

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดเป็นหน่วยงานสังกัดสำนักปลัดกระทรวงของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมในราชการบริหารส่วนภูมิภาค มีภารกิจหลักคือ ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างหน่วยงานในสังกัดเดียวกัน หน่วยงานต่างสังกัด และประชาชนโดยทั่วไปในด้านแรงงานและสวัสดิการสังคมในพื้นที่จังหวัด โดยมีอำนาจหน้าที่ในการกำกับ ดูแล และประสานการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด บริหารงาน ข้อมูลข่าวสารด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม และข้อมูลการพัฒนาอื่นที่เกี่ยวข้อง ประสานการจัดทำกรอบนโยบายและการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม รวมทั้งแผนงานโครงการพัฒนาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อำนวยการและประสานการดำเนินงานโครงการด้านแรงงานและสวัสดิการสังคมในเขตพื้นที่จังหวัดให้บรรลุผลตามนโยบายและเป้าหมาย ให้การสนับสนุนช่วยเหลือและประสานการปฏิบัติกับหน่วยงานในสังกัดภายในเขตพื้นที่จังหวัด รวมทั้งการติดตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไข ตลอดจนประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข่าวสารการดำเนินงานด้านแรงงานและสวัสดิการสังคมในความรับผิดชอบไปสู่ประชาชน โดยมีผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานเรียกว่า "แรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด"

หากพิจารณาภารกิจหลักของหน่วยงานแล้ว กล่าวได้ว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด มีฐานะเป็นผู้บังคับการซึ่งตามทฤษฎีการบริหารถือว่ามีสถานภาพเป็น "ผู้นำตามกฎหมาย" (Legal Leader or Authoritative Leader) ต้องรับผิดชอบบริหารงานเพื่อให้ภารกิจตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานสำเร็จลุล่วงไปได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้แรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดยังจะต้องทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เช่น ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ความต้องการในด้านแรงงานและสวัสดิการสังคมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในสังกัดเดียวกัน และต่างสังกัดไปสู่ประชาชน ดังนั้นแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดจึงเปรียบเสมือนสะพานเชื่อมกลไกการทำงานด้านแรงงานและสวัสดิการสังคมระหว่างหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องและประชาชนพร้อมกัน

จากการวิเคราะห์ความรับผิดชอบของแรงงานและสวัสดิการจังหวัด จะพบข้อสังเกตที่น่าสนใจประการหนึ่งภายในกระบวนการหน้าที่ (Functions) อันหลากหลายที่ต้องปฏิบัติ นั่นคือ มีกระบวนการหน้าที่หนึ่งซึ่งดูเหมือนว่าเกี่ยวข้องกับกระบวนการหน้าที่อื่น ๆ อยู่ตลอดเวลาจนกลายเป็นกระบวนการขององค์กร (Organizational Process) ที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ กระบวนการดังกล่าวนี้เรียกว่า การตัดสินใจ (Decision-making)

สำหรับความหมายของคำว่า "การตัดสินใจ" Chester I. Barnard (อ้างถึงใน วุฒิชัย ชำนงค์, 2523: 3) กล่าวว่า เป็นกระบวนการลดจำนวนทางเลือกให้น้อยลง การเลือกทางเลือกไม่ว่าจะใช้เทคนิควิธีใดก็ตาม การเลือกทางเลือกทางใดทางหนึ่งเพื่อนำไปปฏิบัติคือผลในขั้นสุดท้าย แต่ผลอันเกิดจากการตัดสินใจเลือกทางเลือกแล้วนำไปสู่การปฏิบัติตามการตัดสินใจจะมีคุณภาพเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับขั้นตอนการตัดสินใจอันเริ่มตั้งแต่การรับรู้ปัญหา การแยกแยะปัญหา การหาข่าวสารที่เกี่ยวข้อง การประเมินค่าข่าวสาร การกำหนดทางเลือก การเลือกทางเลือก และการปฏิบัติตามการตัดสินใจ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรใด ๆ เป็นดัชนีชี้วัดคุณภาพการตัดสินใจของผู้บริหารสูงสุดในองค์กรนั้น ๆ นั่นเอง

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด เพื่อพิสูจน์ว่าในขณะที่ปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานนั้น พฤติกรรมการตัดสินใจของบุคคลในสถานะภาพดังกล่าวส่งผลต่อภารกิจตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานหรือไม่ มากน้อยเพียงใด และมีปัจจัยอะไรที่มีอิทธิพลต่อผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามการตัดสินใจที่กล่าวมาข้างต้น สิ่งที่ค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานตามภารกิจหลักของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด เป็นข้อมูลข่าวสารประกอบการพิจารณาสนับสนุน ส่งเสริม และปรับปรุงคุณภาพการประสานงานระหว่างหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมในส่วนภูมิภาคให้มีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปกำหนดเป็นนโยบายการพัฒนาบุคลากร หน่วยงาน และองค์กรระดับกระทรวงในอนาคต

## 1.2 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษาการปฏิบัติก่อนการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด

2) เพื่อศึกษาผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคม  
จังหวัด

3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจของแรงงาน  
และสวัสดิการสังคมจังหวัด

### 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

1) กำหนดขอบเขตการปฏิบัติก่อนการตัดสินใจไว้ 5 ประเภทคือ การรับรู้  
อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ ลักษณะการจัดการข้อมูลข่าวสาร ความคาดหวังต่อผลของ  
การตัดสินใจ วิธีการตัดสินใจ และความมีเหตุผลในการตัดสินใจ

2) ศึกษาผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจที่มีต่อภารกิจตามอำนาจหน้าที่ของ  
สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดเท่านั้น

### 1.4 นิยามเชิงปฏิบัติการ

**พฤติกรรมการตัดสินใจ** หมายถึง การกระทำที่แสดงออกถึงกระบวนการ  
เลือกระหว่างทางเลือกต่าง ๆ โดยใช้เทคนิควิธีใด ๆ เพื่อลดจำนวนทางเลือกให้เหลือน้อย  
ลงและนำไปสู่การเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งและในขั้นสุดท้ายไปสิ้นสุดลงที่การ  
ปฏิบัติตามทางเลือกนั้น ๆ เนื่องจากการกิจหลักของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการ  
สังคมจังหวัดคือ การประสานงานภายในองค์กร (หน่วยงานเดียวกันและหน่วยงานใน  
สังกัดกระทรวงเดียวกัน) และการประสานงานภายนอกองค์กร (หน่วยงานต่างกระทรวง  
ทบวง กรม) ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงกำหนดให้ พฤติกรรมการตัดสินใจ คือ การ  
ตัดสินใจเลือกทางเลือกเพื่อให้เกิดการประสานงานตามภารกิจหลักของสำนักงานแรงงาน  
และสวัสดิการสังคมจังหวัด

**ผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจ** หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้นจากการกระทำ  
พฤติกรรมการตัดสินใจอันเนื่องมาจากการบริหารงานในฐานะผู้บังคับบัญชาสูงสุดของแรง  
งานและสวัสดิการสังคมจังหวัดที่มีต่อภารกิจตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน

**แรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด** หมายถึง ข้าราชการสังกัดสำนักงาน ปลัดกระทรวง กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด ตามการแบ่งราชการบริหารส่วนภูมิภาค

**การประสานงาน** หมายถึง ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้เรียบร้อย และสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสมดุล และสำเร็จเป้าหมายในเวลาที่กำหนดโดยมีเทคนิคในการประสานงานมากมาย เช่น วิธีการประสานงานภายในองค์กร ได้แก่ การจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การงาน จัดให้มีระบบการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ การใช้คณะกรรมการ การใช้วิธีงบประมาณ การติดตามสอดส่องทั้งภายในและภายนอก การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธี การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล การจัดให้มีหน่วยแนะแนวทางวิชาการ การมอบอำนาจหน้าที่ การจัดให้มีการบำรุงขวัญ เป็นต้น ส่วนวิธีประสานงานระหว่างองค์กร ได้แก่ การประสานงานโดยกำหนดสิทธิ และหน้าที่ การใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง การใช้วิธีงบประมาณ เป็นต้น สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ การประสานงาน คือ การกิจตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) เป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานตามภารกิจหลักของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดให้สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร และสภาพแวดล้อมทางสังคม และเศรษฐกิจในปัจจุบัน
- 2) เป็นข้อมูลข่าวสารประกอบการพิจารณาสนับสนุน ส่งเสริม และปรับปรุงคุณภาพในการประสานงานระหว่างหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมในส่วนภูมิภาคให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 3) ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากร หน่วยงาน และองค์กรในระดับกระทรวงในอนาคต

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง "การวิเคราะห์ปัจจัยทำนายผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคม" กำหนดแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบในการศึกษา ดังนี้

- 2.1 อำนาจหน้าที่ของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการและการบริหารราชการ
- 2.3 การบริหารกับพฤติกรรมการตัดสินใจ

#### 2.1 อำนาจหน้าที่ของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด

กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 8) พ.ศ. 2536 เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2536 ประกอบด้วย

- 1) สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี
- 2) สำนักงานปลัดกระทรวง
- 3) กรมการจัดหางาน
- 4) กรมประชาสงเคราะห์
- 5) กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน
- 6) กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
- 7) สำนักงานประกันสังคม

สำหรับกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมในรูปแบบของการบริหารราชการส่วนภูมิภาคนั้น ได้จัดตั้งสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดขึ้นเป็นตัวแทนสำนักงานปลัดกระทรวงในทุกจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1) กำกับ ดูแล และประสานการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมที่อยู่ภายในเขตพื้นที่จังหวัด ให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล และนโยบายของกระทรวง

2) บริหารงานข้อมูลข่าวสารด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม รวมทั้งข้อมูลการพัฒนาต่าง ๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานในหน้าที่

3) ประสานการจัดทำกรอบนโยบายการพัฒนาชนบทในส่วนที่เกี่ยวข้องและ  
การจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม รวมทั้งแผนงาน โครงการ  
พัฒนาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4) ย่นเวลาและประสานการดำเนินงานโครงการด้านแรงงานและสวัสดิการ  
สังคมที่ดำเนินการในเขตพื้นที่จังหวัดให้บรรลุผลตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนด

5) บริหารงานงบประมาณ งานการเงิน การบัญชี การพัสดุ และงานบริหาร  
งานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบแบบแผนของทางราชการ

6) การให้การสนับสนุนช่วยเหลือและประสานการปฏิบัติกับหน่วยงานใน  
สังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมที่เกิดขึ้นภายในเขตพื้นที่จังหวัด รวมทั้งการ  
ติดตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไข

7) ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข่าวสารการดำเนินงานด้านแรงงานและ  
สวัสดิการสังคมที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ประชาชนได้ทราบและเข้าใจถูกต้อง

8) รับเรื่องราวร้องทุกข์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัญหาแรงงานและสวัสดิการ  
สังคม และการประสานการปฏิบัติกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหา

9) ปฏิบัติงานอื่นตามที่กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมมอบหมายหรือ  
งานอื่นที่ไม่มีหน่วยงานได้รับมอบโดยตรง

นอกจากนี้ในการร่างพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการภายในกรมสังกัด  
กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม สำนักงาน ก.พ. ได้เสนอความเห็นต่อการจัดส่วน  
ราชการของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมให้คณะรัฐมนตรีรับทราบว่า "กระทรวง  
แรงงานและสวัสดิการสังคมซึ่งเป็นกระทรวงตั้งใหม่ ควรมีโครงสร้างและอัตรากำลังที่เล็ก  
กระทัดรัด คล่องตัว ทันสมัย และมีประสิทธิภาพเป็นแบบอย่างของส่วนราชการในปัจจุบัน  
และการจัดราชการบริหารในส่วนภูมิภาคให้คำนึงถึงเอกภาพในการบริหารงานในจังหวัด  
ให้สามารถรองรับการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ส่วนภูมิภาคได้" (หนังสือสำนักงาน  
ก.พ. ที่ นร 0707.4.1/2120 ลงวันที่ 25 ตุลาคม 2536) คณะรัฐมนตรีได้ลงมติเห็นชอบเมื่อ  
วันที่ 7 ธันวาคม 2536 ตามแนวที่สำนักงาน ก.พ. เสนอ และให้กระทรวงแรงงานและ  
สวัสดิการสังคมดำเนินการรวมงานในราชการบริหารส่วนภูมิภาคของกรมต่าง ๆ มาอยู่  
ภายใต้การอำนวยการของสำนักปลัดกระทรวงเพียงหน่วยงานเดียว และให้ปรับปรุง  
กฎหมายต่าง ๆ ที่ใช้ปฏิบัติงานอยู่ในกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมให้สอดคล้องกับ

การจัดโครงสร้างส่วนราชการในราชการบริหารส่วนภูมิภาคเป็นหน่วยงานเดี่ยวภายใน 2 ปี (ตามมติคณะรัฐมนตรี เรื่องร่างพระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการภายในกรม สังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม, 7 ธันวาคม 2536) แต่จนถึงปัจจุบัน (ขณะที่ดำเนินการวิจัย, มีนาคม 2540) กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมยังไม่สามารถดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีได้สำเร็จ

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ และการบริหารราชการ

"ความหมายดั้งเดิมของระบบราชการ ถ้าพิจารณาตามการขยายตัวทางกิจกรรมของรัฐ และองค์กรต่าง ๆ ระบบราชการก็คือ ระบบการบริหารงาน หรือวิธีการปฏิบัติงานที่รัดรีงอยู่ด้วยกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และแบบแผนที่แน่นอน ข้าราชการจะปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนตายตัว ไม่มีการยืดหยุ่น ผ่อนสั้นผ่อนยาว เพราะเป็นสิ่งที่กระทำไม่ได้" แต่อย่างไรก็ดี การให้คำจำกัดความของระบบราชการนั้น มักจะให้ความหมายที่แตกต่างกันเป็นอันมาก แต่อาจจะประมวล ได้ 4 กลุ่มความคิดเห็น (กุลชน ธนา พงศธร, 2522: 156-157 อ้างถึงใน อุทัย หิรัญโต, 2531: 24-25) ดังนี้

"กลุ่มแรก ให้ความหมายของระบบราชการโดยพิจารณาในแง่โครงสร้างขององค์กร ซึ่งมี Victor Thomson Wallace Sayre และ Earrel Heady เป็นผู้นำความคิดนี้ โดยอธิบายว่า ระบบราชการนั้นจะเกิดขึ้นได้ในองค์กรที่มีสายบังคับบัญชาสลับซับซ้อนมีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่าง และการบริหารงานมีระเบียบข้อบังคับที่ย่างยาก

กลุ่มที่สอง พิจารณาความหมายของระบบราชการในแง่พฤติกรรม คือให้คำจำกัดความโดยพิจารณาถึงพฤติกรรมของคน หรือกิจกรรมที่องค์กรนั้น แสดง ออกทั้งรูปของปกติวิสัย และผิดปกติวิสัย การแสดงออกในรูปปกติวิสัย หมายถึง พฤติกรรมที่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอน และสมควรที่พึงกระทำ ส่วนพฤติกรรมที่ผิดปกติวิสัย อาทิเช่น การยึดถือระเบียบเคร่งครัดเกินไป การล่าช้า การรวมอำนาจมากเกินไป ฯลฯ

กลุ่มที่สาม เป็นการให้ความหมายโดยพิจารณาในแง่ของความสำเร็จตามเป้าหมาย องค์กรใดก็ตามที่บริหารงานลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยไม่คำนึงถึงสิ่งอื่นใดก็เรียกว่าเป็นระบบราชการ เช่น การใช้คนให้ทำงานอย่างเครื่องจักร การบริหารงานมุ่งแต่ผลงานโดยไม่เอาหน้าใจคน เป็นต้น

## กลุ่มที่สี่ พิจารณาความหมายของระบบราชการ

กล่าวคือ มองกันคนละทัศนะ ฝ่ายที่มองในแง่ร้าย มีความเห็นว่า :  
การทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการยืดหยุ่นผ่อนสั้นผ่อนยาว ซึ่ง.....

Harold Laski และนักวิชาการอื่น ๆ เช่น Mashall Dimock และ Gunnar Mydal เป็นต้น  
ส่วนอีกฝ่ายที่มองในแง่ดีก็มีความเห็นว่า ระบบราชการเป็นระบบที่ดีงาม เป็นระบบที่รักษา  
ประโยชน์ของส่วนรวม เป็นระบบที่มีการเลือกสรรคนเข้าทำงานโดยยึดถือความรู้ ความ  
สามารถ และมีระเบียบแบบแผนแน่นอนในการบริหารงาน

อย่างไรก็ดี ความหมายที่ยอมรับกันทั่วไป หรือปฏิบัติครั้งแรกที่คนมีต่อ  
ระบบราชการ คือ มองระบบราชการในแง่ร้ายในลักษณะของการบริหารที่ ไม่มี  
ประสิทธิภาพ หรือการบริหารงานที่มีแบบแผนประจำตายตัว รวมทั้งการจัดระบบงานที่ผูก  
มัดผู้ปฏิบัติมิให้มีทางเลือกมากมายหลายทาง การปฏิบัติงานประจำมีแต่ความสิ้นเปลือง  
ทั้งเวลา เงิน และพลังงาน"

จากที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่าอาจแบ่งแนวคิดหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ  
กิจกรรมการบริหาร และพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้ดำรงตำแหน่งแรงงานและสวัสดิการ  
สังคมจังหวัดในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบราชการออกเป็น 2 ประเภท คือ ทฤษฎีการ  
บริหาร และการกระทำพฤติกรรมการตัดสินใจ โดยสรุปดังต่อไปนี้

## 2.3 การบริหารกับพฤติกรรมการตัดสินใจ

### 2.3.1 การบริหาร

สำหรับคำนิยามของคำว่า "การบริหาร" มีนักวิชาการให้ความหมาย  
ไว้อย่างน่าสนใจดังนี้ (สรุปจาก สมพงษ์ เกษมสิน, 2526: 6)

ศาสตราจารย์ชูป กาญจนประกร กล่าวว่าหมายถึง การทำงานของคณะ  
บุคคล (Group) ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่ร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ฉะนั้นถ้า  
เป็นการทำงานโดยบุคคลคนคนเดียว เราจึงเรียกว่าการทำงานเท่านั้น เพราะไม่ได้ร่วมกัน  
ทำงาน

Harold Koontz ให้ความหมายว่า "การบริหาร" คือ การดำเนินงานให้  
บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย อันได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของเป็น  
อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานนั้น



Peter F. Drucker ให้ความหมายการบริหารในเชิงพฤติกรรมว่า "การบริหาร" คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

จึงอาจสรุปได้ว่า การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลปะในการนำเอาทรัพยากรการบริหาร (Administrative Resource) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญก็คือ กระบวนการบริหารจะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากผู้บริหาร ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารที่ดีจึงต้องประกอบด้วย ประเภทของการกระทำพฤติกรรมดังต่อไปนี้

Henry Fayol (มานพ สวามีชัย, 2537: 10-11) ได้สรุปไว้ว่า หน้าที่ของผู้บริหารมี 5 ประการ คือ

- Planning ได้แก่ การวางแผนล่วงหน้า
- Organization ได้แก่ การจัดองค์การ
- Commanding ได้แก่ การบังคับบัญชาสั่งการ
- Coordinating ได้แก่ การประสานในการทำงาน
- Controlling ได้แก่ การควบคุมให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน

ต่อมา Luther Gulick และ Lyndall Urwick (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526: 8-9) ได้นำหลักการบริหารของ Henri Fayol มาอธิบายว่าหน้าที่ของนักบริหาร คือ POSCORB อันประกอบด้วย

- Planning ได้แก่ การวางแผนงาน
- Organizing ได้แก่ การจัดองค์การ
- Staffing ได้แก่ การจัดหาคณะบรรจตามตำแหน่งหน้าที่
- Directing ได้แก่ การสั่งการ
- Coordinating ได้แก่ การประสานงาน
- Reporting ได้แก่ การรายงาน
- Budgeting ได้แก่ การจัดทำงบประมาณ

The International City Managers Association in Municipal Police Administration (อ้างถึงใน ปุระชัย เปี่ยมสมบุรณ์, 2530: 5-6) ได้กำหนดหน้าที่ในการบริหารงานว่า ประกอบด้วย

- Planning ได้แก่ การวางแผนงาน
- Organizing ได้แก่ การจัดองค์การ

- Staffing ได้แก่ การจัดหาคนบรรจุตามตำแหน่งหน้าที่
- Training ได้แก่ การฝึกอบรม
- Budgeting ได้แก่ การจัดหางบประมาณ
- Equipment ได้แก่ การจัดหาอุปกรณ์
- Coordinating ได้แก่ การประสานงาน
- Public Information ได้แก่ การข่าว
- Reporting ได้แก่ การรายงาน
- Directing ได้แก่ การสั่งการ

จากการศึกษาอำนาจหน้าที่ของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคม จังหวัด พบว่ามีภารกิจ และความรับผิดชอบเป็นฝ่ายประสานงานด้านแรงงานและสวัสดิการสังคมภายในพื้นที่จังหวัด ดังนั้นเพื่อให้สามารถเข้าใจถึงกระบวนการประสานงานจึงของสรุปแนวคิดเกี่ยวกับการประสานงานไว้ดังนี้

### 2.3.2 การประสานงาน (สรุปจาก สมพงษ์ เกษมสิน, 2526: 152-165)

ความสำคัญของการประสานงานจะมีความชัดเจนยิ่งขึ้น หากพิจารณาถึงลักษณะพื้นฐานของการบริหารว่าหมายถึง การที่คณะบุคคลมาร่วมกันประกอบกิจการใดกิจการหนึ่ง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และการประกอบกิจการใดๆ ย่อมไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ ถ้าปราศจากความร่วมมือร่วมใจที่พร้อมเพรียงกัน

ในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการจัดแบ่งงานกันเป็นสัดส่วนตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization) จะเห็นได้ชัดว่า การทำงานขององค์กรจะดำเนินไปด้วยดี บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จะต้องพยายามจัดให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม (Group Efford) ในการทำงานให้มีลักษณะสมานฉันท์ (Hamony) โดยให้งานแต่ละส่วนสอดคล้องต้องกัน (Synchronize) และเสร็จในเวลา (Time) ที่กำหนดไว้ ในองค์กรขนาดใหญ่เช่นนี้ ถ้าแต่ละหน่วยงานต่างทำงานของตนไปไม่คำนึงถึงหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องไม่จัดให้มีการประสานงานที่ดี ย่อมไม่มีวันทำงานขององค์กรนั้นจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การประสานงานจึงทำหน้าที่เสมือนตัวกลางนำพื้นเฟืองของบรรดากิจกรรมทั้งหลายให้สอดคล้องต้องกัน เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความกลมกลืน รวดเร็ว และเรียบร้อย

จึงสามารถสรุปได้ว่า การประสานงาน ก็คือความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้เรียบร้อย และสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสมดุล และสำเร็จเป้าหมายในเวลาที่กำหนด

หลักการประสานงาน จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นจะพบว่า หลักการประสานงานที่สำคัญ ๆ ได้แก่

#### 1) การประสานงานกับการประสานนโยบาย

เนื่องจากการประสานงาน เป็นอุปกรณ์สำคัญที่จะก่อให้เกิดเอกภาพของการบริหารงาน เพราะการจัดระบบและการแบ่งงานนั้น จะต้องดำเนินไปตามความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย และแผน โดยจะต้องมีการพิจารณาให้ถ่องแท้ว่า วัตถุประสงค์ใดคือวัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์ใดคือวัตถุประสงค์รอง หรือวัตถุประสงค์เฉพาะกรณี เพื่อให้สามารถดำเนินไปอย่างสอดคล้องต้องกัน ดังนั้น การประสานงานจึงเป็นการประสานการปฏิบัติงานกับนโยบายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรเข้าด้วยกัน

#### 2) การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับคน งาน และจิตใจ

เพราะการประสานงานไม่ได้หมายความว่า จัดให้มีการประสานงานกันเท่านั้น หากต้องนำเอา "คน" คือ ผู้ปฏิบัติงานเข้าร่วมทำงานกันเป็นทีม โดยนัยนี้ จึงเห็นว่า ข้อตกลงที่สำคัญยิ่งของการประสานงาน คือ ความร่วมมือ (Cooperation) ซึ่งเป็นเรื่องของ "จิตใจ" ในการทำงานร่วมกัน ด้วยเหตุนี้ จึงมีผู้นิยมเรียกการประสานงานกับความร่วมมือคู่กันไปว่า "การร่วมมือประสานงาน" ดังนั้น Cooperation จึงเป็น Collective Action โดยมีเป้าหมายร่วมกัน

#### 3) ชาติแท้ของการประสานงาน คือ เวลา

เวลาจัดว่าเป็นหัวใจของการประสาน เพราะจังหวะ และระยะเวลา ตลอดจนการกำหนดแผนและการคาดคะเน นับว่ามีความสำคัญต่อการประสานงาน มีตัวอย่างเป็นจำนวนมากที่แสดงให้เห็นความสำคัญของการประสานงาน โดยอาศัยเวลาเป็นปัจจัยสำคัญ เช่น การประกอบรถยนต์ในโรงงานที่ใช้สายพาน จะเห็นได้ว่าการกำหนดเวลาของชิ้นส่วนประกอบแต่ละชิ้น แต่ละช่วงให้สอดคล้องเหมาะสมเจาะกับเวลาและเหมาะสมพอดีกันนั้น ช่วยให้งานประสานสอดคล้องกัน สามารถดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

#### 4) การประสานเป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคการบริหาร

ซึ่งมีลักษณะเป็นส่วนที่ใส่เข้าไป (Input) กับส่วนที่เป็นผลออกมา (Output) สำหรับส่วนที่ใส่เข้าไปได้แก่ ทรัพยากรการบริหาร (Resource of

Administration) เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ อันเป็นหลักสำคัญ นอกจากนั้นยังมีผู้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าทรัพยากรการบริหารนั้นควรมีอำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time) ความตั้งใจในการทำงาน (Will) และความสะดวกต่าง ๆ (Facilities) รวมอยู่ด้วย ทั้งนี้เพื่อหวังที่จะให้ผลออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การประสานงานที่ดีจะต้องอาศัยการใช้เทคนิคในการบริหารรูปต่าง ๆ เช่น การจัดให้มีการวางแผน (Planning) ที่ดี การจัดให้มีแผนผังขององค์กร (Organization Charts) แผนผังเกี่ยวกับหน้าที่การงาน (Functional Charts) แผนผังเกี่ยวกับการกระจายงาน (Work Distribution Charts) แผนผังเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวของงาน (Process or Work Flow Charts) และแผนผังแสดงสถานที่ทำงาน (Space and Physical Layout) ฯลฯ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามระเบียบแบบแผนลักษณะของงาน การขัดแย้งก็จะลดน้อยลง ขณะเดียวกัน การประสานงานก็ย่อมดีขึ้นด้วย

#### 5) การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร

หลักสำคัญประการหนึ่งของการบริหารงาน คือ บุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นจะให้ความร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานของเราได้ก็ต่อเมื่อเขามีความเข้าใจในวัตถุประสงค์หรือความต้องการนั้น ๆ กระจ่างแจ้งดีแล้ว ทั้งนี้ไม่จำกัดว่าจะเป็นการร่วมมือประสานงานภายในหน่วยงานก็ตาม โดยเฉพาะการทำงานในหน่วยเดียวกัน ทุกคนต้องเข้าใจงานที่ปฏิบัติอยู่ ดังที่พูดกันในเชิงปรัชญาเสมอว่า "ถ้าผู้ใดบังคับบัญชาไม่ทราบเรื่องก็หมายความว่าผู้บังคับบัญชาขาดการติดต่อสื่อสาร และถ้าผู้ใดบังคับบัญชาทำงานไม่ได้ ก็หมายความว่าผู้บังคับบัญชาไม่สอนงาน" จากคำกล่าวนี้จะเห็นได้ว่าอุปกรณ์สำคัญในการที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดความร่วมมือประสานงานขึ้น คือ การติดต่อสื่อสาร ลักษณะของสื่อข้อความที่ดีจะต้องเป็นการสื่อข้อความสองทาง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน เพราะถ้าการสื่อสารข้อความไม่ดี เกิดความเข้าใจผิดพลาด การประสานงานก็จะไม่บังเกิดผลดี

#### 6) การประสานงานเป็นการประสานความคิดเห็น

การน้อมนำหรือผสมผสานความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม หรือผู้ร่วมงานให้มีความเห็นสอดคล้องต้องกันเป็นปัจจัยสำคัญของการประสานงาน ดังนั้น การใช้ภาวะผู้นำของนักบริหารที่จะผสมผสานความคิดเห็นของกลุ่มจึงเป็นเรื่องสำคัญและมีใช้เพียงแต่จะทะล่อมให้ผู้อื่นมีความเห็นสอดคล้องตามเท่านั้นไม่ หากแต่ต้องพยายามก่อให้เกิดความเข้าใจในสถานการณ์นั้น ๆ ด้วย การประสานงานจึงบังเกิดผลดีเต็มที่

### 7) การประสานงานมีอยู่ทุกระดับชั้น

การประสานงานย่อมมีอยู่ทุกระดับชั้นของการบังคับบัญชา ทั้งในรูปพิธีการ (Formal) และไม่เป็นพิธีการ (Informal) การประสานงานจะทวีความสำคัญยิ่งขึ้นถ้าองค์กรขยายใหญ่โตขึ้น และการประสานงานก็ควรต้องจัดให้มีขึ้นทุกระดับชั้น เพราะการขาดความร่วมมือประสานงาน แม้เพียงในระดับใดระดับหนึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อกระเทือนไปถึงส่วนรวมได้เสมอ

### 8) การประสานงานกับการควบคุม

การควบคุมมีบทบาทสำคัญต่อการประสานงานมาก ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมในรูปลักษณะใดระดับใดก็ตาม เพราะการประสานงานมีอยู่ทุกระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา และการบังคับบัญชานั้นก็ย่อมมีความสำคัญผูกพันกับลักษณะและภาวะผู้นำของหัวหน้างานมิใช่น้อย หัวหน้างานต้องควบคุมให้งานประสานสอดคล้องและดำเนินไปตามแผนที่กำหนดไว้ โดยนัยนี้การควบคุมจึงมีความสำคัญต่อการประสานงานเป็นอันมาก

### 9) การประสานงานกับสภาวะแวดล้อม

ไม่ว่าจะเป็นโครงการรัฐหรือเอกชนก็ตามย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่ห่อหุ้มองค์กรนั้นโดยรอบได้เสมอ แม้ว่าองค์กรนั้นจะมีแผนที่วางไว้อย่างดี และสามารถพยากรณ์อนาคตได้ใกล้เคียงความจริงและแม่นยำเพียงใดก็ตาม หากแต่เหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นได้เสมอ โดยนัยนี้ผู้บริหารที่ดีจึงควรเป็นผู้ที่ไวต่อปัญหาและฉับพลันต่อการเปลี่ยนแปลงอันจำเป็นในอันที่จะดำเนินให้มีการประสานสอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้เสมอ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้น ควรได้กระทำด้วยความมีเหตุมีผล เหมาะเจาะกับจังหวะเวลา ตลอดจนการวางแผนที่ควบคุมโดยรัดกุมและเหมาะสม

วิธีการประสานงาน แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ วิธีการประสานงานภายในองค์กร และวิธีการประสานงานภายนอกองค์กร

1) วิธีการประสานงานภายในองค์กร (Coordination within our Activity) อาจแยกเป็นหัวข้อย่อยพอสังเขปดังนี้

- การจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การทำงาน (Organization Structure and Functional) เพื่อให้งานสอดคล้องไม่ซ้ำซ้อนก้าวร้าวกัน

- จัดให้มีระบบการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency Communication System) ป้องกันไม่ให้งานไหลไปรวม ณ ที่ใดที่หนึ่งโดยเฉพาะ ลดการคั่งค้างของงาน รวมทั้งให้มีระบบติดต่อย้อนกลับหรือสองทาง

- การใช้คณะกรรมการ (Committee) การจัดให้มีการประชุมหรือเป็นลักษณะของการบริหารที่ดี การทำงานในรูปคณะกรรมการที่ประกอบด้วยหลายฝ่ายจะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ได้ผล ละเอียดเป็นที่นิยมในปัจจุบัน

- การใช้วิธีงบประมาณ (Budgeting) เป็นการควบคุมทางการเงิน (Financial Control) จะช่วยควบคุมให้การปฏิบัติงานส่วนต่าง ๆ ของแต่ละโครงการประสานงานกัน และบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นเอกภาพ

- การติดตามสอดส่องทั้งภายในและภายนอก (Follow Up) การติดตามงานจะทำให้ทราบว่างานที่รับผิดชอบมีข้อขัดข้องผิดพลาดอย่างไรบ้าง เฉพาะอย่างยิ่งเรื่องเวลา เช่น ปฏิบัติงานเรื่องใดสำเร็จเรียบร้อยตามกำหนดเวลาหรือไม่ มีข้อขัดข้องประการใดเพื่อแก้ไขให้เกิดการประสานงานที่ดี

- การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธี (Informal Contacts) ในบางครั้งการปฏิบัติตามแบบแผนเกินไปอาจทำให้งานล่าช้าเกิดผลเสียได้ การใช้การติดต่อไม่เป็นพิธีการจึงถูกนำมาใช้เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดี

- การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ (Liaison Office) งานบางประเภทมีลักษณะพิเศษหรือซับซ้อนสับสน การใช้บุคคลธรรมดาทั่ว ๆ ไปอาจติดต่อไม่ได้ผล ดังนั้นในลักษณะงานบางประเภทจึงต้องใช้ผู้ที่มีความชำนาญเฉพาะ

- การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล (Training) จะทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน รอบรู้งาน มีทัศนคติที่ถูกต้อง มีความเข้าใจองค์กรและระหว่างกัน อันจะนำไปสู่การร่วมมือประสานงานที่ดี

- การจัดให้มีหน่วยแนะแนวทางวิชาการ (Technical Staff) เพื่อศึกษาค้นคว้าหาข้อขัดข้อง และหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงให้มีการประสานงานในหน่วยงานนั้น ๆ ให้ได้ผลดียิ่งขึ้นกำลังเป็นที่นิยมมากขึ้นเรื่อย ๆ ในปัจจุบัน

- การมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority) ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานไปปฏิบัตินั้น นอกจากเป็นการกระจายงานช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชาแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ร่วมงาน และเกิดการประสานงานที่ดี

- จัดให้มีการบำรุงขวัญ (Morale) เพราะขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานเป็นพลังสำคัญที่ก่อให้เกิดความร่วมมือประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2) วิธีประสานงานระหว่างองค์กร (Coordination Outside our Activity) โดยเทคนิคที่ควรทราบ ได้แก่

- การประสานงานโดยกำหนดสิทธิและหน้าที่ (Function) ขององค์กรแต่ละแห่งต้องมีความชัดเจน และไม่ทำให้เข้าใจไปได้หลายทาง อันอาจจะนำไปสู่การเหลื่อมล้ำซ้ำซ้อน และเกิดความขัดแย้งในที่สุด

- การใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง (Interdepartmental Committee) คณะกรรมการดังกล่าวนี้จะช่วยถ่วงดุล และขจัดมูลเหตุที่อาจจะทำให้มีการขัดแย้งลงได้มาก และจะทำให้มีการประสานงานที่ดี โดยเฉพาะในกิจการบริหารที่มีความมุ่งหมายกว้างขวาง และต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจหลายฝ่ายหลายสังกัด

- การใช้วิธีงบประมาณ (Budgeting) นอกจากจะใช้สำหรับการประสานงานภายในองค์กรแล้ว ยังเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประสานงานระหว่างองค์กรด้วย เพราะจะช่วยแยกและป้องกันปัญหาเรื่องการทำงานซ้ำซ้อนได้ดีที่สุด

นอกจากแนวคิดทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้น ในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหาร จะพบว่ามีการประสานงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหน้าที่อื่น ๆ อยู่ตลอดเวลา นั่นก็คือ การตัดสินใจ (Decision-making) ดังเช่นที่ Herbert A. Simon (อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2526: 207) ได้กล่าวว่า "การที่จะศึกษาวิเคราะห์องค์กรและการปฏิบัติงานในองค์กรให้ได้ผลดีที่สุด คือ การศึกษาพิจารณาให้ทราบว่า มีผู้ใดบ้างที่มีส่วนในกระบวนการวินิจฉัยสั่งการหรือการสั่งการต่าง ๆ ในองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ" ในตอนต่อไปจึงเป็นการสรุปถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารกับการตัดสินใจ

### 2.3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารกับการตัดสินใจ

กระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารมีความสัมพันธ์กันดุจลูกโซ่ และสิ่งที่สำคัญในกระบวนการบริหารประเภทหนึ่ง คือ กระบวนการตัดสินใจ (Decision-making Process) อันหมายถึง ผู้นำหรือหัวหน้าที่มีอำนาจรับผิดชอบต่อการตัดสินใจขององค์กร ซึ่งจะต้องดำเนินการให้ถูกต้องสมบูรณ์ สามารถอำนวยความสะดวกแก่องค์กรได้เป็นอย่างดี

โดยนัยสำคัญของการตัดสินใจนี้ นักบริหารต้องเสียสละเวลาอันมีค่าที่หาได้ยากยิ่งให้กับภารกิจนี้เป็นอันมาก อาจเปรียบเทียบเวลาและภารกิจที่นักบริหารต้องใช้ไปกับการตัดสินใจ และกิจกรรมอื่น ๆ ในฐานะผู้นำได้ นอกจากนี้ นักบริหารยังต้องคอยตรวจตราดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรให้ดำเนินไปอย่างประสานสอดคล้องกัน โดยจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี และมีเอกภาพในการบริหาร ทั้งนี้โดยเหตุที่ว่า การตัดสินใจที่ตื้นนั้นจะต้องอาศัยระบบการติดต่อสื่อสารขององค์การเป็นมรรควิธีที่จะนำการตัดสินใจนั้นไปยังวัตถุประสงค์ และปลายทางของการตัดสินใจที่ดีจะเกิดขึ้นได้อย่างไรนั้น สิ่งที่ควรจะให้ควมสนใจก็คือ กระบวนการต่าง ๆ ในการกระทำพฤติกรรมการตัดสินใจของมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัยสรุปมาจากหนังสือ "พฤติกรรมการตัดสินใจ" ของ วุฒิชัย จานงค์, 2523: 22-41 ดังต่อไปนี้

### ธรรมชาติของการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นกระบวนการเลือกระหว่างทางเลือกต่าง ๆ Chester I. Barnard กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจว่า เป็นเทคนิควิธีที่จะลดจำนวนทางเลือกให้เหลือน้อยลงที่สุด เพราะฉะนั้นการเลือกทางเลือกไม่ว่าจะโดยเทคนิควิธีใดก็ตาม คือการลดทางเลือกให้เหลือทางเดียว ซึ่งหมายถึงว่าเลือกทางเลือกทางใดทางหนึ่งนั่นเอง ซึ่ง Herbert A. Simon ได้ให้ความเห็นว่าประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

#### 1) การแยกแยะปัญหา (Problem Identification)

หรืออาจเรียกว่าการค้นหาข้อเท็จจริงในตัวปัญหา เพราะการแก้ปัญหาหนึ่ง ขั้นตอนแรกจึงเป็นเรื่องของการสร้างความมั่นใจในการค้นหา ทำความเข้าใจกับตัวปัญหาที่แท้จริงและแยกแยะตัวปัญหาออกมาให้ชัดเจน

#### 2) การหาข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับปัญหา (Information Search)

ในปัญหาต่าง ๆ นั้น เราทราบได้แน่นอนว่าการที่จะเกิดปัญหาใด ๆ ก็ตามย่อมต้องมีสาเหตุ เพราะฉะนั้น การเสาะหาข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาก็คือการเสาะหาสิ่งที่เป็นสาเหตุหรือสิ่งที่ก่อให้เกิดปัญหานั้นเอง และความสามารถในการเสาะหาข้อมูลข่าวสารที่สมบูรณ์ (Complete Information) ครอบคลุมทุกเรื่องอาจเป็นไปได้ยาก แต่มีข้อสังเกตว่า ข่าวสารที่สรรหามาต้องเกี่ยวข้องและจำเป็นกับตัวปัญหา ตลอดจนมีความเพียงพอที่จะแก้ปัญหาหนึ่ง (Relevant, Necessary and Sufficient Information)



### 3) การประเมินค่าข่าวสาร (Evaluation of Information)

ในบรรดาข้อมูลข่าวสารที่เสาะแสวงหามา นั้น ต้องยอมรับความจริงประการหนึ่งว่า ข่าวสารทุกชนิดที่ได้มาอาจไม่ได้เกี่ยวข้องกับและมีคุณค่าต่อตัวปัญหาอย่างแท้จริงเสมอไป จึงจำเป็นต้องมีการประเมินค่าดูว่าข่าวสารนั้น ๆ ถูกต้อง เหมาะสมเพียงพอ ทันสมัย และสามารถนำไปวิเคราะห์ปัญหาได้หรือไม่ ซึ่งอาจจะต้องมีการเสาะแสวงหาข่าวสารเพิ่มเติมหลังจากประเมินค่าพบว่าไม่เพียงพอไม่เกี่ยวข้อง หรือจำเป็นต้องตัดข่าวสารออกไปถ้าเห็นว่าไม่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจนั้น

### 4) การกำหนดทางเลือก (Listing of Alternatives)

โดยทั่วไปอาจจะมองว่า ขั้นตอนที่สำคัญของการตัดสินใจคือ การกำหนดทางเลือก ซึ่งอาจมีได้หลาย ๆ ทางเลือก และทางเลือกต่าง ๆ อาจเหมาะสมกับการแก้ไขปัญหาก็แตกต่างกัน สิ่งที่ดีที่สุดในการกำหนดทางเลือกจึงต้องมีการกำหนดลำดับความสำคัญของการแก้ปัญหา เพื่อสรุปไปสู่ทางเลือกทางเลือกนั่นเอง

### 5) การเลือกทางเลือก (Selection of Alternative)

เมื่อได้กำหนดทางเลือกต่าง ๆ ออกมาแล้ว พร้อมทั้งกำหนดลำดับความสำคัญและความเหมาะสมในการแก้ปัญหาแล้ว ขั้นตอนไปก็คือ การเลือกทางเลือกที่จะปฏิบัติการต่อไป (Selection of a Course of Action) และขั้นนี้เองที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าเป็นการตัดสินใจอย่างแท้จริง แต่อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะมีการเลือกทางเลือกแล้ว เรายังไม่อาจสรุปได้ว่าเป็นการตัดสินใจที่เสร็จสมบูรณ์ เพราะยังเหลือขั้นตอนที่จำเป็นอีกขั้นตอนหนึ่งซึ่งจะทำให้การตัดสินใจเสร็จสมบูรณ์ นั่นก็คือ

### 6) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (Implement of Decision)

การปฏิบัติตามผลของการตัดสินใจทางเลือก เราจะทราบว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้องเหมาะสมเพียงใดหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผลการตัดสินใจนั้น หมายถึงสามารถที่จะแก้ไขปัญหานั้น ๆ ที่แยกแยะออกมาในขั้นตอนแรกได้หรือไม่ และในหลายกรณีอาจต้องสอดแทรกขั้นตอนที่จะประเมินผลการตัดสินใจเพื่อตรวจสอบว่า ผลของการตัดสินใจนั้นเหมาะสมต่อการแก้ไขปัญหานั้นที่ต้องการแก้ไขหรือไม่อย่างไร

### เกณฑ์ในการตัดสินใจ

ในการเลือกทางเลือกเพื่อแก้ไขปัญหา หรือที่เรียกว่า การปฏิบัติในการดำเนินการตัดสินใจนั้น ผู้ที่ทำการตัดสินใจต่างมีเกณฑ์การตัดสินใจแตกต่างกันออกไป ซึ่งโดยทั่วไปมีลักษณะดังต่อไปนี้

### 1) เกณฑ์หาจุดสูงสุด (Maximization)

มาจากฐานคติที่ว่า ผู้ทำการตัดสินใจมีความรู้สมบูรณ์ (Complete Knowledge) ดังนั้น ในสถานการณ์ที่จะแก้ไขปัญหา ผู้ทำการตัดสินใจต้องพยายามหาจุดสูงสุด (Maximize) หมายถึง การเลือกทางเลือกที่คิดว่าดีที่สุดเหมาะสมที่สุดในบรรดาทางเลือกที่มีอยู่ ซึ่งสมบูรณ์ที่สุดแล้วไม่มีทางเลือกอื่นนอกเหนือไปจากนี้อีกแล้ว เกณฑ์ในลักษณะนี้จะใช้กันมากในแง่ของเศรษฐศาสตร์ที่มีฐานคติว่า ในบรรดาความรู้ทั้งหลายในโลกสามารถเสาะแสวงมาได้

### 2) เกณฑ์การหาจุดสูงสุดของทางเลือกที่ต่ำ (Maximin)

ในบรรดาทางเลือกที่ตัดสินใจเลือกไปนั้น อาจส่งผลตอบแทนออกมาในลักษณะที่ไม่น่าพอใจ หมายความว่า ให้สิ่งตอบแทนออกมาต่ำ แต่ในบรรดาทางเลือกที่ต่ำ ๆ นั้น ผู้ทำการตัดสินใจก็จะพยายามเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเหมาะสมที่สุดจากทางเลือกซึ่งให้ผลออกมาน้อยเหล่านั้น จึงได้มีชื่อเรียกว่า Maximin คือเป็นการ Maximize minimum outcomes แม้ว่าการถูกบังคับให้เลือกทางเลือกจากทางเลือกที่ไม่น่ายินดีเช่นนี้ จะไม่มีใครต้องการก็ตาม แต่ก็ยังเป็นทางเลือกที่ในสถานการณ์ปัจจุบันมีการใช้ปฏิบัติกันอย่างแพร่หลาย

### 3) เกณฑ์การเลือกที่สร้างความเสียใจน้อยที่สุด (Minimax)

ในความเป็นจริงของการเลือกทางเลือกนั้น ผู้ทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกอาจมีความรู้สึก ว่า ไม่ว่าจะเลือกทางเลือกใดผลลัพธ์ที่ออกมาดูจะสร้างแต่ความไม่พึงพอใจทั้งสิ้น แต่ในสถานการณ์ที่จำต้องเลือกทำให้ผู้ทำการตัดสินใจพยายามหาวิธีที่จะสร้างความเสียใจให้กับตนเองน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ วิธีการนี้จึงเรียกว่า Minimax หมายถึง ผู้ตัดสินใจพยายามที่จะ Minimize maximum regret ซึ่งเราจะพบว่าในหลายกรณี ในความรู้สึกของผู้ที่จะทำการตัดสินใจซึ่งมีความพยายามจะป้องกันตัวเองมากที่สุดหรือมากเกินไป (Over Self-protection) มักใช้เกณฑ์นี้สำหรับทางเลือกหรือตัดสินใจ

### 4) เกณฑ์สร้างความพึงพอใจ (Satisficing)

ความจริงเราควรจะเรียกเกณฑ์นี้ว่าเป็นเกณฑ์หาทางออก คล้าย ๆ กับกรณีของการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ในบรรดาทางเลือกที่ไม่ค่อยจะดีนัก แต่ว่าความแตกต่างจะอยู่ที่ผู้เสนอพยายามที่จะชี้ให้เห็นว่า ในบรรดาผู้บริหารโดยทั่วไปมักจะมีเกณฑ์หรือมาตรฐานบางอย่างอยู่แล้วในใจ และในเกณฑ์หรือมาตรฐานเหล่านั้นอาจถือว่าเป็นเกณฑ์หรือจุดต่ำสุด หรือความต้องการขั้นต่ำในใจว่า ถ้าทางเลือกใดมีคุณสมบัติครบถ้วนตามความต้องการขั้นต่ำแล้ว ผู้บริหารในฐานะผู้ตัดสินใจจะทำการตัดสินใจตามเกณฑ์นั้น

โดยไม่คำนึงถึงทางเลือกอื่นอาจมีความเหมาะสมหรือดีกว่าก็ได้ เกณฑ์ความพึงพอใจนี้ มีสาเหตุมาจาก โดยธรรมชาติของมนุษย์ มนุษย์ต้องการจะทำบางสิ่งบางอย่างตามความต้องการของตนเอง ซึ่งในความรู้สึกในใจของตนเองนั้น เป็นความรู้สึกธรรมดาทั่วไป ที่ว่า หากทางเลือกหรือวิธีปฏิบัติเป็นไปตามที่ตนเองคิดไว้ ย่อมหมายถึงสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับตนเองได้

### สถานการณ์การตัดสินใจ

ความแตกต่างของสถานการณ์ ทำให้จำเป็นต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ ถ้ามองสถานการณ์ผิดไป การกำหนดเกณฑ์และความมีเหตุผลของการตัดสินใจอาจผิดเพี้ยนไปจากสิ่งที่น่าจะเป็นก็ได้

#### 1) สถานการณ์แน่นอน (Certain Situation)

หมายถึง ไม่ว่าจะเลือกทางเลือกใด เราสามารถกำหนดและทำนายผลลัพธ์ออกมาได้แน่นอนในทุกกรณี แต่ลักษณะของความแน่นอนคือความไม่แน่นอน โดยเฉพาะการตัดสินใจในเรื่องอนาคต ซึ่งขึ้นอยู่กับกาลเวลาและไม่มีความแน่นอนใด ๆ ในสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น ถ้าหากผู้ทำการตัดสินใจพิจารณาว่าสถานการณ์ที่ตนตัดสินใจนั้นเป็นสถานการณ์ที่แน่นอนแล้ว ย่อมหมายถึงผู้ตัดสินใจสามารถกำหนดผลที่จะออกมาในอนาคตได้แน่นอน ตามความเป็นจริงนั้น สถานการณ์เช่นนี้มีอยู่น้อยมาก ปัญหาจึงอยู่ที่ว่า สถานการณ์จริง ๆ ที่ไม่แน่นอน แต่ผู้ทำการตัดสินใจเข้าใจว่าแน่นอน เกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ ก็จะไม่เหมาะสมกับความเป็นจริงทันที คุณภาพของการตัดสินใจจะลดลงด้วยเช่นกัน

#### 2) สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (Uncertain Situation)

สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนนี้อาจแยกได้ 2 ระดับคือ

- ระดับที่มีความไม่แน่นอนอย่างแท้จริง คือ ผู้ที่จะทำการเลือกทางเลือกหรือทำการตัดสินใจนั้นไม่มีทางรู้ว่าหากตัดสินใจเลือกทางเลือกใดแล้วผลลัพธ์ที่ออกมาจะเป็นไปในรูปแบบใด หรือเรียกว่า "มิดแปดด้าน" ในสถานการณ์เช่นนี้ผู้ที่ทำการตัดสินใจจะตกอยู่ในสภาพที่มองไม่เห็นว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นไปในรูปแบบใด

- ระดับที่ความไม่แน่นอนอยู่ในระดับต่ำ หมายถึง ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนนั้น เราพอจะทราบว่าเป็นไปได้เป็นสิ่งที่ใดบ้าง เมื่อผู้ทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งขึ้นมา โอกาสหรือความน่าจะเป็น (Probability) ของผลลัพธ์ทางเลือกนั้นอาจจะเป็นไปในรูปแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์บางอย่าง ซึ่งในลักษณะ

สถานการณ์แห่งความแห่งความไม่แน่นอนในระดับนี้เราเรียกว่า สถานการณ์แห่งความเสี่ยง (Risky Situation) คือ มีโอกาสที่จะเป็นไปได้ทุก ๆ ทางเลือก ผลลัพธ์ที่ออกมาจากทางเลือกแต่ละทางเลือก มีความน่าจะเป็นแตกต่างกัน

### เทคนิคในการตัดสินใจ

#### 1) การใช้ประสบการณ์และดุลยพินิจ (Experience & Judgement)

ถ้าเราพิจารณาถึงลักษณะการตัดสินใจ อาจแบ่งออกได้ 2 ประการ คือ ประการแรก เป็นการตัดสินใจตามแนวการตัดสินใจที่เคยทำมาแล้ว อีกประการหนึ่ง เป็นการตัดสินใจตามแนวซึ่งไม่เคยมีการตัดสินใจมาก่อน ซึ่งประการแรกเราจะเห็นว่าตามดุลยพินิจส่วนตัวนั้น เป็นเรื่องที่สามารถกล่าวได้ว่าถูกต้องเหมาะสมอย่างยิ่ง เพราะเหตุว่าการตัดสินใจเหล่านั้นเคยปฏิบัติมาแล้ว เมื่อได้พบปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ก็อาจใช้วิธีการหรือแนวทางที่เคยปฏิบัติอย่างได้ผลมาแล้วมาทำการตัดสินใจก็เป็นได้ แต่ในกรณีที่ไม่เคยมีการตัดสินใจมาก่อนนั้น ตัวแปรบางอย่างที่ซับซ้อนอาจทำให้ความต้องการข้อมูลข่าวสารประกอบการตัดสินใจที่สลับซับซ้อนมากขึ้น การใช้ประสบการณ์ส่วนตัวจึงอาจทำให้เป็นอันตรายต่อผลที่จะตามมาอย่างคาดไม่ถึง

#### 2) การรีรอ (Delay Tactics)

เทคนิควิธีนี้ไม่ปรากฏในข้อเสนอนั้นใด ๆ ว่าการตัดสินใจควรจะ ต้องมีการรีรอไว้ก่อน แต่ในทางปฏิบัติจะเห็นอยู่โดยทั่วไปว่า การตัดสินใจมักใช้วิธีการรีรอ ยังไม่ทำการตัดสินใจ มีการเก็บเรื่องไว้ก่อน เพื่อว่าสถานการณ์อาจจะเปลี่ยนแปลงไป ปัญหาอาจจะเบาบางลงหรือหมดไป แต่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้จะพบได้น้อยมาก และเป็นความเสี่ยงเกินไปหากการตัดสินใจในทุก ๆ เรื่อง

#### 3) การใช้ตัวแบบในเชิงปริมาณ (Quantitative Model)

ในปัจจุบันเทคนิคในเชิงปริมาณได้พัฒนาไปไกลมากจนถึงขั้นมีการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Operation Research) เพื่อสร้างตัวแบบความเป็นไปได้ออกมา เพื่อพิจารณาเปรียบเทียบว่า ผลลัพธ์ที่ออกมาแต่ละตัวแบบหรือแต่ละประเภทจะให้ค่าความคาดหมายมากน้อยเพียงใด มีการทดลองศึกษาความเปลี่ยนแปลงของตัวแปรว่าหากตัวแปรหนึ่งเปลี่ยนค่าไปแล้วผลลัพธ์ที่ออกมาจะเปลี่ยนไปในรูปแบบใดหรือไม่อย่างไร

#### 4) วิธีการสร้างความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

การสร้างความคิดสร้างสรรค์อาจทำได้ด้วยคน ๆ เดียวก็ได้ แต่จะทำได้ดีขึ้นถ้าทำเป็นกลุ่มด้วยวิธีการที่ง่าย ๆ เริ่มต้นจากคน ๆ เดียวในลักษณะที่บุคคล

นั้นพยายามตรวจสอบปัญหาต่าง ๆ ว่ามีทางเลือก ความน่าจะเป็นของผลลัพธ์ว่าจะออกมาในรูปแบบใดบ้าง มีการนำสภาพความจริงทางจิตวิทยา ประเพณีวัฒนธรรมต่าง ๆ หรือพยายามดึงหรือรวบรวมประสบการณ์และความเป็นจริงที่เป็นปัจจุบันมาสร้างรูปแบบของความเข้าใจเพื่อประเมินทางเลือกต่าง ๆ

วิธีการที่นิยมกันอีกวิธีหนึ่งที่เรียกว่า การระดมสมอง (Brain Storming) ซึ่งคิดค้นโดย Alex F. Osborn (1953) ซึ่งเป็นการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยเฉพาะกลุ่มเล็ก ๆ มาประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์วิจารณ์ว่า แนวความคิดที่จะเป็นไปได้หรืออาจเห็นว่ายังเป็นไปได้ไหม ผู้ใดเสนอความคิดเห็นในรูปแบบใด ตามความคิดเห็นส่วนตัวถึงแม้ว่าจะไม่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหาเลยก็ยอมทำได้ เหตุผลเพื่อที่จะรวบรวมเอาแนวความคิดที่ครอบคลุมมากที่สุด ด้วยฐานคติที่ว่า ความคิดเห็นนั้นจะดีเมื่อออกมาและนำไปสู่ความคิดที่มีเหตุผลยิ่งขึ้น

วิธีการที่กล่าวมาอาจเกี่ยวข้องไปถึงเทคนิควิธีอีกประการหนึ่งที่เรียกว่า การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Participative Decision-making) ซึ่งมีฐานคติว่าธรรมชาติของมนุษย์อยากจะแสดงความคิดเห็นของตนเอง อยากจะมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา ตัดสินใจดำเนินการสิ่งต่าง ๆ แต่อย่างไรก็ตามภายใต้ฐานคติที่ว่ามนุษย์จะผูกพันกับสิ่งที่ตนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดการตัดสินใจนั้น อาจยอมรับได้ในบางสังคมเท่านั้น

##### 5) ความมีเหตุผลในการตัดสินใจ (Rational Decision-making)

ในท้ายที่สุดของกระบวนการตัดสินใจที่เป็นความมุ่งหมายของการตัดสินใจโดยทั่วไปก็คือ ความมีเหตุผล (Rationality) ซึ่งปัญหาเรื่องการมีเหตุผลเป็นปัญหาที่ควบคู่กับเรื่องของการตัดสินใจนั่นเอง ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจหลายอย่างเมื่อผู้ทำการตัดสินใจได้ตัดสินใจออกมาแล้ว ผู้ที่จะทำการปฏิบัติหรือผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งโดยตรง และทางอ้อมอาจมีความคิดเห็นว่า การตัดสินใจนั้นไม่มีเหตุผลเพียงพอก็เป็นได้ เพราะความมีเหตุผลนั้นมีความเข้าใจในหลายกรณีต่างกัน โดยทั่วไปแล้วความมีเหตุผลมักเป็นการมองลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการ (Means) ควบคู่กับจุดหมาย (End) หมายถึงว่า วิธีการนี้จะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้หรือไม่ หากว่าความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการไปสู่เป้าหมายเป็นไปด้วยดี ก็ย่อมหมายถึงมีความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน

### ประสิทธิผลของการตัดสินใจ

ลักษณะการตัดสินใจโดยทั่ว ๆ ไป เป้าหมายหรือจุดหมายที่สำคัญก็คือ การแก้ปัญหา นั้น ๆ ให้ได้ซึ่งหมายถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหานั้นเอง ในกรณีนี้เราสามารถเรียกได้ว่าเป็นประสิทธิผลของการตัดสินใจ ดังนั้น ไม่ว่าข้อเสนอในกระบวนการวิธี ขั้นตอน ตลอดจนเทคนิควิธีและสถานการณ์ต่าง ๆ จะเป็นไปในรูปแบบใดก็ตาม สิ่งที่เราต้องการก็คือ ประสิทธิผลของการตัดสินใจ ซึ่งหมายถึง การตัดสินใจจำเป็นต้องเอื้ออำนวยให้เกิดการปฏิบัติเพื่อดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์กร แนวทางในการพิจารณาประสิทธิผลของการตัดสินใจประกอบด้วย 2 ประการใหญ่ ๆ คือ

ประการแรก การตัดสินใจที่มุ่งไปสู่การปฏิบัติการ (Action Oriented) คือ ไม่ว่าทางเลือกทางใดก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดทางเลือกหรือลักษณะปัญหา หรือวิธีทาง ตลอดจนเทคนิควิธีในการเลือกปัญหาในรูปแบบใดก็ตาม จำเป็นต้องค้นหาวิธีการปฏิบัติในการนำไปสู่ทางเลือกเหล่านั้น ต้องคำนึงถึงสภาวะการณ์ของสิ่งแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ ด้วย เพราะฉะนั้นโดยเนื้อแท้แล้ว ความมีประสิทธิภาพของการตัดสินใจในประการแรกจำเป็นต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาพแวดล้อมภายในองค์กรแต่ละแห่งว่า เหมาะสมในการที่จะใช้เทคนิควิธีและการทำความเข้าใจในกระบวนการทำการตัดสินใจนั้นมีข้อจำกัดประการใดบ้าง เพื่อที่ผู้ทำการตัดสินใจจะไม่ใช้วิธีการที่ล้นเกินจนมากเกินไปจนเกินกว่าที่ผู้ปฏิบัติการตามการตัดสินใจจะปฏิบัติได้

อีกประการหนึ่งคือ พฤติกรรมที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมาย (Objective Oriented Behavior) ทางเลือกในการปฏิบัตินั้นจำเป็นต้องสามารถอำนวยให้การปฏิบัติ นั้น ๆ ดำเนินไปสู่เป้าหมายให้ได้ พฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายนี้คือ พฤติกรรมที่จะปฏิบัติตามทางเลือกหรือผลของการตัดสินใจที่ได้ผลออกมาตามที่ต้องการ

ดังนั้น เมื่อเรากล่าวถึงประสิทธิผลของการตัดสินใจ นั้นหมายถึง การเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหา หรือเลือกทางเลือกใด ๆ ก็ตามที่สามารถปฏิบัติได้ และการปฏิบัตินั้นสามารถไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้ด้วยดี

### พฤติกรรมทั่วไปในการตัดสินใจของมนุษย์

โดยทั่วไปเราอาจแบ่งระดับการเข้าไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์แวดล้อมออกเป็น 3 ระดับคือ

### 1) นิสัย (Habit)

นิสัยในที่นี้หมายถึงปฏิบัติกริยาโต้ตอบที่ถูกกำหนดไว้ด้วยการกำหนดเงื่อนไขไว้แล้ว และจะมองในแง่การปฏิบัติในชีวิตประจำวันก็ตามประสบการณ์พบว่าเกิดผลดี เนื่องจากนิสัยเป็นผลของการเรียนรู้หรือการสร้างประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้ว ดังนั้นในการตัดสินใจเลือกทางเลือกหากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นคล้ายคลึงกับสถานการณ์เก่ามนุษย์มักจะทำการตัดสินใจหรือเลือกตามที่เคยชินหรือเคยได้ปฏิบัติมา แต่อย่างไรก็ตามการใช้นิสัยหรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็นการใช้สามัญสำนึก (Commonsense) ในการเลือกทางเลือกโดยไม่พิจารณาเทคนิควิธีที่เหมาะสมอาจนำมาซึ่งความผิดพลาดหรือความไม่มีประสิทธิผลได้

### 2) การแก้ไขปัญหา (Problem Solving)

ลักษณะการตัดสินใจระดับที่สองนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมของมนุษย์ที่พยายามเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมก็คือ การประเมินสิ่งใหม่ ๆ ปัญหาใหม่ ๆ ในสถานการณ์ใหม่ พยายามที่จะใช้เทคนิควิธีการ เทคนิควิธี ตลอดจนกลวิธีต่างๆ ที่ใช้มาตลอดจนการประสบความสำเร็จแล้วมาแก้ปัญหาใหม่ ๆ เหล่านั้น เราอาจบอกได้ว่าเป็นสิ่งที่แก้ไขพฤติกรรมอันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่ผ่านมาจนเกิดเป็นพฤติกรรมใหม่ แต่อย่างไรก็ตามการนำตนเข้าไปเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของมนุษย์นั้น ตัวกำหนดอีกประการหนึ่งก็คือ ระดับความเสี่ยงของตัวบุคคลที่ทำการตัดสินใจนั่นเอง

### 3) การสร้างสรรค์ (Creativity)

การสร้างสรรค์เป็นพฤติกรรมการตัดสินใจในระดับสามซึ่งเป็นลักษณะที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์แปลกใหม่ คือไม่สามารถจะนำเอาปฏิบัติกริยาตอบโต้หรือประสบการณ์ที่ผ่านมาช่วยได้มากนัก พฤติกรรมการตัดสินใจแบบนี้มักควบคู่กับการมองเห็นช่องทางในทันทีทันใด (Insight) ซึ่งในด้านการตัดสินใจเรามักจะใช้วิธีการตัดสินใจที่เรียกว่า Heuristic ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากความผิดพลาด เพื่อจะได้ไม่ทำสิ่งนั้น แล้วค่อย ๆ วิเคราะห์ และนำไปสู่การจัดรูปแบบใหม่ในที่สุด

### การเรียนรู้กับการรับรู้

พฤติกรรมการตัดสินใจของมนุษย์โดยทั่ว ๆ ไปไม่ว่าจะเป็นลักษณะของการใช้นิสัย การใช้การแก้ปัญหา ตลอดจนการใช้การสร้างสรรค์ มักมีที่มาจากที่เราได้รับรู้ (Perception) สถานการณ์แวดล้อมอย่างไร มีการมองเห็นสถานการณ์แวดล้อมของปัญหาหรือไม่ การรับรู้เป็นสิ่งสำคัญเบื้องต้นในการทำความเข้าใจว่าตัวปัญหาคืออะไร

มีช่องทางปรับปรุงแก้ไขปัญหาได้อย่างไร แต่อย่างไรก็ตามเราต้องยอมรับความจริงข้อหนึ่งว่า ในสภาพการรับรู้ของมนุษย์นั้นมักเป็นไปในลักษณะ "การเลือกที่จะรับรู้" (Selective Perception) ซึ่งสิ่งใดก็ตามเมื่อมีความเกี่ยวข้องกับสภาพร่างกายและจิตใจ มนุษย์ ย่อมมีโอกาสที่จะรับรู้ได้ก่อนสภาพการณ์อย่างอื่น นอกจากนี้การรับรู้ของมนุษย์มีที่มาจากการเรียนรู้ในสถานการณ์บางสิ่งที่ผ่านมา คนเราจะไม่สามารถรับรู้สิ่งใดที่ไม่เคยมีความรู้ความเข้าใจหรือประสบการณ์อันเกิดจากการเรียนรู้ในเรื่องนั้นมาก่อนได้ จึงกล่าวได้ว่า ลักษณะการรับรู้กับการเรียนรู้จึงเป็นลักษณะที่ขึ้นอยู่กับกันระหว่างกัน (Interdependence)

### ฐานะและบทบาท

ในแง่พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้ที่ทำการตัดสินใจในองค์กรนั้น การรับรู้ถึงฐานะและบทบาทของตนเองเป็นสิ่งสำคัญมากอีกประการหนึ่ง เพราะการทำงานของบุคคลในองค์กรใดองค์กรหนึ่งจำเป็นต้องมีบทบาทที่ตนแสดง และยิ่งไปกว่านั้นจะต้องพยายามผสมผสานบทบาทส่วนตัวที่แสดงหรือวิธีการที่จะพัฒนาตนเองกับบทบาทที่ตนเองต้องการแสดงตามความต้องการขององค์กร ในกรณีเช่นนี้จึงจำเป็นอย่างยิ่งว่าผู้ที่ทำการตัดสินใจต้องทำความเข้าใจให้ดี ไม่เช่นนั้นแล้วลักษณะของการตัดสินใจจะเป็นเพื่อวัตถุประสงค์ส่วนตัวมากกว่าองค์กร หรือไม่เช่นนั้นการกระทำเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรก็จะนำมาซึ่งความไม่พึงพอใจได้ ในลักษณะเช่นนี้เราเรียกว่า เป็นการผสมบทบาท (Role Fusion) ระหว่างบทบาทส่วนตัวกับบทบาทที่องค์กรต้องการให้แสดง

ดังนั้น เมื่อบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กรสิ่งแรกที่ต้องทำก็คือ พยายามทำความเข้าใจรับรู้บทบาทที่ตนแสดง (Role Perception) ซึ่งการทำความเข้าใจบทบาทและรับรู้ในบทบาทที่ตนกำลังแสดงอยู่นั้น ในหลายกรณีจะเห็นว่ามักไม่เป็นไปตามลักษณะของบทบาทที่องค์กรนั้นต้องการให้แสดง (Role Prescription) เพราะฉะนั้น ในประการแรก เราจะพบความขัดแย้งระหว่างบทบาท (Role Conflict) หรือเป็นการขัดแย้งภายในบทบาทนั้น หมายถึง องค์กรให้ประพฤติปฏิบัติหรือแสดงออกอย่างหนึ่งแก่ผู้ที่ทำการตัดสินใจ แต่ผู้จะเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นรับความเข้าใจและรับรู้บทบาทของตนที่จะแสดงอีกอย่างหนึ่ง

ความไม่เข้าใจนี้นำไปสู่การขัดแย้งดังกล่าว แต่อย่างไรก็ตามในระดับของฐานะที่ตนต้องแสดงบทบาทนั้น ก็มีความสำคัญและจำเป็นมากยิ่งขึ้นอีกด้วยในการรับรู้และทำความเข้าใจ อย่างเช่นกรณีที่องค์กรนั้นต้องการตัดสินใจ (Decision Maker)



และผู้จะวิเคราะห์การตัดสินใจ (Decision Analyst) สิ่งหนึ่งที่เรามองเห็นอยู่ประจำคือ ผู้วิเคราะห์การตัดสินใจมักจะมีข้อขัดแย้งกับผู้ทำการตัดสินใจบ่อยครั้ง ทั้งนี้เพราะผู้วิเคราะห์การตัดสินใจอาจทำงานส่งผลการปฏิบัติงานที่ไม่อยู่ในขอบข่ายของตน แต่อยู่ในขอบข่ายงานของผู้อื่น คือ ผู้ทำการตัดสินใจ ข้อขัดแย้งจึงเกิดขึ้น

ในการวิเคราะห์การตัดสินใจนั้น ผู้วิเคราะห์การตัดสินใจอาจดำเนินการตามขั้นตอนของการตัดสินใจหลายประการ ยกเว้นการเลือกครั้งสุดท้ายซึ่งเป็นบทบาทของผู้ทำการตัดสินใจ หากผู้วิเคราะห์การตัดสินใจไม่สามารถจำกัดขอบเขตบทบาทของตนเองแล้ว ก็อาจส่งลำโพงไปถึงการเลือกทางเลือกสุดท้ายหรือตัดสินใจเสียเอง ในทางตรงข้ามเราอาจพบว่าผู้ทำการตัดสินใจอาจแสดงบทบาทของตนผิดพลาด เพราะส่งลำโพงไปทำงานในขอบข่ายของผู้วิเคราะห์การตัดสินใจ เช่น เมื่อผู้ตัดสินใจจะต้องทำการเลือกทางเลือกขั้นสุดท้าย แต่กลับเข้าไปเลือกทางเลือกและตัดสินใจทุกขั้นตอนที่ไม่ใช่หน้าที่และบทบาทของตน ในกรณีเช่นนี้ผู้ตัดสินใจจะกลายเป็นผู้วิเคราะห์การตัดสินใจพร้อมกันและนำมาซึ่งความขัดแย้งในองค์กร

### ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจอีกประการหนึ่งคือ ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอันได้แก่

#### 1) ภาวะผู้นำ (Leader Ship)

ภาวะผู้นำที่ผู้ทำการตัดสินใจต้องใช้เพื่อแสดงออกมาในกระบวนการตัดสินใจเป็นสิ่งที่ต้องทำความเข้าใจอย่างใกล้ชิดเช่นกัน เป็นต้นว่า ถ้าผู้นั้นเผด็จการเห็นว่าตนเป็นใหญ่แต่ผู้เดียว มีความเชื่อถือและดีอริ้นมากเกินไป ภาวะผู้นำจะส่งผลกระทบต่อออกมาในกระบวนการตัดสินใจของผู้นั้น ในขณะที่เดียวกันเมื่อภาวะผู้นำเปลี่ยนไป กระบวนการตัดสินใจย่อมเปลี่ยนไปด้วย

#### 2) การร่วมอำนาจ (Power Sharing)

ในทางสังคมวิทยา กล่าวว่า การปฏิบัติการส่วนหนึ่งในสังคมนั้น เป็นการแลกเปลี่ยนอำนาจซึ่งกันและกัน เช่น การสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา วิธีการดังกล่าวนี้ทำให้ลักษณะการใช้อำนาจตามลำพังน้อยลง มีการกลั่นกรองมากขึ้น

### 3) การปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Interaction)

ท้ายสุดของพฤติกรรมการตัดสินใจก็คือ การปฏิสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะการยอมรับ การประสานงาน ความเข้าใจต่อกันซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของปัจเจกบุคคลในองค์กรนั้น ในองค์กรใดที่มีการยอมรับการตัดสินใจในเรื่องใดมาก มีการประสานงานมากย่อมนำมาซึ่งความเข้าใจระหว่างกันได้ดีและมีประโยชน์ต่อองค์กร

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษาวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการศึกษาในเชิงปริมาณ (Quantitative Study) เพื่อวิเคราะห์อำนาจการพยากรณ์ที่ตัวแปรอิสระมีต่อตัวแปรตาม โดยมีขั้นตอนในการศึกษาดังต่อไปนี้

#### 3.1 ตัวแปรที่ศึกษา

##### 3.1.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

3.1.1.1 เนื่องจากเป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติ ตามการกระทำพฤติกรรมการตัดสินใจ จึงกำหนดให้ "การปฏิบัติก่อนการตัดสินใจ" เป็นตัวแปรอิสระซึ่งประกอบด้วย

1) การรับรู้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นลักษณะความเห็นและการรับรู้ของผู้ที่ดำรงตำแหน่งแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดว่า ตนเองมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจตลอดจนมีปัญหที่ต้องตัดสินใจประการใดบ้าง มีการรับรู้ในฐานะและบทบาทที่ถูกกำหนดโดยองค์กรหรือไม่

2) ลักษณะการจัดการข้อมูลข่าวสาร ในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา นั้น อย่างน้อยในเบื้องต้นต้องประกอบด้วย ปรึกษาหารือเพื่อทำความเข้าใจงานหรือปัญหา ความต้องการข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหา ประเมินค่าข้อมูลข่าวสารเหล่านั้น กำหนดทางเลือก และเกณฑ์ในการเลือกทางเลือก

3) ความคาดหวังต่อผลของการตัดสินใจ โดยพิจารณาถึงความคาดหวังที่ผู้ทำการตัดสินใจหรือผู้ที่ดำรงตำแหน่งแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดมีต่อผลของการตัดสินใจว่าจะออกมาในรูปแบบใด ซึ่งสะท้อนให้เห็นความเข้าใจที่มีต่อสถานการณ์ของการตัดสินใจนั่นเอง

4) วิธีการตัดสินใจ เพื่อต้องการทราบว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดมีวิธีการตัดสินใจอย่างไร

5) ความมีเหตุมีผลในการตัดสินใจ เพื่อวัดที่มาของมาตรฐานของความสมเหตุสมผลในการตัดสินใจ

3.1.1.2 ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปนั้น ดิน ปรัชญพฤกษ์ (อ้างถึงใน ทองศรี กำภู ณ อยุธยา, 2532: 96-97) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า "หากนักวิชาการไทยประสงค์จะใช้การบริหารงานบุคคลเป็นเครื่องมือในการพัฒนาแล้ว ควรสนใจตัวแปรต่าง ๆ ที่อาจเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการพัฒนา ซึ่งตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่นักวิชาการ "สหวิชา" ได้ให้ความสนใจเป็นพิเศษ นั่นคือ

- ตัวแปรเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ของระบบการบริหารงาน
- ตัวแปรเกี่ยวกับโครงสร้างของหน่วยงาน และวิถีปฏิบัติงาน
- ตัวแปรเกี่ยวกับภูมิหลังทางสังคมเศรษฐกิจของข้าราชการ เช่น อายุ เพศ การศึกษา อายุราชการ ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่ง เงินเดือน ฯลฯ
- ตัวแปรทางด้านจิตวิทยา (Dispositional Variables or Attributes) เช่น จิตภาพ (Perception) หักคนคติ ค่านิยม ความเชื่อ บุคลิกภาพ ฯลฯ"

ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงนำตัวแปรด้าน เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และตัวแปรความคิดเห็นต่อโครงสร้างของหน่วยงานซึ่งเกี่ยวข้องกับความเป็นเอกภาพในการบริหารงานในพื้นที่จังหวัดมากำหนดเป็นปัจจัยพื้นฐานเพื่อพิสูจน์ความเป็นเหตุเป็นผลต่อตัวแปรตามด้วย

สำหรับตัวแปรความคิดเห็นต่อโครงสร้างของหน่วยงานนั้น มีที่มาจากการศึกษาที่สำนักงาน ก.พ. ได้เสนอความเห็นต่อการจัดส่วนราชการของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมให้คณะรัฐมนตรีรับทราบว่า "กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมซึ่งเป็นกระทรวงตั้งใหม่ ควรมีโครงสร้างและอัตรากำลังที่เล็กกระทัดรัด คล่องตัว ทันสมัย และมีประสิทธิภาพเป็นแบบอย่างของส่วนราชการในปัจจุบัน และการจัดราชการบริหารในส่วนภูมิภาคให้ดำเนินถึงเอกภาพในการบริหารงานในจังหวัด ให้สามารถรองรับการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ส่วนภูมิภาคได้" (หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0707.4.1/2120 ลงวันที่ 25 ตุลาคม 2536) คณะรัฐมนตรีได้ลงมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 7 ธันวาคม 2536 ตามแนวที่สำนักงาน ก.พ. เสนอ และให้กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมดำเนินการรวมงานในราชการบริหารส่วนภูมิภาคของกรมต่าง ๆ มาอยู่ภายใต้การอำนวยการของสำนักปลัดกระทรวงเพียงหน่วยงานเดียว และให้ปรับปรุงกฎหมายต่าง ๆ ที่ใช้ปฏิบัติงานอยู่ในกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมให้สอดคล้องกับการจัดโครงสร้างส่วนราชการใน

ราชการบริหารส่วนภูมิภาคเป็นหน่วยงานเดียวภายใน 2 ปี (ตามมติคณะรัฐมนตรี เรื่อง ร่างพระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการภายในกรม สังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม, 7 ธันวาคม 2536) แต่จนถึงปัจจุบัน (ขณะที่ดำเนินการวิจัย, มีนาคม 2540) กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมยังไม่สามารถดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี ได้สำเร็จ ดังนั้นความคิดเห็นเกี่ยวกับเอกภาพของหน่วยงาน และการกำหนดให้สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดเป็นแกนกลางของหน่วยงานทั้งหมดจึงอาจมีผลต่อการตัดสินใจตามหน้าที่ของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดไม่มากนัก

### 3.1.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables)

จากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภารกิจหลักของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด คือ ประสานงาน (Coordination) ด้านแรงงานและสวัสดิการสังคมในพื้นที่จังหวัด ดังนั้นจึงกำหนดให้ตัวแปรตามในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ การปฏิบัติตามการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดตามอำนาจหน้าที่ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การกำกับดูแลหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมที่อยู่ภายในเขตพื้นที่จังหวัด ให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล และนโยบายของกระทรวง
- 2) ประสานการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมที่อยู่ภายในเขตพื้นที่จังหวัด ให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล และนโยบายของกระทรวง
- 3) เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม รวมทั้งข้อมูลการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานในหน้าที่
- 4) ประสานการจัดทำกรอบนโยบายการพัฒนาชนบทในส่วนที่เกี่ยวข้อง และการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม รวมทั้งแผนงานโครงการพัฒนาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 5) อำนวยความสะดวกและประสานการดำเนินงานโครงการด้านแรงงานและสวัสดิการสังคมที่ดำเนินการในเขตพื้นที่จังหวัดให้บรรลุผลตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนด

6) บริหารงบประมาณ งานการเงิน การบัญชี การพัสดุ และงานบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบแบบแผนของทางราชการ

7) ให้การสนับสนุนช่วยเหลือและประสานการปฏิบัติกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมที่เกิดขึ้นภายในเขตพื้นที่จังหวัด รวมทั้งการติดตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไข

8) ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข่าวสารการดำเนินงานด้านแรงงานและสวัสดิการสังคมที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ประชาชนได้ทราบและเข้าใจถูกต้อง

9) รับเรื่องราวร้องทุกข์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัญหาแรงงานและสวัสดิการสังคม และการประสานการปฏิบัติกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหา

### 3.2 ตัวแบบและกรอบในการศึกษา

จากการสำรวจแนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการตัดสินใจที่กล่าวมาข้างต้น สามารถนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบในการศึกษา ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 3.1 เป็นกรอบในการศึกษาที่กำหนดขึ้นจากการแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมเพื่อใช้ในการวิจัย จะเห็นได้ว่าตัวแปรอิสระทั้ง 2 ลักษณะคือ ตัวแปรการปฏิบัติการก่อนการตัดสินใจ และตัวแปรปัจจัยพื้นฐาน มีความสัมพันธ์เชิงปฏิฐาน และมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม (ผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจ) โดยสามารถเขียนเป็นสมการถดถอย (Regression Model of Analysis) ได้ดังนี้

$$Y = C + O_1X_1 + O_2X_2 + O_3X_3 + O_4X_4 + O_5X_5 + O_6B_1 + O_7B_2 + O_8B_3 + O_9B_4 + O_{10}B_5 + O_{11}B_6$$

Y = ผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจที่มีต่อภารกิจของหน่วยงาน

C = ค่าคงที่

O = ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงส่วน

X<sub>1</sub> = การรับรู้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ

X<sub>2</sub> = ลักษณะการจัดการข้อมูลข่าวสาร

X<sub>3</sub> = ความคาดหวังต่อผลของการตัดสินใจ

X<sub>4</sub> = วิธีการตัดสินใจ

X<sub>5</sub> = ความมีเหตุมีผลในการตัดสินใจ

B<sub>1</sub> = เพศ (Dummy)

B<sub>2</sub> = อายุ

B<sub>3</sub> = การศึกษา

B<sub>4</sub> = อายุราชการ

B<sub>5</sub> = ประสบการณ์ทำงาน (Dummy)

B<sub>6</sub> = ความคิดเห็นที่มีต่อโครงสร้างของหน่วยงาน

### 3.3 สมมติฐาน

จากกรอบแนวคิดในการศึกษา นำมากำหนดเป็นสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 1      ตัวแปรการปฏิบัติการก่อนการตัดสินใจด้านการรับรู้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ ด้านลักษณะการจัดการข้อมูลข่าวสาร ด้านความคาดหวังต่อผล



ของการตัดสินใจ ด้านวิธีการตัดสินใจ และด้านความมีเหตุผลในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์เชิงปฏิฐานกับผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด

จากสมมติฐาน ผู้วิจัยต้องการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม กล่าวคือ ตัวแปรอิสระในกลุ่มของการปฏิบัติก่อนการตัดสินใจข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงปฏิฐานกับตัวแปรตามผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หรือ 0.05 หรือไม่

สมมติฐานที่ 2 ตัวแปรปัจจัยพื้นฐานเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และความคิดเห็นต่อโครงสร้างของหน่วยงานมีความสัมพันธ์เชิงปฏิฐานกับผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด

จากสมมติฐาน ผู้วิจัยต้องการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม กล่าวคือ ตัวแปรอิสระในกลุ่มของปัจจัยพื้นฐานมีความสัมพันธ์เชิงปฏิฐานกับตัวแปรตามผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หรือ 0.05 หรือไม่

สมมติฐานที่ 3 ตัวแปรปัจจัยพื้นฐานเพศ อายุ การศึกษา อายุราชการ ประสบการณ์ทำงาน ความคิดเห็นต่อโครงสร้างของหน่วยงาน ตัวแปรการปฏิบัติก่อนการตัดสินใจด้านการรับรู้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ ด้านลักษณะการจัดการข้อมูลข่าวสาร ด้านความคาดหวังต่อผลของการตัดสินใจ ด้านวิธีการตัดสินใจ และด้านความมีเหตุผลในการตัดสินใจสามารถร่วมกันทำนายและอธิบายผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดได้

จากสมมติฐาน ผู้วิจัยต้องการพิสูจน์ให้เห็นว่า ผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคมจะเป็นอย่างไรนั้น มีที่มาจากอิทธิพลของปัจจัยพื้นฐานและปัจจัยการปฏิบัติก่อนการตัดสินใจร่วมกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หรือ 0.05

### 3.4 ระดับการวัดของตัวแปร

เนื่องจากตัวแปรปัจจัยพื้นฐานด้านเพศ และประสบการณ์ทำงาน (การผ่านการศึกษาอบรม/ดูงาน/ประชุม/สัมมนา และก่อนรับราชการเคยผ่านงานเอกชน) มีระดับการวัดเป็นตัวแปรไม่ต่อเนื่อง จึงใช้วิธีสร้างตัวแปรหุ่น (Dummy Variable) ให้มีลักษณะทวินาม (Dichotomous) คือ 1 และ 0 เพื่อให้สอดคล้องกับตัวแปรอื่น ๆ ที่มีระดับการวัดเป็น Interval Scale ตลอดจนสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และพิสูจน์สมมติฐาน

### 3.5 ประชากรที่ศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด จากทุกจังหวัดในประเทศไทย (75 จังหวัด) ยกเว้นกรุงเทพมหานคร

### 3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นกรอบในการศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา และประสบการณ์ทำงาน เป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Interview) และคำถามปลายปิด (Close-ended Interview) ผสมกัน

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อโครงสร้างของหน่วยงาน เป็นคำถามปลายปิด (Close-ended Interview)

ส่วนที่ 3 การปฏิบัติก่อนการตัดสินใจ แบ่งเป็น 5 เรื่อง ได้แก่ การรับรู้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ ลักษณะการจัดการข้อมูลข่าวสาร ความคาดหวังต่อผลของการตัดสินใจ วิธีการตัดสินใจ และความมีเหตุมีผลในการตัดสินใจ เป็นคำถามปลายปิด (Close-ended Interview)

ส่วนที่ 4 ผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจ เป็นคำถามปลายปิด (Close-ended Interview)

ข้อคำถามส่วนที่ 2 - 4 ใช้มาตรวัดในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 5 ระดับ แต่จะไม่กำหนดค่ากลางเพื่อให้มีอำนาจจำแนกภายใน (Internal Consistency) แต่ละระดับมีค่าเท่ากับดังนี้

|  |     |
|--|-----|
| ข้อคำถามที่มีความหมายเชิงบวก (Positive) ได้แก่ |     |
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง/มาก                          | = 5 |
| เห็นด้วย/ค่อนข้างมาก                           | = 4 |
| ไม่เห็นด้วย/ค่อนข้างน้อย                       | = 2 |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง/น้อย                      | = 1 |
| ข้อคำถามที่มีความหมายเชิงลบ (Negative) ได้แก่  |     |
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง/มาก                          | = 1 |
| เห็นด้วย/ค่อนข้างมาก                           | = 2 |
| ไม่เห็นด้วย/ค่อนข้างน้อย                       | = 4 |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง/น้อย                      | = 5 |

### 3.7 การสร้างและพัฒนามาตรวัด

นำแบบสัมภาษณ์ที่จัดทำขึ้นไปส่งทางไปรษณีย์ไปทดสอบกับผู้ดำรงตำแหน่งนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดซึ่งเป็นหน่วยงานที่รวมหน่วยงานในส่วนภูมิภาคได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำนวน 30 จังหวัด เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของคำถามคำตอบ ความเป็นปรนัย ความชัดเจนรวมทั้งปัญหาอุปสรรคในการสัมภาษณ์ (ทองใบ สุดชาติ, 2537: 56-59) โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.7.1 การวิเคราะห์รายข้อ (Item Analysis) เพื่อช่วยในการตัดสินใจว่าควรคงข้อคำถามใดไว้ และควรตัดข้อคำถามใดทิ้ง โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Coefficient) ระหว่างข้อคำถามกับคะแนนรวมแต่ละส่วน โดยมีหลักการทางทฤษฎีคือ

- 1) ให้คะแนนแต่ละข้อแล้วรวมคะแนนทุกข้อเป็นคะแนนรวมแบบ Summative Model
- 2) หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับคะแนนรวม โดยใช้สูตรต่อไปนี้

$$r_{xy} = \frac{(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{[N(\sum X^2) - (\sum X)^2][N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}$$

- เมื่อ  $r_{xy}$  = ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวม  
 X = ค่าคะแนนข้อคำถามแต่ละข้อ  
 Y = คะแนนรวมของแต่ละคน  
 N = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง  
 $\sum$  = ผลรวม

3.7.2 การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) นำข้อคำถามที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}$ ) ที่เข้ากับหลักเกณฑ์ไปทดสอบเพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$  : Alpha Coefficient) ตามวิธีการของ Cronbach (เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้ของอำนาจจำแนกภายใน (Internal Consistency Reliability) โดยสูตรต่อไปนี้

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{S^2} \right]$$

- เมื่อ K = จำนวนข้อคำถามทั้งหมด  
 $s_i^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ  
 $S^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนรวม  
 $\sum$  = ผลรวม

3.7.3 ขั้นตอนการดำเนินการ โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป SPSS for Windows Release 7.5.1 ตามลำดับดังนี้

- 1) ให้คะแนนแบบสัมภาษณ์ตามที่กำหนดไว้ คือ 5, 4, 2 หรือ 1
- 2) ลงรหัส และ Key ข้อมูลพร้อมทั้งให้สัญลักษณ์และจัดการข้อมูล

ดังนี้

- ให้ V1 ถึง Vn แทนข้อคำถามในแต่ละกลุ่ม
- ใช้คำสั่ง RECODE สำหรับข้อคำถามเชิงลบ
- ใช้คำสั่ง COMPUTE เพื่อสร้างตัวแปรของคะแนนรวม ( $\sum$ ) ของตัวแปรแต่ละกลุ่มดังนี้ เช่น คำถามชุดที่ 1 ให้สัญลักษณ์เป็นตัวแปรชื่อ Q1 และทำคำสั่ง

Compute รวมคะแนนรายข้อ เช่น V1 หมายถึง ข้อ 1 .....Vn หมายถึง ข้อที่ n คือ  $(V1+V2+V3+.....Vn) / N$  (N = จำนวนข้อ)

- การคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Coefficient) คลิกเมาท์ที่เมนู Statistics แล้วเลือกคำสั่ง Correlate ที่เมนูย่อย Bivariate

- ที่เมนู Bivariate เลือก Pearson ที่ หัวข้อ Correlation Coefficient และเลือก Two-tailed ที่หัวข้อ Test of Significance

- ให้คลิกเลือกตัวแปรที่ช่อง Variables เช่น คำถามชุดที่ 1 หรือ สัญลักษณ์ Q1 ประกอบด้วย V1 ถึง Vn ให้เลือก Q1 V1 ถึง Vn เมื่อครบทุกตัวแปรแล้ว ให้คลิกเมาท์ที่ช่อง OKEY

- สำหรับผลการวิเคราะห์รายข้อจะเลือกข้อที่มีค่า  $r_{xy}$  ไม่น้อยกว่า 0.32 (ตามคำแนะนำใน ทองใบ สุตซารี, 2537: 58) และตัดข้อที่มีค่าต่ำกว่านี้ออกไป หากจำนวนคำถามไม่เพียงพอจะสร้างข้อคำถามใหม่ และดำเนินการทดลองตามขั้นตอนเดิม จนกว่าจะได้ผลตามที่กำหนดไว้

- การคำนวณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$  : Alpha Coefficient) ให้คลิกเมาท์ที่เมนู Statistics แล้วเลือกคำสั่ง Scale และเมนูย่อย Reliability Analysis

- ที่เมนู Reliability Analysis เลือก Alpha ที่หัวข้อ Model

- ให้คลิกเลือกตัวแปรที่ช่อง Variables เช่น คำถามชุดที่ 1 ประกอบด้วย V1 ถึง Vn ให้เลือก V1 ถึง Vn เมื่อครบทุกตัวแปรแล้ว ให้คลิกเมาท์ที่ช่อง OKEY

- สำหรับการพิจารณาค่าอัลฟา กำหนดให้ค่าที่ได้จะต้องไม่ต่ำกว่า 0.50 ตามเกณฑ์ที่ Nunally เสนอไว้ (สุจิตรา บุญรัตพันธ์, 2534: 152 อ้างถึงใน ทองใบ สุตซารี, 2537: 60) หากต่ำกว่านี้ ต้องคัดเลือกข้อความเพิ่มเติม แล้วหาค่าความเชื่อถือได้อีกครั้ง

#### 3.7.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างและวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของมาตรวัด สามารถสรุปได้ดังนี้

- 1) ผลการวิเคราะห์รายข้อ (Item Analysis) พบว่า ค่า  $r_{xy}$  ของแต่ละข้อคำถามมีความสัมพันธ์กับคะแนนรวมแต่ละชุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

และ 0.01 แสดงว่าข้อคำถามมีความสัมพันธ์กับคะแนนรวมในแต่ละชุด และมีความสอดคล้องกัน มีคุณภาพเพียงพอที่จะนำไปใช้ได้ (ค่า  $r_{xy}$  ชุดที่ 1 ถึง 7 อยู่ในช่วง 0.41 - 0.69)

2) ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) สามารถสรุปได้

ดังนี้

ตารางที่ 3.1 ข้อคำถามและค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient)

| ข้อคำถาม                              | จำนวนข้อ | อัลฟา |
|---------------------------------------|----------|-------|
| 1. ความคิดเห็นต่อโครงสร้างของหน่วยงาน | 5        | 0.503 |
| 2. การปฏิบัติก่อนการตัดสินใจ          |          |       |
| - การรับรู้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ  | 7        | 0.601 |
| - ลักษณะการจัดการข้อมูลข่าวสาร        | 15       | 0.902 |
| - ความคาดหวังต่อผลการตัดสินใจ         | 3        | 0.951 |
| - วิธีการตัดสินใจ                     | 5        | 0.954 |
| - ความมีเหตุมีผลในการตัดสินใจ         | 5        | 0.750 |
| 3. ผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจ         | 35       | 0.791 |

ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาทุกค่าที่คำนวณได้สูงกว่า 0.50 ขึ้นไป แสดงว่าค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามชุดนี้มีศักยภาพเพียงพอที่จะนำไปใช้ได้

### 3.8 การเก็บรวบรวมข้อมูล


หลังจากนำผลการทดลองแบบสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ และปรับปรุงแก้ไขแล้ว จัดส่งแบบสอบถามไปยังสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด โดยแบบซองและแสตมป์ไปด้วยเพื่อให้ส่งคืนภายใน 15 วันนับตั้งแต่ได้รับแบบสอบถาม (ในช่วงเดือนเมษายน 2540) ปรากฏว่าได้รับแบบสอบถามคืนมาจำนวน 71 ชุด เมื่อบรรณาธิการข้อมูลและตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนในการตอบ พบว่ามีแบบสอบถามที่ใช้ได้ทั้งหมดจำนวน 69 ชุด คิดเป็นร้อยละ 92.0 ของประชากรทั้งหมด

### 3.9 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.9.1 การวิเคราะห์ค่าตอบที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้วิธีหาค่าพิสัย (Range) กำหนดเกณฑ์ในการจัดระดับโดยสูตร

$$\begin{aligned} \text{พิสัย (Range)} &= \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ \text{แทนค่าในสูตร} &= \frac{5 - 1}{5} \\ \text{พิสัย} &= 0.80 \end{aligned}$$

ดังนั้นเกณฑ์ในการจัดระดับคะแนน คือ

|   |     |             |   |                                       |
|---|-----|-------------|---|---------------------------------------|
|  | ลบ  | 1.00 - 1.89 | = | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง/ไม่ดี/ต่ำ        |
|   |     | 1.90 - 2.69 | = | ไม่เห็นด้วย/ค่อนข้างไม่ดี/ค่อนข้างต่ำ |
|   | +   | 2.70 - 3.49 | = | ไม่แน่ใจดี/ปานกลาง                    |
|   |     | 3.50 - 4.29 | = | เห็นด้วย/ค่อนข้างดี/ค่อนข้างสูง       |
|   | บวก | 4.30 ขึ้นไป | = | เห็นด้วยอย่างยิ่ง/ดี/สูง              |

3.9.2 การพิจารณาระดับการกระจายของคะแนน จะใช้วิธีคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์การแปรผัน (Coefficient of Variation) ด้วยสูตร

$$C.V. = \frac{S.D.}{\text{Mean}}$$

ถ้าผลลัพธ์ที่ได้มากกว่า 0.30 ขึ้นไป แสดงว่าลักษณะการตอบคำถามในข้อนั้น ๆ กระจายไม่รวมกลุ่มอยู่ในระดับคะแนนที่ใกล้เคียงกัน

3.9.3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

- ร้อยละ (%)
- ค่าเฉลี่ย (Mean)

- ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- ค่าสัมประสิทธิ์การแปรผัน (Coefficient of Variation)
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)
- การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression)



## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล และอภิปรายผล

การพรรณนา และวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 6 ส่วนดังนี้

#### 4.1 ข้อมูลทั่วไป

- ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
- ความคิดเห็นต่อโครงสร้างของหน่วยงาน

#### 4.2 การปฏิบัติก่อนการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด

- การรับรู้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ
- ลักษณะการจัดการข้อมูลข่าวสาร
- ความคาดหวังต่อผลของการตัดสินใจ
- วิธีการตัดสินใจ
- ความมีเหตุมีผลในการตัดสินใจ

#### 4.3 ผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด

#### 4.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด

#### 4.5 การอภิปรายผล

#### 4.6 ข้อจำกัดในการวิจัย

### 4.1 ข้อมูลทั่วไป

#### 4.1.1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 85.5) รองลงมาเป็นเพศหญิง (ร้อยละ 14.5) มีอายุระหว่าง 50-59 ปี (ร้อยละ 62.3) รองลงมาคือ 56 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 29.0) และไม่เกิน 50 ปี (ร้อยละ 8.7)

ด้านการศึกษา พบว่าส่วนใหญ่ปริญญาตรี (ร้อยละ 74.0) รองลงมาสูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 26.0)

ด้านประสบการณ์ทำงาน พบว่าส่วนใหญ่มีอายุราชการมากกว่า 25 ปี (ร้อยละ 84.0) รองลงมาคือ ไม่เกิน 24 ปี (ร้อยละ 16.0) และในส่วนของการศึกษาเพิ่มเติม

พบว่าทั้งหมดเคยผ่านการศึกษาดูงาน ประชุม และสัมมนาด้านการบริหารมาแล้ว และไม่  
เคยมีประสบการณ์ด้านงานเอกชนมาก่อน (รายละเอียดตารางที่ 4.1)

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะทั่วไป

| ลักษณะทั่วไป  | จำนวน<br>(69) | ร้อยละ<br>(100.0) |
|---|---------------|-------------------|
| เพศ   |               |                   |
| - ชาย   | 59            | 85.5              |
| - หญิง  | 10            | 14.5              |
| อายุ  |               |                   |
| - ไม่เกิน 50 ปี   | 6             | 8.7               |
| - 51 - 55 ปี  | 43            | 62.3              |
| - 56 ปีขึ้นไป   | 20            | 29.0              |
| ระดับการศึกษา   |               |                   |
| - ปริญญาตรี   | 51            | 74.0              |
| - สูงกว่าปริญญาตรี  | 18            | 26.0              |
| <u>ประสบการณ์ทำงาน</u>                                      |               |                   |
| อายุราชการ (ตั้งแต่เริ่มรับราชการครั้งแรกจนถึงปัจจุบัน)     |               |                   |
| - ไม่เกิน 19 ปี   | 6             | 8.8               |
| - 20 - 24 ปี  | 5             | 7.2               |
| - มากกว่า 25 ปี   | 58            | 84.0              |
| เคยศึกษาเพิ่มเติม (สัมมนา, ประชุม, ดูงาน ฯลฯ) ด้านการบริหาร |               |                   |
| - ไม่เคย  | 0             | 0.0               |
| - เคย   | 69            | 100.0             |
| ก่อนเข้ารับราชการเคยทำงานในหน่วยงานอื่น (เอกชน) มาก่อน      |               |                   |
| - ไม่เคย  | 69            | 100.0             |
| - เคย   | 0             | 0.0               |

#### 4.1.2 ความคิดเห็นต่อโครงสร้างของหน่วยงาน

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในด้านบวกต่อการปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานโดยให้สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดเป็นแกนกลางในการประสานงานอย่างเต็มรูปแบบ และครบวงจร (มีอำนาจบังคับบัญชาสูงสุดสำหรับหน่วยงานสังกัดเดียวกันในพื้นที่จังหวัด) ตามหลักการบริหาร (Mean=3.62) และเมื่อพิจารณาลักษณะการตอบคำถามยังพบว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (S.D.=0.70) โดยพบข้อสังเกตว่า กลุ่มตัวอย่างยังไม่มั่นใจต่อเอกภาพของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมในส่วนภูมิภาค และความซ้ำซ้อนของการให้บริการประชาชนของแต่ละหน่วยงาน (Mean=3.31 และ 3.40 ตามลำดับ) รายละเอียดตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคะแนนความคิดเห็นต่อโครงสร้างของหน่วยงาน

| ข้อคำถาม  | Mean | S.D. |
|---|------|------|
| 1. หน่วยงานต่าง ๆ ของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมในส่วนภูมิภาคไม่มีเอกภาพ   | 3.31 | 0.41 |
| 2. การให้บริการของหน่วยงานกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมในพื้นที่จังหวัดซ้ำซ้อนกัน  | 3.40 | 0.57 |
| 3. การกำหนดให้แกนกลางมีอำนาจบังคับบัญชาสูงสุดในพื้นที่จังหวัด (สนง. รส.จังหวัด) ทำให้ทิศทางการประสานงานเป็นระบบ                   | 3.78 | 0.84 |
| 4. การกำหนดให้แกนกลางมีอำนาจบังคับบัญชาสูงสุดในพื้นที่จังหวัด (สนง. รส.จังหวัด) ทำให้สามารถควบคุมทิศทางการประสานงานได้อย่างชัดเจน | 3.81 | 0.77 |
| 5. การกำหนดให้แกนกลางมีอำนาจบังคับบัญชาสูงสุดในพื้นที่จังหวัด (สนง. รส.จังหวัด) ทำให้สามารถตรวจสอบ และติดตามงานได้อย่างรวดเร็ว    | 3.80 | 0.89 |
| รวม   | 3.62 | 0.70 |

#### 4.2 การปฏิบัติก่อนการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด

การปฏิบัติก่อนการตัดสินใจ ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับลำดับขั้นการเตรียมการไปสู่การตัดสินใจ 5 ขั้นตอนคือ การรับรู้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ ลักษณะการจัดการข้อมูลข่าวสาร ความคาดหวังต่อผลการตัดสินใจ วิธีการตัดสินใจ และความมีเหตุมีผลในการตัดสินใจ

จากการศึกษาพบว่า ในภาพรวมขั้นตอนที่ปฏิบัติก่อนตัดสินใจจัดอยู่ในระดับค่อนข้างดี (Mean=3.44) โดยผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดเห็นประโยชน์ของการเลือกใช้ข้อมูลข่าวสารในระดับค่อนข้างดี (Mean=3.71) รองลงมาคือมีความมั่นใจต่อผลการตัดสินใจ (Mean= 3.46) และรับรู้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในระดับค่อนข้างดี (Mean=3.42) ตามลำดับ แต่ในขณะเดียวกันกลับพบว่า แหล่งที่มาของมาตรฐานอ้างอิงความมีเหตุมีผลในการตัดสินใจ และวิธีการตัดสินใจยังจัดอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น (Mean=3.38 และ 3.24 ตามลำดับ) รายละเอียดตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคะแนนการปฏิบัติก่อนการตัดสินใจในภาพรวม

| ข้อคำถาม                              | Mean | S.D. |
|---------------------------------------|------|------|
| 1. การรับรู้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ | 3.42 | 0.77 |
| 2. ลักษณะการจัดการข้อมูลข่าวสาร       | 3.71 | 1.04 |
| 3. ความคาดหวังต่อผลการตัดสินใจ        | 3.46 | 1.01 |
| 4. วิธีการตัดสินใจ                    | 3.24 | 1.00 |
| 5. ความมีเหตุมีผลในการตัดสินใจ        | 3.38 | 0.92 |
| รวม                                   | 3.44 | 0.95 |

โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

#### 4.2.1 การรับรู้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจทั้งของตนเองและบุคคลแวดล้อมในระดับปานกลางค่อนข้างสูง (Mean=3.42) โดยมีลักษณะการตอบคำถามไม่กระจาย (S.D.=0.77) และพบข้อสังเกตคือ ผู้ตอบยังมองว่าการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของตนเองในปัจจุบันยังอยู่ในระดับไม่สูงเท่าที่ควร เช่นเดียวกับของผู้ได้บังคับบัญชาการ (Mean=2.87 และ 2.72 ตามลำดับ) รายละเอียดตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคะแนนการรับรู้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ

| ข้อคำถาม  | Mean | S.D. |
|---|------|------|
| 1. ท่านมีความเข้าใจในความสำคัญของงานที่ท่านปฏิบัติ                                  | 3.79 | 0.74 |
| 2. ท่านมั่นใจว่ารู้และเข้าใจปัญหาของงานที่ท่านปฏิบัติ                               | 4.09 | 0.79 |
| 3. อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานภายในขอบเขตตำแหน่งของท่านมีความเหมาะสม                | 3.54 | 0.80 |
| 4. ในปัจจุบันท่านได้ใช้อำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม                                     | 2.87 | 0.77 |
| 5. อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานภายในขอบเขตตำแหน่งของผู้ได้บังคับบัญชามีความเหมาะสม   | 3.59 | 0.82 |
| 6. ในปัจจุบันผู้ได้บังคับบัญชาของท่านได้ใช้อำนาจหน้าที่ในระดับที่มีอยู่อย่างเหมาะสม | 2.72 | 0.72 |
| 7. ท่านมีความจำเป็นต้องแก้ไข้ปัญหาในทุกเรื่องที่ท่านปฏิบัติ                         | 3.35 | 0.77 |
| รวม   | 3.42 | 0.77 |

#### 4.2.2 ลักษณะการจัดการข้อมูลข่าวสาร

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสารเพื่อการจัดการในระดับค่อนข้างดี (Mean=3.71) นอกจากนี้เมื่อพิจารณาในภาพรวมยังพบว่า ลักษณะคะแนนไม่กระจาย (S.D.=1.04) แต่พบข้อสังเกตว่า ขั้นตอนการวิเคราะห์และประเมินข้อมูลข่าวสารที่ได้รับยังมีคะแนนไม่สูงเท่าที่ควร (Mean=3.10) ทั้ง ๆ ที่การประเมินค่าข้อมูลข่าวสารเป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่งต่อการตัดสินใจทางการบริหาร (รายละเอียดตารางที่ 4.5)

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคะแนน ลักษณะการจัดการข้อมูลข่าวสาร

| ข้อความ   | Mean | S.D. |
|---|------|------|
| 1. ท่านขอคำแนะนำและปรึกษาหารือจากเพื่อนร่วมงานทุกระดับเพื่อทำความเข้าใจงานหรือปัญหา | 3.30 | 1.18 |
| 2. แหล่งข้อมูลข่าวสารที่ท่านต้องการ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)                           |      |      |
| 2.1 ผู้บังคับบัญชา  | 3.51 | 1.03 |
| 2.2 ผู้ใต้บังคับบัญชา   | 3.97 | 1.21 |
| 2.3 เพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน  | 3.61 | 1.35 |
| 2.4 หน่วยงานอื่น ๆ ในสังกัดเดียวกัน   | 3.99 | 1.25 |
| 2.5 หน่วยงานอื่น ๆ นอกสังกัด  | 3.40 | 0.68 |
| 3. คุณภาพของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาจะต้อง  |      |      |
| 3.1 มีความถูกต้อง   | 3.70 | 0.75 |
| 3.2 เพียงพอกับการแก้ไข้ปัญหา  | 3.31 | 0.77 |
| 3.3 ต้องทันเหตุการณ์  | 3.59 | 0.91 |
| 4. หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์ และประเมินข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ                   | 3.10 | 0.57 |
| 5. ข้อมูลข่าวสารช่วยให้ท่านมองเห็นสู่ทางในการแก้ไข้ปัญหา                            | 3.67 | 1.25 |
| 6. เกณฑ์ในการตัดสินใจเลือกทางเลือกของท่าน   |      |      |
| 6.1 ต้องดี  | 3.90 | 1.14 |
| 6.2 มีความเหมาะสม   | 4.02 | 1.35 |
| 6.3 ให้ผลประโยชน์   | 4.18 | 1.21 |

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

| ข้อคำถาม             | Mean | S.D. |
|----------------------|------|------|
| 6.4 สร้างความพึงพอใจ | 4.22 | 1.01 |
| รวม                  | 3.71 | 1.04 |

#### 4.2.3 ความคาดหวังต่อผลของการตัดสินใจ

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างตั้งความคาดหวังต่อผลการตัดสินใจไว้ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง (Mean=3.46) และจากการพิจารณาลักษณะคะแนนพบว่า การตอบคำถามค่อนข้างกระจาย (S.D.=1.01) รายละเอียดตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคะแนนความคาดหวังต่อผลของการตัดสินใจ

| ข้อคำถาม   | Mean | S.D. |
|--|------|------|
| 1. ท่านมองสถานการณ์แวดล้อมภายในหน่วยงานก่อนตัดสินใจเลือก<br>ทางเลือกในการกระทำหรือการแก้ปัญหา  | 3.31 | 1.01 |
| 2. ท่านมองสถานการณ์แวดล้อมภายนอกหน่วยงานก่อนตัดสินใจ<br>เลือกทางเลือกในการกระทำหรือการแก้ปัญหา | 3.89 | 1.04 |
| 3. ท่านมั่นใจว่าผลลัพธ์ของการตัดสินใจต้องเป็นไปตามที่คาดหวังไว้                                | 3.20 | 0.98 |
| รวม  | 3.46 | 1.01 |

#### 4.2.4 วิธีการตัดสินใจ

จากการศึกษาพบว่า รูปแบบการตัดสินใจของกลุ่มตัวอย่างยังอยู่ในลักษณะที่สับสน (Mean=3.24) และมีลักษณะการตอบกระจายค่อนข้างสูง (S.D.=1.00) เพราะรูปแบบการทำงานเป็นกลุ่ม และการกระจายอำนาจภายใน (มอบหมายงานและอำนาจการตัดสินใจตามหน้าที่รับผิดชอบ) เป็นดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพขององค์กร (ยืดหยุ่นต่อสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน) รายละเอียดตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคะแนนวิธีการตัดสินใจ

| ข้อคำถาม   | Mean | S.D. |
|--|------|------|
| 1. ท่านตัดสินใจเองในทุกเรื่องโดยไม่ได้ปรึกษาหารือและอธิบายเหตุผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ      | 3.20 | 1.01 |
| 2. ท่านตัดสินใจเองในทุกเรื่องโดยไม่ได้ปรึกษาหารือ แต่ จะอธิบายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบภายหลัง | 3.45 | 0.95 |
| 3. ท่านปรึกษาหารือผู้บังคับบัญชาก่อนตัดสินใจทุก ๆ เรื่อง                                     | 2.89 | 0.98 |
| 4. ท่านปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกเรื่อง                                | 3.32 | 0.95 |
| 5. ท่านมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจงานที่รับผิดชอบโดยตนเอง             | 3.35 | 1.11 |
| รวม  | 3.24 | 1.00 |



#### 4.2.5 ความมีเหตุมีผลในการตัดสินใจ

จากการศึกษาพบว่า ความมีเหตุมีผลในการตัดสินใจของกลุ่มตัวอย่าง จัดอยู่ในระดับปานกลาง (Mean=3.38) และมีลักษณะคะแนนค่อนข้างกระจาย (S.D.= 0.92) ข้อสังเกตก็คือ แหล่งที่มาของมาตรฐานในการตัดสินใจ ซึ่งผู้บริหารพึงยึดถือเพื่อ ประสิทธิภาพของการตัดสินใจนั้นควรจะมาจากความต้องการของส่วนรวม รวมทั้งนโยบาย และเป้าหมายประกอบกัน (รายละเอียดตารางที่ 4.8)

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคะแนน ความมีเหตุมีผลในการตัดสินใจ

| ข้อคำถาม  | Mean | S.D. |
|---|------|------|
| 1. ทำนองเป็นมาตรฐานในการประเมินค่าความสมเหตุสมผลของการตัดสินใจเลือกทางเลือกหรือแก้ปัญหา                         | 3.33 | 1.10 |
| 2. ผู้บังคับบัญชาเป็นมาตรฐานในการประเมินค่าความสมเหตุสมผลของการตัดสินใจเลือกทางเลือกหรือแก้ปัญหา                | 3.21 | 0.77 |
| 3. ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นมาตรฐานในการประเมินค่าความสมเหตุสมผลของการตัดสินใจเลือกทางเลือกหรือแก้ปัญหา             | 3.24 | 0.85 |
| 4. ความต้องการของส่วนรวมในองค์กรเป็นมาตรฐานในการประเมินค่าความสมเหตุสมผลของการตัดสินใจเลือกทางเลือกหรือแก้ปัญหา | 3.55 | 0.98 |
| 5. นโยบายและเป้าหมายขององค์กรเป็นมาตรฐานในการประเมินค่าความสมเหตุสมผลของการตัดสินใจเลือกทางเลือกหรือแก้ปัญหา    | 3.59 | 0.88 |
| รวม   | 3.38 | 0.92 |

#### 4.3 ผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด

ข้อคำถามที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจสังเคราะห์มาจากการติดตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ตอบประเมินว่า ในขณะที่ปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานนั้น การตัดสินใจของตนเองส่งผลต่อภารกิจดังต่อไปนี้หรือไม่ และมากน้อยเพียงใด

จากการศึกษาพบว่า ในภาพรวมการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดส่งผลต่อคุณภาพของงานตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานในระดับปานกลางค่อนข้างสูง (Mean=3.42) อย่างเป็นเอกฉันท์เนื่องจากคะแนนมีลักษณะไม่กระจาย (S.D.= 0.73) โดยพบข้อสังเกตว่า การรับรู้และยอมรับของหน่วยงานในสังกัดที่มีต่ออำนาจหน้าที่กำกับดูแลความทันสมัยของระบบจัดเก็บข้อมูลข่าวสาร และความต่อเนื่องในการพัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูลข่าวสารให้ทันสมัย ได้รับคะแนนค่อนข้างต่ำ (Mean=2.87, 2.80 และ 2.77) รายละเอียดตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคะแนนผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด

| ข้อคำถาม  | Mean | S.D. |
|---|------|------|
| 1. หน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมรับรู้และยอมรับ <u>อำนาจหน้าที่กำกับดูแล</u> ของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด | 2.87 | 0.62 |
| 2. หน่วยงานของท่านเป็นตัวกลางประสานการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานในสังกัดในเขตพื้นที่จังหวัด  | 2.91 | 0.85 |
| 3. ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานในสังกัดให้เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม   | 3.44 | 0.98 |
| 4. ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานนอกสังกัดให้เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม  | 3.65 | 0.60 |
| 5. ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภาคเอกชนให้เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม   | 3.62 | 0.78 |
| 6. ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานในสังกัดให้เป็นแหล่งข้อมูลการพัฒนาต่าง ๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานในหน้าที่                                 | 3.25 | 0.66 |

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

| ข้อความ  | Mean | S.D. |
|--|------|------|
| 7. ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานนอกสังกัดให้เป็นแหล่งข้อมูลการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานในหน้าที่                         | 3.76 | 0.54 |
| 8. ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภาคเอกชนให้เป็นแหล่งข้อมูลการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานในหน้าที่                          | 3.82 | 0.96 |
| 9. ข้อมูลข่าวสารในหน่วยงานของท่านมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันสมัย  | 3.49 | 0.87 |
| 10. ข้อมูลข่าวสารในหน่วยงานของท่านมีระบบการจัดเก็บที่ทันสมัย   | 2.80 | 0.64 |
| 11. ระบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารของท่านได้รับการพัฒนาให้ทันต่อเทคโนโลยีร่วมสมัยอย่างต่อเนื่อง   | 2.77 | 0.74 |
| 12. ความสามารถในการประสานการจัดทำกรอบนโยบายการพัฒนาชนบทในส่วนของภารกิจของกระทรวง   | 3.80 | 0.61 |
| 13. ความสามารถในการประสานการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม  | 3.76 | 0.99 |
| 14. ความสามารถในการประสานแผนงาน โครงการพัฒนาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง   | 3.92 | 0.94 |
| 15. การอำนวยความสะดวกและประสานการดำเนินงานโครงการด้านแรงงานและสวัสดิการสังคมในเขตพื้นที่จังหวัดบรรลุผลตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนด     | 3.99 | 0.99 |
| 16. การบริหารงบประมาณ งานการเงิน การบัญชี การพัสดุ และงานบริหารงานบุคคลในหน่วยงานของท่านเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบแบบแผนของทางราชการ    | 4.01 | 0.82 |
| 17. การบริหารงบประมาณ งานการเงิน การบัญชี การพัสดุ และงานบริหารงานบุคคลในหน่วยงานของท่าน บรรลุผลตามเป้าหมายที่ท่านวางไว้               | 4.09 | 0.79 |
| 18. การบริหารงบประมาณ งานการเงิน การบัญชี การพัสดุ และงานบริหารงานบุคคลในหน่วยงานของท่าน ดำเนินไปอย่างประหยัดและนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุด | 4.20 | 0.77 |
| 19. การบริหารงบประมาณ งานการเงิน การบัญชี การพัสดุ และงานบริหารงานบุคคลในหน่วยงานของท่าน สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน | 4.44 | 0.74 |

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

| ข้อความ  | Mean | S.D. |
|--|------|------|
| 20. การบริหารงบประมาณ งานการเงิน การบัญชี การพัสดุ และงานบริหารงานบุคคลในหน่วยงานของท่าน สร้างความพึงพอใจให้แก่หน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง                   | 3.37 | 0.71 |
| 21. การบริหารงบประมาณ งานการเงิน การบัญชี การพัสดุ และงานบริหารงานบุคคลในหน่วยงานของท่าน สร้างความพึงพอใจให้แก่หน่วยงานอื่น ๆ นอกสังกัดที่เกี่ยวข้อง           | 3.33 | 0.77 |
| 22. หน่วยงานของท่านสามารถสนับสนุนช่วยเหลือและประสานการปฏิบัติกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมที่เกิดขึ้นภายในเขตพื้นที่จังหวัดได้ทันเหตุการณ์ | 3.85 | 0.80 |
| 23. หน่วยงานของท่านมีศักยภาพเพียงพอสำหรับติดตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในเขตพื้นที่รับผิดชอบ  | 3.20 | 1.06 |
| 24. หน่วยงานของท่านได้รับการยอมรับให้ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข่าวสารการดำเนินงานด้านแรงงานและสวัสดิการสังคมของหน่วยงานอื่น ๆ ในสังกัดกระทรวงเดียวกัน   | 4.15 | 0.82 |
| 25. หน่วยงานของท่านได้รับการยอมรับให้ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข่าวสารการดำเนินงานด้านแรงงานและสวัสดิการสังคมของหน่วยงานอื่น ๆ นอกสังกัด                 | 4.22 | 0.79 |
| 26. หน่วยงานของท่านได้รับการยอมรับให้ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข่าวสารการดำเนินงานด้านแรงงานและสวัสดิการสังคมของหน่วยงานภาคเอกชนในพื้นที่จังหวัด         | 4.25 | 0.71 |
| 27. การประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข่าวสารการดำเนินงานด้านแรงงานและสวัสดิการสังคมโดยหน่วยงานของท่าน เป็นที่ยอมรับ และเชื่อถือจากประชาชน                             | 4.47 | 0.71 |
| 30. หน่วยงานของท่านเป็นสื่อกลางในการประสานการรับเรื่องราวร้องทุกข์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัญหาแรงงานและสวัสดิการสังคม   | 3.32 | 0.75 |
| 31. หน่วยงานในสังกัดเดียวกันยอมรับการที่หน่วยงานของท่านเป็นสื่อกลางประสานการรับเรื่องราวร้องทุกข์ที่เกี่ยวข้อง   | 3.20 | 0.73 |
| 32. หน่วยงานนอกสังกัดยอมรับการที่หน่วยงานของท่านเป็นสื่อกลางประสานการรับเรื่องราวร้องทุกข์ที่เกี่ยวข้อง  | 3.81 | 0.60 |
| 33. หน่วยงานภาคเอกชนยอมรับการที่หน่วยงานของท่านเป็นสื่อกลางประสานการรับเรื่องราวร้องทุกข์  | 4.10 | 0.72 |

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

| ข้อความ   | Mean | S.D. |
|---|------|------|
| 34. ประชาชนยอมรับ และให้หน่วยงานของท่านเป็นสื่อกลางประสาน<br>การรับเรื่องราวร้องทุกข์กับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง | 4.44 | 0.74 |
| 35. การประสานการปฏิบัติกับหน่วยงานในภาครัฐอื่น ๆ นอกสังกัด<br>เพื่อแก้ไขปัญหาด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม              | 4.44 | 0.70 |
| รวม   | 3.42 | 0.73 |

#### 4.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด

การศึกษาในส่วนนี้เป็นการพิสูจน์สมมติฐานเพื่อทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด โดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยเบื้องต้น (เพศ อายุ การศึกษา และประสบการณ์ทำงาน) และตัวแปรการปฏิบัติก่อนการตัดสินใจ (การรับรู้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ ลักษณะการจัดการข้อมูลข่าวสาร ความคาดหวังต่อผลการตัดสินใจ วิธีการตัดสินใจ และความมีเหตุมีผลในการตัดสินใจ) กับผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจ (ที่มีต่อภารกิจของหน่วยงาน) การพิสูจน์สมมติฐานใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาอำนาจการร่วมกันทำนายและอธิบายของตัวแปรอิสระ (ปัจจัยเบื้องต้น และการปฏิบัติก่อนการตัดสินใจ) ที่มีต่อตัวแปรตาม (ผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจ) เพื่อทราบตัวพยากรณ์ที่แท้จริง การพิสูจน์สมมติฐานใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอยแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression)

โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

##### การพิสูจน์สมมติฐานข้อที่ 1

"ตัวแปรการปฏิบัติก่อนการตัดสินใจด้านการรับรู้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ ด้านลักษณะการจัดการข้อมูลข่าวสาร ด้านความคาดหวังต่อผลของการตัดสินใจ ด้านวิธีการตัดสินใจ และด้านความมีเหตุมีผลในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์เชิงปฏิฐานกับผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด"

ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรลักษณะการจัดการข้อมูลข่าวสาร ความคาดหวังต่อผลการตัดสินใจ การรับรู้อำนาจหน้าที่การตัดสินใจ วิธีการตัดสินใจ และความมีเหตุมีผลในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์เชิงปฏิฐานกับผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 โดย

ตัวแปรลักษณะการจัดการข้อมูลข่าวสาร ความคาดหวังต่อผลการตัดสินใจ การรับรู้อำนาจหน้าที่การตัดสินใจ วิธีการตัดสินใจ และความมีเหตุมีผลในการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามร้อยละ 93.3, 53.1, 47.8, 37.7 และ 17.4 ตามลำดับ ( $r = 0.933, 0.531, 0.478, 0.377 / P < 0.01$  และ  $0.174 / P < 0.05$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 1 (รายละเอียดตารางที่ 4.10)

### การพิสูจน์สมมติฐานข้อที่ 2

"ตัวแปรปัจจัยพื้นฐานเพศ อายุ การศึกษา อายุราชการ ประสบการณ์ทำงาน และความคิดเห็นต่อโครงสร้างของหน่วยงานมีความสัมพันธ์เชิงปฏิฐานกับผลการปฏิบัติ ตามการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด"

ผลการศึกษาพบว่า มีเพียงตัวแปรความคิดเห็นต่อโครงสร้างของหน่วยงาน เท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคม จังหวัดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามร้อยละ 80.9 ( $r = 0.809 / P < 0.01$ ) จึงสรุปได้ว่า สามารถยอมรับสมมติฐานข้อที่ 2 ได้เพียงบางส่วนเท่านั้น (รายละเอียดตารางที่ 4.10)

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยพื้นฐาน (B) และตัวแปรการปฏิบัติก่อนการตัดสินใจ (X) กับตัวแปรผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจ (Y)

| ตัวแปร                               | ค่าสหสัมพันธ์ (r)<br>กับตัวแปร (Y) | P     |
|--------------------------------------|------------------------------------|-------|
| <u>ปัจจัยพื้นฐาน (B)</u>             |                                    |       |
| - เพศ                                | 0.061                              | 0.340 |
| - อายุ                               | 0.050                              | 0.369 |
| - การศึกษา                           | 0.093                              | 0.208 |
| - ประสบการณ์ทำงาน (อายุราชการ)       | 0.019                              | 0.524 |
| - ความคิดเห็นต่อโครงสร้างของหน่วยงาน | 0.809**                            | 0.000 |
| <u>การปฏิบัติก่อนการตัดสินใจ (X)</u> |                                    |       |
| - การรับรู้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ | 0.478**                            | 0.000 |
| - ลักษณะการจัดการข้อมูลข่าวสาร       | 0.933**                            | 0.000 |
| - ความคาดหวังต่อผลการตัดสินใจ        | 0.531**                            | 0.000 |
| - วิธีการตัดสินใจ                    | 0.377**                            | 0.000 |
| - ความมีเหตุมีผลในการตัดสินใจ        | 0.174*                             | 0.015 |

\* มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\* มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



### การพิสูจน์สมมติฐานข้อที่ 3

"ตัวแปรปัจจัยพื้นฐานเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และความคิดเห็นต่อโครงสร้างของหน่วยงาน ตัวแปรการปฏิบัติก่อนการตัดสินใจ ด้านการรับรู้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ ด้านลักษณะการจัดการข้อมูลข่าวสาร ด้านความคาดหวังต่อผลของการตัดสินใจ ด้านวิธีการตัดสินใจ และด้านความมีเหตุผลในการตัดสินใจสามารถร่วมกันทำนายและอธิบายผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดได้"

ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของคะแนนผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมีเพียง 2 ตัวแปรโดยมีนัยสำคัญตามลำดับ คือ การปฏิบัติก่อนการตัดสินใจในขั้นตอนลักษณะการจัดการข้อมูลข่าวสาร และปัจจัยพื้นฐานด้านความคิดเห็นต่อโครงสร้างของหน่วยงาน นอกจากนี้ยังพบว่าตัวแปรทั้งสองร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของคะแนนผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจได้สูงมากถึงประมาณร้อยละ 90.4 แต่มีข้อสังเกตว่า เฉพาะตัวแปรลักษณะการจัดการข้อมูลข่าวสารเพียงลำพัง สามารถอธิบายผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจได้เกือบทั้งหมดคือ ร้อยละ 87.1 และการเพิ่มตัวแปรความคิดเห็นต่อโครงสร้างของหน่วยงานทำให้การอธิบายมีค่าการพยากรณ์เพิ่มขึ้นร้อยละ 3.3 จึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 3 ได้เพียงบางส่วนเท่านั้น (รายละเอียดตารางที่ 4.11)

ตารางที่ 4.11 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด

| ตัวพยากรณ์                               | R     | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup><br>ที่เพิ่ม | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย |       | T      | P     |
|--|-------|----------------|----------------------------|--------------------------|-------|--------|-------|
|  |       |                |                            | B                        | Beta  |        |       |
| - ลักษณะการจัดการข้อมูล<br>ข่าวสาร       | 0.933 | 0.871          | 0.871                      | 6.034                    | 0.933 | 34.236 | 0.000 |
| - ความคิดเห็นต่อโครงสร้างของ<br>หน่วยงาน | 0.951 | 0.904          | 0.033                      | 5.863                    | 0.907 | 20.204 | 0.000 |

F = 1172.121 (P < 0.01)

#### 4.5 การอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการศึกษาในเชิงปริมาณ (Quantitative Study) เพื่อวิเคราะห์อำนาจการทำนายและอธิบายของตัวแปรอิสระ (ปัจจัยพื้นฐาน และการปฏิบัติ ก่อนการตัดสินใจ) ต่อผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้ที่ดำรงตำแหน่งแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด (ผลที่เกิดขึ้นกับการกิจตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน) ผลการศึกษาตอบรับสมมติฐานเพียงบางส่วน ดังรายละเอียดการอภิปรายผลต่อไปนี้

##### 4.5.1 การปฏิบัติก่อนการตัดสินใจ

จากการศึกษาพบว่า คุณภาพของขั้นตอนที่ปฏิบัติก่อนตัดสินใจของผู้ดำรงตำแหน่งแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดจัดอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยเฉพาะการที่บุคคลในตำแหน่งดังกล่าวเห็นประโยชน์ของการเลือกใช้ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งนำไปสู่ความมั่นใจต่อผลที่จะได้รับจากการตัดสินใจว่ามีระดับค่อนข้างสูงตามไปด้วย สอดคล้องกับที่ วุฒิชัย จ้างงค์ (2524: 5-6) กล่าวไว้โดยสรุปว่า การเสาะแสวงหาข่าวสารที่ดี และเป็นไปตามแนวความคิดที่ว่า หากข่าวสารที่สรรหามาได้นั้นมีความเกี่ยวข้อง และจำเป็นกับตัวปัญหา ตลอดจนมีความเพียงพอในการแก้ปัญหา (Relevant, Necessary and Sufficient Information) ย่อมส่งผลต่อการกำหนดทางเลือกที่ดี และนำไปสู่การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม

นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดรับรู้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในระดับค่อนข้างดี สำหรับในเรื่องของการรับรู้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจนี้ สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับฐานะและบทบาท (Status and Role) ซึ่งกล่าวไว้ใน The Social Psychology of Organization ของ Daniel Katz และ Robert L. Kahn (อ้างถึงใน วุฒิชัย จ้างงค์, 2524: 35-36) สามารถสรุปได้ว่า โดยทั่วไปผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจมักจะแสดงบทบาทผิดพลาด คือ สับสนระหว่างการทำหน้าที่ตัดสินใจกับผู้วิเคราะห์การตัดสินใจ ดังจะเห็นได้ว่าผู้บริหารในหลายองค์กรที่แสดงบทบาทเป็นทั้งผู้ทำการตัดสินใจและผู้วิเคราะห์การตัดสินใจพร้อมกัน (ผู้ทำการตัดสินใจคือ ผู้ตัดสินใจเลือกทางเลือกเพื่อให้ผู้บังคับบัญชารับทางเลือกที่เลือกนั้นไปปฏิบัติ, ในขณะที่ผู้วิเคราะห์การตัดสินใจ คือ ผู้เสนอทางเลือกซึ่งมีที่มาจากกระบวนการเสาะแสวงหาข้อมูลข่าวสารตลอดจนประเมินค่าข้อมูลข่าวสารแล้วสังเคราะห์ออกมาเป็นทางเลือกต่าง ๆ นำเสนอต่อผู้มีอำนาจการตัดสินใจเลือกทางเลือก) ดังนั้นจากที่ค้นพบว่า ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง

แรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดรับรู้ต่ออำนาจหน้าที่การตัดสินใจในระดับค่อนข้างดีตั้งที่กล่าวมาข้างต้น จึงสรุปได้ว่า การรับรู้และล่วงรู้ต่อบทบาทที่พึงแสดงเช่นนี้ สามารถชี้วัดคุณภาพทางการบริหารงานของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดได้ประการหนึ่ง

#### 4.5.2 ผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจ

จากการศึกษาพบว่า ผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดที่มีต่อภารกิจตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานจัดอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง และพบข้อสังเกตว่า ถึงแม้ความเป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารด้านแรงงานและสวัสดิการสังคมจะได้รับการยอมรับจากทั้งหน่วยงานในสังกัดเดียวกัน หน่วยงานต่างสังกัด และประชาชนทั่วไป แต่ภายใต้ภาวะอันจำกัด (ทั้งด้านกำลังคน และงบประมาณ) ทำให้ผู้บริหารเหล่านี้เห็นพ้องกันว่า ความทันสมัยของระบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสาร และความต่อเนื่องของการพัฒนาระบบจัดเก็บให้ทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยียังอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ซึ่งปัญหาความพร้อมของเครื่องมือเครื่องใช้ที่เกี่ยวกับระบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารเหล่านี้ ไม่จำเป็นจะต้องทุ่มงบประมาณอย่างมหาศาลเพื่อจัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพสูงให้กับสำนักงานแรงงานและสวัสดิการจังหวัดให้ครบทุกจังหวัด ซึ่งเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณและไม่ประหยัดตามสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจในภาพรวม แต่สามารถแก้ไขปัญหาคิดด้วยแนวทางการ "ประสานงาน" (Coordination) ซึ่งเป็นภารกิจหลักของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมนั่นเอง โดยการปรับปรุงและร่วมมือประสานงานให้แต่ละหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเดียวกันประสานการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด หน่วยงานใดมีความพร้อมทางด้านเครื่องมือเครื่องใช้อำนวยความสะดวกด้านข้อมูลข่าวสารอยู่แล้ว หน่วยงานนั้นก็ควรที่ทำหน้าที่เป็นแหล่งเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานด้านแรงงานและสวัสดิการสังคมในพื้นที่จังหวัดนั้น ๆ (ได้แก่ สำนักงานประกันสังคม) ก่อให้เกิดการใช้ระบบข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถล่วงรู้ความก้าวหน้าและปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรทุกระดับได้ตลอดเวลา ความก้าวหน้าของระบบดังกล่าวนี้จะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรในลักษณะของการจัดสรรอำนาจการตัดสินใจมากขึ้น เพราะสถานที่ตั้งหรือจัดเก็บข้อมูลข่าวสารไม่ใช่ดัชนีชี้วัดคุณภาพของข้อมูลข่าวสารแต่อย่างใด การประสานให้ข้อมูลข่าวสารสามารถเอื้อประโยชน์สูงสุดต่อผู้ให้บริการและผู้รับบริการต่างหากที่เป็นดัชนีชี้วัดคุณภาพที่แท้จริง ดังที่สมพงศ์ เกษมสิน (2526: 155-156) ได้กล่าวถึงหลักการประสานงานซึ่งสามารถสรุปได้ว่า การประสานงานที่ดีนั้น นอกจากจะ

ใช้การประสานนโยบายซึ่งเป็นวิธีการในระดับมหภาคแล้ว ในระดับจุลภาคของการบริหารงานนั้น หากมีการประสานเกี่ยวกับเทคนิคการบริหาร ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ทรัพยากรการบริหาร (Resource of Administration) เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ อันเป็นหลักสำคัญ นอกจากนั้นยังมิให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าทรัพยากรการบริหารนั้นควรมีอำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time) ความตั้งใจในการทำงาน (Will) และความสะดวกต่าง ๆ (Facilities) รวมอยู่ด้วย จะให้ผลที่ออกมา (Output) มีประสิทธิภาพ ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามระเบียบแบบแผนลักษณะของงาน การขัดแย้งก็จะลดน้อยลง ขณะเดียวกันการประสานงานก็ย่อมดีขึ้นด้วย

#### 4.5.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจ

จากการศึกษาพบว่า ถึงแม้ในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติก่อนตัดสินใจ และการปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานในส่วนภูมิภาคจะมีความสัมพันธ์ในเชิงปฏิสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจก็ตาม แต่มีเพียงตัวแปรคุณภาพของการจัดการข้อมูลข่าวสาร และการปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานในส่วนภูมิภาคเท่านั้นที่มีความสามารถเป็นตัวพยากรณ์หรือเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจ (ภารกิจของหน่วยงาน) ของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดได้ ข้อค้นพบดังกล่าวสามารถพิจารณาได้ตามลำดับต่อไปนี้

ด้านคุณภาพของข้อมูลข่าวสาร หากพิจารณาย้อนไปในข้อที่ผ่านมาจะพบว่า หากเป็นในเรื่องความทันสมัยของระบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสาร และความต่อเนื่องของการพัฒนาระบบจัดเก็บให้ทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สามารถแก้ไขได้ด้วยการประสานเทคนิคการบริหารที่เป็นระบบระหว่างหน่วยงานในสังกัดเดียวกัน นอกจากนี้ การปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานในส่วนภูมิภาคให้มีเอกภาพ ลดความซ้ำซ้อนของบริการ กำหนดให้แก่นกลางมีอำนาจบังคับบัญชาสูงสุดในพื้นที่จังหวัด (สนง. รส.จังหวัด) เพื่อให้ทิศทางการประสานงานเป็นระบบ สามารถควบคุมได้อย่างชัดเจน ตลอดจนสามารถตรวจสอบ และติดตามงานได้อย่างรวดเร็ว ยังจะเป็นต้องเร่งดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในภาพรวมโดยเร็ว แนวทางดังกล่าวนี้ ศาสตราจารย์ E. F.L. Brech (อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2526: 126) ได้ให้ความเห็นว่า จะก่อให้เกิดประโยชน์ 4 ประการ คือ

- 1) เปรียบเสมือนกรอบงาน (Framework) สำหรับการบริหารองค์กร

- 2) เป็นเครื่องมือให้เห็นถึงลักษณะของการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
- 3) ช่วยในการประสานงาน (Coordination) ของกิจกรรมต่าง ๆ ในรูปของการร่วมมือกันทำงาน
- 4) ช่วยในการกระตุ้นเตือน (Motivation) ให้สมาชิกขององค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ B. J. Hodge และ William P. Anthony (1984) ได้กล่าวว่า "องค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้น จะมีการจัดโครงสร้างรูปแบบขององค์กรที่สอดคล้อง (Consistent) กับความต้องการของสิ่งแวดล้อม" ซึ่งสอดคล้องกับที่ John Child (1976) ได้สรุปเกี่ยวกับแรงกดดันที่ทำให้ต้องปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (Pressure for Re-organization) ไว้ว่า

- 1) สภาพแวดล้อม (Environment) ขององค์กรในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้การวางแผนล่วงหน้ามีความยุ่งยากมากขึ้น ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ ดังนั้นจึงเป็นแรงกดดันทางหนึ่งที่ส่งผลให้องค์กรต้องปรับโครงสร้างเพื่อให้มีการรับส่งข้อมูล และประสานงานในระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรอย่างรวดเร็วขึ้น

- 2) การบูรณาการ (Integration) ดังจะพบเห็นอยู่เสมอว่า ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารหรือระหว่างหน่วยงาน บางครั้งเกิดจากปัญหาการติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัญหาโครงสร้างขององค์กร ปัญหาเหล่านี้เป็นสัญญาณเตือนว่าจำเป็นต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เช่น ลดสายการบังคับบัญชา จัดส่วนงานใหม่ หรือจัดกลไกการประสานงานใหม่ เป็นต้น

#### 4.6 ข้อจำกัดในการวิจัย

##### ข้อจำกัดด้านความเที่ยงตรงภายใน (Internal Validity)

ในส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับโครงสร้างและผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจต่อภารกิจของหน่วยงาน ผู้วิจัยไม่สามารถควบคุมความเที่ยงตรงของผลที่แท้จริงอันเนื่องมาจากความลำเอียงในการตอบของกลุ่มตัวอย่าง

### ข้อจำกัดด้านความเที่ยงตรงภายนอก (External Validity)

คือ ผลที่เกิดขึ้นสามารถนำไปพยากรณ์พฤติกรรมการตัดสินใจเฉพาะกลุ่ม (ผู้  
ที่ดำรงตำแหน่งแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด) เนื่องจากไม่ได้เปรียบเทียบกับผู้  
ปฏิบัติงานที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา จึงทำให้ผลการวิจัยสามารถอ้างอิงกับกลุ่มผู้บังคับบัญชา  
ภายในหน่วยงานได้เพียงกลุ่มเดียวเท่านั้น

## บทที่ 5

### สรุป และเสนอแนะ

#### 5.1 สรุป

การศึกษาวิจัยเรื่อง "การวิเคราะห์ปัจจัยทำนายผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด" เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องตำแหน่งแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด จำนวน 69 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ

- 1) เพื่อศึกษาการปฏิบัติก่อนการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด
- 2) เพื่อศึกษาผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด
- 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาการปฏิบัติก่อนการตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนการปฏิบัติ 5 ขั้นตอนคือ การรับรู้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ ลักษณะการจัดการข้อมูลข่าวสาร ความคาดหวังต่อผลการตัดสินใจ วิธีการตัดสินใจ และความมีเหตุมีผลในการตัดสินใจ

จากการศึกษาพบว่า ผู้ที่ดำรงตำแหน่งแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดมีขั้นตอนการเตรียมการก่อนตัดสินใจจัดอยู่ในระดับค่อนข้างดี คือ เห็นประโยชน์ของการเลือกใช้ข้อมูลข่าวสารที่มีคุณภาพในระดับสูงสุด รองลงมาคือ มีความมั่นใจต่อผลที่จะได้รับจากการตัดสินใจ และรับรู้ต่ออำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ แต่ในขณะเดียวกันกลับพบว่า การใช้มาตรฐานอ้างอิงความมีเหตุมีผลในการตัดสินใจ และวิธีการตัดสินใจยังจัดอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ศึกษาผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดที่มีต่อภารกิจตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน

จากการศึกษาพบว่า การตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดใน

ภาพรวมส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานในระดับปานกลางค่อนข้างสูง โดยพบข้อสังเกตว่า การรับรู้และยอมรับของหน่วยงานในสังกัดที่มีต่ออำนาจหน้าที่กำกับดูแลความทันสมัยของระบบจัดเก็บข้อมูลข่าวสาร และความต่อเนื่องในการพัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูลข่าวสารให้ทันสมัย ได้รับคะแนนค่อนข้างต่ำ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยเบื้องต้น (เพศ อายุ การศึกษา และประสบการณ์ทำงาน) และตัวแปรการปฏิบัติก่อนการตัดสินใจ (การรับรู้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ ลักษณะการจัดการข้อมูลข่าวสาร ความคาดหวังต่อผลการตัดสินใจ วิธีการตัดสินใจ และความมีเหตุมีผลในการตัดสินใจ) กับผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจ (ที่มีต่อภารกิจของหน่วยงาน) และการศึกษาอำนาจการร่วมกันทำนายและอธิบายของตัวแปรอิสระ (ปัจจัยเบื้องต้น และการปฏิบัติก่อนการตัดสินใจ) ที่มีต่อตัวแปรตาม (ผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจ) เพื่อทราบตัวพยากรณ์ที่แท้จริง

จากการศึกษาพบว่า

ในส่วนของการปฏิบัติก่อนการตัดสินใจนั้น ลักษณะการจัดการข้อมูลข่าวสาร ความคาดหวังต่อผลการตัดสินใจ การรับรู้อำนาจหน้าที่การตัดสินใจ วิธีการตัดสินใจ และความมีเหตุมีผลในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์เชิงปฏิฐานกับผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่มีเพียงปัจจัยพื้นฐานด้านความคิดเห็นต่อโครงสร้างของหน่วยงานเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์เชิงปฏิฐานกับผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

โดยค้นพบว่าตัวแปรที่สามารถเป็นตัวพยากรณ์หรือมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด มีเพียง 2 ตัวแปรเรียงตามลำดับความสำคัญคือ การปฏิบัติก่อนการตัดสินใจในขั้นตอนลักษณะการจัดการข้อมูลข่าวสาร และปัจจัยพื้นฐานด้านความคิดเห็นต่อโครงสร้างของหน่วยงานเท่านั้น



## 5.2 เสนอแนะ

จากการศึกษาพบว่า ตัวแปรคุณภาพของการจัดการข้อมูลข่าวสาร และการปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานในส่วนภูมิภาคเท่านั้นที่มีความสามารถเป็นตัวพยากรณ์ หรือเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจ (ภารกิจของหน่วยงาน) ของแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดได้ ข้อค้นพบดังกล่าวสามารถสรุปเป็นข้อเสนอแนะได้ ดังนี้

### ด้านองค์กร

1) ปรับปรุงคุณภาพของการจัดการข้อมูลข่าวสารของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคม โดยสร้างระบบข้อมูลร่วมระหว่างหน่วยงานในสังกัดเดียวกัน และให้หน่วยงานที่มีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยี (เครื่องคอมพิวเตอร์ และการจัดการฐานข้อมูล) เป็นสถานที่ตั้งศูนย์รวมข้อมูลข่าวสารในพื้นที่จังหวัด เช่น สำนักงานประกันสังคมจังหวัด เป็นต้น

2) ใช้ระบบข้อมูลข่าวสารร่วมเป็นแหล่งสร้างความเป็นเอกภาพระหว่างหน่วยงานในสังกัดเดียวกัน เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละหน่วยงานร่วมรับรู้ สว่างรู้ และรอบรู้ถึงความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหาต่าง ๆ ทั้งในด้านการบริหารและบริการของหน่วยงานทุกระดับตลอดเวลา ทำให้สามารถใช้กลยุทธ์การประสานงานร่วมกันตัดสินใจเลือกทางเลือกในการป้องกัน แก้ไข และพัฒนาได้ทันต่อเหตุการณ์

3) ให้สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมใช้ระบบข้อมูลข่าวสารร่วมเป็นเครื่องมือในการกำกับ ดูแล และประสานการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมในพื้นที่จังหวัดให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลและกระทรวง และ

4) ปรับปรุงโครงสร้างการบังคับบัญชาระหว่างหน่วยงานเพื่อสร้างศูนย์รวมการตัดสินใจขั้นสุดท้ายให้ชัดเจน

### ด้านการวิจัย

- ควรศึกษาวิจัยในรูปแบบการวิเคราะห์ปัจจัยทำนายผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจที่มีต่อภารกิจตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ใต้บังคับ

ปัญหาในสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดเพื่อให้ข้อค้นพบจากการวิจัยมีความถูกต้อง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) เพิ่มขึ้น

- ควรศึกษาวิจัยในรูปแบบการวิเคราะห์ปัจจัยทำนายผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจที่มีต่อภารกิจตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน กับกลุ่มประชากรในหน่วยงานอื่นในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมเพื่อขยายขอบเขตการเปรียบเทียบให้กว้างไกลยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

### หนังสือภาษาไทย

กุลชน ธนาพงศธร.

- 2522 การบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์  
ไทยวัฒนาพานิช.

จุมพล พูลภัทรชีวิน.

- 2521 จิตวิทยาสังคมขั้นนำ กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทองใบ สุตซารี.

- 2537 การวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของมาตรวัด: การประยุกต์  
โปรแกรม SPSS/pc+ v 4.0. สุรินทร์: ภาควิชาบริหารธุรกิจ  
คณะวิทยาการจัดการ วิทยาลัยครูสุรินทร์.

ทองศรี กำภู ณ อยุธยา.

- 2531 หลักการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

บุญทัน ดอกไธสง.

- 2523 ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์  
รุ่งเรืองรัตน์.

จิรพรรณ กาญจนจิตรรา.

- 2528 ระเบียบวิจัยขั้นสูงทางสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา. กรุงเทพ  
มหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

มาณแพ สวามิชัย.

- 2537 การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ดร. ศรีสง่า.

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์.

2530 การบริหารงาน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

วุฒิชัย จ้านงค์.

2523 พฤติกรรมการตัดสินใจ. กรุงเทพมหานคร: บารมีการพิมพ์.

สมพงศ์ เกษมสิน.

2526 การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.

อุทัย หิรัญโต.

2531 หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร:สำนักพิมพ์  
โอเดียนสโตร์.

#### หนังสือภาษาอังกฤษ

Barnard, C. I.

1966 **The Function of Executive.** Cambridge, Mass. : Harvard  
University.

Child, John.

1976 **Organization: A Guide to Problems and Practice.** London:  
Harper & Row.

Davis, R. C.

1951 **Fundamental of Top management.** New York: Harper &  
Brothers Co.

Getzels, J.W. and Guba, E.G.

1966 **Social Behavior and the Administrative Process.** New York :  
Macmillan Co.

Halpin, Andrew W.

1966 **Theory of Research in Administration** New York: The  
Mcmillan Co.

Hodge, B. J. and Anthony, William P.

1984 **Organization Theory**. New York: Mass. Allyn and Bacon.