



บทที่ 5 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ใหม่

ดร.สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

1. อธิบายความหมายของการจัดองค์การได้
2. อธิบายความสำคัญของการจัดองค์การได้
3. อธิบายประโยชน์ของการจัดองค์การได้
4. อธิบายประเภทขององค์การธุรกิจได้
5. อธิบายรูปแบบขององค์การธุรกิจได้
6. อธิบายหลักการทำงานขององค์การได้
7. อธิบายแผนภูมิองค์การได้
8. อธิบายขั้นและโครงสร้างการ้องค์การได้



ความหมายของการจัดองค์การ

Daft, R.D. ได้กล่าวว่า : การจัดองค์การคือ การแปรสภาพองค์การไปสู่ความสำเร็จใน เป้าหมายกลยุทธ์การแปรสภาพดังกล่าวจะสะท้อน การจัดแผนงานในหน่วยงานต่าง ๆ อำนาจหน้าที่ อย่างเป็นทางการและระบบกลไก การ ประสานงานที่ดีพอ



ความสำคัญของการจัดองค์การ

องค์การเป็นที่รวมของคนและเป็นที่รวมของงานต่างๆ เพื่อให้พนักงานขององค์การปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถจึงจำเป็นต้องจัดแบ่งหน้าที่การทำงานกันทำ

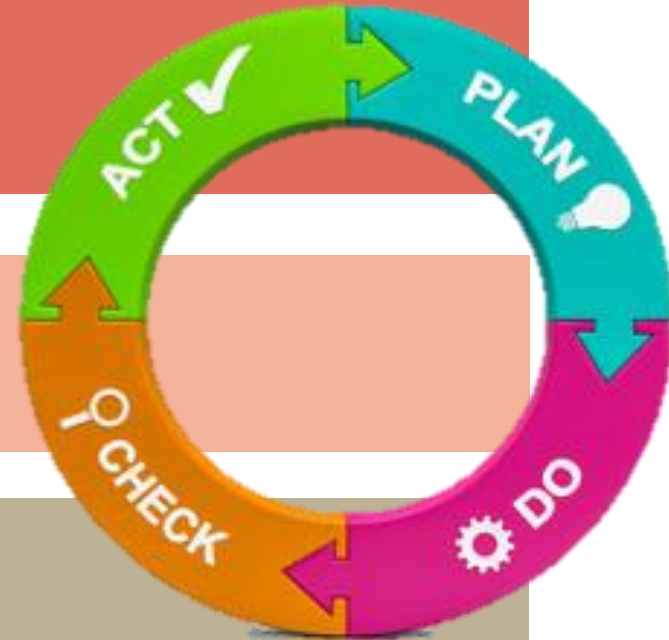


ประโยชน์ของการจัดการ


1. ประโยชน์ต่อองค์กร

2. ประโยชน์ต่อผู้บริหาร

3. ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน



ประเภทขององค์การธุรกิจ

- 
1. ธุรกิจอุตสาหกรรม
 2. ธุรกิจการค้า
 3. ธุรกิจการบริการ

รูปแบบขององค์การธุรกิจ

1. การประกอบการคนเดียว/กิจการเจ้าของคนเดียว

2. ห้างหุ้นส่วน

2.1 ห้างหุ้นส่วนสามัญ จะจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล
หรือไม่ก็ได้

2.2 ห้างหุ้นส่วนจำกัด มีลักษณะที่สำคัญคือ ต้องจด
ทะเบียนเป็นนิติบุคคลและระบุว่าเป็นห้างหุ้นส่วน
จำกัด

รูปแบบขององค์กรธุรกิจ

3. บริษัทจำกัด [Corporation]

3.1 บริษัทเอกชนจำกัด ลักษณะสำคัญคือ มีผู้ถือหุ้นเท่าใดก็ได้ ถือหุ้นได้ไม่จำกัด ผู้ก่อตั้งบริษัทจำกัดต้องมีอย่างน้อย 3 คนขึ้นไป

3.2 บริษัทมหาชนจำกัด มีลักษณะสำคัญ คือต้องมีผู้ถือหุ้นไม่ต่ำกว่า 15 คน



**YOUR
CULTURE
IS YOUR
BRAND**



หลักการทำงานขององค์การ

1. การกำหนดหน้าที่การงาน
2. การแบ่งงาน
3. หน่วยงานความสำคัญขององค์การ



หน่วยงานหลัก

หน่วยงานที่ปรึกษา

หน่วยงานอนุกรรมการ

หลักการดำเนินงานขององค์การ

4. สายการบังคับบัญชา มีลักษณะดังนี้ :

4.1 จำนวนระดับชั้นแต่ละสายไม่ควรให้มีมากเกินไป

4.2 สายบังคับบัญชาควรมีลักษณะชัดเจน

4.3 สายการบังคับบัญชาไม่ควรให้มีการก้าวถ่างหรือซ้อนกัน

ACTION

หลักการทำงานขององค์กร

5. อำนาจการบังคับบัญชา

5.1 การรวมอำนาจ [Centralization]

5.2 การกระจายอำนาจ [Decentralization]



หลักการดำเนินงานขององค์การ

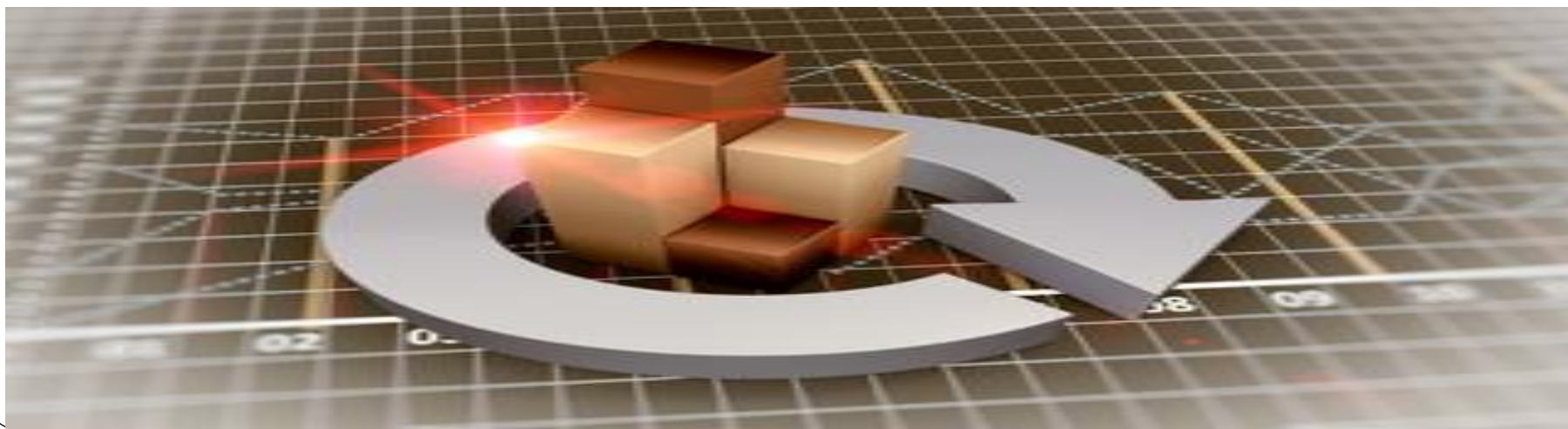
6. ช่วงการควบคุม

- ความสามารถของผู้บังคับบัญชา
- การได้รับการฝึกฝนอบรมของพนักงาน
- ความยุ่งยากสลับซับซ้อนของงาน
- ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น

หลักการทำงานขององค์การ

7. เอกภาพในการบังคับบัญชา

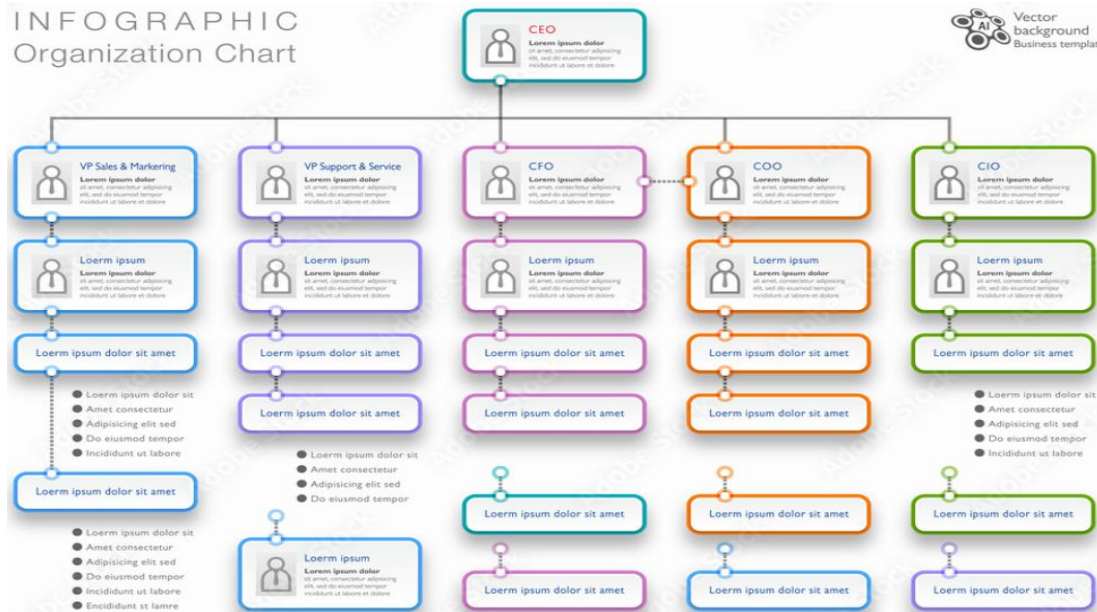
คือ : อํานาจการควบคุมบังคับบัญชาซึ่งรวมอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือคณะบุคคลหนึ่งบุคคลใดอย่างชัดเจน ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้การปฏิบัติหน้าที่ก้าวก่ายกัน และมุ่งทำให้เกิดเอกภาพในการบริหาร



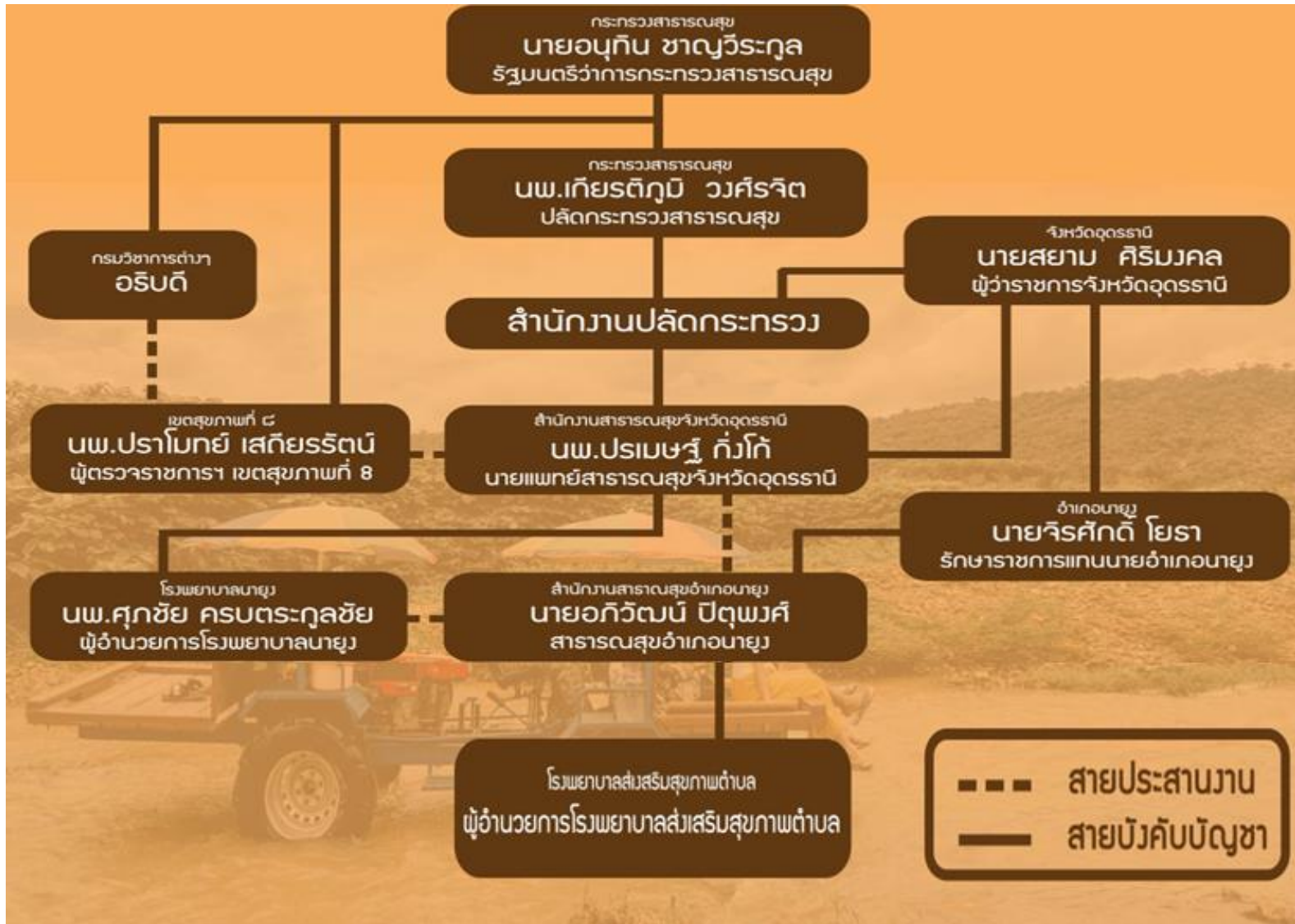
แผนภูมิองค์การ Organization Chart

เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เข้าใจโครงสร้างขององค์การ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนสายบังคับบัญชาในองค์การนั้น ๆ

INFOGRAPHIC Organization Chart



ตัวอย่างแผนภูมิ



ที่มา: สำนักงานสาธารณสุขอำเภอหนอง จังหวัดอุดรธานี

1. แผนภูมิองค์การ

1.1 แผนภูมิโครงสร้างหลัก

แผนภูมิโครงสร้างหลักจะแสดงสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน
โดยใช้

- สีเหลี่ยม [□] แทนหน่วยงานย่อย
- เส้นทึบ [—] แทนสายบังคับบัญชา
- เส้นประ [-----] แทนสายงานที่ปรึกษาหรือสาย
- ประสานงาน

แผนภูมิองค์การ

1.2 แผนภูมิแสดงตัวบุคคล [personnel chart]

1.3 แผนภูมิแสดงหน้าที่การงาน [Function Chart]

ข้อเสนอแนะในการเขียนแผนภูมิองค์การ

การเขียนแผนภูมิ มักเกิดปัญหาเพราะขนาดของกระดาษที่เขียนไม่พอเนื่องจากองค์การมีหน่วยงานย่อยจำนวนมาก ดังนั้นจึงนิยมเขียนแผนภูมิแสดงโครงสร้างเฉพาะหน่วยงานใหญ่ๆ ก่อนแล้วแยกเขียนรายละเอียดของหน่วยงานใหญ่ๆ นั้นอีกครั้ง เช่น แผนภูมิโครงสร้างของกระทรวง

ขั้นตอนการจัดการองค์การ

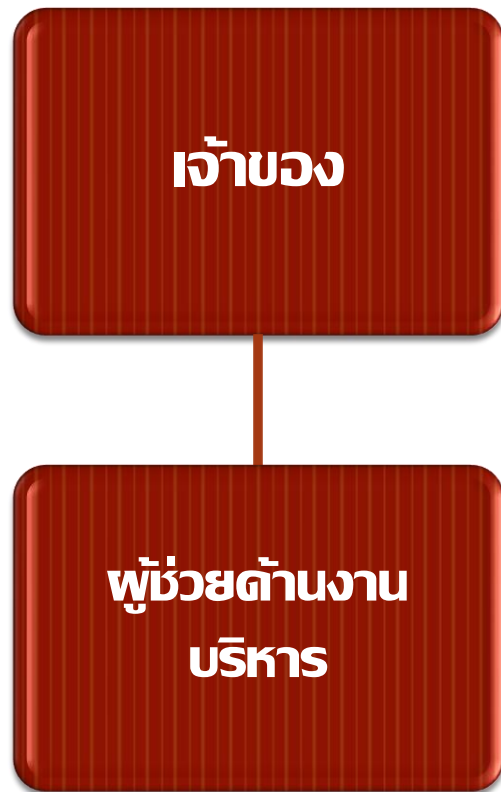
ขั้นที่ 1 การกำหนดรายละเอียดของงานเพื่อให้
องค์การบรรลุเป้าหมาย

ขั้นที่ 2 การแบ่งงาน แต่ละคนในองค์การรับผิดชอบตาม
ความเหมาะสมและความสามารถ

ขั้นที่ 3 การประสานงาน

โครงสร้างการจัดองค์การ

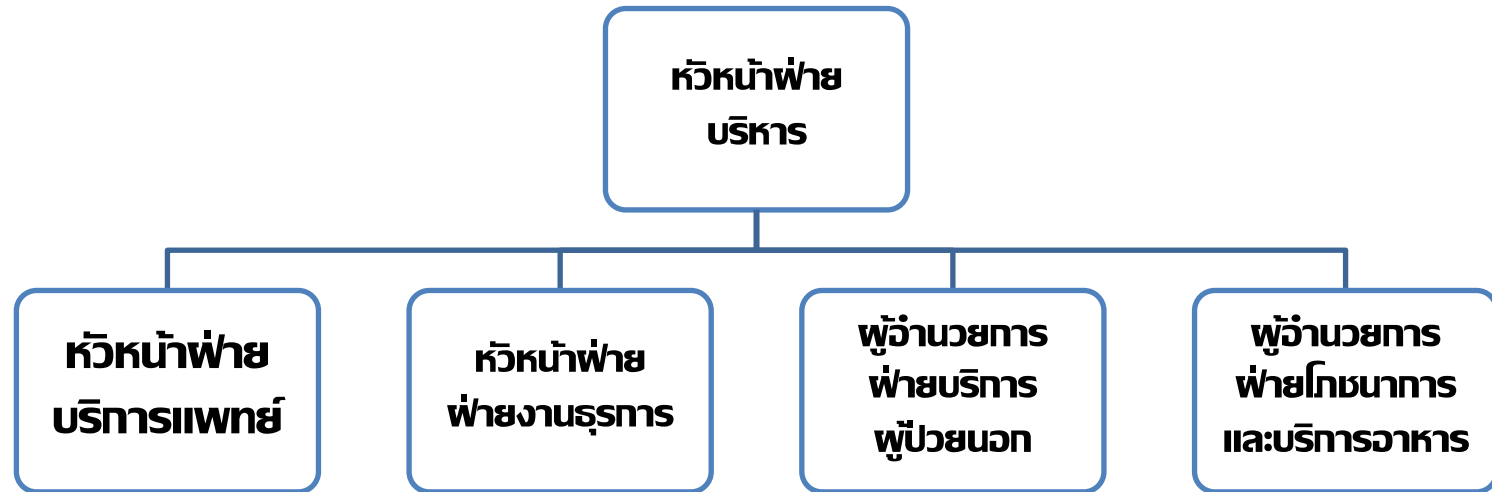
1. โครงสร้างอย่างง่าย



โครงสร้างการจัดองค์การ [ต่อ]

2. โครงสร้างตามหน้าที่

โครงสร้างสำหรับโรงพยาบาล



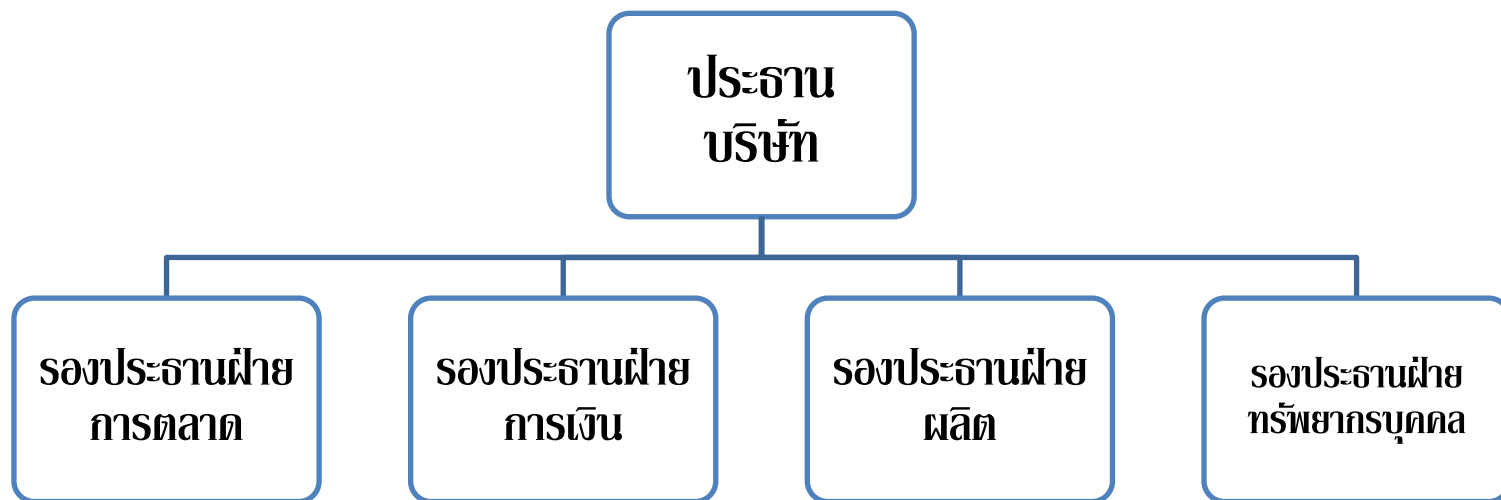
ภาพที่ 5.5 โครงสร้างตามหน้าที่

ที่มา : ธีรศักดิ์ ทัญจนพงศ์, 2552

โครงสร้างการจัดองค์การ

[ต่อ]

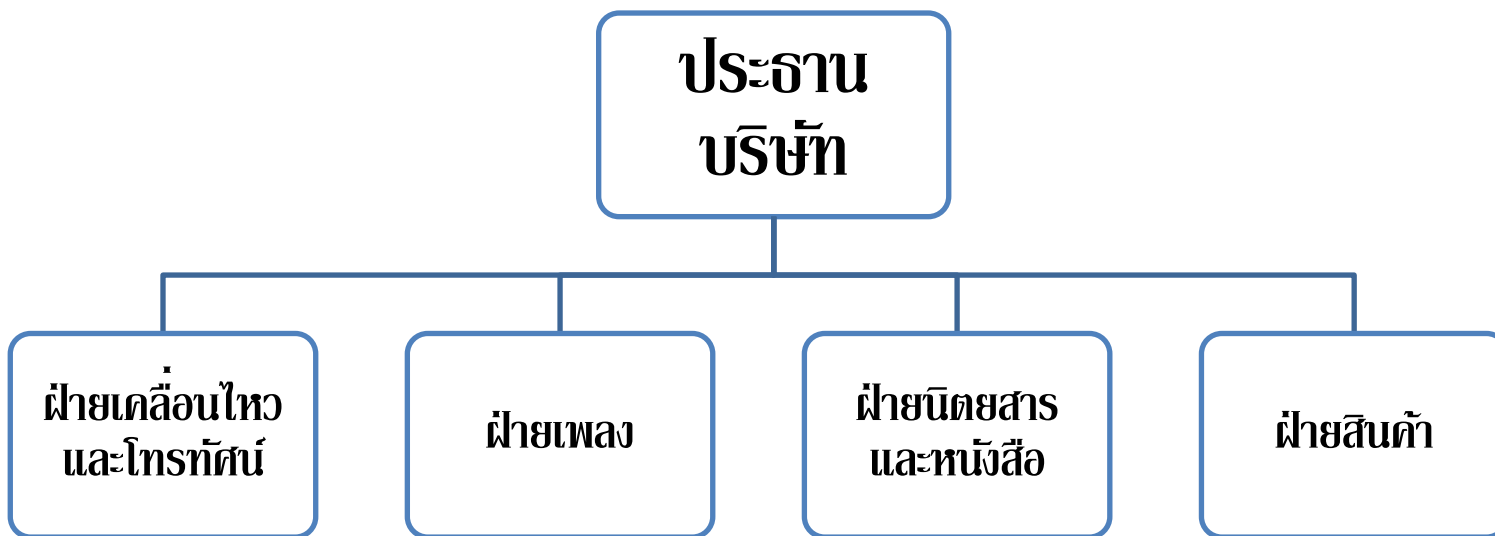
โครงสร้างสำหรับธุรกิจ



ภาพที่ 5.6 โครงสร้างตามหน้าที่
ที่มา : อีรศักดิ์ กัญจนพงศ์, 2552

3. โครงสร้างตามวัตถุประสงค์

3.1 โครงสร้างตามกลุ่มสินค้า

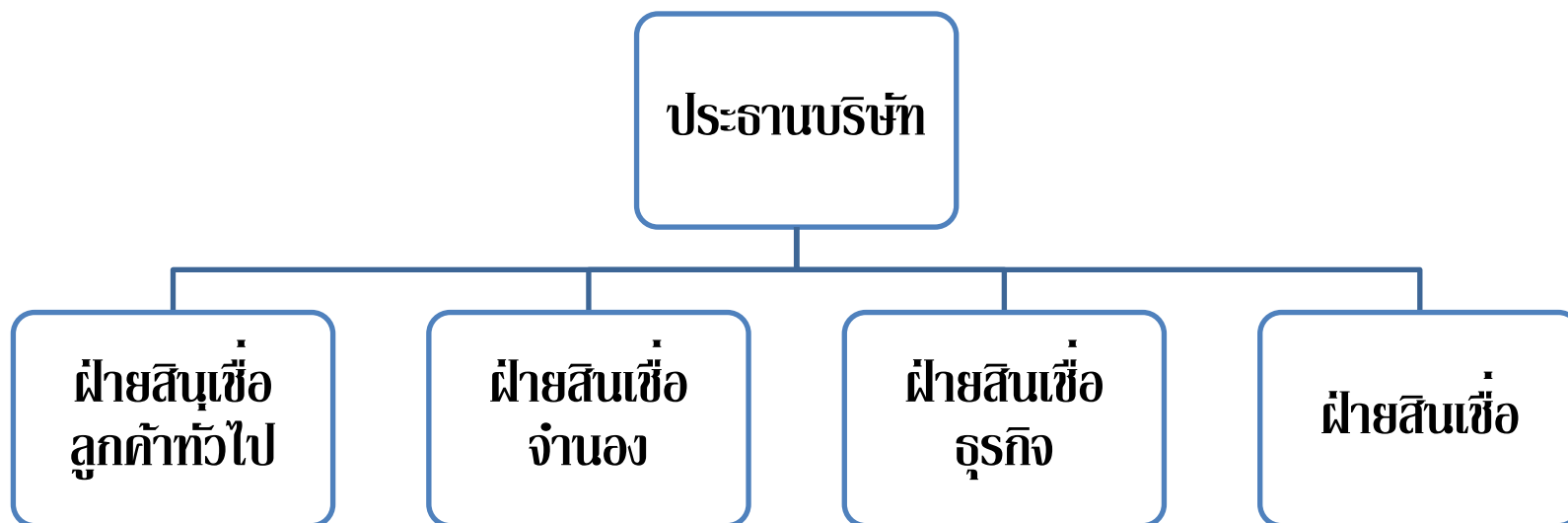


ภาพที่ 5.7 โครงสร้างตามกลุ่มสินค้า

ที่มา : อีรศักดิ์ กัญจนพงศ์, 2552

โครงสร้างการจัดองค์การ [ต่อ]

3.2 โครงสร้างตามกลุ่มลูกค้า

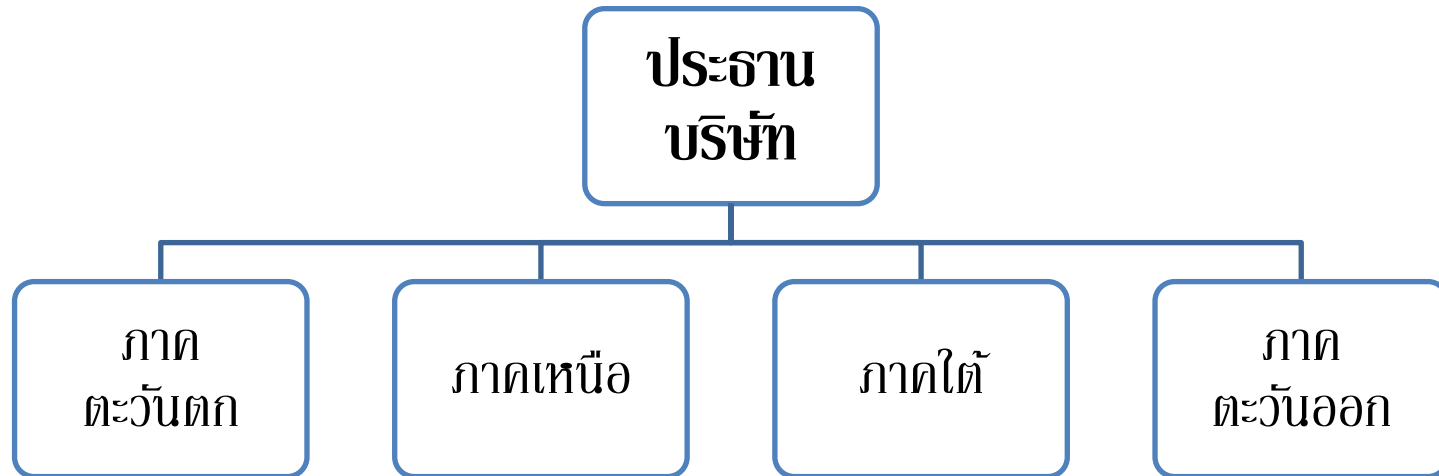


ภาพที่ 5.8 โครงสร้างแบบผสม ตามกลุ่มลูกค้า
ที่มา : อิศศักดิ์ ภัยจนพงศ์, 2552

โครงสร้างการจัดองค์การ

[ต่อ]

3.3 โครงสร้างตามภูมิศาสตร์ [Geographic Divisional Structure]

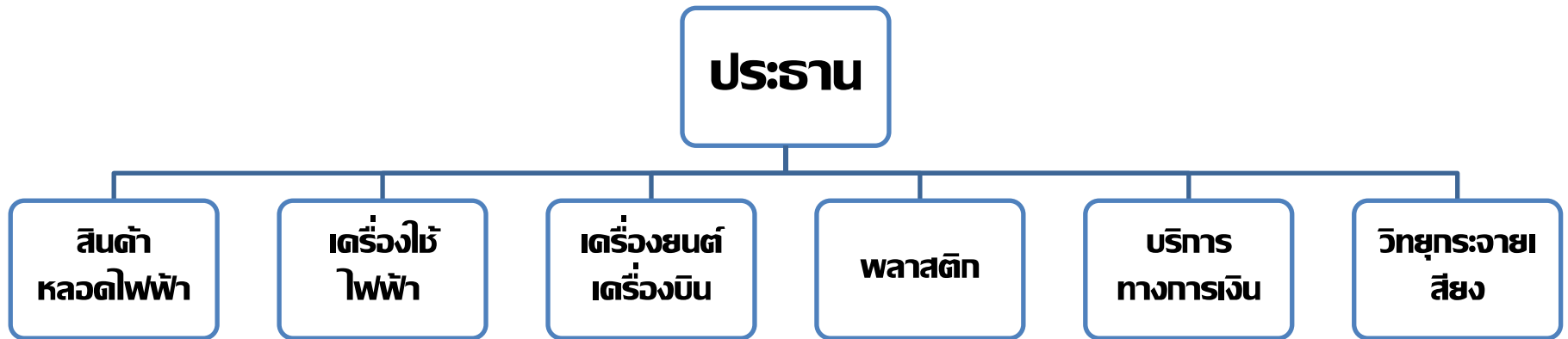


ภาพที่ 5.9 โครงสร้างแบบผสม ตามภูมิศาสตร์

ที่มา : ธีรศักดิ์ กัญจนพงศ์, 2552

โครงสร้างการจัดองค์การ [ต่อ]

4. โครงสร้างตามอุตสาหกรรม [The Conglomerate Structure]



ภาพที่ 5.10 โครงสร้างตามอุตสาหกรรม

ที่มา : ธีรศักดิ์ กัญจนพงศ์, 2552

5. โครงสร้างแบบผสม [The Hybrid Structure]

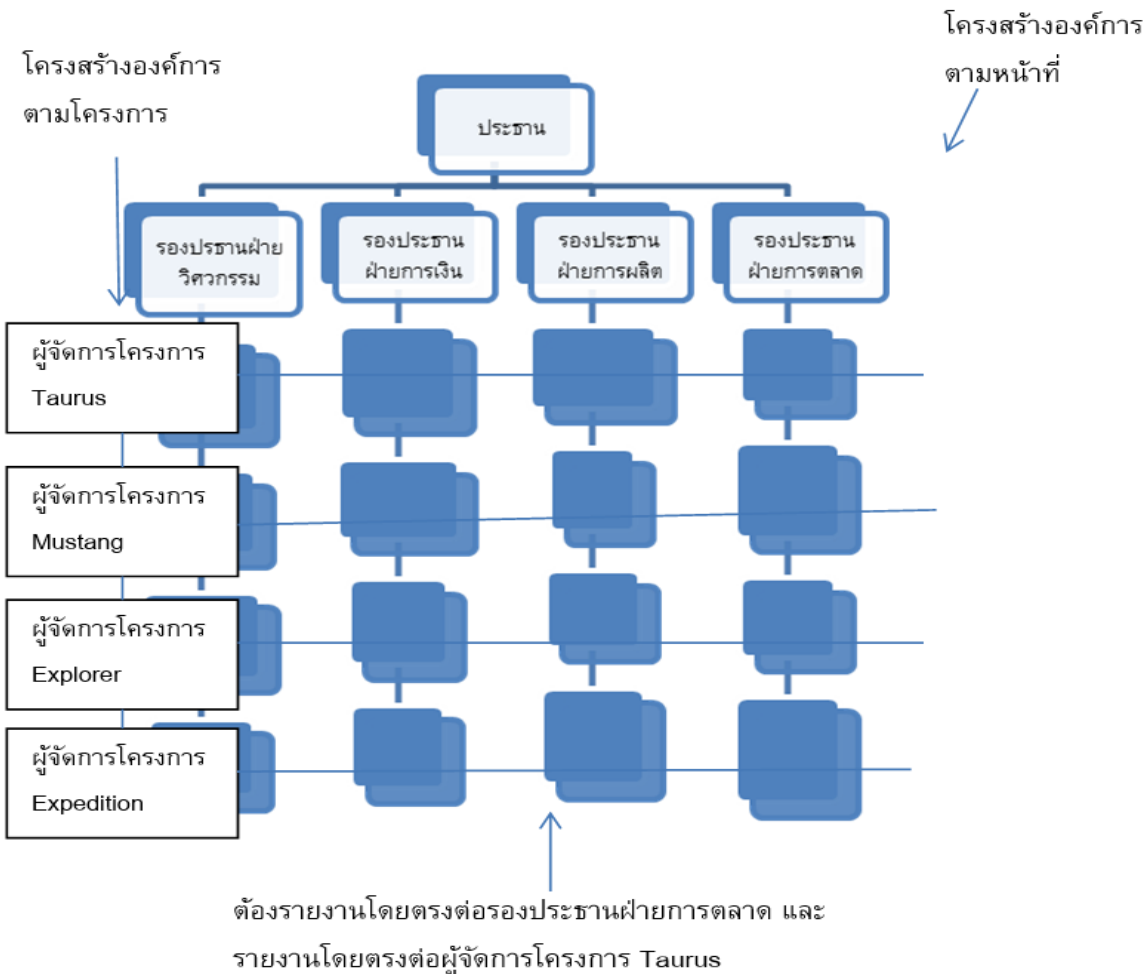


เป็นการจัดโครงสร้างองค์การตามหน้าที่และตามเป้าหมายไว้ด้วยกัน

ภาพที่ 5.11 โครงสร้างแบบผสม
ที่มา : อีรศักดิ์ กัญจนพงศ์, 2552

โครงสร้างการจัดองค์การ [ต่อ]

6. โครงสร้างองค์การแบบ เมตริกซ์ [The Matrix Structure]



ภาพที่ 5.12 โครงสร้างแบบเมตริกซ์
ที่มา : ชีรศักดิ์ กัญจนพงศ์, 2552

โครงสร้างการจัดองค์การ [ต่อ]

7. โครงสร้างแบบทีมงาน [The Team-Based Structure]

การจัดโครงสร้างองค์การเป็นได้ทั้งแบบทีมงานและกลุ่มงาน โดยอาจมีลักษณะชั่วคราวหรือถาวรก็ได้ ซึ่งสามารถนำมาเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ตามแนวนอนหรือเพื่อแก้ไขปัญหาขององค์การ

โครงสร้างการจัดองค์การ [ต่อ]

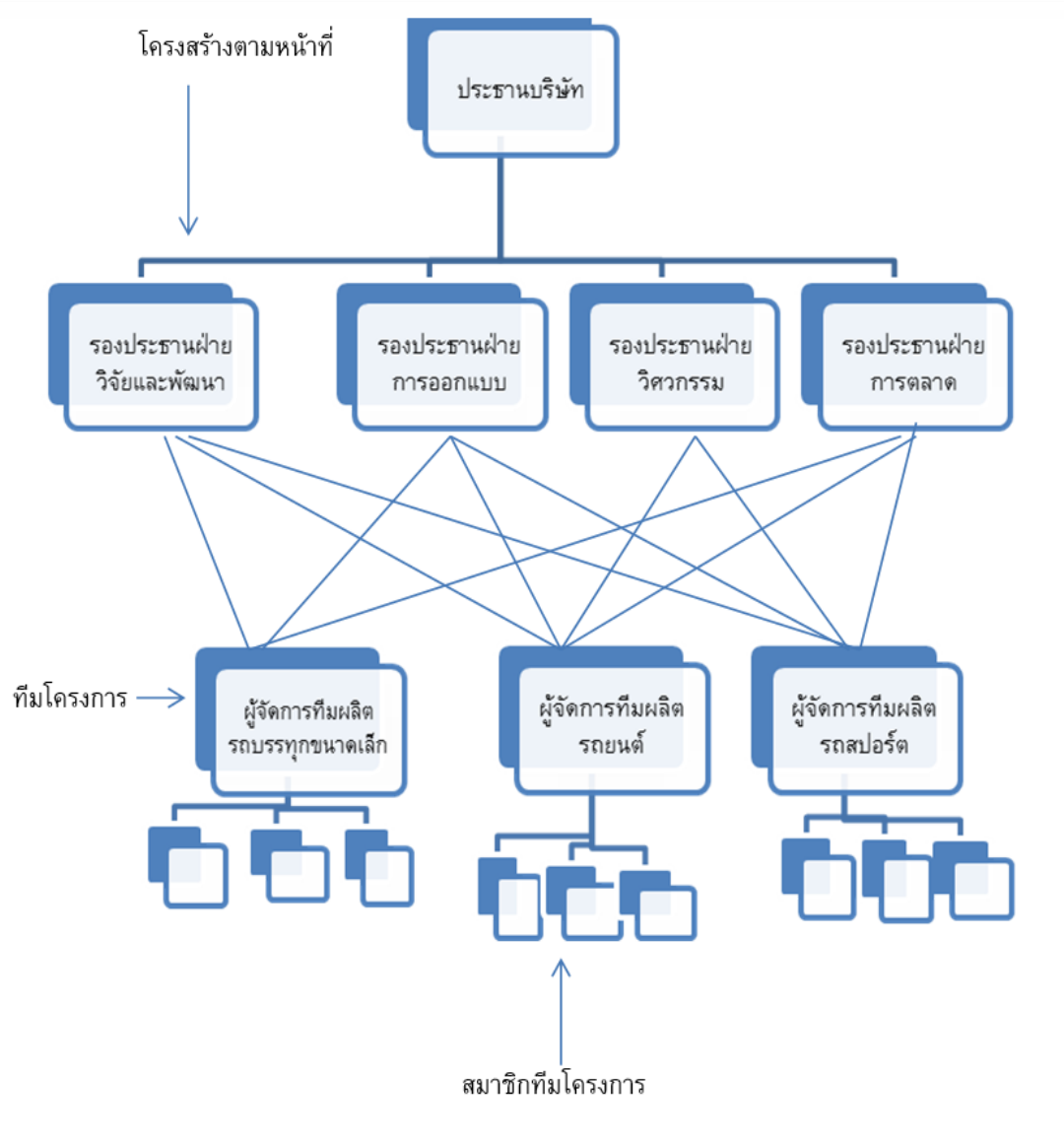
8. โครงสร้างแบบเครือข่ายงาน [The Networks Structure]



ภาพที่ 5.13 โครงสร้างแบบเครือข่ายงาน
ที่มา : ชีระศักดิ์ กัญจนพงศ์, 2552

โครงสร้างการจัดองค์การ

[ต่อ]



ภาพที่ 5.14 โครงสร้างตามทีมงานแบบการผสมผสานระหว่าง
โครงสร้างตามหน้าที่และทีมงาน
ที่มา : อิศศักดิ์ กัญจนพงศ์, 2552

9. การออกแบบโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์

ใช้แนวความคิดการจัดการตามสภาพการณ์ [contingency Approach] ซึ่งจะพิจารณาสถานการณ์ด้านปัจจัยบุคคลและสภาพแวดล้อม จึงเกิดเทคนิคที่เรียกว่า การออกแบบตามสภาพการณ์ [contingency Design]

โครงสร้างการจัดองค์การ

[ต่อ]

9.1 สภาพแวดล้อม

องค์การแบบเครื่องจักรกล	องค์การแบบสิ่งมีชีวิต
รวมศูนย์อำนาจตามลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่	การกระจายอำนาจตามลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่
มีกฎระเบียบและวิธีปฏิบัติมากมาย	มีกฎระเบียบและวิธีการปฏิบัติมากมาย ค่อนข้างน้อย
เน้นงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน	เน้นการแบ่งงานกันทำ
การสื่อสารแบบเป็นทางการ	การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ
มีทีมงานและผู้ร่วมงานน้อย	มีทีมงานและผู้มีส่วนร่วมมาก
มีขอบเขตการควบคุมแคบจึงมีโครงสร้างแบบสูง	มีขอบเขตการควบคุมกว้างกว่าจึงมีโครงสร้างแบบแบนราบ

ตารางที่ 5.15 เปรียบเทียบองค์การแบบเครื่องจักรกลและองค์การแบบสิ่งมีชีวิต
ที่มา : ธีรศักดิ์ กัญจนพงศ์, 2552

9.2 ลักษณะขององค์การ ตามแนวความคิดของ Lawrence

9.2.1 ความแตกต่างหลากหลาย [differentiation]

9.2.2 รูปแบบบูรณาการ [integration]

9.2.3 ขนาดขององค์การ

9.2.4 เทคโนโลยี

- เทคโนโลยีการผลิตน้อย
- เทคโนโลยีการผลิตมากขึ้น
- เทคโนโลยีการผลิตแบบกระบวนการต่อเนื่อง

โครงสร้างการจัดองค์การ [ต่อ]

9.2 ลักษณะขององค์การ ตามแนวความคิดของ Lawrence

9.2.5 วงจรชีวิตขององค์การ

- **ขั้นการเกิด The Birth Stage**
- **ขั้นวัยเยาว์ The Youth Stage**
- **วัยกลางคน The Midlife Stage**
- **ขั้นเติบโตเต็มที่ The Maturity Stage**

งานที่มอบหมาย ให้นักศึกษาอธิบายคำถามต่อไปนี้

1. ถ้านักศึกษาเป็นผู้จัดการในโครงสร้างตามหน้าที่ถูกผู้บังคับบัญชา จัดให้อยู่ในทีมงานข้ามสายงานเพื่อร่วมกันแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร นักศึกษาต้องใช้โครงสร้างลักษณะใด อธิบายและเขียนภาพโครงสร้างให้ถูกต้อง
2. วงจรชีวิตขององค์กร มีกี่ระยะ อะไรบ้างอธิบายแต่ละระยะให้เข้าใจ
3. ท้างหุ้นส่วน
 - 3.1 มีกี่ประเภท อะไรบ้าง
 - 3.2 หุ้นส่วนจำกัดความรับผิดชอบ และ หุ้นส่วนไม่จำกัดความรับผิดชอบแตกต่างกันอย่างไร

*** ให้นักศึกษาเขียนตอบในกระดาษ ให้เสร็จภายใน 30 นาที ห้ามเกินเวลาที่กำหนด เมื่อเสร็จแล้วให้ถ่ายรูปส่งแปะในอลาบั้มใหม่ชื่ออลาบั้มแบบฝึกหัดบทที่ 5 [23.8.65]

ขอบคุณข้อมูล

สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์. องค์การและการจัดการสมัยใหม่. 2563. กรุงเทพฯ ซีเอ็ดบุ๊ค

ภาพ : Freepik.com

ภาพ : สำนักงานสาธารณสุขอำเภอหนอง จังหวัดอุดรธานี

The End

Thank you

