

หน่วยการเรียนรู้ที่

5

การจัดรูปแบบองค์กร



สาระสำคัญ



การกำหนดรูปแบบองค์กรต้องจัดให้เหมาะสมกับธุรกิจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารสามารถแสดงสายการบังคับบัญชา กำหนดความสัมพันธ์ภายในองค์กร ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ และผู้บริหารสามารถควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สาระการเรียนรู้

1. | ความหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดองค์กร
2. | หลักการของการจัดองค์กร
3. | รูปแบบโครงสร้างองค์กร
4. | ประโยชน์ของการจัดโครงสร้างองค์กร

สมรรถนะประจำหน่วย

แสดงความรู้เกี่ยวกับการจัดรูปแบบ
องค์กร



จุดประสงค์การเรียนรู้

1. บอกความหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดองค์กร
2. บอกหลักการของการจัดองค์กรได้
3. อธิบายรูปแบบโครงสร้างองค์กรได้
4. บอกประโยชน์ของการจัดโครงสร้างองค์กรได้



ความหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดองค์กร

องค์กร (Organization) คือ กลุ่มบุคคลแต่เป็นกลุ่มที่ค่อนข้างใหญ่และมีลักษณะเฉพาะที่มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยกลุ่มบุคคลนี้จะมีสิ่งยึดเหนี่ยวร่วมกันและร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง การพิจารณาการแบ่งหน้าที่ การกำหนดอำนาจและความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย กำหนดขอบข่ายการสื่อสารและการประสานงานและกำหนดปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง



โครงสร้างองค์กร (Organizational Chart) คือ แผนผังองค์กร หรือแผนภาพที่แสดงลำดับชั้นของการรายงานถึงความสัมพันธ์ของธุรกิจ รัฐบาล หรือองค์กร ดังนั้น แผนผังองค์กร มีการใช้งานที่หลากหลาย และสามารถจัดโครงสร้างได้หลายแบบ โดยใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการ การสั่งการ และวัตถุประสงค์ในการวางแผน หรือกำหนดสายการบังคับบัญชาระดับบุคลากร

การจัดโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) คือ การวางแผนในการที่จะแบ่งกลุ่มงานต่าง ๆ โดยพิจารณาจากลักษณะงาน ความรับผิดชอบ รวมทั้งการประสานงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงการกระจายอำนาจ อำนาจในการตัดสินใจของแต่ละตำแหน่ง



2.1 หลักการจัดการ “OSCAR” ของเฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol)

1 หลักวัตถุประสงค์ (Objective)

หลักวัตถุประสงค์ กล่าวว่ องค์กรต้องมีวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน นอกจากนั้นการดำรงตำแหน่งยังต้องมีวัตถุประสงค์ย่อยกำหนดไว้เพื่อว่าบุคคลจะได้พยายามบรรลุวัตถุประสงค์ย่อยซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์รวม

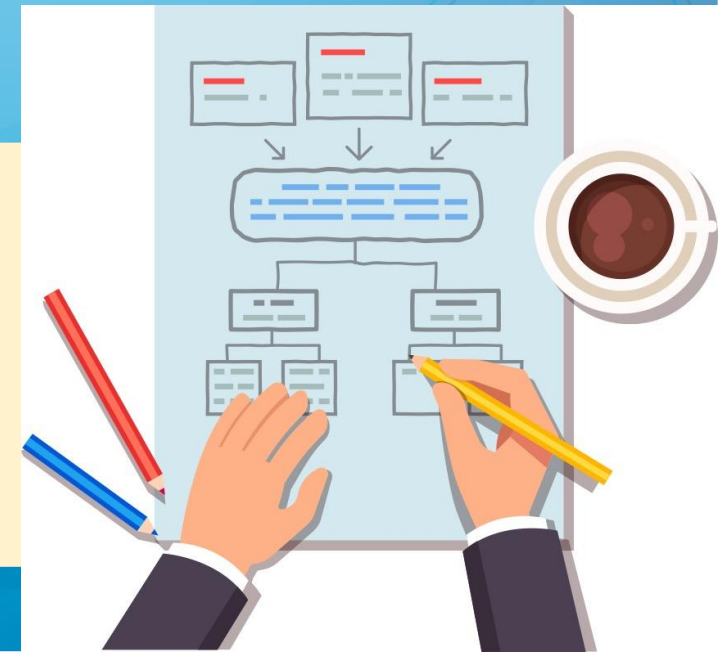


2 หลักความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง (Specialization)

หลักความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง กล่าวว่าการจัดแบ่งงานควรจะแบ่งตามความถนัดพนักงานควรจะได้รับมอบหน้าที่เฉพาะเพียงอย่างเดียวและงานหน้าที่ที่คล้ายกันหรือสัมพันธ์กัน ควรจะต้องอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของคนคนเดียว

3 หลักการประสานงาน (Coordination)

หลักการประสานงาน กล่าวว่าการประสานงานกัน คือ การหาทางทำให้ทุก ๆ ฝ่ายร่วมมือกันและทำงานสอดคล้องกัน โดยใช้หลักสามัคคีธรรม เพื่อประโยชน์ขององค์กร



4 หลักของอำนาจหน้าที่ (Authority)

หลักของอำนาจหน้าที่กล่าวว่า ทุกองค์กรต้องมีอำนาจสูงสุด จากบุคคลผู้มีอำนาจสูงสุดนี้ จะมีการแยกอำนาจออกเป็นสายไปยังบุคคลทุก ๆ คนในองค์กร หลักนี้เรียกว่า หลักความลดหลั่นของอำนาจ (Scalar Principle) หรือเรียกว่า สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) การกำหนดสายการบังคับบัญชานี้เป็นวิธีประสานงานอย่างหนึ่ง

5 หลักความรับผิดชอบ (Responsibility)

หลักความรับผิดชอบ กล่าวว่า อำนาจหน้าที่ควรจะเท่ากับความรับผิดชอบ คือ บุคคลใดเมื่อได้รับมอบหมายความรับผิดชอบ ควรจะ
ได้รับมอบหมายอำนาจให้เพียงพอเพื่อทำงานให้สำเร็จด้วยดี



2.2

การกำหนดส่วนของงานและการแบ่งงาน

มี 4 วิธีการ ดังนี้

1. ระบุชนิดของงาน

2. การจัดหมวดหมู่ของงานหรือจัดแผนงาน

3. จัดความสัมพันธ์ของหมู่หรือแผนงาน

3. จัดให้บุคคลเข้าปฏิบัติงานตามชนิดและหมวดหมู่ของงานนั้น ๆ



1.

อำนาจหน้าที่ (authority)

หมายถึง สิทธิที่จะบัญชา (right to command) หรืออำนาจที่จะสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เป็นอำนาจที่เกิดจากการดำรงตำแหน่งหน้าที่ตามกฎหมายหรือระเบียบแบบแผน

2.

การจัดแผนงาน

เป็นการจัดหมวดหมู่ของงานออกเป็นประเภท เพื่อแบ่งงานกันทำตามความเหมาะสมและเพื่อให้งานดำเนินตามสายงานอย่างมีระบบ



3

รูปแบบโครงสร้างองค์กร

3.1

การโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่การทำงาน (Functional Organization Structure)

โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่การทำงาน หมายถึง โครงสร้างองค์กรแบบเน้นหน้าที่ ยึดหลักการ แบ่งออกเป็นแผนกตามลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ โดยงานที่อยู่ในแผนกเดียวกันจะเหมือนหรือคล้ายคลึงกัน เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย ฝ่ายวิจัยและพัฒนา และฝ่ายบัญชี



ข้อดี

- ▶ การประหยัดทรัพยากรอันเนื่องมาจากความซ้ำซ้อนน้อยลงจึงเพิ่มประสิทธิภาพ
- ▶ พนักงานให้ความสำคัญกับหน้าที่ของตัวเอง
- ▶ ส่งเสริมความชำนาญพิเศษ เพิ่มทักษะและความเชี่ยวชาญของบุคลากรสูงขึ้น เพราะได้ทำงานเฉพาะด้านตามถนัด ทำให้คุณภาพผลงานสูงเป็นประโยชน์ต่อองค์กร
- ▶ โครงสร้างปรับขนาดได้ง่ายกับบริษัททุกขนาด

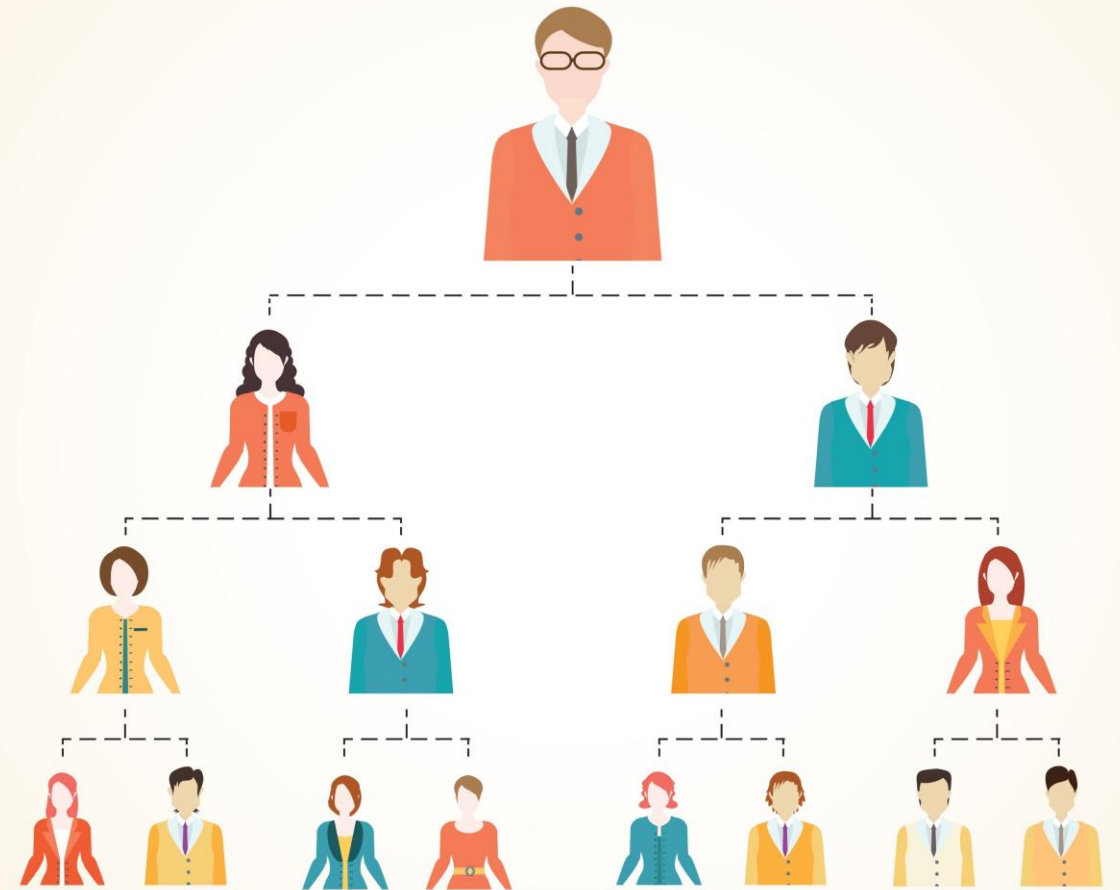
ข้อเสีย

- ▶ การสื่อสารระหว่างแผนกเป็นไปได้ยาก เพราะมีการแบ่งแยกแผนก
- ▶ ขัดขวางการสื่อสารระหว่างแผนก
- ▶ การแยกเป็นแผนกจากกัน ทำให้ผู้ทำงานมีมุมมองที่คับแคบเฉพาะแผนกไม่เห็นภาพรวมขององค์กร
- ▶ ขาดการรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงและมองเห็นโอกาสที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมภายนอก
- ▶ มีการแข่งขันกันเองระหว่างแผนกจนขาดความร่วมมือประสานงานที่ดี

3.2

โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น (Hierarchical Structure)

โครงสร้างองค์กรที่พบบ่อยที่สุด
จะเป็นโครงสร้างแบบพีระมิด
คือ มีประธานกรรมการอยู่สูงสุด
และได้ลำดับตำแหน่งตามสาย
งานลงมาเรียงลำดับการบังคับ
บัญชาจากบนลงล่าง ซึ่งพนักงาน
แต่ละคนจะมีหัวหน้าที่คอยกำกับ
ควบคุม



ข้อดี

- ลำดับชั้นช่วยให้เกิดความเป็นผู้นำที่ชัดเจนและหลีกเลี่ยงความสับสนว่าใครเป็นผู้รักษาอำนาจในการตัดสินใจ
- ช่วงการควบคุมที่แคบลงส่งเสริมการตรวจสอบกิจกรรมอย่างใกล้ชิดยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถควบคุมคุณภาพสูงได้
- มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบได้ชัดเจน
- มองเห็นสายบังคับบัญชาชัดเจน การเลื่อนตำแหน่งต่าง ๆ มองเห็นการเติบโตในสายงาน
- สร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน และมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่ง
- เห็นภาพรวมลำดับการติดต่อ หรือการรายงานผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
- ให้พนักงานแต่ละคนมีความชำนาญพิเศษเฉพาะด้าน
- สร้างความสนิทสนมระหว่างพนักงานภายในแผนกเดียวกัน

ข้อเสีย

- ลำดับชั้นสามารถขัดขวางการสื่อสารและการตัดสินใจ ทำให้เกิดความไม่ยืดหยุ่น นวัตกรรมใหม่อาจถูกระงับ
- การสนับสนุนผู้จัดการและหัวหน้างานหลายชั้นในลำดับชั้นทำให้ต้นทุนบุคลากรพุ่งสูงขึ้น
- สามารถชะลอการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หรือการใช้ นวัตกรรมใหม่ ๆ
- ต่างคนจะสนใจเฉพาะสายบังคับบัญชาตัวเองเท่านั้น
- การทำงานเนื่องจากมีลำดับชั้นทำให้เกิดปัญหาทางานดีเสียตามมาได้
- พนักงานในระดับล่าง ๆ อาจจะรู้สึกตัวเองไม่ค่อยมีความสำคัญ
- พนักงานระดับล่างอาจรู้สึกว่าตนเองไม่สามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับบริษัทได้

3.3

โครงสร้างองค์กรแบบตามหน่วยงาน (Divisional Structure)

รูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบรวมเข้าศูนย์กลางที่พบมากในองค์กรขนาดใหญ่ องค์กรข้ามชาติใหญ่ ๆ จะมีผู้รับผิดชอบดูแลอยู่ เป็นรูปแบบที่ให้อิสระแต่ละหน่วยงานในการตัดสินใจ ช่วยให้แผนกต่าง ๆ สามารถตัดสินใจได้โดยจะดำเนินงานเหมือนกับเป็นบริษัทลูกภายใต้บริษัทแม่ แต่ละแผนกจะมีทีมการตลาด ทีมขาย ทีมไอที เป็นของตัวเอง โครงสร้างนี้อาจแบ่งตามผลิตภัณฑ์ แบ่งตามพื้นที่ แบ่งตามลูกค้าหรือแบ่งตามกระบวนการผลิต

ข้อดี

- ช่วยให้บริษัทขนาดใหญ่ทำงานด้วยความยืดหยุ่น
- ช่วยให้ตอบสนองต่อการความต้องการของลูกค้าและเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมได้อย่างรวดเร็ว
- สร้างความเป็นอิสระในการทำงานในแต่ละแผนก และการตัดสินใจ

ข้อเสีย

- สามารถนำไปสู่ทรัพยากรที่ซ้ำซ้อนได้
- การเกิดปัญหาเรื่องการสื่อสารระหว่างสำนักงานใหญ่และแต่ละแผนก
- ส่งเสริมการแข่งขันระหว่างหน่วยงานมากกว่าการให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน

3.4 โครงสร้างองค์กรแนวนอนหรือแบน (Horizontal / Flat Structure)

เหมาะกับองค์กรที่เริ่มต้นธุรกิจหรือขนาดเล็ก ในระยะเริ่มต้นมักเลือกใช้โครงสร้างองค์กรแนวนอน มีการส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีความเท่าเทียมกัน โครงสร้างแบบนี้ทำให้พนักงานรู้จักรับผิดชอบและมีอิสระ การสื่อสารระหว่างพนักงานก็ทำได้ง่าย เมื่อมีไอเดียใหม่ ๆ ก็สามารถนำมาทำได้อย่างรวดเร็ว

ข้อดี

- ลดความผิดพลาดในการสื่อสาร
- ทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบ
- ลดงบประมาณการจ้างงานในตำแหน่งที่ไม่จำเป็น
- เพิ่มประสิทธิภาพให้การทำงานและสร้างความรับผิดชอบของพนักงานได้มากขึ้น
- การประสานงาน และความรวดเร็ว

ข้อเสีย

- ผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับพนักงานทุกคน จะทำให้ไม่สามารถจัดการพนักงานได้อย่างทั่วถึง
- พนักงานไม่มีผู้บังคับบัญชาที่ชัดเจนอาจสร้างความสับสนในการทำงานนำมาสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาดได้ อาจจะทำให้เกิดการไม่พูดคุยกันระหว่างคนทำงาน

3.5

โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure)

โครงสร้างองค์กรที่ระดมบุคลากรจากหลายฝ่ายหลายแผนกมาทำงานในโครงการ เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โครงสร้างนี้จะเป็นแบบชั่วคราวเป็นโครงการ ดำเนินกิจกรรมจนแล้วเสร็จตามอายุโครงการ

ข้อดี

- โครงการสามารถช่วยให้ดำเนินงานทันเวลา
- มีการใช้ทรัพยากรภายใน เช่น ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถเลือกบุคคลได้ง่ายตามความต้องการของโครงการ
- ส่งเสริมให้พนักงานใช้ทักษะความสามารถ นอกเหนือจากหน้าที่เดิม

ข้อเสีย

- ผู้ปฏิบัติงานจะมีผู้บังคับบัญชา 2 คน คือ ผู้บังคับบัญชาเดิมและผู้จัดการโครงการอาจทำให้เกิดความสับสนและขัดแย้งได้
- เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการแผนกและผู้จัดการโครงการ
- มีการเปลี่ยนแปลงได้บ่อยกว่าแผนผังองค์กรประเภทอื่น ๆ

3.6

โครงสร้างองค์กรแบบทีมงาน (Team-based Structure)

เป็นองค์กรที่ประกอบด้วยทีมงาน หรือกลุ่มทำงานทั้งองค์กร ไม่มีสายการบังคับบัญชา พนักงานจะได้รับมอบอำนาจ (Empowered) เต็มที่เมื่อได้รับมอบงาน ทีมงานจะมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานในแนวทางของทีม เช่น ทีมการขาย ทีมงานให้บริการลูกค้า

ข้อดี

- พนักงานมีอิสระในระดับสูง และได้รับมอบอำนาจในการจัดการกระบวนการทำงานของตนเอง
- มีลำดับชั้นในแนวตั้งน้อยลง การประสานงานและการสื่อสารในแนวนอนระหว่างทีมมากขึ้น
- โครงสร้างองค์กรแบบเป็นทีมทำให้สมาชิกมีการโต้ตอบและทำงานร่วมกัน สามารถพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมได้
- เพิ่มผลผลิต ประสิทธิภาพในการทำงาน
- ให้คุณค่ากับประสบการณ์มากกว่าความอาวุโส
- การทำงานแบบทีมทำให้ทุกคนมองไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

ข้อเสีย

- ขัดกับแนวโน้มตามธรรมชาติของหลาย ๆ บริษัทที่มีโครงสร้างแบบลำดับชั้น
- อาจทำให้เส้นทางเลื่อนขั้นตำแหน่งงานไม่ชัดเจน

3.7

โครงสร้างแบบเครือข่าย (Network Structure)

เป็นการจัดโครงสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นกระบวนการมากกว่าการทำงานตามหน้าที่ โครงสร้างองค์กรที่มีความสมเหตุสมผลในการกระจายทรัพยากร โดยที่สำนักงานใหญ่จะทำหน้าที่เป็นศูนย์กลาง (Hub) ในการประสานหน้าที่สำคัญที่กระจายอยู่ในบริษัทในเครืออื่น ๆ หรือหน้าที่บางอย่างอาจทำโดยบริษัทอื่นที่ไม่ใช่บริษัทในเครือก็ได้ (Subcontract)

ข้อดี

- โครงสร้างองค์กรแบบนี้จะยืดหยุ่น การสื่อสารทำได้ง่าย และใช้จัดการกับองค์กรที่มีความซับซ้อนสูงมาก
- ทีมจะถูกสร้างขึ้นตามแต่ละโครงการโดยรวบรวมทักษะและบทบาทที่แตกต่างกันตามความจำเป็น ทีมยุบหลังจากโครงการสิ้นสุด
- มีการกระจายตามบทบาทและขอบเขตของความเชี่ยวชาญ
- ให้อำนาจพนักงานทุกคนในการทำงานร่วมกันมีความคิดริเริ่ม และตัดสินใจมากขึ้น
- การออกแบบองค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่นตามการพัฒนากลยุทธ์และโครงการ
- ช่วยให้อำนาจมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวมากขึ้น

ข้อเสีย

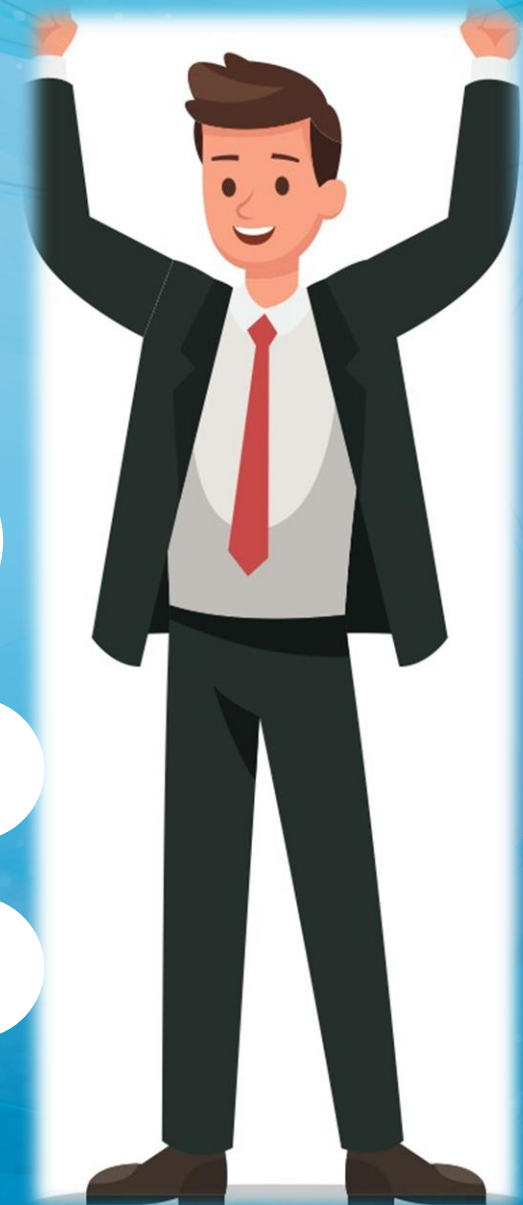
- สามารถเกิดความซับซ้อนอย่างรวดเร็วเมื่อต้องรับมือกับกระบวนการนอกสถานที่จำนวนมาก
- ทำให้พนักงานรู้ว่าใครมีสิทธิ์ตัดสินใจเป็นคนสุดท้ายได้ยากขึ้น

ประโยชน์ของการจัดโครงสร้างองค์กร

ประโยชน์ของการจัดโครงสร้างองค์กร มี 3 ดังนี้

ประโยชน์ต่อองค์กร

1. การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีและเหมาะสมจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และมีความเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง
2. ทำให้งานไม่ซ้ำซ้อน ไม่มีแผนกมากเกินไป เป็นการประหยัดต้นทุนขององค์กร
3. องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้ง่ายตามความจำเป็น



ประโยชน์ต่อ

ผู้บริหาร

1. การบริหารงานง่าย สะดวก รู้ว่าใครรับผิดชอบอะไรมีหน้าที่ทำอะไร
2. แก้ปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนได้ง่าย
3. ทำให้งานไม่คั่งค้าง ณ จุดใด สามารถติดตามแก้ไขได้ง่าย
4. การมอบอำนาจทำได้ง่าย ขจัดปัญหาการเกี่ยงกันทำงานหรือปิดความรับผิดชอบ



ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน

1. ทำให้รู้อำนาจหน้าที่และขอบข่ายการทำงานของตนว่ามีเพียงใด
2. การแบ่งงานให้พนักงานอย่างเหมาะสม ช่วยให้พนักงานมีความพอใจ ไม่เกิดความรู้สึกว่างานมากไปหรือน้อยไป
3. เมื่อพนักงานรู้อำนาจหน้าที่และขอบเขตงานของตน ย่อมก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม ในการทำงาน
4. พนักงานเข้าใจความสัมพันธ์ของตนต่อฝ่ายอื่น ๆ ทำให้สามารถติดต่อกันได้ดียิ่งขึ้น

