

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ

Fundamentals of Organization and Management

วรรณิตร์ วรวิรรณ¹

บทคัดย่อ

แนวคิด “องค์การและการจัดการ” ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของศาสตร์ทางด้านการบริหาร และถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายจนทำให้เกิดองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน และองค์การไม่แสวงหากำไร องค์การเป็นหน่วยสังคมที่มีการกระทำกิจกรรมร่วมกันของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีโครงสร้างการทำงาน มีการแบ่งงานกันทำ และมีการจัดการงานโดยทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน ซึ่งการเกิดขึ้นของการศึกษาองค์การและการจัดการนี้ ก็เพื่อทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และบุคลากรสามารถทำงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์การวางไว้

คำสำคัญ: องค์การ, การจัดการ, ผู้จัดการ

Abstract

Concepts of organization and management were considered the heart of the knowledge of management and was widely used until causing the government organization, private organization and non-profit organizations. Organization is a social unit that has jointed activities of 2 or more people with working structures, division of work and Job

¹ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะนิติรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

management by human resources in organizations with different responsibilities depending on the nature of work. The emergence of this studied of organization and management was to make the work more efficient and employee can work according to the objectives and goals the organization has set.

Keywords: Organization, Management, Manager

บทนำ

หากจะกล่าวถึงความรู้เกี่ยวกับ “องค์การและการจัดการ” แล้ว ย่อมเห็นได้ว่างานทางวิชาการมักจะอ้างอิงองค์ความรู้ของประเทศตะวันตก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาของการปฏิวัติอุตสาหกรรมในศตวรรษที่ 18 ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงสังคมที่มีการผลิตเพื่อการยังชีพไปสู่การเป็นสังคมอุตสาหกรรม วิถีชีวิตผู้คนมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่การทำงานในภาคอุตสาหกรรม จนเกิดแรงงานขององค์การอุตสาหกรรมไปในที่สุดเมื่อเป็นเช่นนี้ คำว่า “องค์การ” หรือในภาษาอังกฤษที่เรียกว่า “Organization” จึงเกิดขึ้นพร้อมกับการสร้างระบบการจัดการขึ้นมา เพื่อให้แรงงานสามารถปฏิบัติงานในภาคอุตสาหกรรมให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

อย่างไรก็ตาม ตั้งแต่ปลายศตวรรษที่ 20 เป็นต้นมา มีการพัฒนาแนวคิดของการเป็นองค์การสมัยใหม่ ซึ่งคำว่า “องค์การและการจัดการ” ไม่เพียงเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานในภาคอุตสาหกรรมเท่านั้น แต่ยังขยายตัวไปสู่การเป็นองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน และองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร โดยมีระบบการจัดการที่เปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนไป

เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การและการจัดการได้ชัดเจนมากขึ้น บทความนี้จึงนำเสนอให้เห็นถึง 1) ความหมายขององค์การ 2) ประเภทขององค์การ 3) องค์การแบบดั้งเดิมกับองค์การสมัยใหม่ 4) ความหมายของการจัดการ 5) หน้าที่

ทางการจัดการ 6) ระดับของผู้จัดการ/ผู้บริหาร และ 7) ทักษะของผู้จัดการ/ผู้บริหาร แต่ละระดับ รายละเอียดดังต่อไปนี้

ความหมายขององค์การ

ความหมายของคำว่า “องค์การ” มีนักวิชาการไทยและนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย ดังต่อไปนี้

พะยอม วงศ์สารศรี (2534, น. 4-5) ให้ความหมายขององค์การ ว่าเป็นการรวมตัวของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานนั้น ออกเป็นประเภทต่างๆ เพื่อแบ่งงานให้สมาชิกในองค์การดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย และลักษณะขององค์การยังเป็นระบบเปิดที่มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เป็นสิ่งนำเข้า (Input) ซึ่งประกอบด้วย วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ แรงงาน พูน ข่าวนสารข้อมูลต่างๆ ไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformational Process) ซึ่งก็คือวิธีการหรือเทคนิคต่างๆ ในการจัดการเพื่อให้สิ่งนำเข้า ไปสู่สิ่งส่งออก (output) ที่พึงประสงค์ และสิ่งส่งออกดังกล่าว ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Products) หรือการบริการต่างๆ (Services) ขององค์การนั่นเอง

อุทัย บุญประเสริฐ (2545, น. 6) กล่าวว่า องค์การ เป็นหน่วยทางสังคมอย่างหนึ่ง เป็นทีมรวมตัวกันของสมาชิกจำนวนหนึ่ง มาร่วมกันทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ องค์การนั้นเป็นความร่วมมือของมนุษย์เพื่อการดำเนินงานที่มนุษย์คนเดียวไม่สามารถจะทำได้ หรือไม่สามารถปฏิบัติให้เป็นผลได้สมบูรณ์

พัชลีรี ชมพูคา (2552, น. 3) กล่าวว่า องค์การเป็นกลุ่มของคนที่ร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ด้วยวิธีการที่มีระบบที่ช่วยประสานงาน องค์การประกอบไปด้วยคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีร่วมมือกัน เพื่อที่จะได้บรรลุเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกัน หรือที่เรียกว่าเกิด “งานร่วม” (Synergy) โดยแต่ละคนทำในสิ่งที่ตนมี

ความสามารถและในขณะเดียวกัน ก็ให้สิ่งที่เป็นจุดอ่อนของตนถูกชดเชยด้วยสมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถในการทำสิ่งนั้น

Henry (1999, น. 54-55) ให้ความหมายว่า องค์กร คือ การรวมตัวของบุคคลที่มาทำงานร่วมกัน โดยมีการแบ่งหน้าที่แบ่งงานกันทำเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ส่วนองค์กร (Organ) คือ ส่วนประกอบย่อยของหน่วยใหญ่ ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกันและกัน องค์กร (Organization) คือ ศูนย์กลางของกิจการที่รวมประกอบกันขึ้นเป็นหน่วย กล่าวคือหลายๆ “องค์กร” รวมกันเข้ากลายเป็น “องค์กร”

โดยสรุป องค์กร หมายถึง การรวมตัวกันของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อกระทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการให้บรรลุผลตามที่ได้ตั้งไว้ มีการแบ่งงานกันทำ หรือร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ประเภทขององค์กร

การแบ่งแยกประเภทขององค์กร มีลักษณะที่แตกต่างหลากหลาย ขึ้นอยู่กับลักษณะในการดำเนินงานและภารกิจขององค์กรแต่ละแห่ง โดยสามารถแบ่งประเภทขององค์กร ดังนี้

1. การแบ่งแยกประเภทขององค์กร โดยใช้ปัจจัยด้านโครงสร้างและความสัมพันธ์ภายในเป็นเกณฑ์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ (วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2555, น. 22)

1.1 องค์กรที่เป็นทางการ (Formal Organization) คือ องค์กรที่เกิดขึ้นเพราะมีกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งหรือโดยความยินยอมพร้อมใจกันจัดตั้งขึ้นมา และเป็นการรวมตัวกันอย่างมีระบบ มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและยังมีการกำหนดสายการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง ซึ่งมีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ตามระเบียบแบบแผน

1.2 องค์กรที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization) คือ องค์กรที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติของมนุษย์ จากการอาศัยอยู่ร่วมกันในสังคม หรือเป็น องค์กรที่เกิดจากความสนิทสนมคุ้นเคย และความพึงพอใจส่วนตัวในการรวมกัน ซึ่งลักษณะขององค์กรจะไม่ได้ทำการกำหนดระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน ไม่มี วัตถุประสงค์หรือสายการบังคับบัญชา จึงมีลักษณะไม่แน่นอนแต่อย่างไรก็ตาม องค์กร แบบไม่เป็นทางการนี้ อาจมีการพัฒนาไปสู่องค์กรแบบเป็นทางการได้ในอนาคต เนื่องจากเมื่อเวลาผ่านไปเป็นระยะเวลาหนึ่ง องค์กรอาจมีขนาดใหญ่โตขึ้น จึงได้นำ ข้อกำหนดหลักเกณฑ์ต่างๆ มาใช้ เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการปฏิบัติงานร่วมกัน จึงทำ ให้องค์กรที่ไม่เป็นทางการกลายเป็นองค์กรที่เป็นทางการในที่สุด จากลักษณะ โครงสร้างและความสัมพันธ์ขององค์กรดังกล่าว จึงสามารถสรุปให้เห็นความแตกต่าง กันทั้ง 2 องค์กร ดังตารางต่อไปนี้ (พิทยา บวรวัฒนา, 2544, น. 6-7)

ตาราง 1 แสดงรูปแบบขององค์กร

องค์กรที่ไม่เป็นทางการ	องค์กรที่เป็นทางการ
- ไม่มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน - มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นสูง - ไม่ระบุตำแหน่งหน้าที่ที่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงได้ง่าย	- มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน - มีรูปแบบที่แน่นอนตายตัว - มีการระบุตำแหน่งและหน้าที่อย่างชัดเจนซึ่งทำการเปลี่ยนแปลงได้ยาก

2. การใช้นโยบายที่รับผิดชอบเป็นเกณฑ์ในการแบ่ง ซึ่งสามารถแบ่งองค์กร ได้เป็น 3 ประเภทดังนี้ (พิทยา บวรวัฒนา, 2544, น. 6-7)

2.1 องค์กรที่ทำหน้าที่ให้บริการต่อประชาชน (Distributive Organizations) คือองค์กรที่ทำหน้าที่โดยตรงตามพันธกิจที่ได้กำหนดไว้ในตอนเริ่มต้น การจัดตั้ง เช่น กระทรวงสาธารณสุขที่ทำหน้าที่ในการให้บริการด้านการสาธารณสุข กระทรวงศึกษาธิการให้การให้บริการทางด้านการศึกษา สำนักงานตำรวจทำหน้าที่ใน

การปราบปรามอาชญากร การไฟฟ้าทำการจ่ายกระแสไฟฟ้า หรือองค์การสวนสัตว์ทำหน้าที่ในการจัดสถานที่พักผ่อนให้กับประชาชน เป็นต้น

2.2 องค์การที่ทำหน้าที่ในการดูแลและควบคุมกิจกรรมต่างๆ ของสังคม (Regulative Organizations) องค์การที่ทำหน้าที่ในการควบคุมธุรกิจการค้าต่างๆ ที่ดำเนินการโดยเอกชน เช่น พ.ร.บ. โรงแรม พ.ร.บ. การประกันภัย และ พ.ร.บ. การโฆษณา เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีองค์การที่ทำการควบคุมความประพฤติของประชาชน โดยใช้ตัวบทกฎหมายต่างๆ เช่น ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ หรือประมวลกฎหมายอาญาเป็นหลักในการควบคุมความประพฤติของประชาชน

2.3 องค์การที่ทำหน้าที่ในการจัดเก็บและจัดสรรทรัพยากรของสังคม (Distributive Organization) เช่น การจัดเก็บภาษีอากรของกรมสรรพากรหรือกรมสรรพสามิต การจัดสรรที่ดินทำกินให้แก่เกษตรกรผู้ยากจน หรือคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ในการช่วยเหลืออุตสาหกรรมบางประเภทที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศ หรือมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

3. การแบ่งองค์การโดยใช้วัตถุประสงค์ขององค์การเป็นเกณฑ์ สามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภทได้ดังนี้ (วรชยา ศิริวัฒน์, 2554, น. 4)

3.1 องค์การที่แสวงหากำไร (Profit Organization) เป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการแสวงหากำไร และใช้กำไรเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ เช่น องค์การทางธุรกิจ

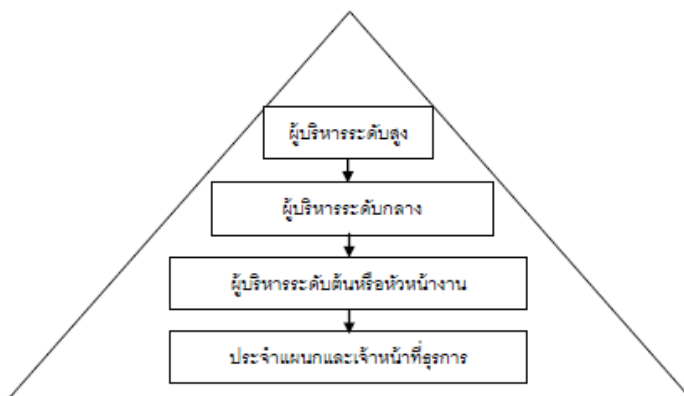
3.2 องค์การที่ไม่แสวงหากำไร (Non-profit Organization) เป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการให้บริการกับประชาชน โดยสินค้าให้บริการคือสินค้าสาธารณะ (Public Goods) ซึ่งตัวอย่างขององค์การประเภทนี้ เช่น องค์การของรัฐต่างๆ

4. การใช้เงื่อนไขวัตถุประสงค์และการนำไปใช้ประโยชน์เป็นเกณฑ์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้ (วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2555, น. 23)

4.1 องค์การแบบแนวตั้งหรือแบบพีระมิด (Vertical Organization) คือ องค์การขนาดใหญ่ ที่มีระเบียบแบบแผน กฎระเบียบ ข้อบังคับใน

การปฏิบัติงาน โดยผู้มีอำนาจสูงสุดจะอยู่ยอดบนของพีระมิด และมีการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมาจากบนลงล่าง จนกระทั่งถึงฐานของพีระมิด ดังภาพที่ 1 (วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2555, น. 23)

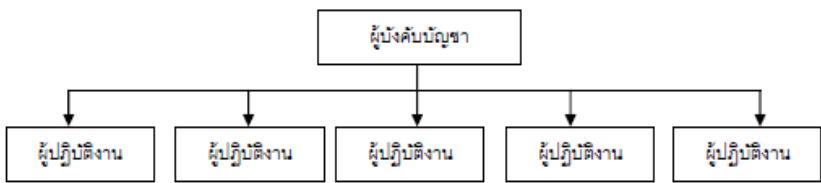
นอกจากนี้ ลักษณะของงานยังมีความสลับซับซ้อน มีเจ้าหน้าที่หลายฝ่าย และมีการควบคุมกันอย่างใกล้ชิด ความสัมพันธ์จะเป็นลักษณะแนวดิ่ง มีความยืดหยุ่นน้อย ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งระบบประเภทนี้คือ ระบบราชการทั่วไป องค์การรัฐวิสาหกิจ และองค์การธุรกิจเอกชนขนาดใหญ่



ภาพที่ 1 รูปแบบองค์การแบบแนวดิ่งหรือแบบพีระมิด

4.2 องค์การแบบแนวนราบหรือแบบแนวนอน (Horizontal Organization) คือ องค์การที่มีชั้นการบังคับบัญชาน้อย ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่เพียงแค่เป็นผู้ประสานงาน มากกว่าการทำหน้าที่ในการบังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาก็มีสถานะเหมือนกับสมาชิกคนอื่นๆ เพียงแต่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นำในการติดต่อ

ประสานงานในการประชุม หรือเป็นตัวแทนของหน่วยงานเท่านั้นเอง ความสัมพันธ์ของสมาชิกจะเป็นแบบแนวนราบ โดยมีลักษณะแบบเพื่อนร่วมงานและลักษณะของงานจะเป็นแบบโครงการมากกว่างานประจำ นอกจากนี้ ยังเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะวิชาชีพมากกว่างานควบคุม ดังนั้น จึงต้องมีการกระจายอำนาจมากกว่าการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง เพราะจะทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและง่ายต่อการตัดสินใจ ซึ่งลักษณะแบบนี้ จะเน้นที่การจูงใจพนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพมากกว่าการบีบบังคับด้วยกฎระเบียบต่างๆ ซึ่งตัวอย่างของประเภทงานตามลักษณะนี้ เช่น โครงการวิจัยต่างๆ การบริหารงานในมหาวิทยาลัย และการบริหารงานในโรงพยาบาล เป็นต้น ดังภาพที่ 2 (วิลมา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2555, น. 25)



ภาพที่ 2 รูปแบบขององค์กรแบบแนวนราบหรือแนวนอน

องค์กรแบบดั้งเดิมกับองค์กรสมัยใหม่

แนวคิดเกี่ยวกับ “องค์กรแบบดั้งเดิมกับองค์กรสมัยใหม่” มีความแตกต่างกัน โดยสมัยที่เรียกว่า “ยุคดั้งเดิม” นั้น (ราวศตวรรษที่ 18-20) การทำงานในองค์กรมีลักษณะที่เน้นการทำงานประจำ (Routine Tasks) มีการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) โดยถือหลักการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) การทำงานมีการกำหนดแนวทางการทำงานที่เหมาะสมกับงานให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจในการสั่งการ บังคับบัญชา แก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยมีการ

จัดโครงสร้างอำนาจเป็นรูปแบบปิรามิด จัดลำดับชั้นของตำแหน่งหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา ทุกคนต้องทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และต้องมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต้องเป็นผู้มีความจงรักภักดี และเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา (ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, 2542, น. 48)

องค์การลักษณะเช่นนี้เกิดขึ้นในสภาพสังคมยุคอุตสาหกรรม จึงสะท้อนภาพการทำงานที่เป็นระบบและเป็นทางการ โดยมุ่งเน้นการทำงานตามกฎระเบียบและแบบแผน มีเวลาการทำงานที่แน่นอน ทำงานบนพื้นฐานของประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนด องค์การแบบดั้งเดิมนี้อิงขาดความยืดหยุ่น มนุษย์ในองค์การเปรียบเสมือนเครื่องจักร (Mechanistic) ที่ทำงานตามการสั่งการและการควบคุม

แตกต่างไปจาก “องค์การสมัยใหม่” (ตั้งแต่ช่วงปลายศตวรรษที่ 20 เป็นต้นมา) ที่มีการปฏิวัติทางการจัดการในหลายเรื่องหลายองค์ประกอบขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิวัติองค์การให้ปรับตัวเท่าทัน ต่อสภาพแวดล้อมที่ยุ่งเหยิงไร้ระบบในอนาคตที่การบริหารยุ่งยากมากขึ้น เนื่องจากการบริหารท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ใครก็ตามมองอนาคตที่ไม่แน่นอนได้แจ่มชัดมากกว่าย่อมทำให้มีโอกาสสำเร็จได้มาก ทั้งนี้ โดยองค์การสมัยใหม่มีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้ (เสนห์ จัยโต, 2551, น. 20-23)

ประการแรก มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ กล่าวคือ มีผู้บริหารและพนักงานที่มีคุณภาพ โดยที่ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นผู้จัดการเรียนรู้ กระตุ้นให้พนักงานมีความรอบรู้แห่งตน มีตัวแบบความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้เป็นทีมงาน ผู้บริหารระดับสูงต้องผลักดันการตัดสินใจลงสู่ระดับปฏิบัติการให้มากขึ้น และจำเป็นต้องผลักดันให้พนักงานมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การมากขึ้น

ประการที่สอง มีทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย กล่าวคือ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย จะเห็นว่าการดำเนินงานขององค์การก่อให้เกิดข้อมูลซึ่งหมายถึงข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจแสดงในรูปของข้อความ ตัวเลข ภาพและเสียง ข้อมูลองค์การที่จะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารองค์การ จำเป็นต้องนำมาประมวลเพื่อให้ได้สารสนเทศ โดยการดำเนินการใดๆ เพื่อให้เกิดความหมายขึ้นกับ

ข้อมูลด้วยการเรียงลำดับ จัดหมวดหมู่ คำนวณ หรือวิเคราะห์ด้วยตัวแบบคณิตศาสตร์ ดังนั้น สารสนเทศจึงเป็นสิ่งที่มีความหมายแสดงถึงสภาพแนวโน้มปัญหา โอกาส ซึ่งผู้ได้รับสารสนเทศสามารถอธิบายได้ว่า สิ่งที่กำลังพิจารณาอยู่ดีหรือไม่ดีอย่างไร มากหรือน้อยอย่างไร เร็วไปหรือช้าไปอย่างไร องค์การสมัยใหม่จะมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้มากขึ้น ซึ่งหมายถึง วิธีการ องค์ความรู้ และอุปกรณ์ที่ใช้ สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดกระทำข้อมูล การสื่อสารข้อมูล การนำเสนอและใช้สารสนเทศ ซึ่งประกอบด้วยระบบสารสนเทศและระบบคอมพิวเตอร์เป็นสำคัญ เทคโนโลยีที่ทันสมัยจะเป็นเครื่องช่วยทำให้การวางแผน การตัดสินใจ และการควบคุมทางการบริหารได้ถูกต้อง ทันการณ์ รวดเร็ว และสอดคล้องต่อความต้องการของผู้บริหารในอนาคต ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร จึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการบริหารองค์การสมัยใหม่มากขึ้น

ประการที่สาม มีทรัพยากรด้านโครงสร้างและระบบงานยืดหยุ่น กล่าวคือ มีการจัดโครงสร้างองค์การ จากแนวตั้งสู่โครงสร้างแนวนอนมากขึ้น มีการจัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจหรือแบบเครือข่าย ที่มีการบริหารองค์การแต่ละแห่งเป็นอิสระต่อกัน มุ่งสู่การบริหารองค์การแบบศูนย์กำไร มีการลดขนาดองค์การให้เล็กโดยพยายามที่จะนำพนักงานที่เป็นฝ่ายที่ปรึกษาออกไปจากองค์การ มีการนำเอาเทคนิคการรีอับระบบมาใช้มากขึ้น โดยการปรับกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อให้การบริการลูกค้าเป็นไปอย่างรวดเร็ว สร้างความพึงพอใจ ต่อลูกค้า โครงสร้างองค์การมุ่งสู่การกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่พนักงาน มีกลยุทธ์การทำงานที่รวดเร็ว ยืดหยุ่นคล่องตัว

ความหมายของการจัดการ

จากที่กล่าวมาในข้างต้น ได้อธิบายความหมายขององค์การไปแล้วนั้น ในอีกมิติหนึ่งก็จะเป็นการกล่าวถึงความหมายของ “การจัดการ” (Management)

ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการหรือการดำเนินงานขององค์กร โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

Robbins and DeCenzo (2004) ให้ความหมายว่า การจัดการ หมายถึง ขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่างๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ด้วยคน และทรัพยากรขององค์กร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545) การจัดการว่า เป็นกระบวนการทางสังคมที่ ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่นำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ที่เป็นกระบวนการทางสังคมก็เพราะการกระทำเหล่านี้ส่วนใหญ่แล้วเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์เป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดการ การนำ และการควบคุมการใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร

พัชสิริ ชมพูคา (2552) ได้ให้ความหมายของการจัดการว่า หมายถึง การดำเนินการในการวางแผน การตัดสินใจ การจัดการ การนำ และการควบคุมทรัพยากรพื้นฐานขององค์กร อันได้แก่ ทรัพยากร การเงิน สินทรัพย์ถาวร ข้อมูล และทรัพยากรมนุษย์ เพื่อจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2550, น. 28) อธิบายว่า คำว่า “การจัดการ” (Management) มักนิยมใช้ในภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งแสวงหาผลกำไร (Profits) โดยการเน้นการทำการกำไรสูงสุด (Maximize Profits) ส่วนผลประโยชน์ที่สังคมได้รับจะถือเป็นวัตถุประสงค์รองหรือเป็นผลพลอยได้ ดังนั้น จึงมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างจากองค์การภาครัฐ ซึ่งเน้นการให้บริการแก่สาธารณะทั้งหลาย (Public Services) ให้แก่ประชาชน อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการภาครัฐในปัจจุบัน ก็ได้มีการนำเอาความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการของเอกชนมาใช้มากยิ่งขึ้น เช่น การเน้นการบริหารราชการด้วยความรวดเร็ว การลดขั้นตอนหรือระเบียบที่ไม่จำเป็นลง หรือการให้รางวัลตอบแทนในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

โดยสรุป “การจัดการ” เป็นเรื่องของกระบวนการทำงานหรือกิจกรรมที่กลุ่มบุคคลในองค์กรร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งสัมพันธ์ไปกับหน้าที่

ทางการจัดการ ซึ่งอาจจะประกอบไปด้วย การวางแผน การจัดการองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม เป็นต้น

หน้าที่ทางการจัดการ

หากจะกล่าวถึงหน้าที่ทางการจัดการแล้ว แนวคิดหลักสำคัญที่นักวิชาการมักจะกล่าวถึงอยู่เสมอ คือแนวคิดของ เฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol) (ค.ศ.1841-1925) บิดาแห่งทฤษฎีการจัดการตามหลักการบริหารฟาโยล์ โดยฟาโยล์ได้เขียนหนังสือเล่มหนึ่งชื่อ “*General and Industrial Administration*” ในปี ค.ศ. 1916 เขาเสนอว่า การที่จะทำให้การจัดการงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์นั้น นักบริหารจะต้องทำหน้าที่การจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Directing) การประสานงาน (Co-ordinating) การควบคุม (Controlling) หรือ POCCC (Fayol, 1916) ดังภาพ ที่ 3 (อนุรัตน์ อนันทนาธร และ ปาริฉัตร ป่องโล่, 2559)



ภาพที่ 3 แสดงหน้าที่การจัดการของฟาโยล์

อย่างไรก็ตาม แนวคิดของฟาโยล์ ก็คงไม่ใช่หลักเกณฑ์ที่ถูกกำหนดไว้อย่างตายตัวเสียทีเดียว เพราะในระยะต่อมา นักวิชาการเห็นว่าหน้าที่การจัดการ อาจประกอบไปด้วยมิติอื่นๆ หรืออาจเคลื่อนไปตามหลักการและแนวคิดใหม่ๆ ของมิติทางสังคมและการทบทวนหลักการจัดการในอดีต

ลูเธอร์ กุลลิค และลินดัล เออร์วิค (Luther Gulick and Lyndal Urwick) นักทฤษฎีการบริหาร เขาได้เสนอหลักที่เกี่ยวกับการบริหารและภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร ในบทความชื่อ *“Paper on the Science of Administration : Notes on the Theory of Organization”* ในปี ค.ศ. 1937 ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่สำคัญอยู่ 7 ประการ ตามหลัก “POSDCoRB” ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้ (พิมลจรรย์ นามวัฒน์, 2544, น. 22)

1. การวางแผน (Planning) คือ หน้าที่หรือบทบาทในการกำหนดการทำงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตว่าจะทำอะไร จะทำอย่างไร จะทำเมื่อไร ใครเป็นผู้ทำจะใช้งบประมาณเท่าไร

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดโครงสร้างองค์การที่เกี่ยวกับเรื่อง การกำหนดภารกิจหน้าที่ การแบ่งงานกันทำ การกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ การจัดสายการบังคับบัญชา การกำหนดขนาดของการควบคุม การจัดตั้งหน่วยงานหลัก (Line) และการจัดตั้งหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff)

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือ หน้าที่ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนกำลังคน การสั่งการ การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น ลดขั้น การโยกย้าย และการให้พ้นจากงาน

4. การสั่งการ (Directing) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามแผนงาน หรือตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะสั่งการด้วยวาจา หรือเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้

5. การประสานงาน (Coordinating) คือ หน้าที่ในการประสานกับหน่วยย่อยต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์การให้ทำงานสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการ

ประสานงานนั้นอาจทำได้โดยการจัดตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองงาน การจัดโครงสร้างองค์การให้มีความชัดเจน การใช้วิธีการงบประมาณ เป็นต้น

6. การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting) คือ การรายงานความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนข่าวสารต่างๆ ขององค์การให้ทุกฝ่ายได้ทราบ เพื่อประโยชน์ในการติดตามการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการทำงาน

7. การบริหารงบประมาณ (Budgeting) หน้าที่ในการจัดสรร การวางแผนงบประมาณให้กับองค์การ และหน่วยย่อยต่างๆ ให้มีงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอในการทำงาน ดังภาพที่ 4 (อนูรัตน์ อนันทนธร และปาริฉัตร ป้องโล่ห์, 2559)



ภาพที่ 4 แสดงหน้าที่ของฝ่ายบริหารของกวลิตและเออร์วิค

อย่างไรก็ตาม หน้าที่ทางการจัดการ ก็มีข้อเสนอที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและสถานการณ์ที่นักบริหารจะนำไปปรับใช้ในบริบทต่างๆ ดังเช่นที่ วายริช และคูนซ์ (Weirich and Koontz, 1994, น. 4) อธิบายว่า งานอันดับแรกคือ ผู้บริหารจะรับผิดชอบหน้าที่ต่างๆ โดยการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การนำ (Leading) และการควบคุม

(Controlling) โดยการจัดการจะปรับเปลี่ยนไปตามรูปแบบขององค์กร การทำหน้าที่บริหารจะขึ้นอยู่กับแต่ละระดับของการบริหาร และเป้าหมายของการจัดการทุกระดับคือการเพิ่มผลผลิต

เช่นเดียวกับที่ วิโรจน์ สารัตนะ (2545, น. 3-5) ได้กล่าวว่า การจัดการเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่หลักอย่างน้อย 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบที่จะให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายที่องค์กรต้องการบรรลุในอนาคตพร้อมกับวิธีการที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายนั้น ซึ่งกระบวนการวางแผนจะต้องประกอบด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน การคาดการณ์ในอนาคต การกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ หรือวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์นั้น และยังรวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ที่จะใช้

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการประสานทรัพยากรทั้งทางด้านการเงิน สินทรัพย์ถาวร ข้อมูล มนุษย์ รวมทั้งทรัพยากรอื่นๆ ให้ทำงานประสานกัน อันจะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การจัดองค์การยังครอบคลุมถึงการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การแบ่งแยกหน่วยงานขององค์การออกเป็นหน่วยงานย่อยต่างๆ การจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งการจัดระบบการทำงานที่ช่วยให้พนักงานทำงานร่วมกันจนบรรลุผลสำเร็จ

3. การนำ (Leading) หมายถึง การจูงใจหรือกระตุ้นพนักงานให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและองค์การ

4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานและความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ การควบคุมยังช่วยให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง ซึ่งวิธีการควบคุมนั้นจะแตกต่างกันไป เช่น การควบคุมโดยใช้งบประมาณการเงิน หรือการตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและการตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

ส่วนทักษะของ เซอร์โตและเซอร์โต (Certo and Certo, 2006, อ้างถึงใน รัชยา ศิริวัฒน์, 2554, น. 10) เสนอว่า ภาระหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องประกอบด้วย 4 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การเลือกวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ หรือเป็นการกำหนดแนวทางการทำงานว่าจะทำอะไร และจะทำเมื่อใด หรือกล่าวโดยสรุปก็คือ การวางแผนเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จในอนาคตทั้งระยะสั้น (Short Term) และระยะยาว (Long Term)

2. การจัดองค์การ (Organization) เป็นการมอบหมายงานให้บุคลากรในองค์การนำไปปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

3. การมีอิทธิพล (Influencing) เป็นความสามารถในการจูงใจ (Motivation) การเป็นผู้นำ (Leading) การสั่งการ (Directing) ของผู้บริหาร เพื่อให้บุคลากรในองค์การทำงานให้สำเร็จ

4. การควบคุม (Controlling) เป็นหน้าที่หลักทางการจัดการของผู้บริหาร ซึ่งการควบคุมสามารถแบ่งย่อยได้ 3 ขั้นตอนดังนี้

4.1 การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ เพื่อนำมากำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน

4.2 การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้

4.3 นำผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานมาพิจารณาว่า องค์การควรจะปรับมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างไร

โดยสรุป หน้าที่ทางการจัดการเป็นกระบวนการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยอย่างน้อยที่สุด ผู้บริหารองค์การจะต้องมีการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ/ การนำ และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

ระดับของผู้จัดการ/ ผู้บริหาร

ผู้จัดการ/ ผู้บริหาร ในแต่ละองค์กรนั้น มีอำนาจและหน้าที่ที่แตกต่างกันไป เพราะขึ้นอยู่กับระดับของความรับผิดชอบหรือระดับทางการบริหาร โดยระดับของผู้จัดการ ผู้บริหาร สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ (กัญญามาน อินทวาท และคณะ, 2550)

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top manager) เป็นผู้ที่อยู่ระดับสูงสุดของสายการบังคับบัญชาและรับผิดชอบองค์กรโดยรวม โดยใช้ชื่อตำแหน่งต่างๆ เช่น ประธานบริษัท (President) รองประธานบริษัท (Vice President) กรรมการผู้จัดการ (Managing Director) ประธานกรรมการ (Chairman) กรรมการบริหาร (Executive Director) ประธานบริหาร (Chief Executive Director: CEO) รองประธานอาวุโส (Senior Vice President) รองประธานบริหาร (Executive Vice President) และผู้จัดการทั่วไป (General Manager) เป็นต้น

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) จะอยู่ ณ ระดับกลางของสายการบังคับบัญชาและรับผิดชอบหน่วยธุรกิจและแผนงานที่สำคัญ กลุ่มผู้บริหารเหล่านี้ อยู่ระหว่างระดับต้นและผู้บริหารระดับสูง ภายในองค์กรขนาดใหญ่ นั้น ผู้บริหารระดับกลางอาจมีหลายระดับ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) จะเรียกผู้บริหารระดับกลางว่า “ผู้บริหารของผู้บริหาร” เนื่องจากผู้บริหารเหล่านี้รับผิดชอบต่อการดำเนินกลยุทธ์และนโยบายที่ถูกกำหนดขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูง และทำหน้าที่กำกับกิจกรรมของผู้บริหารระดับต้น

3. ผู้บริหารระดับต้น (First-Line Manager) จะอยู่ ณ ลำงสุดของระดับการบริหารเหนือพนักงานปฏิบัติงาน เพราะว่าพวกเขาจะมีความรับผิดชอบที่สำคัญคือ การควบคุมการดำเนินงานประจำวันให้เป็นไปอย่างราบรื่น พวกเขา มักจะใช้ชื่อตำแหน่ง “หัวหน้างาน” (Supervisor) ผู้บริหารระดับต้นจะมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากพวกเขาดำเนินงานอยู่ ณ การเผชิญหน้ากันระหว่างผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับต้นจะพบตัวพวกเขาเองว่าอยู่ระหว่าง

ความต้องการที่ขัดแย้งกัน พวกเขาจะต้องกำกับกิจกรรมของพนักงานปฏิบัติงาน ตัวอย่างของผู้บริหารระดับต้นคือหัวหน้างาน (Supervisor) หัวหน้าคนงาน (Foreman) หัวหน้าหน่วย (Unit Head) และหัวหน้าทีม (Team Leader) เป็นต้น

ทักษะของผู้จัดการ/ ผู้บริหารแต่ละระดับ

ทักษะของผู้จัดการ/ ผู้บริหารมีความจำเป็นและสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร หากผู้บริหารขาดทักษะที่จำเป็น ในระดับการบริหารของตนเองแล้ว ก็ยากที่การบริหารจะสามารถบรรลุเป้าหมายของงาน ในอันที่จะสร้างผลผลิตที่ดีแก่องค์กรได้ ทักษะของผู้บริหารสามารถแบ่งออกเป็น 4 ทักษะ ดังต่อไปนี้ (Wehrich and Koontz, 1994, น. 6-7)

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) คือ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในกิจกรรมที่เกี่ยวกับ วิธีการ กระบวนการ การดำเนินงาน (Procedures) ดังนั้น จึงเป็นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือ (Tools) และเทคนิคเฉพาะ (Specific Techniques) เช่น ความสามารถทางด้านวิศวกรรมคอมพิวเตอร์และระบบบัญชี ซึ่งทักษะทางด้านนี้ จำเป็นมากในการจัดการของผู้บริหารในระดับต้น (Supervisory Level) ซึ่งเน้นการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคล เป็นความพยายามในความร่วมมือทีมเวิร์ค (Team Work) ซึ่งทักษะเหล่านี้จะเป็นทักษะทางการสื่อสารกับบุคคลในองค์กร ดังนั้น จึงมีความจำเป็นมากต่อการจัดการในระดับกลาง (Middle Management)

3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) คือ ความสามารถในการมองภาพรวม (Big Picture) เพื่อที่จะเข้าใจองค์ประกอบต่างๆ ในสภาพแวดล้อม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งเป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) จำเป็นต้องมี

4. ทักษะด้านการออกแบบ (Design Skills) คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาในวิถีทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยเฉพาะในระดับสูงขององค์กร

บทสรุป

องค์กรและการจัดการสามารถทำความเข้าใจโดยแยกความหมายซึ่ง “องค์กร” เป็นการรวมตัวของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อกระทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการให้บรรลุผลตามที่ได้ตั้งไว้ มีการแบ่งงานกันทำ หรือร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยสามารถแบ่งประเภทขององค์กรได้จากการใช้ปัจจัยด้านโครงสร้างและความสัมพันธ์ภายในเป็นเกณฑ์ การใช้นโยบายที่รับผิดชอบเป็นเกณฑ์ การใช้วัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นเกณฑ์ และใช้เงื่อนไขวัตถุประสงค์และการนำไปใช้ประโยชน์เป็นเกณฑ์ โดยองค์กรมีพัฒนาการขององค์ความรู้ที่เป็นระบบมาตั้งแต่ศตวรรษที่ 18 จนมาถึงศตวรรษที่ 21 ที่เรียกว่า “องค์กรสมัยใหม่” ส่วน “การจัดการ” เป็นกิจกรรมหรือกระบวนการทำงาน ซึ่งมีโดยการ กลุ่มบุคคลในองค์กรร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์จัดการจะสัมพันธ์ไปกับหน้าที่ทางการจัดการ อันเป็นกระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับ “ผู้จัดการ ผู้บริหารในองค์กร” มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งเป็นระดับได้ เป็นผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้ที่อยู่ระดับสูงสุดของสายการบังคับบัญชา และรับผิดชอบองค์กรโดยส่วนรวม ผู้บริหารระดับกลางอยู่ระหว่างระดับต้นและผู้บริหารระดับสูง รับผิดชอบต่อการดำเนินกลยุทธ์และนโยบายที่ถูกกำหนดขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูง และทำหน้าที่กำกับกิจกรรมของผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับต้น ทำหน้าที่กำกับกิจกรรมของพนักงานปฏิบัติงาน โดยผู้จัดการผู้บริหาร จำเป็นต้องมี “ทักษะการบริหาร” ที่สำคัญคือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ ทักษะด้านความคิด และทักษะด้านการออกแบบการแก้ปัญหา

เอกสารอ้างอิง

- กัญญมน อินทว้าง และคณะ. (2550). *องค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2534). *การบริหารบุคคล*. กรุงเทพฯ: พรวานการพิมพ์.
- พัชสิรี ชมพูคา. (2552). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แมคกรอฮิล.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2544). *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมลจรรย์ นามวัฒน์ (2544). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เท็กซ์แอนด์ เจอร์นัล.
- วิรัชยา ศิริวัฒน์. (2554). *การบริหารร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วันชัย มีชาติ. (2555). *การบริหารองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2550). *การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาของหน่วยงานภาครัฐ*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2545). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎีประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์องค์การศึกษาไทย* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: พิมพ์พิสุทธ์.
- วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2555). *สัมมนาการบริหารองค์การในภาครัฐ*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา. (2542). *ทฤษฎีและแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์*. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่: (ม.ป.พ.).
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา.
- สมคิด บางโม. (2538). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิทย์พัฒน์.

- เสนห์ จัยโต. (2551). *องค์การสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 4). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อนูรัตน์ อนันนทนาธร และปาริฉัตร ป้องโลห์. (2559). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์*. สืบค้นเมื่อ 14 มิถุนายน 2560, จาก <http://polsci-law.buu.ac.th/home/news/download/ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์.pdf>
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2545). *การวางแผนการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เอส ดีเพรส.
- Certo, S.C. & Certo, S.T. (2006) *Modern Management* (10th ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. (C. Storrs, Trans.). London: Pitman. (Original work published 1916).
- Gulick, L. & Urwick, L. (1937). *Paper on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration.
- Henry, N. (1999). *Public Administration and Public Affairs* (7th ed). N.J : Prentice Hall.
- Robbins, S. P. & DeCenzo D. A. (2004). *Fundamentals of management : essential concepts and applications* (4th ed). London: Prentice Hall.
- Wehrich, H. & Koontz, H. (1994). *Management: A Global perspective*. Singapore: McGraw-Hill.