



CIM1204

การจัดการองค์การในยุคดิจิทัล



บทที่ 2 ทฤษฎีองค์การ

ทฤษฎี (theory) คือ สมมติฐานที่ได้รับการตรวจสอบและทดลองหลายครั้งหลายหน จนสามารถอธิบายข้อเท็จจริงสามารถคาดคะเนทำนายเหตุการณ์ต่างๆไป ที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์นั้นอย่างถูกต้อง และมีเหตุผลเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป จึงเป็นผลให้สมมติฐานกลายเป็นทฤษฎี

เมื่อกล่าวถึงทฤษฎีองค์การ ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความเกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ทุกคน ไม่ว่าจะในสถานะของสมาชิกในองค์การหนึ่งๆ หรือในสถานะผู้ซื้อสินค้าหรือรับบริการจากองค์การใดๆ ในสังคม ในการศึกษาถึงแนวคิด ทฤษฎี และการออกแบบขององค์การ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับบุคคลทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลระดับบริหาร

ทำไมทฤษฎีองค์การ ถึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับบุคคลระดับบริหาร

องค์ประกอบของทฤษฎี




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

ทฤษฎีองค์การ

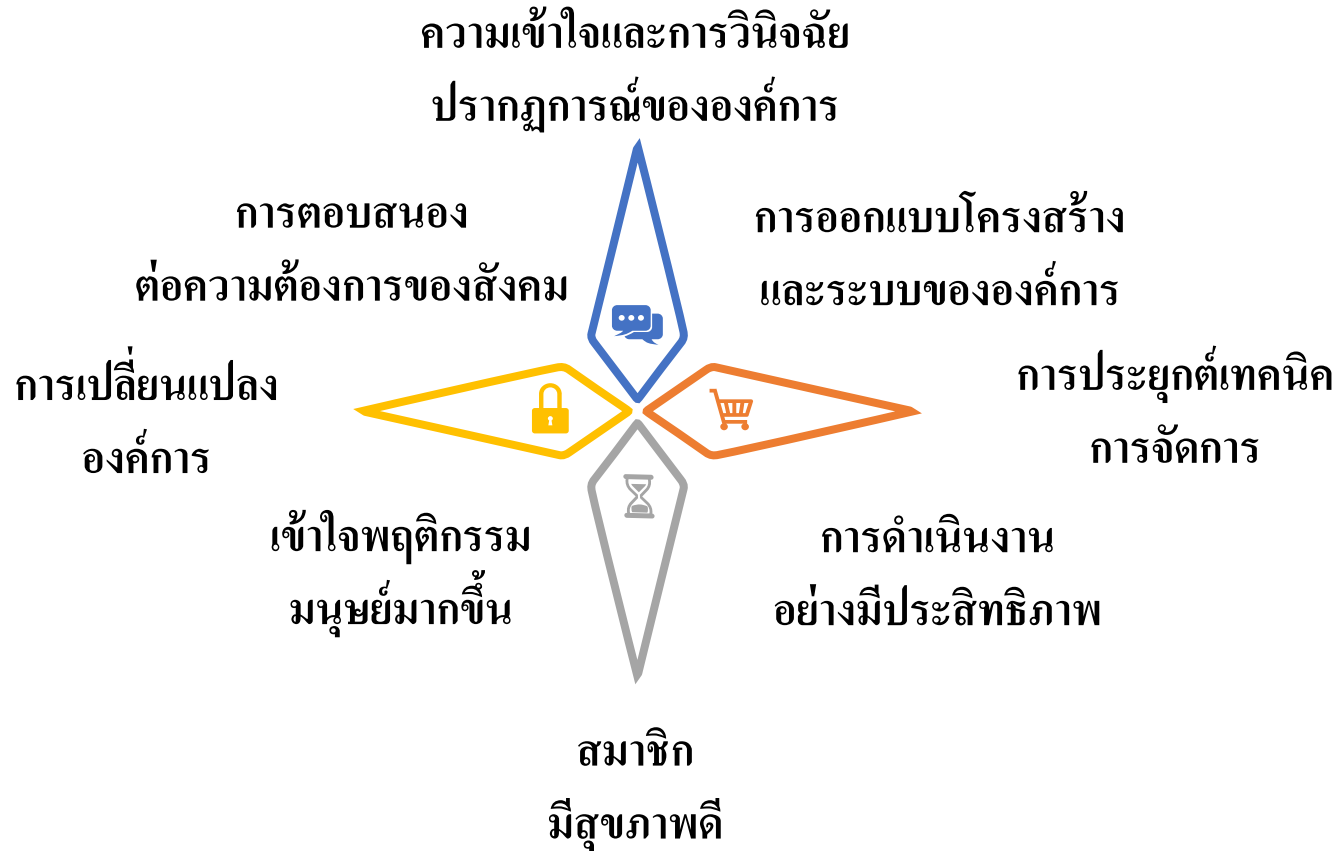
เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และเข้าใจองค์การ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการ องค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเรื่องขององค์การ มีการปรับตัวหรือควบคุม สภาพแวดล้อมภายนอก และจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ และโครงสร้างองค์การจะจัดการ ความขัดแย้งภายในองค์การและส่งเสริมนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงในองค์การ



ลักษณะที่สำคัญของทฤษฎีองค์การ

-  ศึกษาถึงพฤติกรรมองค์การในภาพรวม ครอบคลุมถึงการออกแบบโครงสร้างหรือระบบภายในองค์การ
-  ศึกษาความสัมพันธ์ขององค์การกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์
-  ศึกษาความสัมพันธ์ขององค์การหนึ่งกับองค์การอื่น

ประโยชน์ของการศึกษาทฤษฎีองค์การ



ประโยชน์ของการศึกษาทฤษฎีองค์การ

- 1. ช่วยให้เข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์การและสามารถวินิจฉัยปัญหาต่างๆ ได้
- 2. สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ในการออกแบบโครงสร้างและระบบงานขององค์การได้
- 3. เนื่องจากองค์ความรู้ขององค์การและการจัดการเป็นสิ่งมีความสัมพันธ์กัน
นำเทคนิควิธีการจัดการใช้อย่างสอดคล้องกับลักษณะขององค์การจะช่วยทำให้องค์การประสบความสำเร็จ
- 4. ช่วยให้ทราบถึงระดับปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการดำเนินงานขององค์การ
- 5. เอื้อต่อการสร้างบรรยากาศที่ทำให้สมาชิกขององค์การมีสุขภาพดี
- 6. ช่วยให้เข้าถึงพฤติกรรมของมนุษย์ที่ทำงานภายในองค์การ
- 7. องค์ความรู้ต่างๆสามารถนำไปประยุกต์ในการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การให้ดีขึ้น
- 8. ช่วยให้องค์การสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมให้ดีขึ้น

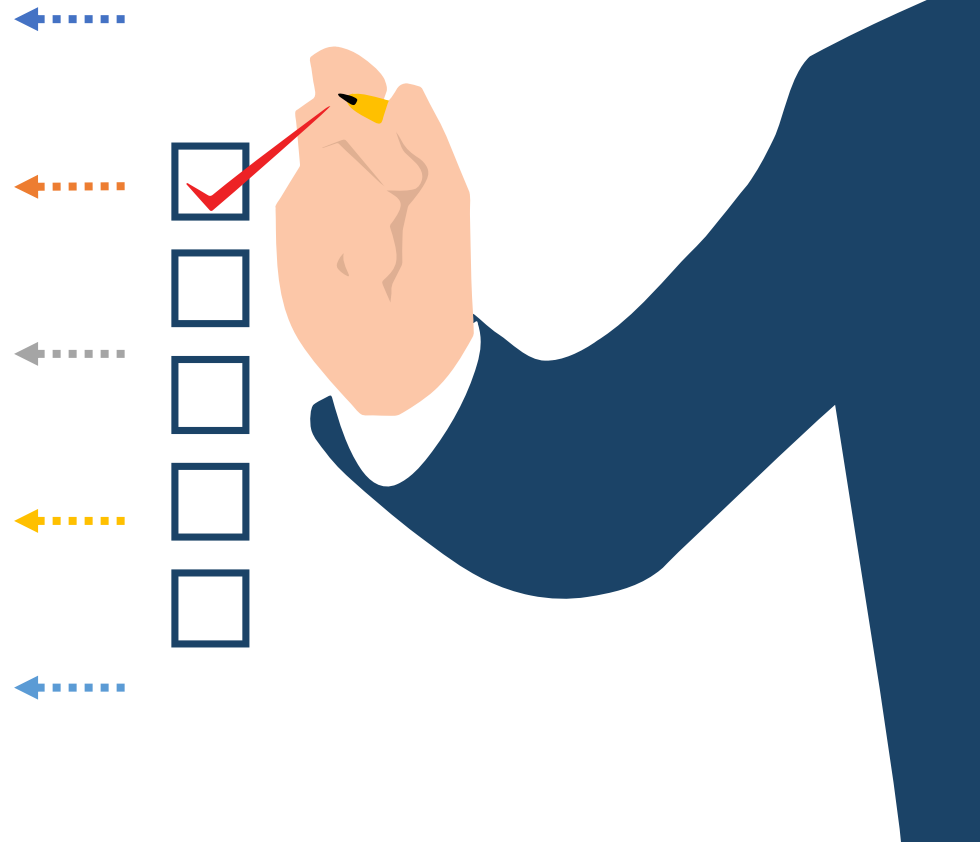
ความหมายของทฤษฎีองค์การ

Jones G.R. (2001, P.8)

ทฤษฎีองค์การ เป็นการศึกษาว่าองค์การปฏิบัติหน้าที่อย่างไร องค์การมีผลต่อสภาพแวดล้อมอย่างไร และสภาพแวดล้อมมีผลอย่างไรต่อองค์การ

สมคิด บางโม (2558, หน้า 39)

ทฤษฎีองค์การเป็นเรื่องของแนวความคิดที่นักวิชาการเสนอขึ้นมาจากประสบการณ์และการทดลองหรือวิจัย



แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ

ค.ศ. 1800 - ค.ศ. 1940

แนวความคิดที่ใช้หลักวิทยาศาสตร์

เป็นแนวความคิดที่มุ่งเน้นในเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ การจัดการองค์การจะเป็นไปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน

- เน้นกฎระเบียบ ควบคุม ลักษณะเป็นองค์การเครื่องจักร (Machine model)
- เน้นการออกคำสั่ง มีการวางแผน บันทึก รายงาน เขียนนโยบาย เน้นความชำนาญเฉพาะด้าน
- กำหนดให้มีขนาดของความควบคุม (Span of control) ประมาณ 6 คน
- เมื่อผู้บริหารออกคำสั่งได้ผล ผู้บริหารเริ่มมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ค.ศ. 1940 – ค.ศ. 1960

แนวคิดในเชิงพฤติกรรมศาสตร์

การนำความรู้ทางด้านหลักจิตวิทยามาประยุกต์ใช้ในการจัดการองค์การ

- เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร
 - สนใจในความรู้สึก อารมณ์ ความนึกคิด
- ความต้องการ

- มีการติดต่อสารจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน
- อำนาจหน้าที่จากระดับล่างเริ่มมีมากกว่าอำนาจหน้าที่จากระดับบน
- มีผู้นำทำหน้าที่ประสานงาน

ค.ศ. 1960 เป็นต้นไป

แนวคิดที่เน้นเรื่องระบบ

เป็นแนวความคิดที่มององค์การในภาพรวมทั้งองค์ที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมมิได้มองส่วนใดส่วนหนึ่งโดยเฉพาะ

- เน้นภาพรวม มองความสัมพันธ์องค์การกับสิ่งแวดล้อม
 - คำนึงถึงความซับซ้อนขององค์การ แบ่งออกเป็น 3 สมัยดังนี้
1. ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม (Classical Theory of Organization)
 2. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Neo-Classical Theory of Organization)
 3. ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization)

แนวคิดที่เน้นเรื่องระบบ

1. ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม (Classical Theory of Organization)

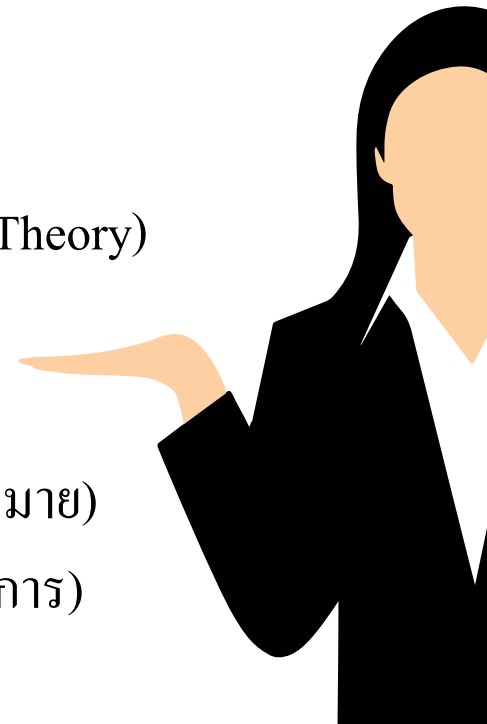
- Henri Fayol เฮนรี ฟาโยล (แนวปฏิบัติ 5 ประการ OSCAR)
- Max Weber แมกซ์ เวเบอร์ (การบังคับบัญชา Hierarchy)

2. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Neo-Classical Theory of Organization)

- Rensis Liker เรนซิส ไลเคิร์ต (ทฤษฎีหมุดเชื่อมโยง (Linking Pin Function Theory))

3. ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization)

- CHESTER BARNARD บาร์นาร์ด (ความสัมพันธ์ที่ประสานกัน โดยมีเป้าหมาย)
- Norbert Wiener วีเนอร์ (องค์การเป็นระบบหนึ่งที่ประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ)



ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม (Classical Theory of Organization)



-ให้ความสำคัญแก่ รูปแบบโครงสร้างขององค์การ เป้าหมาย อำนาจ บทบาท และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยในองค์การ



- เป็นการนำเอาความคิดและหลักวิทยาศาสตร์มาประยุกต์กับการจัดองค์การ

- ให้ความหมายขององค์การว่า องค์การคือโครงสร้างความสัมพันธ์ของตำแหน่ง เป้าหมาย และบทบาท

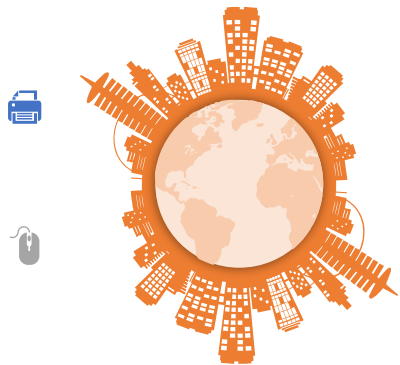
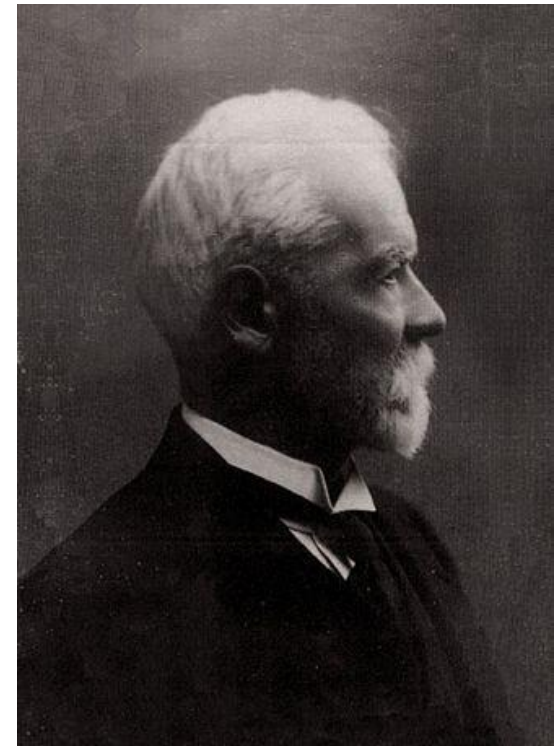


ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม (Classical Theory of Organization)

Henri Fayol เฮนรี ฟาโยล (แนวปฏิบัติ 5 ประการ OSCAR)

- บิดาแห่งการจัดการ
- ให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่นักบริหารชั้นสูง
- ราว ค.ศ. 1925 (พ.ศ. 2468) ฟาโยลได้เสนอหลักการจัดองค์การ ซึ่งมีแนวปฏิบัติ 5 ประการ นิยมเรียกย่อๆ ว่า **OSCAR**

1. O bjective วัตถุประสงค์
2. S pecialization ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง
3. C oordination การประสานงาน
4. A uthority อำนาจหน้าที่
5. R esponsibility ความรับผิดชอบ



แนวปฏิบัติ 5 ประการ OSCAR



1. Objective วัตถุประสงค์

- กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจน / กำหนดตำแหน่งต่างๆ / กำหนดเป้าหมาย

**** เมื่อผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ วัตถุประสงค์ขององค์กรก็จะสำเร็จไปด้วย ****

2. Specialization ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง

- จำกัดขอบเขตให้ทำคนละหน้าที่ / ส่งเสริมให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง / หลักการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง

**** การแบ่งงานออกเป็นแผนกจึงเป็นสิ่งจำเป็น ****

3. Coordination การประสานงาน

- องค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีการดำเนินงานสลับซับซ้อน มีบุคคลทำงานเป็นจำนวนมาก

- การประสานงานย่อมมีความจำเป็นเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานของตนได้อย่างราบรื่น โดยไม่ขัดกับแผนก

อื่นๆ

- หากไม่มีการประสานงานที่ดีแล้ว การดำเนินงานอาจล้มเหลวและไม่ราบรื่น

**** ทำให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์กร ****

4. Authority อำนาจหน้าที่

- บุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุด

- มีอำนาจสูงสุดในการกำหนดนโยบาย สามารถตัดสินใจสั่งการได้โดยไม่มีใครมีสิทธิ์โต้แย้ง

- สายการบังคับบัญชา เริ่มตั้งแต่ผู้มีอำนาจสูงสุดขององค์กรผ่านสายการบังคับบัญชาลงมาตามลำดับ

ชั้น

**** หลักการจัดอำนาจหน้าที่จากเบื้องสูงไปสู่เบื้องล่าง – สายการบังคับบัญชา ****

5. Responsibility ความรับผิดชอบ

- อำนาจหน้าที่จะต้องสัมพันธ์กับความรับผิดชอบ

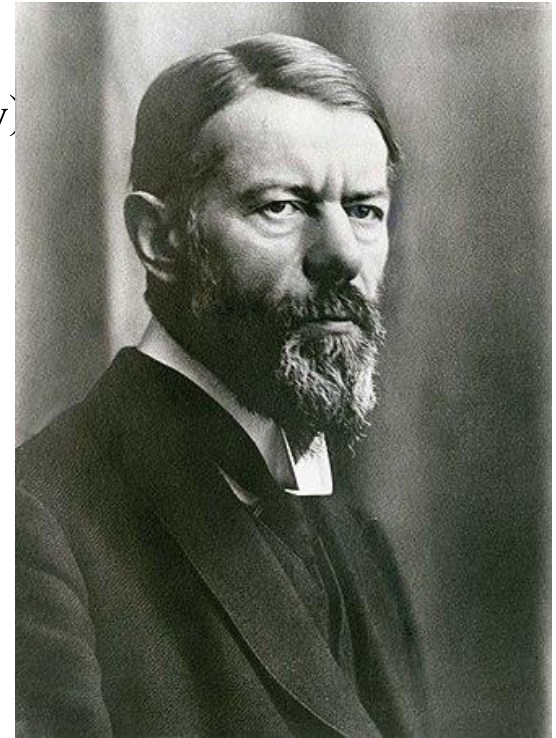
**** การได้รับมอบอำนาจหน้าที่ เพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในระดับที่จะทำให้งานนั้น**

สำเร็จได้

ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม (Classical Theory of Organization)

Max Weber แมกซ์ เวเบอร์ (การบังคับบัญชา Hierarchy)

- เป็นผู้ที่มีบทบาทต่อทฤษฎีระบบราชการ(Bureaucracy System Theory) มากที่สุด
- มองระบบราชการว่าเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดที่สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพกับองค์การขนาดใหญ่



ทฤษฎีระบบราชการ

1. การแบ่งแยกงานถือหลักความชำนาญเฉพาะด้าน

วัตถุประสงค์ของการจัดองค์การแบบนี้มุ่งให้ได้ผลงานสูงสุดจากการทำงานเฉพาะอย่างด้วยฝีมือและความชำนาญ ดังนั้นคนงานจะต้องได้รับการฝึกฝนอบรมซ้ำแล้วซ้ำอีก เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญจริงๆ

3. การปฏิบัติงานต้องอยู่ภายใต้ระบบ ระเบียบ และกฎหมาย

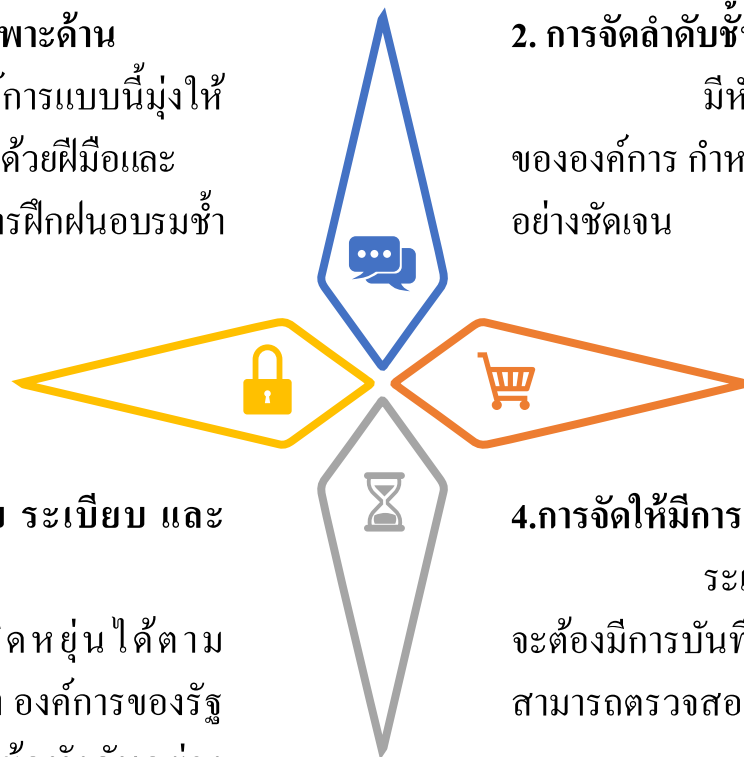
การทำงานไม่สามารถยืดหยุ่นได้ตามลักษณะเฉพาะของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์การของรัฐจะต้องยึดถือและปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด

2. การจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงไป

มีหัวหน้าขององค์การเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดขององค์การ กำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละระดับชั้นไว้อย่างชัดเจน

4.การจัดให้มีการบันทึกเกี่ยวกับการดำเนินงาน

ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ การวินิจฉัยการสั่งการ จะต้องมีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรเก็บไว้เป็นหลักฐาน สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลาที่ต้องการ



ทฤษฎีระบบราชการ

1. การบริหารราชการมีลักษณะเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติต่อเนื่องกันตลอดไป เพราะเป็นองค์การของรัฐที่จัดขึ้นเพื่อบริการประชาชน จะทำฯ หยุดฯ ไม่ได้

3. ต้องมีการจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) ถือหลักผู้อยู่ฐานะสูงกว่ามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบสูงกว่า จะต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนตามอำนาจหน้าที่ ระเบียบข้อบังคับ และกฎหมายที่วางไว้ ได้แก่ (1) การมอบอำนาจหน้าที่ให้หน่วยราชการต่างๆ (2) อำนาจในการสั่งการ (3) การใช้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้

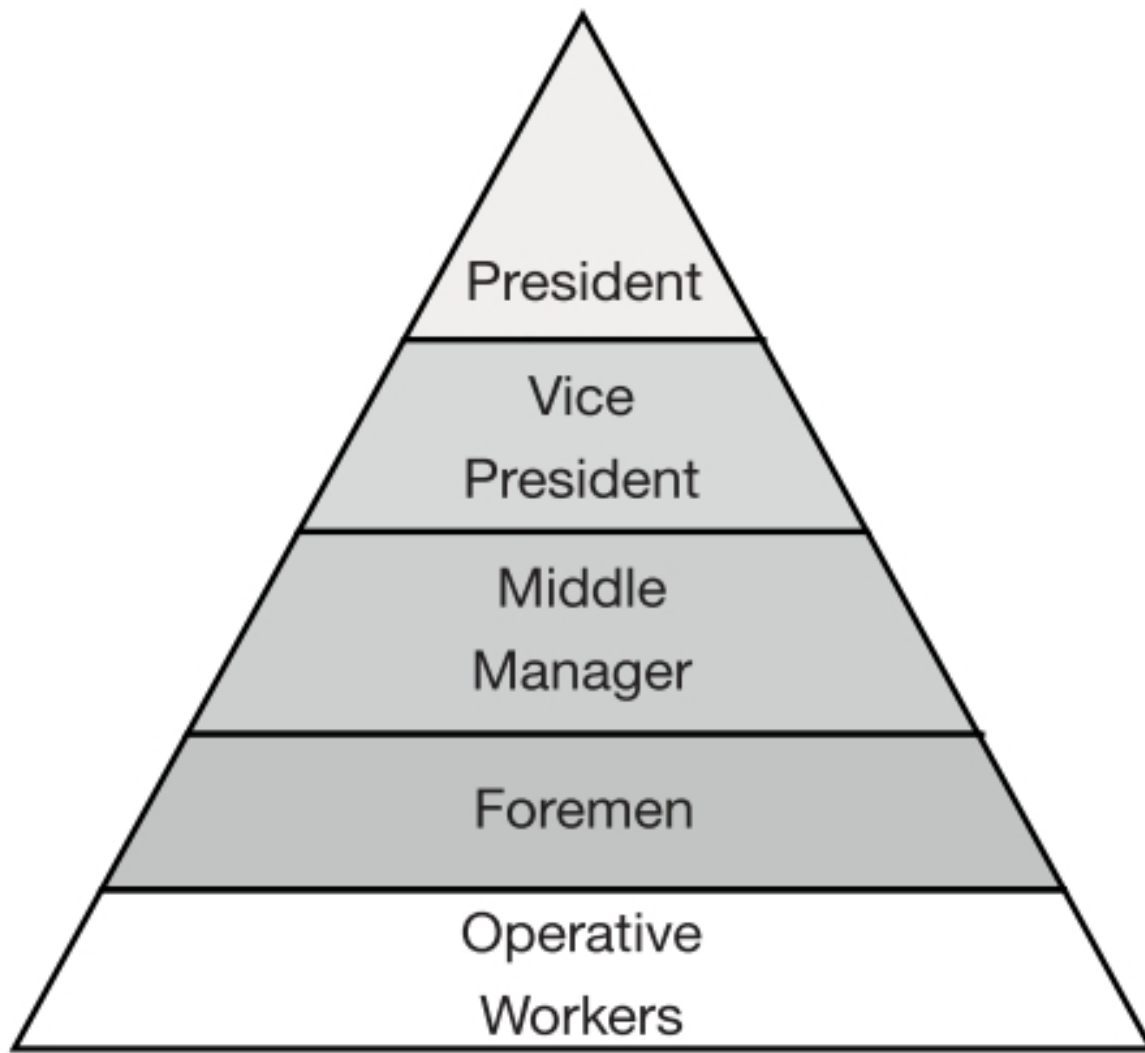
5. ตำแหน่งหน้าที่ราชการเป็นสิ่งที่ไม่อาจซื้อขายหรือโอนสิทธิให้แก่กันได้ เพราะมีใช้ทรัพย์สินส่วนบุคคล

7. การดำเนินงานต้องมีแบบพิธีเป็นทางการ ต้องมีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษร มีระเบียบปฏิบัติที่แน่นอน เชื่อถือได้

2. ต้องมีการแบ่งหน้าที่การงานออกเป็นสัดส่วน อย่างมีเหตุผลและสัมพันธ์กันทั้งหน้าที่การงานและความรับผิดชอบ

4. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นส่วนหนึ่งของการบังคับบัญชา การออกคำสั่งและการปฏิบัติตามคำสั่งต้องถือเอาหน้าที่เป็นหลัก ไม่ใช่เป็นเรื่องส่วนตัว และการปฏิบัติต้องเป็นไปตามลำดับชั้น

6. การคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งต้องมีการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม เข้าทำงาน โดยยึดหลักความรู้และความสามารถ และต้องมีการฝึกอบรมก่อน



ข้อดี

- มีการแบ่งงานกันทำ
- มีโครงสร้างที่แน่นอน
- มีความมั่นคง มีเหตุผล และเป็นประชาธิปไตย
- มีการแบ่งงานกันทำตามความสามารถมีการกำหนดโครงสร้างที่แน่นอน
- มีสายการบังคับบัญชา ทำให้จำกัดขอบเขตของการทำงานไม่ให้ก้าวก่ายกัน
- ระบบราชการจะก่อให้เกิดความแน่นอน
- มีการนำความเป็นระเบียบมาใช้

ข้อวิจารณ์

- มองเห็นมนุษย์เป็นเครื่องจักร
- ต้องปฏิบัติตามความต้องการของสังคมหรือองค์การ
- มีความล่าช้า (Red Tape)
- การเล่นพวกเล่นพ้องหรือระบบอุปถัมภ์ (Patronage System)

ตำรวจบุกรวบตัว อธิบดีกรมอุทยานฯ เรียกเงินวิ่งเต้นโยกย้ายราย ละ 2-3 แสนบาท แคมเรียกเก็บรายเดือน พบเงินสดเกือบ 5 ล้าน บาทในห้องทำงาน ด้านผู้ถูกกล่าวหา ยังให้การปฏิเสธ

วันนี้ (27 ธ.ค. 2565) ที่กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง นายนิวัติไชย เกษมมงคล เลขานุการคณะกรรมการ ป.ป.ช. ในฐานะโฆษกสำนักงาน ป.ป.ช. นายภูมิวิศาล เกษมสุข เลขานุการคณะกรรมการ ป.ป.ท. พล.ต.ต.วิวัฒน์ ชัยสังขะ รองผบช.ก. นายศรชัย ชูวิเชียร ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการ ป.ป.ช. และ พล.ต.ต.จรรยาเกียรติ ปานแก้ว ผบ.ก.ปปป. แถลงการจับกุมอธิบดีกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช



ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Neo-Classical Theory of Organization)

- ได้รับความสนใจอย่างจริงจังเพราะผลจากการทดลองที่โรงงานฮอว์ทอร์น ประเทศสหรัฐอเมริกา ระหว่าง ค.ศ. 1927-1932 (พ.ศ. 2470-2475) ผลการทดลองชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ที่มีต่อการบริหาร

- เป็นการนำเอาทฤษฎีมุษยสัมพันธ์ประยุกต์กับการจัดองค์การ นั่นคือให้ความสำคัญกับปัญหาด้านจิตวิทยา

- องค์การคือกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งที่ร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน



ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Neo-Classical Theory of Organization)

Rensis Liker เรนซิส ลีเคิร์ท (ทฤษฎีหมุดเชื่อมโยง Linking Pin Function Theory)

- ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยทางสังคมศาสตร์ แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน

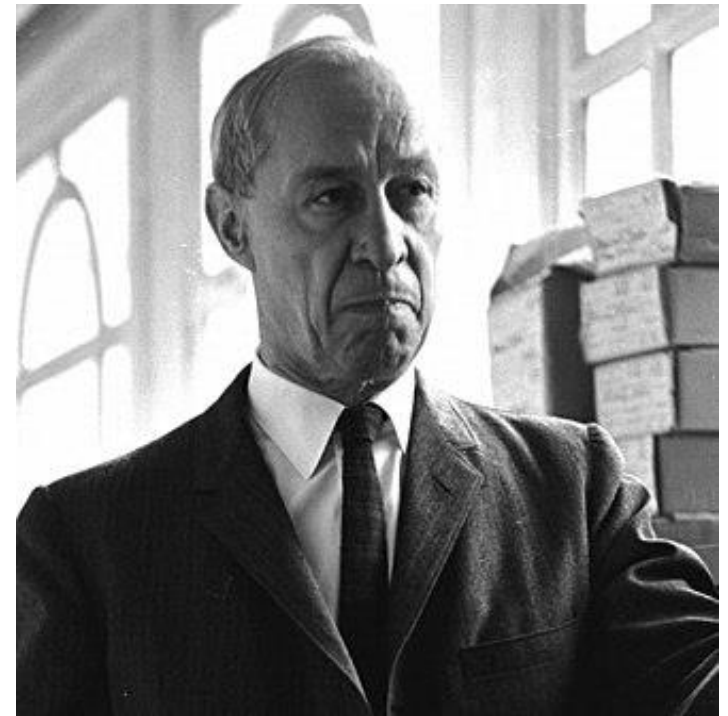
- ทฤษฎีการจัดรูปองค์การเชิงมนุษยสัมพันธ์

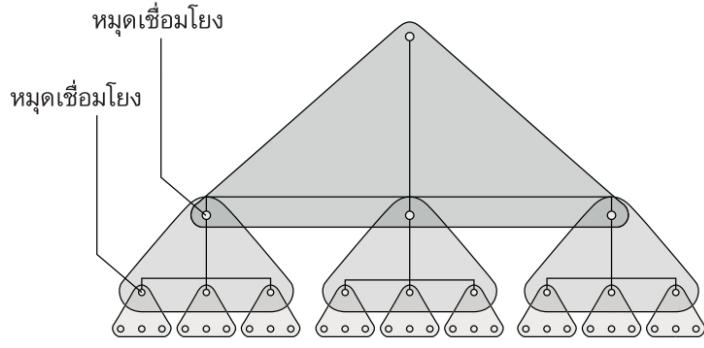
- การทำงานเป็นกลุ่มจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

และทำให้มีสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นด้วย

- ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งควรมีผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เกิน 3-6 คน

การปฏิบัติงานจึงจะมีประสิทธิภาพ





ทฤษฎีหมุดเชื่อมโยง

Linking Pin Function Theory

1. การทำงานเป็นกลุ่มจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและทำให้มีสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นอีกด้วย โดยหลักแล้วองค์การจะได้ผลงานที่ดีที่สุด เมื่อทุกคนในองค์การร่วมกันปฏิบัติงาน มิใช่ต่างคนต่างแยกกันทำ ในการบริหารงานต้องสร้างกลุ่มปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพขึ้น

2. การปฏิบัติงานเป็นกลุ่มนี้ใช้ได้ในทุกระดับขององค์การ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับหมุดเชื่อมโยง ซึ่งหมายถึงผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป เป็นผู้นำกลุ่มหรือตัวแทนของกลุ่มเพื่อเชื่อมโยงกับกลุ่มในระดับสูงขึ้นไปอีก

3. หลักการสำคัญต้องถือว่าการวางแผนและการแก้ปัญหาเป็นเรื่องของกลุ่ม ให้กลุ่มตัดสินใจโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมด้วย ทุกคนในกลุ่มจะพึงพอใจ ผูกพัน และยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ฝ่ายบริหารจะต้องรับผิดชอบต่อการสร้างกลุ่มงาน

องค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีองค์การสมัยใหม่

1. บุคคล (Individual)

- การจูงใจย่อมต้องพิจารณาความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นสำคัญ – เงิน – ความสนุกสนานกับการทำงาน
- สิ่งแวดล้อม – เพื่อนร่วมงาน – ความท้าทาย – การประสบความสำเร็จ - ชื่อเสียงขององค์กร

2. กลุ่มงาน (Work Group)

การมีความสัมพันธ์หรือรวมกลุ่มกับเพื่อนๆ แรงจูงใจย่อมจะถูกกำหนดโดยกลุ่มงาน กลุ่มงานจึงมีอิทธิพลอย่างสูงต่อการจูงใจและผลผลิต

3. การบริหารโดยการให้เข้ามามีส่วนร่วม (Participation Management)

การเปิดโอกาสให้คนงนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือการบริหารด้วยการ แสดงความคิดเห็นต่างๆการให้ความสำคัญต่อบุคคลและกลุ่มคนงาน

4. ขวัญหรือกำลังใจ (Morale)

กลยุทธ์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน จึงอยู่ที่การสร้างขวัญหรือกำลังใจให้เกิดขึ้น แก่คนงานทุกๆ คน ขวัญจึงเป็นสิ่งหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร



ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization)

CHESTER BARNARD บาร์นาร์ด

- บิดาแห่งการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science)
- เขียนหนังสือ The Functions of the Executive
- มองว่าองค์การเป็นระบบของสังคม
- มีความสัมพันธ์ที่ประสานกัน โดยมีเป้าหมาย



ความคิดของ Barnard ในหนังสือ The Functions of the Executive

5. องค์กรจะดำรงอยู่ได้ต่อเมื่อคนที่มาร่วมกันทำงานได้สำเร็จ คือบรรลุเป้าหมายขององค์กร และสามารถสนองความต้องการของปัจเจกบุคคลด้วย โดยจัดระบบการกระจายผลประโยชน์ตอบแทนต่อสมาชิกที่เหมาะสม สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้นตั้งใจทำงาน (willingness to cooperate) มีความสามารถในการติดต่อซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี (communication) และสมาชิกทุกคนต่างยึดมั่นในเป้าหมาย หรืออุดมการณ์ร่วมขององค์กร



1. องค์กรเกิดขึ้นมาจากความจำเป็นของคนที่จะร่วมมือกันทำงานบางอย่างให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งงานดังกล่าวนั้น คน ๆ เดียวทำเองไม่ได้ เพราะมีข้อจำกัดต่าง ๆ ทางกายภาพ ชีววิทยา สังคม และจิตวิทยา



Contents
Title



2. การนำเอาคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมมือกันทำงานไม่ใช่ของง่าย จำเป็นต้องมีการจัดระบบความร่วมมือกัน (cooperative system) ขึ้นมา



3. ความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถของฝ่ายบริหาร (executive) ในฐานะผู้นำองค์กรที่จะสร้างระบบความร่วมมือที่ดี เช่น จัดเรื่องการติดต่อ การรักษากำลังใจในการทำงานของปัจเจกบุคคล และการเชิดชูรางวัลซึ่งเป้าหมายขององค์กร



5. ฝ่ายบริหารมีหน้าที่ตัดสินใจด้วยความรับผิดชอบภายในกรอบของ ศีลธรรมอันดี

กลุ่มผู้ถือหุ้น กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มพนักงาน กลุ่มลูกค้า



กลุ่มผู้ถือหุ้นต้องการกำไร



กลุ่มผู้บริหารต้องการเงินเดือน ชื่อเสียง



กลุ่มพนักงานต้องการค่าจ้าง



กลุ่มลูกค้าต้องการสินค้าราคาถูกลงคุณภาพดี



แผนกต่างๆ ในบริษัท

การรวมกลุ่มกันตามความพึงพอใจต่างๆ

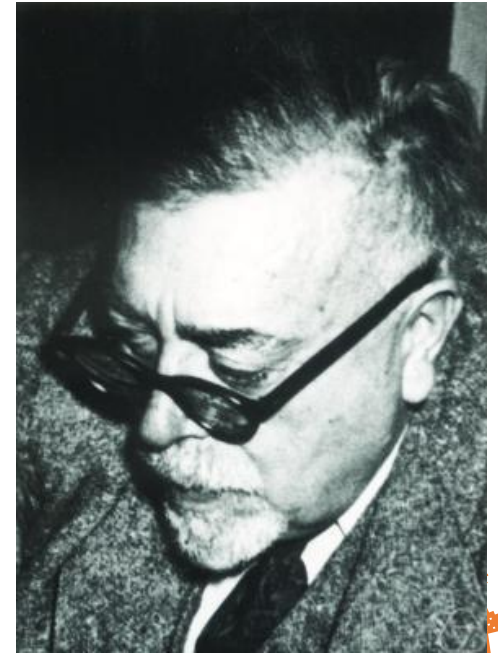
การเปลี่ยนโครงสร้างหรือผลิตภัณฑ์

ยุบบางแผนก นำเครื่องจักรใหม่เข้ามาใช้
หรือเลิกผลิตสินค้าบางตัวที่ตลาดไม่ต้องการ

ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization)

Norbert Wiener วีเนอร์ (องค์การเป็นระบบหนึ่งประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ)

1. ปัจจัยนำเข้า เช่น วัตถุดิบ แรงงาน ทุน เป็นต้น
2. กระบวนการ เป็นกระบวนการผลิตซึ่งเปลี่ยนวัตถุดิบเป็นสินค้าและบริการ
3. ผลผลิต ได้แก่ สินค้าและบริการขององค์การ
4. ข้อมูลย้อนกลับ จากภายในองค์การ เช่น ข้อมูลจากพนักงานเกี่ยวกับผู้บริหาร เครื่องจักรล้าสมัย สภาพภายในโรงงานไม่ดี เป็นต้น รวมทั้งข้อมูลจากภายนอกองค์การที่วิจารณ์ผลผลิตขององค์การว่าดีหรือไม่ดีด้วย
5. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ ผู้บริโภค สภาพเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม ประเพณี และค่านิยมต่างๆ



สิ่งแวดล้อมภายนอก (Environment)

ขอบเขตขององค์การ

ปัจจัยนำเข้า
(Input)

กระบวนการ
(Process)

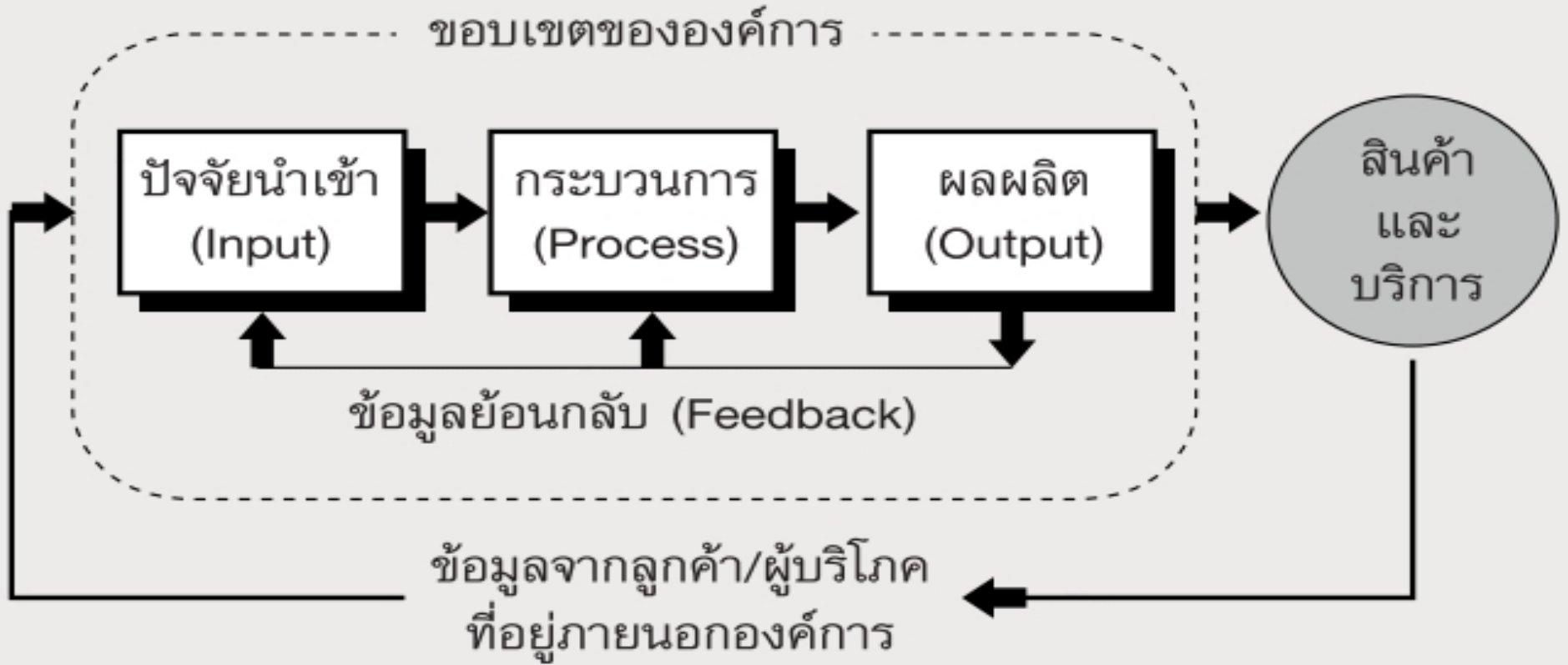
ผลผลิต
(Output)

สินค้า
และ
บริการ

ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

ข้อมูลจากลูกค้า/ผู้บริโภคนอก
ที่อยู่ภายนอกองค์การ

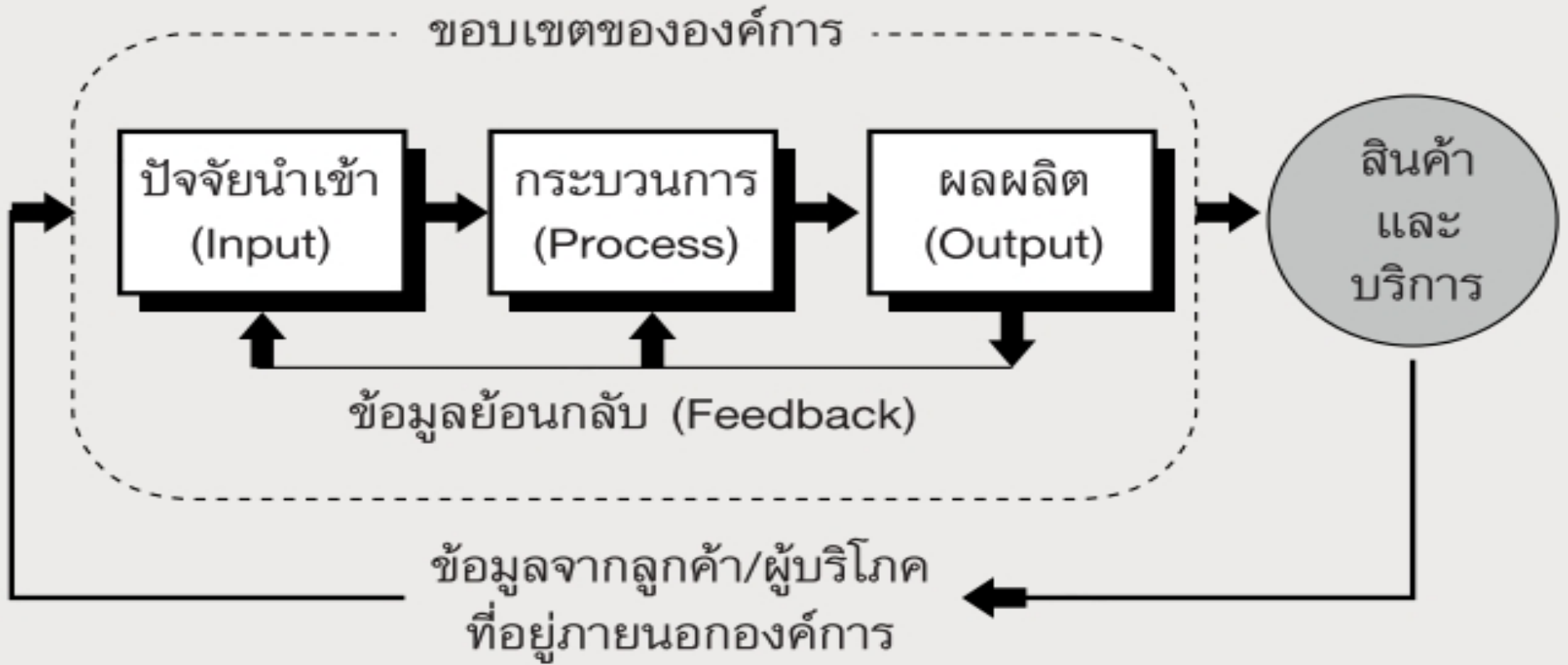
สิ่งแวดล้อมภายนอก (Environment)



ปัจจัยนำเข้า Input ของมหาวิทยาลัย ได้แก่

อาจารย์ เจ้าหน้าที่ คนงาน นักศึกษา เงิน วัสดุ อุปกรณ์ อาคาร สถานที่

สิ่งแวดล้อมภายนอก (Environment)

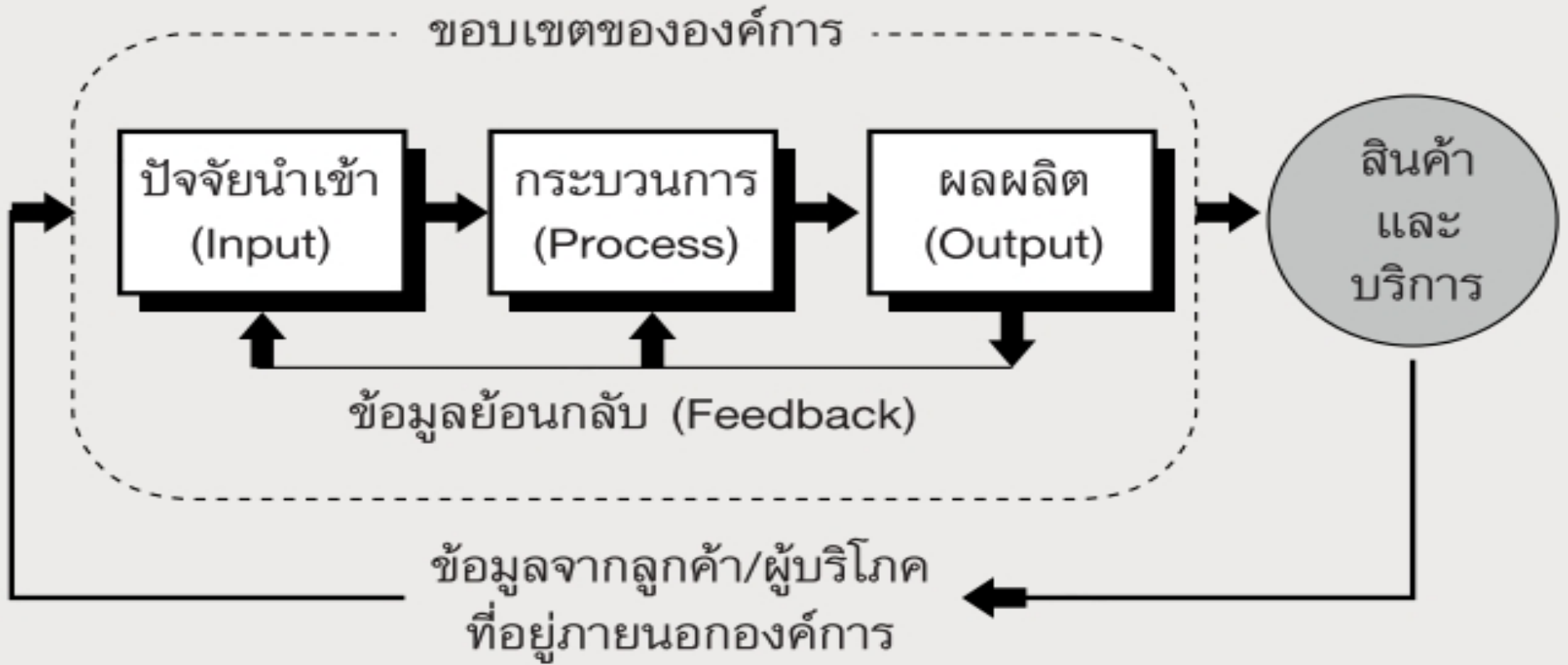


กระบวนการ Process ของมหาวิทยาลัย ได้แก่

กระบวนการเรียนการสอน ซึ่งต้องใช้วิธีการต่างๆมากมายให้เรียนหลายวิชา

ใช้เวลายาวนาน ให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ หลายประการ

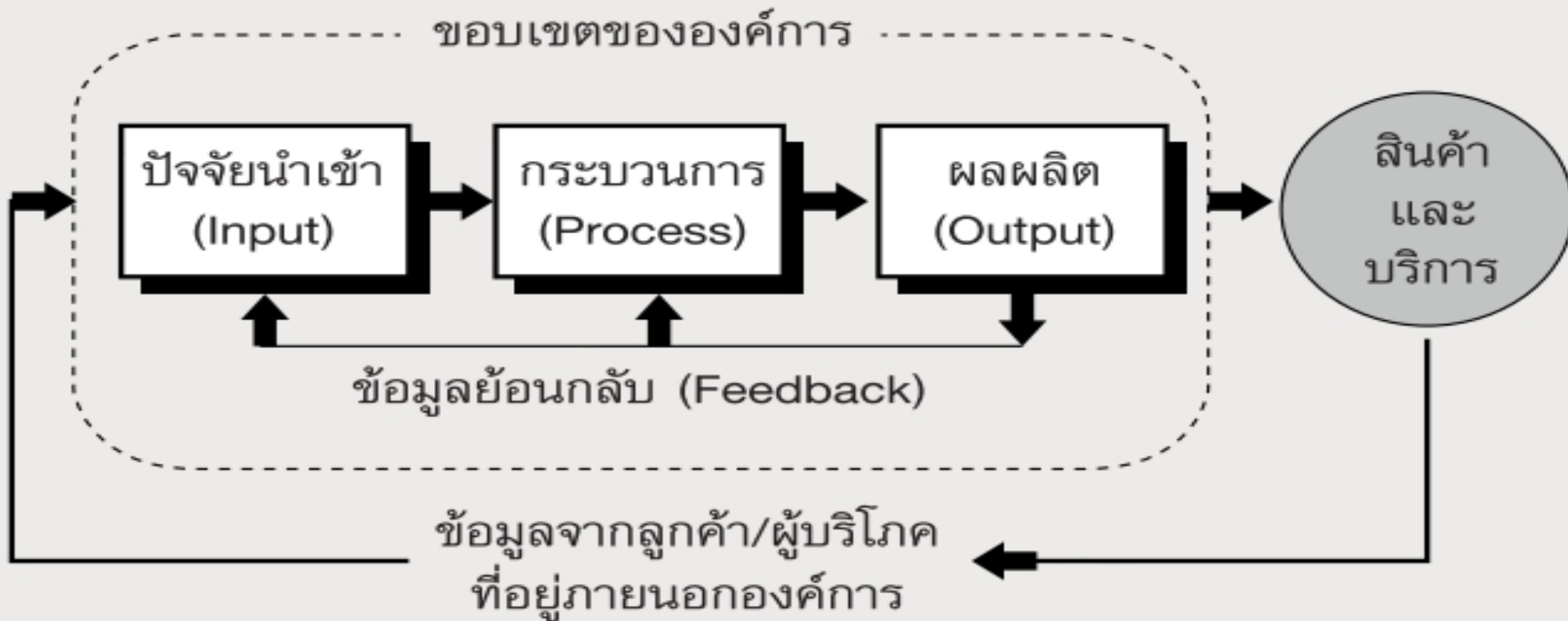
สิ่งแวดล้อมภายนอก (Environment)



ผลผลิต Output ของมหาวิทยาลัย ได้แก่

บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาออกไปและบริการต่างๆ ที่ให้แก่สังคม

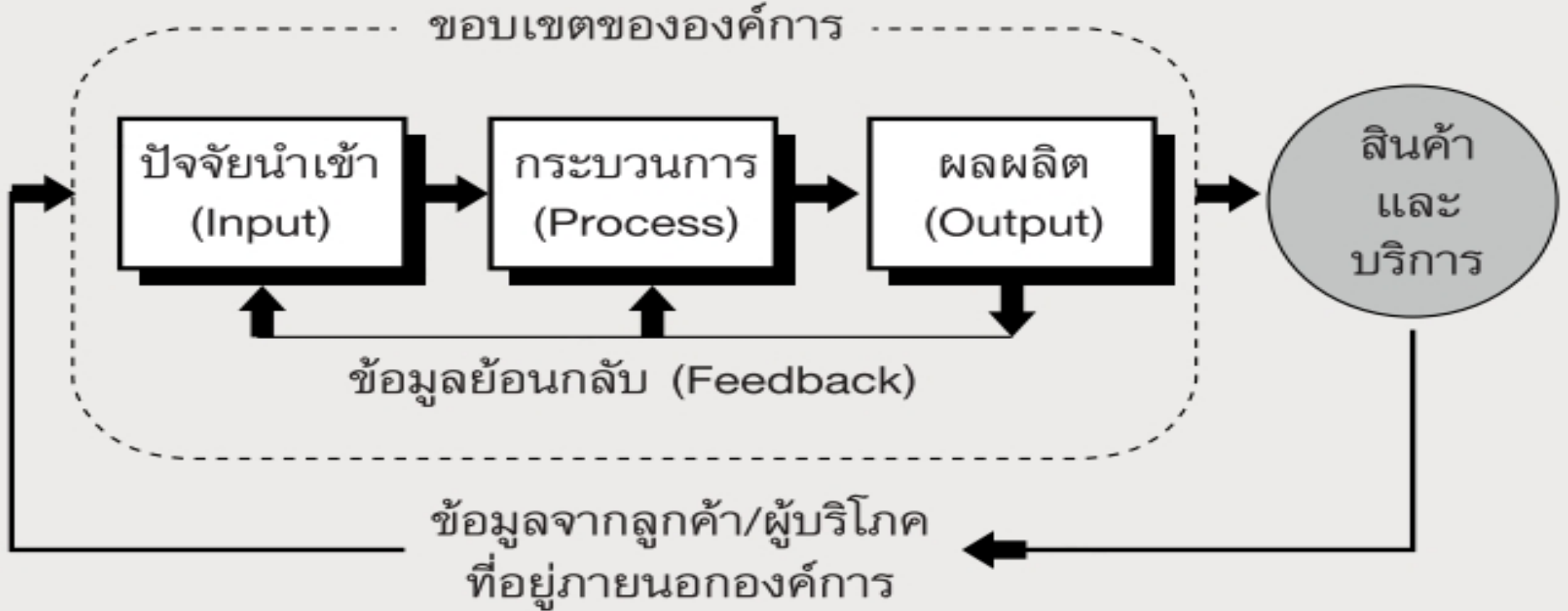
สิ่งแวดล้อมภายนอก (Environment)



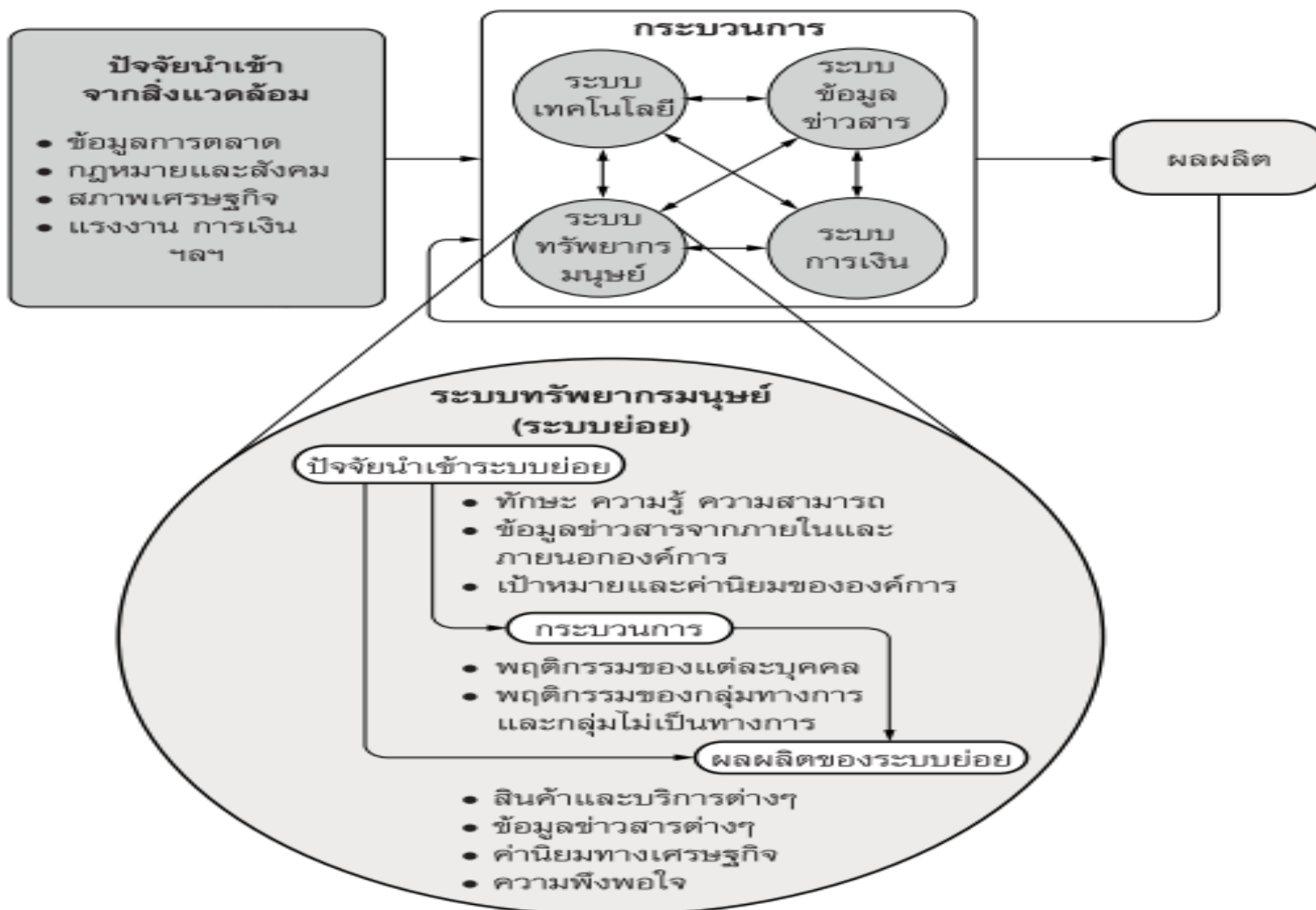
ข้อมูลย้อนกลับ Feedback ของมหาวิทยาลัย ได้แก่

ข้อมูลที่วิพากษ์วิจารณ์หรือให้ความคิดเห็นว่าหลักสูตรไม่ดี อาจารย์ไม่ดี พื้นฐานของนักศึกษาอ่อน อุปกรณ์การสอนไม่ดี ลำสมัย สถานที่ สกปรก ข้อมูล วิพากษ์วิจารณ์จากภายนอกว่าบัณฑิตของมหาวิทยาลัยดีหรือไม่ดีอย่างไร ข้อมูลเหล่านี้ย่อมจะนำมาปรับปรุงวิธีการรับนักศึกษาหรืออาจารย์เสียใหม่ ปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น เข้มงวดการเรียนให้เน้นคุณภาพมากขึ้น เป็นต้น

สิ่งแวดล้อมภายนอก (Environment)



สิ่งแวดล้อม Environment ของมหาวิทยาลัย ได้แก่ สังคม ชุมชน วัฒนธรรม ประเพณี การเมือง การปกครอง กฎหมาย ค่านิยมของสังคม ฯลฯ ซึ่งล้วนแต่มีอิทธิพลต่อการบริหารมหาวิทยาลัยทั้งสิ้น



ลักษณะ ของทฤษฎีองค์ การสมัยปัจจุบัน

1. องค์การเป็นระบบหนึ่งที่ประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นพื้นฐาน 5 ส่วนคือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ข้อมูลย้อนกลับ และสภาพแวดล้อม สำหรับองค์การธุรกิจนั้นจัดเป็นองค์การระบบเปิด

ปัจจัยที่เป็น
พื้นฐาน 5 ส่วน

2. องค์การเปลี่ยนแปลงได้ โครงสร้างขององค์การ หรือกระบวนการความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ สามารถเปลี่ยนแปลงได้เพื่อประสิทธิภาพขององค์การ

เปลี่ยนแปลงได้

3. องค์การมีหลายระดับและหลายด้าน ทั้งในด้านจุลภาคและมหภาค
- ในด้านมหภาคองค์การเป็นส่วนเล็กๆ ส่วนหนึ่งในระบบอุตสาหกรรมของประเทศ
- ในด้านจุลภาคจะพิจารณาส่วนย่อยๆ ในองค์การ

มีหลายระดับ
และหลายด้าน

4. องค์การต้องใช้แรงจูงใจหลายๆ ด้าน เพื่อให้คนงานทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

ต้องใช้แรงจูงใจ

5. การบริหารองค์การไม่มีความแน่นอนว่าจะต้องสำเร็จเสมอไป เพราะมีปัจจัยต่างๆ จำนวนมากและสถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่เป็นตัวแปรสำคัญ

ไม่มีความ
แน่นอน

6. ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันเป็นทฤษฎีผสมคือ นำแนวคิดความคิดของทฤษฎีในสาขาวิชาต่างๆ หลายสาขามาผสมผสานกันได้แก่ จิตวิทยา สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์วิทยาศาสตร์ ฯลฯ

ทฤษฎีผสม

7. คุณลักษณะขององค์การและการบริหารไม่ได้กำหนดสิ่งต่างๆ ไว้แน่นอน แต่จะเปิดโอกาสให้เลือก วัตถุประสงค์และวิธีการต่างๆ ตามความเหมาะสม

บริหารตาม
ความเหมาะสม

8. เหตุการณ์หนึ่งๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การจะมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่างๆ โดยมีความสัมพันธ์กัน และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น อาจจะย้อนกลับไปกระทบปัจจัยที่เป็นสาเหตุ และอาจทำให้เปลี่ยนแปลงปัจจัยที่เป็นสาเหตุนั้นได้

มีปัจจัยและ
ผลกระทบ

9. องค์การเป็นระบบที่ปรับตัวได้ ลักษณะข้อนี้ นับว่าสำคัญที่สุด หากองค์การต้องการจะคงอยู่ตลอดไปในสภาพแวดล้อมใดๆ องค์การจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ต้องปรับตัว

บริหารคนให้ปรับตัวได้ เปลี่ยนองค์กรให้โหดระดับภูมิภาคกับปูนอินทรี

1. Right Size, Right Shape

ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนในการทำงาน

- ปรับโครงสร้างแบบพีระมิด โดยตั้งจำนวนไว้ที่ 6 x 6

หมายถึงหัวหน้า 1 คน ควรมีลูกน้องไม่เกิน 6 คนเพื่อการดูแลที่ทั่วถึง และลูกน้อง 6 คนนี้ก็ควรมีลูกน้องของตัวเองอีก 6 คน ไล่ลงไปเรื่อยๆ

2. Right Fit, Right People

เลือกคนที่เหมาะสมกับองค์กร ได้แก่ คนที่มีเป้าหมายในชีวิตและคนที่มีมาตรฐานที่ดี ต้องเป็นทั้งคนเก่งและคนดี เป้าหมายของพนักงานสอดคล้องไปกับเป้าหมายขององค์กร เพราะถ้าพนักงานรักในสิ่งที่ทำ จะอยู่ในองค์กรได้นานอย่างมีความสุข

4. Right Culture, Right Mindset

พนักงานทุกคนอยากแสดงศักยภาพของตัวเองออกมา การให้อำนาจตัดสินใจกับพนักงาน เปิดกว้างให้แสดงความคิดเห็น นำสิ่งที่ดีมาพัฒนาต่อจนใช้งานได้จริง ทำให้พนักงานรู้สึกภูมิใจ มีคุณค่ากับองค์กร พร้อมมอบอำนาจตัดสินใจในการทำงานให้กับลูกน้อง โดยที่หัวหน้ายังคงดูแลอยู่ห่างๆ

4. right cost , right pay เป็นกลยุทธ์ในการวางแผนการจ่ายค่าตอบแทน และผลประโยชน์ทุกด้านให้กับพนักงาน ในแบบที่แข่งขันได้ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานมากขึ้น



งานประจำบท

จาก ทฤษฎีองค์การ ต่างๆ สูดท้ายแล้วองค์การล้วนให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ หรือพนักงาน เนื่องจากเป็นทรัพยากรที่สำคัญ

ให้นักศึกษา ฟัง PODCAST จาก mission to the moon เรื่อง dtac กับการดูแล‘พนักงาน’ หัวใจสำคัญขององค์กรภายใต้ยุคความไม่แน่นอน | MM EP.1210

<https://www.youtube.com/watch?v=wV5fI0j5qGk>

แล้วตอบคำถามว่า ในความเห็นของนักศึกษา จาก PODCAST moon เรื่อง dtac กับการดูแล‘พนักงาน’ หัวใจสำคัญขององค์กรภายใต้ยุคความไม่แน่นอน นั้นมีความเกี่ยวข้องกับ ทฤษฎีของใครในบทนี้ และมีความเกี่ยวข้องอย่างไร จงอธิบายโดยละเอียด