

ความสำคัญของแผนภูมิองค์กรในการจัดการ *

IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL CHARTS FOR MANAGEMENT

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล¹, สรชาติ วิชย สุวรรณพรหม² และ สันญา เคนาภูมิ³

Pravej Maharutsakul¹, Sorachat Wish Suwanprom² and Sanya Kenaphoom³

¹คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี

¹Faculty of Political Science, Pathumthani University, Thailand

²สมาชิกวุฒิสภา รัฐสภา

²Senators of the Parliament, Thailand

³มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

³Rajabhat Maha Sarakham University, Thailand

Corresponding author E-mail: Pravejlp@ptu.ac.th

Received 31 July 2024; Revised 29 August 2024; Accepted 29 August 2024

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบแผนภูมิองค์กรที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่ายในการจัดการองค์กร ด้วยวิธีการศึกษาและวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมเอกสาร บทความ หนังสือ พบว่า การจัดการกิจการโดยทั่วไปมีแผนภูมิองค์กรที่แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ของหน่วยงาน ตำแหน่งงาน พนักงาน อำนาจหน้าที่ ช่องทางการสื่อสารและการจัดการทรัพยากร และพบอีกว่าแผนภูมิองค์กรที่มีการใช้อยู่ในกิจการต่างๆ มี 10 โครงสร้างได้แก่โครงสร้างแบบลำดับชั้น แบบตามหน้าที่ แบบแนวนราบ แบบแผนงาน แบบเมทริกซ์ แบบเครือข่าย แบบทีม แบบวงกลม แบบกระบวนการ และแบบเส้นตรง ที่ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับประเภทและลักษณะของกิจการ แต่ละรูปแบบต่างมีความสำคัญที่ผู้ประกอบการและผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการมอบหมายงาน แสดงสายการบังคับ

* ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, สรชาติ วิชย สุวรรณพรหม และ สันญา เคนาภูมิ. (2567). ความสำคัญของแผนภูมิองค์กรในการจัดการ. วารสารรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย, 4(4), 225-239.

Pravej Maharutsakul, Sorachat Wish Suwanprom and Sanya Kenaphoom. (2024). Importance of Organizational Charts for Management. Journal of Political Science Mahamakut Buddhist University, 4(4), 225-239.

DOI: <https://doi.org/10.14456/jpsmbu.2024.24>

<https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jpsmbu/index>



บัญชาและการจัดสรรทรัพยากรให้พนักงานในแต่ละฝ่ายงานปฏิบัติงานที่มุ่งหมายให้
กิจการธุรกิจบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย การจัดการองค์กรภายใต้สภาพแวดล้อม
ปัจจุบันที่แรงงานมีแนวโน้มลดลงอย่างมีนัยสำคัญคือแบบแผนภูมิองค์กรที่มีโครงสร้าง
ร่วมกันทำงานมีส่วนส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและบูรณาการ
ทรัพยากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ สร้างภาพพจน์และการยอมรับจากผู้รับบริการของ
องค์กร

คำสำคัญ: ความสำคัญ, แผนภูมิองค์กร, การจัดการ

Abstract

This academic article aims to study organizational chart formats that help increase efficiency and reduce costs in organizational management. By studying and analyzing the content of information obtained from the collection of documents, articles, and books. It was found that In general, business management has an organizational chart that shows the structure of relationships between departments, job positions, employees, authority, communication channels, and resource management. It has also been found that organizational charts used in various businesses have ten structures: hierarchical, functional, flat, divisional, matrix, network, team, circular, process-based, and line structures. Entrepreneurs or managers can choose the most suitable one for the type and nature of their business. Each structure holds importance as a tool for entrepreneurs and managers to delegate tasks, illustrate the chain of command, and allocate resources. This ensures that employees in each department work towards achieving the business's goals. Organizational management in the current environment, where the workforce is significantly declining, involves an organizational chart with a collaborative structure. This promotes continuous self-development among employees and integrates resources to enhance efficiency, build a positive image, and gain acceptance from the organization's clients.



Keywords: Importance, Organizational Charts, Management

บทนำ

การที่องค์กรจะดำเนินงานได้ต้องอาศัยคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (Simon Herbert, A., 1969: 467) การร่วมกันทำงานต้องมีการจัดระเบียบงาน จัดสรรหน้าที่และบทบาทในทีมงาน กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและสร้างวัฒนธรรม เพื่อให้คนและทีมงานทำงานร่วมกันได้อย่างเรียบร้อยและสมดุล จึงมีลักษณะเป็นองค์กรทางสังคม (Social Organization) (Daft, Richard L., 2008: 11) ที่มีการจัดโครงสร้างในรูปแบบของแผนภูมิองค์กร (Organizational Chart) ในการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงาน กลุ่มงาน อำนาจหน้าที่และสมาชิกขององค์กรที่อยู่ในรูปของโครงสร้างตำแหน่ง (Positional Structure) โครงสร้างเงินเดือน (Salary Structure) ระบบสวัสดิการ กฎระเบียบ ซึ่งโครงสร้างและกฎระเบียบรวมกันเรียกว่า “ระบบราชการ (Bureaucracy)” ตามแนวคิดแมกซ์ เวเบอร์ (Weber, Max, 1922: 956-1005) ซึ่งเป็นโครงสร้างองค์กรที่มีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีการกำหนดกฎระเบียบและขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ โครงสร้างองค์กรจึงเป็นหนึ่งในกลไกภายใต้แผนภูมิองค์กรเพื่อใช้เป็นกลไกในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนและทีมงานในองค์กร (Organizational Behavior) ที่จะทำให้โครงสร้าง คนและทีมงานในองค์กรทำหน้าที่อย่างประสานสมดุล

แผนภูมิองค์กรเป็นการจัดวางความสัมพันธ์ของโครงสร้าง คนและทีมงานให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างเป็นระเบียบและสมดุล ที่สำคัญมีผลโดยตรงต่อการใช้กำลังคน ยิ่งปัจจุบันตลาดแรงงานมีแนวโน้มแรงงานลดลงและเป็นสังคมผู้สูงอายุ รูปแบบแผนภูมิองค์กรยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น สิ่งที่ทำหาคือจะมีรูปแบบแผนภูมิองค์กรใดที่ใช้คนจำนวนน้อย แต่สามารถทำงานได้มากและลดค่าใช้จ่ายในระยะยาว การศึกษารูปแบบแผนภูมิองค์กรที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่ายในการจัดการองค์กร จึงเป็นวัตถุประสงค์บทความนี้ โดยศึกษาวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมเอกสาร บทความ หนังสือ ภายใต้แนวคิดการใช้รูปแบบแผนภูมิองค์กรเป็นเครื่องมือช่วยในการพัฒนาพนักงานและเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กรในท่ามกลางสภาพที่แรงงานเข้าสู่ตลาดมีแนวโน้มลดลงอย่างมีนัยสำคัญ



แนวคิดการออกแบบแผนภูมิองค์กร

การออกแบบแผนภูมิองค์กรเป็นการกำหนดกลุ่มงานให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบตามลักษณะงานที่เชื่อมโยงประสานกันทั้งงานผลิตและงานสนับสนุน (Line & Staff Function) โดยแบ่งซึ่งสายการบังคับบัญชา การจัดสรรทรัพยากรขององค์กร การทำงานเป็นทีม กระบวนการผลิต สายการรายงาน ขั้นตอนการตัดสินใจ ช่องทางการสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอก และอื่นๆ ปัจจัยดังกล่าวถูกนำมาพิจารณาในการออกแบบแผนภูมิองค์กร เมื่อมีการออกแบบแผนภูมิองค์กรใช้แล้ว ผู้ประกอบการ ผู้บริหารต้องคอยตรวจติดตามอยู่ตลอดเวลาว่าแผนภูมิองค์กรที่ออกแบบและใช้ไประยะหนึ่งยังสามารถทำหน้าที่ได้ดีเพียงใด หากพบว่าไม่สามารถทำหน้าที่ได้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ควรที่จะปรับปรุงหรือออกแบบแผนภูมิองค์กร เพราะการปรับเปลี่ยนแผนภูมิองค์กรให้ทันต่อสภาพการณ์เป็นการสร้างหลักประกันได้ว่าองค์กรจะเติบโตต่อไปได้ หากยังไม่ปรับเปลี่ยนอาจทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ ขาดการประสานงานระหว่างส่วนต่างๆ คุณภาพงานไม่คงที่ ทำลายชื่อเสียงภาพพจน์ ขวัญกำลังใจพนักงานตกต่ำ ผลประกอบการย่ำแย่และยากที่จะบรรลุเป้าหมาย สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารต้องตระหนักอยู่ตลอดเวลาคือแผนภูมิองค์กรที่ได้มีการออกแบบไว้แล้วและประสบผลสำเร็จในอดีตมิได้หมายความว่ารูปแบบนั้นจะยังทำให้กิจการประสบผลสำเร็จตลอดไป

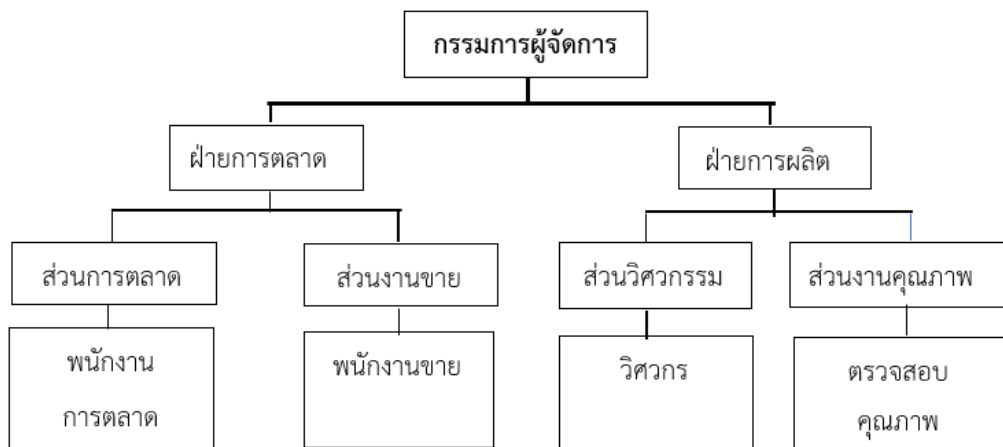
บางคนอาจสงสัยว่าบางองค์กรมีนวัตกรรมมากกว่าองค์กรอื่นๆ บางองค์กรไม่ค่อยมีนวัตกรรม การออกแบบและการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของแผนภูมิองค์กรจึงเป็นนวัตกรรมการจัดการชนิดหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อทุกกิจกรรมงานขององค์กร เนื่องจากนวัตกรรมเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากเงื่อนไขเชิงบริบท หรือเชิงโครงสร้างอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกันที่มีส่วนสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (Kimberly, John R. & Evanisko, Michael J., 1981: 689-713; Meyer, Alan D. & Goes, Jame B, 1988: 897-923) นวัตกรรมที่เกิดขึ้นและพัฒนาจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมประจำขององค์กรในเวลาต่อมา เมื่อเวลาผ่านไปนวัตกรรมเหล่านั้นอาจล้าสมัย การเกิดขึ้นของนวัตกรรมแผนภูมิขององค์กรอาจมาจากหลายมุมมองเช่น มุมมองเชิงเหตุผลว่าต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม มุมมองของผู้บริหารที่ต้องการปรับเปลี่ยน มุมมองทางการเมืองที่ใช้เป็นฐานอำนาจ เป็นต้น (Abrahamson, Eric, 1991: 586-613) จึงยากที่จะสรุปว่านวัตกรรมมาจากมุมมองใดมุมมองหนึ่ง (Gopalakrishna, S & Damanpour, F, 1994: 95-116)



รูปแบบและความสำคัญแผนภูมิองค์กร

แผนภูมิองค์กรเป็นการแสดงโครงสร้างขององค์กรที่สื่อถึงความสัมพันธ์ของบทบาทและความรับผิดชอบของพนักงานในแต่ละกลุ่มงานและตำแหน่งต่างๆ โดยแสดงด้วยกล่องหรือรูปทรงอื่น ใช้เส้นตรงที่เชื่อมระดับต่างๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นภาพที่ชัดเจนของลำดับชั้นและอันดับของตำแหน่งงาน งานและแผนกต่างๆ ที่ประกอบกันเป็นแผนภูมิองค์กรซึ่งมีหลายประเภท แต่ละประเภทเหมาะสมกับลักษณะของกิจการที่ต่างกันไป ดังนี้ (Pierce, Mark, 2024)

1. โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น (Hierarchical Organizational Structure)

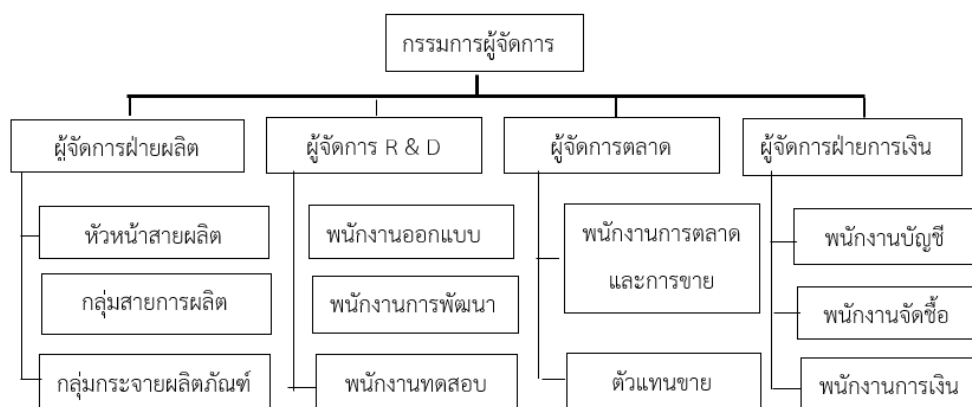


ภาพที่ 1 โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น

แผนภูมิมียุทธศาสตร์โครงสร้างคล้ายปิรามิดที่เป็นการใช้อำนาจการจัดการจากบนลงล่างผ่านระดับการบังคับบัญชาตามลำดับ (Multi level) องค์กรแบบนี้มีความชัดเจนในอำนาจหน้าที่ พนักงานสามารถมองเห็นอนาคตที่จะเติบโตในสายงาน พนักงานในฝ่ายงานเดียวกันมีความสัมพันธ์ที่ดี ส่วนข้อด้อยทำให้ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนานวัตกรรม พนักงานให้ความสำคัญกับฝ่ายงานและส่วนงานของตนเองมากกว่าองค์กร

2) โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ (Functional Organizational Structure)

โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ มีการจัดแบ่งเป็นฝ่ายงานตามความรับผิดชอบและความชำนาญเฉพาะหน้าที่ พนักงานจะรายงานต่อหัวหน้างานในระดับที่สูงขึ้น ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่

องค์กรตามหน้าที่ช่วยกระตุ้นพนักงานให้ความใส่ใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ พัฒนาความเชี่ยวชาญและทักษะในการทำงาน พัฒนานวัตกรรม สามารถที่จะออกแบบโครงสร้างที่เหมาะสมกับขนาดและภารกิจขององค์กร ส่วนข้อด้อยคือมีข้อจำกัดในการติดต่อสื่อสารและส่งผลทำให้ความร่วมมือและนวัตกรรมระหว่างฝ่ายงานลดลง

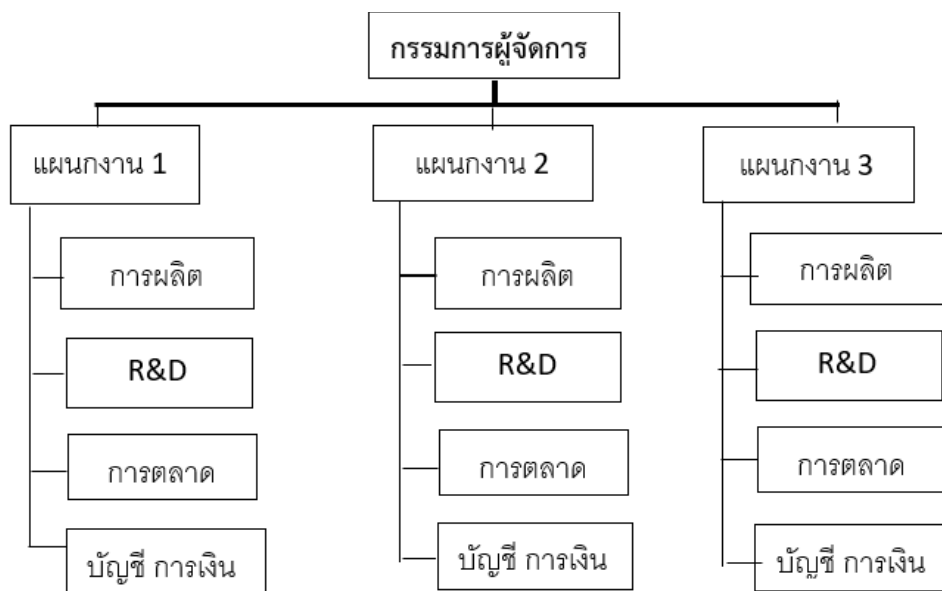
3) โครงสร้างองค์กรแบบแนวนราบ (Horizontal or Flat Organizational Structure) องค์กรแบบนี้ไม่มีผู้จัดการระดับกลาง ผู้บริหารระดับสูงมีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้พนักงาน พนักงานมีอิสระในการปฏิบัติงานในหน้าที่ปกติไม่ต้องรอคำสั่งตามสายการบังคับบัญชา องค์กรแบบนี้เหมาะสมสำหรับการเริ่มกิจการ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 โครงสร้างองค์กรแบบแนวนราบ

ข้อดีขององค์กรแบบราบคือพนักงานมีอิสระและความรับผิดชอบมากขึ้น ส่งเสริมให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารที่มากขึ้น กระบวนการตัดสินใจเร็วขึ้น ความคิดใหม่สามารถนำไปปฏิบัติได้เร็วขึ้น ส่วนข้อด้อยคือหากมีความขัดแย้งจะไม่มีผู้บังคับบัญชาช่วยแก้ไข ไม่มีความคงเส้นคงวาในการรายงาน พนักงานจะมีความรู้ทั่วไปมากกว่าที่จะพัฒนาทักษะเฉพาะด้าน

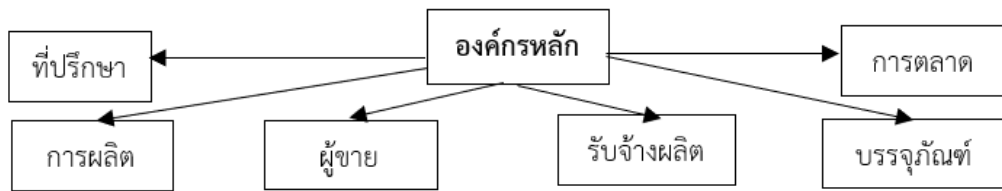
4) โครงสร้างองค์กรแบบแผนงาน (Divisional Organizational Structure) มีการแบ่งงานเป็นแผนงาน แต่ละแผนกมีผู้นำมีอิสระในการจัดการงานและทรัพยากรของตนเองที่ทำหน้าที่เหมือนองค์กรของตน โครงสร้างองค์กรนี้เหมาะสมสำหรับงานอุตสาหกรรม มีข้อดีคือแต่ละแผนกงานมีอิสระในการตัดสินใจ การเปลี่ยนแปลงสามารถทำได้ง่ายและรวดเร็ว โดยไม่ต้องรอการอนุมัติจากหัวหน้างานในแต่ละระดับชั้น แต่ละแผนกมีความยืดหยุ่นในการจัดการสามารถปรับผลผลิตและกิจกรรมสนองตอบลูกค้าของตนเองได้อย่างอิสระ งานหรือผลิตภัณฑ์ต้องจบอยู่ในแผนก สามารถส่งเสริมพัฒนาผลิตภัณฑ์และทำการตลาดของแต่ละแผนก ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 โครงสร้างองค์กรแบบแผนงาน

ส่วนข้อด้อยคือมีข้อจำกัดในการติดต่อสื่อสารระหว่างแผนก อาจมีการใช้ทรัพยากรซ้ำซ้อน บางครั้งมีการแข่งขันกันระหว่างแผนกแทนที่จะมองภาพรวมขององค์กร

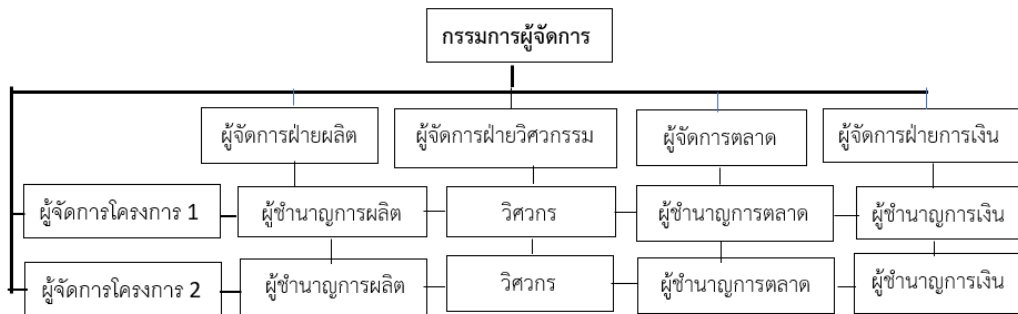
5. โครงสร้างองค์กรแบบเครือข่าย (Network Organizational Structure) องค์กรแบบนี้จะไม่มีลำดับสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) เป็นการทำงานร่วมกับเครือข่ายภายนอก องค์กรที่มีสถานที่ตั้งต่างกันไป กิจกรรมความร่วมมืออาจอยู่ในรูปของการจ้างเหมาช่วง การจ้างผลิตสินค้าบางส่วน โครงสร้างองค์กรแบบนี้ใช้ได้กับองค์กรระหว่างประเทศ หรือที่ตั้งอยู่ตามเมืองใหญ่ที่มีสภาพภูมิศาสตร์ต่างกัน ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 โครงสร้างองค์กรแบบเครือข่าย

การดำเนินงานภายใต้โครงสร้างแบบนี้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารและความร่วมมือระหว่างองค์กรเครือข่าย สามารถควบคุมต้นทุนได้ดี เกิดความชัดเจนในการกิจกรรมงานแต่ละงาน ส่วนข้อเสียคือยากที่จะผลักดันให้องค์กรเติบโตร่วมกัน อาจยากต่อการตัดสินใจเมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรเครือข่าย

6) โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ (Matrix Organizational Structure) เป็นโครงสร้างที่ประกอบด้วยสายการบังคับบัญชาแบบเดิมที่พนักงานยังมีการรายงานต้นสังกัดตามหน้าที่และรายงานไปยังผู้จัดการโครงการ มีการจัดวางตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบเหมือนตาราง (Row & Column) ที่สามารถข้ามสายงานเพื่อทำงานโครงการ (Project) ที่เป็นงานหรือผลิตภัณฑ์ใหม่และจัดการในรูปของโครงการ โดยมีเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่ชัดเจนและอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้จัดการโครงการ (Project Manager) ดังภาพที่ 6

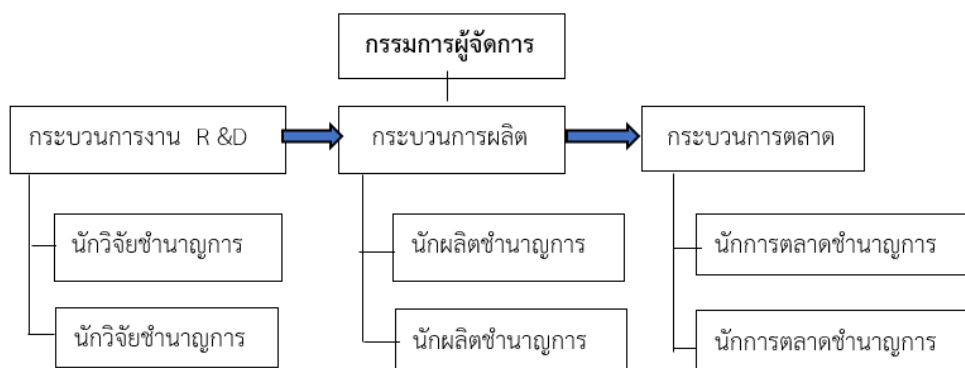


ภาพที่ 6 โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์

ข้อดีขององค์กรแบบนี้คือผู้จัดการโครงการสามารถที่จะเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถทำงานโครงการ มีความยืดหยุ่นที่จะปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม สามารถส่งเสริมการสื่อสารและกระจายความรับผิดชอบ ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ แม้สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ส่วนข้อเสีย อาจนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายงานและโครงการ

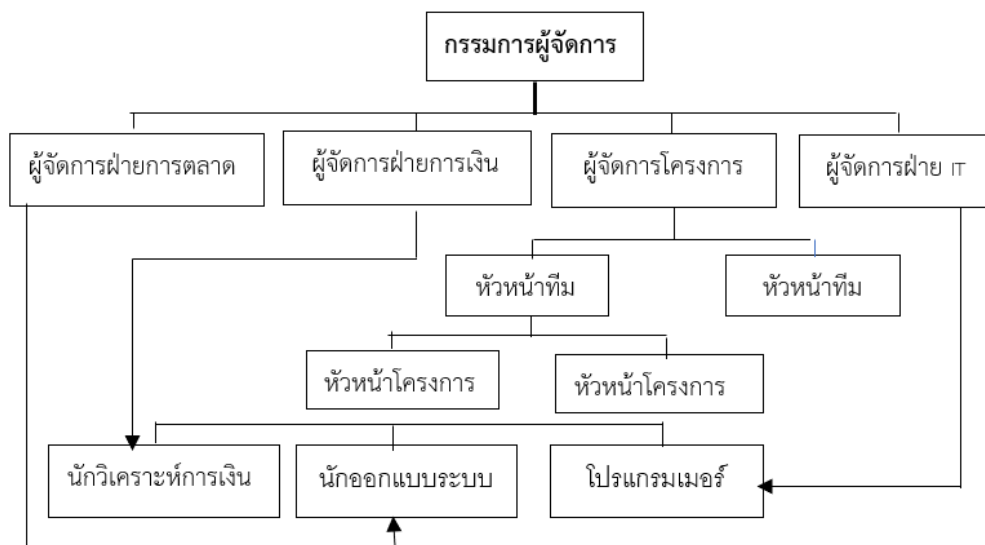
ยากในการติดตามงบประมาณและทรัพยากร รวมทั้งอาจสร้างความสับสนให้กับพนักงานว่าใครคือผู้บังคับบัญชาตัวจริง

7) โครงสร้างองค์กรแบบกระบวนการ (Process-Based Structural Organization) เป็นองค์กรที่มีการจัดการโดยมีลักษณะเคลื่อนไหวจากซ้ายไปขวาแทนการสั่งการจากบนลงล่าง การจัดการจะต้องทำงานให้แล้วเสร็จก่อนที่จะส่งต่อขั้นตอนลำดับต่อไปจนงานแล้วเสร็จ กรรมการผู้จัดการเป็นผู้นำกับดูแลในภาพรวม ส่วนการผลิตเป็นอำนาจหน้าที่ของผู้จัดการฝ่าย องค์กรแบบนี้มีข้อดีเป็นการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมภายในและระหว่างกระบวนการ ทำให้ งานมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สามารถปรับตัวในการผลิตสอดคล้องกับสภาพตลาดที่ เปลี่ยนแปลง ส่วนข้อด้อยอาจเกิดความขัดแย้งระหว่างกระบวนการผลิต กล่าวคือกระบวนการ หนึ่งทำงานเสร็จอีกกระบวนการหนึ่งอาจทำงานช้า และจะกลายเป็นอุปสรรคความร่วมมือ ระหว่างกระบวนการผลิต ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 โครงสร้างองค์กรแบบกระบวนการ

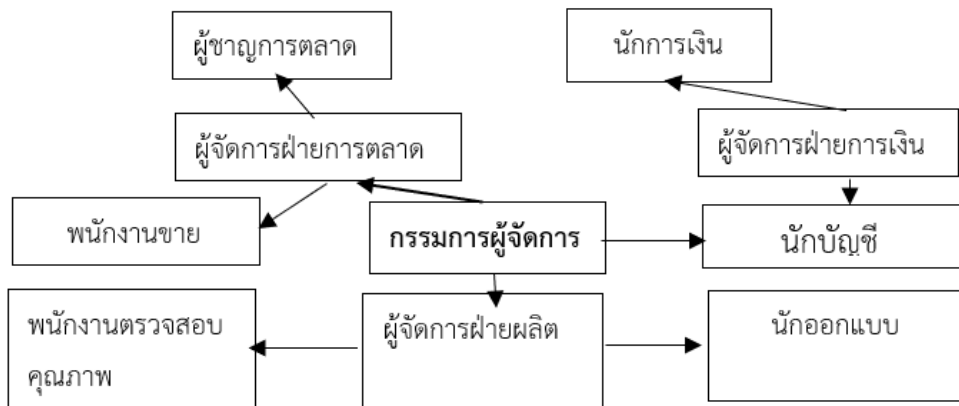
8) โครงสร้างองค์กรแบบทีม (Team-Based Organizational Structure) เป็นองค์กร ที่เน้นการทำงานเป็นกลุ่มและเน้นงานเฉพาะอย่าง ซึ่งเป็นความรับผิดชอบเป้าหมายร่วมกัน การทำงานภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบนี้ทำให้มีความยืดหยุ่นในความร่วมมือต่างทีมงาน ดัง ภาพที่ 8



ภาพที่ 8 โครงสร้างองค์กรแบบทีม

การจัดการองค์กรแบบนี้มีข้อดีคือพนักงานมีอิสระในการตัดสินใจ ให้ความสำคัญกับคุณค่าของประสบการณ์มากกว่าความอาวุโส งานมีผลภาพและความโปร่งใสเพิ่มขึ้นและมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน แต่มีข้อจำกัดในการพัฒนาภาวะผู้นำและอาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ง่าย ยากต่อการพัฒนางานในระดับที่สูงขึ้น พนักงานมาจากฝ่ายที่ต่างกันโอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนให้เติบโตจึงยากขึ้น

9) โครงสร้างองค์กรแบบวงกลม (Circular Organizational Structure) เป็นโครงสร้างองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาเดียวที่ออกจากผู้บริหารที่เป็นความรับผิดชอบงานในลักษณะกระจายจากศูนย์กลาง ที่กรรมการผู้จัดการต้องกำกับดูแลทั้งหมด จะไม่มีการมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับ ข้อดีขององค์กรแบบนี้คือกระตุ้นส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างทุกฝ่ายงานและพนักงานทุกระดับ ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างฝ่ายงานส่วนข้อด้อย อาจเกิดความสับสนในการรายงาน โดยเฉพาะพนักงานใหม่จะเกิดความสับสนในการสื่อสารและกระบวนตัดสินใจไม่ชัดเจน ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 โครงสร้างองค์กรแบบวงกลม

10) โครงสร้างองค์กรแบบเส้นตรง (Line Structure Organization) เป็นองค์กรที่มีการจัดการที่อำนาจหน้าที่สั่งการจากบนลงล่าง แต่จะไม่รวมถึงการสั่งการถึงพนักงานในฝ่าย ผู้บริหารระดับสูงจะไม่เข้าไปแทรกแซงสั่งการพนักงานในฝ่าย แต่ละฝ่ายงานมีอิสระในการจัดการที่มุ่งเป้าหมายองค์กรร่วมกัน องค์กรแบบนี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า องค์กรแบบราชการ ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 10 โครงสร้างองค์กรแบบเส้นตรง

การดำเนินงานองค์กรแบบเส้นตรงจะไม่มีคามยืดหยุ่นยากต่อการเปลี่ยนแปลง แต่ องค์กรแบบนี้มีความชัดเจนในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพ แต่มีข้อจำกัดในการพัฒนาความชำนาญและนวัตกรรม เพราะพนักงานต้องรอคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาจึงจะทำงาน



แผนภูมิองค์กรดังกล่าวข้างต้น ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของกิจการ แผนภูมิองค์กรแต่ละรูปแบบต่างมีความสำคัญและใช้เป็นเครื่องมือในการมอบหมายงาน แสดงสายการบังคับบัญชาและการจัดสรรทรัพยากรให้แก่ฝ่ายงานใช้ปฏิบัติงานเพื่อให้กิจการธุรกิจบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย

กลยุทธ์การออกแบบแผนภูมิองค์กร

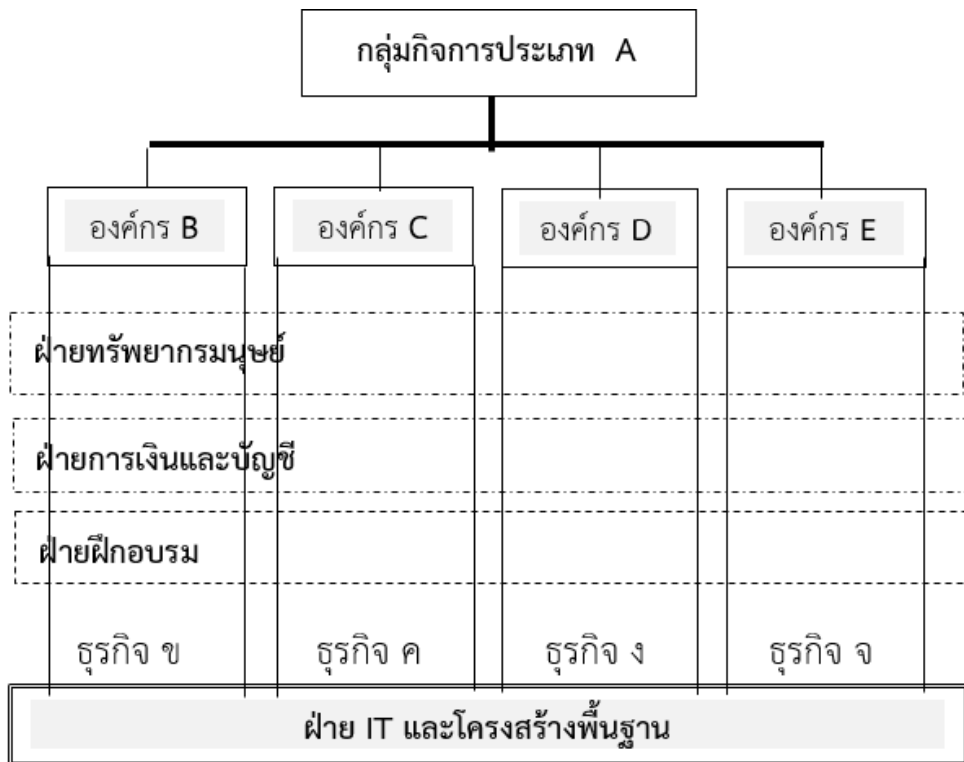
การออกแบบแผนภูมิองค์กรจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร หน้าที่และบทบาทของฝ่ายงานและพนักงาน พิจารณขนาดและความซับซ้อนของงาน เส้นทางการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการใช้เทคโนโลยีช่วย รวมทั้งความยืดหยุ่นในการจัดการ สามารถจะปรับตัวได้ง่ายให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยทั่วไปผู้บริหารจะเลือกหนึ่งในสิบรูปแบบแผนภูมิองค์กรข้างต้นที่เห็นว่ามีโครงสร้างเหมาะสมกับลักษณะงานขององค์กร ประเด็นที่ชวนคิดคือจะมีรูปแบบแผนภูมิองค์กรอื่นใดที่ลดขั้นตอนและเพิ่มโอกาสในการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะในขอบเขตหน้าที่ที่กว้างขึ้น ข้อมูลสามารถไหลได้อย่างอิสระระหว่างฝ่ายงานต่างๆ มีการบูรณาการหน้าที่และความรับผิดชอบ และมีการใช้ทรัพยากรข้ามองค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับสภาพตลาดแรงงานที่มีแนวโน้มคนเข้าสู่ตลาดแรงงานลดลง แผนภูมิองค์กรที่มีโครงสร้างในการบูรณาการงาน คนและทรัพยากรจึงเหมาะสมสำหรับการจัดการองค์กรในปัจจุบัน โดยเฉพาะกิจการที่ดำเนินธุรกิจหลากหลายชนิดและมีองค์กรหลายองค์กร ที่มีองค์กรแม่ (Master organization) คอยกำกับดูแลองค์กรลูก (Subsidiary organizations) หลายองค์กรต่างดำเนินธุรกิจเฉพาะเป็นศูนย์กำไร แต่ละองค์กรลูกมีงานบางลักษณะสามารถจัดการร่วมกันได้ เช่นงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ งานการเงินการบัญชี งานเทคโนโลยี งานธุรการ ฯลฯ ฝ่ายงานที่เป็นงานธุรกิจเฉพาะของแต่ละองค์กรหรือบริษัทลูกให้ผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญรับผิดชอบในธุรกิจนั้นๆ ในขณะเดียวกันผู้บริหารสูงสุดของกลุ่มธุรกิจทำหน้าที่จัดการธุรกิจในภาพรวม การจัดการธุรกิจ在这种情况下ควรมีการออกแบบแผนภูมิองค์กรที่มีโครงสร้างแบบร่วมกันทำงาน ดังภาพที่ 10

แผนภูมิองค์กรที่มีโครงสร้างแบบร่วมกันทำงาน

แผนภูมิองค์กรที่มีโครงสร้างแบบร่วมกันทำงาน จึงเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งสามารถทำให้กิจการธุรกิจประสบผลสำเร็จได้ในปัจจุบันที่มีปริมาณแรงงานในตลาดมีน้อยและมีแนวโน้มลดลง การจัดการองค์กรภายใต้แผนภูมิดังกล่าวจะมีการจ้างพนักงานจำนวนที่ต่ำกว่าปริมาณงานในระดับที่ท้าทายให้พนักงานต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองจึงจะทำงานสำเร็จได้ทันเวลา สมมติตัวอย่าง องค์กรกลุ่มประเภทกิจการมี 4 องค์กรลูกให้มีการจ้างพนักงาน 3 คน แต่ทำงาน



ให้ทั้ง 4 องค์กรลูก พนักงานแต่ละคนต้องมีความเข้าใจธุรกิจทั้งสี่และรับผิดชอบงานหน้าที่ของทั้งสี่องค์กร เช่น พนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องทำหน้าที่จัดการทรัพยากรมนุษย์ของทั้งสี่องค์กร โดยให้พนักงานแต่ละคนบรรจุเป็นพนักงานของ 3 องค์กร เช่น นายหนึ่งบรรจุเป็นพนักงานขององค์กร B นายสองบรรจุเป็นพนักงานขององค์กร C นางสาวดิจรรย์บรรจุเป็นพนักงานองค์กร D เป็นต้น ส่วนที่เหลืออีกหนึ่งองค์กร (E) ให้นำค่าใช้จ่ายเงินเดือนค่าจ้างค่าตอบแทนเฉลี่ยให้พนักงานทั้งสามคน โดยปกติจะเฉลี่ยเพิ่มค่าจ้างให้อีก 25 % ของค่าจ้างเงินเดือนขององค์กร E โดยรวมเข้ากับฐานเงินเดือนของแต่ละคนใน 3 องค์กร ส่วนที่เหลืออีก 25% นำไปพัฒนาพนักงานและเทคโนโลยีของกลุ่มประเภทรธุรกิจทั้งสี่



ภาพที่ 11 แผนภูมิองค์กรที่มีโครงสร้างแบบร่วมกันทำงาน (Organizational Synnergy)

หากนำแนวคิดนี้ขยายผลใช้กับองค์กรขนาดใหญ่ขึ้นที่มีองค์กรลูกหลายองค์กร เช่น พนักงาน 3 คนสามารถทำงานให้ 5 องค์กรลูก ยิ่งแสดงถึงประสิทธิภาพในการจัดการ เงินที่ประหยัดในส่วนนี้จะนำไปพัฒนาพนักงานและเทคโนโลยีให้มีความเสถียร เงินส่วนนี้จะกลายเป็นรายได้ของกลุ่มธุรกิจต่อไป



ข้อสนับสนุนแผนภูมิองค์กรที่มีโครงสร้างร่วมกันทำงาน

แผนภูมิองค์กรที่มีโครงสร้างแบบร่วมกันทำงานเป็นความคิดริเริ่มในการพัฒนาโลกที่จะทำให้องค์กรมีกำไรเพิ่ม (ค่าใช้จ่ายที่ลดลง) ไปพร้อมกับกระตุ้นพนักงานพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจะเป็นจริงได้ มีข้อสนับสนุนคือ 1) ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนอย่างแข็งขันและต่อเนื่อง 2) องค์กรลูกควรตั้งอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกันจะเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการมากขึ้น และ 3) ระบบสวัสดิการ โครงสร้างตำแหน่งและโครงสร้างเงินเดือนขององค์กรลูกไม่ควรมีความแตกต่างกัน

การจัดการองค์กรภายใต้แผนภูมิองค์กรแบบร่วมกันทำงานจะมีการจัดการงานหน้าที่สนับสนุน (Staff Function) แบบข้ามองค์กร เช่น งานทรัพยากรมนุษย์ งานบัญชีการเงิน งานเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ เนื่องจากงานที่มีลักษณะกระบวนการงานเหมือนกันสามารถผนึกรวมกันเพื่อร่วมกันทำงาน ดังกรณี งานทรัพยากรมนุษย์มีกระบวนการหน้าที่เหมือนกันคือ การสรรหาคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมงานแล้วพัฒนาพนักงานให้มีความรู้และทักษะในงาน และสร้างระบบการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรนานไม่ออกไปอยู่องค์กรธุรกิจคู่แข่ง การผนึกทรัพยากรและงานในหน้าที่ดังกล่าวจะเป็นการใช้ทรัพยากรทางการจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

สรุป

การจัดการภายใต้แผนภูมิองค์กรที่มีโครงสร้างหลายรูปแบบ เหมือนกลไกที่มีการออกแบบให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก โดยทั่วไปผู้ประกอบการผู้บริหารสามารถเลือกใช้หนึ่งในสิบรูปแบบแผนภูมิองค์กรดังที่ศึกษาข้างต้นที่เห็นว่าโครงสร้างเหมาะสมกับลักษณะของกิจการ สิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญและท้าทายคือควรมีการออกแบบแผนภูมิองค์กรที่มีโครงสร้างแบบร่วมกันทำงานจึงเป็นวิธีการสร้างกำไรไปพร้อมกับส่งเสริมพนักงานพัฒนาตนเอง เป็นการจัดการที่ทำให้มีการจ้างพนักงานในจำนวนที่ต่ำกว่าปริมาณงานในลักษณะที่ไม่เป็นภาระแก่พนักงานมากเกินไปจนเกินกำลัง และให้พนักงานทำหน้าที่ข้ามองค์กร มีการพัฒนาเทคโนโลยีในกระบวนการให้มีความเป็นอัตโนมัติหรือกึ่งอัตโนมัติ จึงเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพและผลกำไร



เอกสารอ้างอิง

- Abrahamson, Eric. (1991). Managerial fads and fashion: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586-612.
- Daft, Richard L. (2013). *Organization Theory and Design*. 11th ed. Canada: South-Western: Cengage Learning.
- Gopalakrishnan, S. and Damanpour, F. (1994). Patterns of generation and adoption of innovation in organizations: Contingency models of innovation attributes. *Journal of Engineering and Technology Management*, 11(2), 95-116.
- Kimberly, John R. & Evanisko, Michael J. (1981). Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. *The Academy of Management Journal*, 24, (4) 689 - 713.
- Meyer, Alan D., & Goes, Jame B. (1988). Organizational assimilation of innovations: A multilevel contextual analysis. *Academy of Management Journal*, 31(4), 897-923.
- Pierce, Mark. (2024). 10 Types of Organizational Structures in Business, Illustrated. Retrieved February 14, 2024 From: <https://wyomingllcattorney.com/Blog/Types-of-Organizational-Structures-in-Business>
- Simon, Herbert A. (1969). *The Sciences of the Artificial*. Massachusetts: MIT Press.
- Weber, Max. (1922). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Edited by Guenther Roth and Claus Wittich. Berkeley: University of California Press.