

บทที่ 7

การจัดองค์การ

หัวข้อจุดประสงค์ของการเรียนรู้

- ความหมายองค์การ
- องค์ประกอบของการจัดองค์การ แนวนิ่งขององค์การ
- โครงสร้างขององค์การ
- การวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบองค์การ

บทที่ 7

การจัดองค์การ

Organizing

ความหมาย (Definition)

องค์การ คือ การรวมกันของคนสองคนขึ้นไปที่มีโครงสร้างความสัมพันธ์ต่อกันชัดเจน และมีจุดหมายร่วมกัน

สถาบันใดสถาบันหนึ่งหรือกลุ่มตามหน้าที่ เช่น โรงพยาบาล โรงงานหน่วยงานของรัฐบาล เป็นต้น

กระบวนการจัดองค์การ (Organizing Process) คือ แนวทางที่งานถูกจัดระเบียบ และจัดสรรระหว่างสมาชิกขององค์การเพื่อให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของการจัดองค์การ แนวนิ่งขององค์การ

ผังโครงสร้างองค์การ (Organization Charts)

หมายถึง แนวนิ่งที่แสดงถึงกลุ่มตำแหน่งงานที่ซึ่งรวมกลุ่มเป็นสายการบังคับบัญชา โดยมีการแบ่งกลุ่มแบ่งระดับชัดเจน มีสายการบังคับบัญชาที่แน่นอน และมีชื่อตำแหน่งระบุไว้

แนวนิ่งขององค์การ (Layout of the Organization)

แนวนิ่งขององค์การแสดงให้เห็นถึงลักษณะโครงสร้างที่สำคัญ 5 ประการ

- การแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญ (Specialization)
- สายการบังคับบัญชา (Commanding)
- ประเภทของงานที่ปฏิบัติ (Types of Work)
- การจัดแผนงาน (Departmentalization)
- ระดับชั้นการบริหาร (Level of Management)

ข้อมูลด้านการจัดการที่ได้จากผังโครงสร้างองค์การ

1. การแบ่งงาน (Division of Work)
2. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command)
3. ชนิดของงานที่ทำ และการจัดกลุ่มงาน
4. ระดับการจัดการ

ประเภทของโครงสร้างองค์การ

- องค์การที่เป็นทางการ (Formal Organization)
- องค์การที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization)

ข้อดี และข้อเสียขององค์การที่ไม่เป็นทางการ

ข้อดี

1. สร้างความพอใจทางสังคมให้สมาชิก
2. เป็นเครื่องช่วยให้การติดต่อสื่อสารดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว
3. เป็นสื่อสำหรับการส่งข่าวสารข้อมูลที่อยู่นอกเหนือการบันทึกที่ทำเป็นทางการ

ข้อเสีย

1. ก่อให้เกิดการระแวงสงสัยและโจมตีกัน
2. เปิดโอกาสให้เกิดการสร้างและกระจายข่าวลือและการซุบซิบนินทา
3. สอดแทรกและบั่นทอนประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ

หลักที่เกี่ยวกับการจัดองค์การ

1. หลักการแบ่งงานกันตามความเชี่ยวชาญ (Specialization of Work)
2. หลักเอกภาพของการบังคับบัญชา (Unit of Command)
3. หลักขอบเขตของการควบคุม (Span of Control)
4. หลักอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility)

หลักการแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญ

ระบุไว้ว่าการทำงานมีประสิทธิภาพ ให้ผลสำเร็จสูงขึ้น เมื่อมีการแบ่งงานให้กับบุคคลฝ่ายต่างๆ

หลักเอกภาพของการบังคับบัญชา (Unit of Command)

ทุกคนในองค์การขึ้นตรงต่อหัวหน้าเพียงคนเดียว เพื่อป้องกันปัญหาการสั่งงานซ้ำซ้อน ความสับสน ความอึดอัด การไม่ประสานงานกัน

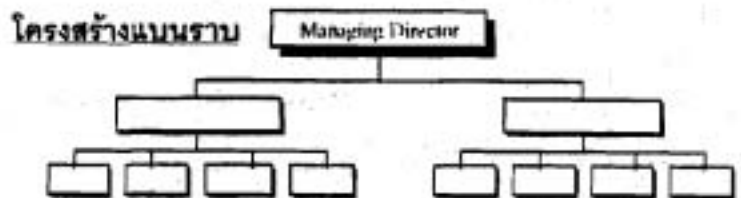
ขอบเขตของการควบคุม (Span of Control)

เนื่องจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาแต่ละคน ต่างก็มีขีดความสามารถจำกัด โดยจะไม่ควบคุมบังคับบัญชาลูกน้องมากเกินไปกว่าขนาดที่เหมาะสมได้ การกำหนดขนาดขององค์การควบคุม มีผลต่อโครงสร้างองค์การ

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดขนาดการควบคุม

1. ความสามารถของผู้บริหาร
2. ความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ความยุ่งยากและสลับซับซ้อนของงานที่ควบคุม
4. ขนาดของการเกี่ยวพันกันของกิจกรรมต่างๆ ที่ทำ
5. ความพร้อมของมาตรฐานการปฏิบัติงานและระเบียบวิธีปฏิบัติที่ดี
6. ขนาดของอำนาจหน้าที่ที่สามารถมอบหมายไปได้
7. คุณภาพและจำนวนของเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุน
8. ชนิด และเงื่อนไขของเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้

การกำหนดขนาดการควบคุมที่แตกต่างกัน



หลักอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

อำนาจหน้าที่ (Authority) ผู้บริหารจะทำการตัดสินใจต่างๆ แล้วสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำสิ่งต่างๆ ที่จำเป็น เพื่อให้งานต่างๆ สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้

หลักอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

อำนาจ (Power) มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับอำนาจหน้าที่ (Authority) แต่มีความแตกต่างกันบ้าง เพราะอำนาจหน้าที่เป็นสิทธิ แต่อำนาจ (Power) จะเป็นสิ่งช่วยเสริมสนับสนุนให้สิทธิที่มีอยู่ทรงคุณค่าใช้ได้ผลมากหรือน้อยต่างกัน

ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ ความรู้สึกผูกพันของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่ซึ่งบุคคลนั้นจะต้องถือเป็นหน้าที่ต้องทำงานให้เสร็จด้วยดี

หลักอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ชนิดของอำนาจหน้าที่

1. อำนาจหน้าที่ของด้านการปฏิบัติ (Line Authority)
2. อำนาจหน้าที่ของฝ่ายให้การปรึกษา (Staff Authority)
3. อำนาจตามหน้าที่ (Functional Authority)

การจัดกลุ่มงาน หมายถึง การรวมกิจกรรมที่คล้ายกันและเหมาะสมที่จะนำมาปฏิบัติในกลุ่มเดียวกันเข้าไว้ด้วยกันเป็นกลุ่ม และขณะเดียวกันก็มีการแยกแยะจัดเป็นตำแหน่งต่างๆ ด้วย โดยใช้หลักการการจัดแผนงาน (Departmentation)

วิธีการแก้ปัญหาการทำงานและสร้างแรงจูงใจ

1. การขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement)
2. การเพิ่มเนื้อหาของงาน (Job Enrichment)
3. การเพิ่มความลึกของงาน (Job Depth)
4. การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation)

กระบวนการมอบหมายงาน แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน

1. การมอบหมายภาระหน้าที่และกิจกรรมที่จะให้ทำ
2. การมอบอำนาจหน้าที่ที่จะใช้ปฏิบัติภาระกิจและกิจกรรมต่างๆ เหล่านั้น

การรวมอำนาจกับการกระจายอำนาจ

การรวมอำนาจ (Centralization) และการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การพิจารณาเกี่ยวกับลักษณะรูปแบบการบริหารงานของที่กระทำโดยผู้บริหารระดับสูงไปสู่ระดับต่างๆ ในองค์กร

โครงสร้างขององค์กร

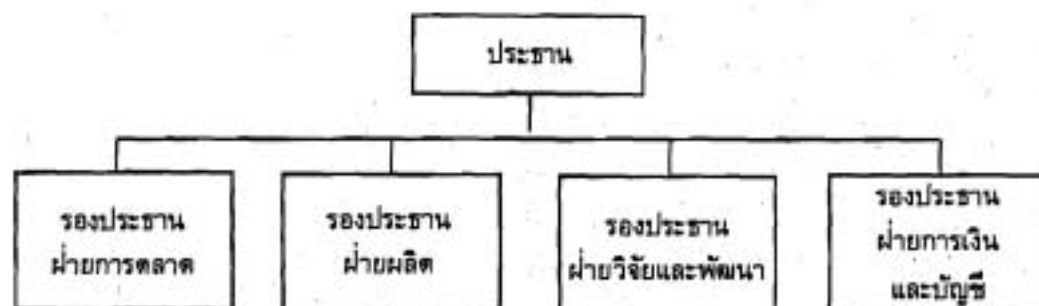
การจัดแผนงาน (Departmentalization)

การจัดแผนงาน คือ การรวมกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและคล้ายคลึงกันให้อยู่ภายในที่เดียวกัน ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างขององค์กรโดยรวมที่ปรากฏในแผนผังขององค์กร

การแบ่งงานกันทำเฉพาะด้าน คือ การแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ เพื่อให้บุคคลแต่ละคนภายในองค์กรรับผิดชอบกิจกรรมต่างๆ ที่จำกัดและแทนที่จะเป็นงานทั้งหมด

โครงสร้างขององค์กรที่เป็นทางการ (Structure of a Formal Organization)

โครงสร้างที่จัดแผนงานตามหน้าที่ (Functional Structure)



โครงสร้างที่จัดแผนงานเป็นกลุ่มงาน (The Divisional Structure) การจัดแผนงานตามประเภท ของสินค้า

โครงสร้างที่จัดแผนงานแยกเป็นหน่วยที่หนึ่งต่างหาก (The Divisional Structure) การจัดแผนงานตามพื้นที่

โครงสร้างขององค์การที่เป็นทางการ (Structure of a Formal Organization) การจัดแผนงานตามประเภทของลูกค้า

โครงสร้างขององค์การที่เป็นทางการ (Structure of a Formal Organization)

- องค์การแบบแมทริกซ์ (Matrix Organization)
- เพื่อลดข้อเสียและรวมข้อดีของการจัดองค์การแบบ functional and division organization

การวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบองค์การ

การออกแบบโครงสร้างองค์การ

- งานหรือหน่วยงานอะไร ที่จะต้องจัดทำเพื่อให้สอดคล้องตามกลยุทธ์
- งานนั้นมีความสัมพันธ์กับงานอื่นอย่างไร

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการออกแบบองค์การ

- กลยุทธ์ (Strategy)
- สภาพแวดล้อม (Environment)
- เทคโนโลยี (Technology)
- ขนาดขององค์การ (Size)
- วงจรชีวิตขององค์การ (Organization Life Cycle)

แบบจำลอง 7S ของ Mckinsey

- Structure (โครงสร้าง)
- Strategy (กลยุทธ์)
- System (ระบบ)
- Style (รูปแบบการบริหารงาน)
- Staff (คนทำงาน)
- Skills (ทักษะ หรือความเชี่ยวชาญ)
- Share - Value (ค่านิยม)

Structure (โครงสร้าง) การจัดสายการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ในองค์การโดยใช้แผนภูมิองค์การ แสดงถึงอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การแบ่งงานกันทำ ตลอดจนความสัมพันธ์ต่างๆ

Strategy (กลยุทธ์) กลยุทธ์ เทคนิค วิธีการที่องค์การเลือกเพื่อที่จะดำเนินการจากจุดที่อยู่ในปัจจุบันไปยังอนาคตที่องค์การกำหนดไว้

System (ระบบ) กระบวนการต่างๆ ที่แสดงให้เห็นว่าองค์การดำเนินกิจกรรมภายในองค์การทั้งระบบที่เป็นทางการและระบบที่ไม่เป็นทางการ

Style (รูปแบบการบริหารงาน) ลักษณะวิธีการจัดการ พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกมาให้พนักงานเห็นก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์การ

Staff (คณะทำงาน) วิธีการจัดคนให้เหมาะกับงาน ปรับเปลี่ยนค่านิยมพื้นฐานของทีมบริหารที่มีต่อพนักงานให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ร่วมกัน อันจะเอื้อต่อความสำเร็จ

Skills (ทักษะ หรือความชำนาญ) ลักษณะที่โดดเด่น หรือความสามารถ คัญภาพที่องค์การนั้นมีอยู่ เช่น ความเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี ความสามารถทางการผลิต ความสามารถทางการขาย เป็นต้น

Shard - Value (ค่านิยม) ค่านิยมร่วมที่ทั้งองค์การนับถือร่วมกัน อาจเป็นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์การต้องการบรรลุ

แนวคิดของ Mckinsey 7-s Model

- องค์ประกอบทั้งหลายมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง หรือรูปแบบการเปลี่ยนแปลงขององค์การ
- ความสำเร็จมักเกิดจากการผสมผสานความสามารถของหลายๆ ฝ่ายเข้าด้วยกัน
- แผนที่วางไว้อย่างดีเยี่ยมประสบความสำเร็จล้มเหลวหากละเลย แต่จะสำเร็จถ้าลงมือร่วมกันปฏิบัติจริง

รูปแบบของโครงสร้างองค์การที่ดีที่สุด

- ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานสามารถเปลี่ยนแปลงต่อปริมาณการผลิตในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ
- ความยืดหยุ่นของโครงสร้างสามารถเปลี่ยนแปลงตามส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ การเคลื่อนย้ายตลาดรวมถึงการซื้อกิจการ
- ความยืดหยุ่นของโครงสร้างต้องสามารถเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้ง่ายพร้อมทุกสถานการณ์เสมอ

องค์การแบบเครื่องจักร (mechanistic) กับองค์การแบบวิงมีชีวิต (organic)

องค์การแบบเครื่องจักร (Mechanistic) ซึ่งเหมาะสมที่จะใช้ในสภาพแวดล้อมที่คงที่
องค์การแบบระบบราชการ (Bureaucracy) เป็นองค์การที่มีลักษณะนี้

ส่วนองค์การแบบสิ่งมีชีวิต (Organic) เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน
เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การออกแบบองค์การสมัยใหม่มีแนวโน้มปรับตัวสู่องค์การแบบออร์แกนิก
เน้นการกระจายอำนาจมากขึ้น ลดกฎระเบียบข้อบังคับ มีขนาด การควบคุมกว้างขึ้น มีการ
ประสานงานแบบ