

ความรู้พื้นฐานธุรกิจ

บทที่ 6 การจัดการ(Management)

อาจารย์ฐวดี จโนภาส

aj.nattawadee@gmail.com

บทที่ 6 การจัดการ (Management)



สิ่งที่เราจะเรียนรู้ในวันนี้



บริหารองค์กรและทรัพยากรมนุษย์:
การจัดโครงสร้างและบริหารคนให้ลงตัว



วางแผนและตัดสินใจ:
การกำหนดทิศทางและเลือกทางที่ดีที่สุด



การจัดการเวลา ความเสี่ยง และความขัดแย้ง:
รับมือกับความท้าทายในการทำงาน



ภาวะผู้นำในธุรกิจ:
พลังแห่งการขับเคลื่อนทีมสู่เป้าหมาย



บริหารองค์กรและทรัพยากรมนุษย์:
การจัดโครงสร้างและบริหารคนให้ลงตัว



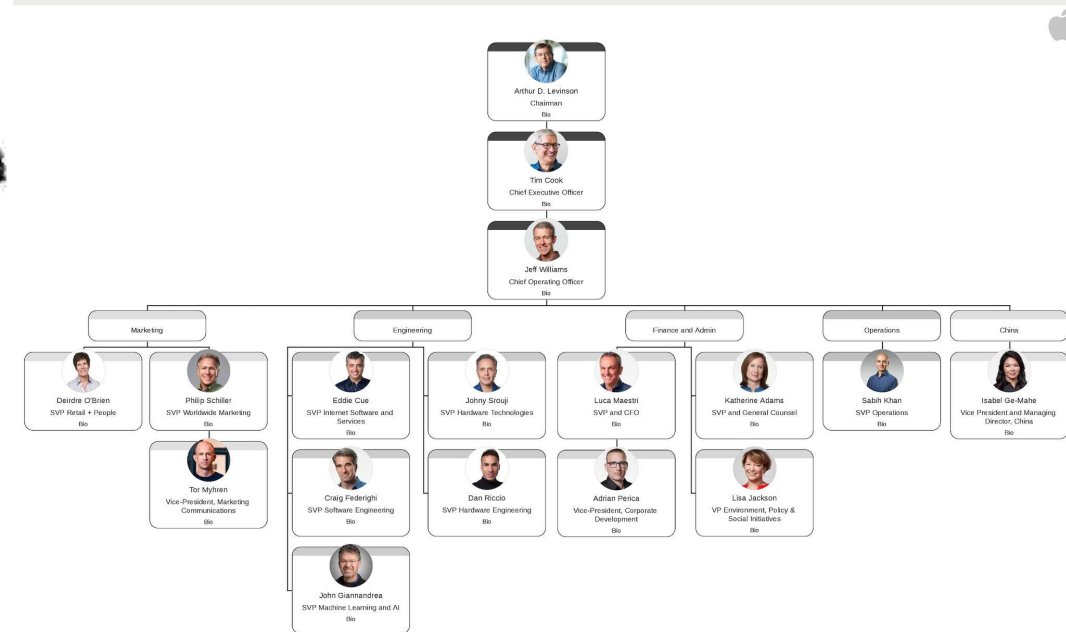
การจัดการองค์กรคืออะไร?

การจัดการองค์กร (Organizational Management)

คือ กระบวนการ ในการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่เลือกไว้

องค์ประกอบหลัก:

- **การจัดโครงสร้างองค์กร (Organizing):** การกำหนดแผนผังว่าใครทำอะไร ใครรายงานใคร และมีสายการบังคับบัญชาอย่างไร
- **การจัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources):** การกระจายทรัพยากร (คน, เงิน, อุปกรณ์) ไปยังส่วนต่างๆ อย่างเหมาะสม
- **การประสานงาน (Coordinating):** ทำให้ทุกฝ่ายทำงานสอดคล้องกัน ไม่ซ้ำซ้อน และมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน



ตัวอย่าง:

บริษัท Apple Inc. มีโครงสร้างองค์กรแบบ Functional Organization ในช่วงแรกๆ ที่ Steve Jobs บริหาร ซึ่งแต่ละแผนกจะเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (เช่น ทีมออกแบบ, ทีมวิศวกรรม, ทีมการตลาด) ทำให้เกิดนวัตกรรมที่โดดเด่นและผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์สูง

ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM)



ทรัพยากรมนุษย์: สินทรัพย์ที่สำคัญที่สุด

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management - HRM) คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร "คน" ในองค์กร เพื่อให้พวกเขาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร

เป้าหมายของ HRM:

- ดึงดูด (Attract): หาคนเก่งและเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร
- พัฒนา (Develop): ฝึกอบรม เพิ่มทักษะให้พนักงานเติบโต
- รักษา (Retain): สร้างสภาพแวดล้อมที่ดี สวัสดิการ และแรงจูงใจให้พนักงานอยากอยู่กับองค์กรนานๆ

กระบวนการของ HRM มีอะไรบ้าง?

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning): วิเคราะห์ว่าองค์กรต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติอะไร จำนวนเท่าไรในอนาคต
2. การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment & Selection): ประกาศรับสมัคร, สัมภาษณ์ และคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสมที่สุด
 - ตัวอย่าง: Google มีกระบวนการสัมภาษณ์ที่เข้มข้นหลายรอบ เพื่อให้แน่ใจว่าจะได้คนที่ "Googley" คือลักษณะที่โดดเด่น มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิดนอกกรอบ ชอบความท้าทาย สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้
3. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development): จัดคอร์สอบรม, ส่งไปดูงาน, มีระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อพัฒนาศักยภาพพนักงาน

กระบวนการของ HRM มีอะไรบ้าง? (ต่อ)

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal): ประเมินผลงานเทียบกับเป้าหมาย เพื่อให้ Feedback และพิจารณาโบนัส/เลื่อนตำแหน่ง

5. การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation & Benefits): กำหนดเงินเดือน, โบนัส, ประกันสุขภาพ, วันหยุดพักผ่อน ที่สามารถแข่งขันกับตลาดได้

ตัวอย่าง: Netflix มีนโยบาย "Unlimited Vacation" ให้อิสระพนักงานในการลาพักร้อน เพื่อดึงดูดและรักษาคคนเก่งไว้



วางแผนและตัดสินใจ:
การกำหนดทิศทางและเลือกทางที่ดีที่สุด



การวางแผน (Planning): แผนที่สู่ความสำเร็จ



การวางแผน คือ กระบวนการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และ ตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

ความสำคัญ:

- กำหนดทิศทาง: ทำให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพเดียวกันว่ากำลังจะเดินทางไปทางไหน
- ลดความไม่แน่นอน: ช่วยให้องค์กรเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- เป็นเกณฑ์ควบคุม: ใช้เป้าหมายที่วางไว้เป็นตัววัดผลการดำเนินงาน

ประเภทของการวางแผน

ระดับของการวางแผน

1. แผนกลยุทธ์ (Strategic Planning):

- ระดับ: ผู้บริหารสูงสุด
- ระยะเวลา: ระยะยาว (3-5 ปีขึ้นไป)
- เนื้อหา: กำหนดวิสัยทัศน์, ภารกิจ และเป้าหมายหลักของทั้งองค์กร
- ตัวอย่าง: บริษัท Toyota วางแผนกลยุทธ์ระยะยาวที่จะเปลี่ยนผ่านไปสู่การผลิตรถยนต์ไฟฟ้า (EV) ทั้งหมดภายในปี 2035

ประเภทของการวางแผน (ต่อ)

ระดับของการวางแผน

2. แผนยุทธวิธี (Tactical Planning):

- ระดับ: ผู้จัดการระดับกลาง
- ระยะเวลา: ระยะกลาง (1-3 ปี)
- เนื้อหา: แผนของแต่ละฝ่าย (การตลาด, การเงิน) เพื่อสนับสนุนแผนกลยุทธ์
- ตัวอย่าง: ฝ่ายการตลาดของ Toyota วางแผนยุทธวิธีในการสร้างแคมเปญโปรโมตรถยนต์ไฟฟ้ารุ่นใหม่ในอีก 2 ปีข้างหน้า

ประเภทของการวางแผน

ระดับของการวางแผน

3. แผนปฏิบัติการ (Operational Planning):

- ระดับ: หัวหน้างาน
- ระยะเวลา: ระยะสั้น (รายวัน, รายสัปดาห์, รายเดือน)
- เนื้อหา: ขั้นตอนการทำงานโดยละเอียด
- ตัวอย่าง: ทีมขาย Toyota วางแผนปฏิบัติการรายสัปดาห์ว่าจะต้องเข้าพบลูกค้ากี่รายเพื่อให้ได้ยอดจองตามเป้า

การตัดสินใจ: เลือกทางที่ดีที่สุด

การตัดสินใจ คือ กระบวนการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกต่างๆ ที่มีอยู่
7 ขั้นตอนสู่การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ:



การตัดสินใจ: เลือกทางที่ดีที่สุด (ต่อ)

ตัวอย่าง



1. ปัญหา: ยอดขาย
ร้านกาแฟตกต่ำลง
20%

2. ข้อมูล: ลูกค้า
บ่นว่ากาแฟรสชาติ
ไม่คงที่, คู่แข่งเปิด
ร้านใหม่ใกล้ๆ

3. ทางเลือก: 1) จัด
โปรโมชั่นลดราคา
2) อบรมบาริสต้า
ใหม่ 3) สร้างเมนู
ใหม่

4. ประเมิน: ลด
ราคาอาจกระทบ
กำไร, อบรม
แก้ปัญหาที่ต้นเหตุ,
เมนูใหม่อาจไม่
ถูกใจลูกค้า

5. ตัดสินใจ: เลือก
อบรมบาริสต้า
(ทางเลือกที่ 2) และ
อาจทำโปรโมชั่น
เล็กน้อยควบคู่ไป

6.&7. ลงมือทำ
& ประเมินผล: ส่ง
บาริสต้าไปอบรม
และติดตามยอดขาย
ในเดือนถัดไป



การจัดการเวลา ความเสี่ยง และ
ความขัดแย้ง: รับมือกับความท้าทายใน
การทำงาน



การจัดการเวลา (Time Management)

บริหารเวลา: ทำน้อยแต่ได้มาก

การจัดการเวลา คือ การใช้เวลาที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

เทคนิคยอดนิยม: **Eisenhower Matrix**

	สำคัญ (Important)	ไม่สำคัญ (Not Important)
ด่วน (Urgent)	Do First (ทำทันที) วิกฤต, ปัญหาเร่งด่วน, งานที่มี Deadline	Delegate (มอบหมาย) งานแทรก, ประชุม บางอย่าง, กิจกรรมที่คนอื่นทำแทนได้
ไม่ด่วน (Not Urgent)	Schedule (วางแผน) สร้างสัมพันธ์, วางแผนระยะยาว, ป้องกันปัญหา	Delete (ตัดทิ้ง) สิ่งรบกวน, เล่นโซเชียลมีเดีย, งานที่ไม่จำเป็น

ตัวอย่าง:

- **ทำทันที:** ลูกค้าคนสำคัญโทรมาแจ้งปัญหาด่วน
- **มอบหมาย:** การตอบอีเมลสอบถามข้อมูลทั่วไป
- **วางแผน:** การวางแผนกลยุทธ์การตลาดสำหรับไตรมาสหน้า
- **ตัดทิ้ง:** การเล่น Facebook ในเวลางาน

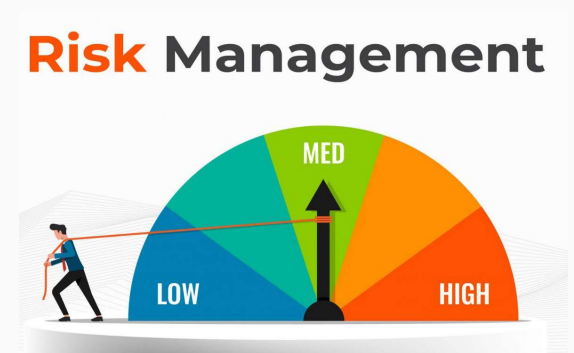
การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

จัดการความเสี่ยง: เตรียมพร้อมก่อนเกิดปัญหา

การจัดการความเสี่ยง คือ กระบวนการระบุ, ประเมิน และควบคุม ภัยคุกคามที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

4 กลยุทธ์การรับมือความเสี่ยง:

1. ยอมรับความเสี่ยง (Accept): ยอมรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (สำหรับความเสี่ยงเล็กน้อย)
 - ตัวอย่าง: ร้านอาหารยอมรับความเสี่ยงที่วัตถุดิบบางอย่างอาจราคาขึ้นลงเล็กน้อย
2. หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid): ขกเลิกกิจกรรมที่เสี่ยงเกินไป
 - ตัวอย่าง: บริษัทตัดสินใจไม่ลงทุนในประเทศที่มีความไม่มั่นคงทางการเมืองสูง
3. ลดความเสี่ยง (Mitigate/Reduce): หามาตรการป้องกันเพื่อลดโอกาสเกิดหรือลดความรุนแรง
 - ตัวอย่าง: โรงงานติดตั้งระบบดับเพลิงอัตโนมัติเพื่อลดความเสี่ยงจากไฟไหม้
4. ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer): โอนความรับผิดชอบให้กับบุคคลที่สาม
 - ตัวอย่าง: บริษัทซื้อประกันภัย เพื่อถ่ายโอนความเสี่ยงด้านความเสียหายของทรัพย์สินให้กับบริษัทประกัน



การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management)

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ผู้จัดการที่ดีสามารถเปลี่ยนมันให้เป็นโอกาสในการพัฒนาได้

5 สไตล์การจัดการความขัดแย้ง:

1. **แข่งขัน (Competing):** 🏆 เอาชนะให้ได้ (Win-Lose) - เหมาะกับสถานการณ์ฉุกเฉิน
2. **ยอมให้ (Accommodating):** ㄷㅤยอมเสียสละ (Lose-Win) - เหมาะกับการรักษาความสัมพันธ์
3. **หลีกเลี่ยง (Avoiding):** 🙊 หนีปัญหา (Lose-Lose) - เหมาะกับประเด็นไม่สำคัญ
4. **ประนีประนอม (Compromising):** 🤝 พบกันครึ่งทาง (No Win-No Lose) - เหมาะกับการหาทางออกชั่วคราว
5. **ร่วมมือ (Collaborating):** 👤👤 หาทางออกที่ชนะทั้งสองฝ่าย (Win-Win) - ดีที่สุดแต่ใช้เวลาและความพยายามมากที่สุด

1. แข่งขัน (Competing): 🏆 เอาชนะให้ได้ (Win-Lose)

1. แข่งขัน (Competing): 🏆 เอาชนะให้ได้ (Win-Lose)

ในปี 2011 Apple ขึ้นฟ้อง Samsung ในหลายประเทศ ด้วยข้อกล่าวหาผลิตภัณฑ์ Galaxy ละเมิดสิทธิบัตรดีไซน์และฟีเจอร์ของ iPhone

- Apple กดดันด้วยคดีความและคำสั่งห้ามจำหน่าย
- Samsung ต้องปรับดีไซน์บางส่วนและจ่ายค่าเสียหายให้ Apple
- ผลลัพธ์: Apple ปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา “ชนะ” ในหลายเขตอำนาจ ทำให้ Samsung ปรับกลยุทธ์ไปยังดีไซน์ใหม่

เหมาะกับสถานการณ์ที่ต้องรักษาทรัพยากรหรือสิทธิสำคัญอย่างเร่งด่วน



2. ยอมให้ (Accommodating): 저ยอมเสียสละ (Lose-Win)

2. ยอมให้ (Accommodating): 저ยอมเสียสละ (Lose-Win)

Zappos ร้านออนไลน์รองเท้าและเสื้อผ้าชื่อดัง ตัดสินใจรับผิดชอบค่าขนส่งคืนทั้งหมดเพื่อลูกค้ามั่นใจ

- ลูกค้าไม่ต้องจ่ายค่าส่งกลับเมื่อคืนสินค้า
- Zappos ยอมรับต้นทุนขนส่งหลายสิบลดอลลาร์ต่อออเดอร์
- ผลลัพธ์: ความพึงพอใจลูกค้าเพิ่มสูง ยอดซื้อซ้ำ โตขึ้นอย่างต่อเนื่อง

เหมาะกับการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาว เมื่อคุณภาพบริการสำคัญกว่ากำไรระยะสั้น



3. หลีกเลียง (Avoiding): 🙏 หนีปัญหา (Lose-Lose)

3. หลีกเลียง (Avoiding): 🙏 หนีปัญหา (Lose-Lose)

เหตุการณ์ที่รถยนต์ Toyota เร่งความเร็วขึ้นอย่างกะทันหันและควบคุมไม่ได้ โดยที่ผู้ขับขี่ไม่ได้ตั้งใจที่จะเร่งความเร็วหรือเหยียบ คันเร่ง (Unintended Acceleration) ช่วงต้นทศวรรษ 2000

- ยุคแรก Toyota เพิกเฉยต่อเสียงเตือนและดึงเวลาประกาศรีคอล (Recall)
- ผู้บริโภคสูญเสียความเชื่อมั่น ยอดขายชะลอตัว
- ผลลัพธ์: ต้องรีคอล ครั้งใหญ่ ไปพร้อมรับโทษปรับและแก้ภาพลักษณ์นับพันล้านดอลลาร์

เหมาะกับกรณีที่เกิดขึ้นยังไม่สำคัญจริง แต่ควรใช้เฉพาะเมื่อผลเสียในการเผชิญหน้าต่ำกว่าเก็บไว้



4. ประนีประนอม (Compromising): 🤝 พบกันครึ่งทาง (No Win-No Lose)

4. ประนีประนอม (Compromising): 🤝 พบกันครึ่งทาง (No Win-No Lose)

Starbucks ผสานพลังกับ PepsiCo ในการจัดจำหน่ายเครื่องดื่มบรรจุกระป๋อง

- Starbucks ยอมลดอำนาจควบคุมช่องทางจัดจำหน่าย
- PepsiCo ยอมแบ่งส่วนแบ่งกำไรเพื่อจ่ายค่าสิทธิแบรนด์
- ผลลัพธ์: เข้าสู่ช่องทางค้าปลีกได้รวดเร็ว และ PepsiCo เพิ่มยอดขายเครื่องดื่ม

เย็น

เหมาะกับการหาทางออกชั่วคราว เมื่อต่างฝ่ายต้องการบรรลุข้อตกลงภายใต้กรอบเวลา



5. ร่วมมือ (Collaborating): 🧑🧑 Win-Win

5. ร่วมมือ (Collaborating): 🧑🧑 Win-Win

Spotify ทำข้อตกลงแบบรายได้แบ่งกันกับค่ายเพลงใหญ่

- สร้างโมเดลการจ่ายค่าลิขสิทธิ์ตามสตรีมจริง
- ค่ายเพลงได้ส่วนแบ่งสูงขึ้น ขณะเดียวกัน Spotify รักษาคลังเพลงครบถ้วน
- ผลลัพธ์: เติบโตพร้อมกัน — ทั้งยอดสตรีมและรายได้ค่ายเพลงเพิ่มขึ้น

เหมาะสมเมื่อต้องการแก้ปัญหาเชิงลึก แต่ต้องใช้เวลา สร้างต้นแบบ ทดสอบ และปรับปรุงร่วมกัน



💡 ภาวะผู้นำในธุรกิจ:
พลังแห่งการขับเคลื่อนทีมสู่เป้าหมาย



Manager vs. Leader: คุณเป็นแบบไหน?

คุณสมบัติ	ผู้จัดการ (Manager) 🧑	ผู้นำ (Leader) 🌟
โฟกัส	ที่ระบบและโครงสร้าง (System & Structure)	ที่คน (People)
มุมมอง	ระยะสั้น (Short-range view)	ระยะยาว (Long-range perspective)
คำถาม	"ทำอะไรและเมื่อไหร่" (How and when)	"ทำอะไรและทำไม" (What and why)
การทำงาน	ทำสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้อง (Do things right)	ทำสิ่งที่ถูกต้อง (Do the right things)
สถานะ	ยอมรับสถานะปัจจุบัน (Accepts the status quo)	ท้าทายสถานะปัจจุบัน (Challenges the status quo)
สรุป	บริหารจัดการ (Administers)	สร้างนวัตกรรม (Innovates)

องค์กรที่ยอดเยียมต้องการทั้ง "การจัดการที่ดี" และ "ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง"

สไตล์ของภาวะผู้นำ (Leadership Styles)

ค้นหาสไตล์ความเป็นผู้นำของคุณ

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leader):

- ลักษณะ: ตัดสินใจคนเดียว, ควบคุมทุกอย่าง
- ข้อดี: ตัดสินใจเร็ว, เหมาะกับสถานการณ์วิกฤต
- ข้อเสีย: ลูกน้องอาจไม่มีส่วนร่วม, ไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์
- ตัวอย่าง: อาจพบได้ในกองทัพ หรือห้องผ่าตัดที่ต้องการการตัดสินใจเด็ดขาด



สไตล์ของภาวะผู้นำ (Leadership Styles)

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader):

- **ลักษณะ:** เปิดรับฟังความคิดเห็น, ให้ทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- **ข้อดี:** ทีมรู้สึกเป็นเจ้าของ, สร้างขวัญและกำลังใจ
- **ข้อเสีย:** อาจใช้เวลานานในการตัดสินใจ
- **ตัวอย่าง:** บริษัทเทคโนโลยีที่ต้องการระดมสมองเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ



Examples of Democratic Leaders



ค้นหาสไตล์ความเป็นผู้นำของคุณ (ต่อ)

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leader):

- **ลักษณะ:** ให้อิสระกับทีมในการทำงานและตัดสินใจอย่างเต็มที่
- **ข้อดี:** ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และความรับผิดชอบสูง
- **ข้อเสีย:** อาจไม่ได้ผลถ้าทีมขาดประสบการณ์หรือไม่กระตือรือร้น
- **ตัวอย่าง:** เอเจนซีโฆษณาที่ปล่อยให้ทีมครีเอทีฟเก่งๆ ได้ใช้จินตนาการอย่างเต็มที่



ผู้นำในยุคดิจิทัล

ผู้นำยุคใหม่ต้องมีอะไรบ้าง? (Modern Leadership)

- **มีวิสัยทัศน์ (Visionary):** มองเห็นอนาคตและสร้างแรงบันดาลใจให้คนอื่นเห็นตาม
 - ตัวอย่าง: **Elon Musk** กับวิสัยทัศน์ที่จะพาคนไปดาวอังคาร ทำให้พนักงาน SpaceX พุ่งเททำงานอย่างหนัก
- **ปรับตัวเก่ง (Adaptable):** พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีและตลาด
- **ส่งเสริมคน (Empowering):** ให้อำนาจและเครื่องมือแก่ทีม เพื่อให้พวกเขาทำงานได้ดีที่สุด
- **สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communicator):** สื่อสารได้ชัดเจน โปรงใส และสร้างแรงบันดาลใจ
- **มีความฉลาดทางอารมณ์ (High Emotional Intelligence - EQ):** เข้าใจตนเองและผู้อื่น, บริหารอารมณ์และความสัมพันธ์ได้ดี



สรุป: คุณแจสำคัญของการจัดการ

- องค์กรและ **HRM**:  จัดคนให้ถูกที่ จัดโครงสร้างให้ถูกทาง
- วางแผนและตัดสินใจ:  กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและเลือกทางเดินที่ดีที่สุด
- การจัดการ **3 มิติ**:  บริหาร เวลา ความเสี่ยง และความขัดแย้งให้เป็นโอกาส
- ภาวะผู้นำ:  ไม่ใช่แค่สั่ง แต่คือการสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมมุ่งสู่ความสำเร็จ

Q & A

aj.nattawadee@gmail.com