



Teaching Module
หัวข้อวิชา การจัดรูปองค์การ
ชุดวิชา หลักการและเทคนิคการบริหาร
หมวดวิชาเสนาธิการกิจ
หลักสูตรทั่วไปและหลักสูตรเพิ่มวิชา

ฝ่ายวิชาการ
กรมยุทธศึกษาทหารเรือ
พ.ศ.๒๕๕๗

คำนำ

เอกสารฉบับนี้เป็น Teaching Module หัวข้อวิชาการจัดรูปองค์การ ซึ่งได้จัดทำขึ้นตามแนวทางการสอนหลักสูตรทั่วไปและหลักสูตรเพิ่มวิชา ปีการศึกษา ๒๕๕๗ โดยเนื้อหาภายในประกอบด้วย ๓ ส่วนหลัก คือ ส่วนที่ ๑ เทคนิคการสอน ซึ่งกล่าวถึงข้อมูลโดยทั่วไปของหัวข้อวิชาและแนวทางในการสอน ตลอดจนปัญหาข้อขัดข้องในการสอน ส่วนที่ ๒ เนื้อหาการสอน ซึ่งประกอบด้วยแผนการสอน แผ่นฉายประกอบการสอนพร้อมบทบรรยาย และรายละเอียดหัวข้อวิชาจากคู่มือประกอบการสอน และส่วนที่ ๓ ส่วนสนับสนุนการสอนและพัฒนาการสอน ซึ่งประกอบด้วย ลำดับแผ่นฉายประกอบการสอน และเอกสารที่ต้องอ่านสำหรับผู้เรียน ทั้งนี้เอกสาร Teaching Module ฉบับนี้สามารถที่จะนำไปพัฒนาต่อได้ตามความเหมาะสม อย่างไรก็ตาม หากเอกสารฉบับนี้มีข้อบกพร่อง ก็ขออนุมัติรับคำแนะนำต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงเอกสารฉบับนี้ในโอกาสต่อไป

น.อ.กฤษฎาภักดิ์ สุทัศน์ ณ อยุธยา

อจ.กวยศ.ผวก.ยศ.ทร.

เม.ย.๕๗

สารบัญ

หน้า

๑. ส่วนเทคนิคการสอน.....	๓
๒. ส่วนเนื้อหาการสอน.....	๖
๓. ส่วนสนับสนุนการสอนและพัฒนาการสอน.....	๑๑
ผนวก ก เอกสารแผ่นฉายประกอบการสอนพร้อมคำบรรยาย	
ผนวก ข รายละเอียดหัวข้อวิชาจากประมวลการศึกษา หมวดวิชาที่ ๒ เสนาธิการกิจ	
หลักสูตรทั่วไป พ.ศ.๒๕๔๖	

๑. ส่วนเทคนิคการสอน

หัวข้อวิชา การจัดรูปองค์การ

๑. กล่าวนำ

มนุษย์ทุกคนเมื่อเกิดมาต่างก็สังกัดอยู่ในองค์การด้วยกันทุกคน และต้องสังกัดอยู่ในองค์การตลอดไป โดยในแต่ละช่วงเวลามนุษย์อาจจะสังกัดอยู่ในองค์การมากกว่าหนึ่งองค์การขึ้นไปก็ได้ ทั้งนี้ทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การในระดับใดต่างก็มีเป้าหมายขององค์การด้วยกันทั้งสิ้น แตกต่างกันไปตามแต่ละชนิดขององค์การ ซึ่งแต่ละองค์การจำเป็นต้องมีแนวทางในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ การจัดรูปองค์การนับว่าเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารงาน ซึ่งการจัดรูปองค์การจะช่วยให้สามารถกำหนดโครงสร้างขององค์การได้อย่างเหมาะสม สามารถกำหนดหน่วยงานย่อยขององค์การตามลักษณะของงานที่ต้องทำเพื่อให้งานโดยรวมขององค์การสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้นผู้เรียนจึงควรทำการศึกษาในเรื่องของการจัดรูปองค์การ เพื่อให้มีความรอบรู้เกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการในการจัดรูปองค์การ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในหมวดวิชาเสนาธิการกิจการและการปฏิบัติราชการต่อไป รวมทั้งอาจนำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินชีวิตส่วนตัวได้ด้วย

๒. การแจ้งวัตถุประสงค์

การศึกษาหัวข้อวิชานี้เพื่อให้ทราบถึงหลักการในการจัดรูปองค์การซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารงานในองค์การ รวมทั้งทราบถึงปัจจุบันประกอบต่าง ๆ ที่ต้องนำมาพิจารณาในการจัดรูปองค์การ ตลอดจนรูปแบบขององค์การรูปแบบต่าง ๆ ที่สามารถนำมาเป็นตัวอย่างและแนวทางในการจัดรูปองค์การได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณากำหนดรูปแบบองค์การที่สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้

๓. การกำหนดขอบเขตการสอนและการแบ่งเวลา

ขอบเขตการสอนแบ่งเป็น ๓ ช่วงเวลา ดังนี้

๓.๑ ช่วงที่ ๑

- กล่าวนำ
- ความหมายขององค์การ
- ลักษณะขององค์การ
- วัตถุประสงค์ขององค์การ
- ประเภทขององค์การ
- ความแตกต่างระหว่างองค์การสาธารณะกับองค์การเอกชน

๓.๒ ช่วงที่ ๒

- ความหมายของการจัดองค์การ
- ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดองค์การ
- หลักการในการจัดองค์การ
- กระบวนการจัดองค์การ
- ข้อพิจารณาในการจัดองค์การ
- ความหมายของการจัดแผนงาน

- หลักเกณฑ์ในการจัดแผนงาน
- ตัวอย่างโครงสร้างขององค์การ
- สายการบังคับบัญชา เอกภาพในการบังคับบัญชา ขนาดของการควบคุม
- เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการและเจ้าหน้าที่ฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษา

๓.๓ ช่วงที่ ๓

- ส่วนประกอบขององค์การ
- รูปแบบองค์การ
- ตอบคำถาม/แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น

๔. ขั้นตอนและวิธีการสอน

ใช้การบรรยายโดยให้ผู้เรียนสามารถถามคำถามและแสดงความคิดเห็นได้ตลอดระยะเวลาการบรรยายและในช่วงท้ายเปิดโอกาสให้ผู้เรียนถามคำถามและแสดงความคิดเห็นอีกครั้งหนึ่ง

๕. ผลที่คาดว่าจะผู้รับการสอนจะได้รับ

๕.๑ ทำให้ทราบถึงความหมายขององค์การ ลักษณะขององค์การ วัตถุประสงค์ขององค์การ และประเภทขององค์การ

๕.๒ ทำให้ทราบถึงหลักการจัดองค์การ หลักเกณฑ์ในการจัดแผนงาน และปัจจัยต่าง ๆ ที่ต้องนำมาพิจารณาในการจัดองค์การ

๕.๓ ทำให้ทราบถึงส่วนประกอบขององค์การและรูปแบบองค์การ

๕.๔ ทำให้สามารถกำหนดรูปแบบองค์การที่เหมาะสม และสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้

๖. คำถามสำคัญ

๖.๑ องค์การมีความหมายอย่างไร มีลักษณะ วัตถุประสงค์และประเภทอย่างไร

๖.๒ หลักการในการจัดองค์การเป็นอย่างไร มีหลักเกณฑ์ในการจัดแผนงานอย่างไร ปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาในการจัดองค์การมีอะไรบ้าง

๖.๓ ส่วนประกอบขององค์การและรูปแบบองค์การตามแนวความคิดของ Henry Mintzberg มีอะไรบ้าง

๗. การสรุปประเด็นสำคัญจากการบรรยาย

๗.๑ มนุษย์ทุกคนต้องสังกัดอยู่ในองค์การด้วยกันทั้งสิ้น โดยที่ทุกองค์การเป็นการรวมตัวกันของกลุ่มบุคคล เพื่อดำเนินกิจกรรมร่วมกันตามความรู้ความสามารถและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ทุกองค์การจะมีเป้าหมายของตน ซึ่งสมาชิกทุกคนในองค์การจะปฏิบัติหน้าที่ของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้

๗.๒ องค์การคือกลุ่มคนที่รวมตัว มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้น ๆ ออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์การดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย โดยพอจะจำแนกวัตถุประสงค์ขององค์การได้คือ วัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจหรือกำไร วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการให้บริการ และวัตถุประสงค์ทางด้านสังคม

๗.๓ การจัดองค์การเป็นการกำหนดรูปร่าง โครงสร้างองค์การ จัดแผนงานแบ่งเป็นหมวดหมู่ กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรและสายการบังคับบัญชา รวมถึงการเชื่อมโยงติดต่อสัมพันธ์ภายในองค์การ โดยมีหลักการที่สำคัญคือ การแบ่งแยกแรงงานกันทำ การกำหนดอำนาจหน้าที่ และการจัดเรื่องความสัมพันธ์ต่าง ๆ

๗.๔ การจัดแผนงานเป็นการพิจารณารวมกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของการแบ่งแยกแรงงานกันทำ หรือเป็นการแบ่งงานกันทำตามความถนัด โดยมีหลักเกณฑ์ในการจัดแผนงานคือ การจัดแผนงานโดยแบ่งคนงานออกเท่า ๆ กัน การจัดแผนงานโดยพิจารณาถึงหน้าที่ การจัดแผนงานโดยพิจารณาถึงผลิตภัณฑ์ การจัดแผนงานโดยพิจารณาถึงพื้นที่ และการจัดแผนงานตามลูกค้า

๗.๕ ในการจัดองค์การ นอกจากจะต้องดำเนินการตามหลักการของการจัดองค์การแล้ว ยังต้องพิจารณาถึงประเด็นสำคัญอีก ๓ ประการ คือ สายการบังคับบัญชา (The Chain of Command) เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) และขนาดของการควบคุม (Span of Control) นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงความขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ (Line) และเจ้าหน้าที่ฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษา (Staff)

๗.๖ องค์การประกอบด้วย ๕ ส่วนประกอบ ได้แก่ ฝ่ายปฏิบัติการหลัก นักบริหารระดับสูง นักบริหารระดับกลาง ฝ่ายเสนาธิการ และฝ่ายสนับสนุน ซึ่งแต่ละส่วนประกอบจะทำหน้าที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ

๗.๗ รูปแบบขององค์การจะแบ่งเป็น ๕ รูปแบบ ได้แก่ องค์การแบบเรียบง่าย องค์การแบบเครื่องจักรกล องค์การแบบวิชาชีพ องค์การแบบสาขา และองค์การแบบโครงการ ซึ่งองค์การแต่ละรูปแบบจะมีส่วนประกอบที่แตกต่างกันไป และจะมีลักษณะการทำงานที่แตกต่างกันด้วย

๘. ปัญหาและข้อแก้ไขในการสอน

เนื่องจากผู้เรียนมีพื้นฐานการศึกษาและประสบการณ์ที่ต่างกันอยู่บ้าง ประกอบกับหัวข้อวิชาการจัดรูปองค์การเป็นหัวข้อวิชาที่มีเนื้อหาสาระมุ่งเน้นในเชิงทฤษฎีหลักการเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งอาจทำให้ผู้เรียนไม่สามารถทำความเข้าใจได้ทันและอาจขาดความสนใจที่จะรับฟังอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงต้องพยายามสอดแทรกสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อเทียบเคียงเป็นตัวอย่างให้ผู้เรียนเข้าใจและมีความสนใจเพิ่มมากขึ้น

๙. กลยุทธ์ประเมินการสอน

หัวข้อวิชานี้มีการสัมมนาและมีการสอบเป็นรายบุคคลเพื่อใช้เป็นคะแนนในการประเมินผู้เรียน

๒. ส่วนเนื้อหาการสอน
แผนการสอน (Teaching Plan) หัวข้อวิชา การจัดรูปองค์การ

ลำดับที่	หัวข้อ	เนื้อหา	หมายเหตุ
๑.	กล่าวนำ	กล่าวทักทายและแนะนำประวัติผู้สอน แล้วกล่าวนำเพื่อนำเข้าสู่บทเรียน	
๒.	ความหมายขององค์การ	ได้มีนักวิชาการให้คำนิยามขององค์การไว้เป็นจำนวนมาก แต่โดยสรุปแล้ว องค์การ หมายถึง กลุ่มคนที่รวมตัวกัน มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการ จัดโครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์การดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย	
๓.	ลักษณะขององค์การ	องค์การมีลักษณะดังนี้ ๑. องค์การคือกลุ่มของบุคคล ๒. องค์การคือโครงสร้างของความสัมพันธ์ ๓. องค์การเป็นหน้าที่ส่วนหนึ่งของการจัดการ ๔. องค์การคือกระบวนการ ๕. องค์การเป็นระบบอย่างหนึ่ง	
๔.	วัตถุประสงค์ขององค์การ	โดยทั่วไปองค์การจะมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ๓ ประการ ได้แก่ ๑. วัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจหรือกำไร ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินการขององค์การเอกชน ๒. วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการให้บริการ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักขององค์การภาครัฐ ๓. วัตถุประสงค์ทางด้านสังคม ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักขององค์การภาครัฐ แต่ปัจจุบันองค์การเอกชนก็ให้ความสำคัญในเรื่องนี้เช่นกัน	
๕.	ประเภทขององค์การ	การแบ่งประเภทขององค์การตามลักษณะของนโยบายสามารถแบ่งได้ ๓ ประเภท ดังนี้ ๑. องค์การสาธารณะที่ทำหน้าที่ให้บริการต่อประชาชนโดยตรง (Distributive public organizations) ยกตัวอย่างเช่น กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ๒. องค์การสาธารณะที่ทำหน้าที่ดูแลและควบคุมกิจการต่าง ๆ ของประชาชนในสังคม (Regulative public organizations) ซึ่งเป็นการควบคุมธุรกิจการค้าที่ดำเนินการโดยเอกชน หรือการควบคุมความประพฤติของประชาชน ยกตัวอย่างเช่น พ.ร.บ. โรงแรม พ.ศ. ๒๕๓๙ ที่มอบหมายให้หน่วยราชการควบคุมดูแล	

		๓. องค์การสาธารณะที่ทำหน้าที่จัดสรรทรัพยากรของบุคคล และกลุ่มบุคคลในสังคมเสียใหม่ (Redistributive public organizations) โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคมของประเทศ ยกตัวอย่างเช่น สำนักงานปฏิรูปที่ดิน	
๖.	ความแตกต่างระหว่างองค์การสาธารณะกับองค์การเอกชน	ความแตกต่างระหว่างองค์การสาธารณะกับองค์การเอกชน ๑. เป้าหมายขององค์การ องค์การเอกชนจะมีเป้าหมายที่ชัดเจน โดยมุ่งเน้นที่ผลกำไร ขณะที่องค์การสาธารณะจะมีเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน เพราะต้องรับแรงกดดันทางการเมือง ๒. ลักษณะการทำงานของสมาชิกในองค์การ องค์การสาธารณะจะมีการทำงานตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนองค์การเอกชนผู้บริหารมีอำนาจมากในการกำหนดกฎเกณฑ์ในเรื่องต่าง ๆ ในองค์การ ๓. ลักษณะการทำงานของฝ่ายบริหาร ซึ่งฝ่ายบริหารขององค์การสาธารณะจะมองการทำงานในระยะสั้น เพราะตำแหน่งต้องผันแปรไปตามกระแสการเมือง ขณะที่ฝ่ายบริหารขององค์การเอกชนจะเป็นเจ้าขององค์การ จึงวางแผนในระยะยาวได้ ๔. ความขัดแย้งในองค์การ ซึ่งองค์การสาธารณะจะมีความขัดแย้งค่อนข้างมาก เพราะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด และมีการแข่งขันกันระหว่างหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ขณะที่องค์การเอกชนจะมีความขัดแย้งกันน้อย ๕. การเป็นเจ้าของและที่มาของแหล่งเงินทุน ซึ่งองค์การสาธารณะนั้น รัฐจะมีฐานะเป็นเจ้าของ และมีแหล่งเงินทุนมาจากรัฐและเอกชน ส่วนองค์การเอกชนจะมีเอกชนเป็นเจ้าของ โดยมีแหล่งเงินทุนมาจากเอกชนหรือมาจากรัฐด้วยก็ได้	
๗.	ความหมายของการจัดองค์การ	การจัดองค์การเป็นการกำหนดรูปร่าง โครงสร้างองค์การ กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ภายในองค์การ	
๘.	ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดองค์การ	การจัดองค์การมีความสำคัญและมีประโยชน์ดังนี้ ๑. เป็นกรอบหรือแนวทางเชื่อมโยงจากขั้นตอนการวางแผนไปสู่ผลสำเร็จในขั้นตอนของการควบคุม ๒. ทำให้เกิดช่องทางในการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ ๓. ช่วยให้การปฏิบัติงานถึงขอบเขตของงาน ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และภารกิจต่าง ๆ ๔. ช่วยในการประสานงานและจัดกลุ่มงาน ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อนและขัดข้องขัดแย้ง รวมทั้งทำให้ประหยัด	

		๕. ช่วยทำให้เห็นถึงกระแสการไหลของงาน ๖. ช่วยลดการสับสนในการทำงาน ๗. ช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจ ๘. ช่วยทำให้องค์การสามารถพัฒนาและเจริญเติบโตก้าวหน้ายิ่งขึ้น	
๙.	หลักการในการจัดองค์การ	การจัดองค์การมีหลักการที่ต้องดำเนินการดังนี้ ๑. จะต้องมียุทธศาสตร์ของการแบ่งแยกแรงงานกันทำ เพื่อไม่ให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อน และเกิดผลดีในการฝึกฝนการทำงาน ๒. จะต้องมีการกำหนดเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่โดยทุกคนในองค์การจะมีอำนาจหน้าที่ของตนและมีผู้มีอำนาจคอยควบคุมสั่งการ ๓. จะต้องจัดเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีระเบียบไม่ขัดแย้งกัน และประสานงานกันได้เป็นอย่างดี	
๑๐.	กระบวนการจัดองค์การ	กระบวนการจัดองค์การต้องดำเนินการดังนี้ ๑. พิจารณาแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงานสำหรับผู้ทำงานแต่ละคน โดยผู้บริหารต้องพิจารณาตรวจสอบถึงงานของตน จากนั้นจึงจัดกลุ่มงาน แล้วจัดแบ่งงานออกเป็น ส่วน ๆ ตามคุณสมบัติของผู้ที่จะทำ ๒. ระบุขอบเขตของงานและมอบหมายงาน พร้อมทั้งกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ โดยต้องมอบทั้งความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมและสอดคล้องกัน ๓. จัดวางความสัมพันธ์ เพื่อให้งานในส่วนต่าง ๆ สามารถทำงานร่วมกันได้โดยไม่ขัดแย้งกัน	
๑๑.	ข้อพิจารณาในการจัดองค์การ	ปัญหาที่ควรนำมาพิจารณาในการจัดองค์การมีดังนี้ ๑. ปัญหาของการแบ่งงานในชั้นของการออกแบบงาน โดยพิจารณาว่า การแบ่งงานควรจะแบ่งละเอียดมากน้อยเพียงใด หรือมีขอบเขตที่เหมาะสมอย่างไร ๒. ปัญหาของการรวมกลุ่มงานเข้าเป็นแผนก ซึ่งอาจทำให้การทำงานไม่เกิดการจูงใจให้ตื่นตัวสนุกสนาน ๓. ปัญหาของการมอบหมายงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เนื่องจากมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ไม่เพียงพอ กับความรับผิดชอบ ๔. ปัญหาของการจัดความสัมพันธ์ ทำให้ความเข้าใจกันและการประสานงานกันไม่สามารถกระทำได้ ๕. ปัญหาของการจัดความสัมพันธ์ในโครงสร้างขององค์การขนาดใหญ่	

		๕.๑ ปัญหาของการจัดให้มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายช่วยเหลือหรือฝ่ายให้คำปรึกษาแนะนำ (Staff units) เกี่ยวกับเรื่องขอบเขตและอำนาจหน้าที่ที่ไม่ค่อยมีความชัดเจน ๕.๒ ปัญหาของการจัดให้มีความสัมพันธ์เป็นกรณีพิเศษในรูปของคณะกรรมการ (Committee) เกี่ยวกับความชัดเจนของขอบเขตอำนาจหน้าที่ และการกำหนดความสัมพันธ์	
๑๒.	ความหมายของการจัดแผนกงาน	การจัดแผนกงานหมายถึงการพิจารณารวมกลุ่มกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของการแบ่งแยกแรงงานกันทำหรือเป็นการแบ่งงานกันทำตามความถนัด (Specialization)	
๑๓.	หลักเกณฑ์ในการจัดแผนกงาน	การจัดแผนกงานมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้ ๑. การจัดแผนกงานโดยแบ่งคนงานออกเท่าๆ กัน ๒. การจัดแผนกงานโดยพิจารณาถึงหน้าที่ (Departmentation by function) ๓. การจัดแผนกงานโดยพิจารณาถึงผลิตภัณฑ์ (Departmentation by product) ๔. การจัดแผนกงานโดยพิจารณาถึงพื้นที่ (Departmentation by territory) ๕. การจัดแผนกงานตามลูกค้า (Departmentation by customer)	
๑๔.	สายการบังคับบัญชา เอกภาพในการบังคับบัญชา และขนาดของการควบคุม	- สายการบังคับบัญชา (The Chain of Command) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดลงไป โดยที่สมาชิกทุกคนในองค์การต้องอยู่ในสายการบังคับบัญชา - เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) เป็นเรื่องของการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ควรที่จะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเกินกว่าหนึ่งคน - ขนาดของการควบคุม (Span of Control) หมายถึงจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ๆ จะสามารถควบคุมได้ ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาให้เหมาะสมตามปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	
๑๕.	เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการและเจ้าหน้าที่ฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษา	- เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ (Line) เป็นผู้รับผิดชอบต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ - เจ้าหน้าที่ฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษา (Staff) เป็นผู้ให้ช่วยเหลือและให้คำแนะนำปรึกษาแก่เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ (Line) โดยแบ่งเป็น Staff ส่วนตัวบุคคล (Personal Staff) และ staff ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialized Staff) - ในการปฏิบัติงานมักจะมีปัญหาระหว่างฝ่าย Line กับฝ่าย Staff เสมอ ซึ่งผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีการแก้ไข	

๑๖.	ส่วนประกอบขององค์การ	Henry Mintzberg นักวิชาการทางด้านองค์การและการบริหารงาน ได้กล่าวว่้องค์การจะมีส่วนประกอบ ๕ ส่วน ได้แก่ ๑. ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก (Operation Core) เป็นสมาชิกระดับต่ำสุดที่ทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติงานหลักขององค์การ ๒. นักบริหารระดับสูง (Strategic apex) เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดขององค์การ มีหน้าที่รับผิดชอบต่อความเป็นไปขององค์การโดยส่วนรวม ๓. นักบริหารระดับกลาง (Middle Line) เป็นตัวเชื่อมต่อส่งข้อมูลระหว่างนักบริหารระดับสูงกับฝ่ายปฏิบัติงานหลัก ๔. ฝ่ายเสนาธิการ ทำหน้าที่วิเคราะห์และกำหนดมาตรฐานงานในเรื่องของวิธีการทำงาน ผลผลิตและความรู้ความสามารถของคนทำงาน ๕. ฝ่ายสนับสนุน เป็นหน่วยงานย่อยอยู่นอกสายงานหลัก และทำหน้าที่สนับสนุนองค์การในด้านต่าง ๆ	
๑๗.	รูปแบบองค์การ	Henry Mintzberg ได้กำหนดรูปแบบองค์การว่ามีอยู่ ๕ รูปแบบ ดังนี้ ๑. องค์การแบบเรียบง่าย (The Simple Structure) จะประกอบด้วย ๒ ส่วนสำคัญคือ นักบริหารระดับสูงและฝ่ายปฏิบัติงานหลัก โดยจะมีการรวมอำนาจไว้ที่นักบริหารระดับสูง และมีการจัดแบ่งงานกันตามหน้าที่ ๒. องค์การแบบเครื่องจักรกล (The Machine Bureaucracy) จะมีส่วนประกอบขององค์การที่ค่อนข้างสมบูรณ์ มีการแบ่งแยกหน้าที่ตามความชำนาญพิเศษ มีการทำงานตามกฎระเบียบและมีความเป็นทางการสูง ๓. องค์การแบบวิชาชีพ (The Professional Bureaucracy) จะมีการทำงานเป็นไปตามมาตรฐาน มีลักษณะงานที่มีความสลับซับซ้อน ส่วนประกอบขององค์การที่มีความสำคัญได้แก่ ฝ่ายปฏิบัติงานหลักและฝ่ายสนับสนุน ๔. องค์การแบบสาขา (The Divisionalized Form) จะมีการแบ่งแยกโครงสร้างในระดับกลางออกเป็นองค์การย่อยๆ แยกต่างหากออกจากโครงสร้างของสำนักงานใหญ่ และทำงานอย่างเป็นอิสระ ๕. องค์การแบบโครงการ (The Adhocracy หรือ The Project Structure) เป็นการรวมตัวกันชั่วคราวของเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้สูงในสาขาอาชีพต่าง ๆ โดยการทำงานจะใช้วิธีการประสานงานกัน	

๓. ส่วนสนับสนุนการสอนและพัฒนาการสอน

๓.๑ ลำดับการฉายเอกสารประกอบการสอน (Power Point) สำหรับเจ้าหน้าที่ หัวหน้าวิชา การจัดรูปองค์การ

หัวข้อการ บรรยาย	เนื้อหา	หมายเลข Power Point
กล่าวนำ	แนะนำตัว	๒ – ๔
ช่วงที่ ๑	ความหมายขององค์การ	๕ – ๖
	ลักษณะขององค์การ	๗
	วัตถุประสงค์ขององค์การ	๘ – ๙
	ประเภทขององค์การ	๑๐ – ๑๑
	ความแตกต่างระหว่างองค์การสาธารณะกับองค์การเอกชน	๑๒ – ๑๖
ช่วงที่ ๒	ความหมายของการจัดองค์การ	๑๗
	ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดองค์การ	๑๘ – ๑๙
	หลักการในการจัดองค์การ	๒๐
	กระบวนการจัดองค์การ	๒๑
	ข้อพิจารณาในการจัดองค์การ	๒๒ – ๒๓
	ความหมายของการจัดแผนงาน	๒๔
	หลักเกณฑ์ในการจัดแผนงาน	๒๕ – ๒๖
	ตัวอย่างโครงสร้างขององค์การ	๒๗ – ๓๑
	สายการบังคับบัญชา เอกภาพในการบังคับบัญชา ขนาดของการควบคุม	๓๒ – ๓๘
	เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการและเจ้าหน้าที่ฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษา	๓๙ – ๔๔
ช่วงที่ ๓	ส่วนประกอบขององค์การ	๔๕ – ๕๑
	รูปแบบขององค์การ	๕๒ – ๕๖
	ตอบคำถาม/แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น	

๓.๒ รายชื่อเอกสารอ้างอิงและเอกสารอ่านประกอบ

๑) เอกสารอ้างอิงการบรรยาย

- ทฤษฎีองค์การสาธารณะ โดย พิทยา บวรวัฒนา
- องค์การและการบริหาร โดย รองศาสตราจารย์ธงชัย สันติวงษ์
- องค์การและการจัดการ โดย รศ.ดร.พยอม วงศ์สารศรี

๒) เอกสารอ่านประกอบ

- องค์การและการจัดองค์การ โดย ดร.วรรณกร แสงมณี
- องค์การและการจัดการ โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์
- ทฤษฎีองค์การ โดย รองศาสตราจารย์สมยศ นาวิการ
- องค์การและการจัดการ โดย สัมพันธ์ ภูไพบูลย์

ผนวก ก เอกสารแผนฉายประกอบการสอนพร้อมคำบรรยาย
หัวข้อวิชา การจัดรูปองค์การ
ชุดวิชา หลักการและเทคนิคการบริหาร
หมวดวิชา เสนาธิการกิจ
หลักสูตรทั่วไปและหลักสูตรเพิ่มวิชา

การจัดรูปองค์การ

โดย

น.อ.กฤษฏาพงศ์ สุทัศน์ ณ อยุธยา

น.อ.กฤษฏางค์ สู้ทัศน์ ณ อยุธยา

- การศึกษา

- โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
- ปริญญาตรี รัฐศาสตร์ จุฬาฯ
- ปริญญาตรี นิติศาสตร์ ม.รามคำแหง
- ปริญญาโท นิติศาสตร์ จุฬาฯ
- ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตร์ จุฬาฯ

- การศึกษาใน ตร.

- หลักสูตรฝ่ายอำนวยการเบื้องต้น
- รร.นว.หลักสูตรทั่วไป
- รร.สธ.ตร.

- การศึกษานอก ตร.

- หลักสูตรนักยุทธศาสตร์ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

- การศึกษาต่างประเทศ

- หลักสูตร NATIONAL DEVELOPMENT ๗๕๖๖

- การรับราชการ

- นักการข่าว ๓ - ๕ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ
- อจ.กวศ.ฟวก.สรส.
- ประจำ กอวจ.ศวร.สรส.
- ประจำ กศย.ศยร.สรส.
- อจ.กวยศ.ฟวก.สรส.
- ประจำ สรส.
- รอง ผอ.กศษ.รร.อส.สรส.
- อจ.กวยศ.ฟวก.ยศ.ทร.



ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การอื่น ๆ

ความหมายขององค์การ

- องค์การ คือ กลุ่มคนที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรม หรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์การดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

ลักษณะขององค์การ

1. องค์การ คือ กลุ่มของบุคคล
2. องค์การ คือ โครงสร้างของความสัมพันธ์
3. องค์การเป็นหน้าที่ส่วนหนึ่งของการจัดการ
4. องค์การ คือ กระบวนการ
5. องค์การเป็นระบบอย่างหนึ่ง

วัตถุประสงค์ขององค์การ

1. วัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจหรือกำไร
2. วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการให้บริการ
3. วัตถุประสงค์ทางด้านสังคม

เป้าหมายขององค์การ

ลักษณะองค์การ	เป้าหมาย		
	กำไร	บริการ	รับผิดชอบต่อสังคม
องค์การธุรกิจ	* * *	* *	*
องค์การราชการ	* * *	* * *	

* * * เน้นมากที่สุด

* * เน้นมาก

* เน้นปานกลาง

การแบ่งประเภทขององค์กร ตามลักษณะของนโยบาย

1. องค์กรสาธารณะที่ทำหน้าที่ให้บริการต่อประชาชนโดยตรง (distributive public organizations)
2. องค์กรสาธารณะที่ทำหน้าที่ดูแลและควบคุมกิจการต่าง ๆ ของประชาชนในสังคม (regulative public organizations)

การแบ่งประเภทขององค์กร ตามลักษณะของนโยบาย

3. องค์กรสาธารณะที่ทำหน้าที่จัดสรรทรัพยากรของ
บุคคลและกลุ่มบุคคลในสังคมเสียใหม่ (redistributive
public organizations)

ความแตกต่างระหว่างองค์การ สาธารณะกับองค์การเอกชน

1. เป้าหมายขององค์การ

- องค์การสาธารณะ ความสำเร็จขององค์การวัดได้ยาก เพราะไม่ชัดเจน และได้รับแรงกดดันทางการเมือง
- องค์การเอกชน วัตถุประสงค์ : กำไร ยิ่งกำไรเพิ่มมากเท่าใด ยิ่งแสดงว่าองค์การมีประสิทธิภาพสูงมีเป้าหมายชัดเจน เข้าใจง่าย

ความแตกต่างระหว่างองค์การ สาธารณะกับองค์การเอกชน

2. ลักษณะการทำงานของสมาชิก

- องค์การสาธารณะ การทำงานมีกฎหมาย ระเบียบ
แบบแผน กำหนดขอบเขตอำนาจ ความรับผิดชอบไว้อย่าง
ละเอียด เป็นลายลักษณ์อักษร การไล่ออกจากงานทำได้ยาก
- องค์การเอกชน ฝ่ายบริหารมีอำนาจคัดเลือกแต่งตั้งโยกย้าย
และไล่ออกได้ง่าย

ความแตกต่างระหว่างองค์การ สาธารณะกับองค์การเอกชน

3. ลักษณะการทำงานของฝ่ายบริหาร

- องค์การสาธารณะ มองการทำงานในระยะเวลานั้น เพราะตำแหน่งอาจผันแปรไปตามกระแสการเมือง จึงต้องทำงานให้ได้ผลงานในระยะสั้น และเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากนักการเมือง/กลุ่มผลประโยชน์
- องค์การเอกชน มีการวางแผนในระยะยาว

ความแตกต่างระหว่างองค์การ สาธารณะกับองค์การเอกชน

4. ความขัดแย้งในองค์การ

- องค์การสาธารณะ มีความขัดแย้งมาก เพราะต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด หัวหน้ามีอำนาจจำกัดในการลงโทษลูกน้อง ทำให้มีการแบ่งเป็นพวก ๆ ในหมู่ลูกน้องเกิดการแข่งขันและความขัดแย้ง
- องค์การเอกชน มีความขัดแย้งน้อย

ความแตกต่างระหว่างองค์การ สาธารณะกับองค์การเอกชน

5. การเป็นเจ้าของและที่มาของแหล่งเงินทุน

- องค์การสาธารณะ รัฐเป็นเจ้าของแหล่งเงินทุนจากรัฐและเอกชน
- องค์การเอกชน เอกชนเป็นเจ้าของ และแหล่งเงินทุนมาจากเอกชน หรืออาจมาจากทั้งรัฐและเอกชน (รัฐเข้าไปถือหุ้น)

การจัดองค์การ

: การกำหนดรูปร่าง โครงสร้างองค์การ จัดแผนงาน
โดยแบ่งเป็นหมวดหมู่ กำหนดอำนาจหน้าที่ความ
รับผิดชอบของบุคลากรและสายการบังคับบัญชา
รวมถึงการเชื่อมโยงติดต่อสัมพันธ์ภายในองค์การ

ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดองค์การ

1. เป็นกรอบหรือแนวทางเชื่อมโยงจากขั้นตอนการวางแผนไปสู่ผลสำเร็จในขั้นตอนของการควบคุม

2. ทำให้เกิดช่องทางการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ

3. ช่วยให้เราเข้าถึงขอบเขตของงาน ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และภารกิจต่างๆ

4. ช่วยในการประสานงานและจัดกลุ่มงาน ป้องกันการ
ทำงานซ้ำซ้อน และขจัดข้อขัดแย้ง รวมทั้งทำให้
ประหยัด

5. ช่วยทำให้เห็นถึงกระแสการไหลของงาน

6. ช่วยลดการสับสนในการทำงาน

7. ช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจ

8. ช่วยทำให้องค์กรสามารถพัฒนาและเจริญเติบโต
ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

หลักการในการจัดองค์การ

1. จะต้องมียหลักของการแบ่งแยกแรงงานกันทำ
(division of labor)
2. จะต้องมีการกำหนดเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่
(authority)
3. จะต้องจัดเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ต่างๆ

กระบวนการจัดองค์การ

1. พิจารณาแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และ
ออกแบบงานสำหรับผู้ทำงานแต่ละคน
2. ระบุขอบเขตของงาน และมอบหมายงาน พร้อมทั้ง
กำหนดความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่
3. จัดวางความสัมพันธ์

ข้อพิจารณาในการจัดองค์การ

1. ปัญหาของการแบ่งงานในชั้นของการออกแบบงาน
2. ปัญหาของการรวมกลุ่มงานเข้าเป็นแผนก
3. ปัญหาของการมอบหมายงาน อำนาจหน้าที่ และ
ความรับผิดชอบ
4. ปัญหาของการจัดความสัมพันธ์

5. ปัญหาของการจัดความสัมพันธ์ในโครงสร้างของ องค์การขนาดใหญ่

5.1 ปัญหาของการจัดให้มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายช่วยเหลือ
หรือฝ่ายให้คำปรึกษาแนะนำ (staff units)

5.2 ปัญหาของการจัดให้มีความสัมพันธ์เป็นกรณี
พิเศษในรูปของคณะกรรมการ (committee)

การจัดแผนงาน (departmentation)

: การพิจารณารวมกลุ่มกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน ซึ่ง
เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของการแบ่งแยกแรงงาน กันทำ
หรือเป็นการแบ่งงานกันทำตามความถนัด
(specialization)

หลักเกณฑ์ในการจัดแผนงาน

1. การจัดแผนงานโดยแบ่งคนงานออกเท่าๆ กัน
2. การจัดแผนงานโดยพิจารณาถึงหน้าที่
(departmentation by function)
3. การจัดแผนงานโดยพิจารณาถึงผลิตภัณฑ์
(departmentation by product)

4. การจัดแผนงานโดยพิจารณาถึงพื้นที่

(departmention by territory)

5. การจัดแผนงานตามลูกค้า (departmentation
by customer)

โครงสร้างขององค์การ

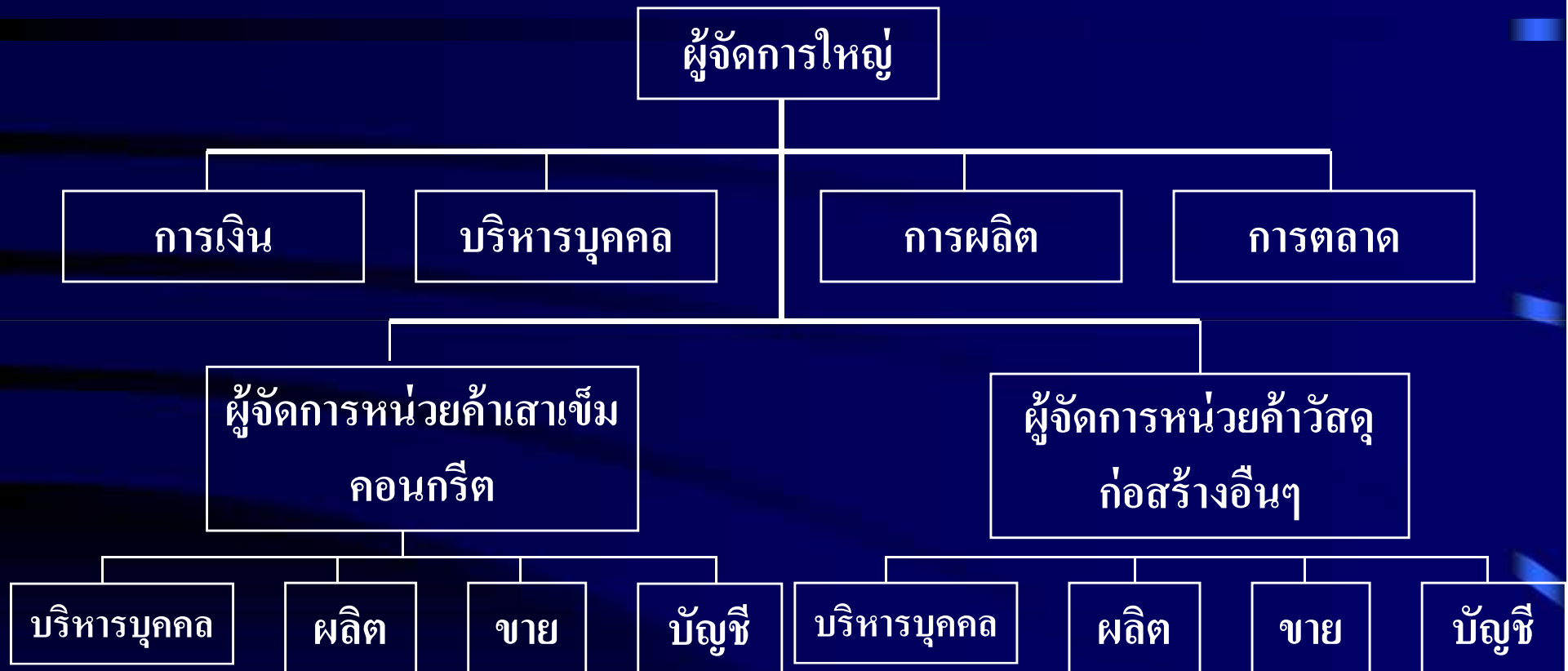
(organization structure)

1. การจัดโครงสร้างองค์การแบบแบ่งแยกหน้าที่

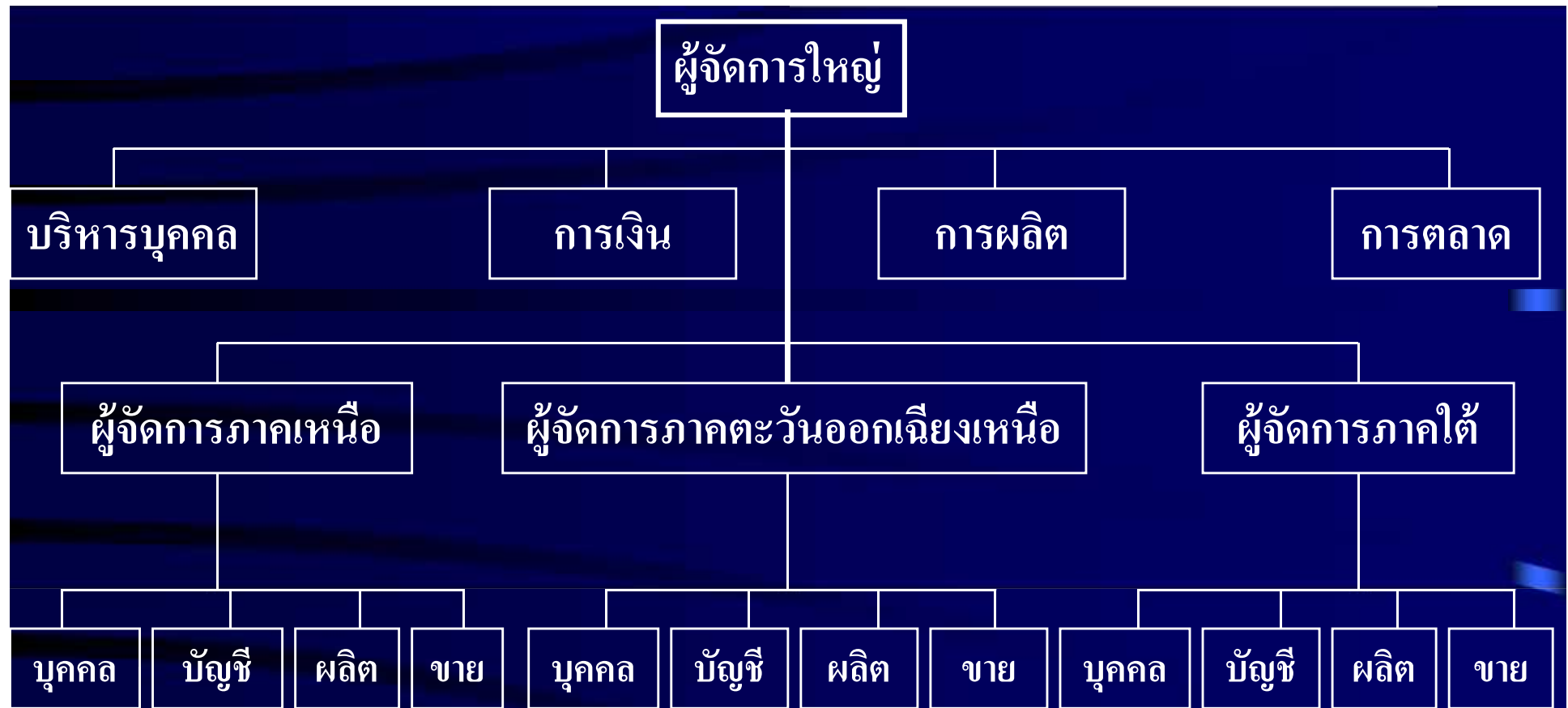
(functional structure)



2. การจัดโครงสร้างองค์การแบบแบ่งส่วนงานออกเป็น หน่วยต่างหาก (divisional structure)

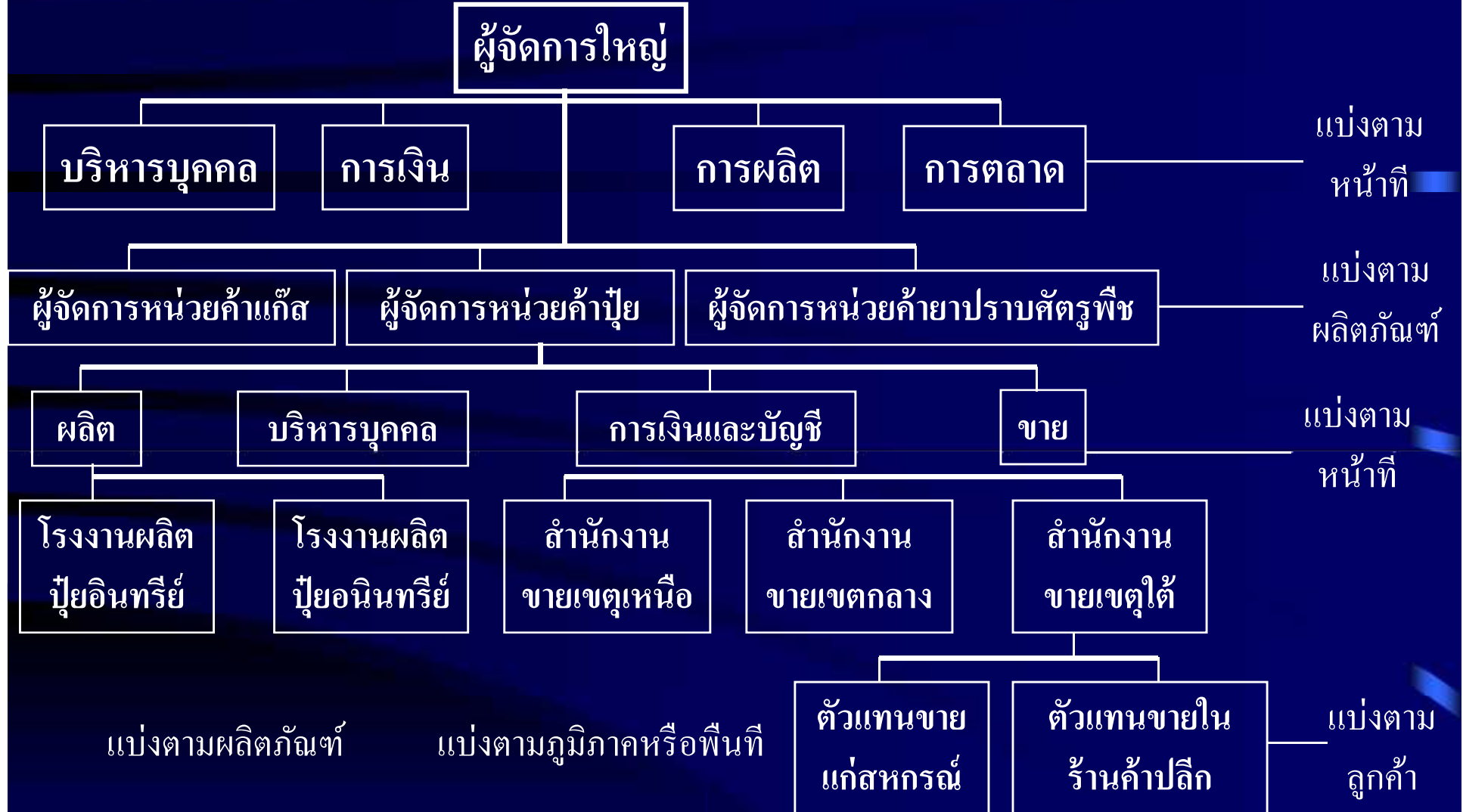


ผังแสดงโครงสร้างองค์การแบบที่มีแบ่งออกเป็นหน่วยต่างหาก
โดยแบ่งตามผลิตภัณฑ์



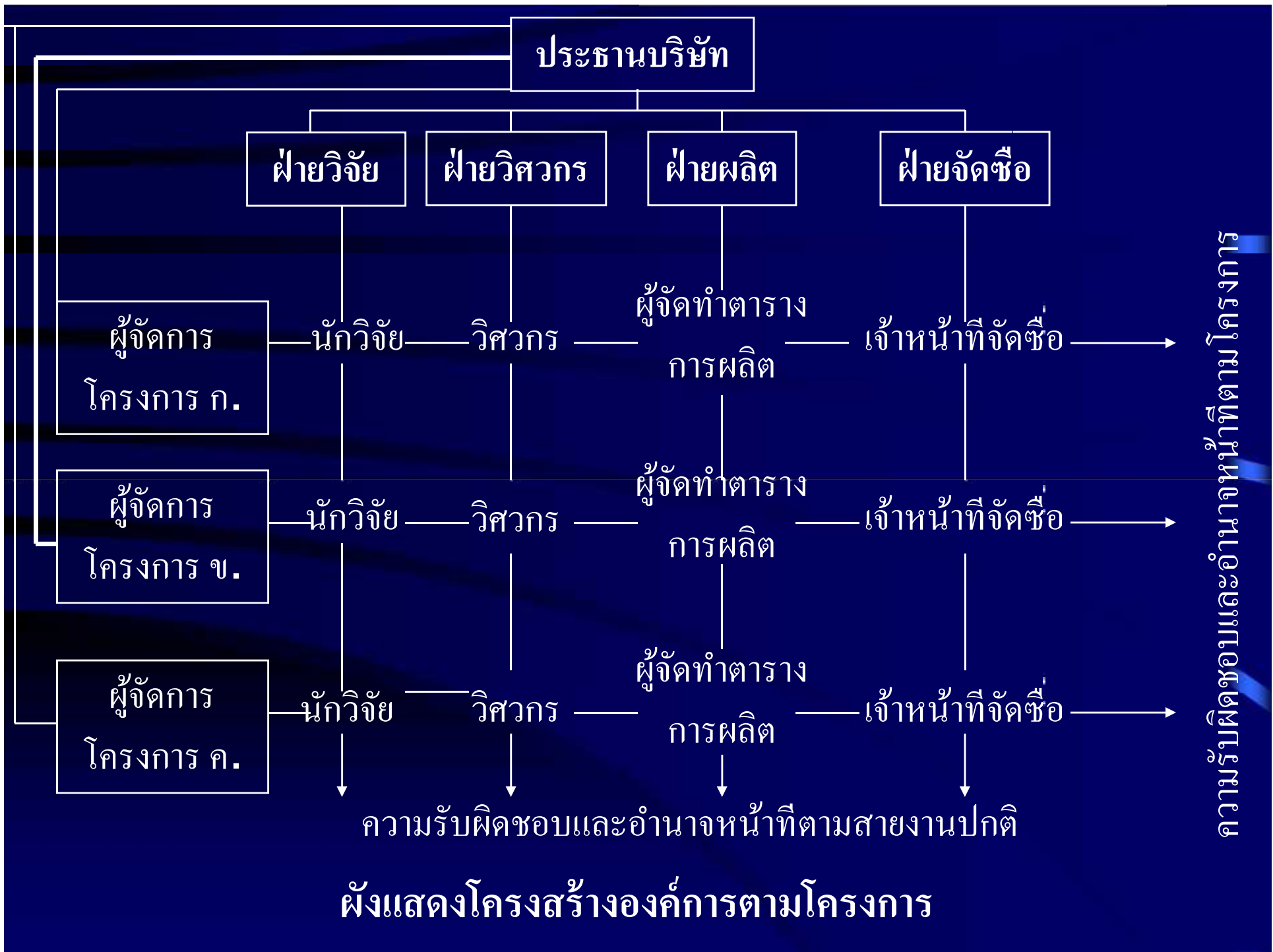
ผังแสดงโครงสร้างองค์การแบบที่มีการแบ่งออกเป็นหน่วยต่างหาก
โดยแบ่งตามพื้นที่

3. การจัดโครงสร้างแบบผสม



ผังแสดงโครงสร้างองค์การแบบผสมที่มีการใช้หลักเกณฑ์ในการแบ่งแผนงาน

หลายหลักเกณฑ์ผสมกัน



สายการบังคับบัญชา

(The Chain of Command)

: ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและ
ผู้ใต้บังคับบัญชา เริ่มจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กร
ลงไป

เอกภาพในการบังคับบัญชา

(unity of command)

: ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ควรที่จะได้รับคำสั่งจาก
ผู้บังคับบัญชาเกินกว่าหนึ่งคน

ขนาดของการควบคุม

(Span of Control)

: จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งๆ
จะสามารถควบคุมได้

ปัจจัยประกอบการพิจารณากำหนดขนาด ของการควบคุม

1. ระดับขององค์การ
2. ประเภทของกิจกรรมที่ทำ
3. ประเภทของคณงานที่จะถูกควบคุม
4. ชนิดขององค์การ
5. การฝึกอบรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

6. การมอบหมายอำนาจหน้าที่

7. การวางแผน

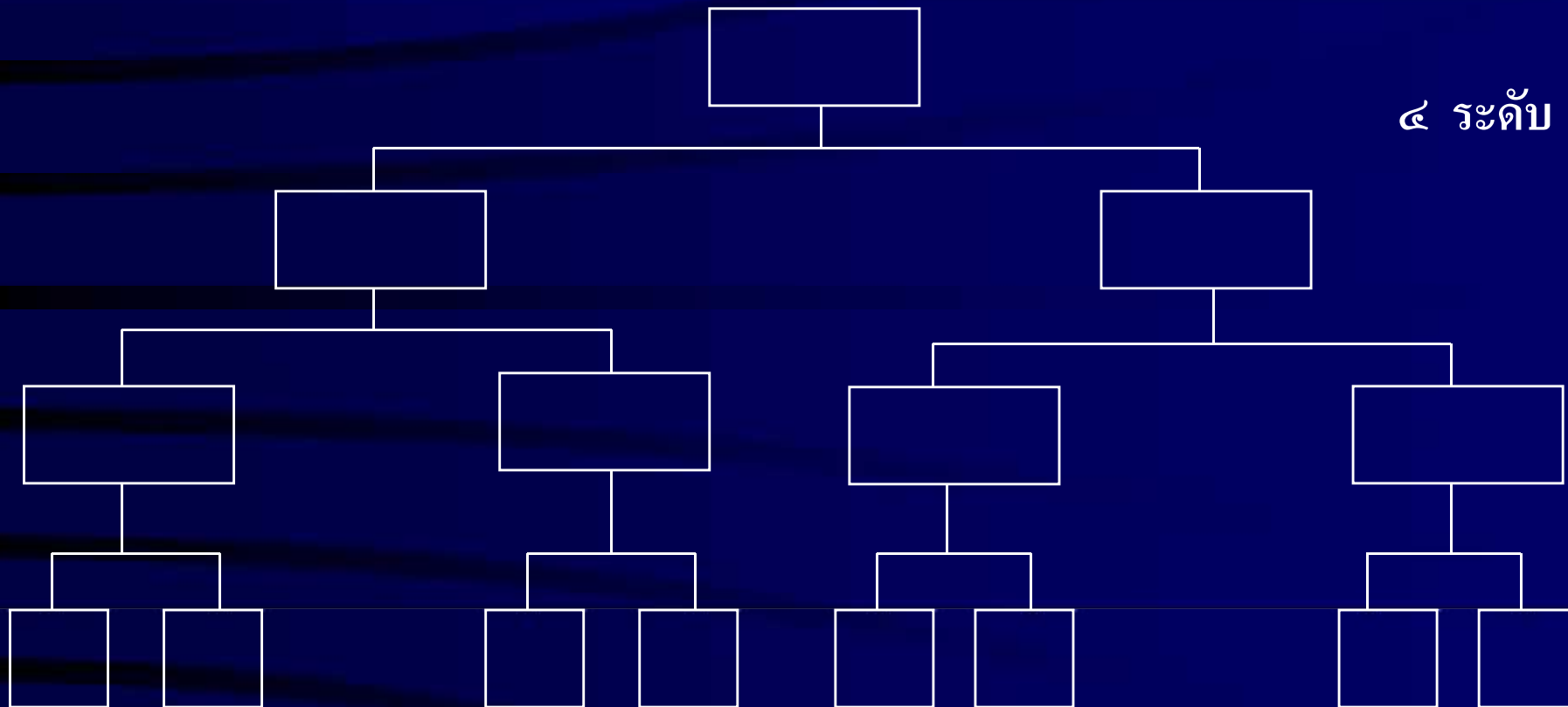
8. อัตราของการเปลี่ยนแปลง

9. เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุม

10. เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร

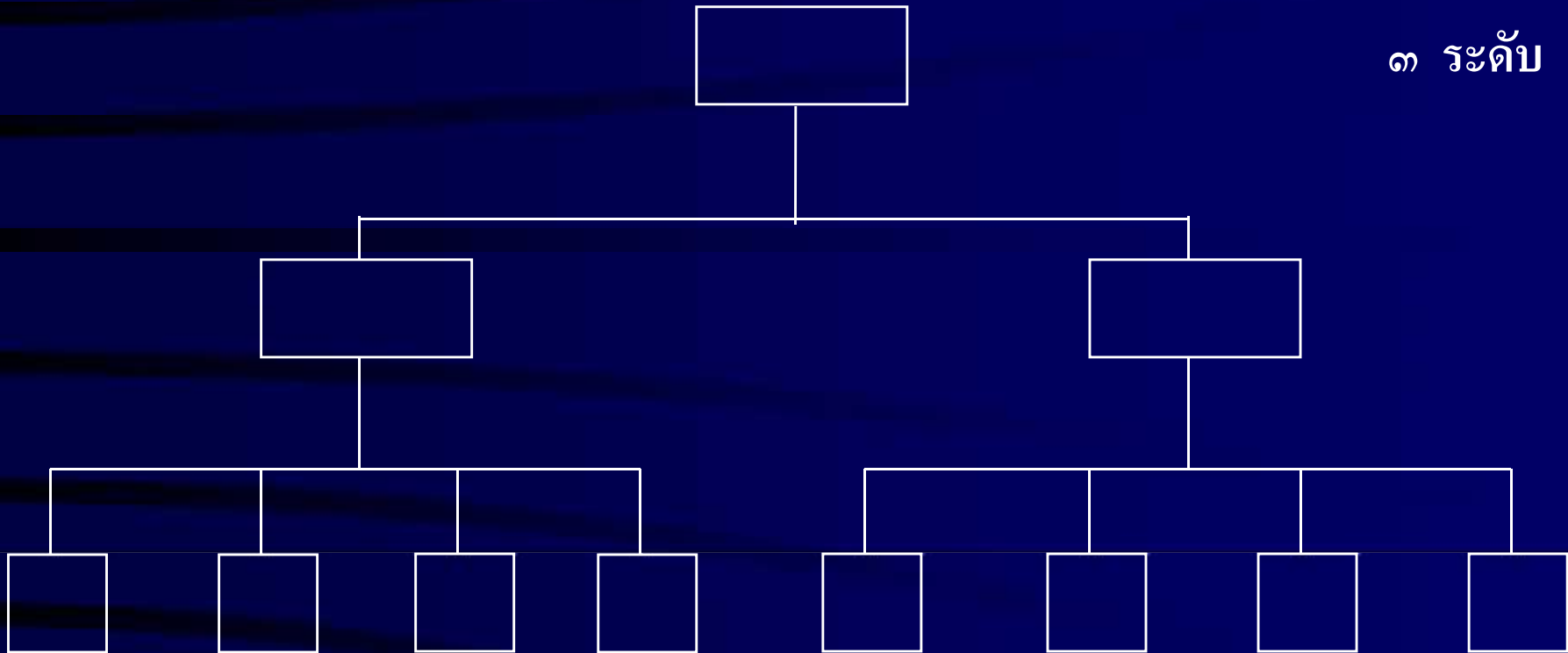
11. ขนาดของการติดต่อส่วนตัว

๔ ระดับ



โครงสร้างสูงขึ้น เพราะการกำหนดขนาดของการควบคุมแคบ

๓ ระดับ



โครงสร้างแบบราบ เพราะการกำหนดขนาดของการควบคุมกว้าง

เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ (Line)

: ผู้ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบต่อผลสำเร็จตามเป้าหมาย
ขององค์กร โดยดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรง
กับการบรรลุผลตามเป้าหมายดังกล่าว

เจ้าหน้าที่ฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษา

(Staff)

: ผู้ซึ่งมีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือให้ฝ่าย Line สามารถปฏิบัติงานได้ดี และสามารถบรรลุถึงเป้าหมายหลักขององค์กรได้

1. Staff ส่วนตัวบุคคล (personal staff)
2. Staff ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (specialized staff)

สาเหตุของความขัดแย้งระหว่าง

ฝ่าย line กับฝ่าย staff

1. ฝ่าย line รังเกียจและระแวงฝ่าย staff
2. ฝ่าย staff มักได้รับความชอบจากการให้คำแนะนำ
แต่ไม่ต้องรับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้น

3. ฝ่าย line มักจะดูแคลนฝ่าย staff ว่าไม่มีความ
สามารถจริง

4. ฝ่าย line ประสบปัญหาความยุ่งยากในการ
ปฏิบัติหน้าที่ เพราะต้องรับคำสั่งจากฝ่าย staff
เพิ่มมากขึ้น

วิธีจัดข้อขัดแย้งระหว่างฝ่าย line กับ ฝ่าย staff

1. สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางอำนาจหน้าที่ระหว่างเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ
 2. จะต้องให้ฝ่าย line รับฟังความคิดเห็นของฝ่าย staff
 3. จะต้องให้ฝ่าย staff รู้ความเป็นไปของฝ่าย line
- อยู่เสมอ

4. ควรจะให้งานของฝ่าย staff เป็นงานที่สมบูรณ์ในตัว

5. ควรสร้างทัศนคติว่างานของฝ่าย staff เป็นสิ่งที่ขาด

ไม่ได้

รูปแบบองค์การของ Henry Mintzberg

1. องค์การสาธารณะแบบเรียบง่าย
2. องค์การสาธารณะแบบเครื่องจักรกล
3. องค์การสาธารณะแบบวิชาชีพ
4. องค์การสาธารณะแบบสาขา
5. องค์การสาธารณะแบบโครงการ

ส่วนประกอบขององค์การ

1. ฝ่ายปฏิบัติการหลัก
2. นักบริหารระดับสูง
3. นักบริหารระดับกลาง
4. ฝ่ายเสนาธิการ
5. ฝ่ายสนับสนุน

ฝ่ายปฏิบัติการหลัก

- เป็นกลุ่มสมาชิกขององค์กรในระดับต่ำสุด
- หน้าที่
 1. จัดหาปัจจัยนำเข้าเพื่อใช้ในการผลิต
 2. แปลงปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นปัจจัยนำออก
 3. จำหน่ายผลผลิต
 4. สนับสนุนโดยตรงต่อปัจจัยนำเข้า การแปลงปัจจัยนำเข้าและผลผลิต

นักบริหารระดับสูง

- เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดขององค์กร
- หน้าที่
 1. อำนาจการ ตรวจสอบ ดูแล
 2. บริหารความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับ
สภาพแวดล้อม
 3. กำหนดนโยบาย

นักบริหารระดับกลาง

- เป็นตัวเชื่อมระหว่างนักบริหารระดับสูงกับฝ่ายปฏิบัติงานหลัก
- มีเป็นจำนวนมากในองค์กร
- หน้าที่
 1. เป็นตัวกลางส่งข้อมูลระหว่างนักบริหารระดับสูงกับฝ่ายปฏิบัติงานหลัก
 2. กำหนดนโยบายของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายหลัก

ฝ่ายเสนาธิการ

- ประกอบด้วยนักวิเคราะห์และฝ่ายธุรการ
- วิเคราะห์และกำหนดมาตรฐานงาน
- หน้าที่
 1. สร้างมาตรฐานของวิธีทำงาน
 2. สร้างมาตรฐานของผลผลิต
 3. สร้างมาตรฐานในด้านความรู้ความสามารถ
ของคนทำงาน

ฝ่ายสนับสนุน

- เป็นหน่วยงานย่อยอยู่นอกสายงานหลัก
- ในมหาวิทยาลัยจะมีร้านหนังสือ โรงพิมพ์
ไปรษณีย์ โรงอาหาร สโมสรอาจารย์
หอพักนักศึกษา

องค์การแบบเรียบง่าย

- ประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญ คือ ส่วนนักบริหารระดับสูงและเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก
- การจัดแบ่งหน่วยงานภายในใช้หลักการแบ่งแยกตามหน้าที่
- รวมอำนาจไว้ที่นักบริหารระดับสูง

องค์การแบบเครื่องจักรกล

- แบ่งแยกหน้าที่ตามความชำนาญพิเศษ
- งานในระดับปฏิบัติงานหลักมีลักษณะที่ซ้ำซากจำเจ
- ขั้นตอนในการทำงานมีความเป็นทางการสูง กำหนดโดยกฎระเบียบจำนวนมาก
- มีการรวมอำนาจในการตัดสินใจ
- มีการแยกฝ่ายปฏิบัติงานหลักออกจากฝ่าย
เสนาธิการและฝ่ายงานสนับสนุนอย่างเด็ดขาด

องค์การแบบวิชาชีพ

- การทำงานภายในองค์การเป็นไปตามมาตรฐาน
- กระจายอำนาจให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานหลัก
- มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล โรงเรียน หน่วยงานด้านการบัญชี
- ฝ่ายสนับสนุนเป็นส่วนประกอบที่สำคัญ
- ฝ่ายเสนาธิการและฝ่ายนักบริหารระดับกลางไม่ได้
รับการพัฒนาเท่าใดนัก

องค์การแบบสาขา

- แบ่งแยกโครงสร้างในระดับกลางออกเป็นองค์การย่อยๆ
- องค์การย่อยจะทำงานค่อนข้างเป็นอิสระ
- ธนาคารพาณิชย์ บริษัทข้ามชาติ

องค์การแบบโครงการ

- หน่วยงานคิดค้นประดิษฐ์อาวุธ หน่วยงานสำรวจ
อวกาศ
- เป็นการรวมตัวกันชั่วคราวของเจ้าหน้าที่ซึ่งมี
ความรู้สูงในสาขาอาชีพต่าง ๆ
- ไม่ให้ความสำคัญต่อลำดับชั้นของสายการบังคับ
บัญชาและกฎระเบียบ

ผนวก ข รายละเอียดหัวข้อวิชาจากประมวลการศึกษา
หลักสูตรทั่วไป พ.ศ.๒๕๔๖
หัวข้อวิชา การจัดรูปองค์การ
ชุดวิชา หลักการและเทคนิคการบริหาร
หมวดวิชา เสนาธิการกิจ
หลักสูตรทั่วไป

๔๒๐๒๐๐๐๓๐๔

หัวข้อวิชา	การจัดรูปองค์กร
เวลา	๓ ชั่วโมง
วิธีดำเนินการศึกษา	บรรยาย
ความมุ่งหมาย	เพื่อให้ทายาทหรือนักเรียนได้ทราบถึง หลักการจัดองค์การ การเปลี่ยนแปลงของ ปัจจัยภายใน และแนวทางในการพัฒนาองค์การ
ขอบเขตการศึกษา	ศึกษาเกี่ยวกับ ๑. ความหมาย ลักษณะ องค์ประกอบ ประเภท และรูปแบบขององค์การ ๒. องค์การที่เป็นระบบ ๓. องค์การกับการเปลี่ยนแปลง ๔. ความขัดแย้งและสภาวะสมดุลขององค์การ ๕. การพัฒนาองค์การ