



# สถาบัน THE BEST CENTER

2145/7 ซ.รามคำแหง 43/1 ถ.รามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

โทร.0-2318-6868, 0-2314-1492 โทรสาร 0-2718-6274

www.thebestcenter.com facebook.com/bestcentergroup

คุณภาพทางวิชาการต้องมาที่ 1

คู่มือเตรียมสอบ

## นักจัดการงานทั่วไป

### โรงพยาบาลสุวรรณค์ประชารักษ์

ความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง

เนื้อหา+แนวข้อสอบ ประกอบด้วย



- ◆ ความรู้เกี่ยวกับโรงพยาบาลสุวรรณค์ประชารักษ์
- ◆ ความรู้เกี่ยวกับกระทรวงสาธารณสุข
- ◆ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ด้านสาธารณสุข
- ◆ ความรู้เกี่ยวกับการจัดการงานทั่วไป
- ◆ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ
- ◆ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)
- ◆ ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน
- ◆ การจัดงานรัฐพิธีหรืองานราชพิธี
- ◆ การบริหารทรัพยากรบุคคล
- ◆ งานสารบรรณ
- ◆ งานการเงินและบัญชี
- ◆ แนวข้อสอบการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ◆ แนวข้อสอบงานพัสดุ
- ◆ แนวข้อสอบงานสารบรรณ
- ◆ แนวข้อสอบนักจัดการงานทั่วไป
- ◆ เทคนิคการสอบสัมภาษณ์
- ◆ ความรู้ด้านการประสานงาน
- ◆ การจดบันทึกและสรุปรายงาน การจัดรายงานการประชุม
- ◆ การบริหารงบประมาณ
- ◆ การเขียนหนังสือราชการ
- ◆ งานพัสดุ
- ◆ แนวข้อสอบการเขียนหนังสือราชการ
- ◆ แนวข้อสอบงานการเงินและบัญชี
- ◆ แนวข้อสอบสังคม เศรษฐกิจ การเมือง

สนใจสั่งซื้อ หรือสอบถามเพิ่มเติม โทร.081-496-9907

LINE: @thebestcenter

270.-

คู่มือสอบนักจัดการงานทั่วไป  
โรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์

รวบรวมและเรียบเรียงโดย.....

ฝ่ายวิชาการ สถาบัน THE BEST CENTER

ห้ามตัดต่อหรือคัดลอกส่วนใดส่วนหนึ่งของเนื้อหา

สงวนลิขสิทธิ์ตาม พ.ร.บ.ลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

ราคา 270 บาท

จัดพิมพ์และจำหน่ายโดย



The Best Center InterGroup Co., Ltd.

บริษัท เดอะเบสท์ เซ็นเตอร์ อินเตอร์กรุป จำกัด

บริหารงานโดย ดร.สิงห์ทอง บัวชุมและอาจารย์จันทน์ บัวชุม (ดีเวลอปเปอร์ด้าน ม. ราม)

เลขที่ 2145/7 ซอยรามคำแหง 43/1 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

โทรศัพท์ 081-496-9907, 0-2314-1492, 0-2318-6868 โทรสาร 0-2718-6274 line id: @thebestcenter

[www.thebestcenter.com](http://www.thebestcenter.com) หรือ [www.facebook.com/bestcentergroup](https://www.facebook.com/bestcentergroup)

**คู่มือเตรียมสอบ  
นักจัดการงานทั่วไป**

**โรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์**

THE BEST CENTER  
เดอะเบสท์ เซ็นเตอร์

ราคา 270-

# คำนำ

สำหรับชุดคู่มือเตรียมสอบสำหรับตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไป โรงพยาบาล  
สวรรค์ประชารักษ์ เล่มนี้ ทางสถาบัน THE BEST CENTER และฝ่ายวิชาการของสถาบันได้เรียบ  
เรียงขึ้น เพื่อให้ผู้สมัครสอบใช้สำหรับเตรียมสอบในการสอบแข่งขันฯ ในครั้งนี้

ทางสถาบัน THE BEST CENTER ได้เล็งเห็นความสำคัญจึงได้จัดทำหนังสือ  
เล่มนี้ขึ้นมา ภายในเล่มประกอบด้วยทุกส่วนที่กำหนดในการสอบ เจาะข้อสอบทุกส่วน พร้อม  
คำเฉลยอธิบาย มาจัดทำเป็นหนังสือชุดนี้ขึ้น เพื่อให้ผู้สอบได้เตรียมตัวอ่านล่วงหน้า มีความ  
พร้อมในการทำข้อสอบ

ท้ายนี้ คณะผู้จัดทำขอขอบคุณทางสถาบัน THE BEST CENTER ที่ได้ให้การ  
สนับสนุนและมีส่วนร่วมในการจัดทำต้นฉบับ ทำให้หนังสือเล่มนี้สามารถสำเร็จขึ้นมาเป็น  
เล่มได้ พร้อมทั้งนี้คณะผู้จัดทำขออ้อมรับข้อบกพร่องใดๆ อันเกิดขึ้นและยินดีรับฟังความ  
กิตเห็นจากทุกๆท่าน เพื่อที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

THE BEST CENTER  
เดอะเบสท์ เซ็นเตอร์

ขอให้โชคดีในการสอบทุกท่าน

ฝ่ายวิชาการ

สถาบัน The Best Center

[www.thebestcenter.com](http://www.thebestcenter.com)

# สารบัญ

➤ ความรู้เกี่ยวกับโรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์	1
➤ ความรู้เกี่ยวกับกระทรวงสาธารณสุข	3
➤ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ด้านสาธารณสุข	5
➤ ความรู้เกี่ยวกับการจัดการงานทั่วไป	8
➤ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ	22
➤ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)	29
➤ ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน	39
➤ ความรู้ด้านการประสานงาน	49
➤ การจัดงานรัฐพิธีหรืองานราชพิธี	56
➤ การจดบันทึกและสรุปรายงาน การจัดรายงานการประชุม	68
➤ การบริหารทรัพย์สินบุคคล	87
➤ การบริหารงบประมาณ	95
➤ งานสารบรรณ	111
➤ การเขียนหนังสือราชการ	132
➤ งานการเงินและบัญชี	161
➤ งานพิธี	178
◆ แนวข้อสอบการบริหารทรัพย์สินบุคคล	203
◆ แนวข้อสอบงานพิธี	210
◆ แนวข้อสอบการเขียนหนังสือราชการ	219
◆ แนวข้อสอบงานสารบรรณ	223
◆ แนวข้อสอบงานการเงินและบัญชี	235
◆ แนวข้อสอบนักจัดการงานทั่วไป ชุดที่ 1.	249
◆ แนวข้อสอบนักจัดการงานทั่วไป ชุดที่ 2.	261
◆ แนวข้อสอบสังคม เศรษฐกิจ การเมือง	268
➤ เทคนิคการสอบสัมภาษณ์	273

## ความรู้เกี่ยวกับโรงพยาบาลสวรรคร์ประชารักษ์

### >ประวัติโรงพยาบาล

โรงพยาบาลสวรรคร์ประชารักษ์

โรงพยาบาลสวรรคร์ประชารักษ์ ตั้งอยู่เลขที่ 43 ถนนอรรถกวี ตำบลปากน้ำโพ อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรคร์

อาณาเขต

ทิศเหนือ ติดต่อกับ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสวรรคร์ประชารักษ์

ทิศตะวันออก ติดต่อกับ ถนนอรรถกวี

ทิศใต้ ติดต่อกับ ถนนอารักษ์

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ ถนนมาตุลี

เนื้อที่

บริเวณโรงพยาบาลสวรรคร์ประชารักษ์	14	ไร่	3	งาน	32.7	ตารางวา
บริเวณบ้านพักด้านหน้าโรงพยาบาลสวรรคร์ประชารักษ์	3	ไร่	3	งาน	40	ตารางวา
บริเวณบ้านพักริมน้ำเจ้าพระยา	13	ไร่	2	งาน	76	ตารางวา
รวมเนื้อที่ของโรงพยาบาลทั้งหมด	32	ไร่	1	งาน	48.7	ตารางวา

### >ประวัติโรงพยาบาลสวรรคร์ประชารักษ์

พ.ศ. 2474 เป็นสุศาลาของสภาภิบาลเมืองนครสวรรคร์รับผู้ป่วยได้ 25 เตียง

พ.ศ. 2478 ประกาศใช้พระราชบัญญัติเทศบาล จึงได้เปลี่ยนชื่อเป็นโรงพยาบาลเทศบาลเมืองนครสวรรคร์ 30 กันยายน 2493 กระทรวงสาธารณสุข ขอรับโอนกิจการโรงพยาบาลเทศบาลใน ส่วนภูมิภาค จากกระทรวงมหาดไทย ให้กรมการแพทย์ดำเนินการ จึงได้เปลี่ยนชื่อเป็นโรงพยาบาลเมืองนครสวรรคร์ รับผู้ป่วยได้ 175 เตียง

พ.ศ. 2508 ได้รับงบประมาณก่อสร้างใหม่ในที่เดิมขนาด 6 ชั้น 300 เตียง วงเงิน 12,136,000.00 บาท ประชาชนบริจาคเพิ่มเป็น 7 ชั้น สำหรับกักขัง และซื้อเครื่องมือแพทย์เป็นเงิน 8,488,031.90 บาท รับคนไข้ได้ 400 เตียง สร้างเสร็จ พ.ศ. 2512

พ.ศ. 2513 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ได้เสด็จพระราชดำเนินมาประกอบพิธีเปิดเมื่อ วันที่ 20 มิถุนายน และพระราชทานนามว่า “โรงพยาบาลสวรรคร์ประชารักษ์”

พ.ศ. 2522 ได้รับงบประมาณก่อสร้างอาคารผู้ป่วย 7 ชั้น 1 หลัง เป็นเงิน 23,600,000.00 บาท สร้างเสร็จ พ.ศ. 2525

พ.ศ. 2535 ได้ขยายห้องอุบัติเหตุและฉุกเฉิน อาคารกายภาพบำบัดและพัสดุกรวมเนื้อที่ 450 ตรม. และได้รับงบประมาณก่อสร้างอาคารผู้ป่วย 7 ชั้น (ตึก 4) เนื้อที่ 5,100 ตรม. เป็นเงิน 50,000,000 บาท แล้วเสร็จ พ.ศ. 2537

พ.ศ. 2543 ได้รับงบประมาณก่อสร้างอาคารสนับสนุนบริการและจอดรถ 14 ชั้น เนื้อที่ 15,900 ตรม. จำนวน 1 หลัง เป็นเงิน 165,049,200 บาท ในพื้นที่ที่ได้รับบริจาคจากนายน้อย ตี๋โกมลชัย โฉนดเลขที่ 10925 จำนวน 1 งาน 48 ตร.ว. เริ่มก่อสร้างปี พ.ศ.2544 แล้วเสร็จ พ.ศ.2548

พ.ศ. 2551 ได้รับงบประมาณก่อสร้างอาคารผู้ป่วยนอก 3 ชั้น เนื้อที่ 3,218 ตรม. จำนวน 1 หลังเป็นเงิน 43,795,000 บาท แล้วเสร็จ พ.ศ. 2553

ปัจจุบัน มีเนื้อที่ใช้สอยรวม 30,132.50 ตรม. และมีจำนวนเตียงให้บริการทั้งหมด 661 เตียง

**วิสัยทัศน์**  
 โรงพยาบาลสมรรถนะสูง  
 ศูนย์กลางความเชี่ยวชาญทางการแพทย์  
 ที่มีคุณภาพมาตรฐานครบวงจรในระดับประเทศ

**พันธกิจ**

- 1 จัดบริการทางการแพทย์ในระดับเชี่ยวชาญชั้นสูงครบวงจร
- 2 ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ  
 ชอชเครือข่ายสาธารณสุขในเขตสุขภาพที่ 3
- 3 ส่งเสริม สนับสนุน และขับเคลื่อนการส่งจำเริญสุขภาพดี  
 แก่ประชาชนในเขตพื้นที่บริการ
- 4 ร่วมผลิตและ พัฒนาแพทย์ด้วยมาตรฐานการจัดการศึกษา
- 5 พัฒนาระบบบริการจัดการภายในโรงพยาบาล

**คำนิยาม กระจกมองสาธารณสุข**

M History (ประวัติศาสตร์)  
 O Originality (นวัตกรรม)  
 P People (คน)  
 H Humanity (มนุษยธรรม)

**คำนิยาม เขตสุขภาพที่ 3**

R1 Record (บันทึก)  
 R2 Race (การแข่งขัน)  
 R3 Robust (แข็งแกร่ง)

**คำนิยาม โรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์**

ธ ส่วนและ ร่วมใจ (Teamwork)  
 พ พัฒนาระเบิดรผู้ต่อยืน (CQI & Learning)  
 ศ ศูนย์กลางคือผู้ป่วย (Patient Focus)  
 ล เคารพ (Devote)  
 ป ปลอดภัยและประพัต (Safe & Save)  
 ส รับผิดชอบต่อสังคมและวิชาชีพ (Social Responsibility & Professional Responsibility)

## ความรู้เกี่ยวกับกระทรวงสาธารณสุข

### >ยุคก่อนประวัติศาสตร์

มนุษย์รู้จักรักษาตัวมาแต่ดึกดำบรรพ์ โดยสัญชาตญาณแห่งการดำรงไว้ซึ่งความอยู่รอดของตนเองได้มีอยู่ในตัวของมนุษย์ตั้งแต่เกิดมีมนุษย์มาในโลกนี้ การสาธารณสุขในยุคดั้งเดิมนี้อาศัยอยู่บ้าง แต่ส่วนมากจะเน้นด้านการแพทย์ ในยุคนั้นคนเชื่อว่าโรคเกิดจากปรากฏการณ์ตามธรรมชาติ การที่มนุษย์จะพ้นจากโรคภัยไข้เจ็บได้ก็โดยการเช่นไหว้ การบูชายันต์ เป็นต้นบุคคลสำคัญที่เริ่มงานทางด้านสาธารณสุข คือ พระพุทธเจ้า และหมอชีวกโกมารภัจจ์ ผู้เป็นหมอสมุนไพรมะพุทธเจ้าทรงเป็นนักการสาธารณสุขที่ยอดเยี่ยม เพราะท่านได้ทรงบัญญัติให้พระองค์ดื่มน้ำจากเครื่องกรองน้ำ และห้ามพระสาวกของพระองค์ถ่ายอุจจาระ ปัสสาวะ ลงในแม่น้ำลำคลองจากศิลาจารึกของอาณาจักรขอม ซึ่งจารึกไว้ว่าประมาณ พ.ศ. 1725 - 1729 พระเจ้าชัยวรมันที่ 7 ทรงบำเพ็ญพระราชกุศลตามความเชื่อในพระพุทธศาสนา โดยสร้างสถานพยาบาล เรียกว่า อโรคยาศาลาขึ้น 102 แห่ง ในบริเวณภาคตะวันออกเฉียงเหนือของไทย และบริเวณใกล้เคียง

### >สมัยสุโขทัย

การแพทย์ในสมัยสุโขทัย มีการค้นพบหินบดยาสมัยทวารวดี ซึ่งเป็นยุคก่อนสมัยสุโขทัย และได้พบศิลาจารึกของพ่อขุนรามคำแหงบันทึกว่า ทรงสร้างสวนสมุนไพรมหาใหญ่ไว้บนเขาหลวง หรือเขาสรรพยาซึ่งปัจจุบันอยู่ในเขตอำเภอคีรีมาศ จังหวัดสุโขทัยสำหรับให้ราษฎรได้เก็บสมุนไพรมานำไปใช้รักษาโรคในยามเจ็บป่วย

ศิลาจารึกกล่าวว่า ความสมบูรณ์ของพืชพันธุ์ธัญญาหารว่า "ป่าพร้าวก็หลายในเมือง ปาลาก็หลายในเมือง หมากม่วง ก็หลายในเมือง หมากขามก็หลายในเมือง" ในด้านอาหาร ศิลาจารึกว่า "ในน้ำมีปลา ในนามีข้าว" แสดงถึงความสมบูรณ์ด้านอาหาร โปรตีนและอาหารแป้งด้วย

### >สมัยกรุงศรีอยุธยา

จากบันทึกประวัติศาสตร์ว่า ได้เกิดโรคติดต่ออันตรายขึ้นในเมืองอุททองอันเป็นเมืองหลวงเดิมจนประชาชนต้องอพยพมาตั้งเมืองใหม่ คือ กรุงศรีอยุธยาเพียงระยะเวลา 7-8 ปี ตั้งแต่พุทธศักราช 1893 ถึง 1900 ได้เกิดมีอหิวาตกโรคขึ้นเป็นครั้งแรกในกรุงศรีอยุธยา จนถึงปีพุทธศักราช 2077 ปรากฏตามพงศาวดารว่า กรุงศรีอยุธยาได้มีไข้ทรพิษระบาดเป็นเหตุให้พระบรมราชาที่ 4 แห่งกรุงศรีอยุธยาประชวรและสวรรคต ซึ่งโรคภัยไข้เจ็บที่เกิดขึ้นในสมัยนั้น ถ้าเป็นโรคติดต่ออันตรายเกิดขึ้นแต่ละครั้งจะทำลายชีวิตผู้คนครั้งละมากมาย เพราะขณะนั้นยังไม่มีผู้ใดเข้าใจความเป็นจริงว่าสาเหตุของโรคเกิดขึ้นอย่างไร และไม่มีการกำจัดโรคนั้น ๆ ได้อย่างแน่นอน แพทย์ก็มิได้พอแก่พลเมือง สาเหตุของโรคก็ไม่ทราบแน่ชัด เช่น ในตอนต้นศตวรรษที่ 18 มีข้อความที่กล่าวถึงประเทศไทยได้ประสบทุกข์ภัยอย่างร้ายแรง ลำนำเจ้าพระยาตองเจดกรุงศรีอยุธยานั้นน้ำในลำน้ำจืดจางจนเป็นสีเขียวและมีกลิ่นเหม็น โรคภัยไข้เจ็บก็อุบัติตามเจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครองได้ห้ามไม่ให้ราษฎรใช้น้ำในแม่น้ำบริโกล และเนื่องจากราษฎรขาดน้ำบริโกล จึงเกือบเกิดจลาจลขึ้นภายในประเทศถึงกับมีคำโง้งจันกันขึ้นว่าพระอิศวรได้เสด็จมาที่ประตูเมือง ประกาศให้ทราบทั่วกันว่าฟองน้ำสีเขียวนี้เป็นสื่อนำโรคร้ายแรงที่ปวงมาสู่ผู้บริโกลและผู้อาบน้ำ วิธีนี้น่าจะเป็นวิธีโฆษณาชวนเชื่อในสมัยที่ประชาชนยังเชื่อถือผีและเทวดากับสิ่งอื่น ๆ อยู่ ความประสงค์การโฆษณาในสมัยนั้นจะเป็นทางหนึ่งทางใดก็ตาม เมื่อยังไม่ทราบต้นเหตุอันแท้จริงก็ใช้ไม่เลือก มีความประสงค์อย่างเดียวขอให้ประชาชนเชื่อและทำตามก็แล้วกัน เป็นอันใช้ได้ทั้งสิ้น แต่ราษฎรมีความสงสัยไม่เชื่อพากันไปริมแม่น้ำลองใช้น้ำ



นั้นท้าวพิวของตนทดลองดู แต่ด้วยความเคราะห์ดีที่ฝนได้เกิดตกลงมาอย่างหนักเหตุการณ์ร้ายแรงที่คาดหมายไว้ว่าน่าจะเกิดขึ้น จึงสงบไป การที่เจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครองประกาศห้ามใช้น้ำโสโครกนี้ ถ้าวินับเป็นครั้งแรกว่าประเทศไทยน่าจะรู้จักการสาธารณสุขบ้างแล้ว ทั้งนี้ในยุคนี้พลเมืองของเราได้ลดน้อยลงไปมาก เนื่องจากเสียชีวิตไปในสงครามบ่อยครั้ง ครั้งพม่ายกมาล้อมกรุงศรีอยุธยาครั้งหลังสุด กำลังต้านทานของพวกไทยเรารวมทั้งกำลังกายกำลังใจอ่อนลงไปมาก ต่อเนื่องไปถึงความอดอยาก เป็นเหตุให้เกิดโรคติดต่อได้ง่าย กรุงศรีอยุธยาต้องพินาศลง ในวันที่ 7 เมษายน พุทธศักราช 2310 บ้านเมืองชำรุดทรุดโทรมหักพัง โรคภัยไข้เจ็บก็ทวีขึ้นอยู่ในลักษณะบ้านแตกสาแหรกขาด อาคารไปด้วยกลิ่นซากศพ อันเป็นเหตุหนึ่งซึ่งนับว่าโรคภัยไข้เจ็บมีส่วนเป็นสาเหตุช่วยทำให้ไทยต้องทิ้งเมืองมาสร้างนครหลวงใหม่ขึ้นที่ธนบุรีก็ได้

ด้านการแพทย์ในสมัยอยุธยา มีหลักฐานทางประวัติศาสตร์ว่า การแพทย์ในสมัยอยุธยามีลักษณะการผสมผสาน ปรับประยุกต์มาจากการแพทย์ของอินเดียที่เรียกว่า อายุรเวทและการแพทย์ของจีน รวมทั้งความเชื่อทางไสยศาสตร์ และ โหราศาสตร์ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพของชุมชน แนวคิดหลักของการแพทย์ไทยเป็นแบบอายุรเวท ซึ่งมีเป้าหมายที่สภาวะสมดุลของธาตุ 4 อันเป็นองค์ประกอบของชีวิตผู้ที่จะเป็นแพทย์ได้ต้องมีวัตรปฏิบัติที่งดงามในทุกด้าน ด้านความกตัญญูรู้คุณครูบาอาจารย์นั้น แพทย์ไทยนับถือว่าครูดั้งเดิมคือพระฤาษีในสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช พบบันทึกว่า มีระบบการจัดการหายาที่ชัดเจน สำหรับประชาชนจะมีแหล่งจำหน่ายยาและสมุนไพรหลายแห่งทั้งในและนอกกำแพงเมืองมีการรวบรวมตำรับยาต่าง ๆ ขึ้นเป็นครั้งแรกในประวัติศาสตร์การแพทย์ไทย เรียกว่า ตำราพระโอสถพระนารายณ์

### ➤ วิสัยทัศน์ พันธกิจ



## แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ด้านสาธารณสุข

### ยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศ 4 ด้าน

1. ส่งเสริมสุขภาพ และป้องกันโรคเป็นเลิศ
2. บริการเป็นเลิศ
3. บุคลากรเป็นเลิศ
4. บริหารเป็นเลิศ ด้วยธรรมาภิบาล

สู่การปฏิบัติใน 16 แผนงาน 48 โครงการ

#### ส่งเสริมสุขภาพ

#### และป้องกันโรคเป็นเลิศ

**4** แผนงาน  
**12** โครงการ

#### แผนงานที่ 1

การพัฒนาคุณภาพชีวิตคนไทย  
ทุกกลุ่มวัย (ด้านสุขภาพ) (4 โครงการ)



- โครงการพัฒนาและสร้างเสริมศักยภาพคนไทยกลุ่มสตรีและเด็กปฐมวัย
- โครงการพัฒนาและสร้างเสริมศักยภาพคนไทยกลุ่มวัยเรียนและวัยรุ่น
- โครงการพัฒนาและสร้างเสริมศักยภาพคนไทยกลุ่มวัยทำงาน
- โครงการพัฒนาและสร้างเสริมศักยภาพคนไทยกลุ่มวัยผู้สูงอายุ

#### แผนงานที่ 2

การป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ  
(3 โครงการ)

- โครงการพัฒนาระบบการตอบโต้ภาวะฉุกเฉินและภัยสุขภาพ
- โครงการควบคุมโรคติดต่อ
- โครงการควบคุมโรคไม่ติดต่อและภัยสุขภาพ

#### แผนงานที่ 3

การลดปัจจัยเสี่ยงด้านสุขภาพ (3 โครงการ)

- โครงการส่งเสริมและพัฒนาความปลอดภัยด้านอาหาร
- โครงการลดปัจจัยเสี่ยงด้านสุขภาพ
- โครงการคุ้มครองผู้บริโภคด้านผลิตภัณฑ์สุขภาพและบริการสุขภาพ



#### แผนงานที่ 4

การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม (2 โครงการ)

- โครงการบริหารจัดการขยะและสิ่งแวดล้อม
- โครงการคุ้มครองสุขภาพประชาชนจากมลพิษสิ่งแวดล้อมในพื้นที่เสี่ยง (Hot Zone)

#### บริการเป็นเลิศ

**6** แผนงาน  
**23** โครงการ

#### แผนงานที่ 5

การพัฒนาระบบการแพทย์ปฐมภูมิ  
(Primary Care Cluster) (1 โครงการ)

- โครงการพัฒนาระบบการแพทย์ปฐมภูมิและเครือข่ายระบบสุขภาพระดับอำเภอ (DHS)

#### แผนงานที่ 6

การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ  
(Service Plan) (14 โครงการ)



- โครงการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ สาขาโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง
- โครงการป้องกันและควบคุมการติดเชื้อด้านจุดชีพและการให้ยาอย่างสมเหตุสมผล
- โครงการพัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศทางการแพทย์
- โครงการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ สาขาทารกแรกเกิด
- โครงการดูแล ผู้สูงอายุ ผู้พิการและผู้ด้อยโอกาสแบบประคับประคอง
- โครงการพัฒนาระบบบริการการแพทย์แผนไทยฯ
- โครงการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ สาขาสุขภาพจิตและจิตเวช
- โครงการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ 5 สาขาหลัก
- โครงการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ สาขาโรคหัวใจ
- โครงการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ สาขาโรคมะเร็ง
- โครงการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ สาขาโรคไต
- โครงการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ สาขาจักษุวิทยา
- โครงการพัฒนาระบบการดูแลสุขภาพช่องปาก
- โครงการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ สาขาปลูกถ่ายอวัยวะ

#### แผนงานที่ 7

การพัฒนาระบบการแพทย์ฉุกเฉินครบวงจร  
และระบบการส่งต่อ (1 โครงการ)

- โครงการพัฒนาระบบบริการการแพทย์ฉุกเฉินครบวงจรและระบบการส่งต่อ

**แผนงานที่ 8**

การพัฒนาคุณภาพหน่วยงานบริการด้านสุขภาพ  
(2 โครงการ)

- โครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพตามมาตรฐาน (HA) สำหรับสถานพยาบาล
- โครงการพัฒนาคุณภาพ รพ.สต.

**แผนงานที่ 9**

การพัฒนาตามโครงการพระราชดำริ  
และพื้นที่เฉพาะ (3 โครงการ)

- โครงการพัฒนา รพ.เฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา และ รพ.สมเด็จพระยุพราช
- โครงการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ และสุขภาพแรงงานข้ามชาติ (Migrant Health)
- โครงการเพิ่มการเข้าถึงบริการด้านสุขภาพชายแดนใต้

**แผนงานที่ 10**

ประเทศไทย 4.0 ด้านสาธารณสุข  
(2 โครงการ)

- โครงการพัฒนาสถานบริการด้านสุขภาพ
- โครงการพัฒนามิติสัมพันธ์สุขภาพและเทคโนโลยีทางการแพทย์


**บริหารเป็นเลิศ  
ด้วยธรรมาภิบาล**
**5** แผนงาน  
**9** โครงการ
**แผนงานที่ 12**

การพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและคุณภาพ  
การบริหารจัดการภาครัฐ (2 โครงการ)

- โครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส
- โครงการพัฒนาระบบควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง

**แผนงานที่ 13**

การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้านสุขภาพ  
(2 โครงการ)

- โครงการพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสุขภาพแห่งชาติ (THHS)
- โครงการพัฒนาสุขภาพด้วยเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy)

**แผนงานที่ 14**

การบริหารจัดการด้านการเงินการคลังสุขภาพ  
(2 โครงการ)

- โครงการลดความเหลื่อมล้ำของ 3 กองทุน
- โครงการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง

**แผนงานที่ 15**

การพัฒนางานวิจัยและองค์ความรู้  
ด้านสุขภาพ (2 โครงการ)

- โครงการพัฒนางานวิจัย
- โครงการสร้างองค์ความรู้ และการจัดการความรู้ด้านสุขภาพ

**แผนงานที่ 16**

การปรับโครงสร้างและพัฒนากฎหมาย  
ด้านสุขภาพ (1 โครงการ)

- โครงการปรับโครงสร้างและพัฒนากฎหมายด้านสุขภาพ

**บุคลากรเป็นเลิศ**
**1** แผนงาน  
**4** โครงการ
**แผนงานที่ 11**

การพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคน  
ด้านสุขภาพ (4 โครงการ)

- โครงการพัฒนาการวางแผนกำลังคนด้านสุขภาพ
- โครงการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพสู่ความเป็นมืออาชีพ
- โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกำลังคน
- โครงการพัฒนาเครือข่ายกำลังคนด้านสุขภาพ



## ประเด็นการตรวจราชการ ปี 2560

### ส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคเป็นเลิศ Prevention & Promotion Excellence

1. อัตราส่วนการตายมารดาไทยไม่เกิน 15 ต่อการเกิดมีชีวิตหนึ่งคน
2. ร้อยละของเด็กอายุ 0-6 ปี มีพัฒนาการสมวัย
3. ร้อยละของเด็กวัยเรียน สูงดีสมส่วน
4. ร้อยละของเด็กกลุ่มอายุ 0-12 ปี ฟันดีไม่มีผุ (Cavity Free)
5. ร้อยละของการตั้งครรภ์ในหญิงอายุ 15-19 ปี
6. ร้อยละของตำบลที่มีระบบส่งเสริมสุขภาพดูแลผู้สูงอายุ ผู้พิการ และผู้ด้อยโอกาสและการดูแลระยะยาวในชุมชน (Long Term Care) ผ่านเกณฑ์
7. ร้อยละของจังหวัดมีศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉิน (EOC) และทีมตระหนักรู้สถานการณ์ (SAT) ที่สามารถปฏิบัติงานได้จริง
8. อัตราความล่าช้าการรักษาก่อนผู้ป่วยวันโรครายใหม่ และกลับเป็นซ้ำ
9. ร้อยละของผู้ป่วยเบาหวาน ความดันโลหิตสูง ที่ขึ้นทะเบียนได้รับการประเมินโอกาสเสี่ยงต่อโรคหัวใจและหลอดเลือด (CVD Risk)
10. อัตราการเสียชีวิตจากการจมน้ำของเด็กอายุ < 15 ปี
11. อัตราการเสียชีวิตจากการบาดเจ็บทางถนน
12. ร้อยละของผลิตภัณฑ์อาหารสดและอาหารแปรรูป มีความปลอดภัย
13. ร้อยละของผู้ป่วยยาเสพติดที่หยุดเสพต่อเนื่อง 3 เดือน หลังจำหน่ายจากการบำบัดรักษา ตามเกณฑ์ที่กำหนด
14. ร้อยละของสถานพยาบาลและสถานประกอบการ เพื่อสุขภาพได้รับการรับรองมาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด
15. ร้อยละของโรงพยาบาลที่พัฒนานาฬิกาสิ่งแวดล้อมได้ตามเกณฑ์ GREEN & CLEAN Hospital

### บริการเป็นเลิศ Service Excellence

1. ร้อยละของพื้นที่ที่มีคลินิกหมอครอบครัว (Primary Care Cluster)
2. ร้อยละของผู้ป่วยโรคเบาหวานและโรคความดันโลหิตสูงที่ควบคุมได้
3. อัตราตายของผู้ป่วยโรคหลอดเลือดสมอง
4. ร้อยละของโรงพยาบาลที่ใช้ยาอย่างสมเหตุผล
5. อัตราตายของทารกแรกเกิด อายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 28 วัน
6. ร้อยละของผู้ป่วยนอกได้รับบริการการแพทย์แผนไทย และการแพทย์ทางเลือกที่ได้มาตรฐาน
7. อัตราการฆ่าตัวตายต่ำ
8. อัตราตายของผู้ป่วยโรคหลอดเลือดหัวใจ
9. ระยะเวลาเวลารอคอย ผ่าตัด เคมีบำบัด รังสีรักษาของมะเร็ง 5 อันดับแรก
10. ร้อยละของผู้ป่วย CKD ที่มีอัตราการลดลงของ eGFR < 4 ml/min/1.73m<sup>2</sup>/yr
11. ร้อยละของผู้ป่วยตาบอดจากต้อกระจก (Blinding Cataract) ได้รับการผ่าตัดภายใน 30 วัน
12. จำนวนการปลูกถ่ายไตต่ำ
13. ร้อยละของ รพ. F2 ขึ้นไปที่มีระบบ ECG คุณภาพ
14. อัตราการเสียชีวิตจากการบาดเจ็บ (Trauma)
15. ร้อยละของ รพ. สด. ในแต่ละอำเภอที่ผ่านเกณฑ์ระดับการพัฒนาคุณภาพ
16. ร้อยละของหน่วยงานบริการผ่านการรับรองคุณภาพตามมาตรฐาน (HA)

### บุคลากรเป็นเลิศ People Excellence

1. ร้อยละของเขตสุขภาพที่มีการบริหารจัดการระบบการผลิต และพัฒนากำลังคนได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด
2. ร้อยละของหน่วยงานที่มีการนำดัชนีความสุขของคนทำงาน (Happy Work Life Index) ไปใช้
3. ร้อยละของอำเภอที่มีบุคลากรสาธารณสุขสูงเพียงพอ
4. ร้อยละของครอบครัวที่มีศักยภาพในการดูแลสุขภาพตนเองได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด

### บริการเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาล Governance Excellence

1. ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA
2. ร้อยละของการจัดซื้อร่วมของยา เวชภัณฑ์ที่มีโซเชีย วัลดูริยาศาสตร์ และวิถิตูทันตกรรม
3. ร้อยละของประชากรเข้าถึงบริการการแพทย์ฉุกเฉิน
4. ร้อยละของหน่วยบริการที่ประเมินภาวะวิกฤตทางการเงิน

## ความรู้เกี่ยวกับการจัดการงานทั่วไป

### 1. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการ

#### ความหมายของการจัดการ

การจัดการ (Management) ตามพจนานุกรมฉบับพระราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 ให้ความหมาย การจัดการ หมายถึง การสั่งงาน ควบคุมงาน ดำเนินงาน

**เดรก เฟรช และ ฮีเทอร์ สวาร์ด** (Derak French and Heather Saward) ได้ให้ความหมาย การจัดการ หมายถึง “กระบวนการ กิจกรรมหรือการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในอันที่จะเชื่อมั่นได้ว่า กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

**อองรี ฟาโยล์** (Fayol, 1949) ได้กล่าวถึงการจัดการว่าเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม

**วาร์เรน บี. บราวน์** (Warren B. Brown) ให้ความหมาย การบริหาร คือ งานของผู้หน้าที่ใช้ทรัพยากรบริหารทั้งปวงที่มีอยู่ในหน่วยงาน เพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดไว้บรรลุผล

**ทิมลอจอร์รี่ นามวัฒน์** ให้ความหมาย การบริหารคือ การประสานประสานทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

**ซุบ กาญจนประการ** ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึง การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

**พยอม วงศ์สารศรี** ได้ให้คำจำกัดความ “การจัดการเป็นศิลปะของการใช้บุคคลอื่นทำงานให้แก่องค์กร โดยการตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และจัดโอกาสให้เขาเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน”

สรุป ความหมายของ “การจัดการ” หมายถึง กระบวนการ กิจกรรมหรือการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในอันที่จะเชื่อมั่นได้ว่า กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน้าที่อื่นที่จะสร้างและรักษาไว้ซึ่งสภาวะที่จะเอื้ออำนวยต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ด้วยความพยายามร่วมกันของกลุ่มบุคคล

การจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เนื่องจากการจัดการเป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอด มีหลักเกณฑ์ สามารถพิสูจน์ความจริงได้ ตลอดจนได้รับการศึกษาค้นคว้ากันอย่างต่อเนื่อง ส่วนในแง่ของการเป็นศิลป์ ซึ่งหมายถึงการประยุกต์เอาความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ เพราะการจัดการในองค์กรแต่ละองค์กรมีปัจจัยที่แตกต่างกัน ดังนั้นศาสตร์หรือความรู้ในด้านการจัดการเพียงอย่างเดียวจึงไม่สามารถจะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้ จำเป็นต้องประยุกต์ความรู้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับองค์กรแต่ละองค์กร

#### กระบวนการในการจัดการ มีองค์ประกอบ คือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์กร (Organization)
3. การบังคับบัญชา (Commanding)
4. การประสานงาน (Co-ordinating)
5. การควบคุม (Controlling)

**ความสำคัญของการจัดการ** การจัดการมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร แม้จะเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นได้ แต่สามารถวัดและประเมินผลได้ การจัดการทำให้การใช้ทรัพยากรมีความคุ้มค่าและเกิดประสิทธิผลในการผลิต นอกจากนี้ยังช่วยให้คุณภาพชีวิตของพนักงานดีขึ้น และยังเป็นการแสวงหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด และความสำคัญประการสุดท้าย คือ การจัดการช่วยทำให้เกิดการจ้างงาน ทำให้ประชาชนมีรายได้

**บทบาทหน้าที่ของผู้จัดการ** ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ทำหน้าที่ผู้นำ การเป็นผู้บังคับบัญชามีบทบาทด้านการสื่อสาร เช่น การทำหน้าที่กำกับดูแล และมีบทบาทในการตัดสินใจ เช่น การแก้ไขปัญหา การจัดสรรทรัพยากรในองค์กร และมีบทบาทในฐานะนักเจรจาต่อรอง เป็นต้น

### ผู้จัดการที่ดี ควรมีคุณสมบัติ

1. มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของการบริหาร
2. มีภาวะผู้นำ
3. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์
4. มีความคิดสร้างสรรค์
5. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

### ทักษะที่สำคัญในการจัดการ

1. ทักษะทางความคิด เป็นทักษะที่จำเป็นมากสำหรับผู้จัดการในระดับสูง
2. ทักษะในการประสานงาน เป็นทักษะที่จำเป็นมากสำหรับผู้บริหารในระดับกลาง
3. ทักษะในการปฏิบัติ เป็นทักษะที่จำเป็นมากสำหรับผู้บริหารในระดับต้น

**ระดับชั้นของการจัดการ** มี 3 ระดับ คือ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น

มีผู้กล่าวว่า “การจัดการเป็นกิจกรรม” เพราะการจัดการต้องมีการออกแบบงานต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อสนับสนุนและชี้แนวทางในการทำงานของบุคคล กลุ่มบุคคลในองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร บทบาทของผู้บริหารระดับกลางในการจัดการ ผู้บริหารระดับกลางมีบทบาทสำคัญในการนำแผนหลักหรือนโยบายไปสู่แผนปฏิบัติงาน และเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและกำหนดเป็นนโยบายขององค์กร จึงเป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับต้น

## 2. องค์กรและการจัดการ

**ความหมายขององค์กร**

ความหมายขององค์กรในลักษณะเป็นโครงสร้างของสังคม เพราะองค์กรเป็นศูนย์รวมของกิจการที่ประกอบขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เมื่อหน่วยงานหลาย ๆ หน่วยงานรวมกันขึ้นจะมีลักษณะเป็นสังคม มี การประสานกิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

**ความหมายขององค์กรในลักษณะเป็นหน่วยงาน** เพื่อประกอบกิจกรรม องค์กรในลักษณะนี้หมายถึงการรวมตัวของบุคคลจำนวนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาช่วยทำกิจกรรม โดยมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งที่แน่นอน มีสถานที่ทำงานเป็นหน่วยงาน มีวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน มีการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มาร่วมปฏิบัติงาน

**องค์กร แบ่งออกเป็น 4 ประเภท** คือ องค์กรของรัฐ องค์กรธุรกิจ องค์กรรัฐวิสาหกิจ และองค์กร

อาสาสมัคร

ความหมายขององค์กรภาครัฐ องค์กรภาครัฐเป็นองค์กรที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการแก่ประชาชน โดยไม่หวังผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจ ตัวอย่างองค์กรภาครัฐ ได้แก่ กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ เช่น กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา การพัฒนาฝีมือแรงงาน เป็นต้น

ความหมายขององค์กรธุรกิจ องค์กรธุรกิจเป็นองค์กรที่จัดทำขึ้นเพื่อดำเนินกิจกรรมทางการค้าและทางธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหากำไร เช่น บริษัทห้างร้านต่าง ๆ ได้แก่ ธนาคาร ห้างสรรพสินค้า ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด เป็นต้น

ลักษณะสำคัญของการจัดองค์กรธุรกิจ องค์กรธุรกิจเป็นองค์กรแบบเปิด มีความยืดหยุ่นและปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ง่าย สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ เป็นองค์กรที่เน้นความสำเร็จของเป้าหมายมากกว่าวิธีการในการปฏิบัติ เป็นองค์กรที่คนในองค์กรทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหาร และการวัดประเมินผลขึ้นอยู่กับความสามารถและผลงานที่ทำเป็นหลัก

บทบาทหน้าที่ของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนของผู้ไปประกอบการทางอุตสาหกรรมทั้งภายในและต่างประเทศ โดยทำหน้าที่ในด้านการตลาด เทคโนโลยีการผลิต การพัฒนาแรงงาน การส่งเสริมการลงทุน เป็นต้น

ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อรูปแบบหรือลักษณะของการจัดหน่วยงานเพื่อบริหารองค์กรธุรกิจ ได้แก่ ประเภทของธุรกิจ ขนาดขององค์กร ภาวะเศรษฐกิจ การขยายกิจการหรือการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ขององค์กร อิทธิพลจากภายในและภายนอกองค์กร และวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กร

รูปแบบการจัดการสำนักงาน มี 3 รูปแบบ คือ สำนักงานรวม สำนักงานแบบกระจายงาน และสำนักงานแบบประสม

### 3. ความเป็นมาและแนวคิดในการจัดการ

แนวคิดในการจัดการ แบ่งได้ 3 กลุ่มหลัก ๆ ได้แก่ แนวคิดคลาสสิก แนวคิดพฤติกรรมมนุษย์ และแนวคิดการจัดการสมัยใหม่

กลุ่มคลาสสิกมีแนวคิดหลักในการจัดการที่เน้นการแยกการบริหารออกจากการเมือง โดยมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องได้แก่ การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ การจัดการเชิงบริหาร และการจัดการตามแนวคิดของระบบราชการ

กลุ่มพฤติกรรมมนุษย์เป็นกลุ่มที่ให้ความสำคัญกับมนุษย์ กลุ่มนี้มองว่ามนุษย์ไม่ใช่เครื่องจักร แต่เป็นทรัพยากรที่มีความรู้สึกนึกคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องได้แก่ แนวคิดจิตวิทยาอุตสาหกรรม พฤติกรรมมนุษย์ เป็นต้น

กลุ่มการจัดการสมัยใหม่เน้นการสร้างระบบการจัดการทำงาน โดยนำความรู้ในทางคณิตศาสตร์ สถิติ วิศวกรรม การบัญชี เข้ามาช่วยในการจัดการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดวิทยาการจัดการ การบริหารศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ แนวคิดเชิงสถานการณ์ และแนวคิดเชิงระบบ

หลักสำคัญของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ มี หลักเรื่องเวลา หลักการกำหนดหน่วยการจ้าง หลักการแยกงานวางแผนออกจากการปฏิบัติ หลักการทำงานแบบวิทยาศาสตร์ หลักการควบคุมโดยฝ่ายจัดการ หลักการจัดระเบียบในการปฏิบัติงาน

การจัดการเชิงบริหาร มีหลักการสำคัญคือ การวางแผน การจัดหน่วยงาน การบังคับบัญชา การ

## ประสานงานและการควบคุม

การจัดการตามแนวคิดของระบบราชการ มีหลักการสำคัญ คือ การแบ่งแผนกในองค์กรไว้อย่างชัดเจนแน่นอน การจัดหน่วยงานเป็นลำดับชั้น การกำหนดกฎระเบียบเพื่อใช้ในการควบคุมดูแล การจำแนกสิทธิและทรัพย์สินส่วนบุคคลออกจากองค์กร การกำหนดวิธีการคัดเลือกหรือสรรหาบุคลากร การทำงานในองค์กรสามารถยึดเป็นอาชีพได้

การจัดการจิตวิทยาอุตสาหกรรม เป็นแนวคิดของนักวิชาการชาวรัสเซียชื่อ ฮิวโก เมาน์สเตอร์เบิร์ก (Hugo Mounsterberg) โดยให้ความสำคัญกับความรู้สึกนึกคิดของมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เพราะมีความเชื่อว่ามนุษย์จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องมีทักษะทางร่างกายและมีใจรักที่จะทำงานดังกล่าว แนวคิดนี้จึงพยายามศึกษาและทดสอบ เพื่อคัดเลือกคนงานเข้าทำงานด้วยการทดสอบทางจิตวิทยาด้วย

การศึกษาที่ฮอว์ธอร์น (Hawthorne Studies) เป็นการศึกษาของเอลตัน เมโยล์ ได้ทำการศึกษาทดลองทัศนคติและจิตวิทยาของคนงานในการทำงานในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยได้เน้นความสนใจในเรื่องบรรยากาศการจัดการและภาวะผู้นำ ทำให้พบว่า

1. คนเป็นสิ่งมีชีวิตที่มีจิตใจ การสร้างขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน
2. การให้รางวัลทางใจ เช่น การยกย่องชมเชย การให้เกียรติ มีผลต่อการทำงานไม่น้อยไปกว่าการจูงใจด้วยเงิน

3. ความสามารถในการทำงานของคนไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางกายภาพเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมของหน่วยงานด้วย เช่น ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนงาน เป็นต้น

4. อิทธิพลของกลุ่มมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน จึงมุ่งเน้นที่จะให้มี การทำงานเป็นทีม เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

แนวคิดเชิงสถานการณ์ เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่แวดล้อมองค์กร ดังนั้นผู้จัดการจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการของตนเองให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นได้ แนวคิดนี้มีจุดเด่นคือ ไม่เชื่อในหลักการสากล แต่มุ่งเน้นความเป็นสากลของสถานการณ์ เพราะเชื่อว่าไม่มีหลักการใดที่สามารถนำไปใช้ในการจัดการองค์กรได้ทุกองค์กร ดังนั้นการจัดการแต่ละองค์กรจึงขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ

แนวคิดนี้ถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นเพียงกรอบปฏิบัติหน้าที่ ไม่ใช่ทฤษฎีหรือแนวคิดที่นำมาใช้ในการจัดการได้

## 4. รูปแบบของการประกอบธุรกิจ

รูปแบบของการประกอบธุรกิจ การประกอบธุรกิจมี 8 รูปแบบ ได้แก่ ธุรกิจเจ้าของคนเดียวห้างหุ้นส่วน บริษัท กิจการร่วมค้า กองทุนธุรกิจ โฮลดิ้งคอมพานี สหกรณ์ สหกรณ์ และรัฐวิสาหกิจ

ธุรกิจเจ้าของคนเดียว เป็น ธุรกิจที่มีผู้ดำเนินการหรือเป็นเจ้าของเพียงคนเดียว ถือว่าเป็นธุรกิจที่มีผู้ประกอบการมากที่สุดและมีอายุเก่าแก่ที่สุด มักเป็นธุรกิจในครอบครัว เช่น ร้านโชห่วยหาบเร่ แผงลอย ร้านสินค้าสะดวกซื้อ ร้านสินค้าเฉพาะอย่าง

ข้อดีธุรกิจเจ้าของคนเดียว เป็นธุรกิจที่จัดตั้งได้ง่าย ใช้ทุนในการดำเนินการน้อย มีอิสระในการดำเนิน



ธุรกิจ ผู้ประกอบการจะได้รับประโยชน์จากการประกอบธุรกิจแบบเต็มเม็ดเต็มหน่วย มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และสามารถเล็งลึกกิจการได้ง่าย

**ห้างหุ้นส่วน** เป็นรูปแบบการดำเนินการธุรกิจที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปตกลงใจที่จะร่วมลงทุนเป็นหุ้นส่วนซึ่งกันและกัน เพื่อทำธุรกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยการทำสัญญาร่วมกัน มีรูปแบบการดำเนินการ 3 รูปแบบคือห้างหุ้นส่วนสามัญ ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล และห้างหุ้นส่วนจำกัด

**ข้อเสีย**ของการประกอบธุรกิจแบบห้างหุ้นส่วน คือ เป็นธุรกิจที่มีปัญหาในเรื่องความซื่อสัตย์ของผู้ร่วมหุ้น เพราะต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน นอกจากนั้นการถอนหุ้นส่วนทำได้ยาก และมีความไม่แน่นอนในการประกอบธุรกิจมากบริษัท เป็นการประกอบธุรกิจสามารถจัดตั้งได้ 2 ประเภท ได้แก่

1. **บริษัทจำกัด** เป็นธุรกิจที่มีการลงทุนร่วมหุ้นของบุคคลตั้งแต่ 7 คนขึ้นไป อาจรู้จักหรือไม่รู้จักกันเลยก็ได้ แต่มีวัตถุประสงค์ร่วมกันเพื่อประกอบการค้าอย่างใดอย่างหนึ่ง มีผู้เชี่ยวชาญมาประกอบกิจการ จึงผู้มีความรู้ความสามารถ ระดมทุนกันมาก ผู้ถือหุ้นรับผิดชอบเพียงค่าหุ้นที่ตนซื้อ

2. **บริษัทมหาชน** คือรูปแบบของการประกอบธุรกิจที่จัดตั้งโดยอาศัยพระราชบัญญัติบริษัทมหาชน จำกัด พ.ศ. 2535 เป็นลักษณะมหาชน (Public company limited) เป็นบริษัทที่มีวัตถุประสงค์ที่เสนอขายหุ้นให้ประชาชนทั่วไป แบ่งหุ้นเป็นหุ้นละเท่าๆ กัน ผู้ถือหุ้นรับผิดชอบจำกัด ไม่เกินจำนวนเงินค่าหุ้นที่ต้องชำระ มีความแตกต่างจากบริษัทเอกชนตรงที่มีขนาดใหญ่ ต้องใช้ทุนมาก สามารถเสนอขายหุ้นให้กับประชาชนทั่วไป การตั้งชื่อบริษัทมหาชนจะต้องมีคำว่า “บริษัท” นำหน้าและมีคำว่า “จำกัด(มหาชน)” ต่อท้าย หรือใช้ชื่อย่อว่า “บมจ.” นำหน้าแทนคำว่า “บริษัท” และต่อท้ายด้วยคำว่า “จำกัด(มหาชน)” ก็ได้

**กิจการร่วมค้า** เป็นรูปแบบของการประกอบธุรกิจที่เป็นความร่วมมือระหว่างเอกชนกับเอกชน เช่น ระหว่างบริษัทกับบริษัท หรือบริษัทกับห้างหุ้นส่วน อาจมีลักษณะเป็นการร่วมลงทุนข้ามชาติระหว่างบริษัทภายในประเทศกับบริษัทต่างชาติ นิยมใช้ในการประกอบธุรกิจที่ใช้เวลาสั้นๆ ในการประกอบการ เมื่อดำเนินธุรกิจเรียบร้อยแล้วก็ยกเลิกกิจการร่วมค้าไป

ลักษณะสำคัญๆ ของกิจการร่วมค้า มีดังนี้

1. เป็นความร่วมมือระหว่างบริษัทกับบริษัท หรือระหว่างบริษัทกับห้างหุ้นส่วนแต่ระหว่างห้างหุ้นส่วนกับห้างหุ้นส่วนไม่ได้
2. ผู้ร่วมลงทุนจะต้องร่วมกันรับผิดชอบในหนี้สินที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ โดยไม่จำกัดความรับผิดชอบ
3. กิจการร่วมค้ามักมีลักษณะความร่วมมือชั่วคราว โดยมีจุดประสงค์เพื่อดำเนินกิจการใดกิจการหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงแล้วเลิกกิจการร่วมค้าไป
4. การถอนตัวจากกิจการร่วมค้าจะกระทำได้เมื่อผู้ร่วมกิจการยินยอมเท่านั้น หากไม่ยินยอมแล้ว จะถอนตัวไม่ได้
5. หากผู้ร่วมกิจการร่วมค้าคนใด คนหนึ่งเสียชีวิต กิจการร่วมค่านั้นยังคงดำเนินต่อไปได้ โดยไม่ต้องยกเลิกเพราะถือว่าเป็นการดำเนินธุรกิจของนิติบุคคล

**กองทุนธุรกิจ** เป็นธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป นำทรัพย์สินที่ประสงค์จะลงทุนไปมอบให้กับบุคคลหรือนิติบุคคลอีกคนหนึ่ง ซึ่งอาจประกอบกิจการในรูปแบบของห้างหุ้นส่วนหรือบริษัท

ก็ได้ เพื่อนำทรัพย์สินไปประกอบธุรกิจ โดยมีการกำหนดเงื่อนไขของการลงทุนและกำหนดระยะเวลาในการลงทุนไว้อย่างชัดเจน

**โฮลดิ้งคอมพานี** เป็นธุรกิจที่เน้นการเข้าควบคุมนโยบายของบริษัทในเครือของตนเอง โดยวิธีการเข้าซื้อหุ้นของบริษัทในเครือ มักเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท จึงมีอำนาจในการกำหนดนโยบายในการดำเนินกิจการของบริษัทในเครือ บริษัทที่เข้าไปควบคุมนโยบายมีชื่อเรียกว่า “บริษัทแม่” ส่วนบริษัทที่ถูกควบคุมเรียกว่า “บริษัทในเครือ”

โฮลดิ้งคอมพานี มีลักษณะสำคัญดังนี้

1. บริษัทที่ขายหุ้นให้บริษัทอื่นเกินกว่าร้อยละ 50 จึงถูกควบคุมในด้านนโยบาย และการบริหารจัดการ (เรียกว่าบริษัทในเครือ)
2. บริษัทที่เข้าไปควบคุมนโยบายของบริษัทในเครือ โดยการซื้อหุ้นเพื่อให้ตนเองเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ (เรียกว่าบริษัทแม่) เป็นลักษณะการขยายธุรกิจของบริษัทแม่เพื่อให้มีเครือข่ายของธุรกิจที่กว้างขวางและครอบคลุมรัฐวิสาหกิจ หมายถึง การประกอบกิจการหรือธุรกิจที่รัฐบาลเข้าไปดำเนินการเอง โดยเป็นเจ้าของกิจการนั้นทั้งหมด หรือเป็นเพียงบางส่วน ที่เป็นส่วนใหญ่คือมีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละ 50 หรือเกินกว่าครึ่งหนึ่งของทุนทั้งหมดของกิจการนั้น โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อควบคุมดูแลกิจการที่มีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของประชาชน เพื่อหารายได้เข้ารัฐ เพื่อรักษาความมั่นคงปลอดภัยของประเทศและเพื่อป้องกันการถูกเอาเปรียบ

#### 5. กระบวนการในการจัดการ

**กระบวนการจัดการตามแนวความคิดของเฮนรี ฟาโยล์** ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม

**กระบวนการจัดการตามแนวความคิดของลูเทอร์ กูลิค และลินดอน เออร์วิก** ประกอบด้วย การวางแผน การสั่งการ การจัดคน การอำนวยการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ

**กระบวนการจัดการตามแนวความคิดของแฮร์โรลด์ กูนต์ซ์** ประกอบด้วย การวางแผน การสั่งการ การจัดคน การอำนวยการ และการควบคุม

**กระบวนการจัดการตามแนวความคิดของเออร์เนสต์ เดล** ประกอบด้วย การวางแผน การสั่งการ การจัดคน การอำนวยการ การควบคุม การสร้างสรรค์นวัตกรรม และตัวแทนองค์กร

**ความหมายของ “การวางแผน”** การวางแผน (Planning) เป็นการคิดและกำหนดสิ่งที่จะทำในอนาคต ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญมากของผู้จัดการ ผู้จัดการมีวิสัยทัศน์ทางการจัดการจะต้องคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างแม่นยำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะที่มีการแข่งขันในภาวะที่มีการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง ผู้จัดการที่มีความสามารถจะต้องกำหนดสิ่งที่จะทำในอนาคตไว้อีก่อน ได้อย่างถูกต้อง

**ความหมายของ “การจัดองค์กร”** (Organizing) คือการตัดสินใจว่าจะจัดหน่วยงานขององค์กรอย่างไร การกำหนดแผนกหรือหน่วยงานย่อย ๆ ในองค์กรว่าจะมีแผนกอะไรบ้าง จำนวนกี่แผนก เพื่อให้เห็นโครงสร้างขององค์กร การจัดสายงานตำแหน่งต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน การจัดองค์กรที่ดีต้องเป็นองค์กรที่ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น ไม่ซ้ำซ้อน หรือทำให้เกิดการเกี่ยงงานกันทำ เป็นต้น

**ความหมายของ “การจัดคน”** (Staffing) การจัดคนในด้านบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กร โดยทำหน้าที่สรรหา

คัดเลือก บรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนาบุคลากร การสร้างขวัญและกำลังใจ การสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์กร การชำระรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่เก่ง ดี มีความสามารถ การจัดคนลงตำแหน่งที่เหมาะสมกับงานในการจัดการเรื่องบุคคลนี้จะต้องทำให้สอดคล้องกับการจัดตั้งองค์กรจึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

**ความหมายของ “การอำนวยการ” (Directing)** เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การสั่งการ การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเหล่านี้สามารถควบคุมการทำงานขององค์กรได้ การอำนวยการขององค์กรที่เป็นของรัฐจะมีอำนาจตามที่กฎหมายกำหนดไว้ ส่วนองค์กรของเอกชนแม้ไม่มีกฎหมายรับรองแต่จะมีการกำหนดอำนาจหน้าที่เอาไว้เป็นแนวปฏิบัติอย่างชัดเจนเช่นกัน

**ความหมายของ “การประสานงาน” (Co-ordinating)** คือการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงานย่อยต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ป้องกันปัญหาความซ้ำซ้อนหรือการเกี่ยวงานกันทำ ผู้ประสานงานที่ดีจะต้องทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

**ความหมายของ “การรายงาน” (Reporting)** การรายงาน (Reporting) หมายถึง การแจ้งหรือการสรุปผลของการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายว่าได้รับผลเป็นอย่างไร มีปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานหรือไม่ การรายงานจะทำให้ทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและทราบปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน สามารถนำรายงานการปฏิบัติงานนี้มาใช้ในการวางแผนการทำงานในอนาคตได้

## 6. การวางแผน

การวางแผนมีความสำคัญต่อการจัดการ ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร การวางแผนทำให้รู้แนวปฏิบัติงานในอนาคต ช่วยให้องค์กรลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการประกอบธุรกิจ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้องค์กรยังสามารถตรวจสอบความสำเร็จของเป้าหมายได้ การวางแผนยังช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหาร และเกิดการประสานงานที่ดีขององค์กร

การวางแผนมีองค์ประกอบพื้นฐาน ดังนี้ ความเป็นมาของแผน วัตถุประสงค์ของแผน เป้าหมายของแผน แผนงาน และโครงการ

วัตถุประสงค์ในการจัดทำแผน ได้แก่ วัตถุประสงค์หลักคือ วัตถุประสงค์ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของแผนงาน นอกจากนี้แผนยังมีวัตถุประสงค์ที่หากสามารถบรรลุได้จะทำให้เกิดผลดี แต่หากไม่สามารถตอบสนองก็ไม่มีต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร

เป้าหมายในเชิงคุณภาพ เป็นการกำหนดเป้าหมายที่ผลสัมฤทธิ์ของการทำกิจกรรม เป็นเป้าหมายที่วัดและประเมินผลได้ยาก เช่น เป้าหมายในการพัฒนาทักษะทางความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

เป้าหมายในเชิงปริมาณ เป็นการกำหนดเป้าหมายที่เป็นตัวเลข สามารถวัดและตรวจสอบได้โดยง่าย เช่น เป้าหมายเพื่อเพิ่มยอดขายให้ได้ 20 %

### กระบวนการในการจัดทำแผน

1. ขึ้นเตรียมการ
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. การกำหนดแผน

4. การปฏิบัติตามแผน

5. การประเมินผล

การแบ่งประเภทของแผน แบ่งได้ 4 ประเภท ได้แก่ แผนตามระยะเวลา แผนตามสถานที่หรือภูมิศาสตร์ แผนตามสายงานและแผนตามหลักเศรษฐศาสตร์

การแบ่งแผนตามหลักเศรษฐศาสตร์ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. **แผนมหภาค** เป็นแผนระดับสูง หรือแผนใหญ่ เป็นแผนที่มีเนื้อหาสาระครอบคลุมงานหลักๆ ขององค์กร ทั้งหมด

2. **แผนจุลภาค** เป็นแผนระดับปฏิบัติการ มีวิธีการทำโดยนำแผนหลักมาทำการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนย่อย ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้แผนมหภาคบรรลุเป้าหมาย

แผนที่ดี ควรมีลักษณะ

1. มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของแผนอย่างชัดเจน
2. มีเหตุผลผลสามารถปฏิบัติได้
3. มีความสอดคล้องกับแผนในทุกระดับ
4. มีความครอบคลุมเนื้อหาสาระหรือวัตถุประสงค์หลักขององค์กร
5. มีความยืดหยุ่น
6. มีการกำหนดขั้นตอนและบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน
7. มีการนำทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
8. มีความต่อเนื่อง

**แผนตามสายงาน** ประกอบด้วย แผนในระดับชาติ แผนระดับกระทรวง แผนระดับกรมหรือสำนักงาน และแผนระดับกองหรือระดับฝ่าย

ถ้าเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผน จะต้องมีความรู้ในการหาข้อมูลเพื่อเขียนแผนโดยศึกษานโยบายขององค์กร นโยบายของรัฐบาล ศึกษาแผนงานเดิม และศึกษาสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องในขณะนั้น

### ➤ ทฤษฎีการจัดการ

ทฤษฎีการจัดการ (Management Theories) หมายถึง แนวคิด หลักการ หรือข้อสมมติฐานที่มุ่งบรรยายอธิบายหรือทำนายวิธีบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งอาจจำแนกได้ว่ามีจุดริเริ่มเมื่อครั้งอดัม สมิท (Adam Smith) เสนอแนวคิดเรื่องการแบ่งงานกันทำ (Division of Labour) ในช่วงศตวรรษที่ 18 แต่โดยทั่วไปถือว่าทฤษฎีองค์การมีจุดริเริ่มจากแนวคิดของเฟรดเดอริก เทเลอร์ (Frederick Taylor) และสามารถจำแนกออกเป็น 4 ยุคหรือ 4 มุมมอง คือ Classical Viewpoint, Behavior Viewpoint, Quantitative Viewpoint และ Contemporary Viewpoint

ความหมายของการจัดการ (Defining management) การจัดการ (Management) หมายถึง ขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่างๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์การ (Robbins and DeCenzo, 2004; Certo, 2003) ซึ่งตามความหมายนี้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ ขบวนการ (process) ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) ขบวนการ (process)

ในความหมายของการจัดการนี้หมายถึงหน้าที่ต่างๆด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การ โน้มนำ องค์การ และการควบคุม ซึ่งจะได้อธิบายละเอียดต่อไปในหัวข้อต่อไปเกี่ยวกับ หน้าที่และขบวนการจัดการ

ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) เป็นเรื่องเกี่ยวกับลักษณะของการจัดการ โดยประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานอย่างถูกวิธี เป็นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (inputs) กับผลผลิต (outputs) หากเราสามารถทำงานได้ผลผลิตมากกว่าในขณะที่ใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยกว่า หรือ เท่ากันก็หมายความว่า เราทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่า ซึ่งปัจจัยนำเข้าในการจัดการก็คือทรัพยากรขององค์การ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักร และทุน ทรัพยากรเหล่านี้มีจำกัด และเป็นต้นทุนในการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นการ จัดการที่ดีจึงต้องพยายามทำให้มีการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดและให้เกิดผลผลิตมากที่สุด ประสิทธิผล (effectiveness) สำหรับประสิทธิผลในการจัดการหมายถึง การทำได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดการที่มีเพียงประสิทธิภาพนั้นยังไม่เพียงพอต้องคำนึงว่า ผลผลิตนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ตัวอย่างเช่น สถาบันศึกษาที่ผลิตผู้สำเร็จการศึกษาพร้อมกันทีละมากๆ หากไม่คำนึงถึงคุณภาพการศึกษาก็อาจจะได้ แต่ประสิทธิภาพ คือใช้ทรัพยากรในการผลิตหรือต้นทุนต่อผู้เรียนต่ำ แต่อาจจะไม่ได้ประสิทธิผลในการศึกษา เป็นต้น และ ในทางกลับกันหากทำงานที่ได้ประสิทธิผลอย่างเดียวกันไม่ได้ ต้องคำนึงถึงต้นทุนและความมีประสิทธิภาพ ด้วยเช่นกัน ตัวอย่างเช่น บริษัท Hewlett-Packard อาจจะทำดรัมหมึกสีสำหรับเครื่อง Laser printer ที่มีสีเหมือนจริงและทนนานมากกว่าเดิมได้ แต่ต้องใช้เวลา แรงงาน และวัสดุที่แพงขึ้นมาก ทางด้านประสิทธิผลออกมาดี แต่นับว่าไม่มีประสิทธิภาพ เพราะต้นทุนรวมสูงขึ้นมาก เป็นต้น ในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลนั้น ต้องอาศัยความเข้าใจในสาขาวิชาอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ด้านมนุษยศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ปรัชญา การเมือง จิตวิทยา และ สังคมศาสตร์ เพื่อให้เข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ความได้เปรียบในการ แข่งขัน การค้าเสรี ความขัดแย้ง การใช้อำนาจ และความสัมพันธ์ของมนุษย์ในสังคม

ขบวนการจัดการ (Management process) ในช่วงต้นของศตวรรษที่ 20 Henri Fayol ได้เสนอไว้ว่า ผู้จัดการหรือผู้บริหารทุกคนต้อง ทำกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการ หรือที่เรียกว่า ขบวนการจัดการ 5 อย่าง ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การสั่งการ (commanding) การประสานงาน (coordinating) และการควบคุม (controlling) (เขียนย่อว่า POCOC) และต่อมาในช่วงกลางปีศตวรรษ 1950 นักวิชาการจาก UCLA ได้ปรับมาเป็น การวางแผน (planning) การจัดองค์การ(organizing) การจัดการพนักงาน (staffing) การสั่งการ (directing) และการควบคุม (controlling) (เขียนย่อว่า POSDC) ซึ่งขบวนการจัดการ 5 ประการ (POSDC) อันหลังนี้เป็นที่นิยมใช้เป็นกรอบในการเขียนตำรามากกว่า 20 ปี และต่อมาในช่วงหลังนี้ได้ย่อบขบวนการ จัดการ 5 ประการนี้ เป็นหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ(organizing) การ โน้มนำ (leading/influencing) และการควบคุม (controlling) อย่างไรก็ตามงานในแต่ละส่วนของขบวนการ จัดการที่กล่าวข้างต้นนี้มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน ประกอบด้วย

การวางแผน (planning) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายขององค์การ สร้างกลยุทธ์ เพื่อ แนวทางในการดำเนินไปสู่เป้าหมาย และกระจายจากกลยุทธ์ไปสู่แผนระดับปฏิบัติการ โดยกลยุทธ์และแผนในแต่ละระดับและแต่ละส่วนงานต้องสอดคล้องประสานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในส่วนงานของตนและเป้าหมายรวม ขององค์การด้วย

การจัดองค์การ(organizing) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างขององค์การ โดยพิจารณาว่า การที่จะทำได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น ต้องมีงานอะไรบ้าง และงานแต่ละอย่างจะสามารถจัดแบ่งกลุ่มงานได้อย่างไร มีใครบ้างเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงานนั้น และมีการรายงานบังคับบัญชาตามลำดับชั้นอย่างไร ใครเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ

การโน้มนำพนักงาน (leading/influencing) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการให้พนักงานทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งต้องใช้การประสานงาน การติดต่อสื่อสารที่ดี การจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ลดความขัดแย้งและความตึงเครียดในองค์การ

การควบคุม (controlling) เมื่อองค์การมีเป้าหมาย และได้มีการวางแผนแล้วก็ทำการจัดโครงสร้างองค์การ ว่าจ้างพนักงาน ฝึกอบรม และสร้างแรงจูงใจให้ทำงาน และเพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งต่างๆจะดำเนินไปตามที่ควรจะเป็น ผู้บริหารก็ต้องมีการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติการ และ เปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากผลงานจริงเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายก็ต้องทำการปรับให้เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งขบวนการติดตามประเมินผล เปรียบเทียบ และ แก้ไขนี้ก็คือขบวนการควบคุม

บทบาทของการจัดการ (Managerial roles) เมื่อก้าวถึงหน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดการในองค์การมักมุ่งไปที่หน้าที่ต่างๆในขบวนการจัดการ 4 ประการ (การวางแผน การจัดองค์การ การโน้มนำ และการควบคุม) ดังที่กล่าวข้างต้น ซึ่งผู้บริหารแต่ละคนให้ความสำคัญและเวลาในการทำหน้าที่การจัดการเหล่านั้นแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังขึ้นกับลักษณะการดำเนินงานขององค์การที่แตกต่างกันด้วย (เช่น มีลักษณะการดำเนินงานเป็นองค์การที่แสวงหากำไรหรือองค์การที่ไม่แสวงหากำไร) ระดับของผู้บริหารที่ต่างกัน (ระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง) และขนาดขององค์การที่ต่างกัน ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารที่อยู่ในระดับบริหารที่ต่างกันจะใช้เวลาในการทำกิจกรรมของแต่ละหน้าที่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาถึงกิจกรรมของผู้บริหารในองค์การแล้ว Mintzberg เห็นว่าบทบาทของการจัดการสามารถจัดแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม หรือที่เรียกว่า บทบาทด้านการจัดการของ Mintzberg (Mintzberg's managerial roles) ได้แก่ บทบาทด้านระหว่างบุคคล (interpersonal roles) บทบาทด้านข้อมูล (informational roles) และบทบาทด้านการตัดสินใจ (decisional roles) โดยแต่ละกลุ่มของบทบาทมีบทบาทย่อยดังต่อไปนี้

บทบาทระหว่างบุคคล (interpersonal roles) เป็นบทบาทด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย บทบาทย่อย ได้แก่

- 1) บทบาทตามตำแหน่ง (figurehead): ทำหน้าที่ประจำวันต่างๆตามระเบียบที่เกี่ยวกับกฎหมาย หรือตามที่สังคมกำหนด เช่น การต้อนรับแขกขององค์กร ลงนามในเอกสารตามกฎหมาย เป็นต้น
- 2) บทบาทผู้นำ (leader): ต้องรับผิดชอบสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นการทำงานของพนักงาน รับผิดชอบในการจัดหาคน ฝึกอบรม และงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ
- 3) บทบาทการสร้างสัมพันธ์ภาพ (liaison): โดยสร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อการ กระจายข้อมูลให้ทั่วถึงบทบาทด้านข้อมูล (informational roles) เป็นบทบาทด้านการกระจายและส่งผ่านข้อมูล ประกอบด้วย บทบาทย่อย ดังนี้
- 4) เป็นผู้ติดตามประเมินผล (monitor): เป็นการติดตามเลือกรับข้อมูล (ซึ่งมักจะเป็นเหตุการณ์ปัจจุบัน) เพื่อเข้าใจความเคลื่อนไหวขององค์การและสิ่งแวดล้อม เป็นเสมือนศูนย์กลางของระบบ

5) เป็นผู้กระจายข้อมูล (disseminator): รับบทบาทส่งผ่านข้อมูลไปยังพนักงานในองค์กร บางข้อมูลก็เกี่ยวกับข้อเท็จจริง บางข้อมูลเกี่ยวกับการแปลผลและรวบรวมความแตกต่างกันที่เกิดขึ้นในองค์กร

6) เป็นโฆษก (spokesperson): ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ส่งต่อข้อมูลไปยังหน่วยงานภายนอกเกี่ยวกับ แผนงาน นโยบาย กิจกรรม และผลงานขององค์กร เช่น เป็นผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมบทบาทด้านการตัดสินใจ (decisional roles) ทำหน้าที่ตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยบทบาทย่อย ดังนี้

7) เป็นผู้ประกอบการ (entrepreneur): หาโอกาสและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เช่น การปรับปรุงโครงการ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการออกแบบโครงการ โดยการจัดให้มีการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโปรแกรมใหม่ๆ

8) เป็นผู้จัดการความสงบเรียบร้อย (disturbance handler): รับผิดชอบแก้ไขการดำเนินงานเมื่อองค์กรเผชิญกับความไม่สงบเรียบร้อย โดยการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับความไม่สงบและวิกฤติการณ์ในองค์กร

9) เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (resource allocator): เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ในองค์กร เช่น ทำการตัดสินใจและอนุมัติในประเด็นที่สำคัญต่างๆขององค์กร โดยจัดลำดับ และกระจายอำนาจดูแลกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงบประมาณ และจัดการเกี่ยวกับการทำงานของพนักงาน

10) เป็นผู้ต่อรอง (negotiator): รับผิดชอบในการเป็นตัวแทนต่อรองในเรื่องสำคัญขององค์กร เช่น มีส่วนร่วมในการทำสัญญากับสหภาพแรงงานขององค์กร หรือการต่อรองกับผู้จัดหา (suppliers)

ทักษะของนักบริหาร (Management Skills) ผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด หรืออยู่ในองค์กรใดก็ทำหน้าที่ในการจัดการ 4 อย่าง ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การโน้มนำ (leading/influencing) และการควบคุม (controlling) และคนที่ผู้บริหารจะสามารถทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการได้ประสบผลสำเร็จนั้น ต้องมีทักษะที่ดีด้านการจัดการ ซึ่งทักษะสำคัญในเบื้องต้นที่ผู้บริหารควรมีอย่างน้อย 3 อย่าง ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) ทักษะด้านคน (human skills) และทักษะด้านความคิด (conceptual skills) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) เป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับงาน สำหรับผู้บริหารระดับสูงทักษะความสามารถนี้จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้ทั่วไปของอุตสาหกรรม ขบวนการและผลิตภัณฑ์ขององค์กร และสำหรับผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น จะเป็นทักษะความสามารถเฉพาะด้านในงานที่ทำ เช่น การเงิน ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศ การผลิต ระบบคอมพิวเตอร์ กฎหมาย การตลาด เป็นต้น ทักษะทางด้านเทคนิคมักเป็นความสามารถเกี่ยวกับตัวงาน เช่น ขบวนการหรือผลิตภัณฑ์

ทักษะด้านคน (human skills) เป็นทักษะในการทำให้เกิดความประสานงานกันของกลุ่มที่ผู้บริหารนั้น รับผิดชอบ เป็นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทัศนคติ การสื่อสาร และผลประโยชน์ของบุคคลและกลุ่ม เป็นทักษะการทำงานกับคน ทักษะด้านความคิด (conceptual skills) เป็นความสามารถในการมององค์กรในภาพรวม ผู้บริหารที่มีทักษะด้านความคิด จะสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆในองค์กรว่ามีผลต่อกันอย่างไร และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับปัจจัยแวดล้อมองค์กร รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งขององค์กรมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆอย่างไร ทักษะด้านความคิดนี้จะมีค่าสำคัญมากขึ้นเมื่ออยู่ในระดับบริหารที่

สูงขึ้น ขณะที่ทักษะด้านเทคนิคจะมีความสำคัญน้อยลงในระดับบริหารที่สูงขึ้น เนื่องจากผู้บริหารในระดับที่สูงจะเข้ามาดูแลในรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆในการผลิต และด้านเทคนิคน้อยลง แต่จะเน้นไปที่การมองภาพรวมขององค์กรและทิศทางที่จะพัฒนาไปขององค์กรมากกว่า ส่วนทักษะด้านคน ยังคงมีความสำคัญอย่างมากในทุก ระดับของการบริหาร เพราะทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับคน

กิจกรรมของนักบริหาร (Managerial Activities) มีการศึกษาเกี่ยวกับกิจกรรมที่ทำของนักบริหารในแต่ละวันว่า มีความแตกต่างกันหรือไม่ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า นักบริหารที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานและได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว จะให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่ต่างไปจากนักบริหารที่มีประสิทธิผล ที่มีผลงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพเป็นไปตามเป้าหมาย และเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการศึกษาของ Luthans และคณะ (Robbins, 2003) พบว่า กิจกรรมที่นักบริหารส่วนใหญ่ทำสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่

- 1) การจัดการแบบเดิม (traditional management) เช่น การตัดสินใจ การวางแผน และการควบคุม
- 2) การติดต่อสื่อสาร (communication) เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูลประจำวัน และทำงานเอกสาร
- 3) การจัดการด้านทรัพยากรบุคคล (human resource management) เช่น การจูงใจ การสร้างวินัย จัดการความขัดแย้ง งานบุคคล และการฝึกอบรม และ

4) การสร้างเครือข่าย (networking) เช่น การเข้าสังคม เล่นการเมืองในองค์กร และมีกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานภายนอก ซึ่งจากการศึกษาในผู้บริหารจำนวน 450 คน เกี่ยวกับกิจกรรมทั้ง 4 ประเภทดังกล่าว พบว่าผู้บริหารทั่วไปโดยเฉลี่ยแล้วจะใช้เวลาประมาณ 32 เปอร์เซ็นต์ของเวลาในการทำงานกับกิจกรรมประเภทการจัดการแบบเดิม ใช้เวลาประมาณ 29 เปอร์เซ็นต์กับกิจกรรมเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร 20 เปอร์เซ็นต์กับกิจกรรมด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และ 19 เปอร์เซ็นต์กับการสร้างเครือข่าย ซึ่งการใช้เวลาและการให้ความสำคัญกับกิจกรรมทั้ง 4 นั้นมีความแตกต่างกันไปในผู้บริหารแต่ละคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะใช้เวลาในกิจกรรมต่างๆไม่เหมือนกับผู้บริหารที่มีประสิทธิผล กล่าวคือ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะใช้เวลาส่วนใหญ่มากกับการสร้างเครือข่ายและให้เวลากับการบริหารทรัพยากรบุคคลน้อยที่สุด ขณะที่ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะใช้เวลาส่วนใหญ่มากกับการติดต่อสื่อสารและให้เวลากับการสร้างเครือข่ายน้อยที่สุด ผลจากการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า ในทางปฏิบัติจริง การให้รางวัลบางครั้งก็ไม่ได้เป็นไปตามผลการปฏิบัติงานทั้งหมด ปัจจัยด้านสังคม และการเมืองในองค์กรก็เข้ามามีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในองค์กรด้วย

จริยธรรมของนักบริหาร (Management Ethics) แนวทางการปฏิบัติตนด้านการเมืองในองค์กรอย่างมีจริยธรรมควรต้องคำนึงถึงใน 3 ประเด็น ได้แก่ 1) ประโยชน์ของส่วนรวม 2) สิทธิส่วนบุคคล 3) ความยุติธรรม กล่าวคือ ในประเด็นที่ 1 การกระทำที่เป็นการเล่นการเมืองในองค์กรนั้น เพื่อประโยชน์ส่วนตน หรือประโยชน์ส่วนรวม หากเป็นไปเพื่อเป้าหมายขององค์กร ก็เป็นการกระทำที่ไม่ขัดกับจริยธรรม แต่ถ้าเป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนตน ก็ถือว่าเป็นการกระทำที่ไม่มีจริยธรรม ตัวอย่างเช่น สร้างข่าวลือที่ไม่เป็นความจริงว่าการจัดซื้อแบบอิเล็กทรอนิกส์ขององค์กรมีทุจริต เพื่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจในฝ่ายจัดซื้อและระบบการจัดซื้อแบบอิเล็กทรอนิกส์ นับเป็นการกระทำที่ไม่มีจริยธรรม เนื่องจากไม่เป็นผลประโยชน์ต่อองค์กร แต่หากฝ่ายซ่อมบำรุงทำดีเป็นพิเศษกับฝ่ายจัดซื้อ เพื่อให้ฝ่ายจัดซื้อเร่งทำงานจัดซื้ออุปกรณ์อย่างถูกต้อง โปร่งใสมาให้ทันการใช้งานขององค์กร ก็ไม่ขัดกับจริยธรรม



คือองค์การโดยรวมได้ประโยชน์ ในประเด็นที่สองเป็นเรื่อง สิทธิส่วนบุคคล หากการกระทำเป็นการละเมิดสิทธิส่วนบุคคลหรือสิทธิที่ควรมีของผู้อื่น ก็เป็นการขัดจริยธรรม ตัวอย่างเช่น หากผู้จัดการฝ่ายซ่อมบำรุงเข้าไปก้าวก่ายงานฝ่ายจัดซื้อเพื่อให้เขาทำให้เร็วขึ้น ก็ไม่ใช่การกระทำที่มีจริยธรรม และในประเด็นสุดท้ายเป็นเรื่อง ความยุติธรรม กล่าวคือ การกระทำนั้นก่อให้เกิดความเท่าเทียมกัน ความยุติธรรมหรือไม่ หากเป็นการกระทำที่ทำให้บางคนได้ผลประโยชน์มากกว่า หรือทำให้บางคนเสียผลประโยชน์ ก็เป็นการกระทำที่ไม่มีจริยธรรม ตัวอย่างเช่น หัวหน้าประเมินผลการปฏิบัติงานลูกน้องอย่างไม่ยุติธรรม โดยประเมินให้ลูกน้องที่ชอบได้มีผลประเมินที่ดีกว่า และใช้ผลการประเมินเป็นตัวกำหนดรางวัลตอบแทน เป็นต้น อย่างไรก็ตามการตัดสินใจว่าการกระทำใดมีจริยธรรมเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยาก โดยเฉพาะกับผู้บริหาร ผู้ที่มีอำนาจในองค์การ เนื่องจากผู้มีอำนาจมักจะอ้างว่าการกระทำของตนนั้น เพื่อประโยชน์ส่วนรวม และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ไม่ได้ก้าวก่ายสิทธิของใคร และทำไปอย่างยุติธรรมมีความเท่าเทียมกัน ซึ่งในทางปฏิบัติแล้ว ผู้ที่มีอำนาจมักเป็นผู้ที่จะกระทำขัดกับจริยธรรมมากกว่า พนักงานทั่วไปที่ไม่มีอำนาจ ดังนั้นผู้บริหารที่มีอำนาจควรพิจารณาการกระทำของตนเองตามความเป็นจริงให้ดีเกี่ยวกับ 3 ประเด็นข้างต้นว่า เป็นการกระทำอย่างมีจริยธรรมหรือไม่

### ➤สรุป

1. การจัดการ (Management) หมายถึง ขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่างๆสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์การ
2. ผู้จัดการ (Manager) หมายถึง ผู้ที่ทำงานร่วมกับหรือทำโดยผ่านพนักงานอื่นๆ ให้เกิดการประสานงานเพื่อให้กิจกรรมต่างๆขององค์การสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด การเปลี่ยนแปลงขององค์การในปัจจุบัน ทำให้บทบาทของผู้จัดการต้องปรับเปลี่ยนไป ไม่มีเส้นแบ่ง ระหว่างผู้จัดการ กับ พนักงาน อย่างชัดเจน
3. ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานอย่างถูกวิธี เป็นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (inputs) กับ ผลผลิต (outputs) หากเราสามารถทำงานได้ผลผลิตมากกว่าในขณะที่ใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยกว่า หรือ เท่ากัน ก็หมายความว่า เราทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่า ส่วนประสิทธิผลในการจัดการหมายถึง การทำได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นั่นคือ ประสิทธิภาพจะเน้นที่วิธีการในการปฏิบัติงาน ส่วนประสิทธิผลจะเน้นที่ผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน
4. ขบวนการจัดการ (management process) ประกอบด้วย กิจกรรมที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่
  - 1) การวางแผน (planning) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย และวางกลยุทธ์ รวมทั้งแผนปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
  - 2) การจัดองค์การ (organizing) เป็นการจัดวางโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้
  - 3) การโน้มนำ (leading/influencing) เป็นการจูงใจ โน้มนำพนักงานรายบุคคลและกลุ่ม ให้ปฏิบัติงาน มีการติดต่อสื่อสาร รวมถึงการรับมือกับประเด็นต่างๆเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ และ
  - 4) การควบคุม (controlling) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการติดตามประเมินผลงาน เปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ และทำการแก้ไข เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้



## ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ

### ➤ ประเด็นสำคัญ

- แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการเริ่มเกิดขึ้นมาในช่วงปฏิวัติอุตสาหกรรมราวปี ค.ศ.1760 ที่เริ่มเปลี่ยนจากแรงงานคนมาเป็นแรงงานจากเครื่องจักร

- การแบ่งกลุ่มทฤษฎีและแนวคิดของการบริหารจัดการนั้นมี 3 กลุ่มใหญ่ๆ ก็คือ 1. ทฤษฎีและแนวความคิดแบบดั้งเดิม (Classical Theory), ทฤษฎีและแนวความคิดดั้งเดิมแบบสมัยใหม่ (Neo – Classical Theory of Organization) และ 3. ทฤษฎีและแนวความคิดแบบสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization) ซึ่งทั้งหมดพัฒนาตามยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ทว่าทฤษฎีทุกยุคก็ยังคงนิยมใช้มาจนถึงปัจจุบัน

- ยิ่งโลกพัฒนาไปมากเท่าไร ทรัพยากรมนุษย์ก็ได้รับการให้ความสำคัญมากขึ้นเท่านั้น แล้วนี่คือตัวแปรสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้มากขึ้นหรือน้อยลง หรือแม้กระทั่งเกินความคาดหมายได้เช่นกัน

แนวคิดด้านการบริหารจัดการ (Management Concept) ตลอดจนทฤษฎีองค์กร (Organization Theory) นั้น เป็นการนำเสนอกรอบความคิดในการบริหารจัดการการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนได้ผลผลิตที่มีประสิทธิผลไปพร้อมกันด้วย ในยุคปัจจุบันนี้ไม่ว่าจะองค์กรเล็กหรือองค์กรใหญ่ต่างก็ต้องการการจัดการที่ดีทั้งนั้น เพื่อให้องค์กรสามารถก้าวหน้าได้ดีที่สุด

อาจกล่าวได้ว่า ทฤษฎีการบริหารจัดการนั้นเริ่มต้นขึ้นในช่วงที่เริ่มปฏิวัติอุตสาหกรรมตั้งแต่ปี ค.ศ.1760 เรื่อยมา ซึ่งยุคนี้เริ่มเปลี่ยนจากแรงงานคนมาเป็นแรงงานจากเครื่องจักร ทำให้มีการขยายอัตราการผลิตแบบก้าวกระโดด และเกิดระบบโรงงานอุตสาหกรรมขึ้นมากมาย จนเกิดการจัดการบริหารการทำงานให้เป็นระบบมากขึ้น เพื่อเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้นตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม ไรก็ดีทฤษฎีการบริหารจัดการนี้ก็ได้รับการพัฒนาเรื่อยมาตามยุคตามสมัย แดกขงแนวทางการบริหารจัดการออกไปมากมาย ซึ่งแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ นั้นแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะใหญ่ๆ ตามแต่ละยุคดังนี้

### 1. ทฤษฎีและแนวความคิดแบบดั้งเดิม (Classical Theory)

ทฤษฎีและแนวความคิดแบบดั้งเดิมนี้ได้เริ่มต้นช่วงปลายศตวรรษที่ 19 เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในช่วงที่โลกเริ่มปรับตัวเข้าสู่สังคมอุตสาหกรรม ทฤษฎีดั้งเดิมในยุคเริ่มต้นนี้จะมีลักษณะมุ่งเน้นไปยังผลผลิตที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (Effective and Efficient Productivity) เป็นหลัก มากกว่าการใส่ใจบุคคล ระบบการบริหารงานจึงเน้นการมีแบบแผน กฎเกณฑ์ โครงสร้างชัดเจนแน่นอน มีรูปแบบตายตัว ลักษณะเป็นองค์กรที่มีรูปแบบ (Formal Organization) โดยมุ่งเน้นให้เกิดผลผลิตสูงที่สุด ยุคนั้นมนุษย์ที่ใช้แรงงานจะถูกมองเป็นเสมือนเครื่องจักรกล ยิ่งเพิ่มประสิทธิภาพมนุษย์ให้ทำงานได้ดีขึ้นเท่าไรก็ยิ่งสร้างผลผลิตได้ปริมาณเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น โดยทฤษฎีและแนวความคิดในกลุ่มนี้อาจแบ่งเป็น 2 ลักษณะดังนี้

#### 1.1 แนวความคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

การจัดการแบบวิทยาศาสตร์นั้นหมายถึงการจัดการการทำงานแบบมีระบบ โดยอาศัยเทคนิคหรือวิธีการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ซึ่งก็คือ “กฎระเบียบ” นำมาใช้กับการปฏิบัติงาน มีการศึกษาเหตุและผล เก็บข้อมูล ตลอดจนวิเคราะห์เพื่อหาวิธีการที่ดีที่สุดในการทำงานนั้นๆ เริ่มเกิดขึ้นในช่วงต้นของยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมที่เริ่มเปลี่ยนจาก

แรงงานคนมาเป็นแรงงานจากเครื่องจักร ทฤษฎีในยุคนี้จะมุ่งเน้นไปยังเป้าหมาย ผลสำเร็จ ที่มาจากการจัดการทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### ➤นักทฤษฎีและแนวความคิดที่โดดเด่น

Frederic Winslow Taylor (เฟรเดอริค วินสโลว์ เทย์เลอร์) : บุคคลที่โดดเด่นที่สุดในยุคและถือเป็นผู้เริ่มต้นสร้างทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการเลยทีเดียว เขาได้รับการยกย่องว่าเป็น “บิดาแห่งการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Principle of Scientific Management)” ซึ่งเป็นบุคคลแรกที่นำแนวความคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) มาใช้กับระบบอุตสาหกรรม เขาตั้งใจให้เห็นว่าการจัดการในรูปแบบนี้ดีกว่าการจัดการในรูปแบบเดิมอย่าง Rule of Thumb ที่ไม่มีรูปแบบชัดเจนดังในอดีตที่ผ่านมา โดยเขาได้เริ่มศึกษาวิธีเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมหลอมเหล็กที่เพนซิลวาเนีย สหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ.1878 ซึ่งเป็นช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำและการบริหารงานไร้ประสิทธิภาพอย่างยิ่ง Taylor ได้นำเอาวิธีการต่างๆ มาใช้ ตั้งแต่การฝึกอบรมให้พนักงานใช้อุปกรณ์, การแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ อย่างชัดเจน, ตลอดจนการใช้วิธีจ่ายค่าแรงตามรายชิ้น ซึ่งทำให้โรงงานนี้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นถึง 4 เท่าตัวเลยทีเดียว สำหรับแนวความคิดตามรูปแบบนี้จะให้ความสำคัญกับปริมาณมากกว่าคุณภาพการผลิต

Max Weber (แมกซ์ เวเบอร์) : ผู้ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นเจ้าตำรับระบบราชการ (Bureaucracy) โดยเขาได้ทำการศึกษาระบบโครงสร้างขององค์กรขนาดใหญ่มากมายในยุคนั้น แล้วนำเสนอการจัดการองค์กรขนาดใหญ่ขึ้นมาในปี ค.ศ.1911 โดยมีการกำหนดโครงสร้างตลอดจนการบริหารงานที่ชัดเจน โดยมีองค์ประกอบ 7 ประการดังนี้

- หลักลำดับชั้น (hierarchy)
- หลักความรับผิดชอบ (responsibility)
- หลักแห่งความสมเหตุสมผล (rationality)
- หลักการมุ่งสู่ผลสำเร็จ (achievement orientation)
- หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือการมีความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization)
- หลักระเบียบวินัย (discipline)
- ความเป็นวิชาชีพ (Professionalization)

### 1.2 แนวความคิดการจัดการแบบหลักการบริหาร (Administrative Management)

แนวคิดนี้เกิดขึ้นในยุคคลาสสิกเช่นกัน แต่จะมีการจัดการที่เป็นระบบระเบียบขึ้น แนวความคิดนี้เกิดจากความเชื่อที่ว่าการบริหารแบบวิทยาศาสตร์นั้นเป็นลักษณะสากลที่มีอยู่เป็นปกติอยู่แล้ว แต่นักทฤษฎีในกลุ่มการจัดการแบบการบริหารนี้จะมุ่งเน้นสนใจในการปรับปรุงการทำงานของฝ่ายบริหารหรือฝ่ายการจัดการ โดยเฉพาะไม่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการทำงานของพนักงานระดับล่าง โดยนักทฤษฎีกลุ่มนี้จะมีสมมติฐานว่าความสำเร็จของงานนั้นขึ้นอยู่กับการทำงานของฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหารเสียมากกว่า

### ➤นักทฤษฎีและแนวความคิดที่โดดเด่น

Lyndall Urwick & Luther Gulick : สองนักทฤษฎีที่โดดเด่นในเรื่องทฤษฎีองค์กรและกระบวนการบริหารงาน ที่ให้ความสำคัญของการทำหน้าที่ของฝ่ายบริหารมากกว่าการทำงานของฝ่ายพนักงานระดับล่าง และ

มุ่งเน้นไปยังวิธีการทำงานตลอดจนพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงเป็นหลัก โดยหลักการที่เป็นที่รู้จักในระดับสากลนั้นก็คือ POSDCoRB ที่ทั้งสองเป็นหนึ่งในกลุ่มนักวิชาการที่ถูกกองทัพสหรัฐเรียกรวมตัวกันช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สองเพื่อประเมินข้อผิดพลาดในการบริหารจัดการกองทัพและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งทั้งสองได้นำเสนอแนวคิดดังกล่าวที่เป็นภาระหน้าที่สำคัญของนักบริหารอันประกอบไปด้วยหน้าที่ 7 ประการดังนี้

**P – Planning :** การวางแผน ตลอดจนการจัดวาง โครงสร้างของการทำงาน รวมไปถึงการวางแผนการล่วงหน้าเพื่อเตรียมการ ไปจนถึงการวางแผนทำงานร่วมกันของฝ่ายต่างๆ

**O – Organizing :** การจัดองค์กร ตั้งแต่การกำหนด โครงสร้าง ตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนการกำหนดผลงาน แบ่งงานทำอย่างเป็นระบบระเบียบ

**S – Staffing :** การจัดการเกี่ยวกับบุคคลากรในองค์กร ตั้งแต่การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การจัดตำแหน่ง การพัฒนา เป็นต้น

**D – Directing :** การอำนวยการ ตั้งแต่หน้าที่ในการตัดสินใจ วินิจฉัย สั่งการ ออกคำสั่ง ไปจนถึงการมอบหมายภารกิจให้ผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดจนภาวะการเป็นผู้นำ

**Co – Co-ordinating :** การประสานงานตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ให้การทำงานบรรลุเป้าหมายด้วยดี รวมไปถึงการประสานงานในแต่ละส่วนให้สอดคล้องกันด้วย เพื่อให้การทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

**R – Reporting :** การรายงานการปฏิบัติงานตั้งแต่งานส่วนบุคคล ไปจนถึงองค์กร เพื่อให้รู้ถึงการทำงาน ของฝ่ายต่างๆ และควบคุมให้ดำเนินไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ และสามารถตรวจสอบตลอดจนประเมินผลได้

**B – Budgeting :** การบริหารงบประมาณ ตั้งแต่การประเมินงบประมาณ การจัดทำบัญชี การตรวจสอบ ด้านการเงิน ไปจนถึงการนำงบประมาณมาใช้อย่างคุ้มค่าที่สุด

## 2. ทฤษฎีและแนวความคิดดั้งเดิมแบบสมัยใหม่ (Neo – Classical Theory of Organization)

ทฤษฎีและแนวความคิดนี้พัฒนามาจากทฤษฎีและแนวความคิดแบบดั้งเดิม (Classical Theory) โดยพัฒนามาพร้อมกับวิชาการด้านสังคมวิทยาและจิตวิทยา ทฤษฎีนี้เริ่มพัฒนาขึ้นในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 ซึ่งเริ่มมีการศึกษาด้านปัจจัยมนุษย์เพิ่มขึ้น มองเห็นคุณค่าและความสำคัญของบุคคลากร ตลอดจนการบริหารงานบุคคลในเชิงมนุษยสัมพันธ์ นอกจากนี้ยังเริ่มเกิดการศึกษากลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Group) ซึ่งแฝงเข้ามาในองค์กรที่มีรูปแบบมากขึ้นเรื่อยๆ ตลอดจนให้ความสนใจในด้านความต้องการของมนุษย์ที่สามารถส่งผลต่อกระบวนการทำงานและพัฒนาตนเอง สำหรับแนวคิดที่โดดเด่นในยุคนี้ก็ได้แก่

### 2.1 แนวความคิดการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation)

แนวคิดนี้ค่อนข้างจะขัดแย้งกับแนวความคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ที่เน้นไปที่ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นหลัก และมองข้ามความสำคัญของบุคคลไป มุ่งให้มนุษย์ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามกระบวนการควบคุมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลผลิตเป็นสำคัญ แต่นักทฤษฎีในแนวมนุษย์สัมพันธ์นี้มีแนวความคิดว่าการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยแรงงานคนเป็นสำคัญ แล้วมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการหลากหลายมิติและไร้เหตุผลด้วย ไม่ได้ทำงานเพื่อหวังตอบแทนเรื่องค่าจ้างเพียงอย่างเดียว อีกทั้งมนุษย์ทุกคนยังมีลักษณะที่แตกต่างกัน ฉะนั้นการใส่ใจเรื่องความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อผลผลิตโดยตรงด้วยเช่นกัน และ

ส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กรได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

### ➤นักทฤษฎีและแนวความคิดที่โดดเด่น

Abraham H. Maslow :แนวความคิดในเรื่องมนุษย์สัมพันธ์ที่โดดเด่นมากและเป็นที่รู้จักไปทั่วโลกจนถึงยุคปัจจุบันก็คือแนวความคิดของ Maslow ที่เรารู้จักกันดีนั่นเอง ซึ่งนักทฤษฎีมนุษย์สัมพันธ์นี้ได้นำเสนอทฤษฎี Hierachy of Needs หรือ ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ หรือที่คนยุคนี้อาจเรียกติดปากกันในชื่อ “ทฤษฎีมาสโลว์ (Maslow Theory)” ที่สร้างแผนภูมิปิรามิดแสดงลำดับขั้นความสำคัญของความต้องการของมนุษย์ไว้อย่างยอดเยี่ยมทีเดียว โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ♦ความต้องการทางร่างกาย(physiological needs)
- ♦ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง(security or safety needs)
- ♦ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (belongingness and love needs)
- ♦ความต้องการการยกย่อง (esteem needs)
- ♦ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (self-actualization)

Hugo Münsterberg :นักจิตวิทยาชาวเยอรมัน-อเมริกันที่เป็นหนึ่งในผู้บุกเบิกด้านจิตวิทยาประยุกต์ เขาเป็นผู้ริเริ่มเรื่องจิตวิทยาอุตสาหกรรมที่ศึกษาวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อนำมาปรับปรุงให้ได้ผลผลิตมากที่สุด เขาได้นำเอาแนวคิด Psychology and Industrial Efficiency นี้มาใช้กับระบบโรงงาน โดยได้ผสมผสานทฤษฎีของเขาเข้ากับทฤษฎีการจัดการตามแนวคิดวิทยาศาสตร์ของ Frederic Winslow Taylor โดยเน้นการใช้พลังงานคนให้เป็นประโยชน์กับความก้าวหน้าทางอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจ ตัดทอนเวลาทำงานให้น้อยลง แต่ได้งานเพิ่มมากขึ้น และมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นได้

Elton Mayo :นักสังคมวิทยาแห่งฝ่ายวิจัยด้านอุตสาหกรรมของฮาร์วาร์ด (The Department of Industrial Research at Harvard) ที่ได้รับยกย่องว่าเป็น “บิดาแห่งการจัดการแบบมนุษย์สัมพันธ์” ที่เน้นการศึกษาพฤติกรรมศาสตร์ ผลงานที่โดดเด่นของเขาก็คือการทำงานกับคณะวิจัยพนักงานที่โรงงาน Hawthorne Plant ของบริษัท Western Electric ในชิคาโก รัฐอิลลินอยด์ สหรัฐอเมริกา ช่วงปี ค.ศ.1927-1932 ซึ่งเน้นไปที่การวิจัย 3 เรื่องใหญ่ได้แก่ ศึกษาสภาพห้องทำงาน (Room Studies), การสัมภาษณ์ (Interview Studies) และ การสังเกตการณ์ (Observation Studies) จนเกิดเป็นกรณีศึกษาสำคัญอย่าง Hawthorne Effect ที่เป็นต้นแบบการศึกษาเรื่อง Employee Motivation หรือ Theory of Motivation นั่นเอง

### 3.ทฤษฎีและแนวความคิดแบบสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization)

ในยุคที่สภาพสังคมและเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไว ธุรกิจต่างๆ มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เน้นการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการองค์กรจึงมีการผสมผสานหลากหลายรายละเอียดเข้ามา โดยเฉพาะการนำเอาหลักคณิตศาสตร์เข้ามาใช้ในระบบการคำนวณต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงสุด ไปจนถึงการบริหารงานบุคคลที่มีความซับซ้อนมากขึ้น รวมถึงการสร้างกลยุทธ์ต่างๆ ในการบริหารจัดการออกมาหลากหลายรูปแบบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด สำหรับในยุคการบริหารสมัยใหม่นี้มีนักทฤษฎียุคใหม่เกิดขึ้นมากมาย และสม่ำเสมอ มีการค้นคิดวิธีการบริหารจัดการหลากหลายรูปแบบออกมาไม่ต่างจากการทดลองทางวิทยาศาสตร์

การแต่งเรื่องขึ้นเองหรือพูดเกินจริงกว่าสิ่งที่ได้ทำ ส่งผลให้วิธีการเล่าแตกต่างไป ซึ่งผู้สัมภาษณ์ที่มีความเชี่ยวชาญ จะสามารถตั้งคำถามต้อนจนจับได้ว่าเป็นเรื่องที่แต่งขึ้น

Guru Tips

- บริษัทบางแห่ง คำถามเหล่านี้จะถูกถามเป็นภาษาอังกฤษ ดังนั้นถ้าจะให้ดี ควรฝึกตอบทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

- ก่อนเข้าสู่ด่านอรหันต์ปราบเซียน ควรฝึกซ้อมหน้ากระจกก่อน เพื่อตรวจสอบบุคลิกภาพ ที่สำคัญต้องมี eye contact หรือสบตาผู้สัมภาษณ์ อย่าหลบตาหรือมองเพดานเวลาสัมภาษณ์ แม้กระทั่งการนั่งเก้าอี้หรือเท้าโต๊ะ ก็เป็นการทำให้คะแนนบุคลิกภาพลดลงอย่างน่าใจหาย

ทำไงดี เจอเจ้านายต่างชาติ

- บริษัทญี่ปุ่น อยากเห็นว่าที่พนักงานที่มีความนิ่ง อดทน อ่อนน้อมถ่อมตน แต่มีความมั่นใจในตัวเอง พูดจาไม่เย็นเยื่อ สั้น กระชับ และหากสื่อสารภาษาญี่ปุ่นได้ รับรองได้เปรียบกว่าเห็นๆ

- บริษัทฝรั่ง (International Firms) ส่วนใหญ่อยากได้เด็กที่มีความมั่นใจ กล้าพูดกล้าคิด ไฟแรง หุ่นเท แต่ก็มีชีวิตด้านอื่นด้วยนะ อย่างเช่น มีงานอดิเรกทำ มีเที่ยวเล่นบ้างแต่ก็ทำงาน อีกอย่างที่สำคัญเลย บุคลิกภาพ ต้องดูมั่นใจ ดูคล่อง ฉะฉาน พูดภาษาอังกฤษได้

-----

ขอให้โชคดีในการสอบทุกท่าน