

องค์การสมัยใหม่

Modern Organization

พงกะพรรณ คตะกมลทอง *

เมื่อโลกย่างก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีต่างๆ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาลในทุก ๆ ด้าน เป็นผลให้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต่างต้องปฏิรูปตนเองเพื่อความอยู่รอดกันอย่างเต็มที่ องค์กรที่มีความเฉลียวฉลาด สามารถเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วเท่านั้นที่จะสามารถดำรงอยู่ได้ การพัฒนาองค์กร (**Organization Development**) ให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ (**Modern Organization**) ในยุคปัจจุบันได้รับความสนใจอย่างยิ่งจากนักบริหาร และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ดังนั้นจึงเกิดมีแนวคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้น เพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กร เช่น **Strategic Planning, Balanced Scorecard, Six Sigma Competency, Knowledge Management** และ **Learning Organization** เป็นต้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร จะต้องเลือกใช้เครื่องมือต่าง ๆ เหล่านี้อย่างเหมาะสม โดยต้องมีการศึกษาเรียนรู้เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงในแนวคิด และปรัชญาของ ทฤษฎีองค์กร พฤติกรรมองค์กรและ เครื่องมือทางด้านการบริหารและการพัฒนา องค์กรนั้นๆ ว่าเครื่องมือใดเหมาะสมกับองค์กรของเราและสามารถนำมาใช้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างแท้จริงต่อองค์กร

ความหมายและประเภทขององค์กร

ในความหมายที่เป็นพื้นฐานที่สุดขององค์กร (**Organization**) นั้น ก็คือ การที่คนมากกว่าหนึ่ง คนได้มาร่วมกันทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง หรือหลายกิจกรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน วัตถุประสงค์นั้นอาจเป็นไปเพียงชั่วคราว หรือต้องใช้เวลานาน อาจมีความยากง่าย หรือจริงจัง แตกต่างกันไป จึงได้มีองค์กรเกิดขึ้น แต่ถ้าองค์กรนั้นมีการเติบโตใหญ่ เริ่มมีระบบระเบียบ และการ ขอมรับจากสังคมมากขึ้น ก็จะมีสถานะ “เป็นทางการ” (**Formal Organization**) ซึ่งจะต่างจากองค์กรที่ ไม่มีภาระวัตถุประสงค์ และไม่มีการระเบียบในการดำเนินการเอาไว้ หรือมีการยอมรับกันแต่อย่าง

* นักศึกษาปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี ปีการศึกษา 2550.

“ไม่เป็นทางการ” (**Informal Organization**) ซึ่งองค์การอย่างไม่เป็นทางการเหล่านี้อาจได้แก่กลุ่มเพื่อน วงแชร์ การนัดเล่นไพ่ หรืองานเลี้ยงฉลอง เป็นต้น ซึ่งองค์การอย่างไม่เป็นทางการเหล่านี้อาจเป็นสิ่งที่อยู่มีส่วนซ่อนอยู่ในระบบขององค์การที่เป็นทางการอยู่แล้วด้วย เช่นภายในองค์การอย่างเป็นทางการนั้น อาจมีการเกาะกลุ่มเกิดองค์การอย่างไม่เป็นทางการขึ้นได้ เมื่อแต่ละคนได้ทำงานด้วยกัน มีการพบปะกัน และอาจมีผลประโยชน์ หรือความสนใจสอดคล้องกัน ก็คบค้าสมาคมกันไป

องค์การอย่างเป็นทางการอาจได้แก่ หน่วยงานราชการ บริษัทห้างร้าน อุตสาหกรรม วัด โรงเรียน มูลนิธิ สมาคม สถาบัน ฯลฯ จากการศึกษาที่มีมานานแล้วนับเป็นพัน และเป็นร้อยปี องค์การจะมีธรรมชาติดังต่อไปนี้ คือ

1. การจัดแบ่งไปตามลักษณะพิเศษ (Specialization) เช่นเมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น ก็มีการแบ่งออกเป็นสายงาน แต่ละส่วนงานที่ถูกจัดแบ่งงานนั้นก็จะมีความชำนาญหนึ่ง ที่แต่ละคนต่างต้องมีการรับหน้าที่และความรับผิดชอบกันไป เช่น แม่แต่ร้านตัดเย็บเครื่องหนัง เมื่อมีการขยายงานมากขึ้น ก็มีการแบ่งแยกกิจกรรมตัดหนังเป็นส่วนหนึ่ง งานเย็บหนังเป็นส่วนหนึ่ง และงานตกแต่งเพื่อความสวยงามเป็นอีกส่วนหนึ่ง เป็นต้น

2. การทำระบบให้เป็นมาตรฐาน (Standardization) กิจกรรมใดที่มีการทำกันบ่อยๆ แต่ไม่มีการทำความเข้าใจกันเกิดเป็นความสับสน ซ้ำซ้อนยากแก่ผู้ปฏิบัติงาน ก็จะมีการหาข้อยุติ และสามารถหาทางออกในการปฏิบัติได้เหมือนกัน เช่นการกำหนดอัตราเงินเดือนเป็นบัญชี ใครมีวุฒิ ประสบการณ์ หรือความรับผิดชอบอย่างไร ก็จะมีการกำหนดเป็นอัตราเงินเดือนเอาไว้ ไม่ให้เกิดความลักลั่น เกิดความพึงพอใจได้สำหรับตั้งแต่แต่ละบุคคล และทั่วทั้งองค์การ

3. การทำให้เป็นทางการ (Formalization) การทำให้เป็นทางการนั้น คือการทำให้ระบบการสื่อสารสั่งการนั้นมีกฎ ระเบียบ และคำสั่งที่ออกมานั้นมีผลบังคับใช้ ดังนั้นจึงต้องมีการเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร สำหรับตำแหน่งหน้าที่การงานนั้นก็ต้องมีการจัดเป็นระบบเพื่อให้รับทราบกันภายในหน่วยงาน มิใช่จะตั้งหรือเรียกกันอย่างไรตามใจชอบ ในระบบบริหารนั้นจึงต้องมีการจัดทำตำแหน่งกันเป็นลำดับ มีความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และตลอดจนระบบรางวัลค่าตอบแทนและสวัสดิการกำกับไว้อย่างเป็นทางการชัดเจน

4. การรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) คือการสั่งการนั้น เพื่อให้มีคนเดียวตัดสินใจได้ในท้ายที่สุดของแต่ละส่วนงานนั้น จะรู้ว่า การตัดสินใจนั้นใครคือผู้รับผิดชอบสูงสุด ในที่ขณะการตัดสินใจสั่งการนั้นหน่วยงานในลักษณะนี้จะต้องหลีกเลี่ยงความสับสนในการสั่งงาน ทุกคนจะรู้ว่าศูนย์กลางของงานนั้นอยู่ ณ ที่ใด และเมื่อแต่ละระดับไม่อยู่ในสถานะที่จะตัดสินใจสั่งการได้นั้น เขาจะต้องฟังใครในระดับต่อไป

5. ระบบสายงาน (Configuration) หรืออาจเรียกในภาษาอังกฤษว่า **The Shape of the role structure** คือเป็น โครงสร้างที่ทำให้รู้รายละเอียดของแต่ละคนว่ามีบทบาทหน้าที่ และการสังกัดส่วนงานว่าเป็นอย่างไร มีความเชื่อมโยงกับผู้บังคับบัญชา และส่วนงานต่างๆ ทั้งนี้อาจจะสามารถแสดงให้เห็นได้ด้วยแผนภูมิขององค์การเป็นต้น เพราะเมื่อต้องมีการใช้คนนับจำนวนร้อยหรือเป็นพันคนในการทำงานนั้น อาจเกิดความสับสนได้ จึงต้องมีการกำหนดระบบสายงาน เพื่อให้สามารถสื่อประสานกัน เช่น ในองค์การทางทหารนั้นเขาจะมีระบบสายบังคับบัญชา มีการแต่งกายกันตามลำดับชั้นยศ ทหารระดับยศที่ต่ำกว่าก็ต้องทำความเคารพคนในระดับที่สูงกว่าเป็นลำดับไป แต่ในการสั่งงานตามหน้าที่นั้นก็ต้องเป็นไปตามสายงานและความรับผิดชอบ จะไม่มีการมาก้าวก่ากัน

6. ความยืดหยุ่น (Flexibility) เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่มากๆ กฎเกณฑ์เริ่มตายตัว มีระเบียบแบบแผนออกมามาก ท้ายสุดองค์การก็จะขาดความคล่องตัว สูญเสียประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จึงมักจะมีความยืดหยุ่นเปิดเอาไว้ให้เป็นดุลยพินิจของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละระดับ เพราะในท้ายที่สุดแล้วจะไม่มีกฎเกณฑ์ใดที่จะตายตัวและสามารถใช้ได้ในทุกสภาวะ จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถทำงานที่มีความแตกต่างกันได้

ที่กล่าวมานี้เป็นแนวคิดการจัดองค์การอย่างที่เขารเรียกว่า **Formal organization** หรือองค์การอย่างเป็นทางการ นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน **Max Weber** * (1864-1920) ซึ่งได้เรียกองค์การในอุดมคติของเขาว่า **Bureaucracy** อันมีรากศัพท์มาจากภาษาฝรั่งเศส ซึ่งคำว่า **Bureau** แปลว่า สำนักงานในปัจจุบัน นักวิชาการและผู้ศึกษาเกี่ยวกับองค์การ จึงได้ใช้เรียกองค์การในแบบดั้งเดิมนี้อีกว่า **Bureaucracy** แต่การจัดองค์การ ตามแนวทางที่ได้เสนอไปแล้วนั้นสามารถใช้ได้อย่างดีเมื่อเทียบกับองค์การประเภทครอบครัว หรือระบบเจ้าขุนมูลนาย (**Feudal Organizations**) แต่ในงานยุคใหม่ที่มีลักษณะหลากหลาย และมีความซับซ้อน แข่งขันกันมากๆ อย่างในปัจจุบันนั้น องค์การแบบดั้งเดิมนั้นไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างเต็มที่

ประเภทขององค์การ

แนวคิดของ **Amitai Etzioni** นักสังคมวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย เมืองนิวยอร์ก ได้ให้ความเห็นว่า องค์การมีลักษณะเฉพาะตัวแตกต่างกันเนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ควบคุมองค์การ ที่จะต้องใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องกับองค์การเกิดความยินยอมที่จะปฏิบัติตาม

* **Max Weber (1864-1920)**. นักสังคมวิทยาชาวเยอรมันเป็นอาจารย์สอนหนังสือในมหาวิทยาลัย Freiburg , Heideberg และ Munich ประเทศเยอรมัน.

ความยินยอมนี้จะมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นกับประเภทขององค์กรเหล่านั้น และจำแนกประเภทขององค์กรเอาไว้เป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. องค์กรที่ใช้กำลังบังคับเพื่อทำให้คนทำตาม (**Coercive Organizations**) องค์กรประเภทนี้ที่ชัดเจน ได้แก่ คุก สถานกักกัน ค่ายเชลยศึก เป็นต้น
2. องค์กรที่เน้นการให้ค่าตอบแทนเพื่อทำให้คนทำตาม (**Utilitarian Organizations**) องค์กรประเภทนี้ได้แก่ องค์กรห้างร้าน อุตสาหกรรม และงานบริการทั้งหลาย ที่คนทำงานให้โดยมีค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำตามให้กับองค์กร
3. องค์กรที่เน้นนามธรรมเป็นผลตอบแทนในการทำให้คนทำตาม (**Normative Organizations**) สิ่งที่เป็นนามธรรมนั้นมีได้หลายอย่าง มันอาจเป็น เกียรติยศ ชื่อเสียง การได้รับคำสรรเสริญ การได้รับความสุขใจ การอุทิศให้กับส่วนรวม องค์กรประเภทนี้ได้แก่ วัด พรรคการเมือง มูลนิธิอาสาพัฒนา เป็นต้น
4. องค์กรแบบคู่หรือองค์กรประเภทลูกประสม (**Dual compliance Organizations**) คือ องค์กรที่มีลักษณะความยินยอมแบบผสม ระหว่างสองแบบรวมอยู่ในองค์กรเดียวกัน เป็นองค์กรที่มีการใช้ระบบที่ทำให้คนเข้าร่วมด้วย หรือยอมตามกลุ่มจากแรงหลายทาง เช่น ให้ได้ทั้งค่าตอบแทนที่เป็นเงินทอง คำนวณเป็นผลตอบแทนได้ และการให้ทั้งชื่อเสียงเกียรติยศ เช่น มหาวิทยาลัย องค์กรวิชาชีพ เช่น แพทย์ วิศวกร นักประดิษฐ์ หรือเป็นกองทัพในยามสงคราม คือถ้ารบชนะก็ได้เกียรติยศและชื่อเสียง แต่ถ้าหนีสงคราม หนีทัพ ก็มีสิทธิถูกขึ้นศาลทหาร เป็นต้น

ทฤษฎีองค์กร (Organization Theory)

ทฤษฎีบริหารแบบทฤษฎีองค์กรสามารถแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ได้ 3 กลุ่ม คือ ทฤษฎีองค์กรแบบประเพณีนิยม ทฤษฎีองค์กรกึ่งประเพณีนิยม และทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่

1. **ทฤษฎีองค์กรแบบประเพณีนิยม (Classical Organization Theory)** ลักษณะสำคัญของทฤษฎีถือว่าองค์กรเป็นผลที่เกิดจากความคิดที่ใช้เหตุผลเป็นทฤษฎี ที่เกี่ยวกับการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ทฤษฎีนี้ถือว่า “คน” เป็นเพียงเครื่องมือที่ทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จและเป็นเพียงเอกบุคลล ผู้ที่ยึดทฤษฎีนี้เชื่อว่า การคัดเลือก การฝึกอบรม และการแนะนำจะทำให้คนปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง เป็นทฤษฎีตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ที่กำหนดตามกฎหมายมีความเคร่งครัดในระดับสูง ทฤษฎีนี้แบ่งออกเป็นทฤษฎีย่อย 2 ทฤษฎี คือ

1.1 ทฤษฎีการจูงใจ ทฤษฎีนี้กล่าวว่า ค่าตอบแทนทางวัตถุสิ่งของมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการออกแรงทำงาน คนเป็นเพียงเครื่องมือเท่านั้น การให้เงินจึงถือว่าการจูงใจ และการให้เงินต้องจ่ายตามประมาณงาน

1.2 ทฤษฎีการจัดองค์การอย่างมีระบบ ทฤษฎีนี้ศึกษาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพขององค์การแบบเป็นทางการ เน้นการแบ่งงานกันทำคนละส่วน มีการแบ่งสายงาน และการมอบอำนาจอย่างมีระบบ

2. ทฤษฎีที่ประเพณีนิยม (Neo-Classical Organization Theory) ทฤษฎีนี้ยังสนใจโครงสร้างตามแบบแผน และการคิดตามหลักเหตุผลบ้าง แต่ศึกษาเพิ่มเติมว่าทำอย่างไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์หลักได้เร็วขึ้น ทฤษฎีนี้จึงหันมาสนใจคนมากขึ้นเพราะได้มีการพิจารณาว่าการแบ่งงานกันทำอย่างเด็ดขาดนั้นจะทำให้คนหมดกำลังใจรู้สึกโดดเดี่ยวและต้องทำงานหน้าที่เดียว ซ้ำซาก ไม่สนุกสนาน เพราะไม่มีโอกาสได้ติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ทฤษฎีนี้คำนึงผลที่เกิดจากการมอบอำนาจว่า ถ้ามอบอำนาจมากเกินไปก็ไม่พอใจ ถ้าไม่มอบอำนาจก็จะขัดเคืองใจ ทฤษฎีนี้ยอมรับว่าบุคคลและหน่วยงานต่างๆ ในองค์การย่อมมีความขัดแย้งกัน ซึ่งทฤษฎีแรกไม่ยอมรับว่ามีความขัดแย้ง ทฤษฎีนี้เชื่อว่าการแก้ไขความขัดแย้งนั้นควรใช้วิธีประชุมปรึกษาหารือกัน และต้องใช้การสื่อสารที่ดีแต่บางครั้งความขัดแย้งก็ทำให้เกิดผลดีได้เช่นกัน

ทฤษฎีที่ประเพณีนิยมนี้ให้ความสำคัญแก่เป้าหมายมากกว่าวิธีการ ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงเสนอให้ผู้ควบคุมอำนาจเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การมีอำนาจ มากกว่าผู้ควบคุมอำนาจเกี่ยวกับวิธีการ เช่น คณะกรรมการอำนวยการขององค์การธุรกิจมีอำนาจในการควบคุมนักวิชาการ และนายช่างเทคนิคต่าง ๆ ขององค์การ เป็นต้น

นักทฤษฎีที่ประเพณีนิยมแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกยึดหลักการตามแบบแผน ส่วนกลุ่มหลังซึ่งจะเรียกได้ว่าเป็นทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ เพราะจะให้ความสำคัญแก่คนโดยถือว่าคนมีความสำคัญมากที่สุด แนวคิดของกลุ่มหลังรู้ว่าคนย่อมต้องการสิ่งอื่นอีกหลายอย่างเป็นแรงจูงใจมากกว่าสิ่งตอบแทนทางวัตถุ เช่น การได้พบปะพูดคุยกัน ทฤษฎีนี้จึงเน้นการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การ และการเป็นผู้นำมากกว่าสิ่งอื่น การเริ่มต้นมนุษยสัมพันธ์ คือ ผลการวิจัย **Hawthorne** หรือที่เรียกว่า **Hawthorne Studies** * ของ **Elton Mayo** ** ผลสรุปจากการทดสอบพบว่า

* **Hawthorne Studies (1927-1923).** เป็นการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ในสภาพแวดล้อมที่มีการควบคุม แบ่งออกเป็น 4 ระยะของบริษัทย Western Electric เมือง Chicago USA.

** **Elton Mayo (1880-1949).** เป็นนักจิตวิทยาชาวออสเตรเลีย ถือได้ว่าเป็นบิดาแห่งมนุษยสัมพันธ์.

สิ่งตอบแทนทางวัตถุไม่ได้ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่สิ่งสำคัญที่ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น คือ ปัจจัยทางสังคม ซึ่งอยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ

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

3.1 ทฤษฎีตามแบบแผนนั้นให้คนงานแบ่งงานกันเด็ดขาด คือทำงาน โดยใช้ทักษะเดียวซ้ำ ๆ เช่น ผลิตวงล้ออย่างเดียว หรือทำเบาะรถยนต์อย่างเดียว ทำให้เกิดความจำเจซ้ำซาก ส่วนทฤษฎีองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์ให้มีการหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกันทำงาน ทำให้คนงานได้ทักษะการทำงานหลายทักษะ และมีโอกาสติดติดสัมพันธ์กัน แต่ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ยอมรับว่าการหมุนเวียนหน้าที่หรือทำงานเป็นกลุ่มก็ยังคงมีความซ้ำซากอยู่นั่นเอง

3.2 ทฤษฎีนี้ยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่เป็นสิ่งที่ดีที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

3.3 ทฤษฎีนี้สังเกตเห็นปัญหาว่า ทำอย่างไรจึงจะทำให้เกิดการผสมผสานระหว่างองค์การเป็นทางการและองค์การไม่เป็นทางการ เนื่องจากองค์การแบบประเพณีนิยมสนใจองค์การเป็นทางการที่เป็นโครงสร้างทั้งหมด (**Macro Organization View**) แต่ทฤษฎีองค์การที่ประเพณีนิยม หรือทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์สนใจองค์การไม่เป็นทางการ และมุ่งศึกษาเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง โดยเฉพาะพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งเป็นระบบย่อย (**Micro Analysis**) ส่วนทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ใช้ข้อมูลที่ศึกษาในระบบย่อยมาอธิบายระบบใหญ่และนำมาประกอบการตัดสินใจจัดวางตัวบุคคลในองค์การ เป็นต้น

3.4 ทฤษฎีนี้ได้ขยายการศึกษาครอบคลุมถึงองค์การอื่นๆ นอกเหนือจากโรงงาน และได้ศึกษาสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลเหนือองค์การ องค์การต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยีต่างๆ

ความหมายและความสำคัญของพฤติกรรมองค์การ

ผู้บริหารในยุคแรก ๆ มองบุคคลว่า เป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่ง เช่นเดียวกับเครื่องจักร เครื่องกล ต่อมาได้มีความพยายามที่จะเพิ่มประสิทธิภาพให้คนทำงานได้มากขึ้น เร็วขึ้น โดยการจูงใจ ด้วยเงินและวัตถุเป็นหลัก ที่เรียกว่า “การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์” แต่พบว่า วิธีการบริหารดังกล่าวไม่ได้ให้คำตอบทั้งหมดกับการบริหาร จึงหันมาสนใจศึกษาเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ โดยมองว่ามนุษย์มีความแตกต่างกัน และมีศักดิ์ศรี จึงเน้นการเอาใจมนุษย์อย่างมากจนไม่ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้าน โครงสร้าง และเทคโนโลยี ซึ่งก็พบว่า การให้ความสำคัญกับมนุษยสัมพันธ์ไม่ได้คำตอบที่ดีกับการบริหาร จึงมีการใช้วิธีการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ ที่ทำให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมของ

องค์การ อันเป็นที่มาของการศึกษาพฤติกรรมองค์การ ซึ่งการศึกษาดังกล่าวมีอิทธิพลอย่างมากต่อแนวคิดการบริหารในปัจจุบัน เนื่องจากการบริหารเป็นกระบวนการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น พฤติกรรมของบุคคลในองค์การจึงมีความสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลขององค์การ ดังนั้นจึงควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของพฤติกรรมองค์การ เพื่อเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์การให้ได้ผลดี

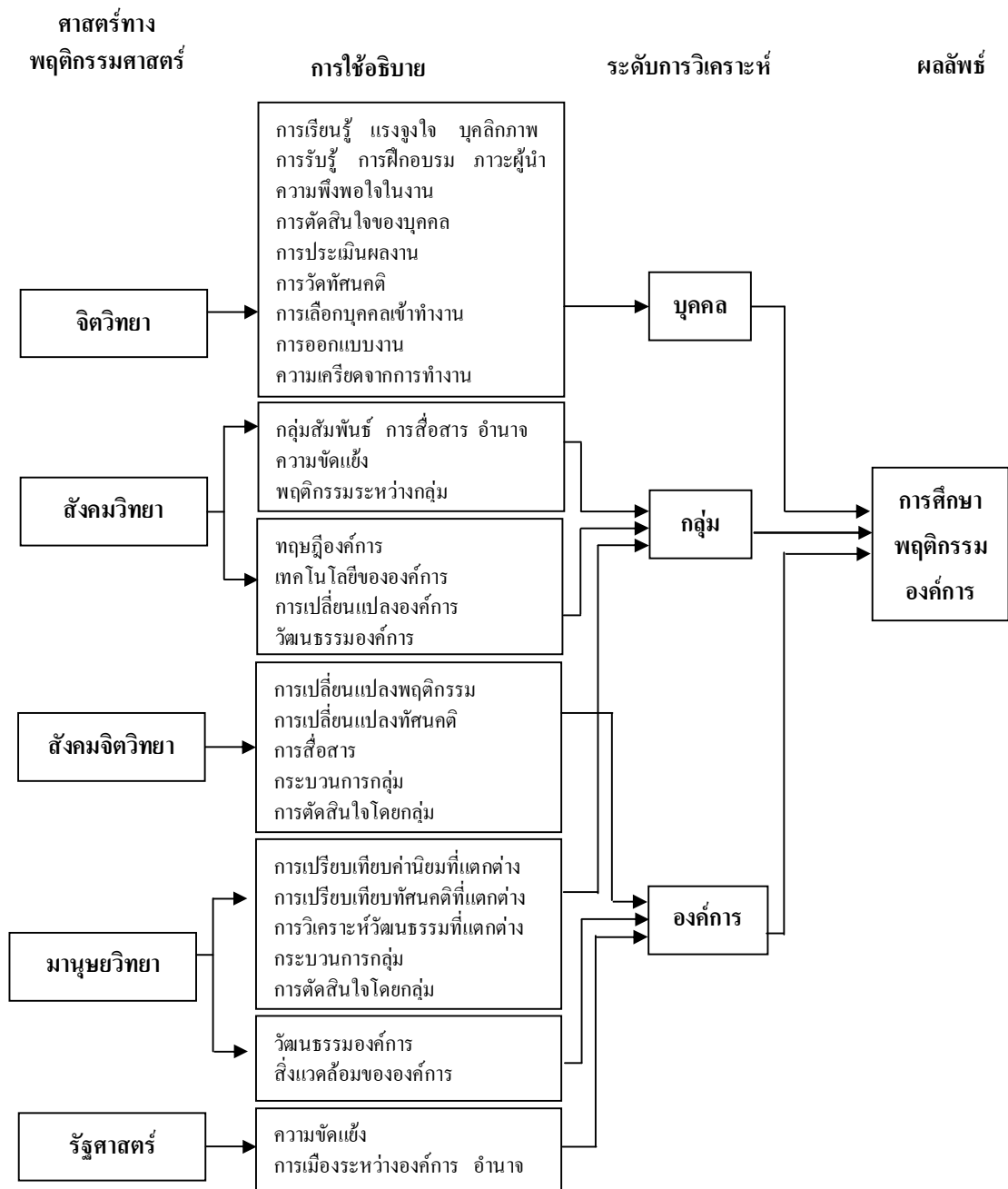
คำว่า “พฤติกรรมองค์การ” (Organizational Behavior) มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้
Middlemist and Hitt (1988 : 5) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมองค์การเป็น การศึกษา พฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มภายในองค์การ ซึ่งความเข้าใจดังกล่าวจะนำไปใช้ในการเพิ่มความพึงพอใจให้แก่พนักงาน เพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลขององค์การนั้น ๆ

Moorhead and Griffin (1995 : 4) ให้ความหมายของพฤติกรรมองค์การว่า เป็นการศึกษา พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมมนุษย์กับองค์การ และ ตัวองค์การเอง ซึ่งการศึกษาทั้ง 3 ด้านดังกล่าว จะทำให้เกิดความเข้าใจพฤติกรรมองค์การในภาพรวม

สมยศ นาวิการ (2543 : 14) ให้ความหมายของพฤติกรรมองค์การว่า เป็นการวิเคราะห์ ผลกระทบของบุคคล กลุ่มและ โครงสร้างที่มีต่อพฤติกรรมภายในองค์การ

อาจสรุปได้ว่า พฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การอย่างเป็นระบบ ทั้ง พฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ ซึ่งความรู้ที่ได้สามารถนำไปใช้ในการเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจของบุคลากร อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลขององค์การในภาพรวม ทั้งนี้การศึกษา พฤติกรรมองค์การสามารถทำการศึกษาเฉพาะพฤติกรรมในแต่ละระดับได้ เช่น ศึกษาพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่แต่ละคนที่ปฏิบัติงานในองค์การ ศึกษาพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มวิชาชีพหรือแต่ละกลุ่มงานที่ปฏิบัติงานในองค์การ หรือสามารถศึกษาพฤติกรรมขององค์การในภาพรวม อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมของแต่ละบุคคลย่อมได้รับผลกระทบจากกลุ่มและองค์การ พฤติกรรมของกลุ่มย่อมได้รับผลกระทบจากพฤติกรรมของแต่ละบุคคลและองค์การ ในขณะที่เดียวกันพฤติกรรมองค์การย่อมได้รับผลกระทบจากพฤติกรรมระดับบุคคลและกลุ่มเช่นกัน ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรมองค์การในแต่ละระดับควรให้ความสนใจกับส่วนประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เพื่อช่วยให้มีความเข้าใจในพฤติกรรมที่ศึกษาอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ การศึกษาพฤติกรรมองค์การยังมีความจำเป็นที่ต้องใช้ความรู้ความเกี่ยวข้องกับศาสตร์สาขาต่าง ๆ ได้แก่ จิตวิทยา สังคมวิทยา สังคมจิตวิทยา มานุษยวิทยา และรัฐศาสตร์ ทั้งนี้ผู้บริหารองค์การจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจศาสตร์เหล่านี้ เพื่อสามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้อย่างเหมาะสมในการศึกษาพฤติกรรม ดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ศาสตร์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมองค์กร

ความสำคัญของพฤติกรรมองค์การ

เนื่องจากการบริหารงานเป็นกระบวนการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น และการบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่มีความต้องการ มีความรู้สึกและอารมณ์ ดังนั้น การที่จะบริหารจัดการให้มนุษย์ทำงานได้สำเร็จ เกิดประสิทธิผลตามจุดหมายขององค์การ ตลอดจนสามารถแข่งขันและทำให้องค์การอยู่รอดได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการศึกษาพฤติกรรมภายในขององค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถทำนายพฤติกรรมในองค์การได้ ตลอดจนสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ การศึกษาพฤติกรรมองค์การมีความสำคัญต่อผู้บริหารดังต่อไปนี้ คือ

1. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเอง การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมและความรู้สึกของตนเอง เช่น มีความเข้าใจในความรู้สึก ความต้องการและแรงจูงใจของตนเอง ทำให้ทราบธรรมชาติ จุดอ่อนและจุดแข็งของพฤติกรรมของตนเอง ตลอดจนปัจจัยที่เป็นสาเหตุ ทำให้สามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเองให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ เช่น นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรมและความสามารถในการตัดสินใจ การตอบสนอง การควบคุมอารมณ์และความเครียดต่าง ๆ การพัฒนาการสื่อสารกับผู้อื่น ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารงานในอาชีพของตน

2. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องรับผิดชอบในการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมให้มีการทำงานที่นำไปสู่ผลสำเร็จขององค์การ การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน เข้าใจปัจจัยสาเหตุของพฤติกรรม จึงทำให้ผู้บริหารเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง สามารถทำนายได้ว่า ถ้าใส่ปัจจัยหรือตัวแปรใดเข้าไป จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมอะไรขึ้น ซึ่งนำมาสู่การแก้ไขปัญหาพฤติกรรมในองค์การ ด้วยการควบคุมตัวแปรต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่น ใช้การจูงใจบุคคลากรให้ทำงานอย่างทุ่มเทมากขึ้น มีการจัดออกแบบงานได้อ่างเหมาะสมกับธรรมชาติของคนทำงาน การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การ การสนับสนุนให้บุคคลากรทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายและได้รับรางวัล เป็นต้น

3. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานและมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในองค์การ การเข้าใจกระบวนการเกิดทัศนคติของบุคคล การเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล กระบวนการกลุ่มที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มและวัฒนธรรมภายในองค์การ

พฤติกรรมที่เกี่ยวกับอำนาจและการเมืองภายในองค์กร จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์กร ทำให้สามารถทำนายและนำมาใช้ในการสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

4. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายพฤติกรรมของผู้บริหาร บุคคลอื่นและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารมีหลายระดับ ผู้บริหารในระดับที่อยู่เหนือขึ้นไปจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารในระดับรองลงมา และบุคคลอื่นและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายการบริหารจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้บริหารจากส่วนกลาง ผู้ตรวจราชการ ผู้ถือหุ้น รวมทั้งคู่แข่ง (Competitors) ผู้ส่งวัตถุดิบให้ (Suppliers) และลูกค้าขององค์กร ตลอดจนสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกประเทศที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ฯลฯ การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริหารที่อยู่เหนือขึ้นไปและบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกัน นโยบายขององค์กร และสามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อนโยบายขององค์กร ซึ่งนำมาสู่การเจรจาต่อรอง การวางแผน การจัดองค์กร และการควบคุมให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายขององค์กรได้

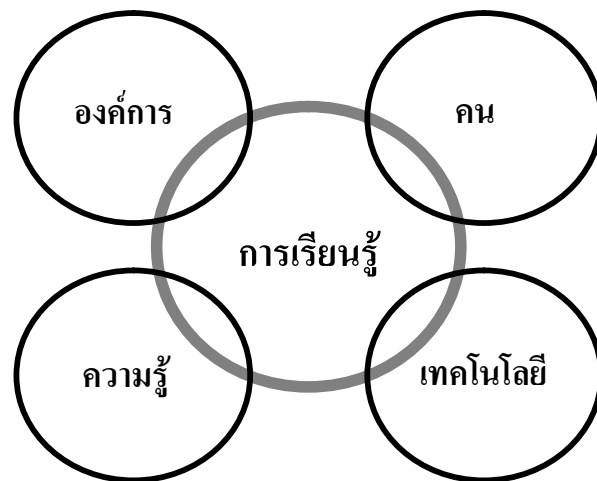
ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร เพราะจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเข้าใจบุคคลอื่น และสภาวะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย โดยความเข้าใจเหล่านี้จะทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น และสามารถปรับปรุงพฤติกรรมตนเอง จูงใจ สนับสนุน และควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น อันเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารตนเองและบุคคลรอบข้าง และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

องค์การสมัยใหม่ (Modern Organization)

ในปัจจุบันการพัฒนาองค์กรของไทยได้รับเอาแนวคิดการบริหารจากต่างประเทศมาใช้อย่างกว้างขวาง ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะดำรงสถานภาพทางการแข่งขัน หรือกล่าวอีกนัยคือเพื่อความอยู่รอดในกระแสการแข่งขันอันเชี่ยวกรากในระบบทุนนิยม (Capitalist) ดังนั้นสถานภาพที่องค์กรต้องการคือการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรนั่นเอง ในทัศนะของผู้เขียนเห็นว่าเครื่องมือทางการบริหารประการหนึ่งที่จะสามารถมีส่วนช่วยให้องค์กรได้รับความสำเร็จอันยั่งยืนคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งได้รับการกล่าวถึงกันอย่างกว้างขวางทั้งในภาครัฐและเอกชน โดยภาครัฐ

ได้กำหนดให้มีการตราไว้ในกฎหมายคือพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 3 มาตรา 11 “ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน” จากภาวะปัจจัยต่างๆจึงทำให้เกิดความปรารถนาที่จะสร้างและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ บุคลากรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถได้อย่างต่อเนื่องและสามารถสร้างผลงานได้ตามความปรารถนา อีกทั้งเป็นแหล่งสร้างความคิดทางปัญญาโดยการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้นองค์กรสมัยใหม่ควรมีลักษณะสำคัญดังนี้

1. ต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยความเข้าใจและความมุ่งมั่นในการทำระบบย่อยทั้ง 5 ระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้(Learning) องค์กร(Organization) คน(People) ความรู้(Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology) ให้ตัวขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรเพราะการเรียนรู้ประเภทนี้ไม่สามารถจะเกิดขึ้นและไม่สามารถคงอยู่ได้ หากปราศจากความเข้าใจ และการพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 : ตัวแบบขององค์กรเรียนรู้ในเชิงระบบ

ระบบย่อยด้านองค์การ คน ความรู้และเทคโนโลยี เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ (Learning) จะเป็นระบบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ที่เหลืออยู่ โดยระบบย่อยทั้งหมดนี้ล้วนเป็นส่วนประกอบในการสร้างและบำรุงรักษาการเรียนรู้ในองค์การที่ขาดมิได้ระบบย่อยทั้ง 5 ระบบนี้มีความสัมพันธ์กันและเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดหายไป ระบบย่อยอื่น ๆ ก็จะได้รับผลกระทบไปตาม ๆ กัน

ผู้เชี่ยวชาญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ Peter M. Senge * กล่าวไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้คือ “องค์การที่ซึ่งบุคลากรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถได้อย่างต่อเนื่องและสามารถสร้างผลงานได้ตามความปรารถนาอีกทั้งเป็นแหล่งสร้างความคิดทางปัญญาโดยการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ร่วมกัน” และการที่จะสร้างให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น Peter M. Senge ได้แนะนำว่าองค์การต้องสร้างวินัย 5 ประการ (Fifth Discipline) ให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ดังต่อไปนี้

1. บุคลากรที่มีความรอบรู้ (Personal mastery) การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งบุคคลควรต้องได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ โดยในการพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รูปแบบของการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Work place learning) หรือการเรียนรู้งานในหน้าที่ (On the job learning)

2. รูปแบบความคิด (Mental models) รูปแบบความคิดของบุคคลมีอิทธิพลต่อแนวทางการปฏิบัติของบุคคลนั้นๆ อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่กำหนด พฤติกรรมการปฏิบัติงานว่าจะมีลักษณะเช่นไร ด้วยเหตุนี้เององค์การต้องพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการ (Self Vision) กับสิ่งที่องค์การต้องการ (Organizational Vision) ซึ่งองค์การควรเตรียมการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกันอันทำให้คนในองค์การมีแนวความคิดไปในแนวทางเดียวกัน และนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์การและวิสัยทัศน์ของบุคคล ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันมิใช่เพียงแค่การทำตามหน้าที่เท่านั้น ดังนั้นจุดมุ่งหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้คือการผลักดันให้บุคคลในองค์การทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดทางใจ โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วน (Partner) ซึ่งสิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นได้เนื่องจากการแลกเปลี่ยนแนวความคิด ความรู้ ประสบการณ์ ซึ่งกันและกันนั่นเอง

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) ในองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ควรให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเก่งอยู่ผู้เดียวในองค์การ ควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ

* Peter M. Senge (1990). ผู้ประพันธ์หนังสือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization.

(Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) ก่อให้เกิดเป็นความรู้ ความคิดร่วมกัน ภายในองค์กร การดำเนินการอาจตั้งเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมทั้งสภาพความเป็นไปภายในองค์กร เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนแนวความคิดและนำไปสู่ข้อกำหนดในการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

5. **ความคิดเป็นระบบ (System thinking)** เป็นวินัยข้อที่สำคัญมาก มีลักษณะคือการพิจารณาองค์กรต้องพิจารณาในรูปแบบของคร่อมขององค์กร ไม่ควรพิจารณาแต่เพียงปัจเจกบุคคลเท่านั้น มีกรอบแนวความคิดคือ คิดเป็นกลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ คิดทันเหตุการณ์ การคิดควรทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อองค์กร และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์ การมองเห็นโอกาส การคิดไม่เพียงแต่การคิดในปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ควรพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคต เพื่อสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้

อาจกล่าวได้ว่ามิติในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เกี่ยวเนื่องกับมิติทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) อย่างแท้จริงกล่าวคือสถานะขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะดำรงอยู่ได้ต้องอาศัยบุคลากรเป็นสำคัญ ซึ่งบุคลากรนั้นคงเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายระดับ เช่น ผู้บริหาร หัวหน้างาน พนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งต้องมีความชัดเจนในวินัยทั้ง 5 ประการของ Peter M. Senge นั้นเอง

16 ขั้นตอนในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. มีความมุ่งมั่นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ทำให้เกิดการผิวกำลังเพื่อการเปลี่ยนแปลง
3. เชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินธุรกิจขององค์กร
4. ประเมินกำลังความสามารถขององค์กรในระบบย่อยต่าง ๆ ของตัวแบบขององค์กร

แห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (Systems Learning Organization Model)

5. สื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ออกไปทั่วองค์กร
6. ตระหนักถึงความสำคัญของการคิดและการกระทำอย่างเป็นระบบ
7. ผู้นำจะต้องสาธิตและเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่น ผูกพันต่อการเรียนรู้
8. ปฏิรูประบบวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
9. กำหนดกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ทั้งองค์กร
10. ลดระบบแบบราชการลง ทำให้โครงสร้างองค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้น
11. ขยายการเรียนรู้ไปสู่สายโซ่ธุรกิจขององค์กร
12. ทำให้เกิดการเรียนรู้และเผยแพร่ความรู้

13. แสวงหาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ดีที่สุด เพื่อการเรียนรู้ที่ยอดเยี่ยมที่สุด
14. สร้างชัยชนะให้ได้ในระยะสั้น ๆ
15. วัดผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นผลสำเร็จในการเรียนรู้
16. ปรับปรุงและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2. ต้องเป็นองค์การเสมือนจริง (Virtual Organization) ในที่นี้หมายความว่า องค์การที่ดำรงอยู่จะมีลักษณะที่ใช้เครือข่ายในการเชื่อมโยง คน ทรัพย์สิน และความคิดต่าง ๆ เพื่อสร้างและกระจายสินค้าหรือบริการ โดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องขอบเขตองค์การแบบเดิม หรือข้อจำกัดในด้านสถานที่ตั้งขององค์การ องค์การเสมือนจริงจะมีลักษณะที่สำคัญ 7 ประการ ดังนี้

2.1 มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคม ช่วยในการติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันได้แม้จะอยู่ห่างไกล โดยผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เช่น อินเทอร์เน็ตที่เรียกว่าระบบสารสนเทศระหว่างองค์การ (**Interorganizational Information System**)

2.2 สังกกับชุมชนเครือข่ายมีการร่วมมือและพึ่งพากัน เครือข่ายคอมพิวเตอร์ทำให้คนสามารถสื่อสารระหว่างกัน กลายเป็นสังคมมีโครงสร้างแบบเครือข่าย (**Network Structure**) จุดเด่นในสังคมนี้อีกคือ การติดต่อมีข้อจำกัดทางภูมิศาสตร์น้อยกว่าสังคมแบบอื่น ทำให้เป็นสังคมที่มีความหลากหลายทั้งด้านอายุ เพศ เชื้อชาติ และฐานะทางสังคม และเมื่อชุมชนร่วมมือกันหรือเป็นพันธมิตรกันเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน เรียกว่าเป็น ชุมชนเสมือนจริง (**Virtual Community**)

2.3 มีความยืดหยุ่น (Flexibility) ด้วยจุดเด่นที่ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องสถานที่และเวลา การปฏิบัติงานในองค์การอาจใช้กลุ่มงานที่ทำหน้าที่ต่างกัน หรืออาจนำวิธีการจ้างคนภายนอก และกลยุทธ์การสร้างพันธมิตรระหว่างองค์การมาใช้

2.4 มีความไว้วางใจ (Trust) องค์การเสมือนจริงต้องการความไว้วางใจในระดับที่สูงกว่าองค์การแบบเดิม เพราะการทำงานในระดับต่าง ๆ ไม่ได้อยู่ภายใต้การดูแลควบคุม ดังนั้นจึงต้องการความไว้วางใจสูง จึงมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและนายจ้างและความสัมพันธ์ระหว่างองค์การด้วย

2.5 การบริหารตนเอง (Self-Organization) การปฏิบัติงานของสมาชิกขององค์การมีความเป็นอิสระมาก สายการบังคับบัญชาจะไม่ชัดเจน การทำงานที่ดีจึงขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของสมาชิกว่าควรจะทำอย่างไรจึงจะเหมาะสมที่สุด

2.6 ขอบเขตขององค์การไม่ชัดเจน เนื่องจากโครงสร้างขององค์การเสมือนจริงมีลักษณะแบบเครือข่าย และเป็นความร่วมมือจากส่วนงานที่มีที่ตั้งอยู่ต่างสถานที่กันทำให้เป็นการยากที่จะกำหนดจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดขององค์การเสมือนจริงได้

2.7 ไม่มีสถานที่ตั้งองค์กร เนื่องจากการปฏิบัติงานที่ดำเนินการโดยใช้เทคโนโลยี โดยไม่คำนึงถึงสถานที่ เช่น ร้านค้าเสมือน ซึ่งลูกค้าสามารถสั่งซื้อสินค้าผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เชื่อมชมเลือกซื้อสินค้า และส่งซื้อสินค้า ได้โดยไม่ต้องไปสถานที่ของร้านจริง

แต่อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะเป็นองค์กรแบบดั้งเดิมหรือองค์กรสมัยใหม่จะมองข้ามปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างการทำงานในองค์กรไม่ได้ **Stephen R. Covey** * ได้เสนอประเด็นปัญหาเรื้อรังในองค์กรเจ็ดประการที่จะทำองค์กรไม่ประสบความสำเร็จ จนในท้ายสุดต้องเข้าสู่ภาวะวิกฤตินั้นมีอยู่ดังต่อไปนี้

1.ปัญหาที่หนึ่ง การมองไม่เห็นอนาคตและไม่มีค่านิยมร่วมกัน องค์กรที่ไม่มีภาระระบุ หรือไม่มี ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และไม่ยึดมั่นในปณิธานขององค์กรในแต่ละระดับ ตัวอย่าง เช่น มหาวิทยาลัยแบบเปิด ต้องให้โอกาสแก่คนจำนวนมาก และต้องมีรูปแบบการสอนที่แตกต่างไปจาก ระบบการเรียนการสอนปกติ แต่อาจารย์ผู้สอนชอบสอนตามแบบที่เคยได้รับการสอนมา คือแบบต้อง ให้ผู้เรียนมา ขึ้นเรียน ต้องมีการเช็คชื่อ ผู้เรียนต้องมานั่งจดคำบรรยายทั้งที่มีวิธีการอื่นๆทดแทนได้ และอาจจะดีกว่า หรือพรรคการเมืองที่เร่งรีบจัดตั้งโดยกลุ่มนักการเมืองที่แต่ละคนก็มีปรัชญาการเมือง และวิธีการทำงาน ที่ไม่เหมือนกัน ยิ่งทำงานร่วมกันในพรรคเดียวกัน ไป ก็ยิ่งพบว่าการรวมตัว ท่ามกลาง สถานการณ์ร้อนเช่นนั้น ได้ก่อให้เกิดความขัดแย้งกันเองมากขึ้น

2.ปัญหาที่สอง การไม่มีกลยุทธ์หรือเส้นทาง กลยุทธ์หรือเส้นทางนั้นไม่ได้พัฒนาอย่าง ดี ไม่สามารถอธิบายได้ว่า จะทำอะไรต่อไป หรือไม่สามารถสนองตอบต่อความต้องการตาม สภาพการณ์ที่เป็นจริง การขาดนักปฏิบัติ หรือขาดการตระหนักว่าการจะไปให้ถึงความคิดความฝันนั้น จะต้องเริ่มจากการเดินก้าวแรก และก้าวต่อไป โดยแต่ละก้าวอย่างนั้นเป็นไปอย่างมีแผนงานได้อย่างไร เป็นเหมือนการสร้างบ้านที่รู้ว่าอยากได้บ้านอย่างไร แต่ก็ขาดคนที่เป็สถาปนิกที่มาช่วยนำความคิด ความอยากนั้นไปสู่การเป็นแบบแปลนบ้านที่ต้องการ

3.ปัญหาที่สาม จัดองค์กรไม่เหมาะสม ไม่สอดคล้องกันระหว่างโครงสร้างและค่านิยมที่ ต้องการให้มีระหว่งการมีโลกทัศน์กับระบบที่คงดำรงอยู่ โครงสร้างขององค์กรจึงไม่สอดคล้องกับ ทางเดินไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ เปรียบเสมือนการใช้ยานพาหนะที่ไม่เหมาะสมในการเดินทาง เช่น ใช้เรือท้องแม่น้ำที่ออกแบบไว้อย่างหนึ่ง แต่จะเอาออกทะเลผจญคลื่นลมอีกแบบหนึ่ง มหาวิทยาลัยที่ต้องการแข่งขันและก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยี แต่ใช้โครงสร้างราชการ ที่ไม่มีการปรับเปลี่ยนมาเป็นหลายสิบปี ระบบธุรกิจการธนาคาร และการจัดการบริษัทขนาดใหญ่

* **Stephen R. Covey** ศาสตราจารย์ภาควิชาพฤติกรรมองค์กรและภาควิชาบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัย Brigham Young University USA.

มากๆ แต่กิจการบริหารงานก็ยังคงเกาะกุมกันเฉพาะภายในครอบครัว ก็ทำให้ไม่ได้คนทำงานดีมีฝีมือมาร่วมงาน

4. ปัญหาที่สี่ ผู้บริหารหรือหัวหน้ามีสไตล์การบริหารที่ผิดไม่สอดคล้องกับองค์การ ปรัชญาของฝ่ายบริหาร ไม่สอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์การ หรือสไตล์ไม่สอดคล้องกับสิ่งที่เขียนเอาไว้ เช่นนักบริหารที่ไม่มีความอดทนทางปัญญากับการต้องบริหารในมหาวิทยาลัย แม้ทัพอหรือขุนศึกที่ไม่ต้องการมือเปื้อนเลือดในสนามรบ หัวหน้าพรรคการเมืองที่ไปเชิญคนอื่นที่เขาไม่เข้าใจในปรัชญาของพรรค ไม่เข้าใจธรรมชาติของคนในพรรค เห็นแต่เขาเป็นคนมีชื่อเสียง หรือเคยประสบความสำเร็จมาแล้ว ก็จะให้เขามาเป็นผู้นำ

5. ปัญหาที่ห้า ไม่มีทักษะในการบริหาร อาจจะมีโลกทัศน์ มีความฝันมีความหวัง แต่คนจัดการขาดทักษะที่เขาจะทำให้โลกทัศน์หรือความฝันนั้นเป็นจริงได้ เช่น เจ้าของร้านขายก๋วยเตี๋ยวที่มีชื่อ แต่ถนัดจะปรุงก๋วยเตี๋ยวด้วยมือตนเองไปทีละชาม แต่เมื่อต้องการขยายกิจการก็ยังทำอย่างเดิม ลูกค้าก็มารอกันนานๆ ซึ่งถ้าเป็นเช่นนี้ไม่นานคนก็จะเบื่อการรอ และธุรกิจก็จะล้มเหลว เหมือนนักวิชาการที่ประสบความสำเร็จในฐานะนักวิจัย แต่ที่ก้าวสู่ตำแหน่งบริหารโดยที่มีความฉลาด มีค่านิยมแบบมหาวิทยาลัย มีความฝัน และความหวัง แต่ไม่มีประสบการณ์ทางการบริหาร

6. ปัญหาที่หก องค์การปราศจากความไว้วางใจ องค์การขาดพลังจิต ไม่มีขวัญและกำลังใจ หหมดความอยากที่จะติดต่อสื่อสาร ไม่สนใจที่จะช่วยกันแก้ปัญหา ขาดความร่วมมือ และขาดการทำงานเป็นทีม

7. ปัญหาที่เจ็ด บุคลากรในองค์การขาดศักดิ์ศรีในตนเอง การมีค่านิยมจะเทียบได้กับการต้องลงปฏิบัติจนเป็นนิสัย คนอาจจะมีความเชื่ออย่างหนึ่ง แต่พฤติกรรมเขาเป็นอีกอย่างหนึ่งก็เป็นได้ เช่น นักบวชที่พร่ำสอนให้คนอื่นเสียสละ แต่ตัวท่านเองกลับเป็นคนแสวงประโยชน์ทรัพย์สิน และมีความไม่ชอบมาพากลซ่อนอยู่เบื้องหลังอาจารย์อาจจะสอนอย่างหนึ่ง แต่สิ่งที่ประพฤติปฏิบัติกลับเป็นแบบอื่น บอกให้คนอื่นเสียสละ แต่ตนเองไม่เคยแม้แต่จะไปลองใช้ชีวิต หรือศึกษาในสภาพแวดล้อมนั้นๆ

ท่านเคยสังเกตที่ท่านทำงานอยู่ว่ามีลักษณะดังกล่าวอยู่บ้างหรือไม่ เพราะสภาพขององค์การเหล่านี้จะเป็นปัญหาในการดำเนินการขององค์การ

บทสรุป

องค์กรสมัยใหม่ในทัศนะของ **Tom Peters*** ควรจะมีลักษณะดังนี้

1. เป็นองค์กรแบบแบนราบ (**Flat**) ไม่มีรูปแบบของระบบราชการ
2. บูรณาการอย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น (**Systemically Integrated**) มีลักษณะเชื่อมโยงอุปสงค์และอุปทานแบบห่วงโซ่ (**Supply & Demand Chain**)
3. เชื่อมโยงการสื่อสารโดยอินเทอร์เน็ต
4. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. ทำงานได้ตลอดเวลา และทุกสถานที่
6. ตอบสนองสิ่งต่างๆ ได้อย่างทันทีทันใด
7. "ลูกค้า" เป็นจุดศูนย์กลาง (**Customer-Centric**)
8. สินค้าและบริการสามารถตอบสนองลูกค้าได้รวดเร็ว ทันกับความต้องการ
9. การเปลี่ยนแปลงจากศูนย์ต้นทุน (**Cost Center**) ไปสู่องค์กรแห่งการให้บริการอย่างมืออาชีพ (**The Professional Service Firms / PSFs**)

* **Tom Peters (2003)**. ผู้ประพันธ์หนังสือ Re-imagine ! เป็นผู้เชี่ยวชาญการคิดค้นนวัตกรรมทางการบริหารจัดการ.

เอกสารอ้างอิง

- สมยศ นาวิ. (2545) ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ: บริษัท สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด.
- ประพันธ์ สุริหาร. (2532). ทฤษฎีการบริหาร. ขอนแก่น: ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมยศ นาวิ. (2545) พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: บริษัท สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด.
- Michael J. Marquardt. (2547). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (บดินทร์ วิจารณ์, ผู้แปล). แปลจาก Building the Learning Organization. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2549). กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเพื่อการจัดการความรู้ในองค์การทางการศึกษา.วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2(1), 101-125.
- Thomas J. Peters , Tom Peter. (2547). คิดใหม่ (พ.ท. วีรจิต กลัมพะสูต และคณะ). แปลจาก Re-imagine !. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- Stephen R. Covey. (1992). Principle Centered Leadership. New York: Simon & Schuster.