

## บทที่ 2

### การจัดองค์การและบุคลากร

#### 2.1 ความนำ

องค์การด้านอุตสาหกรรมนับวันจะมีขนาดใหญ่โตขึ้น ทั้งในเรื่องขนาดขององค์การ จำนวนของบุคลากรองค์การและปริมาณการทำงานในแต่ละวัน ปัจจุบันองค์การมีการปฏิบัติงานภายใต้ความต้องการที่เพิ่มมากขึ้น และสภาพแวดล้อมของการแข่งขันก็มีมากกว่าที่ผ่านมาในอดีต เช่น เมื่อ 50 ปีก่อน บริษัทสามารถดำรงอยู่ได้ด้วยสายการผลิตสินค้าเพียงหนึ่งหรือสองอย่างเท่านั้น แต่ในปัจจุบันจะต้องทำหลาย ๆ อย่างเพื่อการอยู่รอดขององค์กร เช่น การทำให้มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายรูปแบบ และมีการผสมผสานเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการดำเนินงาน ปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นองค์กรมักใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรม ดังเช่น การทำให้คนงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดโดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด การจัดองค์การจึงเป็นพื้นฐานของกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงการทำงาน การออกแบบโครงสร้างขององค์การหรือบริษัทเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

บุคลากรในองค์การก็เช่นกัน เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว เพราะบุคลากรถือว่าเป็นทรัพยากรหลักที่สำคัญที่สุดในการจัดการ หากบุคลากรขาดประสิทธิภาพ องค์การก็ไม่สามารถจะดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้ โดยเฉพาะองค์การด้านอุตสาหกรรมที่มีลักษณะเฉพาะที่ต้องดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจะสามารถอยู่ได้ท่ามกลางการแข่งขันทางธุรกิจอย่างสูงในปัจจุบัน

#### 2.2 หน้าที่ในการจัดองค์การ

ในการจัดการองค์การนั้น ผู้บริหารองค์การทุกระดับจำเป็นต้องตระหนักถึงหน้าที่ในการจัดองค์การเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะหน้าที่ในการจัดองค์การนั้นเป็นการจัดโครงสร้างหน่วยงานและโครงสร้างความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่เพื่อให้เกิดการประสานความพยายามหรือการทำงานต่าง ๆ ภายในโครงสร้างขององค์การ ซึ่งหน้าที่ในการจัดองค์การมีต่อไปนี้เป็น

2.2.1 หน้าที่งาน (job) โดยทั่ว ๆ ไปมักเรียกกันว่า “งาน” ซึ่งหมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ หรือกระบวนการในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่อาจพิจารณาความหมายในแง่ของผลที่คาดว่าจะได้รับจากกิจกรรมหรือกระบวนการปฏิบัติงานนั้น ๆ ก็ได้ โดยทั่วไปแล้วหน้าที่งานจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ หน้าที่งานที่อยู่ในสายปฏิบัติการหรือสายงานหลัก (line job) ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่สนองต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยตรง และหน้าที่งานอีกประเภท

หนึ่งคือ หน้าที่งานช่วยอำนวยความสะดวก (auxiliary job) เป็นหน้าที่งานที่อยู่นอกสายปฏิบัติการหรือสายงานหลัก เนื่องจากไม่ได้สนองการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยตรง แต่ให้ความสนับสนุนช่วยเหลือหน้าที่งานในสายปฏิบัติการให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการได้ สำหรับหน้าที่งานในสายปฏิบัติการประกอบด้วยหน้าที่งาน 2 ระดับ คือ

2.2.1.1 ระดับปฏิบัติ หมายถึง งานซึ่งผู้ทำหน้าที่ต้องใช้ความพยายามของตนเอง ผสมผสานกับทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กรเพื่อดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ และสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น กิจกรรมการผลิตและการบำรุงรักษาเครื่องจักรในโรงงานผลิต และกิจกรรมงานแม่บ้านที่ให้บริการลูกค้าในโรงแรม เป็นต้น

2.2.1.2 ระดับบริหาร หมายถึง งานซึ่งผู้ทำหน้าที่ใช้ความพยายามของบุคคลอื่น ดำเนินการผสมผสานทรัพยากรขององค์กรที่จำเป็นเพื่อสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร งานหน้าที่ในระดับบริหารประกอบด้วยงาน 3 ด้าน คือ ด้านงานขององค์กรและองค์กร (work and organization) ด้านบุคลากรในองค์กร (people) และด้านการผลิตและการปฏิบัติการ (production and operation) โดยอาจจำแนกระดับชั้นของการจัดการออกได้เป็น 3 ระดับชั้น ได้แก่ ระดับปฏิบัติการ ระดับเทคนิค และระดับกลยุทธ์



ภาพที่ 2.1 แผนภูมิแสดงระดับชั้นของหน้าที่งาน

ที่มา : สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2543 หน้า 224

2.2.2 อำนาจหน้าที่ (authority) หมายถึง สิทธิในการตัดสินใจกระทำและใช้ทรัพยากรขององค์กร โดยมีอำนาจบังคับการกระทำของบุคคลอื่นให้เป็นไปตามการตัดสินใจนั้น ๆ การมีอำนาจบังคับการกระทำของบุคคลอื่นทำให้อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา อำนาจหน้าที่แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ อำนาจหน้าที่ในสายปฏิบัติหรือสายงานหลัก และอำนาจหน้าที่นอกสายปฏิบัติหรืออำนาจหน้าที่ในการช่วยอำนวยความสะดวกดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.2.2.1 อำนาจหน้าที่ในสายปฏิบัติหรือสายงานหลัก (line authority) หมายถึง อำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวกับการสนองความสำเร็จตามเป้าหมายเฉพาะ ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หลักขององค์การได้โดยตรง

2.2.2.2 อำนาจหน้าที่นอกสายปฏิบัติหรืออำนาจหน้าที่ในการช่วยอำนวยความสะดวก (staff authority) เป็นอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่สนับสนุนและช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์การ จึงนับได้ว่ามีส่วนในการสนองวัตถุประสงค์ขององค์การโดยอ้อม

2.2.3 องค์ประกอบของการจัดองค์การ ในการทำหน้าที่ในการจัดองค์การ ผู้บริหารต้องทำการตัดสินใจเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ

2.2.3.1 ความชำนาญเฉพาะด้าน (specialization) แสดงให้เห็นถึงขอบเขตของหน้าที่งานที่แคบครอบคลุมงานเฉพาะด้าน (task) จำนวนน้อย ทำให้การปฏิบัติงานง่ายและสะดวก ผู้ปฏิบัติสามารถเรียนรู้งานในหน้าที่ของตนได้เร็วขึ้นและช่วยให้สามารถพัฒนาผู้ชำนาญการขึ้นได้ในการประกอบอาชีพทุกระดับ ผลดีของความชำนาญเฉพาะด้านคือการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต อย่างไรก็ตาม การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตด้วยวิธีการนี้ย่อมนำไปสู่การสิ้นเปลืองกำลังคนทั้งในระดับปฏิบัติและในระดับบริหารซึ่งจำเป็นสำหรับการประสานกิจกรรมของบุคลากรระดับปฏิบัติที่เพิ่มขึ้น และหมายถึงการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจนบางครั้งอาจจะสูงกว่ารายได้ที่เกิดจากการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตก็ได้ นอกจากนี้ความชำนาญเฉพาะด้านยังอาจทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความเบื่อหน่ายที่ต้องทำงานจำเจซ้ำซาก ดังนั้น ผู้บริหารที่ทำหน้าที่จัดองค์การจะต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าการสร้างความชำนาญเฉพาะด้านในหน้าที่งานจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การอย่างแท้จริง

2.2.3.2 การมอบอำนาจหน้าที่ (delegation of authority) หมายถึง การจัดแบ่งหน้าที่รับผิดชอบและอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับกิจกรรมโดยรวมขององค์การซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง และมอบหมายไปยังระดับรองลงไป เนื่องจากผู้ที่อยู่ในระดับสูงไม่สามารถจะดำเนินการให้ลุล่วงได้ด้วยตนเองโดยลำพัง กรณีที่องค์การมีการมอบอำนาจหน้าที่ในการจัดการของผู้บริหารสูงสุด ซึ่งเกี่ยวข้องกับหน้าที่พื้นฐานที่สำคัญในการจัดการ (ดังได้อธิบายแล้วในบทที่ 1.) อย่างเป็นระบบและทั่วถึงตลอดทั้งองค์การ แสดงให้เห็นว่าได้มีการกระจายอำนาจหน้าที่ (decentralization) ในองค์การนั้น ๆ แต่ละองค์การจะมีความแตกต่างในแง่ของวิธีการกระจายอำนาจหน้าที่ ตามที่ผู้บริหารพิจารณาเห็นว่าเหมาะสมและจำเป็น โดยมีหลักการพิจารณาตามประเด็นต่อไปนี้

- (1) ข้อมูลและความรู้ที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจ
- (2) ความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหาร
- (3) ความจำเป็นด้านความรวดเร็วในการตัดสินใจ

- (4) ความสำคัญของประเด็นการตัดสินใจโดยเฉพาะเกี่ยวกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อกำไรขององค์กร
- (5) ความจำเป็นด้านการประสานกิจกรรม
- (6) ภารกิจของผู้บริหารแต่ละคน
- (7) ความจำเป็นอันเนื่องมาจากวิธีการและรูปแบบการจัดโครงสร้างหน้าที่กรณที่พิจารณาแล้วเห็นว่า ไม่เหมาะสมที่จะกระจายอำนาจหน้าที่ผู้บริหารอาจเลือกวิธีการจัดตั้งหน่วยงานอำนวยการหรือจัดให้มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่นอกสายปฏิบัติ (staff personnel) ขึ้นช่วยโดยให้มีอำนาจหน้าที่นอกสายปฏิบัติภารกิจก็ได้

2.2.3.3 สายการบังคับบัญชา (chain of command) หมายถึง สายแห่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้มอบอำนาจหน้าที่ซึ่งอยู่ในระดับสูงกว่ากับผู้ที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่อยู่ในระดับรองลงมา หรือที่เรียกกันว่าผู้บังคับบัญชา (superior) กับผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate) ซึ่งมีความต่อเนื่องกันจากระดับสูงลงมาถึงระดับต่ำสุดขององค์กร จะเห็นได้ว่า สายแห่งความสัมพันธ์ระหว่างระดับชั้นต่าง ๆ ทั้งหมดขององค์กรถูกเชื่อมโยงกันด้วยอำนาจหน้าที่ในสายปฏิบัติการ (ดังได้อธิบายมาแล้วข้างต้น)

## 2.3 กระบวนการจัดองค์กร

กระบวนการในการจัดองค์กร (organizing process) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการจัดโครงสร้างขององค์กร เป็นการกำหนดรูปแบบการทำงานขององค์กร โดยการจัดวางตำแหน่งงาน หน่วยงาน และความสัมพันธ์ต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การจัดแบ่งงานและการจัดแผนงาน

2.3.1 การจัดแบ่งงาน (division of work) หมายถึง การจัดแบ่งงาน (work) ขององค์กร ออกเป็นงานย่อย ๆ หรือที่เรียกว่าหน้าที่งาน (job) เพื่อให้บุคคลแต่ละคนดำเนินการ พร้อมทั้งกำหนดอำนาจหน้าที่ที่จำเป็นสำหรับการทำหน้าที่งานนั้น ๆ ด้วย ในการจัดแบ่งงานจะต้องนำงานทั้งหมดขององค์กรมาวิเคราะห์แยกย่อยรายละเอียด จนกระทั่งได้รู้ถึงส่วนประกอบย่อย ๆ ของงาน (job elements) แล้วพิจารณานำส่วนประกอบย่อย ๆ นั้น มารวมกันขึ้นเป็นงานเฉพาะ (task) และนำงานเฉพาะเหล่านั้นมารวมกันขึ้นใหม่เป็นหน้าที่งาน การนำส่วนประกอบย่อย ๆ ของงานมารวมขึ้นเป็นหน้าที่งานใหม่นี้เรียกว่า การออกแบบงาน (job design) ซึ่งจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของการจัดแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน รวมทั้งความซับซ้อนของงานเฉพาะ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญและความท้าทายของงาน ดังนั้น ความซับซ้อนของงานเฉพาะจะช่วยสร้างความพอใจในงาน อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีกว่า อย่างไรก็ตาม ความซับซ้อนของงานเฉพาะต้องอาศัย

ความรู้ประสบการณ์และความเฉลียวฉลาดของบุคคล ซึ่งดูจะเหมาะสมกับหน้าที่งานในระดับสูง ๆ มากกว่า

2.3.2 การจัดแผนงาน (departmentalization) หมายถึง การจัดรวมกลุ่มหน้าที่งานของแต่ละบุคคลซึ่งมีความเกี่ยวข้องกัน และควรที่จะอยู่ในความดูแลประสานงานของบุคคลหรือผู้บริหารคนหนึ่งขึ้นเป็นหน่วยงาน หรือแผนงาน (unit of department) ซึ่งอาจมีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์การ ในสถานประกอบการเล็ก ๆ ที่มีระดับชั้นขององค์การเพียง 2 ระดับ คือระดับกลยุทธ์ และระดับปฏิบัติการ มีการจัดแผนงานเพียงระดับเดียว มักจะเรียกว่ากลุ่มหน้าที่งานนั้นว่า “แผนงาน” แต่ในกรณีของบริษัทที่มีขนาดใหญ่มีระดับชั้นขององค์การหลายระดับ จำเป็นต้องจัดแบ่งระบบขององค์การทั้งระบบออกเป็นระบบย่อย ๆ หลายระบบ ระบบย่อยเหล่านั้นมักจะเรียกกันว่า “ฝ่าย” และในแต่ละฝ่ายก็มีการจัดแผนงานย่อย ๆ ลงไปอีกตามจำนวนระดับชั้นขององค์การ โดยอาจมีชื่อเรียกตามลำดับชั้นลงไป เช่น แผนงาน หน่วยงาน กลุ่มงาน ซึ่งแต่ละองค์การจะกำหนดชื่อที่เหมาะสมเพื่อให้เป็นที่เข้าใจกันภายในองค์การ

การจัดแผนงานมีประเด็นที่ต้องพิจารณา คือ ส่วนประกอบของแผนงาน และขนาดของแผนงาน

2.3.2.1 ส่วนประกอบของแผนงาน (components of a department) แผนงานแต่ละแผนกจะมีส่วนประกอบอย่างไรขึ้นอยู่กับเกณฑ์ในการพิจารณาจัดกลุ่มหน้าที่งาน หากเป็นเกณฑ์ที่มุ่งเน้นปัจจัยนำออกของแผนงาน (output oriented bases) อาจพิจารณาที่ผลิตภัณฑ์หรือลูกค้าหรือพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ก็ได้ และหากเป็นเกณฑ์ที่มุ่งเน้นการปฏิบัติการภายในแผนงาน (internal operation oriented bases) ก็อาจพิจารณาที่หน้าที่หรือกระบวนการในการปฏิบัติการ ดังสาระสำคัญของแต่ละเกณฑ์สรุปได้ต่อไปนี้

(1) ผลิตภัณฑ์ หมายถึง สินค้าหรือบริการที่เป็นกิจการหลักขององค์การ ซึ่งจำเป็นต้องจัดแผนงานอิสระขึ้นรองรับ

(2) ลูกค้า หมายถึง ความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะกำหนดได้ต้องจัดแบ่งประเภทของลูกค้าให้แน่ชัดเสียก่อน เช่น ถ้าลูกค้าเป็นرابบุคคล อาจจัดแบ่งตามเพศและวัย หรือหากเป็นองค์การก็อาจจัดแบ่งตามกิจการขององค์การนั้น ๆ ก็ได้

(3) พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ หมายถึง พื้นที่ที่มีการบริโภคสินค้าหรือบริการขององค์การ โดยมากมักใช้ในการจัดแบ่งแผนงานย่อย ๆ ในระดับหน่วยงาน ดังจะเห็นได้จากฝ่ายการตลาดที่นิยมจัดแบ่งแผนกขายออกเป็นหน่วยงานตามพื้นที่

(4) หน้าที่ที่ปฏิบัติ หมายถึง ธรรมชาติของงาน รวมทั้งทักษะและเทคโนโลยีที่จำเป็นในการปฏิบัติงานนั้นๆ เกณฑ์การพิจารณานี้นิยมใช้กันในการจัดแผนงานระดับฝ่ายในองค์การทางธุรกิจการผลิตซึ่งมักจะจัดแบ่งหน้าที่ด้านต่างๆของระดับกลยุทธ์ในองค์การ

ออกเป็นหน้าที่ด้านการผลิต การเงิน การตลาด งานบุคคล การวิจัยและพัฒนา และจัดตั้งเป็นฝ่ายที่มีชื่อตามหน้าที่ต่าง ๆ เหล่านั้น

(5) กระบวนการ หมายถึง กระบวนการในการทำกิจกรรมเชิงเทคนิคของแผนกงาน ซึ่งอาจพิจารณาจากอุปกรณ์สำคัญ ๆ ที่ใช้ในการผลิตหรือกระบวนการในการผลิตก็ได้เกณฑ์การพิจารณานี้นิยมใช้ในการจัดแผนกงานย่อย ๆ หรือหน่วยงานในโรงงาน เช่น โรงงานผลิตเสื้อผ้า จัดแบ่งหน่วยงานออกเป็น แผนกออกแบบและตัดผ้า แผนกเย็บเสื้อผ้า และแผนกหีบห่อและจัดส่ง เป็นต้น

2.3.2.2 ขนาดของแผนกงาน (size of a department) ขนาดของแผนกงานพิจารณาได้จากจำนวนบุคลากรที่อยู่ภายใต้การดูแลและประสานงานโดยตรงของผู้บริหารคนหนึ่ง ๆ ซึ่งเรียกกันว่า ช่วงการควบคุมหรือช่วงการบังคับบัญชา (span of control) แผนกงานแต่ละแผนกจะมีช่วงของการควบคุมกว้างหรือแคบขึ้นอยู่กับเกณฑ์ในการพิจารณาจัดแผนกงานดังกล่าวแล้วในข้อ 2.2.1 และความเหมาะสมในด้านความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาแต่ละคนกับผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา เพราะถ้าช่วงของการควบคุมกว้างมากก็จะเพิ่มความยุ่งยากซับซ้อนในการจัดการกับบุคลากรให้มากขึ้นตามไปด้วย การพิจารณาจัดช่วงของการควบคุมมีผลกระทบต่อรูปทรงของโครงสร้างองค์การ กล่าวคือ หากช่วงของการควบคุมแคบ การดำเนินการเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การจะต้องเพิ่มระดับชั้นในองค์การและจำนวนผู้บริหารในแต่ละระดับชั้นมากขึ้น องค์การก็จะมีทรงสูง (tall organization) แต่ตรงกันข้ามหากช่วงของการควบคุมกว้าง องค์การก็จะมีรูปทรงแบนราบหรือเตี้ย (flat organization) ตามระดับจัดการที่ลดน้อยลง ในปัจจุบันนี้องค์การธุรกิจส่วนใหญ่นิยมจัดองค์การให้มีรูปทรงเตี้ยมากกว่า เราจะช่วยลดค่าใช้จ่ายและในขณะเดียวกันก็ช่วยให้มีประสิทธิภาพในการผลิตและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับองค์การธุรกิจอื่น ๆ ได้

## 2.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวางแผนการจัดองค์การ

เป้าหมายพื้นฐานของการจัดองค์การ เพื่อให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานในแต่ละหน่วยงานมีความสมดุลกัน โดยทั่วไปแล้วการจัดองค์การจะมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานไว้ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งมีข้อเสนอแนะสำหรับการวางแผนการจัดองค์การดังนี้

1. การให้คำจำกัดความของงาน เพื่อให้ทุกคนในองค์การมีความเข้าใจตรงกัน ถึงประเภทขอบเขตและขนาดความสำคัญ ซึ่งอาจมีการปรับเปลี่ยนในอนาคต
2. การจัดสรรงาน เป็นการกำหนดประเภทของงาน ว่าตำแหน่งงานใดอยู่ตรงหน่วยงานใดในองค์การ

3. การจัดสรรคนงานและผู้เชี่ยวชาญ เป็นการกำหนดคนเพื่อการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักที่ว่า put the right man in the right job at the right time หมายถึง การให้คนทำงานที่เหมาะสมกับงานและเหมาะสมกับเวลา
4. ความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา หมายถึงความเป็นอิสระในการใช้อำนาจตามบทบาทและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย กำหนดขอบเขตให้ชัดเจน
5. ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ หมายถึง การกำหนดอำนาจที่ได้รับตามบทบาทและหน้าที่ เช่น ความสามารถที่จะตัดสินใจสั่งการได้ตามกรอบหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้งานสามารถดำเนินการไปได้
6. การจัดสายบังคับบัญชา เป็นการกำหนดลำดับความสัมพันธ์ของงาน ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การว่าจะเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันได้ ก่อน-หลัง หรือเมื่อจะขอคำปรึกษา จะตัดสินใจ ใครคือผู้ที่ควรจะให้คำตอบในเบื้องต้นหรือลำดับถัดไป
7. การรวมอำนาจบังคับบัญชาอยู่ที่ศูนย์กลาง การจัดองค์การที่ดี ควรให้มีการรวมอำนาจสูงสุดมาอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าองค์การเพียงคนเดียว เพื่อเป็นจุดศูนย์รวมของการบังคับบัญชาทั้งหมด

จากที่ผ่านมา ได้มีผู้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของแผนการจัดการองค์การที่ดี ดังนี้

1. รองรับบุคคลที่จะเข้ามาทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม
2. แยกตำแหน่งหน้าที่และสายการบริหารออกจากกัน
3. ผู้ปฏิบัติงานสามารถรับคำสั่งจากผู้มีอำนาจโดยตรงเพียงคนเดียว ไม่ซับซ้อน
4. ระดับการบริหารกระชับ ไม่ซับซ้อน
5. สามารถแต่งตั้งตัวแทนหรือเจ้าหน้าที่เข้าปฏิบัติงานทดแทนหรือเพิ่มเติมได้
6. สายการปฏิบัติงานและการบังคับบัญชา จากบนสู่ล่างมีความชัดเจนเป็นไปได้อ
7. การออกแบบองค์การเพื่อสนองเป้าหมายมีความเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.5 แผนผังองค์การและความสัมพันธ์พื้นฐานในโครงสร้างองค์การ

ปัญหาที่สำคัญในองค์การที่อาจมีผลกระทบกับโครงสร้างองค์การ จะเป็นเรื่องอารมณ์และอำนาจที่ติดตัวของแต่ละคนในองค์การโดยทั่วไปแล้วคนแต่ละคนมักมีพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง มีทัศนคติที่ยึดติดแน่นกับความคิดเดิม ๆ จึงเป็นเหตุผลว่า องค์การจะต้องมีผังองค์การที่ประกอบด้วยหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายลงรายละเอียดถึงแต่ละบุคคลเลยทีเดียว

ขอบเขตข้อจำกัดบางอย่างของแผนผังองค์การ ที่ทำให้องค์การไม่ประสบผลสำเร็จ พอยกตัวอย่างได้ดังนี้

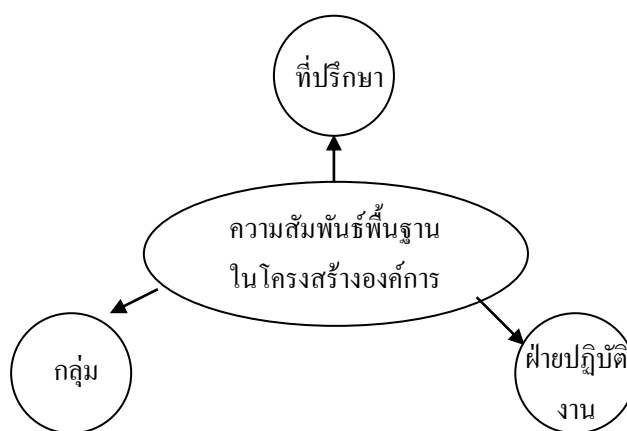
1. ไม่สามารถแสดงการไหลของงานได้ ว่าเริ่มต้นตรงจุดใดและสิ้นสุดตรงจุดใด
2. ไม่สามารถแสดงโครงสร้างองค์การ
3. ไม่สามารถแสดงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานได้ เช่น สถานะทางการเงิน การแชร์ วัตถุประสงค์
4. ไม่มีความยืดหยุ่น
5. สภาพการยึดติดอยู่กับที่
6. ไม่สามารถแสดงว่าจะทำงานให้มีประสิทธิภาพหรือจะปรับปรุงได้อย่างไร
7. เน้นความสำคัญเรื่องฐานะและตำแหน่งมากเกินไป

ความสัมพันธ์พื้นฐานในโครงสร้างองค์การ แบ่งออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ฝ่ายปฏิบัติงาน, กลุ่ม และที่ปรึกษา

ฝ่ายปฏิบัติงาน (line) หมายถึง บุคลากรผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ

กลุ่ม (group) หมายถึง กลุ่มงานหรือแผนกที่มีการจัดแบ่งไว้อย่างชัดเจนในองค์การ

ที่ปรึกษา (staff) หมายถึง ผู้ให้คำแนะนำในองค์การ



ภาพที่ 2.2 แสดงความสัมพันธ์พื้นฐานในโครงสร้างองค์การ

## 2.4 การรวมศูนย์กลางอำนาจและการกระจายอำนาจในองค์การ ขอบเขตการควบคุมและการตั้งตัวแทน

การรวมอำนาจมาอยู่ที่ศูนย์กลางและการกระจายอำนาจ เป็นประเด็นที่สำคัญของโครงสร้างองค์การในองค์การด้านวิศวกรรมดังนี้ ในกรณีการรวมอำนาจผู้บริหารระดับสูงมีอำนาจเด็ดขาดในการตัดสินใจ ส่วนการกระจายอำนาจ จะเป็นการกระจายระดับการตัดสินใจตามระดับ ในโครงสร้างขององค์การ ซึ่งยังไม่สามารถสรุปได้ว่าการจัดรูปแบบองค์การแบบใดจะมีประสิทธิภาพดีกว่ากัน

ที่ผ่านมา องค์การส่วนใหญ่มีแนวโน้มการจัดการแบบรวมอำนาจที่ศูนย์กลาง ซึ่งสภาพที่พบพอกกล่าวได้ดังนี้

1. เป็นการปฏิบัติที่เน้นความสำคัญที่ผู้บริหาร
2. มีความชัดเจนในช่องทางการจัดหาและการกระจายสินค้า
3. มีความจำเป็นที่จะต้องปิดกิจกรรมที่ต้องใช้ความร่วมมือกัน
4. มีความจำเป็นการตัดสินใจระดับสูงเป็นความลับ
5. มีความจำเป็นต้องมีเป้าหมายสูงสุด และทิศทางการดำเนินงาน
6. ทรัพยากรที่มีสามารถดึงมาใช้หรือแบ่งปันกันได้อย่างสะดวก
7. มีความจำเป็นสำหรับเทคโนโลยีขั้นสูงและการพัฒนาทักษะ

ดังนั้นการจัดองค์การแบบรวมอำนาจ จึงมีความเหมาะสมกับองค์การที่มีขนาดใหญ่โต ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ไม่มากก็สามารถบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้

ในส่วนของ การกระจายอำนาจ ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้

1. เป็นการปฏิบัติที่เน้นความสำคัญที่คนงาน
2. การแบ่งปันทรัพยากรไม่มีความจำเป็นมากนัก
3. แยกการปฏิบัติงานออกเป็นส่วน ๆ อย่างชัดเจน
4. โดยมากเป็นองค์การขนาดใหญ่ หลากหลายธุรกิจ
5. มีความจำเป็นที่จะต้องแข่งขันกับธุรกิจภายนอก
6. มีระดับการบริหารงานในส่วนต่าง ๆ และมอบหมายหน้าที่อย่างชัดเจน
7. เป็นธุรกิจที่ดำเนินงานที่มีผลิตภัณฑ์หลากหลาย

อย่างไรก็ตามปัจจัยที่ได้กล่าวมา สามารถมองภาพการจัดองค์การแบบของการกระจายอำนาจ ได้ดังนี้

1. ธุรกิจที่ธรรมชาติมีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา
2. มีปรัชญาด้านการบริหารจัดการ
3. ขนาดของบริษัท
4. ประวัติความเป็นมาของบริษัท
5. ความปรารถนาในความเป็นอิสระในการทำงาน ทั้งในส่วนของบุคคลและกลุ่ม
6. เหมาะสมกับการฝึกผู้จัดการ เพื่อการตัดสินใจในขอบเขตของตน
7. คุณค่าของการตัดสินใจ
8. อิทธิพลจากปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายรัฐบาล นโยบายเรื่องภาษี และสภาพแรงงาน
9. เหมาะกับการใช้เทคนิคการควบคุม สำหรับเป็นตัวชี้วัดการตัดสินใจของการบริหารระดับล่าง

บริษัทที่มีการบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจ มักเป็นบริษัทขนาดใหญ่ ที่มีความมั่นคง แข็งแรง มีการเสนอแนวคิด การตัดสินใจในหลายระดับทำให้มีความถูกต้อง และมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน มากกว่าการตัดสินใจโดยคนคนเดียว

ขอบเขตการควบคุม เป็นการบอกถึงจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในองค์การในปริมาณที่เหมาะสมที่สุด ที่ผ่านมามีผู้เชี่ยวชาญได้เสนอตัวเลขต่าง ๆ เช่น ผู้บริหารระดับสูง มีจำนวนระหว่าง 4-8 คน และระดับล่าง 8-15 คน อย่างไรก็ตามจากการสำรวจบริษัท 100 แห่งในสหรัฐอเมริกาพบว่าผู้บริหารอยู่ในช่วง 1-24 คน

ปัจจัยที่จะเป็นตัวกำหนดจำนวนที่หัวหน้าจะควบคุมลูกน้องได้ คือ

1. ความสามารถของหัวหน้า
2. ความสลับซับซ้อนของงาน หรือหน้าที่
3. ความใกล้ชิดของภาระหน้าที่
4. ความต้องการบุคลากรของหัวหน้างาน
5. คุณลักษณะของทีมหรือกลุ่มของแรงงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา
6. ความรับผิดชอบในหน้าที่ของหน่วยเหนือขึ้นไป เช่น คณะทำงาน องค์การ การวางแผน และการรายงาน
7. ความจำเป็นที่ต้องผสมรวมระหว่างหน้าที่
8. ความเข้ากันได้ของกิจกรรมหรือหน้าที่
9. การบริหารงานบุคคลเป็นกิจกรรมของผู้นำคนเดียว

หลังการวิจัย ก็ได้ต้นแบบขอบเขตการควบคุม โดยมีปัจจัยดังนี้

1. ปริมาณความต้องการของผู้ประสานงาน
2. ความช่วยเหลือขององค์การที่มีต่อหัวหน้างาน
3. ตำแหน่งที่ตั้งของรายงานส่วนบุคคลถึงผู้อาวุโส
4. ปริมาณของความต้องการการชี้แนะหรือควบคุมจากผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ชนิดขององค์การหรือหน่วยการบริหาร
6. ธรรมชาติของประสิทธิภาพงาน
7. ความสำคัญของการวางแผน และหน้าที่ของหัวหน้างาน หรือองค์การที่สลับซับซ้อนและ  
ข้อกำหนดเรื่องเวลา
8. ความคล้ายคลึงกันของหน้าที่ที่สามารถตัดผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้

ซึ่งตัวแปรต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้มีผลต่อการกำหนดขอบเขตการควบคุมที่เหมาะสมที่สุด

ที่ผ่านมา ได้มีผู้พยายามพัฒนาขอบเขตการควบคุม ให้อยู่ในรูปของสมการทางคณิตศาสตร์ ดังเช่น Meij.J.L ได้ให้นิยามเป็นสมการดังนี้

$$TL = \frac{WF(M^n-1)}{M^n(M-1)}$$

โดยที่

TL	=	จำนวนของหัวหน้างานในบริษัท
n	=	จำนวนลูกจ้างในบริษัท
WF	=	กำลังแรงงานทั้งหมดในบริษัท
M	=	จำนวนลูกน้องที่บังคับบัญชาโดย TL

หากบริษัทมีประธานบริษัทคนเดียว สามารถกำหนดได้ดังนี้

$$\frac{WF}{M^n} = 1$$

จะได้

$$TL = \frac{(M^n-1)}{(M-1)}$$

$$n = \frac{\log WF}{\log M}$$

$$M = (WF)^{1/n}$$

นี่เป็นสมการทางคณิตศาสตร์ ที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของกำลังแรงงานทั้งหมดของบริษัท เป็นแนวทางในการตัดสินใจเกี่ยวกับขอบเขตการควบคุม

การแต่งตั้งตัวแทน คือ การมอบหมายหน้าที่และอำนาจให้กับบุคคลอื่นของผู้ที่มีตำแหน่งสูงหรือผู้อาวุโส ซึ่งต้องมีการแต่งตั้งตัวแทนอย่างแน่นอนเนื่องจากผู้อาวุโสต้องทำงานอื่นอีกมากมาย กิจกรรมการแต่งตั้งตัวแทนไม่ใช่เรื่องง่าย มักมีปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ มากมาย

ในความแตกต่างกันนี้ ปัญหาของการแต่งตั้งตัวแทนก็อาจมาจากตัวแทนเอง ทำให้ตัวแทนต้องมีการรับผิดชอบมากขึ้น ทำงานหนัก ความไม่เต็มใจ เกิดความกลัวจะผิดพลาด

มีแนวทางสำหรับการแต่งตั้งตัวแทน พอกล่าวได้ดังนี้

1. เลือกบุคคลเพียงคนเดียว ที่มีคุณสมบัติเท่าเทียมกันในเรื่องประสบการณ์การทำงานเป็นตัวแทน
2. แบ่งงานออกเป็นสัดส่วนให้ชัดเจน
3. อธิบายภารกิจและอำนาจหน้าที่ให้แก่ตัวแทน ให้ชัดเจนก่อนที่จะมอบหมายหน้าที่
4. มีกระบวนการกำกับดูแลตรวจสอบเป็นช่วง ๆ
5. จัดหาเจ้าหน้าที่ให้พอเพียง ในตำแหน่งลำดับรองลงไป
6. บอบขอบเขตภาระหน้าที่รับผิดชอบสำหรับการกระทำแต่ละงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

## 2.5 วิธีการจัดการ

การจัดการจัดการมีวิธีการจัดได้มากมายหลายรูปแบบ แปรผันตามปัจจัยต่าง ๆ เป็นต้นว่า ตำแหน่งที่ตั้ง นโยบายบริษัท ทักษะการทำงานของคนงาน และผลิตภัณฑ์ ในที่นี้จะนำเสนอการจัดการจัดการใน 5 รูปแบบ คือ

1. การจัดโครงสร้างองค์การตามผลิตภัณฑ์

การจัดโครงสร้างองค์การตามผลิตภัณฑ์ มีหลักการสำคัญคือ การแบ่งกิจกรรมด้านการตลาดออกเป็นผลิตภัณฑ์ หรือกลุ่มผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ โดยมีผู้จัดการผลิตภัณฑ์หนึ่ง ๆ รับผิดชอบในการจัดการเกี่ยวกับกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ตัวนั้น ๆ

ลักษณะของการจัดแบบนี้ คือ

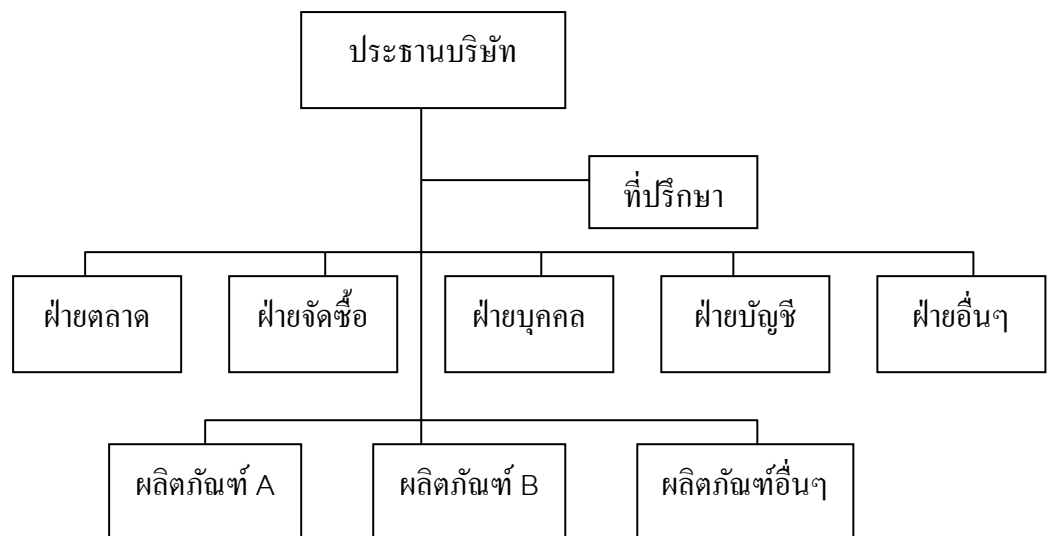
- 1.1 กระบวนการทำงานมีการติดต่อประสานงานเป็นอย่างดี
- 1.2 ผลิตภัณฑ์แต่ละตัวได้รับการดูแลเอาใจใส่อย่างทั่วถึง

1.3 พัฒนาทีมงานได้ง่าย

1.4 สามารถแยกผลกำไรที่ได้รับในแต่ละระดับ

1.5 รองรับการฝึกฝนสำหรับผู้จัดการทั่วไป

อีกแง่มุมหนึ่ง วิธีการนี้ต้องการผู้จัดการจำนวนมาก ที่มีความสามารถใกล้เคียงกัน เพื่อดูแลผลิตภัณฑ์แต่ละตัว และอาจทำให้การบริหารต้นทุนของส่วนกลางดำเนินการไปด้วยความยากลำบาก



ภาพที่ 2.3 แสดงการจัดโครงสร้างองค์การตามผลิตภัณฑ์

2. การจัดโครงสร้างองค์การตามหน้าที่

การจัดโครงสร้างองค์การตามหน้าที่ มีหลักการสำคัญคือ การรวมเอากิจกรรมหรืองานที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน จัดมารวมเป็นกลุ่มงานเดียวกันภายใต้ความชำนาญเฉพาะด้าน

ลักษณะของการจัดโครงสร้างองค์การแบบนี้คือ

2.1 มีผลิตภัณฑ์เหมือน ๆ กันมาก

2.2 มีนโยบายที่มั่นคง

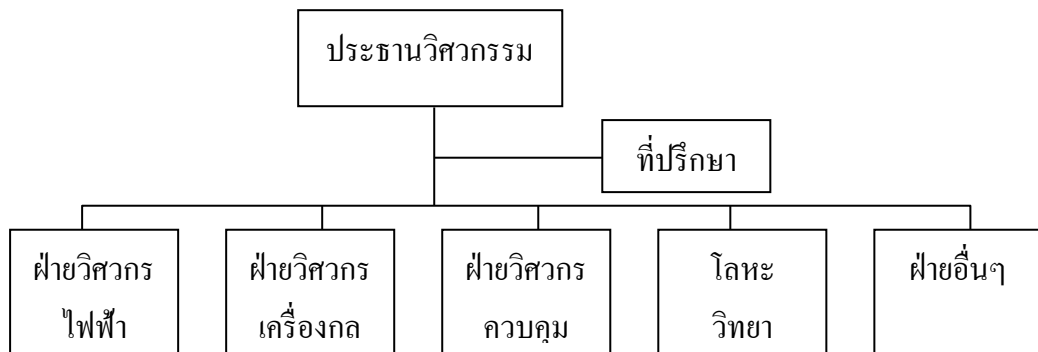
2.3 การกระจายงานสม่ำเสมอ

2.4 ตัดกิจกรรมบางส่วนออก

2.5 เป็นแหล่งรวมของผู้เชี่ยวชาญพิเศษ

2.6 เมื่อการรวมงานเป็นกลุ่ม ทำให้มีการพัฒนาตามสายงานได้ง่าย

วิธีการนี้มีข้อเสียเปรียบค่อนข้างมาก การไหลของงานไปได้ช้า ความก้าวหน้าในสายงานเป็นไปได้ยาก และไม่สามารถพัฒนางานข้ามสายงานได้



ภาพที่ 2.4 แสดงการจัดโครงสร้างองค์การตามหน้าที่

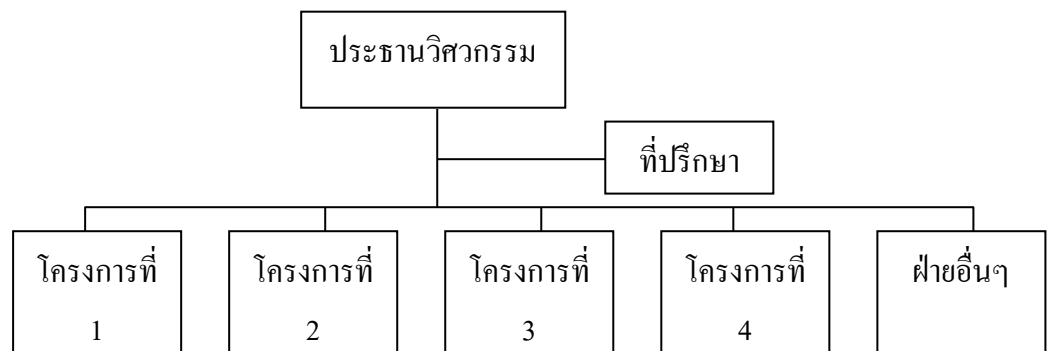
### 3. การจัดโครงสร้างองค์การตามโครงการ

การจัดโครงสร้างองค์การตามโครงการ มีหลักการคือ การกำหนดรูปแบบการทำงาน ที่เป็นอิสระจากหน่วยงานประจำ มีการทำงานในภารกิจที่เฉพาะเจาะจงใหม่ ๆ โดยเน้นการทำงานเป็นทีม ที่มีระยะเวลาที่กำหนดไว้แน่นอน หลังจากทำโครงการนี้เสร็จก็กลับเข้าองค์กรใหญ่ หรือปรับเปลี่ยนไปรับผิดชอบโครงการใหม่ต่อไป

ลักษณะของการจัดโครงสร้างองค์การแบบนี้ จะเป็นโครงสร้างขององค์การขนาดกลางหรือเล็ก และมีช่องระยะเวลาทำงานในแต่ละโครงการไม่นานนัก ประโยชน์ที่ได้จากการจัดโครงสร้างองค์การแบบนี้ คือ

- 3.1 มุ่งจุดความสนใจไปยังโครงการ ๆ เดียว
- 3.2 การเลื่อนไหลของงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.3 มีการทำงานเป็นทีมที่ดี
- 3.4 ยอมให้มีการประสานงานกันในโครงการขนาดใหญ่
- 3.5 เป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้เชี่ยวชาญผลิตภัณฑ์
- 3.6 เป็นประโยชน์อย่างมากในการจัดทำบัญชีและโครงการพิเศษ

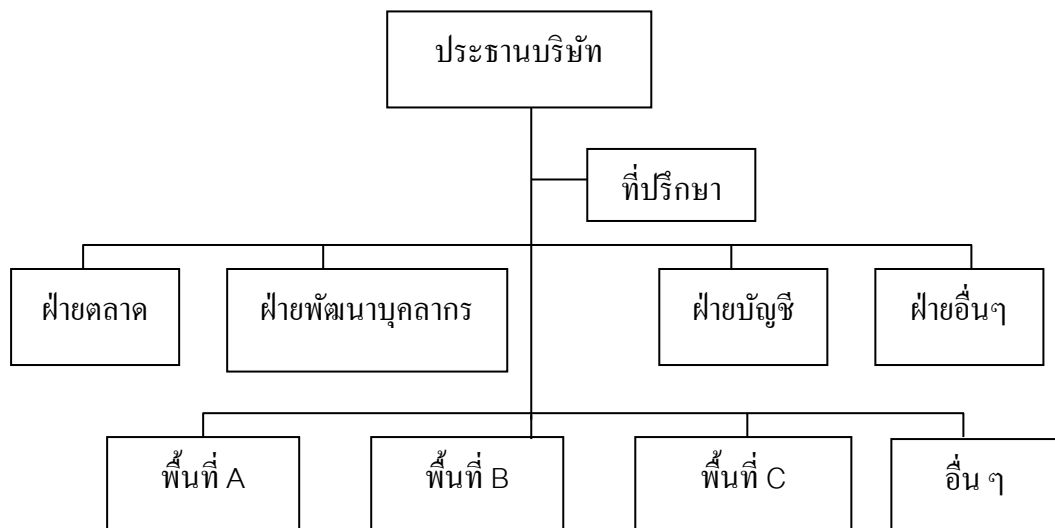
อีกแง่มุมหนึ่ง การจัดโครงสร้างองค์การแบบนี้ ไม่เหมาะกับผลิตภัณฑ์ที่มีรูปแบบตายตัว ความซ้ำซ้อนในส่วนของการจัดหาความสนับสนุนสิ่งต่าง ๆ และไม่สอดคล้องกับนโยบาย



ภาพที่ 2.5 แสดงการจัดโครงสร้างองค์การตามโครงการ

#### 4. การจัดโครงสร้างองค์การตามพื้นที่

การจัดโครงสร้างองค์การตามพื้นที่ มีหลักการสำคัญคือ มีการรวมกลุ่มของกิจกรรมที่จะต้องการทำในพื้นที่หนึ่ง ๆ เข้ามาไว้ด้วยกัน แล้วจึงแบ่งเป็นหน่วยงานตามพื้นที่ โดยหน่วยงานที่ถูกจัดตั้ง จะมีผู้บริหารรับผิดชอบกิจกรรมทุกอย่างในพื้นที่นั้น ๆ ซึ่งขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บริหาร หน่วยงานตามพื้นที่ ขึ้นอยู่กับองค์การที่เป็นศูนย์กลาง เป็นผู้กำหนดว่าจะให้มีการรวมอำนาจและกระจายอำนาจในกิจกรรมหรือหน้าที่ใดบ้าง ให้แก่ผู้บริหารหน่วยงานตามพื้นที่



ภาพที่ 2.6 แสดงการจัดโครงสร้างองค์การตามพื้นที่

### 5. การจัดโครงสร้างองค์การแบบแมตริกซ์

การจัดโครงสร้างองค์การแบบแมตริกซ์ มีหลักการคือ การนำแนวคิดของการจัดโครงสร้างองค์การตามหน้าที่มาผสมผสานกับแนวคิดของการจัดโครงสร้างองค์การตามโครงการ โดยนำข้อดีของแต่ละแบบมาใช้ในการจัด

ลักษณะสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์การแบบแมตริกซ์ เหมือนการจัดโครงสร้างองค์การตามโครงการ เป็นการจัดแผนงานตามแผนงานและโครงการเฉพาะกิจต่าง ๆ โดยมีผู้รับผิดชอบโครงการและบุคลากรแผนงานต่าง ๆ มากมายและสลับซับซ้อน จะแตกต่างกับการจัดโครงสร้างองค์การตามโครงการเพียงประเด็นเดียวคือ ไม่มีการแยกทำงานออกจากหน่วยงานประจำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ทรัพยากร ข้อดีของการจัดแบบนี้ที่เห็นได้ชัดคือ เป็นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนข้อเสียคือ บุคลากรต้องรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา 2 คน ทำให้มีภาระงานมาก



ภาพที่ 2.7 แสดงการจัดโครงสร้างองค์การแบบแมตริกซ์

หลังจากได้โครงสร้างองค์การแล้ว จะจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องเหมาะสมและทรัพยากรที่สำคัญที่สุดก็คือ ทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องจัดให้เข้าทำงานในตำแหน่งงานที่กำหนดไว้ในโครงสร้างองค์การ โดยสรรหาและบรรจุคนที่เหมาะสม ตลอดจนพัฒนาและธำรงรักษาคนเหล่านั้น ซึ่งเป็นการจัดการทรัพยากรบุคคลนั่นเองและจะกล่าวถึงรายละเอียดต่อไปในหน้าที่ทางธุรกิจด้านทรัพยากรบุคคล

#### 4. ด้านทรัพยากรบุคคล

ด้านทรัพยากรบุคคลจะเป็นเรื่องของการจัดการทรัพยากรบุคคลตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรบุคคล จะเป็นการกำหนดความต้องการด้านบุคคล การจัดหาเป็นกระบวนการจัดหาเพื่อตอบสนองความต้องการ และพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นกิจกรรมที่มุ่งธำรงรักษาและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อประสิทธิภาพการทำงานต่อไป การจัดการทรัพยากรบุคคลจึงประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

**4.1 การวางแผนทรัพยากรบุคคล** เป็นการกำหนดความต้องการทรัพยากรบุคคลไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อเป็นหลักประกันว่า จะมีทรัพยากรบุคคลเพียงพอที่จะใช้ในขนาดที่ทั้งในแง่ปริมาณและคุณสมบัติที่ต้องการ รวมทั้งการใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการวางแผนทรัพยากรบุคคลมีกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

4.1.1 การประมาณการความต้องการทรัพยากรบุคคล เป็นการกำหนดแผนงานต่าง ๆ ทำการวิเคราะห์ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ว่ามีปริมาณเท่าใดและมีทักษะความชำนาญอย่างไร ตลอดจนพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรบุคคลเหล่านี้ หลังจากนั้นจึงวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคต รวมทั้งทรัพยากรบุคคลที่อาจมีเกินความต้องการและพัฒนาแผนงานเพื่อแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นดังกล่าว

4.1.2 การวิเคราะห์งาน (job analysis) คือการทำความเข้าใจถึงความจำเป็นของงานที่ต้องทำเป็นงานหลัก และพยายามระบุหน้าที่ต่าง ๆ ที่จะต้องมีในงานนั้น ๆ ทั้งหมด รวมถึงการระบุเงื่อนไขแต่ละงานให้ชัดเจน เพื่อที่จะให้ได้คนที่ต้องการจริง ๆ

4.1.3 การกำหนดค่าตอบแทน ค่าตอบแทนประกอบด้วยเงินเดือน ค่าจ้าง และผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ในองค์การและในขณะเดียวกันก็สอดคล้องกับหน่วยงานภายนอกด้วย กล่าวคือ งานที่เท่ากันควรได้ค่าตอบแทนเท่ากัน และค่าตอบแทนที่กำหนดควรแข่งกับหน่วยงานภายนอกได้

**4.2 การจัดหาทรัพยากรบุคคล** เป็นกระบวนการในการสรรหา และคัดเลือกทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมเพื่อบรรจุแต่งตั้งเข้าทำงาน การจัดหาทรัพยากรบุคคลจึงประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้

4.2.1 การสรรหา (recruitment) เป็นการแสวงหาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในตลาดแรงงานให้เข้ามารับการคัดเลือก ซึ่งอาจสรรหาจากแหล่งภายในโดยออกประกาศหรือมีหนังสือเวียนให้ผู้สนใจทราบอย่างทั่วถึง หรือสรรหาจากแหล่งภายนอกซึ่งดำเนินการได้หลายวิธี เช่น ลงโฆษณาผ่านสื่อหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ ใช้บริการสำนักจัดหางานของเอกชนหรือหน่วยงาน

ของรัฐ ส่งเจ้าหน้าที่ไปรับสมัครที่สถาบันการศึกษา เป็นต้น กิจกรรมการสรรหาจะสิ้นสุดลงเมื่อมีผู้สมัครเข้ามากรอกใบสมัคร

4.2.2 การคัดเลือก (selection) เมื่อสรรหาผู้สมัครได้แล้ว จะต้องมีการคัดเลือกผู้สมัครเพื่อให้ได้ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด ซึ่งมักดำเนินการโดยพิจารณารายละเอียดที่ผู้สมัครกรอกในใบสมัคร การสัมภาษณ์ การตรวจสอบร่างกาย และการทดสอบ

4.2.3 การบรรจุงาน (placement) เป็นการบรรจุผู้ผ่านการคัดเลือกให้เข้าทำงานโดยมอบหมายหน้าที่การงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ มีการปฐมนิเทศในรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์การ และมีการทดลองงานเป็นระยะเวลาหนึ่ง เมื่อผ่านการทดลองงานก็จะบรรจุในตำแหน่งหน้าที่เป็นการถาวรต่อไป

**4.3 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล** เป็นวิธีการต่าง ๆ ที่มุ่งการธำรงรักษาไว้ซึ่งการทำงานที่ยาวนาน โดยการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติ เพื่อให้ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีดังต่อไปนี้

4.3.1 การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ (orientation) หรืออาจเรียกว่าการฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (preservice training) ก็ได้ กิจกรรมนี้เป็นกระบวนการที่แนะนำบุคลากรใหม่ให้รู้จักงานใหม่ หัวหน้าคนใหม่ และเพื่อนร่วมงานใหม่ของเขา ถ้าการจัดปฐมนิเทศมีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดผลดีหลายประการ เช่น ช่วยลดรายจ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ซึ่งยังไม่รู้งานเหมือนคนเก่า ช่วยเพิ่มความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ช่วยลดอัตราการลาออกจากงาน ช่วยประหยัดเวลาการทำงานของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน

4.3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการในการวัดผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลเพื่อบอกให้ทราบถึงข้อดีและข้อบกพร่องที่ควรแก้ไขของแต่ละคน ซึ่งจะต้องได้รับการออกแบบที่เหมาะสม มิฉะนั้นอาจทำให้เกิดความไม่เป็นธรรม และส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานขาดขวัญและกำลังใจในการทำงานทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงไปด้วย

4.3.3 การฝึกอบรม (training) เป็นกิจกรรมที่ได้ดำเนินการภายหลังจากการทำงานไประยะหนึ่ง เพื่อรักษาประสิทธิภาพของการทำงาน ด้วยเหตุที่อาจจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความขยันในการทำงานมากขึ้น กิจกรรมที่ใช้ในการอบรมมีหลายรูปแบบเช่น การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (on-the-job training) การฝึก อบรมแบบหมุนเวียนงาน (job rotation) และการประชุม (conference) เป็นต้น

4.3.4 การรักษาวินัย (discipline) หมายถึง การปฏิบัติกรบางประการที่องค์การจัดทำขึ้นเพื่อโต้ตอบพนักงานที่ฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ขององค์การ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าวินัยเป็น

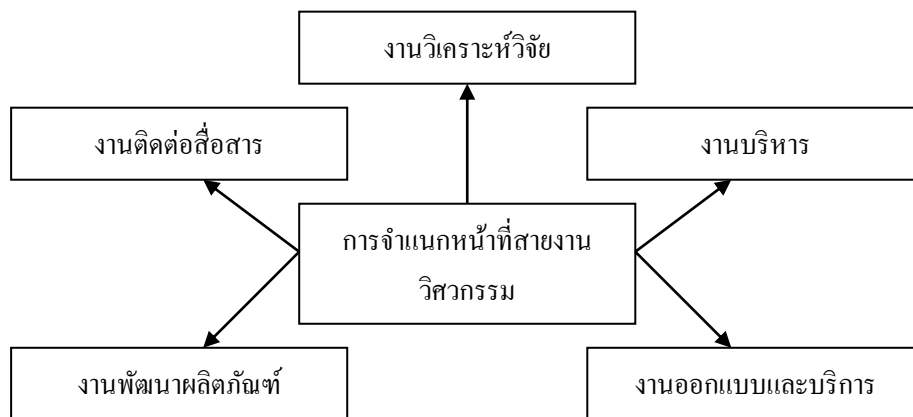
เครื่องมือตัวหนึ่งในการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคล ซึ่งวินัยจะเริ่มขึ้นจากการสร้างกฎเกณฑ์การอยู่ร่วมกันในการทำงานในองค์การเพื่อควมมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องทั้งองค์การ

4.3.5 การแรงงานสัมพันธ์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน หรือนายจ้างกับลูกจ้าง ตั้งแต่เริ่มว่าจ้างเข้ามาทำงานจนออกจากงานไป ซึ่งโดยทั่วไปจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับกฎหมายและนโยบายของรัฐที่เกี่ยวข้องกับแรงงานสัมพันธ์

จะเห็นได้ว่าหน้าที่ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล จัดได้ว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญอีกหน้าที่หนึ่งในองค์การ หน้าที่หลักของการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าต่อองค์การเพื่อตอบสนองเป้าหมายทางธุรกิจขององค์การ ให้มีความพึงพอใจ และทำงานอยู่กับองค์การในระยะยาวต่อไป ลักษณะของสารสนเทศที่จำเป็นต้องใช้ จึงแบ่งออกได้เป็น 3 ระบบย่อยดังตารางที่ 2.4 ดังต่อไปนี้ (สุโขทัยธรรมมาธิราช 2543 : 359-365)

## 2.6 หน้าที่ของสายงานวิศวกร และแนวทางการจัดโครงสร้างสายงานวิศวกรแนวใหม่

สายงานวิศวกรจำแนกออกตามลักษณะหน้าที่ได้ 5 ลักษณะ ดังภาพ



ภาพที่ 2.8 แสดงหน้าที่ของสายงานวิศวกรและแนวทางการจัดโครงสร้างสายงานวิศวกรแนวใหม่

งานบริหาร ประกอบด้วยหน้าที่ดังนี้

- จัดทำแผนและกำหนดนโยบาย
- จัดงาน กระตุ้นการทำงาน และประชาสัมพันธ์
- จัดสรรงบประมาณ
- กำหนดราคา
- มอบหมายงานและควบคุมการทำงาน
- จัดซื้อจัดจ้าง
- ตรวจสอบรายงาน
- ฝึกอบรม
- พิจารณาค่าตอบแทน

งานวิเคราะห์วิจัย ประกอบด้วยหน้าที่ดังนี้

- ค้นหาความคิดใหม่ ๆ
- ดำเนินการด้านสถิติบัตรและทำวิทยานิพนธ์
- ทดสอบและประเมินผล
- ค้นหาสภาพปัญหาพื้นฐาน
- เตรียมบริการด้านงานวิเคราะห์
- ดำเนินการด้านการคำนวณและการใช้คอมพิวเตอร์

งานพัฒนาผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วยหน้าที่ดังนี้

- จัดเตรียมและวิเคราะห์แผนการหรือโครงร่าง
- ทบทวนการออกแบบผลิตภัณฑ์
- คิดค้นผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ ๆ
- สร้างวัสดุและชิ้นส่วนให้ได้มาตรฐาน
- ออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่

งานการออกแบบและบริการ ประกอบด้วยหน้าที่ดังนี้

- การทำงานด้านการออกแบบและการพิมพ์
- การเขียนแบบ
- สร้างแบบ
- การประกาศ

งานการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วยหน้าที่ดังนี้

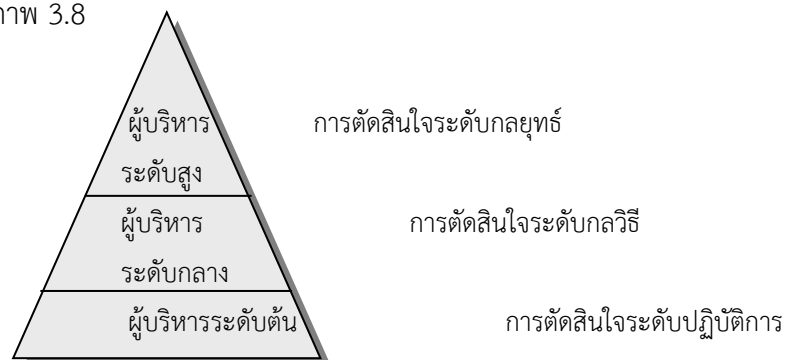
- ติดต่อกับลูกค้า
- ติดต่อกับแผนกอื่น
- ติดต่อกับหน่วยงานบริการภายนอก

ที่ผ่านมามีผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานในด้านการจัดการวิศวกรรม ได้มีการพัฒนาแนวทางต่าง ๆ มากมายสำหรับเป็นโครงสร้างงานด้านวิศวกรรมแนวใหม่ ดังนี้

- พัฒนาพันธกิจทั้งหมดในแผนก โดยรวมถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น เป้าหมายทางเทคนิค เป้าหมายทางธุรกิจ เวลา และหน้าที่ความรับผิดชอบ
- ให้คำจำกัดความของภาระหน้าที่ที่ดำเนินการในแผนก
- ให้คำจำกัดความของผู้บริหารในแผนกที่มีความหลากหลายทั้งหมด
- ให้คำจำกัดความหน่วยหน้าที่ของแผนกต่าง ๆ
- ให้คำจำกัดความปัจจัยที่เกี่ยวข้องเป็นต้นว่า รายงานความสัมพันธ์ การควบคุม และความรับผิดชอบที่แผนกจะต้องทำ
- วาดโครงสร้างและสรุปแผนดำเนินงานในองค์กรให้เป็นขั้นเป็นตอน
- พัฒนารายละเอียดงานที่ต้องรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กรแต่ละคน และรายงานตรงถึงผู้จัดการแผนก
- โฆษณาประชาสัมพันธ์ภายในและภายนอกบริษัท

## ระดับของผู้บริหารในองค์การ

ผู้บริหารในองค์การ เป็นผู้ที่จัดการทุก ๆ สิ่งในองค์การ ไบเอิน (James A.O'Brien 1993 : 339) ได้แบ่งการจัดการออกเป็น 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ตามภาพ 3.8



ภาพ 2.9 ระดับของผู้บริหารในองค์การ

ที่มา : James A.O'Brien 1993 : 339

### 1. ผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้บริหารที่มีตำแหน่งสูงสุดในองค์การ ผู้บริหารระดับนี้จะรายงานต่อคณะกรรมการอำนวยการ (board of directors) ที่ถือเป็นกลุ่มที่ปรึกษาซึ่งจะไม่ใช่งานขององค์การ คณะกรรมการอำนวยการนี้ได้รับการคัดเลือกจากผู้ถือหุ้นของบริษัท เพื่อร่วมกำหนดทิศทางของบริษัท

ผู้บริหารระดับสูงนี้จะมุ่งในการวางแผนระยะยาวของกิจการ จึงเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ ตัวอย่างการตัดสินใจเชิง กล

ยุทธ์ ได้แก่ การตัดสินใจที่จะเพิ่มหรือเลิกการผลิตสินค้าชนิดหนึ่ง หรือการขยายกิจการออกไปในธุรกิจอีกประเภทหนึ่ง เป็นต้น ระยะเวลาที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวนี้มักจะเป็นระยะยาว โดยอาจจะเริ่มในปีหน้าหรือมากกว่านั้น การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงนี้มักจะเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้โดยตรง เช่น แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจ หรือแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากร ผู้บริหารระดับสูงมักต้องการข้อมูลจากภายนอกองค์การเป็นส่วนใหญ่ เช่น ข้อมูลทางสถิติของอุตสาหกรรม การสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภคหรือตัวเลขทางเศรษฐกิจ เช่น การเปลี่ยนแปลงรายได้ของประชากร หรือจำนวนบ้านที่มีการก่อสร้างใหม่

ปัญหาที่ผู้บริหารระดับสูงพบ มักจะเป็นปัญหาที่ไม่มีคำตอบที่ชัดเจนนอกจากนั้น ผู้บริหารระดับสูงยังต้องรับผิดชอบในการควบคุมการทำงานประจำวัน เพื่อให้เกิดความแน่ใจในแผนของการทำงานว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ตามที่ได้วางแผนกลยุทธ์ไว้ ดังนั้นจึงต้องมีการนำเสนอรายงานสรุปเพื่อให้ผู้บริหารระดับนี้ได้ทบทวนการดำเนินงานดังกล่าว ความรับผิดชอบอีกประการหนึ่งของผู้บริหารระดับสูง คือการควบคุมการทำงานของผู้บริหารระดับกลาง

## 2. ผู้บริหารระดับกลาง

ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางคือ การนำแผนกลยุทธ์มาปฏิบัติ ดังนั้นจึงต้องมีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานตามแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เช่น การที่ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ผู้บริหารระดับกลางจะต้องตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ว่าจะมีการโฆษณาและการส่งเสริมผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทให้ดีที่สุดได้อย่างไร การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นปกติจะเป็นการทำงานที่มีช่วงระยะซึ่งสั้นกว่าการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มักจะมีช่วงระยะเวลา 1 ปี ผู้บริหารระดับกลางอาจจะให้ความสนใจกับข้อมูลภายนอกเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน แต่จะสนใจอย่างมากกับข้อมูลภายในขององค์การ ข้อมูลภายในที่ผู้บริหารระดับกลางได้รับจะอยู่ในรูปของรายงานสรุป และรายงานเฉพาะเรื่องที่สนใจเช่นเดียวกับผู้บริหารระดับสูง แต่เนื้อหาอาจจะแตกต่างกัน ในบางโอกาสผู้บริหารระดับกลางก็อาจต้องการที่จะทบทวนข้อมูลที่อยู่ในรายงานแสดงรายละเอียดเพื่อจะพิจารณา เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของระดับปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารระดับกลางมีหน้าที่รับผิดชอบอยู่ด้วย

## 3. ผู้บริหารระดับต้น

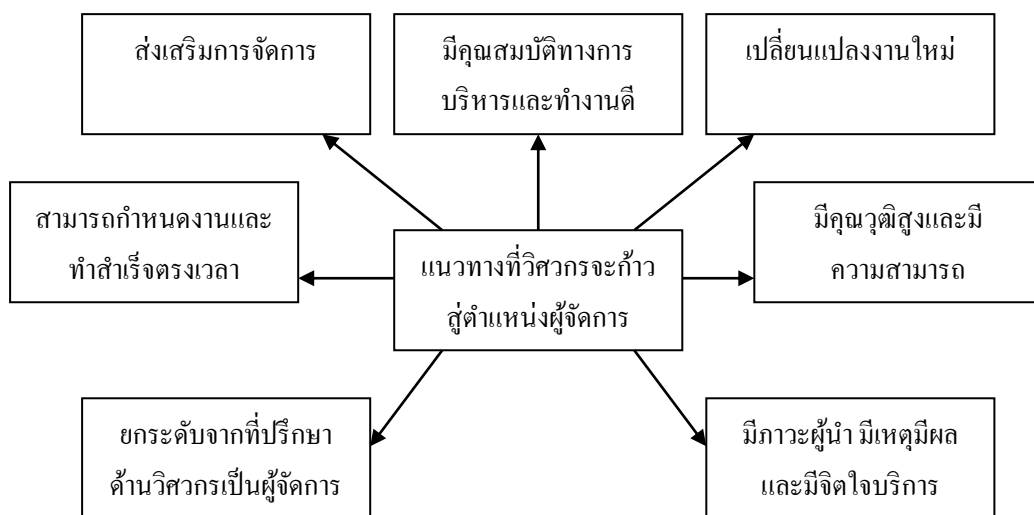
หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้น หรือระดับปฏิบัติการ คือ การควบคุมการปฏิบัติงานในด้านการผลิต งานธุรการ และงานส่วนที่ไม่เกี่ยวกับการจัดการขององค์การ ผู้บริหารระดับต้นจะต้องตัดสินใจปฏิบัติการ ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับการกระทำที่จะเกิดขึ้นทันที เช่น

ตัดสินใจที่จะรับหรือไม่รับสินค้าที่ผู้ขายส่งมาให้การอนุมัติใบสั่งซื้อเป็นต้น การตัดสินใจระดับนี้สนับสนุนงานของผู้บริหารระดับต้น มักจะเป็นงานที่เกิดขึ้นในระยะสั้น เช่น วัน สัปดาห์ หรือเดือน ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้นเกี่ยวข้องกับการผลิตและสนับสนุนการผลิตและการบริหารขององค์กร ดังนั้นจึงต้องการรายงานแสดงรายละเอียดเพื่อควบคุมการทำงานในส่วนที่ รับผิดชอบดังกล่าว

**2.7 คุณลักษณะที่จำเป็นของวิศวกร เส้นทางของวิศวกรสู่ตำแหน่งผู้จัดการ**

คุณลักษณะของวิศวกรที่เป็นลักษณะเฉพาะที่สำคัญประกอบด้วย ชอบสิ่งแปลกใหม่และสิ่งที่แตกต่างกันออกไป มีความเป็นอิสระ มีความจำดี มีความรู้และทักษะสามารถปรับใช้ได้ดี สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น และกล้าเผชิญกับปัญหา

ความต้องการด้านวิศวกรรมประกอบด้วย ความปลอดภัยในการทำงาน มีความรู้สึกสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง ลักษณะงานมีหลากหลาย มีการใช้เทคนิคช่วยเหลืออย่างเหมาะสม ลักษณะงานมีความท้าทาย มีความเป็นอิสระในการแก้ไขปัญหา การเข้าร่วมในการตัดสินใจ มีเส้นทางมากมายที่วิศวกรจะก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้จัดการในองค์กร แสดงได้ดังนี้



ภาพที่ 2.10 แสดงเส้นทางความก้าวหน้าของวิศวกรจะก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้จัดการในองค์กร

เมื่อใดที่วิศวกรจะเปลี่ยนสายงานจากงานด้านเทคนิคไปสู่การบริหาร เขาจะต้องเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบและการปฏิบัติตัว อย่างไรก็ตามโดยส่วนตัวของวิศวกรจะต้องเตรียมตัวเพื่อการ

เปลี่ยนแปลงและอาจจะพบกับความยากลำบากในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสิ่งที่เปลี่ยนแปลงจะพบได้ดังนี้

- การแบ่งสรรเกี่ยวกับหลักการทั่วไป หมายถึง หลักการทั่วไปเกี่ยวกับอาชีพ วิศวกรรม เช่น การควบคุมดูแล การแต่งตั้งตัวแทน การขาย การเจรจาต่อรอง
- พฤติกรรมการอ่านหนังสือ จากหนังสือวิชาการทางวิศวกรรม จะเปลี่ยนเป็นการบริหารงาน
- มนุษย์สัมพันธ์
- การพูดจาปราศรัย
- การมอบหน้าที่ให้ทำงานแทน
- การปรับเปลี่ยนแนวทางของความคิด
- การฝึกอบรมคนอื่น การสอนงาน การแนะนำ หรือการอธิบายงาน

## 2.8 ผู้จัดการด้านวิศวกรรมที่มีคุณภาพและกิจกรรม

โดยทั่วไปกิจกรรมพื้นฐานที่ผู้จัดการรับผิดชอบ คือ

- การวางแผน
- การจัดระบบในองค์กร
- คณะผู้ร่วมงาน
- การติดต่อสื่อสาร
- การพัฒนาบุคลากร
- การให้คำปรึกษา
- การฝึกอบรม
- มาตรฐานทั่วไป

คุณสมบัติที่กำหนดถึงคุณภาพของผู้จัดการวิศวกร

ลำดับ	คุณสมบัติ
1	มีความอดทน
2	มีความยืดหยุ่น
3	มีความยุติธรรม
4	มีความเอาใจใส่
5	มีความเป็นเหตุเป็นผล
6	สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี
7	มีอารมณ์ขัน
8	มีความน่าเชื่อถือ
9	มีความสามารถรับฟังที่ดี
10	กล้าว่าขึ้นชมและเินยอคนอื่น
11	ประสาทสัมผัส
12	มีความรู้ความสามารถ
13	มองโลกในแง่ดี
14	สามารถแยกแยะและมองภาพโดยรวมได้
15	มีความสามารถประเมินตนเอง
16	มีความเป็นอิสระจากความสงสัยและลำเอียง
17	มีทักษะการติดต่อสื่อสารที่ดี

## 2.9 การจูงใจและการวิเคราะห์คุณสมบัติของทีม

แนวทางหนึ่งที่จะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเพิ่มผลผลิตในองค์กร การจูงใจคนงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางการจูงใจมีด้วยกัน 3 ลักษณะคือ การจูงใจบุคคล การจูงใจแบบทีม และการจูงใจแบบกลุ่ม ที่ผ่านมามีผู้บริหารมีการนำการจูงใจไปใช้มาก มี 6 ลักษณะคือ

1. ให้ลูกจ้างกำหนดเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน
2. กำหนดตัวชี้วัดในการทำงานให้สูงแต่ให้มีขอบเขตของลูกจ้าง
3. เชื่อมั่นว่าลูกจ้างมีความเข้าใจเป้าหมายและนโยบายอย่างชัดเจน
4. สร้างความท้าทายให้กับลูกจ้าง

5. ให้คำแนะนำแก่ลูกจ้างอย่างใกล้ชิด
6. ใช้เครื่องมือในการจูงใจอย่างเปิดเผย ดีที่สุดสำหรับลูกจ้าง

สำหรับงานด้านวิศวกรรม งานบางอย่างมีความจำเป็นต้องใช้ความจูงใจอย่างมาก เช่น เมื่อต้องเผชิญหน้ากับปัญหา การทำให้งานประสบผลสำเร็จ การเปลี่ยนแปลง การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น การทำงานใหม่หรือสิ่งใหม่ การใช้เทคโนโลยีใหม่ในการแก้ไขปัญหา การใช้ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์สมัยใหม่ในการทำงาน เป็นต้น

ในทำนองเดียวกัน การใช้การจูงใจสำหรับผู้จัดการทำให้เกิดความท้าทายในงาน การข่มขู่ของการแข่งขัน สนับสนุนภาวะผู้นำ เกิดความกลัวการตกงาน และทำให้เกิดความผิดพลาด

คำถามที่ผู้จัดการใช้ในการวิเคราะห์คุณสมบัติของทีมงาน

ลำดับ	คำถาม
1	อะไรคือสิ่งที่สมาชิกในทีมทำได้ดี
2	อะไรคืออุปสรรคที่สำคัญของทีมงาน
3	จะสร้างโครงสร้างทีมงานอย่างไรเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ
4	ทีมจะต้องปฏิบัติอย่างไรเมื่อต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือในสังคมอื่น
5	มีความอบอุ่นและเป็นมิตรในหมู่สมาชิกในทีมหรือไม่
6	ระหว่างสมาชิกในทีมมีความสัมพันธ์อะไรที่จะทำให้ทีมดำรงอยู่ได้
7	สมาชิกในทีมมีความเข้าใจหน้าที่ แผนงานและกฎหรือไม่
8	สมาชิกมีทัศนคติอย่างไรต่อทีม
9	ทีมงานมีประสบการณ์อะไรบ้าง
10	มีผู้ประสานงานในทีมหรือไม่และใครเป็นผู้ประสานงาน
11	มีแผนงานกระตุ้นการทำงานของทีมที่ชัดเจนหรือไม่
12	อะไรคือเป้าหมายหลักของทีม มีความชัดเจนหรือไม่ ทุกคนเข้าใจหรือไม่
13	อะไรเป็นเป้าหมายของแต่ละคนและมีความสำคัญต่อสมาชิกในทีมหรือไม่
14	อะไรคือสิ่งที่ต้องดำเนินการไปของทีม

## 2.10 การประชุมคณะกรรมการและที่ปรึกษา

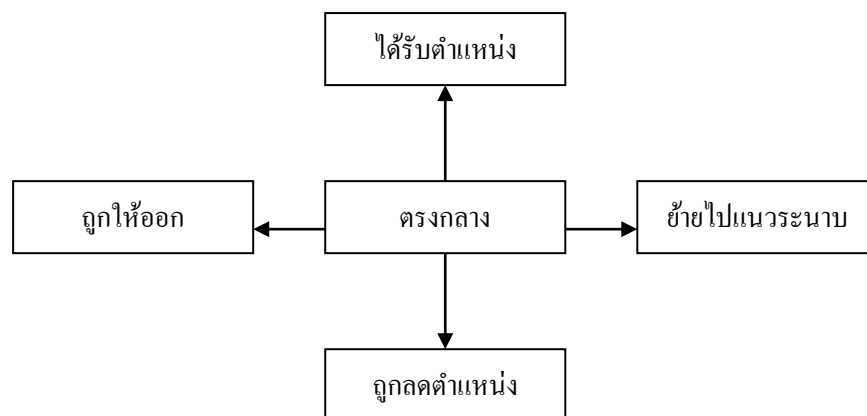
มีเหตุผลมากมายที่ก่อให้เกิดการประชุม ให้เกิดมีการตัดสินใจขึ้นในกลุ่ม เป็นการลดอำนาจการตัดสินใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เป็นการนำเสนอข้อคิดหรือความคิดเห็นที่แตกต่าง การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การประสานงานระหว่างกลุ่มในองค์กร หรือแม้กระทั่งการตัดสินใจเพื่อการแก้ไขปัญหา

โดยทั่วไปการประชุมใหญ่ ๆ จะเป็นเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. การประเมินนโยบาย
2. ประสิทธิภาพการทำงาน
3. แนวทางการผลิต
4. สถานะที่มีความจำเป็นต้องประชุม
5. สภาพวะที่ต้องมีการปฏิบัติตาม

#### 2.11 การสับเปลี่ยนตำแหน่งผู้จัดการและขนาดขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ

การสับเปลี่ยนตำแหน่งของผู้จัดการเกิดจากปัจจัยที่แตกต่างหลากหลาย รวมถึงการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการด้วย การสับเปลี่ยนนี้ไม่ใช่เรื่องธรรมดาแต่เป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน เพราะจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของบริษัทในสายตาของลูกค้า คู่ค้า และสาธารณชนทั่วไป ซึ่งการสับเปลี่ยนตำแหน่งอาจเป็นไปได้ใน 5 แนวทาง ดังนี้



ภาพที่ 2.11 แสดงการสับเปลี่ยนตำแหน่งของผู้จัดการ

### 2.11.1 ตัวแบบขนาดองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

ได้มีการหาตัวแบบของขนาดองค์กรที่เหมาะสม ที่จะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ออกมาในรูปของสมการดังนี้

$$N = \frac{WDM}{(AT_w + AT_r M \theta)}$$

โดยที่

- N คือ จำนวนสิ่งตีพิมพ์ทั้งหมดหรือรายงานของผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือแผนกต่อปี
- $AT_r$  คือ เวลาโดยเฉลี่ยของลูกจ้างที่เชี่ยวชาญที่อ่านรายงาน 1 รายงานใน 1 วัน
- $AT_w$  คือ เวลาโดยเฉลี่ยของลูกจ้างที่เชี่ยวชาญที่เขียนรายงาน 1 รายงานใน 1 วัน
- $\theta$  คือ เศษส่วนทั้งหมดของรายงานกับจำนวนลูกจ้างที่เชี่ยวชาญ
- WD คือ จำนวนวันทำงานทั้งหมดในหนึ่งปี ในที่นี้เท่ากับ 240 วัน
- M คือ จำนวนลูกจ้างที่เชี่ยวชาญทั้งหมดในองค์กรหรือแผนก

## บทสรุป

องค์การด้านอุตสาหกรรมนับวันจะมีขนาดใหญ่โตขึ้น ทั้งในเรื่องขนาดขององค์การ จำนวนของบุคลากรองค์การและปริมาณการทำงานในแต่ละวัน ผู้บริหารองค์การทุกระดับจำเป็นต้องตระหนักถึงหน้าที่ในการจัดองค์การเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะหน้าที่ในการจัดองค์การนั้นเป็นการจัดโครงสร้างหน้าที่งานและโครงสร้างความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่เพื่อให้เกิดการประสานความพยายามหรือการทำงานต่าง ๆ ภายใน หน้าที่งานในองค์กร อาจจำแนกได้ 2 ลักษณะ ได้แก่ระดับปฏิบัติงาน และระดับบริหาร

หน้าที่งานบริหาร คืองานที่ผู้บริหารใช้ความพยายามของตนเองในการผสมผสานทรัพยากรขององค์การที่จำเป็นเพื่อสร้างความสำเร็จให้กับองค์การ งานหน้าที่ในระดับบริหารประกอบด้วยงาน 3 ด้าน คือ ด้านงานขององค์การและองค์การ (work and organization) ด้านบุคลากรในองค์การ (people) และด้านการผลิตและการปฏิบัติการ (production and operation)

การจัดองค์การ คือ การจัดองค์การ ผู้บริหารต้องทำการตัดสินใจเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ 1) ความชำนาญเฉพาะด้าน (specialization) 2) การมอบอำนาจหน้าที่ (delegation of authority)

กระบวนการในการจัดองค์การ เป็นการกำหนดรูปแบบการทำงานขององค์กร โดยการจัดวางตำแหน่งงาน หน่วยงาน และความสัมพันธ์ต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การจัดแบ่งงานและการจัดแผนงาน

**คำถามทบทวน**

1. การจำแนกหน้าที่งานในองค์กร มีกี่ลักษณะ อะไรบ้าง จงอธิบาย
2. หน้าที่งานบริหารของผู้บริหารในองค์กรด้านการผลิต มีอะไรบ้าง จงอธิบาย
3. ในการทำหน้าที่ในการจัดองค์การ ผู้บริหารต้องทำการตัดสินใจเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
4. กระบวนการในการจัดองค์การ มีอะไรบ้าง จงอธิบาย
5. จงอธิบายถึงวิธีการจัดองค์การมาพอเข้าใจ
6. จงเขียนแผนภาพแสดงหน้าที่ของสายงานวิศวกรและแนวทางการจัดโครงสร้างสายงาน วิศวกรแนวใหม่ พร้อมทั้งคำอธิบาย
7. ผู้บริหารในองค์กร มีกี่ระดับ อะไรบ้าง จงอธิบาย
8. จงเขียนแผนภาพแสดงเส้นทางความก้าวหน้าของวิศวกรจะก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้จัดการใน องค์กร มีแนวทางอย่างไร พร้อมทั้งอธิบาย
9. หากท่านได้รับผิดชอบงานบริหารโครงการใด ๆ ท่านมีแนวความคิดในการจัดการองค์กรทาง วิศวกรรมของท่านอย่างไร จงอธิบาย
10. จากข้อ 9 ให้ท่านอธิบายเหตุผลประกอบการอธิบายข้อ 9

### เอกสารอ้างอิง

สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. (2543). **คอมพิวเตอร์กับงานธุรกิจด้านพาณิชย์กรรม**. กรุงเทพฯ  
มหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

Dhillon, B.S., (2002). **Engineering and technology management**. Chicago, IL : Irwin.

O'Brien, James A. (1993). **Management information system**. Richard D.Irwin ,Inc.