องค์การแบบเมทริกซ์ : จากแนวคิดสู่การประยุกต์ใช้ในการบริหารงานวิจัย
Matrix Organization: From Concept to Application for Research Administration

ชัยยุทธ กลีบบัว[1]*

[1]สาขาพหุวิทยาการ/สหวิทยาการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ chaiyut@g.swu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความ “องค์การแบบเมทริกซ์: จากแนวคิดสู่การประยุกต์ใช้ในการบริหารงานวิจัย” เรื่องนี้ มุ่งอธิบายและสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์การที่มีโครงสร้างและการบริหารงานแบบเมทริกซ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการโครงการและงานวิจัย โดยบทความนี้ได้จากการทบทวน และสังเคราะห์วรรณกรรมจากงานวิจัย ตำรา หนังสือ และบทความที่เกี่ยวกับแนวคิดต่าง ๆ ของการบริหารจัดการองค์การแบบเมทริกซ์จากมุมมองของผู้เชี่ยวชาญหลาย ๆ ฝ่าย เช่น นักวิชาการ ที่ปรึกษา ผู้ปฏิบัติ เพื่อค้นหาและเปรียบเทียบความจำเป็นในการจัดองค์การแบบเมทริกซ์ แนวคิด ลักษณะโครงสร้างและการบริหารจัดการ จุดแข็ง จุดอ่อน และประเภทของการบริหารงานแบบเมทริกซ์ เพื่อนำไปสู่การสรุปลักษณะขององค์การแบบเมทริกซ์ และแนวทางการใช้ประโยชน์จากแนวคิดการบริหารจัดการองค์การแบบเมทริกซ์มาใช้ในการบริหารงานวิจัย

คำสำคัญ : การบริหารจัดการ, องค์การแบบเมทริกซ์, แนวทางการประยุกต์สู่การบริหารงานวิจัย

Abstract

The article, “ Matrix Organization: From Concept to Application in Research Administration”, aims to explain and synthesize the related literature about organizations with matrix structure and administration with the main objective being to apply and utilize the approach to the administration of research projects. The article is written from the review and analysis of literature such as researches, textbooks, books and articles written on different ideas and concepts on the administration of matrix organizations from the perspectives of academics, consultants and practitioners. It sets out to search for and compare the necessity of matrix organization management, concepts, structural characteristics and administration, strengths, weak points as well as different types of matrix management in order to reach the conclusion of the most effective matrix organization management that can be applied to research administration.

Keywords: Organization management, Matrix organization, Research administration

เหตุผลและความจำเป็นในการบริหารจัดการองค์การแบบเมทริกซ์

การบริหารจัดการองค์การแบบดั้งเดิม (traditional organizations) เป็นหลักการหรือรูปแบบการบริหารองค์การที่ยังคงอยู่และถูกนำมาใช้อย่างยาวนานในองค์การต่าง ๆ นับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยเฉพาะในระบบราชการที่มักมีการจัดการองค์การในรูปแบบดั้งเดิมเป็นหลัก (Rogers & Mcintire, 1983) การบริหารจัดการองค์การแบบดั้งเดิมจะเหมาะสม มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อ องค์การมีผลผลิตหรือกระบวนการทำงานอย่างเรียบง่าย มีลักษณะการทำงานเป็นงานประจำซ้ำเดิม ไม่มีความยุ่งยากซับซ้อน และมีเทคโนโลยี สภาพแวดล้อม หรือข้อมูลที่ใช้ในการทำงานค่อนข้างคงที่ (Cummings & Worley, 2005; Lester, 2013; Rogers & Mcintire, 1983) ลักษณะการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมจะแบ่งสายงานตามความเชี่ยวชาญ มีการสั่งการและควบคุมการทำงานตามสายบังคับบัญชาในทางดิ่ง (มีหลายลำดับชั้น) มีการมอบหมายอำนาจลดหลั่นกันไป (Rogers & Mcintire, 1983) การดำเนินงานของผู้เชี่ยวชาญ (specialist) ในแต่ละสายงานจะมีบทบาทในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทั้งในด้านตารางการทำงาน ต้นทุน และเทคนิค ผู้เชี่ยวชาญจะทำการเสนอข้อเรียกร้อง ปัญหาที่พบ ตลอดจนวิธีการแก้ปัญหาผ่านสายบังคับบัญชาจากระดับล่างขึ้นไปตามโครงสร้างขององค์การ และรอการตัดสินใจของผู้มีอำนาจสั่งการลงมา ซึ่งการมีลำดับชั้นในการตัดสินใจส่งผลทำให้บางครั้งต้องใช้เวลากับการแก้ไขปัญหามากกว่าปกติ และอาจไม่ทันท่วงที โดยเฉพาะ

การตัดสินใจในเหตุการณ์ที่ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำในการทำงาน (Cummings & Worley, 2005; Rogers & Mcintire, 1983) อีกทั้งบางครั้ง ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจที่แท้จริงไม่ได้ตัดสินใจจากพื้นฐานปัญหาทางเทคนิคที่เกิดขึ้นเป็นสำคัญ บางครั้งสิ่งที่เสนอมาอาจถูกยับยั้งก่อนถึงระดับที่ผู้มีอำนาจแท้จริงจะตัดสินใจ (Rogers & Mcintire, 1983)

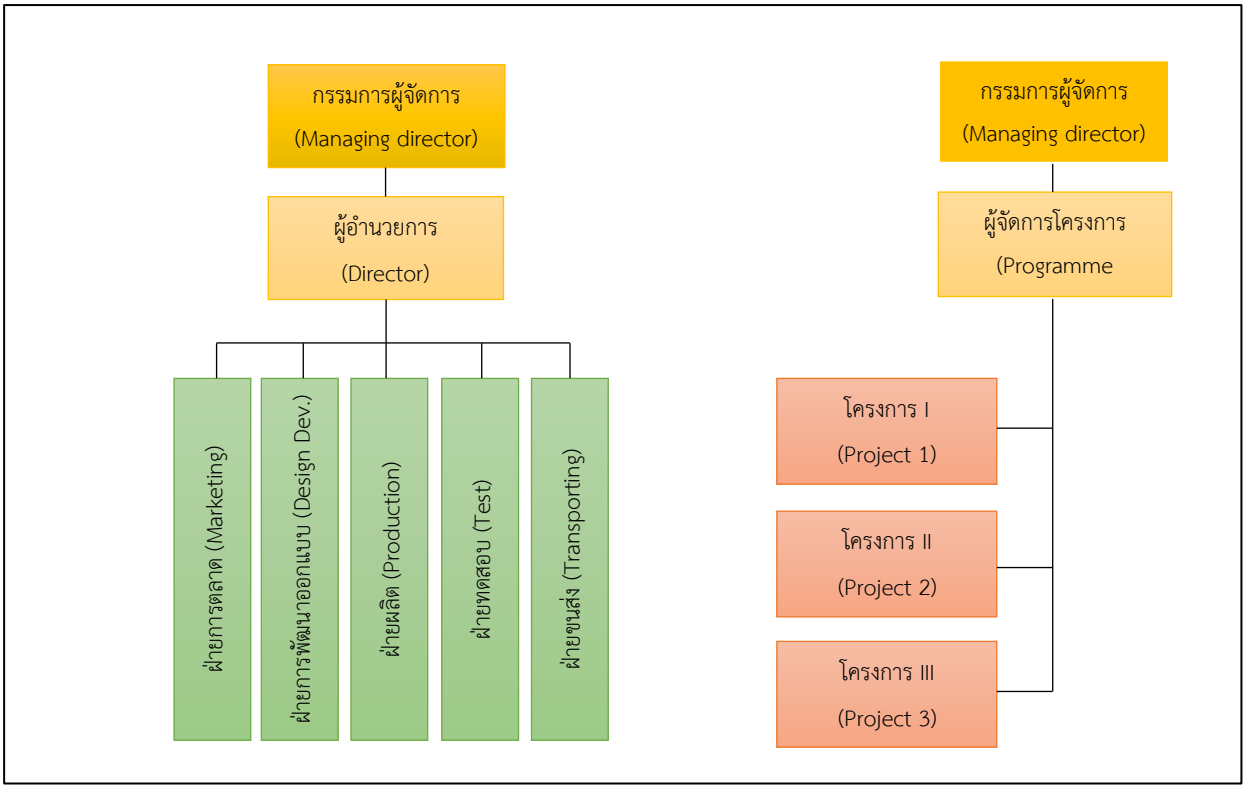
นอกจากความสมบูรณ์ของข้อมูลและการใช้เวลาในการตอบสนองกลับที่ล่าช้าจากขั้นตอนในการกลั่นกรองข้อมูลก่อนส่งเรื่องถึงกันตามลำดับชั้นโครงสร้างที่องค์การออกแบบไว้ (Rogers & Mcintire, 1983) ยังมีปัญหาหลักอีกประการหนึ่งที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหาร สิ่งนั้นคือการที่ผู้มีอำนาจของแต่ละแผนกอาจจะพยายามขยายอำนาจของแผนกตนเองให้มีบทบาทมากจนเกินไป ซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหายต่อแผนกอื่นและเป้าหมายหลักขององค์การได้ (Cummings & Worley, 2005; Rogers & Mcintire, 1983)

เมื่อมองถึงการบริหารโครงการของประเทศไทย วิจารณ์ พาณิช (2553) ได้แนะนำว่า ในการบริหารงานควรให้ความระมัดระวังไม่ให้การทำงานถูกดูดกลืนเข้าไปภายใต้ระบบแนวคิดเก่า ๆ ที่ถูกพิสูจน์มาแล้วว่าเป็นแนวทางแห่งความล้มเหลว และในขณะเดียวกันควรสรรหาหรือสร้างแนวทางใหม่ วัฒนธรรมใหม่ขึ้นมาทดลองบริหาร โดย วิจารณ์ พาณิช (2553) ได้เสนอว่าควรปรับองค์การให้เป็นระบบที่มุ่งเน้นการเรียนรู้และปรับตัว มีความยืดหยุ่น มีการจัดสรรทรัพยากรที่ดี เชื่อมโยงกับระบบการศึกษา และสามารถปรับตัวอย่างเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและโลก

จากลักษณะการบริหารจัดการองค์การแบบดั้งเดิม ที่มีรูปแบบการทำงานค่อนข้างตายตัว และไม่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี กระบวนการการสื่อสาร และการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วนั้น ทำให้มีการค้นหาลักษณะการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วกว่า ซับซ้อนกว่า หนึ่งในรูปแบบการบริหารจัดการองค์การที่ได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว มีความยืดหยุ่นในการใช้ทรัพยากร และถูกนำมาใช้ในองค์การต่าง ๆ มากวิธีหนึ่ง คือ “การบริหารจัดการองค์การแบบเมทริกซ์” ซึ่งรายละเอียดจะกล่าวในหัวข้อถัดไป

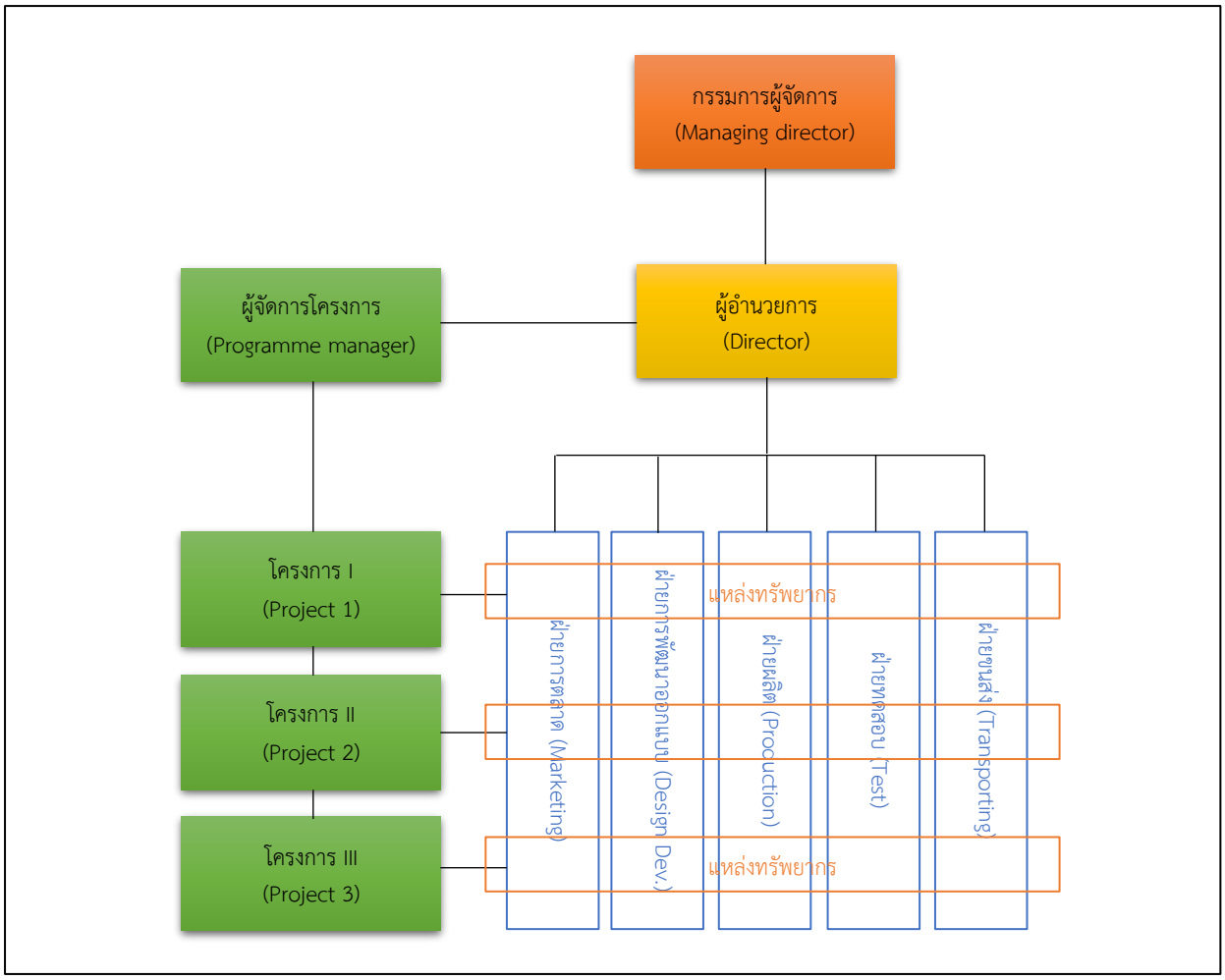
แนวคิดของการบริหารองค์การแบบเมทริกซ์

แนวคิดการบริหารจัดการองค์การแบบเมทริกซ์ถูกนำมาใช้เริ่มแรกในอุตสาหกรรมการบินและอวกาศ เนื่องจากอุตสาหกรรมการบินและอวกาศมีความจำเป็นที่ต้องเพิ่มศักยภาพในการสื่อสารและการเชื่อมโยงข้อมูลในแต่ละส่วนงานในช่วงเวลาเดียวกัน จึงได้มีการบูรณาการเทคนิคการบริหารจัดการเกิดขึ้น ด้วยการเชื่อมต่อแนวคิดกระบวนการของระบบโครงการ (project system) กับโครงสร้างแบบดั้งเดิม (Cummings & Worley, 2005; Davis & Lawrence, 1977; Kuprenas, 2003; Larson & Gobeli, 1987; Rogers & Mcintire, 1983) เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับทรัพยากรที่มีอยู่เดิม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการดำเนินงาน แต่ยังคงความสามารถในการบรรลุถึงเป้าหมายของโครงการ (Cummings & Worley, 2005) ซึ่งต่อมาการบริหารจัดการองค์การแบบเมทริกซ์ได้รับความนิยมอย่างมากมาตั้งแต่ ค.ศ. 1970 บรรดาบริษัทชั้นนำต่าง ๆ อาทิ 3M, AVCO, Carborundum, Hughes Aircraft, Caterpillar Tractor, TRW, Citibank, Nestle, Dow-Corning, Xerox, IBM, HP และ ABB ซึ่งเป็นบริษัทแถวหน้าต่างก็นำรูปแบบองค์การแบบเมทริกซ์มาใช้ในการดำเนินงาน (Davis & Lawrence, 1977; Larson & Gobeli, 1987) จะเห็นได้ว่ารูปแบบการบริหารจัดการองค์การแบบเมทริกซ์ถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางในอุตสาหกรรมการผลิต ธนาคาร การบริการ ตลอดจนองค์การของภาครัฐ และเอกชน



ภาพที่ 1 ลักษณะการจัดองค์การแบบตามหน้าที่ (Functional Organization) (ซ้าย) และการจัดองค์การแบบโครงการ (Project Organization) (ขวา)
ที่มา: Lester (2013)

การบริหารจัดการองค์การแบบเมทริกซ์เป็นการเพิ่มจุดแข็งและลดจุดอ่อนของการบริหารจัดการองค์การแบบตามหน้าที่ (Functional Organization) และการบริหารจัดการองค์การแบบแบ่งส่วนงาน/แผนก (Division organization) (Cummings & Worley, 2005) โดยองค์การแบบเมทริกซ์มีการบริหารจัดการในลักษณะที่แบ่งตามแผนก/ผลิตภัณฑ์/โครงการ/ลูกค้า/เทคนิค/เวลา/ฯลฯ ประสานกับหน้าที่ตามโครงสร้างในแนวตั้งขององค์การ (Cummings & Worley, 2005; Larson & Gobeli, 1987; Lawson, 1986; Lester, 2013; Rogers & Mcintire, 1983; Wysocki, Beck & Crane, 2000; Wu, 2007) และใช้ทรัพยากรทั้งหมดรวมถึงทรัพยากรมนุษย์ในการผลักดันองค์การให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะเจาะจงที่ตั้งไว้ (Wu, 2007) ตามภาพที่ 2 ดังนั้น การทำงานของบุคคลที่อยู่ในองค์การที่มีการบริหารจัดการแบบเมทริกซ์จะมีหัวหน้า/ผู้จัดการตามสายงานบังคับบัญชาอย่างน้อย 2 คนร่วมกัน คือ หัวหน้าตามสายบังคับบัญชาที่เป็นงานตามหน้าที่ เช่น บัญชี การตลาด ฝ่ายขาย กับหัวหน้าตามสายบังคับบัญชาที่เป็นงานตามผลิตภัณฑ์/โครงการ/พื้นที่ (Cummings & Worley, 2005; Larson & Gobeli, 1987; Lawson, 1986; Lester, 2013; Rogers & Mcintire, 1983; Wysocki, Beck & Crane, 2000; Wu, 2007) ซึ่งหัวหน้าทั้งสองสายบังคับบัญชาที่เกิดขึ้นจะมีอำนาจเท่ากัน แต่จะมีบทบาทหน้าที่เฉพาะต่างกัน กล่าวคือ หัวหน้าตามสายบังคับบัญชาที่เป็นงานตามหน้าที่จะมุ่งความสำคัญว่าจะทำอย่างไรถึงบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ได้ (Larson & Gobeli, 1987) โดยมุ่งทำงานให้สำเร็จตามหน้าที่ความชำนาญ (Cummings & Worley, 2005) พร้อมกับกำกับดูแลความเจริญก้าวหน้าตามสายอาชีพของแต่ละบุคคลในทีม ให้เป็นไปตามมาตรฐานของแผนกและคุณภาพตามที่องค์การต้องการ รวมไปถึงการจัดสรรความเชี่ยวชาญของบุคคลให้เหมาะสมสอดรับกับโครงการต่าง ๆ (Lester, 2013; Wu, 2007) ขณะที่หัวหน้าตามสายงานบังคับบัญชาที่เป็นงานตามผลิตภัณฑ์/โครงการจะมุ่งทำงานให้บรรลุผลตามความต้องการของลูกค้าหรือวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้ และคอยตรวจสอบว่าโครงการต้องทำอะไรถึงจะบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด โดยเฉพาะการตัดสินใจและบริหารในด้านต้นทุน คุณภาพ และเวลา (Larson & Gobeli, 1987; Lester, 2013; Rogers & Mcintire, 1983; Wysocki, Beck & Crane, 2000; Wu, 2007) ส่วนบุคลากร/สมาชิกที่อยู่ในองค์การที่บริหารจัดการแบบเมทริกซ์จะปฏิบัติงานในส่วนงานที่เป็นโครงการ (Project) ที่แผนก/ฝ่ายงานตามหน้าที่ปกติของตน เพียงแต่ต้องจัดสรรเวลาในการทำงานบางช่วงเวลาในส่วนของงานภายในโครงการ โดยไม่ใช้เวลาในการทำงานที่เกี่ยวกับโครงการอย่างเต็มเวลา (Lester, 2013; Wu, 2007)



ภาพที่ 2 การจัดองค์การแบบแมททริกซ์
ที่มา: Lester (2013)

ข้อดีและข้อจำกัดของการบริหารจัดการองค์การแบบเมทริกซ์

แนวคิดการบริหารจัดการองค์การแบบเมทริกซ์ก็เหมือนการจัดการองค์การในรูปแบบอื่น ๆ มีทั้งข้อดีและข้อจำกัด ซึ่งบทความนี้ได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับข้อดีและข้อจำกัดจากตำรา บทความต่าง ๆ มาอภิปรายตั้งแต่ปี ค.ศ. 1983 ถึง ปี ค.ศ. 2013 ประกอบด้วยงานของ Rogers และ Mcintire (1983), Lawson (1986), Larson และ Gobeli (1987), Wysocki, Beck and Crane (2000), Kuprenas (2003), Cummings and Worley (2005), Mindtool (2013), Lester (2013) รวมทั้งสิ้น 8 เรื่อง สามารถสรุปข้อดีของการบริหารจัดการองค์การแบบเมทริกซ์ได้ 18 ข้อ (ตารางที่ 1) โดยพบว่า ข้อดีของการบริหารจัดการองค์การแบบเมทริกซ์ที่ผู้ประพันธ์วรรณกรรมมีความเห็นตรงกันมากที่สุด คือ ข้อที่ 2) มีความยืดหยุ่นในการใช้กำลังคน การแบ่งปันข้อมูลและทรัพยากร นั่นคือองค์การสามารถใช้กำลังคนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ สามารถหมุนเวียนปรับเปลี่ยนกำลังคน รวมถึงทรัพยากรต่าง ๆ ที่ไม่ใช่มนุษย์ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือ ข้อมูล และความรู้ ระหว่างโครงการได้ตามที่ต้องการ รองลงมา คือ ข้อ 3) เกิดความเหนียวแน่นระหว่างโครงการกับแผนกหน้าที่ นั่นคือ เมื่อโครงสร้างแบบโครงการขยายขอบเขตอำนาจและความรับผิดชอบประสานกับโครงสร้างแบบดั้งเดิม ก็จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันมากยิ่งขึ้นในระดับบุคคลและระดับหัวหน้า เกิดการสื่อสารกันระหว่างสายงานบังคับบัญชาที่เป็นงานตามหน้าที่และสายงานบังคับบัญชาที่เป็นงานตามโครงการ ช่วยให้เกิดความเหนียวแน่นในองค์การและเกิดการแบ่งปันข้อมูลความรู้ระหว่างโครงการและหน้าที่ รองลงมาคือข้อที่ 1) การนำความรู้เฉพาะด้านของผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ต่าง ๆ เช่น การตลาด การผลิต การขาย มาประยุกต์กับโครงการต่าง ๆ ที่มีทั้งหมดได้ และข้อที่ 9) สามารถดำเนินงานทั้งที่เป็นโครงการเดี่ยวและหลาย ๆ โครงการพร้อมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนข้อดีอื่น ๆ ผู้ประพันธ์วรรณกรรมจะมีความเห็นพ้องไล่เลี่ยกัน (มีเพียงจำนวน 1-3 งานวิจัยที่เห็นพ้องกัน) รายละเอียดตามตารางที่ 1

นอกจากนี้ยังมีข้อสังเกตอีกประการหนึ่ง คือ ในงานวิจัยใหม่ ๆ (งานวิจัยลำดับที่ 6, 7, 8) ผู้ประพันธ์วรรณกรรมลงความเห็นว่าองค์การแบบเมทริกซ์สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็วซึ่งถือเป็นข้อดีที่สำคัญ อาจเป็นเพราะในปัจจุบันสภาพแวดล้อมและความต้องการของลูกค้ามีความต้องการเปลี่ยนแปลงอย่างอย่างรวดเร็วจึงทำให้ผู้ประพันธ์วรรณกรรมมีความเห็นพ้องร่วมกันในงานวิจัยใหม่ ๆ

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์ข้อดีของการบริหารจัดการองค์การแบบเมทริกซ์

ข้อดีของการบริหารแบบเมทริกซ์	งานวิจัยที่ใช้อ้างอิง										สรุปจำนวนงานวิจัยที่เห็นพ้องกัน
	1 (1983)	2 (1986)	3 (1987)	4 (2000)	5 (2003)	6 (2005)	7 (2013)	8 (2013)			
1) การนำความรู้เฉพาะด้าน ในหน้าที่ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้กับโครงการต่าง ๆ		X	X			X	X	X			5
2) มีความยืดหยุ่นในการใช้กำลังคน และแบ่งปันข้อมูล และทรัพยากร	X	X	X		X	X	X	X			6
3) เกิดความเหนียวแน่นระหว่างโครงการกับแผนกหน้าที่	X	X		X	X	X	X				6
4) การรับรู้และจัดหากลไกสำหรับการติดต่อสื่อสารกับแหล่งอำนาจต่าง ๆ ในองค์การ			X			X					2
5) องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว						X	X	X			3
6) สถานที่หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไม่ถูกเคลื่อนย้ายหรือจัดหาใหม่ให้เกิดความวุ่นวาย		X						X			2
7) โอกาสความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของสมาชิกในแต่ละโครงการจะไม่มีผลกระทบ แต่กลับเพิ่มโอกาสในอาชีพมากขึ้น		X	X					X			3
8) ผู้จัดการตามสายงานบังคับบัญชาในแต่ละโครงการจะไม่ต้องกังวลเกี่ยวกับปัญหาด้านบุคลากรในการทำงาน								X			1
9) สามารถทำงาน วางแผน ควบคุมการทำงานทั้งที่เป็นโครงการเดี่ยว หรือหลายโครงการพร้อมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	X	X		X	X						4
10) การตลาดเพิ่มขึ้น		X			X						2
11) เพิ่มขีดความสามารถให้กับบุคลากรทำให้สามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้ มีความต้องการบรรลุเป้าหมายมากขึ้นและกล้าตัดสินใจในเรื่องสำคัญ	X	X					X				3
12) บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านนโยบายมากขึ้นและมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ	X	X	X								3
13) ระยะการควบคุมของ CEO มากขึ้น		X									1
14) สร้างองค์การให้มีความกว้างขึ้น		X									1
15) เกิดความเข้าใจและยอมรับในบทบาทที่แตกต่างกัน		X									1
16) มีการปรับปรุงการผลิต เพิ่มนวัตกรรม		X		X							2
17) มีความเสี่ยงในการทำงานน้อยกว่ารูปแบบอื่น				X							1
18) เพิ่มแรงจูงใจและความมุ่งมั่นแก่สมาชิกให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ			X								1

หมายเหตุ. งานวิจัยลำดับที่ 1-8 มาจากงานวิจัยของ Rogers and Mcintire (1983); Lawson (1986); Larson and Gobeli (1987); Wysocki, Beck and Crane, (2000); Kuprenas (2003); Cummings and Worley (2005); Mindtool (2013); Lester (2013)

ในแง่ของข้อจำกัดในการบริหารจัดการองค์การแบบเมทริกซ์ (รายละเอียดในตารางที่ 2) พบว่า ข้อจำกัดของการบริหารจัดการองค์การแบบเมทริกซ์ที่ผู้ประพันธ์วรรณกรรมมีความเห็นตรงกันมากที่สุด คือข้อ 5) การเพิ่มภาระในบทบาท หน้าที่ หน้าที่มีความคลุมเครือ ก่อให้เกิดความเครียด และความวิตกกังวล กล่าวคือตามธรรมชาติของการบริหารจัดการองค์การแบบเมทริกซ์ บุคลากรหรือสมาชิกในองค์การมักจะมีภาระงานเพิ่มมากขึ้นนอกเหนือจากงานที่ทำประจำตามปกติ ทำให้ต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่หลากหลายกับระบบมากขึ้น จนอาจทำให้เกิดความขัดแย้งและความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่มากขึ้น หรือสับสน

กับบทบาทอำนาจหน้าที่ภายใต้การบังคับบัญชาทั้ง 2 โครงสร้าง ถือเป็นการเพิ่มความเครียด และความวิตกกังวลในการทำงาน หากต้องการลดความเครียดหรือความกังวลเหล่านี้ Larson and Gobeli (1987), Rogers and Mcintire (1983) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าต้องมีการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ และผู้มีอำนาจสั่งการอย่างชัดเจน รองลงมาคือ ข้อ 1) เกิดความขัดแย้งในการให้ลำดับความสำคัญระหว่างโครงการ กล่าวคือ โดยปกติแล้วบุคลากรหรือสมาชิกในองค์การแบบเมทริกซ์จะมีงานหลายโครงการที่ต้องทำหรือมีกำหนดส่งงานหลาย ๆ อย่างพร้อมกัน จึงมักพบว่าบุคลากรหรือสมาชิกมักประสบปัญหาในการจัดลำดับความสำคัญระหว่างโครงการที่ต่างกัน หรือการจัดลำดับความสำคัญในการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้จัดการตามสายบังคับบัญชาในงานตามหน้าที่และตามสายบังคับบัญชาในงานตามโครงการ รองลงมาคือข้อที่ 3) ผลกระทบในการสื่อสารระหว่างโครงการ ในกรณีที่แต่ละแผนกมีที่ตั้งอยู่ห่างกันเกินไป เช่น สายการผลิตอยู่ในโรงงานอาจมีปัญหาการสื่อสารกับฝ่ายบัญชีที่ทำงานในสำนักงานที่เป็นคนละที่กัน หรือความล่าช้าของการสื่อสารซึ่งบางครั้งการทำงาน หรือการตัดสินใจอาจต้องรอฉันทามติของคนในโครงการก่อน รองลงมาคือข้อ 2) มีความแบ่งแยกในความจงรักภักดี (split loyalties) ระหว่างผู้จัดการตามสายบังคับบัญชาที่เป็นงานตามหน้าที่กับผู้จัดการตามสายบังคับบัญชาที่เป็นงานตามโครงการ เนื่องจากการรายงานผลการปฏิบัติงานที่ต้องรายงานคู่ขนานกัน หรือการที่ผู้จัดการทั้ง 2 โครงสร้าง แข่งขันกันในการควบคุมทรัพยากร หรือกลไกการควบคุมให้เกิดความสมดุลในการตอบสนองของงานด้านเทคนิคและงานในโครงการ ส่วนข้อจำกัดอื่น ๆ ผู้ประพันธ์วรรณกรรมส่วนใหญ่จะมีความเห็นพ้องไล่เลี่ยกัน (พบจำนวน 1-3 งานวิจัยที่เห็นพ้องกันในแต่ละมิติ/ประเด็น) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์ข้อจำกัดของการบริหารจัดการองค์การแบบเมทริกซ์

ข้อจำกัดของการบริหารแบบเมทริกซ์	งานวิจัยที่ใช้อ้างอิง									สรุปจำนวนงานวิจัยที่เห็นพ้องกัน
	1 (1983)	2 (1986)	3 (1987)	4 (2000)	5 (2003)	6 (2005)	7 (2013)	8 (2013)		
1) เกิดความขัดแย้งในการจัดลำดับความสำคัญระหว่างโครงการ	X	X		X		X	X	X		6
2) ก่อให้เกิดความแบ่งแยกในความจงรักภักดี (split loyalties) ระหว่างผู้จัดการตามสายงานบังคับบัญชาตามหน้าที่กับผู้จัดการตามสายงานบังคับบัญชาตามโครงการ		X	X				X	X		4
3) เกิดผลกระทบในการสื่อสารระหว่างสมาชิกในโครงการ	X	X	X	X				X		5
4) ผู้บริหารระดับสูงอาจต้องใช้เวลาอย่างมากกับการบริหารจัดการ เพื่อให้แน่ใจว่าผู้จัดการทั้ง 2 โครงสร้างมีอำนาจที่สมดุลกัน								X		1
5) การเพิ่มบทบาทหน้าที่ ก่อให้เกิดความคลุมเครือ ความเครียด และความวิตกกังวล	X	X	X	X	X	X	X			7
6) หากการมอบหมายให้อำนาจระหว่างผู้จัดการโครงการและผู้จัดการแผนกไม่สมดุลกันจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานภาพรวมลดต่ำลง		X			X					2
7) ประสบปัญหาเรื่องการให้รางวัลผลการปฏิบัติงาน		X			X					2
8) ก่อให้เกิดความต้องการที่ไม่สอดคล้องกันซึ่งอาจเป็นผลจากความขัดแย้งหรือวิกฤตในการบริหารงาน			X		X					2
9) สมาชิกต้องมีทักษะการสื่อสาร ความสามารถในการทำงานเป็นทีม และทักษะเฉพาะที่จำเป็นสำหรับแต่ละโครงการ		X		X		X				3
10) เกิดปัญหาการไม่พัฒนาในสายอาชีพ เนื่องจากสมาชิกในโครงการมุ่งเน้นทำงานในโครงการ	X									1
11) อุปสรรคในการนำไปปฏิบัติ		X								1
12) การปรับเปลี่ยนระบบในการให้การสนับสนุน		X				X				2
13) ประสิทธิภาพในการประเมินปัญหา		X	X							2
14) โครงการอาจล่าช้าเนื่องจากสมาชิกในองค์การต้องรับมือกับกำหนดเวลาที่ต้องส่งมอบงานจำนวนมาก						X				1

ข้อจำกัดของการบริหารแบบเมทริกซ์	งานวิจัยที่ใช้อ้างอิง								สรุปจำนวนงานวิจัยที่เห็นพ้องกัน
	1 (1983)	2 (1986)	3 (1987)	4 (2000)	5 (2003)	6 (2005)	7 (2013)	8 (2013)	
15) มีการมีผู้จัดการ 2 ตำแหน่งก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น			X						1

หมายเหตุ งานวิจัยลำดับที่ 1-8 มาจากงานวิจัยของ Rogers and Mcintire (1983); Lawson (1986); Larson and Gobeli, (1987); Wysocki, Beck and Crane (2000); Kuprenas (2003); Cummings and Worley (2005); Mindtool (2013); Lester (2013)

ประเภทของการบริหารจัดการองค์การแบบเมทริกซ์

การบริหารจัดการองค์การแบบเมทริกซ์ สามารถแบ่งประเภทตามระดับการบริหารจัดการออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ระดับองค์การ และ 2) ระดับโปรแกรม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ระดับองค์การ การบริหารจัดการแบบเมทริกซ์ในระดับองค์การนอกจากมีลักษณะการบริหารจัดการตามดังที่กล่าวไปแล้วในข้างต้น ยังพบว่ามีแนวคิดในการแบ่งประเภทองค์การแบบเมทริกซ์ไว้หลากหลายแนวคิด ไม่ว่าจะเป็นการแบ่งองค์การแบบเมทริกซ์เป็น “weak matrix” “strong matrix” “balanced matrix” หรือการแบ่งประเภทเป็น “coordinated matrix” “balanced matrix” “secondment matrix” ซึ่งแนวคิดในการแบ่งองค์การเมทริกซ์เป็นประเภทต่าง ๆ เหล่านี้จะมีลักษณะรายละเอียดปลีกย่อยต่างกันเพียงเล็กน้อย แต่ใจความหลักในการแบ่งองค์การแบบเมทริกซ์จะคล้ายกับแนวคิดของ Larson and Gobeli (1987) ที่แบ่งรูปแบบองค์การแบบเมททริกซ์ออกเป็น 3 ประเภท ตามอิทธิพลของหัวหน้าตามสายบังคับบัญชาที่เป็นงานตามหน้าที่และหัวหน้าตามสายบังคับบัญชาที่เป็นงานตามโครงการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

• Functional Matrix เป็นรูปแบบที่เกิดขึ้นเมื่อหัวหน้าตามสายบังคับบัญชาที่เป็นงานตามโครงการถูกจำกัดบทบาทในการประสานงานที่เกี่ยวข้องกับแผนกต่าง ๆ โดยหัวหน้าตามสายบังคับบัญชางานที่เป็นโครงการจะทำหน้าที่พื้นฐานทั่วไปในการคอยช่วยเหลือและเป็นผู้มีอำนาจทางอ้อมในการเร่ง ควบคุมกำกับโครงการ ส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องจะมีกระบวนการส่งมอบงานภายใต้การควบคุมของหัวหน้าตามสายบังคับบัญชาที่เป็นงานตามหน้าที่ โดยหัวหน้าตามสายบังคับบัญชาที่เป็นงานตามหน้าที่จะรับผิดชอบในการออกแบบและตอบสนองทางด้านเทคนิคตามที่ถูกร้องขอ แต่ยังคงมีความรับผิดชอบหลักในส่วนเฉพาะเจาะจงขององค์การด้วย

• Project Matrix รูปแบบนี้จะเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่หัวหน้าตามสายบังคับบัญชาที่เป็นงานตามโครงการเป็นผู้มีอำนาจโดยตรงในการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคคล การดำเนินงาน ควบคุมโครงการ และรับผิดชอบทำให้โครงการสำเร็จทั้งหมด ส่วนหัวหน้าตามสายบังคับบัญชาที่เป็นงานตามหน้าที่จะมีบทบาทหรืออำนาจน้อยมาก มีหน้าที่เพียงจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับโครงการและให้คำปรึกษาทางเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็น

• Balanced Matrix รูปแบบนี้หัวหน้าตามสายบังคับบัญชาที่เป็นงานตามหน้าที่ กับหัวหน้าตามสายบังคับบัญชาที่เป็นงานตามโครงการ จะแบ่งภาระหน้าที่ในการคุมโครงการและหน้าที่พื้นฐานต่าง ๆ เท่า ๆ กัน ซึ่งทั้ง 2 ตำแหน่งจะร่วมกันทำงานโครงการกันโดยตรงทั้งทางเทคนิค และการตัดสินใจ โดยหัวหน้าตามสายบังคับบัญชาที่เป็นงานตามโครงการจะมีหน้าที่รับผิดชอบในการในค้นหาว่าต้องทำอะไรงานถึงบรรลุผลสำเร็จ ในขณะที่หัวหน้าตามสายบังคับบัญชาที่เป็นงานตามหน้าที่จะสนใจว่าต้องทำอย่างไรงานถึงบรรลุผลสำเร็จ กล่าวคือ หัวหน้าตามสายบังคับบัญชาที่เป็นงานตามโครงการจะวางแผนทั้งหมดเพื่อให้โครงการสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นการวางตารางดำเนินงาน กำกับดูแลกระบวนการ ส่วนหัวหน้าตามสายบังคับบัญชาที่เป็นงานตามหน้าที่จะรับผิดชอบในการคัดสรรบุคคลากรและการบริหารในส่วนของโครงการให้เป็นไปตามมาตรฐานและตารางการดำเนินงานที่หัวหน้าตามสายบังคับบัญชาที่เป็นงานตามโครงการกำหนดไว้

นอกจากประเภทของรูปแบบการบริหารจัดการองค์การแบบเมทริกซ์ตามที่ Larson and Gobeli (1987) ได้แบ่งตามรูปแบบการใช้อำนาจของผู้จัดการทั้งสองประเภทแล้ว ยังได้แสดงการเปรียบเทียบข้อดีและข้อจำกัดของรูปแบบองค์การแบบเมทริกซ์ทั้ง 3 แบบ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบข้อดีและข้อจำกัดของโครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ทั้ง ชนิด 3

ข้อดี	Functional Matrix	Balanced Matrix	Project Matrix
1) การใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	มาก	มาก	มาก
2) การบูรณาการของโครงการเข้าไว้ด้วยกัน	น้อย	ปานกลาง	มาก
3) การธำรงรักษาความเชี่ยวชาญของบุคลากร	มาก	ปานกลาง	น้อย
4) ความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ	ปานกลาง	มาก	ปานกลาง
5) ศักยภาพในการสื่อสาร	ปานกลาง	มาก	ปานกลาง
6) แรงจูงใจและความผูกพันในองค์การ	ผลไม่แน่นอน	ผลไม่แน่นอน	ผลไม่แน่นอน
1) การแข่งขันแย่งชิงอำนาจ	ปานกลาง	มาก	ปานกลาง
2) ความขัดแย้งในการทำงาน	น้อย	ปานกลาง	ปานกลาง
3) ความรวดเร็วในการตัดสินใจ เพื่อแสวงหาข้อยุติ	ปานกลาง	ช้า	รวดเร็ว
4) ความยุ่งยากในการกำกับดูแลและควบคุม	ปานกลาง	มาก	น้อย
5) งบประมาณค่าใช้จ่าย	ปานกลาง	มาก	มาก
6) ความเครียดของบุคลากร	ปานกลาง	มาก	ปานกลาง

จากการเปรียบเทียบข้อดีข้อจำกัดของรูปแบบเมทริกซ์ทั้ง 3 แบบจะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการองค์การแบบเมทริกซ์ไม่จำเป็นต้องมีข้อดีและข้อจำกัดเหมือนกันทั้งหมด แต่การบริหารจัดการองค์การแบบเมทริกซ์ในแต่ละรูปแบบนั้นจะมีความโดดเด่นในจุดแข็งและข้อจำกัดในตัวของมันเอง โดยจะสังเกตได้ว่าการบริหารจัดการองค์การแบบ functional matrix มีแนวโน้มที่บุคคลในเมทริกซ์ยังคงรักษาความเชี่ยวชาญ หรือความถนัดในสายงานหรือหน้าที่ในแผนกของตนเองไว้ได้ เนื่องจากวิธีการบริหารจัดการแบบ functional matrix จะยอมให้บุคคลเชื่อมโยงการทำงานตามหน้าที่ของตนเองในขณะที่ทำงานตามโครงการที่ได้รับมอบหมายต่าง ๆ (Larson & Gobeli, 1987) นอกจากนี้ระบบของ functional matrix ยังสามารถบริหารความขัดแย้งระหว่างโครงการต่าง ๆ ได้เนื่องจากในบางปัญหาที่เกิดขึ้น บุคคลสามารถถามหัวหน้าในสายบังคับบัญชาที่เป็นงานตามหน้าที่ได้โดยตรง (Larson & Gobeli, 1987) ส่วนการบริหารจัดการองค์การแบบ project matrix จากตารางที่ 3 จะสังเกตได้ว่า การบริหารจัดการรูปแบบนี้จะมีศักยภาพเหนือกว่าอีก 2 รูปแบบในหลายประเด็น ไม่ว่าจะเป็นความชัดเจนและกลไกในการทำงาน บุคลากรสามารถประสานข้ามแผนกหน้าที่ได้ มีความรวดเร็วในการตัดสินใจเพื่อแสวงหาข้อยุติ เนื่องจากการบริหารจัดการองค์การแบบ project Matrix ไม่จำเป็นต้องรอฉันทามติจากผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน้าที่แบบ functional matrix (Larson & Gobeli, 1987) หรือจะเป็นการกำกับดูแลและควบคุมการทำงานที่ง่ายกว่าแบบอื่น เนื่องจากการบริหารจัดการองค์การแบบ project matrix มีการกระจายอำนาจในการควบคุม และประเมินทั้งระบบและต้นทุนในแต่ละโครงการอยู่แล้ว (Larson & Gobeli, 1987) แต่ในทางกลับกันการบริหารจัดการองค์การแบบ project matrix มีแนวโน้มที่ค่าใช้จ่ายจากเงินเดือนของหัวหน้าตามสายบังคับบัญชางานที่เป็นงานตามโครงการสูงขึ้น เนื่องจากมีบทบาทหน้าเพิ่มขึ้นในการบริหาร นอกจากนี้ บุคคลใน project matrix อาจสูญเสียความเชี่ยวชาญที่ถนัดในหน้าที่เดิมภายหลังเสร็จสิ้นโครงการ (Larson & Gobeli, 1987) และในรูปแบบสุดท้าย รูปแบบการบริหารจัดการองค์การแบบ balanced matrix จะเป็นการผสมผสานระหว่างรูปแบบที่ต่างกันคนละขั้ว โดยจะผสานข้อดีของรูปแบบ functional matrix กับ project matrix แต่เป็นระบบการบริหารจัดการที่มีความละเอียดอ่อน และเป็นไปได้ที่จะก่อให้เกิดปัญหามากกว่าอีก 2 รูปแบบ

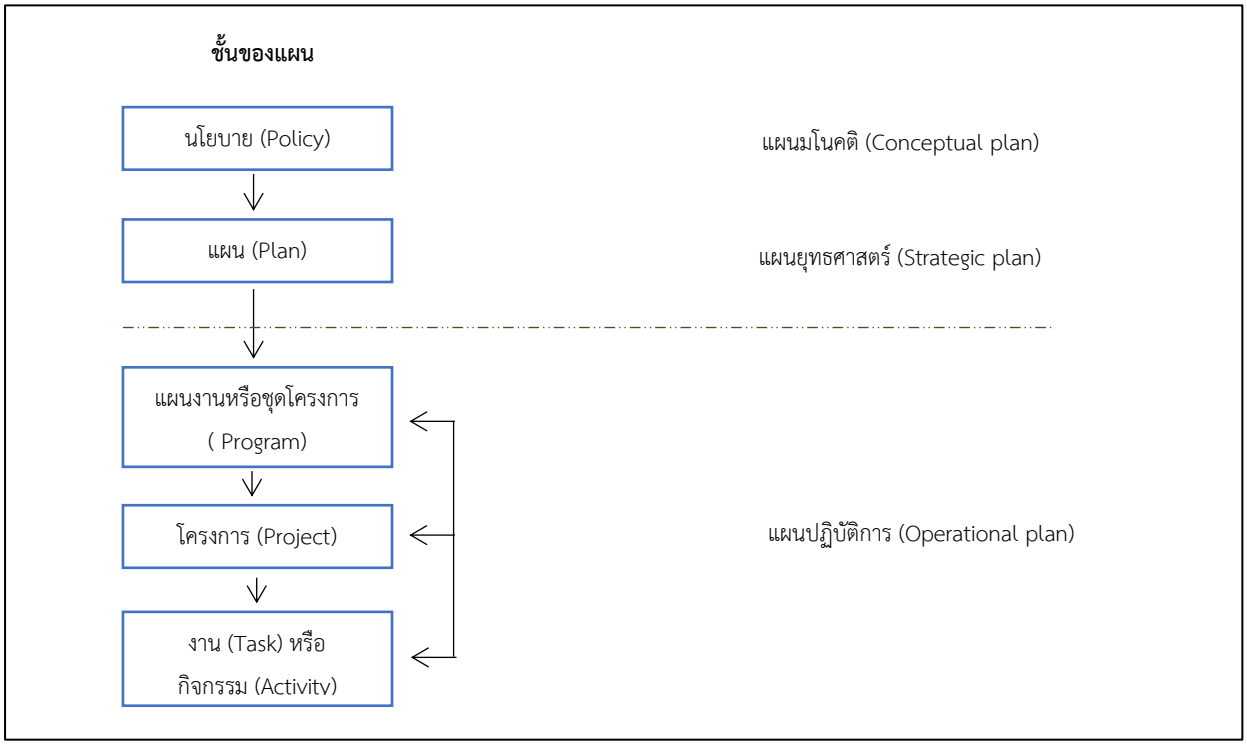
2. ระดับโปรแกรม ในการบริหารจัดการแบบเมทริกซ์ที่ผสานรวมองค์การแบบโครงสร้างตามหน้าที่ในแนวตั้งกับโครงสร้างตามแนวนอน (เช่น ผลิตภัณฑ์ โครงการ ฯลฯ) โดยทั่วไปโครงสร้างตามแนวนอนที่มาผสานนั้นจะมีลักษณะทั้งที่เป็นโครงการเดี่ยวหรือหลายโครงการ แต่มักมีเป้าหมายไม่เชื่อมโยงกันและอาจทำให้เกิดข้อจำกัดในด้านการนำไปใช้ประโยชน์และประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากร (บุญเฉิด โสภณ, 2547) ดังนั้น เพื่อลดข้อจำกัดดังกล่าว จึงมีการนำการบริหารจัดการในรูปแบบ “โปรแกรม (program)” ที่มีลักษณะเชื่อมโยงโครงการหลาย ๆ โครงการที่มีความเกี่ยวข้อง มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันในลักษณะเชิงบูรณาการ เข้าไว้ด้วยกัน (Wysocki, Beck & Crane, 2000) ยกตัวอย่าง ชุดโครงการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ที่เดิมผู้วิจัยเขียนข้อเสนอโครงการวิจัยเป็นแบบ research project ต่อมาใน พ.ศ. 2540 ได้มีการปรับปรุงเกณฑ์การพิจารณาการให้ทุน โดยมีการให้ทุนอุดหนุนการวิจัยประเภทแผนงานวิจัยหรือชุดโครงการวิจัย (research program) เพื่อการนำไปใช้ประโยชน์ได้กว้างขวางมากขึ้น โดยลักษณะชุดโครงการวิจัยจะมีลักษณะสำคัญ คือ เป็นการวิจัยพร้อม ๆ กันหลายโครงการที่สัมพันธ์หรือเกื้อหนุนกันรวมเป็นแผนงานหรือครบวงจรและเป็นสหวิทยาการ และจะต้องดำเนินการ

ในลักษณะบูรณาการและเกิดองค์รวม (บุญเฉิด โสภณ, 2547) ยกตัวอย่าง ชุดโครงการวิจัยของสำนักคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ เรื่อง “การวิจัยและพัฒนาครอบครัวไทยให้มีความสุข” ที่ประกอบด้วยโครงการวิจัย 8 เรื่อง ได้แก่

โครงการ 1 พฤติกรรมของคนในครอบครัวที่ทำให้ครอบครัวมีความสุข มั่งคง
โครงการ 2 การสร้างต้นแบบการอบรมเลี้ยงดูเพื่อให้เกิดสุขภาพจิตที่ดีในครอบครับประเภทต่าง ๆ
โครงการ 3 การสื่อสารระหว่างสมาชิกในครอบครัวเพื่อพัฒนาให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อไป
โครงการ 4 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในครอบครัว
โครงการ 5 การปรับตัวของครอบครัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม
โครงการ 6 การศึกษาความคาดหวังของครอบครัวและค่านิยมของครอบครัวในปัจจุบัน
โครงการ 7 การจัดการทรัพยากรครอบครัว
โครงการ 8 รูปแบบของครอบครัวผาสุก

จากตัวอย่างชุดโครงการวิจัย จะเห็นได้ว่าโครงการทั้ง 8 มีทิศทางในแต่ละโครงการที่สัมพันธ์กันและเกื้อหนุนกันรวมกันให้เกิดองค์ความรู้ในเรื่องการพัฒนาครอบครัวไทยให้มีความสุข ซึ่งสามารถใช้ประโยชน์จากชุดโครงการวิจัยได้มากกว่าและครบวงจรกว่าการวิจัยที่เป็นโครงการแบบเดิม แต่อย่างไรก็ตามจะสังเกตได้ว่าการดำเนินงานแบบชุดโครงการวิจัย การคิดโจทย์การวิจัยให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันค่อนข้างยุ่งยากซับซ้อน ต้องใช้เวลาอย่างมากในการดำเนินงานและพัฒนารายละเอียดของชุดโครงการ อีกทั้งยังต้องรวบรวมนักวิจัย ที่มีความสามารถในการบริหารงานวิจัยที่สูง เพื่อให้เกิดการประสานงาน การร่วมมือกันของนักวิจัยทั้งในทีมวิจัย และระหว่างโครงการวิจัยด้วย

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโครงการวิจัยและชุดโครงการวิจัยในด้านชั้นของแผนการดำเนินงาน พบว่าโครงการจะอยู่ในลำดับชั้นถัดจากชุดโครงการ (ต่างลำดับชั้น) และโครงการกับชุดโครงการต่างเป็นส่วนหนึ่งที่อยู่ในแผนปฏิบัติการ ได้ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แสดงลำดับชั้นของแผน
ที่มา: บุญเฉิด โสภณ (2547)

สรุปและอภิปรายผล

โดยสรุปบทความนี้ได้กล่าวถึง เหตุผลความจำเป็นในการบริหารจัดการองค์การแบบเมทริกซ์ที่เกิดขึ้นจากความต้องการรูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และซับซ้อนได้ เพื่อทดแทนรูปแบบการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม ที่มีรูปแบบการทำงานประจำค่อนข้างตายตัว ไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและกระบวนการการสื่อสาร เนื่องจากมีการตัดสินใจในการทำงานที่ล่าช้า ซึ่งรูปแบบการบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิภาพ และถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การต่าง ๆ อย่างมากมายวิธีหนึ่ง คือ “รูปแบบการบริหารจัดการแบบเมทริกซ์” เป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่เพิ่มจุดแข็งและลดข้อจำกัดของการบริหารจัดการแบบจัดโครงสร้างตามหน้าที่และแบบตามโครงการ โดยการผสมผสานการบริหารทั้ง 2 แบบเข้าด้วยกัน ใช้ทรัพยากรทั้งที่เป็นทรัพยากรมนุษย์และไม่ใช่ทรัพยากรมนุษย์ร่วมกัน เพื่อผลักดันองค์การให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะเจาะจงที่ตั้งไว้ และในการทำงาน บุคคลในองค์การจะมีหัวหน้าที่เกิดขึ้นอย่างน้อย 2 ตำแหน่งงาน (ผู้จัดการตามสายบังคับบัญชางานที่เป็นตามหน้าที่และสายบังคับบัญชางานที่เป็นตามโครงการ) ซึ่งทั้ง 2 ตำแหน่งงานจะมีอำนาจและบทบาทหน้าที่ต่างกันไปตามลักษณะประเภทรูปแบบองค์การเมทริกซ์ เช่น รูปแบบ functional matrix หัวหน้าตามสายบังคับบัญชาที่เป็นงานตามหน้าที่จะมีอำนาจมากกว่าหัวหน้าตามสายบังคับบัญชางานที่เป็นโครงการ ในทางตรงกันข้าม project matrix หัวหน้าตามสายบังคับบัญชางานที่เป็นโครงการจะมีอำนาจมากกว่าหัวหน้าตามสายบังคับบัญชาที่เป็นงานตามหน้าที่ ส่วนรูปแบบ balanced matrix หัวหน้าทั้ง 2 ตำแหน่งงานจะมีอำนาจเท่ากัน แต่มีหน้าที่ต่างกันไป

การบริหารจัดการองค์การแบบเมทริกซ์มีทั้งข้อดีและข้อจำกัดเช่นเดียวกับการจัดการองค์การในรูปแบบอื่น ๆ ยกตัวอย่างข้อดี เช่น มีความยืดหยุ่นในการใช้กำลังคน แบ่งปันข้อมูลและทรัพยากร ทำให้เกิดความเหนียวแน่นระหว่างโครงการกับแผนกหน้าที่ หรือการผสมผสานความรู้เฉพาะด้านของผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้กับโครงการต่าง ๆ ที่มีทั้งหมดได้ เป็นต้น ส่วนข้อจำกัด เช่น เป็นการเพิ่มบทบาทหน้าที่ ทำให้หน้าที่มีความคลุมเครือ ก่อให้เกิดความเครียด และความวิตกกังวล หรือเกิดความยากลำบากในการจัดลำดับความสำคัญระหว่างโครงการ หรือการสื่อสารของสมาชิกระหว่างโครงการอาจได้รับผลกระทบ ก่อให้เกิดความแบ่งแยกในความจงรักภักดีระหว่างหัวหน้าทั้ง 2 ตำแหน่งงาน นอกจากการนำการบริหารจัดการเมทริกซ์มาใช้ในระดับองค์การแล้ว ในระดับโปรแกรมก็สามารถนำการบริหารจัดการแบบเมทริกซ์มาใช้ในรูปแบบของชุดโครงการ ซึ่งรูปแบบของชุดโครงการจะมีการดำเนินงานพร้อม ๆ กัน หลายโครงการที่สัมพันธ์หรือสนับสนุนเสริมกัน นำมารวมเป็นแผนงาน มีลักษณะการดำเนินงานในรูปแบบบูรณาการและเกิดองค์รวม ซึ่งทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากชุดโครงการได้มากกว่า ครบวงจรกว่าการดำเนินงานโครงการแบบเดิม

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยต้องกราบขอขอบคุณ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ ในการให้คำปรึกษาและแนะนำในการเขียนบทความฉบับนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

เอกสารอ้างอิง

บุญเฉิด โสภณ. (2547). *ตำราชุดฝึกอบรมหลักสูตร “นักวิจัย”.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.

วิจารณ์ พาณิช. (2553). *การบริหารงานวิจัย แนวคิดจากประสบการณ์.* กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

Cumming, T. G. & Worley, C. G. (2005). *Organization development and change* (8th ed.). Cincinnati, OH: Thompson/South-Western.

Davis, S. M. & Lawrence, P. R. (1977). Problems of matrix organizations. *Harvard Business Review, 56*(3), 131-142.

Kuprenas, J. A. (2003). Implementation and performance of a matrix organization structure. *International Journal of Project Management*. 21, 51-62.

Larson, E. W. & Gobeli, D. H. (1987). Matrix management: Contradictions and insights. *California Management Review*, *29*(4), 23-38.

Lawson, J. W. (1986). A quick look at matrix organization from the perspective of the practicing manager. *Engineering Management International, 4*, 61-70.

Lester, A. (2013). *Project management planning and control*. Boston: Elsevier.

Mindtool (2013). *Working in a matrix organization: Working effectively with several bosses*. Retrieved August 30, 2015, from www.mindtools.com.

Rogers, R. E. & Mcintire, R. H. (1983). *Organization and management theory*. NY: John Wiley & Sons.

Wu, Y. K. (2007). On the manpower allocation within matrix organization: A fuzzy linear programming approach. *European Journal of Operational Research*, *183*(1), 384-393.

Wysocki, R. K., Beck, R. Jr. & Crane, D. B. (2000). *Effective project management.* New York: John Wiley & Sons.