

บทที่ 5

การจัดองค์การ

การจัดองค์การ คือ การจัดระเบียบหน้าที่งานต่างๆ ภายในองค์การ เพื่อให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หน้าที่ของการจัดองค์การจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการแบ่งส่วนอำนาจและแบ่งงานให้เหมาะสมภายใต้นโยบาย ระเบียบปฏิบัติ ไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน การจัดองค์การที่ดีมีส่วนทำให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้ทราบถึงแนวทางการปฏิบัติ (Work flow) เพราะจะทำให้งานมีขอบเขตชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ นอกจากนี้ยังทำให้บุคลากรทราบถึงขอบเขตของงาน และมีการประสานกันได้อย่างดียิ่งขึ้น

ความสำคัญของการจัดองค์การ

1. ทำให้ทราบถึงแนวทางการปฏิบัติงาน และกระแสการไหลของงาน
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงขอบเขตของงาน
3. ช่วยเชื่อมโยงระหว่างการบริหารงานส่วนอื่นๆ เช่น การวางแผน การควบคุมดูแล
4. ป้องกันความขัดแย้ง และการทำงานซ้ำซ้อน
5. ช่วยให้แต่ละฝ่ายประสานงานกัน ได้ดียิ่งขึ้น

บทบาทของการจัดองค์การ

การจัดองค์การมีความสำคัญต่อบุคคลที่จะเข้ามาทำงานร่วมกัน ดังนั้นการจัดองค์การจึงต้องมีความชัดเจน ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. จุดประสงค์ขององค์การ และการวางแผนปฏิบัติ
2. กิจกรรมที่องค์การต้องการปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์การ
3. ทำความเข้าใจเกี่ยวกับขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎระเบียบที่ผู้อยู่ใต้บังคับจะต้อง

ปฏิบัติตาม

4. ปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นไปตามยุคสมัยโดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างใดโครงสร้างหนึ่ง

รูปแบบของการออกแบบองค์การ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารขององค์การจะนำมาใช้การออกแบบองค์การ ทั้งนี้อาจจะขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์การ สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี ขนาดขององค์การ รูปแบบขององค์การแบ่งออกเป็น 5 แบบ คือ

1. การออกแบบองค์การตามหน้าที่ (Functional organization) เป็นโครงสร้างการจัดองค์การซึ่งมีการแบ่งตามสายงานตามลักษณะเฉพาะของงานแต่ละชนิด เช่น จัดแผนกความชำนาญเฉพาะอย่าง โดยมีการแยกแผนกต่างๆ กัน เช่น แผนกบุคลากร การตลาด ข้อดีของการจัดองค์การตามหน้าที่ คือ สามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถได้เฉพาะในแต่ละหน้าที่ แต่ข้อจำกัดคือ มีการแบ่งงานที่เป็นเป้าหมายของตนเองมากเกินไป เหมาะสมกับองค์การเล็ก ๆ

2. การออกแบบองค์การตามแผนก (Divisional organization) เป็นการจัดองค์การที่มีการแยกออกเป็นแผนก สามารถใช้กับองค์การขนาดเล็กและใหญ่ ข้อดีทำให้ตัดสินใจได้เร็ว เป็นลักษณะของการกระจายอำนาจ สามารถเปลี่ยนแปลงได้เร็ว แต่มีข้อจำกัดเรื่อง ค่าใช้จ่าย บางครั้งการทำงานอาจจะร่วมมือกันยาก

3. การออกแบบองค์การแบบแยกธุรกิจ (Conglomerate organization) เป็นการเกิดธุรกิจใหม่ โดยธุรกิจเดิมและใหม่มีความสัมพันธ์น้อยหรือไม่มีเลย

4. การออกแบบองค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix Organization) เป็นการจัดองค์การในลักษณะแผนกแต่ขึ้นกับหน้าที่ขององค์การ โดยมีสายการบังคับบัญชา 2 สาย บุคคลที่อยู่ในองค์การแบบเมทริกซ์จะต้องรายงานผู้บังคับบัญชา 2 คน คนหนึ่งเป็นแนวตั้งและผู้บังคับบัญชา อีกคนเป็นสายการบังคับบัญชาตามแผนกซึ่งเป็นแนวนอน และทั้งคู่เป็นผู้บังคับบัญชาเท่ากัน การจัดองค์การลักษณะนี้เกิดขึ้นในปี 1960 ที่บริษัทอุตสาหกรรมเครื่องบินในสหรัฐอเมริกามีปัญหาการบริหารงาน ดังนั้นการทำงานในลักษณะนี้จึงมีทั้งแนวนอนและแนวตั้ง ข้อดี คือ ทำให้องค์การประหยัดค่าใช้จ่าย และสามารถนำพนักงานมีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญเฉพาะมาทำงาน ข้อจำกัด คือ ทำให้พนักงานเกิดความสับสน และถ้าหากไม่มีการประสานงานที่ดี ก็จะทำให้องค์การไม่ประสบผลสำเร็จ

5. การออกแบบของค์กรแบบผสม (Hybrid organization designs) เป็นการจัดองค์การที่นำเอาวิธีการต่างๆ มาผสมกัน ผู้บริหารอาจจะเลือกแบบหนึ่งหรือหลายแบบมาประสมประสานและประยุกต์ใช้

การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจในองค์การ

การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจในองค์การ คือการจัดโครงสร้างขององค์การซึ่งอาจแบ่งลักษณะของงานได้เป็น 4 ลักษณะ คือ

1. สถานที่ตั้งอยู่ร่วมกัน และการจัดองค์การแบบรวมอำนาจ
2. สถานที่ตั้งแยกกัน และการจัดองค์การแบบรวมอำนาจ
3. สถานที่ตั้งแยกกัน และการจัดองค์การแบบกระจายอำนาจ
4. สถานที่ตั้งอยู่ร่วมกัน และการจัดองค์การแบบกระจายอำนาจ

รูปแบบของการจัดองค์การ อาจจะมีลักษณะดังนี้ คือ

1. การจัดองค์การแบบรวมอำนาจ (Centralization) หมายถึง การรวมกิจกรรมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน การสั่งการ การตัดสินใจ และความรับผิดชอบของบุคคลคนเดียว

1.1 ข้อดีของการจัดองค์การแบบรวมอำนาจ

- (1) วิธีการบริหารงานและการปฏิบัติงานมีรูปแบบเดียวกัน
- (2) สามารถกำหนดรูปแบบการทำงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- (3) ลดต้นทุน เช่น เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ และบุคลากร ทำให้ลดความซ้ำ

ซ้อนในการทำงาน

- (4) บุคลากรเกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง
- (5) มีการประสานงานที่ดี

1.2 ข้อเสียของการจัดองค์การแบบรวมอำนาจ

- (1) ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมกิจการได้ทั่วถึง
- (2) การบริหารงานล่าช้า เนื่องจากมีขั้นตอนในการปฏิบัติงานมาก

2. การจัดองค์การแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การมอบหมายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ การควบคุม และการตัดสินใจในหน่วยงานต่างๆ

2.1 ข้อดีของการจัดองค์การแบบกระจายอำนาจ

(1) การปฏิบัติงานและการบริหารงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสมตามสถานการณ์

(2) เป็นการแบ่งเบาภาระของงานส่วนกลางให้ลดลง

(3) สามารถลดงานบางส่วนได้

(4) การทำงานและการตัดสินใจเป็นไปแบบรวดเร็ว

2.2 ข้อเสียของการจัดองค์การแบบกระจายอำนาจ

(1) ถ้าการกระจายอำนาจมีมากเกินไป จะทำให้การควบคุมดูแลไม่ทั่วถึง

(2) รูปแบบ วิธีการปฏิบัติและการบริหารงานจะแตกต่างกัน ทำให้ไม่ได้มาตรฐานเดียวกัน

มาตรฐานเดียวกัน

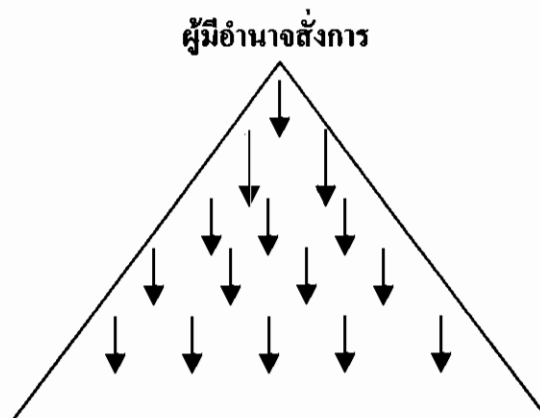
(3) ต้นทุนในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เช่น เครื่องใช้ วัสดุ อุปกรณ์ และ

บุคลากร

3. การจัดองค์การแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ (Centralization and Decentralization) คือ การจัดองค์การแบบนำเอาทั้ง 2 แบบ มารวมกัน เพื่อช่วยแก้ข้อเสียทั้งสองแบบ ปัจจุบันนิยมใช้ทั้งภาครัฐกิจและหน่วยงานราชการ

3.1 การกระจายอำนาจให้หน่วยงานต่างๆ รับผิดชอบในงานของตน และมีการประสานงานโดยมีผู้ควบคุม

3.2 รวมอำนาจงานสำนักงาน โดยมีผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบและกระจายอำนาจไปยังหน่วยงาน

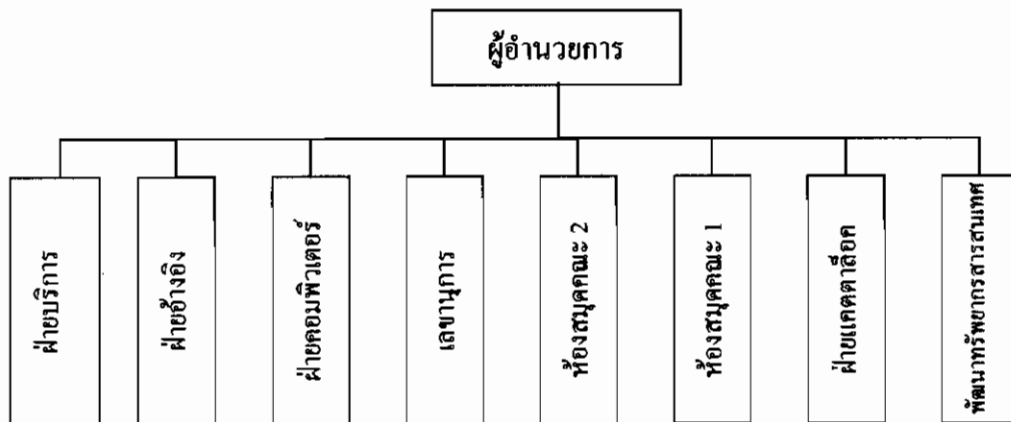


รูปที่ 5.1 แสดงการจัดองค์การแบบเดิม (Traditional organization)

การจัดองค์การในห้องสมุด

ห้องสมุดทุกแห่งไม่ว่าจะมีขนาดใหญ่หรือเล็ก ควรมีการทำแผนภูมิขององค์การ เพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ

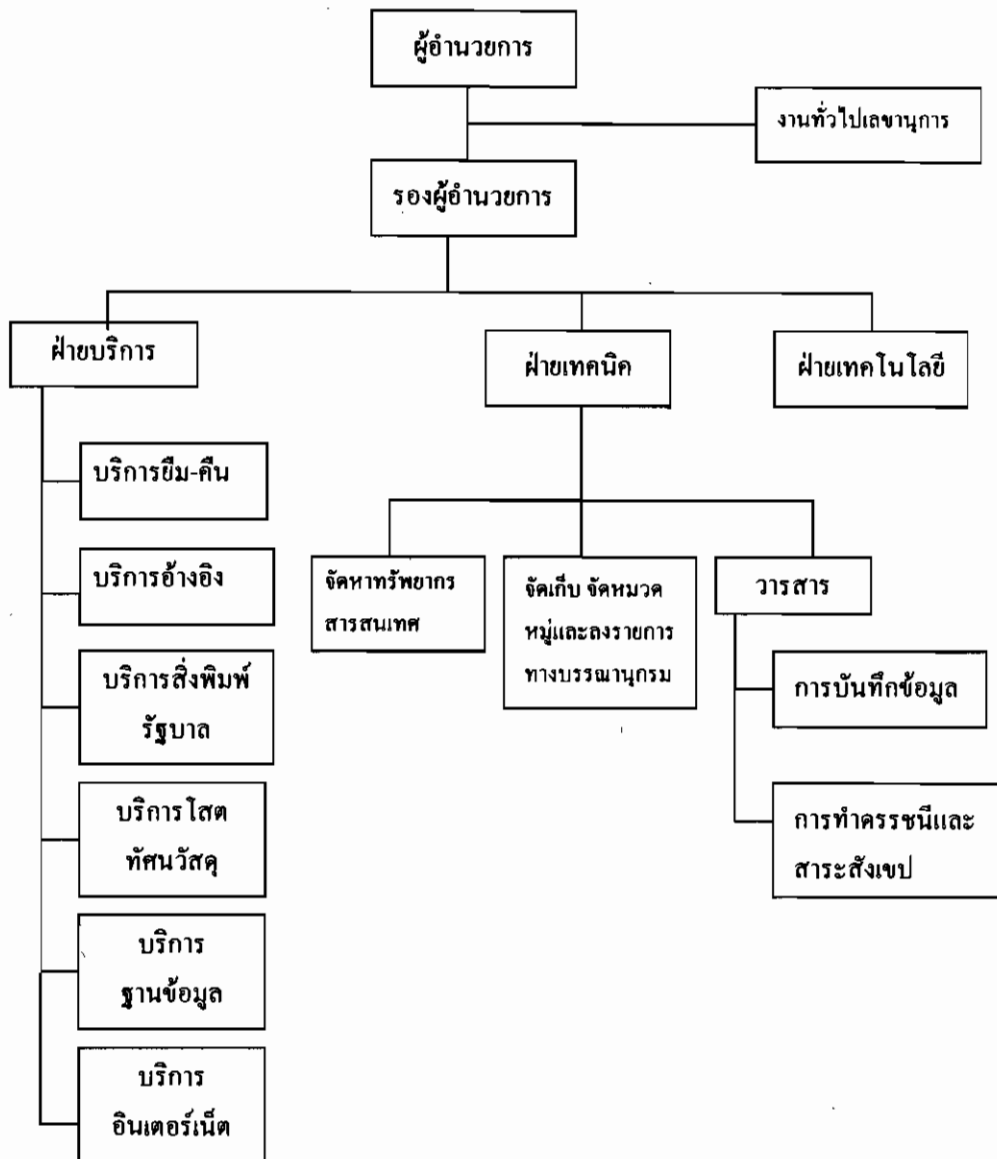
แผนภูมิองค์การ (Organization chart) แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างองค์การ ว่ามีสายการบังคับบัญชาอย่างไร



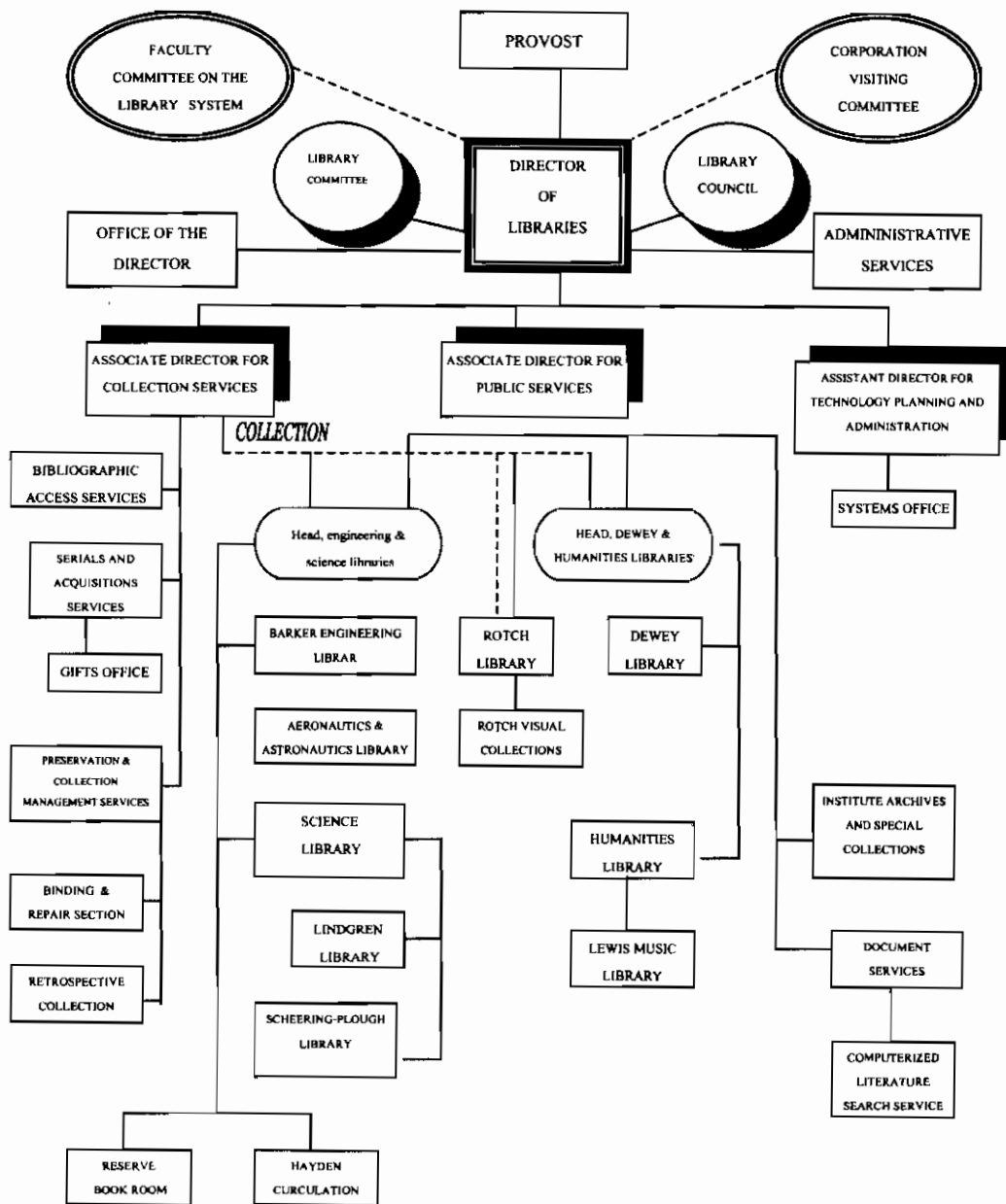
รูปที่ 5.2 แสดงแผนภูมิแบบแนวนอน (Flat organization chart)

ห้องสมุดทุกแห่ง ควรมีแผนภูมิขององค์การ การแบ่งสายงานในห้องสมุด อาจจะแตกต่างกันตามขนาด และประเภทของห้องสมุด

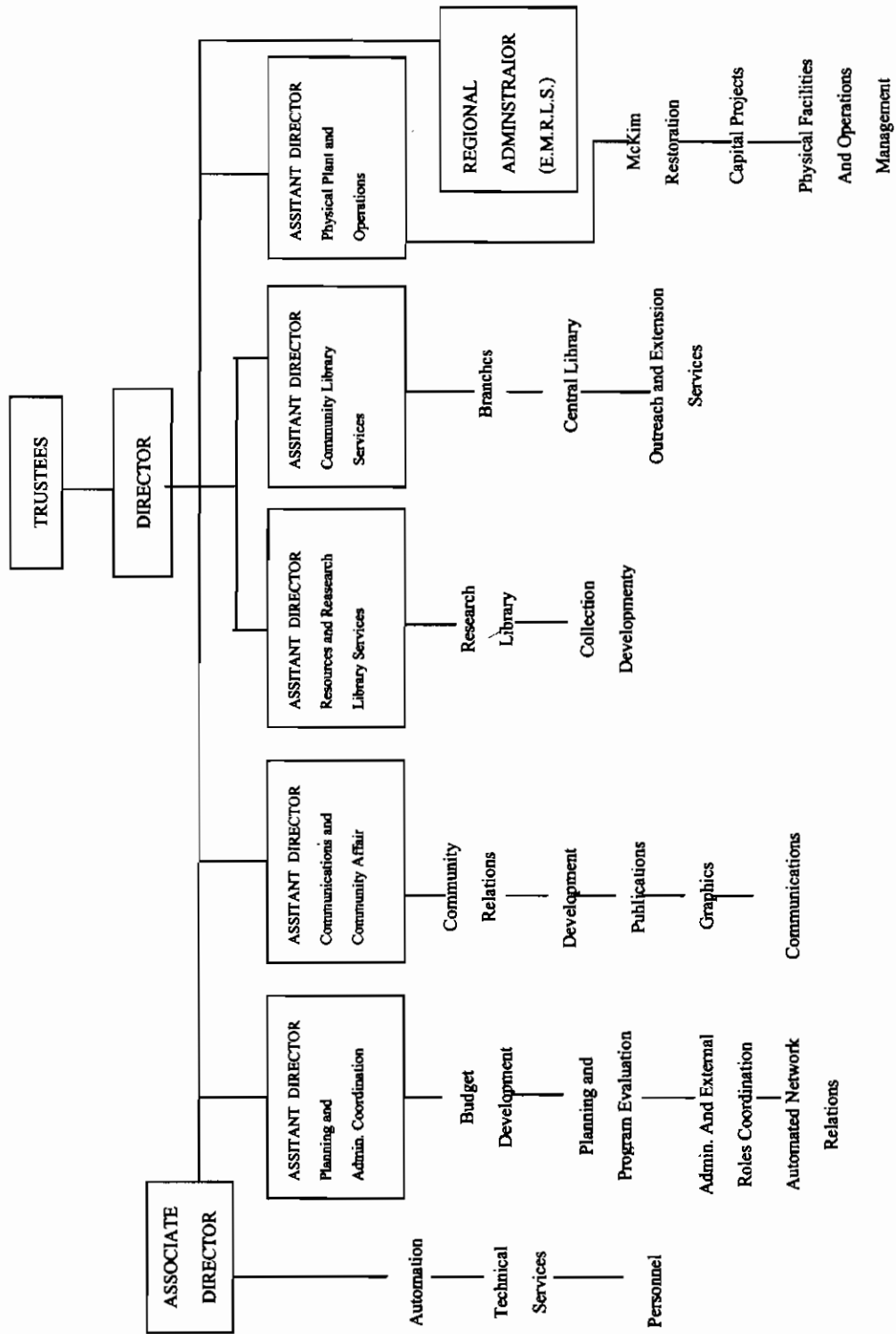
แผนภูมิของห้องสมุด



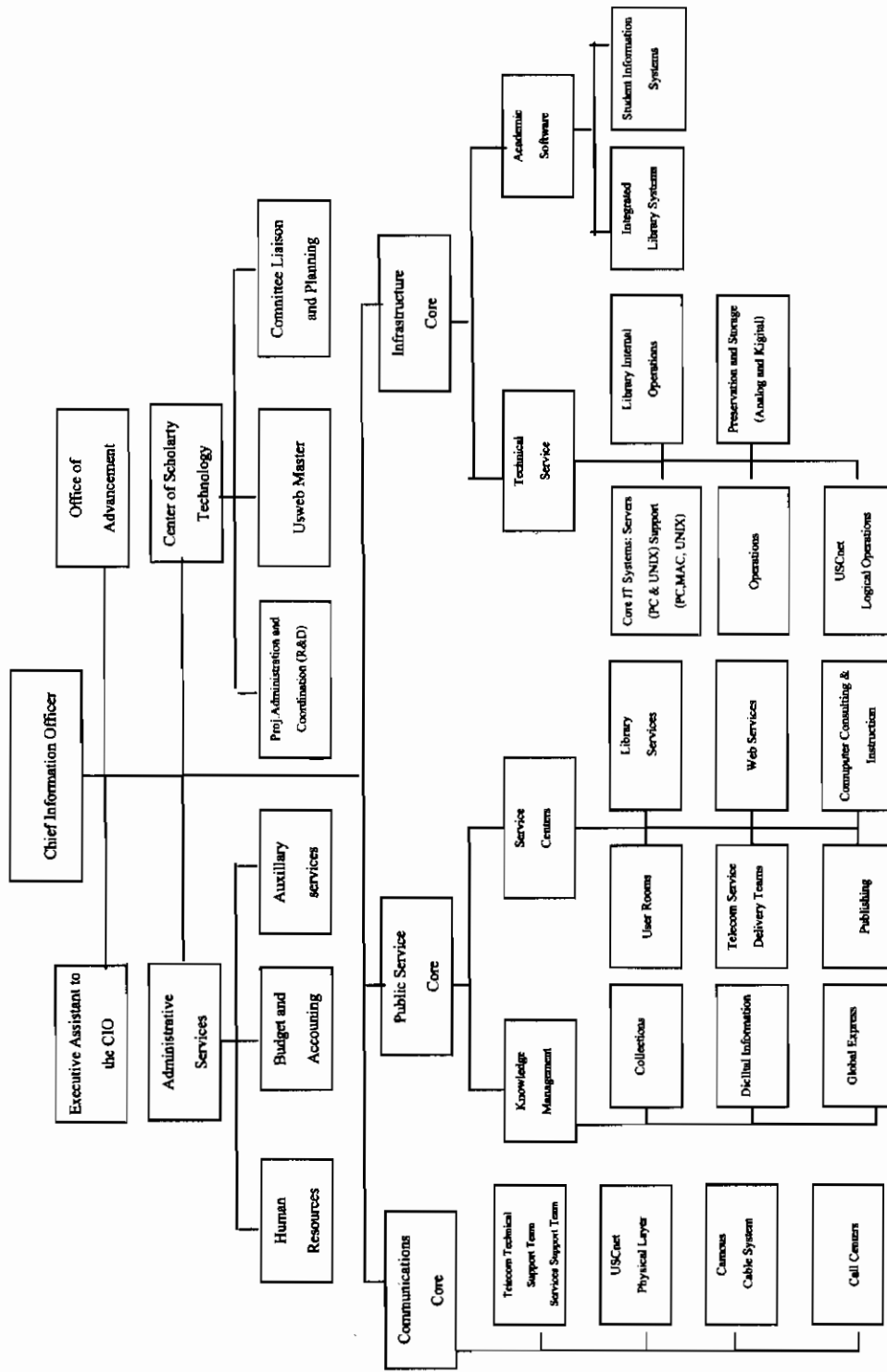
รูปที่ 5.3 แผนภูมิแบบแนวตั้ง (Vertical organization chart)



รูปที่ 5.4 แผนภูมิแสดงการจัดองค์การของห้องสมุด Massachusetts Institute of technology (MIT)



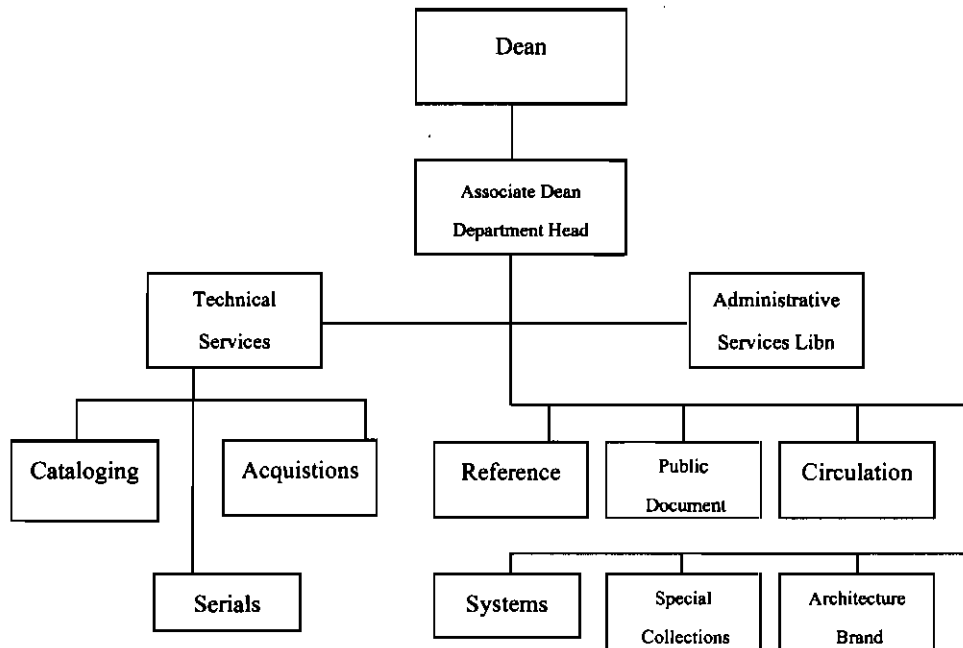
รูปที่ 5.5 แผนภูมิการจัดการองค์กรของห้องสมุดประชาชน Boston Public Library



รูปที่ 5.6 แผนภูมิการจัดองค์การของ University of Southern California

CLEMSON UNIVERSITY LIBRARIES

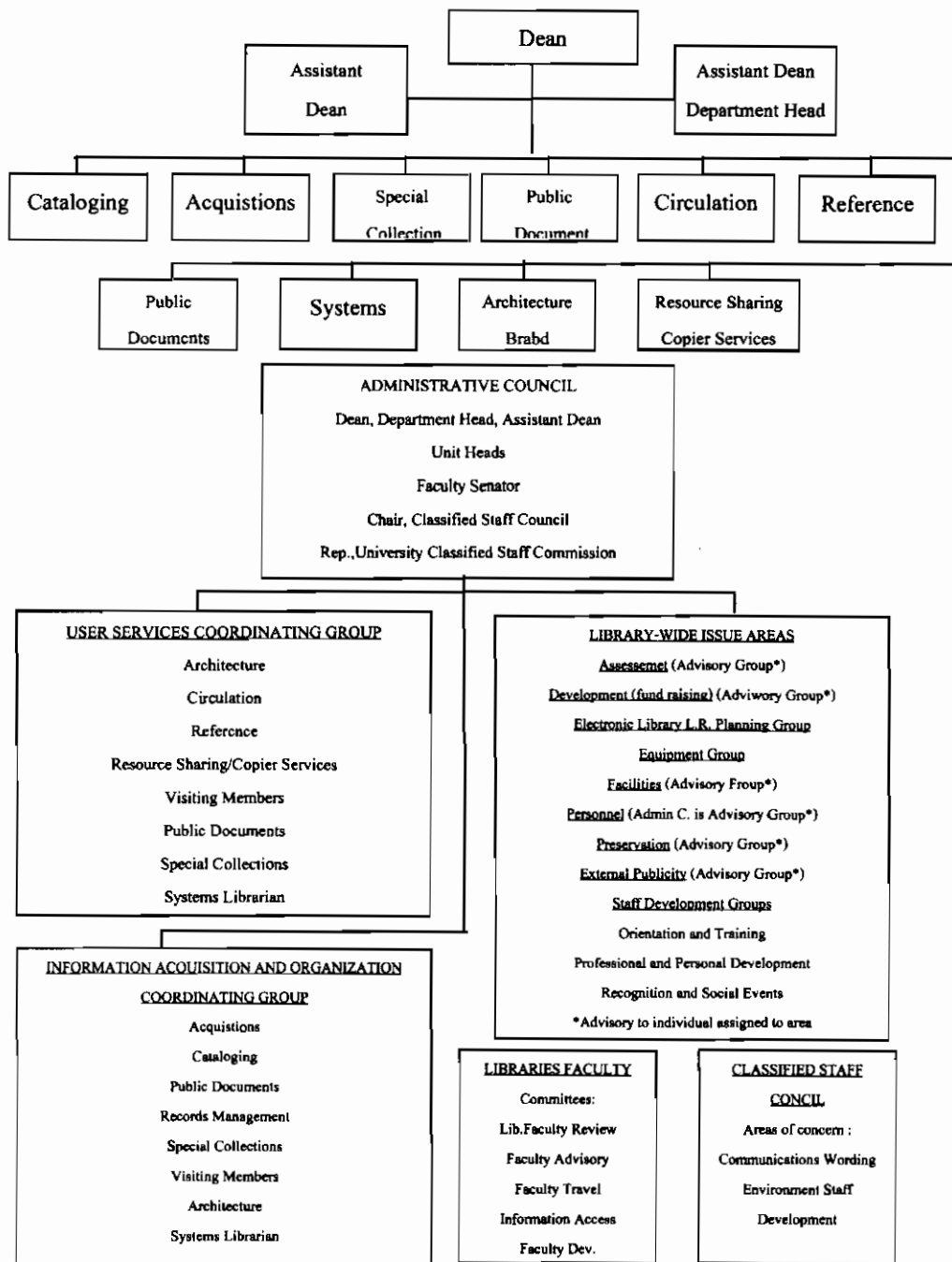
ORGANIZATION JUNE 1992



รูปที่ 5.7 ภาพแสดงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างห้องสมุดมหาวิทยาลัย Clemson University
(องค์การรูปแบบเก่า)

CLEMSON UNIVERSITY LIBRARIES

ORGANIZATION as of MAY 1995



รูปที่ 5.8 ภาพแสดงองค์กรรูปแบบใหม่

สรุป

การจัดแผนภูมิของห้องสมุดแต่ละแห่ง อาจจะแตกต่างกันตามนโยบายของแต่ละสถาบัน อย่างไรก็ตาม การจัดแผนภูมิขององค์การแสดงให้เห็นลักษณะการจัดแผนงานในองค์การ ทำให้ทราบถึงสายการบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสาร รูปแบบของการจัดองค์การ ว่าเป็นลักษณะแนวนอนหรือแนวตั้ง ตลอดจนทำให้บุคลากรในองค์การเห็นสายงาน และผู้บังคับบัญชาของตนเอง

เอกสารประกอบการเรียน

ธงชัย สันติวงศ์. 2538. **องค์การและการบริหาร = Organization and management : ฉบับปรับปรุงแก้ไข. พิมพ์ครั้งที่ 8.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2539. **องค์การและการจัดการ = Organization and management : ฉบับมาตรฐาน.** กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

Belbin, Meredith. 1996. **The coming shape of organization.** Oxford, UK : Butterworth-Heinemann.

Martin, Lowell A. 1996. **Organizational structure of libraries.** Rev.ed. Lanham, MD : Scarecrow Press.

Pearson, Gordon. 1992. **The complete organization : management for organizational excellence.** London : McGraw-Hill.

Rogers, Rolf E. and Robery H. McIntire. 1983. **Organization and management theory.** New York : John Wiley & Sons.

Schrode, William A. and Don Voich. 1974. **Organization and management : basic system concepts.** Homewood, IL : Richard D. Irwin.

Wehrich, Heinz and Harold Koontz. 1993. **Management : a global perspective.** 10th ed. New York : McGraw-Hill.

แบบฝึกหัดทบทวน

1. การจัดองค์การคืออะไร มีความสำคัญอย่างไร
2. ให้นักศึกษาจัดทำแผนภูมิของห้องสมุดในประเทศไทย 1 แห่ง
3. เปรียบเทียบแผนภูมิของห้องสมุด แต่ละประเภทว่ามีข้อแตกต่าง และคล้ายคลึงกันอย่างไร