



บทที่ 5 การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ดร.สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

1. อธิบายความหมายของการจัดองค์การได้ดี
2. อธิบายความสำคัญของการจัดองค์การได้ดี
3. อธิบายประโยชน์ของการจัดองค์การได้ดี
4. อธิบายประเภทขององค์การธุรกิจได้ดี
5. อธิบายรูปแบบขององค์การธุรกิจได้ดี
6. อธิบายหลักการทำงานขององค์การได้ดี
7. อธิบายแผนภูมิขององค์การได้ดี
8. อธิบายขั้นตอนและโครงสร้างการ้องจัดองค์การได้ดี



ความหมายของการจัดองค์การ

Daft, R.D. ได้กล่าวว่า : การจัดองค์การคือ การแปรสภาพองค์การไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายกลยุทธ์การแปรสภาพดังกล่าวจะสะท้อนการจัดแผนกงานในหน่วยงานต่างๆ จำนวนหน้าที่อย่างเป็นการ และระบบกลไก การประสานงานที่ดีพอ



ความสำคัญของการจัดองค์การ

องค์การเป็นที่รวมของคนและเป็นที่รวมของงาน
ต่างๆ เพื่อให้พนักงานขององค์การปฏิบัติงานได้
อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถจึงจำเป็นต้อง
จัดแบ่งหน้าที่การงานกันทำ

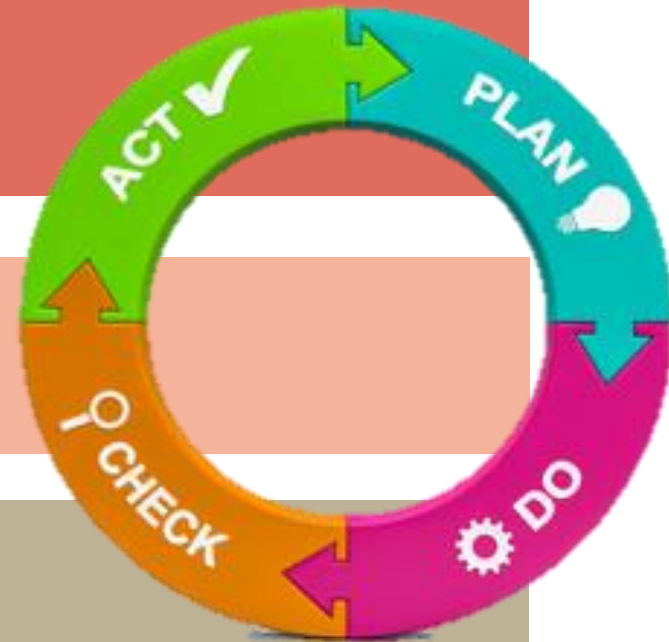


ประโยชน์ของการจัดการ

1. ประโยชน์ต่อองค์กร

2. ประโยชน์ต่อผู้บริหาร

3. ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน




ประโยชน์ของการจัดองค์การ

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการจัดองค์การจะ:
ช่วยยืดอายุตลาดภายในองค์การเข้าใจถึงสถานะและ:
ความรับผิดชอบของตนช่วยยืดการทำงาน
ร่วมกันราบรื่นยิ่งขึ้น



ประเภทขององค์การธุรกิจ

- 
1. ธุรกิจอุตสาหกรรม
 2. ธุรกิจการค้า
 3. ธุรกิจการบริการ

รูปแบบขององค์การธุรกิจ

รูปแบบของการประกอบธุรกิจ

1. การประกอบกิจการคนเดียว / กิจการเจ้าของคนเดียว

2. ห้างหุ้นส่วน

2.1 ห้างหุ้นส่วนสามัญ จะจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล
หรือไม่ก็ได้

2.2 ห้างหุ้นส่วนจำกัด มีลักษณะที่สำคัญคือ ต้อง
จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลและระบุว่าเป็นห้างหุ้นส่วน
จำกัด

รูปแบบขององค์กรธุรกิจ

3. บริษัทจำกัด [Corporation]

3.1 บริษัทเอกชนจำกัด ลักษณะสำคัญคือ มีผู้ถือหุ้นเท่าใดก็ได้ ถือหุ้นได้ไม่จำกัด ผู้ก่อตั้งบริษัทจำกัดต้องไม่น้อยกว่า 3 คนขึ้นไป

3.2 บริษัทมหาชนจำกัด มีลักษณะสำคัญคือ ต้องมีผู้ถือหุ้นไม่ต่ำกว่า 15 คน



**YOUR
CULTURE
IS YOUR
BRAND**



หลักการทำงานขององค์กร

1. การกำหนดหน้าที่การงาน
2. การแบ่งงาน
3. หน่วยงานความสำคัญขององค์กร



หน่วยงานหลัก

หน่วยงานที่ปรึกษา

หน่วยงานอนุกรรมการ

หลักการทำงานขององค์การ

4. สายการบังคับบัญชา มีลักษณะดังนี้ :

4.1 จำนวนระดับชั้นแต่ละสาขามุ่งตัวให้มีมาก
เกินไป

4.2 สายการบังคับบัญชาควรจะมีลักษณะชัดเจน

4.3 สายการบังคับบัญชาไม่ควรมีการก้าว
ถ่างหรือซ้อนกัน

ACTION

หลักการทำงานขององค์กร

5. หน่วยงานบังคับบัญชา

5.1 การรวมอำนาจ [Centralization]

5.2 การกระจายอำนาจ [Decentralization]



หลักการทำงานขององค์การ

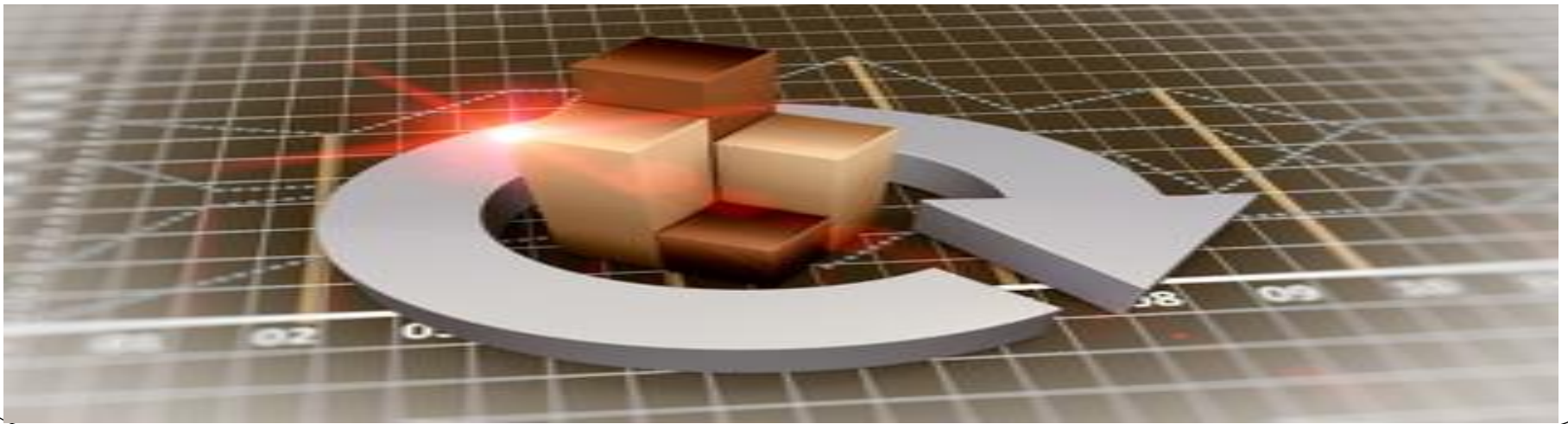
6. ช่วงการควบคุม

- ความสามารถของผู้บังคับบัญชา
- การได้รับการฝึกฝนอบรมของพนักงาน
- ความยุ่งยากสลับซับซ้อนของงาน
- ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น

หลักการทำงานขององค์การ

7. เอกภาพในการบังคับบัญชา

คือ : จำนวนการควบคุมบังคับบัญชาซึ่งรวมอยู่ที่บุคคลใด บุคคลหนึ่งหรือคณะบุคคลหนึ่งบุคคลใดอย่างชัดเจน ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้การปฏิบัติหน้าที่ก้าวท้าวกัน และมุ่งทำให้เกิดเอกภาพในการบริหาร



แผนภูมิองค์การ

1.1 แผนภูมิโครงสร้างหลัก

แผนภูมิโครงสร้างหลักจะแสดงสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน โดยใช้

- สีเหลี่ยม [□] แทนหน่วยงานย่อย
- เส้นทึบ [—] แทนสายบังคับบัญชา
- เส้นประ [-----] แทนสายงานที่ปรึกษาหรือสายประสานงาน

แผนภูมิองค์การ

1.2 แผนภูมิแสดงตัวบุคคล [personnel chart]

1.3 แผนภูมิแสดงหน้าที่การงาน [Function Chart]

ข้อเสนอนำในการเขียนแผนภูมิองค์การ

การเขียนแผนภูมิ มักเกิดปัญหาเพราะขนาดของกระดาษที่เขียนไม่พอเนื่องจากองค์การมีหน่วยงานย่อยจำนวนมาก ดังนั้นจึงนิยมเขียนแผนภูมิแสดงโครงสร้างเฉพาะหน่วยงานใหญ่ๆ ก่อนแล้วแยกเขียนรายละเอียดของหน่วยงานใหญ่ๆ นั้นอีกทีหนึ่ง เช่น แผนภูมิโครงสร้างของกระทรวง

ขั้นตอนการจัดการองค์การ

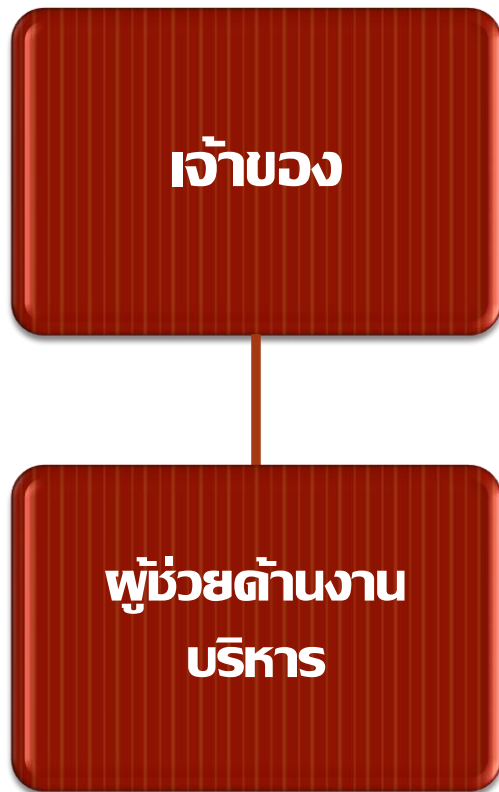
ขั้นที่ 1 การกำหนดรายละเอียดของงานเพื่อให้
องค์การบรรลุเป้าหมาย

ขั้นที่ 2 การแบ่งงาน แต่ละคนในองค์การรับผิดชอบตาม
ความเหมาะสมและความสามารถ

ขั้นที่ 3 การประสานงาน

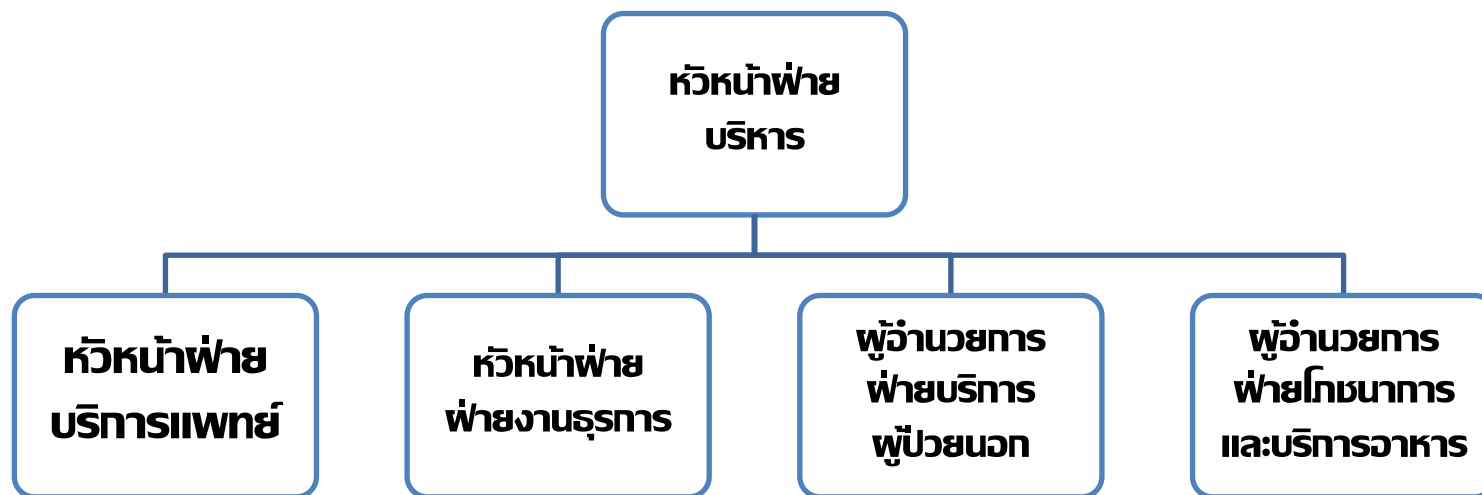
โครงสร้างการจัดองค์กร

1. โครงสร้างอย่างง่าย



2. โครงสร้างตามหน้าที่

โครงสร้างสำหรับโรงพยาบาล



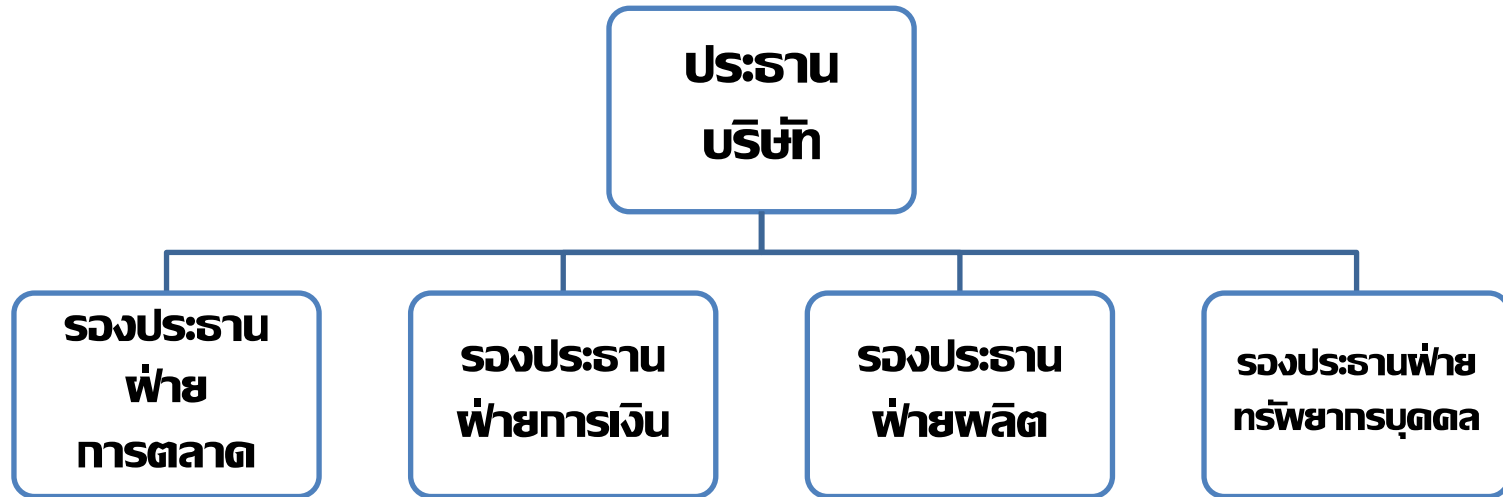
ภาพที่ 5.5 โครงสร้างตามหน้าที่

ที่มา : อีรติศักดิ์ ทัญจนพงศ์, 2552

โครงสร้างการจัดองค์การ

[ต่อ]

โครงสร้างสำหรับธุรกิจ

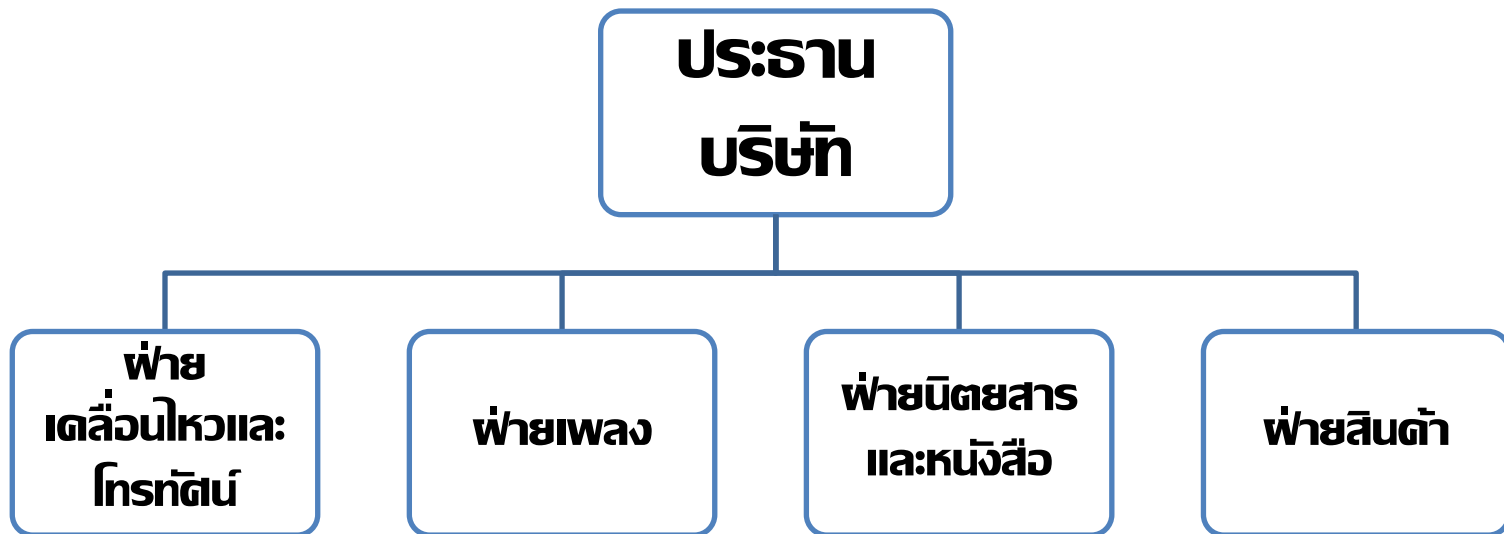


ภาพที่ 5.6 โครงสร้างตามหน้าที่

ที่มา : ธีรศักดิ์ กัญจนพงศ์, 2552

3. โครงสร้างตามวัตถุประสงค์

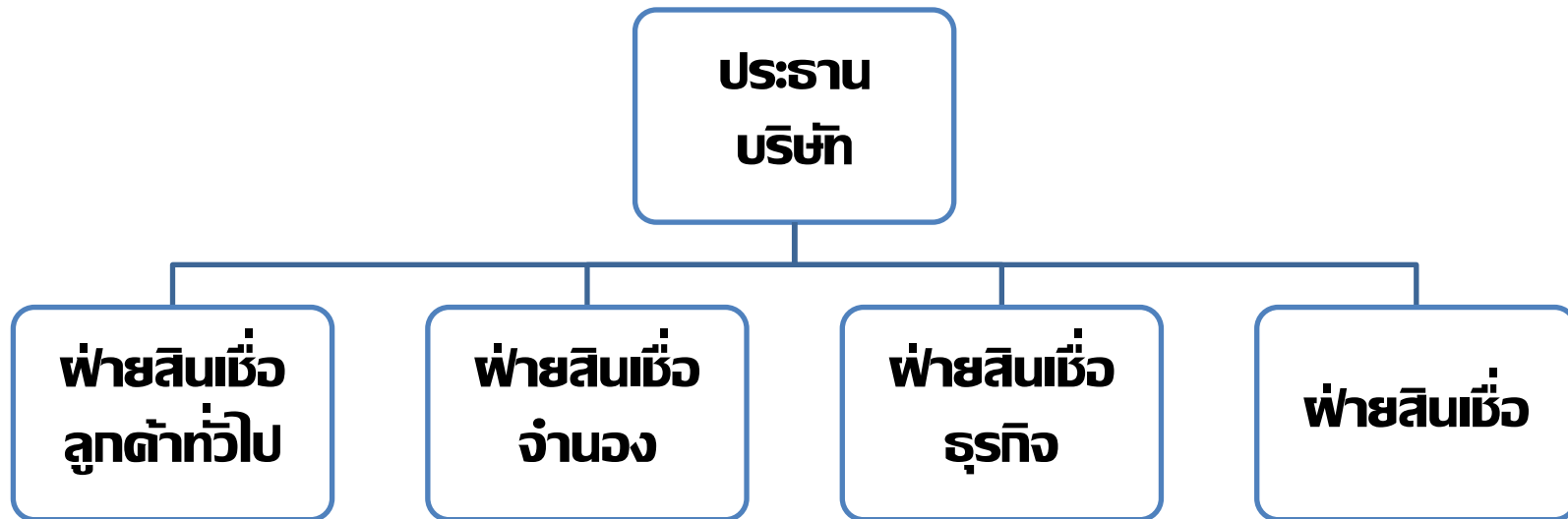
3.1 โครงสร้างตามกลุ่มสินค้า



ภาพที่ 5.7 โครงสร้างตามกลุ่มสินค้า

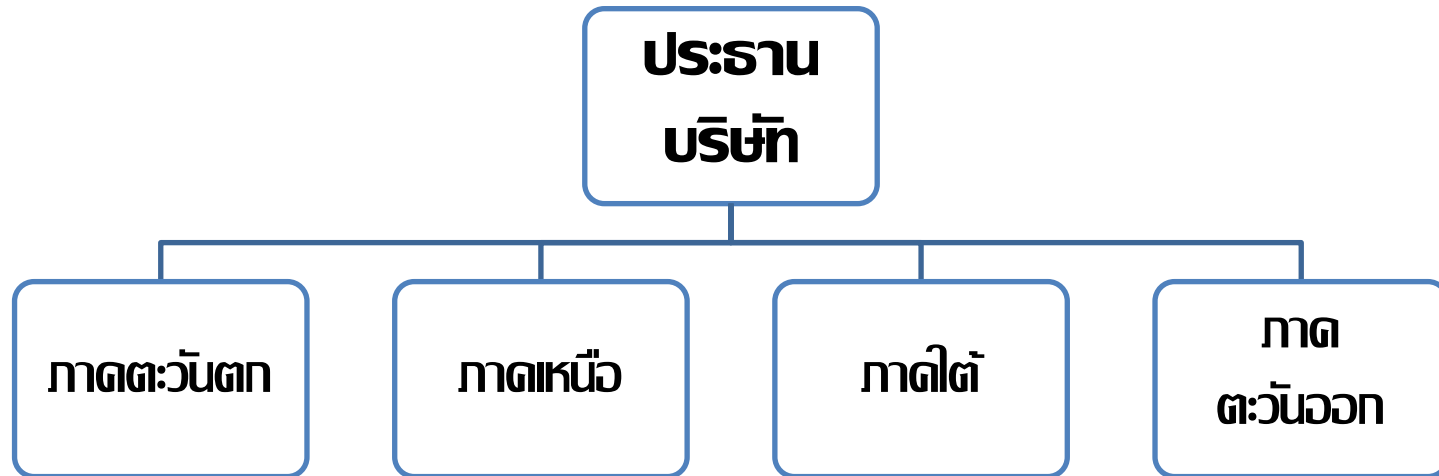
ที่มา : อีรศักดิ์ กัญจนพงศ์, 2552

3.2 โครงสร้างตามกลุ่มลูกค้า



ภาพที่ 5.8 โครงสร้างแบบผสม ตามกลุ่มลูกค้า
ที่มา : ธีรศักดิ์ กัญจนพงศ์, 2552

3.3 โครงสร้างตามภูมิศาสตร์ [Geographic Divisional Structure]

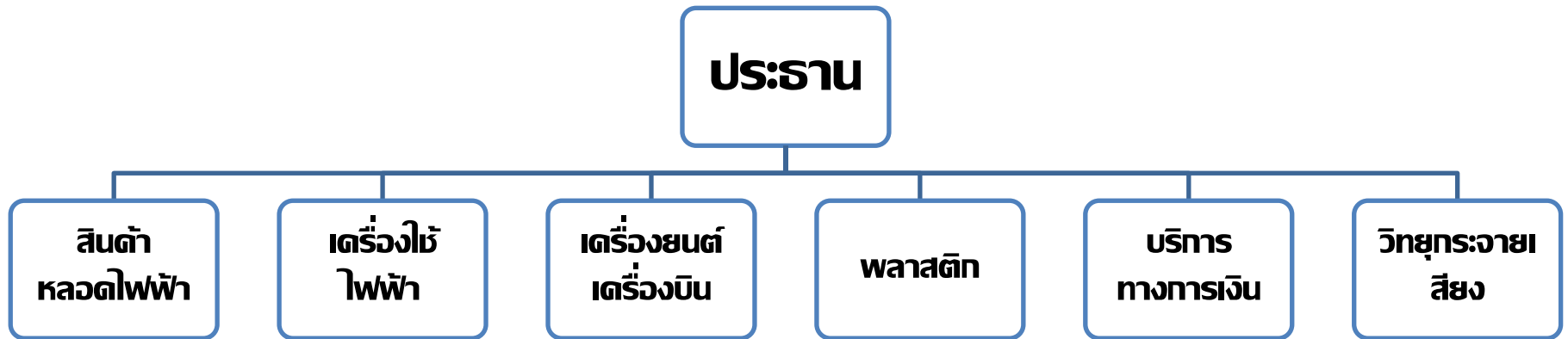


ภาพที่ 5.9 โครงสร้างแบบผสม ตามภูมิศาสตร์

ที่มา : ธีรศักดิ์ กัญจนพงศ์, 2552

โครงสร้างการจัดองค์การ [ต่อ]

4. โครงสร้างตามอุตสาหกรรม [The Conglomerate Structure]



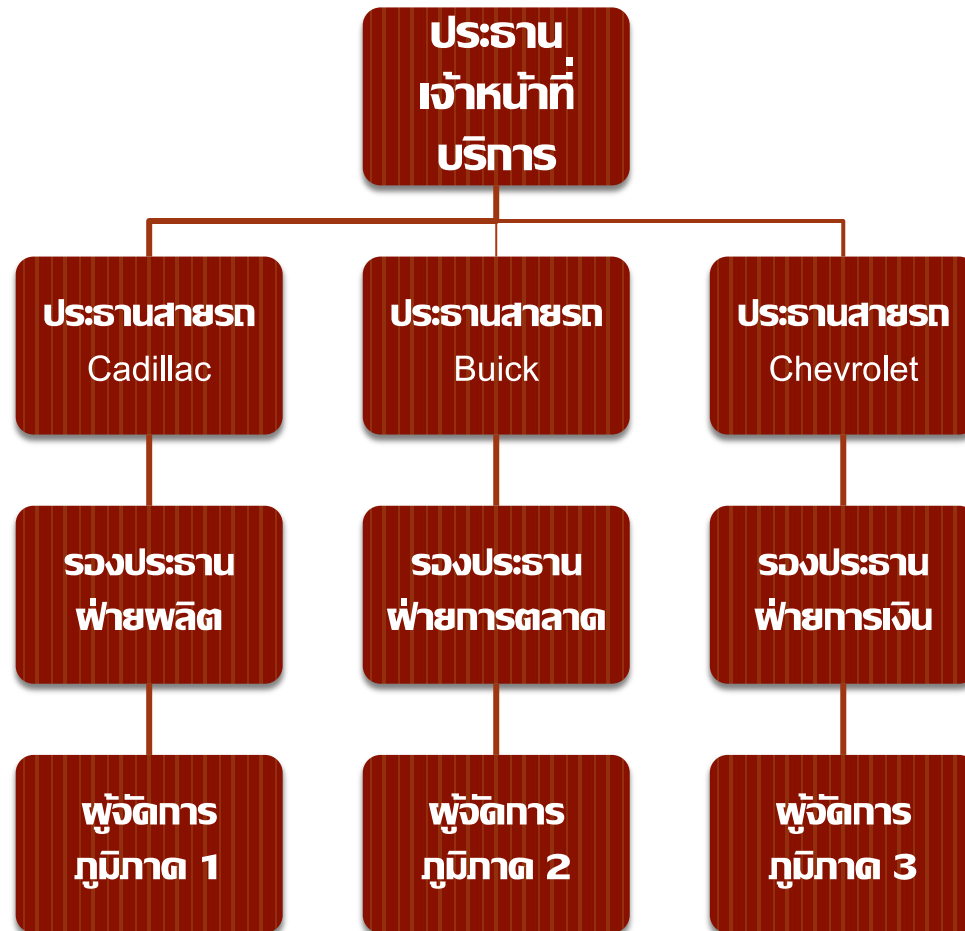
ภาพที่ 5.10 โครงสร้างตามอุตสาหกรรม

ที่มา : ธีรศักดิ์ กัญจนพงศ์, 2552

โครงสร้างการจัดองค์กร

[ต่อ]

5. โครงสร้างแบบผสม [The Hybrid Structure]

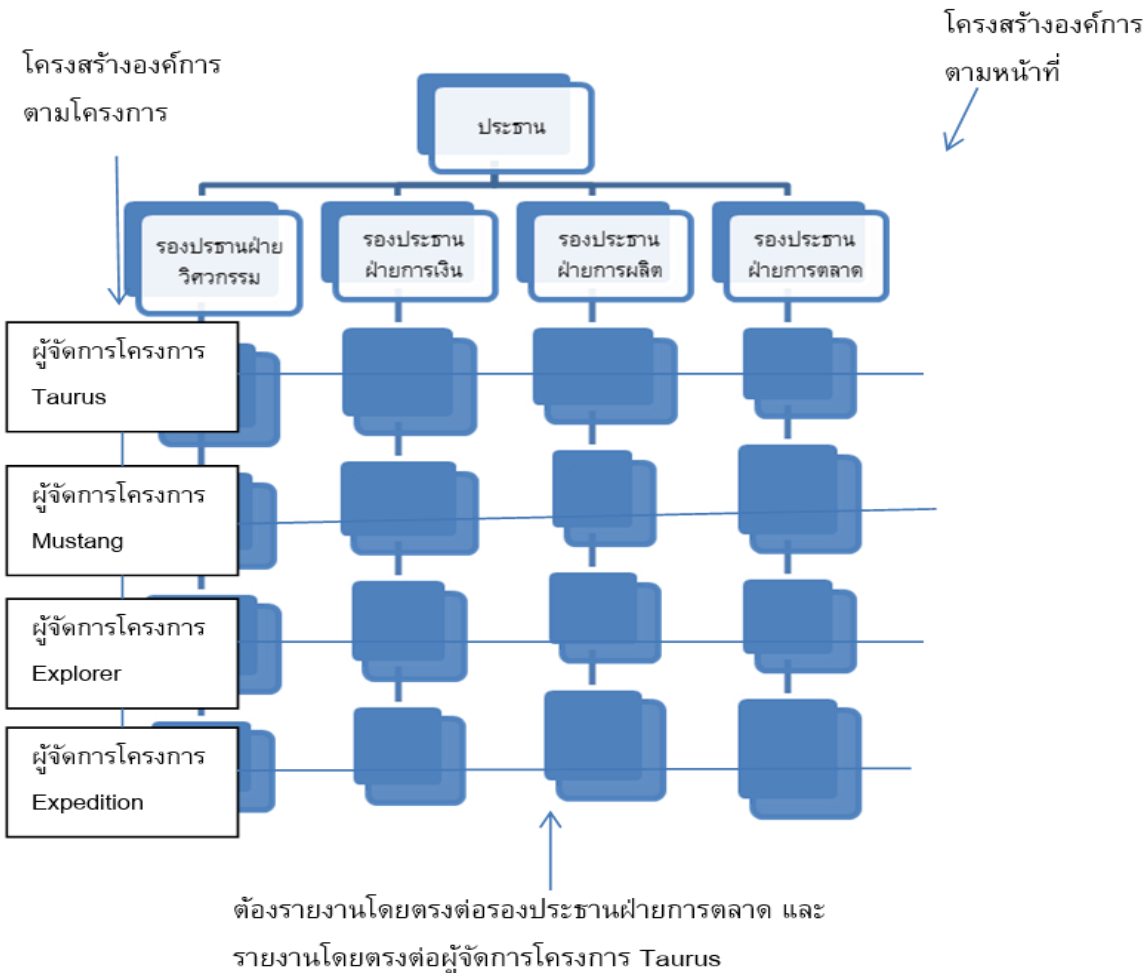


เป็นการจัดโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่และตามเป้าหมายไว้ด้วยกัน

ภาพที่ 5.11 โครงสร้างแบบผสม
ที่มา : ชีร์ศักดิ์ กัญจนพงศ์, 2552

โครงสร้างการจัดองค์การ [ต่อ]

6. โครงสร้างองค์การแบบ เมตริกซ์ [The Matrix Structure]



ภาพที่ 5.12 โครงสร้างแบบเมตริกซ์
ที่มา : ชีรศักดิ์ กัญจนพงศ์, 2552

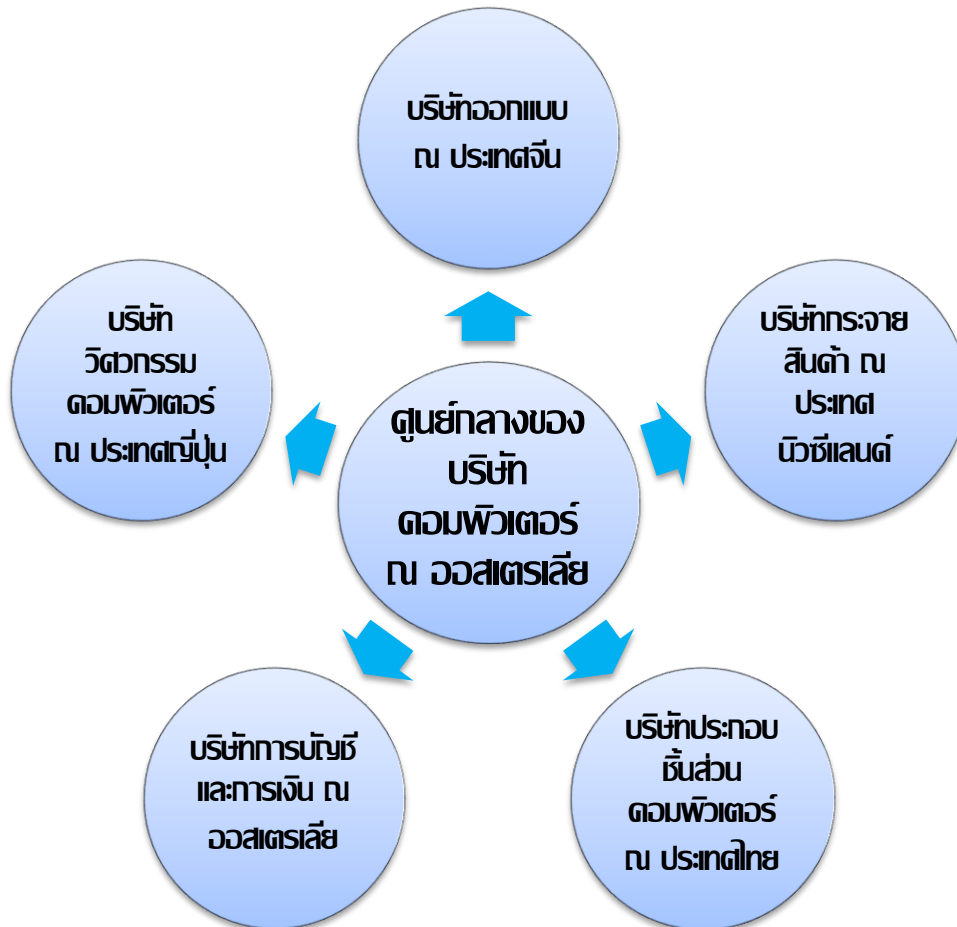
โครงสร้างการจัดองค์การ [ต่อ]

7. โครงสร้างแบบทีมงาน [The Team-Based Structure]

การจัดโครงสร้างองค์การเป็นได้ทั้งแบบทีมงานและกลุ่มงาน โดยอาจมีลักษณะชั่วคราวหรือถาวรก็ได้ ซึ่งสามารถนำมาเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ตามแนวนอนหรือเพื่อแก้ไขปัญหาขององค์การ

โครงสร้างการจัดองค์การ [ต่อ]

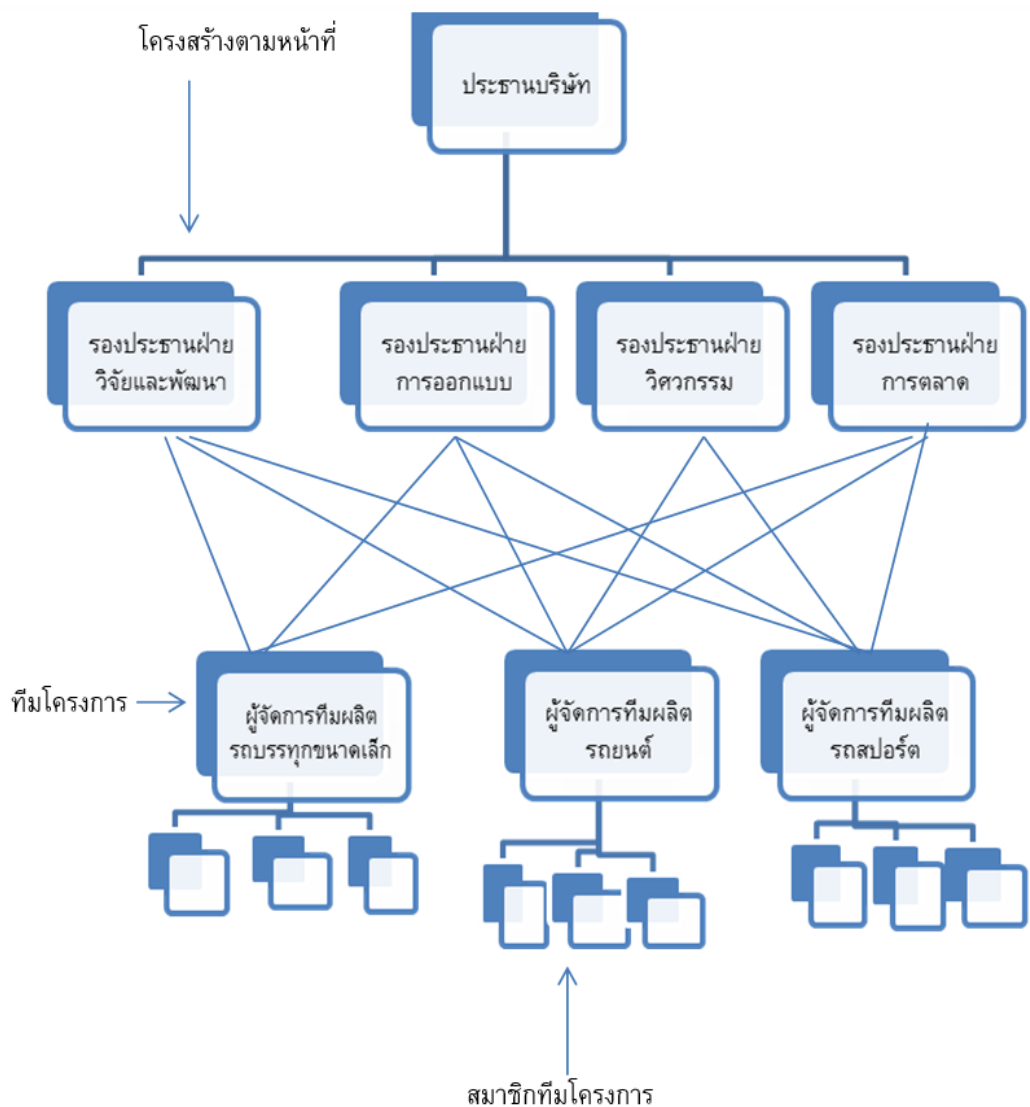
8. โครงสร้างแบบเครือข่ายงาน [The Networks Structure]



ภาพที่ 5.13 โครงสร้างแบบเครือข่ายงาน
ที่มา : ชีร์ศักดิ์ กัญจนพงศ์, 2552

โครงสร้างการจ้างตองตการ

[ตอง]



ภาพที่ 5.14 โครงสร้างตามทีมงานแบบการผสมผสานระหว่าง
โครงสร้างตามหน้าที่และทีมงาน
ที่มา : ธีรศักดิ์ กัญจนพงษ์, 2552

9. การออกแบบโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์

ใช้แนวความคิดการจัดการตามสภาพการณ์

[contingency Approach] ซึ่งจะพิจารณาสถานการณ์ด้าน
ปัจจัยบุคคลและสภาพแวดล้อม จึงเกิดเทคนิคที่เรียกว่า การ
ออกแบบตามสภาพการณ์ [contingency Design]

โครงสร้างการจัดองค์การ

[ต่อ]

9.1 สภาพแวดล้อม

องค์การแบบเครื่องจักรกล	องค์การแบบสิ่งมีชีวิต
รวมศูนย์อำนาจตามลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่	การกระจายอำนาจตามลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่
มีกฎระเบียบและวิธีปฏิบัติมากมาย	มีกฎระเบียบและวิธีการปฏิบัติมากมาย ค่อนข้างน้อย
เน้นงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน	เน้นการแบ่งงานกันทำ
การสื่อสารแบบเป็นทางการ	การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ
มีทีมงานและพัวร่วมงานน้อย	มีทีมงานและพัวมีส่วนร่วมมาก
มีขอบเขตการควบคุมแคบจึงมีโครงสร้างแบบสูง	มีขอบเขตการควบคุมกว้างกว่าจึงมีโครงสร้างแบบแบนราบ

ตารางที่ 5.15 เปรียบเทียบองค์การแบบเครื่องจักรกลและองค์การแบบสิ่งมีชีวิต
ที่มา : ชีวศักดิ์ กัญจนพงศ์, 2552

9.2 ลักษณะขององค์การ ตามแนวความคิดของ Lawrence

9.2.1 ตามแต่ต่างหากหลาย [differentiation]

9.2.2 รูปแบบบูรณาการ [integration]

9.2.3 ขนาดขององค์การ

9.2.4 เทคโนโลยี

- เทคโนโลยีการผลิตน้อย
- เทคโนโลยีการผลิตมากขึ้น
- เทคโนโลยีการผลิตแบบกระบวนการต่อเนื่อง

โครงสร้างการจ้างงาน [ต่อ]

9.2 ลักษณะของงานจ้าง ตามแนวความคิดของ Lawrence

9.2.5 วงจรชีวิตของงานจ้าง

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

งานที่มอบหมายให้นักศึกษาอธิบายคำถามต่อไปนี้

1. ให้นักศึกษาเป็นผู้จัดการในโครงสร้างตามหน้าที่ถูกพบบังคับบัญชา จัดให้อยู่ในทีมงานข้ามสายงาน เพื่อร่วมกันแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์การ นักศึกษาต้องวิเคราะห์โครงสร้างลักษณะใด อธิบายและเขียนภาพโครงสร้างให้ถูกต้อง
2. วงจรชีวิตขององค์การ มีที่ระย: ะไรบ้างอธิบายแต่ละระย:ให้เข้าใจ
3. ำงหุ้นส่วน
 - 3.1 มีที่ประเภท ะไรบ้าง
 - 3.2 ำงหุ้นส่วนจำกัดความรับผิดชอบ และ ำงหุ้นส่วนไม่จำกัดความรับผิดชอบแตกต่างกันอย่างไร

***ให้นักศึกษาเขียนตอบในกระดาษ ให้เสร็จภายใน 30 นาที ห้ามเกินเวลาที่กำหนด เมื่อเสร็จแล้วให้ถ่ายรูปส่งเบ:ในเวลาบนี้ใหม่ชื่อเวลาบนี้แบบฝึกหัดบทที่ 5 [11.1.65]

The End

Thank you

