

## บทที่ 2

### ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับ การจัดการและองค์การ Introduction to Management and Organization

#### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เมื่อท่านได้ศึกษาเนื้อหาในบทนี้แล้ว  
ท่านสามารถ

1. อธิบายความหมายของการจัดการ  
ความสำคัญและกระบวนการจัดการ
2. อธิบายประเภทของผู้จัดการตาม  
ระดับของผู้จัดการ
3. อธิบายบทบาทและทักษะของ  
ผู้จัดการในระดับต่าง ๆ
4. อธิบายบทบาทและทักษะของ  
ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพ
5. การเปรียบเทียบผู้จัดการแบบเดิม  
และผู้จัดการยุคใหม่
6. อธิบายองค์ประกอบขององค์การ  
และการเปรียบเทียบองค์การ  
แบบเดิมและองค์การแบบใหม่

## บทที่ 2

# ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการและองค์การ Introduction to Management and Organizations

### ความหมายของการจัดการ

การดำเนินงานขององค์การต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั้น กิจกรรมสำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการต้องทำเราเรียกว่า "การจัดการ" (management) หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่ง การจัดการ หมายถึง กระบวนการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ขณะเดียวกันมีนักวิชาการจำนวนมากได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ดังต่อไปนี้

Bovee and others กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดย การวางแผน การจัดองค์การ การชี้นำและการควบคุมทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Edwin B. Filppo กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก และการควบคุมกิจกรรมเกี่ยวกับการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ

Luther Gulick กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง สาขาวิชาความรู้ประเภทหนึ่งแสวงหาความเข้าใจอย่างเป็นระบบว่า ทำอย่างไรคนจึงจะทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย

Peter Drucker กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง การทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยผู้อื่น

Stepen P. Robbins กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการในการประสานงานและรวบรวมกิจกรรมในการทำงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยอาศัยทรัพยากรบุคคล

หรือ การจัดการ หมายถึง กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การชี้นำ และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ

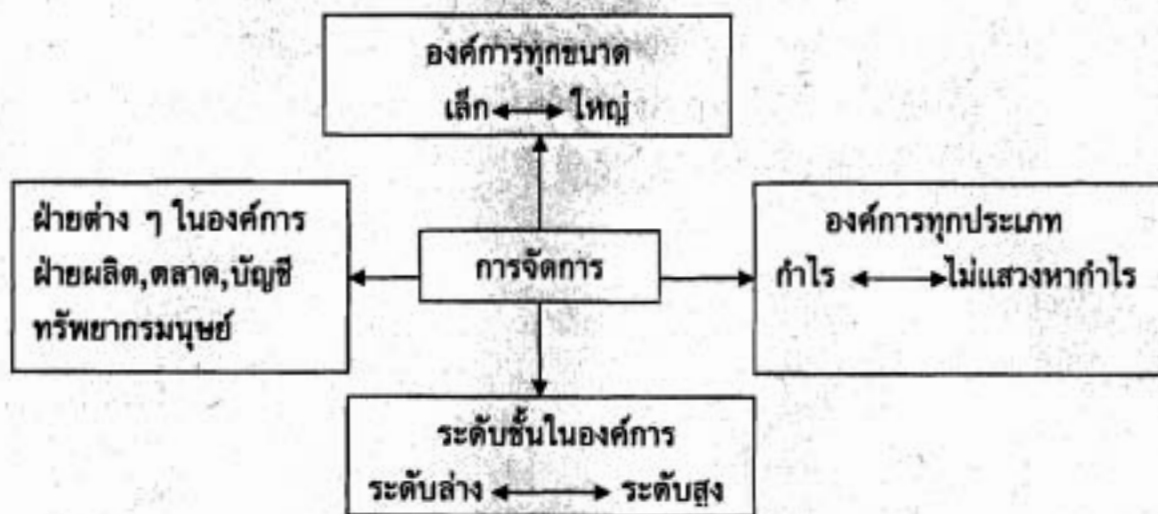
สรุป การจัดการ (management) หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน โดยการวางแผน การจัดองค์การ การชี้นำและการควบคุม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



### ความสำคัญของการจัดการ

1. การจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ การจัดการเป็นศาสตร์เพราะการจัดการนำองค์ความรู้ข้อเท็จจริงมาใช้ในการกำหนดวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดการมีการเรียนการสอนและฝึกอบรมในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ขณะที่การจัดการเป็นศิลป์เพราะทักษะบางอย่างไม่สามารถเรียนได้จากในตำราแต่ต้องฝึกฝนโดยอาศัยประสบการณ์ เป็นต้น

2. การจัดการมีความเป็นสากล (universal) เพราะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับทุกองค์การ และทุกระดับไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดใหญ่หรือเล็ก และนำไปใช้ในฝ่ายต่าง ๆ ทั้งหมดในองค์การ เช่น ฝ่ายตลาด ฝ่ายผลิต เป็นต้น ดังภาพต่อไปนี



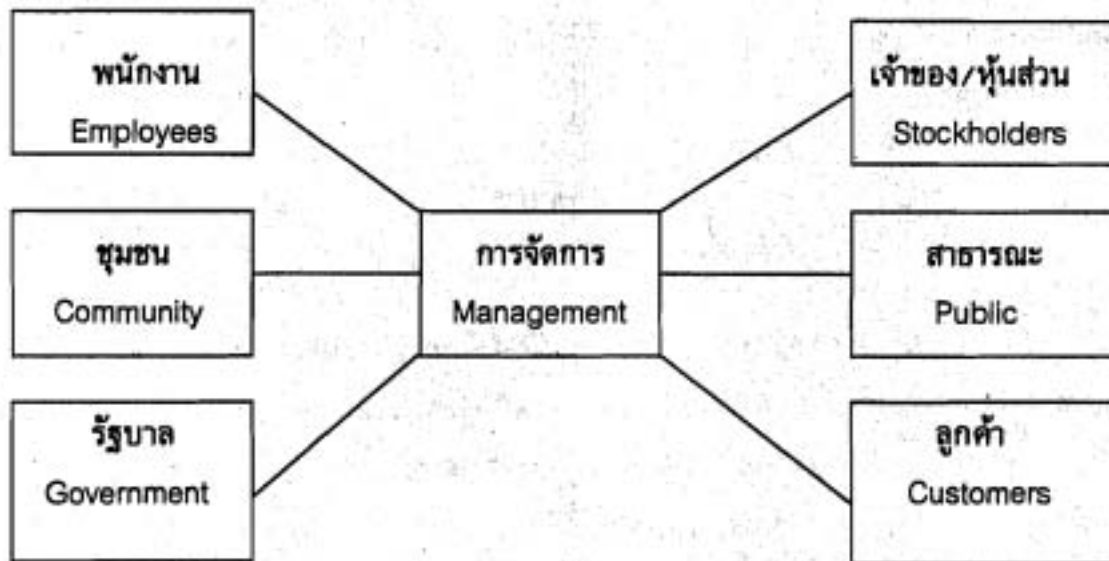
3. การจัดการเป็นเรื่องที่นำไปปฏิบัติจริงในการทำงานเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วไปทำงานก็ต้องใช้การจัดการในการวางแผนอาชีพและกิจกรรมอื่น ๆ

4. การจัดการเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการได้รับรางวัล (reward) และความท้าทาย (challenges) สำหรับคนที่เป็นผู้จัดการ

รางวัล (Rewards)	ความท้าทาย (Challenges)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีขึ้น</li> <li>• มีโอกาสในการคิดสร้างสรรค์และใช้จินตนาการ</li> <li>• ทำให้การทำงานมีความหมาย</li> <li>• สนับสนุน สอนงานผู้อื่น</li> <li>• ทำงานกับคนหลากหลาย</li> <li>• ได้รับการยอมรับจากองค์กรและชุมชน</li> <li>• การแสดงบทบาทที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์</li> <li>• การได้รับค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน โบนัส และหุ้น</li> <li>• ผู้จัดการที่ดีถือความต้องการขององค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ทำงานหนัก</li> <li>• เกี่ยวข้องกับบุคคลหลาย ๆ บุคลิกภาพ</li> <li>• การทำงานภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด</li> <li>• การจูงใจพนักงานในสถานการณ์ที่สับสน (chaotic) และไม่แน่นอน</li> <li>• ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความรู้ทักษะ ความพยายามและประสบการณ์ของกลุ่มงานที่หลากหลาย</li> <li>• ความสำเร็จขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น</li> </ul>

5. การจัดการเป็นกิจกรรมที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อาทิเช่น กำไร ชื่อเสียงขององค์กร ผลผลิตเพิ่ม ความพึงพอใจของลูกค้า

6. การจัดการช่วยรักษาสมดุลของผู้เกี่ยวข้อง (stakeholder) อาทิเช่น หุ้นส่วน พนักงาน รัฐบาล ชุมชนและอื่น ๆ



7. การจัดการทำให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) เป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลผลิต (outputs) กับปัจจัยนำเข้า (inputs) ตามลำดับดังต่อไปนี้

ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง ผลผลิต (output)  
ปัจจัยนำเข้า (input)

ประสิทธิผล (effectiveness) หมายถึง ผลผลิต (output)

ดังนั้น การจัดการในมุมมองของการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถพิจารณาได้จากตารางดังต่อไปนี้

การบรรลุ	สูง	2 ไม่มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล	4 มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล
	ต่ำ	1 ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีประสิทธิผล	3 มีประสิทธิภาพ ไม่มีประสิทธิผล
เป้าหมาย	มาก	น้อย	

การใช้ทรัพยากร

### กระบวนการจัดการ

#### Management Process

กระบวนการจัดการเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้จัดการที่ต้องดำเนินการ นักวิชาการที่กล่าวเกี่ยวกับกระบวนการจัดการมีดังนี้

ลูเธอร์ กุลลิค และ ลินคอล์น ฮอวิก (Luther Gullick & Lyncall Uwick) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการที่ผู้บริหารต้องดำเนินการ โดยนำอักษรตัวแรกของแต่ละคำมารวมกัน เรียกว่า "POSDCORB" ได้แก่

- P = Planning (การวางแผนงาน)
- O = Organizing (การจัดองค์การ)
- S = Staffing (การจัดบุคคลเข้าทำงาน)

- D = Directing (การอำนวยการ)
- Co = Coordinating (การประสานงาน)
- R = Reporting (การรายงาน)
- B = Budgeting (การจัดทำงบประมาณ)

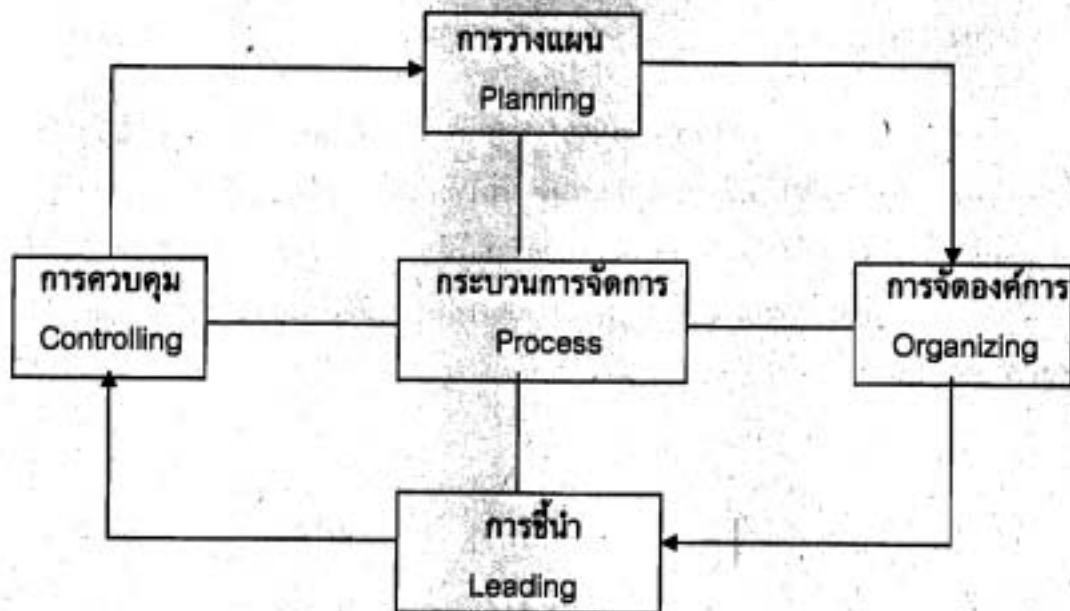
ฮารอลด์ ดี. คูนต์ (Harold D. Koontz) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการที่ผู้บริหารต้องดำเนินการ 5 ประการ ได้แก่

- P = Planning (การวางแผน)
- O = Organizing (การจัดองค์การ)
- S = Staffing (การจัดบุคคล)
- D = Directing (การอำนวยการ)
- C = Controlling (การควบคุม)

สเตเฟน รอบบินส์ (Stepen P. Robbins) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการที่ผู้บริหารต้องดำเนินการ 4 ประการ ได้แก่

- P = Planning (การวางแผน)
- O = Organizing (การจัดองค์การ)
- L = Leading (การชี้นำ)
- C = Controlling (การควบคุม)

ดังนั้น กระบวนการจัดการจึงเป็นกิจกรรมและหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารหรือผู้จัดการต้องดำเนินการ ดังภาพรวมต่อไปนี้



จากภาพ

- การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินงาน กลยุทธ์ และการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ในอนาคต
- การจัดองค์การ (organizing) หมายถึง การจัดรูปแบบโครงสร้างของ องค์การ ลักษณะงาน กลุ่มงาน และลำดับการบังคับบัญชาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- การชี้นำ (leading) หมายถึง กิจกรรมเกี่ยวกับผู้นำ การจูงใจ การสั่งการ การติดต่อสื่อสาร กลุ่มและการทำงานเป็นทีม
- การควบคุม (controlling) หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานโดยการ ตรวจสอบว่า การดำเนินงานได้เป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ จำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แก้ไขอย่างไรถ้าเกิดความเบี่ยงเบนหรือผิดพลาดจากเป้าหมายที่กำหนดไว้



## ประเภทของผู้จัดการ

ผู้จัดการ (manager) หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบการดำเนินงานร่วมกับผู้อื่น ตั้งแต่หนึ่งคนขึ้นไป หรือบุคคลที่ผสมผสานให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงาน และปฏิบัติงานให้ถูกต้อง (do thing right) ขณะที่ผู้นำ (leader) หมายถึง บุคคลที่ทำในสิ่งที่ถูกต้อง (do right thing) ดังนั้น การแบ่งประเภทของผู้จัดการตามระดับของการจัดการ ดังต่อไปนี้



1. ผู้จัดการระดับสูง (Top manager) หมายถึง บุคคลผู้รับผิดชอบการดำเนินงานขององค์การทั้งหมด หรือในบางส่วนสำคัญ เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายกลยุทธ์ซึ่งมีผลกระทบต่อทั้งองค์การ หรือเป็นผู้บริหารอาวุโสที่รับผิดชอบการจัดการโดยรวมขององค์การเช่น ประธานกรรมการผู้จัดการใหญ่, ผู้จัดการอาวุโส เป็นต้น

2. ผู้จัดการระดับกลาง (Middle managers) หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่ในสายการบังคับบัญชาระดับกลาง รับนโยบายจากผู้จัดการระดับสูง เพื่อแปลงสู่การปฏิบัติและนำเสนอรายงานเพื่อทราบ จึงเป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ตรงกลางระหว่างผู้จัดการระดับสูง กับผู้จัดการระดับต้น กิจกรรมที่กระทำได้แก่ การประสานงาน การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นต้น

3. ผู้จัดการระดับต้น (First-line managers) หมายถึง ผู้จัดการระดับล่างที่ควบคุมบังคับบัญชากิจกรรมการดำเนินงานขององค์การ เป็นผู้จัดการที่ใกล้ชิดกับฝ่ายปฏิบัติการมากที่สุด ผู้จัดการในระดับนี้ได้แก่ หัวหน้างาน (supervisors) หัวหน้าคนงาน (foreman) เป็นต้น

นอกจากนี้ ประเภทของผู้จัดการอาจเรียกเป็นอย่างอื่น เช่น ผู้จัดการตามสายงาน (line managers) ผู้จัดการตามหน้าที่ (functional managers) ผู้จัดการทั่วไป (general managers)

#### ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของผู้จัดการกับกระบวนการจัดการ



จากภาพ

ผู้จัดการระดับสูงรับผิดชอบการวางแผนมากกว่าผู้จัดการระดับกลาง และระดับต้น ส่วนการจัดองค์การผู้จัดการมีความรับผิดชอบเท่า ๆ กัน การชี้นำผู้จัดการระดับต้นจะรับผิดชอบมากกว่าผู้จัดการระดับอื่น ๆ และผู้จัดการระดับสูงก็ทำหน้าที่ควบคุมมากกว่าผู้จัดการระดับอื่น ๆ

## บทบาทของผู้จัดการ

### Management Roles

เฮนรี มินเบิร์ท (Henry Mintzberg) ได้เสนอบทบาทของผู้จัดการที่ใช้ในการปฏิบัติงานไว้ 3 ประการใหญ่ ดังนี้

#### 1. บทบาทด้านปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal roles)

เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและภาระหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่

1.1 ประธาน (figurehead) การทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหรือผู้แทนของคนจำนวนหนึ่งตามกฎหมายหรือระเบียบสังคม

1.2 ผู้นำ (leader) รับผิดชอบการสร้างแรงจูงใจ โน้มน้าวกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม การฝึกอบรมและสอนงานในหน้าที่

1.3 ผู้ประสานงาน (liaison) การแสดงบทบาทผู้ประสานงาน พัฒนาเครือข่าย(network) สร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก

#### 2. บทบาทด้านข่าวสารข้อมูล (Informational roles)

2.1 ผู้ติดตามข้อมูลข่าวสาร (monitor) การติดตามข่าวสารข้อมูล ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การและสิ่งแวดล้อม

2.2 ผู้กระจายข้อมูลข่าวสาร (desseminator) การส่งผ่านข้อมูลที่ได้รับจากภายนอกหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน เพื่อจัดการผสมผสาน หรือแปลข้อมูล

2.3 ผู้ประชาสัมพันธ์หรือโฆษก (spokesperson) ผู้ส่งผ่านหรือให้ข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกองค์การเกี่ยวกับนโยบาย/แผนงานขององค์การ หรือผลลัพธ์ เป็นต้น

#### 3. บทบาทด้านการตัดสินใจ (Deision roles)

3.1 ผู้ประกอบการ (entrepreneur) การริเริ่มพัฒนาโครงการปรับปรุงองค์การเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เช่น การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ เป็นต้น

3.2 ผู้จัดการข้อยุ่งยาก (disturbance handler) ความรับผิดชอบ เพื่อให้กิจกรรมมีความถูกต้อง เมื่อองค์การต้องเผชิญกับสิ่งที่ไม่คาดคิดมาก่อน หรือการตัดสินใจภายใต้วิกฤต

3.3 ผู้จัดการทรัพยากร (resource allocator) ความรับผิดชอบในการ จัดสรรทรัพยากรทุกชนิดขององค์การให้มีประสิทธิภาพ

3.4 ผู้เจรจาต่อรอง (negotiator) ความรับผิดชอบในการจัดการและ บริหารความขัดแย้งในองค์การ เช่น การไกล่เกลี่ย การเจรจาต่อรอง การเข้าไปมีส่วน ร่วมกับสหภาพ เป็นต้น

## ทักษะของผู้จัดการ

### Management Skills

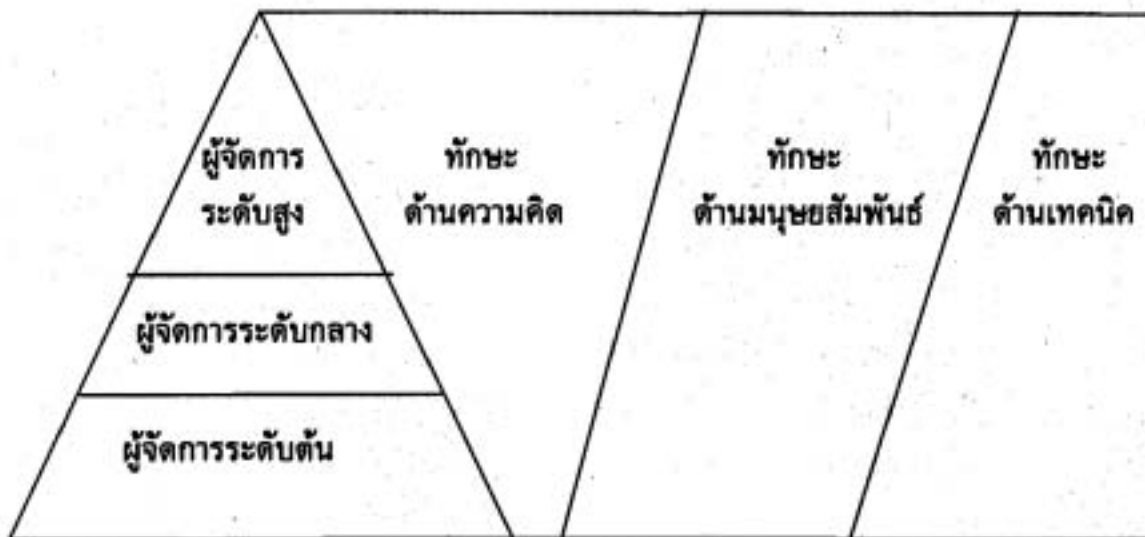
โรเบิร์ต เอล แคท (Robert L. Katz) ได้สรุปเกี่ยวกับทักษะหรือ ความสามารถ (skill or competencies) ของผู้จัดการที่สำคัญ ๆ 3 ประการ คือ

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถและการเข้าใจในวิธีการปฏิบัติงาน กระบวนการหรือขั้นตอนต่าง ๆ ลักษณะ งานที่ต้องมีทักษะด้านเทคนิค ได้แก่ วิศวกรรม ดนตรี คอมพิวเตอร์ แพทย์ เป็นต้นทักษะนี้จึงมีความสำคัญมากต่อผู้จัดการระดับต้น เพราะเป็นบุคคลที่ติดต่อกับฝ่าย ปฏิบัติการหรือพนักงานโดยตรง

2. ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Human skills) เกี่ยวข้องกับความสามารถ ทำงานได้ดีกับผู้อื่น ทั้งปัจเจกบุคคลและกลุ่ม เพราะผู้จัดการเกี่ยวข้องโดยตรงกับคน เขาต้องสามารถติดต่อสื่อสารได้ดี การจูงใจ ภาวะผู้นำและการสร้างความเชื่อถือได้อย่างไร ดังนั้น ทักษะนี้จึงมีความสำคัญต่อผู้จัดการทุกระดับ

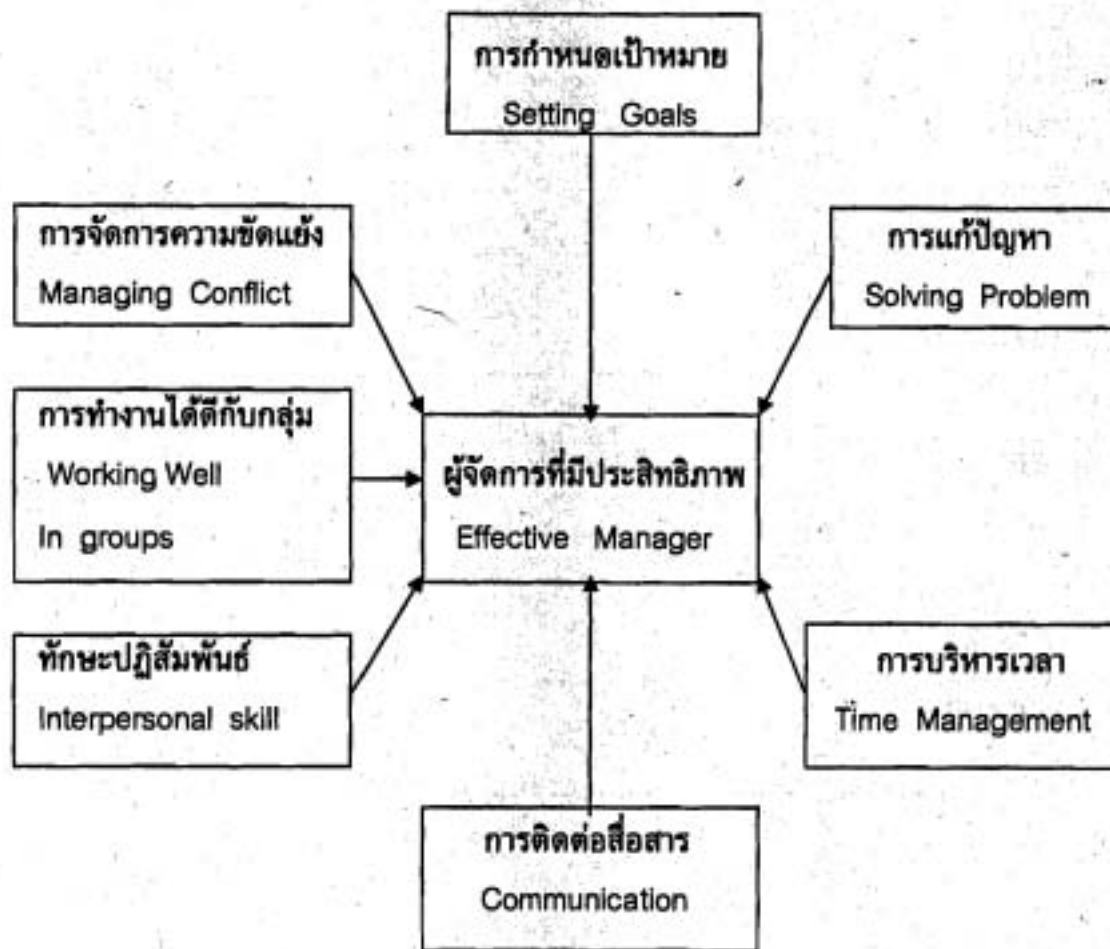
3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual skills) หมายถึง ความสามารถ  
ในความคิดสร้างสรรค์ การมองภาพรวมขององค์การเกี่ยวกับผลประโยชน์และกิจกรรม  
ต่าง ๆ ทำอย่างไรองค์การจึงจะบริหารงานแล้วประเมินผลสำเร็จและปรับตัวให้สอดคล้อง  
กับสภาพแวดล้อมได้อย่างดี ดังนั้น ทักษะนี้จึงมีความสำคัญมากกับผู้จัดการระดับสูง

#### ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของผู้จัดการกับทักษะการจัดการ



นอกจากนี้ ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพควรมีทักษะอื่น ๆ อีก ดังต่อไปนี้

## ทักษะของผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพ



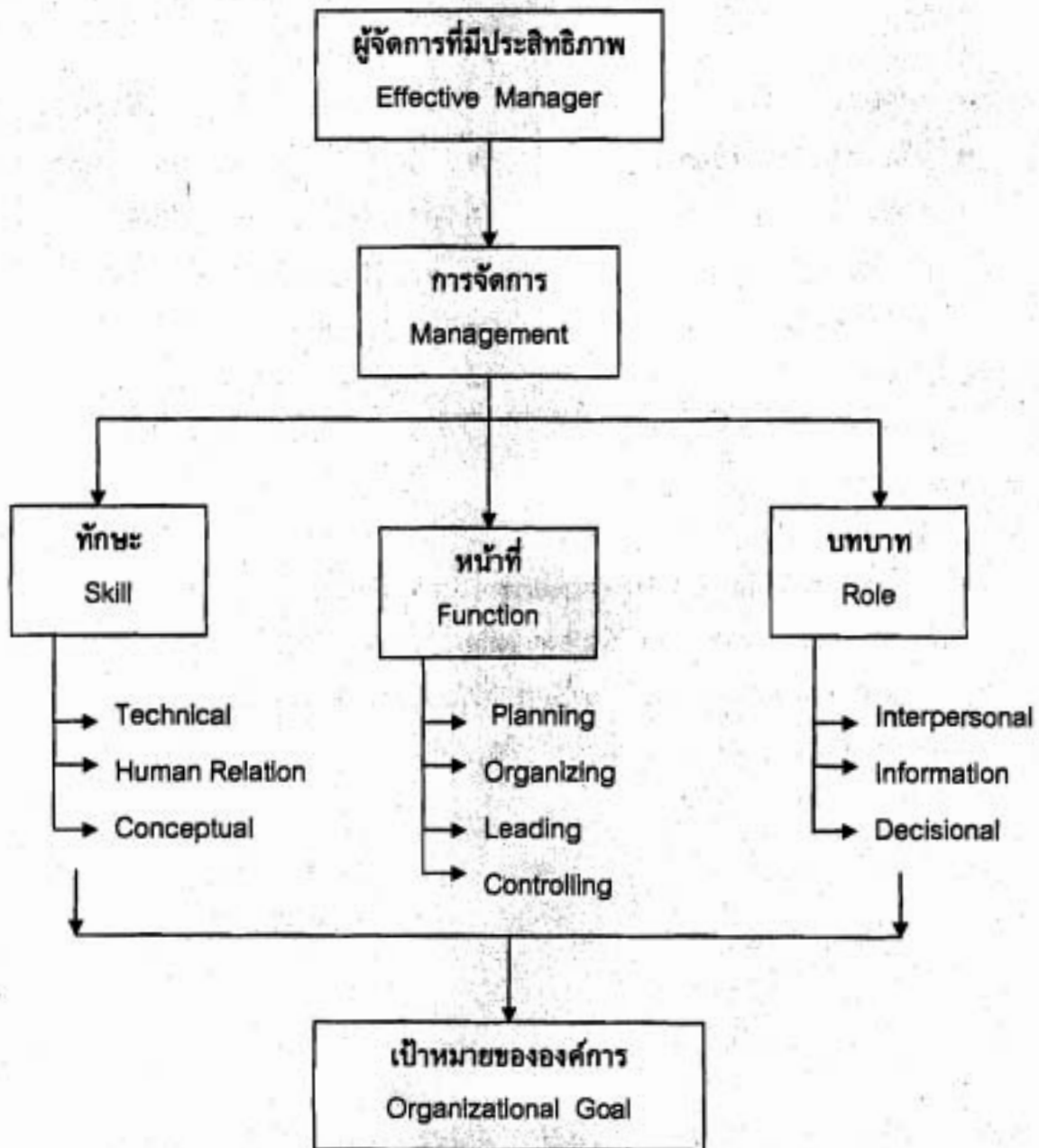
## ความสัมพันธ์ของทักษะกับกระบวนการจัดการ

### กระบวนการจัดการ (Management Functions)

ทักษะ Skill	การวางแผน Planning	การจัดองค์การ Organizing	การชี้นำ Leading	การควบคุม Controlling
● อำนาจ		√	√	
● การฟัง			√	√
● งบประมาณ	√			√
● การแนะนำ			√	
● ทีมงานที่มี ประสิทธิภาพ		√	√	
● การบริหารเวลา	√			√
● การเจรจาต่อรอง			√	
● การกำหนดเป้าหมาย	√			√

# ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพ

## Effective Manager





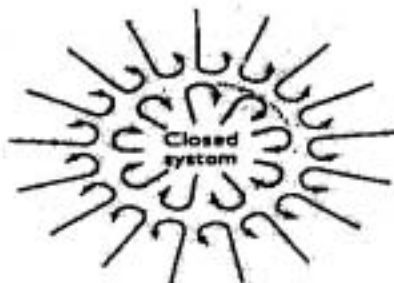
## การเปรียบเทียบผู้จัดการแบบดั้งเดิมกับผู้จัดการยุคใหม่

ผู้จัดการแบบดั้งเดิม Traditional Manager	ผู้จัดการยุคใหม่ Modern Manager
<ul style="list-style-type: none"> <li>● มุ่งตนเอง (ผู้จัดการ/เจ้านาย)</li> <li>● เน้นสายการบังคับบัญชา</li> <li>● ตัดสินใจเอง</li> <li>● เก็บข้อมูล</li> <li>● ยึดแนวทางเดียว ช้าชาก</li> <li>● สั่งการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การทำงานร่วมกัน (สร้างสัมพันธ์)</li> <li>● ให้ความสำคัญกับคนที่ทำงานสำเร็จ</li> <li>● การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</li> <li>● แลกเปลี่ยนข้อมูล</li> <li>● การทำงานหลากหลายวิธี</li> <li>● ปรีกษาหารือ ร่วมกันคิด</li> </ul>

### การจัดการระบบ

#### Managing system

แนวทางอื่น ๆ ในการพิจารณางานในความรับผิดชอบของผู้จัดการจากมุมมองการจัดการระบบ ระบบ(system) คือ จุดของกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันในภาพรวม ซึ่งนำมาจากแนวคิดทางวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับการปรับตัวขององค์กร ระบบสามารถแบ่งประเภทของระบบอย่างง่ายเป็น 2 ประเภท คือ



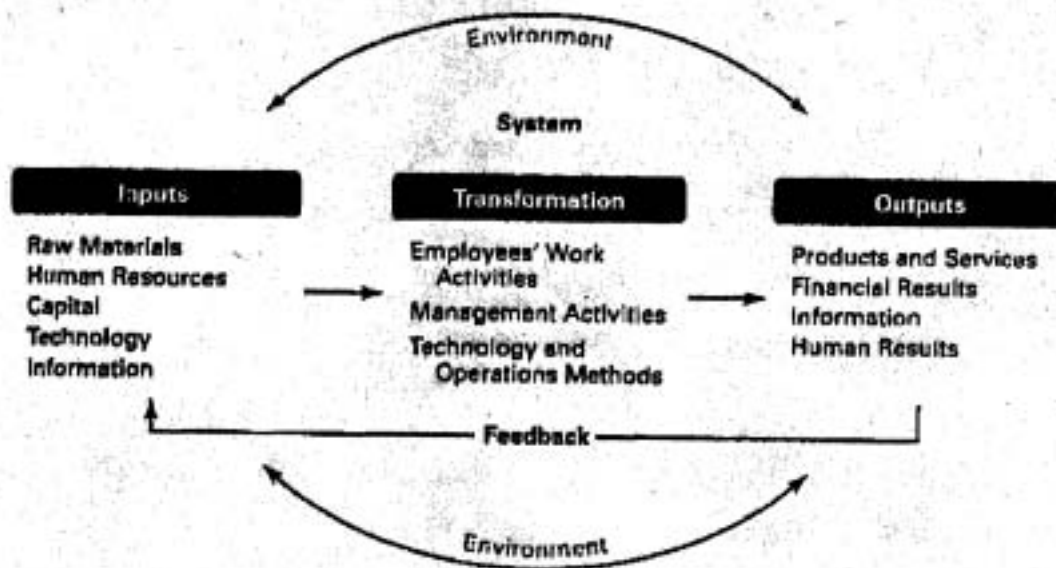
Closed system no  
Interactive with environment



Open system interactive  
with environment

ระบบปิด (closed systems) หมายถึง ระบบที่ไม่สนใจต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก

ระบบเปิด (open systems) หมายถึง ระบบที่มีลักษณะเป็นพลวัตร และมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก ดังภาพต่อไปนี้



Robbins , Management , 2005 : 13

#### จากภาพ

1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ได้แก่
  - วัตถุดิบ (raw materials)
  - คน (Human Resource)
  - เทคโนโลยี (Technology)
  - ข้อมูล (Information)

## 2. กระบวนการ (Transformation)

- กิจกรรมการทำงานของพนักงาน (Employee's Work Activities)
- การจัดการ (Management Activities)
- เทคโนโลยีและวิธีดำเนินการ  
(Technology and Operations Methods)

## 3. ผลผลิต (Outputs)

- สินค้าและบริการ (Product and Services)
- ผลลัพธ์ทางการเงิน (Financial Results) เช่น กำไร ขาดทุน
- ข้อมูลข่าวสาร (Information)
- พฤติกรรมของคน (Human Results)

4. สภาพแวดล้อม (Environment) ได้แก่ การเมือง สังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยีและอื่นๆ เป็นต้น

## องค์การ

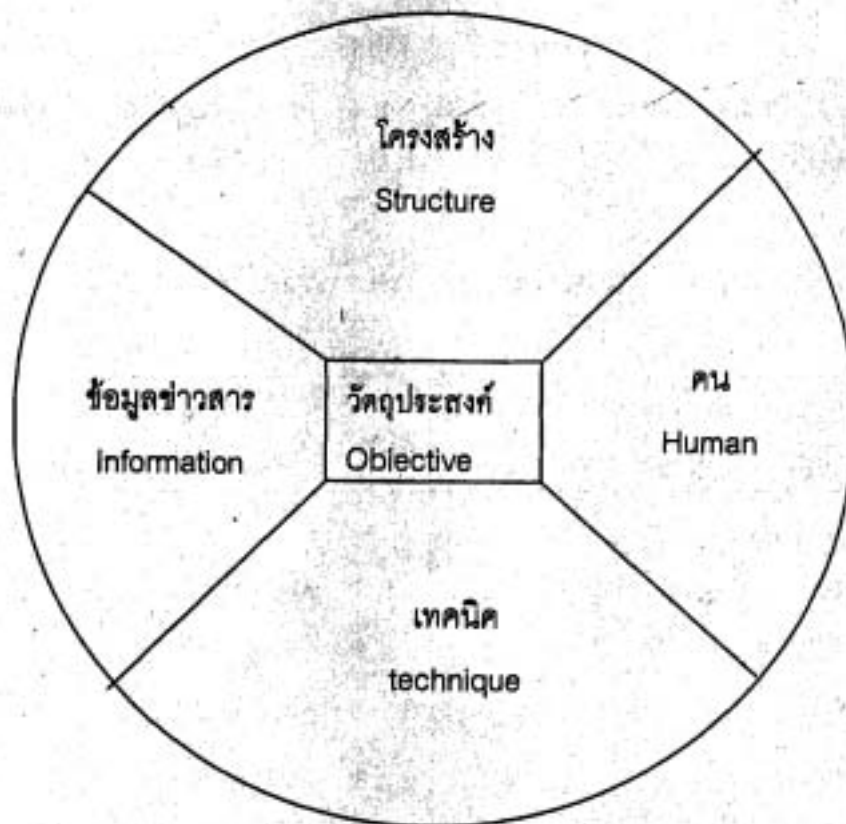
### Organization

องค์การ (organization) หมายถึง ที่รวมของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ที่มาปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์บางอย่างที่กำหนดไว้ องค์การมีตั้งแต่เล็กสุดจนถึงใหญ่สุด คนสองสามคนรวมกันก็เป็นองค์การนอกรูปแบบ เช่น ครอบครัว เป็นต้น ธุรกิจขนาดย่อม ธุรกิจขนาดใหญ่ องค์การภาครัฐ หรือเอกชน โดยจุดมุ่งหมายนั้นอาจจะเพื่อกำไร หรือไม่ต้องการกำไรก็ได้

ความสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ จะมีระบบความสัมพันธ์โดยโครงสร้าง บทบาท อำนาจหน้าที่ การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน เพื่อประสานความสัมพันธ์และ กิจกรรมกันและนำไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

## องค์ประกอบขององค์การ

Elements of an organization



1. วัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง สิ่งที่องค์การหรือคนในองค์การต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ผู้บริหารหรือผู้จัดการ จึงต้องมีวิสัยทัศน์ เพื่อกำหนดภารกิจและกิจกรรมต่างๆ ที่สัมพันธ์สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ศักยภาพและค่านิยมของคนในองค์การ

2. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง การกำหนดรูปแบบขององค์การว่าควรเป็นแบบใด เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป็นไปอย่างราบรื่น เช่น โครงสร้างแบบสามเหลี่ยม โครงสร้างแบบเครือข่าย เป็นต้น

3. คน (Human) หมายถึง คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4. ข้อมูลข่าวสาร (Information) หมายถึง การจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ และการกลับมาใช้ในการบริหาร รวมทั้งการควบคุมตรวจสอบแก้ไข หรือที่เรียกว่า การบริหารระบบสารสนเทศ (management information system)

5. เทคนิคการบริหาร (Techniques) ได้แก่ เครื่องมือหรือวิธีการสมัยใหม่ที่นำวิชาทางคณิตศาสตร์ สถิติ มาประยุกต์ใช้เพื่อช่วยในการตัดสินใจอย่างถูกต้องและมีเหตุผล

### การเปรียบเทียบองค์การแบบดั้งเดิมกับองค์การสมัยใหม่

องค์การแบบดั้งเดิม Traditional Organization	องค์การสมัยใหม่ New Organization
<ul style="list-style-type: none"> <li>● คงที่</li> <li>● ไม่ยืดหยุ่น</li> <li>● เน้นงาน</li> <li>● เน้นบุคคล</li> <li>● งานแบบถาวร</li> <li>● สั่งการ</li> <li>● ผู้จัดการตัดสินใจเอง</li> <li>● ยึดกฎระเบียบ</li> <li>● ขอบเขตเวลาทำงาน</li> <li>● ความสัมพันธ์แนวตั้ง</li> <li>● การทำงานในองค์การตามเวลาที่กำหนด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เคลื่อนไหว</li> <li>● ยืดหยุ่น</li> <li>● เน้นทักษะ</li> <li>● เน้นทีมงาน</li> <li>● งานชั่วคราว</li> <li>● ทำงานร่วมกัน</li> <li>● การตัดสินใจร่วมกัน</li> <li>● เน้นลูกค้า</li> <li>● ไม่มีขอบเขตเวลาทำงาน</li> <li>● ความสัมพันธ์แนวราบ</li> <li>● การทำงานที่ไหนก็ได้ทุกที่ทุกเวลา</li> </ul>

## สรุป

การดำเนินงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้กิจกรรมสำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการต้องรู้และเข้าใจคือ การจัดการ (management) ซึ่งมีกระบวนการจัดการได้แก่ การวางแผน (planning), การจัดองค์การ (organizing), การชี้นำ (leading) และการควบคุม (controlling) , ขณะที่ผู้จัดการแบ่งประเภทตามระดับต่างๆ คือ ผู้จัดการระดับสูง จัดการระดับกลาง ผู้จัดการระดับต้น ผู้จัดการ ในแต่ละระดับมีหน้าที่ความรับผิดชอบในกระบวนการจัดการแตกต่างกันไป นอกจากนี้บทบาทของผู้จัดการในด้านปฏิสัมพันธ์ ด้านข่าวสารข้อมูล ด้านการตัดสินใจ รวมทั้งทักษะที่จำเป็น 3 ประการได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิด ดังนั้น ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพจึงต้องเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการ มีทักษะและแสดงบทบาทอย่างเหมาะสม จึงทำให้ผู้จัดการยุคใหม่มีลักษณะการทำงานที่แตกต่างจากผู้จัดการแบบดั้งเดิม

นอกจากนั้น องค์การประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญๆ 5 ส่วน ได้แก่ วัตถุประสงค์ โครงสร้าง คน ข้อมูลข่าวสารและเทคนิค ปัจจุบันต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การบริหารจัดการ การทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อการแข่งขันและอยู่รอดขององค์การต่อไป

## คำถามท้ายบทที่ 2

1. การจัดการมีความสำคัญอย่างไรต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรในปัจจุบัน
2. ผู้เกี่ยวข้อง (stakeholder) ขององค์กรมีใครบ้างและการจัดการจะช่วยรักษาสมดุลของผู้เกี่ยวข้องเหล่านั้นได้อย่างไร
3. จงอธิบายบทบาทและทักษะของผู้จัดการในระดับต่าง ๆ มีอะไรบ้าง และมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันอย่างไร
4. ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพควรมีบทบาทและทักษะอะไรบ้างเพื่อให้การจัดการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
5. จงอธิบายว่าผู้บริหารหรือผู้จัดการแสดงบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญ ๆ อะไรบ้าง เพื่อให้พนักงานมีผลิตผลเพิ่มขึ้น
6. จงเปรียบเทียบผู้จัดการแบบดั้งเดิมและผู้จัดการยุคใหม่ว่าเหมือนและต่างกันอย่างไร
7. จงอธิบายองค์ประกอบขององค์กรว่ามีอะไรบ้าง และท่านคิดว่าองค์ประกอบใดมีความสำคัญที่สุดในการบริหารงานในอนาคต
8. จงเปรียบเทียบองค์การแบบดั้งเดิมและองค์การยุคใหม่ว่าเหมือนและแตกต่างกันอย่างไร