

บทที่ 2 ทฤษฎีองค์การ



ความหมาย

ทฤษฎีองค์การ คือ แนวคิดหรือกรอบความรู้ที่ใช้ศึกษาและทำความเข้าใจ

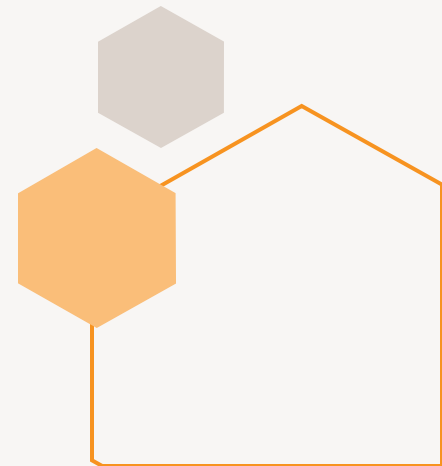
โครงสร้าง พฤติกรรม และการดำเนินงานภายในองค์การ เพื่อช่วยให้องค์การมี

ประสิทธิภาพมากขึ้น โดยครอบคลุมตั้งแต่ปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้าง

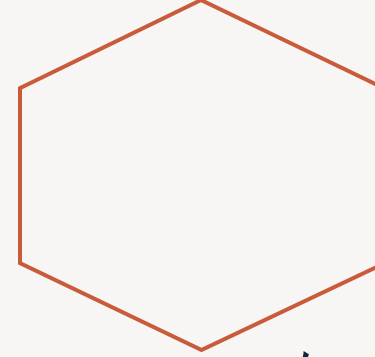
อำนาจ วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมของบุคคล ไปจนถึงปัจจัยภายนอกที่

ส่งผลกระทบ

แผนภูมิแสดงประโยชน์ในการศึกษาทฤษฎีองค์การ



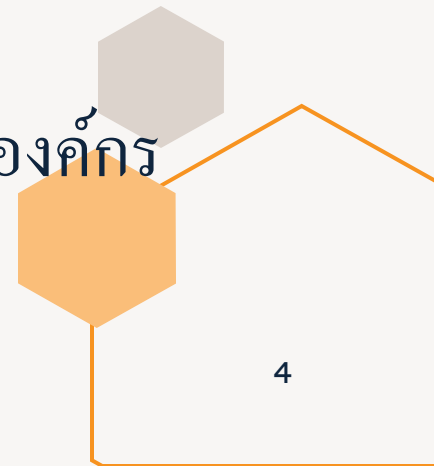
ประโยชน์ของการศึกษาทฤษฎีองค์การ



1. เข้าใจและวิเคราะห์ปัญหา ช่วยวินิจฉัยสาเหตุของปัญหาภายในองค์กร ได้อย่างแม่นยำ เช่น ปัญหาด้านโครงสร้าง การสื่อสาร หรือพฤติกรรม

2. ประยุกต์ใช้และออกแบบ นำความรู้ไปออกแบบ โครงสร้างองค์กร ระบบงานที่เหมาะสมกับขนาด ธุรกิจ และสภาพแวดล้อม

3. เพิ่มประสิทธิผลและความสำเร็จ ทำให้การจัดการสอดคล้องกับลักษณะขององค์กร นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน



ประโยชน์ของการศึกษาทฤษฎีองค์การ (ต่อ)

4. พัฒนาพฤติกรรมมนุษย์ ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจความต้องการและแรงจูงใจของตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้สามารถควบคุมและพัฒนาพฤติกรรมได้ดีขึ้น

(เช่น การมอบหมายงาน, การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง)

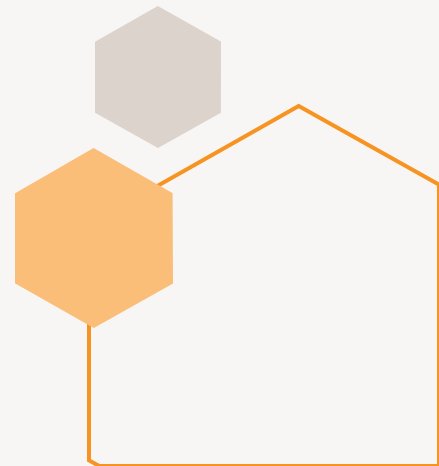
5. สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่ดี เอื้อต่อการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี สุขภาพจิตดี และลดความซ้ำซ้อน



ประโยชน์ของการศึกษาทฤษฎีองค์การ (ต่อ)

6. ปรับตัวและสร้างนวัตกรรม ช่วยให้องค์กรปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสร้างนวัตกรรมได้มีประสิทธิภาพ

7. ลดความซับซ้อนและเพิ่มศักยภาพ ทำให้การใช้ทรัพยากรมีประสิทธิภาพสูงสุด และการทำงานเป็นไปอย่างเป็นระบบ



ประเภทของทฤษฎีองค์การ

1. กลุ่มนักปฏิบัตินิยม (practitioner)

กลุ่มที่มีประสบการณ์จริงจากการปฏิบัติงาน แล้วนำ ความรู้ที่มีมาเขียนและสร้างเป็น หลักการหรือทฤษฎีองค์การ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มนักปฏิบัติจริง

2. กลุ่มนักวิชาการนิยม (scientist)

กลุ่มที่สนใจในศาสตร์แห่งการบริหารแล้วนำองค์ความรู้ ที่ได้ศึกษามาผนวกเข้ากับการ วิเคราะห์ โดยวิธีการทาง วิทยาศาสตร์

แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ

- แนวคิดที่ใช้หลักวิทยาศาสตร์ เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นในระยะปี ค.ศ. 1800 - ค.ศ. 1940 โดยเป็น แนวคิดที่มุ่งเน้นในเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ การจัดการองค์การจะเป็นไปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงาน

เน้นกฎระเบียบ ควบคุม ลักษณะเป็นองค์การเครื่องจักร

เป็นทฤษฎีองค์การแบบปิด หรือแบบคลาสสิก

- แนวคิดในเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเป็นแนวความคิดที่เกิดขึ้นในช่วงปี ค.ศ. 1940 – ค.ศ. 1960 โดย เกิดจากความคิดว่าต้องพยายามจะนำความรู้ทางด้านหลักจิตวิทยามาประยุกต์ใช้ในการจัดการองค์การ

เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

สนใจในความรู้สึก อารมณ์ ความนึกคิด ความต้องการ

เป็นองค์การแบบสิ่งมีชีวิต

แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ(ต่อ)

- แนวคิดที่เน้นเรื่องระบบ ซึ่งนับจากปี ค.ศ. 1960 เป็นต้น แนวความคิดในเรื่องการจัดการ ได้พัฒนาไปในเชิงระบบ คือ มององค์การในภาพรวมทั้งหมดที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมมิได้มองส่วนใดส่วน หนึ่ง โดยเฉพาะ

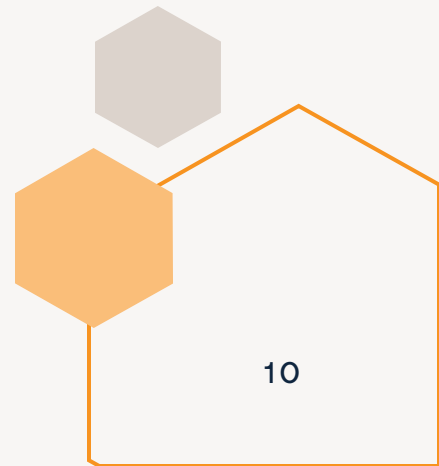
เน้นภาพรวม มองความสัมพันธ์องค์การกับสิ่งแวดล้อม

คำนึงถึงความซับซ้อนขององค์การ

กรอบในการศึกษาทฤษฎีองค์การ

สามารถสรุปความคิดของทฤษฎีขององค์การออกเป็น คือ

1. ทฤษฎีองค์การตามวิธีการสมัยดั้งเดิมหรือแบบคลาสสิก(Classical Theory)
2. ทฤษฎีองค์การตามวิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral science Theory)
3. ทฤษฎีองค์การตามวิธีการสมัยใหม่ (Modern Theory)
4. ทฤษฎีองค์การหลังยุคสมัยใหม่ (post- Modern Theory)



ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม

ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม (Classical Organization Theory) เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นความเป็นทางการ โครงสร้างที่แน่นอน และการมีประสิทธิภาพสูง โดยมองว่าคนเป็นเพียงเครื่องมือที่ทำให้้องค์การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งมี 2 แนวคิดหลักคือ ทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy) ของ แมกซ์ เวเบอร์ ที่เน้นสายการบังคับบัญชา การแบ่งงานตามความชำนาญ และกฎเกณฑ์ที่เคร่งครัด และ การจัดการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ของ เฟรเดอริก เทย์เลอร์ ที่มุ่งหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (One best way) ผ่านการศึกษาเวลาและท่าทางการทำงาน

Federick Winslow Taylor



เฟรดเดอริค ดับบลิว เทย์เลอร์

“ บิดาแห่งการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ ”

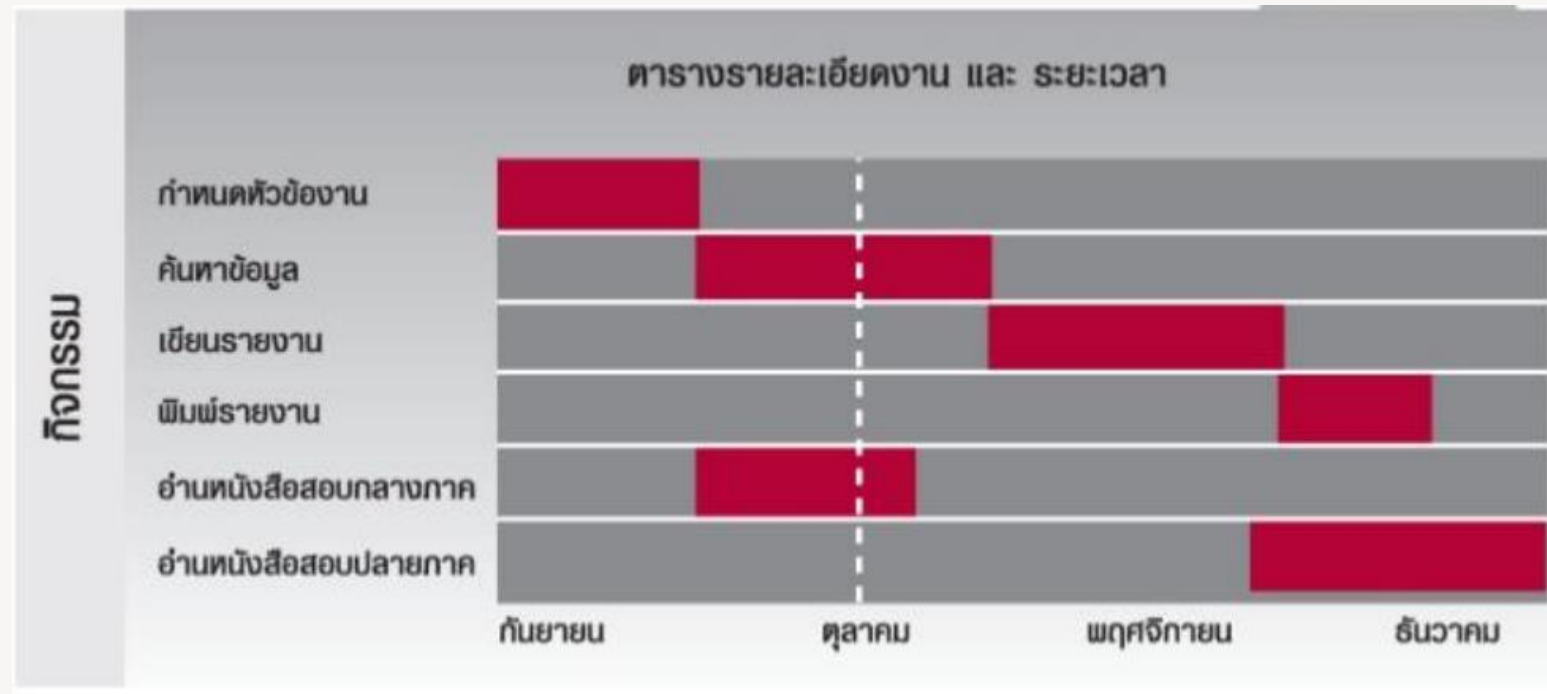
เฟรดเดอริค วินสโลว์ เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor) ได้มีการพัฒนาแนวความคิดด้าน โดยมีหลักการดังนี้

1. **พัฒนาวิธีการทำงานวิธีที่ดีที่สุด (One Best Way)** โดยการค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดและ ทุกคนต้องปฏิบัติตามวิธีที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งคนงานจะทำตามวิธีของตนเองไม่ได้
2. คนงานที่จะเข้ามาทำงานจะต้องผ่านการ คัดเลือก ฝึกหัด สอน และพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ให้ตรงกับหน้าที่ ที่ต้องรับผิดชอบให้เหมาะสมกับบุคคล
3. มีการร่วมมือกับพนักงาน เพื่อให้แน่ใจว่างานทั้งหมดได้พัฒนาและเป็นไปตามหลักและวิธี การทำงานของฝ่ายบริหารที่ได้กำหนด ขึ้นมา
4. มีการแบ่งงานและความรับผิดชอบทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายพนักงาน โดยฝ่ายบริหารจะต้องทำ หน้าที่ในด้านการวางแผน กำหนด จุดมุ่งหมายขององค์กร ส่วนฝ่ายพนักงานจะทำหน้าที่ในการลงมือปฏิบัติงานที่ทุกคนได้รับมอบหมาย โดยความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายนั้นจะต้องมีการกำหนดไว้อย่าง ชัดเจน

Henry Gantt



Henry Gantt (เฮนรี แกนต์) สร้างผลงานที่มีชื่อเสียงและยังใช้อยู่ในทุกวันนี้ คือการกำหนดแผนภูมิการทำงานในรูปแบบ “Gantt Chart”



Henri Fayol



ฟาโยลได้ให้เสนอแนวทางและหลักเกณฑ์ของ การบริหารงานที่สำคัญไว้ 14 ข้อ ดังนี้

1. ควรจะมีการแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถ (Division of Work)
2. อำนาจและความรับผิดชอบของคณงานควรจะได้สัดส่วนกัน (Authority and Responsibility)
3. คณงานควรจรรักษาระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด (Discipline)
4. คณงานจะต้องมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of Command)
5. หน่วยงานจะต้องกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานให้แน่นอน (Unity of Direction)
6. คณงานควรจจะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ (Subordination of Individual General Interest)
7. การกำหนดอัตราค่าจ้าง ผลตอบแทน ควรจะพิจารณาตามเนื้องาน (Remuneration)

เสนอแนวทาง 14 ข้อ

8. การบริหารงานที่ดีจะต้องมีลักษณะเป็นการรวมอำนาจ (Centralization)
9. จะต้องกำหนดสายงานการบังคับบัญชาไว้อย่างแน่นอน (Scalar Chain)
10. ควรกำหนดระเบียบการบริหารไว้อย่างชัดเจน (Order)
11. ควรจะต้องให้ความยุติธรรมแก่คนงาน โดยเสมอภาคกัน (Equity)
12. คนงานจะต้องมีความมั่นคง และได้รับหลักประกันในงานที่กำลังทำอยู่ (Stability of Tenure of Personnel)
13. ควรมีความคิดริเริ่มและการวางแผนไว้ล่วงหน้าสำหรับการบริหาร (Initiative)
14. คนงานควรจะทำงานเป็นทีมและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Esprit de Corps)

Max Weber



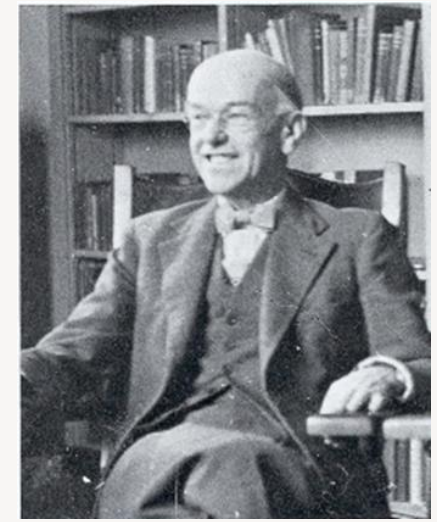
ความคิดในอุดมคติของระบบราชการของ Weber

1. มีการแบ่งงาน และกำหนดงานที่ชัดเจน (Division of Labour)
2. กำหนดสายงานที่เป็นลำดับชั้นที่ชัดเจน (Authority Hierarchy)
3. เลือกใช้งานคนตามความรู้ความสามารถ (Formal Selection)
4. มีกฎและระเบียบที่แน่นอนเป็นทางการ (Formal Rules and Regulations)
5. ไม่เล่นพวก ไม่ยึดหลักความเป็นส่วนตัว (Impersonality)
6. เน้นการเป็นมืออาชีพในการบริหาร มีทิศทางการทำงานโดยผู้บริหารที่มีความชำนาญในงานนั้นๆ มีเงินเดือนที่แน่นอนตามที่องค์กรกำหนด (Career Orientation)

แนวคิดทฤษฎีองค์การตามวิธีพฤติกรรมศาสตร์

- **กลุ่มมนุษยสัมพันธ์** มองว่ามนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพขององค์การ
- **กลุ่มพฤติกรรมองค์การสมัยปัจจุบัน** เน้นเข้าใจในตัวบุคคล มองว่าคนเป็นสิ่งมีชีวิตจิตใจ (organic) และให้ความสำคัญกับคนโดยไม่ให้ความสำคัญองค์การเลย (man without organization)

กลุ่มมนุษยสัมพันธ์

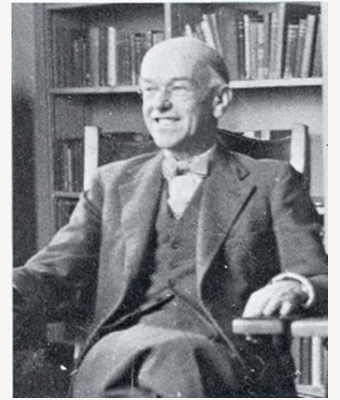


แนวคิดทฤษฎีองค์การของ เอลตัน มาโย (Elton Mayo)

หลังจาก Elton Mayo ได้ทำการศึกษาที่ Hawthorne เขาได้เสนอแนวคิดคือ

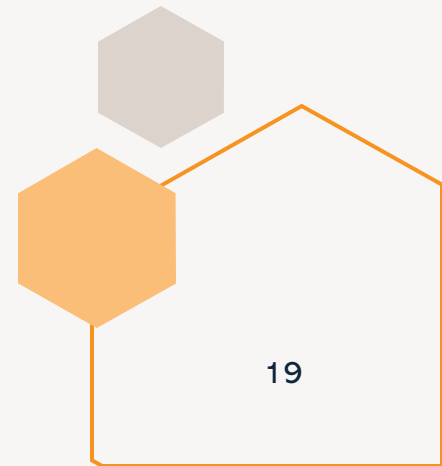
1. คนมิใช่วัตถุสิ่งของ คนมีชีวิตจิตใจ จะซื้อด้วยเงินอย่างเดียวมิได้
2. การแบ่งงานกันทำตามลักษณะเฉพาะตัว มิใช่มีประสิทธิภาพสูงสุดเสมอ
3. เจ้าหน้าที่ระดับสูง การจูงใจด้วยจิตใจมีความสำคัญ และมีความหมายมากกว่าการ จูงใจด้วยเงินตรา
4. ประสิทธิภาพการทำงานหาได้ขึ้นอยู่กับ สภาพแวดล้อมเพียงอย่างเดียวไม่ยังขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ภายในองค์การด้วย

กลุ่มพฤติกรรมองค์การสมัยปัจจุบัน

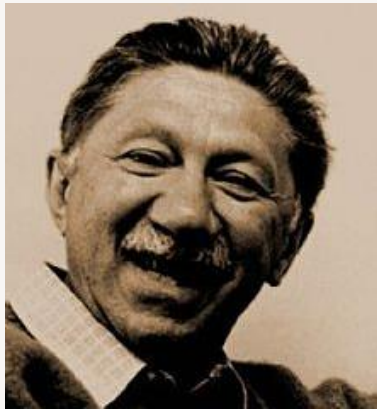


ทฤษฎีการจัดการองค์การตามแนวคิดของเชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I. barnard)
แนวความคิดสรุปได้ดังนี้

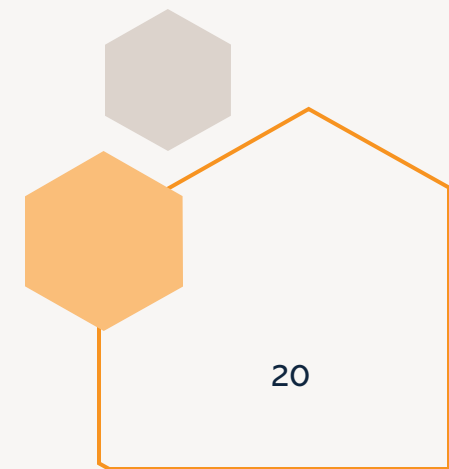
1. ก่อให้เกิดระบบการทำงานเป็นกลุ่ม
2. มีการแบ่งประเภทขององค์การออกเป็น องค์การที่มีรูปแบบและองค์การไร้รูปแบบ
3. ฝ่ายบริหารมีบทบาทสำคัญในองค์การที่มีรูปแบบ
4. ก่อให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการ



ทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับขั้นของมาสโลว์ กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการ ความปรารถนา และได้รับ
สิ่งที่มี ความหมายต่อตนเอง ขั้นสูงขึ้นไปเป็นลำดับ ซึ่งมีอยู่ 5 ขั้น ดังนี้ ความต้องการเหล่านี้จะ
เรียงลำดับขั้นของความต้องการ ตั้งแต่ขั้นแรกไปสู่ความต้องการ



Maslow's



Douglas McGregor



เสนอแนวคิดคือ ทฤษฎี X Y

ทฤษฎี X คือการมองพนักงานในเชิงลบ เช่น

- คนเกียจคร้านไม่ชอบทำงาน
- มีความทะเยอทะยานต่ำ
- ชอบให้บังคับ สั่งให้ทำงาน
- ใช้ปัจจัยพื้นฐาน เช่น เงิน เป็นเครื่องมือจูงใจ

ทฤษฎี Y คือการมองพนักงานในแง่ดี เช่น

- มีความรับผิดชอบ
- คิดอย่างสร้างสรรค์
- ควบคุมตนเองได้
- กระตือรือร้น
- ใช้ความสำเร็จ ความท้าทาย ในการจูงใจ



ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่

ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Modern Organization Theory) คือ แนวคิดที่ต่อยอดจากทฤษฎีดั้งเดิม โดยให้ความสำคัญกับ มนุษย์ (Human Relations), พฤติกรรม (Behavioral Science) และมององค์การเป็น ระบบ (System) ที่มีการเชื่อมโยงกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก เน้นความยืดหยุ่น การปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม และการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ โดยเชื่อว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานและขวัญกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญต่อผลผลิตขององค์กร

ทฤษฎีองค์การหลังยุคสมัยใหม่

ทฤษฎีองค์การหลังยุคสมัยใหม่ (Postmodern Organization Theory) มองว่าองค์กรมีความ

ซับซ้อน คาดเดาได้ยาก และต้องปรับตัวตลอดเวลา เน้นความยืดหยุ่น การเปลี่ยนแปลง

โครงสร้างเป็นเครือข่าย (Network) มากกว่าลำดับชั้น (Hierarchy) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

เพื่อสร้างนวัตกรรม เรียนรู้ และปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่ผันผวน โดยให้ความสำคัญกับ

วัฒนธรรมองค์การ การเรียนรู้ (Learning Organization) การจัดการตนเอง (Self-organization)

และการมีส่วนร่วมของสมาชิก เพื่อสร้างความคล่องตัวและอยู่รอดในยุค โลกาภิวัตน์



Thank you