

## ลักษณะขององค์การ

### 1. ความนำ

การศึกษาทฤษฎีองค์การพบว่ามียุคความรู้ที่หลากหลายโดยประกอบด้วยหลายแนวคิดหรือหลายพาราไดม์ (Multi-Perspectives or Multi-Paradigms) ดังนั้น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การจากหลายมุมมองหรือหลายแนวคิดจึงน่าจะช่วยให้ผู้ศึกษาได้มีความเข้าใจในสาระสำคัญและลักษณะขององค์การ ได้ดีกว่าการศึกษาในแง่มุมมองเดียวเพื่อให้ครอบคลุมทั้งหมด (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2550, หน้า 13) สำหรับแนวคิดในการศึกษาทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ ผู้วิจัยเห็นว่าในปัจจุบันเป็นยุคที่มีความหลากหลาย สิ่งต่างๆ มีความสลับซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น รวมถึงมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกัน ทำให้การศึกษาเพื่อบริหารจัดการองค์การต้องมีการนำความรู้จากหลายๆ สาขาวิชามาสวมผสานในลักษณะของสหวิทยาการ เพื่อบูรณาการให้เกิดการประยุกต์ใช้กับองค์การมากยิ่งขึ้น

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง, 2556, ออนไลน์) ได้ว่าจ้างบริษัท เอพีเอ็ม กรุ๊ป โซลูชั่น จำกัด ดำเนินการศึกษาถึงปัญหา และสถานการณ์ปัจจุบันภายในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า องค์การของสำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นองค์การขนาดใหญ่ที่มีกำลังพลจำนวนมาก จึงทำให้โครงสร้างส่วนงานในระดับต่างๆ ขาดความเชื่อมโยงและกลายเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน ทั้งนี้ เป็นปัญหาที่เกิดจากการบริหารแบบแนวดิ่งที่ผู้ปฏิบัติต้องรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาสายตรงเท่านั้น รวมถึงเกิดความซ้ำซ้อนของงานในฝ่ายอำนาจ เช่น ความซ้ำซ้อนของงานในฝ่ายอำนาจ ตำรวจภูธรภาคกับฝ่ายอำนาจ ตำรวจภูธรจังหวัด นอกจากนี้ โครงสร้างองค์การแบบแนวดิ่งทำให้ขาดการกระจายอำนาจในการปฏิบัติ การมีสายการบังคับบัญชาที่ยาวทำให้การตัดสินใจล่าช้า การสื่อสารล่าช้าและเกิดความคลาดเคลื่อน ซึ่งก่อให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานตามมา การศึกษาถึงลักษณะขององค์การของกองบังคับการปราบปรามที่เหมาะสมกับภารกิจจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ เพื่อช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปรามในอนาคต

### 2. ความหมายขององค์การ

Louis A. Allen (1958, p. 7-9) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การ หมายถึง โครงสร้างซึ่งเป็นกลไกที่ทำให้สามารถร่วมกันทำงานได้ดี โดยต้องมีการจัดกลุ่มทำงาน การกำหนดและการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนการกำหนดความสัมพันธ์ให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

James D, Thompson (1967, p. 112) ได้กล่าวว่า องค์การคือ เป็นระบบธรรมชาติ (ระบบเปิด) ที่มีส่วนย่อยๆ เป็นองค์ประกอบที่พึ่งพาอาศัยกันและกันในการเผชิญสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยกฎเกณฑ์เป็นเครื่องมือ เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมนั้น ดังนั้น องค์การ

จะต้องประยุกต์ใช้แนวคิดของระบบปิดและระบบเปิดในการควบคุมอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่มี การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

Talcott Parsons (1978, p. 97) กล่าวว่า องค์กรเป็นหน่วยงานหนึ่งของสังคม ซึ่งถือเป็น กลุ่มที่ถูกสร้างขึ้นอย่างรอบคอบและมีการปรับปรุงตามกาลเวลาเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่าง เฉพาะทาง

Scott, W. Richard (2003, p. 50) กล่าวว่า องค์กรคือ ระบบของกิจกรรมที่สัมพันธ์กัน โดยมีสมาชิกที่มีลักษณะแตกต่างกัน โดยระบบนี้ขึ้นอยู่กับ การแลกเปลี่ยนกับสิ่งต่างๆ ภายใต ้สิ่งแวดล้อมขององค์กรนั้น

อุทัย บุญประเสริฐ (2545, หน้า 6) ได้กล่าวเอาไว้ว่า องค์กรเป็นหน่วยทางสังคมอย่าง หนึ่ง ซึ่งเป็นที่รวมตัวกันของสมาชิกจำนวนหนึ่ง มาร่วมทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

พิชาย รัตนดิถ ฃ ฎุเกีต (2552, หน้า 2) องค์กรเป็นหน่วยทางสังคมที่อยู่ภายใต้การมี ปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม โดยมีเป้าประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ซึ่งสมาชิกมีค่านิยม และผลประโยชน์ร่วมกัน ดังนั้น ในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าประสงค์จึงต้องมีการ ออกแบบโครงสร้างองค์กรเพื่อรวมกลุ่มงาน กิจกรรม และกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิก รวมถึงมีการสร้างระบบประสานงานและยุทธศาสตร์ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและ เคลื่อนตัวได้อย่างราบรื่น

สมชาย สุเทศ (2554, หน้า 40) ได้กล่าวว่า องค์กรเป็นการรวมตัวของบุคคลจากหลายๆ ฝ่าย และมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ในการทำงานอย่างเป็นระบบตามที่กฎหมายกำหนด โดยใช้เทคนิค และวิธีการทางการบริหารจัดการในด้านต่างๆ มาปรับประยุกต์ใช้ให้เกิดความเหมาะสมและความ สอดคล้องกับปัจจุบัน เพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จภายใต้การเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อม และสร้างผลผลิตที่ตอบสนองต่อภารกิจขององค์กรได้อย่างถูกต้อง และทันเวลา

สรุปได้ว่าองค์กร หมายถึง การจัดองค์กรทั้งในด้านรูปแบบ และโครงสร้าง รวมถึง ระเบียบปฏิบัติภายใน เพื่อช่วยให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานตามนโยบาย และแผนการปฏิบัติงาน ได้อย่างเป็นระบบตามที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ รูปแบบขององค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้เกิดการ ปฏิบัติงานที่คล่องตัว และบรรลุผลสัมฤทธิ์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อมทั้งในเชิง ปริมาณ และเชิงคุณภาพได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และทันเวลา

### 3. ลักษณะขององค์กรตามแนวคิดของนักวิชาการ

ลักษณะขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการออกแบบและเลือกใช้รูปแบบโครงสร้าง องค์กรที่เหมาะสมเพื่อตอบสนองต่อพันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goals) ขององค์กร ดังนั้น การจัดองค์กรจำเป็นต้องสร้างความกลมกลืนกับลักษณะขององค์กร ทั้งนี้ Gareth R. Jones (1995,

p. 15-18) ยังได้ให้ความเห็นว่า การออกแบบระบบการปฏิบัติงานที่เหมาะสมจะทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น องค์กรที่ประสบความสำเร็จได้ต้องมีการจัดระบบและรูปแบบการบริหารองค์กรให้แต่ละงานหรือแผนกให้มีความสอดคล้องประสานเชื่อมโยงกันทั้งระบบ การจัดรูปแบบขององค์กรจึงเปรียบเสมือนการวางแผนเพื่อจัดการในอนาคตให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

นักวิชาการมักจัดแบ่งประเภทของการจัดโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ออกเป็นองค์กรที่เป็นทางการ และองค์กรที่ไม่เป็นทางการ (James Arthur Finch Stoner, 1978, p. 316.) นอกจากนี้ ยังมีการแบ่งลักษณะขององค์กรอีกหลายประเภท ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์กรแบบแบ่งแยกตามหน้าที่ (Functional Structure) การจัดโครงสร้างองค์กรแบบแบ่งส่วนงานออกเป็นหน่วยงาน (Divisional Structure) การจัดโครงสร้างแบบผสม (Hybrid Structure) การจัดโครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure) การจัดโครงสร้างองค์กรแบบสายงานหลักและสายงานให้คำปรึกษา (Line and Staff Organization) เป็นต้น ซึ่งในการศึกษารั้วนี้ได้ทบทวนตามแนวคิดของนักวิชาการที่สอดคล้องกับองค์กรระบบราชการของไทยในยุคสมัยปัจจุบัน ดังนี้

### 3.1 ระบบราชการ (Bureaucracy)

จากการศึกษาพบว่า การจัดโครงสร้างองค์กรแบบระบบราชการนั้น มีแนวคิดที่ปรากฏอยู่อย่างมากมายหลายแง่มุม โดยเฉพาะในการพัฒนาระบบราชการหรือองค์กรภาครัฐในอนาคต ในการทบทวนแนวคิดในครั้งนี้ได้นำแนวคิดที่น่าสนใจเกี่ยวกับการจัดองค์กรระบบราชการของไทยดังนี้

3.1.1 Max Weber (1947, p. 331) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับเรื่องรูปแบบขององค์กรขนาดใหญ่ในอุดมคติของเขา (Weberian Ideal-Type) โดย Max Weber อธิบายว่า ระบบราชการหมายถึง เจ้าหน้าที่บริหารขององค์กร (Administrative Staff of An Organization) ที่มาจากการแต่งตั้งเท่านั้น เพราะการบริหารราชการเป็นการใช้อำนาจตามกฎหมาย ดังนั้น ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรจะต้องมาจากกฎหมายเท่านั้น และมีหลักการในการทำงานดังนี้ (1) เจ้าหน้าที่มีความเป็นอิสระ แต่การทำงานแล้วต้องขึ้นอยู่กับอำนาจหน้าที่ตามภารกิจ และต้องไม่นำเอาเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง (2) มีการกำหนดลำดับชั้นการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน (3) มีการระบุหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะในแง่ของความสามารถของการปฏิบัติตามกฎหมาย (4) ความสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่เป็นไปตามสัญญาที่ระบุไว้ในการทำงาน (5) การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ใช้หลักเหตุผลเพื่อให้ได้ผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุด (6) เจ้าหน้าที่ได้รับผลตอบแทนเป็นเงินเดือนที่มีจำนวนที่แน่นอน และได้สิทธิตามกฎหมาย (7) เจ้าหน้าที่ต้องปฏิบัติต่อองค์กรในฐานะที่ต้องยึดถือเป็นอาชีพ (8) ระบบการเลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา (9) เจ้าหน้าที่ต้องแยกจากเรื่องส่วนตัวออกจากงาน ทั้งในแง่วิธีการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทน (10) เจ้าหน้าที่ต้องรักษาวินัยและควบคุมความประพฤติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้ Max Weber ได้กล่าวถึงข้อดีของ

Bureaucracy ตามแนวคิดดั้งเดิมไว้ดังนี้ (1) มีการแบ่งงานกันทำตามแนวนราบ (Horizontal Delegation) ซึ่งทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรทั้งระบบมีผู้รับผิดชอบ แบ่งงานกันทำเพื่อให้เกิดความชำนาญ เฉพาะอย่าง (Specialization) เกิดผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเนื่องจากมีความชำนาญงานมากขึ้น (2) มีสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) เพื่อควบคุมให้งานตามแนวนราบได้รับการตรวจสอบให้ถูกต้อง เพื่อให้สายการบังคับบัญชาแต่ละระดับตัดสินใจเพื่อประสานภาพรวมขององค์กรและมีผู้บังคับบัญชาสูงสุดเพื่อควบคุมให้การทำงานขององค์กรเป็นไปเพื่อประโยชน์รวมขององค์กร (Organization Goal) ไม่ใช่ผลประโยชน์เฉพาะส่วนของแต่ละหน่วยงานย่อยในองค์กร (3) มีการยึดหลักกฎหมายและบันทึกเป็นรายลักษณ์อักษร เพื่อให้การทำงานขององค์กรมีความแน่นอน มีลักษณะเป็นหลักฐานอ้างอิงได้ (Evidence and Reference) และเพื่อเป็นหลักในการทำงานระหว่างองค์กรกับอีกองค์กรหนึ่ง ซึ่งระบบการทำงานขององค์กรก็จะสามารถเป็นระบบที่ต่อเนื่องไม่ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล (4) มีการยึดหลักกฎระเบียบ (Rule and Regulation) เพื่อให้เกิดความแน่นอนในการทำงาน ทำให้การทำงานรวดเร็วขึ้น ลดการสื่อสารที่ไม่จำเป็น (Unnecessary Communication) ระหว่างผู้ปฏิบัติในองค์กรและเพื่อสร้างกรอบพฤติกรรมพื้นฐานให้สมาชิกในองค์กรทั้งหมดมีแบบแผนเดียวกัน (5) มีการเลื่อนขั้นตำแหน่งโดยยึดหลักอาวุโสและความสามารถ ทั้งนี้ เพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้สอดคล้องกับวงจรชีวิตของสมาชิกที่ต้องหมุนเวียนเข้าออกจากองค์กรตามอายุ เพื่อให้องค์กรมีพลวัต (Dynamic) และเป็นหลักการพื้นฐานเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ (Morale) และเป้าหมายในความก้าวหน้าตามอาชีพ (Career Progress) ให้กับสมาชิกอย่างมีระบบ โดยยึดหลักอาวุโสมาก่อน ถ้าอาวุโสเท่าเทียมกัน ก็ยึดหลักความสามารถเป็นลำดับถัดไป (6) มีการแยกผลประโยชน์ส่วนตัวออกจากผลประโยชน์ขององค์กร ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร มีลักษณะเป็นระเบียบแบบแผน (Formality) และการแยกเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องงาน (Impersonality)

3.1.2 หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit: SDU) เป็นหน่วยงานให้บริการภายในระบบราชการ โดยมีลักษณะกึ่งอิสระ (Quasi-Autonomy) แต่ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล ยังถือเป็นส่วนหนึ่งของกระทรวงหรือกรมและอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของปลัดกระทรวงหรืออธิบดีแล้วแต่กรณี มีเป้าหมายให้บริการหน่วยงานแม่เป็นอันดับแรก และหากมีการผลิตส่วนเกินจะให้บริการหน่วยงานอื่นได้ ในการส่งมอบผลผลิตต้องมีระบบการประกันคุณภาพ ไม่มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหารายได้ โครงสร้างการบริหารมีลักษณะการกระจายอำนาจ แยกส่วนออกมาเป็นหน่วยงานเอกเทศเรียกว่า ศูนย์รับผิดชอบ (Responsibility Center) ที่สามารถดูแลรับผิดชอบการดำเนินงาน การบริหารทรัพยากร มีความคล่องตัวในการจัดโครงสร้างองค์การ อัตรากำลังและค่าตอบแทนของตนเองได้ตามความเหมาะสม แต่ยังคงมีความผูกพันกับหน่วยงานแม่ การดำเนินงานใดๆ ต้องได้รับการมอบอำนาจจากปลัดกระทรวงหรืออธิบดีของหน่วยงานแม่ องค์กรที่จะได้รับการจัดตั้งเป็น SDU จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบของลักษณะงาน คือ (1) มีลักษณะหรือ

ธรรมชาติการดำเนินงานเป็นเรื่องการให้บริการ (2) สามารถดำเนินการได้อย่างชัดเจนภายใต้กรอบนโยบายที่กำหนด (3) มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและสร้างภาระรับผิดชอบต่อหน่วยงานแม่ต้นสังกัดได้ (4) สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม (5) มีขนาดที่เหมาะสมเพียงพอต่อการแยกส่วนออกจากหน่วยงานแม่ต้นสังกัด และ (6) ไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษเรียกว่า “ผู้อำนวยการ” มีอำนาจรับผิดชอบในกิจการของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ โดยหัวหน้าส่วนราชการเจ้าสังกัดเป็นผู้กำหนดเงื่อนไขการคัดเลือกและหัวหน้าส่วนราชการเจ้าสังกัดมีอำนาจควบคุมดูแล โดยจะควบคุมดูแลหรือแต่งตั้งให้มีคณะกรรมการเป็นผู้ควบคุมดูแลและรายงานผลการดำเนินงานต่อหัวหน้าส่วนราชการเจ้าสังกัดก็ได้ และส่วนราชการเจ้าสังกัดจะรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษต่อคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) สำหรับรายได้และรายจ่ายของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษสามารถเรียกเก็บค่าบริการจากหน่วยงานแม่ต้นสังกัดหรือลูกค้าผู้รับบริการอื่นได้ เพื่อหารายได้ให้เพียงพอต่อการดำเนินงานและไม่จำเป็นต้องส่งรายได้ทั้งหมดให้กระทรวงการคลัง แต่ต้องนำรายได้ส่งคลังในอัตราส่วนเดียวกับภาษีเงินได้นิติบุคคล รายได้ที่เหลือจากการนำส่งเข้าคลัง สามารถนำไปใช้ในการสร้างแรงจูงใจแก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน การลงทุนเพิ่มเติม การพัฒนาองค์กรและบุคลากรให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้นในระยะยาว และอาจจัดส่วนหนึ่งเข้าสวัสดิการของหน่วยงานแม่ (ชาญชัย แสวงศักดิ์, 2549, หน้า 289-300)

3.2 Henry Mintzberg et al (2003, p. 233) ได้กล่าวถึงโครงสร้างขององค์การไว้ 7 ประเภท ดังนี้ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552, หน้า 10-14 และอัมพร ชำรงลักษณะ, 2551, หน้า 204-215)

3.2.1 องค์กร โครงสร้างเรียบง่าย (Simple Structure Organization) เป็นองค์กรที่มีระบบการประสานงานแบบสั่งการ โดยตรงจากผู้บริหารไปยังสมาชิกขององค์การ การจัดองค์การมีโครงสร้างแบบเรียบง่าย ไม่เป็นทางการ และมีความยืดหยุ่นสูง ผู้บริหารมีบทบาทในการชี้นำทิศทางและแนวทางการปฏิบัติงานขององค์การในระดับสูง ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีอำนาจมากหรือมีบารมีสูง จึงทำให้เกิดการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง รวมถึงพร้อมที่จะกระจายอำนาจให้สมาชิกที่มีศักยภาพดำเนินการแทน เห็นได้ว่า กลไกที่สำคัญในการประสานงานระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกคือ การสั่งการบังคับบัญชานั้นเอง จุดแข็งขององค์การคือ สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้เร็ว สำหรับจุดอ่อนคือ ถ้ามีผู้บริหารที่อ่อนแอหรือมีปัญหา อาจทำให้องค์การต้องเสี่ยงต่อการล่มสลาย รวมถึงผู้บริหารมีโอกาสใช้อำนาจไปในทางที่ไม่ถูกต้องได้

3.2.2 องค์กรแบบเครื่องจักร (Machine Organization) เป็นองค์กรที่มีการใช้มาตรฐานกระบวนการปฏิบัติงานเป็นหลัก มีโครงสร้างแบบศูนย์รวมอำนาจ และมีความเป็นทางการในระดับสูง ภายในองค์กรมีการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และการแบ่งกลุ่มงานใช้หน้าที่เป็นเกณฑ์ในการจำแนก องค์กรประเภทนี้มักเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มี

อายุมาก มีระบบเทคโนโลยีไม่ซับซ้อน และทำงานโดยใช้กระบวนการวางแผนเชิงปฏิบัติการ เห็นได้ว่า กลไกที่สำคัญในการประสานงานระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกคือ มาตรฐานงานและกระบวนการทำงานนั่นเอง และองค์กรมีการกระจายอำนาจในแนวนอนภายในขอบเขตที่จำกัด จุดแข็งคือ ความมีประสิทธิภาพ ความเชื่อถือได้ ความชัดเจนและความคงเส้นคงวาในการปฏิบัติงาน จึงสามารถทำนายถึงผลผลิตขององค์กรได้ค่อนข้างแม่นยำ สำหรับจุดอ่อนคือ การความสำคัญกับการควบคุมการปฏิบัติ ซึ่งนำไปสู่การเกิดปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการในองค์กรได้ และอาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหายในระยะยาว

3.2.3 องค์กรหลากหลายธุรกิจ (Diversified Organization) เป็นองค์กรที่มีการขยายตัวจากองค์กรกลไก โดยมีพื้นฐานและหลักการเดียวกัน แต่มีโครงสร้างที่ซับซ้อนมากขึ้นเนื่องจากการขยายตัวนั่นเอง ในการบริหารงานนั้นสำนักงานสาขา (Divisions) จะมีความเป็นอิสระจากสำนักงานใหญ่ (Headquarter) ตามที่ได้รับการแบ่งสรรอำนาจหน้าที่ลงไป ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางจึงมีบทบาทสูงในการควบคุมการปฏิบัติงานโดยใช้มาตรฐานกลาง องค์กรประเภทนี้มีขนาดใหญ่และมีอายุมาก จึงมีสิ่งแวดล้อมที่มีความหลากหลาย ทำให้ต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง เห็นได้ว่า กลไกที่สำคัญในการประสานงานระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกคือ มาตรฐานของผลงาน และองค์กรมีการกระจายอำนาจในแนวตั้งภายในขอบเขตที่จำกัด จุดแข็งคือ การจัดสรรเงินทุนที่มีประสิทธิภาพโดยสำนักงานใหญ่ การเป็นเวทีในการฝึกผู้บริหารระดับกลางที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงในอนาคต ทั้งยังเป็นรูปแบบองค์กรที่มีการกระจายความเสี่ยงขององค์กร สำหรับจุดอ่อนคือ การมีสำนักงานสาขาจำนวนมากทำให้ต้นทุนเพิ่มสูงขึ้นและขาดการส่งเสริมให้มีความนวัตกรรมในการทำงานเนื่องจากต้องปฏิบัติตามแนวทางที่สำนักงานใหญ่กำหนด รวมถึงระบบการควบคุมอาจทำได้ไม่ทั่วถึงและอาจส่งผลให้เกิดการทุจริตภายในองค์กรได้

3.2.4 องค์กรวิชาชีพ (Professional Organization) เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างแบบระบบราชการแต่มีการกระจายอำนาจให้สมาชิกสามารถทำงานได้อย่างเป็นอิสระ แต่อยู่ภายใต้การควบคุมของจรรยาบรรณวิชาชีพ ฝ่ายนโยบายและผู้บริหารระดับกลางมีบทบาทน้อย ฝ่ายสนับสนุนมีขนาดใหญ่เพื่อทำหน้าที่สนับสนุนงานด้านวิชาชีพ เห็นได้ว่า กลไกที่สำคัญในการประสานงานระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกคือ มาตรฐานทักษะความรู้ในการทำงาน และองค์กรมีการกระจายอำนาจในแนวนอน จุดแข็งขององค์กรประเภทนี้คือ มีความเป็นประชาธิปไตย และให้ความเป็นอิสระสูง สำหรับจุดอ่อนคือ ปัญหาการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ บางครั้งอาจมีการละเมิดจรรยาบรรณทางวิชาชีพได้ง่ายและมีการตรวจสอบน้อย และมีนวัตกรรมเกิดขึ้นไม่มากนัก

3.2.5 องค์กรนวัตกรรม (Adhocracy or Innovative Organization) เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้ง่ายตามสถานการณ์ มีการจัดโครงสร้างแบบ Matrix ซึ่งเป็นการผสมระหว่างการแบ่งงานตามหน้าที่กับการแบ่งงานตามผลิตภัณฑ์ มีการกระจายอำนาจอย่างเลือกสรร หรือบางฝ่ายอาจมีการกระจายอำนาจสูง ขณะที่บางฝ่ายอาจมีการกระจายอำนาจต่ำ มี

แนวโน้มใช้ความเชี่ยวชาญของเจ้าหน้าที่ซึ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เห็นได้ว่า กลไกที่สำคัญในการประสานงานระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกคือ การปรึกษาหารือในการทำงาน และองค์กรมีการกระจายอำนาจเฉพาะบางจุดเท่านั้น จุดแข็งขององค์กรประเภทนี้คือ เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศของความเป็นประชาธิปไตยสูง มีความยืดหยุ่น และสามารถเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้ง่าย รวมทั้งสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับจุดอ่อนคือ ต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมากเพื่อให้เกิดประสิทธิผล

3.2.6 องค์กรพันธกิจ (Missionary Organization) เป็นองค์กรที่มีรากฐานการสร้างองค์กรจากอุดมการณ์หรือระบบความเชื่อและค่านิยมที่มีความเข้มแข็งมาก องค์กรในลักษณะนี้จึงเป็นองค์กรพันธกิจ (Missionary Organization) ที่เกิดจากอุดมการณ์ของผู้ก่อตั้ง และกระทำตัวเป็นแบบอย่างให้กับสมาชิกได้ปฏิบัติตาม ผู้บริหารในลักษณะดังกล่าวจึงเป็นผู้นำบารมี (Charismatic Leaderships) องค์กรพันธกิจจะสร้างความชัดเจนให้กับสมาชิกในทางปฏิบัติ รวมถึงมีการสร้างแรงดลใจให้กับสมาชิกปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และเกิดความเป็นหนึ่งเดียวกัน เห็นได้ว่า กลไกที่สำคัญในการประสานงานระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกคือ อุดมการณ์และปรัชญาขององค์กร และองค์กรมีการกระจายอำนาจทั่วทั้งองค์กร จุดแข็งขององค์กรประเภทนี้คือ สมาชิกมีอุดมการณ์เดียวกันทั้งองค์กร จึงทำให้การขับเคลื่อนกิจกรรมสามารถบรรลุผลสำเร็จได้โดยง่าย สำหรับจุดอ่อนคือ องค์กรพันธกิจมีแรงกดดันเพื่อป้องกันอุดมการณ์ของตนเองจากค่านิยมและกระแสความคิดจากภายนอก จึงทำให้ไม่มีความสัมพันธ์กับโลกภายนอก

3.2.7 การเมืองและองค์กรเมือง (Politics and Political Organization) กล่าวได้ว่า องค์กรทุกแห่ง มีกระแสการเมืองในองค์กร ไหลเวียนอยู่ในระดับที่มากหรือน้อยแตกต่างกันออกไป การเมืองในองค์กรถูกรับรู้ว่าเป็นระบบอำนาจที่ไม่เป็นทางการ และมีแนวโน้มที่จะสร้างความขัดแย้ง แยกแยกหรือกระตุ้นให้บุคคลต่อต้านความชอบธรรมของระบบ รูปแบบของการเมืองในองค์กรไม่ใช่โครงสร้าง และเป็นอำนาจที่สามารถแสดงออกมาได้โดยชอบธรรม ดังนั้น จึงไม่มีกลไกและวิธีการประสานงานที่ตายตัว แต่จะขึ้นอยู่กับบริบทที่การเมืองในองค์กรได้แสดงออกมาในช่วงนั้นๆ รวมถึงไม่มีความชัดเจนเกี่ยวกับการรวมศูนย์หรือการกระจายอำนาจ อย่างไรก็ตามการเมืองในองค์กรมีข้อดีคือ ช่วยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต่อการอยู่รอดขององค์กร หากองค์กรมีผู้มีอำนาจที่นำพาองค์กรไปสู่ความหายนะ ก็จะมีสมาชิกที่ออกมากดดันให้ผู้บริหารระดับนโยบายที่สูงกว่าผู้มีอำนาจคนนั้นออกไป และคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมกว่าเข้ามาทำหน้าที่บริหารองค์กรแทน

3.3 ทิววรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2550, หน้า 133-182) ได้กล่าวถึงรูปแบบขององค์กรแบบใหม่ที่สอดคล้องกับการบริหารงานในสมัยใหม่ไว้ 4 รูปแบบ ดังนี้

3.3.1 องค์กรเสมือนจริง (Virtual Organization) เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากความก้าวหน้าของของเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งองค์กรเสมือนจริงจะมีประโยชน์ต่อการทำงาน

ขององค์การในแง่ของการไม่มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลา สถานที่ หรือทรัพยากรด้านกายภาพในลักษณะแบบเดิม ทั้งยังช่วยให้องค์การสามารถกำหนดบทบาทของตนได้อย่างเหมาะสมในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงการแข่งขันในรูปแบบใหม่ องค์การเสมือนจริงมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ (1) การใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร โทรคมนาคมเพื่อช่วยในการติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน โดยใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์ในลักษณะต่างๆ และอาจกล่าวได้ว่า สารสนเทศเป็นหัวใจขององค์การเสมือนจริง (2) สัมพันธ์กับชุมชนเครือข่ายมีการร่วมมือและพึ่งพากัน โดยมีเครือข่ายคอมพิวเตอร์เป็นตัวเชื่อมโยง ซึ่งจะช่วยให้การติดต่อระหว่างชุมชนเครือข่ายที่มีความสนใจร่วมกันสามารถก้าวข้ามข้อจำกัดทางภูมิศาสตร์ได้ และเกิดความร่วมมือในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน (3) องค์การเสมือนจริงจะมีความยืดหยุ่นสูง ทั้งเรื่องเวลาและสถานที่ (4) มีความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในระดับสูงเมื่อมีการมอบหมายความรับผิดชอบไปแล้ว เพราะจะมีการควบคุมดูแลการทำงานน้อยลง (5) เป็นองค์การที่มีการบริหารตนเอง การทำงานจึงขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของสมาชิกว่าควรจะทำอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับภารกิจมากที่สุด (6) องค์การเสมือนจริงเกิดจากความร่วมมือระหว่างสมาชิกที่มีความสนใจร่วมกัน จึงยากที่จะสร้างขอบเขตที่ชัดเจนขององค์การในด้านต่างๆ ได้ทั้งในจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดขององค์การเสมือนจริง ทั้งนี้ Efraim Turban, Ephraim Mclean and James Wetherbe (1999, p.143) ได้สรุปว่า องค์การเสมือนจริงมีโครงสร้างแบบไม่มีความเป็นทางการ มีลักษณะเป็นเครือข่ายแบบหลวมๆ โดยมีการบริหารงานแบบไม่มีขอบเขตที่ชัดเจน เน้นการมีส่วนร่วม ใช้หลักการกระจายอำนาจ และอาศัยการทำงานเป็นทีม

3.3.2 องค์การบริหารตนเอง (Self-Organization) เป็นองค์การที่สามารถทำงานโดยอัตโนมัติ ในลักษณะของการแก้ไขปัญหาได้เองเมื่อพบปัญหาโดยไม่ต้องรอรับคำสั่งในการดำเนินงานในแต่ละครั้ง องค์การบริหารตนเองมีลักษณะพิเศษในการทำงานคือ มีความยืดหยุ่นในการปรับตัว มีความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการกับปัญหา รวมถึงมีการประสานความสัมพันธ์กับระบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำงานเพื่อให้ทำงานร่วมกันได้ดี องค์การบริหารตนเองมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ (1) มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจในการทำงาน จึงทำให้การตัดสินใจมีความเหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ (2) เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีการตรวจสอบการทบทวนการดำเนินงานเพื่อลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้นซ้ำซาก เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์การให้สูงขึ้น และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ดี ทั้งนี้ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2550, หน้า 168) กล่าวว่า องค์การบริหารตนเองมีลักษณะที่สำคัญคือ (1) ส่วนย่อยๆ ขององค์การจะสะท้อนความเป็นตัวตนขององค์การได้ทั้งหมด (2) การเสริมสร้างทักษะความสามารถที่หลากหลายให้แก่สมาชิกเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ทดแทนกันได้ (3) มีความหลากหลายที่จำเป็นต่อการทำงาน (4) องค์การต้องมีการลดกฎระเบียบให้น้อยลง (5) องค์การต้องเรียนเพื่อการเรียนรู้

3.3.3 องค์การคุณภาพ (Quality Organization) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การเพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาข้อจำกัดต่างๆ ในการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การบรรลุ



เป้าหมายอย่างมีคุณภาพ ปัจจุบันแนวคิดดังกล่าวได้มีการนำไปประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวาง และมีการให้ใบรับรองหรือรางวัลสนับสนุนการจัดการเชิงคุณภาพ เช่น ISO, MBNQA เป็นต้น ทั้งนี้ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2550, หน้า 176-181) เห็นว่า องค์การคุณภาพจะต้องมีความสอดคล้อง (fit) กับแนวคิดเรื่องการจัดการคุณภาพที่ต้องมีการผสมผสานแนวคิดขององค์การ ใน 4 เรื่อง ดังนี้ (1) องค์การแบบเครื่องจักร ในส่วนของระบบการปรับปรุงงาน การกำหนดมาตรฐานงานให้มีความน่าเชื่อถือและมีเหตุผล การพัฒนาความสามารถของสมาชิกด้านเทคนิค ประสิทธิภาพการดำเนินงาน การประกันคุณภาพ และการตรวจสอบคุณภาพงาน (2) องค์การแบบสิ่งมีชีวิต ที่เน้นในเรื่องความยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การสร้างทีมงานตามกระบวนการทำงาน การให้ความเป็นอิสระแก่สมาชิกในการทำงาน รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับองค์การอื่นภายนอก (3) วัฒนธรรมองค์การ โดยเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นเสมือนจิตวิญญาณขององค์การที่จะชี้นำองค์การไปในทิศทางที่ต้องการ โดยผู้นำจะมีความสำคัญในฐานะเป็นผู้เปลี่ยนแปลงและสร้างวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งทางในเรื่องคุณภาพ (4) องค์การบริหารตนเอง ในส่วนของการตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยอัตโนมัติ ทั้งในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ในการทำงาน การใช้ระบบสารสนเทศในการวางแผน และการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์การในระดับสูง

3.3.4 วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) เป็นความเชื่อ ค่านิยมที่เป็นฐานคิดที่มีร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งแสดงออกทั้งที่เป็นวัตถุ สัญลักษณ์ และพฤติกรรม ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้สมาชิกเข้าใจถึงสิ่งที่สำคัญในองค์การ และยอมรับในการปฏิบัติตาม โดยไม่มีการตั้งข้อสงสัยแต่อย่างใด รวมถึงมีการถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ที่เข้ามาสู่องค์การเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์การ

3.4 เสน่ห์ จุ้ยโต (2545, หน้า 243-249) ได้กล่าวถึงการบริหารองค์การสมัยใหม่ว่า องค์การเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะขององค์ประกอบเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเสนอว่าองค์การสมัยใหม่ควรมีการนำหลัก 5S มาพิจารณาในการปรับปรุงโครงสร้างองค์การดังนี้

3.4.1 SMALL: จิวแต่แจ้วคุณภาพ ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ (1) S = Shamrock Organization โดยภายในองค์การมี 3 ส่วนคือ (1.1) ส่วนงานหลัก (1.2) ส่วนงานรับเหมาช่วง (1.3) ส่วนงานชั่วคราว (2) M = Merit System หมายถึง ระบบคุณธรรมที่ยึดคนดีมีความรู้ความสามารถ (3) A = Architect หมายถึง สถาปนิกองค์การที่ต้องออกแบบองค์การให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้า (4) L = Little Area หมายถึง ขอบเขตพื้นที่เล็กกลง เพื่อให้สามารถบริการลูกค้าโดยแบ่งเขตพื้นที่ และ (5) L = Linking Pin Concept หมายถึง แนวคิดหมุดเชื่อมโยงที่ต้องมีการผนึกกำลังร่วมสู่ความเป็นเลิศขององค์การ

3.4.2 SMART: ฉลาดทรงภูมิปัญญา มืองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ (1) S = Shared Vision หมายถึง วิสัยทัศน์ร่วมต้องสร้างจินตนาการร่วมกันทั้งผู้บริหารและพนักงาน (2) M = Mental Model หมายถึง ความคิดที่สะท้อนความคิดแบบวิทยาศาสตร์ มีการทดลองวิจัย สำรวจและปรับปรุงงานด้วยการหาวิธีการที่ดีกว่า (3) A = Ability ความสามารถของผู้บริหารและพนักงานต้องอยู่ในระดับมาตรฐาน (4) R = Readiness ความพร้อมสรรพทั้งด้านการวางแผนเตรียมการ การประกันคุณภาพองค์กร (5) T = Technology เทคโนโลยีสารสนเทศที่ก่อให้เกิดการทำงานและบริการที่รวดเร็วมากขึ้น

3.4.3 SMILE: ยิ้มแย้มเปี่ยมน้ำใจ มืองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ (1) S = Sense of Belonging หมายถึง ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง เป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วนขององค์กร (2) M = Music หมายถึง องค์กรที่มีสุนทรียภาพ มีเสียงเพลง มีความฉลาดทางอารมณ์ (3) I = Impression หมายถึง ความประทับใจเหนือความคาดหวัง (4) L = Loveliness เป็นองค์กรที่น่ารักสำหรับทุกคนที่เกี่ยวข้อง (5) E = Enjoy หมายถึง ทำงานด้วยความสนุกทำหายและอยากจะทำ

3.4.4 SMOOTH: ร่วมมือไว้ซัดแย้ง มืองค์ประกอบ 6 ประการ ได้แก่ (1) S = Synergism หมายถึง ระบบการผนึกกำลังร่วมมือของทุกฝ่าย (2) M = Motivation หมายถึง การจูงใจใคร่ทำดีได้ดี ทำมากจ่ายมาก ทำน้อยจ่ายน้อย (3) O = Optimistic หมายถึง การมองโลกในแง่ดี ส่งเสริมให้คนริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้น (4) O = Open-Minded หมายถึง การเปิดใจที่องค์กรต้องจริงจังซึ่งกันและกัน (5) T = Teamwork หมายถึง การทำงานเป็นทีม (6) H = Honesty หมายถึง ความซื่อสัตย์ มีอะไรก็แบ่งปันกัน

3.4.5 SIMPLIFY: ทำเรื่องยากให้ง่ายและเร็ว มืองค์ประกอบ 8 ประการ ได้แก่ (1) S = Speed หมายถึง ความรวดเร็ว มุ่งสู่คิดล่วงหน้า กระทำล่วงหน้า (2) I = Informal หมายถึง ไม่เป็นทางการ บริการตลอดเวลาไม่จำกัดเฉพาะเวลาราชการ (3) M = Method หมายถึง วิชาการที่จะต้องหาขั้นตอนและกระบวนการทำงานที่เร็วกว่า (4) P = Procedure หมายถึง วิธีปฏิบัติงานที่ทำให้งานนั้นดีขึ้น (5) L = Lateral Thinking หมายถึง การคิดรอบด้านหรือด้านข้าง ในลักษณะของการสร้างสรรค์ (6) I = Indicator หมายถึง องค์กรต้องสร้างมาตรวัดเพื่อการเทียบแข่ง (7) F = Function หมายถึง องค์กรที่ทำเกินหน้าที่ องค์กรจะยึดภารกิจ โครงสร้าง และลูกค้าเป็นสำคัญ (8) Y = Youthfulness หมายถึง องค์กรต้องปรับให้กระฉับกระเฉง ให้คล่องตัวเร็ว

3.5 Gareth Morgan (1997, p. 3-6) ได้กำหนดกรอบคิดในการวิเคราะห์ลักษณะขององค์กรไว้ในหนังสือ Image of Organization โดยนำวิธีการอุปมาอุปไมย (Metaphors) ซึ่งเป็นการอาศัยประสบการณ์จากสิ่งอื่นซึ่งมีลักษณะเหมือนกันมาใช้ในการเปรียบเทียบเพื่อศึกษาองค์กร เพื่อให้เกิดวิธีการคิด (Way of Think) และวิธีการมอง (Way of Seeing) ที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่ง Gareth Morgan เชื่อว่าจะช่วยให้เกิดความเข้าใจได้อย่างชัดเจนและลึกซึ้งมากกว่าเดิม ทั้งนี้ Gareth Morgan ได้เปรียบเทียบขององค์กรไว้ 8 แบบ ดังนี้

### 3.5.1 Organizations as Machines

Gareth Morgan (1997, p. 11-26) กล่าวว่า วิธีคิดของ Organizations as Machines จะมุ่งเน้นไปที่ความมีประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว และความน่าเชื่อถือ โดยมีการทำงานอย่างเป็นระบบ และมีกลไกต่างๆ สอดประสานกันเป็นอย่างดีเสมือนฟันเฟืองของเครื่องจักรกล และให้ความสำคัญกับเรื่องระบบโครงสร้างและการควบคุม (Structure & Control System) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน และฐานคิดของดังกล่าวมีมุมมองหลักต่อองค์การด้าน (1) ความคิดและการปฏิบัติต่อกัน โดยมองว่าคนเป็นสัตว์เศรษฐกิจ (Economic Man) และเห็นว่าคนจะทำงานก็ต่อเมื่อได้รับผลตอบแทนเป็นสำคัญ (2) บริบทแวดล้อม โดยมองว่า องค์การเป็นระบบปิดที่ไม่สนใจต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก และ (3) การบริหารงาน โดยมีการแบ่งระดับของคนในองค์การ และให้อำนาจแก่ผู้บริหารมีสิทธิขาดในการตัดสินใจแทนองค์การได้ รวมถึงฐานคิดขององค์การแบบเครื่องจักรกล ยังให้ความสำคัญกับการควบคุมโดยเชื่อว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ Gareth Morgan (1997, p. 26-31) ได้กล่าวถึงจุดแข็งและข้อจำกัดในการมอง Organizations as Machines ไว้ดังนี้ จุดแข็งคือ การที่องค์การจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดก็ต่อเมื่อ (1) องค์การได้ทำงานอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นปกติ มีเสถียรภาพ และไม่มีการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ และ (2) องค์การมีการทำงานที่เป็นมาตรฐาน มีเหตุมีผลในการทำงาน รวมถึงมีความต่อเนื่องในการทำงานที่เป็นระบบ สำหรับข้อจำกัดคือ องค์การจะไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเนื่องจาก (1) การปรับตัวทำได้ยากเมื่อสภาพบริบทแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง เพราะมีการออกแบบขององค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมายไว้ล่วงหน้า (2) วิธีการทำงานเน้นที่การให้ผู้ปฏิบัติทำตามสั่งการ โดยไม่มีการตั้งคำถามและข้อโต้แย้ง (3) แนวทางดังกล่าวจึงทำให้เกิดแนวโน้มที่ส่งผลให้สมาชิกทำงานตามหน้าที่รับผิดชอบให้เสร็จๆ ไปมากกว่าการทำงานเพื่อผลประโยชน์ในภาพรวมขององค์การ (4) องค์การแบบเครื่องจักรกลจะมองสมาชิกผู้ปฏิบัติเป็นแรงงาน และไม่ให้ความสำคัญการความรู้สึกรักใคร่ของสมาชิกในองค์การ (5) วิธีการทำงานมักเป็นไปตามแนวทางเดิมๆ ที่เห็นว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุด จึงไม่เน้นการสร้างสรรค์อะไรแปลกใหม่ในการทำงาน ซึ่งเป็นการปิดกั้นการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในการทำงาน และทำให้องค์การไม่ได้ใช้ศักยภาพที่มีของสมาชิกอย่างเต็มที่

### 3.5.2 Organizations as Organisms

Gareth Morgan (1997, p. 33-64) กล่าวว่า วิธีคิดของ Organizations as Organisms จะมุ่งเน้นไปที่เรื่องระบบการปรับตัวและสังคม (Adapting & Social System) เพื่อความอยู่รอดขององค์การ และนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จในการทำงาน และฐานคิดขององค์การดังกล่าว มีมุมมองหลักต่อองค์การด้าน (1) ความคิดและการปฏิบัติต่อกัน โดยมองว่าคนเป็นมนุษย์แห่งสังคม (Social Being) คือ สิ่งมีชีวิตที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามเงื่อนไขที่ใส่เข้าไป ดังนั้น องค์การจึงต้องให้ความสำคัญกับคน (2) บริบทแวดล้อม โดยมองว่าองค์การเป็นส่วนหนึ่งของระบบ และเมื่อบริบท

แวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลง ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรด้วยเช่นกัน และ (3) การบริหารงาน โดยเน้นเรื่องความยืดหยุ่นของการทำงานด้วยการปรับโครงสร้าง การผ่อนคลายกฎ ระเบียบ การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง การทำงานเป็นทีม รวมถึงการมุ่งเน้นผลงานมากกว่าการทำงานตาม ระเบียบ เพื่อช่วยให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จและการอยู่รอดขององค์กร ทั้งนี้ Gareth Morgan (1997, p. 26-31) ได้กล่าวถึงจุดแข็งและข้อจำกัดในการมอง Organizations as Organisms ไว้ดังนี้ จุดแข็งคือ องค์กรมีวิธีการมองแบบเป็นองค์รวม (มองทั้งระบบ) มากกว่าการมองแบบแยกส่วน จึง ทำให้ผู้บริหารเข้าใจความจริงของทางเลือกแห่งความสำเร็จอันหลากหลายที่เกิดขึ้น ดังนั้น องค์กร จึงเลือกที่จะ (1) ให้ความสำคัญกับคนในองค์กรในด้านต่างๆ เพิ่มขึ้น เพราะเชื่อว่าคนคือหัวใจ สำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กร (2) การพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อมอัน นำมาสู่การสร้างและพัฒนาให้เกิดความร่วมมือกับภายนอก (3) ช่วยสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน สำหรับข้อจำกัดคือ องค์กรจะไม่สามารถทำงานได้อย่าง เต็มประสิทธิภาพเนื่องจากวิธีการมองในมุมมองดังกล่าวทำให้ (1) องค์กรมองว่า การเปลี่ยนแปลง ของบริบทแวดล้อมย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กร แต่ลืมมองว่าผลจากการทำงานขององค์กรอาจ ส่งผลกระทบต่อบริบทแวดล้อมได้เช่นกัน (2) องค์กรมองคนในเชิงบวก โดยเชื่อว่าทุกคนเป็นคน ดีที่ตั้งใจในการทำงาน แต่ในความเป็นจริงอาจไม่ใช่ทุกคนที่ตั้งใจทำงาน ดังนั้น จึงอาจมีเรื่องของการ เมืองในองค์กรเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย และทำให้เกิดความขัดแย้งได้ และ (3) การพร้อมรับการ เปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจทำให้บางคน/บางกลุ่มได้นำค่านิยมของตนเข้ามาเผยแพร่เพื่อครอบงำ องค์กรให้เป็นไปเพื่อประโยชน์ของตนเองมากกว่าประโยชน์ขององค์กรก็ได้

### 3.5.3 Organizations as Brains

Gareth Morgan (1997, p. 71-112) กล่าวว่า วิธีคิดของ Organizations as Brains จะมุ่งเน้นไปที่การให้ความสำคัญกับเรื่องระบบการตัดสินใจและการเรียนรู้ (Decision-making & Learning System) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน และฐานคิดดังกล่าวมีมุมมองหลัก ต่อองค์กรด้าน (1) ความคิดและการปฏิบัติต่อคน โดยมองว่าคนเป็นนักเรียนที่ ต้องการพัฒนา ตนเองให้มีศักยภาพสูงขึ้น ดังนั้น องค์กรต้องสนับสนุนให้คนได้รับการพัฒนาตนเอง (2) บริบท แวดล้อม โดยมองว่า องค์กรเป็นระบบเปิดที่พร้อมเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ภายนอก และ (3) การบริหารงาน โดยเน้นเรื่องการใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องสำหรับการตัดสินใจ อย่างมีเหตุผล และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และองค์กรมีการพัฒนาเพื่อบริหารตนเอง ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเชื่อว่าจะช่วยให้การทำงานมี ประสิทธิภาพสูงขึ้นและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ดีขึ้น ทั้งนี้ Gareth Morgan (1997, p. 112-114) ได้กล่าวถึงจุดแข็งและข้อจำกัดในการมอง Organizations as Brains ไว้ดังนี้ จุดแข็งคือ องค์กรจะสามารถทำงานได้ดี และมีประสิทธิภาพสูงที่สุดเนื่องจาก (1) องค์กรมีศักยภาพในการ ปรับตัวเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละส่วนจะมีการสร้างระบบการสนับสนุนซึ่งกัน

และกัน และ (2) การทำงานขององค์กรเกิดการพัฒนาแนวทางหรือวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน รวมถึงเป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงประเด็นและเหมาะสมอยู่เสมอ สำหรับข้อจำกัดคือ องค์กรจะไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเนื่องจาก (1) วิธีการที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาจากวิธีคิด และมุมมองขององค์กรเป็นหลัก ดังนั้น จึงอาจทำให้เกิดลักษณะของการเอาความคิดของตนเองเป็นที่ตั้ง หรือเอาตนเองเป็นศูนย์กลางโลก ซึ่งจะทำให้มีมุมมองเดียวในการแก้ไขปัญหา (2) เป็นการมองโลกเชิงบวกมากเกินไป เพราะเชื่อว่าองค์กรต้องเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสูงขึ้น ทำให้มองข้ามความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการเรียนรู้ (3) เป็นองค์กรที่มีลักษณะกระจายอำนาจการตัดสินใจในระดับสูง ทำให้ส่วนกลางควบคุมหน่วยย่อยได้ยาก

#### 3.5.4 Organizations as Cultures

Gareth Morgan (1997, p. 115-140) กล่าวว่า วิธีคิดของ Organizations as Cultures จะมุ่งเน้นไปที่การให้ความสำคัญกับเรื่องการจัดการวัฒนธรรม (Culture Management) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน และฐานคิดดังกล่าวมีมุมมองหลักต่อองค์กรด้าน (1) ความคิดและการปฏิบัติต่อคน โดยมองว่าคนเป็นตัวแปรสำคัญในการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร (2) บริบทแวดล้อม โดยมองว่าบริบทแวดล้อมของสังคมเป็นสิ่งสำคัญที่สร้างวัฒนธรรมย่อยในองค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมหน่วยงานได้ และ (3) การบริหารงาน โดยเน้นบทบาทปัญญาในการแบ่งปันความเป็นจริงจะช่วยสร้างความเชื่อ และค่านิยม รวมถึงการควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์กรได้ ดังนั้น องค์กรที่มีวัฒนธรรมแกร่ง จึงส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้ในระดับสูง ทั้งนี้ Gareth Morgan (1997, p. 140-147) ได้กล่าวถึงจุดแข็งและข้อจำกัดในการมอง Organizations as Cultures ไว้ดังนี้ จุดแข็งคือ องค์กรจะสามารถทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพสูงสุดเนื่องจากองค์กรได้ให้ความสำคัญกับ (1) การกำหนดแนวคิดในการทำงานโดยมีสัญลักษณ์ทางวัฒนธรรมเป็นตัวยึดโยงให้สมาชิกมีความเชื่อร่วมกัน (2) ระบบของความหมายที่มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความเชื่อขององค์กร โดยผู้นำถือได้ว่ามีบทบาทที่สำคัญในประเด็นนี้ (3) การตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและสิ่งแวดล้อม ซึ่งช่วยให้เกิดการรับรู้และความเข้าใจได้ตรงกัน และ (4) การเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กรว่าเกิดขึ้นจากอะไร สำหรับข้อจำกัดคือ องค์กรจะไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเนื่องจากมีข้อควรระวังในเรื่อง (1) วัฒนธรรมองค์กรในบางประเด็นอาจเข้าใจยากและส่งผลให้อาจตีความผิดได้ (2) วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของความเชื่อและค่านิยม ซึ่งเป็นนามธรรมสูง จึงทำให้ไม่สามารถวัดได้อย่างชัดเจน และอาจทำให้เกิดการหลงประเด็นได้ง่าย ซึ่งเป็นผลมาจากการรับรู้ที่อาจเพียงแค่มองเห็นแต่ไม่ได้เป็นอย่างที่คิด

### 3.5.5 Organizations as Political System

Gareth Morgan (1997, p. 149-202) กล่าวว่า วิธีคิดของ Organizations as Political System จะมุ่งเน้นไปที่การให้ความสำคัญกับเรื่องการจัดการผลประโยชน์ ความขัดแย้ง และอำนาจ (Interests, Conflict & Power Management) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน และฐานคิดดังกล่าวมีมุมมองหลักต่อองค์การด้าน (1) ความคิดและการปฏิบัติต่อคน โดยมองว่าคนเป็นสัตว์การเมืองที่แสวงหาอำนาจเพื่อสร้างผลประโยชน์แก่ตนและกลุ่ม ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งได้ตลอดเวลา และ (2) การบริหารงาน โดยเน้นเรื่องการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเมืองในองค์การเพื่อแสวงหาวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้ลดน้อยลง ดังนั้น องค์การที่มีวิธีการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมจะส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จได้ในระดับสูง ทั้งนี้ Gareth Morgan (1997, p. 202-206) ได้กล่าวถึงจุดแข็งและข้อจำกัดในการมอง Organizations as Political System ไว้ดังนี้ จุดแข็งคือ องค์การจะสามารถทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพสูงที่สุดเนื่องจากองค์การได้ให้ความสำคัญกับ (1) ทำให้เข้าใจและเกิดการยอมรับว่า การเมืองในองค์การมีอยู่จริงและหลีกเลี่ยงไม่ได้ (2) ทำให้เข้าใจถึงภาพลวงของเหตุผลที่ใช้ในองค์การ (มายาคติ) และเข้าใจถึงการกระทำที่มีการแอบแฝงเรื่องผลประโยชน์ (3) ทำให้เข้าใจถึงข้อจำกัดขององค์การเพื่อนำไปสู่การข้ามขีดจำกัดที่มี (4) ทำให้เข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การทั้งในด้านสว่างและด้านมืดได้ดียิ่งขึ้น และ (5) ทำให้เข้าใจถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นในองค์การ ดังนั้น สิ่งที่องค์การแสดงออกจึงอาจแฝงไปด้วยประเด็นทางการเมือง สำหรับข้อจำกัดคือ องค์การจะไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเนื่องจากมีข้อควรระวังในเรื่อง (1) เมื่อรู้ว่าการเมืองในองค์การมีอยู่จริงและหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงทำให้คนในองค์การหันมาเล่นการเมืองในองค์การมากขึ้นกว่าเดิม (2) อาจทำให้บุคคลบางกลุ่มนำความรู้ไปใช้ในการแสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเองมากกว่าใช้สร้างสรรค์องค์การ (3) อาจเกิดการอ้างอิงเรื่องความเป็นพหุนิยม จึงทำให้เกิดการแก่งแย่งเพื่อเข้าถึงอำนาจตามแนวทางพหุนิยม

### 3.5.6 Organizations as Psychic Prison

Gareth Morgan (1997, p. 207-235) กล่าวว่า วิธีคิดของ Organizations as Psychic Prison จะมุ่งเน้นไปที่การให้ความสำคัญกับเรื่องการจัดการกับจิตไร้สำนึก (Unconscious Management) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน และฐานคิดดังกล่าวมีมุมมองหลักต่อองค์การด้าน (1) ความคิดและการปฏิบัติต่อคน โดยมองว่าคนมักยึดติดกับเรื่องเดิมๆ ที่คุ้นชิน ในลักษณะที่เรียกว่าจิตไร้สำนึก และมีแนวโน้มที่จะไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง (2) บริบท โดยกล่าวถึงสภาพแวดล้อมรอบๆ องค์การ มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ และ (3) การบริหารงาน โดยเน้นเรื่องการตรวจสอบ การทำความเข้าใจ และการใช้หลักจริยธรรม ดังนั้น องค์การที่มีความพร้อมที่จะเรียนรู้เพื่อรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ Gareth Morgan (1997, p. 235-240) ได้กล่าวถึงจุดแข็งและข้อจำกัดในการมอง Organizations as Psychic Prison ไว้ดังนี้ จุด

แข็งคือ องค์กรจะสามารถทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพสูงสุดเนื่องจากองค์กร ได้ให้ความสำคัญกับ (1) การตระหนักรู้ถึงสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรว่า เกิดจากปัจจัยบุคคล ดังนั้น จึงทำให้ องค์กรกล้าที่จะปรับเปลี่ยนเรื่องต่างๆ ไปในทิศทางที่ดีขึ้น (2) การไม่เชื่อมั่นมากเกินไปว่าองค์กร ดำเนินการ โดยยึดหลักความมีเหตุผลที่ถูกต้องเสมอ แต่จริงๆ แล้วอาจมีเรื่องอื่นๆ แฝงเร้นอยู่ (3) หลักการสร้างสมดุลให้เกิดขึ้นในองค์กร (4) การก่อให้เกิดความสนใจในด้านจริยศาสตร์ของ องค์กร ซึ่งแต่เดิมเป็นการเชื่อโดยมิได้มีการตรวจสอบถึงเรื่องดังกล่าว สำหรับข้อจำกัดคือ องค์กร จะไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเนื่องจากมีข้อควรระวังในเรื่อง (1) เป็นการมองแต่ เพียงมุมมองเดียวว่า พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นการติดกับดักของจิตไร้สำนึก แต่ในความเป็นจริงอาจจะ เกิดจากเรื่องของผลประโยชน์ก็ได้ (2) การทำลายกับดักของจิตไร้สำนึกเป็นการสร้างกระบวนการ รับรู้เพื่อสร้างองค์กรในแบบที่รับรู้ ซึ่งอาจทำให้เป็นการติดกับดักซ้ำซ้อนก็ได้ (3) เป็นมุมมองที่ มองข้ามเรื่องอำนาจ และผลประโยชน์ที่มีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรม และ (4) เป็นการให้ ความสำคัญกับการจัดการจิตไร้สำนึกมากเกินไป แต่ในความเป็นจริง จิตไร้สำนึกเป็นสิ่งที่ควบคุม ไม่ได้ (ได้แค่รู้แต่ทำไม่ได้) จึงอาจทำให้เสียเวลาโดยใช่เหตุ

### 3.5.7 Organizations as Flux & Transformation

Gareth Morgan (1997, p. 241-287) กล่าวว่า วิธีคิดของ Organizations as Flux & Transformation จะมุ่งเน้นไปที่การให้ความสำคัญกับเรื่องการเปลี่ยนแปลง และการรักษาเอกลักษณ์ (Change & Identity) และการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน และ ฐานคิดดังกล่าวมีมุมมองหลักต่อองค์กรด้าน (1) บริบทแวดล้อมขององค์กร โดยมองว่าองค์กร กับบริบทแวดล้อมมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างลึกซึ้งในด้านต่างๆ ทั้งที่รับรู้ได้และรับรู้ไม่ได้ และ (2) การ บริหารงาน โดยยึดมั่นในเรื่องความไม่เที่ยงตรงของสรรพสิ่ง ซึ่งมีบางประเด็นที่ยากต่อการทำ ความเข้าใจ ดังนั้น จึงไม่ควรประมาทและต้องมีการวางแผนเพื่อบริหารความเสี่ยงในการทำงาน เสมอๆ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้ในระดับสูง ทั้งนี้ Gareth Morgan (1997, p. 287- 290) ได้กล่าวถึงจุดแข็งและข้อจำกัดในการมอง Organizations as Flux & Transformation ไว้รวม ในประเด็นเดียวกันดังนี้ (1) มุมมองดังกล่าวเป็นการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงธรรมชาติและ สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง (2) มุมมองดังกล่าวทำให้เข้าใจได้ว่าสิ่งต่างๆ โดยเฉพาะบริบท แวดล้อมภายนอกอยู่นอกเหนือการควบคุม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อปัจจัยภายในองค์กรจนกระทั่งทำให้ไม่ สามารถควบคุมทุกอย่างให้เป็นไปตามความต้องการได้ และ (3) ทำให้เข้าใจได้ว่า แม้แนวคิดด้าน การจัดการจะตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นไปได้ แต่ในความเป็นจริงนั้นมีลักษณะที่ซับซ้อนและ ไม่อาจควบคุมได้ ซึ่งจากทั้ง 3 ประเด็นที่กล่าวถึง จะช่วยทำให้้องค์กรมีการเตรียมความพร้อมในการ บริหารงานอย่างไม่ประมาท แต่ในขณะเดียวกันก็อาจมองได้ว่า เป็นการยากที่จะเตรียมการจึง ไม่ให้ความสนใจมากนัก และอาจทำให้ประสบกับความผิดพลาดในการทำงานได้ดังนี้

### 3.5.8 Organizations as Instrument of Domination

Gareth Morgan (1997, p. 291-329) กล่าวว่า วิธีคิดของ Organizations as Instrument of domination จะมุ่งเน้นไปที่การให้ความสำคัญกับเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน โดยเฉพาะเรื่องสิทธิมนุษยชนของคนทำงาน และสุขภาพ (Safety & Health) เพื่อนำไปสู่การมีสุขภาพที่ดีขององค์กร และเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และฐานคิดดังกล่าวมีมุมมองหลักต่อองค์กรด้าน (1) ความคิดและการปฏิบัติต่อคน โดยมองว่าคนย่อมมีสิทธิเท่าเทียมกัน ดังนั้น องค์กรจึงไม่ควรเอาเปรียบคนในด้านต่างๆ เพราะจะทำให้องค์กรมีสุขภาพที่ย่ำแย่ และส่งผลต่อการดำรงอยู่ขององค์กร และ (2) การบริหารงาน โดยเน้นเรื่องการให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลภายในองค์กรเพื่อก่อให้เกิดสุขภาพที่ดีขององค์กร และส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้ในระดับสูง ทั้งนี้ Gareth Morgan (1997, p. 26-31) ได้กล่าวถึงจุดแข็งและข้อจำกัดในการมอง Organizations as Instrument of Domination ไว้ดังนี้ จุดแข็งคือ องค์กรจะสามารถทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพสูงสุดเนื่องจากองค์กรได้ให้ความสำคัญกับ (1) ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่ตั้งใจจากการครอบงำขององค์กร ซึ่งช่วยให้เกิดการพิจารณาในประเด็นผลกระทบต่างๆ อย่างถี่ถ้วนถี่ก่อนตัดสินใจ (2) การพิจารณาถึงความรุนแรงที่องค์กรอาจมองข้ามไปเพื่อให้เกิดการทบทวนอีกครั้งในประเด็นดังกล่าว และ (3) การไม่เพิกเฉยเมื่อเกิดเหตุการณ์ละเมิดสิทธิมนุษยชน และการเอาเปรียบเกิดขึ้นในองค์กร สำหรับข้อจำกัดคือ องค์กรจะไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเนื่องจากมีข้อควรระวังในเรื่อง (1) แนวคิดดังกล่าวใกล้เคียงกับทฤษฎีสมรู้ร่วมคิด ทำให้องค์กรเกิดการหวาดระแวงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งแท้ที่จริงแล้วอาจไม่ใช่แบบนี้ทั้งหมด และ (2) การมองในมิตินี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นการมองที่คับแคบเกินไป จึงทำให้ไม่เกิดความคิดที่สร้างสรรค์

#### 4. สรุปลักษณะขององค์กรที่ใช้ในการวิจัย

จากประเด็นที่กล่าวถึงทำให้ทราบว่า การมององค์กรตามแนวคิดของนักวิชาการมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะภารกิจหน้าที่ และลักษณะของบริบทสภาพแวดล้อม แต่ประเด็นสำคัญคือ การมุ่งสู่การบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจขององค์กรอย่างมีคุณภาพ ในการวิจัยเกี่ยวกับองค์กรในครั้งนี้ได้ใช้แนวคิดของ Gareth Morgan (1997) เป็นหลักในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และ Gareth Morgan ได้เสนอมุมมองลักษณะขององค์กรไว้สอดคล้องกับกองบังคับการปราบปรามจำนวน 4 มิติ และผู้วิจัยได้นำแนวคิดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและมีประเด็นร่วมกันมาใช้สนับสนุนแนวคิดหลักเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งในเชิงวิชาการดังนี้



ตารางที่ 5 แนวคิดทางวิชาการที่สอดคล้องกับ Organizations as Machines

นักวิชาการ	แนวคิด/ประเด็นที่สอดคล้องกัน
<b>Max Weber</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การระบุหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติตาม</li> <li>2. มีสายการบังคับบัญชาเพื่อควบคุม และมอบอำนาจการตัดสินใจ</li> <li>3. มีผู้บังคับบัญชาสูงสุดเป็นผู้ควบคุมให้การทำงานเป็นไปเพื่อประโยชน์ขององค์กร</li> </ol>
<b>Henry Mintzberg</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. องค์กร โครงสร้างเรียบง่าย : การรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจ</li> <li>2. องค์กรแบบเครื่องจักร : มาตรฐานงาน กระบวนการทำงาน และเน้นการควบคุมให้ได้ผลผลิตตามเป้าหมาย</li> <li>3. องค์กรหลากหลายธุรกิจ : การใช้มาตรฐานกลางในการกำหนดผลงาน</li> </ol>
<b>Adam Smith</b>	หลักการแบ่งงานกันทำเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการผลิต
<b>Frederick W. Taylor</b>	การแสวงหันทวิธีที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว (One Best Way) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน

Organizations as Machines หมายถึง ลักษณะขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับเรื่องระบบโครงสร้างและการควบคุม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน ดังนั้น การบริหารงานด้วยการจัดองค์กรให้มีมาตรฐาน ใช้หลักการและเหตุมีผลในการทำงาน รวมถึงการทำงานที่เป็นระบบคือเงื่อนไขสำคัญในการทำงานให้มีบรรลุผลสำเร็จ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีสาระสำคัญในประเด็นการศึกษาคือ (1) องค์กรมีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน มีเหตุมีผลในการปฏิบัติงาน รวมถึงมีความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ (2) การจัดองค์กรโดยให้ความสำคัญกับการกำหนดหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมในการแบ่งฝ่ายงาน และรับผิดชอบภารกิจที่ชัดเจน (3) องค์กรให้อำนาจแก่ผู้บริหารมีสิทธิขาดในการตัดสินใจแทนองค์กรได้ (4) องค์กรให้ความสำคัญกับการควบคุมโดยเชื่อว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ผลการศึกษารูปได้ว่า Organizations as Machines มีความสอดคล้องกับกองบังคับการปราบปรามในเรื่องมีการจัดระบบโครงสร้างและการควบคุมอย่างเป็นทางการภายใต้ข้อกำหนดโดยมุ่งหวังให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ตารางที่ 6 แนวคิดทางวิชาการที่สอดคล้องกับ Organizations as Organisms

นักวิชาการ	แนวคิด/ประเด็นที่สอดคล้องกัน
สำนักงาน ก.พ.ร.	หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ : การปรับปรุงและพัฒนาองค์การเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุด และบรรลุผลสำเร็จ
Henry Mintzberg	องค์การโครงสร้างเรียบง่าย : ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว
ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์	องค์การคุณภาพ : เน้นความยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และเกิดการปรับปรุงและพัฒนาระบบงานที่มีคุณภาพ องค์การเครือข่าย : เน้นให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพสูง

Organizations as Organisms หมายถึง ลักษณะขององค์การที่ให้ความสำคัญกับเรื่องระบบการปรับตัวให้เข้ากับบริบทและกระแสของของสังคม เพื่อความอยู่รอดขององค์การในอนาคต และนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ดังนั้น องค์การจึงมีการบริหารงานโดยให้ความสำคัญต่อสมาชิก และวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อมที่จะส่งผลกระทบต่อองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยมีสาระสำคัญในประเด็นการศึกษาคือ (1) องค์การมีการให้ความสำคัญกับสมาชิกเพราะเชื่อว่า “คน” คือหัวใจสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์การ (2) องค์การมีการให้ความสำคัญกับบริบทแวดล้อม โดยมีการสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีกับบริบทแวดล้อมภายนอกองค์การ และมีการเตรียมการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อมภายนอกองค์การที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การดำรงอยู่ขององค์การ (3) องค์การมีการให้ความสำคัญกับการปรับวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการผลิตผลงานอยู่เสมอ (4) องค์การมีการให้ความสำคัญกับการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

ผลการศึกษารูปได้ว่า Organizations as Organisms มีความสอดคล้องกับกองบังคับการปราบปรามในเรื่องให้ความสำคัญกับเรื่องระบบการปรับตัวให้เข้ากับบริบทและการบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานตามหลักวิชาการที่เหมาะสม ดังที่เห็นได้จากการนำแนวคิดในการบริหารงานตำรวจสมัยใหม่เข้ามาใช้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 7 แนวคิดทางวิชาการที่สอดคล้องกับ Organizations as Brains

นักวิชาการ	แนวคิด/ประเด็นที่สอดคล้องกัน
สำนักงาน ก.พ.ร.	หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ : การกระจายอำนาจในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุด
Henry Mintzberg	องค์การวิชาชีพ : การกระจายอำนาจให้สมาชิกสามารถทำงานได้อย่างเป็นอิสระ และมีการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง
ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์	องค์การเสมือนจริง : การใช้ ICT เพื่อช่วยในการติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน และก้าวข้ามข้อจำกัดทางกายภาพ งบประมาณ และเวลา องค์การบริหารตนเอง : การกระจายอำนาจในการบริหารงาน และสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
Peter M. Senge	องค์การแห่งการเรียนรู้ : เน้นให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิตเพื่อเพิ่มศักยภาพให้สูงขึ้น

Organizations as Brains หมายถึง ลักษณะขององค์การที่ให้ความสำคัญกับเรื่องระบบการตัดสินใจและการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การบริหารงานด้วยการให้ความสำคัญต่อสมาชิกขององค์การในการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยการสนับสนุนให้มีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมถึงการใช้สารสนเทศเข้ามาช่วยในการการปฏิบัติงานคือ เงื่อนไขในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้เกิดการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีสาระสำคัญในประเด็นการศึกษาคือ (1) การให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจในการปฏิบัติงาน (2) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองของสมาชิก โดยมีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และการจัดทำองค์ความรู้ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์การ (3) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน โดยในการแก้ไขปัญหาเรื่องเดิมอาจใช้เวลา น้อยลง หรือสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน (4) การให้ความสำคัญกับการใช้สารสนเทศเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนการเรียนรู้ที่ก้าวข้ามข้อจำกัดเรื่องเวลาและงบประมาณ

ผลการศึกษารูปได้ว่า Organizations as Brains มีความสอดคล้องกับกองบังคับการปราบปรามในเรื่องการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ โดยมีการพัฒนาองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานของตำรวจสมัยใหม่ออกสู่วงการตำรวจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 8 แนวคิดทางวิชาการที่สอดคล้องกับ Organizations as Cultures

นักวิชาการ	แนวคิด/ประเด็นที่สอดคล้องกัน
Henry Mintzberg	องค์การพันธุกิจ : การอุดมการณ์หรือระบบความเชื่อและค่านิยมที่ช่วยให้สมาชิกมีอุดมการณ์เดียวกันทั้งองค์การ
ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์	วัฒนธรรมองค์การ : การสร้างความเชื่อ ค่านิยมที่เป็นฐานคิดที่มีร่วมกันของสมาชิกในองค์การ เพื่อช่วยให้สมาชิกเกิดพฤติกรรมที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์การ
Peter M. Senge	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อช่วยให้สมาชิกเกิดพฤติกรรมที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับที่องค์การคาดหวัง

Organizations as Cultures หมายถึง ลักษณะขององค์การที่ให้ความสำคัญกับเรื่องการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์การ เพื่อช่วยให้สมาชิกมีค่านิยมร่วมกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงานตามมา ดังนั้น สมาชิกจึงเป็นตัวแปรสำคัญในการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และถือเป็นเงื่อนไขสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร รวมถึงช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีสาระสำคัญในประเด็นการศึกษาคือ (1) องค์การมีการให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้เกิดค่านิยมขององค์การ ดังเห็นได้จากระดับความเข้มข้นของพฤติกรรมสมาชิกที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ (2) องค์การมีการให้การสนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้พนักงานเกิดพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ (3) องค์การมีการให้ความสำคัญกับการกำหนดแนวคิด ความเชื่อ และสัญลักษณ์ทางวัฒนธรรม เพื่อให้เกิดการยึดโยงให้สมาชิกมีความเชื่อค่านิยมร่วมกัน (4) องค์การที่ให้ความสำคัญกับการออกแบบวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับประเภทหรือภารกิจขององค์การ เพื่อช่วยให้องค์การอยู่รอดและประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษารูปได้ว่า Organizations as Cultures มีความสอดคล้องกับกองบังคับการปราบปรามในเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐานคิดในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแนวคิดอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบัน