

## 15. การจัดองค์การ

การจัดองค์การ (Organizing) คือการจัดและทำให้เกิดความสมดุลในกิจกรรม โดยมี การพิจารณาว่าใครทำอะไร มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร เพื่อว่าจะได้ร่วมกัน ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนงานที่วางไว้ นอกจากนี้การจัดองค์การยังหมายถึง การจัดแบ่งงานกันทำ และแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคล จัดระบบความสัมพันธ์ใน องค์การ สร้างขวัญและกำลังใจเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จผลตามแผนที่วางไว้

### ความหมายของการจัดองค์การ

การจัดองค์การ หมายถึงการพิจารณาถึงกิจกรรมที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผล ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมกลุ่มกิจกรรมเหล่านั้นเข้าด้วยกัน และจัดแบ่งกิจกรรม และอำนาจหน้าที่ให้บุคคลเพื่อดำเนินกิจกรรมเหล่านั้น

นอกจากนี้ American Management Association ได้กล่าวไว้ว่า สมาชิกขององค์การต้อง รู้ว่าเขามีหน้าที่อะไร และรับผิดชอบต่อใครบ้าง ความขัดแย้งส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นในองค์การ มีสาเหตุมาจากการขาดความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ และการสื่อข้อความที่ดี มีบ่อย ครั้งที่อยู่ในระดับบริหารไม่เข้าใจว่าเขามีความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และความ สัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ในองค์การอย่างไร การก้าวก่ายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ อันก่อให้เกิดความขัดแย้ง

ความหมายอีกอย่างหนึ่งของการจัดองค์การ คือ การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และทรัพยากรขององค์การ ทั้งนี้เพื่อให้งานเป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่ขัดแย้งก้าวก่ายกัน (Newman, Summer, Warren, 1969:3) ดังนั้นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของ องค์การที่ต้องการจะให้บรรลุผลเสียก่อน แนวความคิด (Concept) ที่ใช้ในการสร้างสัมพันธ์ ของบุคคลในองค์การ เพื่อที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์มีดังต่อไปนี้ คือ

1. อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึงอำนาจหน้าที่ที่จะสั่งบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตาม อย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความยินยอมของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยและเป็นวิธีการ ส่งเสริมให้มีการร่วมมือประสานงานกันในหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม
2. การกระจายอำนาจหน้าที่ (Decentralization) คือความพยายามที่จะมอบอำนาจ หน้าที่ทั้งหมดไปยังผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตามสายงาน เพื่อช่วยให้งานสำเร็จได้ปริมาณมาก และรวดเร็ว

3. การมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation) คือการมอบหมายอำนาจหน้าที่ และสร้างภาระความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น

4. ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) คือ สิ่งที่แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชามองคนหนึ่งมีขอบเขตของการรับผิดชอบบังคับบัญชาเพียงใด มีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน เป็นต้น

5. การแบ่งงาน (Division of Labor) คือบุคคลในองค์กรร่วมมือกันปฏิบัติงานตามความถนัด และความสามารถ ก็จะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

6. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integration) คือหน้าที่ กิจกรรม กระบวนการ ขั้นตอนและวัตถุประสงค์จะต้องเหมาะสมเข้ากันได้ดี

7. การประสานงาน (Coordination) การประสานงานที่ดีจะบังเกิดขึ้นเมื่อบุคคลพบว่าวัตถุประสงค์และงานของเขาตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

การจัดองค์การเป็นหน้าที่ของนักบริหาร ถ้าหากนักบริหารต้องการจะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จก็จะต้องมีการวางแผน การปฏิบัติงาน จะต้องมีองค์การและคณะทำงานมาช่วยกันทำงานด้านต่าง ๆ ตามความสามารถ และจะต้องมีการจัดองค์การเพื่อจะได้ทราบว่าใครมีบทบาทอะไรอยู่ในหน่วยใด ทั้งนี้ ก็เพื่อจะทำหน้าที่ได้ถูกต้อง อันจะเป็นทางนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ องค์กร (Organization) คือโครงสร้างที่ได้จัดทำขึ้นตามกระบวนการ สำหรับให้บุคคลฝ่ายต่าง ๆ มาร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพราะฉะนั้น องค์กรจึงประกอบด้วย โครงสร้าง (Structure) และคนที่อยู่ในโครงสร้างนั้น (People within the structure)

Lawrence Appley ซึ่งเป็นประธานของ American Management Association กล่าวว่า การจัดองค์การเพื่อการปฏิบัติงานที่ดีจะเกิดขึ้นเมื่อ

1. มีการวางแผนเพื่อจัดหมวดหมู่ทรัพยากร เช่น คน เงิน เวลา วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ
2. พิจารณาทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่
3. จัดหาทรัพยากร
4. วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
5. วัดผลงาน หรือติดตามผล

### สิ่งที่ควรทราบเกี่ยวกับการจัดองค์การ

1. องค์ประกอบของการจัดองค์การ
  - คน
  - การประสานงาน

- ระยะเวลา
  - ความชำนาญพิเศษ
  - หน่วยงานที่ปรึกษา
2. หลักการจัดองค์การ
- พิจารณาแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน
  - กำหนดขอบเขตของงาน มอบหมายงาน พร้อมทั้งกำหนดความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่
  - จัดวางความสัมพันธ์เพื่อให้งานในส่วนต่าง ๆ ที่แบ่งกันนั้นสามารถทำงานได้รวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยปราศจากการขัดแย้ง

### บัญญัติ 10 ประการของการจัดองค์การ

1. กำหนดความรับผิดชอบต่อผู้บริหารแต่ละคนอย่างชัดเจน
2. เมื่อมีอำนาจหน้าที่ก็ต้องมีความรับผิดชอบควบคู่กันไป
3. ไม่ควรจะมีการเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบของงานในหน้าที่ ซึ่งจะมีผลกระทบต่องานทั้งหมด
4. การออกคำสั่งควรมาจากหลายแหล่งด้วยกัน อย่าสั่งการข้ามชั้นการบังคับบัญชา
5. การตำหนิติเตียนผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะเป็นการส่วนตัว การตำหนิต้องบอกเหตุผลด้วยเสมอ
6. พึงหลีกเลี่ยงการโต้เถียงกัน
7. ต้องรับผิดชอบโดยตรงเมื่อมีเหตุการณ์ร้ายเกิดขึ้น
8. ไม่ท้อถอยเมื่อปฏิบัติงานไม่สำเร็จ
9. คำนึงถึงความก้าวหน้าของหน่วยงาน
10. มีความยุติธรรมในการให้รางวัล

### อุปสรรคในการจัดองค์การ

1. มีการแบ่งงานหลายระดับขึ้นเกินไป
2. ขีดความสามารถมีจำกัด
3. มีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันออกไปภายในกลุ่ม
4. จะต้องรายงานต่อบุคคลหลายคน

5. ใช้คนไม่เหมาะสม มอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ
6. ไม่ได้กำหนดขอบเขตงานที่ทำ
7. การทำงานข้ามชั้นตอน
8. ไม่สมดุลกัน
9. ระบุหน้าที่ไม่ชัดเจน
10. เน้นการจัดองค์การที่ไม่เหมาะสม

### การมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation)

การมอบอำนาจหน้าที่ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดองค์การ ที่ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร หรือผู้จัดการ มอบหมายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจสั่งการในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้องในการทำงานนั้น ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่และความรับผิดชอบอยู่เป็นจำนวนมาก และเพื่อให้การปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายได้เป็นอย่างดี จึงจำเป็นต้องมีการมอบอำนาจหน้าที่ไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะมอบอำนาจหน้าที่ไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ และก่อให้เกิดภาวะรับผิดชอบขึ้นในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถมอบหมายความรับผิดชอบในส่วนของตนไปด้วยได้ทั้งหมด ผู้บังคับบัญชาจะสามารถมอบอำนาจหน้าที่ได้เท่านั้น แต่ยังคงรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาสูงขึ้นไปของตนเองเสมอในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบของเขาอย่างเต็มที่อยู่นั่นเอง นักบริหารจึงไม่ใช่ผู้ลงมือทำงานให้สำเร็จลุล่วงเองทุกอย่าง แต่งานสำเร็จได้เพราะศิลปะในการมอบให้ผู้อื่นทำงานแทน ฉะนั้น นักบริหารที่ดีย่อมไม่ทำงานเอง แต่มอบให้ผู้อื่นทำ และกล้ารับผิดชอบในผลงานที่เกิดขึ้น การมอบอำนาจหน้าที่ นอกจากจะเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหารแล้ว ยังเป็นการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้อง และก่อให้เกิดการรักหมั่นกตัญญู สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบอำนาจหน้าที่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกัน

1. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง และเป็นความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลหรือรับผิดชอบต่อประสิทธิภาพของงาน ตามที่แต่ละคนมีหน้าที่รับผิดชอบอยู่ และในขณะเดียวกันจะต้องทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ได้รับผลงานสูงสุด และอำนวยความสะดวกอย่างน่าพึงพอใจ

2. อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง สิทธิและอำนาจที่บุคคลต้องการ เพื่อที่จะดำเนินการที่เขารับผิดชอบต่อผู้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีในการมอบอำนาจหน้าที่นั้นอาจให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจและทำงานไปตามที่ได้ตัดสินใจ

โดยไม่ต้องปรึกษาหารือผู้บังคับบัญชา เมื่อปฏิบัติงานเสร็จแล้วจึงรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ อีกแบบหนึ่งของการให้อำนาจ คือผู้บังคับบัญชาปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง และปฏิบัติไปตามที่ได้ตัดสินใจ แต่ให้รายงานให้ทราบว่าทำอะไร อีกประเภทของการให้อำนาจก็คือ จะต้องรับการอนุมัติเสียก่อนจึงจะปฏิบัติก็ได้

3. หน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability) ความรับผิดชอบในการบริหารงาน ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบงานในเรื่องใด ย่อมจะต้องพร้อมอยู่เสมอที่จะต้องรับการตรวจสอบหรือสอบถามผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ฉะนั้น การที่พร้อมอยู่เสมอที่จะต้องให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้แทนเข้าทำงานตรวจสอบได้ทุกโอกาสจึงเป็นลักษณะสำคัญที่สุดส่วนหนึ่งในหลักหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งเรียกว่า Accountability

นักบริหารจำเป็นจะต้องมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ เนื่องมาจากในการทำงานนั้น มีงานมากมายจนคนคนเดียวไม่สามารถจะกระทำให้สำเร็จลุล่วงไปได้ทั้งหมด หรืออาจจะทำได้แต่งานคงจะเสร็จล่าช้ามาก เพราะฉะนั้น หัวหน้างานหรือผู้บริหารจะต้องเรียนรู้วิธีการมอบอำนาจหน้าที่เพื่อที่จะเพิ่มความสามารถในการทำงานได้มากยิ่งขึ้น การมอบอำนาจหน้าที่ช่วยทำให้หัวหน้างานมีเวลาทำงานหลักใหญ่ ๆ เช่น การวางแผน การวางนโยบาย การประสานงาน ฯลฯ และในขณะเดียวกันก็เป็นการเพิ่มขยายความรู้และพลังความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ฝึกให้รู้จักรับผิดชอบ บังเกิดความภาคภูมิใจที่ได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่นั้น นับว่าเป็นศิลปะของการทำงานที่สำคัญอย่างยิ่ง ต้องการความอดทนและมานะพากเพียรพอสมควร หัวหน้างานที่สามารถมอบอำนาจหน้าที่ให้คนอื่นทำงานได้สำเร็จ ถือว่าเป็นผู้นำที่แท้จริง รวมทั้งจะประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน

### สิ่งที่ควรทราบเกี่ยวกับการมอบอำนาจหน้าที่

หลักการมอบอำนาจหน้าที่

1. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มอบให้ผู้อื่นจะต้องระบุให้ชัดเจน อาจจะเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้
2. การมอบอำนาจหน้าที่ควรมอบไปพร้อมกับความรับผิดชอบ
3. ผู้รับมอบควรจะได้รับผิดชอบโดยตรงต่อบุคคลผู้มอบอำนาจหน้าที่ได้
4. การมอบอำนาจหน้าที่ควรจะให้ได้สัดส่วนกัน พอที่จะควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ขั้นตอนสำคัญของการมอบอำนาจหน้าที่

1. กำหนดนโยบายอย่างชัดเจน

2. กำหนดขอบเขตของงาน
3. กำหนดวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้มีงานเกิดขึ้น และเป็นเครื่องนำทางให้ผู้ปฏิบัติงานไปสู่ความสำเร็จ
4. ประสานแนวความคิดเข้าด้วยกัน ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน
5. นิยามอำนาจหน้าที่ ตลอดจนขอบเขตให้ชัดเจน และทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เรียบร้อย
6. กำหนดวิธีการควบคุมที่เหมาะสมและพอดี

## ปัญหาและอุปสรรคของการมอบอำนาจหน้าที่

การมอบอำนาจหน้าที่เป็นงานที่ยากลำบาก สำหรับคนหลาย ๆ คน เพราะผู้มอบอำนาจหน้าที่ได้จะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการบริหารอย่างสูง งานที่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสมจะต้องมีการวางแผนเพื่อจะได้แจ้งให้ผู้รับมอบได้ทราบว่าจะต้องทำงานที่ต้องการให้สำเร็จ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องฝึกฝนด้วยตนเอง การมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาความเหมาะสม ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนจะต้องเป็นงานที่เขาถนัดอยู่ในขีดความสามารถของผู้รับมอบ ในขณะเดียวกันผู้มอบอำนาจหน้าที่ก็จะต้องมีการติดต่อสร้างบรรยากาศที่ดี สนับสนุนให้กำลังใจ ให้การรักษา ตลอดจนการติดตามผลด้วย มิฉะนั้น ในบางครั้งจะพบว่า การปฏิบัติงานมักจะออกนอกขอบเขตที่กำหนดไว้

ผู้บังคับบัญชาจะต้องมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้อื่นให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ไม่ควรจะทำงานเองทั้งหมด นอกจากจะเป็นงานที่มีความสำคัญเป็นพิเศษหรืองานลับเฉพาะ เป็นต้น ธรรมชาติของมนุษย์นั้นมักจะชอบทำงานด้วยตัวเอง ไม่เชื่อว่าผู้อื่นจะทำได้ดีหรือทำได้ถูกต้อง เพราะฉะนั้น ก็มักจะดำเนินการเองในเกือบจะทุก ๆ เรื่อง และมีผู้บังคับบัญชาอีกประเภทหนึ่งที่เชื่อว่าเขาสามารถจะแก้ปัญหาได้ ดังนั้น เขาจะไม่รือร้อ ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไปค้นหาข้อเท็จจริง วิเคราะห์ และทดสอบทางเลือกต่าง ๆ อยู่ เมื่อถึงคราวตัดสินใจ ผู้บังคับบัญชามักจะตัดสินใจด้วยตนเอง คล้ายกับว่ามีเขาแต่เพียงผู้เดียวในองค์กรหรือหน่วยงานนั้น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่ตรงกันข้ามกับความคิดเห็นของเขา เขามักจะสงสัยไม่ไว้ใจ หรือเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่ดี

ผู้บังคับบัญชาอาจจะมีปัญหาในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ เพราะเขาไม่เข้าใจขั้นตอนในการทำงานอย่างเพียงพอ เขาต้องการทราบว่า สถานการณ์แบบไหนจึงเหมาะสมกับงานที่มอบหมายให้ไปทำงาน ผู้รับมอบจะต้องทำอะไรบ้าง และผู้รับมอบมีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร คำตอบในปัญหาเหล่านี้จึงเข้าใจไม่ถูกต้องนัก

## ข้อควรคำนึงในการมอบอำนาจหน้าที่

### ข้อควรระวัง

- ก. แบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเท่า ๆ กัน
- ข. ไม่ใช่เป็นการมอบอำนาจเด็ดขาดไปเลย แต่เป็นการโอนอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้รับมอบที่จะปฏิบัติงาน เพราะฉะนั้น จะต้องรับผิดชอบในการมอบอำนาจหน้าที่อยู่  
วิธีการพัฒนาความรับผิดชอบของคนในสังกัดของท่าน
- ก. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบคำสั่ง
- ข. ออกคำสั่งที่ชัดเจน
- ค. อย่าเข้าไปควบคุมผู้รับมอบจนขาดความเป็นอิสระ
- ง. เมื่อผู้รับมอบมีปัญหาจึงให้ความกระจ่างแก่เขา  
ผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะไปพบผู้บังคับบัญชาเมื่อ
- ก. ต้องการข่าวสาร
- ข. ต้องการคำปรึกษาแนะนำ
- ค. ต้องการแจ้งข่าวสาร  
ผู้บังคับบัญชาควรจะไปพบผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อ
- ก. ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความสนใจ
- ข. ต้องการแสดงความขอบคุณ
- ค. ต้องการข่าวสาร
- ง. ต้องการให้ข้อเสนอแนะบางประการ