

การจัดการองค์การ

HRM1104 : Organization Management

โดย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรมัตถ์ ชุตินันต์

อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการธุรกิจบริการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา



บทที่ 2 : ทฤษฎีองค์การ (Theories of Organization)

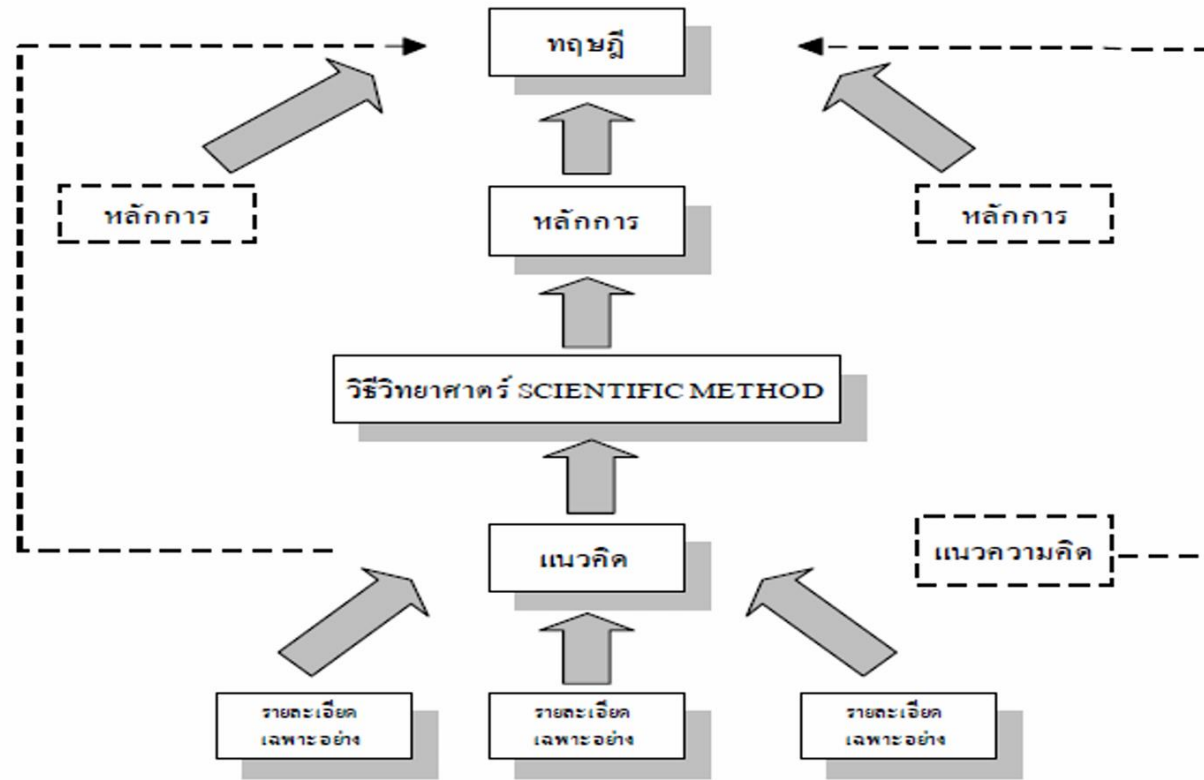
บทที่ 2 ทฤษฎีองค์การ

- ความหมายของทฤษฎีและทฤษฎีองค์การ
- ประโยชน์ของการศึกษาทฤษฎีองค์การ
- ประเภทของทฤษฎีองค์การ
- ทฤษฎีองค์การแบบดั้งเดิม
- ทฤษฎีองค์การตามวิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์
- ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่
- ทฤษฎีองค์การยุคหลังสมัยใหม่

บทที่ 2 : ทฤษฎีองค์การ

ทฤษฎี (theory) คือ สมมติฐานที่ได้รับการตรวจสอบและทดลองหลายครั้งหลายหนจนสามารถอธิบายข้อเท็จจริงสามารถคาดคะเนทำนายเหตุการณ์ต่างๆไป ที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์นั้นอย่างถูกต้อง และมีเหตุผลเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป จึงเป็นผลให้สมมติฐานกลายเป็นทฤษฎี

ความรู้ที่เกิดมาจากการรวบรวมแนวความคิดและหลักการต่างๆ ให้เป็นกลุ่มและสร้างเป็นทฤษฎีขึ้นมา ทฤษฎีใดๆก็ตามที่ตั้งขึ้นมา นั้น จะมีขอบเขตกว้างกว่าจะคลุมถึงการจัดจำแนกหลักการและแนวคิดประเภทเดียวกันเป็นหมวดหมู่ตัวเอง



สำหรับการศึกษาที่ใช้หลักวิทยาศาสตร์ (The Scientific Approach) มีส่วนประกอบสำคัญ 3 ลักษณะคือ

1. มีแนวคิดที่ชัดเจน (Clear Concept) แนวความคิดต้องชัดเจนแน่นอนในสิ่งที่จะวิเคราะห์
2. วิธีทางวิทยาศาสตร์ (Scientific) สาขาพิจารณาข้อเท็จจริงได้ทางวิทยาศาสตร์หรือสังเกตได้ แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาทำการทดสอบความถูกต้อง ถ้าเป็นจริงก็คือหลักเกณฑ์(Principles)
3. ทฤษฎี (Theory) หมายถึง การจัดระบบความคิดและหลักเกณฑ์มารวมกันเพื่อได้ความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง

องค์ประกอบของทฤษฎี

1. ทฤษฎีจะต้องเป็นข้อสรุปหรือแนวคิดร่วมของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอดีต ซึ่งเป็นสิ่งที่ยอมรับกันโดยทั่วไป และเป็นข้อสรุปที่สามารถนำไปอธิบายปรากฏการณ์ทั่วไปที่เกิดขึ้นในสังคมได้ (generalization)
2. ทฤษฎีจะต้องสามารถยืนยันในเชิงประจักษ์ได้ (empirically testable) คือสามารถนำเนื้อหาในทฤษฎีไปทดสอบยืนยันถึงความถูกต้องกับเหตุการณ์ที่เป็นจริงที่พบเห็นได้โดยทั่วไป

ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)

ข้อสรุปหรือแนวคิดที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป
ในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับโครงสร้าง กระบวนการวิธีการปฏิบัติงาน
อำนาจหน้าที่ พฤติกรรมระหว่างบุคคล และกลุ่มต่างๆ
ในองค์การอย่างเป็นระบบ รวมถึงกิจกรรม
และความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆในองค์การ

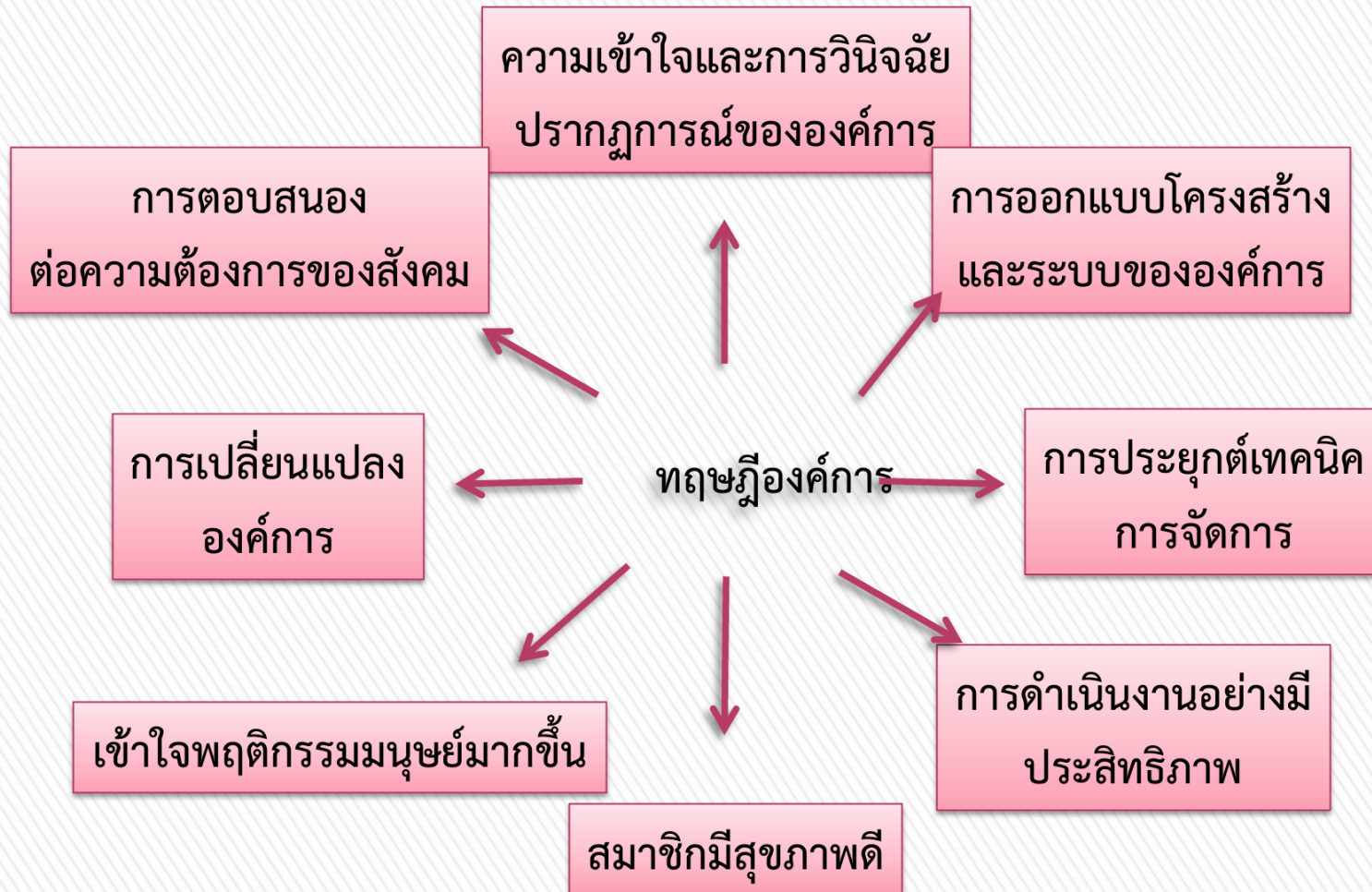
ลักษณะที่สำคัญของทฤษฎีองค์การ

1. ศึกษาถึงพฤติกรรมขององค์การในภาพรวม ครอบคลุมถึงการออกแบบโครงสร้างหรือระบบภายในองค์การ
2. ศึกษาความสัมพันธ์ขององค์การกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์
3. ศึกษาความสัมพันธ์ขององค์การหนึ่งกับองค์การอื่น

ประโยชน์ของการศึกษาทฤษฎีองค์การ



7



ประโยชน์ของการศึกษาทฤษฎีองค์การ >>>⁸

1. ช่วยให้เข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์การและสามารถวินิจฉัยปัญหาต่างๆได้
2. สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบโครงสร้างและระบบงานขององค์การได้
3. เนื่องจากองค์ความรู้ขององค์การและการจัดการเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กัน นำเทคนิควิธีการจัดการใช้อย่างสอดคล้องกับลักษณะขององค์การจะช่วยทำให้องค์การประสบความสำเร็จ
4. ช่วยให้ทราบถึงระดับปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการดำเนินงานขององค์การ
5. เอื้อต่อการสร้างบรรยากาศที่ทำให้สมาชิกขององค์การมีสุขภาพดี
6. ช่วยให้เข้าถึงพฤติกรรมของมนุษย์ที่ทำงานภายในองค์การ
7. องค์ความรู้ต่างๆสามารถนำไปประยุกต์ในการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การให้ดีขึ้น
8. ช่วยให้องค์การสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมให้ดีขึ้น

ประเภทของทฤษฎีองค์การ

1. กลุ่มนักปฏิบัตินิยม (practitioner)

กลุ่มที่มีประสบการณ์จริงจากการปฏิบัติงาน แล้วนำความรู้ที่มีมาเขียนและสร้างเป็นหลักการหรือทฤษฎีองค์การเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มนักปฏิบัติจริง

2. กลุ่มนักวิชาการนิยม (scientist)

กลุ่มที่สนใจในศาสตร์แห่งการบริหารแล้วนำองค์ความรู้ที่ได้ศึกษามาผนวกเข้ากับการวิเคราะห์โดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์



แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ

- **แนวคิดที่ใช้หลักวิทยาศาสตร์** เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นในระยะปี ค.ศ. 1800 - ค.ศ. 1940 โดยเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นในเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ การจัดการองค์การจะเป็นไปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน

เน้นกฎระเบียบ ควบคุม ลักษณะเป็นองค์การเครื่องจักร

เป็นทฤษฎีองค์การแบบปิด หรือแบบคลาสสิก

- **แนวคิดในเชิงพฤติกรรมศาสตร์** ซึ่งเป็นแนวความคิดที่เกิดขึ้นในช่วงปี ค.ศ. 1940 - ค.ศ. 1960 โดยเกิดจากความคิดที่ต้องพยายามจะนำความรู้ทางด้านหลักจิตวิทยา มาประยุกต์ใช้ในการจัดการองค์การ

เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

สนใจในความรู้สึก อารมณ์ ความนึกคิด ความต้องการ

เป็นองค์การแบบสิ่งมีชีวิต

- **แนวคิดที่เน้นเรื่องระบบ** ซึ่งนับจากปี ค.ศ. 1960 เป็นต้น แนวความคิดในเรื่องการจัดการได้พัฒนาไปในเชิงระบบ คือ มององค์การในภาพรวมทั้งหมดที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมมิได้มองส่วนใดส่วนหนึ่งโดยเฉพาะ

เน้นภาพรวม มองความสัมพันธ์องค์การกับสิ่งแวดล้อม

คำนึงถึงความซับซ้อนขององค์การ

กรอบในการศึกษาทฤษฎีองค์การ

สามารถสรุปความคิดของทฤษฎีขององค์การออกเป็น คือ

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

ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมหรือแบบคลาสสิก

1. แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ (taylor)

แนวคิดการบริหารอย่างมีหลักเกณฑ์ได้กำเนิดขึ้นเป็นครั้งแรกในราวต้นศตวรรษที่20 สมัยการปฏิวัติอุตสาหกรรม ได้เห็นการบริหารการดำเนินงานของโรงงานมีข้อบกพร่องหลายประการ อาทิเช่น ฝ่ายจัดการไม่มีแนวคิดชัดเจนเกี่ยวกับการรับผิดชอบระหว่างคนงานกับฝ่ายจัดการ จึงได้เสนอให้มีการประยุกต์การจัดการที่เป็นวิทยาศาสตร์

2. ทฤษฎีองค์การเชิงบริหารขององรี ฟาโยล (fayol)

สำนักวิทยาศาสตร์การจัดการจะเน้นในระดับการปฏิบัติการ (shop floor) โดยไม่ได้คำนึงถึงเรื่องการออกแบบองค์การ กลุ่มทฤษฎีการบริหารได้มุ่งศึกษาเรื่องใหม่ๆเกี่ยวกับองค์การ

3. ทฤษฎีองค์การระบบราชการของแมกซ์ เวเบอร์ (max weber)

เวเบอร์ (weber) เป็นบุคคลแรกที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การในรูปแบบเชิงอุดมคติ (ideal form of organization)

หรือที่รู้จักกันว่าระบบราชการ (bureaucracy)

การจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิก

```
graph TD; A[การจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิก] --- B[แนวคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์]; A --- C[แนวคิดการจัดการจัดองค์การระบบราชการ]; A --- D[แนวคิดทางการจัดการเชิงกระบวนการ];
```

แนวความคิดทางการจัดการ
เชิงวิทยาศาสตร์

แนวความคิดการจัดการจัดองค์การ
ระบบราชการ

แนวความคิดทางการจัดการ
เชิงกระบวนการ

แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) Frederick Winslow Taylor



“บิดาของการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์”

เทย์เลอร์ ได้เสนอแนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ได้ศึกษาหาวิธีเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนงานในโรงงานอุตสาหกรรมโดย Taylor ได้เข้าทำงานในโรงงานเมื่อปี ค.ศ.1878 ซึ่งเป็นช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำมาก การบริหารงานขาดประสิทธิภาพ ไม่มีมาตรฐานในการประเมินผลงานของคนงาน การแบ่งงานไม่เหมาะสม การตัดสินใจขาดหลักการและเหตุผล

Taylor จึงได้ศึกษาและวิเคราะห์เวลาการเคลื่อนไหวในขณะทำงาน (Time and Motion) เพื่อดูการทำงานและการเคลื่อนไหวของคนงาน ในขณะทำงาน โดยได้คิดค้นและกำหนด วิธีการทำงานที่ดีที่สุด (One Best Way) สำหรับงานแต่ละอย่างที่ได้มอบหมายให้คนงานทำ

เฟรดเดอริกซ์ วินสโลว์ เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor) ได้มีการพัฒนาแนวความคิดด้านการจัดการระบบวิทยาศาสตร์ โดยมีหลักการดังนี้

1. พัฒนาวิธีการทำงานวิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) โดยการค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดและทุกคนต้องปฏิบัติตามวิธีที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งคนงานจะทำตามวิธีของตนเองไม่ได้
2. คนงานที่จะเข้ามาทำงานจะต้องผ่านการ คัดเลือก ฝึกหัด สอน และพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ให้ตรงกับหน้าที่ ที่ต้องรับผิดชอบให้เหมาะสมกับบุคคล
3. มีการร่วมมือกับพนักงาน เพื่อให้แน่ใจว่างานทั้งหมดได้พัฒนาและเป็นไปตามหลักและวิธีการทำงานของฝ่ายบริหารที่ได้กำหนดขึ้นมา
4. มีการแบ่งงานและความรับผิดชอบทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายพนักงาน โดยฝ่ายบริหารจะต้องทำหน้าที่ในด้านการวางแผน กำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร ส่วนฝ่ายพนักงานจะทำหน้าที่ในการลงมือปฏิบัติงานที่ทุกคนได้รับมอบหมาย โดยความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายนั้นจะต้องมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน

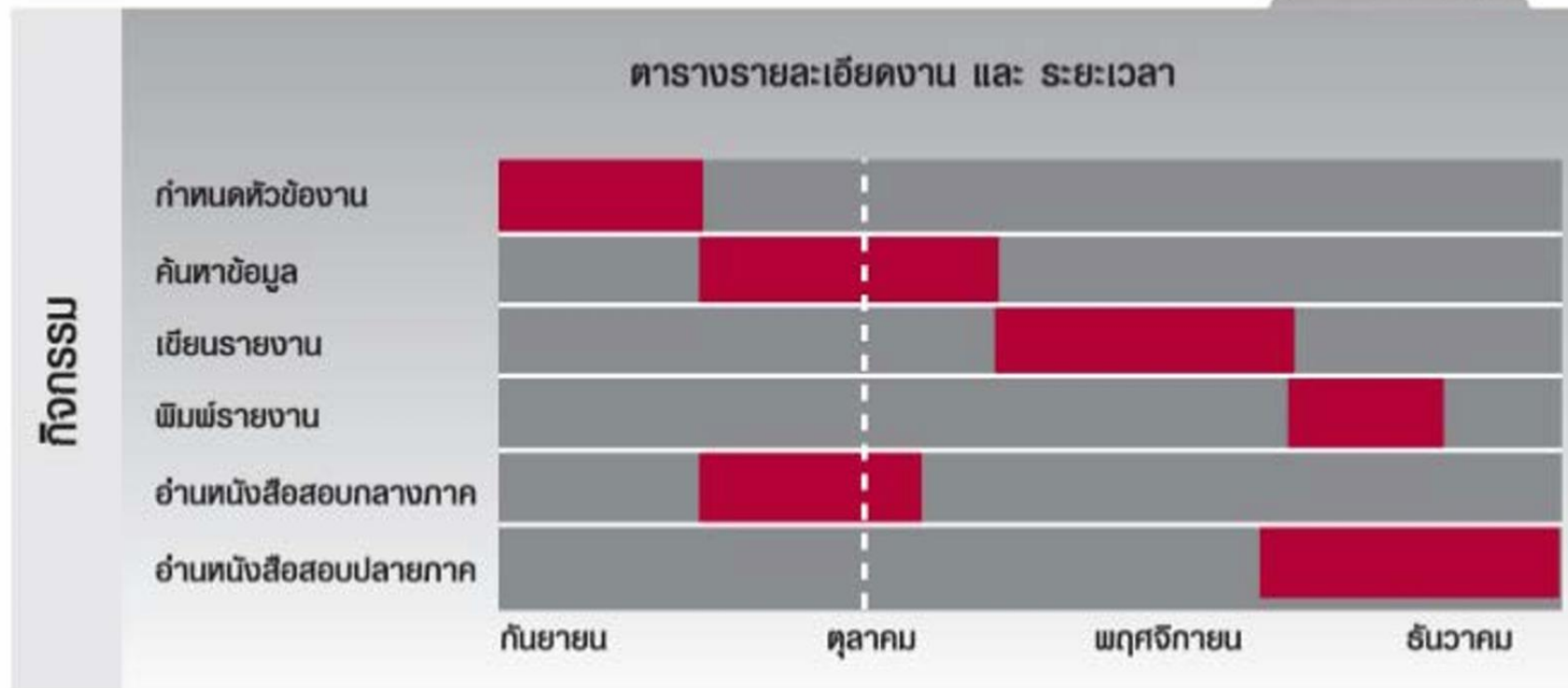
Henry L. Gantt

Henry Laurence Gantt (1861-1919) เคยเป็นผู้ช่วย Taylor ในโรงงานเหล็กเบ็ทเลเอ็่ม ต่อมาภายหลังเขาได้แยกมาทำงานส่วนตัว และได้พัฒนาเทคนิคพิเศษขึ้นมา 2 ประการ เพื่อปรับปรุงงานของฝ่ายผลิต ได้แก่

- 1) นำเอากราฟ "Gantt Chart" มาเป็นสื่อในการอธิบายแผน การวางแผน การจัดการ และการควบคุมองค์กรที่มีความสลับซับซ้อน เพื่อให้ผู้รับฟังเกิดมิติในการรับรู้มากยิ่งขึ้น
- 2) เขายังได้คิดวิธีจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานแบบใหม่ โดยใช้วิธีให้สิ่งจูงใจ ระบบที่ Gantt พัฒนาขึ้นเป็นการประกันค่าจ้างต่ำสุดที่คนงานจะได้รับไม่ว่าเขาจะทำงานถึงมาตรฐานหรือไม่ก็ตาม แต่คนที่ทำงานได้ผลผลิตมากกว่าจุดต่ำสุดที่โรงงานกำหนด เขาจะได้รับเงินแถมหรือโบนัส

gantt chart ใช้ในการวางแผนระยะเวลาที่ใช้ของงานแต่ละงานของโครงการ เราจะเห็นรายละเอียดว่าโครงการนี้มีงานย่อยๆอะไรบ้าง และแต่ละงานใช้เวลาเท่าไร งานไหนมาก่อนมาหลัง

Henry Gantt (เฮนรี แกนต์) ซึ่งสร้างผลงานที่มีชื่อเสียงและยังใช้อยู่ในทุกวันนี้ คือการกำหนดแผนภูมิการทำงานในรูปแบบ "Gantt Chart"





แฟรงก์ กิลเบรท และลิเลียน กิลเบรท (Frank Gilbreth :1868-1924 and Lilian Gilbreth :1878-1972) ครอบครัวกิลเบรทมีความสนใจแนวคิดตามหลักวิทยาศาสตร์ และได้ศึกษาวิธีทาง วิทยาศาสตร์ในเรื่องการศึกษาการเคลื่อนไหว (Motion study) ในการทำงาน ผลงานของทั้งสองมีชื่อเสียงมากในด้านการแสดงถึงแนวคิดของการใช้เวลากับการทำงาน ทั้งสองมีประสบการณ์ในการศึกษาถึงการเคลื่อนที่ของการเรียงอิฐโดยสร้างแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นสองเท่า แฟรงก์ให้ความสนใจด้านประสิทธิภาพในการทำงานในส่วนของการค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเช่นเดียวกับเทลเลอร์ แต่แฟรงก์ให้ความสนใจเป็นพิเศษในด้านการเข้าใจถึงบุคลิกภาพและความต้องการของบุคคล สำหรับลิเลียนนั้นได้ให้ความสนใจกับลักษณะการทำงานของมนุษย์เพราะเนื่องจากลิเลียนศึกษาทางด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรม และลิเลียนได้กลายเป็นสุภาพสตรีคนแรกทางด้านการจัดการในยุคนี้ (Certo, Samuel C.,2000)

ทฤษฎีองค์การเชิงบริหาร



Henri Fayol(1841 - 1925)

เป็นวิศวกรชาวฝรั่งเศสทำงานในบริษัทเหมืองแร่ และเป็นผู้จัดการบริษัท เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับในด้านการจัดการ โดยท่านให้ความสนใจศึกษาถึงหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งต้องปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทั้งผู้ร่วมงาน และผลจากการปฏิบัติงาน ผลงานของฟาโยล์ได้รับการยอมรับว่าเป็นผลงานที่เข้ามาเสริมแนวความคิดของเทย์เลอร์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น กล่าวคือ แนวความคิดของเทย์เลอร์ จะให้ความสำคัญกับการจัดการในระดับปฏิบัติการ ส่วนฟาโยล์จะเน้นการจัดการในระดับสูง จึงถือว่าเป็น “เป็นบิดาแห่งการบริหารจัดการยุคใหม่”

Henri Fayol เชื่อว่าหลักการบริหารจัดการนั้นสามารถนำไปใช้ได้เป็นการทั่วไป ไม่ว่าจะป็นงานบริหารจัดการของเอกชนหรือของรัฐ โดยมีหน้าที่หลักของฝ่ายการจัดการคือ **POCCC**

- **การวางแผน (Planning)** การที่ผู้บริหารจะต้องเตรียมการวางแผนการทำงานขององค์กรไว้ล่วงหน้า
- **การจัดองค์กร (Organizing)** การที่ผู้บริหารจะต้องเตรียมจัดโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสมกับทรัพยากรทางการบริหาร
- **การบังคับบัญชา (Commanding)** การที่ผู้บริหารจะต้องมีการวินิจฉัยสั่งการที่ดี เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรดำเนินการไปตามเป้าหมาย
- **การประสานงาน (Coordinating)** การที่มีผู้บริหารมีหน้าที่เชื่อมโยงต่าง ๆ ขององค์กรให้ดำเนินไปอย่างสอดคล้องต้องกัน
- **การควบคุมงาน (Controlling)** การที่ผู้บริหารคอยควบคุมและกำกับกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรให้ดำเนินไปตามแผนที่วางไว้

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

1. ควรจะมีการแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถ (Division of Work)
2. อำนาจและความรับผิดชอบของพนักงานควรจะได้สัดส่วนกัน (Authority and Responsibility)
3. พนักงานควรจะรักษาระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด (Discipline)
4. พนักงานจะต้องมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of Command)
5. หน่วยงานจะต้องกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานให้แน่นอน (Unity of Direction)
6. พนักงานควรจะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ (Subordination of Individual General Interest)
7. การกำหนดอัตราค่าจ้าง ผลตอบแทน ควรจะพิจารณาตามเนื้องาน (Remuneration)

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

ทฤษฎีขององรี ฟาโยล (Henri Fayol)

ฟาโยลได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการ ซึ่งให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่นักบริหารชั้นสูง ตรงข้ามกับเฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick Taylor) ที่สนใจการทำงานของคนงานในราว ค.ศ. 1925 ฟาโยล ได้เสนอหลักการจัดองค์การซึ่งมีแนวปฏิบัติ 5 ประการ นิยมเรียกย่อๆ ว่า OSCAR ซึ่งเป็นการนำเอาอักษรตัวแรกในภาษาอังกฤษของแนวปฏิบัติทั้งห้าประการมารวมกันทำให้ง่ายต่อการกล่าวถึงและจดจำ ดังนี้

หลักการทำงาน 5 ประการ คือ “OSCAR”

วัตถุประสงค์ (Objective)

ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization)

การประสานงาน (Coordination)

อำนาจหน้าที่ (Authority)

ความรับผิดชอบ (Responsibility)

ทฤษฎีขององรี ฟาโยล (Henri Fayol) (ต่อ)

1. วัตถุประสงค์ (Objective) องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจน ตลอดจนกำหนดตำแหน่งต่างๆ แต่ละตำแหน่งก็จะต้องกำหนดเป้าหมายไว้ให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กร เมื่อผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้วัตถุประสงค์ขององค์กรก็จะสำเร็จไปด้วย



2. ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (Specialization) งานของแต่ละตำแหน่งแต่ละคนควรจำกัดขอบเขตให้ทำคนละหน้าที่ อันเป็นการส่งเสริมให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันก็ต้องจัดไว้ในกลุ่มเดียวกัน ถือเป็นหลักการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง การแบ่งงานออกเป็นแผนกจึงเป็นสิ่งจำเป็น




3. การประสานงาน (Coordination) เมื่อมีการแบ่งงานกันทำเป็นแผนกๆ และมีคนทำงานจำนวนมาก การประสานงานย่อมมีความจำเป็นเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานของตนได้อย่างราบรื่นโดยไม่ขัดกับแผนกอื่นๆ ทำให้กิจกรรมขององค์การดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์การ หากไม่มีการประสานงานที่ดีแล้วการดำเนินงานอาจล้มเหลวและไม่ราบรื่น องค์การที่มีขนาดใหญ่ มีการดำเนินงานสลับซับซ้อนมีบุคคลทำงานเป็นจำนวนมาก การประสานงานจึงมีความจำเป็นมาก

4. อำนาจหน้าที่ (Authority) องค์การต้องมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุด มีอำนาจสูงสุดในการกำหนดนโยบาย สามารถตัดสินใจสั่งการได้โดยไม่มีใครมีสิทธิ์โต้แย้ง การจัดสายการบังคับบัญชาในองค์การต้องชัดเจน เริ่มตั้งแต่ผู้มีอำนาจสูงสุดขององค์การผ่านสายการบังคับบัญชาลงมาตามลำดับชั้น ดังตัวอย่างต่อไปนี้

5. ความรับผิดชอบ (Responsibility) อำนาจหน้าที่ที่มอบให้แก่ตำแหน่งต่างๆ จะต้องสัมพันธ์กับความรับผิดชอบ บุคคลใดที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่อผลสำเร็จขององค์การในระดับใดก็ควรจะได้รับมอบอำนาจหน้าที่ให้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในระดับที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จได้

ในระยะต่อมามีผู้ให้การสนับสนุนแนวความคิดของฟาโยในด้านการบริหารอีกมากมาย เช่น Luher Gulick และ Lyndall Urwick นักทฤษฎีเหล่านี้ได้แสดงความคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร 7 ประการ (POSDCoRB) (Certo, Samuel C.,2000)



- การวางแผน (Planning)
- การจัดองค์การ (Organizing)
- การจัดบุคคล (Staffing)
- การอำนวยการ (Directing)
- การประสานงาน (Co-ordinating)
- การรายงาน (Reporting)
- การงบประมาณ (Budgeting)

จากหลักการของฟาโยล พบว่า หลักการส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับ การรวมอำนาจและการแบ่งหน้าที่ตามความชำนาญเฉพาะด้าน รวมทั้งการปฏิบัติงานโดยใช้ที่ดีที่สุด ซึ่งเป็นหลักการและแนวทางที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์จากในอดีตจนถึงปัจจุบัน



**ความแตกต่างระหว่างแนวความคิดของ
Frederick W. Taylor กับ Henri Fayol**



Taylor เน้นย้ำเรื่องของการบริหารระดับโรงงานหรือพนักงาน

Fayol เน้นย้ำในระดับของผู้จัดการ

ทฤษฎีองค์การระบบราชการ



แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) เป็นนักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทต่อทฤษฎีระบบราชการมากที่สุด และมองระบบราชการว่าเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ที่สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพกับองค์การขนาดใหญ่และดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปได้ราบรื่น ไม่ติดขัด

Weber เห็นว่าถ้าองค์การใดนำหลักการนี้ไปใช้ในการบริหารจะประสบความสำเร็จแน่นอน
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 มีเงินเดือนที่แน่นอนตามที่องค์การกำหนด (Career Orientation)

ทฤษฎีของแมกซ์ เวเบอร์

ประมาณ ค.ศ. 1937 แมกซ์ เวเบอร์ นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ได้เสนอทฤษฎีระบบราชการ (bureaucratic model) ซึ่งเวเบอร์เห็นว่าป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพสูงสุด การจัดองค์การตามแนวความคิดของเวเบอร์มีอิทธิพลกว้างขวางเป็นที่ยอมรับของวงการทั่วไปและนำไปกล่าวอ้างอิงอยู่เสมอ หลักการจัดการองค์การของเวเบอร์มีดังนี้

1. การแบ่งแยกงานถือหลักความชำนาญเฉพาะด้าน วัตถุประสงค์ของการจัดการองค์การแบบนี้ มุ่งให้ได้ผลงานสูงสุดจากการทำงานเฉพาะอย่างด้วยฝีมือและความชำนาญ ดังนั้นคนงานจะต้องได้รับการฝึกอบรมซ้ำแล้วซ้ำอีกเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญจริงๆ



2. การจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงไป มีหัวหน้าขององค์การเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดขององค์การ กำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละระดับชั้นไว้อย่างชัดเจน

3. การปฏิบัติงานต้องอยู่ภายใต้ระบบ ระเบียบ และกฎหมาย การทำงานไม่สามารถยืดหยุ่นได้เฉพาะตามลักษณะของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์การของรัฐจะต้องยึดถือและปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด

4. การให้มีการบันทึกเกี่ยวกับการดำเนินงาน ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ

การวินิจฉัย การสั่งการ จะต้องมีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรเก็บไว้เป็นหลักฐานสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลาที่ต้องการ

ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมศาสตร์

Behavioral Management thought

ทฤษฎีองค์การยุคพฤติกรรมศาสตร์ เป็นแนวความคิดและทฤษฎีการบริหารที่ศึกษาถึงพฤติกรรมของบุคคล หรือการปฏิบัติงานขององค์การ โดยจะมุ่งเน้นทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของคนงานเป็นสำคัญ (people centered) ซึ่งตรงข้ามกับสมัยดั้งเดิมที่มุ่งทำความเข้าใจในเรื่องงานเป็นสำคัญ (work entered) การศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในองค์การมีการใช้ระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ โดยใช้แขนงวิชาการต่างๆ มาประสานรวมกันเรียกว่า “สหวิทยาการ” (interdisciplinary)

ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ประชากร และองค์การ กล่าวคือได้มีการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีเป็นผลให้มีการผลิตสินค้าและบริการมากขึ้น ดังนั้นรูปแบบขององค์การจึงเปลี่ยนไป ทำให้เกิดแนวคิดด้านองค์การและการจัดการขึ้นมาใหม่เรียกว่า “กลุ่มมนุษยสัมพันธ์” (human relation) และ “กลุ่มพฤติกรรมองค์การสมัยปัจจุบัน” (contemporary organization theory)

1. กลุ่มมนุษย์สัมพันธ์



1.1 แนวคิดทฤษฎีองค์การของ เอลตัน มาโย (Elton Mayo)

Elton Mayo เป็นนักสังคมวิทยาทำงานอยู่ฝ่ายการวิจัยอุตสาหกรรมของฮาร์วาร์ด (The Department of Industrial Research at Harvard) เขาได้ชื่อว่าเป็น “บิดาของการจัดการแบบมนุษย์สัมพันธ์ หรือ การจัดการแบบเน้นพฤติกรรมศาสตร์” เขาและเพื่อนร่วมคณะวิจัย ได้แก่ John Dewey, Kurt Lewin, F.J. Roethlisber และ W.J. Dickson ได้ทำการศึกษาทัศนคติและปฏิกิริยาทางจิตวิทยาของคณาการทำงานตามสถานการณ์ที่ต่างกันตามที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นที่ Western Electric’s Hawthorne Plant (1927 - 1932) ในการทดลองของเขาและคณะได้แบ่งการทดลองเป็นระยะต่อเนื่องกัน

Hawthorne Studies เป็นการทดลองวิจัยในโรงงาน Western Electric Company ในปี ค.ศ. 1927-1932 โดยทีมงาน Hawthorne ภายใต้การนำของ Mayo ประกอบด้วยการศึกษาทดลอง 3 เรื่องใหญ่ : คือ

1. การศึกษาทดลองภายในห้อง (Room Studies) ได้ทำการทดลองเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของแสงสว่างภายในห้องทำงาน เพื่อสังเกตประสิทธิภาพของการทำงานว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร
2. การศึกษาโดยการสัมภาษณ์ (Interviewing Studies) การทดลองนี้ก็เพื่อค้นหาความเปลี่ยนแปลงในการทำงานเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมของการทำงานและการบังคับบัญชา
3. การศึกษาโดยการสังเกต (Observation Studies) เป็นการสังเกตการทำงานของคนและปัจจัยอื่นๆจากการทดลองนี้ได้ประโยชน์หลายประการคือ

3.1 คนมิใช่วัตถุสิ่งของ คนมีชีวิตจิตใจ จะซื้อด้วยเงินอย่างเดียวมิได้

3.2 การแบ่งงานกันทำตามลักษณะเฉพาะตัว มิใช่มีประสิทธิภาพสูงสุดเสมอ

3.3 เจ้าหน้าที่ระดับสูง การจูงใจด้วยจิตใจมีความสำคัญ และมีความหมายมากกว่าการจูงใจด้วยเงินตรา

3.4 ประสิทธิภาพการทำงานหาได้ขึ้นอยู่กับ สภาพแวดล้อมเพียงอย่างเดียวไม่ยังขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ภายในองค์การด้วย

2. กลุ่มพฤติกรรมองค์การสมัยปัจจุบัน

2.1 ทฤษฎีการจัดองค์การตามแนวคิดของเชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (chester I.barnard)



บาร์นาร์ด ผู้บริหารด้านธุรกิจซึ่งมีความสามารถทางวิชาการได้พิมพ์หนังสือชื่อ “หน้าที่ของผู้บริหาร” มองว่าองค์การเป็นระบบของสังคมที่เปลี่ยนแปลง ให้องค์การมีลักษณะเป็นระบบเปิดคือติดต่อและสนใจสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การ มีการประสานความร่วมมือกันภายในองค์การมากขึ้น รวมทั้งการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์การอย่างไม่เป็นทางการ ได้ลำดับขั้นของแนวความคิดซึ่งสรุปได้ดังนี้ดังนี้

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

2.2 ทฤษฎีองค์การ “หมดเชื่อมโยง” ของเรนซิส ไลเคิร์ต (rensis likert)

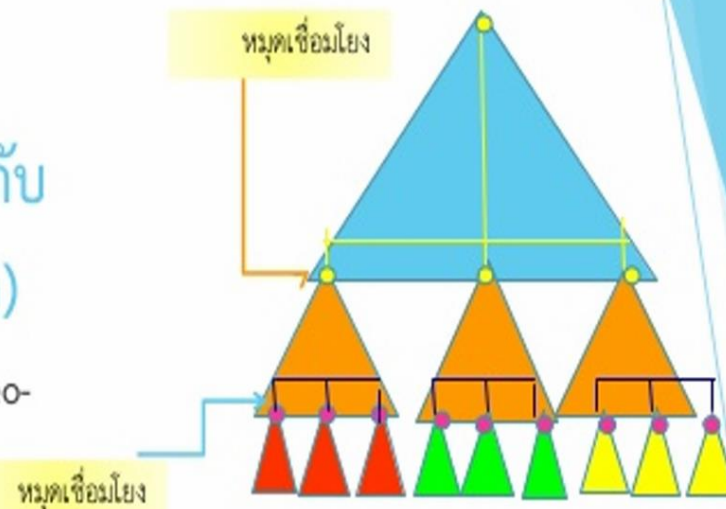
แนวความคิดเกี่ยวกับ ทฤษฎีองค์การ (ต่อ)

- ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Neo-Classical Theory of Organization) (ต่อ)

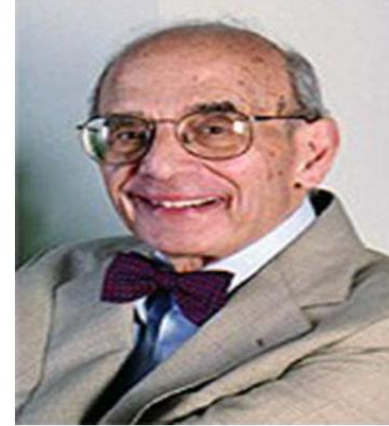
ทฤษฎีหมดเชื่อมโยงของเรนซิส
ไลเคิร์ต (Rensis Likert)

1. การทำงานเป็นกลุ่ม

2. การปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับหมดเชื่อมโยง หมายถึงผู้บังคับบัญชาสูงขึ้น
3. หลักการสำคัญของการวางแผนและแก้ปัญหาเป็นเรื่องของกลุ่มให้กลุ่มตัดสินใจ สมาชิกมีส่วนร่วมด้วย



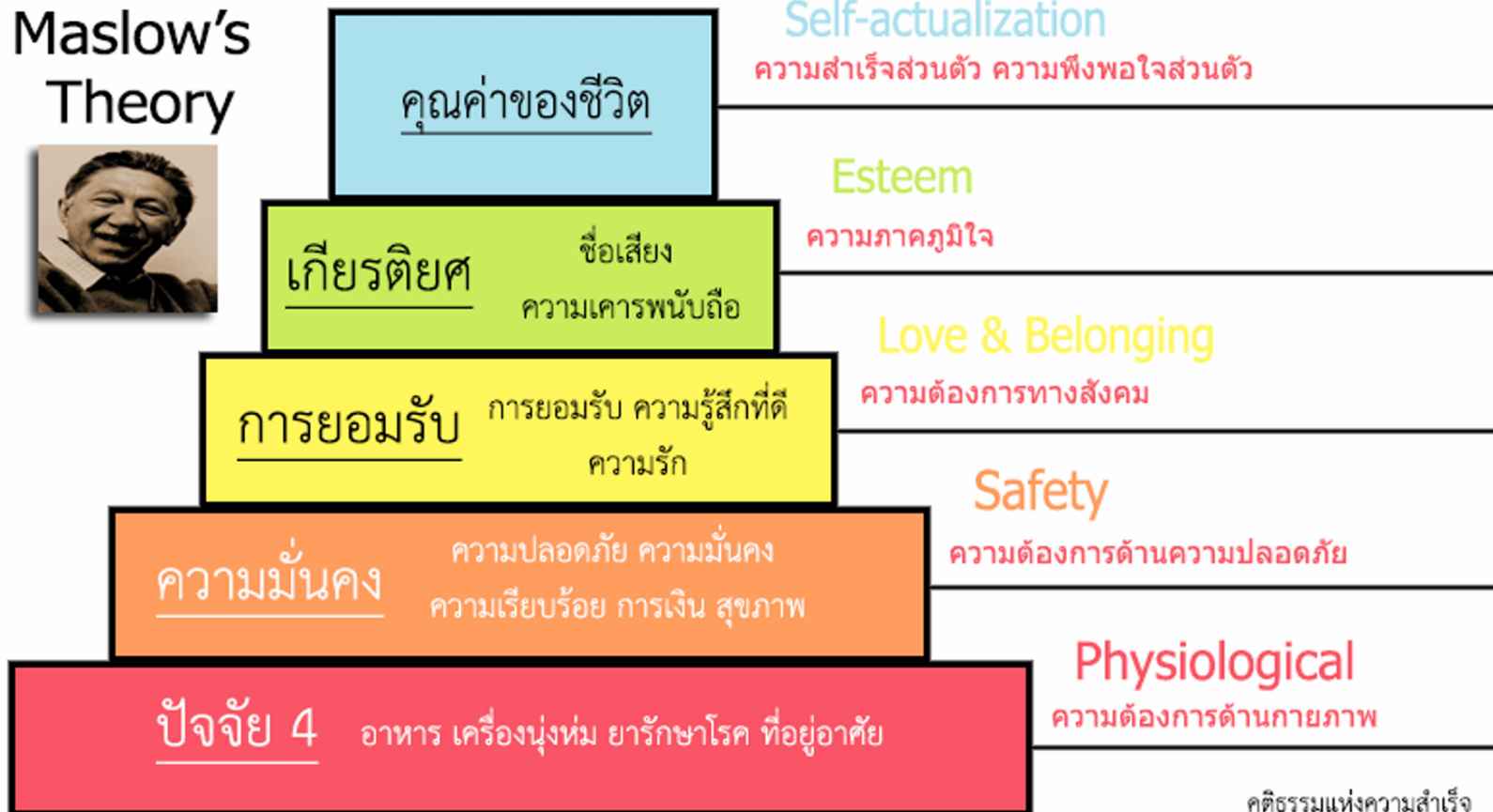
2.3 ทฤษฎีองค์การตามแนวคิดของคริส อาร์กิริส (chris argyris)



อาร์กิริส ได้เสนอทฤษฎีพัฒนาการด้านบุคลิกลักษณะของมนุษย์ขึ้น โดยกล่าวว่า ขณะที่มนุษย์เติบโตจากเด็กจนเป็นผู้ใหญ่นั้นจะมีพัฒนาการ ดังนั้นจึงต้องพยายามชักจูงให้บุคคลหันมาร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน จึงทำการกำหนดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมขึ้นมาในภายหลังจึงสามารถจูงใจให้คนทำงานดีขึ้นและมีขวัญกำลังใจเพิ่มขึ้น นอกจากนี้จะต้องมีการใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินในการสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้น

ทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับขั้นของ**มาสโลว์** กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการ ความปรารถนา และได้รับสิ่งที่มีความหมายต่อตนเอง ความต้องการเหล่านี้จะเรียงลำดับขั้นของความ ต้องการ ตั้งแต่ขั้นแรกไปสู่ความต้องการขั้นสูงขึ้นไปเป็นลำดับ ซึ่งมีอยู่ 5 ขั้น ดังนี้

Maslow's Theory



แมรี พาร์คเกอร์ ฟอลเล็ท
(Mary P. Follett)



วัตถุประสงค์ของแนวคิดของ “Follett” ด้านการประสานงาน
เพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างคนงานและฝ่ายจัดการ เพื่อ

- 1) กระตุ้นศักยภาพของแต่ละบุคคลบนพื้นฐานของความเป็นจริงและสถานการณ์
- 2) พิจารณาแนวคิดของแต่ละคนและพยายามทำความเข้าใจเขามากขึ้น
- 3) ผสมผสานแนวคิดต่างๆ ดังกล่าวเข้าด้วยกันและนำมาใช้เป็นจุดหมายร่วมกัน

Douglas McGregor(1906-1964)



ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor :1906-1964)

แมคเกรเกอร์เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านจิตวิทยาและได้ศึกษาหลักเกณฑ์การจัดการทางด้านสังคม ผลงานของเขามีลักษณะพิเศษคือ ได้พัฒนาแนวความคิดที่เป็นแนวตรงข้ามกันในเรื่องความสัมพันธ์ของ ผู้บริหารกับบุคลากร และได้สร้างมุมมองของมนุษย์ออกเป็นสองด้าน คือ มนุษย์มีทั้งด้านลบ และด้านบวก โดยใช้สัญลักษณ์ของทฤษฎีว่า X และ Y

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. คนงานโดยทั่วไปไม่ชอบงาน และพยายามหลีกเลี่ยงเท่าที่เป็นไปได้	1. คนงานมองการทำงานเป็นเรื่องปกติ เหมือนกับการพักผ่อน การละเล่น หรือการแสดง
2. เนื่องจากคนเราไม่ชอบทำงาน ดังนั้น คนงานจะต้องถูกควบคุมอย่างใกล้ชิด มิฉะนั้นงานจะไม่เสร็จ	2. คนงานตัดสินใจทำงานเอง ควบคุมดูแลงานโดยการสั่งการและควบคุมตนเอง ถ้าหากมีความผูกพันกับเป้าหมายขององค์กร
3. คนงานหาช่องที่จะเลี่ยงความรับผิดชอบเท่าที่เป็นไปได้ และพยายามทำงานตามที่ได้รับคำสั่งอย่างเป็นทางการเท่านั้น	3. คนงานเรียนรู้ที่จะยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบ
4. คนงานไม่กระตือรือร้นที่จะทำงานแต่อยากมีความมั่นคงในชีวิต ความทะเยอทะยานมีน้อย	4. คนงานสามารถตัดสินใจปัญหาต่างๆ ได้เอง โดยไม่จำเป็นต้องถึงมือผู้บริหาร

Theory X & Theory 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 (Neo-Classical Theory of Organization)

- ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Neo-Classical Theory of Organization) ในการบริหารงานนั้น หลังจากที่ได้มีการนำเอากลุ่มทฤษฎีองค์การในยุคคลาสสิกและกลุ่มทฤษฎีองค์การยุคพฤติกรรมศาสตร์ ได้มีการนำมาใช้ในการบริหารงาน ซึ่งทฤษฎีทั้ง 2 กลุ่มดังกล่าวต่างก็มีทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งในตัวของตัวเอง เช่น ทฤษฎีองค์การในยุคคลาสสิก จะเน้นไปในเรื่องของการกำหนดวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้วิธีที่ดีที่สุด (One Best Ways) ในการทำงาน



ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่

1.แนวคิดที่มุ่งเน้นโครงสร้างองค์การในเชิงระบบ

43

แนวคิดที่มุ่งเน้นโครงสร้างองค์การในเชิงระบบ โดยแบ่งระบบออกเป็นระบบปิด และระบบเปิด

1.1 ทฤษฎีองค์การตามแนวคิดของเบอร์ทาลเลนฟีไฟ (bertalenffy)

- ได้รับยกย่องว่าเป็นพื้นฐานด้านปรัชญาทางทฤษฎีสมัยปัจจุบัน
- องค์การเป็นระบบของสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้ มีความเกี่ยวพันกันหลายด้าน และมีหลายระดับ โดยส่วนต่างๆขององค์การมีความสำคัญเท่าเทียมกัน ระบบเป็นกลุ่มของส่วนต่างๆที่มีความเกี่ยวพันกัน

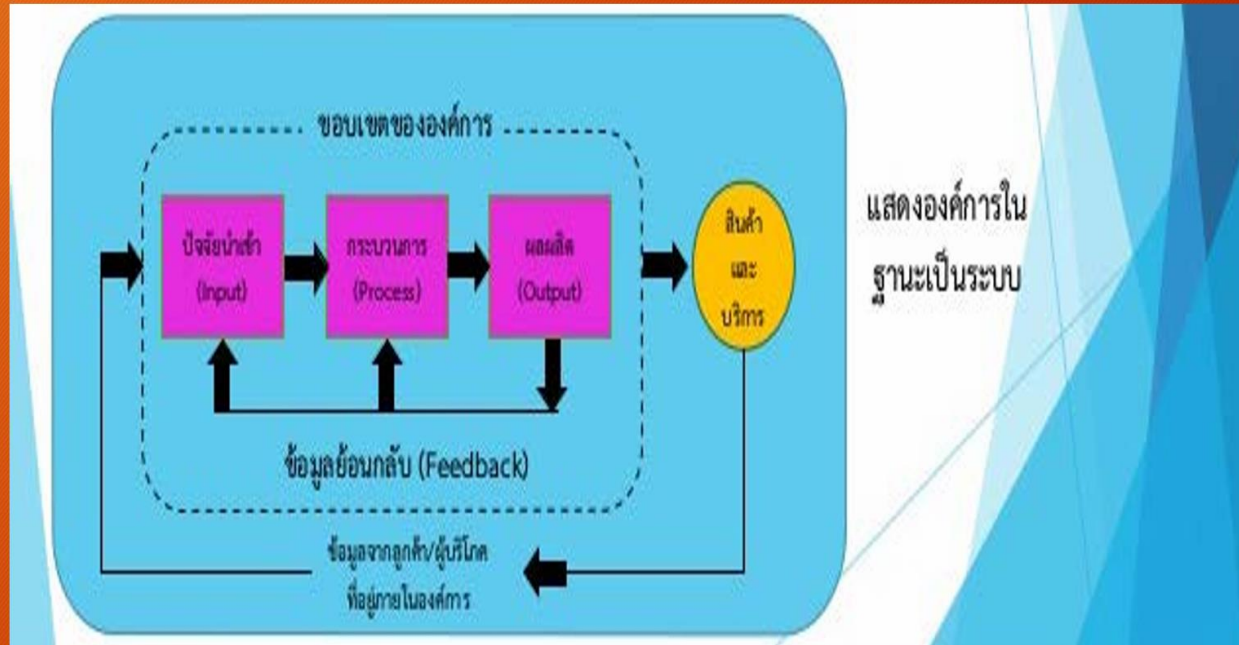
องค์การ คือ ระบบหนึ่งที่รวมระบบย่อยหลายระบบไว้ด้วยกัน และมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หากมีการเปลี่ยนแปลงในระบบย่อยใดจะกระทบถึงระบบย่อยอื่นๆด้วย

ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่

1.2 ทฤษฎีองค์การตามแนวคิดของวีเนอร์ (weiner)

ทฤษฎีองค์การของวีเนอร์

วีเนอร์เป็นนักวิทยาศาสตร์ผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องคอมพิวเตอร์ ราว ค.ศ. 1948 ให้แนวคิดในเรื่ององค์การว่า **องค์การเป็นระบบหนึ่ง** ที่ประกอบไปด้วยปัจจัย 5 ประการ ดังนี้



แสดงองค์การในฐานะเป็นระบบ

ทฤษฎีองค์การของวีเนอร์

1. ปัจจัยนำเข้า เช่น วัตถุดิบ แรงงาน ทุน เป็นต้น
2. กระบวนการ เป็นกระบวนการผลิตซึ่งเปลี่ยนวัตถุดิบ เป็นสินค้าและบริการ
3. ผลผลิต ได้แก่ สินค้าและบริการขององค์การ
4. ข้อมูลย้อนกลับ จากภายในองค์การ เช่น ข้อมูลพนักงาน เกี่ยวกับผู้บริหาร เครื่องจักรล้าสมัย สภาพภายในโรงงานไม่ดี เป็นต้น รวมทั้งข้อมูลภายนอก องค์การที่วิจารณ์ผลผลิตของ องค์การว่าดีหรือไม่ดีด้วย
5. สิ่งแวดล้อม ภายนอกองค์การ ได้แก่ ผู้บริโภค สภาพเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม ประเพณี และค่านิยมต่างๆ

ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่

1.3 ทฤษฎีองค์การตามแนวคิดของแคทซ์ และคาห์น (katz & kahn)

เป็นผู้พัฒนาแนวคิดทฤษฎีองค์การในระบบเปิด โดยได้เขียนไว้ในหนังสือเรื่อง จิตวิทยาสังคมขององค์การ สรุปได้ดังนี้

- องค์การต้องมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก
- องค์การเป็นระบบที่มีปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องระบบเปิดของเบอร์ทาลแลนไฟฟ์
- ภายในระบบมีการทำกิจกรรมที่มีลักษณะทำซ้ำเป็นวงจรต่อเนื่อง
- มีความพยายามในการรักษาระบบไม่ให้เสื่อมสลาย
- องค์การเป็นระบบเปิดมีความแตกต่างกันมากทั้งในด้านความชำนาญเฉพาะด้านเพิ่มมากขึ้นตลอดจนความสลับซับซ้อนและความหลากหลายของหน้าที่ที่มีมากขึ้น
- มีข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ระบบสามารถแก้ไขปัญหาการทำงานซึ่งแตกต่างกัน
- ระบบเปิดปัจจัยต่างๆมีความผันแปร ระบบสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้หลายวิธีการ

ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่

2. แนวคิดที่มุ่งเน้นโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์

เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์การกับสิ่งแวดล้อมเชื่อว่าองค์การที่มีส่วนประกอบภายในสอดคล้องกับความต้องการสิ่งแวดล้อมจะสามารถปรับตัวได้ดีที่สุด

47

2.1 แนวคิดของเบิร์นและสตอล์เกอร์ (burn & stalker)

นักสังคมวิทยาจากอังกฤษได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์การกับสิ่งแวดล้อม พบว่า การจัดการขององค์การจะเปลี่ยนแปลงตามอัตราการเปลี่ยนแปลง องค์การใดอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่คงที่และมีกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง การตัดสินใจในทุกๆระดับสามารถกำหนดล่วงหน้าได้ และองค์การที่ตั้งใหม่มีสิ่งแวดล้อมไม่แน่นอนไม่มีแผนภูมิโครงสร้างองค์การที่ชัดเจนผู้บริหารประสบกับความท้าทายในการบริหาร เบิร์นและสตอล์เกอร์ แบ่งองค์การเป็น 2 ประเภท

- **องค์การแบบเครื่องจักร** คือรูปแบบองค์การที่มีลักษณะตายตัว จะเป็นองค์การที่นิ่ง มีลำดับชั้น กฎระเบียบ โครงสร้างการตัดสินใจมาจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง

- **องค์การที่มีรูปแบบสิ่งมีชีวิต** จะไม่อยู่นิ่ง มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงบ่อย ให้ออกาสคนในองค์การมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มการทำงานในองค์การมากขึ้น

ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่

48

2.2 แนวคิดของลอเรนซ์ และ ลอร์ช (Lawrence & Lorsch)

- ศึกษาถึงแนวคิดเกี่ยวกับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมต่อโครงสร้างขององค์การ
- แผนงานต่างๆ จะมี “ลักษณะที่มีความแตกต่าง”(differentiation)มีวิธีการรับมือกับสภาพแวดล้อมไม่แน่นอนต่างกัน ขึ้นอยู่กับความชำนาญ เทคนิค เป้าหมาย และองค์ประกอบอื่นๆเกี่ยวกับงาน
- เรียกลักษณะของการประสานงานและความร่วมมือร่วมใจระหว่างหน่วยงาน ว่า “การบูรณาการ”(integration) หากองค์การใดสามารถสร้างสมดุลระหว่างหลักการทั้งสองได้ ถือว่า องค์การนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่

2.3 แนวคิดของมินซ์เบิร์ก (Mintzberg)

ส่วนประกอบพื้นฐานของโครงสร้างองค์การมี 5 ส่วนที่สำคัญ คือ

49

- 2.3.1 ฝ่ายกลยุทธ์ (strategic apex) คือ ผู้บริหารระดับสูงซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบทั้งหมดขององค์การ
- 2.3.2 ฝ่ายปฏิบัติการหลัก (operating core) คือ ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าและบริการโดยตรง
- 2.3.3 ฝ่ายผู้บริหารระดับกลาง (middle line) คือ กลุ่มบุคคลที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับส่วนปฏิบัติการหลัก
- 2.3.4 ฝ่ายวิชาการ (techno structure) คือ นักวิเคราะห์ที่ทำหน้าที่ในการกำหนดมาตรฐานเทคนิคการทำงานขององค์การ การวางแผนและการควบคุมการทำงาน
- 2.3.5 ฝ่ายงานสนับสนุน (support staff) คือ ผู้ที่ทำหน้าที่สนับสนุนทางอ้อมในการบริการต่างแก่องค์การ

ทฤษฎีองค์การหลังยุคสมัยใหม่ (Post Modern Theory)

องค์การจะมีสถานะที่สลับซับซ้อนไม่สามารถทำนายคาดการณ์ล่วงหน้าได้
ทำให้ไม่หาถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล
การพัฒนาเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ (information
technology) ที่สามารถนำมาเป็นเครื่องมือและข้อมูลในการปฏิบัติงาน
และพัฒนาองค์การ โครงสร้างองค์การ และตัวพนักงานต้องมีการปรับตัว
ให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ๆที่เปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีองค์การหลังยุคสมัยใหม่

1. แนวคิดของเบอร์กิสต์ (bergquist)

- แนวคิดที่ว่าทุกสิ่งทุกอย่างจะมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะองค์ความรู้ของมนุษย์เป็นสิ่งที่ไม่มีรูปแบบ ไม่หยุดนิ่ง มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
- โลกจะเป็นแบบไร้พรมแดนด้วยเครือข่ายของการสื่อสาร ทำให้มนุษย์รู้จักและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ขณะเดียวกันก็แบ่งแยกเป็นส่วนๆในทางสังคม จึงทำให้เกิดความวุ่นวายและความขัดแย้ง

2. แนวคิดของแฮมเมอร์ และแชมพี (hammer & champy)

ผู้มีแนวคิดกับการ Re-Engineering กล่าวคือวงการธุรกิจในอเมริกา กำลังตกอยู่ในภาวะวิกฤตที่ต้องแสวงหาวิธีการใหม่ ที่พลิกฟื้นสถานการณ์โดยเร็วที่สุด ซึ่งมีพลังผลักดัน 3 ประการ คือ (1) ลูกค้า (Customer) (2) การแข่งขัน (Competitions) และ (3) การเปลี่ยนแปลง (Change) ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคนในหมู่นักบริหาร ปัจจุบัน ตลอดจนได้มีการเปลี่ยนกรอบเค้าโครงของความคิด (Paradigm) จากที่เคยเฉื่อยชา ต้องเคลื่อนไหวไม่หยุดนิ่งทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) โดยเขียนไว้ในหนังสือชื่อ “การรื้อปรับระบบ”

ทฤษฎีองค์การหลังยุคสมัยใหม่

Michael Hammer



James Champy

- การคิดใหม่
- การออกแบบใหม่อย่างถอนรากถอนโคน
- เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- ราคา คุณภาพ การบริการ และความรวดเร็ว

ทฤษฎีองค์การหลังยุคสมัยใหม่

การปรับรื้อระบบ (reengineering)

ดร.รุ่ง แก้วแดง

- การพิจารณาทบทวน (rethinking)
- การออกแบบใหม่ (redesign)
- เริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
- งานบางอย่างอาจใช้วิธีจ้างเอกชนทำ
- ลดขั้นตอนให้สั้นลง/ให้บริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว
- มีการเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน



เทคนิคการพัฒนาองค์กร

- การปรับรื้อระบบ (reengineering)
- การคิดใหม่ (rethinking)
- การออกแบบใหม่ (redesign)
- การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ (reorganization)
- การเทียบเคียงมาตรฐาน (benchmarking)
- การมอบอำนาจ (empowering)
- การบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM)



องค์กรเสมือนจริง (Virtual Organization)

รูปแบบขององค์กรที่ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างเครือข่ายการเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ความคิด ระบบการดำเนินงานและเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน โดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องขอบเขตองค์กรหรือข้อจำกัดเรื่องสถานที่ตั้งขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ประโยชน์ในทางการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ทักษะ สินค้าและบริการ



องค์กรเสมือนจริง (Virtual Organization)

ลักษณะองค์กรเสมือนจริง

1. ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคม IT Net ในการติดต่อสื่อสาร
2. เป็นสังคมหรือชุมชนเครือข่าย ซึ่งมีการร่วมมือและพึ่งพากัน
3. ความยืดหยุ่นสูง ทำงานแบบ 7 วัน x 24 ชม. ทำได้ตลอดเวลา
4. มีความไว้วางใจสูง (Trust) เพราะไม่เห็นหน้ากัน
5. การบริหารตนเอง (Self Management) เราต้องวางแผน ตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง ...มีปัญหาที่เกิดขึ้นต้องแก้ปัญหาได้
6. ไม่มีขอบเขตแน่ชัด- ถือเป็นกรณีปฏิบัติองค์กรรูปแบบเดิม (เครื่องจักร) **ขอบเขตจะดูที่ภารกิจ/วัตถุประสงค์ขององค์กร**
7. ไม่มีสถานที่ตั้งขององค์กร

ปัจจุบันเราสามารถประยุกต์รูปแบบเสมือนจริงได้กับองค์การประเภทต่างๆ เช่น พิพิธภัณฑ์เสมือนจริง การสร้างเครือข่ายการสาธารณสุข การสร้างห้องสมุดเสมือนจริง ร้านค้าเสมือนจริง สังคมเครือข่ายทางอินเทอร์เน็ต (facebook.com) การเรียนทางไกล เป็นต้น

ประโยชน์ขององค์การเสมือนจริงในมุมมองด้านต่างๆ ดังนี้

ด้านองค์การ เป็นการสร้างโอกาสให้ธุรกิจขนาดเล็กสามารถใช้ทรัพยากรในเครือข่าย เพื่อการแข่งขันกับธุรกิจขนาดใหญ่ได้ อีกทั้งองค์การก็สามารถสร้างความชำนาญเฉพาะด้าน (Excellence) ของธุรกิจที่มีความถนัดให้โดดเด่นขึ้นได้

ด้านผลผลิต ช่วยให้เกิดการปรับปรุงผลผลิตและการบริการที่มีคุณภาพและรวดเร็ว ส่งผลต่อการเพิ่ม อัตราการขายตัวของสินค้า/บริการ

ด้านคนทำงาน จะให้คุณค่ากับทรัพยากรมนุษย์ มองว่ามนุษย์มีความสำคัญมากขึ้น เปิดโอกาสให้ใช้ ความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น และเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์

ด้านระยะทาง การไม่ต้องเดินทางของพนักงานและลูกค้า ส่งผลให้ไม่มีอุปสรรคเรื่องระยะทาง ทำให้ การทำงาน การประชุม ได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็ว เป็นผลให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่ก่อประโยชน์ได้ มากขึ้น จากการประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง อันนำมาซึ่งผลประโยชน์ด้านสิ่งแวดล้อมด้วย

ด้านสถานที่ตั้ง การไม่มีสถานที่ตั้งขององค์การด้วยการนำรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น ส่งผลต่อการ ลดต้นทุนในการใช้พื้นที่ของสถานที่ทำงาน และคนทำงานจะมีเวลาส่วนตัวกับครอบครัวมากขึ้น

เปรียบเทียบองค์การแบบดั้งเดิมกับองค์การเสมือนจริง

องค์การแบบดั้งเดิม	องค์การเสมือนจริง
<p>โครงสร้าง</p> <ol style="list-style-type: none">1. มีความเป็นทางการสูง2. มีโครงสร้างเน้นสายการบังคับบัญชา3. โครงสร้างตายตัว <p>การบริหาร</p> <ol style="list-style-type: none">1. รวมศูนย์อำนาจ2. การทำงานเน้นตัวบุคคล3. เน้นการควบคุม4. มีขอบเขตชัดเจน	<p>โครงสร้าง</p> <ol style="list-style-type: none">1. มีความไม่เป็นทางการสูง2. มีโครงสร้างแบบเครือข่าย3. โครงสร้างหลวม <p>การบริหาร</p> <ol style="list-style-type: none">1. กระจายอำนาจ2. การทำงานเน้นทีมงาน3. เน้นการมีส่วนร่วม4. มีขอบเขตไม่ชัดเจน

องค์การแห่งการเรียนรู้

- ▶ เทคโนโลยีสารสนเทศมีความจำเป็นและมีความสำคัญที่นำมาใช้เพื่อการบริหารงานในองค์การ
- ▶ เทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทเป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจที่ต้องอาศัยข้อมูลในการบริหารงานและการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ
- ▶ องค์การจะอยู่รอดและพัฒนาได้หากผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างถูกต้องความสำเร็จของการตัดสินใจขึ้นอยู่กับความสามารถในการเรียนรู้
- ▶ **ปีเตอร์ เอ็ม เซงกี** เสนอหลักการ 5 ประการ คือ ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง การท้าทายความคิดความเชื่อที่มีอยู่เดิม การเรียนรู้ของทีมงาน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการรู้จักคิดอย่างเป็นระบบ

องค์การคุณภาพ

- ▶ **1. การควบคุมคุณภาพ** องค์การที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ในตลาดระดับโลกมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญในด้านคุณภาพ (Quality) ของผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของความได้เปรียบเหนือ คู่แข่งขัน โดยเฉพาะการได้รับการยอมรับในมาตรฐานด้านคุณภาพระดับโลก
- ▶ **2. การควบคุมคุณภาพโดยรวม** ตามแนวความคิดของการควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total quality management) เป็นการดำเนินการที่เน้นการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์การ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับเกิดการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานทุกด้านอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเชื่อมโยงการปฏิบัติการต่างๆ ที่มีกระบวนการที่ขนานกันไว้จะทำให้สามารถทราบปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ ก่อนที่จะสายเกินแก้ไข

บทที่ 2 : แบบฝึกหัดทบทวน

1. จงอธิบายถึงความหมายของแนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการว่าคืออะไร มีความสำคัญอย่างไร
2. จงอธิบายถึงลักษณะที่สำคัญของแนวความคิดทางการจัดการในสมัยดั้งเดิมหรือยุคคลาสสิก
3. จงอธิบายถึงลักษณะที่สำคัญของ แนวความคิดทางการจัดการแนวพฤติกรรมศาสตร์
4. จงอธิบายถึงลักษณะที่สำคัญของแนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่
5. จงอธิบายความแตกต่างระหว่างทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์กับทฤษฎีของแมกเกรเกอร์
6. ทำไมจึงต้องมีการศึกษาความเป็นมาของการจัดการ
7. จงอธิบายลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์



THANK YOU !

