

โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ เพื่อการเติบโตขององค์การ
กรณีศึกษา“บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)”

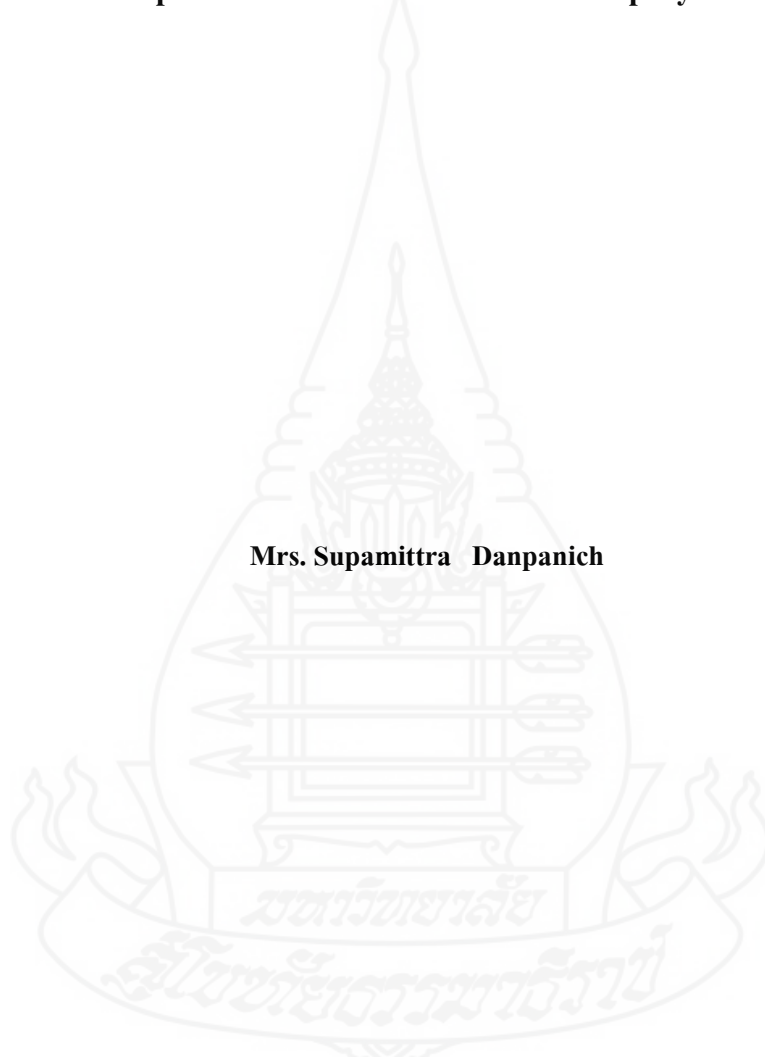
นางศุภมิตรา ต่านพานิช

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2558

**Matrix Organization for Company Growth Opportunity: A Case Study of
'PTT Exploration and Production Public Company Limited'**

Mrs. Supamittra Danpanich



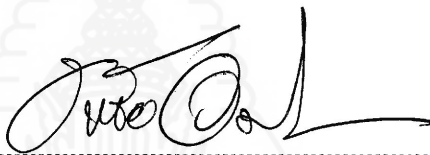
An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2015

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ เพื่อการเติบโตขององค์การ
กรณีศึกษา “บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)”
ชื่อและนามสกุล นางศุภมิตรา คำนพานิช
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ชมจินดา

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2559

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ธนชัย ชมจินดา)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ตู่วัฒนา ตังโพธิสุวรรณ)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ เพื่อการเติบโตขององค์การ กรณีศึกษา “บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)”

ผู้ศึกษา นางสาวศุภมิตรา ค่านพานิช **รหัสนักศึกษา** 2573000870 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา **ปีการศึกษา** 2558

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ เป็นการศึกษาค้นคว้าอิสระเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ โดยทำการศึกษาจากหน่วยงานองค์การที่ประสบความสำเร็จจากการนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ มาประยุกต์ใช้ ในการศึกษา จะทำการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จ การปฏิบัติที่เป็นเลิศ การเตรียมพร้อมเข้าสู่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ จากนั้นจะทำการวิเคราะห์โครงสร้างองค์การของ บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) โดยการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ

- 1) วิเคราะห์ความจำเป็นและความเหมาะสมในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การที่
- 2) นำเสนอแนวทางโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ พร้อมทั้งข้อดีและข้อเสีย

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ เป็นการศึกษาค้นคว้าอิสระเชิงวิชาแบบสังเคราะห์ โดยรวบรวมข้อมูล ทฤษฎีจากเอกสาร งานเขียน รายงานการศึกษาค้นคว้าทางวิชาการ หนังสือคู่มือทางวิชาการสารสนเทศ และบทความจากแหล่งต่างๆ โดยส่วนใหญ่เอกสารบทความจะเป็นภาษาอังกฤษ แล้วนำมาแปลความ วิเคราะห์เชิงพรรณนา โดยนำมาทำการศึกษาเปรียบเทียบกับโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ของบริษัท ปตท.สำรวจ และผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เพื่อให้ตอบสนองการเติบโตขององค์การ ที่มุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพนานาชาติในวงการธุรกิจปิโตรเลียม

ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์จะเน้นใช้กับงานในองค์การที่มีความต่อเนื่องไม่สิ้นสุด ซึ่งเหมาะสมกับโครงการที่ประสบความสำเร็จด้านการสำรวจ และมุ่งสู่การผลิต ซึ่งโครงการประเภทนี้จะเป็นโครงการระยะยาว เช่น โครงการที่ประเทศพม่า แต่ขณะเดียวกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด องค์การเองก็ต้องส่งเสริมเรื่องเหล่านี้ เช่น 1) การฝึกอบรมและสื่อสาร ทำความเข้าใจ เรื่องการทำงานแบบที่ต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชาหลายนายในเวลาเดียวกัน 2) การปรับลดขนาดองค์การ โดยการยุบฝ่ายบางฝ่ายที่มีการทำงานซ้ำซ้อนลง 3) การเสริมสร้างวัฒนธรรม ค่านิยมองค์การที่สร้างเสริมคุณลักษณะที่สร้างการประสานงานให้มีจุดหมายเป้าหมายเดียวกันนอกจากนี้ในระหว่างการศึกษาแล้วยังนำเสนอให้หามุมมองของผู้บริหารซึ่งอาจจะมาช่วยเสริมสร้างให้การนำแนวทางไปปฏิบัติ เข้มข้นและแข็งแกร่งมากขึ้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้ องค์การขนาดใหญ่แบบบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) สามารถเติบโต ขยายได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ การเจริญเติบโต บริษัท ปตท สผ มหาชน (จำกัด)

Independent Study title: Matrix Organization for Company Growth Opportunity: A Case Study of 'PTT Exploration and Production Public Company Limited'

Author: Mrs. Supamitra Danpanich; **ID:** 2573000870; **Degree:** Master of Business Administration;

Independent Study advisor: Thanachai Yomjinda, Associate Professor;

Academic year: 2015

Abstract

This independent study investigated the success of matrix organization in various companies in terms of key success factors, best practices and preparation prior to the initiation of matrix organization and then analyzed the PTT Exploration and Production Public Company Limited. The objectives of this study were (1) to analyze the needs and suitability of organizational structure change; and 2) to suggest the matrix organization application including its advantage and limitation.

This independent study was a research synthesis by collecting secondary data from papers, books, journals and online information. The data was translated from English into Thai, interpreted, analyzed and compared with the matrix organization of the PTT Exploration and Production Public Company Limited in order to serve the organizational growth for being a professional in international petroleum businesses.

The results showed that matrix organization was suitable for continuing projects especially the manufacturing project which succeeded in surveying and also a long-term project such as a project in Myanmar. At the same time the organization had to support many things in order to increase the maximum organization efficiency including (1) training and communication and the understanding of reporting to many supervisors at the same time; (2) downsizing by reducing the redundant departments; and (3) enhancing the organizational culture for cooperation and the support from the executives. All factors could help the sustainable growth of PTT Exploration and Production Public Company Limited.

Keywords: Matrix organization, Growth, PTT Exploration and Production Public Company Limited

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่ง จากท่านรองศาสตราจารย์ ธนชัย ชมจินดา ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระ แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ แนวทาง ข้อเสนอแนะ อันเป็นประโยชน์ในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ นอกจากนี้ผู้ศึกษาได้รับคำแนะนำ และสนับสนุน จากท่านผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ให้เกียรติทำการสัมภาษณ์ ท่านผู้บริหารของบริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ที่ได้ให้คำชี้แนะและการสนับสนุน ท่านผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน ในโครงสร้างองค์กรที่ให้ข้อมูล เพื่อนำมาประมวล วิเคราะห์ ประกอบการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

นอกจากนี้ในระหว่างการเรียนและการจัดทำการศึกษาวิจัยอิสระนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่น และสมาชิกในครอบครัวที่มอบกำลังใจ แรงสนับสนุน จนสามารถล่วงลุล่วง และประสบความสำเร็จนี้ได้

ศุภมิตรา ด่านพานิช

ธันวาคม 2559



สารบัญ

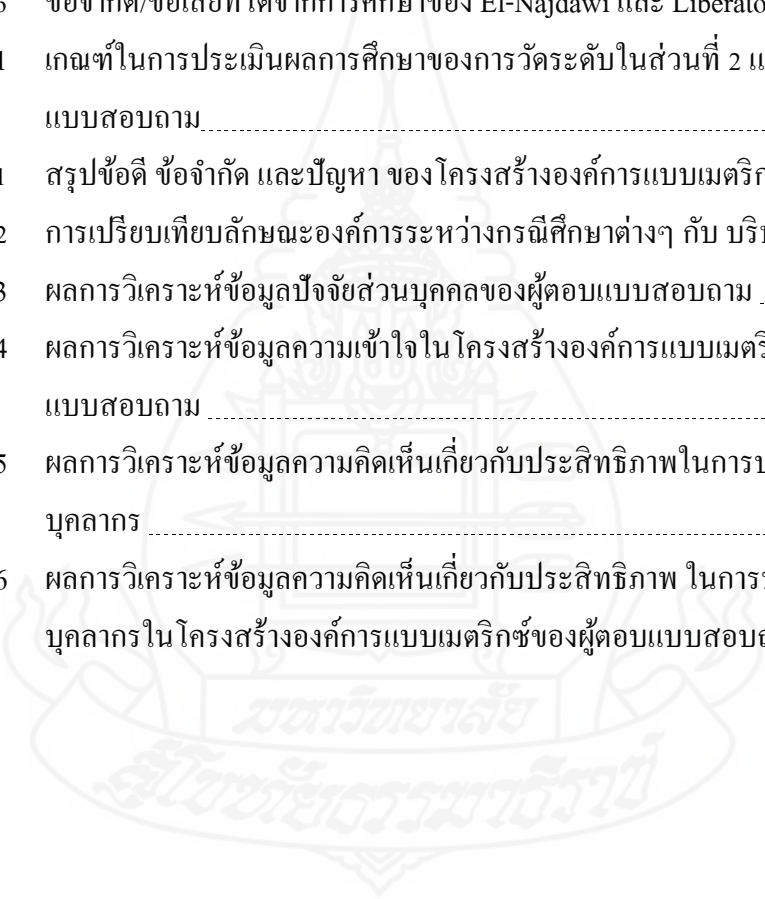
	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
3. สมมติฐานการวิจัย	4
4. วิธีการศึกษา	4
5. ขอบเขตของการวิจัย	5
6. กรอบแนวคิดของการวิจัย	5
7. นิยามศัพท์เฉพาะ	6
8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	9
1. ทฤษฎีของโครงสร้างองค์การ	9
2. หลักการจัดโครงสร้างองค์การ	12
3. การออกแบบโครงสร้างองค์การ	16
4. รูปแบบโครงสร้างขององค์การ	22
5. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	30
6. กรณีศึกษา	36
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	65
1. กรอบแนวคิดในการวิจัย	66
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	67
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	68
4. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	71

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล	74
6. การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล	76
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	77
1. ข้อค้นพบจากการศึกษาทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	77
2. ข้อค้นพบจากการศึกษากรณีศึกษาต่างๆ	83
3. ข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์	87
4. ผลการวิเคราะห์จากข้อมูลแบบสอบถาม	90
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	101
1. สรุปการวิจัย	101
2. ผลการศึกษาวิจัย	103
3. การประยุกต์ใช้โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ในบริษัท ปตท.สผ.	104
4. แนวทางที่จะนำเสนอ	106
บรรณานุกรม	108
ภาคผนวก	112
ก แบบสัมภาษณ์	113
ข ผลแบบสัมภาษณ์	115
ค แบบสอบถาม	120
ง ผลแบบสอบถาม	125
ประวัติผู้ศึกษา	129

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	การแบ่งประเภทขององค์การตามทัศนคติของนักพฤกษศาสตร์ 16
ตารางที่ 2.2	ข้อดีของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ของ El-Najdawi และ Liberatore 34
ตารางที่ 2.3	ข้อจำกัดของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ของ El-Najdawi และ Liberatore ... 34
ตารางที่ 2.4	ปัญหาที่ได้จากการศึกษาของ El-Najdawi และ Liberatore 35
ตารางที่ 2.5	ข้อดีที่ได้จากการศึกษาของ El-Najdawi และ Liberatore 35
ตารางที่ 2.6	ข้อจำกัด/ข้อเสียที่ได้จากการศึกษาของ El-Najdawi และ Liberatore 35
ตารางที่ 3.1	เกณฑ์ในการประเมินผลการศึกษของการวัดระดับในส่วนที่ 2 และ 3 จาก แบบสอบถาม 72
ตารางที่ 4.1	สรุปข้อดี ข้อจำกัด และปัญหา ของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ 80
ตารางที่ 4.2	การเปรียบเทียบลักษณะองค์การระหว่างกรณีศึกษาต่างๆ กับ บริษัท ปตท.สผ. ... 87
ตารางที่ 4.3	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 91
ตารางที่ 4.4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความเข้าใจใน โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ของผู้ตอบ แบบสอบถาม 93
ตารางที่ 4.5	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ บุคลากร 96
ตารางที่ 4.6	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของ บุคลากรใน โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม 97



สารบัญญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการศึกษาวิจัย	6
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างองค์การแบบจักรกล (Mechanistic Structure)	15
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต (Organic Structure)	15
ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งงานและผลผลิตที่เกิดขึ้น	17
ภาพที่ 2.4 โครงสร้างองค์การที่แสดงการแบ่งงานตามสายบังคับบัญชา	18
ภาพที่ 2.5 การเปรียบเทียบองค์การที่มีขอบเขตการควบคุมต่างกัน	19
ภาพที่ 2.6 การเปรียบเทียบโครงสร้างองค์การแบบสูงและแบบแบนราบ	20
ภาพที่ 2.7 การแบ่งงานตามการจัดแผนก	21
ภาพที่ 2.8 โครงสร้างองค์การแบบตามหน้าที่	22
ภาพที่ 2.9 โครงสร้างองค์การแบบตามพื้นที่หรือภูมิศาสตร์	24
ภาพที่ 2.10 โครงสร้างองค์การแบบตามประเภทลูกค้า	24
ภาพที่ 2.11 โครงสร้างองค์การแบบตามผลิตภัณฑ์	25
ภาพที่ 2.12 โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ	26
ภาพที่ 2.13 โครงสร้างองค์การแบบสายงานที่ปรึกษา	27
ภาพที่ 2.14 โครงสร้างองค์การเสมือนจริงแบบทีมงานหรือเครือข่าย	28
ภาพที่ 2.15 โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์	29
ภาพที่ 2.16 โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ แยกตามกระบวนการผลิตภัณฑ์ของ GE	33
ภาพที่ 2.17 โครงสร้างองค์การตามหน้าที่ “เดิม” ของบริษัท ฟอร์ด มอเตอร์	43
ภาพที่ 2.18 โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ของบริษัท ฟอร์ด มอเตอร์	45
ภาพที่ 2.19 โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ของบริษัท Novartis	51
ภาพที่ 2.20 ภาพรวมประกอบธุรกิจของบริษัท ปตท.สผ.	55
ภาพที่ 2.21 วิสัยทัศน์และพันธกิจ และเป้าหมาย ของบริษัท ปตท.สผ.	56
ภาพที่ 2.22 วิวัฒนาการการเติบโต ของบริษัท ปตท.สผ.	57
ภาพที่ 2.23 วัฒนธรรมองค์การ ของบริษัท ปตท.สผ.	58
ภาพที่ 2.24 แผนการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ปตท.สผ.	59
ภาพที่ 2.25 จำนวนพนักงานและลูกจ้างประจำของบริษัท ปตท.สผ.	60
ภาพที่ 2.26 จำนวนพนักงานแต่ละสายงานอาชีพของบริษัท ปตท.สผ.	60

สารบัญภาพ (ต่อ)

	หน้า
ภาพที่ 2.27 แผนผังโครงสร้างองค์การของ ปตท.สผ. ณ วันที่ 31 ธค 2558	61
ภาพที่ 2.28 แผนผังโครงสร้างองค์การของบริษัท ปตท.สผ. เมื่อปี 2551	62
ภาพที่ 2.29 แผนผังโครงสร้างองค์การของบริษัท ปตท.สผ. เมื่อปี 2559	63
ภาพที่ 2.30 แผนผังโครงสร้างของโครงการในองค์การ ปตท.สผ.	64
ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดของการศึกษาวิจัย	67



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและการเงินของโลก และศักยภาพทางเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว เป็นผลและส่งเสริมให้เกิดการเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศเข้าด้วยกัน และเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันทางธุรกิจแบบไร้พรมแดน สิ่งเหล่านี้ เปิดโอกาสให้ธุรกิจหลากหลายภาคส่วนมีการขยายตัวและเติบโต แต่ขณะเดียวกันการขยายตัวและเติบโตนั้น ก็อยู่ภายใต้บรรยากาศการแข่งขันที่ค่อนข้างสูง และมีการผันผวนอย่างรวดเร็ว ดังนั้น จึงต้องวางแผนที่จะปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และพิจารณาอย่างรอบคอบ และพิถีพิถันพอที่จะเลือกใช้วิธีการต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยทั่วไปแล้วนั้น การเติบโตของธุรกิจ องค์กรจะมุ่งเน้นไปที่วิธีการของการปรับแผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การเปิดตลาดใหม่ การหาลูกค้ารายใหม่หรือการขยายสู่แหล่งตลาดใหม่ รวมทั้งการเพิ่มความสามารถขององค์กร การนำมาซึ่งให้ได้ความสำเร็จดังกล่าวข้างต้น บางครั้ง การปรับโครงสร้างองค์กรก็เป็นอีกหนึ่งทางเลือกที่องค์กรมักมองข้าม และน่าจะต้องการให้ความสนใจ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์กร ซึ่งแน่นอนที่จะต้องมีการพิจารณา และคำนึงถึงปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร อาทิ เช่น ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ และหน่วยงานธุรกิจอิสระในองค์กร สภาพแวดล้อม ความยืดหยุ่น และการตอบสนองต่อสถานการณ์ แรงผลักดันทางเทคโนโลยี และการตื่นตัวด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น

ความหมายของโครงสร้างองค์กรนั้น คือ โครงสร้างองค์กรเป็นระบบโครงสร้างที่สะท้อนและแสดงความสัมพันธ์ของงานและคน ซึ่งภายในโครงสร้างองค์กรนั้น จะระบุความรับผิดชอบของตำแหน่งงานต่างๆ การรายงานว่าใครขึ้นตรงต่อใคร และกำหนดการใช้อำนาจของตำแหน่งต่างๆ ในการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อให้เกิดความสำเร็จบรรลุตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การจัดโครงสร้างองค์กรถือเป็นขั้นตอนหนึ่งของการจัดการในองค์กร เพื่อจัดกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการจัดรวมกิจกรรม และการจัดให้กลุ่มกิจกรรมนั้นๆ มีผู้รับผิดชอบพร้อมทั้งมีการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะดำเนินกิจกรรมเหล่านั้นจนสำเร็จลุล่วง รวมทั้งยังต้องมีการเตรียมการประสานงานความสัมพันธ์

ระหว่างอำนาจหน้าที่ในแนวคิด และในแนวนอนของโครงสร้างองค์การอีกด้วย โครงสร้างองค์การ จึงเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์การ สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

โดยนัยของทฤษฎีโครงสร้างองค์การ จะต้องปรับเปลี่ยนตามสภาวะแวดล้อมภายนอก และภายใน เช่น พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ เทคโนโลยี การเติบโตขององค์การ ในด้านขนาดกำลังคน ขอบเขต และขนาดของตลาด และหรือการเพิ่มการลงทุน อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติมักจะเดินสวนทางกับทฤษฎี การปรับโครงสร้างองค์การมักจะไม่ค่อยมีองค์การใดทำกันมากนัก ทั้งที่มีการนำเสนอรูปแบบ โครงสร้างองค์การในหลายรูปแบบ และเป็นที่รับรู้กันถึง ประโยชน์และข้อจำกัดของแต่ละรูปแบบที่มีความหลากหลาย ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะความเข้าใจในเรื่อง โครงสร้างองค์การที่มีค่อนข้างจำกัด และในหลายรูปแบบของ โครงสร้างองค์การ ก็ยังมีความชัดเจน ในเรื่องข้อดีและข้อเสีย โดยเฉพาะ โครงสร้างองค์การในรูปแบบเมตริกซ์ ก็ยังมีปัญหาข้อถกเถียงกัน อยู่ว่าเป็น โครงสร้างองค์การที่ต้องนำมาใช้ในองค์การที่มีการดำเนินการหลากหลาย ในลักษณะ โครงการจำนวนมาก จากข้อถกเถียงและความไม่ชัดเจนดังกล่าว จึงเป็นที่มาของการศึกษาวิจัย ในครั้งนี้

เนื่องจาก โครงสร้างองค์การนั้น มีหลายรูปแบบ การจะใช้รูปแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับ ปัจจัยหลากหลาย เช่น กลยุทธ์ เทคโนโลยี การตอบโต้ลูกค้า ขนาดกำลังคน ขนาดการลงทุนและการขยายตลาด ฯลฯ (ซึ่งจะกล่าวต่อไปในบทที่ 2) ในการศึกษาวิจัยนี้ จะมุ่งเน้นที่การจัดการ โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์นั้น ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของ โครงสร้างองค์การเพื่อการเติบโต โดยได้เริ่ม พัฒนาขึ้น ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2503 (ค.ศ. 1970) เพื่อรองรับความต้องการจากการเติบโต และขยายตัวของ วงการอุตสาหกรรม โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ เมื่อนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การ จะมีลักษณะเด่น คือ เป็นโครงสร้างที่มีในเวลาเดียวกัน คนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาในสายงานหลักในแนวคิด และอีก คนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาในสายงานตามแนวนอน ที่องค์การจัดตั้งขึ้นมาแก้ปัญหาเฉพาะด้านขององค์การ วัตถุประสงค์โดยทั่วไป ในการนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ไปประยุกต์ เพื่อวัตถุประสงค์ ของประโยชน์จากด้านลดต้นทุน การใช้และแบ่งปันทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและ สามารถนำไปช่วยตอบสนองทางด้านการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นตอบโต้ลูกค้าเป็นหลัก ในช่วงต้นปี พ.ศ. 2513 (ค.ศ. 1980) ได้มีการนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ไปประยุกต์ใช้ในองค์การต่างๆ แพร่หลายมากขึ้น เช่น โครงการจรวดอวกาศ, ธนาคาร, เคมีภัณฑ์, สื่อสาร, คอมพิวเตอร์, ไฟฟ้า, การเงิน, ปิโตรเลียม และเทคโนโลยี

การนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ไปประยุกต์ใช้ จากการศึกษาข้อมูลและเอกสารต่างๆ ในเรื่องนี้ พบว่ามีองค์การก็สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ในขณะที่บางองค์การก็ยังไม่สามารถ ประสบความสำเร็จได้ ซึ่ง Nigel Nicholson, London Business School ได้กล่าวไว้ว่าโครงสร้างองค์การ

แบบเมตริกซ์ คือ “one of the most difficult and least successful organizational forms”¹ (โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ เป็นโครงสร้างรูปแบบที่สลับซับซ้อนมากที่สุด และที่ประสบความสำเร็จได้น้อยที่สุด)

ด้วยสถานะเศรษฐกิจ การขยายตัวของธุรกิจปิโตรเลียม ภาวะการผลิต ความต้องการน้ำมันดิบของตลาดโลก ความผันผวนของราคาน้ำมันดิบโลก ตลอดจนเรื่องกระแสสภาพพลังงานทดแทน บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทที่กำลังเติบโตและต้องการขยายธุรกิจไปทั่วโลก ต้องสามารถตอบสนองต่อการผันแปรต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพและทันสถานการณ์ และในขณะเดียวกันก็ต้องมีการเตรียมความพร้อมด้านความรู้ ความสามารถของบุคลากร ไปพร้อมๆ กันนั้น เนื่องจากในการดำเนินการด้านการสำรวจและผลิตปิโตรเลียมนั้น มีความสลับซับซ้อน และเริ่มมีความท้าทายมากขึ้น จากการศึกษาที่แหล่งปิโตรเลียมที่ค้นพบ เริ่มมีขนาดและปริมาณน้อยลง มีความซับซ้อนทางด้านธรณีวิทยาเพิ่มมากขึ้น สิ่งเหล่านี้ ทำให้ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้น การดำเนินธุรกิจภายใต้ความท้าทายเหล่านี้ การจัดการองค์การ โดยรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ อาจเป็นหนึ่งในทางเลือกที่ใช้สามารถช่วยองค์การในการลดต้นทุน และสอดคล้องไปกับการแบ่งปันทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการขยายการเติบโตของ บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เพื่อตอบสนองการเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัท

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จะนำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการ โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ มาเปรียบเทียบกับโครงสร้างองค์การของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) โดยทำการศึกษาแบบผสมวิธี (Mixed approach) โดยจะสอดคล้องประสานข้อมูลระหว่างการศึกษเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ รวมทั้งบูรณาการกับข้อมูลปฐมภูมิจากผู้ทรงคุณวุฒิ และจากผู้ปฏิบัติงานในโครงสร้างองค์การแบบนี้ เพื่อนำเสนอแนวทางการจัดการ โครงสร้างองค์การ โดยมุ่งหวังจะช่วยสนับสนุนให้เพิ่มศักยภาพ และประสิทธิภาพการทำงานขององค์การอย่างสูงสุด และเพื่อสร้างอนาคตที่ยั่งยืน ตามเป้าหมายของบริษัท

¹ “Matrix Management.” The Economist, October 23, 2009. <http://www.economist.com/node/14299841>

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

2.1 วิเคราะห์ความจำเป็น และความเหมาะสมในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การที่จะทำให้เกิดการสนับสนุนต่อการเจริญเติบโตขององค์การของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

2.2 นำเสนอแนวทางที่จะส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จ ในการนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มาประยุกต์ใช้ พร้อมทั้งข้อดีและข้อจำกัด ให้กับบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

3. สมมติฐานของการวิจัย

3.1 โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ สามารถช่วยสนับสนุนการเติบโตขององค์การ

3.2 ความเข้าใจในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ของผู้บริหาร และพนักงานที่ตรงกันจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จ ในการนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มาประยุกต์ใช้

4. วิธีการศึกษา

วิธีการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เรื่อง โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ เพื่อการเติบโตขององค์การกรณีศึกษา “บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)” มีวิธีการ ดังต่อไปนี้

4.1 ศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูล โดยใช้ข้อมูลทุติยมิ (Secondary data) จากเอกสาร หนังสือคู่มือวิชาการ รายงานการศึกษาค้นคว้า งานเขียน งานวิจัย สารสนเทศ และบทความจากแหล่งต่างๆ ได้แก่ วารสาร นิตยสาร อินเทอร์เน็ต

4.2 ศึกษาจากองค์การชั้นนำที่มีโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ เช่น Ford, Novartis, GE เป็นต้น และกรณีศึกษาตัวอย่างใน บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

4.3 ศึกษาและรวบรวมข้อมูล โดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) จากทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญ หรือนักวิชาการที่ความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ และผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์

4.4 จัดทำแบบสอบถาม เพื่อประเมินการทำงานกับ โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ โดยทำการสอบถามจากผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ทำงานใน โครงสร้างองค์การแบบนี้

4.5 ทำการสรุปข้อค้นพบ เกี่ยวกับรูปแบบขององค์การ ประโยชน์ ข้อดี ข้อจำกัด และ นำเสนอข้อเสนอแนะ สำหรับการบริหาร โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ใน บริษัท ปตท.สำรวจ และผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

5. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ มีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาเปรียบเทียบ โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ และวิธีการจัดการ เพื่อปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์การ การนำโครงสร้างองค์การ ไปประยุกต์ใช้ ตลอดจนประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ

5.2 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยศึกษาครั้งนี้ ได้แก่

5.2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน คือ

1) ผู้เชี่ยวชาญ หรือนักวิชาการที่ความรู้ เกี่ยวกับ โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์จำนวน 2 ท่าน

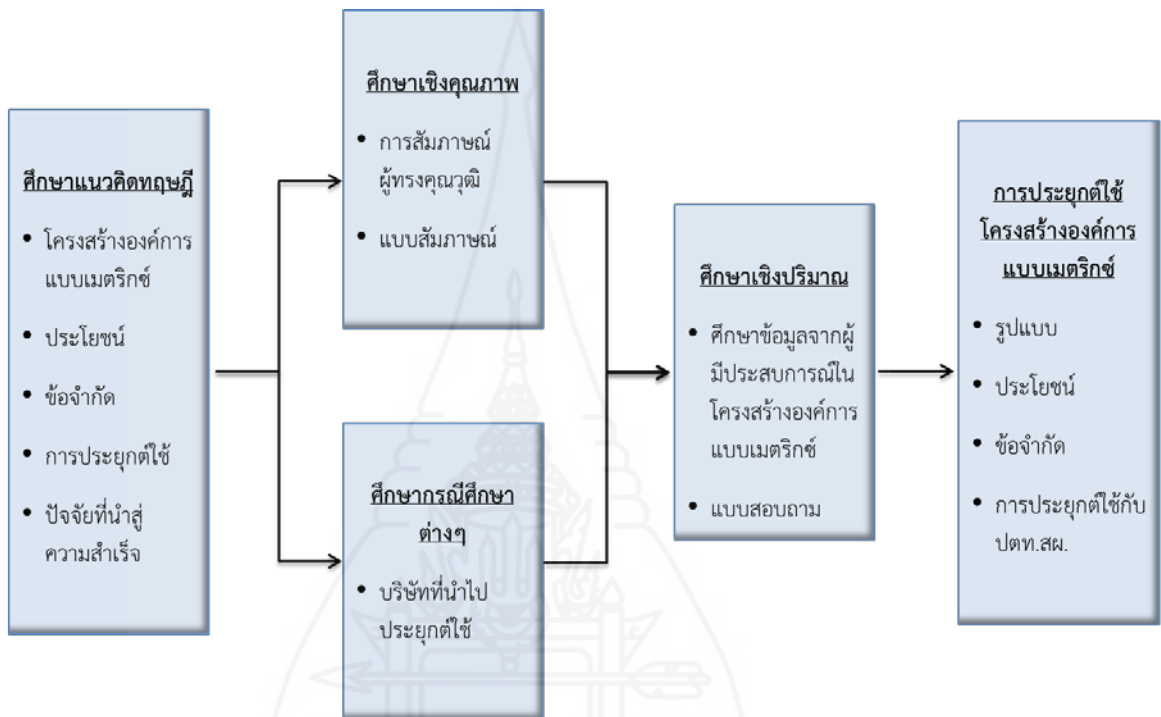
2) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานใน โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์จำนวน 3 ท่าน

5.2.2 ผู้ปฏิบัติงาน ที่มีประสบการณ์ทำงานใน โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์จำนวน 30 ท่าน

6. กรอบแนวคิดของการวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้ จะนำเสนอเรื่องการศึกษา ความหมาย ความสำคัญ องค์ประกอบพื้นฐาน วัฒนาการของโครงสร้างองค์การในรูปแบบต่างๆ แล้วมุ่งเน้นไปที่ลักษณะ ประโยชน์ ข้อดี ข้อจำกัด การนำไปประยุกต์ใช้ และปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของ โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ หลังจากนั้น จะทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิโดยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อหาข้อคิดเห็นต่างๆ ในการนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มาประยุกต์ใช้ แล้วประมวลเข้ากับกรณีศึกษาต่างๆ จากองค์การชั้นนำ แล้วจึงนำมาจัดทำแบบสอบถามเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ทำงานใน โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มาแล้ว เพื่อทำการวิเคราะห์ในปัจจัยต่างๆ

หลังจากนั้นแล้ว จึงนำมาพิจารณากับโครงสร้างองค์การของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เพื่อวิเคราะห์รูปแบบ ประโยชน์ ข้อดี ข้อจำกัด ตลอดจนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ที่จะช่วยสนับสนุนบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ให้ประสบความสำเร็จ ในการเติบโตได้ตามเป้าหมาย โดยมีกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการศึกษาวิจัย

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

7.1 บริษัท ปตท.สผ. หมายถึง บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทสำรวจและผลิตปิโตรเลียมของคนไทย มีพันธกิจหลักในการสรรหาปิโตรเลียมเพื่อสนองความต้องการใช้พลังงานทั้งภายในประเทศและประเทศที่ไปลงทุน รวมทั้งสามารถนำเป็นรายได้กลับคืนสู่ประเทศไทย เป็นหนึ่งในสิบบริษัทจดทะเบียนที่มีมูลค่าหุ้นตามตลาดสูงสุดในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

7.2 องค์การ (Organization) หมายถึง กลุ่มคนที่ร่วมกันประกอบกิจการงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีการจัดระเบียบไว้ และทำงานร่วมกัน โดยการจัดการทรัพยากรต่างๆ ขององค์การภายใต้โครงสร้างที่กำหนดไว้ เพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่ม

7.3 โครงสร้างองค์การ หมายถึง ระบบการติดต่อสื่อสาร และอำนาจบังคับบัญชา ที่เชื่อมต่อความสัมพันธ์ และการสื่อสารเชิงประสานงานของคน และกลุ่มคนเข้าด้วยกัน เพื่อทำงาน ร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ

7.4 โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ หมายถึง โครงสร้างองค์การที่มีสายการบังคับบัญชา 2 สาย ได้แก่ สายในแนวดิ่ง และสายในแนวนอน ไขว้กันอยู่เป็นตาข่าย โดยความสัมพันธ์สายแนวดิ่ง เป็นสายอำนาจของสายงานตามหน้าที่ขององค์การตามรูปแบบปกติ ที่มีผู้รับผิดชอบตามสายงาน หน้าที่แต่ละสายงานที่องค์การจัดแบ่งไว้ อีกสายงานในแนวนอนจะเป็นสายงานที่จัดตั้งขึ้นตามความ จำเป็นเฉพาะอย่างขององค์การ โดยมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบขึ้นมาจัดการการดำเนินงานต่างๆ ที่เป็น ปัญหาเฉพาะด้านที่ไม่สามารถจัดให้ผู้รับผิดชอบในสายงานตามหน้าที่ดำเนินการได้ โครงสร้าง องค์การแบบเมตริกซ์ จึงเป็น โครงสร้างองค์การที่ผู้ปฏิบัติงานในโครงสร้างองค์การแบบนี้ จะมี ผู้บังคับบัญชา 2 คน ในเวลาเดียวกัน คนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาในสายงานตามหน้าที่ในแนวดิ่ง และอีกคนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาในสายงานตาม โครงการในแนวนอน ที่องค์การจัดตั้งขึ้นมา แก้ปัญหาเฉพาะด้านขององค์การ

7.5 ผู้ทรงคุณวุฒิ หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญ หรือนักวิชาการที่ความรู้ เคยสอน เคยบรรยาย หัวข้อ เกี่ยวกับการจัดการองค์การ และ/หรือ โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ และหมายถึงผู้บริหาร ที่มีประสบการณ์การทำงาน ในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มาอย่างน้อย ไม่ต่ำกว่า 10 ปี

7.6 บุคลากรในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ หมายถึง บุคลากรที่มีประสบการณ์ ทำงานในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี เพื่อสามารถให้ข้อมูลในการปฏิบัติงาน อย่างพอมินัย

7.7 ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้เชิงวิชาการ เทคโนโลยีต่าง ๆ และหลักการ บริหารในภาพรวม ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักเหตุผลและประสบการณ์ที่สะสมจนเกิดความ เชี่ยวชาญในความรู้นั้นๆ มาประกอบกันเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่เป็นประ โยชน์ต่อองค์การ ตลอดจน เกิดแนวคิดใหม่ๆ มุมมองใหม่ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

7.8 คุณลักษณะเฉพาะ (Attributes) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของโครงสร้างองค์การ แบบเมตริกซ์ ที่สนับสนุนองค์การให้บรรลุตามเป้าหมาย เช่น การสร้างแรงจูงใจต่อพนักงาน การเปิด โอกาสให้เกิดผู้นำ การแลกเปลี่ยนความรู้ การประสานงาน การสร้างความไว้วางใจ ตลอดจนยังช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานเกิดผลสัมฤทธิ์อีกด้วย

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 เพื่อสร้างความเข้าใจ ในการพัฒนาปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กรของ บริษัท ปตท. สํารวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

8.2 เพื่อศึกษาและเรียนรู้ ข้อมูลของ โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ ที่บริษัทขนาดใหญ่ หรือบริษัทชั้นนำนานาชาติ เพื่อนำมาใช้ในการเติบโตขององค์กร

8.3 เพื่อเป็นข้อเสนอแนะ ในการนำโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ ไปประยุกต์ใช้กับ บริษัท ปตท.สํารวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ที่จะช่วยสนับสนุนการเติบโตของ องค์กร และบรรลุตามเป้าหมาย เพื่อความยั่งยืน



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. ทฤษฎีของโครงสร้างองค์การ

องค์การเป็นที่รวมกลุ่มของคน เพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยมีฝ่ายบริหารสูงสุด พิจารณากำหนดทิศทางขององค์การ ด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์การ กระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและสร้างความยั่งยืน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การ ต้องมีแผนและระบบการทำงานที่บ่งบอกถึงอำนาจหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบของบุคคล และฝ่ายต่าง ๆ อย่างชัดเจน สิ่งเหล่านี้ จึงนำมาสู่การออกแบบ โครงสร้างองค์การ และการวางระบบ ที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานทั้งหมดขององค์การ

โครงสร้างองค์การ ซึ่งเป็นระบบที่แสดงความสัมพันธ์ของงาน ความรับผิดชอบต่อการรายงานและการใช้อำนาจในการปฏิบัติงานขององค์การ เพื่อให้เกิดความสำเร็จของการดำเนินงาน โครงสร้างองค์การจะแสดงในรูปแบบด้วยแผนภูมิองค์การ และบ่งบอกหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นกิจกรรมขององค์การ เพื่อให้สามารถสั่งการและประสานงานต่อการดำเนินการของ บุคคลากรให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

1.1 ความหมายของโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การ เป็นการจัดการองค์การให้เป็นรูปแบบในลักษณะ โครงสร้าง ที่ทำให้เกิดระเบียบในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน ให้สอดคล้องกันเป็นระบบ เพื่อให้ องค์การหรือบุคคลในองค์การ ดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งแต่ละ องค์การจะประกอบไปด้วยบุคลากร หรือพนักงาน ที่มีความชำนาญในงานแต่ละอย่างแตกต่างกันไป (Dessler: 1997)

นอกจากโครงสร้างองค์การที่เป็นการบ่งบอกถึงกระบวนการในการพัฒนาและการปฏิบัติตามโครงสร้างองค์การที่วางไว้ ยังเกี่ยวข้องไปยังการตัดสินใจในการดำเนินการต่างๆ อย่างต่อเนื่อง โครงสร้างองค์การนั้น สามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลงได้ทุกเมื่อ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน ปีเตอร์ เอฟ ครักเกอร์ ปรมาจารย์ด้านการบริหาร ตั้งข้อที่ควรสังเกตเมื่อจะมีจัดโครงสร้างองค์การไว้ ดังนี้

- 1.1.1 หน่วยงานในองค์กร ควรมีรูปลักษณะอย่างไร
- 1.1.2 ควรรวมหน่วยงานเข้าด้วยกัน หรือควรแยกหน่วยงานออกจากกัน
- 1.1.3 หน่วยงาน ควรมีขนาดเท่าไร
- 1.1.4 โครงสร้างองค์กร ควรเป็นรูปแบบอย่างไร
- 1.1.5 ควรวางตำแหน่งและกำหนดความสัมพันธ์อย่างไร

การพิจารณาถึงลักษณะหน้าที่ของหน่วยงานย่อยต่างๆ เหล่านี้ จะช่วยให้สามารถออกแบบโครงสร้างองค์กรที่จะสนับสนุนให้องค์กรเดินไปสู่เป้าหมายได้ ซึ่งคือ หน้าที่ของฝ่ายบริหารที่จะต้องพิจารณา วิเคราะห์ เพื่อจะได้ทราบว่า การตัดสินใจ และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานนั้น จะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร

1.2 ความสำคัญ of โครงสร้างองค์กร

การจัดโครงสร้างองค์กร มีความสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ หน้าที่ในการออกแบบและจัดโครงสร้างองค์กรนั้น เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าขององค์กรนั้นๆ ที่จะพิจารณาให้ครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลังคน การวางแผนเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดหาทรัพยากรทางการบริหารต่างๆ เข้ามาให้เพียงพอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้ ด้วยสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีต องค์กรอาจมีขนาดใหญ่ขึ้น เกิดความสลับซับซ้อนยุ่งยากในการปฏิบัติงาน กระบวนการขั้นตอนต่างๆ การจัดโครงสร้างองค์กร จะช่วยให้เห็นทิศทางการปฏิบัติงานได้ชัดเจนขึ้น โดยมีนักวิชาการได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์กรไว้ ดังนี้

- 1.2.1 ทำให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวม ในการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้นในองค์กรนั้นๆ
- 1.2.2 ช่วยให้เกิดความชัดเจนในการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ กฎ ระเบียบที่พนักงานทุกคนในองค์กรต้องปฏิบัติตาม
- 1.2.3 ทำให้เห็นถึงความหมายของลักษณะงานของตำแหน่งงาน และคุณสมบัติของตำแหน่งงานต่างๆ
- 1.2.4 แสดงถึงระบบงาน ความสัมพันธ์ของพนักงานและการสื่อสารที่เชื่อมโยงระหว่าง งาน พนักงาน และตำแหน่งงานต่างๆ
- 1.2.5 แสดงขอบเขตอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน
- 1.2.6 บ่งบอกช่องทางการสื่อสาร ว่ามีเส้นทางที่เป็นระบบแบบแนวตั้ง หรือ แนวนอน
- 1.2.7 แสดงความสัมพันธ์ของพนักงานในตำแหน่งงาน สายการบังคับบัญชา การรายงานว่าขึ้นตรงกับใคร และความสำคัญของแต่ละตำแหน่งงานในองค์กร

1.2.8 แสดงขอบเขตการบังคับบัญชาในแต่ละระดับ และสายบังคับบัญชาของหน่วยงานภายใน

1.2.9 แสดงขอบเขตการทำงาน การแบ่งงาน (Division of Labor) และนำไปสู่การสร้างทักษะ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของหน่วยงานภายใน

1.2.10 แบ่งความชำนาญเป็นระดับจากบนลงล่าง แสดงทักษะ ความชำนาญ ตลอดจนช่วยในการสร้างสมรรถนะ (Competency Development) อย่างมีระบบ

1.2.11 แสดงให้เห็นความแตกต่างของหน่วยงานที่มีความชำนาญเฉพาะทาง แสดงกลไกบูรณาการ (Integration) และแสดงภาวะความเป็นองค์รวมขององค์กร (Synergy)

1.2.12 แสดงระบบความร่วมมือภายในองค์กร การประสานงานการทำงานระหว่างหน่วยงาน (Coordination) หรือเป็นระบบความร่วมมือ (Collaboration) ด้วยความไว้นใจ

1.2.13 ทำให้เกิดความเป็นเอกเทศในการบังคับบัญชา หรือสั่งการทำงาน ถ้าโครงสร้างองค์กรมีการออกแบบที่ดี จะทำให้สายบังคับบัญชาชัดเจนขึ้น ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในงานที่ส่งเสริมให้องค์กรเติบโตอย่างเป็นระบบ สอดคล้องต่อสถานการณ์

1.2.14 บ่งบอกว่าโครงสร้างอำนาจหน้าที่นั้น เป็นการกระจุกอำนาจ (Centralization) หรือเป็นการกระจายอำนาจ (Decentralization)

1.2.15 เป็นการปรับเปลี่ยนขนาด หรือรูปแบบขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และสอดคล้องต่อสถานการณ์ ตลอดจนแสดงความพร้อมในการปรับตัวได้ทันสถานการณ์ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้น

1.2.16 สนับสนุนให้สามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพราะมีจัดตั้งโครงการหรือหน่วยงานชัดเจน

1.2.17 ส่วนใหญ่โครงสร้างองค์กร จะเขียนในรูปผังภูมิหรือแผนภูมิ (Organization Chart)

1.2.18 ช่วยสนับสนุนการสร้างข้อได้เปรียบ ในการแข่งขันให้กับองค์กร

1.2.19 เป็นกลไกรองรับการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ ให้บังเกิดผลสัมฤทธิ์

โดยนัยของความหมายและความสำคัญของโครงสร้างองค์กร จากนักวิชาการที่นำมากล่าวไว้ข้างต้น ทำให้เห็นได้ชัดเจนถึงความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์กร นั่นเป็นหน้าที่ของการจัดการของผู้บริหาร ซึ่งต้องปฏิบัติให้ถูกต้อง มีประสิทธิภาพและบังเกิดผล

2. หลักการจัดโครงสร้างองค์การ

ในการจัดโครงสร้างองค์การนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจที่ตั้งไว้ในเรื่องนี้ จึงมีนักวิชาการให้แนวคิดที่ใช้ในการจัดโครงสร้างองค์การไว้ ดังนี้ (รศ. ธนชัย ยมจินดา: 2558)

- 1) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์การบรรลุตามเป้าหมาย โดยออกแบบให้การปฏิบัติงานกิจกรรมต่างๆ สอดคล้องกับเป้าหมาย
- 2) จะช่วยสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย พัฒนาบุคลากร ตลอดจนสนับสนุนความสามารถพิเศษของพนักงานในองค์การอย่างเต็มที่
- 3) การกำหนดลักษณะงานที่เหมือนกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน โดยจัดออกเป็น ฝ่าย กอง หน่วยงาน
- 4) สร้างความสมดุลของอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ เพื่อให้สามารถทำงานลุล่วงไปได้
- 5) การกำหนดสายการรายงานบังคับบัญชา โดยทั่วไปจะกำหนดให้มีผู้บังคับบัญชาคงคนเดียว เพื่อจะได้มีเอกภาพในการทำงาน
- 6) การกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบ ในแต่ละเรื่องอย่างชัดเจนเพียงคนเดียว เพื่อป้องกันความซ้ำซ้อนการทำงาน
- 7) โดยทั่วไป โครงสร้างองค์การ จะมีลักษณะที่ทำให้หน่วยงานภายในสามารถเติบโตในแนวดิ่งหรือบนลงล่าง และจะไม่เน้นเติบโตแนวนอน เพราะยุ่งยากกว่าและมีค่าใช้จ่ายมากกว่า เนื่องจากจะมีหน่วยงานใหม่เกิดขึ้น
- 8) ในโครงสร้างองค์การขอบเขตการทำงานของแต่ละตำแหน่งต่างๆ จะต้องชัดเจน และจะต้องสามารถทำให้จำนวนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้นได้
- 9) ควรจะมีความสมดุลของอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ทั้งระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน
- 10) ต้องมีการกำหนดแยกอำนาจหน้าที่ของสายงานหลัก และสายงานที่ปรึกษาอย่างชัดเจน ไม่ทับซ้อนหรือเกยกัน
- 11) โครงสร้างองค์การต้องสามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ โดยต้องสามารถต้านทานการเปลี่ยนแปลงได้สักระยะเวลาหนึ่ง ขณะเดียวกันสามารถเปิดโอกาสสร้างอนาคตความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้แก่บุคลากรได้
- 12) มีระบบสื่อสารแบบเปิดที่สามารถสื่อสารได้ทั่วถึง ทั้งระหว่างภายในและระหว่างภายนอก
- 13) ต้องมีลักษณะช่วยแก้ปัญหา หรือลดทอนปัญหา และความขัดแย้งในองค์การลงได้

2.1 ทฤษฎีการจัดโครงสร้างองค์การ สามารถแบ่งเป็น 3 ทฤษฎี คือ

2.1.1 ทฤษฎีดั้งเดิมหรือแนวคลาสสิก (Classical organization theory) มีการจัดการ

2 แบบ คือ

1) การจัดการแบบราชการ (Bureaucracy) เป็นทฤษฎี ของ Max Weber ประกอบด้วย

- (1) กำหนดอำนาจหน้าที่กับตำแหน่งต่างๆ ชัดเจน
- (2) เน้นการกระจุกอำนาจการตัดสินใจกับระดับสูงขององค์การ
- (3) ต้องมีการแบ่งงานกัน ตามความชำนาญ
- (4) การปฏิบัติงานนั้น ถือกฎเกณฑ์ระเบียบโดยเคร่งครัด
- (5) สายการบังคับบัญชา แบ่งอำนาจและความรับผิดชอบ ลดหลั่นอย่าง

ชัดเจน

(6) การปฏิบัติงานในองค์การ ไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์เชิงบุคคล เพียงแต่มุ่งสู่เป้าหมายให้ดีที่สุด

(7) การคัดเลือกบุคคล จะขึ้นอยู่กับความสามารถและผลปฏิบัติงาน

2) การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เป็นทฤษฎี

ของ Frederic W Taylor โดยนำวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาวิเคราะห์และแก้ปัญหา เริ่มจากการหาความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงาน ใช้การทดลองทางวิทยาศาสตร์เป็นเกณฑ์หาวิธีการการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และเชื่อว่าค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้คนทำงานได้

2.1.2 ทฤษฎีดั้งเดิมแนวใหม่ (Neo Classical organization theory) เป็นทฤษฎีที่เชื่อว่า

คนเป็นปัจจัยสำคัญ และมีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลผลิตขององค์การ เน้นการให้ความสำคัญของคน มนุษย์สัมพันธ์ ขวัญกำลังใจ การมีส่วนร่วม เมื่อสร้างความพึงพอใจแล้ว คนจะสามารถสร้างผลผลิตได้อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย เป็นยุคของ Elton Mayo

2.1.3 ทฤษฎีสสมัยใหม่ (Modern organization theory) เป็นทฤษฎีที่เน้นการวิเคราะห์

เชิงระบบ คำนึงถึงองค์ประกอบทุกส่วน ตั้งแต่ ตัวป้อน กระบวนการ ผลผลิต ผลกระทบสิ่งแวดล้อม โดยองค์การต้องมีมุมมองที่เป็นระบบเปิด ซึ่งต้องมีการรับรู้และปรับตัวตามสภาพแวดล้อมมากกว่าที่จะมองเป็นระบบปิด

2.2 การแบ่งประเภทขององค์การตามมุมมองเชิงทฤษฎี ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 3 แบบ คือ

2.2.1 โครงสร้างองค์การตามทฤษฎีแบบคลาสสิก โดยกำหนดหลักการบริหารจัดการ

ที่มีเหตุผล สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทุกองค์การ นักทฤษฎีเหล่านี้ เช่น Henri Fayol, Lyndal Urwick, Luther Gulick, Chester Barnard และ Max Weber ซึ่ง Max เป็นนักคิดคนสำคัญ หรือเป็นบิดาของ

ทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy Theory) มีการกำหนดงาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การรายงานอย่างเป็นทางการ ซึ่งเหมาะสำหรับองค์กรที่มีขนาดใหญ่

1) *โครงสร้างองค์การตามทฤษฎีเชิงพฤติกรรม* โดยให้ความสำคัญในเรื่องเกี่ยวกับมนุษย์เป็นหลัก มี 2 แบบ คือ ทฤษฎีระบบของ Rensis Likert และทฤษฎีระบบสังคมเทคโนโลยี

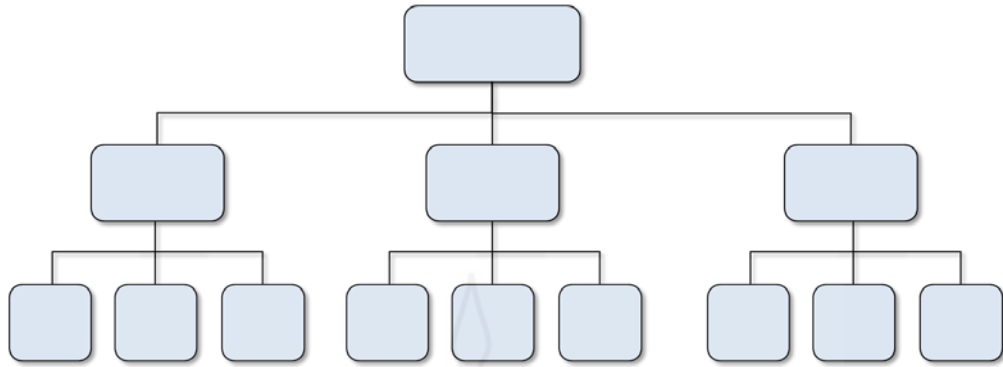
(1) *ทฤษฎีระบบของ Rensis Likert* ได้ศึกษาถึงความสำคัญระหว่างการจัดโครงสร้างองค์การและประสิทธิผลขององค์การ โดยแบ่งออกเป็น 8 มิติ คือ ภาวะผู้นำ การมุ่งใจ การสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ การกำหนดเป้าหมาย การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม และผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย

(2) *ทฤษฎีระบบสังคมเทคโนโลยี* โดย *Eris Trist* และ *K.W. Bamforth* ได้ศึกษาถึงความสำคัญระหว่างการจัดโครงสร้างองค์การ มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร ระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ขององค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก

2.2.2 โครงสร้างองค์การตามทฤษฎีการจัดการตามสถานการณ์ โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีการจัดการตามสถานการณ์สามารถทำได้ 2 แบบ คือ ไม่มีแนวทางเลือกกับมีแนวทางเลือก เพราะสภาพแวดล้อมทั้งภายนอก ภายใน เป้าหมาย วัตถุประสงค์ รูปแบบโครงสร้างองค์การเป็นแบบเฉพาะตัว

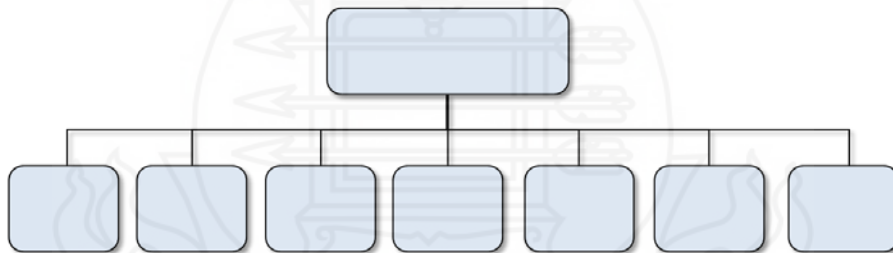
2.2.3 การแบ่งประเภทขององค์การตามทัศนะของนักพฤติกรรมศาสตร์ เป็นการแบ่งออกมาได้ 2 แบบ คือ

1) *โครงสร้างองค์การแบบจักรกล (Mechanistic Structure)* เป็นโครงสร้างองค์การที่มีการแบ่งแยกงานในบริเวณที่แคบมาก เพื่อเน้นความชำนาญเฉพาะทาง มีอำนาจหน้าที่ และกฎระเบียบที่ชัดเจน จึงต้องมีความเป็นทางการสูง เป็นโครงสร้างองค์การที่เน้นการทำงานตามระดับการบังคับบัญชา เน้นการติดต่อสื่อสารที่เป็นขั้นตอน มีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง โครงสร้างองค์การแบบนี้ เหมาะกับองค์กรที่สภาพแวดล้อมไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างองค์การแบบจักรกล (Mechanistic Structure)

2) โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต (Organic Structure) เป็นโครงสร้างองค์การที่มีลำดับการบังคับบัญชาสั้น เป็นโครงสร้างองค์การแบบแบนราบ (Flat) การแบ่งแยกงานน้อย หน้าที่การทำงาน จึงมีความยืดหยุ่น มีกฎระเบียบน้อย มีความเป็นทางการน้อย เน้นการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ และเน้นการทำงานเป็นทีม เหมาะกับองค์การขนาดเล็กที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง หรือองค์การที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต (Organic Structure)

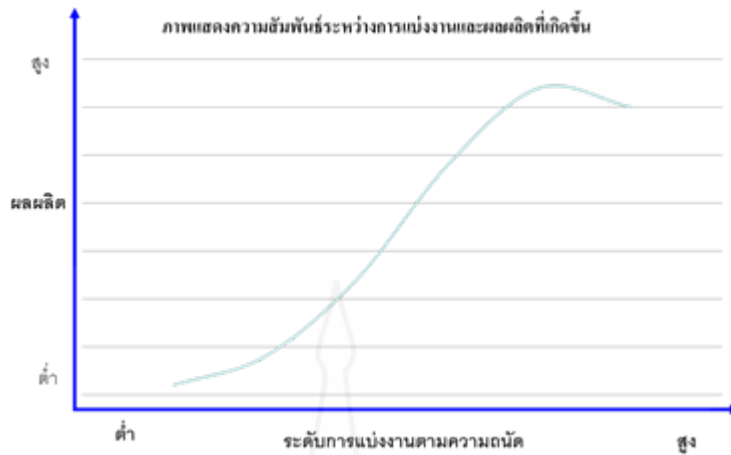
ตารางที่ 2.1 การแบ่งประเภทขององค์การตามทัศนะของนักพฤติกรรมศาสตร์ โครงสร้างทั้งสองสามารถนำมาเปรียบเทียบได้ ดังนี้

	โครงสร้างองค์การแบบจักรกล	โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต
การแบ่งงาน	มาก	น้อย
ความเป็นทางการ	สูง	ต่ำ
ความชัดเจนในหน้าที่งาน	สูง	ต่ำ
การติดต่อสื่อสาร	เป็นทางการ	ไม่เป็นทางการ
การรวมอำนาจ	มาก	น้อย

3. การออกแบบโครงสร้างองค์การ

การออกแบบโครงสร้างองค์การ มีความสำคัญและช่วยส่งเสริมด้านขวัญและกำลังใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการประสานงาน ด้านความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างกับงาน ได้พิจารณาองค์ประกอบพื้นฐานในการออกแบบโครงสร้างองค์การ ดังนี้

3.1 หลักตามลักษณะเฉพาะของงานหรือตามความถนัด (Work specification) โดยแบ่งออกเป็นงานย่อยตามลักษณะเฉพาะแต่ละอย่าง หรือตามลักษณะที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน (Division of labor) โดยโครงสร้างองค์การแบบนี้ ได้เริ่มจากองค์การของโรงงานผลิตรถยนต์ฟอร์ด ในสหรัฐ ตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 20 ด้วยความเชื่อว่าเมื่อแบ่งงานการผลิตออกเป็นงานย่อย ๆ แล้วให้พนักงานทำตามที่มีความถนัดอยู่แล้วนั้น จะเกิดประสิทธิภาพที่มากกว่าการที่พนักงานนั้น ต้องทำทุก ๆ อย่าง ทุกขั้นตอนของงานทั้งหมด ในช่วงเวลานั้น อุตสาหกรรมส่วนใหญ่ในยุคนั้น จึงแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะของงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการใช้ทักษะความชำนาญของพนักงาน และเป็นการประหยัดการสูญเสียทรัพยากรการผลิต ต่อมาในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 ก็มีแนวคิดที่ให้ความสำคัญของคน ในแง่ความเป็นมนุษย์ที่มีชีวิตจิตใจมากขึ้น โดยพิจารณาว่าแนวคิดเรื่องความเฉพาะของงานที่มุ่งให้พนักงานทำงานที่เดิมซ้ำๆ จะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย เหนื่อยล้า เกิดความเครียด ประสิทธิภาพลดลง ผลผลิตลดลง คุณภาพต่ำลง พนักงานขาดงานและลาออกจากงานสูงขึ้น แต่อย่างไรก็ตามการแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะของงานก็ยังคงมีความจำเป็น โดยเฉพาะในงานที่ยังต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง เช่น แพทย์เฉพาะทางของโรงพยาบาล ปัจจุบันแนวทางในการแก้ปัญหาความรู้สึกเบื่อหน่ายที่ต้องทำงานด้านเดียวซึ่งจำเจซ้ำซากด้วยการเพิ่มความแปลกใหม่ (Job enrichment) และขยายขอบเขตของงานให้กว้างขวางขึ้น (Job enlargement)



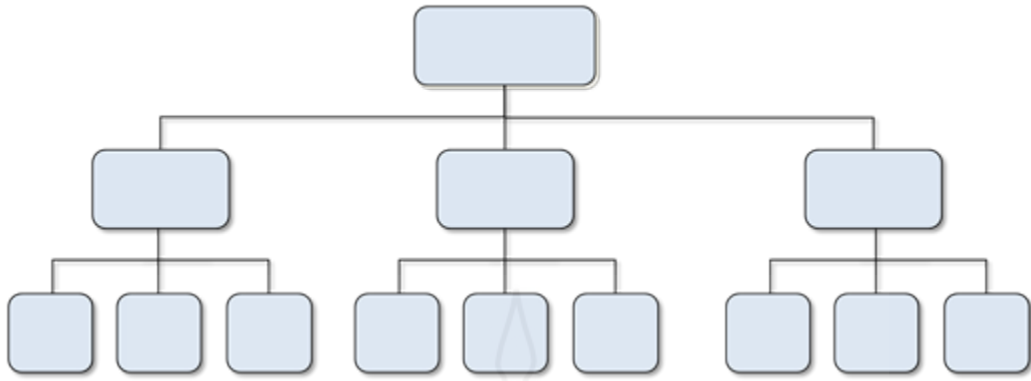
ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งงานและผลผลิตที่เกิดขึ้น

3.2 หลักสายการบังคับบัญชา (Chain of command) เป็นการแบ่งตามกลุ่มของพนักงาน และแสดงเป็นเส้นโยงความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานต่างๆ ให้ทราบว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชา และใครเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาตามสายงาน และต้องรายงานกับใคร สายการบังคับบัญชา หมายถึง สายงานของการใช้อำนาจบังคับบัญชาและสั่งการที่ลดหลั่น ตามลำดับชั้นของโครงสร้างองค์การ ตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดที่มีอำนาจในการบังคับบัญชาและสั่งการต่อทุกคนที่อยู่ในองค์การ ร่องลงไป ตามลำดับ จนถึงระดับล่างสุด คือ พนักงานที่ปฏิบัติงาน สายการบังคับบัญชาขององค์การจะมีลักษณะ สำคัญ 2 ประการ ได้แก่

3.2.1 อำนาจเป็นทางการ (Authority) ซึ่งมากับตำแหน่งที่พนักงานได้รับ เช่น ผู้บริหารหน่วยงาน มีอำนาจอันชอบธรรมตามกฎหมายที่จะออกคำสั่งให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ต้องปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดการประสานงาน ผู้บริหารแต่ละระดับจะมีอำนาจที่ระบุตามตำแหน่งไม่เท่ากัน แต่จะเพียงพอต่อการทำงานให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จได้

3.2.2 เอกภาพของการบังคับบัญชา (Unity of command) หมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพนักงาน มีผู้บังคับบัญชาที่ตนต้องรับผิดชอบ และขึ้นตรงเพียงคนเดียวเท่านั้น เพื่อไม่ให้เกิด ความสับสน หรือขัดแย้งในการปฏิบัติงาน

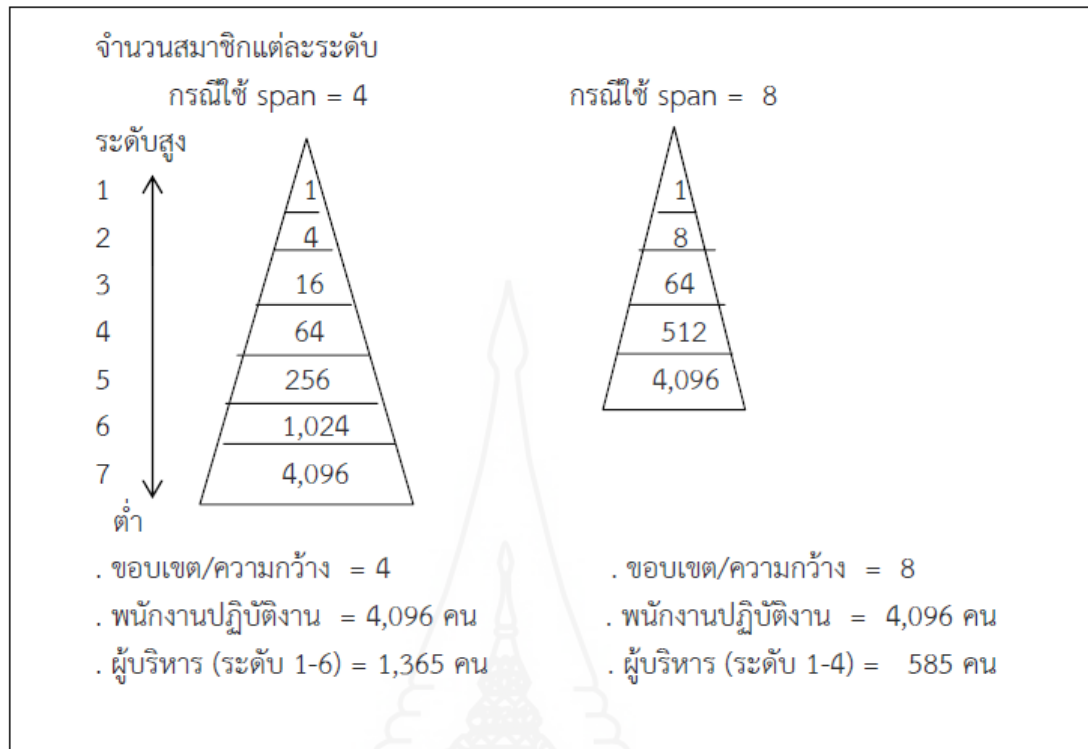
ในปัจจุบัน แนวคิดเรื่องสายการบังคับบัญชามีการปรับเปลี่ยน ทั้งทางด้านการใช้อำนาจและเอกภาพของการบังคับบัญชา เนื่องจากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และแนวคิดในการกระจายอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจสู่ระดับล่าง จึงมีส่วนทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนมากขึ้น



ภาพที่ 2.4 โครงสร้างองค์กรที่แสดงการแบ่งงานตามสายบังคับบัญชา

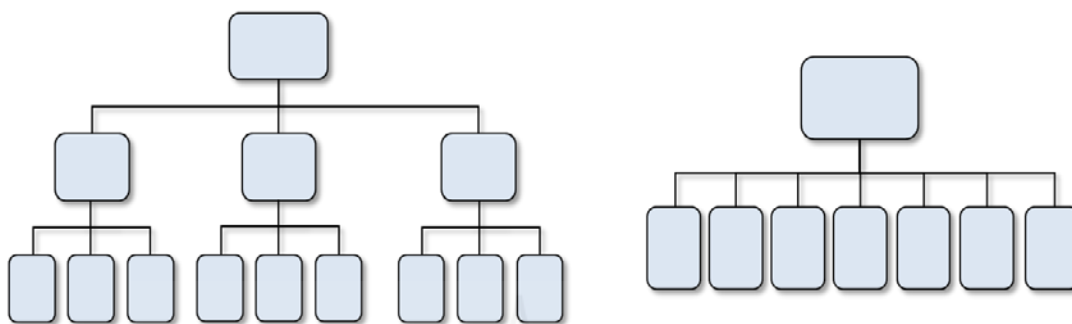
3.3 หลักขอบเขตการควบคุม (Span of control) หรือหลักช่วงบังคับบัญชา ซึ่งหมายถึง การแบ่งโครงสร้าง โดยกำหนดจำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสม สำหรับผู้บริหารหนึ่งคน ที่จะทำให้สามารถดูแลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ ขอบเขตการควบคุม จะเป็นตัวช่วยในการกำหนดว่าโครงสร้างองค์กร ควรมีกี่ระดับ และในแต่ละระดับมีผู้บริหาร จำนวนเท่าไร ที่จะสนับสนุนการบริหารงานขององค์กร

ตัวอย่าง เช่น องค์กรมีพนักงานระดับปฏิบัติงานอยู่ 4,100 คน ดังนั้น ถ้ากำหนดให้ ขอบเขตการควบคุม (Span of control) เท่ากับ 4 และ 8 ก็จะได้โครงสร้างองค์กรที่มีจำนวน ระดับชั้น และจำนวนผู้บริหารในแต่ละระดับ ดังนี้



ภาพที่ 2.5 การเปรียบเทียบขององค์กรที่มีขอบเขตการควบคุมต่างกัน

จากรูปภาพ ดังกล่าว จะเห็นว่าโครงสร้างองค์กรด้านซ้ายมือ ซึ่งให้ขอบเขตการควบคุมการบังคับบัญชาเป็น 4 (หรือขนาด 4 คน) จะมีสายการบังคับบัญชาที่ลดหลั่นตามลำดับถึง 7 ระดับ ทำให้โครงสร้างองค์กรเป็นแบบสูง (Tall organization) การสื่อสารทั้งจากบนลงล่าง และจากระดับล่างขึ้นบน จะค่อนข้างช้า ผู้บริหารระดับสูงค่อนข้างห่างไกลกับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน และต้องใช้จำนวนผู้บริหารระดับต่าง ๆ (1 - 6) ถึง 1,365 คน จึงสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมากขึ้น ส่วนโครงสร้างองค์กรด้านขวามือของภาพ ซึ่งให้ขอบเขตการควบคุมเป็น 8 มีสายการบังคับบัญชาเหลือเพียง 5 ระดับ ทำให้โครงสร้างองค์กรสูงน้อยลง หรือน้อยกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับแบบแรก เรียกได้ว่าเป็นโครงสร้างองค์กรแบนราบมากขึ้น (Flat organization) ผู้บังคับบัญชาจะใกล้ชิดกับพนักงานมากขึ้น และติดต่อสื่อสารได้รวดเร็วยิ่งขึ้น การใช้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ (1 - 4) ลดลงเหลือเพียง 585 คน ปัจจุบัน องค์กรส่วนใหญ่มีแนวโน้มให้ขอบเขตการควบคุมกว้างมากขึ้น แบบโครงสร้างด้านขวามือ ทั้งนี้ เพื่อให้ลดค่าใช้จ่ายของบริษัทลง ทำให้การตัดสินใจรวดเร็วขึ้น เพิ่มความยืดหยุ่น และมอบอำนาจการตัดสินใจแก่พนักงานมากขึ้น โดยเพิ่มค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานมากขึ้น ซึ่งจะเพิ่มประสิทธิภาพของงานมากขึ้นตามไปด้วย



ภาพที่ 2.6 การเปรียบเทียบโครงสร้างองค์กรแบบสูงและแบบแบนราบ

3.4 หลักของการรวมศูนย์และการกระจายอำนาจ (Centralization and decentralization)

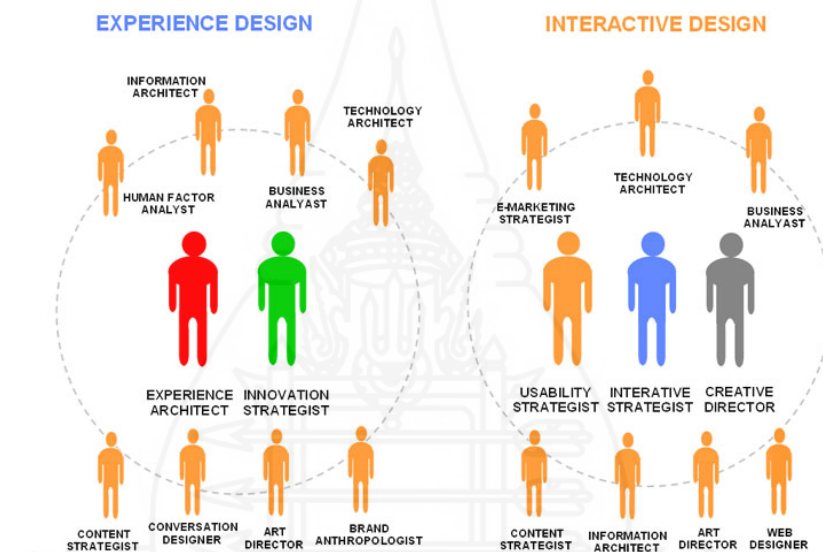
เป็นการแสดงถึงว่า อำนาจในการตัดสินใจอยู่ที่ตรงจุดใดขององค์กร คำว่า “รวมศูนย์” (Centralization) หมายถึง อำนาจการตัดสินใจต่าง ๆ ขององค์กรอยู่ที่บุคคลคนเดียว หรือจำกัดจำนวนไม่กี่คน ซึ่งก็คือ ผู้บริหารสูงสุด โดยผู้บริหารระดับรองลงมาจากผู้มีอำนาจ ตลอดจนพนักงานเป็นเพียงผู้รับคำสั่งไปปฏิบัติ ส่วนการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้อยู่ระดับล่างให้มากพอที่จะปฏิบัติงานในความรับผิดชอบนั้นได้ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความร่วมมือเร็วในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ขณะเดียวกันก็เป็นการส่งเสริมการสื่อสารในองค์กร เพราะเมื่อมีคนให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจมากขึ้น พนักงานจะมีความรู้ ความเข้าใจและยอมรับการตัดสินใจใด ๆ ได้ดีขึ้น

ในปัจจุบัน องค์กรมีความจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น และสามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว การมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับล่าง ซึ่งใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานและลูกค้ามากกว่า จะสามารถทำให้ตอบสนองลูกค้าได้อย่างทันท่วงที ในลักษณะนี้ที่เรียกว่าเป็นการให้อำนาจ (Empowerment) แก่พนักงาน ซึ่งจะเป็นการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่องค์กร

3.5 หลักของการมีกฎระเบียบความเป็นทางการ (Formalization) เป็นแนวคิดที่จะใช้เพื่อควบคุมพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งอาจใช้กลไกต่างๆ เช่น มีความชัดเจนของสิ่งที่ต้องทำและวิธีดำเนินการ ไม่ว่าจะใครเป็นผู้ทำก็ต้องใช้วิธีเดียวกัน เพื่อให้ผลออกมาเหมือนกัน มีรายละเอียดของงานอย่างชัดเจน มีการแบ่งงานชัดเจน มีคู่มือการปฏิบัติงานและข้อกำหนดต่างๆ มีกฎเกณฑ์และระเบียบที่ใช้ควบคุมการดำเนินการที่แน่นอนตายตัว เพื่อให้พนักงานมีแนวทางการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน องค์กรที่ก่อตั้งมายาวนานมักมีความเป็นทางการสูง เพราะงานที่ทำมานานเป็นงานประจำ อย่างไรก็ตาม ถ้าองค์กรมีความเป็นทางการสูงมากเกินไป การทำงานอาจ

ไม่คล่องตัว พนักงานอาจเกิดความเบื่อหน่าย ความสามารถในการปรับตัวและการแข่งขันลดลง ยิ่งถ้าการมีความเป็นมาตรฐานมากขึ้นเพียงไร ก็อาจจะยิ่งลดโอกาสทางเลือกวิธีทำงานของพนักงานน้อยลง ซึ่งจะทำให้เป็นการปิดกั้นแนวความคิดใหม่ๆ ของพนักงานอีกด้วย ในทางตรงกันข้าม ถ้าความเป็นทางการมีน้อย จะลดพฤติกรรมการทำงานที่เป็นรูปแบบตายตัวลง ทำให้พนักงานมีอิสระในการหาวิธีการทำงานด้วยตนเองได้มากขึ้น

3.6 หลักการจัดแผนกงาน (Departmentation) จะเป็นเรื่องของการจัดกลุ่มงานที่ได้แบ่งแยกออกไปนั้น ให้เป็นหมวดหมู่ที่จะสามารถบริหารจัดการ หรือดูแลได้อย่างเหมาะสม โดยใช้หลักเกณฑ์ต่างๆ ในการจัดหมวดหมู่ที่เหมาะสม



ภาพที่ 2.7 การแบ่งงานตามการจัดแผนก

3.7 หลักการประสานกิจกรรม (Integration) คือ การประสานงานในแผนกและกลุ่มต่างๆ เพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีกลไกที่ช่วยให้เกิดการประสานงาน ดังนี้

- 3.7.1 กฎระเบียบ มาตรฐานการทำงาน และขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- 3.7.2 สายการบังคับบัญชา
- 3.7.3 แผนงาน (Plans)
- 3.7.4 การกำหนดผู้ทำหน้าที่ประสานงาน (Liaison roles)
- 3.7.5 คณะทำงานเฉพาะกิจ (Task forces)
- 3.7.6 ทีมงาน (Teams)

3.7.7 จัดตั้งแผนงานเพื่อทำกิจกรรมการประสานงาน (Integrating departments)

3.7.8 การจัดโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ (Matrix structure)

4. รูปแบบโครงสร้างองค์การ

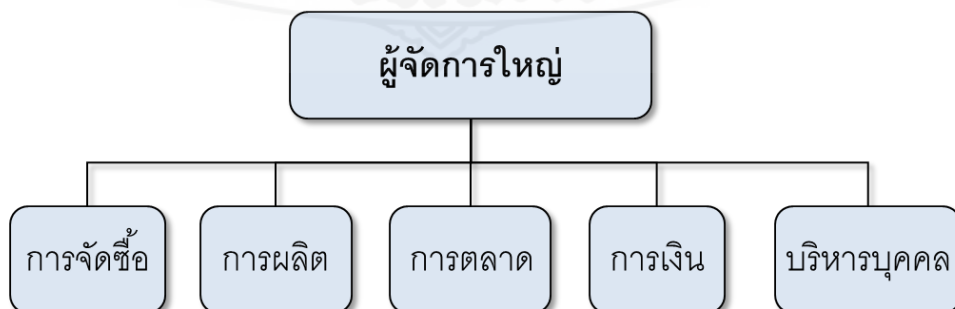
รูปแบบของโครงสร้างองค์การ ถือเป็นการแบ่งงานเพื่อให้องค์การปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย สามารถจัดแบ่งตามรูปแบบได้ ดังนี้

1) โครงสร้างองค์การตามหน้าที่ทางธุรกิจ เป็นการรวมกลุ่มงานตามหน้าที่ที่จำเป็นของทางธุรกิจ ทั้งในธุรกิจขนาดเล็ก กลางและใหญ่ เช่น หน้าที่ทางการผลิต การตลาด การเงิน

2) โครงสร้างองค์การตามหน้าที่ทางบริหาร เป็นการรวมกลุ่มงานตามหน้าที่ ที่ตามหน้าที่ทางด้านการบริหาร เช่น หน้าที่ด้านการวางแผน การปฏิบัติการ

โครงสร้างองค์การสามารถเขียนแทนด้วยแผนภูมิองค์การ (Organization chart) ซึ่งสามารถบ่งบอกถึงวิธีการแบ่งงานขององค์การออกเป็นงานย่อย ๆ ที่เรียกว่า การแบ่งแผนกงาน (Departmentalization) ซึ่งสามารถแบ่งได้หลายรูปแบบแล้วแต่เกณฑ์ในการแบ่ง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 โครงสร้างองค์การแบบตามหน้าที่ (Functional structure organization) จะยึดหลักการแบ่งออกเป็นแผนกหรือกระบวนการปฏิบัติงาน ตามลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติโดยงานที่อยู่ในแผนกเดียวกัน จะเหมือนหรือคล้ายคลึงกัน โดยการเอาผู้ที่มีความสามารถหรือความชำนาญรวมไปถึงผู้ที่มีความรู้ในด้านเดียวกันไว้ในหน่วยงานเดียวกัน โดยแบ่งตามหน้าที่ทางธุรกิจเป็นสำคัญ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย ฝ่ายวิจัยและพัฒนา และฝ่ายบัญชี เป็นต้น ในองค์การขนาดใหญ่ขึ้น จะเริ่มแบ่งออกเป็นฝ่ายงานต่างๆ ให้ชัดเจนขึ้น ตามหน้าที่งานที่แตกต่างกัน หรือแบ่งตามกิจกรรมสร้างมูลค่า (Value Chain) ขององค์การ



ภาพที่ 2.8 โครงสร้างองค์การแบบตามหน้าที่

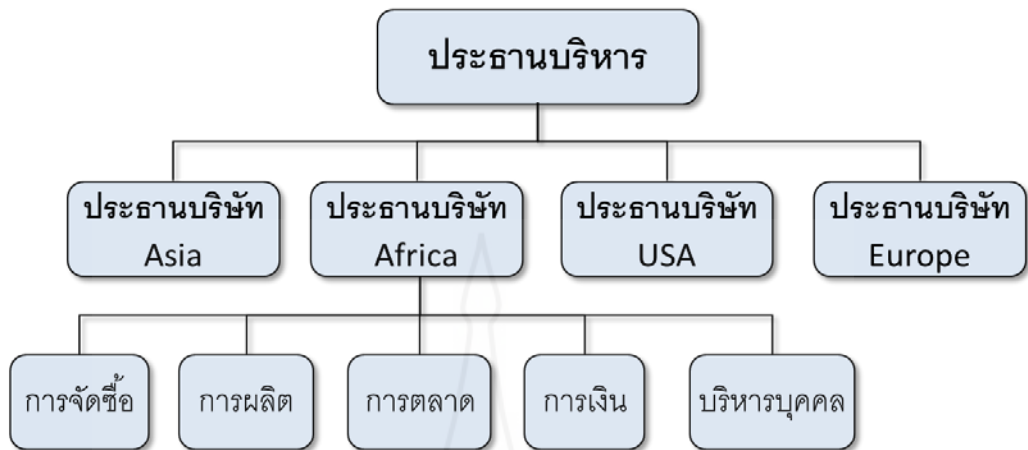
4.1.1. ข้อดี ขององค์การที่จัดโครงสร้างตามหน้าที่ คือ

- 1) เป็นการประหยัดทรัพยากร โดยลดความซ้ำซ้อนให้น้อยลง และเพิ่มทักษะและความเชี่ยวชาญของบุคลากรให้สูงขึ้น เนื่องจากบุคลากรได้ทำงานเฉพาะด้านตามถนัด ทำให้คุณภาพของผลงานสูงขึ้น
- 2) ทำให้เกิดความถนัดและความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้านๆ ไป
- 3) สามารถรักษามาตรฐานการทำงานของสายงานได้ดี เพราะเป็นการทำงานเฉพาะด้าน ซ้ำๆ กัน
- 4) ทำให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านได้ เพราะบุคลากรทำงานด้านนั้น ซ้ำๆ บ่อยๆ

4.1.2 ข้อเสีย ขององค์การที่จัดโครงสร้างตามหน้าที่ ได้แก่

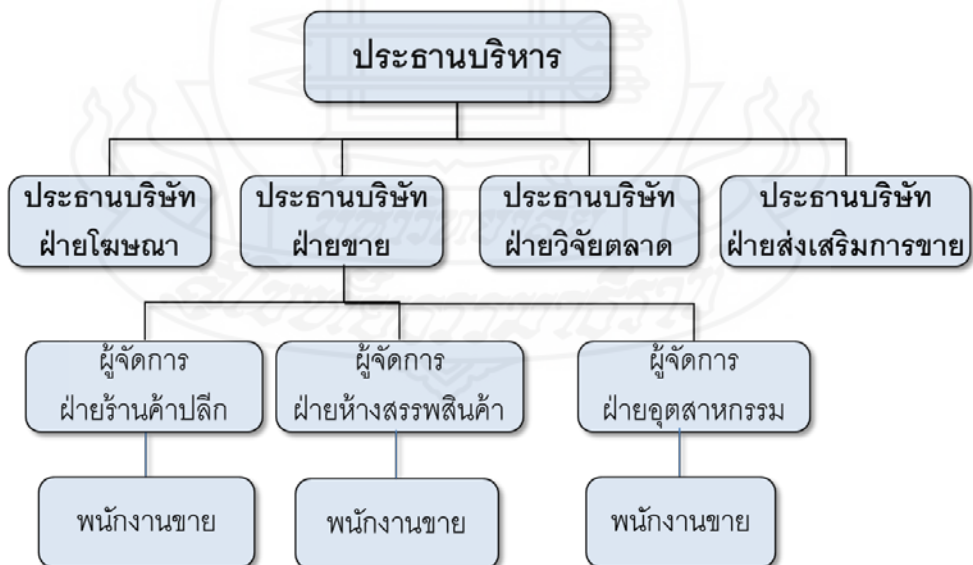
- 1) การแยกเป็นแผนก ๆ แยกออกจากกัน ทำให้บุคลากรอาจมีมุมมองที่แคบเฉพาะหน่วยงานของตน จนไม่สามารถมองเห็นภาพรวมขององค์การ
- 2) อาจขาดการรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลง และมองข้าม หรือผ่าน โอกาสที่เกิดจากภาวะแวดล้อมภายนอก
- 3) การประสานงานและการสื่อสารระหว่างหน่วยงานมีน้อย และอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย
- 4) มีการแข่งขันกันเองระหว่างแผนก จนขาดความร่วมมือประสานงานที่ดี
- 5) บุคลากรจะสนใจงานของฝ่ายตนเองมากกว่าส่วนรวม
- 6) ผู้บริหารจะมีความสนใจเฉพาะด้าน กลายเป็นผู้เชี่ยวชาญมากกว่านักบริหารที่มองรอบด้าน
- 7) การจัดองค์การตามหน้าที่ เมื่อองค์การมีการเติบโตจะมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น อาจทำให้การวัดผลงานลำบากขึ้น

4.2 โครงสร้างองค์การแบบตามพื้นที่ หรือตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ (Geographical organization structure) เป็นองค์การที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้สินค้าสามารถกระจายไปได้ทั่วถึงกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร จะถูกขยายไปตามภูมิภาคต่าง ๆ โดยเฉพาะแต่ละพื้นที่ก็จะมีการบริหารงานย่อย ๆ ของแต่ละพื้นที่ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการปรับวิถีในการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้เข้ากับลักษณะเฉพาะในพื้นที่นั้น ๆ ด้วย



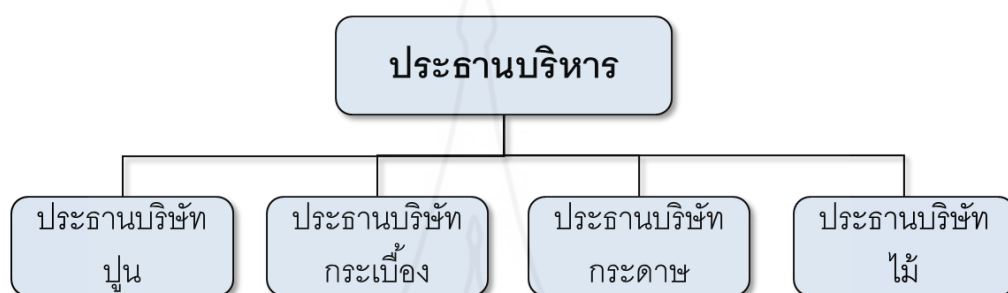
ภาพที่ 2.9 โครงสร้างองค์กรแบบตามพื้นที่หรือภูมิศาสตร์

4.3 โครงสร้างองค์กรตามประเภทลูกค้า (Customers organization structure) เป็นการที่องค์กรมีโครงสร้างที่จัดแผนกตามลูกค้า เพราะองค์กรตัดสินใจให้ความสำคัญต่อลูกค้ากลุ่มต่างๆ เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และทำให้สินค้าสามารถกระจายไปได้ทั่วถึง



ภาพที่ 2.10 โครงสร้างองค์กรแบบตามประเภทลูกค้า

4.4 โครงสร้างองค์การตามผลิตภัณฑ์ (Product organization structure) เป็นโครงสร้างองค์การที่ใช้การจัดแบ่งหน่วยงานตามผลิตภัณฑ์ที่มีในองค์การ เมื่อองค์การมีการขยายเติบโตเพิ่มขึ้น ผู้บริหารไม่สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึง จึงเปลี่ยนโครงสร้างมาเป็นการจัดการตามผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ผู้จัดการมีความเข้าใจในผลิตภัณฑ์มากขึ้น โดยผู้บริหารจะมอบอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับรองลงมา แล้วองค์การจะวัดประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละหน่วยงาน



ภาพที่ 2.11 โครงสร้างองค์การแบบตามผลิตภัณฑ์

4.4.1 ข้อดี ของโครงสร้างองค์การตามผลิตภัณฑ์ มีดังนี้

- 1) มีการประสานงาน และการควบคุมดูแลสินค้าทำได้ดีกว่าโครงสร้างองค์การแบบตามหน้าที่
- 2) การบริหารและจัดการข้อมูลต่างๆ ทำได้ง่ายขึ้น เพราะมีความชัดเจนในเรื่องของความรับผิดชอบในหน้าที่
- 3) ผู้ทำงานจะได้รับการฝึกฝนในทักษะต่างๆ กว้างขึ้น
- 4) การประเมินผลงานของแต่ละหน่วยงานหรือองค์การ จะกำกับได้ชัดเจนขึ้น

4.4.2 ข้อเสีย ของโครงสร้างองค์การตามผลิตภัณฑ์ มีดังนี้

- 1) ผู้บริหารขาดโอกาสสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน แต่จะสร้างความเป็นนักบริหารแทน
- 2) มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง เนื่องจากความซ้ำซ้อนในการทำงานของแต่ละหน่วยงาน/องค์การ
- 3) การกระจายอำนาจมากเกินไป ทำให้ผู้บริหารที่ส่วนกลางสูญเสียอำนาจการควบคุม
- 4) มีการแข่งขันระหว่างหน่วยงาน/องค์การอย่างรุนแรง ทำให้การเน้นประโยชน์สูงสุดต่อองค์การตามภาพรวมทำได้ยาก

4.5 โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ (Committees organization structure)

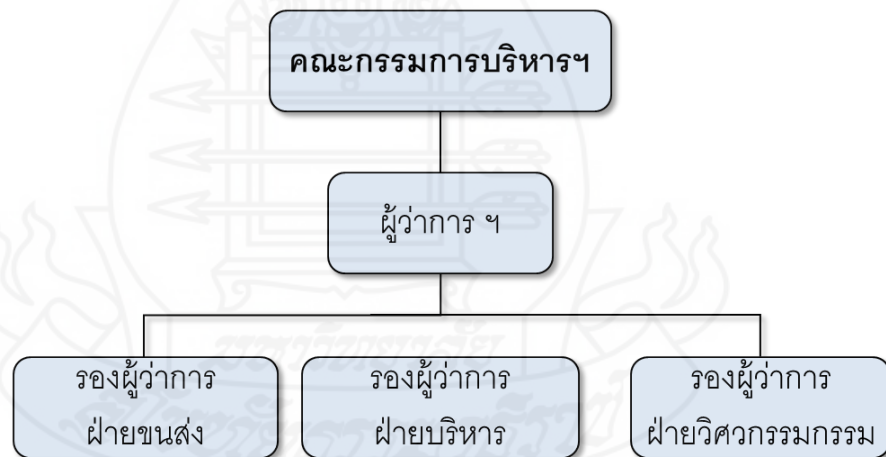
เป็นการจัดเป็นการจัดโครงสร้างองค์การ โดยให้มีการบริหารงานในลักษณะคณะกรรมการ โดยให้มีคณะกรรมการบริหารรับผิดชอบในเรื่องสำคัญๆ ที่ต้องข้องเกี่ยวกับบุคลากรจากหลายฝ่าย

4.5.1 ข้อดี ของโครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ คือ

- 1) จะช่วยขจัดปัญหา การบริหารงานแบบผูกขาดของคน ๆ เดียว หรือการใช้แบบเผด็จการเข้ามาบริหารงาน
- 2) การตั้งคณะกรรมการ จะประกอบด้วย บุคคลมาจากหลาย ๆ ฝ่าย ทำให้การมองและเข้าใจในปัญหามากขึ้น และก่อให้เกิดการยอมรับประสานงานเพื่อแก้ไขปัญหาลง่ายขึ้น

4.5.2 ข้อเสีย ของการใช้โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ คือ

- 1) อาจเกิดการสูญเสียทรัพยากรบางส่วน เนื่องจากเวลาส่วนใหญ่ใช้ไปในการประชุมถกเถียงกันมากกว่าจะได้ข้อยุติ ซึ่งอาจไม่ทันการต่อการวินิจฉัยสั่งการได้
- 2) อาจมีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ในระดับคณะกรรมการ หรือยอมประนีประนอมกัน เพื่อให้ได้ข้อยุติที่รวดเร็ว ซึ่งอาจทำให้การบริหารแบบคณะกรรมการไร้ผล



ภาพที่ 2.12 โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ

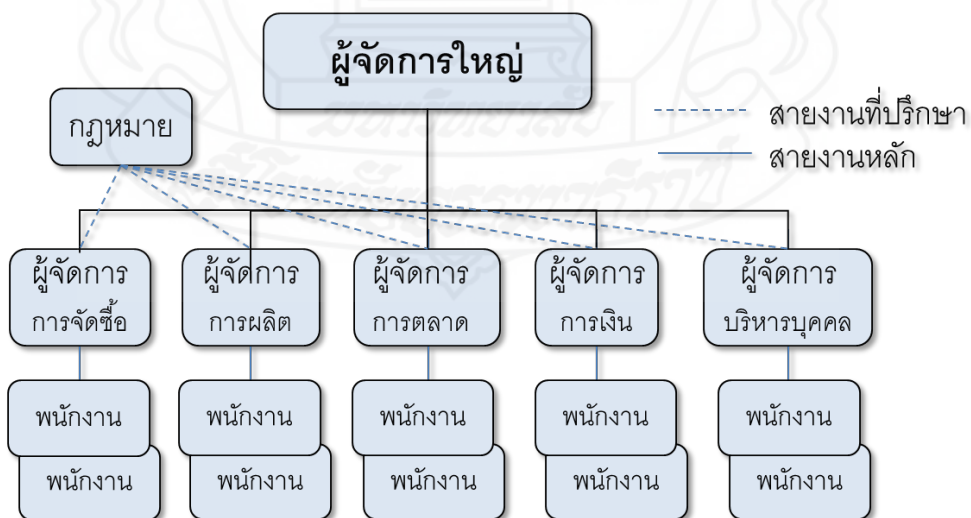
4.6 โครงสร้างองค์การแบบสายงานที่ปรึกษา (Staff organization structure) หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์การ โดยให้มีที่ปรึกษาเข้ามาช่วยการบริหารงาน เช่น ที่ปรึกษานายก ฯ ที่ปรึกษาผู้ว่า ฯ กทม. เป็นต้น โดยที่ปรึกษาจะเป็นผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน แล้วอาศัยผู้เชี่ยวชาญมาช่วยหรือคอยแนะนำ แต่ไม่มีอำนาจในการสั่งการใด ๆ จะป้อนข้อมูลให้ผู้บริหาร เป็นผู้ชี้ขาดอีกชั้นหนึ่ง

4.6.1 ข้อดี ของโครงสร้างองค์การแบบสายงานที่ปรึกษา คือ

- 1) ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ มีการวางแผนและประเมินสถานการณ์ล่วงหน้าได้
- 2) มีที่ปรึกษาคอยให้ความกระจ่าง และประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ
- 3) ทำให้การทำงานใช้หลักเหตุและผลมากขึ้น
- 4) มีการใช้เครื่องมือที่ทันสมัย และบุคลากรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 5) ถ้างานตามสายงานและงานของคณะที่ปรึกษาสัมพันธ์กัน จะสามารถเข้าใจบทบาทซึ่งกันและกันมากขึ้น

4.6.2 ข้อเสีย ของโครงสร้างองค์การแบบสายงานที่ปรึกษา

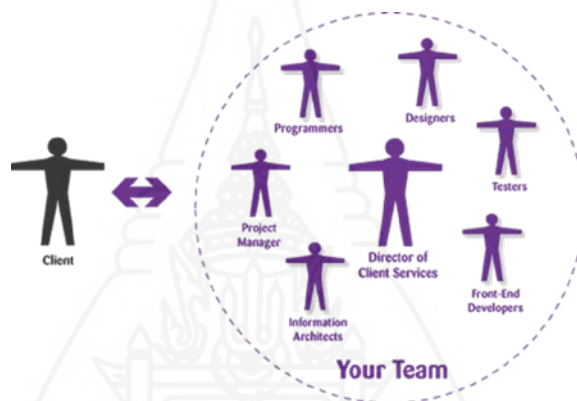
- 1) อาจมีการป็นเกลียวกัน เนื่องจากความเห็นไม่ลงรอยกัน ระหว่างคณะที่ปรึกษากับผู้บริหาร หรือระหว่างคณะที่ปรึกษาตนเอง
- 2) ฝ่ายคณะที่ปรึกษา อาจท้อถอยในการทำงานได้ เพราะมีหน้าที่เพียงเสนอแนะ แต่ไม่มีอำนาจสั่งการ



ภาพที่ 2.13 โครงสร้างองค์การแบบสายงานที่ปรึกษา

4.7 โครงสร้างองค์กรเสมือนจริงแบบทีมงานหรือเครือข่าย (Virtual organization)

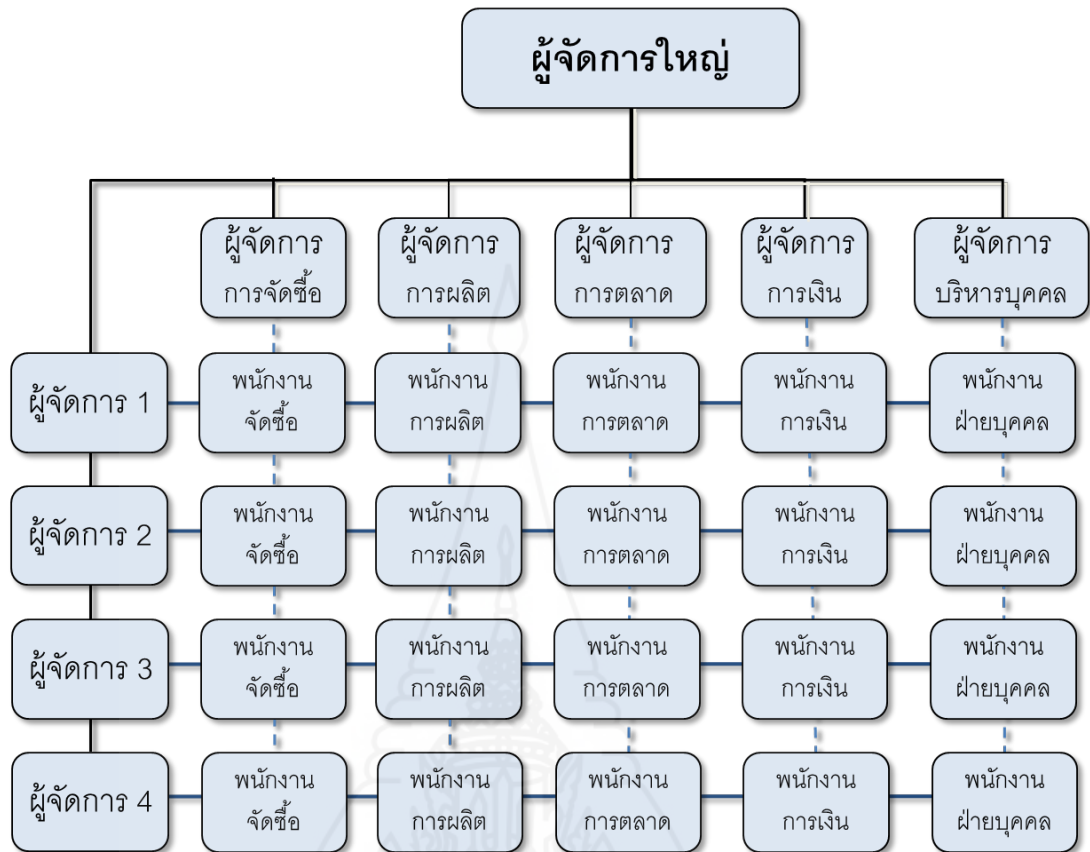
เป็นโครงสร้างองค์กร ซึ่งดำรงอยู่ด้วยเครือข่ายชั่วคราว หรือพันธมิตรของหน่วยงานที่เป็นอิสระ และดำเนินการร่วมผลประโยชน์ของหน่วยงาน โดยเฉพาะ โครงสร้างองค์กรแบบนี้ จะเน้นการจัดตั้งทีมงาน ประกอบไปด้วยบุคลากรจากฝ่ายต่างๆ เพื่อลดอุปสรรคกีดกันระหว่างแผนกงาน จะได้ร่วมมือและช่วยกันทำงานตามความรู้ ความสามารถ เรียนรู้งานของกันและกัน ทำให้มีทักษะหลายด้านและสามารถทดแทนกันได้ โดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการเชื่อมความสัมพันธ์ คุณลักษณะที่สำคัญ คือ เทคโนโลยีมีความยืดหยุ่น ตามโอกาส มีความไว้วางใจ ไม่เน้นอาณาเขตหรือพรมแดน เช่น การทำงานผ่านอินเทอร์เน็ต ที่ไม่มีอาณาเขตเลย



ภาพที่ 2.14 โครงสร้างองค์กรเสมือนจริงแบบทีมงานหรือเครือข่าย

4.8 โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ (Matrix organization structure) ตามแนวคิดของ

รณชัย ยมจินดา (2558) เป็นโครงสร้างองค์กรที่เน้นการพัฒนาความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านของหน่วยงานตามหน้าที่ เพื่อความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ขณะเดียวกัน ก็เน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในระยะเวลาสั้นด้วย ในโครงสร้างองค์กรแบบนี้ จะมีลักษณะของความสัมพันธ์ตามแนวดิ่งและแนวนอนทับไขว้กันอยู่ ความสัมพันธ์ตามแนวดิ่ง เป็นความสัมพันธ์เชิงการใช้อำนาจตามปกติของหน่วยงานตามหน้าที่ ส่วนความสัมพันธ์ตามแนวนอน เป็นการใช้อำนาจของสายงานตามแนวนอน ซึ่งจัดตั้งขึ้นมาเพื่อการประสานการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานตามหน้าที่ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะกิจที่เกิดขึ้นในช่วงสั้นๆ เมื่องานของโครงการเสร็จแล้ว ก็ต้องกลับไปทำหน้าที่เดิม



ภาพที่ 2.15 โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์

โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ (Matrix organization structure) เป็นโครงสร้างองค์กรที่ประยุกต์ ในองค์กรที่มีสายการรายงาน 2 สายงาน ในแนวดิ่งและแนวนอน โดยที่การเรียกรายงานตรง จะเรียกรายงานบังคับบัญชาสายตรง (Solid line หรือ Direct strong reporting) ส่วนการรายงานตามสายงานหน้าที่ จะเรียกรายงานสายรอง (Dotted line หรือ Weaker reporting) โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์มี 2 ประเภท คือ โครงสร้างองค์กรแบบถาวร (permanent) ใช้เพื่อการแบ่งปันและร่วมใช้ทรัพยากร (Resources) ระหว่างหน่วยงานธุรกิจอิสระต่างๆ และแบบชั่วคราว (temporary) ใช้เพื่อการตอบโต้ความต้องการของลูกค้า (Customer responsive) โดยการประสานงานกับหน่วยงานตามหน้าที่ในองค์กร เพื่อการตอบสนองที่รวดเร็ว

การจัดโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ จะเป็นสิ่งที่มีคุณค่ามากที่สุด และประสบความสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อ

1) มีการกำหนดเวลาแน่นอนที่จะต้องทำโครงการให้สำเร็จ และจะต้องกระทำให้ได้ตามตารางที่กำหนด

- 2) มีการจำกัดค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่ง
- 3) กลุ่มของพนักงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน จะต้องมีการประสานงานกัน เพื่อความสำเร็จขององค์กร
- 4) การมีส่วนร่วมของพนักงาน เนื่องมาจากการที่มีความรู้สึกว่าเป็นโครงการเป็นสิ่งใหม่ หรือเป็นสิ่งที่ไม่คุ้นเคย และการมีสายบังคับบัญชา 2 สายงาน
 - เนื่องจาก โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ จะเป็น โครงสร้างที่สลับซับซ้อน ดังนั้น เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย สิ่งจำเป็นสำหรับ โครงสร้างองค์กรแบบนี้ คือ
 - 1) กำหนดเป้าหมายของโครงการ และเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน
 - 2) กำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ของผู้จัดการ โครงการ ผู้จัดการฝ่าย และทีมงานอย่างชัดเจน
 - 3) ผู้จัดการโครงการและผู้จัดการฝ่าย ต้องมีความสมดุลกันของอำนาจผู้จัดการโครงการ และผู้จัดการฝ่าย
 - 4) ต้องเรียนรู้วิธีการประสานงาน และแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างโครงการและหน่วยงานให้แก้ไข โดยยึดถือข้อมูลและผลประโยชน์ขององค์กร เป็นสำคัญ
 - 5) ผู้จัดการโครงการ ควรมีความเป็นผู้นำมีประสบการณ์ และต้องเป็นผู้ประสานงานชั้นดี
 - 6) ควรมีการฝึกฝน ให้คำแนะนำต่อพนักงานว่าการทำงานโดยมีผู้บังคับบัญชา 2 สายพร้อมๆ กัน ควรปฏิบัติตัวอย่างไร

5. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยของ James K. McCollum and J. Daniel Sherman. (1993)

หลักฐานงานวิจัยเชิงประจักษ์ จากงานของ Global and Larson ซึ่งเก็บข้อมูลจากสมาชิกของ Project Management Institute จำนวน 1,600 คน เกี่ยวกับประสิทธิผลของโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ ในการดำเนินงานด้านการก่อสร้าง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และการพัฒนากระบวนการเกี่ยวกับงานบริการใหม่ๆ ตามวิจัยของ James K. McCollum and J. Daniel Sherman. (1993) โดยใช้โครงสร้างองค์กรที่แบ่งเป็นรูปแบบต่างๆ ได้แก่

- 1) โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่
- 2) โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ตามหน้าที่

- 3) โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ที่มีอำนาจสมดุล (Balance matrix)
- 4) โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ที่เน้นโครงการ
- 5) โครงสร้างองค์การที่เน้นทีมงานโครงการ (Project team)

ผลจากการวิจัย ระบุว่ารูปแบบโครงสร้างที่ 2 - 4 ถูกนำมาใช้ในการจัดการเกี่ยวกับงานโครงการมากกว่ารูปแบบที่ 1 และ 5 โดยรูปแบบที่ 1 ให้อำนาจอยู่กับหน่วยงานตามหน้าที่และรูปแบบที่ 5 ให้อำนาจกับผู้จัดการของโครงการ

สำหรับในรูปแบบโครงสร้างองค์การ 5 รูปแบบ ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานมากที่สุด พบว่ามี 2 รูปแบบได้แก่ รูปแบบที่ 4 และรูปแบบที่ 5 ที่ให้ผลสัมฤทธิ์ใกล้เคียงกัน จะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานโครงการมากที่สุด ส่วนรูปแบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ของงานน้อยกว่า ได้แก่ รูปแบบที่ 2 และ 3 ในงานวิจัยที่ตามมาภายหลังก็ได้ ผลยืนยันว่ารูปแบบ Project matrix และ Project team ให้ผลสัมฤทธิ์ด้านการส่งมอบงาน ตรงเวลา ต้นทุนการดำเนินงานและผลสัมฤทธิ์ด้านเทคนิคของงาน ความเป็นอนาธิปไตย (เอาตนเองเป็นที่ตั้ง)

5.2 งานวิจัยของ R. Schnetler (2558)

งานวิจัยของ R. Schnetler (2558) ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดความสำเร็จของโครงการภายใต้โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ พบว่าปัจจัยด้านบวก คือ การเพิ่มการสื่อสาร การใช้ทรัพยากรบุคคลแบบยืดหยุ่น ความพึงพอใจในงาน และความมุ่งมั่นของตนเอง และปัจจัยด้านลบคือ ความไม่ชัดเจนในความหน้าที่ความรับผิดชอบ ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรที่สูงขึ้น อำนาจหรือการตัดสินใจที่ไม่ชัดเจน การตัดสินใจที่ล่าช้า สายรายงานที่ไม่ชัดเจน การขัดแย้งในองค์การ ความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่

5.3 งานวิจัยของ Kuprenas, John A. (2003)

กรณีศึกษาของ Bureau of Engineering (BE) ที่เมือง Los Angeles เป็นกรณีศึกษาที่แสดงถึงความจำเป็นในการใช้โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ การประยุกต์ใช้และปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อมีการนำไปใช้ ทำการวิเคราะห์โดย Kuprenas, John A.

ความจำเป็นที่เกิดกับ Bureau of Engineering ดังนี้

- 1) ความล่าช้าและค่าใช้จ่ายเกินงบประมาณ ในการดำเนินโครงการออกแบบและก่อสร้าง
- 2) ขาดระบบควบคุมโครงการต่างๆ และการประสานงานเข้ากับกลุ่มแผนงาน (planning) ต่างๆ
- 3) มีความกดดันจากภายนอกสำนักงานที่จะให้เน้นผลสัมฤทธิ์ของโครงการและการจัดการโครงการที่ทันสมัย

4) มีความกดดันที่จะให้มีระบบการติดตามและส่งผ่านข้อมูลของโครงการต่างๆ ที่เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์

5) มีความกดดันที่จะต้องมีการแบ่งปันการใช้ทรัพยากรระหว่างโครงการ และระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร

ทางเลือก 3 รูปแบบของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ที่จะนำมาพิจารณา (Larson and Gobeli, 1986) ดังนี้

1) รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบตามหน้าที่ (Functional)

2) รูปแบบผสมที่สร้างสมดุลอำนาจ ระหว่างหน่วยงานตามหน้าที่และหน่วยงานโครงการ (Balanced matrix)

3) รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบโครงการ

ทางเลือกของ BE นั้น ออกมาเป็นแบบที่ 2 โดยใช้ผสมผสาน โดยมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานตามหน้าที่ และหน่วยงานโครงการที่แยกกันอย่างชัดเจน ตามภาพที่ 2.16 โดย BE มีการกำหนดแนวทาง เพื่อการประยุกต์โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ดังนี้

1) จัดทำสรุปรายการของบทบาทและความรับผิดชอบของผู้จัดการหน่วยงานตามหน้าที่ และผู้จัดการโครงการที่ชัดเจน

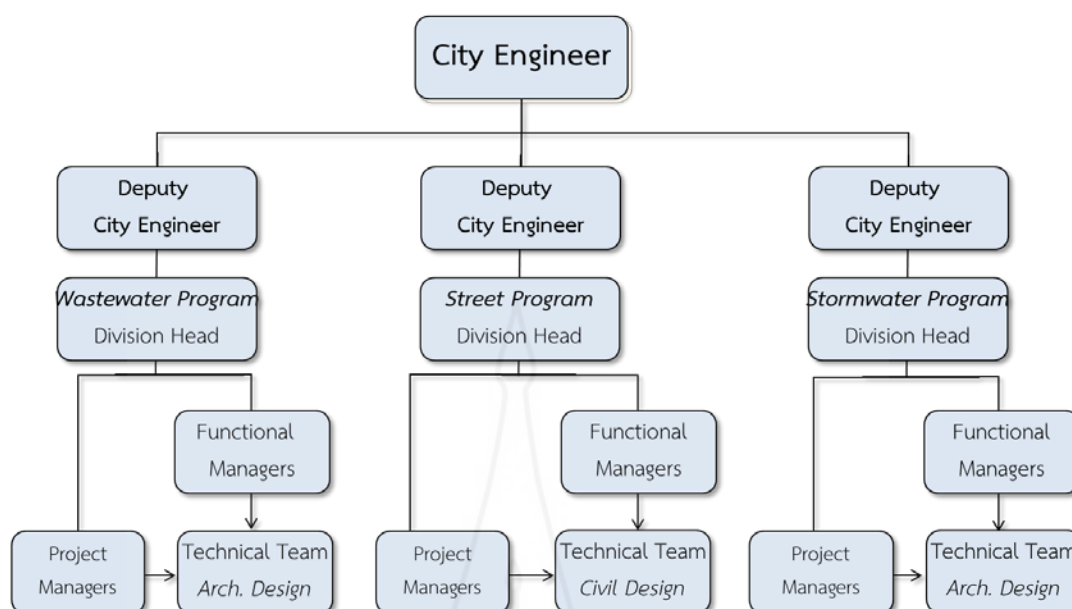
2) จัดทำแบบโครงสร้างต้นทุนของทุกโครงการภายใน BE และจัดให้มีระบบรายงานและการควบคุมโครงการต่าง ๆ ภายใน BE

3) จัดทำมาตรฐานของพิธีการ ในการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของโครงการต่างๆ เพื่อให้เกิดความชัดเจนและมาตรฐานเดียวกัน

4) จัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยเฉพาะด้านการรับมือการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารและการทำงานเป็นทีม

5) จัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรสำหรับการทำงานเป็นโครงการ เป็นรายสัปดาห์ และประชุมโต๊ะกลมของผู้จัดการโครงการ เพื่อแลกเปลี่ยนปัญหาต่างๆ และแนวทางแก้ไข

6) จัดทำระบบการประเมินหน่วยงานตามหน้าที่อย่างเป็นทางการ เมื่อต้องดำเนินการตามกระบวนการ และเป้าหมายของหน่วยงานโครงการ



ภาพที่ 2.16 โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ แยกตามกระบวนการผลิตภัณฑ์ ของ BE

5.4 งานวิจัยของ El-Najdawi และ Liberatore

จากการศึกษาของ El-Najdawi และ Liberatore ทำการศึกษาบริษัทที่เป็นคู่สัญญากับรัฐบาลสหรัฐ จำนวน 9 บริษัท จำนวนพนักงาน ตั้งแต่ต่ำกว่า 100 คน จนถึง 1,000 คน โดยส่งแบบสอบถามถึงผู้จัดการกลุ่มแผนงานหรือผู้จัดการโครงการจำนวน 80 คน ได้รับคำตอบกลับมา 29 ฉบับ โดยเน้นศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการหน่วยงานตามหน้าที่ และผู้จัดการกลุ่มของแผนงาน โดยใช้การศึกษาของ Larson & Gobeli (1987) ซึ่งแสดงผลการศึกษาเกี่ยวกับข้อดีและข้อจำกัดของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ เป็นฐานที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 2.2 ข้อดีของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ของ El-Najdawi และ Liberatore

ข้อดี	คำอธิบาย
ประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร	สามารถแบ่งปันการใช้บุคลากรผู้เชี่ยวชาญและอุปกรณ์เครื่องมือระหว่างโครงการต่างๆ
การบูรณาการโครงการ	มีผู้มีอำนาจในการประสานงานกับหน่วยงานตามหน้าที่ทำให้ระดับของการบูรณาการโครงการเพิ่มขึ้นมาก
การปรับปรุงการไหลของข้อมูล	การสื่อสารตามแนวดิ่งและแนวนอนจะดีขึ้น
ความยืดหยุ่น	การปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในโครงการจากหน่วยงานตามหน้าที่ต่างๆ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ และการตอบสนองของหน่วยงานอย่างเป็นพลวัต
การคงไว้ซึ่งความเชี่ยวชาญ	โดยความชำนาญเฉพาะด้านของหน่วยงานตามหน้าที่และผู้เชี่ยวชาญเชิงทักษะ และความรู้เกี่ยวกับการบริหาร โครงการจะยังคงอยู่ในองค์กร แม้โครงการจะมีเกิดขึ้นและจากไปแล้ว
การปรับปรุงแรงจูงใจและความผูกพันในองค์กร	การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการตัดสินใจในงาน โครงการจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจกับบุคลากร

ตารางที่ 2.3 ข้อจำกัดของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ของ El-Najdawi และ Liberatore

ข้อจำกัด	คำอธิบาย
การแย่งชิงอำนาจ	มีความขัดแย้งเกิดขึ้น เมื่อมีการทับซ้อนของความรับผิดชอบและอำนาจ
ความขัดแย้งเพิ่มสูงขึ้น	มีการแข่งขันแย่งชิงทรัพยากรต่างๆ และ โดยเฉพาะบุคลากรที่ขาดแคลนระหว่างโครงการต่างๆ
เวลาในการตอบสนองช้า	การเน้นการปรึกษาหารือและการมีส่วนร่วมตัดสินใจ ทำให้การตัดสินใจแต่ละครั้งใช้เวลานาน
ความยากลำบากในการติดตามและควบคุม	การที่ต้องใช้ความหลากหลายของวิชาชีพในการดำเนินโครงการ ทำให้ความต้องการข่าวสารข้อมูลมีสูง และยากลำบากในการประเมินความรับผิดชอบ
ค่าเสียหุ้ยมีมาก	เพราะต้องมีการแต่งตั้งตำแหน่งผู้จัดการโครงการมากขึ้น บุคลากรต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชา 2 คน ทำให้เกิดความคลุมเครือ และความขัดแย้งในบทบาท

ผลการศึกษาของ El-Najdawi และ Liberatore พบว่า

ตารางที่ 2.4 ปัญหาที่ได้จากการศึกษาของ El-Najdawi และ Liberatore

ปัญหา	ความถี่	ร้อยละ
การตัดสินใจล่าช้า	18	60.0
การระบุปัญหาไม่ถูกต้อง	4	13.3
การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ช้า	2	6.7
ความไม่ชัดเจนในขอบเขตอำนาจ	3	20.0
รวม	30	100.0

ตารางที่ 2.5 ข้อดีที่ได้จากการศึกษาของ El-Najdawi และ Liberatore

ข้อดี	ความถี่	ร้อยละ
มีจุดเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับต่างๆ	2	6.6
มีจุดที่จะติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานตามหน้าที่	8	26.7
มีผู้ประสานงานระหว่างโครงการต่างๆ	3	10.0
มีทีมงานเฉพาะกิจเพื่อจัดการปัญหา	5	16.7
ทั้งหมดข้างต้นรวมกัน	12	40
ไม่มีข้อใดที่เห็นว่าเป็นข้อดี	0	0
รวม	30	100.0

ตารางที่ 2.6 ข้อจำกัด/ข้อเสียที่ได้จากการศึกษาของ El-Najdawi และ Liberatore

ข้อจำกัด/ข้อเสีย	ความถี่	ร้อยละ
เป้าหมายที่ขัดแย้งระหว่างหน่วยงานตามหน้าที่และหน่วยงานโครงการ	12	40.0
การนิยามขอบเขตอำนาจไม่ชัดเจน	5	16.7
มีสายบังคับบัญชารายงาน 2 สาย	4	13.3
อำนาจหน้าที่ไม่สมดุล	6	20.0
ไม่มีใครมีอำนาจอย่างสมบูรณ์	3	10.0
รวม	30	100.0

ผลการศึกษายืนยันชัดเจนว่า โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มีข้อดี สำหรับองค์การที่มีการดำเนินงานที่ซับซ้อน ยุ่งยาก และมีโครงการจำนวนมาก ดำเนินการอยู่พร้อมๆ กัน และการตัดสินใจที่ได้รับการกระจายอำนาจไปยังผู้จัดการ โครงการต่างๆ โดยไม่ต้องขึ้นตรงทั้งหมดกับผู้จัดการหน่วยงานตามหน้าที่ จะส่งผลทำให้งาน โครงการต่างๆ บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ แต่ข้อเสียที่สำคัญ คือ เป้าหมายของหน่วยงานตามหน้าที่และหน่วยงาน โครงการต่างๆ จะมีความขัดแย้งกัน การศึกษาพบว่าผู้จัดการกลุ่มแผนงาน หรือผู้จัดการ โครงการ จะต้องเป็นบุคคลสำคัญที่มีทักษะทางการบริหารด้วย ไม่ใช่มีแค่ทักษะด้านเทคนิคอย่างเดียว เพื่อช่วยให้เกิดการประสานงานและช่วยให้องค์การสามารถประสานเป้าหมายระยะยาวของหน่วยงานตามหน้าที่ และเป้าหมายระยะสั้นของหน่วยงาน โครงการให้เกิดความสมดุล ดังนั้น ในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ จะต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้จัดการหน่วยงาน ตามหน้าที่และผู้จัดการ โครงการ ให้มีความชัดเจนและเกิดความสมดุล

6. กรณีศึกษา

6.1 ปัจจัยที่สนับสนุนต่อความสำเร็จจากกรณีศึกษาต่างๆ

การที่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การให้บรรลุผลสำเร็จนั้น (Schneder: 2015) มีปัจจัยที่สนับสนุนต่อความสำเร็จ เช่น ผลการปฏิบัติงานของทีม ประสิทธิภาพของการสื่อสาร การร่วมมือกันภายในทีม การเคารพและเชื่อใจกันของสมาชิกในทีม ซึ่งสามารถวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสริมและปัจจัยลบชี้แจงได้ ดังนี้

6.1.1 ผลการปฏิบัติงานของทีม มีปัจจัยสนับสนุน ดังนี้

- 1) ปัจจัยเสริม การเพิ่มความถี่บ่อยในการสื่อสาร, ความพึงพอใจในงานของตนเอง, ความยืดหยุ่นในการบริหารบุคลากร, ความกระตือรือร้นของแต่ละบุคคล
- 2) ปัจจัยลบ ความล่าช้าของการตัดสินใจ, ความไม่ชัดเจนของการกำหนดสายงานบังคับบัญชา, ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น, ความไม่ชัดเจนในบทบาท, ระบบอนาธิปไตย

6.1.2 ประสิทธิภาพของการสื่อสาร มีปัจจัยสนับสนุน ดังนี้

- 1) ปัจจัยเสริม การเพิ่มความถี่บ่อยในการสื่อสาร, ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยที่สูงขึ้น
- 2) ปัจจัยลบ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น, ระบบอนาธิปไตย

6.1.3 การร่วมมือกันภายในทีม มีปัจจัยสนับสนุน ดังนี้

- 1) ปัจจัยเสริม ความพึงพอใจในงานของตนเอง, ความยืดหยุ่นในการบริหารบุคลากร, ความกระตือรือร้นของแต่ละบุคคล

6.1.4 การเคารพและเชื่อใจกันของสมาชิกในทีม มีปัจจัยสนับสนุน ดังนี้

1) *ปัจจัยเสริม* การเพิ่มความถี่ในการสื่อสาร, ความพึงพอใจในงานของตนเอง, ความยืดหยุ่นในการบริหารบุคลากร, ความกระตือรือร้นของแต่ละบุคคล

6.2 วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

(Handover Research: 2013) จากการศึกษางานวิจัยอื่นๆ ได้มีการรวบรวมประสบการณ์และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่จะสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จ ในการนำโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์มาประยุกต์ใช้ ดังจะกล่าวต่อไป

6.2.1 ข้อควรพิจารณาก่อนตัดสินใจนำมาประยุกต์ใช้ (Key Questions)

ก่อนที่ผู้บริหารจะตัดสินใจนำโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์มาประยุกต์ใช้นั้น ควรพิจารณาถึงประเด็นสำคัญต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1) โครงสร้างรูปแบบขององค์กรนั้น ควรเป็นรูปแบบไหน และความสลับซับซ้อนที่เกิดขึ้นนี้ สามารถนำโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ มาช่วยจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

2) วัฒนธรรมขององค์กร คืออะไร เป็นอย่างไร จะสอดคล้องและสนับสนุนให้กับโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์หรือไม่ และจะส่งเสริมให้มีประสิทธิภาพได้หรือไม่

3) กลุ่มพนักงาน - บุคลากรเป็นอย่างไร มีความรู้ ความเข้าใจเพียงพอและพร้อมที่จะรับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์หรือไม่

4) พิจารณาขอบเขตในการปรับเปลี่ยนว่าหน่วยงานใด ที่น่าจะได้รับประโยชน์จากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างแบบนี้มากกว่า และแต่ละหน่วยงานได้รับมากน้อยเพียงใด โดยส่วนใหญ่จะเข้าใจว่าเมื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรแล้ว จะสามารถรองรับและแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตัวมันเอง ซึ่งเป็นการเข้าใจผิด Kevan Hall จาก Global Integration Consultants กล่าวว่า โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ จะสะท้อนให้เห็นถึงความสลับซับซ้อนทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพียงแค่การจัดให้มีหรือแค่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรนั้น โดยไม่ได้พิจารณาหรือปรับเปลี่ยนวิธีการใดๆ เลย ก็ไม่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ จากการปรับเปลี่ยนครั้งนี้ได้ เพราะว่ากระบวนการทำงานของบุคลากรในองค์กรต่างหาก ที่จะเป็นส่วนผลักดันทำให้โครงสร้างองค์กรแบบนี้ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้

ดังนั้น หลังจากที่ผู้บริหารได้ตัดสินใจ นำโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์มาปรับใช้แล้ว (Rialto Consulting) ควรจะมุ่งเน้นพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ถ้าปราศจากการใช้อำนาจตามกฎหมายระเบียบอย่างเดิม กระบวนการทำงานจะยังดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร
- 2) การจัดการให้เกิดความสมดุลของการรายงานสายบังคับบัญชาที่ต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชาหลายคนในเวลาเดียวกันนั้น ควรทำอย่างไร
- 3) ถ้าต้องมีการเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาไปมา ควรจัดการอย่างไรให้เกิดความชัดเจน หากเกิดความคลุมเครือขึ้นแล้ว จะมีวิธีการรับมืออย่างไร
- 4) การรายงานและสายบังคับบัญชา ควรกำหนดกฎเกณฑ์อย่างไร แตกต่างกันหรือไม่ สำหรับหน่วยงานในแต่ละที่ ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกันออกไป
- 5) วิธีการอย่างไร ที่จะตอบสนองต่อการสื่อสารและการจัดการ สำหรับพนักงานที่อยู่คนละสายงานอาชีพ อยู่ระยะทางห่างไกล อยู่ต่างเวลา และอยู่ต่างขนบธรรมเนียมประเพณี
- 6) ในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีพนักงานจำนวนมาก หน่วยงานหลากหลาย จะดำเนินการสื่อสารกันอย่างไร
- 7) แนวทางในการจัดการ ความขัดแย้ง ควรจะมีวิธีรับมืออย่างไร
- 8) แนวทางในการจัดการต่อบทบาทหน้าที่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมายของการทำงานของพนักงาน ควรจะมีแนวทางอย่างไร

6.2.2 การพร้อมรับมือกับการปรับเปลี่ยน (Making the Transition)

การนำโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์มาประยุกต์ใช้นั้น อาจจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความพร้อมทางด้านเซาว์อารมณ์ (Emotional intelligent) และที่สำคัญ ต้องมีการจัดฝึกอบรมให้ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายพนักงาน เพื่อสร้างความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันด้วย

1) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Culture Change)

ในปีพ.ศ. 2523 (ค.ศ. 1990) Bartlett กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ให้เป็นโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ ไม่ใช่เพียงเป็นแค่การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง แต่ยังเป็น การปรับเปลี่ยนความคาดหวัง และแนวความคิดภายในองค์กรอีกด้วย ถึงแม้ว่าจะมีการปรับโครงสร้างองค์กรแล้ว แต่การที่จะทำให้กระบวนการทำงานภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ ดำเนินการไปได้นั้น จำเป็นต้องให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ในจิตใจของบุคลากรด้วย ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยาก (Bartlett: 1990) จากผลการวิจัยและตามทฤษฎีนั้น แทนจะเป็นทิศทางเดียวกันว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และสอดคล้องจะเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้การปรับโครงสร้างองค์กร ให้เป็นโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ประสบความสำเร็จได้

ในปีพ.ศ. 2555 (ค.ศ. 2012) มีบทความจาก Harvard Review กล่าวไว้ว่า ลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ หรือผู้บริหาร เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ผู้นำหรือผู้บริหารควรมีลักษณะ ดังนี้ คือ เข้าอกเข้าใจผู้อื่น, บริหารความขัดแย้งได้, มีอิทธิพล และมีปฏิภาณไหวพริบดี (Malloy: 2012) คุณลักษณะของการมีอิทธิพลและการบริหารความขัดแย้งได้ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำทีมให้มุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกันได้ ส่วนคุณลักษณะของการเข้าอกเข้าใจผู้อื่น จะทำให้เข้าใจถึงผลกระทบในมุมมองของผู้อื่น รวมทั้งคุณลักษณะของการมีปฏิภาณไหวพริบดี จะช่วยทำให้รับรู้ความยุ่งยากซับซ้อนที่อาจจะเกิดขึ้น หรือกำลังจะเกิดขึ้นได้อย่างทันสถานการณ์

2) เซว้อารมณ์ (Emotional Intelligence)

เซว้อารมณ์ คือ ความสามารถในการตระหนักรู้ถึงอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและของผู้อื่น ซึ่งจะสามารถทำให้ผู้บริหารรับรู้และเกิดความเข้าใจในตนเองและตัวพนักงาน รวมทั้งสามารถตอบสนองและพร้อมจัดการความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นได้อย่างทันท่วงที Sy & Cote ได้กำหนดเซว้อารมณ์ไว้ 4 ประเภท ดังนี้

(1) การจัดการความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น (Managing Emotion) เช่น การซ่อนอารมณ์โกรธจากผู้อื่น การชักจูงอารมณ์ผู้อื่น การโน้มน้าวในการสร้างทีม

(2) ความเข้าใจความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น (Understand Emotion) เช่น ผู้บริหารที่มีความเข้าอกเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นได้ จะสามารถรับรู้ความรู้สึกของทีม และสามารถจัดการให้ทีมรู้สึกผ่อนคลายลง

(3) การจัดการบริหารความรู้สึก (using Emotion) โดยทั่วไปความรู้สึกในแง่บวก จะส่งเสริมให้เกิดแนวคิดหรือกระบวนการทำงานใหม่ๆ ผู้บริหารจะสามารถช่วยชี้แนะและดึงให้ทีมมุ่งเน้นที่การวิเคราะห์หลักเชิงอภิปราย มากกว่าเป็นแค่การโต้เถียงกันไปมา

(4) การรับรู้ความรู้สึก (Perceiving Emotion) คือ การรับรู้ความรู้สึกผู้อื่น เมื่อเกิดสถานการณ์ที่ยุ่งยาก หรือถกเถียงกัน

6.2.3 การฝึกอบรม (Training)

การที่จะประสบความสำเร็จของการนำโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์มาประยุกต์ใช้ จะขึ้นอยู่กับความร่วมมือภายในองค์กร การเป็นทีมในองค์กร ซึ่งจะประกอบไปด้วยความจงรักภักดีและความเชื่อใจของสมาชิกในทีม การที่จะสร้างคุณสมบัติเหล่านี้ จะต้องมีการจัดการฝึกอบรมโดยเฉพาะเจาะจง และต้องเรียนรู้ในการสร้างทีม Davey-Winter ผู้เชี่ยวชาญในการสร้างทีมกล่าวว่า ในโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์นั้น การสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นในทีมนั้น ไม่ได้มาจากแค่การกำหนดโครงสร้างองค์กร แต่ต้องมาจากความสัมพันธ์ภายในทีมกันเองด้วย

ซึ่งจะส่งผลสะท้อนไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ในหน่วยงานที่ผู้บริหารมีอำนาจในการบริหาร ไม่มากพอ การที่จะสร้างความสัมพันธ์ภายในทีมจะเป็นไปได้ค่อนข้างยาก หรือไม่ก็จะคงรักษาไว้ได้ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทีมที่มีสมาชิกหลากหลายอาชีพ เชื้อชาติ พื้นเพ ความสัมพันธ์เหล่านี้ จะอยู่ที่การสร้างความจงรักภักดี และความเชื่อใจ ดังนั้น จะเห็นว่าโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยกลไกของการทำงานเป็นทีม เป็นตัวขับเคลื่อน

การฝึกอบรมให้พนักงานในองค์กรมีคุณสมบัติเหล่านี้ จึงควรมีการจัดฝึกอบรมขึ้น และควรเป็นแบบต่อเนื่อง โดยเนื้อหาในการฝึกอบรมในการสร้างทีม จะสามารถแบ่งได้ 4 ขั้นตอน คือ

1) *สร้างทีม (Forming)* เป็นการเริ่มต้นพบปะของสมาชิกในทีม การตั้งเป้าหมาย และขอบเขตการทำงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน โดยที่แต่ละคนยังคงมีงานของตนเองอยู่ ผู้นำหรือหัวหน้าทีม ก็ควรช่วยกำหนดทิศทางเป้าหมายที่ชัดเจนกับทีม

2) *ระดมความคิด (Storming)* เป็นการระดม แลกเปลี่ยน ความคิดเพื่อสร้างความสำเร็จ ในงานร่วมกัน ขจัดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น ขั้นตอนนี้จะช่วยในการสร้างทีมเพื่อให้แต่ละคนสามารถทำงานร่วมกันได้ ผู้นำหรือหัวหน้าทีมจะต้องช่วยระบุและหาแนวทางที่จะขจัดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดทั้งหมด และทีมก็จะสามารถเริ่มงานได้โดยที่มีเป้าหมายเดียวกัน

3) *บรรทัดฐาน (Norming)* ทีมจะเริ่มรับรู้ถึงแนวทางการดำเนินงานและวิธีการปฏิบัติงาน ความเชื่อใจจะเริ่มเกิดขึ้นภายในทีม ผู้นำหรือหัวหน้าทีมจะต้องคอยประคับประคองทีม คอยให้แนวทาง เพื่อให้ทีมทำงานไปในทิศทางเดียวกัน

4) *ปฏิบัติหน้าที่ (Performing)* ทีมเริ่มมีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นขึ้น และเริ่มมองเห็นผลงาน ทีมจะสามารถช่วยกันจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างทันที โดยแทบไม่ต้องการคำแนะนำจากผู้นำหรือหัวหน้าทีม เพราะสามารถจัดการกันเองได้ภายในทีม เนื่องจากมองเห็นเป้าหมายร่วมกันชัดเจนมากขึ้น

การเริ่มต้นของกระบวนการสร้างทีมนี้ Davey - Winter เคยกล่าวไว้ว่า ควรมีการตกลงเรื่องกฎกติกา มารยาทภายในทีมก่อน (Ground rules) เพื่อเป็นสร้างการความเคารพสิทธิซึ่งกันและกัน หลังจากนั้น จึงจัดการฝึกอบรมในการบริหารความขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้น ระหว่างสายงานอาชีพหรือสาขา งาน การฝึกอบรมแนวทางนี้จะช่วยบอกวิธีการในการจัดการความขัดแย้งในแต่ละเรื่อง หรือในแต่ละด้านได้ ตลอดจนควรมีการสนับสนุนการสร้างบรรยากาศภายในทีมให้มากขึ้น การสร้างความเชื่อใจในทีมก็เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การสร้างทีมประสบความสำเร็จ โดยเน้นการฝึกอบรมที่เสริมสร้างบุคลิกเฉพาะบุคคล เช่น การประคับประคองทีม การชื่นชมความสำเร็จและการแสดงความยินดีร่วมกัน ตลอดจนการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน

6.2.4 วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่มีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเป็นโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์นั้น สามารถสรุปประเด็นสำคัญ ๆ ได้ดังนี้

1) เป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีลักษณะแบบกลุ่มธุรกิจ มีผลิตภัณฑ์หลากหลาย และมีเป้าหมายสอดคล้องประสานในทิศทางเดียวกัน อาจมีลักษณะองค์กรแบบสลัซซ์ช้อน มีความหลากหลาย มีผลิตภัณฑ์หลายแบบ มีโครงการหลายโครงการ มีเป้าหมายหลากหลาย โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์จะช่วยจัดการในด้านการบริหารความหลากหลาย ช่วยประสานความหลากหลายให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันได้

2) สามารถประยุกต์ใช้ได้ดีกับองค์กรที่ต้องการสร้างความเปลี่ยนแปลง โดยจะมีการปรับโครงสร้างองค์กรในทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงระดับพนักงานที่อยู่หน้างาน และทุกระดับต้องรับรู้ รับทราบ ยอมรับในการปรับเปลี่ยนนี้ เพราะการปรับเปลี่ยนจะกระทบกับทุกระดับในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีการเตรียมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น กระบวนการทำงานแนวใหม่ และในขณะเดียวกันอาจมีบางส่วนที่จะต้องปรับลดลง

3) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ ต้องอาศัยการสื่อสารข้ามสายงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะที่เหมาะสมสอดคล้อง เช่น การให้ความร่วมมือประสานงานกัน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การเปิดกว้าง การพร้อมรับความผิดพลาดเล็กน้อย การนำไปสู่แนวคิดใหม่ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนสายงานบังคับบัญชา

4) โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์จะประยุกต์ใช้ได้ดี จากการสร้างความยืดหยุ่น ความคล่องตัวให้กับองค์กร โดยจะทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร สร้างความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน

5) โครงสร้างองค์กรแบบนี้ จะให้นิยามอำนาจในบริษัทที่แตกต่างจากเดิม และเน้นความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์จะต้องสามารถบ่งบอกถึงอำนาจหน้าที่ และขอบเขตความรับผิดชอบ ภายใต้การปรับเปลี่ยนนี้

6) โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์นี้ จะมุ่งเน้นการรักษาสมดุลของอำนาจบริหารทั้งตามแนวดิ่งและแนวนอน จะสามารถสร้างความสำเร็จได้ในหลายด้านหลายมิติ เช่น การบริหารเงินเดือนที่ต้องมีความสมดุลในระดับอาวุโส - เต็มใหม่ หรือสมดุลระหว่างสายงานอาชีพ

7) ในโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ จะต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก การฝึกอบรมที่เข้มข้น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม รวมทั้งเพิ่มศักยภาพการบริหารทั้งแนวดิ่งและแนวนอน

8) บุคลากรที่ทำงานในโครงสร้างองค์การแบบนี้ ควรมีลักษณะที่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และมีแนวคิดเชิงบวก

9) การนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มาประยุกต์ใช้ให้เกิดความสำเร็จนั้น ต้องใช้ระยะเวลาอาจจะเป็นเดือนหรือเป็นปี และจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติร่วมด้วย

จะพบว่าการนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มาประยุกต์ใช้ จะทำให้เกิดความสำเร็จได้นั้น มีปัจจัยหลายอย่าง เช่น เวลา การปรับวัฒนธรรมองค์การ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ ควรกำหนดเป็นแนวทางให้ชัดเจน หรือกำหนดนโยบายขึ้นมา เพื่อจัดการดูแลปัจจัยต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

6.3 กรณีศึกษา: บริษัท ฟอร์ด มอเตอร์

บริษัท ฟอร์ด มอเตอร์ (Ford) ได้ดำเนินการปรับโครงสร้างองค์การครั้งสำคัญ เมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2536 (ค.ศ. 1993) ด้วยการนำของประธานบริษัท CEO ในครั้งนั้น คือ Alex Trotman โดยมุ่งหวังเพื่อตอบสนองการเติบโตขององค์การ มีเป้าหมายเพื่อที่จะสร้างรายได้ และผลกำไรสูงสุดของยอดขายทั่วโลก ได้กำหนดนโยบายหลักขึ้น คือ การมุ่งสู่สากล “Globalization” กระบวนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ Ford ในครั้งนี้ ได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนให้บรรยากาศการทำงานเป็นแบบนานาชาติ และการสื่อสารที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม (Wang: 1999)

6.3.1 สถานะการณ์ดั้งเดิม (Ford Then)

เดิม Ford ก่อตั้งและดำเนินธุรกิจในรูปแบบครอบครัว โดยแบ่งออกเป็น 2 สายงานหลัก ที่แยกออกจากกันอย่างชัดเจน คือ สายงานอเมริกาเหนือและสายงานยุโรป พื้นที่ทวีปอื่น ๆ เช่น เอเชียแปซิฟิก แอฟริกาใต้ จะรายงานขึ้นกับสายงานอเมริกาเหนือ โครงสร้างองค์การในขณะนั้น เป็นการจัดการโครงสร้างองค์การแบบตามหน้าที่ โดยฝ่ายวิจัยพัฒนาและฝ่ายโครงการใหม่ จะอยู่ที่ส่วนกลางในเมือง Dearborn, Michigan ส่วนฝ่ายงานอื่นๆ ที่เป็นหน่วยปฏิบัติการ เช่น ฝ่ายออกแบบ, ฝ่ายโรงงาน, ฝ่ายตลาด, ฝ่ายขาย, ฝ่ายการเงิน, ฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายวิศวกรรม จะแยกอยู่ที่ทั้ง 2 สายงาน กระบวนการดำเนินงาน จะมีขั้นตอนค่อนข้างสลับซับซ้อนหลายขั้นตอน ยกตัวอย่างเช่น ขั้นตอนการออกแบบสินค้าใหม่ จะมีขั้นตอน ดังนี้

1) แนวคิดในการออกแบบสินค้าใหม่ จากฝ่ายออกแบบ จะมีขั้นตอนการขออนุมัติ โดยมีการเตรียมเอกสารและผ่านขั้นตอนการได้รับการอนุมัติ จากมติของผู้บริหารระดับสูง

2) หลังจากนั้น เอกสารรายละเอียดของสินค้าใหม่นั้น จะถูกรวบรวมเข้าเล่ม เพื่อเวียนนำเสนอ โดยจะผ่านความเห็นชอบจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบนของแต่ละฝ่าย และเวียนนำเสนอทีละฝ่าย เสมือนส่งเอกสารผ่านท่อทีละท่อ

3) เมื่อได้รับความเห็นชอบของแต่ละฝ่ายครบถ้วนแล้ว จึงส่งคืนฝ่ายออกแบบ เพื่อนำไปปรับปรุงตามข้อคิดเห็นที่ได้รับมา

4) ถ้าเป็นแนวคิดสินค้าใหม่นั้น มาจากสายงานยุโรป จะต้องนำไปเสนอความเห็นชอบของหน่วยงานส่วนกลางที่ Dearborn อีกด้วย



ภาพที่ 2.17 โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ “เดิม” ของบริษัท ฟอर्ड มอเตอร์

6.3.2 การปรับเปลี่ยนและวิวัฒนาการ (Evolution)

จากลักษณะการปฏิบัติงานหลายขั้นตอน และสลับซับซ้อนที่กล่าวมาแล้วนั้น ก่อให้เกิดความสับสนและเบื่อหน่ายจากกลุ่มผู้บริหาร Trotman, CEO ซึ่งพื้นเพเป็นคนชาวอังกฤษ

ตั้งแต่กำเนิด เริ่มต้นทำงานในทวีปยุโรป มีโอกาสไปทำงานในทวีปอเมริกาเหนือ แล้วย้ายต่อไปที่ทวีปออสเตรเลีย ก่อนที่จะวนกลับมาทำงานในทวีปยุโรปอีกครั้ง ดังนั้น Trotman จึงมีความเข้าใจถึงกรอบแนวความคิดวัฒนธรรมยุโรป ที่แตกต่างจากกรอบแนวความคิดวัฒนธรรมของอเมริกา ทั้งนี้ที่ Trotman ได้รับตำแหน่ง CEO เขาจึงเริ่มด้วยพัฒนาความรู้ความเข้าใจ ก่อให้เกิดความเป็นสากล-Globalization ขึ้น แนวความคิดนี้ เริ่มตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2536 (ค.ศ. 1993) และใช้งานอย่างเป็นทางการ ในวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2538 (ค.ศ. 1995) โดยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรครั้งนี้ Trotman ได้ควรวรรวมสายงานอเมริกาเหนือและสายงานยุโรปเข้าด้วยกัน ดังนั้น จากเดิมเป็นโครงสร้างองค์กรแบบตามหน้าที่ (Functional organization) ซึ่งมีลำดับขั้นตอนการบริหารหลายขั้นตอน มาเป็น โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ (Matrix organization) โดยเริ่มนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจยานพาหนะ 5 ประเภท ก่อน (ภายหลังลดเหลือ 3 ประเภท) โดยจัดเป็น โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ของหน่วยงาน 6 ฝ่าย

Trotman และทีมผู้บริหารได้เริ่มต้นการปรับเปลี่ยนนี้ โดยมีการสื่อสารถ่ายทอดแนวคิดไปสู่กลุ่มระดับผู้บริหารทั่วโลก ให้มีการจัดการประชุมหลายครั้งพร้อมรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะทั้งเรื่องแนวคิด วิธีการขั้นตอน และการนำไปปฏิบัติ ที่น่าประหลาดใจว่าจากกระบวนการสื่อสารและการรับฟังความคิดเห็น จะสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ ในวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2538 (ค.ศ. 1995) นโยบายการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ จึงดำเนินการอย่างสำเร็จลุล่วงด้วยดี กับสายงานการผลิตยานพาหนะทั้ง 3 ประเภท คือ ยานพาหนะขนาดเล็ก, ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

6.3.3 ประสิทธิภาพที่เป็นเลิศ (Efficiency)

การที่ Ford สามารถปรับเปลี่ยนและก้าวมาถึงจุดนี้ได้ เพราะได้สร้างสะสมองค์ความรู้ในระดับสากล ด้วยการประสานประสานระหว่างความรู้ในองค์กรและการเทียบเคียงกับองค์กรชั้นนำอื่นๆ ตลอดจนนำความสำเร็จและวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศจากที่ต่างๆ มาประยุกต์ใช้นอกจากนี้ ยังดำเนินการเปรียบเทียบกับบริษัทชั้นนำในวงการอุตสาหกรรมอื่นๆ เช่น Chrysler, Toyota, GM, GE, McDonald's, Xerox โดยเลือกสรรกระบวนการที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ จนได้โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ ตามภาพที่ 2.18

ผลจากการประสบความสำเร็จของการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กร ในช่วงระยะเริ่มต้นนั้น ทำให้ Ford จึงตัดสินใจดำเนินการขยายกิจการ ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ดังนี้

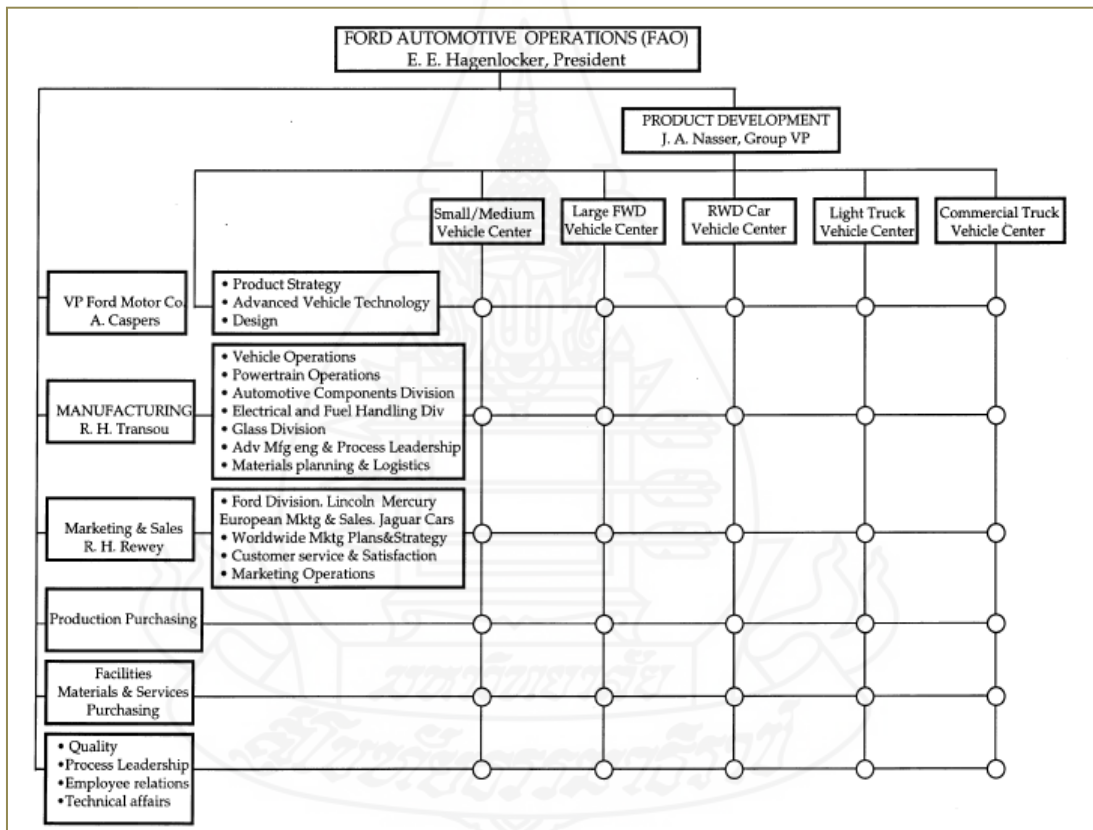
1) Ford กลายเป็นเจ้าของบริษัทซัพพลายเออร์ชื่อ Visteon โดยถือสัดส่วนถึง 91% ซึ่งทำให้สามารถปรับลดค่าใช้จ่ายลง มากกว่าพันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ เป็นผลเนื่องมาจาก กระบวนการจัดซื้อที่จัดทำแบบเปิดกว้าง ผสมผสานทุกสาขาทั่วโลก และการเข้าไป

มีส่วนร่วมตั้งแต่การออกแบบผลิตภัณฑ์ หรือที่เรียกว่า American Keiretsu by Instituting a Worldwide Integrated Purchasing System (WIPS)

2) Ford ได้ขยายกิจการแนวตั้ง โดยไปร่วมถือหุ้นของบริษัท Hertz ซึ่งในอดีตเคยเป็นลูกค้ารายใหญ่มาก่อน

3) Ford ขยายกิจการแนวนอน โดยเป็นผู้ถือหุ้นสัดส่วนใหญ่ 33% ของบริษัท Mazda ซึ่งเป็นบริษัทในวงการรถยนต์เหมือนกัน

4) นอกจากนั้น Ford ยังเป็นเจ้าของบริษัทย่อยที่เป็นบริษัททางการเงิน ที่ให้บริการด้านการจัดสินเชื่อ สำหรับซื้อขายรถยนต์และให้เช่ารถยนต์



ภาพที่ 2.18 โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ ของบริษัท ฟอร์ด มอเตอร์

นอกจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร โดยการขยายกิจการทั้งแนวตั้งและแนวนอน Ford ยังได้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ด้วยการลดขั้นตอน การนำเทคโนโลยีมาใช้ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร จนสามารถลดค่าใช้จ่ายลงได้ด้วย เช่น

1) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ การออกแบบ กระบวนการผลิต ผ่านระบบคอมพิวเตอร์

2) การปรับลดส่วนเกินที่สูญเสีย การนำเครื่องมือเครื่องใช้กลับมาใช้ซ้ำ และลดขั้นตอนกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนยุ่งยากลง

3) การพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ สามารถทำได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น โดยมีการจัดทีมงานเฉพาะ ดูแลกระบวนการผลิตที่โรงงานผลิต ทีมงานเฉพาะนี้ จะประกอบไปด้วย วิศวกรควบคุมคุณภาพ วิศวกรออกแบบ วิศวกรการผลิต และเจ้าหน้าที่เทคนิค สิ่งสำคัญที่สนับสนุนให้ทีมงานประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพสินค้า คือ การเข้าไปดูแลปัญหาหรือข้อร้องเรียนที่ได้รับมาจากบริษัทซัพพลายเออร์ และจากลูกค้าอย่างจริงจัง หรือที่เรียกว่า VOC (Voice of customers)

4) การพัฒนาการออกแบบอย่างล้ำสมัย ในการปรับโครงสร้างองค์กร ได้ทำการย้ายฝ่ายออกแบบ ภายใต้สายงานต่างๆมารวมกันที่ส่วนกลาง แล้วใช้ระบบคอมพิวเตอร์ และการสื่อสารผ่านวีดิทัศน์เป็นเครื่องมือสื่อสาร ซึ่งเป็นการเปิดช่องทางให้หน่วยธุรกิจต่างๆ ได้นำเสนอและแลกเปลี่ยนข้อมูลแนวคิด แล้วสามารถนำมาต่อยอดให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น 40 - 50 % ภายใน 18 เดือน ผลงานชิ้นแรก ก็คือ World Car ซึ่งทำให้โรงงานผลิตในแต่ละที่ ที่แยกกันอยู่ สามารถผลิตรถยนต์ที่เป็นที่ต้องการในวงกว้างของตลาดโลก และอยู่ในระดับมาตรฐานสากล จนทำให้ในปี พ.ศ. 2546 (ค.ศ. 2003) สามารถลดจำนวนฐานโรงงานผลิตทั่วโลก จาก 26 โรงงาน เหลือเพียง 15 โรงงาน

6.3.4 การรับผิดชอบและความคล่องตัว (Responsibility and Flexibility)

โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์นี้ เริ่มขึ้นในยุคที่ Trotman เป็น CEO และได้สืบทอดแนวทางการพัฒนามาถึงยุค Jacques Nasser, CEO คนถัดไป เป้าหมายของ Ford ได้เปลี่ยนไปจากการ “ผู้นำแห่งโลกผลิตรถยนต์” มาเป็น “ผู้นำแห่งการพร้อมตอบสนองลูกค้า” แต่จากสถานการณ์ที่มีการลงทุนในหลายรูปแบบของ Ford โดยเฉพาะการลงทุนเพิ่มในธุรกิจแนวตั้ง อาจทำให้เกิดความไม่ชัดเจนว่าเป้าหมายขององค์กรนั้น ยังคงเป็นธุรกิจเพื่ออุตสาหกรรม การผลิต หรือเปลี่ยนทิศทางเป็นธุรกิจเพื่อการบริการ ตัวอย่าง เช่น

1) การลงทุนก่อตั้งโรงงานผลิตรถยนต์ให้กระจายอย่างทั่วถึงไปทั่วโลก เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในประเทศร่ำรวย ที่มีความต้องการสินค้าอย่างรวดเร็วทันด่วน เพราะลูกค้าไม่สามารถที่จะทนรอการขนส่งสินค้าทางเรือ ที่ต้องข้ามทวีปและต้องใช้เวลาถึง 2 สัปดาห์ และเพื่อให้ได้ราคาต้นทุนต่ำ Ford จึงจัดกระบวนการทำงาน ตั้งแต่การออกแบบ การขาย การจัดซื้อจัดจ้าง การส่งมอบสินค้า และการบริการอื่นๆ ให้เชื่อมต่อกับโรงงานผลิตโดยตรง

2) ได้เข้าร่วมเป็นผู้ถือหุ้นของบริษัท Kwit-Fit ซึ่งเป็นบริษัทรับซ่อมรถยนต์ เพื่อขยายการบริการหลังการขาย และเพิ่มฐานลูกค้าในทวีปยุโรป เนื่องจาก Ford ทราบจากผลการสำรวจจากลูกค้า แล้วพบว่ามียอดลูกค้าจำนวน 27 % นิยมขึ้นชอบ Ford เพราะการบริการหลังการขาย และความน่าเชื่อถือของตราชื่อ Ford

3) การทำธุรกิจบริการขนส่ง โดย Ford ยังได้ซื้อเรือขนส่งสินค้าขนาดใหญ่ที่สุดในประเทศอังกฤษ เพื่อทำธุรกิจบริการขนส่งและส่งมอบสินค้ายานพาหนะทุกยี่ห้อ ซึ่งนับเป็นการเข้าสู่ธุรกิจปลายน้ำอีกหนึ่งธุรกิจ

4) การลงทุนในธุรกิจเพื่อคู่สังแวดล้อม โดยเข้าไปถือหุ้นในธุรกิจยานพาหนะรีไซเคิล ในรัฐฟลอริดา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในนโยบายของ William Clay Ford Jr. ผู้บริหารคนถัดไป ที่ต้องการตอบสนองเรื่องการดูแลสิ่งแวดล้อม

6.3.5 โลกแห่งการเรียนรู้ (World Learning)

อีกมุมมองหนึ่งที่น่าสนใจของกระบวนการปรับเปลี่ยนครั้งนี้ของ Ford คือ กระบวนการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ โดยกลุ่มผู้บริหารและผู้จัดการในสมัยของ CEO, Jack Nasser โดยกลุ่มผู้บริหารระดับบน และ Jack Nasser เชื่อว่าศักยภาพของพนักงาน เป็นปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทได้ โดยที่ Jack Nasser ได้นำเสนอแนวทางการถ่ายทอดแนวคิดการเรียนรู้ให้ระดับผู้จัดการใน 2 มิติ คือ มิติด้านของผู้ถือหุ้น - หุ้นส่วน และมิติด้านของลูกค้า ทั้งนี้ เพื่อที่จะเสริมสร้างการพัฒนาศักยภาพของระดับผู้จัดการ โดยผู้จัดการแต่ละคน จะถูกส่งเสริมศักยภาพด้านมุมมองกว้างไกลแบบสากล และคุณสมบัติพร้อมที่จะสามารถตอบสนองลูกค้าอย่างทันทั่วถึง นอกจากนี้ ยังเชื่อมั่นว่าผู้นำที่ดีควรเป็นครูที่ดีด้วย ดังนั้น Jack Nasser ได้กำหนดคุณลักษณะเหล่านี้ ให้พัฒนากลายเป็น ดีเอ็นเอ - พันธกรรมของ Ford เลยทีเดียว

จากแนวคิดข้างต้น แผนการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มระดับผู้จัดการของ Ford นั้น จะมุ่งเน้นพัฒนาแนวคิดและมุมมอง ผ่านทางแนวทางวิถีปฏิบัติที่เรียกว่า “See One, Do One, Teach One” ดังนี้

1) *See One* จัดสรรให้ผู้จัดการแต่ละท่าน ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยสังเกตการณ์และชี้แนะผู้จัดการอีกท่านแบบ 1 ต่อ 1

2) *Do One* ให้ผู้จัดการแต่ละท่านดูแลโครงการหนึ่ง โครงการแบบครบวงจร เริ่มตั้งแต่ต้นจนจบโครงการ โดยตั้งวัตถุประสงค์ของโครงการ คือ การเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้นเป็นหลัก

3) *Teach One* คือ ให้ผู้จัดการแต่ละท่านสอนงานผู้จัดการอีกท่าน จนสามารถทำงานชิ้นนั้นๆ ได้

6.3.6 ผลวิเคราะห์ของการปรับเปลี่ยน Analysis

จากแนวนโยบาย Ford 2000 ซึ่งเป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนที่ต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ในการปรับเปลี่ยน โดยทำการปรับเปลี่ยนทั้งแนวปรัชญา แนวทางและกระบวนการดำเนินงาน ตลอดจนได้เปลี่ยนระบบการบริหารตามแบบขนบธรรมเนียมเดิมๆ มาเป็นแบบโลกาภิวัตน์ เพื่อที่จะให้เกิดความสอดคล้องเชื่อมโยงไปถึงกระบวนการทำงาน ลดระดับขั้นตอนการทำงาน และส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพและแนวคิดใหม่ๆ ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนโครงสร้างองค์การมาเป็นโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์นั้น ได้มีการจัดแนวทางการสื่อสารแบบสองทิศทาง โดยมีการจัดประชุมสัมมนา และเมื่อที่ระดับผู้จัดการรับทราบนโยบายแล้ว ก็มอบหมายให้ระดับผู้จัดการ จะเป็นคนออกแบบขั้นตอนกระบวนการในการสื่อสารด้วยตนเอง ดังนั้น จะเห็นว่าผู้จัดการจะสามารถออกแบบขั้นตอน การสื่อสารที่ส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จได้ ทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งทำให้เกิดความคล่องตัวที่สามารถลดเวลา ลดค่าใช้จ่าย เพิ่มคุณภาพผลิตภัณฑ์ และเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างชัดเจน การสืบทอดแนวคิดแนวนโยบาย และดำเนินการอย่างต่อเนื่องของทั้ง Alex Trotman กับ Jacques Nasser ยิ่งสนับสนุนอย่างชัดเจน ให้เห็นว่าความสำเร็จของ Ford ที่ปรับเปลี่ยนไปสู่โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ได้สะท้อนความหลากหลายและความเป็นสากลมากขึ้น จึงสามารถวิเคราะห์และสรุปได้ ดังนี้

- 1) เป็นการปรับเปลี่ยนปรัชญาของบริษัท จากเดิมที่ใช้ตนเองเป็นศูนย์กลาง (Ethnocentric) กลายเป็นให้สากล เป็นศูนย์กลาง (Geocentric)
- 2) เน้นระบบการทำงาน กระบวนการจากล่างขึ้นบนมากขึ้น
- 3) การปรับเปลี่ยนนโยบาย ให้ผู้ปฏิบัติการเป็นผู้ออกแบบ หรือวางแนวทางขั้นตอน ของการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง (ส่งเสริมการทำงานล่างขึ้นบน)
- 4) สร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่ ที่ทำให้เกิดมุมมองแนวสากล - โลกาภิวัตน์ มุ่งเน้นสร้างคุณค่าเพื่อองค์การมากกว่าสร้างคุณค่าเพื่อหน่วยใด หน่วยหนึ่ง หรือเพื่อแผนกของตนเอง
- 5) มุ่งเน้นให้ความสำคัญแก่ผู้ถือหุ้น และลูกค้า
- 6) สร้างแนวทางการเรียนรู้ และการสอนงานแบบโค้ช
- 7) ขยายและมุ่งเน้นตลาดการผลิตยานพาหนะขนาดเล็ก และขนาดกลาง เพื่อให้เกิดศักยภาพในด้านการผลิตเศรษฐศาสตร์สูงสุด (Economics of Scale) โดยเริ่มปฏิบัติการที่ทวีปยุโรปก่อน แล้วค่อยขยายไปทางทวีปอเมริกาเหนือ
- 8) การควบรวมกิจการ Jaguar และ Ford จนเกิดการส่งผลกระทบต่อ Mazda ซึ่ง Ford เป็นหุ้นส่วนอยู่

9) ส่วนสุดท้ายที่อาจจะเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไปในอนาคต คือ การควมรวมในโครงสร้างองค์การระหว่าง CEO และ Chairman of Board

6.3.7 ข้อดี-ข้อเสีย

การนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ (Afuah, 1997) มาส่งเสริมนโยบายการเติบโตสู่สากลโลก (Global) โดยนำมาใช้กับฝ่ายโรงงานผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย และฝ่ายจัดซื้อ โดยที่ฝ่ายงานเหล่านี้ พนักงานจะมีสายบังคับบัญชา 2 สาย สามารถวิเคราะห์ ข้อดี ข้อเสีย ของการบริหารโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ของ Ford ได้ ดังนี้

1) ข้อดี จะมีการพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญ ตามสายงานหน้าที่ และขยายมุมมอง ด้วยการทำงานร่วมกับสายวิชาชีพอื่น นอกจากนี้ ยังสามารถเผยแพร่ และนำองค์ความรู้จากสายวิชาชีพไปถ่ายทอดตามโครงการอื่นๆ ได้อีก

2) ข้อเสีย บางครั้ง ไม่ชัดเจนว่าผู้ใด ควรเป็นผู้ประเมินผลงาน การให้รางวัล หรือการลงโทษ

6.4 กรณีศึกษา: บริษัท Novartis

จากงานวิจัยของ Handover Research (2013) ที่กล่าวถึง บริษัท Novartis เป็นบริษัทที่เกิดจากการรวมตัวบริษัทสวิสเซอร์แลนด์ 2 บริษัท ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2513 (ค.ศ.1970) ทำธุรกิจด้านการดูแลสุขภาพ มีสำนักงานใหญ่ อยู่ที่ประเทศสวิสเซอร์แลนด์ มีพนักงานทั่วโลก ไม่น้อยกว่า 127,000 คน เมื่อบริษัทสภาพ่ำแย่ลง และได้รับความคิดเห็นจากพนักงานว่าบริษัทมีจุดด้อย เรื่องการสื่อสารและความร่วมมือในองค์การ Novartis จึงตัดสินใจว่าจะดำเนินการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ ปัญหาที่เกิดขึ้นกับ Novartis เพราะเนื่องมาจากมีงานกระจายอยู่ทั่วโลก และมีสาขามากกว่า 140 ประเทศ ทำให้บุคลากรมีการสื่อสารระหว่างกันน้อยมาก เป็นผลทำให้นำไปสู่การขาดความร่วมมือระหว่างกันและกัน ทีมงานที่อยู่ต่างพื้นที่ทางภูมิศาสตร์มีความล่าช้าในการส่งผ่านข้อมูล และมักติดกับปัญหาต้องผ่านความเห็นชอบของแต่ละหน่วยงาน ทำให้การติดต่อสื่อสารไม่คล่องตัว และไม่มีประสิทธิภาพ (Global Integration)

6.4.1 ความเป็นผู้นำ

Frank Waltmann ได้กล่าวว่า Novartis จำเป็นต้องมีพัฒนาผู้นำ ให้มีมุมมองทั้งมิติแนวคิด และแนวนอน Waltmann กล่าวว่าต่อให้แม้ปรับเปลี่ยนเป็นโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ก็ยังคงต้องการผู้นำที่มีมุมมองเช่นนี้ และควรให้ผู้นำได้รับการฝึกอบรมที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับพนักงาน โดยที่ไม่ต้องใช้อำนาจการสั่งการ ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จขององค์การอย่างแท้จริง บ่อยครั้งที่ผู้นำต้องบริหารความสัมพันธ์ตามแนวนอน เช่น การแนะนำงานให้กับพนักงานที่ไม่ได้อยู่ภายใต้สังกัด หรืออาจต้องบริหาร

ข้ามสายบังคับบัญชา ข้ามสถานที่ ข้ามประเทศ หรือข้ามทวีป เป็นต้น Watmann ยังพูดอีกว่าผู้นำหรือผู้บริหารของ Novartis ควรจะสามารถบริหารข้ามทวีป และต่างชนบทรอบนิคม วัฒนธรรมได้ ตัวอย่างเช่น ผู้นำหรือผู้บริหาร ในสาขาอเมริกา อาจต้องบริหารดูแลลูกน้องชาวญี่ปุ่น ซึ่งไปทำงานที่สาขาอเมริกา เป็นต้น

ดังนั้น Novartis จึงเน้นภาวะผู้นำ 2 ด้าน ทั้งแนวตั้งและแนวนอนของโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ โดยเน้น อำนาจ บารมี มากกว่าอำนาจจากตำแหน่งหน้าที่และขอบเขตของอำนาจหน้าที่ ต้องขยายกว้างไกลไปถึงส่วนงานที่มีความแตกต่างด้านเชื้อชาติของพนักงาน และความแตกต่างด้านภูมิศาสตร์

6.4.2 การฝึกอบรม

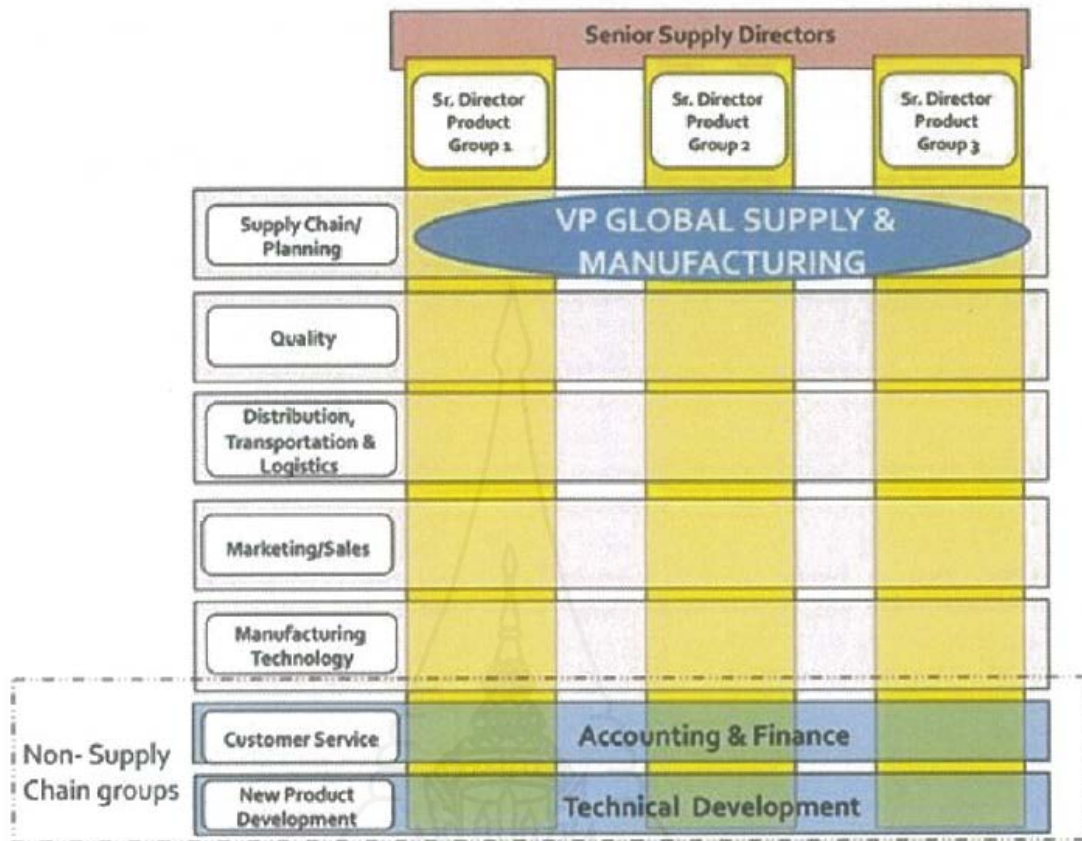
ทางแก้อีกคือ การใช้การบูรณาการของหน่วยงานต่างๆ ระดับโลก โดยผ่านที่ปรึกษา เป็นกลไกในการฝึกอบรมเพื่อการรับรู้และแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์

Novartis ได้ร่วมกับ Global Integration Consultants สร้างหลักสูตรการฝึกอบรมให้กับทุกสาขาทั่วโลก โดยมุ่งเน้นอบรมเรื่องการสร้างทีมและความเป็นผู้นำในองค์กรที่มีโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ เพื่อที่จะปรับปรุงการส่งต่อข้อมูล ในหลักสูตรจะมีการจำลองสถานการณ์จริง เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ถึงแม้ว่าในช่วงเริ่มต้น พนักงานจะมีความลังเล แต่เมื่อได้รับการฝึกอบรมก็ทำให้มีศักยภาพในการสร้างทีม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ดีขึ้นอย่างชัดเจน

Novartis คาดหวังว่าผู้นำ จะสามารถนำทีมได้ในทั้งลักษณะแนวตั้งและแนวนอน ดังนั้น Novartis จึงสนับสนุนการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง Frank Waltmann หัวหน้าศูนย์ฝึกอบรมได้ขยายการฝึกอบรมไปทั่วโลกถึง 12 ภาษา ผู้นำแต่ละท่านจะเข้ารับการฝึกอบรมอย่างน้อย 5 วันต่อปี และจะมีการมอบหมายงานให้ไปทำทั้งก่อนและหลังการอบรม จากแผนการฝึกอบรมเข้มข้นนี้ ศูนย์ฝึกอบรมสามารถสร้างผู้นำให้มีมุมมองทั้งแนวตั้งและแนวนอน และทำให้ผู้นำเหล่านี้กลายเป็นผู้นำระดับแนวหน้าให้กับองค์กร Novartis ได้

6.4.3 ผลของการฝึกอบรม (Result)

หลังจากที่มีการฝึกอบรม ได้มีการเก็บสถิติ (Global Integration) พบว่า 92 % บ่งบอกว่าการฝึกอบรมนี้ดี และดีเยี่ยม ซึ่งเมื่อนำมาปฏิบัติ พบว่าสมาชิกในทีมกระชับความสัมพันธ์กันมากขึ้น การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น การปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมเป็นกันเองมากขึ้นและถี่บ่อยขึ้น ซึ่งสิ่งนี้ เป็นสิ่งสำคัญเมื่อสมาชิกในทีมต่างอยู่คนละที่ ต่างสาขา บางที่อยู่ห่างกันเป็นร้อยๆ กิโลเมตร



ภาพที่ 2.19 โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ของบริษัท Novartis

6.5 กรณีศึกษา: บริษัท General Electric (GE)

จากงานวิจัยของ Handover Research (2013) ในช่วงต้นปี พ.ศ. 2513 (ค.ศ.1970) บริษัท General Electric (GE) มีจำนวนสาขาทั่วโลกมากมาย จึงทำให้มีจำนวนผู้จัดการประจำสาขาเพิ่มขึ้นอย่างมาก ประกอบด้วยลักษณะโครงสร้างขององค์กร ทำให้เกิดลักษณะความร่วมมือในองค์กรด้อยประสิทธิภาพ กลุ่มผู้จัดการทำงานในลักษณะที่ขอบเขตกันขวางระหว่างกัน (Wall) ทั้งแนวนอนและแนวตั้ง บรรยากาศเหล่านี้ ส่งผลกระทบให้แนวความคิดใหม่ ข้อเสนอ ข้อร้องเรียน ความคิดเห็นต่างๆ ของพนักงานถูกปิดกั้นตามไปด้วย Jack Welch ประธานบริษัทในช่วง ปีพ.ศ. 2521 - 2544 ได้ตัดสินใจแก้ปัญหของระบบการสื่อสารที่ด้อยประสิทธิภาพนี้ โดยสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่ ที่เรียกว่า “ทุกความคิดเห็นจะได้รับการยอมรับ - An Open Collaborative Workplace Where Everyone’s Opinion Was Welcome” Welch ทราบว่าความท้าทายของ GE นั้น อยู่ที่เรื่องบุคลากรนั่นเอง ด้วยเหตุนี้ เขาจึงกล่าวว่า “ถ้าจะให้บริษัทได้รับประโยชน์สูงสุดจากบุคลากรหรือ

พนักงาน ต้องให้พนักงานได้มีอิสระและมีส่วนร่วม เมื่อพนักงานได้รับข่าวสารพอเพียงและมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง สิ่งเหล่านี้ จะสนับสนุนให้พวกเขาตัดสินใจได้อย่างถูกต้องด้วยตัวเอง”

ธุรกิจ GE ได้ขยายเติบโตอย่างกว้างขวางในหลากหลายประเทศ จนเกิดความซับซ้อนในโครงสร้างองค์กร จึงได้ตัดสินใจนำโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์มาประยุกต์ใช้ (Davis, 1987) ผู้บริหารได้กล่าวถึงปัญหาถึงการปรับโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์นี้ว่า

“การที่เรากล่าวถึงโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ ไม่ใช่เพียงแค่เป็นเพียงคำขวัญ แต่เราต้องการให้พนักงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ไม่ใช่เพียงเพราะโครงสร้างองค์กรเรา สลับซับซ้อนยุ่งยาก และก็ไม่ใช่เพียงเพราะผู้นำอยากเปลี่ยนแปลง แต่การเปลี่ยนแปลงนี้ จะนำเราไปสู่ความสำเร็จระดับสากลโลก และพวกเราทุกคนจะต้องเรียนรู้ไปด้วยกัน เราจะสามารถใช้ระบบโครงสร้างองค์กรนี้ พัฒนาศักยภาพระดับผู้บริหาร - ผู้จัดการของเราให้สูงขึ้น เพื่อรองรับการบริหารบุคลากรที่ไม่ได้อยู่ได้สายบังคับบัญชาตรงใดอย่างไร ความสำเร็จจากประสบการณ์ของการบริหารภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ และจะนำไปสู่การเตรียมพร้อมของการบริหารบุคลากรในองค์กรที่มีการหลากหลายในบุคคลของ GE ต่อไป” (Ganguly, 2012)

โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์จะสามารถทำให้ GE ยังคงบริหารงานจากส่วนกลางผ่านไปยังสาขาต่างๆ ทั่วโลกได้ โดยผู้จัดการแต่ละสาขา จะรายงานตรงมาที่ส่วนกลาง ซึ่งการบริหารงานเช่นนี้ ถือเป็นการบริหารที่สอดคล้องประสานอย่างแน่นแฟ้น ด้วยกลยุทธ์มุ่งสู่สากลอย่างแท้จริง

6.5.1 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร *Culture Change*

ปัญหาก่อนหน้า Welch จะเข้ามา คือ คำถามจากบุคลากร การริเริ่มและการป้อนกลับข้อมูล ไม่ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม Welch พัฒนาที่ทำงานให้เป็นระบบเปิดต่อความคิดเห็นของบุคลากร ให้ทุกคนมีส่วนร่วมและรับรู้ข้อมูลต่างๆ เพื่อใช้ในการตัดสินใจ

Welch ได้เริ่มต้นด้วยการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร อย่างระมัดระวัง โดยผู้บริหารของ GE ร่วมกันพิจารณาถึงเลือกกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่จะผลักดันให้เกิดการเติบโตในอนาคต และได้ถ่ายทอดลงสู่ระดับพนักงาน และให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้รับทราบด้วยให้อ่านและการลงชื่อรับทราบในเอกสารเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะมีข้อความอธิบายถึงเรื่องราว กรอบแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร ข้อพันธะสัญญา เรื่อง ความโปร่งใสในการทำงาน ดังตัวอย่าง เช่น

GE มีเจตนารมณ์ที่จะดำเนินธุรกิจอยู่ภายใต้ความโปร่งใสอย่างสม่ำเสมอ
ดังนั้น จึงเลือกกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ด้วยคุณลักษณะเหล่านี้” (Op, city)

กระตือรือร้น (Passionate)	ใฝ่หาความรู้ (Curious)
เปี่ยมด้วยภูมิปัญญา (Resourceful)	รับผิดชอบ (Accountable)
เป็นทีมแกร่ง (Teamwork)	ทุ่มเทตามมอบหมาย (committed)
เปิดกว้าง (Open)	เปี่ยมพลัง (Energizing)
ไม่ลดละความโปร่งใส (Always with Unyielding Integrity)	

นอกจากนี้ Welch ยังคงเพิ่มศักยภาพของแนวคิด และการปรับเปลี่ยนจาก
การสร้างทีมที่แข็งแกร่งระหว่างระดับผู้บริหาร - ผู้จัดการกับระดับพนักงาน Welch ได้สร้าง
วัฒนธรรมการสื่อสาร โดยจัดตารางการพูดคุยกับพนักงานที่เรียกว่า Town Hall และ Welch
ใช้ Town Hall ทั้งทั้งระบบองค์กร ใช้การประชุมร่วมของฝ่ายต่างๆ ที่เรียกว่า การประชุมแก้ปัญหา
ของเมือง เพื่อสนับสนุนการป้อนกลับข้อมูลและวัฒนธรรม “เราทำได้” เนื้อหาการประชุมหลัก คือ

1) กระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วม ออกความคิดเห็น กิจกรรม แนวทาง
ปฏิบัติที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

2) ถ่ายทอดและมอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ ลงไปสู่
พนักงานระดับล่าง ให้มากขึ้น

3) ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ที่ทำให้เกิดการเสียเวลาลง (โดยทั่วไป
ความคิดเห็นเหล่านี้ จะได้รับมาจากระดับพนักงานทำงาน)

4) ลดขอบเขตการทำงานที่ส่งผลให้เกิดการขัดขวาง หรือการประสานงานลง
Welch กล่าวว่า จากความสำเร็จนี้ ทั้งการใช้ทีมงานขับเคลื่อน การประชุม
แก้ปัญหาเมือง (Town Hall) และพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดใหม่ ทำให้ Welch สามารถเพิ่มมูลค่ารวม
ของกิจการในราคาทางการตลาดเพิ่มขึ้นจาก 14 พันล้านเหรียญสหรัฐ ในปี พ.ศ. 2521 จนเป็น 410
พันล้านเหรียญสหรัฐในปี พ.ศ. 2544 ในช่วงที่เวลาที่เข้ามาเป็น CEO ของ GE ซึ่งกลายเป็น
ความสำเร็จที่ยั่งยืน นอกจากนี้ ความคาดหวังของ Welch ต่อภาวะผู้นำที่ GE มีดังนี้

- 1) กำหนดและพัฒนาวิสัยทัศน์ของธุรกิจ
- 2) เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
- 3) ลดจำนวนระดับของโครงสร้างองค์กร
- 4) ลดขั้นตอน ระบบ พิธีรีตอง
- 5) ถ่ายทอดมอบอำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ ลงสู่ระดับล่าง

6) เพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพ

7) ลดขอบเขต การทำงาน

Welch ได้ดำเนินการลดขอบเขตการทำงานลง โดยสรรหาและฝึกอบรมผู้จัดการให้มีประสิทธิภาพ เน้นเรื่องการประชุม Work - Out ปรับเปลี่ยนทัศนคติ กรอบแนวคิด ความหมายของความเป็นผู้นำ ด้วยแนวทางปฏิบัติเหล่านี้ ทำให้จากเดิมที่พนักงานอยู่แบบตัวใครตัวมัน ปรับเปลี่ยนเป็นทีมประสมประสาน ระหว่างสายอาชีพบ้าง ระหว่างแผนกบ้าง สร้างเสริมบรรยากาศ ที่มีความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ตามหน้าที่และฝ่ายต่างๆ มากขึ้น

6.5.2 การถดถอยจากโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ *Transition away from a Matrix Structure*

ในปี พ.ศ. 2552 John Flannery CEO คนใหม่ คูแลสาขาในประเทศอินเดีย ได้ตัดสินใจปรับโครงสร้างองค์การจากเดิมที่รายงานตรงต่อสายงานวิชาชีพ เช่น ฝ่ายพลังงาน ฝ่ายสุขภาพ ฝ่ายการบิน และฝ่ายขนส่ง ปรับเปลี่ยนมารายงานต่อสายปฏิบัติงานทั่วไป การตัดสินใจ กลับมาสู่แนวทางระบบโครงสร้างองค์การแบบเดิมนั้น Flannery ได้อธิบายว่า เนื่องจากสาขาอินเดีย เป็นสาขาขนาดเล็ก (ทำรายได้น้อยกว่า 1 % ของรายได้ทั้งหมด) การปรับเปลี่ยนของสาขาอินเดีย เป็น โครงสร้างองค์การแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) นั้น Flannery มองว่าเป็นการปรับเปลี่ยนให้อิสระมากขึ้น เพื่อการเติบโต (Op, city) การกระจายอำนาจบริหารที่สาขาอินเดียนั้น มีความเหมาะสมและประสบความสำเร็จลงได้ เพราะว่าสาขาอินเดียมีขนาดเล็ก แทบไม่ส่งผลกระทบต่อภาพรวมของ GE เลย

การปรับเปลี่ยนออกจากโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ เช่นนี้ ก็ยังคงมีการโต้เถียงกันอยู่บ้าง ซึ่ง Flannery เองก็กล่าวว่า ถึงแม้ว่าทำได้ค่อนข้างยาก แต่ก็สามารถจัดการได้และถือว่าเป็นความท้าทายในด้านการบริหาร ด้วยการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การนั่นเอง ที่ทำให้ GE สามารถจัดการกับงานท้าทายเช่นนี้ได้

6.6 กรณีศึกษา: บริษัท ปตท.สผ.

ปตท.สผ. เป็นบริษัทสำรวจและผลิตปิโตรเลียมของคนไทย มีพันธกิจหลักในการสรรหาปิโตรเลียม เพื่อสนองความต้องการใช้พลังงานทั้งภายในประเทศ และประเทศที่ไปลงทุน รวมทั้งสามารถนำเป็นรายได้กลับคืนสู่ประเทศไทย ปตท.สผ. เป็นบริษัทมหาชน ดำเนินธุรกิจมากกว่า 30 ปี

ปตท.สผ. ประกอบธุรกิจสำรวจและผลิตปิโตรเลียมทั้งในและต่างประเทศ มีพนักงานในกลุ่มประมาณ 4,000 คน ซึ่งประกอบธุรกิจสำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำนวน 38 โครงการใน 11 ประเทศ



ภาพที่ 2.20 ภาพรวมประกอบธุรกิจของบริษัท ปตท.สผ.

6.6.1 วิสัยทัศน์และพันธกิจ (Vision & Mission)

- 1) วิสัยทัศน์ บริษัทสำรวจและผลิตปิโตรเลียมชั้นนำในเอเชียที่ขับเคลื่อนด้วยผลการดำเนินงานที่สามารถแข่งขันได้ เทคโนโลยี และหัวใจสีเขียว
- 2) พันธกิจ ปตท. สผ. มุ่งมั่นดำเนินธุรกิจทั่วโลก เพื่อสร้างความมั่นคงด้านพลังงาน ควบคู่ไปกับการสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

6.6.2 กลยุทธ์และเป้าหมายบริษัท

ปตท.สผ. มีเป้าหมายหลักในการสร้างความสมดุลใน 3 ด้านของการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อก้าวไปสู่การเป็นบริษัทสำรวจและผลิตปิโตรเลียมของไทยที่เติบโตอย่างยั่งยืน และมีมาตรฐานในระดับสากล ดังนี้

1) **ด้านการผลิต** ปตท.สผ. มีเป้าหมายกำลังการผลิตอยู่ที่ 600,000 บาร์เรล เทียบเท่าน้ำมันดิบต่อวัน ในปี 2563 เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด อันจะนำมาซึ่งการเติบโตอย่างยั่งยืน และมั่นคงขององค์กร

2) **ด้านปริมาณสำรอง** ปตท.สผ. มีเป้าหมายในการรักษาอัตราส่วนของปริมาณสำรองที่พิสูจน์แล้ว ต่ออัตราการผลิต (R/P Ratio หรือ 1P/Production) ไม่ต่ำกว่า 10 ปี หรืออัตราส่วนของปริมาณสำรองที่ประเมินได้ต่ออัตราการผลิต (2P+2C/Production) ไม่ต่ำกว่า 40 ปี

3) **ด้านผลตอบแทนจากการลงทุน** ปตท.สผ. มีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจให้มีผลตอบแทนจากการใช้เงินลงทุน (ROCE) สูงกว่าค่าเฉลี่ยของธุรกิจสำรวจและผลิตปิโตรเลียม รวมถึงการได้รับการจัดอันดับความน่าเชื่อถือ (Credit Rating) อยู่ในระดับเดียวกับของประเทศไทย เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว



ภาพ 2.21 วิสัยทัศน์และพันธกิจ และเป้าหมาย ของบริษัท ปตท.สผ.

6.6.3 การปรับเปลี่ยนและวิวัฒนาการ

ตามที่ บริษัท ปตท.สผ. มีแผนพัฒนาองค์กรให้เกิดความยั่งยืน จากการก่อตั้งมาเป็นเวลา 30 ปี โดย

- 1) ปี 2528 - 2538 ทศวรรษแห่งการเรียนรู้
- 2) ปี 2538 - 2548 ทศวรรษแห่งการพัฒนา และเพิ่มพูนศักยภาพ
- 3) ปี 2548 - 2558 ทศวรรษแห่งการเติบโต ก้าวหน้าอย่างมั่นคง



ภาพที่ 2.22 วิวัฒนาการการเติบโต ของบริษัท ปตท.สผ.

บริษัท ปตท.สผ. มีวิวัฒนาการในการขยาย และเติบโตในธุรกิจ ดังต่อไปนี้
2528 จัดตั้ง ปตท.สผ. เป็นบริษัทสำรวจและผลิตปิโตรเลียมแห่งแรกของคนไทย
 เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2528 และเข้าร่วมทุนในแปลงเอส 1 (แหล่งสิริกิติ์)

2536 เป็นผู้ดำเนินการครั้งแรกที่แหล่งน้ำมันดิบบนบก โครงการพีทีทีอียูพี 1
 “โรงเรียนแห่งการเรียนรู้แห่งแรกของ ปตท.สผ.”

2541 เป็นผู้ดำเนินการโครงการบงกช แหล่งก๊าซธรรมชาติที่ใหญ่ที่สุดใน
 ในอ่าวไทย หลังจากส่งพนักงานไปฝึกปฏิบัติงานกับผู้ร่วมทุนต่างชาติ เป็นเวลาถึง 10 ปี และ
 เริ่มสำรวจโครงการอาทิตย์ โครงการแรกที่ ปตท.สผ. ดำเนินการเอง ตั้งแต่ขั้นตอนสำรวจและ
 พัฒนา จนกระทั่งเริ่มผลิตก๊าซธรรมชาติได้ ในปี 2552

2545 เป็นผู้ดำเนินการสำรวจและผลิตปิโตรเลียม เป็นครั้งแรกในตะวันออกกลาง
 ที่ประเทศโอมาน

2547 ขยายการลงทุนไปแอฟริกาเหนือ เป็นครั้งแรกที่ประเทศแอลจีเรีย

2551 ขยายการลงทุน และเข้าไปดำเนินการในแหล่งปิโตรเลียมที่ออสเตรเลีย

2557 เริ่มผลิตก๊าซธรรมชาติจากโครงการซอดิก้า ในเมียนมาร์ ซึ่งปตท.สผ.
 เป็นผู้ดำเนินการ ตั้งแต่ การสำรวจ พัฒนา และผลิต และเป็นผู้ดำเนินการโครงการมาเรียนา
 ออยล์ แชนด์ ที่แคนาดา อีกทั้งยังเป็นก้าวแรกของการลงทุนในอเมริกาใต้ ที่บราซิล

จากการเติบโตขององค์กร บริษัท ปตท.สผ. จึงได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุ
 ตามเป้าหมาย โดยมีแผนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1) เพิ่มอัตราการผลิต ชะลอการลงทุน มุ่งเน้นการบริหาร โครงการให้สำเร็จ
 ตามงบประมาณและแผนงาน ในโครงการผลิตและโครงการพัฒนา

2) เพิ่มการใช้เทคโนโลยีและขีดความสามารถของบุคลากร ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่สูงขึ้น

3) ขยายการลงทุน โดยการเข้าซื้อและควบรวมกิจการในโครงการที่สามารถ สร้างมูลค่าเพิ่มในอนาคต

4) เพิ่มประสิทธิภาพ เช่น เร่งรัดพัฒนาองค์ความรู้เทคโนโลยีและความสามารถ ด้านงานวิจัยพัฒนาขององค์กร ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร สำหรับธุรกิจต่างประเทศ (Global Operating Model/Organization) จัดทำ และพัฒนาบุคลากรเตรียมพร้อม เพื่ออนาคตขององค์กร

6.6.4 วัฒนธรรมองค์กร (Values)

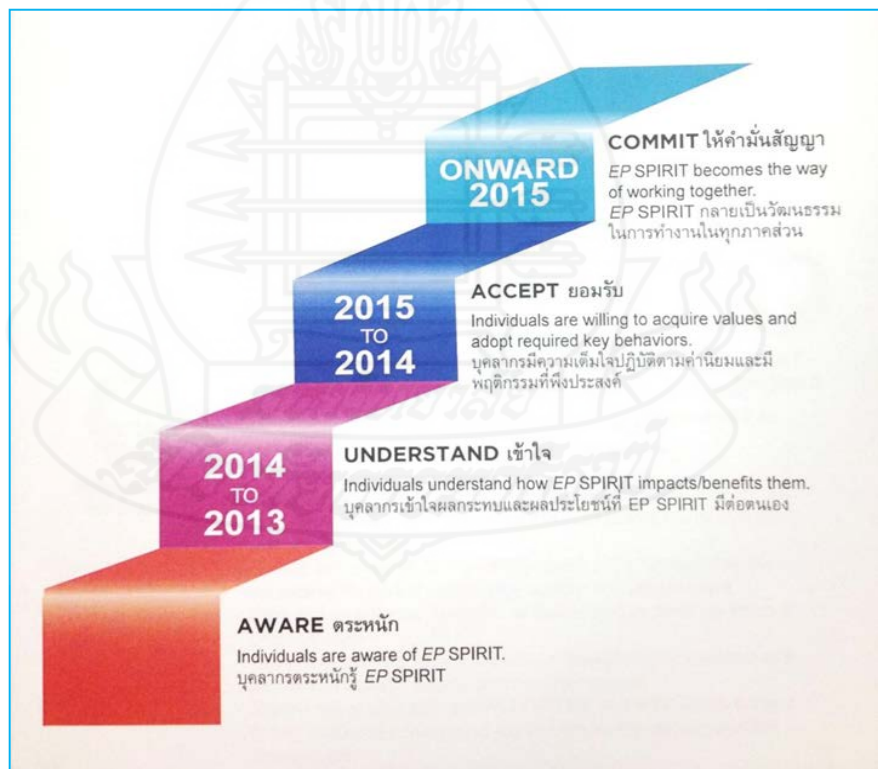
ในปี พ.ศ. 2554 (ค.ศ. 2011) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ปตท.สผ. ได้ถูกปรับแก้ไข โดยนำค่านิยมของกลุ่มบริษัทในเครือ ปตท. มาประยุกต์ใช้ และกำหนด ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของ บริษัท ปตท.สผ. จึงถูกกำหนดให้เป็น



ภาพที่ 2.23 วัฒนธรรมองค์กร ของบริษัท ปตท.สผ.

Explorer	มุ่งมั่นแสวงหาความท้าทาย
Passion	ทุ่มเทด้วยใจที่เปี่ยมพลัง
Synergy	ร่วมสร้างพลังอันยิ่งใหญ่
Performance Excellent	ร่วมมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
Innovation	ร่วมสร้างนวัตกรรม
Responsibility for Society	ร่วมรับผิดชอบต่อสังคม
Integrity and Ethics	ร่วมสร้างพลังความดี
Trust and Respect	ร่วมใจสร้างความเชื่อมั่น

จากการปรับเปลี่ยน ดังกล่าว จึงได้กำหนดการดำเนินการแผนการสื่อสาร เพื่อถ่ายทอดความเข้าใจค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กรไปสู่พนักงานทุกระดับ โดยเริ่มขึ้นในปี พ.ศ. 2555 (ค.ศ. 2012) และมีการติดตามผล โดยมีการให้นิยามเพื่อให้เข้าใจง่ายๆ เช่น บอกว่า EP SPIRIT เป็นเหมือนกฎกติกาในบ้าน (ที่ทำงาน) เพื่อให้ทุกคนอยู่ร่วมกัน ชัดแย้งกันน้อยที่สุด แผนการพัฒนา ดังภาพที่ 2.24



ภาพที่ 2.24 แผนการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ปตท.สผ.

บริษัท ปตท.สผ. มีจำนวนพนักงานและลูกจ้างประจำไม่น้อยกว่า 4,000 คน และมีความหลากหลาย ทั้งเชื้อชาติ และสายงานอาชีพ ดังนี้

จำนวนพนักงานประจำ พนักงานสัญญาจ้าง พนักงานท้องถิ่น และพนักงานปฏิบัติงานสมทบทั้งหมด	
ประเภท	จำนวน
พนักงานประจำ	2,193
พนักงานสัญญาจ้างชาวไทย	1,392
พนักงานสัญญาจ้างชาวต่างชาติ	120
พนักงานท้องถิ่น	577
พนักงานปฏิบัติงานสมทบ	15
รวมทั้งสิ้น	4,297

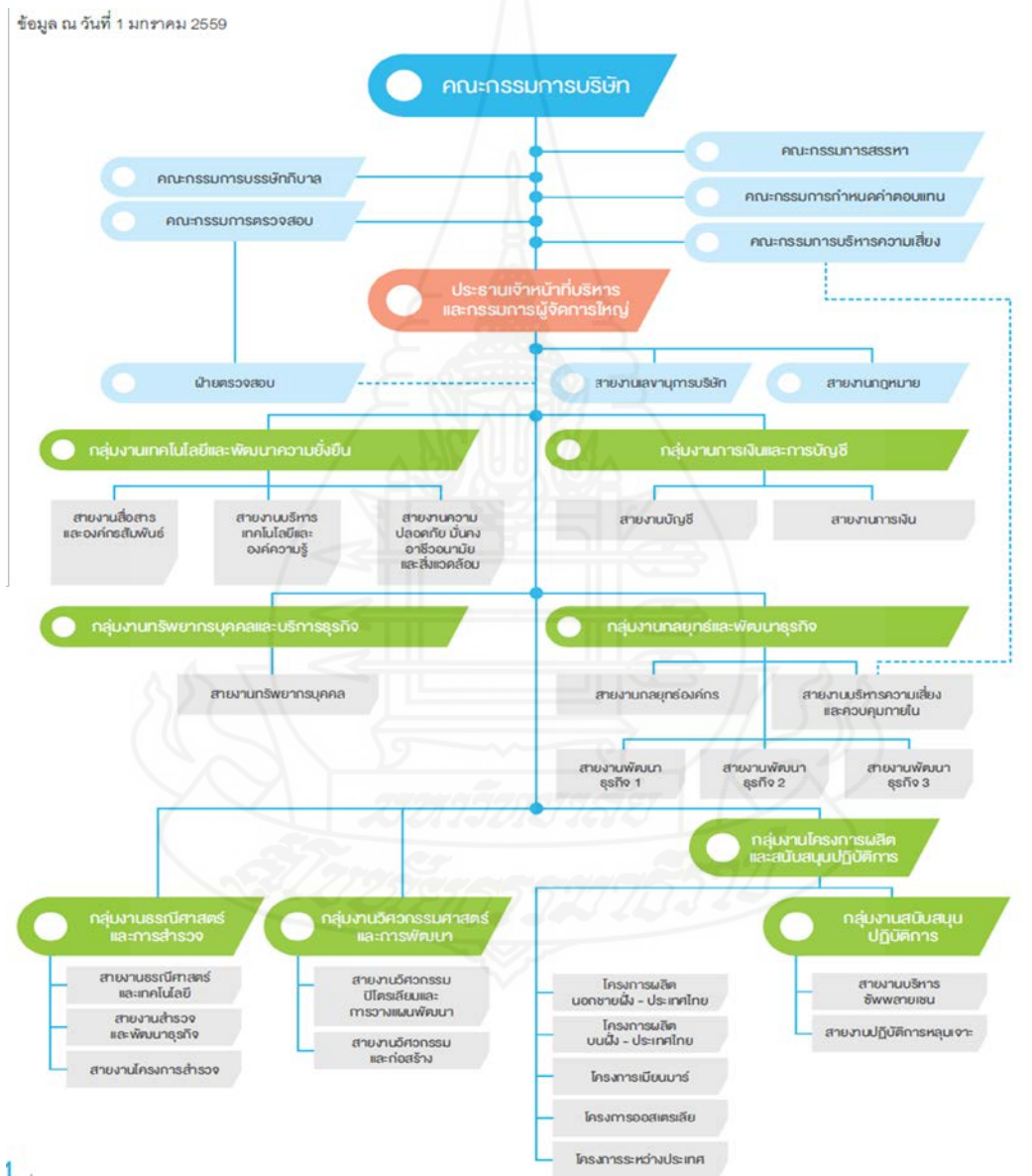
ภาพที่ 2.25 จำนวนพนักงานและลูกจ้างประจำของบริษัท ปตท.สผ. ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2558

จำนวนพนักงานในแต่ละสายงานหลัก					
กลุ่มงาน	พนักงานประจำ	พนักงานสัญญาจ้างชาวไทย	พนักงานสัญญาจ้างชาวต่างชาติ	พนักงานท้องถิ่น	พนักงานปฏิบัติงานสมทบ
กลุ่มงานประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่	62	14	-	-	-
กลุ่มงานวิศวกรรมศาสตร์และการพัฒนา	351	185	39	54	-
กลุ่มงานการเงินและการบัญชี	149	116	-	-	-
กลุ่มงานธรณีศาสตร์และการสำรวจ	166	47	24	15	-
กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลและบริการธุรกิจ	126	107	2	-	-
กลุ่มงานสนับสนุนปฏิบัติการ	297	262	36	27	-
กลุ่มงานโครงการผลิต	857	601	13	481	15
กลุ่มงานกลยุทธ์และพัฒนาธุรกิจ	89	11	2	-	-
กลุ่มงานเทคโนโลยีและพัฒนาความยั่งยืน	96	49	4	-	-
รวมทั้งสิ้น	2,193	1,392	120	577	15

หมายเหตุ - ข้อมูลของพนักงานที่ถูกต้องแสดงในฐานข้อมูลของ SAP ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558
- ข้อมูลชื่อกลุ่มงานตามที่ปรากฏในตารางเป็นข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558

ภาพที่ 2.26 จำนวนพนักงาน แต่ละสายงานอาชีพของบริษัท ปตท.สผ. ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2558

บริษัท ปตท.สผ. มีแผนผังโครงสร้างองค์กรแบบคณะกรรมการ โดยมีจำนวนคณะกรรมการ 15 คน เป็นกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร 14 คน และเป็นผู้บริหาร 1 คน (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่) และกรรมการอิสระ 8 คน มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน ให้สอดคล้องกับกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับ มติที่ประชุมผู้ถือหุ้น และคณะกรรมการ โดยยึดหลัก ความรับผิดชอบ (Accountability) ความระมัดระวัง (Duty of care) และความซื่อสัตย์สุจริต (Duty of loyalty)



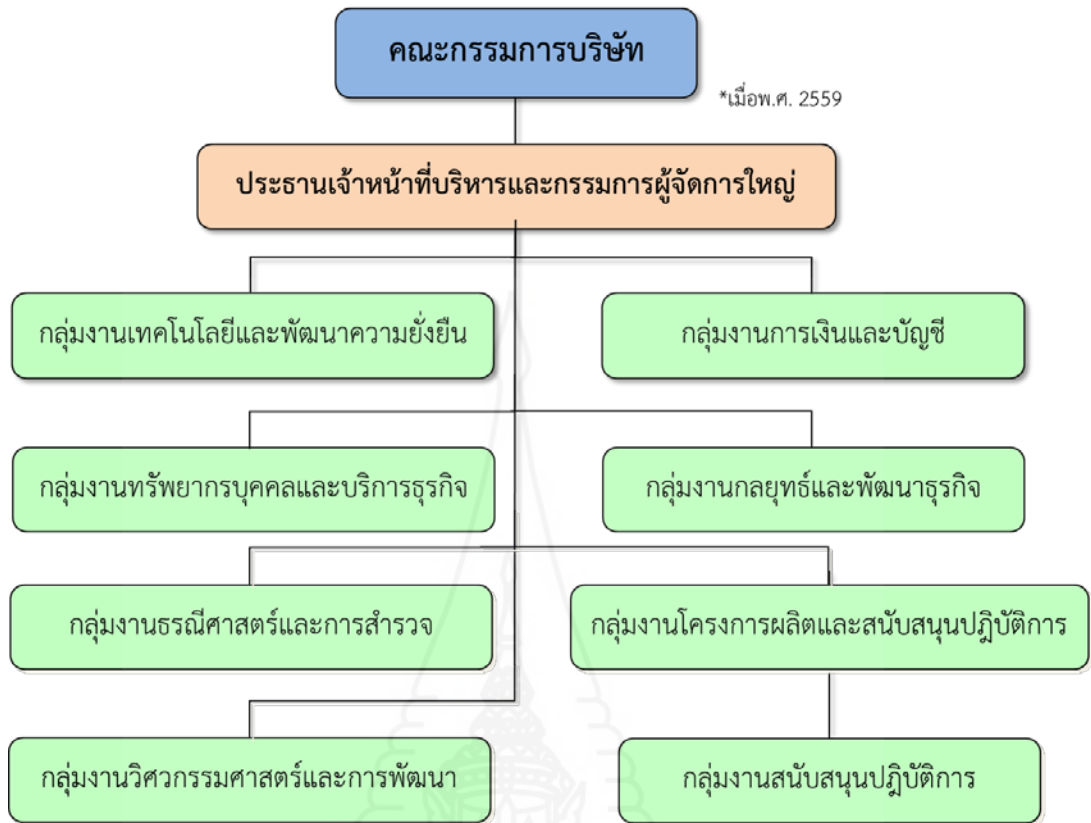
ภาพที่ 2.27 แผนผังโครงสร้างองค์กรของ ปตท.สผ. ณ วันที่ 31 ธ.ค.2558

บริษัท ปตท.สผ. ได้จัดตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการดูแล อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของแต่ละหน่วยงาน ในทุกพื้นที่ที่ลงทุนให้มีความสอดคล้องกัน และอยู่ภายใต้ หลักการ หรือมาตรฐานเดียวกัน โดยมีการปรับปรุงคู่มือการดำเนินงานที่ความรับผิดชอบ คู่มือ การมอบอำนาจ การมอบผลตอบแทนช่วยวิเคราะห์ข้อขัดแย้งเมื่อมีการขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ โดยหน่วยงานนี้ จะรายงานต่อกรรมการผู้จัดการใหญ่ กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล และบริการธุรกิจ

โครงสร้างองค์กรของบริษัท ปตท.สผ. มีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ และการเติบโตของบริษัท โครงสร้างองค์กร ในปี 2551 นั้น เป็นโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่และ ตามโครงการ ดังต่อไปนี้

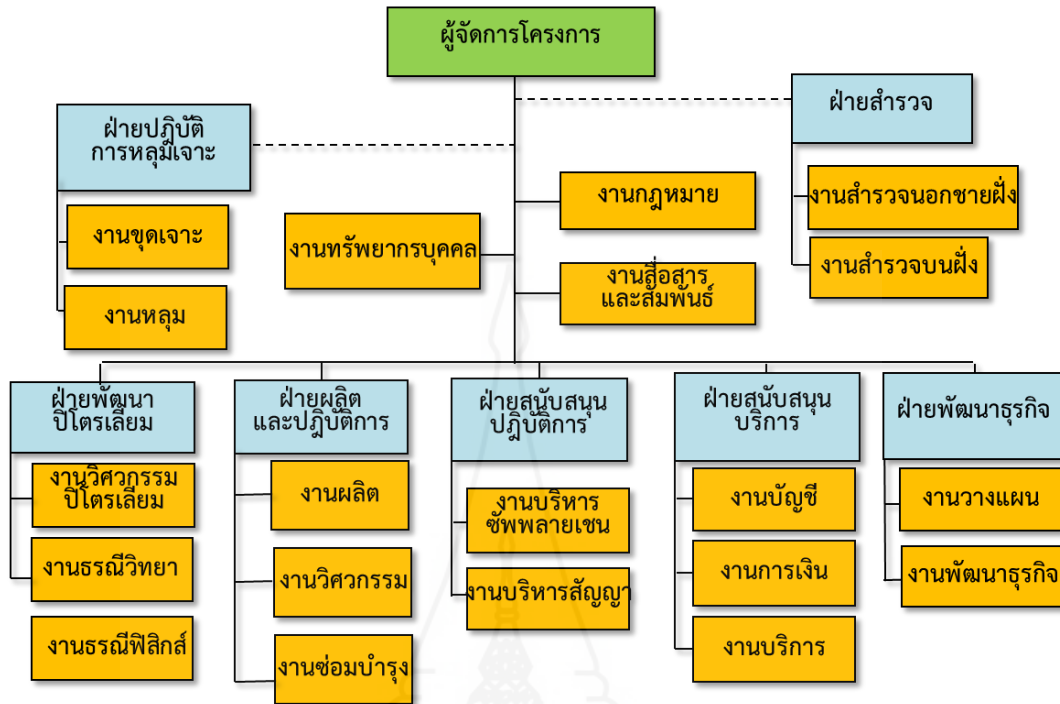


ภาพที่ 2.28 แผนผัง โครงสร้างองค์กรของบริษัท ปตท.สผ. เมื่อปี 2551



ภาพที่ 2.29 แผนผังโครงสร้างองค์กรของบริษัท ปตท.สผ. เมื่อปี 2559

โครงสร้างองค์กรของบริษัท ปตท.สผ. ตามข้างบน จะเห็นได้ว่าบริษัท มีโครงสร้างแบบผสมผสาน ทั้งตามสายงานและตามโครงการ ดังนั้น ในกลุ่มงาน โครงการจะ ประกอบไปด้วยสายงานอาชีพต่างๆ



ภาพที่ 2.30 แผนผังโครงสร้างของโครงการในองค์กร ปตท.สผ. ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2558

นอกจากนั้น บริษัท ปตท.สผ.ยังมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรและบุคลากร เพื่อเร่งรัดให้บุคลากรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีการเตรียมความพร้อมพนักงานสายเทคนิค ให้สามารถปฏิบัติงานและตัดสินใจได้ด้วยตนเอง และระยะเวลาในการเตรียมความพร้อมพนักงานระดับบริหารขึ้นดำรงตำแหน่งเป้าหมาย ตามแผนการสืบทอดตำแหน่ง (succession planning) เพื่อทดแทนตำแหน่งที่ว่างลงจากการเกษียณอายุ และบรรจูลงโครงสร้างองค์กรใหม่ที่เกิดขึ้น ในระยะ 5 ปี ตามแผนขยายกิจการของบริษัท ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อรองรับการเติบโตทางธุรกิจ โดยมีคณะกรรมการกำกับดูแลและพัฒนาพนักงาน (Career review board) เป็นผู้พิจารณาคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสม เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งดังกล่าว โดยบริษัทจะมีการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งทางเทคนิค พฤติกรรม และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ผู้ที่เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งนั้นๆ มีความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งได้ ตามกำหนดเวลาที่ต้องการ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

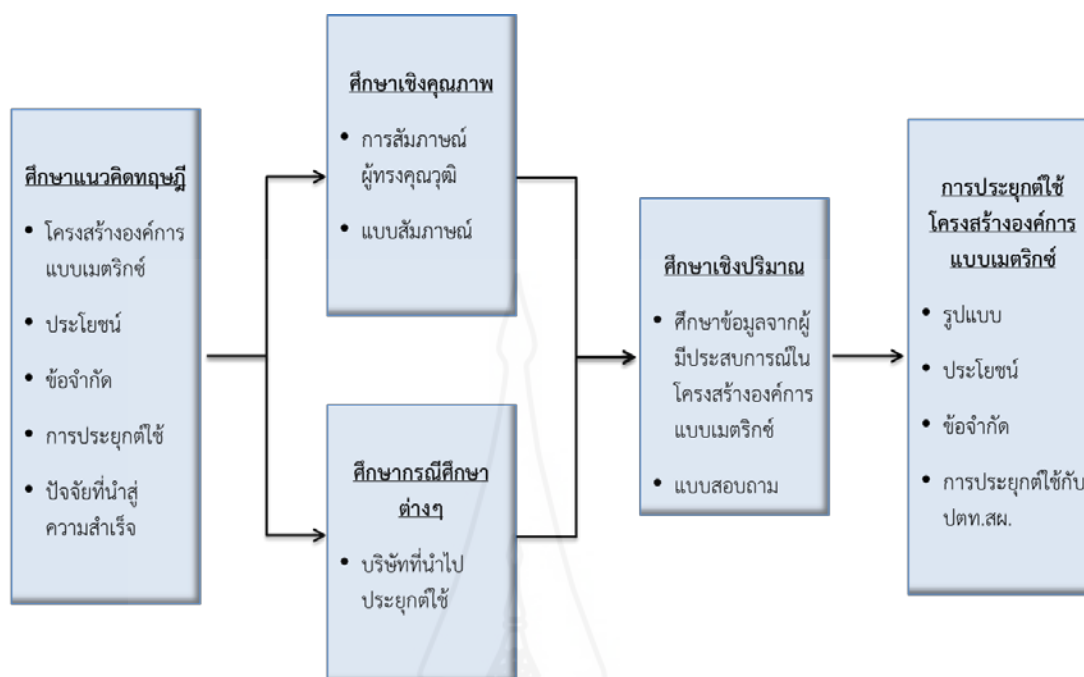
การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเรื่อง โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ เพื่อการเติบโตขององค์การ กรณีศึกษา “บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)” โดยทำการศึกษาแบบผสมวิธี (Mixed approach) ระหว่างการศึกษาเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ซึ่งเริ่มจากการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative study) โดยทำการศึกษาค้นคว้าจากแนวคิด ทฤษฎี และหลักการต่างๆ เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ วิเคราะห์จากกรณีศึกษาของบริษัทชั้นนำต่างๆ ที่ใช้โครงสร้างองค์การแบบนี้ เพื่อการเติบโตและแก้ปัญหาการดำเนินงานขององค์การ แล้วทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้ทรงความรู้ เกี่ยวกับการจัดการองค์การ รวมทั้งโครงสร้างองค์การหรือเป็นผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ด้วยแนวข้อคำถามที่จัดเตรียมไว้ จากนั้น นำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ประมวลผล โดยจะสรุปประโยชน์และข้อจำกัดที่อาจจะเกิดจากการประยุกต์ใช้โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ และนำผลที่ได้ไปหาคำยืนยัน ด้วยการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative study) ที่เป็นการศึกษาแบบสำรวจ (Survey research) โดยจัดทำแบบสอบถามให้กลุ่มประชากรตัวอย่าง จำนวน 30 คน ซึ่งเคยมีประสบการณ์การทำงานในโครงสร้างองค์การแบบนี้ โดยเครื่องมือที่จะใช้ได้แก่ แบบสอบถามเชิงปรนัย แล้วนำมาใช้เป็นบทสรุป เพื่อยืนยันหรือปฏิเสธบทสรุปที่ได้ของกรณีศึกษาบริษัทต่างๆ ต่อไป แล้วจึงนำข้อสรุปมาบูรณาการ เพื่อหาข้อเสนอแนะนำไปสู่กรณีศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ขั้นตอนวิธีดำเนินการศึกษาวิจัยมีดังนี้

- 1) กรอบแนวคิดในการวิจัย
- 2) ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา
- 3) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 4) การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 5) การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 6) การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

1. กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดของการศึกษาวิจัยนี้ จะนำเสนอเรื่องการศึกษาวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed approach) ระหว่างการศึกษาเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ นอกจากนี้ ยังมีแหล่งข้อมูลทั้งปฐมภูมิและทุติยภูมิ โดย ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมโดยตรง จากทั้งการสัมภาษณ์ และจากแบบสอบถาม โดยทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน คือ ผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการ ที่ความรู้เกี่ยวกับ โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ จำนวน 2 ท่าน และผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานใน โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ จำนวน 3 ท่าน และทำการสำรวจจากแบบสอบถาม ของผู้งานที่มีประสบการณ์ทำงานกับ โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มาแล้ว จำนวน 30 ท่าน ส่วนข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวม หนังสือ รายงาน งานวิจัย กรณีศึกษาต่างๆ ที่ตีพิมพ์แล้ว

ขั้นตอนการศึกษาค้นคว้าโดยสังเขป จะทำการศึกษาโครงสร้างองค์การในรูปแบบต่างๆ เช่น รวบรวม หนังสือ รายงาน งานวิจัย หลังจากนั้น จะทำการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative approach) โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อหาข้อคิดเห็นต่างๆ ในการนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มาประยุกต์ใช้ แล้วนำมาประมวลเข้ากับหลักทฤษฎี งานวิจัย วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ กรณีศึกษาต่างๆ จากองค์การชั้นนำ แล้วนำมาจัดทำแบบสอบถาม สำหรับการศึกษเชิงปริมาณ (Quantitative approach) เพื่อหาคำยืนยันจากข้อมูลของผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ทำงานกับ โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ เพื่อทำการวิเคราะห์ในปีจจัยต่างๆ หลังจากนั้น จึงนำมาพิจารณากับ โครงสร้างองค์การของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เพื่อวิเคราะห์ข้อดี ข้อจำกัด ตลอดจนประสิทธิภาพของปฏิบัติงานที่ใน โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ที่จะช่วย สนับสนุนบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ประสบความสำเร็จในการเติบโต ได้ตามเป้าหมาย โดยมีกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดของการศึกษาวิจัย

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้มีการแบ่งประชากรเป็น 2 กลุ่ม คือ

2.1 กลุ่มประชากรที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

สำหรับการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative approach) โดยกำหนดเกณฑ์ในการหาผู้ทรงคุณวุฒิที่จะให้ข้อมูล เป็นท่านบุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจ และมีประสบการณ์ เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์เป็นอย่างดี จำนวน 5 ท่าน คือ

2.1.1 ผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการที่ความรู้ เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ จำนวน 2 ท่าน โดยมีเกณฑ์ว่าควรมีประสบการณ์ในการสอน บรรยาย เกี่ยวกับหัวข้อการจัดการองค์การ หรือโครงสร้างองค์การ ไม่น้อยกว่า 10 ปี

2.1.2 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงาน ใน โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ จำนวน 3 ท่าน โดยมีเกณฑ์ว่าควรเป็นผู้บริหารระดับดูแลโครงการ มีหลากหลายสายงาน ภายใต้อการปกครอง และมีประสบการณ์การทำงานในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ไม่น้อยกว่า 10 ปี

2.2 กลุ่มประชากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน

สำหรับการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative approach) ทำการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ทำงาน ในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มาแล้ว ไม่นต่ำกว่า 2 ปี จากทั้งสังกัดสายงานตามหน้าที่ และสังกัดสายงานโครงการ จำนวน 30 ท่าน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวม เพื่อการศึกษา 2 รูปแบบ เพื่อนำมาสรุปประโยชน์และข้อจำกัดที่อาจจะเกิดจากการประยุกต์ใช้โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

3.1 แบบสัมภาษณ์ (Interview) ที่เกี่ยวกับการนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มาประยุกต์ใช้ โดยเป็นแบบสัมภาษณ์จะเป็นแบบมีโครงสร้าง และเป็นคำถามปลายเปิด จำนวน 6 ข้อ (ดังแสดงในภาคผนวก ก) ประกอบด้วย ความสำคัญ ข้อคิดเห็นต่างๆ เช่น ประโยชน์ที่น่าจะได้รับการเตรียมพร้อม ข้อจำกัด ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ เป็นต้น โดยมาจากการสรุปข้อมูลที่ได้จากการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ เช่น แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และกรณีศึกษา จากองค์การชั้นนำต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วรวบรวมประเด็น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการตั้งคำถาม สำหรับการเก็บข้อมูลเพื่อยืนยันแนวคิด

3.1.1 ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น ชื่อ นามสกุล ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงาน

3.1.2 ส่วนที่ 2 เป็นคำถามของความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ เป็นคำถามปลายเปิด จำนวน 6 ข้อ ได้แก่

1) ท่านคิดว่าโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มีความสำคัญอย่างไร กับการเติบโตของธุรกิจ

2) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร ต่อประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ไปประยุกต์ใช้ ในการบริหารธุรกิจที่กำลังต้องการการขยายและเติบโต

3) ในการนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ไปประยุกต์ใช้นั้น มีข้อจำกัดอะไรบ้าง อย่างไร และควรมีการเตรียมการรับมือ หรือแก้ไขด้านใด และอย่างไร

4) ปัจจัยใด หรือสิ่งใด ที่จะช่วยองค์การประสบความสำเร็จ ใช้เมื่อมีการนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ไปประยุกต์ใช้

5) ผลสัมฤทธิ์โดยตรงที่จะได้รับ เมื่อนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มาใช้
คือ อะไรบ้าง

6) รูปแบบของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ มีรูปแบบอย่างไรบ้าง
และที่ควรใช้กับการเจริญเติบโตขององค์การควรเป็นอย่างไร

3.2 แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่เกี่ยวกับความเข้าใจและข้อคิดเห็น ในการ
ปฏิบัติงานในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ (ดังแสดงใน ภาคผนวก ข) โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

3.2.1 ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบคำถามปลายปิด
ประกอบด้วย ข้อมูลด้านประชากร ดังนี้ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน สังกัด
สายงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และประสบการณ์ในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ จำนวน 7 ข้อ
เป็นแบบตรวจรายการ (Check list) เป็นคำถามแบบปลายปิด (Close/Ended questions) และ
แบบหลายตัวเลือก (Mutichotomous question) โดยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถาม และเลือกตอบ
เพียงข้อเดียว

ข้อที่ 1 เพศ ใช้การวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) ดังนี้

- 1) เพศชาย
- 2) เพศหญิง

ข้อที่ 2 อายุ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)
โดยกำหนดช่วงอายุออกเป็น 4 ช่วงอายุ ดังนี้

- 1) 20-30 ปี
- 2) 31-40 ปี
- 3) 41-50 ปี
- 4) 51-60 ปี

ข้อที่ 3 สถานภาพ ใช้การวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)
โดยแบ่งออกเป็น 3 คุณลักษณะ ดังนี้

- 1) โสด
- 2) สมรส
- 3) หม้าย หย่า หรือแยกกันอยู่

ข้อที่ 4 ระดับการศึกษา ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal
Scale) โดยกำหนดช่วงระดับการศึกษาออกเป็น 2 ระดับ ดังนี้

- 1) ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
- 2) ปริญญาโทขึ้นไป

ข้อที่ 5 ตำแหน่งงาน ใช้การวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) โดยแบ่งตำแหน่งงานออกเป็น 5 ช่วง ดังนี้

- 1) พนักงานระดับปฏิบัติการ
- 2) พนักงานระดับเชี่ยวชาญ
- 3) พนักงานระดับบริหาร

ข้อที่ 6 สังกัดสายงานปฏิบัติการ ใช้การวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) โดยแบ่งออกเป็น 2 ช่วง ดังนี้

- 1) สายงานตามหน้าที่
- 2) สายงานตามโครงการ

ข้อที่ 7 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) โดยกำหนดช่วงระยะเวลาออกเป็น 5 ช่วง ดังนี้

- 1) 1 - 5 ปี
- 2) 5 - 10 ปี
- 3) 10 - 15 ปี
- 4) 15 - 20 ปี
- 5) มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

3.2.2 ส่วนที่ 2 ความเข้าใจโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ เป็นคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ เช่น ความยืดหยุ่นในการใช้ทรัพยากรบุคคล การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงานของพนักงาน ลักษณะการตัดสินใจ ขอบเขตอำนาจ สายการรายงานหรือบังคับบัญชา เป็นต้น จำนวน 10 ข้อ โดยใช้มาตราวัดแบบ Likert Scale ซึ่งแบ่งคะแนนของในแต่ละข้อเป็น ดังนี้

- ระดับที่ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามมากที่สุด
- ระดับที่ 4 หมายถึง เห็นด้วย หรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามมาก
- ระดับที่ 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ หรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามปานกลาง
- ระดับที่ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย หรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามน้อย
- ระดับที่ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือแทบจะไม่มีความเป็นจริง

ตามข้อคำถาม

3.2.3 ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
ในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ เป็นคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย ประสิทธิภาพด้านความรู้ (Knowledge) และประสิทธิภาพด้านคุณลักษณะเฉพาะ (Attributes) จำนวน 13 ข้อ โดยใช้มาตราวัดแบบ Likert Scale ซึ่งแบ่งคะแนนของในแต่ละข้อเป็นดังนี้

- ระดับที่ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามมากที่สุด
- ระดับที่ 4 หมายถึง เห็นด้วย หรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามมาก
- ระดับที่ 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ หรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามปานกลาง
- ระดับที่ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย หรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามน้อย
- ระดับที่ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือแทบจะไม่มีความเป็นจริง

ตามข้อคำถาม

4. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการศึกษาครั้งนี้ มี 2 รูปแบบ คือ เครื่องมือแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการสร้างเครื่องมือแบบบูรณาการกัน โดยสร้างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ขึ้นมาก่อน แล้วจึงสร้างเครื่องมือแบบสอบถามตามมา โดยมีขั้นตอนในการสร้าง 6 ขั้นตอน ดังนี้

4.1 ทำการศึกษาค้นคว้า ข้อมูลจาก ตำรา เอกสารทางวิชาการ งานวิจัย และกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ เพื่อรวบรวมข้อมูลและแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการศึกษา ให้มีเนื้อหาที่ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์การศึกษาที่ได้ตั้งไว้

4.2 นำข้อมูลทฤษฎีที่ได้จากการศึกษา มาสร้างแบบสัมภาษณ์ โดยให้ครอบคลุมเนื้อหา ข้อคำถามต่าง ๆ มีความสอดคล้องกับหัวข้อการศึกษา และวัตถุประสงค์การศึกษาที่ได้ตั้งไว้ และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง พร้อมทั้งหาข้อเสนอแนะและแก้ไขปรับปรุงรายละเอียดของแบบสัมภาษณ์ (ตามภาคผนวก ก) ซึ่งแบบสัมภาษณ์จะเป็นแบบมีโครงสร้างและเป็นคำถามปลายเปิด มี 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ และส่วนที่ 2 เป็นคำถามของความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ เป็นคำถามปลายเปิด จำนวน 6 ข้อ

4.3 นำข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์บูรณาการเข้ากับการศึกษา จากข้อที่ 1 แล้วประมวลเป็นแบบสอบถามเชิงปรนัย โดยให้ครอบคลุมเนื้อหา ข้อคำถามต่าง ๆ มีความสอดคล้องกับหัวข้อการศึกษาและแนวทางที่ประมวลไว้ เพื่อยืนยันข้อสังเกตที่รวบรวมได้ และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา

เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง พร้อมทั้งแก้ไขปรับปรุงรายละเอียดในแบบสอบถาม (ตามภาคผนวก ข) ซึ่งสามารถแบ่งแบบสอบถามเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามศึกษาเกี่ยวกับด้านประชากรศาสตร์ เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบคำถามปลายปิด ประกอบด้วย ข้อมูลด้านประชากร จำนวน 7 ข้อ เป็นแบบตรวจรายการ (Check list) เป็นคำถามแบบปลายปิด (Close/Ended questions) และแบบหลายตัวเลือก (Multichotomous question)

ส่วนที่ 2 ความเข้าใจโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ เช่น ความยืดหยุ่นในการใช้ทรัพยากรบุคคล การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงานของพนักงาน ลักษณะการตัดสินใจ ขอบเขตอำนาจ สายการรายงานหรือบังคับบัญชา เป็นต้น มีเป็นจำนวน 10 ข้อ แล้วใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ประกอบไปด้วย ประสิทธิภาพทางด้านความรู้ (Knowledge) และประสิทธิภาพทางด้านคุณลักษณะเฉพาะ (Attributes) จำนวนทั้งสิ้น 13 ข้อ โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale

4.4 การแปลความหมายของระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักของคำถาม (กัลยา วานิชย์บัญชา: 2544) มีเกณฑ์การพิจารณาการแบ่งระดับ ด้วยการหาช่วงกว้างของอันตรภาคชั้น (Class interval) จากการคำนวณหาค่าเฉลี่ย จะได้ช่วงกว้าง ที่ระดับ 0.8 ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ดังนั้น เกณฑ์ในการประเมินผลการศึกษของการวัดระดับความเข้าใจ เกี่ยวกับคุณลักษณะของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ และเกณฑ์ในการประเมินผลการศึกษของการวัดระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพทางด้านความรู้ (Knowledge) และประสิทธิภาพทางด้านคุณลักษณะเฉพาะ (Attributes) ที่มีต่อโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ สามารถแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้ดังนี้

ตารางที่ 3.1 เกณฑ์ในการประเมินผลการศึกษของการวัดระดับ ในส่วนที่ 2 และ 3 จากแบบสอบถาม

คะแนน	ความหมายในส่วนที่ 2	ความหมายในส่วนที่ 3
4.21 - 5.00	ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเข้าใจเกี่ยวกับคุณลักษณะของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ อยู่ในระดับมากที่สุด	ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพทางด้านความรู้ (Knowledge) และประสิทธิภาพทางด้านคุณลักษณะเฉพาะ (Attributes) ต่อโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ อยู่ในระดับมากที่สุด
3.41 - 4.20	ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเข้าใจเกี่ยวกับคุณลักษณะของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ อยู่ในระดับมาก	ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพทางด้านความรู้ (Knowledge) และประสิทธิภาพทางด้านคุณลักษณะเฉพาะ (Attributes) ต่อโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ อยู่ในระดับมาก
2.61 - 3.40	ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเข้าใจเกี่ยวกับคุณลักษณะของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ อยู่ในระดับปานกลาง	ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพทางด้านความรู้ (Knowledge) และประสิทธิภาพทางด้านคุณลักษณะเฉพาะ (Attributes) ต่อโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ อยู่ในระดับปานกลาง
1.81 - 2.60	ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเข้าใจเกี่ยวกับคุณลักษณะของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ อยู่ในระดับน้อย	ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพทางด้านความรู้ (Knowledge) และประสิทธิภาพทางด้านคุณลักษณะเฉพาะ (Attributes) ต่อโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ อยู่ในระดับน้อย
1.00 - 1.80	ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเข้าใจเกี่ยวกับคุณลักษณะของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด	ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพทางด้านความรู้ (Knowledge) และประสิทธิภาพทางด้านคุณลักษณะเฉพาะ (Attributes) ต่อโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.5 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบหาความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording)

4.6 นำแบบสอบถามที่อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบมาปรับปรุง แก้ไข ไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มประชากร

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยการติดต่อขอ สัมภาษณ์ และแจกแบบสอบถาม ในช่วงระหว่างวันที่ 16 กันยายน - 20 ตุลาคม พ.ศ. 2559 และเมื่อได้รับ ข้อมูลเรียบร้อยแล้ว จึงนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ แล้วนำมาวิเคราะห์ตามหลักสถิติ ซึ่งได้ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อทำการศึกษาจากแหล่งข้อมูล 2 แหล่ง ดังนี้

5.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยตรง ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เก็บข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) และ ด้วยจากแบบสอบถาม (Questionnaire) ดังต่อไปนี้

5.1.1 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน คือ ผู้เชี่ยวชาญ หรือนักวิชาการที่มีความรู้ เกี่ยวกับการจัดการองค์การหรือ โครงสร้างองค์การ จำนวน 2 ท่าน และผู้บริหารที่มี ประสบการณ์การทำงาน ในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ จำนวน 3 ท่าน โดยมีเกณฑ์ในการเลือก คือ ควรมีประสบการณ์ในการสอน บรรยายและประสบการณ์การทำงาน ไม่น้อยกว่า 10 ปี

5.1.2 การตอบแบบสอบถามของผู้ปฏิบัติงาน ที่มีประสบการณ์ทำงานใน โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มาแล้ว ไม่ต่ำกว่า 2 ปี จำนวน 30 ท่าน

5.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นแหล่งข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า และรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ รายงาน งานวิจัย กรณีศึกษาต่างๆ ที่ตีพิมพ์แล้ว เพื่อประกอบการ สร้างแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ได้มาจากแหล่งข้อมูล ดังนี้

5.2.1 หนังสือ บทความทางวิชาการ งานวิจัย และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

5.2.2 ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

วิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ เนื่องจากการเก็บข้อมูลมี 2 รูปแบบ คือ แบบสัมภาษณ์และ แบบสอบถาม จึงมีวิธีการ ดังนี้

แบบที่ 1 แบบสัมภาษณ์

1) **ขั้นตอนเตรียมการ** โดยทำการสรุปข้อมูลที่ได้ จากการศึกษานิวคลี ทฤษฎี งานวิจัย และกรณีศึกษาต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวบรวมประเด็นเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ เป็นแนวทางในการตั้งคำถาม สำหรับการเก็บข้อมูล

2) กำหนดเกณฑ์ในการหาผู้ทรงคุณวุฒิที่จะให้ข้อมูล โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ผู้เชี่ยวชาญ/ นักวิชาการที่ความรู้ เกี่ยวกับการจัดการองค์การหรือ โครงสร้างองค์การ และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ การทำงาน ในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ที่มีประสบการณ์ ไม่น้อยกว่า 10 ปี

3) เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) ทั้งนี้เป็นแนวคำถามเปิด (Open-ended question) แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น ชื่อ นามสกุล ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงาน

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามของความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์

4) การดำเนินการสัมภาษณ์ มีการดำเนินการ 2 ส่วน คือ

(1) การเตรียมตัว โดยทำการติดต่อประสานงาน เพื่อขออนุญาตดำเนินการสัมภาษณ์ ทำการนัดหมายท่านผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมชี้แจงหัวข้อ วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ระยะเวลาสัมภาษณ์ โดยประมาณ ทำการนัดหมาย เวลา สถานที่ แล้วจัดเตรียมอุปกรณ์สมุดจดบันทึก อุปกรณ์บันทึกเสียง

(2) การดำเนินการสัมภาษณ์ เมื่อไปพบ หลังจากแนะนำตนเองแล้ว ทำการแจ้งหัวข้อ วัตถุประสงค์ของการวิจัย อีกครั้ง พร้อมขออนุญาตที่จะทำการบันทึกเสียงแล้วจึงเก็บรวบรวมข้อมูล ตามแนวแบบสัมภาษณ์ที่เตรียมไว้

5) เมื่อดำเนินการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างครบทั้ง 5 ท่านแล้ว จึงนำข้อมูลมาสรุปประมวลผล เปรียบเทียบกับข้อมูลทฤษฎีที่ศึกษาไว้ เพื่อนำไปทำเป็นแบบสอบถาม เพื่อหาคำยืนยันในข้อสังเกตต่างๆ ต่อไป

แบบที่ 2 แบบสอบถาม

1) นำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้น เสนอต่อท่านอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) และความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) แล้วนำมาปรับปรุง เพื่อความเหมาะสมในเนื้อหา

2) นำแบบสอบถาม จำนวน 30 ชุด มอบให้กลุ่มประชากร ทั้งในสังกัดสายงานตามหน้าที่ และสายงานตามโครงการ พร้อมอธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการตอบแบบสอบถาม

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล จากการตอบแบบสอบถาม โดยทำการแจกแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

4) แบบสอบถามที่ส่งให้กลุ่มประชากร ที่ได้รับคืนเป็นฉบับที่สมบูรณ์ และนำไปใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ จำนวนทั้งสิ้น 30 ชุด

5) นำแบบสอบถามที่ถูกต้องสมบูรณ์ มาวิเคราะห์ทางสถิติ

6. การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีการเก็บข้อมูล 2 รูปแบบ คือ ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative approach) จากเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง และข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative approach) จากเครื่องมือแบบสอบถามโดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลแตกต่างกัน ดังนี้

6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative approach) ดำเนินการโดยใช้การตั้งกระทู้คำตอบ และวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ตามขั้นตอน ดังนี้

6.1.1 จัดระเบียบข้อมูล (Data organizing) เป็นกระบวนการจัดการข้อมูล เพื่อให้เป็นระเบียบ พร้อมทั้งจะนำเสนออย่างเป็นระบบ

6.1.2 การแสดงข้อมูล (Data display) นำเสนอข้อมูลในรูปของการพรรณนา อันเป็นผลมาจากการเชื่อมโยงข้อมูลที่จัดระเบียบเข้าด้วยกัน ตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์

6.1.3 หาข้อสรุป การตีความ และการตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของผลการศึกษาวิจัย

6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative approach) ดำเนินการโดยการเก็บข้อมูล จากแบบสอบถามตามจำนวนที่ต้องการ จะนำมาตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง แล้วจึงนำมาวิเคราะห์และประมวลผล ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติ SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

6.2.1 ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 1 ซึ่งเป็นข้อมูลแบบตรวจรายการ (Check list) ทำการวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติ ความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และสังกัดสายงาน แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

6.2.2 ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ความเข้าใจโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ และความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรใน โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ทำการวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง โดยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายของค่า ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.21 - 5.00	หมายถึง ระดับความเข้าใจมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.41 - 4.20	หมายถึง ระดับความเข้าใจมาก
ค่าเฉลี่ย	2.61 - 3.40	หมายถึง ระดับความเข้าใจปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.81 - 2.60	หมายถึง ระดับความเข้าใจน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.80	หมายถึง ระดับความเข้าใจน้อยที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัย เรื่อง โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์เพื่อการเติบโตขององค์กร กรณีศึกษา “บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)” ครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed approach) ระหว่างการศึกษาเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยเริ่มจากการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative study) โดยทำการศึกษาค้นคว้าจากแนวคิด ทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ เกี่ยวกับ โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ วิเคราะห์จากกรณีศึกษาของบริษัทชั้นนำต่าง ๆ ที่ใช้โครงสร้างองค์การแบบนี้ เพื่อการเติบโต และแก้ปัญหาค่าดำเนินงานขององค์กร แล้วทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้ทรงความรู้ เกี่ยวกับการจัดการองค์การ รวมทั้ง โครงสร้างองค์การ หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหาร ในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง นำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ ประมวลผล และนำผลที่ได้ไปหาคำยืนยันด้วยการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative study) ที่เป็นการศึกษาแบบสำรวจ (Survey research) โดยจัดทำแบบสอบถามให้กลุ่มประชากรตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อยืนยันหรือปฏิเสธ บทสรุปที่ได้ของกรณีศึกษา บริษัทต่างๆ ต่อไป แล้วจึงนำข้อสรุปมาบูรณาการ เพื่อหาผลการวิเคราะห์ และนำเสนอไปสู่กรณีศึกษา ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย โดยแสดง ข้อค้นพบจากการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ข้อค้นพบจากการศึกษาทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของโครงสร้างองค์การนั้น คือ เป็นการจัดการองค์การให้เป็นรูปแบบ ในลักษณะโครงสร้างที่ทำให้เกิดระเบียบในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน ให้เป็นระบบ เพื่อให้องค์กรหรือบุคคลในองค์กร ดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมี ทฤษฎีการจัด โครงสร้างองค์การหลายรูปแบบ และควรมีการพิจารณาองค์ประกอบพื้นฐานของ การออกแบบโครงสร้างองค์การด้วย เช่น ตามลักษณะเฉพาะของงาน สายการบังคับบัญชา ขอบเขต การควบคุม การรวมศูนย์และการกระจายอำนาจ เป็นต้น

ในที่นี้ ได้มีการพิจารณาองค์ประกอบพื้นฐานต่าง ๆ ในการออกแบบโครงสร้าง องค์การนั้น สามารถทำการรวบรวมและสรุปได้ ดังต่อไปนี้

1) *หลักตามความถนัด (Division of work)* โดยแบ่งออกเป็นงานย่อยตามลักษณะเฉพาะแต่ละอย่าง หรือตามลักษณะที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน (Work specification)

2) *หลักสายการบังคับบัญชา (Chain of Command)* เป็นการแบ่งตามกลุ่มของพนักงาน และแสดงเป็นเส้นโยงความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานต่างๆ ให้ทราบว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชา และใครเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาตามสายงาน และต้องรายงานกับใคร

3) *หลักขนาดของการควบคุม (Span of control)* การแบ่งโครงสร้าง โดยกำหนดจำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสม สำหรับผู้บริหารหนึ่งคน ที่จะทำให้สามารถดูแลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4) *หลักการรวมศูนย์และการกระจายอำนาจ (Centralization and decentralization)* ตามอำนาจในการตัดสินใจว่าอยู่ที่ตรงจุดใดขององค์การ โดยหลักการรวมศูนย์ (Centralization) หมายถึง อำนาจการตัดสินใจต่าง ๆ ขององค์การอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุด ส่วนหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้อยู่ระดับล่าง ซึ่งจะช่วยให้เกิดความรวดเร็ว ในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างทันท่วงที

5) *หลักของการมีกฎระเบียบข้อบังคับความเป็นทางการ (Formalization)* แนวทางในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน เพื่อควบคุมพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งอาจจะใช้กลไกต่างๆ เช่น การมีความชัดเจนของสิ่งที่ต้องทำและวิธีดำเนินการ ตามคู่มือการปฏิบัติงาน และข้อกำหนดต่างๆ มากน้อยในระดับแตกต่างกัน

6) *หลักการจัดแผนงาน (Departmentation)* การจัดกลุ่มงานที่ได้แบ่งแยกออกไป ให้เป็นหมวดหมู่ที่จะสามารถบริหารจัดการ หรือดูแลได้อย่างเหมาะสม โดยมีหลักเกณฑ์ในการแบ่งหมวดหมู่

7) *หลักการประสานกิจกรรม (Integration)* การประสานงานในแผนก และกลุ่มต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีกลไกต่างๆ ช่วยประสานงาน เช่น กฎระเบียบ แผนงาน ทีมงาน การกำหนดผู้ทำหน้าที่ประสานงาน เป็นต้น

โดยทั่วไป โครงสร้างองค์การ สามารถเขียนแทนด้วยแผนภูมิองค์การ (Organization chart) และจากการศึกษาค้นคว้า สามารถแบ่งรูปแบบโครงสร้างองค์การได้หลายรูปแบบ ดังนี้

- 1) โครงสร้างองค์การแบบตามหน้าที่ (Functional structure organization)
- 2) โครงสร้างองค์การแบบตามพื้นที่ หรือตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ (Geographical organization structure)
- 3) โครงสร้างองค์การตามประเภทลูกค้า (Customers organization structure)
- 4) โครงสร้างองค์การตามผลิตภัณฑ์ (Product organization structure)

- 5) โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ (Committees organization structure)
- 6) โครงสร้างองค์การแบบสายงานที่ปรึกษา (Staff organization Structure)
- 7) โครงสร้างองค์การเสมือนจริง แบบทีมงานหรือเครือข่าย (Virtual organization)
- 8) โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ (Matrix organization structure)

ในที่นี้ ข้อค้นพบในส่วนของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ (Matrix organization structure) ซึ่งเป็นโครงสร้างองค์การที่ประยุกต์การทำงาน เป็นทีมงาน โครงการเข้ากับหน่วยงานตามหน้าที่ในองค์การ โดยจะมีสายการรายงานบังคับบัญชา 2 สายงาน ทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน นอกจากนี้ ยังพบว่าโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ จะเป็นโครงสร้างที่สลับซับซ้อน ดังนั้นสิ่งจำเป็นหรือปัจจัยต่างๆ ที่จะช่วยสนับสนุนให้บรรลุตามเป้าหมาย สำหรับการนำโครงสร้างองค์การแบบนี้ไปประยุกต์ใช้ได้แก่

- 1) ต้องมีการกำหนด เป้าหมายของโครงการ และเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน
- 2) มีการกำหนดบทบาท อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ ของผู้จัดการ โครงการ ผู้จัดการฝ่าย และทีมงานอย่างชัดเจน
- 3) มีความสมดุลกันของอำนาจ ระหว่างผู้จัดการสายงานตามโครงการ และผู้จัดการสายงานตามหน้าที่
- 4) มีการเรียนรู้วิธีการประสานงาน และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะเมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างโครงการและหน่วยงาน ให้แก้ไขโดยยึดถือข้อมูลและผลประโยชน์ขององค์การเป็นสำคัญ
- 5) มีการพัฒนาความเป็นผู้นำ ประสิทธิภาพ และการเป็นผู้ประสานงานที่ดีของผู้จัดการสายงานตามโครงการ
- 6) มีการจัดการฝึกอบรมความเข้าใจ และการให้คำแนะนำต่อพนักงาน ถึงการทำงานโดยที่มีผู้บังคับบัญชา 2 สาย พร้อมๆ กัน ควรปฏิบัติตัวอย่างไร
- 7) มีการติดตาม ประเมินผลปฏิบัติงานของหน่วยงาน โครงการอย่างมีระบบ

จากการศึกษาวรรณกรรมต่าง ๆ ได้พบถึงการกล่าวถึงข้อดี ข้อจำกัด และปัญหาของการนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มาประยุกต์ใช้ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 สรุปข้อดี ข้อจำกัด และปัญหาของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์

ข้อดี	ข้อจำกัด	ปัญหา
1. ประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร	1. การแข่งขันอำนาจ หรืออำนาจที่ไม่สมดุล	1. การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ช้า
2. การปรับปรุงการไหลของข้อมูล	2. ความยากลำบากในการติดตามและควบคุม	2. ความไม่ชัดเจนในขอบเขตอำนาจ
3. การคงไว้ซึ่งความเชี่ยวชาญของบุคลากร	3. เวลาในการตอบสนองหรือตัดสินใจช้า	3. การตัดสินใจล่าช้า
4. การปรับปรุงแรงจูงใจและความผูกพันในองค์การ	4. ค่าใช้จ่ายมาก	4. การระบุปัญหาอาจไม่ถูกต้อง
5. มีทีมงานเฉพาะกิจเพื่อจัดการปัญหา	5. ขอบเขตอำนาจไม่ชัดเจน	
การบูรณาการของโครงการ	6. ความขัดแย้งเพิ่มสูงขึ้น	

โดยทั่วไป จะมีความแตกต่างระหว่างโครงสร้างองค์การ แบบเมตริกซ์และโครงสร้างองค์การที่เน้นโครงการอย่างเด่นชัด โดยโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์จะเน้นใช้กับงานในองค์การที่มีความต่อเนื่องไม่สิ้นสุด เช่น การผลิตภัณฑ์ที่มีความซับซ้อนสูง หรือการบริหารจัดการบริษัทที่ให้คำปรึกษาด้านวิศวกรรม ส่วนโครงสร้างองค์การแบบที่เน้นโครงการใช้กับงานลักษณะพิเศษที่ไม่เคยจัดทำกันมาก่อน เช่น งานโครงการก่อสร้างสิ่งก่อสร้างขนาดใหญ่ เป็นต้น แต่ทั้ง 2 รูปแบบที่ใช้หน่วยงานข้ามสายงานมาทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความคล้ายคลึงกันอยู่มาก นอกจากนั้นยังมีการใช้สายบังคับบัญชาตามแนวตั้ง ซึ่งเป็นรูปแบบดั้งเดิม การมีสายการบังคับบัญชาทับไขว้กันหลายสาย และการใช้การจัดตั้งทีมงาน เพื่อทำงานให้บรรลุผลในช่วงเวลาจำกัด

1) ข้อได้เปรียบ ของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ มีดังนี้

(1) สร้างช่องสัญญาณสื่อสารตามแนวด้านข้าง ที่ไม่มีเกิดขึ้นในโครงสร้างองค์การแนวตั้ง ช่วยทำให้การสื่อสารและเก็บรวบรวมข้อมูลในองค์การเป็นไปโดยง่าย และสะดวกรวดเร็ว

(2) ช่วยลดความจำเป็นของการสื่อสารตามแนวดิ่ง เนื่องจากมีการจัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจขึ้นมา รับผิดชอบต่อโครงการหนึ่งโครงการใด เป็นการเฉพาะ

(3) ช่วยปรับปรุงการสื่อสารระหว่างหน่วยงานตามหน้าที่ ผ่านผู้จัดการโครงการต่างๆ ที่ต้องทำการสื่อสารกับทุกหน่วยงานตามหน้าที่ เพื่อหาผลสัมฤทธิ์ของโครงการ

(4) ช่วยลดภาระการจัดการข้อมูลต่าง ๆ ที่ผู้จัดหน่วยงานตามหน้าที่ ต้องแบกรับ ใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ โดยการกระจายข่าวสารข้อมูลผ่านผู้จัดการโครงการต่างๆ ไปยังหน่วยงานตามหน้าที่หลายหน่วยงาน ทำให้ข้อมูลต่างๆ ถูกนำไปใช้อย่างรวดเร็ว และนอกจากนี้ การปรับตัว ความยืดหยุ่นขององค์กร สามารถเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ผ่านการตัดสินใจของผู้จัดการหน่วยงาน ตามหน้าที่

(5) ช่วยให้เกิดการมีจุดรับผิดชอบต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพียงจุดเดียว ผ่านผู้จัดการโครงการ ซึ่งจะเป็นผู้ประสานความต้องการผ่านหน่วยงานต่าง ๆ ภายใน

(6) ช่วยให้เกิดการกระจาย แบ่งปัน และร่วมใช้ทรัพยากรขององค์กร ซึ่งหน่วยงานตามหน้าที่ต่าง ๆ และหรือหน่วยธุรกิจอิสระขององค์กรนั้น ครอบครองหรือเป็นเจ้าของอยู่ ทรัพยากรเหล่านี้ จะถูกนำมาแบ่งปันใช้กับงานโครงการต่างๆ ได้ อย่างทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

(7) โครงสร้างองค์กรแบบนี้ ช่วยให้เกิดการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพ เมื่อมีความขัดแย้งในผลประโยชน์ของหน่วยงานต่าง ๆ

(8) มีผู้รับผิดชอบที่จะติดต่อได้โดยตรง ไม่ต้องผ่านกระบวนการที่ล่าช้าของหน่วยงานตามหน้าที่

(9) ช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้กับผู้จัดการโครงการและบุคลากรในทีม ที่จะทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เนื่องจากมีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน

(10) ช่วยพัฒนาทักษะในการจัดการ ให้กับบุคลากรที่เข้ามาทำหน้าที่ในโครงสร้างองค์กรแบบนี้

2) ข้อเสียเปรียบ ของ โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ มีดังนี้

(1) โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ขัดกับหลักการของการจัดการ 2 ข้อที่สำคัญ ได้แก่

ก. อำนาจหน้าที่ ควรมีเท่ากับความรับผิดชอบ

ข. ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ควรรายงานขึ้นตรงต่อผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (one man one boss) โดยใน โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ ขอบเขตอำนาจ และความรับผิดชอบ จะถูกแบ่งไปขึ้นทั้งกับผู้จัดการโครงการ และผู้จัดการของหน่วยงานตามหน้าที่ และบุคลากรที่ต้อง

ปฏิบัติงานในโครงสร้างองค์กรนี้ จะต้องรายงานขึ้นตรงกับผู้บังคับบัญชา ทั้งที่เป็นผู้จัดการ หน่วยงานตามหน้าที่ และผู้จัดการโครงการในเวลาเดียวกัน

(2) มีความคลุมเครือของขอบเขตอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบว่า เรื่องบางเรื่อง เป็นเรื่องที่ฝ่ายใด จะต้องเข้ามารับผิดชอบ บางครั้งอาจเกิดความขัดแย้งในการใช้ทรัพยากร ของหน่วยงานตามหน้าที่ ว่าควรจะต้องเน้นการจัดการกับเรื่องความชำนาญเฉพาะด้านของหน่วยงาน ตามหน้าที่ ซึ่งเป็นเรื่องระยะยาว หรือควรจะให้มีความสำคัญกับงาน โครงการ ซึ่งเป็นเรื่องระยะสั้น

(3) อำนาจหน้าที่ของผู้จัดการโครงการ จะอยู่บนฐานของ “อำนาจจากการเจรจา” และ “อำนาจจากการยอมรับ” จึงจะเป็นหลักประกันความสำเร็จของโครงการ โดยอำนาจจากการเจรจานั้นคือ ผู้จัดการโครงการต้องไปเจรจา เพื่อขอให้สนับสนุนทรัพยากรจากหน่วยงานตามหน้าที่และอำนาจจากการยอมรับ นั่นคือ การได้รับอำนาจจากการยอมรับจากบุคลากรในทีมงาน โครงการ ที่ถูกมอบหมายให้มาทำงานจากหน่วยงานตามหน้าที่

(4) ปัญหาของการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรที่ได้รับการมอบหมายให้มาทำงานโครงการ ซึ่งต้องเผชิญกับปัญหา นอกจากการมีผู้บังคับบัญชา 2 คน ในเวลาเดียวกันแล้ว และยังอาจเกิดความเครียดในการทำงาน ในโครงสร้างองค์กรแบบนี้ ขณะเดียวกันยังต้องมีปัญหาว่า ใครจะเป็นผู้พิจารณานำเสนอการปรับขึ้นเงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่งให้ ทำให้หลายโอกาส พบว่า ไม่มีใครอยากมาทำงาน โครงการ เพราะเมื่อโครงการยุติ และต้องกลับไปปฏิบัติงานประจำ ในหน่วยงานตามหน้าที่ของตนตามเดิม ตำแหน่งหน้าที่ที่เคยครอบครองอยู่ อาจมีคนอื่นมาทำแทนแล้ว หรืออาจพบว่าเพื่อนร่วมงาน ซึ่งอยู่ที่หน่วยงานตามหน้าที่ มีความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ดีกว่าตนเอง เป็นผลทำให้คนเก่งๆ จากหน่วยงานต่างๆ มักไม่เต็มใจมาทำงานในงานโครงการ

(5) ใช้ระยะเวลาในการตัดสินใจที่ยาวนานกว่า การที่มีหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และร่วมกันรับผิดชอบ ทำให้ต้องใช้เวลาในการสื่อสาร ทำความเข้าใจ และตกลงร่วมกัน จึงต้องใช้ระยะเวลาในการตัดสินใจนานขึ้น

(6) ความรับผิดชอบต่อต้นทุนและกำไร ไม่ชัดเจน เนื่องจากงานต่างๆ จะเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน ทำให้การจัดทำแบ่งสัดส่วน เรื่อง ต้นทุน และกำไรไม่ชัดเจน

(7) อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างผู้จัดการ หน่วยงานตามหน้าที่และผู้จัดการโครงการ

(8) การจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย และของงาน อาจจะไม่ชัดเจน เพราะอำนาจหน้าที่ของแต่ละฝ่าย ในหน่วยงานถูกแบ่งแยกจากกัน แล้วยังมีความคลุมเครือ

(9) การบริหารจัดการไม่ดี อาจเป็นปัญหานำไปสู่ความเป็นองค์กรที่มีลักษณะระบบราชการที่เดินเองไม่ได้ (Creeping bureaucracy)

2. ข้อค้นพบจากการศึกษากรณีศึกษาต่าง ๆ

2.1 ปัจจัยที่สนับสนุนต่อความสำเร็จ

จากกรณีศึกษาต่างๆ ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่สนับสนุนต่อความสำเร็จ ในกรณีที่ต้องการนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มาประยุกต์ใช้ โดยมีการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของทีม ประสิทธิภาพของการสื่อสาร การร่วมมือกันภายในทีม การเคารพและเชื่อใจกันของสมาชิกในทีม ซึ่งมีทั้งปัจจัยเสริมและปัจจัยลบ ดังต่อไปนี้

2.1.1 ปัจจัยเสริม การเพิ่มความถี่บ่อยในการสื่อสาร, ความพึงพอใจในงานของตนเอง, ความยืดหยุ่นในการบริหารบุคลากร, ความกระตือรือร้นของแต่ละบุคคล, ความชัดเจนของการกำหนดสายงานบังคับบัญชา,

2.1.2 ปัจจัยลบ ความล่าช้าของการตัดสินใจ, ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น, ความไม่ชัดเจนในบทบาท, ความไม่ชัดเจนของหน้าที่ความรับผิดชอบ, ระบบอนาธิปไตย

2.2 วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

จากการศึกษาได้รวบรวมประสบการณ์และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ จากกรณีศึกษาต่างๆ แนวทางที่จะสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จ ในการนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มาประยุกต์ใช้ โดยสรุปได้ ดังนี้

2.2.1 ข้อควรพิจารณาก่อนตัดสินใจนำมาประยุกต์ใช้ เช่น โครงสร้างองค์การควรเป็นรูปแบบใด วัฒนธรรมองค์การเป็นอย่างไร สอดคล้องหรือไม่ กลุ่มบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเพียงใด หน่วยงานแต่ละหน่วย จะได้รับประโยชน์แค่ไหน เป็นต้น

2.2.2 หลังจากการตัดสินใจว่าจะนำมาประยุกต์ใช้ ต้องพิจารณา ดังนี้
การปรับเปลี่ยนกระบวนการจำเป็นหรือไม่ ความสมดุลในการรายงานสายบังคับบัญชา ควรทำอย่างไร แนวทางการสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพอย่างไร แนวทางการจัดการความขัดแย้ง การประเมินผลงานในสายการบังคับบัญชาที่มี 2 สาย เป็นต้น

2.2.3 การพร้อมรับมือกับการปรับเปลี่ยน เช่น วัฒนธรรมองค์การที่พร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ การฝึกอบรมให้ผู้บริหารมีคุณสมบัติในการสร้างทีม ทักษะในการระดมความคิด เป็นต้น

2.2.4 ลักษณะองค์การที่เป็นองค์การขนาดใหญ่ แบบกลุ่มธุรกิจ มีความหลากหลายหลายโครงการ

2.2.5 มีวัตถุประสงค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน มีการสื่อสารรับรู้อำนาจการทุกระดับ มีการปรับกระบวนการทำงานแนวใหม่

2.2.6 ให้นักงงานมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยน สร้างความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.2.7 ให้ความสำคัญในการฝึกอบรมให้บุคลากรมีคุณสมบัติเหล่านี้ เช่น การทำงานแบบเป็นทีม ความเชื่อใจในทีม การบริหารความขัดแย้ง เพิ่มศักยภาพการบริหารทั้งแนวตั้งและแนวนอน

2.2.8 ต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยน จึงต้องมีการติดตาม ดูแล ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.3 กรณีศึกษา: บริษัท ฟอर्ड มอเตอร์

จากแผนนโยบาย Ford 2000 ซึ่งเป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนที่ต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ในการปรับเปลี่ยน เพื่อตอบสนองการเติบโตขององค์กร โดยมุ่งสู่สากล Globalization แนวทางการนำโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ไปประยุกต์ จนประสบความสำเร็จ สามารถสรุปได้ ดังนี้

2.3.1 ลักษณะขององค์กร เป็นองค์กรสากลขนาดใหญ่ มีกระบวนการดำเนินงานหลายขั้นตอนสลับซับซ้อน

2.3.2 เริ่มจากการปรับเปลี่ยน ทั้งแนวปรัชญา วัฒนธรรมองค์กร กระบวนการดำเนินงาน วิถีปฏิบัติ เพื่อที่จะให้เกิดความสอดคล้องเชื่อมโยง

2.3.3 เน้นการสื่อสารแบบแบบสองทิศทางก่อน โดยมีการจัดประชุมสัมมนากับระดับผู้จัดการหลายครั้ง เพื่อรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะ

2.3.4 มอบหมายให้ระดับผู้จัดการเป็นคนออกแบบ ขั้นตอน กระบวนการในการสื่อสารการปรับเปลี่ยนด้วยตนเอง ทำให้เกิดการสื่อสารที่เกิดประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ

2.3.5 เน้นกระบวนการทำงาน จากล่างขึ้นบนมากขึ้น

2.3.6 ใช้เวลาในการปรับเปลี่ยน โดยมีการสืบทอดเจตนารมณ์ของผู้บริหารรุ่นต่อรุ่น

2.3.7 ถ่ายทอดแนวความคิดใหม่แก่ระดับผู้จัดการ ในมุมมองด้านผู้ถือหุ้นและลูกค้า

2.3.8 เพิ่มการฝึกอบรมระดับผู้จัดการ โดยใช้แนวทางการสอนแบบโค้ช

2.3.9 เริ่มปรับเปลี่ยนในหน่วยใดหน่วยหนึ่งก่อน แล้วค่อยขยายต่อไป

2.3.10 สร้างการเรียนรู้ข้ามบริษัท จากการควรวมกิจการ

ถึงแม้ว่า ฟอर्ड จะประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ โดยสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดค่าใช้จ่าย ขยายกิจการ ตลอดจนทำให้ผลกำไรบริษัทดีขึ้นอย่างมากมาย พร้อมทั้งการขยายกิจการทั้งแนวตั้งและแนวนอน แต่ขณะเดียวกันก็กล่าวถึงข้อจำกัดที่เกิดขึ้น คือ ในความไม่ชัดเจนของการประเมินผลงาน การให้รางวัล และการลงโทษ

2.4 กรณีศึกษา: บริษัท Novartis

Novartis ได้ตัดสินใจว่าจะดำเนินการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร เป็นแบบเมตริกซ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เนื่องจาก Novartis มีงานกระจายอยู่ทั่วโลก และมีสาขามากกว่า 140 ประเทศ ต่างพื้นที่ต่างภูมิศาสตร์ ระยะทางห่างไกล ต้องมีการบริหารข้ามสายงานบังคับบัญชา หรือข้ามทวีป วัฒนธรรมทำให้ขาดประสิทธิภาพในการสื่อสาร การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรของ Novartis ประสบความสำเร็จได้ โดยมีข้อสรุปหลัก ๆ ดังต่อไปนี้

2.4.1 ลักษณะองค์กรที่มีขนาดใหญ่ พนักงานจำนวนมาก หลากหลายเชื้อชาติ ต่างภูมิประเทศ ข้ามทวีป

2.4.2 องค์กรประสบปัญหา เรื่อง การสื่อสารด้อยประสิทธิภาพ และขาดความร่วมมือในองค์กร

2.4.3 เน้นการฝึกอบรมของผู้บริหาร ให้มีมุมมอง 2 มิติ ทั้งแนวดิ่งและแนวนอน

2.4.4 ให้แนวทางผู้บริหารในการใช้อำนาจ จากบริบทมากกว่าอำนาจจากตำแหน่งหน้าที่

2.4.5 สร้างศักยภาพของผู้บริหารในการสร้างทีม ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความเป็นผู้นำ

2.4.6 สร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มผู้บริหารด้วยกัน

จะพบว่า Novartis มุ่งเน้น เรื่องการฝึกอบรมของกลุ่มผู้บริหาร ผลจากการฝึกอบรม พบว่าสมาชิกในทีมมีความสัมพันธ์มากขึ้น การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถึงแม้สมาชิกในทีมจะอยู่ห่างกัน คนละทวีปก็ตาม

2.5 กรณีศึกษา: บริษัท General Electric (GE)

บริษัท (GE) มีจำนวนสาขาทั่วโลกมากมาย ผลจากการเติบโต จึงทำให้มีจำนวนผู้จัดการประจำสาขาต่างๆ จำนวนมาก เกิดการทำงานในลักษณะที่มีขอบเขตกันขวางกัน จึงนำโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์มาประยุกต์ใช้ สรุปพอสังเขปได้ ดังนี้

2.5.1 เริ่มจากการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ที่จะผลักดันให้เกิดการเติบโตในอนาคต

2.5.2 ถ่ายทอดเจตนารมณ์ขององค์กร โดยให้พนักงานได้รับรู้ และลงมือรับทราบ

2.5.3 สร้างทีม โดยเพิ่มการสื่อสารที่เรียกว่า Town Hall

2.5.4 เน้นการรับฟังความคิดเห็น รับฟังข้อเสนอแนะ เช่น การประชุม Work - Out

2.5.5 เน้นกระบวนการทำงาน จากล่างขึ้นบนมากขึ้น

2.5.6 ฝึกอบรมผู้จัดการ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีปรับทัศนคติ สร้างความเป็นผู้นำ สร้างบรรยากาศความร่วมมือ เน้นการการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ผลจากการปรับเปลี่ยน GE เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น และมีการเติบโตในธุรกิจอย่างชัดเจน

2.6 กรณีศึกษา: บริษัท ปตท.สผ.

ปตท.สผ. เป็นบริษัทสำรวจและผลิตปิโตรเลียมของคนไทย มีพันธกิจหลักในการสรรหาปิโตรเลียม เพื่อสนองความต้องการใช้พลังงานทั้งภายในประเทศ และประเทศที่ไปลงทุนต้องการขยายการลงทุน สามารถสรุปข้อสังเกตได้ ดังต่อไปนี้

- 2.6.1 เป็นองค์กรขนาดใหญ่ กำลังเติบโต มีหลายโครงการ และหลายประเทศ
 - 2.6.1 มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร และมีแผนการสื่อสารอย่างชัดเจน
 - 2.6.3 บุคลากรมีหลากหลายเชื้อชาติ สายงานอาชีพ
 - 2.6.4 โครงสร้างองค์กรแบบคณะกรรมการ แต่การบริหารภายใน เป็นแบบตามหน้าที่ และตามโครงการ
 - 2.6.5 มีจัดตั้งหน่วยงานที่ดูแล ข้อขัดแย้งในเรื่องขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบ
 - 2.6.6 มีคู่มือการปฏิบัติหน้าที่ และคู่มือการมอบอำนาจ
 - 2.6.7 มีระบบการประเมินผลงาน โดยให้ผู้จัดการโครงการเป็นผู้ประเมิน
- นอกจากนี้ จากการศึกษากรณีศึกษาต่างๆ จะสรุปปัจจัยที่ส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จ ในการนำโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์มาประยุกต์ใช้ ดังนี้
- 1) ปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการนำโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์มาประยุกต์ใช้ คือ การสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
 - 2) การเตรียมพร้อมในด้านวัฒนธรรมขององค์กร
 - 3) การฝึกอบรมผู้บริหารให้มีความเข้าใจ และความพร้อมในแนวทางการบริหาร

ตารางที่ 4.2 การเปรียบเทียบลักษณะองค์การระหว่างกรณีศึกษาต่างๆ กับ บริษัท ปตท.สผ.

ลักษณะขององค์การ	Ford	Novartis	GE	ปตท.สผ.
1. วัตถุประสงค์ในการนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์เพื่อการเติบโตขององค์การ	✓	✓	✓	✓
2. เป็นองค์การขนาดใหญ่ ที่มีลักษณะเป็นกลุ่มธุรกิจ มีหลายโครงการ หลายสาขา	✓	✓	✓	✓
3. มีการปรับวัฒนธรรมองค์การ	✓	ไม่ปรากฏ	✓	✓
4. มีการสื่อสารทุกระดับ รับรู้การเปลี่ยนแปลง เช่น กระบวนการทำงานแนวใหม่	✓	ไม่ปรากฏ	✓	✓
5. มีการสร้างความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน	✓	ไม่ปรากฏ	✓	✓
6. การฝึกอบรมที่เข้มข้น เพิ่มศักยภาพและความสัมพันธ์ในทีม	✓	✓	✓	✓
7. ใช้ระยะเวลาในการปรับเปลี่ยนเป็นเดือนเป็นปี	✓	ไม่ปรากฏ	✓	✓

3. ข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จากท่านผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน คือ ผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการที่มีความรู้ เกี่ยวกับการจัดการองค์การ หรือ โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ จำนวน 2 ท่าน และผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานใน โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ จำนวน 3 ท่าน สามารถสรุปวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ดังต่อไปนี้

3.1 ความสำคัญของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์กับการเติบโตของธุรกิจ

โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จในการเติบโตของธุรกิจ โดยจะช่วยให้เข้าไปควบคุม เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าทุกหน่วยงาน มีเป้าหมายไปทิศทางเดียวกัน และสามารถตอบ โจทย์ภารกิจหลักขององค์การได้ ตลอดจนสามารถส่งเสริมการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ระหว่างโครงการ และหน่วยงานต่างๆ นอกจากนี้ ยังเปิดโอกาสในสร้างการเรียนรู้ระหว่างข้ามสายงาน และสร้างโอกาสให้เห็นศักยภาพผู้นำของพนักงานด้วย

3.2 ประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารธุรกิจที่กำลังต้องการการขยาย และเติบโตธุรกิจ

ประโยชน์ที่ได้รับโดยตรง จากการนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ คือ การบรรลุตามเป้าหมาย โดยสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการที่จัดให้มีทีมผู้รับผิดชอบโดยตรง รวมทั้งยังถือว่าเป็นโอกาสให้ทบทวนเรื่องวัฒนธรรมองค์การ และแผนพัฒนาผู้นำขององค์การ

3.3 ข้อจำกัดและการเตรียมรับมือ เมื่อมีการนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ไปประยุกต์ใช้

เมื่อองค์การตัดสินใจที่จะนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มาประยุกต์ใช้ ผู้บริหารควรคำนึงถึงข้อจำกัด และการเตรียมรับมือ เพื่อให้มั่นใจว่าการปรับเปลี่ยนจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนี้

3.3.1 ข้อจำกัดในการนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มาประยุกต์ใช้ เช่น

- 1) ถึงแม้ว่าจะมีการกำหนดเป้าหมายขององค์การให้เป็นเป้าหมายเดียวกัน แต่วิธีการบริหาร หรือการตัดสินใจที่แตกต่างกัน ก็อาจให้เกิดความขัดแย้งได้
- 2) โดยทั่วไป มักเข้าใจว่าเมื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การแล้ว การสื่อสารวิธีการดำเนินงาน การติดต่องาน ก็จะปรับไปได้ด้วยตัวมันเอง
- 3) บางครั้งอาจเกิดการทับซ้อนในหน้าที่ความรับผิดชอบ หรืออำนาจการตัดสินใจ หรือขัดแย้งในบทบาท
- 4) การสร้างความสมดุลในสายรายงานบังคับบัญชา 2 สาย ในเวลาเดียวกัน

3.3.2 การเตรียมรับมือ ในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การเป็นแบบเมตริกซ์ ควรมีข้อคำนึงถึง ดังนี้

- 1) การสร้าง แนวคิด ความเข้าใจ โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ให้กับผู้บริหาร ให้มีความเข้าใจแบบเดียวกันและมีทิศทางเดียวกันก่อน
- 2) กำหนดแนวทางการสื่อสารให้ชัดเจน และไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายขององค์การ
- 3) การกำหนดหน่วยงาน หรือบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบ สำหรับในกรณีที่เกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน และไม่สามารถประนีประนอม
- 4) ผู้บริหารระดับสูง ควรกำหนดหน่วยงานหรือบุคคล เพื่อทำหน้าที่ ติดตาม และแก้ไขปัญหา อันเกิดจากการทำงานใน โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ และมีการนำมารายงานเป็นระยะๆ

5) ใช้เครื่องมือทางการบริหารบุคคล และแนวทางการสื่อสารมาช่วยจัดการลดความคิดเห็นที่เป็นเอกเทศของบุคลากรลง ลดความแตกต่าง และมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

6) ควรมีการสร้างความต่อเนื่องในการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์การ โดยการส่งต่อผู้บริหารรุ่นต่อรุ่น

7) การจัดการแผนการพัฒนาผู้บริหาร หรือพนักงานที่มีศักยภาพเป็นผู้บริหารที่มีความหลากหลาย ให้มีแนวทางการบริหาร และการตัดสินใจไปในทิศทางเดียวกัน โดยเน้นอย่างน้อย 3 หัวข้อ ดังนี้

(1) ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ตรงกัน

(2) การสร้างทักษะในการบริหาร ให้ไปในแนวการบริหารและการตัดสินใจในแนวทางเดียวกัน หรือเพื่อเป้าหมายเดียวกัน

(3) สร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มผู้บริหารด้วยกัน ให้มีความเป็นทีมเดียวกัน

3.4 ปัจจัยที่จะช่วยองค์การประสบความสำเร็จ เมื่อมีการนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ไปประยุกต์ใช้

การที่องค์การจะสามารถประสบความสำเร็จ ในการนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ มาประยุกต์ใช้ จำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยเหล่านี้ เช่น การเพิ่มการสื่อสารขององค์การ การฝึกอบรมเพื่อเตรียมพร้อมผู้บริหาร การสร้างบรรยากาศที่มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายขององค์การเป็นที่ตั้ง

3.5 ผลสัมฤทธิ์โดยตรงที่จะได้รับ เมื่อนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มาใช้

จากการศึกษา จะพบว่าผลสัมฤทธิ์โดยตรงที่องค์การจะได้รับ สามารถตอบโจทย์ในการบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีผู้รับผิดชอบ โครงการและการแก้ปัญหา ตลอดจนสามารถส่งผลสัมฤทธิ์มายังตัวบุคลากรเอง เช่น การเรียนรู้ข้ามสายงาน การสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่บุคลากร โดยเฉพาะทีมงาน การได้ทักษะของทีมและการเป็นผู้นำ

3.6 รูปแบบของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์

รูปแบบของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มี 2 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบชั่วคราวแบบเป็นโครงการ ที่ตั้งขึ้นเพื่อแก้ปัญหาโดยเฉพาะ ทีมงานจะสลายไปเมื่อโครงการนั้นจบลง และ 2) รูปแบบถาวร เพื่อวัตถุประสงค์ระยะยาว ทีมงานจะดำเนินงานต่อไป จนกว่าถึงภาวะที่เกิดจุดอ่อน เช่น ความขัดแย้ง ประสิทธิภาพไม่เกิด จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

4. ผลการวิเคราะห์จากข้อมูลแบบสอบถาม

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative study) ที่เป็นการศึกษาแบบสำรวจ (Survey research) โดยจัดทำแบบสอบถามให้กลุ่มประชากรตัวอย่าง จำนวน 30 คน ซึ่งเคยมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในโครงสร้างองค์กรแบบนี้ มาแล้วไม่ต่ำกว่า 2 ปี โดยเครื่องมือที่จะใช้ ได้แก่ แบบสอบถามเชิงปรนัย โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบคำถามปลายปิด ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน สังกัดสายงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน จำนวน 7 ข้อ เป็นแบบตรวจรายการ (Check list) เป็นคำถามแบบปลายปิด (Close/Ended questions)

ส่วนที่ 2 ความเข้าใจโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ ได้แก่ คุณลักษณะของโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ เช่น ความยืดหยุ่นในการใช้ทรัพยากรบุคคล สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงานของพนักงาน การตัดสินใจ ขอบเขตอำนาจ สายการรายงานหรือบังคับบัญชา เป็นต้น จำนวน 10 ข้อ โดยใช้มาตราวัดแบบ Likert Scale

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ ได้แก่ คุณลักษณะของโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ ประกอบด้วย ด้านความรู้ (Knowledge) จำนวน 3 ข้อ และด้านคุณลักษณะเฉพาะ (Attributes) จำนวน 10 ข้อ โดยใช้มาตราวัดแบบ Likert Scale ซึ่งสามารถแบ่งคะแนนของในแต่ละข้อได้ ดังนี้

ระดับที่ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามมากที่สุด

ระดับที่ 4 หมายถึง เห็นด้วย หรือ มีความเป็นจริงตามข้อคำถามมาก

ระดับที่ 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ หรือ มีความเป็นจริงตามข้อคำถามปานกลาง

ระดับที่ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย หรือ มีความเป็นจริงตามข้อคำถามน้อย

ระดับที่ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือ แทบจะไม่มีความเป็นจริงตามข้อคำถาม

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ได้ใช้อักษรย่อและสัญลักษณ์ทางสถิติ ดังต่อไปนี้

n หมายถึง จำนวนตัวอย่าง

\bar{X} หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D. หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

แล้วจึงนำค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มาประกอบในการแปลความหมาย โดยมีเกณฑ์การให้ค่า ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.21 - 5.00	หมายถึง	ระดับความเข้าใจมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.41 - 4.20	หมายถึง	ระดับความเข้าใจมาก
ค่าเฉลี่ย	2.61 - 3.40	หมายถึง	ระดับความเข้าใจปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.81 - 2.60	หมายถึง	ระดับความเข้าใจน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.80	หมายถึง	ระดับความเข้าใจน้อยที่สุด

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ แสดงผลทางสถิติ ดังนี้

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

หัวข้อ	ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (n = 30)	ร้อยละ (100.00)
1. เพศ	ชาย	17	56.7
	หญิง	13	43.3
2. อายุ	20 – 30 ปี	3	10.0
	31 – 40 ปี	25	83.3
	41 – 50 ปี	1	3.3
	51 – 60 ปี	1	3.3
3. สถานภาพ	โสด	15	50.0
	สมรส	15	50.0
	หม้าย หย่า หรือแยกกันอยู่	-	-
4. ระดับการศึกษา	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	14	46.7
	ปริญญาโทขึ้นไป	16	53.3
5. ตำแหน่งงาน	พนักงานระดับปฏิบัติการ	21	70.0
	พนักงานระดับเชี่ยวชาญ	6	20.0
	พนักงานระดับบริหาร	3	10.0
6. สังกัดสายงาน	สายงานตามหน้าที่	16	53.3
	สายงานตามโครงการ	14	46.7
7. ระยะเวลาปฏิบัติงาน	1 – 5 ปี	1	3.3
	5 – 10 ปี	18	60.0
	10 – 15 ปี	7	23.3
	15 – 20 ปี	3	10.0
	มากกว่า 20 ปี	1	3.3

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 30 คน สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ทางสถิติที่บ่งบอกการกระจายข้อมูลจากตารางที่ 4.3 ได้ดังนี้

4.1.1 ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นกลุ่มตัวอย่างประชากร โดยส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 56.7 และเป็นเพศหญิงจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 43.3

4.1.2 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างประชากร โดยส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 83.3 ซึ่งเป็นกลุ่มอายุที่กำลังจะรองรับการเติบโตขององค์กร ตามด้วยกลุ่มอายุระหว่าง 20 - 30 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 และกลุ่มอายุระหว่าง 41 - 50 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3 และสุดท้ายกลุ่มอายุระหว่าง 51 - 60 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3 ตามลำดับ

4.1.3 ผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 กลุ่มเท่ากัน คือ มีสถานภาพโสด และสมรส อย่างละร้อยละ 50 กลุ่มละ 15 คน เท่าๆ กัน และไม่มีกลุ่มที่มีสถานภาพหม้าย หย่า หรือแยกกันอยู่ในกลุ่มตัวอย่างประชากรนี้

4.1.4 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างประชากร มีการศึกษาระดับปริญญาโท ขึ้นไป จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 53.3 และมีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 46.7

4.1.5 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างประชากร ที่ส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 70.0 บางส่วนเป็นพนักงานระดับเชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 และเป็นพนักงานระดับบริหาร จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 ตามลำดับ

4.1.6 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างประชากร กลุ่มที่ทำงานอยู่ในสายงานตามหน้าที่ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 53.3 และกลุ่มที่ทำงานอยู่ในสายงานตามโครงการ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 46.7 ตามลำดับ

4.1.7 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างประชากร โดยส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน ระหว่าง 5 - 10 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 60.0 ตามด้วยกลุ่มที่ปฏิบัติงานมาระยะเวลา ระหว่าง 10 - 15 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3 และมีระยะเวลาปฏิบัติงาน ระหว่าง 15 - 20 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 กลุ่มมีระยะเวลาปฏิบัติงาน ระหว่าง 1 - 5 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3 กับกลุ่มมีระยะเวลาปฏิบัติงาน มากกว่า 20 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ความเข้าใจโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ของผู้ตอบ

แบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากส่วนที่ 2 ที่ เป็นความคิดเห็นต่อประโยชน์โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ได้แก่ คุณลักษณะของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ จำนวน 10 ข้อ สามารถแสดงผลทางสถิติ ดังนี้

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความเข้าใจใน โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะคุณสมบัติของ โครงสร้างองค์การ แบบเมตริกซ์	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับความ คิดเห็นต่อ ประโยชน์
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
	[n] %	[n] %	[n] %	[n] %	[n] %			
1. มีความยืดหยุ่น ในการใช้ ทรัพยากรบุคคลในองค์การ	[8] 27	[10] 33	[8] 27	[4] 13	-	3.7	1.015	มาก
2. สร้างแรงจูงใจในการทำงาน แต่ละท่านที่มาทำงานใน ทีมงาน	[6] 20	[12] 40	[12] 40	-	-	3.8	0.761	มาก
3. ทำให้พนักงานเกิดความ พึงพอใจในงานของตนที่มี ความท้าทายเพิ่มขึ้น	-	[22] 73	[6] 20	[2] 7	-	3.7	0.606	มาก
4. การตัดสินใจมีประสิทธิภาพ และมีเอกภาพ	[8] 27	[10] 33	[8] 27	[4] 13	-	3.7	1.022	มาก
5. ความชัดเจนของโครงสร้าง องค์การแบบเมตริกซ์ช่วย ลดความขัดแย้งระหว่าง หน่วยงานทั้ง 2 สาขา	[4] 14	[16] 53	[4] 13	[6] 20	-	3.6	0.900	มาก
6. สาขาการรายงานหรือบังคับ บัญชาชัดเจนตามสมควร	[2] 6	[14] 48	[12] 40	[2] 6	-	3.5	0.776	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ลักษณะคุณสมบัติของ โครงสร้างองค์การ แบบเมตริกซ์	ระดับความคิดเห็น					ค่า เฉลี่ย <input type="checkbox"/>	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับความ คิดเห็นต่อ ประโยชน์
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
	[n] %	[n] %	[n] %	[n] %	[n] %			
7. ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของ หน่วยงานในโครงสร้าง องค์การแบบเมตริกซ์ มี อิสระและกลมกลืน	[4] 14	[16] 53	[4] 13	[6] 20	-	3.6	0.968	มาก
8. มีความชัดเจนในเป้าหมาย และบทบาทความรับผิดชอบ ของแต่ละหน่วยงาน	[4] 13	[18] 6	[4] 13	[4] 13	-	3.7	0.868	มาก
9. แม้อำนาจของโครงสร้าง องค์การแบบเมตริกซ์ คือ การที่ต้องรายงานต่อ ผู้บังคับบัญชา 2 คน ในเวลา เดียวกัน แต่ประโยชน์ที่มีต่อ องค์กรนั้นมีมากกว่า	[6] 20	[6] 20	[8] 27	[10] 33	-	3.3	1.143	ปานกลาง
10. องค์กรสามารถเติบโต โดยตอบโจทย์เป้าหมาย ระยะสั้น และระยะยาวได้ ในเวลาเดียวกัน	-	[6] 20	[12] 40	[12] 40	-	2.8	0.761	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม					3.6	0.882	มาก

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ความเข้าใจในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 30 คน พบว่าค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 3.6 โดยมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.882 ซึ่งแสดงว่าข้อมูลค่อนข้างเกาะกลุ่ม มีความน่าเชื่อถือ เพราะมีค่าส่วนเบี่ยงเบนที่น้อยกว่า 1.000 จะบ่งบอกว่าจะมีระดับความคิดเห็นต่อประโยชน์ของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ในระดับความเข้าใจมากเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ทางสถิติที่บ่งบอกการกระจายข้อมูลจากตารางที่ 4.4 ได้ ดังนี้

4.2.1 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจระดับมากและเห็นด้วย ในคุณลักษณะ
เรื่องต่างๆ ของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ตามลำดับ ดังนี้

1) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ให้กับพนักงานแต่ละท่านที่มาทำงาน
ในทีมงาน ($\bar{X} = 3.8$)

2) ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการใช้ทรัพยากรบุคคลในองค์การ ($\bar{X} = 3.7$)

3) ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานของตนที่มีความท้าทายเพิ่มขึ้น
($\bar{X} = 3.7$)

4) การตัดสินใจมีประสิทธิภาพและมีเอกภาพ ($\bar{X} = 3.7$)

5) มีความชัดเจนในเป้าหมาย และบทบาทความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน
($\bar{X} = 3.7$)

6) ความชัดเจนของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ช่วยลดความขัดแย้งระหว่าง
หน่วยงานทั้ง 2 สาขา ($\bar{X} = 3.6$)

7) ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน ในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์
มีอิสระและกลมกลืน ($\bar{X} = 3.6$)

8) สายการรายงานหรือบังคับบัญชาชัดเจนตามสมควร ($\bar{X} = 3.5$)

4.2.2 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจและเห็นด้วยระดับปานกลาง ในคุณลักษณะ
ในเรื่องต่างๆ ของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ตามลำดับ ดังนี้

1) แม้ข้อจำกัดของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ คือ การที่ต้องรายงาน
ต่อผู้บังคับบัญชา 2 คน ในเวลาเดียวกัน แต่ประโยชน์ที่มีต่อองค์กรนั้น มีมากกว่า ($\bar{X} = 3.3$)

2) องค์กรสามารถเติบโต โดยตอบโจทย์เป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว
ได้ในเวลาเดียวกัน ($\bar{X} = 2.8$)

จากข้อมูลสถิติข้างต้น จะแสดงให้เห็นว่าโดยส่วนใหญ่ ผู้ตอบแบบสอบถาม
มีความเข้าใจและเห็นประโยชน์ของคุณลักษณะของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์อยู่ในระดับ
ความเข้าใจมาก่อนข้างดี แต่ยังคงมีความเข้าใจระดับปานกลาง ในเรื่องคุณลักษณะของการตอบโจทย์
เป้าหมายระยะสั้น และระยะยาวได้ในเวลาเดียวกัน รวมทั้งการที่ต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชา 2 คน
ในเวลาเดียวกัน ดังนั้น จึงควรมีแผนการปรับปรุง ดังนี้

1) ผู้บริหารควรมีการวางแผนการสื่อสาร ให้บุคลากรเห็นว่าโครงสร้างองค์การ
แบบเมตริกซ์ จะสามารถตอบโจทย์เป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวได้ ในเวลาเดียวกัน

2) ควรมีการแนะนำหรือวางแผนแนวทาง ให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตน ในการที่
ต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชา 2 คน ในเวลาเดียวกัน อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ผู้บริหารอาจต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการตัดสินใจ เช่น แผนพัฒนาผู้บริหาร ให้มีความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กรในทิศทางเดียว แผนการฝึกอบรมให้มีทักษะการตัดสินใจในแนวทางหรือรูปแบบเดียว ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้น

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็น เกี่ยวกับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากส่วนที่ 3 ที่เป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้ (Knowledge) ของบุคลากร ในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ จำนวน 3 ข้อ แสดงผลทางสถิติ ดังนี้

ตาราง 4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็น เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านความรู้ (Knowledge)	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
	[n] %	[n] %	[n] %	[n] %	[n] %			
1. การทำงานในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ช่วยเสริมสร้างความรู้ด้านเทคนิค	[10] 33	[12] 40	[8] 27	- -	- -	4.1	0.785	มาก
2. การทำงานในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ช่วยเสริมสร้างความรู้ด้านการบริหารในภาพรวม	[2] 6	[14] 47	[10] 34	[4] 13	- -	3.5	0.819	มาก
3. การทำงานในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์สร้างบรรยากาศการทำงาน สนับสนุนให้เกิดแนวคิดใหม่ ความคิดใหม่ หรือมุมมองใหม่ๆ	[4] 13	[40] 33	[12] 40	[13] 14	- -	3.5	0.900	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม						3.7	0.834	มาก

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็น เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านความรู้ (Knowledge) ของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 30 คน ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 3.7 โดยมี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.834 ซึ่งจากค่าส่วนเบี่ยงเบนที่น้อยกว่า 1.000 ถือว่ามีความเชื่อถือได้ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ทางสถิติที่บ่งบอกการกระจายข้อมูลจากตารางที่ 4.5 ได้ดังนี้ คือ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับมากและเห็นด้วยมากกว่า โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ จะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านความรู้ (Knowledge) ให้กับพนักงาน ทั้งด้านเทคนิค ด้านการบริหารในภาพรวม และยังสนับสนุนให้เกิดแนวคิดใหม่ ความคิดใหม่ หรือมุมมองใหม่ๆ อีกด้วย

ส่วนผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากส่วนที่ 3 ที่เป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะเฉพาะ (Attributes) ของบุคลากรใน โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ จำนวน 10 ข้อ แสดงผลทางสถิติ ดังนี้

ตาราง 4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของ บุคลากรใน โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานด้าน คุณลักษณะเฉพาะ (Attributes)	ระดับความคิดเห็น					ค่า เฉลี่ย \bar{X}	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับความ คิดเห็น เกี่ยวกับ ประสิทธิภาพ
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
	[n] %	[n] %	[n] %	[n] %	[n] %			
1. การทำงานใน โครงสร้าง องค์การแบบเมตริกซ์ช่วย ให้เกิดแรงจูงใจแก่ทีมงาน จนสามารถทำงานให้ลุล่วง ได้ตามเป้าหมาย	[8] 27	[8] 27	[14] 46	- -	- -	3.8	0.847	มาก
2. การทำงานใน โครงสร้าง องค์การแบบเมตริกซ์ ส่งเสริมให้เกิดผู้นำทั้ง ระบบองค์การ	[4] 13	[8] 27	[14] 46	[4] 14	- -	3.4	0.894	ปานกลาง
3. การทำงานใน โครงสร้าง องค์การแบบเมตริกซ์ช่วย สนับสนุนให้การสื่อสาร แลกเปลี่ยนและการเรียนรู้ ในองค์การดีขึ้น	[6] 20	[10] 33	[10] 33	[4] 14	- -	3.6	0.968	มาก

ตาราง 4.6 (ต่อ)

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านคุณลักษณะเฉพาะ (Attributes)	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับความ ถี่เห็น เกี่ยวกับ ประสิทธิภาพ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
	[n]	[n]	[n]	[n]	[n]			
	%	%	%	%	%			
4. การทำงานในโครงสร้าง องค์กรแบบเมตริกซ์สร้าง บรรยากาศการทำงาน ให้มี การร่วมมือการระสานงาน ระหว่างทีมงานต่าง ๆ มากขึ้น	[6] 20	[12] 40	[8] 27	[4] 13	-	3.7	0.959	มาก
5. การทำงานในโครงสร้าง องค์กรแบบเมตริกซ์ช่วยสร้าง ความไว้นื้อเชื่อใจระหว่าง ทีมงานต่างๆให้ดีขึ้น	[8] 27	[10] 33	[6] 20	[6] 20	-	3.7	1.093	มาก
6. การทำงานในโครงสร้าง องค์กรแบบเมตริกซ์ ช่วย สนับสนุนให้ผลงานโดยรวม ขององค์กรและทีมดีขึ้น	[8] 27	[8] 27	[10] 33	[4] 13	-	3.7	1.028	มาก
7. การทำงานในโครงสร้าง องค์กรแบบเมตริกซ์ ช่วย ส่งเสริมผลงานของโครงการ	[2] 7	[10] 33	[14] 47	[4] 13	-	3.3	0.802	ปานกลาง
8. เห็นด้วยกับข้างบนทั้งหมด (ข้อ 1 – 10)	[8] 26	[16] 53	[4] 13	[2] 7	-	3.5	1.196	มาก
9. การทำงานในโครงสร้าง องค์กรแบบเมตริกซ์ช่วยให้ องค์กรสามารถตอบโต้ และบรรลุตามเป้าหมายที่วาง ไว้ได้ดียิ่งขึ้น	[2] 7	[8] 27	[16] 53	[4] 13	-	3.3	0.785	ปานกลาง

ตาราง 4.6 (ต่อ)

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้าน คุณลักษณะเฉพาะ (Attributes)	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับความ คิดเห็น เกี่ยวกับ ประสิทธิภาพ
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
	[n]	[n]	[n]	[n]	[n]			
	%	%	%	%	%			
10. การทำงานในโครงสร้าง								
องค์การแบบเมตริกซ์มีข้อดี	[2]	[12]	[12]	[4]	-	3.4	0.814	ปานกลาง
ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ มากกว่าข้อจำกัด	7	40	40	13	-			
	ค่าเฉลี่ยรวม					3.5	0.902	ปานกลาง

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็น เกี่ยวกับประสิทธิภาพคุณลักษณะเฉพาะ (Attributes) ในการปฏิบัติงานของบุคลากรใน โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 30 คน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 3.5 โดยมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.902 และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพคุณลักษณะเฉพาะ (Attributes) ในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ทางสถิติที่บ่งบอกการกระจายข้อมูล จากตารางที่ 4.6 ได้ดังนี้

1) ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับมากและเห็นด้วยมากกว่า โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ จะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านคุณลักษณะเฉพาะ (Attributes) ของบุคลากร ตามลำดับ ดังนี้

(1) การทำงานในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ช่วยให้เกิดแรงจูงใจแก่ทีมงานจนสามารถทำงานให้ลุล่วงได้ตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.8$)

(2) การทำงานในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานให้มีการร่วมมือการประสานงานระหว่างทีมงานต่าง ๆ มากขึ้น ($\bar{X} = 3.7$)

(3) การทำงานในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างทีมงานต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 3.7$)

(4) การทำงานในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ช่วยสนับสนุนให้ผลงานโดยรวมขององค์การและทีมดีขึ้น ($\bar{X} = 3.7$)

(5) การทำงานในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ช่วยสนับสนุนให้การสื่อสารแลกเปลี่ยนและการเรียนรู้ในองค์การดีขึ้น ($\bar{X} = 3.6$)

2) ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับปานกลางและเห็นด้วยว่า โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์จะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะเฉพาะ (Attributes) ของบุคลากร ตามลำดับ ดังนี้

(6) การทำงานในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ช่วยส่งเสริมให้เกิดผู้นำทั้งระบบขององค์การ ($\bar{X} = 3.4$)

(7) การทำงานในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ มีข้อดีที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การมากกว่าข้อจำกัด ($\bar{X} = 3.4$)

(8) การทำงานในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ช่วยให้องค์การสามารถตอบโจทย์และบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ดียิ่งขึ้น ($\bar{X} = 3.3$)

จากข้อมูลสถิติข้างต้น จะแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นในระดับมากและปานกลาง ซึ่งบ่งบอกว่าเห็นด้วยและเห็นด้วยมาก โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ จะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านคุณลักษณะเฉพาะ (Attributes) ของบุคลากร และมีการถามยืนยัน ในข้อ 8 ซึ่งจะยืนยันว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นด้วยระดับมากกว่าโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์จะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะเฉพาะ



บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัย เรื่อง โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ เพื่อการเติบโตขององค์การ กรณีศึกษา “บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)” ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed approach) ระหว่างการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative study) และการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative study)

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย

จากการศึกษาโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ เพื่อการเติบโตขององค์การของบริษัท ปตท.สผ. นั้น มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1.1.2 วิเคราะห์ความจำเป็น และความเหมาะสมในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การที่จะทำให้เกิดการสนับสนุนต่อการเจริญเติบโตขององค์การของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

1.1.3 นำเสนอแนวทางโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ พร้อมทั้งข้อดีและข้อจำกัดให้กับบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

1.2 ดำเนินการศึกษาวิจัย

เนื่องจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed approach) ระหว่างการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative study) และเชิงปริมาณ (Quantitative study) อีกทั้งยังประกอบไปด้วย ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ซึ่งมีขั้นตอนการศึกษาวิจัย ดังต่อไปนี้

1.2.1 เริ่มจากการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ที่เก็บรวบรวมจาก หนังสือ ตำรา เอกสารทางวิชาการ รายงาน งานวิจัย และกรณีศึกษาต่างๆ เพื่อหา ความหมาย ประโยชน์ ข้อจำกัด การนำไปประยุกต์ใช้ และปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

1.2.2 นำสิ่งที่รวบรวมและประมวลได้มาจัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อทำการรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน คือ เป็น ผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการที่ความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ จำนวน 2 ท่าน และเป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ จำนวน 3 ท่าน โดยทุกท่านมีประสบการณ์ ในการทำงานเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ไม่น้อยกว่า 10 ปี โดยแบบสัมภาษณ์เป็นแบบมีโครงสร้าง (Structure interview) และเป็นแนวคำถามเปิด (Open-ended question) แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น ชื่อ นามสกุล ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงาน และส่วนที่ 2 เป็นคำถามของความคิดเห็น เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์

1.2.3 แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) มาวิเคราะห์ประมวล และบูรณาการเข้ากับกรณีศึกษาต่างๆ ที่ได้ทำการศึกษาไว้ โดยจะสรุปประโยชน์และข้อจำกัด ที่อาจจะเกิดจากการนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ไปประยุกต์ใช้

1.2.4 จากนั้น นำข้อสรุปที่ได้ไปหาคำยืนยันด้วยการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative study) ที่เป็นการศึกษาแบบสำรวจ (Survey research) โดยจัดทำแบบสอบถามเชิงปรนัย ให้กลุ่มประชากรตัวอย่าง จำนวน 30 คน ซึ่งมีประสบการณ์การปฏิบัติงานในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ โดยแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติ ความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 เป็นข้อมูลของความเข้าใจโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ และความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ โดยทำการวิเคราะห์ โดยใช้ค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1.2.5 แล้วนำข้อมูล (Primary data) ที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ทางสถิติ ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ ของส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของส่วนที่ 2 - 3 แล้วนำเสนอผลสรุป และข้อค้นพบในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

1.2.6 จากนั้น นำข้อสรุปจากข้อมูลทั้ง 4 ประเภท คือ จากการศึกษาทฤษฎีต่างๆ จากกรณีศึกษา จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และจากผลวิเคราะห์แบบสอบถามผู้ปฏิบัติงานในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ มาประมวลและบูรณาการให้สอดคล้องกับกรณีศึกษา บริษัท ปตท.สผ. ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ครั้งนี้

2. ผลการศึกษาวิจัย

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ที่ทำการศึกษาระบบผสมวิธี (Mix approach) ระหว่างการศึกษาเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ สามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

2.1 การนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ไปประยุกต์ใช้นั้น ควรต้องมีความเข้าใจในเรื่องความหมาย องค์ประกอบพื้นฐาน รูปแบบ โครงสร้างองค์การต่างๆ ข้อดี ข้อจำกัดและปัญหาในโครงสร้างองค์การรูปแบบต่าง ๆ

2.2 โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์นั้น มีความเหมาะสมสำหรับองค์การที่มีลักษณะขนาดใหญ่ มีหลายสาขาที่ตั้ง และผลิตภัณฑ์หลากหลาย และมีความแตกต่างในกลุ่มบุคลากร เช่น อายุ เชื้อชาติ วัฒนธรรม ต่างพื้นที่ภูมิศาสตร์ หรือมีกระบวนการดำเนินงานสลับซับซ้อน

2.3 โครงสร้างองค์การที่อาจใช้เป็นทางเลือกโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์นั้น คือ โครงสร้างองค์การที่เน้นโครงการ โดยที่โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์โดยทั่วไป จะเน้นในกิจการที่มีความต่อเนื่องไม่สิ้นสุดนั้น แต่โครงสร้างองค์การที่เน้นโครงการจะใช้กับงานลักษณะพิเศษที่จัดขึ้นเป็นครั้งคราว ซึ่งน่าจะใกล้เคียงกับกรณีศึกษา บริษัท ปตท.สผ. ซึ่งมีโครงการอยู่ในประเทศต่างๆ หลายหลากพื้นที่ โดยจะจัดตั้งทีมงานข้ามสายงานให้มาทำงานร่วมกันในโครงการ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายด้วยช่วงระยะเวลาที่กำหนด

2.4 โดยทั่วไป โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์จะมีการนำมาประยุกต์ใช้ใน 2 สถานการณ์ ดังนี้ คือ เมื่อองค์การมีการวางแผนที่จะขยายการเติบโต จึงทำการปรับโครงสร้างองค์การเพื่อเตรียมพร้อมรองรับการเติบโต ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท ปตท.สผ. ที่ต้องการเติบโตข้ามประเทศและข้ามทวีป กับอีกสถานการณ์ที่องค์การขยายเติบโตไปแล้ว และเกิดปัญหาในการบริหารการแบ่งปันการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เช่น ดังกรณีตัวอย่างของ Ford, Novartis เป็นต้น

2.5 การนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มาประยุกต์ใช้นั้น มีวัตถุประสงค์หลักๆ คือ เพื่อเกิดการแบ่งปันการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน ลดค่าใช้จ่าย และตอบสนองการเติบโตขององค์การ ซึ่งสำหรับ บริษัท ปตท.สผ. ที่มีหน่วยงานหลายกลุ่มสายงานอาชีพ จะสามารถตอบโจทย์ในเรื่องการแบ่งปันทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างดียิ่ง

2.6 ปัจจัยสำคัญที่ควรพิจารณาเพื่อช่วยส่งเสริมให้นำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มาประยุกต์ ประสบความสำเร็จได้นั้น ยกตัวอย่างเช่น การพิจารณาถึงความพร้อมของผู้บริหารและบุคลากร การพิจารณาถึงวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้อง การเพิ่มการสื่อสาร การเน้นระบบการทำงานจากล่างขึ้นบนให้มากขึ้น การให้ความรู้ ความเข้าใจแก่ผู้บริหารและบุคลากร ให้มีความเข้าใจ

ในทิศทางเดียวกัน การฝึกอบรมผู้บริหารให้มีแนวทางในการบริหารไปในทิศทางเดียวกัน สร้างความเป็นทีมและความเป็นผู้นำ ตลอดจนการใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนโดยสร้าง ความต่อเนื่องระหว่างผู้บริหารรุ่นต่อรุ่น การมอบหมายให้มีหน่วยงานที่จะเข้ามาดูแลเรื่องหน้าที่ ความรับผิดชอบและบริหารจัดการ เพื่อการประสานงาน และลดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน เป็นต้น ในกรณีศึกษา บริษัท ปตท. สผ. ได้มีแผนดำเนินการต่างๆ ดังนี้ เช่น แผนการปรับวัฒนธรรมองค์กร แผนการสื่อสารการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อดูแลความขัดแย้ง

3. การประยุกต์ใช้โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ในบริษัท ปตท.สผ.

บริษัท ปตท.สผ. ดำเนินการสำรวจและผลิตปิโตรเลียม มาเป็นระยะเวลา 30 ปี มีเป้าหมายในการเติบโตและขยายตัวอย่างต่อเนื่องไปยังต่างประเทศ ก่อให้เกิดโครงการต่างๆ มากขึ้น จึงเริ่มมีความสลับซับซ้อน การบริหารจัดการองค์การและการจัดการ โครงสร้างองค์การก็เริ่มเข้ามามีบทบาทมากขึ้น เพื่อสร้างความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น บริษัทได้ดำเนินการปรับโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมกับขนาดขององค์การ และขอบข่ายการดำเนินงานขององค์การ อีกทั้งพนักงานที่มีประสบการณ์มาก เริ่มเกษียณอายุ ทำให้ขาดบุคลากรที่มีศักยภาพ โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ จะช่วยให้เกิดการใช้ทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานต่างร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และขณะเดียวกัน จะช่วยก่อให้เกิดการเรียนรู้ข้ามสายงาน การแลกเปลี่ยนและเติบโต การเรียนรู้ของบุคลากรจากต่างหน่วยงานภายใน ปตท. ซึ่งจะเป็จุดเริ่มต้นในการสร้างกลุ่มผู้บริหารรุ่นต่อไปในอนาคต

จากแบบสอบถามที่ทำการเก็บข้อมูลของผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในโครงสร้างองค์การแบบนี้มาแล้ว ไม่ต่ำกว่า 2 ปี ทั้งจากหน่วยงานสายโครงการและหน่วยงานสายงานตามหน้าที่ พบว่ามีความเข้าใจในคุณลักษณะ และเห็นด้วยกับประโยชน์ของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ อยู่ในระดับมาก แต่มีระดับความเข้าใจแค่ปานกลาง ในเรื่องคุณลักษณะของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ที่จะตอบโจทย์เป้าหมายระยะสั้น และระยะยาวได้ในเวลาเดียวกัน และการที่ต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชา 2 คน ในเวลาเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตาม ผลการสำรวจยังบ่งชี้ว่าพนักงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง - มาก ว่าการบริหารภายใต้โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ สามารถช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะเฉพาะ (Attributes) ของบุคลากรได้

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะเห็นได้ว่าการที่ บริษัท ปตท.สผ. ได้มีการนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มาประยุกต์ใช้นั้น มีความเหมาะสมต่อเป้าหมายขององค์การ ตลอดจนยังพบว่า

พนักงานเล็งเห็นประโยชน์และประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น จากการทำงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ซึ่งสามารถสรุปข้อดีและข้อจำกัด สำหรับ บริษัท ปตท.สผ ได้ดังนี้

3.1 ข้อดีในการนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มาประยุกต์ใช้ สำหรับ บริษัท ปตท.สผ. มีดังนี้

3.1.1 ทำให้องค์การสามารถบรรลุตามเป้าหมาย และใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.1.2 เป็นการเพิ่มแรงจูงใจ ให้กับผู้จัดการ โครงการและผู้จัดการหน่วยงานตามหน้าที่ รวมถึงบุคลากรในทีมที่จะทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เนื่องจากมีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน

3.1.3 มีการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานข้ามสายงาน และเป็นการสร้างโอกาสสนามฝึกปฏิบัติ ให้เห็นศักยภาพผู้นำของพนักงาน

3.1.4 เป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงาน โดยก่อให้เกิดแนวความคิดและมุมมองใหม่ จากหลายฝ่ายในโครงสร้างองค์การ

3.1.5 ทำให้เกิดการสื่อสารแลกเปลี่ยน และเกิดการเรียนรู้ภายในองค์การดีขึ้นอย่างทั่วถึง และเปิดกว้าง

3.1.6 เป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การ ในเรื่องร่วมใจสร้างความเชื่อมั่น (Trust and Respect)

3.2 ข้อจำกัดในการนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ มาประยุกต์ใช้สำหรับ บริษัท ปตท.สผ. จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และการประมวลจากแบบสอบถาม มีดังนี้

3.2.1 อาจก่อให้เกิดการตัดสินใจล่าช้า ของหน่วยงานทั้ง 2 สายงาน ถ้าไม่มีการอบรมบุคลากร เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน

3.2.2 ความคลุมเครือของขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ จะเป็นประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญอย่างมาก

3.2.3 มีปัญหาในแนวทางการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร จึงต้องมีเกณฑ์วัดที่ชัดเจน และแจ้งให้ทราบโดยทั่วกัน

3.2.4 การเกิดการทับซ้อนในหน้าที่ความรับผิดชอบ, อำนาจการตัดสินใจหรือขัดแย้งในบทบาท จึงต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานประสานงานที่เป็นทางการ

3.2.5 การสร้างความสมดุลในสายรายงานบังคับบัญชา 2 สาย ในเวลาเดียวกัน โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ และบทบาทไว้อย่างชัดเจนของแต่ละฝ่าย

3.2.6 การสร้างความต่อเนื่อง ในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การของการส่งต่อของผู้บริหารรุ่นต่อรุ่น จำเป็นต้องมีการจัดตั้ง โครงการใหม่ๆ ขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อการสร้างและส่งต่อแนวคิดการบริหาร ในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ให้กับผู้บริหารรุ่นใหม่

4. แนวทางที่จะนำเสนอ

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ขอนำเสนอแนวทางเพื่อให้โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ไปประยุกต์ใช้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ สำหรับบริษัท ปตท.สผ. ได้ดังนี้

4.1 แนวทางที่ 1 คือ การฝึกอบรม เพื่อให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานมีความเข้าใจในแนวทางการบริหาร ภายใต้โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ไปในทิศทางเดียวกัน โดยการจัดหาบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการบริหารงาน มาฝึกอบรม อธิบายความหมาย แนะนำแนวทางการทำงาน ภายใต้โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ เพื่อให้มีความกระจ่างชัดและเข้าใจไปในแนวเดียวกัน ซึ่งเมื่อบุคลากรได้รับความกระจ่างชัดในความหมายความเข้าใจ และมีแนวทางในการปฏิบัติ ก็เชื่อว่าจะสามารถส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ไปเอง แนวทางการฝึกอบรม มีดังนี้

4.1.1 สร้างความเข้าใจว่าโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ จะสามารถช่วยตอบโจทย์เป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวได้ ในเวลาเดียวกันได้อย่างไร ซึ่งจะส่งเสริมการสร้างความเป็นมืออาชีพให้แก่พนักงาน

4.1.2 อบรมแนะนำหรือวางแนวทางให้บุคลากร ทั้งผู้บริหารและพนักงานให้สามารถปฏิบัติตนในการที่ต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชา 2 คน อย่างมีประสิทธิภาพ ในเวลาเดียวกัน

4.1.3 แนะนำอบรมผู้บริหาร โดยใช้แผนการพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ในแนวทางและหลักการของการบริหาร ภายใต้โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ เพื่อสร้างความเข้าใจในเป้าหมายองค์การ ไปในทิศทางเดียว ในแผนการฝึกอบรมควรให้มีทักษะการตัดสินใจในแนวทางหรือรูปแบบเดียว ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการตัดสินใจให้ดีขึ้น และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4.1.4 สร้างทักษะศักยภาพความเป็นผู้นำให้กับผู้บริหาร เน้นการสร้างทีม ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งเหล่านี้ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารหน่วยงาน ภายใต้โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ให้เกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มที่

4.2 แนวทางที่ 2 คือ การจัดตั้ง และให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่แก่หน่วยงาน ที่มีหน้าที่ดูแลในการจัดการ การทับซ้อนในเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบ ความขัดแย้งของอำนาจการตัดสินใจ โดยควรมีการส่งเสริมให้หน่วยงานนี้ สามารถประสานการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ทั้งต้องมี

การกำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน โครงการและหน่วยงานตามหน้าที่อย่างชัดเจน โดยให้หน่วยงาน โครงการ (โครงสร้างตามแนวนอน) รับผิดชอบในประเด็นที่เกี่ยวกับ “อะไร” (what) “เมื่อใด” (when) และงบประมาณ “เท่าไร” (how much) ส่วนหน่วยงานตามหน้าที่ (โครงสร้างตามแนวตั้ง) จะรับผิดชอบในประเด็นที่เกี่ยวกับ “ใคร” (who) “อย่างไร” (how) และ “ที่ไหน” (where)

4.3 แนวทางที่ 3 คือ การวางรากฐานให้เกิดความต่อเนื่องในการบริหารการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร โดยมีการส่งต่อแนวทางนี้ รุ่นต่อรุ่น เนื่องจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรต้องใช้เวลา ดังนั้น การสืบทอดแนวทางของการบริหารนั้น จะช่วยทำให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองเป้าหมายขององค์กรอย่างยั่งยืน

จากแนวทางทั้ง 3 นี้ จะเป็นส่วนช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและส่งเสริมให้องค์กรเติบโตอย่างแข็งแกร่ง ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่องค์กรมีแนวโน้มการเติบโตอย่างรวดเร็ว และสามารถแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเลียมอย่างยั่งยืนได้



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- คนัย ปัตตพงศ์. (2559). การจัดองค์กรแบบเมทริกซ์. สืบค้นจาก <http://it.nation.ac.th/faculty/danai/download/mbamadeeasy31.pdf>
- พจมาน เตียวัฒนรัฐติกาล. (2544). หลักการจัดองค์กร. สืบค้นจาก <http://webstaff.kmutt.ac.th/~pochamarn.man/>
- ภาดล อามาตย์.(2554). องค์กรและการจัดการ. สืบค้นจาก <http://www.google.co.th/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj6qrSgxcXLAhUSkY4KHWnpAREQFggiMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.gm.sskru.ac.th%2Fuploads%2FFile%2FO%26M15.ppt&usg=AFQjCNHM6EkHU8DLCTOke311mCvHo8agOw&sig2=WDa3tp9bjYcJTOHwtLPipQ&bvm=bv.116954456,d.c2E>
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2556). ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการศึกษาค้นคว้าอิสระ*. (พิมพ์ครั้งที่ 13). นนทบุรี, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- Afuah, Allan. (1997). Is Ford 2000 The Right Strategy for Innovation? A Management Theory Perspective. *Strategic Change*, Vol. 6 (1997), 345-355
- Appelbaum, Steven H. Nadeau, David and Cyr, Michael. Performance Evaluation in a Matrix Organization: a Case Study (part 3). *Industrial and Training* Vol. 41, No.1 2009, 9-14
- Barlett, Christopher A. and Ghoshal, Summantra (1990). Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind, *Harvard Business Review*, August 1990
- Bittner, Egon. (1965). The Concept of Organization. *Social Research* 32(3), 239-255
- Bolman and Deal. *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*, 5th Edition.
- Cackowski, David. Najdawi, Mohammad K. and Chung, Q B. (2000). Object Analysis in Organizational Design. Project Management Institute, 09 2000
- Chearanaipanit, W. (2013). Matrix organization โครงสร้างองค์กรยุคใหม่ที่ท้าทายคนรุ่นใหม่. สืบค้นจาก <http://oweera.blogspot.com/2013/04/matrix-organization.html>.
- Connell, Bill. (2012). Features Building Global Supply Networks, Contract Pharma. Maxiom Group. October 9, 2012
- Davis, Stanley M. and Lawrence Paul R. (1978). Problems of Matrix Organizations, *Harvard Business Review*, May 1978

- El-Najdawi, Mohammad K. and Liberatore, Matthew J. (1997). Matrix Management Effectiveness: an Update for Research and Engineering Organizations. *Project Management Journal* 1997, 28(1), 25–31
- Ely, Robin J. and Thomas, David A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, No. 2. (Jun., 2001), 229-273
- Encyclopedia of Business. Matrix Management and Structure. สืบค้นจาก <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Man-Mix/Matrix-Management-and-Structure.html>.
- Encyclopedia of Business. Organization Growth. สืบค้นจาก <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Oli-Per/Organizational-Growth.html>.
- Encyclopedia of Business. Organization Theory. สืบค้นจาก <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Oli-Per/Organization-Theory.html>.
- Global-integration.com. (2013). What is a matrix organization structure?. สืบค้นจาก <http://www.global-integration.com/matrix-management/matrix-structure/matrix-organization-structure/>.
- Hamburger, David H. Making Matrix Management Work. Handover Research USA.. 2013. Best Practices in Matrix Organizational Structures
- Henson, R. (2012). Making Matrix Management Work. สืบค้นจาก <http://www.centerod.com/2012/02/matrix-management/>
- Horney, N. (2016). Leadership Agility in a Matrix Organization สืบค้นจาก <http://www.hci.org/blog/leadership-agility-matrix-organization>.
- Hyvari, Irja. (2006). Success of Projects in Different Organizational Conditions. *Project Management Journal*, Vol. 37, No. 4, 31-41.
- Iampa, Pimon. (2011). A Study of the Organizational Structure to Improve Work Performance of NG Co., Ltd. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ปีการศึกษา 2554
- Johnson, Peggy. (1990). Matrix Management: An Organization Alternative for Libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, Vol.16, No.4, 222-229
- Jones, Gareth R. (2004). *Organizational Theory, Design, and Change*. 7th Edition. Nov 2013

- Kuehn, Ralph R. (1996). The Effects of Marginality and Reward on Matrix Conflict. *Project Management Journal* 1996, 27(3), 17–26
- Kuprenas, John A. (2003). Implementation and Performance of a Matrix Organization Structure. *International Journal of Project Management* 21 (2003). 51–62
- Larson, Erik W. and Gobeli, David H. (1988). Organizing for Product Development Projects. *Journal Production Innovation Management* 1988:5, 180-190
- McCollum, James K. and Sherman, Daniel J. (1993). The Matrix Structure: Bane or Benefit to High Tech Organizations. *Project Management Journal*, 1993, 24(2), 23–6
- Penman, Bob. (1999). Ford Motor Company. *Management of International Operations MGMT* 222, May 24, 1999
- Peters, Tom. (1979). Beyond the Matrix Organization. *McKinsey Quarterly* September 1979
- Rialto Consultancy, London. *Successfully Operating in Matrix Organizations*
- Sinclair, John M. *Is the matrix really necessary?*
- Smithson, N. (2015). Ford Motor Company's Organizational Structure Analysis. สืบค้นจาก <http://panmore.com/ford-motor-company-organizational-structure-analysis.html>.
- Stuckenbruck, Linn C. *A Matrix Organization*
- Turner, Susan G. Utley, Dawn R. and Westbrook, Jerry D. *Project managers and functional managers*
- Vantrappen, Herman and Wirtz, Frederic. (2016). Making Matrix Organizations Actually Work. *Harvard Business Review*, March 2016
- Warunyu Pintasmit. การออกแบบโครงสร้างองค์กร. สืบค้นจาก http://www.google.co.th/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjS-eq0xsXLAhXTco4KHxz9DP8QFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.chanthaburi.buu.ac.th%2F~scia%2Fdocument%2Fob%2F0B-01-05-2010.ppt&usg=AFQjCNGfPm8ZwqCIIDOXBntS3B-fwH3NUQ&sig2=4PU7NrI1_mHNEud3OWX7Mg&bvm=bv.116954456,d.c2E
- Wellman, Jerry. *Leadership Behaviors in Matrix Environments*. PMP, Honeywell International.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สกลนคร



ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ

คำชี้แจง คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นคำถามปลายเปิด

- 1) ท่านคิดว่าโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มีความสำคัญอย่างไรกับการเติบโตของธุรกิจ
- 2) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อประโยชน์ที่จะได้รับเมื่อนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารธุรกิจที่กำลังต้องการการขยายและเติบโต
- 3) ในการนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ไปประยุกต์ใช้นั้นมีข้อจำกัดอะไรบ้างอย่างไร และควรมีการเตรียมการรับมือ หรือแก้ไขด้านใดและอย่างไร
- 4) ปัจจัยใดหรือสิ่งใดที่จะช่วยองค์การประสบความสำเร็จใช้เมื่อนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ไปประยุกต์ใช้
- 5) ผลสัมฤทธิ์โดยตรงที่จะได้รับ เมื่อนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มาใช้ คืออะไรบ้าง
- 6) รูปแบบของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ มีอย่างไรบ้าง



ภาคผนวก ข
ผลแบบสัมภาษณ์



แบบสัมภาษณ์ เรื่อง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ

คำชี้แจง คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นคำถามปลายเปิด

1) ท่านคิดว่าโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มีความสำคัญอย่างไรกับการเติบโตของธุรกิจ

- ช่วยควบคุม เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ทุกหน่วยงานมีเป้าหมายไปทิศทางเดียวกัน และสามารถตอบ โจทย์ภารกิจหลักขององค์การได้
- ทำให้เกิดความมั่นใจว่า โครงการใหม่ๆ จะสามารถเกิดประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
- ช่วยให้เกิดการพิจารณาร่วมกันในการแบ่งปันทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ระหว่าง โครงการ และหน่วยงานต่างๆ
- สร้างโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ข้ามสายงาน เป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะ ให้กับพนักงาน ทำให้เกิด ความรู้ความเข้าใจในมุมมองภาพรวม และมีความรู้หลายสายงาน
- เป็นการสร้างผู้นำ

2) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร ต่อประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ไป ประยุกต์ใช้ในการบริหารธุรกิจที่กำลังต้องการการขยายและเติบโต

- บรรลุตามเป้าหมาย เกิดประสิทธิภาพ
- ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- มีทีมผู้รับผิดชอบโดยตรง
- สร้างความรู้ ความชำนาญข้ามสายงาน ให้แก่บุคลากร
- สร้างทักษะผู้นำ

3) ในการนำโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ไปประยุกต์ใช้นั้น มีข้อจำกัดอะไรบ้าง อย่างไร และควรมีการเตรียมการรับมือ หรือแก้ไขด้านใดและอย่างไร

ข้อจำกัด

- เป้าหมายเดียวกัน แต่วิธีการแตกต่างกัน ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการดำเนินงาน
- บางครั้ง เป้าหมายต่าง และวิธีการต่างกัน ยิ่งก่อให้เกิดความขัดแย้ง ในการบรรลุเป้าหมาย

- ส่วนใหญ่ คิดว่า เมื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรแล้ว การสื่อสาร การคิดต่องาน ก็จะปรับไปได้ด้วย
- ต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนและพัฒนา
- ความไม่เข้าใจระหว่างผู้บริหารในแต่ละหน่วย ในเรื่องเป้าหมายขององค์กร
- ข้อจำกัดในการสื่อสารองค์กรในแนวนอน
- อาจเกิดความขัดแย้ง เมื่อเกิดการทับซ้อนในหน้าที่ความรับผิดชอบ หรืออำนาจการตัดสินใจ หรือขัดแย้งในบทบาท
- เกิดการแย่งชิงทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะในสายงานที่ขาดแคลน
- ใช้เวลามากในการตัดสินใจ เพราะต้องมีการปรึกษาหารือ
- ค่อนข้างที่จะสร้างความสมดุลในสายรายงานบังคับบัญชา 2 สายในเวลาเดียวกัน

การเตรียมการรับมือ

- กำหนดบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบ ในกรณีที่หน่วยงานเกิดความขัดแย้ง และไม่สามารถประนีประนอม (HOP)
- ผู้บริหารระดับสูง กำหนดบุคคลหรือหน่วยงานทำหน้าที่ ติดตาม และแก้ไขปัญหา อันเกิดจากการทำงาน เมริกซ์ และมีการรายงานเป็นระยะ
- ตอนที่ line กับ function มี good relation จะประสบความสำเร็จ ซึ่งต้องสร้างมาก่อน เช่น ผู้นำอดีต ผู้นำปัจจุบัน และ mind set ไม่เหมือนกัน
- การนำโครงสร้างองค์กรนำมาประยุกต์ใช้ อยู่ที่การที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรว่าทำไปเพื่ออะไร
- ต้องสร้าง แนวคิด ความเข้าใจ โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ให้กับผู้บริหาร ให้มีความเข้าใจแบบเดียวกัน และมีทิศทางเดียวกันก่อน
- กำหนดแนวทางการสื่อสารให้ชัดเจนและไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กร
- ใช้เครื่องมือทางการบริหารบุคคล มาช่วยจัดการ ลดความคิดเห็นที่เป็นเอกเทศของบุคลากรให้ลดลง ลดความแตกต่าง และมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายขององค์กร
- มีการสร้าง วัฒนธรรมขององค์กรร่วมกัน
- ควรมีความต่อเนื่อง ในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร เช่น GE ที่มีการส่งต่อ รุ่น ต่อรุ่น
- ต้องสร้างความเข้าใจในเป้าหมาย/วัฒนธรรมของพนักงานในองค์กร ให้ไปในทิศทางหรือเป้าหมายเดียวกัน

- มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพเป็นผู้บริหารที่มีความหลากหลาย ให้มีแนวทางการบริหารและการตัดสินใจไปในทิศทางเดียวกัน
- ควรมีแผนการพัฒนาผู้บริหาร โดยควรเน้นอย่างน้อย 3 หัวข้อ คือ
 - 1) ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ที่ตรงกัน
 - 2) การสร้างทักษะในการบริหารให้ไปในแนวเดียวกัน และ
 - 3) สร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มผู้บริหารด้วยกัน
- การสร้างแผนพัฒนาผู้บริหารที่ให้ทำงานข้ามสายงาน หรือข้ามสายภูมิภาค
- การจัดการกับข้อสงสัยหรือข้อขัดแย้ง โดยการสื่อสารโดยตรงจากส่วนกลาง เช่น วีดีโอจาก CEO

4) ปัจจัยใดหรือสิ่งใดที่จะช่วยองค์กรประสบความสำเร็จ ใช้เมื่อมีการนำโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ไปประยุกต์ใช้

ปัจจัยด้านบวก คือ การเพิ่มการสื่อสาร การใช้ทรัพยากรบุคคลแบบยืดหยุ่น ความพึงพอใจในงาน และความมุ่งมั่นของตนเอง

- การเพิ่มการสื่อสาร ภายในองค์กร
- การให้การฝึกอบรมแก่ผู้บริหารเพื่อเกิดความเข้าใจ และบริหารไปในทิศทางเดียวกัน
- การสร้างบรรยากาศ ให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ออกมาในรูปแบบมีเหตุมีผล และมุ่งเน้นที่ผลประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง

5) ผลสัมฤทธิ์โดยตรงที่จะได้รับ เมื่อนำโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์มาใช้ คืออะไรบ้าง

- มีผู้รับผิดชอบ โครงการและแก้ปัญหา และสามารถทำให้ประสบความสำเร็จอย่างชัดเจน ตามเป้าหมาย
- ช่วยเสริมสร้างความรู้ข้ามสายงาน และในการบริหารภาพรวม
- สร้างแนวคิดใหม่ ความคิดใหม่
- เกิดผู้นำ หน้าใหม่
- สร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่บุคลากร โดยเฉพาะทีมงาน

6) รูปแบบของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ มีอย่างไรบ้าง

- เป็นโครงสร้างแบบโครงการชั่วคราว ตั้งขึ้นเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะ ที่มักจะหายเมื่อโครงการจบ
- รูปแบบ ถาวร วัตถุประสงค์ระยะยาว จะเกิดการเปลี่ยนแปลง เมื่อถึงภาวะ เช่น เกิดจุดอ่อน ความขัดแย้ง ประสิทธิภาพไม่เกิด ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยน
- เมื่อต้องการแบ่งปันทรัพยากร





ภาคผนวก ค
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง ความเข้าใจและความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ลงหน้าข้อความที่เป็นจริงตามสถานภาพของท่านในปัจจุบัน

1. เพศ

 ชาย หญิง

2. อายุ

 20 – 30 ปี 31 – 40 ปี 41 - 50 ปี 51 – 60 ปี

3. สถานภาพ

 โสด สมรส หม้าย หย่า หรือแยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษา

 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ปริญญาโทขึ้นไป

5. ตำแหน่งงาน

 พนักงานระดับปฏิบัติการ พนักงานระดับเชี่ยวชาญ พนักงานระดับบริหาร

6. ท่านปฏิบัติงานในสังกัดสายงาน

 สายงานตามหน้าที่ สายงานตามโครงการ

7. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

 1-5 ปี 5-10 ปี 10-15 ปี 15-20 ปี มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความเข้าใจโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ลงในช่องระดับน้ำหนักตามความเข้าใจของท่าน

- ระดับที่ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามมากที่สุด
 ระดับที่ 4 หมายถึง เห็นด้วย หรือ มีความเป็นจริงตามข้อคำถามมาก
 ระดับที่ 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ หรือ มีความเป็นจริงตามข้อคำถามปานกลาง
 ระดับที่ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย หรือ มีความเป็นจริงตามข้อคำถามน้อย
 ระดับที่ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือ แทบจะไม่มีความเป็นจริงตามข้อคำถาม

ข้อ	ลักษณะคุณสมบัติของโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1	มีความยืดหยุ่นในการใช้ทรัพยากรบุคคลในองค์กร					
2	สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานแต่ละท่านที่มาทำงานในทีมงาน					
3	ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานของตนที่มีความท้าทายเพิ่มขึ้น					
4	การตัดสินใจมีประสิทธิภาพ และมีเอกภาพ					
5	ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานทั้ง 2 สายงาน					
6	สายการรายงานหรือบังคับบัญชาชัดเจนตามสมควร					
7	ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานในโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ มีอิสระและกลมกลืน					
8	มีความชัดเจนในเป้าหมายและบทบาทความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน					
9	แม้ข้อจำกัดของโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ คือการที่ต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชา 2 คน ในเวลาเดียวกัน แต่ประโยชน์ที่มีต่อองค์กรนั้นมีมากกว่า					
10	องค์กรสามารถเติบโต โดยตอบโต้ภัยเป้าหมายระยะสั้น และระยะยาวได้ในเวลาเดียวกัน					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ลงในช่องระดับน้ำหนักตามความคิดเห็นของท่าน

- ระดับที่ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามมากที่สุด
 ระดับที่ 4 หมายถึง เห็นด้วย หรือ มีความเป็นจริงตามข้อคำถามมาก
 ระดับที่ 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ หรือ มีความเป็นจริงตามข้อคำถามปานกลาง
 ระดับที่ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย หรือ มีความเป็นจริงตามข้อคำถามน้อย
 ระดับที่ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือ แทบจะไม่มีความเป็นจริงตามข้อคำถาม

ข้อ	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
ด้านความรู้ (Knowledge)						
1	การทำงานในโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ช่วยเสริมสร้างความรู้ด้านเทคนิค					
2	การทำงานในโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ช่วยเสริมสร้างความรู้ด้านการบริหารในภาพรวม					
3	การทำงานในโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์สร้างบรรยากาศการทำงาน สนับสนุนให้เกิดแนวคิดใหม่ ความคิดใหม่ หรือมุมมองใหม่ๆ					
ด้านคุณลักษณะเฉพาะ (Attributes)						
4	การทำงานในโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ช่วยให้เกิดแรงจูงใจแก่ทีมงาน จนสามารถทำงานให้ลุล่วงได้ตามเป้าหมาย					
5	การทำงานในโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ส่งเสริมให้เกิดผู้นำทั้งระบบขององค์กร					
6	การทำงานในโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ช่วยสนับสนุนให้การสื่อสารแลกเปลี่ยนและการเรียนรู้ในองค์กรดีขึ้น					
7	การทำงานในโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์สร้างบรรยากาศการทำงาน ให้มีการร่วมมือการประสานงานระหว่างทีมงานต่างๆมากขึ้น					

ข้อ	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
ด้านคุณลักษณะเฉพาะ (Attributes)						
8	การทำงานในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ช่วยสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจระหว่างทีมงานต่างๆให้ดีขึ้น					
9	การทำงานในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ช่วยสนับสนุนให้ ผลงานโดยรวมขององค์การและทีมดีขึ้น					
10	การทำงานในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ช่วยส่งเสริมผลงาน ของโครงการประสบความสำเร็จ					
11	เห็นด้วยกับข้างบนทั้งหมด (ข้อ 1 – 10)					
12	การทำงานในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ช่วยให้องค์การ สามารถตอบโต้และบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ดียิ่งขึ้น					
13	การทำงานในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มีข้อดีที่เป็นประโยชน์ ต่อองค์การมากกว่าข้อจำกัด					

ภาคผนวก ง
ผลแบบสอบถาม



ผลแบบสอบถาม ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

No.	เพศ Gender	อายุ Age	สถานภาพ Status	ระดับการศึกษา Education	ตำแหน่งงาน Position	สังกัดงาน Functions	ระยะเวลาทำงาน Experience
1	1	2	2	1	3	2	4
2	1	2	2	1	3	2	4
3	1	2	2	2	2	2	3
4	1	2	2	2	2	2	2
5	2	2	1	2	1	2	2
6	1	4	2	2	3		5
7	2	2	1	1	1	2	2
8	2	2	1	2	1	2	2
9	2	2	1	1	1	2	2
10	1	2	1	1	1	2	2
11	1	2	2	2	1	2	2
12	1	2	2	1	1	2	2
13	1	2	2	2	1	2	2
14	2	2	2	2	1	2	2
15	2	1	2	1	1	1	2
16	1	1	1	1	1	1	1
17	1	3	2	2	2	1	4
18	2	2	1	2	2	1	3
19	1	2	2	1	2	1	3
20	1	2	2	2	1	1	3
21	1	2	2	1	2	1	3
22	1	2	1	1	1	1	2
23	2	2	1	2	1	1	2
24	2	2	1	2	1	1	2
25	2	2	1	1	1	1	2
26	2	2	1	2	1	1	3
27	2	2	2	2	1	1	3
28	1	2	1	2	1	1	2
29	1	2	1	1	1	1	2
30	2	1	1	1	1	1	2

ผลแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความเข้าใจโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์

Average	3.7	3.8	3.7	3.7	3.9	3.5	3.6	3.7	3.3	2.8
SD	1.015	0.761	0.606	1.022	0.900	0.776	0.968	0.868	1.143	0.761
No.	ส่วนที่ 2									
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10
1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2
2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2
3	5	4	4	4	4	3	4	4	3	2
4	4	4	4	4	2	3	2	2	4	3
5	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3
6	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2
7	4	4	4	5	5	4	5	5	3	3
8	5	5	4	5	5	5	5	5	1	4
9	2	3	2	2	3	3	3	3	4	3
10	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2
11	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4
12	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
13	4	4	4	4	4	2	2	4	2	3
14	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2
15	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
17	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2
18	5	4	4	4	4	3	4	4	3	2
19	4	4	4	4	2	3	2	2	2	3
20	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3
21	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2
22	4	4	4	5	5	2	5	5	3	3
23	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
24	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3
25	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2
26	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4
27	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
28	4	4	4	4	4	2	2	4	2	3
29	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2
30	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4

ผลแบบสอบถาม ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์

Average	4.1	3.5	3.5	3.8	3.4	3.6	3.7	3.7	3.7	3.3	3.5	3.3	3.4
SD	0.785	0.819	0.900	0.847	0.894	0.968	0.959	1.093	1.028	0.802	1.196	0.785	0.814
ส่วนที่ 3													
No.	3.11	3.12	3.13	3.21	3.22	3.23	3.24	3.25	3.26	3.27	3.28	3.29	3.30
1	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
2	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	2	3	4
3	5	4	3	3	4	4	4	5	4	3	2	3	3
4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	4	4
6	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
7	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	2	3	3
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
9	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2	2
10	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2
11	5	4	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4
12	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
13	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	3	3
14	3	2	2	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4
15	5	4	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4
16	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4
18	5	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	3	3
19	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4
21	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
22	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	4	3	3
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
25	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2
26	5	4	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4
27	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
28	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	3	3
29	3	2	2	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4
30	5	4	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นาง สุภมิตรา ด้านพานิช
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 13 เมษายน พ.ศ. 2508
สถานที่เกิด	จังหวัด กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตร์บัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ธรณีวิทยา พ.ศ. 2530)
สถานที่ทำงาน	บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน), กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	ผู้จัดการ อาวุโส (พ.ศ. 2554 – ปัจจุบัน) หัวหน้างาน ฝ่ายธรณีวิทยา (พ.ศ. 2548 – 2554)
สถานที่ทำงาน	บริษัท ไทยเชลล์ สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด, กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	นักธรณีวิทยา อาวุโส (พ.ศ. 2538 – 2548)
สถานที่ทำงาน	บริษัท ยูโนแคล ไทยแลนด์ จำกัด, กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	นักธรณีวิทยา (พ.ศ. 2533 – 2538)
สถานที่ทำงาน	กองเศรษฐธรณีวิทยา กรมทรัพยากรธรณี, กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	นักธรณีวิทยา (พ.ศ. 2530 – 2533)