

บทที่ 2

แนวความคิดและทฤษฎีทางการจัดการ

จากการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรมนุษย์รวมทั้งการปฏิวัติอุตสาหกรรมในประเทศอังกฤษ เมื่อประมาณสองร้อยปีที่ผ่านมา ผลที่เกิดขึ้นตามมา คือ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางแนวความคิด และแนวทางในการจัดการเป็นอย่างมาก พบว่า จากอดีตที่องค์การใช้แรงงานคนเพื่อการผลิตสินค้า ด้วยมือและผลิตในปริมาณน้อย มาเป็นการใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยเข้ามาผลิตแทนจนได้ผลผลิต ในปริมาณมาก นอกจากนี้ยังมีการใช้คนจำนวนที่น้อยลงแต่เพิ่มจำนวนเครื่องจักร รวมทั้งมีการ ขยายขนาดองค์การขึ้น ผลที่เกิดขึ้นจนก่อให้เกิดปัญหาตามมา คือ การบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากคนงานไม่สามารถประสานงานกันได้อย่างราบรื่น นอกจากนี้ยังพบว่าคนงานแต่ละคนจะมี ความถนัดและความชำนาญในลักษณะของงานที่แตกต่างกัน การเรียนรู้และปฏิบัติเกี่ยวกับงาน เป็นไปอย่างไม่มีระบบ ส่วนหัวหน้างานขาดความชัดเจนในด้านแผนงานรวมทั้งอำนาจหน้าที่ทำให้ การตัดสินใจเป็นไปอย่างล่าช้า และขาดประสิทธิภาพในการควบคุม เป็นต้น

ส่วนผู้ที่เป็นเจ้าของกิจการเองก็ขาดหลักการ และแนวทางที่มีความเหมาะสมเพื่อการจัดการ ในสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนไม่สามารถที่จะแก้ปัญหาของการทำงานร่วมกัน ของคนจำนวนมากได้ดีนัก ในการแก้ปัญหาของผู้บริหารถึงแม้จะได้มีการกำหนดโครงสร้างของ องค์การไว้แล้ว มีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และกำหนด ระเบียบวิธีการทำงานต่างๆ รวมทั้งมีความพยายามในการจัดระบบและระเบียบขององค์การเพื่อประสาน ความพยายามของคนงานให้ทำงานร่วมกันได้แล้วก็ตาม แต่ปัญหาในการจัดการยังคงมีอยู่ เช่น การแก้ปัญหายังขาดข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและทันการ ขาดการให้ความสำคัญในด้านการปรับตัว ของคนงานจากระบบการผลิตที่ทำด้วยมือเป็นระบบที่ใช้เครื่องจักร ปัญหาของการขาดขวัญและ กำลังใจในการทำงานจนเกิดปัญหาด้านความไม่มั่นคงในงาน เป็นต้น

แนวทางในการจัดการแนวทางหนึ่งที่ใช้ในการแก้ไขปัญหา คือ การจัดการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ รวมถึงความสามารถ ในการปรับตัวของธุรกิจให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ทั้งนี้เนื่องจากการแข่งขันในอนาคต สิ่งสำคัญที่จะบ่งชี้ความอยู่รอดของธุรกิจนั้นคือความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ธุรกิจ ใดขาดความพร้อมหรือไม่ยอมเปลี่ยนแปลงจะอยู่ไม่ได้หรืออาจจะอยู่ได้แต่ไม่นาน เหตุผลสำคัญที่ จำเป็นต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงเพราะมนุษย์มีความสามารถในการประดิษฐ์คิดค้น สร้างสรรค์ องค์ความรู้ได้รวดเร็วขึ้น ในขณะที่เดียวกันการแข่งขันในด้านต่างๆ ก็มีสูงขึ้น ไปด้วย จึงทำให้ผลของ การแข่งขันกลายมาเป็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดกับองค์การอยู่ตลอดเวลา

ความสำคัญของแนวความคิดและทฤษฎีทางการจัดการ

แนวความคิดของการจัดการโดยทั่วไปในอดีต จะเป็นการมุ่งเน้นในการประสานงานกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรเพื่อมุ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่จากการที่ผู้บริหารมีสมมติฐานว่ามนุษย์ว่าเป็นผู้ที่มิมีเหตุผลในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพของผลงานเกิดจากการแบ่งงานกันทำตามความถนัด แต่ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านสภาวะแวดล้อมและพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การทำให้การปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพของผลงานไม่เป็นไปตามที่ต้องการ เช่น การที่บุคลากรไม่ทราบวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน งานมีลักษณะที่เป็นงานประจำจนขาดการความสำคัญต่อความต้องการของลูกค้า แต่ผลผลิตสามารถจำหน่ายได้ทั้งหมด และทรัพยากรที่มีคุณภาพมิให้ใช้ได้อย่างไม่จำกัด เป็นต้น

แม้ว่าแนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์จะช่วยเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้นก็ตาม แต่ก็สามารถทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับมนุษย์ขึ้นได้ เช่น คนงานส่วนใหญ่ไม่ชอบงานในลักษณะที่เป็นงานประจำจนเป็นผลทำให้ผู้บริหารคิดหาทางนำไปสู่การขยายงาน การเพิ่มคุณค่าของงาน และการให้อำนาจตัดสินใจกับพนักงานเพิ่มขึ้น หรือการนำแนวความคิดของการจ่ายค่าตอบแทนตามจำนวนผลงานมาประยุกต์ใช้กับคนงานจนสามารถเพิ่มผลผลิตได้เกินจากมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าคนงานที่ทำได้ต่ำกว่ามาตรฐานก็สามารถผลักดันให้คนงานแต่ละคนทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ในการจ่ายค่าตอบแทนตามระบบดังกล่าวนี้ผู้บริหารเชื่อว่าจะทำให้หัวหน้าคนงานมีกำลังใจที่จะสอนงานให้คนงานทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมด้วย

ในการออกแบบของค์การโดยผู้บริหารจะต้องเผชิญกับการตัดสินใจที่มีความยุ่งยากและซับซ้อนหลายประการ ผลลัพธ์ของการตัดสินใจที่ต้องการ คือ โครงสร้างของค์การที่มีความเหมาะสมที่สุดที่ได้จากแนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ โดยทั่วไปการออกแบบของค์การจะมีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่สำคัญของผู้บริหาร ได้แก่ การแบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆ ตามลำดับความสำคัญ การจัดสรรอำนาจหน้าที่ระหว่างงานเพื่อการตัดสินใจ การรวมกลุ่มงานแต่ละด้านเข้าด้วยกัน และการกำหนดขนาดของกลุ่มงานของผู้บริหารแต่ละคนอย่างเหมาะสม (สมยศ นาวิกาน, 2533, หน้า 163-164) ดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องดำเนินการแบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆ ตามลำดับความสำคัญ ซึ่งคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของการแบ่งงานนั้น คือ การมุ่งเน้นด้านความชำนาญ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของงาน ถึงแม้ว่างานจะมีลักษณะที่แตกต่างกันก็ตาม

2. ผู้บริหารจะต้องดำเนินการรวมกลุ่มงานแต่ละด้านเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม งานที่สามารถรวมกลุ่มเข้าด้วยกันอาจจะอยู่บนรากฐานของความคล้ายคลึงกันเป็นสำคัญ

3. ผู้บริหารจะต้องดำเนินการจัดสรรอำนาจหน้าที่ระหว่างงานเพื่อให้บุคลากรสามารถทำการตัดสินใจ โดยไม่ต้องขออนุมัติจากผู้บริหารทุกครั้งทำให้บุคลากรมีสิทธิเพื่อการตัดสินใจ ภายในขอบเขตที่กำหนดไว้ จนส่งผลทำให้การดำเนินงานได้อย่างราบรื่นจากการตัดสินใจที่ทันเหตุการณ์

4. ผู้บริหารจะต้องกำหนดขนาดของกลุ่มงานของผู้บริหารแต่ละคนอย่างเหมาะสม

ดังนั้น โครงสร้างองค์การย่อมจะมีความแตกต่างกันตามการตัดสินใจของผู้บริหาร จากการใช้แนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการ และถ้าหากพิจารณาถึงการตัดสินใจของผู้บริหารข้างต้นแล้ว จะพบว่า ในการแบ่งงานกันทำเฉพาะด้านจะขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านความเชี่ยวชาญมากหรือน้อย ในการมอบอำนาจหน้าที่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยความมากหรือน้อยของอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบ การจัดแผนงาน จะขึ้นอยู่กับปัจจัยพื้นฐานด้านความเหมือนกันหรือความแตกต่างกันของลักษณะงาน และขนาดในการควบคุมจะขึ้นอยู่กับปัจจัยของจำนวนบุคลากร เป็นต้น

เพื่อให้การแก้ไขปัญหาด้านบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรนั้น ผู้บริหารสามารถทำได้โดยการจัดโครงสร้างองค์การและกำหนดแนวทางการจัดการที่มีความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม เช่น การแสวงหาผู้บริหารที่มีความชำนาญเฉพาะด้านนำมาบริหารงาน การมุ่งเน้นเกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำของบุคลากร การแสวงหาบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้านมาปฏิบัติ การใช้วิธีการจูงใจด้านเงินเดือนและตำแหน่งงาน การสังเกตและวิเคราะห์งานเพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เป็นต้น จากแนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการข้างต้นจะเป็นแนวทางที่ผู้บริหารสามารถนำมาปรับใช้ได้และสามารถก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับแนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการ เพื่อที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจกำหนดแนวทางที่มีความเหมาะสมตลอดจนองค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการได้อย่างราบรื่น

ทฤษฎีองค์การเป็นศาสตร์ที่มีการพัฒนามาไม่ยาวนานนัก ทั้งนี้เนื่องมาจากในเบื้องต้นสังคมส่วนใหญ่เป็นสังคมแบบเกษตรกรรม ทฤษฎีองค์การจึงเป็นสิ่งที่ไม่มีความจำเป็นจนถึงในช่วงต้นของศตวรรษที่ 19 สภาพสังคมได้เริ่มเปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมอุตสาหกรรมส่งผลให้ทฤษฎีองค์การเริ่มได้รับความสนใจขึ้น มีการพัฒนา รวมทั้งมีวิวัฒนาการต่อกันมาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นทฤษฎีองค์การจึงเป็นแนวความคิดที่มีความสัมพันธ์และแสดงถึงภาพรวมของพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มย่อยและกลุ่มต่างๆ ภายในองค์การอย่างเป็นระบบ สามารถแสดงถึงปฏิสัมพันธ์ของรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ของกิจกรรมในองค์การ ดังนั้นโดยเนื้อหาที่แท้จริงแล้วทฤษฎีองค์การ คือ การกำหนดกรอบของแนวความคิด จากทฤษฎีต่างๆ ที่ศึกษาเฉพาะเรื่องโครงสร้างขององค์การ (Organization design) กล่าวคือ การกำหนดโครงสร้างขององค์การ เป็นการศึกษาเพื่ออธิบายถึงการจัดโครงสร้างองค์การ การออกแบบองค์การรวมทั้งการเสนอทางเลือกในการบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของแนวความคิดและทฤษฎีทางการจัดการ

สำหรับความหมายของ **แนวความคิดและทฤษฎีทางการจัดการ** มีดังนี้

สโตนเนอร์ (Stoner, 1978, p.32) กล่าวว่า วิวัฒนาการตามแนวคิดหลักหรือแนวคิดที่สำคัญๆ ทางการจัดการที่เกิดขึ้นและผ่านมา 3 ยุค ได้แก่ ยุคแนวความคิดทางการจัดการสมัยดั้งเดิม ยุคแนวความคิดทางการจัดการแนวพฤติกรรมศาสตร์ และยุคแนวความคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ วิวัฒนาการของแนวคิดทางการจัดการที่สำคัญจะนำเสนอถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาต่างๆ และแนวความคิดทางการจัดการซึ่งถูกนำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในยุคนั้นๆ และผลกระทบ ซึ่งมีผลต่อการออกแบบ โครงสร้างขององค์กรอันเป็นผลทำให้เกิดเป็นสภาวะการณ์ขององค์กรที่มีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมมนุษย์ขึ้นตามมา

กริฟฟิน (Griffin, 1999, p.36) กล่าวว่า **ทฤษฎีการจัดการ** หมายถึง กรอบแนวความคิด ความรู้และการกำหนดแนวทางในการจัดองค์การรวมทั้งเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2538, หน้า 10) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของทฤษฎีองค์การ คือ การมุ่งที่จะพรรณนา อธิบาย และพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างปรากฏการณ์หรือพฤติกรรม โดยใช้ให้เห็นถึงส่วนประกอบหรือตัวแปรของการศึกษาในองค์กรนั้นๆ

ทฤษฎีทางการบริหารนั้นมาจากทฤษฎีทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Theory) ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าแนวคิดทางการบริหารหรือการจัดการนั้น มาจากทฤษฎีเกิดขึ้นจากการพัฒนาโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์นั่นเอง ซึ่งคำว่าทฤษฎี หมายถึง กลุ่มความคิดหรือแนวคิดที่อธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น (เสนาะ ดิยาวี, 2544, หน้า 45)

ทฤษฎีองค์การเป็นแนวคิดหรือกรอบของการศึกษาขององค์กร ว่าในการพัฒนาให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์นั้นมีปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับหลายปัจจัย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร ภาวะความเป็นผู้นำ ขวัญของพนักงาน การสื่อสาร การควบคุม การประเมินผลงาน การตัดสินใจ พฤติกรรมกลุ่ม การวัดผลงาน การจูงใจ สถานภาพและบทบาท อำนาจ วัฒนธรรม บรรยากาศขององค์กร เป็นต้น (นรินทร์ แจ่มจรัส, 2549, หน้า 22)

ทฤษฎีองค์การ หมายถึง กรอบที่ใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างหน้าที่ และการปฏิบัติงานในองค์กร ตลอดจนพฤติกรรมของกลุ่มและบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร (<http://mpa8chonburi.com>)

จากการที่มีผู้ให้ความหมายดังกล่าวข้างต้นผู้เขียนมีความเห็นว่า **ทฤษฎีองค์การ** (Organization Theory) หมายถึง กรอบแนวความคิดหรือความรู้ที่ได้จากวิธีการทางวิทยาศาสตร์ โดยมุ่งที่จะอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นของการศึกษาในองค์กร และการกำหนดแนวทางในการจัดองค์การเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

แนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการ

ในการจัดแบ่งกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการจากอดีตจนถึงปัจจุบันนั้น มีอยู่ด้วยกันหลายแนวความคิดและทฤษฎี (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548, หน้า 32) ดังนี้

1. แนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิก (Classical Perspective)

สำหรับแนวความคิดทางการจัดการในยุคของทฤษฎีสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิก สามารถแยกได้เป็น 3 แนวความคิดหลัก ดังนี้

1.1 แนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

1.1.1 ผลงานของเฟรดเดอริค วินสโลว์ เทย์เลอร์ (Frederick Winslow Taylor's)

1.1.2 ผลงานของแฟรงค์ บังเกอร์ กิลเบรธ และลิลเลียน มอลเลอร์ กิลเบรธ

(Frank, B. Gilbreth & Lillian, E.M. Gilbreth)

1.2 แนวความคิดการจ้ดองค์การระบบราชการ (Bureaucratic Organization)

1.2.1 ผลงานของแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber)

1.3 แนวความคิดทางการจัดการเชิงกระบวนการ (Process Management)

1.3.1 ผลงานของเฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol)

1.3.2 ผลงานของกูลิค ลูเธอร์และเออร์วิค (Gulick, Luther., & Lyndall F. Urwick)

1.3.3 ผลงานของเจมส์ ดี. มูนี และอัลเลน ซี. เรลลี่ (James D. Mooney., & Alan C. Rieley)

2. แนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management Perspective)

สำหรับแนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์นี้ สามารถแยกแนวความคิดได้เป็น 3 แนวความคิดหลัก ดังนี้

2.1 แนวความคิดทางการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์

2.1.1 ผลงานของเอลตัน เมโย (Elton Mayo)

2.2 แนวความคิดทางการจัดการเชิงสังคมศาสตร์

2.2.1 ผลงานของแมรี ปาร์กเกอร์ ฟอลเล็ต (Mary P. Follett)

2.3 แนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

2.3.1 ผลงานของอับราฮาม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow)

2.3.2 ผลงานของดักลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor)

2.3.3 ผลงานของคริส อาร์กิริส (Chris Argyris)

3. แนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่ (Contemporary management perspective)

สำหรับแนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่สามารถแยกได้เป็น 3 แนวความคิด ดังนี้

3.1 แนวความคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative management perspective)

3.2 แนวความคิดเชิงระบบ (System perspective)

3.3 แนวความคิดเชิงสถานการณ์ (Contingency perspective)

3.3.1 ผลงานของโจแอน วูดวาร์ด (Joan Woodward)

3.3.1 ผลงานของลอว์เร็นซ์และลอร์ช (Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W.)

4. แนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization Management)

สำหรับแนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์ คือ การควบคุมคุณภาพ

แนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิก

จากแนวความคิดทางการจัดการในยุคของทฤษฎีสมัยเดิมหรือทฤษฎีองค์การยุคคลาสสิก (Classical organization theory) ในการแบ่งหน้าที่ในการทำงานจะให้ความสำคัญกับการแบ่งหน้าที่ โดยใช้หลักคุณธรรมในการแบ่งงานเป็นสำคัญที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในองค์การ นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นถึงหลักความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น ถ้าผู้ใดได้รับหน้าที่และความรับผิดชอบงานใดแล้ว ก็ให้ไปพัฒนางานนั้นให้จนเกิดความเชี่ยวชาญ รวมทั้งมีการวัดความสามารถของคนด้วยการสอบแข่งขัน ซึ่งเป็นการใช้ระบบคุณธรรม เพราะคนต้องใช้ความสามารถจึงจะเข้าสู่ตำแหน่งได้ รวมทั้งมีการวัดด้านความชำนาญและประสิทธิภาพของบุคลากรในด้านภารกิจที่ถูกกำหนดไว้

นอกจากนี้ทฤษฎีในสมัยเดิมยังได้มุ่งเน้นถึงหลักการควบคุม โดยการออกกฎระเบียบและการควบคุมบุคลากรอย่างใกล้ชิด เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นอกจากนี้เพื่อเป็นหลักประกันให้งานสำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความราบรื่น อย่างไรก็ตามยังก่อให้เกิดผลกระทบตามมา เช่น การที่บุคคลจะอิงกฎระเบียบในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การลดลงและมาตรฐานนั้น ถูกนำมาใช้เป็นเป้าหมายแทนที่จะใช้กลไกช่วยในการบรรลุเป้าหมาย ถ้ากฎระเบียบกำหนดว่าพฤติกรรมลักษณะใดไม่เป็นที่ต้องการ ผู้ปฏิบัติก็จะพยายามหลีกเลี่ยง ซึ่งการกระทำเช่นนี้จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ในทางตรงข้าม ผู้ปฏิบัติควรจะต้องพยายามที่จะทำในสิ่งที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์มากไปกว่าหน้าที่ที่กำหนดไว้ในงานนั้น จึงจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิกนั้น สามารถแยกได้เป็นแนวคิดที่สำคัญ 3 แนวความคิด ได้แก่ แนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ แนวความคิดการจ้องค์การระบบราชการ และแนวความคิดทางการจัดการเชิงกระบวนการ สำหรับแนวความคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์นี้ได้รับแรงกระตุ้นมาจากการปฏิวัติทางอุตสาหกรรม ซึ่งแสดงดังภาพที่ 2.1 แนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิก



ภาพที่ 2.1 แนวความคิดทางการจัดการในสมัยดั้งเดิมหรือยุคคลาสสิก
ที่มา (Schermerhorn, 2002, p.93)

จากภาพที่ 2.1 แสดงแนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิก ประกอบด้วยแนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ได้แก่ ผลงานของเฟรดเดอริค วินสโลว์ เทย์เลอร์ ผลงานของแฟรงค์ บังเกอร์ กิลเบรธ และลิลเลียน มอลเลอร์ กิลเบรธ และผลงานของเฮนรี แอล แกนทท์ แนวความคิดการจ้องค์การระบบราชการที่สำคัญ คือ ผลงานของแมกซ์ เวเบอร์ และแนวความคิดทางการจัดการเชิงกระบวนการ ได้แก่ ผลงานของเฮนรี ฟาโยล์ ผลงานของกุลิก ลูธอร์และเออร์วิค และผลงานของเจมส์ ดี. มูนี และอัลเลน ซี. เรลลี่ เป็นต้น

นักทฤษฎีทางการจัดการในสมัยเดิมพยายามที่จะเสนอหลักการต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการอย่างเป็นสากลที่สามารถจะนำมาใช้ได้กับทุกประเภทในทุกสถานการณ์ ซึ่งหลักการต่างๆ ที่ได้มีการคิดค้นขึ้นมาจะมีพื้นฐานมาจากความเห็นพ้องกันของนักทฤษฎีในยุคนี้ว่า ในการปฏิบัติงานใดให้เกิดประสิทธิภาพได้นั้น จำเป็นจะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องของการประสานงานและการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญ สำหรับแนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมโดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ส่วนใหญ่จะเป็นแนวความคิดที่เกิดจากผลงานของเทย์เลอร์ ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวนี้มุ่งเน้นที่จะเพิ่มผลผลิตโดยการใช้อยู่ประโยชน์จากแรงงานที่มีอยู่เป็นสำคัญ ดังนี้

1. แนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์

1.1 ผลงานของเฟรดเดอริค วินสโลว์ เทย์เลอร์ (Frederick Winslow Taylor)

เทย์เลอร์ ได้เสนอแนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ว่าในการทำงานใดก็ตาม จะสามารถใช้หลักทางวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วยในการศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับงานนั้นๆ ได้เสมอ โดยเฉพาะคนงานในระดับปฏิบัติ ซึ่งเทย์เลอร์เชื่อว่าการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากสถานที่ปฏิบัติการ จะทำให้สามารถค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียวได้ นอกจากนี้เทย์เลอร์ยังได้เสนอหลักการสำคัญ ที่จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2000, p.155) ดังนี้

1.1.1 การหาวิธีที่ดีที่สุด ผู้บริหารจะต้องทำการสังเกตและรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน (One best way) ของแต่ละงานซึ่งจะต้อง รวมถึงกฎของการเคลื่อนไหว การกำหนดมาตรฐานของงานและสภาวะแวดล้อมของงานที่เหมาะสม

1.1.2 การคัดเลือกคนงาน โดยใช้หลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ในการคัดเลือก ซึ่งเป็น การค้นหาขีดความสามารถและข้อจำกัดของคนงานแต่ละคน หลังจากนั้นจึงให้โอกาสคนงานแต่ละคน ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในงานตามความจำเป็นต่อไป

1.1.3 การจัดให้มีการจูงใจด้านการเงิน เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด และทำให้คนงาน ปฏิบัติงานตามคำสั่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงทำได้โดยให้คนงานแต่ละคนได้รับค่าตอบแทน เป็นสัดส่วนโดยตรงกับผลผลิตแทนการจ่ายค่าแรงตามชั่วโมงที่ทำงาน

1.1.4 การแยกฝ่ายบริหารออกจากฝ่ายปฏิบัติ เป็นการแบ่งหน้าที่ระหว่างฝ่ายจัดการ และฝ่ายปฏิบัติออกจากกันโดยให้ฝ่ายจัดการเป็นผู้รับผิดชอบงานด้านการวางแผน ส่วนฝ่ายปฏิบัติ ให้รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยคนงานจะรับคำสั่งจากหัวหน้าคนงานที่มีความชำนาญ เฉพาะด้านของแต่ละคนปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

1.2 ผลงานของเฟรังก์ บังเกอร์ กิลเบรธ และลิลเลียน มอลเลอร์ กิลเบรธ (The Gilbreth)

เฟรังก์และลิลเลียน ผู้สนับสนุนแนวความคิดของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ จากผลการศึกษารเคลื่อนไหวของคนงานวิจัย พบว่า จำนวนครั้งในการเคลื่อนไหวร่างกายของคนงาน ที่ลดลงและสามารถเพิ่มผลผลิตได้ถึงสามเท่าจากการจัดทำภาพยนตร์ที่แสดงการเคลื่อนไหวของร่างกาย ในการทำงานเพื่อชี้ให้เห็นถึงการเคลื่อนไหวที่ไม่มีผลต่อการเพิ่มผลผลิต ต่อมาผลงานดังกล่าวถูกใช้เป็น รากฐานในด้านของการออกแบบงาน การกำหนดมาตรฐานของงานและค่าแรง ซึ่งเทคนิคดังกล่าวนี้ เรียกว่า การศึกษาการเคลื่อนไหว (Motion study) เฟรังก์และลิลเลียนได้ให้แนวคิดว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ จะต้องค้นหาและปรึกษากันเพื่อหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากหลายแนวทาง โดยพยายามลดกฎข้อบังคับ ที่เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับมาตรฐานของวิธีปฏิบัติให้มากที่สุด

1.3 ผลงานของเฮนรี แอล แกนต์ (Henri L. Gantt)

แกนต์ ผู้เสนอแนวความคิดทางการจัดการที่เน้นการปฏิบัติและได้เสนอหลักการที่ทำให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติมากที่สุด โดยการกระตุ้นและการมอบภาระหน้าที่ที่น่าสนใจและงานมีความท้าทายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง แต่ต้องมีการคำนึงถึงการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติได้มีความรู้และความชำนาญที่สูงขึ้นเพื่อมีทัศนคติที่ดีต่องานจนเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้นได้ การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบต้องชัดเจนเป็นธรรมและมีสัดส่วนที่สมดุลกัน รวมทั้งแผนงานและการควบคุมซึ่งผู้บริหารจะต้องจัดแบ่งงานให้เกิดความเหมาะสมและง่ายต่อการปฏิบัติด้วย

2. แนวความคิดการจ้องการระบบราชการ

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) เป็นนักสังคมวิทยา ได้เสนอลักษณะขององค์การที่เรียกว่า องค์การระบบราชการ อันเป็นองค์การในอุดมคติ เขาเชื่อว่าจะใช้องค์การระบบราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด โดยเฉพาะกับองค์การที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่ มีความซับซ้อนของงานมาก และใช้ในการจัดการโครงสร้างองค์การและลดปัญหาของการจ้องการ สำหรับลักษณะขององค์การระบบราชการของเวเบอร์ คือ จะต้องมีการกำหนดหน้าที่แยกจากกันตามความชำนาญเฉพาะด้านจากการกำหนดขอบเขตของงานแต่ละงานอย่างชัดเจน และกำหนดอำนาจหน้าที่เพื่อที่จะปฏิบัติงานนั้นได้ นอกจากนี้จะต้องมีการกำหนดสายการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ ในสายการบังคับบัญชาที่กำหนดขึ้นในองค์การนี้ จะแสดงการแบ่งระบบของอำนาจหน้าที่ลดหลั่นจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่าจะรับคำสั่งจากผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่า

นอกจากนี้ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ จะถือเป็นพนักงานคนหนึ่งเท่านั้น กล่าวคือ สิทธิในการที่จะบริหารหรือปฏิบัติหน้าที่จะถูกกำหนดให้ไว้กับตำแหน่ง ไม่ใช่กำหนดให้กับผู้ที่อยู่ในตำแหน่ง ดังนั้นจึงไม่มีทางที่บุคคลอื่นใดแม้กระทั่งผู้ที่ป็นเจ้าของจะได้รับสิทธิที่กำหนดไว้ตามตำแหน่งยกเว้นแต่จะเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในตำแหน่งนั้น ส่วนในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานและการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นจะต้องอาศัยหลักของความสามารถ ที่วัดได้จากผลการปฏิบัติงานในตำแหน่ง หรือจากการได้รับการฝึกอบรม และการให้ออกจากงานต้องมีหลักเกณฑ์ องค์การระบบราชการจะต้องมีการกำหนดกฎและระเบียบต่างๆ อย่างชัดเจน กฎและระเบียบนี้จะทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน เกิดความเป็นธรรมและทำให้สมาชิกอยู่ในระเบียบวินัยของกิจการ

ลักษณะขององค์การระบบราชการในด้านการปฏิบัติงานนั้นจะต้องไม่อิงความสัมพันธ์ส่วนบุคคล กล่าวคือ ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการติดต่อระหว่างเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์การเดียวกัน หรือการติดต่อระหว่างองค์การกับลูกค้า จะต้องเป็นการติดต่อที่ไม่อิงความสัมพันธ์ส่วนบุคคล โดยจะต้องทำการติดต่ออย่างเป็น

3. แนวความคิดทางการจัดการเชิงกระบวนการ

3.1 ผลงานของเฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol)

ฟาโยล์ เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญมากที่สุดในด้านการจัดการ โดยท่านให้ความสนใจศึกษาถึงหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของทั้งผู้ร่วมงานและผลจากการปฏิบัติงานอีกด้วย ผลงานของฟาโยล์ได้รับการยอมรับว่าเป็นผลงานที่เข้ามาเสริมแนวความคิดของทฤษฎีเลอว์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น กล่าวคือ แนวความคิดของทฤษฎีเลอว์ จะให้ความสำคัญกับการจัดการในระดับปฏิบัติการ ส่วนฟาโยล์จะเน้นการจัดการในระดับสูง

ฟาโยล์ได้ให้แนวคิดในการจัดการที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการ ได้แก่ การวางแผน เป็นการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการผลิตขององค์กรจึงต้องมีการวางแผนทางการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เช่น การกำหนดผลผลิต ปริมาณ ต้นทุน เวลา คุณภาพ เป็นต้น การจัดองค์การ เป็นการจัดโครงสร้างของงานและมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติในแผนกต่างๆ เช่น แผนกจัดซื้อ แผนกตรวจสอบผลผลิต เป็นต้น การบังคับบัญชา เป็นการกำหนดหรือวางหลักเกณฑ์ในการบังคับบัญชา ได้แก่ นโยบาย กฎ ระเบียบ ให้ผู้ปฏิบัติได้ยึดถือเพื่อให้การผลิตเป็นไปด้วยความราบรื่น การประสานงานเป็นการกำหนดภาระหน้าที่แผนกต่างๆ ให้เชื่อมโยงกับงานของทุกคนให้ประสานและเข้ากันได้ และการควบคุม เป็นกิจกรรมในการกำกับกิจกรรมการผลิตหรือให้บริการที่ทำให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้

นอกจากหลักเกณฑ์ข้างต้นแล้ว ฟาโยล์ได้ให้เสนอแนวทางและหลักเกณฑ์ของการบริหารงานที่สำคัญไว้ 14 ข้อ (Gatewood & Others, 1995, pp.40-41) ดังนี้

3.1.1 อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบ เป็นสิ่งที่แยกจากกันมิได้ ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่นั้นจะต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ตนได้ออกคำสั่งไป และผู้ปฏิบัติที่รับผิดชอบในงานใดก็ตามจะต้องมีอำนาจและหน้าที่ในการปฏิบัติด้วยเพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงลงได้

3.1.2 หลักการที่มีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ผู้ปฏิบัติงานกิจกรรมใดๆ ควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลากรในองค์การ

3.1.3 หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน คือ กิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายเดียวกันควรจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกันตามหน้าที่ที่กำหนดไว้

3.1.4 หลักการชี้รางวัลซึ่งสายงาน คือ สายการบังคับบัญชาจากระดับสูงมายังระดับล่าง ตามหลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวและช่วยให้เกิดระเบียบในการส่งต่อข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน

3.1.5 หลักการแบ่งงานกันทำ คือ การแบ่งงานกันทำตามความถนัดทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามหลักของการใช้ประโยชน์จากแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดจนได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้นเนื่องจากการลดเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลงและเพิ่มทักษะของการทำงานให้สูงขึ้น

3.1.6 หลักการเกี่ยวกับระเบียบวินัย ระเบียบวินัยในการทำงานนั้นเกิดจากการปฏิบัติ ตามข้อตกลง ทั้งนี้โดยมุ่งเน้นที่จะก่อให้เกิดความเคารพ เชื่อฟัง และทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ

3.1.7 หลักการถือประโยชน์ส่วนรวมเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งหลักการนี้ถือว่า ส่วนรวมย่อมสำคัญกว่าส่วนบุคคลเพื่อที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มนั้น

3.1.8 หลักการให้ประโยชน์ตอบแทน การจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนด้วยความยุติธรรม และให้เกิดความพึงพอใจแก่ทั้ง 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างหรือบุคลากร

3.1.9 หลักการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง ในการบริหารงานควรมีการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง และเมื่อความรับผิดชอบได้ถูกมอบหมายให้แก่ผู้บริหารแล้ว อำนาจหน้าที่จะต้องมอบหมายไปด้วย เพื่อให้สามารถควบคุมงานต่างๆ ขององค์การไว้ได้อย่างเหมาะสม

3.1.10 หลักความมีระเบียบเรียบร้อย โดยถือว่าทุกคนในองค์การจะต้องมีระเบียบและ รู้ตำแหน่งหน้าที่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ รวมทั้งการกำหนดขอบเขตของงานที่ชัดเจน

3.1.11 หลักความเสมอภาค ผู้บริหารต้องยึดหลักความยุติธรรมเป็นหลัก ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งความจงรักภักดี และการอุทิศตนเพื่องาน

3.1.12 หลักมีความมั่นคงในงาน ผู้บริหารและคนงานต่างต้องใช้เวลาระยะหนึ่งเพื่อการเรียนรู้งาน การให้คนงานออกจากงานกลางคันย่อมเป็นการสิ้นเปลือง ดังนั้นผู้บริหารที่ดีควรรักษาเวลา ในการเรียนรู้งานเพื่อลดปัญหาด้านการปรับตัวของคนงาน

3.1.13 หลักความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บังคับบัญชาควรที่จะเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้ ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเองในการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์การ จะทำให้ผู้ปฏิบัติ รู้สึกถึงความมีส่วนร่วม ความเป็นเจ้าขององค์การ และรับผิดชอบต่อผลงาน เป็นต้น

3.1.14 หลักความสามัคคี ซึ่งเน้นถึงการทำงานที่เป็นกลุ่มและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้การทำงานเป็นคณะทำงาน และสมาชิกทุกคนสามารถปฏิบัติงานสู่เป้าหมาย ร่วมกันให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากหลักการของฟาโยล์ พบว่า หลักการส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับการรวมอำนาจและการแบ่งหน้าที่ตามความชำนาญเฉพาะด้าน รวมทั้งการปฏิบัติงานโดยใช้ที่ที่ดีที่สุด ซึ่งเป็นหลักการและแนวทางที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์จากในอดีตจนถึงปัจจุบัน

3.2 ผลงานของกูลิค ลูเธอร์และเออร์วิค (Gulick, Luther., & Lyndall F. Urwick)

กูลิคและเออร์วิคได้มุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การ โดยทั้งสองท่านได้เสนอหลักการในการจัดโครงสร้างขององค์การที่ผู้บริหารควรนำมาใช้ คือ หลักการเกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำการประสานงาน การจัดแผนงาน โดยอาศัยเกณฑ์การแบ่งงานตามวัตถุประสงค์ กระบวนการบุคลากร สถานที่ และหลักการเกี่ยวกับหน่วยช่วยอำนวยความสะดวก กล่าวคือ ในผลงานของกูลิคและเออร์วิคได้มีการแจกแจงเกี่ยวกับข้อดีและข้อเสียที่เกี่ยวกับการใช้วิธีการแบ่งงาน และวิธีการประสานงานในองค์การตามวิธีต่างๆ การใช้หน่วยงานหลักและหน่วยช่วยอำนวยความสะดวกให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งการจัดช่วงการบังคับบัญชาที่ดีที่สุดและประโยชน์ของการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านอีกด้วย

ส่วนในด้านการจัดโครงสร้างขององค์การเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เป็นการประกันถึงการมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นจึงจะต้องมีการพัฒนากลไกที่จะเข้ามาช่วยให้บุคลากรเกิดความต้องการ และเกิดความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกันในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และเสนอแนะว่าควรจะต้องมีการให้ความสำคัญกับหน้าที่การบริหารงานบุคคล เช่น การคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ การทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าการปฏิบัติงานนั้นเป็นอาชีพอย่างหนึ่งซึ่งสามารถที่จะก้าวหน้าต่อไปได้ และการทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ เป็นต้น

3.3 ผลงานของเจมส์ ดี. มูนี และอัลเลน ซี. เรลลี่ (James D. Mooney., & Alan C. Rieley)

มูนีและเรลลี่ ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การและหลักการของการจัดองค์การ นอกจากนี้ในด้านการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นทั้งมูนีและเรลลี่ กล่าวว่าความมั่นคงขององค์การนั้นจะเกิดขึ้นได้จากการที่ทุกคนในองค์การมีความมั่นคงและอยู่ในองค์การซึ่งมีโครงสร้างที่มั่นคง ซึ่งท่านทั้งสองให้ข้อเสนอ ดังนี้

3.3.1 หลักการเกี่ยวกับการประสานงาน การประสานงานเป็นสิ่งจำเป็นในการรวมความพยายามของบุคลากรในองค์การเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การไม่ว่าองค์การนั้นจะประกอบด้วยบุคลากร 2 คนหรือมากกว่าก็ตาม

3.3.2 หลักการเกี่ยวกับสายการบังคับบัญชา สายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการเป็นสิ่งจำเป็นในโครงสร้างขององค์การ ในสายการบังคับบัญชานี้จะมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบลดหลั่นกันลงมาจากเบื้องบนซึ่งมีอำนาจหน้าที่มากที่สุดจนถึงระดับล่าง

3.3.3 การแบ่งแยกหน้าที่เฉพาะด้านจากกัน ในองค์การใดก็ตามจะต้องมีการแบ่งแยกหน้าที่เฉพาะด้านแยกจากกันเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามความถนัด

จากหลักการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน พบว่า ในการตัดสินใจใดๆ นั้นควรจะให้ผู้ที่ประสบการณ์และข่าวสารข้อมูลเป็นผู้ตัดสินใจ แต่หน่วยงานดังกล่าวอาจไม่ได้เป็นหน่วยงานหลัก เช่น หน่วยงานซ่อมบำรุง ประชาสัมพันธ์ รักษาความปลอดภัย เป็นต้น ดังนั้นถ้าจะให้

จากแนวความคิดทางการจัดการสมัยเดิม อาจกล่าวได้ว่า แนวความคิดหรือทฤษฎีทางการจัดการในองค์การสมัยดังกล่าวนี้ จะมุ่งเน้นการให้ความสนใจส่วนใหญ่ในด้านของโครงสร้างองค์การ ได้แก่ การแบ่งงานกันทำ การกำหนดสายการบังคับบัญชา การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ การกำหนดมาตรฐานของงาน และการกำหนดกฎและระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน ส่วนแนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคนในองค์การถูกมองในด้านลบมากกว่าทางบวก เช่น มนุษย์ถูกมองว่าเป็นคนเกียจคร้านและไม่สนใจทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีการกำหนดโครงสร้างองค์การขึ้นมาเพื่อสามารถทำการควบคุมบุคลากรได้อย่างใกล้ชิด จากการกำหนดให้มีความถี่และระเบียบวิธีปฏิบัติด้านต่างๆ ซึ่งในการควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งถ้าไม่ดำเนินการแล้วพฤติกรรมของมนุษย์ในการปฏิบัติงานจะไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ นอกจากนี้มนุษย์ยังเปรียบได้กับมนุษย์เศรษฐศาสตร์ที่จะมุ่งให้ความสำคัญ และให้ความสนใจเฉพาะฐานะทางเศรษฐกิจของตนเองเพื่อให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นกว่าปัจจุบัน ดังนั้นการที่จะจูงใจให้คนงานหรือบุคลากรทำงานได้อย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพขึ้นมานั้น ผู้บริหารจึงต้องใช้สิ่งจูงใจที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และความต้องการ เช่น ตัวเงินหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้นเป็นสิ่งจูงใจ

จากแนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิก จึงมีการกำหนดหลักการที่มีความเกี่ยวข้องและความสัมพันธ์กับการประสานงาน ตลอดจนการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน ซึ่งหลักการต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นนี้ยังเป็นที่ยอมรับและนำมาใช้กันอยู่ในปัจจุบัน หลักการที่สำคัญ (สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548, หน้า 48-49) ดังนี้

1. **หลักสเกลาร์** หรือสายการบังคับบัญชาเป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนและมีการแบ่งระดับของสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมาจากบนสู่ล่าง ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมากกว่าผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า

2. **หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา** หลักการนี้กล่าวว่าในการปฏิบัติหน้าที่หนึ่งหน้าที่ใดนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ควรจะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา 2 คนในเวลาเดียวกันเพื่อหลีกเลี่ยงการสั่งการหรือการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน

3. **หลักช่วงการบังคับบัญชา** หลักการนี้กล่าวว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งจะสามารถบังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพควรมีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนจำกัดเนื่องจากเวลาและขอบเขตความสามารถในการควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชามีอยู่อย่างจำกัดนั่นเอง

4. **หลักการเน้นที่จุดสำคัญ** หลักการนี้กล่าวว่าผู้บริหารจะมีเวลาและสมรรถภาพส่วนบุคคลอย่างจำกัดจึงควรละเว้นจากปัญหาการตัดสินใจในปัญหาประจำวันแต่ควรเน้นตัดสินใจเฉพาะปัญหาที่สำคัญๆ โดยปล่อยให้การแก้ปัญหาประจำวันเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับต่างแทน

5. **หลักการจัดแบ่งแผนงาน** หลักการนี้กล่าวว่ากิจกรรมที่จะต้องดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นกิจกรรมจึงควรได้รับการรวมกลุ่มเข้าไว้ด้วยกัน เรียกว่าแผนงานเพื่อการปฏิบัติและการประสานงานจนเกิดประสิทธิภาพ

6. **หลักการเกี่ยวกับหน่วยงานหลักและหน่วยงานอำนวยการ** หลักการนี้กล่าวว่าโครงสร้างขององค์กรควรจัดให้มี 2 หน่วยงานคือหน่วยงานหลักที่จะต้องรับผิดชอบโดยตรงต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร และหน่วยงานอำนวยการซึ่งทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแนะนำต่อหน่วยงานหลัก

7. **หลักการเกี่ยวกับศูนย์กำไร** หลักการนี้กล่าวว่าในโครงสร้างองค์กรควรให้แต่ละหน่วยงานมีนโยบาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และบุคลากรเป็นของตนเองรวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อผลกำไรและขาดทุนด้วย จะทำให้หน่วยงานเกิดความรู้สึกในการแข่งขันและทำให้ผลกำไรขององค์กรดีขึ้น

ในยุคสมัยเดิมการมองมนุษย์ในเชิงลบ เช่น มนุษย์เป็นคนเกียจคร้านไม่รักความก้าวหน้า การตัดสินใจไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความซื่อสัตย์ ปฏิบัติงานตามคำสั่งและต้องมีการจูงใจด้วยเงินเท่านั้นจึงจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งแนวคิดต่างๆ ข้างต้นนี้ไม่สามารถนำมาใช้กับการจัดการในปัจจุบันได้ทั้งหมด เนื่องจากมนุษย์มีการเรียนรู้ตลอดเวลา มีการศึกษาที่สูงขึ้น เทคโนโลยีมีความทันสมัยกว่าในอดีต นอกจากนี้ยังมีตัวแปรด้านสภาวะแวดล้อมทางวัฒนธรรม สังคม การเมือง เศรษฐกิจเข้ามาเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์จะเป็นผลทำให้เกิดแนวคิดทางการจัดการในยุคต่อมาที่มีความทันสมัยและมองปัญหาต่างๆ ที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่องค์กร ได้เผชิญอยู่

อย่างไรก็ตามแนวทางการจัดการสมัยเดิม ก็มีมีส่วนช่วยในการนำเสนอแนวคิดที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการออกแบบโครงสร้างองค์กร และการกำหนดแนวทางการจัดการในสมัยต่อมาได้แก่ วัตถุประสงค์ขององค์กรไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งงานจะมีลักษณะเป็นงานประจำ และองค์กรเป็นระบบปิด นั่นคือ วัตถุประสงค์ขององค์กรจะไม่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะแวดล้อม ดังนั้นหากผู้บริหารต้องการที่จะบรรลุผลวัตถุประสงค์จะมีเพียงสิ่งที่จะต้องทำ การจัดโครงสร้างองค์กรเพียงเพื่อที่จะประสานงานให้ราบรื่นเท่านั้น จัดให้มีการประสานงานอย่างเป็นทางการ การออกคำสั่งลงไปตามสายการบังคับบัญชา การควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ เป็นต้น

จากหลักการของการจัดการสมัยเดิมนี้ ผู้เขียนเห็นว่า การกำหนดหลักการหรือแนวทางในการจัดการที่สามารถนำไปใช้กับทุกองค์กรและในทุกสถานการณ์นั้นเป็นไปได้ยาก เช่น ผู้บังคับบัญชาหนึ่งคนจะสามารถบังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรจะมีผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดจำนวนจำกัด เนื่องจากเวลาและขอบเขตความสามารถในการควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชามีอยู่อย่างจำกัด แต่ใน

แนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

จากแนวความคิดทางการจัดการสมัยดั้งเดิมได้มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การและการออกแบบงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คนงานถูกมองว่าไม่แตกต่างจากเครื่องจักร ผู้บริหารต้องการบรรลุวัตถุประสงค์สามารถได้โดยการให้สิ่งจูงใจด้วยการเงิน ทำให้นักทฤษฎีสมัยดั้งเดิมไม่ได้ให้ความสำคัญกับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นอกจากนี้พฤติกรรมของมนุษย์เองก็มีความสลับซับซ้อนและยากที่จะควบคุมได้ ดังนั้นในยุคต่อมาจึงมีนักทฤษฎีได้ให้ความสนใจและศึกษาเกี่ยวกับ **พฤติกรรมศาสตร์** ในยุคนี้ได้มุ่งการศึกษาในปัญหาด้านการจูงใจ การทำให้คนงานยินยอมปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ การควบคุม เป็นต้น ส่วนปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การได้ถูกให้ความสำคัญรองลงมา นอกจากนี้ภาวะที่องค์การไม่สามารถใช้ประโยชน์จากเครื่องจักรได้เต็มกำลังการผลิต เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทำให้องค์การต้องหันไปผลิตสินค้าชนิดอื่นเพิ่มขึ้น ซึ่งเมื่อประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในสมัยนั้นทำให้ลักษณะของงานต่างจากสมัยยุคเดิมมาก โดยลักษณะงานสมัยใหม่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ในส่วนของบุคลากรมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ จึงมีนักทฤษฎีองค์การหันมาให้ความสนใจทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกันมาจนกลายเป็นแนวความคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์ในเวลาต่อมา

การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะมีส่วนช่วยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ซึ่งทำได้หลายมิติ เช่น ศึกษาในมิติโครงสร้างองค์การ พฤติกรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การ สิ่งแวดล้อมองค์การหรือศึกษาในมิติเวลาได้มาตั้งแต่ยุคคลาสสิกไปจนถึงยุคสมัยใหม่ แต่ในวันนี้จะศึกษาองค์การในมิติของพฤติกรรมองค์การ เป็นแนวทางการศึกษาที่ได้รับความสนใจมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน **กลุ่มมนุษย์สัมพันธ์** สมมติฐานเบื้องต้นเชื่อว่าพฤติกรรมที่เหมือนกันไม่ได้มาจากความต้องการอย่างเดียวกัน บางครั้งพฤติกรรมที่เหมือนกันอาจมาจากความต้องการที่แตกต่างกันก็ได้ พฤติกรรมที่แตกต่างกันบางครั้งสะท้อนถึงความต้องการอย่างเดียวกัน หมายความว่า การจะพิจารณาถึงพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ โดยดูที่การกระทำเพียงอย่างเดียว นั้น ไม่อาจสะท้อนถึงความต้องการที่

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002, p.97) กล่าวว่า ในช่วงระหว่าง ค.ศ. 1920 เป็นยุคที่การจัดการได้มุ่งเน้นถึงการให้ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงงาน ซึ่งเป็น การมุ่งถึงแนวความคิดทางการจัดการแนวพฤติกรรมศาสตร์ โดยการศึกษาที่มีชื่อเสียง คือ การศึกษา ที่ฮอร์ทอน (Hawthorne Study) นอกจากนี้ยังมีการเสนอถึงทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ (Maslow's theory) ทฤษฎีของดริกกลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor) คริส อาร์กีริส (Chris Argyris) เป็นต้น แนวความคิดทางการจัดการแนวพฤติกรรมศาสตร์เป็นการมุ่งถึงการให้ความสำคัญ เกี่ยวกับบุคคลที่มีความต้องการทั้งทางด้านสังคม และตนเองที่มุ่งที่จะสร้างความพึงพอใจที่ได้มี ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่น มีปฏิริยาต่อแรงกดดันของผู้ร่วมงาน เป็นต้น

สำหรับแนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ มีแนวความคิดหลัก ดังนี้

1. แนวความคิดทางการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์

ในประเทศสหรัฐอเมริกาช่วง ค.ศ. 1920-1930 ในช่วงเวลาดังกล่าวมีความเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้นอย่างมาก เช่น การอพยพของคนจำนวนมากจากชนบทเข้าสู่ตัวเมือง มีการนำเครื่องจักรกล มาใช้ในโรงงานแทนแรงงานคนมากขึ้น มีการแบ่งงานกันทำทั้งในระดับคนงานและระดับบริหาร มีการกำหนดมาตรฐานของงาน เป็นต้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการพึ่งพาอาศัยกันและการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ทำให้นักทฤษฎีในยุคนี้เกิดความคิดเห็นขัดแย้ง กับหลักการของนักทฤษฎีสมาคมเดิมที่มุ่งเน้นการทำงานและการแสวงหาผลกำไรสูงสุด เพราะแนวคิด ดังกล่าวจะนำไปสู่สถานะของการแข่งขันกันอย่างรุนแรงทำให้เกิดความขัดแย้งกัน และแนวคิดดังกล่าว ไม่ได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและไม่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

1.1 ผลงานของเอลตัน เมโย (Elton Mayo) การทดลองแห่งเมืองฮอร์ธอร์น

เอลตัน เมโย (Elton Mayo) เป็นผู้ที่มีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับนักทฤษฎียุคดั้งเดิม จาก ผลการทดลองแห่งเมืองฮอร์ธอร์น (Hawthorne Study) ที่โรงงานในบริษัทเวสเทิร์น อิเล็กทริก (Western Electric) ระหว่าง ค.ศ. 1927-1932 เป็นผลงานที่นำไปสู่แนวคิดใหม่ที่เรียกว่า **แนวความคิด ทางการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์** แนวความคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์นั้นแตกต่างไปจากแนวความคิด ของแนวคิดเดิม คือ แม้จะมีการเน้นการจัดระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับตำแหน่งต่างๆ ในองค์กร เหมือนกับยุคดั้งเดิมก็ตามแต่ได้ให้ความสำคัญกับคนมากกว่าด้านการจัดระเบียบความสัมพันธ์ตำแหน่ง

1.1.1 การศึกษาด้านทัศนคติ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ที่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดของโครงสร้างองค์กรที่ให้ความสนใจศึกษาตัวแปร ที่มีผลกับต่อประพฤติกรรมของมนุษย์ จากนั้นจึงทำความเข้าใจเกี่ยวกับตัวแปรเหล่านั้น ซึ่งพบว่าพฤติกรรมของมนุษย์จะเกิดมาจากภายในตัวของมนุษย์เองมากกว่าเกิดมาจากสภาวะแวดล้อมภายนอก ดังนั้นนักทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์จึงเห็นว่าวิธีการควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ให้ได้ผล จะต้องทำให้เกิดมาจากจิตใจมากกว่าการให้รางวัลและการลงโทษที่สามารถนำมาใช้ควบคุมได้เพียงบางส่วนเท่านั้น

1.1.2 การเน้นภาวะผู้นำ นักทฤษฎียุคมนุษยสัมพันธ์เสนอว่าการที่จะจูงใจให้มนุษย์ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้นั้น ไม่สามารถที่จะใช้วิธีการควบคุมจากภายนอกได้ จึงได้มีการเสนอวิธีการตามหลักของจิตวิทยาสังคมขึ้น ดังนั้นจึงได้มีการมุ่งเน้นในด้านของรูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นประชาธิปไตย การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการออกแบบงานเพื่อให้เป็นที่สนใจของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

1.1.3 การหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด นักทฤษฎียุคมนุษยสัมพันธ์เสนอว่าในการปฏิบัติงานนั้นจะมีวิธีการที่ดีที่สุดในการจัด โครงสร้างความสัมพันธ์ของงานและคนเสมอ แต่โครงสร้างนั้นจะต้องยึดหลักการความมีอิสระของมนุษย์และต้องยึดหลักการภายในตัวมนุษย์เองเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้คนทำงาน เพื่อไม่ให้มนุษย์เกิดความขัดแย้งขึ้นในจิตใจและทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ

จากแนวความคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ที่นำมากล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกมานั้นจะเกิดมาจากภายในตัวของมนุษย์เองมากกว่าเกิดมาจากสภาวะแวดล้อมภายนอก การควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นสามารถที่จะใช้ตัวเงินและหรือความก้าวหน้าในอาชีพมาใช้เป็นเครื่องมือได้ นอกจากนี้การที่จะจูงใจให้มนุษย์ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้นควรจะได้มีการมุ่งเน้นในด้านของรูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นประชาธิปไตยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และจะต้องยึดหลักการความมีอิสระของมนุษย์เป็นเครื่องมือในการจูงใจให้คนทำงานอย่างเต็มความสามารถอีกด้วย

2. แนวความคิดทางการจัดการเชิงสังคมศาสตร์

2.1 ผลงานของแมรี ปาร์กเกอร์ ฟอลเล็ต (Mary P. Follett)

ผลงานฟอลเล็ตที่สำคัญ คือ การนำเสนอหลักการเกี่ยวกับการประสานงาน ได้แก่ หลักการประสานงานโดยตรงระหว่างผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ หลักการประสานงานตั้งแต่ระยะเริ่มต้นของงาน หลักการประสานงานในลักษณะแลกเปลี่ยนข้อมูลกันและกัน และหลักการ

3. แนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

3.1 ผลงานของอับราฮาม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow)

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's theory) หรือทฤษฎีลำดับความต้องการ (The Hierarchy of Needs Theory) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่เชื่อว่าการตอบสนองความต้องการจะสามารถจูงใจคนให้ตั้งใจทำงานหรืออาจกล่าวได้ว่า พฤติกรรมของบุคคลเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองตามความต้องการ นั่นคือ ใช้ความต้องการของบุคคลเป็นเครื่องแรงจูงใจให้ขยันทำงานสำหรับความต้องการของมนุษย์มี 5 ชั้น (สมคิด บางโม, 2541, หน้า 186-187) ดังนี้

3.1.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการด้านพื้นฐานของมนุษย์ที่มนุษย์มีความต้องการได้รับการตอบสนองก่อนความต้องการอื่นๆ ได้แก่ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค

3.1.2 ความต้องการความมั่นคง (Safety needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคงและปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

3.1.3 ความต้องการความรักหรือการติดต่อสัมพันธ์ (Social needs) เป็นความต้องการจะมีเพื่อน ความต้องการเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม เป็นต้น

3.1.4 ความต้องการการยกย่องนับถือ (Esteem needs) เป็นความต้องการที่เป็นความรู้สึกภายใน เช่น ความต้องการได้รับการเลื่อนตำแหน่งงาน เป็นต้น

3.1.5 ความต้องการสมหวังในชีวิต (Self-actualization needs) เป็นความต้องการบรรลุถึงสิ่งที่ตนเองสามารถจะเป็น คือ ความประสบความสำเร็จในชีวิตอย่างสมบูรณ์ ความต้องการในขั้นนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการใน 4 ขั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้วเท่านั้น

3.2 ผลงานของดริกกลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor)

ผลงานของแมกเกรเกอร์ นักทฤษฎีเชิงพฤติกรรมศาสตร์ได้เสนอทฤษฎีที่สำคัญคือ ทฤษฎี x และ ทฤษฎี y โดยแมกเกรเกอร์เห็นว่าองค์กรในสมัยเดิมที่มุ่งเน้นการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน มีการรวมอำนาจในการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง และเน้นกฎระเบียบในการกำกับความประพฤติของคนโดยเคร่งครัด ซึ่งแมกเกรเกอร์ให้ชื่อกำกับของนักทฤษฎีเดิมว่า ทฤษฎี x โดยกล่าวว่ามนุษย์มีพฤติกรรมที่เกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน ขาดความรับผิดชอบ ชอบที่จะใช้ให้วิธีการบังคับควบคุมและลงโทษและจูงใจให้ทำงานได้ด้วยตัวเงิน ซึ่งแมกเกรเกอร์นั้นไม่เห็นด้วยกับแนวคิดดังกล่าวทั้งหมดเกี่ยวกับมนุษย์ว่าเป็นคนประเภท ทฤษฎี x เขาเห็นว่าองค์กรในโครงสร้าง ซึ่งอาศัยหลักการของแนวคิดเดิมจะไม่สามารถนำมาแก้ปัญหาให้กับองค์กรที่กำลังเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปจากเดิมได้ จึงควรต้องมีการปรับหลักการใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องเปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์เป็นประเด็นสำคัญ ดังนั้นแมกเกรเกอร์ได้เสนอแนวคิดใหม่และให้ชื่อทฤษฎี y แมกเกรเกอร์เสนอให้ใช้นี้กล่าวว่ามนุษย์จึงถูกมองว่าเป็นคนดี มีความรับผิดชอบ รักที่จะทำงานและถ้าจัดสภาวะแวดล้อมของงานได้เหมาะสมก็จะสามารถควบคุมตนเองได้ จากแนวคิดตามทฤษฎี y นี้ กล่าวได้ว่าสิ่งที่นำมาใช้จูงใจมนุษย์ให้ทำงานได้ดีนั้นไม่ใช่ตัวเงินอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความปรารถนาที่จะทำงานให้ได้ผลดีและการยอมรับของกลุ่มที่เป็นเพื่อนร่วมงานด้วย

3.3 ผลงานของคริส อาร์กิริส (Chris Argyris)

อาร์กิริส ได้เสนอทฤษฎีพัฒนาการด้านบุคลิกลักษณะของมนุษย์ขึ้น โดยกล่าวว่าขณะที่มนุษย์เติบโตจากเด็กจนเป็นผู้ใหญ่นั้นจะมีพัฒนาการ คือ ในช่วงวัยเด็กจะมีลักษณะชอบพึ่งพาผู้อื่น มีความสนใจสิ่งต่างๆ ในวงแคบ ไม่ชอบทำกิจกรรมมากนักแต่ชอบจะเป็นผู้ตาม มีพฤติกรรมตามใจตัวเอง เป็นต้น และเมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่จะมีลักษณะต่างจากช่วงวัยเด็ก ได้แก่ ชอบความเป็นอิสระ สนใจสิ่งต่างๆ ในวงกว้าง ชอบที่จะทำกิจกรรมต่างๆ เพิ่มขึ้น ชอบจะเป็นผู้นำ มีพฤติกรรมที่ปรับเปลี่ยนได้ เป็นต้น ซึ่งอาร์กิริสเห็นว่าการใช้ระเบียบเป็นเครื่องมือในการบังคับมนุษย์และใช้วิธีการควบคุมอย่างใกล้ชิดนั้น จะเป็นการขัดขวางพัฒนาการของมนุษย์ที่จะพัฒนาไปเป็นบุคลิกภาพที่สมบูรณ์และจะเป็นการสนับสนุนให้พฤติกรรมที่ไม่สามารถจะทำงานได้อย่างอิสระด้วยตนเอง และขาดความคิดสร้างสรรค์โดยจะต้องรอฟังคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาตลอดเวลา และไม่มีโอกาสที่จะท้าทาย

พฤติกรรมมนุษย์เป็นสิ่งที่ชีวิตที่มีความสลับซับซ้อนและมีอิทธิพลต่อผลสำเร็จขององค์การ นอกจากนี้มนุษย์ยังมีความต้องการที่เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดโครงสร้างขององค์การ และภาระงานที่เอื้อต่อการสนองตอบความต้องการของมนุษย์ได้ ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าบุคคลคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในองค์การ ความเต็มใจของบุคคลากรที่จะให้ความร่วมมือเป็นสิ่งจำเป็นความสำเร็จขององค์การ ดังนั้นจึงต้องพยายามชักจูงให้บุคคลหันมาร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน คำสั่งจะได้รับการยอมรับนำไปปฏิบัติได้ก็ต่อเมื่อเป็นที่เข้าใจของผู้ปฏิบัติ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ สอดคล้องกับความพอใจส่วนบุคคลของผู้รับ มีขอบเขตให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติได้เป็นต้น ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับเพื่อให้เกิดความร่วมมือในหมู่พนักงานขึ้นได้นั้นจะต้องทำให้แต่ละบุคคลเสียสละประโยชน์อันเป็นส่วนตัวออกไป

สำหรับปัญหาด้านโครงสร้างขององค์การนั้นส่วนใหญ่จะมาจากการการระหว่างผู้ที่มีหน้าที่ในการตัดสินใจและผู้ปฏิบัติ นอกจากนี้ยังได้เน้นบทบาทของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการที่จะมีส่วนช่วยในการติดต่อสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพได้ด้วย ซึ่งนักทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์บางท่านได้เสนอว่าผู้บริหารควรจะมีมุ่งเน้นการจูงใจพนักงานก่อนแล้ว จึงทำการกำหนดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมขึ้นมาในภายหลังจึงจะสามารถจูงใจให้คนทำงานดีขึ้นและมีขวัญกำลังใจเพิ่มขึ้น นอกจากนี้จะต้องมีการใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินในการสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้น เพราะบุคคลจะสละสิ่งที่ตนชอบพอและปฏิบัติตามคำสั่งได้ต่อเมื่อเห็นว่าผลได้นั้นมีมากกว่าผลเสีย

การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงจะไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าหากขาดการติดต่อสื่อสารมายังพนักงานผู้ปฏิบัติ ซึ่งแนวคิดที่ได้เสนอว่าการที่จะทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของพนักงานและพนักงานให้ความร่วมมือได้นั้นอาจจะทำได้ คือ การใช้อำนาจหน้าที่ในตำแหน่งทำการตัดสินใจและให้พนักงานปฏิบัติ ดังนั้นจึงต้องมีการใช้สิ่งจูงใจด้วย เช่น เกียรติยศ เงินเดือน หรือใช้การลงโทษ เป็นต้น และการใช้วิธีการควบคุมตนเองของพนักงานโดยการปลูกฝังความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การและการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานที่จะทำการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

การกำหนดงานหรือการออกแบบงานจัดเป็นภารกิจที่สำคัญในองค์การ ทั้งนี้เนื่องจากงานเป็นตัวเชื่อมระหว่างองค์การกับบุคคลเป็นสิ่งที่ทำให้ทราบถึงลักษณะของบุคลากรที่องค์การต้องการในการออกแบบองค์การหรือการออกแบบงานจะต้องพิจารณาทั้งระบบ คือ ต้องศึกษาองค์ประกอบขององค์การ สภาพแวดล้อมและพฤติกรรม ผู้ออกแบบองค์การหรือการออกแบบงานมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญขั้นสุดท้าย คือ การเพิ่มผลผลิตและการที่บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน ผลผลิตของบุคลากรและความพึงพอใจในงานเป็นข้อมูลย้อนกลับทำให้ผู้บริหารทราบได้ว่า ผลจากการกำหนดงานนั้น

แนวโน้มในอนาคตสามารถพยากรณ์ได้ว่าบุคลากรขององค์กรต่างๆ จะมีผู้หญิงเข้าสู่ตลาดแรงงานเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในบางองค์กรอาจจะมีผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย เช่น ธนาคาร พนักงานขาย เป็นต้น นอกจากนี้ผู้หญิงจะได้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหรือนักวิชาชีพสาขาต่างๆ เพิ่มขึ้นด้วย ขณะที่ในอดีตนั้นผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวจะเป็นผู้ชายโดยส่วนใหญ่ เหตุการณ์นี้แสดงให้เห็นว่าสถานะแวดล้อมได้มีการเปลี่ยนแปลงไป นั่นคือ บุคลากรจะมีระดับการศึกษาที่สูงขึ้น รวมทั้งจะมีเป้าหมายและความคาดหวังจากงานที่ตนปฏิบัติจะแตกต่างจากเดิมที่ต้องการเพียงเงินเดือนและงานที่มั่นคงเท่านั้น นอกจากนี้บุคลากรยังมีทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมที่ต้องการงานที่มีความท้าทาย มีความน่าสนใจอีกด้วย ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับเหตุการณ์ดังกล่าว จึงจะทำให้องค์กรสามารถกำหนดแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม

แนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่

จากแนวความคิดของการจัดการแนวเดิมที่มีจุดเด่นที่ได้มุ่งเน้น โครงสร้างที่เป็นทางการที่มีการกำหนดกฎระเบียบวินัยที่เคร่งครัดในการใช้อำนาจหน้าที่ที่มีลักษณะของการรวมอำนาจ และการดำเนินการตามหลักการของความมีเหตุผล โดยมีสมมติฐานว่ามนุษย์เป็นคนเกียจคร้านไม่ชอบทำงานและจำเป็นต้องใช้วิธีการควบคุมพฤติกรรมมนุษย์โดยใกล้ชิด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร ส่วนแนวความคิดทางการจัดการแนวมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์นั้นก็มีจุดเด่นที่ได้มุ่งเน้นในการให้ความสำคัญในตัวคน โครงสร้างองค์กรแบบไม่เป็นทางการ เน้นความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรและมีสมมติฐานว่ามนุษย์เป็นคนที่รักงาน มีความขยันและความรับผิดชอบ ไม่จำเป็นต้องทำการควบคุมพฤติกรรมอย่างใกล้ชิด จากสมมติฐานนี้ทำให้การศึกษาเกี่ยวกับการหาสิ่งที่จะจูงใจคนให้การยอมรับและร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เปลี่ยนไปเป็นการศึกษาในเชิงบวกมากขึ้น

สำหรับแนวความคิดของนักทฤษฎีสมัยใหม่ได้วิจารณ์ว่าแนวความคิดทางการจัดการแนวพฤติกรรมศาสตร์ที่เสนอสิ่งที่ขัดแย้งกับความเป็นจริง เนื่องจากโครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการและการใช้สิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจเป็นสิ่งจำเป็น จากหลักการของนักทฤษฎีแนวเดิมเกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านและการเน้นการมีมาตรฐานของการปฏิบัติงาน ได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่าสามารถทำให้สังคมก้าวหน้าและมนุษย์มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น จึงไม่เห็นด้วยที่จะมีการทิ้งแนวความคิดยุคเดิม ดังนั้นจึงได้มีแนวความคิดใหม่ขึ้นมาคือแนวความคิดเชิงระบบและแนวความคิดเชิงสถานการณ์

แนวความคิดเชิงระบบมองว่าการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนั้นควรจะต้องทำการวิเคราะห์ถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ เพื่อที่จะได้ภาพรวมขององค์การที่ถูกต้องไม่ใช่ในแต่ละส่วนแต่ละหน่วยงานในองค์การมาวิเคราะห์แยกจากกัน ซึ่งแนวความคิดเชิงสถานการณ์ที่ยึดถือปรัชญาของแนวความคิดเชิงระบบเป็นพื้นฐาน จึงได้เสนอความคิดเกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานะแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้างและการจูงใจคนให้ทำงาน โดยเห็นว่าไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุดที่จะนำมาใช้ได้กับองค์การในทุกสถานการณ์ องค์การที่จะประสบผลสำเร็จจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องและเข้ากันได้กับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ นอกจากนี้แนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่ยังได้พัฒนาแนวคิด โดยมุ่งเน้นการใช้ตัวแบบทางคณิตศาสตร์มาช่วยในการแก้ปัญหาของการจัดการมากขึ้นเรียกว่าเป็นแนวความคิดของการจัดการเชิงปริมาณ ซึ่งได้รับความนิยมนำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนของการดำเนินธุรกิจสมัยใหม่

สำหรับแนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่ ประกอบด้วย แนวความคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ แนวความคิดเชิงระบบ และแนวคิดเชิงสถานการณ์ (สุโขทัยธรรมาราช, 2548, หน้า 68) ดังนี้

1. แนวความคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ

แนวความคิดของการจัดการเชิงปริมาณมีจุดก่อกำเนิดในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่ได้ให้นักวิทยาศาสตร์ของสหรัฐอเมริกาและอังกฤษมาทำงานร่วมกันเป็นทีมเรียกว่า (Operation research group) เพื่อให้คำปรึกษาเพื่อแก้ปัญหาในการรบ ทีมนักวิทยาศาสตร์ดังกล่าวได้รับปัญหา เช่น จะวางปืนใหญ่ตำแหน่งใดที่จะดีที่สุด จึงมีการใช้ประสบการณ์และความรู้ในการแก้สมการของปัญหา โดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ คือ การสังเกตอย่างเป็นระบบของพฤติกรรมที่ทำการศึกษา การสร้างตัวแบบจำลองเพื่อนำข้อเสนอที่จะได้รับมาสร้างตัวแบบจำลอง เพื่อประโยชน์ของการพยากรณ์การเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงทำการอนุมานจากตัวแบบจำลองว่าจะมีพฤติกรรมอย่างไรและทำการทดสอบตัวแบบจำลองเพื่อศึกษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปตามการพยากรณ์ในตัวแบบจำลองหรือไม่

หลังจากนั้นแนวคิดการจัดการเชิงปริมาณมาใช้กันในบริษัทต่างๆ จึงได้รับความนิยมในการนำเอามาใช้ในการแก้ปัญหาของระบบการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น การแก้ปัญหาเกี่ยวกับตารางการปฏิบัติงาน การกำหนดตำแหน่งทำเลที่ตั้ง ตัวแบบการขนส่ง ตัวแบบการควบคุมสินค้าคงเหลือ ตัวแบบโครงข่ายปฏิบัติงาน (PERT/CPM) ตัวแบบการจัดลำดับงาน และตัวแบบความน่าจะเป็นในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจต่างๆ ขององค์การโดยทั่วไป เป็นต้น

2. แนวความคิดเชิงระบบ

แนวความคิดเชิงระบบเป็นการวิเคราะห์ถึงส่วนประกอบต่างๆ ในระบบหรือองค์การที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ส่วนต่างๆ ในลักษณะองค์รวมขององค์การ ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหาถึงส่วนประกอบของระบบในลักษณะองค์การรวม จะให้ผลดีมากกว่าการวิเคราะห์ปัญหาในระบบโดยการแยกส่วน นอกจากนี้ยังพบว่าระบบเปิดจะมีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม ส่วนองค์การในระบบปิดนั้นจะไม่เปิดรับสิ่งใดๆ นำเข้ามาในระบบ ดังนั้นองค์การคือ ระบบที่ประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ แนวคิดเชิงระบบนี้จำเป็นจะต้องพิจารณาสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์การ มิใช่จะพิจารณาแต่เฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งในระบบขององค์การ หรือพิจารณาแต่เฉพาะระบบขององค์การ โดยไม่พิจารณาสภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์การด้วย

จากแนวความคิดเชิงระบบสามารถสรุปหลักการ ตลอดจนแนวความคิดเชิงระบบที่สำคัญ (Stoner, 1978, pp.53-54) ดังนี้

2.1 ระบบทุกระบบประกอบไปด้วยระบบย่อย ในทุกระบบจะมีระบบย่อยหรือส่วนประกอบอย่างน้อยสองส่วนขึ้นไปและส่วนต่างๆ จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

2.2 การเน้นที่องค์รวมของทุกระบบ การเน้นที่องค์รวมของทุกระบบจะให้ผลรวมที่มากกว่าการเน้นที่แต่ละส่วนประกอบของระบบแล้วนำมารวมกัน

2.3 การเป็นทั้งระบบปิดและระบบเปิด การมององค์การว่าเป็นระบบเปิดเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะทำให้้องค์การสามารถที่จะสนองตอบให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม ส่วนระบบปิดซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นระบบที่ทำหน้าที่ใดหนึ่งด้านหนึ่งและไม่เกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมโดยตรง

2.4 ขอบเขตสิ้นสุดของระบบ ระบบทุกระบบจะสามารถแบ่งแยกประเภทของระบบว่าเป็นระบบเปิดหรือระบบปิด เส้นกั้นแบ่งขอบเขตของระบบนี้ถ้าเป็นของระบบเปิดจะเปิดรับปัจจัยจากสภาวะแวดล้อมภายนอกเข้ามาและนำไปปัจจัยภายในออกสู่สภาวะแวดล้อมภายนอกได้

2.5 ความล้มเหลวของระบบปิด การเป็นระบบปิดนั้นมีแนวโน้มที่จะล้มเหลวได้ง่ายกว่าระบบเปิดเนื่องจากปิดตัวเองจากสภาวะแวดล้อมภายนอก สำหรับระบบเปิดนั้นมีแนวโน้มที่จะอยู่รอดได้ดีกว่า เนื่องจากการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

2.6 การใช้ข้อมูลป้อนกลับ ระบบเปิดนั้นต้องการข้อมูลป้อนกลับเข้าสู่ระบบเพื่อนำข้อมูลนั้นมาใช้เพื่อปรับตัวให้ดำเนินต่อไปได้ การส่งข้อมูลป้อนกลับเข้าสู่ระบบ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการต่างๆ ของระบบหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่นำออกจากระบบ เป็นต้น

2.7 มีการจัดลำดับขั้นของระบบ ไม่ว่าจะเป็ระบบใดก็ตามจะมีลำดับขั้นที่ประกอบไปด้วยระบบย่อยซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อกัน ในขณะที่องค์การจะประกอบไปด้วยระบบย่อยนั้นก็เป็ระบบย่อยของระบบที่ใหญ่กว่าด้วย เช่น หน่วยงานต่างๆ เป็ระบบย่อยขององค์การนั่นเอง

จากหลักการตามแนวความคิดเชิงระบบดังกล่าวข้างต้นนี้ จะก่อให้เกิดประโยชน์ที่มีส่วนในการที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ภายในระบบที่มีปฏิสัมพันธ์กันและกันได้อย่างทั่วถึงและมีความชัดเจน นอกจากนี้แนวความคิดเชิงระบบยังช่วยให้ผู้บริหารไม่ต้องมองหาวิธีที่ดีที่สุดที่จะนำมาใช้ในการจัดองค์การเสมอไป เนื่องจากหลักการของแนวความคิดนี้จะเน้นการปรับตัวให้เข้ากับสถานะแวดล้อม ดังนั้นในด้านของโครงสร้างองค์การก็จะมีลักษณะที่เป็นเพียงปัจจัยในการมุ่งเน้น เพื่อการแสวงหาโครงสร้างองค์การที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานะแวดล้อมเท่านั้น จากการศึกษาและวิเคราะห์องค์การแบบแยกส่วนมาเป็นการวิเคราะห์เชิงระบบ ซึ่งนักทฤษฎีเชิงระบบอาจจะไม่เห็นด้วยกับแนวความคิดของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์ที่จะต้องทำความเข้าใจกับส่วนย่อยในระบบก่อน จึงจะสามารถเข้าใจในส่วนรวมได้

3. แนวความคิดเชิงสถานการณ์

ความสำคัญของสถานะแวดล้อมในฐานะที่เป็นปัจจัยนำเข้าที่ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาในการแก้ปัญหาของความซับซ้อน ซึ่งตัวแปรเกี่ยวกับปัจจัยของสถานะแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อองค์การในปัจจุบันทำให้เกิดแนวความคิดเชิงสถานการณ์ขึ้นมา โดยแนวความคิดเชิงสถานการณ์นั้นจะยึดปรัชญาของแนวความคิดเชิงระบบมาเป็นพื้นฐาน แต่มีความก้าวหน้ากว่าแนวความคิดเชิงระบบอีกชั้นหนึ่ง คือ แนวความคิดเชิงสถานการณ์พยายามที่จะทำให้เกิดความสอดคล้องเข้ากันได้ระหว่างสถานะแวดล้อมกับโครงสร้างขององค์การ นักทฤษฎีตามแนวความคิดเชิงสถานการณ์ กล่าวว่า โครงสร้างขององค์การที่ดีที่สุดนั้นจะขึ้นอยู่กับสถานะแวดล้อมขององค์การ กล่าวคือ จะไม่มีโครงสร้างองค์การใดจะสามารถนำมาใช้ได้กับองค์การในทุกสถานการณ์ ตามแนวความคิดนี้เห็นว่า ในบางกรณีโครงสร้างองค์การในลักษณะที่เป็นระบบเปิด หรือโครงสร้างองค์การที่ไม่เป็นพิธีการ ซึ่งโครงสร้างในลักษณะนี้จะมีความยืดหยุ่นก็อาจใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ได้

แต่ในบางกรณีโครงสร้างองค์การที่เป็นระบบปิดหรือโครงสร้างองค์การที่เป็นพิธีการและไม่ยืดหยุ่นก็สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้เช่นกัน นอกจากนี้ในองค์การหนึ่งองค์การใดอาจจะกำหนดโครงสร้างองค์การแบบหนึ่งมาใช้กับหน่วยงานหนึ่งหน่วยงานใด และกำหนดโครงสร้างอีกแบบหนึ่งมาใช้กับหน่วยงานอื่นๆ ในองค์การเดียวกันนั้นก็ก็ได้ เช่น อาจกำหนดโครงสร้างองค์การแบบเป็นพิธีการมาใช้กับหน่วยการผลิต และองค์การ โครงสร้างแบบไม่เป็นพิธีการมาใช้กับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความมีประสิทธิภาพขององค์การตามแนวความคิดของนักทฤษฎีเชิงสถานการณ์นั้น จะขึ้นอยู่กับความสอดคล้องและเข้ากันได้ระหว่างโครงสร้างองค์การกับสถานะแวดล้อมภายนอกองค์การนั่นเอง

สำหรับแนวความคิดเชิงสถานการณ์ ที่สำคัญมีดังนี้

3.1 ผลงานของโจแอน วูดวาร์ด (Joan Woodward)

จากผลงานการวิจัยของวูดวาร์ด สามารถสรุปได้ว่าการออกแบบโครงสร้างองค์การ จะมีความแตกต่างกันออกไปตามสถานะแวดล้อมที่เข้ามากระทบ เช่น จากเทคโนโลยีของแต่ละองค์การ หรือองค์การผู้ผลิตแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์ใช้ เช่น ในสถานะแวดล้อมที่เทคโนโลยีที่เป็นการผลิตตามกระบวนการที่มีวิธีการทำงานยุ่งยากซับซ้อนนั้นจะมีสายการบังคับบัญชาหลายระดับ ในขณะที่สถานะแวดล้อมเทคโนโลยีที่เป็นการผลิตตามคำสั่งนั้น สายการบังคับบัญชาจะสั้นกว่า ดังนั้น โครงสร้างขององค์การในสถานะแวดล้อมเทคโนโลยีแบบการผลิตตามกระบวนการ จึงมีลักษณะที่เป็นโครงสร้างแบบสูง ส่วนโครงสร้างองค์การในสถานะแวดล้อมที่องค์การต้องใช้เทคโนโลยีในการผลิตตามคำสั่งของลูกค้า นั้น ควรจะมีลักษณะเป็นโครงสร้างแบบแบนราบ

3.2 ผลงานของลอว์เรนซ์และลอร์ช (Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W.)

จากผลการวิจัยของลอว์เรนซ์และลอร์ช เป็นผลการวิจัยที่สนับสนุนแนวความคิดเชิงสถานการณ์ จากผลการวิจัยบริษัท 10 แห่งจากอุตสาหกรรมแตกต่างกัน ได้แก่ อุตสาหกรรมพลาสติก อุตสาหกรรมอาหาร และอุตสาหกรรมภาชนะบรรจุ เป็นต้น โดยบริษัทที่เลือกมาศึกษานั้น จะมีสถานะแวดล้อมที่แตกต่างกัน และทำการวิเคราะห์โครงสร้างภายในของบริษัทในส่วนของความแตกต่างด้านโครงสร้างและบุคลากรที่อยู่ในแต่ละบริษัท รวมทั้งแนวทางที่บริษัทใช้ในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับความแตกต่างเหล่านี้

จากแนวความคิดเชิงสถานการณ์ต่อการจัดการ พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างขององค์การกับการประสานงานของบุคลากรจะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด ซึ่งจากทฤษฎีการจัดการ แนวใหม่ที่ยึดแนวความคิดเชิงระบบกับแนวความคิดเชิงสถานการณ์ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการได้นั้นจะต้องมีการวิเคราะห์ถึงปัญหาต่างๆ ในเชิงระบบว่าปัจจัยต่างๆ นั้น มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และจะต้องตระหนักถึงความสอดคล้องระหว่างองค์การกับสถานะแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นด้านของการออกแบบโครงสร้างองค์การหรือวิธีการในการจัดการต่างๆ กล่าวคือ จะไม่มีวิธีที่ดีที่สุดในการจัดการแต่การจัดการนั้นขึ้นอยู่กับสถานะแวดล้อมขององค์การเสมอ ในการพัฒนาแนวความคิดทางการจัดการที่เกิดขึ้นนั้น จะมีลักษณะเป็นวิวัฒนาการตั้งแต่แนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ จากนั้นจึงเป็นแนวความคิดเชิงกระบวนการ แนวความคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์ แนวความคิดเชิงระบบ และแนวความคิดเชิงสถานการณ์ จากการศึกษาการพัฒนาแนวความคิดต่างๆ ที่เพิ่มขึ้นนี้ ทำให้ไม่มีแนวความคิดใดจะเป็นที่ยอมรับที่จะเป็นแนวความคิดที่มีประสิทธิผลมากที่สุด ดังนั้นการนำแนวคิดทางการจัดการใดมาใช้กับองค์การ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงสถานะแวดล้อมขององค์การที่เป็นสถานการณ์องค์การเผชิญอยู่มาพิจารณาคด้วย

แนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์

การจัดการยุคโลกาภิวัตน์เป็นการจัดการ ที่องค์กรต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันที่รุนแรง เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงในด้านทัศนคติ และพฤติกรรมของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารขององค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างใกล้ชิด โดยมุ่งพยายามในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์กรเพื่อสามารถดำรงอยู่ได้ในขณะที่มีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน รวมทั้งสามารถสร้างผลกำไรและความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน จากการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์นี้ ทำให้ลักษณะของการจัดการที่องค์กรต้องมุ่งเน้นถึงการปรับตัว ที่มีการให้การยอมรับและปรับปรุงการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ โดยผู้บริหารต้องคำนึงถึงขอบเขตของการดำเนินธุรกิจในตลาดระดับโลกที่ในปัจจุบันมีการขยายขอบเขตที่กว้างขวางกว่าตลาดในประเทศ

จากแนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์นี้จะให้มุ่งให้ความสำคัญกับการดำเนินงานและปฏิบัติที่ถูกต้อง โดยนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจากการสร้างผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า การเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ในขณะที่สามารถลดต้นทุนการผลิตและราคาลงได้อย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญคือการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง จึงเป็นเป้าหมายที่สำคัญของแนวความคิดทางการจัดการยุคนี้ แนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีแนวทางสำหรับแนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์ (สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548, หน้า 80-83) ดังนี้

1. การควบคุมคุณภาพ องค์กรที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ในตลาดระดับโลกมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญในด้านคุณภาพ (Quality) ของผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง โดยเฉพาะการได้รับการยอมรับในมาตรฐานด้านคุณภาพระดับโลกจะต้องได้รับประกาศนียบัตร ISO 9000 จากองค์กรกำหนดมาตรฐานโลก (International Organization for Standardization) มาตรฐาน ISO นี้จะถือเป็นการรับประกันด้านคุณภาพกับผลิตภัณฑ์ขององค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องทำการปรับปรุงและพัฒนาทั้งในด้านกระบวนการดำเนินงาน ด้านโครงสร้าง ความรับผิดชอบ และทรัพยากรเพื่อให้เกิดคุณภาพและจะต้องผ่านการตรวจสอบและประเมินจากภายนอกอีกด้วย

2. การควบคุมคุณภาพโดยรวม ตามแนวความคิดของการควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total quality management) เป็นการดำเนินการที่เน้นการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับเกิดการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานทุกด้านอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเชื่อมโยงการปฏิบัติการต่างๆ ที่มีกระบวนการที่ขนานกันไว้จะทำให้สามารถทราบปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ ก่อนที่จะสายเกินแก้ไข

3. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) เป็นความพยายามขององค์กรที่จะรักษาความได้เปรียบในเชิงคุณภาพไว้ โดยการหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะนำเข้ามาใช้เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความพยายามดังกล่าวมีความจำเป็นต้องทำควบคู่กับเทคนิคการเปรียบเทียบ (Benchmarking) ซึ่งการเปรียบเทียบนี้ องค์กรจะเปรียบตัวเองในด้านต่างๆ กับองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติของตนเอง นอกจากนี้การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จะเกิดผลได้ยังมีความจำเป็นต้องการการมีส่วนร่วมของบุคลากรควบคู่ไปด้วย

4. การรีปรับระบบ ผลจากการปรับปรุงคุณภาพหรือวิธีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังกล่าวข้างต้น ตามวิธีการของญี่ปุ่นเป็นการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปที่ละขั้นตอน อย่างไรก็ตาม แนวความคิดทางการจัดการของการรีปรับระบบ (Re-engineering) จะเป็นการปรับปรุงคุณภาพแบบทำทั้งระบบในครั้งเดียว ดังนั้นการปรับปรุงที่เห็นผลสำเร็จได้ องค์กรจะต้องตั้งแนวคิดและวิธีปฏิบัติออกมาจากกฎเกณฑ์และข้อสมมติฐานที่เก่าแก่และล้าสมัย รวมทั้งทำการกำหนดคิดใหม่ ทุกกระบวนการและทั้งระบบ ตั้งแต่การแสวงหาข้อมูล การวางแผน การพัฒนาบุคลากร การควบคุม การประเมินผลงาน เป็นต้น

ผลจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่ผู้บริหารต้องปรับตัวโดยการใช่ประโยชน์จากระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดที่ทำให้การติดต่อสื่อสาร และการแสวงหาข้อมูล ข่าวสารทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นปัจจัยมีผลต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ส่วนในด้านสร้างความรู้ เข้าใจในกฎและกติกาของประชาคมโลก รวมทั้งระบบเศรษฐกิจของแต่ละประเทศก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการแข่งขัน โดยเฉพาะการแก้ไขกฎหมายเพื่อการตอบสนองระบบการค้าเสรี และสามารถนำองค์กรไปอยู่ในสภาวะแวดล้อมใหม่ได้อย่างเหมาะสม และมีการปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง รวมทั้งบุคลากรผู้ปฏิบัติทุกๆ คนในองค์กรก็เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานในยุคของการแข่งขันที่เกิดขึ้นจากกระแสโลกาภิวัตน์อีกด้วย โดยการทำให้ องค์กรมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากบุคลากรที่มีประสบการณ์ การนำความรู้ และความสามารถที่โดดเด่นมาใช้ในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาและเรียนรู้เพื่อการปรับปรุงผลงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งองค์กรควรมุ่งทำให้บุคลากรมีการทำงานแบบทีมงาน ด้วยการให้ภาวะผู้นำในการบริหารระดับต่างๆ และมุ่งการจูงใจแบบเน้นผลงานเพื่อการปรับตัวสู่อนาคต เป็นต้น

สรุป

แนวความคิดของการจัดการในอดีต จะมุ่งเน้นในการประสานงานกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แต่จากการที่ผู้บริหารมีสมมติฐานว่ามนุษย์ว่าเป็นผู้ที่มิได้มีเหตุผลในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพของผลงานเกิดจากการแบ่งงานกันทำตามความถนัด แต่ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านสภาวะแวดล้อมและพฤติกรรมของมนุษย์ทำให้ผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของผลงานไม่เป็นไปตามที่ต้องการ เช่น คนงานไม่ชอบงานในลักษณะที่เป็นงานประจำ เป็นต้น จนเป็นผลทำให้ผู้บริหารคิดหาทางนำไปสู่การขยายงาน การเพิ่มคุณค่าของงาน และการให้อำนาจตัดสินใจกับพนักงานเพิ่มขึ้นหรือการนำแนวความคิดของการจ่ายค่าตอบแทนตามจำนวนผลงานมาประยุกต์ใช้กับคนงาน จนสามารถเพิ่มผลผลิตได้เกินจากมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าคนงานที่ทำได้น้อยกว่ามาตรฐานก็สามารถผลักดันให้คนงานทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดได้

ในการแก้ปัญหาให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรนั้นสามารถทำได้โดยการจัดโครงสร้างองค์กร และกำหนดแนวทางการจัดการที่มีความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมจะทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางในการตัดสินใจที่มีความเหมาะสมได้ เช่น การแสวงหาผู้บริหารที่มีความชำนาญเฉพาะด้านมาบริหารงาน การมุ่งเน้นเกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำของคนงาน การแสวงหาคนงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้านมาปฏิบัติ การใช้วิธีการจูงใจด้านเงินเดือนและตำแหน่งงาน การสังเกตและวิเคราะห์งานเพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เป็นต้น

ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) หมายถึง กรอบแนวความคิดหรือความรู้ที่ได้จากวิธีการทางวิทยาศาสตร์ โดยมุ่งที่จะอธิบายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นของการศึกษาในองค์กรนั้นๆ และการกำหนดแนวทางในการจัดองค์การเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

สำหรับแนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการ ประกอบด้วย แนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิก ได้แก่ แนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ แนวความคิดการจ้องค์การระบบราชการ และแนวความคิดทางการจัดการเชิงกระบวนการ แนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ได้แก่ แนวความคิดทางการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ แนวความคิดทางการจัดการเชิงสังคมศาสตร์ และแนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ แนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่ ได้แก่ แนวความคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ แนวความคิดเชิงระบบ และแนวคิดเชิงสถานการณ์ และแนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์ ได้แก่ การควบคุมคุณภาพ การควบคุมคุณภาพโดยรวม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การรีรูปร่างระบบ เป็นต้น

แบบฝึกหัดท้ายบท

1. จงอธิบายถึงความหมายของแนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการว่าคืออะไร มีความสำคัญอย่างไร
2. แนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการนั้น มีอยู่ด้วยกันกี่แนวความคิด อะไรบ้าง
3. จงอธิบายถึงลักษณะที่สำคัญของแนวความคิดทางการจัดการในสมัยดั้งเดิมหรือยุคคลาสสิก
4. จงอธิบายถึงลักษณะที่สำคัญของ แนวความคิดทางการจัดการแนวพฤติกรรมศาสตร์
5. จงอธิบายถึงลักษณะที่สำคัญของแนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่
6. จงอธิบายถึงความแตกต่างระหว่างทฤษฎีความต้องการของมาส โลว์กับทฤษฎีของแมกเกรเกอร์
7. ให้นักศึกษานำแนวความคิดทางการจัดการของนักทฤษฎี 1 ท่านมาประยุกต์ใช้กับงานที่นักศึกษาทำอยู่และอธิบายตัวอย่างประกอบ

เอกสารอ้างอิง

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2545). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ดิน ปรัชญพฤทธิ. (2538). **ทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

นรินทร์ แจ่มจำรัส. (2549). **การพัฒนาองค์การ**. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์.

บรรยงค์ โตจินดา. (2543). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

_____. (2540). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : เทคนิค 19.

สมยศ นาวิการ. (2533). **การบริหารเพื่อความเลิศ**. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.

สมคิด บางโม. (2541). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.

สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. (2548). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

เสนาะ ดีเยาว์. (2544). **หลักการบริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Daft, Richard L. (2003). **Management**. (6th ed.). Ohio: South-western.

Gatewood, Robert D., Taylor, Robert., & Ferrell, O.C. (1995). **Management : Comprehension analysis, and application**. New jersey: Richard D. Irwin.

Griffin, Ricky W. (1999). **Management**. (6th ed). Boston, MA: Houghton Mifflin Company.

Jones, Gareth R., & George, Jennifer M. (2003). **Contemporary Management**. (3rd ed.). New Jersey: McGraw-Hill.

Schermerhorn, John R., Hunt, James G., & Osborn, Richard N. (2000). **Organizational Behavior**. (7th ed.). New York: John Wiley & Son.

Schermerhorn, John R., Hunt. (2002). **Management**. (7th ed.). New York: John Wiley & Son.

Stoner, James AF. (1978). **Management**. New jersey: Prentice-Hall.

<http://web.thaicool.com>

<http://mpa&chonburi.com>

เอกสารอ้างอิง

- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- สมยศ นาวิการ. (2533). **การบริหารเพื่อความเลิศ**. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สมคิด บางโม. (2541). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สมคิด บางโม. (2547). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. (2543). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 30). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. (2548). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- . (2540). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : เทคนิค 19.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. (2536). **การบริหารการผลิต**. (พิมพ์ครั้งที่ 13) นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- . (2543). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 30). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุกดา สุวรรณภิรมย์, ชวลิต ประภวานนท์, ลัทธிகาล ศรีวระมย์ และจิรศักดิ์ จิยะจันทน์. (2542). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ธนชัยการพิมพ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติและสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. (2545). **ทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- เสนาะ ดีเยาว์. (2543). **หลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- . (2544). **หลักการบริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชนงกรณ์ คุณทลบุตร. (2547). **หลักการจัดการ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2545). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ. (2538). **ทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2545). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2543). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.
- นรินทร์ แจ่มจำรัส. (2549). **การพัฒนาองค์การ**. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์.

Cook, Curtis W., & Hunsaker, Philip L. (2001). **Management and Organization Behavior**. (3rd ed.). New Jersey: McGraw-Hill.

Wheelan, Thomas L., & Hunger, J David. (2000). **Strategic Management and Business Policy**. (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Griffin, Ricky W. (1999). **Management**. (6th ed). Boston, MA: Houghton Mifflin Company.

Robbins, Stephen P. (2001). **Fundamentals of management**. (3rd ed.). New jersey: Prentice-Hall.

Daft, Richard L. (2003). **Management**. (6th ed.). Ohio: South-western.

Jones, Gareth R., & George, Jennifer M. (2003). **Contemporary Management**. (3rd ed.). New Jersey: McGraw-Hill.

Schermerhorn, John R., Hunt, James G., & Osborn, Richard N. (2000). **Organizational Behavior**. (7th ed.). New York: John Wiley & Son.

Schermerhorn, John R., Hunt. (2002). **Management**. (7th ed.). New York: John Wiley & Son.

Stoner, James AF. (1978). **Management**. New jersey: Prentice-Hall.

<http://web.thaicool.com>

<http://mpa8chonburi.com>

บทที่ 2 แนวความคิดและทฤษฎีทางการจัดการ

ความสำคัญของแนวความคิดและทฤษฎีทางการจัดการ

ความหมายของแนวความคิดและทฤษฎีทางการจัดการ

แนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการ

แนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิก

แนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

แนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่

แนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์

สรุป

แบบฝึกหัดท้ายบท

เอกสารอ้างอิง

ภาพที่ 2.1 แนวความคิดทางการจัดการในสมัยดั้งเดิมหรือยุคคลาสสิก