

## ความหมายโครงสร้างองค์การ

Griffin กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ เป็นชุดขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่ใช้ในการบอกรูปพรรณสัณฐานขององค์การ หมายความว่า เป็นชุดของอวัยวะที่นำมาต่อกันแล้วขึ้นรูปเป็นองค์การ เป็นสัณฐานขององค์การว่ามีรูปร่างหน้าตาแบบใหม่ โครงสร้างองค์การในความหมายนี้จึงเหมือนกับการบอกถึงรูปร่างหน้าตาขององค์การว่ามีลักษณะอย่างไร

Stephen P. Robbins กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ เป็นเรื่องของ การพิจารณาถึงระดับความมากน้อยของความสลับซับซ้อน ความเป็นทางการ และการรวมอำนาจขององค์การ

พงศ์สิทธิ์ ศรีสมทรัพย์ และชลิตา ศรมณี ได้ให้ความหมายของโครงสร้างองค์การว่า โครงสร้างองค์การ หมายถึง แผนภูมิขององค์การซึ่งประกอบไปด้วยตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การ มีการแสดงรายละเอียดของการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ มีกฎระเบียบและข้อบังคับในการทำงาน โครงสร้างองค์การยังเกี่ยวข้องกับรูปแบบของอำนาจหน้าที่ การติดต่อสื่อสาร และสายทางเดินของงานช่วยให้งานทำงานอย่างเป็นทางการเกิดขึ้น

## ประโยชน์ของโครงสร้างองค์การ

ประโยชน์ของโครงสร้างองค์การช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ ดังนี้

- 1 เป็นเสมือนกรอบงาน (Framework) สำหรับการบริหารในองค์การ
- 2 เป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นถึงลักษณะของการมอบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ
- 3 เป็นเครื่องช่วยประสานงานในกิจกรรมต่าง ๆ ในลักษณะของการร่วมมือกันทำงาน
- 4 เป็นเครื่องกระตุ้นเตือน (Motivation) ให้สมาชิกในองค์การปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

## องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การ

Richard Darft ได้กล่าวไว้ว่าองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การจะครอบคลุมประเด็นดังต่อไปนี้

- 1 ความเชี่ยวชาญ (Specialization) เกี่ยวข้องกับการแจกแจงงาน การชอยงาน หรือการแบ่งงานกันทำ
- 2 ความเป็นทางการ (Formalization) ครอบคลุมปริมาณของเอกสารที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรในองค์การ ได้แก่ ระเบียบขั้นตอนในการทำงาน คำบรรยายลักษณะงาน ระเบียบข้อบังคับ นโยบาย และคู่มือการปฏิบัติงาน
- 3 สายการบังคับบัญชาทางอำนาจหน้าที่ (Hierarchy of Authority) แสดงให้เห็นว่าใครมีหน้าที่รับผิดชอบต่อรายงานต่อใคร และจำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้การดูแลของผู้บริหารคนหนึ่ง ที่เรียกว่าขอบข่ายของการควบคุม (span of control)

4 การรวมอำนาจ/ การกระจายอำนาจ (Centralization) หมายถึง จุด/ตำแหน่งในสายการบังคับบัญชาที่มีอำนาจในการตัดสินใจ

5 ความเป็นวิชาชีพ (Professionalism) หมายถึงระดับการศึกษาที่ได้รับและการผ่านการฝึกอบรมในงาน

6 อัตราส่วนของบุคลากร (Personnel Ratios) หมายถึงการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรบุคคลให้ทำงานในหน้าที่หลากหลายและในหลายหน่วยงาน

Mintzberg ได้แบ่งองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

1 ความสลับซับซ้อนทางโครงสร้าง (Complexity) หมายถึง อัตราการแจกแจงหน้าที่ในองค์การ ซึ่งสามารถแยกพิจารณาได้ 3 ประการ คือ

- การแจกแจงงานตามแนวนอน (Horizontal Differentiation) โดยมีพื้นฐานในการแบ่งงานกันทำตามการศึกษา และการฝึกอบรมบุคลากร ตามลักษณะงานที่ทำ หรือการอบรมของแต่ละบุคคล
- การแจกแจงงานตามแนวตั้ง (Vertical Differentiation) หมายถึงการเพิ่มจำนวนลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา (number of hierarchical levels) ถ้าลำดับชั้นของการบังคับบัญชาเพิ่มขึ้นมากเท่าไร องค์การยิ่งมีความสลับซับซ้อนมากเท่านั้น
- การแจกแจงตามพื้นที่ (Spatial Differentiation) การสามารถแบ่งแยกงานกันทำตามแนวนอน และมีจำนวนลำดับชั้นการบังคับบัญชาตามต่อองค์การต้องการได้ ทั้งนี้ได้ขยายไปอยู่ตามพื้นที่ต่างๆ หลาย ๆ พื้นที่ที่ยังองค์การมีหลายๆ สาขาในหลายพื้นที่ขององค์การที่มีความซับซ้อนมากเท่านั้น

2 ความเป็นทางการ (Formalization) หมายถึงลักษณะรายละเอียดมาตรฐานในการกระทำกิจกรรมหนึ่งในองค์การงานที่มีการระบุรายละเอียด ขั้นตอนวิธีการทำงาน คู่มือการทำงาน หรือ มาตรการปฏิบัติงานในรูปแบบอื่นๆ

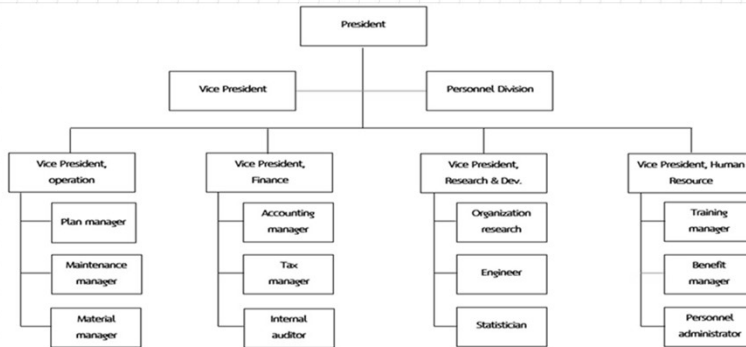
3 การรวมอำนาจ/ การกระจายอำนาจ (Centralization) หมายถึงลักษณะการรวบรวมหรือกระจายอำนาจในการตัดสินใจ กล่าวคืออำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการในการใช้ดุลพินิจตัดสินใจรวมอยู่ที่บุคคลหนึ่ง หรือหน่วยใดหน่วยหนึ่ง หรือระดับหนึ่งในองค์การ หรือเปิดโอกาสให้สมาชิก

## การออกแบบโครงสร้างองค์การ

ผู้บริหารระดับสูงสามารถที่จะเลือกการออกแบบขององค์การได้หลายรูปแบบทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์การ สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี ขนาดขององค์การ และวงจรชีวิต รูปแบบพื้นฐานของการออกแบบขององค์การแบ่งได้ 8 แบบดังนี้

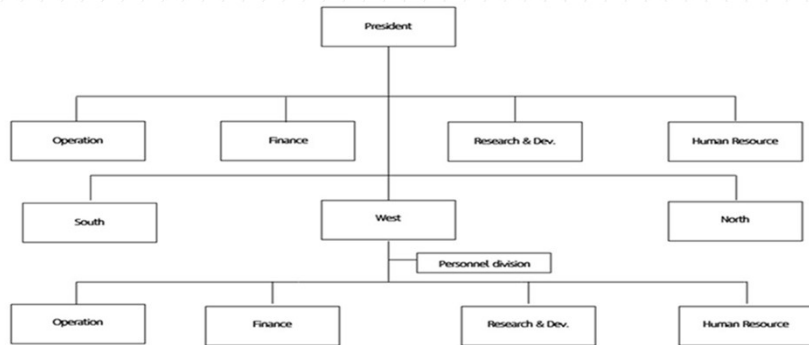
### การจัดโครงสร้างองค์การพื้นฐาน

1 การออกแบบองค์การตามหน้าที่ (Functional organization) เป็นโครงสร้างการจ้ดองค์การซึ่งการออกแบบองค์การโดยถือเกณฑ์หน้าที่หรือความชำนาญเฉพาะอย่าง โดยมีแผนกแยกต่างหาก



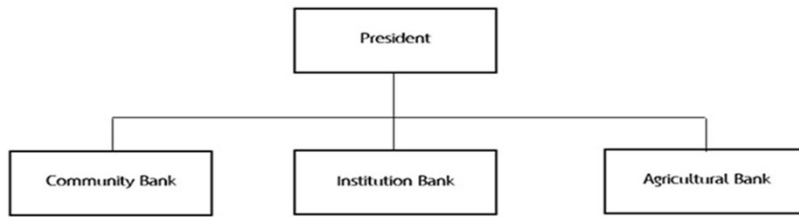
ข้อดี	ข้อเสีย
1. มีการแบ่งงานตามความชำนาญของแต่ละบุคคล ทำให้งานออกมามีประสิทธิภาพ	1. แต่ละแผนกจะคำนึงถึงหน้าที่ของตนเอง โดยไม่คำนึงภาพรวมขององค์การ
2. การฝึกอบรมและกาควบคุมทำได้ง่าย	2. กรณีที่องค์การมีการขยายตัวเพิ่มสาขา หรือเพิ่มผลิตภัณฑ์ออกไปจะทำให้การประสานงานกันมีน้อย เพราะต่างคนต่างทำหน้าที่ของตนเอง
	3. ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับผลกำไรขององค์การเพียงผู้เดียว เพราะแต่ละแผนกทำหน้าที่ของตนเอง

2 การออกแบบองค์การตามพื้นที่หรือภูมิศาสตร์ (Territorial or geography organization) เป็นการจัดหน่วยขององค์การตามกลุ่มลูกค้าที่ให้บริการ หรือเป็นการออกแบบองค์การโดยแบ่งตามพื้นที่ เป็นวิธีการขยายธุรกิจออกไปตามภูมิภาคต่าง ๆ ซึ่งกิจกรรมทุกอย่างจะถูกรวมอยู่ในพื้นที่เดียวกัน



ข้อดี	ข้อเสีย
1. สามารถปรับตัว และเรียนรู้เกี่ยวกับความต้องการของคนในพื้นที่ได้ช่ายกว่า	1. การขาดแคลนผู้บริหารที่มีความชำนาญ
2. มีการฝึกอบรม และพัฒนาผู้บริหารเพิ่มขึ้นแทนที่จะต้องใช้ผู้บริหารส่วนกลางที่ห่างไกลจากพื้นที่	2. การควบคุมและดูแลจากสำนักงานใหญ่ยากขึ้น
3. ลดต้นทุนในเรื่องของการขนส่ง และการประสานงาน	

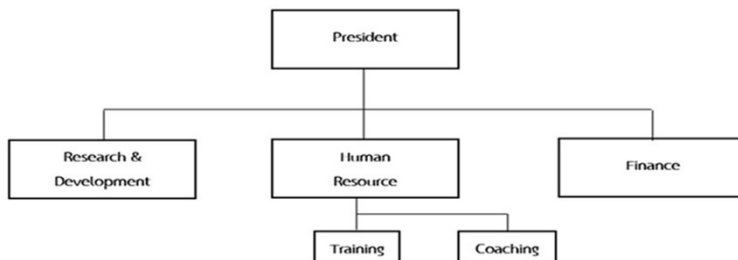
3 การออกแบบองค์กรตามลูกค้า (Customer organization) เป็นการจัดการที่ให้ความสำคัญต่อกลุ่มลูกค้า และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



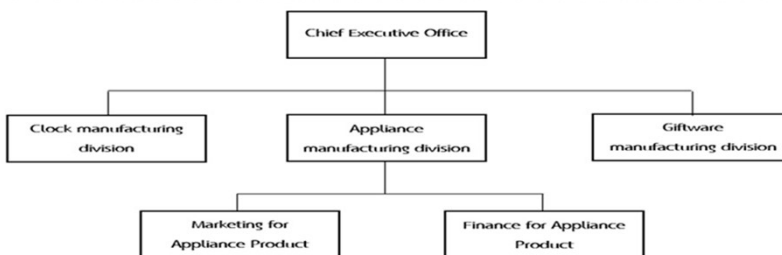
ข้อดี	ข้อเสีย
1. สามารถรับทราบความต้องการของลูกค้า	1. การขาดแคลนผู้บริหารที่มีความชำนาญ
2. สามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็ว	2. การควบคุมและดูแลจากสำนักงานใหญ่ยากขึ้น
3. ลดต้นทุนในเรื่องของการขนส่ง และการประสานงาน	3. มีความเป็นไปได้ในการว่างงาน ในช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำ



4 การออกแบบองค์การตามกระบวนการหรืออุปกรณ์ (Process or equipment organization) เป็นการออกแบบองค์การตามกระบวนการการผลิต โรงงานผลิตมักจะมีกลุ่มกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตหรือประเภทของอุปกรณ์ออกจากกัน

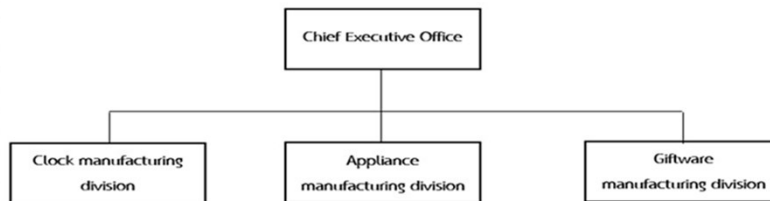


5 การออกแบบองค์การตามผลิตภัณฑ์ (Product organization) เป็นการจัดกลุ่มกิจกรรมซึ่งสัมพันธ์กับผลิตภัณฑ์หรือบริการ หรือเป็นการจัดองค์การที่มีการขยายงานมากขึ้น จนผู้บริหารไม่สามารถดูแลผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ได้ทั่วถึง

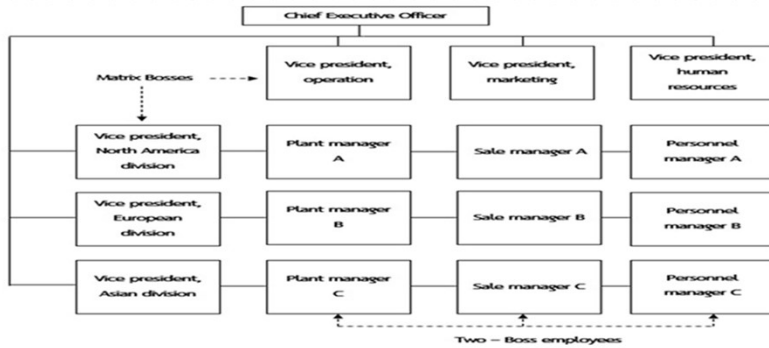


ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า การออกแบบองค์การตามการวางแผนตามข้อ 1-5 นั้นสามารถใช้กับองค์การที่มีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ก็ได้ โดยแต่ละแผนกจะประกอบด้วยหน้าที่ต่าง ๆ เพราะฉะนั้น การตัดสินใจจึงอยู่ในรูปของการกระจายอำนาจ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะต้องมีการประสานงานและตัดสินใจ ซึ่งมีผลกระทบต่อทุกแผนก โดยอาจมีการชี้แจงความก้าวหน้าของแต่ละแผนกว่าส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายหรือไม่

6 การออกแบบองค์การแบบแยกกลุ่มธุรกิจ (Conglomerate organization) การออกแบบองค์การตามแผนกแต่ละแผนกจะมีความสัมพันธ์กันทางเทคโนโลยี ลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และองค์ประกอบอื่น ๆ แต่การออกแบบองค์การแบบแยกกลุ่มธุรกิจจะมีส่วนของธุรกิจคล้ายกันน้อยมาก หรือไม่เกี่ยวข้องกัน



7 การออกแบบของค์การแบบแมทริกซ์ (Matrix organization) เป็นการจัดการในลักษณะแผนกแต่ผู้ขึ้นกับหน้าที่องค์การ โดยมีสายการบังคับบัญชา 2 สายที่เกิดขึ้นพร้อมกัน คือ (1) สายบังคับบัญชาที่ทำงานประจำ (2) สายบังคับบัญชาที่ทำงานเป็นโครงการ



ข้อดี	ข้อเสีย
1. องค์การสามารถนำพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านมาช่วยทำงาน	1. อาจทำให้พนักงานเกิดความสับสนว่าตนเองมีสายการบังคับบัญชา 2 สาย ทำให้กำหนดความสำคัญของงานไม่ถูกว่าจะทำงานประจำก่อนหรืองานโครงการก่อน
2. เป็นการประหยัดในการจ้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยไม่จำเป็นต้องรับพนักงานเพิ่ม	2. การทำงานโครงการหนึ่งเสร็จอาจจะถูกย้ายไปทำงานโครงการอื่นอีก ซึ่งต้องเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาใหม่อีก อาจจะมีปัญหาเรื่องการปรับตัว
3. การทำให้พนักงานสามารถทำงานได้เต็มที่	3. การตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาอาจเกิดความล่าช้า เพราะผู้จัดการแบบแมทริกซ์ต้องมีการแบ่งผู้ใต้บังคับบัญชา จึงต้องการการตกลงเพื่อหาความเหมาะสมในการแก้ปัญหา ถ้าหากผู้จัดการและพนักงานขาดความสามารถในการติดต่อกัน การทำงานจะล้มเหลว เกิดความขัดแย้ง

8 การออกแบบองค์การแบบผสม (Hybrid organization) เป็นการออกแบบองค์การที่ผสมระหว่าง 2 หรือ 3 รูปแบบ ถึงแม้ว่าการออกแบบองค์การตามหน้าที่ ตามแผนก แบบแยกกลุ่มธุรกิจ และแบบเมทริกซ์ จะเป็นการออกแบบองค์การแบบธรรมดา ผู้บริหารจะต้องเลือกแบบใดแบบหนึ่งหรือหลาย ๆ แบบในแต่ละระดับหรืออาจจะใช้ร่วมกันทั้งสองแบบในระดับเดียวกัน

### การจัดโครงสร้างองค์การตามแนวคิด Henry Mintzberg

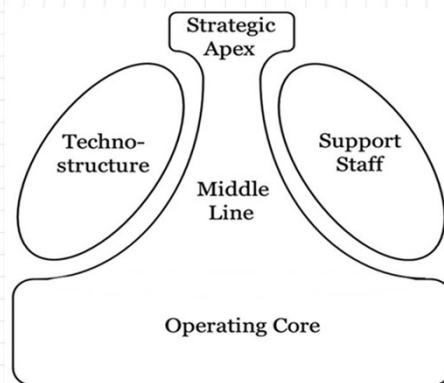
การออกแบบองค์การตามทฤษฎีของ Henry Mintzberg ได้เสนอการออกแบบองค์การออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

- 1 ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก (operating core) หมายถึง สมาชิกขององค์การซึ่งทำหน้าที่ เป็นผู้ปฏิบัติงานหลักขององค์การ กล่าวคือ เป็นกลุ่มสมาชิกองค์การในระดับต่ำสุดที่ทำงานหลักขององค์การ
- 2 นักบริหารระดับสูง (strategic apex) ซึ่ง นักบริหารระดับสูง จะทำหน้าที่เป็นผู้บัญชาการสูงสุดขององค์การและมีตำแหน่งอยู่ตรงยอดสูงสุดขององค์การ
- 3 นักบริหารระดับกลาง (middle line) ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างนักบริหารระดับสูงกับฝ่ายปฏิบัติงานหลักขององค์การ

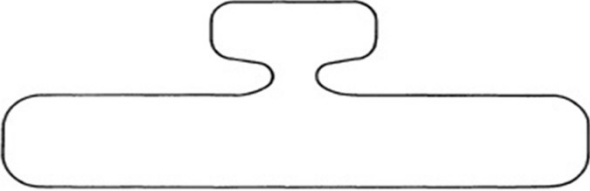
4 ฝ่ายเสนาธิการ (the techno structure) ทำหน้าที่วิเคราะห์ และกำหนดมาตรฐานงาน ฝ่ายเสนาธิการประกอบด้วยนักวิเคราะห์ที่หลากหลายและฝ่ายธุรการที่เกี่ยวข้อง ทำหน้าที่ ออกแบบงาน วางแผนงาน เปลี่ยนแปลงงาน ฝึกคนงานให้ทำงาน

5 ฝ่ายสนับสนุน (supporting staff) ฝ่ายสนับสนุนจะไม่ได้มีหน้าที่วิเคราะห์และให้คำปรึกษาโดยตรงต่อ เจ้าหน้าที่ในสายงานหลัก หน่วยงานฝ่ายสนับสนุนบางแห่ง มีลักษณะเป็นองค์การย่อยลงไปอีก ฝ่ายสนับสนุนมักได้แก่ เจ้าหน้าที่ ที่ปรึกษากฎหมาย และประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

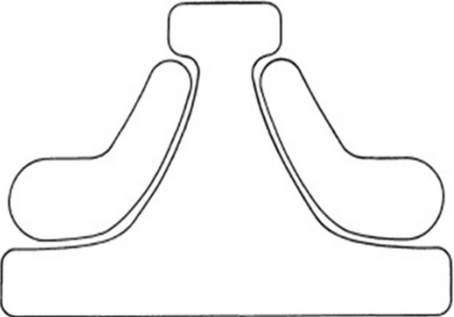
### องค์ประกอบขององค์การตามแนวคิดของ Henry Mintzberg



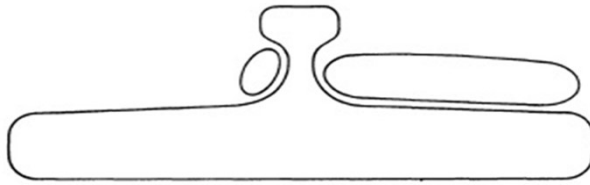
1 องค์กรแบบเรียบง่าย (the simple structure) รูปแบบขององค์กรแบบเรียบง่าย เป็น ลักษณะของ องค์กรที่ประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญ คือ ส่วนนักบริหารระดับสูง หรือฝ่ายบัญชาการสูงสุด และ เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงานหลักเป็นสำคัญ



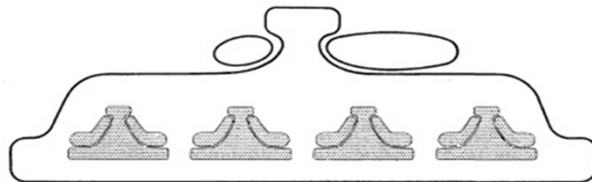
2 องค์กรระบบราชการแบบเครื่องจักรกล (the machine bureaucracy) รูปแบบขององค์กรระบบราชการ แบบเครื่องจักรกล ตรงกับรูปแบบระบบราชการในอุดมคติของ เวเบอร์ (Weber) โดยจะเป็นโครงสร้างที่ (1) เป็น องค์กรที่มีการแบ่งแยกแวกแวงหน้าที่ (2) เป็นองค์กรที่งานในระดับปฏิบัติงานหลัก มีลักษณะที่ซ้ำซากจำเจ (3 ) เป็นองค์กรที่ขั้นตอนทำงานในระดับปฏิบัติงานหลักมีความเป็นทางการสูง (4) เป็นองค์กรที่ระบบการติดต่อ ภายในถูกกำหนดโดยกฎระเบียบจำนวนมากและมีความเป็นทางการ (5) เป็นองค์กรที่ระดับปฏิบัติงานหลักมี ขนาดใหญ่มาก (6) เป็นองค์กรที่มีการจัดกลุ่มของงานตามลักษณะหน้าที่ (7) เป็นองค์กรที่มีการรวมอำนาจใน การตัดสินใจ (8) เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างส่วนบริหารงาน (ระดับนักบริหารงาน) ค่อนข้างสมบูรณ์ และมีการ แยกฝ่าย ปฏิบัติงานหลักออกจากฝ่ายเสนาธิการ และฝ่ายงานสนับสนุน อย่างเด็ดขาด



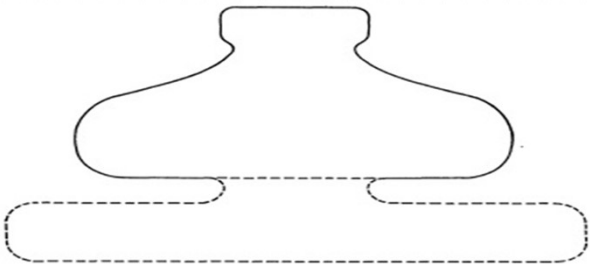
3 องค์การระบบราชการแบบวิชาชีพ (the professional bureaucracy) หมายถึง องค์การที่มีลักษณะเป็นระบบราชการ (bureaucracy) เหมือนกับระบบราชการแบบเครื่องจักรกล ความแตกต่างระหว่างองค์การระบบราชการแบบวิชาชีพ กับองค์การระบบราชการแบบเครื่องจักรกล อยู่ที่ตรงที่ลักษณะของงานในองค์การระบบราชการแบบวิชาชีพนั้นจะมีความสลับซับซ้อนมากทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องใช้เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงานหลัก ที่ได้รับการฝึกฝนมาเป็นเวลานานเป็นผู้ปฏิบัติงาน



4 องค์การแบบสาขา (the divisionalized form) หมายถึง องค์การที่มีการแบ่งแยก โครงสร้างในระดับกลาง (middle line) ออกเป็นองค์การย่อย ๆ (divisions) หลายองค์การซึ่งผูกโยงไว้อย่างหลวม ๆ (loosely-coupled) กับสำนักงานใหญ่ (headquarters) องค์การย่อยเหล่านี้ทำงานอย่างอิสระเป็นตัวเอง



5 องค์กรแบบโครงการ (the adhocracy หรือ the project structure) องค์กรบางประเภทมีสภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงมาก มีวัตถุประสงค์ที่จะค้นคว้าความรู้ใหม่และสิ่งประดิษฐ์ใหม่ที่ต้องการใช้คนมีความรู้เฉพาะด้านหลาย ๆ ด้าน มาปรึกษาทำงานร่วมกัน (sophisticated innovation)



The diagram consists of two shapes on a grid background. The upper shape is a solid black outline of a wide-based structure with a narrower top section, resembling a wide-mouthed funnel or a wide-based vase. The lower shape is a dashed black outline of a similar structure, but with a more uniform width and a slightly different top profile. The shapes are centered horizontally and vertically within the main content area of the slide.