

กลยุทธ์การจัดการ Strategy Management



ลลภัตติ วรรณทรนุวัตร

อาจารย์คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ปัจจุบันมีหลายหน่วยงานที่ประสบปัญหาการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน Put The Right Man on The Right Job ซึ่งจะทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ทำหน้าที่หลักด้านการจัดหาปัจจัยการผลิตที่สำคัญปัจจัยหนึ่งในองค์การมีปัญหามากในเรื่องการเข้า-ออกงานของพนักงานในระดับต่างๆ ซึ่งถ้ายึดถือตำราทางวิชาการต่างๆ ได้มีการกำหนดนิยาม บทบาทหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human resources managers) คือ มีหน้าที่การจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เช่น วางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resources planning) การออกแบบระบบการจ้างงาน (Designs systems for hiring) การฝึกอบรม (Training) การประเมินผล (Evaluation) ฯลฯ ซึ่งดูจะเป็นแนวทางการจัดการที่ครอบคลุมในหลายๆ ด้านที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลในบริษัท แต่ในบทความนี้จะเสนอขั้นตอนที่สำคัญในขั้นตอนแรกที่จะจัดสรรบุคลากร (คน) ให้เหมาะสมกับงาน จากลักษณะนิสัย ความชอบ หรือพฤติกรรม ซึ่งขออ้างอิงเอกสารที่มีการเผยแพร่ข้อความ ที่ผู้เขียนเคยได้รับจากเพื่อนทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Internet) เกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคล เรื่องกิจกรรม วิธีเลือกคนให้ตรงกับงาน (ฉบับปรับปรุงโดยผู้เขียน) ที่ว่า

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

1. ฝ่ายบัญชี จะนั่งนับอิฐและตอบข้อมูลจำนวนอิฐได้อย่างถูกต้อง
2. ฝ่ายตรวจสอบ จะนั่งนับอิฐและตอบข้อมูลจำนวนอิฐ พร้อมทั้งขอกลับไปนับซ้ำอีก

ครั้ง

3. ฝ่ายวิศวกรรม จะทำการก่ออิฐในรูปแบบต่างๆ ที่มีลักษณะตามโครงสร้าง (เรียงแบบปิรามิด/ก่อกำแพง/ก่อสร้างในรูปแบบเรขาคณิตต่างๆ)

4. ฝ่ายวางแผน จะนำอิฐมาพิจารณาพิเคราะห์และโยนเล่น

5. ฝ่ายปฏิบัติการ จะนำอิฐมาพิจารณาและโยนเล่น

6. ฝ่ายรักษาความปลอดภัย ส่วนใหญ่จะหลับ

7. ฝ่ายสารสนเทศ จะทำอิฐพัง/แตกหักเพื่อพิจารณาภายในโครงสร้างของอิฐ

8. ฝ่ายขาย/จัดซื้อ จะคิดถึงวิธีการเรียงใหม่ๆ และต้องการอิฐเพิ่ม คิดถึงมูลค่าและราคาของอิฐ



9. ฝ่ายตลาด จะคิดถึงตราหือ (Brand) และที่มาของอิฐว่าชื่อมาจากไหน

จากบทความข้างต้นอาจจะไม่มีข้อมูลสถิติมารองรับในทางวิชาการ แต่ผู้เขียนชอบบทความนี้ที่สะท้อนถึงพฤติกรรมของบุคคลในการที่จะต้องทำงานในบทบาทและหน้าที่ต่างๆ ซึ่งถ้าผู้อ่านสังเกตให้ดีจะพบว่าความดังกล่าวดังสะท้อนลักษณะนิสัยบางอย่างต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ เช่น ฝ่ายบัญชี ควรที่จะมีความชอบในเรื่องเกี่ยวกับตัวเลข หรือข้อมูลในขณะที่ฝ่ายตรวจสอบจะต้องมีความละเอียดรอบคอบ ฝ่ายวิศวกรรมที่จะต้องมีการคิดถึงโครงสร้างการก่อสร้าง หรือฝ่ายขายและฝ่ายตลาดที่จะต้องสนใจ ตราหือ (Brand) มูลค่าและราคา เป็นต้น

และก่อนจากลา ผู้เขียนอยากฝากลักษณะเพิ่มเติมของผู้จัดการซึ่งเป็นตำแหน่งสำคัญตำแหน่งหนึ่งขององค์การเพื่อการวางกลยุทธ์การจัดการที่ดี โดยผู้จัดการที่มีประสิทธิผลจะต้องมีองค์ประกอบ 2 ส่วน ดังนี้

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

1.1 ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) เกี่ยวกับงานที่ต้องใช้ เช่น เทคนิคการ



อำนาจ สามารถโน้มน้าวและจูงใจบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย

2.3 บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational roles) ซึ่งในโลกปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูงข้อมูลข่าวสารเป็นส่วนสำคัญที่ผู้จัดการต้องรู้จักบทบาทในการตรวจสอบ (Monitor) และนำไปใช้ประโยชน์ การเผยแพร่ข้อมูล (Disseminator) รวมถึงบทบาทในการเป็นตัวแทน หรือพิธีการ (Spokesperson) ข้อมูลข่าวสารต่างๆ



“ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพ คือ คนที่เก่งคน
เก่งงาน เก่งความคิด”

ใช้เครื่องจักร อุปกรณ์ต่างๆ

1.2 ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) มีความคิดและเข้าใจเรื่องต่างๆ โดยงานมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ

1.3 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Skills หรือ Human Skills) เป็นส่วนสำคัญอย่างมาก เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน (ประสานงานไม่ใช่ประสานงากับหน่วยงานต่างๆ)

2. ความสามารถในการใช้ทักษะในบทบาทการจัดการ (Managerial roles) บริหารงาน หรือองค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นจากความสามารถในอีก 3 บทบาทหลักด้วยกัน คือ

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

2.2 บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal roles หรือ Human Skills) ประกอบด้วย บทบาทในการเป็นหัวหน้า (Figurehead) และบทบาทในการเป็นผู้ประสานงาน (Liaison) รวมทั้ง บทบาทในการเป็นผู้นำ (Leader) ที่มีพลัง



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

TNI สร้างนักคิด ผลิตนักปฏิบัติ สร้างนักประดิษฐ์ ผลิตนักบริหาร

TNI กำลังมีโครงการรับสมัครนักศึกษา ระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาโท มีการศึกษา 2553 ตั้ง/โอน/โอนที่นั่นที่นี่

สถาบันอุดมศึกษาแห่งใหม่ มุ่งผลิตบุคลากรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง สนองความต้องการของภาคอุตสาหกรรมไทย เพียบพร้อมด้วยคณาจารย์ พิธีกรคุณวุฒิ อุปกรณ์และเทคโนโลยีการศึกษาอันทันสมัย และมุ่งเน้นการเรียนการสอนภาษาญี่ปุ่นและภาษาอังกฤษ

หลักสูตรปริญญาตรี

รับสมัครด้วยระบบรับตรง (GAT, PAT+GPA) และระบบแอดมิชชั่นกลาง

คณะเทคโนโลยีสารสนเทศเปิดสาขาใหม่เป็นที่ต้องการของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม Business Information Systems (BS) และ Multimedia Technology (MT)

หลักสูตรปริญญาโท

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการอุตสาหกรรม (MIM) และหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการวิศวกรรมสำหรับผู้บริหาร (CEM)



สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น 177/1 ถนนพหลโยธิน แขวงสามยุค เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10250 โทร. 0-2763-2800
โทรสาร 0-2763-2700 E-mail: tniinfo@tni.ac.th

Website:
www.tni.ac.th