

หน่วยที่ 12

## การประยุกต์หลักการจัดการในงานอาชีพ

นางอมราพร พรพงษ์

วิทยาลัยชุมชนระนอง สถาบันวิทยาลัยชุมชน  
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

## แผนการสอนประจำหน่วย

### หน่วยที่ 11 การประยุกต์หลักการจัดการในงานอาชีพ

#### 1. หัวข้อเนื้อหา

- 1.1 ความหมายของการจัดการ
- 1.2 หน้าที่ของการดำเนินการธุรกิจ
- 1.3 การประยุกต์หลักการด้านการวางแผนและจัดการองค์การ
- 1.4 การประยุกต์หลักการด้านการนำและควบคุม
- 1.5 ความรู้เกี่ยวกับงานอาชีพ
- 1.6 ความหมายของการจัดการอาชีพ
- 1.7 ความสำคัญของการจัดการอาชีพ
- 1.8 การวางแผนปฏิบัติการจัดการอาชีพ
- 1.9 การจัดการตลาด
- 1.10 การจัดการคุณภาพ

#### 2. วัตถุประสงค์การเรียนรู้

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 11 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

- 2.1 อธิบายความหมายของการจัดการ และหน้าที่ของการดำเนินการธุรกิจได้
- 2.2 อธิบายการประยุกต์หลักการด้านการวางแผนและจัดการองค์การได้
- 2.3 อธิบายการประยุกต์หลักการด้านการนำและควบคุมได้
- 2.4 อธิบายความหมายของอาชีพ และประเภทของอาชีพได้
- 2.5 อธิบายความหมายและความสำคัญของการจัดการอาชีพได้
- 2.6 อธิบายการวางแผนปฏิบัติการจัดการอาชีพได้
- 2.7 อธิบายความหมายการจัดการตลาดและจัดการคุณภาพได้

#### 3. สารการเรียนรู้

การจัดการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานในการผสมผสานทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การได้แก่ คน เงินทุน เครื่องจักร วัตถุดิบ และข่าวสารข้อมูลในสัดส่วนที่เหมาะสม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หน้าที่ของการดำเนินการธุรกิจ ได้แก่ การผลิต การตลาด การเงินและการบัญชี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผล การกำหนดวัตถุประสงค์องค์การ การวางแผน การสร้างสภาพการณ์ การจัดองค์การ และการควบคุม

การประยุกต์หลักการด้านการวางแผน หลักการวางแผนที่จะต้องนำไปใช้ควบคู่กับหลักการด้านอื่น ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของระบบด้านการจัดการ ในเฉพาะด้านที่เกี่ยวกับการวางแผนจะได้นำเสนอเฉพาะหลักการ วิธีการและเทคนิคที่เกี่ยวกับการวางแผนเพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้อง

การประยุกต์หลักการด้านการจัดองค์การ การจัดองค์การเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดคนและทรัพยากรขององค์การเพื่อจะบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์การโดยจะมีการจัดแบ่งงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ และการประสานงานของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์การ

การประยุกต์หลักการด้านการนำ การสร้างสภาวะการนำในองค์การเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของคนที่เป็นผู้บริหารระดับสูงจึงจะต้องเปลี่ยนบทบาทของการเป็นผู้นำที่เก่ง และมีความรู้ความสามารถมาเป็นผู้นำสามารถใช้ภาวะผู้นำของตน ทำการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความซับซ้อนยุ่งยากและอ่อนไหวได้

การประยุกต์หลักการด้านการควบคุม การควบคุมถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการของการจัดการ ต้องควบคุมก่อนดำเนินงาน ระหว่างดำเนินงาน การควบคุมเพื่อป้องกันข้อมูลควบคุมกลยุทธ์ งานบริหาร และปฏิบัติการ

อาชีพ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมหรือบริการใด ๆ นั้นที่ก่อให้เกิดรายได้ ไม่ผิดกฎหมายเป็นที่ยอมรับของสังคม โดยอาศัยแรงงาน ความรู้ ทักษะ อุปกรณ์ เครื่องมือ และวิธีการแตกต่างกันไป

อาชีพสามารถจัดแบ่งประเภทตามลักษณะได้เป็น 2 ลักษณะคือ แบ่งตามเนื้อหาวิชาของอาชีพ และแบ่งตามลักษณะของการประกอบอาชีพ

ความหมายของการจัดการอาชีพ หมายถึง กระบวนการในการจัดกิจกรรมงานอาชีพ นับตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์การ การตัดสินใจ การสั่งการ การควบคุม หรือการติดตามผล เพื่อให้ได้ผลผลิตหรือบริการที่เป็นที่ต้องการของลูกค้า และได้รับการยอมรับจากสังคม เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารปฏิบัติเพื่อนำไปสู่กระบวนการบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายของกิจการ โดยอาศัยบุคลากรและทรัพยากร (คน เงิน วัสดุุดิบ และเครื่องจักร)

ความสำคัญของการจัดการอาชีพ ทำให้ผู้บริหารส่วนใหญ่สามารถจะพัฒนากิจการให้มุ่งไปสู่ความมีประสิทธิภาพ และสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการได้

การวางแผนปฏิบัติการจัดการอาชีพ เป็นการดำเนินการใด ๆ จำเป็นต้องมีการวางแผนเพื่อเป็นกรอบหรือแนวทางให้ทุกคนในองค์การร่วมมือร่วมใจ นำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

การจัดการตลาด หมายถึง ระบบการดำเนินงานและกิจกรรมธุรกิจทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับการทำให้สินค้าและบริการเปลี่ยนมือจากผู้ผลิตไปถึงผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการ ทำให้ผู้บริโภคได้รับสินค้าใน วัน เวลา สถานที่และรูปลักษณะถูกต้อง และเป็นเจ้าของสินค้าตามที่ต้องการ

การจัดการคุณภาพ หมายถึง เป็นการจัดการองค์กรและกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ทั้งนี้โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพตรงตามมาตรฐานหรือข้อกำหนด โดยมีต้นทุนต่ำ และตอบสนองความต้องการ ความพอใจของผู้บริโภค

#### 4. วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน

##### 4.1 วิธีสอน

- 4.1.1 วิธีสอนแบบบรรยายและอภิปรายซักถาม
- 4.1.2 วิธีการให้นักศึกษา ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
- 4.1.3 วิธีสอนแบบทำงานเป็นทีม

##### 4.2 กิจกรรมการเรียนการสอน

4.2.1 ผู้สอนนำเสนอสื่อ Power Point เสนอเนื้อหาเกี่ยวกับความหมายของการจัดการ และหน้าที่ของการดำเนินการธุรกิจ การประยุกต์หลักการด้านการวางแผนและจัดการองค์การ การประยุกต์หลักการด้านการนำและควบคุม ความหมายของอาชีพ และประเภทของอาชีพ ความหมายและความสำคัญของการจัดการอาชีพ การจัดการตลาดและจัดการคุณภาพ พร้อมทั้งให้นักศึกษาจดบันทึก

4.2.2 ให้นักศึกษา ศึกษาค้นคว้าเนื้อหาการล่วงหน้าจากเอกสารประกอบการสอนรายวิชาหลักการจัดการ เอกสารตำราที่เกี่ยวข้อง แล้วให้นำเสนอรายงานจากการค้นคว้าในชั่วโมงสอน

4.2.3 มอบหมายให้นักศึกษาทำแบบฝึกหัดเป็นการบ้านเป็นรายบุคคล

#### 5. สื่อการเรียนการสอน

- 5.1 สื่อ Power Point ประกอบด้วยคอมพิวเตอร์พกพา พร้อมเครื่องฉาย LCD Projector
- 5.2 เอกสารประกอบการเรียนการสอนรายวิชา หลักการจัดการ และเอกสารตำราที่เกี่ยวข้อง

#### 6. การวัดและประเมินผล

- 6.1 สังเกตและบันทึกผลจากพฤติกรรมความสนใจ และการมีส่วนร่วมในชั้นเรียน
- 6.2 สังเกตและบันทึกผลการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม การทำกิจกรรมการเรียนการสอน การตอบคำถามในขณะที่มีการอภิปราย และซักถาม
- 6.3 สังเกตและบันทึกผลการนำไปใช้ในการทำแบบฝึกหัด
- 6.4 ตรวจสอบผลงานที่ได้รับมอบหมายจากการทำแบบฝึกหัด
- 6.5 ประเมินผลจากการสอบกลางภาคเรียนและปลายภาคเรียน

## การประยุกต์หลักการจัดการในงานอาชีพ

### บทนำ

ในการประกอบธุรกิจไม่ว่าในประเทศไทย หรือต่างประเทศ จนครอบคลุมไปถึงระดับโลก จำเป็น ต้องอาศัยการจัดการเข้ามามีบทบาท เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล อันนำไปสู่เป้าหมายในการดำเนินงาน สิ่งที่ผู้บริหารละเลยไม่ได้ก็คือสิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศที่มีผลต่อการประกอบธุรกิจ เช่น อิทธิพลด้านเศรษฐกิจ อิทธิพลด้านการเมืองและกฎหมาย สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี ปัจจัยสิ่งแวดล้อมดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้จึงเป็นเรื่องที่ยากในการจัดการแต่อย่างไรก็ตามองค์การจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

การนำหลักการจัดการไปประยุกต์ใช้จำเป็นอย่างมากในชีวิตประจำวันเราสามารถนำมาวางแผนก่อนว่าควรจะทำอย่างไรก่อนหรือหลังและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจหรือจะนำมาประกอบกิจการส่วนตัวก็สามารถนำหลักการจัดการมาใช้ได้เช่นกัน การดำเนินงานจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวก็ขึ้นอยู่กับคนหรือตัวเราเอง ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการควรมีความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดการ และสามารถประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือสภาพแวดล้อมขององค์กร ทั้งนี้ก็เพื่อประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ในการประกอบอาชีพแต่ละอาชีพจำเป็นต้องมีการจัดการเข้าไปเกี่ยวข้อง อาทิเช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การควบคุม ก็ตามงานจึงเกิดประสิทธิผลในการทำงานแต่ละองค์กรรูปแบบการบริหารขององค์กรขนาดใหญ่จะแตกต่างกับขนาดเล็ก แต่อย่างไรก็ตามการจัดการย่อมเข้าไปมีบทบาททั้งสิ้นไม่ว่าจะเป็นการทำธุรกิจในประเทศหรือต่างประเทศ

### 1. ความหมายของการจัดการ

การประยุกต์หลักการจัดการเพื่องานอาชีพมีความจำเป็นในการจัดทำกิจกรรมด้านการจัดการที่เกิดขึ้นในทุก ๆ ที่และทุกแห่งหนที่มีการดำเนินกิจกรรมของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง การดำเนินชีวิตประจำวัน การทำงานในงานอาชีพ ซึ่งการวางแผนดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ล้วนแต่มีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการให้เห็นทั้งสิ้น การประยุกต์หลักการจัดการในการปฏิบัติงานอาชีพในองค์กร โดยเฉพาะในมิติการประยุกต์หลักการในกระบวนการจัดการ เพื่อให้งานในอาชีพของตนเองมีการเติบโตก้าวหน้าและให้องค์กรที่ตัวเองเป็นเจ้าของอยู่หรือปฏิบัติงาน ในฐานะเป็นบุคลากรผู้ปฏิบัติควรมีแนวคิดหรือแนวทางการปฏิบัติและการดำเนินการอย่างไรเพื่อให้องค์กรมีการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนในระยะยาว

การจัดการ หมายถึง การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ผ่านกิจกรรมการจัดการ 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การชี้แนะ และการควบคุมองค์การ (สาคร สุขศรีวงศ์, 2559 : 26)

การจัดการ หมายถึง กระบวนการในการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน โดยใช้การวางแผน การจัดองค์การ การจัดทรัพยากรมนุษย์ การนำและการควบคุม รวมถึงมีการประสานการทำงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (อนิวัช แก้วจำนงค์, 2552 : 25)

การจัดการ หมายถึง คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยมี คน เงิน สิ่งของ และวิธีการจัดการ (ชนงกรณ์ กุณทลบุตร, 2556 : 2)

การจัดการ หมายถึง ภารกิจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหลายคน ที่เข้ามาทำหน้าที่ ประสานให้การทำงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำ ซึ่งไม่อาจประสบผลสำเร็จจากการแยกกัน ทำให้สามารถบรรลุผลได้ด้วยดี (สุธิ ขวัญเงิน, 2559 : 13)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานในการประสาน ประสานทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การ ได้แก่ คน เงินทุน เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ และข่าวสารข้อมูลในสัดส่วนที่เหมาะสมเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 2. หน้าที่ของการดำเนินการธุรกิจ

2.1 การผลิตเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการแปรสภาพปัจจัยการผลิตให้เกิดเป็นผลผลิต ที่มีคุณค่าและสามารถตอบสนอง ความต้องการของคนในสังคมได้ โดยทั่วไปจะมีการดำเนินการ ด้านต่าง ๆ ได้แก่ การจัดหาวัตถุดิบ เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์การผลิต โดยกระบวนการต่าง ๆ การบริหารสินค้าคงเหลือ การบริหารคลังสินค้า และการบริหารต้นทุนการผลิต ฯลฯ

2.2 การตลาด เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการสร้างสรรค์ สื่อสารและส่งมอบ คุณค่าและความพอใจต่อลูกค้า และการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้ประโยชน์ต่อ องค์การและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ โดยทั่วไปนักการตลาดที่ดีจะต้องสามารถตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าที่มีอยู่ได้อย่างเบ็ดเสร็จสมบูรณ์ และสามารถคาดการณ์ถึงความต้องการ ของลูกค้าที่อาจจะมีเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งงานในหน้าที่การตลาด เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ กำหนดราคา กำหนดช่องทางการจัดจำหน่าย การบริการหลังการขาย และการจัดการความสัมพันธ์ กับลูกค้า ฯลฯ

2.3 การเงินและการบัญชีการเงินจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดหาแหล่งเงินทุนทั้งระยะสั้น และระยะยาวจากทั้งของเจ้าของเงินทุนและจากการกู้ยืมหนี้สินและใช้เป็นแหล่งเงินทุนที่จัดหา มาได้เพื่อการลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนและสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน (สินทรัพย์ถาวร) และการบัญชี

จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการวัดแปลงความและสื่อสารข้อมูลทางการเงินเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร สามารถมีข่าวสารข้อมูลเพื่อการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการสรรหา อนุรักษ์และพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้สามารถปฏิบัติการตามหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการสร้างสรรค่นวัตกรรมมีผลการดำเนินงานเป็นเลิศ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ด้านการเจริญเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน โดยทั่วไปงานในหน้าที่ด้านนี้จะเกี่ยวข้องกับการสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาให้บุคลากรมีประสิทธิภาพ การจัดทำทะเบียนประวัติบุคลากร และการกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นต้น

2.5 การประเมินผล ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นที่เกี่ยวของกับกิจกรรมในกระบวนการของการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุม และที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่หรือกิจกรรมการดำเนินธุรกิจด้านต่าง ๆ ได้แก่ การผลิต การตลาด การเงินและบัญชี และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความจำเป็นจะต้องทำการติดตามตรวจสอบและประเมินผลโดยมีการกำหนดมาตรฐานงานหรือตัวชี้วัด เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผล เพื่อยืนยันว่าการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ยังคงอยู่ในเกณฑ์ตัวชี้วัด ที่กำหนดและจะนำสู่ผลลัพธ์ที่องค์การคาดหวัง

2.6 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร วัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะเป็นตัวกำหนดการใช้ทรัพยากรขององค์กรทุกด้านในรูปของแผนงานและงบประมาณของฝ่ายต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

2.7 การวางแผน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการคาดการณ์ การทำนายสถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมที่จะเปลี่ยนไปในอนาคตและกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการบรรลุเป้าหมายในรูปของแผนงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร การวางแผนที่ดีจะต้องเน้นหรือมีจุดมุ่งหมายที่วิสัยทัศน์ขององค์กร ต้องสามารถหยิบฉวยโอกาสของสภาวะแวดล้อมที่เปิดให้ ต้องสามารถหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่จะนำสู่หายนะหรือเสียค่าใช้จ่ายสูง และต้องสามารถนำพาองค์การสู่การเจริญเติบโตที่ดีและมีความยั่งยืนในระยะยาวอย่างมีผลกำไร

2.8 การสร้างสภาวะการณ์ การนำจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้ภาวะผู้นำหรือสไตล์ของผู้บริหารอย่างเหมาะสมการอำนวยความสะดวกและจูงใจบุคลากรให้สามารถปฏิบัติการอย่างเต็มศักยภาพและบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กร และการสร้างและพัฒนาทีมงานทั่วทั้งองค์การให้สามารถปฏิบัติงานและสร้างสรรค์นวัตกรรมได้โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากฝ่ายบริหาร นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการสร้างแหล่งอำนาจที่มีใช้พึงอำนาจจากตำแหน่งหน้าที่อย่างเดียว แต่จะต้องเน้นอำนาจจากแหล่งบารมีมีความเชี่ยวชาญ และจากการยอมรับอีกด้วย

2.9 การควบคุม เป็นเรื่องของการกำกับควบคุมการดำเนินการในทุกด้านขององค์การ โดยประเมินผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปกระบวนการของการควบคุม จะมีขั้นตอนเริ่มจาก การกำหนดมาตรฐานวัดหรือมาตรฐานของการดำเนินงาน การวัดผลการดำเนินงาน การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐานที่กำหนด และการปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็นที่จะเกิดขึ้น ในอดีตการควบคุมจะเน้นถึงการประเมินผลการดำเนินงานในอดีต โดยส่วนมากจะใช้มาตรฐานทางการเงินและบัญชีเป็นด้านหลัก ในปัจจุบันการควบคุมจะให้ความสำคัญที่ปัจจุบันและอนาคต โดยมีการเน้นการประเมินผลการดำเนินงานที่สร้างความสมดุลต่อองค์การทั้งในอดีตและอนาคตและทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตัวแบบที่เป็นที่นิยมใช้ในการควบคุมเพื่อความสมดุลกัน ได้แก่ การประเมินผลการดำเนินการที่สมดุล

2.10 การจัดองค์การ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดโครงสร้างอย่างเป็นทางการของงาน และของอำนาจหน้าที่เพื่อให้ทั้งทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรอื่น ๆ ได้แก่ วัสดุ ดิน เครื่องจักร งบประมาณ สามารถถูกใช้ไปได้อย่างประสานกลมกลืนในขั้นตอนนี้ โดยทั่วไปจะมีการแบ่งงานกันทำ โดยจัดแบ่งงานออกเป็นฝ่าย เพื่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน โดยจัดร่วมกับงานที่เหมือนกันไว้เป็นกลุ่ม ๆ เดียวกัน กิจกรรมดังกล่าวนี้เรียกว่าการจัดแบ่งแผนกงาน ซึ่งมีหลักการจัดแบ่งได้ตามเกณฑ์ หน้าที่ หน่วยงานอิสระ พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ ผลิตภัณฑ์ ลูกค้า และโครงการ นอกจากการแบ่งงานเป็นฝ่ายหรือแผนกต่าง ๆ แล้วยังต้องมีการจัดความสัมพันธ์ของคน โดยการกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ กำหนดสายการบังคับบัญชาลดหลั่นจากบนลงล่าง โดยยึดหลักการของการประสานงาน ได้แก่ หลักที่เกี่ยวกับเอกภาพการบังคับบัญชา ขอบข่ายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ที่ต้อง เหมาะสมกับความรับผิดชอบ การกระจุกและกระจายอำนาจ ภาวะเบี่ยงข้อบังคับ วินัย และการสื่อสารภายในและระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ผลลัพธ์ที่ได้จะเรียกเป็นโครงสร้างองค์การ ที่เป็นทางการ ในปัจจุบันยังได้เพิ่มส่วนที่เป็นโครงสร้างสิ่งมีชีวิต เพื่อให้สามารถตอบโจทย์ของบุคลากรในองค์การให้สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมและเป็นทุนทางสติปัญญาให้กับองค์การในโลกของการเปลี่ยนแปลงของศตวรรษที่ 21 ได้ ซึ่งสิ่งที่เพิ่มเติมเข้าไปนี้ได้แก่ การสร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรระหว่างกัน การเคารพต่อกัน การตระหนัก และเห็นคุณค่าความสำคัญของบุคลากร การให้อำนาจการสร้างนวัตกรรมที่ดีและการเน้นการมีส่วนร่วม ฯลฯ



### 3. การประยุกต์หลักการด้านการวางแผนและการจัดองค์การ

#### 3.1 การประยุกต์หลักการด้านการวางแผน

หลักการวางแผนที่จะต้องนำไปใช้ควบคู่กับหลักการด้านอื่น ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของระบบด้านการจัดการ ในเฉพาะด้านที่เกี่ยวกับการวางแผน จะได้นำเสนอเฉพาะหลักการวิธีการและเทคนิคที่เกี่ยวกับการวางแผนเพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้อง

3.1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ สิ่งสำคัญขั้นแรกของการวางแผนคือการกำหนดวัตถุประสงค์องค์การในหลักการของการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารองค์การไม่สามารถที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เพียงด้านกำไรด้านเดียว แต่ควรต้องกำหนดให้ครอบคลุมด้านที่สำคัญ ๆ 8 ด้าน ได้แก่

3.1.1.1 ตำแหน่งหรือจุดยืนทางการตลาดโดยผู้บริหารขององค์การธุรกิจต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่แสดงจุดยืนทางการตลาดที่ชัดเจนและแตกต่างไปจากคู่แข่ง

3.1.1.2 นวัตกรรม โดยจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่แสดงความมุ่งมั่นและผูกพันขององค์การในการพัฒนาปฏิบัติการใหม่ ๆ

3.1.1.3 การผลิต โดยวัตถุประสงค์เกี่ยวกับระดับของการผลิตในกระบวนการผลิตจะต้องมีการกำหนดโดยรายละเอียดที่ชัดเจน

3.1.1.4 ทรัพยากรทางกายภาพและทางการเงิน โดยผู้บริหารต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้ประโยชน์ จัดหา และการบำรุงรักษา ทั้งทรัพยากรเพื่อการผลิตและทรัพยากรด้านการเงิน

3.1.1.5 การทำกำไร โดยควรมีการกำหนดอัตราร้อยละของกำไรที่ชัดเจนว่าองค์การต้องการจะบรรลุอะไรและอย่างไร

3.1.1.6 ผลการดำเนินงานและการพัฒนาฝ่ายบริหาร โดยฝ่ายบริหารควรกำหนดวัตถุประสงค์ที่กำหนดชัดเจนเกี่ยวกับอัตราของผลผลิตภาพที่ต้องการจากผู้ปฏิบัติงานและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่ต้องการจะให้มีความอยู่

3.1.1.7 ผลการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานและทัศนคติ โดยผู้บริหารจะต้องกำหนดระดับของผลผลิตภาพที่ชัดเจนที่ต้องการจากผู้ปฏิบัติงานและทัศนคติที่เหมาะสมที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

3.1.1.8 ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ โดยฝ่ายบริหารจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อลูกค้าและต่อสาธารณะ และรวมถึงขอบเขตของความรับผิดชอบต่อสังคมที่จะแสดงให้เห็นประจักษ์ชัด

การกำหนดวัตถุประสงค์ยังคงต้องยึดหลักการของ SMART การกำหนดตามหลักการนี้

S	หมายถึง	ต้องมีความชัดเจนเฉพาะเจาะจง
M	หมายถึง	จะต้องกำหนดเป็นเชิงปริมาณที่จะสามารถวัดได้
A	หมายถึง	จะต้องกำหนดให้สามารถทำให้เกิดผลหรือบรรลุได้
R	หมายถึง	จะต้องกำหนดให้สอดคล้องกับความเป็นจริงขององค์การ
T	หมายถึง	จะต้องมีการกำหนดขอบเขตเวลาที่ชัดเจน

### 3.1.2 การวางแผน ต้องมีความครอบคลุมทั้ง 3 ระดับของการจัดการ ดังนี้

3.1.2.1 การวางแผนกลยุทธ์ เป็นภาระหน้าที่ของฝ่ายบริหารระดับสูงที่จะต้องทำการกำหนดวัตถุประสงค์หลักขององค์การ และกำหนดแนวทางเชิงปฏิบัติการพร้อมการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์การโดยทั่วไปในการวางแผนกลยุทธ์จะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ เพื่อให้ฝ่ายบริหารระดับรองลงไปนำไปแปลเป็นแผนการปฏิบัติของฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์การ การวางแผนกลยุทธ์จึงมีลักษณะเป็นแผนระยะยาว และแผนแม่บทขององค์การที่ฝ่ายต่าง ๆ จะต้องจัดทำแผนเพื่อเชื่อมโยงกันเป็นทอดลงมา

3.1.2.2 การวางแผนเชิงแท็คติก เป็นการวางแผนในระดับกลางหรือระดับหน่วยงานตามหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งจะนำเอาวัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์และหรือวิสัยทัศน์พันธกิจขององค์การมาจัดทำแผนที่เป็นงานในหน้าที่ของหน่วยงานตน แผนเชิงแท็คติกนี้โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะสั้น 1 ปี หรือ ครึ่งปี หรือเป็นรายไตรมาส ผู้รับผิดชอบโดยทั่วไปคือผู้บริหารระดับกลาง หรือระดับตำแหน่งผู้อำนวยการหรือ ผู้จัดการของหน่วยงานต่าง ๆ

3.1.2.3 การวางแผนเชิงปฏิบัติการ เป็นการวางแผนในระดับต้นหรือระดับของหัวหน้างานหรือแผนกย่อยต่าง ๆ ในหน่วยงานตามหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การ โดยทั่วไปแผนระดับนี้จะเป็นแผนเพื่อการปฏิบัติเป็นรายเดือนหรือ รายสัปดาห์หรือรายวัน และจะมีการกำหนดมาตรฐานของงานซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติที่ชัดเจน แผนงานในระดับหัวหน้างานนี้โดยทั่วไปจะเป็นแผนงานที่จัดทำกันอยู่เป็นประจำหรือเป็นกิจวัตรอยู่แล้ว ในการประยุกต์การวางแผนนั้นจะต้องยึดหลักการที่ว่า การวางแผนทั้ง 3 ลักษณะของทั้ง 3 ระดับการจัดการ จะต้องจัดทำในลักษณะที่เกิดความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันอย่างเกิดเอกภาพในแนวทางดำเนินการ

3.1.3 การวางตำแหน่งหรือจุดยืนทางการตลาด ถือเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะเป็นการทำให้การรับรู้เกี่ยวกับองค์การมีความชัดเจนต่อลูกค้าและต่อภาคสังคม เป็นการประกาศชัดซึ่งจุดยืนขององค์การว่ามีความแตกต่างไปจากคู่แข่งชั้นอย่างไร การวางจุดยืนจะเป็นการออกแบบเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และภาพลักษณ์เพื่อครอบครองที่นั่งอยู่ในใจของลูกค้าว่ามีความแตกต่างในการ

วางจุดยืนจะเน้นที่ความแตกต่างจากคู่แข่งชั้นเป็นอย่างไรความแตกต่างในการวางจุดยืนจะเน้นที่ความแตกต่างในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ บริการ บุคลากร ช่องทางและภาพลักษณ์องค์การ อย่างไรก็ตามอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกันก็ได้ ซึ่งองค์การ เห็นว่าในเชิงเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นแล้วมีความแตกต่างที่เหนือชั้นกว่า หรือถ้าไม่เหนือชั้นก็ทำได้ดีกว่า ในส่วนนี้เมื่อมองกลับในแง่ของบุคคล การวางจุดยืนที่ชัดเจนของแต่ละคนก็มีความจำเป็นเช่นกันเพื่อสร้างความแตกต่างที่ชัดเจนในสังคม

การจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives: MBO) ถือว่าเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความรักผูกพันในส่วนของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถดำเนินการได้อย่างบรรลุผลสัมฤทธิ์ แนวคิดของการจัดการโดยวัตถุประสงค์จะเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา แนวทางปฏิบัติที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นทางการและง่าย ๆ ที่สุดจะพบว่าแนวคิดของ MBO เป็นตัวเชื่อมที่ดีของการวางแผนและการควบคุมที่จะช่วยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย เพราะเน้นการมีส่วนร่วมของทั้ง 2 ฝ่าย การควบคุมตนเองของฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชา และการให้การสนับสนุนของฝ่ายผู้บังคับบัญชา ผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการของ MBO ตามภาพก็คือ ข้อตกลงที่เป็นทางการของทั้ง 2 ฝ่าย ในการที่จะปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผล

การดำเนินการตามแนวคิดของ MBO ที่ประสบผลสำเร็จนั้น ควรมีขั้นตอนดังนี้

- (1) ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานที่สำคัญ ๆ เป็นวัตถุประสงค์ที่จะปฏิบัติให้บรรลุภายในกำหนดระยะเวลาโดยมีการกำหนดเป้าหมายเวลาอย่างชัดเจน
- (2) วัตถุประสงค์ที่กำหนดจะได้รับการพิจารณาและอภิปรายร่วมกับผู้บังคับบัญชา และข้อตกลงในวัตถุประสงค์ต่าง ๆ จะถูกเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
- (3) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาพบปะกันโดยสม่ำเสมอเพื่อพิจารณาความก้าวหน้าและสิ่งจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข
- (4) ผู้ใต้บังคับบัญชาจัดทำรายงานผลการปฏิบัติที่สำคัญ ๆ ตามกำหนดระยะเวลา อาจเป็นหลังจาก 6 เดือนและรายงานเหตุผลที่ตัวเลขอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- (5) รายงานตามข้อ 4 จะถูกนำมาอภิปรายร่วมกับผู้บังคับบัญชาโดยเน้นถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดตามมาในอนาคต
- (6) วัตถุประสงค์ชุดใหม่จะได้รับการจัดทำสำหรับช่วงเวลาต่อไปและวนกลับไปสู่ขั้นตอนที่ 1 อีกครั้งหนึ่ง

### 3.2 การประยุกต์หลักการด้านการจัดองค์การ

การจัดองค์การ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดคนและทรัพยากรขององค์การเพื่อจะบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์การ โดยจะมีการจัดแบ่งงานเป็นฝ่ายต่าง ๆ และการประสานงานของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์การ โดยทั่วไปสิ่งที่เป็นผลลัพธ์ออกจากกระบวนการของการจัดองค์การจะได้โครงสร้างองค์การหรือโครงสร้างการบริหาร ซึ่งโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการได้นั้นจะแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่จะถูกเชื่อมโยงกันด้วยสายการบังคับบัญชาและช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการของหน่วยงานใน โครงสร้างองค์การที่เป็นทางการนี้จะสามารถเห็นได้อย่างชัดเจนว่ามีการแบ่งหน่วยงานเป็นฝ่าย ๆ อย่างไร และมีตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างไรบ้างในแต่ละฝ่ายและตำแหน่งต่าง ๆ มีสายการบังคับบัญชาซึ่งแสดงให้เห็นถึงใครจะต้องรายงานต่อใครและการสื่อสารภายในหน่วยงานจะมีลักษณะอย่างไร โดยสรุปสิ่งที่พบได้จากโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ ได้แก่

3.2.1 ตำแหน่งต่าง ๆ และหน่วยงานที่ถูกจัดแบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ

3.2.2 ความสัมพันธ์เชิงอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ตามแนวคิดที่แสดงใครเป็นผู้บังคับบัญชาของใคร

3.2.3 ช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการของการประสานงานของฝ่ายต่าง ๆ และระดับตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การ

3.2.4 หน่วยงานย่อยหลัก ๆ หรือที่สำคัญ ๆ ของแต่ละฝ่ายที่ถูกจัดแบ่งไว้

3.2.5 ระดับของสายการบังคับบัญชาในโครงสร้างนั้นมีจำนวนระดับเป็นเท่าใด

โดยทั่วไปในโครงสร้างที่เป็นทางการทุก ๆ โครงสร้างจะประกอบด้วยโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ ด้วยเสมอซึ่งประการหลังจะหมายถึง เป็นการรวมกลุ่มกันของบุคคลในองค์การที่มีภูมิหลังและหรือความคิด ความชอบคล้าย ๆ กัน และดำเนินการกิจกรรมร่วมกันเพื่อตอบสนองความต้องการเชิงสังคมของกลุ่มคนที่เข้าร่วมกัน

3.2.5.1 โครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ การรวมกลุ่มกันเป็นชมรมต่าง ๆ เช่น ชมรมกอล์ฟ ชมรมเทนนิส ชมรมคนเหนือ คนใต้ เป็นต้น

(1) ประโยชน์ของโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่

(1.1) ช่วยสนับสนุนให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จ

(1.2) ช่วยให้บุคคลสามารถข้ามผ่านอุปสรรคและข้อจำกัดต่าง ๆ

ที่อาจเกิดขึ้นได้จากโครงสร้างที่เป็นทางการ

(1.3) ช่วยให้บุคคลต่าง ๆ ภายในองค์การสามารถสื่อสารกันได้อย่าง

กว้างขวางและดีขึ้น

(1.4) ช่วยตอบสนองความต้องการเชิงสังคมของบุคคลในองค์การ

(1.5) ช่วยให้บุคคลต่าง ๆ สามารถให้การสนับสนุนและปกป้องกันและกัน

(1.6) ช่วยให้การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์และความร่วมมือของคนในองค์การสามารถทำได้ง่ายขึ้น

3.2.5.2 การจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การ โดยทั่วไปการจัดรูปแบบโครงสร้างในปัจจุบันจะมีรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

(1) โครงสร้างสายงานหลัก เป็นการแบ่งเป็นสายงานหลักแบบง่าย ๆ ซึ่งจะได้โครงสร้างแบบง่าย

(2) โครงสร้างสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษาเป็นการแบ่งเป็นสายงานหลักและเพิ่มสายงานที่ปรึกษาเพื่อสนับสนุนสายงานหลัก เมื่องานและองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น

(3) โครงสร้างตามหน้าที่ ใช้เกณฑ์หน้าที่สำคัญ ๆ ที่จำเป็นต้องการดำเนินงานขององค์การที่จะเกิด ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายขององค์การ

(4) โครงสร้างหน่วยธุรกิจอิสระ เป็นเกณฑ์การแบ่งเพื่อให้อิสระต่อการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจที่ถูกแบ่งออกไปให้สามารถดำเนินกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันได้ ซึ่งอาจใช้เกณฑ์ย่อย ดังนี้

(4.1) แบ่งตามผลิตภัณฑ์

(4.2) แบ่งตามพื้นที่ภูมิศาสตร์

(4.3) แบ่งตามลูกค้า

(4.4) แบ่งตามโครงการ

(4.5) แบ่งตามกระบวนการ

(4.6) แบ่งตามโครงการ

(5) โครงสร้างแมทริกซ์ เป็นโครงสร้างที่ใช้สายการบังคับบัญชาทั้งตามแนวดิ่งและแนวนอน เพื่อแก้ปัญหาการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในระยะสั้นหรือเพื่อการแบ่งปันและการใช้ทรัพยากรร่วมกันขององค์การในระยะยาว

(6) โครงสร้างทีมงาน เป็นโครงสร้างที่ไม่มีสายการบังคับบัญชา และถูกจัดตั้งขึ้นมาจากบุคลากรของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การหรืออาจจะเป็นบุคลากรของฝ่ายเดียวกันเพื่อดำเนินภารกิจเฉพาะหน้าที่ขององค์การ เช่น ภารกิจด้านนวัตกรรม การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและหรือปัญหาต่าง ๆ

(7) โครงสร้างเครือข่าย เป็นโครงสร้างที่องค์การต่าง ๆ เข้ามารวมตัวกันเป็น เครือข่ายโดยมีองค์การหนึ่งทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการประสานการดำเนินการของเครือข่ายร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่เครือข่ายองค์การเป็นผู้ร่วมกันกำหนด โครงสร้างนี้ บางครั้งเรียกขานกันในชื่อว่าเป็นองค์การเสมือนจริง ซึ่งจะไม่มีสายการบังคับบัญชากำหนดใช้ระหว่างกัน แต่จะใช้พื้นฐานของความ ไว้วางใจเป็นหลักการในการดำเนินการร่วมกัน

ในส่วนของการประยุกต์หลักการจัดการด้านโครงสร้างองค์การนั้นจำเป็นต้องเลือกให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์การ รูปแบบโครงสร้างแบบที่ 1 และ 2 นั้นจะใช้ได้ดีกับกิจการขนาดเล็ก โครงสร้างรูปแบบที่ 3 และ 4 เหมาะสำหรับภารกิจของการแข่งขัน และการดำเนินกลยุทธ์ครอบคลุมตลาดภายในประเทศ รูปแบบที่ 5, 6 และ 7 จะเป็นรูปแบบที่จำเป็นต้องนำมาใช้มากขึ้นในสภาวะการแข่งขันของศตวรรษที่ 21

#### 4. การประยุกต์หลักการด้านการนำและการควบคุม

##### 4.1 การประยุกต์หลักการด้านการนำ

การสร้างสภาวะการนำในองค์การเป็นบทบาทหน้าที่สำคัญของคนที่เป็นผู้บริหารระดับสูงซึ่งจะต้องมีความเข้าใจว่าสภาวะแวดล้อมแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พลิกผัน ส่งผลกระทบรุนแรงและยากที่จะพยากรณ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ จึงมีความจำเป็นต้องเข้าถึงบทบาทใหม่ที่ไม่สามารถจะใช้ภาวะผู้นำของตน ทำการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความซับซ้อนยุ่งยากและอ่อนไหวได้แต่ผู้เดียวลำพัง แต่จะต้องเปลี่ยนบทบาทของผู้นำที่ เก่งและมีความรู้ความสามารถมาเป็นผู้นำที่ เน้นบทบาทของการเป็นนักวิทยาศาสตร์ชีวภาพ ซึ่งจะต้องทำการคัดสรรเพราะเมล็ดพันธุ์ของมนุษย์ที่ดีและปลูกหวานให้เป็นต้นกล้าของพันธุ์มนุษย์ที่ช่วยสร้างการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนภายใต้สภาวะแวดล้อมศตวรรษที่ 21 ได้ และต้องมีความเข้าใจในความแตกต่างของการบริหารในระดับต่าง ๆ ซึ่งต้องมีสมรรถนะที่แตกต่างกันไปตามระดับของการบริหาร

##### 4.1.1 ระดับการบริหารกับทักษะที่ต้องมี

เมื่อพูดถึงคำว่าทักษะจะหมายถึงความสามารถในการใช้ความรู้ให้แปรเปลี่ยนเป็นการกระทำหรือการปฏิบัติที่บังเกิดผลลัพธ์ตามที่พึงปรารถนาหรือกำหนดไว้โดยทั่วไป จะแบ่งการบริหารเป็น 3 ระดับผู้บริหารจำเป็นต้องมีในระดับการบริหารที่แตกต่างกัน ได้แก่ ระดับต้น กลาง และสูง

##### 4.1.1.1 ระดับต้น : ทักษะด้านเทคนิค

การบริหารระดับต้น ได้แก่ ตำแหน่งที่เรียกชื่อเป็นหัวหน้างาน หัวหน้าแผนก หัวหน้าโครงการ ฯลฯ จะมีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามลักษณะ

งานเฉพาะด้านของหน่วยงานตามหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์การ ทักษะของผู้บริหารระดับต้นจะเป็นทักษะที่เน้นด้านเทคนิคของงานที่ต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญและสามารถปฏิบัติงานเฉพาะอย่างได้อย่างเกิดผลสัมฤทธิ์ ทักษะด้านเทคนิคนี้ ได้แก่ ทักษะของนักบัญชี นักกฎหมาย วิศวกร นักวิจัย นักการตลาด และนักการเงิน เป็นต้น ซึ่งจะต้องสามารถนำความรู้ความเชี่ยวชาญมาใช้ในการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งเป็นหน่วยงานตามหน้าที่ในองค์การได้

#### 4.1.1.2 ระดับกลาง : ทักษะด้านมนุษย

การบริหารระดับกลาง ได้แก่ ตำแหน่งที่เรียกชื่อเป็น ผู้อำนวยการ ผู้จัดการของหน่วยงานตามหน้าที่ภายในองค์การ หรือตำแหน่งผู้จัดการโครงการ ซึ่งจะต้องมีทักษะด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานอื่น ๆ ที่จะต้องทำงานอย่างร่วมมือร่วมใจเพื่อให้เกิดเอกภาพในแนวทางและเกิดพลังร่วม ระหว่างหน่วยงานตามหน้าที่ต่าง ๆ

#### 4.1.1.3 ระดับสูง : ทักษะด้านแนวคิดรวบยอด

การบริหารระดับสูง ได้แก่ ตำแหน่งที่เรียกชื่อเป็น ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ประธานบริหาร รองประธานบริหารขององค์การ ฯลฯ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การที่จะต้องมองภาพรวมขององค์การในมองสภาวะแวดล้อมและปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และดำเนินการแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์การเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่มทักษะที่ต้องใช้ในการวิเคราะห์สังเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ให้เกิดเป็นภาพที่ชัดเจนต่อองค์การนี้เรียกว่า ทักษะเชิงแนวคิดรวบยอด

การกำหนดให้บุคลากรขององค์การมีการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนหรือเติมเต็มทักษะที่สอดคล้องกับตำแหน่งต่าง ๆ ของระดับการบริหารที่ครอบครองอยู่ ถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญของฝ่ายบริหารระดับสูง เพื่อให้บุคลากรเกิดสมรรถนะด้านภาวะการณำได้อย่างถูกต้องและสอดคล้องกับปัญหาของงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องเผชิญ และนอกจากจะต้องดูแลด้านการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความพร้อมในการมีภาวะการณำโดยใช้ทักษะได้อย่างถูกต้องกับระดับการบริหารแล้ว ตัวผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำสูงสุดยังจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนเองตามบทบาท 10 ด้านของ Mintzberg ที่เสนอว่าผู้บริหารระดับสูงควรต้องการกระทำทั้ง 10 บทบาท โดยแยกเป็น 3 กลุ่มบทบาทที่สำคัญ ดังนี้

- (1) บทบาทด้านการสร้างความสัมพันธ์ ประกอบไปด้วยบทบาทด้าน
  - (1.1) การเป็นสัญลักษณ์ ที่สะท้อนให้เห็นถึงเอกลักษณ์ขององค์การ
  - (1.2) การเป็นผู้นำ ที่สามารถสร้างพลังร่วมและทำให้เกิดเอกภาพในแนวทาง
  - (1.3) การเป็นผู้เชื่อมต่อ โดยการประสานกับฝ่ายต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก

- (2) บทบาทด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร ประกอบไปด้วยบทบาทด้าน
  - (2.1) การเป็นผู้ตรวจสอบและติดตาม ภารกิจต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมาย
  - (2.2) การเป็นผู้ส่งข่าวสารต่าง ๆ เพื่อความเข้าใจและเอกภาพของการดำเนินงาน
  - (2.3) การเป็นโฆษกองค์การ
- (3) บทบาทด้านการตัดสินใจ ประกอบไปด้วยบทบาทด้าน
  - (3.1) การเป็นผู้ประกอบการ ที่ต้องสามารถกล้าตัดสินใจและมองอนาคต
  - (3.2) การแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การ
  - (3.3) การเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร เพื่อให้แผนงานต่าง ๆ เดินหน้าด้วยดี
  - (3.4) การเป็นนักเจรจา ที่สามารถโน้มน้าวฝ่ายต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาร่วมกัน

#### 4.1.2 ทักษะของผู้บริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์

โดยทั่วไปทักษะของผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ และเน้นการใช้แนวทางด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นหลัก จะมีองค์ประกอบของทักษะด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 4.1.2.1 ให้ความชัดเจนในเป้าหมายและวัตถุประสงค์เป็นที่เข้าใจของทุกคน
- 4.1.2.2 เน้นการมีส่วนร่วมผ่านการสื่อสารจากล่างขึ้นบนและสร้างกลไกของช่องทางที่เป็นข้อเสนอแนะจากบุคลากรทุกฝ่าย
- 4.1.2.3 วางแผนและกำกับควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบในทุก ๆ ปฏิบัติการ
- 4.1.2.4 มีความเชี่ยวชาญทั้งด้านเทคนิคของงานและด้านการบริหารจัดการ
- 4.1.2.5 สร้างสิ่งอำนวยความสะดวกต่างผ่านการสอนงาน การฝึกอบรม การให้การสนับสนุนและการทำงานเป็นที่ปรึกษา
- 4.1.2.6 ให้การป้อนกลับข้อมูลต่อบุคลากรด้วยความซื่อสัตย์และอย่างสร้างสรรค์
- 4.1.2.7 เน้นให้ทุกส่วนงานและหรือปฏิบัติกรดำเนินตามครรลองของกำหนดการตารางเวลากำหนดเวลา สิ้นสุด โดยมีกลไกกำกับที่ชัดเจน
- 4.1.2.8 กำกับควบคุมเชิงรายละเอียดโดยยังคงยึดโยงกับส่วนที่เป็นจุดสำคัญ ๆ
- 4.1.2.9 ใช้แรงกดดันผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและมีเหตุผลเพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างมีผลสัมฤทธิ์
- 4.1.2.10 มอบอำนาจและให้อำนาจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้เชิงประจักษ์และมีความผูกพันต่องานที่รับผิดชอบ
- 4.1.2.11 ตระหนักและเห็นคุณค่าในผลการปฏิบัติงานที่ดีและตอบสนองด้วยรางวัลและการเสริมแรงทางบวก



#### 4.2 การประยุกต์หลักการด้านการควบคุม

การควบคุมถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการของการควบคุมจะประกอบด้วย การกำหนดมาตรวัดเพื่อใช้วัดผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ การวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง การนำผลการดำเนินงานที่วัดได้เปรียบเทียบกับมาตรฐานและขั้นตอนสุดท้าย คือ การดำเนินการแก้ไขผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของงานที่ต้องบรรลุ การแบ่งประเภทการควบคุมสามารถจัดแบ่งประเภทได้เป็น 3 ประเภทใหญ่

4.2.1 การควบคุมก่อนดำเนินงาน การควบคุมก่อนดำเนินงานจะเน้นการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้วัดผลปัจจัยตัวป้อนหรือปัจจัยนำเข้า ก่อนเข้าสู่ขั้นตอนของกระบวนการผลิตและการดำเนินงานด้วยเหตุผลว่าหากปัจจัยตัวป้อนไม่ได้มาตรฐานที่กำหนด ปัจจัยผลผลิตก็คงจะได้รับผลกระทบอย่างแน่นอน และการควบคุมลักษณะนี้ยังช่วยเป็นหลักประกันว่าจะมีทรัพยากรอย่างพอเพียงในการดำเนินการในขั้นตอนของกระบวนการผลิต

4.2.2 การควบคุมระหว่างดำเนินงาน การควบคุมระหว่างดำเนินงานจะเน้นการกำกับควบคุมปฏิบัติการผลิตและ/หรือกระบวนการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างถูกต้องตลอดทางเดินของงานต่าง ๆ

4.2.3 การควบคุมเพื่อป้อนกลับข้อมูล การควบคุมแบบนี้จะเน้นการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้วัดผลผลิตหรือปัจจัยนำออกกว่าเป็นไปตามที่ได้กำหนดเป็นมาตรฐานไว้หรือไม่ หากไม่เป็นไปตามมาตรฐานก็จะป้อนกลับข้อมูลขั้นตอนของปัจจัยตัวป้อน และกระบวนการดำเนินงานว่าควรจะต้องปรับปรุงแก้ไขส่วนใดจึงจะทำให้ปัจจัยนำออกหรือผลผลิตกลับสู่มาตรฐานตาม KPI ที่กำหนด โดยทั่วไปในหลักการของการควบคุมจะต้องพิจารณาดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดและดำเนินการในประเภทของการควบคุมทั้ง 3 ประเภทในเวลาเดียวกัน

นอกจากการแบ่งประเภทการควบคุมเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ แล้วยังมีความนิยมที่จะแบ่งประเภทของการควบคุมเป็น 3 ประเภทตามระดับการบริหาร ได้แก่

4.2.3.1 ระดับของการควบคุมกลยุทธ์ เป็นเรื่องของการควบคุมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบและติดตามการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมขององค์การทั้งภายนอกและภายใน การกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ และวัตถุประสงค์ขององค์การให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงการกำหนดแนวทางหลักในการขับเคลื่อนการใช้ทรัพยากรขององค์การ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา นโยบาย และคุณค่าระยะยาว ว่ามีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตามสภาพการณ์อย่างไร เทคนิคที่ใช้กันเพื่อประเมินว่าควรมีการเปลี่ยนแปลงในแนวทางขับเคลื่อนหลักขององค์การ และกลยุทธ์ต่าง ๆ จะได้แก่ SWOT analysis, TOWS matrix, BCG matrix, Five Forces, Product Life Cycle, OD และ Balanced Scorecard ฯลฯ เพื่อการปรับเปลี่ยนเกี่ยวกับคนและวัฒนธรรมขององค์การ

4.2.3.2 ระดับควบคุมงานบริหาร การควบคุมในระดับควบคุมงานบริหาร เป็นระดับเดียวกันกับระดับทางการวางแผนด้านเทคนิค การควบคุมในระดับนี้จะมีลักษณะดังนี้

(1) การควบคุมการปฏิบัติตามนโยบาย กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์การ

- (2) การควบคุมตามแนวทางวัฒนธรรมองค์การที่กำหนดขึ้น
- (3) การควบคุมด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์
- (4) การควบคุมการดำเนินงานตามแผนงานและแผนงบประมาณ
- (5) การควบคุมการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับขององค์การ
- (6) การควบคุมการดำเนินกิจกรรมหรือการปฏิบัติตามตัวชี้วัดที่กำหนด
- (7) การควบคุมโดยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม
- (8) การควบคุมทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาและฝึกอบรมให้มีความรู้ตามบันไดอาชีพ

ความรู้ตามบันไดอาชีพ

- (9) การควบคุมด้านเทคโนโลยีการผลิตและสื่อสาร
- (10) การควบคุมด้านการตลาดและการตอบสนองความต้องการลูกค้า
- (11) การควบคุมด้านการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม
- (12) การควบคุมด้านวินัยและการประพฤติปฏิบัติที่มีบรรทัดฐาน

เดียวกันทั้งองค์การ

4.3.2.3 ระดับควบคุมปฏิบัติการการควบคุมระดับนี้จะเน้นการควบคุมทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรต่าง ๆ และเทคโนโลยีเพื่อให้กระบวนการในการผลิตและการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปจะเน้นการควบคุมในปฏิบัติการด้านต่าง ๆ ดังนี้

(1) การควบคุมด้านการจัดซื้อให้ได้ใน ราคา ปริมาณ เวลา คุณภาพ และผู้ขายที่ถูกต้อง

- (2) การควบคุมสินค้าคงเหลือให้สามารถสั่งในปริมาณที่ประหยัด
- (3) การควบคุมตารางเวลาปฏิบัติการต่าง ๆ ให้เป็นแบบทันเวลาพอดี
- (4) การควบคุมมาตรฐานด้านวัตถุดิบ แรงงาน เวลา และต้นทุนของปฏิบัติการต่าง ๆ

(5) การควบคุมคุณภาพด้วยหลักสถิติ การควบคุมคุณภาพทั้งองค์การ  
ผังภูมิควบคุม และผังภูมิกำปลา

- (6) การควบคุมโครงการ ด้วย Bar Chart และ PERT/CPM

#### 4.2.4 เทคนิคการควบคุมคุณภาพโดยรวม

การควบคุมคุณภาพในปัจจุบัน จะไม่จำกัดความสนใจหรือให้ความสำคัญอยู่ที่การควบคุมคุณภาพในกระบวนการผลิตที่ในอดีตสมัยต้นยุคของยุคอุตสาหกรรมจะให้ความสำคัญที่การประยุกต์ใช้แนวคิดของความผิดพลาดเป็นศูนย์ (Zero-Defect) หรือเวลาของความผิดพลาดเป็นศูนย์ (Zero-Time) ซึ่งประการหลังจะให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทันทีของยุคสมัยที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีอิทธิพลการดำเนินธุรกิจด้าน E-Commerce แต่จะให้ความสำคัญกับแนวคิดของการควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) โดยแนวคิดนี้เริ่มเกิดเป็นกระแสเคลื่อนไหวอย่างจริงจัง เพื่อตอบโต้ภัยการเติบโตของการค้าในระบบ E-Commerce ที่ผ่านโครงข่ายอินเทอร์เน็ตและการเติบโตของเศรษฐกิจที่หันมาเน้นภาคการบริการ โดย TQM จะเป็นการกำหนดวัฒนธรรมองค์การที่ให้คำนิยาม และการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องในการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าผ่านการบูรณาการของระบบด้านเครื่องมือ เทคนิควิธีการและการฝึกอบรม TQM เป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นที่การตอบสนองลูกค้า และการตอบสนองต่อพนักงาน ประการหลังนับวันจะมีความสำคัญมากขึ้นเพราะคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการจะไม่สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง โดยปราศจากการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกฝ่ายทุกคน การทำให้แนวคิด TQM ประสบความสำเร็จ โดยยึดโยงเป็นวัฒนธรรมองค์กรต่อไป

แนวคิดของ TQM ได้รับอิทธิพลเป็นอย่างมากจาก Deming ผู้เป็นปรมาจารย์และถูกยกย่องให้เป็นบิดาของการควบคุมคุณภาพของญี่ปุ่น แม้ Deming จะเป็นนักคณิตศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับการวัดผลด้วย เครื่องมือทางสถิติแต่ภายหลังสมัยยุคสงครามโลกครั้งที่ 2 กลับให้ความสำคัญที่ระบบการจัดการที่ดี โดยเน้นที่เกี่ยวกับมนุษย์ในการปรับปรุงคุณภาพโดยบทเรียนที่ถือเป็นบทเรียนที่สำคัญสำหรับ นักบริหารหรือผู้บริหารในองค์การที่เสนอไว้โดย Deming และได้รับการยอมรับโดยกว้างขวาง ได้แก่ กฎ 85-15 อันหมายถึง เมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น จะกล่าวได้ว่าเป็นผลมาจากความผิดพลาดของระบบ (รวมถึงการจัดการ เครื่องจักร/อุปกรณ์ และกฎข้อบังคับ/ระเบียบปฏิบัติ) ประมาณร้อยละ 85 และจะมีเพียงร้อยละ 15 เท่านั้นที่เป็นความผิดพลาดที่เกิดจากมนุษย์หรือจากพนักงาน แต่โดยทั่วไปฝ่ายบริหารจะทำกลับกันโดยหันไปกล่าวโทษต่อพนักงานผู้ปฏิบัติมากกว่าจะเป็นที่ระบบ ตัวอย่างที่เป็นผลจากการศึกษาของ Deming ในส่วนที่เกี่ยวกับด้านการปฏิบัติงานของมนุษย์นั้น Deming ได้เสนอแนวคิดเพื่อการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

4.2.4.1 ให้การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการในเทคนิคของกระบวนการควบคุมเชิงสถิติและการทำงานเป็น ทีมงาน

4.2.4.2 สร้างภาวะผู้นำแบบที่แข็งแกร่งกว่าเน้นการสั่งการและการลงโทษ

4.2.4.3 จัดความหวาดกลัวจากพนักงานเพื่อความมีอิสระในการถามคำถาม

4.2.4.4 เน้นการทำงานระบบที่ทีมงาน

4.2.4.5 จัดปัญหาและอุปสรรคที่ขวางกั้นการเป็นผู้ปฏิบัติที่เป็นเลิศ

แนวคิดที่เป็นข้อเสนอของ Deming ได้รับการตอบรับจากวงการการควบคุมคุณภาพที่ต้องมีการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในภาคปฏิบัติ และถูกนำมากำหนดเป็นส่วนหนึ่งของหลักการของ TQM

ซึ่งหลักการของ TQM ประกอบด้วยหลักคิดดังนี้

- (1) ทำให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้นเพื่อจัดการทำซ้ำที่มีต้นทุนสูง
- (2) รับฟังและเรียนรู้จากลูกค้าและพนักงาน
- (3) ให้ถือว่าการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นปัญหาที่ต้องขบคิดเป็นประจำ
- (4) สร้างทีมงาน ความไว้วางใจ และการเคารพต่อกันและกัน

ในส่วนของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของ TQM นั้น โดยหลักการจะต้องใช้กับองค์การที่เน้นศูนย์กลางที่บุคลากร อย่างแท้จริง และมักจะใช้ควบคุมกับตัวแบบ 4-P จะเน้นผลสัมฤทธิ์ที่คน (People) ผลิตภัณฑ์ (Products) กระบวนการ (Processes) และผลิตภาพ (Productivity)

#### 4.2.5 เทคนิคด้านการพัฒนาองค์การ

โดยทั่วไปแล้วองค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อสร้างความสอดคล้องเข้ากันได้กับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงขององค์การนั้นที่พบเห็นได้ชัด ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี กระบวนการผลิตและบริการ การเปลี่ยนแปลงด้านการวางแผนและเป้าหมาย การเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างขององค์การ ระบบวิธีดำเนินการและนวัตกรรม แต่การเปลี่ยนแปลงด้านของค่านิยม บรรทัดฐาน ทศนคติ ความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมนั้นเป็นสิ่งที่ยากจะพบเห็นได้ชัดเจน ขณะที่การเปลี่ยนแปลงประการหลังจะส่งผลกระทบต่อสุขภาพและการดำเนินการขององค์การค่อนข้างมาก และในระยะยาวต้องใช้เวลานานในการปรับแก้เพื่อให้เกิดผลที่มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปองค์การจะนิยมใช้เทคนิคด้านการพัฒนาองค์การหรือเรียกย่อ ๆ ว่าเทคนิค Organization Development : OD จะเป็นเทคนิคที่ประยุกต์ใช้เทคนิคด้านพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการปรับปรุงสุขภาพและประสิทธิผลขององค์การ ผ่านกลไกการสร้างความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาวะแวดล้อมการปรับปรุงความสัมพันธ์ภายในองค์การ และการเพิ่มความสามารถในการ แก้ปัญหาของบุคลากรในองค์การ

ปัญหาในองค์การที่ต้องการการนำเทคนิค Organization Development : OD มาใช้แก้ปัญหา ได้แก่ ปัญหาด้านการเติบโตที่มีอัตราตกต่ำลงอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลายาวนาน อัตราการออกจากงานที่สูง การขาดการแนะนำนวัตกรรมใหม่ ๆ ความขัดแย้งของหน่วยงานต่าง ๆ เต็มไปด้วยบรรยากาศของการขาดความไว้วางใจกัน การขาดการสื่อสารแบบเปิดกว้าง การขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากร การมีค่านิยมและความคิดความเชื่อที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ และการขาดความมีเอกภาพของความร่วมมือร่วมใจเดินสู่เป้าหมายอย่างเป็นทางการมากกว่าแยกกันเดินของแต่ละหน่วยงาน เป็นต้น

## 5. ความรู้เกี่ยวกับงานอาชีพ

### 5.1 ความหมายของอาชีพ

ความหมายของอาชีพ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

อาชีพ หมายถึง การทำกิจกรรม การทำงาน การประกอบอาชีพที่ไม่เป็นโทษแก่สังคม และมีรายได้ตอบแทน โดยอาศัยแรงงาน ความรู้ ทักษะ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ และวิธีการแตกต่างกันไป (กิจจา บานชื่น, 2559 : 352)

อาชีพ หมายถึง การทำกิจกรรม การทำงาน การประกอบอาชีพที่ไม่เป็นโทษแก่สังคม และมีรายได้ตอบแทน โดยอาศัยแรงงาน ความรู้ ทักษะ อุปกรณ์ เครื่องมือวิธีการแตกต่างกัน หรือเป็นความต่อเนื่องของทัศนคติและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มกิจกรรมตลอดช่วงชีวิตของคนคนหนึ่ง นอกจากนี้อาชีพยังสามารถพิจารณาว่าเป็นความต่อเนื่องของงานที่เกี่ยวข้องกัน (กล้าหาญ ภู น่าน, 2559 : 256)

กล่าวโดยสรุปว่า อาชีพ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมหรือบริการใด ๆ ที่ก่อให้เกิดรายได้ ไม่ผิดกฎหมายเป็นที่ยอมรับของสังคม โดยอาศัยแรงงาน ความรู้ ทักษะ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ และวิธีการแตกต่างกันไป เป็นการเข้ามาหาเงินของมนุษย์ มีการแบ่งหน้าที่การทำงานของคนในสังคม และทำให้ดำรงอาชีพในสังคมได้ บุคคลที่ประกอบอาชีพจะได้ค่าตอบแทน หรือรายได้ที่จะนำไปใช้จ่ายในการดำรงชีวิต และสร้างมาตรฐานที่ดีให้แก่ครอบครัว ชุมชน และประเทศชาติ

### 5.2 ประเภทของอาชีพ

การแบ่งประเภทของอาชีพ สามารถจัดแบ่งตามลักษณะได้เป็น 2 ลักษณะ คือ แบ่งตามเนื้อหาวิชาของอาชีพ และแบ่งตามลักษณะของการประกอบอาชีพ

5.2.1 การแบ่งอาชีพตามเนื้อหาวิชาของอาชีพ สามารถจัดกลุ่มตามเนื้อหาวิชาได้เป็น 6 ประเภทดังนี้

5.2.1.1 อาชีพเกษตรกรรม ถือว่าเป็นอาชีพหลัก และเป็นอาชีพสำคัญของประเทศ ปัจจุบันประชากรของไทยไม่น้อยกว่า 60% ยังประกอบอาชีพนี้อยู่ได้แก่ การทำนา ทำไร่ ทำสวน เลี้ยงสัตว์ ฯลฯ

5.2.1.2 อาชีพอุตสาหกรรม การทำอุตสาหกรรม หมายถึง การผลิตสินค้าอันเนื่องมาจากการนำเอาวัสดุ หรือสินค้าบางชนิดมาแปรสภาพให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ใช่มากขึ้น กระบวนการประกอบการอุตสาหกรรมประกอบด้วย ขั้นตอนของกระบวนการผลิต มีปัจจัยมากมายนับตั้งแต่ แรงงาน เครื่องจักร เครื่องมือเครื่องใช้ เงินทุน ที่ดิน อาคาร รวมทั้งการบริหารจัดการ การประกอบอาชีพอุตสาหกรรม แบ่งตามขนาดได้ดังนี้ อุตสาหกรรมในครอบครัว และอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

5.2.1.3 อาชีพพาณิชยกรรมและอาชีพบริการ อาชีพพาณิชยกรรม เป็นการประกอบอาชีพที่เป็นการประกอบอาชีพที่เป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างสินค้ากับเงิน ส่วนใหญ่จะมีลักษณะเป็นการซื้อมาและขายไป อาชีพบริการ หมายถึง อาชีพที่ทำให้เกิดความพอใจแก่ผู้ซื้อบริการอาจเป็นสินค้าที่มีตัวตน หรือไม่ตัวตนก็ได้ การบริการที่มีตัวตน ได้แก่ บริการขนส่ง บริการทางการเงิน ส่วนบริการที่ไม่มีตัวตน ได้แก่ บริการท่องเที่ยว บริการรักษาพยาบาล เป็นต้น

5.2.1.4 อาชีพคหกรรม การประกอบอาชีพคหกรรม ได้แก่ อาชีพเกี่ยวกับการประกอบ อาหาร ขนม การตัดเย็บ การเสริมสวย หรือตัดผม เป็นต้น

5.2.1.5 อาชีพหัตถกรรม ประกอบอาชีพหัตถกรรม ได้แก่ อาชีพที่เกี่ยวกับช่าง โดยการใช้มือในการผลิตชิ้นงานเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ อาชีพจักสาน แกะสลัก ทอผ้าด้วยมือ หรือทอเสื่อ เป็นต้น

5.2.1.4 อาชีพศิลปกรรม การประกอบอาชีพศิลปกรรม ได้แก่ อาชีพเกี่ยวข้องกับ การแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ เช่น การวาดภาพ การปั้น การดนตรี ละคร การโฆษณา หรือการถ่ายภาพ เป็นต้น

5.2.1.5 อาชีพศิลปกรรม ประกอบอาชีพศิลปกรรม ได้แก่ อาชีพเกี่ยวข้องกับการแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ เช่น การวาดภาพ การปั้น การดนตรี ละคร การโฆษณา หรือการถ่ายภาพ เป็นต้น

5.2.2 การแบ่งอาชีพตามลักษณะของการประกอบอาชีพ นอกจากจะจัดกลุ่มอาชีพเป็น 6 ประเภทแล้ว เรายังสามารถจัดกลุ่มอาชีพตามลักษณะการประกอบอาชีพเป็น 2 ลักษณะ คือ อาชีพอิสระ และอาชีพรับจ้าง

5.2.2.1 อาชีพอิสระ หมายถึง อาชีพทุกประเภทที่ผู้ประกอบการดำเนินการด้วยตนเองแต่เพียงผู้เดียวหรือ เป็นกลุ่ม อาชีพอิสระเป็นอาชีพที่ไม่ต้องใช้คนจำนวนมาก แต่หากมีความจำเป็นอาจมีการจ้างคนอื่นมาช่วยงานได้ เจ้าของกิจการเป็นผู้ลงทุนและจำหน่ายเอง คิดและตัดสินใจด้วยตนเองทุกเรื่อง ซึ่งช่วยให้การพัฒนางานอาชีพเป็นไป อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ การประกอบอาชีพอิสระ เช่น ขายอาหาร ขายของชำ ซ่อมรถจักรยานยนต์ ฯลฯ ในการประกอบอาชีพอิสระ ผู้ประกอบการจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหาร การจัดการ เช่น การตลาด ทำเลที่ตั้ง เงินทุน การตรวจสอบและประเมินผล เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องมีความอดทนต่องานหนักไม่ทอดทิ้งต่อปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และมองเห็นภาพการดำเนินงานของตนเองได้ทะลุปรุโปร่ง

5.2.2.2 อาชีพรับจ้าง หมายถึง อาชีพที่มีผู้อื่นเป็นเจ้าของกิจการ โดยตัวเองเป็นผู้รับจ้างทำงานให้ และได้รับค่าตอบแทนเป็นค่าจ้าง หรือเงินเดือน อาชีพรับจ้างประกอบด้วยบุคคล 2 ฝ่าย ซึ่งได้ตกลงว่าจ้างกัน บุคคลฝ่ายแรกเรียกว่า “นายจ้าง” หรือผู้ว่าจ้างบุคคลฝ่ายหลังเรียกว่า “ลูกจ้าง” หรือผู้รับจ้าง มีค่าตอบแทนที่ผู้ว่าจ้างจะต้องจ่ายให้แก่ผู้รับจ้างเรียกว่า “ค่าจ้าง” การ ประกอบอาชีพรับจ้าง โดยทั่วไปมีลักษณะ เป็นการรับจ้างทำงานในสถานประกอบการหรือโรงงาน เป็นการรับจ้างในลักษณะการขายแรงงาน โดยได้รับค่าตอบแทน เป็นเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่คิดตามชิ้นงานที่ทำได้ อัตราค่าจ้างขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของเจ้าของสถานประกอบการ หรือนายจ้าง การทำงานผู้รับจ้างจะทำอยู่ภายในโรงงานตามเวลาที่นายจ้างกำหนด การประกอบอาชีพรับจ้างในลักษณะนี้มีข้อดีคือ ไม่ต้องเสี่ยงกับการลงทุน เพราะลูกจ้างจะใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ที่นายจ้างจัดไว้ให้ทำงานตามที่นายจ้างกำหนด แต่มีข้อเสีย คือ มักจะเป็นงานที่ทำซ้ำ ๆ เหมือนกันทุกวัน และต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของนายจ้างในการประกอบอาชีพรับจ้างนั้น มีปัจจัยหลายอย่างที่เกี่ยวข้องอันช่วยให้ผู้ประกอบอาชีพรับจ้างมีความเจริญก้าวหน้าได้ เช่น ความรู้ ความชำนาญในงาน มีนิสัยการทำงานที่ดีมีความ กระตือรือร้น มานะ อดทน ในการทำงาน ยอมรับกฎเกณฑ์และเชื่อฟังคำสั่งมีความซื่อสัตย์ สุจริต ความขยันหมั่นเพียร รับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รวมทั้งสุขภาพอนามัยที่ดี อาชีพต่าง ๆ ในโลกมีมากมาย หลากหลายอาชีพ ซึ่งบุคคลสามารถจะเลือกประกอบอาชีพได้ตามความถนัด ความต้องการ ความชอบ และความสนใจ ไม่ว่าจะประกอบอาชีพประเภทใด จะเป็นอาชีพอิสระ หรืออาชีพรับจ้าง ถ้าหากเป็นอาชีพที่สุจริตย่อมจะทำให้เกิดรายได้มาสู่ตนเอง และครอบครัว ถ้าบุคคลผู้นั้นมีความมุ่งมั่น ขยัน อดทน ตลอดจนมีความรู้ ข้อมูลเกี่ยวกับอาชีพต่าง ๆ จะทำให้มองเห็นโอกาสในการเข้าสู่อาชีพ และพัฒนาอาชีพใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ

## 6. ความหมายของการจัดการอาชีพ

ความหมายของการจัดการอาชีพ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

การจัดการอาชีพ หมายถึง กระบวนการในการจัดกิจกรรมงานอาชีพ นับตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์การ การตัดสินใจ การสั่งการ การควบคุม หรือการติดตามผล เพื่อให้ได้ผลผลิตหรือบริการที่เป็นที่ต้องการของลูกค้า และได้รับการยอมรับจากสังคม (กิจจา บานชื่น, 2559 : 354)

การจัดการอาชีพ หมายถึง เป็นการรวบรวมผสมผสานทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การเพื่อก่อให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นงานประกอบอาชีพที่สุจริต ซึ่งจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความถนัด และความสนใจในงานอาชีพนั้น (สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน, 2558 : 7-5)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการอาชีพ หมายถึง กระบวนการในการจัดกิจกรรมงานอาชีพ นับตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์การ การตัดสินใจ การสั่งการ การควบคุม หรือการติดตามผล เพื่อให้ได้ผลผลิตหรือบริการที่เป็นที่ต้องการของลูกค้า และได้รับการยอมรับจากสังคม เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารปฏิบัติเพื่อนำไปสู่กระบวนการบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายของกิจการ โดยอาศัยบุคลากรและทรัพยากร (คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องจักร) ทางการบริหาร องค์ประกอบของการจัดการมี 3 ประการ คือ เป็นกระบวนการดำเนินกิจกรรมที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน เน้นที่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร และการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยผสมผสานบุคลากรและทรัพยากรทางการบริหารเข้าด้วยกัน

## 7. ความสำคัญของการจัดการอาชีพ

จากความหมายของการจัดการอาชีพ ทำให้ทราบถึงความสำคัญของการจัดการอาชีพ เพราะทำให้ผู้บริหารสามารถพัฒนากิจการให้มุ่งไปสู่ความมีประสิทธิภาพ และสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการได้ กล่าวคือ กิจการสามารถผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพทันเวลาตามความต้องการของลูกค้า และกิจการได้รับผลตอบแทนคือ กำไรสูงสุด สามารถขยายกิจการได้ หรือเพิ่มทุนในการดำเนินการได้

การประกอบอาชีพเป็นที่มาของรายได้ เพื่อนำไปใช้จ่ายในการดำรงชีวิต ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสี่ ได้แก่ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค ในอดีตสิ่งของต่าง ๆ เหล่านี้เป็นหน้าที่ของพ่อแม่เป็นผู้จัดหาให้แก่สมาชิก ด้วยการผลิตขึ้นใช้เองในครอบครัว โดยไม่จำเป็นต้องใช้เงินซื้อ ปัจจุบันการดำรงชีวิตในสังคมได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ประชาชนมีการศึกษามากขึ้น ความรู้ที่ได้รับจะเป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพ เพื่อให้มีรายได้มาซื้อปัจจัยสี่และสิ่งของอื่นในการดำรงชีวิตและสร้างมาตรฐานที่ดีให้แก่ตนเอง ครอบครัว และ



สังคม อาชีพมีอยู่มากมาย ควรพิจารณาเลือกประกอบอาชีพที่มีความถนัดและความสนใจ สุจริต มีความมั่นคงในชีวิตและมีรายได้เพียงพอความจำเป็นของการประกอบอาชีพมีดังนี้

7.1 เพื่อตนเอง เป็นการประกอบอาชีพเพื่อให้ได้เงินหรือรายได้มาใช้จ่ายใช้สอย สำหรับการดำเนินชีวิตและตอบสนองความต้องการของตนเอง เช่น ซื้อเครื่องซักผ้า เครื่องตัดหญ้า เต่าไมโครเวฟ ตู้เย็นรถยนต์ ฯลฯ ซื้อสิ่งสร้างความบันเทิงและการพักผ่อน เช่น วิทยุ โทรทัศน์ วีดีทัศน์ ตลอดจนซื้อสินค้าฟุ่มเฟือย เช่น เครื่องประดับราคาแพง น้ำหอม เครื่องสำอาง เป็นต้น

7.2 เพื่อครอบครัวครอบครัวถือ เป็นหน่วยสังคมที่เล็กที่สุด สมาชิกของครอบครัวประกอบด้วย พ่อ แม่ ลูก ซึ่งมีภาระหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติต่อกัน เช่น พ่อแม่มีหน้าที่เลี้ยงดูลูกและให้การศึกษาเพื่อประกอบอาชีพในอนาคต ลูกมีหน้าที่ศึกษาเล่าเรียนจนสำเร็จการศึกษา แล้วแสวงหาอาชีพ เพื่อหารายได้มาเลี้ยงดูตนเอง พ่อแม่ และทุกคนในครอบครัว มีความเป็นอยู่ดีขึ้น

7.3 เพื่อชุมชน ครอบครัวเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนหรือสังคม หากสมาชิกแต่ละครอบครัวประกอบอาชีพที่สุจริตถูกต้องตามกฎหมาย และมีอาชีพที่มั่นคง รายได้ดี และมีโอกาสก้าวหน้าภายในชุมชนทำให้ชุมชนเข้มแข็ง เศรษฐกิจของชุมชนเจริญรุ่งเรืองสามารถพึ่งพาตนเองได้

7.4 เพื่อประเทศชาติ เมื่อประชาชนในชาติมีการประกอบอาชีพ ส่งผลมีรายได้มาเลี้ยงตนเองและครอบครัวทำให้อัตราการว่างงานลดน้อยลง ย่อมเป็นการแก้ไขปัญหาสังคมให้กับรัฐบาล สภาพสังคมมีความเป็นอยู่ที่ดี มีการใช้ทรัพยากรภายในชุมชน รายได้เกิดการหมุนเวียนทำให้เศรษฐกิจโดยรวมของประเทศก้าวหน้า ผลจากการที่ประชาชนประกอบอาชีพ มีงานทำ มีรายได้ ชุมชนมีความเข้มแข็ง และชำระภาษีให้แก่รัฐ เพื่อรัฐจะได้นำรายได้ไปพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ เช่น รถไฟฟ้า การสร้างถนน สะพานเขื่อนโรงไฟฟ้า เป็นต้น การประกอบอาชีพของประชาชนในชุมชนและในประเทศ จึงเป็นการช่วยพัฒนาประเทศชาติได้อีกทางหนึ่ง

จากความจำเป็นดังกล่าว ทำให้ทุกคนในชาติต้องประกอบอาชีพ เพื่อให้มีรายได้เลี้ยงตนเองและครอบครัว ซึ่งจะนำพาความสุขมาสู่ชุมชนหรือสังคมโดยรวม และก่อให้เกิดผลดีต่อประเทศชาติในด้าน การสร้างความเจริญและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และการแก้ไขปัญหาทั้งทางสังคมและการพัฒนาประเทศ ให้ก้าวไกล สามารถแข่งขันในระดับมาตรฐานสากลได้

## 8. การวางแผนปฏิบัติการจัดการอาชีพ

8.1 ขั้นตอนของกระบวนการวางแผนการจัดการอาชีพ มีดังนี้

8.1.1 ขั้นกำหนดวัตถุประสงค์ต้องให้ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติหรือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ

8.1.2 ขั้นกำหนดวัตถุประสงค์ต้องมีความชัดเจนว่าจะทำอะไร และวัตถุประสงค์นั้นจะต้องมีความเป็นไปได้หรือไม่ และสามารถวัดผลได้

8.1.3 ขั้นตั้งเป้าหมาย เป็นการระบุเป้าหมายที่จะทำว่าตั้งเป้าหมายในการดำเนินการไว้จำนวนเท่าใด และสามารถวัดได้ในช่วงเวลาสั้น ๆ

8.1.4 ขั้นกำหนดขั้นตอนการทำงาน เป็นการคิดไว้ก่อนว่าจะทำกิจกรรมอะไรก่อนหรือหลัง ซึ่งการกำหนดแผนกิจกรรมนี้จะทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8.1.5 ขั้นปฏิบัติกิจกรรมตามแผน ซึ่งจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องจึงจะได้ผล

8.1.6 ขั้นปรับแผนการปฏิบัติงาน ในบางครั้งแผนที่วางไว้เมื่อได้ดำเนินการไประยะหนึ่ง อาจจะทำให้สถานการณ์เปลี่ยนไป ผู้ประกอบการจึงควรมีการปรับแผนบ้างเพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นจริงมากขึ้น และการดำเนินงานตามแผนจะมีประสิทธิภาพขึ้น

8.2 เมื่อทราบขั้นตอนการวางแผนการจัดการอาชีพแล้ว ก็จะต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

8.2.1 กำหนดเป้าหมายในการขยายอาชีพให้ชัดเจน

8.2.2 กำหนดระยะเวลาดำเนินงานตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุดการดำเนินงานโดยกำหนดเป็นช่วงเวลา

8.2.3 เงินทุน กำหนดเงินที่จะใช้ทั้งหมดของกิจกรรมหรือโครงการ ส่วนรายละเอียดการใช้เงินแต่ละรายการจะอยู่ในกิจกรรมย่อยหรือโครงการ

8.2.4 กิจกรรมหรือโครงการ เป็นการกำหนดกิจกรรมหรือโครงการทุกประเภทไว้ในแผน เพื่อให้มองเห็นภาพรวมของธุรกิจทั้งหมด และง่ายต่อการตรวจสอบ

8.2.5 ยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานว่ามีวิธีการอย่างไรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

8.2.6 ผู้รับผิดชอบ เป็นการมอบหมายให้คนใดคนหนึ่งรับผิดชอบกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่มีอยู่อาจจะกำหนดเฉพาะหัวหน้าทีมเท่านั้นก็ได้ โดยจะต้องพิจารณาความรู้ความสามารถประกอบด้วย ทั้งนี้เพื่อสะดวกต่อการสั่งการ ติดตามงานให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานต่าง ๆ การแต่งตั้งบุคลากรเหมาะสมกับอาชีพที่มีขนาดใหญ่และซับซ้อน ถ้าเป็นอาชีพ เช่น ธุรกิจขนาดเล็กเจ้าของโครงการก็จะเป็นผู้รับผิดชอบเอง

8.3 ในการประกอบอาชีพของคนเรานั้นอาจจะเริ่มต้นเพียงธุรกิจอย่างเดียวกันไปก่อนต่อ ๆ ไปก็อาจจะมีการขยายเครือข่ายอาชีพให้กว้างขวางขึ้นทั้งที่สอดคล้องกับอาชีพเดิมหรือแตกต่างจากอาชีพเดิม ดังนั้นจึงต้องมีการพิจารณาไปในอนาคตว่าจะทำอะไรบ้าง โดยการวางแผนซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบดังกล่าว เพื่อให้เห็นชัดเจนหลังจากศึกษาข้อมูลแล้ว ควรจัดแผนโดยใช้ตารางปฏิบัติงานงานจะประสบความสำเร็จได้ต้องประกอบด้วย

8.3.1 การจัดการอย่างมีคุณภาพ หมายถึง ผู้บริหารมีความรู้ มีประสบการณ์ สามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

8.3.2 ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ หมายถึง การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพอาจกระทำได้โดยการใช้เทคนิคต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การใช้วัตถุดิบ กระบวนการผลิต การตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนส่งมอบให้ลูกค้า

8.3.2.1 ผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัยด้วยนวัตกรรมใหม่

8.3.2.2 การลงทุนระยะยาวอย่างมีคุณค่า

8.3.2.3 สถานภาพการเงินมั่นคง

8.3.2.4 มีความสามารถในการดึงดูดใจลูกค้าให้สนใจในผลิตภัณฑ์

8.3.2.5 ดำเนินถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

8.3.2.6 การใช้ทรัพย์สินอย่างคุ้มค่า

## 9. การจัดการตลาด

### 9.1 ความหมายของการจัดการตลาด

ความหมายของการจัดการตลาด มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

การจัดการตลาด หมายถึง ระบบการดำเนินงานและกิจกรรมธุรกิจทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับการทำให้สินค้าและบริการเปลี่ยนมือจากผู้ผลิตไปถึงผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการ ทำให้ผู้บริโภคได้รับสินค้าในเวลา สถานที่และรูปลักษณะถูกต้อง และเป็นเจ้าของสินค้าตามที่ต้องการ (กิจจา บานชื่น, 2559 : 358)

การจัดการตลาด หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การปฏิบัติการ และการควบคุม เพื่อบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ (ฉัตรยาพร เสมอใจ, 2558 : 234)

การจัดการตลาด หมายถึง การดำเนินกิจการต่าง ๆ ด้านธุรกิจซึ่งต้องมีการวางแผนการผลิต การกำหนดราคา การจัดจำหน่าย ตลอดจนการดำเนินกิจการทุกอย่างเพื่อสนองความต้องการ และบริการให้แก่ผู้ซื้อหรือผู้บริโภคพอใจทั้งในเรื่องราคาและบริการ (ชนงกรณ์ กุณศลบุตร, 2556 : 208)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการตลาด หมายถึง กระบวนการวางแผนและปฏิบัติโดยอาศัยแนวคิดการกำหนดราคา การส่งเสริมการตลาด การจัดจำหน่ายสินค้า และบริการ เพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคล และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

## 9.2 ความสำคัญของการตลาด

9.2.1 ความสำคัญต่อสังคม การตลาดได้เอื้ออำนวยให้ประชาชนได้รับสินค้าตามที่ต้องการ ก่อให้เกิดการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าซึ่งกันและกัน เกิดการประหยัดเวลาในการหาซื้อสินค้า (ในกรณีที่มีการขายสินค้าผ่านตัวแทนทำให้ผู้ซื้อไม่จำเป็นต้องติดต่อกับผู้ผลิตโดยตรง ณ สถานที่ผลิตสินค้า) นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดประโยชน์ในการว่าจ้างคนเข้าทำงานซึ่งทำให้ประชาชนหรือสังคมนั้นมีรายได้ในที่สุดก็จะช่วยยกระดับความเป็นอยู่และการครองชีพของชุมชนให้ดีขึ้น

9.2.2 ความสำคัญต่อธุรกิจ สิ่ง que เห็นได้อย่างชัดเจน คือ ก่อให้เกิดผลกำไรหรือรายได้ให้กับกิจการธุรกิจ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างกิจการหนึ่งกับกิจการหนึ่ง มีการแลกเปลี่ยนรายละเอียด ข้อมูล ข่าวสารทางการค้าได้เป็นอย่างดี เช่น ผู้ผลิตรายหนึ่งอาจมีการพูดคุยกับนายหน้าหรือตัวแทนทางการค้า ซึ่งการพูดคุยกันทำให้ได้ทราบว่า ความต้องการในสินค้าของชุมชนนั้น ๆ เป็นไปในลักษณะใด พฤติกรรมการซื้อขายของหมู่บ้านนั้น ๆ เป็นอย่างไร

## 9.3 แนวคิดทางการตลาด แบ่งเป็น 2 ยุค คือ

9.3.1 ยุคเก่า - ผู้ขายเป็นใหญ่ เป็นยุคที่ไม่สนใจผู้ซื้อ ผู้ผลิตอยากผลิตอะไรหรือจะทำอะไรก็ตัดสินใจทำ ไม่มีการศึกษาถึงความต้องการของผู้ซื้อก่อน

9.3.2 ยุคใหม่ - ผู้บริโภคเป็นใหญ่ ในยุคนี้จะให้ความสำคัญกับผู้ซื้อ ทำอะไรต้องมีข้อมูลของผู้ซื้อ มีการสำรวจตลาดก่อน ทดสอบสิ่งที่จะทำเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ โดยมีเครื่องมือช่วยคือ การวิจัยตลาดและจับลงที่ผู้ซื้อสนใจ

## 9.4 ส่วนผสมการตลาด

สินค้าจะอยู่ในตลาดได้นานและชนะคู่แข่งขั้นได้จะต้องมีส่วนผสมของการตลาดซึ่งประกอบด้วย 4 P's ดังนี้

9.4.1 ผลิตภัณฑ์ (Product) สินค้าหรือผลิตภัณฑ์จะต้องตรงความต้องการของลูกค้าทั้งในด้านคุณภาพ รูปแบบ ขนาด สี สัน และประโยชน์ใช้สอย นอกจากนี้การกำหนดตราหือ และการบรรจุหือหือก็มีความสำคัญไม่น้อย

9.4.2 สถานที่ (Place) สินค้าหรือผลิตภัณฑ์จะไม่มีประโยชน์ต่อผู้บริโภคหรือขายไม่ได้ ถ้าสินค้านั้นมีอยู่ในสถานที่และเวลาที่ผู้บริโภคต้องการ เช่น ตั้งร้านขายปุ๋ยและยากำจัดศัตรูพืชในชุมชนอุตสาหกรรม หรือส่งสินค้าเครื่องกันหนาวไปขายในประเทศเขตร้อน เป็นต้น

9.4.3 การส่งเสริมการขาย (Promotion) เป็นกระบวนการที่จะทำให้ขายสินค้าได้มาก เช่น การติดต่อกับลูกค้า การโฆษณา หรือการใช้พนักงานขาย เพื่อให้ลูกค้าทราบว่าสินค้าอะไรบ้างสนองความต้องการของลูกค้าอย่างไร และอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าในการซื้อสินค้า

9.4.4 ราคา (Price) ราคาสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เป็นสิ่งสำคัญในการดึงดูดลูกค้า ดังนั้นการตั้งราคาสินค้าให้เหมาะสมกับตลาดและผู้บริโภคจึงสำคัญมาก

## 10. การจัดการคุณภาพ

### 10.1 ความหมายของการจัดการคุณภาพ

ความหมายของการจัดการคุณภาพ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ การจัดการคุณภาพ หมายถึง เป็นการจัดการองค์กรและกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์หลัก เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพตรงตามมาตรฐานหรือ ข้อกำหนด โดยมีต้นทุนต่ำ และตอบสนองความต้องการ ความพอใจของผู้บริโภค (กิจจา บานชื่น, 2559 : 364)

การจัดการคุณภาพ หมายถึง การจัดการกระบวนการต่าง ๆ ให้มีคุณภาพ เริ่มตั้งแต่การออกแบบ การผลิตและการส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพ ให้กับลูกค้าโดยหัวใจสำคัญของการจัดการคุณภาพคือการจัดการกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2554 : 2)

การจัดการคุณภาพ หมายถึง การจัดการองค์กรและกิจกรรมต่าง ๆ โดยนำนโยบายมากำหนดเป็นเป้าหมายคุณภาพ จากนั้นกำหนดแผนการพัฒนาคุณภาพ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพตรงตามความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค (ปรียาวิดี ผลอนอก, 2556 : 24)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการคุณภาพ หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องในการเน้นคุณภาพและการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานทุกส่วนกิจกรรม ตลอดทั้งวงจรทุกขั้นตอนของการทำงาน เป็นระบบการบริหารงานที่เป็นคุณภาพในทุกด้านขององค์กร ที่จะปรับปรุงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมทุกอย่างจะต้องมีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมองเห็นความสำคัญและสนับสนุนกิจกรรมเหล่านั้นทุกคนจะต้องให้ความร่วมมือและรับผิดชอบร่วมกัน การปรับปรุงคุณภาพเป็นหน้าที่ของทุกคนเป้าหมายที่สำคัญคือการมุ่งทำให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าภายในและภายนอก

จากความหมายของคำว่าคุณภาพมาสู่แนวทางการดำเนินการเพื่อคุณภาพที่ดีนั้นได้มีคำหลายคำที่ใช้ในการบ่งบอกถึงการปฏิบัติการเกี่ยวกับคุณภาพ เช่น ระบบคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ การประกันคุณภาพ หรือ การบริหารงานคุณภาพ ฯลฯ ซึ่งมีความหมายแตกต่างกันดังต่อไปนี้

10.1.1 การควบคุมคุณภาพ (Quality Control : QC) หมายถึง กิจกรรมและกลวิธีการปฏิบัติเพื่อสนองความต้องการด้านคุณภาพภายในธุรกิจ โดยการตรวจสอบ การวัด และการทดสอบที่มุ่งจะควบคุมวัตถุดิบ กระบวนการ และการกำจัดสาเหตุของข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการทั้งหมด เช่น การสุ่มตัวอย่างน้ำผลไม้กระป๋องมาตรวจสอบรสชาติ การควบคุมคุณภาพเน้นการตรวจสอบและแยกแยะของดีและของเสียออกจากกัน โดยระบุเป็นร้อยละของของเสียที่พบจากผลิตภัณฑ์ เพื่อควบคุมมิให้ของเสียมีมากเกินไปที่กำหนดและในปัจจุบันการควบคุมคุณภาพมุ่งเน้นที่ของเสียต้องเป็นศูนย์ (Zero Defect)

10.1.2 การประกันคุณภาพ (Quality Assurance : QA) หมายถึง การดำเนินการเพื่อสุขภาพตามระบบและแผนงานที่วางไว้อย่างเคร่งครัด เพื่อที่จะมั่นใจได้ว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการมีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ เช่น การดำเนินงานตามมาตรฐานคุณภาพสากล ISO 9000

10.1.3 การบริหารคุณภาพ (Quality Management : QM) หมายถึง การจัดการระบบคุณภาพโดยทุกคนที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรรับผิดชอบต่องานที่ตนเองกระทำอย่างเต็มที่เพื่อให้สินค้าและบริการเป็นไปตามต้องการของลูกค้า เช่น การใช้ระบบการบริหารคุณภาพสมบูรณ์แบบ (Total Quality Management : TQM) วัตถุประสงค์หลักของการบริการคุณภาพ คือ การผลิตสินค้าหรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งความต้องการของลูกค้าจะเป็นกรอบกำหนดระบบคุณภาพขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้นการบริหารคุณภาพจะมุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าเป็นสำคัญ

## สรุป

การประยุกต์หลักการจัดการในงานอาชีพได้นำหลักการด้านการวางแผน หลักการด้านการจัดองค์การ หลักการด้านการนำ และหลักการด้านการควบคุม มาใช้ในกระบวนการดำเนินงานมีการผสมผสานทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การได้แก่ คน เงินทุน เครื่องจักร วัสดุุดิบ และข่าวสารข้อมูลในสัดส่วนที่เหมาะสมเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อาชีพ เป็นการดำเนินกิจกรรมหรือบริการใด ๆ ที่ก่อให้เกิดรายได้ ไม่ผิดกฎหมายเป็นที่ยอมรับของสังคม โดยอาศัยแรงงาน ความรู้ ทักษะ อุปกรณ์ เครื่องมือ และวิธีการแตกต่างกันไป เป็นการเข้ามาหาเงินของมนุษย์ มีการแบ่งหน้าที่การทำงานของคนในสังคม และทำให้ดำรงอาชีพในสังคมได้ บุคคลที่ประกอบอาชีพจะได้ค่าตอบแทน หรือรายได้ที่จะนำไปใช้จ่ายในการดำรงชีวิตและสร้างมาตรฐานที่ดีให้แก่ครอบครัว ชุมชน และประเทศชาติ ซึ่งอาชีพสามารถจัดแบ่งประเภทตามลักษณะได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. แบ่งตามเนื้อหาวิชาของอาชีพ ได้เป็น 6 ประเภท คือ อาชีพเกษตรกรรม อาชีพอุตสาหกรรม อาชีพพาณิชยกรรมและอาชีพบริการ อาชีพคหกรรม อาชีพหัตถกรรม และอาชีพศิลปกรรม
2. แบ่งตามลักษณะของการประกอบอาชีพ ได้เป็น 2 ลักษณะ คือ อาชีพอิสระ และอาชีพรับจ้าง

การจัดการอาชีพ เป็นกระบวนการในการจัดกิจกรรมงานอาชีพ นับตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์การ การตัดสินใจ การสั่งการ การควบคุม หรือการติดตามผล เพื่อให้ได้ผลผลิตหรือบริการที่เป็นที่ต้องการของลูกค้า และได้รับการยอมรับจากสังคม เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารปฏิบัติเพื่อนำไปสู่กระบวนการบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายของกิจการ โดยอาศัยบุคลากรและทรัพยากร (คน เงิน วัสดุุดิบ และเครื่องจักร) ทางการบริหาร องค์ประกอบของการจัดการมี 3 ประการ คือ เป็นกระบวนการของการดำเนินกิจกรรมที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน เน้นที่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร และการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยผสมผสานบุคลากรและทรัพยากร ทางการบริหารเข้าด้วยกัน โดยให้ความสำคัญของการจัดการอาชีพ ทำให้ผู้บริหารส่วนใหญ่สามารถจะพัฒนากิจการให้มุ่งไปสู่ความมีประสิทธิภาพ และสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการได้ ต้องมีการวางแผนปฏิบัติการจัดการอาชีพ ซึ่งเป็นการดำเนินการใด ๆ ที่จำเป็นต้องมีการวางแผน เพื่อเป็นกรอบหรือแนวทางให้ทุกคนในองค์กรร่วมมือร่วมใจ นำไปสู่เป้าหมายขององค์การ และยังอาศัยการจัดการตลาด ที่เป็นระบบการดำเนินงานและกิจกรรมธุรกิจทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับการทำให้สินค้าและบริการเปลี่ยนมือจากผู้ผลิตไปถึงผู้บริโภคหรือ

ผู้ให้บริการ ทำให้ผู้บริโภคได้รับสินค้าในวัน เวลา สถานที่และรูปลักษณะถูกต้อง และเป็นเจ้าของสินค้าตามที่ต้องการ รวมทั้งนำการจัดการคุณภาพ ที่เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในการเน้นคุณภาพและการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานทุกส่วนกิจกรรม ตลอดทั้งวงจรทุกขั้นตอนของการทำงาน เป็นระบบการบริหารงานที่เป็นคุณภาพในทุกด้านขององค์การ ที่จะปรับปรุงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมทุกอย่างจะต้องมีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การมองเห็นความสำคัญและสนับสนุนกิจกรรมเหล่านั้นทุกคนจะต้องให้ความร่วมมือและรับผิดชอบร่วมกัน การปรับปรุงคุณภาพเป็นหน้าที่ของทุกคนเป้าหมายที่สำคัญคือการมุ่งทำให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าภายในและภายนอก



## แบบฝึกหัดหลังเรียน หน่วยที่ 12 การประยุกต์หลักการจัดการในงานอาชีพ

---

ตอนที่ 1 : จงตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้อย่างสมบูรณ์

1. หน้าที่ของการการดำเนินธุรกิจมีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

2. การประยุกต์หลักการจัดการด้านการวางแผน เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

3. จงอธิบายความหมายของคำว่า อาชีพ

.....

.....

.....

4. จงอธิบายความสำคัญของการจัดการอาชีพ

.....

.....

.....

5. จงอธิบายความหมายของการจัดการคุณภาพ

.....

.....

.....

\*\*\*\*\*

ตอนที่ 2 : เลือกข้อที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว โดยทำเครื่องหมาย X ลงหน้าข้อที่ถูกต้องที่สุด

1. การทอผ้า การจักรสาน การทำร่ม เป็นกลุ่มอาชีพประเภทใด
  - ก. อาชีพหัตถกรรม
  - ข. อาชีพคหกรรม
  - ค. อาชีพอุตสาหกรรมในครอบครัว
  - ง. อาชีพพาณิชยกรรมและอาชีพบริการ
  
2. การจัดการตลาดมีผลกับผู้บริโภคอย่างไร
  - ก. ได้รับสินค้าในเวลาที่ดีกลาง
  - ข. ได้รับสินค้าตามความต้องการ
  - ค. ได้รับสินค้าในสถานที่ที่กำหนด
  - ง. ถูกทุกข้อ
  
3. หน้าที่ของการดำเนินธุรกิจคือข้อใด
  - ก. การผลิต
  - ข. การตลาด
  - ค. การเงิน/การบัญชี
  - ง. ถูกทุกข้อ
  
4. หน้าที่การดำเนินธุรกิจที่สำคัญซึ่งถือเป็นขั้นตอนเริ่มแรกของการดำเนินธุรกิจคือข้อใด
  - ก. การผลิต
  - ข. การตลาด
  - ค. การเงินและบัญชี
  - ง. การจัดการทรัพยากรมนุษย์
  
5. ขั้นตอนในกระบวนการจัดการที่สำคัญขั้นตอนสุดท้ายคือข้อใด
  - ก. การควบคุม
  - ข. การจัดองค์การ
  - ค. การวางแผน
  - ง. การจัดการทรัพยากรมนุษย์

6. ตัวแบบ 4-P ที่ใช้กับแนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) คือข้อต่อไปนี้อยกเว้นข้อใด
- ก. Product
  - ข. Process
  - ค. Physical
  - ง. Productivity
7. ทักษะด้านความคิดรวบยอดจะสอดคล้องกับตำแหน่งต่อไปนี้ ยกเว้น ข้อใด
- ก. COO
  - ข. CEO
  - ค. CFO
  - ง. Marketing Manager
8. การบริหารระดับกลางหรือระดับควบคุมงานบริหารจะเน้นการควบคุมในข้อใด
- ก. ควบคุมตารางเวลาปฏิบัติการ
  - ข. ควบคุมคุณภาพในกระบวนการผลิต
  - ค. ควบคุมคุณภาพในการขาย
  - ง. ควบคุมการปฏิบัติตามนโยบายและกลยุทธ์
9. ทักษะของผู้บริหารระดับสูงที่ควรจะมีคือข้อใด
- ก. ด้านเทคนิค
  - ข. ด้านมนุษย์
  - ค. ด้านสังคม
  - ง. ด้านแนวคิดรวบยอด
10. ข้อใดเป็นทุนทางปัญญาของชุมชน
- ก. งานแกะสลัก
  - ข. สูตรขนมหม้อแกง
  - ค. งานเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย
  - ง. งานจักรสาน งานจิตรกรรม

\*\*\*\*\*

## บรรณานุกรม

- กิจจา บานชื่น. (2559). **หลักการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- กล้าหาญ ฒ นาน. (2559). **การจัดการผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ฉัตยาพร เสมอใจ. (2558). **การจัดการธุรกิจขนาดย่อม**. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ชัยรัตน์ต์ถ์กร ภวิศพิริยะกฤติ. (2553). **เอกสารประกอบการสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ**. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ชนงกรณ์ กุณทลบุตร. (2556). **หลักการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรียาวิดี ผลอเนก. (2556). **การจัดการคุณภาพ**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2554). **การจัดการคุณภาพ : จาก TQC ถึง TQM, ISO 9000 และการประกันคุณภาพ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทการพิมพ์.
- วิลาวรรณ รัตพิศาล. (2550). **หลักการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิจิตรหัตถการ.
- \_\_\_\_\_. (2551). **หน่วยที่ 1-3. ใน แนวการศึกษาชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการทางการจัดการธุรกิจ**. นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ โรงเรียนพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุธี ขวัญเงิน. (2559). **หลักการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2559). **การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่14กรุงเทพมหานคร : บริษัทจี.พี.ไซเบอร์พรินท์ จำกัด.
- สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน. (2558). **หลักการจัดการ** : โรงพิมพ์จตุพรดีไซน์.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. (2551). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.