



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University
Pillar of the Kingdom



การจัดกลุ่มงาน ภายใต้อำนาจ ในส่วนงาน

17 พฤศจิกายน 2558

วัตถุประสงค์

- สรุปรูปแบบแนวทาง หลักการ ทฤษฎี การออกแบบ
โครงสร้างองค์กร
- อธิบายวิธีการดำเนินการ การจัดโครงสร้างองค์กร
เพื่อการบริหารจัดการ การควบคุมดูแลงาน และ
บุคลากรของส่วนงานในมหาวิทยาลัย



หลักในการจัดโครงสร้างองค์กร

- 1) จัดโครงสร้างองค์กรโดยยึดหลัก Flat Organization และ Functional Organization (จำนวนระดับชั้นไม่มาก)
- 2) จำนวนกิจกรรมได้ฝ่าย ไม่ต้องแยกย่อยมาก
- 3) จัดโครงสร้างเพื่อให้เอื้อต่อการโยกย้ายงานได้ (Job rotation)
- 4) จัดการปฏิบัติงานแบบ Cross function
- 5) จัดการบริหารแบบ Shared service
- 6) เน้นการปฏิบัติงานให้ตรงความต้องการของผู้รับบริการ (Customer centric)

เป้าหมาย

- ส่วนงานจัดโครงสร้างได้ฝ่ายที่เหมาะสม
- มหาวิทยาลัยวางเส้นทางความก้าวหน้าด้านการบริหารของสายปฏิบัติการในแต่ละส่วนงาน
- พิจารณากำหนดจำนวนบุคลากรที่จะครองระดับ P6 หรือ P5 (ในบางส่วนงาน) โดยใช้หลักการ Job Evaluation และ Span of Control



โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรมีผลต่อ

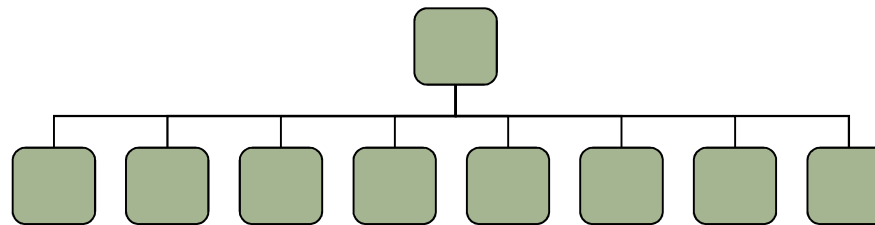
- การ**จัดระบบบริหาร**จัดการ
- การ**สื่อสารข้อมูล**ภายในองค์กร
- การ**กำหนดตำแหน่ง**ของบุคลากร เช่น ผู้บริหาร
ระดับกลาง



การแบ่งประเภทขององค์กร

- **องค์กรประเภทแบบแบน (Flat)**

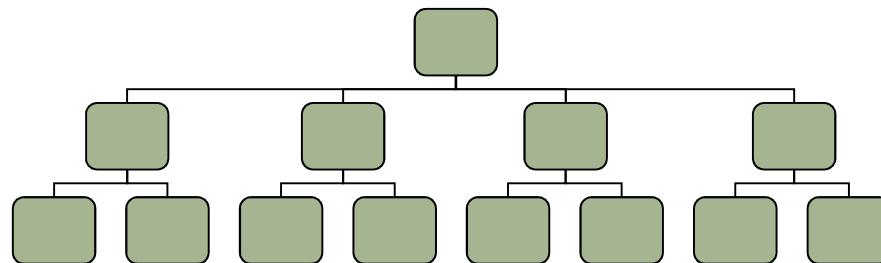
เป็นโครงสร้างที่มีลำดับการบังคับบัญชาน้อย เป็นโครงสร้างแบบแบน (Flat) การแบ่งแยกงานน้อย หน้าที่งานจึงยืดหยุ่น มีกฎระเบียบน้อย มีความเป็นทางการน้อย เน้นการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ และเน้นการทำงานเป็นทีม เหมาะกับองค์กรขนาดเล็กที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง หรือองค์กรที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว



การแบ่งประเภทขององค์กร

- องค์กรประเภทสายบังคับบัญชา (Chain of Command)

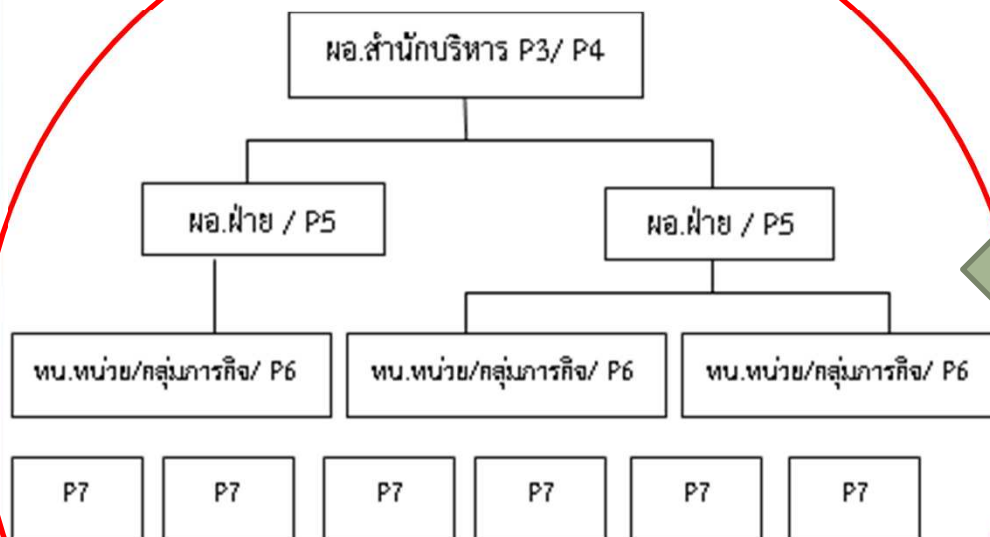
เป็นโครงสร้างที่มีการแบ่งแยกงานมาก มีหน้าที่งานที่ชัดเจนจึงมีความเป็นทางการสูง เป็นโครงสร้างที่เน้นระดับการบังคับบัญชา เน้นการติดต่อสื่อสารที่เป็นขั้นตอน มีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารมาก โครงสร้างแบบนี้เหมาะกับองค์กรที่สภาพแวดล้อมไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก



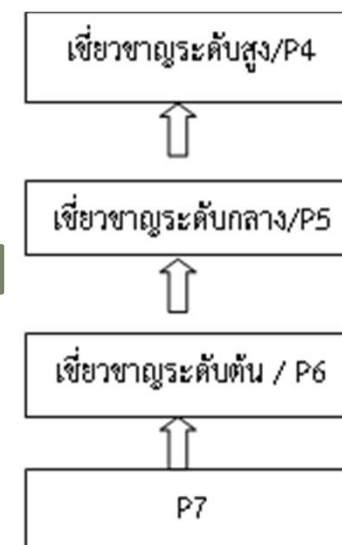


เส้นทางความก้าวหน้าในงาน

กลุ่มบริหาร



กลุ่มวิชาชีพ



ปัจจัยที่มีผลต่อการออกแบบองค์กร

1	เป้าหมาย
2	ยุทธศาสตร์
3	สิ่งแวดล้อม
4	การจัดแบ่งงาน
5	ความซับซ้อนขององค์กร
6	การกระจายตัวทางภูมิศาสตร์
7	การแลกเปลี่ยนความรู้
8	การออกแบบงาน
9	ลักษณะบุคลากร
10	รูปแบบผู้นำ
11	บรรยากาศองค์กร
12	ระบบประสานงานและควบคุม
13	ระบบข้อมูล
14	ระบบแรงจูงใจ

(Burton et al., 2011)

การออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organizational Design)

ขึ้นกับ

- เป้าหมายขององค์กร
- ยุทธศาสตร์ขององค์กร
- สิ่งแวดล้อมขององค์กร



โครงสร้างองค์กร

(Burton et al., 2011)



ORGANIZATIONAL DESIGN

			Exploration	
	GOAL		Output side	
			Effectiveness	
			Low	High
Input Side	Efficiency	Low		
		High		
			Exploitation	

(Burton et al., 2011)



ORGANIZATIONAL DESIGN

STRATEGY

Firm Strategy Types	Exploration	Exploitation
Reactor	Low	Low
Defender	Low	High
Prospector	High	Low
Analyzer w/o innovation	Medium	High
Analyzer w/ innovation	High	Medium



(Burton et al., 2011)

ORGANIZATIONAL DESIGN

ENVIRONMENT			
		Complexity 	
		Low	High
Unpredictability	Low	calm	varied
	High	locally stormy	turbulent



(Burton et al., 2011)

การจัดรูปแบบองค์กรต้องคำนึงถึง

1. การแบ่งงานตามความถนัด (Division of work)
2. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command)
3. ขนาดของการควบคุม (Span of control)
4. การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ
(Centralize and Decentralize)
5. การประสานกิจกรรม (Integration)



หลักการการออกแบบโครงสร้างองค์การโดยทั่วไป

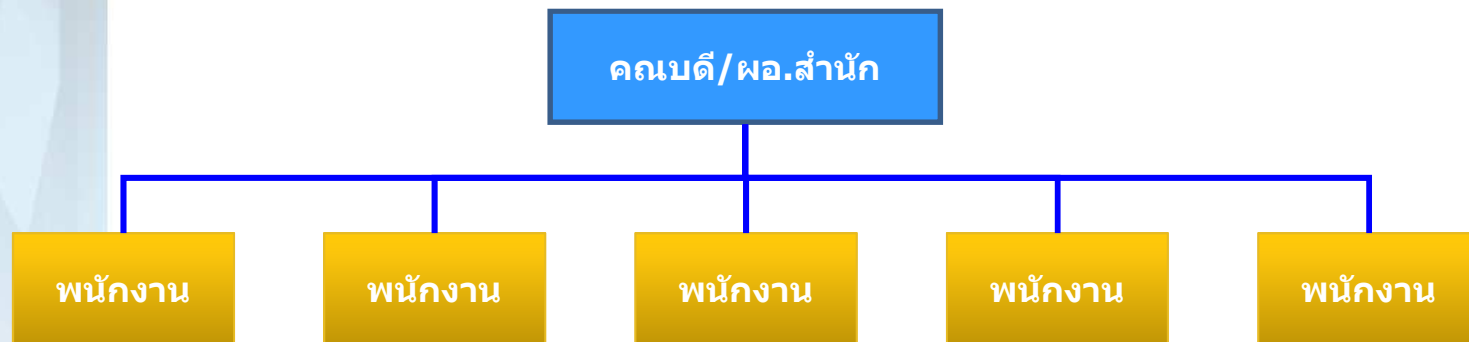
1. โครงสร้างแบบง่าย (The simple structure)
2. โครงสร้างตามหน้าที่งาน (The functional structure)
3. โครงสร้างแบบเป็นหน่วยงาน (The divisional structure)
4. โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (The Matrix structure)

STRUCTURE				
			FUNCTIONAL SPECIALIZATION	
			Low	High
PRODUCTS/SERVICE	Low		SIMPLE	FUNCTIONAL
	High		DIVISIONAL	MATRIX

หลักการการออกแบบโครงสร้างองค์การโดยทั่วไป

1. โครงสร้างแบบง่าย (The simple structure)

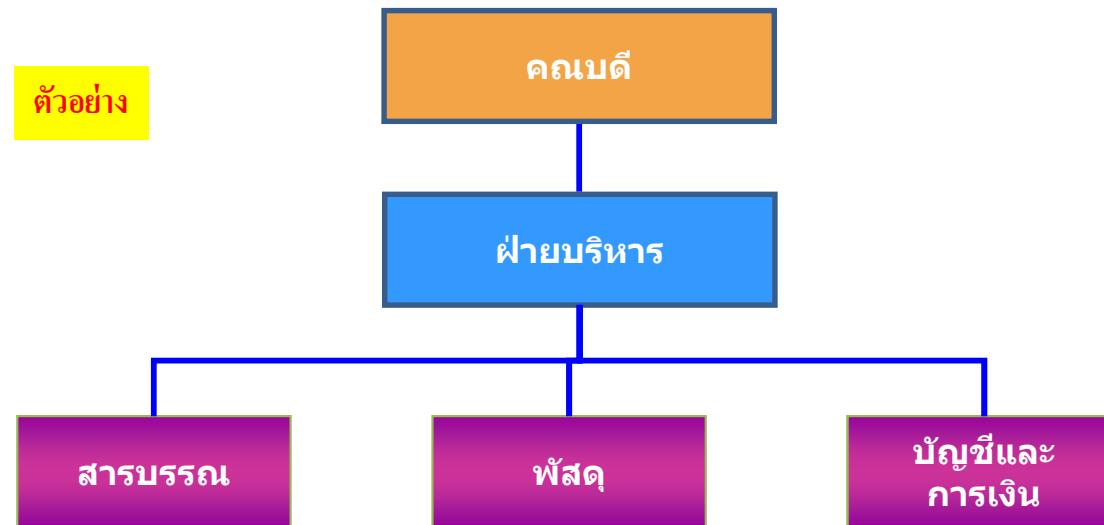
ตัวอย่าง



มหาวิทยาลัยสามารถจัดโครงสร้างแบบนี้กับคณะ/ส่วนงาน
ขนาดเล็กมาก (XS) ที่ยังไม่มีงานกันอย่างชัดเจนหรือ
ปริมาณงานยังมีน้อย

การออกแบบโครงสร้างองค์การโดยทั่วไป (ต่อ)

2. โครงสร้างตามหน้าที่งาน (The functional structure)

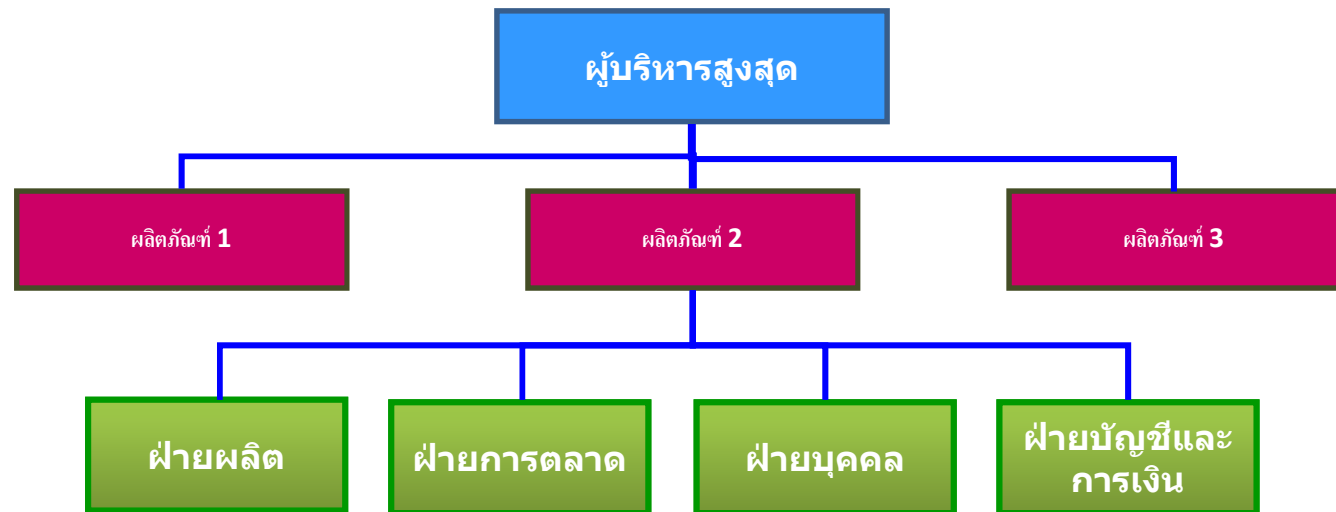


มหาวิทยาลัยสามารถจัดโครงสร้างแบบนี้กับคณะ/ส่วนงานที่มีขนาดใหญ่ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในกิจกรรมภารกิจตามหน้าที่งานที่แตกต่างกัน โดยพิจารณางานตามกิจกรรมในห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) ในส่วนงาน

การออกแบบโครงสร้างองค์การโดยทั่วไป (ต่อ)

3. โครงสร้างแบบเป็นหน่วยงาน (The divisional structure)

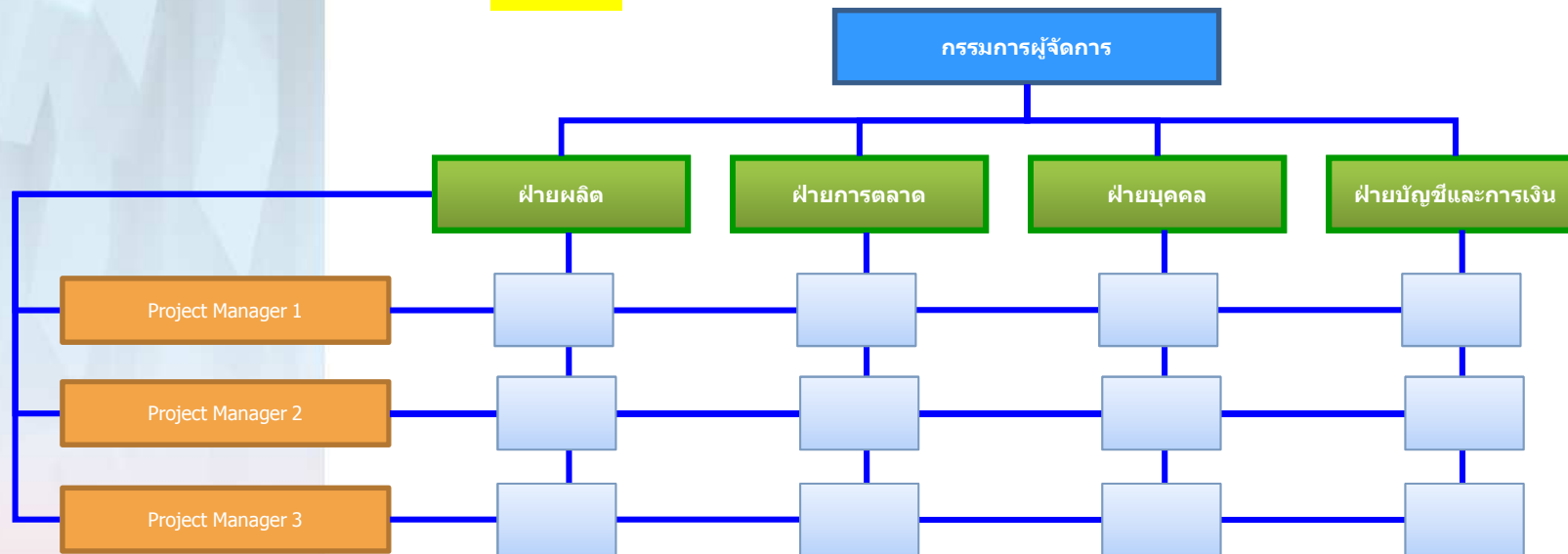
ตัวอย่าง



การออกแบบโครงสร้างองค์การโดยทั่วไป (ต่อ)

4. โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (The Matrix structure)

ตัวอย่าง



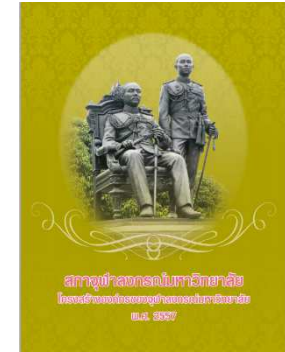
		Functional approach (Faculty)						
		Acct / Finance	Procurement	Physical	HR & Office	Academic Service	Research / Services	Lab
Divisional	Department 1							
	Department 2							
	Department 3							
		Functional approach (Faculty)						
		Acct / Finance	Procurement	Physical	HR & Office	Academic Service	Research / Services	Lab
Divisional	Program 1							
	Program 2							
	Program 3							



Department หมายถึง ภาควิชา

Program หมายถึง หลักสูตร

โครงสร้างองค์กรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2557



สภามหาวิทยาลัย
ในการประชุมครั้งที่ 751 เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน พ.ศ. 2555
ได้ให้ความเห็นชอบโครงสร้างองค์กรใหม่

วันที่ 15 มกราคม พ.ศ. 2556
ประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง ส่วนงานของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2556

ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2556
มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 27 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2556

1. การจัดโครงสร้างองค์กร มุ่งเน้นการดำเนินงานที่นำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. โครงสร้างองค์กรมีลักษณะเป็นแนวราบมากขึ้น ไม่มีสายการบังคับบัญชาที่ซับซ้อน
3. จัดหน่วยงานที่มีภารกิจ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่เป็นแนวทางเดียวกันให้อยู่ภายใต้กลุ่มงานหรือส่วนงานเดียวกัน





โครงสร้างองค์กรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ยึดหลักการสำคัญ ดังนี้

4. หน่วยงานบางหน่วยอาจมีรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกันได้บ้าง เพื่อความคล่องตัวในการบริหาร
5. ไม่มีการเพิ่มหน่วยงานใหม่ ยกเว้นกรณีที่เป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง
6. หน่วยงานที่ตั้งขึ้นตามยุทธศาสตร์ของผู้บริหาร ให้ยุบเลิกเมื่อเสร็จสิ้นภารกิจ หรือเมื่อมีการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์



ขนาดส่วนงาน (Size)

ส่วนงานขนาดใหญ่ (Size L)	ส่วนงานขนาดกลาง (Size M)	ส่วนงานขนาดเล็ก (Size S)	สถาบัน (Size XS)
คณะแพทยศาสตร์	คณะสัตวแพทยศาสตร์	คณะจิตวิทยา	สถาบันวิจัยทรัพยากรทางน้ำ
คณะวิทยาศาสตร์	คณะเภสัชศาสตร์	คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา	สถาบันวิจัยพลังงาน
คณะทันตแพทยศาสตร์	คณะรัฐศาสตร์	คณะพยาบาลศาสตร์	สถาบันวิจัยโลหะและวัสดุ
คณะวิศวกรรมศาสตร์	คณะเศรษฐศาสตร์	คณะสหเวชศาสตร์	สถาบันวิจัยสภาวะแวดล้อม
คณะครุศาสตร์	คณะนิติศาสตร์	คณะศิลปกรรมศาสตร์	สถาบันวิจัยสังคม
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี	คณะอักษรศาสตร์	คณะนิเทศศาสตร์	สถาบันการขนส่ง
	คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์	วิทยาลัยประชากรศาสตร์	สถาบันเทคโนโลยีชีวภาพและวิศวกรรมฯ
		วิทยาลัยวิทยาศาสตร์สาธารณสุข	สถาบันไทยศึกษา
		วิทยาลัยปิโตรเลียมและปิโตรเคมี	สถาบันเอเชียศึกษา
		สถาบันภาษา	
		บัณฑิตวิทยาลัย	



การประเมินค่างาน P7 / P6 / P5

เปรียบเทียบ

P7 ป.ตรี- ป.โท

	มิติของการประเมิน	P7	25	P7	27
A	ระดับการศึกษา	ป.ตรี	7	ป.โท	9
B	ประสบการณ์	Skill workers	3	Skill workers	3
C	ความเข้าใจในองค์กร	อาศัยความรู้เกี่ยวกับ กระบวนการทำงานของ ต้นสังกัดของงานของตน	3	อาศัยความรู้เกี่ยวกับ กระบวนการทำงานของ ต้นสังกัดของงานของตน	3
D	ความสามารถในการ บริหารเชิงปฏิสัมพันธ์	ประสานงานที่ไม่ซับซ้อน กับบุคคลทั้งในและนอก หน่วยงาน	3	ประสานงานที่ไม่ ซับซ้อนกับบุคคลทั้งใน และนอกหน่วยงาน	3
E	อิสระในการคิด	งานที่ต้องคิด พิจารณา ดำเนินการตามขั้นตอน ที่ มีมาตรฐานกำหนด	3	งานที่ต้องคิด พิจารณา ดำเนินการตามขั้นตอน ที่มีมาตรฐานกำหนด	3



การประเมินค่างาน P7 / P6 / P5

เปรียบเทียบ
P7 ป.ตรี- ป.โท

	มิติของการประเมิน	P7	25	P7	27
F	ความยากและความท้าทายของงาน	เป็นการประยุกต์ใช้วิธีมาตรฐานในการแก้ปัญหา	3	เป็นการประยุกต์ใช้วิธีมาตรฐานในการแก้ปัญหา	3
G	อำนาจในการตัดสินใจ	การทำงานภายใต้คำสั่ง	1	การทำงานภายใต้คำสั่ง	1
H	ขอบเขตรับผิดชอบด้านการเงิน	ไม่มี	1	ไม่มี	
I	บทบาทที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร	A		A	
	H & I		1		2

การประเมินค่างาน P7 / P6 / P5

เปรียบเทียบ P7 – P6

	มิติของการประเมิน	P7	25	P6	32
A	ระดับการศึกษา	ป.ตรี	7	ป.ตรี/โท	7
B	ประสบการณ์	Skill workers	3	> 3 ปี	5
C	ความเข้าใจในองค์กร	อาศัยความรู้เกี่ยวกับ กระบวนการทำงานของ ต้นสังกัดของงานของตน	3	มีความรู้เกี่ยวกับ กระบวนการทำงานของตน และมีความรู้เกี่ยวกับการ เชื่อมโยงกันของงาน ระหว่างหน่วยงาน	4
D	ความสามารถในการ บริหารเชิงปฏิสัมพันธ์	ประสานงานที่ไม่ซับซ้อน กับบุคคลทั้งในและนอก หน่วยงาน	3	งานให้คำแนะนำและ คำปรึกษา มีทักษะในการ บริหารทีมงาน	5
E	อิสระในการคิด	งานที่ต้องคิด พิจารณา ดำเนินการตามขั้นตอน ที่ มีมาตรฐานกำหนด	3	งานที่ต้องคิด พิจารณา ดำเนินการตามขั้นตอน ที่ มีมาตรฐานกำหนด	3

การประเมินค่างาน P7 / P6 / P5

เปรียบเทียบ
P7 – P6

	มิติของการประเมิน	P7	25	P6	32
F	ความยากและความท้าทายของงาน	เป็นการประยุกต์ใช้วิธีมาตรฐานในการแก้ปัญหา	3	เป็นการประยุกต์ใช้วิธีมาตรฐานในการแก้ปัญหา	3
G	อำนาจในการตัดสินใจ	การทำงานภายใต้คำสั่ง	1	ทำหน้าที่กำกับดูแลตรวจสอบตามแนวทางที่กำหนดไว้	2
H	ขอบเขตรับผิดชอบด้านการเงิน	ไม่มี	1	น้อยมาก	
I	บทบาทที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร	A		B	
	H & I		1		3



การประเมินค่างาน P7 / P6 / P5

เปรียบเทียบ P6 – P5

	มิติของการประเมิน	P6	32	P5	40
A	ระดับการศึกษา	ป.ตรี/โท	7	ป.ตรี/โท	7
B	ประสบการณ์	> 3 ปี	5	> 5 - 7 ปี	7
C	ความเข้าใจในองค์กร	มีความรู้เกี่ยวกับ กระบวนการทำงานของตน และมีความรู้เกี่ยวกับการ เชื่อมโยงกันของงาน ระหว่างหน่วยงาน	4	มีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ ทำงานของหลายหน่วยงานที่มี ความหลากหลายและแตกต่าง	7
D	ความสามารถในการ บริหารเชิงปฏิสัมพันธ์	งานให้คำแนะนำและ คำปรึกษา มีทักษะในการ บริหารทีมงาน	5	งานให้คำแนะนำและคำปรึกษา มี ทักษะในการบริหารทีมงาน	5
E	อิสระในการคิด	งานที่ต้องคิด พิจารณา ดำเนินการตามขั้นตอน ที่ มีมาตรฐานกำหนด	3	เสนอแนะวิธี การปรับปรุงขั้นตอน การทำงาน	4

การประเมินค่างาน P7 / P6 / P5

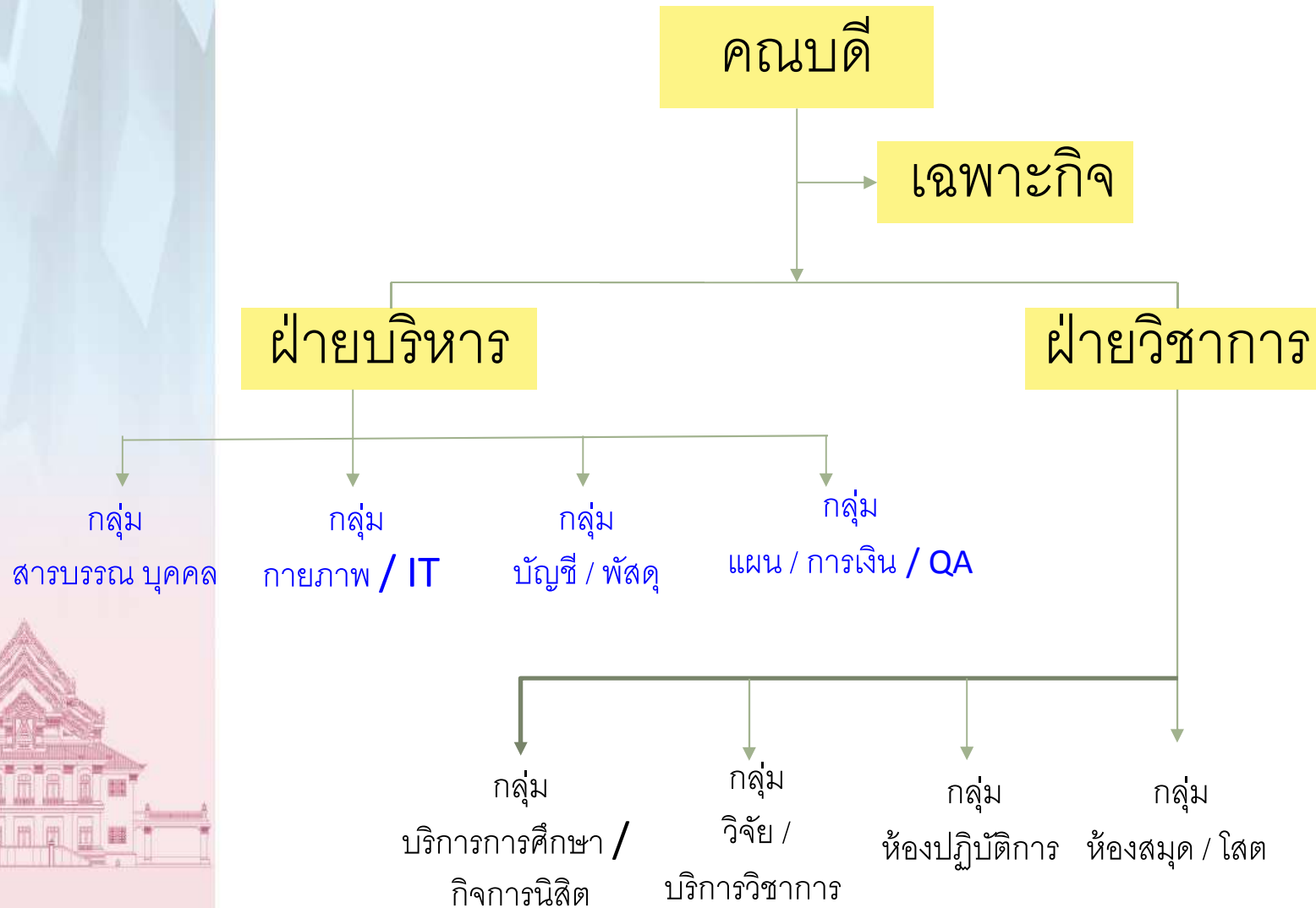
เปรียบเทียบ
P6 – P5

	มิติของการประเมิน	P6	32	P5	40
F	ความยากและความท้าทายของงาน	เป็นการประยุกต์ใช้วิธีมาตรฐานในการแก้ปัญหา	3	พัฒนาแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา	4
G	อำนาจในการตัดสินใจ	ทำหน้าที่กำกับดูแล ตรวจสอบตามแนวทางที่กำหนดไว้	2	ทำหน้าที่กำกับดูแล ตรวจสอบตามแนวทางที่กำหนดไว้ กลั่นกรองเรื่องให้ผู้บริหาร	3
H	ขอบเขตรับผิดชอบด้านการเงิน	น้อยมาก		น้อยมาก	
I	บทบาทที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร	B		B	
	H & I		3		3



ตัวอย่าง

การจัดโครงสร้างส่วนงาน ขนาดใหญ่



ตัวอย่าง การจัดองค์กร

				P3		P4		P5		P6		P7	P8	P9
				A	S	A	S	A	S	A	S	G	G	G
คณะ A			130	0	0	0	0	0	0	0	0	111	19	0
บริหาร	บริหาร ปชส. และ ธุรกิจ		51									43	8	
	บุคคล		2									2		
	โครงสร้างพื้นฐาน วิศวกร / ช่าง		6									1	5	
	โครงสร้างพื้นฐาน IT / ช่าง IT		5									3	2	
	บัญชี		6									4	2	
	การเงิน พัสดุ งบประมาณ		7									5	2	
	แผน ยุทธศาสตร์ และประกันคุณภาพ		2									2		
วิชาการ	บริการการศึกษา		14									14		
	กิจการนิสิต		5									5		
	บริการการศึกษา (โสต / คอมฯ)		13									13		
	วิจัยกิจ		2									2		
	ครุภัณฑ์ / ช่างศิลป์ ช่างภาพ		6									6		
	บริการวิชาการ วิจัย		5									5		
	จนท.บริการวิทยาศาสตร์		2									2		
	บรรณารักษ์ เอกสารสนเทศ		4									4		
	นักวิชาชีพ อื่นๆ													

A = Administrator

S = Specialist

G = Generalist

ตัวอย่าง การจัดองค์กร 1

				P3		P4		P5		P6		P7	P8	P9
				A	S	A	S	A	S	A	S	G	G	G
คณะ A			130	0	0	0	0	1	0	7	0	103	19	0
บริหาร	บริหาร ปชส. และ ธุรกิจ		52					1		5		38	8	
	บุคคล		2									2		
	โครงสร้างพื้นฐาน วิศวกร / ช่าง		6									1	5	
	โครงสร้างพื้นฐาน IT / ช่าง IT		5									3	2	
	บัญชี		6									4	2	
	การเงิน พัสดุ งบประมาณ		7									5	2	
	แผน ยุทธศาสตร์ และประกันคุณภาพ		2									2		
วิชาการ	บริการการศึกษา		13							1		12		
	กิจการนิสิต		5									5		
	บริการการศึกษา (โสต / คอมฯ)		13							1		12		
	วิชาชีพ		2									2		
	ครูปฏิบัติการ / ช่างศิลป์ ช่างภาพ		6									6		
	บริการวิชาการ วิจัย		5									5		
	จนท.บริการวิทยาศาสตร์		2									2		
	บรรณารักษ์ เอกสารสนเทศ		4									4		
	นักวิชาชีพ อื่นๆ													

A = Administrator

S = Specialist

G = Generalist

ตัวอย่าง การจัดองค์กร 2

					P3		P4		P5		P6		P7	P8	P9
					A	S	A	S	A	S	A	S	G	G	G
คณะ A				130	0	0	1	0	3	0	11	0	97	18	0
	บริหาร	บริหาร ปชส. และ ธุรกิจ		52			1		2		4		37	8	
		บุคคล		2									2		
		โครงสร้างพื้นฐาน วิศวกรรม / ช่าง		6							1		1	4	
		โครงสร้างพื้นฐาน IT / ช่าง IT		5									3	2	
		บัญชี		8									4	2	
		การเงิน พัสดุ งบประมาณ		6							2		4	2	
		แผน ยุทธศาสตร์ และประกันคุณภาพ		2									2		
	วิชาการ	บริการการศึกษา		15					1				11		
		กิจการนิสิต		5									5		
		บริการการศึกษา (โสต / คอมฯ)		9							3		9		
		วิจัยกิจ		2									2		
		ครุภัณฑ์ / ช่างศิลป์ ช่างภาพ		4									4		
		บริการวิชาการ วิจัย		6									5		
		จนท.บริการวิทยาศาสตร์		3								1	3		
		บรรณารักษ์ เอกสารสนเทศ		5									5		
		นักวิชาชีพ อื่นๆ		0											

A = Administrator

S = Specialist

G = Generalist

Job family

- Job families are groupings of jobs related by common vocations/professions.
 - Require similar knowledge, skills and abilities (competencies).
 - Have a continuum of knowledge, skills and abilities that represent a career path from the lowest to the highest level job.
 - Possess associated and related key behaviors.
 - Have similar market competitive pay characteristics and conditions.

Source: <http://hr.unl.edu/compensation/nuvalues/jobfamilies.shtml/>

สิ่งที่ขอให้ส่วนงานดำเนินการ

- ส่วนงานทำการพิจารณาเลือกและ/หรือปรับปรุงโครงสร้างการบริหารส่วนงานให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง โดยครอบคลุมการบริหารจัดการอัตรากำลัง และระดับงานของตำแหน่งต่างๆ
- คณะกรรมการบริหารส่วนงานให้ความเห็นชอบโครงสร้างการบริหาร



สิ่งที่ขอให้ส่วนงานดำเนินการ

- ส่วนงานส่งโครงสร้างส่วนงาน พร้อมบุคลากรให้ฝ่ายและกลุ่มงานต่างๆ กลับให้มหาวิทยาลัยพิจารณาเห็นชอบโครงสร้างส่วนงาน ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป
- มหาวิทยาลัยพิจารณากำหนดจำนวนบุคลากรระดับ P6 หรือ P5 (ในบางกรณี) เพื่อให้ส่วนงานนำไปกำหนดรายละเอียดงานที่รับผิดชอบและอยู่ในการกำกับดูแลบริหารจัดการ



สิ่งที่ขอให้ส่วนงานดำเนินการ

- เมื่อส่วนงานจะสรรหาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งบริหารระดับ P6 หรือ P5 ตามที่ได้รับความเห็นชอบจำนวนตำแหน่งไป ส่วนงานต้องเสนอขออนุมัติตำแหน่งในโครงสร้างองค์กรที่จะบรรจุบุคลากรดังกล่าว พร้อมทั้ง JD, AS, PA เพื่อให้คณะกรรมการบริหารงานบุคคลให้การอนุมัติก่อนไปดำเนินการสรรหา
- ตำแหน่งบริหารเหล่านี้ ให้ส่วนงานนำอัตราว่างของส่วนงานมาใช้ในการบรรจุ





จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University
Pillar of the Kingdom

Thank You

