

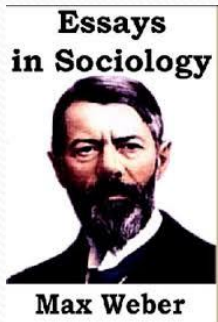
บทที่ 1

องค์การและทฤษฎีการบริหารและการจัดการ



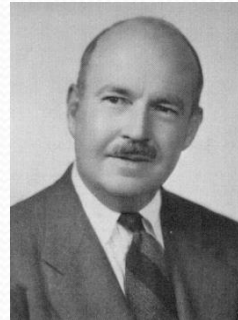
Q: องค์กร VS องค์การ?

ความหมายขององค์การ



Max Weber
แมกซ์ เวเบอร์

องค์การคือหน่วยสังคมหรือหน่วยงานซึ่งมีกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างหนึ่ง



Talcott Parsons
แทลคอตต์ พาร์สันส์

บรรดาระบบประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันทำงานทุกชนิดของมนุษย์จัดเป็นองค์การได้ทั้งนั้น



Chester Barnard
เชสเตอร์ บาร์นาร์ด

องค์การที่เป็นแบบแผนหมายถึงความร่วมมือกันระหว่างบุคคลหลายคน ซึ่งมีความตั้งใจจริงที่จะร่วมกันดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์



Amitai Etzioni
เอมิไท เอตซีโอนิ

องค์การหมายถึงหน่วยสังคมหรือกลุ่มบุคคลที่ตั้งขึ้นอย่างจงใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่แน่นอนอย่างใดอย่างหนึ่ง

คำจำกัดความอื่น ๆ ขององค์การ

องค์การตั้งอยู่เพื่อให้สามารถบรรลุ
เป้าหมายต่าง ๆ ได้

องค์การคือ สิ่งที่ถูกสร้างมาเพื่อให้ทำงานได้
ตามวัตถุประสงค์

องค์การคือ สัญญาประชาคม ที่ทุกคน
ตกลงมาอยู่ร่วมกัน

องค์การคือ หน่วยที่บังคับสมาชิกในองค์การไว้ด้วยระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด
และมีการมอบหมายงานให้ทำ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

องค์การเป็นระบบเปิด (Open System) จะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม
เพื่อที่จะสามารถอยู่รอด (Survival) ได้

Organization

เป็นการรวมตัวกัน
ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
ร่วมกันทำกิจกรรม
เดียวกัน โดยมีรูปแบบ
การทำงานเป็นกลุ่ม

ในการร่วมทำกิจกรรม
ในกลุ่มจะมีการ
ประสานงานกัน
ตลอดเวลา และทุกคน
ในกลุ่มจะมีเป้าหมาย
ร่วมกัน

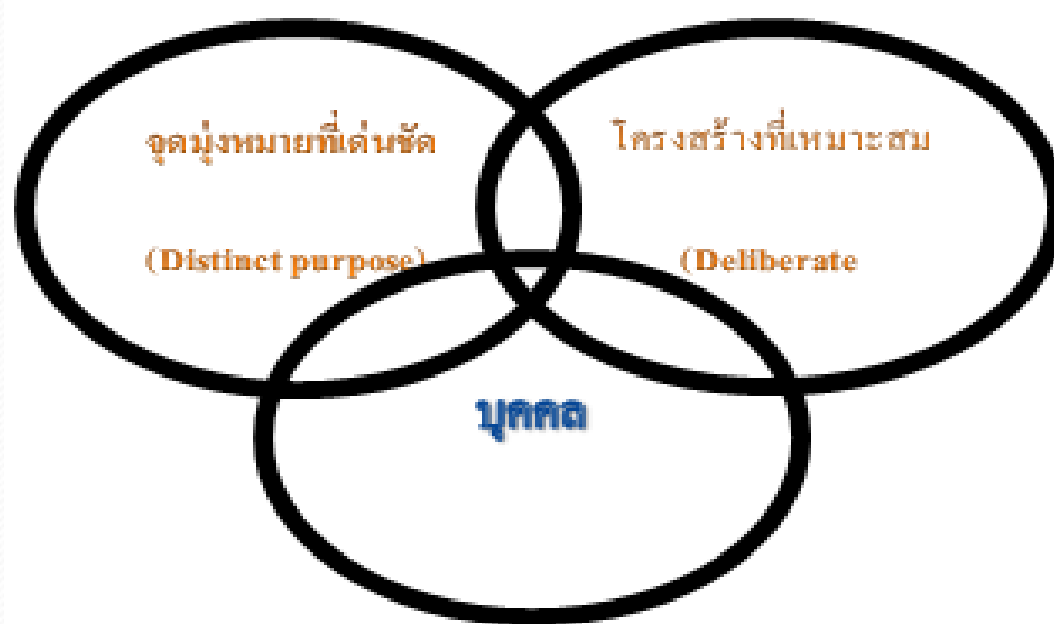
มีการกำหนดทิศ
ทางการจัดระเบียบ
วิธีการทำงานและการ
ติดตามวัดผลสำเร็จ
ของงาน



ความหมายขององค์การ

- สมคิด บางโม องค์การคือกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การรวมตัวของกลุ่มต้องถาวร มีการจัดระเบียบภายในกลุ่มเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน ตลอดจนกำหนดระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้ยึดถือปฏิบัติ
- เพราะฉะนั้นองค์ประกอบขององค์การจึงประกอบด้วย
 - มีกลุ่มบุคคลรวมตัวกันอย่างถาวร
 - ร่วมกันทำกิจกรรม
 - เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ลักษณะขององค์กร



องค์การคืออะไร

- องค์ประกอบขององค์การ
 - บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป
 - มีวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
 - มีการจัดโครงสร้างและแบ่งงานกันทำ
 - มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
 - มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทขององค์การ

- วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง

- องค์การเพื่อประโยชน์ของสมาชิก

- องค์การธุรกิจ


- องค์การเพื่อสาธารณะ

- องค์การเพื่อการบริการ



อะไรคือองค์การ

A. เอและบีเป็นเพื่อนกัน ทั้งสองคนตกลงนัดหมายกันเพื่อจะไปพบซี เพื่อนเก่าที่ไม่ได้เจอกันมาเป็นเวลานาน โดยวางแผนไว้ว่าจะไป



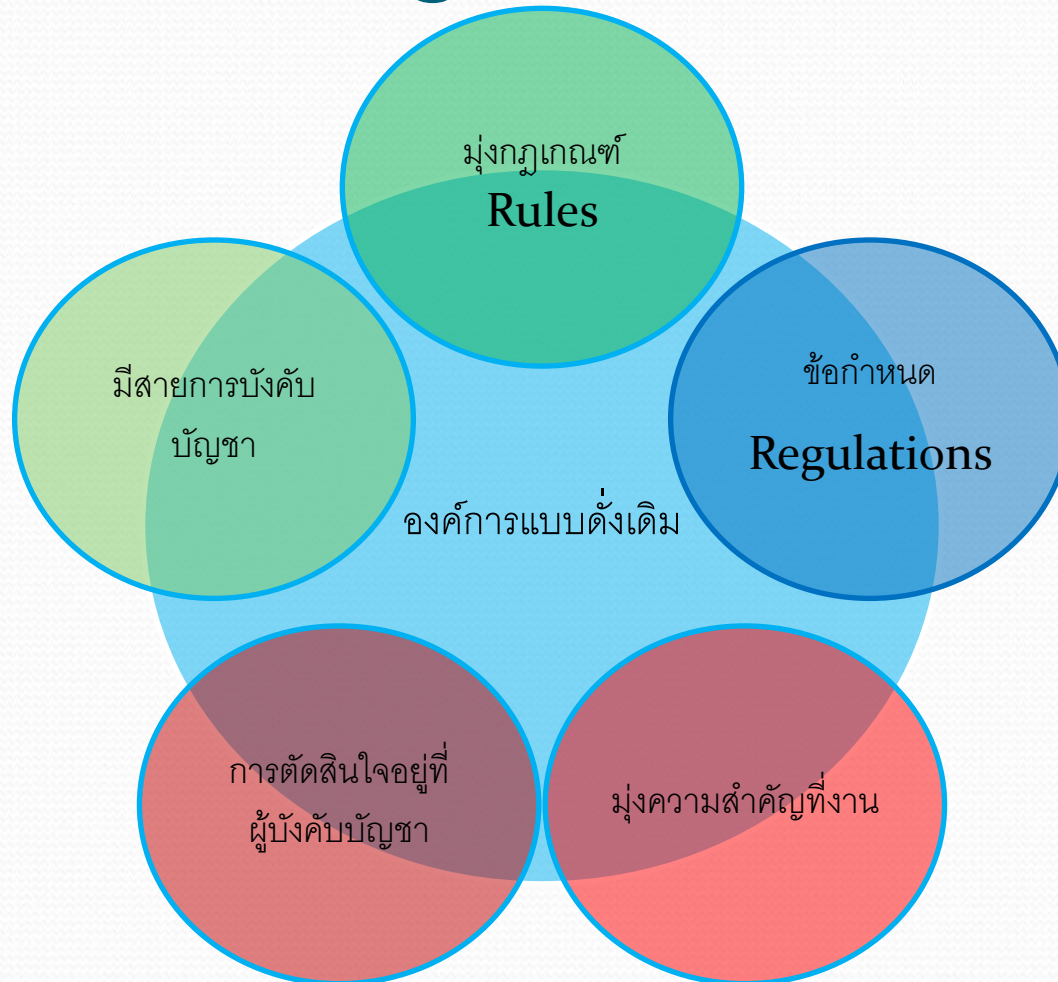
B. เอและบีเป็นเพื่อนกัน ทั้งสองต่างชื่นชอบในการเดินทางท่องเที่ยวเหมือนกัน ทั้งสองจึงตกลงเปิดกิจการทัวร์ โดยมีการแบ่งหน้าที่กันทำงาน เอเป็นไกด์ ส่วนบีดูแลด้านการตลาด

ทำงาน เอเป็นไกด์ ส่วนบีดูแลด้านการตลาด

คำถาม ข้อไหนเป็นลักษณะการดำเนินการในรูปแบบ
องค์การ?

องค์การแบบดั้งเดิม

Traditional Organization



องค์กรแบบใหม่

New Organization



ความแตกต่างระหว่าง TO และ NO

องค์การแบบดั้งเดิม (Traditional Organization)

1. คงที่
2. ยึดหยุ่นไม่เบา
3. มุ่งความสำคัญที่งาน
4. งานกำหนดโดยตำแหน่งงาน
5. มุ่งความสำคัญที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง
6. งานที่มีลักษณะถาวร
7. มุ่งความสำคัญที่การสั่งงาน
8. ผู้จัดการมักจะต้องตัดสินใจเอง
9. มุ่งความสำคัญที่กฎ
10. มีกำลังแรงงานที่คล้ายคลึงกัน
11. การทำงานในหนึ่งวัน 5-9 ชั่วโมง
12. มีความสัมพันธ์ตามสายบังคับบัญชา
13. มีการทำงานที่ให้ความสะดวกต่อองค์การในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

องค์การแบบใหม่ (New Organization)

1. เปลี่ยนแปลงได้
2. ยืดหยุ่นได้
3. มุ่งความสำคัญที่ทักษะ
4. งานกำหนดโดยลักษณะงาน
5. มุ่งความสำคัญที่ทีมงาน
6. งานที่มีลักษณะเปลี่ยนแปลงได้
7. มุ่งความสำคัญที่การมีส่วนร่วมในการทำงาน
8. พนักงานต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
9. มุ่งความสำคัญที่ลูกค้า
10. มีกำลังแรงงานที่แตกต่างกัน
11. การทำงานไม่มีขอบเขตเวลาที่แน่นอน
12. มีความสัมพันธ์แบบแนวนอนและแบบเครือข่าย
13. มีการทำงานในช่วงเวลาใดหรือที่ไหนก็ได้

สาเหตุที่ต้องมีองค์กร



- มีความต้องการ ที่ไม่มีที่สิ้นสุด อยากมีความเป็นอยู่ที่ดีกว่าที่เป็นอยู่

- มีความสามารถจำกัด ทั้งทางกายและความคิด ไม่สามารถทำให้สำเร็จได้เพียงลำพังคนเดียว



องค์การในมุมมองของนักวิชาการ

องค์การเป็นโครงสร้างความสัมพันธ์

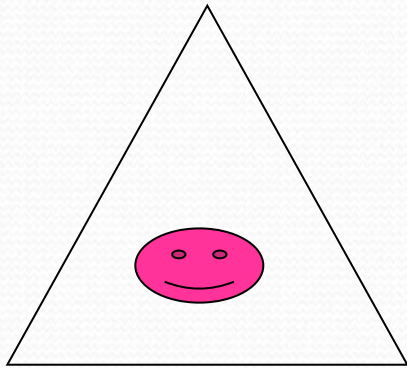
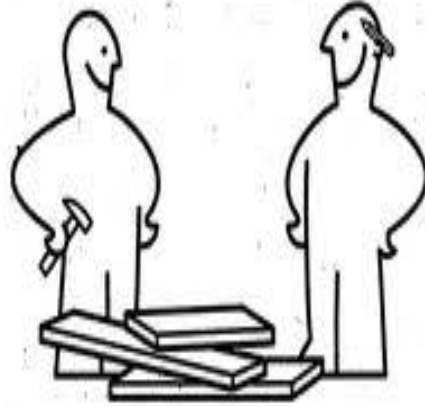
องค์การเป็นกลุ่มของบุคคล

องค์การเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ

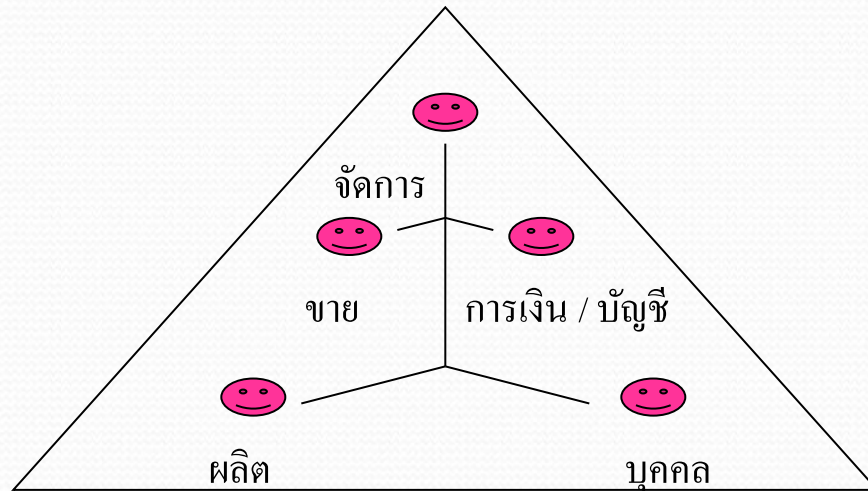
องค์การเป็นกระบวนการ

องค์การเป็นระบบอย่างหนึ่ง

ลักษณะสภาพขององค์การที่เกิดจากการรวมกลุ่ม



คนเดียวทำทุกอย่าง



องค์การ : กลุ่มคนเข้ามาทำงานร่วมกัน

การจำแนกองค์การโดยยึดโครงสร้าง

- องค์การระดับต้นหรือปฐมภูมิ (Primary Organization)
เป็นองค์การไร้รูปแบบ (Informal Organization)
ไม่เป็นทางการ เป้าหมายขึ้นอยู่กับความพึงพอใจ ไม่มีพิธีรีตอง สมาชิกมีความสนิทสนมกัน
- องค์การระดับสองหรือทุติยภูมิ (Secondary Organization)
สมาชิกมีความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผล ตอบสนองความต้องการของสมาชิกและบุคคลภายนอก เป็นองค์การที่มีรูปแบบ มีโครงสร้างแน่นอน (Formal organization) มีการแบ่งงานกันทำ

ทำไมต้องมีการจัดการองค์การ

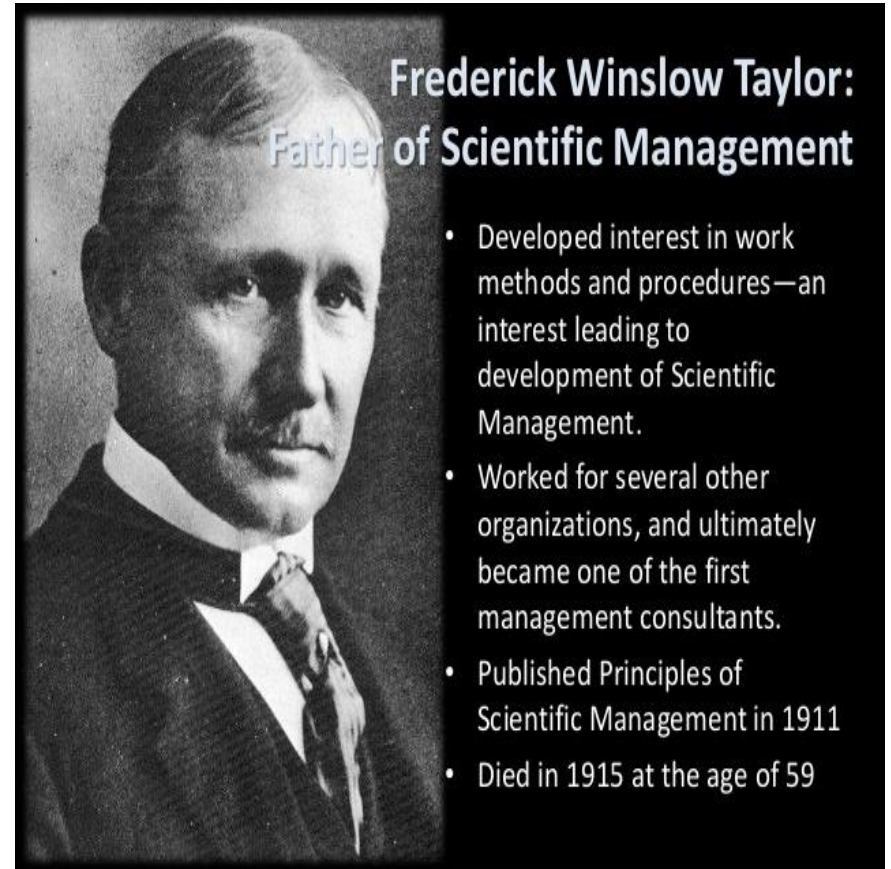
- กระบวนการในการดำเนินการ 4 ประการ
 - การวางแผน Planning : เป้าหมาย วิธีการปฏิบัติ
 - การจัดองค์การ Organizing : เตรียมงาน คน ทรัพยากร
 - การนำ Leading : จูงใจ สั่งการ มีอิทธิพล
 - การควบคุม Controlling : ควบคุมประสิทธิภาพการทำงาน

วิวัฒนาการองค์การ

- แนวคิดดั้งเดิม
- แนวคิดเชิงบริหารทรัพยากรมนุษย์
- แนวคิดเชิงระบบ
- แนวคิดเชิงสถานการณ์
- แนวคิดการจัดการสมัยใหม่

แนวคิดดั้งเดิม

- การบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์
Frederick Winslow Taylor
 - The one best way
 - ตั้งคำถาม การสังเกตการณ์ และการทดลอง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

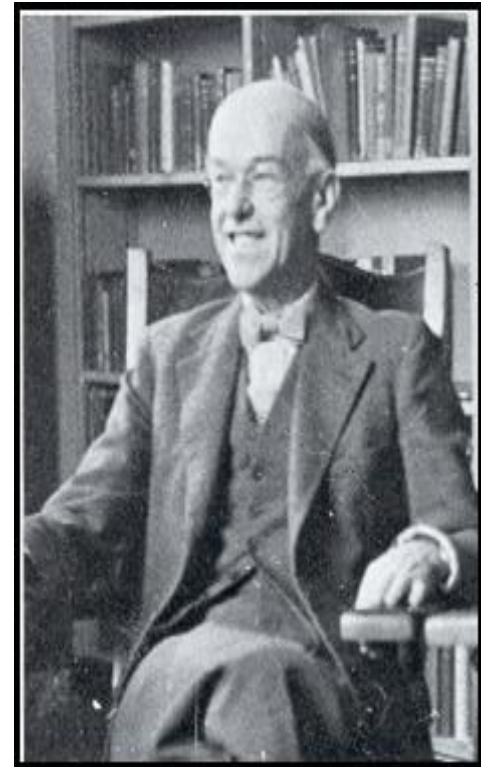


แนวคิดเชิงทรัพยากรมนุษย์

- The Hawthorne Experiments

George E. Mayo

- ผลผลิตจะเพิ่มสูงขึ้น อยู่ที่ปัจจัยด้านจิตวิทยาและปัจจัยทางสังคมของพนักงาน
- คำนึงถึงความรู้สึกของพนักงาน ก่อให้เกิดการเพิ่มผลผลิตและสร้างความสำเร็จ

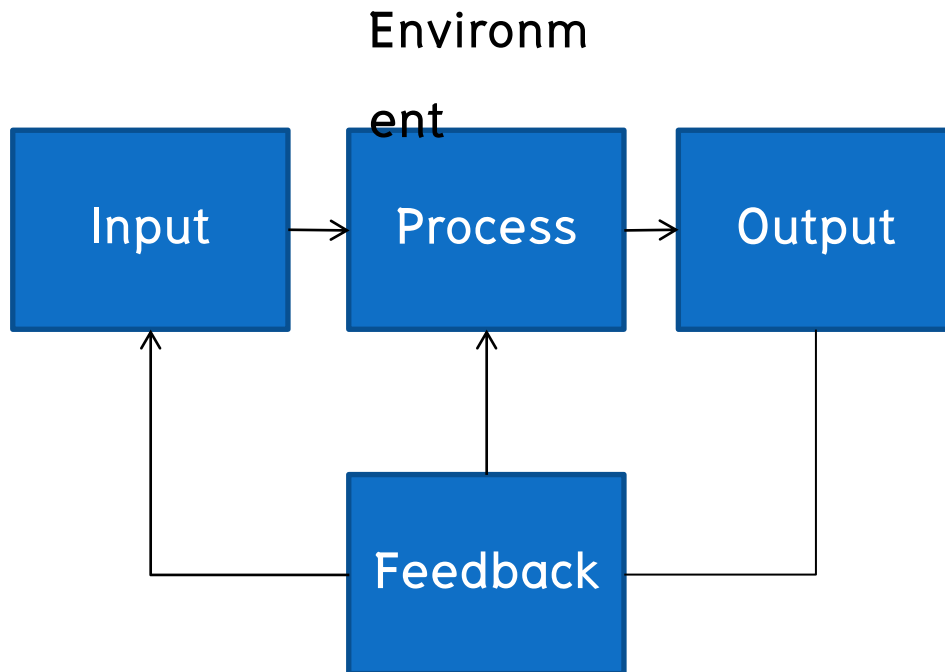


แนวคิดสมัยใหม่

แนวคิดเชิงระบบ

- Open System Theory

Katz & Kahn



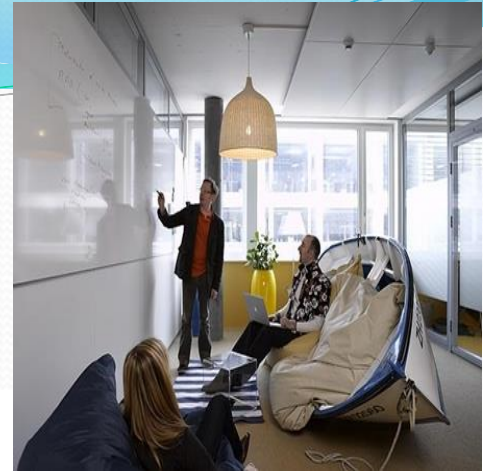
แนวคิดบริหารเชิงสถานการณ์ Fred E.Fiedler

- 1. ถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์
- 2. ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด
- 3. เป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับหลักการของทฤษฎีระหว่างทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน
- 4. สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม
- 5. คำสั่งถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย
- 6. เน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน เป็นต้น ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

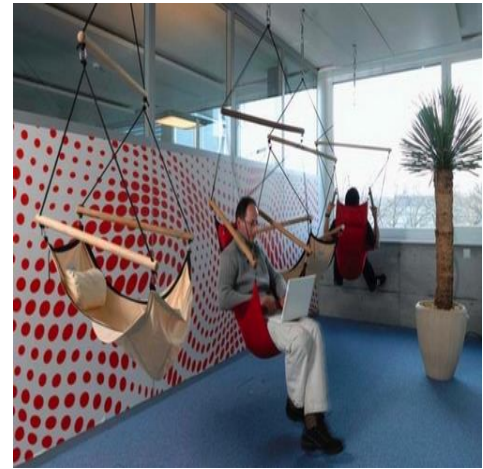
แนวคิดหลังสมัยใหม่

- Learning Organization Peter senge
- ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - การคิดอย่างเป็นระบบ - มองทุกอย่างแบบองค์รวม ไม่มองแยกส่วน
 - ความรอบรู้แห่งตน - ควบคุมตนเอง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
 - แบบแผนความคิด - มององค์การในมุมที่ควรจะเป็น และเหมาะสมกับสภาพที่องค์การเป็นอยู่
 - การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน - ร่วมกำหนดเป้าหมายขององค์การร่วมกัน
 - การเรียนรู้เป็นทีม - พัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกทั้งรายบุคคลและทั้งองค์การ

แนวคิดหลังสมัยใหม่



- Google
- กิจกรรม Thank God it Friday
- วัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



สรุป

แนวคิดดั้งเดิม

มองมนุษย์เป็นสัตว์
เศรษฐกิจ

ตอบสนองทาง
เศรษฐกิจและสังคม
ขององค์กร

แนวคิดเชิงทรัพยากร มนุษย์

มองมนุษย์เป็นสัตว์สังคม

ศึกษาความเป็นปัจเจก
ธรรมชาติมนุษย์ และ
การจูงใจ

แนวคิดระบบ

เริ่มคำนึงถึง
สภาพแวดล้อม
ภายนอกมี
ความสัมพันธ์กับ
กระบวนการ

แนวคิดบริหารเชิง สถานการณ์

เน้นการบริหารโดย
คำนึงถึงสถานการณ์
ปัจจุบัน

แนวคิดการจัดการหลัง สมัยใหม่

มีความหลากหลายในการ
บริหารมากขึ้นเน้นสิ่งใหม่และ
เทคโนโลยี ยุคดิจิทัล



การบริหาร (Administration)

และการจัดการ (Management)

การบริหาร (Administration) และ การจัดการ (Management)

กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ที่ทำให้องค์กรดำรงอยู่และเกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการรู้จักใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ ที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร

การจัดการ นิยมใช้ในวงการธุรกิจ

การบริหาร นิยมใช้ในวงการรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ ซึ่งทั้งสองคำมีความหมายไม่แตกต่างกัน

ความสัมพันธ์ขององค์การและการจัดการ

1. องค์การเป็นหน้าที่ส่วนหนึ่งของการจัดการ (Organization as a Function of Management) เป็นรูปของการจัดกิจกรรม หรืองานต่างๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ด้วยกัน โดยกำหนดหน้าที่ (authority) ความรับผิดชอบ (Responsibility)
 - “ No Organization No Management ”
 - “ No organization without men, No men without organization ”
(W.G. Bennis)
2. การจัดการที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีองค์การที่เหมาะสม

การจัดการกับประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประสิทธิภาพ (Efficiency)

“ การวัดต้นทุนของทรัพยากร เทียบกับผลสำเร็จ หรือ สมรรถภาพโดยสามารถทำงานนั้นๆ ให้สำเร็จได้ โดยปราศจากการสิ้นเปลือง ”

ประสิทธิผล (Effective)

“ การทำงานที่ได้ผล โดยสามารถบรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ”

MANAGEMENT FUNCTION

❑ INPUT

- 4 M's = Man-Money-Material-Method/Management
- 6 M's = Man-Money-Material-Method/Management-Machine-Market
- 7 M's = Man-Money-Material-Method/Management-Machine-Market-Morale
- 8 M's = Man-Money-Material-Method/Management-Machine-Market-Morale-Message

ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหาร

สูง
การบรรลุ
เป้าหมาย

ต่ำ

<p>มีประสิทธิภาพ แต่ไม่มีประสิทธิผล</p> <ul style="list-style-type: none"> • บรรลุเป้าหมาย • สูญเสียทรัพยากร 	<p>มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล</p> <ul style="list-style-type: none"> • บรรลุเป้าหมาย • ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า • ผลิตภาพสูง
<p>ไม่มีทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผล</p> <ul style="list-style-type: none"> • ไม่บรรลุเป้าหมาย • สูญเสียทรัพยากร 	<p>มีประสิทธิภาพ แต่ไม่มีประสิทธิผล</p> <ul style="list-style-type: none"> • ไม่บรรลุเป้าหมาย • ไม่สูญเสียทรัพยากร

ไม่ดี

การใช้ทรัพยากร

ดี