

หน่วยที่ 2

แนวคิดการจัดการ

นางอมราพร พรพงษ์

วิทยาลัยชุมชนระนอง สถาบันวิทยาลัยชุมชน
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

แผนการสอนประจำหน่วย

หน่วยที่ 2 แนวคิดการจัดการ

1. หัวข้อเนื้อหา

- 1.1 แนวความคิดการจัดการแบบสมัยเดิม
- 1.2 แนวความคิดการจัดการตามแนวมนุษยสัมพันธ์
- 1.3 แนวความคิดการจัดการเกี่ยวกับวิธีการจัดการสมัยใหม่

2. วัตถุประสงค์การเรียนรู้

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

- 2.1 อธิบายแนวความคิดการจัดการแบบสมัยเดิมได้
- 2.2 อธิบายแนวความคิดการจัดการตามแนวมนุษยสัมพันธ์ได้
- 2.3 อธิบายแนวความคิดการจัดการเกี่ยวกับวิธีการจัดการสมัยใหม่ได้

3. สารการเรียนรู้

แนวความคิดการจัดการแบบสมัยเดิม แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ การจัดการที่มีหลักเกณฑ์ เป็นการกำหนดปริมาณงานที่แต่ละคนทำได้ในระยะเวลาที่กำหนด โดยไม่เป็นการบีบบังคับต่อผู้ทำงานนั้น และการศึกษาเกี่ยวกับเวลาดังกล่าวจะเป็นโดยถูกต้อง และมีหลักเกณฑ์มากที่สุด และการจัดการตามหลักการจัดการทั่วไป เป็นแนวความคิดเกี่ยวกับหน้าที่การจัดการ คุณลักษณะของผู้บริหาร และเกี่ยวกับหลักการจัดการ

แนวความคิดการจัดการตามแนวมนุษยสัมพันธ์ แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ การจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ เชื่อว่าการจัดการใด ๆ ในองค์การจะบรรลุผลสำเร็จได้จะต้องอาศัยคนเป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคลและมนุษยสัมพันธ์ และการจัดการ แบบพฤติกรรมศาสตร์ เป็นการจัดการที่เน้นการศึกษามนุษย์ การจัดระเบียบความสัมพันธ์ของคน เน้นคนมากกว่าตำแหน่ง ให้ความสำคัญเป็นพิเศษในเรื่องการตอบสนองของคนที่เกิดจากทัศนคติ ค่านิยมและอารมณ์

แนวความคิดเกี่ยวกับวิธีการจัดการสมัยใหม่ แบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ การจัดการแบบตัดสินใจมุ่งใช้เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์มาศึกษาข้อมูลในเชิงปริมาณต่าง ๆ เพื่อใช้สรุปตัดสินใจในการจัดการตามสถานการณ์เป็นรูปแบบวิธีการใหม่ที่วิเคราะห์ การกระทำในระดับที่ถูกต้องเหมาะสมที่สามารถพิจารณาปัญหาได้ดี การจัดการเชิงระบบและเชิงกระบวนการ

การจัดการที่มององค์การเป็นระบบ หน้าที่ในระบบต่าง ๆ รวมทั้งปัจจัยก็มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน

รวมทั้งต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และการจัดการเชิงปริมาณ เป็นวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่ใช้แก้ปัญหาโดยคิดค้นยุทธวิธีการวางแผนสำหรับผู้บริหาร โดยการหาคำตอบที่ดีที่สุดหรือทางเลือกที่ดี ซึ่งเน้นการใช้ตัวแบบในการแก้ปัญหาทางการบริหารในทางบริหารศาสตร์

4. วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน

4.1 วิธีสอน

4.1.1 วิธีสอนแบบบรรยายและอภิปรายซักถาม

4.1.2 วิธีการแบ่งกลุ่มศึกษาค้นคว้าและรายงานกลุ่ม

4.2 กิจกรรมการเรียนการสอน

4.2.1 ผู้สอนนำเสนอสื่อ Power Point เสนอเนื้อหาเกี่ยวกับแนวความคิดการจัดการแบบสมัยใหม่ แนวความคิดการจัดการตามแนวมนุษยสัมพันธ์ และแนวความคิดเกี่ยวกับวิธีการจัดการสมัยใหม่ พร้อมทั้งให้นักศึกษาจับบันทึก

4.2.2 แบ่งกลุ่มนักศึกษาให้มีจำนวนสมาชิกแต่ละกลุ่มใกล้เคียงกันแล้วให้นักศึกษาค้นคว้าเนื้อหาเป็นการล่วงหน้าจากเอกสารประกอบการสอนรายวิชาหลักการจัดการ เอกสารตำราที่เกี่ยวข้อง แล้วให้นำเสนอรายงานจากการค้นคว้าในช่วงโม่งสอน

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 สังเกตและบันทึกผลการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่ม การทำกิจกรรมการเรียนการสอน การตอบคำถามในขณะที่มีการอภิปราย และซักถาม

6.3 สังเกตและบันทึกผลการนำไปใช้ในการทำแบบฝึกหัด

6.4 ตรวจสอบผลงานที่ได้รับมอบหมายจากการทำแบบฝึกหัด

6.5 ประเมินผลจากการสอบกลางภาคเรียนและปลายภาคเรียน

แนวคิดการจัดการ

บทนำ

แนวคิดด้านการจัดการได้ถูกรวบรวมไว้อย่างเป็นรูปแบบ และสามารถนำไปใช้อย่างกว้างขวางมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นทฤษฎีหลายยุคสมัยนั้น และที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไปจะเริ่มจากการศึกษาอย่างจริงจังในระหว่างศตวรรษที่ 19 และต้นศตวรรษที่ 20 โดยสืบเนื่องมาจากที่มีการปฏิวัติ อุตสาหกรรมและมีการขยายตัวในทางเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นช่วงของการคิดระบบการจัดการโรงงานจึงทำให้นักทฤษฎีและนักปฏิบัติได้เริ่มหันมาให้ความสนใจในการศึกษาค้นคว้ากันอย่างแพร่หลายและจริงจัง โดยจะพัฒนาและปรับปรุงวิธีการทำงานในองค์การให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพได้มากที่สุด

แนวคิดและทฤษฎีด้านการจัดการที่เกิดขึ้นในแต่ละยุคสมัยมีอยู่จำนวนมากมาย ไม่อาจนำเสนอได้ทั้งหมด ผู้เขียนจึงเลือกนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีสำคัญ ๆ ที่ได้รับการยอมรับจากนักวิชาการและผู้บริหารองค์การระดับมืออาชีพว่าหากรู้จักเลือกและนำไปใช้ ในองค์การจะนำมาซึ่งผลสำเร็จของการทำงานและองค์การอย่างแท้จริง

แนวคิดการจัดการได้มีการพัฒนามาเป็นเวลายาวนานแล้ว ซึ่งศาสตร์ทางการจัดการได้มีการพัฒนาก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องกันมีแนวคิดจัดการที่หลากหลายแต่ละแนวคิดก็จะมีจุดเด่นของตนเอง ซึ่งผู้บริหารที่สามารถผสมผสานแนวคิดจัดการเหล่านั้นในการนำมาใช้บริหารจัดการกับองค์การได้อย่างเหมาะสม ก็จะมีโอกาสนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้มาก

ความเป็นมาของการจัดการ วิวัฒนาการของการจัดการกล่าวถึงแนวคิดต่าง ๆ ที่พัฒนาการมาจากอดีตจนถึงปัจจุบันกล่าวคือ การอยู่ร่วมกันเป็นหมู่เหล่าของมนุษย์ในสังคมทั้งในอดีตและปัจจุบัน เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการอยู่อย่างปกติสุข มีการทำงานร่วมกัน มีสังคมเดียวกัน มีลักษณะการทำงานแบบเป็นกลุ่ม ช่วยกันทำงานหรือแบ่งงานกันทำมีหน้าที่ มีความรับผิดชอบ มีการจัดการคน และทรัพยากรต่าง ๆ ใช้ร่วมกันทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงเกิดมีการจัดการขึ้น ซึ่งในปัจจุบันกลายเป็นงานหลักที่มีความจำเป็นและความสำคัญในทุก ๆ องค์การเพราะทุกองค์การต้องดำเนินงานซึ่งมีความเปลี่ยนแปลง จึงต้องมีการจัดการที่มีระบบ มีหลักเกณฑ์ในการทำงาน ซึ่งได้พัฒนาการมาเรื่อย ๆ จากอดีตจนถึงปัจจุบัน

แนวคิดเป็นการกล่าวถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งใช้ความเชื่อ ความรู้สึก ทัศนคติ แรงคิด เจตคติ ความรู้และประสบการณ์เข้าร่วมกันอาจจะเป็นบทความ เป็นข่าว เป็นข้อเสนอแนะ หรือความคิดจากผู้ที่เชี่ยวชาญก็ได้แนวคิดอาจจะถูกหรือผิดก็ได้

การจัดการที่มีหลักเกณฑ์เป็นแนวคิดของ Frederick W. Taylor ที่มีวิวัฒนาการเรื่อยมาตามลำดับ โดยได้แบ่งวิธีการศึกษาแนวคิดต่าง ๆ ทางการจัดการเป็น 3 แนวความคิด ดังนี้

1. แนวความคิดการจัดการสมัยเดิม

แนวความคิดและวิธีการจัดการนั้นอาจกล่าวได้ว่า มีการพัฒนามาพร้อมกับความก้าวหน้าของสังคมมนุษย์ ตั้งแต่เริ่มมีการบันทึกประวัติศาสตร์เป็นต้นมา เชื่อว่าในสมัยก่อนคริสตกาล นักบวชชาวสุเมเรียนได้บันทึกหลักฐานเกี่ยวกับธุรกิจกฎหมายและประวัติศาสตร์ในช่วงเวลานั้นเอาไว้ ในยุคถัดมาในสมัยโรมันก็ได้เริ่มมีการจัดลำดับชั้นในการปกครองโดยกระจายอำนาจจากองค์กษัตริย์ลงสู่เบื้องล่าง เนื่องจากการขยายตัวของประชากรและปัญหาต่าง ๆ ที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้กษัตริย์ไม่สามารถจะแก้ไขจัดการกับปัญหาทุกเรื่องได้ และเมื่อมาถึงยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรมระหว่างศตวรรษที่ 18 และ 19 แนวความคิดในการจัดการก็เริ่มมีการปรับปรุงและพัฒนาเป็นอย่างมากและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจได้ส่งผลให้เกิดการพัฒนา โดยเฉพาะในช่วงการปฏิวัติอุตสาหกรรม ซึ่งมีการสร้างโรงงาน โดยใช้อุปกรณ์และเครื่องจักร รวมทั้งแรงงานจำนวนมากผลิตสินค้า ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการควบคุมดูแลการผลิตได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะผู้ที่ลงทุนในการผลิตก็ต้องมีการที่จะได้ทุนคืน รวมทั้งกำไรจากการลงทุนให้ได้เร็วและมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ดังนั้นจึงเกิดแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการขึ้น โดยเฉพาะแนวความคิดในการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิดและทฤษฎีการจัดการอย่างเป็นทางการขึ้นในระยะนั้น และได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งในปัจจุบัน

ต่อมาได้มีการนำวิธีการซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดที่อาศัยหลักเหตุผลและสามารถยึดหลักปฏิบัติซึ่งถ้ามีการปฏิบัติภายใต้เงื่อนไข และมาตรฐานการปฏิบัติอันเดียวกันก็จะให้ผลในการทำงานเดียวกันทุกครั้งอาจจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าแนวความคิดในการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ บุคคลสำคัญที่ศึกษาแนวความคิดในการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ได้แก่ Federick W. Taylor เป็นบิดาของแนวความคิดในการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ เขาเป็นผู้ริเริ่มทำการศึกษา วิธีการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตจากการทำงานของคนงานในโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อขจัดความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นจากการผลิตต่าง ๆ ทั้งนี้เนื่องจากในขณะที่เขาทำงานอยู่ในโรงงานซึ่งเขาเป็นวิศวกรอยู่ Taylor ได้พบปัญหาในการปฏิบัติงานของคนงาน ซึ่งเป็นแนวความคิดในการจัดการที่ยังไม่ชัดเจนมากพอ ทั้งในด้านความรับผิดชอบในการจัดการคนงาน ด้านมาตรฐานของงานที่คนงานปฏิบัติอยู่ ด้านสิ่งเร้าหรือตัวกระตุ้นในการปฏิบัติงานของคนงาน ตลอดจนจนถึงการตัดสินใจในการจัดการของฝ่ายบริหารตั้งอยู่บนพื้นฐานของกลางสังหรณ์ การคาดเดาหรือจากประสบการณ์ในอดีต ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นกฎที่ไม่แน่นอนในการตัดสินใจ เป็นผลให้คนงานได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ตนไม่ความถนัด ไม่มีทักษะ

ซึ่งเป็นผลทำให้ผลผลิตต่ำ จากปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าว ทำให้ Taylor ได้ทำการศึกษาวิธีการปฏิบัติงานทางการผลิตในโรงงานขึ้น โดย Taylor เชื่อว่ามีความเป็นไปได้ที่จะกำหนดปริมาณงานที่คนงานแต่ละคนทำได้ในระยะเวลาที่กำหนด โดยไม่ต้องบีบบังคับคนงานนั้น และทั้งฝ่ายบริหารกับฝ่ายคนงานจะต้องได้รับประโยชน์สูงสุด กล่าวคือ คนงานจะได้ประโยชน์จากรายได้ที่เกิดจากการทำงานในปริมาณที่สูงสุดเต็มประสิทธิภาพ และความสามารถที่แท้จริง ในขณะที่ฝ่ายบริหารก็จะได้รับประโยชน์จากผลผลิตที่เพิ่มขึ้นจากประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้นของคนงาน ทั้งนี้กระทำโดยจัดการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นออกไปจากกระบวนการทำงาน ฝึกให้คนงานได้เรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ ๆ มีการกำหนดมาตรฐานของงานที่สูงขึ้น และจัดระบบค่าตอบแทนให้อยู่บนพื้นฐานของความสามารถ และผลผลิตจากการทำงานที่สูงขึ้น

จากแนวความคิดดังกล่าวของ Taylor ได้ทำการศึกษาถึงเรื่องเวลาและความเคลื่อนไหวในการทำงานของคนงาน เช่น ได้ทดลองจากการทำงานของคนงานในการขนถ่ายแร่เหล็กซึ่งหลอมเป็นแท่งขึ้นเต้ารถไฟ ซึ่งในการทดลองเขาได้กำกับการทำงานของกรรมกรอย่างใกล้ชิด โดยกำหนดว่าคนงานจะต้องทำงานอย่างไร ใช้เวลาเท่าใดในการเคลื่อนไหว ซึ่งจากการทดลองประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี

1.1 Taylor ได้สรุปหลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ที่สำคัญไว้ 4 ประการ คือ

1.1.1 ต้องมีการคิดค้นและการกำหนดวิธีการที่ดีที่สุด ต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด โดยในเวลาเดียวกันการจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจต่าง ๆ ก็จะทำให้ตามผลผลิตทั้งหมดในส่วนที่เกินมาตรฐาน

1.1.2 ต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาคน การคัดเลือกคนงาน จะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะให้ทำ

1.1.3 การพิจารณาวิธีการทำงานอย่างรอบคอบควบคู่กับการพิจารณาคนงาน คนงานทุกคนจะเห็นถึงโอกาสที่เขาจะได้รับรายได้สูงขึ้น จากการทำงานถูกวิธีที่จะช่วยให้ได้ผลผลิตสูงขึ้น

1.1.4 การประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน การได้ประสานงานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำของฝ่ายบริหารกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน จะสร้างให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

Henry Gantt เคยทำงานร่วมกับ Taylor แต่แนวความคิดของ Gantt แตกต่างกับ Taylor ตรงที่ให้ความสนใจในความเป็นมนุษย์ของคนงานมากขึ้น โดยเขาได้พัฒนาระบบการจ่ายค่าจ้างและระบบการจ่ายโบนัส ซึ่งเราเห็นว่าระบบการจ่ายค่าจ้างแบบของ Taylor เป็นการลงโทษคนงานที่ทำงานได้ไม่ถึงมาตรฐาน เนื่องจากคนงานในกลุ่มนี้ได้รับผลตอบแทนในอัตราต่ำ ดังนั้น Gantt จึงได้พัฒนาระบบการจ่ายค่าจ้างโดยประกันค่าจ้างต่ำสุดที่คนงานพึงจะได้รับแม้ว่าจะทำงานได้ไม่

ถึงมาตรฐานก็ตาม นอกจากนี้ Gantt ยังมีผลงานด้านการพัฒนาวิธีการควบคุมการจัดการให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ โดยใช้กราฟเข้ามาช่วย และยังให้ความสำคัญในเรื่องของเวลาเท่า ๆ กับเรื่องของต้นทุนในการวางแผนและควบคุมการทำงาน

ต่อมาได้มี Henri Fayol เป็นวิศวกรชาวฝรั่งเศส ทำงานในบริษัทเหมืองแร่ และได้ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการของบริษัท ซึ่ง Fayol ได้ทำการศึกษาวิธีการทำงานในการจัดการของกลุ่มผู้บริหารระดับล่าง โดยมีความเชื่อว่าการจัดการเป็นทฤษฎีที่สามารถสอน และเรียนรู้ได้ สามารถประยุกต์ใช้ได้กับการจัดการในทุกรูปแบบไม่ว่าจะเป็นการจัดการงานอุตสาหกรรมหรืองานบริหารรัฐกิจ Fayol ได้ทำการแบ่งกลุ่มงานที่ต้องปฏิบัติในงานทางด้านอุตสาหกรรมออกเป็น 6 กลุ่มงาน คือ งานทางด้านเทคนิคหรือวิธีการผลิตต่าง ๆ ซึ่งเป็นเรื่องของงานทางด้านผลิต งานทางด้านพาณิชย์ต่าง ๆ เช่น การขาย การซื้อ และการแลกเปลี่ยน งานทางด้านการเงิน และการลงทุน งานทางด้านที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย เช่น การดูแลรักษาทรัพย์สินและบุคคลขององค์กร งานทางด้านการบัญชี และงานทางด้านการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงานและการควบคุม

1.2 Fayol ได้สรุปสาระสำคัญของการจัดการ ซึ่งเป็นงานในกลุ่มที่ 6 ไว้ดังนี้

1.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่การบริหาร

1.2.1.1 การวางแผน (Planning) เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อกิจกรรมทางธุรกิจ แผนการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่ปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

1.2.1.2 การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการจัดโครงสร้างของต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของ และตัวคน มีสภาพที่เหมาะสมที่จะช่วยให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้

1.2.1.3 การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) เป็นการสั่งการในงานต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร โดยต้องมีการสื่อสารอย่างชัดเจน กระชับ เพื่อให้ทีมงานสามารถปฏิบัติตามได้

1.2.1.4 การประสานงาน (Coordinating) เป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องเชื่อมโยงงานทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดหมายเดียวกัน

1.2.1.5 การควบคุม (Controlling) เป็นภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องกำกับและดูแลงาน ให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้

หน้าที่ในการจัดการตามแนวความคิดของ Fayol ดังกล่าวนี้อาจเรียกย่อ ๆ ได้ว่า

POCCC

1.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับคุณสมบัติสำคัญของผู้บริหาร Fayol กล่าวถึงคุณสมบัติที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องมีมากกว่าบุคคลโดยทั่วไป ๆ คือ ต้องมีคุณสมบัติความรู้ทางด้านการบริหารและความรู้ทางด้านเทคนิควิธีการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารโดยทั่วไป ๆ ไปจึงควรจะได้มีการอบรมความรู้ทางด้านการบริหารควบคู่กันไปกับความรู้ทางด้านเทคนิค ในการทำงานคุณสมบัติของผู้บริหารที่ดีมีดังนี้

1.2.2.1 มีสุขภาพอนามัยดี ร่างกายแข็งแรง

1.2.2.2 มีสติปัญญา เฉลียวฉลาด มีความสามารถที่จะเข้าใจ เรียนรู้ ริเริ่ม ตัดสินใจและปรับตัวได้ดี

1.2.2.3 มีจริยธรรมในการทำงาน มีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบ รู้จักกาลเทศะ และมีความรักองค์การ

1.2.2.4 มีความรู้หรือมีการศึกษาที่ดี

1.2.2.5 มีความสามารถ เทคนิควิธีการ และทักษะในการทำงาน

1.2.2.6 มีประสบการณ์

1.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับหลักบริหาร แนวปฏิบัติสำหรับผู้บริหาร Fayol ได้วางหลักทั่วไปที่ใช้ในการบริหารไว้ 14 ข้อ ดังนี้

1.2.3.1 หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ Fayol กล่าวว่าเมื่อผู้ใดได้รับมอบหมายให้ต้องรับผิดชอบต่องานอันใดอันหนึ่งผู้นั้นก็ควรจะได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่เพียงพอที่จะใช้ปฏิบัติงาน สมกับคำว่า อำนาจหน้าที่ควรมีเท่ากับความรับผิดชอบ

1.2.3.2 หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพื่อป้องกันมิให้เกิดความสับสนในคำสั่งด้วยการปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น

1.2.3.3 หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน การปฏิบัติกิจกรรมของบุคลากรในองค์การจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน

1.2.3.4 หลักของการธำรงไว้ซึ่งสายงาน การปฏิบัติงานในองค์การที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีระบบสายงานการบังคับบัญชาจากระดับสูงมายังระดับต่ำสุด

1.2.3.5 หลักของการแบ่งงานกันทำ ตามหลักเศรษฐศาสตร์แล้ว การแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัดไม่คำนึงถึงว่าจะเป็นการงานทางด้านบริหารหรือด้านเทคนิค จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

1.2.3.6 หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย ระเบียบวินัยในการทำงานเป็นข้อตกลงในการทำงาน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้จะต้องเป็นไปอย่างยุติธรรมที่สุด โดยยึดถือเป็นหลักปฏิบัติทั้งองค์การ

1.2.3.7 หลักของการถือประโยชน์ส่วนรวม เป้าหมายของส่วนรวมของกลุ่ม จะต้องมีความสำคัญเหนือกว่าเป้าหมายของส่วนบุคคลหรือของส่วนย่อยต่าง ๆ เพื่อที่จะให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

1.2.3.8 หลักของการใช้ผลประโยชน์ตอบแทน การให้และวิธีการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนควรที่จะยุติธรรม และให้ความพอใจมากที่สุดแก่ทั้งทางฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง

1.3.2.9 หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง การรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลาง ทำให้ผู้บริหารสามารถควบคุมส่วนต่าง ๆ ขององค์การไว้ได้

1.3.2.10 หลักของความมีระเบียบเรียบร้อยหรือคำสั่ง เพื่อความเป็นระเบียบและสร้างให้ผู้ปฏิบัติ รู้ถึงภาระหน้าที่ของตนเองจึงจำเป็นต้องมีโครงสร้างการจัดองค์การ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการเตรียมคนงานให้ทำงานร่วมกันอย่างมีระเบียบ

1.3.2.11 หลักของความเสมอภาค ผู้บริหารต้องยึดถือความเอื้ออาทร และความยุติธรรมในการปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งความจงรักภักดีและการอุทิศตนเพื่องาน

1.3.2.12 หลักของความเสถียรภาพของการว่าจ้างทำงาน การสร้างหลักประกันความมั่นคงในการทำงาน ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ

1.3.2.13 หลักของความคิดริเริ่ม ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้ใช้ ความคิดริเริ่มที่จะทำให้องค์การเข้มแข็งขึ้น แผนงานและข้อเสนอต่าง ๆ จะเป็นเครื่องช่วยให้คนแสดงออกซึ่งความคิดริเริ่มดังกล่าวได้

1.3.2.14 หลักของความสามัคคี หลักความสามัคคีช่วยส่งเสริมให้การทำงานในองค์การได้ผลดียิ่งขึ้น

1.3 Max Weber เป็นชาวเยอรมันได้พัฒนาทฤษฎีเกี่ยวกับโครงสร้างและกิจกรรมขององค์การที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับอำนาจหน้าที่โดยเรียกรูปแบบองค์การในอุดมคติของเขาว่าระบบราชการ มีลักษณะสำคัญ 7 ประการ

1.3.1 หลักลำดับชั้น หลักการนี้ มีเป้าหมายที่จะทำให้องค์การต้องอยู่ภายใต้การควบคุม โดยเชื่อว่าการบริหารที่มีลำดับชั้น จะทำให้ระบบการสั่งการและการควบคุมมีความรัดกุม ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพการบริหารที่เน้นกฎเกณฑ์และขั้นตอนมีความเหมาะสมในช่วงศตวรรษที่ 19-20 แต่เมื่อสถานการณ์โลกเปลี่ยนไปการบริหารตามลำดับชั้นจึงเริ่มมีปัญหา เพราะการทำงานในปัจจุบันต้องการความรวดเร็ว คนต้องการเสรีภาพมากขึ้น ประชาชนต้องการบริการที่สะดวกรวดเร็ว แต่ในองค์การขนาดใหญ่ที่ใช้ระบบราชการมีคนจำนวนมาก แต่มากกว่าครึ่งจะอยู่ในตำแหน่งระดับผู้บริหาร หัวหน้างาน กว่าจะตัดสินใจงาน

สำคัญ ๆ ต้องขอให้ผู้บริหาร 7-8 คนเซ็นอนุมัติตามขั้นตอน และยังมีกฎเกณฑ์มากมาย ส่วนพนักงาน (ข้าราชการ) ระดับล่างจำนวนมาก ทั้งหมดมีหน้าที่ทำงานเอกสาร โดยการตรวจ บันทึกรายชื่อของคนอื่นแล้วเขียนบันทึกส่งให้เจ้านาย คำบันทึกหรือรายงานเต็มไปด้วยศัพท์อันหรูหรา นอกจากนี้ยังมีฝ่ายวางแผน ฝ่ายวิชาการ เป็นผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การที่ผู้นำคิดว่า วิธีการบริหารองค์การขนาดใหญ่คือ เผด็จการ ถือเป็นความเชื่อที่ผิดมาก เพราะผู้บริหารสูงสุดไม่ได้รู้คำตอบได้ทุกอย่าง แต่ควรมองหาคำตอบที่ดี ถูกต้องจากผู้อื่นด้วย การลดขั้นตอน ลดลำดับขั้นของการสั่งการออกไป ในขณะที่รักษาความสามารถในการควบคุมที่จำเป็นไว้ โดยการตัดขั้นตอนของ ผู้บริหารที่ไม่เพิ่มมูลค่าให้กับงานออก เพื่อจัดองค์การที่เป็นแนวราบมากขึ้น และทำให้คนที่ทำงานในระดับรอง ๆ ลงมาสามารถควบคุมดูแลและรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลว

1.3.2 ความสำนึกแห่งความรับผิดชอบ เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมีความสำนึกแห่งความ รับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองความรับผิดชอบ หมายถึง การรับผิดชอบต่อการกระทำใด ๆ ที่ตนได้กระทำลงไปและความพร้อมที่จะให้มีการตรวจสอบโดยผู้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลาด้วย

1.3.3 หลักแห่งความสมเหตุสมผล ความถูกต้องเหมาะสมของแนวปฏิบัติที่จะนำมาใช้ เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การทำงานหรือการ ดำเนินกิจการใด ๆ ที่สามารถประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ประสิทธิภาพความสามารถ ในการที่จะใช้ทรัพยากรบริหารต่าง ๆ ที่มีอยู่ ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เวลาไปในทางที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานนั้นได้มากที่สุด ประหยัด ความสามารถ ในการที่จะประหยัดทรัพยากรบริหาร แต่สามารถที่จะให้บริการ หรือผลิตออกมาให้ได้ระดับเดิม

1.3.4 หลักการมุ่งสู่ผลสำเร็จ การปฏิบัติงานใด ๆ จะต้องมุ่งสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ขององค์การเสมอ ประสิทธิภาพหรือผลสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยอย่างน้อย 3 อย่าง คือ

1.3.4.1 เจ้าหน้าที่ต้องมีหลักการและวิธีการในการตัดสินใจเลือกหนทางปฏิบัติ ได้อย่างถูกต้อง โดยถือหลัก ประสิทธิภาพ หรือ หลักประหยัด

1.3.4.2 ความมีประสิทธิภาพในการบริหารงานจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีการแบ่งงานกัน ทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน

1.3.4.3 การบริหารจะได้รับประสิทธิผลสูงสุดต่อเมื่อมีการกำหนดวิธีการ ปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เหมาะสมกับลักษณะงาน สถานที่ ช่วงเวลา สภาพแวดล้อม ในทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเป้าหมายหรือผลสำเร็จที่ต้องการ

1.3.5 หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือการมีความชำนาญเฉพาะด้าน ลักษณะทาง โครงสร้างขององค์การแบบระบบราชการต้องมีการแบ่งงาน และจัดแผนงาน หรือจัดส่วนงาน ขึ้นมา เพราะภารกิจการงานขององค์การขนาดใหญ่มีจำนวนมาก จึงต้องมีการแบ่งงานที่ต้องทำออกเป็น ส่วน ๆ แล้วหน่วยงานมารองรับการจัดส่วนงานอาจยึดหลักการจัดองค์การได้หลายรูปแบบ คือ

1.3.5.1 การแบ่งส่วนงานตามพื้นที่ เป็นการแบ่งงานโดยการกำหนดพื้นที่ที่ต้องรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน และมีการกำหนดภารกิจ บทบาท อำนาจหน้าที่ ที่องค์การต้องบริหารจัดการไว้ด้วย เช่น การแบ่งพื้นที่การบริหารราชการออกเป็น จังหวัด อำเภอ อ.บ.จ. อ.บ.ต. เทศบาล

1.3.5.2 การแบ่งงานตามหน้าที่ หรือภารกิจที่องค์การจะต้องปฏิบัติจัดทำ เช่น การจัดแบ่งงานของกระทรวงต่าง ๆ เช่น กระทรวงกลาโหม กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงการคลัง

1.3.5.3 การแบ่งงานตามลูกค้า หรือผู้รับบริการ เช่น การแบ่งโรงพยาบาลออกเป็น โรงพยาบาลเด็ก โรงพยาบาลหญิง โรงพยาบาลสงฆ์

1.3.5.4 การแบ่งงานตามขั้นตอนหรือกระบวนการทำงาน โดยคำนึงว่างานที่จะทำได้สามารถแบ่งออกเป็นกี่ขั้นตอน แล้วกำหนดหน่วยงานมารองรับ

1.3.6 หลักระเบียบวินัย ต้องมีการกำหนดระเบียบ วินัย และบทลงโทษ ขึ้นมาเพื่อเป็นกลไกการควบคุมความประพฤติของสมาชิกทุกคนในองค์การ

1.3.7 ความเป็นวิชาชีพ ผู้ปฏิบัติงานในองค์การราชการ ถือเป็นอาชีพอย่างหนึ่ง และต้องปฏิบัติงานเต็มเวลา ความเป็นวิชาชีพ “รับราชการ” นั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนจรรยาบรรณหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ของตนด้วยความสำเร็จของระบบราชการในอดีตเกือบ 100 ปี ที่ผ่านมา เพราะมีวิธีการจัดองค์การที่มีระบบการทำงานที่ชัดเจน ตั้งอยู่บนหลักการของความสมเหตุสมผล มีการใช้อำนาจตามสายการบังคับบัญชา มีการแบ่งงานตามหลักความชำนาญเฉพาะด้าน ทำให้ระบบราชการสามารถทำงานที่มีขนาดใหญ่ และสลับซับซ้อนได้อย่างดี ระบบราชการพัฒนาและใช้มาในช่วงที่สังคมยังเดินไปอย่างช้า ๆ และเพิ่งปรับ เปลี่ยนมาจากสังคมศักดินา ประชาชนยังไม่ตื่นตัวในเรื่องสิทธิเสรีภาพ ผู้มีอำนาจในระดับสูงยังเป็นผู้มีข้อมูลที่มากพอต่อการตัดสินใจได้ดีกว่าคนในระดับล่าง หรือประชาชนทั่วไป

2. แนวความคิดการจัดการตามแนวมนุษยสัมพันธ์

แนวความคิดในการจัดการแบบนี้พยายามเน้นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์โดยเน้นการจัดระเบียบของความสัมพันธ์ของคน โดยเน้นที่ตัวคนมากกว่าตำแหน่ง ให้ความสำคัญเป็นพิเศษในเรื่องการตอบสนองของคนที่เกิดจากทัศนคติ ค่านิยมและอารมณ์ ซึ่งถ้ามองอย่างกว้าง ๆ แนวความคิดนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจิตวิทยาสังคมของคน และกลุ่มคนหรือพิจารณาถึงตัวแปรทางจิตวิทยาของคนที่มีผลต่อพฤติกรรมของคนและกลุ่มคนในองค์การ จำเป็นต้องศึกษาเรื่องราวของคนและปฏิกริยาของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นจุดสำคัญ ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรมมนุษย์มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์เป็นแนวคิดที่แย้งกับแนวคิดเดิม เป็นแนวคิดที่เชื่อว่าการจัดการใด ๆ ในองค์การจะบรรลุผลสำเร็จได้จะต้องอาศัยคนเป็นหลักโดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคลและมนุษยสัมพันธ์หรือคนควรเข้าใจคน

2.1 ทฤษฎีของ Elton Mayo ซึ่ง Mayo เป็นนักสังคมวิทยา เขาได้ชื่อว่าเป็นบิดาคนของการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์หรือการจัดการแบบเน้นศึกษาพฤติกรรมศาสตร์ เขาให้ความสำคัญระหว่างคนงานด้วยกันเอง หรือระหว่างกลุ่มของคนงานในอันที่จะเพิ่มผลผลิตในองค์การ มีการติดต่ออย่างเปิดกว้างระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง โดยการให้โอกาสกับผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมตัดสินใจอย่างเป็นประชาธิปไตยการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับและเอาใจใส่ดูแลเขา ให้ความสำคัญกับเขามากกว่าคนงานอื่น ย่อมทำให้มีผลงานเพิ่มขึ้น Mayo เชื่อว่าหากได้นำวิธีการทางมนุษยสัมพันธ์ไปใช้ให้ถูกต้องแล้ว จะทำให้บรรยากาศในองค์การอำนวยให้ทุกฝ่ายเข้ากันได้เป็นอย่างดี คนงานจะได้รับความพอใจสูงขึ้น และกำลังความสามารถทางการผลิตก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วย เป็นผู้ที่มีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับนักทฤษฎียุคดั้งเดิม จากผลการทดลองแห่งเมืองฮอว์ธอร์น ได้ก่อให้เกิดแนวความคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ขึ้นมาใหม่ กล่าวได้ว่ามนุษย์นั้นไม่สามารถที่จะใช้สิ่งจูงใจด้วยตัวเงินอย่างเดียว เพื่อให้เกิดการยอมรับปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นผลงานที่นำไปสู่แนวคิดใหม่ที่เรียกว่า แนวความคิดทางการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ แนวความคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์นั้นแตกต่างไปจากแนวความคิดของแนวเดิม คือแม้จะมีการเน้นการจัดระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับตำแหน่งงานในองค์การ เหมือนกับยุคดั้งเดิมก็ตามแต่ได้ให้ความสำคัญกับคนมากกว่าด้านการจัดระเบียบความสัมพันธ์ตำแหน่ง

การศึกษาด้านทัศนคติเป็นการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ที่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดของโครงสร้างองค์การที่ให้ความสำคัญศึกษาตัวแปรที่มีผลกับต่อประพฤติกรรมของมนุษย์ จากนั้นจึงทำความเข้าใจเกี่ยวกับตัวแปรเหล่านั้น ซึ่งพบว่าพฤติกรรมของมนุษย์จะเกิดมาจากภายในตัวของมนุษย์เองมากกว่าเกิดมาจากสภาวะแวดล้อมภายนอก ดังนั้นนักทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์

จึงเห็นว่าวิธีการควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ให้ได้ดีผล จะต้องทำให้เกิดมาจากจิตใจมากกว่า การให้รางวัลและการลงโทษที่สามารถนำมาใช้ควบคุมได้เพียงบางส่วนเท่านั้น

การเน้นภาวะผู้นำ นักทฤษฎียุคมนุษย์สัมพันธ์เสนอว่าการที่จะจูงใจให้มนุษย์ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้นั้นไม่สามารถที่จะใช้วิธีการควบคุมจากภายนอกได้ จึงได้มีการเสนอวิธีการตามหลักของจิตวิทยาสังคมขึ้น ดังนั้นจึงได้มีการมุ่งเน้นในด้านของรูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นประชาธิปไตยโดยการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการออกแบบงานเพื่อให้เป็นที่น่าสนใจของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

การหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด นักทฤษฎียุคมนุษย์สัมพันธ์เสนอว่าในการปฏิบัติงานนั้นจะมีวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดโครงสร้างความสัมพันธ์ของงานและคนเสมอ แต่โครงสร้างนั้นจะต้องยึดหลักการความมีอิสระของมนุษย์ และต้องยึดหลักการภายในตัวมนุษย์เองเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้คนทำงาน เพื่อไม่ให้มนุษย์เกิดความขัดแย้งขึ้นในจิตใจและทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ

จากแนวความคิดมนุษย์สัมพันธ์ที่นำมากล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกมานั้นจะเกิดมาจากภายในตัวของมนุษย์เองมากกว่าเกิดมาจากสภาวะแวดล้อมภายนอก การควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นสามารถใช้ตัวเงิน และหรือความก้าวหน้าในอาชีพมาใช้เป็นเครื่องมือได้ นอกจากนี้การที่จะจูงใจให้มนุษย์ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ควรจะได้มีการมุ่งเน้นในด้านของรูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นประชาธิปไตยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและจะต้องยึดหลักการความมีอิสระของมนุษย์เป็นเครื่องมือในการจูงใจให้คนทำงานอย่างเต็มความสามารถอีกด้วย

2.2 แนวคิดของ Abraham Maslow เป็นนักวิชาการที่เสนอแนวความคิด ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ ซึ่งเป็นแนวความคิดในการจูงใจคนให้ทำงานโดยตอบสนองความต้องการของคนให้ได้รับความพึงพอใจในความต้องการนั้นไปตามลำดับขั้น มีความเชื่อว่าพฤติกรรมของบุคคลเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองความต้องการ ความต้องการของบุคคลจะเป็นไปตามลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง บุคคลจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการระดับต่ำเรื่อยขึ้นไปก่อน เพราะความต้องการต่ำเป็นฐานของความต้องการระดับถัดไป ถ้าต้องการระดับต่ำยังไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต่อไปก็ไม่พัฒนาขึ้นแต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่า การได้รับ การตอบสนองแต่ละขั้นต้องสมบูรณ์เสร็จสิ้นไปก่อนแล้วขั้นสูงจึงจะเกิดขึ้น การเกิดความต้องการจะวนย้อนกลับแล้วได้ขึ้นไปในระดับสูงขึ้น ฉะนั้นผู้จัดการในองค์การต่าง ๆ จะต้องตระหนักและให้ความสนใจในเรื่องความต้องการของมนุษย์ ซึ่งความต้องการของมนุษย์สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ชั้น คือ

2.2.1 ความต้องการด้านกายภาพ เป็นความต้องการพื้นฐานทั่วไป เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย ฯลฯ ซึ่งการมีชีวิตรอดของมนุษย์ต้องอาศัยสิ่งเหล่านี้ สำหรับในองค์การคือ การมีค่าจ้างหรือเงินเดือนที่จะซื้อปัจจัยที่ต้องการได้

2.2.2 ความต้องการความปลอดภัย มั่นคง หลังจากที่คนพอใจในความต้องการคุ้มครองความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ เช่น การทำร้ายร่างกาย อุบัติเหตุ โจรปล้น สำหรับในองค์การความต้องการความปลอดภัย ได้แก่ การประกันความมั่นคงในหน้าที่การงาน และทางด้านการเงิน ฯลฯ ที่คนพึงได้รับ

2.2.3 ความต้องการด้านการยอมรับในสังคม ต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ หรือกลุ่มเพื่อนฝูง บางครั้งยอมแลกแลกความพอใจอื่น ๆ เพื่อเป็นที่ยอมรับของสังคม

2.2.4 ความต้องการการได้รับการยกย่อง เกียรติยศ ชื่อเสียง เป็นความต้องการอยากได้รับการยกย่องนับถือและมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับในความสามารถพิเศษของตนเอง การมีความเชื่อมั่นในตัวเอง การอยู่ในตำแหน่งที่สำคัญ เป็นความรู้สึกที่อยากให้ผู้อื่นเห็นคุณค่าในตัวเอง

2.2.5 ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการขั้นสูงสุด ซึ่งต้องการจะประสบความสำเร็จทุกอย่างตามความคิด และใช้ความสามารถของเขาอย่างเต็มที่ ซึ่งเกิดจากการพัฒนาความสามารถของตนได้สมบูรณ์ที่สุด เช่น นึกคิดอยากเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียง นึกคิดอยากเป็นนายกรัฐมนตรี หรือนักกีฬาที่มีความสามารถ ฯลฯ

Maslow ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า เมื่อมนุษย์เราได้รับการสนองตอบและเกิดความพึงพอใจในความต้องการด้านกายภาพแล้ว เขาก็จะเกิดความต้องการที่จะได้รับการสนองตอบจนกว่าจะได้รับ ความพึงพอใจในความต้องการลำดับขั้นถัดไป จนกว่าจะถึงความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ในชีวิตอันเป็นลำดับความต้องการในขั้นสุดท้าย เห็นได้ว่าแนวคิดของ Maslow นั้นแสดงถึงการจูงใจให้พนักงานในองค์การทำงานมิได้จะกระทำโดยใช้การกระตุ้นด้วยการจ่ายเงินตราให้พนักงานเท่านั้นเพราะเมื่อพนักงานได้รับความพึงพอใจจากการสนองตอบในเรื่องรายได้ที่เพียงพอ อันเป็นความต้องการในลำดับขั้นที่ 1 แล้วเงินตราก็จะมีได้เป็นแรง จูงใจในการทำงานให้กับพนักงานอีกต่อไป

2.3 แนวคิดของ Hugo Munsterberg เป็นชาวเยอรมันมีความสนใจในรายละเอียดและคุณสมบัติของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์ มีลักษณะเฉพาะของบุคคลในองค์การ นักวิชาการที่สนใจแนวคิดด้านพฤติกรรมมนุษย์ มีแนวคิดที่มนุษย์มีความแตกต่างกันโดยพฤติกรรมเป็นพื้นฐาน ซึ่งปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป คือ

2.3.1 บุคลิกภาพ ลักษณะของรูปร่างหน้าตา กิริยาท่าทาง คำพูด มารยาท

2.3.2 การรับรู้ การแปลความหมายของสิ่งที่ได้พบเห็นผ่านกระบวนการภายในจิตใจ

2.3.3 ทศนคติ ความรู้สึกพอใจของแต่ละคน

2.3.4 ความต้องการของบุคคล ซึ่งแตกต่างกันไปตามอายุ เพศ การสอน อบรม และการเลี้ยงดู

2.4 แนวคิดของ Douglas McGregor ได้พัฒนาและนำเสนอทฤษฎีที่เรียกกันว่าทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์เรา สมมติฐานเกี่ยวกับลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์ได้ศึกษาเกี่ยวกับความแตกต่างทางธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ คือ

2.4.1 รูปแบบของทฤษฎี X ธรรมชาติของมนุษย์มักมองคนในแง่ร้ายต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เชื่อว่ามนุษย์เลวมาตั้งแต่กำเนิด ต้องการงานน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้จัดการต้องควบคุม สั่งการ จูงใจ ให้อำนาจและลงโทษเพื่อให้ทำงานตามเป้าหมายขององค์การ มีความทะเยอทะยานและไม่มีความรับผิดชอบ ทำให้ต้องใช้การบริหารแบบเผด็จการ ต้องการผู้นำแบบเผด็จการ

2.4.2 รูปแบบของทฤษฎี Y ซึ่งมองคนในแง่ดี โดยธรรมชาติชอบทำงาน มีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ มีความตั้งใจแสวงหาและยอมรับความรับผิดชอบ ยอมรับเป้าหมายขององค์การ และใช้ความพยายามเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง ตามทฤษฎี Y ทำให้เกิดการบริหารงานแบบประชาธิปไตยหรือแบบที่เน้นการเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงาน

McGregor ยอมรับในทฤษฎี Y มาก โดยเห็นว่าผู้บริหารควรให้พนักงานควบคุมตนเองมากกว่าที่จะถูกผู้อื่นควบคุมตลอดจนพนักงานสามารถเลือกวิธีการทำงานเองได้ที่จะทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายในองค์การ ซึ่งการใช้ทฤษฎี Y ในการจัดการนี้จะมอบความไว้วางใจให้กับพนักงานในการทำงาน และให้มีส่วนร่วมในองค์การด้วย

พฤติกรรมของกลุ่มในองค์การ การศึกษาถึงพฤติกรรมในองค์การจะเกี่ยวข้องกับ การศึกษาถึงลักษณะการเกิดของกลุ่มวิธีการพัฒนากลุ่มปทัสสถานของกลุ่มระบบค่านิยมของกลุ่ม อิทธิพลของกลุ่มต่อบุคคลที่อยู่ภายใต้้องค์การและต่อการบริหารงานขององค์การ นอกจากนี้ยัง ศึกษาถึงบทบาท และสถานะภาพของสมาชิกในกลุ่มว่าลักษณะดังกล่าวมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่มและพฤติกรรมของบุคคลรวมทั้งการบริหารงานขององค์การเพียงใด ซึ่งพิจารณาถึงคุณลักษณะของกลุ่มแยกได้ 2 ลักษณะ คือ

กลุ่มที่ 1 กลุ่มที่เป็นทางการ หมายถึง กลุ่มที่กำหนดขึ้นโดยโครงสร้างขององค์การและมีกฎเกณฑ์ระบบการบังคับบัญชาเป็นไปตามระบบขององค์การที่เป็นทางการ เช่น กลุ่มข้าราชการ

กลุ่มที่ 2 กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ หมายถึง กลุ่มที่เกิดจากการรวมตัวกันของปัจเจกบุคคลโดยอาศัยพื้นฐานทางด้านผลประโยชน์และความเป็นเพื่อน

3. แนวความคิดเกี่ยวกับวิธีการจัดการสมัยใหม่

จากแนวความคิดของการจัดการแนวเดิมที่มีจุดเด่นที่ได้มุ่งเน้นโครงสร้างที่เป็นทางการ มีการกำหนดกฎระเบียบวินัยที่เคร่งครัดในการใช้อำนาจหน้าที่ โดยที่มีลักษณะของการรวมอำนาจ และการดำเนินการตามหลักการของควมมีเหตุผล โดยมีสมมติฐานว่ามนุษย์เป็นคนเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงานและจำเป็นต้องใช้วิธีการควบคุมพฤติกรรมมนุษย์โดยใกล้ชิด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ ส่วนแนวความคิดทางการจัดการแนวมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์นั้นก็มีจุดเด่นที่ได้มุ่งเน้นในการให้ความสำคัญในตัวคน โครงสร้างองค์การแบบไม่เป็นทางการ เน้นความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์การและมีสมมติฐานว่ามนุษย์เป็นคนรักงาน ซื่อสัตย์ มีความขยันและความรับผิดชอบไม่จำเป็นจะต้องทำการควบคุมพฤติกรรมอย่างใกล้ชิด จากสมมติฐานนี้ทำให้การศึกษาเกี่ยวกับการหาสิ่งที่จูงใจคนให้การยอมรับ เข้าใจและร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ เปลี่ยนไปเป็นการศึกษาในเชิงบวกมากขึ้น

สำหรับแนวความคิดของนักทฤษฎีสมัยใหม่ได้วิจารณ์ว่า แนวความคิดทางการจัดการแนวพฤติกรรมศาสตร์ที่เสนอสิ่งที่ขัดแย้งกับความเป็นจริง เนื่องจากโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ และการใช้สิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจเป็นสิ่งจำเป็นจากหลักการของนักทฤษฎีแนวเดิมเกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านและการเน้นการมีมาตรฐานของการปฏิบัติงานได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่า สามารถทำให้สังคมก้าวหน้าและมนุษย์มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น จึงไม่เห็นด้วยที่จะมีการทิ้งแนวความคิด ยุคเดิม ดังนั้นจึงได้มีแนวความคิดใหม่ขึ้นมา

มีแนวคิดวิธีการจัดการสมัยใหม่หลากหลายวิธีที่ยังไม่ชัดเจนมากนัก บางกรณีก็เป็นเพียงเทคนิค วิธีการดำเนินการที่ใช้ทำงานบางอย่างหรือแก้ไขปัญหาบางอย่างให้เสร็จสิ้นไปได้ แนวคิดวิธีการสมัยใหม่จึงขึ้นอยู่กับบริบทต่าง ๆ ดังนี้

3.1 การจัดการแบบตัดสินใจ เฮอร์เบิร์ต เอ. ไชมอน ระบุว่า การตัดสินใจกับการจัดการเป็นคำที่ใช้แทนกัน จึงจำแนกขั้นตอนในการตัดสินใจออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

3.1.1 ขั้นตอนแรกเป็นการพยายามกลั่นกรองเรื่องราวต่าง ๆ รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน และสภาพแวดล้อมที่จำเป็นจะต้องพิจารณาในการตัดสินใจ

3.1.2 ขั้นตอนของการคิดค้นและพัฒนา คือ การวิเคราะห์หนทางต่าง ๆ ที่จะสามารถดำเนินการได้เกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ วางแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่กำลังพิจารณาอยู่

3.1.3 ขั้นตอนของการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ได้พิจารณาในขั้นที่ 2 ว่าทางเลือกใดเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด พอใจที่สุด หรือให้ผลตอบแทนมากที่สุด

3.2 การจัดการตามสถานการณ์ เป็นรูปแบบวิธีการใหม่ที่ต้องวิเคราะห์การกระทำในระดับที่ถูกต้องเหมาะสม ที่สามารถพิจารณาปัญหาได้ดี ไม่กว้างเกินไปหรือเฉพาะจุดเกินไป วิธีการจัดการตามสถานการณ์นี้ นับว่ามีข้อดีที่ช่วยให้มีการเชื่อมโยงทฤษฎีการจัดการที่เป็นศาสตร์ทาง

วิชาการให้มีโอกาสนำไปใช้กับองค์การในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้โดยตรง ทั้งนี้เพราะจุดมุ่งหมายของวิธีการตามสถานการณ์นั้นคือ ตัวสถานการณ์ ซึ่งมีอิทธิพลต่อองค์การมากที่สุด ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง วิธีการจัดการตามสถานการณ์นี้ มีความใกล้เคียงกับวิธีการแบบระบบ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่พยายามเข้ามาช่วยประสานวิธีการต่าง ๆ ให้เข้ามารวมกันจากความสำคัญของ สภาวะแวดล้อม ในฐานะที่เป็นปัจจัยนำเข้าไปที่ผู้บริหารจะต้องพิจารณา ในการแก้ไขปัญหาของความซับซ้อน ซึ่งตัวแปรที่เกี่ยวกับปัจจัยของสภาวะแวดล้อมและมีอิทธิพลต่อองค์การซึ่งในปัจจุบันทำให้เกิดแนวความคิดเชิงสถานการณ์เกิดขึ้นมา โดยแนวความคิดเชิงสถานการณ์นั้นจะยึดปรัชญาของแนวความคิดเชิงระบบมาเป็นพื้นฐาน แต่มีความก้าวหน้ากว่าแนวความคิดเชิงระบบอีก ขึ้นหนึ่งคือ แนวความคิดเชิงสถานการณ์พยายามที่จะทำให้เกิดความสอดคล้องเข้าด้วยกันได้ระหว่างสภาวะแวดล้อมกับโครงสร้างขององค์การโดยนักทฤษฎีตามแนวความคิดเชิงสถานการณ์กล่าวว่า โครงสร้างขององค์การที่ดีที่สุดนั้นจะขึ้นอยู่กับสภาวะแวดล้อมขององค์การด้วย กล่าวคือจะไม่มีโครงสร้างองค์การใดจะสามารถนำมาใช้ได้กับองค์การในทุกสถานการณ์ได้ตามแนวความคิดนี้ เห็นว่า ในบางกรณีโครงสร้างองค์การในลักษณะที่เป็นระบบเปิด หรือโครงสร้างองค์การที่ไม่เป็นพิธีการ ซึ่งโครงสร้างในลักษณะนี้จะมีความยืดหยุ่นก็อาจใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ได้

แต่ในบางกรณีโครงสร้างองค์การที่เป็นระบบปิดหรือโครงสร้างองค์การที่เป็นพิธีการ และไม่ยืดหยุ่นก็สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้เช่นกัน นอกจากนี้ในองค์การหนึ่งองค์การใดอาจจะกำหนดโครงสร้างองค์การแบบหนึ่งมาใช้กับหน่วยงานหนึ่งหน่วยงานใด และกำหนดโครงสร้างอีกแบบหนึ่งมาใช้กับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์การเดียวกันนั้นก็ได้อีก เช่น อาจกำหนดโครงสร้างองค์การแบบเป็นพิธีการ มาใช้กับหน่วยการผลิตและองค์การโครงสร้างแบบไม่เป็นพิธีการมาใช้กับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความมีประสิทธิภาพขององค์การตามแนวความคิดของนักทฤษฎีเชิงสถานการณ์นั้นจะขึ้นอยู่กับความสอดคล้องและเข้ากันได้ระหว่างโครงสร้างองค์การกับสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การนั่นเอง

3.3 การจัดการเชิงระบบและเชิงกระบวนการ แนวความคิดเชิงระบบมีความเชื่อว่าการจัดการมีลักษณะต่อเนื่องกัน และมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมทั้งต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ กับส่วนรวมทั้งหมดเพราะแต่ละระบบเกี่ยวข้องกับผูกพันกัน เรียกว่า ทฤษฎีระบบ (Systems Theory)

เป็นแนวคิดในการจัดการที่มององค์การเป็นระบบหน้าที่ในระบบต่าง ๆ ขององค์การ และปัจจัยต่าง ๆ มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน รวมทั้งมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ด้วย ซึ่งระบบใหม่ในที่นี้หมายถึง กลุ่มของส่วนประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะมีหน้าที่ทำงานของแต่ละกลุ่มภายในระบบ โดยที่การดำเนินงานตามหน้าที่ของแต่ละกลุ่มโดยรวมนั้นก็เพื่อจะบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

ระบบการปฏิบัติการขององค์กรต่าง ๆ นั้น โดยปกติจะประกอบไปด้วยระบบย่อยพื้นฐาน 4 ส่วน ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันคือ

3.3.1 ปัจจัยนำเข้า หมายถึง ทรัพยากรต่าง ๆ คือ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรด้านสารสนเทศหรือข้อมูลข่าวสาร ซึ่งจะใช้เป็นปัจจัยในการผลิตสินค้าหรือบริการขององค์กร

3.3.2 กระบวนการแปรสภาพ หมายถึง การที่องค์กรใช้การจัดการ เทคโนโลยี และการปฏิบัติการในการผลิต ในการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นผลผลิตที่ออกมา

3.3.3 ผลผลิตเป็นสิ่งที่ได้มาจากการนำปัจจัยนำเข้าผ่านกระบวนการแปรสภาพนั้น ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของกระบวนการแปรสภาพหมายถึงสินค้าหรือบริการที่ผลิตโดยองค์กรนอกจากนี้ยังหมายถึงผลกำไรหรือขาดทุน พฤติกรรมของพนักงานรวมทั้งผลลัพธ์ที่เป็นความคาดหวังอื่น ๆ ขององค์กรก็ได้ผลผลิตที่ได้นี้จะเป็นตัวแทนของผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานของผู้จัดการในทุกระดับ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นว่าพวกเขาทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่อย่างไร

3.3.4 ข้อมูลป้อนกลับ เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์หรือผลลัพธ์ของการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งได้จากปฏิกริยาของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่มีต่อผลผลิตขององค์กร ซึ่งข้อมูลป้อนกลับจะสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงใหม่ แก้ไข ปัจจัยนำเข้าหรือกระบวนการแปรสภาพเพื่อให้ได้รับผลผลิตที่ปรารถนามากขึ้น

แนวความคิดเชิงระบบนั้น ถ้ามองว่าการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์กรนั้นควรจะต้องทำการ วิเคราะห์ถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ เพื่อที่จะได้ภาพรวมขององค์กร ที่ถูกต้องไม่ใช่ในแต่ละ ส่วนแต่ละหน่วยงานในองค์กรมาวิเคราะห์แยกจากกัน ซึ่งแนวความคิดเชิงสถานการณ์ที่ยึดถือปรัชญาของแนวความคิดเชิงระบบเป็นพื้นฐาน จึงได้เสนอความคิดเกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่าง สภาวะแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้างและการจูงใจของคนให้ทำงาน โดยเห็นว่าไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุดที่จะนำมาใช้ได้กับองค์กรในทุกสถานการณ์ องค์กรที่จะประสบผลสำเร็จก็จะต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้อง และเข้ากันได้กับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ นอกจากนี้แนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่ยังได้พัฒนาแนวคิด โดยมุ่งเน้นการใช้ตัวแบบทางคณิตศาสตร์มาช่วยในการแก้ปัญหาของการจัดการ มากขึ้นเรียกว่าเป็นแนวความคิดของการจัดการเชิงปริมาณ ซึ่งได้รับความนิยมนำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนของการดำเนินธุรกิจสมัยใหม่

เป้าหมายของการจัดการตามแนวคิดนี้จะเน้นที่ความสามารถในการอยู่รอดขององค์กร พร้อมทั้งจะรับกับความกดดันอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรให้มีส่วนประกอบที่เหมาะสมสมดุลกัน และเป็นแนวคิดที่รวมเอาแนวคิดทางการจัดการต่าง ๆ หลายแนวคิดเข้าด้วยกัน ทั้งแนวคิดการจัดการในสมัยดั้งเดิมและแนวคิดแบบมนุษย์สัมพันธ์หรือพฤติกรรมศาสตร์

คุณลักษณะของระบบ ประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. ส่วนต่าง ๆ ของระบบจะอยู่ในสถานะที่เคลื่อนไหวได้ โดยเหตุที่สิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ในโลกนี้ไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่มีอยู่ตามธรรมชาติหรือที่มนุษย์สร้างขึ้น แต่ละสิ่งต่างก็มีคุณสมบัติและกำลังความสามารถของมัน

2. การเคลื่อนไหวหรือแสดงออกของส่วนต่าง ๆ จะมีปฏิริยากระทบต่อกันเสมอ เมื่อสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีลักษณะรวมตัวอยู่ด้วยกัน การเคลื่อนไหวหรือการแสดงออกของแต่ละส่วนจึงย่อมก่อให้เกิดปฏิริยากระทบและตอบโต้ซึ่งกันและกัน

3. ในระบบหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ และภายในระบบย่อยก็อาจประกอบด้วยระบบย่อยลงไปอีกได้

4. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ณ ส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบ ย่อมทำให้มีผลกระทบที่ต่อเนื่องกันเป็นลูกโซ่ และจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงส่วนอื่นของระบบด้วยความสมดุลจึงเกิดขึ้นได้

วิธีการศึกษาองค์การในลักษณะระบบ อาจแยกพิจารณาได้เป็น 3 แนวทาง คือ

แนวทางที่ 1 การศึกษาองค์การในลักษณะระบบปิด เป็นการศึกษาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของศาสตร์ทางกายภาพศึกษาถึงการตัดสินใจที่จะแก้ไขปัญหาภายในตัวของระบบเอง การแก้ไขและตัดสินใจปัญหาเป็นไปตามเหตุผล ซึ่งเหตุผลดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานของกฎเกณฑ์และระเบียบที่ได้ตั้งไว้ องค์การถูกพิจารณาว่าเป็นปัจจัยอิสระจากสภาพแวดล้อมภายนอก

แนวทางที่ 2 การศึกษาองค์การในลักษณะระบบเปิด การมององค์การในลักษณะระบบเปิดทำให้ระบบทางชีววิทยาและสังคมเป็นระบบที่เคยอ่อนไหว มีความสัมพันธ์กับภาวะแวดล้อมระบบเปิดได้คำนึงถึงแต่ด้านความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม แต่ระบบเปิดยังต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์การระบบเปิดรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมตลอดเวลา โดยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกระบวนการของปัจจัยต่าง ๆ ภายใน

แนวทางที่ 3 การจัดการเชิงปริมาณ แนวความคิดของการจัดการเชิงปริมาณมีจุดกำเนิดในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่ได้ให้นักวิทยาศาสตร์ของสหรัฐอเมริกาและอังกฤษมาให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมเรียกว่า (Operation Research Group) เพื่อให้คำปรึกษาแก้ปัญหาในการรวมทีมนักวิทยาศาสตร์ดังกล่าว ได้รับปัญหา เช่น การจะวางปืนใหญ่ตำแหน่งใดที่จะดีที่สุด จึงมีการใช้ประสบการณ์และความรู้ในการแก้สมการของปัญหา โดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ คือ การสังเกต อย่างเป็นระบบของพฤติกรรมที่ทำการศึกษาก่อสร้าง ตัวแบบจำลองเพื่อนำข้อเสนอที่จะได้รับมาสร้างตัวแบบจำลอง เพื่อประโยชน์ของการพยากรณ์การเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงทำการอนุมานจากตัวแบบจำลองว่าจะมีพฤติกรรมอย่างไรและทำการทดสอบตัวแบบจำลองเพื่อศึกษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปตามการพยากรณ์ในตัวแบบจำลองหรือไม่หลังจากนั้น

แนวคิดการจัดการเชิงปริมาณมาใช้กันในบริษัทต่าง ๆ จึงได้รับความนิยม ในการนำเอามาใช้ในการแก้ปัญหาของระบบการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น การแก้ปัญหาเกี่ยวกับตารางการปฏิบัติงาน

การกำหนดตำแหน่งทำเลที่ตั้ง ตัวแบบการขนส่ง ตัวแบบ การควบคุมสินค้าคงเหลือ ตัวแบบ โครข่ายปฏิบัติการ Program Evaluation and Review Technique : PERT และ Critical Path Method : CPM ตัวแบบการจัดลำดับงานและตัวแบบความน่าจะเป็นในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจต่าง ๆ ขององค์การโดยทั่วไป เป็นต้น Taylor เป็นผู้วางรากฐานการจัดการเชิงปริมาณ เป็นวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่ใช้แก้ปัญหาโดยคิดค้นยุทธวิธีการวางแผนสำหรับผู้บริหาร โดยการหาคำตอบที่ดีที่สุดหรือทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งเน้นการใช้ตัวแบบในการแก้ปัญหาในทางบริหารศาสตร์ โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ปัญหา ระบุลักษณะปัญหาและขอบเขตให้ชัดเจน โดยสังเกตการณ์และจดบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เช่น พัดุดคงคลังมีมาก ค่าใช้จ่ายในการขนส่งสูง การประสานงานระหว่างฝ่ายผลิตกับพนักงานขายไม่ราบรื่น ศึกษาเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการนำเทคนิคเชิงปริมาณมาใช้เพื่อช่วยแก้ปัญหา โดยใช้การวิเคราะห์ต้นทุน-กำไรเพื่อประมาณค่าใช้จ่ายและผลตอบแทนที่จะได้รับว่าคุ้มกันหรือไม่

2. การสร้างตัวแบบ ตัวแบบ คือ นามธรรมของระบบจริง ได้แก่การจำลองระบบจริงให้อยู่ในรูปแบบที่เข้าใจได้ง่ายขึ้น ตัวแบบแบ่งออกเป็นชนิดต่าง ๆ เช่น ตัวแบบสัญรูป คือ ตัวแบบที่เป็นรูปจำลองของสิ่งต่าง ๆ โดยแสดงอยู่ในลักษณะที่เหมือนตัวจริงแต่ใช้มาตราส่วนที่ต่างกัน เช่น ตัวแบบของรถยนต์ บ้าน ตัวแบบอนุमान คือ ตัวแบบที่ใช้สิ่งอื่นเป็นตัวแทน แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของสิ่งต่าง ๆ เช่น หน้าปัดวัดความเร็วของรถยนต์ ปรอทิวต์อุณหภูมิ ผังการจัดการองค์การ ตัวแบบเชิงคณิตศาสตร์ คือ ตัวแบบที่ใช้ตัวเลข ตัวแปร และสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ มาเขียนให้อยู่ในรูปความสัมพันธ์ทางคณิตศาสตร์ เช่น สมการอสมการ เพื่อแสดงให้เห็นถึงลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นในธุรกิจตัวอย่าง เช่น ตัวแบบจำลองสถานการณ์ ตัวแบบพีชคณิตตัวแบบตารางทำงาน

3. การรวบรวมข้อมูล ต้องรวบรวมข้อมูลทั้งจากภายนอกองค์การและภายในองค์การ โดยรวบรวมจากรายงานและเอกสารต่าง ๆ จากประสบการณ์ จากการสอบถามพนักงาน จากการสังเกตการณ์ หรือใช้ข้อมูลทางสถิติ เช่น จำนวนพนักงาน อัตราการลาออกของพนักงาน รายละเอียดเกี่ยวกับสินค้าคงคลัง เป็นต้น เป็นขั้นตอนที่ใช้เวลามาก อาจทำควบคู่ไปกับการสร้างตัวแบบได้ อาจเกิดปัญหา เช่น ข้อมูลที่ต้องการไม่เคยถูกเก็บมาก่อน หรือมีการจัดเก็บกระจายอยู่ในแผนกต่าง ๆ ในรูปแบบที่แตกต่างกัน หน่วยวัดที่แตกต่างกัน

4. การหาผลลัพธ์ นำตัวแบบที่สร้างไว้มาทำการคำนวณด้วยวิธีการทางคณิตศาสตร์ เพื่อหาผลลัพธ์ที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา โดยการหาผลลัพธ์หรือผลเฉลยนั้นมีวิธีการคำนวณที่กำหนดไว้เป็นขั้นตอนที่ชัดเจน แต่ละตัวแบบจะมีวิธีการคำนวณหาผลเฉลยที่แตกต่างกัน อาจใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วย เพื่อความรวดเร็วและถูกต้องแม่นยำ

5. การทดสอบผลลัพธ์ ทดสอบและวิเคราะห์หว่านเป็นผลลัพธ์ที่ดีจริง ทบทวนความเป็นไปได้ และควมมีเหตุมีผลของผลลัพธ์อีกครั้ง ก่อนนำไปใช้ โดยลองใช้กับปัญหาขนาดเล็กหรือใช้กับบางแผนกก่อน เพื่อหาจุดบกพร่องของผลลัพธ์ ของตัวแบบและข้อมูลที่ใช้ และทำการแก้ไขปรับปรุง

6. การนำผลลัพธ์ไปใช้ในการแก้ปัญหา เป็นขั้นตอนของการทำให้เกิดการยอมรับและ การนำไปปฏิบัติ เนื่องจากพนักงานในองค์กรอาจต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจ และสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วม เพื่อให้เห็นว่าแนวทางใหม่จะเป็นแนวทางที่ดีสำหรับองค์กร ขึ้นกับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง ว่ามีความเข้าใจและมั่นใจว่าผลลัพธ์ที่ได้มานั้นสามารถนำไปแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจทางธุรกิจ ผู้ตัดสินใจจะต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งในเชิง ปริมาณและคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เชิงปริมาณมุ่งเน้นเฉพาะสิ่งที่แสดงเป็นตัวเลขได้เท่านั้น ในขณะที่ยังมีข้อมูลเชิงคุณภาพอื่น ๆ ที่ไม่สามารถคำนวณเป็นตัวเลขได้ เช่น ความพอใจ ผลกระทบทางการเมือง ดินฟ้าอากาศ เป็นต้น

ซึ่งมีเทคนิคเชิงปริมาณที่นำใช้ ดังนี้

1. โปรแกรมเส้นตรงหรือเป็นการวางแผนเชิงเส้นซึ่งเป็นเทคนิควิธีการทางคณิตศาสตร์ ที่ช่วยในการแก้ปัญหาด้านการจัดสรรทรัพยากรที่มีจำกัดให้เพียงพอต่อความต้องการ โดยยึดหลักได้ประโยชน์ และต้นทุนต่ำสุด

2. ตัวแบบปัญหาการขนส่งเป็นการคำนวณปัญหาค่าใช้จ่ายในการขนส่ง เช่น ปัญหาการสร้างโรงงาน ก่อนผู้บริหารจะตัดสินใจต้องพิจารณาต้นทุนในการขนส่งและความปลอดภัยของสินค้า โดยสร้างโมเดล และคำนวณเลือกแหล่งผลิตที่มีประสิทธิภาพ และต้นทุนต่อหน่วยต่ำ เป็นแหล่งผลิตที่ใกล้วัตถุดิบและพิจารณาถึงราคาที่ดินและแรงงานในท้องถิ่นนั้น ๆ ด้วย

3. ความน่าจะเป็น เป็นการวิเคราะห์การคาดคะเนในอดีตโดยใช้สถิติ เพื่อปรับปรุงการตัดสินใจในปัจจุบันและอนาคต และลดความเสี่ยงในการวางแผนด้วย เช่น การพัฒนาโครงการทางการตลาด เมื่อได้ผลลัพธ์แล้วก็สามารถนำข้อมูลไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การวางแผนและควบคุมโครงการเป็นเทคนิควิธีการประเมินและตรวจสอบโครงการ เป็นเทคนิคในการวางแผนและควบคุมที่มีการใช้ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยมีข่ายการปฏิบัติงานเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ และมีเครื่องหมายหรือตัวอักษรแทนงานที่จำเป็น ซึ่งจะนำไปสู่ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการทำงาน

5. การจำลองปัญหา เป็นการสร้างภาพของเหตุการณ์ โดยมีลักษณะความเป็นจริงปรากฏเสมือนเหตุการณ์หรือสถานการณ์นั้นเกิดขึ้นจริง เพื่อทำการศึกษา ทดลอง และหาคำตอบที่ต้องการ ผลที่ได้นำไปสู่การสรุปแก้ปัญหาในสถานการณ์นั้น ๆ โดยการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการจำลองตัวแบบและนำผลที่ได้จากการประมวลผลไปใช้ในการแก้ปัญหา ซึ่งจะต้องนำไปวิเคราะห์ด้วยวิธีการที่เหมาะสมก่อนนำไปใช้จริง

6. การพยากรณ์ เป็นเทคนิคเชิงปริมาณอีกวิธีหนึ่งในการวางแผนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตรงตามเป้าหมายขององค์การ มีการพยากรณ์เชิงคุณภาพและการพยากรณ์เชิงปริมาณ

6.1 การพยากรณ์เชิงคุณภาพเป็นวิธีการที่ให้ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นและพยากรณ์ในอนาคตโดยมีเงื่อนไขและตัวแปรต่าง ๆ อาจทำในรูปคณะกรรมการร่วมกันประชุมระดมสมองโดยมีผู้เชี่ยวชาญแต่ละด้านร่วมกัน แล้วหาข้อสรุปที่ดีที่สุดมาจัดทำแผนต่อไป เช่น การประมาณการปริมาณซื้อสินค้าของผู้บริโภคหรือคาดคะเนการลงทุน เป็นต้น

6.2 การพยากรณ์เชิงปริมาณ วิธีนี้มีการเก็บข้อมูลและสร้างระบบพยากรณ์ โดยอาศัยหลักคณิตศาสตร์และสถิติวิเคราะห์ข้อมูล แล้วจึงพยากรณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอาจใช้วิธีสำรวจความคิดเห็นในรูปแบบของการทำโพล เช่น การสำรวจรสนิยมของผู้บริโภคที่อาจเปลี่ยนแปลง

7. ปัญหาแถวคอย เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งของการวางแผนเชิงปฏิบัติการ เป็นการวิเคราะห์จำนวนผู้ให้บริการที่เหมาะสมให้มีเวลาที่ต้องรอคอยน้อยที่สุด โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด บริการได้รวดเร็วไม่ติดขัด เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ กลับมาใช้บริการอีก เช่น การเข้าคิวรับบริการในปัจจุบันธุรกิจหลายแห่งใช้อุปกรณ์ออกบัตรคิว เช่น การใช้บริการธนาคาร เป็นต้น

สรุป

สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งของการจัดการ คือ การรู้จักพัฒนาการของแนวความคิดทางการจัดการ ตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบัน การรู้จักพัฒนาการของแนวความคิดนี้จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจรากฐานความคิดตลอดจนสาเหตุของแนวคิดต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับปัญหาต่าง ๆ ที่ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจ โดยที่แนวความคิดด้านการจัดการได้ถูกรวบรวมไว้อย่างเป็นรูปแบบและนำไปใช้อย่างกว้างขวาง มีนักวิชาการหลายคนได้เสนอขึ้นมาจากประสบการณ์และการทดลองหรือการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ แนวความคิดได้รับการพัฒนามาตามลำดับตามสภาพของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นทฤษฎีหลายยุคสมัย ในช่วงการปฏิวัติอุตสาหกรรมในประเทศต่าง ๆ ทำให้เกิดปัญหาทางการบริหารทั้งด้านวิทยาการและบุคคล จึงเกิดแนวความคิดการจัดการเชิงประสิทธิภาพของงาน หรือเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าการจัดการแบบดั้งเดิมมีนัยแห่งการนำเสนอที่แตกต่างกันแยกเป็น 3 แนวคิด ได้แก่ แนวคิดการจัดการแบบสมัยเดิม ได้แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือการจัดการที่มีหลักเกณฑ์เป็นการกำหนดปริมาณงานที่แต่ละคนทำได้ในระยะเวลาที่กำหนด โดยไม่เป็นการบีบบังคับต่อผู้ทำงานนั้น และการศึกษาเกี่ยวกับเวลาดังกล่าวจะเป็นโดยถูกต้อง และมีหลักเกณฑ์มากที่สุด และการจัดการตามหลักการจัดการทั่วไป เป็นแนวความคิดเกี่ยวกับหน้าที่การจัดการ คุณลักษณะของผู้บริหาร และเกี่ยวกับหลักการจัดการ แนวความคิดการจัดการตามแนวมนุษยสัมพันธ์ แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ การจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ เชื่อว่าการจัดการใด ๆ ในองค์การจะบรรลุผลสำเร็จได้จะต้องอาศัยคนเป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคลและมนุษยสัมพันธ์ และการจัดการแบบพฤติกรรมศาสตร์ เป็นการจัดการที่เน้นการศึกษามนุษย์ การจัดระเบียบความสัมพันธ์ของคน เน้นคนมากกว่าตำแหน่ง ให้ความสำคัญเป็นพิเศษในเรื่องการตอบสนองของคนที่เกิดจากทัศนคติ ค่านิยมและอารมณ์ แนวความคิดเกี่ยวกับวิธีการจัดการสมัยใหม่ แบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ การจัดการแบบตัดสินใจมุ่งใช้เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์มาศึกษาข้อมูลในเชิงปริมาณต่าง ๆ เพื่อใช้สรุปตัดสินใจใน การจัดการการจัดการตามสถานการณ์เป็นรูปแบบวิธีการใหม่ที่วิเคราะห์การกระทำในระดับที่ถูกต้องเหมาะสมที่สามารถพิจารณาปัญหาได้ดี การจัดการเชิงระบบและเชิงกระบวนการ การจัดการที่มององค์การเป็นระบบ หน้าที่ในระบบต่าง ๆ รวมทั้งปัจจัยก็มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน

แนวความคิดแต่ละแบบจึงมีจุดเด่นของตนเอง ซึ่งผู้บริหารจะต้องศึกษาแนวความคิดแต่ละแบบอย่างถ่องแท้และนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ของแต่ละองค์การ เพื่อให้นำมาซึ่งประโยชน์และมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการอย่างแท้จริง

แบบฝึกหัดหลังเรียน หน่วยที่ 2 แนวคิดการจัดการ

ตอนที่ 1 : จงตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้รับความสมบูรณ์

1. จงอธิบายความหมายของแนวความคิดในการจัดการแบบสมัยเดิม

.....
.....
.....

2. จงอธิบายความหมายของแนวความคิดในการจัดการตามแนวมนุษยสัมพันธ์

.....
.....
.....

3. จงอธิบายความหมายของแนวความคิดเกี่ยวกับวิธีการจัดการสมัยใหม่

.....
.....
.....

4. จงอธิบายถึงทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor

.....
.....
.....

5. จงอธิบายขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

.....
.....
.....

ตอนที่ 2 : แบบฝึกหัดเป็นแบบปรนัย ให้นักศึกษาเลือกข้อที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว
โดยทำเครื่องหมาย X ลงหน้าข้อที่ถูกต้องที่สุด

1. ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมเน้นเรื่องอะไร
 - ก. ชำนาญและกำลังใจ
 - ข. รูปแบบและโครงสร้าง
 - ค. สัมพันธภาพระหว่างบุคคล
 - ง. มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีของผู้บริหาร

2. ข้อใดเป็นแนวคิดของการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์
 - ก. การกำหนดสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน
 - ข. สร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานเพื่อเพิ่มผลผลิต
 - ค. ให้ความสำคัญกับความสามารถบุคคลมากกว่าความสัมพันธ์ส่วนตัว
 - ง. การกำหนดกฎเกณฑ์และมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากร

3. การสร้างความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรเป็นแนวคิดการจัดการแบบใด
 - ก. การจัดการสมัยใหม่
 - ข. การจัดการแบบวิทยาศาสตร์
 - ค. การจัดการแบบระบบราชการ
 - ง. การจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

4. ข้อใดกล่าวถึงแนวคิดในการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ได้อย่างถูกต้องที่สุด
 - ก. แนวคิดที่มีหลักเกณฑ์
 - ข. แนวความคิดในการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ที่เกิดขึ้นในช่วงยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม
 - ค. แนวคิดที่อาศัยหลักเหตุผลสามารถยึดเป็นหลักปฏิบัติได้ และถ้ามีการปฏิบัติภายใต้เงื่อนไขและมาตรฐานอันเดียวกันก็จะให้ผลในทำนองเดียวกัน
 - ง. ถูกทุกข้อ

5. ใครเป็นผู้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ โดยแบ่งธรรมชาติของมนุษย์ออกเป็น 2 ส่วนคือทฤษฎี X และทฤษฎี Y
 - ก. Chester I. Barnard
 - ข. Chris Argyris
 - ค. Douglas McGregor
 - ง. Abraham Maslow

6. การวิเคราะห์เชิงปริมาณ เป็นเครื่องมือที่ใช้ช่วยในการศึกษาข้อมูลตามแนวความคิดในการจัดการแนวใด
- แนวความคิดในการจัดการเชิงระบบ
 - แนวความคิดในการจัดการแบบวิทยาศาสตร์
 - แนวความคิดในการจัดการแบบมนุษยศาสตร์
 - แนวความคิดในการจัดการที่ใช้คณิตศาสตร์ช่วยในการตัดสินใจ
7. ข้อใด ไม่ใช่ แนวความคิดการจัดการแนวใหม่
- การจัดการแบบตัดสินใจ
 - การจัดการที่มีหลักเกณฑ์
 - การจัดการตามสถานการณ์
 - การจัดการเชิงระบบและเชิงกระบวนการ
8. ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป ตามลักษณะเฉพาะของบุคคลในองค์การคือข้อใด
- การรับรู้
 - บุคลิกภาพ
 - ความต้องการของบุคคล
 - ที่กล่าวมาถูกต้องทุกข้อ
9. องค์ประกอบของหน้าที่การจัดการ ข้อใดที่กล่าวถึงภาระหน้าที่ที่ต้องเชื่อมโยงทุกคนให้เข้าหากัน
- การควบคุม
 - การวางแผน
 - การประสานงาน
 - การจัดการองค์การ
10. ข้อใดเป็นปัจจัยนำเข้าไปในทฤษฎีระบบ
- สินค้า
 - บริการ
 - ตัวบุคคล
 - ผลตอบแทน

บรรณานุกรม

- กิจจา บานชื่น.(2559). **หลักการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ชัยชนต์ถ์กร ภวิศพิริยะภฤติ.(2553). **เอกสารประกอบการสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ**. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ฐาปนา ฉิมไพศาล.(2559). **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 1 นนทบุรี : บริษัทธนธัชการพิมพ์ จำกัด.
- ตุลา มหาพสุธานนท์. (2554). **หลักการจัดการ (Principle of Management)**. กรุงเทพฯ : บริษัท พี เอ็น เค แอนด์ สกายพริ้นติ้งส์ จำกัด,
- วิลาวรรณ รพีพิศาล.(2550). **หลักการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร.
- วิเชียร วิทยอุดม.(2555) **ทฤษฎีองค์การ(Organization Theory)**. กรุงเทพฯ : บริษัทธนธัชการพิมพ์ จำกัด.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : บริษัทธีระฟิล์มและบริษัท ธีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด.
- สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน.(2558). **หลักการจัดการ** : โรงพิมพ์จตุพรดีไซน์.
- อนิวัช แก้วจางง. (2552). **หลักการจัดการ (The Principles of Management)**. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- _____. (2551). **หน่วยที่ 1-3. ใน แนวการศึกษาชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการทางการจัดการธุรกิจ**. นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ปัญญาธิดา อัดบุตร.(2559). **ทฤษฎีการบริหาร**. [Online] เข้าถึงจาก
<http://punyatida.blogspot.com/2015/08/max-weber.html> [2562, เมษายน 7].