส่ในความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน, การเน้นการทำงานเป็นทีม และการสร้างความยุติธรรมและเสมอภาคในองค์กร ก็เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างมากเช่นกัน

ทักษะในการจัดการงานให้สำเร็จ (Executive Skills)

ทักษะทางด้านนี้มียุคประกอบที่สำคัญอยู่ 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ส่วนของตัวบุคคลเช่น ความมุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จ (Determination) การมองโลกในแง่บวก (Positive Thinking) การมีความชอบและสนใจในงานที่ทำอย่างจริงจัง (Passion) และความทุ่มเทเอาใจใส่ในทุกกระบวนการทำงาน (Devotion)

ส่วนที่ 2 การมุ่งไปสู่จุดสำคัญของการปฏิบัติงานที่จะทำให้เกิดผล คือ การสร้างสมดุลระหว่างความพึงพอใจของคนทำงานกับผลของงาน การมุ่งไปที่การสร้างและปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับเป้าหมายของการทำงาน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การคัดเลือก พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีคุณธรรมและคุณภาพ การประชุมที่มีส่วนร่วมและมีประสิทธิผลและสุดท้ายการมีระบบการให้การยอมรับ การตอบแทนและการจูงใจที่ดี ซึ่งกระบวนการเหล่านี้เป็นจุดเล็กๆที่จะเชื่อมประสานให้กระบวนการบริหารจัดการหลักอื่นๆ เช่น การวางแผน การงบประมาณ การอำนวยความสะดวก การปฏิบัติงาน การควบคุม และการติดตามงาน นั้นสำเร็จและเป็นไปได้ด้วยดี บทสรุปแต่จะอย่างไรก็ตามการจัดการเป็นในหนึ่งของหลายๆภาคส่วนธุรกิจ ผู้บริหารยังต้องส่องกระจกอีกหลายด้านกว่าจะสะท้อนปัญหาทางธุรกิจได้ครบ เมื่อประสบปัญหาทุกครั้งผู้บริหารส่วนใหญ่มักพูดกับตัวเองว่า เราจะต้องผ่านมันไปให้ได้ มากกว่าเราจะผ่านมันอย่างไร คำพูดนี้อาจดูแปลกๆในหลายมุมมอง บางคนอาจมองว่าไม่แก้ไขในทันทีแล้วมันผ่านไปได้ไง มัวมานั่งคิดเราจะต้องผ่านมันไปให้ได้แล้วเมื่อไรละ ลองพิจารณาดูดีๆ คำว่า “เราจะต้องผ่านมันไปให้ได้” เป็นการส่งพลังทางใจผ่านคำพูด ซึ่งอาจเหมาะสมกับสถานการณ์ในบางองค์กร ไม่ได้หมายถึงว่า คิดแต่ไม่ทำ แต่คำว่า “เราจะต้องผ่านมันอย่างไร” เป็นการส่งการกระทำผ่านคำพูด ทั้งสองคำนี้เหมาะสมกับการบริหารจัดการทั้งสองคำเพียงแต่ต่างกันตรงสถานการณ์เฉพาะหน้าที่แต่ละองค์กร

ดังนั้น พลังใจควรมาพร้อมพลังกายถึงจะส่งผลสัมฤทธิ์ในระยะยาว ผู้บริหารทุกคนย่อมมีเจตจำนงที่จะก้าวข้ามผ่านอุปสรรคทุกรูปแบบเพื่อให้องค์กรของตนเองนั้นดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่ผู้บริหารสามารถได้ใจผู้ร่วมงานในองค์กรแล้วผู้เขียนมั่นใจว่าบุคลากรในองค์กรจะตั้งใจทำงานให้กับผู้บริหารสมัยใหม่ทั้งต่อหน้าและลับหลังจนสามารถทำให้องค์กรแปรสภาพจากองค์กรที่ดีสู่องค์กรที่ยั่งยืนและเป็นองค์กรสู่ความเป็นเลิศที่ดีและยิ่งใหญ่ได้ในที่สุด

สรุปผลการวิจัย

แนวความคิดของการบริหารจัดการองค์กรในอดีต จะมุ่งเน้นในการประสานงานกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แต่จากการที่ผู้บริหารมีสมมติฐานว่ามนุษย์เป็นผู้ที่มีเหตุผลในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพของผลงานเกิดจากการแบ่งงานกันทำตาม ความถนัด แต่ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านสภาวะแวดล้อมและพฤติกรรม ของมนุษย์ทำให้ผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของผลงานไม่เป็นไปตามที่ต้องการ เช่น คนงานไม่ชอบงานในลักษณะที่เป็นงานประจำ เป็นต้น แต่แนวคิดของการบริหาร



จัดการองค์การสมัยใหม่จะมุ่งเน้นให้ผู้บริหารคิดหาทางวางระบบขององค์การใหม่เพื่อจะนำไปสู่การขยายงาน การเพิ่มคุณค่าของงาน และการให้อำนาจตัดสินใจกับพนักงานเพิ่มขึ้นหรือการนำแนวความคิดของการจ่ายค่าตอบแทนตามจำนวนผลงานมาประยุกต์ใช้กับคนงาน จนสามารถเพิ่มผลผลิตได้เกินจากมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าคนงานที่ทำได้น้อยกว่ามาตรฐาน การวางระบบการบริหารจัดการองค์การตามแนวคิดนี้ ก็สามารถผลักดันให้คนงานทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดได้ คือ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่

แหล่งข้อมูลอ้างอิง

- [1] ปรีทธรศน์ พันธุภรณรงค์. (2537). ธีเอ็นจีเนียริง เดอะ คอร์เปอเรชั่น (แปล). กรุงเทพฯ : คู่แข่งจำกัด(มหาชน).
- [2] มิชิตา จำปาเทศ. (2551). “*การบริหารงานและการจัดการองค์กร.*” สถาบันการบริหาร” และ จิตวิทยา : ประชาชาติธุรกิจ. (31, 4001).
- [3] มิชิตา จำปาเทศ. (2555). “*บทความความคิดพื้นฐานการพัฒนาคนและองค์กร.*” สืบค้นวันที่ 26 มิถุนายน 2554 จาก [http:// www.csc.co.th/](http://www.csc.co.th/)
- [4] วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2555). “*แนวคิดและความหมายของการบริหารและการบริหารจัดการ.*” สืบค้นวันที่ 15 มิถุนายน 2555 จาก [http:// www.wiruch.com/](http://www.wiruch.com/).
- [5] วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2557). “*บทความ SME กับการบริหารงาน.*” สืบค้นจาก [http://www.moodythai.com/\(25 สิงหาคม2557\)](http://www.moodythai.com/(25 สิงหาคม2557))
- [6] Parkinson, C. Northcote. (1958). “*Parkinson's Law, or the Rising Pyramid.*” Retrieved June 20, 2017, from <https://www.panarchy.org/>
- [7] Taylor, Frederic W. (2018). “*Scientific Management.*” Retrieved June 20, 2017, from <https://higherstudy.org/scientific-management-theory-by-taylor/>
- [8] Fayol, Henri. (2017). “*Terms of Five Functions.*” Retrieved June 20, 2017, from <http://ruby.fgcu.edu/>