

การออกแบบองค์การ (Organization Design)

วัชร สอนประทุม*

Wacharee Songpratoom, Ph.D.

Abstract

Article describes five organizational designs proposed by Henry Mintzberg which are simple structure, Machine bureaucracy, Professional bureaucracy, Division structure and Adhocracy.

The author suggests specific organizational characteristics associate with the appropriate configuration for effective administration.

บทคัดย่อ

บทความนี้กล่าวถึงการจัดรูปแบบองค์การ 5 แบบ ตามทัศนะของ เฮนรี มินทซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) โดยแบ่งตามโครงสร้างออกเป็น 1) องค์การแบบโครงสร้างอย่างง่าย 2) องค์การแบบเครื่องจักรกล 3) องค์การทางวิชาชีพ 4) องค์การแบบโครงสร้างแยกหน่วยงาน และ 5) องค์การแบบเฉพาะกิจ

ผู้เขียนเสนอแนะการเลือกรูปแบบองค์การให้เหมาะสมกับประเภทและสถานการณ์ เพื่อการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผล

*รองศาสตราจารย์ สำนักบรรณสารการพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Assoc. Prof., Library and Information Center, National Institute of Development Administration

บทนำ

นักบริหารหรือผู้จัดการมีหน้าที่จะต้องออกแบบและพัฒนาองค์การขึ้นมา เพื่อเป็นหน่วยหรือศูนย์กลางอำนาจการให้การดำเนินงานตามแผน และวัตถุประสงค์สำเร็จผล วัตถุประสงค์ที่ต่างกันก็ต้องออกแบบองค์การให้ต่างกันไปด้วย เช่น การผลิตน้ำมันหล่อลื่น กับการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปนั้นจะต้องมีรูปแบบองค์การที่แตกต่างกัน คือ การผลิตน้ำมันหล่อลื่น จะต้องใช้วิธีการผลิตแบบกระบวนการ (Process Production) ที่ซับซ้อน มีวิศวกร นักวิทยาศาสตร์ และนักวิชาการอื่น ๆ ตลอดจนช่างเทคนิคต่าง ๆ อยู่ภายใต้โครงสร้างองค์การที่ซับซ้อน มีหลายระดับการบังคับบัญชา ส่วนการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป จะต้องใช้วิธีการผลิตแบบสายพานประกอบชิ้นส่วน (Assembly line Production) นักบริหารจึงต้องมีความสามารถที่จะพิจารณาตัดสินใจได้ว่า รูปแบบองค์การประเภทใดที่เหมาะสมกับการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และต้องมีความสามารถที่จะออกแบบและพัฒนาองค์การประเภทนั้นขึ้นมาได้ด้วย

องค์การแต่ละองค์การจะมีรูปแบบเฉพาะของตนไม่เหมือนใคร แต่เมื่อมองประเภทหรือภาพรวมขององค์การ (Organization type or configurations) ที่มีอยู่ในปัจจุบัน จะเห็นได้ว่าองค์การเหล่านั้นจะมีลักษณะรวมที่คล้ายคลึงกันอยู่หลายประการ นักวิชาการทางด้านองค์การได้พยายามจำแนกประเภทของรูปแบบองค์การให้มีจำนวนน้อยที่สุด เพื่อให้ง่ายและสะดวกในการเรียนรู้ โดยใช้ลักษณะร่วมที่ทุกองค์การมีอยู่มาเป็นปัจจัยหรือเกณฑ์ในการจำแนกประเภท เช่น มีการรวมอำนาจมากหรือน้อย มีความ

เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากหรือน้อย มีระเบียบกฎเกณฑ์มากหรือน้อย และมีสิ่งแวดล้อมที่ง่ายซับซ้อน เปลี่ยนแปลงเร็ว หรือคงที่ เป็นต้น การจำแนกประเภทโดยใช้ลักษณะร่วมที่องค์การมีอยู่ จึงทำให้มีการแบ่งประเภทขององค์การออกไปหลากหลาย เช่น องค์การกายภาพกับองค์การชีวภาพ (Mechanistic and Organismic Structures)¹ องค์การแนวตั้งกับองค์การแนวราบ (Vertical and Flat)² องค์การตามหน้าที่ องค์การโครงการ และองค์การผสมแบบเมทริกซ์ (Function, Project and Matrix)³

เฮนรี มินซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) เป็นนักวิชาการด้านองค์การผู้หนึ่งที่ใช้เวลามากกว่า 10 ปี ในการจำแนกประเภทขององค์การ โดยใช้หลักเกณฑ์หรือลักษณะร่วมต่าง ๆ ขององค์การที่มีผู้ศึกษาและนำมาใช้อยู่แล้ว ประกอบกับแนวทางใหม่ในการจำแนกประเภทขององค์การออกเป็น 5 แบบ เขาเสนอขึ้นมาใหม่ โดยพิจารณาจากส่วนประกอบหลักขององค์การ 5 ส่วนด้วยกัน กรอบทฤษฎีหรือแนวทางสำหรับจำแนกประเภทขององค์การที่มินซ์เบิร์กเสนอขึ้นมาได้รับการยอมรับว่าใกล้เคียงกับตัวแบบสำหรับการจำแนกประเภทขององค์การมากที่สุด

เฮนรี มินซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) จบการศึกษาปริญญาเอกจาก Sloan School at the Massachusetts Institute of Technology เป็นศาสตราจารย์ประจำที่มหาวิทยาลัย McGill, Montreal, Canada มินซ์เบิร์ก เป็นศาสตราจารย์ที่มีกิจกรรมทางวิชาการหลายด้าน ทั้งในด้านการทำวิจัย เขียนตำรา และบทความ เมื่อจบการศึกษาปริญญาเอกตั้งแต่ ปี 1968 เขาก็เริ่มงานทางด้านการศึกษา เขียนตำรา และ

บทความเป็นต้นมา เขาเขียนเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์, นโยบายการจัดการ อำนาจในองค์กร และในท้ายที่สุด การออกแบบองค์กร ซึ่งเป็นงานเขียนที่ทำชื่อเสียงให้เขาจนถึงปัจจุบัน

มินซ์เบอร์เกอร์เป็นนักวิชาการที่สนใจทำการค้นคว้าวิจัย เขียนตำรา และบทความเกี่ยวกับการออกแบบองค์กร และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมาอย่างต่อเนื่อง ผลงานที่ได้รับรางวัล McKinsey คือ บทความที่ลงพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review เรื่อง The Manager's Job: Folklore and Fact⁴ และบทความนี้ยังได้รับรางวัลในฐานะหนึ่งในบทความที่ดีที่สุด ในรวมบทความเรื่อง The Best of the Harvard Business Review⁵ ซึ่งถือว่าเป็นรวมบทความที่ยอดเยี่ยมทางด้านจัดการ

บทความอื่น ๆ ของมินซ์เบอร์เกอร์ ได้แก่ The Effective Organization: Forces and Forms⁶ ในบทความนี้เขาได้เสนอความเกี่ยวพันระหว่างความเป็นผู้นำกับการออกแบบองค์กร เข้าด้วยกัน บทความที่ได้รับการอ้างอิงกันมากอีกเรื่องหนึ่งคือ Organization Design: Fashion or Fits?⁷ บทความนี้กล่าวถึงการออกแบบองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ

นอกจากบทความต่าง ๆ แล้ว มินซ์เบอร์เกอร์ยังเป็นที่รู้จักกันในฐานะนักวิจัยที่สนใจเรื่อง การจัดการ, การตัดสินใจทางกลยุทธ์, การวางแผนกลยุทธ์ ส่วนงานเขียนตำราของมินซ์เบอร์เกอร์ในระยะแรก เน้นความสนใจไปทางด้านนโยบายการจัดการ ในระยะต่อมาเป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารด้านอื่น ๆ เช่น อำนาจในองค์กร การออกแบบองค์กร ตำราที่มีชื่อเสียงของมินซ์เบอร์เกอร์ที่ใช้เป็นแบบฉบับในการออกแบบองค์กร คือ The Structuring of Organizations: A Synthesis

of the Research⁸ และ Structure in Fives: Designing Effective Organizations⁹

I. ส่วนประกอบร่วมในองค์กรต่าง ๆ 5 ประเภท

มินซ์เบอร์เกอร์เห็นว่าการแยกประเภทมากเกินไปก็ไม่ดีทำให้สับสนเข้าใจยาก แต่แยกประเภทน้อยเกินไปก็ไม่ดี ทำให้ไม่สามารถครอบคลุมองค์การส่วนใหญ่ไว้ได้ มีเพียงองค์การส่วนน้อยเท่านั้นที่เข้ามาอยู่ประเภทขององค์การที่จำแนกไว้ เขาจึงเสนอให้แยกองค์การออกเป็น 5 ประเภท และลักษณะร่วมในองค์กรที่นำมาใช้ในการแยกประเภทขององค์การก็แบ่งออกเป็น 5 ประเภทเช่นกัน โดยมีลักษณะร่วมดังต่อไปนี้

1. กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลัก (Operating Core) คือ สมาชิกขององค์การที่ปฏิบัติงานพื้นฐานอันเกี่ยวข้องกับการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการขององค์การ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักจะทำหน้าที่สำคัญ 4 ประการ คือ

- (1) จัดหาปัจจัยนำเข้ามาสำหรับการผลิต (Inputs)
- (2) เปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้เป็นปัจจัยส่งออกหรือผลิตภัณฑ์ (Outputs)
- (3) จำหน่ายจ่ายแจกผลิตภัณฑ์ขององค์การที่ผลิตได้
- (4) ให้ความสนับสนุนโดยตรงต่อหน้าที่เกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า การเปลี่ยนปัจจัยนำเข้ามาเป็นปัจจัยส่งออก เช่น การบำรุงรักษา เครื่องจักรและการเก็บสต็อกวัตถุดิบ เป็นต้น

การสร้างมาตรฐาน (Standardization) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลัก เพื่อป้องกันไม่ให้คุณคณภายนอกเข้ามาแทรกแซง แต่จะต้องสร้างมาตรฐานขึ้นมามากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ

กับลักษณะงาน เช่น พนักงานประกอบรถยนต์ในโรงงานกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ก็เป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักเหมือนกัน แต่พนักงานประกอบรถยนต์ต้องสร้างมาตรฐานในการทำงานมากกว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยอย่างมาก

กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักเป็นหัวใจขององค์การ เพราะเป็นส่วนที่ทำการผลิตผลิตผลที่สำคัญขององค์การ แต่องค์การก็ยังต้องการส่วนประกอบทางด้านการบริหารด้วย อันได้แก่กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง กลุ่มฝ่ายอำนาจการหรือเสนาธิการ และยังมีกลุ่มสนับสนุนซึ่งอยู่นอกสายงานหลักอีกด้วย

2. กลุ่มผู้บริหารระดับสูง (Strategic apex) เป็นผู้รับผิดชอบกิจการทั้งหมดขององค์การ ประกอบด้วย นักบริหารระดับสูงและผู้จัดการระดับสูง รวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้ทำงานใกล้ชิดและบริการกลุ่มผู้บริหารระดับสูงนี้ด้วย เช่น เลขานุการ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำหน้าที่ 3 อย่าง คือ

(1) บริหารงานภายในองค์การ โดยตรง เช่น จัดสรรทรัพยากร ออกคำสั่ง ตัดสินใจแก้ปัญหา จัดเจ้าหน้าที่จูงใจ และควบคุมงาน

(2) จัดการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ เช่น ติดต่อประสานงานกับผู้มีอำนาจให้คุณให้โทษต่อองค์การ เจรจาต่อรองกับผู้ที่เกี่ยวข้อง และต้อนรับลูกค้าที่สำคัญ เป็นต้น

(3) พัฒนากลยุทธ์ขององค์การในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ แนวทางจัดการกับสิ่งแวดล้อมในการตีความว่าสิ่งแวดล้อมใดมีผลกระทบต่อองค์การบ้าง และจะบริหารงานภายใน

องค์การให้สอดคล้องเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมนั้น ๆ อย่างไรบ้าง

3. กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง (Middle line) เป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มผู้บริหารระดับสูงกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักตามสายการบังคับบัญชา ผู้บริหารระดับกลางจะอยู่มากในองค์การบางส่วน จะอยู่ใกล้ผู้บริหารระดับสูง แต่บางส่วนจะอยู่ใกล้กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

(1) เป็นผู้ประสานงานในสายการบังคับบัญชา ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงาน โดยอาจตัดสินใจด้วยตนเองเกี่ยวกับงานในหน่วยงานของเขาหรือส่งผ่านขึ้นไปให้ผู้บริหารระดับสูงกว่าตัดสินใจ

(2) เป็นผู้บริหารความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานของเขากับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น ผู้จัดการอื่น ๆ นักวิเคราะห์ ผู้ปฏิบัติงานสนับสนุนและบุคคลภายนอก

(3) เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานของเขาเช่นเดียวกับผู้บริหารระดับสูงที่ต้องกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

4. กลุ่มฝ่ายอำนาจการ (Techno-structure) เป็นนักวิเคราะห์ทำหน้าที่ออกแบบวางแผน เปลี่ยนแปลงเทคนิควิธีการทำงาน รวมทั้งฝึกอบรมให้สมาชิกองค์การเข้าใจและปฏิบัติงานด้วยเทคนิควิธีการแบบใหม่ได้ โดยไม่ได้เป็นผู้กระทำงานนั่นเอง แต่คิดค้นแนะนำตลอดจนเป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้ปฏิบัติงานโดยตรง เพื่อให้การทำงานของคนอื่น ๆ มีประสิทธิผลยิ่งขึ้นนักวิเคราะห์ในฝ่ายนี้มีหน้าที่หลายอย่าง เช่น เสนอแนวทางให้องค์การปรับตัวให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและรักษา

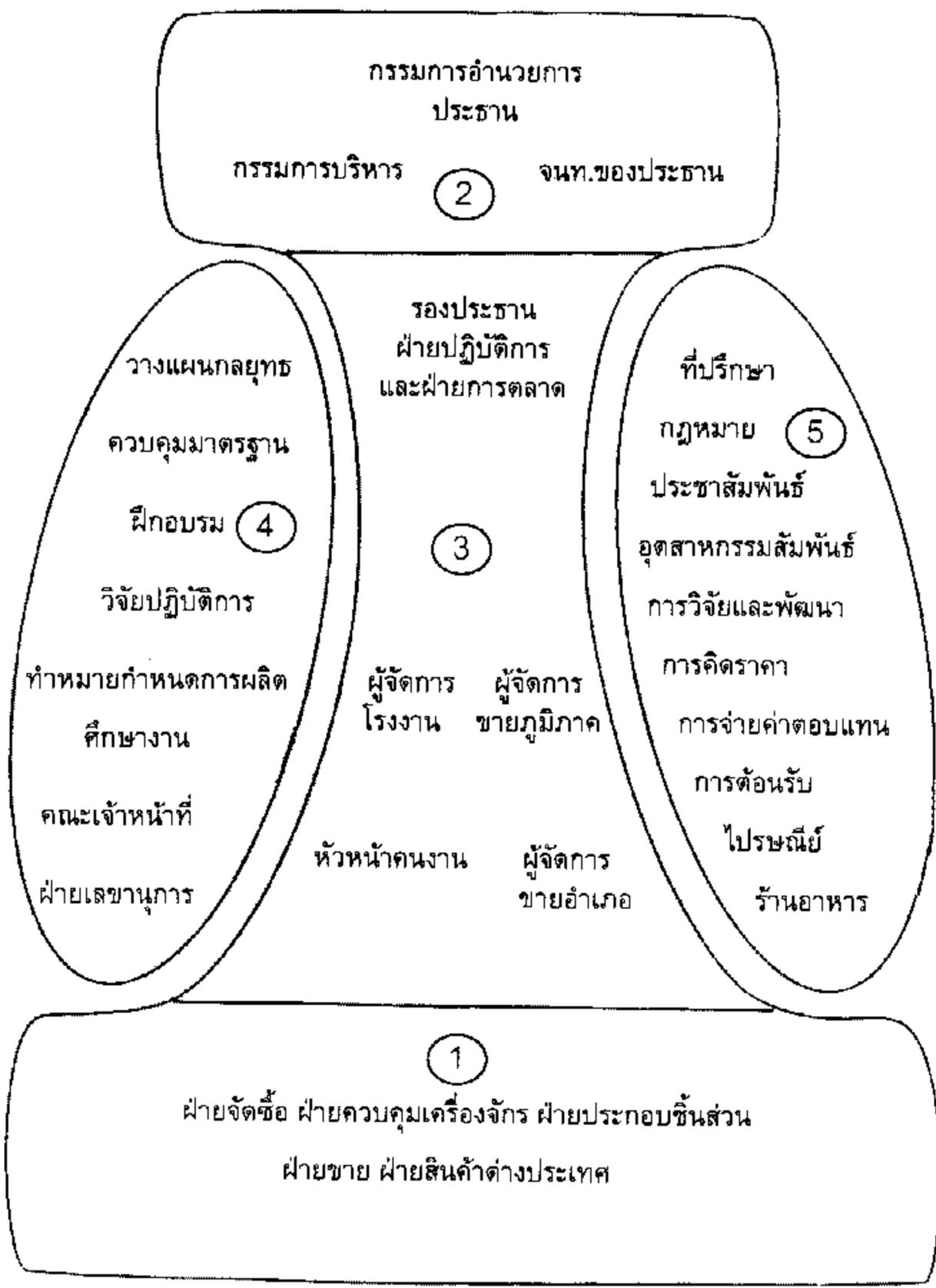
ความมั่นคงภายในองค์กรด้วยการควบคุมให้มาตรฐานขององค์กรให้เหมาะสมกับงานแต่ละประเภทยิ่งขึ้น

5. กลุ่มสนับสนุน (Support Staff)
ในองค์กรจะมีหน่วยงานจำนวนมากที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านต่าง ๆ กันอยู่ภายนอกสายงานหลักเพื่อให้ความสนับสนุนแก่องค์กร เช่นในมหาวิทยาลัยจะมีหน่วยต่าง ๆ จำนวนมากที่ไม่เกี่ยวกับงานสอนและงานวิจัย อันเป็นงานหลักของมหาวิทยาลัย แต่หน่วยงานเหล่านี้ก็ทำหน้าที่สนับสนุนให้งานสอน งานวิจัย ดำเนินไปได้หรือดำเนินไปได้ดียิ่งขึ้น เช่น งานจัดหาทุนการศึกษา งานคลัง โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย

ร้านขายหนังสือ บริการไปรษณีย์ หอพักนักศึกษา และสโมสรอาจารย์ เป็นต้น

องค์กรเมื่อเริ่มต้นอย่างน้อยก็ต้องมีผู้บริหารสูงสุดและกลุ่มผู้ปฏิบัติงานอยู่ล่างสุดในแผนผังองค์กร เมื่อองค์กรขยายใหญ่ขึ้น มีงานและเจ้าหน้าที่มากขึ้นก็จำเป็นต้องมีฝ่ายบริหารระดับกลางเพื่อประสานงานในการบริหารโดยตรง มีฝ่ายอำนวยการเกิดขึ้น ต่อมาฝ่ายสนับสนุนนอกสายงานหลักก็มีเข้ามาในองค์กรมากขึ้น ๆ เช่นหน่วยแรงงานสัมพันธ์ หน่วยประชาสัมพันธ์และหน่วยรักษาพยาบาล เป็นต้น ลักษณะของแผนผังส่วนประกอบทั้ง 5 ประการ ที่ได้กล่าวมาแล้วแสดงในรูปที่ 1

รูปที่ 1 สมาชิกและหน่วยงานในส่วนประกอบ 5 ส่วนของบริษัทหัตถอุตสาหกรรม



ส่วนหนึ่งส่วนใดของห้าส่วนนี้สามารถที่จะครอบงำองค์การหนึ่งได้ ถ้าส่วนหนึ่งมีบทบาทมาก ลักษณะร่วมทางโครงสร้างขององค์การก็จะเป็นแบบหนึ่งที่ไม่ซ้ำกับแบบอื่น ๆ ดังต่อไปนี้

(1) ถ้ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักมีบทบาทมาก การตัดสินใจจะถูกกระจายอำนาจออกไปซึ่งทำให้เกิดองค์การแบบที่ 3 ที่เรียกว่าองค์การทางวิชาชีพ (Professional bureaucracy)

(2) ถ้ากลุ่มบริหารระดับสูงมีบทบาทมาก การควบคุมจะถูกรวมอำนาจเข้ามาและทำให้เกิดองค์การแบบที่ 1 ที่เรียกว่าองค์การแบบโครงสร้างอย่างง่าย (Simple structure)

(3) ถ้ากลุ่มผู้บริหารระดับกลางมีอำนาจมาก จะมีหน่วยงานที่เป็นอิสระมากขึ้นและจะดำเนินการในรูปองค์การแบบที่ 4 คือ องค์การแบบโครงสร้างที่แยกหน่วยงาน (Divisional structure)

(4) ถ้ากลุ่มนักวิเคราะห์ในฝ่ายอำนาจการมีอำนาจมาก การควบคุมจะผ่านทางการใช้มาตรฐานมากขึ้นผลที่ตามมาคือ การเกิดองค์การแบบเครื่องจักรกล (Machine bureaucracy)

(5) ถ้ากลุ่มสนับสนุนมีอำนาจมาก การควบคุมองค์การจะผ่านทางการปรับตัวร่วมกันซึ่งทำให้เกิดองค์การประเภทที่ 5 คือ องค์การแบบเฉพาะกิจขึ้น (Adhocracy)

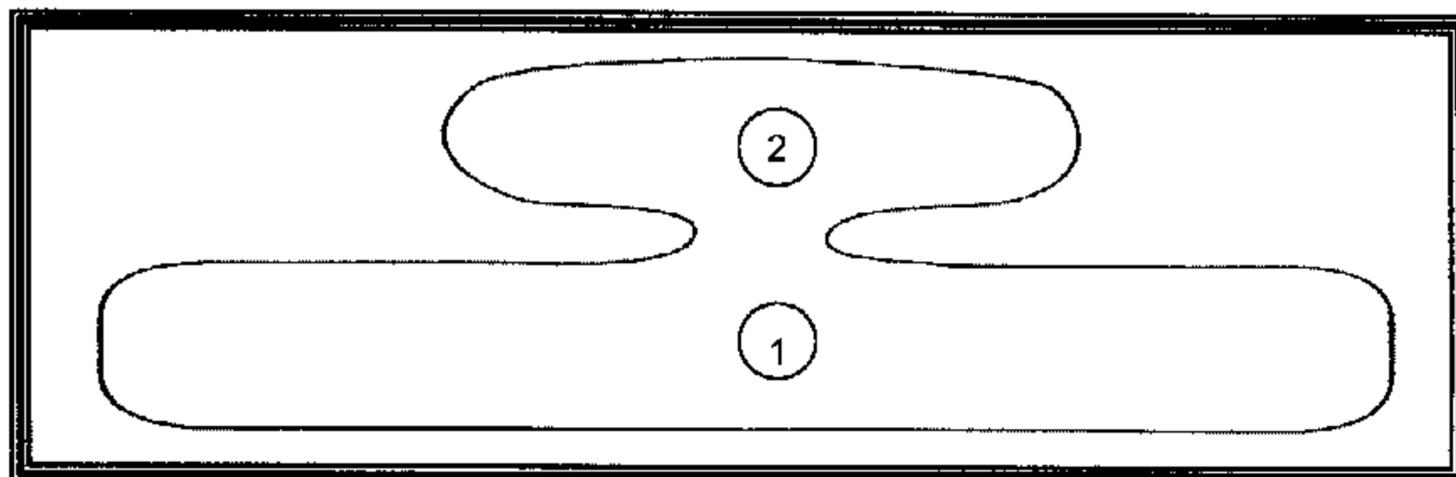
รูปแบบองค์การแต่ละแบบมีจุดเด่นจุดด้อยของตนเองซึ่งสอดคล้องกับหลักการของการขึ้นอยู่กับสถานการณ์ภายใต้เงื่อนไขที่แน่นอนบางอย่าง จะทำให้รูปแบบขององค์การแบบหนึ่งมีความเหมาะสมมากกว่าอีกรูปแบบหนึ่ง ลักษณะที่สำคัญขององค์การ 5 แบบของมินซ์เบอร์กมีดังต่อไปนี้

II องค์การ 5 แบบ แบ่งประเภทตามโครงสร้าง

1) องค์การแบบโครงสร้างอย่างง่าย (Simple structure)

ลักษณะขององค์การที่มีโครงสร้างอย่างง่ายนี้สามารถอธิบายได้ดีในแง่ของสิ่งที่องค์การประเภทนี้ไม่มี คือ ไม่มีรูปแบบที่ละเอียดลึกซึ้งนัก ไม่มีความซับซ้อนมากนักและไม่มีการเบี่ยงกฎเกณฑ์มากนัก องค์การแบบนี้อาจเรียกว่าองค์การแบบราบ (Flat) มีกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักที่เป็นชีวภาพ คล่องตัว และเกือบทุกคนจะรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงเพียงคนเดียว โดยรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง ตัวอย่างเช่น ร้านขายของปลีก บริษัทเครื่องไฟฟ้าที่เจ้าของเป็นนักลงทุนที่เข้มงวด และบริษัทการบินที่พนักงานกำลังนัดหยุดงาน (ดูรูปที่ 2)

รูปที่ 2 องค์การแบบโครงสร้างอย่างง่าย

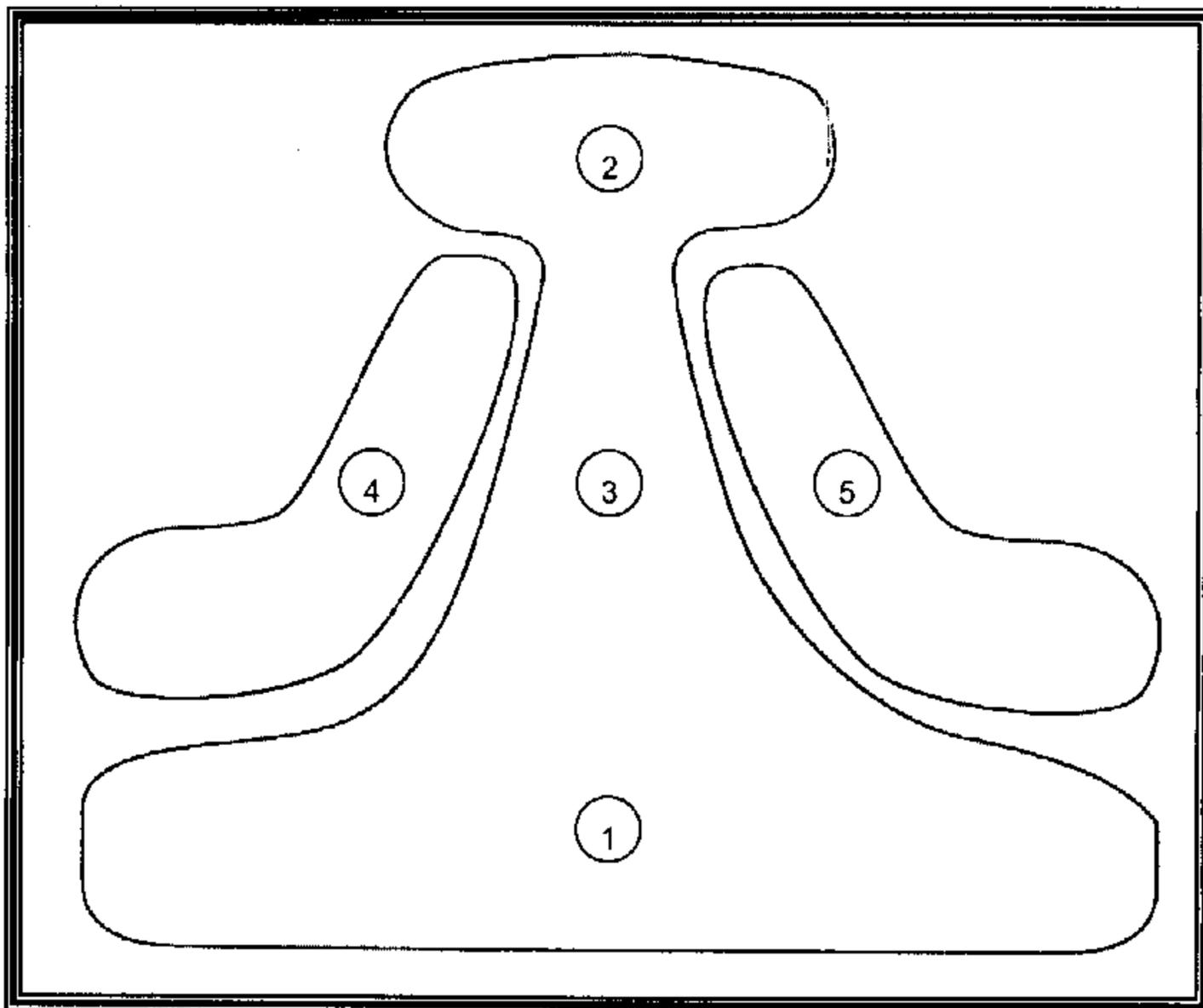


จากรูปที่ 2 แสดงให้เห็นว่า องค์การแบบนี้จะมีขอบข่ายการควบคุมที่กว้างบนส่วนกลุ่มผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ไม่มีส่วนของฝ่ายอำนวยการ และฝ่ายบริหารระดับกลางไม่มีความสำคัญมากนัก

2) องค์การแบบเครื่องจักรกล
(Machine bureaucracy)

องค์การแบบเครื่องจักรกลมีงานประจำเป็นส่วนใหญ่ มีระเบียบกฎเกณฑ์อย่างเป็นทางการมาก งานสำคัญจะรวมกลุ่มกันขึ้นเป็นหน่วยงานตามหน้าที่ รวมอำนาจหน้าที่สู่ศูนย์กลาง ตัดสินใจตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาและมีการแบ่งแยกกันอย่างชัดเจนระหว่างกิจกรรมของหน่วยงานหลักกับหน่วยงานช่วยอำนวยการ (Line-staff) (ดูรูปที่ 3)

รูปที่ 3 องค์การแบบเครื่องจักรกล



จากรูปที่ 3 จะเห็นว่าเป็นองค์กรที่มี ส่วนประกอบทั้ง 5 ส่วน แต่ส่วนสำคัญที่สุดก็คือ ส่วนของกลุ่มฝ่ายอำนวยความสะดวก (Techno-structure) เพราะมีนักวิเคราะห์จำนวนมากสำหรับ ทำหน้าที่วิเคราะห์และกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ เช่น นักวิเคราะห์เวลา การเคลื่อนไหว นักวิเคราะห์ ตำแหน่ง นักวางแผน นักงบประมาณ นักบัญชี และนักวิเคราะห์ระบบ เป็นต้น

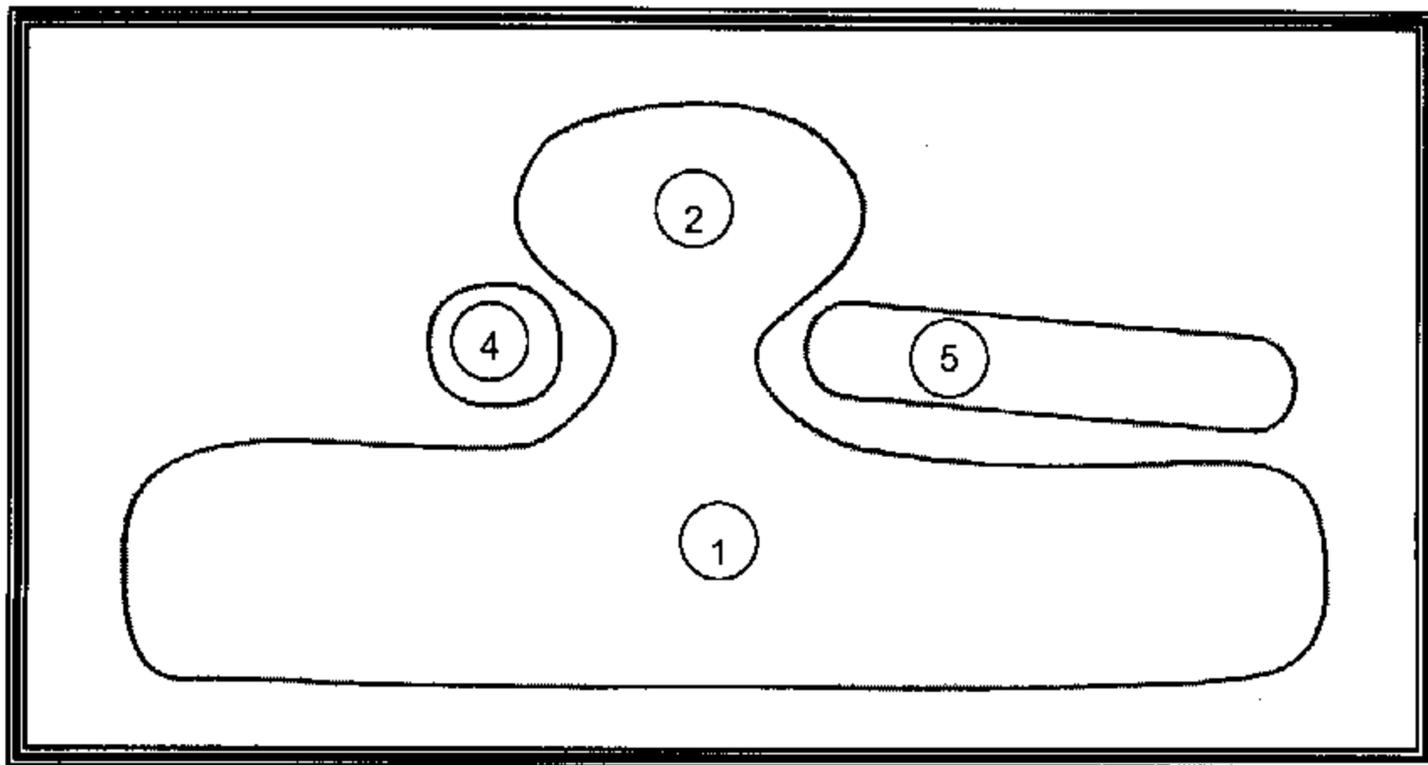
3) องค์กรทางวิชาชีพ (Professional bureaucracy)

องค์กรแบบนี้เปิดโอกาสให้สามารถ รับผู้ชำนาญการที่มีการศึกษาหรือผ่านการฝึกฝน ระดับสูงเข้ามาทำงานในฝ่ายปฏิบัติงานหลักได้ โดยสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งที่ยังคงใช้มาตรฐานในการทำงานมากเช่นเดิม

เพราะได้มีการเพิ่มการกระจายอำนาจเข้าไปในการบริหารด้วย

องค์กรต้องการผู้มีความรู้สูงระดับปริญญาตรี ปริญญาโทเพิ่มมากขึ้น เพื่อทำงานผลิตและบริการที่ต้องใช้เทคโนโลยีเพิ่มขึ้น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด ได้แก่ โรงพยาบาล โรงเรียนมัธยม มหาวิทยาลัย ห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ บริษัทออกแบบทางวิศวกรรม องค์กรสังคมสงเคราะห์และสำนักงานตรวจสอบบัญชี เป็นต้น การออกแบบองค์กรจึงต้อง เน้นความเชี่ยวชาญทางด้านสังคมมากกว่า ความเชี่ยวชาญทางด้านหน้าที่ คือ เน้นความเชี่ยวชาญที่ทักษะของบุคคลมากกว่าการแบ่งงานกันทำตามความถนัด (ดูรูปที่ 4)

รูปที่ 4 องค์กรทางวิชาชีพ

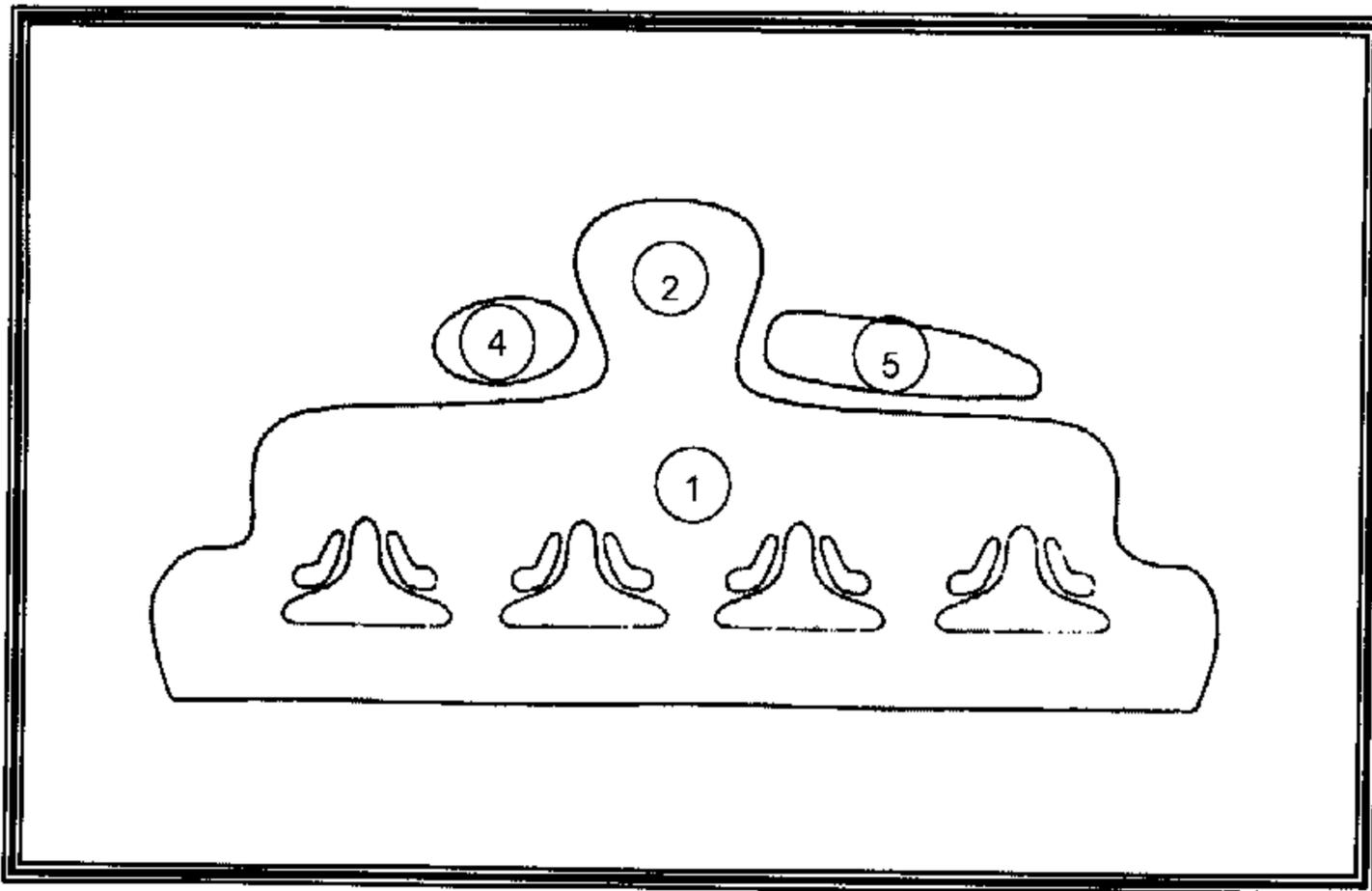


จากรูปที่ 4 จะเห็นว่าอำนาจในองค์การจะอยู่ที่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลัก เพราะพวกเขามีทักษะที่จำเป็นและเป็นที่ต้องการขององค์การอย่างมาก และพวกเขามีอิสระในการทำงานมาก (Autonomy) โดยได้มาจากการกระจายอำนาจบริหารในองค์การดังกล่าวแล้ว ถึงแม้ว่าส่วนของกลุ่มสนับสนุนจะค่อนข้างใหญ่ แต่พวกเขาก็ทำหน้าที่สนับสนุนให้บริการแก่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักเท่านั้น

4) องค์การแบบโครงสร้างแยกหน่วยงาน (Divisional structure)

องค์การแบบโครงสร้างแยกหน่วยงานนี้นิยมใช้กันมากในวงการอุตสาหกรรมของสหรัฐอเมริกา เพราะเปิดโอกาสให้หน่วยงานในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักสามารถแยกหน่วยกัน การบริหารงานอย่างค่อนข้างอิสระ โดยมีสำนักงานใหญ่ (Headquarter) เป็นผู้ควบคุมและประสานงานทางด้านนโยบายอย่างจริงจัง อำนาจจึงไหลลงมาจากเบื้องบน (Bottom-up) อย่างองค์การทางวิชาชีพ ภายในหน่วยงาน (Division) เหล่านี้จะมีการบริหารแบบองค์การเครื่องจักรกลเน้นระเบียบกฎเกณฑ์อย่างเป็นทางการ (ดูรูปที่ 5)

รูปที่ 5 องค์การแบบโครงสร้างแยกหน่วยงาน



จากรูปที่ 5 จะเห็นได้ว่าหน่วยงานที่แยกออกมาจะมีส่วนประกอบขององค์การครบทั้ง 5 ประเภท และบริหารงานแบบองค์การเครื่องจักรกล ส่วนองค์การใหญ่จะมีกลุ่มนักวิเคราะห์เล็กเพราะไม่ต้องไปกำหนดมาตรฐานให้หน่วยงานที่แยกออกทำตาม สำนักงานใหญ่จะทำหน้าที่ประสานงาน และให้ความสนับสนุนหน่วยงานที่แยกออกมาเป็นส่วนใหญ่ ขณะนี้บริษัทข้ามชาติที่เปิดสาขาอยู่ในหลายประเทศหรือบริษัทที่ประกอบธุรกิจหลากหลายไม่ซ้ำกัน ก็นิยมใช้รูปแบบองค์การแบบโครงสร้างแยกหน่วยงานนี้

5) องค์การแบบเฉพาะกิจ

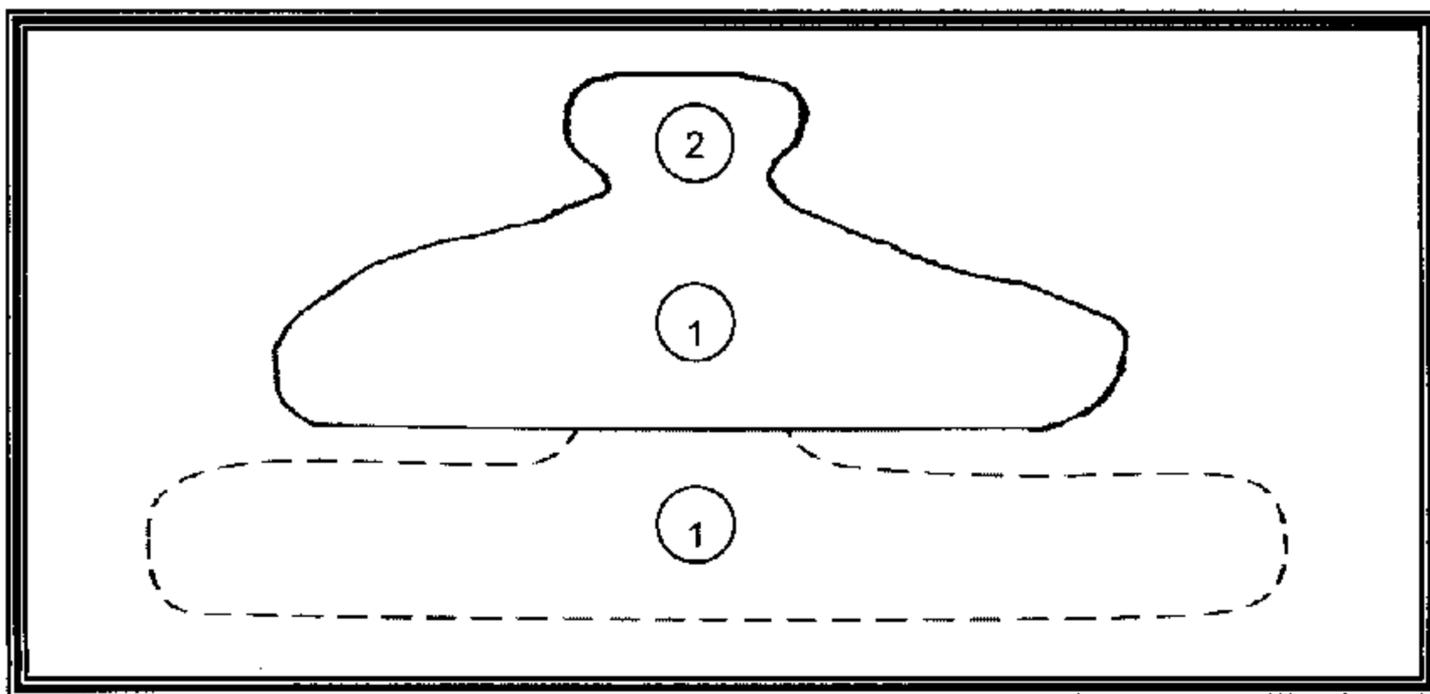
(Adhocracy)

องค์การแบบนี้เป็นองค์การชั่วคราว เพื่อจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้สำเร็จวัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้นมาอย่างเฉพาะเจาะจง เช่น การสร้างภาพยนตร์เรื่องสงครามดวงดาว (Star War) สตีเวน สปีลเบิร์ก และจอร์จ ลูคาส ต้องนำ

ผู้ชำนาญการด้านต่างๆ มาทำงานร่วมกัน เช่น ผู้กำกับ การแสดง ผู้เขียนบท ผู้สร้างฉาก และบุคคลอื่นๆ อีกหลายร้อยคน เพื่อให้สำเร็จวัตถุประสงค์เดียวคือสร้างภาพยนตร์เรื่องสงครามดวงดาวสำเร็จเป็นที่น่าพึงพอใจ ลักษณะขององค์การแบบนี้จะมีความแตกต่างกันในแนวรบมาก แต่มีชั้นการบังคับบัญชาน้อย มีความเป็นทางการหรือระเบียบกฎเกณฑ์น้อยและมีความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมมาก (ดูรูปที่ 6)

การตัดสินใจในองค์การแบบเฉพาะกิจนี้จะกระจายอำนาจออกไปให้บุคคลและกลุ่มคณะทำงานเป็นผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจ เพราะกิจกรรมมีหลากหลายและต้องใช้นักวิชาชีพหรือผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ กัน จะไปตัดสินใจแทนกันไม่ได้ เป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและความรวดเร็วในการทำงาน ผู้บริหารระดับสูงก็ไม่มี ความเชี่ยวชาญในทุกสาขาขององค์การประเภทนี้ด้วย

รูปที่ 6 องค์การแบบเฉพาะกิจ



จากรูปที่ 6 จะเห็นได้ว่า กลุ่มนักวิเคราะห์ กลุ่มผู้สนับสนุนและกลุ่มผู้บริหารระดับกลางเกือบไม่มีหรือไม่มีอยู่เลย แต่ภายในฝ่ายบริหารขององค์การเฉพาะกิจและรวมกับฝ่ายปฏิบัติงานหลักจะมีผู้สนับสนุนการผลิตหรือการบริการขององค์การเฉพาะกิจนี้เป็นจำนวนมาก นักวิชาชีพหรือผู้เชี่ยวชาญสาขาต่าง ๆ นี้เป็นกำลังสำคัญและมีอำนาจมากในองค์กรประเภทนี้ ภายในองค์กรนี้อาจมีการแบ่งแผนกงานบ้าง แต่ความสำคัญอยู่ที่ทีมใดแล้วต้องทุ่มเททำงานของทีมงานให้สำเร็จ

สรุป

ถึงแม้ว่าจะมีองค์การที่ก่อตั้งขึ้นมาเป็นจำนวนมาก แต่ก็สามารถจำแนกประเภทได้เป็น 5 ประเภท ตามทัศนะของเฮนรี มินชเบอร์ก คือ จำแนกออกเป็น 1) องค์การแบบโครงสร้างอย่างง่าย 2) องค์การแบบเครื่องจักรกล 3) องค์การวิชาชีพ 4) องค์การแบบโครงสร้างแยกหน่วยงาน 4) องค์การแบบเฉพาะกิจ

องค์การแบบโครงสร้างอย่างง่ายเหมาะสำหรับองค์การขนาดเล็ก องค์การที่ดั่งใหม่เริ่มพัฒนาเป็นองค์การที่สิ่งแวดล้อมง่ายและเปลี่ยนแปลงมาก เป็นองค์การที่ใช้ในภาวะวิกฤต หรือผู้มีอำนาจในองค์การต้องการรวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลาง

องค์การแบบเครื่องจักรกลออกแบบให้ มีประสิทธิผลสำหรับองค์การขนาดใหญ่ มีสิ่งแวดล้อมที่ง่ายและคงที่ และมีเทคโนโลยีที่ประกอบด้วยงานประจำและเป็นมาตรฐาน ส่วนองค์การวิชาชีพออกแบบสำหรับองค์การขนาดใหญ่ที่ใช้เทคโนโลยีแบบงานประจำ แต่องค์การวิชาชีพจะประกอบด้วยผู้ชำนาญการด้านต่าง ๆ และต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมที่ซับซ้อน การบริหารองค์การประเภทนี้ให้มีประสิทธิผลต้องทำการกระจายอำนาจให้มากขึ้น

องค์การแบบโครงสร้างแยกหน่วยงานมีลักษณะคล้ายองค์การแบบเครื่องจักรกลเป็นอย่างมาก แต่ได้รับการออกแบบให้ตอบสนองกลยุทธ์ที่เน้นความสำคัญของการกระจายตลาดและผลิตภัณฑ์ขององค์การให้หลากหลาย ในขณะที่องค์การมีขนาดใหญ่ แต่เทคโนโลยีสามารถแยกกันได้ และสิ่งแวดล้อมก็ค่อนข้างง่ายและคงที่

องค์การแบบเฉพาะกิจต้องการให้ผู้บริหารระดับสูงวางมือจากการควบคุมส่วนใหญ่ ผู้บริหารจึงมีอำนาจน้อยลง แต่ที่ต้องเลือกใช้อำนาจประเภทนี้ เพราะสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงเร็วและซับซ้อนมาก เทคโนโลยีก็ไม่เป็นแบบงานประจำ อาจเหมาะสมสำหรับการเริ่มต้นก่อตั้งองค์การด้วย แต่องค์การแบบโครงสร้างอย่างง่าย จะได้รับความนิยมนำมาใช้ในขั้นแรกของการก่อตั้งองค์การมากกว่า

บันทึกท้ายบท

1. T. Burns. "Mechanistic and Organismic Structures", in D.S. Pugh (ed.) **Organization Theory** Penguin, 1971.
2. L.W. Porter and E.E. Lawler. "The Effects of "Tall" vs. "Flat Organization Structures on Managerial Job Satisfaction," **Personnel Psychology** (1964) 135-148.
3. L.R. Sayles. "Matrix Organization: The Structure with a Future," **Organizational Dynamics** (Autumn, 1976) 2-17.
4. Henry Mintzberg. "The Manager's Job: Folklore and Fact," **Harvard Business Review** (July-August 1975) 59-71.
5. **The Best of the Harvard Business Review**. Boston: Harvard Business School, 1991.
6. Henry Mintzberg. "The Effective Organization: Forces and Forms," **Sloan Management Review** (Winter 1991) 54-67.
7. ————. "Organization Design: Fashion or fit?" **Harvard Business Review** 59 (January-February 1981) 103-16.
8. ————. **The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research**. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1979.
9. ————. **Structure in Fives: Designing Effective Organizations**. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1983.

