

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและสภาพปัญหา

หลังจากวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 ได้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคนิควิทยาการต่าง ๆ รวมทั้งกระแสการปฏิรูประบบราชการ การกระจายอำนาจในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้กับภาคเอกชน ทำให้ต้องมีการทบทวนบทบาทภารกิจ ปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลง และเป็นกลไกการบริหารอันนำไปสู่การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางภาวะความกดดัน และปัญหาทางสังคมที่เชื่อมโยงกับสถานะของสังคมและเศรษฐกิจที่กำลังฟื้นตัว การดำเนินการเพื่อปรับบทบาทภารกิจ และโครงสร้างกระทรวงแรงงานเป็นเป้าหมายหนึ่งของภาครัฐ ที่จะผลักดันให้กระทรวงแรงงานได้รับการยอมรับว่าเป็นกระทรวงเศรษฐกิจด้านแรงงานที่จัดอยู่ในลำดับต้นสามารถพัฒนาแรงงานเข้าสู่ระบบแข่งขันในสากลได้

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นส่วนราชการที่มีหน้าที่และบทบาทในการกำกับนโยบายและยุทธศาสตร์การดำเนินงานของกระทรวงแรงงาน โดยมีกลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์ในสังกัด สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์เป็นกลุ่มงานหลักในการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ตลอดจนนโยบายของรัฐบาล เพื่อยกร่างแนวทางและจัดทำข้อเสนอแนะอันจะนำไปสู่การกำหนดนโยบายและทิศทางการทำงานของกระทรวงแรงงาน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวต่อไป ทั้งนี้โดยประสานการปฏิบัติด้านนโยบายและแผนกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน และหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง ซึ่งภารกิจขององค์การจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับการจัดองค์กรและระบบการทำงานที่เหมาะสม โดยเฉพาะกลไกการทำงานของกลุ่มงานพัฒนา

ศาสตร

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ในปัจจุบันนั้น ก่อนที่จะมีการปฏิรูประบบราชการเมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2545 เดิมคือ สำนักวิชาการแรงงานและสวัสดิการสังคม ซึ่งมีบทบาทในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย แนวโน้มสภาพการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ที่มีผลเกี่ยวข้องโดยตรงกับสถานการณ์ด้านแรงงานและ สวัสดิการสังคม เพื่อนำมาประมวลสรุปร่วมกับนโยบายของรัฐบาล นโยบายรัฐมนตรี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และจัดทำเป็นนโยบายและแผนปฏิบัติงาน แผนการใช้งบประมาณ แนวทางในการตรวจสอบ ติดตามประเมินผลการทำงานและการใช้จ่ายงบประมาณในภาพรวมของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม โดยมี ฝ่ายประสานนโยบายและแผน สังกัดส่วนนโยบายและแผน สำนักวิชาการแรงงานและสวัสดิการสังคม รับผิดชอบกำกับงานด้านการประสานการจัดทำนโยบาย จัดทำผลงานทางวิชาการ โครงการศึกษาวิจัย ประสานการประชุม และงานที่ได้รับมอบหมายอื่น ด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม

หลังจากการปฏิรูประบบราชการเมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2545 กล่าวคือ พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม มีผลบังคับใช้แล้วนั้น สำนักวิชาการแรงงานและสวัสดิการสังคม ได้เปลี่ยนชื่อตามโครงสร้างใหม่ให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจเป็น สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงแรงงาน มีอำนาจหน้าที่ในการศึกษาวิเคราะห์ จัดทำข้อมูลในการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ จัดทำแผนงาน โครงการรวมทั้งจัดทำและประสานแผนการปฏิบัติงานของกระทรวง ดำเนินการเกี่ยวกับการงบประมาณ ตามกรอบความรับผิดชอบของกระทรวง จัดทำและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ ประสานนโยบายและแผนไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนแม่บทของกระทรวง แปลงนโยบายระดับชาติและระดับกระทรวง เป็นแผนแม่บทและแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง ฯลฯ โดยมีกลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ ซึ่งคือ ฝ่ายประสานนโยบายและแผน เดิม ทำหน้าที่ในการประสาน ติดตามรวบรวมข้อมูล และทำการศึกษาวิเคราะห์ เพื่อการพัฒนายุทธศาสตร์และเป้าหมายของกระทรวง จัดทำข้อเสนอแนะนโยบายและโครงสร้างด้านแรงงาน รวมทั้งประสานการบูรณาการแผนการปฏิบัติงานด้านแรงงานภายในกระทรวงและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องด้วย

801/เลือก การศึกษาเลือกใหม่

โครงสร้างใหม่ อัดกลอง

เนชั่นเนชั่น ก้าวใหม่

ผู้ศึกษาในฐานะที่เป็นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดกลุ่มพัฒนา ยุทธศาสตร์ สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จึงมีความ สนใจที่จะทำการศึกษา วิเคราะห์การปฏิบัติงานของกลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ สำนักนโยบาย และยุทธศาสตร์ ซึ่งได้รับการจัดตั้งขึ้นโดยเป็นผลมาจากนโยบายการปฏิรูประบบราชการ ซึ่ง ผลการศึกษาที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงานของกลุ่มพัฒนา ยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งในด้านการจัดองค์กร การวางแผน การอำนวยความสะดวก การติดตามผลและการรายงาน

1.2 วัตถุประสงค์

(1) เพื่อศึกษา วิเคราะห์การปฏิบัติงานของกลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ในด้าน นโยบายและแผน ภายใต้การกำกับของสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน

(2) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาประสิทธิภาพการบริหาร จัดการ ของกลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์

1.3 ขอบเขตและวิธีการในการศึกษา

การศึกษาวិเคราะห์การบริหารการปฏิบัติงานของกลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ใน ครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะการปฏิบัติงานของกลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ ภายใต้การดำเนิน การ (Directing) ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในรอบปีงบประมาณ 2546 ใช้เวลาศึกษาประมาณ 3 เดือน ระหว่างเดือนกันยายน – พฤศจิกายน 2546 ซึ่งเป็นช่วงหลังจากการปรับโครงสร้างของทางราชการประมาณ 1 ปี เท่านั้น โดยศึกษาจาก

(1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการสัมภาษณ์บุคลากรในสำนักงานปลัด กระทรวงแรงงาน ได้แก่ เจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ หัวหน้ากลุ่มงาน และเจ้าหน้าที่ กลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเจ้าหน้าที่กลุ่มงานอื่น ๆ รวม 42 ราย

(2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ทำการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ พ.ร.บ. ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 กฎหมายและคำสั่งกระทรวงที่เกี่ยวข้อง

นโยบายแรงงาน ข้อสั่งการของกระทรวงแรงงาน สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์และเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้อง

คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษา

"การปฏิบัติงาน" หมายถึงการจัดการ หรือ การดำเนินงานตามภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จ โดยมีระเบียบแบบแผน แนวทางและวิธีการดำเนินกิจกรรมเป็นกรอบกำหนด

"การบริหารจัดการ" หมายถึงการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์ในการทำงานโดยกระบวนการบริหารจัดการประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุมติดตามการทำงาน

"ประสิทธิภาพ" หมายถึง การปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย (gold) และวัตถุประสงค์ (Objective) ตามระยะเวลาที่กำหนด ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจ (Customer Satisfactory)

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

(1) ทำให้ทราบข้อเท็จจริง สภาพปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ภายในกลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นกลุ่มต้นทางที่สำคัญเกี่ยวกับแผนและนโยบายด้านแรงงาน ซึ่งประสานการทำงานของทุกส่วนราชการและเอกชนที่เกี่ยวข้อง และจะมีผลโดยตรงต่อการพัฒนาแรงงานให้บรรลุตามเป้าหมายของกระทรวงฯ และนโยบายแรงงานของชาติ

(2) เป็นแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการ งานในกลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น จนเกิดความพึงพอใจแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(3) ผลการศึกษาที่ได้รับจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับผู้บังคับบัญชาในระดับสูงโดยตรง เพื่อเป็นข้อมูลการปรับปรุงงานและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ที่มีการจัดโครงสร้างในลักษณะเดียวกัน และจะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจในด้านการบริหารจัดการ โดยทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะสามารถเป็นข้อมูลในการปรับปรุงโครงสร้างของส่วนราชการ ครั้งที่ 2

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิเคราะห์ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มพัฒนา
ยุทธศาสตร์มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 การจัดองค์การ (ธงชัย สันติวงษ์, 2531:63-64)

ความหมาย

การจัดองค์การ คือ การจัดระเบียบกิจกรรมให้เป็นกลุ่มก้อนเข้ารูป และการ
มอบหมายงานให้คนปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ การ
จัดองค์การจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบความรับผิดชอบต่าง ๆ ทั้งนี้
เพื่อให้ทุกคนต่างฝ่ายต่างทราบว่าใครจะต้องทำอะไร และใครหรือกิจกรรมใดต้อง
สัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ อย่างไรบ้าง

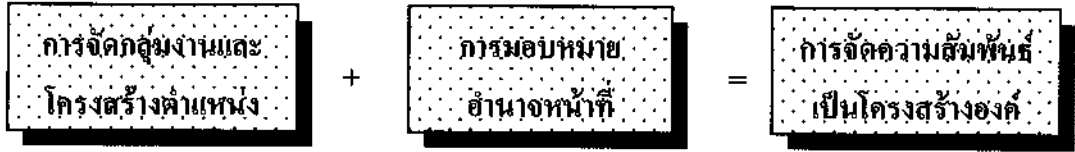
ผู้บริหารขององค์การต้องมีการพัฒนาและจัดทำโครงสร้างองค์การเพื่อทำ
ให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้นการจัดองค์การหรือ Organizing คือ
หน้าที่หลักของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องมีการออกแบบโครงสร้างองค์การ ตลอดจน
พนักงานก็ต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องโครงสร้างองค์การ เนื่องจากพนักงานทุกคน
ต้องทำงานอยู่ในองค์การจะได้ทราบว่าองค์การของตนเองมีการจัดโครงสร้างแบบใด
ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น

กระบวนการจัดองค์การ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. การจัดโครงสร้างงาน คือ การแยกประเภท จัดหมวดหมู่ของงาน และจัด
การดำเนินงานต่าง ๆ

2. การจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ คือ การพิจารณามอบหมาย อำนาจหน้าที่
และความรับผิดชอบให้กับตำแหน่งงานต่าง ๆ ในโครงสร้างโดยใช้วิธีการมอบหมายงาน
จากระดับสูงสุดลงมาตามโครงสร้างงานที่กำหนดไว้

3. การจัดโครงสร้างขององค์กร คือ ขั้นตอนของการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างงานและโครงสร้างอำนาจหน้าที่ให้รวมกลุ่มเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยอาศัยสายการบังคับบัญชาเป็นเส้นเชื่อมโยง



2.2 การบริหารจัดการ (สมคิด บางโม , 2539 : 60-74)

คำว่า การบริหาร กับคำว่า การจัดการ มีความหมายเหมือนกัน

เฮร์เบิร์ต ไชมอน กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานของบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ร่วมกัน

พีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) กล่าวว่า การจัดการ คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

แฮร์โรลด์ กูนต์ซ์ (Harold Koontz) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของเป็นอุปกรณ์การจัดการ

เออร์เนสต์ เดล (Ernest Dale) กล่าวว่า การจัดการ คือ กระบวนการจัดการ และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

สมคิด บางโม มีความเห็นว่าการจัดการคือ ศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ขององค์กรและนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายดังกล่าวจะเห็นว่าการจัดการมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. การจัดการเป็นศิลปะในการใช้คนทำงาน
2. การจัดการต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐาน คือ คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์
3. การจัดการเป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล

ทรัพยากรในการบริหาร ที่เป็นปัจจัยของการจัดการมี 4 ประการ (4 M) ได้แก่

1. คน (Man) เป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมขององค์กรนั้น ๆ
2. เงิน (Money) ใช้สำหรับเป็นค่าจ้างและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ
3. วัสดุสิ่งของ (Materials) หมายถึงอุปกรณ์เครื่องใช้ เครื่องมือต่าง ๆ และ อาคารสถานที่
4. การจัดการ (Management) หมายถึงความรู้เกี่ยวกับการจัดการ

คุณค่าของการจัดการ มีดังนี้

1. ด้านการประหยัด จะทำให้การใช้จ่ายเงินทุนเกิดประโยชน์สูงสุด ได้กำไร หรือผลตอบแทนสูงสุด ประหยัดทั้งคน เงิน วัสดุสิ่งของ และเวลา
2. ด้านประสิทธิผล การทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือ ที่คาดหวังไว้
3. ด้านประสิทธิภาพการทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และได้รับ ประโยชน์สูงสุด โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ
4. ด้านความเป็นธรรมาภิบาล หากปฏิบัติตามความพอใจของผู้จัดการ โดยมีได้ยึดหลักเกณฑ์และทฤษฎีต่าง ๆ เป็นหลัก ย่อมจะก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมขึ้น โดยไม่ได้ตั้งใจ ทำให้ขวัญในการทำงานของคนในหน่วยงานไม่ดี ซึ่งจะส่งผลไปถึงคุณภาพของงานที่ปฏิบัติด้วย
5. ด้านเกียรติยศชื่อเสียง ผู้จัดการที่ดีมีประสิทธิภาพในทุกสาขางานในทุก ระดับย่อมจะเป็นผู้ได้รับการยกย่องสรรเสริญ ตรงข้ามกับผู้จัดการที่บริหารงานตามใจ ตัวเอง ปราศจากหลักเกณฑ์ เล่นพวก เล่นพ้อง การศึกษาวิชาการบริหารจะช่วยให้มีความ เข้าใจลึกซึ้งขึ้น มองเห็นลู่ทางที่จะบริหารงานให้ลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของสังคม

กระบวนการจัดการ

กระบวนการจัดการของ อองรี ฟาโยล มีดังนี้

การวางแผน (Planning) คือ การศึกษาข้อมูลในปัจจุบัน และคาดการณ์ในอนาคต แล้ววางแผนเป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติไว้

การจัดหน่วยงาน (Organizing) คือ การจัดการโครงสร้างของหน่วยงาน หรือองค์การ ออกเป็นหน่วยย่อย ๆ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน การจัดสรรคนเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ

การสั่งการบังคับบัญชา (Commanding) คือ การสั่งให้คนทำงานที่มอบหมายงานให้ทำบังคับบัญชาพนักงานให้ทำงานตามภารกิจของหน่วยงาน

การประสานงาน (Coordinating) คือ การจัดระเบียบการทำงานไม่ให้ก้าวก่ายกัน ติดตามประสานงานย่อยต่าง ๆ ขององค์การ และประสานคนให้ทำงานโดยราบรื่น ไม่ให้ขัดแย้งกัน

การควบคุม (Controlling) คือ การควบคุมให้พนักงานปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตรวจสอบให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือควบคุมให้ทำงานตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้

กระบวนการจัดการของ กุลิก และเออร์วิค (Luther Gulick and Lyndall Urwick) มีกระบวนการบริหาร 7 ประการ (POSDCoRB) ดังนี้

P = Planning หมายถึง การจัดวางโครงการ และระบบผู้ปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไรบ้าง และทำอะไรเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

O = Organizing หมายถึงการจัดหน่วยงาน กำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การแบ่งส่วนงาน การจัดสายงานตำแหน่งต่าง ๆ และกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

S = Staffing หมายถึงการจัดตั้งบุคคล เป็นการบริหารงานด้านบุคลากร ได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงาน และการให้พินิจงาน

D = Directing หมายถึง การอำนวยความสะดวก นับตั้งแต่การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และควบคุมการปฏิบัติงาน

Co = Coordinating หมายถึง การประสานงาน ประสานกิจการด้าน ต่าง ๆ ของหน่วยงานให้เกิดความร่วมมือ เพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

R = Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ ผู้บริหาร และสมาชิกของหน่วยงาน ได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่า ก้าวหน้าไปเพียงใด

B = Budgeting หมายถึง การงบประมาณ การจัดทำงบประมาณบัญชี การจ่ายเงิน การควบคุมและการตรวจสอบด้านการเงิน

กระบวนการจัดการตามแนวคิดปัจจุบัน นักวิชาการทางการบริหารส่วนใหญ่ในปัจจุบัน ได้ศึกษาและวิเคราะห์แนวความคิดทั้งหมด และสรุปว่ากระบวนการจัดการควรมีเพียง 4 ขั้นตอน คือ **PODC** ดังนี้

Planning - การวางแผน

Organizing- การจัดองค์กร (รวมถึงการจัดคนเข้าทำงาน)

Directing - การอำนวยการ หรือการชี้นำ

Controlling- การควบคุมติดตามผลการทำงาน

2.3 การวางแผน

ความหมาย

การวางแผน คือ การคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจกำหนดแผนงาน หรือวิธีการทำงานไว้ล่วงหน้า เพื่อผลสำเร็จตามที่ต้องการ (ธงชัย สันติวงษ์, 2531:37)

ขั้นตอนการวางแผน

ตามทฤษฎีของศาสตราจารย์ วิลเลียม เอช ลีบราตัน (William H. Lebraton) กำหนดไว้ดังนี้ (เสถียร เหลืองอร่าม, 2525:164-165)

1. พิจารณาความจำเป็นที่จะต้องวางแผน ข้อสำคัญอันดับแรกของการวางแผน คือจะต้องพิจารณาความสำคัญของเรื่องนั้น ๆ สมควรที่จะกำหนดเป็นแผนหรือไม่ โดยใช้คำถามว่า ทำไมจึงต้องทำ คำตอบของคำถามนี้จะแสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ของแผนงานที่จะกำหนดขึ้นในลำดับต่อไปว่าควรจะทำอย่างไรบ้าง

2. กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานที่จะทำขึ้น โดยต้องคำนึงถึงนโยบายขององค์กร กล่าวคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ย่อมต้องไม่ขัดกับวัตถุประสงค์หลัก และจะต้องให้สอดคล้องกัน

3. กำหนดเค้าโครงของแผนงานไว้อย่างกว้าง ๆ โดยกล่าวถึงความจำเป็นที่จะต้องวางแผน ตลอดจนผลงานที่คาดว่าจะได้รับ ประมาณการค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เกี่ยวกับการใช้อัตรากำลังคน วัสดุ อุปกรณ์ และการบริหารงาน ตามระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้การปฏิบัตินั้น ๆ เป็นไปตามแผน

4. ขออนุมัติขั้นต้น โดยแผนงานนั้นจะต้องได้รับอนุมัติในหลักการจากผู้บริหารงาน หรือผู้มีอำนาจเสียก่อน

5. ในขั้นนี้จะต้องคำนึงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่แต่ละคนว่าใครมีหน้าที่อย่างไร

6. กำหนดเค้าโครงแผนงานแต่ละแผน คือ จัดทำเค้าโครงแผนแต่ละแผนอย่างละเอียด โดยแบ่งเน้น โครงการ และ โครงการตามขั้นตอนแต่ละเรื่อง

7. ติดต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องว่า ควรจะประสานงานหน่วยใดบ้าง งานขององค์กรเอกชนหรือหน่วยงานของรัฐบาล ทั้งนี้เพื่อแสวงหาข้อมูลต่าง ๆ ที่ต้องการทราบ

8. รวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ควรที่จะได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ จะรวมไว้ในแผน ตลอดจนสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อกิจกรรมนั้น ๆ ทั้งภายในและภายนอก องค์กร

9. ประเมินค่าของข้อมูลที่ได้มา รวบรวมข้อมูลที่คิดว่าจำเป็น และต้อง พิจารณาว่าข้อมูลเหล่านั้นทันต่อเหตุการณ์หรือไม่ พอดีเชื่อถือได้หรือไม่

10. ทดลองทำแผนจำลองขึ้นเสียก่อนว่าแผนที่จะเริ่มปฏิบัติจริง ๆ นั้นยังขาด อะไรอยู่บ้าง จะเปรียบเทียบข้อดีหลาย ๆ ข้อว่าวัตถุประสงค์และทางเลือกต่าง ๆ นั้นควร จะแก้ไขอย่างไร เพื่อทดลองทำเป็นแผนงานขั้นต้นดูก่อนว่าถูกต้องหรือไม่ หรือบกพร่องอะไร บ้าง จะแก้ไขอย่างไร

11. ทดสอบส่วนประกอบของแผนชั่วคราว เพื่อปรับปรุงแก้ไข หาข้อบกพร่อง ว่าควรจะแก้ไขอย่างไร

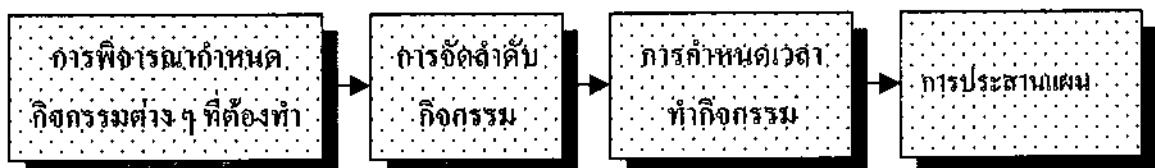
12. จัดทำแผนขั้นสุดท้ายภายหลังจากที่ได้ปรับปรุงแผนชั่วคราวเป็นที่เรียบร้อย แล้ว จึงรวบรวมแผนงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และจัดทำเป็นแผนงานขั้นสุดท้ายออกมา

13. ทดสอบแผนขั้นสุดท้าย และปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็น ให้มั่นใจว่า แผนงานนั้นเรียบร้อยสมบูรณ์ดีแล้ว ควรกำหนดทำการทดสอบแผนในขั้นสุดท้ายอีกครั้ง และปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็น

14. ขออนุมัติใช้แผน เมื่อทดลองแผนขั้นสุดท้ายแล้ว จะต้องนำแผนนั้น เสนอผู้มีอำนาจหน้าที่ เพื่อให้ความเห็นชอบอนุมัติ และประกาศใช้แผนต่อไป

การวางแผนเพื่อการทำงานตามวัตถุประสงค์ (ธงชัย สันติวงษ์, 2531:60-61)

มี 4 ขั้นตอน ดังภาพ



1. การกำหนดกิจกรรมที่ต้องทำ การพิจารณาตัดสินใจว่ามิจงานอะไรที่จำเป็นต้องทำ คือ กิจกรรม หรืองานที่ต้องทำ เพื่อให้วัตถุประสงค์เป็นจริงขึ้นมา และกิจกรรม

หรืองานที่ต้องทำเหล่านั้นผู้บริหารจะต้องนึกคิดพิจารณาในความหมายที่สมบูรณ์ และ
ก่อนคุณค่าในการสร้างสรรค์ผลงาน ผลสำเร็จที่ดีขึ้นกว่าเดิม จึงจะเป็นแผนงานที่มีคุณภาพ

2. การจัดลำดับกิจกรรม การกระทำต้องถูกต้องตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง
บรรดากิจกรรมที่ต้องทำ หากพิจารณาอย่างถ่องแท้จะเห็นว่ากิจกรรมบางอย่างจำเป็นต้อง
ต้องเร่งกระทำให้เสร็จก่อนกิจกรรมอื่น ๆ อีกหลาย ๆ อย่าง วิธีการพิจารณาจัดลำดับใช้
วิธีตั้งคำถามกับตนเองว่ามีงานอะไรบ้างที่จำเป็นต้องทำให้เสร็จทันในช่วงเวลาใด

3. การกำหนดเวลาทำกิจกรรมควบคู่กับการจัดลำดับก่อนหลังของกิจกรรม
นั่นคือการต้องกำหนดเวลาทำกิจกรรมต่างๆ เหล่านั้นให้ชัดเจนลงไป จะต้องพิจารณา
ถึงช่วงเวลาทั้งหมดที่จะต้องใช้ในการทำกิจกรรมนั้น กำหนดวันเริ่มต้นและวันทำงานเสร็จ

4. การประสานงาน โดยที่แผนงานประกอบด้วยวัตถุประสงค์และชุดของ
กิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่ต้องมีการทำตามเวลา เพื่อที่จะให้วัตถุประสงค์บรรลุผลในที่สุด
ดังนั้นงานชิ้นสุดท้ายของการวางแผนที่ควรต้องทำคือการตรวจสอบการเกี่ยวข้องกัน
ระหว่างแผนงานต่าง ๆ เพื่อให้ทราบว่าแผนงานใดสัมพันธ์กับแผนงานอื่น ๆ อย่างไร
บ้าง และที่สำคัญที่จะเป็นเครื่องมือหลักในการประสานแผน คือการจัดทำตารางเวลา
การทำงานของส่วนรวมขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงการครอบคลุมงานทุกอย่างไว้ในผัง
เดียว โดยสามารถเห็นถึงจุดเริ่มต้น และเวลาที่เสร็จของงานทุกงานในแผนเดียวกันให้
ได้ตารางเวลาส่วนรวม เรียกว่า Work chart หรือ Work – action chart

2.4 การอำนวยการ (Directing)

การอำนวยการเป็นวิธีการสื่อสารและจูงใจผู้ร่วมงานให้กระตือรือร้นใน
การทำงาน ปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความพึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพ การอำนวยการมี
ใช้การสั่งการแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ เป็นการชี้นำโดยปรับทัศนคติ
เสริมสร้างค่านิยม เพิ่มขวัญกำลังใจ จูงใจ อำนวยการความสะดวก สร้างความพึงพอใจ ให้
คนงานปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็ง มีความรู้สึกเป็นเจ้าของเป็นส่วนหนึ่งขององค์
การ เกิดความนับถือและศรัทธาผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีหน้าที่เป็นที่ปรึกษา คอยแนะนำ
อำนวยการความสะดวก ช่วยเหลือ ยกย่องชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อมีโอกาส การจูงใจ
เป็นสิ่งสำคัญ เป็นตัวเชื่อมโยงให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาเดินไปสู่เป้าหมาย

สู่ความสำเร็จขององค์กร ผู้อำนวยการจำเป็นต้องศึกษาทฤษฎีการจูงใจต่าง ๆ เลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะพฤติกรรมของบุคคล พฤติกรรมกลุ่มตามความที่เหมาะสมต่อสถานการณ์และเหตุการณ์ในยุคปัจจุบัน

การอำนวยความสะดวกเป็นหน้าที่หลักที่จะต้องปฏิบัติอยู่เป็นประจำของหัวหน้างานทุกระดับ ในการชี้นำและจูงใจบุคคลอื่นทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การอำนวยความสะดวก เป็นคำรวมใช้ในการสื่อสารระหว่างบุคคล เช่น การสั่งงาน การจูงใจ การประสานงาน เมื่อได้เริ่มต้นกระบวนการจัดการโดยการวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงานแล้วกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรจะดำเนินการไปได้ด้วยดี ตามกระบวนการในการจัดการขั้นที่ 4 คือ การอำนวยความสะดวก

ความหมาย

คริส อาร์จิริส (Cris Argyris) ให้ความเห็นว่า การอำนวยความสะดวกที่ดีจะต้องคำนึงถึงขวัญกำลังใจ การเพิ่มผลผลิต และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

เออร์เนสต์ เดล ได้ให้ความหมายว่า การอำนวยความสะดวกหมายถึงการที่ผู้จัดการคอยชี้แนะและสั่งการการทำงานของพนักงานประจำ ด้วยความชำนาญของผู้จัดการสามารถแนะนำและตรวจสอบให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตามสถานการณ์ได้

ศิริอร ชันทรหัตต์ การอำนวยความสะดวกหมายถึง การสั่งการกรณีพิเศษงานและการติดตามผลเพื่อให้งานดำเนินไปตามแผนหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่าน ได้ชี้ให้เห็นถึงลักษณะของการอำนวยความสะดวกว่าเป็นการชี้แนะ จูงใจ และติดตามผลการทำงานของผู้ร่วมงาน

การอำนวยความสะดวกเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง มิใช่เป็นการสั่งการแต่อย่างเดียว การอำนวยความสะดวกจะต้องทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มิใช่ใช้อำนาจสั่งหรือบังคับให้ทำ ดังนั้นการอำนวยความสะดวกจึงควรประกอบด้วยกิจกรรมหลายประการ ดังนี้

1. การตัดสินใจ (decision-making)
2. การสั่งการ (commanding)
3. การจูงใจ (motivation)

4. การสร้างขวัญในการทำงาน (morale building)
5. การประสานงาน (coordination)
6. การสื่อสาร (communication)

การตัดสินใจ

นักบริหารทุกคนทุกระดับจะต้องเผชิญกับการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ตั้งแต่เรื่องเล็กน้อยไปจนถึงเรื่องใหญ่ ที่สำคัญ ๆ เช่น จะต้องตัดสินใจเรื่องการลาหยุดพักผ่อนของพนักงาน ตัดสินใจการเพิ่มเงินค่าจ้างให้พนักงาน ตัดสินใจลดราคาสินค้า ตัดสินใจดำเนินการพัฒนาองค์กร เป็นต้น

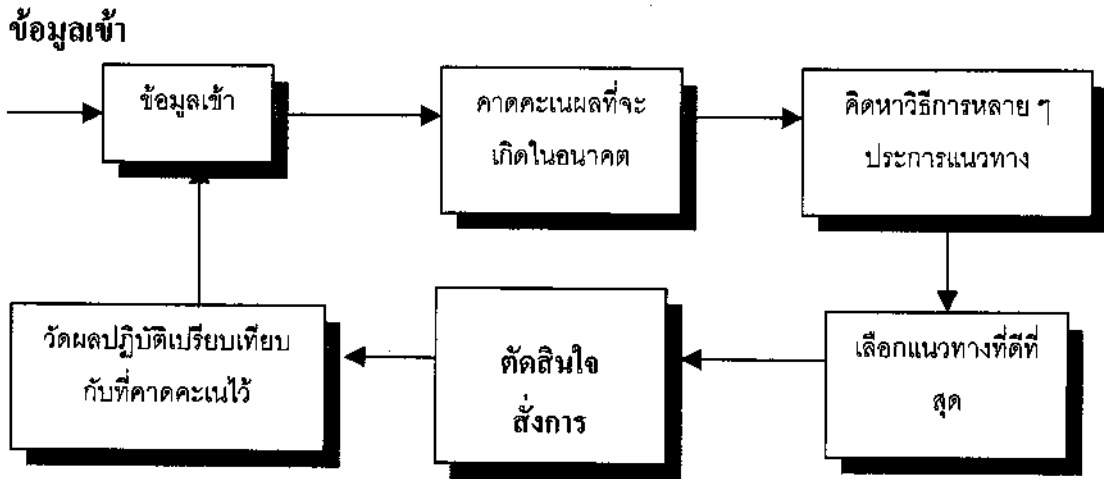
การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การตัดสินใจนี้เป็นการตัดสินใจที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ในทางปฏิบัติ การตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน และมีวิธีการแก้ปัญหาให้วินิจฉัยมากกว่าหนึ่งทางเสมอ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้วินิจฉัยปัญหาว่าจะเลือกสั่งการปฏิบัติโดยวิธีใดจึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุดและบังเกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรนั้น การตัดสินใจนี้บางท่านเรียกว่า การตัดสินใจสั่งการ

กระบวนการตัดสินใจ

การตัดสินใจจะให้เกิดประโยชน์สูงสุดและไม่ผิดพลาดควรจะต้องดำเนินการเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การหาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่กระบวนการรวบรวมข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับปัญหามานำมาวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ ยิ่งได้ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ ยิ่งได้ข้อมูลมากเท่าไรยิ่งดี เพราะจะทำให้การตัดสินใจถูกต้องไม่ผิดพลาด
2. คาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
3. การพิจารณาแนวทางปฏิบัติที่จะนำไปใช้ รวมทั้งการคิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหารวมทั้งการวิเคราะห์และประเมินค่าสำหรับแนวทางปฏิบัตินั้น ๆ ควรพิจารณาหาทางเลือกไว้หลายทาง

4. เลือกทางปฏิบัติทางใดทางหนึ่งจากแนวทางปฏิบัติที่อาจจะเป็นไปได้หลาย ๆ ทาง โดยเลือกแนวทางที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วย
5. ตัดสินใจสั่งการให้ปฏิบัติ
6. วัดผลการปฏิบัติโดยนำไปเปรียบเทียบกับการคาดคะเนที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น



กระบวนการตัดสินใจ

หลักในการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของหัวหน้าองค์กร นักบริหารทุกวงการจะต้องเผชิญกับปัญหาการตัดสินใจทั้งสิ้น การตัดสินใจจึงต้องให้ตรงจุดของปัญหา และใช้ข่าวสารข้อมูลที่ถูกต้องที่สุด การตัดสินใจที่ดีควรยึดหลักดังต่อไปนี้

1. การตัดสินใจต้องให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด
2. การตัดสินใจควรมีลักษณะเป็นไปในทางกระจายอำนาจบริหารให้ส่วนงานต่าง ๆ
3. การตัดสินใจต้องให้สามารถปฏิบัติได้ และเป็นไปตามนโยบาย จุดมุ่งหมาย และระเบียบแบบแผนขององค์กร

4. ควรวางแผนการดำเนินการไว้ล่วงหน้า เพราะการตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย หากมีแผนงานที่รัดกุมแล้วจะช่วยให้การปฏิบัติงานภายหลังจากการตัดสินใจดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย

การสั่งการ

การสั่งการ (Directing) หมายถึง “ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความสามารถชักจูงคนงานให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด จนกระทั่งองค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้” การสั่งการนี้ถือได้ว่าเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญ และเป็นภาระหนักที่จำต้องใช้ศิลปะในการบังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะการสั่งการต่าง ๆ จะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับโดยตรงกับการบังคับบัญชาคน ในเมื่อคนซึ่งเป็นผู้เข้ามาทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ เป็นทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตที่มีกลไกผันแปรไปในทางต่าง ๆ ได้เสมอ ผู้บริหารจึงจำต้องเข้าใจและสามารถกำกับและชักจูงใจมีพฤติกรรมที่เป็นไปในทางที่ดีตลอดเวลา โอกาสที่จะทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายจึงจะมีทางเป็นไปได้ ถ้าหากคนงานทำงานได้ผลดีแล้ว ผลดีนั้น ๆ ก็ย่อมจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การได้เสมอ

การสั่งการ โดยทั่วไป จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบดังนี้

1. ผู้รับคำสั่ง มีความสามารถและประสบการณ์เพียงพอ พร้อมทั้งแจ้งวัตถุประสงค์ รายละเอียดและผลที่ได้จากการปฏิบัติงานนั้น
2. วิธีปฏิบัติงาน คุณภาพ และปริมาณงาน พร้อมทั้งระยะเวลาที่กำหนด
3. เครื่องมือ อุปกรณ์วัสดุ ภาวะเรียบร้อยและสภาพแวดล้อม เอื้ออำนวยในการปฏิบัติงานเพียงพอ
4. วิธีการสั่งงาน ควรเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ผู้รับคำสั่งจะสามารถรับทราบและศึกษารายละเอียดที่จะต้องปฏิบัติงานร่วมกับคนจำนวนมาก และในกรณีสั่งด้วยวาจาควรเป็นเรื่องปลีกย่อย ไม่ค่อยสำคัญ กรณีฉุกเฉินไม่มีเวลาเขียนคำสั่ง หรือกรณีเร่งเร้าช่วยให้เกิดความสนใจ

ผู้บริหารมักจะพบปัญหาของการสั่งงานแล้วไม่ได้ผลตามสั่ง อาจเกิดจากผู้สั่งงานออกคำสั่งไม่ชัดเจน หรือผู้รับคำสั่งไม่เข้าใจคำสั่ง หรือคาดหวังเป็นอย่างอื่น ดังนั้น

ผู้ออกคำสั่งต้องคำนึงถึงเป้าหมายและสถานการณ์ของผู้รับคำสั่ง มีคำพังเพยบทหนึ่งว่า “ถ้าจะใช้ก็อย่าสงสัย ถ้าสงสัยก็อย่าใช้” ผู้ออกคำสั่งจึงต้องมีหลักการในการสั่งงานดังนี้

1. ความหมายของการสั่งงาน ต้องตรงกับข้อความ ใช้ถ้อยคำที่ชัดเจนง่ายต่อการเข้าใจ

2. ผู้ออกคำสั่งต้องเข้าใจเป้าหมายของคำสั่งที่แท้จริง มีคุณสมบัติและลักษณะของการสั่งงานที่ดี

3. ผู้รับคำสั่งเข้าใจงานที่จะทำอย่างชัดเจน สามารถที่จะทำงานนั้นได้

4. การสั่งงานกับคนจำนวนมาก ให้รับคำสั่งพร้อมกันเป็นกลุ่ม

การสั่งงานมีลักษณะและขอบเขตกว้างขวาง เกี่ยวข้องทั้งผู้ออกคำสั่ง ผู้รับคำสั่ง ผู้ถ่ายทอดคำสั่ง บางท่านไม่มีสิทธิสั่ง จึงอาจทำให้เกิดความสับสนได้ง่าย อาจารย์ท่านหนึ่งได้เขียนเป็นบทกลอนสอนใจไว้ว่า “การสั่งงาน ใครสั่งอะไร สั่งที่ไหนแน่ สั่งแล้วแก้ สั่งสับสน คนเวียนหัว สั่งกันมากล้า ซ้ำขุ่นมัว สั่งกันมั่ว แย่งกันสั่ง ฟังกันเอง”

การสั่งการจึงประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้คือ

1. ผู้บริหารหรือผู้นาองค์การ เป็นผู้ซึ่งจะต้องมีภาระหน้าที่ชักจูงและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานดีที่สุด สามารถใช้อิทธิพลส่วนตัวให้เกิดผลและสามารถชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาว่าควรจะทำอย่างไรนั้น ในเรื่องราวต่าง ๆ นี้ จะเกี่ยวข้องกับการศึกษา ลักษณะของผู้นำ (Leadership)

2. คนงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ผู้นำต้องการจะชักจูงหรือควบคุมควรทราบรายละเอียดเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนและกลไกของการจูงใจ (behavior and motivation) จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนต้องทราบ เพื่อที่จะสามารถจูงใจได้

3. การติดต่อสื่อสาร (communication) ซึ่งเป็นสื่อหรือสิ่งหล่อเลี้ยงสำหรับการสั่งการระหว่างผู้นำคนงานต่าง ๆ ซึ่งนับได้ว่าเป็นสาระสำคัญของการเข้าใจระหว่างกันและกัน และเป็นพื้นฐานที่จะทำให้เกิดความร่วมมือภายในกลุ่มได้

แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation at Work)

ในการทำงานปัจจุบันมีการพัฒนาอุตสาหกรรมและธุรกิจ ซึ่งอยู่ในระบบการแข่งขันกับองค์การที่มีการบริหารงานที่ดี ย่อมประสบความสำเร็จ และการที่จะทำ

ให้พนักงานมีความเต็มใจทุ่มเทความรู้ความสามารถและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ต้องอาศัยหลักการกระตุ้นหรือการจูงใจพนักงาน เมื่อเขาได้รับการตอบสนองในสิ่งที่ตนเองต้องการ ย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจเป็นสิ่งที่ซับซ้อน ซึ่งถ้าไม่เข้าใจจะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความคับข้องใจ และเกิดความสูญเปล่าทางเศรษฐกิจได้

การประสานงาน (Coordination)

การประสานงาน เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รวดเร็ว โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ที่มีสายการบังคับบัญชาหากถ้าไม่มีการประสานงานภายในองค์กรแล้วงานต่าง ๆ จะดำเนินไปอย่างลุ่ม ๆ ดอน ๆ คือแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกต่างก็ทำงานของตนเองไปตามเป้าหมายของตน ไม่มีการประสานสัมพันธ์กันระหว่างแผนกต่อแผนก ฝ่ายต่อฝ่าย จึงทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายได้ช้า ความหมายของการประสานงาน

1. ซึ่งนักวิชาการต่าง ๆ ให้ความหมายไว้ดังนี้ คือ

การประสานงาน คือ “การดำเนินงานให้มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล วัสดุอุปกรณ์ และวิชาการ

การประสานงาน คือ “การจัดระเบียบในการปฏิบัติงาน ให้พนักงานแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยน้ำหนึ่งใจเดียวกัน”

2. จากคำจำกัดความของคำว่า การประสานงานนี้สามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

2.1 มีการประสานวัตถุประสงค์ ซึ่งในองค์กรจะมีวัตถุประสงค์หลายวัตถุประสงค์ร่วมกันดังนี้ วัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์รอง (การบริหาร) วัตถุประสงค์เฉพาะกรณี วัตถุประสงค์ทั้งหมดนี้จะต้องประสานซึ่งกันและกัน จึงจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้

2.2 มีการประสานการปฏิบัติงานระหว่างกัน ในองค์กรจะมีพนักงานปริมาณมากน้อยแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร บุคคลที่อยู่ในองค์กรต่าง ๆ เหล่านั้นจะมีความรู้ความสามารถ ความทะเยอทะยาน ทัศนคติ ความคิด ความมุ่งหวัง

แตกต่างกัน การประสานงานเท่านั้นจะช่วยทำให้พนักงานต่าง ๆ เหล่านั้นมีความคิดไปในทางเดียวกันเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน อันจะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้เร็วขึ้น

2.3 มีการประสานงานระหว่างปัจจัยบริหารเข้าด้วยกัน คือการจัดบุคลากร เงิน เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ การจัดการให้ได้สัดส่วนซึ่งกันและกัน

2.4 มีการประสานงานระหว่างวัตถุประสงค์กับกระบวนการปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน คือการจัดสายการบังคับบัญชาต้องเป็นไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย

3. แผนการประสานงานที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

3.1 จัดระเบียบโครงสร้างของการบริหารให้มีแบบแผนที่ชัดเจนและรัดกุม

3.2 สร้างระบบสื่อสารในองค์การให้เพียงพอและอยู่ในสภาพพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้

3.3 จัดระบบงานตามสายการบังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นการเสนอรายงานหรือการพิจารณาความดีความชอบไว้เป็นแนวทางให้พนักงานปฏิบัติ

3.4 กำหนดนโยบาย กฎ ข้อบังคับ หรือระเบียบต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเป็นแนวทางของผู้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

3.5 สร้างแผนภูมิแสดงโครงสร้างขององค์การ อันประกอบด้วย สายการบังคับบัญชาตามระดับชั้นสายงานติดต่อสื่อสาร และหน้าที่ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตลอดจนรายละเอียดต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้มาติดต่อองค์การเข้าใจได้โดยง่าย

3.6 จัดให้มีผู้ประสานงานในองค์การ โดยเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน มีความอดทน มีมนุษยสัมพันธ์ และมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาลักษณะต่าง ๆ ได้ดี

3.7 จัดตั้งคณะกรรมการที่มีตัวแทนของแต่ละฝ่าย แต่ละแผนก เพื่อประชุมปรึกษาหารือในปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ อันจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน

3.8 วางแผนพัฒนาบุคลากรในแต่ละระดับ ให้พนักงานในองค์การทราบถึงแผนการดำเนินงานในแต่ละวัน แต่ละเดือน มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติมีอะไรบ้าง

3.9 วางแผนการปฏิบัติงานในรูปปฏิทิน ให้พนักงานในองค์การทราบถึงแผนการดำเนินงานในแต่ละวัน แต่ละเดือนมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติมีอะไรบ้าง

3.10 จัดให้มีกิจกรรมสังสรรค์ระหว่างพนักงานทั้งองค์การ ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมกีฬาสัมพันธ์ ทัศนศึกษา การสังสรรค์ในวันก่อตั้งองค์การ เป็นต้น

3.11 จัดให้มีทะเบียนบันทึกรายงานต่าง ๆ เพื่อสะดวกต่อการติดตามเรื่องหรือสะดวกต่อการค้นคว้า

3.12 เขียนแผนงานหรือโครงการ พร้อมกำหนดวิธีการทำงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อมีการสับเปลี่ยนตำแหน่ง ผู้ปฏิบัติงานคนใหม่สามารถเข้ามาปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

4. วิธีการประสานงาน ผู้ประสานงานควรดำเนินการดังต่อไปนี้

4.1 ประสานงานภายในองค์การ

- จัดผังองค์การพร้อมกำหนดหน้าที่ของพนักงานแต่ละคนเอาไว้
อย่างชัดเจน
- จัดงานให้มีระบบเพื่อจัดการทำงานซ้ำซ้อนและเป็นมาตรฐาน
เดียวกัน
- สร้างระบบสื่อสารภายในที่มีคุณภาพ สามารถใช้ติดต่อสื่อสาร
ระหว่างพนักงานได้สะดวกและรวดเร็ว
- จัดตั้งระบบสื่อสารภายในที่มีคุณภาพสามารถใช้ติดต่อสื่อสาร
ระหว่างพนักงานได้สะดวกและรวดเร็ว
- จัดตั้งคณะกรรมการจากตัวแทนของฝ่ายและแผนกต่าง ๆ เพื่อ
ถ่วงถ่วงหรือหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน เป็นการสร้างความ
ความเข้าใจอันดีต่อกัน
- ฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้เตรียมตัวพร้อมเมื่อตำแหน่งงานว่าง
สามารถนำไปแทนได้ทันทีเมื่อมีการสับเปลี่ยนตำแหน่ง
- มอบอำนาจมอบงานให้ผู้บริหารรอง ๆ ลงไปปฏิบัติ อันจะทำให้
การประสานงานรวดเร็วยิ่งขึ้น

- เพิ่มช่องทางการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการมากขึ้น เพราะการกระทำเช่นนี้จะทำให้การประสานงานทำได้รวดเร็วมากกว่าเป็นทางการ ทั้งนี้เพราะติดที่ระเบียบและวิธีการมาก จึงทำให้งานล่าช้า

4.2 ประสานงานระหว่างองค์การเดียวกัน

- ตั้งคณะกรรมการจากหลายหน่วยงานเข้ามาเป็นกรรมการกลาง เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและช่วยกันกรองงานต่าง ๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์
- กำหนดอำนาจหน้าที่และสิทธิของแต่ละองค์การไว้ให้ชัดเจน เพื่อลดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนและก้าวก่ายซึ่งกันและกัน
- จัดสรรงบประมาณให้ได้สัดส่วนและเหมาะสมแก่องค์การต่าง ๆ ตามความรับผิดชอบ ซึ่งจะช่วยให้ประสานงานได้ดีกว่าจัดให้ไม่เหมาะสมคือ องค์การใดมีงานมากหรือมีความสำคัญมากให้งบประมาณมาก องค์การใดมีงานน้อยหรือมีความสำคัญน้อยให้งบประมาณน้อย เป็นต้น

การติดต่อสื่อสาร (Communication)

สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่เป็นส่วนประกอบสำคัญของความสำเร็จ ของความเป็นผู้นำในทางบริหารก็คือ การติดต่อสื่อสาร (Communication) ผู้บริหารจะประสบผลสำเร็จในการสั่งการและบริหารงานด้านต่าง ๆ ได้มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับระบบของการติดต่อสื่อสารว่ามีอยู่พร้อมขนาดไหน และชัดเจนเพียงใด เหตุผลที่การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญดังกล่าว ก็เพราะผู้บริหารจะกระทำการหรือปฏิบัติตนเป็นผู้นำอยู่ได้ก็โดยมีระบบของการติดต่อสื่อสารดังกล่าวเป็นเครื่องช่วยให้ผู้บริหารติดต่อไปยังสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ ให้เข้าใจได้ และถ้าหากได้พิจารณาโดยละเอียดแล้วจะเห็นว่า ในทางปฏิบัติปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในทางมนุษยสัมพันธ์ส่วนมากก็เกิดขึ้นจากความบกพร่องของกระบวนการติดต่อสื่อสารนี้เอง

1. ลักษณะของการติดต่อสื่อสาร

ถ้าหากจะพิจารณาถึงลักษณะของการติดต่อสื่อสาร เราอาจพิจารณาได้จากคำจำกัดความต่าง ๆ ดังนี้คือ

The American Society of Training Directors ให้คำจำกัดความไว้ว่า กระบวนการติดต่อสื่อสารหมายถึง การแลกเปลี่ยนความคิดหรือข่าวสารข้อมูล เพื่อที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจและเชื่อในระหว่างกัน หรือเพื่อให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

Newman และ Summer กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารคือ “การแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความเห็นหรือความรู้สึกระหว่างบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป” และ Bellows, Gilson และ Odiome ให้คำจำกัดความว่า “การติดต่อสื่อสารหมายถึงการแลกเปลี่ยนคำพูด อักษร สัญลักษณ์ หรือข่าวสาร เพื่อที่จะให้สมาชิกในองค์กรหนึ่งองค์กรใดได้เข้าใจความหมาย และสามารถเข้าใจฝ่ายอื่น ๆ ได้

ความหมายของการติดต่อสื่อสารที่ตรงตามความเป็นจริงที่สุดในทาง การจัดการที่น่าจะเป็นตัวที่ Leon Megginson ได้กล่าวว่า “กระบวนการติดต่อสื่อสารใน องค์กร คือการกระจายหรือสื่อความเกี่ยวกับนโยบายและคำสั่งลงไปยังเบื้องล่าง พร้อม กันกับรับเอาข้อเสนอแนะความเห็นและความรู้สึกร่างต่าง ๆ กลับขึ้นมา และความพยายาม ต้องตระหนักถึงความสนใจ ความนิยม และความพยายามร่วมมือที่จะได้รับจากพนักงาน ทุกคน”

2. หลักในการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ควรคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้

- 2.1 จัดระบบ ระเบียบของการสื่อสารในองค์กรและแจ้งให้ทราบทั่วกัน
- 2.2 สายการติดต่อระหว่างผู้ส่งและผู้รับ ควรจะมีลักษณะตรงและสั้น
- 2.3 ถ้าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ควรใช้การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร
- 2.4 ใช้การติดต่อแบบสองทาง มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารทั้งผู้ส่งและผู้รับ
- 2.5 องค์กรช่วยอำนวยความสะดวก ในเรื่องอุปกรณ์และการส่งข่าวสาร

อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารอาจเกิดขัดข้องหรือสื่อความหมายผิด มีสาเหตุจากประเด็นเหล่านี้ (สมคิด บางโม 2538 : 182)

1. สภาพของผู้รับและผู้ส่ง ได้แก่ สภาพร่างกาย เช่น พูดไม่ชัด หูหนวก และสภาพทางจิต เช่น อารมณ์โกรธ อารมณ์เสีย

2. เครื่องมือบกพร่อง เช่น เครื่องสื่อสารชำรุด สภาพแวดล้อมมีเสียงรบกวน ระยะทางไกล
3. ความบกพร่องของผู้รับผู้ส่ง เช่น ไม่เอาใจใส่ ลืม เข้าใจผิด การรับรู้ที่แตกต่างกัน
4. ข่าวสารบิดเบือน เพราะถูกส่งมาหลายทอด หรือตั้งใจบิดเบือนข่าวสาร

3. ประเภทของการสื่อสาร

การสื่อสารสามารถจำแนกออกเป็นประเภทต่าง ๆ ได้หลายแบบ ดังนี้

3.1 จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

- (1) การสื่อสารแบบทางเดียว ลักษณะของการสื่อสารแบบนี้ ผู้ส่งทำการส่งสารทางเดียว ไม่มีการส่งกลับจากผู้รับ เช่น คำสั่ง นโยบาย ประกาศ
- (2) การสื่อสารแบบสองทาง ลักษณะของการสื่อสารแบบสองทาง ทั้งผู้รับและผู้ส่งสามารถที่จะโต้ตอบ เพื่อสร้างความเข้าใจอย่างชัดเจน เช่น การมอบหมายงาน การชี้แจงงานที่มีลักษณะพิเศษ

3.2 จำแนกตามช่องทางเดินของข่าวสาร แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

- (1) การสื่อสารจากบนลงล่าง ลักษณะเป็นการเดินทางของข่าวสารจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงลงมาระดับต่ำ เช่น คำสั่ง คำเตือน
- (2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน เป็นการเดินทางของข่าวสารจากผู้มีตำแหน่งที่ต่ำกว่า เสนอตามสายงานขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า เช่น ขอร้อง คำขออนุมัติ
- (3) การสื่อสารในแนวนอน เป็นลักษณะการเดินทางของข่าวสารระหว่างผู้ที่มีตำแหน่งเสมอกันหรือใกล้เคียงกัน เป็นการประสานงานแบบไม่เป็นทางการ เช่น การขอคำแนะนำ การขอคำปรึกษา

(4) การสื่อสารแบบทแยงมุม เป็นการติดต่อข้ามแผนกข้ามกอง เป็นการประสานงานแบบไม่เป็นทางการ เช่น การขอข้อมูล การขอตัวอย่าง

3.3 จำแนกตามลักษณะการใช้ แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

- (1) การสื่อสารแบบเป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบปฏิบัติชัดเจนขององค์การ เช่น การเสนอบันทึกลงโครงการ
- (2) การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารในลักษณะส่วนตัว เป็นการประสานงานระหว่างบุคคลที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เกิดผลในทางปฏิบัติได้รวดเร็วกว่าแบบเป็นทางการ เช่น การพูดโทรศัพท์ขอข้อมูล การนัดหมายการประชุม

4. กระบวนการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารภายในองค์การจะมีลักษณะเป็นกระบวนการ (process) อย่างหนึ่ง ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้คือ เป็นการผ่านข่าวสารข้อมูลและความเข้าใจเพื่อที่จะให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ ส่วนประกอบสำคัญของกระบวนการดังกล่าวจะประกอบด้วย

- . ผู้ส่งข่าวสารข้อมูล (sender)
- . ผู้รับข่าวสารข้อมูล (receiver)
- . ช่องทางการติดต่อสื่อสาร (communication channel)
- . สัญลักษณ์ต่าง ๆ (Symbols)

5. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารที่ก่อให้เกิดการสื่อความหมายผิด ๆ นั้นมีสาเหตุมาจากประเด็นหลัก ๆ ดังนี้

- 5.1 สภาพทางกายของผู้ส่งและผู้รับ เช่น การพูดไม่ชัด ประสาทหูไม่ปกติ
- 5.2 สภาพทางจิตของผู้ส่งและผู้รับ เช่น มีอารมณ์หงุดหงิด เศร้าหมอง ดีใจหรือเสียใจเกินไป สภาพเช่นนี้ส่งผลต่อการรับรู้ของบุคคลทั้งสิ้น

5.3 เครื่องมือและอุปกรณ์บกพร่อง เช่น สภาพห้องที่ใช้ไม่เหมาะสม สิ่งแวดล้อมนอกหูเกินไป

5.4 ผู้ส่งผู้รับขาดความรับผิดชอบ ไม่เอาใจใส่ ปล่อยให้ข่าวสารที่ได้รับ มาสูญหาย หรือรับเรื่องมาแล้วไม่ได้แจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

6. บทบาทของผู้บริหารในการติดต่อสื่อสาร

6.1 ควรใช้การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรในเรื่องที่มีความสำคัญ

6.2 การชี้แจงให้ความเห็นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาควรพูดให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการตีความผิดพลาด

6.3 การสั่งงาน การมอบหมายงานจะต้องดำเนินการให้ชัดเจน

6.4 พยายามใช้การติดต่อสองทาง มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารทั้งผู้ส่งและผู้รับ

6.5 ให้ความสำคัญในด้านการคิดก่อนพูด มีศิลปะการพูดที่ดี พิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีระดับที่แตกต่างกัน

ถ้าผู้บริหารสามารถดำเนินการตามบทบาทในการติดต่อสื่อสารที่กล่าวนี้ได้ ย่อมจะก่อให้เกิดผลดีในด้านการสั่งการ หรือการอำนวยความสะดวกเป็นอย่างดี เพราะจะสามารถขจัดปัญหาความไม่เข้าใจกันในการสื่อความหมายของข้อมูลต่าง ๆ ปัญหาในการติดต่อสื่อสารก็จะลดน้อยลง

2.5 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ (Changes and Organization Development)

สิ่งที่ทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงไป เกิดจากปัจจัย 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์การ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ได้แก่

ปัจจัยภายนอก

1. สภาพเศรษฐกิจ เมื่อเศรษฐกิจรุ่งเรือง องค์การธุรกิจย่อมจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เจริญขึ้น ถ้าเกิดภาวะเศรษฐกิจซบเซา คนว่างงานมาก องค์การย่อมจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เล็กลง หรือยกเลิกไปในที่สุด

2. การเมือง การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อย ๆ หรือเปลี่ยนแปลงระบอบการปกครองประเทศ ย่อมมีอิทธิพล จึงทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากทั้งภาระหน้าที่ขององค์การและบุคคลในองค์การ องค์การบางแห่งอาจยกเลิกไป

3. สภาพสังคม หมายถึง ประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม และความเชื่อของประชาชนย่อมกระทบต่อองค์การ มีอิทธิพลทำให้องค์การเปลี่ยนไป แต่อาจมองเห็นได้ไม่ชัดเจนนัก

4. กฎหมาย กฎหมายที่เปลี่ยนไปหรือประกาศใช้ใหม่ย่อมกระทบต่อองค์การโดยตรงและชัดเจน บางองค์การอาจถึงกับยุบไป เช่น กฎหมายห้ามส่งไม้้ออกนอกประเทศ บริษัทที่ดำเนินการค้าส่งไม้้ออกนอกประเทศย่อมต้องยกเลิกไปหรือเปลี่ยนกิจการค้าใหม่ เป็นต้น

5. เทคโนโลยี ความรู้ทางการจัดการ การผลิต หรือเครื่องมือเครื่องจักรใหม่ ๆ ที่ทันสมัยย่อมทำให้องค์การเปลี่ยนไปอย่างชัดเจน องค์การใดไม่ปรับตัว ไม่นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ก็ย่อมจะล้าหลังและพ่ายแพ้ในการแข่งขัน เพราะมีสามารถลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำลง หรือไม่สามารบริการได้ทันตามความต้องการของลูกค้า

6. คู่แข่งขัน โดยเฉพาะในด้านธุรกิจ มีการแข่งขันสูงมาก ต้องปรับปรุงองค์การให้สู้กับคู่แข่งขันได้หรือเหนือกว่า

ปัจจัยภายใน

1. องค์การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายไป ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน เป็นเหตุให้ยกเลิกตำแหน่งหน้าที่การงานเดิม และสร้างงานขึ้นมาใหม่บางกรณีคนอาจลี้ภัยงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องลดคนงานลง

2. ความสัมพันธ์ภายในองค์การของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ เกิดปัญหาไม่คล่องตัวหรือซ้ำซ้อน ทำให้ต้องมีการปรับปรุงความสัมพันธ์ใหม่ กำหนดหน้าที่การงานใหม่ เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น

3. หน้าที่การงานบางอย่างล้าสมัย ไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป จึงต้องยกเลิกไปหรือเปลี่ยนแปลงใหม่ เช่น ยกเลิกหน้าที่เวรยาม ในกรณีที่บริษัทจ้างบริษัทรักษาความปลอดภัยมาทำหน้าที่แทน เป็นต้น

4. การนำเทคโนโลยีและเครื่องจักรใหม่ ๆ มาใช้แทนแรงงานคนทำให้รวดเร็วและลดต้นทุน เช่น นำคอมพิวเตอร์มาใช้บริการลูกค้าของธนาคาร เป็นต้น

5. การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง การเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือการเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูง ทำให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การตามมาเนื่องจากนโยบายเปลี่ยนไป

6. บุคคลในองค์การเปลี่ยนแปลง เช่น การลาออก การแต่งงาน การย้ายหรือเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ทำให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรยังมีผลกระทบต่อองค์การอีกด้วย เช่น ในระยะที่องค์การก่อตั้งใหม่ย่อมจะมีแต่คนหนุ่มสาวเข้าทำงาน พอผ่านไประยะหนึ่งคนหนุ่มสาวเหล่านั้นจะสูงอายุนั้น ความพึงพอใจและการปฏิบัติงานย่อมเปลี่ยนไป เป็นต้น

ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

เมื่อองค์การประสบปัญหาที่สำคัญ เช่น คนล้นงาน การดำเนินงานขาดทุน เพราะผลผลิตมีต้นทุนสูง คู่กับคู่แข่งไม่ได้ เกิดปัญหาแรงงาน มีการนัดหยุดงานเกิดขึ้น เป้าหมายขององค์การเปลี่ยนไป ฯลฯ ทำให้เกิดคนว่างงาน เมื่อเกิดปัญหาเหล่านี้ขึ้นต้องรีบปรับปรุงองค์การก่อนที่จะทำให้เกิดความยุ่งยากหรือเกิดปัญหาเพิ่มมากกว่าเดิม แม้ว่าจะต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมากก็ตาม โดยพิจารณาถึงผลได้ผลเสียที่จะได้รับในการปรับปรุงองค์การเสียก่อน และควรพิจารณาถึงผลได้ผลเสียที่จะได้รับในการปรับปรุงองค์การเสียก่อน และควรพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ขององค์การอีกครั้งหนึ่งว่าอะไรคือเป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลอย่างแท้จริง เหล่านี้จะช่วยในการตัดสินใจว่าควรปรับปรุงองค์การหรือไม่และอย่างไร

การพัฒนาองค์การ

นักวิชาการ นักวิจัย และนักปฏิบัติการที่ศึกษาด้านการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Organization Change) มองเห็นปัญหาที่องค์การประสบทั้งปัญหาภายในและปัญหาภายนอก ความอยู่รอดขององค์การเริ่มเป็นปัญหาใหญ่ที่ทุกคนมองเห็นว่า องค์การทุกองค์การจะต้องมีความสามารถที่จะรักษาทั้งความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพขององค์การให้ได้ ทั้งนี้ย่อมรวมถึงความสามารถที่องค์การจะต้องไวต่อการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะ

ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เช่น วิทยาการใหม่ๆ สภาวะเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองเหล่านี้ก็ตาม มิฉะนั้นองค์กรเองก็จะไม่สามารถอยู่รอดได้

ถ้ามององค์การก็อาจจะเปรียบได้เสมือนมนุษย์หรือพืช ซึ่งต่างก็มีวงจรชีวิตเช่นกัน แต่วงจรชีวิตขององค์การแตกต่างจากวงจรชีวิตมนุษย์และพืชตรงที่เราไม่สามารถจะทำนายวงจรชีวิตขององค์การได้อย่างแน่ชัดเหมือนวงจรชีวิตของมนุษย์และพืช วงจรชีวิตขององค์การบางองค์การอาจยืนยาวเป็นศตวรรษ แต่สิ่งหนึ่งที่ชีวิตของมนุษย์หรือพืชหรือองค์การจะหลีกเลี่ยงไม่ได้คือ ช่วงเวลาแห่งความเจ็บป่วย เมื่อมนุษย์เราเจ็บป่วยเราก็ต้องบำบัดความเจ็บป่วยด้วยการไปหาหมอเพื่อให้หมอวินิจฉัยโรค และทำการรักษา องค์การก็เช่นเดียวกันเมื่อเกิดโรคก็จำเป็นต้องมีการขจัด โดยผู้ที่เชี่ยวชาญพิเศษเช่นเดียวกัน หมอที่รักษาองค์การเราเรียกว่า **ที่ปรึกษาขององค์การ (OD Consultant)**

การพัฒนาองค์การเป็นศาสตร์ที่มีลักษณะไม่หยุดนิ่ง มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา และไม่มีขอบเขตจำกัดที่ตายตัว ดังนั้นเมื่อพูดถึงคำว่า ความหมายของ OD ก็พบว่าจะต้องมีผู้เชี่ยวชาญหลายด้านด้วยกัน อาทิเช่น พฤติกรรมศาสตร์ จิตวิทยา จิตวิทยาสังคม จิตวิทยาอุตสาหกรรม นักทฤษฎีทางการจัดการ เป็นต้น

ความหมายของการพัฒนาองค์การ

ในเรื่องของความหมายของการพัฒนาองค์การ ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ดังนี้

ริชาร์ด เบ็คฮาร์ด (Richard Beckhard) ให้ความหมายของ OD ว่า คือความพยายามเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนทั่วทั้งองค์การ โดยเริ่มจากฝ่ายบริหารระดับสูง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความเจริญเติบโตขององค์การ ด้วยการใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์เข้าช่วยในกระบวนการขององค์การ

เบิร์ด และ สมิท (W. Warren Burke and Warren H. Schmidt) ได้ให้ความหมายของ OD ว่า เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนทั่วทั้งองค์การในระยะเวลาหนึ่ง โดยการใช้เทคนิคและความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์เข้าช่วยในกระบวนการ

เพื่อเพิ่มควมมีประสิทธิภาพขององค์การด้วยวิธีการประสานความต้องการความก้าวหน้าและพัฒนา ซึ่งเป็นเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยการ

อเล็กซานเดอร์ วินน์ (Alexander Winn) กล่าวว่า

OD หมายถึง กลยุทธ์ซึ่งเป็นบรรทัดฐานของการให้การศึกษาแบบใหม่ที่มีผลกระทบต่อระบบของความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติของบุคคลภายในองค์การ เพื่อช่วยให้มีการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของวิทยาการ สภาพแวดล้อมทางด้านอุตสาหกรรมและสังคมทั่วไป รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การที่เป็นทางการให้ได้ดีขึ้น

วอร์เรน จี เบนนิส (Warren G. Bennis) ได้ให้ความหมายของ OD ว่า การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ทางด้านให้การศึกษาที่มีความซับซ้อนเพื่อมุ่งที่จะเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยมและโครงสร้างขององค์การ เพื่อให้้องค์การปรับตัวเข้ากับวิทยาการ การตลาดและความท้าทายสิ่งใหม่ ๆ ให้ดีขึ้น

จากความหมายของการพัฒนาองค์การที่กล่าวมาแล้วเบื้องต้นนี้ ผู้เขียนมีความเห็นว่าการพัฒนาองค์การหมายถึง เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบหมายถึงระบบย่อยด้านวัตถุประสงค์ ระบบย่อยด้านสังคม-มนุษย์ ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ระบบย่อยด้านงาน ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ระบบย่อยด้านการประสานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เป็นต้น ซึ่งต้องทำอย่างมีแบบแผนและอาศัยระยะเวลาอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงที่วัฒนธรรมองค์การ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพให้เกิดขึ้น โดยอาศัยหลักพฤติกรรมศาสตร์ จิตวิทยา รวมทั้งการนำเทคนิคหรือการบริหารงานแนวใหม่เข้ามาสู่องค์การ

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ

จุดมุ่งหมายหลักของการพัฒนาองค์การนั้นมีได้มุ่งเฉพาะแต่การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่เป็นการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความสามารถขององค์การ ในการที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวม

1. เพื่อพัฒนาการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัย และให้มีระบบที่สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างคล่องแคล่วกับสภาพงานในทุก ๆ ลักษณะอยู่เสมอ

2. เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการคิดค้นหาเทคนิควิธีการในการปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

3. เพื่อส่งเสริมให้มีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่ต่อการแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ร่วมกัน ในขณะที่เดียวกันก็ลดทัศนคติแบบคิดเอาแพ้เอาชนะในระหว่างพวกเดียวกันให้เหลือน้อยที่สุด

4. เพื่อเพิ่มพูนสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ในองค์การ รวมตลอดถึงผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้นขององค์การด้วย

5. เพื่อส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์การ ได้วางแผนและปฏิบัติงานโดยมุ่งยึดถือเอาเป้าหมายหลัก หรือวัตถุประสงค์รวมขององค์การเป็นแนวทาง

6. เพื่อเพิ่มความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเปิดเผย และแสวงหาแนวทางในการที่จะจูงใจคนให้ปฏิบัติงานบรรลุผลงานที่ดี และได้สัมฤทธิ์ผลมากขึ้น

7. เพื่อขอขจัดข้อขัดข้องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ข้อความระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่มคนในองค์การ (อรุณ รักธรรม. 2538 : 222-223)

หลักการพัฒนาองค์การ

ในการพัฒนาองค์การมีหลักการดังต่อไปนี้

1. มุ่งกระทำต่อองค์การโดยส่วนรวม
2. เน้นการพัฒนาองค์การให้ใหม่อยู่เสมอ
3. ลดความขัดแย้งภายในและภายนอกองค์การ
4. ใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ในการแก้ปัญหา
5. ยึดถือวิธีการทำงานเป็นทีม
6. สร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกันในมวลสมาชิก
7. ให้โอกาสแก่สมาชิกในการช่วยกันแก้ปัญหา
8. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

(ศิริอร ชันชหัตต์ 2539 : 188-189)

การพัฒนางค์การเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ

การพัฒนางค์การเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งระบบดังกล่าวประกอบไปด้วย 6 ระบบย่อย คือ

1. ระบบย่อยด้านวัตถุประสงค์ (Goal Subsystem)
2. ระบบย่อยด้านสังคม-มนุษย์ (Human-Social subsystem)
3. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technological Subsystem)
4. ระบบย่อยด้านโครงสร้าง (Structural Subsystem)
5. ระบบย่อยด้านงาน (Task Subsystem)
6. ระบบย่อยด้านการประสานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Interface Subsystem)

1. ระบบย่อยด้านวัตถุประสงค์ (Goal Subsystem)

การพัฒนางค์การนั้นต้องสอดคล้องและมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หลักขององค์การ ทุกองค์การอาจจะมีทั้งวัตถุประสงค์หลักและวัตถุประสงค์รอง บางองค์การอาจจะมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อหาทำไรทางด้านการเงิน ส่วนการสร้างชื่อให้กับองค์การโดยเน้นการตลาดเพื่อสังคม ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์รองขององค์การ ดังนั้นในแง่ของการพัฒนางค์การไม่ว่าจะเริ่มต้นที่ระบบย่อยใดก่อนก็ตาม ต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อระบบย่อยอื่น ๆ ทั่วทั้งองค์การเสมอ ระบบย่อยด้านวัตถุประสงค์เปรียบเสมือนหางเสือที่จะช่วยบังคับทิศทางขององค์การ และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องถูกนำขึ้นพิจารณาอย่างสม่ำเสมอทุกครั้งที่เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นไม่ว่าที่ระบบย่อยใดก่อนก็ตาม ย่อมส่งผลกระทบต่อระบบย่อยด้านวัตถุประสงค์ด้วยเสมอ

2. ระบบย่อยด้านสังคม-มนุษย์ (Human-Social Subsystem)

เป็นการศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นที่องค์ความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของสมาชิกทุกคนในองค์การ รวมถึงศึกษาถึงพฤติกรรมที่แสดงออกของสมาชิกในลักษณะและปรัชญาการเป็นผู้นำในองค์การ รวมถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อทัศนคติและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ได้แก่

1. บรรยากาศของการปฏิสัมพันธ์ในองค์กร
2. ขวัญและกำลังใจ แรงจูงใจในการทำงาน และสภาพจิตของสมาชิกขององค์กร
3. ความผูกพันต่องาน
4. ทักษะของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาและต่อองค์กร ระบบย่อยทางด้านสังคม-มนุษย์นี้ มักเป็นระบบย่อยระบบแรกที่มีการพัฒนาองค์การจะให้เป็นจุดเริ่มต้นในกระบวนการพัฒนาองค์การ เริ่มตั้งแต่การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ปัญหาขององค์กร และการสำรวจสถานภาพขององค์การจะเริ่มที่ระบบย่อยด้านสังคมมนุษย์ก่อนเสมอ

3. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technological Subsystem)

ระบบดังกล่าวเน้นการเปลี่ยนแปลงที่ตัวอุปกรณ์ เครื่องมือจักรกล ตลอดจนการนำเอาความรู้หรือเทคนิควิทยาการใหม่ ๆ นำเข้ามาใช้ในองค์กร ส่งผลให้ องค์กรสร้างผลผลิตได้ตามความต้องการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถปรับตัวหรือรับกระแสต่อการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้เป็นอย่างดี

4. ระบบย่อยด้านโครงสร้าง (Structural Subsystem)

หมายถึง งานทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นงานใหญ่ งานเล็ก หรืองานที่มีความสำคัญแตกต่างกันก็ตาม ที่สมาชิกทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการพิจารณาปัญหาและอุปสรรคของการทำงานนั้นให้ประสบความสำเร็จเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ ซึ่งระบบย่อยด้านงานนี้มีส่วนเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กับระบบย่อยด้านเทคโนโลยี โดยมีความเชื่อว่า อิทธิพลของการนำอุปกรณ์หรือเครื่องมือจักรกลเข้ามาจะส่งผลทำให้ผลผลิตขององค์กรสูง

นอกจากนั้นยังมีอีกหลายเทคนิควิธีในการพัฒนางานในองค์กรให้มีความมีประสิทธิภาพ ยกตัวอย่างเช่น ทำอย่างไรให้การทำงานง่ายขึ้น ขอบเขตหรือกระบวนการในการทำงานแคบเข้า กำจัดงานที่เป็นส่วนเกินหรือไม่เป็นประโยชน์ออกไป เทคนิคนี้ได้แก่ (Work Simplification) เทคนิคการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานที่ได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้น คือการสับเปลี่ยนงานกันรับผิดชอบ

(Job Rotation) การปรับปรุงงานให้น่าสนใจโดยเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (Job Enrichment) และเทคนิคซึ่งเป็นที่นิยมเช่นกันคือการขยายขอบเขตของงานในแนวนอน (Horizontal Job Enlargement หรือ Job Enlargement) ยกตัวอย่าง เดิมเคยมีหน้าที่ไขนอตเพียงแห่งเดียว แล้วส่งต่อให้คนอื่น ไขนอตตัวต่อไป ก็ให้ขยายงานให้รวมกันไขนอตเป็น 3 แห่งต่อเจ้าหน้าที่หนึ่งคน เป็นต้น อีกวิธีการหนึ่งที่น่าสนใจมาเปลี่ยนแปลงระบบย่อยด้านงานคือเทคนิคการยืดหยุ่นเวลาทำงาน (Flexi-Time) เช่น การทำงานให้จำนวนชั่วโมงของสมาชิกเพิ่มขึ้นจาก 8 ชั่วโมงเป็น 9 ชั่วโมงต่อวัน แล้วตัดวันที่ต้องมาทำงานออกหนึ่งวัน แทนที่จะมาทำงานอาทิตย์ละ 5 ก็ลดลงเหลือ 4 วันต่อสัปดาห์

5. ระบบย่อยด้านงาน (Task Subsystem)

เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงระบบการไหลเวียนของงาน หรือที่เรียกว่าแผนผังองค์การ (Organization Chart) ซึ่งหมายถึงระบบของอำนาจหน้าที่ว่าใครรับผิดชอบงานใด ใครต้องรายงานใคร งานใดมีความสัมพันธ์กับใคร ตลอดจนกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับในการทำงาน ระบบการติดต่อสื่อสารในองค์การ ระบบการตัดสินใจ ตลอดจนระบบของข้อมูลย้อนกลับสู่องค์การ เมื่อไรก็ตามที่ผู้นำเกิดแรงผลักดันในการนำเทคนิควิธีการใหม่ ๆ เข้ามาขณะเดียวกันก็ต้องปรับปรุงตัวโครงสร้างขององค์การด้วยเช่นกัน

6. ระบบย่อยด้านการประสานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Interface System)

การให้ความสำคัญต่อสถานะแวดล้อมภายนอกขององค์การนี้เป็นหัวใจสำคัญยิ่งต่อชีวิตขององค์การ ไม่มีองค์การใดในโลกที่จะดำรงสถานภาพหรือชีวิตขององค์การให้อยู่รอดได้โดยไม่ต้องคำนึงถึงระบบย่อยด้านการประสานงานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ข้อมูลจากเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ยกตัวอย่าง อุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ของสหรัฐอเมริกาต้องประสบปัญหาของการจะอยู่รอด เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงไม่ได้ให้ความสนใจต่อสถานะเศรษฐกิจ ซึ่งขณะนั้นราคาน้ำมันสูงขึ้นจึงยังผลให้ลูกค้าหันไปใช้รถยนต์ขนาดเล็กแทน ทำให้อุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่นได้เปรียบ

ดังนั้น การพัฒนาองค์กรจึงเป็นการมุ่งที่จะพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ถ้าหากเราพิจารณาความหมายของคำว่า “การพัฒนาองค์กร” ซึ่งหมายถึงความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้า อันเกี่ยวกับองค์กร โดยส่วนรวมทั้งหมด และจะต้องเริ่มดำเนินการจากฝ่ายผู้นำระดับสูง เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร โดยวิธีการใช้เครื่องมืออย่างมีแผน ในกระบวนการพัฒนาภายในองค์กร โดยอาศัยผลของความรู้ที่ได้มาจากพฤติกรรมต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร เพื่อให้้องค์กรสามารถปรับตัวให้อยู่รอดต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ล้ำสมัยขัดต่อความเจริญขององค์กร เพื่อประสานวัตถุประสงค์ของบุคคลและองค์กรให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

ลักษณะพื้นฐานอย่างหนึ่งของการพัฒนาองค์กรที่เราต้องยอมรับก็คือ การพัฒนาองค์กร ไม่ใช่ยาเพียงเม็ดเดียวที่ผู้ป่วยทานแล้วหายขาดจากโรคภัยได้ทันที แต่ต้องมีลักษณะเป็นกระบวนการแก้ปัญหาขององค์กรอย่างต่อเนื่อง คือเป็นพลวัตในตัวของมันเอง การพัฒนาองค์กรมิใช่มุ่งแต่การแก้ปัญหาขององค์กรแต่เพียงด้านเดียวเท่านั้น แต่ยังหมายความรวมถึงการช่วยสร้างความสามารถพิเศษให้กับองค์กรเกี่ยวกับความสามารถในการแก้ปัญหาขององค์กรในอนาคตด้วย ยกตัวอย่าง เมื่อเรากำลังตกปลาอยู่ เราเห็นชายคนหนึ่งกำลังหิวโซหิวคอดอยาก เราก็แบ่งปลาให้เขากินก่อนให้เขากลายความหิวโหย แต่นั่นไม่ได้หมายความว่าเราจะมีหน้าที่ตกปลาให้เขากินเพื่อคลายความหิวตลอดไป เราจำเป็นต้องสอนให้เขารู้จักวิธีหาปลาให้เขาสามารถช่วยเหลือตนเองได้

บทที่ 3

การจัดองค์การของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์

3.1 โครงสร้างและอำนาจหน้าที่

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ เป็นหน่วยงานหลักของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในการกำกับงานด้านนโยบายและแผน ของกระทรวงแรงงาน มีบทบาทในการเป็นศูนย์บัญชาการกลางในการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ กำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะ การจัดทำแผน/โครงการ และประสานนโยบาย/แผนงาน ทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน มีอำนาจหน้าที่ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 119 ตอนที่ 99 ก หมวด 15 ลงวันที่ 2 ตุลาคม 2545 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงแรงงาน พ.ศ. 2545 ลงวันที่ 9 ตุลาคม 2545 ดังต่อไปนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์จัดทำข้อมูลในการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนงาน โครงการ รวมทั้งจัดทำและประสานแผนการปฏิบัติงานของกระทรวง
2. ดำเนินการเกี่ยวกับการงบประมาณ การกำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะ การจัดทำแผนกลยุทธ์ และการจัดสรรงบประมาณตามกรอบความรับผิดชอบของกระทรวง
3. จัดทำและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ ประสานนโยบายและแผนไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนแม่บทของกระทรวง
4. แปลงนโยบายระดับชาติ ระดับกระทรวง เป็นแผนแม่บท และแผนปฏิบัติการของกระทรวง
5. ศึกษา วิเคราะห์ และวิจัยภาวะเศรษฐกิจ ที่มีผลกระทบต่อโครงสร้างกำลังแรงงาน และกิจการด้านแรงงาน รวมทั้งจัดทำดัชนีและระบบเตือนภัยด้านแรงงาน
6. ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการค่าจ้าง และสภาที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติ รวมทั้งการศึกษาวិเคราะห์ และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาระบบรายได้และค่าจ้างขั้นต่ำ

7. ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุน การปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ มีโครงสร้างองค์การแบ่งเป็น 5 กลุ่มงาน คือ

(1) กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ มีอำนาจหน้าที่

- ศึกษาวิเคราะห์เพื่อการพัฒนายุทธศาสตร์และเป้าหมาย
- จัดทำข้อเสนอแนะนโยบายและโครงสร้างด้านแรงงาน
- บูรณาการแผนการปฏิบัติงานด้านแรงงานภายในกระทรวงและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

(2) กลุ่มแผนงานและงบประมาณ มีอำนาจหน้าที่

- ดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดและจัดทำแผนงบประมาณ เป้าหมาย บริการสาธารณะ และแผนกลยุทธ์
- จัดทำ เสนอแนะ และปรับปรุงแผนการปฏิบัติราชการกระทรวง จัดสรรงบประมาณตามกรอบความรับผิดชอบของกระทรวง

(3) กลุ่มงานวิจัย มีอำนาจหน้าที่

- ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย ภาวะเศรษฐกิจ ที่มีผลกระทบต่อโครงสร้างกำลังแรงงานและกิจการด้านแรงงาน
- ประสาน ประมวล สนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนางานวิจัย และงานวิชาการด้านแรงงาน

(4) กลุ่มงานพัฒนาระบบรายได้และค่าจ้างขั้นต่ำ มีอำนาจหน้าที่

- ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาระบบรายได้และค่าจ้างขั้นต่ำ
- สนับสนุนการกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำระดับจังหวัด
- ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการคณะกรรมการค่าจ้าง

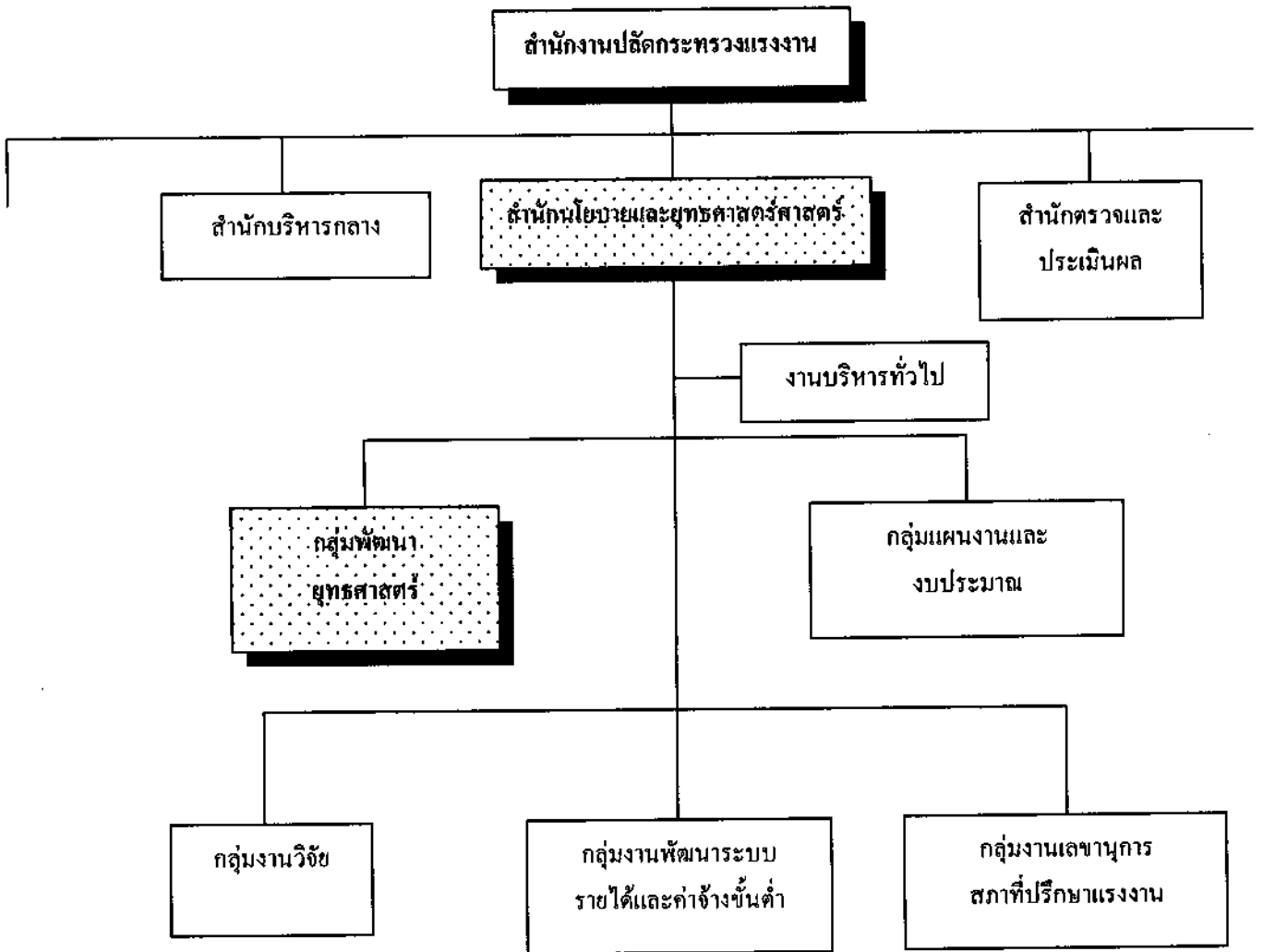
(5) กลุ่มงานเลขานุการสภาที่ปรึกษาแรงงาน มีอำนาจหน้าที่

- ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการสภาที่ปรึกษาแรงงาน
- วิเคราะห์ข้อมูล/ข้อเท็จจริง สถานการณ์ด้านแรงงาน ประอบการดำเนินการของสภาที่ปรึกษาแรงงาน

(6) งานบริหารทั่วไป มีอำนาจหน้าที่

- ดำเนินการเกี่ยวกับการสารบัญ งานธุรการ
- งานการเงิน และพัสดุ
- งานจัดประชุมของสำนักนโยบาย
- งานช่วยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

แผนภูมิโครงสร้างของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์



3.2 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของกลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์

กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ เป็นกลุ่มงานหลักที่รับผิดชอบงานด้านนโยบายและแผนของกระทรวงแรงงาน ภายใต้การกำกับงานของผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ มีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินการจัดทำ และยกร่างนโยบายของกระทรวงแรงงาน จัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ โครงการ และทิศทางการทำงาน เพื่อรองรับนโยบายรัฐบาลและนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน มีบทบาทหน้าที่หลัก คือ

1. ประสานการจัดทำนโยบายด้านแรงงาน
2. ประสานการผลงานทางวิชาการ
3. เตรียมการและประสานงานด้านการประชุม
4. ติดตามและรายงานผลความก้าวหน้าการปฏิบัติงานตามนโยบาย
5. การบูรณาการแผนงาน/โครงการ
6. งานเฉพาะกิจอื่นที่ได้รับมอบหมาย

ภารกิจในความรับผิดชอบของกลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ ปี 2547

- (1) จัดทำคำชี้แจงต่อนายกรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรี และกลุ่มผู้ใช้แรงงาน ในประเด็นต่าง ๆ
- (2) จัดทำนโยบาย และข้อสั่งการของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน และของกระทรวงแรงงาน รวมทั้งติดตามการดำเนินงานเพื่อรายงานผล
- (3) จัดทำข้อเสนอในส่วนองแรงงานในการประชุมคณะกรรมการกลั่นกรองเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรีในประเด็นที่เกี่ยวข้อง
- (4) ประสานและจัดทำแผนปฏิบัติการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม
- (5) ประสานและจัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันปัญหาชายแดนทางทะเล
- (6) ประสานและจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาเด็กในภาวะยากลำบาก
- (7) ประสานและจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้
- (8) ประสานและจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาพื้นที่สูงเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด

- (9) ประสานและจัดทำแผนปฏิบัติการสภาความมั่นคงแห่งชาติ
- (10) ประสานและจัดทำแผนปฏิบัติการยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว
ปี 2547-2549
- (11) ประสานและจัดทำแผนก่อนหน้าต่างประเทศ
- (12) ประสานการประชุมคณะกรรมการสภาผู้แทนราษฎร วุฒิสภา
คณะกรรมการชุดต่างๆ และการประชุมคณะกรรมการ กลั่นกรองฯ
- (13) ประสานการประชุมจากกระทรวงทบวง กรมอื่น ๆ และองค์กร
เอกชนต่างๆ
- (14) การจัดแผน/โครงการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดตาม
นโยบายรัฐบาล
- (15) การจัดแผน/โครงการช่วยเหลือผู้ประสบภัยธรรมชาติของ กระทรวง
แรงงาน รวมทั้งติดตามรายงานผลการช่วยเหลือผู้ประสบภัยเสนอ
คณะรัฐมนตรี
- (16) การจัดแผน / โครงการเร่งด่วน ตามนโยบายรัฐบาล กระทรวงแรงงาน
และอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย
- (17) โครงการพัฒนาศักยภาพการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านแรงงานอย่าง
เป็นระบบ
- (18) โครงการศูนย์บริการแรงงานเฉลิมพระเกียรติ 72 พรรษา มหาราชินี
- (19) โครงการมหกรรมแรงงานเฉลิมพระเกียรติ 72 พรรษา มหาราชินี
- (20) ติดตามความก้าวหน้าแผนงานตามนโยบายรัฐมนตรี (ในภาพรวม)

ส่งไปให้สำนักฯ
หรือไม่

3.3 อัตรากำลัง

สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์มีกรอบอัตรากำลังตามโครงสร้าง รวม 55 อัตรา ตามแผนภูมิดังนี้

สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์		55								
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 9 = 1										
<table border="1"> <tr> <td>งานบริหารทั่วไป</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป</td> <td>6 = 1</td> </tr> </table> <p>- เจ้าหน้าที่งานธุรการ 2-5 = 4</p>		งานบริหารทั่วไป	5	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	6 = 1	<table border="1"> <tr> <td>กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์</td> <td style="text-align: center;">15</td> </tr> <tr> <td>เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน</td> <td>8 = 1</td> </tr> </table> <p>- จ. วิเคราะห์นโยบายและแผน 7/8 ว = 2 - จ. วิเคราะห์นโยบายและแผน 6/7 ว = 4 - จ. วิเคราะห์นโยบายและแผน 3-5/6 ว = 8</p>	กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์	15	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	8 = 1
งานบริหารทั่วไป	5									
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	6 = 1									
กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์	15									
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	8 = 1									
<table border="1"> <tr> <td>กลุ่มแผนงานและงบประมาณ</td> <td style="text-align: center;">12</td> </tr> <tr> <td>เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน</td> <td>8 = 1</td> </tr> </table> <p>- จ. วิเคราะห์นโยบายและแผน 7/8 ว = 2 - จ. วิเคราะห์นโยบายและแผน 6/7 ว = 4 - จ. วิเคราะห์นโยบายและแผน 3-5/6 ว = 5</p>		กลุ่มแผนงานและงบประมาณ	12	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	8 = 1	<table border="1"> <tr> <td>กลุ่มงานวิจัย</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td>นักวิชาการแรงงาน</td> <td>8 ว = 1</td> </tr> </table> <p>- นักวิชาการแรงงาน 7/8 ว = 2 - นักวิชาการแรงงาน 6/7 ว = 2 - นักวิชาการแรงงาน 3-5/6 ว = 2</p>	กลุ่มงานวิจัย	7	นักวิชาการแรงงาน	8 ว = 1
กลุ่มแผนงานและงบประมาณ	12									
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	8 = 1									
กลุ่มงานวิจัย	7									
นักวิชาการแรงงาน	8 ว = 1									
<table border="1"> <tr> <td>กลุ่มพัฒนารายได้และค่าจ้างขั้นต่ำ</td> <td style="text-align: center;">9</td> </tr> <tr> <td>นักวิชาการแรงงาน</td> <td>8 ว = 1</td> </tr> </table> <p>- นักวิชาการแรงงาน 6 หรือ 7 ว = 2 - นักวิชาการแรงงาน 3-5 หรือ 6 ว = 4 - เจ้าหน้าที่ธุรการ 1-3 หรือ 4-5 = 2</p>		กลุ่มพัฒนารายได้และค่าจ้างขั้นต่ำ	9	นักวิชาการแรงงาน	8 ว = 1	<table border="1"> <tr> <td>กลุ่มงานเลขานุการสภาที่ปรึกษาแรงงาน</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td>เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน</td> <td>8 ว = 1</td> </tr> </table> <p>- นักวิชาการแรงงาน 6 หรือ 7 ว = 1 - นักวิชาการแรงงาน 3-5 หรือ 6 ว = 3 - เจ้าหน้าที่ธุรการ 1-3 หรือ 4-5 = 2</p>	กลุ่มงานเลขานุการสภาที่ปรึกษาแรงงาน	7	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	8 ว = 1
กลุ่มพัฒนารายได้และค่าจ้างขั้นต่ำ	9									
นักวิชาการแรงงาน	8 ว = 1									
กลุ่มงานเลขานุการสภาที่ปรึกษาแรงงาน	7									
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	8 ว = 1									

กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ มีอัตรากำลังตามกรอบโครงสร้าง จำนวน 15 อัตรา คือ

- เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8 จำนวน 1 อัตรา
- เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7 หรือ 8 ว จำนวน 2 อัตรา
- เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 6 หรือ 7 ว จำนวน 4 อัตรา
- เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 3-5 หรือ 6 ว จำนวน 8 อัตรา

ในทางปฏิบัติเนื่องจากอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ มีจำนวนจำกัด จึงได้มีการจัดสรรอัตรากำลังไปปฏิบัติหน้าที่ในภารกิจต่างๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสม ทำให้กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจริง จำนวน 9 อัตรา รวมทั้งได้รับการจัดสรรลูกจ้างประจำ ตำแหน่งพนักงานพิมพ์ดีดให้ปฏิบัติหน้าที่ อีก 1 อัตรา รวมเป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจริง จำนวน 10 อัตรา

บทที่ 4

บทวิเคราะห์

การศึกษาการปฏิบัติงานของกลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ตั้งแต่มีการปฏิรูประบบราชการเมื่อ วันที่ 3 ตุลาคม 2545 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบันเป็นระยะเวลา 1 ปีนั้น กระทำไทยดาร์เก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากบุคคลต่างๆ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน รวม 42 ราย ซึ่งผู้ศึกษาจะได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาโดยแบ่งข้อมูลการวิเคราะห์เป็น 4 ประเด็น คือ 1) การให้ความสำคัญต่อกลุ่มงาน 2) การจัดองค์การและการบริหารจัดการในกลุ่ม 3) การอำนวยการ 4) การพัฒนาองค์การ

การวิเคราะห์ข้อมูล

1) การให้ความสำคัญต่อกลุ่มงาน

กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์เป็นกลุ่มงานหลักที่รับผิดชอบงานด้านนโยบายของกระทรวงแรงงาน โดยทำหน้าที่นำเสนอแนวทางในการกำหนดนโยบายและทิศทางการทำงาน ตลอดจนจัดทำกรอบนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติ โดยประสานงานกับทุกกรมในสังกัดกระทรวงแรงงาน

ตารางที่ 1

การให้ความสำคัญต่อกลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์

ความคิดเห็น	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. เป็นกลุ่มงานหลักที่มีความสำคัญในการนำเสนอทิศทางกำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานของกระทรวง	37	88
2. เป็นกลุ่มงานที่เป็นคลังข้อมูลด้านแรงงาน และเป็นกลุ่มที่ต้องกำหนดยุทธศาสตร์กระทรวงให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ	2	5
3. ไม่ตอบ	3	7
รวม	42	100

จากผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม และผู้เกี่ยวข้องส่วนใหญ่ จำนวนร้อยละ 88 ให้ความสำคัญต่อกลุ่มงานนี้เป็นอันมาก เห็นว่า กลุ่มงานนี้มีบทบาทเป็นกลุ่มงานหลักของกระทรวงในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีระบบ เพื่อกำหนดเป็นทิศทาง และยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานที่มีความครอบคลุม ต่องานทุกด้านมีเพียงส่วนน้อย จำนวนร้อยละ 5 เห็นว่ากลุ่มงานนี้เป็นคลังข้อมูลด้านแรงงาน และเป็นกลุ่มที่กำหนดยุทธศาสตร์กระทรวงให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ มีผู้ไม่ตอบจำนวนร้อยละ 7

ผลจากข้อคิดเห็นที่ได้รับนั้นชี้ให้เห็นว่ากลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์เป็นหน่วยงานที่เป็นคลังสมองในการกำกับทิศทางเดินของกระทรวงและหน่วยงานในสังกัด ให้เป็นไปตามนโยบายด้านแรงงานของรัฐบาล ดังนั้น เจ้าหน้าที่ของกลุ่มงานนี้จึงต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีประสบการณ์ในการทำงานด้านนโยบาย มีความคิดและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รวมทั้งต้องมีความตื่นตัวต่อการทำงานอยู่ตลอดเวลา เพราะการปฏิบัติงานด้านนโยบายมักมีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทั้งในภาคราชการและการเมือง

2) การจัดองค์การและการบริหารจัดการในกลุ่มงาน

การจัดองค์การ คือการจัดระเบียบกิจกรรมให้เป็นหมวดหมู่ และมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบปฏิบัติ และต้องมีการบริหารจัดการที่ดีภารกิจนั้น ๆ จึงจะประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 2

การจัดองค์การและการบริหารจัดการในกลุ่มงาน

ความคิดเห็น	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. การจัดโครงสร้างงาน การกำหนดภารกิจภายใน ยังไม่ชัดเจน เจ้าหน้าที่ไม่ควรรู้เฉพาะงานของตนเอง ควรรู้ถึงภารกิจของเพื่อนร่วมงานด้วย ควรมีการทำงานเป็นทีม	33	31
2. การให้บริการ การประสานข้อมูล และการให้ ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ยังไม่มีความล่าช้า และไม่คล่องตัว	31	30
3. การจัดโครงสร้างองค์การด้านอัตรากำลัง ยังไม่เหมาะสม	25	24
4. ไม่มีการจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่อาจตัดสินใจเองได้ เป็นเหตุให้เกิดความล่าช้า	16	15
รวม	105	100

N = 105

ผลการศึกษาจากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนร้อยละ 31 มีความเห็นว่าการจัดโครงสร้างงานและการกำหนดภารกิจในกลุ่มงานยังไม่ชัดเจน ไม่มีการจัดสายงานและกระจายอำนาจความรับผิดชอบแก่เจ้าหน้าที่ และเจ้าหน้าที่แต่ละคนจะรู้เฉพาะงานของตนเท่านั้น รองลงมาจำนวนร้อยละ 30 เห็นว่าการให้บริการด้านข้อมูลยังไม่มีความคล่องตัวและไม่ทันความต้องการ ทั้งยังไม่ค่อยได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร ส่วนน้อยจำนวนร้อยละ 24 มีความเห็นว่าการจัดอัตรากำลังยังไม่เหมาะสม กล่าวคือมีเจ้าหน้าที่จำนวนน้อยขณะที่มีภารกิจเพิ่มมากขึ้น ทำให้การผลิตชิ้นงานมีความล่าช้า และมีเพียงร้อยละ 15 เห็นว่าไม่มีการกระจายอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติ ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่อาจตัดสินใจได้เองซึ่งเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การทำงานเกิดความล่าช้า

3) การอำนวยความสะดวก

การอำนวยความสะดวกเป็นการกำกับการทำงานของ คน งาน และวัสดุให้มีความสัมพันธ์และต่อเนื่องกันจนเกิดเป็นผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 3

การอำนวยความสะดวก

ความคิดเห็น	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ด้านการประสานงานและการประสานการปฏิบัติตามภารกิจไม่ราบรื่นทำให้เกิดความความล่าช้า	35	34
2. ขาดการกำกับทิศทางการทำงานที่ดี ทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความสับสนไม่สามารถตัดสินใจได้	31	30
3. เจ้าหน้าที่ขาดผู้ชี้แนะและการเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติ	20	19
4. การสั่งการในภารกิจมีความไม่ชัดเจน	18	17
รวม	104	100

N = 104

ผลการศึกษา จากตารางที่ 3 พบว่า ส่วนใหญ่จำนวนร้อยละ 34 ของผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าในด้านการประสานงาน และการประสานการปฏิบัติตามภารกิจของกลุ่มงานนี้ไม่ราบรื่นเท่าที่ควร รองลงมาจำนวนร้อยละ 30 เห็นว่าขาดการกำกับทิศทางในการทำงานที่ดีทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความสับสนในการปฏิบัติ จำนวนร้อยละ 19 เห็นว่าเจ้าหน้าที่ขาดผู้ชี้แนะและขาดการเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงานและส่วนน้อยจำนวนร้อยละ 17 เห็นว่าการสั่งการบางครั้งไม่มีความชัดเจน

จากการศึกษาข้างต้นนี้แสดงให้เห็นว่า การอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ ของกลุ่มงานนี้ยังมีข้อจำกัดอยู่หลายประการ คือ

ประการที่ 1 กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ยังขาดหัวหน้ากลุ่มงานตามระบบจึงทำให้ขาดผู้กำกับทิศทางการทำงานที่คอยเชื่อมโยงการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ให้เป็นไปตามนโยบายของผู้บังคับบัญชา

ประการที่ 2 เจ้าหน้าที่ขาดการสนับสนุนให้มีการเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ

ประการที่ 3 ในการสั่งการ และการตัดสินใจต่อภารกิจในความรับผิดชอบของกลุ่มงานนั้น ผู้รักษาการไม่สามารถบริหารจัดการได้เต็มที่เท่าที่ควร

4) การพัฒนาองค์การ

ในประเด็นการพัฒนาและปรับปรุงองค์การนี้ ได้ศึกษาถึงความคาดหวังของผู้ตอบแบบสอบถาม หลังจากที่ได้มีการปฏิรูประชาการแล้วอยากเห็นการปฏิบัติงานของกลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์เป็นอย่างไร

ตารางที่ 4

กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ในอนาคต

ความคิดเห็น	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เป็นกลุ่มงานที่มีระบบการบริหารจัดการที่ดีขึ้น เจ้าหน้าที่ได้รับการเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพ ในการตัดสินใจ และมีการทำงานเป็นทีม	37	31.3 %
2. เป็นหน่วยงานหลักที่มีประสิทธิภาพและได้รับการยอมรับในด้านการกำหนดทิศทางนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวง	33	28 %
3. เป็นหน่วยงานประสิทธิภาพที่มีความพร้อมในการประสานข้อมูลนโยบายด้านแรงงานและมีการทำงานเชิงรุก	30	25.4 %
4. มีการพัฒนาบุคลากร และ เครื่องมือช่วยในการ ปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมทันสมัย และเพียงพอต่อการปฏิบัติเพื่อช่วยให้การทำงานรวดเร็วขึ้น	18	15.3 %
รวม	118	100

N = 118

การศึกษาจากตารางที่ 4 ได้พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนร้อยละ 31.3 คาดหวังว่ากลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์จะมีระบบการบริหารจัดการที่ดีขึ้น การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและมีการทำงานเป็นทีมมากขึ้นด้วย รองลงมาจำนวนร้อยละ 28 คาดหวังว่าจะเป็นกลุ่มงานหลักที่มีประสิทธิภาพ และได้รับการยอมรับในด้านการกำหนดทิศทางนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวง จำนวนร้อยละ 25.4 อยากเห็นกลุ่มงานนี้เป็นหน่วยงานคุณภาพ ที่มีความพร้อมในการประสานข้อมูลนโยบายด้านแรงงาน และมีการทำงานเชิงรุก และมีเพียงร้อยละ 15.3 ที่มีความคาดหวังว่ากลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์จะมีการพัฒนาบุคลากรและมีอุปกรณ์ที่ทันสมัยเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยในการทำงานให้มีความรวดเร็วขึ้น

จากการศึกษาในตารางที่ 4 ซึ่งให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการภายในกลุ่มเป็นอันดับแรก เพราะการบริหารจัดการเป็นหัวใจของการทำงานทุกอย่างจะต้องมีการกำกับการทำงานของ คน งาน และวัสดุ ให้มีความสัมพันธ์ได้สัดส่วนกันอย่างพอดีจึงจะทำให้ผลงานที่ได้รับมีคุณภาพ เมื่อมีระบบการบริหารจัดการที่ดีย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพด้วย บทบาทหน้าที่ของกลุ่มงานนี้คือเป็นผู้นำเสนอนโยบายเพื่อนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ของกระทรวง ดังนั้นเป็นจึงเป็นความคาดหวังที่จะเห็นหน่วยงานในสังกัดเดียวกันเป็นหน่วยงานหลักในการกำหนดนโยบายได้อย่างมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานอื่นๆ และแน่นอนว่าประสิทธิผลของงานย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ คือ ทัศนคติ และ วัสดุ อุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงานจะต้องมีความเหมาะสมและเพียงพอด้วย ดังนั้นทุกองค์การจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้มีความทันสมัยและทันต่อสถานการณ์ของสังคมที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

การอภิปรายผลการศึกษา

ในการศึกษาเรื่องการบริหารและการปฏิบัติงานของกลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ ภายหลังจากที่ได้มีการปฏิรูประบบราชการและมีการปรับโครงสร้างกระทรวงใหม่แล้ว จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ร้อยละ 90 มีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ในด้านการประสานข้อมูล และงานวิชาการ มีเพียงร้อยละ 10 ที่เกี่ยวข้อง

ในเรื่องของการประสานข้อมูลและเอกสารกับกลุ่มงานนี้ ในด้านการปฏิบัติงานร่วมกัน นั้นพบว่า เจ้าหน้าที่ระดับ 3 - 7 ส่วนใหญ่ จำนวนร้อยละ 66 มีการทำงานโดยประสานกับกลุ่มงานนี้ในระดับปานกลางเกี่ยวกับข้อมูลด้านนโยบายและวิสัยทัศน์ของกระทรวง เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน รองลงมา จำนวนร้อยละ 19 ประสานการปฏิบัติในการนำข้อมูลไปใช้สำหรับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนงบประมาณ และการติดตามงานด้านแรงงานของกระทรวง และมีเพียงส่วนน้อย ร้อยละ 14 ที่เกี่ยวข้องในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์

เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของกลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ ต่องานด้านนโยบายและแผน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ร้อยละ 88 ให้ความสำคัญต่อกลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ เป็นอันมาก โดยเห็นว่ามีความสำคัญระดับมันสมอง และเป็นหลักในการผลักดันนโยบายและยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจนเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของกระทรวง สามารถช่วยเหลือประชาชนผู้ใช้แรงงานของประเทศได้อย่างจริงจังและมีเพียงร้อยละ 5 เห็นว่ากลุ่มงานนี้เป็นคลังข้อมูลด้านแรงงานที่สนับสนุนให้หน่วยงานอื่นสามารถนำไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของหน่วยงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้วย

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์เป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญมากในการนำเสนอทิศทางการกำหนดนโยบายด้านแรงงาน และแปลงนโยบายเป็นแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติสามารถแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้แรงงานของประเทศ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของกลุ่มงานนี้ จะต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการทำงานสูง มีทักษะและประกอบไปด้วยองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ รวมทั้งมีประสบการณ์ในการทำงานด้านนโยบายเป็นอย่างดี มีวิสัยทัศน์รวมทั้งมีความตื่นตัวในการทำงานตลอดเวลา เพราะนโยบายย่อมมีความเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์บ้านเมือง ฉะนั้น ผู้ที่ปฏิบัติจะต้องมีความคิดที่ไม่หยุดนิ่งเพื่อช่วยให้การทำงานทันสมัย

ในการปฏิบัติงานของกลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์นั้น ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ร้อยละ 31 เห็นว่าการจัดโครงสร้างงานและการกำหนดภารกิจยังไม่มีความชัดเจนไม่มีการแบ่งสายงานและกระจายอำนาจความรับผิดชอบแก่เจ้าหน้าที่ ซึ่งแต่ละ

คนจะรู้เฉพาะงานของคนเท่านั้น รองลงมา ร้อยละ 30 เห็นว่าการให้บริการด้านข้อมูล ยังไม่มีความคล่องตัว และไม่ทันกับความต้องการนำไปใช้งาน จำนวนร้อยละ 24 ให้ความเห็นว่าการจัดอัตรากำลังยังไม่เหมาะสม คือมีเจ้าหน้าที่จำนวนน้อยไม่เพียงพอกับภารกิจที่เพิ่มขึ้น ทำให้การผลิตงานล่าช้า และมีเพียงร้อยละ 15 เห็นว่าไม่มีการกระจายอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถตัดสินใจได้เอง ซึ่งเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ทีมงานเกิดความล่าช้า

จากการศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มพัฒนา ยุทธศาสตร์นั้นพบว่า

1. **ด้านการจัดองค์การ** ยังมีความไม่ชัดเจน กล่าวคือยังไม่มีการกำหนดขอบเขตภารกิจของงานและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เจ้าหน้าที่แต่ละคนรู้เรื่องเฉพาะงานหรือข้อมูลของตนเองเท่านั้น จึงเป็นปัญหาว่าหากมีการประสานจากหน่วยงานอื่นเพื่อขอทราบความก้าวหน้าในภารกิจของเพื่อนร่วมงานในกลุ่มที่นอกเหนือจากงานในความรับผิดชอบของตนแล้ว ก็จะไม่มีการให้คำตอบได้ ซึ่งตามระบบขององค์การ (ธงชัย สันติวงษ์ ; 253 : 63 – 64) จะต้องมีการจัดระเบียบกิจกรรมและความรับผิดชอบต่างๆ เพื่อให้ทุกคน ต่างฝ่ายต่างทราบว่าใครจะต้องทำอะไร และใคร หรือกิจกรรมใดต้องสัมพันธ์กับฝ่ายอื่นอย่างไรบ้าง ซึ่งผู้บริหารองค์การต้องมีการพัฒนาและจัดทำโครงสร้างองค์การเพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้นการจัดองค์การ คือหน้าที่หลักของผู้บริหารที่จะต้องมีการออกแบบโครงสร้างองค์การ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ในองค์การต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องโครงสร้างขององค์การด้วยว่าองค์การของตนมีการจัดโครงสร้างเป็นแบบใด และทำไมจึงมีการจัดเช่นนั้น

2. **ด้านการบริหารจัดการ** การบริหารจัดการภายในกลุ่มพัฒนา ยุทธศาสตร์ยังไม่มีความคล่องตัว เนื่องจากขาดปัจจัยหลักคือหัวหน้ากลุ่มงานผู้ทำหน้าที่กำกับทิศทางการทำงานให้มีความสอดคล้องและสัมพันธ์กันระหว่าง คน เงิน วัสดุ และการจัดการ ปัจจุบันมีเพียงเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7ว ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มพัฒนา ยุทธศาสตร์ ซึ่งต้องแบกรับภาระหน้าที่ในด้านการบริหารจัดการ และงานอื่นในฐานะผู้ปฏิบัติ จึงทำให้เกิดภาวะงานล้นมือ (Work load) และส่งผล

ต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มได้ โดยเฉพาะงานที่เร่งด่วนในขณะที่มีเวลาและเจ้าหน้าที่อย่างจำกัด

3. ด้านอัตรากำลัง การจัดอัตรากำลังของกลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์นี้ยังไม่เหมาะสม กล่าวคือบุคลากรไม่ได้รับการจัดสรรตามกรอบอัตรากำลังที่แท้จริงทำให้มีบุคลากรในการปฏิบัติงานจำกัด เมื่อเทียบกับภารกิจที่ต้องรับผิดชอบทั้งงานนโยบายและงานเชิงวิชาการอื่นซึ่งมีจำนวนมาก โดยเฉพาะงานแต่ละชั้นมีระยะเวลาในการปฏิบัติเป็นตัวกำหนด เป็นเหตุให้เจ้าหน้าที่ต้องทำงานกันอย่างเร่งรีบ และส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้หลังจากการปรับโครงสร้างกระทรวงแรงงานในปีงบประมาณ 2546 กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์มีอัตรากำลังประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มงานระดับ 8 จำนวน 1 คน และเจ้าหน้าที่ระดับ 3 - 7 จำนวน 14 คน รวมเป็นเจ้าหน้าที่ของกลุ่มงานนี้ 15 คน แต่หัวหน้ากลุ่มงานต้องไปปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น และเจ้าหน้าที่บางคนได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานกับกลุ่มงานอื่นในสังกัดสำนักนโยบายฯ ในขณะที่บางคนถูกขอยืมตัวไปช่วยราชการที่หน่วยงานอื่น ทำให้กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์เหลือเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจริงจำนวน 9 คน ซึ่งนับเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มงานนี้ไม่มีความคล่องตัว ล่าช้า และไม่สามารถตอบสนองในการให้บริการด้านข้อมูลแก่หน่วยงานต่างๆ ได้

4. ด้านการอำนวยความสะดวก การอำนวยความสะดวกเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะผลักดันให้เจ้าหน้าที่ได้ปฏิบัติงานตามภารกิจที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพทุกขั้นตอน การอำนวยความสะดวกเป็นวิธีการสื่อสารและจูงใจผู้ร่วมงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความพึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพ มิใช่เป็นเพียงแต่สั่งการอย่างเดียว ดังนั้น จากการที่กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ขาดหัวหน้ากลุ่มทำหน้าที่บังคับบัญชา กำกับการปฏิบัติงาน และเป็นที่ปรึกษาให้ข้อเสนอแนะด้านต่าง ๆ นั้น ทำให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้า กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ต้องแบกรับภาระเต็มที่ ทั้งด้านการบริหารและการปฏิบัติงานประจำ จนบางครั้งไม่มีเวลาเพียงพอที่จะปฏิบัติงานงานประจำ ส่งผลให้การปฏิบัติงานของไม่เป็นไปตามทิศทางที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง รวมทั้งเจ้าหน้าที่ยังไม่ได้รับโอกาสในการเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงานตามภารกิจอย่างครอบคลุม

กลุ่ม

ทุกด้าน เป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้เจ้าหน้าที่ขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ในขณะที่ต้องรับภาระงานที่มากและต้องการอุทิศทุ่มเทเวลาให้กับงานด้วย

5. **ด้านการพัฒนาองค์กร** สิ่งที่ทำให้องค์กรมีความเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่มาจากสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีต่างๆ องค์กรทุกองค์การต้องมีความสามารถที่จะรักษาความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิภาพไว้ให้ดียิ่ง

จากการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคาดหวังในด้านการพัฒนาองค์กรของกลุ่มพัฒนาอุตสาหกรรม ส่วนใหญ่ นวนร้อยละ 31.3 อยากเห็นกลุ่มพัฒนาอุตสาหกรรมมีการบริหารจัดการที่ดีขึ้น การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพรวมทั้งมีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น รองลงมาจนวนร้อยละ 28 คาดหวังว่ากลุ่มงานนี้จะเป็นกลุ่มงานหลักของกระทรวงที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผน จนได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต่าง ๆ ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 25.4 คาดหวังว่าจะเห็นหน่วยงานนี้มีความพร้อมในการประสานข้อมูลนโยบายด้านแรงงาน และมีการทำงานเชิงรุกมากกว่าเดิม มีเพียงส่วนน้อย คิดเป็นร้อยละ 15.3 ที่คาดหวังว่ากลุ่มพัฒนาอุตสาหกรรมจะมีการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ และมีจิตบริการ รวมทั้งมีอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย และเพียงพอต่อการปฏิบัติงานซึ่งจะช่วยในการในการปฏิบัติงานของกลุ่มมีความราบรื่น และรวดเร็วยิ่งขึ้น

จากการศึกษาในประเด็นนี้ ชี้ให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการ เป็นอันดับแรก และการจัดองค์กรเป็นอันดับรองลงมา เพราะทั้ง 2 ประเด็นเป็นหัวใจของการรังสรรค์งานขององค์กร กลุ่มงานใดมีการจัดองค์กรและการบริหารจัดการที่ดีจะส่งผลให้งานมีคุณภาพด้วย

อย่างไรก็ตาม องค์กรจะเข้มแข็งและมีความก้าวหน้าได้ย่อมต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยต่าง ๆ ให้เป็นไปตามยุคสมัยอย่างต่อเนื่อง

บทที่ 5

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 บทสรุป

การศึกษาเรื่องการบริหารและการปฏิบัติงานของกลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ นักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน หลังจากมีการปฏิรูประบบราชการ และปรับโครงสร้างกระทรวง เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2545 นั้น มีวัตถุประสงค์คือ เพื่อประมวลแนวคิดหลักการ และวิเคราะห์การบริหารและการปฏิบัติงานของกลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์และเพื่อทราบความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการประสานงานด้านนโยบาย และด้านวิชาการอื่น กับกลุ่มงานนี้ ผู้ได้รับการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เจ้าหน้าที่ ระดับ 3-7 และหัวหน้ากลุ่มงานระดับ 8 บางท่าน ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (ส่วนกลาง) จำนวน 42 คน การศึกษาในครั้งนี้ กระทำในรูปแบบวิเคราะห์เชิงอรรถาธิบาย ซึ่งมีผลการศึกษาสรุปได้ ดังนี้

ด้านการให้ความสำคัญต่อกลุ่มงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ (ร้อยละ 88) ให้ความสำคัญต่อกลุ่มงานนี้เป็นอันมากเห็นว่าเป็นกลุ่มงานหลักในการกำหนดทิศทางนโยบาย และแปลงเป็นแผนยุทธศาสตร์นำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม มีเพียงส่วนน้อย (ร้อยละ 5) ที่เห็นว่ากลุ่มงานนี้เป็นคลังข้อมูลด้านแรงงานและเป็นกลุ่มที่กำหนดยุทธศาสตร์ของกระทรวงให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

ด้านการจัดองค์กรและการบริหารจัดการ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ (ร้อยละ 31) เห็นว่าการจัดโครงสร้างและการกำหนดภารกิจของกลุ่มยังไม่ชัดเจน รองลงมา (ร้อยละ 30) เห็นว่าการบริการด้านข้อมูลยังไม่มี ความคล่องตัว และไม่ทันความต้องการเท่าที่ควร ถัดมา (ร้อยละ 24) มีความเห็นว่าการ จัดอัตรากำลังยังไม่เหมาะสมมีเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติภารกิจ และมีเพียง

ส่วนน้อย (ร้อยละ 15) ที่เห็นว่าไม่มีการกระจายอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานทำให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถตัดสินใจได้เองในหลายๆ เรื่อง

ด้านการอำนวยความสะดวก

พบว่า ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 34) ของผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่าการประสานงานและประสานการปฏิบัติกับกลุ่มงานนี้ไม่ทันการณ์เท่าที่ควร รองลงมา (ร้อยละ 30) เห็นว่าขาดการกำกับทิศทางในการทำงานที่ดีทำให้เจ้าหน้าที่ที่มีความสับสนในการปฏิบัติ และถัดมา (ร้อยละ 19) เห็นว่าเจ้าหน้าที่ขาดผู้ชี้แนะ และขาดการเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน มีเพียงส่วนน้อย (ร้อยละ 17) เห็นว่าการสั่งการบางครั้งไม่ชัดเจน

ด้านการพัฒนาองค์กร

พบว่าส่วนใหญ่ (ร้อยละ 31.3) มีความคาดหวังว่า หลังการปฏิรูประบบราชการแล้ว กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์จะมีระบบการบริหารจัดการที่ดีขึ้น การปฏิบัติมีประสิทธิภาพและมีการทำงานเป็นทีมที่ดี รองลงมา (ร้อยละ 28) คาดหวังว่ากลุ่มงานนี้จะเป็นกลุ่มงานหลักที่มีประสิทธิภาพและได้รับการยอมรับในด้านการกำหนดทิศทางนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวง และ ร้อยละ 25.4 อยากเห็นกลุ่มงานนี้เป็นกลุ่มงานคุณภาพที่มีความพร้อมในการประสานข้อมูลนโยบายด้านแรงงานและมีการทำงานในเชิงรุกมีเพียงส่วนน้อย (ร้อยละ 15.3) ที่มีความคาดหวังว่ากลุ่มงานนี้จะมีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมและมีอุปกรณ์ที่ทันสมัย เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

5.2 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษา เรื่อง การบริหารและการปฏิบัติงานของกลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน นั้น ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเพื่อความสมบูรณ์ของการศึกษา และอาจเป็นประโยชน์ต่อการนำไปปรับปรุงรูปแบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ดังนี้

ด้านการจัดองค์การ

1. ควรมีการจัดอัตรากำลังที่เหมาะสม
2. จัดโครงสร้างงานโดยแยกประเภทงานเป็นหมวดหมู่ ประกอบด้วย

- งานวิชาการ มีงานตามภารกิจเกี่ยวกับการจัดทำคำชี้แจง ประเด็นข้อเรียกร้องต่าง ๆ คำบรรยาย คำกล่าว และปาฐกถาพิเศษ ของปลัดกระทรวง และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน ในโอกาสต่าง ๆ

- งานประสานนโยบาย มีงานตามภารกิจเกี่ยวกับการประสานการปฏิบัติงานนโยบายด้านเศรษฐกิจ ด้านความมั่นคง ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต และด้านการบูรณาการแผน/โครงการ

- งานประสานการประชุม มีงานตามภารกิจเกี่ยวกับการนำเสนอและประสานการปฏิบัติในการประชุมของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และการประชุมอื่น ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกกระทรวง

- งานโครงการและกิจกรรมพิเศษ มีงานตามภารกิจเกี่ยวกับการจัดทำและประสานการปฏิบัติเกี่ยวกับโครงการพิเศษในโอกาสต่าง ๆ โครงการช่วยเหลือผู้ประสบภัยธรรมชาติ โครงการมทกรมแรงงานเฉลิมพระเกียรติ 72 พรรษามหาราชนี ๕๑๕

3. จัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ของอัตรากำลังที่มีอยู่ คือ พิจารณามอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ บ่งสายการบังคับบัญชาให้เป็นไปตามลำดับตามโครงสร้างงาน

ด้านการอำนวยความสะดวก

ควรสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่ทันสมัยในการสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ โทรสาร และเครื่องคอมพิวเตอร์พร้อมอุปกรณ์ให้เพียงพอ เพราะกลุ่มงานนี้เป็นกลุ่มงานหลักในการประสานการปฏิบัติด้านนโยบาย ซึ่งต้องมีความลับไว และทันต่อสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในยุคของการคิดใหม่ทำใหม่