



ทฤษฎีองค์การ

และทฤษฎีทางการจัดการ

ความหมายของทฤษฎี (Theory)

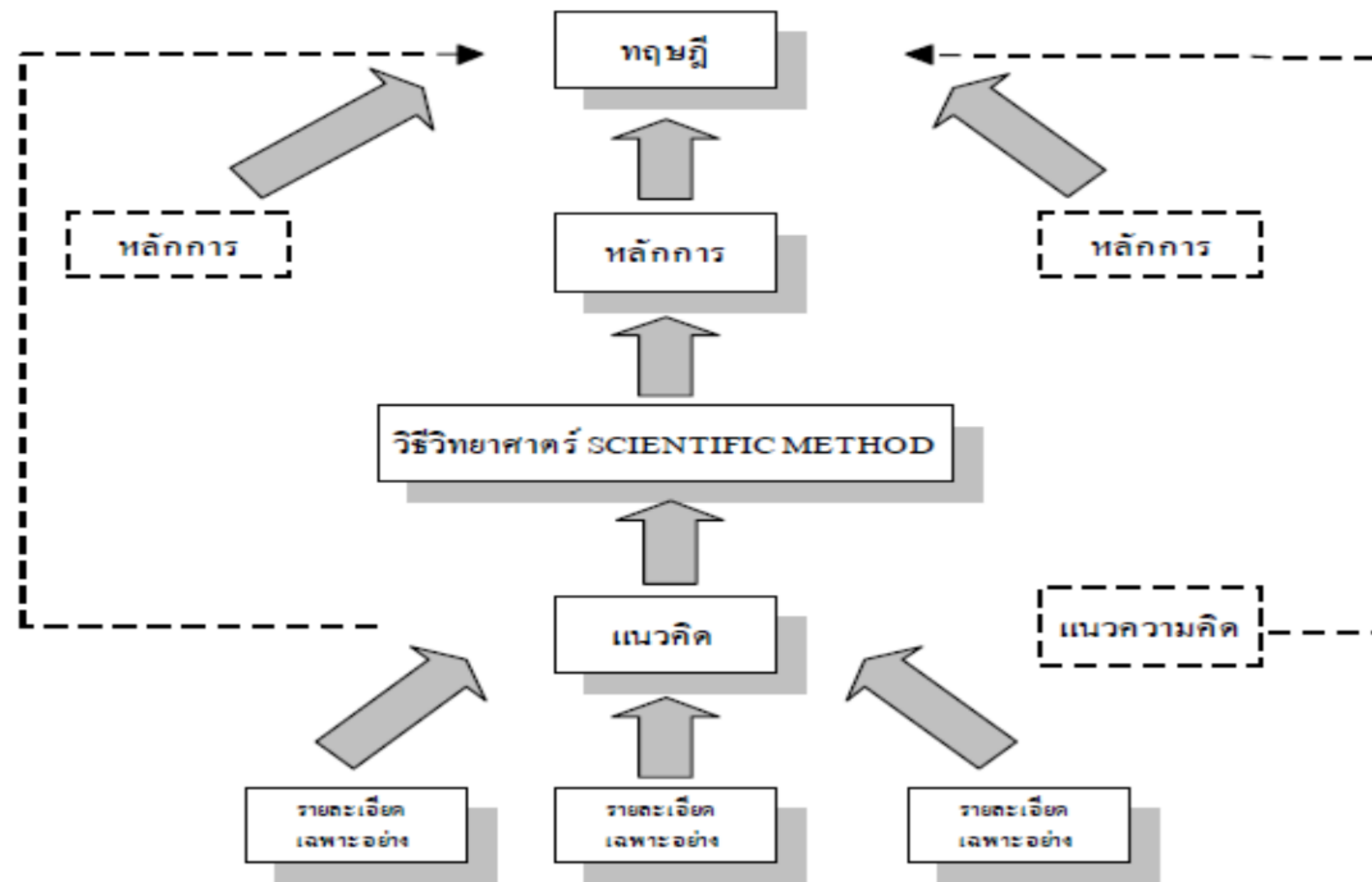
แนวคิด หลักการ หรือข้อสมมติฐานที่มีความสัมพันธ์กัน
อย่างเป็นระบบ ซึ่งถูกสร้างขึ้นมาเพื่ออธิบาย ทำความเข้าใจ
และทำนายปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง
โดยมีพื้นฐานจากการสังเกต วิเคราะห์ วิจัย ทดสอบ
ทฤษฎีมักจะผ่านการตรวจสอบ ทดลอง และพิสูจน์ซ้ำๆ
จนเป็นที่ยอมรับในระดับหนึ่ง
เพื่อให้เข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล
สามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้

ลักษณะสำคัญของทฤษฎี

มีการอธิบายหรือทำนายพฤติกรรมหรือปรากฏการณ์
มีความเป็นระบบ มีหลักการ เหตุผล และเหตุผลรองรับ
มีการตรวจสอบหรือพิสูจน์ได้
นำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้

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. ทฤษฎีจะต้องเป็นข้อสรุปหรือแนวคิดร่วมของปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในอดีต ซึ่งเป็นสิ่งที่ยอมรับกันโดยทั่วไป และเป็นข้อสรุปที่สามารถนำไปอธิบายปรากฏการณ์ทั่วไปที่เกิดขึ้นในสังคมได้ (generalization)
2. ทฤษฎีจะต้องสามารถยืนยันในเชิงประจักษ์ได้ (empirically testable) คือสามารถนำเนื้อหาในทฤษฎีไปทดสอบยืนยันถึงความถูกต้องกับเหตุการณ์ที่เป็นจริงที่พบเห็นได้โดยทั่วไป

กลุ่มนักปฏิบัตินิยม (practitioner) กลุ่มที่มีประสบการณ์จริงจากการปฏิบัติงาน แล้วนำความรู้ที่มีมาเขียนและสร้างเป็นหลักการหรือทฤษฎีองค์การ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มนักปฏิบัติจริง

กลุ่มนักวิชาการนิยม (scientist) กลุ่มที่สนใจในศาสตร์แห่งการบริหารแล้วนำองค์ความรู้ที่ได้ศึกษามาผนวกเข้ากับการวิเคราะห์โดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์

ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)

แนวคิดหรือกรอบความรู้ที่ใช้ในการศึกษาและอธิบายเกี่ยวกับองค์การ ในด้านต่าง ๆ

โครงสร้าง การดำเนินงานขององค์การ พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ
ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ตลอดจน ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อองค์การ

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เข้าใจ

ปรับปรุงสามารถพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จุดประสงค์ของทฤษฎีองค์การ

เพื่ออธิบายการเกิดขึ้นและพัฒนาการขององค์การ

เพื่อเข้าใจการทำงานภายในองค์การ ทั้งด้านโครงสร้างและพฤติกรรมของบุคลากร

เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผน ออกแบบ และบริหารจัดการองค์การ

เพื่อปรับตัวให้องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก

เช่น เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม

ประโยชน์ของการศึกษาทฤษฎีองค์การ

ช่วยให้เข้าใจและวินิจฉัยปัญหาขององค์การได้ลึกซึ้ง

ช่วยให้เรามองเห็นและทำความเข้าใจกลไกภายในขององค์การได้อย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถระบุสาเหตุของปัญหาต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและแม่นยำขึ้น

เป็นแนวทางในการออกแบบและปรับปรุงโครงสร้างองค์การ

เห็นว่าโครงสร้างองค์การแบบใดที่เหมาะสมกับประเภทของธุรกิจ ขนาดขององค์การ หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

สนับสนุนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ

เข้าใจพฤติกรรมของพนักงาน สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม

ประโยชน์ของการศึกษาทฤษฎีองค์การ

เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

วางแผนและดำเนินการเพื่อลดความซับซ้อน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป็นพื้นฐานในการนำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

มีการปรับตัวและสร้างนวัตกรรมอยู่เสมอ และวิธีการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

พัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา

การนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์จริง ซึ่งช่วยการประเมินสถานการณ์ และการวางแผนแก้ไขปัญหขององค์การ

กลุ่มทฤษฎีองค์การ สามารถแบ่งออกได้ดังนี้

ทฤษฎีดั้งเดิม (Classical Organization Theory)
หรือเรียกอีกชื่อว่า “**ทฤษฎีองค์การแบบคลาสสิก**”

ประมาณปี ค.ศ. 1900-1950

ทฤษฎีกลุ่มนี้เกิดขึ้นในช่วงปฏิวัติอุตสาหกรรม
ซึ่งเน้นการผลิตจำนวนมาก โดยมีเป้าหมายหลัก

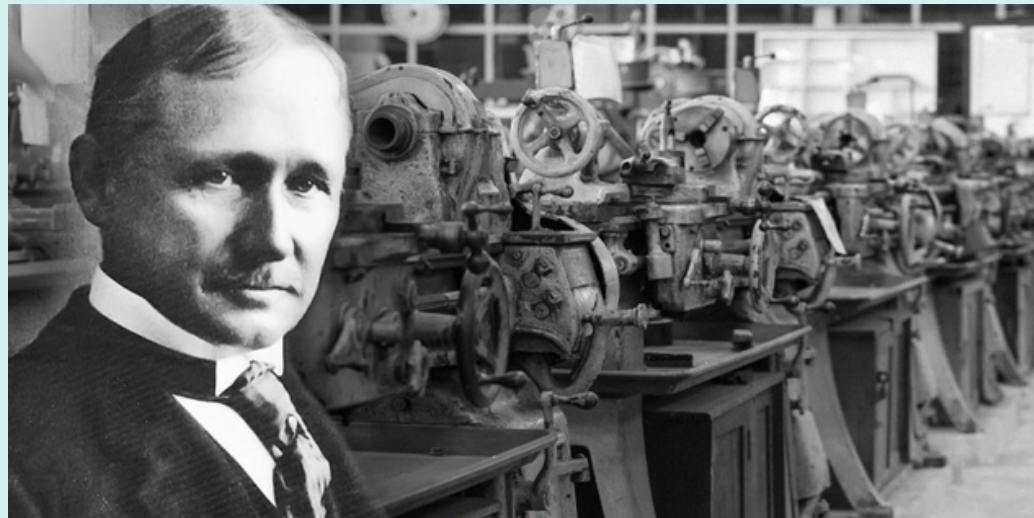
คือ การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการผลิตให้ได้สูงสุด

มององค์การเป็นเสมือนเครื่องจักร (Machine View)

การทำงานขององค์การ ผ่านโครงสร้าง การควบคุม

และระเบียบที่ชัดเจน

การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) โดย Frederick Winslow Taylor บิดาแห่ง “การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์”



เพื่อหาวิธีที่ดีที่สุด (One Best Way)
เน้นการศึกษาและวิเคราะห์วิธีการทำงานอย่างเป็นระบบ
การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

เลือกพนักงานที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน มีการแบ่งงานเฉพาะด้าน
โดยใช้การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหว (Time and Motion Study)
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิต การกำหนดมาตรฐานการทำงาน
การจ่ายค่าจ้างตามผลงาน มีกฎระเบียบที่ชัดเจน
แบ่งความรับผิดชอบผู้บริหารออกแบบงานและวางแผน
ส่วนพนักงานรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามแผน

เฟรดเดอริกค် 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 โดยฝ่ายบริหารจะต้องทำหน้าที่ในการวางแผน กำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร ส่วนฝ่ายพนักงานจะทำหน้าที่ในการลงมือปฏิบัติงานที่ทุกคนได้รับมอบหมาย โดยความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายนั้นจะต้องมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน

Henry L. Gantt เป็นผู้พัฒนา “แผนภูมิแกนต์” (Gantt Chart)

การจัดทำโครงการ Gantt chart เป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยม

แสดงข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการ

กำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของกิจกรรมต่าง ๆ

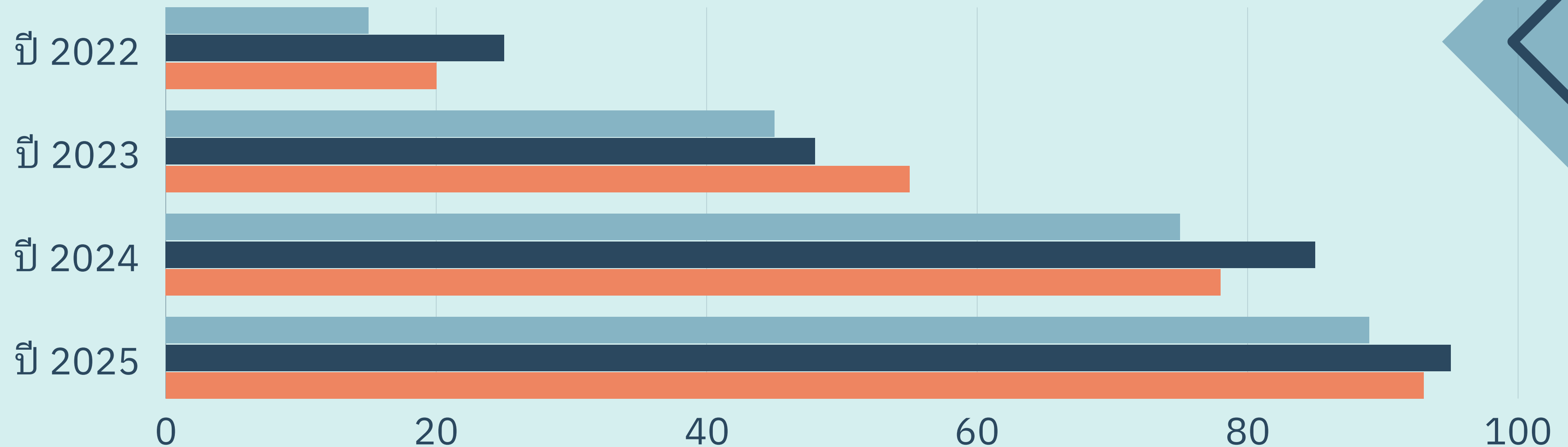
และผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน

เมื่อต้องการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานเทียบกับเวลาที่ได้วางแผนเอาไว้
ช่วยในการจัดลำดับความสำคัญ และตรวจสอบว่างานใดล่าช้า เพื่อให้ทุกกิจกรรมสำเร็จ
ตามแผน ช่วยในการติดตาม ประเมินผลโครงการง่ายขึ้น

กิจกรรม	สัปดาห์ที่ 1	สัปดาห์ที่ 2	สัปดาห์ที่ 3	สัปดาห์ที่ 4	สัปดาห์ที่ 5
1. ศึกษาความเป็นไปได้ทางธุรกิจ					
2. จัดทำแผนธุรกิจ					
3. หาคำเลและตกลงเช่าสถานที่					
4. ออกแบบและตกแต่งร้าน					
5. จัดซื้ออุปกรณ์					
6. จัดจ้างและอบรมพนักงาน					
7. ทำการตลาดเปิดตัวร้าน					
8. ทดลองเปิดบริการ (Soft Opening)					
9. เปิดบริการอย่างเป็นทางการ					

สรุปผลดำเนินการ

● ประเภทที่ 1 ● ประเภทที่ 2 ● ประเภทที่ 3



หลักการบริหารจัดการ (Administrative Management) โดย Henri Fayol เน้นการจัดการองค์การในภาพรวม (Top Management) และการสร้างหลักการบริหารที่เป็นสากล



เสนอหน้าที่หลักของการบริหาร 5 ประการ
POCCC ได้แก่

การวางแผน (Planning)

การจัดองค์การ (Organizing)

การสั่งการ (Commanding)

การประสานงาน (Coordinating)

การควบคุม (Controlling)

หลักการทำงาน 5 ประการ คือ **“OSCAR”**

วัตถุประสงค์ (Objective)

ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization)

การประสานงาน (Coordination)

อำนาจหน้าที่ (Authority)

ความรับผิดชอบ (Responsibility)

Henri Fayol เชื่อว่าหลักการบริหารจัดการนั้นสามารถนำไปใช้ได้เป็นการทั่วไป ไม่ว่าจะ
จะเป็นงานบริหารจัดการของเอกชนหรือของรัฐ โดยมีหน้าที่หลักของฝ่ายการจัดการ
คือ **POCCC**

- **การวางแผน** (Planning) การที่ผู้บริหารจะต้องเตรียมการวางแผนการทำงานของ
องค์การไว้ล่วงหน้า
- **การจัดองค์การ** (Organizing) การที่ผู้บริหารจะต้องเตรียมจัดโครงสร้างของ
องค์การให้เหมาะสมกับทรัพยากรทางการบริหาร
- **การบังคับบัญชา** (Commanding) การที่ผู้บริหารจะต้องมีการวินิจฉัยสั่งการที่ดี
เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การดำเนินการไปตามเป้าหมาย
- **การประสานงาน** (Coordinating) การที่มีผู้บริหารมีหน้าที่เชื่อมโยงต่าง ๆ ของ
องค์การให้ดำเนินไปอย่างสอดคล้องต้องกัน
- **การควบคุมงาน** (Controlling) การที่ผู้บริหารคอยควบคุมและกำกับกิจกรรมต่าง ๆ
ภายในองค์การให้ดำเนินไปตามแผนที่วางไว้

หลักบริหาร 14 ประการของ Henri Fayol ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับองค์การทุกประเภท

ลำดับ	หลักการ	ความหมาย
1	การแบ่งงาน	งานควรถูกแบ่งให้เหมาะกับความสามารถของแต่ละคน เพื่อให้เชี่ยวชาญและมีประสิทธิภาพ
2	อำนาจและความรับผิดชอบ	ผู้บริหารต้องมีอำนาจสั่งการ และต้องรับผิดชอบต่อคำสั่งนั้นด้วย
3	วินัย	พนักงานต้องเคารพกฎระเบียบและข้อตกลงขององค์การ
4	เอกภาพในการสั่งการ	ลูกจ้างควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว
5	เอกภาพในการนำ	งานที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน ควรมีแผนเดียวและผู้นำคนเดียว
6	ประโยชน์ส่วนรวมสำคัญกว่าส่วนตน	ผลประโยชน์ขององค์การต้องมาก่อนผลประโยชน์ส่วนบุคคล
7	ค่าตอบแทน	พนักงานควรได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเหมาะสม
8	การรวมอำนาจ	การตัดสินใจควรอยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่รวมศูนย์เกินไปหรือลดอำนาจเกินไป
9	สายบังคับบัญชา	ควรมีลำดับขั้นในการบังคับบัญชาชัดเจน
10	ระเบียบ	ทุกคนและทุกสิ่งควรอยู่ในที่ที่เหมาะสม เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย
11	ความยุติธรรม	ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความยุติธรรม
12	ความมั่นคงในการทำงาน	การรักษาความมั่นคงของงานจะช่วยให้พนักงานมีประสิทธิภาพ
13	ความคิดริเริ่ม	ผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงานเสนอความคิดใหม่ ๆ
14	น้ำหนึ่งใจเดียวกัน	การส่งเสริมความสามัคคีในหมู่พนักงานจะช่วยให้องค์การแข็งแกร่งขึ้น

POSDCoRB

ทฤษฎีและแนวความคิดทางการบริหาร

ลูเธอร์ กุลลิค และลินดัล เออร์วิค (Luther Gulick and Lyndal Urwick) เป็นนักทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มการศึกษาการจัดการตามหลักการบริหาร ได้เสนอหลักที่เกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งคนที่เป็นผู้บริหารจะต้องทำมีหน้าที่สำคัญอยู่ 7 ประการ คือ การวางแผนการจตุองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงานและการงบประมาณ หรือเรียกสั้น ๆ ว่า "POSDCoRB" ในบทความ "Paper on the Science of Administration: Notes on the Theory of Organization"

POSDCoRB เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหาร

ซึ่งประกอบด้วย รายละเอียดดังต่อไปนี้ (พิมลจรรย์ นามวัฒน์, 2544, หน้า 22)



1. Planning การวางแผน

เป็นการวางแผนโครงการซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. Organizing การจัดองค์การ

เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การ โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรม กอง หรือแผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization)

3. Staffing การจัดบุคลากรปฏิบัติงาน

เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนั่นเอง ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัด แบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้

4. Directing การอำนวยความสะดวก

เป็นภาระกิจในการใช้ศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) การจูงใจ (Motivation) และการตัดสินใจ (Decision making) เป็นต้น

5. Coordinating การประสานงาน

เป็นการประสานให้ส่วนต่าง ๆ ของกระบวนการทำงานมีความต่อเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และราบรื่น

6. Reporting การรายงาน

เป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) ในองค์การอยู่ด้วย

7. Budgeting การงบประมาณ

เป็นภารกิจที่เกี่ยวกับการวางแผนการทำบัญชีการควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง

POSDCoRB ใช้เพื่อ

สร้างกลไก และ โครงสร้างให้กับองค์กร จัดเตรียมบุคลากรที่มีความชำนาญต่างกันให้อยู่ในแผนกที่เหมาะสมกับองค์กร บุคลากรรู้หน้าที่ และ ผู้บริหารสามารถบริหาร และ สั่งการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ วางกรอบการทำงานให้องค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการบริหาร ส่งเสริมการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันภายในองค์กร

การจัดองค์การแบบราชการ (Bureaucracy) โดย Max Weber

ในการบริหารเสนอรูปแบบองค์การในอุดมคติที่เน้นเหตุผล
ความเป็นกลาง ความเป็นทางการสูง
มีเหตุผล มีระบบ และมีกฎระเบียบชัดเจน

โดยเฉพาะเหมาะกับองค์การขนาดใหญ่ เช่น หน่วยงานภาครัฐ
ลักษณะสำคัญ มีการแบ่งงานที่ชัดเจน
กฎระเบียบที่เป็นลายลักษณ์อักษร
ลำดับชั้นการบังคับบัญชา
การตัดสินใจและปฏิบัติต่อทุกคนเป็นกลาง ยึดกฎเกณฑ์
การคัดเลือกบุคลากรตามความสามารถ



แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) เป็นนักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ถือได้ว่าเป็นผู้มีบทบาทต่อทฤษฎีระบบราชการมากที่สุด 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. ไม่เล่นพรรค ไม่ยึดหลักความเป็นส่วนตัว (Impersonality)**
- 6. เน้นการเป็นมืออาชีพในการบริหาร มีทิศทางการทำงานโดยผู้บริหารที่มีความชำนาญในงานนั้นๆ มีเงินเดือนที่แน่นอนตามที่องค์การกำหนด**

กลุ่มทฤษฎีดั้งเดิม (Classical Organization Theory)

กลุ่มทฤษฎีนี้เกิดขึ้นในช่วงการปฏิวัติอุตสาหกรรม โดยเน้นที่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรผ่านโครงสร้างที่เป็นทางการ การแบ่งงานที่ชัดเจน และการควบคุมที่เข้มงวด มักมองว่า "คน" เป็นเพียงส่วนหนึ่งของเครื่องจักร และแรงจูงใจหลักคือผลตอบแทนทางการเงิน แบ่งเป็นทฤษฎี ได้แก่

ทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management Theory)

โดย Frederick Winslow Taylor

เน้นการศึกษาและวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ เพื่อหาวิธีที่ดีที่สุดในการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และให้ผลตอบแทนตามผลงาน

ทฤษฎีการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management Theory) โดย Henri Fayol

เน้นการกำหนดหลักการบริหารงานทั่วไปที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับทุกองค์กร เช่น การแบ่งงาน การมีอำนาจหน้าที่ ความมีวินัย เอกภาพในการบังคับบัญชา และเอกภาพในทิศทาง

ทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy Theory) โดย Max Weber

เสนอรูปแบบองค์กรที่มีโครงสร้างลำดับชั้นที่ชัดเจน มีกฎระเบียบที่ตายตัว การแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญ และการใช้เหตุผลในการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความยุติธรรมและความคงที่

กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Organization Theory) หรือ ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์

ประมาณปี ค.ศ. 1930-1970

นักวิชาการเริ่มตระหนักว่าทฤษฎีดั้งเดิมที่เน้นแต่โครงสร้าง
และประสิทธิภาพการผลิตนั้น จนละเลยปัจจัยด้านมนุษย์
และความสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งส่งผลต่อการทำงานอย่างมาก
ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญทางจิตวิทยากับความต้องการทาง
อารมณ์ ความรู้สึก การสื่อสาร และแรงจูงใจของพนักงาน
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ
เน้น “คน” ว่าเป็นทรัพยากรสำคัญ

การศึกษาฮอว์ธอร์น (Hawthorne Studies) โดย Elton Mayo และคณะ

เป็นการทดลองทางสังคมวิทยาและจิตวิทยาที่มีอิทธิพลอย่างมาก

ต่อแนวคิดด้านการจัดการ โดยเฉพาะการพัฒนา

แนวคิดพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) ซึ่งเน้นความสำคัญของ "คน" ใน

องค์การมากกว่าปัจจัยทางเทคนิคหรือโครงสร้าง

ความสนใจจากผู้บริหาร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

การทดลองเริ่มด้วยวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่า สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (เช่น ระดับแสงสว่าง อุณหภูมิ เวลาพัก) มีผลต่อประสิทธิภาพการผลิตของพนักงานอย่างไร โดย

อิงกับแนวคิดของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์

การทดลองที่สำคัญ

โดยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง “สิ่งแวดล้อมการทำงานกับประสิทธิภาพของคนงาน”

ค้นพบว่า “มนุษย์” คือหัวใจของการบริหารงาน **เช่น การทดลองเกี่ยวกับแสงสว่าง**

ปรับระดับแสงในห้องทำงานเพื่อดูผลต่อการผลิต ไม่ว่าแสงจะเพิ่มหรือลด ประสิทธิภาพก็ยิ่งดีขึ้น

การศึกษาฮอว์ธอร์นเป็นจุดเริ่มต้นของ ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Theory) และเป็นรากฐานของพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior)

ในปัจจุบัน เปลี่ยนโฟกัสจาก **งาน** ไปสู่ **คน** ปรากฏการณ์การทำงานของคนเพิ่มขึ้น เพราะพวกเขาารู้สึกว่าตนเอง กำลังถูกสังเกต ถูกให้ความสนใจ

ผู้บริหารเริ่มตระหนักว่าการดูแลเอาใจใส่พนักงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เน้นความสำคัญของการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน พบว่ามนุษย์ไม่ได้ถูกจูงใจด้วยเงินเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีความต้องการด้านสังคม การเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และการได้รับการยอมรับ

Elton Mayo นักสังคมวิทยาแห่งฝ่ายวิจัยด้านอุตสาหกรรมของฮาร์วาร์ด

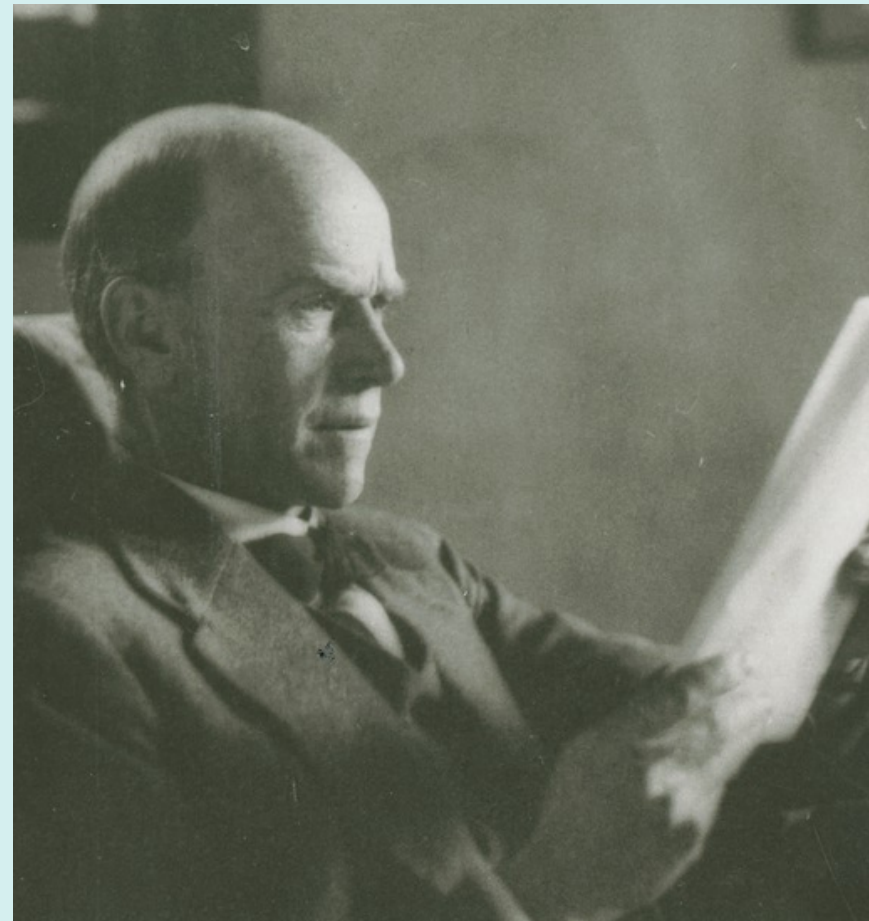
(The Department of Industrial Research at Harvard) ที่ได้รับยกย่องว่าเป็น

“บิดาแห่งการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์” ที่เน้นการศึกษาพฤติกรรมศาสตร์

ผลงานที่โดดเด่น คือ การทำงานกับคณะวิจัยพนักงานที่โรงงาน Hawthorne Plant ของบริษัท Western Electric ในชิคาโก รัฐอิลลินอยด์ สหรัฐอเมริกา ช่วงปี ค.ศ.1927-1932 ซึ่งเน้นไปที่การวิจัย 3 เรื่องใหญ่ได้แก่ ศึกษาสภาพห้องทำงาน (Room Studies), การสัมภาษณ์ (Interview

Studies) และ การสังเกตการณ์ (Observation Studies)

สาระสำคัญ แนวความคิดทฤษฎีความสัมพันธ์ของ Elton Mayo



- แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา
- การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
- การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตามหลักพุทธธรรม
- การสร้างทีม
- บทบาทของสมาชิกในทีม
- ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
- การสร้างความสัมพันธ์ในทีมงาน
- แรงจูงใจในการทำงาน

ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) โดย Abraham Maslow



ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ Maslow's Hierarchy of Needs



Maslow's Theory



คติธรรมแห่งความสำเร็จ
ภพพล ประทุมชา

ประยุกต์ใช้ในงานบริหาร

ขั้น	ตัวอย่างในการบริหาร
ความต้องการทางกายภาพ	จัดให้มีสวัสดิการพื้นฐาน เช่น เงินเดือน น้ำดื่ม ห้องน้ำ
ความปลอดภัย	จัดให้มีความมั่นคงในงาน ประกันสังคม สภาพแวดล้อมปลอดภัย
ความรักและความเป็นเจ้าของ	สร้างทีมที่ดี บรรยากาศทำงานร่วมกัน มีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นมิตร
ความเคารพนับถือ	การชมเชย มอบรางวัล ให้ตำแหน่งหรือบทบาทสำคัญ
การเติมเต็มตนเอง	เปิดโอกาสให้เรียนรู้ เติบโต มีอิสระในการคิดและตัดสินใจ

Abraham Maslow มนุษย์มีความต้องการหลายระดับ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารคน การศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในการสร้างแรงจูงใจที่ยั่งยืน

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดย Douglas McGregor

แนวคิดที่อธิบายว่า ผู้บริหารมีทัศนคติที่แตกต่างกันต่อพนักงาน
ส่งผลต่อ “วิธีการบริหารจัดการคน” ภายในองค์การ

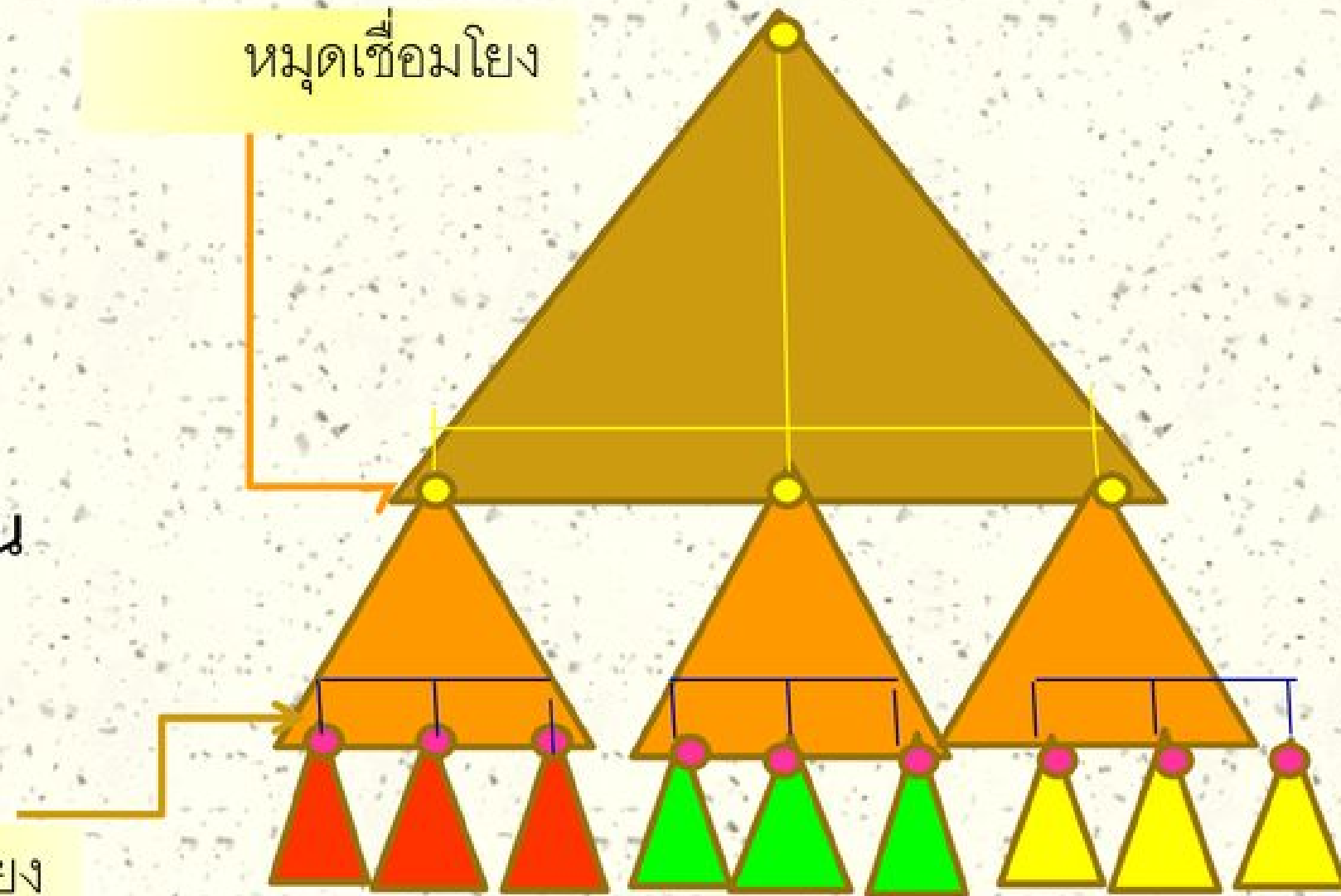
ทฤษฎี X (Theory X)	ทฤษฎี Y (Theory Y)
มีมุมมอง “ลบ” ต่อพนักงาน	มีมุมมอง “บวก” ต่อพนักงาน
เกลียดคร้าน ไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงานถ้าทำได้	มองว่าการทำงานเป็นสิ่งธรรมชาติ รักงาน และมีแรงจูงใจในตัวเอง
ต้องถูกบังคับ กำกับดูแล ควบคุมอย่างเข้มงวด	ให้อิสระ สามารถควบคุมตนเอง ชี้นำตนเองได้ และการมีส่วนร่วม
คนจะทำงานก็ต่อเมื่อ มีแรงจูงใจภายนอก เช่น เงิน กลัวการลงโทษ	คนจะทำงานได้ดีถ้า ถูกจูงใจด้วยปัจจัยภายใน ได้รับโอกาสเติบโต
พนักงานทำงานตามหน้าที่ ขาดความคิดริเริ่ม ขาดความกระตือรือร้น	พนักงานมีแรงจูงใจสูง มีความคิดสร้างสรรค์ มีความผูกพันกับองค์กร
ต้องมี “ผู้ควบคุม” หรือ “ผู้นำแบบเผด็จการ”	ผู้นำควร “สนับสนุน” และ “เปิดโอกาส”

ทฤษฎีองค์การหมวดเชื่อมโยงของ เรนซิส ไลเคิร์ต(Rensis Likert)

1. การทำงานเป็นกลุ่ม
2. การปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับ
หมวดเชื่อมโยงหมายถึง
ผู้บังคับบัญชาสูงขึ้น
3. หลักการสำคัญของการ
วางแผนและแก้ปัญหาเป็น
เรื่องของกลุ่มให้กลุ่ม
ตัดสินใจสมาชิกมีส่วนร่วม
ด้วย

หมวดเชื่อมโยง

หมวดเชื่อมโยง



ทฤษฎีสมัยใหม่และร่วมสมัย

(Modern & Contemporary Organization Theory)

คุณสมบัติ	ทฤษฎีสมัยใหม่ (Modern Theories)	ทฤษฎีร่วมสมัย (Contemporary Theories)
ช่วงเวลา	ปลายศตวรรษที่ 19 - กลางศตวรรษที่ 20	ปลายศตวรรษที่ 20 - ปัจจุบัน
บริบทสังคม	ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม การเกิดขึ้นของรัฐบาล สังคมอุตสาหกรรม	ยุคโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีสารสนเทศ สังคมหลังอุตสาหกรรม/หลังสมัยใหม่
มุมมองหลัก	เน้นโครงสร้าง ความเป็นเหตุเป็นผล ความก้าวหน้า	เน้นความซับซ้อน ความหลากหลาย อัตลักษณ์ อำนาจ การวิพากษ์
การมองความจริง	มีความเชื่อในความจริงที่เป็นสากลและเป็นวัตถุประสงค์	ตั้งคำถามกับความจริงที่เป็นสากล มองว่าความจริงถูกสร้างขึ้นตามบริบท
แนวทางการศึกษา	เน้นการหาแบบแผน กฎเกณฑ์ และสาเหตุ	เน้นการตีความ ทำความเข้าใจความหมาย และวิพากษ์

ทฤษฎีระบบ (Systems Theory)

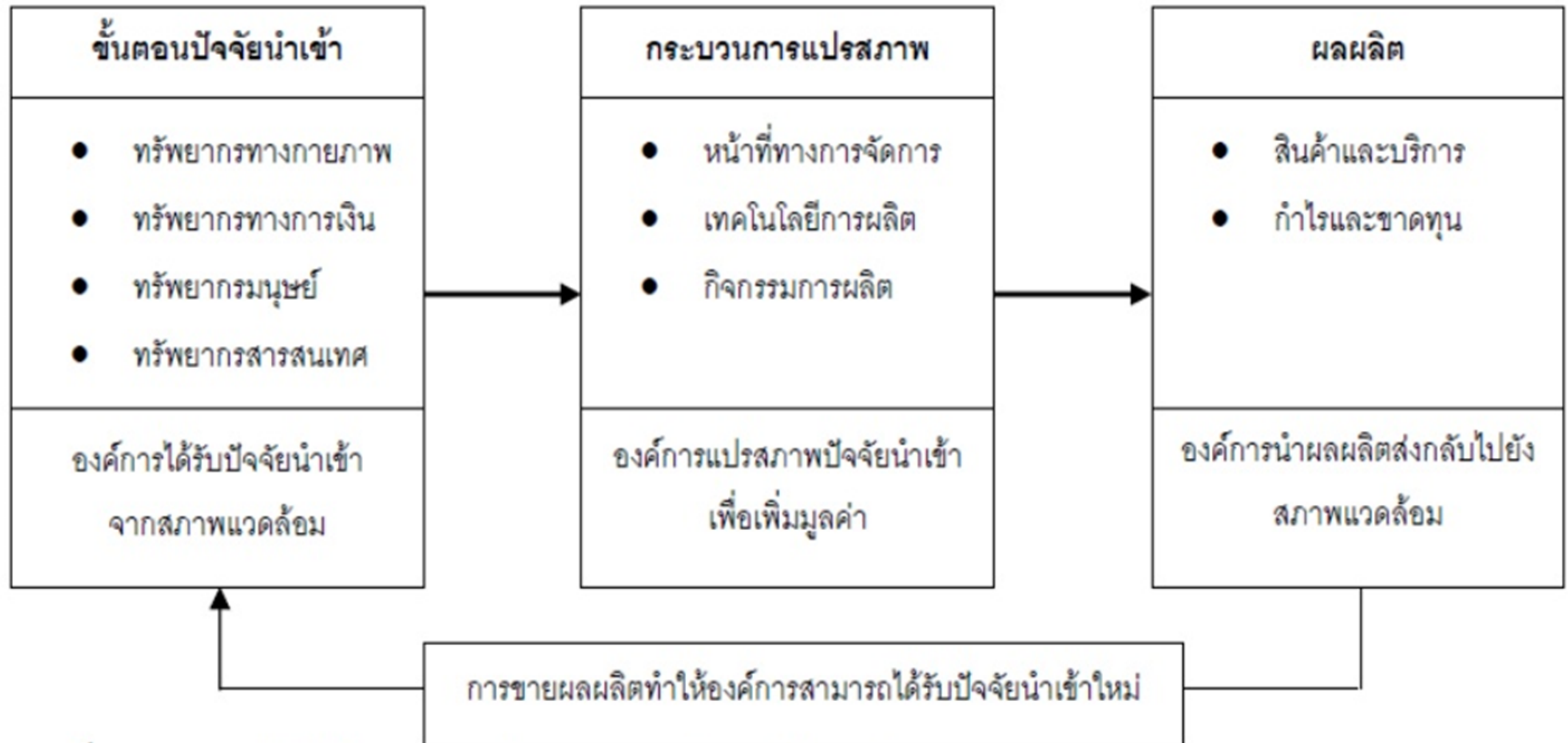
ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) เป็นแนวคิดที่มองว่า
องค์การหรือสิ่งใดก็ตามเป็นเสมือน "ระบบ" (system)

ที่ประกอบด้วยส่วนย่อยๆ **หลายส่วนที่ทำงานร่วมกัน มีความเชื่อมโยงกัน และมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง**
เพื่อให้ระบบโดยรวมบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ ระบบยังไม่ได้แยกตัวอยู่อย่างโดดเดี่ยว

แต่มีการปฏิสัมพันธ์กับ "สิ่งแวดล้อม" (environment) ภายนอกอยู่ตลอดเวลา
เป็น "ระบบเปิด" ที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม และไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งที่เหมาะสมที่สุดสำหรับทุกสถานการณ์
องค์ประกอบของระบบในองค์การ

1. Input (ปัจจัยนำเข้า): ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน เงิน เวลา วัตถุดิบ
2. Process (กระบวนการ): กระบวนการทำงาน เช่น การผลิต การบริการ การจัดการ
3. Output (ผลผลิต): สินค้าหรือบริการที่ส่งออกสู่ลูกค้า
4. Feedback (ข้อมูลย้อนกลับ): ข้อมูลที่สะท้อนประสิทธิภาพ เพื่อใช้ปรับปรุงการดำเนินงาน
5. Environment (สิ่งแวดล้อม): ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อระบบ เช่น เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี

สิ่งแวดล้อม (Environment)



สิ่งแวดล้อม (Environment)

ทฤษฎีระบบ (Systems Theory)

<u>ทรัพยากร</u>	<u>ความสามารถในการบริหาร</u>	<u>ผลผลิต</u>
- คน - วัตถุดิบ - เครื่องจักร อุปกรณ์ - เงิน - ข้อมูล	- การวางแผน - การจัดองค์การ - การนำและบังคับบัญชา - การควบคุม - เทคโนโลยี	- สินค้าและบริการ - กำไร/ขาดทุน - ความเติบโตและ ความพอใจของพนักงาน
สิ่งนำเข้า (Input)	กระบวนการแปลงรูป (Process)	ผลผลิต (Output)
ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม (Feedback) ผลการดำเนินงานและสถานะขององค์การ		

องค์ประกอบของระบบตามแนวคิด “ทฤษฎีระบบ”

องค์ประกอบ	ความหมาย	ตัวอย่างในองค์การ
ปัจจัยนำเข้า (Inputs)	ทรัพยากรที่รับมาจากสิ่งแวดล้อม	วัตถุดิบ, พนักงาน, เงินทุน, ความต้องการของลูกค้า
กระบวนการแปลงสภาพ (Transformation Process)	กระบวนการภายในที่เปลี่ยน Inputs เป็น Outputs	การผลิต, การวิเคราะห์ข้อมูล, การให้บริการ
ผลผลิต (Outputs)	สิ่งที่ได้จากระบบ ส่งกลับไปยังสิ่งแวดล้อม	สินค้า, บริการ, รายงาน, ความพึงพอใจลูกค้า
ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)	ข้อมูลที่สะท้อนผลลัพธ์กลับมาสู่ระบบ	การประเมินผล, สัมรวจลูกค้า, ยอดขาย
สิ่งแวดล้อม (Environment)	ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อระบบ	เศรษฐกิจ, เทคโนโลยี, สังคม, การเมือง, คู่แข่ง

“ทฤษฎีระบบ มองว่า องค์การคือระบบเปิดที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม และองค์ประกอบภายในต้องทำงานประสานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและพัฒนาได้อย่างยั่งยืน”

ตัวอย่าง		
โรงพยาบาล	Input	บุคลากรแพทย์, อุปกรณ์
	Process	การตรวจรักษา
	Output	การดูแลผู้ป่วย
	Feedback	ความพึงพอใจของผู้ป่วย
สถาบันการศึกษา	Input	ครู, นักเรียน, ทุน
	Process	การเรียนการสอน
	Output	บัณฑิต
	Feedback	คุณภาพผู้สำเร็จการศึกษา
ร้านอาหาร	Input	วัตถุดิบ, พ่อครัว, เงินทุน, ความต้องการของลูกค้า
	Process	การปรุงอาหาร, การให้บริการ
	Output	อาหาร, บริการที่ลูกค้าได้รับ
	Feedback	ความพึงพอใจของลูกค้า, รีวิว, รายได้
	Environment	คู่แข่งร้านอื่น, กฎหมายอาหาร, พฤติกรรมผู้บริโภค

ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency Theory)

หลักการสำคัญของทฤษฎีตามสถานการณ์ คือ แนวคิดทางการบริหารจัดการที่เชื่อว่า ไม่มีวิธีการบริหารจัดการแบบใดแบบหนึ่งที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ การบริหารจัดการที่ดีที่สุดจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์เฉพาะขององค์การ สภาพแวดล้อมภายนอกที่แตกต่างกันไป

เน้นว่าการเลือกวิธีการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ เป็นสิ่งสำคัญที่สุด ผู้บริหารต้องสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง เพื่อเลือกวิธีการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับขนาดขององค์การ ลักษณะของงานโครงสร้างองค์การ ผู้นำ และบุคลากร ความสามารถในการปรับตัวและปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี

ทฤษฎีการจัดการเชิงคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management - TQM)

เน้นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในทุกกระบวนการขององค์การ
ผลิตภัณฑ์ การบริการ และการบริหาร โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน
ทุกคน การมุ่งเน้นลูกค้า ตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง สร้างความพึง
พอใจสูงสุดของลูกค้า และ การบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจในระยะยาว

วงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA

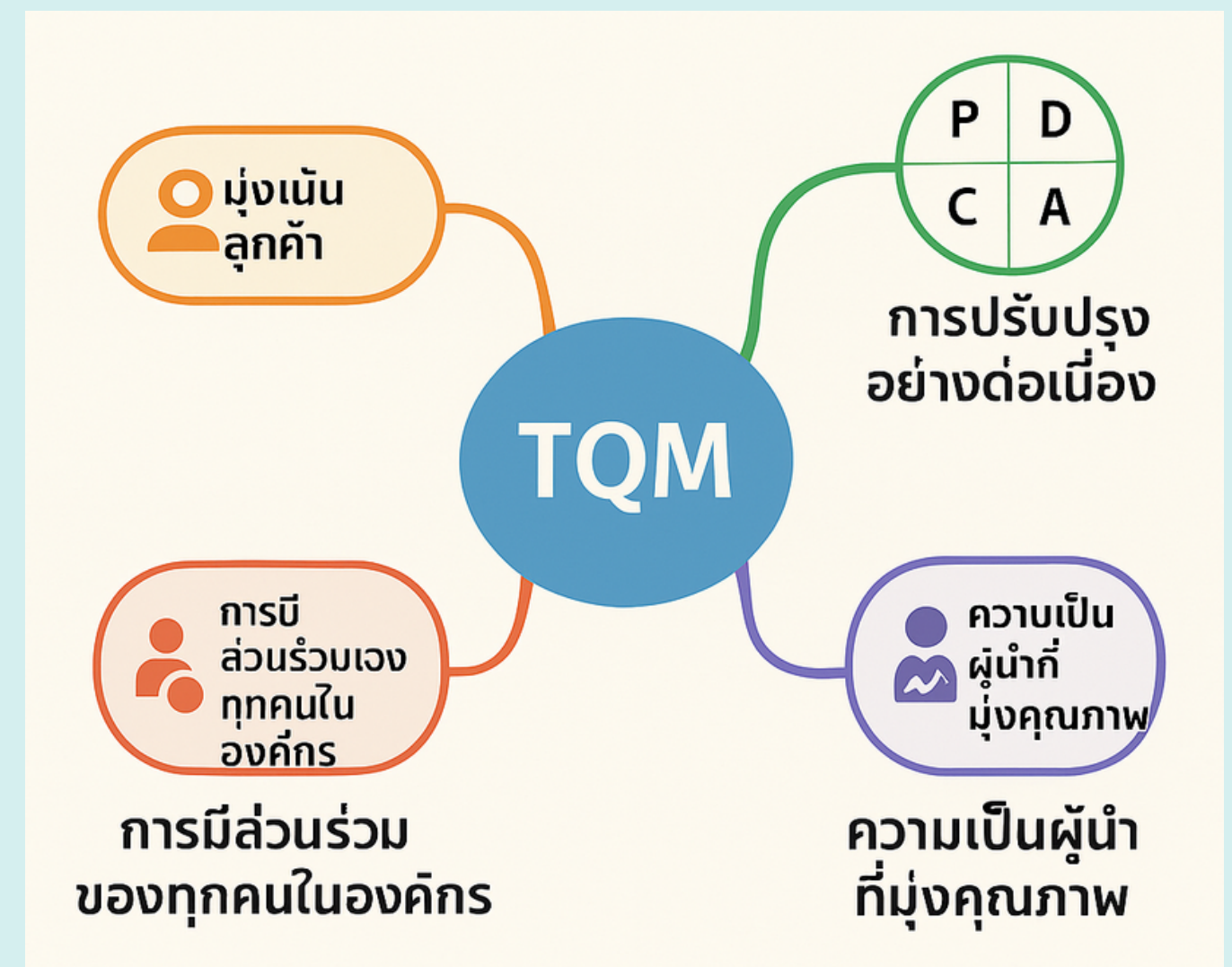
โครงสร้าง PDCA ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

P – Plan คือ การวางแผน

D – DO คือ การปฏิบัติตามแผน

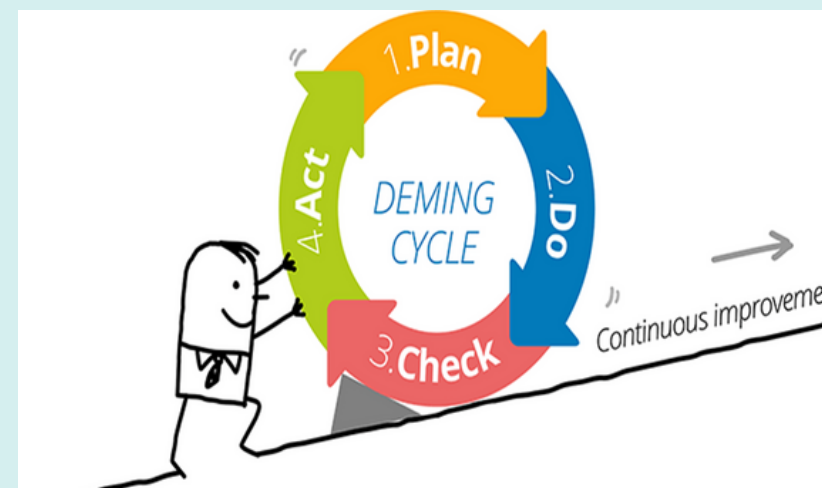
C – Check คือ การตรวจสอบ

A – Act คือ การปรับปรุงการดำเนินการ



แนวคิดดังกล่าวเกิดขึ้นมาช่วงปี 1950's โดยบิดาแห่งการควบคุมคุณภาพสมัยใหม่ ดร.วิลเลียม เอ็ดเวิร์ด เดมมิ่ง (Dr. William Edward Deming)

- PDCA คือวงจรบริหารงานคุณภาพ ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน Plan-Do-Check-Act หรือ วางแผน-ปฏิบัติ-ตรวจสอบ-ปรับปรุง เป็นกระบวนการที่ใช้ปรับปรุงการทำงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- PDCA สามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรทุกประเภท ธุรกิจทุกรูปแบบ แม้กระทั่งชีวิตประจำวัน ประยุกต์ใช้ได้หลายแง่มุม
- ประโยชน์ของ PDCA คือสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีกว่า, เกิดการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง, ทำให้ตัดสินใจง่ายขึ้น และลดความเสี่ยงในการจัดการ
- PDCA ไม่เหมาะกับโครงการที่ต้องการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพราะต้องใช้ระยะเวลายาวนานในการดำเนินการ



ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Theory):

แนวคิดหลัก: องค์การที่สามารถปรับตัวและพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้

แบ่งปันความรู้ และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อแก้ไขปัญหาและสร้างนวัตกรรม

จุดเด่น: เป็นแนวคิดที่สำคัญในยุคที่องค์การต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture Theory):

แนวคิดหลัก: องค์การมีชุดของค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และวิธีปฏิบัติร่วมกันที่หล่อหลอมพฤติกรรมของ

สมาชิกและสร้างเอกลักษณ์ขององค์การ

จุดเด่น: ชี้ให้เห็นความสำคัญของวัฒนธรรมในการขับเคลื่อนองค์การและการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีเครือข่ายองค์กร (Network Organization Theory):

แนวคิดหลัก: องค์การในปัจจุบันมักทำงานร่วมกันเป็นสัมพันธ์กับองค์การอื่นๆ เช่น

ซัพพลายเออร์ พันธมิตร หรือลูกค้า เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและเข้าถึงทรัพยากรที่หลากหลาย

จุดเด่น: สะท้อนถึงแนวโน้มขององค์การที่พึ่งพากันและกันในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน

ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Theory):

แนวคิดหลัก: การกำหนดและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้้องค์การบรรลุเป้าหมายระยะยาว โดยพิจารณาทั้งปัจจัย

ภายในและภายนอกองค์กร

จุดเด่น: เป็นกรอบคิดที่สำคัญสำหรับการตัดสินใจเชิงบริหารในระดับสูง

องค์กรเสมือนจริง (Virtual Organization)

รูปแบบขององค์กรที่ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างเครือข่ายการเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ความคิด ระบบการดำเนินงานและเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน โดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องขอบเขตองค์กรหรือข้อจำกัดเรื่องสถานที่ตั้งขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ประโยชน์ในทางการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ทักษะ สินค้าและบริการ



“ทฤษฎีองค์การและการจัดการ”
เป็นชุดแนวคิดที่ใช้ อธิบายการทำงานขององค์การ และ
แนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ (คน เวลา เงิน เทคโนโลยี)
เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล
แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก:

ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)

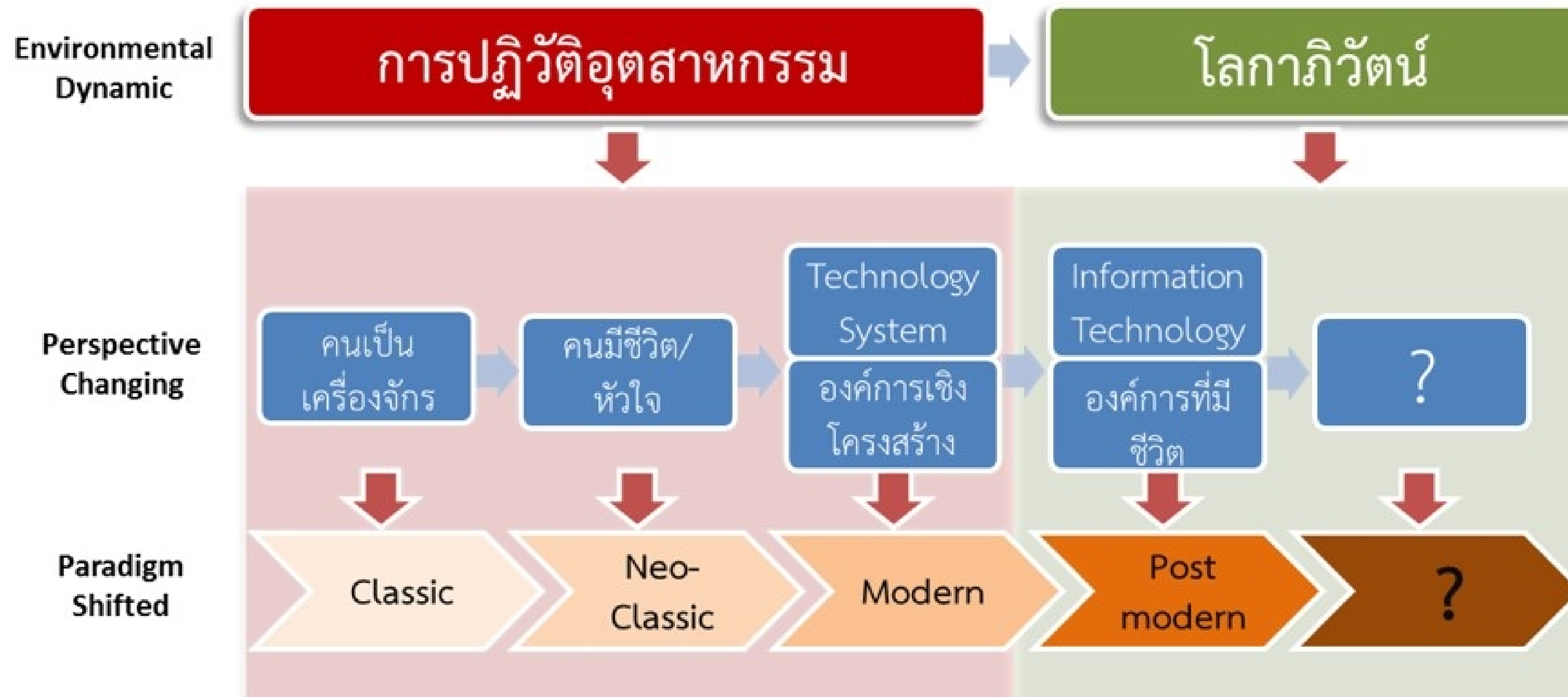
ศึกษา “โครงสร้าง” และ “พฤติกรรมภายในองค์การ” เช่น ความสัมพันธ์ อำนาจ วัฒนธรรม

ทฤษฎีการจัดการ (Management Theory)

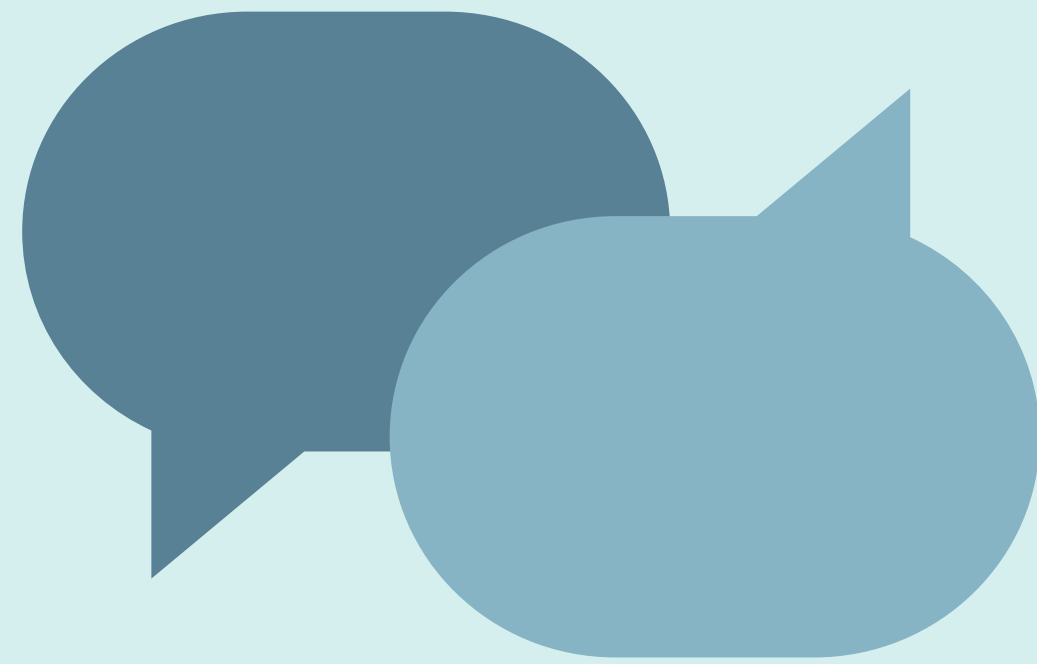
ศึกษา “การดำเนินการจัดการ” เช่น การวางแผน การควบคุม การตัดสินใจ การเป็นผู้นำ



Next station of Organization Theory



Flowchart of Organization Theory's Evolution



ถาม-ตอบ