

ทฤษฎีองค์การ และการจัดการ

ORGANIZATION THEORIES
AND MANAGEMENT



ผศ.ดร.พัชรนันท์ ตลาตทรัพย์

คณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ทฤษฎีองค์การและการจัดการ
Organization Theories and Management

พัชรนันท์ ตลาดทรัพย์

พิมพ์ครั้งที่ 1

ทฤษฎีองค์การและการจัดการ

Organization Theories and Management

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

National Library of Thailand Cataloging in Publication data

พัชรนันท์ ตลาดทรัพย์.

ทฤษฎีองค์การและการจัดการ (Organization Theories and Management). - หนองคาย :

[ม.ป.พ.], 2568.

298 หน้า.

1. การจัดการองค์การ. I. ชื่อเรื่อง.

658.1

ISBN 978-616-629-647-1

พิมพ์ครั้งที่ 1 สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติ

ราคา 299 :- บาท

ห้ามมิให้ผู้ใดนำส่วนใดส่วนหนึ่งหรือทั้งหมดของหนังสือเล่มนี้ ทำการคัดลอกเพื่อนำไปแจกจ่ายต่อในเชิงพาณิชย์ โดยขอสงวนสิทธิ์ตามกฎหมาย

จัดทำโดย: ผศ.ดร.พัชรนันท์ ตลาดทรัพย์

จัดจำหน่ายโดย: ผศ.ดร.พัชรนันท์ ตลาดทรัพย์

คำนำ

หนังสือ “ทฤษฎีองค์การและการจัดการ (Organization Theories and Management)” เล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับ “ศาสตร์แห่งการบริหารจัดการองค์การ” อย่างเป็นระบบ โดยให้ผู้อ่านเข้าใจทั้งแนวคิดเชิงทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ในโลกรการทำงานจริงทั้งในภาครัฐและเอกชน ผู้เขียนได้รวบรวมสาระสำคัญของเนื้อหาในรายวิชา “ทฤษฎีองค์การและการจัดการ” ซึ่งถือเป็นวิชาพื้นฐานสำคัญของศาสตร์ด้านการบริหารและการพัฒนาองค์กร ซึ่งเนื้อหาครอบคลุมประเด็นหลักที่สำคัญ ได้แก่ ความหมายและองค์ประกอบขององค์การ การวิเคราะห์ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ หลักการจัดการ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การสั่งการ การจูงใจ การควบคุม และการพัฒนาองค์การเพื่อความเป็นเลิศ ทั้งยังได้เพิ่มเติมกรณีศึกษาและแนวคิดร่วมสมัย เช่น การจัดการเชิงคุณภาพ (TQM, BSC, LEAN, Six Sigma) การบริหารองค์การเชิงกลยุทธ์ และการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมขององค์การในศตวรรษที่ 21

ผู้เขียนได้พัฒนาเอกสารประกอบการสอนเดิมให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทั้งในด้านเนื้อหา ความถูกต้องทางวิชาการ และรูปแบบการนำเสนอ เพื่อให้เหมาะสมกับการใช้เป็นตำราเรียน ตำราอ้างอิง หรือหนังสืออ่านเพิ่มเติม สำหรับนักศึกษา นักวิชาการ และผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ต้องการเสริมสร้างความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับการจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้จะมีส่วนช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ กระตุ้นความคิด และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อ่านมองเห็นความสำคัญของ “องค์การ” ในฐานะกลไกสำคัญของสังคม และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์การให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัลได้อย่างทันท่วงที

ผศ.ดร. พัทธนันท์ ตลาดทรัพย์

ตุลาคม 2568

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ.....	ก
สารบัญ.....	ข
สารบัญภาพ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
บทที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับองค์การ.....	1
แผนการสอน.....	1
1.1 ความหมายขององค์การ.....	3
1.2 ความสำคัญขององค์การ.....	4
1.3 ข้อแตกต่างของทฤษฎีองค์การและพฤติกรรมองค์การ.....	5
1.4 ขอบข่ายทฤษฎีองค์การ.....	6
1.5 ลักษณะขององค์การ.....	8
1.6 องค์ประกอบขององค์การ.....	8
1.7 ประเภทขององค์การ.....	13
1.8 รูปแบบองค์การ.....	14
1.9 ประโยชน์ของการศึกษาองค์การ.....	18
สรุปเนื้อหาท้ายบทที่ 1.....	19
แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 1.....	20
อ้างอิงท้ายบทที่ 1.....	21
บทที่ 2 ทฤษฎีองค์การ.....	23
แผนการสอนประจำบทที่ 2	23
2.1 แนวคิด และพัฒนาการของทฤษฎีองค์การ.....	26
2.2 ทฤษฎีองค์การ.....	27
2.3 องค์การสมัยใหม่.....	43
สรุปเนื้อหาท้ายบทที่ 2	48
แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 2.....	49
อ้างอิงท้ายบทที่ 2.....	50

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 3 องค์การและสิ่งแวดล้อม.....	52
แผนการสอน.....	52
3.1 องค์การและสิ่งแวดล้อม.....	54
3.2 วัฒนธรรมองค์การ.....	61
3.3 การเปลี่ยนแปลงองค์การ.....	67
สรุปเนื้อหาท้ายบทที่ 3.....	70
แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 3.....	71
อ้างอิงท้ายบทที่ 3.....	72
บทที่ 4 การจัดการ.....	74
แผนการสอน.....	74
4.1 ความหมายของการจัดการ.....	76
4.2 แนวคิดทางการจัดการ.....	79
4.3 หลักการจัดการ.....	84
4.4 การจัดการเชิงกลยุทธ์.....	91
4.5 ปัญหาและทักษะทางการจัดการของผู้บริหาร.....	94
สรุปเนื้อหาท้ายบทที่ 4.....	95
แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 4.....	96
อ้างอิงท้ายบทที่ 4.....	97
บทที่ 5 การวางแผน.....	100
แผนการสอน.....	102
5.1 นิยามและความหมายของการวางแผน.....	103
5.2 กระบวนการวางแผน.....	112
5.3 การวางแผนโครงการ.....	116
5.4 การเขียนโครงการ.....	117
สรุปเนื้อหาท้ายบทที่ 5.....	118
แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 5.....	119
อ้างอิงท้ายบทที่ 5.....	120
บทที่ 6 การออกแบบองค์การ.....	121
แผนการสอน.....	121
6.1 นิยามและความหมายของการจัดองค์การ.....	123

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
6.2 หลักในการจัดองค์การ.....	126
6.3 รูปแบบโครงสร้างองค์การ.....	129
สรุปเนื้อหาท้ายบทที่ 6	143
แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 6.....	144
อ้างอิงท้ายบทที่ 6	145
บทที่ 7 การจัดคนเข้าทำงาน.....	146
แผนการสอน.....	146
7.1 นิยาม และ ความหมายของการจัดคนเข้าทำงาน.....	148
7.2 ระบบการบริหารงานบุคคล.....	150
7.3 กระบวนการบริหารงานบุคคล.....	151
7.4 ระบบการบริหารแรงงานของประเทศไทย.....	158
สรุปเนื้อหาท้ายบทที่ 7.....	159
แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 7.....	160
อ้างอิงท้ายบทที่ 7.....	161
บทที่ 8 การอำนวยการ.....	162
แผนการสอน.....	162
8.1 นิยาม และความหมายการอำนวยการ.....	164
8.2 ปัจจัยที่ส่งผลทำให้การอำนวยการบรรลุเป้าหมาย.....	167
8.2.1 ภาวะผู้นำ.....	167
8.2.2 การตัดสินใจ.....	171
8.2.3 การจูงใจ.....	175
8.2.4 การประสานงาน.....	181
8.2.5 การติดต่อสื่อสาร.....	186
สรุปท้ายบทที่ 8.....	190
แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 8.....	191
อ้างอิงท้ายบทที่ 8.....	192
บทที่ 9 การควบคุม.....	194
แผนการสอน.....	196
9.1 นิยาม และความหมายของการควบคุม.....	273
9.2 กระบวนการในการควบคุม.....	203

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
9.3 เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุม.....	206
สรุปเนื้อหาท้ายบทที่ 9.....	213
แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 9.....	215
อ้างอิงท้ายบทที่ 9.....	216
บทที่ 10 เทคนิคการจัดการเชิงคุณภาพ.....	217
แผนการสอน.....	217
10.1 เคพีไอ (Key Performance Indicator : KPI).....	219
10.2 โอเคอาร์ (Objective and Key Results: OKR).....	224
10.3 บาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard: BSC).....	227
10.4 ไคเซ็น (Kaizen).....	229
10.5 ซิกส์ซิกมา (Six Sigma).....	231
10.6 ลีน (LEAN).....	234
สรุปท้ายบทที่ 10.....	240
แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 10.....	242
อ้างอิงท้ายบทที่ 10.....	243
บทที่ 11 การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน.....	246
แผนการสอน.....	246
11.1 การจัดการความขัดแย้ง.....	248
11.2 ทีมงาน และการทำงานเป็นทีม.....	261
11.3 การจัดการความรู้ (Knowledge Management).....	271
สรุปเนื้อหาท้ายบทที่ 11.....	276
แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 11.....	277
อ้างอิงท้ายบทที่ 11.....	278
บทที่ 12 การพัฒนาองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ.....	280
แผนการสอน.....	280
12.1 การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM: Total Quality Management).....	282
12.2 การเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking).....	288
12.3 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA).....	294
สรุปเนื้อหาท้ายบทที่ 12.....	295

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 12.....	296
อ้างอิงท้ายบทที่ 12.....	297

สารบัญภาพ

เรื่อง	หน้า
ภาพที่ 1.1 ลักษณะโครงสร้างองค์การแคบ หรือ แบบสูง (Tall Organizational Structure).....	9
ภาพที่ 1.2 ลักษณะโครงสร้างองค์การแบบกว้าง-แนวราบ (Flat Organizational Structure).....	10
ภาพที่ 1.3 แสดงองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การ.....	11
ภาพที่ 1.4 องค์การแบบเรียบง่าย (The Simple Structure).....	15
ภาพที่ 1.5 องค์การราชการแบบเครื่องจักรกล (The Machine Bureaucracy).....	15
ภาพที่ 1.6 องค์การระบบราชการแบบวิชาชีพ (Professional Bureaucracy).....	16
ภาพที่ 1.7 โครงสร้างชั้นในขององค์การระบบราชการแบบวิชาชีพ.....	16
ภาพที่ 1.8 องค์การแบบสาขา (The Divisionalized Form).....	16
ภาพที่ 1.9 องค์การแบบโครงการ (The Adhocracy หรือ The Project Structure).....	17
ภาพที่ 2.1 แสดงสายการบังคับบัญชา.....	30
ภาพที่ 2.2 แสดงการมองคนสุดขอบของทฤษฎี X และทฤษฎี Y.....	38
ภาพที่ 3.1 แสดงองค์การที่เหมาะสมภายใต้สภาพแวดล้อม.....	60
ภาพที่ 3.2 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ.....	64
ภาพที่ 4.1 กระบวนการจัดการ.....	90
ภาพที่ 4.2 กระบวนการจัดการ (The Management Process).....	91
ภาพที่ 4.3 ระดับของผู้บริหาร.....	93
ภาพที่ 5.1 ขั้นตอนในกระบวนการของการวางแผน.....	112
ภาพที่ 5.2 กระบวนการวางแผน.....	114
ภาพที่ 5.3 วงจรเดมมิ่ง.....	115
ภาพที่ 5.4 วงจรชีวิตของโครงการ.....	116
ภาพที่ 6.1 โครงสร้างแบบง่าย (Simple Structure).....	130
ภาพที่ 6.2 การจัดโครงสร้างแบ่งตามหน้าที่ (Functional Structure).....	131
ภาพที่ 6.3 การจัดโครงสร้างองค์การตามพื้นที่.....	131
ภาพที่ 6.4 การจัดโครงสร้างองค์การตามพื้นที่ของบริษัทแอปเปิ้ล.....	132
ภาพที่ 6.5 การจัดโครงสร้างองค์การแบ่งตามบริการหรือสินค้า.....	132
ภาพที่ 6.6 การจัดโครงสร้างองค์การแบ่งตามลูกค้า.....	133
ภาพที่ 6.7 การจัดโครงสร้างองค์การแบ่งตามสถานที่ตั้ง.....	133
ภาพที่ 6.8 การจัดโครงสร้างองค์การแบ่งตามกระบวนการ.....	134
ภาพที่ 6.9 การจัดโครงสร้างแบบระบบราชการ (Bureaucratic Structure).....	135
ภาพที่ 6.10 การจัดโครงสร้างองค์การแบบสาขา (Division of Labor).....	136

สารบัญภาพ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
ภาพที่ 6.11 การจัดโครงสร้างองค์การแบบแมทริกซ์ (Matrix Structure).....	137
ภาพที่ 6.12 โครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย (Network Approach).....	138
ภาพที่ 7.1 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	152
ภาพที่ 8.1 แสดงกระบวนการตัดสินใจ.....	175
ภาพที่ 8.2 องค์ประกอบการจูงใจ.....	178
ภาพที่ 8.3 องค์ประกอบของการสื่อสาร.....	188
ภาพที่ 9.1 แสดงความสัมพันธ์ของการวางแผนกับการควบคุม.....	201
ภาพที่ 9.2 แสดงปัจจัยที่สำคัญที่ใช้ในการควบคุมทางการบริหาร.....	202
ภาพที่ 9.3 กระบวนการในการควบคุมในการจัดการ.....	205
ภาพที่ 9.4 แผ่นการตรวจ (Check Sheet).....	206
ภาพที่ 9.5 แสดงสัดส่วนงบประมาณตามแผนปฏิบัติการ จังหวัดหนองคาย พ.ศ.2552-2566.....	207
ภาพ 9.6 การกระจายอยู่ภายใต้ข้อกำหนดเฉพาะ.....	207
ภาพที่ 9.7 ลักษณะของแผนภูมิพาเรโต.....	208
ภาพที่ 9.8 ลักษณะแผนภาพก้างปลา.....	208
ภาพที่ 9.9 ลักษณะของแผนภาพการกระจาย.....	209
ภาพที่ 9.10 ลักษณะของแผนภูมิควบคุม.....	209
ภาพที่ 10.1 การกำหนด KPI ขององค์การเอกชน.....	222
ภาพที่ 10.2 ภาพรวม OKRs องค์การ.....	224
ภาพที่ 10.3 การกำหนด OKRs ขององค์การ.....	225
ภาพที่ 10.4 การกำหนด OKRs องค์การ.....	225
ภาพที่ 10.5 การกำหนด KR รายปีขององค์การ.....	226
ภาพที่ 10.6 แสดงมิติหลักของ Balanced Scorecard (BSC).....	228
ภาพที่ 10.7 ขั้นตอนการดำเนินงาน Q.C.C.....	228
ภาพที่ 10.8 วงจรเดมิง (Deming Cycle).....	231
ภาพที่ 10.9 หลักการสำคัญของ Kaizen.....	233
ภาพที่ 10.10 ซิกส์ซิกมา (Six Sigma).....	235
ภาพที่ 10.11 กระบวนการของลีน (LEAN).....	238
ภาพที่ 10.12 กระบวนการ 5 ส (5S).....	239
ภาพที่ 10.13 กิจกรรม 5 ส.....	240

สารบัญภาพ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
ภาพที่ 11.1 ระดับของความขัดแย้งที่แสดงออกทางพฤติกรรม.....	254
ภาพที่ 11.2 กระบวนการจัดการความขัดแย้ง.....	256
ภาพที่ 11.3 Tacit & Explicit Knowledge.....	272
ภาพที่ 11.4 เกลียวความรู้ SECI Model.....	274
ภาพที่ 12.1 วงจรการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM: Total Quality Management).....	284
ภาพที่ 12.2 ตัวแบบ TQM.....	286
ภาพที่ 12.3 กระบวนการทำเบนช์มาร์ก (Benchmarking Process).....	291
ภาพที่ 12.4 ปัจจัยความสำเร็จของการทำเบนช์มาร์ก.....	293
ภาพที่ 12.5 กรอบแนวคิดพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA Framework.....	295

สารบัญตาราง

เรื่อง	หน้า
ตารางที่ 2.1 แสดงปัจจัยจูงใจและปัจจัยการบำรุงรักษาของงทฤษฎี Herzberg.....	36
ตารางที่ 2.2 พัฒนาการด้านบุคลิกลักษณะของมนุษย์.....	39
ตารางที่ 2.4 แสดงลำดับขั้นของระบบต่างๆ ของเคนเนธ บูลดิง.....	50
ตาราง 2.5 สรุปเปรียบเทียบระดับการวิเคราะห์ และระดับสายการบังคับบัญชา.....	51
ตารางที่ 5.1 ประเภทของแผน.....	110
ตารางที่ 7.1 ข้อดี-ข้อเสียของระบบคุณธรรม.....	151
ตารางที่ 7.2 ขั้นตอนในกระบวนการคัดเลือก และเหตุผลของการไม่ผ่านการคัดเลือก.....	155
ตารางที่ 11. 1 กระบวนการตัดสินใจแก้ไขปัญหาข้อพิพาท และผลแห่งการตัดสินใจ.....	258

แผนการสอนบทที่ 1

เนื้อหาประจำบทที่ 1 : ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับองค์การ

- 1.1 ความหมายองค์การ และความสำคัญขององค์การ
- 1.2 ข้อแตกต่างของทฤษฎีองค์การและพฤติกรรมองค์การ
- 1.3 ขอบข่ายทฤษฎีองค์การ
- 1.4 ลักษณะขององค์การ
- 1.5 องค์ประกอบขององค์การ
- 1.6 ประเภทขององค์การ
- 1.7 รูปแบบองค์การ
- 1.8 ประโยชน์จากการศึกษาองค์การ

แนวคิด :

1. องค์การ คือ การรวมตัวของบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือ องค์การเกิดขึ้นจากกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งมีเป้าหมายชัดเจนและร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ โดยมีการจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ และระบบประสานงานเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2. การศึกษาทฤษฎีองค์การ ช่วยให้เข้าใจการบริหารจัดการองค์การ ด้วยเหตุที่ว่าทฤษฎีองค์การเน้นศึกษาโครงสร้าง การออกแบบองค์การ และความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก ขณะที่พฤติกรรมองค์การมุ่งศึกษาพฤติกรรมรายบุคคลและกลุ่มภายในองค์การ เช่น แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ และการทำงานเป็นทีม การผสมผสานความรู้ทั้งสองส่วนนี้จึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการจัดการและพัฒนาองค์การให้เติบโตอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ :

เมื่อศึกษาบทที่ 1 จบแล้ว นักศึกษาจะสามารถ

1. อธิบาย ความหมาย ความสำคัญ ขอบข่าย ลักษณะ องค์ประกอบ ประเภท และรูปแบบขององค์การได้
2. อธิบายประโยชน์จากการศึกษาองค์การได้

วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้การสอนประจำบท

1. บรรยาย อภิปราย พร้อมยกตัวอย่างกรณีศึกษา
2. การถาม-ตอบ ในประเด็นที่สำคัญ

สื่อการเรียนการสอน

1. เอกสารประกอบการบรรยาย บทที่ 1 “ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับองค์การ”
2. สไลด์ประกอบการบรรยาย “Power Point”, แบบทดสอบก่อน-หลังเรียน

การวัดผลและการประเมินผล

1. การสังเกตความสนใจของผู้ศึกษา และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม
2. การประเมินจากแบบฝึกหัดท้ายบท

บทที่ 1

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับองค์การ
(Introduction to Organization)

บทที่ 1

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับองค์การ (Introduction to Organization)

ความรู้เกี่ยวกับองค์การมีมานานแล้ว หากมองย้อนไปเมื่อราวศตวรรษที่ 19 มนุษย์มีความสนใจและเริ่มมีการศึกษาศาสตร์เกี่ยวกับองค์การอย่างจริงจัง จนเกิดสำนักที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญศาสตร์ทางด้านองค์การที่สำคัญหลายสำนัก ไม่ว่าจะเป็นสำนักธรรมชาตินิยม สำนักเหตุผลนิยม หรือสำนักระบบเปิด เกิดองค์ความรู้ด้านทฤษฎีองค์การที่สำคัญๆ มากมาย อาทิเช่น ทฤษฎีองค์การของ Frederick Taylor, Henri Fayol และ Max Weber เป็นต้น องค์ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีองค์การที่ค้นพบนี้ มีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับฐานคติ ค่านิยม และประสบการณ์ มุมมองของนักทฤษฎีแต่ละคนเป็นสำคัญ

ในบทนี้จะเป็นการอธิบายความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับองค์การ ความสำคัญขององค์การ ประเภทขององค์การ ตลอดจนถึงองค์ประกอบที่สำคัญเกี่ยวกับองค์การที่ผู้นำ ผู้บริหาร ตลอดจนถึงผู้ที่มีความสนใจเกี่ยวกับองค์ความรู้ทางด้านทฤษฎีองค์การสำคัญๆ ที่ควรทราบ ดังจะกล่าวต่อไป

1.1 ความหมายขององค์การ

การให้นิยามความหมายเกี่ยวกับองค์การ นักวิชาการสำนักต่างๆ ต่างให้นิยามความหมายที่ต่างกันอย่างออกไป สามารถสรุปได้ดังนี้

Max Weber อธิบายว่า องค์การ คือ หน่วยสังคมหรือหน่วยงานซึ่งมีกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งรวมกัน ดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง¹

Chester Barnard ให้คำจำกัดความว่า องค์การที่เป็นแบบแผนว่า หมายถึง ความร่วมมือกันระหว่างบุคคลหลายคนซึ่งมีความตั้งใจจริงที่จะร่วมกันดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์²

Robins ได้ให้นิยามว่า องค์การ หมายถึง การทำงานร่วมกันระหว่างคนสองคนขึ้นไป เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันบางประการที่ได้มีการวางแผนประสานงานไว้ล่วงหน้าแล้ว การทำงานของกลุ่มคน ดำเนินการไปอย่างสม่ำเสมอติดต่อกันโดยอาศัยหลักการแบ่งแยกงานและหลักการลำดับชั้นของอำนาจ³

¹ Max Weber. (1996). *The Theory of Social and Economic Organization*, (New York: Oxford University Press), p. 221.

² Chester I. Barnard. (1970). *The Function of the Executive*, (Cambridge: Harvard University Press), p. 19.

³ Robins, S.P. (1983). *Organization Theory: Structure, Design, and Application*, Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ได้ให้นิยามไว้ว่า องค์การ คือ การรวมตัวของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อดำเนินกิจกรรมใดๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้⁴

พิทยา บวรวัฒนา ได้ให้นิยามไว้ว่า องค์การ หมายถึง การรวมตัวของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อมาร่วมมือ (หรือประสานงาน) ทำงานบางอย่างให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้⁵

สมคิด บางโม ได้ให้นิยามไว้ว่า องค์การ คือ กลุ่มบุคคลหลายๆคนร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การร่วมกันของกลุ่มต้องถาวร มีการจัดระเบียบกลุ่มภายในกลุ่มเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน ตลอดจนกำหนดระเบียบข้อบังคับต่างๆให้ยึดถือปฏิบัติ⁶

อรุณ รักธรรม ได้ให้นิยามไว้ว่า องค์การเป็นการรวมตัวกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ทั้งนี้โดยมีวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติกิจกรรมหรือผลิตภัณฑ์ขององค์การโดยมีกระบวนการปฏิบัติที่เป็นระบบและทุกคนในองค์การตระหนักถึงหน้าที่ที่ตนปฏิบัติ และประการสุดท้าย คือ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มารวมตัวเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ⁷

กล่าวโดยสรุปได้ว่า “**องค์การ**” เป็นการรวมตัวกันของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ด้วยความตั้งใจจริง เพื่อร่วมกันดำเนินกิจกรรม การงานต่างๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน

1.2 ความสำคัญขององค์การ

องค์การเกิดขึ้นและมีอยู่ในสังคมมนุษย์ทุกหนทุกแห่ง เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนความพยายามของกลุ่มบุคคล ที่รวมตัวกันขึ้นสร้างความสำเร็จในสิ่งที่บุคคลๆ เดี่ยวไม่สามารถทำได้โดยลำพัง อมิไต เอทซีโอนี (Amitai Etzioni) ได้กล่าวว่า “เราทุกคนเกิดขึ้นในองค์การ เรียนรู้โดยองค์การ ใช้ชีวิตส่วนใหญ่ในการทำงานให้องค์การ ใช้เวลาว่างในองค์การ และในที่สุดก็ตายไปในองค์การ” โดยที่มนุษย์ใช้้องค์การเพื่อบูชาดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จดังกล่าว องค์การจึงเป็นที่รวมของทรัพยากรต่างๆ และองค์การทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นประเภทใดต่างก็มีการทำงานในลักษณะเป็นกลุ่มจึงจำเป็นต้องมีการจัดแบ่งงาน แบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีการใช้การจัดการหรือการบริหารเป็นเครื่องมือช่วยในการรวมตัวกันของทรัพยากรและการร่วมมือกันทำงานให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล ซึ่งองค์การจะมีประสิทธิผลเพียงใดและดำเนินไปโดยประสบผลสำเร็จหรือไม่ มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ที่ทำหน้าที่ด้านการจัดการในองค์การนั้น⁸

⁴ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2553). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ซี.เค.ปรินต์ติ้งเวิลด์. หน้า 13.

⁵ พิทยา บวรวัฒนา. (2543). *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ศักดิ์โสการพิมพ์

⁶ สมคิด บางโม. (2555). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์. หน้า 16.

⁷ อรุณ รักธรรม. (2536). *ทฤษฎีองค์การ: ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*, เล่มที่ 1 หน่วยที่ 2 . นนทบุรี: ฝ่ายการพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. หน้า 57.

⁸ ธนชัย ยมจินดาและคณะ. (2544). *องค์การและการจัดการ*, เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-8. นนทบุรี: ฝ่ายการพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. หน้า 19.

โดยมนุษย์มีแนวโน้มอาศัยและใช้ชีวิตในองค์กรมากขึ้นทุกขณะ จนมีการกล่าววามนุษย์เป็น “มนุษย์องค์กร” ไม่ว่าพวกเขาจะชอบหรือไม่ก็ตาม มนุษย์จำนวนมากใช้เวลาอยู่ในองค์กรอย่างน้อยหนึ่งในสามของเวลาในชีวิตประจำวัน

การใช้ชีวิตในองค์กรของมนุษย์เช่นนี้ ทำให้องค์กรเป็นแหล่งบันทึงทั้งความสุขและความขมขื่นให้กับมนุษย์ องค์กรเป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นมาเพื่อใช้ในการบรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง แต่ในขณะเดียวกัน มนุษย์ก็ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลขององค์กรด้วยเช่นเดียวกัน การศึกษาเพื่อทำความเข้าใจองค์กรและการจัดการมนุษย์ในองค์กรจึงเป็นเรื่องที่ท้าทายและจำเป็นอย่างยิ่ง นอกจากองค์กรมีความสำคัญดังกล่าวแล้ว องค์กรยังมีความจำเป็นหลายประการดังนี้⁹

ประการแรก แนวความคิดพื้นฐานในการจัดตั้งองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจ องค์กรราชการ หรือ องค์กรศาสนา ได้แก่ สมมติฐานที่ว่าศูนย์กลางอำนาจในการสั่งการนั้นมีที่มาอันชอบธรรมและชอบด้วยกฎหมาย ในทางการเมืองถือว่าศูนย์กลางอำนาจคือเจตนาโดยรวมของประชาชนในการใช้สิทธิเลือกตั้ง สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรเข้าไปบริหารประเทศ ในทางธุรกิจยอมรับกันว่าศูนย์กลางแห่งอำนาจมาจากผู้ถือหุ้น ซึ่งรวมกันเข้าเป็นที่ประชุมใหญ่ ผู้ถือหุ้นจะเป็นผู้เลือกตั้งกรรมการบริษัทและกรรมการผู้จัดการเพื่อเป็นตัวแทนในการใช้อำนาจ จึงเป็นการชัดแจ้งว่าการจัดตั้งองค์กรมิได้มอบหมายการงานให้ผู้อื่นผู้ใดโดยเฉพาะ แต่เป็นการกระจายอำนาจหน้าที่ให้แก่ฝ่ายต่างๆ ซึ่งต้องทำงานประสานกัน

ประการที่สอง องค์กรแบบเป็นทางการ กำหนดตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบแน่นอน เมื่อผู้ใดดำรงตำแหน่งนั้นจะต้องมีความรับผิดชอบและปฏิบัติตามที่ระบุไว้สำหรับตำแหน่งนั้นๆ จะปฏิบัติตามใจตนเองไม่ได้ จึงเป็นการผูกคนไว้กับงาน

ประการที่สาม องค์กรจะเป็นเครื่องควบคุมและส่งเสริมให้คนทำงานและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ องค์กรมีการจัดแบ่งงานออกเป็นกลุ่มๆ และกำหนดสายการควบคุมบังคับบัญชาด้วยการตรวจสอบควบคุม การปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างรัดกุมและมีประสิทธิภาพ

องค์กรมิได้เกิดขึ้นเอง และสมรรถภาพหรือสัมฤทธิ์ผลขององค์กรก็มีมิใช่เกิดขึ้นได้เอง จะต้องจัดทำให้เกิดขึ้นต่อเนื่องกันไป การจัดการจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร

1.3 ข้อแตกต่างของทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรมองค์กร

องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร สามารถแบ่งได้เป็น 2 สาขา คือ ทฤษฎีองค์กร (organization theory) และพฤติกรรมองค์กร (organization behavior) ซึ่งเนื้อหาทั้งสองสาขามีความแตกต่างกันดังนี้¹⁰

ทฤษฎีองค์กร (organization theory) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับองค์กร หรือการมองเห็นหรือวิเคราะห์องค์กรอย่างถูกต้องและลึกซึ้ง โดยมีพื้นฐานจากรูปแบบและกฎเกณฑ์ของพฤติกรรมองค์กร หรือ

⁹ สมคิด บางโม. (2555). *องค์กรและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 6 . กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์, หน้า 22.

¹⁰ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2553). *ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ดี.เค.ปรีณิตังเวิลด์. หน้า 7.

เป็นการศึกษาในระดับมหภาคเกี่ยวกับองค์การโดยมีระดับการวิเคราะห์อยู่ในระดับองค์การ ทฤษฎีองค์การในปัจจุบันสามารถจำแนกลักษณะที่สำคัญได้ดังนี้

1. ทฤษฎีองค์การเป็นการศึกษาพฤติกรรมขององค์การในลักษณะภาพรวม (Whole Organization) ซึ่งครอบคลุมถึงการออกแบบโครงสร้างองค์การ หรือ ระบบภายในองค์การ
2. เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ขององค์การกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ทฤษฎีสถาบัน (Institutional Theory) และทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ (Structural Contingency Theory)
3. เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ขององค์การหนึ่งกับองค์การอื่น เช่น ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependence Theory)

พฤติกรรมองค์การ (organization behavior) เป็นการศึกษาในระดับจุลภาคขององค์การ โดยมีระดับการวิเคราะห์อยู่ที่ปัจเจกบุคคล (Individual) กลุ่ม (Group) เนื้อหาของพฤติกรรมองค์การจึงอยู่ที่พฤติกรรมของคนและกลุ่ม เช่น ทฤษฎีแรงจูงใจ ลักษณะของผู้นำ บุคลิกภาพ ความพึงพอใจต่องาน และความเครียด เป็นต้น

โดยองค์ความรู้ของทฤษฎีองค์การสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ดีกับพัฒนาการองค์การ (Organization Development) หรือ การเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organization Change) ส่วนความรู้เรื่องพฤติกรรมองค์การเหมาะที่จะนำไปประยุกต์ใช้เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) และ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

อนึ่ง พฤติกรรมองค์การ (Organization Behavior) พอลจะกล่าวโดยสังเขปได้ว่า เป็นสาขาวิชาหนึ่งที่มีจุดสนใจโดยตรงในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมและทัศนคติของมนุษย์ภายในองค์การ และสูงไปถึงระดับการทำนายเหตุการณ์ และควบคุมพฤติกรรมต่างๆ ดังกล่าวด้วย “พฤติกรรม” (Behavior) นั้นกล่าวได้ว่าเป็นการกระทำหรือกิริยาอาการที่แสดงออกของบุคคล (Action) ทั้งนี้รวมถึงการงดเว้นการกระทำด้วย (Inaction)¹¹

1.4 ขอบข่ายของทฤษฎีองค์การ

ทฤษฎีองค์การ (Organizational Theory) เป็นแนวคิดที่ครอบคลุมหลากหลายประเด็น ซึ่งสามารถจัดกลุ่มเนื้อหาหลักของทฤษฎีองค์การ ได้ดังนี้

1. **โครงสร้างองค์การและการออกแบบองค์การ (Organizational Structure and Organizational Design)** ขอบข่ายนี้ให้ความสำคัญกับการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบและโครงสร้างภายในขององค์การ เช่น การจัดสรรบทบาทหน้าที่ การจัดการอำนาจ ความรับผิดชอบ รวมถึงรูปแบบการจัดการที่เหมาะสมในบริบทที่แตกต่างกันไป¹²

¹¹ สร้อยตระกูล (ตียานนท์) อรรถมานะ. (2550). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์*. พิมพ์ครั้งที่ 4. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. หน้า 13-14.

¹² Daft, R. L. (2021). *Organization theory & design* (13th ed.). Cengage Learning.

2. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม (The Relationship Between Organizations and Environment) เน้นการศึกษาปฏิสัมพันธ์ที่องค์การมีต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก อาทิ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมือง ที่มีผลต่อการปรับตัวขององค์การ รวมถึงทฤษฎีที่ช่วยอธิบายว่าทำไมองค์กรบางแห่งถึงสามารถเติบโตได้ดีในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ขณะที่บางแห่งกลับล้มเหลว¹³

3. กระบวนการภายในองค์กร (Internal Organizational Processes) ขอบข่ายนี้ครอบคลุมเรื่องของกระบวนการต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เช่น การสื่อสาร การประสานงาน การบูรณาการระหว่างแผนก รวมไปถึงกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารและบุคลากรในระดับต่างๆ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร¹⁴

4. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) วัฒนธรรมเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญที่มักถูกกล่าวถึงในการบริหารองค์กร โดยทฤษฎีองค์การศึกษาค้นคว้าถึงค่านิยม ความเชื่อ และฐานคิดต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากร และยังส่งผลถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรอีกด้วย¹⁵

5. วงจรชีวิตขององค์กร (Organizational Life Cycle) การศึกษาองค์การเปรียบได้กับการศึกษาวงจรชีวิตของสิ่งมีชีวิต ซึ่งจะผ่านขั้นตอนการกำเนิด การเติบโต การขยายตัวจนถึงขั้นอัมตัม และสุดท้ายคือขั้นเสื่อมถอยหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบกิจการใหม่ การเข้าใจวงจรชีวิตช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนและจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ¹⁶

6. เครือข่ายและการจัดการระหว่างองค์กร (Networks and Interorganizational Management) ประเด็นนี้เน้นศึกษาความสัมพันธ์ที่องค์กรมีต่อกัน ทั้งในรูปแบบการแข่งขันและการร่วมมือ ซึ่งการบริหารเครือข่ายระหว่างองค์กรนี้ มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มศักยภาพขององค์กร โดยเฉพาะในสภาวะที่สภาพแวดล้อมมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว¹⁷

7. อำนาจและการเมืองในองค์กร (Power and Politics in Organizations) ความสัมพันธ์เชิงอำนาจและการเมือง เป็นองค์ประกอบที่มีผลต่อการดำเนินงานภายในองค์กร ทฤษฎีองค์การจะศึกษาในเชิงลึกถึงกลยุทธ์และวิธีการใช้อำนาจ การเจรจาต่อรอง รวมทั้งผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเมืองภายในองค์กร¹⁸

¹³ Scott, W. R., & Davis, G. F. (2015). *Organizations and organizing: Rational, natural, and open systems perspectives* (1st ed.). Routledge.

¹⁴ Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change* (7th ed.). Pearson Education.

¹⁵ Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

¹⁶ Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.

¹⁷ Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>

¹⁸ Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business School Press.

1.5 ลักษณะขององค์การ

นอกจากจะเข้าใจถึงนิยามความหมายขององค์การเป็นเบื้องต้นแล้ว องค์การยังมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป นักวิชาการได้ศึกษา วิเคราะห์องค์การในแง่มุมต่างๆ กันในหลายลักษณะ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้¹⁹

1. **องค์การเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์** แนวคิดนี้มององค์การในลักษณะหน่วยงานย่อยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานย่อย
2. **องค์การเป็นกลุ่มของบุคคล** แนวคิดนี้มององค์การว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน บุคคลจะแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่นๆ เสมอ ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นก็เพื่อสนองความต้องการของตน
3. **องค์การเป็นกระบวนการ** แนวคิดนี้มององค์การเป็นกระบวนการจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันมารวมกันไว้มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดและร่วมมือกันทำงาน
4. **องค์การเป็นระบบอย่างหนึ่ง** แนวคิดนี้มององค์การเป็นระบบเปิดประกอบด้วยระบบย่อย ๆ โดยมีปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Outcome) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และสิ่งแวดล้อม (Environment)
5. **องค์การเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ** แนวคิดนี้มององค์การเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะต้องทำการจัดการเพื่อนำปัจจัยต่างๆ ขององค์การมาใช้ คือ คน เงิน วัสดุ และอุปกรณ์ต่างๆ

1.6 องค์ประกอบขององค์การ

ไม่ว่าองค์การที่หวังผลกำไรและไม่หวังผลกำไร Edgar Schein กล่าวว่า องค์ประกอบขององค์การประกอบด้วย²⁰

1. **มีเป้าหมายร่วมกัน (Common Purpose)** จะสร้างเอกภาพในกลุ่มพนักงานและสมาชิกขององค์การและทำให้พวกเขาเข้าใจถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์การ
2. **ความสามารถในการประสานงาน (Coordination Efforts)** แสดงถึงลักษณะของการมีเป้าหมายร่วมกันของสมาชิกองค์การ การประสานงานมีทั้งในระดับสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มและในระดับองค์การ ดังนั้น การประสานงานเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้ด้วยตัวคนเดียวได้
3. **การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor)** คือ ความชำนาญในงาน (Work Specialization) คือการจัดการแยกงานออกเป็นส่วนต่างๆ และมอบหมายให้สมาชิกแต่ละคนปฏิบัติ เนื่องจากงานบางอย่างเป็นงานที่ซับซ้อนและต้องใช้ความชำนาญเฉพาะอย่าง ดังนั้น ควรมอบหมายให้แก่ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในงานนั้นๆ นำไปปฏิบัติ ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานในภาพรวม

¹⁹ อุทัย เลาหวิเชียร และคณะ. (2531). *การบริหารและการพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. หน้า 34.

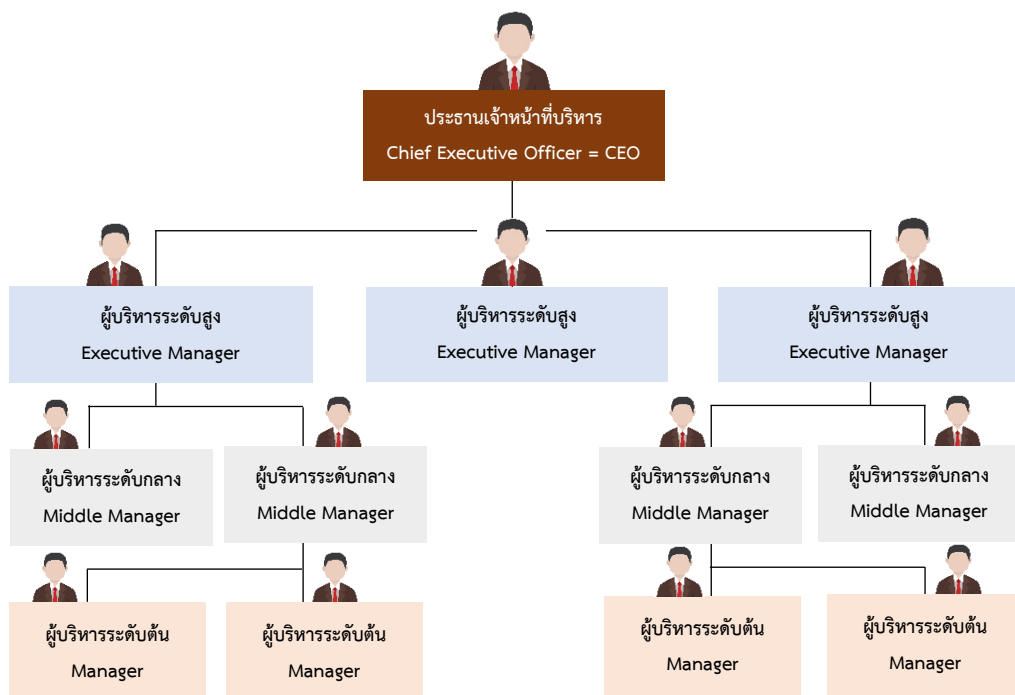
²⁰ กิ่งกาญจน์ วรนิทัศน์ และคณะ. (2551). *การจัดการ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล. หน้า 121-123.

4. อำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchy of Authority) คือ กลไกการควบคุม การเลือกบุคคลากรที่เหมาะสมให้ทำงานอย่างถูกต้อง ผู้จัดการจะมีอำนาจมากขึ้นที่จะสั่งการบุคคลอื่นๆ แม้ในองค์กรที่มีสมาชิกเป็นเจ้าของ นอกจากนี้การใช้อำนาจหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเป็นไปตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา แม้ในองค์กรแบบใหม่ซึ่งมีลักษณะโครงสร้างแบนราบก็จะมีสายการบังคับบัญชา มากกว่า 1 ชั้นขึ้นไป

5. ขอบเขตแห่งการควบคุม (Span of Control) แสดงจำนวนของบุคคลากรที่ต้องรายงานโดยตรงต่อผู้บริหารคนหนึ่งๆ โดยเขตของการควบคุมมีอยู่ 2 ประเภท คือ

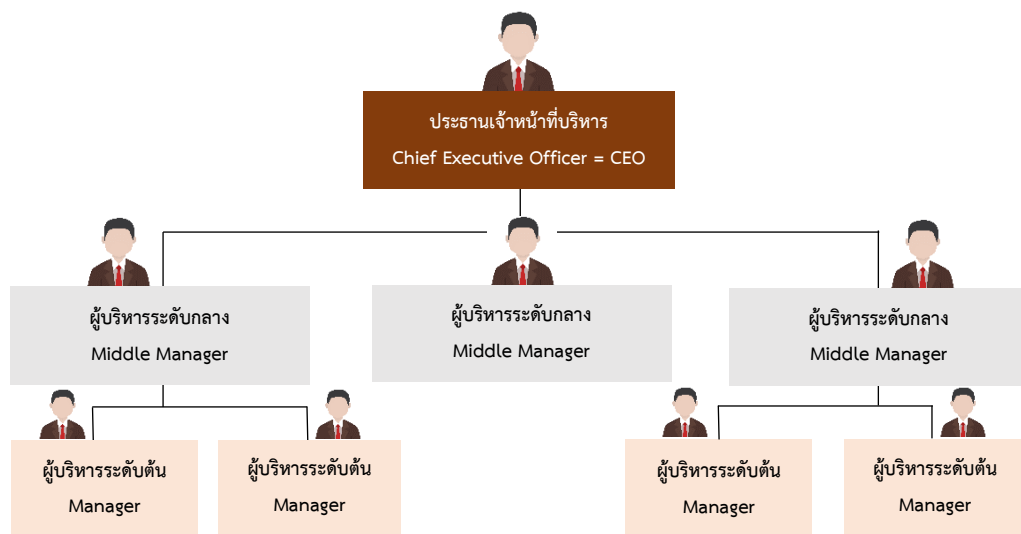
(1) ขอบเขตแห่งการควบคุมแบบแคบ หมายความว่าผู้บริหารมีจำนวนคนที่ต้องรายงานตรงอย่างจำกัด เช่น ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร มีผู้บริหารระดับสูง 3 คน ที่ต้องรายงานโดยตรง แทนผู้บริหารระดับกลาง 4 คน ดังนั้นองค์กรแบบนี้อาจเรียกว่า “องค์กรแบบสูง” (Tall) ซึ่งมีระดับการบังคับบัญชาหลายระดับในขอบเขตการควบคุมที่แคบ (ภาพที่ 1.1)

(2) ขอบเขตแห่งการควบคุมแบบกว้าง (Wide Span of Control) ผู้บริหารมีจำนวนคนที่ต้องรายงานตรงมากขึ้น เช่น ประธานเจ้าหน้าที่บริหารมีผู้บริหารระดับกลาง 4 คนที่จะต้องรายงานตรงต่อเขา ดังนั้นองค์กรแบบนี้โดยเฉพาะองค์กรสายการผลิต อาจเรียกว่า “องค์กรแบบแบนราบ” (Flat) ซึ่งมีระดับสายการบังคับบัญชาน้อยระดับในของเขตการควบคุมที่กว้างขึ้นกว่าแบบแรก (ภาพที่ 1.2)



ภาพที่ 1.1 ลักษณะโครงสร้างองค์กรแคบ หรือ แบบสูง (Tall Organizational Structure)

หมายเหตุ : ปรับจาก การจัดการ. โดย กิ่งกาญจน์ วรนิทัศน์ และคณะ, 2551, กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.

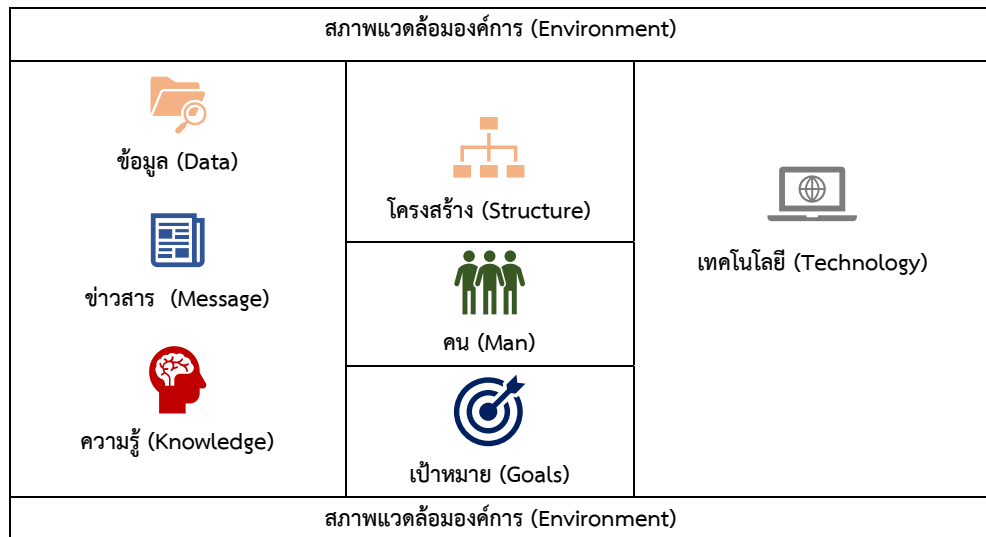


ภาพที่ 1.2 ลักษณะโครงสร้างองค์การแบบกว้าง หรือ แนวราบ (Flat Organizational Structure)
 หมายเหตุ : ปรับจาก การจัดการ. โดย กิ่งกาญจน์ วรนิทัศน์ และคณะ, 2551, กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.

6. ลักษณะของอำนาจหน้าที่ อำนาจหน้าที่ของบุคคลในองค์การมาจากการต่อสู้ ต่อมาอำนาจหน้าที่การจัดการขององค์การ อำนาจหน้าที่มีลักษณะดังนี้ (1) ตรวจสอบได้ (Accountability) เนื่องจากอำนาจหน้าที่หมายถึงสิทธิที่ได้รับจากตำแหน่งหน้าที่ในการตัดสินใจ สั่งการ และการใช้ทรัพยากรที่ทุกคนต้องปฏิบัติตามคำสั่ง หากขัดขึ้นจะถูกลงโทษในรูปแบบต่างๆ เช่น ไม่ได้เลื่อนตำแหน่งหรือถูกไล่ออกจากงาน เป็นต้น แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมปฏิบัติตามคำสั่งก็ต่อเมื่อเป็นคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมาย ซึ่งผู้บริหารมีหน้าที่รายงานและอธิบายผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารในระดับที่สูงกว่า รวมทั้งความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายและพร้อมตรวจสอบได้เสมอ (2) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การยอมรับ (Obligation) ผลของงานที่ได้ปฏิบัติแล้ว การออกแบบงานไม่ถูกต้อง ผู้บริหารที่มีอำนาจมากแต่มีความรับผิดชอบน้อยจึงเกิดการใช้อำนาจในทางที่ผิด ในทางตรงกันข้ามหากผู้จัดการมีอำนาจน้อยกว่าความรับผิดชอบ จะส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติงานให้ลุล่วงได้ ดังนั้น หากอำนาจสูงขึ้น ความรับผิดชอบก็สูงขึ้นด้วย (3) การมอบหมายงาน (Delegation) คือ กระบวนการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคคลากรตามสายการบังคับบัญชา ผู้บริหารจะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

7. ประเภทของอำนาจหน้าที่ ประกอบด้วย (1) แบบรวมรวมอำนาจ (Centralization Authority) เป็นการรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การเท่านั้น จึงเหมาะกับการตัดสินใจเรื่องสำคัญของผู้บริหารระดับสูงในองค์การส่วนใหญ่ (2) แบบกระจายอำนาจ (Decentralization Authority) เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นโดยส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจในเรื่องที่ไม่สำคัญเป็นอำนาจหน้าที่ที่ถูกมอบหมายในองค์การที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อม

นอกจากนี้ อุทัย เลาหิเชียร อธิบายว่า องค์การมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ 6 ส่วน ได้แก่ คน (Man) เป้าหมาย (Goals) โครงสร้าง (Structure) ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ (Data Message and Knowledge) เทคโนโลยี (Technology)²¹ และ สิ่งแวดล้อมองค์การ (Environment) โดยแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์การให้ไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ร่วมกัน (ภาพที่ 1.3)



ภาพที่ 1.3 แสดงองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การ

ที่มา : ปรับจาก *การบริหาร* (น. 9), โดย อุทัย เลาหิเชียร, 2544, กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช

1. คน (Man) คือ องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์การ เนื่องจากคนเป็นผู้ริเริ่ม ก่อตั้งองค์การ ถ้าไม่มีคนก็ไม่มีองค์การ นอกจากคนจะเป็นผู้ริเริ่มก่อตั้งองค์การแล้ว คนยังเป็นผู้ที่กำหนดแผนในการทำงานให้กับองค์การ และตัดสินใจ ตลอดจนถึงการแก้ไขปัญหาให้กับองค์การด้วย ดังนั้นองค์การจะบรรลุถึงเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่จึงขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพ และคุณภาพของคนที่อยู่ในองค์การด้วยว่ามีประสิทธิภาพ และคุณภาพมากน้อยเพียงใด

2. เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (Goals) คือ สิ่งที่คนหรือสมาชิกขององค์การร่วมกันกำหนดขึ้น ซึ่งตัวเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์จะเป็นกรอบในการกำหนดแผนการทำงานต่างๆ ขององค์การ เช่น แผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน แผนแม่บท แผนหน้าที่ เพื่อให้การทำงานของสมาชิกองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์นั้น เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์จะแตกต่างกันไปตามลักษณะของภารกิจองค์การต่าง ๆ ซึ่งไม่เหมือนกัน

3. โครงสร้าง (Structure) “องค์การจะต้องมีโครงสร้างซึ่งเป็นสายใยยึดโยงให้องค์การ สามารถดำรงอยู่ได้” เช่นเดียวกับโครงกระดูกของสิ่งมีชีวิตรวมถึงมนุษย์ ซึ่งโครงกระดูกเป็นโครงสร้างค้ำจุนของร่างกายให้

²¹ อุทัย เลาหิเชียร. (2544). *การบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช. หน้า 9-12.

สิ่งมีชีวิตสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างเป็นปกติสุข โดยพื้นฐานแล้วโครงสร้างขององค์การจะประกอบด้วยส่วนสำคัญ ดังต่อไปนี้ (1) ภารกิจหน้าที่ (Function) (2) การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) (3) สายการบังคับบัญชา (Hierarchy) (4) ขนาดของการควบคุม (Span of Control) (5) หลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of Command)

4. ข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ (Data Message and Knowledge) คือ องค์ประกอบที่สำคัญอีกอันหนึ่ง ที่จะทำให้องค์การไปถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบัน ในยุคที่กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์ ข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ ยิ่งทวีความสำคัญเพิ่มมากยิ่งขึ้น และองค์การใดขาดซึ่งข้อมูลข่าวสารและความรู้ องค์การนั้นจะอยู่ในสังคมโลกที่มีกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วไม่ได้ ความสำคัญของข้อมูลข่าวสารและความรู้ก็คือ ช่วยให้ผู้บริหารงานขององค์การและสมาชิกองค์การสามารถกำหนดเป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ และ กำหนดแผนงานต่าง ๆ เช่น แผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติในกระบวนการทำงาน รวมถึง ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร และ สมาชิกองค์การในเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นปัญหาขององค์การ

5. เทคโนโลยี (Technology) คือ เทคโนโลยีที่ทันสมัยต่าง ๆ ซึ่งองค์การสมัยใหม่จะขาดไม่ได้ เช่น การนำเครื่องใช้สำนักงาน หรือวิธีการสมัยใหม่มาใช้ ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องโทรสาร และการสมัครเข้าเป็นสมาชิกเครือข่ายอินเทอร์เน็ตทำให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารจากเครือข่ายต่างๆทั่วโลก เทคโนโลยีนอกจากสิ่งที่กล่าวไว้ข้างต้นแล้ว ยังรวมไปถึงการนำเอาเทคโนโลยีด้านอื่นๆ ที่มีความเจริญมาใช้อีกด้วย เช่น เทคโนโลยีในการผลิตและบริการด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกิจขององค์การ ซึ่งการนำเอาเทคนิควิทยาการสมัยใหม่มาใช้จะช่วยให้ต้นทุนในการ ดำเนินงานขององค์การลดลง และส่งผลทำให้กำไรขององค์การเพิ่มสูงขึ้น ในท้ายที่สุด ซึ่งเป็นสิ่งที่มุ่งหวังขององค์การธุรกิจทุกองค์การอีกด้วย

6. สิ่งแวดล้อมขององค์การ (Environment) คือ การดำเนินงานใดๆ ย่อมมีปัจจัย ที่เกี่ยวข้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับกระบวนการดำเนินการขององค์การ ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การคือ สภาพแวดล้อมขององค์การ (Organization Environment) หมายถึง แรงผลักดันต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การ ได้แก่ สิ่งแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) เป็นสภาวะแวดล้อมที่องค์การสามารถควบคุมได้ หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่องค์การสามารถกำหนดและควบคุมได้เป็นไปตามความต้องการขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นแผนกลยุทธ์ทางการตลาด นโยบายการบริหารขององค์การ สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Environment) คือ สภาพแวดล้อมที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้ ปัจจัยกลุ่มเป็นปัจจัยบังคับภายนอก ที่ควบคุมไม่ได้แต่มีอิทธิพลต่อองค์การ ได้แก่ สภาวะแวดล้อมทางสังคม สภาวะแวดล้อมทางกฎหมาย สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาวะแวดล้อมทางการเมือง สภาวะแวดล้อมทางเทคโนโลยี สภาวะแวดล้อมด้านลูกค้าองค์การคู่แข่งในตลาดขององค์การสมาคมต่างๆ

จากองค์ประกอบทั้ง 6 ส่วนดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบทุกส่วนล้วนแต่มีความสำคัญต่อองค์การ ในการที่จะทำให้องค์การนั้นสามารถจะดำเนินการใดๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.7 ประเภทขององค์การ

การจัดประเภทองค์การกระทำได้ในหลายลักษณะ อาทิ องค์การแบบเป็นทางการ (Formal Organization) ที่มีการจัดการโครงสร้างอย่างเป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน มีกฎหมายรองรับบางแห่งเรียกว่า องค์การรูปนัย ได้แก่ บริษัท มูลนิธิ หน่วยงานราชการ ฯลฯ ส่วนองค์การแบบไม่เป็นทางการ (Informal Organization) จัดตั้งขึ้นด้วยความพึงพอใจและมีความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัว ไม่มีการจัดระเบียบโครงสร้าง ภายใต้อาณัติ มีการรวมกันอย่างง่าย ๆ และเลิกล้มได้ง่าย องค์การแบบนี้เรียกว่า องค์การอรูปนัย เช่น ชมรม ต่างๆ หรือ กลุ่มทางการเมืองต่างๆ หรือจำแนกองค์การโดยยึดการกำเนิดเช่น องค์การแบบปฐม (Primary Organization) เป็นองค์การที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ สมาชิกทุกคนต้องเกี่ยวข้องกันมาแต่กำเนิด มีกิจกรรม เฉพาะกลุ่ม มีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นการส่วนตัวด้วยใจสมัคร ได้แก่ ครอบครัว ศาสนา หมู่บ้าน องค์การแบบ มัธยม (Secondary Organization) คือ องค์การที่มนุษย์จัดตั้งขึ้นสมาชิกมีความสัมพันธ์กันด้วยเหตุผลและ ความรู้สึกสำนึกอย่างเป็นทางการตามข้อผูกพันที่กำหนดขึ้นในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ ของสมาชิก เช่น หน่วยงานราชการต่างๆ ห้างหุ้นส่วน บริษัท สมาคม นอกจากนี้ยังจำแนกประเภทองค์การได้ดังนี้

Parson จำแนกประเภทองค์การโดยใช้หน้าที่และเป้าหมาย (Function and Goal) เป็นเกณฑ์ซึ่งทำให้ได้องค์การทางสังคม 4 ประเภทคือ²²

1. องค์การผลิต (Production Organization) ทำหน้าที่ผลิตสิ่งที่สังคมต้องการบริโภค
2. องค์การการเมือง (Political Organization) ทำหน้าที่ในการทำให้ค่านิยมและคุณค่าต่างๆ ของสังคมได้บรรลุผล การปกครองและการจัดสรรอำนาจ เช่น พรรคการเมือง รัฐบาล
3. องค์การบูรณาการ (Integrative Organization) ทำหน้าที่ในการสมานฉันท์แก้ปัญหาความขัดแย้ง สร้างแรงจูงใจแก่สมาชิกให้บรรลุเป้าหมาย และทำให้ส่วนต่างๆ ของสังคมได้ทำงานร่วมกัน เช่น องค์การทางศาสนา องค์การสาธารณประโยชน์
4. องค์การที่ดำรงรักษาแบบแผน (Pattern-Maintenance) ทำหน้าที่ในการธำรงรักษาความต่อเนื่องทางสังคมโดยให้การศึกษาหล่อหลอมเกลาด้านวัฒนธรรมแก่สังคม เช่น โรงเรียน มหาวิทยาลัย

Peter Blau and Richard Scott แบ่งองค์การออกเป็น 4 กลุ่ม โดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์การได้ดังต่อไปนี้²³

1. องค์การเพื่อประโยชน์ของสมาชิก ได้แก่ องค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ของสมาชิกโดยตรง เช่น พรรคการเมือง สหกรณ์ สโมสร สมาคมวิชาชีพ เป็นต้น
2. องค์การทางธุรกิจ ได้แก่องค์การที่มุ่งแสวงหาผลประโยชน์หรือกำไร เช่น ห้างร้าน บริษัท ธนาคาร โรงงานอุตสาหกรรม เป็นต้น

²² พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). *องค์การและการบริหารจัดการ*. นนทบุรี: ริงค์ ปียอนด์ บุ๊คส์. หน้า 9-14.

²³ Peter Blau and Richard Scott. (1962). *Formal Organization*. (San Francisco: chandlers). p.45-47.

3. **องค์กรเพื่อบริการ** ได้แก่องค์การที่มุ่งสร้างประโยชน์แก่สาธารณชนทั่วไป เช่น โรงพยาบาล โรงเรียน สมาคมเพื่อการสังคมสงเคราะห์ต่างๆ เป็นต้น

4. **องค์กรเพื่อสวัสดิภาพของประชาชน** ได้แก่ องค์กรที่ตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชน เช่น กระทรวง ทบวง กรม กองทหาร สถานีตำรวจ เป็นต้น

Angelo Kinichi & Brian Williams การจำแนกประเภทขององค์กรตามเป้าหมายของการบริหารงาน สามารถจำแนกได้ 3 ประเภท ดังนี้²⁴

1. **องค์กรแบบหวังผลกำไร (For-Profit)** หรือ องค์กรธุรกิจ ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อสร้างรายได้และผลกำไรจากการขายสินค้าและบริการ เมื่อคนส่วนใหญ่นึกถึงการจัดการก็มักจะนึกถึงองค์กรธุรกิจ

2. **องค์กรแบบไม่หวังผลกำไร (Non-Profit)** ผู้จัดการ คือ นักบริหาร (Administrator) และ องค์กรแบบนี้อาจเป็นองค์กรในภาครัฐหรือในภาคเอกชนก็ได้ เป้าหมายหลักขององค์กร คือ การให้บริการแก่ลูกค้า มิใช่เพื่อแสวงหากำไร ตัวอย่างเช่น โรงพยาบาล วิทยาลัย และองค์กรสังคมสงเคราะห์ เป็นต้น

3. **องค์กรแบบผลประโยชน์ตอบแทน (Mutual-Benefit)** เป็นองค์กรที่เรียกเก็บค่าสมาชิกหรือเงินบริจาคต่างๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อช่วยเหลือและรักษาผลประโยชน์ของสมาชิก เช่น พรรคการเมือง สหกรณ์การเกษตร สหภาพแรงงาน สมาคมการค้า เป็นต้น

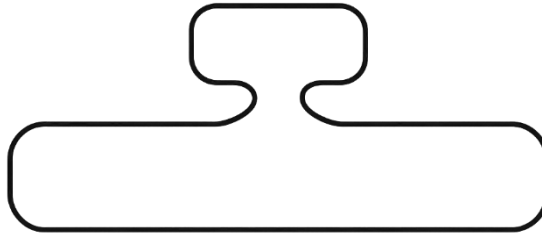
1.8 รูปแบบองค์กร

Henry Mintzberg ได้แบ่งส่วนประกอบภายในองค์กรออกเป็น 5 ส่วนได้แก่ นักบริหารระดับสูง นักบริหารระดับกลาง เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก เจ้าหน้าที่ฝ่ายเสนาธิการ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนนั้น มีประโยชน์ช่วยให้เราสามารถแบ่งรูปแบบองค์กรออกเป็นรูปแบบต่างๆ ได้ตามลักษณะของส่วนประกอบทั้ง 5 ส่วนที่แตกต่างกัน รูปแบบองค์กรในอุดมคติ 5 รูปแบบ ของ Mintzberg มีดังนี้²⁵

1. **องค์กรแบบเรียบง่าย (The Simple Structure)** รูปแบบองค์กรแบบเรียบง่าย เป็นลักษณะขององค์กรที่ประกอบด้วยสองส่วนเป็นสำคัญ คือ ส่วนนักบริหารงานระดับสูงหรือฝ่ายบัญชาการสูงสุด และเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงานหลักเป็นสำคัญ คือ ส่วนนักบริหารงานระดับสูงหรือบัญชาการสูงสุด และเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงานหลักเป็นสำคัญ นักบริหารงานอย่างใกล้ชิด และยังเป็นผู้กำหนดนโยบาย และทำการตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ ขององค์กร ดังนั้น ระดับชั้นของนักบริหารระดับกลางจึงไม่ปรากฏ หรือถ้ามีก็เป็นกรณีทีลำดับชั้นมีลักษณะที่สั้นและไม่สลับซับซ้อน (ภาพที่ 1.4)

²⁴ กิ่งกาญจน์ วรนิทัศน์และคณะ. (2551). *การจัดการ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล. หน้า 118-119.

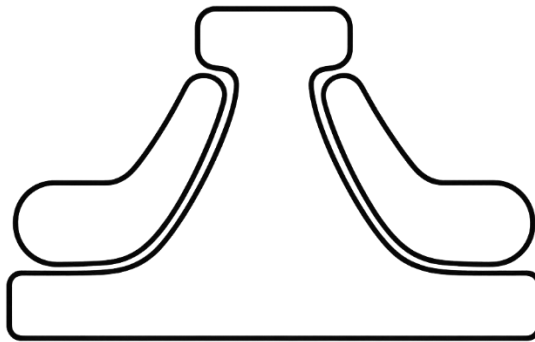
²⁵ พิทยา บวรวัฒนา. (2543). *ทฤษฎีองค์กรสาธารณะ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ศักดิ์โสภารการพิมพ์. หน้า 161-173.



ภาพที่ 1.4 องค์การแบบเรียบง่าย (The Simple Structure)

หมายเหตุ : *The Structure of Organizations* (p.307), Henry Mintzberg, 1978.

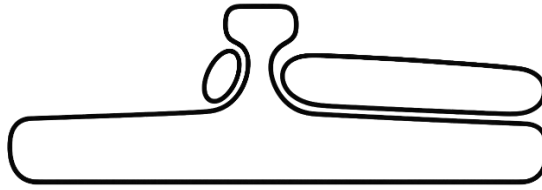
2. องค์การระบบราชการแบบเครื่องจักรกล (The Machine Bureaucracy) รูปแบบขององค์การประเภทที่สองได้แก่ รูปแบบระบบราชการแบบเครื่องจักรกล ซึ่งตรงกับรูปแบบระบบราชการในอุดมคติของ Max Weber ตัวอย่าง องค์การรูปแบบระบบราชการแบบเครื่องจักรกลได้แก่ โรงงานประกอบชิ้นส่วนรถยนต์ขนาดใหญ่ กรมไปรษณีย์ เรือรบ กองทัพ เป็นต้น (ภาพที่ 1.5)



ภาพที่ 1.5 องค์การราชการแบบเครื่องจักรกล (The Machine Bureaucracy)

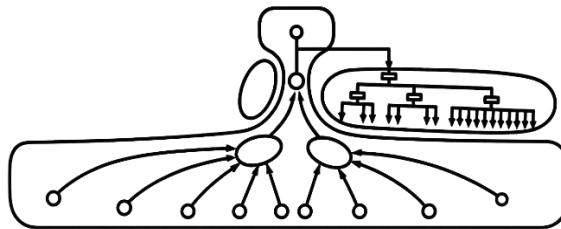
หมายเหตุ: *The Structure of Organizations* (p.325), Henry Mintzberg, 1978.

3. องค์การระบบราชการแบบวิชาชีพ (The Professional Bureaucracy) หมายถึง องค์การที่มีลักษณะเป็นแบบระบบราชการ (Bureaucracy) เหมือนกับระบบราชการแบบเครื่องจักรกล กล่าวคือ การทำงานภายในองค์การเป็นไปตามมาตรฐาน (standardization) ที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า ความแตกต่างระหว่างองค์การระบบราชการแบบวิชาชีพและองค์การระบบราชการแบบเครื่องจักรกลอยู่ตรงที่ลักษณะของงานในองค์การระบบราชการแบบวิชาชีพมีความสลับซับซ้อนมากทำให้เกิดความจำเป็นต้องใช้เจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติงานหลักที่ได้รับการฝึกฝนมาเป็นเวลานานเป็นผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ในขณะที่องค์การระบบราชการแบบเครื่องจักรกลมีการรวมอำนาจไว้ที่นักบริหารทั้งหลาย องค์การระบบราชการแบบวิชาชีพกลับกระจายอำนาจให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานหลัก ซึ่งล้วนแต่เป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องสูงมาก (ภาพที่ 1.6, 1.7)



ภาพที่ 1.6 องค์การระบบราชการแบบวิชาชีพ (Professional Bureaucracy)

หมายเหตุ : *The Structure of Organizations* (p.355), Henry Mintzberg, 1978.

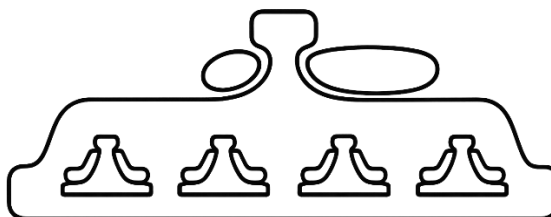


ภาพที่ 1.7 โครงสร้างซ้อนในองค์การระบบราชการแบบวิชาชีพ

หมายเหตุ: *The Structure of Organizations* (p.316), Henry Mintzberg, 1978.

4. องค์การแบบสาขา (The Divisionalized Form) คือ องค์การที่มีการแบ่งแยกโครงสร้างในระดับกลาง (Middle line) ออกเป็นองค์การย่อยๆ (Divisions) หลายองค์การซึ่งผูกโยงไว้อย่างหลวมๆ (“Loosely-coupled”) กับสำนักงานใหญ่ (Headquarters) องค์การย่อยเหล่านี้ทำงานอย่างอิสระเป็นตัวของตัวเองเหมือนกับที่นักปฏิบัติงานหลักผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในองค์การระบบราชการแบบวิชาชีพ โครงสร้างขององค์การย่อยแตกต่างและแยกต่างหากออกจากโครงสร้างของสำนักงานใหญ่ องค์การย่อยจะเกิดขึ้นในระดับนักบริหารชั้นกลางขององค์การ ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้านักบริหารระดับกลางกับนักบริหารระดับสูงของฝ่ายบัญชาการในสำนักงานใหญ่ มีความสำคัญอย่างมากต่อการทำงานขององค์การแบบสาขา

ตัวอย่าง องค์การสาขาได้แก่ ธนาคารพาณิชย์ที่มีสาขาอยู่ตามจังหวัดต่างๆ บริษัทข้ามชาติเช่น เป๊ปซี่ โคล่า บริษัทธุรกิจที่พยายามดำเนินกิจกรรมหลายๆ ด้านพร้อมกันไป องค์การสาขาเหมาะกับสภาพแวดล้อมที่เรียบง่ายและมีเสถียรภาพ องค์การสาขาหลายองค์การมีวิวัฒนาการมาจากองค์การระบบราชการแบบเครื่องจักรกล (The Machine Bureaucracy) องค์การที่มีขนาดใหญ่และมีอายุมากขึ้นจะมีแนวโน้มที่จะหันมาใช้ในการจัดการองค์การแบบสาขา (ภาพที่ 1.8)

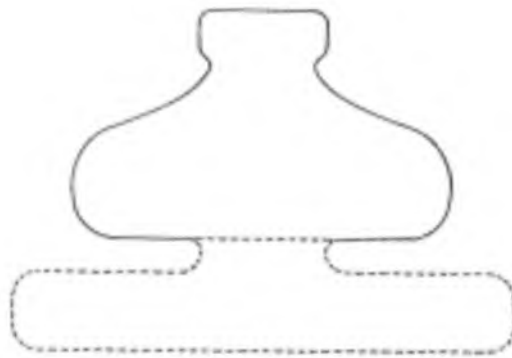


ภาพที่ 1.8 องค์การแบบสาขา (The Divisionalized Form)

หมายเหตุ : *The Structure of Organizations* (p.393), Henry Mintzberg, 1978.

5. องค์การแบบโครงการ (The Adhocracy หรือ The Project Structure) องค์การบางประเภทมีสภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงมาก ทำให้ต้องมีวัตถุประสงค์ที่จะค้นคว้าความรู้ใหม่และสิ่งประดิษฐ์ใหม่ที่ต้องใช้คนมีความรู้เฉพาะด้านหลายๆ ด้านมาปรึกษาทำงานร่วมกัน (sophisticated innovation) ตัวอย่างองค์การประเภทนี้ได้แก่ บริษัท ไอ บี เอ็ม หน่วยงานค้นคว้าประดิษฐ์อาวุธ หน่วยงานสำรวจอวกาศ องค์การที่มีวัตถุประสงค์ทางด้านนี้ ไม่อาจใช้การจัดองค์การทั้ง 4 แบบที่ได้กล่าวอธิบายมาแล้ว

องค์การแบบโครงการเป็นการรวมตัวกันชั่วคราวของเจ้าหน้าที่ซึ่งมีความรู้สูงในสาขาอาชีพต่างๆ มาทำหน้าที่ค้นคว้าผลิตผลใหม่ขององค์การ องค์การแบบโครงการจะพยายามจัดองค์การเพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้มีความรู้เหล่านั้นได้มารวมตัวกันและทำงานประดิษฐ์คิดค้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างขององค์การแบบโครงการจะมีลักษณะที่มีเครือข่ายการติดต่อระหว่างเจ้าหน้าที่ภายในองค์การที่มีคุณภาพ องค์การจะพยายามใช้วิธีการประสานงานด้วยการจัดองค์การแบบแนวราบ เช่น ใช้คณะกรรมการ (เรียกกลไกการประสานงานนี้ว่า lateral coordinative mechanisms) ซึ่งไม่ให้ความสำคัญต่อลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา กฎระเบียบตามที่ยึดถือกันอย่างเคร่งครัดในองค์การแบบปิรามิด (ภาพที่ 1.9)



ภาพที่ 1.9 องค์การแบบโครงการ (The Adhocracy หรือ The Project Structure)

หมายเหตุ : *The Structure of Organizations* (p.445), Henry Mintzberg, 1978.

นอกจากรูปแบบองค์การในแนวคิดของ Mintzberg แล้ว ในโลกยุคใหม่ยังปรากฏรูปแบบองค์การอีกหลายประเภทที่สะท้อนการเปลี่ยนแปลงของบริบททางธุรกิจและเทคโนโลยี เช่น องค์การแบบเครือข่ายที่ยึดหลักการทำงานร่วมกันข้ามเขตแดน องค์การแบบอะจายล์ที่ให้ความสำคัญกับความเร็วและความยืดหยุ่น ไปจนถึงองค์การที่สร้างมูลค่าผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล แทนการถือครองสินทรัพย์แบบเดิม ความหลากหลายของรูปแบบเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า “องค์การ” ไม่ได้หยุดนิ่ง แต่กำลังเคลื่อนตัวไปพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี

1. องค์การแบบเครือข่าย (Network Organization) เป็นรูปแบบองค์การที่ลดลำดับชั้น ลดความเป็นทางการ และเชื่อมโยงการทำงานผ่านระบบเครือข่ายที่ยืดหยุ่น โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ที่กระจายตัวในระดับโลก รูปแบบนี้ช่วยให้้องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้รวดเร็ว

ตัวอย่างเช่นบริษัท Nike ซึ่งเน้นการบริหารจัดการ “เครือข่ายพันธมิตร” เช่น โรงงานผลิต และโลจิสติกส์ โดยไม่มีโรงงานเป็นของตนเอง จุดเด่น คือ ประหยัดต้นทุน เพิ่มความคล่องตัว ลดการรวมศูนย์²⁶

2. องค์กรแบบไร้พรมแดน (Boundaryless Organization) แนวคิดขององค์กรแบบไร้พรมแดนเกิดจากความพยายามลดกำแพงที่กั้นระหว่างฝ่าย ระหว่างระดับชั้น และแม้แต่พรมแดนขององค์กรเอง โดยเน้นการไหลของข้อมูลและความร่วมมือจากภายนอก ซึ่ง Jack Welch อดีต CEO ของ General Electric (GE) เป็นผู้ผลักดันแนวคิดนี้ โดยเขาเชื่อว่าองค์กรที่ปรับตัวได้ ต้องไม่มีเส้นแบ่งที่ขัดขวางนวัตกรรม จุดเด่น คือ ส่งเสริมความโปร่งใส ความเร็ว และนวัตกรรมข้ามฝ่าย²⁷

3. องค์กรแบบกระจาย (Agile Organization) เป็นโครงสร้างที่ได้รับความนิยมสูงในองค์กรเทคโนโลยี เช่น Google หรือ Spotify โดยเน้นการทำงานเป็นทีมย่อยแบบอิสระ มีเป้าหมายชัดเจน ทำงานเป็นรอบสั้น (sprints) และปรับเปลี่ยนได้อย่างยืดหยุ่น จุดเด่น เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ลดการบริหารแบบรวมศูนย์²⁸

4. องค์กรแบบแพลตฟอร์ม (Platform Organization) เป็นองค์กรสมัยใหม่ที่ทำหน้าที่เชื่อมโยง “ผู้ผลิต” กับ “ผู้บริโภค” ผ่านระบบดิจิทัล เช่น Uber, Airbnb หรือ Shopee ซึ่งไม่ได้ผลิตสินค้าเอง แต่สร้างเครือข่ายคุณค่าผ่านแพลตฟอร์ม ลักษณะเด่น คือ องค์กรมีขนาดเล็กแต่มีอิทธิพลสูง เป็น “ผู้จัดการระบบนิเวศ” มากกว่าผู้ผลิตโดยตรง²⁹

1.9 ประโยชน์ของการศึกษาองค์กร

ในการศึกษาและทำความเข้าใจแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์กรนั้น นอกจากจะทำให้ผู้ศึกษาได้เข้าใจถึงความหมาย และแนวความคิดในหลายยุคสมัย ซึ่งแต่ละยุคแต่ละสมัยก็มีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับเหตุและปัจจัยต่างๆประกอบกัน การศึกษาทฤษฎีองค์กรมีประโยชน์หลายประการดังนี้³⁰

1. ช่วยให้เข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและสามารถวินิจฉัยปัญหาต่างๆ ได้อย่างถูกต้องมากขึ้น

2. สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบโครงสร้างและระบบงานขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

²⁶ Miles, R. E., Snow, C. C., Mathews, J. A., Miles, G., & Coleman Jr, H. J. (1997). *Organizing in the knowledge age: Anticipating the cellular form*. Academy of Management Perspectives, 11(4), 7-20.

²⁷ shkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (2002). *The boundaryless organization: Breaking the chains of organizational structure (Rev. ed.)*. Jossey-Bass.

²⁸ Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). *Agile at scale: How to go from a few teams to hundreds*. Harvard Business Review, 96(3), 88-96.

²⁹ Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy-and how to make them work for you*. W. W. Norton & Company.

³⁰ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2553). *ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ดี.เค.ปริ้นติ้งเวิลด์. หน้า 8-9.