

บทที่ 4

การจัดองค์การ

แนวคิด

1. หลักสำคัญในการจัดองค์การ 4 ประการ ได้แก่ การแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ การกำหนดหน้าที่การทำงาน การจัดวางความสัมพันธ์ และการประสานหน้าที่ต่างๆ เข้าด้วยกัน
2. ขั้นตอนการจัดองค์การที่สำคัญประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การพิจารณาแยกประเภทงาน และจัดกลุ่มงาน การระบุขอบเขตของงาน และมอบหมายงาน กำหนดความรับผิดชอบและให้อำนาจหน้าที่ และขั้นสุดท้ายคือการจัดวางความสัมพันธ์
3. ประเภทการจัดองค์การมีหลายประเภทและที่สำคัญได้แก่ การจัดองค์การตามหน้าที่ (Functional Structure) การจัดองค์การตามพื้นที่ (Geographical Structure) การจัดองค์การตามสินค้า/ลูกค้า (Product or Customers Structure) และ การจัดองค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix)

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

1. เพื่อให้ทราบความหมายและความสำคัญของการจัดองค์การ
2. เพื่อให้ทราบถึงหลักในการจัดองค์การ
3. เพื่อให้เข้าใจถึงการจัดองค์การในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้
 - การจัดองค์การตามหน้าที่ (Functional structure)
 - การจัดองค์การตามพื้นที่ (Geographical Structure)
 - การจัดองค์การตามสินค้า/ลูกค้า (Product or Customers Structure)
 - การจัดองค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix)

ความหมายและความสำคัญของการจัดองค์การ

ก่อนอื่นเราต้องทราบความหมายขององค์การเสียก่อนว่า “องค์การ” คือ การร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้ทรัพยากรหรือวัตถุดิบต่างๆที่มีอยู่อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ต้องมีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป

ดังนั้นการทำงานขององค์การจึงเป็นการทำงานกันเป็นกลุ่ม จึงจำเป็นต้องมีการจัดแบ่งงาน กำหนดวิธีการดำเนินงาน แบ่งอำนาจหน้าที่ ขอบเขตของงานและการติดต่อประสานงานต่างๆในองค์การ ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การจัดองค์การจึงหมายถึง การวางแผนการทำงานให้กับผู้ทำงานว่าใครต้องทำอะไร ที่ไหน อย่างไร รวมทั้งเป็นการกำหนดสายบังคับบัญชาอีกด้วยว่าใครเป็นหัวหน้างานของใครและเป็นการกำหนดกฎ ระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานและการอยู่ร่วมกันของสังคมน้องการ เช่น ผู้จัดการฝ่ายการตลาดมีผู้ใต้บังคับบัญชาคือฝ่ายการตลาดมีหน้าที่การทำงานเกี่ยวกับการวางแผนและการดำเนินงานในส่วนที่เป็นแนวคิดทางด้านสินค้าที่จะนำเสนอต่อผู้บริโภค คือ การกำหนดราคา การจัดจำหน่ายสินค้า และ บริการสู่ผู้บริโภค เป็นต้น

หลักสำคัญในการจัดองค์การ 4 ประการ ได้แก่

1. **การแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ (Division of Work)** คือการแบ่งงานแผนกต่าง ๆ ให้กับคนที่มีความรู้ความสามารถในด้านนั้น ๆ เข้าไปทำงานเพื่อให้เหมาะสมกับความรู้ ความชำนาญ ของแต่ละบุคคลและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น งานด้านการตลาดก็ใช้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถด้านการตลาดเข้าไปทำงานในฝ่ายการตลาด

2. **การกำหนดหน้าที่การทำงาน (Authority)** คือการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจากผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยระบุหน่วยงานใดจะต้องทำอะไร มีขอบเขตเพียงไร เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อนกัน เช่น รองประธานกรรมการแต่งตั้งให้ นายเอ เป็นผู้จัดการฝ่ายขายมีผู้ใต้บังคับบัญชาคือพนักงานฝ่ายขาย มีหน้าที่ขายสินค้าขององค์การให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

3. **การจัดวางความสัมพันธ์ต่างๆ (Relationship)** เนื่องจากการทำงานของพนักงานแต่ละคนในองค์การ ที่ทำงานตามความถนัดของตนเอง แต่การทำงานของคนจะต้องเกี่ยวข้องกับคนอื่น จึงจำเป็นที่จะต้องจัดวางเรื่องความสัมพันธ์ต่างๆไว้ให้ชัดเจน ความสัมพันธ์เหล่านี้ได้แก่ ความสัมพันธ์ของบุคคลต่างๆ และของกลุ่มย่อยต่างๆ เพื่อให้มีการร่วมมือกันทำงานไปในทิศทางเดียวกัน

4. **การประสานงานหน้าที่ต่างๆไว้ด้วยกัน (Coordination)** ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดให้หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ มีการติดต่อสื่อสารกันภายในเพื่อลดความขัดแย้งทางด้านความคิดและการทำงานที่

แตกต่างกันของแต่ละหน่วยงาน ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีหลักเกณฑ์ในการติดต่อสื่อสารอย่างรัดกุม เช่น การแข่งขันกีฬาในองค์กรเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์อันดีของแต่ละหน่วยงาน เป็นต้น

กระบวนการจัดองค์การ (Process of Organizing)

ขั้นตอนการดำเนินการจัดองค์การนั้นประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การพิจารณาแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงานสำหรับผู้ทำแต่ละคน

อันดับแรกในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร คือ จะต้องตรวจสอบดูว่า ภายในองค์กรของตนนั้นมีงานอะไรบ้างที่ต้องทำ เช่น การทำเงาะกระป๋อง ต้องมีการจัดซื้อเงาะ การขนส่งจากสวนเงาะมายังโรงงาน การคัดเลือกขนาดของเงาะ การทำความสะอาดปอกเปลือก คว้านเมล็ด การบรรจุลงกระป๋อง เป็นต้น

ขั้นต่อมาก็คือจัดงานหรือจำแนกงานออกเป็นกลุ่มๆ โดยงานที่เหมือนกัน มารวมไว้ด้วยกัน โดยการจำแนกออกตามหน้าที่ของงานแต่ละชนิดเป็นกลุ่มๆ เช่นการนำงานขาย งานวิจัยตลาด งานโฆษณา มารวมไว้ในแผนกการตลาด

จากนั้นจึงแบ่งงานของแต่ละกลุ่มเหล่านั้นออกเป็นส่วน ๆ ตามความถนัดและความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน จนได้งานชิ้นต่างๆที่แต่ละส่วนงานเหล่านี้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานในแต่ละระดับ เช่น การแต่งตั้งส่วนงานขาย และพนักงานในส่วนงานขายของแผนกการตลาด โดยผู้ดำเนินงานในส่วนงานขายนี้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในด้านงานขาย

- ปัญหาการแบ่งงานในขั้นการออกแบบงาน

การแบ่งงานตามความถนัดนั้นทำให้ขอบเขตของผู้ปฏิบัติงานมีขอบเขตงานที่แคบลงเรื่อยๆ โดยรับผิดชอบเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น เช่น ในโรงงานผลิตเครื่องยนต์ พนักงานคนหนึ่งอาจทำหน้าที่เพียง ขันน็อต เพียงอย่างเดียวเท่านั้น หรืออาจทำหน้าที่ตรวจสอบรถยนต์เพียงอย่างเดียวเท่านั้น

ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการทำงานน่าเบื่อ และไม่ก่อให้เกิดความภูมิใจที่จะได้ใช้ความสามารถของตนเองบ้าง ผู้บริหารจึงควรออกแบบงานให้เหมาะสม สำหรับจูงใจพนักงานด้วย และควรให้พนักงานได้ใช้ความสามารถในการทำงานบ้าง

- ปัญหาการรวมกลุ่มงานเข้าเป็นแผนก

การจัดกลุ่มงานเข้าเป็นแผนก ทำให้กลุ่มแต่ละกลุ่มประกอบด้วยคนทำงานที่ทำงานเหมือนกันรวมเข้าด้วยกัน โดยผู้บริหารต้องมีการมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ให้กับกลุ่มงานหรือแผนกงานนั้นๆด้วย หากให้อำนาจหน้าที่ไม่เพียงพอกับความรับผิดชอบ อาจทำให้การทำงานไม่สมบูรณ์เต็มที่ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องมอบหมายงานอย่างถูกต้องสมบูรณ์ ผู้รับมอบงานสามารถทำได้จริงไม่ก่อ

ให้เกิดปัญหาในขั้นปฏิบัติ ควรกำหนดความรับผิดชอบและให้อำนาจหน้าที่อย่างสมดุลกัน เพื่อการทำงานที่จะปฏิบัติให้ลุล่วงไปได้

2. ระบุขอบเขตของงานและมอบหมายงาน กำหนดความรับผิดชอบและให้อำนาจหน้าที่

หลังจากการออกแบบงานในขั้นแรกแล้ว ผู้บริหารต้องระบุให้เห็นถึงขอบเขตของงาน เพื่อให้พนักงานรู้ว่า งานแต่ละชิ้นที่ต้องทำเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไร มีขอบเขตและปริมาณมากน้อยเพียงไร ส่วนที่สำคัญก็คือผู้บริหารควรระบุชื่อเป็นตำแหน่ง พร้อมกับให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานชิ้นนั้นๆเอาไว้ เช่น นายเอ ทำงานอยู่โรงพิมพ์หนังสือพิมพ์ ในตำแหน่งตรวจสอบคุณภาพการพิมพ์ ว่ามีข้อความใดบ้างที่พิมพ์ผิด ข้อความใดบ้างที่ไม่สมควรจะนำเสนอ และสามารถเปลี่ยนแปลงข้อความให้เหมาะสมกับการพิมพ์หนังสือพิมพ์ฉบับนั้นๆอีกด้วย

การมอบหมายงาน ควรกำหนดเป็นความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานที่มอบหมาย ให้พนักงานทำ และควรมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้พนักงาน เพื่อให้พนักงานทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

- ปัญหาของการมอบหมายงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ

หากผู้บริหารมอบหมายงานไม่สมบูรณ์ หรือให้อำนาจหน้าที่ไม่เพียงพอกับความรับผิดชอบ อาจทำให้การทำงานไม่สมบูรณ์เต็มที่ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องมอบหมายงานอย่างถูกต้องสมบูรณ์ ผู้รับมอบงานสามารถทำได้จริงไม่ก่อให้เกิดปัญหาในขั้นปฏิบัติ ควรกำหนดความรับผิดชอบและให้อำนาจหน้าที่อย่างสมดุลกัน เพื่อการทำงานที่จะปฏิบัติให้ลุล่วงไปได้

3. การจัดวางความสัมพันธ์

เพื่อให้งานส่วนต่างๆที่ได้แบ่งเอาไว้สามารถทำงานร่วมกัน ไปในทิศทางเดียวกัน และให้อยู่ร่วมกันโดยไม่ขัดแย้ง

การจัดวางความสัมพันธ์จะทำให้พนักงานทราบได้ว่า ใครต้องรายงานต่อใคร และขณะเดียวกันก็จะช่วยให้งานส่วนต่างๆดำเนินไปโดยปราศจากข้อขัดแย้ง จึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องทำหลักฐานสำหรับองค์กร และผู้ปฏิบัติงานทุกคนอันได้แก่

1. แผนผังแสดงการจัดองค์กร (Organization chart)
2. คำบรรยายลักษณะงาน (Job description) ของงานแต่ละตำแหน่ง ซึ่งประกอบไปด้วย
 - ชื่อตำแหน่งของงาน
 - รายละเอียดของงานที่ต้องทำ
 - ความรับผิดชอบ
 - อำนาจหน้าที่
 - ความสัมพันธ์ต่างๆ

หลักฐานดังกล่าวจะเป็นเครื่องมือแสดงให้เห็นว่า กิจกรรมต่างๆในองค์กร ได้ถูกแบ่งออกเป็นกลุ่มๆอย่างไร ซึ่งให้เห็นว่าใครขึ้นต่อใคร ซึ่งจะเป็เครื่องมือเชื่อมโยงตัวผู้บริหารสูงสุดไปยังพนักงานปฏิบัติงานต่างๆในองค์กร

โครงสร้างองค์กรที่เกิดขึ้นนั้น จะต้องครอบคลุมสิ่งเหล่านี้คือ

- แสดงให้เห็นจุดมุ่งหมายและแผนงานต่างๆ (Objectives & plans)
- แสดงให้เห็นอำนาจหน้าที่ (Authority) ในการบริหารงานต่างๆขององค์กร
- แสดงให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมภายใน (Environment) ซึ่งจะทำให้พนักงานมีส่วนช่วยในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
- เหมาะสมสำหรับผู้ที่มีความรู้ความสามารถต่าง ๆ เข้ามาทำงานร่วมกันอยู่ได้โดยที่องค์กรไม่กีดกัน หรือจำกัดความสามารถของบุคคลต่างๆ ตรงกันข้ามต้องเหมาะสมสำหรับผู้มาอยู่ร่วมกันทำงานในองค์กรคือตัวบุคคลนั่นเอง

- ปัญหาของการจัดความสัมพันธ์

สายการบังคับบัญชา ที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อจัดระเบียบการอยู่ร่วมกันและติดต่อประสานกันอาจก่อให้เกิดปัญหาในเรื่องการติดต่อประสานงานกัน เพราะการควบคุมลดหลั่นลงมาจากผู้บังคับบัญชานั้นเป็นการติดต่อสื่อสารในแนวตั้งอย่างเดียว ทำให้การติดต่อสื่อสารความสัมพันธ์ในแนวนอนเป็นไปได้ยาก

ประเภทของการจัดองค์กร

1. องค์กรตามหน้าที่ (Functional structure) คือการเอาผู้ที่มีความสามารถหรือความชำนาญรวมไปถึงผู้ที่มีความรู้ในด้านเดียวกันไว้ในหน่วยงานเดียวกัน โดยแบ่งตามหน้าที่ทางธุรกิจเป็นสำคัญ เช่น หน้าที่ทางการผลิต การตลาด การเงิน การบัญชี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ การจัดองค์กรตามหน้าที่มีข้อเด่น ข้อด้อยดังนี้

ข้อเด่น	ข้อด้อย
<ol style="list-style-type: none"> 1. ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพเนื่องจากการทำงานตามความถนัดของแต่ละคน 2. เกิดความประหยัดในการใช้ทรัพยากร อุปกรณ์ต่าง ๆ ถูกใช้สอยอย่างเต็มที่เพราะทุกคนมีความรู้เหมือนกัน 3. สามารถฝึกอบรมและควบคุมได้ง่าย 4. สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ดีเพราะทุกคนมีความรู้ลึกซึ้ง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทุกคนทำหน้าที่ของตนเองจนทำให้ขาดความสนใจคุณภาพโดยรวมขององค์กร 2. ขาดการประสานงาน รู้แต่งานของตนเองไม่รู้งานของหน่วยงานอื่นทำให้ขาดความสัมพันธ์ส่วนร่วม 3. ขาดการปรับตัวกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ยาก

ตารางที่ 4.1 ข้อเด่นข้อด้อยของการจัดองค์การตามหน้าที่

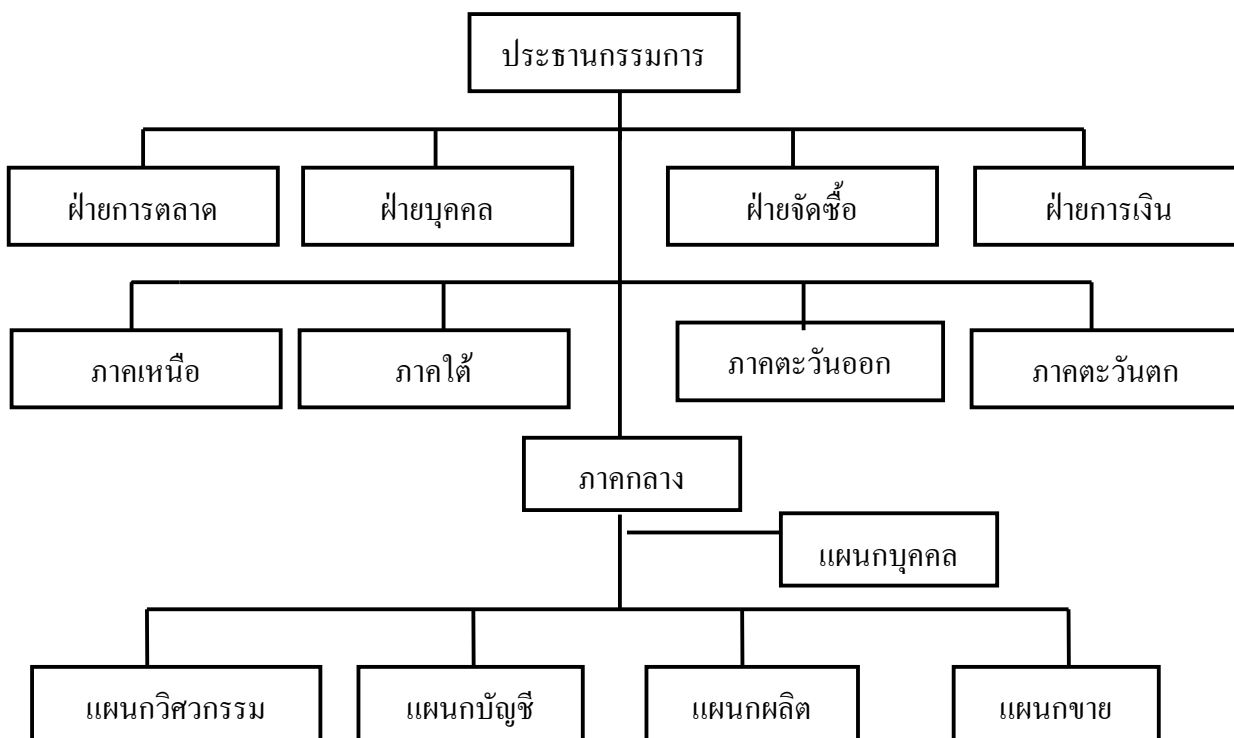


รูปที่ 4.1 แผนผังการจัดองค์การตามหน้าที่

2. การออกแบบองค์การตามพื้นที่หรือภูมิศาสตร์ (Geographical Structure) เพื่อให้สินค้าสามารถกระจายไปได้ทั่วถึง กิจกรรมต่าง ๆ จะถูกขยายไปตามภูมิภาคต่าง ๆ โดยเฉพาะแต่ละพื้นที่ก็จะมีการบริหารงานย่อย ๆ ของแต่ละพื้นที่ ทั้งนี้เพื่อเป็นการปรับวิธีในการดำเนินธุรกิจขององค์การให้เข้ากับลักษณะเฉพาะในพื้นที่นั้น ๆ ด้วย โดยการจัดองค์การตามพื้นที่หรือภูมิศาสตร์มีข้อเด่น ข้อด้อย ดังนี้

ข้อเด่น	ข้อด้อย
1. เพื่อลดต้นทุนการขนส่งและการประสานงาน 2. ช่วยลดภาระของผู้บริหารส่วนกลาง 3. สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละท้องถิ่นได้ดีกว่า	1. ขาดแคลนผู้บริหารที่มีความชำนาญ 2. การควบคุมจากผู้บริหารระดับสูงทำได้ยาก 3. อาจทำให้นโยบายไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

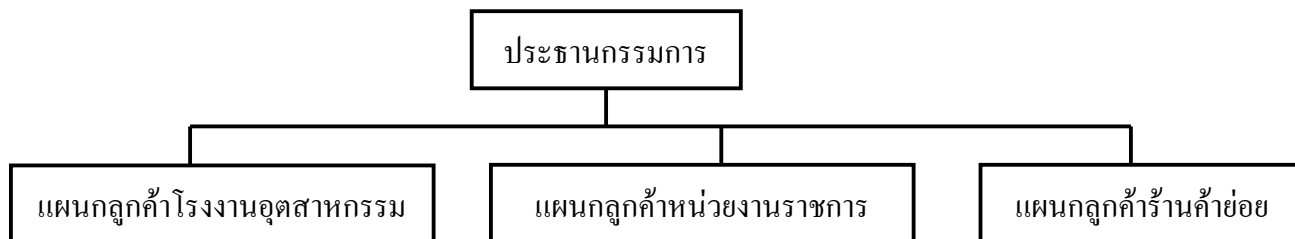
ตารางที่ 4.2 ข้อเด่นข้อด้อยของการจัดองค์การตามพื้นที่หรือภูมิศาสตร์



รูปที่ 4.2 แผนผังการจัดองค์การตามพื้นที่หรือภูมิศาสตร์

3. การจัดองค์การตามประเภทลูกค้า (Customers Structure) การที่องค์กรมีการจัดแผนกลูกค้าเพราะองค์กรให้ความสำคัญต่อลูกค้ากลุ่มต่างๆ เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า การจัดองค์การตามประเภทของ

ลูกค้า เป็นการจัดแบ่งตามประเภทของอุตสาหกรรมประเภทของธุรกิจหรือลักษณะของการประกอบกิจการของลูกค้า โดยมีตัวอย่างการจัดองค์การตามประเภทลูกค้าดังรูปที่ 4.3

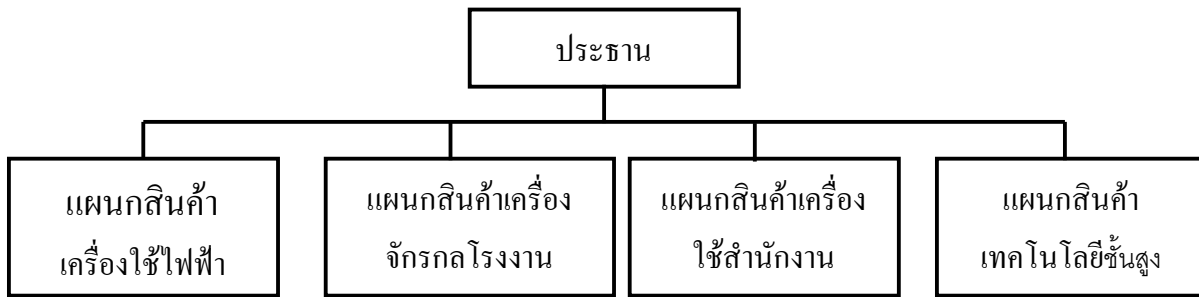


รูปที่ 4.3 แผนผังการจัดองค์การตามลูกค้า

ข้อเด่น	ข้อด้อย
<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถสร้างความต้องการของลูกค้าได้ เช่น ความต้องการสินค้าและบริการที่แตกต่างกัน 2. สามารถตอบสนองความต้องการของสินค้า ได้อย่างรวดเร็ว 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การประสานงานในแผนกลูกค้าเป็นไปได้ยาก 2. ผู้จัดการและพนักงานต้องมีความคุ้นเคยกับลูกค้า 3. รายได้ที่ไม่แน่นอนของลูกค้าแต่ละกลุ่ม 4. ซึ่งมีผลต่อกำลังความต้องการสินค้า การพัฒนาแต่ละแผนกไม่เสมอภาค และความต้องการเฉพาะของลูกค้า

ตารางที่ 4.3 ข้อเด่นข้อด้อยของการจัดองค์การตามลูกค้า

4. การออกแบบองค์การตามผลิตภัณฑ์ (Product Structure)ผลิตภัณฑ์ที่มีในองค์การมีการขยายเพิ่มขึ้นผู้บริหารไม่สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึงจึงเปลี่ยนมาเป็นการจัดการผลิตภัณฑ์เพื่อให้ผู้จัดการมีความเข้าใจในผลิตภัณฑ์มากขึ้น โดยผู้บริหารต้องมอบอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับรองลงมาแล้วองค์การจึงวัดประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละหน่วยงาน

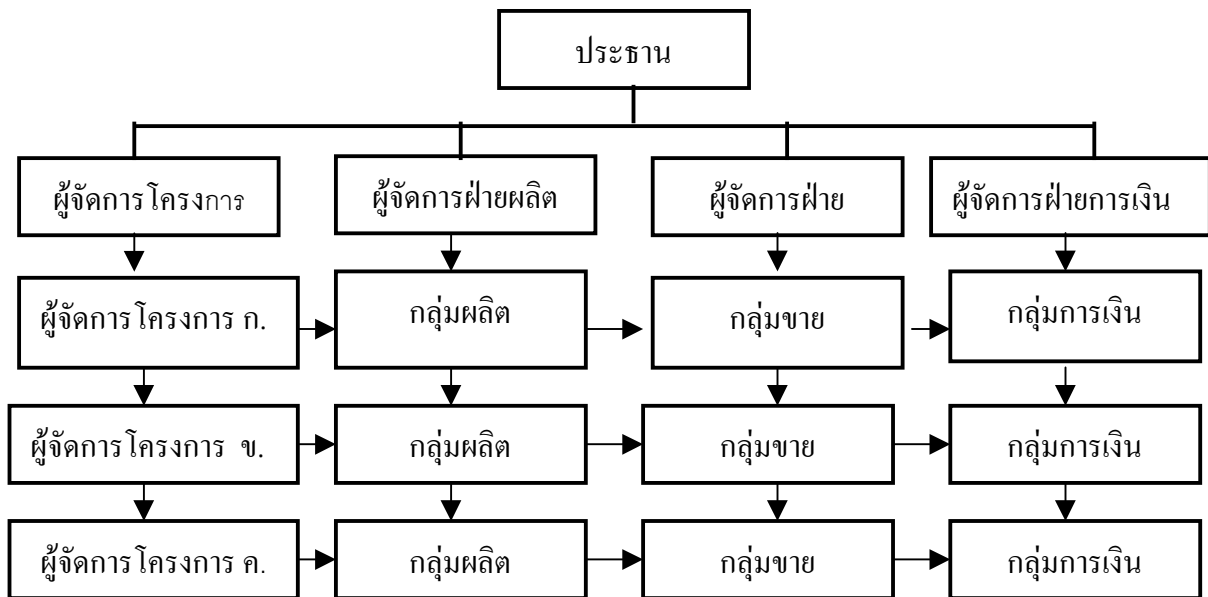


รูปที่ 4.4 แผนผังการจัดองค์กรตามผลิตภัณฑ์

4. การออกแบบของค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix) คือการทำหน้าที่ซ้ำซ้อนกับหน้าที่และหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงาน 2 หน้าที่ คือ หน้าที่หลักที่ทำอยู่แล้วและต้องไปทำงานในโครงการโดยการ “ยืมตัว” เมื่องานของโครงการเสร็จแล้วก็ต้องกลับไปทำหน้าที่เดิม ทำให้ผู้ทำงานมีผู้บังคับบัญชา 2 คน คือ สายงานการบังคับบัญชาที่ทำหน้าที่หลักและสายงานบังคับบัญชาที่ทำหน้าที่โครงการ ผู้บังคับบัญชา 2 คนมีอำนาจ หน้าที่เท่าเทียมกัน

ตัวอย่าง นายเอ ทำหน้าที่เป็นพนักงานการตลาด แต่มีความรู้ความสามารถทางด้านงานขาย ในขณะที่ผู้จัดการฝ่ายขายมีโครงการ โดยต้องใช้ความรู้ความสามารถของนายเอ จึงขอยืมตัวนายเอ จากผู้จัดการฝ่ายการตลาด เพื่อไปช่วยในฝ่ายขายโดย นายก. ยังมีหน้าที่เป็นพนักงานฝ่ายการตลาดอยู่ เมื่อทำงานในโครงการฝ่ายขายเสร็จก็กลับมาทำงานฝ่ายการตลาดเหมือนเดิม

องค์การที่ต้องทำงานหลากหลาย จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นในสภาพแวดล้อมที่ยุ่งยากซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาการจัดตั้งโครงการ แล้วให้พนักงานที่มีความสามารถของแต่ละหน้าที่ซึ่งอยู่ต่างแผนกมาทำงานร่วมกันทำให้สมาชิกในองค์การที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ซึ่งทำให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย



รูปที่ 4.5 แผนผังการจัดองค์กรแบบเมทริกซ์

การจัดองค์กรแบบเมทริกซ์ จะเป็นสิ่งที่มีคุณค่ามากที่สุดก็ต่อเมื่อ

1. มีการกำหนดเวลาแน่นอนที่จะต้องทำกิจกรรมให้สำเร็จ และจะต้องกระทำให้ได้ตามตารางที่กำหนด
2. การจำกัดค่าใช้จ่ายเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่ง
3. กลุ่มของบุคคลที่มีความชำนาญเฉพาะด้านจะต้องมีการประสานงานกันเพื่อความสำเร็จขององค์กร
4. มีส่วนร่วม มีความรู้สึกว่ากิจกรรมเป็นสิ่งที่ใหม่หรือเป็นสิ่งที่ไม่คุ้นเคย

ข้อเด่น	ข้อด้อย
<ol style="list-style-type: none"> 1. ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพ 2. ประหยัดค่าใช้จ่ายในการจ้างผู้เชี่ยวชาญ 3. มีความร่วมมือระหว่างหน้าที่มากยิ่งขึ้น 4. มีความยืดหยุ่นสูง 5. เพิ่มความรับผิดชอบของผู้จัดการโครงการ 6. สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลา 7. ปรับปรุงการบริหารกลยุทธ์ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เกิดความสับสนในการรับคำสั่งหรือรายงานต่อผู้บังคับบัญชา 2. ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานของผู้บริหาร ทำให้งานล่าช้าเพราะเป็นประชาธิปไตยมากเกินไป ค่าใช้จ่าย

ตารางที่ 4.4 ข้อเด่น ข้อด้อยของการจัดองค์การแบบเมทริกซ์

การแก้ไขปัญหาอันเกิดจากโครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ มีดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายของโครงการ และเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน
2. กำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้จัดการโครงการ ผู้จัดการฝ่าย และทีมงานอย่างชัดเจน
3. ผู้จัดการโครงการและผู้จัดการฝ่ายต้องมีความสมดุลกันของอำนาจ
4. ผู้จัดการโครงการและผู้จัดการฝ่ายต้องเรียนรู้วิธีการประสานงานและแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น
5. เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างโครงการและหน่วยงานให้แก้ไขโดยยึดถือข้อมูลและผลประโยชน์ขององค์การเป็นสำคัญ
6. ผู้จัดการโครงการควรมีความเป็นผู้นำ มีประสบการณ์ และต้องเป็นผู้ประสานงานชั้นดี
7. ฝึกฝนให้คำแนะนำต่อพนักงาน ว่าการทำงานโดยมีผู้บังคับบัญชา 2 คน ควรวางตัวอย่างไร
8. ผลตอบแทนของผู้จัดการโครงการ และทีมงานต้องยุติธรรม