



การเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหาร
ด้านการบริหารงานทั่วไป
ของสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด

โดย

นายชนชล สุรียนาคางกูร

ผู้ขอรับการประเมินในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านประกันสังคม

(เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 9 ชช.)

ตำแหน่งเลขที่ 12

สำนักงานประกันสังคม

กระทรวงแรงงาน



1 12.05.6
๗13811
2546

ห้องสมุดกระทรวงศึกษาธิการ



DR992

การเสริมสร้างสมรรถนะทาง

บทคัดย่อ

ผลงานศึกษา	:	การเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารงานทั่วไปของสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด
โดย	:	นายธนชล สุริยนาตางกูร
ปีพุทธศักราช	:	2546

จากการสำรวจข้อมูลของสำนักงานเลขาธิการกรมในปี พ.ศ. 2539 พบว่าข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารงานทั่วไปของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานมีจำนวนประมาณหนึ่งในห้าของข้าราชการทั้งหมด ซึ่งถือได้ว่าเป็นหน่วยงานสนับสนุนที่สำคัญ แต่มักจะได้รับความสำคัญน้อยกว่าหน่วยงานหลัก และยังมีปัญหาในด้านแนวปฏิบัติและการประสานราชการ จึงได้ดำเนินการพัฒนาการบริหารเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารงานทั่วไปของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานให้ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายบริหารงานทั่วไปของสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดจะต้องมีศักยภาพในการทำหน้าที่เป็นเสมือน “สำนักงานเลขาธิการกรมในส่วนภูมิภาค” ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางและวิเคราะห์ผลของการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารงานทั่วไปของสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด และวิเคราะห์ปัญหาที่สำคัญจากการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหาร ตลอดจนการวิเคราะห์ศักยภาพของฝ่ายบริหารงานทั่วไปของสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด ในการทำหน้าที่เป็นเสมือน “สำนักงานเลขาธิการกรมในส่วนภูมิภาค” โดยการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์ข้าราชการระดับ 6 ที่ผ่านการอบรมหลักสูตร การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชา รุ่นที่ 9 ซึ่งกำลังปฏิบัติหน้าที่ที่สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด จำนวน 10 แห่ง ๆ ละ 1 คน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาในเชิงคุณภาพ

ผลการศึกษา

1. แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารงานทั่วไปของสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด มีดังนี้
 - สำนักงานเลขาธิการกรมดำเนินการพัฒนาการบริหารด้านการบริหารงานทั่วไปในสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด โดยการพัฒนาทรัพยากรทางการบริหารทั้ง 4 ด้าน คือ บุคลากร งบประมาณ วัสดุ และการจัดการ

(2)

2. ผลการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหาร มีดังนี้

2.1 การพัฒนาการบริหารด้านบุคลากร

(1) การประชุมชี้แจงข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารงานทั่วไป มีสมรรถนะทางการบริหารคิดเป็นร้อยละ 84 และการประสานราชการ มีสมรรถนะทางการบริหารคิดเป็นร้อยละ 80

(2) หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไปในสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดได้มอบหมายให้รับผิดชอบงานโครงการทั้งหมด มีสมรรถนะทางการบริหารคิดเป็นร้อยละ 72

2.2 การพัฒนาการบริหารด้านงบประมาณ

- มาตรการประหยัดของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

มีสมรรถนะทางการบริหารคิดเป็นร้อยละ 79

2.3 การพัฒนาการบริหารด้านพัสดุ

- การจัดหางบประมาณเป็นค่าครุภัณฑ์ยานพาหนะ รถคู่ พร้อมอุปกรณ์เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ รถบรรทุก (ดีเซล) ขนาด 1 ตัน แบบดับเบิ้ลแคป พร้อมหลังคาไฟเบอร์กลาส และคอมพิวเตอร์ ให้แก่สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด มีสมรรถนะทางการบริหารรวมกันคิดเป็นร้อยละ 85

2.4 การพัฒนาการบริหารด้านการจัดการ

- การบริหารงาน การบริหารคน และการบริหารเวลาในกิจกรรม 5 ส มีสมรรถนะทางการบริหารคิดเป็นร้อยละ 82

3. ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นในการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหาร มีดังนี้

3.1 ด้านบุคลากร การโยกย้ายเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานทั่วไปมีอยู่เสมอและมีอัตรากำลังไม่เพียงพอ ทักษะไม่เพียงพอและความกระตือรือร้นในการทำงานยังขาดการส่งเสริมเท่าที่ควร

3.2 ด้านงบประมาณ การจัดหางบประมาณหรือมาตรการประหยัดขาดความต่อเนื่อง และขาดการศึกษาเรียนรู้กฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.3 ด้านพัสดุ บุคลากรไม่มีความรู้ในการใช้และบำรุงรักษาคอมพิวเตอร์ ไม่สามารถดูแลรักษายานพาหนะได้ทุกวัน

3.4 ด้านการจัดการ ขาดการสนับสนุนจากสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
จังหวัด และขาดการวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคลากร

4. สักยภาพของฝ่ายบริหารงานทั่วไปของสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
จังหวัด

ในการทำหน้าที่เป็นเสมือน “สำนักงานเลขานุการกรมในส่วนภูมิภาค” หรืออีก
นัยหนึ่ง คือ การเป็นหน่วยงานสนับสนุน (Auxiliary Agency) ที่เป็นหลักในราชการส่วนภูมิภาค
ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน มีศักยภาพคิดเป็นค่าเฉลี่ยได้เท่ากับร้อยละ 80 ถือว่าอยู่ใน
ระดับที่ดี

ข้อเสนอแนะ

1. การพัฒนานโยบาย
 - 1.1 การกำหนดนโยบายการโยกย้ายข้าราชการให้ชัดเจน
 - 1.2 การปรับปรุงหลักสูตรนักบริหารแรงงาน (นบร.) เพื่อให้ผู้ผ่านการ
อบรมเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารอย่างแท้จริง
 - 1.3 การนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการบริหารของสำนักงาน
ประกันสังคม
2. การพัฒนาทรัพยากรทางการบริหาร
 - 2.1 ด้านบุคลากร ควรศึกษาปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป้าหมาย
หรืองานขององค์กร เพื่อทราบถึงปัญหาที่แท้จริงในการปฏิบัติงาน เนื่องจากอาจเป็นปัญหาที่
เชื่อมโยงกับการพัฒนาบริหารด้านอื่น
 - 2.2 ด้านงบประมาณ ควรฝึกอบรมหรือสัมมนาให้ความรู้แก่ผู้บังคับบัญชา
ทุกระดับและเจ้าหน้าที่การเงิน เพื่อให้มีความรอบรู้และสามารถบริหารงบประมาณได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ
 - 2.3 ด้านทัศนคติ ควรเปลี่ยนแปลงทัศนคติผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้เห็นความ
สำคัญของการบริหารงานทัศนคติมากขึ้น และการปรับระดับตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6
ให้สูงขึ้น ตามภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน
 - 2.4 ด้านการจัดการ ควรกำหนดแผนและมาตรฐานการทำงาน เพื่อให้มีการ
ทำงานเป็นทีมและมีประสิทธิภาพในการประสานงาน

คำนำ

“การเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารงานทั่วไปของสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด” เป็นผลงานทางวิชาการที่ได้จัดทำขึ้นในปี พ.ศ. 2544 เพื่อศึกษาศึกษาสภาพของฝ่ายบริหารงานทั่วไปของสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด ซึ่งเป็นหน่วยงานในส่วนภูมิภาคของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน ว่าจะสามารถทำหน้าที่เป็นเสมือน “สำนักงานเลขานุการกรมในส่วนภูมิภาค” หรือการเป็นหน่วยงานสนับสนุน (Auxiliary Agency) ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

ทั้งนี้ เนื่องจากผู้ศึกษาเคยดำรงตำแหน่ง เลขานุการกรม กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ได้ดำเนินการปรับปรุงพัฒนาการทำงานเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารของสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด และเห็นว่าผลการศึกษาเรื่องนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานในส่วนภูมิภาคได้ จึงได้นำมาปรับปรุงเพิ่มเติมในส่วนของสำนักงานประกันสังคม เพื่อเป็นผลงานทางวิชาการลำดับที่ 2 ในการขอรับการประเมินในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านประกันสังคม สำนักงานประกันสังคม

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลการศึกษาเรื่องนี้จะเป็นแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารงานทั่วไปของหน่วยงานในส่วนภูมิภาค ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนา นโยบายและการพัฒนาทรัพยากรทางการบริหารของสำนักงานประกันสังคมให้มีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้นต่อไป



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(1)
คำนำ	(4)
สารบัญ	(5)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญแผนภูมิ	(10)
บทที่ 1 บทนำ	1
1. ความสำคัญของการส่งเสริมสมรรถนะทางการบริหาร	1
2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา	5
3. ขอบเขตของการศึกษา	6
4. วิธีการศึกษา	6
5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา	7
6. การนำเสนอรายงานการศึกษา	8
บทที่ 2 แนวความคิดและทฤษฎีทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง	9
1. แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารการพัฒนาและการพัฒนาการบริหาร	9
2. แนวความคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี	14
3. แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการ	17
4. แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารงานทั่วไป	20
5. ตัวแบบในการศึกษา	29

	หน้า
บทที่ 3 แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารงานทั่วไป ของสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด	32
1. ความสามารถในการระดมการบริหารของสำนักงานเลขานุการกรม	33
1.1 การวางแผน	33
1.2 การจัดรูปงาน	34
1.3 การสั่งงาน	36
1.4 การประสานงาน	36
1.5 การประเมินผล	37
2. ทริพพยากรทางการบริหารของฝ่ายบริหารงานทั่วไป ที่ได้รับการเสริมสร้างสมรรถนะ	40
2.1 บุคลากร	40
2.2 งบประมาณ	42
2.3 พัสดุ	45
2.4 การจัดการ	47
บทที่ 4 ผลการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารงานทั่วไป ของสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด	53
1. ประสิทธิภาพของการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหาร	53
1.1 การพัฒนาการบริหารด้านบุคลากร	54
1.2 การพัฒนาการบริหารด้านงบประมาณ	60
1.3 การพัฒนาการบริหารด้านพัสดุ	63
1.4 การพัฒนาการบริหารด้านการจัดการ	66

	หน้า
2. ศักยภาพของฝ่ายบริหารงานทั่วไปของสำนักงานสวัสดิการ และคุ้มครองแรงงานจังหวัด	71
2.1 การทำหน้าที่เป็นเสมือน “สำนักงานเลขานุการกรมในส่วนภูมิภาค”	71
2.2 การเพิ่มศักยภาพของฝ่ายบริหารงานทั่วไปในส่วนภูมิภาค ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	73
3. ปัญหาของการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหาร	76
3.1 ด้านบุคลากร	76
3.2 ด้านงบประมาณ	77
3.3 ด้านพัสดุ	78
3.4 ด้านการจัดการ	80
4. การนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการบริหารของ สำนักงานประกันสังคม	84
4.1 การพัฒนาการบริหารด้านบุคลากร	85
4.2 การพัฒนาการบริหารด้านงบประมาณ	85
4.3 การพัฒนาการบริหารด้านพัสดุ	85
4.4 การพัฒนาการบริหารด้านการจัดการ	85
บทที่ 5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	87
1. บทสรุปผลการศึกษา	87
2. ข้อเสนอแนะ	89
2.1 การพัฒนานโยบาย	90
2.2 การพัฒนาทรัพยากรทางการบริหาร	94

	หน้า
บรรณานุกรม	101
ภาคผนวก	107
ผนวก ก.	108
แบบสัมภาษณ์ การเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหาร ด้านการบริหารงานทั่วไปของสำนักงานสวัสดิการและ คุ้มครองแรงงานจังหวัด	
ผนวก ข.	111
โครงการประชุมชี้แจงหัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เรื่องแนวปฏิบัติ และการประสานราชการ	
ผนวก ค.	114
โครงการประชุมชี้แจงหัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป และเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานทั่วไป เรื่องการบริหาร งบประมาณปี 2543 และการจัดทำค่าของงบประมาณ ปี 2544 ของงานแรงงานส่วนภูมิภาค	
ผนวก ง.	117
โครงการเผยแพร่ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา แรงงานเด็ก	
ผนวก จ.	120
คำกล่าวของอธิบดีกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ในพิธีเปิดการประชุมชี้แจงหัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป และเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	
ผนวก ฉ.	122
โครงการประชุมชี้แจงหัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป เรื่อง 5 ส ในกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน	
ผนวก ช.	126
หลักสูตรนักบริหารแรงงาน รุ่นที่ 10	

สารบัญญัตราวง

ตารางที่	หน้า
1.1 แสดงจำนวนข้าราชการที่ทำหน้าที่ด้านการบริหารงานทั่วไป ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน	4
4.1 แสดงโครงการประชุมชี้แจงข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ ด้านการบริหารงานทั่วไปของทุกหน่วยงานในกรมสวัสดิการ และคุ้มครองแรงงาน ระหว่างปี พ.ศ. 2538-2542	55
4.2 แสดงการประเมินผลการดำเนินกิจกรรม 5 ส ของกรมในสังกัด กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม	67
4.3 แสดงความคิดเห็นของผู้ที่ได้รับผลการเสริมสร้างสมรรถนะ ทางการบริหารด้านการบริหารงานทั่วไปของสำนักงานสวัสดิการ และคุ้มครองแรงงานจังหวัด	70
4.4 แสดงปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการจัดกิจกรรม 5 ส และวิธีการแก้ไขของสำนักงานเลขานุการกรม กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน	81
4.5 แสดงการสรุปปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหาร ของฝ่ายบริหารงานทั่วไปของสำนักงานสวัสดิการ และคุ้มครองแรงงานจังหวัด	82

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	แสดงโครงสร้างตำแหน่งของสำนักงานสวัสดิการและ คุ้มครองแรงงานจังหวัด	3
2	แสดงกระบวนการจัดการ	12
3	แสดงหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี	16
4	แสดงการแบ่งส่วนราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครอง แรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม พ.ศ. 2537	22
5	แสดงการแบ่งงาน หน้าที่ และความรับผิดชอบของสำนักงาน เลขานุการกรม	26
6	แสดงโครงสร้างการแบ่งงานของสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครอง แรงงานจังหวัด	28
7	แสดงตัวแบบการวิเคราะห์การเสริมสร้างสมรรถนะ ทางการบริหาร ด้านการบริหารงานทั่วไปของสำนักงานสวัสดิการ และคุ้มครองแรงงานจังหวัด	31
8	แสดงบทบาทหน้าที่ขององค์ประกอบการจัดการ (Management Functions)	39
9	แสดงความคิดเห็นของผู้ที่ได้รับผลการเสริมสร้างสมรรถนะ ทางการบริหาร ในการมองภาพรวมศักยภาพ ของฝ่ายบริหารงานทั่วไปของสำนักงานสวัสดิการ และคุ้มครองแรงงานจังหวัด	74