การจัดองค์การ

รองศาสตราจารย์บุญเดิม พันรอบ

แต่ละหน่วยงานจะมีการจัดระบบและการจัดองค์การแตกต่างกันเพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ การจัดองค์การเกิดขึ้นเมื่อมนุษย์มารวมกลุ่มสังคม (Social Group) สำหรับการดำรงชีวิตและปฏิบัติหน้าที่การงาน กลุ่มสังคมมีความสำคัญสำหรับการศึกษาพฤติกรรมองค์การ(Organizational behavior OB) เป้าหมายสำคัญสำหรับการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การคือการศึกษาการรวมกลุ่มสังคมด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อทดสอบข้อสมมุติฐาน พฤติกรรมองค์การศึกษาหลายสาขา ใช้ความรู้ด้านพฤติกรรมและสังคมศาสตร์และประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ในโลกที่เป็นจริง สาเหตุที่ต้องศึกษาพฤติกรรมองค์การเพราะมนุษย์ต้องดำเนินชีวิตในองค์การทำให้ต้องเข้าใจว่าทำไมมนุษย์จึงต้องแสดงพฤติกรรมในองค์การเพื่อพัฒนาความสามารถในการผลิตความเข้าใจพฤติกรรมองค์การเพื่อสามารถสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและคาดหวังพฤติกรรมเพื่อนร่วมงานในองค์การได้

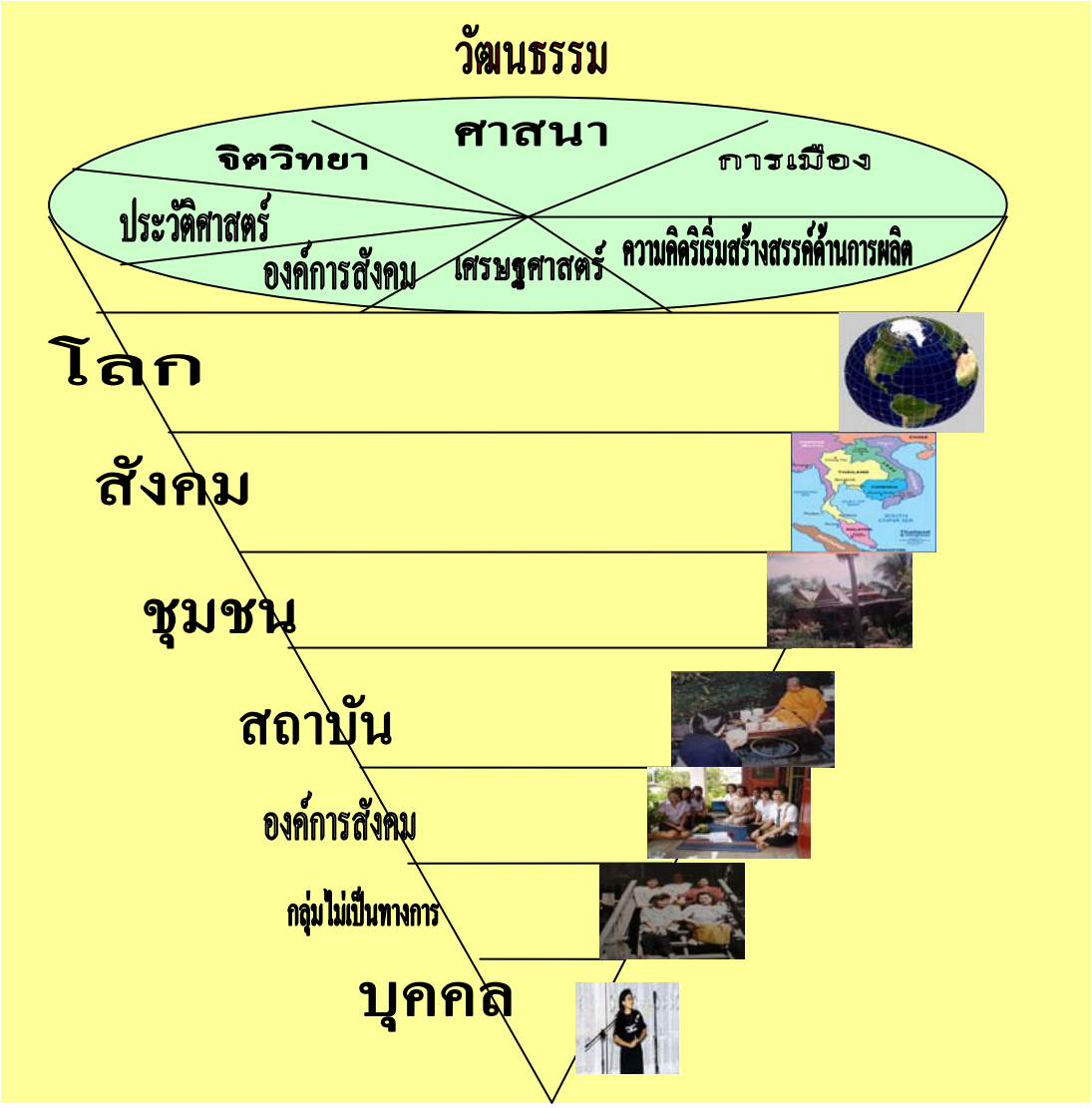
พฤติกรรมในองค์การ เช่น พฤติกรรมการปฏิบัติงาน เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน พฤติกรรมการแต่งเครื่องแบบ พฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร พฤติกรรมการใช้ภาษา เป็นพฤติกรรมที่เป็นไปตามกฎระเบียบขององค์การ โดยไม่คำนึงถึงเพศ อายุ ซึ่งเป็นลักษณะส่วนบุคคล เมื่อเข้ามาอยู่ในองค์การทุกคนปฏิบัติหน้าที่มีพฤติกรรมตามตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายหรือรายละเอียดของงาน (Job description) มนุษย์มีการรวมกลุ่มสังคมหลายประเภทดังต่อไปนี้

1. กลุ่มปฐมภูมิ (Primary group) หมายถึงกลุ่มขนาดเล็กที่สามารถนับจำนวนสมาชิกภายในกลุ่มได้ เป็นกลุ่มที่มนุษย์มีความผูกพันมากที่สุดมากกว่ากลุ่มประเภทอื่นกลุ่มปฐมภูมิมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างใกล้ชิดทางกายภาพ (Face to face) มีบทบาทในชีวิตมนุษย์ตั้งแต่เกิดจนตาย เมื่อใดก็ตามที่มนุษย์มีความสุข มีความเศร้า ประสบปัญหาที่ร้ายแรงที่สุด กลุ่มปฐมภูมิจะมีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือค้ำจุนทำให้มนุษย์มีกำลังใจ ถ้ามนุษย์ไม่สามารถสร้างความผูกพันในกลุ่มปฐมภูมิ หรือเมื่อใดที่กลุ่มปฐมภูมิมีบทบาทน้อยลงไป จะทำให้มนุษย์หมดกำลังใจขาดภูมิคุ้มกันในการ

ป้องกันชีวิต สังคมจะต้องสนับสนุนให้กลุ่มปฐมภูมิมีบทบาทความสำคัญในสังคมด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น กลุ่มปฐมภูมิมีบทบาทสำคัญในองค์การเนื่องจากมนุษย์มีกลุ่มปฐมภูมิเป็นแรงบันดาลใจและผลักดันทำให้เกิดกำลังใจในการทำงานมากที่สุด กลุ่มปฐมภูมิมีบทบาทด้านการระดมทุนของสังคม (Capital of Society) โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มสกุลที่เป็นผู้นำทางสังคม หรือกลุ่มสกุลผู้ประกอบธุรกิจชั้นนำในชุมชน เป็นกิจการในครอบครัวเป็นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กหรือวิสาหกิจชุมชน (SMCE –Small and medium community enterprise) กลุ่มปฐมภูมิยังมีบทบาทเป็นภูมิปัญญาทางสังคมหรือทุนทางสังคม (Social Capital) เป็นภูมิปัญญาทางสังคมที่สะสมความรู้ให้กับชุมชน กลุ่มปฐมภูมิแบ่งออกเป็นหลายประเภท เช่น

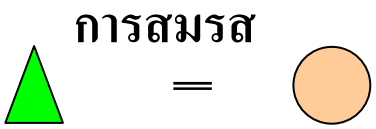
ก.กลุ่มสองคน (Dyad group) คือกลุ่มทวิภาคี เป็นกลุ่มเพื่อนร่วมใจ เพื่อนคู่หู คู่ชีวิต เป็นกลุ่มพื้นฐานของมนุษย์ มนุษย์เลือกจะดำรงชีวิต ฝากชีวิตไว้กับบุคคลที่ใกล้ชิดคนหนึ่ง เช่น สามีกับภรรยา ในระบบนิเวศวิทยา กลุ่มสองคนทำให้เกิดการสืบเผ่าพันธุ์ขึ้น เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างหญิงกับชายมาสมรสกันทำให้เกิดบุตรชายหญิงเข้าแทนที่ ใน

ระบบนิเวศวิทยา เมื่อชายหญิงผู้เป็นบุคคลรุ่นพ่อ แม่เสียชีวิตลง การลงทุนทำกิจกรรมธุรกิจขนาดเล็กเริ่มต้นด้วยการลงทุนกลุ่มเพื่อนที่เคยเรียนด้วยกัน เป็นเพื่อนบ้านกันมาก่อน กลุ่มสองคนเริ่มต้นธุรกิจที่เป็นธุรกิจขนาดเล็กและมี



ความใกล้ชิดกับชุมชนมากที่สุด ความสัมพันธ์กลุ่มสองคน ดังเช่นในแผนภูมิ

แผนภูมิ แสดงลักษณะกลุ่มสองคนหรือกลุ่มทวิภาคี

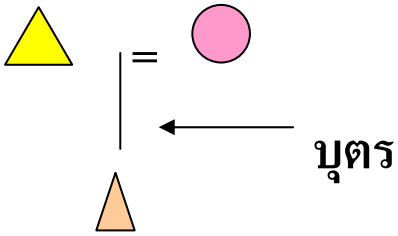


พ่อ –ผู้ชาย แม่-ผู้หญิง

ข.กลุ่มสามคน (Triad group) หรือกลุ่มไตรภาคี มีสมาชิกเพิ่มขึ้นอีก 1 คน กล่าวคือเมื่อชายหญิงสมรสกันทำให้เกิดบุตรขึ้น กลุ่มไตรภาคีมีบทบาททำให้มีการคานอำนาจเป็นการถ่วงดุลอำนาจ (Balance of power) ในกลุ่มการเมือง หรือกลุ่มการต่อรองแรงงานในกลุ่มครอบครัวการมีบุตรทำให้ชายหญิงผู้เป็นบิดามารดามีความผูกพัน มีความอดทนต่อปัญหาต่าง ๆ ที่มากระทบต่อกลุ่มครอบครัว นักสังคมวิทยาพบว่าคนที่เป็นโสดและคู่สมรสที่ไม่มีบุตรมีอัตราการฆ่าตัวตายมากกว่าคู่สมรสที่มีบุตร บุตรจึงเป็นเสมือนกำลังใจทำให้บิดามารดามีกำลัง ใจต่อสู้และอดทน อดกลั้นต่อปัญหาต่าง ๆ มากกว่าเมื่อครั้งยังเป็นคู่รักและคู่สมรสกลุ่มสามคนมีลักษณะ

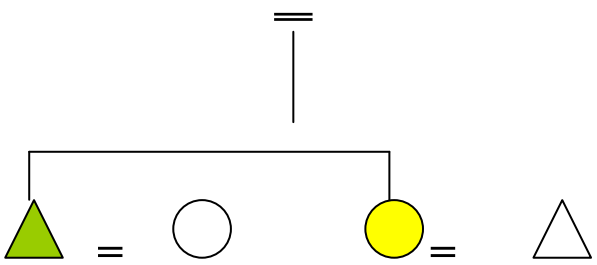
ดังแผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ของชายหญิงที่เป็นสามีภรรยามีบุตรชายเป็นสายเลือด 1 คน กลุ่มสามคนเป็นการขยายกลุ่มธุรกิจเมื่อมีครอบครัวเพิ่มมากขึ้นก็จะมีสมาชิกเพิ่มมากขึ้น มีแรงงานมากขึ้น

แผนภูมิ แสดงลักษณะกลุ่มสามคนหรือกลุ่มไตรภาคี



ค.กลุ่มครอบครัว(Family group) หมายถึงกลุ่มประกอบด้วยพ่อ แม่ บุตรชาย บุตรหญิง ประกอบขึ้นเป็นครอบครัวเดี่ยว (Nuclear family) บุตรชาย บุตรสาวเป็นบุตรผู้สืบสายเลือด ในกรณีที่บุตรชายสมรสมีบุตรสะใภ้ (Daughter – in- law)หรือมีลูกเขยเป็นญาติตามกฎหมายไม่ใช่เป็นสายเลือด ครอบครัวเดี่ยวเป็นสถาบันสังคมพื้นฐานเพื่อสร้างค่านิยม ประเพณี วัฒนธรรม เป็นกลุ่มที่ทำให้เกิดเผ่าพันธุ์ในรุ่นต่อไป กลุ่มครอบครัวมีลักษณะดังในแผนภูมิ

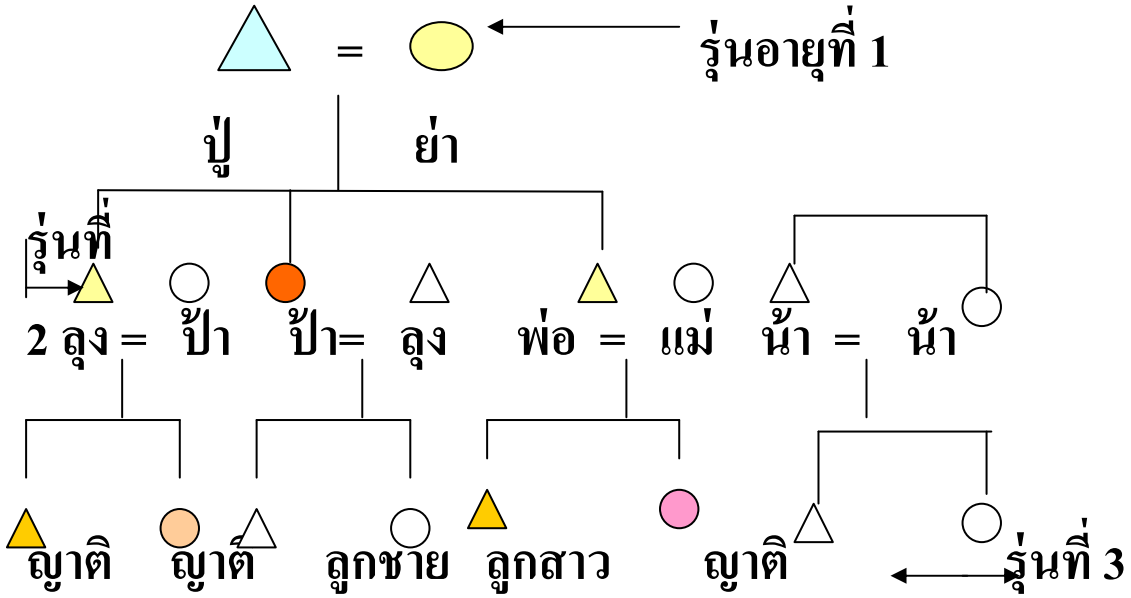
แผนภูมิ แสดงลักษณะกลุ่มครอบครัวเดี่ยว



ลูกชาย ลูกสะใภ้ ลูกสาว ลูกเขย

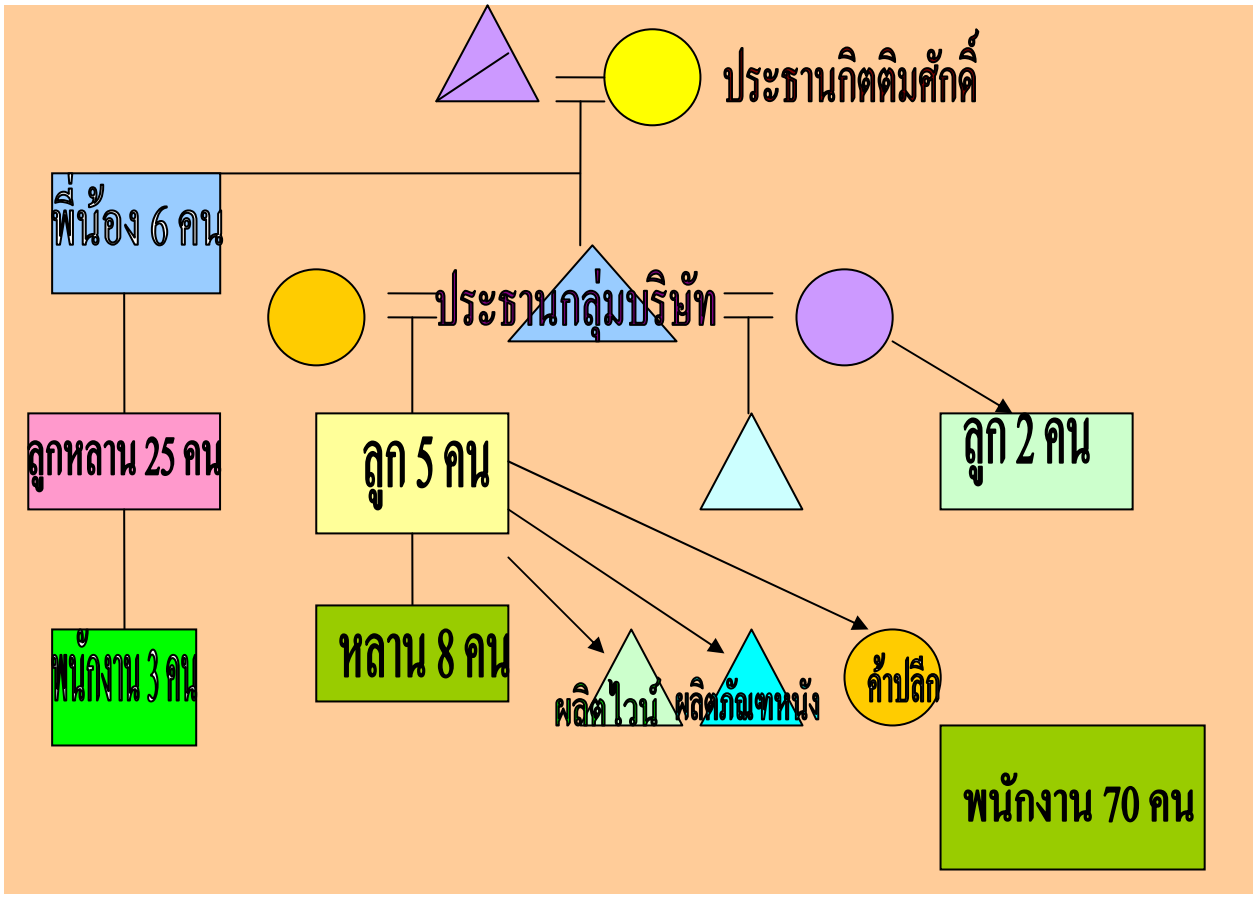
ง.กลุ่มขนาดเล็ก (Small group) เป็นกลุ่มสังคมที่มีขนาดใหญ่มีจำนวนสมาชิกมากขึ้น แม้ว่าจะมีสมาชิกมาก สมาชิกในกลุ่มก็รู้จักคุ้นเคยกันดี เช่น ครอบครัวขยาย (Extended family) เป็นกลุ่มสังคมขนาดใหญ่ประกอบด้วยสมาชิกอย่างน้อย 3 รุ่นอายุ (Generation) คือ คนรุ่นที่ 1 รุ่นปู่ ย่า ตายาย รุ่นที่ 2 รุ่นพ่อ แม่ รุ่นที่ 3 รุ่นลูก โดยนับเครือญาติจากรุ่นลูก ลูกชายเรียกว่าเป็นศูนย์กลางเครือญาติ (Ego) ดังแผนภูมิ

แผนภูมิ แสดงลักษณะกลุ่มขนาดเล็ก



กลุ่มปฐมภูมิ เป็นกลุ่มที่มีสมาชิกมีความสนิทสนมคุ้นเคย สามารถทำงานแทนกันได้ มีความผูกพันตามสายเลือด หรือเป็นสามี ภรรยามีลักษณะใกล้ชิด สามารถเสียสละ ร่วมทุกข์สุขกันได้ สถานภาพและบทบาทเกิดจากลักษณะชีวภาพที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Ascribed status) ผู้ชายต้องดำรงสถานภาพเป็นพ่อ ผู้หญิงเป็นแม่ แม้ว่าต้องแยกทางหย่าร้างตามกฎหมาย ขาดการเป็นสามีและภรรยาตามกฎหมาย ต่อต้องดำรงสถานภาพความเป็น พ่อ แม่ ตลอดชีวิต

แผนภูมิแสดงโครงสร้างกลุ่มครอบครัวในบริษัท



กิจกรรมขนาดเล็ก (Small enterprise) เริ่มต้นจากครอบครัวเดี่ยวขยายเป็นครอบครัวขยายเมื่อมีสมาชิกเพิ่มมากขึ้น มีแรงงานมากขึ้น มักทักษะความสามารถแตกต่างกันก็จะแบ่งงานกันทำตามความถนัดมีการคัดสรรค์คนเข้าทำงานตามความถนัดมากขึ้น เป็นการขยายกิจกรรมทางธุรกิจออกไปมากขึ้น ดังแผนภูมิบริษัทผลิตเครื่องหนังเป็นอุตสาหกรรมในครอบครัว มีประธานกลุ่มบริษัทเป็นผู้ชายมีคนงานทั้งหมด 70 คน มีคุณแม่ประธานบริษัทเป็นประธานกิตติมศักดิ์ มีครอบครัวแรกมีบุตร 5 คน หลาน 8 คน ลูกชายคนโตทำกิจกรรมผลิตไวน์และทำสวนองุ่นเป็นกิจการใหม่

ลูกชายคนที่ 2 ทำงานกิจการครอบครัวต่อรวมทั้งลูกสาวที่ทำงานด้านค้าปลีก (Retail) ให้บริษัทครอบครัว พี่น้องประธานกลุ่มบริษัทมี 6 คน มีลูกหลาน 25 คน ได้รับเลือกให้ทำงานร่วมกับบริษัทเพียง 3 คน เป็นตัวอย่างกิจการอุตสาหกรรมในครอบครัวและการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานในกิจกรรมบริษัทที่ไม่เลือกลูกหลานทุกคนเข้าทำงาน แต่ให้ทำงานตามความถนัดของแต่ละคน

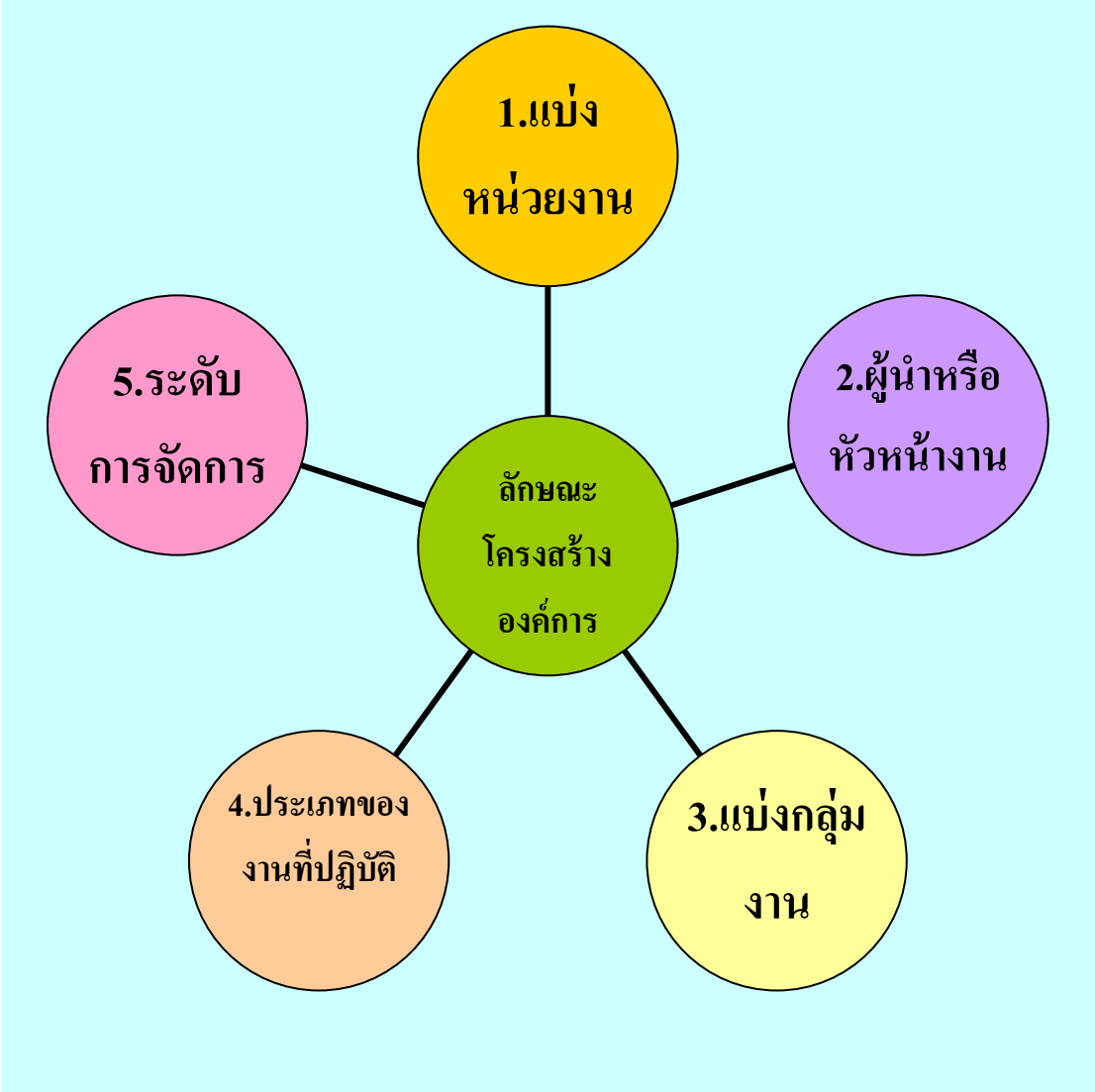
2. กลุ่มทุติยภูมิ (Secondary group) หรือกลุ่มขนาดใหญ่ คือกลุ่มที่มีสมาชิกจำนวนมาก มีความสัมพันธ์กันตามกฎหมาย สมาชิกมารวมกลุ่มกันตามเป้าหมายเฉพาะที่มีการวางแผนไว้ กลุ่มขนาดใหญ่มีระเบียบการรวมกลุ่มที่แน่นอนเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเมื่อมนุษย์มารวมกันอยู่ในพื้นที่หนึ่งเป็นจำนวนมาก กฎและระเบียบจะแบ่งบุคคลออกเป็นกลุ่มย่อย แบ่งหน้าที่กันทำตาม เพศ ตามความสามารถพิเศษ กำหนดรายละเอียดพฤติกรรม รายละเอียดของงาน กำหนดความสัมพันธ์ สถานภาพและบทบาทอย่างชัดเจน กฎระเบียบในกลุ่มขนาดใหญ่เกิดจากเหตุผล ไม่ได้เกิดจากอารมณ์ หรือความพึงพอใจส่วนตัวเหมือนกลุ่มปฐมภูมิ ซึ่งเกิดจากความพึงพอของชายหญิงที่มาอยู่ร่วมกัน เป็นคู่รัก คู่

สมรส คู่สามีภรรยา กลุ่มทุติยภูมิประกอบด้วยกลุ่มคนจำนวนมากทั้งเพศชายและหญิง ไม่สามารถนับจำนวนสมาชิกได้แน่นอนได้เหมือนกลุ่มปฐมภูมิ

นักสังคมวิทยาได้กำหนดสัญลักษณ์ในการรวมกลุ่มต่างกับกลุ่มปฐมภูมิ ดังแสดงในแผนภูมิแสดงการรวมกลุ่มของบริษัทน้ำมัน ผู้จัดการ อาจเป็นผู้หญิงหรือผู้ชายก็ได้ ประกอบด้วยด้วยงานหลัก (Line) หมายถึงบุคลากรผู้ทำงานประจำในสำนักงานตามชั่วโมงการทำงาน หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) เป็นหน่วยงานที่บุคลากรไม่ทำงานประจำ บุคลากรแต่ละฝ่ายทำงานตามหน้าที่ซึ่งได้รับมอบหมาย เช่น ฝ่ายตลาด ฝ่ายบัญชี ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายบริหาร บุคลากรแต่ละฝ่ายมีจำนวนไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับปริมาณงาน และหน้าที่ในกลุ่ม แสดงให้เห็นในระดับ (Level) ที่แตกต่างกัน เป้าหมายของกลุ่มเกิดจากผลประโยชน์และกำไรร่วมกัน เป็นเหตุผลและแรงจูงใจในการรวมกลุ่ม ความสัมพันธ์ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่การงาน มีกฎหมายกำหนดเงินเดือน การบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การเลิกจ้างไว้แน่นอน เมื่อบริษัทขาดทุน เลิกกิจการบุคลากรก็ไม่ต้องมาปฏิบัติงาน เป็นการจบวงจรกลุ่มในช่วงเวลาหนึ่ง เมื่อบุคคลกลุ่มอื่นมี

แผนการ มีผลประโยชน์ร่วมกันใหม่เกิดขึ้นก็จะมารวมกลุ่มกันวางแผนการทำงานร่วมกันใหม่อีกครั้ง ในช่วงเวลาที่แตกต่างกันไปตามที่กลุ่มกำหนดขึ้น กลุ่มทุติยภูมิเป็นการรวมกลุ่มทำธุรกิจขนาดใหญ่ มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยในโลกาภิวัตน์ ทำให้ไม่สามารถติดต่อสื่อสารด้วยวิธีการแบบเป็นส่วนตัวหรือเผชิญหน้ากันได้อีกต่อไป เนื่องจากกลุ่มขนาดใหญ่ขึ้น มีกิจกรรมแตกต่างกันมากขึ้น มีการแบ่งงานกันทำมากขึ้น เงื่อนไขการติดต่อสื่อสารมีมากขึ้นก็จำต้องเลือกทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานมากกว่ากิจกรรมส่วนตัว

โครงสร้างขององค์การจะแสดงสิ่งสำคัญ 5 ประการ คือ



1. มีการแบ่งหน่วยงาน คือกำหนดหน่วยงานว่าประกอบไปด้วยหน่วยงานใดบ้าง เช่น หน่วยงานบริหาร หน่วยงานด้านการเงินและบัญชี หน่วยงานด้านบุคลากร หน่วยงานด้านการตลาด เป็นต้น

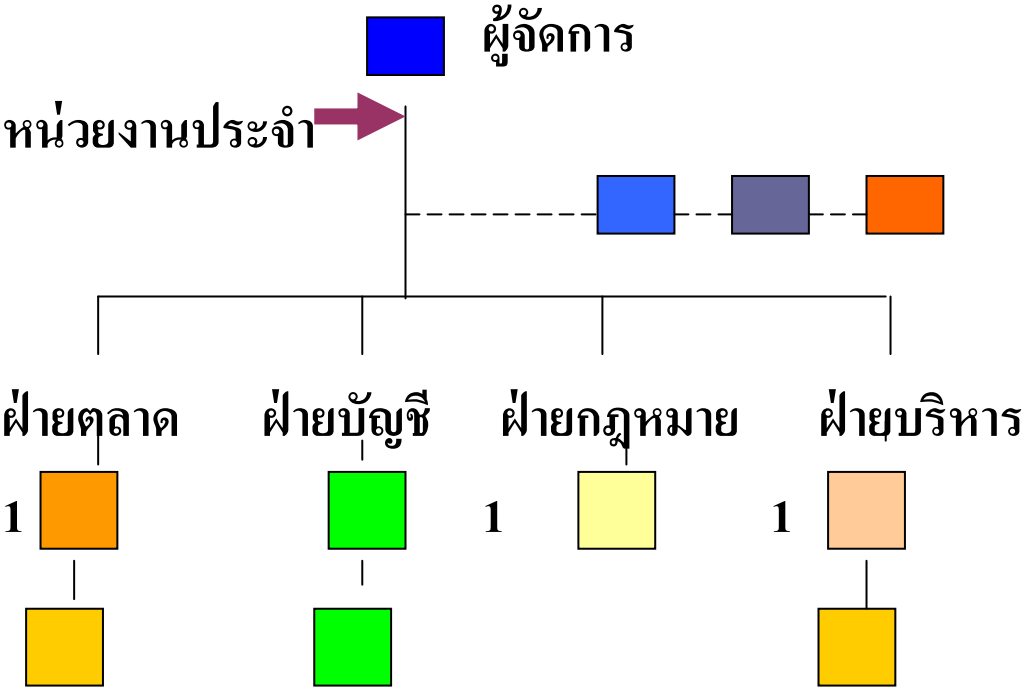
2. มีผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานแต่ละกลุ่มงานพร้อมทั้งกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของหัวหน้างานให้สอดคล้องกับบทบาทความสำคัญของหน่วยงาน

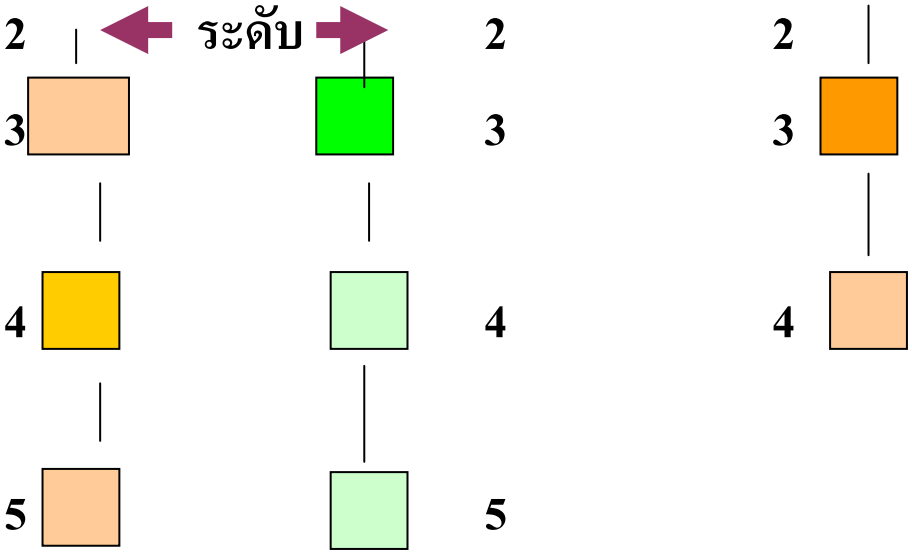
3. มีการแบ่งงานเป็นกลุ่ม เพื่อความสะดวกโดยเริ่มตั้งแต่การแบ่งงาน แบ่งสายงาน แบ่งอำนาจหน้าที่ให้สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกัน

4. ประเภทของงานที่ต้องปฏิบัติรวมทั้งขอบเขตอำนาจหน้าที่ของงานแต่ละชนิด รายละเอียดของงาน รวมทั้งขอบข่ายความสัมพันธ์เพื่อสามารถสื่อสารสำหรับสร้างความร่วมมือและการประสานงานของหน่วยงานภายนอกและภายในองค์การ

5. ระดับของการจัดการ คือระดับของการจัดการตั้งแต่ระดับล่าง ระดับกลางและระดับสูงสุด กำหนดความสัมพันธ์ของระดับการจัดการภายในหน่วยงาน

แผนภูมิแสดงลักษณะและการจัดองค์การในกลุ่มทุติยภูมิ





กลุ่มและองค์การขนาดใหญ่ในโลก ในปี ค.ศ.2008 ฟอร์บส์ (Forbes) ได้จัดอันดับบริษัทที่เป็นองค์การธุรกิจขนาดใหญ่ในโลกดังนี้

1. Wal-Mart Stores

บริษัทค้าปลีกวอล-มาร์ท มี CEO Chief Executive Office ชื่อ เอช. ลี สกอตต์ (H. Lee Scott Jr.)มีบุคลากร 2,055,000 คน ที่อยู่

702 S.W. Eighth St.Bentonville, Arkansas 72716

Country: U.S.

Website: www.walmartstores.com

2. Exxon Mobil

บริษัทกลั่นน้ำมันมี CEO ชื่อเรกซ์ ดับบลิว. ทิลเลอร์ซัน (Rex W. Tillerson) มีบุคลากร 107,100 คน ที่อยู่ 5959 Las Colinas Blvd. Irving, Texas 75039

Country: U.S.

Website: www.exxonmobil.com

3. Royal Dutch Shell

บริษัทเชลล์มี CEO ชื่อ Jeroen van der Veer มี 10 บุคลากร 4,000 คน ที่อยู่ Carel van Bylandtlaan 30 The Hague 2596 Country: Netherlands Website: www.shell.com

4. BP

บริษัทกลั่นน้ำมันมี CEO ชื่อแอนโธนี บี. เฮย์วาร์ด (Anthony B. Hayward) มีบุคลากร 97,600 คน ที่อยู่ 1 St. James Sq.

London SW1Y 4PD

Country: Britain

Website: www.bp.com

5. Toyota Motor

บริษัทโตโยต้า มี CEO ชื่อ Fujio Cho มีบุคลากร 316,121 คน ที่อยู่ 1Toyota-cho Toyota 471-8571 Country: Japan

Website: www.toyota.co.jp

6. Chevron

บริษัทกลั่นน้ำมัน มี CEO ชื่อเดวิด เจ. โอ'ไรลี(David J. O'Reilly)

มีบุคลากร 65,035 คน ที่อยู่ 6001 Bollinger Canyon Rd. San Ramon, California 94583

Country:U.S.Website: www.chevron.com

7. ING Group

กลุ่มธนาคารพาณิชย์ มี CEO ชื่อมิเชล ทิลมานท์(Michel Tilmant)

มีบุคลากร 120,282 คน ที่อยู่ Amstelveenseweg 500 Amsterdam 1081Country: Netherlands

Website: www.ing.com

8. Total

บริษัทกลั่นน้ำมัน มี CEO ชื่อ Christophe de Margerie

มีบุคลากร 96,442 คน ที่อยู่ 2 Pl. de la Coupole Courbevoie 92400 Country:France

Website: www.total.com

9. General Motors

บริษัทรถยนต์ มี CEO ชื่อ G. Richard Wagoner Jr. มีบุคลากร266,000 คน ที่อยู่

300 Renaissance Center Detroit, Michigan 48265

Country: U.S. Website : www.gm.com

10. ConocoPhillips

บริษัทกลั่นน้ำมัน มี CEO ชื่อเจมส์ เจ. มัลวา (James J. Mulva)

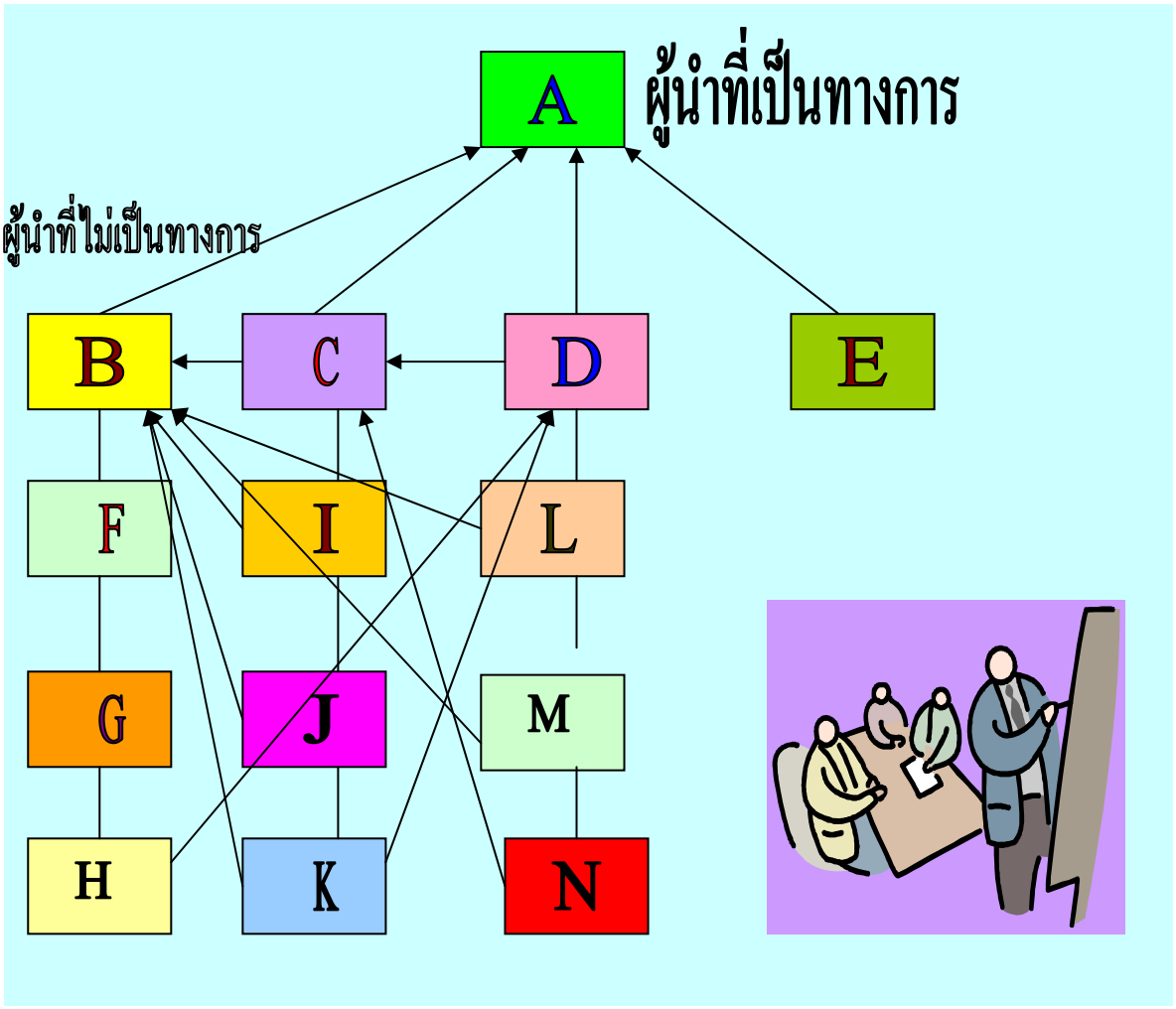
มีบุคลากร 32,600 คน ที่อยู่

600 N. Dairy Ashford Rd. Houston, Texas 77079

Country:U.S.Website: www.conocophillips.com

บทบาทความสำคัญของกลุ่ม

ความสัมพันธ์ในกลุ่มขนาดเล็กสามารถศึกษาได้จาก สังคมมิติ (Sociometric) ศึกษาความสัมพันธ์ที่แท้จริงระหว่างบุคลากรภายในองค์การที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น ในหน่วยงานแห่งหนึ่งดังแผนภูมิ



A เป็นหัวหน้างานผู้ชาย

B เป็นพนักงานอาวุโสหญิงแต่ไม่มีวุฒิการศึกษาที่จะเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้างานได้

C พนักงานชายอาวุโสรองลงมามีวุฒิการศึกษาสมควรได้เลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน

D พนักงานชายมีความสามารถทำงานได้หลายอย่าง

E พนักงานหญิงคนใหม่

F-N เป็นพนักงาน

หัวหน้างานอาจอยู่อย่างโดดเดี่ยว ผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ(Informal Leader) อาจไม่มีคุณวุฒิทางการศึกษาแต่เป็นศูนย์กลางของกลุ่มให้คำปรึกษาด้านการงาน เรื่องส่วนตัว เนื่องจากมีประสบการณ์ทำงานมากกว่าแต่ไม่สามารถดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leader) ได้ เนื่องจากขาดคุณสมบัติตามที่ระบุไว้ในองค์การ

องค์การ

องค์การ (Organization) คือระบบการทำงานหรือความสัมพันธ์ ของกลุ่มสังคม ที่มีเป้าหมาย แน่นอน เช่น เป้าหมายทางชีวสังคม หรือเป้าหมายการทำงานที่กำหนดเป็นกฎหมาย หรือเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ องค์การเป็นระบบการทำงานที่มีจุดมุ่งหมายกำหนดการแบ่งงานให้สมาชิกเหมือนกับการทำงานของอวัยวะ (Organ) ที่ทำหน้าที่ต่างกันในตัวมนุษย์ เมื่อมนุษย์มารวมกลุ่มกันก็จะแบ่งงานกันทำเหมือนกับการแบ่งงานของอวัยวะต่าง ๆ สมาชิกปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม ในฐานะเป็นมนุษย์ในสังคมคนหนึ่ง องค์การแบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ คือ

1.องค์การอรูปนัย (Informal organization) เป็นการจัดระบบการทำงานในกลุ่มขนาดเล็กหรือกลุ่มปฐมภูมิ ลักษณะชีวภาพกำหนดสถานภาพและบทบาท ตำแหน่งบิดาเป็นผู้ชาย ตำแหน่งมารดาเป็นผู้หญิง ตำแหน่งปู่เป็นผู้ชายที่มีอายุมากกว่าพ่อ น้าเป็นผู้ชายที่อายุน้อยกว่าแม่ เป็นต้น องค์การอรูปนัยกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ไว้เป็นพิเศษ เช่น ในกลุ่มเพื่อน (Peer) กำหนดบุคลิกภาพทางกายภาพ เช่น ผิวดำ รูปร่างอ้วน เป็นต้น เนื่องจากเป็นกลุ่มเล็กจึงสามารถกำหนดรายละเอียดสมาชิกในกลุ่มได้มากที่สุด ในขณะที่กลุ่มใหญ่ทำได้ยาก

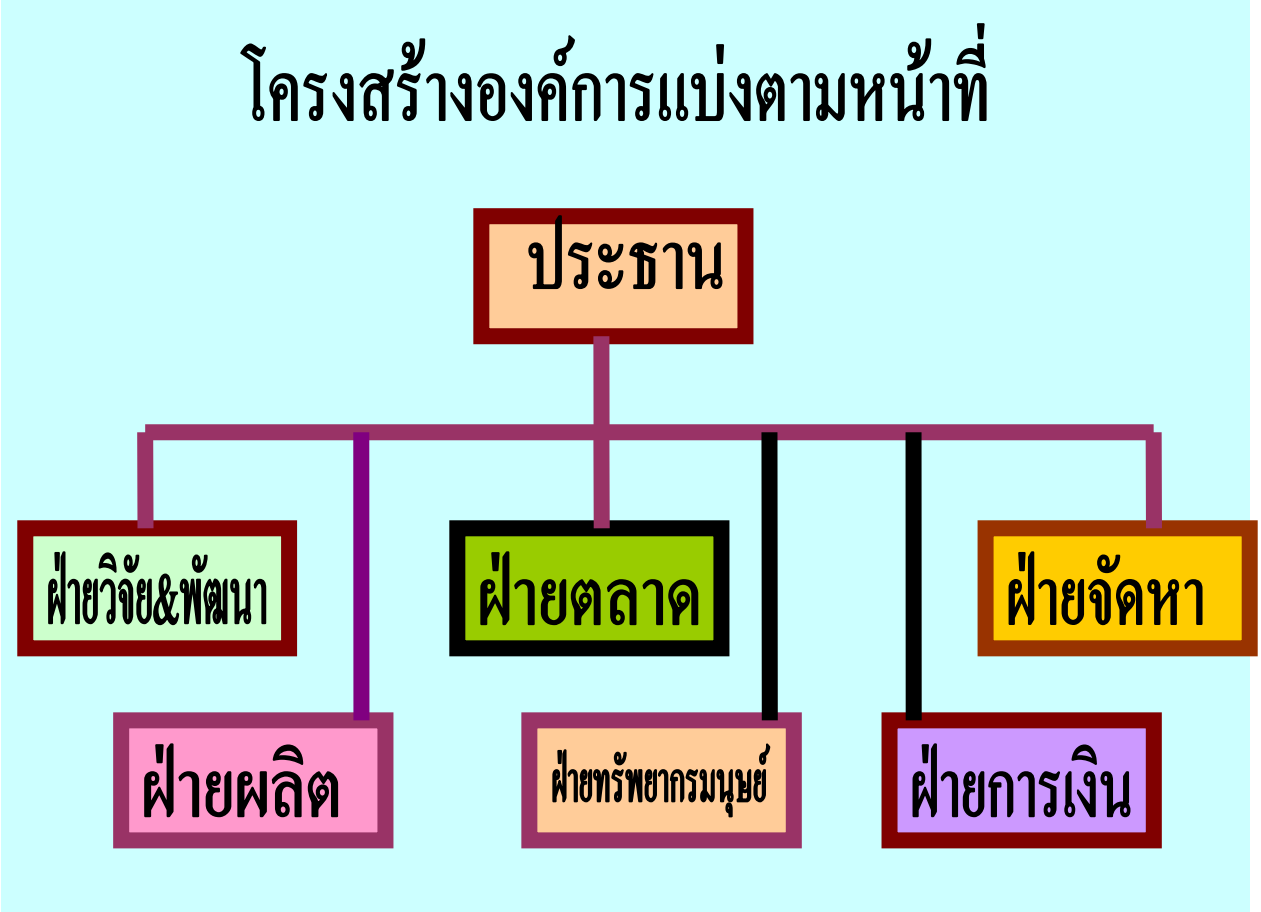
กิจการขนาดเล็ก อุตสาหกรรมในครอบครัวหรือวิสาหกิจชุมชนเป็นระบบการทำงานที่ต้องการความร่วมมือระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ต้องการถ่ายทอดภูมิปัญญาการทำงานจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกกลุ่มชนรุ่นหนึ่ง จำเป็นต้องจัดระบบการทำงานแบบอรูปนัยเพื่อสร้างความผูกพัน ความรับผิดชอบและการทำงานที่ครอบครัวหรือชุมชนสร้างขึ้นมาให้สืบต่อเนื่องกันตามภาวะแวดล้อมหรือบริบทของครอบครัวและชุมชน

2. องค์การรูปนัย (Formal organization) เป็นระบบการทำงานของกลุ่มสังคมขนาดใหญ่หรือกลุ่มทุติยภูมิ กฎหมายกำหนดสถานภาพและบทบาทของบุคลากรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เหมาะสำหรับการจัดองค์การหน่วยงานขนาดใหญ่ที่สามารถควบคุมบุคลากรจำนวนมากให้ทำงานตามเป้าหมายขององค์การ ด้วยการใช้กฎหมาย ระเบียบกฎเกณฑ์ควบคุมพฤติกรรมบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ตามรายละเอียดของงานที่รับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

หน่วยงานสามารถแบ่งโครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) ออกเป็นประเภทต่างได้ 3 ประเภทใหญ่ คือ ประเภทแรก การแบ่งองค์การตามหน้าที่ (functional structure) ประเภทที่สอง การแบ่งโครงสร้างตามหน่วยงานย่อย (Divisional structure) และประเภทที่สามโครงสร้างแบบแถวเรียงลำดับ Matrix structure. แต่ละโครงสร้างจะมีจุดเด่นและจุดด้อยในโครงสร้างคือ

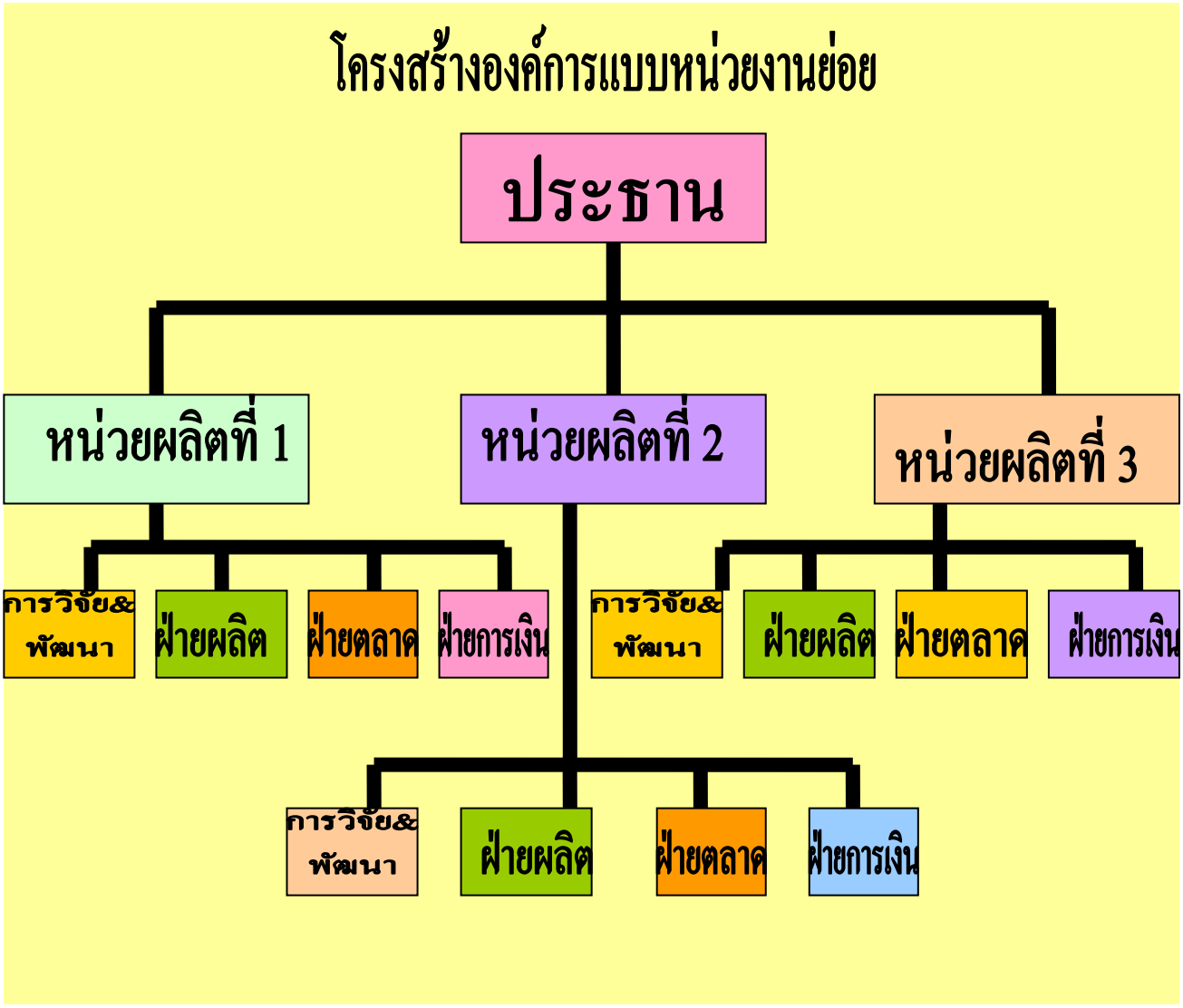
ประเภทแรกการแบ่งองค์การตามหน้าที่ลูกจ้างหรือบุคลากรปฏิบัติงานในหน่วยงานขึ้นอยู่กับว่าทำหน้าที่อะไร เช่นทำหน้าที่วิจัยและพัฒนา (Research & Development)

ฝ่ายผลิต (Manufacturing) ฝ่ายการตลาด (Marketing) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายบุคคล (Human resources –HR) ฝ่ายการเงิน (Finance) และฝ่ายจัดหา(Procurement) เป็นต้น



โครงสร้างขององค์การแบ่งตามประสบการณ์การทำงานของบุคลากรแต่ละฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในที่ทำงานเดียวกัน สามารถแลกเปลี่ยนความรู้และช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันได้ การแบ่งหน่วยงานเป็นแบบประหยัดมีหน่วยงานน้อย

แต่มีข้อเสียคือลักษณะโครงสร้างทำให้ไม่สามารถทำงานร่วมกันหรือประสานงานระหว่างหน่วยงานได้เนื่องจากอยู่ในหน่วยงานต่างกัน เนื่องจากใช้หลักการรวบอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง (Decentralization) ทำให้ไม่มีอิสระและไม่มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน



โครงสร้างแบบหน่วยย่อยเน้นกิจกรรมด้านผลผลิต/ลูกค้า ภูมิภาค/เขตภูมิศาสตร์ เช่น สาขา หรือบริษัทข้ามชาติ แต่ละหน่วยงานจะมีความรับผิดชอบเฉพาะงานผลิตและมีหน่วยงานรับผิดชอบเฉพาะทางด้านการวิจัยและพัฒนา การผลิต การตลาด และการเงิน มีคลังสินค้าและการดูแลรักษาหน่วยงานเอง โครงสร้างแบบนี้เป็นการกระจายอำนาจ (Decentralized structure) ทำให้หน่วยงานยืดหยุ่นและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมได้รวดเร็ว หน่วยงานสามารถสร้างและคิดค้นนวัตกรรมและมียุทธศาสตร์การทำงานต่างกันได้ การแบ่งโครงสร้างแบบนี้อาจสิ้นเปลืองงบประมาณ เช่น ไม่สามารถใช้คลังสินค้าร่วมกันได้ ต้องมีทรัพยากรแยกออกจากกัน บุคลากรไม่สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันได้ โดยเฉพาะแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานแบบเดียวกัน เพราะแต่ละคนทำงานต่างหน่วยงานกัน

โครงสร้างองค์การแบบแมทตริก Matrix structure

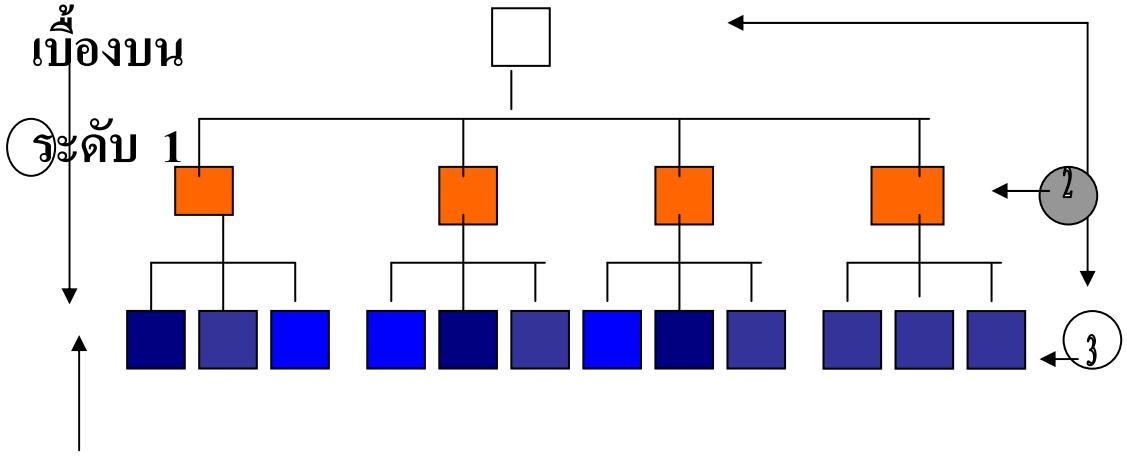
โครงสร้างแบบแมทตริกผสมโครงสร้างทั้งสอง คือโครงสร้างแบบหน้าที่บุคลากรและมอบหมายให้ผู้จัดการแต่ละหน่วยงานผลิตดูแลการผลิตแต่ละหน่วยด้วย บุคลากรบางตำแหน่งอาจมีผู้จัดการดูแลสองคน คือผู้จัดการตำแหน่ง

งานตรงและผู้จัดการฝ่ายผลิต (functional manager and product manager) โครงสร้างแบบนี้พยายามใช้ประโยชน์จากโครงสร้างด้านหน้าที่และโครงสร้างหน่วยย่อย ในทางปฏิบัติอาจทำได้ยากเพราะมีอำนาจหน้าที่ทับซ้อน แต่อาจมีประโยชน์ในบริษัทข้ามชาติ

การจัดโครงสร้างองค์การหรือแผนภูมิขององค์การ (Organization chart) สามารถแบ่งโครงสร้างองค์การตามลักษณะการสื่อสารขององค์การได้ดังต่อไปนี้

1.โครงสร้างแนวดิ่ง (Vertical structure) หรือโครงสร้างแบบพีระมิด มีการสั่งการจากเบื้องบนลงมา (Top-down) โครงสร้างแนวดิ่งเป็นรูปแบบการรวบอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง (Centralization) เป็นโครงสร้างที่เหมาะสำหรับระบบการทำงานประจำ ไม่ใช่งานโครงการหรืองานที่เกิดจากการริเริ่มสร้างสรรค์ โครงสร้างแนวดิ่งทำให้กลุ่มคนขนาดใหญ่มีพฤติกรรมที่เป็นระเบียบแบบเดียวกัน มีพฤติกรรมเหมือนกัน เช่น ระบบราชการ เป็นระบบที่ควบคุมพฤติกรรมการทำงานของคนจำนวนมากที่มารวมตัวกันทำงานในสำนักงานในพื้นที่หรือเวลาหนึ่งโดยเฉพาะ

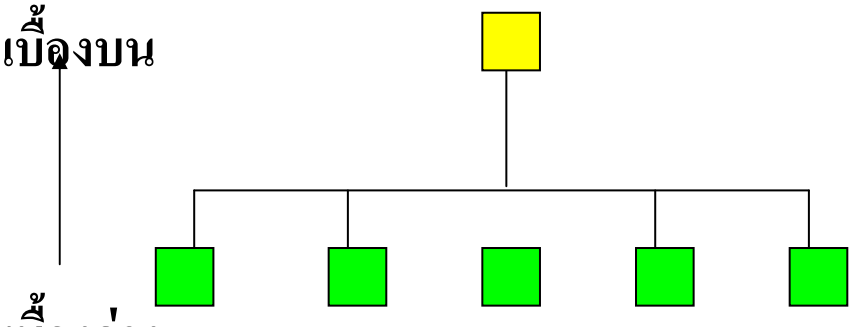
แผนภูมิแสดงโครงสร้างสังคมแบบแนวดิ่ง



2. โครงสร้างแบบแนวราบ (Horizontal structure) เป็นการกระจายอำนาจ ฟังความคิดจากบุคลากรระดับล่าง (Bottom -up) เป็นโครงสร้างที่เหมาะสมสำหรับการทำงานโครงการใหม่ ที่มุ่งระดมความรู้ ความคิด ของนักวิชาการ ผู้รู้ที่แท้จริง เพื่อมาทำงานใหม่ งานบุกเบิก ซึ่งแตกต่างกันการทำงานประจำ โครงสร้างแนวราบเป็นรูปแบบการทำงานของกลุ่มคนจำนวนน้อยที่มีความรู้ความสามารถ อุทิศตนเพื่อการศึกษาสิ่งใหม่ ๆ เช่นในการวิจัยและพัฒนา เมื่อจัดระบบการทำงานใหม่ ๆ หรืองานบุกเบิก งานริเริ่มสร้างสรรค์ให้สามารถปฏิบัติได้ในระยะยาว มีความมั่นคง

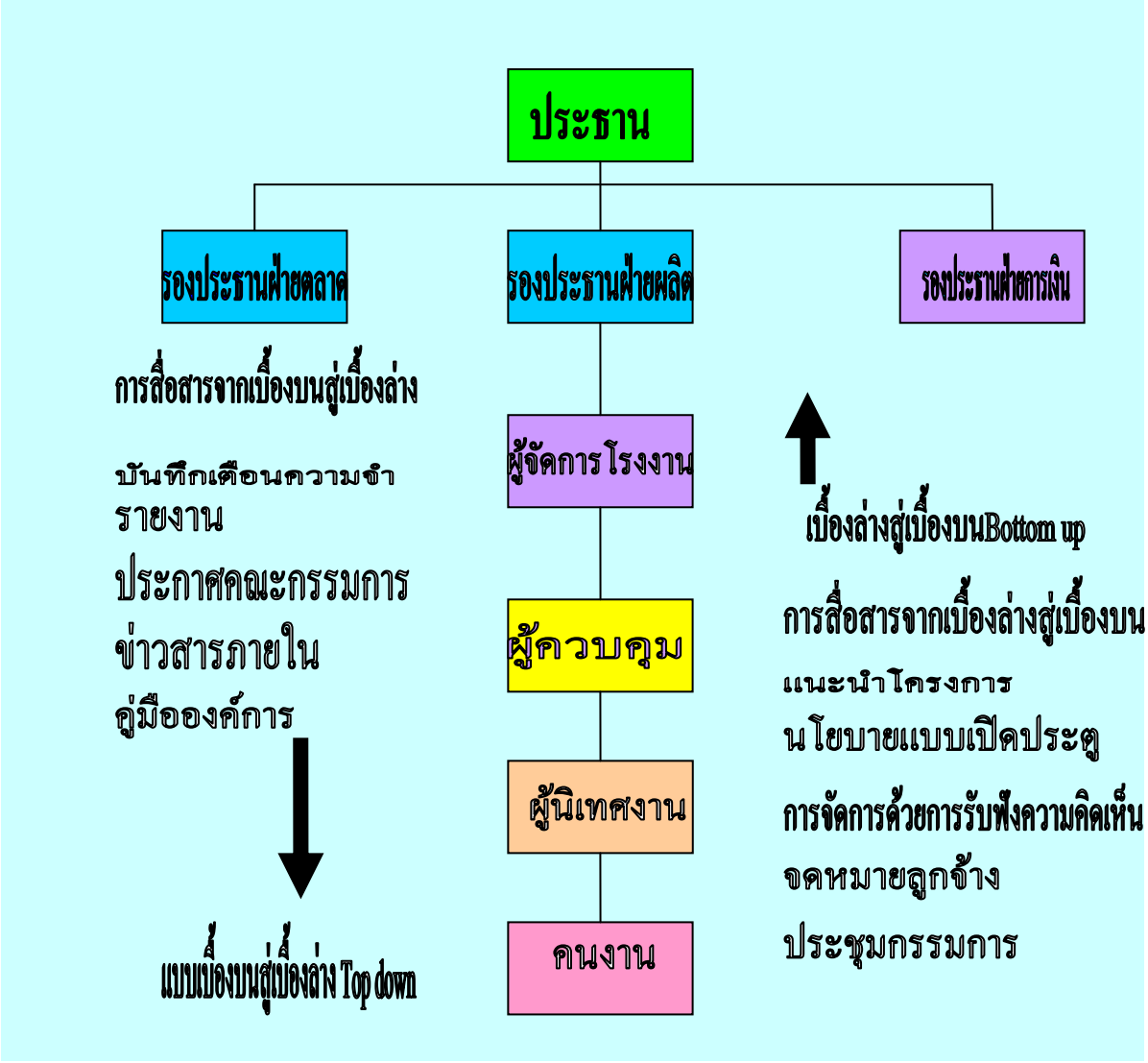
พอสมควรแล้ว อาจเปลี่ยนแปลงการจัดโครงสร้างสังคมเป็นแบบแนวดิ่ง แบบแรกก็ได้

แผนภูมิแสดงโครงสร้างสังคมแบบแนวราบ



ในทางปฏิบัติหน่วยงานอาจใช้วิธีการสื่อสารตามโครงสร้างองค์การทั้งแนวดิ่งและแนวราบในเวลาเดียวกัน ผู้บริหารอาจใช้การสั่งการจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างโดยส่งบันทึกช่วยจำให้พนักงาน ส่งรายงาน ประกาศคณะกรรมการ ข่าวสารภายในและคู่มือองค์การให้พนักงานได้รับรู้ข่าวสารจากองค์การ ส่วนการสื่อสารแบบแนวราบผู้บริหารอาจให้พนักงานแนะนำโครงการที่มีประโยชน์สำหรับการพัฒนางาน ผู้บริหารอาจรับฟังความคิดเห็นของพนักงานโดยมีนโยบายเปิดประตูรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเมื่อมีปัญหาหรือเกิดสถานการณ์ขึ้น ผู้บริหารอาจใช้การจัดการด้วยวิธีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการที่เสนอแนะความคิดขึ้นมา ผู้บริหารอาจรับฟังความคิดเห็นของลูกจ้าง

พนักงาน รวมทั้งอาจเปิดการประชุมรับฟังความคิดเห็นโดยให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานทั่วไป

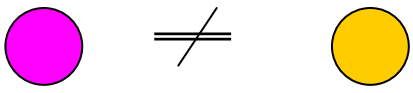


3. โครงสร้างแบบภูมิภาค (Spatial area) เป็นโครงสร้างที่นำเอาการจัดระบบการทำงานแบบรวบอำนาจและการกระจายอำนาจนำมาจัดระบบการทำงานในยุคโลกไร้พรมแดน หรือโลกาภิวัตน์ เน้นการทำงานที่ไม่คำนึงถึงพื้นที่ เชื้อชาติ ภาษา หรือวัฒนธรรม โครงสร้างภูมิภาคถือว่ามนุษย์

เป็นพลเมืองของโลกร่วมกัน มนุษย์ทุกคนไม่ว่าจะนับถือศาสนาใด อยู่ในภูมิภาคใด มีสิทธิเข้าร่วมกันทำงานร่วมกันเพื่อทำงานให้สังคมโลกได้ประโยชน์สูงสุด โครงสร้างแบบภูมิภาคมีระบบการจัดโครงที่สำคัญ คือ

ก. โครงสร้างแบบทวิภาคี เป็นโครงสร้างความสัมพันธ์เกิดจากผลประโยชน์และความสนใจร่วมกันของกลุ่ม หรือสถาบันสองฝ่าย ที่อาจอยู่ห่างไกลกันแต่ละภูมิภาคในโลก เนื่องจากมีความสนใจร่วมกัน มีกิจกรรมคล้ายกัน จึงร่วมมือกันจัดโครงสร้างทางสังคมทำงานร่วมกัน เช่น ความร่วมมือระหว่าง มหาวิทยาลัยจับคู่แบบทวิภาคีทำกิจกรรมร่วมกัน ประเทศที่มีกิจกรรมที่เอื้อประโยชน์ อาจประชุมร่วมมือกันทำกิจกรรมแบบทวิภาคีเฉพาะคู่ค้า โครงสร้างแบบทวิภาคีจะเป็นพื้นฐานทำให้มีการจัดโครงสร้างขนาดใหญ่ เช่น กลุ่มอาเซียน กลุ่มอาฟต้า เป็นต้น

แผนภูมิ แสดงโครงสร้างแบบทวิภาคี



สถานการณ์การค้าในปี 2550 (ม.ค. –พ.ค.) ไทยเป็นฝ่ายเกินดุลการค้ากับประเทศคู่เจรจา FTA ได้แก่ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ อินเดีย สหรัฐอเมริกา และบิมสเทค ดังนี้

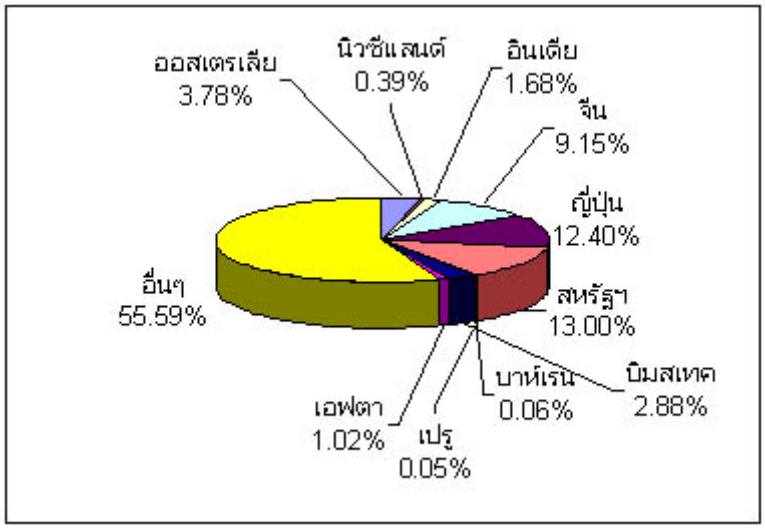
มูลค่าการค้าระหว่างไทยกับประเทศคู่ค้าเจรจา FTA ปี 2550 (ม.ค. – พ.ค.)

หน่วย: ล้านบาท

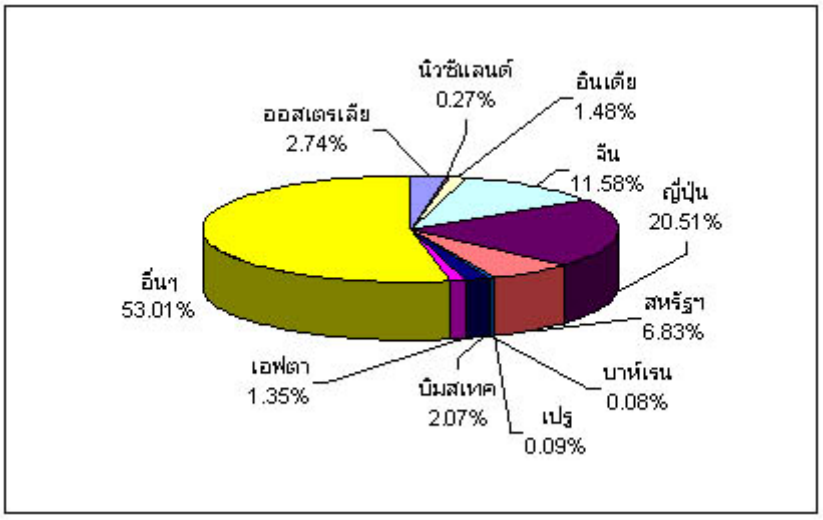
ประเทศ	การส่งออก		การนำเข้า		ดุลการค้า		การค้ารวม	
	2550 (ม.ค.– พ.ค.)	%ป.ป	2550 (ม.ค.– พ.ค.)	%ป.ป	2550 (ม.ค.– พ.ค.)	%ป.ป	2550 (ม.ค.– พ.ค.)	%ป.ป
ออสเตรเลีย	78,263.53	30.15	52,072.12	-2.02	26,191.41	-	130,335.66	15.06
นิวซีแลนด์	8,050.45	14.55	5,056.44	20.40	2,994.00	-	13,106.89	16.74
อินเดีย	34,703.52	44.99	28,025.50	20.90	6,678.02	-	62,729.01	33.14
จีน	189,297.09	14.73	219,850.43	10.58	-30,553.34	-	409,147.52	12.46
ญี่ปุ่น	256,718.67	3.28	389,357.58	-3.98	-132,638.91	-	646,076.26	-1.22
สหรัฐฯ	268,984.75	-8.21	129,736.36	-5.16	139,248.38	-	398,721.11	-7.24
เปรู	1,075.15	25.09	1,714.04	80.52	-638.89	-	2,789.19	54.19
บาห์เรน	1,241.96	1.44	1,484.05	-69.59	-242.09	-	2,726.00	-55.35

บิมสเทค	59,586.56	27.41	39,313.23	-30.05	20,273.34	-	98,899.79	-3.95
เอฟตา	21,108.22	19.81	25,544.22	15.16	-4,435.99	-	46,652.44	-2.80

สัดส่วนการส่งออกของไทยไปประเทศคู่เจรจา FTA ปี 2550(ม.ค.-พ.ค.)

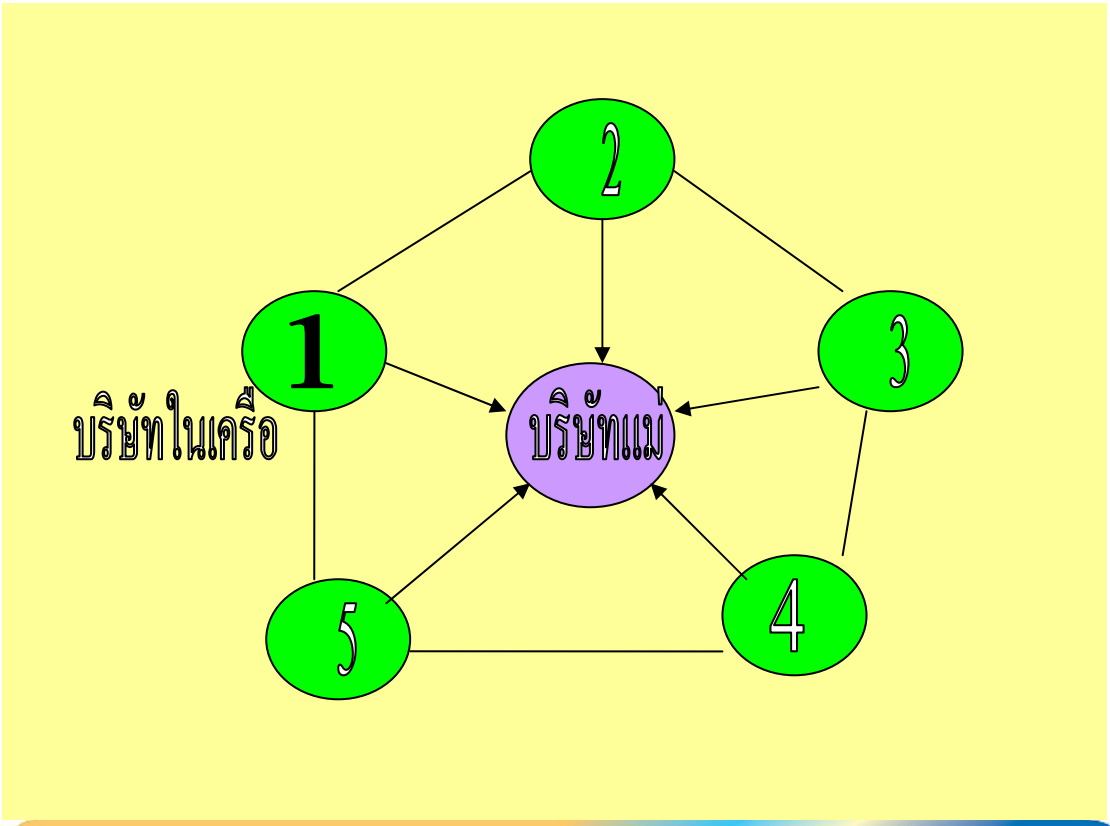


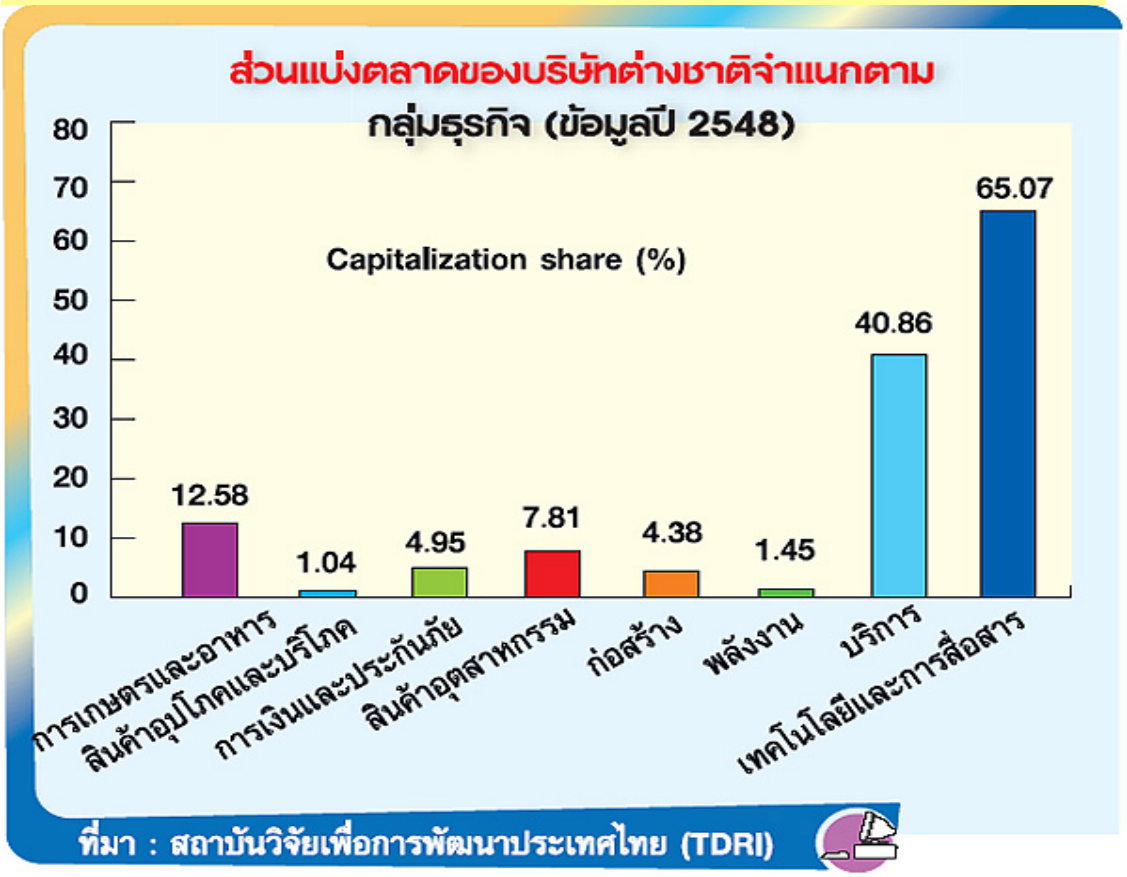
สัดส่วนการนำเข้าของไทยจากประเทศคู่เจรจา FTA ปี 2550(ม.ค.-พ.ค.)

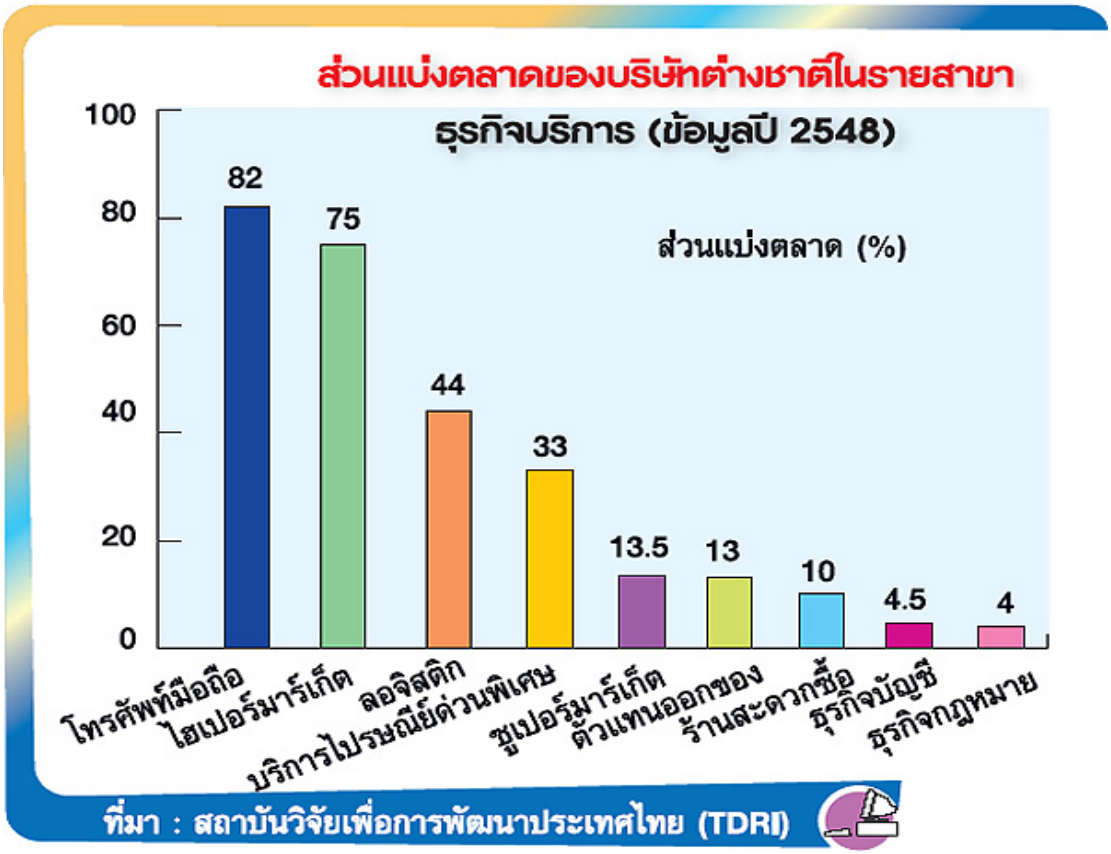


ข. โครงสร้างแบบกลุ่ม (Set) มีบริษัทแม่ (Mother or center) และกลุ่มในเครือ เป็นบริษัทข้ามชาติ ผลิตสินค้าภายใต้เครื่องหมายเดียวกัน เช่น สินค้าประเภทเครื่องดื่ม รถยนต์ โครงสร้างแบบกลุ่มทำให้เกิดระบบการทำงานขนาดใหญ่ ร่วมมือแลกเปลี่ยนความคิดและเทคโนโลยีระหว่างชาติ ทำให้มีการพัฒนาความรู้ และการศึกษาวิจัยเทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างกว้างขวาง กลุ่มขนาดใหญ่ทำให้สามารถร่วมทุน รวมกิจการขนาดใหญ่ ลดความเสี่ยงในการประกอบการ โลกยุคปัจจุบันมีการจัดโครงสร้างแบบกลุ่มเป็นจำนวนมากเพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น เป็นเงื่อนไขที่อยู่เหนือการควบคุมและความสามารถของมนุษย์ เป็นปัญหาเฉพาะหน้า เช่น วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในเอเชีย ทำให้มนุษย์เล็งเห็นความเสี่ยงที่เกิดจากการจัดโครงสร้างเน้นเฉพาะการรวมกลุ่มกันทำกิจกรรมภายในสังคม ทำให้มีการร่วมมือกันจัดระบบการทำงานระหว่างชาติเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถ หาทางร่วมกันทำกิจกรรมให้เกิดความเสี่ยงภัยน้อยลง

แผนภูมิแสดงโครงสร้างแบบกลุ่ม



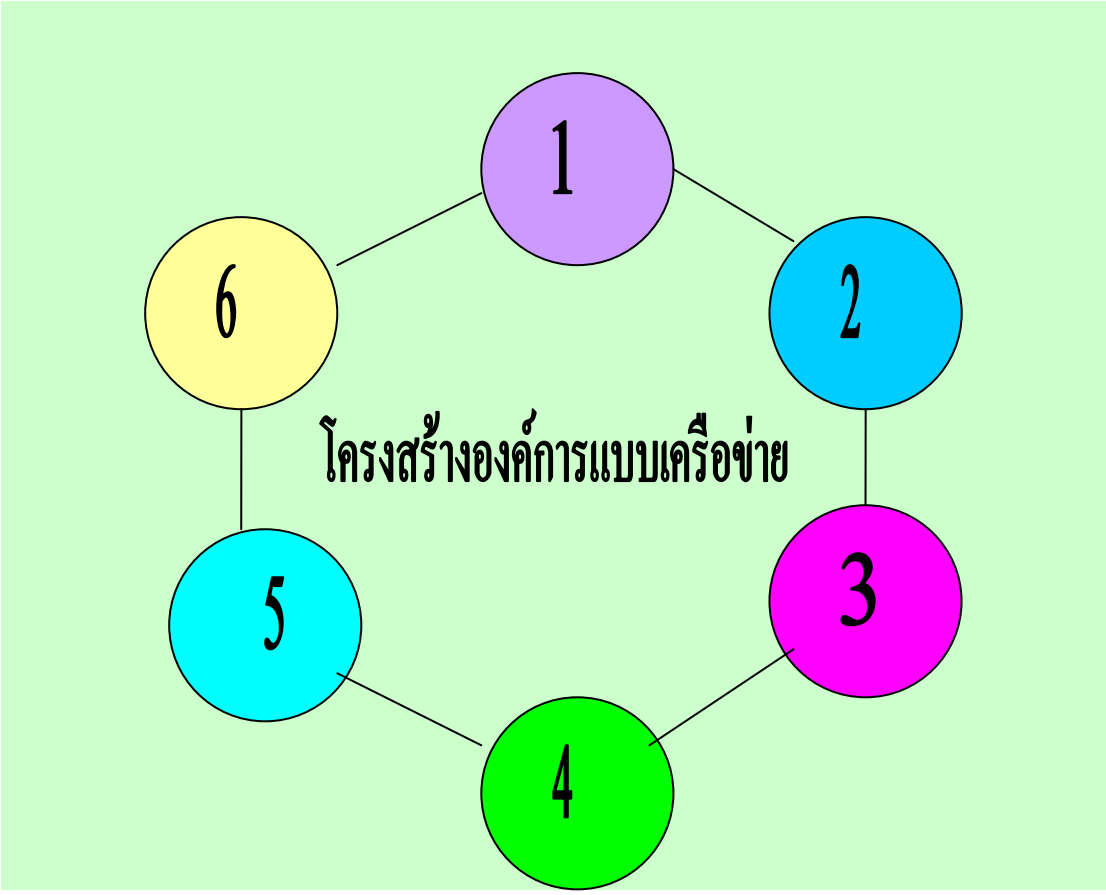


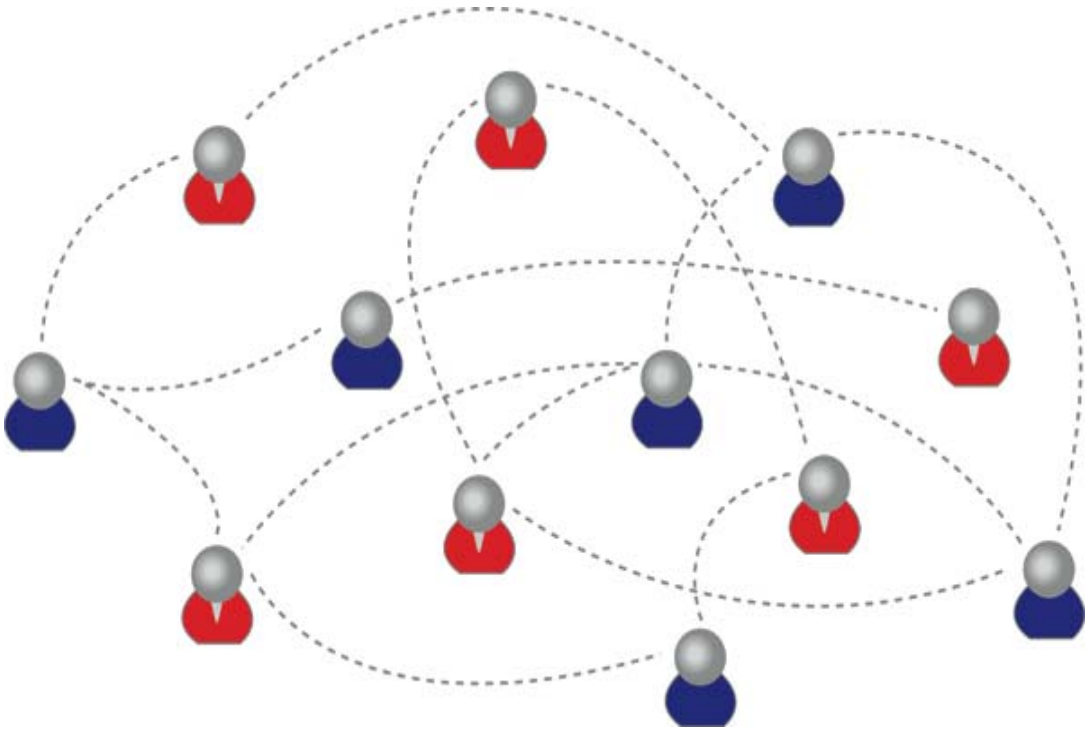


ค.โครงสร้างแบบเครือข่าย (Net work) ประกอบด้วยสมาชิกในเครือที่มีความสำคัญเท่าเทียมกับในแต่ละภูมิภาค เช่น การจัดโครงสร้างแบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology IT) เน้นความเสมอภาค ความเท่าเทียมกัน ร่วมมือกันแบบพหุภาคี พลโลกมีสิทธิได้รับรู้ข่าวสารร่วมกันไม่ว่าจะอยู่ที่ใดในโลก โครงสร้างแบบเครือข่ายไม่มีศูนย์กลางหรือบริษัทแม่เหมือนกับโครงสร้างแบบกลุ่ม เนื่องจากเน้นความเท่าเทียมกันในการได้รับข่าวสาร พหุภาคีมีอิสระในตัวเองสามารถจัดการ จัด

โครงสร้างตามความแตกต่างของภูมิภาค เน้นความความรู้ความสามารถของแต่ละภูมิภาค เน้นความเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น โครงสร้างแบบเครือข่ายจึงเป็นระบบกระจายอำนาจความหลากหลายของภูมิปัญญาและเผ่าพันธุ์มนุษย์

แผนภูมิแสดงโครงสร้างแบบเครือข่าย





แผนภูมิแสดงเครือข่ายทางสังคม

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมันได้ศึกษาระบบราชการ (Bureaucracy) เป็นต้นแบบ

Maximilian Carl Emil Weber (21 April 1864 – 14 June 1920)

การจัดองค์การรูปนัย โดยศึกษาจากข้อมูลเอกสารเรียกว่า รูปแบบอุดมคติ (Ideal type) ปัจจุบันพบว่าสังคมสมัยใหม่มีการจัดองค์การแบบระบบราชการตามแนวความคิดของแมกซ์ เวเบอร์มากที่สุด นอกจากนี้ยังมีการกล่าวอ้างอิงในการศึกษาทางวิชาการเกี่ยวกับต้นแบบองค์การทางสังคมอย่างแพร่หลายด้วย องค์ประกอบที่สำคัญของระบบราชการมีดังนี้

1. แบ่งงานกันทำ (Division of labour) เป็นหลักการแรกทำให้สมาชิกรู้จักหน้าที่ เมื่อมารวมกลุ่มกัน บุคลากรมีความพร้อมสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่องค์การมอบหมาย

2.มีสายบังคับบัญชา (Hierarchy) กำหนดความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การตามหน้าที่ ตำแหน่ง สถานภาพและบทบาทที่ได้รับมอบหมาย เมื่อเข้ามาอยู่ในองค์การจะมีการติดต่อสื่อสารเฉพาะสมาชิกที่มีหน้าที่

เกี่ยวข้องกันเท่านั้น ผู้ที่ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกันไม่สามารถมีการติดต่อสื่อสารกันตามกฎระเบียบขององค์การ

3. กำหนดพฤติกรรมในองค์การ (Behavior in organization) เช่น พฤติกรรมการปฏิบัติงาน เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน พฤติกรรมการแต่งเครื่องแบบ พฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร พฤติกรรมการใช้ภาษา เป็นพฤติกรรมที่เป็นไปตามกฎระเบียบขององค์การ โดยไม่คำนึงถึงเพศ อายุ ซึ่งเป็นลักษณะส่วนบุคคล เมื่อเข้ามาอยู่ในองค์การทุกคนปฏิบัติหน้าที่มีพฤติกรรมตามตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายหรือรายละเอียดของงาน (Job description)

4. ความสัมพันธ์ไม่ยึดตัวบุคคล (Impersonal) เมื่อเข้ามาอยู่ในองค์การจะต้องละทิ้งความเป็นส่วนตัว เช่น การเป็นเพศชายหญิง การเป็นญาติพี่น้อง เพื่อน เพื่อทำให้เกิดระบบคุณธรรม (Merit system) โดยไม่เกิดระบบอุปถัมภ์ (Spoiled system) เวเบอร์มีความเห็นว่าคุณธรรมในองค์การควรอยู่เหนือความเป็นส่วนตัว แม้ว่าจะต้องขัดกับกฎธรรมชาติ หรือสัญชาตญาณขั้นพื้นฐานก็ตาม มนุษย์จะต้องมีหลักคุณธรรมเป็นเหตุผลที่แตกต่างกับสัตว์ทั่วไป เพื่อให้องค์การเป็นเครื่องมือในการทำงานเพื่อพัฒนาสังคมร่วมกัน

5. กำหนดคุณสมบัติของบุคลากร (Personnel) บุคลากรต้องได้รับการฝึกอบรมในระบบโรงเรียนในสายวิชาชีพ (Professional) หรือมีความเชี่ยวชาญพิเศษเฉพาะด้าน (Specialist) ระบบโรงเรียนจะเป็นสถาบันทางสังคมที่ทำหน้าที่ฝึกอบรมการเรียนรู้ ฝึกความพร้อมให้กับบุคลากรระดับต่าง ๆ ให้มีความรู้ความสามารถทำงานในระบบ บุคลากรต้องเป็นผู้บรรลุนิติภาวะ มีร่างกายและจิตใจสมบูรณ์ ไม่เป็นผู้พิการหรือไร้ความสามารถ เป็นผู้ใหญ่ผู้อยู่ในวัยแรงงาน ไม่ใช่เด็กหรือคนแก่ บุคลากรคือบุคคลผู้มีความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจสามารถปฏิบัติหน้าที่ในองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

6. เป็นข้าราชการ (Official) หมายถึงบุคลากรผู้ทำงานประจำ (Career) เป็นผู้ทำงานเต็มเวลา (Full time) ไม่ใช่เป็นผู้ทำงานบางเวลา (Part time) หรือทำงานล่วงเวลา (Over time) จุดมุ่งหมายก็เพื่อสามารถคำนวณหาเงินเดือน (Salary) ที่เหมาะสม ซึ่งจะมีลักษณะที่แตกต่างกับค่าจ้าง (Wage) คือ ค่าตอบแทนที่กำหนดช่วงเวลาสั้นๆ เนื่องจากทำงานบางเวลาหรือทำงานล่วงเวลาแตกต่างกับเงินเดือน ซึ่งมีช่วงกำหนดเวลายาวนาน บุคลากรมีขวัญกำลังใจมากกว่าการ

ได้รับค่าตอบแทนเป็นค่าจ้าง บุคลากรข้าราชการต้องมาจากการแต่งตั้งไม่ใช่เลือกตั้ง