



กลยุทธ์การจัดการ Strategy Management

สมบัติ วรรณบุตร

อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีการเกษตร-ญี่ปุ่น

ความรู้เบื้องต้นทางธุรกิจ เรื่อง “กลยุทธ์การจัดการ Strategy management”

ซึ่งในปัจจุบันมีหลายหน่วยงานที่ประสบปัญหาการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน **PUT THE RIGHT MAN ON THE RIGHT JOB** ซึ่งจะทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นฝ่ายที่ทำหน้าที่หลักด้านการจัดหาปัจจัยการผลิตที่สำคัญปัจจัยหนึ่งในองค์กร มีปัญหาอย่างมากในเรื่องการเข้า-ออกงานของพนักงานในระดับต่างๆ ซึ่งถ้ายึดถือตำราทางวิชาการต่างๆ ได้มีการกำหนดนิยาม บทบาท หน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human resources managers) มีหน้าที่การจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เช่น วางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resources planning) การออกแบบระบบการจ้างงาน (Designs systems for hiring) การฝึกอบรม (Training) การประเมินผล (Evaluation) ฯลฯ ซึ่งดูจะเป็นแนวทางการจัดการที่ครอบคลุมในหลายๆ ด้านที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลในบริษัท แต่ในบทความนี้อาจที่จะเสนอขั้นตอนที่สำคัญในขั้นตอนแรกที่จะ **จัดสรรบุคลากร (คน) ให้เหมาะสมกับงาน** จากลักษณะนิสัย ความชอบ หรือพฤติกรรม ซึ่งขออ้างอิงเอกสารที่มีการเผยแพร่ข้อความที่ผู้เขียนเคยได้รับจากเพื่อนทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Internet) เกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคล เรื่องกิจกรรม วิธีเลือกคนให้ตรงกับงาน (ฉบับปรับปรุงโดยผู้เขียน) ที่ว่า

บริษัทแห่งหนึ่งได้มีการสังเกตพฤติกรรมของพนักงานใน 9 ฝ่าย โดยการนั่งรอในห้องที่มีอิฐวางอยู่จำนวน 400 ก้อนในเวลา 6 ชั่วโมงและสังเกตผลพนักงาน (พฤติกรรมส่วนใหญ่) ดังนี้

1. **ฝ่ายบัญชี** จะนั่งนับอิฐและตอบข้อมูลจำนวนอิฐได้อย่างถูกต้อง
2. **ฝ่ายตรวจสอบ** จะนั่งนับอิฐและตอบข้อมูลจำนวนอิฐพร้อมทั้งขอกลับไปนับซ้ำอีกครั้ง
3. **ฝ่ายวิศวกรรม** จะทำการก่ออิฐในรูปแบบต่างๆ ที่มีลักษณะตามโครงสร้าง (เรียงแบบปิรามิด/ก่อกำแพง/ก่อสร้างในรูปแบบเรขาคณิตต่างๆ)
4. **ฝ่ายวางแผน** จะนำอิฐมาพิจารณาและมีการเรียงก่ออิฐในรูปแบบต่างๆ
5. **ฝ่ายปฏิบัติการ** จะนำอิฐมาพิจารณาและโยนเล่น
6. **ฝ่ายรักษาความปลอดภัย** ส่วนใหญ่จะหลับ
7. **ฝ่ายสารสนเทศ** จะทำอิฐฟัง/แตกหักเพื่อพิจารณาภายในโครงสร้างของอิฐ
8. **ฝ่ายขาย/จัดซื้อ** จะคิดถึงวิธีการเรียงใหม่ๆ และต้องการอิฐเพิ่ม คิดถึงมูลค่าและราคาของอิฐ
9. **ฝ่ายตลาด** จะคิดถึงตราหยี่ห้อ (Brand) และที่มาของอิฐว่า

ชื่อมาจากไหน

จากบทความข้างต้น อาจจะไม่ค่อยมีข้อมูลสถิติมารองรับในทางวิชาการ แต่ผู้เขียนชอบบทความนี้ที่สะท้อนถึงพฤติกรรมของบุคคลในการที่จะต้องทำงานในบทบาทและหน้าที่ต่างๆ ซึ่งถ้าผู้อ่านสังเกตให้ดีจะพบว่าบทความดังกล่าวสะท้อนลักษณะนิสัยบางอย่างต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ เช่น ฝ่ายบัญชี ควรที่จะมีความชอบในเรื่องเกี่ยวกับตัวเลข หรือข้อมูล ในขณะที่ฝ่ายตรวจสอบจะต้องมีความละเอียดรอบคอบ ฝ่ายวิศวกรรมที่จะต้องมีการคิดถึงโครงสร้างการก่อสร้างหรือฝ่ายขายและฝ่ายตลาดที่จะต้องสนใจตราสัญลักษณ์ (Brand) มูลค่าและราคา เป็นต้น

และก่อนจากลา ผู้เขียนอยากฝากลักษณะเพิ่มเติมของผู้จัดการซึ่งเป็นตำแหน่งสำคัญตำแหน่งหนึ่งขององค์กรเพื่อการวางกลยุทธ์การจัดการที่ดี โดยผู้จัดการที่มีประสิทธิผลจะต้องมีองค์ประกอบ 2 ส่วน ดังนี้

1. ทักษะที่สำคัญ (Key management skills) ซึ่งจำเป็นต้องใช้เป็นประจำสำหรับงานในหน้าที่ผู้จัดการและแบ่งทักษะออกเป็น 3 ทักษะด้วยกัน คือ

- **ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)** เกี่ยวกับงานที่ต้องใช้ เช่น เทคนิคการใช้เครื่องจักร อุปกรณ์ต่างๆ
- **ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills)** มีความคิดและเข้าใจเรื่องต่างๆ โดยงานมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ
- **ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Skills หรือ Human Skills)** เป็นส่วนสำคัญอย่างมากเพื่อประสิทธิภาพและประ-

สิทธิผลของงาน (ประสานงาน ไม่ใช่ ประสานงา กับหน่วยงานต่างๆ)

2. ความสามารถในการใช้ทักษะในบทบาทการจัดการ (Managerial roles) บริหารงาน หรือองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นจากความสามารถในอีก 3 บทบาทหลักด้วยกันคือ

2.1 บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional roles) ซึ่งประกอบด้วยความคิดในการเป็นผู้ประกอบการ (Role of entrepreneur) กล้าคิด กล้าตัดสินใจ + การจัดการข้อขัดแย้ง (Disturbance handler) + การจัดสรรทรัพยากร (Resources allocator) ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ + การเจรจาต่อรอง (Negotiator) ในการจัดซื้อ จัดจ้าง ฯลฯ

2.2 บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal roles หรือ Human Skills) ประกอบด้วย บทบาทในการเป็นหัวหน้า (Figurehead) และบทบาทในการเป็นผู้ประสานงาน (Liaison) รวมทั้งบทบาทในการเป็นผู้นำ (Leader) ที่มีพลังอำนาจ สามารถโน้มน้าวและจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย

2.3 บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational roles) ซึ่งในโลกปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูงข้อมูลข่าวสารเป็นส่วนสำคัญที่ผู้จัดการต้องรู้จักบทบาทในการตรวจสอบ (Monitor) และนำไปใช้ประโยชน์การเผยแพร่ข้อมูล (Disseminator) รวมถึงบทบาทในการเป็นตัวแทน หรือพิธีการ (Spokesperson) ข้อมูลข่าวสารต่างๆ **TPA**

ผู้เขียนอยากฝากว่า “ผู้จัดการที่มีประสิทธิผล คือ คนที่ เก่งคน เก่งงาน เก่งความคิด”



สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
Thai-Nichi Institute of Technology (TNI)
泰日工業大学

กำลังเปิดรับสมัครนักศึกษา

ระดับปริญญาโทและปริญญาตรี

(ถาวร/เทียบโอน)

ปีการศึกษา 2552

ระดับปริญญาโท มีคอร์สสัมมนาพิเศษที่ประเทศญี่ปุ่น

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มีภาคเรียนวันเสาร์-อาทิตย์ (MIM, EEM) และภาคค่ำเรียนวันธรรมดาเฉพาะ (EEM)

○ สาขาการจัดการอุตสาหกรรม (MIM), การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร (EEM)

“สอนแบบเจาะลึก ตรงประเด็น เน้นการวินิจฉัยปัญหา ปฏิรูประบบรองรับสนองภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม”

รับสมัครตั้งแต่นี้เป็นต้นไป

ระดับปริญญาตรี หลักสูตรต่อเนื่อง/เทียบโอน มีภาคเรียนวันเสาร์-อาทิตย์ และภาคค่ำเรียนวันธรรมดา

○ สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), การจัดการอุตสาหกรรม (IM), บริหารธุรกิจญี่ปุ่น (BJ)

รับสมัครตั้งแต่นี้เป็นต้นไป

Ins. 0-2763-2600 ต่อ 2601-2606 E-mail: admission@tni.ac.th Website: www.tni.ac.th