

**32210 องค์การและการจัดการและการจัดการ
เชิงกลยุทธ์
หน่วยที่ 1
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร**

ตอนที่ 1.1 แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับองค์การ

เรื่องที่ 1.1.1 ความหมาย ความสำคัญ และประโยชน์ขององค์การ องค์การ

หมายถึง การรวมตัวของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปเพื่อร่วมกันทำกิจกรรมอย่างเป็นธรรมอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายเดียวกัน

ความสำคัญขององค์การ

1. **องค์การสร้างสรรค์คุณค่า** - การทำให้สิ่งที่องค์การได้มาจากสภาพแวดล้อมกลายเป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการและความพอใจแก่ผู้ใช้
2. **การสร้างความสำเร็จแก่งานที่ซับซ้อน** - การตัวกันในลักษณะองค์การ ซึ่งทำกิจกรรมอย่างเป็นระบบทำให้การทำงานที่ซับซ้อนสามารถบรรลุผลที่ประสงคได้
3. **การสร้างเสริมผลิตภาพ** - การจัดการอย่างเป็นระบบ นำไปสู่ความมีผลิตภาพ

ประโยชน์ขององค์การ

1. ช่วยให้เกิดการขยายขอบเขตความชำนาญเฉพาะด้าน
2. ก่อให้เกิดการประหยัดต่อขนาดและต่อขอบเขต
3. ช่วยให้อาจตอบสนองต่อความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอก
4. นำมาซึ่งการประหยัดต้นทุนในการดำเนินงาน
5. ช่วยในการจัดระเบียบและควบคุมการทำงาน

เรื่องที่ 1.1.2 ประเภทและลักษณะขององค์การ

ประเภทขององค์การ

1. การแบ่งประเภทของ Parsons ได้แก่ 1) องค์การการผลิต 2) องค์การทางการเมือง 3) องค์การบูรณาการ – ศาล และ 4) องค์การรักษารูปแบบ - วัด

2. การแบ่งประเภทของ Katz and Kahn ได้แก่ 1) องค์การการผลิตหรือองค์การเศรษฐกิจ 2) องค์การรักษารูปแบบ 3) องค์การเพื่อการปรับตัว – สถาบันวิจัยและพัฒนา และ 4) องค์การด้านการจัดการหรือองค์การทางการเมือง

ลักษณะขององค์การ

1. ลักษณะทั่วไปขององค์การ 1) มีความพยายามร่วมกัน 2) มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน 3) มีการแบ่งงานกันทำ 4) มีอำนาจการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น

2. ลักษณะเฉพาะขององค์การ 1) การเป็นที่รวมของกฎระเบียบหลายประเภท 2) การมีความคงอยู่ขององค์การ แม้ว่าสมาชิกโยกย้ายหรือลาออก องค์การก็ยังคงอยู่ 3) การมีความเป็นเอกลักษณ์ขององค์การ และ 4) การยึดปฏิบัติตามบรรทัดฐานวิชาชีพและสถาบันในสังคม

เรื่องที่ 1.1.3 ประโยชน์ในการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การ

แนวคิดและทฤษฎีองค์การ

หมายถึง ชุดของความคิดและหลักการที่ใช้ในการอธิบายเหตุการณ์หรือปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ

การพัฒนาแนวคิดและทฤษฎีองค์การ เกิดขึ้นได้ 2 วิธี

1. การพัฒนาจากประสบการณ์
2. การพัฒนาจากการวิจัยทางวิทยาศาสตร์

ประโยชน์ในการศึกษาแนวคิดทฤษฎีองค์การ

1. ช่วยให้สามารถอธิบายปรากฏการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การ
2. ช่วยในการทำความเข้าใจปัญหาหรือปรากฏการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การ
3. ช่วยในการคาดการณ์ปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นและสิ่งที่ควรดำเนินการต่อไป
4. ช่วยในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเหมาะสมและสมเหตุสมผล

ตอนที่ 1.2 แนวคิดทฤษฎีองค์การยุคคลาสสิก หรือนีโอคลาสสิก

เรื่องที่ 1.2.1 แนวคิดทฤษฎีองค์การยุคคลาสสิก

แนวคิดทฤษฎีองค์การยุคคลาสสิก ที่สำคัญได้แก่

1. แนวคิดการแบ่งงานกันทำของ อדם สมิท

อดัม สมิท เป็นนักเศรษฐศาสตร์ ชาวสก็อต เห็นว่าการแบ่งงานกันทำส่งผลต่อการทำงาน 1) คนทำงานสามารถทำงานได้คล่องแคล่วว่องไวขึ้น 2) ช่วยประหยัดเวลาในการทำงาน และ 3 เป็นโอกาสให้คนทำงานคิดหาวิธีใหม่เพื่อให้งานได้ง่ายขึ้น

2. แนวคิดองค์การแบบราชการของแมกซ์ เวเบอร์

เวเบอร์ ระบุว่าหัวใจขององค์การแบบราชการ คือการที่สมาชิกองค์การปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด และได้แยกอำนาจออกเป็น 3 ประเภท คือ อำนาจหน้าที่อิงกฎแห่งบารมี อำนาจหน้าที่อิงกฎแห่งประเพณี และอำนาจหน้าที่อิงความสมเหตุสมผลของกฎหมาย

หลักการขององค์การแบบราชการ

หลักการข้อที่ 1 เป็นองค์การที่จัดตั้งโดยยึดแนวคิดอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายและความสมเหตุสมผล

หลักการข้อที่ 2 บุคคลจะทำหน้าที่ใดในองค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถ

หลักการข้อที่ 3 มีการกำหนดชัดเจนเกี่ยวกับความรับผิดชอบของบุคคล และอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ รวมทั้งความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ในองค์การ

หลักการข้อที่ 4 ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในลำดับชั้นสูงกว่ามีบทบาทในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในลำดับชั้นต่ำกว่า

หลักการข้อที่ 5 มีการใช้กฎระเบียบ บรรทัดฐาน และมาตรฐานการทำงานเพื่อการควบคุมพฤติกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ต่างๆ

หลักการข้อที่ 6 การบริหาร การตัดสินใจและกฎระเบียบต่างๆ จะต้องมีความเป็นทางการและเป็นลายลักษณ์

เรื่องที่ 1.2.2. แนวคิดทฤษฎีองค์การยุคนี้โอคลาสสิก

แนวคิดของเชสเตอร์ ไอ. บาร์นาร์ด

แนวคิด ที่เสนอในหนังสือ *The Functions of Executive* สรุปได้

1. องค์การเกิดขึ้นจากความจำเป็นของคนที่มีมือกันทำงานบางอย่างให้บรรลุเป้าหมาย
2. ต้องมีการจัดระบบความร่วมมือกัน
3. องค์การจะดำรงอยู่ได้ต่อเมื่อคนที่มารวมกันทำงานได้สำเร็จ
4. ความอยู่รอดขององค์การขึ้นอยู่กับความสามารถของฝ่ายบริหาร
5. ฝ่ายบริหารมีหน้าที่ตัดสินใจด้วยความรับผิดชอบภายในกรอบของศีลธรรม

แนวคิดที่สำคัญของเชสเตอร์ ไอ. บาร์นาร์ด

1. แนวคิดองค์การแห่งความร่วมมือ องค์การควรกระจายความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การออกไปอย่างเท่าเทียมกัน โดยให้ความสำคัญในการสื่อสารในองค์การโดยหลัก 3 ประการ คือ

- 1) บุคลากรทุกคนควรทราบเกี่ยวกับช่องทางในการสื่อสาร
- 2) บุคลากรทุกคนควรสามารถเข้าถึงช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการขององค์การได้
- 3) เส้นทางในการสื่อสารในองค์การควรสั้นและตรงที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

2. ทฤษฎีองค์การที่เป็นทางการ

องค์การที่เป็นทางการ หมายถึง ระบบที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการประสารกิจกรรม หรือพลังของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

- 1) คนที่มารวมกันในองค์การมีความตั้งใจที่จะร่วมมือกันทำงาน
- 2) คนที่มาร่วมกันต้องมีเป้าหมายของการร่วมมือกัน
- 3) คนที่มารวมตัวกันในองค์การต้องติดต่อสื่อสารกันเป็นที่เข้าใจ

แนวคิดของเฮอร์เบิร์ต เอ. ไชมอน

นักเศรษฐศาสตร์ชาวอเมริกันเสนอ แนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ในการตัดสินใจและหลักจัดการ องค์การ ดังนี้

1. **หน้าที่ในการตัดสินใจ** – กระบวนการตัดสินใจ คือ การกำหนดขั้นตอนในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์การอย่างมีหลักเกณฑ์ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ไชมอน ได้แบ่งระยะการตัดสินใจเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) **กิจกรรมการหาข้อมูล** คือ การหาโอกาสเพื่อการตัดสินใจ การหาเหตุผลของปัญหา
- 2) **กิจกรรมการออกแบบ** คือ ระบุ พัฒนา และวิเคราะห์แนวทางการกระทำที่เป็นไปได้
- 3) **กิจกรรมการเลือก** คือ การเลือกแนวทางการดำเนินการจากแนวทางการดำเนินการ ที่มีอยู่

2. หลักการจัดองค์การ ไซมอนชี้ให้เห็นข้อบกพร่องของหลักการจัดการองค์การในยุคคลาสสิก ดังนี้

2.1 หลักข้อบ่งชี้การควบคุมและลำดับขั้นการบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาในจำนวนที่เหมาะสม มิฉะนั้นจะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพในการทำงาน

2.2 หลักการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญและหลักเอกภาพในการบังคับบัญชา การแบ่งงานกันทำส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานขณะที่มีผู้เชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้านในองค์การ ทำให้ยากต่อการรักษาความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา

2.3 หลักการจัดองค์การตามวัตถุประสงค์ กระบวนการ ลูกค้ำ และสถานที่ การเลือกจัดองค์การด้วยวิธีหนึ่งอาจส่งผลให้ไม่สามารถเลือกการจัดแบบอื่นได้ ทำให้ไม่ได้ประโยชน์จากการจัดองค์การในอีกรูปแบบหนึ่ง

จากข้อบกพร่อง ไซมอนเห็นว่าการออกแบบองค์การควรพิจารณาวิเคราะห์สถานการณ์ให้รอบคอบ

แนวคิดกลุ่มพฤติกรรมนิยม

แนวคิดกลุ่มพฤติกรรมนิยม ให้ความสำคัญกับคนในองค์การ

1. แนวคิดของเอลตัน มาโย (Elton Mayo ค.ศ. 1880-1949) เป็นนักสังคมวิทยาชาวออสเตรเลีย ได้ทดสอบที่โรงไฟฟ้า Western Electric ในมลรัฐชิคาโก โดยแบ่งตนงานเป็นสองกลุ่มกลุ่มหนึ่งปรับแสงสว่างในการทำงาน อีกกลุ่มไม่มีการปรับผลทดสอบทั้งสองกลุ่มประสิทธิภาพผลผลิตเพิ่มขึ้น ไม่สัมพันธ์กับการปรับแสง แต่เกิดจาก คนงานทำงานภายใต้ “ความสมเหตุสมผลแห่งความรู้สึก” ขณะที่ฝ่ายบริหารปฏิบัติหน้าที่ภายใต้ “ความสมเหตุสมผลแห่งต้นทุนและควมมีประสิทธิภาพ”

แนวคิดจากศึกษาของมาโยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์การ สรุปได้ดังนี้

- 1) การทำงานเป็นกิจกรรมในกลุ่ม
- 2) สังคมสำคัญของบุคคลมาจากกิจกรรมการทำงาน
- 3) กลุ่มไม่เป็นทางการในองค์การมีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อการควบคุมทางสังคมในการทำงานรวมถึงทัศนคติของคนทำงานแต่ละคน
- 4) ความร่วมมือกันในกลุ่มไม่ได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่เป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นมาจากการทำงานร่วมกัน

2. แนวคิดของแมรี พาร์คเกอร์ ฟอลเลต (Mary Parker Follet ค.ศ. 1868-1933) เป็นนักสังคมสงเคราะห์และที่ปรึกษาด้านบริหารชาวอเมริกัน มีความเชื่อในความสามารถในการปกครองตนเองตามหลักการประชาธิปไตย แนวคิดของฟอลเลตสรุปได้ดังนี้

1) การประสานงานในองค์การ องค์การควรส่งเสริมให้มีการประสานงานในแนวราบ โดยการประสานงานเป็นความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนระหว่างปัจจัยต่างๆ ในองค์การ

2) ความขัดแย้งเป็นสิ่งปกติธรรมดา ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มกลายเป็นความขัดแย้งที่สร้างเสริมการทำงาน สามารถทำได้โดยการบูรณาการ ซึ่งเป็นวิธีที่ฟอลเลตเห็นว่าดีกว่าวิธีประนีประนอม

3) ความรับผิดชอบในหน้าที่ ตามหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ

(1) หน้าที่เป็นภารกิจเฉพาะด้านในองค์การ

(2) หน้าที่งานบ่งบอกถึงความรับผิดชอบของแต่ละคน

(3) อำนาจในการบังคับบัญชามาจากตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย

กฎหมาย

ตอนที่ 1.3 แนวคิดทฤษฎีองค์การสมัยใหม่

เรื่องที่ 1.3.1 แนวคิดทฤษฎีองค์การเชิงระบบ

แนวคิดของแดเนียล คาร์ทส์ และโรเบิร์ต คาน

แดเนียล คาร์ทส์ และ โรเบิร์ต คาน (Daniel Katz and Robert Kahn ค.ศ. 1918-2019) นำแนวคิดเกี่ยวกับระบบเปิด มาอธิบายองค์การในระบบเปิดต่างจากองค์การในระบบปิด

ระบบเปิดมีลักษณะ 10 ประการ ดังนี้

- 1) รับสิ่งนำเข้า
- 2) เข้าสู่กระบวนการแปลงสภาพ
- 3) นำส่งสิ่งนำออก
- 4) ระบบมีลักษณะเป็นวงจร
- 5) มีสิ่งนำเข้าสู่ระบบอย่างต่อเนื่อง
- 6) รักษาความพลอดภัยมั่นคงของระบบเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์
- 7) สถานที่มั่นคงพลอดภัยนำไปสู่แนวโน้มที่องค์การจะอยู่รอดและเติบโต
- 8) มีการสร้างความแตกต่างจากองค์การอื่น
- 9) มีการบูรณาการและการประสานงาน
- 10) ทุกแผนกมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

การทส์ และ คาน แบ่งองค์ประกอบองค์การออกเป็นระบบย่อย ได้แก่

1. **ระบบกสนผลิตแลเทคนิค** - มีหน้าที่โดยตรงในการสร้างผลผลิตขององค์การ
2. **ระบบสนับสนุน** ทำหน้าที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อม
3. **ระบบดูแลรักษา** มีหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรในองค์การ
4. **ระบบปรับตัว** ทำหน้าที่ติดตามสภาพแวดล้อม และวางแผนการปรับตัวขององค์การให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม
- 5 **ระบบการจัดการ** ทำหน้าที่เชื่อมประสานการทำงานของระบบย่อยต่างๆ ให้เป็นๆปในทิศทางเดียวกัน

แนวคิดของเจมส์ ดี. ทอมป์สัน

เจมส์ ดี. ทอมป์สัน (James D. Thompson 8.L. 1920-1973) กล่าวถึงองค์การในระบบปิดว่า เป็นองค์การที่มุ่งความสัมฤทธิผลของเป้าหมาย มีความเชื่อในความแน่นอน และจะนั้นจึงให้ความสำคัญกับการควบคุมตัวแปรที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ในขณะที่องค์การในระบบเปิดมุ่งความอยู่รอดขององค์การมากกว่าความสัมฤทธิผลของเป้าหมาย

ทอมป์สัน แบ่งเทคโนโลยีออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. **เทคโนโลยีแบบเชื่อมโยงกัน** หมายถึง การผลิตแบบขั้นตอนต่อเนื่องที่ต้องพึ่งพากัน

2. **เทคโนโลยีแบบตัวกลาง** หมายถึง การเป็นตัวกลางระหว่างผู้ผลิตสินค้าหรือบริการกับลูกค้า

3. **เทคโนโลยีแบบเข้มข้น** หมายถึง การผลิตสินค้าและ/หรือบริการที่รวมหลายเทคนิคไว้ด้วยกันเป็นการผลิตตามความเหมาะสมเฉพาะ

ทอมป์สัน ได้จัดทำข้อเสนอแนะ 5 ประการซึ่งเป็นแนวปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผลเพื่อให้องค์การสามารถดูแลรักษาเทคโนโลยีหลักหรือเทคโนโลยีแกน

ข้อที่ 1 การปกป้องเทคโนโลยีขององค์การจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อม

ข้อที่ 2 การจัดทำกันชน เพื่อรับมือความไม่แน่นอนในสภาพแวดล้อม

ข้อที่ 3 การสร้างความราบรื่นแก่ธุรกรรมสิ่งนำเข้าและสิ่งส่งออก การสร้างความราบรื่นช่วยลดความไม่สม่ำเสมอ

ข้อที่ 4 การคาดเดาและปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม เพื่อให้องค์การปรับตัวให้พร้อมรับมือ

ข้อที่ 5 การใช้วิธีป็นส่วน เป็นวิธีจัดสรรทรัพยากรตามเงื่อนไขหรือข้อจำกัด เพื่อให้เทคโนโลยีหลักขององค์การสามารถสร้างผลงานต่อไปได้

เรื่องที่ 1.3.2 แนวคิดทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์

ว่าองค์การจะจัดโครงสร้างหรือบริหาร อย่างไรขึ้นอยู่กับปัจจัยของสถานการณ์

แนวคิดของโจแอน วูดเวิร์ด

โจแอน วูดเวิร์ด (John Woodward ค.ศ. 1916-1971) เป็นนักสังคมวิทยาชาวอังกฤษ ระบุอิทธิพลของเทคโนโลยีต่อลักษณะโครงสร้างและการบริหารขององค์การ ได้นิยามคำว่า “เทคโนโลยี หมายถึง วิธีการและกระบวนการในการผลิต แบ่งได้ 3 ประเภท

1. การผลิตรายชิ้นในปริมาณน้อย – การผลิตแบบนี้ทักษะและความรู้ของคนทำงานจะสำคัญกว่าเครื่องมือและเครื่องจักรที่ใช้ กระบวนการผลิตมีค่าใช้จ่ายสูง ผู้บริหารระดับสูงสุดมีขอบข่ายการควบคุมที่แคบ เป็นองค์การแบบสิ่งมีชีวิต

2. การผลิตจำนวนมากหรือแบบขนาดใหญ่ – เป็นกระบวนการผลิตแบบอัตโนมัติหรือแบบสายพาน องค์การมีขนาดใหญ่ มีลำดับขั้นการบังคับบัญชาสูงเป็นองค์การรูปทรงพีระมิดฐานกว้าง ผู้บริหารจำนวนมาก ต้นทุนการผลิตต่ำ มีโครงสร้างแบบราชการ เป็นองค์การแบบเครื่องจักร

3. การผลิตแบบต่อเนื่อง – ประเภทเทคโนโลยีที่ใช้เครื่องจักรทำงานทุกขั้นตอน คนทำงานมีหน้าที่ควบคุมและวางแผนการทำงานของเครื่องจักร โครงสร้างองค์การเป็นลักษณะพีระมิดหัวกลับ ระดับบนเป็นลักษณะองค์การแบบสิ่งมีชีวิต ส่วนล่างเป็นแบบเครื่องจักร เอกสารน้อย

แนวคิดของกลุ่มนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยแห่งแอสตัน

กลุ่มนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยแห่งแอสตัน (Aston Group, Birmingham) ที่เบอร์มิงแฮม ประเทศอังกฤษ ได้ศึกษาต่อแนวคิดของโจแอน วูดเวิร์ด โดยศึกษาธุรกิจประเภทงานบริการ ได้อธิบายเทคโนโลยีที่ใช้ในงานบริการ ดังนี้

1. **อุปกรณ์อัตโนมัติ** หมายถึง การที่กิจกรรมที่ใช้เครื่องมือเครื่องจักรแทนคน
2. **ความเข้มงวดของทางเดินงาน** หมายถึง การที่กิจกรรมในกระบวนการมีความเป็นลำดับเชื่อมโยงกันโดยไม่สามารถสลับกันได้
3. **ความเข้มงวดในการประเมิน** หมายถึง การวัดผลหรือประเมินการทำงานของกิจกรรมต่าง ๆ ในทางเดินที่เน้นความถูกต้อง ให้ความสำคัญกับการวัดหรือประเมินเชิงปริมาณ

โดยกลุ่ม ได้รวมและบูรณาการลักษณะเทคโนโลยี 3 ประการเข้าด้วยกัน เรียกว่า **การเดินทางแบบบูรณาการ** โดยอธิบายว่า ทางเดินงานแบบบูรณาการเป็นตัวแปรเทคโนโลยีที่มีผลต่อการจัดโครงสร้างองค์การและการจัดการ

แนวคิดของลอเรนซ์และลอร์ช

ปีเตอร์ อาร์ ลอเรนซ์ (Paul R. Lawrence ค.ศ. 1922 – 2011) และเจย์ ดับบลิว ลอร์ช (Jay W. Lorsch ค.ศ. 1932 - ปัจจุบัน) ศึกษาผลของสภาพแวดล้อมที่มีต่อองค์การ โดยนิยามคำสำคัญ 2 คำ คือ การแบ่งงานออกเป็นส่วนต่างๆ และการบูรณาการ ระบบย่อยที่ศึกษาได้แก่ ฝ่ายขาย ฝ่ายผลิต ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ผลการศึกษาพบว่า ยิ่งแบ่งงานเป็นระบบย่อยมากเท่าใด ก็ยิ่งยากมากขึ้นเท่านั้นที่ทุกฝ่ายจะมีการบูรณาการเพื่อบูม่งสู่เป้าหมายเดียวกันของระบบใหญ่ขององค์การ ฉะนั้น ผลงานโดยรวมขององค์การจึงขึ้นอยู่กับ องค์การจะแบ่งงานออกเป็นระบบย่อยอย่างไร จากการศึกษาสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การและมีความแน่นอนในระดับที่แตกต่างกัน สภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันมีผลต่อโครงสร้างองค์การและลักษณะการทำงานขององค์การ หากระบบงานย่อยสามารถรับมือและบูรณาการการทำงานร่วมกันได้ ย่อมส่งผลดีต่อการดำเนินงานขององค์การโดยรวม

ข้อสรุปจากทฤษฎีสถานการณ์

ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการจัดการองค์การและการจัดการ ได้แก่ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านขนาด และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม

เรื่องที่ 1.3.3 แนวคิดทฤษฎีโครงสร้างองค์การสมัยใหม่

แนวคิดของเบิร์นส์และสตอล์กเกอร์

ทอม เบิร์นส์ และจี. เอ็ม. สตอล์กเกอร์ (Tom Berns and G.M. Staker ค.ศ. 1913-2001) เป็นนักวิชาการจากสถาบันทาว์สต็อก ลอนดอน ประเทศอังกฤษ ได้พัฒนาทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแบบเครื่องจักรและแบบสิ่งมีชีวิต

ความแตกต่างระหว่างองค์การแบบเครื่องจักร กับองค์การแบบสิ่งมีชีวิต

ตามแนวคิดของเบิร์นส์และสโตลคเกอร์

องค์การแบบเครื่องจักร	องค์การแบบสิ่งมีชีวิต
1. มีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน	1. ใช้ความรู้และประสบการณ์ทำงานร่วมกัน
2. แต่ละงานมุ่งปรับปรุงวิธีการทำงานส่วนตน	2. ความตั้งใจที่แท้จริงในการทำงานของแต่ละบุคคล
3. ผู้บังคับบัญชาารับรู้ในในงาน	3. งานของแต่ละบุคคลต่อเนื่องตามสถานการณ์
4. มีการระบุสิทธิแต่ละหน้าที่และวิธีการทำงาน	4. ความรับผิดชอบไม่จำกัดเฉพาะหน้าที่และวิธีทำงาน
5. มีการจัดทำข้อกำหนดที่ตำแหน่งงานรับผิดชอบ	5. มีความผูกพันองค์การยิ่งกว่าความผูกพันในงาน
6. มีลำดับชั้นในการควบคุมบังคับบัญชาและสื่อสาร	6. มีโครงข่ายการควบคุม อำนาจหน้าที่ ติดต่อสื่อสาร
7. แหล่งความรู้เกี่ยวกับองค์การอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง	7. ความรู้เกี่ยวกับงานมีอยู่ในบุคคลทั่วไปในองค์การ
8. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกมีแนวโน้มในแนวตั้ง	8. มีการติดต่อสื่อสารแนวราบมากกว่าแนวตั้ง
9. พฤติกรรมทำงานตามคำสั่ง ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจ	9. เนื้อหาการสื่อสารเป็นข้อมูลและคำแนะนำมากกว่าคำสั่งและการตัดสินใจ
10. เจื่อนไขสมาชิกจงรักภักดีและเชื่อฟัง	10. ผูกพันต่อองค์การและความเชื่อในความก้าวหน้า
	11. การเป็นส่วนหนึ่งขององค์การถือเป็นเกียรติและยอมรับจากภายนอก

แนวคิดของเฮนรี มินซ์เบอร์ก

เฮนรี มินซ์เบอร์ก (Henry Minzberg ค.ศ. 1939-ปัจจุบัน) เป็นนักวิชาการชาวแคนาดา มีความเห็นว่ารูปแบบพื้นฐานขององค์การมี 5 รูปแบบ

- 1. องค์การแบบง่าย** – เป็นองค์การที่มีโครงสร้างไม่ซับซ้อน แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ผู้บริหารคือเจ้าของ และผู้ปฏิบัติงานหลัก
- 2. องค์การแบบระบบราชการแบบเครื่องจักร** – พบทั้งในองค์การภาครัฐและเอกชน แบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน มีกฎระเบียบและขั้นตอนการทำงาน เหมาะสำหรับองค์การที่รับผิดชอบงานการผลิตจำนวนมาก ลักษณะองค์การเป็นแบบเครื่องจักร เปลี่ยนแปลงได้ช้า
- 3. องค์การแบบระบบราชการแบบวิชาชีพ** – ให้ความสำคัญกับการทำงานตามมาตรฐานวิชาชีพ การบริหารให้ความสำคัญกับมาตรฐานวิชาชีพที่กำหนดโดยสถาบันวิชาชีพอิสระ มีแนวโน้มเป็นประชาธิปไตย แบ่งงานกันในระดับแนวราบ กระจายอำนาจ เหมาะสำหรับองค์การที่มีสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนแต่มีเสถียรภาพ
- 4. องค์การแบบสาขา** เป็นรูปแบบกระจายหน่วยงานไปสถานที่ต่างๆ แบ่งงานระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาชัดเจน บนกฎระเบียบเดียวกัน กระจายอำนาจในแนวดิ่ง
- 5. องค์การชั่วคราว** เป็นองค์การที่โครงสร้างเพื่อสนองการเปลี่ยนแปลงและผันผวนจากสภาพแวดล้อมที่รวดเร็ว กระจายอำนาจทั้งแนวดิ่งและแนวราบ เป็นโครงสร้างแบบมีชีวิต

แนวคิดของชาร์ลส์ แฮนดี้

ชาร์ลส์ แฮนดี้ (Charles Handy ค.ศ. 1932-ปัจจุบัน) เป็นชาวไอริช เสนอรูปแบบองค์การในอนาคต ได้แก่ **องค์การแบบแชมร็อก** (Shamrock Organization)

เป็นรูปแบบองค์การที่มีผู้บริหารระดับสูงเป็นบุคลากรหลักหรือเป็นแกนกลาง โดยมีคนทำงานตามสัญญาจ้างเป็นฝ่ายสนับสนุน บางครั้งมีจ้างบุคลากรบางเวลาถือเป็นบุคคลภายนอกไม่ใช่สมาชิก แบ่งแรงงานออกเป็น ส่วนงาน โดยมีองค์กรกลางทำหน้าที่เชื่อมส่วนงานทั้ง 3 เข้าด้วยกันด้วยเป้าหมายขององค์การ

1. **คนทำงานกลุ่มที่หนึ่ง** เป็นบุคลากรหลักขององค์การ เป็นฝ่ายบริหาร ปฏิบัติหน้าที่ตรงตามเป้าหมาย ได้รับผลตอบแทนตามผลงานขององค์การ มีความสัมพันธ์ในลักษณะหุ้นส่วน

2. **คนทำงานกลุ่มที่สอง** เป็นกลุ่มทำงานตามสัญญาจ้าง อาจเป็นปัจเจกบุคคลหรือเป็นองค์การอื่น หรืออาจเป็นผู้ที่เคยทำงานในองค์การผู้ว่าจ้างมาก่อน ได้รับค่าตอบแทนตามผลการทำงาน ส่วนใหญ่สื่อสารกับองค์การในระยะไกล มีความยืดหยุ่นในการทำงาน อำนาจตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบเพื่อให้งานตามสัญญาบรรลุผล

3. **คนทำงานกลุ่มที่สาม** เป็นกลุ่มแรงงานซึ่งองค์การจ้างตามความจำเป็นหรือตามสถานการณ์ เป็นการจ้างงานชั่วคราว โดยทำงานบางเวลาและช่วงสั้นๆ องค์การจำเป็นพยายามสร้างความผูกพันเพื่อให้งานที่ทำได้มาตรฐานตามที่องค์การต้องการ

ตอนที่ 1.4 แนวคิดทฤษฎีองค์การใน ศตวรรษที่ 21

เรื่องที่ 1.4.1 พัฒนาการแนวคิดทฤษฎีองค์การสู่ศตวรรษที่ 21

พัฒนาการของแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ

1. **กระแสแนวคิดยุคคลาสสิก** – เน้นเรื่องผลิตภาพ มีมุมมองคนคือเครื่องจักร จูงใจได้ด้วยเงิน ให้ความสำคัญกับการสร้างประสิทธิภาพแก่องค์การเป็นหลัก คำนึงถึงคนทำงานน้อย มีแนวคิดลักษณะ “Organization without Man”

2. **กระแสแนวคิดยุคนีโอคลาสสิก** – องค์การคือระบบแห่งความร่วมมือ ควรมีการร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ส่งเสริมการสร้างระบบในการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มองคนมีจิตใจ สนใจคนทำงานมากกว่าองค์การ “Man without Organization” เชื่อการเพิ่มผลิตภาพ เกิดจากปัจจัยทางสังคม

3. **กระแสแนวคิดยุคสมัยใหม่** – มองในลักษณะของระบบ ถือว่าองค์การเป็นระบบย่อยของสังคม เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อม องค์การควรใช้ทั้งระบบปิดและระบบเปิด ให้ความสำคัญกับโครงสร้างองค์การ และระบบเทคโนโลยี นำหลักคณิตศาสตร์มาช่วยในการตัดสินใจ

4. **กระแสแนวคิดในศตวรรษที่ 21** – ให้ความสำคัญกับค่านิยมที่แตกต่างไปจากค่านิยมเดิม มีความสนใจใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพมากกว่าปริมาณ มององค์การแบบมีชีวิต ให้ความสำคัญกับโลกไร้พรมแดน ที่มีการสื่อสารอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร สนับสนุนประชาธิปไตยทุกคนมีส่วนร่วม ให้ความสำคัญกลุ่มย่อยในสังคม

แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์การในศตวรรษที่ 21

องค์การที่จะอยู่รอดในความเป็นพลวัตของโลกาภิวัตน์ ควรมีลักษณะ 3 ประการ

1. ความกลมกลืนระหว่างมนุษย์กับเทคโนโลยี – เป็นยุคที่พึ่งพาเทคโนโลยีในการขับเคลื่อนองค์การเป็นอย่างมาก และให้ความสำคัญเทคโนโลยีในฐานะเป็นอวัยวะส่วนหนึ่งของมนุษย์ ให้เทคโนโลยีเป็นมิตรในระดับบุคคล สร้างความเป็นศูนย์กลางขององค์การที่มีเป้าหมายในการสร้างความเป็ระบบที่ทันสมัย

2. ความพร้อมที่จะสื่อสารกับสังคมโลกด้วยเทคโนโลยี – เป็นสังคมที่เกิดขึ้นบนโลกไซเบอร์หรือโลกเสมือน เป็นเครือข่ายของโลกที่เชื่อมเข้าด้วยกันในรูปแบบเฉพาะเจาะจง

3. องค์การแห่งภูมิปัญญา – ให้ความสำคัญและส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงทุกระดับในองค์การ

เรื่องที่ 1.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การดิจิทัล

องค์การดิจิทัล

หมายถึง องค์กรที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยี เข้ามาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

โดยมีความสามารถในการพัฒนาองค์กรในสองมิติ คือ

มิติที่ 1 ความสามารถในการเลือกสรรเทคโนโลยี มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติการใน องค์กร เพื่อเป็นการผูกใจทั้งพนักงานและลูกค้า

มิติที่ 2 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ที่เลือกและสรรมาให้เกิดประโยชน์สูงสุดตาม แผนกลยุทธ์ขององค์กร หรือกระบวนการปฏิบัติงาน Digital Dexterity ถือเป็นหัวใจ สำคัญขององค์การดิจิทัล

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์การดิจิทัล

คุณลักษณะขององค์การดิจิทัล – M-PWR

1. ความคิดที่มุ่งเน้น (Mindset: **M**) องค์การมีแนวคิดแบบ Digital First ทุกภาคส่วนต้องการที่จะใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นพื้นฐานในการขับเคลื่อนองค์การ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้มากขึ้น ลดความสูญเสีย ตัวอย่าง บริษัท พูจิตส์ นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาขับเคลื่อนองค์การใน 3 มิติ คือ ระบบอัจฉริยะ การเชื่อมต่อ และการมุ่งเน้นลูกค้า

2. การปฏิบัติที่มีมาตรฐาน (Practices: **P**) เพิ่มคุณค่าและสร้างความแตกต่าง จากองค์การอื่นใน 3 มิติหลักๆ คือ 1) การพัฒนางานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 2) การเรียนรู้ร่วมกัน และ 3) การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล

3. คนทำงาน (Workforce: **F**) มองพนักงานทุกคนเป็นเจ้าของงานที่มีความสำคัญในผลสำเร็จขององค์การ องค์การดิจิทัลต้องสร้างบรรยากาศที่ผสมผสานอย่างลงตัวระหว่างการทำงานกับการใช้ชีวิตส่วนตัว ความแตกต่างขององค์การดิจิทัลในการบริหารคน คือ 1) ประสิทธิภาพด้านเทคโนโลยี 2) ทักษะด้านดิจิทัล 3) ความผูกพันในระดับสูง

4. ทรัพยากร (Resource: **R**) จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์การดิจิทัลจะต้องพัฒนาให้องค์การมีความพร้อมใน 3 ด้าน คือ 1) ข้อมูลลูกค้าแบบเรียลไทม์ 2) การบูรณาการข้อมูลปฏิบัติการ 3) เครื่องมือเพื่อทำงานร่วมกัน

**32210 องค์การและการจัดการและการจัดการ
เชิงกลยุทธ์
หน่วยที่ 2
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจ**

ตอนที่ 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ

เรื่องที่ 2.1.1 ความหมาย และลักษณะของการจัดการ

ลักษณะของการจัดการ

- 1. การจัดการมีลักษณะเป็นศาสตร์และศิลป์** – การจัดการเป็นการผสมผสานความรู้ทั้งกฎ หลักการและทฤษฎีที่เกิดขึ้นจากการทดลอง ค้นคว้า พิสูจน์ด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์อย่างเป็นขั้นตอนอาศัยเหตุและผลในการดำเนินงานจนเกิดเป็นความรู้เชิงประจักษ์โดยยึดหลักความจริงที่เกิดขึ้นเพื่อช่วยให้การจัดการต่างๆเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด
- 2. การจัดการเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสำเร็จ** การจัดการที่ดีจะต้องสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้
- 3. การจัดการเป็นการผสมผสานความรู้ในหลายสาขาวิชา** เพื่อให้การดำเนินงานในเรื่องต่างๆ สามารถบรรลุเป้าหมายได้

เรื่องที่ 2.1.2 หน้าที่ทางการจัดการ

การวางแผน (Planning: P)

เป็นขั้นตอนของการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิธี ที่จะทำให้องค์การนั้นบรรลุเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต

การจัดองค์การ (Organizing: O)

หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์การอย่างเป็นระบบโดยอาศัยทรัพยากรทางการจัดการ ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้องค์การนั้นบรรลุเป้าหมายที่องค์การปรารถนาไว้

การนำ (Leading: L)

เป็นกระบวนการจูงใจบุคคลอื่นให้ทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การควบคุม (Controlling: C)

จะเกี่ยวข้องกับ กำหนดมาตรฐาน การติดตาม และการวัดผลงานโดยมีการเปรียบเทียบกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้มีการวางแผนไว้

ตอนที่ 2.2 แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ

เรื่องที่ 2.2.1 ความหมายของธุรกิจและวัตถุประสงค์ ของการจัดการธุรกิจ

วัตถุประสงค์ของการจัดการธุรกิจ

พอสรุปได้ ดังนี้

1. เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดและมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อให้ผู้ดำเนินการและผู้บริหารองค์การปฏิบัติเป็นไปตามเป้าหมายและทำไร
3. การบำผลประโยชน์ในรูปกำไรมาสู่ผู้ลงทุน

เรื่องที่ 2.2.2 ทรัพยากร และหน้าที่ทางธุรกิจ

ทรัพยากรทางธุรกิจ ที่สำคัญมี 4 ประการ หรือ 4 M"S

1. **Man** หมายถึง ทรัพยากรบุคคลหรือแรงงานคนที่มีประสิทธิภาพ
2. **Money** หมายถึง แหล่งเงินทุนที่ธุรกิจสามารถนำมาใช้ในการสนับสนุนและ
เื้อออำนวยความสะดวก
3. **Materials** หมายถึง วัตถุดิบหรือวัตถุดิบที่ต้องจัดหามาเพื่อใช้ในการผลิตหรือสร้าง
บริการ
4. **Management** หมายถึง ทรัพยากรในการจัดการซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหาร

หน้าที่ทางธุรกิจ

1. หน้าที่ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. หน้าที่ด้านการตลาด
3. หน้าที่ด้านการผลิตและปฏิบัติการ
4. หน้าที่ทางการบัญชีและการเงิน
5. หน้าที่ด้านการจัดการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้รวมทั้งการวิจัยและพัฒนา

ตอนที่ 2.3 ภารกิจหลักของการดำเนินธุรกิจ

เรื่องที่ 2.3.1 ภารกิจทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ภารกิจหลักทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1. การวิเคราะห์งาน และการออกแบบงาน
2. การวางแผนกำลังคน และการสรรหา
3. การสัมภาษณ์และการคัดเลือก
4. การบรรจุพนักงาน
5. การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ และการฝึกอบรมพัฒนา
6. การจัดการค่าจ้างและเงินเดือน หรือการพิจารณาเรื่อง
การจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรม
7. จัดสิ่งจูงใจ และผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆ
8. การประเมินผลงาน
9. ดำเนินการหาวิธีตลอดจนแนวทางเพื่อจูงใจหรือกระตุ้น
10. การสื่อความเพื่อความเข้าใจ
11. การบำรุงรักษาพนักงาน

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาแนวคิดด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1. มีการแข่งขันกันมากขึ้น -
2. เกิดจากนโยบาย กฎเกณฑ์ และข้อกำหนดของรัฐ
3. ความซับซ้อนและก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี
4. พลังของสหภาพแรงงาน
5. องค์การมีความซับซ้อนมากขึ้น
6. บทบาทและทัศนคติของฝ่ายบริหารเปลี่ยนไปจากเดิม
7. ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และหลักการบริหารมีมากขึ้น
8. ความจำเป็นและการเล็งเห็นคุณค่าในงานด้านสวัสดิการ และงานด้านสุขภาพและความปลอดภัย
9. มีการพัฒนาและฝึกอบรม

เรื่องที่ 2.3.2 ภารกิจด้านการตลาด

หน้าที่ทางการตลาด

1. หน้าที่ในการแลกเปลี่ยน
2. หน้าที่ในการจำแนกแจกจ่ายสินค้า
3. หน้าที่การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก
4. หน้าที่ในการวิจัยการตลาด
5. หน้าที่ในการสื่อสารข้อความ
6. หน้าที่ในการทำให้สินค้าแตกต่างกัน
7. หน้าที่ในการแบ่งส่วนตลาด

ประโยชน์ของการแบ่งส่วนตลาด

1. ทำให้ผู้บริหารการตลาดสามารถมุ่งหรือเน้นและเปรียบเทียบโอกาสต่างๆ ของผลิตภัณฑ์ตนในแต่ละตลาดให้ถูกต้อง
2. เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารการตลาดในการกำหนดงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการตลาด
3. ผู้บริหารการตลาดใช้วางแผน กลยุทธ์ และวิธีการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับส่วนประสมตลาด

ส่วนประสมการตลาด (4Ps)

1. ผลิตภัณฑ์ หมายถึง

- 1) ตัวผลิตภัณฑ์ รวมถึงบริการ รูปแบบ รส กลิ่น สี และคุณภาพ
- 2) หน้าที่ของผลิตภัณฑ์ ในการใช้ การหีบห่อ ป้ายฉลาก สิทธิในการเป็นเจ้าของ
- 3) การให้บริการของผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายหลังจากจำหน่ายผลิตภัณฑ์? ให้แก่ผู้ซื้อ
- 4) ตราสินค้า ชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์ ความเชื่อมั่นแห่งผลิตภัณฑ์ และสัญลักษณ์

2. ช่องทางการจัดจำหน่าย – เส้นทางที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในกรรมสิทธิ์ หรือความเป็นเจ้าของสินค้าจากผลผลิตไปเป็นของผู้บริโภคหรือผู้ซื้อ ควรมีลักษณะที่เปิดโอกาสให้มีการเคลื่อนสินค้าได้อย่างรวดเร็ว ตรงความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุด ด้วยค่าใช้จ่ายและทุนที่เหมาะสม

3. การจัดการด้านการส่งเสริมการจำหน่าย ประกอบด้วยกิจกรรม 4 ประเภท คือ 1) การโฆษณา 2) การขายโดยพนักงาน 3) การส่งเสริมการขาย และ 4) การประชุมสัมพัันธ์

4. ราคาและกลยุทธ์ในการกำหนดราคา การตั้งราคารอกจากตัวผลิตภัณฑ์ แล้วต้องพิจารณาถึงอรรถประโยชน์และบริการอื่นๆ เพื่อสนองความพอใจของผู้บริโภค พร้อมใจที่จะจ่ายเงินซื้อผลิตภัณฑ์

การทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจทางด้านการตลาด

- 1. การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาด** – จะช่วยให้ทราบสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องทั้งอดีต ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต
- 2. การวางแผนการตลาด** – การวางแผนเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ทางการตลาดเพื่อกำหนดทิศทางในการตอบสนองต่อลูกค้า แล้วจึงวางแผนการตลาดให้เหมาะสมกับสถานการณ์แวดล้อม
- 3. การนำไปปฏิบัติ** ผู้ที่มีหน้าที่ในการบริหารและจัดการการตลาดแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ฝ่ายบริหาร เรียกว่า ผู้จัดการฝ่ายการตลาด และฝ่ายปฏิบัติเรียกว่า นักการตลาด
- 4. การควบคุมทางการตลาด** จะช่วยให้ทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบันของการดำเนินงานว่าเป็นอย่างไร มีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้างเพื่อสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ทันสถานการณ์

เรื่องที่ 2.3.3 การกิจทางด้านการผลิตและปฏิบัติการ

การจัดการด้านการผลิตปฏิบัติการกับกิจกรรมงานด้านต่างๆ ภายในองค์การ

องค์ประกอบด้านการผลิต**ประการแรก** คือ ทรัพยากร แรงงาน ทู่นในการดำเนินงาน และความเป็นผู้ริเริ่มหรือผู้ประกอบการ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง

ประการที่สอง คือ กระบวนการแปลงสภาพหรือกระบวนการผลิต

ประการสุดท้าย คือ ผลผลิต หรือผลงานที่ได้รับจากระบบการผลิต

ข้อมูลที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจในระบบการผลิต

1. ข้อมูลด้านการปฏิบัติการ ข้อมูลต่างๆที่ใช้ในการดำเนินการผลิตเป็นไปตามปกติ
2. ข้อมูลด้านการควบคุม เป็นข้อมูลที่ได้รับหลังจากที่ได้เริ่มดำเนินการแล้ว การติดตามความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงานเพื่อให้แน่ใจว่า งานนั้นบรรลุเป้าหมาย
3. ข้อมูลด้านการวางแผน จะรวมข่าวสารทุกประเภทที่จำเป็นต่อการผลิตที่จะใช้ในการแก้ไขปัญหที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

ขั้นตอนของกระบวนการผลิต

- 1) การวางแผนการผลิต 2) การดำเนินการผลิต และ 3) การควบคุมการผลิต

เรื่องที่ 2.3.4 การกิจทางด้านการบัญชีและการเงิน

กระบวนการของขั้นตอนในการทำบัญชี

1. กิจการบันทึกรายการธุรกรรมการเงินลงในสมุดบัญชีขั้นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปริมาณธุรกิจและลักษณะของกิจการ เช่น 1) สมุดรายวันรับเงิน 2) สมุดรายวันจ่ายเงิน 3) สมุดรายวันซื้อ 4) สมุดรายวันขาย และสมุดรายวันทั่วไป
2. นำข้อมูลที่บันทึกไปจัดทำหมวดหมู่ตามลักษณะของบัญชีและรายการต่างๆ
3. จัดนำข้อมูลที่ได้ทำการปรับปรุงรายการต่างๆ ให้ถูกต้องตามหลักการบัญชี
4. นำข้อมูลทางการเงินมาเพื่อวิเคราะห์และแปลความหมายทางธุรกิจ

การจัดการทางด้านการเงินและความเชื่อมโยงกับบัญชี

ผู้บริหารควรต้องพิจารณาถึงประเด็นต่างๆ หลักที่สำคัญ เป็นพื้นฐานของการจัดการการเงินให้ได้อย่างถูกต้องหรือใกล้เคียงกับความจริง คือ

1. องค์การควรมีขนาดเงินลงทุนที่ใช้ในการดำเนินงานจำนวนเท่าใด และอัตราการขยายตัวควรเป็นเท่าใด
2. จัดหาเงินทุนจากแหล่งต่างๆ ให้เหมาะสม
3. นำเงินที่จัดหาได้มานั้นนำไปจัดสรรลงทุนในสินทรัพย์ต่างๆ อย่างสมดุลและเหมาะสม

การเงินและการบัญชีมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

1. การเงินการบัญชีเปรียบเสมือนเครื่องมือสำหรับใช้วัดผลความสำเร็จในการทำธุรกิจ
2. การเงินการบัญชี คือ ระบบควบคุมภายในของกิจการ
3. การทำบัญชีอย่างถูกต้องทำให้ทราบต้นทุนและค่าใช้จ่าย สามารถนำมาคำนวณต้นทุนสินค้าได้อย่างถูกต้อง ช่วยในการตัดสินใจกำหนดราคาสินค้า

**32210 องค์การและการจัดการและการจัดการ
เชิงกลยุทธ์
หน่วยที่ 3
การวางแผน**

ตอนที่ 3.1 แนวคิดและหลักการวางแผน

เรื่องที่ 3.1.1 ความหมาย ความสำคัญ และ ลักษณะของการวางแผน

ความหมายของการวางแผน

การวางแผน คือ “การมองไปข้างหน้า เป็นการเตรียมการสำหรับอนาคต เป็นภาพร่างในการดำเนินการในอนาคต” การวางแผนทำให้เกิดแนวทางเพื่อนำไปปฏิบัติ หากขาดการวางแผนที่ดีอาจทำให้องค์การสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ การวางแผนเป็นหน้าที่แรกของหน้าที่ทางการจัดการ

ความสำคัญของการวางแผน

1. การวางแผนเป็นจุดเริ่มต้นของทุก ๆ กิจกรรม
2. การวางแผนเป็นจุดเริ่มต้นของทุก ๆ กิจกรรม
3. ทำให้องค์การมุ่งเน้นไปที่วัตถุประสงค์
4. ช่วยอำนวยความสะดวกในการควบคุม
5. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การและความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ลักษณะของการวางแผน

1. **การวางแผนมีความเป็นเหตุเป็นผล** – เพื่อระบุสิ่งที่องค์การต้องการเป็นอยู่ สิ่งที่ต้องการจะต้องจะบรรลุ และวิธีการที่จะใช้เพื่อไปสู่สิ่งที่องค์การต้องการ
2. **การวางแผนเป็นระบบเปิด** - เป็นการแสดงให้เห็นการเชื่อมโยงระหว่างสถานะปัจจุบันกับสถานะที่องค์การต้องการจะไปถึงด้วยวิธีการที่องค์การกำหนด
3. **การวางแผนมีความยืดหยุ่น** – คือ ความสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการหรือทิศทางของแผนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงโดยไม่สูญเสียค่าใช้จ่ายหรือการเพิ่มเติมทรัพยากรใดๆ หรือสูญเสียน้อยที่สุด
4. **การวางแผนมีอยู่ทั่วทั้งองค์การ** – เป็นการวางแผนของผู้บริหารทุกระดับชั้น โดยผู้บริหารสูงสุดจะรับผิดชอบการวางแผนในภาพรวมในระดับองค์การ โดยต้องกำหนดสิ่งที่องค์การต้องการและวิธีการที่จะบรรลุในสิ่งที่องค์การต้องการ และผู้บริการระดับถัดลงมา จะต้องวางแผนให้สนองต่อแผนในระดับองค์การ

เรื่องที่ 3.1.2 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการวางแผน

วัตถุประสงค์ของการวางแผน

1. เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์
2. เพื่อให้เกิดแนวทางปฏิบัติ
3. เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง
4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุม

ประโยชน์ของการวางแผน

1. การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารมุ่งเน้นที่จะคิดไปข้างหน้า
2. การวางแผนนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
3. ทำให้เกิดแผนที่มีพลังสำหรับการจัดการองค์การนำไปสู่การตอบสนองวัตถุประสงค์
4. การวางแผนทำให้องค์การมีความพร้อมสำหรับการพัฒนาอย่างฉับพลัน

เรื่องที่ 3.1.3 หลักการวางแผนและสาเหตุที่ทำให้การวางแผนล้มเหลว

หลักการการวางแผน

1. ใช้เวลาคิดไตร่ตรองในการวางแผน โดยระบุลำดับขั้นตอนการดำเนินการ การใช้ทรัพยากร ให้ชัดเจน
2. การวางแผนสามารถทำได้ทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน – จากบนลงล่างผู้บริหารจัดทำแผนมาให้ผู้ปฏิบัติดำเนินการตาม ส่วนล่างขึ้นบน ผู้ปฏิบัติเสนอแผนให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาตัดสินใจ
3. การมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับทุกคนที่เกี่ยวข้อง
4. แผนจะต้องมีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้
5. มีการประเมินและแก้ไข

สาเหตุที่ทำให้การวางแผนล้มเหลว

1. **ค่าใช้จ่ายและเวลา** – สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงทำให้ค่าใช้จ่ายสูงและเวลาที่นานกว่าที่แผนกำหนด และอาจจะไม่คุ้มค่าถ้าดำเนินแผน

2. **ความถูกต้องในการพยากรณ์** – การวางแผนที่ใช้เวลานาน อาจจะทำการพยากรณ์มีความถูกต้องลดลง

3. **ความไม่ยืดหยุ่น** - ทำให้เป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของคนในองค์กร

4. **อิทธิพลจากปัจจัยภายนอก** - ที่เปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกควบคุมได้ยากและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินแผนงาน

5. **แรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง** – ส่วนใหญ่เกิดจากการต่อต้านภายในองค์กร ถ้าสิ่งใดเปลี่ยนแปลงและอาจจะส่งผลกระทบต่อบุคคลนั้นทางบั้นทอน

ตอนที่ 3.2 ประเภทและกระบวนการวางแผน

เรื่องที่ 3.2.1 ประเภทของการวางแผน

ประเภทของการวางแผน	ผู้รับผิดชอบ	ขอบเขตของแผน	ระยะเวลาของแผน
แผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)	ผู้บริหารระดับสูง	ครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ	2-5 ปี
แผนเชิงยุทธวิธี (Tactical Planning)	ผู้บริหารระดับกลาง	เฉพาะหน่วยธุรกิจหรือส่วนงานขององค์การ	1-2 ปี
แผนเชิงปฏิบัติการ (Operational Planning)	ผู้บริหารระดับต้น	เฉพาะหน้าที่หรือแผนงานขององค์การ	ภายใน 1 ปี

แผน (Plans)

แผน คือ “ผลที่ได้จากการวางแผน” หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การวางแผนนั้นเป็นกิจกรรม ส่วนแผนนั้นเป็นผลที่ได้จากกิจกรรมการวางแผนซึ่งก็คือแนวปฏิบัติที่จะใช้เป็นแนวทางในการ บรรลุวัตถุประสงค์นั่นเอง โดยทั่วไปแผนนั้นมักจะแสดงออกเป็นตัวเลขเพื่อสะดวกแก่การ นำไปปฏิบัติ

1) **แผนชั่วคราว** สำหรับกิจกรรมเฉพาะ เช่น การผลิต โครงการ งบประมาณ

2) **แผนถาวร** สำหรับกิจกรรมทั้งหมด พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบาย ขั้นตอน

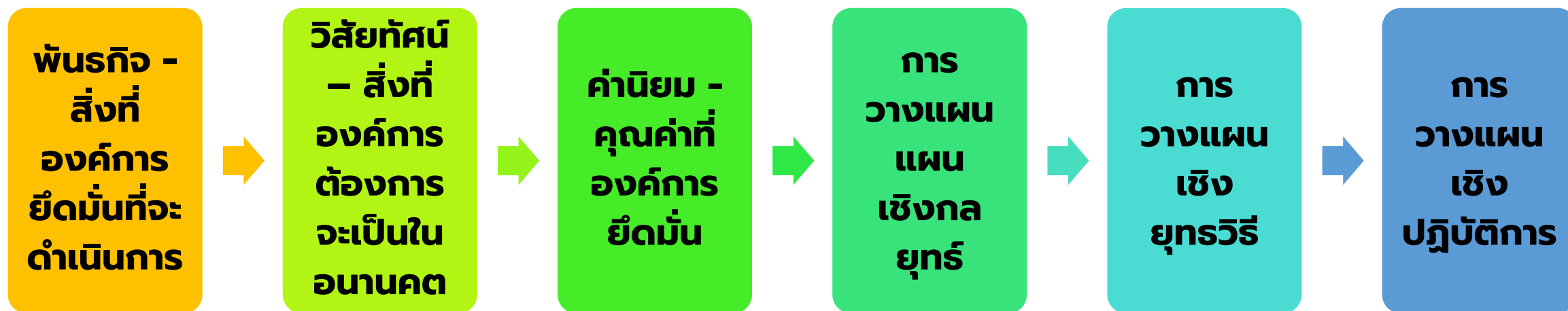
แผน (Plans)

แผน คือ “ผลที่ได้จากการวางแผน” หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การวางแผนนั้นเป็นกิจกรรม ส่วนแผนนั้นเป็นผลที่ได้จากกิจกรรมการวางแผนซึ่งก็คือแนวปฏิบัติที่จะใช้เป็นแนวทางในการบรรลุวัตถุประสงค์นั่นเอง โดยทั่วไปแผนนั้นมักจะแสดงออกเป็นตัวเลข เพื่อสะดวกแก่การนำไปปฏิบัติ

1) *แผนชั่วคราว* สำหรับกิจกรรมเฉพาะ เช่น การผลิต โครงการ งบประมาณ

2) *แผนถาวร* สำหรับกิจกรรมทั้งหมด พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบาย ขั้นตอน

องค์ประกอบสำคัญก่อนเริ่มต้นกระบวนการวางแผน



เรื่องที่ 3.2.2 กระบวนการวางแผน

กระบวนการในการวางแผน ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน

1. วิเคราะห์สถานการณ์

- 1) การศึกษาเหตุการณ์ในอดีต
- 2) การตรวจสอบสภาพปัจจุบัน และ
- 3) การพยากรณ์แนวโน้มในอนาคต

2. กำหนดทางเลือกเป้าหมายและวิธีดำเนินการ - ด้วยหลักการ "S-M-A-R-T"

- 1) S : Specific เฉพาะเจาะจง
- 2) M : Measure วัดได้
- 3) A : Achieve บรรลุผล
- 4) R : Relevant เกี่ยวข้องกัน และ
- 5) T : Time เวลา

3. ประเมินทางเลือกเป้าหมายและวิธีดำเนินการ -

ผู้บริหารจะประเมินข้อดี ข้อเสีย และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากทางเลือกเป้าหมาย และแผนดำเนินการแต่ละวิธี นอกจากนี้ ผู้บริหารจะพิจารณาเลือกแผนดำเนินการต่าง ๆ โดยอาจพิจารณาจากต้นทุนและผลตอบแทนจากการลงทุนที่น่าจะเป็นไปได้

4. เลือกเป้าหมายและวิธีดำเนินการ –

กระบวนการวางแผนที่เป็นทางการจะนำไปสู่เป้าหมายและแผนดำเนินการที่เป็นลายลักษณ์อักษร นอกจากนี้องค์การยังควรแนบแผนฉุกเฉินหรือแผนสำรอง ผู้จัดการควรเตรียมพร้อมที่จะเปลี่ยนไปใช้แผนอื่นหากสถานการณ์เปลี่ยนไป แนวทางนี้ช่วยให้องค์การคาดการณ์และจัดการวิกฤตต่างๆ

5. ดำเนินการตามเป้าหมายและวิธีดำเนินการ -

ผู้บริหารและพนักงานต้องเข้าใจแผนดำเนินการ มีทรัพยากรที่จะนำไปใช้ และมีแรงจูงใจที่จะดำเนินการ โดยองค์การต้องสร้างความตระหนักแก่สมาชิกทุกคนในองค์การในการมีส่วนร่วมต่อการดำเนินการ การเชื่อมโยงการดำเนินการตามแผนกับระบบงานอื่นๆ ขององค์การ โดยเฉพาะเรื่องของงบประมาณและระบบการจ่ายผลตอบแทนจะช่วยให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินการดังกล่าวจะประสบผลสำเร็จ การเชื่อมโยงความสำเร็จตามเป้าหมายเข้ากับระบบการให้รางวัลขององค์การ

6. การวัดผลและการควบคุมกระบวนการ

การตรวจสอบและควบคุมผลการดำเนินการเป็นสิ่งสำคัญ หากไม่มีสิ่งนี้ ผู้บริหารจะไม่สามารถทราบได้เลยว่าแผนขององค์การประสบผลสำเร็จหรือไม่ ในการตรวจสอบและควบคุมผลการดำเนินการจำเป็นที่จะต้องจัดทำรายงานเกี่ยวกับผลการดำเนินการเพื่อทำการประเมินและแก้ไข ในปัจจุบันองค์การขนาดใหญ่ซึ่งมีระบบงานที่สลับซับซ้อนได้มีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ จะเห็นได้ว่ากระบวนการของการวางแผนเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องกันไป เมื่อผ่านขั้นตอนต่างๆ ทั้งหมดแล้วก็ต้องย้อนกลับไปยังขั้นตอนแรก หมุนเวียนเป็นวัฏจักรตามสภาวะที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ตอนที่ 3.3 เทคนิคสำหรับการวางแผน

เรื่องที่ 3.3.1 เทคนิคเชิงคุณภาพสำหรับการวางแผน

วิธีการพยากรณ์เชิงคุณภาพ

1. การใช้ดุลพินิจของผู้บริหาร
2. การใช้ความเห็นจากกลุ่มพนักงานขาย
3. เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)
4. จันทามติกลุ่ม
5. การใช้ข้อมูลของผลิตภัณฑ์ในกลุ่มเดียวกัน
6. การสำรวจตลาด

การวิเคราะห์ (SWOT)

S (Strengths) : จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ

W (Weaknesses) : จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ

O (Opportunities) : โอกาสหรือปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้สามารถดำเนินการได้

T (Threats) : อุปสรรค ข้อจำกัด หรือภัยคุกคามที่ทำให้องค์การดำเนินการได้
อย่างยากลำบาก



TOWS Matrix

การระดมสมอง (Brainstorming)

ประโยชน์ของการระดมสมอง

1. การมีส่วนร่วมโดยสมาชิกในทีมทุกคน
2. ห้ามวิพากษ์วิจารณ์
3. กำหนดกรอบเวลา
4. แสดงความคิดให้ทุกคนได้เห็น
5. ชี้แจงความคิด
6. รวบรวมความคิด
7. อภิปรายแนวคิด

เรื่องที่ 3.3.2 เทคนิคเชิงปริมาณสำหรับการวางแผน

การพยากรณ์เชิงปริมาณ

ที่ได้รับความนิยม คือ **การพยากรณ์อนุกรมเวลา** เป็นการวิเคราะห์ที่เกิดจากการเก็บข้อมูลการดำเนินการในอดีตเป็นลำดับตามช่วงเวลา เช่น รายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์ เป็นต้น

แผนภูมิแกนต์

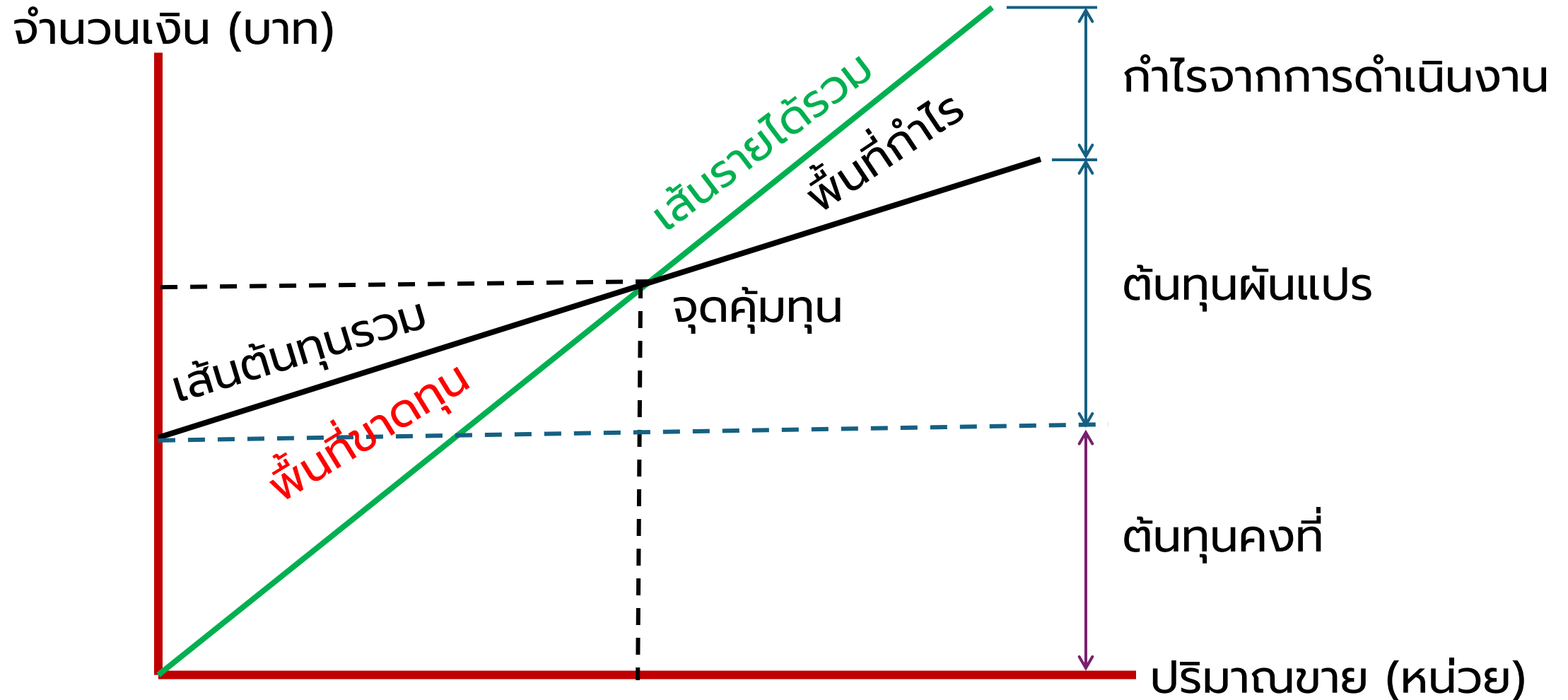
เป็นเครื่องมือพื้นฐานสำหรับติดตามความคืบหน้าของโครงการ และทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการควบคุม ข้อเสียแสดงแต่กิจกรรมหลักโดยไม่ระบุรายละเอียดกิจกรรมย่อย ที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุในแต่ละกิจกรรมหลัก

แผนภูมิไมล์สโตน

เป็นส่วนต่อขยายของแผนภูมิแกนต์ โดยมีการเพิ่มกิจกรรมย่อยๆ เพื่อเป็นรายละเอียดให้ทราบว่าในแต่ละกิจกรรมหลัก มีรายละเอียดอะไร ช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพให้แผนภูมิแกนต์

วิธีการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-Even Analysis)

เป็นจุดที่องค์การขายผลิตภัณฑ์แล้วรายได้เท่ากับที่ลงทุนไป



เทคนิคการควบคุมคลังสินค้า

ขนาดการสั่งซื้อที่ประหยัด (Economic Order Quantity: EOQ)

ขนาดการสั่งซื้อที่ประหยัด (EOQ) คือ ระดับสินค้าคงคลังต่ำสุดที่เพียงพอต่อการใช้งานในแต่ละครั้ง ทำให้สามารถลดต้นทุนการจัดการสินค้าคงคลัง อีกทั้งยังช่วยประหยัดต้นทุนการสั่งซื้อในแต่ละครั้งด้วย

**32210 องค์การและการจัดการและการจัดการ
เชิงกลยุทธ์
หน่วยที่ 4
การจัดองค์การ**

ตอนที่ 4.1 แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการจัด องค์การ

เรื่องที่ 4.1.1 ความหมาย และความสำคัญ ของการจัดองค์การ

ความหมายของการจัดองค์การ

การออกแบบงานต่างๆ ให้ครอบคลุมภารกิจขององค์การ ซึ่งจัดแบ่งแผนงาน และจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์การ โดยต้องพิจารณาถึงสายการบังคับบัญชา ขอบเขตการควบคุม เอกภาพในการบังคับบัญชา การแบ่งงานกันทำ ความสมดุล ระหว่างอำนาจและหน้าที่ ความยืดหยุ่น และการประสานงานกันทำ เพื่อให้ได้โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม กับองค์การและสภาพแวดล้อมขององค์การ

ความสำคัญของการจัดการ

องค์กร

- 1) มีจำนวนแผนงานที่เหมาะสมช่วยให้การจัดสรรทรัพยากร เป็นไปอย่างคุ้มค่า
- 2) ช่วยประหยัดต้นทุนการดำเนินงานขององค์กร
- 3) ทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย งานไม่ซ้ำซ้อน
- 4) ทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหาร

- 1) เกิดเอกภาพในการ บังคับบัญชา
- 2) ทราบว่าจะติดตามงาน หรือสอบถามข้อมูลในเรื่องที่ต้องการได้จากใคร
- 3) ช่วยให้การมอบหมาย งานและมอบหมาย อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานมีความชัดเจน

พนักงาน

- 1) ช่วยให้แต่ละคนทราบว่าตนเองมีหน้าที่ทำอะไรและขอบเขตความรับผิดชอบของตนเป็นอย่างไร
- 2) ประสานงานและส่งต่องานกับพนักงานอื่นๆ อย่างเป็นระบบ
- 3) เกิดความรู้สึกว่าไม่ถูกเอาเปรียบ ลดความขัดแย้งจากการเถียงงานกัน
- 4) เห็นความก้าวหน้าในงานที่ทำได้อย่างชัดเจนส่งผลให้เกิดคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี

เรื่องที่ 4.1.2 กระบวนการจัดองค์การ

กระบวนการจัดองค์การ

มีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน

- 1. การกำหนดภารกิจและงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์การ** - การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และกำหนดงานที่ทุกคนในองค์การจะต้องทำว่าประกอบด้วยงานอะไรบ้าง
- 2. การจัดกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน** – การจัดเป็นแผนกเพื่อติดต่อประสานงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น
- 3. การมอบหมายงาน** - การพิจารณาจากความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ เพื่อให้พนักงานทุกคนได้ทำงานที่ตนเองถนัดและมีปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบอยู่ในระดับที่เหมาะสม
- 4. การมอบอำนาจหน้าที่** - ทุกคนในองค์การทราบว่าตนอยู่ส่วนใดในแผนภูมิโครงสร้างองค์การและมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร ซึ่งจะช่วยให้สามารถทำงานในหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เรื่องที่ 4.1.3 หลักการจัดองค์การ

หลักการจัดองค์การ

- 1. เอกภาพในการบังคับบัญชา** – การจัดโครงสร้างองค์การควรมีความชัดเจนว่าหัวหน้าคนใดเป็นผู้รับผิดชอบหน้าที่หรืองานใด เพื่อให้พนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถประสานงานในการปฏิบัติงานได้ไม่สับสน
- 2. สายการบังคับบัญชา** – หรือ หลักการลดหลั่นของอำนาจ คือ สายงานที่แสดงให้เห็นถึงการควบคุม ดูแล รับผิดชอบงานจากระดับบนสุดขององค์การลงมายังระดับล่างสุด
- 3. ขอบเขตของการควบคุม** – สามารถพิจารณาได้จากจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขึ้นตรงต่อผู้บังคับบัญชา ถ้าจำนวนมากขอบเขตก็จะกว้างสัมพันธ์กัน

4. การแบ่งงานกันทำ – บ่งบอกถึงการแบ่งงานที่มีความซับซ้อนออกเป็นงานย่อย และจัดสรรพนักงานให้ทำงานที่ตนเองถนัด หรือเรียกว่า การแบ่งงานกันทำเฉพาะด้าน ก่อให้ความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน

5. การประสานงาน – ด้วยวิธีดังนี้

1) *การประสานงานโดยใช้มาตรฐาน* เป็นการกำหนดมาตรฐานในการทำงานแต่ละหน้าที่ เพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าแต่ละหน้าที่จะต้องปฏิบัติคืองานใดบ้าง รายละเอียดเป็นอย่างดี ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และประสานงานไปหน่วยงานใด

2) *การประสานงานโดยจัดทำแผนการทำงาน* โดยระบุรายละเอียดเรื่องบุคคล ผู้รับผิดชอบ เวลาเริ่มต้นและเวลาแล้วเสร็จของงาน

3) *การประสานงานโดยการปรับตัวด้วยความไว้วางใจกัน* เป็นการประสานงานแบบไม่เป็นทางการ ใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว หรือความสัมพันธ์หน่วยงาน

6. ความสมดุลระหว่างความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ แบ่งออกได้ 4 ระดับ คือ

- 1) *อำนาจหน้าที่ในการแจ้งข้อมูล* ผู้ใต้บังคับบัญชาแจ้งข้อมูลให้ผู้บริหาร เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ
- 2) *อำนาจหน้าที่ในการแนะนำ* ผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการเสนอทางเลือกหลายๆ ทางที่ได้จากการวิเคราะห์และผลลัพธ์แนวทางที่ดีที่สุด ก่อนที่จะนำใช้ต้องของอนุมัติจากผู้บริหาร
- 3) *อำนาจหน้าที่ในการรายงานผล* ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเกี่ยวกับหน้าที่ของตนได้ แต่ต้องรายงานผู้บริหารได้รับทราบ
- 4) *อำนาจหน้าที่เต็ม* พนักงานสามารถตัดสินใจงานในหน้าที่ของตนเอง แต่ส่วนใหญ่ยังต้องขอความเห็นจากผู้บริหาร

7. การมอบหมายงาน – ขั้นตอนในการมอบหมายงานมี 4 ขั้นตอน

- 1) อธิบายถึงสาเหตุในการมอบหมายงานและเหตุผลในการคัดเลือกพนักงาน - เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่าที่ได้รับมอบหมายงาน
- 2) กำหนดวัตถุประสงค์ประสงค์เพื่อให้สามารถระบุความรับผิดชอบ เพื่อให้ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- 3) วางแผน เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดในการทำงานเสร็จทันเวลา
- 4) ควบคุมงาน เพื่อช่วยงานในแต่ละขั้นตอนแล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด

8. ความยืดหยุ่นในการทำงาน โครงสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่นในการทำงานมาก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการกำหนดลักษณะของโครงสร้างองค์การใน 2 ลักษณะ คือ โครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักร และโครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิต

ตอนที่ 4.2 โครงสร้างองค์การ

เรื่องที่ 4.2.1 มิติโครงสร้างองค์การ

มิติเชิงโครงสร้าง

ลักษณะมิติเชิงโครงสร้างภายในขององค์การ

1. ความชำนาญเฉพาะด้าน - พนักงานไม่จำเป็นต้องทำงานตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้ายเพียงคนเดียว แต่ทำงานบางขั้นตอนที่ตนเองมีความถนัดเพื่อพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญในงานด้านนั้น ๆ มากขึ้น

2. ความเป็นทางการ - ตามปริมาณของกฎ ระเบียบ นโยบาย และคู่มือการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่องค์การกำหนดขึ้น เพื่อให้พนักงานในองค์การปฏิบัติตามแนวทางที่ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. การจัดลำดับขั้นของอำนาจหน้าที่ - การจัดสรรอำนาจหน้าที่ให้แก่พนักงานในแต่ละตำแหน่งอย่างไร ขอบเขตการควบคุมของผู้จัดการแต่ละคนเป็นอย่างไร ผู้ใต้บังคับบัญชามีจำนวนเท่าไรและเป็นใครบ้าง

4. การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ

1) *การรวมอำนาจ* - ผู้บริหารสามารถควบคุมการทำงานทั้งหมดด้วยตนเองทำให้สามารถลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน แต่การตัดสินใจเรื่องต่างๆ จะใช้เวลานานเนื่องจากต้องมีการตัดสินใจเป็นระดับจากระดับบนลงมาสู่ระดับล่าง

2) *การกระจายอำนาจ* - การตัดสินใจในบางเรื่องจึงถูกกระจายลงมายังผู้ที่ อยู่ใกล้ชิดกับปัญหาซึ่งมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่ดีกว่า เช่น ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นให้ เป็นผู้ตัดสินใจในด้านต่างๆ แทน

5. ความเป็นมืออาชีพ - การพิจารณาจากคุณสมบัติของพนักงานทางด้านระดับการศึกษา การฝึกอบรม และประสบการณ์ที่พนักงานมีเพื่อให้สามารถรับผิดชอบงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้

6. อัตราส่วนของบุคลากร - การกำหนดจำนวนคนเพื่อทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์การ

มิตีเชิงบริบท

มิตีเชิงบริบทเป็นมิตีภาพรวมขององค์การตามสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ซึ่งปัจจัยตามสภาพการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อภาพรวมโครงสร้างขององค์การประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ โครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายองค์การกำหนดไว้ กลยุทธ์ที่สำคัญได้แก่ 1) กลยุทธ์การสร้างนวัตกรรม 2) กลยุทธ์การลดต้นทุน และ 3) กลยุทธ์การเลียนแบบ

2. ขนาดขงองค์การ ส่วนใหญ่จะวัดขนาดองค์การจากจำนวนพนักงานที่มาก จำเป็นต้องมีโครงสร้างที่มีลำดับชั้นในการทำงานเพื่อควบคุมการทำงานให้เป็นระบบ

3. เทคโนโลยี องค์การที่ใช้เทคโนโลยีผลิตแบบเดิมเป็นประจำเหมาะสมกับโครงสร้างที่มีลักษณะแบบเครื่องจักร ส่วนองค์การที่ใช้เทคโนโลยีต้องปรับเปลี่ยนตลอดเวลาเหมาะสมกับโครงสร้างที่มีลักษณะแบบสิ่งมีชีวิต

John Woodward ชาวอังกฤษได้แบ่งเทคโนโลยีที่องค์การใช้แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) *การผลิตแบบรายชิ้น* เป็นผลิตสินค้าและบริการครั้งละไม่มากตามความต้องการของลูกค้า

2) *การผลิตแบบจำนวนมาก* เป็นการผลิตสินค้าหรือบริการจำนวนมากต่อครั้ง และ

3) *การผลิตแบบกระบวนการ* เป็นการผลิตเป็นกระบวนการต่อเนื่อง

4. สภาพแวดล้อม มีตีส่วนนี้ส่งผลกระทบท่อประสิทธิภาพการทำงานและความสำเร็จขององค์การ เนื่องจากองค์การเป็นระบบเปิดทำให้ต้องเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ตลอดเวลา ส่งผลให้ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบโครงสร้างองค์การให้สามารถรับมือกับสิ่งต่างๆ

เรื่องที่ 4.2.2 องค์ประกอบพื้นฐานของโครงสร้างองค์การ

Mintzberg (1992) กล่าวว่าทุกองค์การมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 5 ส่วนคือ 1) ฝ่ายบริหารสูงสุด 2) ฝ่ายบริหารระดับกลาง 3) ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก 4) ฝ่ายสนับสนุน การปฏิบัติงานหลัก และ 5) ฝ่ายสนับสนุนงานบริหาร และได้แบ่งโครงสร้างองค์การ คร่าว ๆ โดยอ้างอิงองค์ประกอบพื้นฐาน ดังนี้

1. **องค์การแบบโครงสร้างง่าย ๆ** สำหรับฝ่ายบริหารระดับสูงที่ไม่มีความซับซ้อน คล่องตัว อีสระ
2. **องค์การแบบแยกหน่วยงาน** สำหรับฝ่ายบริหารระดับกลางโดยเปิดโอกาสให้ หน่วยงานในกลุ่มปฏิบัติงานหลักแยกหน่วยกับการบริหารอย่างอิสระ
3. **องค์การทางวิชาชีพ** สำหรับฝ่ายปฏิบัติงานหลักโดยกระจายอำนาจให้ฝ่ายบริหาร รับผู้ชำนาญการจากภายนอกมาทำงาน
4. **องค์การแบบเครื่องจักร** สำหรับฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงานโดยจะมีการแบ่ง งานกันตามหน้าที่และหน่วยงานอย่างชัดเจน **เน้นการรวมอำนาจเป็นศูนย์กลาง** เหมาะกับ องค์การขนาดใหญ่
5. **องค์การแบบเฉพาะกิจ** สำหรับฝ่ายสนับสนุนงานบริหารจะเป็นลักษณะการทำงาน แบบชั่วคราวเมื่อกิจกรรมบรรลุเป้าหมายแล้วก็จะยกเลิกไป

เรื่องที่ 4.2.3 การจัดแผนงานและการสร้างแผนภูมิโครงสร้างองค์การ

การจัดแผนงาน

1. **การจัดแนกตามหน้าที่** ไม่เหมาะกับองค์การที่ขนาดใหญ่ มีความหลากหลายผลิตภัณฑ์ และมีลูกค้ากระจายอยู่ในหลายพื้นที่ ทำให้บริการได้ล่าช้า ข้อดีทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานดี เนื่องจากพนักงานที่มีความรู้ ความชำนาญ และทักษะคล้ายกันจัดให้อยู่ในแผนกเดียวกัน ข้อเสีย คือการขาดการสื่อสารกับหน่วยงานอื่นที่หน้าที่แตกต่างกัน พนักงานสนใจแต่เพียงหน้าที่ของตนเอง

2. **การจัดแผนงานตามสินค้าหรือบริการ** นิยมจัดในองค์การที่มีผลิตภัณฑ์จำนวนมาก ข้อดีช่วยให้พนักงานเข้าใจผลิตภัณฑ์ใกล้เคียงลูกค้า ตัดสินใจรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ข้อเสีย ค่าใช้จ่ายจ้างผู้เชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น และผู้บริหารสนใจแต่ผลิตภัณฑ์ที่ตนดูแล

3. **การจัดแผนงานตามพื้นที่** ข้อดี นิยมใช้เมื่อลูกค้ากระจายอยู่ในพื้นที่ต่าง ๆ สามารถตอบสนองลูกค้าเจาะจงแต่ละพื้นที่ ข้อเสีย หน้าที่ซ้ำซ้อนกันระหว่างภูมิภาค ใช้พนักงานจำนวนมาก และความรู้สึกแบ่งแยกไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

4. การจัดแนกตามกระบวนการผลิต แต่ละแผนกจะถูกแบ่งตามทักษะที่ต้องใช้ในระบบการทำงาน ข้อดี ช่วยให้ทำงานสอดคล้องกันอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ แต่จะเหมาะกับสินค้าหรือบริการบางชนิด

5. การจัดแผนกงานตามลูกค้า ข้อดี ช่วยให้สามารถตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้ตรงจุด ทำให้ต้องมีเจ้าหน้าที่จำนวนมากในการประสานงานแต่ละแผนกเข้าด้วยกัน

6. การจัดแผนกงานตามพื้นที่ นิยมใช้เมื่อลูกค้ากระจายอยู่ในพื้นที่ต่าง ๆ สามารถตอบสนองลูกค้าเจาะจงแต่ละพื้นที่ ข้อเสีย หน้าที่ซ้ำซ้อนกันระหว่างภูมิภาค ใช้พนักงานจำนวนมาก และความรู้สึกแบ่งแยกไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

แผนภูมิโครงสร้างองค์การ

หมายถึง แผนผังที่แสดงถึงระดับการบริหารองค์การ แผนงานและความสัมพันธ์ในการทำงานต่างๆ ขององค์การโดยแต่ละกล่องแสดงตำแหน่งต่างๆ มีเส้นเชื่อมโยงเพื่อแสดงถึงสายบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสาร

ประเภทของแผนภูมิโครงสร้างองค์การ แบ่งออกได้ 3 ประเภท

1. แผนภูมิโครงสร้างองค์การหลัก แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างโดยรวมขององค์การว่าประกอบด้วยหน่วยงานย่อยอะไรบ้าง มีการแสดงสายการบังคับบัญชาจากระดับบนสูงสุดมายังระดับล่างสุดขององค์การ

2. แผนภูมิโครงสร้างองค์การแสดงตัวบุคคล จะให้รายละเอียดมากกว่าแผนภูมิโครงสร้างองค์การหลัก โดยเพิ่มข้อมูลชื่อผู้รับผิดชอบงานในตำแหน่งนั้นๆ เพื่อให้สะดวกในการติดต่อประสานงานกับบุคคลนั้นๆ

3. แผนภูมิโครงสร้างองค์การแสดงหน้าที่การทำงาน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานต่าง ๆ แต่มีการเพิ่มเติมรายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ย่อยของแต่ละตำแหน่ง

ตอนที่ 4.3 รูปแบบโครงสร้างองค์การ

เรื่องที่ 4.3.1 รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบคลาสสิก

รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบคลาสสิก

ออกแบบโดยมีความเป็นทางการสูง ต่อกำหนดรูปแบบโครงสร้างตายตัว การแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจน เน้นสายการบังคับบัญชาและเอกภาพในการบังคับบัญชาที่ชัดเจนโครงสร้างองค์การมีลักษณะเป็นเครื่องจักร พนักงานถูกกำหนดให้ทำงานตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้เพื่อใช้ควบคุมให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย การทำงานจึงมีรูปแบบตายตัวและไม่มีความยืดหยุ่น เช่น

1. โครงสร้างองค์การแบบง่าย
2. โครงสร้างองค์การตามหน้าที่ และ
3. โครงสร้างองค์การแบบระบบราชการ

โครงสร้างองค์การแบบง่าย

เหมาะสมกับองค์การที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง มีจำนวนพนักงานไม่มาก หรือ องค์การที่เจ้าของกิจการเป็นผู้ดูแลกิจการเอง แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. โครงสร้างองค์การแบบสายงานหลัก จะเน้นการมีส่วนร่วมของทุกส่วน ในการผลิตและทำการตลาดผลิตภัณฑ์ โดยอำนาจถูกมอบหมายจากระดับบนลงสู่ระดับล่างตามสายบังคับบัญชา ข้อดีการมีโครงสร้างอำนาจในการตัดสินใจที่ชัดเจน ข้อเสีย การดำเนินงานขององค์การอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้บริหารเพียงไม่กี่คน ทำให้ผู้บริหารต้องรับผิดชอบงานจำนวนมาก

2. โครงสร้างองค์การแบบสายงานหลักและสายสนับสนุน สายงานหลักทำหน้าที่ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงในการผลิตและการทำตลาดเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และทำรายได้มาสู่องค์การ ส่วนสายสนับสนุนทำหน้าที่ในการช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่สายงานหลัก

โครงสร้างองค์การแบบสายงานหลักและสายสนับสนุน มีความยืดหยุ่นมาก ขึ้น แต่โอกาสความขัดแย้งระหว่างสายงานหลักกับสายสนับสนุน

โครงสร้างองค์การตามหน้าที่

ข้อดี การประหยัดจากการรวมงานที่เหมือนกันไว้ด้วยกัน ลดทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน และเกิดความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานในหน้าที่นั้นๆ ข้อเสีย คือ ความไม่เข้าใจในงานหน่วยอื่น

โครงสร้างองค์การแบบระบบราชการ

เน้นความเป็นระบบโดยมีการกำหนดกฎ ระเบียบ และการควบคุมที่แน่นอน มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง เรียงกันเป็นพีระมิด ข้อดี คือ กฎระเบียบ โครงสร้างการทำงานและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน การทำงานไปในแนวทางเดียวกันตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ข้อเสีย มีกฎระเบียบมากทำให้แก้ไขปัญหาไม่มีประสิทธิภาพ ต้องขออนุมัติหลายขั้นตอน

เรื่องที่ 4.3.2 รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบสมัยใหม่

รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบสมัยใหม่

สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วอันจากความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี การแข่งขันระหว่างองค์การเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความรุนแรงขึ้น การปรับตัว ความยืดหยุ่นการทำงานมากขึ้นแต่ยังคงมีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี การติดต่อถึงกันอย่างไร้พรมแดน เช่น

1. โครงสร้างองค์การแบบแมททริกซ์
2. โครงสร้างองค์การแบบทีมผลิตภัณฑ์
3. โครงสร้างองค์การแบบไร้พรมแดน
4. โครงสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
5. โครงสร้างองค์การแบบบอโจล์

โครงสร้างแบบแมทริกซ์

จะมีโครงสร้างในแนวดิ่งและแนวนอน แนวดิ่งเป็นการรวมกลุ่มพนักงานตามหน้าที่แผนกต่างๆ ส่วนแนวนอนพนักงานในแต่ละหน้าที่จะถูกมอบหมายให้ดูแลรับผิดชอบผลิตภัณฑ์ต่างๆ

ข้อดี คือพนักงานมีความเชี่ยวชาญจำนวนมากถูกรวมเข้าอยู่ในแผนกเดียวกัน ใช้ทรัพยากรรวมกันทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายและลดทำงานที่ซ้ำซ้อน ข้อเสีย คือ การประสานงานทำได้ล่าช้าและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ว่าจ้างพนักงานจำนวนมาก

โครงสร้างองค์การแบบทีมผลิตภัณฑ์

เป็นการช่วยแก้ปัญหาการได้รับคำสั่งจากหัวหน้าหลายคนที่เกิดขึ้นจากโครงสร้างแบบแมทริกซ์ โดยการจัดตั้งทีมงานข้ามสายงานสมาชิกของทีมจะขึ้นตรงต่อหัวหน้าทีมที่ดูแลผลิตภัณฑ์นั้นคนเดียว ส่วนหัวหน้าตามหน้าที่มีหน้าที่เพียงให้คำปรึกษา แบ่งปันความรู้ และพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ

โครงสร้างองค์การแบบไร้พรมแดน

Jack Welch อดีตผู้บริหารบริษัท General Electric ทำจัดโครงสร้างแลพะสายการบังคับบัญชาที่ไม่ยืดหยุ่นในการทำงาน และกำแพงกั้นการติดต่อสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องภายใน ได้แก่

1. โครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย โดยเครือข่ายเชื่อมโยงจากศูนย์กลางไปยังเครือข่ายภายนอกจำนวนมาก

2. โครงสร้างองค์การแบบเสมือนจริง องค์การจ้างองค์การอื่นในการปฏิบัติงานต่างๆ แทน โดยการติดต่อประสานงานใช้ติดต่อผ่านระบบคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมกัน ส่วนเส้นประแสดงให้เห็นรูปแบบการควบคุมดูแลแบบสัญญาจ้าง

โครงสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

พนักงานทุกคนหาความรู้ เพิ่มพูนประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และการนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่มีสายการบังคับบัญชา ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ร่วมกัน

องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 5 ส่วน คือ

- 1) ความคิดอย่างเป็นระบบ
- 2) ความสามารถส่วนบุคคล
- 3) ต้นแบบทางจิตใจ
- 4) วิสัยทัศน์ร่วม และ
- 5) การเรียนรู้เป็นทีม

โครงสร้างองค์การแบบบอโจส์

หลักสำคัญของโครงสร้างองค์การแบบบอโจส์

- 1. การไม่เน้นกระบวนการและเอกสาร** โดยการบริหารงานจะเน้นไปที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดีที่สุดมากกว่าจะยึดติดกับเอกสารต่าง ๆ
- 2. การยอมรับการเปลี่ยนแปลง** แนวคิดแบบบอโจส์นั้นพนักงานจะไม่ยึดติดกับแผนการทำงานขององค์การที่วางไว้ จึงไม่ทำให้สับสนกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยจะทำงานให้มีความยืดหยุ่นตามเพื่อตอบสนองกับสิ่งที่เกิดขึ้นได้
- 3. การทำที่ละขั้นตอนอย่างสม่ำเสมอ** การที่พนักงานส่งมอบงานให้ทีมหรือลูกค้าอย่างต่อเนื่องที่ละเล็กละน้อย
- 4. การค้นพบความผิดพลาดได้เร็ว** พนักงานไม่กลัวความผิดพลาดในการทำงานแผนปฏิบัติที่วางไว้แต่กลับพร้อมไปทีละขั้นตอนเมื่อเกิดข้อผิดพลาด
- 5. การทำงานเป็นทีมมากกว่าที่จะสนใจกระบวนการ** องค์การเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันมากกว่าจะบอกให้พนักงานต้องเป็นไปตามกระบวนการ

เรื่องที่ 4.3.3 รูปแบบโครงสร้างองค์การในยุคดิจิทัล

รูปแบบโครงสร้างองค์การในยุคดิจิทัล

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นผลมาจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 พฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาและยากที่จะตอบสนองความต้องการ สู่การเร่งปรับโครงสร้าง รูปแบบการทำธุรกิจ และการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ โดยมีเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นเครื่องมือสำคัญ เพื่อให้ธุรกิจสามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างก้าวกระโดด เรียกว่า **การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล**

การปฏิรูปองค์การรูปแบบเดิมสู่องค์การดิจิทัล

3 เ็นสำคัญของการการปฏิรูปองค์การรูปแบบเดิมสู่องค์การดิจิทัล

1. **ประสบการณ์ลูกค้า** โดยใช้เทคโนโลยีเพื่อกระตุ้นการเติบโตของลูกค้าและสร้างจุดสัมผัสของลูกค้ามากขึ้น
2. **กระบวนการปฏิบัติงาน** โดยใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลและระบบอัตโนมัติ
3. **โมเดลธุรกิจ** เพิ่มข้อเสนอทางกายภาพด้วยเครื่องมือและบริการทางดิจิทัล

แนวทางการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การด้วยการใช้ Digital Transformation

- 1. การตั้งเป้าหมายให้ชัดเจน**
- 2. การพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์** พนักงานในทีมจะต้องมีการสื่อสารภายในองค์การ เพื่อสร้างความมุ่งมั่นและความเข้าใจให้ตรงกัน
- 3. การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงาน** พนักงานต้องมีทักษะในการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีเพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ
- 4. แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการสื่อสาร** เพื่อสื่อสารไปยังลูกค้าในการซื้อขายสินค้าและบริการรูปแบบออนไลน์
- 5. การคาดการณ์อนาคตด้วยการวิเคราะห์ข้อมูล** เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการคาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- 6. ความโปร่งใสและได้มาตรฐานด้วยการใช้ดัชนีชี้วัดผลงานเพื่อประเมินผล** จะช่วยให้องค์การรักษามาตรฐานที่เท่าเทียมกันและมีความแม่นยำกว่าการใช้อารมณ์ความรู้สึก
- 7. การเรียนรู้ในการการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ** ผู้บริหารและพนักงานควรมีวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นไปในทิศทางเดียวกัน

ประโยชน์ของการใช้ Digital Transformation ในองค์กร

1. การใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน
2. การสร้างนวัตกรรมเพื่อนำมาใช้ในการบริหาร
3. การเข้าถึงข้อมูลเพื่อการใช้งานและการตัดสินใจที่สำคัญ
4. การใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์มเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กรและพนักงาน
5. การปรับปรุงประสบการณ์ของลูกค้า

อุปสรรคการเข้าสู่องค์กรดิจิทัล

1. พนักงานยึดติดแต่สิ่งเดิม
2. การสื่อสารไม่เข้าใจ
3. การวัดผลลัพธ์ที่ไม่ชัดเจน

**32210 องค์การและการจัดการและการจัดการ
เชิงกลยุทธ์
หน่วยที่ 5
ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และการจูงใจ**

ຕອນທີ່ 5.1 ກາວະຜູ້ນຳ

เรื่องที่ 5.1.1 แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น ทำให้ผู้อื่นยอมปฏิบัติตาม

ความสำคัญของผู้นำ

1. ความสำคัญต่อองค์การ

- 1.1 ทำให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในองค์การ
- 1.2 เป็นหมุดเชื่อม บุคลากรทุกคนให้ทำงานสอดคล้องประสานกัน
- 1.3 ช่วยให้มีการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม
- 1.4 ช่วยทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

2. ความสำคัญต่อบุคลากร

- 2.1 สร้างประสบการณ์แก่บุคลากร
- 2.2 ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร
- 2.3 เป็นหลักยึดแก่บุคลากรในภาวะที่องค์การประสบปัญหา

ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในลักษณะที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือคนอื่นโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

1. ช่วยให้ได้ใช้ความสามารถของบุคคล
2. ช่วยในการนำความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้
3. ช่วยสร้างการยอมรับ
4. สร้างความเชื่อมั่นศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้รับบริการ
5. ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมจะทุ่มเทกำลังกายกำลังใจให้กับการทำงาน

ทักษะของผู้นำ

1. ทักษะด้านงาน – 1) ทักษะในการจัดการ 2) ทักษะในการตัดสินใจ 3) ทักษะด้านเทคโนโลยี

2. ทักษะด้านคน – 1) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) ทักษะในการจูงใจ 3) ทักษะในการติดต่อสื่อสาร 4) ทักษะในการเจรจาต่อรอง

เรื่องที่ 5.1.2 ความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้บริหาร

บทบาทผู้นำและความเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์

ความสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผลที่มีความปรารถนาที่จะนำ กับ บุคคลอื่นหรือกลุ่มความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม **คุณสมบัติของผู้นำ** – 1) มีความซื่อสัตย์ 2) มองการณ์ไกล 3) สามารถสร้างแรงบันดาลใจ 4) มีความสามารถ

บทบาทผู้บริหารและความเกี่ยวข้องกับหน้าที่

ทูลิค และเออร์วิค อธิบายหน้าที่ในการบริหาร คือ การวางแผน (**P**lanning) การจัดองค์การ (**O**rganizing) การพนักงาน (**S**traffing) การอำนวยการ (**D**irecting) การประสานงาน (**C**oordinating) การรายงาน (**R**eporting) และการงบประมาณ (**B**udgeting) ย่อคือ POSDCORB

สจ๊วจ เห็นว่า กิจกรรมในหน้าที่ประกอบด้วย 3 กิจกรรมหลัก คือ 1) กิจกรรมที่ต้องทำ 2) กิจกรรมการรับมือเงื่อนไขต่างๆ ในการทำงาน และ 3) กิจกรรมที่จะทำหรือไม่ทำก็ได้

มินซ์เบอร์ก ระบุกิจกรรมในการบริหาร 1) บทบาทสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร และ 3) บทบาทด้านการตัดสินใจ

การเปรียบเทียบบทบาทผู้บริหารกับบทบาทผู้นำ

บทบาทผู้บริหาร	บทบาทผู้นำ
กำหนดเป้าหมาย	กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์
กำหนดวิธีการสู่เป้าหมาย	สื่อสาร จูงใจ ประสานความราบรื่น
ทำในสิ่งที่ถูกต้อง	ทำอย่างถูกต้อง
สร้างกฎระเบียบ ระเบียบปฏิบัติ	สร้างศรัทธา ความเชื่อมั่นวางใจ

การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้บริหารกับผู้นำ

คุณลักษณะผู้บริหาร	คุณลักษณะผู้นำ
จัดการ	คิดสิ่งใหม่
ทำตามแบบ	ต้นแบบ
บำรุงรักษา	พัฒนา
เน้นระบบและโครงสร้าง	เน้นคน
ให้ความสำคัญกับการควบคุม	สร้างความไว้วางใจ
มองระยะสั้น	มองระยะยาว
ต้องได้มากกว่าเสีย	ทุกฝ่ายได้รับ
สนใจเกี่ยวกับ อย่างไร และ เมื่อไร	สนใจเกี่ยวกับ อะไร หรือ เพราะเหตุใด
ยอมรับสิ่งที่เป็นอยู่	ท้าทายสิ่งที่เป็นอยู่
ทำให้ถูกต้อง	ทำในสิ่งที่ถูกต้อง

เรื่องที่ 5.1.3 แนวการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวทางศึกษาคุณลักษณะผู้นำ

มีความเชื่อว่าผู้นำมีคุณลักษณะพิเศษบางอย่างที่แตกต่างจากผู้ตามและคุณสมบัติดังกล่าวติดตัวมาตั้งแต่เกิด

สตอกดิลล์ ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของ**ผู้นำ**ที่ดีกว่าผู้ตาม คือ 1) สติปัญญา 2) การพึ่งพาได้ 3) การเข้าสังคม 4) ความมั่นใจตนเอง 5) ความทะเยอทะยาน 6) ทักษะในการพูด และ 7) ความรับผิดชอบ

กริมสลี และเฮลตัน จาเรต พบว่า**ผู้บริหาร**ที่ประสบผลสำเร็จประกอบด้วยคุณลักษณะ 1) แรงขับ 2) พลัง 3) การปรับตัวที่ดี 4) ความมั่นใจ 5) ความก้าวหน้าทางสังคม 5) ความมั่นคงทางอารมณ์

แนวการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

1. ลักษณะพฤติกรรมที่ผู้นำเน้นงาน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดแบบแผน รวมทั้งวิธีการทำงานให้ผู้ตาม ยึดถือปฏิบัติตาม เน้นความสำเร็จของงานเป็นหลัก

2. ลักษณะพฤติกรรมที่ผู้นำเน้นคน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำเอาใจใส่ดูแล คนทำงานหรือผู้ตาม สร้างสัมพันธอันดีกับผู้ตาม เน้นให้ความสำคัญกับขวัญ กำลังใจ และสารทุกข์สุกดิบ และความต้องการของผู้ตามเป็นหลัก

3. พฤติกรรมการนำโดยเน้นทั้งคนและงาน โรเบิร์ต เบลค มูตัน และ เจน มูตัน นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยเท็กซัส อธิบายพฤติกรรมในการนำของผู้นำ 5 แบบด้วยตาข่าย พบว่า ผู้นำแบบเน้นทั้งคนและงานส่งผลต่อทั้งผลงานและความพึงพอใจในการทำงาน ขณะที่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เป็นการนำที่ดีส่งผลต่อทั้งผลงานและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานไปด้วยพร้อมกัน

(1) แบบมุ่งงาน มีจุดเน้นที่จะสร้างผลงานให้แก่หน่วยงานเป็นหลัก

(2) แบบมุ่งคน มีจุดเน้นที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก

(3) แบบมุ่งงานและมุ่งคน มีจุดเน้นทั้งสร้างผลงานและความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

แนวการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์

1. การศึกษาของ เฟรด ฟิตเลอร์ ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ ได้อธิบายว่า ผู้นำควรปรับใช้รูปแบบผู้นำ หรือปรับบุคลิกภาพในการนำให้เหมาะสม ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ปัจจัยสถานการณ์ 3 ประการ ได้แก่

1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม หมายถึง ระดับที่ผู้นำได้รับการยอมรับ เชื่อมั่นและให้เกียรติจากผู้ตาม

1.2 โครงสร้างของงาน หมายถึง ลักษณะของงานที่ผู้นำและผู้ตามได้รับ มอบหมายให้ทำสำเร็จ

1.3 อำนาจในตำแหน่ง หมายถึง อำนาจที่ผู้นำมีตามตำแหน่ง ที่จะตัดสินใจหรือสั่งการให้ผู้ตามปฏิบัติ

2. การศึกษาของเฮอร์ซี และบลองชาร์ด ทฤษฎีวงจรชีวิตของผู้นำ หรือ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ โดยสถานการณ์หมายถึง ระดับความมีวุฒิภาวะของผู้ตาม แบ่งออกได้ 2 ประเภทคือ ความมีวุฒิภาวะในงาน หมายถึง ความสามารถที่จะรับผิดชอบงาน และ ความมีวุฒิภาวะทางจิตวิทยา หมายถึง ความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

2.1 พฤติกรรมผู้นำ ประกอบด้วยกิจกรรม 4 แบบ ได้แก่ แบบบอกให้ทำ แบบขายความคิด แบบมีส่วนร่วม และแบบมอบหมายงาน

2.2 ปัจจัยสถานการณ์ หมายถึง ระดับวุฒิภาวะหรือความพร้อมของผู้ตาม แบ่งได้ 4 ระดับ ได้แก่

- 1) ผู้ตามที่มีความพร้อมในระดับต่ำ - ไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจรับผิดชอบงาน
- 2) ผู้ตามที่มีความพร้อมในระดับต่ำถึงปานกลาง - ไม่มีความสามารถ แต่เต็มใจรับผิดชอบงาน
- 3) ผู้ตามที่มีความพร้อมในระดับปานกลางถึงสูง - มีความสามารถและไม่เต็มใจรับผิดชอบงาน
- 4) ผู้ตามที่มีความพร้อมในระดับสูง - มีความสามารถและเต็มใจรับผิดชอบงาน

แนวการศึกษาภาวะผู้นำเพื่อความเปลี่ยนแปลง

ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง หรือ ทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนผ่าน สรุปว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม ให้เปลี่ยนความคิดเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน ด้วยความเต็มใจ

1. พฤติกรรมสำคัญที่บ่งบอกความเป็ยผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง 4 ไอส์ (4 Is) ได้แก่ 1) นำด้วยอุดมการณ์ 2) จูงใจด้วยแรงบันดาลใจ 3) ให้ความใส่ใจรายบุคคล และ 4) กระตุ้นความคิด

2. คุณลักษณะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) เปิดเผยกล้าแสดงออก 2) เปิดกว้างต่อประสบการณ์ 3) ไม่หวั่นไหวต่อปัญหา 4) มีความพร้อมที่จะรับฟัง 5) มีสำนึกรับผิดชอบ

เรื่องที่ 5.1.4 การนำอย่างมีจริยธรรม

จริยธรรม

มาตรฐานที่กำหนดว่าการกระทำใดของมนุษย์เป็นสิ่งที่ผิดหรือถูก

ปัญหาทางจริยธรรม

ปัญหาที่บุคคลต้องเผชิญเมื่อเกิดความไม่แน่ใจว่าการกระทำของตนจะได้รับการพิพากษาวิจารณ์เกี่ยวกับความถูกต้องหรือไม่

ความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีจริยธรรม

เพราะผู้นำนั้นเป็นเสมือนศูนย์กลางแรงโน้มน้าวทางจริยธรรมขององค์การ และการปฏิบัติงานของผู้ตาม หรือส่งผลให้เกิดแรงโน้มน้าวต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากร

พฤติกกรรมของภาวะผู้นำที่มีจริยธรรม

1. **การนำโดยมีศีลธรรม** หมายถึง ความประพฤติที่ดีที่ชอบ แยกได้ 3 รูปแบบ คือ 1) การนำโดยปราศจากศีลธรรม 2) การนำโดยไม่คำนึงถึงศีลธรรม และ การนำโดยมีศีลธรรม

2. **การตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม** หมายถึง การตัดสินใจที่ผู้นำเลือกทางได้ อย่างถูกต้องเหมาะสม มีความยุติธรรม เป็นธรรม และไม่ส่งผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้นำ ที่สำคัญได้แก่

1. ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยองค์การ
2. ค่านิยม
3. บุคลิกภาพ

ตอนที่ 5.2 การติดต่อสื่อสาร

เรื่องที่ 5.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร

ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

1. การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการพื้นฐานในการจัดองค์การ
2. การติดต่อสื่อสารช่วยให้องค์การเข้าใจบุคลากรและช่วยเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างกัน
3. การติดต่อสื่อสารเป็นพื้นฐานสำคัญของการเป็นผู้นำ การตัดสินใจ และการควบคุมการดำเนินงาน
4. การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันของบุคคลภายในและสร้างความเข้าใจกับสาธารณชนภายนอกองค์การ

กระบวนการในการติดต่อสื่อสาร

ประกอบด้วย ผู้ส่งสาร ข่าวนสาร ผู้รับสาร การเข้ารหัส การถอดรหัส สื่อหรือช่องทาง สิ่งรบกวน และข้อมูลย้อนกลับ

เรื่องที่ 5.2.2 ทิศทาง รูปแบบ และวิธีการในการติดต่อสื่อสาร

ทิศทางการติดต่อสื่อสาร

1. **ทิศทางการติดต่อสื่อสารในแนวดิ่ง** ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารแนวดิ่งจากบนลงล่าง และการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน
2. **ทิศทางการติดต่อสื่อสารในแนวราบ** เกิดมาที่สูงสุดในองค์การ

รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร

มีลักษณะเป็นโครงข่าย

1. โครงข่ายการติดต่อสื่อสารพิจารณาในระดับองค์การ พบเป็น โครงข่ายการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ และ โครงข่ายติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ
2. โครงข่ายการติดต่อสื่อสารของกลุ่ม มี 4 รูปแบบ คือ 1) วงล้อ 2) วงกลม 3) สายโซ่ และ 4) ทุกช่องทาง

วิธีการในการติดต่อสื่อสาร

กระทำได้ 3 วิธี คือ การสื่อสารโดยวาจา ลายลักษณ์อักษร และ อวัจนภาษา

เรื่องที่ 5.2.3 การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

การเสริมสร้างทักษะในการติดต่อสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร

1. ทักษะการใช้ถ้อยคำสำนวน แต่ละประโยคสั้นชัดเจน และเข้าใจง่าย
2. ทักษะในการเขียนอย่างถูกต้อง ควรระวังเรื่องตัวสะกดการันต์ ย่อหน้า วรรคตอน
3. ทักษะการใช้ภาษาที่เหมาะสม ควรใช้ภาษาสุภาพให้เหมาะสมกับฐานะของผู้รับ

การเสริมสร้างทักษะในการติดต่อสื่อสารด้วยวาจา

1. ทักษะในการฟัง การที่ผู้ฟังพยายามที่จะรับข่าวสารทั้งที่เป็นข้อความและที่เป็นความรู้สึกของผู้ส่งสารนั้น
2. ทักษะในการทวนคำพูด การกล่าวซ้ำคำพูดของอีกฝ่ายหนึ่งด้วยคำพูดของตนเองตามความเข้าใจ

การเสริมสร้างทักษะในการติดต่อสื่อสารด้วยอวัจนภาษา

1. การทำความเข้าใจการสื่อสารด้วยการแสดงสีหน้าและการมองตา
2. การทำความเข้าใจการสื่อสารด้วยเครื่องแต่งกายและการแสดงออก
3. การทำความเข้าใจการสื่อสารด้วยการเว้นระยะห่างระหว่างบุคคล

ตอนที่ 5.3 การจูงใจ

เรื่องที่ 5.3.1 แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจ

ความสำคัญของการจูงใจ

1. ความสำคัญต่อองค์กร

- 1.1 ช่วยในการธำรงรักษาบุคลากร
- 1.2 ช่วยสร้างความกระตือรือร้นพร้อมปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่องค์การมอบหมาย
- 1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานในทางดีเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์การ

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร

- 2.1 ช่วยในการมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.2 ช่วยลดหรือขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน
- 2.3 ช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการสั่งการ

3. ความสำคัญต่อบุคลากร

- 3.1 ช่วยให้บุคลากรสนองวัตถุประสงค์ขององค์การและความต้องการของตนได้พร้อมกัน
- 3.2 ช่วยเสริมสร้างขวัญในการทำงานแก่บุคลากร

องค์ประกอบของแรงจูงใจ

แรงจูงใจประกอบด้วย

1. *ความพยายาม* หมายถึง ความอุตสาหะในงานของบุคคล
2. *ความมุ่งมั่น* หมายถึง ความมุ่งมั่นโดยไม่ย่อท้อในการทำงาน
3. *การมีทิศทาง* หมายถึง การทำงานอย่างทุ่มเทและตั้งใจไม่เบี่ยงเบน
4. *การมีเป้าหมาย* คือ พฤติกรรมที่มีเป้าหมาย โดยทิศทางนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

เรื่องที่ 5.3.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ

1. แนวคิดการจัดการทางวิทยาศาสตร์

ของ เฟรดเดอริก ดับบลิว. เทเลอร์ เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จูงใจคนทำงานด้วยค่าจ้าง เป็นการให้ผลตอบแทนหรือรางวัลในรูปตัวเงิน

2. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ

ของ อับราฮัม มาสโลว์ มนุษย์มีความต้องการ 5 ขั้นตอน 1) ความต้องการทางร่างกาย 2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย 3) ความต้องการสังคมและความรัก 4) ความต้องการชื่อเสียง และ 6) ความต้องการตระหนักรู้

3. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ของ ดักลาส แมกเกรเกอร์ – ผู้บังคับบัญชาจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ขึ้นอยู่กับมุมมองของเขาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ทฤษฎีความต้องการ

ของ เดวิด ซี. แมคคิลแลนด์ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ คือ 1) ความต้องการความสำเร็จ 2) ความต้องการอำนาจ 3) ความต้องการได้เข้าร่วมในสังคม

5. ทฤษฎีความคาดหวัง

ของ วิลเลียม เอช. วอร์ม เชื่อว่าแรงจูงใจเกิดผลได้ที่บุคคลคาดหวังจะให้เกิดขึ้นจากการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งของตน ทำงานได้ผลสำเร็จได้รับผลรางวัลตอบแทน

6. ทฤษฎีความเสมอภาค

ของ เจ. สเตซี อัดัมส์ - บุคคลทุกคนมีความปรารถนาที่จะได้รับความยุติธรรม

7. ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย

ของ เอ็ดวิน เอ. ล็อก - การกำหนดเป้าหมายจะทำให้บุคคลรู้ชัดสิ่งที่ต้องการ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลมีความพยายามมากขึ้นและสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

8. ทฤษฎี ERG

ของ เคลตัน พี. อัลเดอร์เฟอร์ ได้จัดกลุ่มตามทฤษฎี มาสโลว์ ใหม่เป็น 3 กลุ่ม คือ
1) ความต้องการในการดำรงชีพ 2) ความต้องการในความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และ 3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า

9. ทฤษฎีสองปัจจัย

ของ เฟรดเอร์ริก เฮิร์ชเบอร์ก ค้นพบ ปัจจัย 2 กลุ่ม ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ

9.1 ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน – รู้สึกทาสอบต่องานที่ปฏิบัติ เรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ 1) นโยบายและการบริหารงาน 2) การกำกับดูแล 3) เงินเดือนค่าจ้าง สวัสดิการและความมั่นคง 4) สภาพการทำงาน และ 5) ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

9.2 ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน – เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ 1) ความสำเร็จในงาน 2) การได้รับการยอมรับนับถือในความสำเร็จ 3) ความน่าสนใจในตักงาน 4) ความรับผิดชอบในงานที่มากขึ้น และ 5) โอกาสความก้าวหน้าในงาน

10. ทฤษฎีเสริมแรง

ของ บี เอฟ สกินเนอร์ วิธีควบคุมพฤติกรรม 4 วิธี ได้แก่ 1) การเสริมแรงทางบวก 2) การเสริมแรงทางลบ 3) การลงโทษ และ 4) การระงับ

เรื่องที่ 5.3.3 การจูงใจบุคลากรในการทำงาน

การทำความเข้าใจการสนองความต้องการเพื่อการจูงใจ

ผู้บริหารควรทำความเข้าใจ ดังนี้

1. ความต้องการของบุคลากรและการตอบสนองที่เหมาะสม
2. การไม่ละเลยที่จะตอบสนองความต้องการในลำดับที่สูงขึ้น
3. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองจนพอใจแล้วมีโอกาสน้อยกว่าในการจูงใจ
4. ความต้องการมักมีลักษณะเชื่อมโยงกัน
5. ความต้องการสูงสุดสามารถใช้จูงใจได้เสมอ
6. ความต้องการบางอย่างสามารถสร้างได้

แนวทางการจูงใจโดยใช้ประโยชน์จากพลังผลักดัน

1. การสร้างความรู้สึกมั่นคงใจแก่บุคลากร
2. การสร้างความภูมิใจและพึงพอใจในงาน
3. การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างรางวัลกับผลงาน
4. การสร้างความมีคุณค่าของรางวัล
5. การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงาน
6. การดูแลให้มีความเป็นธรรมในสิ่งที่ได้รับจากการทำงาน

ข้อควรระวังในการจูงใจบุคลากร

1. ความแตกต่างระหว่างบุคคล
2. ความขัดแย้งในตัวบุคคลเอง
3. ความไม่หยุดนิ่งของแรงจูงใจ

**32210 องค์การและการจัดการและการจัดการ
เชิงกลยุทธ์
หน่วยที่ 6
การควบคุม**

ตอนที่ 6.1 แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุม

เรื่องที่ 6.1.1 ความหมาย ความสำคัญ และวัตถุประสงค์ของการ ควบคุม

การควบคุม

หมายถึง “ความพยายามอย่างเป็นระบบเพื่อให้การดำเนินงาน เป็นไปตามแผนที่วางไว้” โดยการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นกับมาตรฐานที่วางไว้ ความเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานเหมาะสม การควบคุมเป็นหน้าที่ของการติดตามตรวจสอบทุก ๆ หน้าที่ทางการจัดการหรือแผนที่วางไว้จะถูกแก้ไขและเปลี่ยนแปลงอย่าง

ความสำคัญของการควบคุม

1. การควบคุมเป็นหน้าที่สำคัญของการจัดการ
2. การควบคุมส่งผลในเชิงบวกแก่องค์การ
3. การควบคุมกำหนดคุณภาพของสินค้าและบริการ
4. การควบคุมช่วยเพิ่มการตอบสนองต่อลูกค้า
5. การควบคุมสามารถยกระดับนวัตกรรมองค์การ

กฎหมาย

วัตถุประสงค์ของการควบคุม

1. เพื่อตรวจสอบประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผน
2. เพื่อปกป้ององค์การ
3. เพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน
4. เพื่อค้นหาความผิดปกติและข้อผิดพลาด
5. เพื่อลดต้นทุน เพิ่มผลผลิต หรือเพิ่มมูลค่า
6. เพื่อตรวจหาโอกาสและเพิ่มนวัตกรรม
7. เพื่อให้ข้อเสนอแนะด้านประสิทธิภาพ

เรื่องที่ 6.1.2 ลักษณะและปัจจัยสำคัญของการควบคุม

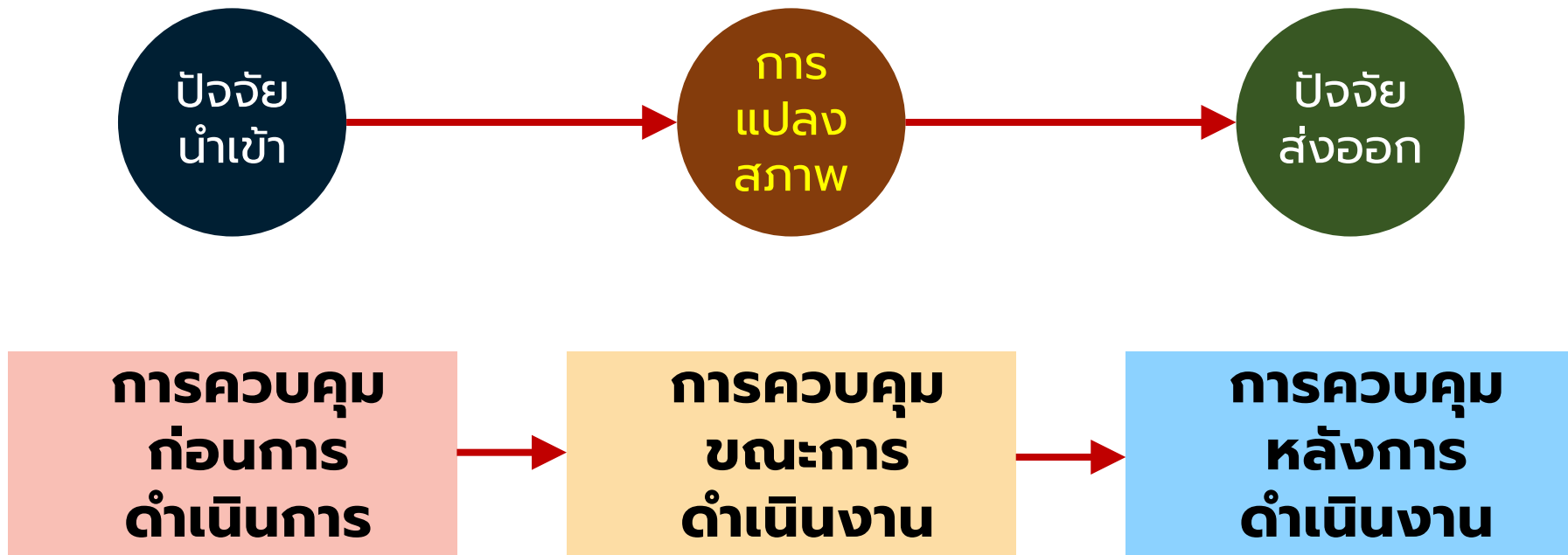
ลักษณะของการควบคุม

1. การควบคุมเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคน
2. การควบคุมนำไปสู่การประเมินผลของกิจกรรมที่ผ่านมา
3. การควบคุมเชื่อมโยงกับอนาคต
4. การควบคุมมีลำดับขั้นตอนชัดเจน
5. การควบคุมเป็นการสร้างมาตรการในการแก้ไข
6. การควบคุมเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคน
7. การควบคุมนำไปสู่การประเมินผลของกิจกรรมที่ผ่านมา
8. การควบคุมเชื่อมโยงกับอนาคต
9. การควบคุมมีลำดับขั้นตอนชัดเจน
10. การควบคุมเป็นการสร้างมาตรการในการแก้ไข

ปัจจัยสำคัญของการควบคุม

1. ความเหมาะสม
2. ทันเวลาและมองไปข้างหน้า
3. วัตถุประสงค์และความเข้าใจ
4. มีความยืดหยุ่น
5. ประหยัด
6. การควบคุมโดยข้อยกเว้น
7. เน้นการดำเนินการ
8. เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์การ
9. การสร้างแรงจูงใจ
10. การสร้างแรงจูงใจ
11. มาตรการควบคุมต้องไม่ขัดแย้งกัน
12. การควบคุมต้องไม่จำกัดนวัตกรรม

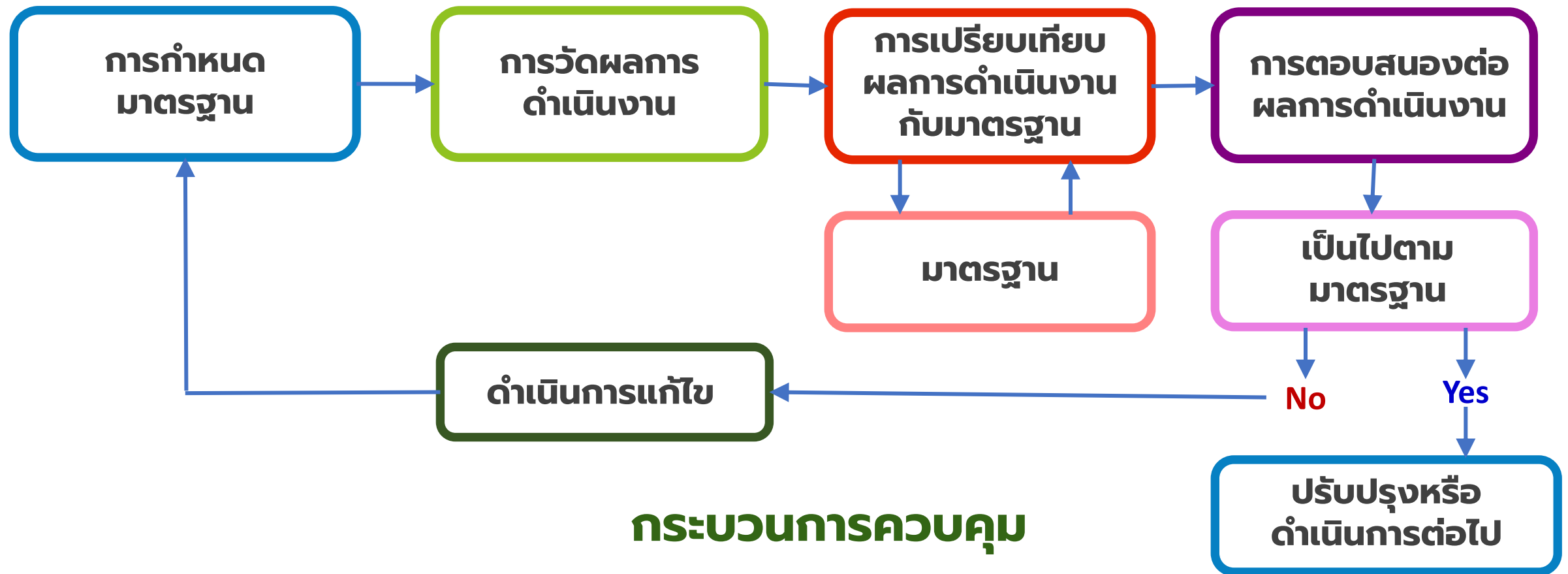
เรื่องที่ 6.1.3 ประเภทของการควบคุม



ตอนที่ 6.2 กระบวนการควบคุม

เรื่องที่ 6.2.1 การกำหนดมาตรฐาน

มาตรฐาน คือ ระดับของประสิทธิภาพที่องค์การคาดหวังสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งถือเป็นหลักเกณฑ์สำหรับเทียบกำหนด



แนวทางการกำหนดมาตรฐาน

1. กำหนดขึ้นจากผลงานในอดีต
2. กำหนดขึ้นจากอุดมคติร่วมกันของสมาชิกในองค์การ
3. กำหนดจากข้อกำหนด กฎระเบียบ หรือกฎหมาย

ลักษณะของมาตรฐาน

1. มาตรฐานที่กำหนดขึ้นจะทำหน้าที่เสมือนเป็นเส้นอ้างอิงหรือพื้นฐานของผลการดำเนินงานที่องค์การต้องการ
2. มาตรฐานเป็นเครื่องมือวัดที่ใช้ในการประเมินผลสามารถแสดงในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ
3. มาตรฐานใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในทุกด้าน เช่น มาตรฐานทางกายภาพ มาตรฐานด้านต้นทุน มาตรฐานรายรับ มาตรฐานการลงทุน มาตรฐานที่ไม่มีตัวตน เป็นต้น
4. ผู้บริหารจะมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดมาตรฐานในส่วนที่ตนรับผิดชอบ

เรื่องที่ 6.2.2 การวัดผลการดำเนินงาน

ความเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงาน

1. เห็นพ้องต้องกันในสิ่งที่ต้องการจะวัด
2. เห็นพ้องต้องกันในความถูกต้องของการวัด
3. เห็นพ้องต้องกันในผู้ที่จะทำการวัด

รายงานผลการดำเนินงาน

แหล่งที่มาของข้อมูล	ข้อดี	ข้อจำกัด
รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร	- ข้อมูลมีความครบถ้วนครอบคลุม - จัดเก็บและเรียกดูง่าย	- ใช้เวลาในการจัดทำนาน - ข้อมูลมากเกินความจำเป็น
รายงานด้วยวาจา	- การได้มาของข้อมูลมีความรวดเร็ว - ตอบโต้และแก้ไขได้ทันที	- ข้อมูลอาจยังไม่ถูกกลั่นกรอง - ไม่มีบันทึกอย่างเป็นทางการ
การสังเกตการณ์	- ได้ข้อมูลโดยตรงในสถานการณ์จริง - เลือกรับข้อมูลได้ตามความสนใจ	- ไม่ได้ให้ข้อมูลในเชิงปริมาณ - อาจเกิดอคติขึ้นภายในองค์การ

เรื่องที่ 6.2.3 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐาน

ลักษณะสำคัญการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐาน

คือ การระบุค่าของผลการดำเนินงานที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน และเป็นการระบุว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐาน เกินกว่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด รวมถึงสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้แก่สมาชิกในองค์การได้รับทราบ

การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐาน

รายการ	ผลการดำเนินงาน	มาตรฐาน	ผลต่าง
ร้อยละของผลผลิต	92.38	90.00	2.38
ร้อยละจำนวนครั้งที่เครื่องจักรหยุดชะงัก	2	1	1
เวลาที่ใช้ในการซ่อมบำรุงเครื่องจักร	78 ชม.	120 ชม.	42 ชม.
ร้อยละสิ่งปนเปื้อนในวัตถุดิบ	3.54	2.00	1.54
ร้อยละจำนวนของเสียที่ตรวจพบ	5.51	3.00	2.51
จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียน	1	1	0

เรื่องที่ 6.2.4 การตอบสนองต่อผลการดำเนินงาน

ทางเลือกสำหรับการตอบสนองต่อผลการดำเนินงาน

1. ไม่ดำเนินการอะไรเลย
2. แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
3. ปรับปรุงมาตรฐาน

แนวทางการตอบสนองต่อผลการดำเนินงาน

1. การควบคุมโดยผู้เชี่ยวชาญ
2. การควบคุมผู้ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 6.3 เครื่องมือสำหรับการควบคุม

เรื่องที่ 6.3.1 งบการเงิน

1. **งบแสดงฐานะการเงิน**

เป็นภาพรวมของฐานะทางการเงินขององค์การ ณ วันใดวันหนึ่ง โดยแสดงสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของผู้ถือหุ้น

2. **งบกำไรขาดทุน**

เห็นความสัมพันธ์ของรายได้และรายจ่ายขององค์การในช่วงเวลาหนึ่ง

3. **งบกระแสเงินสด**

เป็นรายละเอียดของเงินสดที่ได้รับและเงินสดที่ได้จ่ายในรอบระยะเวลาบัญชี ประกอบด้วย 1) สถานะเงินสดเริ่มต้น 2) เงินสดที่ได้รับมา 3) เงินสดจ่ายออก และ 4) สถานะเงินสดสุดท้าย

4. **งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น**

เป็นการแสดงข้อมูลการเปลี่ยนแปลงเงินทุนขององค์การในช่วงเวลา 1 ปี

5. **หมายเหตุประกอบงบการเงิน**

คือ ข้อมูลที่แสดงเพิ่มเติมต่อจากข้อมูลที่แสดงในงบการเงินทั้งหมด โดยเป็นข้อมูลเพิ่มเติมที่ไม่ได้แสดงอยู่ในงบการเงิน

เรื่องที่ 6.3.2 งบประมาณและอัตราส่วนทางการเงิน

การควบคุมโดยงบประมาณ

เป็นหนึ่งในเครื่องมือสำหรับการควบคุมที่เป็นที่รู้จักและใช้กันทั่วไปมากที่สุดที่สามารถนำมาใช้กับการควบคุมทุกประเภททั้งการควบคุมก่อน ขณะ และหลังการดำเนินงานโดยขึ้นอยู่กับส่วนงานที่นำไปปใช้

การพิจารณาเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ คือ ระยะเวลาของงบประมาณ จัดทำขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนด ครอบคลุมระยะเวลาดังนี้
ระยะเวลาที่เลือกขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์หลักของการจัดทำงบประมาณ

การควบคุมโดยอัตราส่วนทางการเงิน

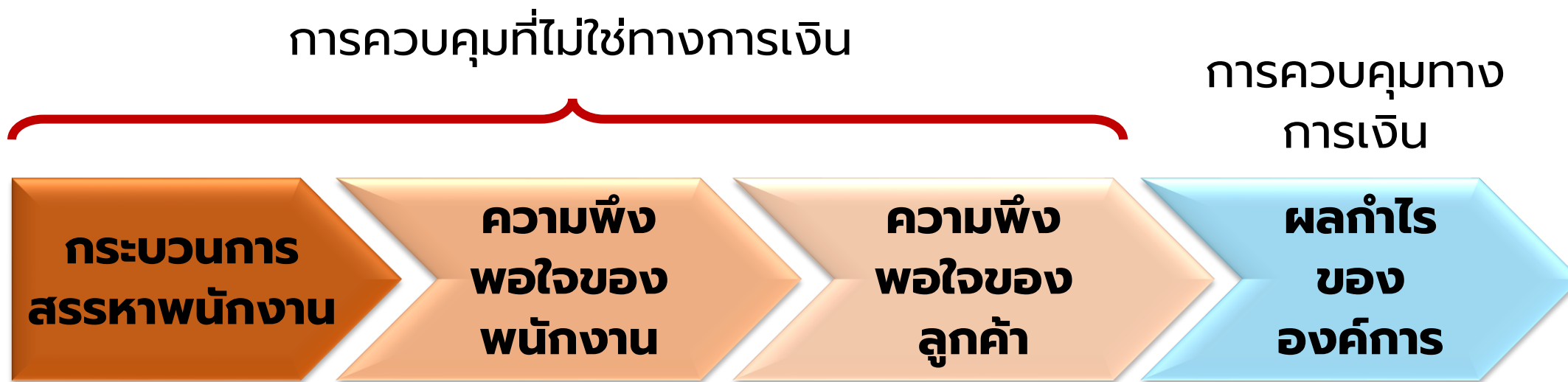
อัตราส่วนทางการเงิน ซึ่งเป็นตัวเลขทางการเงินที่ช่วยบอกจุดแข็งและจุดอ่อนทางการเงิน ตัวเลขเหล่านี้ช่วยให้ผู้บริหารเห็นว่าองค์การควรมีการปรับปรุงหรือไม่ อัตราส่วนทางการเงินที่มุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพ คือ

1. อัตราส่วนสภาพคล่อง แสดงถึงความสามารถของบริษัทในการชำระหนี้ระยะสั้น

2. อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น แสดงจำนวนเงินทุนขององค์การที่มาจากเจ้าหนี้และผู้ถือหุ้น บ่งชี้ถึงความสามารถขององค์การในการปฏิบัติตามภาวะผูกพันทางการเงิน

3. อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร แสดงถึงความสามารถของผู้บริหารในการใช้ทรัพยากรขององค์การเพื่อสร้างผลกำไรได้ดีเพียงใด สามารถวัดได้จาก 1) ผลตอบแทนจากการลงทุน 2) ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ และ 3) ผลตอบแทนผู้ถือหุ้น

เรื่องที่ 6.3.3 การควบคุมที่ไม่ใช่ทางการเงิน



การเชื่อมโยงผลลัพธ์จากการควบคุมที่ไม่ใช่ทางการเงิน
ไปสู่ผลการดำเนินงานทางการเงิน

รูปแบบการควบคุมที่ไม่ใช่ทางการเงิน

รูปแบบการควบคุมที่ไม่ใช่ทางการเงิน 2 รูปแบบ

1. การควบคุมความประพฤติ มี 3 กลไก ได้แก่

- 1) *การกำกับดูแลโดยตรง* โดยผู้บริหารที่คอยติดตามและสังเกตพฤติกรรมของพนักงานอย่างจริงจัง
- 2) *การจัดการตามวัตถุประสงค์* การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์เฉพาะแต่ละระดับขององค์การ
- 3) *การควบคุมที่เป็นทางการ* การควบคุมโดยใช้กฎระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติ

2. การควบคุมกลุ่ม คือ การกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การเพื่อให้แน่ใจว่าตนกำลังปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายขององค์การ

**32210 องค์การและการจัดการและการจัดการ
เชิงกลยุทธ์
หน่วยที่ 7
พฤติกรรมองค์การ**

ตอนที่ 7.1 แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับพฤติกรรม องค์การ

เรื่องที่ 7.1.1 ความหมาย และความสำคัญของพฤติกรรม องค์การ

พฤติกรรมองค์การ: การผสมผสานระหว่างคำว่า “พฤติกรรม” และ “องค์การ”

พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior) เป็นเนื้อหาที่เกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมและทัศนคติของมนุษย์ในการทำงานภายในองค์การโดยอาศัยพื้นฐานการศึกษาด้านพฤติกรรมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการรับรู้ของบุคคลจนนำมาสู่พฤติกรรมที่แสดงออกและสามารถทำนายพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์การในภาพรวม

ความสำคัญของพฤติกรรมองค์การ

1. **การอธิบายพฤติกรรม** อธิบายถึงสาเหตุที่มนุษย์แสดงพฤติกรรมนั้นออกมา
2. **การคาดการณ์พฤติกรรม** เพื่อเตรียมรับมือกับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต
3. **การควบคุมพฤติกรรม** – ควบคุมพฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

ความรู้พื้นฐานที่สำคัญในการศึกษาพฤติกรรมขององค์การ

ความรู้พื้นฐานที่สำคัญในการศึกษาพฤติกรรมขององค์การ ประกอบด้วยความรู้พื้นฐานที่เป็นสหวิทยาการทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

1. ความรู้ด้านจิตวิทยา เป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในเชิงวิทยาศาสตร์ในทุกมุมของพฤติกรรมในตัวมนุษย์

2. ความรู้ด้านสังคมวิทยา เป็นการศึกษาในลักษณะ สังคม หรือ กลุ่มโดยพยายามเข้าใจองค์การต่างๆ ในฐานะที่องค์การจะต้องประกอบด้วยคน 2 คนขึ้นไป

3. ความรู้ด้านจิตวิทยาสังคม มีลักษณะการศึกษาเชิงวิทยาศาสตร์โดยศึกษาว่ามนุษย์มีความติดอย่างไรเกี่ยวกับผู้อื่น

4. ความรู้ด้านมานุษยวิทยา เป็นการศึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับสัมพันธระหว่าง มนุษย์ และ สิ่งแวดล้อม

5. ความรู้ด้านรัฐศาสตร์ เป็นการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์เชิงการเมือง

6. ความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์ เป็นการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ในการจัดการทรัพยากรซึ่งมีอยู่จำกัดที่เกี่ยวข้องกับองค์การ

เรื่องที่ 7.1.2 ตัวแบบพฤติกรรมองค์การ

วัตถุประสงค์หลักของการศึกษาพฤติกรรมองค์การ คือ การอธิบายถึงสาเหตุที่มนุษย์แสดงพฤติกรรมเหล่านั้นออกมา การคาดการณ์พฤติกรรม และการควบคุมพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในองค์การ

ลำดับชั้นในการศึกษาพฤติกรรมองค์การ

แบ่งออกเป็น 3 ระดับ 1) พฤติกรรมระดับบุคคล 2) พฤติกรรมระดับกลุ่ม และ 3) พฤติกรรมที่สัมพันธ์กับบุคคลและกลุ่มในองค์การ หรือพฤติกรรมระดับองค์การ

การวิเคราะห์ตัวแบบพฤติกรรมองค์การ

ตัวแบบพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior Model) เป็นการอธิบายถึงลักษณะกระบวนการที่เกิดขึ้นในรูปแบบที่เข้าใจได้ง่าย โดยแสดงตัวแปรต่าง ๆ ที่ปรากฏขึ้นในแต่ละระดับชั้นของพฤติกรรม ดังนี้

1. พฤติกรรมระดับบุคคล มีตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การรับรู้ บุคลิกภาพ การจูงใจ ทัศนคติ

2. พฤติกรรมระดับกลุ่ม มีตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ บทบาท บรรทัดฐาน ระดับสถานภาพ ขนาด ความสามัคคี และความขัดแย้ง

3. พฤติกรรมระดับองค์การ มีตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ

ตัวแปรข้างต้น กล่าวมาทั้งสามนั้น เรียกว่า **ตัวแปรอิสระ** (Independent Variable) หรือตัวแปรต้น เป็นตัวแปรที่เกิดขึ้นก่อนและเป็นเหตุทำให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์อันนำไปสู่ผลผลิตขององค์การ

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) หรือตัวแปรผล คือตัวแปรที่เกิดขึ้นหรือแปรผันไปตามตัวแปรอิสระ กล่าวคือ ตัวแปรอิสระเป็นเหตุทำให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์ และตัวแปรตามคือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมเหล่านั้น มีด้วยกันทั้งสิ้น 4 ด้าน คือ

- 1) ผลผลิตขององค์การ (Productivity)
- 2) การขาดงาน (Absenteeism)
- 3) การเข้าออกจากงาน (Turnover)
- 4) ความพึงพอใจ (Satisfaction)

ตอนที่ 7.2 พฤติกรรมระดับบุคคล

เรื่องที่ 7.2.1 พฤติกรรมระดับบุคคลในองค์การ

พฤติกรรมระดับบุคคล เป็นการศึกษามุมพื้นฐานที่ว่า บุคคลแต่ละคนมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะคุณลักษณะทางชีวภาพของบุคคล ซึ่งได้แก่ อายุ เพศ ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลนั้นจะนำมาสู่พฤติกรรมของบุคคลที่ต่างกันออกไป สามารถอธิบายได้ว่าเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ซึ่งปัจจัยที่สำคัญเหล่านั้นได้แก่ 1) การรับรู้ 2) บุคลิกภาพ 3) การจูงใจ 4) ทักษะ

ความแตกต่างของบุคคลที่นำมาสู่พฤติกรรมระดับบุคคล

13 ประเภท ได้แก่ 1) อายุ 2) เพศ 3) เชื้อชาติ 4) การศึกษา 5) ฐานะทางสังคม 6) สถานภาพสมรส 7) ความสามารถด้านสติปัญญา 8) สภาพแวดล้อม 9) บุคลิกภาพ 10) ทักษะ 11) ค่านิยม 12) การรับรู้ และ 13) การเรียนรู้

เรื่องที่ 7.2.2 กระบวนการที่สัมพันธ์กับพฤติกรรม ระดับบุคคลในองค์การ

ปัจจัยภายในที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ซึ่งปัจจัยที่สำคัญเหล่านั้นได้แก่ 1) การรับรู้ 2) บุคลิกภาพ 3) การจูงใจ 4) ทัศนคติ

1. การรับรู้ (Perception)

คือ กระบวนการอย่างหนึ่งที่มนุษย์แต่ละคนเป็นผู้กำหนดขึ้นด้วยตัวเอง เมื่อพวกเขาได้เห็นหรือได้รับทราบบางสิ่งบางอย่างจากสภาพแวดล้อมที่พวกเขาเผชิญอยู่ คือสิ่งที่มนุษย์ทำการ นิยาม ตีความ และจดจำ ต่อสิ่งที่มนุษย์ได้เห็น ได้ยิน หรือได้รับรู้ ผ่านประสาทสัมผัสกับสิ่งเร้าต่าง ๆ การรับรู้ของแต่ละบุคคลนั้นก็จะเชื่อมโยงกับประสบการณ์ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล

อุปสรรคในการรับรู้สามารถเกิดขึ้นได้กับบุคคลทุกคน ซึ่งมีลักษณะการรับรู้อาจไม่รอบด้าน ขาดการวิเคราะห์ ไตร่ตรอง จนนำไปสู่พฤติกรรมการแสดงออกที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้เองอันอาจจะส่งผลเสียกับการดำเนินงานของบุคคลนั้น ๆ ที่มีต่อองค์กรได้

2. บุคลิกภาพ (Personality)

คือการผสมผสานโดยรวมทั้งหมดจากคุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล โดยมีการดึงจุดเด่นของบุคคลนั้นออกมาเพื่อตอบสนองต่อผู้อื่น และมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น การศึกษาเรื่องนี้เป็นการศึกษาความเป็นเอกลักษณ์ของตัวบุคคลที่แสดงออกมาได้อย่างชัดเจนและทำให้เกิดความเข้าใจในความแตกต่างจากบุคคลนั้น ส่งผลให้การบริหารงานบุคคลเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

องค์ประกอบของบุคลิกภาพ ดังนี้

- 1) องค์ประกอบด้านกายภาพ
- 2) องค์ประกอบด้านวาจา
- 3) องค์ประกอบด้านสติปัญญา
- 4) องค์ประกอบด้านอารมณ์
- 5) องค์ประกอบด้านความสนใจและทัศนคติ
- 6) องค์ประกอบด้านการปรับตัว

3. การจูงใจ (Motivation)

คือ การที่มีสิ่งกระตุ้นเข้ามาทำ ให้บุคคลมีความพยายามในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย การที่จะได้รับความร่วมมือในการทำงานจากพนักงานได้นั้น ผู้บริหารองค์การ ควร เข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์ และเลือกใช้วิธีการจูงใจที่เหมาะสมเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่อยากจะอุทิศตนให้แก่องค์การอย่างเต็มความสามารถ

4. ทักษะ (Attitude)

องค์การควรรหาแนวทางในการทำให้ทัศนคติของบุคคลเกิดประโยชน์แก่องค์การ ทัศนคติ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ ความเชื่อ ความรู้สึก และความตั้งใจเชิงพฤติกรรมของ บุคคลที่มีต่อบุคคล สิ่งของหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ

แหล่งที่มาของทัศนคติ โดยปกติแล้วทัศนคติของบุคคลจะมีแหล่งที่มาที่แตกต่างกัน นั่นคือ ครอบครัว กลุ่มเพื่อน การศึกษา ข้อมูลข่าวสาร วัฒนธรรมประเพณี และ ประสบการณ์ ทัศนคติเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยอาศัยวิธีการที่เหมาะสม 4 วิธีการหลัก ดังนี้ 1) การติดต่อสื่อสาร 2) การให้ข้อมูลเพิ่มเติม 3) การเสริมแรง (การให้ รางวัล การให้บทลงโทษ) และ 4) การใช้อิทธิพลของกลุ่ม

ดังนั้น**ผู้บริหาร**จึงควรต้องเข้าใจถึงแหล่งที่มาของทัศนคติก่อน เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ในตัวบุคคล โดยอาศัยวิธีการข้างต้นสามารถทำให้พนักงานมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับ ความต้องการขององค์การได้ ก็จะสามารถนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 7.3 พฤติกรรมระดับกลุ่ม

เรื่องที่ 7.3.1 กลุ่มในองค์การ

พฤติกรรมระดับกลุ่ม เมื่อมนุษย์ที่มีความแตกต่างทางพฤติกรรมได้มาอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม พวกเขาจะแสดงพฤติกรรมของกลุ่มออกมาเรื่องนี้เป็นการศึกษาความรู้ด้านสังคมวิทยาและจิตวิทยาของมนุษย์ที่รวมกันเป็นกลุ่ม ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนงาน หรือระหว่างกลุ่มที่ตนทำงานด้วยนั้น จะนำมาสู่การเพิ่มผลผลิตให้กับองค์การได้เป็นอย่างดี

ประเภทของกลุ่ม

- 1. กลุ่มที่เป็นทางการ** ได้แก่ กลุ่มที่ปฏิบัติตามคำสั่งกลุ่มตามหน้าที่ และ กลุ่มที่มีความสัมพันธ์กัน
- 2. กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ** ได้แก่ กลุ่มเพื่อนสนิท และ กลุ่มที่สนใจเหมือนกัน หรือกลุ่มผลประโยชน์

แนวคิดพื้นฐานที่เกี่ยวกับกลุ่ม

การทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของกลุ่มนั้นนอกจากจะมีความรู้เกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์ในระดับบุคคลแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ศึกษาต้องทำการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมของกลุ่มด้วยเช่นกัน ซึ่งปัจจัยแต่ละตัวนั้นจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อันจะนำไปสู่การแสดงออกที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม โดยปัจจัยเหล่านั้นได้แก่ บทบาท บรรทัดฐาน ระดับสถานภาพ ขนาด ความสามัคคี และความขัดแย้ง ซึ่งมีความหมายของแต่ละปัจจัยดังนี้

1. บทบาท (Role) หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมที่ได้รับมอบหมาย หรือได้รับการคาดหวังจากบุคคลอื่น

2. บรรทัดฐาน (Norms) หมายถึง ตัวกำหนดพฤติกรรมที่ควบคุมให้ สมาชิกในกลุ่มต้องปฏิบัติตาม

3. ระดับสถานภาพ (Status) หมายถึง การจัดระดับชั้น ตำแหน่ง หรือสถานภาพของบุคคลในกลุ่ม

4. ขนาด (Size) หมายถึง ขนาดของกลุ่ม โดยกลุ่มจะมีการปรับเปลี่ยนขนาดอยู่เสมอ ทั้งที่ใหญ่ขึ้น หรือขนาดเล็กลง

5. ความสามัคคี (Group Cohesiveness) หมายถึง ความสามัคคีในกลุ่ม ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ความกลมเกลียว ความเสียสละเพื่อคนในกลุ่ม

6. ความขัดแย้ง (Conflict) เกิดขึ้นจากการรับรู้ที่ไม่สอดคล้องกันหรือความรู้ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลจึงนำมาสู่ความคิดที่เห็นต่างกันออกไป ซึ่งอาจจะนำไปสู่สถานการณ์ ผู้ชนะ-ผู้แพ้ (Win-lose Situation) ของสมาชิกในกลุ่ม เป็นบ่อเกิดของพฤติกรรมที่ทำให้สมาชิกในกลุ่มขาดความรัก ความสามัคคี และลดทอนความรู้สึกที่จะอยากทำงานร่วมกัน

เรื่องที่ 7.3.2 กระบวนการที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมกลุ่มในองค์การ

การตัดสินใจโดยกลุ่มนั้นจะช่วยให้เกิดความรู้ที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญจากหลากหลายความคิดเห็นของคนในกลุ่ม อันจะนำไปสู่การตัดสินใจที่มีคุณภาพ สูงกว่าการตัดสินใจโดยบุคคลคนเพียงคนเดียว การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจ มีประเด็นที่น่าสนใจ 2 ประเด็น คือ ปัญหาเชิงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในการตัดสินใจโดยกลุ่ม และ เทคนิคการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจของกลุ่ม

ปัญหาเชิงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในการตัดสินใจโดยกลุ่ม

ด้วยวิธีการ 2 รูปแบบ คือ

- 1. การครอบงำทางความคิดโดยกลุ่ม** (Groupthink) เป็นพฤติกรรมที่กลุ่มได้รับแรงกดดันจากความใกล้ชิดสนิทสนมของคนในกลุ่มจนนำไปสู่การตัดสินใจที่ไร้คุณภาพ
- 2. การเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจตามกลุ่ม** (Groupshift) เป็นพฤติกรรมที่สมาชิกในกลุ่มทักทายการคล้อยตามการตัดสินใจของผู้อื่นโดยขาดการประเมินทางเลือกตามข้อเท็จจริง

เทคนิคการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจของกลุ่ม

ด้วยวิธีการ คือ

1) การระดมสมอง (Brainstorming)

2) การประชุมโดยสื่อ (Electronic Meetings)

3) เทคนิคนอมินอลกรุป (Nominal Group Technique: NGT) ให้สมาชิกมาประชุมพร้อมกัน และให้เริ่มแสดงความคิดเห็นของตนในกระดาษที่จัดไว้ให้ โดยไม่เขียนชื่อ แล้วนำความเห็นเหล่านั้นมาให้ผู้อื่นอภิปรายเพิ่มเติม

4) เทคนิคของผู้เชี่ยวชาญ (Delphi Technique)

ตอนที่ 7.4 พฤติกรรมองค์การที่สัมพันธ์กับ บุคคลและกลุ่มในองค์การ

เรื่องที่ 7.4.1 พฤติกรรมที่สอดคล้องกับการจัดโครงสร้างองค์การ

กลุ่มต่าง ๆ ที่ปรากฏในองค์การนั้นจะถูกควบคุมโดยองค์การซึ่งมีอิทธิพลเหนือกว่า พฤติกรรมในระดับกลุ่ม และบุคคล สามารถกำหนดลักษณะพฤติกรรมการทำงานในทิศทางที่องค์การต้องการได้

การศึกษาองค์ประกอบระดับองค์การที่มีผลต่อพฤติกรรมมนุษย์นั้นประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

โครงสร้างองค์การ

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ของเป็นวิธีการขององค์การ ก็เพื่อสร้างความเป็นระบบที่มีระเบียบสำหรับเตรียมความพร้อมที่จะทำให้บุคลากรภายในองค์การได้ถูกจัดวางไว้ในตำแหน่งต่าง ๆ ตามโครงสร้างองค์การระบุทำให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการจัดแบ่งสรรทรัพยากรต่าง ๆ และการกำหนดวิธีการรายงานตามสายบังคับบัญชาในระหว่างกลุ่มคน รวมไปถึงกลไกของระบบการประสานงานที่เป็นทางการ รูปแบบโครงสร้างขององค์การแต่ละแห่งย่อมแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมกับบุคลากร และวัฒนธรรมองค์การนั้น ๆ

รูปแบบโครงสร้างองค์การ

พฤติกรรมที่ปรากฏขึ้นในองค์การทั้งระดับกลุ่ม และระดับบุคคลจะเป็นผลมาจากการได้รับอิทธิพลมาของโครงสร้างที่องค์การใช้อยู่ในขณะนั้น เมื่อพิจารณาถึงโครงสร้างองค์การจะสามารถ แบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ

แบบที่ 1 คือ โครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักร (Mechanistic Design)

แบบที่ 2 คือ โครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Design)

ลักษณะพฤติกรรมที่สอดคล้องกับโครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักร

พฤติกรรมที่สอดคล้องกับโครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักร หรือสิ่งไม่มีชีวิต :
ลักษณะเป็นโครงสร้างที่ต้องการให้บุคลากรในองค์การยึดถือการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด ยึดมั่นในการทำงานตามภาระหน้าที่ที่ได้กำหนดตามตำแหน่งงาน เน้นการรวมอำนาจ การสั่งการและตัดสินใจไว้ที่ผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก พนักงานโดยส่วนใหญ่ มักจะไม่มีพฤติกรรมที่นำไปสู่การแสดงความคิดสร้างสรรค์ของตน เนื่องจากพวกเขาจะยึดคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเป็นหลักซึ่งไม่ได้สนับสนุนการแสดงความคิดของพนักงานให้เกิดขึ้นภายในองค์การ

ลักษณะพฤติกรรมที่สอดคล้องกับโครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิต

พฤติกรรมที่สอดคล้องกับโครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิต: เน้นการทำงานเป็นทีม เน้นความคิดสร้างสรรค์และไม่ยึดติดกับสายงานบังคับบัญชา บริหารงานแบบกระจายอำนาจเป็นส่วนใหญ่ ส่งผลให้พฤติกรรมของบุคลากรมีการกล้าแสดงออก กล้าแสดงความคิด และพวกเขามักจะนำเสนอ รูปแบบหรือกระบวนการทำงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์การของตน โดยส่วนมากแล้วจะเห็นโครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิตนี้ ในกลุ่มธุรกิจที่มีจุดเด่นในการสร้างนวัตกรรม ทั้งสินค้าและบริการ

ปัจจุบันนี้จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สังคม และเศรษฐกิจที่รวดเร็วและรุนแรง ตลอดจนความผันผวนของสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนสูงขึ้น ทำให้มีความจำเป็นที่องค์การจะต้องมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล มีความสามารถในการบริหารงานที่ยืดหยุ่นกับการออกแบบโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อเพิ่มศักยภาพของการแข่งขัน

ในสมัยก่อนจากการเป็นองค์การที่มีลักษณะและรูปแบบเครื่องจักร (Mechanical System Design) หรือแบบสิ่งไม่มีชีวิตขณะที่ในปัจจุบันได้มีการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์การที่ได้รับการออกแบบให้มีโครงสร้างองค์การที่มีรูปแบบเต็มไปด้วยกระฉับกระเฉงที่มีชีวิตชีวา มีความเป็นธรรมชาติ ยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้มากขึ้น (Organic System Design/Natural System Design) ย่อมเป็นแนวทางของโลกปัจจุบันและอนาคตซึ่งเราต้องยอมรับว่ามีความไม่แน่นอน (uncertainty) ในการดำเนินงานสูงมากขึ้นกว่าในอดีต จนบางเหตุการณ์ไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าได้ และมักเกิดความสับสนคลุมเครือ ทำให้ผู้บริหารตัดสินใจในการดำเนินงานยุ่งยากขึ้น

ดังนั้นผู้บริหารจะต้องปรับตัวให้มีความยืดหยุ่นเพิ่มขึ้น ยอมรับโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการกระจายอำนาจมากขึ้น โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (empowerment) เพิ่มขึ้น และเน้นความร่วมมือร่วมใจจากทุกหน่วยงาน(emphasize horizontal collaboration) สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดีให้เข้มแข็ง กล้าตัดสินใจในการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างเหมาะสมมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์การ และส่งเสริมการแบ่งปันข้อมูลเพื่อกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และยอมรับสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ (widespread information sharing)

การสร้างความสามารถในการปรับตัว (adaptability) ก็เป็นอีกหนึ่งแนวทางที่สำคัญ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลให้ผู้บริหารในปัจจุบันตระหนักถึงความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง และออกแบบองค์การใหม่ อันที่จริงแล้ว แต่ละระบบของรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การทั้งสองที่กล่าวมานั้นต่างมีความเหมาะสมภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกัน ตัวอย่าง เช่น กรณีที่องค์การมีสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างแน่นอนและการทำงานสามารถคาดการณ์ได้ การออกแบบองค์การในรูปแรกคือ แบบเครื่องจักรจะมีความเหมาะสมมากที่สุด ดังนั้นกรณีเช่นนี้จะพบว่าผู้บริหารเน้นการรวมอำนาจในการตัดสินใจบริหารงานเพื่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นหลัก

ในกรณีแตกต่างจากที่กล่าวมา หากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงและมีความไม่แน่นอนแล้ว กรณีเช่นนี้องค์การจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การใช้ระบบขององค์การแบบสิ่งมีชีวิตจะมีความเหมาะสมกว่าแบบแรก เนื่องจากว่าระบบดังกล่าวมีความคล่องตัว และยืดหยุ่นได้มากกว่านั่นเอง จึงสรุปได้ว่าถ้าองค์การใดมีโครงสร้างองค์การแบบใดแบบหนึ่งดังที่กล่าวข้างต้น โครงสร้างองค์การรูปแบบนั้นก็ส่งผลทำให้พฤติกรรมของพนักงานที่อยู่ในองค์การมีพฤติกรรมการปฏิบัติที่แสดงออกมา สอดคล้องกับโครงสร้างที่องค์การมีอยู่ ดังนั้นโครงสร้างองค์การจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์การนั่นเอง

เรื่องที่ 7.4.2 วัฒนธรรมองค์การ

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการเชื่อมโยงกับพฤติกรรมองค์การ กระบวนการทำงานในองค์กรหรือความเป็นผู้นำในองค์กร เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม ความเชื่อ ที่ได้ยึดถือและปฏิบัติสืบต่อกันมาจนกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน เป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีปฏิบัติกันภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรนั้นไม่สามารถสร้างขึ้นมาด้วยการบังคับได้ แต่จะต้องเกิดจากความสมัครใจ เพื่อเกิดแรงกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรหรือพนักงาน เกิดความกระหายอยากที่จะมีส่วนร่วม วัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิต หรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ให้กลมเกลียว ไม่แตกสลายลงไป ถ้าองค์กรมีวัฒนธรรมที่ดีจะมีคุณค่าต่อพนักงาน และนำไปสู่ความสำเร็จตามอุดมการณ์หรือเป้าหมายขององค์กรต่อไป

แนวความคิดของวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง

คุณลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง คือ เป้าหมาย นโยบาย กลยุทธ์และโครงการของกิจการจะสอดคล้องและฝังรากอยู่กับค่านิยมที่ค่อนข้างจะมั่นคง เป็นเอกลักษณ์ของกิจการที่ชัดเจน เนื่องจากวัฒนธรรมที่อ่อนแอจะขาดค่านิยมที่มั่นคง วัฒนธรรมที่อ่อนแอจะไม่สามารถสนับสนุนเอกลักษณ์ของบริษัทได้ ผู้บริหารขององค์การ ต่างมีความเชื่อมั่นว่า ความมีประสิทธิภาพระยะยาวขององค์การจะขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน จากวัฒนธรรมที่มุ่งประกอบการไปเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งกลยุทธ์ เช่น การให้ความสำคัญของการควบคุมคุณภาพอย่างเคร่งครัดของบริษัท McDonald หรือการมีกลยุทธ์ที่สนับสนุนให้พนักงานคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ในบริษัท 3M อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น นอกจากนี้ ค่านิยมและความเชื่อขององค์การยังเป็นการแสดงว่า องค์การให้ความสำคัญและเอาใจใส่เรื่องใดมากที่สุดในขณะนั้น ๆ

สรุปได้ว่า ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันมีผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์การได้คือ

- (1) ผู้บริหารและคนอื่น ๆ ทั้งองค์การจะให้ความสนใจเป็นพิเศษในค่านิยม ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าค่านิยมเรื่องใดถูกยึดถือว่ามีลำดับความสำคัญมากน้อยเท่าใดในองค์การ
- (2) ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไปจะตัดสินใจได้ดีเพราะมีค่านิยมเป็นเครื่องชี้นำ
- (3) พนักงานจะทำงานหนักเพิ่มขึ้น เพราะต้องการอุทิศตนให้กับความเชื่อที่มีร่วมกัน

วัฒนธรรมองค์การมีพื้นฐานมาจากความเชื่อ**ที่เป็นค่านิยม ซึ่งสร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์การขึ้นมา** โดยทั่วไปความเชื่อมีส่วนอย่างมากในการสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์การ และเมื่อกาลเวลาผ่านไปความเชื่อเหล่านี้จะกำหนดบรรทัดฐานจนเป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมามีผลในองค์การ

คุณลักษณะของวัฒนธรรม

วัฒนธรรมที่เข้มแข็งมักจะเป็นพลังที่ผลักดันเบื้องหลังความสำเร็จอย่างต่อเนื่องภายในธุรกิจองค์การอยู่เสมอ วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะมีหน้าที่ที่สำคัญ ดังนี้

1. จะให้ความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกขององค์การ
2. จะกระตุ้นความผูกพันร่วมกัน
3. จะส่งเสริมความมั่นคงของระบบทางสังคมขององค์การในภาพรวม
4. จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในแง่ที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจเหตุผลของสิ่งแวดล้อมที่พวกเขาและองค์การอยู่ได้ดีขึ้น

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การกับการดำเนินงานขององค์การ

1. วัฒนธรรมองค์การจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมในระดับบุคคลและระดับกลามในองค์การ
2. วัฒนธรรมองค์การเปรียบเทียบกับระบบควบคุมขององค์การ
3. วัฒนธรรมอาจเป็นสิ่งที่เกื้อหนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การ

กรณีศึกษา

กรณีศึกษาบริษัท: Southwest Airline ในแง่มุมมองของวัฒนธรรมองค์การในแง่มุมมองของการมีส่วนร่วมของการทำงานร่วมกันและเปิดโอกาสให้มีความคิดสร้างสรรค์ สิ่งที่ได้รับเป็นข้อคิดคือ ภูเขาของการนำไปสู่กิจการที่ประสบความสำเร็จก็คือ การทำอะไรก็ตามที่ลูกค้าต้องการ และมีความสุขกับการกระทำนั้น ถึงแม้ว่าสายการบินอื่นจะพยายามลอกเลียนวิธีการดำเนินงานแบบลดค่าใช้จ่ายก็ตาม แต่ปัจจัยแท้จริงที่ทำให้ Southwest ประสบความสำเร็จนั้นไม่สามารถลอกเลียนได้โดยง่าย ซึ่งนั่นก็คือ **จิตใจแบบ Southwest หรือ "Sprite of Southwest"** ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์การที่แสดงถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งบริษัทนั่นเอง พนักงานได้รับนโยบายที่ให้โอกาสในการแสดงความยืดหยุ่นของการบริการลูกค้าด้วยวิธีที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละคน

กรณีศึกษา

กรณีศึกษาบริษัท 3M: สิ่งที่ได้รับเป็นข้อคิด คือในแง่มุมมองของการพัฒนาความคิด สร้างสรรค์ภายในองค์การและวัฒนธรรมองค์การ กลยุทธ์ของบริษัท 3M คือ "พวกเราจะทำสิ่งสำคัญอยู่ 2 อย่าง คือ พัฒนาสินค้าให้มีลักษณะใหม่มากที่สุด และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าของเราในทุก ๆ ด้าน " วัฒนธรรมขององค์การที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการเสี่ยงเพื่อที่จะให้ประสบความสำเร็จ พนักงานทุกคนที่มีแนวคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับสินค้าหรือเทคโนโลยี การสนับสนุน และแนะนำอย่างจริงจังอยู่เสมอ แนวคิดและความรู้ต่าง ๆ จะมีการแลกเปลี่ยนกันทั่วทั้งองค์การ พนักงานเหล่านี้ต่างยึดถือว่า นวัตกรรมคือเป้าหมายแรกขององค์การ มีเป้าหมายในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุดเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การของ 3M ก็มีส่วนผลักดันให้พนักงานเสี่ยงเพื่อความสำเร็จ โดยองค์การยอมรับความเสียหายกรณีที่มีการเสี่ยงล้มเหลว ทำให้พนักงานกล้าที่จะมีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ และมีกระบวนการของการแลกเปลี่ยนข่าวสารทั่วทั้งองค์การ จึงทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาที่ผ่านมา

3M สนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ ด้วยการมีวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

ให้ใช้เวลา 15% สร้างสรรค์ผลงานตามแนวทางของตนเองเงินทุนตั้งต้น โดยสามารถขอทุนวิจัยในนามแผนก และมีทุนส่วนตัวที่สามารถขอโดยตรงกับบริษัท ได้สูงสุดถึง 3 ล้านบาทใช้กฎ 30/4 คือ ถ้าไร 30% ของกิจการจะต้องมาจากผลิตภัณฑ์ที่เพิ่งออกจำหน่ายไม่เกิน 4 ปี พนักงานสามารถเลือกเส้นทางการเติบโตได้ ในงานอาชีพของตนเอง ให้รางวัลและให้การยอมรับยกย่องในผลงานของพนักงาน เช่น “The Carlton Society” , “Circle of Technical Excellence & Innovation Awards”, “Quality Achievement Awards” ให้งบประมาณสำหรับการวิจัยและพัฒนาสูงมาก โดยตั้งเป้าหมายไว้ที่ 6% ของยอดขาย โดยในปีล่าสุดมีงบนี้สูงถึง 65,000 ล้านบาท

**32210 องค์การและการจัดการและการจัดการ
เชิงกลยุทธ์
หน่วยที่ 8
การจัดการการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ**

ตอนที่ 8.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการการ เปลี่ยนแปลง

เรื่องที่ 8.1.1 ความหมาย และประเภทของการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

เป็นการปรับเปลี่ยนองค์การในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เทคโนโลยี หรือบุคลากร โดยเป็นผลมาจากปัจจัยภายในหรือภายนอกองค์การซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การโดยรวม โดยองค์การจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้วยการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อไม่เพียงแค่ส่วนที่ดำเนินการการเปลี่ยนแปลงแต่ยังกระทบต่อส่วนอื่นๆ ขององค์การโดยรวม

ความหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลง

เป็นการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบโดยมีการวางแผนเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลกระทบจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารทุกระดับและความร่วมมือจากทุกคนในองค์การเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นส่วนหนึ่งในการทำงานขององค์การ ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การไปในทางที่ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งได้

ประเภทของการเปลี่ยนแปลง

1. เกณฑ์เป้าหมายที่จะทำการเปลี่ยนแปลง

1. ด้านกลยุทธ์: GE Sony และ Unilever เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จากการผลิตสินค้าคุณภาพสูงราคาแพงมาเป็นสินค้าที่จับต้องได้ซึ่งมีราคาถูกลงเพื่อรักษาฐานลูกค้า

2. ด้านโครงสร้าง: ผู้บริหาร Nestle เปลี่ยนโครงสร้างองค์การโดยต้องการทำให้องค์การเป็น e-business ดังนั้นผู้บริหารตัดสินใจให้ทุกแผนกมีส่วนร่วมใน e-business ทั้งหมดเพื่อทำให้องค์การเป็นองค์การที่ทำงานได้อย่างรวดเร็ว

3. ด้านเทคโนโลยี: การเปลี่ยนชิ้นส่วนปีกของเครื่องบินให้มีความสามารถในการยกตัวเครื่องอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นของสายการบินเชิร์ทเวสแอร์ไลน์

4. ด้านทรัพยากรมนุษย์: การอบรมพัฒนากทักษะของพนักงานให้สามารถรับผิดชอบงานในหน้าที่ที่ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

5. ด้านวัฒนธรรม: การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการทำงานจากการควบคุมสั่งการตามระบบราชการมาเป็นการทำงานแบบทุกคนมีส่วนร่วม

2. เกณฑ์ลักษณะการเปลี่ยนแปลง

1. การเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒน์ (Evolutionary Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป เฉพาะเจาะจง และไม่รวดเร็วแต่เป็นความพยายามอย่างต่อเนื่อง เช่นการปรับปรุงการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย หรือการจัดกระบวนการทำงานใหม่ โดยใช้เทคนิคการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

2. การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Revolutionary Change) การเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวง รวดเร็ว เมื่อประสบกับสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างคาดไม่ถึง หรือ ความเสียหายที่เกิดจากความผิดพลาดในการบริหารที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน ส่งผลให้องค์การจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว เช่น การตั้งเป้าหมายใหม่ การออกแบบโครงสร้างองค์การใหม่

3. เกณฑ์การเตรียมการรับมือการเปลี่ยนแปลง

1. การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า (Planned Change) คือ การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนและดำเนินการตามลำดับและเวลาที่กำหนดไว้เพื่อรับมือกับเหตุการณ์ที่จะเกิดในอนาคต

2. การเปลี่ยนแปลงเมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้นแล้ว (Reactive Change) คือ การเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เพื่อรับมือกับเหตุการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดคิดมาก่อน จึงต้องดำเนินการแก้ปัญหาสิ่งนั้นอย่างรวดเร็ว

4. เกณฑ์ความต่อเนื่องของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

1. การเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่องค่อยเป็นค่อยไป เป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องบนแนวทางเดิมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดีขึ้น เช่น การนำการจัดการทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) ไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิม

2. การเปลี่ยนแปลงแบบไม่ต่อเนื่อง เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวง ก้าวกระโดด โดยองค์การต่างๆ ในปัจจุบันพยายามที่จะออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่าง พลิกผันไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิงเพื่อที่จะได้เป็นผู้นำในตลาดทำให้ผู้ผลิตอื่นต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ทัดเทียมโดยใช้ผลิตภัณฑ์ของผู้นำในตลาดเป็นมาตรฐาน เช่น กล้องถ่ายรูปแบบดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงมาจากกล้องถ่ายรูปที่ใช้ฟิล์ม โทรศัพท์ที่เกิดขึ้นแทนการส่งข้อความด้วยจดหมายหรือบันทึกข้อความ

เรื่องที่ 8.1.2 ปัจจัยที่ส่งผลและตัวแบบการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง

1. ปัจจัยภายนอก

1) สภาพแวดล้อมทั่วไป: การเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี

2) สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน คู่แข่งขัน ลูกค้า ผู้จำหน่ายปัจจัย สหภาพแรงงาน อุตสาหกรรม

2. ปัจจัยภายใน

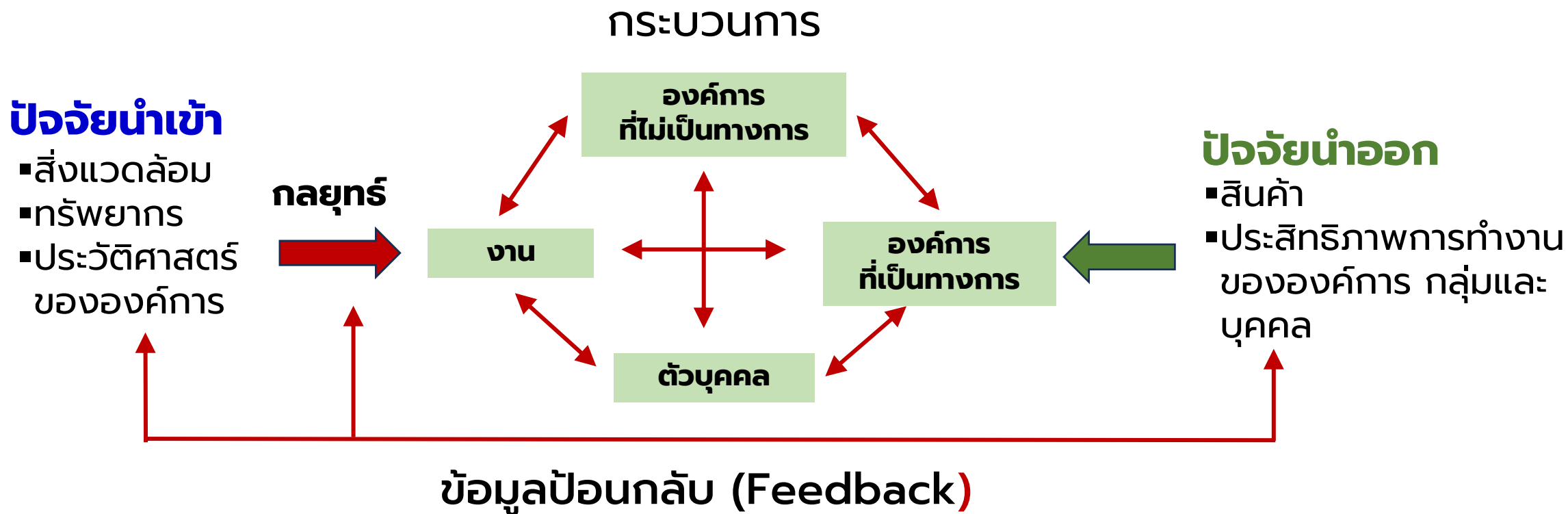
กลยุทธ์ เครื่องจักรและอุปกรณ์ ทัศนคติของพนักงาน

ตัวแบบการเปลี่ยนแปลง

ที่ได้รับความนิยม ได้แก่ ตัวแบบความลงรอยกัน และ ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงของเบอร์ก-ลิทวิน

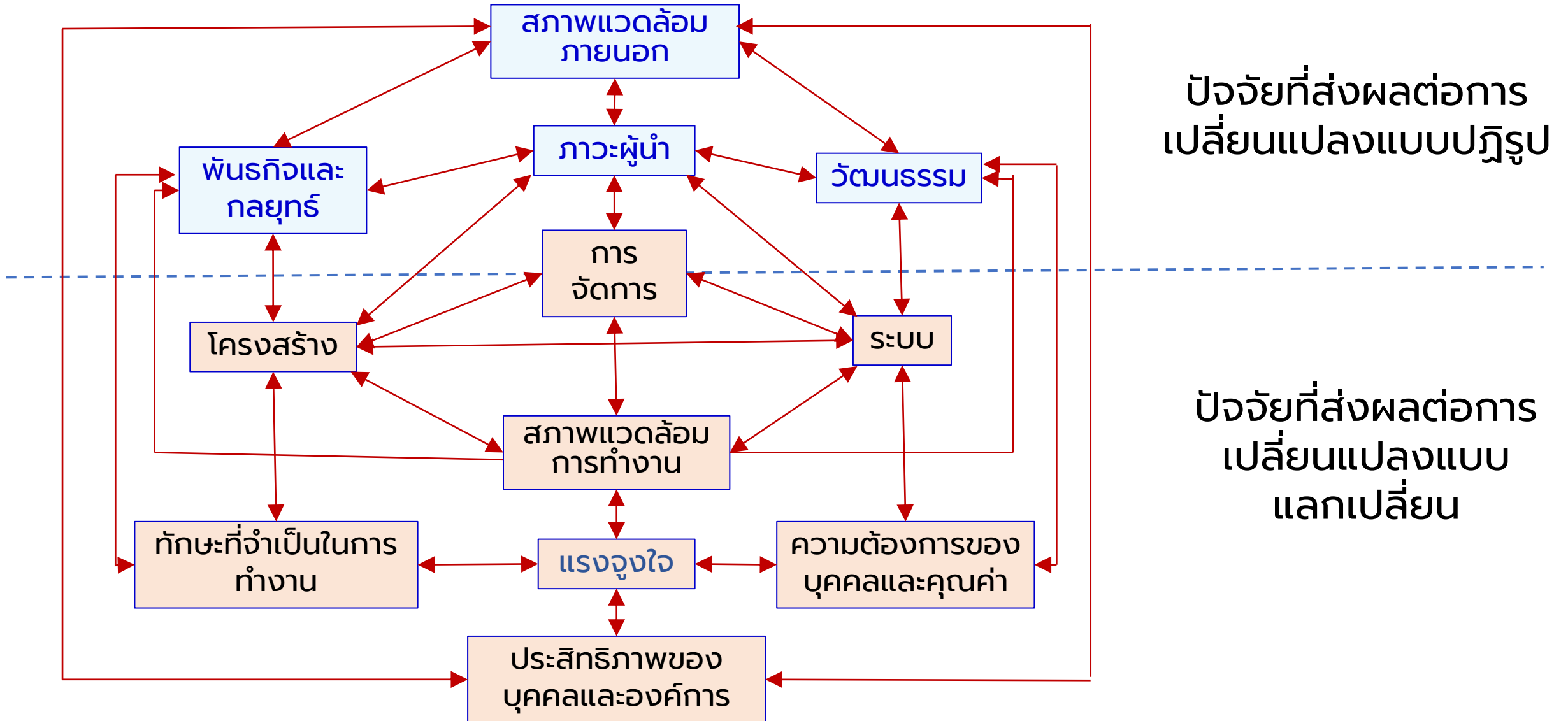
ตัวแบบความลงรอยกัน

เสนอโดย David A. Nadler และ Michael L.Tushman



ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงของเบอร์ก-ลิทวิน

เสนอโดย Warner Burke และ George Litwin



เรื่องที่ 8.1.3 ผลกระทบการเปลี่ยนแปลง

ผลกระทบทางบวก

1. เพิ่มสามารถในการแข่งขัน
2. เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ผลกระทบด้านลบ

1. ความเครียด
2. ความขัดแย้งกันภายในองค์การ
 - 2.1 ความไม่แน่นอน
 - 2.2 การสูญเสียผลประโยชน์
 - 2.3 มีความเห็นไม่ตรงกัน
 - 2.4 ความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ตรงกับวัตถุประสงค์และผลประโยชน์ขององค์การ

สมการการเปลี่ยนแปลง

Richard Beckhard และ Rubin Harris ได้เสนอ

$$D \times V \times F > R$$

D = ความไม่พอใจในปัจจุบัน

V = ทัศนคติที่แสดงให้เห็นภาพองค์การในอนาคตที่พัฒนาขึ้นหากเกิดการเปลี่ยนแปลงแล้ว

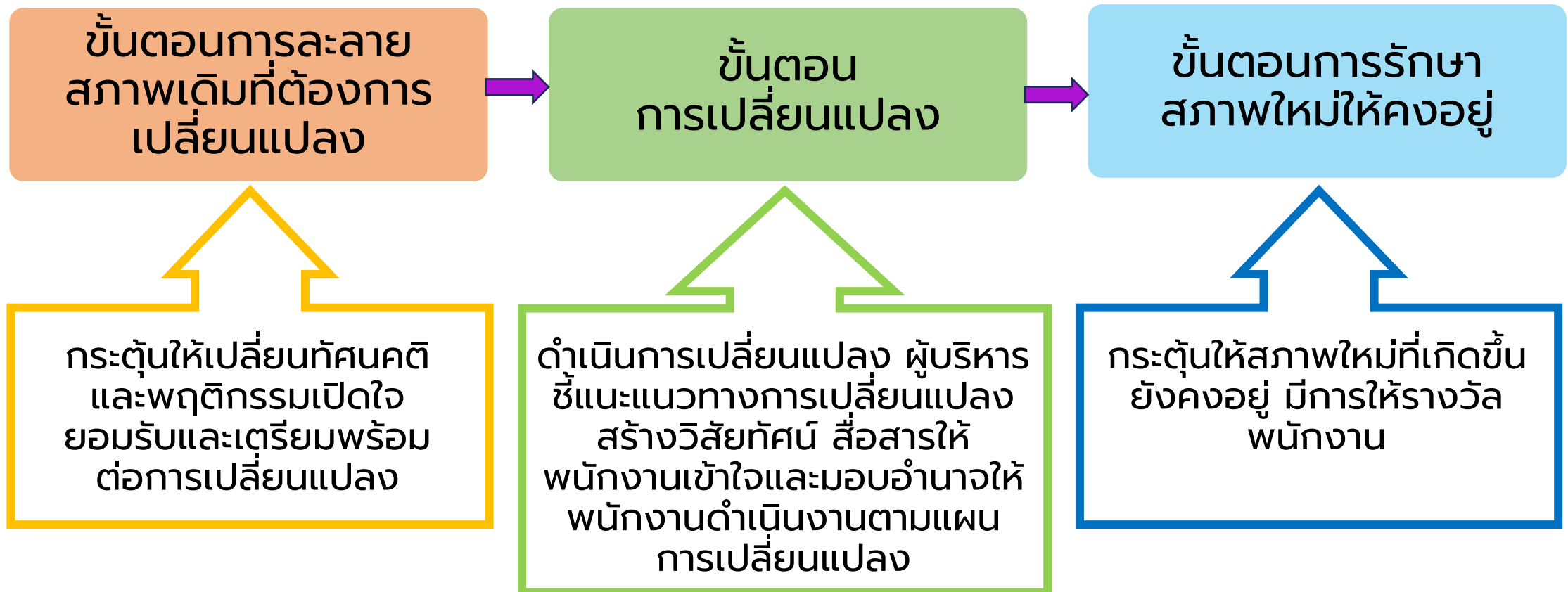
F = ขั้นตอนที่จะนำพาการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จ

R = การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 8.2 กระบวนการและกลยุทธ์การ จัดการการเปลี่ยนแปลง

เรื่องที่ 8.2.1 กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ตัวแบบการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอนของ Kurt Lewin



ตัวแบบในการเปลี่ยนแปลงองค์การ 8 ขั้นตอน ของ John Paul Kotter

- ขั้นที่ 1** การตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
- ขั้นที่ 2** การตั้งทีมการเปลี่ยนแปลง
- ขั้นที่ 3** การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
- ขั้นที่ 4** การสื่อสารให้เห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
- ขั้นที่ 5** การขจัดอุปสรรคและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง
- ขั้นที่ 6** การประกาศชัยชนะเบื้องต้น
- ขั้นที่ 7** การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนถัดไปอย่างไม่ลดละ
- ขั้นที่ 8** การรักษาการเปลี่ยนแปลงนั้นให้คงอยู่

ตัวแบบ ADKAR

โดย Prosci องค์การที่ทำวิจัยเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง

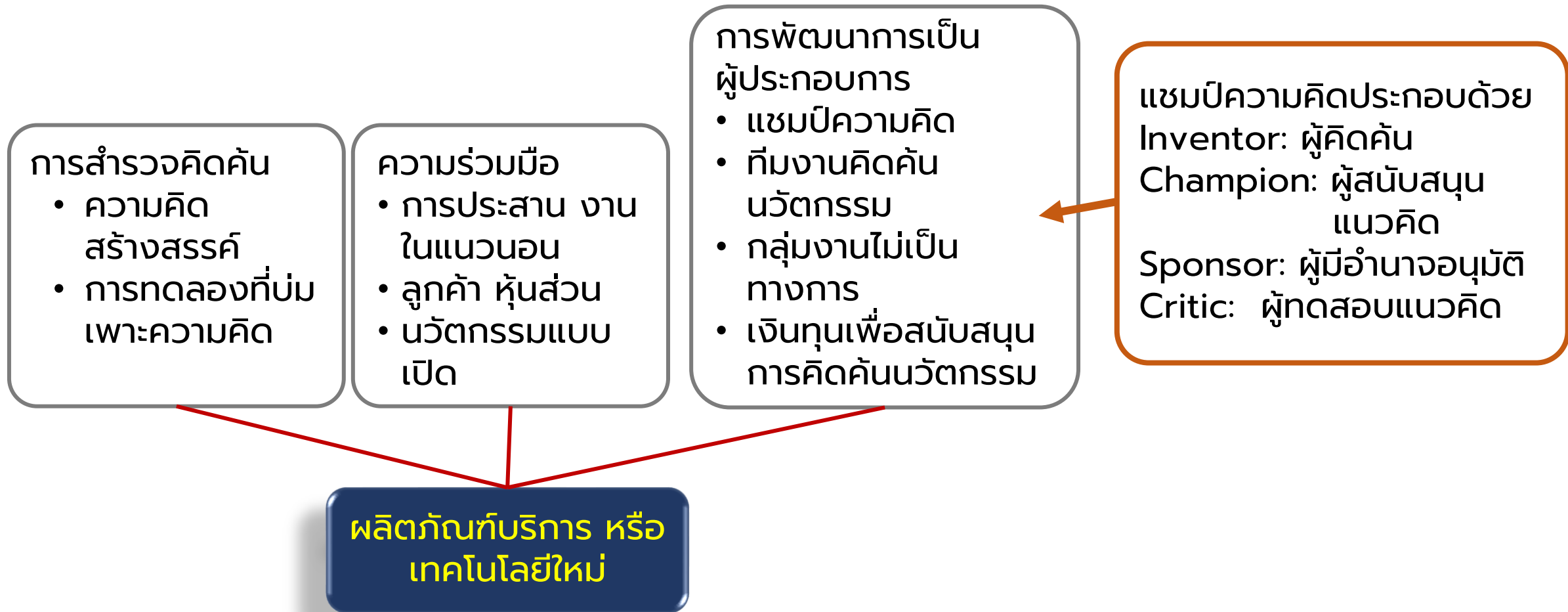


เรื่องที่ 8.2.2 กลยุทธ์ในการจัดการการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ในการรับมือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง



กลยุทธ์ในการจัดการการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี



กลยุทธ์ในการจัดการการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรม



กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการนวัตกรรม แบ่งออกเป็น 2 Approach

	Compression Approach	Experimental Approach
สภาพแวดล้อม	สภาพแวดล้อมที่มีความแน่นอน	สภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนสูง
เป้าหมาย	ลดราคาและปรับปรุงประสิทธิภาพ	ปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างใหญ่หลวง ได้เป็นรูปแบบใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม อย่างมาก
กลยุทธ์	เน้นการพัฒนาปรับปรุงเทคโนโลยี ในปัจจุบันไปสู่เทคโนโลยีที่ดีขึ้น ในขณะที่เทคโนโลยีเดิมยังสามารถ ใช้ได้อยู่	เน้นการสร้างสิ่งใหม่และแตกต่าง เทคโนโลยีก้าวหน้าไปอย่างใหญ่หลวง ส่งผลให้เทคโนโลยีเดิมล้าสมัย

เรื่องที่ 8.2.3 กลยุทธ์ในการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้วยดิจิทัล

การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้วยดิจิทัล

หมายถึง การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้วยดิจิทัลอย่างมีกลยุทธ์ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินธุรกิจให้เหมาะสมกับธุรกิจในยุคดิจิทัลที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นความคิดใหม่ทำใหม่ในทุกมิติ และทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรกลายเป็น Digital native



วัตถุประสงค์สำคัญของกลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้วยดิจิทัล

1. เพื่อสร้างประสบการณ์การใช้งานดิจิทัลแก่ผู้บริโภค
2. เพื่อสร้างวัฒนธรรมและการเป็นผู้นำ
3. เพื่อวางกลยุทธ์การนำเสนอเนื้อหา

ขั้นตอนของกลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้วยดิจิทัล

- 1) ศึกษาและทำความเข้าใจรูปแบบการเปลี่ยนแปลงด้วยดิจิทัลขององค์การตนเอง
- 2) ประเมินความพร้อมก่อนทำการเปลี่ยนแปลงด้วยดิจิทัล
- 3) ออกแบบแผนที่เส้นทาง Roadmap เพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงด้วยดิจิทัล
- 4) สร้างต้นแบบความสำเร็จ

ระดับความพร้อมทางดิจิทัล

ระดับ	
ระดับ 0 องค์การดั้งเดิม	องค์การที่อยู่ในระดับเดิม เชื่อ ของเดิมใช้ได้อยู่
ระดับ 1 องค์การช่างฝัน	ใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกและพันธมิตรมาช่วยเสนอถึงผลที่จะอาจเกิดขึ้น
ระดับ 2 องค์การหัวก้าวหน้า	มีการจัดการอบรม เพิ่มพูนทักษะ ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงด้วยดิจิทัล และปรับรูปแบบการทำงานมาเป็นดิจิทัลอย่างมาก
ระดับ 3 องค์การรวมพลัง	เริ่มกำหนดเทคโนโลยีและขีดความสามารถที่สำคัญและจำเป็นต่อองค์การเพื่อช่วยสนับสนุนเป้าหมาย สามารถใช้ดิจิทัลสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
ระดับ 4 องค์การผู้นำแห่งความเปลี่ยนแปลง	มีการลงมือทำจริง ควบคู่ไปกับการเร่งเสริมสร้างคุณลักษณะต่างๆ ที่สำคัญ และจำเป็น สามารถผสมผสานโลกดิจิทัลและโลกแห่งความจริงเข้าด้วยกัน

ตอนที่ 8.3 การพัฒนาองค์การ

เรื่องที่ 8.3.1 ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาองค์การ

ความหมายของการพัฒนาองค์การ

เป็นกระบวนการทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องอาศัยความรู้ทางด้านสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์ โดยคัดเลือกเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบให้สามารถแก้ปัญหาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การได้อย่างเหมาะสม ต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานในองค์การเพื่อให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นในระยะยาว

ความสำคัญของการพัฒนาองค์การ

1. ช่วยให้ผู้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ
2. ช่วยลดความขัดแย้ง
3. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
4. ช่วยให้ผู้คุณภาพชีวิตในการทำงานดีขึ้น
5. ช่วยส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในงาน

เรื่องที่ 8.3.2 ขั้นตอนการพัฒนาองค์การ

ขั้นตอนการพัฒนาองค์การ

1. ขั้นการรับที่ปรึกษาเข้ามาช่วยในการพัฒนาองค์การ
2. ขั้นการประเมินและการให้ข้อมูลย้อนกลับ
3. ขั้นวางแผนดำเนินการ
4. ขั้นการนำเครื่องมือการพัฒนาองค์การมาใช้
5. ขั้นประเมินผล
6. ขั้นการนำไปใช้โดยมีส่วนร่วมจากพนักงานทั่วทั้งองค์การ

เรื่องที่ 8.3.3 เทคนิคการพัฒนาองค์การ

เทคนิคการพัฒนาองค์การ

1. การฝึกอบรมเพื่อให้รู้เขารู้เรา หรือ การฝึกอบรมโดยกระบวนการกลุ่ม
2. การสร้างทีมงาน
3. การพัฒนาการทำงานระหว่างกลุ่ม
4. การให้คำปรึกษาเชิงกระบวนการ
5. เทคนิคการสำรวจข้อมูลย้อนกลับ
6. การพัฒนาองค์การโดยการมองหาข้อดีแทนการมองหาปัญหา

**32210 องค์การและการจัดการและการจัดการ
เชิงกลยุทธ์
หน่วยที่ 9
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์**

ตอนที่ 9.1 ความหมาย ความสำคัญ และ ลักษณะการจัดการเชิงกลยุทธ์

เรื่องที่ 9.1.1 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ศาสตร์การจัดการ

ศาสตร์ หมายถึง สาขาวิชาหรือสาขาความรู้ต่าง ๆ อาทิ ชีววิทยา เคมี ฟิสิกส์ และดาราศาสตร์ ซึ่งจัดเป็นวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ เศรษฐศาสตร์ และสังคมวิทยา จัดเป็นสังคมศาสตร์ เกษตรและวิศวกรรมจัดเป็นวิทยาศาสตร์ประยุกต์)

ศาสตร์ หมายถึง กระบวนการที่เป็นกิจกรรมของมนุษย์ที่ทำให้ได้ความรู้ที่สามารถทดสอบได้ ซึ่งกระบวนการที่กล่าวก็ประกอบไปด้วย 1) การสังเกตปรากฏการณ์ในธรรมชาติแล้วกำหนดปัญหา 2) การตั้งสมมุติฐาน 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล 4) การวิเคราะห์ และ 5) การสรุปผล

ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผน การดำเนินการและการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อช่วยให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล พอเพียง และยั่งยืน

การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ แตกต่างจากการวางแผนอื่น ๆ ของธุรกิจ คือ มุ่งเน้นสถานการณ์การแข่งขัน โดยการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจในอุตสาหกรรม

เรื่องที่ 9.1.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ ดังนี้

- 1) ทำให้มีการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การ
- 2) ทำให้มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การอย่างกว้างขวาง
- 3) ทำให้มีการคำนึงถึงผลทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- 4) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล พอเพียง และยั่งยืน

ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่

1. ช่วยให้องค์การกำหนดวัตถุประสงค์ ทิศทางหรือภารกิจหลักอย่างชัดเจน
- 2) ช่วยสร้างความสอดคล้องในการดำเนินงาน
- 3) เป็นการสร้างผู้นำ
- 4) ช่วยองค์การในการคาดคะเนปัญหาและหาทางแก้ไข
- 5) ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างขวาง

เรื่องที่ 9.1.3 ลักษณะของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ลักษณะของสภาพแวดล้อม

1. มีความสลับซับซ้อนเพิ่มขึ้น
2. มีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น

แนวคิดการจัดการสมัยใหม่

มุ่งเน้นความเป็นเลิศ ทางการจัดการ ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

- 1) เน้นการจัดการเพื่ออนาคต
- 2) การวางแผนกลยุทธ์
- 3) การสร้างวัฒนธรรมขององค์การ
- 4) การสร้างความคล่องตัว

การจัดการเชิงกลยุทธ์

เป็นกระบวนการวางแผน ดำเนินงาน และการควบคุมที่อาศัยการประเมินสภาพแวดล้อม แล้วนำมากำหนดวิธีการดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ จึงมีความสัมพันธ์กับแนวคิดการจ้ดกาสมัยใหม่กล่าวคือ การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางการจัดการ

ตอนที่ 9.2 ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์

เรื่องที่ 9.2.1 ขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

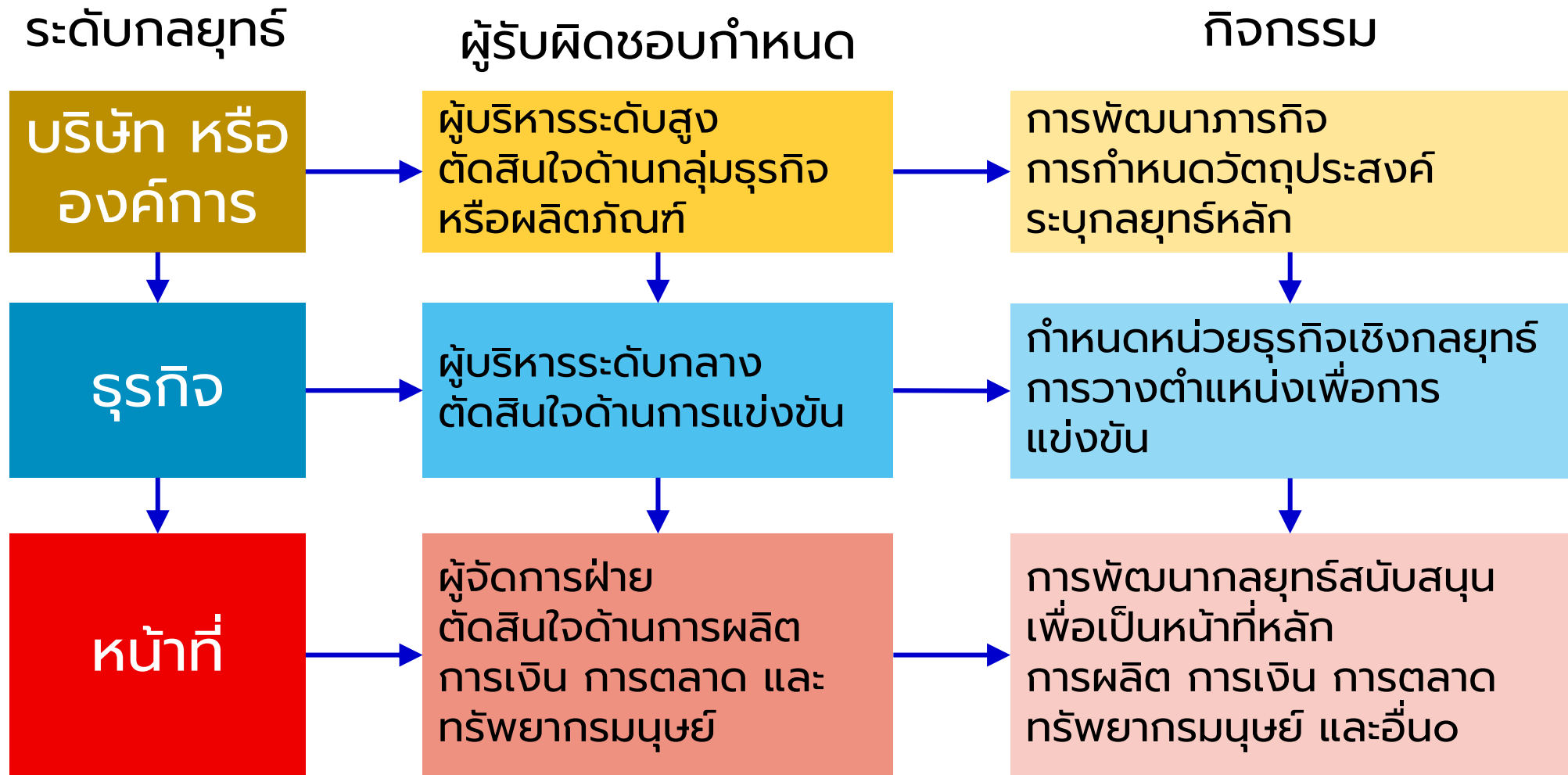
ขั้นตอนกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ มีขั้นตอนการจัดการเพื่อให้บรรลุ ภารกิจหลักหรือพันธกิจ (Mission) ขององค์การโดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกลั่นกรองสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ
2. การวางแผนกลยุทธ์
3. การดำเนินกลยุทธ์ หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
4. การควบคุมกลยุทธ์

เทคนิคการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ คือ **SWOT Analysis**

เรื่องที่ 9.2.2 ระดับของกลยุทธ์



นอกจากนี้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการแข่งขันระดับโลก ด้วยกลยุทธนานาชาติ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับโลก กลยุทธ์รายประเทศ และ กลยุทธ์ผสม

เรื่องที่ 9.2.3 องค์ประกอบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์



ตอนที่ 9.3 ปัจจัยที่ทำให้การจัดการเชิงกล ยุทธ์ประสพผลสำเร็จ

เรื่องที่ 9.3.1 บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์

บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์

จุดมุ่งหมายการตั้งคณะกรรมการบริษัท ดังนี้

- 1) เพื่อควบคุมการบริหารทรัพยากรสินของกิจการ
- 2) เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ ภารกิจหลัก เป้าหมาย กลยุทธ์และนโยบายกิจการ
- 3) เพื่อประเมินผลการดำเนินงานทางการเงินของกิจการ
- 4) เพื่อการรับหรือปลดผู้บริหารตำแหน่งสำคัญ ของกิจการ

คณะกรรมการบริษัท มีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

- 1) การริเริ่มและตัดสินใจ
- 2) การประเมินและจูงใจ
- 3) การตรวจสอบ

บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร สูงต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์

ผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

- 1) ดำเนินงานตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 2) ดำเนินงานสร้างความสัมพันธ์ของระบบงานภายในองค์การและภายนอกองค์การ
- 3) ดำเนินงานการพัฒนากาารจัดการ

เรื่องที่ 9.3.2 เจื่อนไขการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จ

สรุปเจื่อนไขการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จ

องค์การธุรกิจต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

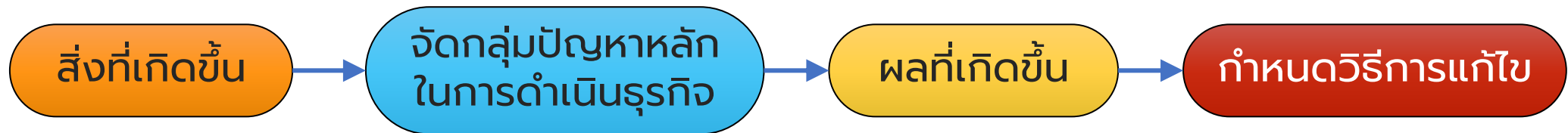
1. สามารถรับมือกับสภาพแวดล้อม
2. ตระหนักถึงสภาวะการแข่งขัน
3. ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์
4. องค์การสามารถนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติที่ได้ผล

เรื่องที่ 9.3.3 การวิเคราะห์และตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์ปัญหาเพื่อการตัดสินใจ

การวิเคราะห์ มี 2 วิธี คือ

1) การหาประเด็นที่สำคัญของปัญหา



กระบวนการทำประเด็นสำคัญให้แคบลง

2) การตีประเด็นปัญหาให้แตก

การตัดสินใจที่มองการณ์ไกล

1. การกำหนดขอบเขตของธุรกิจอย่างชัดเจน



2. การสร้างภาพเชิงกลยุทธ์



3. การเผชิญกับทางเลือก



4. การก้าวไปอย่างช้า ๆ แต่มั่นคง



5. การยึดมั่นกับพื้นฐาน

ขั้นตอนการตัดสินใจที่มองการณ์ไกล

**32210 องค์การและการจัดการและการจัดการ
เชิงกลยุทธ์
หน่วยที่ 10
การกลั่นกรองสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ**

ตอนที่ 10.1 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

เรื่องที่ 10.1.1 ความหมายและประโยชน์ของการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

ความหมายของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

หมายถึง พลังและแรงกดดันต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการขององค์การ ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวใน การบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารต้อง พิจารณาถึงสภาพแวดล้อม ขององค์การที่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจ และ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้้องค์การสามารถตอบสนองต่อโอกาสที่เอื้ออำนวย อุปสรรค และแผนในอนาคต

สภาพแวดล้อมภายนอกทางธุรกิจ

สิ่งที่มีองค์การจะต้องติดตามและวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่ธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้ ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมทั่วไป เช่น ภาวะเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี ระบบนิเวศวิทยา ฯลฯ

2. สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เช่น ข้อจำกัดต่อผู้มาใหม่ อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อหรือลูกค้า ข้อจำกัดจากสินค้าทดแทน และความรุนแรงของสภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

3. สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ตำแหน่งทางการแข่งขัน ตลาดแรงงาน ผู้ขายวัตถุดิบ ผู้ให้สินเชื่อ ฯลฯ

4. สภาพแวดล้อมในระดับต่างประเทศ เช่น ความแตกต่างในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมนิยมประเพณี วิทยาการ กฎหมาย ฯลฯ

สภาพแวดล้อมภายในทางธุรกิจ

สิ่งที่องค์การจะต้องถึงวิเคราะห์ศักยภาพของตนเองเพื่อประเมินสถานะความสามารถของกิจการ เปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น และประเมินในด้านต่างๆ ของการดำเนินการภายในกิจการ ได้แก่

1. ทรัพยากร เช่น เครื่องจักร พนักงาน เงินทุน ชื่อเสียงบริษัท วิสัยทัศน์ของผู้นำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ฯลฯ

2. ศักยภาพขององค์การ เช่น การดำเนินงาน การตลาด ทรัพยากรมนุษย์ การเงิน ฯลฯ

3. ความสามารถในการแข่งขัน - การพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

4. การวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ

เรื่องที่ 10.1.2 สภาพแวดล้อมภายนอกทางธุรกิจ

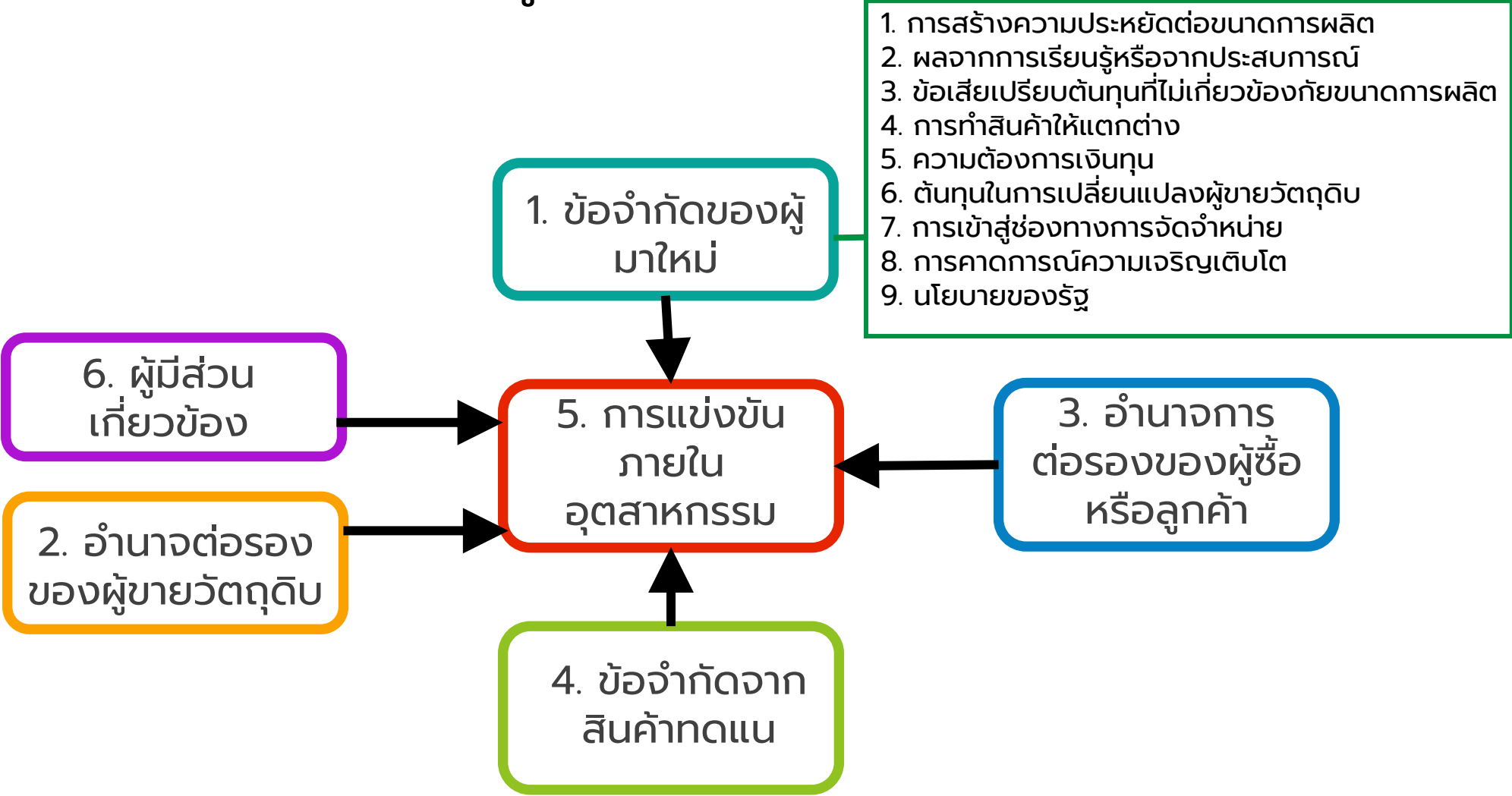
สภาพแวดล้อมทั่วไป

ลักษณะของสภาพแวดล้อมทั่วไปแต่ละองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

- 1. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ** เป็นปัจจัยเกี่ยวข้องข้อกับลักษณะทางเศรษฐกิจและทิศทางของเศรษฐกิจที่ธุรกิจนั้นดำเนินการอยู่
- 2. ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม** เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจการอันมีที่มาจากความเชื่อ คุณค่า ทัศนคติ ความคิดเห็น และวิถีชีวิตของคนในองค์การ
- 3. ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย** เป็นข้อสำคัญสำหรับผู้บริหารในการวางแผนกลยุทธ์ เนื่องจากการเมืองเป็นผู้กำหนดกฎหมาย ข้อบังคับ และกฎระเบียบต่าง ๆ ที่องค์การต้องดำเนินการตามกรอบนั้น
- 4. ปัจจัยทางวิทยาการหรือเทคโนโลยี** มีผลกระทบต่อองค์การในแง่การสร้างนวัตกรรมใหม่ โดยการออกผลิตภัณฑ์ใหม่และปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิม
- 5. ปัจจัยด้านระบบนิเวศวิทยา** เป็นความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์และสิ่งมีชีวิตอื่นๆ

สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน

แนวคิดของ ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ เสนอ Five Force Model ต่อมา วิลเลียม และอังเกอร์ เสนอเพิ่มในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง



สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การ ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า
2. ตำแหน่งทางการแข่งขัน
3. ตลาดแรงงาน
4. ผู้ขายวัตถุดิบ
5. ผู้ให้สินเชื่อ

สภาพแวดล้อมในระดับต่างประเทศ

ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การ ดังนี้

1. การรวมกลุ่มของประเทศ
2. ความไม่สงบจากสงคราม
3. การละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา
4. การกำหนดภาษีเพิ่ม หรือ กำแพงภาษี
5. สภาวะเศรษฐกิจโลก

เรื่องที่ 10.1.3 สภาพแวดล้อมภายในทางธุรกิจ

องค์ประกอบของทรัพยากร

ประกอบด้วย 1) สินทรัพย์ที่มีตัวตน 2) สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน และ 3) ความสามารถขององค์กร

ปัจจัยภายในที่กำหนดความมีคุณค่าทางการแข่งขันของทรัพยากร

1. ทรัพยากรนั้นต้องเป็นของหายาก
2. ทรัพยากรสามารถลอกเลียนแบบได้ยาก
 - 2.1 ผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากผู้อื่น
 - 2.2 เหตุผลที่คลุมเครือ – สูตรลับ
 - 2.3 วิธีการของทรัพยากรที่ต้องพึ่งพาองค์ประกอบอื่น หลายด้าน
 - 2.4 ขนาดของการลงทุนในสินทรัพย์เป็นอุปสรรคทางธุรกิจ
3. ระยะเวลาหรืออายุความคงทนของทรัพยากร
4. ความเหมาะสม
5. ความสามารถที่เหนือกว่าคู่แข่ง
6. ความเป็นไปได้จากการถูกแทนที่หรือทดแทน

การใช้ทรัพยากรเพื่อการได้เปรียบในการแข่งขันและวางแผนกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 1 ระบุและแยกจุดแข็งและจุดอ่อนของทรัพยากรขององค์การ

ขั้นตอนที่ 2 รวบรวมจุดแข็งขององค์การเข้ากับความสามารถขององค์การ หรือสมรรถนะขององค์การ ที่องค์การทำได้ดี เรียกว่า **ความสามารถเชิงคุณสมบัติพิเศษที่แตกต่างกัน**

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินโอกาสในการทำกำไรของทรัพยากรและความสามารถขององค์การ

ขั้นตอนที่ 4 เลือกกลยุทธ์ที่ใช้เข้ากับทรัพยากร และความสามารถขององค์การซึ่งสัมพันธ์กับโอกาสภายนอก

ขั้นตอนที่ 5 ชี้ให้เห็นช่องว่างของทรัพยากรหลังจากลงทุนในการยกระดับจุดอ่อนที่เป็นช่องว่าง เพื่อเติมเต็มศักยภาพให้้องค์การ

ตอนที่ 10.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทาง ธุรกิจเชิงกลยุทธ์

เรื่องที่ 10.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยเครื่องมือ เชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า

1. การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าระดับอุตสาหกรรม – วิเคราะห์ใน 2 ระดับ คือ ระดับเส้นทางต้นน้ำ และระดับเส้นทางปลายน้ำ

2. การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าระดับองค์การ – เป็นการสร้างคุณค่าให้กับผู้บริโภค กระทำได้ 3 ทาง คือ การทำผลิตภัณฑ์ให้แตกต่างกัน การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และ การตอบสนองอย่างรวดเร็ว

2.1 กิจกรรมหลัก ได้แก่ 1) การนำวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิต 2) การผลิต 3) การจัดส่งสินค้าสำเร็จรูป 4) การตลาดและการขาย 5) การให้บริการลูกค้า

2.2 กิจกรรมสนับสนุน ได้แก่ 1) โครงสร้างพื้นฐานขององค์การ 2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 3) การพัฒนาเทคโนโลยี 4) การจัดหา

VRIO Analysis

เป็นเทคนิคที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์รวมถึงประเมินทรัพยากร และขีดความสามารถขององค์การ ประกอบด้วย

1. *คุณค่า* (Value) - ทรัพยากรที่องค์การมียู่นั้นมีคุณค่ามากน้อยเพียงใด
2. *ความหายาก* (Rerence) – ทรัพยากรที่องค์การมียู่นั้นมีอยู่น้อยหรือไม่ หายากมากน้อยแค่ไหน
3. *ความยากต่อการลอกเลียนแบบ* (Imitability) – ทรัพยากรที่องค์การมียากแค่ไหนที่จะเลียนแบบ และหากคู่แข่งจะลอกเลียนแบบต้องใช้ต้นทุนมากน้อยเพียงใด
4. *การจัดการองค์การ* (Organozation) – ทรัพยากรที่สนับสนุนภายในองค์การนั้นมีเพียงพอหรือไม่ มีการบริหารจัดการให้เหมาะสมมากน้อยเพียงใด

SWOT Analysis

เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์เบื้องต้นขององค์การจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats)

SOAR Analysis

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยในเชิงบวกทั้งหมดที่เน้นขับเคลื่อนธุรกิจไปสู่ความสำเร็จด้วยการผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการดำเนินการต่าง ๆ ประกอบด้วย จุดแข็ง (**S**trength) โอกาส (**O**pportunities) แรงบันดาลใจ (**A**spiration) และ ผลลัพธ์ (**R**esult)

TOWS Matrix

เป็นเทคนิคกระบวนการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ซึ่งเรียกว่า **ขั้นจับคู่** โดยมีขั้นตอนที่สำคัญ 2 ขั้นตอน

1. การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับอุปทาน จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับอุปสรรค จำแนกกลยุทธ์ได้ 4 ประเภท คือ
 - 2.1 กลยุทธ์เชิงรุก - จุดแข็งกับโอกาส (SO Strategy)
 - 2.2 กลยุทธ์เชิงป้องกัน - จุดแข็งกับอุปทาน (ST Strategy)
 - 2.3 กลยุทธ์เชิงแก้ไข - จุดอ่อนกับโอกาส (WO Strategy)
 - 2.4 กลยุทธ์เชิงรับ - จุดอ่อนกับอุปสรรค (WT strategy)

เรื่องที่ 10.2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย เครื่องมือเชิงปริมาณ

การพยากรณ์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

รูปแบบการพยากรณ์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ แบ่งได้ 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบ
แนวโน้ม 2) รูปแบบวัฏจักร 3) รูปแบบฤดูกาล และ 4) รูปแบบแนวโน้มและฤดูกาล

เทคนิคในการพยากรณ์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มี 2 วิธี คือ

1. การพยากรณ์แบบอนุกรมเวลา – วิธีการพยากรณ์สภาพแวดล้อมในอนาคตโดย
คาดว่าจะมีลักษณะเช่นเดียวกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน โดยวิธีการ เช่น การพยากรณ์
อย่างง่าย การหาค่าเฉลี่ยเคลื่อนที่อย่างง่าย การหาค่าเฉลี่ยเคลื่อนที่แบบถ่วงน้ำหนัก การ
ปรับเรียบด้วยเอกซ์โปเนนเชียล การปรับเรียบด้วยเอกซ์โปเนนเชียลด้วยแนวโน้ม และการ
ปรับค่าพยากรณ์ด้วยอิทธิพลฤดูกาล

2. การพยากรณ์สาเหตุ – วิธีการที่ใช้ข้อมูลมีความสัมพันธ์ของตัวแปรหนึ่งกับ
สภาพแวดล้อม ซึ่งตัวแปรนั้นจะเป็นปัจจัยภายในองค์การ ความสัมพันธ์มีลักษณะเป็น
เส้นตรง ตัวแปรหนึ่งเป็นตัวแปรตาม อีกตัวหนึ่งเป็นตัวแปรอิสระ

การวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจ

เป็นการจัดการเกี่ยวกับการกำหนดอัตราทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อวางแผนสภาพแวดล้อมการดำเนินงานโดยรวม เช่น แรงงาน เครื่องจักร หรือปัจจัยการผลิตทางกายภาพอื่นๆ ว่าควรจะต้องมีปริมาณเท่าใดและต้องการในช่วงเวลาใด เพื่อสร้างความมั่นใจว่าทรัพยากรที่มีอยู่และทรัพยากรที่ต้องใช้มีความสมดุล ไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่มีภาระมากเกินไป น้อยเกินไป หรือคอขวดในกระบวนการจัดการ

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ในรูปของเมทริกซ์ SFAS

ใช้ตารางการสรุปผลของการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ในรูปของเมทริกซ์ SFAS (**S**trength **F**actors **A**nalysis **S**ummary) โดยจัดระเบียบสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกให้เป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อวิเคราะห์และทบทวนการตอบสนองของฝ่ายบริหารที่มีต่อปัจจัยว่าดีเพียงใด โดยสะท้อนให้เห็นความสำคัญก่อนหลังแต่ละปัจจัย

ตอนที่ 10.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อ กำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับ

เรื่องที่ 10.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในระดับองค์การ

เครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในระดับองค์การ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในระดับองค์การ ด้วยเครื่องมือการสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ในรูปของเมทริกซ์ SFAS เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการประเมินสภาพแวดล้อมด้านสังคม วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย การเปลี่ยนแปลงของประชากร เทคโนโลยี โดยผู้บริหารต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ขององค์การ และระบุปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญ

เรื่องที่ 10.3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในระดับธุรกิจ

ความสำคัญสภาพแวดล้อมในระดับธุรกิจ

1. ช่วยให้องค์กรรู้ว่ากิจการควรจะ **แข่งขัน** หรือ **ร่วมมือ** กับคู่แข่งรายอื่นในอุตสาหกรรมนั้นอย่างไร
2. ช่วยให้องค์กรรู้ว่า ตนควรมีสมรรถนะอะไรบ้าง
3. ช่วยเป็นทิศทางให้กับผู้บริหารระดับหน้าที่ในหน่วยธุรกิจในการพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่

● **ตัวอย่าง** การวิเคราะห์ธุรกิจการขายเสื้อผ้าออนไลน์ด้วย SWOT

	Helpful (มีประโยชน์)	Harmful (เป็นอันตราย)
Internal Factors	Strengths	Weaknesses
	S1 ความหลากหลายของสินค้าตามแฟชั่น S2 ราคาจำหน่ายของสินค้าต่อหน่วยไม่สูง S3 การลงทุนของกิจการต่ำ	W1 สินค้าไม่สามารถสัมผัสหรือเห็นคุณภาพจริงก่อนตัดสินใจซื้อ W2 สินค้าถูกลอกเลียนแบบได้ง่าย W3 สินค้าเป็นแฟชั่นตามช่วงเวลา หากขายไม่หมด จะเกิดต้นทุนค้างสต็อก W4 ผู้ประกอบการใหม่ขาดความรู้และความเข้าใจในการทำธุรกิจออนไลน์
External Factors	Opportunities	Threats
	O1 แหล่งค้าส่งเพื่อนำสินค้ามาขายต่อให้กับลูกค้ามีหลายแห่ง O2 ธุรกิจเติบโตได้อีกจากความต้องการของลูกค้ายุคใหม่ O3 แนวโน้มของลูกค้าใช้สมาร์ทโฟนและแท็บเล็ตเพิ่มขึ้น O4 การบริการโครงข่ายอินเทอร์เน็ตได้ครอบคลุมพื้นที่กว้างขึ้น	T1 พฤติกรรมและรสนิยมของลูกค้าเปลี่ยนแปลงเร็ว T2 ข้อจำกัดของกลุ่มลูกค้าที่ซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ T3 ปัญหาเว็บไซต์ล่มช่วงระหว่างการซื้อขายของลูกค้า T4 การแข่งขันทางธุรกิจออนไลน์มีแนวโน้มสูงขึ้น

เรื่องที่ 10.3.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในระดับหน้าที่

สภาพแวดล้อมในระดับหน้าที่

1. **หน้าที่ด้านการดำเนินงาน** – มีบทบาทในการผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อป้อนให้กับลูกค้าด้วยคุณภาพ จำนวนสั่ง ถูกต้องและตรงเวลา
2. **หน้าที่ด้านการตลาด** – มีบทบาทสำคัญในการสร้างรายได้ให้เกิดขึ้นกับองค์การ
3. **หน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์** – บทบาทในการบริหารเกี่ยวกับคนในองค์การ
4. **หน้าที่ด้านการเงิน** - มีบทบาทในการบริหารเรื่องเงินและข้อมูล

เครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในระดับหน้าที่

1. SWOT Analysis
2. TOWS Matrix

**32210 องค์การและการจัดการและการจัดการ
เชิงกลยุทธ์
หน่วยที่ 11
การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การ**

ตอนที่ 11.1 แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกล ยุทธ์ระดับองค์การ

เรื่องที่ 11.1.1 ความหมายและความสำคัญของ กลยุทธ์ระดับองค์การ

ความหมายของกลยุทธ์ระดับองค์การ

หมายถึง การกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์การในเรื่องการเจริญเติบโต เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า **กลยุทธ์ทิศทาง**

ความสำคัญของกลยุทธ์ระดับองค์การ

1. ความชัดเจนในทิศทางขององค์การ
2. ความชัดเจนในบทบาทของพอร์ตโฟลิโอธุรกิจที่มีอยู่
3. ความชัดเจนของบริษัทแม่ในการอุปถัมภ์บริษัทลูกที่จะถูกพัฒนาให้มีขึ้นอย่างเหมาะสม

เรื่องที่ 11.1.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์ระดับองค์การ

องค์ประกอบของกลยุทธ์ระดับองค์การ

1. กลยุทธ์ทิศทาง – กลยุทธ์การเติบโต และ กลยุทธ์การไม่เติบโต
2. กลยุทธ์การจัดกลุ่มธุรกิจ - เป็นการจัดสรรทรัพยากรที่มีจำกัดให้กับหน่วยธุรกิจ
ที่ต้องการพัฒนาขึ้นมา
3. กลยุทธ์การอุปถัมภ์ – จะเน้นประเด็นการพัฒนาหรือจัดหาธุรกิจเพิ่มเติมเข้าไปใน
องค์การ

ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุผลสูงสุดขององค์การ

1. การขาดรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่ถูกต้อง
2. ปัญหาความเสี่ยงอันเกิดจากกระบวนการซื้อธุรกิจในราคาที่สูงเกินไป
3. ปัญหาความเสี่ยงอันเกิดจากการเติบโตไปในธุรกิจที่พัฒนาขึ้นเองจาก Green Field

ตอนที่ 11.2 กลยุทธ์ทิศทาง

เรื่องที่ 11.2.1 กลยุทธ์การเติบโต

การกำหนดทิศทางขององค์กร

1. องค์กรควรขยาย ตัดทอน หรือคงดำเนินการเดิม โดยไม่เปลี่ยนแปลง
2. องค์กรควรมุ่งเน้นขยายการลงทุนในอุตสาหกรรมปัจจุบัน หรือควรกระจายไปสู่อุตสาหกรรมอื่น
3. ถ้าองค์กรต้องการเติบโตและขยายธุรกิจในประเทศหรือไปยังต่างประเทศ ควรเติบโตจากการพัฒนาภายใน หรือจากภายนอก ด้วยการเข้าครอบครองหรือควบรวมกิจการ หรือเป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์

ประเภทกลยุทธ์การเติบโต

1. กลยุทธ์การเติบโตในอุตสาหกรรมเดิม – การเติบโตในแนวตั้ง และ การเติบโตในแนวนอน
2. กลยุทธ์การเติบโตในอุตสาหกรรมใหม่ – การเติบโตในอุตสาหกรรมใหม่ที่เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมเดิม และ การเติบโตในอุตสาหกรรมใหม่ที่แตกต่างจากเดิมโดยสิ้นเชิง

เรื่องที่ 11.2.2 กลยุทธ์การไม่เติบโต

กลยุทธ์แบบตัดทอน

การระมัดระวังในการขยายธุรกิจ หรือลดขนาดธุรกิจลง

1. กลยุทธ์ปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้องค์การกลับมาเข้มแข็ง – เป็นการมุ่งเน้นพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การ โดยการตัดต้นทุนและค่าใช้จ่าย หรือการขายสินทรัพย์พื้นฐานสองส่วน คือ การหดตัว หรือ การรวมตัว

2. กลยุทธ์เชลย เป็นจุดที่องค์การมีตำแหน่งการแข่งขันอ่อนแอ ทางเดียวที่จะอยู่รอด คือการตัดทอนบางฟังก์ชันทิ้งแล้วทำสัญญากับองค์การอื่น

3. กลยุทธ์การขายกิจการ/การหยุดการลงทุน องค์การมีตำแหน่งที่อ่อนแอ อุตสาหกรรมมีอัตราการเติบโตต่ำ ไม่น่าสนใจ องค์การไม่มีทางเลือกนอกจาก **กลยุทธ์การขายกิจการ** แต่ถ้าองค์การมีหลายหน่วยธุรกิจและเลือกขายหน่วยธุรกิจที่มีศักยภาพเติบโตต่ำ เรียกว่า **กลยุทธ์การหยุดลงทุน**

4. กลยุทธ์การล้มละลาย/การชำระบัญชี องค์การพบว่าตนเองอยู่ในตำแหน่งเลวร้ายที่สุด โดยล้มละลาย เป็นการยกเลิกการบริหารกิจการโดยมอบให้ศาลเป็นผู้ดูแล เพื่อให้ได้รับการชำระหนี้ตามบัญชีหนี้ขององค์การ

กลยุทธ์แบบคงที่

1. กลยุทธ์หยุดพักหรือการดำเนินงานอย่างระมัดระวัง
2. กลยุทธ์ไม่เปลี่ยนแปลง
3. กลยุทธ์รักษาทำไร

ข้อดีของกลยุทธ์แบบคงที่ คือ

1) งานนิ่ง เป้าหมายของตลาดคงที่

2) ไม่เน้นปัจจัยภายนอก มุ่งเน้นการเติบโตของตลาดเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่ทำอยู่
เท่านั้น

3) ความเสี่ยงต่ำ

4) ได้รับความพึงพอใจ

ข้อเสียของกลยุทธ์แบบคงที่ คือ

1) ผลลัพธ์คงที่

2) ไม่มีนวัตกรรมใหม่ๆ

3) ขาดการมองระยะยาว และ

4) ไม่เหมาะกับองค์การขนาดใหญ่

ตอนที่ 11.3 กลยุทธ์การจัดกลุ่มธุรกิจ และกล ยุทธ์การอุปถัมภ์

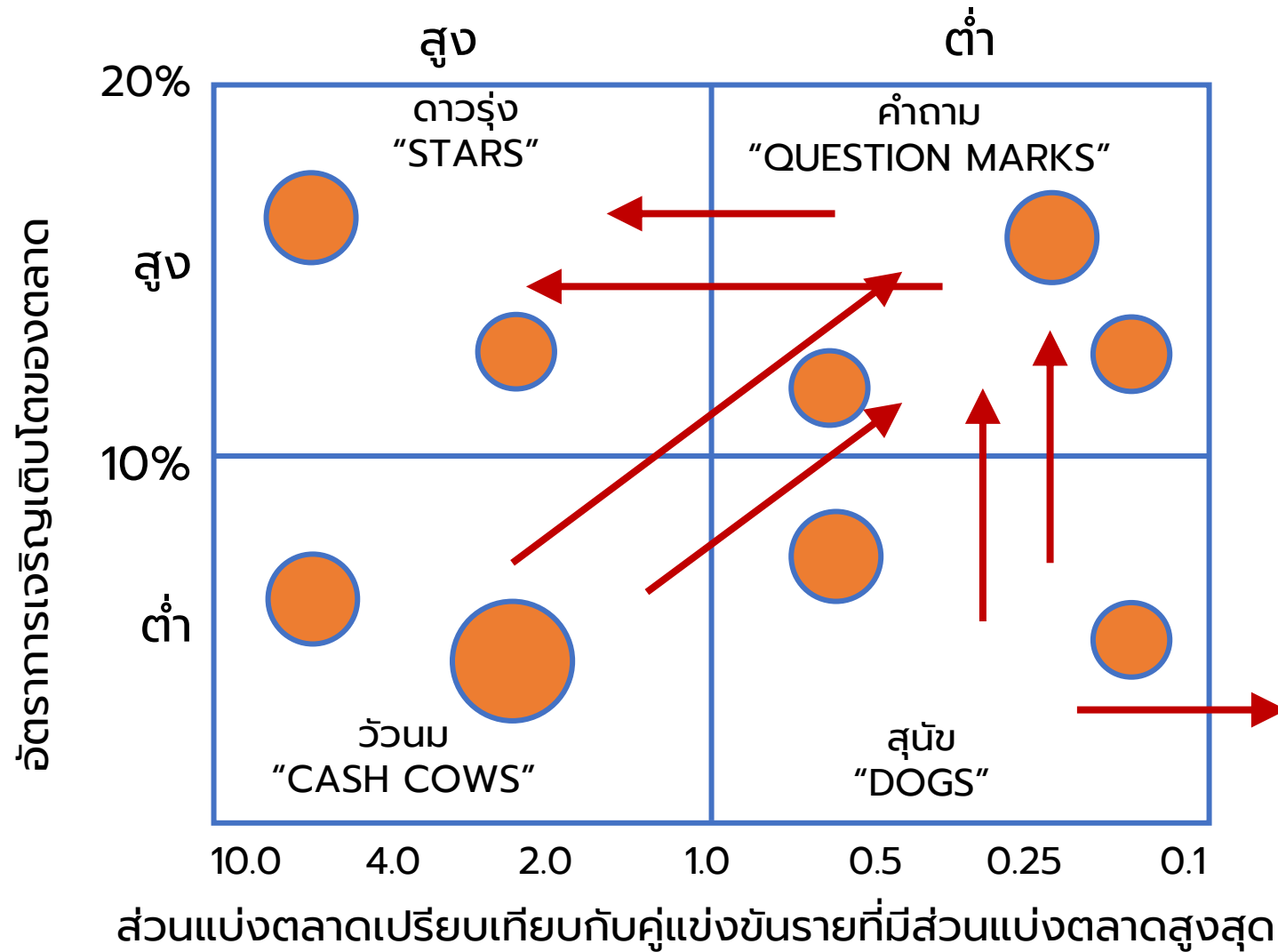
เรื่องที่ 11.3.1 กลยุทธ์การจัดกลุ่มธุรกิจ

เครื่องมือในการพัฒนากลยุทธ์องค์การ

ที่นิยมใช้คือ **การวิเคราะห์หน่วยธุรกิจที่มีอยู่** ด้วยการจัดธุรกิจเป็น **กลุ่ม** ตามอัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมที่ธุรกิจนั้นอยู่ และขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจตัวนั้นๆ เครื่องมือที่ได้รับความนิยม ที่คิดค้นโดยบริษัทที่ปรึกษา BCG (Boston Consulting Group) เรียกว่า **เมทริกซ์การเติบโตและส่วนแบ่งตลาดของ BCG** และ **จอภาพธุรกิจแบบ GE** พัฒนาโดยบริษัท General Electric

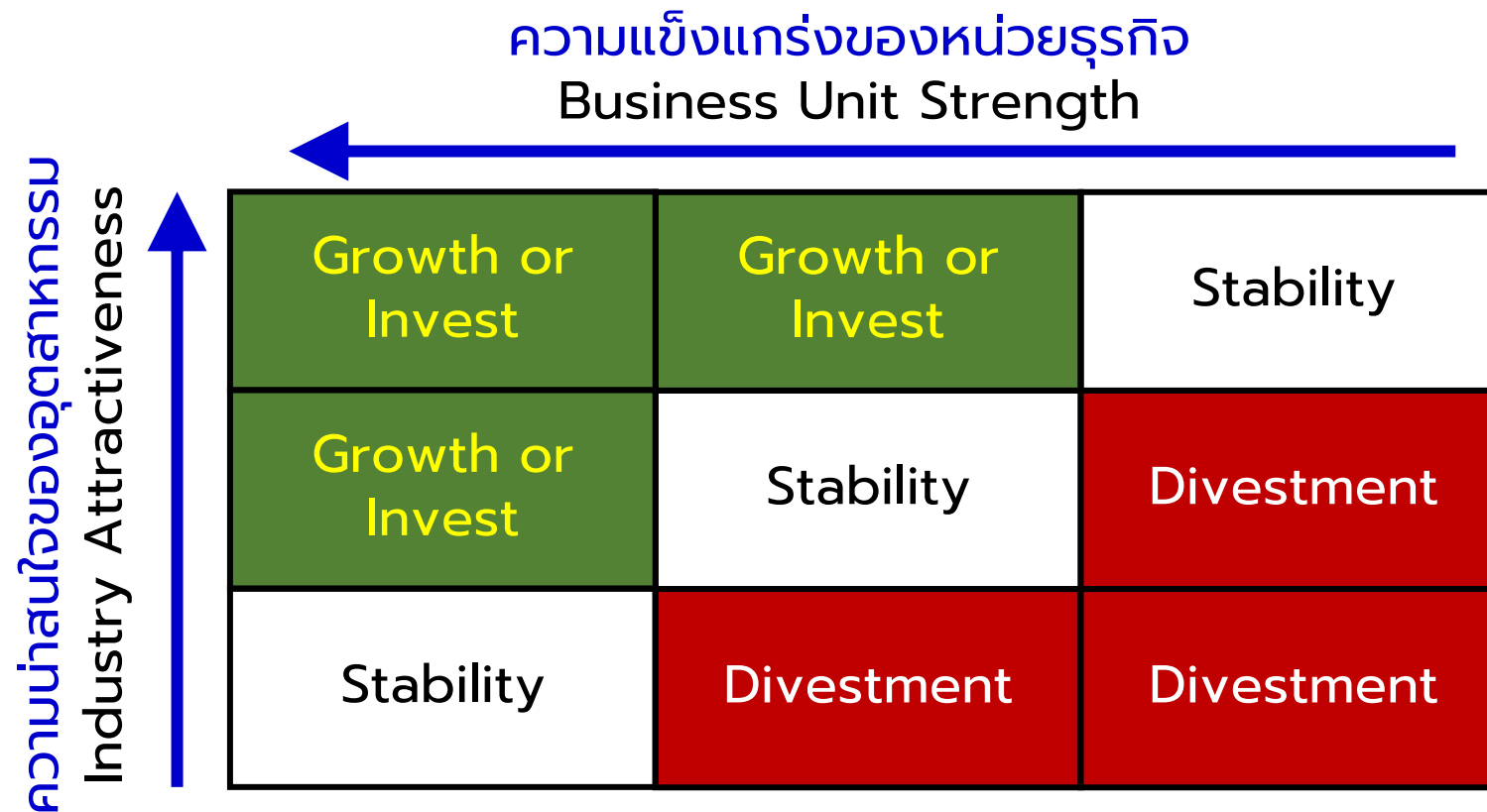
เมทริกซ์การเติบโตและส่วนแบ่งตลาดของ BCG

BCG Growth-Share Matrix



จอภาพธุรกิจแบบ GE

พัฒนาโดยบริษัท General Electric



เรื่องที่ 11.3.2 กลยุทธ์การอุปถัมภ์

การอุปถัมภ์จากบริษัทแม่จะยังประโยชน์ให้กับกิจการในองค์กรรวม เหนือคู่แข่งชั้น
การเป็นผู้อุปถัมภ์ของบริษัทแม่ จะพิจารณาตัวองค์การในรูปของ **ทรัพยากรและ
ความสามารถ** ที่จะใช้สร้าง **คุณค่า** ให้กับหน่วยธุรกิจ และทำให้เกิดการรวมพลัง
ระหว่างหน่วยธุรกิจได้ด้วย

การพัฒนากลยุทธ์การอุปถัมภ์ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การตรวจสอบแต่ละหน่วยธุรกิจเพื่อหาปัจจัยกลยุทธ์
2. การตรวจสอบแต่ละหน่วยธุรกิจเพื่อให้สามารถพัฒนาผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ
3. การวิเคราะห์คุณสมบัติบริษัทแม่ว่ามีความเหมาะสมกับหน่วยธุรกิจมากน้อยเพียงใด

**32210 องค์การและการจัดการและการจัดการ
เชิงกลยุทธ์
หน่วยที่ 12
การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ**

ตอนที่ 12.1 แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกล ยุทธ์ระดับธุรกิจ

เรื่องที่ 12.1.1 ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

ความหมายของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ จะเน้นการพัฒนา **ตำแหน่งการแข่งขัน** ของหน่วยธุรกิจในอุตสาหกรรม

จุดมุ่งหมายของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นการมุ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจากความสามารถที่โดดเด่นที่ตนมีอยู่

รูปแบบกลยุทธ์ระดับธุรกิจ - 1) กลยุทธ์ความเป็นผู้นำต้นทุน 2) กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง และ 3) กลยุทธ์การตอบสนองความต้องการอย่างรวดเร็ว

ความสำคัญของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

1. ช่วยให้องค์กรรู้ว่า กิจกรรมควรจะ **แข่งขัน** หรือ **ร่วมมือ** กับผู้เล่นรายอื่นในอุตสาหกรรมนั้นอย่างไร

2. ช่วยให้องค์กรรู้ว่า **สมรรถนะ** อะไรบ้าง จะช่วยให้ธุรกิจเกิด **ความได้เปรียบในการแข่งขัน** และประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

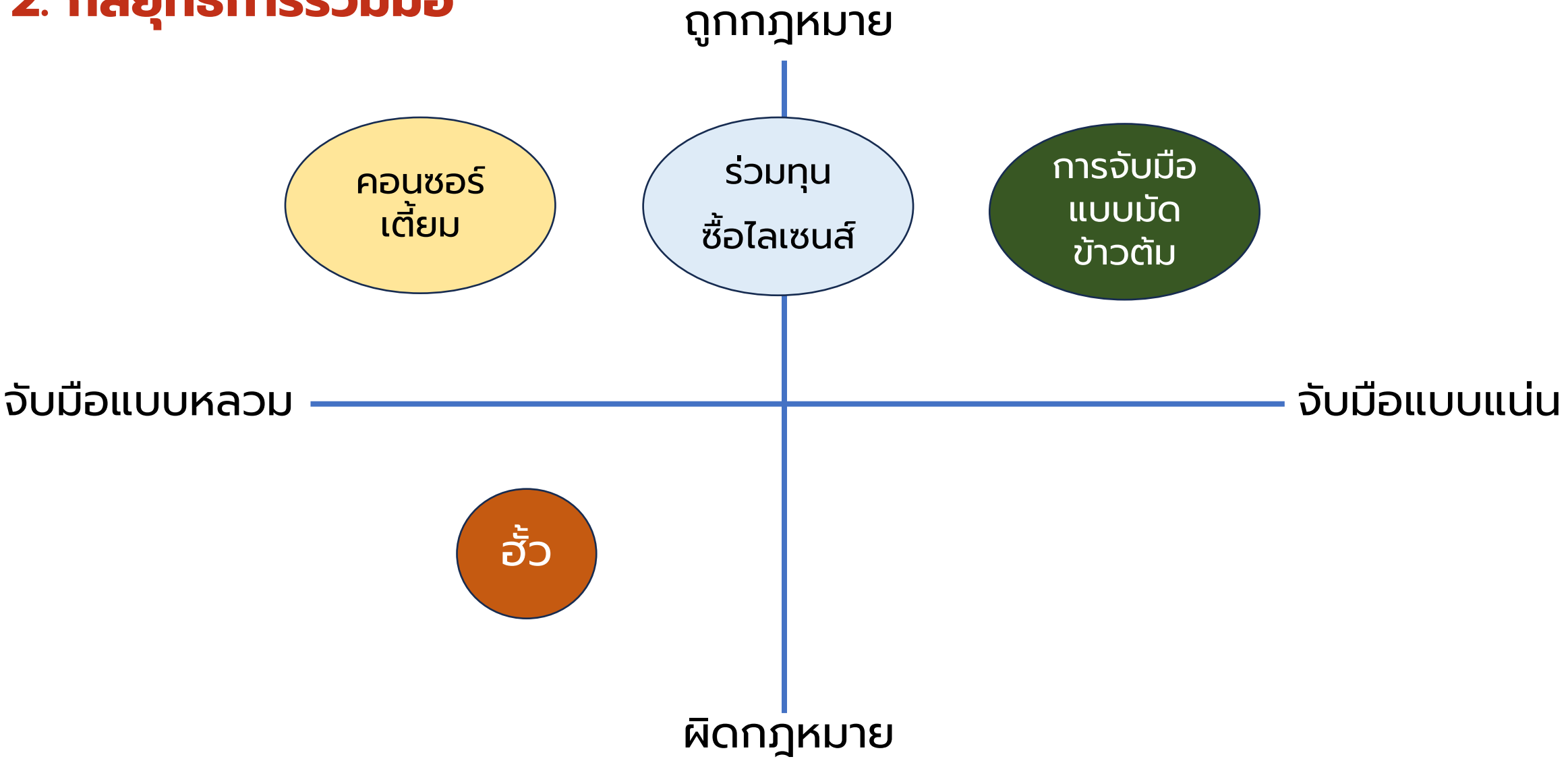
3. ช่วยเป็นทิศทางให้กับผู้บริหารระดับหน้าที่ในหน่วยธุรกิจในการพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่อย่างสอดคล้องกัน

เรื่องที่ 12.1.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

1. กลยุทธ์การแข่งขัน

กลยุทธ์การแข่งขัน			
		ต้นทุน	สร้างความแตกต่าง
ขอบเขตการแข่งขัน	เป้าหมายกว้าง	ผู้นำด้านต้นทุน COST LEADERSHIP	ความแตกต่าง DIFFERENTIATION
	เป้าหมายแคบ	ต้นทุนตลาดเฉพาะ COST FOCUS	ความแตกต่างตลาดเฉพาะ FOCUSED DIFFERENTIATION

2. กลยุทธ์การร่วมมือ



เรื่องที่ 12.1.3 สมรรถนะองค์การกับบทบาทในการแข่งขัน

สมรรถนะองค์การ

สมรรถนะองค์การ มีรากมาจาก **ทรัพยากร** ที่องค์การมีอยู่ หมายถึง สินทรัพย์ ทักษะ หรือความรู้

บาร์นีย์ เสนอแนวคิด **VRIO Framework** ในการจัดการเชิงกลยุทธ์

V – Value หมายถึง คุณค่าที่ทรัพยากรนั้นมีต่อองค์การในแง่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

R – Rareness หมายถึง การหาได้ยากของทรัพยากรนั้น

I – Imitability หมายถึง ความเป็นไปได้ในการเลียนแบบเพื่อให้ได้ทรัพยากรนั้นมา และสุดท้าย

O – Organization หมายถึง องค์การที่เป็นเจ้าของทรัพยากรนั้น ว่าจะมีความตั้งใจที่จะนำทรัพยากรนั้นไปใช้ประโยชน์ในการแข่งขันหรือไม่

องค์ประกอบของความยั่งยืนแห่งสมรรถนะองค์การ

มี 2 ประการ คือ

1. ความทนทานต่อการเสื่อมหรือล้าสมัย – อัตราเสื่อมหรือล้าสมัยของทรัพยากร (Resource) และ ความสามารถ (Capabilities)
2. ความยากง่ายในการถูกลอกเลียนแบบของสมรรถนะ – อัตราความเร็วที่สมรรถนะของกิจการจะถูกคู่แข่งก๊อปปี้ แยกได้ 3 ลักษณะ คือ

2.1 ความชัดใสในการมองเห็นเทคโนโลยี – คือ ความรวดเร็วที่คู่แข่งจะสามารถ **แกะรอย** การพัฒนาสินค้าของกิจการ

2.2 การถ่ายโอนเทคโนโลยี หมายถึง ความสามารถของคู่แข่งชั้นในการเลียนแบบการถ่ายโอนเทคโนโลยี บางปัจจัยผลิตอาจถ่ายโอนได้ยาก

2.3 การก๊อปปี้สมรรถนะโดยตรง โดยการทำให้เหมือนกับที่กิจการหนึ่งใดทำสำเร็จไว้แล้ว

ตอนที่ 12.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

เรื่องที่ 12.2.1 กลยุทธ์การแข่งขัน

กลยุทธ์การแข่งขัน ด้วยคำถาม 2 ข้อ คือ

1. การแข่งขันอย่างไร ด้านต้นทุนต่ำ หรือด้วยความแตกต่างของสินค้าและบริการ
2. การแข่งขันในคู่แข่งขันรายใหญ่ในตลาดที่กว้าง หรือควรเน้นในตลาดเฉพาะที่ตนพอใจและสามารถทำกำไรได้

Michael E. Porter

เสนอ **กลยุทธ์การแข่งขัน** ไว้ 2 แบบ คือ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน และ กลยุทธ์ความแตกต่าง

กลยุทธ์การแข่งขัน			
		ต้นทุน	สร้างความแตกต่าง
ขอบเขตการแข่งขัน	เป้าหมายกว้าง	ผู้นำด้านต้นทุน COST LEADERSHIP	ความแตกต่าง DIFFERENTIATION
	เป้าหมายแคบ	ต้นทุนตลาดเฉพาะ COST FOCUS	ความแตกต่างตลาดเฉพาะ FOCUSED DIFFERENTIATION

เรื่องที่ 12.2.2 กลยุทธ์การร่วมมือ

กลยุทธ์การร่วมมือ

มี 2 ลักษณะ คือ การร่วมมือแบบสมรู้ร่วมคิด หรือการฉ้อ (Collusion) และ การเป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alliances)

การร่วมมือแบบสมรู้ร่วมคิด หรือการฉ้อ

เป็นความร่วมมือกันของกิจการต่างๆ ภายในอุตสาหกรรมเพื่อลดผลผลิตและเพิ่มราคาสินค้า การฉ้อกันอย่างเปิดเผย โดยการที่กิจการร่วมมือกันผ่านการติดต่อสื่อสาร และการเจรจาโดยตรง หรือ การฉ้อกันแบบไม่เปิดเผย โดยที่กิจการร่วมมือกันทางอ้อม ผ่านระบบสัญญาณที่ไม่เป็นทางการ การฉ้อจะได้ผลเมื่อ

- 1) คู่แข่งจำนวนน้อยราย
- 2) กิจการต่างๆ มีต้นทุนที่ใกล้เคียงกัน
- 3) มีกิจการหนึ่งทำตัวเป็นผู้นำตลาด
- 4) มีวัฒนธรรมร่วมกันในด้านความร่วมมือ
- 5) มีการสั่งซื้อที่มีความถี่สูง จากคำสั่งซื้อครั้งละไม่มาก
- 6) มีคำสั่งซื้อค้างส่งมาก และ
- 7) มีอุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรมสูง คู่แข่งรายใหม่เกิดขึ้นยาก

การเป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์

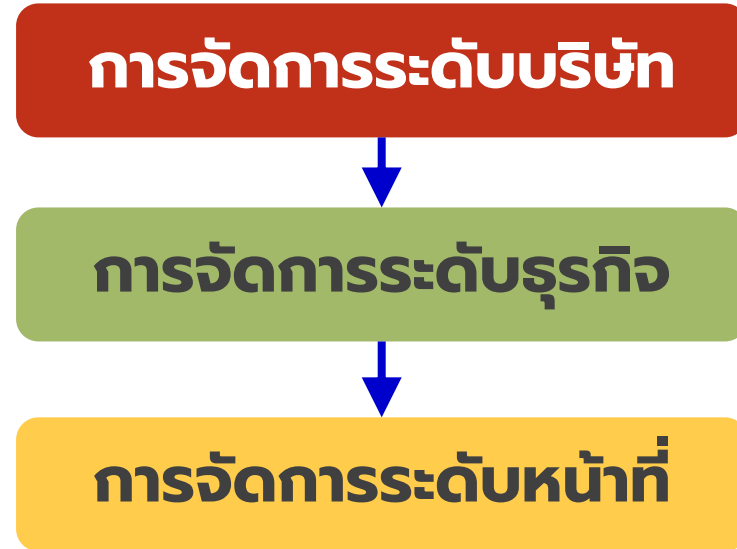
คือ การเป็นหุ้นส่วนกันขององค์การหรือหน่วยธุรกิจตั้งแต่สองรายขึ้นไป เพื่อให้บรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นผลประโยชน์ร่วมกัน

สาเหตุสำคัญที่องค์การหรือหน่วยธุรกิจร่วมกันเป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์

1. เพื่อให้ได้รับขีดความสามารถในการผลิต
2. เพื่อเข้าถึงตลาดมากขึ้น
3. เพื่อลดความเสี่ยงทางการเงิน
4. เพื่อลดความเสี่ยงทางการเมือง
5. เพื่อเรียนรู้ถึงความสามารถใหม่ๆ

เรื่องที่ 12.2.3 ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ กับกลยุทธ์ระดับอื่น

ระดับการจัดการในองค์การ



ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ระดับธุรกิจกับกลยุทธ์ระดับองค์การ คือ การมุ่งเน้นเพื่อให้องค์การสามารถแข่งขันได้และประสบผลสำเร็จในตลาด

ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ระดับธุรกิจกับกลยุทธ์ระดับหน้าที่ งานระดับหน้าที่ มีบทบาทสำคัญต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์การโดยเฉพาะในแง่ของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

กลยุทธ์ระดับหน้าที่หลัก : การตลาดและการผลิต

1. **กลยุทธ์การตลาด** ในกรณีองค์การเน้นการเจริญเติบโต กลยุทธ์การตลาดมี 2 ลักษณะ คือ

1) มุ่งเน้นการพัฒนาตลาด และ

2) มุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์

2. **กลยุทธ์ด้านการผลิต** จะเน้นผู้นำด้านต้นทุน การผลิตจะเป็นแบบผลิตจำนวนมาก ซึ่งต้นทุนโดยเฉลี่ยจะต่ำและได้สินค้าออกมาเหมือนกัน

กลยุทธ์ระดับหน้าที่สนับสนุน :

การเงิน ทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและพัฒนา

1. **กลยุทธ์การเงิน** – เป็นหน้าที่ที่มีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด เมื่อกิจการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ระดับองค์การ

วัตถุประสงค์ของหน้าที่การเงิน คือ การเพิ่มพูนความมั่งคั่งของผู้ถือหุ้น ด้วย

1) กลยุทธ์การลงทุน

2) กลยุทธ์การจัดหาเงินเพื่อนำมาใช้ในการลงทุนและการดำเนินการ และ

3) กลยุทธ์การจ่ายเงินปันผล

2. **กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์** ประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่มักพิจารณากันคือ

1) รุทกิจเน้นผู้นำด้านต้นทุน ต้องเน้น **คน** ที่มีทักษะต่ำทำงานซ้ำๆ มีค่าจ้างไม่แพง

2) รุทกิจเน้นความแตกต่าง ต้องเน้น **คน** ที่มีทักษะสูง วางแผนการทำงานได้

ค่าจ้างค่อนข้างแพง

3. **กลยุทธ์ด้านวิจัยและพัฒนา** –

1) รุทกิจเน้นผู้นำด้านต้นทุน เน้นการวิจัยที่เป็นกระบวนการ

2) รุทกิจเน้นความแตกต่างต้องเน้นการวิจัยที่ด้านผลิตภัณฑ์

**32210 องค์การและการจัดการและการจัดการ
เชิงกลยุทธ์
หน่วยที่ 13
การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่**

ตอนที่ 13.1 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการจัดการ การดำเนินงาน

เรื่องที่ 13.1.1 ขอบเขตและความสำคัญของกลยุทธ์ ระดับหน้าที่ด้านการจัดการการดำเนินงาน

ขอบเขตของกลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการจัดการการดำเนินงาน

เป็นการวางแผนและดำเนินการนโยบายและกิจกรรมการจัดการการดำเนินงาน เพื่อ
สร้างสมรรถนะของการดำเนินงาน อันสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์การและบรรลุ
วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

ความสำคัญของกลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการจัดการการดำเนินงาน

1. การวางแผนการผลิต
2. การดำเนินการผลิต
3. การควบคุมการผลิต

เรื่องที่ 13.1.2 การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการจัดการการดำเนินงาน

แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการจัดการการดำเนินงาน

1. การปรับโครงสร้างการรื้อปรับระบบ – มี 2 ลักษณะ คือ

1.1 ลักษณะแรกจะเกี่ยวข้องกับการลดขนาดของบริษัทในแง่ของการลดจำนวนพนักงาน ลดจำนวนฝ่ายหรือหน่วยงาน และลดจำนวนระดับชั้นในโครงสร้างองค์กรของบริษัท มีจุดประสงค์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2 ลักษณะที่สอง จะเป็นการรื้อระบบที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และลูกค้ามากกว่าความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ถือหุ้น เกี่ยวข้องกับกำหนดค่าใหม่หรือออกแบบงาน งาน และกระบวนการใหม่เพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงต้นทุน คุณภาพ บริการ และความรวดเร็ว

2. การจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง – การเปลี่ยนแปลงองค์การย่อมถูกต่อต้าน ดังนั้นกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง มี 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโดยบังคับ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษา และกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่มีเหตุผลหรือผลประโยชน์ของตนเอง

เรื่องที่ 13.1.2 การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการจัดการการดำเนินงาน

แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการจัดการการดำเนินงาน

3. การตัดสินใจว่าจะผลิตสินค้าที่ไหนและอย่างไร – ปัจจัยที่ควรศึกษาก่อนตั้งโรงงานผลิต ได้แก่ ความพร้อมของทรัพยากรหลัก อัตราค่าจ้างในพื้นที่ ต้นทุนการขนส่งที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งและรับสินค้า ที่ตั้งของตลาดหลัก ความเสี่ยงทางการเมืองในพื้นที่หรือประเทศ และความพร้อมของพนักงานที่สามารถฝึกอบรมได้

4. แผนการฝึกอบรมโดยพนักงาน – ช่วยให้บริษัทได้รับประโยชน์ เช่น การประหยัดภาษี และวัฒนธรรมความเป็นเจ้าของสร้างความแตกต่าง เมื่อฝ่ายบริหารเป็นผู้อำนวยความสะดวกไม่ใช่เผด็จการ และพนักงานรู้สึกทุ่มเทในงานเนื่องในฐานะเจ้าของกิจการ

ตอนที่ 13.2 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการตลาด

เรื่องที่ 13.2.1 ขอบเขตและความสำคัญของกลยุทธ์ ระดับหน้าที่ด้านการตลาด

การตลาด (Marketing) หมายถึง กิจกรรม กลุ่มสถาบัน และกระบวนการในการสร้าง สื่อสาร ส่งมอบ และแลกเปลี่ยนข้อเสนอที่มีคุณค่ากับลูกค้า หุ้นส่วนและสังคมส่วนใหญ่

การจัดการการตลาด (Marketing Management) ถือเป็นศิลปะและศาสตร์ในการเลือกกลุ่มตลาดเป้าหมาย และเข้าถึง รักษา และเพิ่มลูกค้าผ่านการสร้าง นำเสนอ และสื่อสารคุณค่าต่อลูกค้า

กลยุทธ์การตลาด เป็นการวางแผนและดำเนินงานที่สอดคล้องกลยุทธ์องค์การ เพื่อรองรับการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจในด้านการตลาด

ขอบเขตของกลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการตลาด

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและวางแผนกลยุทธ์หน้าที่ด้านการตลาด
2. การดำเนินการตามกลยุทธ์หน้าที่ด้านการตลาด
3. การประเมินและควบคุมการดำเนินการตามกลยุทธ์หน้าที่ด้านการตลาด

ขอบเขตของกลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการตลาด

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและวางแผนกลยุทธ์หน้าที่ด้านการตลาด

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์ลูกค้า

1.2 การวางแผนกลยุทธ์

การตลาดเป้าหมาย

คุณค่าในมุมมองลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย



2. การดำเนินการตามกลยุทธ์หน้าที่ด้านการตลาด

จัดสรรทรัพยากร

ออกแบบโครงสร้าง
หน่วยงานด้านการตลาด

ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ
และกำหนดเวลา

ดำเนินการ



3. การประเมินและควบคุมการดำเนินการตามกลยุทธ์หน้าที่ด้านการตลาด

เปรียบเทียบผลลัพธ์

ควบคุมแก้ไข

กลยุทธ์การตลาดมีความสำคัญ 3 ระดับ

1. ตรวจสอบและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
2. วางแผนการเลือกและเข้าถึงลูกค้าขององค์กร
3. ดำเนินการกิจกรรมทางการตลาดเพื่อสร้างผลกำไรให้องค์การ

เรื่องที่ 13.2.2 การพัฒนามากลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการตลาด

ขั้นตอนการพัฒนามากลยุทธ์การตลาด

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ด้านการตลาด

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

1.2 พัฒนาการตลาดเป้าหมาย และคุณค่าในการยอมรับของลูกค้า

1.3 ออกแบบโปรแกรมทางการตลาด

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการกลยุทธการตลาด

2.1 จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น

2.2 ออกแบบโครงสร้างหน่วยงานด้านการตลาด

2.3 ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบและกำหนดเวลา

2.4 ดำเนินการโปรแกรมทางการตลาด

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินการทางการตลาด

ตอนที่ 13.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการ จัดการทรัพยากรมนุษย์

เรื่องที่ 13.3.1 ขอบเขตและความสำคัญของกลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ขอบเขตของกลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือ Strategic Human Resource Management เป็นการวางแผนและดำเนินการนโยบายและกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างสมรรถนะและพฤติกรรมบุคคล อันสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์การและบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

ความสำคัญของกลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. จัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีกลยุทธ์
2. จัดการโครงสร้างองค์การอย่างเหมาะสม
3. จัดการผลการทำงานของบุคลากรให้เกิดประโยชน์แก่องค์การสูงสุด
4. จัดการการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

หน้าที่งาน	ความรับผิดชอบ
การวิเคราะห์และออกแบบงาน (Analysis and design of work)	วิเคราะห์งาน ออกแบบงานและหน้าที่งาน
การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and selection)	การสรรหา ประกาศงาน สัมภาษณ์ ทดสอบ จัดการจ้างงาน
การอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and development)	อบรมแนะนำงาน อบรมทักษะ จัดการพัฒนาบุคลากร และพัฒนาสายอาชีพ
การจัดการผลงาน (Performance management)	การวัดผลงาน การเตรียมและประเมินผลงาน การให้คำแนะนำ และให้คำปรึกษา การลงวินัย
ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation and benefits)	การให้ค่าจ้างและเงินเดือน การให้ผลตอบแทน ตามยอดขาย ประกัน สุขภาพหรือประกันชีวิต วันหยุด แผนการเกษียณ การแบ่งผลกำไร นโยบายสุขภาพ นโยบายการให้หุ้น
แรงงานสัมพันธ์ และบุคลากรสัมพันธ์ (Employee relations/Labor relations)	การสำรวจทัศนคติ คู่มือพนักงาน นโยบายแรงงานตามกฎหมาย การเคลื่อนย้ายปรับเปลี่ยนพนักงาน
นโยบายบุคลากร (Personnel policies)	การจัดทำและสื่อสารนโยบาย
ระบบข้อมูลบุคลากร (Employee data and information system)	การเก็บข้อมูล ระบบสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์แรงงาน การเข้าถึงอินเทอร์เน็ต อินเทอร์เน็ต และสื่อสังคมของบุคลากร
งานด้านกฎหมาย (Legal compliant)	นโยบายพฤติกรรมการทำงานตามกฎหมาย การตรวจสอบ ความปลอดภัย การปกป้องความเป็นส่วนตัว จริยธรรม
งานสนับสนุนกลยุทธ์องค์กร (Support for business strategy)	การวางแผน และพยากรณ์ทรัพยากรบุคคล การจัดการความก้าวหน้า ของบุคลากร การจัดการการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร

เรื่องที่ 13.3.2 การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1. ปรับโมเดลองค์การสมัยใหม่ (New organizational models) เพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
2. สร้างบุคลากรที่เปี่ยมความสามารถและยืดหยุ่น (Flexible and Magnetic-workforce) สร้างบุคคลที่มีความสามารถที่จะพัฒนาทักษะใหม่ๆ ได้ตามความต้องการและปรับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อรองรับโอกาสใหม่ที่องค์การแสวงหา
3. สร้างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่นำไปสู่ระบบการทำงานที่เปี่ยมประสิทธิภาพ (Build High-performance Work Systems) เกิดจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยการสรรหา การฝึกอบรม การประเมิน การให้ผลตอบแทน ทำงานเป็นทีม การแบ่งปันข้อมูล และผลประกอบการ
4. นำการวัดและเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาใช้ (HR Metrics and Benchmarking) มีนโยบายการพัฒนาสมรรถนะและพฤติกรรมของบุคลากร ตรวจสอบความก้าวหน้าในการพัฒนาด้วยการวัดและการเปรียบเทียบ ด้วยตัวชี้วัดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 13.4 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการเงิน

เรื่องที่ 13.4.1 ขอบเขตและความสำคัญของกลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการเงิน

ขอบเขตของกลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการเงิน

กลยุทธ์ระดับองค์การและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการเงิน เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเงิน คือ การเพิ่มมูลค่าทางการเงินขององค์การให้มีมูลค่าสูงสุด และเพื่อแสวงหาเงินทุนที่จำเป็น การประมาณการงบการเงิน การเตรียมงบประมาณทางการเงิน และประเมินมูลค่าของธุรกิจ

ความสำคัญของกลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการเงิน

1. เพื่อทราบความต้องการเงินสดขององค์การ
2. สามารถนำทรัพยากรทางการเงินไปใช้ให้เกิดประโยชน์
3. มีแนวทางการดำเนินการกับผู้ถือหุ้นและผู้ให้กู้ที่เหมาะสม
4. สามารถสร้างระบบบัญชีที่ดี
5. สามารถพิจารณาสถานการณ์ทางการเงินโดยรวมขององค์การได้

เรื่องที่ 13.4.2 การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการเงิน

แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการเงิน

1. การวิเคราะห์ทางเลือกในการจัดหาเงินทุน โดยการวิเคราะห์อัตราส่วนกำไรต่อหุ้น ต่อกำไรจากการดำเนินงาน – การวิเคราะห์อัตราส่วนกำไรต่อหุ้นต่อกำไรก่อนดอกเบี้ยและภาษี เป็นเทคนิคที่ใช้พิจารณาว่าหนี้ หุ้น หรือทั้งสองอย่างรวมกันเป็นทางเลือกที่ดีสำหรับการระดมทุน
2. การจัดทำงบการเงินล่วงหน้าเพื่อแสดงผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับจากการใช้กลยุทธ์
3. การกำหนดมูลค่าของบริษัทหรือประเมินมูลค่าองค์การ
4. การตัดสินใจว่าจะเสนอขายหุ้นของบริษัทให้กับสาธารณชน – ปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงในการตัดสินใจในการเสนอขายหุ้นให้แก่สาธารณชน ได้แก่
 - 1) *การเติบโต* - องค์การมีศักยภาพมีโอกาสและแนวโน้มเติบโตได้ในระยะยาว
 - 2) *ความจำเป็นในการใช้เงินทุน* - จำนวนเงินไม่เพียงพอต่อความต้องการในการขยายธุรกิจ
 - 3) *ความยั่งยืน* - องค์การเติบโต สร้างความมั่นคงและสืบทอดการดำเนินธุรกิจในระยะยาวได้อย่างยั่งยืน

แนวทางการพัฒนานักกลยุทธ์ระดับหน้าทีด้านการเงินด้วยเทคโนโลยี

ฟินเทค หรือ เทคโนโลยีทางการเงิน คือ การนำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และนวัตกรรมทางการเงิน

เทคโนโลยีทางการเงินที่ควรนำมาใช้ในองค์กร เช่น

1. **เทคโนโลยีบล็อกเชน** – คุณลักษณะเด่นของบล็อกเชนที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีข้อมูลชุดเดียวกัน โดยข้อมูลเก็บไว้หลายแหล่ง ข้อมูลมีความโปร่งใส มีความน่าเชื่อถือสูง สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา และมั่นคงปลอดภัยจากภัยไซเบอร์
2. **ปัญญาประดิษฐ์ AI-** ใช้ในการประเมินคุณภาพของลูกค้าผู้ขอกู้เงิน วิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงโอกาสในการผิดนัดชำระหนี้ ความสามารถในการชำระหนี้ วงเงินปล่อยกู้ที่เหมาะสม
3. **ส่วนต่อประสานโปรแกรมประยุกต์ (Application Programming Interface: API)** เป็นเทคโนโลยีที่ช่วยให้การเชื่อมต่อฐานข้อมูลแอปพลิเคชันหรือระบบงานต่างๆ สามารถเชื่อมต่อกัน เพื่อแลกเปลี่ยนระหว่างผู้ให้บริการทั้งสถาบันการเงินและไม่ใช่สถาบันการเงิน

**32210 องค์การและการจัดการและการจัดการ
เชิงกลยุทธ์
หน่วยที่ 14
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ**

ตอนที่ 14.1 บทบาทของโครงสร้างองค์การใน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

เรื่องที่ 14.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ความหมายการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

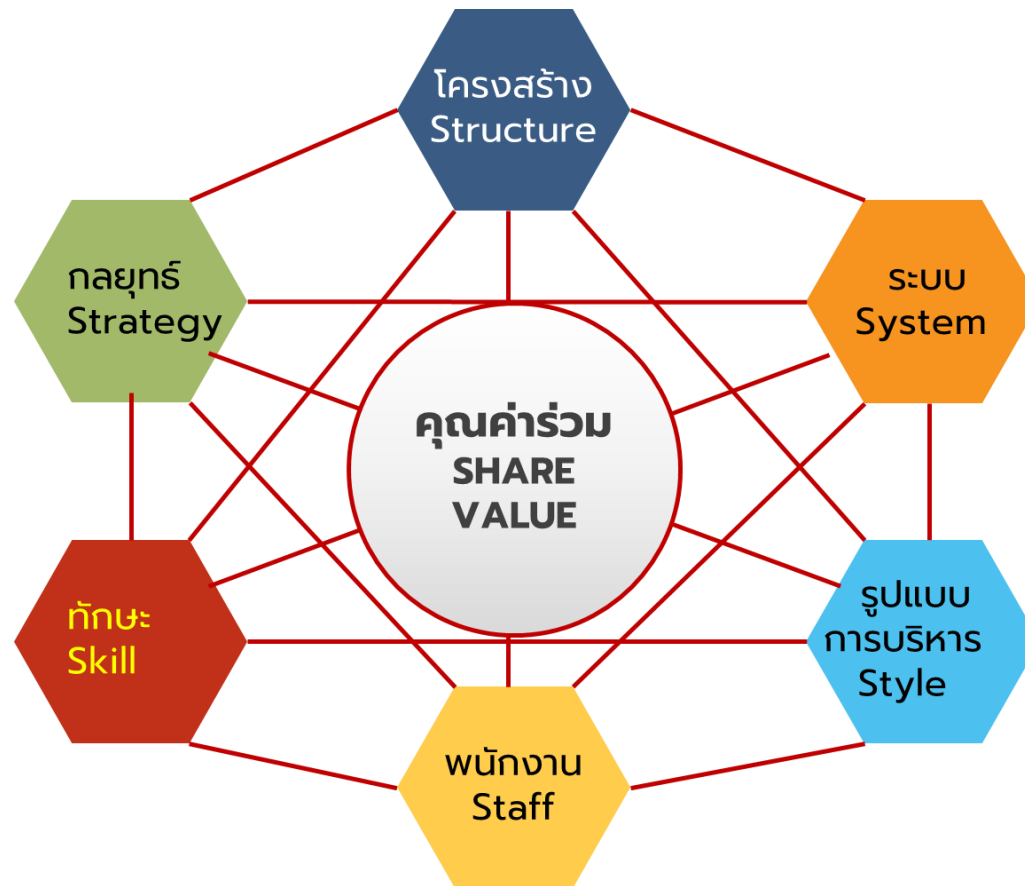
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการที่กลยุทธ์และนโยบายจะถูกแปลงเป็นการกระทำด้วยการพัฒนาแผนงาน งบประมาณ และระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ บางที่เรียกว่า การวางแผนดำเนินงาน

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง กิจกรรมและทางเลือกทั้งหมดที่ต้องกระทำเพื่อการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

ตัวแบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

บริษัท Mckinsey เสนอตัวแบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประกอบด้วย ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 7 ประการ หรือ 7S

1. คุณค่าร่วม (Share Values)
2. กลยุทธ์ (Strategy)
3. โครงสร้าง (Structure)
4. ระบบ (System)
5. บุคลากร (Staff)
6. รูปแบบการบริหาร (Style)
7. ทักษะ (Skill)



แนวทางการปฏิบัติตามกลยุทธ์

1. **การพัฒนาแผนงาน** แผนงาน หมายถึง แผนที่กำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดการผสมผสานแผนปฏิบัติการของกิจกรรมต่างๆ เพื่อบรรลุตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้
2. **การจัดทำงบประมาณ** กระบวนแผนงานทางด้านงบประมาณถือเป็นการตรวจสอบที่แท้จริง
3. **การพัฒนามาตรฐานวิธีการทำงาน** การนำนโยบายไปปฏิบัติที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงตามแผนงานขององค์การที่วางไว้

แนวทางสู่ความสำเร็จในการสร้างพลังร่วม

พลังร่วม เป็นแนวคิดในเรื่องเป้าหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่อาศัยการประเมินผลตอบแทน จากการลงทุนหน่วยธุรกิจหรือหน่วยงานย่อยที่ทำให้มีอัตราผลตอบแทนสูงกว่าการดำเนินงานโดยลำพังของหน่วยงานนั้นด้วยวิธีการสร้างพลังร่วม

เรื่องที่ 14.1.2 การจัดโครงสร้างองค์การที่สอดคล้องกับกลยุทธ์

บทบาทของโครงสร้างองค์การในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ

โครงสร้างองค์การ เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ของตำแหน่งงานต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งการกำหนดโครงสร้างองค์การได้อย่างเหมาะสมต้องคำนึงถึงรูปแบบของอำนาจหน้าที่ หลักการในการออกแบบโครงสร้างองค์การ หลักการเขียนแผนภูมิองค์การ และการกำหนดหน้าที่ของตำแหน่งงาน

ขั้นตอนการจัดองค์การ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์กิจการทั้งหมดขององค์การ เพื่อให้ทราบปริมาณและคุณลักษณะของงาน
2. การจัดแบ่งแผนกงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การมอบหมายงานและการประสานประสานงาน รวมถึงการกำหนดสายการบังคับบัญชา ขนาดการควบคุมและการติดต่อสื่อสาร

ประเภทการจัดโครงสร้างองค์การ

1. การจัดโครงสร้างองค์การตามหน้าที่
2. การจัดโครงสร้างองค์การตามวัตถุประสงค์
 - 2.1 โครงสร้างองค์การตามผลิตภัณฑ์
 - 2.2 โครงสร้างองค์การตามตลาด
 - 2.3 โครงสร้างองค์การตามการแบ่งส่วนงาน
3. การจัดโครงสร้างแบบอื่นๆ เช่น
 - 3.1 โครงสร้างองค์การตามภูมิศาสตร์
 - 3.2 โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์
 - 3.3 โครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย

ตอนที่ 14.2 ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการจัดทำแผนปฏิบัติการ

เรื่องที่ 14.2.1 ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

แบ่งได้ 10 ขั้นตอน

1. การจัดทำวัตถุประสงค์ประจำปี

2. การกำหนดนโยบายในการปฏิบัติ

3. การจัดสรรทรัพยากร

4. การทบทวน ปรับปรุงระบบการให้รางวัล

5. การจัดโครงสร้างองค์การ

6. ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

7. จัดผู้บริหารให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

8. วัฒนธรรมการทำงาน

9. ปรับปรุงกระบวนการผลิตและปฏิบัติงาน

10. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เรื่องที่ 14.2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการ

การจัดทำแผนปฏิบัติการ

Action Plan เป็นการกำหนดรายละเอียดในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ในแต่ละเรื่อง การกำหนดผู้รับผิดชอบ กรอบระยะเวลา และผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้

Action Plan Template

Plan Title: Title here
CSF: For example... 1. Operating Excellence
Goal: e.g. 1.3 Perform to Schedule and Cost Milestones
Strategy: e.g. 1.3.1 Improve flexible and accurate planning process and monitoring thereof
Measure: e.g. 1.3.1 Performance within +/- 10% of agreed upon cost/schedule/feature milestones
Action Plan: Brief description here

Action Step	Who	When	Resources and Methods	Metric
Use this text box for first action step or task.	Indicate the individual(s) accountable for this task.	Determine deadlines or due dates.	Record details about the methods to be used for the task and resources required to complete the action step.	Record the metrics that will monitor this action step from start to finish.

รายละเอียดในแผนปฏิบัติการ ประกอบด้วย 6 ประเด็น

1. การปฏิบัติการเฉพาะเจาะจงในการดำเนินการตามแผนงาน
2. การกำหนดวันเริ่มต้นและสิ้นสุดการปฏิบัติการเฉพาะเจาะจงในแต่ละเรื่อง
3. การกำหนดผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติการเฉพาะเจาะจง
4. การกำหนดผู้รับผิดชอบในการควบคุม กำกับดูแล การปฏิบัติการเฉพาะเจาะจง
5. การกำหนดผลลัพธ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติการเฉพาะเจาะจง
6. การกำหนดแผนสำรองเพื่อฉุกเฉิน

เหตุผลความจำเป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการ

1. แผนปฏิบัติการ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเชื่อมโยงการกำหนดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ตามกลยุทธ์และการควบคุมกลยุทธ์
2. แผนปฏิบัติการ มีการกำหนดรายละเอียดกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการเป็นขั้นตอนจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้ได้มีการพิจารณาความสอดคล้องของกิจกรรมกับวัตถุประสงค์ของแผนงาน
3. รายละเอียดในแผนปฏิบัติการจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน
4. แผนการปฏิบัติการ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการมอบหมายงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบขั้นตอนการทำงานและหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน

เรื่องที่ 14.2.3 การปฏิบัติที่เป็นเลิศ

แนวคิดการจัดการสมัยใหม่ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติที่เป็นเลิศในองค์การธุรกิจที่สำคัญ ได้แก่

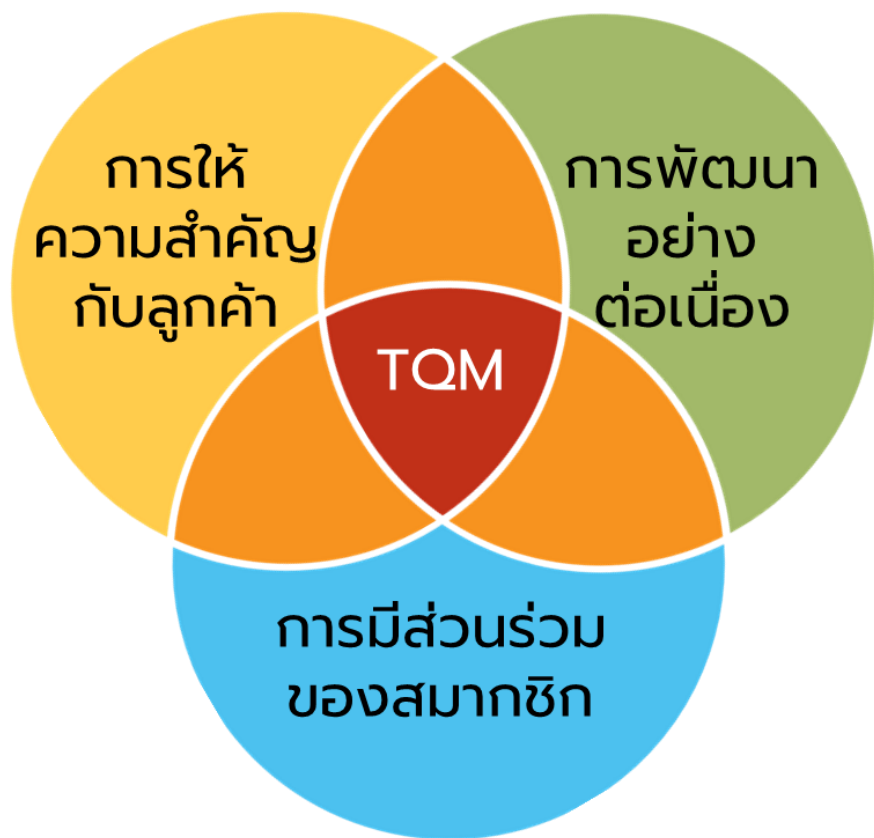
1. การจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์

การจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective: MBO) เป็นแนวคิด Peter Drucker (1970) ประกอบด้วยกิจกรรม ดังต่อไปนี้

- 1) การมีส่วนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การและการสื่อสารวัตถุประสงค์ขององค์การให้พนักงานรับรู้ เข้าใจ และนำไปปฏิบัติได้
- 2) การมอบหมายให้พนักงานปฏิบัติงานแต่ละคนกำหนดวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตน
- 3) การพัฒนาแผนปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงาน
- 4) การพิจารณาทบทวนผลการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์เป็นระยะๆ

การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม

Total Quality Management : TQM เป็นแนวคิดการจัดการองค์การที่เน้นในเรื่องคุณภาพโดยบุคคลทุกบุคคลขององค์การจะมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาว ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า



แนวทางการนำ **TQM** เขียนแนวทางไว้ในระบบ **ISO 9000-2015** โดยเขียนหลัก TQM ได้ 8 ประการ คือ

1. การมุ่งลูกค้า
2. ความเป็นผู้นำ
3. การมีส่วนร่วมของคน
4. การเน้นที่กระบวนการ
5. การเน้นความเป็นระบบในการจัดการ
6. การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
7. การเน้นการตัดสินใจตามข้อเท็จจริง
8. การจัดการความสัมพันธ์

การทำงานเป็นทีม

1. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับกันมีการวางแผนการทำงานร่วมกัน

การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญในทุกองค์การ การทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี

2. ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนี้

1. การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล – การที่สมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีความเกี่ยวข้องในกิจกรรมของกลุ่ม/ทีม
2. มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน – การที่สมาชิกกลุ่มจะมีส่วนกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม/กลุ่ม
3. การมีโครงสร้างของทีม/กลุ่ม – ระบบพฤติกรรม ซึ่งเป็นแบบแผนเฉพาะกลุ่มสมาชิกจะต้องปฏิบัติตามกฎหรือมติของกลุ่ม
4. สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน -

3. คุณลักษณะของทีม

1. มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน
2. จัดการด้วยตนเอง
3. พึ่งพาตนเอง
4. ขนาดของกลุ่มที่พอเหมาะ

4. บุคลิกภาพของสมาชิกในทีมงาน

1. เป็นนักคิด
2. เป็นนักจัดองค์การ
3. เป็นนักปฏิบัติการ
4. เป็นสมาชิกของทีม
5. เป็นนักตรวจสอบ
6. เป็นนักประเมินผล

5. กลยุทธ์ในการสร้างทีมงาน

1. สร้างทีมย่อยๆ ขึ้นมา
2. ความเห็นชอบในเป้าหมาย
3. รู้จักสมาชิกเป็นรายตัว
4. รักษาไว้ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ดี

ตอนที่ 14.3 ภาวะผู้นำและการสร้างวัฒนธรรม องค์การ

เรื่องที่ 14.3.1 ภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่มีแนวคิดในการกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายขององค์การหรือหน่วยงานขององค์การและกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีภารกิจดังนี้

1. เป็นผู้นำที่กระตุ้นบุคคลให้ทำงานโดยให้มีภารกิจที่มากขึ้นมีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น
2. เป็นผู้จุดประกายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคล้อยตามและสนใจต่อผลประโยชน์ขององค์การ
3. เป็นบุคคลซึ่งมีความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตามในด้านความคิดที่มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลง

บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์

1. บทบาทในการกำหนดทิศทางของบริษัท
2. บทบาทในการออกแบบองค์การ
3. บทบาทในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การ

การสร้างภาวะผู้นำ

ผู้นำต้องมีความเข้าใจใน 3 เรื่อง คือ

1. ลักษณะของงาน เพื่อรู้กระบวนการทำงาน ตัดสินใจและสอนงานได้
2. ลักษณะของลูกน้อง เพื่อรู้การมอบหมายงานให้เหมาะกับคน
3. ลักษณะของตนเอง เพื่อการสร้างศรัทธาบารมี ด้วยการพัฒนาบุคลิกภาพของตนให้ได้รับการยอมรับจากผู้ตาม

การสร้างบารมีของผู้นำ มีขั้นตอนการพัฒนาตนเอง คือ 1) การฟัง 2) การคิด 3) การพูด 4) การพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง และ 5) การมีเจตนาดีและความจริงใจ

กลยุทธ์ด้านอิทธิพลของภาวะผู้นำ

1. **เหตุผล** – เป็นการใช้อ้างอิงและข้อมูลต่างๆ ในการกำหนดข้อโต้แย้งอย่างสมเหตุสมผล
2. **ความหนักแน่น/เด็ดขาด** – เป็นการใช้อำนาจ ความเข้มแข็งและแรงกดดัน
3. **ความเป็นมิตร** – เป็นการสร้างความประทับใจ การสร้างสรรค์โมติวัจิต และการยกย่องเอาอกเอาใจผู้ปฏิบัติงาน
4. **ความร่วมมือ** – เกี่ยวข้องกับการระดมพลคนอื่นๆ ในองค์การเพื่อความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จ
5. **การเจรจาต่อรอง** - เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจต่อรองโดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์
6. **อำนาจหน้าที่ที่สูงกว่า** - กำหนดเงื่อนไขที่เป็นประโยชน์มาสนับสนุนในระดับที่สูงขึ้น เพื่อหนุนความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน
7. **การคว่ำบาตร** - เป็นการเน้นการนำเสนอรางวัลและการลงโทษโดยการไม่ให้รางวัล

เรื่องที่ 14.3.2 การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ

หมายถึง ระบบความเชื่อและค่านิยมร่วมที่ได้พัฒนาขึ้นในองค์การ และเป็นแนวทางสำหรับพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การนั้น

ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การ 6 ประการ คือ

1. เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน
2. เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาสั่งสม
3. เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมผัสกับคนอื่น
4. เป็นสิ่งที่สมาชิกซึมซับฝังแน่นในตนเอง
5. การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การพึงพาการใช้สัญลักษณ์
6. เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้

หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ แบ่งออกได้ 2 ลักษณะใหญ่ ๆ ดังนี้

1. หน้าที่พื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การ

- 1.1 สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์การยอมรับ
- 1.2 จัดระเบียบในองค์การ
- 1.3 กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่างๆ ในการทำงาน
- 1.4 ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ
- 1.5 แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์การ
- 1.6 ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและประพฤติปฏิบัติตน
- 1.7 สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก

2. หน้าที่ในฐานะที่เป็นเครื่องมือทางการบริหาร – ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้วัฒนธรรมองค์การโดยการสอดแทรกค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางการทำงานที่องค์การคาดหวัง

ระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การ

แบ่งออกเป็น 3 ระดับชั้น คือ

วัฒนธรรมระดับชั้นนอกสุด สามารถสังเกตเห็นได้ง่ายที่สุด คือ สิ่งประติมากรรม หมายถึง สิ่งปรากฏทั้งหมดที่สามารถรับรู้ด้วยประสาทสัมผัส

วัฒนธรรมชั้นกลาง คือ ค่านิยมที่วัดอ้าง เป็นค่านิยมที่ผู้บริหารและพนักงานอ้างว่าควรทำหรือได้ทำในองค์การ

วัฒนธรรมชั้นในสุด คือ วัฒนธรรมที่สังเกตเห็นได้ยาก ที่เรียกว่า ข้อสมมติพื้นฐาน เป็นค่านิยมหรือความเชื่อที่ผู้บริหารและพนักงานส่วนใหญ่หรือทั้งหมดได้นำมาปฏิบัติ ชานานจนเป็นที่ยอมรับ

การปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การ

การปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ วิธีในการที่ดำเนินการปรับปรุงวัฒนธรรม คือ

1. สนทนาเพื่อสร้างความผูกพัน ความเห็นชอบร่วมกันว่า ค่านิยมเหล่านี้จะเป็นมรดกอันสำคัญซึ่งทีมจัดการระดับสูงชุดนี้
2. เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันถึงค่านิยมที่ต้องการที่จะปรับปรุง

การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

การสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่ หมายถึง การริเริ่มนำเอาค่านิยม ความเชื่อใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีใครคาดคิดมาก่อนนำมาใช้ในองค์การนั้น ๆ

มีขั้นตอนที่สำคัญ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดพฤติกรรมเป้าหมายที่องค์การต้องการให้เป็น โดยอาจกำหนดไว้ในระเบียบข้อบังคับการทำงานหรือนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาและสื่อความหมายให้บุคคลเข้าใจและให้ความร่วมมือ

ขั้นตอนที่ 3 การนำข้อระเบียบข้อบังคับหรือนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องพฤติกรรมการทำงาน

วัฒนธรรมองค์การในอนาคต

วัฒนธรรมองค์การในอนาคต ให้ความสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. การให้อำนาจพนักงาน - ด้วยการสร้างความผูกพันให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดการเชิงกลยุทธ์

2. วัฒนธรรมที่หลากหลายในองค์การ – มาจากการเปิดเสรีการค้า และลงทุนข้ามชาติ

2.1 พหุนิยม สมาชิกองค์การมีบทบาทในการกำหนดค่านิยม อุดมการณ์ และนโยบายการจัดการ

2.2 การบูรณาการทางโครงสร้าง สมาชิกองค์การในกลุ่มวัฒนธรรมย่อยและใหญ่กระจายอยู่ในตำแหน่งต่างๆ ของโครงสร้าง

2.3 การบูรณาการทางฝ่ายงานที่ไม่เป็นทางการ สมาชิกในกลุ่มวัฒนธรรมต่างๆ มีบทบาทในการควบคุมตรวจสอบและสนับสนุนการทำงานขององค์การ

2.4 การลดลงของอคติและการแบ่งแยกความแตกต่างระหว่างพวกพ้อง จากการที่ทำกิจกรรมร่วมกันจะช่วยลดอคติและพวกพ้อง

2.5 ความขัดแย้งที่มีน้อยระหว่างกลุ่ม ความหลากหลายในกลุ่มงานต่างๆ ช่วยลดความขัดแย้ง

3. วัฒนธรรมย่อยในองค์การ – แบ่งออกได้

- 1) วัฒนธรรมย่อยตามลักษณะงานหรือหน้าที่
- 2) วัฒนธรรมย่อยตามเชื้อชาติ และ
- 3) วัฒนธรรมย่อยตามรุ่น

4. วัฒนธรรมด้านจริยธรรม - บทบาทหน้าที่ใหม่ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม โดยการสร้าง การยอมรับทางสังคม กฎหมาย และศีลธรรม รวมถึงการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์การและสมาคมวิชาชีพต่างๆ

กรณีศึกษา วิถีโตโยต้า

พนักงานทุกคนของโตโยต้าต้องมีหัวใจสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1. **ความท้าทาย** – สร้างวิสัยทัศน์ระยะยาว และบรรลุความท้าทายด้วยความกล้าหาญ
2. **โคเซ็น** – การปรับปรุงธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และผลักดันนวัตกรรมใหม่
3. **เกินจึ เกินบุตซี** – การไปยังต้นกำเนิดเพื่อค้นหาความจริง ทำให้สามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง
4. **การยอมรับนับถือ** -การเคารพและการให้การยอมรับผู้อื่น
5. **ทำงานเป็นทีม** - การกระตุ้นบุคลากรและการเจริญเติบโตในสายอาชีพ

**32210 องค์การและการจัดการและการจัดการ
เชิงกลยุทธ์
หน่วยที่ 15
การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์**

ตอนที่ 15.1 แนวคิดของการประเมินและ ควบคุมกลยุทธ์

เรื่องที่ 15.1.1 ความหมายและความสำคัญของการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

ความหมายของการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง การกำกับติดตามและประเมินการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์การว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ และควรปรับปรุงกลยุทธ์ตลอดจนการดำเนินงานต่างๆ อย่างไร เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความสำคัญของการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ มีความสำคัญ

1. ช่วยให้ผู้บริหารได้ตรวจสอบการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. มีการตรวจสอบทบทวน
3. แก้ไข ปรับปรุงหรือพัฒนางานกลยุทธ์ทางเลือก ขององค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์เชิงกลยุทธ์ที่เป็นจริงได้

เรื่องที่ 15.1.2 ประเภทของการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

ประเภทของการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

การประเมินและควบคุมสามารถทำได้ทั้งก่อน ระหว่างและหลังการดำเนินงาน โดยแบ่งเป็น 4 ประเภทคือ

1. การประเมินและควบคุมข้อสมมติพื้นฐานของกลยุทธ์ - เป็นการตรวจสอบอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องว่าข้อสมมติฐานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่คาดการณ์
2. การประเมินและควบคุมแบบเฝ้าระวัง หรือ การเฝ้าระวังเชิงกลยุทธ์ - เป็นการควบคุมที่เฉพาะเจาะจงในข้อสมมติพื้นฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การ
3. การประเมินและควบคุมแบบตื่นตัว - เป็นการติดตามเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก แต่เกิดผลกระทบอย่างรุนแรง
4. การประเมินและควบคุมการปฏิบัติ - เป็นการติดตามและตรวจสอบการดำเนินการในทุกๆ ขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

เรื่องที่ 15.1.3 กระบวนการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

กระบวนการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

มี 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. **การกำหนดสิ่งที่จะวัดและควบคุม** เป็นการกำหนดเป้าหมายที่จะวัดและควบคุม เพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยเป้าหมายต้องชัดเจน สามารถวัดได้มีกำหนดเวลา และสามารถทำได้
2. **การกำหนดมาตรฐาน** เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้วัดผลการดำเนินงานซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นรายละเอียดของเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งต้องมีความชัดเจน ยึดหยุ่น และระบุถึงช่วงเวลาของมาตรฐานที่จะนำไปใช้ด้วย
3. **การวัดผลการดำเนินงาน** เป็นการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงซึ่งควรทำในช่วงเวลาของการดำเนินงานจริงเพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขได้ทันกับเหตุการณ์
4. **การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐาน** เป็นการนำผลการดำเนินงานที่วัดหรือจดบันทึกไว้ไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานเพื่อหาผลต่างหรือความเบี่ยงเบนที่เกิดขึ้น

5. การพิจารณาสาเหตุของความเบี่ยงเบน เป็นการค้นหาว่าอะไรคือต้นเหตุของผลการดำเนินงานจริงที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐาน ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกหรือภายในองค์การ

6. การปรับปรุงแก้ไข เป็นการปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ผลการดำเนินงานจริงเบี่ยงเบนจากมาตรฐาน โดยผลต่างที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานอาจพบว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ต่ำเกินไปจนต้องปรับมาตรฐานให้สูงขึ้น หรือตรงกันข้ามผลต่างที่ต่ำกว่ามาตรฐานอาจพบว่า มาตรฐานเหมาะสมแล้วแต่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทำให้กิจการไม่สามารถดำเนินงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ จึงอาจต้องปรับเปลี่ยนเป้าหมาย กลยุทธ์ หรือแม้แต่แผนปฏิบัติการใหม่

คุณลักษณะของข้อมูลในการปรับปรุง 1) มีความตรงประเด็น 2) มีความถูกต้อง 3) มีความสมบูรณ์ และ 4) มีความรวดเร็วทันเวลา

ตอนที่ 15.2 การวัดผลการดำเนินงานและ วิธีการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

เรื่องที่ 15.2.1 การวัดผลการดำเนินงาน

ระดับการวัดผลการดำเนินงาน

การวัดผลการดำเนินงาน เป็นการให้ค่าเป็นตัวเลขแก่ผลงานที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปใช้ในการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ แบ่งได้เป็น

1. การวัดผลการดำเนินงานกลยุทธ์ระดับบริษัท เน้นผลที่เกิดในภาพรวมขององค์การ โดยใช้เครื่องมือ ได้แก่

- 1) การวัดอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน
- 2) การวัดอัตราผลตอบแทนจากส่วนของเจ้าของ
- 3) การวัดอัตรากำไรส่วนเกิน
- 4) การวัดส่วนแบ่งตลาด
- 5) การวัดอัตรานี้สินต่อส่วนของเจ้าของ
- 6) การวัดอัตรากำไรต่อหุ้น
- 7) การวัดอัตราการเจริญเติบโตของยอดขาย และ
- 8) การวัดอัตราการเจริญเติบโตของสินทรัพย์

2. การวัดผลการดำเนินงานกลยุทธ์ระดับธุรกิจ มุ่งเน้นความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้วยวิธีควบคุมต้นทุนให้มีโครงสร้างต้นทุนที่ต่ำ หรือมีความเป็นผู้นำต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจำหน่ายและการส่งเสริมตลาด วิธีที่ใช้วัดผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจที่นิยม คือ การวัดผลการดำเนินงานตามความพึงพอใจหรือศูนย์ความพึงพอใจ

3. การวัดผลการดำเนินงานกลยุทธ์ระดับหน้าที่ - ผู้รับพึงพอใจการวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานตามหน้าที่มักอยู่ในรูปแบบของคณะกรรมการบริหารเชิงกลยุทธ์

ระบบข้อมูลที่สนับสนุนการประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์

ระบบข้อมูลเพื่อการควบคุม ประกอบด้วยข้อมูล 2 ส่วน คือ

1. ข้อมูลเกี่ยวกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน ข้อมูลในส่วนนี้มักกำหนดเป็นตัวเลขเชิงปริมาณเพื่อสะดวกในการวัดผลสำหรับการควบคุม
2. ข้อมูลที่ได้จากการวัดผลการดำเนินงาน เป็นข้อมูลที่มีการวัดในลักษณะเดียวกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถเปรียบเทียบกันได้

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การในการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีลักษณะ ดังนี้

1. มีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ
2. องค์การสามารถควบคุมและวัดผลปัจจัยนี้ได้
3. มีจำนวนไม่มากนัก เพราะสิ่งสำคัญนั้นไม่ควรจะมีจำนวนมาก
4. ควรเป็นกิจกรรมที่ต้องลงมือทำ
5. เป็นปัจจัยที่สามารถนำไปใช้ในอุตสาหกรรมหรือองค์การที่มีเป้าหมายและกลยุทธ์เดียวกัน
6. สามารถจำแนกเป็นลำดับสายบังคับบัญชาได้

ลักษณะของระบบสารสนเทศทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ

มีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารระดับสูงในการสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 2) การมอบหมายความรับผิดชอบในการจัดการระบบข้อมูลสำหรับบริหารให้แก่ผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อทำหน้าที่ในการพัฒนาระบบสารสนเทศทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถนำข้อมูลไปสู่การใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ความเชื่อมโยงกันอย่างชัดเจนระหว่างวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ของธุรกิจกับปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ

เรื่องที่ 15.2.2 วิธีการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

วิธีการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

วิธีการควบคุมกลยุทธ์ที่ Harold Koontz และ Robert W. Bradspies ได้ริเริ่มกำหนดขึ้น มุ่งเน้นให้ผู้บริหารคาดการณ์ ความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ล่วงแผนเตรียมการแก้ไขไว้ล่วงหน้า เพื่อรองรับกับสิ่งที่จะเกิดขึ้น

การใช้ข้อมูลควบคุมล่วงหน้าสามารถจำแนกออกได้ 3 รูปแบบ คือ

1. การควบคุมการปฏิบัติการ สามารถแบ่งการควบคุม เป็น 2 ลักษณะ คือ การควบคุมการดำเนินงาน และการควบคุมการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมเพื่อตรวจสอบว่า เมื่อเกิดความเปลี่ยนแปลงหรือแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงมีเกิดขึ้นไม่ตรงกับท้องคการใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนด

2. การควบคุมสมมติฐาน การประเมินและควบคุมข้อสมมติฐานจึงต้องทำการย้อนหลังกลับไป ในการควบคุมจะต้องทำการตรวจสอบปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง เพื่อพิจารณาว่าข้อสมมติฐานที่กำหนดไว้มีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่

3. การตรวจตราเชิงกลยุทธ์ การตรวจตราเชิงกลยุทธ์ถือเป็นหนึ่งในกระบวนการประเมินและควบคุมที่ผู้บริหารต้องติดตาม ตรวจตราต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อปรับตัวกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ทันที

วิธีการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

วิธีการที่นิยมใช้ในการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจ มี 4 วิธี คือ

1. การวัดผลโดยใช้เกณฑ์ด้านการเงิน
2. การวัดผลโดยใช้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การ
3. การวัดผลโดยใช้ Benchmarking
4. การวัดผลโดยใช้ตัวแบบ Balance Scorecard หรือ BSC

ตอนที่ 15.3 การประเมินและควบคุมในแต่ละ ระดับของกลยุทธ์

เรื่องที่ 15.3.1 การประเมินและควบคุมระดับบริษัท

การประเมินและควบคุมระดับบริษัท

เป็นการกำกับติดตามและประเมินการดำเนินงานตามกลยุทธ์ระดับบริษัท เครื่องมือที่นำมาใช้ในการวัดผลการดำเนินงานระดับบริษัทได้แก่

1. การวัดอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) คำนวณจากสูตร

$$\text{อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน} = \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{เงินลงทุนถัวเฉลี่ย}}$$

2. การวัดจากบุคคลที่มีส่วนได้เสียกับองค์กร เป็นวิธีการวัดผลการดำเนินงานว่ากลยุทธ์ที่ใช้ได้ผลสำเร็จแก่บริษัทหรือไม่โดยใช้บุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ลูกค้า ชัพพลายเออร์ ผู้ถือหุ้น พนักงาน

3. การวัดมูลค่าเพิ่ม (Value Added) คำนวณจากสูตร

$$\text{อัตราผลตอบแทนของมูลค่าเพิ่ม} = \frac{\text{กำไรก่อนสุทธรี} \times 100}{\text{มูลค่าเพิ่ม}}$$

4. การวัดมูลค่าที่ผู้ถือหุ้นได้รับ วัดจากมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (EVA) คำนวณจาก

$$\text{มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์} = \frac{\text{กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี}}{(\text{การลงทุนในสินทรัพย์} - \text{ต้นทุนเงินทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก})}$$

5. การประเมินผู้บริหารระดับสูง โดยการวัดผลการดำเนินงานของผู้บริหารระดับสูง
ควรใช้ปัจจัยเชิงปริมาณและปัจจัยเชิงคุณภาพ

6. การตรวจสอบการบริหาร เป็นการตรวจสอบที่เน้นการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยดูผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

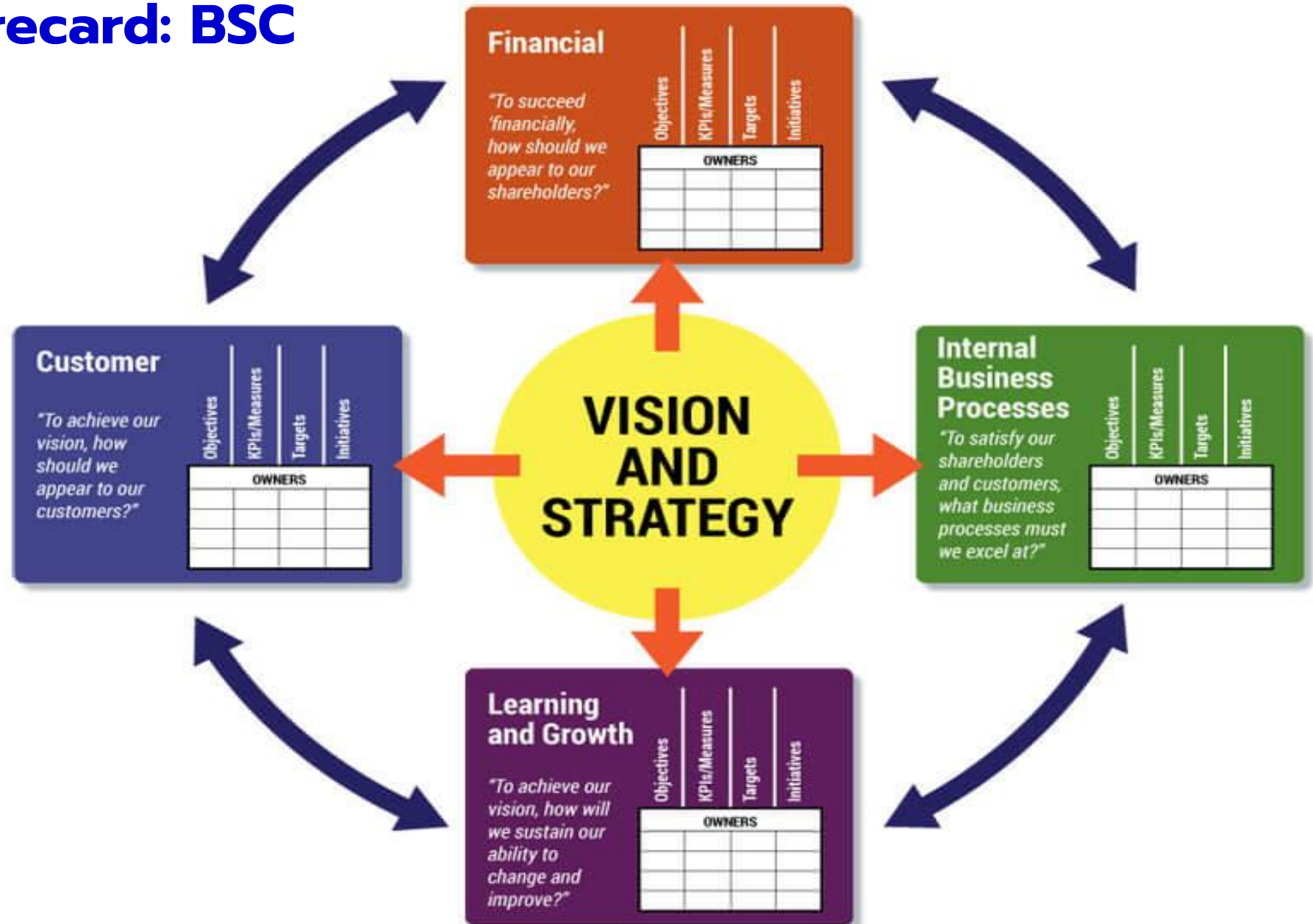
7. ตัวแบบ Balance Scorecard: BSC คิดค้นโดย โรเบิร์ต แคปแลน และ เดวิด นอร์ตัน เป็นเครื่องมือวัดในการควบคุมและประเมินตัวชี้วัดใน 4 ด้าน คือ

- 1) ด้านการเงิน
- 2) ด้านลูกค้า
- 3) ด้านกระบวนการภายใน
- 4) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต

ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การในแต่ละด้านว่าต้องการสิ่งใด
- 2) กำหนดตัวชี้วัด
- 3) กำหนดเป้าหมาย
- 4) กำหนดแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม

Balance Scorecard: BSC



เรื่องที่ 15.3.2 การประเมินและควบคุมระดับธุรกิจ

ศูนย์ความรับผิดชอบ

เป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่เหมาะสมกับการใช้วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่ถูกกำหนดให้ทำหน้าที่เฉพาะของตน แบ่งออกเป็น 4 ชนิด คือ

1. **ศูนย์ต้นทุน** – ศูนย์ความรับผิดชอบที่ของหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะต้นทุนที่เกิดขึ้นเท่านั้น เป็นหน่วยงานที่ไม่ก่อรายได้แก่องค์กรต่างๆ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายบัญชี ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายบุคคล และฝ่ายจัดซื้อ
2. **ศูนย์รายได้** – ใช้วัดการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจที่สร้างรายได้ให้แก่องค์กร เช่น ฝ่ายการตลาด โดยการเปรียบเทียบยอดขายที่เกิดขึ้นกับเป้าหมายที่กำหนด
3. **ศูนย์กำไร** – เป็นวิธีการวัดผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจที่ให้ความสำคัญทั้งรายได้และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น อาจจะใช้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบทั้งผลิตภัณฑ์
4. **ศูนย์ลงทุน** – วิธีที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน คือ ROI และ EVA

การเปรียบเทียบกับองค์การอื่น

การวัดผลการดำเนินงานโดยวิธีเปรียบเทียบกับองค์การอื่นหรือรู้จักกันทั่วไปว่า Benchmarking เป็นแนวความคิดของการนำสิ่งที่ดีมาเป็นแบบอย่างเพื่อการปรับปรุงแบบอย่างที่นำมาใช้คือความสำเร็จของผู้อื่น การทำ Benchmarking ตามลักษณะของกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง จำแนกได้ดังนี้

1. **Process Benchmarking** เป็นการศึกษาถึงกระบวนการในการทำงานให้เกิดความสำเร็จโดยมีเป้าหมายเพื่อการเพิ่มปริมาณหรือคุณภาพของผลผลิต

2. **Result Benchmarking** เป็นการศึกษาโดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่บ่งชี้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล และค้นหาความบกพร่องเพื่อปรับปรุงที่กระบวนการทำงานเพื่อการสร้างผลลัพธ์ใหม่ให้ทัดเทียมกับมาตรฐานที่กำหนดโดยคู่แข่งชั้นหรือผู้ประสบผลสำเร็จ

3. **Performance Benchmarking** เป็นการศึกษาเพื่อประเมินเกี่ยวกับสินค้า บริการ และคุณภาพ

4. **Strategic Benchmarking** เป็นการเน้นศึกษาถึงกลยุทธ์ที่สร้างความสำเร็จให้กับองค์การอื่น และนำไปประยุกต์ใช้ให้องค์การตนเองประสบความสำเร็จ นิยมในญี่ปุ่น

เรื่องที่ 15.3.3 การประเมินและควบคุมระดับหน้าที่

การควบคุมกลยุทธ์ระดับหน้าที่ มีลักษณะแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ในแต่ละหน้าที่ การวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานตามหน้าที่พื้นฐานทางธุรกิจ มีดังนี้

1. ฝ่ายผลิต

วัดผลการดำเนินงานจากต้นทุนการผลิตต่อหน่วย อัตราของเสีย ค่าใช้จ่ายในการทำ
ล่วงเวลา เป็นต้น

2. ฝ่ายการตลาด

วัดผลการดำเนินงานจากส่วนแบ่งตลาด ยอดขายต่อบุคคลของพนักงานขาย
อัตราการขายของผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น

3. ฝ่ายการเงิน

วัดผลการดำเนินงานจากอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน อัตราส่วนสภาพคล่อง
โครงสร้างเงินทุน เป็นต้น

4. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

วัดผลการดำเนินงานจากอัตราหมุนเวียนเข้า-ออกจากงาน อัตราการขาดงาน
ระดับความพอใจผลงาน เป็นต้น