

**องค์การและการจัดการ**

**Organization and Management**



# ความหมายขององค์การ

หมายถึง ขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่างๆสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์การ ซึ่งตามความหมายนี้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ ขบวนการ (process) ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness)

# ลักษณะของ Org.

- การติดต่อสื่อสาร
- การร่วมมือร่วมใจ
- การมีเป้าหมายร่วมกัน
- การมีกฎระเบียบ

## การจัดการ

- แบ่งงานกันทำตามความสามารถ
- กำหนดอำนาจหน้าที่, ความรับผิดชอบ

## กลุ่มของบุคคล

## โครงสร้างของ ความสัมพันธ์

## ระบบ

## กระบวนการ

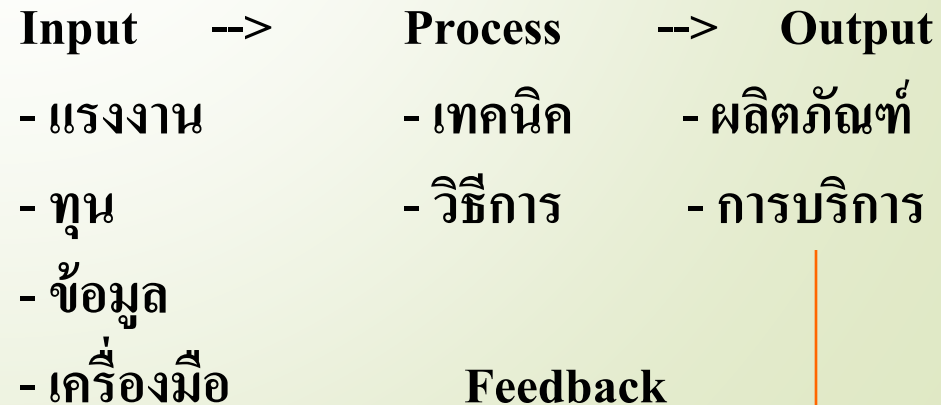
- มีการดำเนินงานอย่างมีความต่อเนื่อง, รวดเร็ว, ถูกต้อง, ประหยัด

\* กำหนดเป้าหมาย

\* การแบ่งงาน

(หลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อน)

## สภาพแวดล้อม



# เป้าหมายของ Org. (Org.Goal)

1. เปรียบเหมือนวิถีทาง (Means) ให้ไปถึงจุดหมายปลายทาง (Ends)
2. จุดหมายปลายทางที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อทิศทางสุดท้ายที่กำหนดไว้ใน Org. นั้น ๆ

# วัตถุประสงค์ของ Org. (Org. Objective)

ทางเศรษฐกิจ

- กำไรสูงสุด

(ธุรกิจ)

การให้บริการ

- สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า
- อยู่เหนือคู่แข่ง

(ราชการ, ธุรกิจ)

ทางด้านสังคม

- ช่วยเหลือสังคม

สงเคราะห์

- ให้ทุนต่าง ๆ

- สร้างโรงเรียน

- บำรุงศิลปะ

\*\* ก่อให้เกิดจริยธรรม

ทางธุรกิจ

(ราชการ, ธุรกิจ)

# ประเภทของ Org.

- **Primary Org.** องค์กรแบบปฐมภูมิ

\* เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ

\* มีความคุ้นเคย

\* มีความเป็นส่วนตัว

Ex: ครอบครัว

- **Secondary Org.** องค์กรทุติยภูมิ

\* มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ชัดเจน

\* มีความสัมพันธ์เป็นเหตุผล

Ex: บริษัท , สมาคม , ราชการ

- **Informal Org.** องค์กรไร้รูปแบบ

องค์กรที่ไม่เป็นทางการ

\* ไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์ที่แน่นอน

\* ไม่มีสายการบังคับบัญชา

\* เกิดขึ้นด้วย ความพอใจ, ความสมัครใจ

ข้อดี

- ทำให้งานดำเนินได้รวดเร็ว

- สร้างขวัญ, กำลังใจในการทำงาน

- เป็นทางออกที่บำบัดความไม่

พอใจของบุคคลใน Formal Org.

- ลดภาระหัวหน้างาน

ข้อเสีย

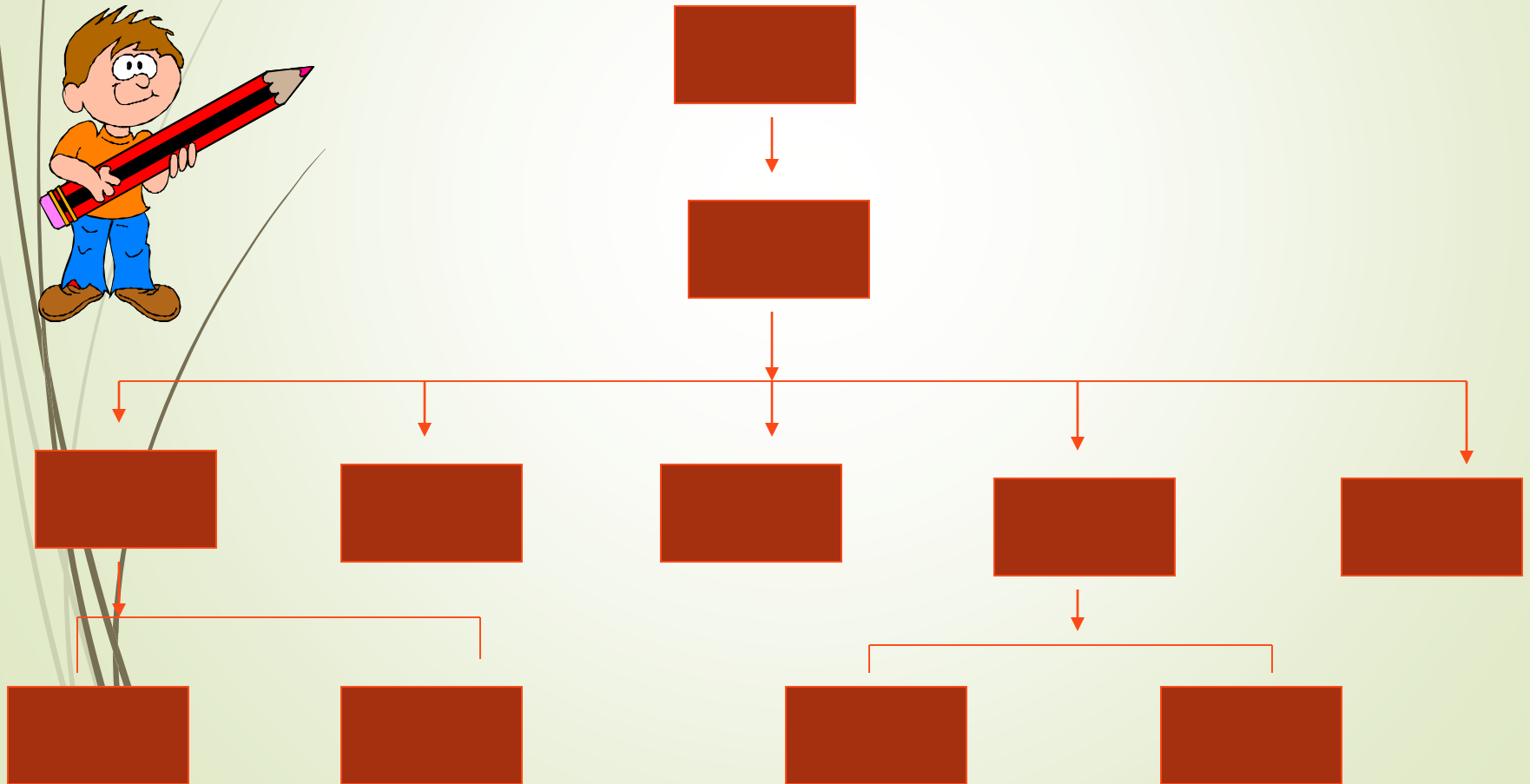
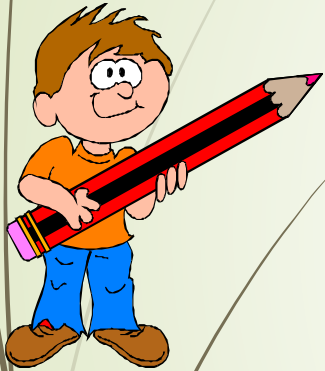
- ต่อด้าน Formal Org.

- เกิดความแตกแยก

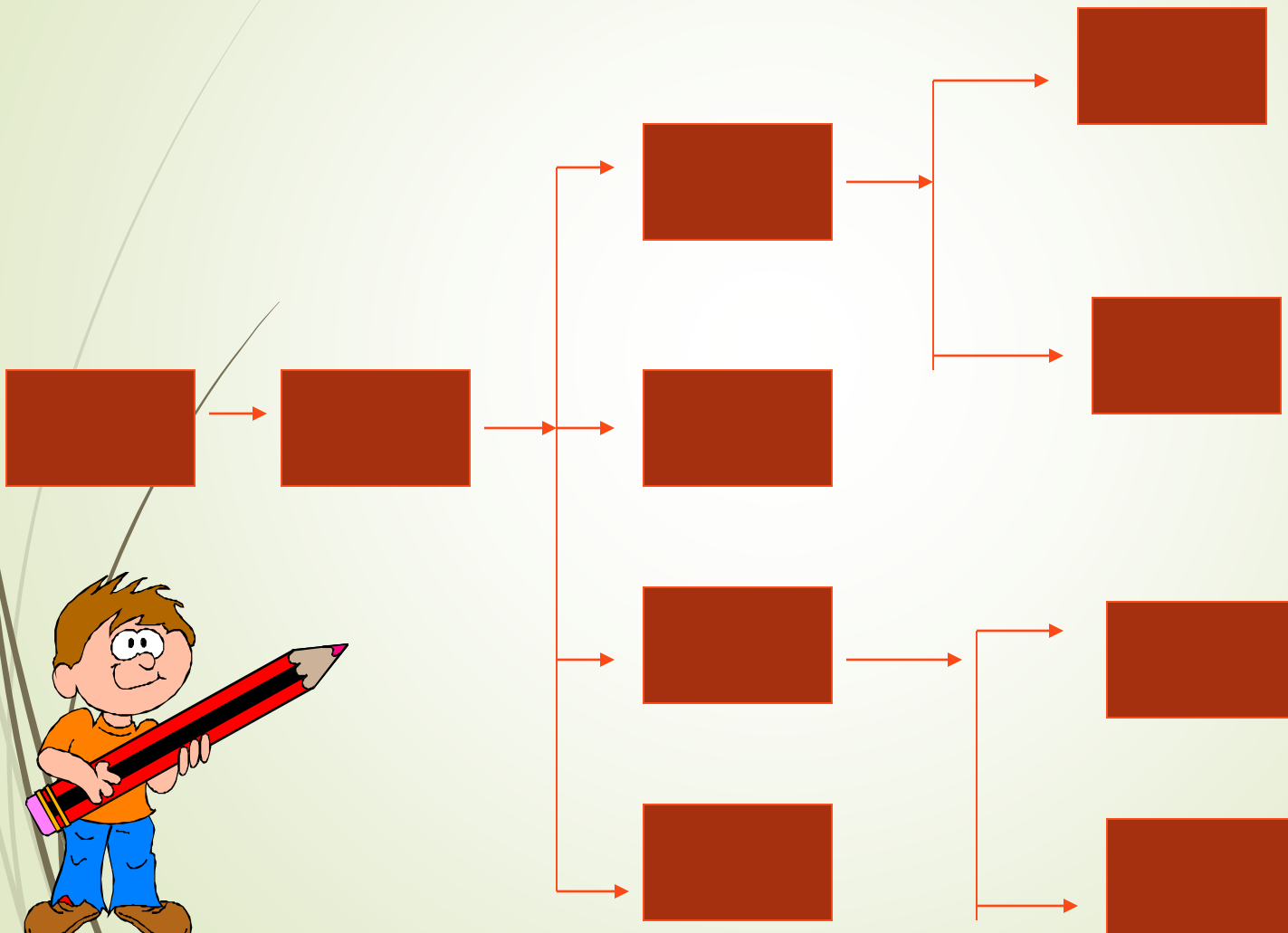
- **Formal Org.**

# ประเภทของแผนภูมิองค์กร

## 1. องค์กรแนวตั้ง



# 2. องค์การแนวระดับ





# 3. องค์การวงกลม

A

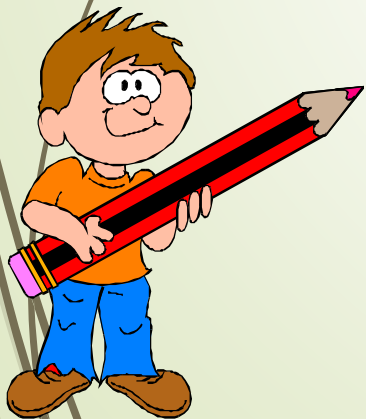
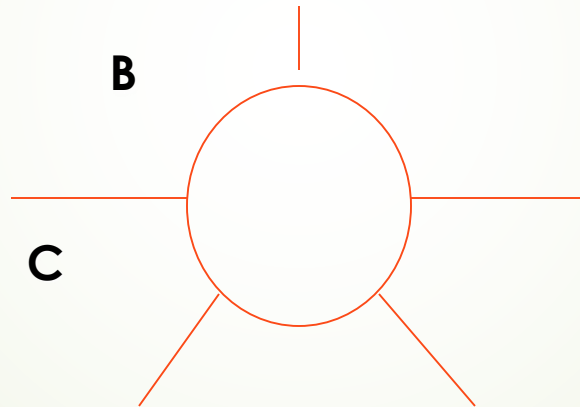
E

พจก

B

D

C



# การพัฒนาโครงสร้างขององค์กร

- วิเคราะห์งาน
- วิเคราะห์การตัดสินใจ → กำหนดฝ่าย → กำหนดรูปแบบ  
โครงสร้าง
- วิเคราะห์ความสัมพันธ์

# Org. Theory ทฤษฎีองค์การ

## 1. Classical of Org. ทษ.องค์การสมัยดั้งเดิม

- ▶ ยุคสังคมอุตสาหกรรม
- ▶ เน้นให้ได้ผลผลิตสูงเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของOrg.(เศรษฐกิจ)
- ▶ มีการกำหนดกฎเกณฑ์,เวลา อย่างมีระเบียบ
- ▶ มีโครงสร้างที่แน่นอน,องค์การเป็นทางการ
- ▶ มองมนุษย์เป็นเครื่องจักร
- ▶ Ex: Frederick Talyer บิดาการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์  
Max Weber บิดาการบริหารงานระบบราชการ  
Urwick , Gulick กระบวนการบริหารงาน

P O S D C

## 2. Neo - Classical Theory of Org. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่

- ▶ ให้ความสำคัญกับมนุษย์, เน้นเรื่องมนุษยสัมพันธ์ พฤติกรรมศาสตร์
- ▶ องค์การไม่เป็นทางการ, การทำงานจะสำเร็จได้ ต้องให้ความสำคัญกับความรูสึกของบุคคล ให้ พนง.มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความเป็นกันเอง อะลุ่มอะล่วย

**Ex: Hugo Munsterberg** - จิตวิทยาอุตสาหกรรม

**Elton Mayo** - บิดาการบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์

(Hawthorne study)

**Mc Greger** - มนุษย์ในองค์การ X,Y

**Maslow** - ความต้องการ 5 ชั้น

# ประเภทของเทคนิคการพัฒนาองค์กร

เทคนิคการพัฒนาองค์กรหรือที่เรียกกันว่าเครื่องมือสอดแทรกนั้นมียุ่  
มากมายหลายอย่าง โดยสามารถแบ่งเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ดังนี้

## 1. ] เทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับบุคคล

1.1 ] การวางแผนชีวิตและอาชีพ

1.2 ] การวิเคราะห์บทบาท

1.3 ] การทำให้งานมีความหมาย

1.4 ] การกำหนดเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น

1.5 ] การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในองค์กร

1.6 ] การพัฒนาแบบของผู้บริหาร

## 2.] เทคนิคการพัฒนารองค้ำการระดับระหว่างบุคคล

2.1.] การให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน

2.2.] การวิเคราะห์พฤติกรรม

2.3.] การเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้บทบาทที่เหมาะสม

## 3.] เทคนิคการพัฒนารองค้ำการระดับกลุ่ม

3.1.] การสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ

3.2.] การพัฒนาทีมงาน

3.3.] การพัฒนาคุณภาพงาน

3.4.] การใช้ทีมงานเพื่อการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์

3.5.] การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน

## 4. ] เทคนิคการพัฒนากองค์การระดับระหว่างกลุ่ม

4.1 ] การพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่ม

4.2 ] การพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มแบบกริด

4.3 ] การพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มที่มากกว่าสองกลุ่มขึ้นไป

## 5. ] เทคนิคการพัฒนาองค์การระดับองค์การ

5.1 ] เทคนิคการพัฒนาโครงสร้างขององค์การ

5.1.1 ] การออกแบบโครงสร้างขององค์การ

5.1.2 ] การออกแบบงาน

5.1.3 ] การจัดระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม

5.1.4 ] การจัดระบบการประเมินการปฏิบัติงาน

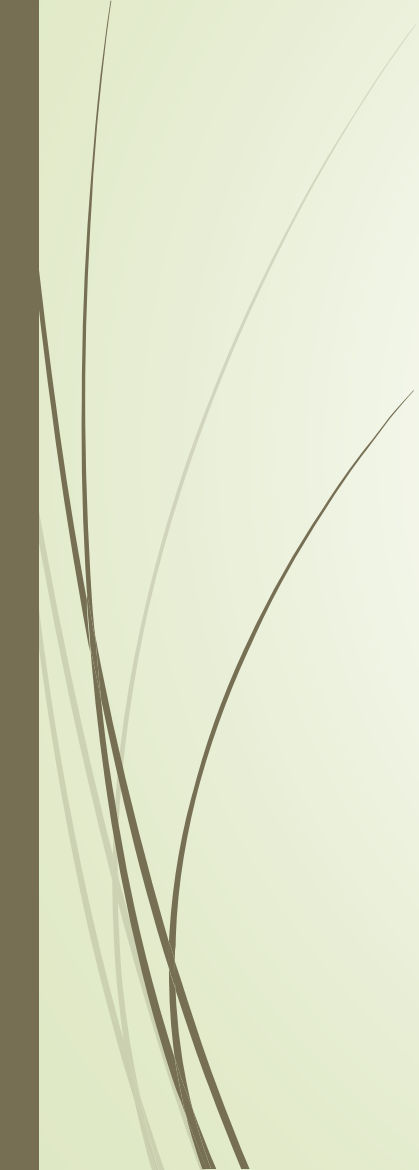
5.2 ] เทคนิคการพัฒนาพฤติกรรมและกระบวนการทำงาน

5.2.1 ] การประชุมปรึกษาหารือเพื่อการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

5.2.2 ] การพัฒนาองค์การแบบกริดขั้นที่ 4, 5 และ 6

5.2.3 ] การพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม





**วัฒนธรรมองค์การและ  
สภาพแวดล้อม ขององค์การ  
ทั้งภาครัฐ  
และภาคเอกชน**





“วัฒนธรรม”  
คืออะไร?



# ตัวอย่างวัฒนธรรมองค์การ

กล่าวคำทักทายหรือสวัสดี

ไม่ส่งเสียงดังรบกวนผู้อื่น

เดินชิดขวา

รักษาความสะอาด

ปิดไฟทุกครั้งเมื่อไม่ใช้

ตรงต่อเวลา

การเข้าคิว

การแต่งกาย

มุ่งเน้นลูกค้า

ทำงานเป็นทีม

วางรองเท้าให้ถูกที่

การยึดหลักคุณธรรม

การเปิดใจรับคำวิพากษ์วิจารณ์

ความสำนึกรับผิดชอบ



## ความหมาย

วัฒนธรรมเป็นเรื่องของความเชื่อ ความ  
คาดหวัง ค่านิยม เจตคติ ซึ่งสมาชิกใน  
องค์การได้ พร้อมใจกันตั้งขึ้นมา เพื่อยึดถือ  
ปฏิบัติ เรียกว่า **Norms** เพราะฉะนั้น  
วัฒนธรรมองค์การใดก็คือ บุคลิกภาพของ  
องค์การนั้น

# แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารกับ วัฒนธรรม แบ่งเป็น 2 อย่างคือ

1. แนวคิดตามทัศนะแบบดั้งเดิม (The Omnipotent view of Management)
2. แนวคิดแบบสัญลักษณ์ (The Symbolic View of Management)

# วัฒนธรรมองค์การแบ่งเป็น 8 ประเภทคือ

1. นวัตกรรมและชอบเสี่ยง (Innovation and Risk Taking)
2. เน้นในรายละเอียด (Attention to Detail)
3. เน้นผลงาน (Outcome Orientation)
4. เน้นบุคลากร (People Orientation)
5. เน้นทีม (Team Orientation)
6. เน้นเชิงรุก การมุ่งมั่นไม่ยอมแพ้ง่าย ๆ (Aggressiveness)
7. รักษาสถานภาพเดิม (Stability)
8. เน้นการเติบโต (Non-Stability)

# ตัวอย่างวัฒนธรรมองค์การ

Google

NETFLIX





ความเข้มแข็งกับความอ่อนแอ

วัฒนธรรมขององค์กร

unique cognitive employee task result meaning symbols type behavior leadership belief high values society external collective success satisfaction cultural problems company growth expertise social management deepest feedback result status stories organizational knowledge management organizational important interpersonal



## วัฒนธรรมจะเข้มแข็งหรืออ่อนแอขึ้นอยู่กับ

- ▶ ขนาดของกิจการ (Size of Organization)
- ▶ อายุของกิจการ (Age of Organization)
- ▶ การหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน  
(Employee Turnover)
- ▶ ความสำคัญหรือความเข้มข้นของวัฒนธรรม  
เริ่มแรก (Intensity Original Culture)

# ที่มาของวัฒนธรรม พนักงานเรียนรู้ วัฒนธรรมได้อย่างไร

1. เรื่องบอกเล่า (Stories)
2. พิธีการ (rituals)
3. สัญลักษณ์ทางวัตถุ (material symbols)
4. ภาษา (language)

# รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

## วัฒนธรรมหลัก (Dominant Culture)

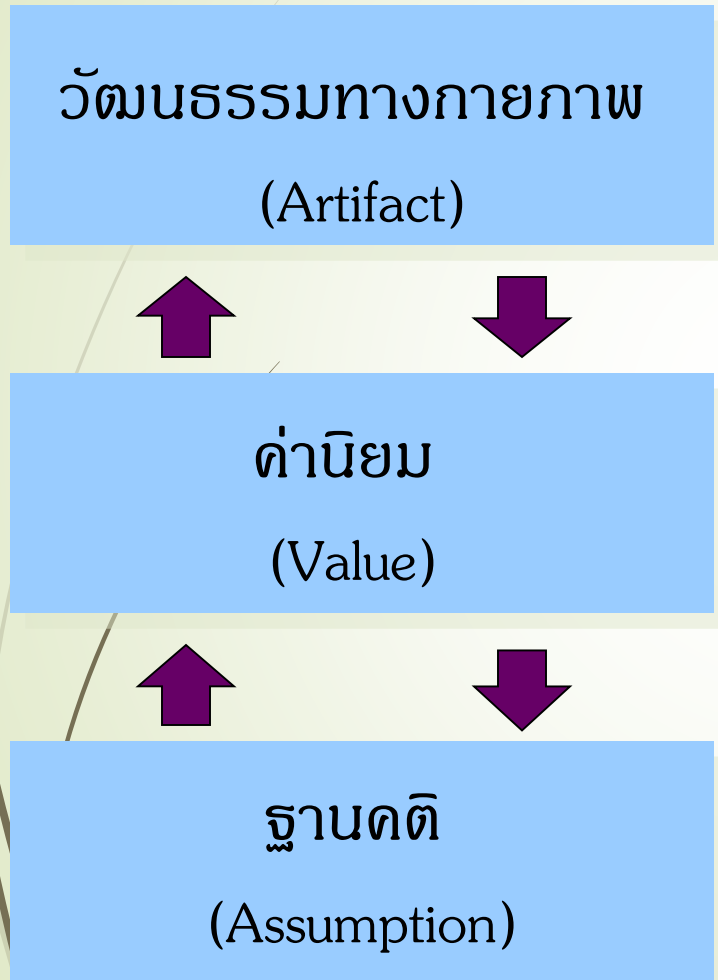
- ค่านิยมที่ยึดถือโดยคนส่วนใหญ่ในองค์การ
- เป็นตัวแทนสะท้อนวัฒนธรรมขององค์การ

## วัฒนธรรมย่อย (Subcultures)

- เป็นวัฒนธรรมเฉพาะกลุ่มที่อยู่ภายในองค์การ
- ยังคงรักษาแก่นของค่านิยมของวัฒนธรรมหลัก



# ระดับของวัฒนธรรมองค์การ



วัฒนธรรมที่สามารถมองเห็นและจับต้องได้  
ตัวอย่าง: เอกสารที่เขียนไว้ การออกแบบ  
สำนักงาน เครื่องแบบพนักงาน ฯลฯ

ความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งที่ควรจะเป็นในองค์การ  
ตัวอย่าง: ปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจ

การคิดหรือการกระทำเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย  
ซึ่งยอมรับปฏิบัติโดยไม่สงสัยหรือตั้งคำถาม  
ตัวอย่าง: มาตรฐานการทำงาน

# ประโยชน์ของวัฒนธรรมองค์การ

- ▶ สร้างจิตวิญญาณที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีม
- ▶ บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์การ
- ▶ เป็นกลไกควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์การ
- ▶ สร้างเอกลักษณ์ที่แตกต่างของแต่ละองค์การ

# การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

▶ การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานกับองค์การ (Selection)

▶ ผู้บริหารระดับสูง (Top Management)

▶ กระบวนการหล่อหลอมทางสังคม (Socialization)

# การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ

▶ สถานการณ์บังคับ

▶ เปลี่ยนผู้นำองค์กร

▶ วัฒนธรรมองค์กรอ่อนแอ