

# บทที่ 1

## องค์การ และการจัดการ

### การทำงานในยุคเศรษฐกิจแบบใหม่ (New Economy)

ปัจจุบันเรามีชีวิตและทำงานอยู่ในระบบเศรษฐกิจแบบใหม่ที่เต็มไปด้วยโอกาสที่ท้าทายหลากหลาย รวมทั้งความไม่แน่นอนมากมาย ระบบเศรษฐกิจแบบใหม่ (New Economy) หมายถึง ระบบเศรษฐกิจเครือข่ายที่ผู้คน สถาบัน และประชาชาติต่างๆ ถูกอิทธิพลครอบงำเพิ่มมากขึ้นจากอินเทอร์เน็ต และการพัฒนาก้าวไกลของเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงชีวิตของคนเราได้มากมาย มีขอบเขตที่ขยายตัวออกไปทุกวัน ประเทศต่างๆ ทั่วโลก เศรษฐกิจของทั้งโลกมีความสัมพันธ์ต่อกัน (Interdependent) กันมากขึ้นทุกที ซึ่งนอกจากจะเป็นความท้าทายแล้วยังเป็นโอกาสที่หลากหลายด้วยเช่นกัน ระบบเศรษฐกิจแบบใหม่ถูกขับเคลื่อนด้วยความรู้ เราต้องยอมรับว่า ความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ การนำมันสมองอันชาญฉลาดของมนุษย์ออกมาใช้ ในยุคนี้เราจะพูดถึงเรื่อง "ความนับถือ" "การมีส่วนร่วม" "การมอบอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ" "การเกี่ยวข้องผูกพัน" การทำงานเป็นทีม" การจัดการตนเอง - Self-management" และอื่นๆ อีกมากมาย

ระบบเศรษฐกิจใหม่ ขับเคลื่อนด้วยผลการปฏิบัติงาน (performance) เช่นกัน องค์การและบุคคลต่างมีความคาดหวังค่อนข้างสูง สังคมคาดหวังว่า ความสำเร็จหมายถึงการนำสิ่งที่ดีที่สุดของสถาบันต่างๆ องค์การต่างๆ ตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ซึ่งรวมถึงนวัตกรรม การพัฒนาของพนักงาน และความรับผิดชอบต่อสังคม นอกเหนือไปจากการวัดผลจากการทำกำไร และคุณค่าของการลงทุน เมื่อล้มเหลว ลูกค้า นักลงทุน และพนักงาน จะรีบบอกให้รู้ในทันทีสำหรับบุคคลแต่คนละคนนั้น ไม่มีเครื่องยืนยันอีกต่อไปว่าจะมีการจ้างงานระยะยาว

งานจะขึ้นอยู่กับความสำเร็จของผลงานของแต่ละคน อาชีพการงานจะกลายเป็น "ความยืดหยุ่น" "ตัวแทนอิสระ" "ประวัติย่อของทักษะความสามารถ" และ "การเป็นเจ้าของกิจการ" ยุคนี้คนเราจะประสบความสำเร็จเมื่อมีการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และใฝ่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และนับวันก็จะมีการแข่งขันรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ

## ทุนปัญญา (Intellectual Capital)

หมายถึงการรวบรวมพลังสมอง (Brainpower) หรือองค์ความรู้ร่วมของกำลังคน "knowledge worker" หมายถึงผู้ที่มีความรู้ขั้นเป็นสินทรัพย์สำคัญ (critical assets) ที่จำเป็นต่อพนักงาน

Jack Welch อดีต CEO ของ General Electric ซึ่งเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ผู้หนึ่งได้รับการยอมรับแพร่หลายในปัจจุบัน ประกาศว่า มิติที่สำคัญของความสำเร็จขององค์กรในท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เต็มไปด้วยการแข่งขันที่รุนแรงและเทคโนโลยีที่ทันสมัยซึ่งเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเช่นทุกวันนี้ ก็คือ สถิติปัญญาของผู้คน "เราต้องให้ทุกคนในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วม ถ้าทำเช่นนั้นได้ เราก็จะได้แนวความคิดที่ดีที่สุดซึ่งจะผลักดันให้เราก้าวไปถึงสุดยอดของความสำเร็จ"

สิ่งที่คนรู้ สิ่งที่ได้เรียนรู้ และลงมือทำ เป็นรากฐานสำคัญของผลการประกอบการขององค์กร ซึ่งหมายถึง ทุนปัญญา (Intellectual capital) ซึ่งหมายถึงคลังสมองและความรู้ร่วมของคนในองค์กร ที่สามารถนำมาใช้ในการสร้างคุณค่า ในโลกแห่งการทำงานปัจจุบันสิ่งที่เราต้องการมากที่สุดก็คือ การรวมปัญญาของคนจำนวนมากๆ หรือให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเอกลักษณ์ และมีนัยสำคัญให้ได้

ยุคนี้เป็นยุคของ (knowledge worker) ซึ่งความรู้ของคนเหล่านี้จะเป็นสินทรัพย์สำคัญแก่เพื่อนร่วมงานอื่นๆ และนำมารวมไว้ในคลังปัญญาขององค์กร ถ้าจะก้าวไปให้ถึงจุดสูงสุดของอาชีพการงาน จะต้องมีความสามารถเป็นเยี่ยม (competency) จนประสบความสำเร็จ จะต้องมี ความไม่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา แม้ในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนขึ้นเรื่อยๆ

## โลกาภิวัตน์ (Globalization)

ที่ปรึกษาการบริหารชาวญี่ปุ่นชื่อ Kenichi Ohmae กล่าวไว้ว่า ธุรกิจไม่มีขอบเขต ประเทศชาติอีกต่อไป สินค้าหลายอย่างถูกออกแบบในประเทศหนึ่ง แต่ส่วนประกอบมาจากประเทศอื่นๆ หลายประเทศ และแกมยังประกอบในอีกประเทศหนึ่ง ผู้บริหารบริษัทใหญ่ปัจจุบัน บริหารธุรกิจระดับโลก มองลูกค้าและคู่ค้าอยู่ในประเทศต่างๆ ได้ทั้งนั้น

Globalization หมายถึง การไหลของทรัพยากรที่เป็นอิสระ ไม่ขึ้นต่อกัน รวมทั้งตลาดสินค้าและการแข่งขันทางธุรกิจด้วย ซึ่งเป็นลักษณะของเศรษฐกิจระบบใหม่ ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ประเทศต่างๆ และผู้คน ติดต่อกันสื่อสารกันโดยข่าวสาร การท่องเที่ยว และชีวิตความเป็นอยู่ใน

รูปแบบตลาดแรงงาน และการจ้างงาน และการทำธุรกิจ ผู้นำรัฐบาลกังวลเกี่ยวกับการแข่งขันของประเทศเช่นเดียวกับผู้นำธุรกิจเป็นห่วงการแข่งขันในธุรกิจ

### Technology

"Getting connect" อินเทอร์เน็ตช่วยให้สามารถเรียนรู้ได้อย่างมหัศจรรย์ และไม่มีที่สิ้นสุด เทคโนโลยีไม่ใช่ทางเลือกอีกต่อไป แต่เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องทำในการทำงานแบบใหม่ เพราะโลกปัจจุบันเป็นโลกที่ขับเคลื่อนโดยเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็น bar code, ATM, การรณรงค์ทางการตลาดทางไกล แหล่งทรัพยากรทางอินเทอร์เน็ต E-commerce คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยให้องค์การทุกรูปแบบทุกขนาด ทั้งระดับประเทศและระดับนานาชาติ ทำให้การทำงานรวดเร็วขึ้น และปรับปรุงการตัดสินใจ

บทเรียนของ E-business ถูกเรียนรู้โดย E-government และเป็นการสื่อสารใน "Virtual Space" ผู้คนที่อยู่ห่างไกลกันสามารถประชุมร่วมกัน ใช้ข้อมูลร่วมกัน จากฐานข้อมูลเดียวกัน วางแผนร่วมกันและแก้ปัญหาส่วนกัน โดยไม่จำเป็นต้องเผชิญหน้ากัน

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความซับซ้อนของเทคโนโลยี ทำให้คนงานต้องมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น เศรษฐกิจเปลี่ยนไปเป็นยุคข้อมูลข่าวสาร (Information-based) ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานอย่างมาก งานที่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์มีมากขึ้น

### ความหลากหลาย (Diversity)

ความหลากหลายของคนงานในแง่ เพศ เชื้อชาติ อายุ วัฒนธรรม ศาสนา มีการแบ่งแยก (discrimination) ในการจ่ายค่าตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่ง การบริหารความแตกต่าง workforce diversity เป็นยิ่งกว่าการทำตามข้อกฎหมายเท่านั้น ความหลากหลายเหล่านี้ทำให้เกิดโอกาสในการพิจารณาความสามารถ ศักยภาพ และผลการปฏิบัติงาน มากขึ้น

การพูดนั้นเป็นเรื่องง่าย แต่การที่จะตอบสนองความรับผิดชอบทางสังคมในเรื่องความหลากหลายนี้ยากที่จะทำได้สำเร็จ แม้จะมีความพยายามที่จะทำให้เกิดความเท่าเทียมกันเพียงใดก็ตาม ในที่ทำงานก็ยังคงมีความไม่เท่าเทียมกันอยู่นั่นเอง จากการศึกษาพบว่ามีพนักงานบริษัทที่เป็นหญิงเพิ่มมากขึ้นถึง 50 % ตั้งแต่ปี 1995 ถึงปี 2000 ซึ่งนับว่ามีจำนวนมากทีเดียว แต่มีผู้บริหารระดับสูงที่เป็นหญิงเพียง 8.7% เท่านั้นในปี 1995 และเพิ่มขึ้นเป็น 12.5% ในปี 2000 ซึ่งเห็นได้ว่ายังมีช่องว่างอีกมากในการก้าวหน้าในอาชีพของสตรี และเมื่อเปรียบเทียบค่าตอบแทนกันแล้ว ก็ยังคงมีความแตกต่างกันมากระหว่างชายผิวขาวกับชายผิวสี และกับสตรีก็เช่นกัน

ยังคงมีอคติ (Prejudice) หรือความคิดเห็นและทัศนคติที่เป็นลบซึ่งไม่มีเหตุผลในการมองสตรีและชนกลุ่มน้อย ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งแยกก็ตกัน (discrimination) ทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติและปฏิบัติอย่างไม่เท่าเทียมกันในหมู่สมาชิกขององค์การ ซึ่งเปรียบได้เหมือน "Glass ceiling effect" ซึ่งเป็น "เพดาน" ที่มองไม่เห็นซึ่งสกัดกั้นสตรีและชนกลุ่มน้อยไม่ให้ไต่เต้าสูงขึ้นไปรับผิดชอบในตำแหน่งสูงๆ ในองค์การ

#### Ethics จริยธรรม

เมื่อมีนักธุรกิจที่มีชื่อเสียงถูกตัดสินให้รับโทษในเรือนจำเนื่องจากทำผิดกฎหมาย เราจะได้รับทราบข่าวสารความเป็นไป และเมื่อเกิดเหตุการณ์ทำลายสิ่งแวดล้อมโดยธุรกิจใดก็ตาม เราก็จะได้รับทราบข้อมูลข่าวสารเช่นกัน ทุกวันนี้เราได้รับทราบข่าวสารเรื่องเกี่ยวกับการละเมิด "ศีลธรรม" ขององค์การธุรกิจต่างๆ มากขึ้นทุกที สังคมเริ่มเข้มงวดกวัดวั้นและคาดหวังให้สถาบันต่างๆ ในสังคมประพฤติปฏิบัติและประกอบกิจการของตนตามมาตรฐานทางศีลธรรมที่วางไว้ในระดับสูง ผู้บริหารและพนักงานของ Bridgestone/Firestone และ Ford Motor ตระหนักถึงเรื่องเหล่านี้เป็นอย่างดี เนื่องจากทั้งสองบริษัทต้องประสบปัญหาจากการขาดความเชื่อมั่นของลูกค้ามาแล้วเมื่อตอนที่ Firestone ต้องเก็บสินค้ายางถึง 6.5 ล้านเส้นในเดือนสิงหาคม 2000 โดยยางเหล่านี้เป็นอุปกรณ์หลักที่ติดให้กับรถของ Ford บริษัทถูกกล่าวหาเรื่องยางที่ไม่ได้มาตรฐานนี้โดยเป็นสาเหตุให้คนตายถึง 88 คนและบาดเจ็บ 250 คน มีการเสนอข้อพิพาทในศาลว่า (1) มีผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจำนวนเท่าใดที่ทราบเกี่ยวกับปัญหาของยางเหล่านี้บ้าง และ (2) พวกเขาเหล่านั้นทราบปัญหานี้ตั้งแต่เมื่อใด ในขณะที่เรื่องเหล่านี้ยังเป็นข้อสงสัยกันอยู่ ราคาหุ้นของบริษัททั้งสองก็ตกลงจนเห็นนัยสำคัญ ลูกค้าวิ่งไปหาคู่แข่งชั้น CEO ของ Ford ถูกกดดันอย่างมาก ในขณะที่ CEO ของ Firestone ต้องลาออก John Lamb ผู้ซึ่งเข้าดำรงตำแหน่งแทนได้ประกาศบน website ของบริษัทว่า "สิ่งที่ผมจะดำเนินการเป็นเรื่องแรกในการเข้ารับตำแหน่ง CEO ของ Bridgestone/Firestone ก็คือ การกล่าวคำขอโทษต่อผู้คนที่สูญเสียและต้องประสบปัญหาเพราะผลิตภัณฑ์ของเรา และเราถือเป็นภาระหน้าที่ในอันที่จะกระทำทุกอย่างเพื่อให้ได้รับความวางใจจากพวกท่านกลับคืนมาอีกครั้งให้จงได้"

จากประกาศของ John Lamb แสดงให้เห็นว่า เราไม่อาจจะรักษาลูกค้าไว้ได้ ถ้าไม่ปฏิบัติอย่างถูกต้องต่อพวกเขา และดำเนินการในวิถีทางที่สอดคล้องต้องกันกับค่านิยมของสังคม ลักษณะของความคาดหวังเช่นนี้ในศตวรรษใหม่ยังรวมถึงการพัฒนาและปกป้องสิ่งแวดล้อมทาง

ธรรมาธิอย่างยั่งยืน การคุ้มครองผู้บริโภคโดยผ่านทางความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติอย่างยุติธรรม และการปกป้องสิทธิมนุษยชนในทุกแง่มุมของสังคม รวมถึงการจ้างงานด้วย ในองค์การจะต้องให้โอกาสในการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่างๆ ต้องเท่าเทียมกัน การมีส่วนร่วมของพนักงาน ความเป็นส่วนตัว และกระบวนการที่เหมาะสมที่ควร อุดระจากการถูกคุกคามทางเพศ ความมั่นคงในงาน ความปลอดภัย และสุขอนามัยในงาน พนักงานเรียกร้องการตัดสินใจในงานด้วยตนเองมากขึ้น พวกเขาต้องการเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจในงานประจำวัน ได้แก่ วิธีการทำงาน และทำเมื่อใด พวกเขาคาดหวังที่จะได้มีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานของพวกเขาอย่างจริงจัง สำหรับความมั่นคงในงานนั้นเป็นเรื่องที่พนักงานกังวลถึงมากเมื่อมีหลายองค์การเลิกจ้างพนักงานเต็มเวลา และหันไปจ้างพนักงานนอกเวลาและลูกจ้างชั่วคราวกันมากขึ้น

ประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรมนี้เกี่ยวข้องกับทุกๆ ด้านขององค์การ รวมทั้งพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ และผลกระทบต่อสังคมด้วย เราจะต้องพร้อมที่จะเข้าใจบริบททางจริยธรรมในการทำงานในระบบเศรษฐกิจแบบใหม่ และจะต้องเตรียมตัวให้พร้อมที่จะตอบสนองคำถามทางจริยธรรมของตัวเอง รวมไปถึงของเพื่อนร่วมงานของเราเองด้วย ตัวอย่างต่อไปนี้เป็นกรอบทางจริยธรรมของ Johnson & Johnson

"เรายึดมั่นความรับผิดชอบต่อชุมชนที่เราอาศัยและทำงานอยู่ รวมถึงชุมชนโลกด้วยเช่นกัน เราต้องเป็นพลเมืองดี ที่ส่งเสริมการทำงานที่ดี สนับสนุนงานกุศลต่างๆ และรับผิดชอบต่อการจ่ายภาษีอย่างยุติธรรม เราจะส่งเสริมการปรับปรุงในเรื่องต่างๆ เพื่อสุขอนามัยและการศึกษาที่ดีขึ้น เราจะธำรงรักษาและปกป้องสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติให้อยู่ในสภาพที่ดี"

### องค์การ คืออะไร?

คือการจัดรวบรวมบุคลากรอย่างมีระเบียบด้วยความตั้งใจที่จะทำให้บรรลุถึงความสำเร็จของวัตถุประสงค์บางอย่างที่มีความจำเพาะเจาะจง

Organization is a deliberate arrangement of people to accomplish some specific purpose.



องค์การคือที่ที่คนทำงานด้วยกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน (common purpose) เป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่สามารถทำให้สมาชิกแต่ละคนทำงานมากกว่าการไปให้ถึงความสำเร็จของแต่ละคน องค์การทุกขนาดและทุกรูปแบบ และไม่ว่าจะเป็นองค์การธุรกิจที่แสวงหากำไรหรือองค์การที่ไม่แสวงหากำไรอย่างหน่วยงานของรัฐ ก็มีลักษณะเช่นเดียวกันนี้ และจากมุมมองของสังคม องค์การจะมีวัตถุประสงค์อย่างกว้างร่วมกัน เป็นต้นว่า ผลิตสินค้าหรือบริการที่เป็นประโยชน์ และระหว่างการประกอบกิจการทุกขั้นตอนนั้นองค์การจะต้องมอบคุณค่าให้กับสังคมพร้อมกับตอบสนองความต้องการของลูกค้าไปด้วย เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์การจะคงอยู่ต่อไปได้

จากเป้าหมายที่เด่นชัดในเรื่อง "ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ" และ "ความพึงพอใจของลูกค้า" นี้ถูกมองว่าเป็นจุดแข็งและความได้เปรียบขององค์การมากขึ้นเรื่อยๆ ความเชื่อมั่นในเป้าหมายขององค์การอย่างจริงจังเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ลูกจ้างทำงานอยู่กับนายจ้างอย่างซื่อสัตย์และจงรักภักดี

องค์การประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (Distinct purpose)
2. บุคลากร (People) ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มารวมตัวกัน
3. มีการจัดโครงสร้าง (Deliberate structure) ที่ชัดเจน

# คุณลักษณะสำคัญขององค์การ



การจัดองค์การ : องค์การต่างๆสามารถแบ่งออกได้ตามการจัดโครงสร้างได้ดังนี้

**องค์การแบบดั้งเดิม (Traditional Organization)**

แนวความคิดมุ่งที่ กฎ ข้อกำหนด ตำแหน่งงาน ความสำคัญอยู่ที่งาน  
ความสำคัญอยู่ที่บุคคลตามสายงานบังคับบัญชา ไม่มีการยืดหยุ่น

**องค์การแบบใหม่ (New Organization)**

พัฒนามาจากองค์การแบบดั้งเดิม แต่มีความยืดหยุ่น มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา  
เน้นทีมงาน ข้อกำหนด รายละเอียดของงาน ให้ความสำคัญกับทักษะ และเครือข่ายงาน ชำนาญการ  
ตัดสินใจอยู่ที่ทีมงาน

องค์การได้แปรเปลี่ยนเป็นองค์การระบบเปิด (Open System) มีความยืดหยุ่นและ  
ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและมีความคิดที่ว่า สิ่งแวดล้อมรอบธุรกิจมีผลกระทบต่อ  
องค์การของตนอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น การกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การจึงมีมุมมองที่แตกต่างกัน

ออกไป คือ มีความยอมรับในความเปลี่ยนแปลงรอบตัวมากขึ้น มิได้มุ่งแต่มองตนเองหรือมองแต่สภาพการผลิต การขาย หรือกิจกรรมภายในองค์กรเท่านั้น และนำเอาความคิดในลักษณะนี้ไปเป็นหลักที่จะต้องกำหนดโครงสร้างธุรกิจของตนขึ้นมา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ การบังคับบัญชา การกระจายหรือการรวมอำนาจ การมีกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้ยึดถือในการดำเนินงานต่อไป อย่างไรก็ตามแนวคิดขององค์กรได้เปลี่ยนไป ดังตารางเปรียบเทียบดังนี้

### การเปลี่ยนแปลงของการจัดองค์กร

องค์กรแบบดั้งเดิม	องค์กรแบบใหม่
1. คงสภาพเดิมอยู่กับที่ ตายตัว	1. ไม่คงที่ เปลี่ยนแปลงได้ตามสภาวะแวดล้อม
2. มีกฎเกณฑ์ระเบียบที่ไม่ยืดหยุ่น	2. ยืดหยุ่นได้
3. มุ่งเน้นที่งาน	3. มุ่งเน้นทักษะการทำงาน
4. งานถูกกำหนดโดยตำแหน่ง	4. งานถูกกำหนดโดยลักษณะงาน
5. ทำงานโดยต่างคนต่างทำหน้าที่	5. เน้นการทำงานเป็นทีม
6. ทำงานแบบถาวร (จ้างแบบถาวร)	6. นิยมการจ้างงานแบบชั่วคราว
7. เน้นการสั่งงานให้ลูกน้องทำตาม	7. เน้นการมีส่วนร่วม
8. การตัดสินใจใดๆ อยู่ที่ผู้จัดการ	8. พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
9. ยึดถือกฎระเบียบขององค์กรเป็นหลัก	9. ยึดถือลูกค้าเป็นหลัก
10. แรงงานมาจากคนแบบอย่างเดียวกัน	10. แรงงานมีความหลากหลายในชาติพันธุ์
11. กำหนดเวลาเข้า-ออกของงานตายตัว	11. ไม่มีกำหนดเวลาทำงานในแต่ละวันทำการ
12. ความสัมพันธ์ในงานเป็นไปตามสายบังคับบัญชา	12. มีความสัมพันธ์แบบแนวนอนและเครือข่าย
13. ทำงานตามเวลาที่กำหนด และทำเฉพาะภายในองค์กร	13. ทำงานที่ไหนเมื่อไรก็ได้ แต่สามารถติดต่อสื่อสารถึงกันได้ตลอดเวลา

### ใครคือผู้บริหารหรือผู้จัดการ

**ผู้บริหารหรือผู้จัดการ** คือสมาชิกขององค์กรที่ทำหน้าที่ประสานงานและประสานความร่วมมือในการทำงานของบุคลากรอื่นๆ ในองค์กรเข้าด้วยกัน

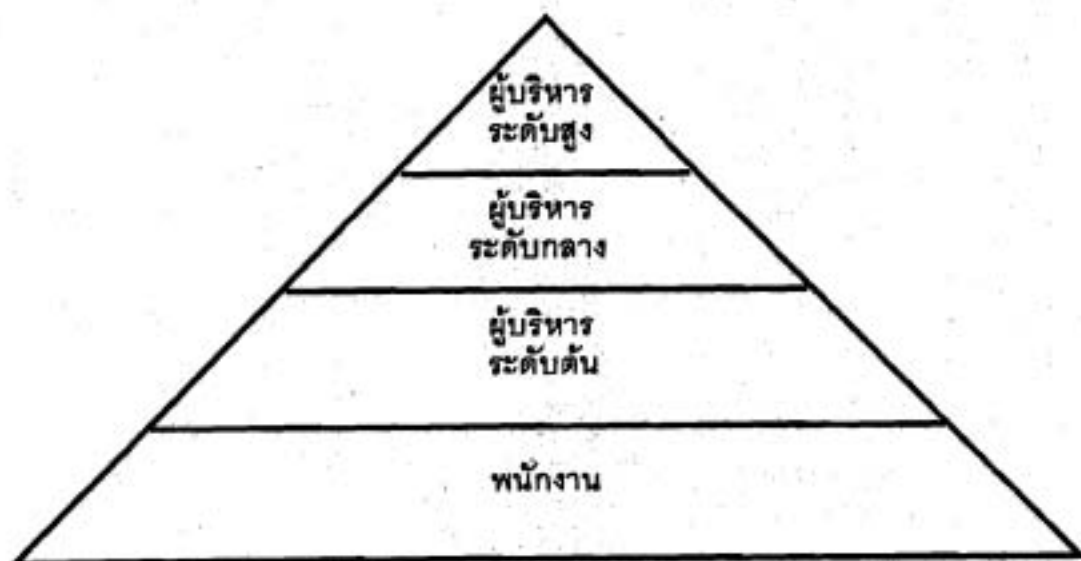
**Manager** : An organizational member who integrates and coordinates the work of others.



ผู้บริหารหรือผู้จัดการในองค์การ สามารถแบ่งตามระดับได้ ดังนี้

- ผู้จัดการระดับต้น (First-line Managers) ได้แก่ Supervisor หัวหน้างาน (Foreman) ได้ช
- ผู้จัดการระดับกลาง (Middle Managers) ได้แก่ หัวหน้าแผนก หัวหน้าโครงการ ผู้จัดการโรงงาน หัวหน้าหน่วย, หัวหน้าส่วน
- ผู้จัดการระดับสูง (Top Managers) ได้แก่ ผู้รับผิดชอบองค์การ ตัดสินใจในเชิงกว้าง กำหนดนโยบายและ กลยุทธ์ที่มีผลโดยร่วมต่อองค์การเช่นประธานกรรมการบริหาร

ระดับต่างๆของผู้บริหารในองค์การ  
(Level of Management in Organization)



การจัดการหรือการบริหาร (Management)

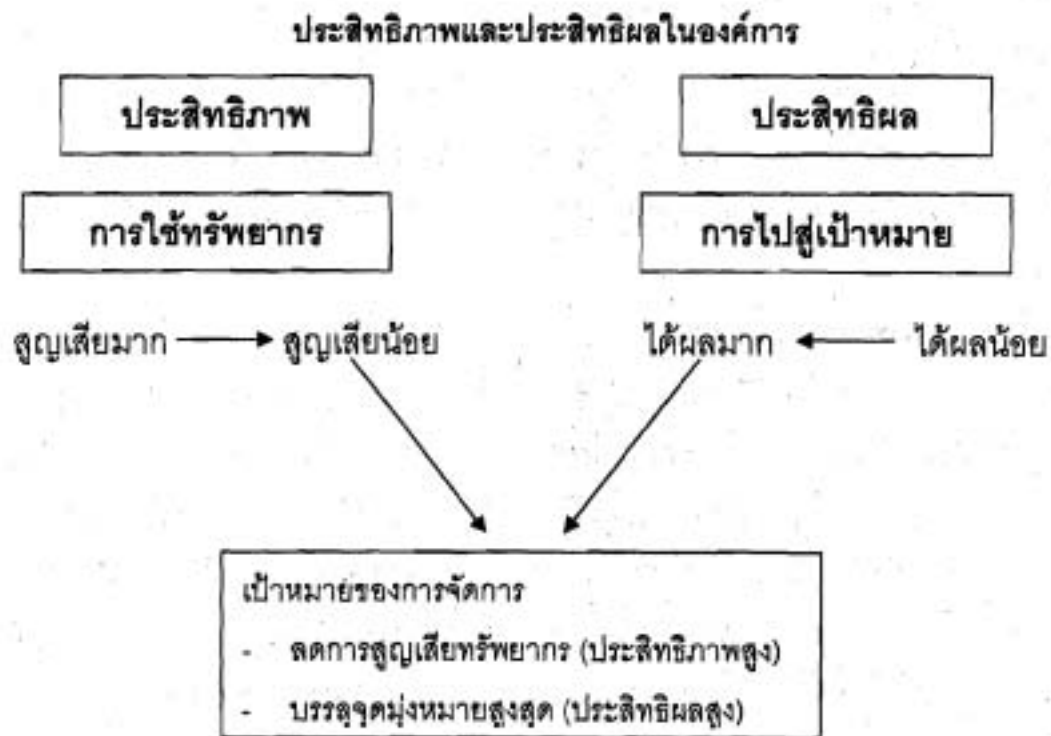
การจัดการหรือการบริหารคืออะไร?

การจัดการหรือการบริหาร เป็นกระบวนการของการประสานงานและรวบรวมกิจกรรมต่างๆ ในการทำงานของบุคลากรเข้าด้วยกัน ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กระบวนการดังกล่าวซึ่งเป็นหน้าที่หลักเบื้องต้นของผู้บริหารหรือผู้จัดการ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การชักนำ และการควบคุม

**ประสิทธิภาพ (Efficiency)** เป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการนำเข้าและผลผลิต โดยมี เป้าหมายที่จะใช้ต้นทุนที่ต่ำที่สุด (ต้นทุน ประกอบด้วย บุคลากร เงินทุน อุปกรณ์ ฯลฯ)

**ประสิทธิผล (Effectiveness)** การคำนึงถึงผลสุดท้ายของการดำเนินงานเพื่อให้ บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ



### ผู้บริหารคือใคร

เราจะพบผู้บริหารได้ในทุกองค์การ พวกเขาทำงานในตำแหน่งต่างๆ ที่หลากหลายออกไป เช่น เป็นผู้นำทีมงาน เป็นหัวหน้าฝ่าย ผู้บริหารโครงการ หัวหน้าหน่วย ผู้บริหารอาวุโส และอื่นๆ และยังคงทำงานโดยตรงกับบุคคลอื่นที่ต้องขึ้นกับเขา เพื่อให้เขาสนับสนุนช่วยเหลือในงานของคนเหล่านั้น คนเหล่านี้เราเรียกว่าผู้บริหาร ซึ่งหมายถึงคนในองค์การที่ให้การสนับสนุนและช่วย กระตุ้นให้คนอื่นทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ

ผู้บริหารมีความรับผิดชอบที่ท้าทายและสำคัญมาก ผู้บริหารไม่แต่จะต้องรับผิดชอบต่องานของตนเองเท่านั้น ยังต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จโดยรวมของทีมงาน กลุ่ม ฝ่าย หรือแม้กระทั่งองค์การในภาพรวมด้วย การบริหารจัดการในการสนับสนุนพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานจนบรรลุความสำเร็จนั้นก่อให้เกิดความแตกต่างอย่างสำคัญในผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารเองและรวมทั้งผลการดำเนินงานขององค์การด้วย

งานหลักของผู้บริหารได้แก่การช่วยคนอื่นให้ได้ผลงานในระดับสูง Henry Mintzberg กล่าวถึงงานของผู้บริหารไว้ดังนี้

ไม่มีงานใดจะสำคัญเท่างานของผู้บริหาร ผู้ซึ่งเป็นผู้ตัดสินใจว่าสถาบันทางสังคมของเราจะรับใช้เราได้อย่างไร หรือจะทำลายซึ่งกันและกันและทรัพยากรของเราเสีย ถึงเวลาแล้วที่จะเปลี่ยนแปลงมุมมองเก่าๆ ในการทำหน้าที่บริหารเสียใหม่ ถึงเวลาที่จะต้องศึกษาถึงเนื้อหาของงานบริหาร เพื่อที่จะเริ่มต้นงานที่ยากลำบากในการปรับปรุงอันเป็นนัยสำคัญของผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

### **ระดับและประเภทของผู้บริหาร**

งานของผู้บริหารได้เปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การรวมทั้งมีการพัฒนาพร้อมกันไปด้วย มีคำกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงนี้ว่า "เมื่อไม่นานมานี้ผู้บริหารอาจจะเคยดูแลคนเพียง 10 คนที่นั่งทำงานอยู่นอกห้องทำงานของเขา แต่ในวันนี้พวกเขาต้องจัดการมากกว่านั้น ทั้งเรื่องพนักงานที่มีภูมิหลังหลากหลาย ตำแหน่งงานมากมาย และรวมทั้งวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอีกด้วย ผู้บริหารสมัยใหม่ถูกคาดหวังว่าต้องมีทักษะในการจัดการสิ่งที่ซับซ้อน ทักษะในการแก้ปัญหา ทักษะในการสื่อสารแนวความคิด และทักษะในการตัดสินใจอย่างฉับไว"

### **ระดับของผู้บริหาร**

ในระดับสูงสุดขององค์การ ส่วนใหญ่จะได้แก่ตำแหน่ง chief executive officer, chief operating officer, president และ vice president **ผู้บริหารระดับสูง (top manager)** เหล่านี้จะรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานขององค์การทั้งหมด หรือไม่กี่ส่วนใหญ่ๆ ส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การ คนเหล่านี้จะให้ความสนใจอย่างมากกับสภาพแวดล้อมภายนอก มีความพร้อมเต็มที่ จะจัดการกับโอกาสและปัญหาระยะยาวที่อาจเกิดขึ้นได้ และจัดการกับสิ่งเหล่านั้นในวิถีทางที่เหมาะสม **ผู้บริหารระดับสูงที่ดีที่สุดก็คือนักคิดในระดับกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นในเรื่องของอนาคต (future-oriented strategic thinkers)** ผู้ซึ่งตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและเต็มไปด้วย

ด้วยการแข่งขันที่รุนแรง ผู้บริหารระดับสูงจะมองสภาพแวดล้อมอย่างทั่วถึง แล้วสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ในระยะยาว พร้อมทั้งดำเนินการให้เกิดความมั่นใจว่ากลยุทธ์และวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานต่าง ๆ นั้นสอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์การ

**ผู้บริหารระดับกลาง** (middle manager) รับผิดชอบฝ่ายหรือส่วนงานที่ประกอบด้วยหน่วยงานเล็กๆ หลายหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น แพทย์ประจำคลินิกในโรงพยาบาล คณบดีของมหาวิทยาลัย ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ผู้จัดการโรงงาน และผู้จัดการฝ่ายขายประจำสาขา ผู้บริหารระดับกลางทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูงและประสานงานกับเพื่อนร่วมงานในการจัดทำและดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารระดับกลางจะต้องมุ่งเน้นที่ทีมงาน (team-oriented) และสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นๆ จากทุกส่วนขององค์การได้เป็นอย่างดี เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ ผู้จัดการโครงการ คือคนที่ประสานงานโครงการที่มีความซับซ้อนหลายๆ โครงการโดยมีกำหนดแล้วเสร็จของโครงการเป็นเป้าหมาย ในขณะที่ต้องทำงานร่วมกับคนหลายคนที่มีความชำนาญเฉพาะทางแตกต่างกันออกไปทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ

งานบริหารระดับแรกขององค์การได้แก่การแต่งตั้งให้เป็นผู้นำทีม (team leader หรือ supervisor) ซึ่งจะรับผิดชอบกลุ่มงานเล็กๆ ที่ประกอบด้วยสมาชิกที่ไม่ใช่พนักงานระดับบริหาร แม้ว่าพนักงานจะเข้าทำงานในองค์การในระยะแรกในฐานะผู้เชี่ยวชาญในงานใดงานหนึ่ง แต่ไม่ช้าก็เร็วพวกเขาก็ต้องก้าวหน้าขึ้นไปรับผิดชอบในฐานะผู้บริหารระดับต้น หรือ first line manager ความรับผิดชอบ 9 ประการ ของหัวหน้าทีมงาน

1. วางแผนการประชุมและกำหนดการทำงาน
2. ชี้แจงเป้าหมายและงานให้เป็นที่เข้าใจ และรวบรวมความคิดเพื่อการพัฒนาปรับปรุงงาน
3. ให้คำยกย่องชมเชยผลงานและให้คำปรึกษาแก่สมาชิกในทีมงาน
4. เสนอแนะการเพิ่มค่าแรงและการมอบหมายงานใหม่ๆ
5. สรรหา ฝึกอบรม และพัฒนาทีมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงาน
6. ส่งเสริมให้เกิดผลการปฏิบัติงานและทีมงานที่ดี
7. แจ้งสมาชิกในทีมให้ทราบเกี่ยวกับเป้าหมายและความคาดหวังขององค์การ
8. แจ้งสมาชิกในทีมให้ทราบเกี่ยวกับความต้องการและความสำเร็จในระดับสูงของทีม
9. ประสานงานและสนับสนุนทีมอื่นๆ ในองค์การ

## ประเภทของผู้บริหาร

นอกเหนือจากการดำรงตำแหน่งในระดับต่าง ๆ แล้ว ผู้บริหารยังทำงานในส่วนต่างๆ ขององค์การด้วยผู้บริหารงานหลัก (Line managers) รับผิดชอบกิจกรรมการทำงานที่มีผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ขององค์การ ตัวอย่างเช่น President, retail manager ส่วนผู้บริหารงานสนับสนุน (Staff managers) นั้นจะใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการให้คำปรึกษาและสนับสนุนการทำงานของ Line managers เช่น ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายการเงิน

Functional managers รับผิดชอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งในธุรกิจ เช่น การเงิน การตลาด การผลิต การบุคคล การบัญชี หรือ การขาย ในขณะที่ General managers รับผิดชอบหน่วยงานต่างๆ ที่ซับซ้อนกว่า ซึ่งรวมถึงรับผิดชอบงานของ Functional areas ด้วย ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการโรงงานที่ต้องควบคุมดูแลงานหลายๆ หน้าที่ ได้แก่ การจัดซื้อ การผลิต คลังพัสดุ การขาย บุคคล และบัญชี สำหรับผู้บริหารในองค์การของรัฐหรือองค์การที่ไม่แสวงหากำไรนั้นมักเรียกว่า Administrators ได้แก่ ผู้บริหารโรงพยาบาล เป็นต้น

### ผลการบริหารงาน (Managerial performance)

ผู้บริหารในทุกกิจการมักจะมีประสพปัญหาาร่วมกัน นั่นคือต้องจัดการให้คนอื่นไม่ว่าจะเป็นบุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มบุคคลใช้ความสามารถสติปัญญาอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องแสดงถึง "ความรับผิดชอบ" (accountable) ต่อผลที่จะตามมาด้วย ผู้นำทีม (team leader) จะรายงานต่อผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางจะรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับสูงก็จะรายงานต่อคณะกรรมการของบริษัท ในความสัมพันธ์ทางการรายงานดังกล่าวนี้ เป็นภาระหน้าที่ (accountability) ที่จำเป็นสำหรับคนหนึ่งคนใดที่จะต้องรายงานผลการดำเนินงานตามความรับผิดชอบของตนต่อผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไป ซึ่งผลงานนี้วัดได้แง่ของผลิตภาพของทีมหรือหน่วยงาน (team or work unit productivity) ซึ่งรวมถึงความสำเร็จของการดำเนินงานในแง่ของประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วย

แต่แนวคิดเรื่องภาระหน้าที่ต่อการปฏิบัติงาน (performance accountability) ก็มีได้ตอบสนองเรื่องราวทั้งหมด เพราะผลการบริหารงาน (managerial performance) มีหลายมิติ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะช่วยคนอื่นทั้งเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในผลการปฏิบัติงานในระดับสูง และรวมทั้งได้รับความพึงพอใจในงานไปพร้อมๆ กันด้วย ทั้งสองมุมมองคือเรื่องผลการปฏิบัติงาน และรวมทั้งความพึงพอใจนี้เป็นสิ่งที่สภาพการทำงานแบบใหม่ให้ความสำคัญ



การเน้นหนักเรื่องความพึงพอใจจะก่อให้เกิดการใส่ใจในเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงาน (quality of worklife) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดคุณภาพโดยรวมของบุคลากรในองค์กร สถานที่ทำงานที่มี high-QWL แสดงให้เห็นถึงการให้ความนับถือต่อคนในที่ทำงานด้วยการให้สิ่งต่างๆ เช่น การจ่ายค่าจ้างอย่างยุติธรรม สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัย โอกาสที่จะได้เรียนรู้และใช้ทักษะใหม่ๆ มีช่องทางที่จะเติบโตและก้าวหน้าในอาชีพการงาน การปกป้องสิทธิมนุษยชน และคุณภาพคฤมิใจในตัวเองและรวมถึงในองค์กรด้วย ความรับผิดชอบส่วนหนึ่งของผู้บริหารได้แก่การดำเนินการให้บรรลุถึงผลแห่งความสำเร็จขององค์กรในระดับสูง ในขณะที่เดียวกันก็รักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีคุณภาพสูงไปพร้อมๆ กันด้วย กล่าวโดยสรุปก็คือ ในสถานที่ทำงานแบบใหม่นั้น ผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจ และคุณภาพชีวิตการทำงานในระดับสูงจะต้องไปด้วยกัน

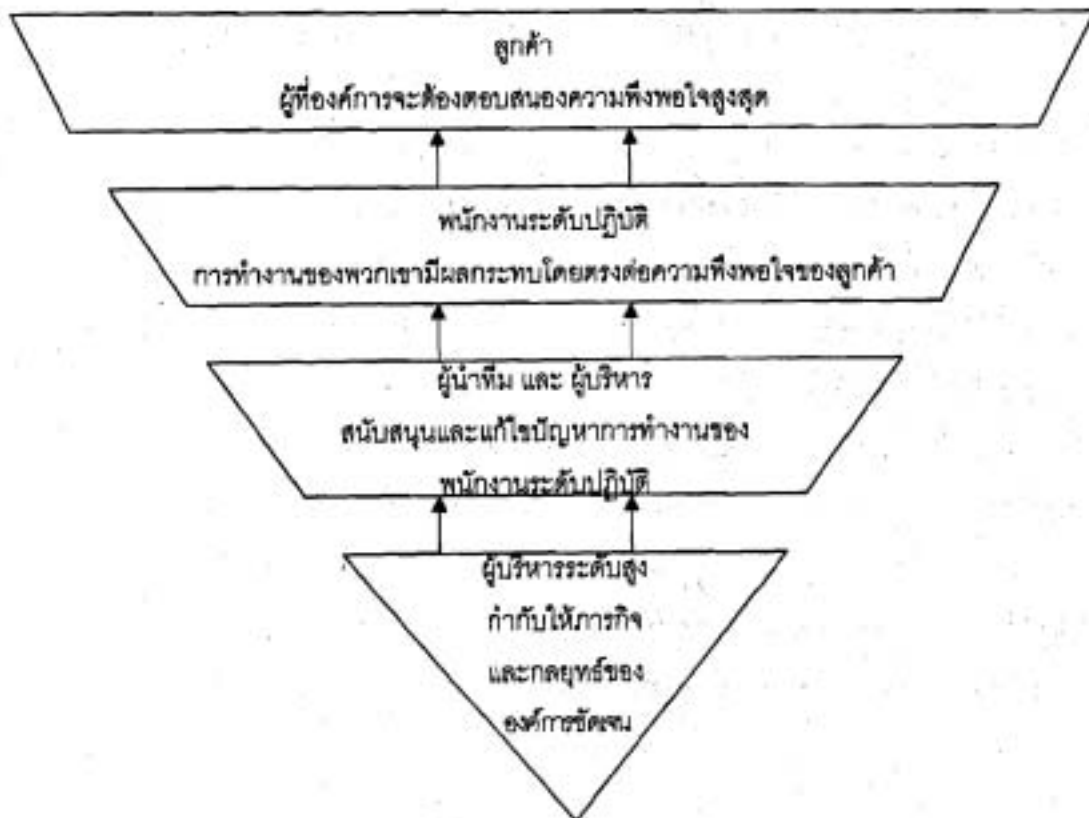
### ลักษณะงานบริหารที่เปลี่ยนแปลงไป

งานบริหารในองค์กรยุคปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน มีค่าต่างๆ เช่น "ผู้ประสานงาน" (coordinator) "ผู้ฝึกสอน" (coach) และ "ผู้นำทีม" (team leader) ให้ได้ยินกันมากพอๆ กับ "หัวหน้างาน" (supervisor) หรือ "ผู้บริหาร" (manager) งานที่คนเหล่านี้ทำจะมีการสั่งการน้อยลง แต่จะเป็นการสนับสนุนส่งเสริมมากกว่าในอดีต เพราะโลกทุกวันนี้ผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับสูงได้แก่การให้คุณค่าและส่งเสริมทุนมนุษย์ (human capital) อย่างแท้จริงเท่านั้น โลกยุคใหม่ไม่ต้องการคนที่นั่งอยู่แต่ในห้องและคอยสั่งการให้คนอื่นทำโน่นทำนี่อีกต่อไป ผู้บริหารที่ดีคือผู้ที่ได้รับข่าวสารอย่างดีเกี่ยวกับความต้องการของคนที่ย่างงานผลการปฏิบัติงานต่อพวกเขา หรือคนที่อยู่ได้บังคับบัญชาของตนเอง ในปัจจุบันมักจะพบผู้บริหารทำงานเพียงปาเคียงไหลไปกับผู้ได้บังคับบัญชา ให้คำแนะนำและสนับสนุนในสิ่งที่คนเหล่านั้นต้องการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ ผู้บริหารที่มีผลงานในระดับสูงจะเก่งเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ในงานกับคนอื่นๆ การช่วยให้คนอื่นได้พัฒนาทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมสนับสนุนทีมงาน และสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่จะส่งเสริมการทำงานและก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่คนที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานนั้นๆ

การเน้นความสำคัญกับลูกค้าเป็นแรงขับเคลื่อนในการทำงานของผู้บริหารด้วย ในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ยังมีแนวคิดเกี่ยวกับ "สามเหลี่ยมกลับหัว" (upside-down pyramid) จากรูปต่อไปนี้ได้เสนอแนวทางในการมององค์กรอีกแนวทางหนึ่ง รวมทั้งบทบาทของ

ผู้บริหารภายในองค์กรด้วย โดยที่พนักงานในระดับปฏิบัติจะอยู่ที่ยอดของสามเหลี่ยมหัวกลับนี้ ถัดลงมาจากลูกค้าที่พวกเขาให้บริการนั่นเอง พนักงานระดับปฏิบัติได้รับการสนับสนุนการทำงานจากผู้จัดการที่อยู่ต่ำลงไป在三เหลี่ยมหัวกลับนี้ โดยผู้บริหารเหล่านั้นไม่เพียงแต่เป็นผู้ออกคำสั่งเท่านั้น แต่เป็นผู้ที่คอยกระตุ้นและให้การสนับสนุนตามความจำเป็นเพื่อให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า ผลกระทบของมุมมองเช่นนี้มีมากมายและเป็นเครื่องยืนยันให้เห็นว่าคนเป็นสินทรัพย์ที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร สมาชิกแต่ละคนของสามเหลี่ยมหัวกลับนี้คือพนักงานที่ให้คุณค่าเพิ่ม (value-added worker) เป็นคนที่สร้างคุณค่าสุดท้าย (eventual value) ให้แก่ลูกค้าขององค์กร องค์กรโดยรวมทุ่มเทมุ่งมั่นต่อการบริการลูกค้าซึ่งจะมีความเป็นไปได้ก็จากการสนับสนุนของ ผู้บริหารนั่นเอง

องค์กรในมุมมองของสามเหลี่ยมหัวกลับ



แนวโน้มใหม่ขององค์การ เช่น แนวคิดเรื่องสามเหลี่ยมหัวกลับนี้ จะเกิดผลเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงความคิดของคนที่เป็นผู้บริหาร ดังเช่นที่กล่าวแล้วว่า ถึงเวลาแล้วที่ผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนบทบาทมาเป็น "ผู้ให้การช่วยเหลือ" และ "ผู้สนับสนุน" มากกว่า "ผู้สั่งการ" หรือ "ผู้ออกคำสั่ง" ถึงแม้ว่ายุคนี้จะเป็นยุคของเทคโนโลยีระดับสูงและ เครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัย ต่างๆ แต่ทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่อาจถูกทอดทิ้งไปได้ การมีส่วนร่วมของพนักงานและการกระจายอำนาจ (empowerment) เป็นตัวจักรสำคัญที่จะนำองค์การสู่ความสำเร็จ การใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มที่ที่มีความสำคัญมากขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บังเกิดความสำเร็จในองค์การ โดยการมุ่งเน้นที่ประเด็นในเรื่องสารสนเทศที่ดีที่สุดและความเชี่ยวชาญที่มีอยู่พร้อมๆ กับพนักงานระดับปฏิบัติ

**ผู้บริหารหรือผู้จัดการมีหน้าที่อะไร**

**หน้าที่การจัดการ** เป็นงานของผู้จัดการในการวางแผน การจัดองค์การ การชักนำ และการควบคุม **การวางแผน (Planning)** เป็นการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์ และจัดทำแผนงานเพื่อที่จะประสานกิจกรรมต่างๆ ที่จะกระทำในอนาคต เพื่อให้ประสบความสำเร็จและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

**การจัดองค์การ (Organizing)** เป็นการกำหนดภารกิจของงานที่ต้องทำ ใครเป็นผู้ปฏิบัติภารกิจนั้น และ ภารกิจนั้นจะจัดเป็นกลุ่มได้อย่างไร ใครต้องรายงานใคร และใครเป็นผู้ตัดสินใจ

**การชักนำ (Leading)** เป็นการนำและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การกำหนดทิศทาง การเลือกช่องทางการสื่อสารที่ได้ประสิทธิภาพที่สุด และขจัดความขัดแย้ง หรือกระตุ้นให้พนักงานใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงาน

**การควบคุม (Controlling)** เป็นการกำกับดูแลกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมนั้นสัมฤทธิ์ผลตามแผนงานที่ได้วางไว้ รวมทั้งทำการแก้ไขความผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง

**กระบวนการจัดการ (Management Process)** เป็นการตัดสินใจและการปฏิบัติอันต่อเนื่องซึ่งเป็นการกระทำที่ของผู้บริหารหรือผู้จัดการในการวางแผน การจัดองค์การ การชักนำ และการควบคุม

## หน้าที่การจัดการ

วางแผน	จัดองค์การ	จูงใจ	ควบคุม
กำหนดเป้าหมาย	ตัดสินใจอะไรจำเป็นต้องทำ	กำหนดทิศทาง	กำกับกิจกรรม
กำหนดกลยุทธ์	ต้องทำอะไรอย่างไร	จูงใจทุกฝ่าย	เพื่อให้แน่ใจว่า
และพัฒนามาตรฐาน	และใครเป็นผู้ทำ	และแก้ไขข้อผิดพลาด	บรรลุตามแผน
เพื่อประสานกิจกรรม			

การ  
บรรลุ  
เป้า  
หมาย  
ของ  
องค์การ

### บทบาททางการบริหาร (Management Roles)

คือกลุ่มของพฤติกรรมทางการบริหารที่ได้จัดหมวดหมู่ไว้เป็นการเฉพาะ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรกระทำ เพราะเป็นความคาดหวังว่าผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้จัดการพึงปฏิบัติ

Henry Mintzberg ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า บทบาทของผู้บริหารที่สำคัญมี 10 อย่าง ประกอบด้วย 3 กลุ่มหลัก ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างมากทุกบทบาท คือ

1. บทบาทด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Roles) ได้แก่
  - ประธาน หรือ หัวโขน (Figurehead) เป็นบทบาทในการเป็นตัวแทนขององค์การ เป็นหัวหน้าในการปฏิบัติภารกิจประจำวันตามลักษณะทางสังคมและกฎหมาย เช่น เปิดประชุม ต้อนรับลูกค้า ซึ่งเป็นการสวมหัวโขนนั่นเอง
  - ผู้นำ (Leadership) เป็นบทบาทที่ต้องรับผิดชอบในการจูงใจและชี้นำผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ
  - ผู้เชื่อมสัมพันธ์ไมตรี (Liaison) เป็นบทบาทในการสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับองค์การภายนอก การสร้างเครือข่ายต่างๆ สร้างไมตรีจิตผูกมิตรอันดี กับบุคคลหรือกลุ่มต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อองค์การ
2. บทบาทด้านข่าวสาร (Informational Roles) ได้แก่

- ผู้แสวงหาข้อมูลข่าวสาร (Monitor) คือบทบาทในการแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และเป็นศูนย์กลางของข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์การ
  - ผู้กระจายข้อมูลข่าวสาร (Disseminator) เป็นบทบาทในการกระจายเผยแพร่ข่าวสารที่ได้มาทั้งจากภายในและภายนอกให้แก่พนักงานในองค์การ
  - โฆษก หรือ ประชาสัมพันธ์ (Spokesperson) เป็นการให้ข่าวสารข้อมูลกับภายนอก ประชาสัมพันธ์องค์การในเรื่องเกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน การปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานของกิจการ ไปสู่ภายนอก ตลอดจนการแถลงข่าวสารต่างๆ
3. บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) ได้แก่
- ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เป็นบทบาทในการแสวงหาช่องทาง ศึกษาสภาพแวดล้อมและโอกาสในทางธุรกิจ ผู้ประกอบการควรมีคุณสมบัติดังนี้ คือ มีความตั้งใจในการทำงาน เป็นผู้ที่ใช้ทรัพยากรที่ตนเองมีอยู่ทั้งหมด เป็นผู้มุ่งมั่นที่จะให้งานประสบความสำเร็จ (commitment)
  - ผู้จัดการความขัดแย้ง (Disturbance Handler) เป็นบทบาทรับมือขอรับในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่สำคัญๆ หรือไม่คาดคิดมาก่อน ซึ่งองค์การเผชิญอยู่
  - ผู้จัดการทรัพยากร (Resource Allocator) เป็นบทบาทที่รับผิดชอบในการจัดสรรทรัพยากรทุกชนิดขององค์การ ทั้งด้านบุคคล วัสดุ และการเงิน ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจขององค์การ
  - ผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) เป็นบทบาทในการเป็นตัวแทนขององค์การในการเจรจาต่อรองเรื่องสำคัญ เพื่อรักษามลประโยชน์ที่องค์การควรได้รับ

**การจัดการเป็นกิจกรรมที่สำคัญในทุกระดับขององค์การ**

ทักษะทางการบริหารหรือการจัดการ (Managerial Skills) มีความสำคัญต่อผู้บริหารในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยผันแปรไปตามระดับชั้นขององค์การ

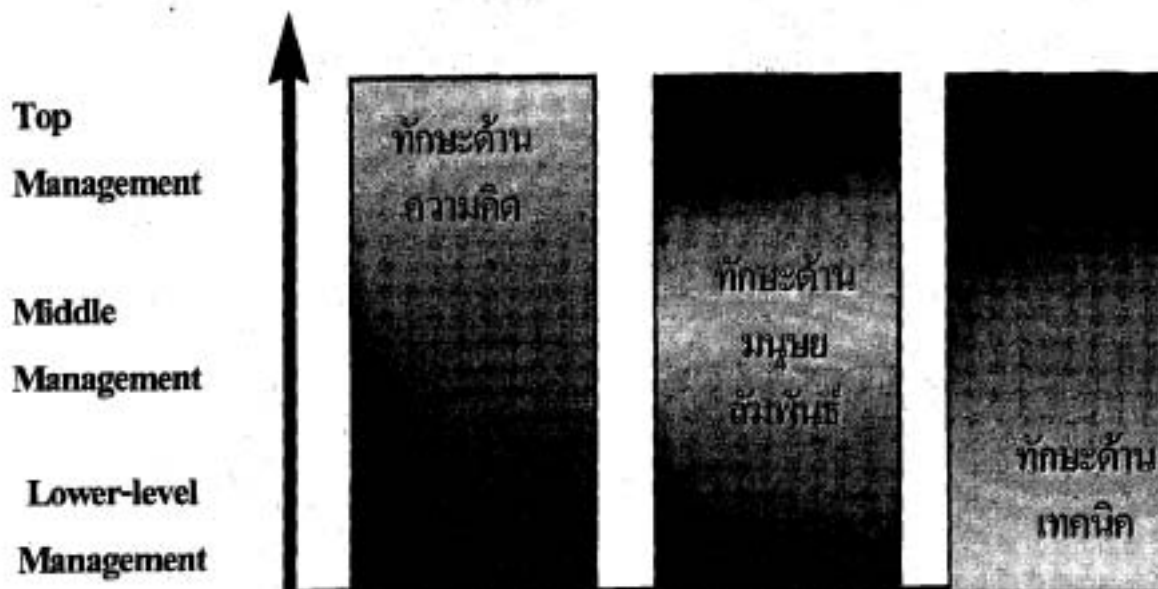
ทักษะหรือความถนัด (Skills) คือความสามารถในการนำความรู้ความชำนาญมาปฏิบัติ



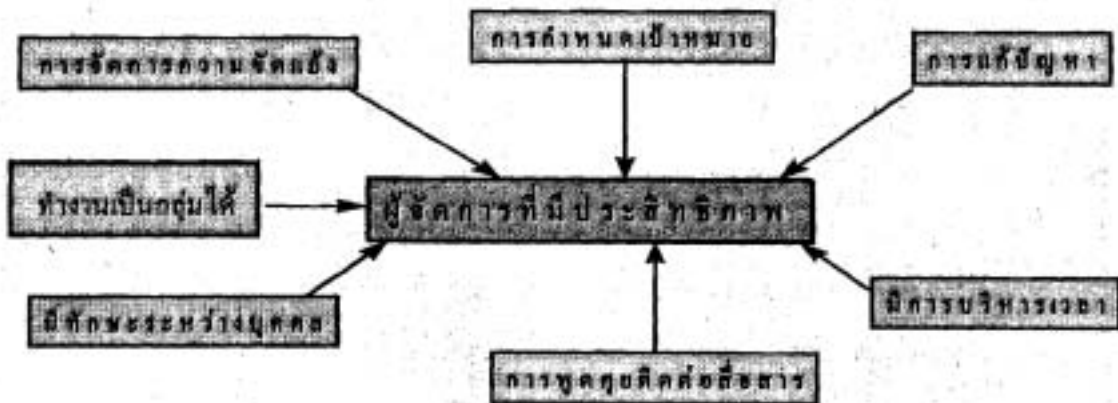
Robert Katz ได้เสนอว่า ทักษะที่สำคัญของผู้บริหารมี 3 อย่าง คือ

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) คือความรู้ความสามารถในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการ และกรรมวิธีในการปฏิบัติงาน
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) คือความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความพยายามเพื่อให้เกิดความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน
3. ทักษะด้านการประสมแนวความคิด (Conceptual Skills) คือความสามารถในการมองภาพรวมเพื่อที่จะได้ทราบถึงองค์ประกอบของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม และเข้าใจความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านั้น เพื่อนำมาใช้ประโยชน์กับองค์การหรือการบริหารงานของตนเอง

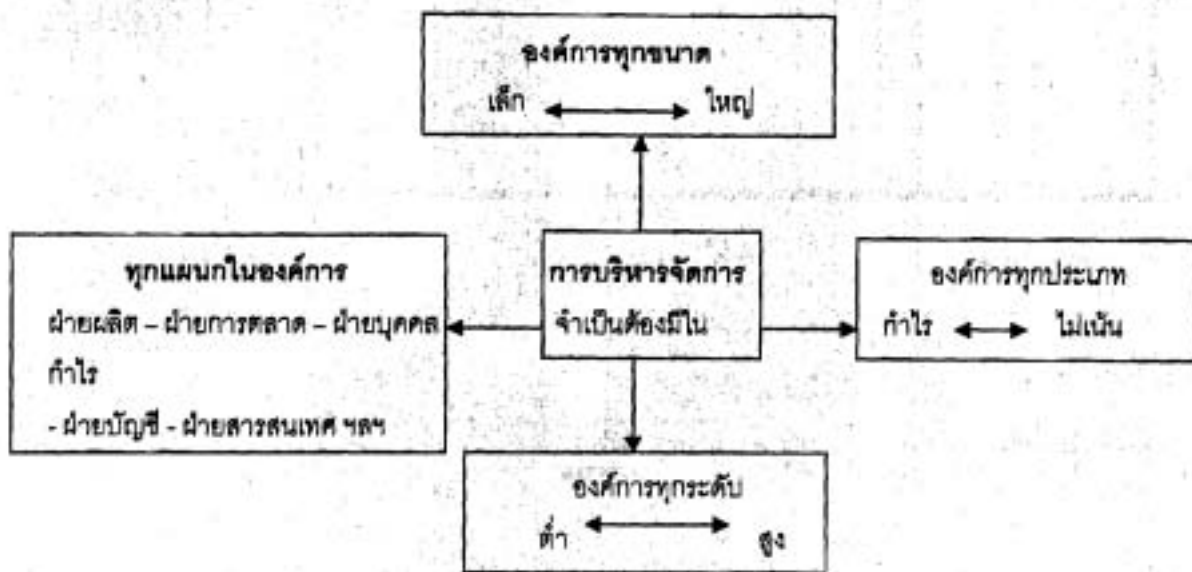
ทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารหรือผู้จัดการในระดับต่างๆ



ทักษะที่จำเป็นต่อความมีประสิทธิภาพของผู้บริหารหรือผู้จัดการ

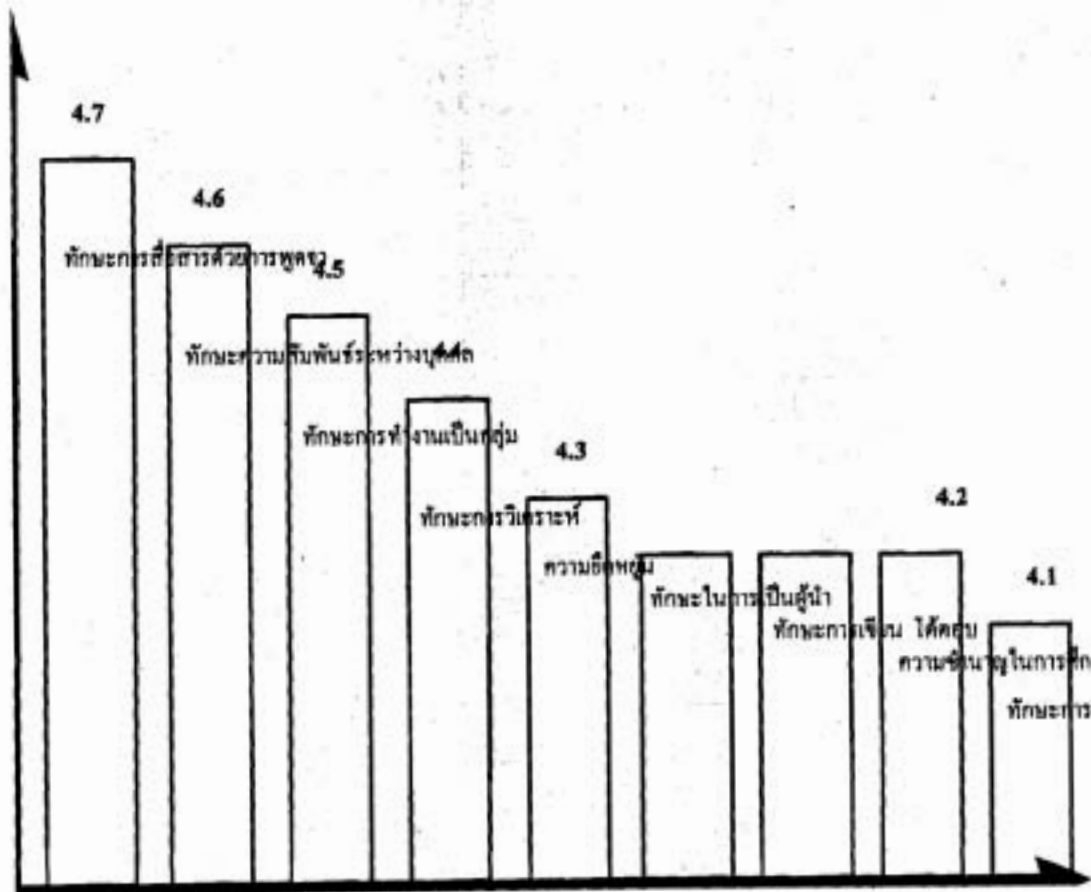


การบริหารเป็นหลักราก  
The Universal Need for Management



การจัดลำดับทักษะของพนักงานในการรับสมัคร  
Employers' Rankings of Skills in Job Candidates

5-point scale : 5 = สูงที่สุด (extremely )



การแต่ง Matrix ระหว่างทักษะการจัดการและหน้าที่การจัดการ

Matrix ทักษะการจัดการ	Matrix หน้าที่การจัดการ			
	วางแผน	จัดองค์การ	ชักนำ	ควบคุม
1. การใช้อำนาจ		/	/	
2. การรับฟัง			/	/
3. การประเมินความแตกต่างด้านวัฒนธรรมต่างชาติ		/	/	
4. การงบประมาณ	/			/
5. การเลือกรูปแบบการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ			/	
6. การสอนงาน			/	
7. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ		/	/	
8. การมอบหมายงาน		/	/	
9. การออกแบบงานที่มีความจูงใจงาน		/	/	
10. การพัฒนาความไว้วางใจ			/	
11. การพัฒนาผังการควบคุม	/			/
12. การกำหนดวินัย			/	/
13. การสัมภาษณ์		/	/	
14. การจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง		/	/	/
15. การจัดการการเปลี่ยนแปลง	/			/
16. การเป็นที่ปรึกษา				/
17. การเจรจาต่อรอง			/	
18. การบือนกลับ			/	/
19. การศึกษาวัฒนธรรมองค์การ		/	/	
20. การลดความตึงเครียด		/	/	
21. การกั้นกรงสภาพแวดล้อม	/			/
22. การกำหนดเป้าหมาย	/			/
23. การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	/			

## องค์การในฐานะระบบ (Organization As Systems)

องค์การเป็นระบบที่ประกอบด้วยส่วนต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและทำหน้าที่กันอย่างสอดประสานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน องค์การเป็นระบบเปิดที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมโดยรอบตั้งแต่เริ่มกระบวนการจากการนำเข้าทรัพยากร เพื่อแปรสภาพออกมาเป็นผลผลิตในรูปของสินค้าหรือบริการ ตามภาพต่อไปนี้เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การที่เป็นระบบเปิด ไม่ว่าจะเป็น supplier ผู้จัดส่งทรัพยากรให้องค์การ หรือแหล่งของลูกค้า ล้วนมีผลกระทบต่อการทำงานและผลผลิตขององค์การ และนอกจากนี้ในส่วนของภายในองค์การนั้นก็ต้องการจัดการอย่างดีเพื่อให้บรรลุถึงความสำเร็จ

ในการมององค์การเป็นระบบเปิดนั้น ลูกค้ามีบทบาทสำคัญมาก ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมบอกให้องค์การรู้ถึงการประกอบกิจการขององค์การดีเลวอย่างไร ถ้าลูกค้าไม่เต็มใจจะใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์การ ก็เป็นการยากที่จะดำเนินกิจการอยู่ต่อไปในระยะยาวได้

### การดำเนินงานขององค์การ

ทรัพยากรและลูกค้าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งยวดขององค์การในระบบเปิด ในองค์การที่มีการดำเนินงานที่ดี จะต้องมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและลูกค้าได้รับการบริการอย่างดีที่สุด การสร้างคุณค่า (value creation) เป็นเรื่องสำคัญในเรื่องนี้ ถ้าการดำเนินงานขององค์การสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้นจากต้นทุนเดิมของปัจจัยนำเข้าแล้วละก็ องค์การธุรกิจนั้นก็ทำอะไรได้ เพราะสามารถขายสินค้าได้ราคามากกว่าต้นทุนที่ลงไปในการผลิต หรือถ้าเป็นองค์การที่ไม่แสวงหากำไร ก็สามารถสร้างความมั่งคั่งให้กับสังคม นั่นคือให้บริการสาธารณะูปโภคที่มีค่ามากกว่าต้นทุนที่ได้ลงไป เช่น การป้องกันไฟในชุมชน เป็นต้น คุณค่าถูกสร้างขึ้นเมื่อทรัพยากรขององค์การถูกใช้ไปในวิถีทางที่ถูกต้องทั้งในเวลาและในแง่ค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดเพื่อสร้างสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูงให้กับลูกค้า

มาตรการในการวัดผลการดำเนินงานว่าองค์การใดดีที่สุดนั้นก็มีหลากหลายแตกต่างกันออกไป ในด้านของลูกค้า องค์การที่มีผลประกอบการสูงจะวัดที่ความพึงพอใจและความจงรักภักดีของลูกค้า ไปพร้อมๆ กับส่วนครองตลาด ในด้านของพนักงาน จะวัดที่การที่พนักงานทำงานอยู่กับองค์การในระยะยาว การพัฒนาสายอาชีพของพนักงาน ความพึงพอใจในงาน และประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ตัวชี้วัดที่องค์การส่วนใหญ่มักใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์การได้แก่ ผลผลิตภาพ (Productivity) ซึ่งเป็นการวัดโดยรวมของผลการดำเนินงานทั้งในเชิง



ปริมาณและคุณภาพ โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากร ซึ่งผลิตภาพนั้นสามารถวัดได้ทั้งในระดับบุคคลแต่ละบุคคล หรือระดับกลุ่ม และแม้กระทั่งในระดับองค์การในภาพรวมด้วย

รูปร่างท่ายนี้แสดงถึงผลิตภาพกับประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยประสิทธิผลในการดำเนินงาน (Performance effectiveness) จะวัดที่ผลของงานหรือการบรรลุเป้าหมาย ถ้าเราทำงานในฝ่ายผลิตของบริษัทคอมพิวเตอร์ ประสิทธิภาพของการทำงานหมายถึงสามารถผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์ได้ตามเป้าในแต่ละวัน ทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพของการประกอบเครื่อง และส่งผลให้การผลิตของบริษัทเป็นไปตามแผนงานซึ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าในเรื่องการส่งของได้ทันตามกำหนดและรวมทั้งเรื่องคุณภาพของสินค้า

การบรรลุเป้าหมาย	สูง	มีประสิทธิผลแต่ไม่มีประสิทธิภาพ ■ บรรลุเป้าหมาย ■ สูญเสียทรัพยากร	มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ■ บรรลุเป้าหมาย ■ ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ■ ผลิตภาพสูง
	ต่ำ	ไม่มีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ■ ไม่บรรลุเป้าหมาย ■ สูญเสียทรัพยากร	มีประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิผล ■ ไม่บรรลุเป้าหมาย ■ ไม่สูญเสียทรัพยากร
		ไม่ดี	ดี
การใช้ทรัพยากร			

แสดงผลิตภาพกับผลการดำเนินงานขององค์การ

สำหรับประสิทธิภาพในการทำงาน (Performance efficiency) นั้นวัดจากต้นทุนของทรัพยากรที่สอดคล้องกับความล้ำเลิศตามเป้าหมาย ต้นทุนของค่าแรงงานมักจะนำมาใช้วัดด้านประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีการใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ การบำรุงรักษาโรงงานและสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งผลตอบแทนจากการลงทุน (returns on capital investment) จากตัวอย่างการทำงานในบริษัทผลิตคอมพิวเตอร์นั้น การผลิตที่มีประสิทธิภาพที่สุดก็คือสามารถผลิตได้ในต้นทุนที่ต่ำที่สุดทั้งในแง่ของวัตถุดิบและแรงงาน ถ้าในวันหนึ่งเราผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์ได้น้อยกว่า

ความสามารถของเรา นั้นแสดงถึงผลการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพของบริษัท และเช่นเดียวกัน ถ้าหากเราทำงานผิดพลาดหรือทำให้เกิดการสูญเสียวัตถุดิบไปในกระบวนการผลิต ก็หมายถึงงานที่ไม่มีประสิทธิภาพที่ทำให้ต้นทุนขององค์การสูงขึ้นเช่นกัน

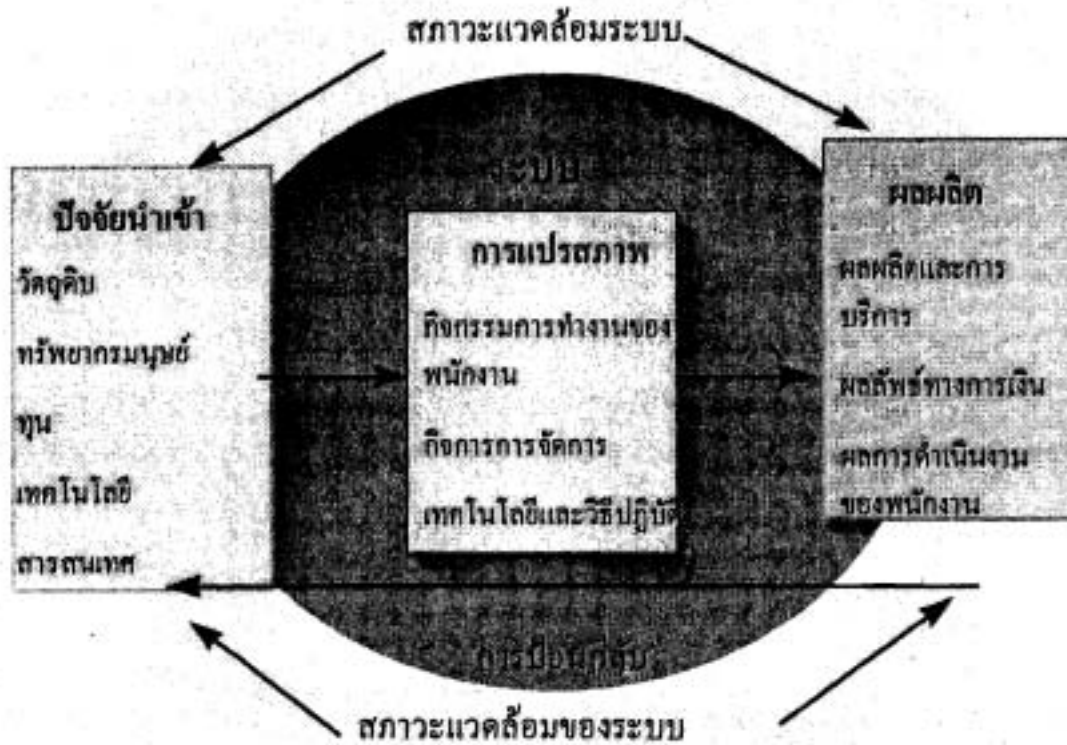
#### **ระบบการบริหาร (Managing Systems)**

**ระบบ (Systems)** คือ กลุ่มของส่วนต่างๆที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและมีความเกี่ยวข้องกัน ในลักษณะที่ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อกระทำการกิจกรรมให้สำเร็จผลตามที่ต้องการ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. **ระบบปิด (Closed system)** เป็นระบบที่ไม่ได้ผลกระทบจากอิทธิพลและไม่ปฏิกิริยาต่อสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นที่คนะแบบดั้งเดิม

2. **ระบบเปิด (Open system)** เป็นระบบที่ได้รับผลกระทบและมีการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีต่อระบบนั้นๆ

## องค์การแบบระบบเปิด



### ลักษณะที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์การ

ปัจจุบันองค์การได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากมาย การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้สามารถสรุปได้ดังนี้

- *Preeminence of technology* : มีโอกาสใหม่ๆ เกิดขึ้นพร้อมกับการพัฒนาของคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงาน และคนก็เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานไป
- *Demise of "command-control"* : โครงสร้างตามลำดับชั้นแบบดั้งเดิมที่เจ้านายจะเป็นคนสั่งการนั้นก่อให้เกิดความล่าช้า และมีค่าใช้จ่ายสูง ในท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยการแข่งขันในปัจจุบันนี้

- *Focus on speed* : โลกทุกวันนี้ทุกอย่างเคลื่อนไปอย่างรวดเร็ว ในธุรกิจ ใครนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดได้ก่อนเป็นคนแรกก็จะได้เปรียบ และในองค์กรต่างๆ เป็นที่คาดหวังกันว่างานจะต้องเสร็จออกมาอย่างดีและเร็วด้วย
- *Embrace of networking* : องค์กรเป็นเครือข่าย ด้วยการสื่อสารและประสานงานกันแบบ real time ทั้งภายในและภายนอกซึ่งรวมถึงหุ้นส่วน ผู้รับเหมา คู่ค้า และลูกค้า
- *Belief in empowerment* : การเรียกร้องของระบบเศรษฐกิจใหม่มุ่งเน้นไปที่การมีส่วนร่วมอย่างมากของพนักงาน เพื่อแข่งขันในแง่ของความรู้ ประสิทธิภาพ และความผูกพัน (commitment) ของสมาชิกทุกคน
- *Emphasis on teamwork* : องค์กรในปัจจุบันไม่ค่อยเป็นในแนวตั้งแล้ว แต่จะเป็นการเน้นในแนวนอนเสียมากกว่า และถูกขับเคลื่อนด้วยการทำงานเป็นทีมที่รวบรวมสติปัญญาในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์
- *New workplace experience* : คนงานรุ่นใหม่ทำให้เกิดความอดทนน้อยลงในเรื่องลำดับสายการบังคับบัญชา มีความไม่เป็นทางการมากขึ้น และให้ความใส่ใจกับผลตอบแทนที่เป็นธรรมตามผลงานมากกว่าสถานภาพและอาวุโส
- *Concern for work-life balance* : เมื่อสังคมมีความซับซ้อนมากขึ้น คนงานก็ยิ่งกดดันให้องค์กรต้องให้ความสนใจกับการรักษาคุณภาพในเรื่องของงานและเรื่องส่วนตัวที่มักจะขัดแย้งกันเสมอมากยิ่งขึ้น

มีแรงผลักดันมากมายที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และที่ควบคู่ไปกับการแข่งขัน สภาพะโลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก็คือลูกค้ายุคใหม่ ซึ่งเรียกร้องให้ได้ซึ่งสินค้าและบริการที่มีคุณภาพไม่มีที่สิ้นสุด องค์กรใดที่ไม่สามารถตอบสนองเสียงเรียกร้องเหล่านี้ของลูกค้าและไม่อาจส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพในราคาที่สมเหตุสมผลได้ก็จะต้องดิ้นรนอยู่ในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันที่รุนแรงต่อไป แนวคิดเรื่องการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total quality management : TQM) เป็นการบริหารจัดการด้วยความมุ่งมั่น หรือ commitment ของทั่วทั้งองค์กร ที่จะมุ่งหน้าปรับปรุงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างไม่หยุดยั้ง ในขณะนี้ความมุ่งมั่นในเรื่องคุณภาพนับเป็นจุดยืนในการบริหารผลิตภาพในองค์กรต่างๆ

**การบริหารจัดการในสภาวะที่แตกต่างกันและมีการเปลี่ยนแปลง**

การจัดการตามสภาวะของสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ (Contingency perspective and Situation approach) หมายถึงการที่องค์การต้องยอมรับและตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นและกำลังเผชิญอยู่ เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความจริงที่ว่า องค์การแต่ละองค์การนั้นมีความแตกต่างกัน เผชิญกับสภาวะของสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงต้องการวิธีการในการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน

#### สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่พบบ่อยๆ

- ขนาดขององค์การ : ปริมาณของบุคลากรในแต่ละองค์การมีผลกระทบหลักโดยตรงต่อผู้บริหารหรือ ผู้จัดการ เมื่อมีบุคลากรมากขึ้นก็จะเกิดปัญหาในการประสานงาน
- งานทางด้านเทคนิคที่ทำเป็นประจำ : องค์การที่ต้องใช้เทคโนโลยีประจำจะมีการจัดองค์การ ลักษณะเฉพาะของผู้นำและการควบคุมแตกต่างจากองค์การที่มุ่งลูกค้าหรือที่ไม่ใช้เทคโนโลยี
- ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม : ขึ้นอยู่กับระดับของความไม่แน่นอนนั้นๆ เช่น การเมือง, เทคโนโลยี วัฒนธรรมของสังคมและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการในองค์การ
- ความแตกต่างในแต่ละองค์การ : ขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละองค์การเอง เช่น การเติบโตขององค์การ ฯลฯ

#### กิจกรรมทางการบริหารที่มีประสิทธิผล VS ที่ประสบความสำเร็จ (Effective VS Successful Managerial Activities)

Fred Luthans และเพื่อนร่วมงาน ได้มีมุมมองในเรื่องของภาระหน้าที่หรือบทบาทของผู้บริหารที่ต่างออกไป โดยตั้งคำถามว่า "ผู้บริหารได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเร็วกว่าผู้อื่นในองค์การ ได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ดังเช่นผู้บริหารที่ดีที่สุดผู้อื่นกระทำอยู่หรือไม่" จากการศึกษาค้นพบว่า กิจกรรมทางการบริหารมี 4 อย่างด้วยกัน คือ

1. Traditional Management ได้แก่ การตัดสินใจ การวางแผน และการควบคุม
2. Communication ได้แก่ การแลกเปลี่ยนข่าวสาร และการทำเอกสารต่างๆ
3. Human Resource Management ได้แก่ การจูงใจ การจัดวางระเบียบกฎเกณฑ์ การบริหารความขัดแย้ง การจัดคนเข้าทำงาน และการฝึกอบรม



4. Networking ได้แก่ การเข้าสมาคม การเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการเมือง และการเข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก

จากการสำรวจนั้น ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลกับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะใช้เวลาในการทุ่มเทให้กับกิจกรรมดังกล่าวต่างกัน คือ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ (Successful Manager) ซึ่งก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้เร็วกว่าผู้อื่น จะเน้นกิจกรรมด้าน Networking มากที่สุด และทำกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรน้อยที่สุด ส่วนผู้บริหารที่ตั้งใจทำงานให้เกิดประสิทธิผล (Effective Manager) ซึ่งพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของการปฏิบัติงานเป็นเครื่องวัดนั้น จะเน้นด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และงานด้านการบริหาร ตามลำดับ ส่วนกิจกรรมด้าน Networking จะทำน้อยที่สุด จากผลการศึกษาดังกล่าวจึงสามารถให้คำจำกัดความของผู้บริหารทั้งสองประเภท ดังนี้

1. Successful Manager ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ คือผู้บริหารที่ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในองค์การได้เร็วกว่าผู้อื่น
2. Effective Manager ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล คือผู้บริหารที่มีผลการปฏิบัติงานทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพ รวมทั้งได้รับความพึงพอใจและการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

ผู้บริหารในธุรกิจขนาดย่อมมักเน้นบทบาทด้านโฆษก ประชาสัมพันธ์ (Spokesperson Roles) และรอบรู้โดยทั่วๆ ไป (Generalist) โครงสร้างขององค์การในธุรกิจขนาดย่อม มักเป็นแบบไม่เป็นทางการเป็นส่วนใหญ่

การบริหารในแนวทางปฏิบัติถือว่าเป็นศิลปะ (Art) ส่วนองค์ความรู้ที่สำคัญเพื่อนำมาปฏิบัติคือศาสตร์ (Science) ซึ่งได้มีการพัฒนาโดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ พัฒนาการทางด้านทฤษฎีการจัดการ เป็นเรื่องสืบเนื่องมาจากการพัฒนาแนวความคิด (Concept) หลักการ (Principles) และเทคนิคต่างๆ

หลักการบริหารหรือการจัดการถือเป็นสากล (Universality) คือสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์การทุกรูปแบบและทุกระดับขององค์การ นั่นคือ ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีหน้าที่ 4 อย่างที่กล่าวแล้วข้างต้น (POLC) แต่ลำดับของการทำหน้าที่ทางการจัดการแต่ละตัวที่นำไปใช้นั้นจะแตกต่างกันในแต่ละองค์การ เช่น บางแห่งใช้การวางแผนมากกว่าที่อื่นๆ บางแห่งใช้ในเรื่องการจัดองค์การมากกว่าหน้าที่อื่นๆ

## การบริหารงานในโลกแห่งความสับสนวุ่นวายและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

(Managing in a complex and changing world)

ในศตวรรษหน้ามีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เริ่มทวีความรุนแรงและมีผลกระทบไปทั่วโลก นั้นเป็นผลสืบเนื่องจากภายหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคมมนุษย์ พอสรุปได้ ดังนี้

1. A Maturing Population หลังจากที่ชนชั้นที่เกิดมาหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 (Baby boom Generation) ได้มีอายุเข้าวัยกลางคน พวกเขาชนที่ยังไม่มีอาชีพทำงานจะเป็นพวกที่เจเนจัดต่อโลก จริงจังและรับผิดชอบ การศึกษาระดับอุดมศึกษาจะไม่เพียงพอสำหรับเยาวชนเหล่านี้ การศึกษาจะไม่คำนึงถึงอายุและการเกษียณอายุก่อนเวลาจะมีมากขึ้น เนื่องจากมีเยาวชนรุ่นใหม่ที่มีการศึกษาและชำนาญงานสูงมาแทนที่

2. Society as a diverse mosaic สังคมจะประกอบไปด้วยคนจากถิ่นฐานต่างๆ กัน จึงประกอบไปด้วยคนหลายเชื้อชาติและสัญชาติ วัฒนธรรมและภาษาหลากหลายของกำลังคน จะคืบคลานเข้ามา สินค้าและบริการที่ผลิตก็จะพยายามตอบสนองรสนิยมส่วนบุคคล ผู้หญิงจะได้ทำงานในระดับบริหารมากขึ้น ผู้คนจะให้ความสนใจด้านการเมืองมากขึ้นเช่นกัน

3. Shifting societal roles การเปลี่ยนแปลงบทบาททางด้านสังคม กล่าวคือ ขอบเขตของภาคเอกชนและภาครัฐบาลในการแก้ปัญหาสังคมจะไม่จำกัดอยู่ที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด เช่น การปฏิรูปการศึกษาจะต้องพึ่งภาคเอกชนให้เข้ามามีบทบาท เช่น มีสถาบันการศึกษาของเอกชนเพิ่มขึ้นเพื่อพัฒนาคน หรือกิจการบริหารของรัฐ ตั้งแต่เก็บขยะจนถึงการบริการเรือนจำ จะมีผู้มารับช่วงดำเนินการต่อ โดยเป็นธุรกิจเพื่อมุ่งหวังกำไรก็ได้

4. An information-based economy เศรษฐกิจภายใต้ระบบสารสนเทศ การก้าวเข้าสู่ยุคที่สองของระบบสารสนเทศ คือการเชื่อมเทคโนโลยีโทรคมนาคมกับคอมพิวเตอร์เข้าด้วยกัน ทำให้เกิดข่าวสารที่เป็นทรัพยากรทางด้านกลยุทธ์ที่สำคัญ การเข้าถึงข่าวสารได้มากกว่าจะทำให้การทำงานแบบเก่าต้องมีการแก้ไขปรับปรุงและบุคคลที่ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ไม่เป็นจะมีอุปสรรคในการทำงานมากยิ่งขึ้น การศึกษาและฝึกอบรมด้านระบบสารสนเทศจะมาเป็นอันดับแรก เนื่องจากความต้องการทักษะด้านเทคนิคใช้คอมพิวเตอร์จะมีมากขึ้นในกลุ่มคนทำงาน

5. Globalization ยุคโลกาภิวัตน์ คน สินค้า เงินทุน และข่าวสาร จะมีการเคลื่อนย้ายไปทั่วโลกอย่างไม่เคยมีมาก่อน ผู้เป็นเจ้าของทรัพย์สินชาวต่างชาติจะเพิ่มขึ้นทั่วโลก ประเทศ

สหรัฐอเมริกาซึ่งเคยคุมเศรษฐกิจของโลกก็จะลดบทบาทน้อยลง ประเทศยุโรปและเอเชียจะมีอิทธิพลเพิ่มมากขึ้น การที่จะบอกว่าประเทศใดเป็นประเทศใด เป็นประเทศที่มีหรือยากจนนั้นจะถูกจำกัดโดยประชากรของโลกที่เพิ่มขึ้นและทรัพยากรที่มีน้อยลง

6. Emphasis on quality of life การให้ความสนใจเกี่ยวกับสุขภาพอนามัยส่วนบุคคล และสิ่งแวดล้อมจะกลายเป็นเรื่องที่สำคัญระดับชาติ ความร่วมมือของนโยบายสาธารณะและเอกชนจะกระทำอย่างต่อเนื่อง ปัญหาเด็กยากจน ความเป็นธรรมทางสังคมจะถูกหยิบยกขึ้นมาพิจารณา บริการที่ให้แก่ครอบครัว ความเสี่ยงจากการประกอบอาชีพ สารพิษต่างๆ รวมทั้งเงินบำนาญ จะได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน

7. A restructured economy การแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีใหม่บังคับให้กิจการขนาดใหญ่ต้องกลายเป็นกิจการที่มีขนาดเล็กลง ยืดหยุ่นมากขึ้น ละบริบผิตชอบมากขึ้นในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธุรกิจขนาดย่อมจะผุดขึ้นเป็นดอกเห็ด กิจการให้บริการจะขยายมากขึ้น จุดสาหกรรมใหม่ทั้งหมดจะโผล่ให้เห็น ขณะที่อุตสาหกรรมอื่นย้ายไปตั้งกิจการในประเทศที่มีค่าแรงต่ำ การฝึกอบรมพนักงานโดยภาพรวมจะอยู่ในความสนใจเพื่อที่จะสนองเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

8. A redefinition of home and family งานบ้านต่างๆ เช่น การเลี้ยงเด็ก ทำความสะอาด ตัดหญ้า ซักผ้า และเตรียมอาหาร จะมีกิจการประเภทนี้เพิ่มขึ้นเนื่องจากสมาชิกในครอบครัว โดยเฉพาะสามีภรรยาต่างจะต้องทำงานเพื่อหาเลี้ยงครอบครัวทั้งสองคน จึงไม่มีเวลาทำงานบ้าน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้ประชาชนทั่วไปสามารถไปซื้อของ ไปธนาคาร และทำงานที่บ้านของตนเองได้

9. Renewed social activism การจัดระเบียบสังคมใหม่ คำกล่าวที่ว่า คิดอย่างกว้างๆ ในระดับโลก กระทำอย่างแคบๆ ในระดับท้องถิ่น (Think globally Act Locally) เช่น ปัญหาครอบครัว ยาเสพติด การข่มขืน การไร้ที่อยู่อาศัย อาชญากรรม เอดส์ และมลภาวะ ผู้นำทางธุรกิจจะต้องเข้ามารับผิดชอบในเรื่องของจรรยาบรรณ ความคิดสร้างสรรค์และปัญหาชุมชน ความร่วมมือระหว่างกันเพื่อเป็นหนึ่งเดียวจะต้องมีขึ้น เพื่อช่วยแก้ปัญหา เช่น ผู้จัดสรรที่ดิน ผู้พิทักษ์สิ่งแวดล้อม องค์กรที่ไม่ได้มุ่งแสวงผลกำไร จะเป็นมากเนื่องจากความจำเป็นจะช่วยลดภาระของรัฐบาลในการจัดหาบริการทางสังคม การเปลี่ยนแปลงข้างต้นเป็นไปในทางที่ดีและเร็วซึ่งมีผลกระทบทำให้โลกเปลี่ยนแปลงนั้น บางอย่างก็ถูกใจบางคน หรือไม่ก็ไม่ใช่อะไรใหญ่

ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องเอาใจใส่ต่อสัญญาเหล่านี้ซึ่งจะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สังคม การเมือง และกฎหมาย เศรษฐกิจและเทคโนโลยีนั่นเอง

งานอาชีพทางการจัดการ (Management Careers)

อาชีพ (Careers)

ในระบบเศรษฐกิจใหม่ ลักษณะของการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไป และการเปลี่ยนแปลงที่มีความท้าทายนี้ส่งผลให้คนมีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น เกิดสิ่งแปลกใหม่ขึ้นทุกวันในโลกยุคนี้ ผลกระทบต่ออาชีพในลักษณะรูปแบบการจ้างงานแบบใหม่ในท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่พร้อมจะปรับเปลี่ยนอยู่ทุกเมื่อเช่นนี้มีนัยสำคัญเป็นอย่างยิ่ง Charles Handy นักวิชาการชาวอังกฤษได้นำเสนอในเชิงเปรียบเทียบเรื่องนี้กับ Irish shamrock

เขาเปรียบเทียบองค์การเสมือนใบ shamrock ที่มีสามแฉก แต่ละแฉกมีผลกระทบทางอาชีพแตกต่างกันออกไป ในแฉกที่หนึ่งก็คือคนงานประจำ (core worker) เป็นคนงานที่ได้รับการจ้างงานเต็มเวลา ทำงานไปตามเส้นทางสายอาชีพแบบดั้งเดิม คนเหล่านี้จะไต่เต้าขึ้นสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นในองค์การด้วยการมีทักษะที่เป็นที่ต้องการขององค์การ และได้รับการจ้างงานในระยะยาว สำหรับในแฉกที่สองของใบ shamrock นั้น เป็นคนงานประเภทมีสัญญาจ้างเฉพาะ (contract worker) เป็นพวกที่ทำงานเฉพาะกิจตามที่องค์การมอบหมาย และได้รับตอบแทนตามสัญญาจ้างงาน หรือตามที่ตกลงกันในการให้บริการเฉพาะเรื่องไป มากกว่าจะเป็นผลตอบแทนประเภทเงินเดือนหรือค่าจ้างประจำเหมือนกับพวกแรก คนงานที่มีสัญญาจ้างเฉพาะกิจเหล่านี้จะขายทักษะหรือบริการให้กับนายจ้างของพวกเขา และอาจจะทำงานให้กับนายจ้างหลายๆ รายในเวลาเดียวกันก็ได้ ในแฉกที่สามของใบ shamrock เป็นคนงานที่จ้างแบบนอกเวลา (part-time worker) ซึ่งกิจการจะจ้างคนประเภทนี้ก็ต่อเมื่อมีความจำเป็นและมีกำหนดเวลาจ้างที่แน่นอนตามความจำเป็น นายจ้างจะยืดเวลาหรือลดเวลาจ้างคนงานแบบนี้ตามสภาพของธุรกิจที่เจริญก้าวหน้าหรือตกต่ำลง งานที่มีการจ้างแบบ part-time นี้อาจจะมีการฝึกสอนให้กับคนงานในแฉกแรกของใบ shamrock คือคนงานประจำได้เช่นกันเมื่อมีโอกาส

เราจะต้องเตรียมตัวให้พร้อมเสมอที่จะเติบโตและเจริญก้าวหน้าได้ในทุกแฉกของใบ shamrock ในองค์การดังกล่าวแล้ว ในศตวรรษที่ 21 นี้จะไม่ค่อยมีการจ้างงานเต็มเวลาแบบเดิมให้เห็นมากนัก และจะไม่จำกัดอยู่แต่กับนายจ้างที่มีกิจการขนาดใหญ่เพียงนายจ้างเดียวอีกต่อไป เมื่อมีโอกาสมากมายให้เลือกและมีนายจ้างมากมายยื่นข้อเสนอให้คนงานพร้อมๆ กัน "Free

Agency" เป็นคำที่ใช้กันมากขึ้น เป็นคำอธิบายถึงการบริหารอาชีพ (career management) ในสภาพการทำงานแบบใหม่ (new workplace) ซึ่งหมายถึงว่าไม่เพียงแต่เราเองต้องมีความพร้อมเสมอที่จะเปลี่ยนงานเปลี่ยนนายจ้างได้ทุกเมื่อเท่านั้น แต่ทักษะความชำนาญของเราเองก็ต้องสามารถพกพาทัดตัวไปได้ตลอดเวลา และมีคุณค่าเป็นที่ต้องการอยู่เสมอในตลาดการจ้างงานด้วย ทักษะนั้นไม่ใช่สิ่งที่เราได้รับมาแล้วก็ลืมเลือนไป แต่จะต้องมีการบำรุงรักษาเอาไว้และคอยยกระดับให้สูงขึ้นเรื่อยๆ เมื่อเวลาผ่านไป นักแนะแนวอาชีพคนหนึ่งเคยเปรียบเทียบเอาไว้ว่า "เราจะต้องตื่นตัวอยู่เสมอ จะต้องระลึกไว้เสมอว่าเราอาจจะจมน้ำไม่รู้กี่ครั้งต่อกี่ครั้ง แต่เราจะต้องว่ายน้ำกลับขึ้นมาเพื่อกลับไปสู่ออกคลื่นลูกใหม่ให้ได้เสมอ"

Handy แนะนำให้เรารักษา "Portfolio of skills" ที่จะต้องปรับให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา และมีค่าเสมอในสายตาของกิจการที่อาจจะเป็นนายจ้างของเราได้

### องค์กรในสภาพการทำงานแบบใหม่ (Organizations in the New Workplace)

โลกใหม่ของการทำงานเป็นโลกที่ประสานกันไว้ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ Tom Peters ที่ปรึกษาด้านการบริหารได้กล่าวถึงการทำงานในองค์กรแบบใหม่ไว้ ดังนี้

"ในอีกไม่กี่ปีข้างหน้า ไม่ว่าจะอยู่ในบริษัทเล็กๆ หรือบริษัทยักษ์ใหญ่ เราจะต้องทำงานกับอิเล็กทรอนิกส์และทีมร่วมงานที่กิจการจ้างแบบมีสัญญาจากที่ต่างๆ ทั่วโลก ซึ่งในบรรดาคนเหล่านี้จะมีหลายๆ คนที่เราไม่เคยได้พบปะพูดคุยกันแบบตัวต่อตัวเลย ทุกโครงการจะมีการระดมทีมงานขึ้นมาใหม่ ประกอบด้วยสมาชิกที่มีทักษะเฉพาะด้าน (specially tailored skills) บทบาทของทุกคนในทีมงานจะถูกประเมิน ทุกชั้นทุกตอน แทบจะเรียกว่าทุกก้าวอย่างเลยทีเดียว ทั้งนี้และทั้งนั้นก็เพื่อค้นหาให้ได้ซึ่งคุณภาพ เอกสักษณ์ ความทันต่อเหตุการณ์ และความปรารถนาที่จะทุ่มเทของเขาหรือเธอ"

องค์กรในสภาพการทำงานแบบใหม่จะมีความท้าทาย และเต็มไปด้วยโอกาสและความเป็นไปได้ที่เปิดกว้างอย่างมาก ซึ่ง Peters ใช้คำว่า "wired, wild new age of work" ไม่ว่าองค์กรเหล่านี้จะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ จะเป็นองค์กรทางธุรกิจหรือองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร ทุกองค์กรจะต้องตอบแทนในทางบวกและอย่างจริงจังให้กับสังคมด้วยกันทั้งสิ้น เราทุกคนจะต้องมุ่งมั่นที่จะประพฤติปฏิบัติให้ได้ตามความคาดหวังเหล่านี้ สำหรับบุคคลแต่ละ



คนนั้น องค์การยังเป็นแหล่งหลักๆ ของอาชีพการงานและการทำมาหาเลี้ยงชีพด้วย Robert Reich อาจารย์แห่งมหาวิทยาลัย Harvard ได้กล่าวไว้ว่า "คนเราทุกคนทำงานเพื่อใครสักคนหรืออะไรสักอย่าง ไม่ว่าจะเป็นกรรมการบริษัท กองทุนเมืงหวัด นักลงทุน หรือเจ้านายแบบดั้งเดิมก็ตามที ไม่ช้าก็เร็วคนเราจะต้องตัดสินใจว่าเราต้องการทำงานไปเพื่ออะไร"

เพื่อให้สามารถเลือกงานและทำงานได้ดีในสายอาชีพ เราจะต้องมีความเข้าใจขั้นพื้นฐานในเรื่ององค์การในสภาพการทำงานแบบใหม่ ต่อไปนี้เป็นรายการแสดงทักษะที่จำเป็นที่เราจะต้องเรียนรู้เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างดีในองค์การยุคนี้ และยุคหน้า

รายการทักษะที่เป็นที่ต้องการของการทำงานสมัยใหม่

- Mastery : เก่งในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สามารถสร้างคุณค่าอย่างใดอย่างหนึ่งให้กับนายจ้าง
- Contacts : การเข้าใจมนุษย์ สามารถประสานงานกับเพื่อนร่วมงานและคนในและนอกองค์การ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จ
- Entrepreneurship : ต้องประพฤติปฏิบัติเสมือนกำลังทำธุรกิจของตนเอง คอยมองหาความคิดและโอกาส และพร้อมที่จะก้าวออกไปรับเข้ามาเพื่อสร้างสรรค์ประโยชน์ให้กับกิจการ
- Love of Technology : ต้องยอมรับและทำความเข้าใจกับเทคโนโลยีให้ได้ โดยไม่จำเป็นต้องเก่งเป็นเลิศ แต่จะต้องเต็มใจและสามารถจะใช้ IT ได้อย่างเต็มที่
- Marketing : มีความสามารถในการสื่อสารให้ทั้งเจ้านายและเพื่อนร่วมงานเข้าใจถึงสิ่งที่เราทำได้ทำความสำเร็จและความก้าวหน้าให้กับองค์การ
- Passion for renewal : จะต้องไม่เรียนรู้อยู่อย่างตอเนื่องตลอดเวลา พร้อมเสมอที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้ตอบสนองกับความต้องการในอนาคตข้างหน้า

งานอาชีพ (Career) เป็นเรื่องทางทัศนคติ / เจตคติ และพฤติกรรมในมุมมองของแต่ละคน รวมกับการปฏิบัติงานในงาน ทัศนคติ มีความชำนาญ และกิจกรรม ที่มีต่อชีวิตการทำงานของคุณคนนั้นๆ คนเราจะสะสมประสบการณ์ของความสำเร็จได้ ณ จุดหนึ่ง แล้วก็พยายามพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งทัศนคติเพื่อทำให้ตนเองได้ก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

ขั้นตอนของอาชีพเกี่ยวข้องกับขั้นตอนของชีวิตมนุษย์และการปฏิบัติงาน แบ่งเป็นระยะต่างๆ ได้ดังนี้



1. ขั้นสำรวจ (Exploration stage)
2. ขั้นตั้งรกราก (Establishment stage)
3. ขั้นบำรุงรักษา (Maintenance stage)
4. ขั้นถดถอย (Decline stage)

ในปัจจุบันได้มีความสนใจในอาชีพของการทำงานที่มีผลต่อการทำงานในประเด็นเหล่านี้

1. ผู้บริหารที่เป็นผู้หญิง (Woman manager)
2. การทำงานของคู่สมรส (Dual career couple)
3. ความหลากหลายในวัฒนธรรมของกำลังงาน (Multicultural workforce)

สาเหตุที่จำเป็นต้องศึกษาการบริหารนั้น มีเหตุผลแบ่งเป็น 2 พวก คือ กลุ่มคนที่อยู่ในตำแหน่งบริหารนั้นต้องการความรู้เพื่อช่วยให้เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ แต่สำหรับผู้ที่ไม่สนใจมีอาชีพเป็นนักบริหารนั้น เป็นการช่วยให้เขาเหล่านั้นได้เข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งถึงการปฏิบัติหรือพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งได้เข้าใจถึงกิจกรรมภายในต่างๆ ขององค์การ

การเปลี่ยนแปลงในด้านลำดับชั้นของการบังคับบัญชาที่เพิ่งเกิดขึ้น  
(Recent change in managerial hierarchies)

เมื่อเร็วๆ นี้ งานและความรับผิดชอบของผู้บริหารในระดับต่างๆ ขององค์การได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อนข้างรุนแรง ผู้บริหารระดับสูงได้พยายามสนับสนุนและส่งเสริมผู้บริหารระดับล่างอย่างเต็มที่เพื่อมองหาเป้าหมายของหน่วยงานของตนเองไปข้างหน้า หรือในอนาคต รวมทั้งการมองข้ามไปหน่วยงานอื่นด้วย เพื่อหาโอกาสใหม่ๆ ในการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์การให้ดีขึ้น การแข่งขันอย่างรุนแรงในด้านทรัพยากรขององค์การทั้งในและนอกประเทศเพิ่มแรงผลักดันให้ผู้บริหารทุกคนต้องปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งผลการปฏิบัติงานขององค์การให้ดีขึ้น จากผลกระทบดังกล่าวทำให้องค์การหลายแห่งจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในด้านระดับทางการบริหารในองค์การ (Managerial hierarchies)

การปรับโครงสร้างองค์การ (Restructuring)

ในการลดต้นทุน CEO และทีมผู้บริหารระดับสูงได้มีการปรับโครงสร้างขององค์การโดยการลดจำนวนคนงานที่จะต้องจ่ายค่าตอบแทน การปรับโครงสร้างองค์การเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการปรับลดขนาดขององค์การ หรือการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของกิจการโดยขจัดปริมาณงาน

ของผู้บริหารระดับสูง กลาง ล่าง และพนักงาน การปรับโครงสร้างช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานโดยการลดต้นทุนและให้กิจการพยายามใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด อย่างไรก็ตาม การปรับโครงสร้างองค์การก่อผลลัพท์ในด้านลบได้เช่นกัน โดยที่ทำให้ขวัญกำลังใจของพนักงานต่ำลง เกิดความกังวลเกี่ยวกับความมั่นคงในระบบที่ทำ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การหลายแห่งที่ทำการปรับลดขนาดองค์การได้ตระหนักว่า การปรับลดขนาดนั้นยังคงต้องกระทำต่อไปอีกนาน เนื่องจากลูกค้าที่ได้ร้องเรียนการบริการที่ด้อยคุณภาพลงทุกวันมีจำนวนมากขึ้น

**การมอบอำนาจเบ็ดเสร็จ และการบริหารทีมงานด้วยตนเอง**

(Empowerment and Self-managed team)

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการบริหารอีกด้านหนึ่งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารระดับล่างที่เคยคอยแนะนำดูแลการทำงานในการผลิตสินค้าและบริการ องค์การหลายแห่งได้ดำเนินการ 2 ชั้น คือ การลดต้นทุน และการปรับปรุงคุณภาพงาน วิธีการหนึ่งคือการมอบอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ (Empowerment) ในการทำงาน ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระงานและความรับผิดชอบของพนักงานให้มากขึ้นๆ ยิ่งกว่าเดิม โดยไม่ต้องรอการตัดสินใจจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง ดังเช่นที่เคยปฏิบัติอยู่ ส่วนการบริหารทีมงานด้วยตนเอง (Self-managed team) เป็นกลุ่มของพนักงานซึ่งรับผิดชอบการทำงานด้วยตนเอง คือทำหน้าที่เป็นผู้ควบคุมดูแลการทำงานแทน supervisor เอง เป็นการดำเนินงานที่เป็นอิสระ ไม่ต้องมีการควบคุมดูแลใกล้ชิดจากหัวหน้าเหมือนดังก่อน ซึ่งพนักงานมีอิสระในการทำงาน ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่เป็นเพียงผู้แนะนำ (Coach) หรือที่เลี้ยง (Mentor) ซึ่งไม่ใช่มีหน้าที่คอยสั่งการหรือบอกกล่าว แต่ต้องเป็นผู้คอยให้คำแนะนำและช่วยเหลือทีมงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

## คำถามท้ายบท

### บทที่ 1

1. จงอธิบายคุณสมบัติของ "องค์การแบบใหม่" ที่บริษัท Cheryl Womack และบริษัท VCW มีในการบริหารองค์การ
2. ระบบการบริหารงานองค์การทั้ง 4 ระบบ ของบริษัท Cheryl Womack ระบบใดเป็นระบบที่แข็งแกร่งที่สุดของบริษัท รวมทั้งทักษะในการบริหารแบบใดที่บริษัทนำมาใช้ ให้อธิบายพร้อมยกตัวอย่างประกอบ
3. จงอธิบายถึงสิ่งที่คุณได้รับในการเรียนเกี่ยวกับการเป็นผู้บริหารจากบริษัท Cheryl Womack
4. คุณมีความคิดเห็นอย่างไรกับความหมายของการเป็นที่ปรึกษา กับการเป็นเจ้านาย

.....