

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รายงานวิจัยเรื่อง การศึกษาวิเคราะห์ระบบงานและโครงสร้างการบริหารจัดการงานด้านสนับสนุนของวิทยาเขตหาดใหญ่และวิทยาเขตปัตตานี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผู้ศึกษาได้รวบรวมและเรียบเรียงจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะได้กล่าวถึงรายละเอียดตามลำดับดังต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการ
2. ระบบงาน
3. โครงสร้างองค์การ
4. งานสนับสนุน
5. การพัฒนาองค์การตามแนวคิดใหม่
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารจัดการ

ความหมายของการบริหารจัดการ

ในกระบวนการบริหารขององค์การ การจัดการเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาซึ่งสถานะแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพหรือเป็นกระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยการวางแผน การจัดองค์การ การชักนำและการควบคุมมนุษย์ สิ่งแวดล้อมกายภาพ การเงิน ทรัพยากร ข้อมูลขององค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ

ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์ (2529) ให้ข้อสังเกตว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่คณะบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปต่างใช้ศาสตร์และศิลป์ในการทำงานร่วมกัน เพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างตามที่คาดหวังไว้ โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการต่างๆ ให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารและการจัดการ หมายถึง กิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจกรรมอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แต่มีความแตกต่างกันตรงที่ว่า การบริหารนั้นใช้ในการบริหารงานระดับสูงหน้าที่เน้นหนักอยู่ที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผน ส่วนการจัดการเน้นการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546) ได้กล่าวถึงความหมายของการจัดการ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยบุคคลากรและทรัพยากรทางการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ ดังนี้

1. เป็นกระบวนการของการดำเนินกิจกรรมที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน (Processor series of continuing and related activities)
2. เน้นที่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Concentrates on reaching organizational goal)
3. การทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยผสมผสานบุคคลากรและทรัพยากรทางการบริหารเข้าด้วยกัน (Working with and through people and other organizational resources)

Wehrich and Koontz (1993) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการออกแบบซึ่งบุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ หรืออีกนัยหนึ่งหมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยมีการวางแผน การจัดองค์การ การชักนำและการควบคุม มนุษย์ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ทรัพยากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Bovee et. al, 1993)

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การบริหารเป็นสิ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรเสมอ ในสังคมปัจจุบันที่เป็นสังคมขององค์กรประเภทต่างๆ การบริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งขาด และมีอยู่ทั่วไปทุกประเภทขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรด้านรัฐบาล องค์กรทางด้านการศึกษา หรืออื่นๆ ก็ตาม ต่างก็เป็นการทำงานในลักษณะกลุ่ม ที่จำเป็นจะต้องมีการบริหารในองค์กรเหล่านี้ จะมีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด และเพื่อให้ฝ่ายต่างๆ ร่วมกันทำงานเพื่อผลสำเร็จขององค์กร องค์กรจึงจำเป็นต้องมีผู้บริหารเข้ามาบริหารงาน เพื่อให้กลุ่มสามารถทำงานจนสำเร็จผลตามวัตถุประสงค์ที่เป็นส่วนรวมของกลุ่มได้

เชลคอน ได้ให้ความหมายของการบริหารและการจัดการ โดยมีหลักการ 3 ประการ คือ

1. การบริหาร เป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย และการประสานหน้าที่ต่างๆ
2. การจัดการ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการดำเนินนโยบายภายในขอบเขตจำกัดซึ่งกำหนดขึ้นโดยฝ่ายบริหาร
3. หน้าที่ในการจัดองค์การ ซึ่งเป็นกระบวนการประสานงานระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มบุคคล ควรจะมอบหมายให้หน่วยงานที่มีหน้าที่ในเรื่องนี้โดยเฉพาะ (พิมลจรชัย นามวัฒน์, 2540)

จรัส สุวรรณเวลา (2546) กล่าวว่า การบริหารเป็นการจัดการระดับสูงที่ทำให้องค์กรมีกิจกรรมตามหน้าที่จนเกิดผลสำเร็จ โดยหมายถึง การดำเนินการในภาพกว้างขององค์กร ส่วนการจัดการ หมายถึง การดำเนินงานในกิจกรรมแต่ละส่วนที่เป็นส่วนย่อย

เนื่องจากองค์การเป็นที่รวมของทรัพยากรต่างๆ และองค์การทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นประเภทใดต่างก็มีการทำงานในลักษณะเป็นกลุ่ม จึงจำเป็นต้องมีการจัดแบ่งงานแบ่งอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและมีการใช้การจัดการหรือการบริหาร เป็นเครื่องมือช่วยให้การรวมตัวกันของทรัพยากรและการร่วมมือกันทำงานให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล ซึ่งองค์การจะมีประสิทธิผลเพียงใดและดำเนินไปโดยประสบความสำเร็จหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ที่ทำหน้าที่ด้านการจัดการในองค์การนั้น ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการจัดการหรือการบริหารเป็นสิ่งควบคู่และเกี่ยวข้องกับองค์การเสมอ (พินิจจรรยา นามวัฒน์, 2540)

การจัดการเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อม เพื่อบรรลุเป้าหมายที่เลือกสรรไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารมีหน้าที่ในการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคคลเข้าทำงาน การชักนำและการควบคุม ดังนั้น การจัดการเป็นกิจกรรมที่สำคัญในทุกระดับขององค์การซึ่งทักษะการจัดการมีมากมายผันแปรไปตามระดับขององค์การ เป้าหมายของผู้บริหารทุกคนคือ การสร้างผลกำไรและมีผลผลิตจากคุณภาพ ความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพ

จากความหมายต่างๆ ข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานขององค์การตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ความสำคัญของการบริหารจัดการ

การบริหารมีความสำคัญต่อองค์การ ในทุกองค์การผู้บริหารจะเป็นผู้สร้างกลไกให้ทรัพยากรต่างๆ สามารถเข้ามารวมกัน และดำเนินไปได้ภายในองค์กรและบุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้รับผิดชอบในผลสำเร็จของงานทั้งหมดที่ได้ดำเนินไป (ธงชัย สันติวงษ์, 2523) ตลอดจนองค์การต่างๆ จำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการที่จะดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการประสมประสานทรัพยากร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและอาศัยการตรวจสอบแนวโน้มของทรัพยากรภายนอกอยู่เสมอ

มานิต บุญประเสริฐ และคณะ (2546) ได้กล่าวถึง วิธีการบริหารจัดการสถาบันนั้น เป็นกิจกรรมที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องและมีใช้การเลียนแบบสถาบันอื่นโดยตรง เนื่องจากองค์ประกอบของคุณภาพบุคลากร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ศักยภาพทางวิชาการ ขั้นตอนการพัฒนา ปรัชญาสถาบันมีความแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการแนวใหม่ต้องนำไปสู่คุณภาพ และประสิทธิภาพที่ดีขึ้น สร้างความเข้มแข็งและความก้าวหน้าทางวิชาการ และการพึ่งพาตัวเองได้

หลักในการจัดองค์การ

Mclarney (1964) ให้ความหมายของการจัดองค์การว่า หมายถึง การวางระเบียบให้กิจกรรมต่างๆ ขององค์การสมดุลกัน โดยกำหนดหน้าที่ของแต่ละคนและมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามแผนที่กำหนดไว้

Flippo (1970) ให้ความหมายของการจัดองค์การ หมายถึง กระบวนการจัดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ (ตัวบุคคลและกลุ่มย่อยต่างๆ) เพื่อให้ส่วนต่างเหล่านี้สามารถสัมพันธ์และรวมเข้าเป็นหน่วยที่มีประสิทธิภาพ สามารถทำงานมุ่งสู่เป้าหมายร่วมจนสำเร็จผลได้

Hicks (1967) กล่าวว่า การจัดองค์การเกี่ยวข้องกับสิ่งสำคัญ 3 ประการ คือ

1. กำหนดกิจกรรมเฉพาะอย่างที่ทำเป็นเพื่อให้เป็นไปโดยทำให้สำเร็จตามเป้าหมายได้
2. จัดกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นระบบหรือเป็น โครงสร้าง
3. มอบหมายกิจกรรมต่างๆ ให้แก่ตำแหน่งงานและแก่บุคคลที่กำหนดไว้

การจัดองค์การตามทฤษฎีแบบดั้งเดิม (วีรนาธ มานะกิจ, 2523 อ้างอิงมาจาก Dale, 1965) คือ ทฤษฎีซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์ทางการบริหารของ Henri Fayol

Henri Fayol ได้เสนอหลักการจัดองค์การไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective)
2. กำเนึงถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization)
3. จัดให้มีการประสานงาน (Coordinator)
4. กำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority)
5. กำหนดความรับผิดชอบ (Responsibility)

จากหลักเกณฑ์ในการจัดองค์การที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ไว้สามารถสรุปสิ่งที่ต้องมีในองค์การได้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์
2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
3. สายบังคับบัญชา
4. ช่วงการบังคับบัญชา
5. เอกภาพในการบังคับบัญชา
6. การประสานงาน
7. การแบ่งงานกันทำ
8. การมอบอำนาจหน้าที่
9. การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ

การจัดองค์การนับว่าเป็นความพยายามของผู้บริหารในอันที่จะหาหนทางให้การปฏิบัติงานต่างๆ ได้ประสบผลสำเร็จตามแผนงานและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานในองค์การทุกๆ องค์การ นอกจากนั้น การจัดองค์การจะมีความสัมพันธ์เป็นอย่างมากกับความสำเร็จของกิจการ หากมีการจัดองค์การที่ดีแล้ว โอกาสที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ย่อมมีประสิทธิภาพนั้นย่อมเป็นไปได้มาก

การจ้องการอย่างถูกต้องเหมาะสมย่อจะก่อให้เกิดประโยชน์นานับประการ เช่น

1. ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปโดยสะดวกและง่ายขึ้น
2. ช่วยแก้ปัญหาทางงานค้างค้ำ ณ จุดใดจุดหนึ่ง โดยไม่จำเป็น ซึ่งการที่มีงานค้างค้ำจะทำให้เสียเวลา และสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ด้วย
3. ช่วยแก้ปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน
4. ช่วยให้เกิดความสะดวกในการควบคุมและติดตามงานให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นต้น

ระบบงาน

ระบบ หมายถึง ส่วนประกอบต่างๆ ซึ่งประกอบกันขึ้นเป็นหนึ่งเดียว มีความสัมพันธ์กันในทางใดทางหนึ่ง รวมกลุ่มเข้าด้วยกัน กระทำการเพื่อความสำเร็จตามที่ต้องการ การเคลื่อนไหวของส่วนใดส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ด้วย หรืออาจกล่าวโดยสรุปว่า ระบบ คือ กลุ่มของส่วนที่มีความสัมพันธ์กัน (กิตติ ดยัคคณนท์, 2524)

ดังนั้นเมื่อกล่าวถึงระบบงานจึงหมายถึงกลุ่มของงาน/กิจกรรมซึ่งมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน มีขั้นตอนและกระบวนการที่มีความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกัน และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน

ระบบงานที่ดีจะต้องเป็นระบบงานที่จัดเตรียมขึ้นเพื่อมุ่งเน้น (Focused) ในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงาน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว (ประพนธ์ ผาสุยัค, 2539) ซึ่งสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546) ที่ระบุว่า การจัดระบบงานโดยให้มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่มากเกินความจำเป็นและเหมาะสมจะทำให้งานแล้วเสร็จโดยเร็ว ประชาชนได้รับบริการอย่างทันท่วงที อันจะทำให้ลดความเสียหายที่ผู้รับบริการต้องได้รับจากการรอคอยการได้รับบริการจากรัฐ

โครงสร้างองค์การ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) ไว้หลายความหมาย ดังนี้

วีรนาถ มานะกิจ (2523) ได้ให้ความหมายว่า โครงสร้างขององค์การ หมายถึง รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ และ ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ส่วนพงศ์สัมพันธ์ ศรีสมทรัพย์ และชลิตา สรมณี (2523) กล่าวว่า โครงสร้างขององค์การ หมายถึง แผนภูมิขององค์การซึ่งประกอบด้วยตำแหน่งต่างๆ ในองค์การ มีการแสดงรายละเอียดของการทำงานในตำแหน่งต่างๆ มีกฎ ระเบียบและข้อบังคับในการทำงาน โครงสร้างขององค์การยังเกี่ยวข้องกับรูปแบบของอำนาจหน้าที่ การติดต่อสื่อสาร และสายทางเดินของงาน ช่วยให้มีการทำงานอย่างเป็นทางการเกิดขึ้น

สมยศ นาวิการ (2525) ได้อธิบายถึง โครงสร้างองค์การและผังองค์การ โดยแสดงเป็น ลำดับดังนี้

1. การแบ่งงานกันทำ
2. ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ประเภทของงาน
4. การจัดแผนกงาน
5. ระดับการบริหาร

สำหรับโครงสร้างขององค์การ (Structure) ในความหมายของ Steers หมายถึง ความสัมพันธ์ของทรัพยากรด้านมนุษย์ที่ได้กำหนดไว้ในองค์การ ดังนั้น การวิเคราะห์โครงสร้างขององค์การ จึงรวมถึงการวิเคราะห์สิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้ (บัณฑิต คงอินทร์, 2537)

1. การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ความมากน้อยของการที่อำนาจและสิทธิอำนาจ ได้รับการกระจายลงไปตามขั้นตอนของการบังคับบัญชาในองค์การ (Hierarchy)
2. ความเป็นทางการ หมายถึง ความมากน้อยของกิจกรรมในการทำงานของพนักงาน ถูกกำหนดอย่างเฉพาะเจาะจง หรือถูกควบคุมด้วยกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นทางการ
3. ช่วงการบังคับบัญชา หมายถึง จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา
4. ขนาดขององค์การ
5. ขนาดของหน่วยงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539) ได้ให้ความหมายขององค์การ คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้น การจัดองค์การจึงมีความหมายต่อบุคคลที่จะเข้ามาทำงานร่วมกัน โดยจะต้องมีการประสานงานกันและมีความชัดเจนในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. จุดประสงค์ขององค์การ และการวางแผนในการปฏิบัติ
2. กิจกรรมที่องค์การต้องการปฏิบัติและหน้าที่หลักขององค์การ
3. การทำความเข้าใจเกี่ยวกับขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติตาม
4. พยายามปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นไปตามยุคตามสมัย โลกาภิวัตน์ (Globalization) ไม่ยึดติดกับโครงสร้างใด โครงสร้างหนึ่งตลอดไป ซึ่งแต่ละโครงสร้างจะมีข้อดีและข้อเสียภายในตัวของโครงสร้างเอง จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ (Competitor)

จากความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การที่กล่าวมาสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์การ หมายถึง รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ และผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ในองค์การ โครงสร้างองค์การเป็นการกำหนดคัวแบบขององค์การ โดยจัดระบบในองค์การเพื่อให้การ

กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและรูปแบบขององค์การ สาขาการบริหารงานที่ทำให้สามารถบริหารงานได้เป็นขั้นเป็นตอน ดังนั้น การจัดโครงสร้างองค์การต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ เพื่อให้มีการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม เอื้อต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

องค์ประกอบในการศึกษาโครงสร้างองค์การ

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการศึกษาโครงสร้างองค์การ ซึ่งผู้ศึกษาขอเสนอแนวคิดของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาข้อมูลดังกล่าวสรุปดังนี้

พิทยา บวรรัตน (2527) ได้กล่าวถึง การศึกษาของสำนักศึกษาโครงสร้าง ASTON ที่มาร่วมตัวกันศึกษาที่หน่วยวิจัยอุตสาหกรรมบริหารในมหาวิทยาลัย Aston เมือง Birmingham ประเทศอังกฤษในปี ค.ศ. 1961 เพื่อพัฒนาการศึกษาองค์การจากข้อมูลเชิงประจักษ์ (empirical) นักวิชาการกลุ่มนี้ คือ Derek Pugh, David Mickson, Bob Hinings และ Graham Harding ซึ่งได้สร้างกรอบการมองหลายด้าน ทั้งนี้ เพื่อศึกษาโครงสร้างและกระบวนการขององค์การ กลุ่มทำงานและงานของปัจเจกบุคคล โดยได้ทำการศึกษาองค์การต่างๆ ในยุโรป แคนาดา สหรัฐอเมริกา และญี่ปุ่น ในช่วงปี 1960 และ 1970 เป็นต้นมา โดยปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบในการศึกษาโครงสร้างองค์การ ตามแนวทางของสำนักศึกษาโครงสร้างของ Aston มีดังนี้

1. ความชำนาญพิเศษ (Specialization) หมายถึง ความมากน้อยในการแบ่งงานกันทำ ออกเป็นบทบาทหน้าที่เฉพาะเรื่อง
2. ความเป็นสากล (Standardization) หมายถึง ความมากน้อยในการมีกฎเกณฑ์และแนวการปฏิบัติงานที่เป็นสากล
3. ความเป็นทางการ (Formalization) หมายถึง ความมากน้อยในการมีคำสั่งและแนวการปฏิบัติงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร
4. การรวมอำนาจ (Centralization) หมายถึง ความมากน้อยในการรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ตำแหน่งสูงสุดในองค์การ
5. รูปร่างหน้าที่ (Configuration) หมายถึง สาขาการบังคับบัญชาสั้นหรือยาว โครงสร้างบทบาทและจำนวนบุคลากร

Robbins (1978) ได้กล่าวถึงโครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) ว่ามีองค์ประกอบ 3 ลักษณะ ได้แก่ ความสลับซับซ้อน (Complexity) ความเป็นทางการ (Formalization) และการรวมอำนาจ (Centralization)

นอกจากแนวความคิดการศึกษาโครงสร้างขององค์การของสำนักศึกษาโครงสร้าง Aston และ Robbins แล้ว ยังมีความคิดของนักวิชาการไทยที่ศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ สรุปดังนี้

ทองศรี กำภู ณ อยุธยา (2528) ได้กล่าวถึงประเด็นหลักของโครงสร้างองค์การที่จะศึกษากันว่า โดยทั่วไปจะมี 4 ประเด็นหลักๆ ดังนี้

1. การแบ่งส่วนงาน มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 2 ประการ คือ ประการแรก ได้แก่ ความถนัดหรือความชำนาญเฉพาะด้าน ประการที่สอง การแบ่งส่วนงานขึ้นอยู่กับปริมาณงานขององค์การว่ามีกิจกรรมมากน้อยเพียงใด การแบ่งงานเป็นการจัดจำแนกประเภทของงาน เช่น งานฝึกอบรม และงานวิจัย เป็นต้น ส่วนประเด็นปัญหาของการจัดแบ่งงาน เช่น คนคนเดียวที่มีความถนัดเฉพาะตัวควรจะทำหน้าที่ตัวเองถนัดอย่างเดียวหรือไม่ ถ้ามีการจัดแบ่งงานย่อยออกไปให้ทำเฉพาะงานที่ตัวเองถนัดเท่านั้นจะคุ้มค่าหรือไม่ ดังนั้น สิ่งที่ต้องระมัดระวังในการแบ่งงานคือ ถ้าจะไปเข้มงวดความถนัดตามตำแหน่งงานอาจจะก่อให้เกิดความสับสนเปลืองและปัญหาอื่นๆ ตามมาได้

2. การจัดส่วนงาน ปัจจัยที่เกี่ยวข้องก็คือ ตัวงานที่มีอยู่ในองค์การ การแบ่งงานออกเป็นส่วนย่อยๆ ออกไป งานอะไรที่คล้ายคลึงกันต้องรวมไว้ด้วยกัน โดยพิจารณาว่างานในส่วนใดจะมีความสำคัญระดับใด เช่น งานบางงานเมื่อจัดแบ่งและรวมกันแล้วงานนี้จะมีความจำเป็นและสำคัญมาก สมควรจัดเป็นระดับกอง หรือกรม เป็นต้น นอกจากนี้สายการบังคับบัญชาและขอบเขตของงาน ควรจัดให้อยู่ในที่ทางที่ถูกต้อง มีผู้บังคับบัญชาที่ถูกต้องเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มีรูปแบบการจัดส่วนงาน เช่น งานบางอย่างจัดแบ่งงานโดยอาศัยหน้าที่ หรือบางอย่างแบ่งตามพื้นที่ซึ่งเป็นการแบ่งตามภูมิภาคต่างๆ เป็นต้น

3. ขอบเขตการบังคับบัญชา ปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญคือ การตัดสินใจ กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งควรจะมีความสามารถหรือความเหมาะสมที่จะควบคุมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในจำนวนที่เหมาะสม มี การสั่งงาน การตัดสินใจที่ถูกต้องเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ความยากง่ายของงาน ความจำเป็นในสถานการณ์ต่างๆ เช่น การติดต่อสื่อสารมีความสะดวกมากน้อยเพียงไร เป็นต้น

4. การมอบอำนาจในการตัดสินใจหรือในการปฏิบัติงาน ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องคือการกระจายอำนาจ การมอบอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตของงานเท่าที่ทำได้ ตามกฎหมายหรือระเบียบภายในองค์การ และการมอบอำนาจโดยที่ผู้บังคับบัญชาไว้เนื้อเชื่อใจที่จะมอบอำนาจให้กับผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยยินยอมให้รับผิดชอบงานได้เต็มที่ ดังนั้น จุดสำคัญของการมอบอำนาจและการกระจายอำนาจ คือ ผู้บังคับบัญชาสามารถกระทำเฉพาะการมอบอำนาจในงานและการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานเท่านั้น

วรเดช จันทรศร และอุทัย เลหาวิเชียร (2529) ได้เสนอแนวความคิดพื้นฐานของการจัดโครงสร้างและรูปแบบงานที่สำคัญไว้ 13 ประการ สรุปได้ดังนี้

1. เอกภาพในการปกครองบังคับบัญชา (Unity of Command) หมายความว่า ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาควรจะรายงานกับผู้บังคับบัญชาคนเดียวในแต่ละหน้าที่ เพื่อให้การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่สับสน

2. ขอบข่ายในการควบคุม (Span of Control) ได้แก่ การพิจารณาว่าผู้บังคับบัญชาคนเดียวควรจะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนกี่คนจึงจะมีการควบคุมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. รูปแบบขององค์การแบบปิระมิด (Scalar Principle) ตามหลักทั่วไปการจัดองค์การควรเป็นรูปสามเหลี่ยมปิระมิด คือ มีชั้นการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมา หมายความว่า ผู้ที่ดำรงตำแหน่งสูงถือว่าเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมากกว่าผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาลดหลั่นลงมาตามลำดับชั้นเหมือนรูปสามเหลี่ยมปิระมิด หลักการนี้มีประโยชน์ใช้สำหรับการควบคุมงาน

4. หลักเกณฑ์ที่เป็นการยกเว้น (Exception Principle) หมายความว่า งานบางประเภทผู้บังคับบัญชาไม่ควรเข้าไปใส่ใจหรือหมกมุ่น คือ ไม่ควรเสียเวลาคุ่นคิดหรือปฏิบัติ เช่น งานประจำหรืองานที่เกิดซ้ำซาก ควรมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปจัดทำ ผู้บังคับบัญชาจะได้มีเวลาสำหรับงานนโยบายหรืองานที่เกิดขึ้น ไม่บ่อยซึ่งมีลักษณะเป็นเฉพาะกรณีๆ ไป

5. การจัดแบ่งงานเป็นกลุ่ม (Departmentation) ซึ่งอาจแบ่งออกเป็นตามวัตถุประสงค์ (Purpose) กระบวนการของการผลิตสินค้าหรือบริการ (Process) สภาพภูมิศาสตร์ (Area) ลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Client) - ประโยชน์ของการจัดแบ่งงานเป็นกลุ่มเพื่อจะทราบว่างานใดสามารถจัดรวมเข้ากันได้เพื่อช่วยให้นักบริหารควบคุมการปฏิบัติงานได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น

6. การกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการมอบการวินิจฉัยสั่งการบางเรื่องหรือบางส่วนให้กับผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่า หลักในการกระจายอำนาจ คือ จะกระจายต่อเมื่อต้องการให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็ว และการกระจายอำนาจจะเป็นไปได้ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติคือผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงาน มีความสามารถเพียงพอกับงานที่จะต้องรับผิดชอบ และมีข้อมูลเพียงพอสำหรับการตัดสินใจ

7. สายงานหลักและสายงานช่วยอำนวยความสะดวก (Line and Staff) ในการจัดองค์การควรคำนึงถึงงานประเภทสายงานหลัก (Line) และงานประเภทสายงานช่วยอำนวยความสะดวก (Staff) เจ้าหน้าที่รับผิดชอบสายงานหลักคือ เจ้าหน้าที่แต่ละตำแหน่งจะมีอำนาจหน้าที่มากกว่าเจ้าหน้าที่ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า เจ้าหน้าที่สายงานช่วยอำนวยความสะดวกเป็นงานประเภทให้คำปรึกษา การแบ่งเจ้าหน้าที่เป็นสองประเภทดังกล่าวเพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน งานบางประเภทจำเป็นต้องมีผู้ปฏิบัติงานโดยตรง และผู้ปฏิบัติต้องการผู้ที่จะป้อนข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

8. อำนาจหน้าที่ (Authority) คือ สิทธิที่บุคคลได้รับเนื่องจากดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาในองค์การ

9. อิทธิพล (Influence) หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งมีผลต่อการกระทำของอีกบุคคลหนึ่งโดยการชักจูง แนะนำ หรือโดยวิธีการอื่นใดซึ่งอาจไม่รู้ตัว

10. อำนาจ (Power) คือ ศักยภาพของกำลังที่บุคคลหนึ่งมีสมรรถนะในการที่จะมีอิทธิพลต่อการกระทำของอีกบุคคลหนึ่ง ศักยภาพของกำลังคือ กำลังทางจิตวิทยานั้นเอง

11. การผูกพันตนเองกับองค์กร (Identification with the Organization) หมายความว่า การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งปฏิบัติงานร่วมในองค์กร เพราะเห็นว่าเป้าหมายขององค์กรเหมือนกับตนเอง

12. ความจงรักภักดี (Loyalty) คือ การที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดมีความซื่อสัตย์และผูกพันต่อองค์กร ความจงรักภักดีจึงเป็นสายใยที่จะเชื่อมโยงบุคคลให้เข้ากับองค์กร ได้ดี ความจงรักภักดีจะช่วยให้การประสานการตัดสินใจ โดยสามารถจะคาดคะเนได้ว่าสมาชิกในองค์กรจะปฏิบัติงานอย่างไร

13. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การมีความผูกพัน (Obligation) ต่องาน ความรับผิดชอบมีความหมาย 2 นัย นัยแรกเป็น ความรับผิดชอบต่อภายนอก คือ ความรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชา ผู้รับบริการ และสังคมส่วนรวม นัยที่สอง เป็นความรับผิดชอบต่อภายใน ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อศีลธรรม จรรยาบรรณ และมโนธรรมของแต่ละบุคคล พฤติกรรมองค์กรมีผลจากกรอบของศีลธรรม จรรยาบรรณของคนในองค์กร ซึ่งย่อมจะส่งผลต่อการจัดองค์กรด้วย

ผลกระทบของโครงสร้างองค์กรที่มีต่อพฤติกรรม

โครงสร้างองค์กรจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรม (หรือผลงาน) ของตัวบุคคลและของกลุ่ม ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537)

1. ช่วยให้เกิดแรงจูงใจ โครงสร้างขององค์กรจะสามารถกระทบต่อความคาดหวังของตัวบุคคลได้เสมอ และโดยที่มีผลกระทบดังกล่าวจึงมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรม ความหมายในที่นี้คือ ภายใต้อาคารองค์กรนั้น สิ่งที่เป็นส่วนประกอบภายใน คือ ลักษณะของระบบการจ่ายผลตอบแทนที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ การออกแบบงานต่างๆ ที่กระทำไว้ ลักษณะของเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ชนิดของระบบการวัดผลต่างๆ ที่ใช้อยู่ และรวมไปถึงส่วนประกอบทางด้านโครงสร้างอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการจ่ายผลตอบแทน ที่สามารถเชื่อมโยงไปถึงพฤติกรรมได้ด้วย

2. โครงสร้างองค์กรที่มีอยู่กลายเป็นข้อจำกัด อาจจะมีผลทำให้ตัวบุคคลประสบปัญหายุ่งยากในการที่จะแปลงความต้องการของคนที่มีอยู่ หรือความพยายามที่ได้กระทำอยู่ในขณะนั้น ที่จะให้ปรากฏออกมาเป็นผลงานจริงได้ ดังนั้น แม้ว่าบุคคลที่เป็นผู้ทำงานอาจมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานไปในแนวทางใดแนวทางหนึ่งที่เขาเห็นว่าดีและเหมาะสม แต่บุคคลดังกล่าวอาจจะทำไม่ได้เพราะติดขัดด้วยการไม่สามารถมีข้อมูลจำเป็นอย่างเพียงพอ หรือการไม่สามารถติดต่อเข้าถึงบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้ หรืออาจไม่มีอำนาจที่จะดำเนินการในสิ่งที่ต้องการได้

3. ช่วยอำนวยความสะดวก ผลกระทบของโครงสร้างองค์กรอีกประการหนึ่ง คือ เป็นเครื่องช่วยต่อบุคคล ในการแปลงความเข้าใจและการพยายามสู่การกระทำ ในกรณีดังกล่าวนี้ โครงสร้างองค์กรจะมีกลไกเป็นตัวช่วยอำนวยความสะดวก (Facilitate) ต่อพฤติกรรมที่ได้รับการ

กระตุ้นหรือจูงใจ ทั้งนี้การอำนวยความสะดวกอาจจะกระทำโดยการเอื้ออำนวยให้บุคคลดังกล่าวได้รับข้อมูล หรือช่วยให้สามารถเข้าถึงบุคคลฝ่ายต่างๆ องค์การจึงเท่ากับช่วยให้ตัวบุคคลและกลุ่มปฏิบัติหน้าทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้

ในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์ต่างๆ องค์การไม่สามารถอยู่ในลักษณะเดิมไปได้ตลอด จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยน และการปรับเปลี่ยนดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ภายใต้้องค์การ ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม เช่น กระทบต่อบุคคล พฤติกรรมบุคคล วิธีการ ระบบ ขบวนการทำงาน และผลกระทบจะเป็นไปได้ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ขององค์การที่จะเอื้อ หรือเป็นข้อจำกัดต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การต้องคำนึงถึงสภาพปัจจัยองค์ประกอบต่างๆ ภายในองค์การซึ่งประกอบด้วย

การเปลี่ยนแปลงในตัวแปร ปัจจัย 4 ประการที่เป็นตัวแปรทำให้้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Changing Structure) ในอดีตลักษณะโครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะเป็นแบบแคบ (Narrow Structure) ซึ่งจะมีสายการบังคับบัญชาค่อนข้างยาว ทำให้การสั่งการ การติดต่อสื่อสาร การตรวจสอบและการประเมินทำได้ไม่สะดวก แต่ลักษณะโครงสร้างองค์การในปัจจุบันมีแนวโน้มจะออกมาเป็นแนวราบ (Wide Structure) คือ มีการกระจายอำนาจจากผู้บริหารระดับสูงลงมาสู่ผู้ได้บังคับบัญชามากขึ้น ทำให้การทำงานสะดวกขึ้น มีอิสระ มีความคล่องตัว และสามารถแสดงความคิดเห็น หรือสร้างความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้โดยไม่ถูกจำกัดในเรื่องแนวความคิด จึงทำให้พนักงานสามารถที่จะสร้างนวัตกรรมใหม่ได้โดยไม่ผิดคำสั่งผู้บังคับบัญชา

2. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Changing Technology) เทคโนโลยีในปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าขึ้นมากและราคาถูกลง จึงทำให้องค์การต่างๆ หันมาใช้อุปกรณ์อัตโนมัติ (Automation) เพิ่มขึ้น ในปัจจุบันวิวัฒนาการทางด้านฮาร์ดแวร์ (Hardware) และซอฟต์แวร์ (Software) ก้าวหน้าขึ้นมาก เครื่องคอมพิวเตอร์ขนาดเล็ก (Personal Computer) เข้ามามีบทบาทในการทำงานทั้งที่บริษัทและบ้าน และสามารถเชื่อมโยงคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลเข้ากับคอมพิวเตอร์ขนาดกลาง (Minicomputer) หรือขนาดใหญ่ขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันมานิยมใช้อินเตอร์เน็ต (Internet) ช่วยในการติดต่อสื่อสารและส่งผ่านข้อมูลไปมา อาจะอยู่ในรูปจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) เป็นต้น หรือใน องค์การขนาดเล็กก็สามารถสร้างเครือข่าย (Network) ได้ เช่น เครือข่ายเฉพาะที่ [Local Area Network (LAN)] เครือข่ายกว้าง [(Wide Area Network (WAN)]

3. การเปลี่ยนแปลงทางด้านการติดตั้ง (Changing the Physical Setting) ในเรื่องของรูปแบบการทำงานซึ่งรวมถึงการออกแบบสถานที่ (Layout) ย่อมมีผลกระทบต่อการทำกิจกรรมขององค์การ นอกจากการจัดการผังโรงงานแล้วยังมีผังสำนักงาน ผังองค์การมีอิทธิพลต่อการ

เปลี่ยนแปลงภายในองค์การและประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล (Individual Performance) นอกจากนั้น มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การด้วย

4. การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล (Changing People) การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารหรือการเปลี่ยนแปลงพนักงานที่มีผลกระทบต่อการทำงานกลุ่ม ย่อมมีผลกระทบต่องานขององค์การ เมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหาร นโยบาย กฎ ระเบียบในการบริหารอาจจะเปลี่ยนไปตามนโยบายของผู้บริหาร การรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจมีผลต่อการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน ขนาดการควบคุมขององค์การ (Span of control) มีผลกระทบต่อความคิดต่อสื่อสารกันภายในองค์การ การมีมนุษยสัมพันธ์ (Relationship) ที่ดีต่อกัน ย่อมก่อให้เกิดการร่วมมือการทำงานและประสิทธิภาพของงานจะเพิ่มขึ้น

งานสนับสนุน

คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) ได้จำแนกภารกิจหรืองานของทุกส่วนราชการ ออกเป็น 3 ประเภท (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546) คือ

1. ภารกิจหลัก (Core function) หมายถึง งานตามกฎหมาย/นโยบาย หรืองานที่ทำเพื่อความคงอยู่ขององค์กรนั้นๆ เป็นงานหลักตามบทบาท ภารกิจและพันธกิจของหน่วยงาน

2. ภารกิจรอง (Non-core function) หมายถึง งานที่ทำเพื่อสนับสนุนภารกิจหลักหรือการนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ งานสนับสนุนการบริหารและการตัดสินใจ เช่น ระบบข้อมูล งานศึกษาวิจัย ฯลฯ

3. ภารกิจสนับสนุน (Supporting function) หมายถึง งานด้านธุรการ งานด้านบริการ หากจะนำภารกิจ/งานทั้ง 3 ประเภทดังกล่าวมาวิเคราะห์กับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอาจสรุปได้ว่า

1. ภารกิจหลัก คือ การเรียน การวิจัย และการบริการวิชาการ (บางส่วน) ซึ่งดำเนินการโดยภาควิชาหรือคณะ

2. ภารกิจรอง คือ งานของหน่วยงานที่สนับสนุนการเรียนการสอนหรือการวิจัย โดยตรง เช่น ศูนย์คอมพิวเตอร์ สำนักวิจัยและพัฒนา สำนักวิทยบริการ (สำนักหอสมุด) เป็นต้น

3. ภารกิจสนับสนุนหรืองานสนับสนุน คือ งานทางด้านการบริหารธุรการ ซึ่งหน่วยงานเหล่านี้ ได้แก่ สำนักงานเลขานุการ สำนักงานอธิการบดี สำนักงานเลขานุการ เป็นต้น (อมร รักษาสัตย์, 2531)

การแบ่งกลุ่มภารกิจดังกล่าว ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเกิดความคล่องตัว สามารถจ้างงานได้ตามภารกิจ ลดภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคคลในระยะยาว ลดภาระด้านการบริหารบุคลากรที่หย่อนสมรรถภาพและเป็นการเสริมโอกาสในการสรรหาผู้มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน เพื่อช่วยงานราชการในช่วงเวลาที่จำเป็น

ความสำคัญและลักษณะของงานสนับสนุน

การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาไม่ใช่งานในด้านวิชาการอย่างเดียว มีงานด้านอื่นๆ ที่จะช่วยส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการด้วย เช่น ด้านการเงิน การวางแผน การบำรุงรักษาอาคารสถานที่ การจัดซื้อและงานบริการอื่นๆ งานเหล่านี้ต้องอาศัยเทคนิคต่างๆ มาช่วยดำเนินงาน ซึ่งงานเหล่านี้จะถูกดำเนินงานโดยสำนักงานของหน่วยงานนั้นๆ

งานสำนักงาน คือ งานทั้งหมดของสำนักงานซึ่งมีหน้าที่ให้บริการและอำนวยความสะดวกแก่หน่วยงานอื่นๆ งานสำนักงานเป็นงานส่วนหนึ่งในองค์การ ซึ่งจะต้องทำให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ มีระเบียบวิธีปฏิบัติงานโดยทั่วไป ที่กำหนดไว้แน่นอน เช่นเดียวกับงานอื่นๆ ขององค์การ แต่งานสำนักงานมีลักษณะของงานพิเศษต่างจากงานของหน่วยงานอื่นๆ ดังนี้ (จินตนา บุญบงการ, 2535)

1. งานสำนักงานเป็นงานที่อำนวยความสะดวกให้กับหน่วยงานอื่น เป็นผลให้หน่วยงานอื่นๆ อันอาจเป็นหน่วยงานหลักขององค์การ ปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้มีผลงานผลิตเต็มที่ ต้นทุนต่ำลง และกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจดีขึ้น ที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ การให้ความสะดวกในการตัดสินใจ ดังนั้น งานสำนักงานจึงไม่ใช่มีแต่การพิมพ์ดีดและการคิดคำนวณงานสำนักงานจะเป็นงานบริการและให้ความสะดวกในทุกๆ สิ่ง ซึ่งไม่ใช่หน้าที่โดยตรงในหน่วยงานใด นั่นคือ การให้ความสะดวกด้านสถานที่ อุปกรณ์ พัสดุ ด้านข้อมูล เอกสาร การจัดการประชุม การติดต่อประชาสัมพันธ์ และการให้บริการอื่นๆ ทั่วไป งานสำนักงานอาจเป็นหน่วยงานกลางหน่วยงานหนึ่งหรืออาจแทรกในทุกๆ หน่วยขององค์การ นั่นคือ ทุกๆ หน่วยงานต้องมีผู้ทำการผลิตเอกสาร มีการเก็บรักษาเอกสารและข้อมูล มีการรับส่งจดหมาย โทรศัพท์ และให้ข้อมูลประชาสัมพันธ์ แม้ว่าแนวความคิดในการบริหารสำนักงานจะพยายามรวมงานเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด

2. งานสำนักงานเป็นงานที่ไม่อาจกำหนดปริมาณงานได้ เนื่องจากงานสำนักงานเป็นงานให้ความสะดวก ให้บริการ และติดต่อกับบุคคลโดยเฉพาะบุคคลภายนอกสำนักงาน ปริมาณของงานจึงถูกกำหนดโดยปัจจัยภายนอกสำนักงาน

3. งานสำนักงานเป็นงานที่ช่วยทำกำไรให้องค์การทางอ้อม เนื่องจากการให้ความสะดวก ให้บริการ ไม่อาจวัดค่าอะไรที่สำนักงานทำให้องค์การได้ชัดเจน แต่การให้ความสะดวก ให้บริการนี้จะทำให้แผนกอื่นๆ ปฏิบัติงานที่เป็นงานอันก่อให้เกิดกำไรโดยตรงได้ง่ายขึ้นมีประสิทธิภาพขึ้น จึงนับได้ว่าเป็นการช่วยทำกำไรทางอ้อม

4. งานสำนักงานเป็นงานที่มีผู้ปฏิบัติงานทั้งชายและหญิง ในแต่ละองค์การบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานจะมีมากน้อยไม่เท่ากัน ทั้งนี้ นอกจากจะขึ้นอยู่กับขนาดของสำนักงานแล้วยังขึ้นอยู่กับประเภทขององค์การด้วย เช่น องค์การเกี่ยวกับการเงิน การประกันภัย จัดสรรที่ดิน

จะต้องมีบุคลากรในสำนักงานมากกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการเกษตร การป่าไม้ และ ประมง

งานสำนักงานด้านต่างๆ

เนื่องจากลักษณะของงานสำนักงานเป็นงานให้บริการ ให้ความสะดวกแก่หน่วยงานหลักซึ่งก่อให้เกิดรายได้ขององค์การ งานสำนักงานจึงอาจแบ่งเป็นด้านต่างๆ ได้ดังนี้ (จินตนา บุญบงการ, 2535)

1. งานด้านการบริการผู้บริหาร

งานสำนักงานเป็นงานให้บริการ ให้ความสะดวกสบายกับงานในหน่วยอื่นๆ ขององค์การในรูปแบบต่างๆ อย่างไรก็ตามก็ยังมีงานบางอย่างที่ต้องให้บริการแก่ผู้บริหารเป็นการเฉพาะ คล้ายกับงานของเลขานุการ ในกรณีที่นโยบายขององค์การต้องการให้สำนักงานช่วยทำงานด้านเลขานุการให้กับผู้บริหารด้วย การให้บริการผู้บริหารนี้ อาจแยกออกได้ดังนี้

1.1 งานด้านข้อมูล เพื่อให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลเพื่อการบริหารและการตัดสินใจ อันเป็นงานสำคัญงานหนึ่งสำหรับการบริหารงานที่ต้องมีข้อมูล เพื่อการบริหารและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

1.2 งานด้านการผลิตเอกสารสำหรับผู้บริหาร เพื่อประโยชน์ในการติดต่อของผู้บริหาร

1.3 งานด้านการติดต่อประสานงานภายในและภายนอกองค์การ

1.4 งานด้านการจัดการเดินทางให้กับผู้บริหารขององค์การทั้งการเดินทางภายในและภายนอกประเทศ

2. งานด้านข้อมูลและเอกสาร

กิจกรรมต่างๆ ของสำนักงานมีความเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารอยู่ไม่น้อย สำนักงานเป็นศูนย์กลางรวบรวมข้อมูลต่างๆ และช่วยให้ข้อมูลหมุนเวียนอยู่ในองค์การ

3. งานด้านสถานที่ พัสตุและอุปกรณ์

งานสำคัญประการแรกของผู้บริหารสำนักงานคือ การจัดการด้านสถานที่ พัสตุ และอุปกรณ์ ทั้งนี้เพราะความเหมาะสมของสถานที่และพัสตุในสำนักงาน จะก่อให้เกิดความประทับใจแก่ผู้มาติดต่อ และเกิดความภูมิใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นสำนักงานของราชการหรือเอกชน

งานสำนักงานด้านสถานที่ พัสตุ และอุปกรณ์ทั้งหมดนี้จะต้องยึดหลักในการตัดสินใจเลือก 4 ประการ คือ

3.1 ความประหยัด คือ ประหยัดเวลา แรงงาน และค่าใช้จ่าย นั่นคือการใช้งานของสถานที่ พัสตุ และอุปกรณ์ทุกๆ ประเภทอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 การควบคุม คือ สามารถให้ความสะดวกรวดเร็วในการจะควบคุม บังคับบัญชา การทำงานภายในได้ติดต่อสื่อสารกันได้อย่างดี

3.3 ความสะดวก คือ ผู้ปฏิบัติงานใช้สถานที่ พัสคและอุปกรณ์ได้อย่างสะดวกปลอดภัย สภาพแวดล้อม ภายในสำนักงานทำให้สุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตของผู้ปฏิบัติงานดี

3.4 ความสะดวกสวยงาม คือ มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยสวยงาม สะอาดตา อันจะทำให้เกิดความประทับใจแก่ผู้ที่มาติดต่องานและผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจ สบายใจ

4. งานด้านการจัดการประชุม

การประชุมเป็นวิธีการระดมความคิดเห็นและเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อระหว่างผู้บริหาร เพื่อการตัดสินใจในนโยบายหรือปัญหาสำคัญๆ ขององค์การ ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานสำนักงานย่อมต้องมีส่วนร่วมในงานด้านการประชุมต่างๆ ทั้งนี้เพราะจำเป็นต้องเตรียมการและอำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้าประชุมในการประชุมแต่ละครั้ง ทั้งทางด้านจัดเตรียมสถานที่ให้มีขนาดเหมาะสมกับชนิดของการประชุม และกลุ่มผู้เข้าประชุม อาจต้องจัดเตรียมกำหนดการ เอกสาร ข้อมูล อุปกรณ์ พัสค เพื่อการประชุม

งานสำนักงานในด้านการจัดเตรียมเอกสารและข้อมูลเพื่อการประชุม ผู้บริหารสำนักงานต้องมีความรู้ ความสามารถในการเขียนโครงการการประชุม การออกระเบียบวาระการประชุม การจรรยาบรรณการประชุม การรายงานผลการประชุม และการประเมินผลการประชุม

5. งานด้านการประชาสัมพันธ์

งานประชาสัมพันธ์ การติดต่อ คือนับ เป็นงานสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสำนักงาน เพราะผู้ต้องการจะติดต่อกับองค์การย่อมมาติดต่อก่อนเป็นแห่งแรก ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสำนักงานต้องให้ความสำคัญในเรื่องบุคลิกภาพ มารยาทและการสมาคม การติดต่อที่สำคัญสำหรับงานสำนักงาน นอกจากด้านข้อมูลเอกสารคือ การติดต่อด้วยการพูดเพื่องานสำนักงาน

บทบาทที่สำคัญของงานบริหารทั่วไป คือ การทำหน้าที่สนับสนุนการทำงานของหน่วยการเรียนการสอน ทำให้สามารถดำเนินการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพสิ่งสำคัญคือการให้บริการและสนับสนุนงานหลักขององค์การ

ลักษณะของงานสนับสนุนในสำนักงานระดับคณะ/วิทยาเขต

สำนักงานระดับคณะ/วิทยาเขต เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานสนับสนุนในระดับคณะและสำนักงานวิทยาเขต ทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุนภารกิจของคณะฯและวิทยาเขต ทั้ง 4 ด้าน คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย บริการวิชาการแก่สังคม และบำรูงศิลปวัฒนธรรม ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ภารกิจหลัก คือ ดำเนินการด้านการบริหาร การจัดการให้ได้มาซึ่งทุกๆ อย่างที่จำเป็นใช้ เพื่อก่อให้เกิดการจัดการเรียนการสอนที่สมบูรณ์แบบและมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างให้งานวิจัย งาน

บริการวิชาการแก่สังคมรวมทั้งงานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ โดยสำนักงานบริการกลางของคณะ/วิทยาเขต อาจแบ่งการบริหารจัดการเป็น 4 ส่วนงาน ดังนี้ (ยุคทองตัน, 2541)

1. ส่วนบริการทั่วไป แบ่งเป็น 4 ฝ่าย ประกอบด้วย

1.1 ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วย

1) ธุรกิจกลาง (งานด้านเอกสาร) เปรียบเสมือนศูนย์กลางในการบริหารงาน เอกสารของคณะ/วิทยาเขต ทำหน้าที่ตรวจสอบ วิเคราะห์ สังเคราะห์ กลั่นกรองหนังสือราชการ กำกับดูแล สั่งการ มอบหมายงาน ติดตามเร่งรัดในการปฏิบัติงาน ทำบันทึกเสนอความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหน่วยสารบรรณ ได้อย่างถูกต้อง แม่นยำและรวดเร็วทันตามกำหนดเวลา ทำหน้าที่จัดการด้านเอกสารราชการตั้งแต่รับเข้ามาหรือสร้างขึ้น ดำเนินการใช้เอกสารนั้นจนบรรลุเป้าหมายในแต่ละกรณี แต่ละเรื่องแล้วเก็บเข้าแฟ้มไว้ใช้งานในโอกาสต่อไป และให้บริการค้นคว้า เอกสารในการอ้างอิงในเรื่องต่างๆตลอดจนดูแลดำเนินการจัดเก็บและทำลายเอกสารที่หมดอายุการใช้งานและจัดทำข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

2) บริหารงานบุคคล (การเจ้าหน้าที่) ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เช่น การขอกำหนดตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน การรับรองคุณวุฒิ การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดสอบ ดำเนินการออกคำสั่งเกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้งและอื่นๆ ที่เกี่ยวกับงานบุคคล รวบรวม ศึกษา วิเคราะห์ปัญหาในการสรรหาและพัฒนาบุคคล ตลอดจนการดำเนินเรื่องขออนุมัติเกี่ยวกับงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับ ดำเนินเรื่องการขอรับบำเหน็จบำนาญและเงินทดแทน จัดทำ แก้ไขเปลี่ยนแปลงบัญชีถือจ่ายเงินเดือนของข้าราชการ ให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่จัดทำข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

3) การประชาสัมพันธ์ ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ในระดับคณะ/วิทยาเขต ทุกกรณีเพื่อให้เกิดการประสานงาน การกระจายผลงาน การสร้างความเข้าใจอันดีแก่ผู้เกี่ยวข้องและประชาสัมพันธ์การให้บริการวิชาการ การวิจัย แก่สังคมและชุมชน

4) การจัดการประชุม ทำหน้าที่ดำเนินการจัดการประชุมคณะกรรมการประจำคณะ/กรรมการวิทยาเขต ซึ่งเป็นองค์กรบริหารสูงสุดในระดับคณะ/วิทยาเขต ให้สำเร็จลุล่วงไปทุกขั้นตอน ตั้งแต่เชิญประชุม จัดทำเอกสารการประชุม ดำเนินการประชุม จัดทำรายงานการประชุม แจกมติที่ประชุม

5) การผลิตเอกสาร ทำหน้าที่ผลิตเอกสารให้กับทุกหน่วยงานในคณะ/วิทยาเขต ทั้งเอกสารการบริหาร และเอกสารการเรียนการสอน การบริการวิชาการและการวิจัย โดยมีหน้าที่รับผิดชอบงานพิมพ์เอกสาร ถ่ายเอกสาร เรียงเอกสารและพิมพ์สำเนาเอกสาร

6) เลขานุการผู้บริหาร ทำหน้าที่เลขานุการผู้บริหารระดับคณบดี/รองอธิการบดีเขตการศึกษา เพื่อดำเนินการบริหารและจัดการด้านเอกสารและอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อช่วยเสริมงานด้านบริหารของผู้บริหาร

1.2 ฝ่ายบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย

1) พัสดุ มีหน้าที่จัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ ตลอดจนดำเนินการเรื่องที่ดินสิ่งก่อสร้าง เพื่อสนองตอบการบริหารและการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจำเป็นต้องใช้วัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ใช้ในสำนักงาน ห้องบรรยาย ห้องปฏิบัติการ เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำทะเบียนควบคุมและบำรุงรักษาพัสดุและจัดทำข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

2) การเงินและบัญชี ทำหน้าที่ตรวจสอบ ดูแล จัดการ ควบคุมและจัดทำบัญชีรายจ่าย ในเรื่องการใช้จ่ายเงินที่ได้รับมาทั้งเงินรายได้และเงินงบประมาณ ให้ถูกต้องตามระเบียบสนองตอบการเรียนการสอน ได้สัมฤทธิ์ผลและจัดทำข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

1.3 ฝ่ายอาคารสถานที่ หรืองานด้านกายภาพ ทำหน้าที่บริหารการใช้อาคาร หรือห้องบรรยาย ห้องปฏิบัติการ ยานพาหนะ ตลอดจนการรักษาความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินของส่วนราชการ การบริหารพื้นที่โดยรอบ เพื่อให้สนองต่อการบริหารและการจัดการด้านการเรียนการสอนให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงการบริหารสาธารณูปโภคต่าง ๆ เช่น ไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ พัฒนาปรับปรุงรักษาสภาพอาคาร และสิ่งก่อสร้างต่าง ๆ ซึ่งเป็นการจัดสวัสดิการต่างๆ ให้กับบุคลากรทั้งการซ่อมสร้างตามความจำเป็นในแต่ละด้านและจัดทำข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

1.4 ฝ่ายนโยบายและแผน

1) งานแผนงบประมาณและอัตรากำลัง ทำหน้าที่จัดทำแผนพัฒนา จัดทำคำของบประมาณประจำปี การรายงานผลการปฏิบัติงานในแต่ละงวดงานในแต่ละปี ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดสรรค่าใช้จ่ายประจำปีของหน่วยงาน

2) งานวิจัยสถาบันและคลังข้อมูล ทำหน้าที่จัดเก็บวิเคราะห์ จัดการฐานข้อมูล เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาระบบบริหาร การจัดการศึกษา การพัฒนาวิชาการที่เกี่ยวข้อง

3) งานด้านประกันคุณภาพ การดำเนินการเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ การศึกษาและการบริหารจัดการ โดย

ก. การดำเนินการประชุมคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในโดยติดต่อนักประชุมกรรมการ คณะทำงาน ทำหนังสือเชิญประชุม เอกสารประกอบการประชุม และจัดทำรายงานการประชุม

ข. จัดทำเอกสารการประกันคุณภาพฯ โดยจัดทำรายงานประเมินคุณภาพ (SAR) และจัดทำรูปเล่มรายงานประเมินคุณภาพ (SAR)

ก. ประสานงานและอำนวยความสะดวกในการรับการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษา จากคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายในคณะ/วิทยาเขต คณะกรรมการประเมินคุณภาพภายนอก และคณะกรรมการประเมินคุณภาพของมหาวิทยาลัย

ง. รวบรวมและจัดทำข้อมูลมาตรฐานตัวบ่งชี้บางตัวที่เป็นข้อมูลภาพรวมของคณะ/วิทยาเขต เช่น งบดำเนินการ ค่าเสื่อมราคา เป็นต้น เพื่อรายงานในรายงานประจำปีการประเมินคุณภาพ

จ. ประสานงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาระหว่างคณะ/วิทยาเขตกับหน่วยงานภายใน และสำนักประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

2. ส่วนบริการวิชาการ ประกอบด้วย

2.1 ฝ่ายทะเบียนและประเมินผล ทำหน้าที่ดูแลนักศึกษาในเรื่องการเรียนการสอน ภายใต้งานให้คำปรึกษาของอาจารย์ที่ปรึกษา โดยดำเนินการเกี่ยวกับการลงทะเบียนเรียน การจัดการเรียนการสอนและการจัดสอบ เพื่อให้การประเมินผลเป็นไปตามหลักสูตรทุกชั้นปี ในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท และดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกงานเชิงวิชาชีพ ตลอดจนดูแลการฝึกงานเชิงวิชาชีพ และจัดทำข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

2.2 ฝ่ายบริการการศึกษา ทำหน้าที่ดำเนินการสนับสนุนในด้านการพัฒนาทางวิชาการในระดับคณะ และมหาวิทยาลัย ทั้งวิชาการที่เป็นส่วนรายวิชาในหลักสูตรการเรียนการสอนของคณะ ในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท การให้บริการวิชาการแก่ชุมชนทั้งในรูปแบบการเผยแพร่โดยทางการจัดทำเอกสาร จัดอบรม ประชุม สัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่วิชาการทางสถานีวิทยุ ตลอดจนการบริการตอบคำถามด้านวิชาการและเผยแพร่ผลงานวิจัยของฝ่ายวิชาการ ดำเนินการเกี่ยวกับทุนศึกษาต่อ ทั้งในและต่างประเทศ ทุนอุดหนุนการแต่ง แปล เรียบเรียง เอกสารประกอบการสอน และจัดทำข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

2.3 ฝ่ายกิจการนักศึกษา ทำหน้าที่ให้บริการนักศึกษาในเรื่องการจัดหาทุนการศึกษา ทั้งในรูปแบบ ทุนบริจาค ทุนของมหาวิทยาลัย ทุนทำงานแลกเปลี่ยนและการกู้เงินในกองทุนเพื่อการศึกษา ดูแลการจัดทำกิจกรรมเสริมหลักสูตรนอกตารางเรียน กิจกรรมส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์และกิจกรรมอื่นๆ ที่ส่งเสริมและพัฒนาให้นักศึกษาเพื่อให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์และจัดทำข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

3. ส่วนเทคโนโลยีทางการศึกษาและสารสนเทศ

3.1 ฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา (ไอศตทศศึกษา) มีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการให้บริการและดูแลการใช้ไอศตทศอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเรียน การสอน อบรม สัมมนาวิชาการ ต่างๆ เผยแพร่และบริการวิชาการแก่ชุมชน ผลิตสื่อการสอน เช่น การถ่ายภาพแผ่นใส สไลด์ และสื่อที่ผลิตจากคอมพิวเตอร์ ผลิตงานด้านกราฟฟิก งานศิลปะการออกแบบ งานสิ่งพิมพ์ต่างๆ เพื่อให้ใช้ในการเรียนการสอน และเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ ให้บริการการจัดรูปเล่มทำต้นฉบับเอกสารเพื่อ

จัดทำเป็นหนังสือตลอดจนการนำส่งโรงพิมพ์ การบันทึกเทปเสียง วิดีโอ การถ่ายภาพ การซ่อมแซม บำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ ให้คำปรึกษา แนะนำการใช้วัสดุอุปกรณ์ และการผลิตสื่อการสอน โดยจะให้บริการแก่ทุกหน่วยงานภายในคณะฯ/วิทยาเขต/มหาวิทยาลัยและจัดทำข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

3.2 ฝ่ายห้องสมุด เป็นเรื่องการให้บริการด้านตำรา วารสาร สื่อการสอน แหล่งความรู้ในรูปแบบใหม่ เช่น CD, VDO, ฯลฯ และด้านเทคนิค

3.3 ฝ่ายบริการคอมพิวเตอร์ เป็นการให้บริการจัดระบบเครือข่าย โดยให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ พัฒนาระบบสารสนเทศ ตลอดจนถึงห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์และภาษา

4. ส่วนบริการปฏิบัติการกลางทางวิทยาศาสตร์ ประกอบด้วย

4.1 ฝ่ายห้องปฏิบัติการ เป็นการจัดการเรียนการสอน วิจัยในห้องปฏิบัติการ ตลอดจนถึงดูแลบำรุงรักษาเครื่องมือ

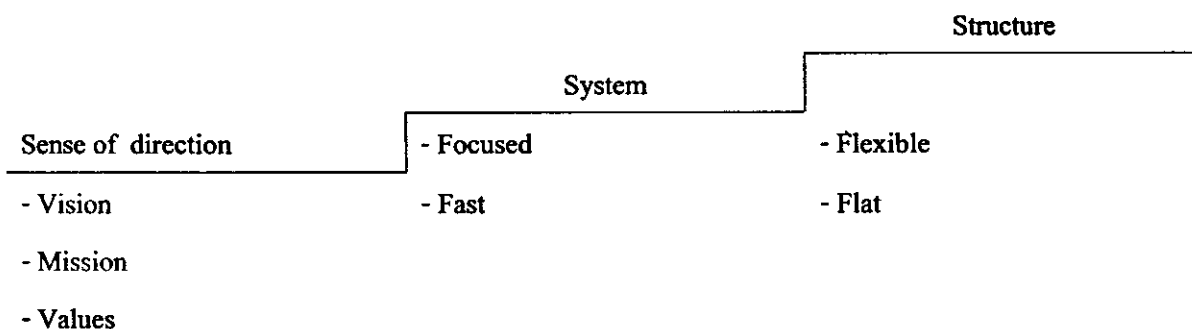
4.2 ฝ่ายบริการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ จัดบริการวิเคราะห์ตัวอย่างและฝึกอบรมการใช้เครื่องมือ

การพัฒนาองค์การตามแนวคิดใหม่

ในยุคปัจจุบันที่เรียกกันว่า ยุคโลกาภิวัตน์นั้น โลกทั้งโลกเปรียบเหมือนเป็นโลกที่ “ไร้พรมแดน” อันเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยี โลกยุคนี้จึงมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทุกองค์กรจึงต้องพัฒนาเพื่อให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้ได้ จึงจะทำให้องค์กรอยู่รอด

การพัฒนาองค์การตามแนวคิดใหม่จะเริ่มต้นด้วยการกำหนดแนวทางหรือเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้คนในองค์กรรู้ได้ถึงทิศทาง (Sense of direction) โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยม (Values) ขององค์กร หลังจากนั้นจึงดำเนินการพัฒนาระบบ (System) ขององค์กร ซึ่งมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก และทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็ว

เมื่อองค์กรกำหนดทิศทางและระบบงานที่ชัดเจนแล้ว จึงกำหนดโครงสร้าง (Structure) ขององค์กรในภายหลัง โดยโครงสร้างจะต้องมีความสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรและระบบงานที่กำหนดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้คนในองค์กรสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล เป็นองค์กรที่ยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยโครงสร้างองค์กรจะต้องเรียบง่ายและไม่ซับซ้อน (ประพนธ์ ภาสุขยัต, 2539) ซึ่งจะเป็นไปตามแผนภูมิดังนี้



งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าม้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยดังนี้

มานิต บุญประเสริฐ สุชาติ ดันชนะเดชา ศุสดี พลสารรัมย์และศรีประทุม ด้านคุณธรรม 2546:1-22 ได้วิจัยรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ พบว่า

1. รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ในต่างประเทศ มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศทั้งการบริหารวิชาการและการดำเนินการ มีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกและการร่วมเป็นเครือข่าย มีการแสวงหารายได้และการควบคุมรายจ่าย มีอิสระในการปกครองตนเอง

2. การปฏิรูปอุดมศึกษาไทยและการบริหารสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่

2.1 การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการอุดมศึกษาแนวใหม่สำหรับประเทศไทย ได้เริ่มจากการที่รัฐบาลกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐออกนอกระบบราชการ โดยเชื่อว่าเมื่อมหาวิทยาลัยมีอิสระในการปกครองตนเอง มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการองค์กร บุคลากร การเงิน ก็จะทำให้การบริหารจัดการมีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพขึ้น

2.2 ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของไทยมี 4 ประการคือ

1) ด้านนโยบายการอุดมศึกษาเพื่อปวงชนเพื่อตอบสนองต่อกลุ่มต่างๆของผู้เรียน

2) ด้านการบริหารทรัพยากรที่จำกัดและการมุ่งเน้นคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยเฉพาะปัจจัยการตรวจสอบจากภายนอกและระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของรัฐ มีผลทำให้สถาบันต้องปรับวิธีการบริหาร โดยประยุกต์ใช้การบริหารแบบธุรกิจใช้แผนกลยุทธ์เพื่อการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นการประเมินและการตรวจสอบได้

3) ด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารรูปแบบต่างๆ ทำให้การบริหารองค์กรเป็นแบบระบบเปิด การทำงานมุ่งความรวดเร็วและเป็นระบบและไม่จำกัดสถานที่ สร้างความร่วมมือแบบเครือข่ายมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งภายในและนอกองค์กรและ

4) ด้านการปกครองของสถาบัน รัฐบาลจะอำนาจให้สถาบันโดยมุ่งหวังให้สถาบันมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ สร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ และการปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

2.3 รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ ภายใต้การกำกับดูแลและควบคุมโดยหน่วยงานของรัฐ รูปแบบการบริหารจัดการระดับมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาหลากหลายรูปแบบพอสรุปได้ 4 รูปแบบคือ 1. แบบองค์กรที่เน้นกระบวนการ 2. แบบผู้ประกอบการหรือบริษัท 3. แบบวิสาหกิจหรือนวัตกรรม และ 4. แบบเครือข่าย แต่ละสถาบันจะมีรูปแบบการบริหารที่ผสมผสานตามปรัชญา ความป็นมา วิสัยทัศน์ ของผู้บริหารสถาบันนั้นๆ

2.4 รูปแบบบริหารจัดการภายในแต่ละสถาบัน พอสรุปได้ดังนี้

ด้านการบริหารจัดการทั่วไป มุ่งเน้นกลยุทธ์การบริหารงานสมัยใหม่ นำแนวคิดการจัดการทางธุรกิจมาใช้ในการบริหารองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับอธิการบดีมีบทบาทต่อนวัตกรรมทางการบริหารภายในสถาบัน บางสถาบันมีการปฏิรูปไปสู่การออกนอกระบบราชการ

ด้านบริหารงานวิชาการ ให้ความสำคัญต่อกลุ่มผู้เรียน เปิดหลักสูตรเพื่อแสวงหารายได้ สร้างความร่วมมือในระบบเครือข่ายกับเอกชน ใช้การเรียนผ่านอินเทอร์เน็ต และดาวเทียม

ด้านการบริหารงานวิจัย เน้นการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำ มีกองทุนวิจัย ศูนย์แห่งความเป็นเลิศ สนับสนุนการวิจัยและตีพิมพ์ระดับนานาชาติ

ด้านบริหารการเงิน การที่มหาวิทยาลัยของรัฐต้องออกนอกระบบ จึงมีการปฏิรูปและปรับปรุงระบบการเงินและรูปแบบการหารายได้ มีการจัดตั้งกองทุนขอยอดเงินต้น ลดสัดส่วนรายได้จากงบประมาณแผ่นดินและเพิ่มรายได้จากทรัพย์สินทางปัญญา มีการจัดตั้งหน่วยงานศิษย์เก่าสัมพันธ์ หน่วยงานที่ปรึกษาทางธุรกิจการค้า

ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการคัดเลือกสรรหา และให้เงินเดือนที่ต่างจากราชการ ปรับเปลี่ยนการจ้างเป็นสัญญา และใช้การประเมินผลงานประกอบสัญญาจ้าง และมีแนวโน้มลดข้าราชการประจำลง

โดยสรุป นวัตกรรมการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของไทยโดยภาพรวมนั้นมีแนวโน้มคล้ายคลึงกับต่างประเทศที่เน้นเรื่อง การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางบริหารด้านวิชาการ ด้านการวิจัย การให้บริการวิชาที่เป็นารตอบสนองต่อลูกค้าหรือกลุ่มผู้เรียนที่หลากหลาย มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารสถาบันและการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้

ยุทธศาสตร์สำหรับการดำเนินการเพื่อมุ่งสู่นวัตกรรมทางการจัดการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อประสิทธิภาพ เสมอภาคทางการศึกษานั้น แต่ละสถาบันคงต้องพิจารณาปริมาณความเป็นมาของสถาบัน และเงื่อนไขต่างๆ ภายในสถาบันประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการบริหารจัดการสถาบันเป็นกิจกรรมที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่อง และมีใช้การเลียนแบบสถาบันอื่นโดยตรง

สำหรับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีผู้วิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารจัดการรวม 4 รายดังนี้

พิภุภรณ์ วงศ์พานิชย์ (2540) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาอุปสรรคในการประสานงานภายในองค์การ ศึกษาเฉพาะกรณีคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ปัญหาอุปสรรคในการประสานงานภายในคณะแพทยศาสตร์นั้น เป็นการประสานงานในลักษณะของแนวราบโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเอื้อประโยชน์ในการประสานงานมากกว่าการประสานงานแบบแนวตั้ง

กันต์ลิต ไซยเศรษฐ (2541) ได้ศึกษาสภาพการณ์และปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานสำนักงานเลขานุการคณะในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ จากผลการศึกษาพบว่า สภาพการณ์ของปัญหาในด้านการบริหาร โดยใช้กระบวนการทางการบริหารของลูเธอร์ กูลิค และลินคอล์น เอร์วิค ได้แก่ การวางแผน การประสานงาน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การวินิจฉัยสั่งการ การรายงานและงบประมาณ ในภาพรวมสภาพการณ์ทั่วไปการบริหารยังมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทุกด้าน ค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้ศึกษาได้เสนอให้มีการปรับปรุงการจัดกลุ่มงานใหม่ให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับภาระงานในสภาพปัจจุบันมากขึ้น มีการกำหนดหน้าที่ให้มีการกระจายอำนาจมากขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จรัสศรี สุวลักษณ์ (2542) ได้ศึกษาเรื่อง การปรับปรุงโครงสร้างองค์การ ของสำนักวิจัยและพัฒนาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ แสดงให้เห็นว่า การจัดโครงสร้างองค์การในปัจจุบันมีบางส่วนที่เหมาะสม คือ การแบ่งโครงสร้างออกเป็นส่วนการบริหารจัดการและส่วนวิชาการ ในส่วนของการจัดโครงสร้างที่ไม่เหมาะสมเป็นเรื่องของการแบ่งส่วนราชการในส่วนของการบริหารจัดการและส่วนวิชาการ มีการแบ่งงานย่อยมากเกินไป จึงควรมีการจัดกลุ่มงานใหม่ให้เหมาะสม การกำหนดบทบาทหน้าที่ไม่ชัดเจน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าโครงสร้างองค์การเริ่มไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ ควรได้มีการปรับปรุงโครงสร้างให้เหมาะสมกับภารกิจ ทั้งนี้ องค์การจะต้องมีการทบทวนเพื่อหารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การให้มีการประสานงานสอดคล้องกัน และมีระบบการทำงานที่เหมาะสม

จันทรวดี ลิ้มสกุล (2543) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบต่อประสิทธิผลการทำงานขององค์กร : กรณีศึกษาสำนักงานเลขานุการคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จากผลการศึกษาพบว่า การปรับเปลี่ยนโครงสร้างได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งในส่วนของผลกระทบเชิงบวกจะช่วยเสริมให้การดำเนินงานให้มีประสิทธิผลมากขึ้นตามที่คาดหวัง เช่น การทำงานสะดวกรวดเร็วขึ้น มีการกระจายอำนาจ การรวมกลุ่มภารกิจมีลักษณะการประสานสอดคล้องกันมากขึ้น ทั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนางานเพื่อรองรับแนวคิดการบริหารงานแบบใหม่ ส่วนของผลกระทบเชิงลบ พบว่า เป็นเงื่อนไขข้อจำกัดในการทำงานให้บรรลุตามประสิทธิผลที่คาดหวัง ทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน เช่น การขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงาน การปรับตัวของบุคลากรให้เข้ากับระบบการทำงานแบบใหม่ เป็นต้น ดังนั้นควรมีการชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรในเรื่องโครงสร้างใหม่ มีมาตรการที่สร้างความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทใหม่ให้บุคลากรในทีมงาน ได้รับรู้และยอมรับบทบาทหน้าที่ ตลอดจนให้มีการประเมินผลหลังการปรับปรุงโครงสร้างตามช่วงเวลาที่เหมาะสม

จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การจัดโครงสร้างองค์กรนับเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการจัดระบบในองค์กร ดังนั้น การจัดโครงสร้างองค์กรนับเป็นกิจกรรมที่ต้องการดำเนินการตั้งแต่ระยะเริ่มต้นของการจัดตั้งองค์กร เพราะเป็นเสมือนฐานรากหรือโครงร่างที่ยึดเกาะของระบบต่างๆ ภายในองค์กร องค์กรจะเจริญเติบโตได้จะต้องตั้งอยู่บนฐานรากที่มั่นคง และเมื่อเวลาผ่านไป จะต้องมีการทบทวนในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อหารูปแบบใหม่ที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป เหมือนกับการเสริมฐานรากของอาคารให้แข็งแรงรองรับการเติบโตหรือการดำรงอยู่ในสภาวะวิกฤตต่างๆ ได้เป็นอย่างดี