



# โครงสร้างการบริหารงานในองค์กร

**chapter2**

● อาจารย์วัฒนา เอกปมิตรศิลป์ ●



# ... การบริหารงาน (Management) คือ



## การบริหารงาน หมายถึง

กระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การโดยอาศัย การวางแผน การจัดองค์การ การชักนำ และ การควบคุม สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ทรัพยากร ข้อมูลขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ทรัพยากรข้อมูลขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

# ระดับของการบริหารงาน (Levels of Management)



# 1. ผู้บริหารสูงสุด (Top Management)

คือ ผู้จัดการอาวุโส หรือผู้บริหารที่มีความสำคัญที่สุดโดยจะเป็นผู้ที่มีความชำนาญ และมีประสบการณ์มานานหลายปี ในการบริหารงาน ระดับนี้ประกอบด้วยคณะกรรมการบริหาร (Board of Directors) ประธาน (President) หรือหัวหน้าผู้บริหาร (Chief Executive Officers) และเจ้าหน้าที่อื่นๆ ของบริษัท การบริหารงานระดับสูงสุดจะต้องรับผิดชอบต่อการบริหารงานทั้งหมดขององค์กรและตัดสินใจในการดำเนินงานของบริษัท เช่น การรวมกิจการ สินค้าชนิดใหม่ การออกหุ้นทุน

## 2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management)

คือผู้จัดการแผนก (Division Managers) หรือผู้จัดการโรงงาน (Plant Managers) ผู้จัดการเหล่านี้มีความรับผิดชอบในการปรับปรุงโครงการดำเนินงาน ซึ่งช่วยให้โครงการกว้าง ๆ ซึ่งทำขึ้นโดยฝ่ายบริหารชั้นสูงสุดสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และทำหน้าที่ส่งงานและรับรายงานจากผู้บริหารระดับต้นของหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนจึงเปรียบเสมือนตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับต้น

### 3. ผู้บริหารระดับต้น (First Line of Supervisory)

คือหัวหน้าชั้นต้น เพราะว่าต้องมีความรับผิดชอบในการควบคุมดูแลคนงาน ซึ่งดำเนินงานเป็นประจำ ไม่ต้องตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย กฎ ระเบียบ และมีแนวปฏิบัติในการทำงานที่แน่นอนเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอยู่แล้ว

# ทักษะของผู้บริหาร



## ทักษะผู้บริหารแบ่งออกเป็น

ทักษะในด้านรายละเอียดของการทำงาน (Technical Skill)

ทักษะในเรื่องคน (Human Skill)

ทักษะในเรื่องความคิด (Conceptual Skill)

# หน้าที่สำคัญของผู้บริหารหรือผู้จัดการ คือ

- มีหน้าที่และความรับผิดชอบในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- มีความรับผิดชอบโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปสำหรับงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ
- มีหน้าที่วางแผนและควบคุมงานภายในขอบเขตที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่



# หน้าที่ของการบริหารงาน (Management Function)

- ยึดหลักของ ศาสตราจารย์ Harold D. Koontz 1972
  - การวางแผน (Planning)
  - การจัดองค์การ (Organizing)
  - การจ้กคนเข้าทำงาน (Staffing)
  - การสั่งการ (Directing)
  - การควบคุม (Controlling)

# 1. การวางแผน (Planning)



การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของการบริหารงาน เพราะการวางแผนเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน และวิธีปฏิบัติงานอันแน่นอนในอนาคต เพื่อให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างมีจุดหมายรวดเร็ว ประหยัด และมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

# หลักการสำคัญในการวางแผน

- การวางแผนเป็นงานอันดับแรกของกระบวนการจัดการ และเป็นหน้าที่ของผู้จัดการทุกคน ทุกระดับ ที่จะต้องทำการวางแผนแล้วแต่ขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่แตกต่างกันตามความรับผิดชอบ เพื่อควบคุมให้งานประสบความสำเร็จ
- วัตถุประสงค์และนโยบาย ผู้วางแผนจะต้องศึกษาทำความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญ ว่าเป้าหมายของแผนทุกแผนที่กำหนดขึ้นจะต้องสอดคล้องกันและเกื้อหนุน อำนวยความสะดวกให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

# หลักการสำคัญในการวางแผน (ต่อ)

- ปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการวางแผนที่สำคัญได้แก่ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ คน เงิน วัสดุสิ่งของ สถานที่ และเวลา จะต้องเตรียมไว้ให้พร้อม
- วิธีการดำเนินงานตามแผน กล่าวคือ เมื่อได้วางแผนงานขึ้นแล้ว ก็จะต้องพิจารณาหาเส้นทาง หรือวิธีการที่จะดำเนินงานตามแผนที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าให้ได้ ทั้งนี้เพื่อให้ดำเนินไปโดยราบรื่น และบรรลุเป้าหมายได้รวดเร็วยิ่งขึ้น
- คำนึงถึงสภาพแวดล้อม เช่นคุณค่าทางสังคม พฤติกรรมของคน ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณี และลักษณะภูมิศาสตร์ ดินฟ้าอากาศ

# กระบวนการวางแผน มี 3 ขั้นตอน

- ขั้นวางแผน (Formulation of Plans) ขั้นแรกจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์เสียก่อนว่าจะทำอะไร (What) ขั้นต่อไปทำอะไร (How) จะให้ใครทำ (Who) และจะทำที่ไหน (Where) และเมื่อไหร่ (When)
- ขั้นปฏิบัติการตามแผน (Execution of Plans) คือ การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล (Data) และข่าวสาร (Information) ต่าง ๆ ตลอดจนสถานการณ์ และปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการวางแผน ทั้งนี้ในการปฏิบัติการตามแผนจะต้องคาดคะเนเหตุการณ์อันอาจจะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย
- ขั้นตรวจสอบปรับปรุงแผน (Review of Plans) เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารงานจึงจำเป็นต้องตรวจสอบและปรับปรุงแผนงานอย่างใกล้ชิด ดังนั้น การปฏิบัติงานตามแผนจึงต้องมีการติดตามเพื่อปรับปรุงกันอยู่เสมอ แผนงานจะไร้ความหมายถ้าปราศจากการติดตามควบคุมให้ดำเนินไปตามแผน

## 2. การจัดองค์การ (Organizing)



- ในการที่จะบริหารงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ จะต้องมีการวางระเบียบในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ โดยกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของแต่ละงาน กำหนดสายการบังคับบัญชา กำหนดกลไกต่างๆ ในการทำงาน เพื่อที่จะให้เกิดการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ กระบวนการที่กล่าวมานี้ก็คือการจัดองค์การและขั้นตอนหนึ่งในการจัดสายงาน คือ ต่อมมีการแบ่งงานเป็นแผนก โดยจัดกลุ่มงานที่คล้ายกันหรือเกี่ยวข้องกันเข้าไว้ด้วยกัน

# ● โครงสร้างแบบเป็นทางการ (Formal Structure)



## ความหมายของโครงสร้างแบบเป็นทางการ

อาจจัดโดยแบ่งแผนกตามหน้าที่ของงาน (Functional Management) เช่น หน่วยงานผลิต การเงิน การตลาด บุคคล หรือ แบ่งตามลักษณะเฉพาะของหน่วยงาน (Division) เช่น แบ่งตามประเภทของสินค้า ลูกค้า พื้นที่ภูมิศาสตร์ตามกระบวนการผลิต

# โครงสร้างแบบไม่เป็นทางการ (Informal Structure)

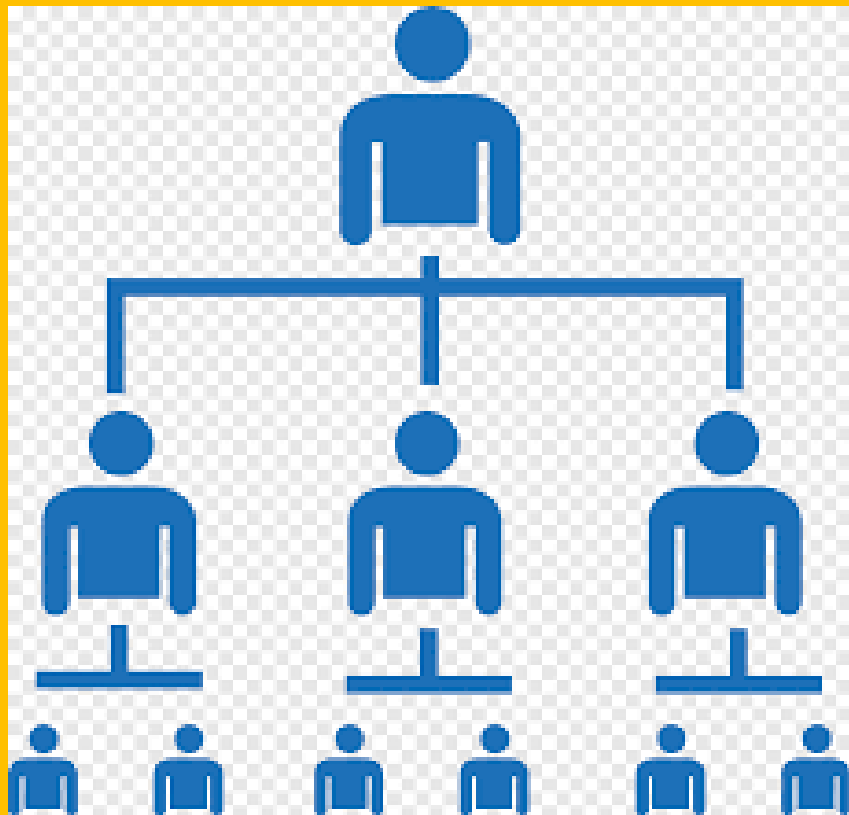


## ความหมายของโครงสร้างแบบไม่เป็นทางการ

เกิดโดยการแฝงตัวอยู่กับโครงสร้างที่เป็นทางการ เพราะได้มีการติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ (Informal Relationship) เกิดขึ้นในสายงานนั้น ๆ



# แผนภูมิขององค์กร (Organization Chart)



- เพื่อให้พนักงานได้ทราบและเข้าใจถึงลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่เขาทำงานอยู่ และเพื่อให้ทุกหน่วยงานได้ทำงานประสานกัน ทางฝ่ายบริหารควรจะเขียนแผนภูมิ (Chart) แสดงหน้าที่ของงาน แผนกงานต่างๆ รวมถึงตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาต่างๆในองค์กร รวมถึง ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ เหล่านั้น โดยเขียนเป็นเส้นเชื่อมโยง ซึ่งจะแสดงถึงสายการบังคับบัญชา (Chain of Command)



# แผนภูมิแสดงโครงสร้างขององค์กรที่เป็นพื้นฐาน

## แบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ

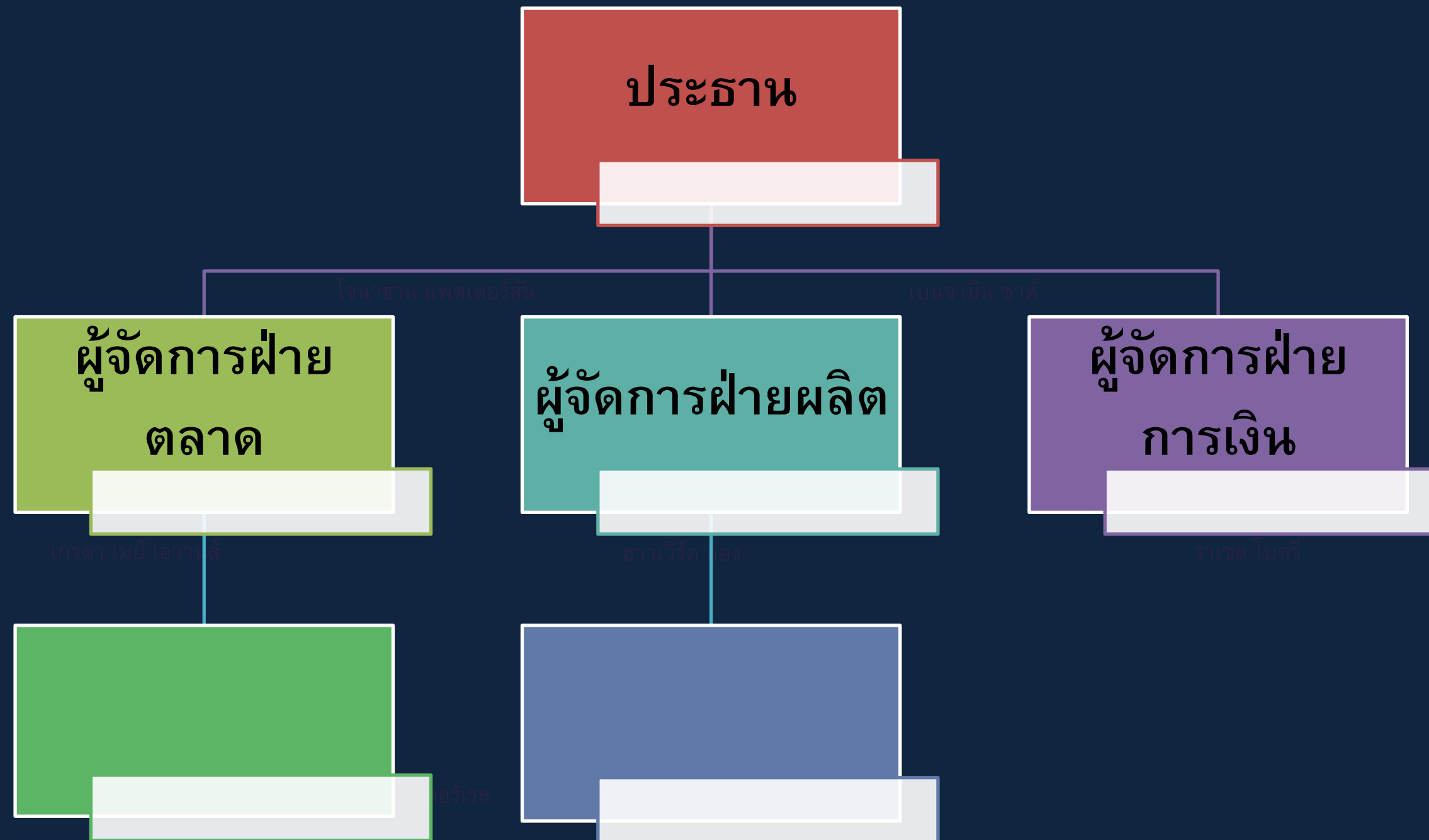
- โครงสร้างแบบสายงานหลัก (Line Organization)
- โครงสร้างแบบหน้าที่ (Functional Organization)
- โครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization)



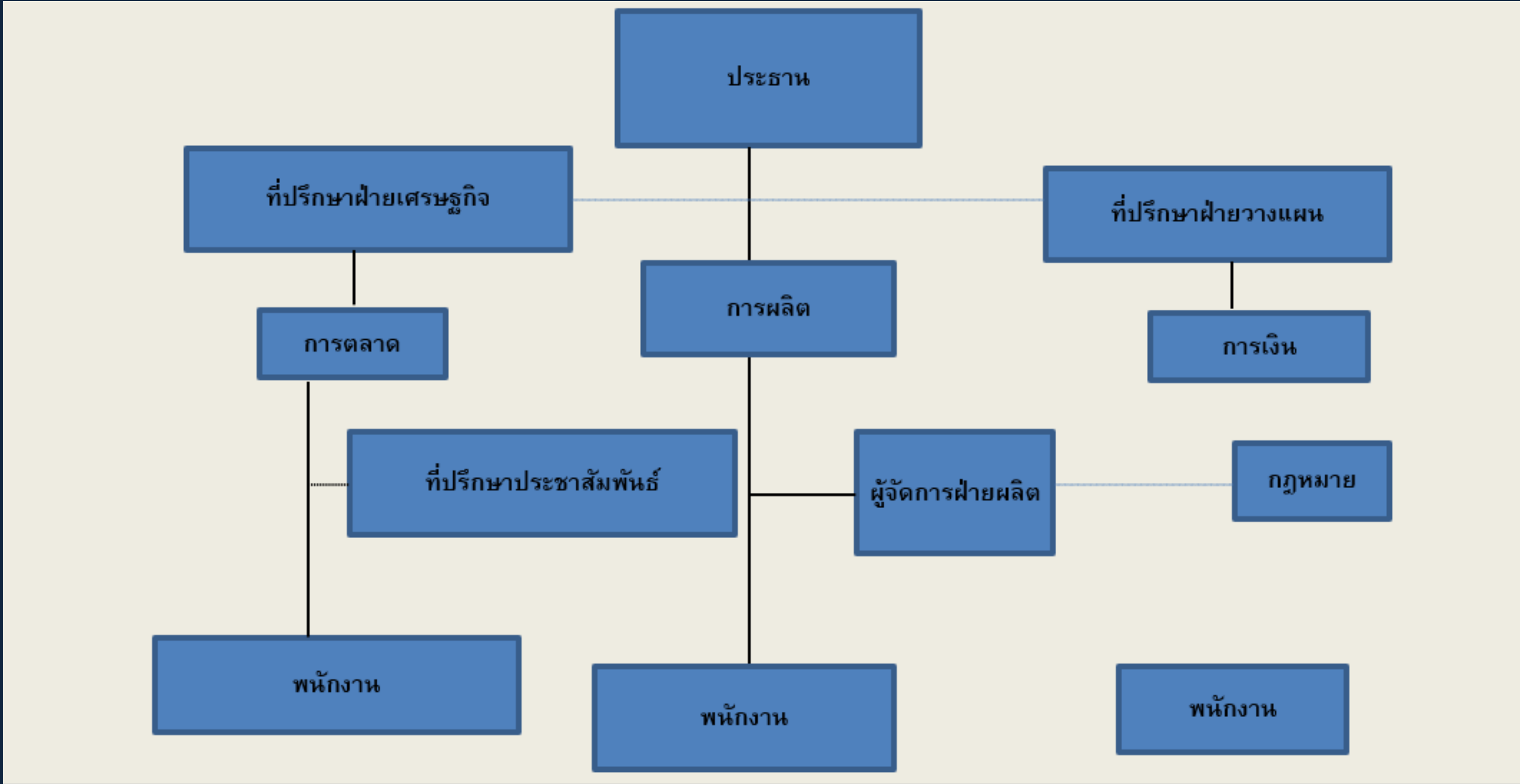
# โครงสร้างแบบงานหลัก (Line Organization)



# โครงสร้างแบบหน้าที่ (Functional Organization)



# โครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization)



# สิ่งที่ควรทราบในการจัดสายงาน

- อำนาจหน้าที่ (Authority) สิทธิในการบริหารงาน สิทธิในการบังคับบัญชา สิทธิที่จะออกคำสั่ง ซึ่งเป็นสิทธิที่ได้มาอย่างเป็นทางการ
- อำนาจ (Power)
- ภาระหน้าที่ (Accountability)
- ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- เอกภาพในการบริหาร (Unity of Command)
- ช่วงการควบคุมหรือช่วงการบังคับบัญชา
- นโยบาย (Policy)
- กฎ (Rules)
- วิธีทำ (Methods)
- ระเบียบปฏิบัติงาน (Procedure)

### 3. การสรรหาคนเข้าทำงาน (Staffing)



- คือ การหาตัวบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในสายงานขององค์กร โดยปกติแล้วเป็นหน้าที่ของงานบริหารงานบุคคลซึ่งจำเป็นต้องทำตั้งแต่วางแผนไว้ล่วงหน้าว่าองค์กรจะต้องการบุคคลจำนวนมากน้อยเท่าใด มีคุณสมบัติอย่างไร สำหรับงานแต่ละหน้าที่ จัดให้มีการคัดเลือกบุคคลด้วยวิธีที่เหมาะสม เช่น พิจารณาจากประวัติ ทดสอบ สัมภาษณ์ ฯลฯ

# หน้าที่ต่าง ๆ ของผู้บริหารที่มีต่อผู้ร่วมงาน

- หน้าที่ในการวางแผนด้านกำลังคน (Manpower Planning)
- หน้าที่ในการเสาะแสวงหาตัวบุคคล (Recruiting)
- หน้าที่ในการคัดเลือกตัวบุคคล (Selection)
- หน้าที่ในการโยกย้ายและการเลื่อนตำแหน่ง (Transfer and Promotions)
- หน้าที่ในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาคน (Training and Development)



# 4. การสั่งการ (Directing)



- การสั่งการ หรือการอำนวยการ หมายถึง การนำหรือชี้แนะ และควบคุม ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานตามคำสั่งหรือคำชี้แนะของผู้บังคับบัญชา ส่วนสำคัญในหน้าที่ของการสั่งการ มีดังนี้
  - บุคคลและองค์การ (Personnel and Organization)
  - พฤติกรรมและการจูงใจ (Behavior and Motivation)
  - ความเป็นผู้นำ (Leadership)
  - การติดต่อสื่อสาร (Communication)

## 5. การควบคุม (Controlling)

- กิจกรรมสำคัญขั้นสุดท้ายของการบริหาร คือ การควบคุม การบริหารงานถ้าไม่มีการควบคุมแล้ว แผนงานทุกอย่างที่วางไว้จะไม่บรรลุถึงจุดหมายที่ดีได้ ดังนั้นผู้บริหารงานควรจัดระเบียบการควบคุมงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- การควบคุม หมายถึง การบังคับ ตรวจสอบการดำเนินงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้วางไว้ การควบคุมเปรียบเสมือนการวัดผลการดำเนินการว่ากิจการที่ได้ดำเนินไปเป็นขั้น ๆ นั้น ใช้หลักการควบคุมได้อย่างเพียงพอหรือไม่
- ประโยชน์ที่ได้รับจากการควบคุมก็คือ ผู้บริหารจะได้ทราบถึงข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน อันอาจจะเกิดขึ้นได้ เพื่อจะได้หาวิธีป้องกันและช่วยแนะนำหรือแก้ไขปัญหาต่างในการดำเนินงานให้บรรลุถึงจุดหมายได้นอกจากนี้ การควบคุมมีไว้เพื่อบังคับให้ผลงานมีมาตรฐานควบคุมทรัพย์สินขององค์กร หรือจำกัดขอบเขตของผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ

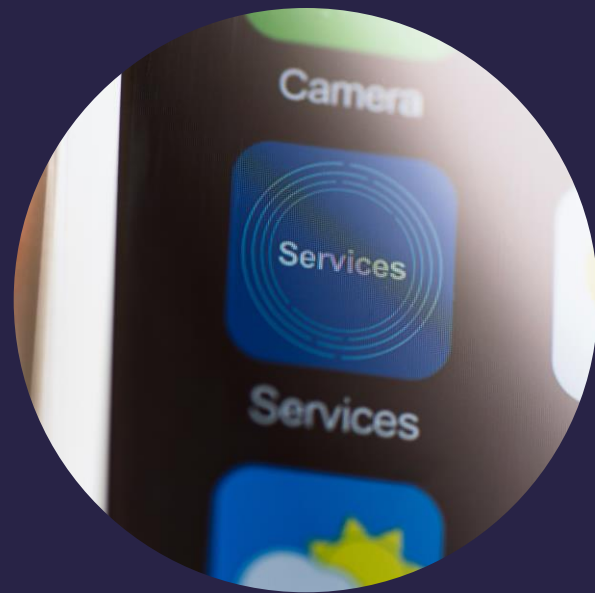
# วัตถุประสงค์การควบคุมงานมี 2 ประการ

- เพื่อให้เกิดการประสานงาน ในระหว่างหน่วยงานที่เป็นส่วนประกอบขององค์การ
- เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่า ในแต่ละหน่วยงานได้ปฏิบัติงานตามที่ได้มอบหมายและอยู่ในขอบเขต

## ระบบการควบคุมงาน (Controlling System)

- การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน
- การเปรียบเทียบผลงานที่ได้ปฏิบัติมาแล้ว
- การดำเนินการแก้ไข

# การควบคุมงานโดยกำหนดเป้าหมาย (Controlling by Objective)



## ความหมายของการควบคุม

การควบคุมงานตามหลักการบริหารแผนใหม่ เป็นวิธีการบริหารอย่างหนึ่ง จะช่วยแก้ไขผลเสียหายทางพฤติกรรมได้โดยมีการกำหนดเป้าหมายของการกระทำในตำแหน่งต่างๆ ลักษณะการควบคุมนี้จึงบ่งเฉพาะถึงการควบคุมตนเอง (Self –control) ผู้ที่รับผิดชอบต้องคอยควบคุมงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์ดังต่อไปนี้

# หลักการควบคุมตามการบริหารแผนใหม่

- ผู้บริหารจะต้องกระทำอย่างเหมาะสม และรอบคอบโดยระลึกอยู่เสมอว่า งานจะสำเร็จได้ด้วยคน
- ผู้บริหารจะต้องยึดหลักแห่งความยุติธรรม ในการควบคุมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
- ให้คำแนะนำและช่วยเหลือเมื่อถึงคราวจำเป็น รู้จักการเป็นนายที่ดี
- ส่งเสริมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ก้าวหน้าหากมีโอกาส และสนับสนุนผลงานของเขา
- ผู้ควบคุมจะต้องทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เกิดความศรัทธาในความสามารถของตนในการแก้ปัญหาต่างๆ และให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถหากเขามีโอกาส



THANK YOU