

จัดโครงสร้างองค์กร (Departmentation)



บทความโดย : อำนาจ วัตจินดา

อีเมล : amvat@hotmail.com

การจัดองค์กรเป็นพื้นฐานของการจัดรูปแบบขององค์กรว่าจะให้ทำงานอย่างไร เชื่อมต่อโครงข่ายการทำงานกันอย่างไรและจะให้คนที่เลือกเข้ามาทำงาน ทำงานกันอย่างไรบ้างนั่นเอง ดังนั้นการจัดองค์กรจึงเป็นงานอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ และละเอียดรอบคอบ ต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่งที่จะจัดสรร สรรสร้างองค์กรขึ้นมาอย่างพิถีพิถัน ซึ่งหลักการในการจัดองค์กรมีดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ในการจัดโครงสร้างองค์กร

โดยทั่วไปการจัดโครงสร้างองค์กรจะมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อแบ่งงานกันทำโดยแยกออกเป็นแต่ละงาน แต่ละแผนกหรือหน่วยงานตามความเหมาะสม
2. เพื่อมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้แก่แต่ละคน ทำตามความรู้ ความสามารถ ความถนัด ของแต่ละคน
3. เพื่อประสานงานต่างๆ ให้ดำเนินไปอย่างสอดคล้องกัน ตลอดทั้งองค์การตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งงานแล้วเสร็จออกมา
4. เพื่อจัดงานออกเป็นกลุ่มๆ แต่ละกลุ่มจัดตั้งขึ้นเป็นหน่วยงาน หรือแผนกงาน โดยเกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่ง
5. เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่มคน และระหว่างหน่วยงาน หรือแผนกงาน
6. เพื่อกำหนดสายการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการตลอดทั้งองค์การ
7. เพื่อจัดสรรการใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

ผู้บริหารควรจะต้องพิจารณาที่ทำให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ขณะเดียวกันก็ทำให้บรรลุเป้าหมายองค์การด้วย ความยากลำบากของผู้บริหารก็คือ การที่จะต้องนำเอาปัจจัย 2 อย่างที่เป็นพื้นฐานในการจัดองค์การมาผสมผสานกันอย่างเหมาะสม ปัจจัย 2 อย่างคือ การรวมกัน (integration) ของความแตกต่างกัน (differentiation) เข้าด้วยกันอย่างสอดคล้องกัน เพื่อก่อให้เกิดผลงานสูงสุดตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ความแตกต่างกัน (Differentiation)

ความแตกต่างกัน ได้แก่ความแตกต่างในเรื่องของการทำงาน การใช้ทักษะ วิธีการทำงาน ความคิดของคนเป้าหมายในการทำงานโครงสร้างของงานและค่านิยมของคนปฏิบัติงานอาจจะแตกต่างกันในแง่ของคนทำงาน หรือในแง่ของหน่วยงานเช่น ฝ่ายการตลาดคิดเห็นต่างกับฝ่ายผลิตในเรื่องผลิตภัณฑ์ที่จะผลิตขึ้น เป็นต้น ส่วนใหญ่เราจะพบ

ความแตกต่างในเรื่องต่างๆ เช่น เรื่องของระยะเวลาของการทำงานในเรื่องวัตถุประสงค์ของการทำงานในเรื่องของบุคคลที่มีแนวคิดต่างกันและวิธีการบังคับบัญชาตามโครงสร้าง

ความแตกต่างอาจมีเล็กน้อยแล้วแต่ประเภทของธุรกิจว่าเป็นธุรกิจที่ต้องการความเชี่ยวชาญมากหรือน้อย คือองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมยุ่งยากซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงเร็วความแตกต่างก็มีสูงมากเมื่อเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วส่วนองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงน้อยและสภาพแวดล้อมไม่ยุ่งยากซับซ้อนมากนักก็มีความแตกต่างน้อย

การรวมกัน (Integration)

ในขณะที่มีความแตกต่างกันภายในองค์กร ผู้บริหารก็ต้องพยายามรวมความแตกต่างเหล่านั้นให้เข้ากันได้ โดยการประสานความต่างเหล่านั้นให้เข้ากันอย่างสอดคล้องกันและดำเนินงานไปด้วยกันได้ ความเชี่ยวชาญหรือทักษะในการทำงานของคนในองค์กรไม่ใช่จะปล่อยให้ทำกันอย่างอิสระหรือต่างคนต่างทำโดยไม่พึ่งพากัน เพราะอย่างไรเสียก็ต้องมีความสัมพันธ์และประสานงานกัน เพื่อให้ปฏิบัติงานร่วมกันโดยตลอดทั้งองค์กรเป็นไปด้วยดี

วิธีการกำหนดโครงสร้างองค์กรโดยทั่วไป

สำหรับการกำหนดโครงสร้างองค์กรโดยทั่วไป มีพื้นฐานวิธีการขั้นตอนดังนี้

1. เริ่มต้นด้วยต้องแยกแยะแจจจะระบุออกมาให้ได้ก่อนว่าในองค์กร มีงานอะไรต้องทำบ้าง ตั้งแต่เริ่มต้นจนผลงานสำเร็จ
2. พิจารณาต่อไปว่างานที่เกิดขึ้นเหล่านั้น มีงานใดเหมือน หรืองานใดต่างกันบ้าง แล้วนำมาจัดกลุ่มงาน งานที่เหมือนกันคล้ายกันที่สามารถเชื่อมโยงอยู่ด้วยกันได้ให้จัดไว้เป็นกลุ่มเดียวกัน ส่วนงานที่ต่างกัน ไม่เกี่ยวข้องกันก็จับไว้คนละกลุ่มกัน ก็จะเกิดเป็นหน่วยงานแผนกงานเกิดขึ้น ดังนั้นหากพบว่ามีงานแตกต่างกันก็กลุ่มก็จะมีจำนวนแผนกงานหน่วยงานจำนวนเท่านั้น เราก็จะได้โครงสร้างองค์กรในแนวราบเกิดขึ้น
3. นำหน่วยงานที่แตกต่างในแนวราบมาพิจารณาต่อ ว่าในแต่ละหน่วยงานเหล่านั้นควรมีชั้นการบังคับบัญชาที่ชั้น ซึ่งมีหลักในการพิจารณาคือ
 - 3.1 งานซับซ้อนมากหรือน้อย ถ้างานซับซ้อนมาก สายการบังคับบัญชาก็ควรมีหลายชั้นเพื่อช่วยคลี่กรองงาน ถ้างานซับซ้อนน้อย สายการบังคับบัญชาก็ไม่จำเป็นต้องมีหลายชั้นมาก
 - 3.2 ปริมาณงานมากหรือน้อย ถ้างานปริมาณมากสายการบังคับบัญชาก็ควรมีหลายชั้นเพื่อช่วยกระจายงาน และควบคุมดูแลงาน ถ้างานปริมาณน้อยสายการบังคับบัญชาก็ไม่จำเป็นต้องมีหลายชั้นมาก
 - 3.3 จำนวนคนทำงานมากหรือน้อย ถ้ามีคนจำนวนมากสายการบังคับบัญชาก็ควรมีหลายชั้นเพื่อช่วยในการดูแลควบคุมการทำงาน ถ้าคนจำนวนน้อยก็ไม่จำเป็นต้องมีหลายชั้น

รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กร

ตามหลักทฤษฎีแล้วมีรูปแบบในการจัดโครงสร้างองค์กรหลายวิธี ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. การจัดแบ่งแผนกตามหน้าที่ (Functional Departmentation) เป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมากที่สุด โดยจัดตามหน้าที่งานที่ทำ
2. การจัดแบ่งแผนกตามผลิตภัณฑ์ (Production Departmentation) เป็นวิธีการที่จัดแผนกงานตามประเภทของผลิตภัณฑ์ที่ขายหรือที่ผลิต ซึ่งมักเป็นในองค์กรธุรกิจที่มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย และมีความแตกต่างกัน
3. การจัดแบ่งแผนกตามพื้นที่ (Geographical Departmentation) เช่นภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้ซึ่งมักเป็นองค์กรใหญ่ที่ต้องมีการกระจายศูนย์ต่างๆไปตามภูมิภาค
4. การจัดแบ่งแผนกตามกระบวนการหรืออุปกรณ์ (Process or Equipment Departmentation) เป็นการแบ่งตามขั้นตอนการทำงานที่แยกจากกันอย่างชัดเจน หรืองานนั้นต้องใช้อุปกรณ์ที่ต่างกันเช่นในอุตสาหกรรมรถยนต์ มีแผนกเครื่องยนต์ แผนกตัวถัง เป็นต้น
5. การจัดแบ่งแผนกตามลูกค้า (Customer Departmentation) คือลูกค้าที่ต้องการสินค้าเดียวกันจะอยู่ในแผนกเดียวกันซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า และสร้างความชัดเจนในการดูแลลูกค้าแต่ละประเภท

การจัดโครงสร้างองค์กรเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นกรอบในการทำงานซึ่งถ้าไม่ได้กระทำอย่างรอบคอบแล้วการทำงานจะดำเนินไปอย่างไร้ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งจะมีผลเสียตามมาทั้งในด้านของงาน และในด้านปัญหาด้านตัวพนักงานที่จะมีความสับสนและอาจเกิดความขัดแย้งตามมา ดังนั้นก่อนที่จะตัดสินใจจัดโครงสร้างองค์กรหรือปรับโครงสร้างองค์กรควรดำเนินการอย่างรอบคอบที่สุดเพื่อความสามารถในระยะยาวขององค์กร