

บทที่ 2

หลักการและทฤษฎี

2.1 องค์กร (Organization)

2.1.1 ความหมายขององค์กร (Definition)

องค์กรคือ กลุ่มคนที่ร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นการรวมตัวกันของคนที่มีความคิด ความเห็น ผลประโยชน์ ทักษะคติ ทัศนคติ สนิมเหมือนกัน และกลุ่มที่รวมตัวกันขึ้นมา นี้ จำเป็นที่จะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นไปตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ในตอนแรก เมื่อมีการรวมกลุ่มกันจำเป็นจะต้องจัดระเบียบ (Organization) ขึ้นเพื่อให้เกิดข้อบังคับในการปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน เช่น การกำหนดสายงาน เป็นต้นจากที่กล่าวมาเบื้องต้นทำให้เราทราบว่าบุคคลมีขีดความสามารถจำกัดในการได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการจึงต้องมีการจัดตั้งองค์กรขึ้นมา

2.1.2 ความสำคัญของการจัดองค์กร (Importance of Organization Design)

การจัดองค์กรที่ถูกต้องและเหมาะสมนับว่าเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่นำความสำเร็จมาสู่กิจการ ถึงแม้ว่าจะกำหนดแบบแผนไว้อย่างดีแล้วก็ตาม ถ้าผู้จัดการไม่สามารถจะวางรูปงานได้สัมพันธ์และต่อเนื่องกัน แผนการนั้นก็ไร้ผล วิธีที่ทำให้บังเกิดผลนั้น ผู้จัดการต้องรู้สายการเดินทางของงานแต่ละหน่วย รู้วิธีปฏิบัติ และการควบคุมงาน เพื่อให้งานสัมพันธ์และต่อเนื่องกัน

การจัดองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญของนักบริหารหรือของผู้จัดการ ถ้าไม่มีการจัดตั้งองค์กรขึ้นแล้ว ผู้จัดการหรือหัวหน้างานก็ไม่สามารถจะปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ การจัดองค์กรจึงเป็นการช่วยให้การรวบรวมทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้เป็นไปอย่างมีระเบียบมีเหตุผล การจัดองค์กรจึงก่อให้เกิดรูปแบบหรือโครงสร้าง (Structure) ที่เหมาะสม ทำให้เกิดการประหยัด เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และนำไปสู่เป้าหมายด้วยความราบรื่นเรียบร้อยทุกประการ

2.1.3 ความต้องการองค์กร (Demand of Organization)

คือความต้องการของมนุษย์ที่จะให้เกิดองค์กรขึ้นเพื่อจะได้ผลิตหรือบริการในสิ่งที่ตนเองต้องการ ความต้องการองค์กรจะมีมากหรือน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับสาเหตุดังต่อไปนี้

- ประชากรเพิ่มขึ้น เมื่อมีประชากรเพิ่มขึ้นมาก ความต้องการย่อมจะมีมากขึ้นด้วย เช่น ต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องอุปโภคบริโภคต่าง ๆ
- การติดต่อสื่อสาร (Communication) ถ้ามีการติดต่อสื่อสารสะดวกรวมทั้งการคมนาคมดีขึ้นจะเป็นเหตุสำคัญอีกประการหนึ่งซึ่งทำให้เกิดองค์กรตามขึ้นมา เช่น เมื่อมีการคมนาคมดี มีบริการทางด้านสาธารณูปโภคดี ประชาชนจะตั้งองค์กรขึ้นในลักษณะต่าง ๆ กัน อาทิ ตั้งโรงเรียน โรงงาน บริษัท ร้านค้า ตลาด เป็นต้น
- องค์กรของรัฐ (Political Organization) ได้แก่ สถานที่ของทางราชการซึ่งจัดตั้งขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ควบคุมดูแลความสงบเรียบร้อย และส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชน เช่น สถานีตำรวจ ที่ว่าการอำเภอ โรงเรียน เป็นต้น
- ความก้าวหน้าทางวิชาการ (Technology Advancement) เมื่อมนุษย์มีความรู้ทางวิชาการสูงขึ้นจะมีการประดิษฐ์ผลิตภัณฑ์เครื่องมือเครื่องใช้ขึ้นเพื่อนำมาสนองความต้องการของมนุษย์ จึงทำให้มีองค์กรสำหรับประดิษฐ์สิ่งของต่าง ๆ เกิดขึ้นมาด้วย
- องค์กรเกิดขึ้นเนื่องจากการเกิดขึ้นขององค์กรประเภทอื่น หรือที่เรียกว่า "Organization Increases Organization" หมายถึงว่า เมื่อมีองค์กรขึ้นแล้วมักเป็นผลทำให้เกิดองค์กรอีกประเภทหนึ่งตามขึ้นมา เช่น เมื่อมีโรงงานผลิตรถยนต์ขึ้นมาจำหน่าย จะต้องมีอู่ซ่อมรถยนต์ ร้านขายเครื่องอะไหล่ ปิ๊มขายน้ำมัน เป็นต้น

เมื่อมนุษย์มีความต้องการที่จะให้องค์กรเกิดขึ้น จึงจำเป็นต้องมีสิ่งมาดำเนินงานขององค์กร สิ่งที่น่ามาเสนอหรือนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กรนี้เรียกว่า "Supply of Organization" เพราะตามหลัก 5 ประการข้างต้นนั้นมิได้หมายความว่าองค์กรจะเกิดขึ้นมาได้ องค์กรจะเกิดขึ้นมาได้ต้องประกอบด้วยทรัพยากรต่าง ๆ เรียกว่า "ปัจจัยประกอบ 6 ประการ" คือ คน เงิน วัสดุ การจัดการ วิธีปฏิบัติงาน และเครื่องยนต์กลไก ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า 6 Ms คือ Man, Money, Material, Management, Method และ Machinery

สำหรับทรัพยากรมนุษย์นั้น นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง และถือว่าเป็นยอดทรัพยากรของโลก ฉะนั้นถ้าจะให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ทรัพยากรมนุษย์ต้องประกอบด้วยลักษณะ 4 Hs กล่าวคือ

- Head จะต้องเป็นคนที่สมองดี เกือบครบ ตัดสินใจได้ฉับพลันทันที มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความคิดก้าวหน้า
- Heart ต้องเป็นคนที่มีความตั้งใจและเต็มใจทำงาน มีใจรักงานเป็นชีวิตจิตใจ
- Hand ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ มีทักษะหรือความชำนาญการในการปฏิบัติงาน
- Health มีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์ มีความแข็งแรงปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ

2.1.3 ลักษณะขององค์กร (Nature Of Organization)

คงที่ทราบกันดีอยู่ทั่วไปแล้วว่า องค์กรมีอยู่มากมายหลายประเภท มีทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีทั้งที่จัดตั้งขึ้นมาแบบถาวรและแบบชั่วคราว ดังนั้นการที่จะพิจารณาองค์กรใดมีลักษณะอย่างไรนั้นดูได้จากองค์ประกอบดังต่อไปนี้ (พนม ภัยหน่าย, 2545: 3-4)

- ความมุ่งหมาย (Purpose) เป็นการแสดงออกที่จะให้ทราบถึงอุดมการณ์ หรือความมุ่งมาดปรารถนาอย่างกว้าง ๆ โดยไม่มีลักษณะชี้เฉพาะเจาะจงแต่อย่างใด ความมุ่งหมายขององค์กรหนึ่ง ๆ อาจจะจำแนกเป็นหลายวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นรายละเอียดในรูปแบบต่าง ๆ และวัตถุประสงค์เองจึงเป็นปัจจัยนำไปสู่การกำหนดนโยบาย วิธีปฏิบัติงาน มาตรฐานงาน การวางแผนงาน
- คน (People) เรื่องของคนมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะคนเป็นผู้ก่อตั้งและดำเนินงานองค์กร งานจะสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ผู้บริหารจักต้องให้ความสนใจเกี่ยวกับคนในเรื่องของพฤติกรรม ค่านิยมทางสังคม และจุดมุ่งหมายของคน
- กรรมวิธีปฏิบัติงาน (Process) คือวิธีการขององค์กรที่จะดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย ทั้งนี้โดยให้งานมีประสิทธิภาพมากที่สุด เสียเวลาและค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด จึงขึ้นอยู่กับการจัดวางระบบงานขององค์กรที่จะกำหนดหรือแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบหรือจัดให้งานมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันอย่างไร ตลอดจนการกำหนดแผนงาน การจัดงาน การควบคุมงาน การประเมินผลงาน เป็นต้น
- ทรัพยากรอื่น ๆ (Other Resources) หมายถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานขององค์กร เช่น วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักรกล และอุปกรณ์อื่น ๆ ซึ่งจะมีมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ ฐานะ ขนาด และชนิดขององค์กรนั้น ๆ .

2.2 โครงสร้างขององค์กร (Organization Structure)

ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ความซับซ้อน (Complexity) ความเป็นระเบียบ (Formalization) และการรวมอำนาจ (Centralization)

2.2.1 ความซับซ้อน (Complexity)

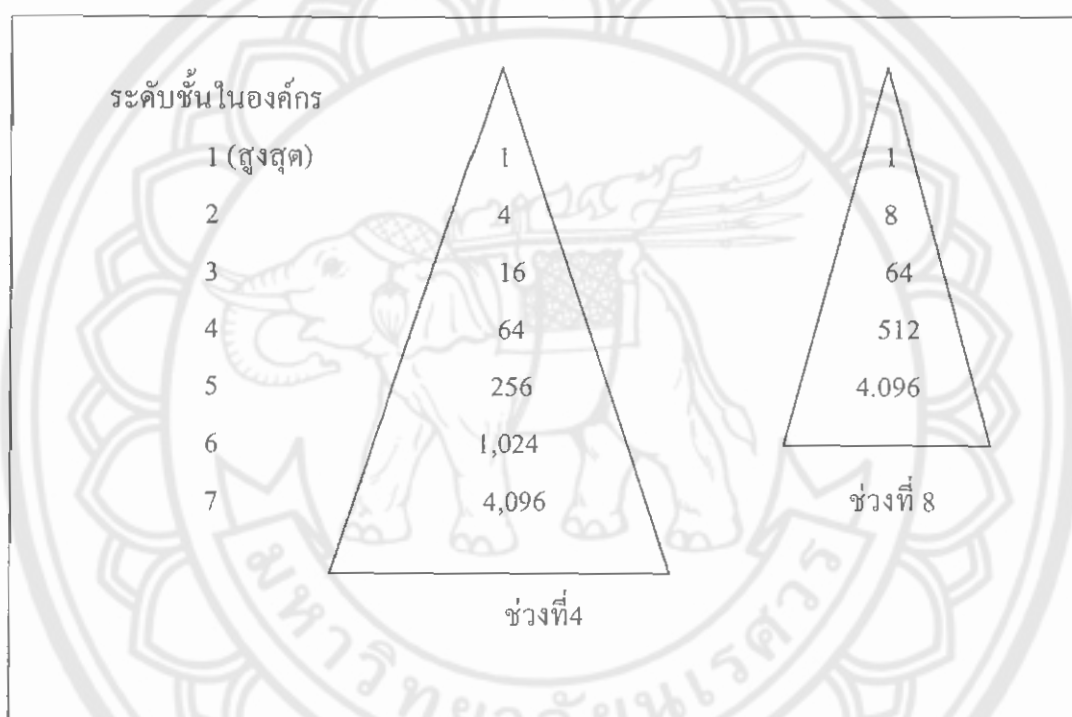
หมายถึง การจัดลำดับของบุคลากร ซึ่งจัดตามความชำนาญ หรือจัดตามลำดับการสั่งการ ผู้ที่มีความชำนาญงานในแต่ละประเภทจะถูกจัดให้อยู่ในระดับเดียวกัน หรือผู้สั่งการจะอยู่ในระดับที่สูงกว่าผู้ที่ต้องรับคำสั่ง องค์กรที่จัดตั้งขึ้นใหม่บุคลากรยังมีไม่มากนัก จัดว่าองค์กรนั้นมีความซับซ้อนน้อย หรือเรียกว่า มีระดับความซับซ้อน (Degree of Complexity) ต่ำ ส่วนองค์กรที่ตั้งขึ้นมา นานแล้ว และมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องมีบุคลากรมากขึ้น ลำดับการสั่งการมีมากขึ้น จัดว่า องค์กรนั้นมีความซับซ้อนมาก หรือเรียกว่า มีระดับความซับซ้อนสูง ระดับความซับซ้อนสามารถ พิจารณาได้จากการแบ่งหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 3 รูปแบบ ดังนี้ (วิชัย ฤกษ์ ภูริทัต, 2547:8-12)

- การแบ่งหน่วยงานในแนวนอน (Horizontal Differentiation) การแบ่งหน่วยงานในแนวนอน เป็นการแบ่งหน่วยงานที่มีระดับเดียวกัน แบ่งตามความเข้าใจของบุคลากร ลักษณะงานที่ทำการศึกษาและอบรม

ความชำนาญการเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดการแบ่งหน่วยงานในแนวนอน ความชำนาญ การแยกได้เป็น 2 ประเภท ประเภทแรกได้แก่ความชำนาญในหน้าที่ (Functional Specialization) ซึ่งเป็นความชำนาญที่เกิดจากการได้ปฏิบัติหน้าที่นั้นเป็นประจำทุกวันและทุกปี จัดได้ว่าเป็นงาน ประจำ การจัดบุคลากรทดแทนกันทำได้ง่าย ประเภทที่สอง ได้แก่ความชำนาญของบุคคล (Social Specialization) ซึ่งเป็นความชำนาญที่เกิดจากผู้ที่มีความสามารถพิเศษ เช่นวิศวกร แพทย์ เป็นต้น การจัดบุคลากรทดแทนนั้นทำได้ยาก

- การแบ่งหน่วยงานในแนวตั้ง (Vertical Differentiation) เป็นการแบ่งหน่วยงานเป็นชั้นๆ ตามระดับการจัดการ (Hierarchical Level) องค์กรที่มีการแบ่งระดับการจัดการมากเป็นองค์กรที่มี ระดับความซับซ้อนสูง เนื่องจากความห่างระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผูปฏิบัติงานมีมากขึ้น ทำให้ เกิดความยุ่งยากในการสั่งการ การประสานงาน ตลอดจนความใกล้ชิดของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อ ผูปฏิบัติงานลดน้อยลง การจัดการในแนวตั้งมีความจำเป็นเพราะการขยายในแนวนอนจะต้องมีผู้ ประสานงานในระดับสูงขึ้นไปเป็นผู้กำหนดทิศทางการดำเนินงานองค์กรที่มีพนักงานเท่ากันไม่จำ เป็นที่จะต้องมึระดับการจัดการที่เท่ากันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับช่วงแห่งการบังคับบัญชา (Span of Control)

ที่องค์กรนั้นกำหนด องค์กรที่มีช่วงแห่งการบังคับบัญชากว้างในแนวราบผู้บริหารระดับสูงจะมีผู้อยู่ได้บังคับบัญชาหลายคน แต่องค์กรที่มีช่วงแห่งการบังคับบัญชาแคบในแนวราบแต่สูงในแนวตั้ง ผู้บริหารระดับสูงจะมีผู้อยู่ได้บังคับบัญชาน้อยคนซึ่งต้องรายงานโดยตรงรูปที่ 2-1 เป็นการเปรียบเทียบองค์กรสองแห่งที่มีพนักงานหรือมีบุคลากรจำนวน 4,096 คน การจัดช่วงแห่งการบังคับบัญชาเป็น 4 จะมีผู้บริหารระดับผู้จัดการ 1,365 คน ส่วนการจัดการช่วงแห่งการบังคับบัญชาเป็น 8 จะมีผู้บริหารระดับผู้จัดการ 585 คน



รูปที่ 2 - 1 ช่วงแห่งการบังคับบัญชา (วิชัย ฤกษ์ฤทธิ์ต, 2547:11)

- การแบ่งหน่วยงานตามตำแหน่งที่ตั้ง (Spatial Differentiation) เป็นการแบ่งหน่วยงานที่เกิดจากการมีสำนักงานสาขากระจายไปตามภูมิภาคทำให้เกิดความซับซ้อนสูง เนื่องจากการมีสำนักงานกระจายตามภูมิภาคก่อให้เกิดความยุ่งยากในการติดต่อสื่อสาร การสั่งการ และการควบคุม

2.2.2 ความเป็นระเบียบ (Formalization)

คือการมีกฎระเบียบข้อบังคับ และวิธีการปฏิบัติงานเป็นคู่มือในการกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรทำให้กิจการขององค์กรนั้นมีมาตรฐาน ความเป็นระเบียบจะบ่งบอกถึงมาตรฐานขององค์กร องค์กรที่มีกฎระเบียบมากเรียกว่ามีระดับความเป็นระเบียบสูงจะมีรายละเอียดการ

ปฏิบัติงานทุกขั้นตอนให้กับบุคลากร ไม่ว่าจะบุคลากรจะเปลี่ยนแปลงอย่างไรผลงานที่ได้ยังคงเหมือนเดิม เนื่องจากทุกคนปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้แล้ว ดังนั้นผลผลิตที่ได้จะมีมาตรฐานเดียวกันเรียกว่าองค์กรนั้นมีมาตรฐานตามระดับความเป็นระเบียบ ถ้าองค์กรมีระดับความเป็นระเบียบสูง องค์กรนั้นก็จะมีมาตรฐานสูง ในทางกลับกันถ้าองค์กรมีระดับความเป็นระเบียบที่ต่ำ องค์กรนั้นก็จะมีมาตรฐานต่ำ (วิชัย ฤกษ์ภูริทัต,2547:12-13)

เทคนิคการจัดระเบียบ (Formalization Technique) เป็นเทคนิคที่องค์กรใช้ในการสร้างความเป็นระเบียบ ซึ่งประกอบด้วย (วิชัย ฤกษ์ภูริทัต,2547:13-14)

1. คัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน โดยให้ผู้สมัครงานกรอกข้อมูลทดสอบความสามารถ สัมภาษณ์ และสอบประวัติ
2. กำหนดหน้าที่ให้บุคลากรในองค์กร โดยวิเคราะห์งานและระบุพฤติกรรมของบุคลากรเท่าที่จำเป็นต้องมีเพื่อทำงาน
3. เขียนกฎระเบียบ โดยระบุให้ชัดเจนว่าสิ่งใดควรทำและสิ่งใดไม่ควรทำ
4. เขียนวิธีการทำงาน โดยการสร้างมาตรฐานวิธีการทำงาน ใครก็ตามที่เข้าทำงานในหน้าที่เดียวกันจะสามารถทำงานได้ผลงานในลักษณะเดียวกัน
5. เขียนนโยบาย โดยระบุสิ่งที่ยอมให้บุคลากรในองค์กรกระทำได้ภายใต้ขอบเขตที่กำหนด
6. จัดการอบรม โดยฝึกอบรมให้กับบุคลากรให้เข้าใจวิธีการทำงาน สอนให้เกิดความชำนาญ ให้ความรู้และสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน
7. สร้างประเพณี โดยการกำหนดให้บุคลากรที่มีความสามารถและทำงานเป็นเวลานานจะมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นในองค์กร

2.2.3 การรวมอำนาจ (Centralization)

หมายถึงอำนาจในการสั่งการและตัดสินใจถูกกำหนดไว้ที่ผู้บริหารระดับใด ถ้าถูกกำหนดให้อยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงเพียงผู้เดียวเรียกว่าการรวมอำนาจ (Centralization) แต่ถ้าถูกกำหนดให้อยู่ที่ผู้บริหารระดับล่างมาเรียกว่าการกระจายอำนาจ (Decentralization) สิ่งที่เป็นปัจจัยบ่งบอกระดับการรวมอำนาจ (Degree of Centralization) ได้แก่ (วิชัย ฤกษ์ภูริทัต,2547:8-15)

- อำนาจบังคับบัญชา (Authority) หมายถึงการรวมอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ที่ตั้งให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตามคำสั่ง อำนาจนั้นจะต้องถูกต้องเป็นทางการ อำนาจสั่งการจะอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา องค์กรที่มีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวจัดว่าเป็นองค์กรที่มีระดับการรวมอำนาจสูง ส่วนองค์กรที่มีผู้บังคับบัญชาหลายคนจัดว่าเป็นองค์กรที่มีระดับการรวมอำนาจต่ำ

- นโยบาย (Policy) องค์กรที่มีการกำหนดนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงในการมอบหมายให้ผู้บริหารระดับล่างตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นการตัดสินใจภายใต้ขอบเขตที่ถูกกำหนดไว้แล้ว ถือว่างองค์กรนั้นยังมีระดับการรวมอำนาจสูงเนื่องจากการตัดสินใจมิได้เกิดขึ้นอย่างอิสระ
- การกระจุกตัว (Concentration) หมายถึงการกระจุกตัวของปัญหาขององค์กรที่มีการรวมปัญหาอยู่ในคนๆเดียว หรืออยู่ในเฉพาะในแผนกใดแผนกหนึ่ง ไม่ว่าจะคนๆนั้นหรือแผนกนั้นจะอยู่ในระดับองค์กรใดก็ตาม จัดว่างองค์กรนั้นมีระดับการรวมอำนาจสูง
- ระบบการทำสารสนเทศ (Information Processing System) ความก้าวหน้าในด้านระบบการทำสารสนเทศในปัจจุบันใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งทำให้ระดับการรวมอำนาจลดลง ผู้บริหารระดับล่างสามารถดำเนินการตามความคิดเห็นของตนเองอย่างไรก็ตามถ้าผู้บริหารระดับสูงอาศัยเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ๆในการติดตามการทำงานของผู้อยู่บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ระดับการรวมอำนาจก็ยังคงมีระดับสูงแม้ว่าลักษณะการทำงานจะดูเหมือนการกระจายอำนาจ
- การควบคุมสารสนเทศ (Information Control) ผู้บริหารระดับล่างจะต้องจัดทำสารสนเทศเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง ซึ่งสาระต่างๆ ในสารสนเทศจะทำให้ผู้บริหารระดับสูงใช้ในการควบคุมการทำสารสนเทศโดยมีการไต่ตรองจากผู้บริหารระดับล่างแล้วจึงนำส่งให้ผู้บริหารระดับสูงนั้น ถือว่าเป็นการกระจายอำนาจ ดังนั้นองค์กรที่มีการจัดทำสารสนเทศในลักษณะดังกล่าวจัดได้ว่าเป็นองค์กรที่มีระดับการรวมอำนาจต่ำ ส่วนองค์กรที่ผู้บริหารระดับล่างไม่ไต่ตรองก่อนจัดทำสารสนเทศส่งให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาจัดได้ว่าเป็นองค์กรที่มีระดับการรวมอำนาจสูง

2.3 การออกแบบขององค์กร (Organization Design)

2.3.1 การออกแบบขององค์กร (Organization Design)

หมายถึงการสร้างหรือการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และเขียนแสดงออกมาให้เห็นเป็นผังองค์กร (Organization Chart) องค์กรประกอบด้วยฝ่ายที่สำคัญ 5 ฝ่ายได้แก่ (วิชัย ฤกษ์ภูริทัต, 2547:16)

- ฝ่ายกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Apex) คือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เป็นผู้ที่รับผิดชอบต่อกิจการของบริษัท และเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันกับบริษัทอื่น
- ฝ่ายบริหารระดับกลาง (Middle Line) คือผู้บริหารที่รับกลยุทธ์ไปพิจารณาหาวิธีการเพื่อสั่งการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำงาน ซึ่งได้รับมอบหมายจากผู้บริหารระดับสูงของบริษัท
- ฝ่ายปฏิบัติการ (Operating Core) คือผู้ที่ปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บริหาร เป็นฝ่ายที่ลงมือทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จงาน เช่น วิศวกรสนาม โฟร์แมน ช่างไม้ ช่างปูน ช่างเหล็ก กรรมกร

๔๗๙ บุคลากรเหล่านี้เป็นพนักงานลูกจ้างที่ทำงานเพื่อการผลิตหรือบริการตามที่ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้กำหนด

- ฝ่ายวิเคราะห์ (Sector Analyse) คือผู้ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์วิจัยหารูปแบบหรือมาตรฐานให้กับองค์กร

- ฝ่ายสนับสนุน (Support Staff) คือผู้ที่ให้การสนับสนุนองค์กรในด้านต่างๆ เช่นในด้านวิศวกรรม ในด้านบัญชี ฯลฯ ผู้ที่ทำหน้าที่นี้อาจไม่ได้ถูกว่าจ้างเป็นพนักงานประจำ แต่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาในด้านการทำบัญชี และการเสียดาย บริษัทสามารถว่าจ้างที่ปรึกษาเป็นครั้งคราวเมื่อมีปัญหา เป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย

2.3.2 ลักษณะขององค์กรที่ใช้ในการออกแบบ (วิชัย ฤกษ์ฤทธิ์ต, 2547: 17)

- รูปแบบโครงสร้างอย่างง่าย (Simple Structure) เป็นโครงสร้างที่มีระดับความซับซ้อนต่ำ ไม่มีความเป็นระเบียบหรือมีความเป็นระเบียบต่ำ และอำนาจสั่งการอยู่ที่คนๆเดียว เรียกว่ามีระดับการรวมอำนาจสูง ซึ่งมักจะใช้กับธุรกิจที่มีเจ้าของเพียงคนเดียว ห้างหุ้นส่วนจำกัด หรือบริษัทขนาดเล็กที่เริ่มก่อตั้ง จุดเด่นขององค์กรที่มีโครงสร้างอย่างง่าย คือความไม่ซับซ้อน มีความรวดเร็วและปรับเปลี่ยนได้ง่ายในการให้บริการ นอกจากนี้ยังเสียค่าใช้จ่ายน้อยในการประกอบกิจการ ส่วนข้อเสียคือความจำกัดในการทำงาน เนื่องจากมีบุคลากรไม่มากทำให้การขยายงานทำได้ยาก อำนาจสั่งการขึ้นอยู่กับคนๆเดียวทำให้เกิดการใช้อำนาจในทางที่ผิดได้ง่ายและอาจทำให้องค์กรล้มเหลวเนื่องจากการตัดสินใจ

- รูปแบบเครื่องจักร (Machine Bureaucracy) เป็นรูปแบบการปกครองแบบราชการที่มีเจ้าหน้าที่ประจำ ทำงานซ้ำซากภายใต้กฎระเบียบที่ถูกกำหนดไว้แล้วงานต่างๆที่เหมือนกันจะถูกกรรวมเป็นหมู่เดียวกัน การแยกแผนกตามหน้าที่อำนาจสั่งการจะถูกรวมอยู่ที่เดียว การตัดสินใจกระทำตามชุดคำสั่ง องค์กรที่มีรูปแบบนี้จะต้องมีฝ่ายวิเคราะห์ทำหน้าที่กำหนดระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดมาตรฐานเดียวกัน จุดเด่นขององค์กรที่มีรูปแบบการปกครองแบบเครื่องจักร คือ การทำงานแบบมีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐาน เนื่องจากเจ้าหน้าที่ทำงานตามระเบียบแบบแผนที่ได้ผ่านการวิจัยและเขียนให้ทุกคนปฏิบัติ อย่างไรก็ตามการปกครองแบบเครื่องจักรมีจุดด้อยในด้านความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานย่อยในองค์กรต่างฝ่ายต่างก็ทำงานตามจุดมุ่งหมายของหน่วยงานตนเองโดยไม่คำนึงถึงจุดประสงค์หลักขององค์กร

- รูปแบบผู้ชำนาญการ (Professional Bureaucracy) เป็นรูปแบบการปกครองแบบราชการที่มีการว่าจ้างเจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญการมากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานระดับผู้ปฏิบัติการ และยังคงรักษามาตรฐาน เช่น มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล บริษัทออกแบบทางวิศวกรรม

๑๓๙ องค์กรเหล่านี้ต้องการผู้ชำนาญการในแต่ละสาขาอาชีพเพื่อปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ รูปแบบผู้ชำนาญการเป็นรูปแบบการปกครองที่เหมาะสมกับองค์กรขนาดใหญ่ มีสภาพตั้งแวดล้อมแวดล้อมที่ซับซ้อน และมีงานซ้ำซากทางด้านเทคนิค ผู้ชำนาญการทำให้สภาพตั้งแวดล้อมที่ซับซ้อนนั้นหมดไปได้ด้วยการให้การศึกษาและจัดอบรมผู้ปฏิบัติงาน

- รูปแบบโครงสร้างแยกเป็นแผนก (Divisional Structure) เป็นการปกครองที่จัดให้มีแผนกหลายแผนกอยู่ในองค์กรแต่ละแผนกมีการปกครองแบบเครื่องจักร โดยมีผู้จัดการแผนกเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในการบริหารงาน ซึ่งหมายถึงการกำหนดยุทธวิธีการปฏิบัติงานและการตัดสินใจต่างๆ สำนักงานใหญ่จะทำหน้าที่เพียงให้การช่วยเหลือในด้านการเงินข้อกฎหมายและภาษีเป็นผู้ตรวจสอบ ประเมินผล และควบคุมการทำงาน โดยให้แต่ละแผนกมีอิสระในการทำงานภายใต้ปัจจัยที่กำหนดให้ แต่ละแผนกทำหน้าที่เป็นเหมือนองค์กรย่อยที่มีการปกครองรูปแบบเครื่องจักรในองค์กรใหญ่ แต่ละแผนกแบ่งกลุ่มตามหน้าที่ซึ่งเน้นไปที่คนงาน มีระดับความเป็นระเบียบสูง และมีระดับการรวมอำนาจสูง ผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานใหญ่ไม่จำเป็นต้องดูแลในรายละเอียดของการทำงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการทุกวัน การแยกเป็นแผนกทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อผลงานมากกว่าการปกครองรูปแบบเครื่องจักรการยกเลิกแผนกใดแผนกหนึ่งสามารถทำได้โดยมีผลต่อองค์กรไม่มากนักเนื่องจากแต่ละแผนกแยกอิสระต่อกัน จุดด้อยของรูปแบบโครงสร้างแยกเป็นแผนกคือ การเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายจากการที่แต่ละแผนกสร้างกิจกรรมของตนเองขึ้นมาซึ่งซ้ำกัน

- รูปแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) เป็นการปกครองที่เกิดขึ้นเพื่อกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งเป็นการเฉพาะในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง อาจจะสั้นหรือยาวขึ้นอยู่กับงานแต่ละงานไม่มีกฎระเบียบที่แน่นอน องค์กรเป็นแบบชั่วคราว เช่นบริษัทผลิตภาพยนตร์ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาเมื่อเจออุปสรรค องค์กรลักษณะนี้ไม่มีลำดับชั้นในการปกครอง ไม่มีแผนกที่ถาวร ไม่มีระเบียบแบบแผน

2.4 รูปแบบของการจัดองค์กรในงานก่อสร้าง (Organization Charts and Forms In Construction)

การจัดองค์กรบริหารงานก่อสร้าง ต้องจัดให้หน่วยงานต่าง ๆ สนองตอบต่อจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดเอาไว้ งานก่อสร้างนั้นจำแนกเป็นสายงานได้ 2 สายงานคือ (พนม ภัย หน่าย,2545:46)

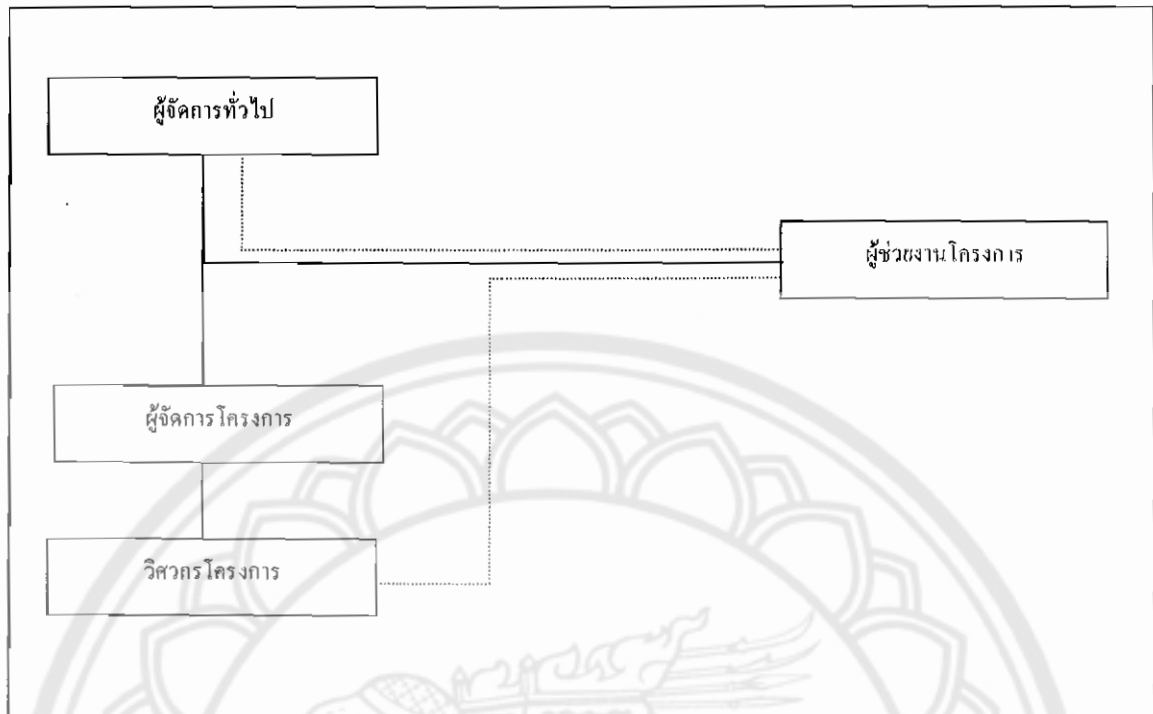
- สายงานหลัก (Line Agency) เป็นสายงานเกี่ยวกับการดำเนินงานก่อสร้างโดยตรง เป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นสายงานที่ก่อให้เกิดผลผลิตโดยตรง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในสายงานนี้ถือว่าเป็นบุคคลในสายงานหลัก เช่น ผู้ควบคุมงานก่อสร้าง วิศวกรโครงการ นายช่างใหญ่ ช่างฝีมือ หัวหน้าช่าง คนงาน เป็นต้น

- สายงานช่วย (Staff Agency) คือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาหรือให้บริการกับหน่วยงานหลัก เช่น พวกวางแผน ออกแบบเขียนแบบ วิจัยตลาด คำนวณโครงสร้าง จัดซื้อ การบัญชี งานบุคคล เป็นต้น

ดังนั้นการจัดการจึงต้องกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานหลัก และหน่วยงานช่วยไว้ให้ชัดเจน เพราะถ้ามิได้กำหนดขอบข่ายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ให้แน่นอนแล้ว จะเกิดกรณีก้าวล่วงงานกัน ชัดแย้งกัน งานไม่ประสานกันด้วยดี เป็นต้น

2.4.1 รูปแบบของการจัดองค์กรของโครงการขนาดเล็ก

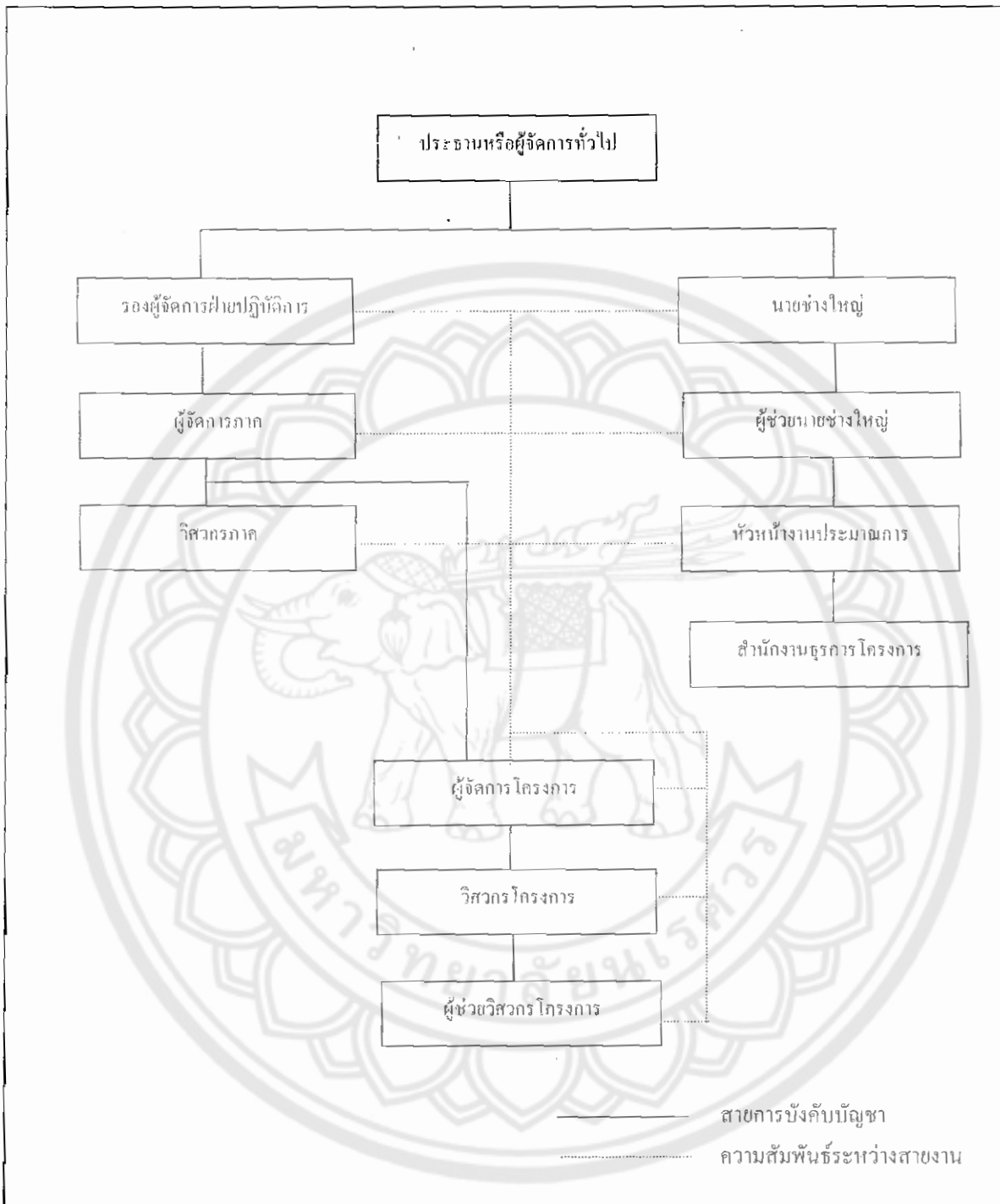
ตามรูปที่ 2-2 จะเห็นได้ว่าผู้ช่วยงานโครงการ มีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงกับผู้จัดการทั่วไป ในขณะที่ผู้จัดการทั่วไปอาจจะให้คำปรึกษาหรือให้ความช่วยเหลือในการดำเนินงานบางอย่างกับผู้ช่วยงานโครงการ แต่หน้าที่หลักของผู้ช่วยงานโครงการตามกรณีนี้ก็คือ ทำหน้าที่ช่วยงานหรือให้ความช่วยเหลือวิศวกรโครงการในส่วนที่เกี่ยวกับงานทางด้านวิชาการหรือทางช่างเป็นส่วนใหญ่ เช่น การประมาณราคา ออกแบบเขียนแบบ คำนวณโครงสร้าง ทดสอบวัสดุ อุปกรณ์ วิเคราะห์แบบรูปและรายการก่อสร้าง การกำหนดตารางการทำงาน ขยายแบบการทำงาน การจัดซื้อ ตลอดจนธุรการอื่น ๆ เป็นต้น ความสัมพันธ์ระหว่างวิศวกรโครงการ (Project Engineer) กับผู้ช่วยงานโครงการ (Project Assistant) นั้น เป็นลักษณะของความร่วมมือประสานงานและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มิได้ขึ้นแก่กันหรือบังคับบัญชากัน เพราะอยู่ต่างสายงานกันนั่นเอง วิศวกรโครงการมีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงกับผู้จัดการโครงการ (Project Manager) ส่วนผู้ช่วยงานโครงการมีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อผู้จัดการทั่วไป (General Manager) (พนม ภัย หน่าย,2545:52)



รูปที่ 2-2 การจัดองค์กรของโครงการขนาดเล็ก (พนม ภัยหน่าย,2545:52)

2.4.2 รูปแบบของการจัดองค์กรของโครงการขนาดกลาง

ในรูปที่ 2-3 มีหน่วยงานและผู้จัดการภาคขึ้น ซึ่งหมายถึงว่า ต้องมีงานโครงการที่จะก่อสร้างอยู่หลายโครงการ สายการบังคับบัญชาของตำแหน่งผู้จัดการโครงการ (Project Manager) นั้นต้องขึ้นตรงต่อผู้จัดการภาค (Division Manager) ตำแหน่งผู้จัดการภาค อาจจำแนกเป็นผู้จัดการภาคตะวันออก ผู้จัดการภาคเหนือ ผู้จัดการภาคใต้ หรือผู้จัดการภาค 1 ผู้จัดการภาค 2 เป็นต้น แล้วแต่จะพิจารณากำหนดขึ้น ซึ่งแสดงว่า องค์กรขยายใหญ่ขึ้นกว่าองค์กรตามแบบรูปที่ 2-3 ได้แบ่งสายงานออกเป็น 2 สายงาน คือ สายงานตามการบังคับบัญชาของนายช่างใหญ่หรือหัวหน้าวิศวกร (Chief Engineer) สายงานนี้เป็นสายงานช่วย (Staff Agency) และอีกสายงานหนึ่งคือสายงานของรองผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ (Operating Vice-President) ซึ่งเป็นสายงานหลัก (Line Agency) เส้นประที่แสดงไว้ตามรูปดังกล่าวนี้ แสดงถึงความสัมพันธ์และแสดงถึงระดับของการให้ความช่วยเหลือ หรือแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกัน (พนม ภัยหน่าย,2545:53)



รูปที่ 2-3 การจัดองค์กรของโครงการขนาดกลาง (พนม ภัยหน้าย,2545:53)

2.4.3 รูปแบบของการจัดองค์กรของโครงการขนาดใหญ่

รูปที่ 2-4 เป็นการจัดองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งได้แบ่งสายงานออกเป็น 3 สายงาน สำหรับสายงานในความบังคับบัญชาของรองประธานฝ่ายวิศวกรรมนั้นเป็นหน่วยงานช่วยทางด้านวิชาการ (Technical Assistance) โดยให้ความช่วยเหลือสนับสนุนงานของฝ่ายปฏิบัติการ และงานของฝ่ายสาขา ในขณะที่เดียวกันก็ทำหน้าที่ให้คำปรึกษากับรองประธานฝ่ายบริหารด้วย ตำแหน่งของผู้จัดการโครงการ (Project Manager) มีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อ 2 หน่วยงาน คือ ขึ้นตรงต่อผู้ช่วยผู้จัดการภาค (Assistant Division Manager) กับขึ้นตรงต่อผู้ช่วยผู้จัดการสาขา (Subsidiary Company Assistant Manager) ซึ่งในทางปฏิบัติ ถ้าเป็นเช่นนั้นจะขัดกับหลักการทางบริหารอย่างยิ่ง เพราะทำให้เกิดความยุ่งยากสับสนต่อการปฏิบัติงาน จึงเป็นผลเสียในแง่เอกภาพของการบังคับบัญชาอย่างไม่มีปัญหา (พนม ภัยหน้าย, 2545:46-57)



2.5 รูปแบบขององค์กรเอกชนในงานก่อสร้าง

สามารถแบ่งรูปแบบขององค์กรเอกชนสำหรับงานก่อสร้างได้ดังนี้ (วิชัย ฤกษ์ ฤทธิ์, 2547:24-28)

2.5.1 รูปแบบเจ้าของคนเดียว (Proprietorship)

เป็นกิจการส่วนตัว มีเจ้าของเพียงคนเดียว รูปแบบเช่นนี้ก่อตั้งขึ้นง่าย ไม่ยุ่งยากในเรื่องของการทำบัญชี ไม่ค่อยมีการบันทึกตัวเลขที่แน่นอน การดำเนินกิจการมีผลกำไรหรือขาดทุนอย่างไรไม่รู้แน่ชัด เนื่องจากไม่มีความละเอียดในเรื่องของการทำบัญชี กิจการร้านขายวัสดุก่อสร้าง กิจการรับขนดินด้วยรถบรรทุก กิจการรับขุดดินด้วยเครื่องจักร เป็นตัวอย่างรูปแบบเจ้าของคนเดียว เป็นองค์กรแบบง่ายที่มีระดับความซับซ้อนต่ำไม่มีระเบียบในการทำงาน มีเจ้าของคนเดียวเป็นผู้จัดการ จ้างคนงานประมาณ 10 คนร่วมกันทำงาน อำนาจสั่งการจึงเป็นแบบรวมอำนาจ

2.5.2 รูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด (Partnership)

เป็นองค์กรที่มีคนตั้งแต่สอง คนขึ้นไปร่วมกันก่อตั้งและทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ รูปแบบเช่นนี้ก่อตั้งโดยการจดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ โดยต้องระบุให้แน่ชัดว่าหุ้นส่วนคนใดเป็นหุ้นส่วนประเภทไม่จำกัดความรับผิดชอบและหุ้นส่วนคนใดเป็นประเภทจำกัดความรับผิดชอบ องค์กรรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัดมีระดับความซับซ้อนต่ำ มีระดับความเป็นระเบียบต่ำ และมีระดับการรวมอำนาจสูง เช่นเดียวกับองค์กรรูปแบบเจ้าของคนเดียว

2.5.3 รูปแบบบริษัทจำกัด (Company)

เป็นองค์กรที่มีคนตั้งแต่เจ็ดคนขึ้นไป ร่วมกันก่อตั้งและทำงานในรูปของคณะกรรมการซึ่งมีกรรมการได้ตั้งแต่สองคนขึ้นไป หุ้นส่วนทุกคนรับผิดชอบในจำนวนเงินที่ได้ลงทุน ยกเว้น กรรมการจะต้องรับผิดชอบในส่วนของหนี้สินที่เกิดจากการบริหารของตนเอง การทำบัญชีจะต้องชัดเจน จะต้องทำงบกำไรขาดทุน และงบดุลส่งให้สรรพากรทุกสิ้นปี การเปลี่ยนแปลงใดๆ จะต้องได้รับมติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นเสียก่อนจึงจะดำเนินการแก้ไขที่กระทรวงพาณิชย์ บริษัทเป็นรูปแบบองค์กรที่ได้รับความนิยมมาก ถ้ากรรมการคนใดคนหนึ่งไม่สามารถดำเนินงานได้ ก็จะมีกรรมการคนอื่นทำการแทนต่อเนื่อง ทำให้เจ้าขององค์กรมีความมั่นใจที่จะใช้บริการ

2.5.4 รูปแบบบริษัทร่วมค้า (Joint Venture)

เป็นรูปแบบองค์กรที่จัดขึ้นเพื่อดำเนินการเป็นการชั่วคราวหรือถาวรก็ได้ บริษัทตั้งแต่สองบริษัทขึ้นไปร่วมกันดำเนินงาน มีการเสริมกันทั้งในด้านเงินทุน กำลังคน เครื่องจักร และเทคโนโลยี

2.6 การจัดการก่อสร้าง (Construction Management)

การจัดการการก่อสร้างเป็นการบริหารงานของผู้รับเหมาก่อสร้างแต่ก็เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับเจ้าของ โครงการที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะจะต้องสอดส่องดูแลและกำกับให้งานก่อสร้างดำเนินไปตามแบบรูป รายการก่อสร้าง และข้อกำหนดอื่นๆ โดยให้งานก่อสร้างเสร็จตามกำหนดที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นผู้รับเหมาจึงควรดำเนินการตามที่จะได้เสนอต่อไปนี้ (พนม ภัยหน่าย, 2545:29-30)

- Planning : การวางแผนงาน แผนงานที่ใช้ควบคุมงานก่อสร้างอาจจะเป็นแผนงานแบบ BARCHART, C.P.M. NETWORK หรือ PRECEDE NCE NETWORK
- Organization : การจัดองค์กรบริหารงานก่อสร้าง จะจัดอย่างไรจึงจะเหมาะกับลักษณะงาน จะแบ่งหน่วยงานรับผิดชอบอย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพ เป็นต้น
- Scheduling : ตารางกำหนดเวลาทำงาน และหมายรวมถึงทรัพยากรที่จะใช้ดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆด้วย
- Budgeting : การกำหนดงบประมาณ การทำงานแต่ละขั้นตอนต้องทราบว่าจะใช้งบประมาณเท่าไร เช่นค่าวัสดุ ค่าแรงงาน ค่าดำเนินการ ค่าเครื่องมือ เครื่องจักรกลที่ใช้ ค่าภาษี ฯลฯ เหล่านี้ต้องกำหนดไว้ว่าจะต้องใช้งบประมาณเท่าไร
- Reporting : การรายงาน การรายงานความก้าวหน้าของงานก่อสร้างว่าก้าวหน้าไปมากน้อยเพียงใด เป็นไปตามแผนหรือไม่ การใช้จ่ายเงินเป็นไปตามงบประมาณที่วางไว้หรือไม่ การรายงานจะรายงานเป็นประจำวัน ประจำสัปดาห์ ประจำเดือน
- Accounting : การทำบัญชีเป็นการแสดงรายรับ-รายจ่ายต่างๆ เพื่อจะได้ทราบสถานทางการเงินในแต่ละช่วง
- Documentation : การจัดทำเกี่ยวกับเอกสาร มีการจัดเก็บอย่างมีประสิทธิภาพ แยกเป็นหมวดหมู่เฉพาะเรื่อง โดยยึดหลักที่ว่าจัดเก็บได้เรียบร้อยไม่สูญหาย สามารถค้นได้รวดเร็ว
- Co-ordination : การประสานงาน ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นลดปัญหาการโต้แย้งลงได้มาก ถ้าจัดให้มีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ

- Controlling : การคุมงาน จะต้องมีการกำกับหรือควบคุมให้งานก่อสร้างดำเนินต่อไปตามกำหนดเวลา ตลอดจนควบคุมไม่ให้เกิดอุบัติเหตุในงานก่อสร้าง
- Decision Making : การตัดสินใจผู้บริหารงานก่อสร้างต้องมีการตัดสินใจที่มีเหตุผล ตั้งอยู่บนหลักความยุติธรรม หลักวิชาการ และต้องตัดสินใจให้ทัน่วงทีกับเหตุกาณ์ที่เกิดขึ้น

