

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2

ประวัติความเป็นมาของ
ทฤษฎีองค์การ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อทราบแนวทางศึกษาองค์การในแง่ของการเป็นระบบ (**Systems Perspective**)
2. เพื่อทราบแนวทางศึกษาและทฤษฎีการจัดองค์การ ยุคที่ 1
3. เพื่อทราบแนวทางศึกษาและทฤษฎีการจัดองค์การ ยุคที่ 2 กลุ่มนักคิดชั้นแนวหน้าทางด้านมนุษยสัมพันธ์
4. เพื่อทราบแนวทางศึกษาและทฤษฎีการจัดองค์การ ยุคที่ 3 วิธีการตามสถานการณ์ (**Contingency Approach**)
5. เพื่อทราบแนวทางศึกษาและทฤษฎีการจัดองค์การ ยุคที่ 4 ลักษณะธรรมชาติทางการเมืองขององค์การ

สิ่งที่คาดหวังจากการศึกษา

1. สามารถอธิบายได้ถึงประวัติความเป็นมาของทฤษฎีองค์การ
2. สามารถอธิบายได้ถึงทฤษฎีการจัดองค์การในแต่ละยุค
3. สามารถอธิบายการพัฒนาของทฤษฎีการจัดองค์การ

หัวข้อการบรรยาย

2.1 การพิจารณาองค์การในแง่ของการเป็นระบบ (Systems Perspective)

2.2 ทฤษฎีการจัดองค์การ ยุคที่ 1

2.3 ทฤษฎีการจัดองค์การ ยุคที่ 2 กลุ่มนักคิดชั้นแนวหน้าทางด้านมนุษยสัมพันธ์

2.4 ทฤษฎีการจัดองค์การ ยุคที่ 3 วิธีการตามสถานการณ์ (Contingency Approach)

2.5 ทฤษฎีการจัดองค์การ ยุคที่ 4 ลักษณะธรรมชาติทางการเมืองขององค์การ

2.1 การพิจารณาองค์การในแง่ของการเป็นระบบ (Systems Perspective)

ทฤษฎีองค์การ ประมาณระหว่างปี	ยุคที่ 1 คศ.1900 - 1930	ยุคที่ 2 คศ.1930 - 1960	ยุคที่ 3 คศ.1960 - 1975	ยุคที่ 4 คศ.1975 - ปัจจุบัน
-การพิจารณามอง เป็นระบบ	ระบบปิด	ระบบปิด	ระบบเปิด	ระบบเปิด
-การพิจารณามองถึง เป้าหมายที่ต้องการ จากโครงสร้าง	ความมีเหตุผล	เรื่องทางสังคม	ความมีเหตุผล	เรื่องทางสังคม
-ศูนย์กลางของสิ่งที่ สนใจของทฤษฎี	ความมีประสิทธิภาพ จากการจัดระบบและ วิธีการปฏิบัติงานที่ดี	การมี มนุษย์สัมพันธ์	การออกแบบระบบ ให้สอดคล้องกับ สถานการณ์	เรื่องของการเมืองและ อำนาจ

2.2 ทฤษฎีการจัดองค์การ ยุคที่ 1

กลุ่มทฤษฎีของนักการจัดการในสมัยเดิม
การสร้างประสิทธิภาพโดยอาศัยหลักการแบ่งแรงงานกัน
ทำ (Division of Labour)

Frederick W.Taylor ได้รับการแต่งตั้งเป็นบิดาด้านการ
บริหารจัดการ โดยการวางหลักการเกี่ยวกับการบริหารที่
มีหลักเกณฑ์ (Scientific Management)

หลักการเกี่ยวกับการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ (Scientific Management) ของ Frederick W. Taylor

- ก) การใช้หลักการในการวิเคราะห์และวางหลักเกณฑ์ในการบริหารที่มีประสิทธิภาพ แทนที่จะให้เป็นไปอย่างตามมีตามเกิด
- ข) การใช้วิธีการคัดเลือกและฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะความชำนาญในการปฏิบัติ ตามวิธีทำงานที่กำหนดไว้ให้ดีที่สุด
- ค) การต้องมีความร่วมมือกันระหว่างฝ่ายจัดการและแรงงานผู้ปฏิบัติที่จะให้บรรลุใน วัตถุประสงค์ของการทำงาน ภายใต้วิธีการทำงานที่มีหลักเกณฑ์ร่วมกัน
- ง) การแบ่งงานที่สมดุลงยิ่งขึ้นระหว่างงานจัดการของผู้บริหารทั้งหลาย และงาน ปฏิบัติของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน

2.3 ทฤษฎีการจัดองค์การ ยุคที่ 2

กลุ่มนักคิดชั้นแนวหน้าทางด้านมนุษยสัมพันธ์

1. Elton Mayo

- ❖ เป็นนักวิชาการมนุษยสัมพันธ์คนแรกที่ทำให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมนุษย์ในการจูงใจมากกว่าปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การเงิน
- ❖ ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างคนงานด้วยกันเอง หรือระหว่างกลุ่มของคนงานในอันที่จะเพิ่มผลผลิตในองค์การ
- ❖ การให้โอกาสกับผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมตัดสินใจอย่างเป็นประชาธิปไตย
- ❖ การให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับและเอาใจใส่ดูแลเขา ให้ความเป็นกันเองกับเขามากกว่าคนงาน ย่อมทำให้มีผลงานเพิ่มขึ้น

แนวความคิดของ Mayo จากการทดลองที่ Hawthorn สรุปได้ 5 ประการ คือ

1. **ปทัสถานสังคม** (ข้อตกลงเบื้องต้นในการทำงาน) คนงานที่สามารถปรับตัวเข้ากับกฎเกณฑ์อย่างไม่เป็นทางการของกลุ่มคนงานด้วยกัน จะมีความสุขและเพิ่มผลผลิต มากกว่าคนงานที่ไม่พยายามปฏิบัติหรือปรับตัวเข้ากับกฎเกณฑ์ที่กลุ่มปฏิบัติกัน กฎเกณฑ์เหล่านี้ตกลงกันเองและยึดถือกันภายในกลุ่ม และยังผลให้คนงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของพรรคพวก
2. **กลุ่ม** พฤติกรรมของกลุ่มมีอิทธิพลสูงใจและสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของแต่ละบุคคลได้ และกลุ่มย่อมมีอำนาจต่อรองกับฝ่ายบริหารโดยอาจจะเพิ่มผลผลิตหรือลดผลผลิตก็ได้
3. **การให้รางวัล** รางวัลและการลงโทษของสังคมในหมู่คนงานด้วยกัน เช่น การให้ความเห็นอกเห็นใจของกลุ่มแต่ละบุคคล การให้ความนับถือและความจงรักภักดีต่อกลุ่ม และกลุ่มต่อแต่ละบุคคล มีอิทธิพลต่อคนงานมากกว่าการที่ฝ่ายบริหารจะให้รางวัลเป็นตัวเงินต่อคนงานเหล่านี้

4. การควบคุมบังคับบัญชา การบังคับบัญชาจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด ถ้าฝ่ายบริหารปรึกษากลุ่มและหัวหน้าของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายมนุษย์สัมพันธ์ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นที่ยอมรับ เป็นผู้ฟังที่ดี ให้ข้อคิดแล้วให้คนงานตัดสินใจ มีการสื่อข้อความอย่างมีประสิทธิภาพประกอบกับการให้โอกาสคนงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เป็นหนทางที่ดีที่สุดที่จะได้มาซึ่งการควบคุมบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
5. การบริหารแบบประชาธิปไตย พนักงานทำงานได้ผลงานดีมาก ถ้าเขาได้จัดการงานที่เขารับผิดชอบเอง โดยมีการควบคุมน้อยที่สุดจากผู้บริหาร หลังจากที่ได้มีการปรึกษาร่วมกันแล้ว

2. Chester I. Barnard

- ❖ Chester I. Barnard เป็นบิดาของการจัดการที่ยึดหลักระบบสังคม
- ❖ กระบวนการจัดการที่เสนอนั้นแตกต่างจาก Taylor และ Fayol Taylor เน้นการพัฒนาประสิทธิภาพงานของแต่ละบุคคล ส่วน Fayol เน้นเรื่องภาพรวมของการจัดการ เช่น หลักการและหน้าที่ของการจัดการ เป็นต้น แต่ Barnard มองคนทั้งระบบที่เขาต้องผูกพันด้วย โดยเขาเริ่มศึกษาตัวบุคคล (individual) ก่อน ถัดมาจึงสนใจระบบความร่วมมือแรงร่วมใจของบุคคลกับองค์การ

ลำดับแนวความคิดของ Barnard ด้านระบบสังคมมี 9 ข้อดังนี้

- ▶ มนุษย์แต่ละคนมีขีดจำกัดด้านกายภาพและชีวภาพ (physical and biological) จึงทำให้เกิดความร่วมมือแรงร่วมใจในการทำงานเป็นกลุ่ม
- ▶ การดำเนินการร่วมแรงร่วมใจกันทำให้เกิดเป็นระบบความร่วมมือแรงร่วมใจ (cooperation system) ในการทำงานต่อองค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

ลำดับแนวความคิดของ Barnard ด้านระบบสังคมมีดังนี้ (ต่อ)

- ▶ ระบบการร่วมแรงร่วมใจ แบ่งเป็น 2 ส่วนคือ องค์กร (organization) รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในระบบและส่วนอื่นๆ
- ▶ องค์กรแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ องค์กรที่มีรูปแบบ (formal organization) คือ การปฏิสัมพันธ์ทางสังคมด้วยการประสานงานอย่างมีจิตสำนึกและการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกันเป็นต้น องค์กรได้รูปแบบ (informal organization) ที่เกิดแฝงขึ้นมา

5. องค์การที่มีรูปแบบประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารงานซึ่งกันและกัน
ความตั้งใจในการทำงานเป็นกลุ่ม จุดมุ่งหมายร่วมกันและจิตสำนึก
6. องค์การที่มีรูปแบบแบ่งได้ดังนี้
- 6.1 ระบบการกำหนดหน้าที่ตามความสามารถของบุคคล
 - 6.2 ระบบของประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่กระตุ้นให้สมาชิก
ทำงานเป็นกลุ่ม
 - 6.3 ระบบของอำนาจหน้าที่ให้สมาชิกในกลุ่มยอมรับการตัดสินใจของ
ฝ่ายบริหาร
 - 6.4 ระบบการตัดสินใจมีเหตุผล

7. หน้าที่ของฝ่ายบริหารในองค์การที่มีรูปแบบ ดังนี้
 - 7.1 การธำรงรักษาระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ปลูกฝังความจงรักภักดี ความรับผิดชอบ และรักษาบุคคลที่มีความสามารถให้คงอยู่ในองค์การ เป็นต้น
 - 7.2 ให้ความคุ้มครองแก่บุคคลที่ให้บริการพิเศษแก่องค์การ
 - 7.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การที่เด่นชัดคือ การวางแผนองค์การนั่นเอง
8. หน้าที่ของฝ่ายบริหารจะดำเนินการภายในขอบข่ายของการบริหารและพยายามที่จัดวางตำแหน่งของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การให้มีความสมดุลแห่งอำนาจขึ้นในองค์การ

9. การดำเนินการจัดการที่มีประสิทธิภาพต้องการผู้นำที่มีความ
รับผิดชอบสูง แต่ Barnard. ได้เห็นว่าผู้นำจะต้องอาศัยการ
ร่วมแรงร่วมใจ ไม่ใช่ลักษณะของภาวะการเป็นผู้นำ
(Cooperation, not leadership) โดยเขาเชื่อว่า การร่วมแรง
ร่วมใจเป็นกระบวนการสร้างสรรค์แต่ภาวะการเป็นผู้นำนั้น
จำเป็นต้องใช้อำนาจในการดำเนินการ

3. Douglas McGregor

การศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ของ ดักลาส แมคเกรเกอร์ (McGregor) ชี้ให้เห็นถึงลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์ในลักษณะที่แตกต่างกัน เป็น 2 รูปแบบ ซึ่งเขาแบ่งแยกเป็น

- 1.รูปแบบของทฤษฎี X
- 2.รูปแบบของทฤษฎี Y

ธรรมชาติของมนุษย์ตามทฤษฎี X

1. มนุษย์ส่วนใหญ่มีนิสัยไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส
2. เมื่อมนุษย์ไม่ชอบที่จะทำงาน ดังนั้นการที่จะให้มนุษย์ทำงานจึงต้องใช้วิธีการบังคับควบคุม สั่งการและนำบทลงโทษมาใช้ ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร
3. มนุษย์ส่วนใหญ่ชอบที่จะถูกบังคับควบคุม พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นในการทำงานเพียงเล็กน้อย และต้องการมีความมั่นคงในการทำงาน

ธรรมชาติของมนุษย์ตามทฤษฎี Y มี 6ข้อ คือ

1. การออกกำลังและการใช้สมองในการทำงานเป็นเรื่องธรรมดาเหมือนกับการเล่นหรือพักผ่อน มนุษย์โดยส่วนใหญ่มีนิสัยชอบที่จะทำงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขในการทำงาน ซึ่งอาจนำมาซึ่งความพอใจและอาจเป็นเหตุให้ได้รับโทษก็ได้
2. การบังคับควบคุมและการลงโทษ ไม่ใช่วิธีการเพียงแบบเดียวที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขึ้นได้ มนุษย์ต้องการที่จะทำงานด้วยตัวเองตามที่ได้รับมอบหมายมา
3. การให้รางวัลตามความสำเร็จของงาน จะช่วยสร้างความผูกพันต่อองค์กร และนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กรในที่สุด

ธรรมชาติของมนุษย์ตามทฤษฎี Y มี 6 ข้อ คือ

4. ภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสม มนุษย์ต้องการที่จะมีความรับผิดชอบต่องาน และยังสามารถแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย
5. มนุษย์ต้องการแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน และต้องการเผยแพร่ความคิดสร้างสรรค์ ในอันที่จะแก้ไขปัญหาขององค์การให้กับผู้ร่วมงานทุกๆ คนได้รับรู้
6. ภายใต้เงื่อนไขในการปฏิบัติงานจริง ๆ มนุษย์มีโอกาสดแสดงความสามารถได้เพียงบางส่วนเท่านั้น

4. Warren G. Bennis

Warren G. Bennis เป็นนักวิชาการด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ชี้ให้เห็นถึงโอกาสของการล่มสลายของระบบโครงสร้างองค์กร ที่เป็นแบบราชการที่มีการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจ และวางกำหนดกฎเกณฑ์การติดต่อทางอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ จำต้องมีการเปลี่ยนแปลงทิศทางเสียใหม่โดยหันกลับมาใช้วิธีการกระจายอำนาจและสร้างโครงสร้างขององค์กรเป็นแบบประชาธิปไตยมีการจัดกลุ่มงานที่คล่องตัว การชักจูงใจหรือที่การสั่งการโดยใช้อำนาจหน้าที่ก็ถูกทดแทนด้วยความสามารถมากกว่า

2.4 ทฤษฎีการจัดองค์การ ยุคที่ 3 วิธีการตามสถานการณ์ (Contingency Approach)

1. Herbert Simon

การพิจารณาองค์การและการจัดการนั้นกระบวนการตัดสินใจนับเป็นสิ่งสำคัญของผู้บริหาร เฮอ์เบิร์ต เอ ไชมอน (Herbert A. Simon) ได้ระบุไว้ว่า การจัดการ คือ การตัดสินใจ ดังนั้น ผู้บริหารจึงไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงจากเรื่องของการตัดสินใจได้

ไซมอนได้จำแนกขั้นตอน ในการตัดสินใจออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนแรกเป็นการพยายามกลั่นกรองเรื่องราวต่าง ๆ (intelligence activity) รวบรวมข้อมูล สภาพแวดล้อม ฯลฯ ที่จำเป็นจะต้องพิจารณาในการตัดสินใจ
2. ขั้นของการคิดค้นและพัฒนา (design activity) คือ การวิเคราะห์หนทางต่าง ๆ ที่จะสามารถดำเนินการได้เกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ วางแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหที่กำลังพิจารณาอยู่
3. ขั้นของการตัดสินใจเลือกทางเลือก (choice activity) ที่ได้พิจารณาในขั้นที่ 2 ว่าทางเลือกใดเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด พอใจที่สุดหรือให้ผลตอบแทนมากที่สุด

2. Daniel Katz และ Robert Kahn

ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับองค์การในลักษณะใหม่ โดยนิยาม องค์การว่าเป็น ระบบเปิดที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีลักษณะเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ประกอบด้วยสิ่งนำเข้า (input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (transformation) และผลผลิต (output) โดยการศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการพิจารณาโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมเพื่อประสิทธิภาพในการปรับตัวขององค์การ

3. นักทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี

นักทฤษฎีในกลุ่มนี้ประกอบด้วย Joan Woodward และ Charles Perrow เห็นความสำคัญของเทคโนโลยีในการบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมความต้องการของผู้บริหาร ในการกำหนดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม

4. กลุ่มศึกษาของมหาวิทยาลัย Aston และขนาดขององค์กร

ให้ความสำคัญกับเรื่องขนาดขององค์กร(Organization Size) โดยผลการวิจัยพบว่า องค์กรที่มีขนาดเท่าเทียมกันจะมีโครงสร้าง องค์กรที่คล้ายคลึง เมื่อองค์กรมีการขยายตัวเติบโตใหญ่ขึ้น ส่วนประกอบขององค์กรจะเป็นไปตามรูปแบบที่วางไว้ และเป็น ประโยชน์ต่อผู้บริหารในการตัดสินใจออกแบบองค์กร เมื่อองค์กร เติบโตเป็นระยะๆ

2.5 ทฤษฎีการจัดองค์การ ยุคที่ 4

ลักษณะธรรมชาติทางการเมืองขององค์การ

1. ทฤษฎีการไม่เป็นไปตามหลักเหตุผลเพราะความเข้าใจภายใน โดย March และ Simon

March และ Simon ทำทนายว่า ตามทฤษฎีว่าด้วยเหตุผล หรือ การตัดสินใจที่ดีที่สุดไม่เป็นจริง เพราะผู้ตัดสินใจมักเลือกทางเลือกที่ตนชื่นชอบ ทั้งนี้ทางเลือกที่เลือกอาจดีพอประมาณเท่านั้น การตัดสินใจที่ดีที่สุดจึงเป็นไปได้เพียงบางกรณีเท่านั้น

2. สภาพการเมืองที่มีอยู่ในองค์การของ Pfeffer

Jeffrey Pfeffer ชี้ว่า องค์การเป็นไปตามอิทธิพลของกลุ่มอำนาจต่างๆ ในองค์การซึ่งมีความขัดแย้งในเป้าหมายและการตัดสินใจซึ่งโน้มน้าวให้เกิดประโยชน์ส่วนตัวของผู้มีอำนาจ การออกแบบองค์การจึงมักเป็นผลออกมาจากการต่อสู้แย่งชิงอำนาจกันของกลุ่มขัดแย้งที่จำเป็นต้องอยู่ด้วยกันเหล่านี้

สรุปท้ายหน่วยการเรียนรู้

แบบฝึกหัดท้ายบท

1. จงอธิบายเกี่ยวกับหลักการเกี่ยวกับการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ (Scientific Management) ว่ามีรายละเอียดอย่างไรบ้าง จงอธิบาย
2. จงอธิบายเกี่ยวกับการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ของ ดักลาส แมคเกรเกอร์ (McGregor) ว่ามีรายละเอียดอย่างไรบ้าง จงอธิบาย
3. จงอธิบายเกี่ยวกับการทดลองที่ Hawthorn ว่ามีรายละเอียดที่สำคัญอย่างไรบ้าง จงอธิบาย