



การจัดองค์การและ
การบริหารงานฝึกอบรม



หลักการจัดองค์การโดยทั่วไป

องค์การ หมายถึง การนำเอาส่วนต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องข้องกันมารวมกันอย่างมีระเบียบหรือเป็นการรวมกลุ่มกันอย่างมีเหตุผลของบุคคลกลุ่มหนึ่ง เพื่อเป็นศูนย์อำนาจการให้การดำเนินงาน ล่วงไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีการใช้อำนาจการบริหารที่ชัดเจนมีการแบ่งงานและหน้าที่ มีลำดับชั้นของการบังคับบัญชาและความรับผิดชอบ

องค์การ หมายถึง กลุ่มคนที่มารวมตัวกัน ภายใต้โครงสร้าง โดยมีเป้าหมายบางสิ่งบางอย่าง ที่ต้องการให้บรรลุ และเมื่อกลุ่มคนนั้นได้มีการจัดระเบียบขึ้น ก็เรียกว่าเป็นองค์การ ที่หมายถึง การจัดระเบียบในเรื่องสมาชิก หน้าที่ สถาบัน ข้อบังคับ หัวหน้า รายได้และรายจ่าย และความคิดเห็น





หลักการจัดการ (OSCAR) Fayol

1. หลักวัตถุประสงค์ (Objectives)
2. หลักการแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะ (Specialization)
3. หลักการร่วมมือประสานงาน (Coordination)
4. หลักการกำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority)
5. หลักการกำหนดความรับผิดชอบ (Responsibility)
6. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)



หลักการจัดการอย่างอื่น ๆ

7. หลักการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation)
8. หลักเอกภาพทางการบริหาร (unity of command)
9. หลักช่วงการบังคับบัญชา (span of control)
10. หลักจัดสายการบังคับบัญชาให้สั้น (short chain of command)
11. หลักความสมดุลย์ (balance)
12. หลักจำแนกงาน (classifications of jobs)
13. หลักการจัดหน่วยงานที่สำคัญขององค์กร



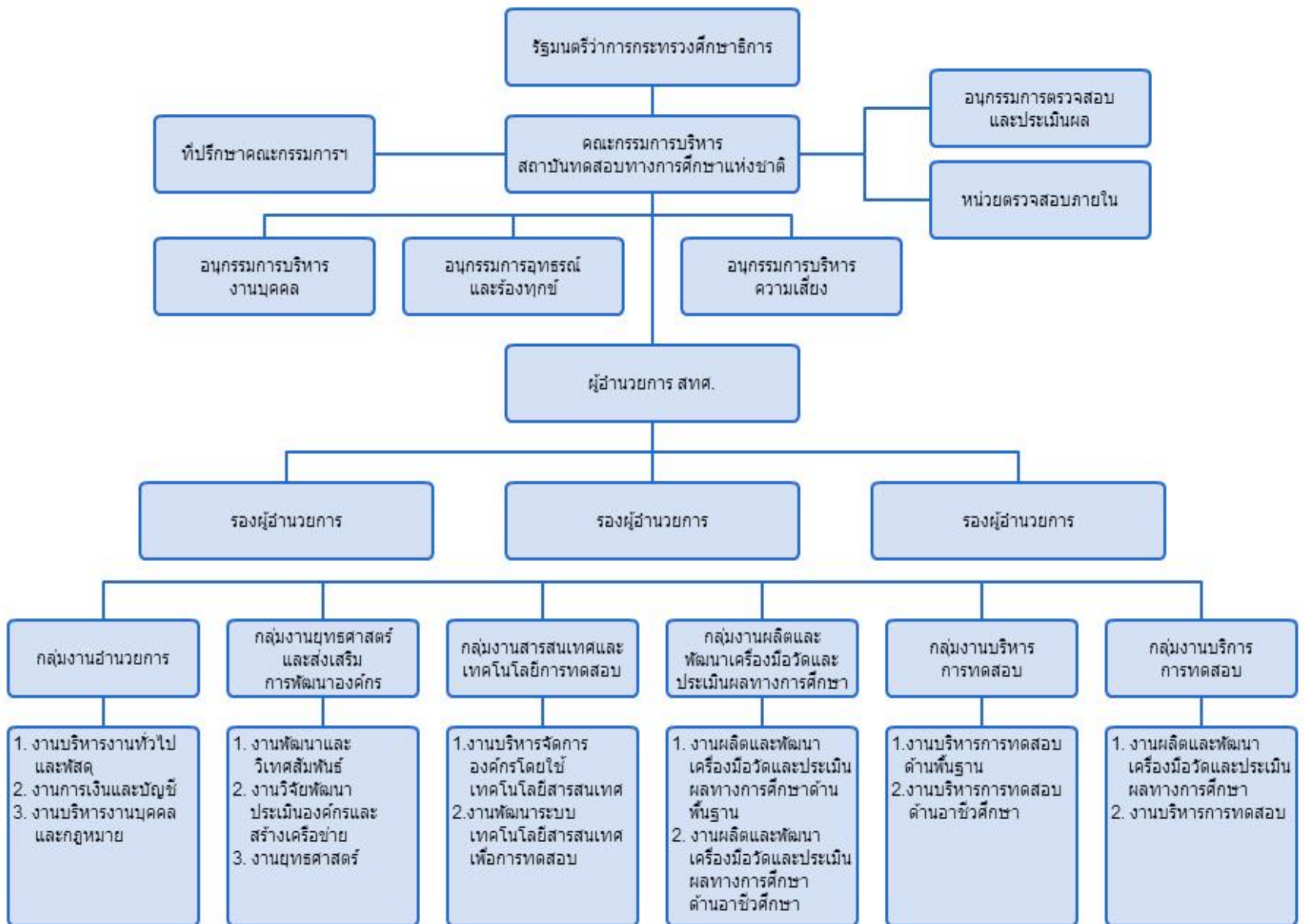
หลักวัตถุประสงค์

การจัดองค์การจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การให้ชัดเจน การปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ก็จะทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การใหญ่โดยรวมประสบความสำเร็จด้วย



หลักการแบ่งแยกการทำงาน ตามลักษณะเฉพาะ

ลักษณะงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนควรจะกำหนดหน้าที่เฉพาะอย่างให้มากที่สุดที่จะเป็นไปได้ งานชนิดเดียวกันควรจะกำหนดหน้าที่เดียวกัน ควรจัดเป็นกลุ่มงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของหัวหน้างานในหน่วยงานเดียวกัน





หลักการร่วมมือประสานงาน

จะต้องมีการกำหนดวิธีการต่าง ๆ (Means) ที่จะนำมาใช้เพื่อช่วยให้มีการรวมพลังการปฏิบัติงานในทุกหน่วยงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน



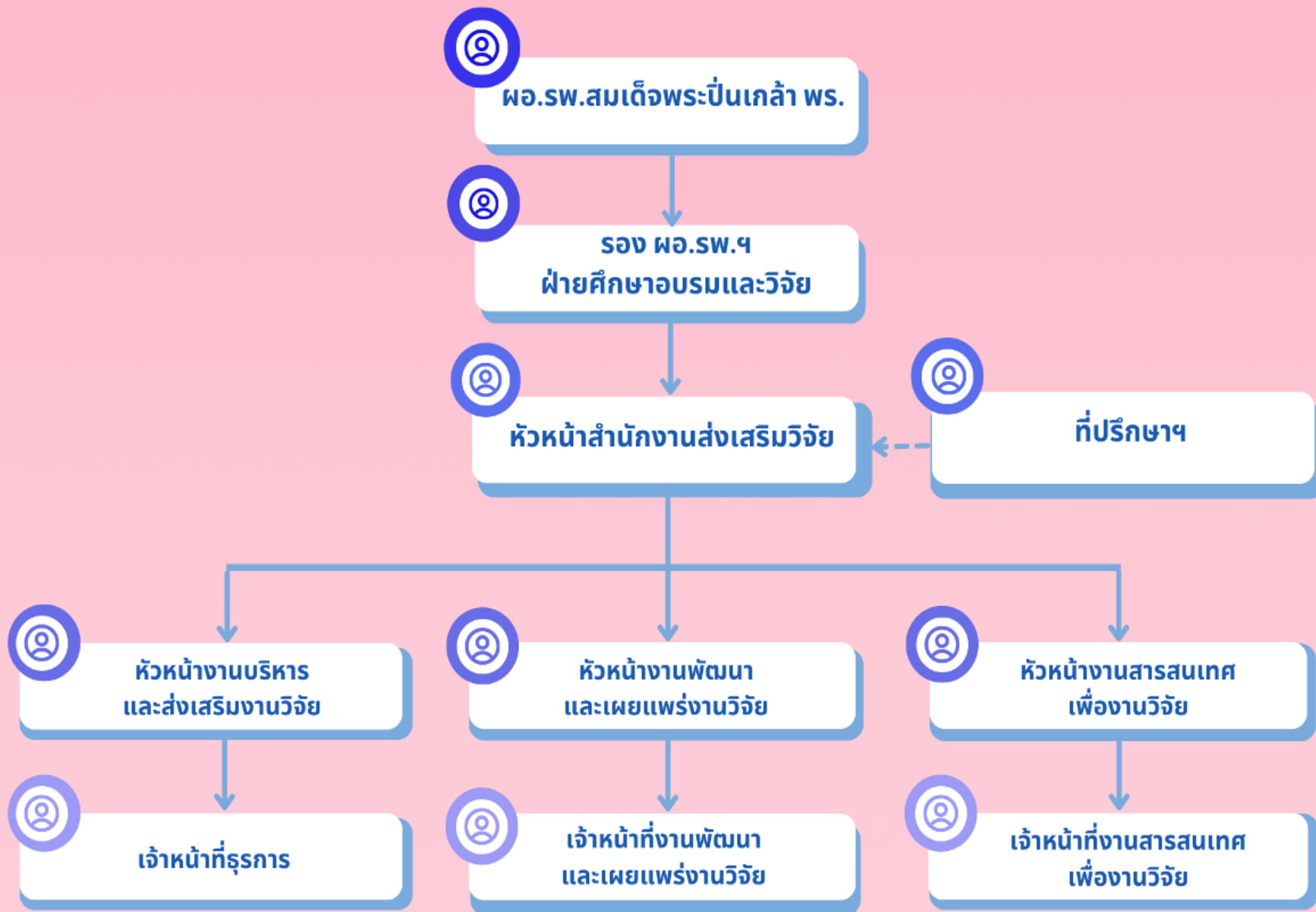
หลักการกำหนดอำนาจหน้าที่

ในการจัดองค์การจะต้องมีกำหนดตัวผู้ที่มีอำนาจหน้าที่สูงสุดลงไปจนถึงผู้อำนาจหน้าที่รองๆ ลงไปจนถึงต่ำสุด เรียกได้อีกอย่างว่าเป็นการจัดสายการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งในการทำให้เกิดการร่วมมือประสานงานกันตลอดทั่วองค์การ





โครงสร้างสายการบังคับบัญชา



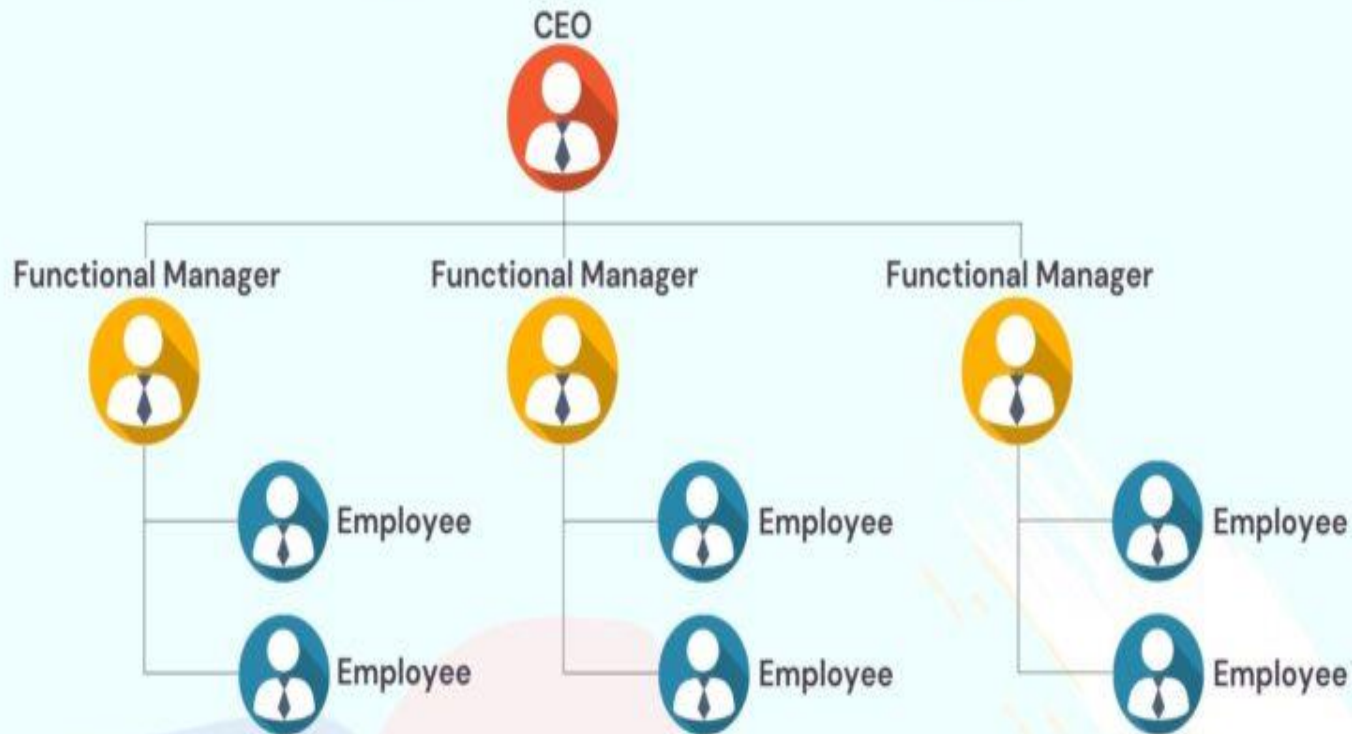


หลักการกำหนดความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบเป็นของคู่กับอำนาจหน้าที่ ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานจะต้องได้รับอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานมากพอกันด้วย เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้

โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่

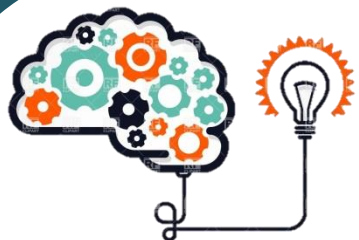
Functional Structure





หลักประสิทธิภาพ

ในการจัดองค์การจะต้องมีการกำหนดให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยเสียค่าใช้จ่ายหรือลงทุนน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนด้านการเงินหรือด้านกำลังคนอย่างไรอย่างหนึ่งหรือทั้งสองอย่างก็ตาม



หลักการมอบอำนาจหน้าที่

จะต้องมีการกระจายอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการลงไปจนถึงระดับต่ำที่สุดที่จะรับได้ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจะต้องมีการมอบหมายกันลงไปในแต่ละตำแหน่งต่างๆ โดยผู้บังคับบัญชาในระดับสูงจะต้องมีความรับผิดชอบในการมอบอำนาจหน้าที่ดังกล่าวซึ่งอยู่ในภาระหน้าที่ของตน



หลักเอกภาพทางการบริหาร

จะต้องมีการกำหนดว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงคือใครที่ตนเองจะต้องพร้อมที่จะให้ตรวจสอบการปฏิบัติงาน

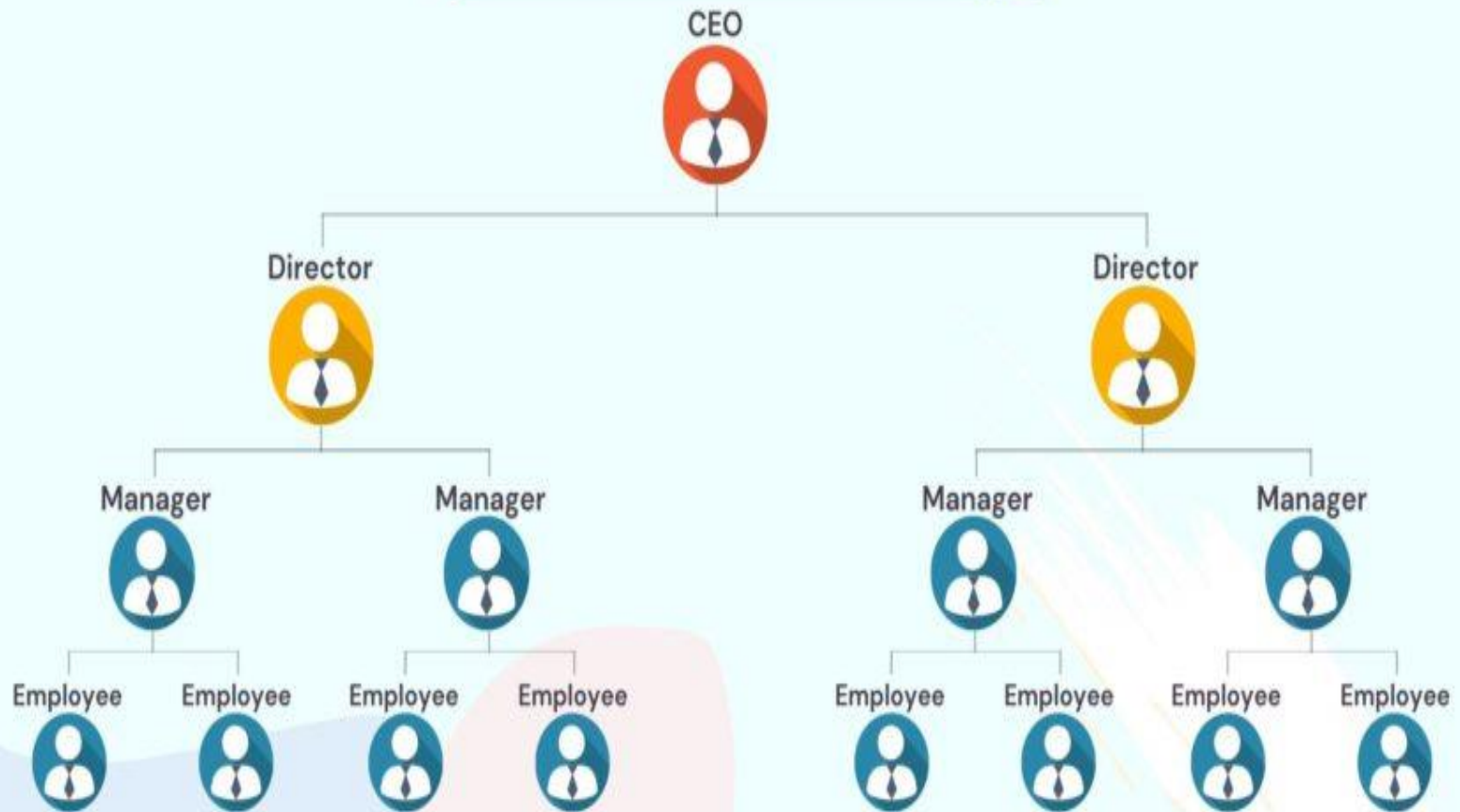


หลักช่วงการบังคับบัญชา

การจัดองค์การถือหลักว่าผู้บังคับบัญชา คนหนึ่งจะมีลูกน้องหรือผู้อยู่ในบังคับบัญชาโดยตรงที่จะต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกันไม่เกิน 6 คน

โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น

Hierarchical Structure





หลักจัดสายการบังคับบัญชาให้สั้น

การจัดองค์การควรจะทำให้มีระดับการบริหารไม่มากระดับจากระดับสูงสุดลงไปจนถึงระดับเสมียนพนักงาน





หลักความสมดุลย์

การจัดองค์การควรจะพิจารณาให้หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ภายในองค์การมีขนาดที่ใกล้เคียงกัน โดยพิจารณาจากมาตรฐานของกระบวนการปฏิบัติงานและความยืดหยุ่นของงาน พิจารณาจากการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ

ถ้าหน่วยงานใดปฏิบัติงานไปแล้วมีงานมากขึ้นกว่าเดิม ควรจะพิจารณาแยกงานออกไปตั้งเป็นหน่วยงานใหม่

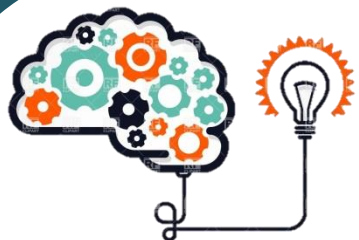
ถ้างานบริหารมากเกินไปเพราะสายการบังคับบัญชาสั้น ก็ควรจะเพิ่มผู้บริหารให้เข้ามารับผิดชอบงานเพิ่มขึ้น



หลักการจำแนกงาน

อาศัยหลักการแบ่งแยกงานกันทำ แต่ละคนในองค์การจะถูกกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งต่าง ๆ ใน 4 วิธี คือ

1. พิจารณาจากความมุ่งหมาย (purpose) ของงานที่จะต้องปฏิบัติ เช่น การให้การศึกษา การป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม ฯลฯ
2. พิจารณาจากกระบวนการ (process) ที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น กระบวนการปฏิบัติงานในลักษณะวิศวกรรมหรือการบัญชี ฯลฯ



หลักการจำแนกงาน (ต่อ)

3. พิจารณาจากบุคคล (persons) หรือสิ่งต่าง ๆ ที่จะต้องทำงานเกี่ยวข้องด้วยหรือให้บริการ เช่น คนอพยพเข้าเมือง หรือรถยนต์ ฯลฯ
4. พิจารณาจากสถานที่ (place) ที่จะต้องปฏิบัติงาน เช่น ในตัวเมืองหรือต่างจังหวัด ฯลฯ

โครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบ

กรอบอัตราค่าจ้าง 10 ตำแหน่ง



ข้าราชการ 5 ตำแหน่ง
พนักงานราชการ 5 ตำแหน่ง



รองปลัดกระทรวง
กลุ่มภารกิจทางการแพทย์

อธิบดีกรมการแพทย์

รองอธิบดีกรมการแพทย์

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข/
ทุกกรมในกระทรวง

กลุ่มงานอำนวยการ
(บรค 1 , พรค 2)

กลุ่มงานพัฒนาระบบราชการ
(บรค 2 , พรค 1)

กลุ่มงานติดตามและประเมินผล
การพัฒนาระบบราชการ
(บรค 1 , พรค 2)

- งานบริหารทั่วไป
- งานทรัพยากรบุคคล
- งานงบประมาณและการเงิน
- งานพัสดุครุภัณฑ์
- งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย




- งานโครงสร้างส่วนราชการ
- งานคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- งานรางวัลคุณภาพ
- งานนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี
- งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

- งานคำรับรองการปฏิบัติราชการกรม
- งานคำรับรองการปฏิบัติราชการหน่วยงาน
- งานฐานข้อมูลคำรับรอง/ตัวชี้วัด
- งานพัฒนาคุณภาพสถานบริการ
- งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย



หลักการจัดหน่วยงานที่สำคัญ ขององค์การ

หน่วยงานที่สำคัญขององค์การ ได้แก่

-  หน่วยงานหลัก (line)
-  หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff)
-  หน่วยงานอนุกร (auxiliary)



หน่วยงานหลัก

หน่วยงานที่ทำหน้าที่โดยตรงกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การ และบุคคลหนึ่งบุคคลใดที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ขั้นแรก และโดยตรงต่อสายการบังคับบัญชา ก็ถือว่าเป็นบุคคลในหน่วยงานหลัก

หน่วยงานหลักมักจะทำหน้าที่ติดต่อกับผู้มารับบริการหรือสมาชิกขององค์การโดยตรง เช่น ฝ่ายธุรการ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด



หน่วยงานที่ปรึกษา

หน่วยงานที่ช่วยเพื่อให้หน่วยงานหลักสามารถปฏิบัติงานได้
หน่วยงานที่ปรึกษา แบ่งออกเป็น

- 🔧 หน่วยงานที่ปรึกษาทางวิชาการ เช่น หน่วยงานวิจัยและวางแผน ฯ
- 🔧 หน่วยงานด้านบริหาร เช่น หน่วยงานบุคคลและหน่วยงานการเงิน



หน่วยงานอนุกร

หน่วยงานช่วยบริการแก่หน่วยงานหลัก และหน่วยงานที่ปรึกษา ลักษณะของงานด้านอนุกรเป็นหน่วยงานธุรการ และอำนวยความสะดวกเป็นส่วนใหญ่ เช่น งานเลขานุการ งานสารบรรณ งานสวัสดิการ งานพัสดุ และงานอำนวยความสะดวกต่าง ๆ



การกำหนดส่วนประกอบ ของโครงสร้างองค์การ

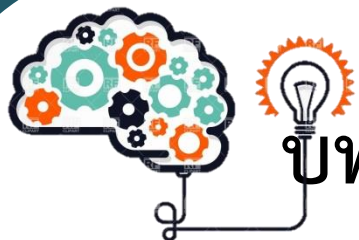
มีแนวทางในการพิจารณาที่สำคัญ ได้แก่

1. การแบ่งภาระหน้าที่งานและความรับผิดชอบให้แก่บุคคลต่าง ๆ
2. การกำหนดรูปแบบของความสัมพันธ์ในการรายงานผลการปฏิบัติงาน
อย่างเป็นทางการ
3. การจัดรวมกลุ่มผู้ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นแผนกต่างๆ เข้าเป็นกอง และ
หน่วยงานที่ใหญ่กว่านั้น
4. จัดให้มีการมอบอำนาจพร้อมกับกำหนดระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง






การกำหนดส่วนประกอบ ของโครงสร้างองค์การ (ต่อ)

5. จัดระบบโครงสร้างองค์การเพื่อให้การสื่อข้อความข่าวสารต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
6. จัดระบบการประเมินผลงาน และการให้รางวัลความดีความชอบ ซึ่งจะช่วยในการกระตุ้นจูงใจผู้ปฏิบัติงาน



บทบาทของการฝึกอบรมในองค์กร

-  การฝึกอบรมจะช่วยแก้ปัญหาด้านกำลังคน ซึ่งมีหลากหลายต่างกันว่า
ขัดขวางต่อผลผลิตสูงสุดในการทำงาน
-  การฝึกอบรมจะทำหน้าที่ได้ทุกแห่งในองค์กรที่เกิดมีปัญหาขึ้นมา
-  การฝึกอบรมจะทำหน้าที่ในการการช่วยให้การปฏิบัติงานได้ผลงานที่
ดีขึ้นกว่าเดิม



ความสัมพันธ์ของงานฝึกอบรม ที่ขึ้นตรงต่อองค์กร

อธิบดีหรือประธานกรรมการบริษัท



ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบ
ด้านทรัพยากรมนุษย์



ผู้บริหารงานฝึกอบรม (TM)

ได้รับการกำหนด
ความรับผิดชอบ

ได้รับการ
มอบหมายความ
รับผิดชอบ



ความสัมพันธ์ของงานฝึกอบรม ที่ขึ้นกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์



ผู้บริหารงานฝึกอบรม



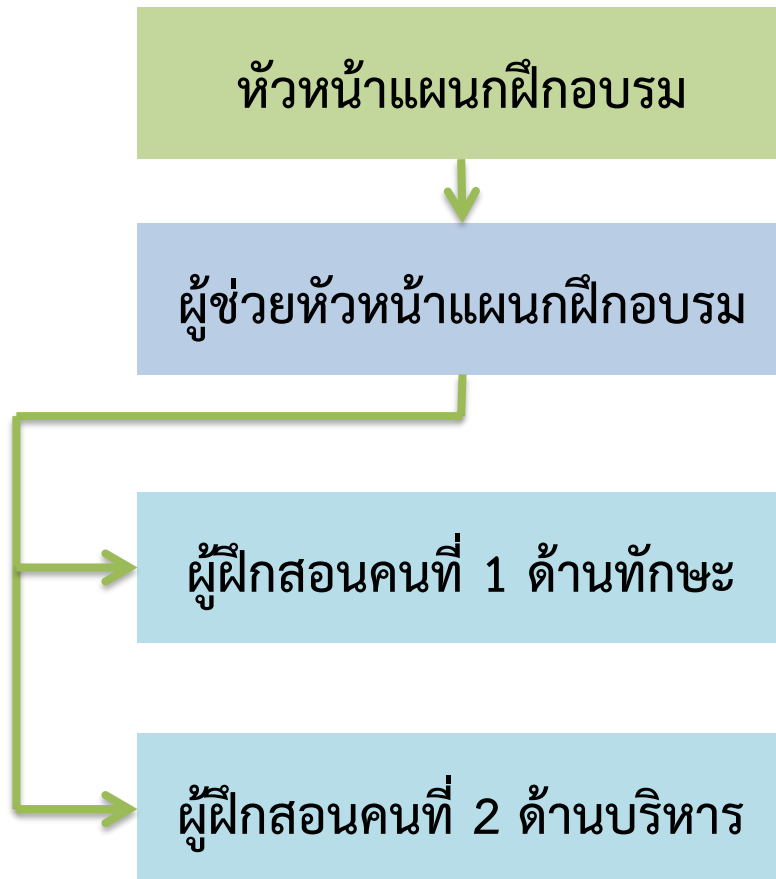
ผู้ช่วยผู้บริหารงานฝึกอบรม

ได้รับการ
กำหนดความ
รับผิดชอบ

ได้รับการ
มอบหมาย
ความ
รับผิดชอบ

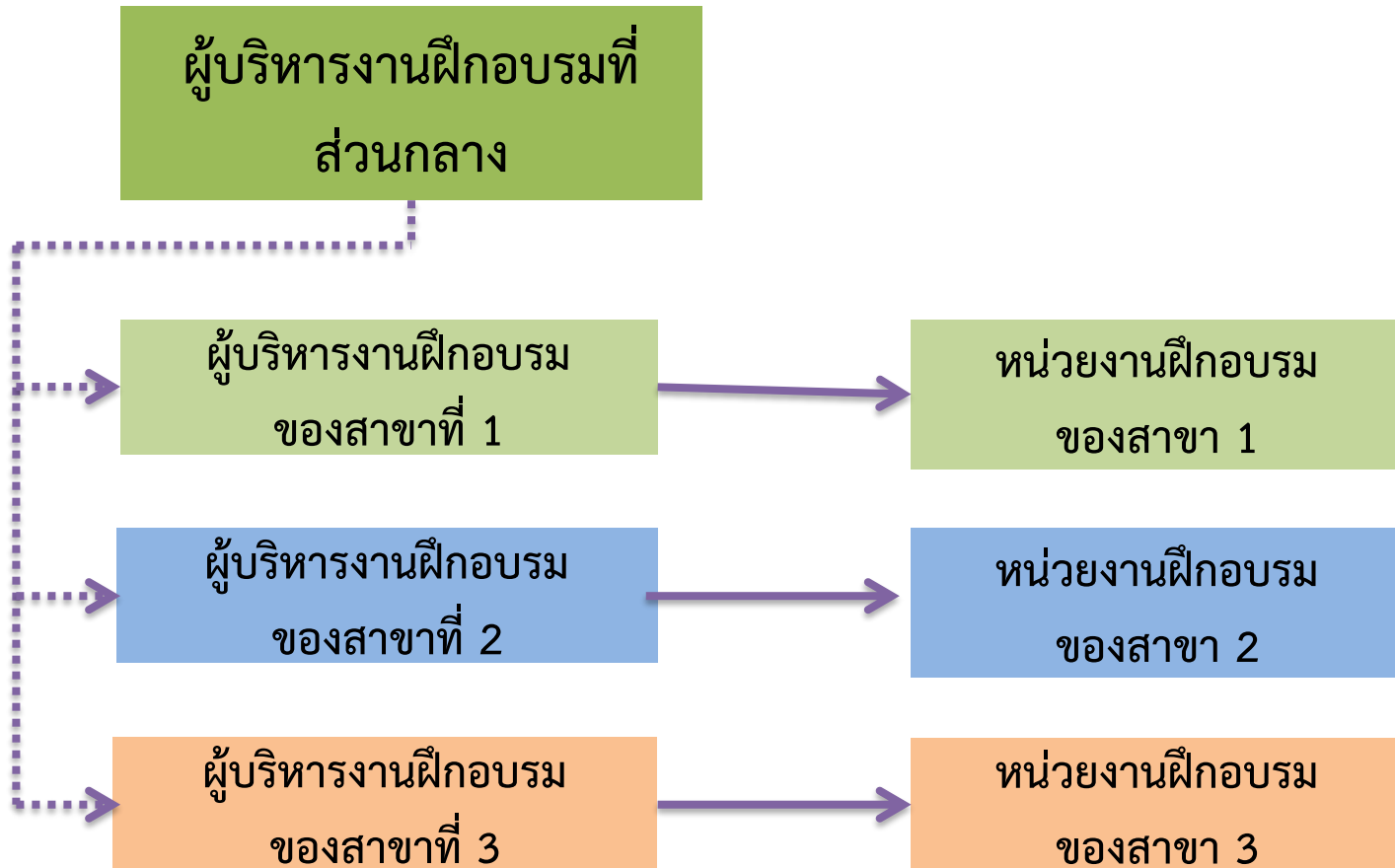


หน่วยงานฝึกอบรมที่ประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติงาน 4 คน





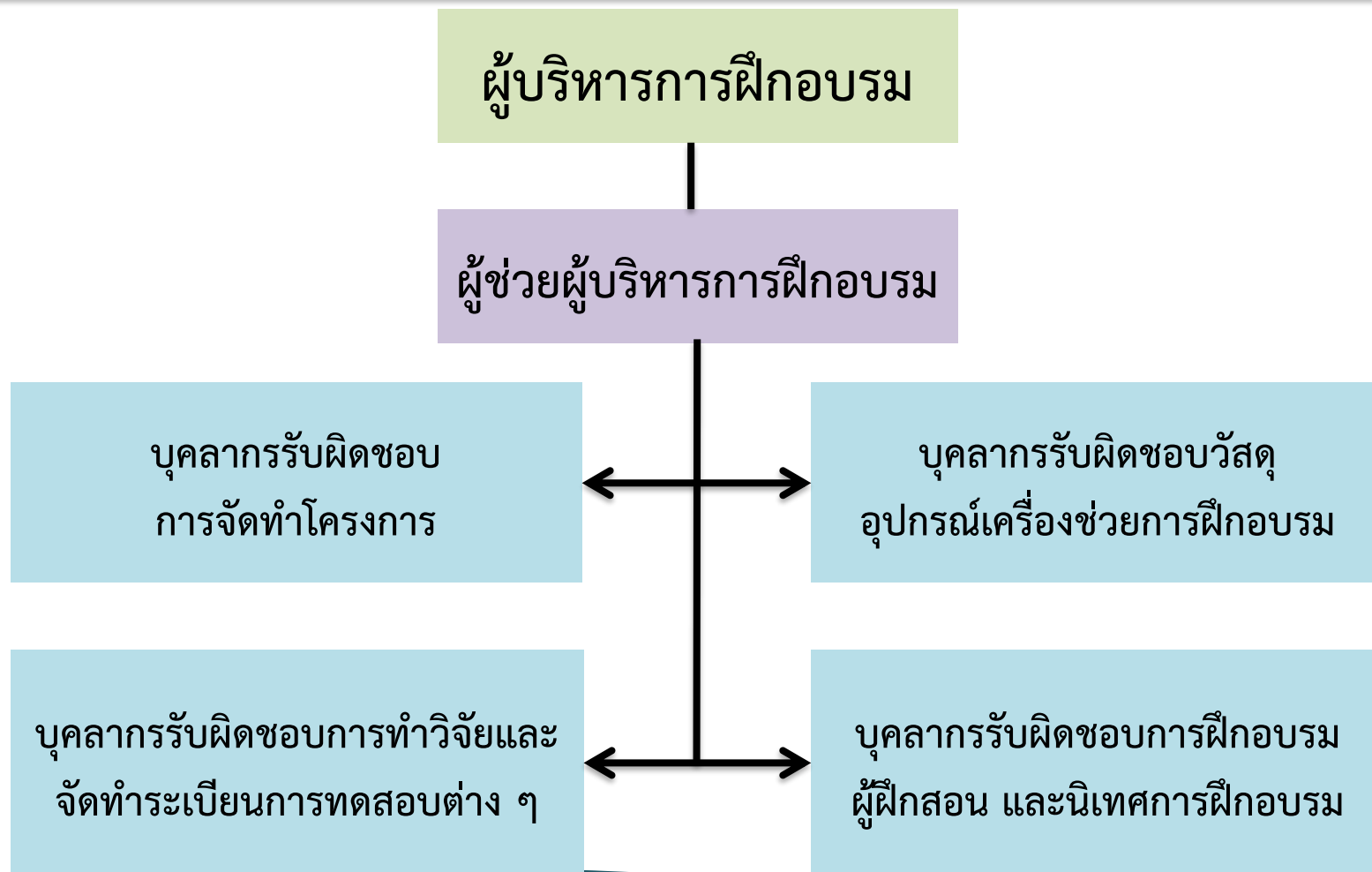
โครงสร้างหน่วยงานฝึกอบรม ในลักษณะระบบหน่วยงานผสม





การกำหนดหน้าที่บุคลากรตามความสามารถ

เฉพาะด้านในหน่วยงานฝึกอบรมระบบหน่วยงานผสม





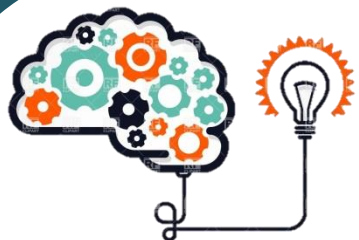
หลักการจัดการ ในหน่วยงานฝึกอบรม

1. งานฝึกอบรมจะต้องแบ่งแยกออกไปเป็นสัดส่วนตามหน้าที่
2. กิจกรรมทุกอย่างจะต้องจัดให้ครบถ้วน
3. ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องรู้ว่าจะต้องรายงานผลการปฏิบัติการแก่ใคร
4. ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องรู้ว่าใครบ้างที่จะต้องรายงานผลการปฏิบัติงานให้ตนทราบ (ลูกน้อง)
5. ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องรู้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย



หลักการจัดการ ในหน่วยงานฝึกอบรม

6. แต่ละตำแหน่งปฏิบัติงานจะต้องจัดการพรรณางาน (JD) ลงไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
7. แต่ละตำแหน่งปฏิบัติงานจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน ลงไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
8. โครงสร้างของหน่วยงานฝึกอบรมจะต้องจัดพิมพ์ออกมาเป็นแผนภูมิโครงสร้างองค์การ
9. ภาระงานหรือน้ำหนักงานที่จะต้องรับผิดชอบ (workload) จะต้องจัดให้สมดุลกัน



หลักการจัดองค์การ ในหน่วยงานฝึกอบรม

10. ความรับผิดชอบงานจะต้องจัดแบ่งมอบหมายออกไป
11. ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องได้รับมอบอำนาจหน้าที่ในการทำงานให้พอกับความรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย
12. การจัดโครงสร้างองค์การของหน่วยงานฝึกอบรมควรจะให้มึลักษณะเรียบง่ายธรรมดาที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ไม่ซับซ้อน
13. การจัดองค์การของหน่วยงานฝึกอบรมจะต้องระบุตัวบุคคลผู้ที่บริหารงานฝึกอบรมจะต้องรายงานผลการปฏิบัติงานให้ทราบ



การบริหารงานฝึกอบรม

แบ่งออกเป็น 10 ขั้นตอน

1. การทำวิจัย (Research)
2. การวางแผน (Planning)
3. การจัดทำกำหนดการปฏิบัติงาน (Scheduling)
4. การลงมือปฏิบัติ (Operating)
5. การควบคุมงาน (Controlling)





การบริหารงานฝึกอบรม

6. การประเมินผล (Evaluating)
7. การปรับปรุงแก้ไข (Revision)
8. การรายงานผล (Report ability)
9. การพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ (Accountability)
10. การสร้างความสัมพันธ์อันดี (Relationships)

