

โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์เพื่อการเติบโตในศตวรรษที่ 21 Matrix Structure: an Essential for 21st Century Growth

ธนชัย ยมจินดา¹ และลดาวัลย์ ยมจินดา²

Thanachai Yomchinda¹ and Ladawan Yomchinda²

¹สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

²ภาควิชาการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทคัดย่อ

ในกระบวนการจัดการตามกรอบแนวคิดสมัยใหม่ จะให้ความสำคัญกับการจัดการตามกรอบของการวางแผน (Planning : P) การจัดองค์การ (Organizing : O) การสร้างภาวะการผู้นำ (Leading : L) และการควบคุม (Controlling : C) ที่เรียกสั้น ๆ ว่า POLC เพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์ขององค์กร ในการทำหน้าที่ของนักบริหารโดยส่วนใหญ่ การจัดองค์การ (O) เป็นขั้นตอนหนึ่งที่มีส่วนช่วยในการตอบโจทยความต้องการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้เป็นอย่างมาก รูปแบบการจัดองค์การหรือโครงสร้างองค์การ มี 6 รูปแบบด้วยกัน คือ 1) โครงสร้างสายงานหลัก 2) โครงสร้างสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา 3) โครงสร้างสายงานหน้าที่ 4) โครงสร้างหน่วยธุรกิจอิสระ 5) โครงสร้างเมตริกซ์ และ 6) โครงสร้างหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ การจัดองค์การแบบโครงสร้างเมตริกซ์เน้นการประสานความพยายามของหน่วยงานตามหน้าที่กับหน่วยงานในรูปแบบโครงการที่จัดตั้งขึ้นมาใหม่ ทำให้เกิดความสามารถในการตอบโจทยความต้องการของลูกค้าในระยะสั้น ขณะเดียวกันก็เกิดการพัฒนาความชำนาญเฉพาะด้านของหน่วยงานตามหน้าที่ในระยะยาว โครงสร้างเมตริกซ์สามารถจัดได้หลายรูปแบบ ทั้งแบบโครงสร้างที่เป็นโครงการอย่างเดียวจนถึงโครงสร้างที่มีสายการบังคับบัญชาไขว้ทับกันทั้งตามแนวดิ่งและแนวนอน

คำสำคัญ: โครงสร้างองค์การ การจัดองค์การ โครงสร้างเมตริกซ์

Abstract

Modern management employs the management processes of planning, organizing, leading and controlling (POLC) as a tool to achieve organizational objectives. The attention given to the organizing function could help pave the way toward employee fulfillment and human resource development in the organization. The organization structure can be broken down into 6 forms ranging from line, to line and staff, functional, divisional, matrix and strategic business unit. The structure organized by matrix concentrates on the integration of functional and project departments for sharing learning and expertise of the two units, aiming at good customer responsiveness and development of long-term specialization at the same time. The matrix structures can be developed in a variety of forms ranging from pure project to a matrix focused on integration of efforts and knowledge of the functional (vertical) and project (horizontal) units.

Keywords: Organization structure, Organizing, Matrix structure

บทนำ

ปัจจุบันมุมมองเกี่ยวกับองค์การที่ยอมรับกันแพร่หลายจะเน้นที่การเป็นหน่วยงานสังคมที่มีความซับซ้อนและมุ่งตอบโจทย์วัตถุประสงค์ขององค์การให้เกิดผลสัมฤทธิ์ การจะบรรลุผลดังกล่าวได้ตามแนวคิดของ Bennis (1966) มีความจำเป็นจะต้องจัดการและประสานตัวแปรด้านทรัพยากรมนุษย์ และขณะเดียวกันต้องปรับแต่งตัวเองให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอกอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง กลไกการจัดการที่นิยมใช้อยู่อย่างกว้างขวางในปัจจุบัน ทั้งองค์การขนาดเล็กและขนาดใหญ่ คือกลไกตามแนวคิดของการจัดการเชิงกระบวนการ (Process school) จากอดีต ซึ่งปัจจุบันขัดเกลาศาสตร์กรอบครอบคลุมขั้นตอนสำคัญไว้ 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสร้างภาวะการณำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งเรียกย่อ ๆ ว่า POLC อันหมายถึงทุกองค์การโดยพื้นฐานจะต้องให้ความสำคัญกับหลักการจัดการที่เน้นขั้นตอนด้านการวางแผน (Planning : P) การจัดองค์การ (Organizing : O) การสร้างภาวะการณำ (Leading : L) และการควบคุม (Controlling : C) โดยที่มีการนำแนวคิดการบริหารหรือการจัดการต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้กับ 3 ขั้นตอนแรก ได้แก่ การวางแผน การสร้างภาวะการณำ และการควบคุมกันอย่างแพร่หลาย จึงขอนำกล่าวพอเป็นสังเขป แต่ขั้นตอนการจัดองค์การซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในระดับไม่แพ้กัน ทั้งที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของคนและงาน กลับมีการให้ความสำคัญน้อยหรือมีการนำแนวคิดทฤษฎีมาประยุกต์ใช้กันไม่ค่อยจะแพร่หลายนัก ทั้ง ๆ ที่การจัดองค์การจะทำให้องค์การมีระบบดำเนินการในการประสานความพยายามของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การได้เป็นอย่างดี วัตถุประสงค์หลักของบทความนี้ จะเน้นที่การจัดองค์การในสภาวะปัจจุบันว่าควรมีในบริบทอย่างไร มีแนวคิดทฤษฎีจากอดีตถึงปัจจุบันอะไรบ้างที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ รูปแบบของโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมที่จะช่วยในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ควรเป็นอย่างไร และนำเสนอทั้งข้อดีและข้อเสียของแต่ละรูปแบบที่มีการพัฒนามาจากอดีตถึงปัจจุบัน พร้อมนำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้ในการจัดองค์การในศตวรรษที่ 21 ให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด อันเป็นผลที่อ้างอิงมาจากการปรับตัวขององค์การที่ประสบความสำเร็จในระดับโลก โดยเนื้อหาส่วนใหญ่ผู้เขียนสังเคราะห์จากตำราและบทความของนักวิชาการและนักบริหารอาชีพที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ

การวางแผน (Planning) จากสภาวะการณำในอดีตซึ่งการวางแผนเป็นเรื่องเชิงนโยบายของผู้บริหารระดับสูงกำหนดและสั่งการลงมาจากระดับบริหารลงสู่ระดับล่าง และส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสภาวะการณำภายใน ได้แก่ การผลิตให้ได้ปริมาณ คุณภาพ และประสิทธิภาพดีพอจะทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายสำคัญ คือ คุณภาพ ผลิตภาพและกำไร โดยผู้บริหารจะเน้นดำเนินการเพียงด้านเป้าหมายระยะสั้นทางการเงินและแผนการผลิต ซึ่งสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์โดย

ใช้มาตรการควบคุมทางบัญชีก็สามารถประสบผลสำเร็จได้ไม่ยาก แต่มาตรการดังกล่าวกลับไม่สามารถประกันความสำเร็จได้ในสภาพการณ์การแข่งขันของศตวรรษที่ 21 มาตรการเชิงทฤษฎีการวางแผนซึ่งนักทฤษฎีของยุคสมัยใหม่นำเสนอไว้ เพื่อให้การปรับตัวมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของศตวรรษที่ 21 ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) การจัดการความได้เปรียบทางการแข่งขัน การจัดการความรู้ การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ และการจัดการองค์การสมรรถนะสูง เป็นต้น

การสร้างภาวะการผู้นำ (Leading) สภาพการณ์ของสภาพแวดล้อมในอดีตช่วงก่อนทศวรรษ 1960 ค่อนข้างคาดทำนายได้อย่างถูกต้องใกล้เคียงความเป็นจริงและมีเสถียรภาพสูง ภาวะการผู้นำส่วนใหญ่จึงมุ่งพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การ และดำเนินต่อเนื่องมาตราบจนถึงช่วงทศวรรษ 1970-1980 แต่ในสภาพการณ์ของยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วพลิกผัน ส่งผลกระทบรุนแรงและยากที่จะทำการคาดทำนายได้ถูกต้อง (ธนชัย ยมจินดา, 2545) องค์การส่วนใหญ่โดยเฉพาะองค์การที่มุ่งดำเนินการในระดับภูมิภาคและหรือระดับโลกจึงหันมาเน้นการพัฒนาผู้นำระดับล่าง ๆ ทั้งระดับต้นและระดับกลาง ให้มีสมรรถนะในหน้าที่ สมรรถนะในการเป็นผู้นำ และสมรรถนะตามสมรรถนะหลักขององค์การ โดยทั่วไปภาวะผู้นำที่เน้นในทุกระดับการบริหารนี้ จะเน้นการสร้างสรรคนวัตกรรมเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสรรค์สร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับงานของตนและกับองค์การ แทนที่จะเน้นการสั่งการและสื่อสารเป้าหมายและแผนงานลงสู่ระดับล่างให้เกิดการปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์เหมือนเช่นในอดีต การสร้างภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 จึงหันไปให้ความสำคัญกับการกำหนดตัวแบบสมรรถนะ การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความรู้ความสามารถพิเศษ (Talents) ที่สามารถเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงให้องค์การและรวมถึงการเป็นทุนทางปัญญา (Human capital) ให้กับองค์การ

การควบคุม (Controlling) หน้าที่ในการควบคุมในศตวรรษที่ 21 มีความแตกต่างไปจากในช่วงระยะเริ่มแรกของการปฏิวัติอุตสาหกรรมต่อเนื่องมาจนถึงปลายศตวรรษที่ 20 โดยสมัยแรกของการปฏิวัติอุตสาหกรรม จะให้ความสำคัญกับกระบวนการของการผลิต เพื่อผลสัมฤทธิ์ด้านคุณภาพ ปริมาณ และผลิตภาพในการผลิต กลไกเพื่อการควบคุมจึงเน้นมาตรการทางสถิติและการบัญชีเพื่อผลสำเร็จด้านงานเน้นทำกำไรเป็นส่วนใหญ่ ต่อมาเมื่อระบบเศรษฐกิจเติบโตและองค์การมีการขยายตัวและเติบโต กลไกการควบคุมมีการขยายตัวเพิ่มเติมมาเน้นที่การควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐานการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีการผลิตจำนวนมากกำกับควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์และการควบคุมตลาด ด้วยการเน้นการตอบสนองความต้องการลูกค้า ในช่วงตอนปลายศตวรรษที่ 20 ต่อตอนต้นศตวรรษที่ 21 ซึ่งองค์การต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอก กลไกการควบคุมพัฒนาจากเดิมไปมาก

เพื่อให้องค์การสามารถสร้างความสอดคล้องกับสภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ กลไกที่ได้รับการนำเสนอมาใช้ดำเนินการในช่วงหลัง จึงหันมาเน้นใช้การควบคุมในมิติด้านกลยุทธ์ วัฒนธรรม องค์การ การเทียบวัดความเป็นเลิศกับคู่แข่ง การมีความสามารถแข่งขัน การเป็นองค์การสมรรถนะสูง และกลไกสำคัญที่ได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวาง คือตัวแบบการดำเนินการที่สมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ซึ่งต้องเน้นการควบคุมการดำเนินการในทั้งมิติระยะยาว และระยะสั้นขององค์การใน 4 มิติ ได้แก่ การเรียนรู้และเติบโตของคนและองค์การ การสร้างความเป็นเลิศในกระบวนการดำเนินงาน ในส่วนมิติระยะสั้นจะเน้นด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และด้านทางการเงินขององค์การ เหตุผลที่ BSC ได้รับความนิยมน้อยกว่าหลายทั้งวงวิชาการและวิชาชีพ เพราะเป็นตัวแบบที่ช่วยให้องค์การสามารถกำกับควบคุมการดำเนินงานขององค์การโดยมีความสมดุลในการเดินสู่นาคตได้อย่างยั่งยืน และในขณะเดียวกันก็สามารถตอบสนองเป้าหมายระยะสั้นให้กับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ได้แก่ ลูกค้า พนักงาน และผู้ถือหุ้นได้อีกด้วย การนำตัวแบบ BSC มาใช้ในองค์การช่วยให้องค์การสามารถจัดทำผลงานและเป้าหมายต่าง ๆ ในระยะยาว โดยการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy map) และช่วยให้เกิดการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ในมิติต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการมีสมดุลของการดำเนินงานขององค์การได้ตลอดเวลา

การจัดองค์การ

นักทฤษฎีองค์การในยุคแรก ๆ หลังจากการปฏิวัติอุตสาหกรรม เช่น Flippo (1966), McLarney (1964), Weirhrich and Koontz (1997), Daft (1997), Minzberg (1988) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์การในลักษณะที่เป็นจักรกล (Mechanistic) หรือมององค์การเป็นเครื่องจักรที่ต้องมีการจัดระบบระเบียบการทำงานร่วมกันของงานและคน โดยในการจัดองค์การจะมีการแบ่งงานออกเป็นหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการแบ่งงานกันทำและการสร้างความชำนาญเฉพาะด้านเพื่อผลสัมฤทธิ์แห่งประสิทธิภาพด้านงาน ขณะเดียวกันต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบระบบการติดต่อสื่อสารของตำแหน่งงานต่าง ๆ ภายในแต่ละหน่วยงาน เพื่อความเป็นเอกภาพในแนวทางและควมมีประสิทธิภาพในการสื่อสารและประสานงานของตำแหน่งงานและหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

ในมุมมองของนักทฤษฎีองค์การยุคถัดมา การจัดองค์การโดยใช้โครงสร้างแบบจักรกล (Mechanistic) ซึ่งต่อมารู้จักกันเป็นอย่างดีในชื่อเรียกขานว่า ระบบราชการ (Bureaucracy) ซึ่งเน้นความสามารถด้านเทคนิคของงาน ความมีแบบแผนในการปฏิบัติ ความเป็นเหตุเป็นผล และความไม่อิงความเป็นส่วนตัวในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่ปัญหาของความไม่ไว้วางใจกัน ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความมีเสถียรภาพ การเน้นกฎเกณฑ์ และศักยภาพของบุคคลที่อยู่ในระดับต่ำ

ไม่สามารถเข้ากันได้ดีกับสภาพการณ์ ต่อมาที่ต้องให้ความสำคัญกับสิทธิส่วนบุคคล ความต้องการด้านอารมณ์ ความรู้สึก และการเติบโตในอาชีพของบุคคลในองค์กร นักทฤษฎีสมาชิกต่อมา เช่น Likert (1961), Argyris (1964), Blake and Mouton (1964), Shepard (1972) and Burns and Stalker (1961) จึงเสนอแนะให้มีมุมมองและจัดองค์กรในตัวแบบของโครงสร้างสิ่งมีชีวิต (Organic Structure) ซึ่งให้ความสำคัญกับการจัดระบบดำเนินงานภายในควบคู่กันไปกับระบบสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรให้มีความสอดคล้องต่อกันโดยสม่ำเสมอและต่อเนื่อง นักทฤษฎีคนสำคัญในแนวคิดโครงสร้างสิ่งมีชีวิต คือ Shepard (1972) มองโครงสร้างดังกล่าว มีองค์ประกอบเกี่ยวกับเรื่องสำคัญ ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การและระหว่างกลุ่ม การมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อกัน การพึ่งพาและแบ่งปันความรับผิดชอบ การรับผิดชอบต่อองค์การโดยรวมมากกว่าในขอบเขตของหน่วยงานสังกัดการแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วมและการแก้ปัญหาความขัดแย้งผ่านการเจรจาต่อรองและร่วมแก้ปัญหา ในปัจจุบันเราก็จะเห็นการจัดองค์การในแนวคิดโครงสร้างสิ่งมีชีวิตมากขึ้น โดยโครงสร้างสิ่งมีชีวิตกับโครงสร้างแบบจักรกลมีความแตกต่างกันดังนี้

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างโครงสร้างจักรกลกับโครงสร้างสิ่งมีชีวิต

โครงสร้างจักรกล	โครงสร้างสิ่งมีชีวิต
1. ทักษะส่วนบุคคล	1. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มและภายในกลุ่ม
2. ความสัมพันธ์แบบนาย-ลูกน้อง	2. ความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อกันและกัน
3. การจัดแบ่งและมอบหมายอำนาจหน้าที่กับตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน	3. การแบ่งปันและร่วมใช้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบแบบพึ่งพา
4. การแบ่งงานและจัดลำดับสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนเป็นที่รับรู้ทั่วกัน	4. การมีส่วนร่วมรับผิดชอบของกลุ่มต่าง ๆ ที่เป็นสมาชิกขององค์การ
5. กระจุกอำนาจตัดสินใจในระดับสูง	5. แบ่งอำนาจแพร่กระจายอย่างกว้างขวาง
6. การแก้ไขความขัดแย้งโดยใช้อำนาจครอบงำทำข้อตกลงยุติขัดแย้งอย่างเป็นทางการ	6. การแก้ไขความขัดแย้งการเจรจาต่อรองและหรือร่วมกันแก้ปัญหา

ในส่วนความหมายของการจัดองค์การ ธนชัย ยมจินดา (2558) ได้ให้นิยามไว้ว่า “การจัดองค์การเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดวางระบบ กระบวนการปฏิบัติงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของงานและคน เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างเป็นระบบมีเอกภาพและประสิทธิภาพมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์การที่กำหนด” กล่าวง่าย ๆ ได้ว่าองค์การ คือ โครงสร้างทางสังคมที่ออกแบบมาเพื่อให้คนสามารถทำงานร่วมกันอย่างสอดคล้องประสาน มีเอกภาพมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์การตามที่กำหนดนั่นเอง

องค์ประกอบการจัดองค์การ

โดยทั่วไปการจัดองค์การมีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

1. การกำหนดความสัมพันธ์ของงานในแนวนอน ซึ่งจะแบ่งและรวมกลุ่มของงานเป็นกลุ่ม ๆ ที่เรียกว่า แผนกงานหรือหน่วยงานอย่างไร จึงจะสามารถหวังผลด้านความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) ความมีเอกภาพ และงานไม่ทับซ้อนกัน

2. การกำหนดความสัมพันธ์ของคนในแนวตั้ง การจะจัดแบ่งคนในแต่ละแผนกงานออกเป็นตำแหน่งต่าง ๆ ด้วยขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร จึงจะทำให้เกิดผลดีที่สุดกับในแต่ละแผนกงานที่จัดแบ่งไว้ ขณะเดียวกันคนสามารถเติบโตได้ตามบันไดอาชีพของแต่ละแผนกงานและขององค์การ

3. การกำหนดหน้าที่ระบบอำนาจ การจะให้ตำแหน่งงานต่าง ๆ มีขอบเขต อำนาจหน้าที่การตัดสินใจอย่างไร จึงจะเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและให้องค์การสามารถตอบสนองความต้องการในอำนาจของบุคคลขณะปฏิบัติงานให้กับองค์การ

4. การกำหนดระบบการติดต่อสื่อสาร องค์การควรพิจารณาว่าจะจัดระบบสื่อสารให้เป็นระบบเปิดอย่างไรที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ การแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างคนและหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติเป็นเลิศ และช่วยตอบสนองความต้องการของมนุษย์ ซึ่งใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างอารยธรรมตลอดมา

5. การจัดการเรื่องการเมืองและความขัดแย้งในองค์การ เนื่องจากมนุษย์ในที่ทำงานไม่สามารถหลีกเลี่ยงหนีพ้นในเรื่องนี้ซึ่งเป็นผลมาจากวัฒนธรรม ความคิดความเชื่อ การศึกษาและประสบการณ์ที่มีมาแตกต่างกัน องค์การจึงต้องมีการกำหนดรูปแบบการจัดการเรื่องนี้ เพื่อให้ความขัดแย้งเป็นเชิงบวกหรือเชิงด้านความคิดและไม่ใช่อารมณ์ และมีกลไกในการจัดการเรื่องการเมืองและความขัดแย้งอันเป็นธรรมชาติในตัวมนุษย์ ก่อเกิดผลที่ดีที่สุดต่อองค์การ โดยทั่วไปการจัดองค์การตามองค์ประกอบข้อนี้อย่างเป็นทางการ จะใช้วิธีการจัดตั้งกรรมการเฉพาะกิจจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายในและการจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน (Cross-functional) ซึ่งสมาชิกมาจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การเช่นกัน

หลักการของการจัดองค์การ

หลักการจัดองค์การที่ต้องยึดในทุกองค์การ สามารถแบ่งเป็นหลักที่สำคัญ 2 ประการ คือหลักการจัดแบ่งแผนกงาน (Departmentation) และหลักการประสานงาน (Coordination)

1. หลักการจัดแบ่งแผนกงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดแบ่งหน่วยงานโดยรวมงานที่เหมือนหรือคล้ายกันไว้ด้วยกันเป็นกลุ่ม ๆ ตามความชำนาญเฉพาะด้าน เพื่อบรรลุผลด้านประสิทธิภาพ การมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและต้นทุนต่ำ โดยมีเกณฑ์การแบ่งหน่วยงานตามหน้าที่ (Function) ตามผลิตภัณฑ์ (Product) ตามกระบวนการ (Processes) ตามพื้นที่ภูมิศาสตร์ (Geographic areas) ตามลูกค้า (Customers) และตามโครงการ (Projects)

2. หลักการประสานงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการออกแบบความสัมพันธ์คนในหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งต้องกำหนดให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างสอดคล้องและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อหน่วยงานย่อยในองค์การโดยทั่วไปจะยึดหลักการ

- 2.1 เอกภาพการบังคับบัญชา (Unity of command)
- 2.2 สายการบังคับบัญชา (Line of command)
- 2.3 ขอบข่ายการบังคับบัญชา (Span of control)
- 2.4 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility)
- 2.5 การมีกฎระเบียบข้อบังคับ (Formalization)
- 2.6 การกระจุกและกระจายอำนาจ (Clustering and Decentralization)
- 2.7 วินัย (Discipline)

รูปแบบของโครงสร้างองค์การ

สิ่งที่ได้เป็นผลผลิตออกมาจากการจัดองค์การหรือการออกแบบขององค์การ โดยอิงตามหลักการจัดแบ่งแผนงานและหลักการประสานงานที่นำกล้าวข้างต้น เรียกว่าโครงสร้างองค์การ (Organization structure) ซึ่งโดยทั่วไปประกอบด้วยรูปแบบโครงสร้างที่จัดเรียงตามลำดับตามการเติบโตจากองค์การขนาดเล็กสู่องค์การขนาดใหญ่ได้ ดังนี้

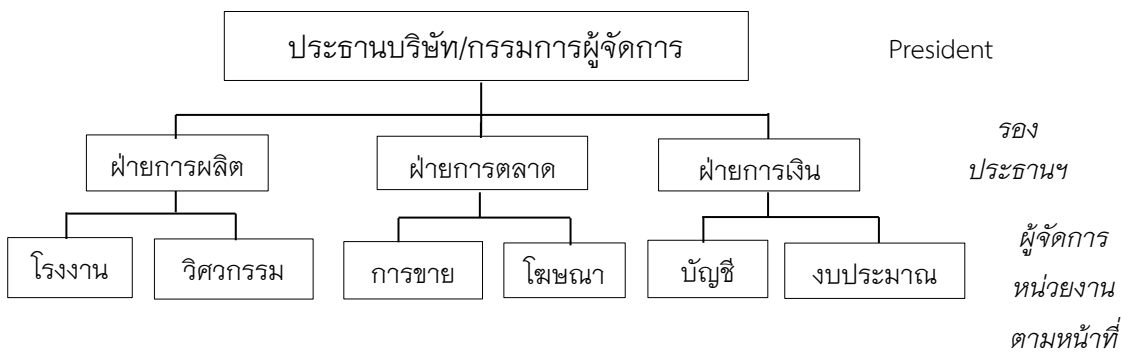
1. โครงสร้างสายงานหลัก (Line)
2. โครงสร้างสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา (Line and Staff)
3. โครงสร้างสายงานหน้าที่ (Functional, f-form)
4. โครงสร้างหน่วยธุรกิจอิสระ (Divisional, d-form)
5. โครงสร้างเมตริกซ์ (Matrix)
6. โครงสร้างหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (Strategic Business Unit-SBU)

โครงสร้างรูปแบบตามข้อ 1 จะกำหนดหน่วยงานตามกิจกรรมหรือหน้าที่หลัก ๆ ที่จะต้องทำ เหมาะสำหรับหน่วยงานขนาดเล็ก รูปแบบตามข้อ 2 เหมาะกับองค์การที่มีขนาดใหญ่กว่า มีขอบเขตการดำเนินงานครอบคลุมกว้างกว่าและใหญ่กว่ารูปแบบที่ 1 จึงต้องมีการกำหนดสายงานที่ปรึกษาเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกหรือให้คำปรึกษา โดยไม่มีอำนาจหน้าที่เต็มเหมือนสายงานหลัก โครงสร้างตามข้อ 3 และ 4 จะเป็นรูปแบบโครงสร้างที่เหมาะสมกับบริษัทจำกัดที่มีขอบเขตการดำเนินงานที่ใหญ่กว่าและขอบเขตพื้นที่กว้างขวางกว่า 2 รูปแบบแรก โดยที่บทความนี้ผู้เขียนมีเจตนาที่จะเขียนถึงโครงสร้างแบบเมตริกซ์ เพื่อเป็นกลไกโครงสร้างที่จำเป็นต้องใช้เพื่อการเติบโตต่อไป เมื่อประเทศไทยจะเดินตามเป้าหมายไทยแลนด์ 4.0 และหรือขยายขอบเขตการดำเนินการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งต้องเผชิญกับสถานะการแข่งขันที่อยู่ในบริบทที่แตกต่างไปจากเดิมอย่างมาก โดยจะมีคู่แข่งและการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่แตกต่างไปจากเดิมเกือบทั้งหมด แต่การกล่าวถึงโครงสร้างเมตริกซ์โดยไม่กล่าวถึงโครงสร้างสายงานหน้าที่และโครงสร้างธุรกิจอิสระ จะทำให้ความเข้าใจในการประยุกต์ใช้โครงสร้างเมตริกซ์เป็นไปได้ยากและ

ขาดความชัดเจน จึงกล่าวถึงโครงสร้างตามรูปแบบข้อ 3 และ 4 พอสังเขปเพื่อสนับสนุนให้เกิดความเข้าใจโครงสร้างเมตริกซ์ที่ชัดเจนต่อไป

โครงสร้างองค์การตามหน้าที่

เป็นโครงสร้างที่มีการออกแบบเพื่อสร้างความชำนาญเฉพาะด้านในแต่ละแผนงานที่มีการจัดแบ่งไว้ โดยหน่วยงานจะถูกแบ่งตามหน้าที่หลักหรือสำคัญ ๆ (Function) ที่จะต้องจัดดำเนินการเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายทางธุรกิจที่กำหนดไว้ ได้แก่ การผลิต การตลาด การเงินและบัญชี ทรัพยากรมนุษย์ และการวิจัยพัฒนา เพื่อความเข้าใจจะขอนำเสนอรูปแบบโครงสร้างองค์การที่นิยมใช้กันโดยทั่วไปและข้อดี ข้อเสียของโครงสร้างตามหน้าที่ ดังภาพที่ 1 และตารางที่ 2



ภาพที่ 1 การแบ่งแผนงานตามหน้าที่ทางธุรกิจที่มีรูปแบบการประกอบการเป็นบริษัทจำกัด
ที่มา: (ชนชัย ยมจินดา, 2558)

ตารางที่ 2 ข้อดีและข้อเสียของการจัดแบ่งแผนงานตามหน้าที่

ข้อดี	ข้อเสีย
1. เป็นโครงสร้างที่ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพโดยเฉพาะกับลักษณะงานที่เป็นงานประจำและต้องทำซ้ำ ๆ ง่าย	1. มีปัญหาของการประสานงานระหว่างหน่วยงานตามหน้าที่
2. ทำให้การควบคุมจากส่วนกลางหวังผลได้เชิงกลยุทธ์	2. มีปัญหาของการแข่งขันกันภายใน นำไปสู่ความขัดแย้ง และสร้างอาณาจักรของใครของมัน
3. ทำให้สามารถแสวงประโยชน์จากความชำนาญเฉพาะด้านได้อย่างเต็มที่	3. การพัฒนาผู้บริหารที่มีมุมมองเชิงกว้างและภาพรวมขององค์การเป็นข้อจำกัดอย่างมาก
4. การฝึกอบรมผู้บริหาร/บุคลากรของหน่วยงานตามหน้าที่ทำได้ง่ายสนับสนุนให้เกิดความสามารถเฉพาะ	

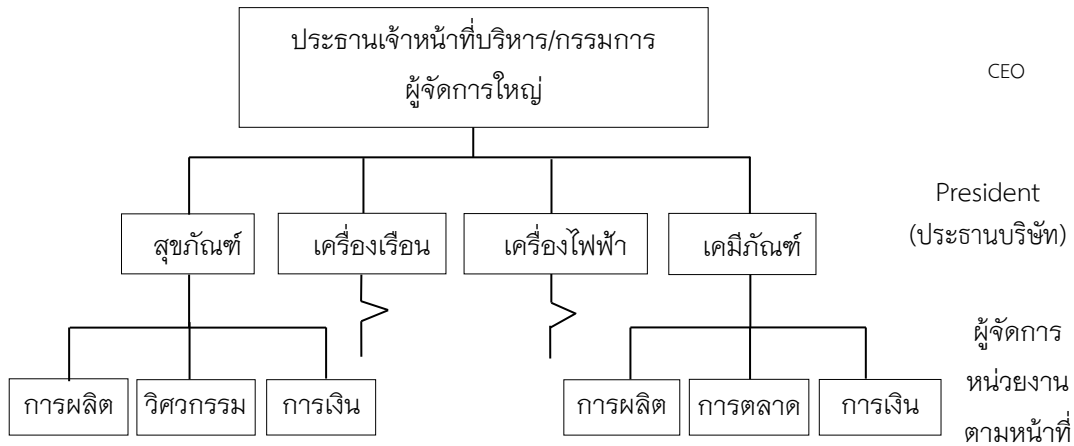
ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อดี	ข้อเสีย
5. มาตรฐานของความเป็นมืออาชีพที่สูง โดยเฉพาะที่จะใช้เพื่อการพัฒนาไปสู่ความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งในอนาคต	4. การตอบโจทย์ความสามารถในการทำกำไร ต้องถูกผลักเป็นภาวะความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง และไม่ใช่ผู้บริหารของหน่วยงานตามหน้าที่
6. สามารถตอบสนองความต้องการด้านกลยุทธ์การแข่งขันในระดับธุรกิจได้	5. โลกทัศน์ของผู้บริหารของหน่วยงานตามหน้าที่ จะจำกัดอยู่ในขอบวงของหน่วยงานตนเองมากกว่าองค์การในภาพรวม
7. ใช้ได้ดีกับผลิตภัณฑ์และตลาดที่จำกัด โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างกันไม่มาก และตลาดที่มีขอบเขตเพียงในประเทศ	6. เป็นโครงสร้างที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการแบ่งปันการใช้ทรัพยากรร่วมกันของหน่วยงานภายในองค์การ

ที่มา: (ธนชัย ยมจินดา, 2558)

โครงสร้างหน่วยธุรกิจอิสระ

โดยทั่วไปเมื่อองค์การเติบโตขึ้นจะมีปัญหาของการเพิ่มผลิตภัณฑ์หรือขยายเขตพื้นที่ที่จะให้บริการที่มีผลิตภัณฑ์จำนวนมากและมีความหลากหลายของเขตพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ ทำให้โครงสร้างตามหน้าที่ไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างหน่วยธุรกิจอิสระจึงเป็นคำตอบสำหรับเรื่องนี้ โดยโครงสร้างนี้มีการจัดแบ่งแผนงานตามจุดมุ่งหมายขององค์การ เช่น ตามผลิตภัณฑ์หรือสายผลิตภัณฑ์ ลูกค้า พื้นที่ภูมิศาสตร์ กระบวนการหรือโครงการ แล้วแต่กรณีขององค์การนั้น ๆ หน่วยธุรกิจอิสระที่แยกออกไปจะรับผิดชอบการทำหน้าที่จำเป็นของหน่วยธุรกิจนั้น เช่น ด้านการผลิต การตลาด และการเงินของตนเองแยกอิสระจากองค์การแม่หรือสำนักงานใหญ่ ผู้บริหารของหน่วยธุรกิจอิสระมีอิสระและอำนาจเต็มในการตัดสินใจเชิงการแข่งขันและเชิงกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจนั้นๆ แต่การจัดโครงสร้างแบบนี้ก็จะมีปัญหาตามมาเช่นกัน ดังภาพที่ 2 และตารางที่ 3 ซึ่งแสดงตัวอย่างและข้อดีข้อเสียของโครงสร้างหน่วยธุรกิจอิสระ การเปลี่ยนมาใช้โครงสร้างหน่วยธุรกิจอิสระเมื่อมีการเติบโตขององค์การจะพบเห็นได้ในภาครัฐเช่นกัน ตัวอย่างที่พบเห็นได้ในประเทศไทย คือการจัดตั้งหน่วยธุรกิจอิสระ เรียกว่า องค์การมหาชนขึ้นในกระทรวงต่าง ๆ โดยมีการออกพระราชบัญญัติตั้งแต่ปี พ.ศ. 2496 และมีการจัดตั้งองค์การสวนยางในปีพ.ศ. 2504 เป็นแห่งแรก



ภาพที่ 2 การแบ่งแผนกงานหน่วยธุรกิจอิสระตามผลิตภัณฑ์

ที่มา: (ธนชัย ยมจินดา, 2558)

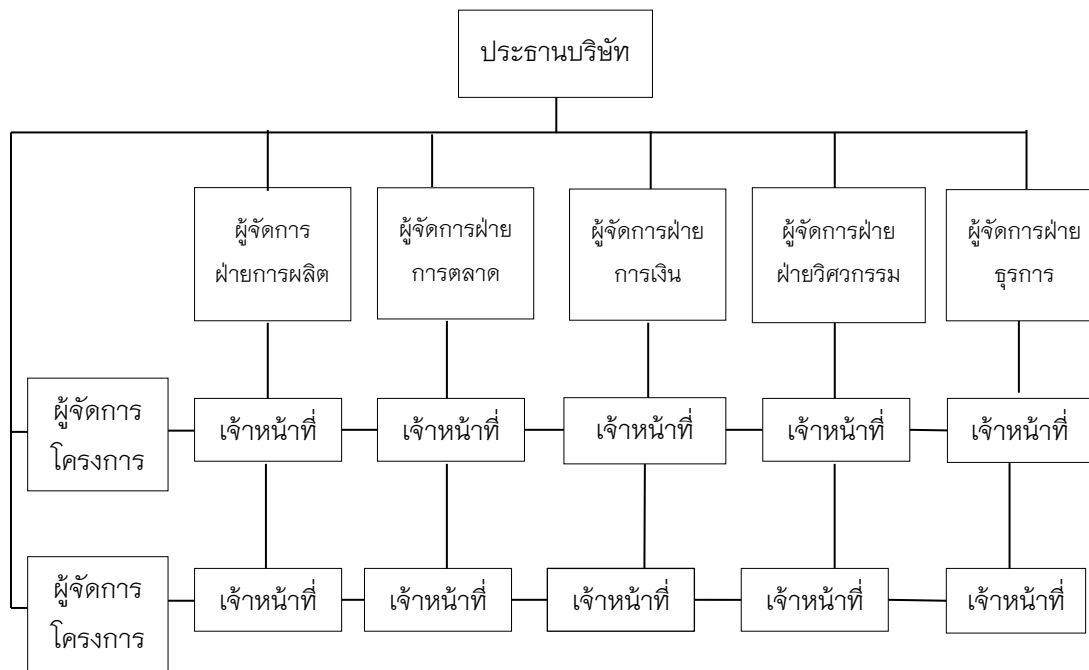
ตารางที่ 3 ข้อดีและข้อเสียของการแบ่งแผนกงานตามหน่วยธุรกิจอิสระ

ข้อดี	ข้อเสีย
1. มีความคล่องตัวในการสนองตอบต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของแต่ละตลาดและหรือผลิตภัณฑ์	1. มีการใช้ทรัพยากรที่ซ้ำซ้อนและสิ้นเปลืองมาก เพราะแต่ละหน่วยธุรกิจอิสระทำหน้าที่ซ้ำซ้อนกัน
2. มีการเน้นให้ความสนใจกับผลิตภัณฑ์หรือลูกค้าหรือบริการในเขตพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งเป็นการเฉพาะ	2. อาจมีการให้ความสำคัญกับการอยู่รอดหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยธุรกิจอิสระมากกว่าขององค์การโดยรวม
3. การวัดผลงานแต่ละหน่วยธุรกิจอิสระทำได้ง่ายและชัดเจน ด้วยมาตรวัดต่าง ๆ เช่น ROI, EPS, profit, market share, stock price	3. อาจมีความขัดแย้งกันเมื่อจะต้องมีการทำโครงการร่วมกันหรือใช้ทรัพยากรร่วมกัน
4. สามารถสร้างบรรยากาศของการแข่งขันกันทำงานให้องค์กรได้ โดยแต่ละหน่วยธุรกิจอิสระจะแข่งขันกันด้านทำกำไร อัตราผลตอบแทนจากเงินลงทุน กำไรต่อหุ้น ฯลฯ	4. การค้นหาบุคลากรและฝึกอบรมผู้ที่จะมารับผิดชอบดูแลแต่ละหน่วยธุรกิจอิสระทำได้ยาก
5. เป็นแหล่งรวมของผู้ที่มีความชำนาญเฉพาะด้านในแต่ละผลิตภัณฑ์ ลูกค้า หรือเขตพื้นที่	5. ขาดการพัฒนาด้านเทคโนโลยีพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์การในระยะยาว เพราะแต่ละธุรกิจอิสระมุ่งแก้ปัญหาของหน่วยงานตน
6. การดำเนินกลยุทธ์ทำได้ดีและคล่องตัว เพราะแต่ละหน่วยธุรกิจมีอิสระแยกจากกันเป็นเอกเทศ	6. ขาดการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน และใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยธุรกิจอิสระ
	7. การสร้างวัฒนธรรมองค์การทำได้ยากกว่า
	8. การสร้างภาวะองค์รวม (Synergy) ทำได้ยากกว่า

ที่มา: (ธนชัย ยมจินดา, 2558)

โครงสร้างเมตริกซ์: ทางเลือกโครงสร้างของศตวรรษที่ 21

การเปลี่ยนแปลงของศตวรรษที่ 21 ส่งผลกระทบต่อให้องค์การต่าง ๆ โดยเฉพาะขนาดใหญ่มีความจำเป็นต้องปรับโครงสร้างองค์การ เพื่อให้สามารถดูแลผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายแตกต่างกันได้จำนวนมาก ขณะเดียวกันก็สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี คำตอบของการปรับโครงสร้างคือโครงสร้างเมตริกซ์ ซึ่งเป็นโครงสร้างที่ออกแบบให้มีโครงสร้างตามหน้าที่ซึ่งใช้อำนาจหน้าที่ตามแนวดิ่งในองค์การ ขณะเดียวกันก็มีโครงสร้างตามผลิตภัณฑ์ในลักษณะเป็นที่ทีมงานของแต่ละผลิตภัณฑ์ที่มีการผลิต และแต่ละทีมงานมีผู้บริหารกำกับดูแลเป็นการเฉพาะ โดยใช้อำนาจหน้าที่ในเชิงของการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมงาน โดยทั่วไปจะเป็นการใช้อำนาจที่แตกต่างจากอำนาจสั่งการของผู้บริหารหน่วยงานตามหน้าที่ รูปแบบโครงสร้างเมตริกซ์นี้จะมีสายการบังคับบัญชา 2 สายทับไขว้กัน คือสายการบังคับบัญชาของหน่วยงานตามหน้าที่ที่สมาชิกสังกัดและสายการบังคับบัญชาของทีมงานผลิตภัณฑ์ สมาชิกในทีมงานจึงมีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรง 2 สายในเวลาเดียวกันนำไปสู่ปัญหาของการมีผู้บังคับบัญชา 2 คนที่ละเมิดหลักการของการมีเอกภาพการบังคับบัญชา (Unity of command) ซึ่งกำหนดว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (One man one boss) ในโครงสร้างเมตริกซ์จะพบเห็นถึงการจัดโครงสร้างที่ละเมิดหลักการข้อนี้โดยเจตนา และเพื่อเลี่ยงการขัดแย้งระหว่างผู้จัดการตามหน้าที่กับผู้จัดการทีมงานผลิตภัณฑ์หรือผู้จัดการโครงการโดยทั่วไปจะมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละสายงานไว้อย่างชัดเจน โดยอำนาจหน้าที่ตามสายงานแนวดิ่งของผู้จัดการหน่วยงานตามหน้าที่จะครอบคลุมด้านที่เกี่ยวข้องกับใคร (Who) อย่างไร (How) ที่ไหน (Where) ส่วนของผู้จัดการโครงการแต่ละผลิตภัณฑ์จะมีอำนาจครอบคลุมในด้านของอะไร (What) เมื่อใด (When) เท่าใด (How much) โครงสร้างเมตริกซ์มีลักษณะ และข้อดีข้อเสียโดยทั่วไป ดังภาพที่ 3 และตารางที่ 4 ดังนี้



ภาพที่ 3 การแบ่งแผนกงานตามแบบเมตริกซ์กับโครงสร้างตามหน้าที่
ที่มา: (ชนชัย ยมจินดา, 2558)

อย่างไรก็ดี ยังมีการแบ่งแผนกงานแบบเมตริกซ์ที่ใช้กับโครงสร้างหน่วยธุรกิจอิสระ
ซึ่งจะมีลักษณะเป็นโครงสร้างเมตริกซ์แบบถาวรกว่าโครงสร้างที่ใช้กับโครงการแบบชั่วคราว

ตารางที่ 4 ข้อดีและข้อเสียของการแบ่งแผนกงานแบบเมตริกซ์

ข้อดี	ข้อเสีย
1. รวมเอาจุดแข็งของการแบ่งแผนกงานตามหน้าที่และตามหน่วยธุรกิจอิสระไว้ด้วยกัน	1. ขัดหลักการเกี่ยวกับเอกภาพของการบังคับบัญชา เนื่องจากเกิดปัญหาของการมีนาย 2 คนในเวลาเดียวกัน
2. ช่วยให้องค์กรสามารถสนองตอบความต้องการในระยะยาวและระยะสั้นขององค์การ	2. อาจเกิดความขัดแย้งกันในเรื่องอำนาจระหว่างผู้จัดการของหน่วยงานตามหน้าที่และผู้จัดการโครงการ
3. ไม่จำเป็นต้องจัดโครงสร้างอย่างถาวร (เฉพาะเมตริกซ์ที่ใช้กับโครงสร้างตามหน้าที่)	3. ยากต่อการทำความเข้าใจของบุคลากรในส่วนของการใช้อำนาจตามแนวตั้งและแนวนอน

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อดี	ข้อเสีย
4. หลีกเลี่ยงการใช้ทรัพยากรที่ซ้ำซ้อนกัน และมีการแบ่งปันการใช้ทรัพยากรระหว่างกัน (เมตริกซ์ถาวร)	4. ค่อนข้างจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย เนื่องจากต้องจ้างบุคลากรเข้ามาช่วยงานธุรการ เพราะต้องประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ
5. ช่วยให้ผู้บริหารในองค์กรมีความรู้ความชำนาญทั้งทางด้านเทคนิคในหน้าที่งานของตน และด้านการตลาดอันเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	
6. ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลที่ดีที่สุดต่อองค์กรรวม	
7. เชื้อให้เกิดการสร้างและพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core competency) ขององค์กร	
8. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรทำได้ง่ายกว่า	

ที่มา: (ธนชัย ยมจินดา, 2558)

โดยทั่วไปจะมีความแตกต่างระหว่างโครงสร้างเมตริกซ์ (Matrix structure) และโครงสร้างที่เน้นโครงการ (Project structure) อย่างเด่นชัด โดยโครงสร้างเมตริกซ์จะเน้นใช้กับงานในองค์กรที่มีความต่อเนื่องไม่สิ้นสุด เช่น การผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีความซับซ้อนสูง หรือการบริหารจัดการบริษัทที่ให้คำปรึกษาด้านวิศวกรรม เป็นต้น ส่วนโครงสร้างที่เน้นโครงการจะใช้กับงานลักษณะเฉพาะพิเศษที่ไม่เคยจัดทำกันมาก่อน เช่น งานโครงการก่อสร้างสิ่งก่อสร้างขนาดใหญ่ เป็นต้น แต่ทั้ง 2 รูปแบบก็ใช้หน่วยงานข้ามสายงานมาทำงานร่วมกัน จึงเป็นสิ่งที่มีความคล้ายคลึงกันอยู่มาก นอกจากนี้ทั้ง 2 รูปแบบยังมีการใช้สายการบังคับบัญชาตามแนวตั้งซึ่งเป็นรูปแบบดั้งเดิม การมีสายการบังคับบัญชาทับไขว้กันหลายสาย และมีการจัดตั้งทีมงานเพื่อทำงานให้บรรลุผลในช่วงเวลาจำกัด มีหลักฐานงานวิจัยเชิงประจักษ์จากงานของ Gobeli and Larson (1987) ซึ่งเก็บข้อมูลจากสมาชิกของ Project Management Institute จำนวน 1,600 คน เกี่ยวกับประสิทธิผลของโครงสร้างเมตริกซ์ในการดำเนินการด้านการก่อสร้าง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และการพัฒนากระบวนการเกี่ยวกับงานบริการใหม่ ๆ โดยใช้โครงสร้างที่แบ่งเป็น 5 รูปแบบ ได้แก่ โครงสร้างตามหน้าที่ (Functional) โครงสร้างเมตริกซ์ตามหน้าที่ (Functional matrix) โครงสร้างเมตริกซ์ที่มีอำนาจสมดุล (Balanced matrix) โครงสร้างเมตริกซ์ที่เน้นโครงการ (Project matrix) และโครงสร้างที่เน้นทีมงานโครงการ (Project team) ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบโครงสร้างที่ 2-4 ถูกนำมาใช้ ในการจัดการเกี่ยวกับงานโครงการมากกว่ารูปแบบที่ 1 และ 5 โดยรูปแบบที่ 1 ให้อำนาจอยู่กับหน่วยงานตามหน้าที่และรูปแบบที่ 5 ให้อำนาจกับผู้จัดการโครงการ สำหรับรูปแบบโครงสร้างที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานมากที่สุด พบว่ามี 2 รูปแบบ ได้แก่

รูปแบบที่ 4 และ 5 ที่ให้ผลสัมฤทธิ์ใกล้เคียงกันจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานโครงการมากที่สุด ส่วนรูปแบบที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานน้อยกว่า ได้แก่ รูปแบบที่ 2 และ 3 ในงานวิจัยที่ตามมา ในภายหลังได้ผลยืนยันว่ารูปแบบที่ 4 และรูปแบบที่ 5 ให้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีกว่าในด้านการส่งมอบงานตรงเวลา ต้นทุนการดำเนินงาน และผลสัมฤทธิ์ด้านเทคนิคของงาน

นอกจากรูปแบบโครงสร้างเมตริกซ์ที่นิยมใช้กันในองค์การขนาดใหญ่ดังกล่าว ข้างต้น การศึกษาของ Boles (1984) ยังพบว่า โครงสร้างเมตริกซ์แบบบางส่วน (Partial matrix) อาจมีความเหมาะสมกับองค์การขนาดเล็กมากกว่า โดยในโครงสร้างนี้จะเป็นการจัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจแบบกึ่งถาวรขึ้นดำเนินการเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าขององค์การ เมื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่จัดตั้งขึ้นก็จะมีการสลายตัวของทีมงานกลับไปยังหน่วยงานของสังกัดเดิม

การประยุกต์ใช้โครงสร้างเมตริกซ์ในองค์การต่างๆ

โดยทั่วไปการนำโครงสร้างเมตริกซ์มาใช้ในองค์การจะใช้กันแพร่หลายในอุตสาหกรรมที่ต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูง การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และด้านการวิจัยและพัฒนา ซึ่งมักจะมีการจัดตั้งทีมงานประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านแขนงต่าง ๆ เข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่ต้องการ รูปแบบการจัดตั้งโครงสร้างเมตริกซ์ตามกรณีศึกษาที่นำเสนอกรณีบริษัท Ford (Penman and Wang, 1999) บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ฟอร์ด มีปัญหาเกี่ยวกับความล่าช้าของการนำผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาดและการตอบสนองลูกค้า เนื่องจากโครงสร้างองค์การก่อนมกราคม 1955 มีลักษณะเป็นระบบราชการที่ผูกขาดอำนาจกับส่วนกลาง คือ ฟอร์ดอเมริกาเหนือ และฟอร์ดยุโรป จึงจัดทำโครงการ Ford 2000 โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่มกราคม 1995 โดยรวมฟอร์ดอเมริกาและฟอร์ดยุโรปเป็นองค์การเดี่ยวคือ Ford Automotive Operation และปรับโครงสร้างองค์การที่เคยมีลักษณะเป็นโครงสร้างตามหน้าที่เป็นโครงสร้างเมตริกซ์ประกอบด้วยหน่วยธุรกิจอิสระ 5 หน่วย และต่อมาปรับลดลงเหลือ 3 หน่วย ได้แก่ รถบรรทุก รถยนต์ขนาดเล็กและกลาง และรถยนต์ขนาดใหญ่และลัคซูรีส์ และจัดเป็นหน่วยงานตามหน้าที่ 6 หน่วย ประกอบด้วย วิจัยและออกแบบ การผลิต การตลาดและขาย การเงิน ชับพลาย และวิศวกรรม การปรับโครงสร้างองค์การโดยใช้เมตริกซ์ ทำให้บริษัทสามารถประหยัดต้นทุนดำเนินการได้ถึง 1 พันล้านเหรียญภายในปีงบประมาณ 1999

ในการจัดตั้งโครงสร้างเมตริกซ์เพื่อผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นนั้น Bartlett and Ghoshal (1990) ยังพบว่าจะต้องมีทัศนคติ ความคิด ความเชื่อของคนจะต้องเน้นที่ความเสมอภาคและเท่าเทียม การเน้นสร้างสานสัมพันธ์ระหว่างกัน การสนับสนุนจากหน่วยงาน และสภาพแวดล้อมของความร่วมมือร่วมใจและผู้นำต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง

บทสรุป

การจัดองค์การเป็นหน้าที่ทางการจัดการที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่น ๆ ทางการจัดการ นักบริหารมีความจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับการจัดโครงสร้างที่เน้นโครงสร้างมีชีวิต เพื่อการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ขณะปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ขณะเดียวกันต้องรับรู้และทำความเข้าใจในโครงสร้างรูปแบบต่าง ๆ โดยเฉพาะโครงสร้างเมตริกซ์ที่ต้องพิจารณานำมาใช้เพื่อเผชิญกับสภาวะแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงของยุคศตวรรษที่ 21 ที่เน้นการพัฒนาด้านนวัตกรรม การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้ครบสมบูรณ์ และรวมถึงการเติบโตสู่ AEC และตลาดโลก การประยุกต์นำโครงสร้างเมตริกซ์มาใช้จะช่วยให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้รวดเร็วและประหยัด โครงสร้างเมตริกซ์แม้จะใช้กันในอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูงเป็นด้านหลัก แต่ก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมด้านบริการ และองค์การขนาดเล็กได้เช่นกัน

เอกสารอ้างอิง

- ชนชัย ยมจินดา. (2545). *หน่วยที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุมในประมวลสาระชุดวิชาการการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- _____. (2558). *หน่วยที่ 3 การจัดองค์การและภาวะการนำของธุรกิจและสหกรณ์ในประมวลสาระชุดวิชาการจัดและดำเนินงานการสหกรณ์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the Individual and the Organization*. New York: Wiley.
- Bartlett, C. and Ghoshal, S. (1990). Matrix management: Not a structure, a frame of mind. *Harvard Business Review*, 68(4), 138-145
- Bennis, W. G. (1966). Organizational development and the fate of bureaucracy. *Industrial Management Review*, 7, 41-55
- Blake, R.R. and Mouton, I.S. (1964). *The Managerial Grid*, Houston: Gulf.
- Boles, A. (1984). *An Evaluation Study of the Matrix Structure in Small Public Service Organization*. Retrieved from <http://librally3.Sage.edu/archive/thesis/MGT/MGT-b764-bol-ane-pdf>.
- Burns, T. and Stalker, G.M. (1961) *The Management of Innovation*. Chicago: Quadrangle.
- Daft, R.L. (1997). *Management*. FL: The Dryden Press.
- Flippo, E. B. (1996). *Management: A Behavioral Approach*. Boston: Allyn and Bacon.

- Gobeli, D. H. and Larsen, E. W. (1987). Relative effectiveness of different project structure.
Project Management Journal, 18(2), 81–85
- Likert, R. (1961). *New Pattern of Management*. New York: McGraw Hill.
- McLarney, W. J. (1964). *Management Training*. Illinois: Richard B. Irwin.
- Minzberg, H. (1988). *The Structuring of Organization p 300–303 in James, B.Q. et.al. The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases: Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall International.*
- Penman, B. and Wang, R. L. (1999). Ford 2000. *Management of International Operation*.
Retrieved from www.CSUS.edu/indiv/w/wang/mba270/
- Shepard, H. A. (1972). *Changing interpersonal and intergroup relationships in organization*.
In J. March (Ed.), *Handbook of Organization*, New York: Rand McNally.
- Weirrich, H. and Koontz, H. (1997). *Management: A Global Perspective*. New York: McGraw–Hill.