



บทที่ 8

ทฤษฎีองค์การ และ  
ทฤษฎีการจัดองค์การสมัยใหม่

ดร. ชนวรรณ แฉ่งไขโฉม

# ทฤษฎีองค์การ (ORGANIZATION THEORY)

สามารถจำแนกแนวความคิดและทฤษฎีองค์การออกเป็น 3 ขั้นตอน (ไชยา ยิ้มวิไล 2528 อ้างจาก Henry L. Tosi)

1. ทฤษฎีสัมัยดั้งเดิม (Classical Theory)
2. ทฤษฎีสัมัยใหม่ (Neo-Classical Theory)
3. ทฤษฎีสัมัยปัจจุบัน (Modern Theory)

# 1. ทฤษฎีสมาัยดั้งเดิม (CLASSICAL THEORY)

- ▶ ปลายศตวรรษที่ 19 นี้ แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การก็เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ซึ่งสภาพแวดล้อมของสังคมยุคนั้นเป็นสังคมอุตสาหกรรม ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม จึงมีโครงสร้างที่แน่นอน
- ▶ มุ่งให้ผลผลิตมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Effective and Efficient Productivity)
- ▶ มุ่งเน้นเฉพาะความเป็นทางการควมมีรูปแบบหรือรูปนัยขององค์การเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อจะได้ผลผลิตสูง และรวดเร็ว ของมนุษย์เสมือนเครื่องจักรกล (Mechanistic)
- ▶ มุ่งเน้นผลผลิตสูงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั่นเอง
- ▶ ผู้เป็นเจ้าของตำรับการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) Max Weber

## 2. ทฤษฎีสัมัยใหม่

### (NEO – CLASSICAL THEORY OF ORGANIZATION)

- ▶ ระหว่าง ค.ศ.1910 และ 1920 ในระยะนี้การศึกษาด้านปัจจัยมนุษย์เริ่มได้นำมาพิจารณา โดยมองเห็นความสำคัญและคุณค่าของมนุษย์ (Organistic) โดยเฉพาะการทดลองที่ Hawthorne
- ▶ ในช่วงนี้เองแนวความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Movement) ได้รับพิจารณาในองค์การและขบวนการมนุษยสัมพันธ์นี้ได้มีการเคลื่อนไหวพัฒนาทฤษฎีองค์การสมัยใหม่มุ่งให้ความสนใจด้านความต้องการ(needs)ของสมาชิกในองค์การเพิ่มขึ้น  
บุคคลที่มีชื่อเสียงในทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ คือ Hugo Munsterberg เป็นผู้เริ่มต้นวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม เขียนหนังสือชื่อ Psychology and Industrial Efficiency
- ▶ นอกจากนั้นได้รับการสนับสนุนจากนักทฤษฎีมุษยสัมพันธ์อีก เช่น McGregor และ Maslow

### 3. ทฤษฎีสสมัยปัจจุบัน

#### (MODERN THEORY OF ORGANIZATION)

- ▶ ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันได้รับการพัฒนามาในช่วง ค.ศ. 1950
- ▶ พยายามรวมหลักการทางวิทยาการหลายสาขาเข้ามาผสมผสาน ที่เรียกกันว่าสหวิทยาการ (Multidisciplinary Approach) เป็นการรวมกันของหลักการทางเศรษฐศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์เข้าด้วยกันที่เรียกว่า เศรษฐศาสตร์สังคม(Socioeconomic)
- ▶ การศึกษาองค์การที่ดีที่สุดควรจะเป็นวิธีการศึกษาวิเคราะห์องค์การในเชิงระบบ (System Analysis) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ มากมายทั้งภายในและภายนอกองค์การ

# องค์ประกอบทฤษฎีสมัยปัจจุบัน

ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่เป็นพื้นฐาน 5 ส่วน

1. สิ่งนำเข้า (Input)
2. กระบวนการ (Process)
3. สิ่งส่งออก (Output)
4. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
5. สภาพแวดล้อม (Environment)

# ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์และกรณี (CONTINGENCY THEORY)

- ▶ เริ่มมีบทบาทประมาณปลายปี ค.ศ.1960 เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากความคิดอิสระ ที่ว่าองค์การที่เหมาะสมที่สุดควรจะเป็นองค์การที่มีโครงสร้างและระบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสภาพความเป็นจริงขององค์การ
- ▶ การกำหนดรูปแบบ กฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผนมีลักษณะเป็นเหตุเป็นผล และสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง สภาพแวดล้อม
- ▶ เป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวมและเป้าหมายของสมาชิกทุกคนในองค์การ โดยมีข้อสมมติฐานว่า องค์การที่เหมาะสมที่สุดคือ องค์การที่มีโครงสร้างและรูปแบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมนั้น ๆ

# ความหมายและประเภทขององค์การ

ทฤษฎีองค์การ หมายถึง กรอบความคิดเชิงทฤษฎีที่พรรณนาถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กัน และรวมถึงความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก

- ▶ ในความหมายที่เป็นพื้นฐานที่สุดขององค์การ (Organization) นั้น ก็คือ การที่คนมากกว่าหนึ่งคนได้มาร่วมกันทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งหรือหลายกิจกรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน วัตถุประสงค์นั้นอาจเป็นไปเพียงชั่วคราว หรือต้องใช้เวลายาวนาน อาจมีความยากง่าย หรือจริงจังแตกต่างกันไป
- ▶ ถ้าองค์การนั้นมีการเติบโตใหญ่ เริ่มมีระบบระเบียบ และการยอมรับจากสังคมมากขึ้น ก็จะมีสถานะ “เป็นทางการ” (Formal Organization)
- ▶ ซึ่งจะต่างจากองค์การที่ไม่มีการระบุวัตถุประสงค์ และไม่มีระบบระเบียบในการดำเนินการเอาไว้ หรือมีการยอมรับกันแต่อย่าง “ไม่เป็นทางการ” (Informal Organization)
- ▶ ซึ่งองค์การอย่างไม่เป็นทางการเหล่านี้ อาจเป็นสิ่งที่อยู่มีส่วนซ่อนอยู่ในระบบขององค์การที่เป็นทางการอยู่แล้วด้วย เช่นภายในองค์การอย่างเป็นทางการนั้น อาจมีการเกาะกลุ่มเกิดองค์การอย่างไม่เป็นทางการขึ้นได้



# องค์การอย่างเป็นทางการ มีธรรมชาติอย่างไร

1. การจัดแบ่งไปตามลักษณะพิเศษ (Specialization) เช่นเมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น ก็มีการแบ่งออกเป็นสายงาน แต่ละส่วนงานที่ถูกจัดแบ่งงานนั้นก็จะมีคนจำนวนหนึ่ง ที่แต่ละคนต่างต้องมีการรับหน้าที่และความรับผิดชอบกันไป
2. การทำระบบให้เป็นมาตรฐาน (Standardization) กิจกรรมใดที่มีการทำกันบ่อยๆ แต่ไม่มีการทำความเข้าใจกันเกิดเป็นความสับสน ซ้ำซ้อนยากแก่ผู้ปฏิบัติงาน ก็จะมีการหาข้อยุติ และสามารถหาทางออกในการปฏิบัติได้เหมือนกัน

# องค์การอย่างเป็นทางการ มีธรรมชาติอย่างไร

3. การทำให้เป็นทางการ (Formalization) การทำให้เป็นทางการนั้น คือการทำให้ระบบการสื่อสารสั่งการนั้นมีกฎ ระเบียบ และคำสั่งที่ออกมานั้นมีผลบังคับใช้ ดังนั้นจึงต้องมีการเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับตำแหน่งหน้าที่การงานนั้นก็ต้องมีการจัดเป็นระบบเพื่อให้รับทราบกันภายในหน่วยงาน มิใช่จะตั้งหรือเรียกกันอย่างตามใจชอบ ในระบบทหารนั้นจึงต้องมีการจัดทำตำแหน่งกันเป็นลำดับ มีความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และตลอดจนระบบรางวัลค่าตอบแทนและสวัสดิการกำกับไว้อย่างเป็นทางการชัดเจน

4. การรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) คือการสั่งการนั้น เพื่อให้มีคนที่ตัดสินใจได้ในท้ายที่สุด ของแต่ละส่วนงานนั้น จะรู้ว่า การตัดสินใจนั้นใครคือผู้รับผิดชอบสูงสุด ในทัศนะการตัดสินใจสั่งการนั้นหน่วยงานในลักษณะนี้จะต้องหลีกเลี่ยงความสับสนในการสั่งงาน ทุกคนจะรู้ว่าศูนย์กลางของงานนั้นอยู่ ณ ที่ใด

# องค์การอย่างเป็นทางการ มีธรรมชาติอย่างไร

5. ระบบสายงาน (Configuration) หรืออาจเรียกในภาษาอังกฤษว่า The Shape of the role structure คือเป็นโครงสร้างที่ทำให้รู้รายละเอียดของแต่ละคนว่ามีบทบาทหน้าที่ และการสังกัดส่วนงานว่าเป็นอย่างไร มีความเชื่อมโยงกับผู้บังคับบัญชา และส่วนงานต่างๆ ทั้งนี้อาจจะสามารถแสดงให้เห็นได้ด้วยแผนภูมิขององค์การเป็นต้น

6. ความยืดหยุ่น (Flexibility) เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่หลายๆ กฎเกณฑ์เริ่มตายตัว มีระเบียบแบบแผนออกมามาก ท้ายสุดองค์การก็จะขาดความคล่องตัว สูญเสียประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จึงมักจะมี ความยืดหยุ่นเปิดเอาไว้ ให้เป็นดุลยพินิจของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละระดับ

แนวคิดการจัดองค์การอย่างนี้เรียกว่า Formal organization หรือ องค์การอย่างเป็นทางการ นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน Max Weber \*(1864-1920) ซึ่งได้เรียกองค์การในอุดมคติของเขา ว่า Bureaucracy อันมีรากศัพท์มาจากภาษาฝรั่งเศส ซึ่งคำว่า Bureau แปลว่า สำนักงานในปัจจุบัน นักวิชาการและผู้ศึกษาเกี่ยวกับ องค์การ จึงได้ใช้เรียกองค์การในแบบดั้งเดิมนี้ว่า Bureaucracy

แต่ในงานยุคใหม่ที่มีลักษณะหลากหลาย และมีความซับซ้อน แข่งขันกัน มากๆ อย่างในปัจจุบันนั้น องค์การแบบดั้งเดิมนั้นไม่สามารถทำหน้าที่ได้ อย่างเต็มที่

# ทฤษฎีองค์การที่เริ่มในยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial Revolution)

## 1. ทฤษฎีการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor)

แนวความคิดในการพัฒนากรอบความคิดของทฤษฎีองค์การ มีความชัดเจนในระหว่าง ค.ศ. 1723-1790 สมัยของ อัดัม สมิท (Adam Smith) โดยให้ความสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Greater Efficiency) ในโรงงานด้วยวิธีการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) การบรรจุบุคลากรให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ตามความชำนาญ (specialization)

## 2. ทฤษฎีการจัดองค์การขนาดใหญ่ (Bureaucracy)

ในระหว่าง ค.ศ. 1864 ถึง 1920 นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน คือ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) เป็นผู้วางรากฐานทฤษฎีองค์การที่สำคัญยิ่งท่านหนึ่ง โดยเฉพาะแนวความคิดในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์การขนาดใหญ่ (Bureaucracy) ถือว่าเป็นรูปแบบขององค์การในอุดมคติ (The Ideal form of Organization) ทฤษฎีนี้มีชื่อเสียงมากที่สุดในช่วงทศวรรษ 1800s

### 3. ทฤษฎีองค์การในกลุ่มคลาสสิก (The Classical School)

ทฤษฎีองค์การกลุ่มคลาสสิก มีนัยแห่งการนำเสนอที่แตกต่างกันแยกเป็น 2 ทฤษฎี กล่าวคือ

#### 1) ทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (The Scientific Management)

มีบุคคลที่เป็นแกนนำสำคัญ และเป็นผู้วางรากฐานของทฤษฎี คือ เฟรดเดอริก เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) เขาเสนอให้เห็นว่า จุดเน้นที่สำคัญของทฤษฎี (focus) คือ การสร้างประสิทธิภาพ การทำงานอย่างมีความเป็นเหตุเป็นผลของพนักงานในระดับปฏิบัติการในองค์การ (the lowest of organization) เพื่อที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน

#### 2) ทฤษฎีการบริหาร (Administrative Theory)

เป็นการนำเสนอตัวแบบทฤษฎีองค์การตามทัศนะของ เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) ที่มีจุดเน้นความเป็นเหตุเป็นผลในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงขององค์การ (Top Management) โดยเสนอแนะให้เห็นว่าผู้บริหารมีภารกิจที่สำคัญในการบริหารงานอย่างไร

#### 4. ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (The Human Relations School)

ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ เป็นทฤษฎีที่มุ่งสำรวจบทบาทของกระบวนการกลุ่ม (group process) และกระบวนการทางสังคม (social process) ของบุคลากรในองค์การ ซึ่งมีนักทฤษฎีองค์การจำนวนมากที่พัฒนา และผลิตผลงานต่าง ๆ ออกมาสนับสนุนแนวความคิดนี้ ผลงานที่ได้รับการยอมรับว่าดีเด่นมากที่สุด เป็นการวิจัยของ เมย์โย (Elton Mayo) โรเธลลิธเบอร์เกอร์ (Roethlisberger) และดิกสัน (Dickson) ทำการศึกษาวิจัยที่บริษัทเวสเทิร์นอีเลกทริก (Western Electric) และภายใต้ชื่องานวิจัยว่า “การศึกษาแห่งฮอว์ธอร์น (Hawthorne Studies)” งานวิจัยนี้สนใจศึกษาปัญหาความเป็นเหตุเป็นผลในการทำงาน และประสิทธิภาพในการทำงานตามแนวคิดของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ แต่สิ่งที่นักวิจัยกลุ่มนี้ค้นพบกลายเป็นเรื่องของ “การสร้างปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม Group Interactions” และ “การสร้างบรรยากาศในการทำงาน (Social Climate)”

## 5. ทฤษฎีนวสมัย (The Contingency School)

ทฤษฎีนวสมัยเชื่อว่า “การธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างคุณลักษณะที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์การไว้ด้วยกันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สัมพันธภาพระหว่างโครงสร้าง (structure) ขนาด (size) เทคโนโลยี (technology) และสภาพแวดล้อม (environment) เป็นสิ่งที่ต้องขึ้นอยู่กับ (dependent upon) สถานการณ์ (situation)” นักทฤษฎีนวสมัยปฏิเสธ (reject) ตัวแบบวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว (the one-best-way model) ดังนั้น นักทฤษฎีและผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การ เพื่อที่จะได้สามารถอธิบายวิธีการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมขององค์การ ภารกิจของนักทฤษฎีองค์การนวสมัย เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และต้องสนใจกับเทคโนโลยีขององค์การ (technology) สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) เป้าหมายขององค์การ (goals) ขนาดขององค์การ (organizational size)



# ประเภทขององค์การ

1. องค์การที่ใช้กำลังบังคับเพื่อให้คนทำตาม (Coercive Organizations) องค์การประเภทนี้ที่ชัดเจน ได้แก่ คุก สถานกักกัน ค่ายเชลยศึก เป็นต้น
2. องค์การที่เน้นการให้ค่าตอบแทนเพื่อให้คนทำตาม (Utilitarian Organizations) องค์การประเภทนี้ได้แก่ องค์การห้างร้าน อุตสาหกรรม และงานบริการทั้งหลาย ที่คนทำงานให้โดยมีค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำตามให้กับองค์การ
3. องค์การที่เน้นนามธรรมเป็นผลตอบแทนในการทำให้คนทำตาม (Normative Organizations) สิ่งที่เป็นนามธรรมนั้นมีได้หลายอย่าง มันอาจเป็น เกียรติยศ ชื่อเสียง การได้รับคำสรรเสริญ การได้ความสุขใจ การอุทิศให้กับส่วนรวม องค์การประเภทนี้ได้แก่ วัด พรรคการเมือง มูลนิธิอาสาพัฒนา เป็นต้น

4. องค์กรแบบคู่หรือองค์กรประเภทลูกประสม (Dual compliance Organizations) คือ องค์กรที่มีลักษณะความยินยอมแบบผสม ระหว่างสองแบบรวมอยู่ใน องค์กรเดียวกัน เป็นองค์กรที่มีการใช้ระบบที่ทำให้คนเข้าร่วมด้วย หรือยอมตามกลุ่มจาก แรงหลายทาง เช่น ให้ได้ทั้งค่าตอบแทนที่เป็นเงินทอง คำนวณเป็นผลตอบแทนได้ และการ ให้ทั้งชื่อเสียงเกียรติยศ เช่นมหาวิทยาลัย องค์กรวิชาชีพ เช่นแพทย์ วิศวกร นักประดิษฐ์ หรือเป็นกองทัพในยามสงคราม คือถ้ารบชนะก็ได้เกียรติยศและชื่อเสียง แต่ถ้าหนีสงคราม หนีทัพ ก็มีสิทธิถูกขึ้นศาลทหาร เป็นต้น

# ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)

แบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ได้ 3 กลุ่ม

1. ทฤษฎีองค์การแบบประเพณีนิยม (Classical Organization Theory) ลักษณะสำคัญของทฤษฎีถือว่าองค์การเป็นผลที่เกิดจากความคิดที่ใช้เหตุผลเป็นทฤษฎี ที่เกี่ยวกับการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ทฤษฎีนี้ถือว่า “คน” เป็นเพียงเครื่องมือที่ทำให้องค์การไปสู่ความสำเร็จและเป็นเพียงเอกบุคคล ผู้ที่ยึดทฤษฎีนี้เชื่อว่า การคัดเลือก การฝึกอบรม และการแนะนำจะทำให้คนปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง เป็นทฤษฎีตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ที่กำหนดตามกฎหมายมีความเคร่งครัดในระดับสูง ทฤษฎีนี้แบ่งออกเป็นทฤษฎีย่อย 2 ทฤษฎี คือ

1.1 ทฤษฎีการจูงใจ ทฤษฎีนี้กล่าวว่า ค่าตอบแทนทางวัตถุสิ่งของมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการออกแรงทำงาน คนเป็นเพียงเครื่องมือเท่านั้น การให้เงินจึงถือว่าเป็นการจูงใจ และการให้เงินต้องจ่ายตามปริมาณงาน

1.2 ทฤษฎีการจัดองค์การอย่างมีระบบ ทฤษฎีนี้ศึกษาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพขององค์การแบบเป็นทางการ เน้นการแบ่งงานกันทำคนละส่วน มีการแบ่งสายงาน และการมอบอำนาจอย่างมีระบบ

2. ทฤษฎีกิ่งประเพณีนิยม (Neo-Classical Organization Theory) ทฤษฎีนี้ยังสนใจโครงสร้างตามแบบแผน และการคิดตามหลักเหตุผลบ้าง แต่ศึกษาเพิ่มเติมว่าทำอย่างไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์หลักได้เร็วขึ้น ทฤษฎีนี้จึงหันมาสนใจคนมากขึ้นเพราะได้มีการพิจารณาว่าการแบ่งงานกันทำ อย่างเด็ดขาดนั้นจะทำให้คนหมดกำลังใจรู้สึกโดดเดี่ยวและต้องทำงานหน้าที่เดียวซ้ำซาก ไม่สนุกสนาน

ทฤษฎีกิ่งประเพณีนิยมนี้ให้ความสำคัญแก่เป้าหมายมากกว่าวิธีการ ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงเสนอให้ ผู้ควบคุมอำนาจเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรมีอำนาจมากกว่าผู้ควบคุมอำนาจเกี่ยวกับวิธีการ

นักทฤษฎีกิ่งประเพณีนิยมแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกยึดหลักการตามแบบแผน ส่วนกลุ่มหลังซึ่งจะเรียกได้ว่าเป็นทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ เพราะจะให้ความสำคัญแก่คนโดยถือว่าคนมีความสำคัญมากที่สุด การเริ่มต้นมนุษยสัมพันธ์ คือ ผลการวิจัย Hawthorne Studies \* ของ Elton Mayo\*\* ผลสรุปจากการทดสอบพบว่าสิ่งตอบแทนทางวัตถุไม่ได้ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่สิ่งสำคัญที่ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นคือปัจจัยทางสังคมซึ่งอยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ

3. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Modern Organization Theory) เป็นทฤษฎีผสมผสานระหว่างทฤษฎีที่ 1 และทฤษฎีที่ 2 ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของทฤษฎีดังกล่าวเช่น

3.1 ทฤษฎีตามแบบแผนนั้นให้คนงานแบ่งงานกันเด็ดขาด คือทำงานโดยใช้ทักษะเดียวซ้ำ ๆ เช่น ผลิตรถล้ออย่างเดียว หรือทำเบาะรถยนต์อย่างเดียว ทำให้เกิดความจำเจซ้ำซาก ส่วนทฤษฎีองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์ให้มีการหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกันทำงาน ทำให้คนงานได้ทักษะการทำงานหลายทักษะ และมีโอกาสติดติดสัมพันธ์กัน แต่ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ยอมรับว่าการหมุนเวียนหน้าที่หรือทำงานเป็นกลุ่มก็ยังคงมีความซ้ำซากอยู่นั่นเอง

3.2 ทฤษฎีนี้ยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่เป็นสิ่งที่ดีที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

3.3 ทฤษฎีนี้เล็งเห็นปัญหาว่า ทำอย่างไรจึงจะทำให้เกิดการผสมผสานระหว่างองค์การเป็นทางการและองค์การไม่เป็นทางการ ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ใช้ข้อมูลที่ศึกษาในระบบย่อยมาอธิบายระบบใหญ่และนำมาประกอบการตัดสินใจจัดวางตัวบุคคลในองค์การเป็นต้น

3.4 ทฤษฎีนี้ได้ขยายการศึกษาครอบคลุมถึงองค์การอื่นๆ นอกเหนือจากโรงงาน และได้ศึกษาสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลเหนือองค์การองค์การต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยีต่างๆ

# ความหมายและความสำคัญของพฤติกรรมองค์กร

ผู้บริหารในยุคแรก ๆ มองบุคคลว่า เป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่ง เช่นเดียวกับเครื่องจักร เครื่องกล ต่อมาได้มีความพยายามที่จะเพิ่มประสิทธิภาพให้คนทำงานได้มากขึ้น เร็วขึ้น โดยการจูงใจ ด้วยเงินและวัตถุเป็นหลัก ที่เรียกว่า “การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์” แต่พบว่า วิธีการบริหารดังกล่าว ไม่ได้ให้คำตอบทั้งหมดกับการบริหาร จึงหันมาสนใจศึกษาเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ โดยมองว่ามนุษย์มีความแตกต่างกัน และมีศักดิ์ศรี จึงเน้นการเอาใจมนุษย์อย่างมากจนไม่ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้าน โครงสร้างและเทคโนโลยี ซึ่งก็พบว่า การให้ความสำคัญกับมนุษย์สัมพันธ์ไม่ได้คำตอบที่ดีกับการบริหาร จึงมีการใช้วิธีการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ ที่ทำให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ที่อยู่ภายใต้ สภาพแวดล้อมขององค์กร อันเป็นที่มาของการศึกษาพฤติกรรมองค์กร

อาจสรุปได้ว่า พฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ  
อย่างเป็นระบบ ทั้ง พฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ ซึ่งความรู้ที่ได้สามารถนำไปใช้ในการ  
การเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจของบุคลากร อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลขององค์การใน  
ภาพรวม ทั้งนี้การศึกษาพฤติกรรมองค์การสามารถทำการศึกษาเฉพาะพฤติกรรมในแต่ละระดับ  
ได้ เช่น ศึกษาพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่แต่ละคนที่ปฏิบัติงานในองค์การ ศึกษาพฤติกรรมของแต่ละ  
ละกลุ่มวิชาชีพหรือแต่ละกลุ่มงานที่ปฏิบัติงานในองค์การ

# พฤติกรรมองค์การมีความสำคัญต่อผู้บริหาร

1. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเอง การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมและความรู้สึกของตนเอง เช่น มีความเข้าใจในความรู้สึก ความต้องการ และแรงจูงใจของตนเอง ทำให้ทราบธรรมชาติ จุดอ่อนและจุดแข็งของพฤติกรรมของตนเอง ตลอดจนปัจจัยที่เป็นสาเหตุ ทำให้สามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเองให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์

2. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องรับผิดชอบในการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมให้มีการทำงานที่นำไปสู่ผลสำเร็จขององค์การ การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

3. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานและมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในองค์การ การเข้าใจกระบวนการเกิดทัศนคติของบุคคล การเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล กระบวนการกลุ่มที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และวัฒนธรรมภายในองค์การ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับอำนาจและการเมืองภายในองค์การ



4. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายพฤติกรรมของผู้บริหาร บุคคลอื่นและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายขององค์การ เนื่องจากผู้บริหารมีหลายระดับผู้บริหารในระดับที่อยู่เหนือขึ้นไปจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารในระดับรองลงมา และบุคคลอื่นและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายการบริหารจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารระดับสูง