



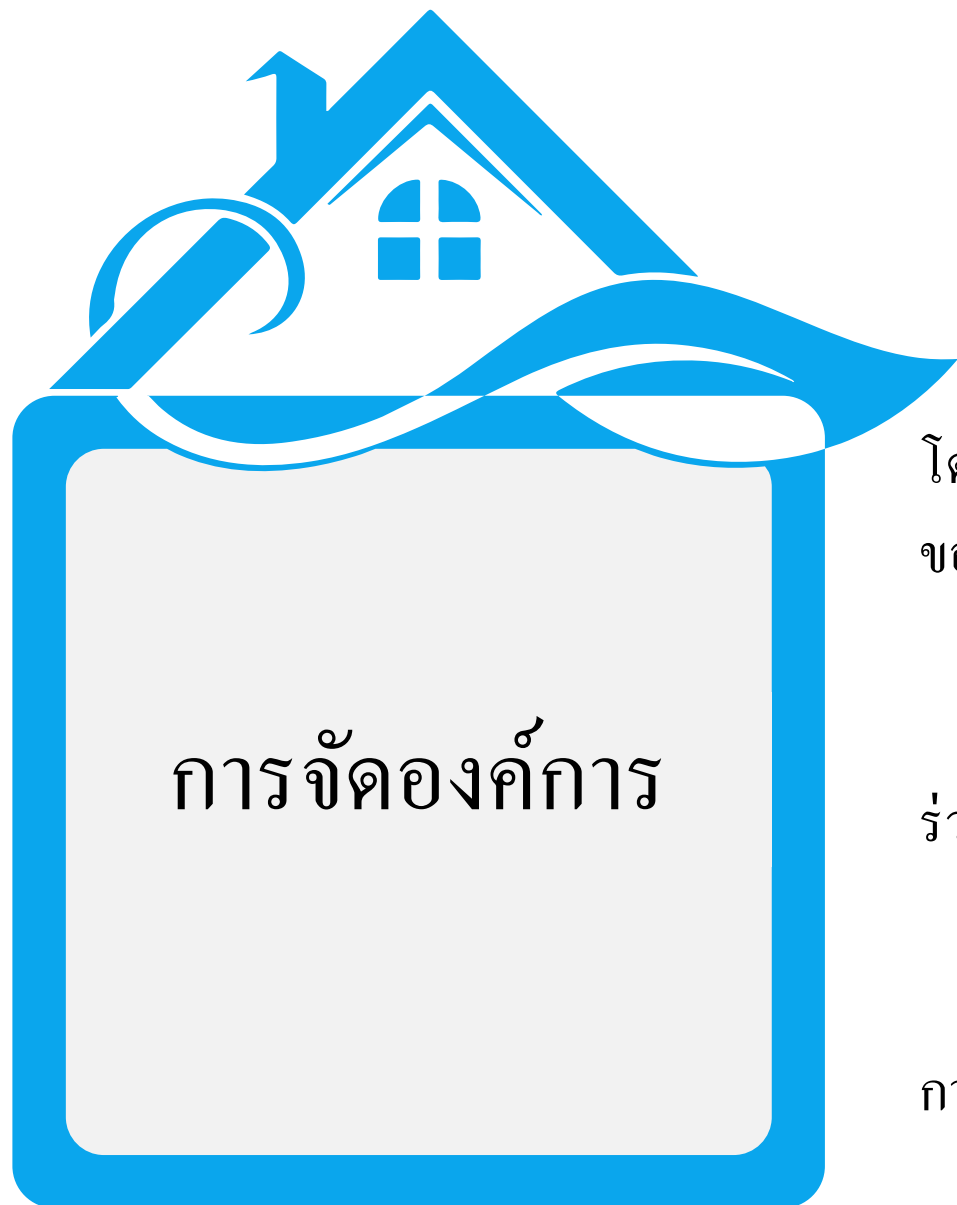
CIM1204

การจัดการองค์การในยุคดิจิทัล



การจัดองค์การ

❖ การจัดการองค์การเป็นขั้นตอนที่ 2 ที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ เพราะหลังจากการวางแผนที่ดีและรัดกุมแล้ว ย่อมต้องมีการจัดการองค์การเพื่อวางโครงสร้างถึงขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบตลอดจนลำดับชั้นในอำนาจหน้าที่ในการสั่งการ ดังนั้นองค์การใดที่ไม่มีการจัดการองค์การย่อมเกิดความสับสนในการทำงาน อาจนำมาสู่การทำงานไม่สำเร็จตามแผนที่วางไว้



## การจัดองค์การ

หมายถึง การกำหนดโครงสร้างองค์การอย่างเป็นทางการ โดยจัดออกเป็นหน่วยย่อยต่างๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน

หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์เพื่อทำงานให้สำเร็จร่วมกัน ดังนั้นจึงเป็นการจัดหน้าที่การงานให้ประสานสัมพันธ์กัน

หมายถึง ความพยายามของผู้บริหารที่จะให้มีหนทางสำหรับการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนงานที่วางไว้

# ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดองค์การ

## 1. โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure)

การจัดแบ่งงานความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ต่างๆ ให้ออกมาเป็นรูปประธรรม รวมทั้งการกำหนดรูปแบบ การสื่อสารและการประสานงานทำให้ทราบเขตของการทำงานความรับผิดชอบ และอำนาจในการตัดสินใจ

## 3. สายการบังคับบัญชา (Chain of command)

ความสัมพันธ์ระหว่างสายการบังคับบัญชาที่มีลักษณะคั้งลงมาจากระดับการบริหารสูงสุด ผู้มีอำนาจหน้าที่มากกว่า ลงมายังระดับการบริหารระดับล่างที่มีอำนาจหน้าที่น้อยกว่า



## 2. ผังองค์การ (Organizational Chart)

เป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์การแสดงให้เห็นในรูปแบบ ผังลำดับชั้นของสายบังคับบัญชา

## 4. อำนาจหน้าที่ (Authority)

การตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อย่างเป็นทางการ ขึ้นอยู่กับ หน้าที่และสายบังคับบัญชา

## 5. หลักการมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of command)

หลักการที่กล่าวถึงการที่พนักงานแต่ละคนมีผู้บังคับบัญชา เพียงคนเดียว เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการรับคำสั่งและการรายงาน ก่อให้เกิดความเรียบร้อยในการบริหารงาน

# ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดองค์การ

## 6. จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา (Span of control)

จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา ที่พอเหมาะ ต่อผู้บังคับบัญชาในแต่ละตำแหน่ง ทั้งนี้ในแต่ละแผนกอาจมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม ทั้งนี้จำนวนควรอยู่ระหว่าง 3 – 9 คน



## 7. ความรับผิดชอบ (Responsibility)

ภาระหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงาน จากการสั่งการ และรายงานผล

## 8. การมอบหมายอำนาจ (Delegation)

มอบหมายงานและการตัดสินใจในระดับสายบังคับบัญชาที่ต่ำลงมา

## 9. การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ (Centralization and Decentralization)

การรวบรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงในการตัดสินใจอนุมัติ หรือ การกระจายอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้กับบุคคลในส่วนต่างๆ ขององค์การ เช่น ผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้น เพื่อทำหน้าที่แทน ซึ่งจะทำให้เกิดความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

# ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดองค์การ

## 10. ฝ้ายปฏิบัติงาน (Line)

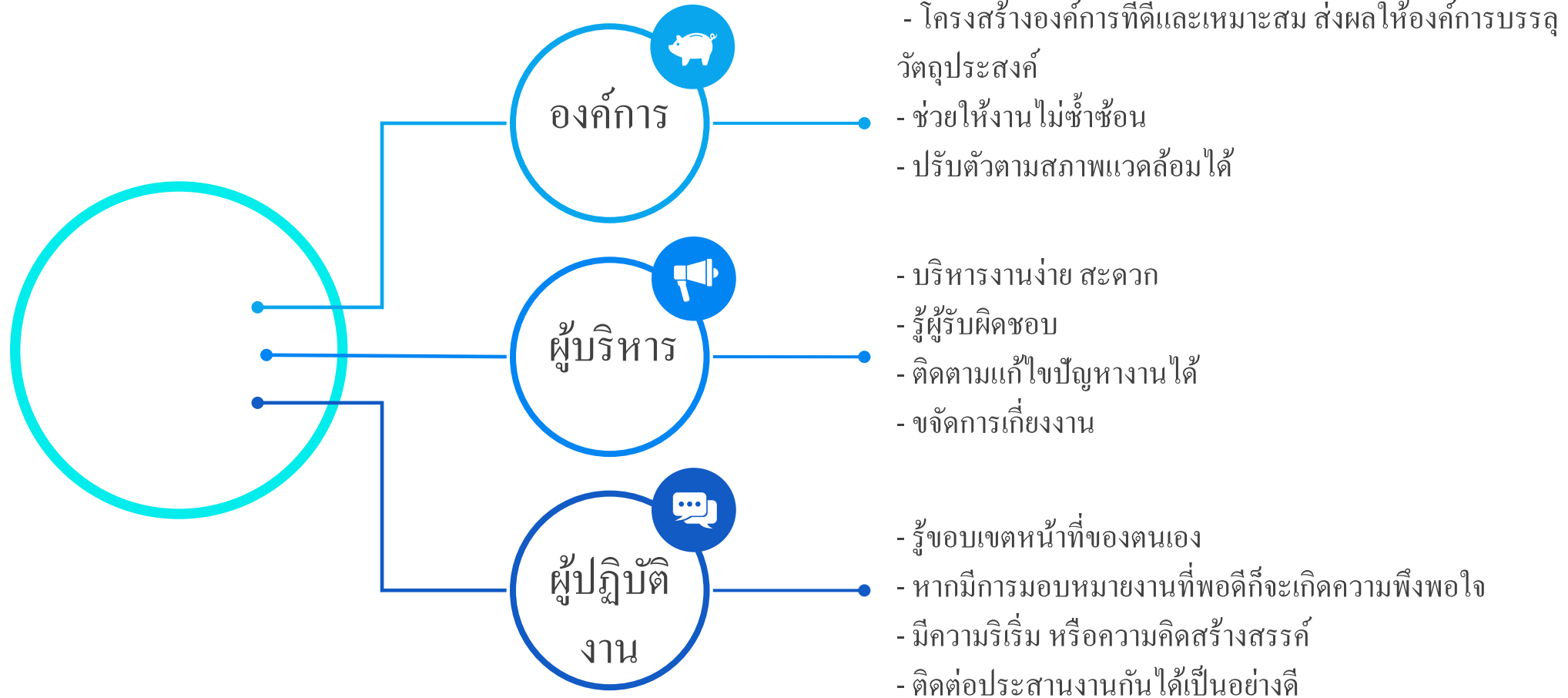
ส่วนที่เป็นแกนหลักที่รับผิดชอบโดยตรงต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการจัดสรร แสวงหา สนับสนุนวัตถุดิบ ทรัพยากรต่างๆ เพื่อออกมาเป็น ผลผลิตหรือการบริการ



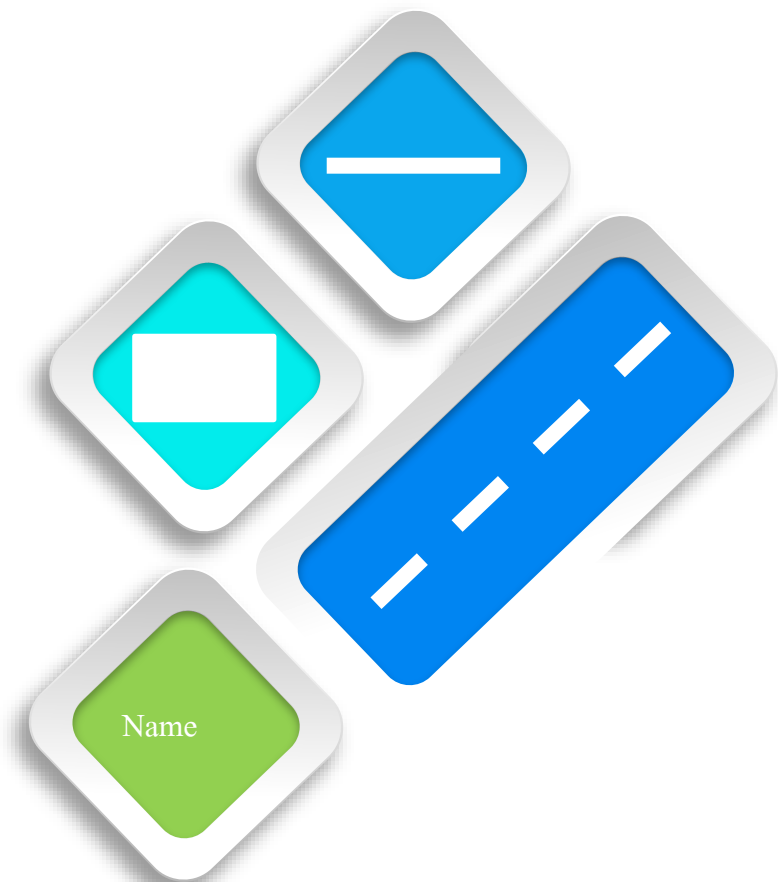
## 11. การขยายความรับผิดชอบ (Job enlargement and Job enrichment)

ความรับผิดชอบเดิม ความรับผิดชอบสูงกว่าเดิม

# ประโยชน์การจัดการองค์การ







### 1. แผนภูมิโครงสร้างหลัก (Skeleton Chart)

แผนภูมิทั้งหมด แสดงถึงความสัมพันธ์ การบังคับบัญชา การอยู่ใต้บังคับบัญชา



สี่เหลี่ยม แทนหน่วยงานย่อย



เส้นทึบ แทนสายบังคับบัญชา



เส้นประ แทนสายงานที่ปรึกษาหรือสายประสาน

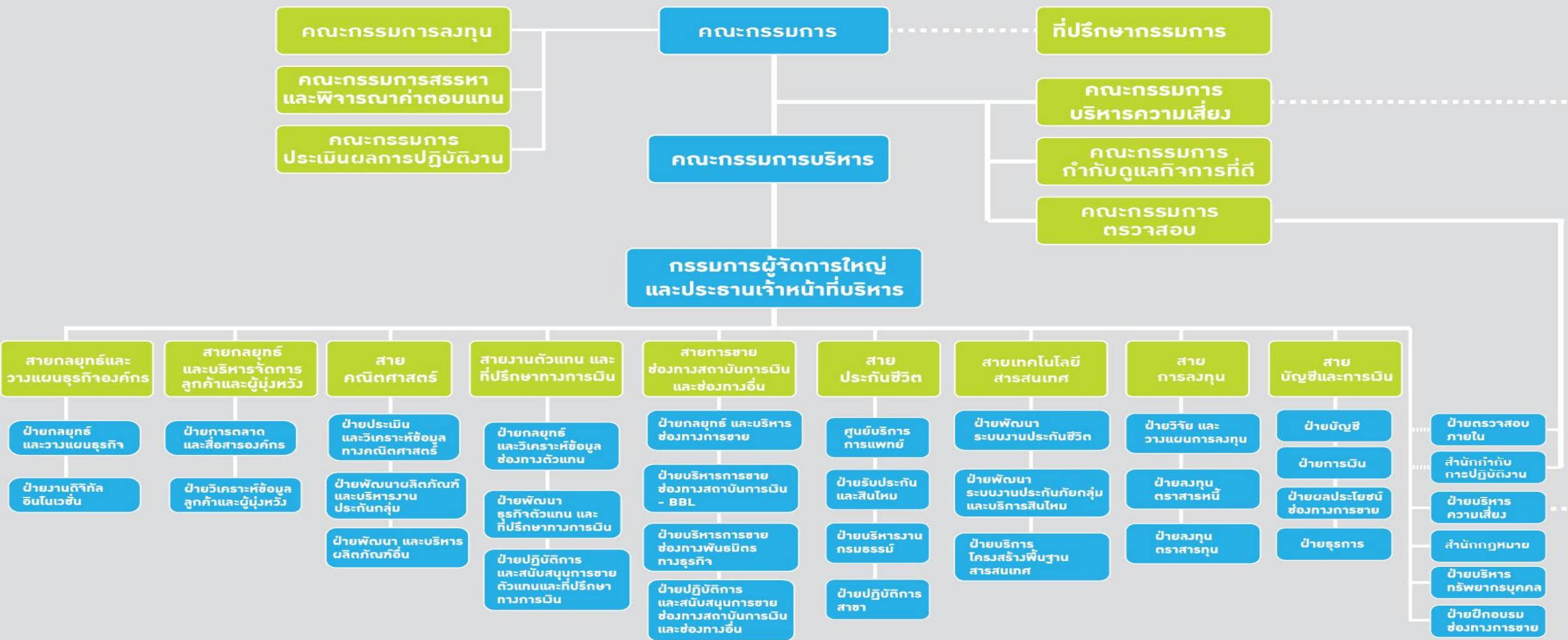
### 2. แผนภูมิแสดงตัวบุคคล (Personnel Chart)

- ระบุชื่อ หรือ ตีตรา

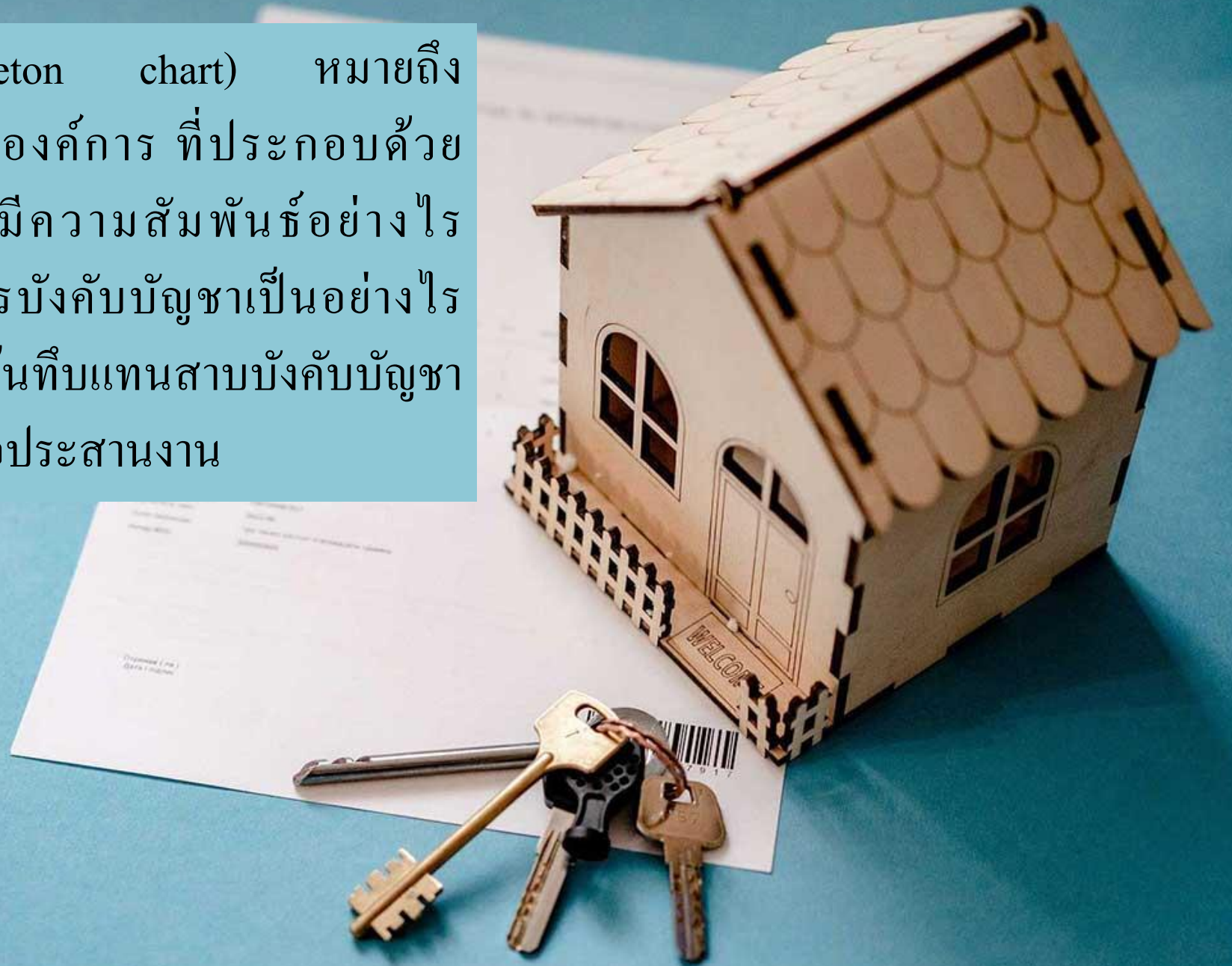
### 3. แผนภูมิแสดงหน้าที่การงาน (Function Chart)

-บอกหน้าที่ย่อยๆ ของแต่ละตำแหน่งงาน

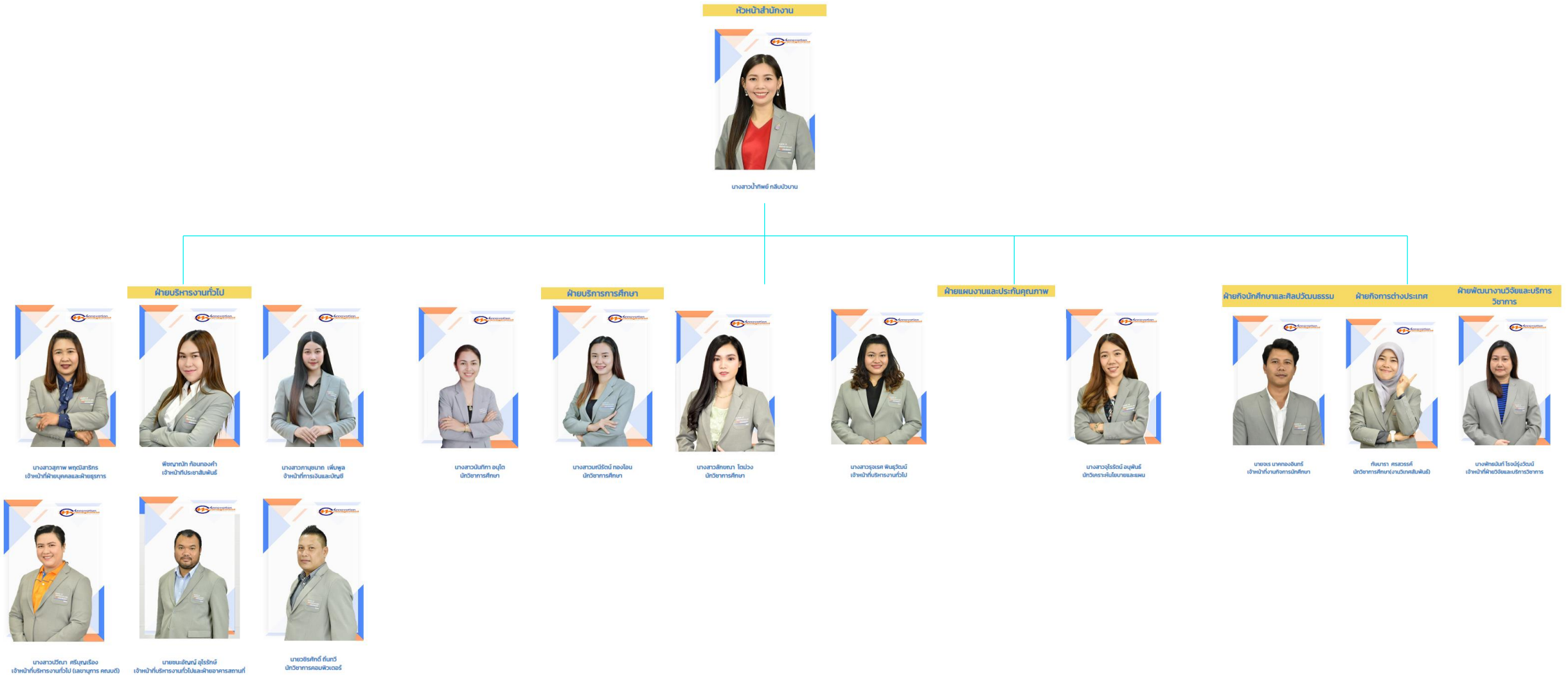
# โครงสร้างองค์การบริหาร กรุงเทพมหานครประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)



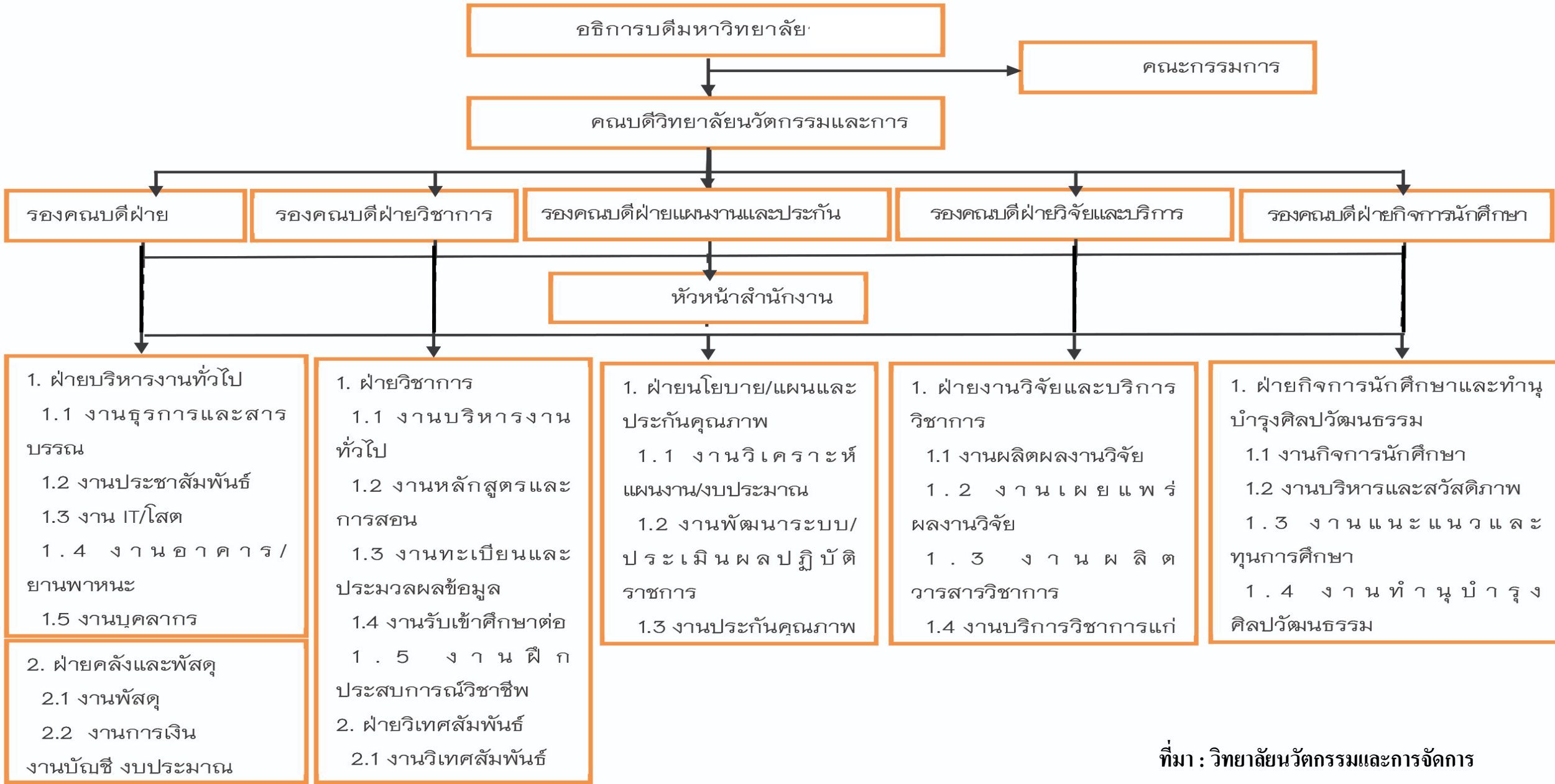
1. แผนภูมิโครงสร้างหลัก (Skeleton chart) หมายถึง โครงสร้างทั้งหมดขององค์กร ที่ประกอบด้วย หน่วยย่อยต่างๆ แต่ละหน่วยมีความสัมพันธ์อย่างไร ฝ่ายใดขึ้นตรงกับฝ่ายใด สายการบังคับบัญชาเป็นอย่างไร โดยใช้ สีเหลี่ยมแทนหน่วยงาน เส้นทึบแทนสายบังคับบัญชา เส้นประแทนสายงานที่ปรึกษาหรือประสานงาน



# โครงสร้างองค์การบุคลากรฝ่ายสนับสนุนวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ



# โครงสร้างการบริหารงานวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ

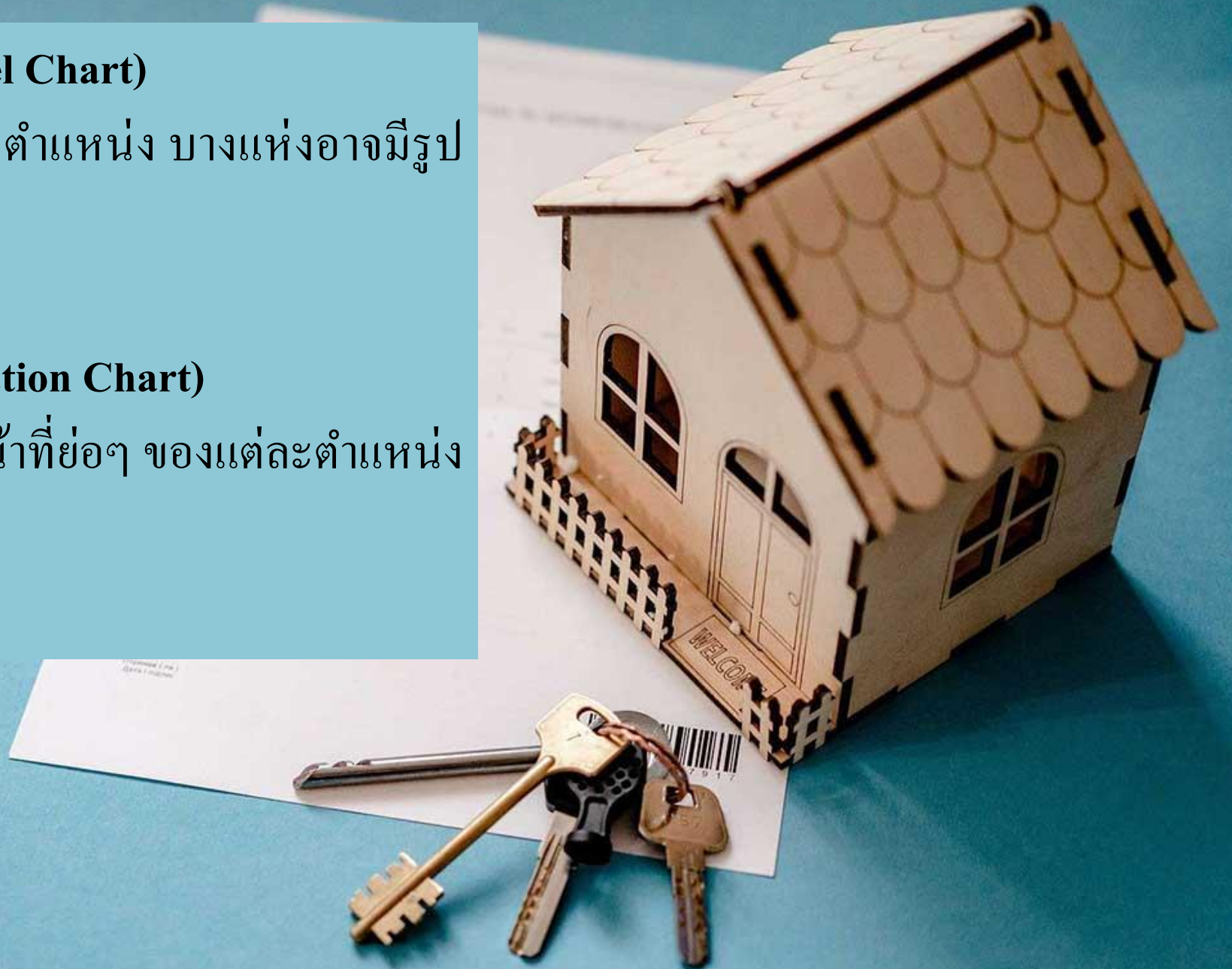


## แผนภูมิแสดงตัวบุคคล (Personnel Chart)

เป็นแผนภูมิที่ระบุชื่อ – ตำแหน่ง บางแห่งอาจมีรูป  
หรือไม่มีก็ได้

## แผนภูมิแสดงหน้าที่การงาน (Function Chart)

เป็นแผนภูมิที่บอกบอกหน้าที่ย่อยๆ ของแต่ละตำแหน่ง  
งาน



# ขั้นตอนการจัดองค์การ

## 1

### กำหนดรายละเอียดของงาน

**ประเภท ลักษณะ  
ขนาดองค์การ**

การกำหนดรายละเอียดของงานเพื่อให้  
องค์การบรรลุเป้าหมาย ตามวัตถุประสงค์  
อย่างไรอย่างหนึ่ง อาจจะมีมากน้อยต่างกัน  
ตามประเภทลักษณะและขนาดขององค์การ  
ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นเบื้องต้น

## 2

### แบ่งงานตามความรับผิดชอบ

**กลุ่มงานตามความสัมพันธ์  
หรือแผนก**

การแบ่งงานให้แต่ละคนในองค์การ  
รับผิดชอบตามความเหมาะสม และตาม  
ความสามารถ โดยงานนั้น จะต้องไม่มาก  
หรือน้อยจนเกินไป เพื่อสอดคล้องถึง  
ความชอบธรรม

## 3

### การประสานงาน

**เพื่อลดการซ้ำซ้อน**

การประสานงาน ระหว่างแผนกเพื่อให้การ  
ดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุ  
เป้าหมาย และไม่ให้งานนั้นซ้ำซ้อนหรือ  
ขัดกัน ซึ่งอาจจะส่งผลต่อการทำงาน ถ้าซ้ำ  
และเกิดปัญหาตามมาได้

# โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การแบบสูงหรือแคบ  
(Tall Organizational Structures)

โครงสร้างองค์การแบบระบบราชการ  
(Bureaucratic Organization Structures)

โครงสร้างองค์การแบบจักรกล  
(Mechanistic Organization Structures)

- ให้ความสำคัญกับภาระหน้าที่
- เน้นการรวมอำนาจ
- เน้นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
- จัดลำดับตามสายงาน
- เน้นการควบคุมจากบนลงล่าง
- มีสายการบังคับบัญชายาว
- ขาดความยืดหยุ่น

โครงสร้างองค์การแบบราบหรือกว้าง  
(Flat Organizational Structures)

โครงสร้างองค์การแบบปรับตัว  
(Adaptive Organizational Structures)

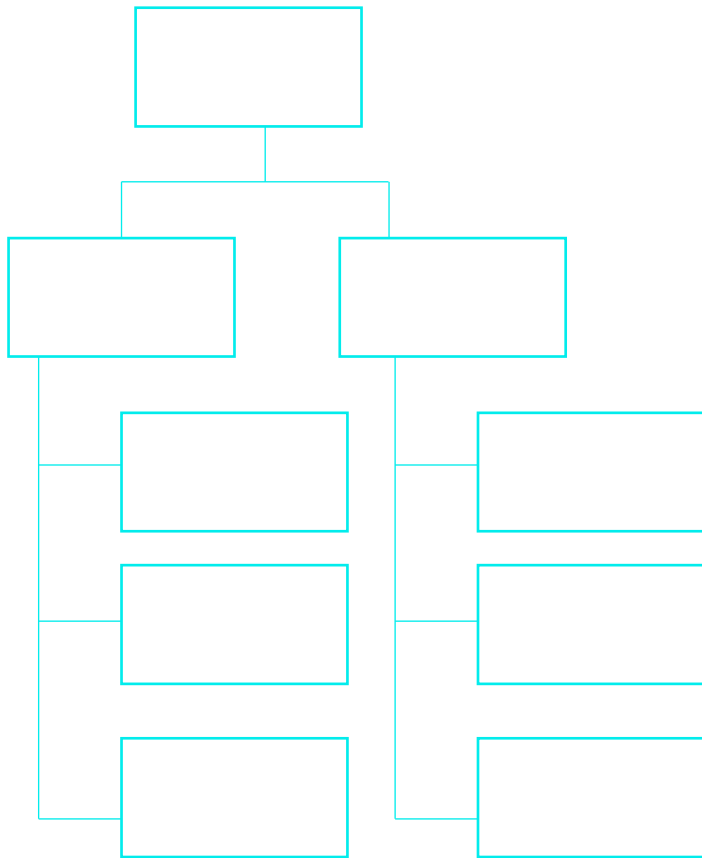
โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต  
(Organic Organizational Structures)

- โครงสร้างองค์การที่มีอิสระ
- เน้นการกระจายอำนาจ
- สายการบังคับบัญชาสั้น
- มีขอบข่ายการควบคุมกว้าง
- การประสานงานสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว

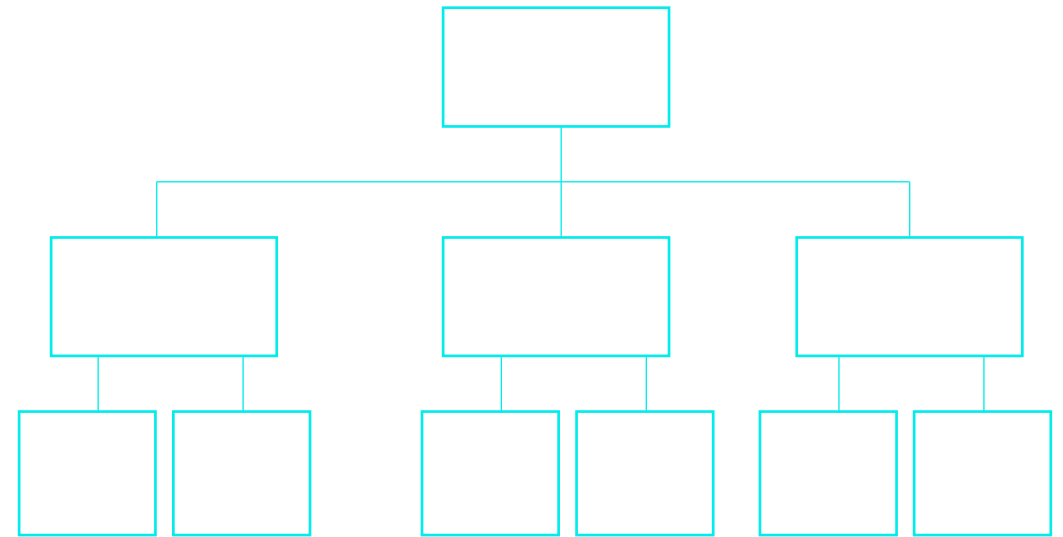


# โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การแบบสูงหรือแคบ  
(Tall Organizational Structures)

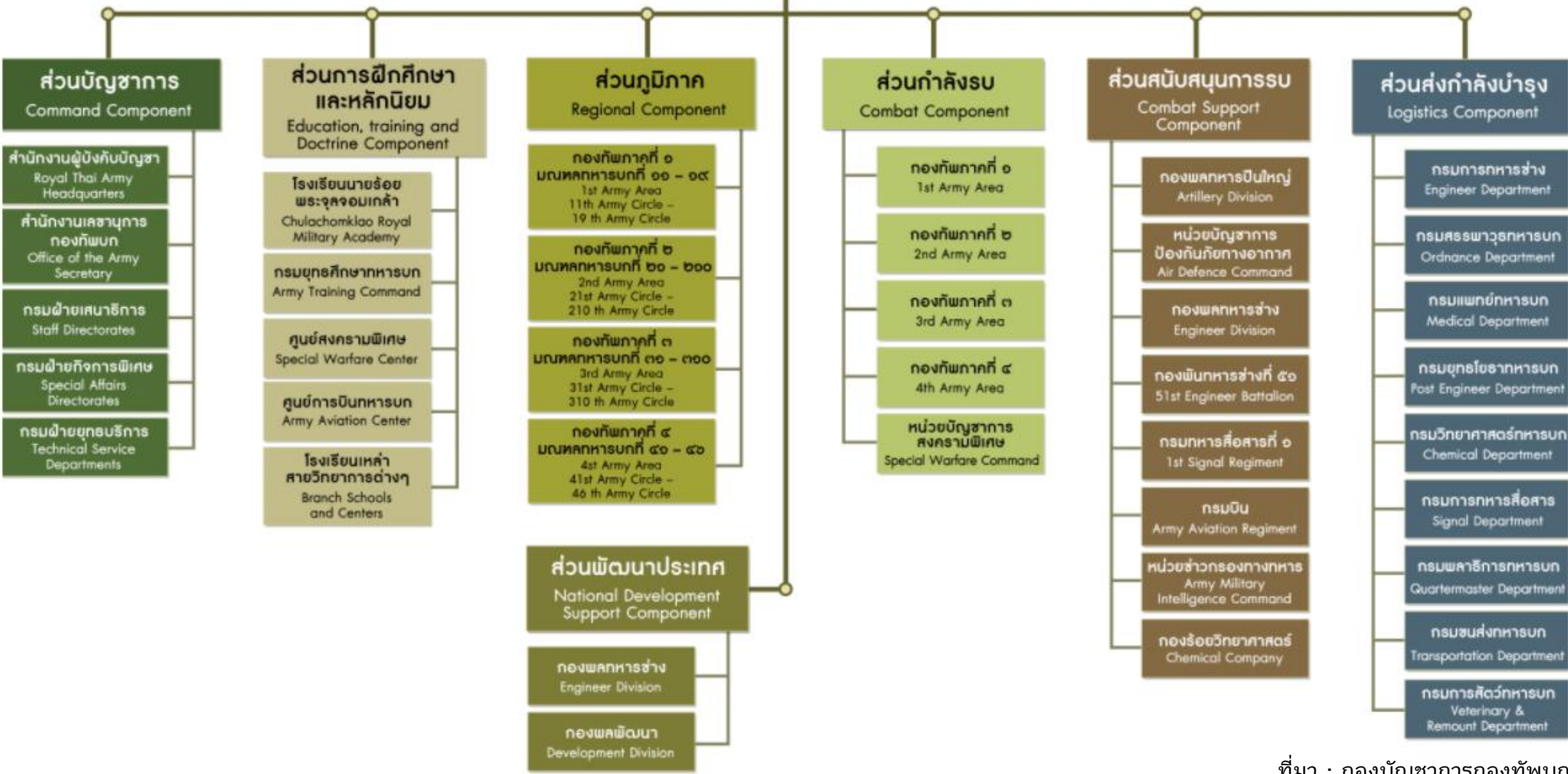


โครงสร้างองค์การแบบราบหรือกว้าง  
(Flat Organizational Structures)





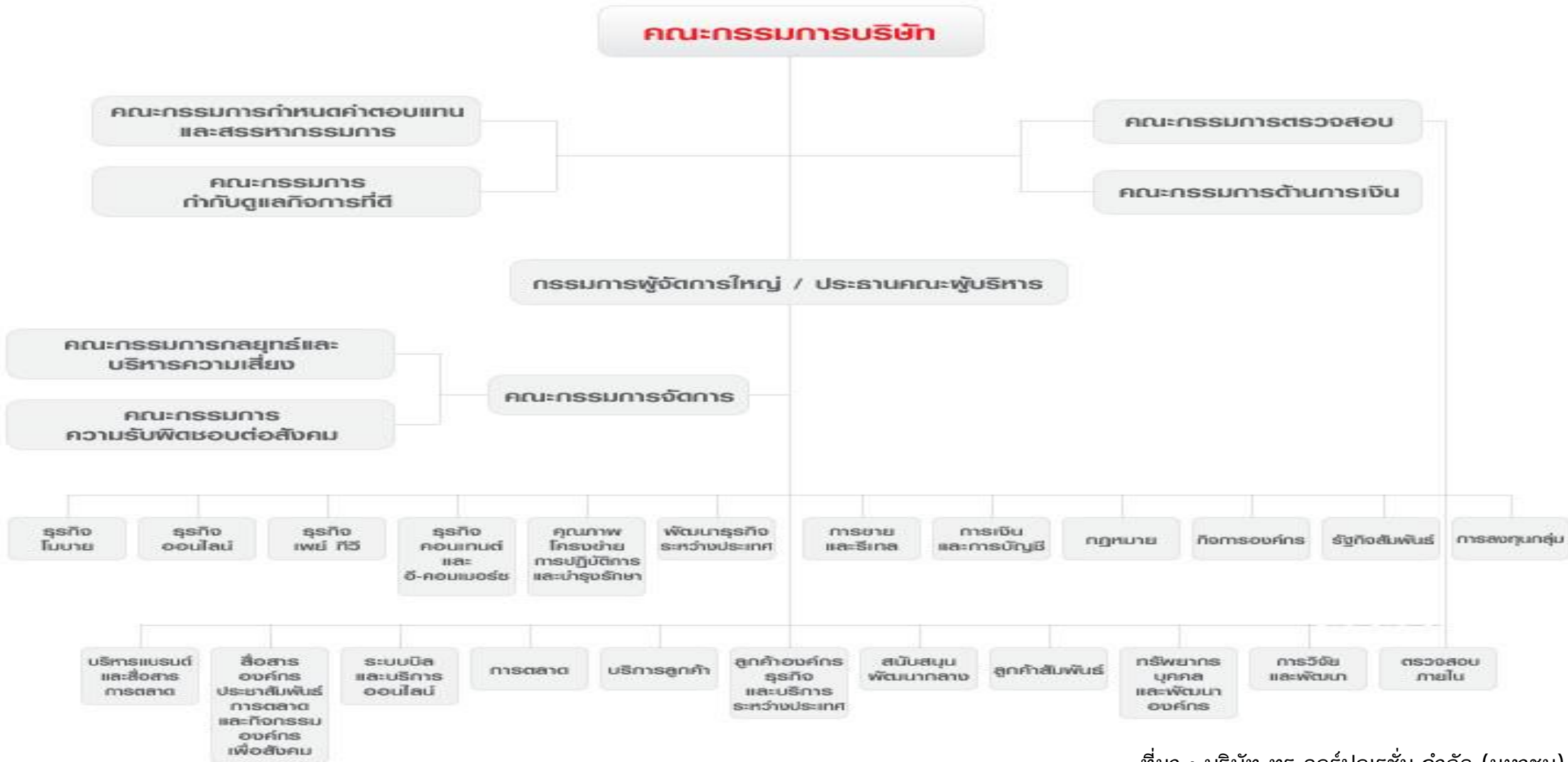
# กองทัพบก The Royal Thai Army



ที่มา : กองบัญชาการกองทัพบก

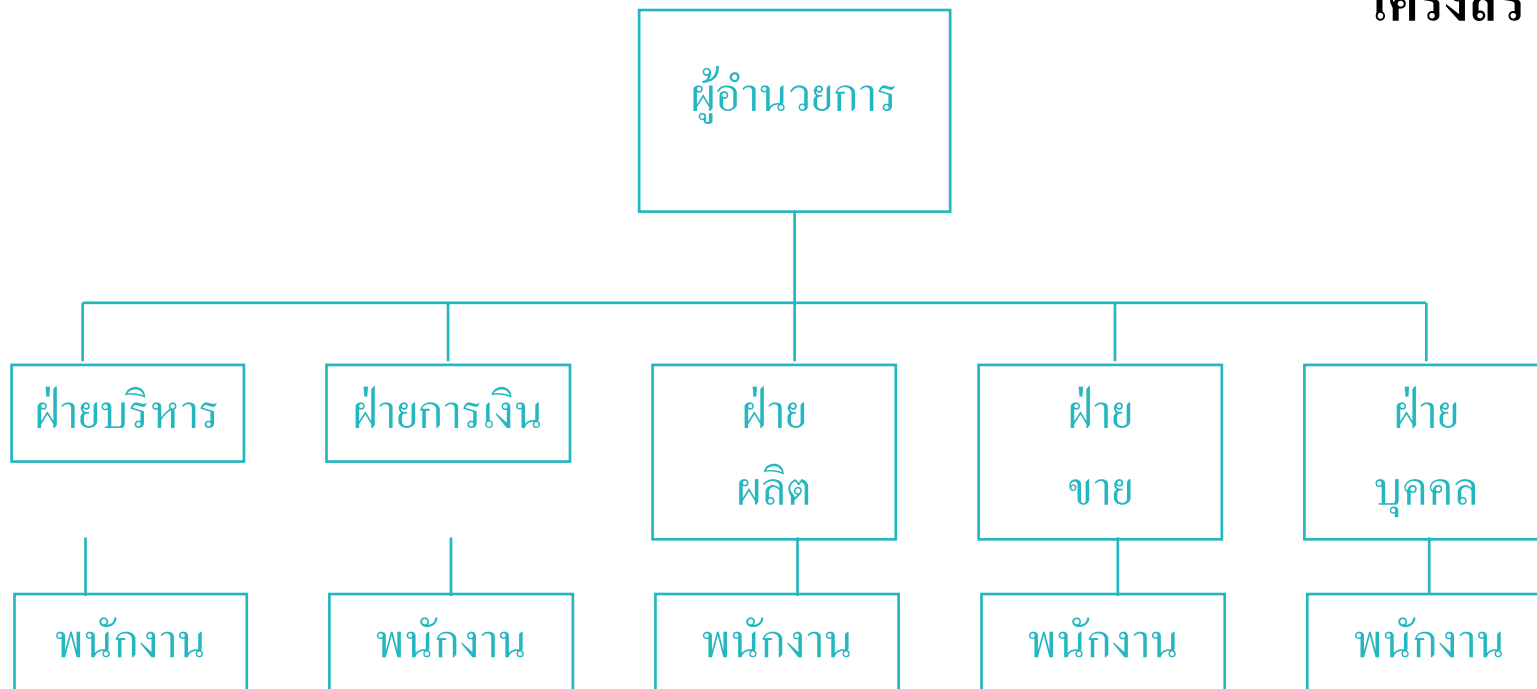
# โครงสร้างองค์กร

## บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)



# รูปแบบโครงสร้างองค์การ

## โครงสร้างตามสายงานหลัก (Line Organization)

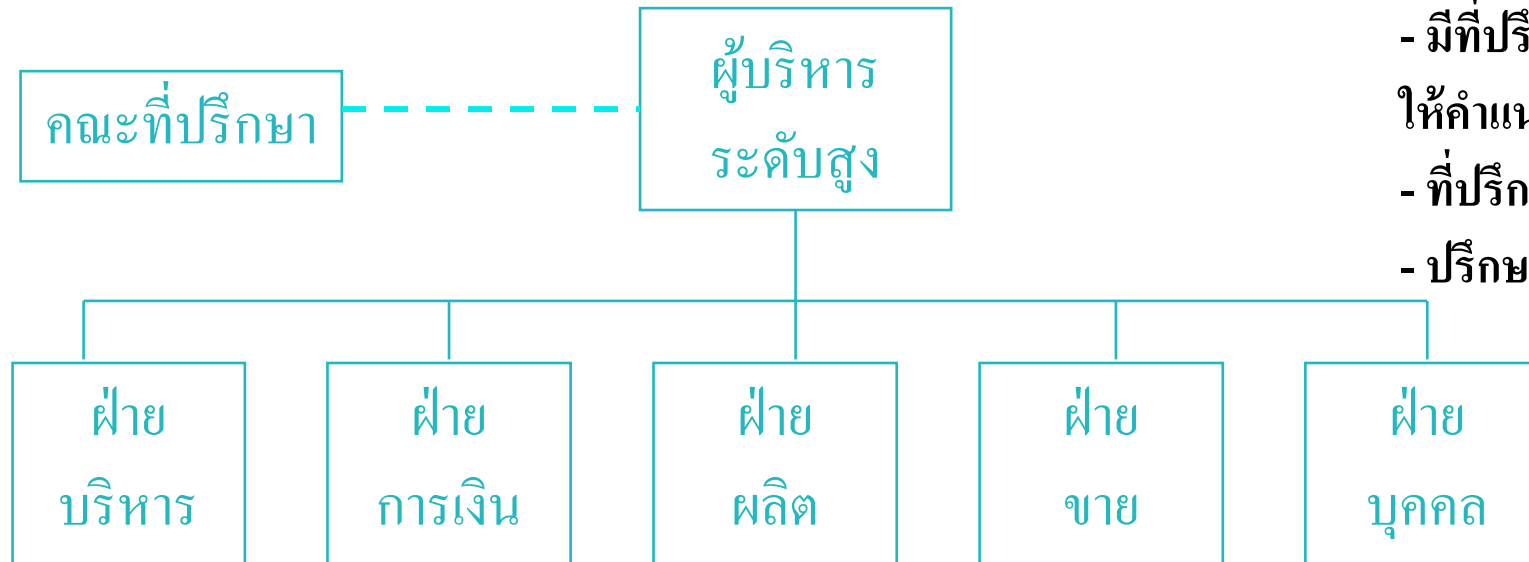


- แบ่งหน่วยงานตามลักษณะของภารกิจหลัก
- แยกกันออกเป็นสายงานโดยตรง
- ไม่มีความซับซ้อนมากนัก
- ไม่มีหน่วยงานที่ปรึกษา
- โครงสร้างใช้กับหน่วยงานขนาดเล็ก

# รูปแบบองค์กร

## 2) โครงสร้างองค์กรแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line And Staff Organization)

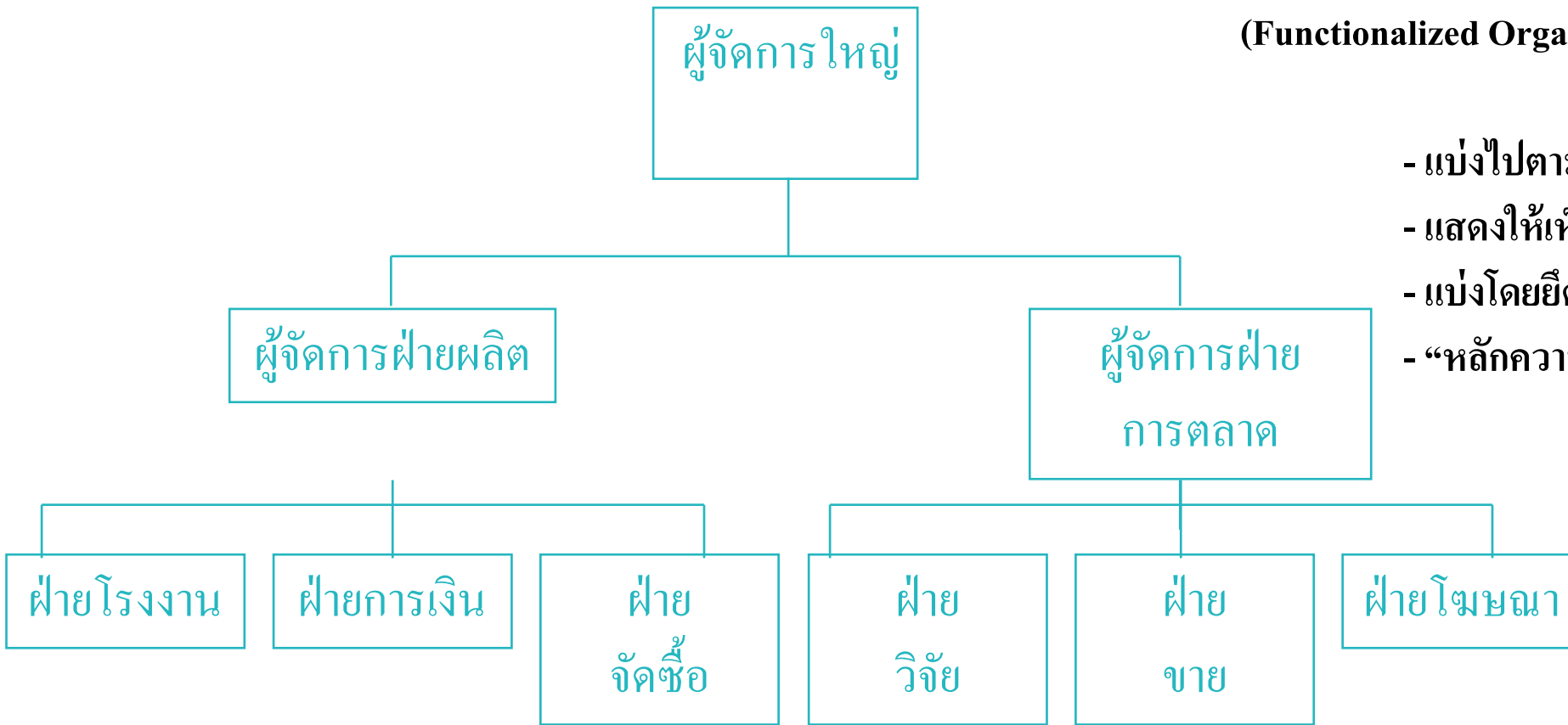
- มีที่ปรึกษาช่วยในการแก้ไขปัญหาให้คำแนะนำต่างๆ
- ที่ปรึกษามักจะเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะงาน
- ปรึกษาไม่มีอำนาจในการสั่งการ



# รูปแบบองค์การ

## 3) โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่ทางการทำงานเฉพาะอย่าง (Functionalized Organization)

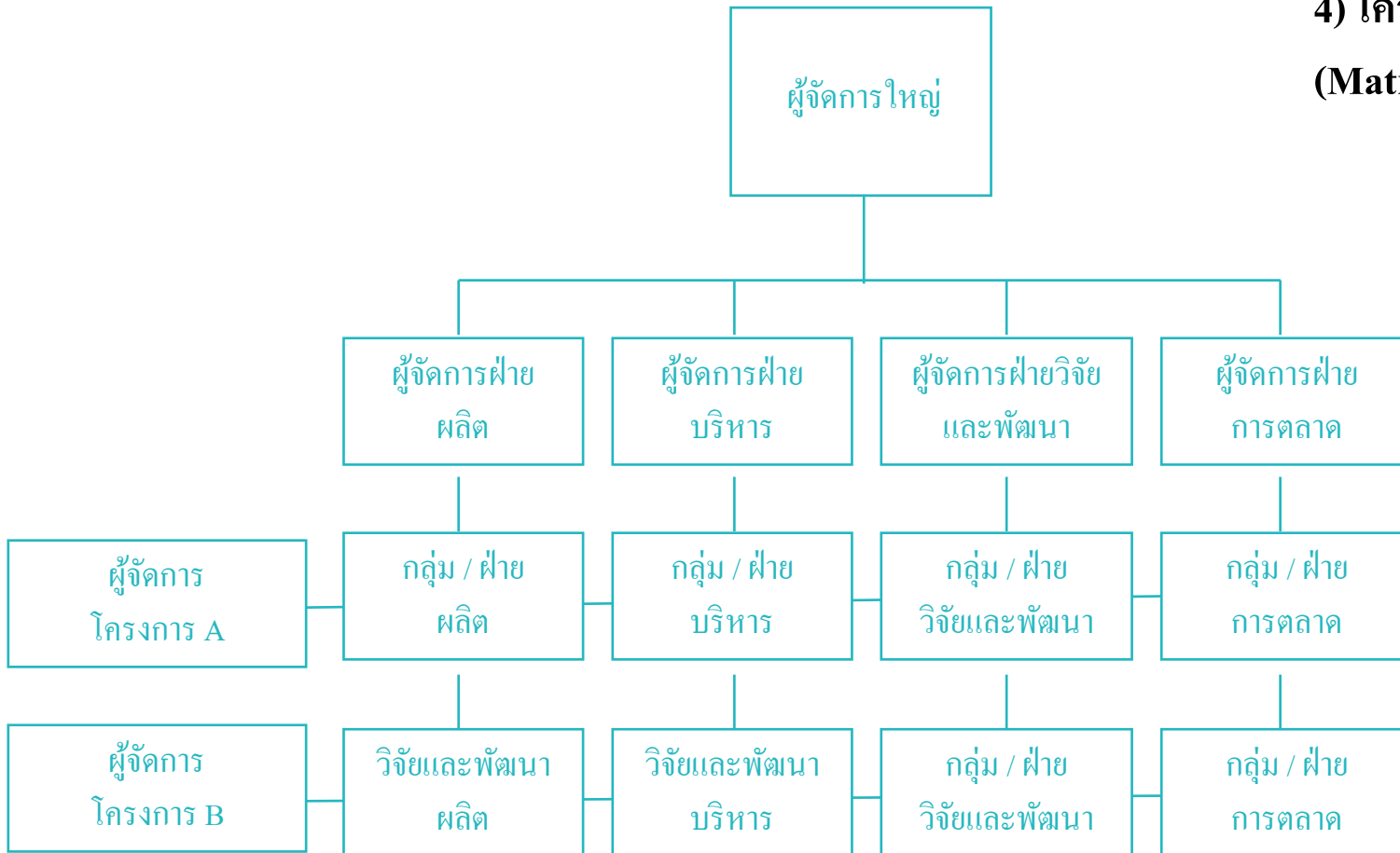
- แบ่งไปตามประเภทหรือหน้าที่การทำงาน
- แสดงให้เห็นความชัดเจนของหน้าที่
- แบ่งโดยยึดภารกิจต่างๆ เป็นปัจจัยหลัก
- “หลักความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง”



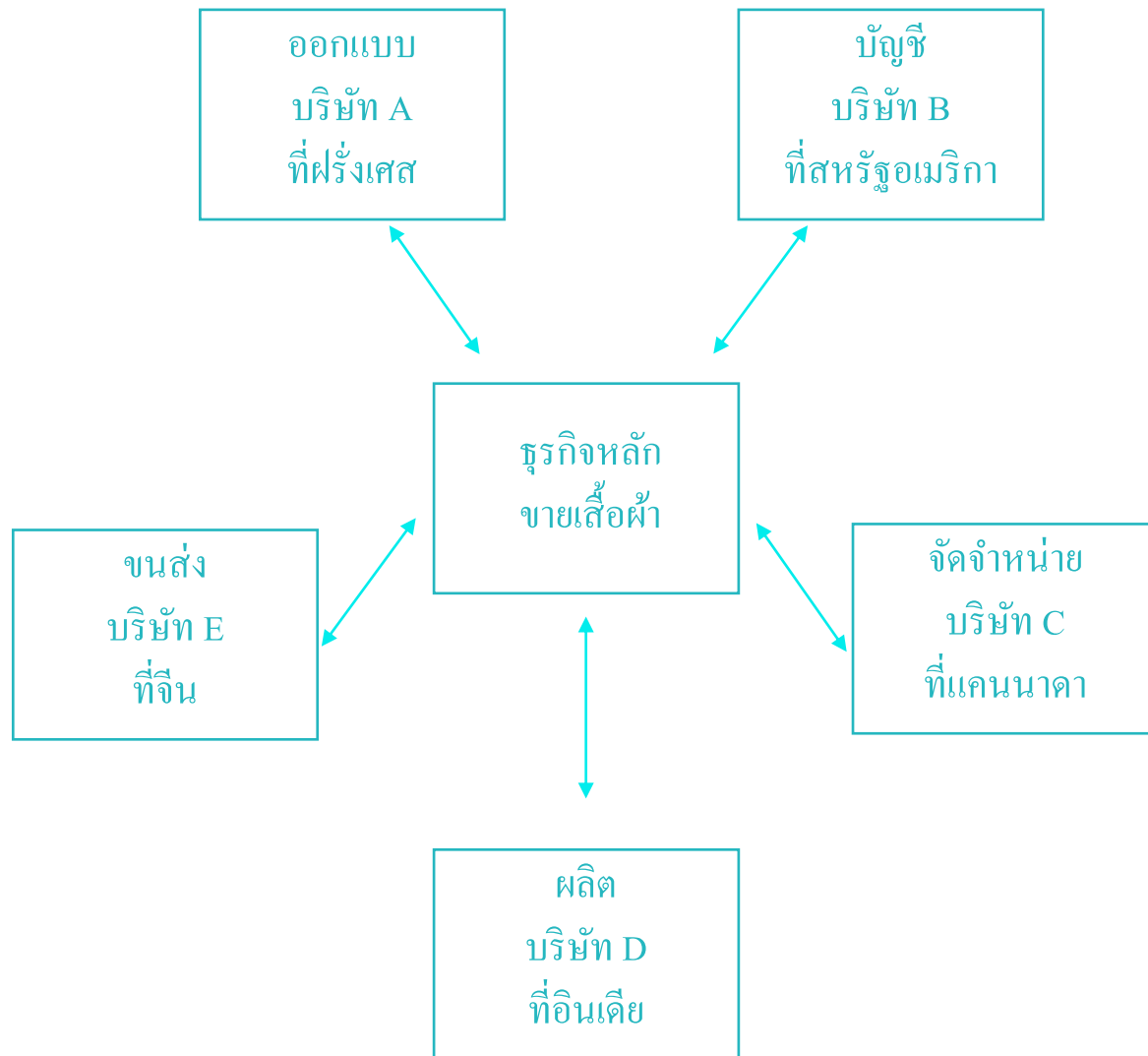
# รูปแบบองค์การ

## 4) โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix Organization)

- การประสานงานร่วมกัน
- โครงการเฉพาะ
- การรวบรวมแผนกต่างๆ
- มีผู้บริหารโครงการ
- แยกย้ายทำงานตามเดิมเมื่อจบโครงการ



# รูปแบบองค์กร



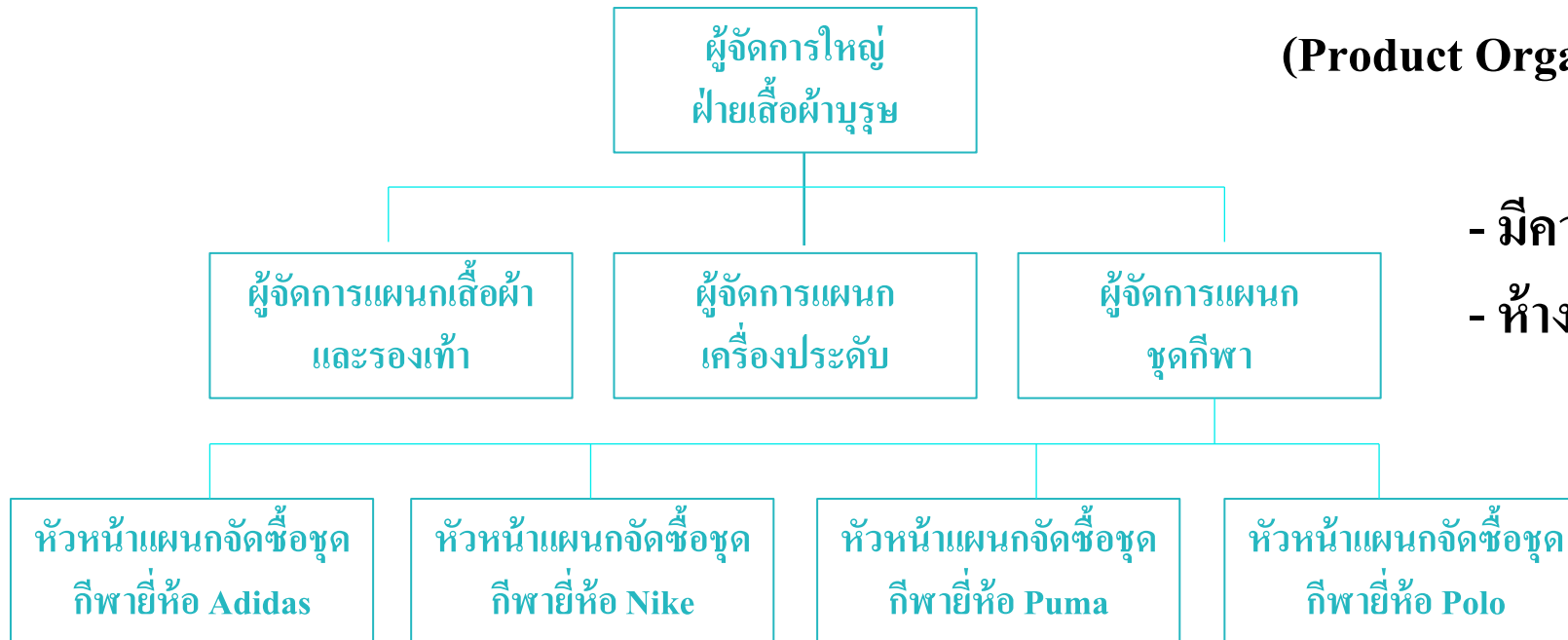
## 5) โครงสร้างองค์กรแบบตาข่าย (Network Organization)

- มีสำนักงานใหญ่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลาง **HUB**
- ลดภาระงานประจำขององค์กร
- จ้างให้ผู้อื่นผลิตและจัดจำหน่าย
- โครงสร้างของการค้าระดับโลก



# รูปแบบองค์กร

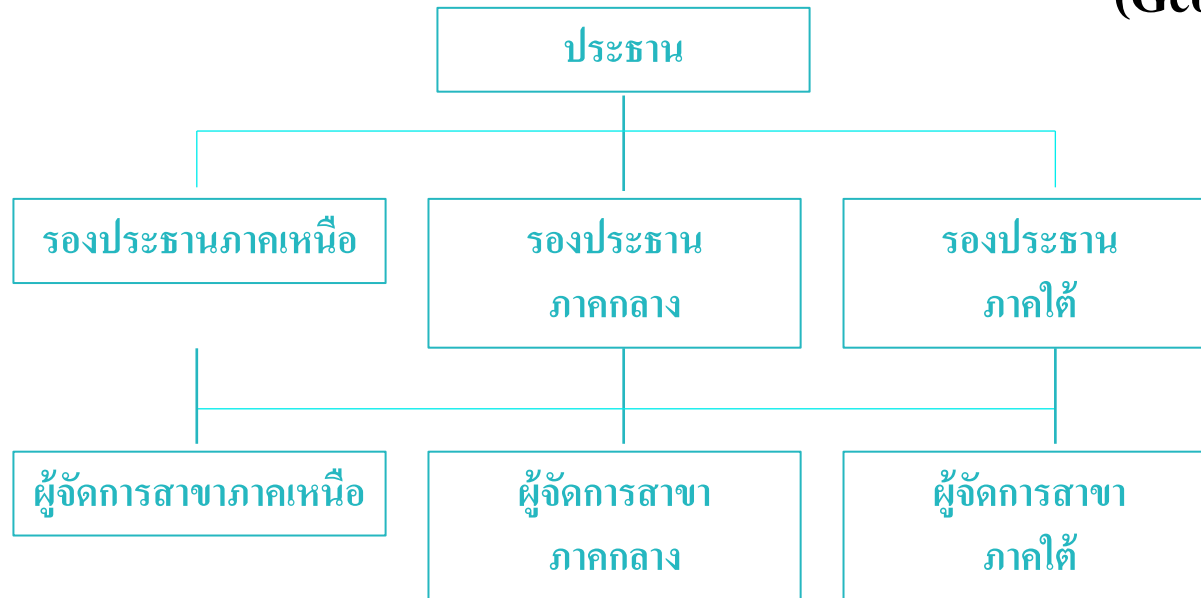
## 6) โครงสร้างองค์กร แบบแบ่งผลิตภัณฑ์ (Product Organization)



- มีความเชี่ยวชาญในสินค้าของตนเอง
- ห้างสรรพสินค้า

# รูปแบบองค์กร

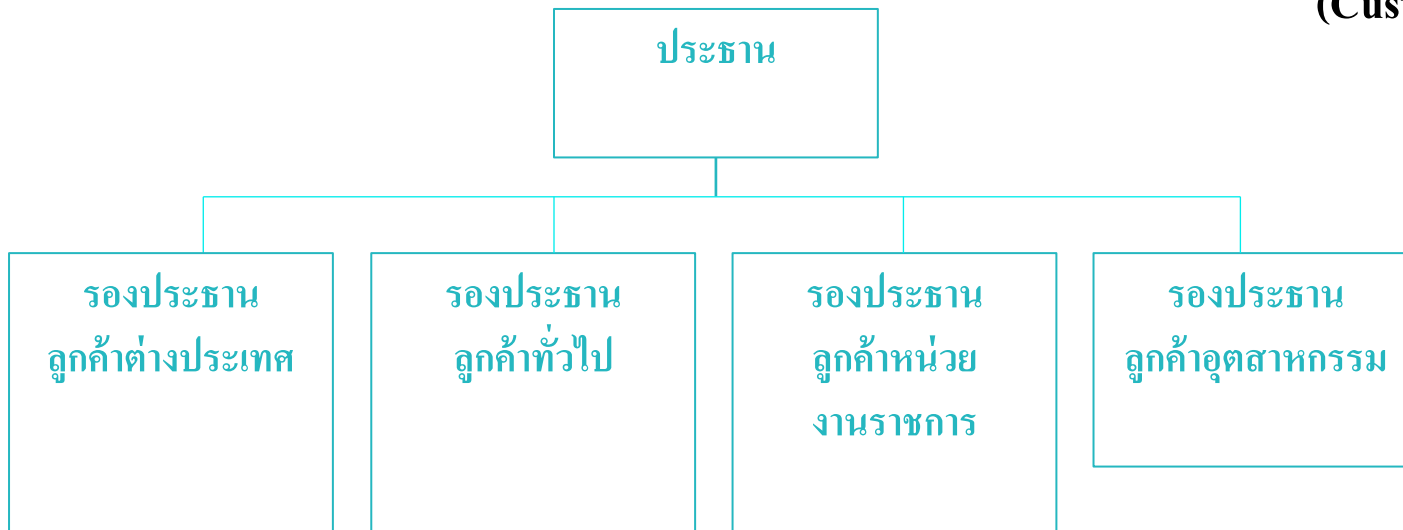
## 7) โครงสร้างองค์กร แบบแบ่งตามภูมิศาสตร์ (Geographic Organization)



- ธุรกิจขยายสาขา ตามภูมิภาค
- ครอบคลุมพื้นที่กว้าง
- แบ่งกลุ่มงานตามสถานที่ตั้งหรือพื้นที่

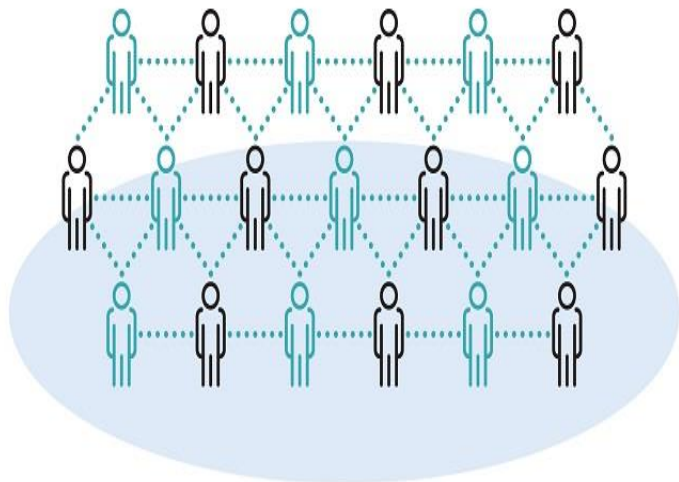
# รูปแบบองค์กร

## 8) โครงสร้างองค์กร แบบแบ่งตามลูกค้า (Customer Organization)



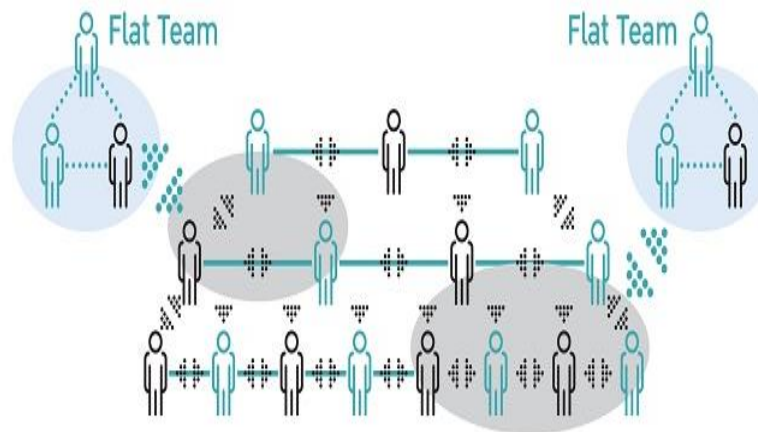
- จัดตามความต้องการ / ตามลักษณะของลูกค้า
- ช่วยในการติดตามและเข้าถึงลูกค้าได้เป็นอย่างดี

# รูปแบบองค์กรยุคใหม่



## Flat Organization (โครงสร้างองค์กรแบบราบ)

- การลดลำดับชั้นในการบริหาร
- มอบการตัดสินใจให้แก่พนักงาน แก้ปัญหาสามารถทำได้ด้วยคนเพียงไม่กี่คน
- เหมาะสำหรับบริษัทขนาดกลางถึงเล็ก หรือ start up



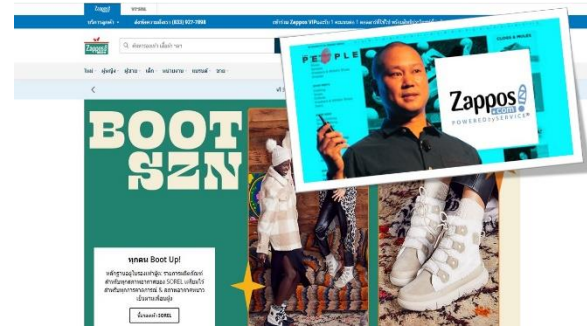
## Flatarchies (โครงสร้างองค์กรกึ่งลำดับชั้นกึ่งแบบราบ)

- รูปแบบองค์กรที่ผสมผสาน
- สร้างทีมงานเฉพาะกิจเพื่อทำงานใน Project หนึ่งได้
- เหมาะกับองค์กรขนาดกลางถึงใหญ่



## Holacracy (โครงสร้างองค์กรแบบข้ามสายงาน)

- อิสระอย่างเต็มที่
- ในแต่ละทีมไม่มีใครเป็นผู้นำ
- ให้ความสำคัญกับ “บทบาท”



“ได้ริเริ่มไอเดียใหม่ๆเองได้ง่ายมากๆ แทนที่จะต้องรอหัวหน้าอนุมัติ”

Zappos เว็บอีคอมเมิร์ซขายรองเท้ารายใหญ่ มีนโยบายยกเลิกตำแหน่งผู้จัดการ หัวหน้า รวมทั้งตำแหน่งอื่นๆทุกชนิดออกจากองค์กร เพื่อเปลี่ยนมาใช้ระบบ self-management ที่มีชื่อว่า Holacracy

คือ การปรับองค์กรไปใช้โครงสร้างบริหารแบบใหม่ที่ไร้ซึ่งโครงสร้าง ไม่มีแบ่งฝ่ายความรับผิดชอบ และไม่มีตำแหน่งผู้จัดการ พนักงานทุกคนมีลำดับชั้นเท่ากัน เป็นการลบล้างอำนาจและ โครงสร้างทางการบริหารออกไป และมีการกำหนดบทบาท หรือ Roles ต่างๆ ที่ต้องทำหรือรับผิดชอบให้ชัดเจน หลังจากนั้นผู้ที่รับผิดชอบต่อแต่ละบทบาท ก็ดำเนินงานไปโดยอัตโนมัติ โดยไม่ต้องมีเจ้านายมากคอยเฝ้าติดตามและควบคุม

ปรัชญาของ Zappos ต้องการเป็นองค์กรที่พนักงานทุกคนขับเคลื่อนงานได้เอง  
บริหารจัดการตัวเองได้ (self-organization, self-management)



**Zappos**  
**.com**  
POWERED by SERVICE®

# กลยุทธ์ที่น่าสนใจในการบริหารคนแบบอินทรี

## 1. Right Size, Right Shape

ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนในการทำงาน คือ ตั้งจำนวนไว้ที่ 6 x 6 หมายถึงหัวหน้า 1 คน ควรมีลูกน้องไม่เกิน 6 คนเพื่อการดูแลที่ทั่วถึง และลูกน้อง 6 ก็ควรมีลูกน้องของตัวเองอีก 6 คน ไหลลงไปเรื่อยๆ จนถึงพนักงานระดับล่างสุด

## 2. Right Fit, Right People

เลือกคนที่เหมาะสมกับองค์กร ได้แก่ คนที่มีเป้าหมายในชีวิตและคนที่มีมาตรฐานที่ดี โดยควรเป็นทั้งคนเก่งและคนดี ผ่านวิธีการสัมภาษณ์

## 3. Right Culture, Right Mindset

Performance Driven พนักงานทุกคนอยากแสดงศักยภาพของตัวเองออกมา และหวังว่าองค์กรจะให้อำนาจตัดสินใจกับตนเอง ไม่ใช่แค่ป้อนคำสั่งจากหัวหน้าไปถึงลูกน้อง แต่เปิดกว้างให้แสดงความคิดเห็น นำสิ่งที่ดีมาพัฒนาต่อจนใช้งานได้จริง ทำให้พนักงานรู้สึกภูมิใจ มีคุณค่ากับองค์กร พร้อมมอบอำนาจตัดสินใจในการทำงานให้กับลูกน้องโดยที่หัวหน้ายังคงคอยดูแลอยู่ห่างๆ

