

บทที่ 1

วิวัฒนาการแนวความคิดการ จัดการ

Evolution of Management

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เมื่อท่านได้ศึกษาเนื้อหาในบทนี้แล้ว
ท่านสามารถ

1. อธิบายแนวคิดทฤษฎีการจัดการตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน
2. อธิบายหลักการจัดการของ Taylor และ Max Weber
3. อธิบายอิทธิพลของแนวความคิดการจัดการแบบพฤติกรรมศาสตร์
4. อธิบายแนวความคิดการจัดการเชิงระบบ
5. อภิปรายการเปรียบเทียบแนวความคิดจัดการในแง่มุมมองของข้อดีและข้อจำกัด
6. แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการในอนาคต

บทที่ 1

วิวัฒนาการแนวคิดการจัดการ (Evolution of Management)

การจัดการจากอดีตสู่ปัจจุบัน

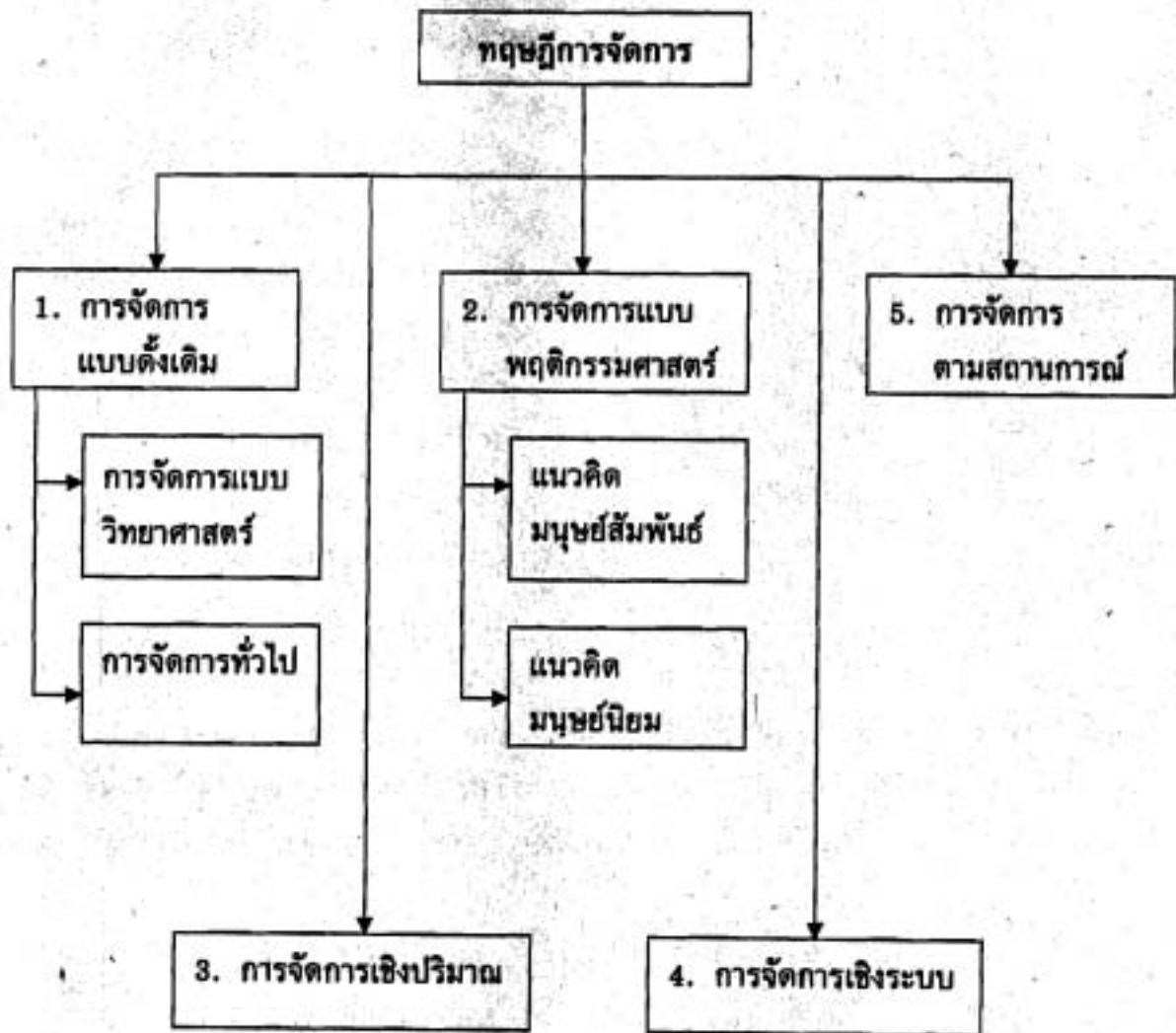
จากการศึกษาแนวคิดการจัดการจากอดีตจนถึงปัจจุบัน พบว่าแนวคิดการจัดการ มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโดยตลอด และสะท้อนสภาพสังคมในยุคนั้น ๆ ด้วย โดยเริ่มการจัดการจากการทำงานร่วมกันของคนจำนวนมาก ใช้การควบคุมให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน อาทิเช่นการสร้าง พีรามิดขนาดใหญ่ของชาว อียิป ที่มีขนาด 75,600 ตารางฟุต ของฐานพีรามิด สูง 480 ตารางฟุต ประกอบด้วยหินจำนวน 2 ล้านก้อน แต่ละก้อนหนัก 2.5 ตัน ทั้งหมดนี้กระทำของ แรงงาน ไม่มีการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ทันสมัยใด ๆ ทั้งสิ้น กับอีกตัวอย่างคือ การสร้างกำแพงเมืองจีนที่ยิ่งใหญ่ของชาวจีน เป็นต้น หลักฐานและความสำเร็จเหล่านี้ ชี้ให้เห็นว่าในยุคก่อนมีการจัดการให้เกิดผลิตภาพแล้วใน ค.ศ.1776 นักเศรษฐศาสตร์ ชื่อ อัดัม สมิท (Adam Smith) เขาเขียนหนังสือชื่อ "The Wealth of Nations" และเสนอความคิดเกี่ยวกับการเพิ่มผลิตภาพ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์เศรษฐกิจของประเทศ คือ หลักการแบ่งงานกันทำ (division of labor) โดยแต่เดิมนั้นคนงานจะกระทำ ตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงสุดของกระบวนการผลิต ซึ่งเขาเห็นว่าทำให้การทำงานล่าช้า ดังนั้น เขาจึงเสนอให้แบ่งกระบวนการทำงานเป็นหลายขั้นตอน คนงานแต่ละคนทำงาน เพียงขั้นตอนเดียว ซึ่งจะทำงานได้เร็วขึ้น เกิดความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญเฉพาะ ด้าน (specialization) แนวคิดของเขาเป็นแนวคิดที่มีรากฐานทางเศรษฐศาสตร์ที่ ต้องการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เวลา เป็นต้น อย่างคุ้มค่าและ เกิดประโยชน์สูงสุด และความชำนาญเฉพาะด้านทำให้เกิดผลคือการพัฒนาทักษะแรงงาน การประหยัดเวลา และการใช้เครื่องมือเฉพาะด้าน

ต่อมาในศตวรรษที่ 18 เกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแนวคิดและวิทยาการต่าง ๆ มีการประดิษฐ์เครื่องมือ เครื่องจักรมาใช้ในกระบวนการผลิตจากเดิมเพื่อการบริโภคภายในครอบครัวมาเป็นการผลิตจำนวนมาก (mass product) เพื่อการจำหน่ายตั้งนั้นอุตสาหกรรมในครัวเรือนจึงเปลี่ยนเป็นอุตสาหกรรมในระบบโรงงาน (factory system) มีการนำเครื่องจักรมาใช้ในการผลิต และการจ้างพนักงานจำนวนมาก ๆ เพื่อให้การผลิตสินค้าเพิ่มขึ้นตามไปด้วยการค้าและการตลาดขยายตัวทำให้สร้างโอกาสสำหรับพ่อค้าและนักลงทุน ที่เข้าไปลงทุนในอุตสาหกรรมใหม่ จึงเป็นจุดเริ่มต้นของยุคอุตสาหกรรมและแนวคิดทฤษฎีการจัดการต่าง ๆ นำการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่มี คุณภาพและการเพิ่มผลผลิตในเวลาต่อมา

แนวคิดทฤษฎีการจัดการ

Management Theories

การจัดการ (Management) นับเป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารในการเพิ่มผลิตภาพขององค์การทั้งในด้านผลผลิตและผลิตภาพการทำงานของพนักงาน ดังนั้น การเรียนรู้เพื่อให้เข้าใจแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการจะทำให้ทราบว่าแต่ละทฤษฎีนั้นใช้กลยุทธ์ใดในการเพิ่มผลผลิตภาพ ข้อดีและข้อจำกัดมีอะไรบ้างและกลยุทธ์เหล่านั้นยังสามารถนำมาใช้ได้ในปัจจุบันหรือไม่ และถ้านำมาใช้จะต้องปรับเปลี่ยนหรือไม่อย่างไร รวมทั้งเทคนิคและแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ที่มีการนำมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มผลิตภาพต่อไป



1.ทฤษฎีการจัดการแบบดั้งเดิม

Classical Theorists

ทฤษฎีนี้มุ่งเน้น "ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด" โดยมีแนวคิดที่สำคัญ ๓
สอง แนวคิด ดังต่อไปนี้

1.1 แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)



Frederick W. Taylor,
1856-1915

เฟรเดอริกส์ เทเลอร์ (Frederick Taylor) หัวหน้าวิศวกรของโรงงานเหล็กในเมืองพิตสเบิร์ก อายุ 28 ปี เขาพบว่าคนงานมีความรู้สึกเบื่อหน่ายและพฤติกรรมอุ้งงาน เขาจึงนำวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในการจัดการเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวและจะทำให้ห้องค์การมีผลผลิตเพิ่ม (productivity) และคนงานทำงานเหน็ดเหนื่อยที่สุดและได้งานมากที่สุด โดยเสนอหลักการดังต่อไปนี้

- เวลาและการเคลื่อนไหว (Time and Motion Study) หมายถึงการทำงานควรคำนึงถึงเครื่องมือที่ใช้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน เช่น ขนาดของพลับที่ใช้ตัดถ่านหิน ควรมีหลายขนาดที่เหมาะสมกับคนงาน และการวางกระดานลาดชันเพื่อผ่อนแรงการเคลื่อนย้าย โดยคนงานยืนอยู่ตามจุดเพื่อรอรับวัสดุเท่านั้นไม่จำเป็นต้องไปขนย้าย

- วิธีการทำงานที่ดีที่สุดวิธีเดียว (One best way) การทำงานตามกระบวนการผลิตมีวิธีการดำเนินงานหลายวิธี แต่ควรค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียวเท่านั้นคือการทำงานที่เหน็ดเหนื่อยที่สุดและได้งานมากที่สุด จึงถือได้ว่าการทำงานมีประสิทธิภาพและได้ผลผลิตเพิ่ม

นอกจากนั้น การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (standardization) และใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจ โดย Taylor เชื่อว่าคนงานต้องการเงิน ดังนั้น ถ้าเขาต้องการรายได้เพิ่มขึ้น เขาก็จะต้องเพิ่มผลผลิตการทำงานเพื่อให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น

หลักการการจัดการของ Taylor

Taylor' Four Principles of Management

1. การนำวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาช่วยในการปฏิบัติงาน หรือการทำงานตามความเคยชิน (Rule of thumb) หรือขาดการงานแผนมาเป็นการจัดการที่มีระเบียบกฎเกณฑ์

2. จัดให้มีการคัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนาคนงาน โดยการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ การสอนงาน เพราะทำให้คนงานสามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ

3. การบริหารงานด้วยการเต็มใจ เบิกบานใจ (Heartily Cooperate) ทำให้บรรยากาศการทำงานดีขึ้น

4. การแบ่งงานและความรับผิดชอบระหว่างฝ่ายจัดการและคนงาน โดยฝ่ายจัดการรับผิดชอบงานทั่วไปทั้งหมดขณะที่ฝ่ายคนงานรับผิดชอบในส่วนของตนเอง

ดังนั้น ถ้าคนงานทำงานได้ผลงานมาก เขาก็จะได้รับค่าจ้างสูงและการสนับสนุน แต่ถ้าคนงานทำงานได้ผลงานน้อย เขาก็จะถูกลดค่าจ้าง หรือโยกย้าย เนื่องจากผลงานเป็นตัวกำหนดค่าตอบแทน

นักวิชาการท่านอื่น ๆ ที่นำวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในการจัดการได้แก่

- แฟรงค์ และ โลธอน กิลเบรith (Frank and Lillian Gilbreth)

นักวิชาการสองสามีภรรยาที่ดำเนินการรอยตามแนวคิดของ Taylor โดยศึกษาและใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์การเคลื่อนไหวของการทำงานมาใช้กับ การเรียงอิฐ การถ่ายภาพยนตร์ เป็นต้น การค้นหาวีธีการทำงานที่ดีที่สุด ลดกฎเกณฑ์ในการทำงานให้น้อยลง และ Lillian Gilbreth ได้รับการยกย่องว่าเป็นสตรีคนแรกด้านการจัดการ (The First Lady of Management)



Henry L. Gantt,
1861-1919

- เฮนรี เอล แกรนท์ (Henry L. Gantt)

นักวิชาการที่นำแนวคิดทาง
วิทยาศาสตร์มาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงาน
โดยใช้กราฟแสดงแผนงานและกิจกรรมที่ต้องทำ
ทั้งหมด หรือเป็นตารางการปฏิบัติงาน ซึ่งปัจจุบัน
เรียกว่า Gantt Chart

อิทธิพลของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

- การใช้เครื่องจักรทุนแรงในกระบวนการผลิต เช่น สายพาน กระดานลาดชัน เป็นต้น
- การจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ (piece rate) ,ค่าตอบแทนรายวัน
- การออกแบบเครื่องมือให้มีขนาดเหมาะสมกับการใช้งาน

1.2 แนวคิดการจัดการทั่วไป (General administrative)

แนวคิดการจัดการที่เน้นภาพรวมขององค์กร มุ่งเน้นภารกิจของผู้บริหาร (What Manager Do) และการจัดการที่ดี (Good Management Practice) นักวิชาการที่สำคัญในการเสนอแนวคิดนี้ได้แก่

- แมกซ์ เวบเบอร์ (Max Weber) นักวิชาการชาวเยอรมัน เขาได้เสนอแนวคิดการจัดการที่ดีเพื่อควบคุมคนเพราะเขามองคนในแง่ลบ มองว่าคนไม่ชอบทำงานชอบหลีกเลี่ยงงาน ไม่มีความทะเยอทะยาน เขาจึงเสนอการจัดการที่ดีสำหรับองค์การขนาดใหญ่ที่เรียกว่า "Bureaucracy" โดยมีหลักการดังนี้

Weber's Ideal Bureaucracy

1. การแบ่งงานกันทำตามถนัด (division of labor)
2. การจัดอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา (authority of hierarchy)
3. การบริหารโดยยึดกฎระเบียบ (formal rules and regulations)
4. การคัดเลือกบุคคลอย่างเป็นทางการ (formal selection)
5. การไม่ยึดความสัมพันธ์ส่วนตัว (impersonal relationship)
6. การส่งเสริมการพัฒนาอาชีพ (career orientation)

ข้อดีและข้อจำกัดของหลักการ Bureaucracy

ข้อดี

1. การจัดการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประหยัด
2. การบริหารงานขององค์การมีความเสมอภาค

ข้อจำกัด

1. พนักงานมีอาการแปลกแยก (alienation) เพราะการปฏิบัติ การตามกฎระเบียบ ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย เฉื่อยชา
2. การดำเนินงานล่าช้า (red tape) ไม่คล่องตัวเนื่องจากต้องปฏิบัติตาม เป็นไปตามขั้นตอนของกฎระเบียบ
3. การดำเนินงานขาดการประสานงานเนื่องจากเน้นความชำนาญเฉพาะด้าน (specialization)
4. มีแนวคิดแบบอนุรักษนิยมเพราะยึดติดกับกฎระเบียบไม่นิยมการเปลี่ยนแปลง

• เฮนรี ฟาโย (Henry Fayol) นักวิชาการชาวฝรั่งเศส เขาได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาของทฤษฎีการจัดการดำเนินงานสมัยใหม่ (The Father of Modern Operation Management Theory) Fayol ได้เสนอหลักการจัดการของผู้บริหาร 14 ประการ ดังต่อไปนี้

Fayol's 14 Principles of Management

1. การแบ่งงานกันทำ (division of management)
2. อำนาจหน้าที่ (authority)
3. ระเบียบวินัย (discipline)
4. เอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command)
5. การมีเป้าหมายเดียวกัน (unity of direction)
6. ผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก (subordination of individual interest to the general interest)
7. การจ่ายค่าจ้างที่เป็นธรรม (remuneration)
8. การรวมอำนาจไว้ศูนย์กลาง (centralization)
9. การจัดสายการบังคับบัญชา (scalar Chain)
10. ระเบียบข้อบังคับ (order)
11. หลักความเสมอภาค (equity)
12. หลักความมั่นคงในการทำงาน (stability of tenure of personnel)
13. หลักความคิดริเริ่ม (initiative)
14. หลักความสามัคคี (esprit de corps)

นอกจากนั้น ยังมีนักวิชาการที่มีชื่อเสียงอีกหลายท่านเสนอการจัดการโดยทำ
อักษรตัวหนแรกของคำมารวมกันเป็นชื่อของหลักการ ได้แก่

• ลูเธอร์ กุลลิค และลินคอล์น ออวิก (Luther Gulick & Lyncall wick)
เขาได้เสนอกระบวนการจัดการที่เรียกว่า "POSDCORB" ได้แก่

- P = Planning (การวางแผน)
- O = Organizing (การจัดการองค์การ)
- S = Staffing (การจัดบุคคล)
- D = Directing (การอำนวยความสะดวก)

Co = Coordinating (การประสานงาน)

R = Report (การรายงาน)

B = Budgeting (การจัดงบประมาณ)

● **ราฟ เดวิท (Ralph C. Davis)**

เขาได้เสนอหน้าที่ของผู้จัดการในหนังสือ The Function of Executive Leadership ไว้ว่าผู้บริหารต้องเข้าใจเรื่องการจัดการ มีภาวะผู้นำและสร้างความสัมพันธ์ที่
ดีระหว่างองค์การกับชุมชน ดังนั้น หน้าที่ของผู้บริหารจึงมีดังต่อไปนี้

P = Planning (การวางแผน)

O = Organizing (การจัดการองค์การ)

C = Controlling (การควบคุม)

● **สเตเฟน รอบบินส์ (Stephen P. Robbins)**

เขาได้เสนอกระบวนการจัดการที่เรียกว่า "POLE" หรือ "POLC" ประกอบด้วย

P = Planning (การวางแผน)

O = Organizing (การจัดการองค์การ)

L = Leading (การชี้นำ)

C = Controlling (การควบคุม)

หรือ E = Evaluating (การประเมินผล)

ดังนั้น แนวคิดการจัดการแบบทั่วไปเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด
ผู้บริหารทำหน้าที่ตามกระบวนการจัดการ และการควบคุมคน ให้เพิ่มประสิทธิภาพโดย
เห็นว่า คนทำงานเพื่อแลกเงิน จึงมองคนเป็นเพียงเครื่องจักร และไม่สนใจสิ่งแวดล้อม
ภายนอกองค์การ

2. แนวคิดการจัดการแบบพฤติกรรมศาสตร์

Organizational Behavior Approach

แนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิมที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด โดยไม่สนใจคน (พนักงาน) ที่ปฏิบัติงานมองคนว่าไม่มีชีวิตจิตใจ ดังนั้น แนวคิดการจัดการแบบพฤติกรรมศาสตร์ ให้ความสำคัญการเพิ่มผลผลิตภาพไปพร้อม ๆ กับให้ความสำคัญคนในองค์การด้วย จึงมีแนวคิดที่สำคัญ ๆ ดังนี้คือ

2.1 แนวคิดมนุษยสัมพันธ์ (Human relation Approach)

เอลตัน เมโย (Elton Mayo)



Elton Mayo, 1880-1949

นักวิชาการที่สนใจปัญหาของแรงงาน ความเหนื่อยล้า อุบัติเหตุ และการเปลี่ยนแปลงงานของแรงงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน เขาเห็นว่า การที่คนงานจะทำงานและมีผลผลิตภาพเพิ่มขึ้น น่าจะมีปัจจัยอื่น ๆ อีกไม่ใช่เงินเพียงปัจจัยเดียวที่จูงใจให้คนทำงาน เขาและเพื่อน F.J. Roethlisberger จึงทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติ และปฏิกิริยาทางจิตวิทยาของแรงงานในการทำงานตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันโดยการวิจัยแบบทดลองของเขาจัดทำที่ Western Electric's Hawthorne Plant ในปี ค.ศ.1927 - 1932 ซึ่งเรียกรการทดลองนี้ว่า "Hawthorne Studies"

กลุ่มทดลอง ได้แก่ พนักงานหญิงอายุประมาณ 15 - 16 ปี จำนวน 6 คน โดยทำการศึกษาดทดลอง 3 วิธีดังต่อไปนี้

1. การศึกษาในห้องปฏิบัติการ (room studies)
2. การศึกษาโดยการสัมภาษณ์ (interview studies)
3. การศึกษาโดยการสังเกต (observational studies)

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ สภาพแวดล้อมและเงื่อนไขการทำงาน เช่น

- สิ่งแวดล้อม ได้แก่ แสงสว่าง ความเย็น
- การกำหนดช่วงเวลาในการหยุดพักระหว่างการทำงาน
- การลดชั่วโมงการทำงาน
- กลุ่มสังคม (social group) ในการทำงาน

จากการศึกษา พบว่า การให้พนักงานทำงานอย่างอิสระโดยไม่มีหัวหน้าควบคุมอย่างใกล้ชิด แต่ให้คำแนะนำ ขณะที่ผู้บริหารระดับสูงมาสังเกตเป็นระยะๆ นอกจากนั้นมีการให้ไฟหรือ เครื่องปรับอากาศจนไม่เอื้อต่อการทำงาน แต่ปรากฏว่าผลผลิต (productivity) ไม่ลดลง ฝ่ายจัดการจึงเรียกพนักงานหญิงมาสัมภาษณ์ทีละคน และได้คำตอบว่า ความเย็นและแสงสว่างมีผลต่อการทำงาน แต่ที่ผลผลิตไม่ลดลงเนื่องจากพวกเขามีความสุขในการทำงาน เนื่องจากมีอิสระในการทำงานและการที่ผู้บริหารมาเยี่ยมเป็นครั้งคราวทำให้เขามีขวัญและกำลังใจ และเต็มใจทำงานอย่างเต็มที่ ประการสุดท้ายคือการทำงานร่วมกันของคนงานเป็นเวลานาน ทำให้เขามีความผูกพันและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน

ผลการทดลอง พบว่า

1. สภาพแวดล้อม และเงื่อนไขการทำงานมีความสัมพันธ์กับผลผลิต
2. เงินมีใช้ปัจจัยเดียวที่จูงใจให้คนทำงาน คนยังต้องการปัจจัยอื่น ๆ อีก เช่น มนุษย์ต้องการสังคม (social need)
3. คนมีความสามารถทางกายภาพใกล้เคียงกัน แต่อยู่ที่จิตใจว่าจะทำงานเต็มที่หรือไม่
4. การแบ่งงานกันทำมีใช้จะทำให้การปฏิบัติงานดีเสมอไป แต่ทำให้คนไม่ช่วยเหลือกัน

ดังนั้น 'การเพิ่มผลิตภาพ (productivity) ของพนักงานเงินจึงมีใช้เงินเพียงอย่างเดียวที่จูงใจ แต่ยังมีปัจจัยอื่นๆ อีก เช่น การดูแลเอาใจใส่พนักงาน การให้อิสระในการทำงาน การรวมกลุ่ม ความร่วมมือระหว่างคนงานและฝ่ายจัดการ เป็นต้น

อิทธิพลของแนวคิดการจัดการแบบพฤติกรรมศาสตร์

การจัดการแบบพฤติกรรมศาสตร์ เป็นรากฐานสำคัญของวิชาพฤติกรรมองค์การ (organization behavior) ซึ่งใช้ในการศึกษาในปัจจุบันเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ในหัวข้อต่อไปนี้

1. พลังกลุ่ม (Group Dimension)

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล และกลุ่มสาเหตุของการรวมกลุ่ม อิทธิพลกลุ่ม การทำงานเป็นทีม การต่อรอง เป็นต้น

2. องค์กรนอกรูปแบบ (Informal Organization)

การศึกษาเกี่ยวกับการรวมตัวกันของบุคคลนอกรูปแบบ การคบหากันช่วยเหลือกัน ทำให้ผ่อนคลายความตึงเครียดจากการทำงานขององค์การที่เป็นทางการ และองค์กรนอกรูปแบบมีส่วนช่วยให้องค์การไปสู่เป้าหมายหรือผลสำเร็จได้

3. แบบของผู้นำ (Leadership Style)

การศึกษาเกี่ยวกับแบบของผู้นำ หรือภาวะผู้นำในแบบต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เช่น ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำที่เน้นงาน ผู้นำที่เน้นให้ความสำคัญกับคน เพราะแบบของผู้นำมีผลต่อการเพิ่มผลิตภาพของพนักงาน (employee productivity)

ข้อดีและข้อจำกัดของแนวคิดการจัดการแบบพฤติกรรมศาสตร์

ข้อดี

1. ทำให้เข้าใจคน ซึ่งช่วยให้การจัดการดีขึ้น
2. มองคนในแง่บวก ให้ความสำคัญกับคน กลุ่ม ประเทศที่พัฒนาจะให้ความสำคัญกับคน

ข้อจำกัด

1. ผู้บริหารเอาใจคนตลอด ในทางปฏิบัติเป็นไปได้
2. เป็นแนวคิดที่เหมาะสมกับการนำไปใช้กับคนที่มีการศึกษาสูง

3. ไม่ให้ความสนใจคุณสมบัติอื่น ๆ ของคน เพราะบางคนทำงานดี แต่ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ เช่น ความคิดริเริ่ม เป็นต้น
4. ไม่สนใจโครงสร้างและสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ

2.2 แนวคิดมนุษยนิยม (Human Resource Approach)

แนวคิดนี้พัฒนามาจากแนวคิด มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations) โดยเห็นว่า คนแสวงหาความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพที่ตนเองมี (self actualization) หากได้ทำงานที่น่าสนใจและมีความท้าทาย แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับคนในองค์การและมองคนในแง่บวก

นักวิชาการที่มีชื่อเสียงในสำนักนี้ ได้แก่

- โรเบิร์ต โอเวน (Robert Owen) เขาได้เสนอแนวทางการจัดการเกี่ยวกับเงื่อนไขการทำงาน ชั่วโมงการทำงาน สภาพการทำงาน และการปรับปรุงด้านแรงงาน ไม่ให้มีการจ้างแรงงานเด็ก

- ฮิวโก แมนสเตอร์เบิร์ก (Hugo Mansterberg) บิดาแห่งจิตวิทยาอุตสาหกรรม เขาได้เสนอแนวการจัดการโดยนำวิธีการทางจิตวิทยามาใช้ เช่น การทดสอบ เพื่อคัดเลือกพนักงาน รวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม และการจูงใจพนักงาน



Mary Parker Follett,
1868-1933

- แมรี พาร์คเกอร์ ฟอลเลต (Mary Parker Follett) ได้เสนอการใช้จิตวิทยาในการจัดการในองค์การ ผู้บริหารต้องให้คำแนะนำ การปฏิบัติงาน การติดต่อปฏิสัมพันธ์กัน การใช้จิตวิทยาเพื่อประโยชน์ในการบริหาร การบริหารความขัดแย้ง และพนักงานจะทำงานด้วยความเต็มใจ ถ้าใช้กฎของสถานการณ์ (law of situation) แทนการออกคำสั่ง พนักงานจะทำงานด้วยความเต็มใจ

• เซสเตอร์ บาร์นาต (Chester Barnard) เขาได้เขียนหนังสือ The function of The Executive เพื่ออธิบายว่าคนมีความสำคัญที่สุดในองค์การ หน้าที่ของผู้บริหารคือ การสร้างความร่วมมือ และให้คนยอมรับในอำนาจ การออกคำสั่งกระทำได้ในขอบเขตที่ ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับได้เท่านั้น หรือที่เรียกว่า "Zone of Indifference" และต้อง สร้างความสมดุลระหว่างสิ่งที่พนักงานต้องการจะได้รับกับสิ่งที่เขาจะทำให้ให้องค์การ



Douglas McGregor,
1906-1964

• ดัสกาส แมก เกร์เกอร์ (Douglas McGregor) เขาได้ตั้งสมมติฐาน เกี่ยวกับการมองคนเป็น 2 ประเภทตาม Theory X และ Theory Y

Theory X
(มองคนในแง่ลบ)

1. คนเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน
2. คนขาดความรับผิดชอบ
3. คนมีความทะเยอทะยานสูง
4. คนขาดความคิดริเริ่ม
5. คนต้องควบคุมอย่างใกล้ชิด

Theory Y
(มองคนในแง่บวก)

1. คนชอบทำงาน
2. คนมีความรับผิดชอบ
3. ความทะเยอทะยานต่ำ
4. คนมีความคิดและแก้ปัญหา
องค์การได้
5. คนควบคุมตนเองได้

ดังนั้น แนวคิดมนุษยนิยมเป็นรากฐานของวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎีการจูงใจ และการพฤติกรรมองค์การในส่วนต่าง ๆ ได้แก่ การตัดสินใจ การออกแบบโครงสร้างองค์การ ประเภทของเครื่องมือและเทคนิคและเทคนิคการควบคุม ภาวะผู้นำและพฤติกรรมกลุ่ม เป็นต้น

3. แนวคิดการจัดการเชิงปริมาณ

Quantitative Approach

แนวคิดนี้ได้ถูกนำมาใช้ ในวงการทหารระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การใช้ทรัพยากรมีประสิทธิภาพมากที่สุด การปรับปรุงการตัดสินใจ และการแก้ปัญหาที่ซ้ำซ้อน โดยนำความรู้ทางคณิตศาสตร์ สถิติ มาสร้างตัวแบบ (statistical model) ในการแก้ปัญหา เช่น ผลผลิตต่อคนหรือผลผลิตต่อเครื่องจักร แล้วนำมาคำนวณในรูปแบบความสัมพันธ์โดยตรงนำไปสู่การทำนายการผลิต ความเป็นไปได้ในการทำนายผลผลิตอย่างมีเหตุมีผล

ขณะเดียวกันหลังสงครามโลกภาคอุตสาหกรรมต่างก็เร่งการผลิตและการนำหลักคณิตศาสตร์มาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา และการประยุกต์ในการควบคุมการขนส่ง โครงการ กลยุทธ์การวางแผนและการวิเคราะห์การตัดสินใจ และการขนส่ง เป็นต้น ทำให้มีการนำแนวคิดหลักการสถิติและคณิตศาสตร์มาควบคุมคุณภาพ จนได้รับความนิยมและแพร่หลายมากขึ้น

หลักการแนวคิดการจัดการเชิงปริมาณ

1. นำหลักการทางสถิติหรือคณิตศาสตร์มาใช้ในการแก้ปัญหาโดยการนำปัญหาต่าง ๆ มาทดแทนด้วยสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ทำให้สะดวกและมีความชัดเจน
2. แต่ละปัญหาถูกสร้างในชุดของสมการหรือตัวแบบ (model) ที่มีความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ๆ
3. การนำคอมพิวเตอร์มาช่วยในการจัดการอย่างเป็นระบบ
4. ข้อมูลทางคณิตศาสตร์ต้องมีอย่างครบถ้วน และเชื่อถือได้

ข้อดีและข้อจำกัดของแนวคิดการจัดการเชิงปริมาณ

ข้อดี

1. ลดความมีอคติ (bias) เพราะการจัดการแบบนี้ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ

2. สามารถจัดการกับข้อมูลขนาดใหญ่ จำนวนมาก ในเวลาที่รวดเร็ว
3. สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดเก็บ ประมวลผลและนำกลับมาใช้ประโยชน์ได้เมื่อผู้ใช้ต้องการ

ข้อจำกัด

1. การหาข้อมูลได้อย่างครบถ้วน และเชื่อถือได้เป็นเรื่องที่ทำได้ยาก
2. การดำเนินงานทางธุรกิจเป็นเรื่องที่ซับซ้อน มีตัวแปรที่เกี่ยวข้องมาก จึงไม่สามารถสร้างตัวแบบได้อย่างสมบูรณ์และครอบคลุม แล้วนำมาคำนวณได้โดยเฉพาะปัญหาเกี่ยวกับคน

อิทธิพลของแนวคิดการจัดการเชิงปริมาณ

• ศาสตร์การจัดการ (Management science) หรือ การวิจัยดำเนินงาน (operation research) ได้แก่ การนำความรู้ และเครื่องมือทางคณิตศาสตร์ สถิติมาใช้ เช่น โปรแกรมเส้นตรง (linear program), ทฤษฎีเกม (game theory), ตัวแบบการรอคอย (queuing), ตัวแบบจำลองสถานการณ์ (simulation) และการขนส่ง (transportation) เป็นต้น

• การจัดการดำเนินงาน (Operation Management) ได้แก่ สินค้าคงคลัง (Inventory), การวางแผนการผลิต (Production Planning) การจัดการเครือข่าย (Networking), การบริหารโครงการ (Project Management), และการควบคุมคุณภาพ (Quality Control)

• การจัดการระบบข้อมูล (Management Information System) การนำคอมพิวเตอร์มาช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูล การส่งข้อมูล และการจัดการ ค้นหาข้อมูล อย่างรวดเร็ว และสามารถจัดการกับข้อมูลจำนวนมาก ๆ ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ จึงเป็นการช่วยให้ผู้บริหารทำงานยาก ๆ ให้กลายเป็นงานง่าย ๆ ได้ เช่น การจัดเก็บเอกสาร ระบบบัญชี เงินเดือน และอื่น ๆ เป็นต้น

ดังนั้น การนำแนวความคิดเชิงปริมาณมาใช้ในการจัดการ ทำให้การวางแผนการตัดสินใจและการควบคุม ลดความมึนงง แต่ขณะเดียวกันก็มีข้อจำกัดคือ ความครบถ้วนของข้อมูลที่จะนำมาใช้ และในทางปฏิบัติการบริหารงานมีตัวแปรหรือปัจจัยอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเสมอ

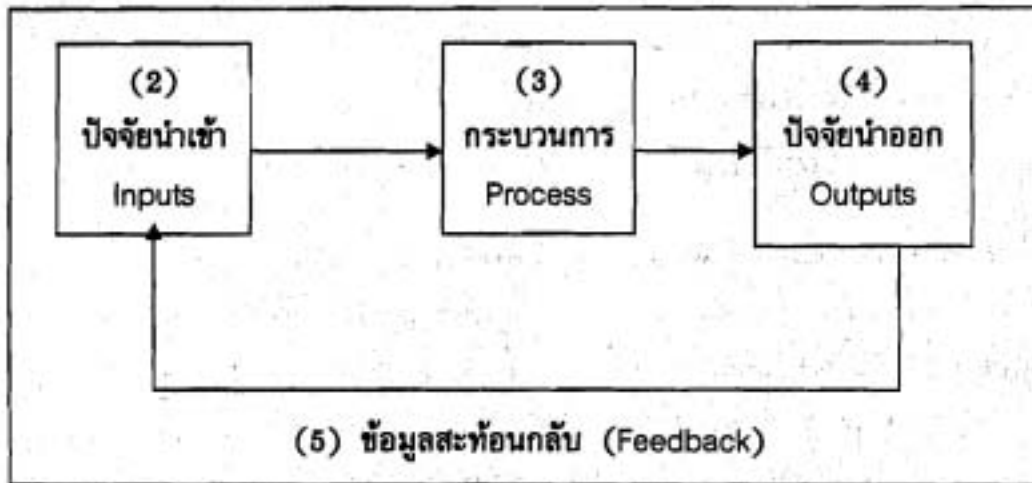
4. แนวคิดการจัดการเชิงระบบ

The System Approach

แนวคิดนี้มีรากฐานมาจากความรู้ทางชีววิทยาที่ว่า สิ่งมีชีวิตสามารถดำรงอยู่ได้ เพราะการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม องค์การก็เปรียบเหมือนสิ่งที่มีชีวิตเช่นกันที่ต้องปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมเพื่อความอยู่รอดเช่นกัน แนวคิดการจัดการเชิงระบบต้องการที่จะแก้ปัญหาจุดอ่อนของแนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิม และแนวคิดการจัดการแบบพฤติกรรมศาสตร์ที่ให้ความสำคัญเฉพาะโครงสร้างและพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การจัดการเท่านั้น จึงเป็นการจัดการแบบระบบปิด (Close System) การจัดการเชิงระบบให้ความสนใจสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การด้วย จึงเป็นการจัดการแบบระบบเปิด (Open System) ดังภาพต่อไปนี้

แนวคิดการจัดการเชิงระบบ (The System Approach)

(1) Environment



จากภาพ แนวคิดการจัดการเชิงระบบประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ 5 ส่วน ได้แก่ สภาพแวดล้อม (environment), ปัจจัยนำเข้า (inputs), กระบวนการ (process), ปัจจัยนำออก (outputs) และข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.สภาพแวดล้อม (Environment)

ได้แก่ สิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อการดำเนินการหรือการจัดการขององค์กร ได้แก่

1.1 สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

• ด้านกฎหมายและการเมือง (legal / political) หมายถึง กฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ นโยบายของรัฐ เช่น การควบคุม การส่งเสริม ธุรกิจขนาดย่อม (SME) เป็นต้น

ด้านเศรษฐกิจ (economic) หมายถึง ปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อการลงทุน การบริโภค ได้แก่ เงินทุน แรงงาน ดอกเบี้ย เป็นต้น รวมทั้งนโยบายการเงินและการคลังของรัฐบาล เช่น นโยบายภาษี การกำหนดอัตราดอกเบี้ย เป็นต้น

- ด้านสังคม (social) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อของคน กระแสสังคมต่าง ๆ เช่น ความเสมอภาค การให้โอกาสแก่ผู้พิการ เป็นต้น

- ด้านประชากร (demographic) หมายถึง โครงสร้างของประชากร ทำให้ทราบลักษณะของประชากร ขนาด อายุ เพศ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจในอนาคต

- ด้านเทคโนโลยี (technological) หมายถึง การนำวิธีการ เครื่องมือ มาช่วยในการปฏิบัติงาน เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องจักรต่าง ๆ เป็นต้น

1.2 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

- ลูกค้า (customers) หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานที่ซื้อหรือใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์การ

- คู่แข่ง (competitors) หมายถึง ผู้ขายสินค้าหรือบริการชนิดเดียวกัน และแข่งขันกับองค์การโดยมีลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายเดียวกัน

- ผู้ผลิตวัตถุดิบ (suppliers) หมายถึง ผู้ทำหน้าที่ส่งวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิตให้แก่ธุรกิจ

- เจ้าหน้าที่ (regulators) หมายถึง ผู้ทำหน้าที่หรือหน่วยงานที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับ เช่น เจ้าหน้าที่สรรพากร กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงมหาดไทย เป็นต้น

- กลุ่มผลประโยชน์ (special interest groups) หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้เสียหรือผลกระทบจากธุรกิจ เช่น กลุ่ม NGO กลุ่มสหภาพแรงงาน เป็นต้น

2. ปัจจัยนำเข้า (inputs)

ได้แก่ ทรัพยากรหรือสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานดังต่อไปนี้

- คน (human resource)
- เงิน (financial resource)
- ทรัพยากรทางกายภาพ (physical resource)
- ข้อมูลข่าวสาร (information resource)

3. กระบวนการ (transformation process)

ได้แก่ เครื่องมือหรือวิธีการ ขั้นตอนการดำเนินงานที่จะเปลี่ยนปัจจัยนำเข้า (input) ให้เป็นผลผลิต (output) ได้แก่

- การจัดการ (management functions)
- การผลิต (production activities)
- การดำเนินการด้านเทคโนโลยี (technological operation)

4. ผลผลิต (outputs)

ได้แก่ สิ่งที่ได้จากการแปรสภาพปัจจัยการผลิต (input) โดยกระบวนการและวิธีการต่างๆ จนได้ผลผลิตดังต่อไปนี้

- สินค้า / บริการ (goods / services)
- พฤติกรรมของคน (human behavior)

5. ข้อมูลป้อนกลับ (feed back)

เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและผลลัพธ์ขององค์การ ซึ่งมีทั้งด้านบวกและลบ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาต่อไป

- การยอมรับ (achievement)
- ความพึงพอใจ (satisfaction)
- กำไร / ขาดทุน (profits / losses)

5.แนวคิดการจัดการเชิงสถานการณ์

Contingency theory

นักวิชาการตามแนวความคิดนี้ เห็นว่า แนวคิดการจัดการไม่มีแบบใดดีที่สุดและสามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์ ดังนั้น เมื่อการดำเนินงานขององค์การคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม และความจำเป็นที่ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ทำให้โครงสร้างและการจัดการต้องเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมด้วย แนวคิดนี้จึงเสนอให้ใช้แนวคิดทฤษฎีการจัดการหลาย ๆ ทฤษฎีในการจัดการ ด้วยภาพต่อไปนี้



ประเด็นสำคัญและแนวโน้มของการจัดการในอนาคต

1. การจัดการยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization)

อนาคตการจัดการขององค์กรมิใช่เฉพาะภายในองค์กร และภายในประเทศ เท่านั้นแต่ขยายขอบเขตกว้างออกไปอย่างไร้พรมแดน การแข่งขันสูง จึงเป็นเรื่องที่ท้าทายผู้บริหารว่าจะใช้กลยุทธ์ใด ในการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. การจัดการแรงงานที่หลากหลาย (Workforce Diversity)

การจัดการในยุคโลกาภิวัตน์ขององค์กรต่าง ๆ บุคคลากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีความหลากหลายในเรื่องของเพศ อายุและเชื้อชาติ เพราะธุรกิจมีการจ้างแรงงานต่างชาติ ปัญหาความแตกต่างทางวัฒนธรรมจึงเป็นเรื่องที่สำคัญประการหนึ่ง ส่งผลต่อการสรรหา การคัดเลือก ระบบค่าตอบแทน และอื่น ๆ

3. การจัดการธุรกิจแบบอิเล็กทรอนิกส์ (E - business)

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลให้การจัดการนำเอาเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology) เพื่อให้การติดต่อสื่อสารสะดวกรวดเร็ว สามารถดำเนินงานได้ทุกที่ ทุกเวลา เช่น การดำเนินธุรกิจทางอิเล็กทรอนิกส์ ที่สามารถติดต่อกันได้ทั่วโลก ทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งมีหลายรูปแบบ เช่น การติดต่อซื้อขายทางอิเล็กทรอนิกส์ (E - commerce) และอื่น ๆ เป็นต้น

4. การจัดการคุณภาพ (Quality Management)

การจัดการในอนาคตให้ความสนใจกับความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ เพราะการแข่งขันเพื่อความได้เปรียบทางธุรกิจ การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ย่อมทำให้ธุรกิจสามารถรักษาลูกค้าเดิมและดึงดูดลูกค้าใหม่ได้ ดังนั้นการพัฒนาคุณภาพของสินค้าหรือบริการ ด้วยการบริหารงานเชิงคุณภาพแบบโดยรวม (Total quality Management : TQM) หรือระบบการบริหารคุณภาพ (ISO) กิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ การรื้อปรับระบบ (Reengineering) และอื่น ๆ เป็นต้น

5. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

การพัฒนาองค์การก็เป็นประเด็นหลัก ซึ่งการจัดการในอนาคตให้ความสนใจ การเรียนรู้ของพนักงานเป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรส่งเสริม และจัดให้มีการพัฒนา และฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง แต่การจัดการเพื่อให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ประการแรก พนักงานต้องมีความรู้ การแลกเปลี่ยนข้อมูล ผู้บริหารควรรับฟัง สอนงาน และค้นหาวิธีการจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน

6. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

เป็นแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถในการใช้ข่าวสารข้อมูล และการแลกเปลี่ยนความรู้ ขณะที่องค์กรที่มีความรู้ช่วยให้สามารถใช้ความรู้ในการเพิ่มผลิตภาพ (productivity) และความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้น การจัดการความรู้ทำให้พนักงานมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ การแปรสภาพและการสื่อสารความรู้ไปยังบุคคลอื่น ๆ ทั้งทั้งองค์กร และนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

7. จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

(Ethics and social Responsibility)

องค์กรเป็นหน่วยหนึ่งของสังคม การจัดการใด ๆ ของธุรกิจจึงต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อลูกค้า ชุมชน และสังคมด้วย ด้วยเหตุนี้เรื่องของจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมจึงเป็นประเด็นที่การจัดการในอนาคตต้องให้ความสนใจเป็นอย่างมากควบคู่กับการเพิ่มผลิตภาพ

8. คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Worklife)

การจัดการในอนาคต การมุ่งมั่นในเรื่องของการแข่งขัน เพื่อให้เพิ่มผลิตภาพ แต่ก็ควรให้ความสนใจเรื่องคุณภาพการทำงานของพนักงานด้วย สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน ค่าตอบแทนที่เหมาะสม ความก้าวหน้าในอาชีพและอื่น ๆ เพราะถ้าพนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และพัฒนาองค์การต่อไป

สรุป

แนวคิดการจัดการที่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการมาโดยตลอด จากแนวคิดหนึ่งสู่นักคิดหนึ่ง โดยเริ่มจากแนวคิดดั้งเดิมซึ่งแบ่งได้เป็น 2 แนวคิด ได้แก่ แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ และแนวคิดการจัดการทั่วไป ทั้งสองแนวคิดมุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด ผู้บริหารทำหน้าที่ตามกระบวนการจัดการและการควบคุมคน ให้เพิ่มประสิทธิภาพ ไม่ให้ความสำคัญกับคน และใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงานเพิ่มขึ้น ต่อมาแนวคิดการจัดการแบบพฤติกรรมศาสตร์ท้าทายแนวคิดดั้งเดิม เพราะเห็นว่าการเพิ่มผลผลิตภาพพนักงานควรมาจากปัจจัยอื่นๆ มิใช่เงินเพียงอย่างเดียว จึงทำให้เกิดแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ และแนวคิดมนุษยนิยม ซึ่งทั้งสองแนวคิดนี้เป็นรากฐานสำคัญนำไปสู่การศึกษาในประเด็นอื่นๆ เช่น พลังกลุ่ม องค์การนอกรูปแบบแบบของผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎีการจูงใจและอื่นๆ เป็นต้น สำหรับแนวคิดการจัดการเชิงปริมาณ ที่นำเอาเทคนิคทางคณิตศาสตร์และสถิติมาใช้ในการแก้ปัญหาการจัดการ เช่น การวางแผน และการตัดสินใจ เป็นต้น และยังเป็นที่มาของศาสตร์อื่นๆ เช่น การวิจัยดำเนินงาน การจัดการดำเนินงานและการจัดการระบบข้อมูล ส่วนแนวคิดการจัดการเชิงระบบ เป็นการมององค์การว่าเป็นระบบหนึ่งของสังคมจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ สภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ปัจจัยนำออก และข้อมูลสะท้อนกลับสำหรับแนวคิดสุดท้ายได้แก่ แนวคิดการจัดการเชิงสถานการณ์ที่เห็นว่าไม่มีแนวคิดใดเหมาะสมกับทุกสถานการณ์ ดังนั้น ในการจัดการธุรกิจภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปจึงควรเลือกใช้แนวคิดที่เหมาะสม เพราะแนวคิดทฤษฎีการจัดการต่างก็มีข้อดีและข้อจำกัด ซึ่งอาจใช้หลายแนวคิดทฤษฎีร่วมกันก็ได้

ในส่วนท้ายของบทเป็นประเด็นสำคัญและแนวโน้มของการจัดการในอนาคต หรือในยุคโลกาภิวัตน์ องค์การต่างๆ ต้องแข่งขันกันอย่างไรพรหมแดน จึงทำให้ผู้บริหารต้องค้นหากลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้ในการจัดการ นอกจากนั้น การจัดการแรงงานที่หลากหลาย การจัดการธุรกิจแบบอีเล็คทรอนิกส์ การจัดการคุณภาพ องค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม และคุณภาพชีวิตในการทำงาน เพื่อให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและพัฒนาองค์การต่อไป

คำถามท้ายบทที่ 1

1. จงอธิบายแนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) และสามารถนำมาใช้ในการจัดการในปัจจุบันได้หรือไม่ อย่างไร ยกตัวอย่างประกอบ
2. จงอธิบายแนวคิดการจัดการแบบพฤติกรรมศาสตร์ (Organizational Behavior) มีอิทธิพลต่อการศึกษาเรื่องใดในปัจจุบัน และมีข้อดีและข้อจำกัดอะไรบ้าง
3. จงอธิบายหลักการของแนวคิดการจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) และมีข้อดีและข้อจำกัดอะไรบ้าง
4. จงอธิบายแนวคิดการจัดการเชิงระบบ (The System Approach) มาโดยละเอียด และประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ หากนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในการจัดการ
5. จงเปรียบเทียบแนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์และการจัดการแบบพฤติกรรมศาสตร์ ข้อดี ข้อจำกัด และการนำไปประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน
6. ถ้าท่านเป็นผู้บริหารของบริษัทแห่งหนึ่ง ท่านคิดว่าแนวคิดการจัดการใดบ้างที่เหมาะสมกับการนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันพร้อมแสดงเหตุผลประกอบด้วย
7. ท่านคิดว่าการศึกษาริวัฒนาการของการจัดการจากอดีตสู่ปัจจุบัน และอนาคต มีประโยชน์อะไรบ้าง และท่านจะนำแนวคิดใดบ้างไปใช้ในการดำเนินธุรกิจในอนาคต