

บทที่ 10

โครงสร้างและการออกแบบองค์การ (Organization Structure and Design)

การจัดองค์การ (Organizing) คือ กระบวนการในการกำหนดโครงสร้างขององค์การ โดยการจัดกิจกรรมต่างๆ อย่างมีระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรในองค์การทั้งหมดอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการจัดองค์การ (The Importance of Organizing)

การจัดองค์การถือได้ว่าเป็นเครื่องมือเบื้องต้นของผู้บริหารในการกระทำตามแผนงาน นั่นคือ เป็นตัวสร้างและบำรุงรักษาความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรขององค์การทั้งหมด โดยชี้ให้เห็นว่าทรัพยากรใดควรนำไปใช้กับกิจกรรมใด เมื่อไร ที่ไหน และอย่างไร ความพยายามในการจัดองค์การอย่างละเอียดถี่ถ้วน ช่วยผู้บริหารในการลดข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนขององค์การ เช่น การทำงานที่ซ้ำซ้อนและการใช้ทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์

จุดมุ่งหมายในการจัดองค์การ (Purpose of Organizing)

1. แบ่งงานเป็นกลุ่มและแผนงานตามลักษณะ
2. มอบหมายงานและความรับผิดชอบให้แก่แต่ละคน
3. ก่อให้เกิดการประสานงานในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ
4. จัดกลุ่มงานเป็นหน่วยงาน
5. กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มและแผนงาน
6. กำหนดอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ
7. จัดสรรและใช้ทรัพยากรขององค์การ

ทฤษฎีองค์การแบบดั้งเดิม (Classical Organizing Theory)

เป็นการรวบรวมข้อเขียนของบุคคลในยุคต้นๆ ทางด้านการบริหารเกี่ยวกับการนำทรัพยากรไปใช้อย่างไร ที่จะก่อการได้

ระบบราชการ (Bureaucracy) เป็นคำที่ Max Weber นำมาใช้ในการอธิบายระบบการบริหารงาน ซึ่งมีลักษณะที่มีรายละเอียดในกรรมวิธี และกฎระเบียบในการทำงาน มีการกำหนดลำดับชั้นการบังคับบัญชาและความสัมพันธ์ต่างๆ ระหว่างสมาชิกในองค์การไว้อย่างชัดเจน

องค์การอย่างเป็นทางการ (Formal organization) เป็นโครงสร้างของบทบาทที่ได้กำหนดขึ้นในกิจการที่มีการจัดองค์การอย่างเป็นทางการ

องค์การอย่างไม่เป็นทางการ (Informal organization) เป็นเครือข่ายของความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและสังคมซึ่งเป็นที่ไปอย่างไม่เป็นทางการ

สภาวะแวดล้อมขององค์การสำหรับ Entrepreneur และ Intrapreneur

- **ผู้ประกอบการ (Entrepreneur)** คือ บุคคลที่นำนวัตกรรม หรือความคิดริเริ่มมาปฏิบัติอย่างมีระบบและโดยมีเป้าหมายอันก่อให้เกิดประโยชน์ที่เป็นไปได้ขององค์การ (สานฝันให้เป็นจริง) ผู้ประกอบการจะต้องมีความสามารถเห็นโอกาสของการได้มาซึ่งเงินทุน แรงงาน และปัจจัยการผลิตอื่นๆ และนำมารวมเข้าด้วยกันเพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ มีความเต็มใจยอมรับความเสี่ยงรวมทั้งการประสบความสำเร็จและความล้มเหลว

- **Intrapreneur** คือ บุคคลซึ่งให้ความสำคัญต่อนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์แปลงสภาพความคิดหรือความฝันให้เป็นจริง เพื่อสามารถประกอบการได้อย่างมีกำไร โดยดำเนินงานภายใต้สภาวะแวดล้อมขององค์การ

นวัตกรรม และการประกอบการจะมีขึ้นเพราะสาเหตุดังต่อไปนี้ :

- เหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง ความล้มเหลว หรือความสำเร็จ
- Incongruous อะไรคือ สิ่งที่ไม่สมมติ และอะไรคือความเป็นจริง
- ขบวนการ หรืองานที่มีความจำเป็นต้องปรับปรุง
- การเปลี่ยนแปลงในตลาด หรือโครงสร้างทางอุตสาหกรรม
- การเปลี่ยนแปลงในประชากรศาสตร์
- การเปลี่ยนแปลงในความหมายหรือตามทิศทางที่สำเนียง
- ความรู้ใหม่ที่ได้มา

โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) คือ กรอบการทำงานอย่างเป็นทางการ โดยระบบการบริหาร วัตถุประสงค์เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการใช้ทรัพยากรแต่ละอย่าง ทั้งส่วนบุคคลและส่วนรวม

โครงสร้างขององค์การมักแสดงในรูปของแผนภูมิองค์การ (Organization Chart)

โครงสร้างและกระบวนการของการจัดองค์การ (The structure and process of organizing)

- โครงสร้างจะได้รับผลสะท้อนจาก
 - วัตถุประสงค์และแผนงาน
 - อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมา
 - สภาวะแวดล้อม
 - ข้อจำกัดและประเพณีของบุคคล
- ตรรกวิทยาของการจัดองค์การ มี 6 ขั้นตอน คือ
 1. กำหนดวัตถุประสงค์ของกิจการ (เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน)
 2. มีการวางแผนเพื่อให้บรรลุถึงปลายทาง

3. ระบุและจัดประเภทของกิจกรรม

4. แบ่งกิจกรรมดังกล่าวเป็นพวกๆ

5. มอบหมายอำนาจหน้าที่

6. การประสานงานกันของอำนาจหน้าที่ เช่นเดียวกับการมีความสัมพันธ์ของข้อมูล

จะเห็นได้ว่าขอบเขตของผู้จัดการหรือผู้บริหาร มีข้อจำกัดในตัวของมันเอง และการที่จะเอาชนะข้อจำกัดนี้ เราจึงทำโครงสร้างซึ่งมีหน่วยการจัดการ หรือแผนกมากขึ้นเพื่อให้จุดมุ่งหมายของกิจการประสบความสำเร็จ

การออกแบบองค์การ (Organization design) เป็นกระบวนการในการกำหนดและปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ ควรคำนึงส่วนประกอบสำคัญ 6 ประการ คือ

ลักษณะพิเศษของงานหรืองานเฉพาะด้าน

1. **การจัดแบ่งงาน (Work specialization)** เป็นการแบ่งงานแยกออกไปตามลักษณะงานเฉพาะ ซึ่งเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “Division of labor” (Adam Smith) เป็นการจัดแบ่งงานให้สมาชิกในองค์การเพื่อปฏิบัติโดยพิจารณาถึงความถนัด ความรู้ความสามารถเฉพาะบุคคล อันก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และสามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพ โดยการฝึกอบรมและส่งเสริมให้มีการปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอีกด้วย

2. **การจัดแบ่งแผนกงาน (Departmentalization)** เป็นกระบวนการในการจัดตั้งแผนกงานหรือจัดกลุ่มงานภายในระบบการบริหาร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

วิธีการจัดแผนกงานขององค์การมีดังนี้ :

1. **ตามหน้าที่ของกิจการ (Enterprise function or Function Departmentalization)** การจัดแบ่งกลุ่มตามการผลิต การขาย การเงิน หรือหน้าที่เหล่านั้น ซึ่งเป็นไปตามปกติของกิจการ

2. **ตามขอบเขตพื้นที่ หรือภูมิศาสตร์ (Territory หรือ Geography)** การจัดแบ่งกิจกรรมให้พื้นที่ที่มอบหมายหรือเขตแดน และมอบหมายให้แก่ผู้จัดการในแต่ละภูมิภาคดูแลความรับผิดชอบ เช่น ผู้จัดการภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคใต้

3. **ตามชนิดของลูกค้า (Customer)** การจัดกลุ่มโดยยึดหลักบนพื้นฐานตามลักษณะหรือกลุ่มของลูกค้า เพื่อสะดวกในการให้บริการ เช่น ลูกค้าหน่วยงานราชการ เอกชน

4. **ตามอุปกรณ์หรือกระบวนการ (Process or equipment)** การจัดแบ่งกลุ่มตามกระบวนการผลิตหรือบริการ หรือประเภทของอุปกรณ์ใช้ในการผลิต

5. **ตามผลิตภัณฑ์ (Product)** การจัดแบ่งกลุ่มของกิจกรรมโดยยึดหลักตามผลิตภัณฑ์หรือสายการผลิต เช่น แผนกเครื่องดื่ม อาหาร เวชภัณฑ์ ฯลฯ

6. **โดยจำนวนธรรมดา (Simple numbers)** พิจารณาบุคคลที่ทำหน้าที่เหมือนกันรวมเป็นกลุ่มเดียวกันภายใต้การชี้แนะของผู้จัดการ
7. **โดยเวลา (Time)** การจัดกลุ่มของกิจกรรมโดยแบ่งวันออกเป็นกะ (Shift) ปกติมักจะใช้ในระดับล่างขององค์การ
8. **Cross – functional teams** เป็นการจัดการบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจากหน่วยงานต่างๆ กันมา ทำงานร่วมกัน บางครั้งเรียก hybrid (แบบผสมผสาน) การรวมกันของการแบ่งแผนงานตามหน้าที่และตามผลิตภัณฑ์ในโครงสร้างองค์การเดียวกัน

หน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (Strategic business unit) เป็นการจัดตั้งหน่วยธุรกิจย่อยขึ้น ในองค์การขนาดใหญ่เพื่อประกันผลิตภัณฑ์ หรือสายผลิตภัณฑ์ได้รับการส่งเสริม และควบคุมดูแล ถึงแม้ว่าเป็นหน่วยอิสระก็ตาม

วิธีการจัดแบ่งแผนงานแต่ละวิธีมีทั้งผลดีและผลเสีย อย่างไรก็ตามจัดแบ่งแผนงานไม่ควรที่จะเป็นแบบเดียวกันหมด เพราะจะต้องเป็นไปอย่างเหมาะสม อาจใช้หลายอย่างพร้อมกันในองค์การเดียวกัน แผนภูมิขององค์การจะต้องมีความสมดุลกันอย่างดี

3. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) เป็นสายงานของอำนาจหน้าที่ ซึ่งไม่สามารถแบ่งแยกได้ โดยเริ่มจากระดับสูงขององค์การ มายังระดับล่างโดยระบุนการรายงานไว้อย่างชัดเจน ซึ่งต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

อำนาจหน้าที่ (Authority) คือ สิทธิอันชอบธรรมโดยตำแหน่งซึ่งบุคคลใช้อำนาจผ่านตำแหน่งงานอย่างสุ่มรอบคอบ

ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นภาระกิจหรือความคาดหวังที่จะกระทำ

เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) เป็นหลักการบริหารยุคดั้งเดิมของ Henry Fayol ซึ่งระบุว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีหัวหน้าเพียงคนเดียวที่รับผิดชอบโดยตรง

อำนาจ (Power) คือ ความสามารถในการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีอิทธิพลต่อความเชื่อถือการกระทำของผู้อื่น

ประเภทของอำนาจหน้าที่ (Type of Authority)

1. **อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานหลัก (Line authority)** คือ ความสัมพันธ์ ซึ่งผู้บังคับบัญชาให้ควบคุมโดยตรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
2. **อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานรอง (Staff relationship)** ประกอบด้วยการให้คำแนะนำและคำปรึกษา

3. อำนาจหน้าที่ แบ่งตามหน้าที่ (Functional authority) คือสิทธิที่จะควบคุมกระบวนการที่ได้เลือกสรรแล้ว การปฏิบัติ นโยบาย หรือเรื่องอื่นๆ ในแผนก นอกเหนือไปจากที่เป็นของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

ภาระหน้าที่ (Accountability) เป็นปรัชญาทางการบริหารที่แต่ละคนยึดมั่น หรือรับผิดชอบต่อการใช้อำนาจหน้าที่ดีอย่างไร หรือการตั้งมั่นอยู่บนความรับผิดชอบในการกระทำกิจกรรมที่มีการตัดสินใจล่วงหน้า

ความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับเรื่อง 3 เรื่อง ดังนี้

- 1) **การแบ่งกิจกรรมของงาน** ซึ่งนิยมใช้วิธีจัดงานที่เหมือนกันไว้ด้วยกัน แต่ต้องระวังการก้าวท้าวความรับผิดชอบ และช่องว่างความรับผิดชอบจะเกิดขึ้น หากการแบ่งนั้นไม่ชัดเจน
- 2) **ระบุกิจกรรมของงานของผู้บริหารอย่างชัดเจน** นั่นคือ กำหนดไว้ว่าผู้บริหารสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมแค่ไหนกับผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงานและลูกน้องโดยอธิบายไว้อย่างมีระบบ โดยกำหนดว่าม้งานอะไรต้องกระทำ และจะต้องมีบทบาทอย่างไรต่อความสัมพันธ์กับกลุ่มทำงานในองค์การ ทั้งนี้ก็เพื่อให้ผู้บริหารได้ทำงานตามความรับผิดชอบของตน โดยเฉพาะจะไม่ก่อให้เกิดความก้าวท้าวหรือมีช่องว่างของความรับผิดชอบเกิดขึ้น
- 3) **การมีความรับผิดชอบ** ทุกคนที่ได้รับมอบหมายไม่ว่าจะเป็นใครก็ตามต้องรับผิดชอบต่องานนั้นๆ ความรับผิดชอบจะเป็นทางนำไปสู่ความสำเร็จ

การใช้หน่วยงานช่วยมีผลดีเช่นเดียวกับข้อจำกัด เช่น อันตรายจากการประเมินหน่วยงานหลักต่ำไป และขาดความรับผิดชอบของหน่วยงานช่วย นอกจากนี้ยังมีความเป็นไปได้ที่หน่วยงานช่วยให้คำแนะนำที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ และเป็นการทำลายการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว

4. **ช่วงการควบคุม (Span of Control)** คือ จำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บริหารสามารถดูแลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปัจจัยที่กำหนดช่วงการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ

- การฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา
- การมอบหมายอำนาจหน้าที่เป็นไปอย่างชัดเจน
- แผนงานชัดเจน
- การใช้มาตรฐานตามจุดมุ่งหมาย
- อัตราการเปลี่ยนแปลง
- เทคนิคการติดต่อสื่อสาร
- จำนวนของการติดต่อส่วนบุคคลที่จำเป็น

- ความผันผวนตามระดับขององค์การ
- อื่นๆ เช่น สมรรถนะของการบริหาร ความสลับซับซ้อนของงาน และวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ความสมดุลของปัจจัยตามที่กล่าวมาข้างต้น

ช่วงการบริหารอย่างกว้างจะมีผลต่อองค์การที่มีจำนวนของระดับชั้นในการบังคับ

บัญชา ไม่มากและช่วงบริหารอย่างแคบ และมีผลต่อองค์การที่มีระดับในการบังคับบัญชาเป็นจำนวนมาก ไม่มีจำนวนคนที่แน่นอน ซึ่งผู้จัดการสามารถควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำนวนคนจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างดังกล่าวข้างต้น

5. การมอบหมายงาน (Delegation) คือ กระบวนการของการมอบหมายกิจกรรมของงานและอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ให้คนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะในองค์การ

การกระจายอำนาจ (Decentralization) คือ สถานการณ์ในการมอบหมายกิจกรรมของงานและอำนาจหน้าที่จำนวนมากให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือมีแนวโน้มที่จะกระจายอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจในโครงสร้างที่ได้จัดไว้ หรือเป็นการให้ผู้บริหารระดับรองๆ ลงมา ได้มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจมากขึ้น

การรวมอำนาจ (Centralization) คือ สถานการณ์ที่กิจกรรมของงานและอำนาจหน้าที่ถูกมอบหมายไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก หรือเป็นเรื่องที่ไม่มีการมอบหมายหน้าที่ หรืออำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่

- การรวมอำนาจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเกี่ยวกับสภาพทางภูมิศาสตร์ เช่น มีสถานที่ตั้งโรงงานเพียงแห่งเดียว
- การรวมอำนาจของแผนงาน เป็นการรวมแผนงานที่กิจกรรมเฉพาะ
- การรวมอำนาจในการบริหาร เป็นแนวโน้มที่จำกัดการมอบหมายการตัดสินใจ เช่น อำนาจหน้าที่เพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จ การจัดให้มีความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น

กระบวนการในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ รวมถึงการกำหนดผลที่จะได้รับงานที่ได้มอบหมาย การมอบหมายอำนาจหน้าที่เพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จ การจัดให้มีความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น

การมอบหมายงาน (Delegation) เป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่ได้รับอิทธิพลจากเจตคติส่วนบุคคล นอกจากนั้นควรมีข้อชี้แนะในทางปฏิบัติ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถเอาชนะการมอบหมายที่ไม่ชัดเจน การกระจายอำนาจมีอิทธิพลจากปัจจัยอื่นๆ ซึ่งทำให้ผู้บริหารควรตระหนักเมื่อมีการกำหนดระดับของการมอบหมายอำนาจหน้าที่ อำนาจหน้าที่เคยกระจายมาก่อนอาจนำ

กลับมาใช้แบบการรวมอำนาจอีกครั้ง ความสมดุลเป็นกุญแจสำคัญในการกระจายอำนาจที่เหมาะสม

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกระจายอำนาจและการรวมอำนาจ

การรวมอำนาจมากขึ้น

1. สภาวะแวดล้อมคงที่
2. ผู้บริหารระดับล่างไม่มีความสามารถ หรือ ประสิทธิภาพในการตัดสินใจ เหมือนผู้บริหารระดับบน
3. ผู้บริหารระดับล่างไม่ต้องการตัดสินใจ
4. เรื่องที่ต้องตัดสินใจนั้นเป็นเรื่องสำคัญ
5. องค์การกำลังประสบภาวะวิกฤติ หรือมีความเสี่ยงต่อการที่จะทำให้กิจการล้มเหลวได้
6. เป็นกิจการขนาดใหญ่
7. การนำกลยุทธ์ของกิจการไปใช้ให้มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารมากกว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

การกระจายอำนาจมากขึ้น

1. สภาวะแวดล้อมยุ่งยาก ไม่แน่นอน
2. ผู้บริหารระดับล่างมีความสามารถและ ประสิทธิภาพในการตัดสินใจ
3. ผู้บริหารระดับล่างต้องการเสียงสนับสนุนในการตัดสินใจ
4. เรื่องที่ต้องตัดสินใจมีความสำคัญไม่มากนัก
5. วัฒนธรรมองค์การเปิดโอกาสให้ผู้บริหารบอกกล่าวถึงสิ่งที่เกิดขึ้น
6. กิจการกระจายอยู่ตามลักษณะทางภูมิศาสตร์
7. กลยุทธ์ของกิจการที่นำมาใช้ได้ผลดีขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องและการยืดหยุ่นในการตัดสินใจของผู้บริหาร

6. **การจัดระเบียบงาน (Formalization)** คือ เป็นการจัดมาตรฐานตลอดจนกฎระเบียบกรรมวิธีการทำงานขององค์การ เพื่อให้พนักงานได้ปฏิบัติตามองค์การที่จัดระเบียบงานอย่างเคร่งครัด ซึ่งมักแสดงให้เห็นในคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) กฎระเบียบค่อนข้างมากขององค์การ และกรรมวิธีการผลิตที่ค่อนข้างชัดเจน มักทำให้ผลงานเป็นรูปแบบเดียวกัน (Uniform) และสม่ำเสมอ (Consistent) พนักงานไม่มีอิสระในการทำงาน บางครั้งเกิดความอึดอัดใจและเครียด แต่หากจัดระเบียบงานหลวมเกินไป ก็จะทำให้การทำงานไม่เป็นไปในรูปแบบเดียวกัน แต่พนักงานมีอิสระในการทำงาน ดังนั้นการจัดระเบียบงานจึงควรกำหนดให้เหมาะสม จึงจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

แนวทางการออกแบบองค์การตามสภาวะการณ์

(The Contingency Approach to Organization Design)

การออกแบบองค์การแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะโดยทั่วไป คือ

1. **องค์การแบบเครื่องกล (Mechanistic organization)** คือ โครงสร้างองค์การซึ่งมีลักษณะเน้นทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การจัดแบ่งแผนงาน ช่วงการควบคุมที่แคบ การจัดระเบียบงานอย่างเคร่งครัด เครือข่ายของข้อมูลข่าวสารที่จำกัด และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจากพนักงานระดับล่างค่อนข้างน้อย

2. **องค์การแบบ Organic** เป็นองค์การที่มีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ไม่ค่อยเน้นด้านทักษะความเชี่ยวชาญในการทำงานเฉพาะด้าน การจัดระเบียบงานค่อนข้างไม่เข้มงวด และการมีอิสระจากการควบคุมจากหัวหน้าพอสมควร รวมทั้งมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหารระดับสูง หรือได้รับมอบหมายให้ตัดสินใจได้ในบางเรื่อง

ลักษณะองค์การแบบ Mechanistic และ Organic

Mechanistic	Organic
-เน้นความสามารถเฉพาะทาง (High Specialization)	-ทีมข้ามหน่วยงาน (Cross-Functional Teams)
-แบ่งส่วนงานอย่างชัดเจน (Rigid Departmentalization)	-ทีมข้ามสายบังคับบัญชา (Cross-Hierarchical Teams)
-สายการบังคับบัญชาชัดเจน (Clear Chain of Command)	-ข่าวสารไหลอย่างเป็นอิสระ
-ช่วงการควบคุมแคบ (Narrow Spans of Control)	-ช่วงการควบคุมกว้าง
-รวมศูนย์อำนาจ (Centralization)	-กระจายอำนาจ
-เป็นทางการมาก (High Formalization)	-ไม่เป็นทางการ

องค์การโดยทั่วไปมักมีโครงสร้างไปคนละแบบ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การพยายามคิดค้นที่จะออกแบบโครงสร้างให้ดีที่สุด ซึ่งจะต้องคำนึงถึงปัจจัยตามสภาวะการณ์ในการกำหนดโครงสร้าง 4 ด้าน ดังนี้ คือ

1. กลยุทธ์ขององค์การ
2. ขนาด
3. เทคโนโลยี
4. ระดับความไม่แน่นอนของสภาวะแวดล้อม

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Organization's strategy) Alfred Chandler ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างกับกลยุทธ์ สรุปได้ว่า เมื่อองค์กรเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรตามไปด้วย

กรอบโครงสร้างกลยุทธ์ตามแนวทางแต่ละสภาวะการณ์เน้นกลยุทธ์ 3 ด้าน คือ

นวัตกรรม (Innovation) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงแนวทางที่องค์กรต้องดำเนินไปและนวัตกรรมที่เป็นหนึ่งเดียว ซึ่งต้องการความยืดหยุ่น และการไหลของข้อมูลที่มีอิสระจึงเป็นรูปขององค์กรแบบ Organic

ต้นทุนต่ำ (Cost minimization) เป็นการแสดงให้เห็นถึงลักษณะขององค์กรที่ต้องการควบคุมต้นทุนอย่างรัดกุม เน้นประสิทธิภาพและความมั่นคงขององค์กร โครงสร้างจึงเป็นแบบ Mechanistic

การลอกเลียนแบบ (Imitation) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการที่องค์กรพยายามลดความเสี่ยงและโอกาสในการทำกำไรสูงสุด โดยพยายามลอกเลียนแบบจากผู้นำในตลาด ซึ่งใช้คุณลักษณะขององค์กรทั่วไป แบบ Mechanistic และ Organic

2. ขนาดขององค์กร (Size) ในอดีตถือว่าขนาดองค์กรมีผลอย่างมากต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กร องค์กรขนาดใหญ่ มีพนักงานจำนวนมาก จึงมีแนวโน้มมีโครงสร้างแบบ Mechanistic

3. เทคโนโลยี (Technology) ทุกองค์กรจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีบางอย่างเพื่อแปรสภาพของปัจจัยการผลิตเป็นผลผลิต Joan Woodward ได้ศึกษาถึงโครงสร้างและเทคโนโลยี พบว่าองค์กรต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้เข้ากับเทคโนโลยีและพบว่าเทคโนโลยีถึง 3 อย่างที่ทำให้เพิ่มระดับของความยุ่งยากและลงตา ได้แก่

- หน่วยการผลิต (Unit production) เป็นการผลิตอย่างใดอย่างหนึ่งให้เป็นหน่วย หรือกลุ่มเล็กๆ เช่น โรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป การผลิตกระแสไฟฟ้า พลังน้ำจากเขื่อน รูปแบบโครงสร้างจึงควรเป็นแบบ Organic
- การผลิตแบบมากๆ (Mass production) เป็นการผลิตครั้งละจำนวนมาก ๆ ต้องตั้งเกณฑ์ไว้อย่างเคร่งครัด เช่น การผลิตตู้เย็น รถยนต์ จึงควรเป็นโครงสร้างแบบ Mechanistic
- กระบวนการผลิต (Process production) เป็นการผลิตที่มีกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เช่น การกลั่นน้ำมัน ผลิตภัณฑืเคมี จึงควรออกแบบโครงสร้างแบบ Organic

การออกแบบองค์กรที่นำมาประยุกต์ใช้ (Applications of Organization Design)

โครงสร้างองค์กรในปัจจุบันมีอยู่หลายรูปแบบด้วยกัน คือ

1. **โครงสร้างอย่างง่าย (Simple structure)** เป็นการออกแบบโครงสร้างขององค์กรที่มีการจัดแบ่งแผนงานให้มีลำดับขั้นน้อย ช่วงการควบคุมกว้าง อำนาจหน้าที่รวมอยู่ที่คนเพียงคน

เดียว และมีการจัดระเบียบงานค่อนข้างน้อย ข้อดีของโครงสร้างแบบง่าย คือ ยืดหยุ่นได้ รวดเร็ว และมีต้นทุนในการบำรุงรักษาต่ำ ส่วนข้อเสียก็คือ จะใช้ได้ผลเฉพาะองค์กรขนาดเล็ก

2. **โครงสร้างแบบระบบราชการ (Bureaucracy)** ซึ่งเป็นองค์การที่เน้นระเบียบ คำสั่ง และการมอบอำนาจหน้าที่อย่างเคร่งครัด รวมทั้งการใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่งานที่ถูกต้อง ตามกฎหมาย ซึ่งการออกแบบโครงสร้างเป็นแบบ Mechanistic ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

2.1 **โครงสร้างแบ่งตามหน้าที่ (Functional structure)** ซึ่งเป็นการจัดแบ่งแผนกงานตาม หน้าที่งาน โดยจัดกลุ่มงานที่คล้ายกันหรือมีลักษณะการทำงานเกี่ยวเนื่องกันมาไว้ด้วยกัน

2.2 **โครงสร้างแบ่งตามแผนกงาน (Divisional structure)** ซึ่งเป็นโครงสร้างองค์การซึ่ง จัดแบ่งแผนกงานเป็นหน่วยงานที่พึ่งตนเองเป็นอิสระ

3. **โครงสร้างแบบทีมงาน (Team-based structure)** เป็นโครงสร้างซึ่งประกอบด้วยกลุ่ม ทำงานหรือทีมงาน ซึ่งได้รับมอบหมายให้ทำกิจกรรมขององค์การ

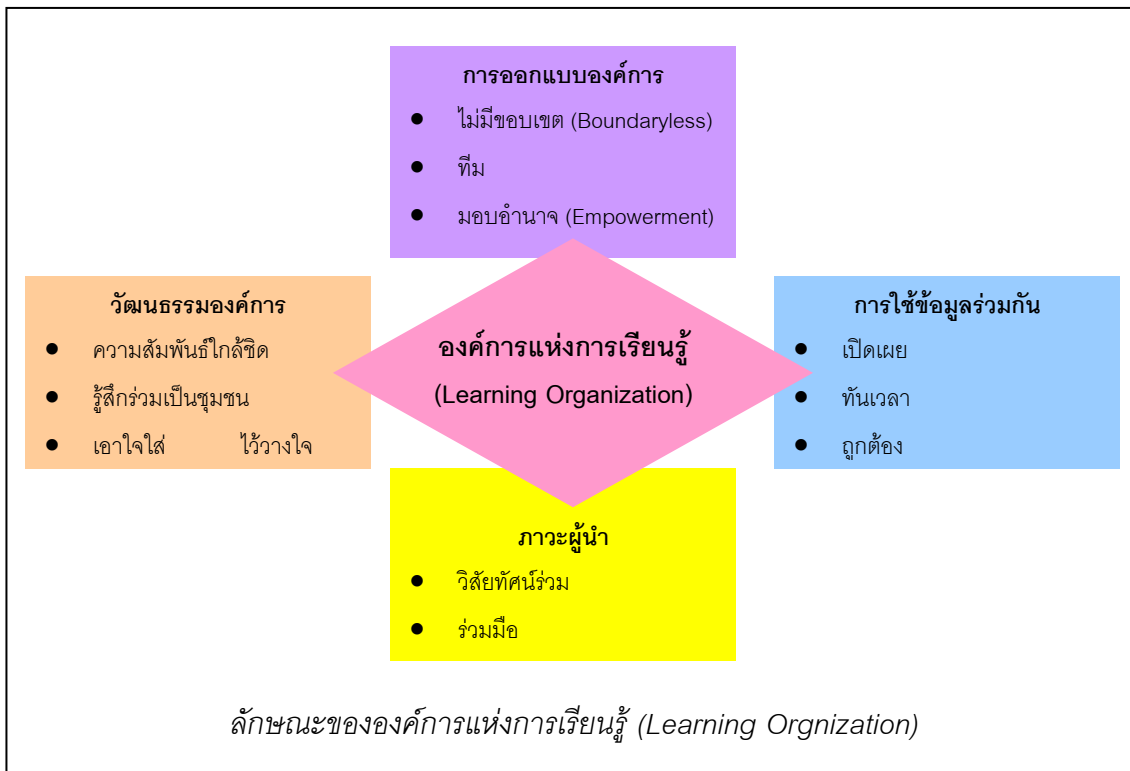
4. **โครงสร้างแบบผสมผสาน (Matrix organization)** ซึ่งเป็นการใช้งานพวกผู้เชี่ยวชาญ จากแผนกงานที่แตกต่างกันมาทำงานร่วมกัน ในโครงการเดียวหรือหลายโครงการ ซึ่งอยู่ภายใต้การ ดูแลและควบคุมจากผู้จัดการโครงการ เป็นแบบเฉพาะกิจ จึงมีสายการบังคับบัญชา 2 สายใน ขณะเดียวกัน

5. **โครงสร้างแบบโครงการ (Project structure)** คือโครงสร้างที่พนักงานได้รับ มอบหมายให้ทำงานในโครงการอย่างเป็นทางการถาวร เมื่อโครงการแล้วเสร็จพนักงานไม่จำเป็นต้อง กลับไปทำงานต้นสังกัดเดิม เหมือนแบบ Matrix แต่จะไปทำงานในโครงการต่อไป

6. **โครงการแบบหน่วยงานอิสระภายใน (Autonomous internal units)** ซึ่งโครงสร้าง ดังกล่าวประกอบด้วย หน่วยธุรกิจที่พึ่งตนเองกระจายทั่วไป โดยผลิตสินค้า มีลูกค้า คู่แข่ง และ เป้าหมายในการทำกำไรเป็นของตนเอง

7. **องค์การแบบไร้พรมแดน (Boundaryless organization)** เป็นองค์การที่ ประกอบด้วยโครงสร้างที่ไม่มีข้อจำกัดขอบเขตขององค์การทั้งแนวราบ และแนวนอน หรือแม้กระทั่ง ขอบเขตภายนอกที่จะมาบังคับให้อยู่ในกรอบหรือขอบเขตที่ตายตัว เช่น พันธมิตรทางการค้า ระหว่างธุรกิจต่างๆ

8. **องค์การแบบการเรียนรู้ (Learning organization)** เป็นองค์การที่มีการพัฒนา ศักยภาพเพื่อปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยสมาชิกทุกคนมีบทบาทในการ กำหนดและแก้ไขปัญหาต่างๆ ร่วมกัน พนักงานทุกคนในองค์การจะได้รับความรู้ใหม่ๆ และกำหนด ให้แก่กัน รวมทั้งมีความเต็มใจที่จะนำความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจหรือการ ปฏิบัติงาน



ลักษณะขององค์การประกอบการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. *การออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organizational design)* รูปแบบองค์กรจะเป็นแบบองค์กรที่ไม่มีขอบเขตหรือข้อจำกัดเหมือนองค์กรทั่วไป พนักงานมีอิสระในการติดต่อ สื่อสาร ทดลอง และเรียนรู้ โดยไม่ต้องเกรงการวิพากษ์วิจารณ์หรือถูกลงโทษ
2. *วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)* มีความสัมพันธ์ค่อนข้างแน่นแฟ้นช่วยเหลือดูแลใ้วางใจซึ่งกันและกัน พนักงานทุกคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีอิสระในการติดต่อสื่อสาร ทดลอง และเรียนรู้ โดยไม่ต้องเกรงการวิพากษ์วิจารณ์หรือถูกลงโทษ
3. *การแลกเปลี่ยนแบ่งปันข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน (Information Sharing)* เป็นการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิกโดยเสมอภาคกัน ในเวลาที่ต้องการ (ทันเวลา) และเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง
4. *ภาวะผู้นำ (Leadership)* ในองค์กรแบบนี้ ผู้บริหารหรือผู้นำมีหน้าที่คอยช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก โดยให้สมาชิกทุกคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และยึดถือปฏิบัติต่อไปในอนาคต นอกจากนั้นผู้นำในองค์กรยังต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน

เทคโนโลยี การติดต่อสื่อสาร และการออกแบบองค์การ

(Technology, Communication and Organization Design)

ในปัจจุบันเทคโนโลยีได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก โดยเฉพาะด้านสารสนเทศ ซึ่งมีผลกระทบต่อสมาชิกทุกคนในองค์การที่ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องและทันเหตุการณ์ตลอดเวลา

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงมีผลกระทบต่อ การติดต่อสื่อสารขององค์การ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และระบบไร้สาย

การติดต่อสื่อสารแบบไร้สาย (Wireless Capabilities)

ระบบการติดต่อสื่อสารแบบไร้สายนี้ ใช้สัญญาณที่ส่งไปทางอากาศ หรือช่องว่าง โดยไม่มีการเชื่อมต่อกับสิ่งหรือวัตถุใดๆ เหมือนระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ซึ่งเชื่อมต่อโดยไร้สาย แต่ระบบนี้ใช้สัญญาณไมโครเวฟ สัญญาณดาวเทียม คลื่นวิทยุ เสาอากาศ วิทยุ หรือแสงอินฟราเรด ซึ่งผลผลิตของระบบไร้สาย ได้แก่ เพจเจอร์ โทรศัพท์มือถือ และอุปกรณ์ที่ใช้กับแล็ปท็อปคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร จึงมีผลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์การ ซึ่งมีแนวโน้มเป็นองค์การแบบ Telecommuting หรือ Virtual นั่นคือ Telecommuting เป็นองค์การที่พนักงานสามารถติดต่อเชื่อมโยงปฏิบัติงานโดยใช้คอมพิวเตอร์และโมเด็ม ส่วน Virtual เป็นองค์การที่เป็นแบบเปิดโล่ง มีเฟอร์นิเจอร์เคลื่อนย้ายได้ โทรศัพท์มือถือ แล็ปท็อปคอมพิวเตอร์ และแฟ้มเอกสารแบบอิเล็กทรอนิกส์ อันเป็นผลของเทคโนโลยีสารสนเทศ

คำถามท้ายบท

บทที่ 10

1. องค์การ (Organization) มีความหมายครอบคลุมถึงสิ่งใดบ้าง และโดยปกติเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับใดที่ต้องรับผิดชอบเป็นผู้จัดองค์การ (Organization)
2. การจัดองค์การหมายถึงการจัดสิ่งใด และในการบริหารงานปัจจุบันสภาพขององค์การมีลักษณะใด ทำไม่ถึงเป็นเช่นนั้น
3. องค์การและองค์กร มีความหมายแตกต่างกันอย่างไร องค์การในลักษณะ Mechanistic Organization และ Organic Organization มีลักษณะแตกต่างกันอย่างไร และในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารท่านจะเลือกลักษณะองค์การแบบใดจึงจะเหมาะสม ท่านควรจะใช้ปัจจัยใดเป็นตัวกำหนดการเลือกลักษณะขององค์การ
4. อธิบาย Matrix Organization, Project Structure และ Boundaryless Organization มาพอสังเขป
5. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จะต้องมีลักษณะใด ท่านคิดว่าในประเทศไทยจะนำเอาแนวคิดนั้นมาใช้ได้หรือไม่ เพราะเหตุใด ขอให้ระบุปัญหา-อุปสรรคมาโดยละเอียด (ถ้ามี)
