|  |  |
| --- | --- |
|  | **ใบความรู้** |
| วิชาองค์การและการจัดการสมัยใหม่ รหัสวิชา 30001-1002  | สัปดาห์ที่ 8 |
| สาขาการบัญชี ระดับชั้น ปวส.1 |
| บทที่ 5 การจัดองค์การสมัยใหม่ |
| อ.ผู้สอน อรทัย พิมพ์ทอง |

**หลักการทำงานขององค์การ**

การจัดการองค์การเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การทำงาน บุคลากร ละปัจจัยทางกายภาพต่างๆขององค์การ ในที่นี้ขอนำการจัดองค์การในระบบราชการมาศึกษา เพราะระบบราชการนั้นเป็นองค์การที่การจัดการที่ได้รับความนิยมกันอย่างกว้างขวางและมีการนำไปใช้ในทุกวงการหลักการทำงานขององค์การที่สำคัญของการจัดองค์การมีดังนี้ (สมคิด บางโม, 2558 : 108 : 109)

**1 การกำหนดหน้าที่การงาน**

การกำหนดหน้าที่การงาน (Function) นั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขอองค์การหน้าที่การงานและภารกิจ จึงหมายถึงกลุ่มของกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หน้าที่การงานจะมีอะไรบ้างและมีกี่กลุ่มขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์การ ลักษณะขององค์การ และขนาดขององค์การด้วย

**2 การแบ่งงาน**

การแบ่งงาน (Division of work) หมายถึงการแยกงานหรือรวมหน้าที่การงานที่มีลักษณะเดียวกันหรือใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน หรือแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะงาน แล้วมอบงานนั้นๆให้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความสามรถหรือความถนัดในการท างานนั้นๆ โดยตั้งหน่วยงานย่อยขึ้นมารับผิดชอบ

**3 หน่วยงานความสาคัญขององค์การ**

หน่วยงานย่อยที่สำคัญขององค์การ ได้แก่ หน่วยงานหลัก (line) หน่วยงานที่ปรึกษา (staff) และหน่วยงานอนุกร (auxiliary) การแบ่งหน่วยงานเช่นนี้ทำให้เห็นลักษณะของงานเด่นชัดขึ้น

หน่วยงานหลัก หมายถึงหน่วยงานที่ทำหน้าที่โดยตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์การและบุคคลที่ปฏิบัติงานที่ขึ้นตรงสายบังคับบัญชา องค์การทุกแห่งจะประกอบด้วยหน่วยงานหลักซึ่งเป็นการปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์โดยตรงต่อความสำเร็จขององค์การ

ในธุรกิจขนาดเล็กมักจะมีแต่หน่วยงานหลักเท่านั้น อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบทุกอย่างอยู่กับผู้เป็นเจ้าของหรือผู้จัดการ สมาชิกทุกคนอยู่ภายใต้การควบคุมและสั่งการจากผู้จัดการแต่เพียงผู้เดียวในบริษัทผู้ผลิตหน่วยงานหลักคือฝ่ายผลิต ในห้างสรรพสินค้าหน่วยงานหลักคือฝ่ายขาย ส่วนหน่วยงานอื่นๆถือเป็นหน่วยงานประกอบที่อำนวยความสะดวกให้แก่หน่วยงานหลัก

หน่วยงานที่ปรึกษา หมายถึง หน่วยงานที่ช่วยให้หน่วยงานหลักปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ส่วนใหญ่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะงาน หรือเป็นรูปคณะกรรมการที่ปรึกษาในบริษัทต่างๆ ได้แก่ คณะกรรมการการบริหาร ฝ่ายวิจัยวางแผน ฝ่ายตรวจสอบ

หน่วยงานอนุกรรมการหมายถึงหน่วยงานที่ช่วยบริการแก่หน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษาหน่วยงานและอนุหรมักเป็นงานด้านธุรการและงานอำนวยความสะดวกเป็นส่วนใหญ่ ไม่มีหน้าที่บริการลูกค้าขององค์การโดยตรง หรือไม่ได้ปฏิบัติงานหลักขององค์การในบริษัททั่วไป ได้แก่ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบุคคล เป็นต้น

**4. สายการบังคับบัญชา**

สายการบังคับบัญชา (Chain of command) หมายถึงความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบว่าการติดต่อสื่อสารมีทางเดินอย่างไร มีการควบคุมและรับผิดชอบอย่างไร สายการบังคับบัญชาที่ดีควรมีลักกษณะดังนี้

1. จำนวนรับชั้นแต่ละสายไม่ควรให้มีมากเกินไป จะทำให้ไม่สะดวกแก่การควบคุมอาจทำให้งานคั่งค้างได้

2. สายบังคับบัญชาควรมีลักษณะชัดเจนว่าใครเป็นผู้มีอำนาจสั่งการและสั่งไปยังผู้ใด ในทำนองเดียวกัน ถ้าจะมีการรายงานจะต้องรายงานต่อใคร มีทางเดินไปในทิศทางใด

3. สายการบังคับบัญชาไม่ควรให้มีการก้าวก่ายหรือซ้อนกัน งานอย่างหนึ่งควรให้มีผู้รับผิดชอบเพียงคนเดียว ถ้าให้มีผู้สั่งงานได้หลายคนหลายตำแหน่งในงานเดียวกันจะทำให้การปฏิบัติงานสับสน

**5. อำนาจการบังคับบัญชา**

นอกจากสายการบังคับบัญชาแล้วในการบริหารยังพิจารณาถึงอำนาจ (Power) ในการตัดสินใจหรือสั่งการ ซึ่งมีอยู่ 2 แบบ

1. การรวมอำนาจ (Centralization) หมายถึงระบบบริหารที่รวมศูนย์อำนาจที่ผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานระดับสูงเพียงจุดเดียว จะตัดสินใจเรื่องใดต้องรอให้ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจสั่งการหรืออนุมัติก่อนจะดำเนินการต่อได้ ท างานล่าช้า ผู้บริหารระดับล่างไม่ต้องรับผิดชอบใดๆจึงไม่มีความคิดที่ริเริ่มงานหรือพัฒนางานเท่าที่ควร อาทิเช่น การบริหารราชการของไทย การตัดสินใจใดๆจึงอยู่ที่อธิบดีเท่านั้น หัวหน้าส่วนราชการทั่วประเทศจะต้องรอให้อธิบดีสั่งการแต่เพียงผู้เดียว

2. การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึงระบบบริหารที่กระจายอำนาจลงไปให้ผู้บริหารระดับล่างหรือหน่วยงานส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ตัดสินใจในหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบ โดยกระจายอำนาจส่วนใหญ่ลงไปให้ผู้บริหารระดับล่างสามารถตัดสินใจได้ทันที ไม่ต้องรอความเห็นชอบจากผู้บริหารในส่วนกลางอาทิเช่น ระบบการปกครองที่มีเทศบาลหรือองค์กรบริหารส่วนตำบล (อบต.) เป็นหน่วยงานบริหารท้องถิ่นของตนเอง ผู้บริหารสามารถตัดสินใจสั่งการในงานที่รับผิดชอบไม่ต้อรอการตัดสินใจส่วนกลาง

ดังนั้นการจัดองค์การสมัยใหม่ดังกล่าวข้างต้น มีความเห็นสรุปได้ว่า ให้มุ่งเน้นการกระจายอำนาจไปสู่ผู้บริหารระดับล่างมากขึ้น เพื่อให้การบริหารจัดการคล่องตัว ดำเนินไปด้วยความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในการบริหารมากขึ้นโดยเฉพาะในการบริหารธุรกิจต้องการความรวดเร็วและการท างานแข่งกับเวลาและคู่แข่งขันที่มีเพิ่มมากขึ้นทุกที่

**6. ช่วงการควบคุม**

ช่วงการควบคุม (Span of control) หมายถึงสิ่งที่แสดงให้ทราบว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีขอบเขตการรับผิดชอบเพียงใด มีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน หรือมีหน่วยงานที่อยู่ใต้ความควบคุมรับผิดชอบกี่หน่วยงานแต่เดิมเชื่อกันว่าผู้บังคับชาคนหนึ่งควรมีผู้ใต้บังคับบัญชารองลงไปเกิน 8-10 คน ปัจจุบันเชื่อกันว่าจะมีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คนก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ใต้บังคับชาและคุณภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา(สมคิด บางโม, 2558 : 111-112)

ช่วงของการควบคุมมีความสัมพันธ์กับสายการบังคับบัญชา กล่าวคือ ถ้าช่วงของการควบคุมกว้างสายการบังคับบัญชาก็สั้น ถ้าช่วงของการควบคุมแคบ สายการบังคับบัญชาจะยาว

ช่วงการควบคุมจะกว้างหรือแคบขึ้งอยู่กับองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ความสามารถของผู้บังคับบัญชา

2. การได้รับการฝึกฝนอบรมของพนักงาน

3. ความยุ่งยากสลับซับซ้อนของงาน

4. ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น

**7. เอกภาพในการบังคับบัญชา**

เอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command) หมายถึงอำนาจการควบคุมบังคับบัญชาโดยอำนาจสิทธิ์ขาดมาอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือคณะหนึ่งโดยเด็ด ขาด หน่วยงานต่างๆจะต้องระบุลงไปให้ชัดเจนว่าใครเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ใครมีความรับผิดชอบงานใดในขอบเขตกว้างและเท่าใด เอกภาพในการบังคับบัญชาจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าหลักการทำงานขององค์การดังกล่าวข้างต้น มีความเห็นสรุปได้ว่า หลักการทำงานขององค์การที่สำคัญของการจัดองค์การมีการกำหนดหน้าที่การงาน แต่ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขอองค์การหน้าที่การงานและภารกิจ การแบ่งงานคือเป็นการแยกงานหรือรวมหน้าที่การงานที่มีลักษณะเดียวกันหรือใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน

**แผนภูมิองค์การ**

แผนภูมิองค์การ (organization chart) เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เข้าใจโครงสร้างขององค์การ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนสายบังคับบัญชาในองค์กรนั้นๆแผนภูมิองค์การเป็นส่วนย่อที่ช่วยแสดงให้ทราบถึงหน่วยงานย่อยและความสัมพันธ์ของหน่วยงานภายในองค์การ การจัดการต้องเขียนแผนภูมิแสดงไว้เสมอ แผนภูมิองค์การจำแนกได้เป็น 3 ประเภทดังนี้ (สมคิด บางโม, 2558 : 113)

1. แผนภูมิโครงสร้างหลัก (skeleton chart) เป็นแผนภูมิแสดงการจัดโครงสร้างทั้งหมดขององค์การว่าประกอบด้วยหน่วยงานย่อยอะไรบ้าง มีความสัมพันธ์กันอย่างไร หน่วยงานย่อยใดขึ้นกับหน่วยงานใดแสดงสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน โดยใช้สี่เหลี่ยม () แทนหน่วยงานย่อย เส้นทึบ (—) แทนสายบังคับบัญชาและเส้นประ (­­­) แทนสายงานที่ปรึกษาหรือสายประสานงาน แผนภูมิประเภทนี้เป็นที่นิยมใช้กันเพราะชัดเจนดี แสดงหน่วยงานย่อยได้ทั้งหมด และไม่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยนัก

2. แผนภูมิแสดงตัวบุคคล (personnel chart) เป็นแผนภูมิแสดงตำแหน่งและหน่วยงานย่อย คล้ายแผนภูมิโครงสร้างหลัก แต่ระบุชื่อบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งไว้ด้วย บางแห่งติดรูปผู้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงอีกด้วย

3. แผนภูมิแสดงหน้าที่การงาน (Function Chart) เป็นแผนภูมิแสดงตำแหน่งและหน่วยงานย่อยคล้ายแผนภูมิโครงสร้างหลัก แต่บอกหน้าที่ย่อๆของแต่ละตำแหน่งไว้ด้วย แผนภูมิประเภทนี้ไม่เป็นที่นิยมใช้

**สิ่งที่ต้องคำนึงในการจัดการองค์การ**

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงหลักการจัดการไว้หลายประการ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการจัดองค์การสรุปได้ดังนี้

1. องค์การต้องมีเป้าหมาย นโยบาย และแผนงานในการดำเนินงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ร่วมงานหรือสมาชิกขององค์การทราบ ซึ่งจะทำให้การบริหารองค์การดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

2. องค์การต้องจัดให้มีศูนย์กลางในการอำนวยการที่มีสมรรถภาพ มีความรับผิดชอบ และอำนวยการโดยตรง

3. องค์การต้องระบุหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนให้ชัด มีการแบ่งแยกหน้าที่การงานตามความเหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถ

4. องค์การต้องจัดระบบการท างานที่เหมาะสม มีเทคนิคการควบคุมงานและการประสานงานภายในองค์การ

5. องค์การมีระบบติดต่อสื่อสารที่ดี มีหลักการอำนวยการ การวินิจฉัยสั่งการที่ดี

6. องค์การต้องสามารถปรับตัวได้เหมาะสมกับสภาวการณ์สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป การปรับตัวหรือการพัฒนาองค์การจะต้องมีสม่ำเสมอตลอดไป

**ขั้นตอนการจัดการองค์การ**

การจัดการองค์การประสิทธิภาพนั้น เออร์เนสต์ เดล ได้เสนอแนะการจัดองค์การเบื้องต้นไว้ 3ประการดังนี้ (สมคิด บางโม, 2558 : 114)

**ขั้นที่ 1** การกำหนดรายละเอียดของงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย องค์การต่างๆสร้างขึ้นมาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง งานต่างๆขององค์การย่อมมีมากน้อยแตกต่างกันตามประเภทลักษณะ และขนาดขององค์การ การแจกแจงรายละเอียดของงานว่ามีอะไรบ้าง เป็นสิ่งจำเป็นเบื้องต้น

**ขั้นที่ 2** การแบ่งงานแต่ละคนในองค์การรับผิดชอบตามความเหมาะสมและความสามารถ การแบ่งงานเบื้องต้นควรจะเป็นการรวมกลุ่มของงงานที่มีลักษณะคล้ายกันหรือสัมพันธ์กันเป็นแผนกงาน แล้วจึงแบ่งหน้าที่การรับผิดชอบให้แต่ละคนแต่ละแผนก การแบ่งงานควรให้ทุกคนได้ทำงานตามความรูความสามารถ ได้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป และได้รับผลตอบแทนจากงานที่ได้ปฏิบัติให้แก่องค์การด้วยความชอบธรรม

**ขั้นที่ 3** การประสานงาน เมื่อได้แบ่งงานให้แต่ฝ่ายแต่ละแผนกแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือจัดให้มีการประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ เพื่อ ให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิ์ภาพ หากการประสานงานได้ดีหรือไม่มีการประสานงานอาจซ้ำซ้อนหรือกันทำให้การทำงานล่าช้าและเกิดปัญหาต่างๆตามมา

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าขั้นตอนการจัดการองค์การดังกล่าวข้างต้น มีความเห็นสรุปได้ว่าการจัดการองค์การประสิทธิภาพนั้นมีขั้นตอนดังนี้คือ ขั้นที่ 1 การกำหนดรายละเอียดของงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย องค์การต่างๆสร้างขึ้นมาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ขั้นที่ 2 การแบ่งงานแต่ละคนในองค์การรับผิดชอบตามความเหมาะสมและความสามารถ ขั้นที่ 3 การประสานงาน เมื่อได้แบ่งงานให้แต่ฝ่ายแต่ละแผนกแล้วจัดให้มีการประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิ์ภาพ

**โครงสร้างการจัดองค์การ**

การจัดโครงสร้างขององค์การธุรกิจทั่วไปนั้น จะต้องมีการจัดโครงสร้างที่แน่นอน กำหนดขอบข่ายของการประกอบธุรกิจ มีการจัดองค์การที่ดี เพื่อให้การดำเนินงานนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และที่สำคัญมีกำไรสูงสุดและอยู่ได้ตลอดอย่างยั่งยืน ซึ่งในองค์การจะมีหน่วยงานย่อยหรือเป็นแผนกเป็นฝ่ายงานต่างๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการองค์การ

โครงสร้างการจัดองค์การดังต่อไปนี้(ธีร ศักดิ์กัญจนพงศ์ , 2558 : 124)

**1. โครงสร้างอย่างง่าย (The Simple Structure)** เหมาะสำหรับบริษัทเล็ก เป็นการจัดโครงสร้างองค์การแบบแรกซึ่งจะพบได้ในบริษัทที่เพิ่งก่อตั้ง จะมีการรวมอำนาจให้กับบุคคลเดียว มีกฎระเบียบเพียงไม่กี่ข้อและมีความชำนาญในงานระดับต่ำตัวอย่าง โครงสร้างอย่างง่าย (Simple Structure) ลำดับขั้นการบังคับบัญชาเพียง 1 ระดับภายใต้การจัดการของเจ้าของ

**2. โครงสร้างตามหน้าที่ (The Functional Structure)** จะรวมเอาบุคคลที่มีความชำนาญเฉพาะด้านจัดอยู่ในกลุ่มที่เป็นทางการเดียวกัน โครงสร้างรูปแบบนี้ปรากฎอยู่ในองค์การทั่วไปทั้งองค์การแบบที่หวังและองค์การที่ไม่หวังผลกำไร

**3. โครงสร้างตามวัตถุประสงค์ (The Divisional Structure)** เป็นการจัดโครงสร้างองค์การแบบที่รวมเอาความชำนาญเฉพาะในด้านต่างๆ ไว้เป็นกลุ่ม เช่น แบ่งตามกลุ่มสินค้าหรือบริการ ตามกลุ่มลูกค้า หรือตามภูมิศาสตร์ เป็นต้น

• **โครงสร้างตามกลุ่มสินค้า (Product Divisional Structure)** เป็นการจัดโครงการตามกลุ่มสินค้าหรือบริการ (product Division) ที่มีลักษณะคล้ายกัน เช่น บริษัท AOL Time
Warner เป็นบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับสื่อหลายประเภท ประกอบด้วย ธุรกิจนิตยสารภาพยนต์ การบันทึกเสียง และเคเบิลทีวีเป็นต้น

• **โครงสร้างตามกลุ่มลูกค้า (Customer Divisional Structure)** เป็นการโครงสร้าง
องค์การตามกลุ่มของลูกค้า (Customer Division) ที่มีลักษณะร่วมกัน เช่น บริษัท Ford
Motor Co. มีการจัดโครงสร้างองค์การโดยแบ่งออกเป็นธุรกิจรถยนต์นั่งโดยสาร รถบรรทุก
ขนาดใหญ่และสินค้าที่ใช้ในการทำเกษตรกรรม โดยการจัดการเกี่ยวกับเงินออมและเงินกู้ได้จัดโครงสร้างตามโครงสร้างตามกลุ่มลูกค้าเบื้องต้น

• **โครงสร้างตามภูมิสาสตร์ (Geographic Divisional Structure)** เป็นโครงสร้างที่มักจะ
ถูกนำไปใช้ในการจัดตั้งองค์การภาครัฐ เช่น ธนาคารออมสิน หรือสถานีอนามัย โดยมัก
แบ่งออกเป็นสาขาตามจังหวัดต่างๆ เป็นต้น

**4. โครงสร้างตามอุตสาหกรรม (The Conglomerate Structure)** เหมาะสมบริษัทขนาดใหญ่ที่ประธุรกิจหลายประเภทที่แตดต่างกัน แต่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เช่น บริษัท GE Electric ที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับสินค้าหลอดไฟฟ้า เครื่องใช้ไฟฟ้า เครื่องยนต์เครื่องบิน พลาสติก บริการทางการเงินและวิทยุกระจายเสียง เป็นต้น

**5. โครงสร้างแบบผสม (The Hybrid Structure)** เป็นการจัดโครงสร้างองค์การที่รวมโครงสร้างตามหน้าที่และตามเป้าหมายไว้ด้วยกันโครงสร้างนี้เป็นการใช้โครงสร้างตามกลุ่มสินค้าเป็นลำดับชั้นแรก โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มสินค้าได้แก่รถ Cadillac , Buick และ Chevrolet ลำดับ ภายในกลุ่มสินค้าสินค้าแต่ละกลุ่มมีการจัดโครงสร้างตามหน้าที่ประกอบด้วยฝ่ายผลิตการตลาดและการเงิน ลำดับสุดท้ายก็เป็นการจัดโครงสร้างตามภูมิศาสตร์เช่น ภายในฝ่ายการตลาดจะมีผู้จัดการการตลาดของภูมิภาค 1 ภูมิภาค ภูมิภาค 3 เป็นต้น

**6. โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ (The Matrix Structure)** เป็นการรวมโครงสร้างองค์การแบบที่หน้าที่และโครงสร้างองค์การเป้าหมายไว้ด้วยกันตามสายการบังคับบัญชา 2 สายคือตามแนวนอน(Vertical)และตามแนวตั้ง (Horizontal) โดยยึดโครงสร้างตามหน้าที่เป็นหลักเช่น ฝ่ายการเงิน การตลาด การผลิตและวิจัยและพัฒนา เป็นต้น แต่สำหรับโครงสร้างตามวัตถุประสงค์นั้นสามารถกำหนดได้หลายแบบ

โครงสร้างตามหน้าที่ประกอบด้วยฝ่ายการเงิน วิศวกรรมและการผลิต ซึ่งพนักงานที่สังกัดในแต่ละฝ่ายมีรองประธานบริษัทเป็นผู้บังคับบัญชาและมีสายการรายงานตามแนวตั้ง ส่วนโครงสร้างตามวัตถุประสงค์โดยแบ่งตามกลุ่มสินค้า จะยู่ใต้บังคับบัญชาของผู้จัดการโครงการรถยนต์ในแต่ละรุ่นและมีสายการรายงานตามแนวนอน ดังนั้น พนักงานฝ่ายการตลาดจะต้องรายงานตรงทั้งรองประธานฝ่ายการผลิตและผู้จัดการโครงการ

**7. โครงสร้างแบบทีมงาน (The Team-Based Structure)**การจัดโครงสร้างองค์การแบบนี้เป็นได้ทั้งแบบทีมงานและกลุ่มงาน โดยอาจมีลักษณะชั่วคราวหรือถาวรก็ได้ ซึ่งสามารถนำมาเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ตามแนวนอนหรือเพื่อแก้ไขปัญหาขององค์การ ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการในโครงสร้างตามหน้าที่ถูกจัดให้อยู่ในทีมงานข้ามสายงานเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาบางอย่าง ทำให้อุปสรรคที่ขวางกั้นระหว่างสายงานลดลง เนื่องจากต้องคำนึงถึงผลโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ และสมาชิกแต่ละคนในทีมงานยังมีความรับผิดชอบแต่อยู่ภายใต้สายการบังคับบัญชาตามโครงสร้างตามหน้าที่

**8. โครงสร้างแบบเครือข่ายงาน (The Networks Structure)** เป็นการจัดโครงสร้างองค์การเชื่อโยงศูนย์กลางขององค์การเข้ากับบริษัทอิสระอื่นๆ ภายนอกองค์การ โดยใช้การเชื่อมโยงผ่านทางระบบคอมพิวเตอร์ ให้การปฏิบัติงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ดังนั้น โครงองค์การแบบนี้จะถูกเรียกว่าบริษัทเสมือนจริง (Virtual Corporations)

**9. การออกแบบโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ Peter F. Drucker ที่**ปรึกษาด้านการจัดการที่มีชื่อเสียงให้ความเห็นว่า ปัจจุบันในประเทศสหรัฐอเมริกามีบริษัทขนาดกลางและขนาดใหญ่ซึ่งมีพนักงาน 200 – 4,000 คนจำนวนมากที่มีความยืดหยุ่นและทำงานได้เร็ว ซึ่งนับว่าเป็นข้อได้เปรียบกว่าบริษัทขนาดเล็กที่มีพนักงานน้อยกว่า 200 คน ที่ขาดทั้งเวลาและและพลังงานที่เพื่อการต่อสู้กับวิกฤติการณ์ โดยเฉพาะกับบริษัทขนาดเล็กเอง เริ่มขาดปัจจัยบางอย่างที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ซึ่งบริษัทเหล่านี้เริ่มที่จะเรียนรู้วิธีการจัดการกับปัญหาดังกล่าว โดยพิจารณาจากสภาพการณ์โดยใช้แนวความคิดการจัดการตามสภาพการณ์ (Contingency Approach) ซึ่งจะพิจารณาสถานการณ์ด้านปัจจัยบุคคลและสภาพแวดล้อมจึงเกิดเทคนิคที่เรียกว่า การออกแบบตามสภาพการณ(Contingency Design) หมายถึง กระบวนการออกแบบโครงองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม จากปัจจัยต่อไปนี้ (ธรี ศกั ดิ์ กัญจนพงศ์, 2558 : 130 : 132)

**1. สภาพแวดล้อม** ที่มีลักษณะเหมือนเครื่องจักรกล (Machine) ตามแนวความคิดของ Burns และ

Stalker (The Burns and Stalker Model) Kethleen Deveny จากนิตยสาร Business Week ระบุว่าระบบงานในร้าน McDonald’sประกอบด้วยงานย่อยๆ มากมายที่ประสานกันเป็นขั้นตอน จนทำให้ระบบทั้งหมดสามารถทำงานได้โดยอัตโนมัติ ซึ่งระบบงานเป็นสิ่งที่ทุกคนสามารถทำได้และทำให้รสชาติของ Big Mac เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก ดังนั้น Tom Burns และ G. M. Stalker จึงกล่าวว่า McDonald’s เป็นตัวอย่างหนึ่งขององค์การแบบเครื่องจักรกล (Mechanic Organization)

องค์การแบบเครื่องจักรกล เหมาะกับงานที่ไม่ยืดหยุ่นและมีรูปแบบแน่นอน จึงมีอำนาจหน้าที่แบบรวมศูนย์อำนาจที่มีกรอบของงานตายตัวและกฎเกณฑ์ชัดเจน รวมทั้งดูและพนักงานอย่างใกล้ชิด โดยใช้การสื่อสารแบบบนลงล่าง (Top-Down Communication) องค์การรูปแบบนี้จึงเหมาะสมกับ McDonald’s ที่ลูกค้าต้องคุณภาพของสินค้าที่มีรูปแบบที่แน่นอน สะอาดและบริการที่รวดเร็ว โดยทั่วไปแล้วองค์การแบบเครื่องจักรกลจึงเหมาะกับองค์การที่อยู่ในสภาพแวดล้อมคงที่และองค์การที่เพิ่งก่อตั้ง

องค์การแบบสิ่งมีชีวิต เหมาะกับงานที่มีลักษณะยืดหยุ่น มีการกระจายอำนาจหน้าที่ มีกฎระเบียบวิธีการปฏิบัติน้อยไม่เข้มงวด เครือข่ายของพนักงานถูกปรานและตอบสนองงานที่ไม่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าดังนั้น Tom Peters และ Robert Waterman จึงเรียกองค์การแบบนี้ว่าองค์การแบบหลวม (Loose Structure)หรือบางครั้งก็เรียกว่า องค์การแบบสิ่งมีชีวิตเสมือนจริง (Adhoc-racies)

**2. ลักษณะขององค์การ** **ตามแนวความคิดของ Lawrence และ Lorsch (The Lawrence&Lorsch Model)** แนวความคิดของ Burn และ Stalker ได้แพร่หลายมาสู่ประเทศสหรัฐอเมริการโดย Paul R.Lawrence และ Jay W. Lorsch สองนักวิจัยแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด จากการมององค์การในแบบเครื่องจักกลและแบบสิ่งมีชีวิต นักวิจัยทั้งสองเสนอมุมมองที่เน้นความแตกต่างหลากหลายหรือแบบบูรณาการ ลักษณะการท างานขององค์การจะแบ่งงานท าหรือจะร่วมกันทำงานขึ้นอยู่กับระดับความแน่นอนของสภาพแวดล้อมที่องค์การเผชิญอยู่

**ความแตกต่างหลากหลาย (Differentiation)** คือแนวโน้มส่วนต่างๆ ขององค์การจะแยกออกจากกัน ดังนั้น ถ้าองค์การมีหน่วยงานย่อยจำนวนมาก องค์การก็จะมีลักษณะความแตกต่างที่เกิดจากความชำนาญเฉพาะด้านเชิงเทคนิคและการแบ่งงานกันทำมากเช่นกัน ผลก็คือผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านจะทำงานเป็นเอกเทศจากส่วนอื่นๆ ขององค์การ เช่น บริษัทที่ผลิตขัดฟัน น้ำหอมดับกลิ่นกาย และน้ำยาบ้วนปาก จะแยกส่วนงานตามสายงานผลิตภัณฑ์ออกจากกัน ฉะนั้นในสายแต่ละผลิตภัณฑ์จะมีเครื่องจักรการผลิตและพนักงานขายตามชนิดผลิตภัณฑ์

**รูปแบบบูรณาการ (Integration)** คือแนวโน้มที่ส่วนต่างๆ ขององค์การร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ผู้ชำนาญจะทำงานร่วมกันโดยต้องอาศัยองค์ประกอบต่างๆ เช่น สายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการ มาตรฐานของกฎเกณฑ์และวิธีปฏิบัติ การใช้ทีมงานข้ามสายงานและเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ เป็นต้น

**ขนาดขององค์การ**

ขนาดขององค์การสามารถดูจากจำนวนของพนักงานประจำบริษัทขนาดใหญ่จะมีกฎ ระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงาน ความชำนาญเฉพาะในงานและการกระจายอำนาจมากกว่าองค์การที่มีขนาดเล็กกว่าดังนั้น จึงมีแนวโน้มที่จะมีลักษณะองค์การแบบเครื่องจักรกล แต่สำหรับองค์การขนาดเล็กซึ่งมีกฎระเบียบและความชำนาญเฉพาะในงานน้อยกว่าจะมีลักษณะองค์การแบบสิ่งมีชีวิต

อย่างไรก็ตาม นักเศรษฐศาสตร์เชื่อในข้อดีของความประหยัดจากขนาดการผลิต คือ องค์การมีขนาดใหญ่ ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยจะยิ่งลดลง หากองค์การเติบโตขึ้น ในทางกลับกันคนที่ไม่เห็นด้วยเชื่อว่าองค์การยิ่งมีขนาดเล็กจะดีกว่าเพราะองค์การขนาดใหญ่มักมีลักษณะเฉื่อยชา ขี้เกียจ เช่น บริษัท Misubishiเป็นบริษัทของประเทศญี่ปุ่นที่มีขนาดใหญ่ที่สุดของโลก แต่สามารถทำกำไรเพียง 0.12% ในปีที่ผ่านมา

**4. เทคโนโลยี** ประกอบด้วยเครื่องมือและแนวความคิดเพื่อกระบวนกาปรับเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าได้แก่วัตถุดิบ หรือข้อมูลหรือแรงงาน ไปสู่การเป็นปัจจัยนำออก คือ สินค้าหรือบริการ

• **เทคโนโลยีการผลิตน้อย (Small-batch Technology)** เป็นการผลิตภายในองค์การแบบสิ่งมีชีวิต มีความซับซ้อนน้อยที่สุดเนื่องจากใช้การผลิตแบบดั้งเดิม(Customer-made)เพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะลูกค้าจึงผลิตได้น้อยชิ้นตัวอย่างเช่น ภาพวาด หรือ รูปปั้น เป็นต้น จะเป็นองค์การแบบสิ่งที่มีชีวิตซึ่งมีลักษณะไม่เป็นทางการและมีความยืดหยุ่น

• **เทคโนโลยีการผลิตมากขึ้น (Large-batch Technology)** เป็นการผลิตสินค้าจำนวนมากตามสายการผลิตซึ่งประกอบชิ้นส่วนต่างๆ จนเป็นสินค้าสำเร็จรูปและสินค้าที่ใช้ในชีวิตประจำวันเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น จึงมีระดับความชำนาญเฉพาะด้านและความเป็นระบบราชการสูงกว่าแบบแรก

• **เทคโนโลยีการผลิตแบบกระบวนการต่อเนื่อง (Continuous Process
Technology)** คือเทคโนโลยีที่ใช้เครื่องจักรท าการผลิตทั้งหมดเสมอ ตัวอย่างเช่นโรงกลั่นน้ำมัน มนุษย์ทำหน้าที่เพียงควบคุมและซ่อมบำรุงเครื่องจักรเท่านั้น จะมีลักษณะองค์การแบบสิ่งมีชีวิต ซึ่งมีความเข้มงวดสูงและเป็นทางการน้อย

**5. วงจรชีวิตขององค์การ** จะประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ขององค์การโดยเริ่มตั้งแต่การเริ่มก่อตั้งเมื่อองค์การเติบโตขึ้นไปในแต่ละขั้น องค์การจะมีขนาดใหญ่ขึ้น เน้นกระจายอำนาจและมีความเป็นเครื่องจักรกลมากขึ้นกว่าเดิม โดยให้ความสำคัญกับความชำนาญเฉพาะด้านมากขึ้น ซึ่งในแต่ละช่วงชีวิตขององค์การนั้นจะมีสิ่งที่ท้าทายในเชิงบริหารและประเด็นสำคัญต่อการออกแบบองค์การที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งขั้นตอนต่างๆ ประกอบด้วย

**ขั้นที่ 1 ขั้นการเกิด (The Birth Stage)** จะมีลักษณะของความเป็นระบบราชการเลย ดังนั้นจึงไม่มีกฎเกณฑ์ที่เป็นลายลักษณ์อักษรและอาจมีหรือไม่มีพนักงานสายงานสนับสนุน ผู้ก่อตั้งองค์การมักมีเพียงคนเดียว

**ขั้นที่ 2 ขั้นวัยเยาว์ (The Youth Stage)** เป็นขั้นก่อนการมีลักษณะของระบบราชการ ซึ่งองค์การเริ่มเติบโตและขยายตัว มีสินคาที่ติดตลาด จึงต้องเริ่มจ้างพนักงานมากขึ้นและเริ่มมีการแบ่งงานกันทำ รวมทั้งมีการตั้งกฎเกณฑ์มากยิ่งขึ้น

**ขั้นที่ 3 วัยกลางคน (The midlife Stage)** เป็นขั้นของการเป็นระบบราชการซึ่งองค์การเติบโตจนเริ่มมีความมั่นคง มีพนักงานสายสนับสนุนซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ และมีการกระจายอำนาจให้กับส่วนงานต่างและมีกฎระเบียบมากขึ้น

**ขั้นที่ 4 ขั้นเติบโตเต็ม ที่ (The Maturity Stage)** องค์การมีลักษณะความเป็นระบบราชการและมีความเป็นเครื่องจักรมาก ซึ่งมีข้อเสียองค์การขาดความยืดหยุ่นและนวัตกรรมใหม่ๆดังนั้นการจัดโครงสร้างองค์การดังกล่าวข้างต้นนั้น มีความเห็นสรุปได้ว่า การจัดการองค์การนั้นเป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การอย่างเป็นทางการโดยทำการจัดแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยต่างๆ และกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายงานให้ชัดเจน และกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายงานย่อยเหล่านั้นด้วยเพื่อที่จะทำให้สามารถเอื้อต่อการดำเนินกิจกรรมหรือดำเนินงานขององค์การให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล