

หน่วยที่ 6

การจัดการองค์การ

นางอมราพร พรพงษ์

วิทยาลัยชุมชนระนอง สถาบันวิทยาลัยชุมชน
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

แผนการสอนประจำหน่วย

หน่วยที่ 6 การจัดการองค์การ

1. หัวข้อเนื้อหา

- 1.1 ความหมายของการจัดองค์การ
- 1.2 ความสำคัญของการจัดองค์การ
- 1.3 หลักการและกระบวนการของการจัดองค์การ
- 1.4 การจัดแผนก
- 1.5 โครงสร้างขององค์การ
- 1.6 การมอบหมายงาน

2. วัตถุประสงค์การเรียนรู้

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 6 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

- 2.1 อธิบายความหมายและความสำคัญของการจัดองค์การได้
- 2.2 อธิบายหลักการและกระบวนการแต่ละขั้นตอนของการจัดองค์การได้
- 2.3 ระบุการจัดแผนกได้
- 2.4 จัดโครงสร้างขององค์การแต่ละแบบได้
- 2.5 บอกถึงการมอบหมายงานได้

3. สารการเรียนรู้

การจัดการองค์การ หมายถึง การกำหนดโครงสร้างขององค์การอย่างเป็นทางการโดยการจัดแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยต่าง ๆ กำหนดภาระงานและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานและของตำแหน่งงานไว้ให้ชัดเจน รวมทั้งการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยเหล่านั้น ทั้งนี้ เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการจัดองค์การ เป็นที่รวมของกลุ่มคนกลุ่มกิจกรรม เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ถ้าผู้บริหารมีความสามารถจัดองค์การให้เหมาะสมสอดคล้องกับแผนและสภาพการณ์ต่าง ๆ แล้วโอกาสที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การนั้นก้าวไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จในเวลาอันรวดเร็ว และจะทำให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความ

เจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กรได้ในที่สุด ดังนั้นการจัดองค์การที่ดี มีประสิทธิภาพ จึงเป็นเสมือนเครื่องมือสำคัญที่ผู้บริหารจะใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์การ ต่อผู้บริหาร และเป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน

หลักในการจัดองค์การที่ดี ซึ่งมีองค์ประกอบและแนวปฏิบัติ ได้แก่ หลักวัตถุประสงค์ หลักความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง หลักการประสานงาน หลักของอำนาจหน้าที่ หลักความรับผิดชอบ หลักความสมดุล หลักความต่อเนื่อง หลักของเขตของการควบคุม หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา หลักตามลำดับชั้น หลักการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

กระบวนการจัดองค์การควรมีขั้นตอน ดังนี้ คือ การจัดแผนงานหรือกลุ่มงาน โดยการรวมกลุ่มของงานที่มีลักษณะคล้ายกันหรือสัมพันธ์กัน และกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ทุกภาระงานให้ชัดเจน กำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ และสายการบังคับบัญชา โดยกำหนดความสัมพันธ์ในงานระหว่างโครงสร้างของงานกับอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ให้เข้าด้วยกัน การมอบหมายงานเป็นการกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยมอบหมายภาระงานให้บุคลากรตามความเหมาะสม และตามความสามารถการแบ่งงานควรให้ทุกคนได้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป

การจัดแผนงานเป็นการจัดหมวดหมู่ของงานออกเป็นกลุ่มเพื่อแบ่งงานกันทำตามความเหมาะสมและความสามารถ เพื่อให้งานดำเนินตามสายงานอย่างมีระบบ การจัดแผนงานนิยมจัดเป็น 6 แบบดังนี้ คือ การจัดแผนงานตามหน้าที่การงาน การจัดแผนงานตามผลิตภัณฑ์ การจัดแผนงานตามพื้นที่ การจัดแผนงานตามประเภทลูกค้า การจัดแผนงานตามกระบวนการทำงาน และการจัดแผนงานแบบผสม

โครงสร้างขององค์การ หมายถึง ภาพรวมของหน่วยงานย่อยและความสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อยในองค์การ โครงสร้างที่เป็นพื้นฐานทั่วไปมีอยู่ 4 แบบ ดังนี้ โครงสร้างแบบงานหลัก โครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะโครงสร้างแบบเมทริกซ์หรือแบบผสม

การมอบหมายงานเป็นการกำหนดความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และเป็นการสร้างภาระหน้าที่ด้านการปฏิบัติงาน ดังนั้นการมอบหมายงาน จึงเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ การกำหนดหน้าที่หรือความรับผิดชอบแก่ผู้บังคับบัญชา การให้อำนาจหน้าที่ในการใช้ทรัพยากรและดำเนินการตามความจำเป็น สร้างสิ่งที่จะต้องกระทำหรือภาระผูกพันให้แก่ผู้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติตามที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายให้สำเร็จ

4. วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน

4.1 วิธีสอน

4.1.1 วิธีสอนแบบบรรยายและอภิปรายซักถาม

4.1.2 วิธีการให้นักศึกษา ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

4.1.3 วิธีสอนแบบทำงานเป็นทีม

4.2 กิจกรรมการเรียนการสอน

4.2.1 ผู้สอนนำเสนอสื่อ Power Point เสนอเนื้อหาเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการจัดการ หลักการและกระบวนการแต่ละขั้นตอนของการจัดการ ระบุการจัดแผนก จัดโครงสร้างขององค์การแต่ละแบบ และบอกการมอบหมายงาน พร้อมทั้งให้นักศึกษาจดบันทึก

4.2.2 ให้นักศึกษา ศึกษาค้นคว้าเนื้อหาล่วงหน้าจากเอกสารประกอบการสอน รายวิชาหลักการจัดการ เอกสารตำราที่เกี่ยวข้อง แล้วให้นำเสนอจากการค้นคว้าในชั่วโมงสอนเป็นรายบุคคล

4.2.3 มอบหมายให้นักศึกษาทำแบบฝึกหัดเป็นการบ้านเป็นรายบุคคล

5. สื่อการเรียนการสอน

5.1 สื่อ Power Point ประกอบด้วยคอมพิวเตอร์พกพา พร้อมเครื่องฉาย LCD Projector

5.2 เอกสารประกอบการเรียนการสอนรายวิชา หลักการจัดการ และเอกสารตำราที่เกี่ยวข้อง

6. การวัดและประเมินผล

6.1 สังเกตและบันทึกผลจากพฤติกรรมความสนใจ และการมีส่วนร่วมในชั้นเรียน

6.2 สังเกตและบันทึกผลการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม การทำกิจกรรมการเรียนการสอน การตอบคำถามในขณะที่มีการอภิปราย และซักถาม

6.3 สังเกตและบันทึกผลการนำไปใช้ในการทำแบบฝึกหัด

6.4 ตรวจสอบงานที่ได้รับมอบหมายจากการทำแบบฝึกหัด

6.5 ประเมินผลจากการสอบกลางภาคเรียนและปลายภาคเรียน

การจัดการองค์การ

บทนำ

ในการบริหารงานขององค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐหรือเอกชนที่มุ่งแสวงหาผลกำไร จากการประกอบกิจการต่าง ๆ ที่มุ่งหมายให้เกิดผลการดำเนินงานที่จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของทุกฝ่ายขององค์การจะต้องมีระบบของการบริหารจัดการทั้งตัวระบบงาน และคน ซึ่งจัดว่าเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีคุณค่ามากที่สุดสำหรับองค์การ และเพื่อให้ระบบงานเป็นไปได้อย่างดี เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน เมื่อเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ และเป้าหมายที่องค์การต้องการ องค์การจำเป็นที่จะต้องออกแบบโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับระบบงานที่สามารถทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ ควบคู่กับสมาชิกทุกคนในองค์การมีสภาพชีวิตของการทำงานที่ดี

การจัดองค์การนั้น นับได้ว่าเป็นหน้าที่งานทางการจัดการประการที่สองของกระบวนการจัดการ ในขณะที่การวางแผนช่วยกำหนดเป้าหมายทิศทางและแผนงานกิจกรรมที่ต้องทำต่าง ๆ อย่างครบถ้วนแล้วนั้น การจัดองค์การก็จะเป็นงานที่ต่อเนื่องโดยทำการพัฒนาโครงสร้างองค์การขึ้นมาเพื่อให้เป็นโครงสร้างของกลุ่มตำแหน่งงานที่จะรองรับทำงานตามภารกิจต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ตามแผนจากความจริงข้อนี้เอง จึงสามารถกำหนดเป็นหลักการเบื้องต้นได้ว่า โครงสร้างองค์การที่จะตั้งขึ้นจะต้องไม่มีขนาดใหญ่และเล็กกว่าแผนงานของหน่วยงาน เพราะจะทำให้คนมากกว่างาน ซึ่งทำให้เสียค่าใช้จ่าย หรืออาจเกิดปัญหาขาดคนงานขึ้นได้

นอกจากนี้หลักสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ นอกจากจะต้องมีการกำหนดตำแหน่งงานและโครงสร้างที่เหมาะสมแล้ว การจัดองค์การยังต้องมุ่งให้เกิดการประสานการทำงานระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดเวลาได้อีกด้วยโครงสร้างองค์การที่จัดขึ้นจึงต้องมีกลไกในการประสานงานให้การทำงานของผู้อยู่บังคับบัญชาทุกฝ่ายเข้ากันได้เป็นอย่างดี การก้าวก้าวหรือทำงานซ้ำซ้อนกัน และการขัดแย้งในการทำงานก็จะไม่เกิดขึ้น

1. ความหมายของการจัดการองค์การ

การจัดองค์การเป็นการรวบรวมเอาพนักงานที่อยู่ใ้องค์การมาทำงานร่วมกันมีการประสานงานกัน เพื่อทำงานนั้น ๆ ให้บรรลุเป้าหมายมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดองค์การไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

การจัดองค์การ หมายถึง การจัดระเบียบกิจกรรมให้เป็นกลุ่มก้อนเข้ารูป และการมอบหมายงานให้คนปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้การจัดองค์การจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบความรับผิดชอบต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนต่างฝ่ายต่างทราบ ว่า ใครต้องทำอะไร และใครหรือกิจกรรมใดต้องสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ อย่างไรบ้าง (สุทธิ ขวัญเงิน, 2559 : 88)

การจัดองค์การ หมายถึง การจัดแบ่งองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ให้ครอบคลุมภารกิจ และหน้าที่ขององค์การ พร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์กับองค์การย่อยอื่น ๆ ไว้ด้วย ทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (สมคิด บางโม, 2558 : 107)

การจัดองค์การ หมายถึง ความพยายามที่ผู้บริหารกำหนดโครงสร้างขององค์การที่สามารถเอื้ออำนวยให้แผนที่จัดทำขึ้นไปสู่สัมฤทธิ์ผลที่ปรารถนา (พยอม วงศ์สารศรี, 2552 : 115)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่าง ๆ และบุคคลในองค์การ โดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความสำคัญของการจัดองค์การ

องค์การเป็นที่รวมของกลุ่มคนกลุ่มกิจกรรมเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ถ้าผู้บริหารมีความสามารถจัดองค์การให้เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนและสภาพการณ์ต่าง ๆ แล้วโอกาสที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การก้าวไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จในเวลาอันรวดเร็วจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์การได้ในที่สุด ดังนั้นการจัดองค์การที่ดีมีประสิทธิภาพ จึงเป็นเสมือนเครื่องมือสำคัญที่ผู้บริหารจะใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ทำให้องค์การมีโอกาสดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของโลกธุรกิจปัจจุบัน คือสามารถทำให้การบริหารงานขององค์การผ่านวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ไปได้อย่างราบรื่น ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นแก่บุคลากรภายในองค์การและธุรกิจทั่วไป ช่วยให้สมาชิกทุกคนเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองมากยิ่งขึ้นทำให้สามารถช่วยลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานได้ ช่วยให้สามารถใช้ทรัพยากรขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า ประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงาน ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรในองค์การแต่ละตำแหน่งแต่ละหน้าที่ ช่วยให้องค์การมีโครงสร้างของการจัดการที่ดี ซึ่งเกี่ยวข้องกับหน้าที่ของการวางแผนงาน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การขึ้นนำและควบคุม ที่สำคัญจะต้องมีการกระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติในระดับต่าง ๆ อย่างทั่วถึงและให้เกิดความพอใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เช่นในเรื่องการจัดโครงสร้างค่าตอบแทน การจัดสวัสดิการ การสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

ที่เขาได้รับมอบหมาย การจัดองค์การเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งในการบริหารงานและเป็นหน้าที่ “ขาดเสียมิได้” ด้วยเหตุผลที่ว่า การทำงานในองค์การนั้น จะต้องประกอบด้วยบุคคลเป็นจำนวนมาก การที่จะจัดการให้บุคคลจำนวนมากได้ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น จำเป็นจะต้องมีการแบ่งงานที่เหมาะสมเพื่อให้สะดวกแก่การมอบหมายงานและปฏิบัติงานให้สำเร็จ การจัดองค์การเป็นวิธีการที่ช่วยให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ ถ้าไม่มีการจัดองค์การ จะบริหารงานได้ยากลำบาก งานจะสำเร็จได้ยาก องค์การมีการะงานมากมายที่บุคคลเพียงคนเดียวมิอาจปฏิบัติให้สำเร็จได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องนำภาระงานเหล่านั้นมาแบ่งกันปฏิบัติตามความรู้ความสามารถของบุคคล และความเหมาะสมของงานทั้งนี้ โดยมีเหตุผลว่างานมีปริมาณมากเกินกว่าที่บุคคลคนเดียวจะปฏิบัติโดยลำพังได้ ในการที่จะกำหนดให้บุคคลปฏิบัติงานนั้นจำเป็นจะต้องแบ่งงานเสียก่อน การแบ่งงาน นอกจากจะสะดวกในการมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติแล้วยังสามารถมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคคลได้ด้วย กล่าวโดยสรุปผู้เขียนเห็นว่า การจัดองค์การมีความสำคัญ ดังนี้

2.1 มีความสำคัญต่อองค์การ คือ การจัดโครงสร้างองค์การที่ดีและเหมาะสมจะทำให้ องค์การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทำให้การทำงานของบุคลากร งานไม่ซ้ำซ้อนกัน ไม่มีแผนงานหรือฝ่ายงานมากเกินไป เป็นการประหยัดต้นทุนไปด้วย ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้

2.2 มีความสำคัญต่อผู้บริหารคือการบริหารงานง่าย สะดวก รู้ว่าใครรับผิดชอบอะไร มีหน้าที่ทำอะไร แก้ปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนได้ง่าย ทำให้งานไม่ค้างค้ำ ณ จุดใด สามารถติดตามแก้ไขได้ง่าย การมอบงานและอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ทำได้ง่าย ขจัดปัญหาการเกี่ยวกันทำงานหรือขัดขวางรับผิดชอบ

2.3 ความสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน คือทำให้รู้อำนาจหน้าที่และขอบข่ายการทำงานของตนว่าเพียงใดการแบ่งงานให้บุคลากรผู้ปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมช่วยให้ผู้ปฏิบัติมีความพอใจไม่เกิดความรู้สึกว่างานมากหรือน้อยเกินไป เมื่อผู้ปฏิบัติรู้อำนาจหน้าที่ และขอบเขตงานของตนย่อมก่อให้เกิดความศรัทธาเริ่มในการทำงาน ผู้ปฏิบัติเข้าใจความสัมพันธ์ของตนต่อฝ่ายอื่น ๆ ทำให้สามารถติดต่อประสานงานกันได้ดียิ่งขึ้น

3. หลักการและกระบวนการของการจัดองค์การ

3.1 หลักการการจัดองค์การ

หลักการจัดองค์การ OSCAR ของเฮนรี ฟาโยล มาจากคำว่า Objective, Specialization, Coordinating, Authority และ Responsibility ซึ่งฟาโยล ได้เขียนหลักของการจัดองค์การไว้ 5 ข้อ เมื่อนำเอาอักษรตัวแรกของคำทั้ง 5 มาเรียงต่อกัน จะทำให้สะดวกได้คำว่า OSCAR โดยจะกล่าวในหลักในการจัดองค์การที่ดี ซึ่งมีองค์ประกอบและแนวปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

3.1.1 หลักวัตถุประสงค์ กล่าวว่า องค์การต้องมีวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน นอกจากนั้นตำแหน่งยังต้องมีวัตถุประสงค์ย่อยกำหนดไว้เพื่อว่าบุคคลที่ดำรงตำแหน่งจะได้พยายามบรรลุวัตถุประสงค์ย่อย ซึ่งช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์รวม

3.1.2. หลักความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง กล่าวว่า การจัดแบ่งงานควรจะแบ่งตามความถนัดพนักงานควรจะได้รับมอบหน้าที่เฉพาะอย่างเดี่ยวและงานหน้าที่ที่คล้ายกันหรือสัมพันธ์กัน ควรจะต้องอยู่ภายใต้บังคับบัญชาของคนคนเดียว

3.1.3 หลักการประสานงาน กล่าวว่า การประสานงานกันคือ การหาทางทำให้ทุก ๆ ฝ่ายร่วมมือกันและทำงานสอดคล้องกัน โดยใช้หลักสามัคคีธรรมเพื่อประโยชน์ขององค์การ

3.1.4. หลักของอำนาจหน้าที่ กล่าวว่า ทุกองค์การต้องมีบุคคลที่มีอำนาจสูงสุด ผู้มีอำนาจสูงสุดนี้จะมีการแยกอำนาจออกเป็นสายไปยังบุคคลทุก ๆ คนในองค์การ หลักการนี้บางที่เรียกว่า สายบังคับบัญชา การกำหนดสายบังคับบัญชานี้ก็เป็นวิธีประสานงานอย่างหนึ่ง

3.1.5 หลักความรับผิดชอบ กล่าวว่า อำนาจหน้าที่ควรจะต้องเท่ากับความรับผิดชอบ คือบุคคลใดเมื่อได้รับมอบหมายความรับผิดชอบก็ควรจะได้รับมอบหมายอำนาจให้เพียงพอด้วย เพื่อทำงานให้สำเร็จด้วยดี

3.1.6 หลักความสมดุล จะต้องมอบหมายให้หน่วยงานย่อยทำงานให้สมดุลกัน กล่าวคือ ปริมาณงานควรจะมีปริมาณที่ใกล้เคียงกัน รวมทั้งความสมดุลระหว่างงานกับอำนาจหน้าที่ที่จะมอบหมายด้วย

3.1.7 หลักความต่อเนื่อง ในการจัดองค์การ เพื่อการบริหารงาน ควรจะเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องไม่ใช้ทำ ๆ หยุด ๆ หรือปิด ๆ เปิด ๆ ยิ่งถ้าเป็นบริษัทหรือห้างร้านคงจะไม่รอดแน่

3.1.8 หลักการโต้ตอบกัน และการติดต่อแต่ละตำแหน่งทุกตำแหน่งจะต้องมีการโต้ตอบระหว่างกันและติดต่อสื่อสารกัน องค์การจะต้องอำนวยความสะดวก จัดให้มีเครื่องมือและการติดต่อสื่อสารที่เป็นระบบ

3.1.9 หลักขอบเขตของการควบคุม ซึ่งเป็นการกำหนดถึงขีดความสามารถในสายการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ๆ ว่าควรจะควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา หรือจำนวนหน่วยงานย่อยที่มากเกินไปโดยปกติหัวหน้าคนงานไม่ควรเกิน 6 หน่วยงาน

3.1.10 หลักเอกภาพในสายการบังคับบัญชาของหน่วยงาน ในการจัดองค์การที่ดี ควรให้เจ้าหน้าที่รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเพียงคนเดียวเท่านั้น เพื่อให้เกิดเอกภาพในการบังคับบัญชาก็ตามหลักที่ว่า “One Man One Boss”

3.1.11 หลักตามลำดับชั้น ในการที่นักบริหารหรือหัวหน้างานจะออกคำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรปฏิบัติตามลำดับชั้นของสายบังคับบัญชาของหน่วยงาน ไม่ควรออกคำสั่งข้ามหน้าผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีความรับผิดชอบโดยตรง เช่น อธิการจะสั่งการใด ๆ แก่หัวหน้าภาควิชาควรที่จะสั่งผ่านหัวหน้าภาควิชาที่สังกัดอยู่นั้น อย่างน้อยที่สุดก็ควรจะได้แจ้งหัวหน้าภาคคณะวิชานั้น ๆ ทราบด้วย เพื่อป้องกันความเข้าใจผิด และอาจจะเป็นการทำลายขวัญและจิตใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ตั้งใจ

3.1.12 หลักการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ในการพิจารณาความดีความชอบและเลื่อนตำแหน่งควรถือหลักว่าผู้บังคับบัญชาโดยตรงย่อมเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนอย่างใกล้ชิดและย่อมทราบพฤติกรรมในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าผู้อื่น ดังนั้นการพิจารณาให้คุณและโทษแก่ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของผู้ใดก็ควรให้ผู้บังคับบัญชานั้นทราบและมีสิทธิมีเสียงในการพิจารณาด้วย เพื่อความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา และเพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์การด้วย

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดองค์การเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การงาน บุคลากร และปัจจัยทางกายภาพต่าง ๆ ขององค์การ ในที่นี้ขอนำหลักการจัดองค์การในระบบราชการมาศึกษา เพราะระบบราชการนั้นเป็นองค์การที่มีการจัดองค์การที่ได้รับความนิยมนัยอย่างกว้างขวางและมีการนำไปใช้ในทุ กวงการ

3.2 กระบวนการจัดองค์การ มีขั้นตอนการปฏิบัติสำหรับการจัดองค์การซึ่งมีกิจกรรมการปฏิบัติที่มีความแตกต่างกันบ้างหรือมีความสอดคล้องกันบ้าง ซึ่งจะได้นำมาเสนอเพื่อให้ได้ศึกษามีการกำหนดโครงสร้างของงาน คือ การจัดหมวดหมู่ แบ่งกลุ่ม และจัดแบ่งประเภทของงาน โดยอาศัยนโยบายและวัตถุประสงค์ของงานเป็นเกณฑ์ กำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ โดยพิจารณาถึงความรู้ความสามารถ ความถนัดของผู้ปฏิบัติงานเป็นพื้นฐาน เน้นให้ทุกคนเกิดความพอใจและทราบถึงขอบเขตหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ กำหนดความสัมพันธ์ของงาน โดยสร้างความสัมพันธ์ในงานระหว่างโครงสร้างของงานกับอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ให้เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์และทำงานดำเนินไปตามทิศทางที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักในเรื่องสายการบังคับบัญชาเป็นเกณฑ์

การจัดองค์การให้มีประสิทธิภาพนั้น สามารถจัดองค์การเบื้องต้นไว้ 3 ประการดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดรายละเอียดของงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย องค์การต่าง ๆ สร้างขึ้นมาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง งานต่าง ๆ ขององค์การย่อมมีมากน้อยต่างกันตามประเภท ลักษณะ และขนาดขององค์การ การแจกแจงรายละเอียดของงานว่ามีอะไรบ้าง เป็นสิ่งจำเป็นเบื้องต้น

ขั้นที่ 2 การแบ่งงานให้แต่ละคนในองค์การรับผิดชอบตามความเหมาะสมและตามความสามารถ การแบ่งงานเบื้องต้นควรจะเป็นการรวมกลุ่มของงานที่มีลักษณะคล้ายกันหรือสัมพันธ์กันเป็นแผนกงาน แล้วจึงแบ่งหน้าที่ที่ความรับผิดชอบให้แต่ละคนแต่ละแผนก การแบ่งงานควรให้ทุกคนได้ทำงานตามความรู้ ความสามารถ ได้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป และได้รับผลตอบแทนจากงานที่ได้ปฏิบัติให้แก่องค์การด้วยความชอบธรรม

ขั้นที่ 3 การประสานงาน เมื่อได้แบ่งงานให้แต่ละฝ่ายแต่ละแผนกแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือจัดให้มีการประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ หากการประสานงานไม่ดีหรือไม่มีการประสานงานการทำงานอาจซ้ำซ้อนหรือขัดกัน ทำให้การทำงานล่าช้าและเกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมา

กล่าวโดยสรุปได้ว่า กระบวนการจัดองค์การควรมีขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 การจัดแผนกงานหรือกลุ่มงาน โดยการรวมกลุ่มของงานที่มีลักษณะคล้ายกันหรือสัมพันธ์กันเป็นแผนกงาน และกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบทุกภาระงานให้ชัดเจน

3.2.2 กำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ และสายการบังคับบัญชา โดยกำหนดความสัมพันธ์ในงานระหว่างโครงสร้างของงานกับอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ให้เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์และทำให้งานดำเนินไปตามทิศทางที่กำหนดไว้

3.2.3 การมอบหมายงาน โดยการมอบหมายงานเป็นการกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้บุคลากรแต่ละคนในองค์การรับผิดชอบตามกรอบงานในแต่ละกลุ่มหรือแผนกงานที่กำหนด โดยมอบหมายภาระงานให้บุคลากรตามความเหมาะสมและตามความสามารถ การแบ่งงานควรให้ทุกคน ได้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป

4. การจัดแผนกงาน

การจัดแผนกงาน เป็นการจัดหมวดหมู่ของงานออกเป็นกลุ่มเพื่อแบ่งงานกันทำตามความเหมาะสมและความสามารถ เพื่อให้งานดำเนินตามสายงานอย่างมีระบบ การจัดแผนกงานนิยมจัดเป็น 6 แบบดังนี้

4.1 การจัดแผนกงานตามหน้าที่การงาน เป็นแบบเก่าแก่และนิยมจัดกันทั่วไปตามขนาดและความจำเป็นของธุรกิจ หน้าที่ภารกิจขององค์การธุรกิจที่จะต้องจัดทำส่วนใหญ่ประกอบด้วยการผลิต (Production) การตลาด (Marketing) การเงิน (Financing) และการจัดงานบุคคล (Personnel) เมื่อธุรกิจเติบโตและขยายงานมากขึ้นแผนกต่าง ๆ จะมีงานมากขึ้นเป็นแผนกที่มีหลายฝ่าย

4.2 การจัดแผนงานตามผลิตภัณฑ์ แบบนี้เข้าใจได้ง่ายเพราะชื่อระบุชัดเจน สายผลิตภัณฑ์ จะจำแนกผู้มีทักษะเฉพาะกิจให้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านนั้น เป็นการส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน เช่น ร้านขายปลีกขนาดใหญ่ หรือห้างสรรพสินค้า เป็นต้น

4.3 การจัดแผนงานตามพื้นที่ ในกรณีที่องค์การธุรกิจมีขอบข่ายงานครอบคลุมพื้นที่ กว้างขวาง การจัดแผนงานจึงแบ่งเขตความรับผิดชอบออกตามพื้นที่ส่วนใหญ่จะเป็นกิจการด้าน อุตสาหกรรมหรือการค้าส่งขนาดใหญ่

4.4 การจัดแผนงานตามประเภทลูกค้า เป็นการแบ่งแผนงานตามประเภทลูกค้าที่มา ติดต่อทำธุรกิจกับองค์การ จะพบเห็นทั่วไปว่าอุตสาหกรรมบางแห่งมีสายผลิตภัณฑ์หลายชนิด มักจัดฝ่ายขายตามประเภทของลูกค้าใหญ่ ๆ ทั้งนี้ จะช่วยให้พนักงานฝ่ายขายติดตาม การเปลี่ยนแปลงของลูกค้าแต่ละประเภทได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.5 การจัดแผนงานตามกระบวนการทำงาน เป็นการจัดแผนงานตามขั้นตอนของการทำงาน ส่วนใหญ่จะพบในอุตสาหกรรมการผลิตต่าง ๆ เช่น ในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตน้ำตาลทรายจะแบ่ง แผนกออกเป็นแผนกหีบ แผนกกรอง แผนกต้ม แผนกปั่น แผนกบรรจุ และแผนกเก็บ เป็นต้น

4.6 การจัดแผนงานแบบผสม ในทางปฏิบัติการ องค์การธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีความ ซับซ้อนและครอบคลุมอาณาเขตกว้างขวางมักจะจัดแผนงานโดยใช้หลักต่าง ๆ ทั้ง 5 แบบ ผสมผสานกันตามความจำเป็นขององค์การนั้น ๆ การจัดแผนงานไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัวที่แน่นอน ว่าการจัดแบบใดดีที่สุดที่สุดเป็นความจริงที่ว่า การจัดองค์การที่มีการผสมผสานกันนี้เป็นสิ่งที่มีเหตุผล มากที่สุดสำหรับองค์การขนาดใหญ่และซับซ้อน

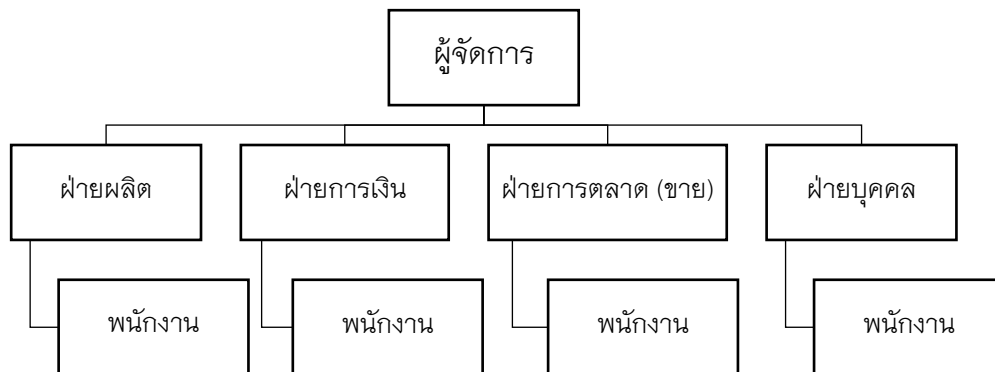
5. โครงสร้างขององค์การ

หน้าที่อย่างหนึ่งที่ขาดไม่ได้ของฝ่ายบริหารคือการประสานทรัพยากรทั้งหลายขององค์การ ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยี ด้วยการออกแบบโครงสร้างของงานและอำนาจ หน้าที่อย่างเป็นทางการ โดยการตัดสินใจออกแบบองค์การว่าจะใช้แบบใด ทั้งนี้ จะนำหลักการ จัดองค์การตามแนวความคิดเดิมเป็นหลักในการจัดการ คือหลักการแบ่งงานกันทำตามความ ชำนาญ หลักการจัดแผนงาน ขนาดของการควบคุม และการมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว การ ออกแบบองค์การที่เหมาะสมหรือออกแบบโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับประเภทธุรกิจและ สภาพแวดล้อม ตลอดจนขนาดของบริษัทย่อมจะทำให้การบริหารงานเป็นไปโดยราบรื่นและบรรลุ เป้าหมายขององค์การ

โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) หมายถึง ภาพรวมของหน่วยงานย่อย และความสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อยในองค์การ โครงสร้างที่เป็นพื้นฐานทั่วไปมีอยู่ 4 แบบดังนี้

5.1 โครงสร้างองค์การแบบงานหลัก (Line Organization)

โครงสร้างองค์การแบบงานหลักนี้แบ่งหน่วยงานย่อยออกตามลักษณะของภารกิจหลักขององค์การ การควบคุมบังคับบัญชาแยกออกเป็นสายงานโดยตรง ลักษณะไม่ซับซ้อนมากนัก ไม่มีหน่วยงานที่ปรึกษาหรือคณะกรรมการ ส่วนมากจะเป็นการจัดองค์การของบริษัทเล็ก ๆ หรือห้างหุ้นส่วนที่มีขนาดเล็ก ในการปฏิบัติงานถ้ามีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้นจะปรึกษาหารือกันเฉพาะในสายงานของตนเท่า



ภาพที่ 6.1 โครงสร้างองค์การแบบงานหลัก

ที่มา : สมคิด บางโม, 2558 : 120

ข้อดี

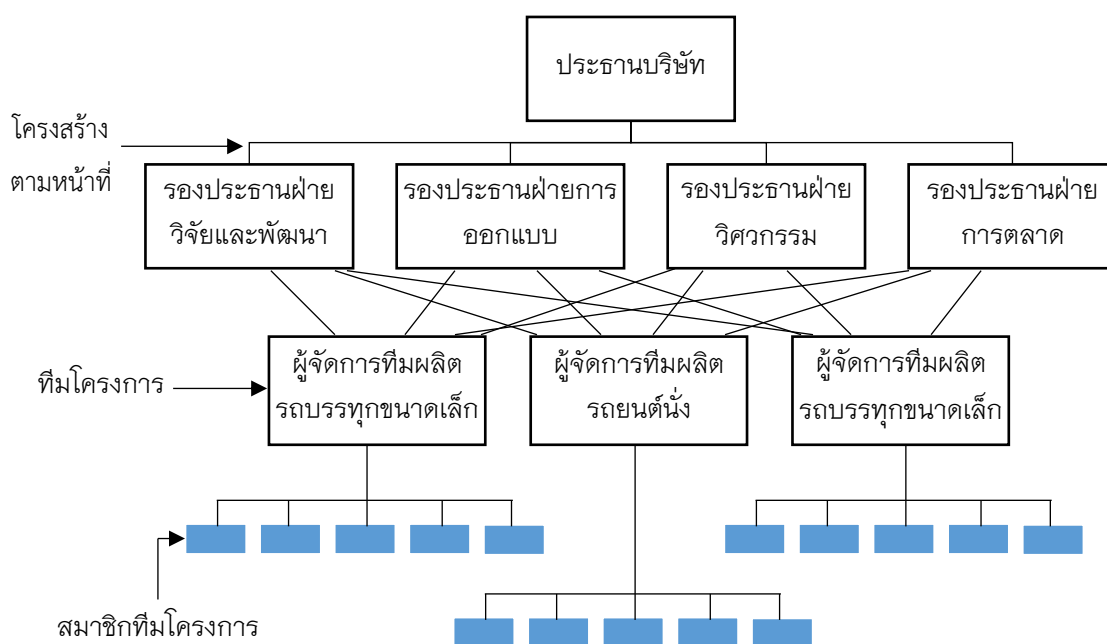
1. ลักษณะโครงสร้างเข้าใจง่าย
2. สายการบังคับบัญชาชัดเจน
3. สะดวกต่อการควบคุมแต่การประสานงานมีจำกัด
4. อำนาจหน้าที่ของทุกคนในองค์การชัดเจน
5. สายการติดต่อรวดเร็ว

ข้อเสีย

1. ผู้บริหารต้องรับภาระมากเพราะการควบคุมเป็นไปโดยตรง
2. ขาดการทำงานตามลักษณะเฉพาะ ไม่มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ
3. การดำเนินงานไม่อาจครอบคลุมเนื้อที่ทั้งหมดเพราะถูกจำกัดด้วยโครงสร้าง

5.2 โครงสร้างองค์การแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff)

การจัดองค์การแบบงานหลักและงานที่ปรึกษานี้มีทั้งหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษาช่วยแก้ปัญหาในเรื่องการขาดคำแนะนำปรึกษา หน่วยงานที่ปรึกษามักเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะงาน ทำให้การบริหารงานขององค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งถ้าไม่มีสายงานที่ปรึกษาผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบงานทุกชนิด รวมทั้งงานเทคนิคเฉพาะอย่างด้วย แต่มีข้อเสียคือมักเกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา



ภาพที่ 6.2 โครงสร้างองค์การแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา

ที่มา : สมคิด บางโม, 2558 : 121

ข้อดี

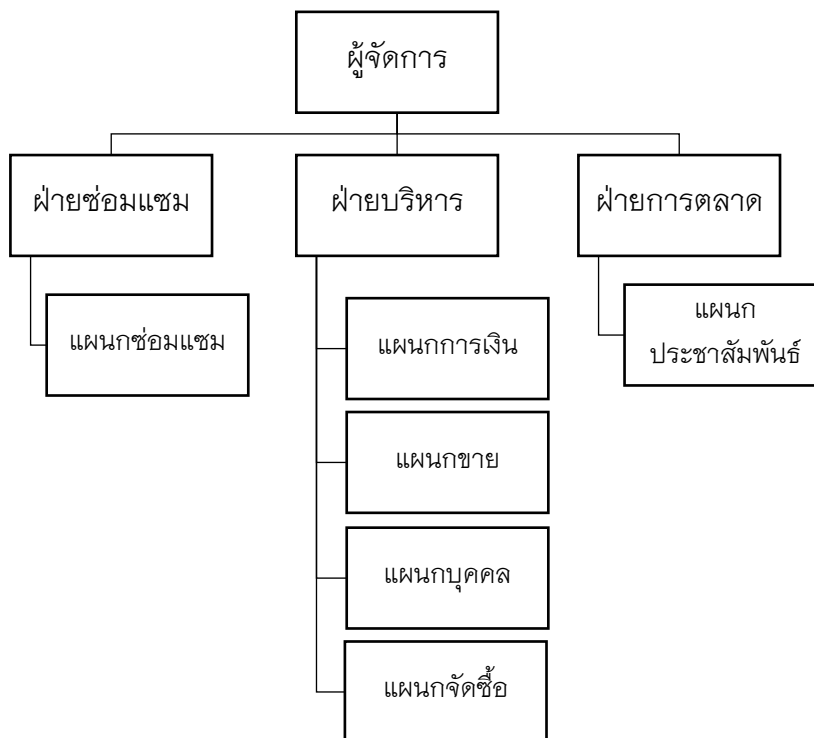
1. มีหน่วยงานที่จะให้คำปรึกษาโดยเฉพาะ ทำให้ความผิดพลาดลดลง
2. ช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บริหาร
3. การตัดสินใจถูกต้องแม่นยำมากขึ้น

ข้อเสีย

1. อาจเกิดการขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา
2. ผู้บริหารอาจขาดความหมายหากหน่วยงานที่ปรึกษามีบทบาทมาก
3. การติดต่อสื่อสารและการดำเนินงานล่าช้า
4. พนักงานอาจไม่แน่ใจว่าจะทำตามคำแนะนำหรือคำสั่งของใคร

5.3 โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ (Functionalized Organization)

โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะนี้เป็นการจัดแบบแยกงานเฉพาะออกไปตามประเภทของงาน แต่ละหน่วยงานมีอำนาจที่เด็ดขาด มีหน่วยงานที่ปรึกษาของตนเอง หน่วยงานแต่ละหน่วยมีผู้เชี่ยวชาญและมีอำนาจสั่งการในหน่วยงานนั้นได้ ทำให้งานดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอ เหมาะสำหรับบริษัทขนาดกลางที่หน้าที่การงานแยกกันอย่างชัดเจน



ภาพที่ 6.3 โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ

ที่มา : สมคิด บางโม, 2558 : 122

ข้อดี

1. การดำเนินงานรวดเร็ว สม่ำเสมอ
2. การประสานงานภายในและแต่ละสายงานดี
3. ประหยัด

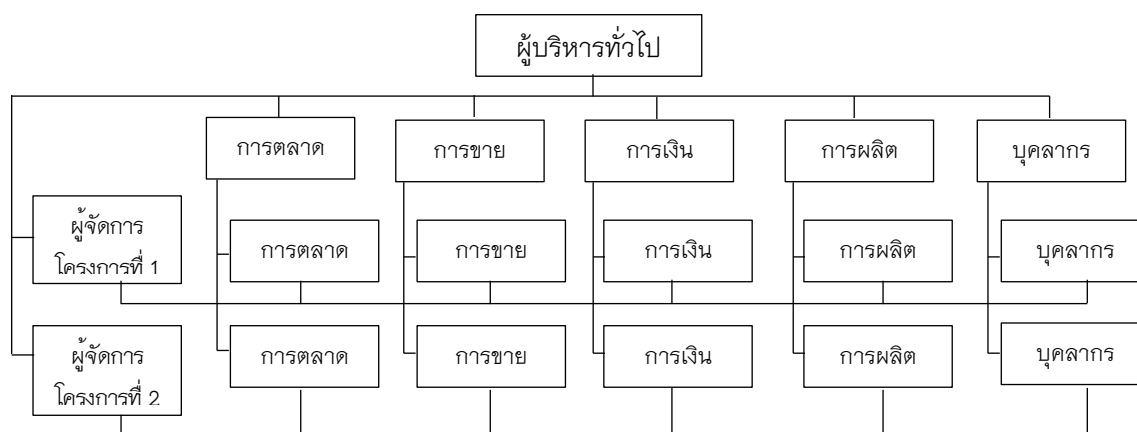
ข้อเสีย

1. อาจเกิดการเผด็จการขึ้นในแต่ละฝ่าย
2. การประสานงานขององค์การยุ่งยากเพราะมีหัวหน้าหลายคน
3. เอกภาพขององค์การอาจเสียไป

5.4 โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์หรือแบบผสม (Matrix Organization)

โครงสร้างองค์การทั้ง 3 แบบดังที่กล่าวมาแล้ว ไม่มีแบบใดที่จะสนองความต้องการขององค์การได้ครบถ้วนบริบูรณ์โดยเฉพาะการงานที่มีลักษณะซับซ้อนยุ่งยาก ต้องการทักษะและความชำนาญในด้านเทคนิคสูงมากในช่วงระยะเวลาหนึ่งดังนั้นจึงมีการผสมผสานโครงสร้างแบบต่าง ๆ เข้าด้วยกันในองค์การเดียวกันจัดตั้งเป็นโครงการเฉพาะขึ้น โดยจัดหน่วยงานตามหน้าที่และทีมโครงการ สมาชิกของทีมโครงการจะถูกรวบรวมจากแผนกต่าง ๆ มาอยู่ภายใต้การอำนวยการของผู้บริหารโครงการ ผู้บริหารโครงการจะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จของโครงการ และมีอำนาจหน้าที่ต่อสมาชิกคนอื่น ๆ ขององค์การ เมื่อโครงการสำเร็จเรียบร้อยแล้วสมาชิกของทีมงานรวมทั้งผู้บริหารโครงการจะกลับไปยังแผนกงานเดิม

ปัจจุบันโครงสร้างแบบเมทริกซ์หรือแบบผสมใช้กันมากกับองค์การที่ต้องการประสานงานและผลการปฏิบัติงานทางด้านเทคนิคที่สูงมาก เช่น บริษัทก่อสร้างขนาดใหญ่ บริษัทที่ปรึกษา องค์การนาซา (NASA) กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน (กอ.รมน.) ศูนย์รักษาความปลอดภัย (ศรภ.) เป็นต้น



ภาพที่ 6.4 โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์หรือแบบผสม

ที่มา : สมคิด บางโม, 2558 : 123

6. การมอบหมายงาน

การมอบหมายงานเป็นการกำหนดความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และเป็นการสร้างภาระหน้าที่ด้านการปฏิบัติงาน ดังนั้นการมอบหมายงาน จึงเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ การกำหนดหน้าที่หรือความรับผิดชอบ (Responsibility) แก่ผู้บังคับบัญชา การให้อำนาจหน้าที่ (Authority) ในการใช้ทรัพยากรและดำเนินการตามความจำเป็น และสร้างสิ่งที่จะต้องกระทำหรือภาระผูกพัน (Accountability) ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติตามที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายให้สำเร็จ

คำ 3 คำ คือ คำว่า ความรับผิดชอบ (Responsibility) อำนาจหน้าที่ (Authority) และภาระผูกพัน (Accountability) เป็นคำที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการมอบหมายงาน (Process of Delegation) ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้อื่นช่วยงานสิ่งแรกเขาต้องแบ่งงานและกำหนดงานที่จะให้แก่ผู้อื่น ถ้าเขาต้องการมอบหมายงานที่ควรทำด้วยตนเองแก่ผู้อื่น เขาต้องมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่พอเพียงที่บุคคลผู้นั้นสามารถทำงานนั้นได้ เช่น ถ้าผู้บังคับบัญชาที่มีความจำเป็นต้องใช้เงินจ้างคน หรือใช้วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ผู้บังคับบัญชาต้องอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้น การมอบหมายงานนั้น ไม่เพียงแต่กำหนดความรับผิดชอบ และการให้อำนาจแต่ยังต้องรวมไปถึงการสร้างภาระผูกพันให้การทำงานที่มอบหมายงานนั้นไปสู่เกณฑ์มาตรฐาน ไปสู่ความสำเร็จตามที่กำหนดไว้

ดังนั้น จึงสรุปคำ 3 คำ ได้ดังนี้ ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ งานที่ผู้บังคับบัญชา กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่ในงานนั้น ๆ อำนาจหน้าที่ (Authority) คือ สิทธิในการปฏิบัติงาน ตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น อำนาจในการใช้เงิน อำนาจในการจ้างคน เป็นต้น และภาระผูกพัน (Accountability) คือ มีข้อผูกพันในการที่ทำงานที่ต้องรับผิดชอบและมีอำนาจหน้าที่ประสบความสำเร็จ

6.1 หลักการมอบหมายงาน (Principles of Delegation)

6.1.1 การมอบหมายงานควรกำหนดวัตถุประสงค์และผลที่คาดว่าจะได้รับที่แน่นอน

6.1.2 อำนาจหน้าที่ควรเป็นของคู่กันกับความรับผิดชอบ

6.1.3 ควรมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

6.1.4 ภาระผูกพันไม่สามารถมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติแทนตนได้ แม้ว่าผู้บังคับบัญชา จะได้มอบหมายงานให้ ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติ มิได้หมายความว่าภาระผูกพันของงานนั้นสิ้นสุดลง ผู้บังคับบัญชายังคงมีภาระผูกพันต่องานนั้น

6.1.5 ภาระผูกพันควรอยู่ภายใต้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง การมอบภาระผูกพันให้แก่ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาควรอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่ว่า ผู้บังคับบัญชาเพียงหนึ่งคนต่อการมอบหมายงานชิ้น หนึ่ง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพไม่สับสนดำเนินไปอย่างรวดเร็ว

6.2 ประโยชน์ของการมอบหมายงาน

การมอบหมายงานทำให้ภารกิจในบางด้านของผู้บริหารลดลงในองค์การใหญ่ ๆ เช่น ในระบบราชการ การมอบหมายงานหรือการมอบอำนาจจะทำงานเป็นลายลักษณ์อักษร และเป็น กิจลักษณะเพื่อถือปฏิบัติกันอย่างชัดเจน ประโยชน์ของการมอบหมายงานสรุปได้ ดังนี้

6.2.1 ช่วยลดภาระของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารจะได้มีเวลาสำหรับประกอบภารกิจ ที่สำคัญกว่า

6.2.2 การตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็ว เพราะได้รับมอบหมายอำนาจให้พร้อมกับความรับผิดชอบไปแล้ว ดังนั้น ในงานบางอย่างผู้ใต้บังคับบัญชาจึงกล้าที่จะตัดสินใจด้วยตัวเอง ไม่ต้องเสียเวลาย้อนกลับไปขอคำตัดสินใจจากผู้บังคับบัญชา

6.2.3 ช่วยในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้งานอันเป็นการเสริมสร้างคุณภาพ

6.2.4 เป็นการสร้างขวัญที่ดีให้แก่ผู้ทำงาน ผู้ได้รับมอบหมายงานจะรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้รับควมไว้วางใจ

6.2.5 เป็นการกระจายอำนาจจากบุคคลคนเดียวไปสู่การช่วยปฏิบัติของคนหลาย ๆ คน

6.2.6 เป็นการสร้างทีมในการทำงาน ได้มีโอกาสศึกษาจิตใจและอุปนิสัยซึ่งกันและกัน

6.2.7 เป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้สึก ความคิด และประสบการณ์เป็นการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

6.2.8 เป็นการลดความเสี่ยงหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้เพราะต้องมีการรายงานและตรวจสอบกัน

6.2.9 สามารถเพิ่มปริมาณงานในเวลาเท่าเดิม เพราะมีผู้ปฏิบัติหลายคนแทนที่ผู้บริหารจะปฏิบัติอยู่คนเดียว

6.2.10 การมอบหมายงานเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม ทำให้มีโอกาสร่วมวางแผนเสนอข้อคิดเห็นและประเมิน จึงเป็นส่วนหนึ่งในการเพิ่มคุณภาพของงานนั้น ๆ ด้วย

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าประโยชน์ของการมอบหมายงานมีประโยชน์หลายประการตามที่กล่าวมาแล้ว แต่ปัญหาที่มักประสบบ่อย ๆ ในหลายองค์การ คือ การหวงอำนาจของผู้บริหารที่มักอ้างว่าไม่พร้อมสำหรับการมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปดำเนินการ ด้วยบางครั้งอาจเกรงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้ดีจนส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าของตนเอง รวมทั้งความไม่ไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาที่อาจเลื่อยขาเก้าอี้ตนเองสักวันหนึ่ง ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบอำนาจเองอาจไม่พร้อมสำหรับการยอมรับในการกระจายอำนาจด้วยเช่นกัน เนื่องจากความรู้สึกกลัวล้มเหลวจากผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบ หรือความรู้สึกว่าไม่ได้รับรางวัลตอบแทนคุ้มค่ากับความรับผิดชอบที่ต้องเพิ่มมากขึ้นจากการได้รับมอบอำนาจให้ปฏิบัติงาน

สรุป

การประกอบการทุกประเภทและทุกระดับต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ องค์การเป็นที่รวมของคนและงานต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ จึงจำเป็นต้องจัดแบ่งหน้าที่การงานกันทำ และมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบตามความรู้ ความสามารถและความถนัด การจัดองค์การเป็นการจัดระบบความสัมพันธ์ในองค์การระหว่างส่วนงานต่าง ๆ และบุคคลในองค์การโดยกำหนดภารกิจอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์การจะดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่นั้น การจัดองค์การที่ดีและเหมาะสมเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญมาก การจัดองค์การเป็นการจัดแบ่งองค์การเป็นหน่วยงานย่อย ๆ และเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การงาน บุคคล และปัจจัยต่าง ๆ ในองค์การให้เหมาะสม การจัดองค์การที่ดีจะต้องคำนึงถึงหลักวัตถุประสงค์ หลักความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง หลักการประสานงาน หลักของอำนาจหน้าที่ หลักความรับผิดชอบ หลักความสมดุล หลักความต่อเนื่อง หลักของเขตของการควบคุม หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา หลักตามลำดับชั้น หลักการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

กระบวนการจัดองค์การมีขั้นตอน ตั้งแต่กำหนดโครงสร้างของงาน กำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ และการกำหนดความสัมพันธ์ของงาน แล้วมาจัดเป็นแผนงาน เป็น 6 แบบ คือ การจัดแผนงานตามหน้าที่การงาน การจัดแผนงานตามผลิตภัณฑ์ การจัดแผนงานตามพื้นที่ การจัดแผนงานตามประเภทลูกค้า การจัดแผนงานตามกระบวนการทำงาน และการจัดแผนงานแบบผสม โดยมีการจัดโครงสร้างองค์การออกเป็น 4 แบบ คือ โครงสร้างแบบงานหลัก โครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และโครงสร้างแบบเมทริกซ์หรือแบบผสม มีการมอบหมายงานซึ่งจะ การกำหนดหน้าที่หรือความรับผิดชอบแก่ใต้ผู้บังคับบัญชา การให้อำนาจหน้าที่ในการใช้ทรัพยากรและดำเนินการตามความจำเป็น และสร้างสิ่งที่จะต้องกระทำหรือภาระผูกพัน ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติตามที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายให้สำเร็จ

แบบฝึกหัดหลังเรียน หน่วยที่ 6 การจัดการองค์การ

ตอนที่ 1 : จงตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้ใจความสมบูรณ์

1. การจัดองค์การ หมายถึง

.....

.....

.....

2. จงบอกถึงความสำคัญของการจัดองค์การมา 4 ข้อ

.....

.....

.....

3. การมอบหมายงานมีหลักอย่างไร

.....

.....

.....

4. การจัดแผนงานนิยมใช้กี่แบบ มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

5. โครงสร้างองค์การแบบงานหลักมีข้อดีและข้อเสียอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 : เลือกข้อที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว โดยทำเครื่องหมาย X ลงหน้าข้อที่ถูกต้องที่สุด

1. ความหมายของการจัดองค์การคือข้อใด
 - ก. การกำหนดนโยบายและแผนเพื่อเป็นกรอบการปฏิบัติของบุคลากรในองค์การ
 - ข. การกำหนดขั้นตอนของการใช้ทรัพยากรขององค์การเพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการ
 - ค. การกำหนดโครงสร้างองค์การโดยแบ่งเป็นหน่วยงานย่อยโดยกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน และกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน
 - ง. กระบวนการตัดสินใจเลือกวิธีการทำงานในองค์การเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพตามวัตถุประสงค์ขององค์การในอนาคต

2. การจัดองค์การที่ดีมีความสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานคือข้อใด
 - ก. แผนงานไม่มากเป็นการประหยัดต้นทุน
 - ข. รู้อำนาจหน้าที่และขอบข่ายการทำงานของตนเอง
 - ค. การมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ทำได้ง่าย
 - ง. ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

3. การยึดหลักในเรื่องสายการบังคับบัญชาเป็นเกณฑ์ควรเป็นขั้นตอนใดในการจัดองค์การ
 - ก. การจัดกลุ่มงาน
 - ข. การประสานงาน
 - ค. การกำหนดโครงสร้าง
 - ง. การแบ่งงานให้บุคลากรรับผิดชอบ

4. ในการจัดองค์การที่ดีควรคำนึงถึงข้อใดมากที่สุด
 - ก. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการควบคุมที่ดีและมีการกระจายอำนาจ
 - ข. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการมอบหมายงาน และมีการกระจายอำนาจ
 - ค. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการแต่งตั้งบุคลากรและมีเอกภาพในการบังคับบัญชา
 - ง. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนมีการประสานงานที่ดี และมีเอกภาพในการบังคับบัญชา

5. ผู้อำนวยการสั่งการแก่ครู เป็นหลักในการจัดองค์การแบบใด
 - ก. หลักวัตถุประสงค์
 - ข. หลักตามลำดับชั้น
 - ค. หลักความรับผิดชอบ
 - ง. หลักของอำนาจหน้าที่

6. ข้อใดเป็นองค์การแบบไม่เป็นทางการ
- มูลนิธิ
 - โรงเรียน
 - โรงพยาบาล
 - ชมรมกำนันผู้ใหญ่บ้าน
7. โครงสร้างองค์การแบบใดนิยมใช้กับหน่วยงานราชการมากที่สุด
- โครงสร้างแบบงานหลัก
 - โครงสร้างแบบเมทริกซ์
 - โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ
 - โครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา
8. ข้อใดมิใช่ของค์การ
- โรงเรียน
 - บริษัทเอกชน
 - หน่วยงานราชการ
 - กลุ่มคนที่เข้าร่วมโครงการ
9. โรงงานประกอบรถยนต์ เป็นการจัดแผนงานด้วยวิธีใด
- การจัดแผนงานตามหน้าที่
 - การจัดแผนงานตามผลิตภัณฑ์
 - การจัดแผนงานตามลักษณะหรือประเภทลูกค้า
 - การจัดแผนงานโดยแบ่งตามกระบวนการทำงาน
10. การจัดหมวดหมู่ของงานหรือกิจกรรมการทำงานต่าง ๆ ที่เหมือนกันเข้ามารวมกัน เพื่อให้การทำงานดำเนินไปอย่างเป็นระบบตามสายงาน
- การมอบหมายงาน
 - การจัดแผนงาน
 - การรวมอำนาจ
 - โครงสร้างองค์การ

บรรณานุกรม

กิจจา บานชื่น. (2559). **หลักการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ชัยชนันต์ถักร ภาวิศพิริยะภฤติ. (2553). **เอกสารประกอบการสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ**. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

พยอม วงศ์สารศรี. (2554). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2550). **หลักการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร.

สมคิด บางโม. (2551). **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร : บริษัทวิทยพัฒน์ จำกัด.

สมคิด บางโม . (2558). **องค์การและการจัดการ**: บริษัทจูนลิชชิ่ง จำกัด.

สุธี ขวัญเงิน. (2559). **หลักการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน. (2558). **หลักการจัดการ** : โรงพิมพ์จตุพรดีไซน์.