

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความสำคัญของปัญหา

จากการที่รัฐบาลมีแผนนโยบายที่จะปฏิรูประบบราชการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และเพื่อให้สอดคล้องต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในสถานการณ์ปัจจุบัน จึงได้มีการวางแนวทางการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงหลายด้าน อาทิ

- จัดภารกิจที่ไม่จำเป็นและให้ความสำคัญต่อการกำหนดบทบาทภารกิจหลักให้ชัดเจนเพื่อปรับระบบและโครงสร้างราชการให้มีเอกภาพ ชัดเจน มีขนาดที่เหมาะสมแต่มีประสิทธิภาพสูง

- ปรับปรุงระบบการบริหารแรงงานของหน่วยงานราชการ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร มีการวัดผลสำเร็จของงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถตรวจสอบได้

- จัดระบบการบริหารบุคคลและเงินเดือนค่าตอบแทนของระบบราชการใหม่เพื่อสร้างข้าราชการให้เป็นมืออาชีพและเป็นกลางทางการเมือง สร้างกลไกการส่งเสริมให้คนมีคุณภาพสูงมารับราชการ มีการบำรุงขวัญกำลังใจ เพื่อให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ และสร้างประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม

- ปรับระบบการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และเปิดโอกาสให้ประชาชนและสังคมมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการตรวจสอบงานภาครัฐมากขึ้น

จากข้อเท็จจริงดังกล่าว จำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกส่วนราชการจะต้องให้ความร่วมมือในการปฏิรูประบบราชการเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนไปข้างหน้าอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้โดยการวางยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตลอดจนระบบการบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และจากการที่ผู้ศึกษาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายช่วยอำนวยการมาเป็นระยะ

เวลาหนึ่ง จึงเห็นว่า มีความจำเป็นที่จะต้องนำหลักการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ทั้งที่เป็นศาสตร์และศิลป์มาใช้ เพื่อให้งานช่วยอำนวยความสะดวกต่อการปฏิรูประบบราชการ และความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น เพราะถึงแม้งานช่วยอำนวยความสะดวกจะไม่ได้มีลักษณะเป็นงานวิชาการโดยเฉพาะ แต่ก็เป็งานประสานและสนับสนุนของกระทรวงแรงงาน และสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นไม่ต่างจากงานอื่น ๆ รวมทั้งยังมีเนื้องานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และทำหายุต่อการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ในการนี้ ผู้ศึกษาจึงได้นำเสนอกระบวนการช่วยอำนวยความสะดวก แนวทางในการบริหารจัดการงาน การวิเคราะห์ SWOT เพื่อการตรวจสอบงานโดยวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งจะเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาปรับปรุงงาน และการวางกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้สนใจได้รับทราบ และใช้เป็นข้อมูลสำหรับการดำเนินงานตามความเหมาะสมต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อนำเสนอกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก และแนวทางในการบริหารจัดการที่เหมาะสม
2. เพื่อตรวจสอบ และทำความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก โดยนำหลัก SWOT มาใช้ในการวิเคราะห์

## 3. ขอบเขตของการศึกษา

ศึกษาเฉพาะงานของฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก กลุ่มงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานสารบรรณ สำนักบริหารกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยการรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในระหว่างปี 2547 – 2548

#### 4. วิธีการศึกษาและรวบรวมข้อมูล

1. ศึกษาโดยการค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) ทางวิชาการ และเอกสารของทางราชการที่เกี่ยวข้อง
2. รวบรวม และเรียบเรียงรายละเอียดของแนวทางการบริหารจัดการงานในความรับผิดชอบจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้ศึกษา
3. วิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยสำรวจความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานและผู้มารับบริการจากหน่วยงานต่าง ๆ

#### 5. คำจำกัดความ

งานเลขานุการผู้บริหาร หมายถึง งานที่ช่วยอำนวยความสะดวกแก่ผู้บริหาร ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เช่น การจัดทำปฏิทินนัดหมายงาน ถิ่นกรองและเสนอเรื่อง ในการเชิญเป็นประธานเปิดงานประชุมสัมมนา เชิญเป็นคณะกรรมการ เชิญประชุม และเป็นพี่ปรึกษาในงาน/กิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานในสังกัด และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการขออนุมัติการเดินทางไปปฏิบัติราชการในพื้นที่ต่าง ๆ จัดประชุมผู้บริหารระดับสูงกระทรวงแรงงาน และประสานงานกับหน่วยงานเจ้าของเรื่อง เป็นต้น

งานพระราชพิธี หมายถึง งานที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ กำหนดไว้เป็นประจำตามราชประเพณี ซึ่งจะเสด็จพระราชดำเนินไปทรงประกอบพิธี ก่อนถึงงานพระราชพิธีจะทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้มีหมายกำหนดการพระราชพิธี ที่จะเสด็จพระราชดำเนินไปทรงประกอบพระราชกรณียกิจ

งานรัฐพิธี หมายถึง งานที่รัฐบาลกราบบังคมทูลขอพระมหากษัตริย์ให้ทรงรับไว้เป็นงานรัฐพิธี มีหมายกำหนดการที่กำหนดไว้เป็นประจำ ซึ่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวจะเสด็จพระราชดำเนินทรงเป็นประธานในพิธี หรือทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้มีผู้แทนพระองค์เสด็จพระราชดำเนินทรงเป็นประธาน

กิจกรรมต่าง ๆ หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อการสนับสนุนการปฏิบัติงานภายในกระทรวง และร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกิจกรรมที่ได้ถือปฏิบัติสืบต่อกันมาเป็นขนบธรรมเนียม วัฒนธรรม เช่น การออกร้านงานกาชาดกระทรวงแรงงาน งานรับบริจาคโลหิต วันขึ้นปีใหม่ วันสงกรานต์ เป็นต้น

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ผู้สนใจทราบถึงกระบวนการงานในการปฏิบัติงานต่างๆ รวมทั้งสภาพปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก
  2. ทำให้ผู้สนใจทราบถึงแนวทางในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
-

## บทที่ 2

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการจัดทำผลงานทางวิชาการ เรื่อง “ การวิเคราะห์กระบวนการช่วยอำนวยความสะดวก ” ผู้ศึกษาได้กำหนดศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องไว้ 5 ประเด็น ได้แก่

1. กระบวนการวิเคราะห์ SWOT
2. การจัดการภาครัฐแนวใหม่
3. การวางแผน
4. การประสานงาน
5. การติดตามประเมินผล

นอกจากนี้ ได้นำเสนอแนวทางการจัดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของ 3 หน่วยงานหลัก ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน สำนักบริหารกลาง และกลุ่มงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานสารบรรณ เพื่อเชื่อมโยงให้เห็นถึงที่มาของการจัดตั้งฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก รวมไปถึงภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบต่างๆ

#### 1. แนวคิดเรื่องกระบวนการวิเคราะห์ SWOT

เนื่องจากกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กร เพราะองค์กรจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามธรรมชาติและลักษณะขององค์กรนั้น ทั้งนี้ การที่จะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นต้องรู้สถานภาพหรือสถานะขององค์กรของตนเสียก่อน

ซึ่งวิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สถานะขององค์กรและกระบวนการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธีด้วยกัน หนึ่งในวิธีเหล่านี้ คือ กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นวิธีการที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย เพราะมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะใช้ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม

## 1.1 ความหมายของ SWOT

SWOT เป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths, Weaknesses, Opportunities และ Threats

Strengths (S) หรือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถ และสถานการณ์ภายในองค์กร ที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

Weaknesses (W) หรือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบ และด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี

Opportunities (O) หรือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอก ที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อม ภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

Threats (T) หรือ ภาวะคุกคาม หรืออุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กร ไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาค่อองค์กร

บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้ สามารถเปลี่ยนกลับซึ่งกันและกันเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลง อาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็น โอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน

## 1.2 SWOT กับความหลากหลายของงาน

การวิเคราะห์ SWOT เป็นวิธีการหรือเครื่องมือการวางแผนกลยุทธ์ที่รู้จักและ ใช้กันอย่างแพร่หลายในกิจการและลักษณะงานต่าง ๆ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือที่ประยุกต์ใช้ในการพัฒนาชุมชน เช่น การใช้ SWOT วางแผนกลยุทธ์ของกลุ่มเครดิตยูเนียน การใช้ SWOT วางแผนกลยุทธ์ การพัฒนาเศรษฐกิจชนบท โดยการใช้ SWOT จะช่วยให้ผู้นำชุมชนเข้าใจศักยภาพทาง เศรษฐกิจของท้องถิ่น และตัดสินใจดึงเงินทุนจากภายนอกเพื่อการลงทุนได้อย่างถูกต้อง

2) การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจขนาดเล็ก โดยมีงานวิจัยหลายชิ้นที่ยืนยันว่า ธุรกิจขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จจะมีการวางแผนกลยุทธ์โดยใช้วิธีการ SWOT นอกจากนี้ การวางแผนอาชีพส่วนบุคคลก็ยังสามารถใช้การวิเคราะห์ SWOT ได้

3) การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือการตรวจสอบงาน เช่น National Australia Bank's Group Audit ใช้ SWOT กับงานตรวจสอบเรื่องต่างๆ ขององค์กร การเสนอรายงานการตรวจสอบในรูปแบบของ SWOT และใช้ SWOT ในการตรวจสอบการตัดสินใจดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

4) การวิเคราะห์ SWOT ใช้เป็นเครื่องมือปรับปรุงการทำงานเป็นทีม

5) การใช้ SWOT เพื่อศึกษาตนเองของเยาวชนในโครงการเยาวชน

6) ใช้ในการดำเนินชีวิต เช่น การวางแผนพัฒนาในด้านต่างๆ ในครอบครัว เป็นต้น

### 1.3 กรอบการวิเคราะห์ SWOT

ในการวิเคราะห์ SWOT การกำหนดเรื่อง หัวข้อ หรือประเด็น (Area) เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง เพราะว่า การกำหนดประเด็นทำให้การวิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคได้ถูกต้องโดยเฉพาะการกำหนดประเด็นหลัก (key area) ได้ถูกต้องจะทำให้การวิเคราะห์ถูกต้องยิ่งขึ้น

การกำหนดกรอบการวิเคราะห์ SWOT ใด ๆ ขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจและธรรมชาติขององค์กรนั้น ในวงการธุรกิจเอกชนมีการคิดค้นกรอบการวิเคราะห์ SWOT ที่มีความหมายหลากหลายรูปแบบ (อ้างถึงในนันทิยา หุตานุวัตร และณรงค์ หุตานุวัตร, 2544, น.5 - 6) อาทิ

MacMillan เสนอ 5 ประเด็นสำหรับกรอบ การวิเคราะห์ SWOT คือ

1) เอกลักษณ์ขององค์กร 2) ขอบเขตปัจจุบันของธุรกิจ 3) แนวโน้มสภาพแวดล้อมที่จะเป็นโอกาสและอุปสรรค 4) โครงสร้างของธุรกิจ และ 5) รูปแบบการเติบโตที่คาดหวัง

Goodstein et al. เสนอ 5 ประเด็นที่ต้องวิเคราะห์ คือ

- 1) ความสำเร็จของแต่ละประเภทธุรกิจขององค์กรและทรัพยากรขององค์กรที่ยังไม่ถูกใช้
- 2) ระบบติดตามประเมินผลสำหรับธุรกิจแต่ละประเภท
- 3) กลยุทธ์ขององค์กรในแง่ความคิดริเริ่มการเผชิญกับความเสี่ยง และการขับเคลื่อนทางการแข่งขัน
- 4) โครงสร้างและระบบการบริหารขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติแผนกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมาย และ
- 5) วัฒนธรรมองค์กรและวิธีการทำธุรกิจ

Piercy and Giles เสนอ 4 ประเด็น คือ

- 1) ความเฉพาเจาะจงของตลาดผลิตภัณฑ์
- 2) ความเฉพาเจาะจงของกลุ่มลูกค้า
- 3) นโยบายราคาในตลาดที่เกี่ยวข้อง และ
- 4) การสื่อสารทางการตลาดสำหรับลูกค้าที่แตกต่างกัน

Edward เสนอปัจจัยภายนอก 9 ประเด็น คือ การเมือง, เศรษฐกิจ, นิเวศวิทยา, การแข่งขัน, กฎหมาย, โครงสร้างพื้นฐาน, สังคม, เทคโนโลยี, และประชากร

#### 1.4 ปัญหาในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT ขององค์กรมีข้อที่ควรคำนึง 4 ประการ คือ

- 1) องค์กรต้องกำหนดก่อนว่า องค์กรต้องการที่จะทำอะไร
- 2) การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคต้องกระทำในช่วงเวลานั้น
- 3) องค์กรต้องกำหนดปัจจัยหลัก (key success factors) ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานให้ถูกต้อง

4) องค์กรต้องประเมินความสามารถของตนให้ถูกต้อง

นอกจากข้อที่ควรคำนึงแล้ว ยังมีปัญหาที่ควรระวัง ดังนี้

- 1) การระบุจุดอ่อนต้องกระทำอย่างซื่อสัตย์ และบางครั้งจุดอ่อนเฉพาะอย่างเป็นของเฉพาะบุคคล
- 2) การจัดการกับกลไกการป้องกันตนเองต้องกระทำอย่างรอบคอบ
- 3) แนวโน้มการขยายจุดแข็งที่เกินความเป็นจริง
- 4) ความใกล้ชิดกับสถานการณ์ ทำให้มองสถานการณ์ขององค์กรไม่ชัดเจน



5) การกำหนดบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลต้องระบุให้ชัดเจน

6) ข้อมูลไม่เพียงพอ และข้อมูลสิ่งแวดล้อมภายนอกเบี่ยงเบน นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกอาจเป็น โอกาสหรืออุปสรรคก็ได้

### 1.5 แมททริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง

โดยทั่วไปองค์กรมักจะวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อน ตลอดจน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อม แต่สิ่งที่มองข้ามไปคือ การเชื่อมโยงภัยเหล่านี้ เข้าด้วยกัน และการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่แตกต่างเพื่อจัดระบบทางเลือกที่เหมาะสม อย่างไรก็ตาม การใช้แมททริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง (Threats- Opportunities-weaknesses-Strengths) หรือ แมททริกซ์ TOWS ซึ่งเป็นแมททริกซ์ที่ เสนอแนะการวิเคราะห์สถานการณ์ โดยแสดงความสัมพันธ์ระหว่างอุปสรรค (T) และ โอกาส (O) กับจุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) จะช่วยให้เข้าใจถึงกลยุทธ์ทางเลือก 4 ประการที่จะใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ก็คือ SO WO ST และ WT ได้ดียิ่งขึ้น ดังรูปที่ 2.1

รูปภาพที่ 2.1  
เมทริกซ์ TOWS สำหรับการกำหนดกลยุทธ์

<p>ปัจจัยภายใน (Internal factors)</p> <p>ปัจจัยภายนอก (External factors)</p>	<p><b>จุดแข็งภายใน</b> [Internal strengths (S)]</p> <p>เช่น จุดแข็งด้านการจัดการ การดำเนินงาน การวิจัยและ พัฒนา (R&amp;D) การเงิน การตลาด</p>	<p><b>จุดอ่อนภายใน</b> [Internal Weaknesses (W)]</p> <p>เช่น ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิด จากภายในบริษัท</p>
<p><b>โอกาสจากภายนอก</b> [External opportunities (O)]</p> <p>เช่น ภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน และอนาคต การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง สังคม ผลิตภัณฑ์ บริการ และเทคโนโลยีใหม่</p>	<p>กลยุทธ์ SO : มาก – มาก (SO Strategy : maxi-maxi)</p> <p>เช่น กลยุทธ์ที่มีศักยภาพ สูงสุดการใช้จุดแข็งของ องค์กรเพื่อสร้างข้อได้เปรียบ จากโอกาส</p>	<p>กลยุทธ์ WO : น้อย – มาก (WO Strategy : mini-maxi)</p> <p>เช่น กลยุทธ์พัฒนาเพื่อ เอาชนะจุดอ่อนเพื่อสร้าง ข้อได้เปรียบจากโอกาส</p>
<p><b>อุปสรรค</b> [External threats (T)]</p> <p>เช่น คู่แข่งขันที่แข็งแกร่ง การเสื่อมความนิยมของผู้บริโภค</p>	<p>กลยุทธ์ ST : มาก – มาก (ST Strategy : maxi-maxi)</p> <p>เช่น การใช้จุดแข็งเพื่อ เอาชนะ หรือหลีกเลี่ยง อุปสรรค</p>	<p>กลยุทธ์ WO : น้อย – มาก (WO Strategy : mini-maxi)</p> <p>เช่น การตัดทอน การเลิกดำเนินงาน หรือการ ร่วมลงทุน</p>

ที่มา : The Tows : matrix for strategy formulation (Wehrich and Koontz)

## รูปภาพที่ 2.2

### แมทริกซ์ TOWS

(The TOWS matrix for Strategy formulation)

	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โอกาส (Opportunities)	1. SO มีจุดแข็งและมีโอกาส	2. WO มีจุดอ่อนและมีโอกาส
อุปสรรค (Threats)	3. ST มีจุดแข็งและมีอุปสรรค	4. WT มีจุดอ่อนและมีอุปสรรค

1. กลยุทธ์ SO (SO strategy) เป็นสถานการณ์ที่ต้องการสูงสุด โดยหน่วยงานใช้จุดแข็งและข้อได้เปรียบจากโอกาส โดยทั่วไปเป้าหมายขององค์กรจะเปลี่ยนจากตำแหน่งอื่นของแมทริกซ์นี้ ถ้ามีจุดอ่อนก็พยายามแก้ไขปัญหา เพื่อเปลี่ยนให้เป็นจุดแข็ง ถ้าเผชิญอุปสรรคต้องพยายามเปลี่ยนให้เป็นโอกาส ในกรณีนี้หน่วยงานจะใช้จุดแข็งเพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส

2. กลยุทธ์ WO (WO strategy) พยายามที่จะให้เกิดจุดอ่อนต่ำสุด และเกิดโอกาสสูงสุด ดังนั้น ธุรกิจที่มีจุดอ่อนในบางกรณีอาจจะพัฒนาองค์กร หรือต้องการความสามารถเฉพาะอย่าง (เทคโนโลยีหรือบุคคลที่มีทักษะ) จากภายนอก มีทางเลือกที่เป็นไปได้เพื่อสร้างข้อได้เปรียบของโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก ในกรณีนี้หน่วยงานจะพยายามแก้ไขสิ่งที่เป็นจุดอ่อนแล้วจึงปรับกลยุทธ์เพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส

3. กลยุทธ์ ST (ST strategy) ถือเกณฑ์จุดแข็งขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมเป้าหมาย คือ ทำให้เกิดจุดแข็งสูงสุดและมีอุปสรรคต่ำสุด ดังนั้นหน่วยงานอาจใช้จุดแข็งด้านเทคโนโลยี การเงินการจัดการ หรือการตลาดเพื่อจัดการ

อุปสรรคจากคู่แข่งชั้น ในกรณีนี้หน่วยงานจะใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงหรือเอาชนะอุปสรรคให้ได้

4. กลยุทธ์ WT (WT strategy) อยู่ในมุมขวาดอนล่างของแมทริกซ์ มีเป้าหมายที่สร้างให้เกิดจุดแข็งและอุปสรรคต่ำสุด ซึ่งต้องการให้หน่วยงานใช้รูปแบบการร่วมลงทุน (Joint venture) การลดค่าใช้จ่าย (Retrench) การเลิกผลิตผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีกำไร (Liquidate) ในกรณีนี้หน่วยงานจะใช้กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment strategy) เช่น การเลิกกิจการ การถอนผลิตภัณฑ์ การรวมหน่วยงาน ฯลฯ

## 2. การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

### 2.1 ความหมาย

R.A.W.Rhodes ได้กล่าวถึง การจัดการภาครัฐแนวใหม่ ว่ามีความหมายครอบคลุมอย่างน้อยสองประการ กล่าวคือ การจัดการนิยม (managerialism) และเศรษฐศาสตร์สถาบันแนวใหม่ (new institutional economics) ซึ่งในระยะแรก (ก่อน ค.ศ.1985) นั้น การจัดการภาครัฐแนวใหม่มีความหมายค่อนข้างแคบและครอบคลุมเฉพาะในเรื่องของการบริหารจัดการสมัยใหม่ ในระยะเวลาต่อมา (ภายหลังปี ค.ศ.1988) เมื่อบรรดาประเทศส่วนใหญ่ได้มีการขยายแนวทางและปรับเปลี่ยนมาตรการปฏิรูประบบราชการไปสู่การอิงกับระบบตลาดทำให้แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้มีการขยายขอบเขตออกไปจากเดิมให้กว้างขวางขึ้น และส่งผลให้การจัดการนิยมกลายเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ เท่านั้น

อย่างไรก็ตาม จากการที่นักวิชาการได้ศึกษากระบวนการ ขั้นตอน และผลสำเร็จของการปรับปรุงระบบการบริหารราชการของประเทศต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ พบว่าปัจจุบันประชาคมทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ได้มีความเห็นที่ตรงกันว่า การบริหารภาครัฐได้ปรับเข้าสู่กระบวนการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนทางด้านความหมาย ทั้งนี้ Ewan Ferlie และคณะ ได้สำรวจแนวความคิดและจัดแบ่งประเภทของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ออกเป็น 4 แนวทางใหญ่ ๆ กล่าวคือ

(1) การปรับปรุงประสิทธิภาพ (efficiency drive)

เป็นแนวความคิดในระยะเริ่มแรกของ NPM ซึ่งต้องการปรับเปลี่ยนให้การบริหารงานภาครัฐมีความทันสมัยหรือเลียนแบบการบริหารงานในเชิงธุรกิจมากขึ้น (business-like approach) โดยเฉพาะการมุ่งเน้นถึงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน

(2) การลดขนาดและการกระจายอำนาจ (downsizing and decentralization)

เป็นแนวความคิดซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก ซึ่งต้องการเปิดให้กลไกตลาดเข้ามาทดแทนภาครัฐให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยการจัดกลุ่มประเภทภารกิจงานหลักและภารกิจงานรอง เพื่อเปิดให้มีการทดสอบตลาดหรือการตัดค้ำ เพื่อเปิดให้มีการแข่งขัน การแยกผู้ซื้อบริการและผู้ให้บริการออกจากกัน การใช้ระบบการทำสัญญาข้อตกลง รวมถึงการจัดตั้งองค์การบริหารงานอิสระของฝ่ายบริหาร

(3) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (in search of excellence)

เป็นรูปแบบที่ขยายแนวความคิดไปสู่เรื่องของวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมและจรรยาบรรณวิชาชีพตลอดจนการบริหารความเปลี่ยนแปลง

(4) การให้ความสำคัญต่อการบริการประชาชน (public service orientation)

เป็นรูปแบบที่มุ่งเน้นคุณภาพของการดำเนินงานหรือการให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้าผู้รับบริการเป็นอันดับแรก

## 2.2 ลักษณะของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ ซึ่งถึงคุณลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ว่าประกอบด้วย

(1) การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน

(2) การลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่หน่วยงาน

(3) การกำหนด การวัด และการให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคล

(4) การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านของบุคลากร เช่น ระบบการฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทน และระบบคุณธรรม และเทคโนโลยี เช่น ระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์

(5) การเปิดกว้างต่อแนวคิดในเรื่องของการแข่งขันทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเอง และระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชน ในขณะที่เดียวกันภาครัฐก็หันมาทบทวนตัวเองว่าสิ่งใดควรทำเอง หรือปล่อยให้ภาคเอกชนทำ

ในขณะที่ Christopher Hood ได้อธิบายถึงลักษณะสำคัญ ๆ ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้หลายประการ กล่าวคือ

(1) เป็นกระบวนการบริหารที่เน้นการบริหารงานในแบบมืออาชีพ ทำให้ผู้บริหารมีอิสระและความคล่องตัว ในการบริหารงาน

(2) เป็นกระบวนการบริหารที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญต่อภาระ รับผิดชอบต่อผลงาน มากกว่าภาระรับผิดชอบต่อกระบวนการ

(3) เป็นกระบวนการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลสัมฤทธิ์ และการเชื่อมโยงให้เข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและการให้รางวัล

(4) เป็นกระบวนการบริหารที่พยายามปรับปรุงโครงสร้างองค์การเพื่อให้หน่วยงานมีขนาดที่เล็กลงและเกิดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน โดยให้มีการจ้างเหมา งานบางส่วนออกไป

(5) เป็นกระบวนการบริหารที่เปิดให้มีการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ อันจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดีขึ้น

(6) ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้มีความทันสมัย คล้ายกับวิธีการของภาคเอกชน

(7) เป็นกระบวนการบริหารที่เสริมสร้างวินัยในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน ความประหยัดและคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร

### 2.3 การก่อตัวของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

ความเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีในช่วงปัจจุบัน ได้ส่งผลทำให้สังคมการเมืองเกือบทุกแห่งเผชิญกับปัญหาสำคัญที่คล้ายคลึงกัน อันได้แก่ การมีรัฐบาลและระบบราชการที่ไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขาดความยืดหยุ่น ทำงานล่าช้าไม่ทันกาล เนื่องจากเป็นกลไกและกระบวนการที่ออกแบบและกำหนดขึ้น เพื่อใช้ในบริบทของสังคมอุตสาหกรรม ที่มีการปกครองในระบอบประชาธิปไตย โดย

ตัวแทน เน้นการจัด โครงสร้างอำนาจในแนวดิ่ง การปฏิบัติงานตามระเบียบและแนวทางที่รัดกุม เคยชินกับการดำรงอยู่ในสถานการณ์ที่สภาพแวดล้อม เปลี่ยนแปลงไม่รวดเร็ว แต่เมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เกิดขึ้นอย่างค่อนเนื่อง รวดเร็ว ชับซ้อน และมีความไม่แน่นอนสูง จึงปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ค่อนข้างช้า

การปฏิรูประบบการจัดการปกครอง จึงเป็นปฏิกิริยาตอบสนองต่อสภาวะโลกาภิวัตน์ และปัญหาการขาดประสิทธิภาพของการจัดการปกครองภายในสังคมการเมืองโลกาภิวัตน์ทำให้สังคมการเมืองเผชิญกับสถานการณ์เชิงแข่งขันที่ค่อนข้างสูงทำให้สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วต่อเนื่อง ขาดความชัดเจน จนยากที่จะคาดการณ์ได้อย่างถูกต้อง ในขณะที่ในช่วงหลายสิบปีที่ผ่านมาประเทศต่าง ๆ มักจัดการปกครอง โดยเน้นให้รัฐมีบทบาทชี้นำ และเข้ามาแทรกแซงในกิจการสาธารณะต่าง ๆ เป็นสำคัญ จนทำให้บทบาทหน้าที่ ขนาด จำนวนขององค์การ ข้าราชการภาครัฐ ขยายตัวอย่างก้าวกระโดด และกลายเป็นปัญหาสำคัญของภาครัฐในช่วงปัจจุบัน ทำให้ภาระด้านค่าใช้จ่ายของรัฐเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่ความสามารถในการเพิ่มรายได้จากภาษีและรายได้อื่น ๆ ลดน้อยลง จึงทำให้ประชาชนทั่วไปเกิดความรู้สึกขาดความเชื่อมั่น ไม่ยอมรับในผลการทำงานขององค์การภาครัฐ

สภาวะโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้นในช่วงเปลี่ยนก่อนผ่านศตวรรษ (1980s) มีผลทำให้หลาย ๆ ประเทศต้องเร่งจัดให้มีการปฏิรูประบบการจัดการปกครองสังคมการเมืองอย่างขนานใหญ่ ทั้งในส่วนของโครงสร้างและแบบแผนการดำเนินงานของภาครัฐ ดังตัวอย่างในตารางที่ 2.1

**ตารางที่ 2.1**  
**แสดงวิธีการปฏิรูประบบบริหารราชการ**

กรอบทฤษฎี	สมมติฐาน/ค่านิยม	เทคนิค / เครื่องมือที่ใช้
เศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก เศรษฐศาสตร์เชิงสถาบัน (การจัดการกลไกตลาด)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บังเจกชนเป็นผู้มีเหตุผลในการตัดสินใจและมุ่งแสวงหาผลประโยชน์สูงสุดให้ตนเอง</li> <li>▪ องค์การเป็นที่รวมของพหุภาคีที่มีความสัมพันธ์กับในเชิงของการทำสัญญาแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ที่เกิดจากการเจรจาต่อรองกันคล้ายกับตลาดซื้อขายสินค้า</li> <li>▪ กลไกการตลาดมีประสิทธิภาพสามารถจัดการตัวเองได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ</li> <li>▪ การผ่อนคลายการควบคุม</li> <li>▪ การทำให้ถูกต้องตามกฎหมาย</li> <li>▪ การทำงานภายในกรอบของสัญญาที่ตกลงร่วมกัน</li> <li>▪ การติดตามและวัดผลการดำเนินงาน</li> <li>▪ การจัดระบบสิ่งจูงใจ</li> <li>▪ ระบบสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจ</li> </ul>
การจัดการนิยม	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การจัดการเป็นหลักสากลที่ใช้ได้กับองค์การทุกประเภท</li> <li>▪ เน้นผลลัพธ์ของการดำเนินงานโดยมุ่งแสวงหาประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยวิธีการที่เป็นวิทยาศาสตร์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การบริหารงานเชิงกลยุทธ์</li> <li>▪ การบริหารคุณภาพโดยทั่วถ้วน</li> <li>▪ การรื้อปรับระบบ</li> <li>▪ การให้รางวัลผลตอบแทนตามผลงาน</li> <li>▪ การตรวจสอบผลการดำเนินงาน</li> <li>▪ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มผลิตภาพ</li> </ul>
ทฤษฎีประชารัฐและ วัฒนธรรมชุมชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมเป็นสิ่งจำเป็นและพึงมีในสังคมการเมือง</li> <li>▪ ส่วนรวมมีความสำคัญมากกว่าปัจเจกชน</li> <li>▪ สังคมควรมีภาคที่สามมาช่วยแก้ไขปัญหของส่วนรวม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การกระจายอำนาจทางการบริหาร</li> <li>▪ การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน</li> <li>▪ การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นจัดการปัญหา</li> <li>▪ การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและรับฟังเสียงประชาชนและสังคม</li> <li>▪ กลไกภาคที่สามสร้างดุลอำนาจในสังคม</li> </ul>

และภายหลังจากที่ประสบผลสำเร็จในการปรับเปลี่ยนเป็นอย่างดี จึงได้นำผลสรุปจากประสบการณ์ปฏิรูปการจัดการปกครองและความสำเร็จของการปฏิรูปภาครัฐที่มีผลกระทบต่อเนื่องถึงผลสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศมาขยายผลและพัฒนา



เป็นหลักในการจัดการปกครองที่ดีขึ้น(Good Governance) พร้อมทั้งได้มีการเสนอแนะและผลักดันให้กลุ่มประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลายได้ใช้เป็นแนวทางในการจัดการปกครองประเทศโดยองค์การระหว่างประเทศหลายแห่ง อาทิ OECD, IMF, World Bank เป็นต้น

#### 2.4 หลักธรรมาภิบาล : หลักการจัดการปกครองที่ดี

หลักธรรมาภิบาล หรือแนวทางในการจัดการปกครองสังคมการเมืองที่ดี สำหรับสังคมการเมืองแบบเสรีประชาธิปไตย ที่เป็นข้อสรุปจากข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของประชาคมทางวิชาการ รวมทั้งจากองค์การระหว่างประเทศมีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

- (1) การมีความชอบธรรมและความรับผิดชอบทางการเมือง (Political legitimacy and accountability)
- (2) ความมีอิสระในการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ (Freedom of association and participation)
- (3) การมีระบบกฎหมายที่มีความยุติธรรมและน่าเชื่อถือ (A fair and reliable judicial system)
- (4) การมีพันธะความรับผิดชอบและการถูกตรวจสอบของระบบราชการ (Bureaucratic accountability)
- (5) การมีเสรีภาพของการแสดงออกและการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสังคม (Freedom of information and expression)
- (6) ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการภาครัฐ (Effective and efficient public sector management)
- (7) การแสวงหาความร่วมมือกับองค์กรประชาสังคม (Cooperation with civil society organizations)

#### 2.5 ความท้าทายของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ต่อองค์กรภาครัฐ

กระบวนการจัดการปกครองสำหรับประเทศเสรีประชาธิปไตยในศตวรรษที่ 21 เป็นแนวคิดเกี่ยวกับความพยายามจะปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของภาครัฐ ทั้งในส่วนของรัฐบาล (ทั้งรัฐบาลกลาง รัฐบาลท้องถิ่นหรือองค์กรปกครองท้องถิ่น) และระบบ

ราชการพลเรือนทุกระดับ เป็นความพยายามเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์การ ภาครัฐด้วยการลดบทบาทของภาครัฐ พร้อมทั้งเพิ่มบทบาทของภาคเอกชน และภาค ประชาชนในการเข้ามามีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคมให้มากขึ้น โดยการเร่ง กระจายอำนาจเสริมสร้างความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัว การเปลี่ยนแปลงวิธี การทำงานให้มีขั้นตอนที่ลดน้อยลงเน้นผลลัพธ์ของงาน การมีความรับผิดชอบและพร้อม ที่จะถูกตรวจสอบ เพื่อให้การส่งมอบบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนเกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพ เป็นธรรมและทั่วถึง

การปฏิรูประบบบริหารและองค์การภาครัฐตามกรอบธรรมาภิบาล และการจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ มิได้เป็นกระบวนการที่จะทำลายหรือทำให้สถานภาพของภาครัฐลดคุณค่า ลงไป แต่จะเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายต่อองค์การภาครัฐ และข้าราชการ ในเรื่องสำคัญ หลายประการ อาทิ

- การเปลี่ยนลักษณะงานในหน้าที่ของภาครัฐ ทั้งในมิติทางด้านขอบข่ายและความ สลับซับซ้อนของงานในหน้าที่ จะมีผลทำให้องค์การภาครัฐและข้าราชการมีโอกาสที่จะ ได้รับการพัฒนา เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะและความสามารถการเรียนรู้ให้แก่ทั้งข้าราชการและ องค์การ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปรับตัวให้แก่องค์การสาธารณะ

- ข้าราชการ โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในหน่วยปฏิบัติงานส่วนภูมิภาคและระดับ ท้องถิ่นจะมีอิสระและความคล่องตัวในการทำงานเพื่อส่งมอบบริการสาธารณะให้แก่ ประชาชนผู้รับบริการมากขึ้น แต่ก็ต้องแลกเปลี่ยกับการมีความรับผิดชอบทางการบริหาร ที่จะต้องถูกตรวจสอบจากฝ่ายต่าง ๆ ในสังคมการเมืองมากขึ้น

- การแปรรูปกิจการให้แก่เอกชนและการจ้างเหมาดำเนินงาน หรือการกระจาย อำนาจให้แก่ชุมชนและท้องถิ่นที่ขยายตัวมากขึ้น จะทำให้บทบาทหน้าที่ขององค์การภาครัฐ เปลี่ยนแปลงไปจากผู้ปฏิบัติเป็นผู้สนับสนุน กำกับ ติดตามผล ทำให้กระบวนการ หลาย ๆ ด้าน รวมทั้งระบบบริหารงานบุคคลในองค์การภาครัฐต้องปรับบทบาทหน้าที่ ทบพวนถึงแนวทางการพัฒนาหรือบำรุงรักษา ความรู้ ทักษะ และความชำนาญที่มีอยู่อย่าง ไร เพื่อจะได้ทำหน้าที่สรรหา กำกับดูแลผู้รับสัญญาจากรัฐบาลให้เกิดประสิทธิผล ฯลฯ

### 3. แนวคิดเรื่องการวางแผน

การวางแผนเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหรือองค์การทำการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับงานบางอย่างที่จะกระทำในอนาคต กระบวนการดังกล่าวจะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นชุดกิจกรรมที่ต่อเนื่องกัน ซึ่งบางขั้นตอนอาจเป็นเรื่องที่ต้องทำทันทีเพื่อที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ การวางแผนถ้าหากสนใจทำและทำได้ถูกต้อง จะเป็นสิ่งที่มีคุณค่ายิ่งสำหรับองค์การในอันที่จะช่วยให้้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ และถ้าเป็นการนำเอาการวางแผนมาใช้กับชีวิตส่วนตัวแล้ว การวางแผนก็จะมีคุณค่าสำหรับแต่ละบุคคลในอันที่จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพได้เสมอ ทั้งนี้ โดยไม่จำกัดว่าองค์การนั้น ๆ จะเป็นองค์การธุรกิจ สโมสร หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ องค์การทางศาสนา หรือองค์การสาธารณกุศล

#### 3.1 ขอบเขตการวางแผนและผู้บริหาร

โดยปกติผู้บริหารจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับวางแผนหลายระดับด้วยกัน และลักษณะรูปแบบก็อาจแตกต่างกันไป โดยที่ขอบเขตและลักษณะของการวางแผนที่กระทำอยู่ในองค์การ จะเป็นกรอบการทำงานที่ผู้บริหารจะเข้าไปเกี่ยวข้องมากหรือน้อยแตกต่างกันด้วย

ขอบเขตของการวางแผนจะสามารถพิจารณาได้เป็นการวางแผนของทั้งองค์การ และการวางแผนภายในหน่วยงานซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.1.1 การวางแผนทั้งองค์การ หมายถึง การวางแผนที่มีขอบเขตการปฏิบัติที่กว้างขวางทั่วทั้งองค์การ กล่าวคือ หน่วยงานต่าง ๆ ทุกหน่วยงานที่อยู่ภายในองค์การต่างก็จะต้องมีการจัดทำแผนอย่างครบถ้วนตามกฎเกณฑ์ และระเบียบวิธีปฏิบัติในการวางแผนที่มาจากส่วนกลางของผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น การวางแผนของทั้งองค์การนี้ ถือได้ว่าเป็นระบบการวางแผนที่จัดขึ้นโดยหน่วยงาน ทุกหน่วยงานต่างต้องเกี่ยวข้อง เพื่อให้การวางแผนจากจุดของตนสอดคล้องประสานเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานใหญ่ของทั้งองค์การ ระบบการวางแผนของทั้งองค์การนี้ในทางธุรกิจมักจะเรียกว่า “Corporate Planning System”

ในระบบของการวางแผนของทั้งองค์การที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นทางการนี้ ในทางปฏิบัติวิธีการมักจะเริ่มต้นโดยการได้รับแจ้งจากส่วนกลางขององค์การ หรือจากบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผน ซึ่งมักจะมีการออกหนังสือชี้แจงเป็นบันทึก แจ้งให้ทราบถึงระบบการวางแผนที่เป็นทางการขององค์การที่ดำเนินการทั่วทั้งองค์การ และเกี่ยวข้องกับทุกฝ่าย และแจ้งถึงสังกัดของทุกหน่วยงานให้เข้าร่วมในกระบวนการวางแผนนี้โดยตรง ตามกรอบที่ระบุไว้ให้

การวางแผนที่จัดทำทั่วทั้งองค์การมีข้อดีดังนี้ คือ

(1) ช่วยให้้องค์การมีแผนสมบูรณ์แบบสำหรับงานทุก ๆ ด้านอย่างครบถ้วน และสามารถมีตัวเลขแผนงานต่าง ๆ เพื่อใช้สำหรับการควบคุมและติดตามการทำงานของทุก ๆ หน่วยงานได้ครบถ้วนทุกด้านของงาน รวมทั้งสามารถประมวลผลเป็นงานของทั้งบริษัท ในแง่มุมของการวิเคราะห์ต่าง ๆ ได้อย่างดีอีกด้วย

(2) ช่วยให้สามารถมีแผนงานเป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารพร้อมกันได้ทั้งระบบ และยังเป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารงานกับจุดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยแผนงานของด้านนั้นได้โดยตรงด้วย

(3) การวางแผนที่ทุกจุดมีส่วนร่วมนี้จะเปิดโอกาสให้ทุก ๆ คนมีโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นตรงไปยังผู้บริหารระดับสูงได้ โดยการแสดงออกในขณะที่จัดทำแผนงานของตน ด้วยความคิดที่ดีที่สุดในฐานะของผู้ปฏิบัติในจุดนั้นๆ

(4) ช่วยในการขยายขอบเขตของกิจกรรมของผู้บริหารในระดับที่ต่ำกว่าให้สามารถขยายงานหรือได้รับการสนับสนุนมากขึ้นไปอีก ทั้งนี้เพราะผู้บริหารระดับสูงที่พิจารณาแผนงานจะมีโอกาสทราบถึงความสำคัญในจุดต่าง ๆ ที่อยู่ต่ำลงไปได้กว้างขึ้น และสมบูรณ์ครบถ้วนได้มากกว่าเดิม ทั้งนี้ ก็โดยอาศัยแผนงานที่เสนอขึ้นมาเป็นลำดับจากทุกจุดเป็นพื้นฐานของการศึกษาเพื่อการบริหารงานนั่นเอง

3.1.2 การวางแผนภายในหน่วยงาน หมายถึง การวางแผนที่จัดทำขึ้นเอง

ภายในหน่วยงานต่าง ๆ โดยที่องค์การมิได้มีการกำหนดให้มีการวางแผนอย่างเป็นทางการขึ้นใช้ ในกรณีเช่นนี้ การวางแผนจะเป็นระบบและมีประสิทธิภาพเพียงใดในการจัดทำย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่ละคนที่จะจัดทำขึ้นเองอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งมีข้อดี ดังนี้

(1) เมื่อผู้บริหารสนใจที่จะจัดทำแผนขึ้นภายใน หน่วยงานก็ย่อมจะได้รับประโยชน์จากการวางแผนตามระบบของตนเช่นกัน ทั้งนี้เพราะการวางแผนในหน่วยงานที่ทำขึ้นเองโดยสมัครใจนั้น ในทางปฏิบัติจะสามารถทำได้ง่ายกว่าเพราะไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ และขณะเดียวกันก็ยังสามารถทำได้คล่องตัวกว่า โดยสามารถออกแบบและจัดระบบการวางแผนให้เหมาะสมกับสภาพความจำเป็นและต้องการของหน่วยงานของตนขึ้นใช้เองได้

(2) การวางแผนภายในกลุ่มงานต่าง ๆ หรือที่หน่วยงานแต่ละหน่วยได้จัดทำขึ้นเองอย่างเป็นอิสระ จะมีประสิทธิภาพและให้ผลดีกว่ากรณีที่ต้องการจัดทำแผนในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของแผนงานใหญ่ขององค์กรทั้งหมด ทั้งนี้ เพราะเหตุผลที่ว่า ถึงแม้ว่าแผนส่วนรวมของทั้งองค์กรจะมีปัญหาอุปสรรค และไม่สามารถจัดทำเป็นรูปธรรมขึ้นมาตามที่คิดไว้ หัวหน้างานหรือผู้บริหารหน่วยงาน แต่ละคนต่างก็จะสามารถปรับปรุง หรือยกระดับประสิทธิภาพในแผนกหรือหน่วยงานของตนให้ดีขึ้นได้โดยเอกเทศ และไม่ต้องขึ้นอยู่กับส่วนรวม

(3) สามารถจูงใจคนงานผู้ปฏิบัติและการสื่อข้อความต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ที่จัดทำแผนจะเพิ่มมากขึ้น ได้จากกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำแผนนั่นเอง ทั้งนี้ เพราะการเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงานที่ได้เข้ามาช่วยในการพัฒนาและจัดทำแผนสำหรับหน่วยงานของตนนั้น ความเห็นของพนักงานที่ได้มีส่วนเข้ามาแสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูลต่าง ๆ ตลอดจนการติดตามตรวจสอบผลความเป็นไปของงานที่ทำตามแผน โดยผู้ปฏิบัติเหล่านี้จะช่วยให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างดี และสามารถแก้ปัญหาด่าง ๆ ได้สะดวกและง่ายยิ่งขึ้น

(4) การจัดทำแผนภายในหน่วยงาน ยังได้เอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการวางแผนใช้ทรัพยากรของตนอย่างรอบคอบ ที่จะส่งผลต่อหน่วยงานของตนได้เป็นอย่างดี และมีผลมากจนกระทั่งสามารถกระตุ้นให้ทั้งองค์กรต้องยอมรับและเห็นถึงประโยชน์ของการวางแผนอย่างเป็นทางการที่ควรจะต้องนำไปใช้ทั่วกันทุกฝ่าย

สำหรับข้อเสียของการวางแผนอย่างไม่เป็นทางการ คือ ทำให้องค์กรโดยส่วนรวมไม่สามารถมีระบบการวางแผนที่ประสานสอดคล้องเป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งจะมีผลทำให้การวิเคราะห์และการจัดทำแผนงานรวมของทั้งองค์กรมีประสิทธิภาพน้อยลง หรือกระทำไต่ยาก

### 3.2 ประโยชน์ของการวางแผนที่มีต่อการบริหารภายในองค์กร

#### (1) เป็นเครื่องกำหนดทิศทางขององค์กร

กระบวนการวางแผนจะสามารถช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินการต่าง ๆ ได้ ซึ่งเปรียบเสมือนกับการเป็นเครื่องมือที่ให้แก่มวลบุคคลเพื่อที่จะใช้พิจารณายอมรับ หรือปฏิเสธทิศทางนั้นได้

#### (2) เพื่อใช้วัดความสำเร็จ

ภายในองค์กร กระบวนการวางแผนจะมีการกำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวสำหรับบุคคล กลุ่มคนผู้ทำงาน และสำหรับองค์กรเองจึงจำเป็นที่จะต้องมีการวัดผลบางอย่างซึ่งสามารถวัดผลงานหรือการกระทำได้ ดังนั้น ควรต้องมีการระบุเป้าหมายให้ชัดเจนด้วยการตั้งเป้าต่าง ๆ ไว้ ก็จะทำให้มีกรอบเรื่องราว รวมทั้งขอบเขตที่จะใช้ในการวัดผลได้ ซึ่งก็ย่อมจะช่วยให้ความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จเกิดขึ้นมาได้

ระบบการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ ย่อมจะสามารถระบุให้เห็นถึงบุคคลหรือหน่วยงานภายในองค์กรที่ทำงานผิดพลาด ไม่บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งทำให้องค์กรสามารถประเมินผลกระทบของความผิดพลาดนั้น ๆ ที่จะมีต่อหน่วยงานอื่น ๆ และเพื่อจะได้กระทำการแก้ไขได้เหมาะสมและทันท่วงที

#### (3) ใช้สำหรับประสานประโยชน์ขององค์กร

ในขณะที่โลกภายนอกยิ่งซับซ้อนมากขึ้นนั้น ความสัมพันธ์ภายในองค์กรก็อาจจะสับสนและยุ่งยากยิ่งขึ้น แต่ก็ก็จะเกิดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญงานใหม่ ๆ ขึ้นมาที่จะสามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้อย่างมหาศาล แต่ถ้าหากไม่มีการวางแผนใด ๆ หลายโครงการก็อาจต้องดำเนินไปโดยมิได้มีโอกาสใช้ความสามารถเฉพาะตัวของผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้น การวางแผนจะช่วยเน้นให้สามารถมองเห็นถึงขอบเขตของปัญหา

ทั้งหมดได้ และในเวลาเดียวกันก็จะช่วยให้สามารถมีการนำเอาทรัพยากรทั้งหลายมาพิจารณาใช้ได้อย่างเหมาะสมและรอบคอบยิ่งขึ้น

### 3.3 ขั้นตอนและกระบวนการวางแผน

#### 3.3.1 การตั้งข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับอนาคต

กระบวนการวางแผนส่วนมากมักจะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจเป็นสำคัญ ซึ่งนับว่าตรงกันข้ามกับงานด้านการผลิต หรือกระบวนการแปรสภาพทางการผลิต ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับวัตถุดิบของ เช่น เครื่องจักร และวัตถุดิบ เป็นต้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้เองที่ทำให้เชื่อได้ว่า วิธีที่ดีที่สุดที่จะเรียนรู้กระบวนการวางแผนได้ก็คือ การพิจารณาเรื่องราวต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวโดยตลอด และประเมินถึงโอกาสต่างๆ ที่มีอยู่ทั้งในปัจจุบันและที่จะมีขึ้นในอนาคต ตัวอย่างเช่น ในอนาคตอาจมีเทคนิควิทยาการสมัยใหม่เกิดมา ซึ่งในที่สุดอาจจะสามารถทำให้ลดต้นทุนการดำเนินการลงได้ หรือเป็นผลให้เกิดประสิทธิภาพในสายการผลิตได้มากขึ้นกว่าเดิม ดังนั้น ผู้ประกอบการและผู้วางแผนจำเป็นต้องเฝ้าติดตามดูเทคโนโลยีที่กำลังเกิดขึ้น และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาพร้อมกับตั้งข้อสมมุติฐานต่อไปว่าการพัฒนาต่อไปหรือไม่ และอาจมีปัญหอะไรเกิดขึ้นตามมาบ้าง เป็นต้น สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ แต่ละคนจะต้องสามารถคาดการณ์และพิจารณาได้ครบทุกด้านมากที่สุด ทั้งทางการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ เท่าที่จะทำได้ และต้องพยายามทำความเข้าใจให้ได้ว่า ปัจจัยตัวใดเป็นโอกาส และปัจจัยตัวใดเป็นอุปสรรคที่จะต้องพยายามเอาชนะ

นอกจากจะต้องตรวจสอบปัจจัยภายนอกแล้ว ผู้บริหารยังจะต้องมองถึงปัจจัยภายในให้เห็นว่าแต่ละคนมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไรบ้าง และสิ่งเหล่านี้ จะมีผลต่อทิศทางและความสำเร็จขององค์กรอย่างไร ปัจจัยภายนอกและภายในทั้งหมดเหล่านี้จะต้องมีการพิจารณาเป็นลำดับแรกที่สุดที่จะนำไปสู่กระบวนการวางแผน

#### 3.3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์

ภายหลังจากที่ได้พิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการวางแผน และนำมาพิจารณาในกระบวนการวางแผนตามที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้บริหารควรจะได้ลองนึกคิดถึงโครงสร้างองค์กรใหม่ว่าควรเป็นอย่างไร คือ ควรจะพยายามรักษายานาองค์กรให้ยังเล็กกะทัดรัดเช่นเดิมเอาไว้ก่อนระยะหนึ่ง หรือว่าอยากให้เกิดขึ้นและขยายตัวใหญ่

ขึ้นไปอีก เพื่อการขยายขอบเขตวัตถุประสงค์ของการประกอบการออกไปอีกคำถามที่ต้องถามตัวเองก็คือ อะไรคือเป้าหมายหลักขององค์การตามที่ได้มีการจัดตั้งขึ้นมา ซึ่งในขั้นตอนนี้อาจเรียกได้ว่าเป็นขั้นตอนของการกำหนดวัตถุประสงค์นั่นเองวัตถุประสงค์ (objectives) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมของผู้บริหาร และความตั้งใจขององค์การ ซึ่งปกติมักจะเขียนเป็นข้อความที่รัดกุม เพื่อให้ครอบคลุมจุดมุ่งหมายที่ต้องการ และจะไม่พยายามกำหนดเป็นตัวเลขเหมือนกับภาระบุเป้าหมายผลงานด้านต่าง ๆ การกำหนดวัตถุประสงค์นับว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผน ซึ่งมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จในระยะยาวขององค์การ

### 3.3.3 การพัฒนากลยุทธ์

เมื่อมาถึงขั้นตอนนี้ ผู้บริหารต้องคิดต่อไปว่าควรจะดำเนินการโดยวิธีใดอย่างไรจึงจะดีที่สุด ในการนำเอาความคิดนั้นมาปฏิบัติจริงให้เสร็จสิ้นไปด้วยดี การค้นหาวิธีที่ดีที่สุดที่จะให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ประสงค์ คือ สิ่งที่เราเรียกว่า การพัฒนากลยุทธ์ (strategy development) กุญแจที่จะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่ดี คือ การอาศัยวิธีวิเคราะห์อิทธิพลการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอกหรือแนวโน้มต่าง ๆ เพื่อจะให้องค์การสามารถเคลื่อนไปสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

ทั้งนี้ แต่ละกลยุทธ์ควรต้องอยู่ในภาวะเงื่อนไขที่มุ่งพยายามให้ได้ประโยชน์สอดคล้องกับปัจจัยทั้งภายในและภายนอกอย่างเหมาะสมที่สุด เพื่อที่จะช่วยให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ ได้

### 3.3.4 การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง

ในขณะที่วัตถุประสงค์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระยะยาวและไม่ระบุชัดเจนหรือเฉพาะเจาะจงนั้น สำหรับเป้าหมาย (goals) จะมีลักษณะต่างกัน คือ เป็นการระบุเป้าหมายที่ชัดเจน โดยระบุเป็นจำนวนที่สามารถวัดได้ และหมายถึงการต้องทำให้สำเร็จได้ในระยะเวลาสั้น โดยทั่วไปแล้วองค์การมักจะมีเป้าหมายหลายๆ อย่างแตกต่างกันไป สำหรับหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ แต่อย่างไรก็ตาม เป้าหมายเหล่านี้จะต้องสอดคล้องเข้ากันได้กับวัตถุประสงค์ระยะยาว และกลยุทธ์ขององค์การ



### 3.3.5 การกำหนดแผนปฏิบัติ

แผนปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นมาควบคู่กับการกำหนดเป้าหมายต่าง ๆ จุดมุ่งหมายของแผนปฏิบัติงานก็คือ เพื่อให้มีการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรเพื่อที่จะให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรได้ โดยปกติทั่วไปแผนงานเหล่านี้มักจะประกอบด้วยขั้นตอนการกระทำต่างๆ ที่กำลังเกิดขึ้นหรือที่ต้องการทำทันที หรือไม่ก็กำลังจะต้องกระทำในอนาคตอันใกล้ โดยทั่วไปแล้วแผนงานต่างๆ จะมีจำนวนมาก และในการบรรลุเป้าหมายหนึ่งนั้น ปกติก็มักต้องอาศัยผลมาจากหลายๆ แผนงานมาประกอบกัน

### 3.3.6 การปฏิบัติตามแผน

การจัดให้มีการวางแผนเพียงอย่างเดียวเท่านั้นนับว่ายังไม่พอเพียง หากแต่ต้องมีการดำเนินการหรือปฏิบัติตามแผนงานด้วย ทั้งนี้ โดยมีการเริ่มต้นและดำเนินตามแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมาย และเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้

### 3.3.7 การพิจารณาข้อมูลย้อนกลับ

คุณลักษณะอย่างหนึ่งของระบบหรือกระบวนการ คือ จะมีข้อมูลที่เกิดขึ้นมาจากการปฏิบัติงานหรือการทำงานของระบบที่ดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอ ข้อมูลเหล่านี้มักจะถูกนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือระดับผลการปฏิบัติงานที่ต้องการความรู้หรือ ผลจากการเปรียบเทียบนี้เรียกว่า “ข้อมูลย้อนกลับ” ผลงานที่ปรากฏออกมาจากระบบที่เกิดจากการได้ปฏิบัติตามแผนไปแล้วนั้น อาจจะไม่ตรงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ในแผน ซึ่งผู้บริหารจะต้องหาทางแก้ไขโดยนำเอาความรู้หรือข้อมูลที่ได้มาไปใช้เพื่อปรับแผนปรับระบบงาน หรือไม่ก็ต้องมีการแก้ไขบุคคลหรือกลุ่มที่ปฏิบัติงานตามแผน

## 3.4 ระดับต่าง ๆ ของการวางแผน

การวางแผนที่จัดทำอย่างเป็นทางการภายในองค์กรนั้นจะเกี่ยวข้องกับผู้บริหารในระดับต่างๆ ทั้งทั้งองค์กรซึ่งผู้บริหารเหล่านั้นจะมีความรับผิดชอบแตกต่างกันออกไป ทั้งโดยระดับของความสามารถและหน้าที่งานที่ต่างกัน ในวิธีการวางแผนของระดับต่างๆ ในองค์กรนั้น ขั้นตอนวิธีการปฏิบัติจะมีลักษณะเหมือนกันแต่

ที่จะแตกต่างกันนั้นก็คือ แตกต่างกันในเรื่องหาและรายละเอียด ตลอดจนชนิดของแผน  
ที่แต่ละระดับได้จัดทำขึ้น

ชนิดของแผนงานและเนื้อหาสาระของแผนซึ่งผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในองค์การ  
ได้จัดทำนั้นจะมีลักษณะแตกต่างกันเป็น 3 ประเภท ดังนี้

(1) การวางแผนในระดับสูง หมายถึง การวางแผนเชิงรวมของทั้งองค์การที่  
กระทำโดยผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะเป็นการพิจารณาถึงแผนงานทั้งหมดขององค์การ  
โดยจะเกี่ยวข้องกับเรื่องราวของการปรับกลยุทธ์การทำงานของทั้งองค์การ ต่อสภาพแวดล้อม  
ภายนอก ซึ่งเป็นขอบเขตของการวิเคราะห์วางแผนที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง  
ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และกำหนดให้องค์การสามารถปรับตัวได้อย่างสมดุลต่อสภาพ  
แวดล้อมภายนอก เพื่อการทำงานในระยะยาวในอนาคตข้างหน้า การวางแผนกลยุทธ์  
จึงเป็นการวางแผนที่กระทำได้ยากมาก และขึ้นอยู่กับความนึกคิดที่จะต้องสามารถมอง  
ปัญหาได้รอบด้าน โดยมีระดับของการนึกคิดที่อยู่ในที่สูง สามารถมีทัศนวิสัยที่มองได้กว้าง  
และมองไกลไปถึงอนาคตได้ด้วย ความสามารถเหล่านี้จำเป็นที่จะมีได้โดยต้องการ  
ฝึกฝนจากประสบการณ์ที่เป็นจริงเป็นส่วนมาก

(2) การวางแผนในระดับกลาง หมายถึง การวางแผนโครงสร้างที่กระทำโดยผู้  
บริหารระดับกลางขององค์การ ซึ่งเป็นระดับของหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการแบ่งแยกหน้า  
ที่งานที่ชัดเจน ดังนั้นเพื่อให้งานด้านต่าง ๆ มีผลงานดีขึ้นทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพนั้น  
แต่ละหน่วยงานก็ต้องมีการวางแผนเพื่อริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ หรือจะต้องมีการเปลี่ยนการ  
ดำเนินงานของงานต่าง ๆ ที่เคยทำมาแล้ว

การวางแผนในระดับกลางหรือระดับของแผนงานนี้ก็คือ การวางแผน  
โครงการ (project planning) หรือถ้าเป็นหน่วยงานในทางราชการที่มีการคิดโครงการ  
ใหญ่ ๆ ที่คาบเกี่ยวกับช่วงระยะเวลาการดำเนินโครงการที่ยาวกว่าแผนโครงการนั้น  
ก็คือ การวางแผนงาน หรือ Program Planning นั่นเอง

ในการวางแผนโครงการนี้ ผู้บริหารในระดับกลางที่เป็นหัวหน้าแผนงานหรือ  
หัวหน้าหน่วยงานทั้งหลายต่างต้องคิดวิเคราะห์และจัดทำแผนงานภายในกรอบของวัตถุประสงค์  
และนโยบายขององค์การ อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์เพื่อการวางแผนของ

ผู้บริหารในระดับกลาง จะต้องวิเคราะห์สิ่งที่เปลี่ยนแปลงต่างๆ ในสภาพแวดล้อมด้วย ทั้งนี้ ก็เพื่อให้งานในหน้าที่ของคุณมีความพร้อมสมบูรณ์

(3) การวางแผนในระดับต้น หรือก็คือการวางแผนดำเนินงาน (operational planning) ซึ่งหมายถึง การวางแผนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายระยะสั้น รวมทั้งการวางแผนสำหรับการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เป็นงานประจำ โดยมากในองค์กรทุกแห่งมักจะมีการจัดให้มีการให้มีการวางแผนดำเนินงานปีต่อปี โดยมีการแยกรายละเอียด เป้าหมายเป็นระยะสั้น ๆ คือ เป็นรายเดือน หรือรายไตรมาส และครึ่งปีด้วย สิ่งสำคัญในการวางแผนชนิดนี้ก็คือ การตั้งงบประมาณ การกำหนดเป้าหมาย ผลงาน และแผนปฏิบัติที่จะใช้ในแต่ละปี

การวางแผนดำเนินงานนี้ จะเกี่ยวข้องกับหัวหน้างานในระดับผู้ควบคุมงาน (supervisory level) ซึ่งหมายถึง หัวหน้ากลุ่มงานปฏิบัติการหรือกลุ่มดำเนินงาน ซึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงไป และเป็นหน้าที่งานที่ต้องทำเป็นประจำ ต่อเนื่อง โดยมีได้มีการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ได้มีการสั่งการมาจากระดับบริหารที่อยู่สูงขึ้นไป การวางแผนในระดับนี้ในทางปฏิบัติจึงกระทำได้ง่าย และส่วนมากจะเป็นเรื่องของความคิดวิเคราะห์และจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อให้ได้วิธีการทำงานที่ดีที่สุด ประหยัด และมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องมักจะเป็นเรื่องที่อยู่ภายในหน่วยงาน และสามารถที่จะควบคุมหรือจัดระบบการทำงานได้ด้วยตัวเอง

(4) การวางแผนของฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายสนับสนุนตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ทุกส่วนขององค์กรควรจะมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน และควรจะมีการจัดทำแผนด้วยกันทุกหน่วยทั่วทั้งองค์กรนั้น โดยธรรมชาติที่เป็นลักษณะทั่วไปในองค์กรส่วนใหญ่ กลุ่มปฏิบัติการต่าง ๆ หรือที่เรียกว่าเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ (Line) โดยปกติมักจะเป็นฝ่ายที่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรืองานหลักขององค์กรโดยตรง ซึ่งในทางธุรกิจเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานกลุ่มนี้มักจะต้องมีการพัฒนาจัดทำแผนงานต่าง ๆ ที่สำคัญ ๆ เช่น แผนงานด้านการตลาด การขาย การผลิต รวมทั้งด้านการเงิน ตลอดจนการวิจัยค้นคว้าและดำเนินการในผลิตภัณฑ์ใหม่ต่าง ๆ

สำหรับหน่วยงานอีกประเภทหนึ่งที่อยู่ในองค์กร คือ เจ้าหน้าที่ที่คอยช่วยเหลือหรือฝ่ายผู้ให้การสนับสนุน (Staff) ที่คอยให้บริการแก่กลุ่มปฏิบัติการต่างๆ นั้นก็นับว่ามีความสำคัญไม่น้อย และต้องมีการวางแผนในหน้าที่งานของตนด้วยเหตุผลเพราะหน่วยงาน Staff ถึงแม้จะมีความจำเป็นและสำคัญที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อเสริมหรือสนับสนุนกลุ่มปฏิบัติการก็ตาม แต่งานด้านสนับสนุนทั้งหลายเหล่านี้ล้วนแต่เป็นหน่วยงานที่ต้องมีค่าใช้จ่ายด้านเดียวเสมอ คือ มีฐานะเป็นศูนย์ต้นทุน ที่เป็นหน่วยงานที่ไม่ได้ให้รายได้กับองค์กร ดังนั้น ประสิทธิภาพของการให้บริการหรือสนับสนุนต่อหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ด้านปฏิบัติการ จะเป็นปัญหาที่หน่วยงานด้าน Staff จำเป็นต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงานของตนให้ได้คุณภาพและได้ผลงานสูงที่สุดเท่าที่จะทำได้ การวางแผนของหน่วยงานด้าน Staff จึงจำเป็นที่จะต้องกระทำอย่างสมบูรณ์ และจะต้องใช้ความพยายามมากกว่าด้วย

แผนงานของ Staff จะทำได้ดีเพียงใด ย่อมจะต้องขึ้นอยู่กับความเข้าใจและรู้ถึงรายละเอียดของงาน หรือแผนงานที่จัดทำโดยฝ่ายปฏิบัติการเป็นอย่างดีก่อน ทั้งนี้เพื่อที่จะช่วยให้ตนเองสามารถวางแผนเพื่อให้บริการของตนประสานและสนับสนุนต่อแผนงานของฝ่ายปฏิบัติการได้อย่างดี แผนงานหรือหน้าที่ของฝ่ายสนับสนุนจึงจะเป็นที่ยอมรับของฝ่ายปฏิบัติการได้

#### 4. แนวคิดเรื่องการประสานงาน

การประสานงานเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหาร ในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะ เป็นหน่วยงานธุรกิจหรือราชการก็ตาม มักจะกำหนดในระเบียบการปฏิบัติงานไว้ให้มีการประสานงานกันเสมอ ความสำเร็จของการประสานงานขึ้นอยู่กับบทบาทและความสามารถของหัวหน้าเป็นอย่างมาก เพราะภาระหน้าที่ที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของหัวหน้า ก็คือการใช้ภาวะผู้นำโดยนำเอาปัจจัยในการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของและวิธีการปฏิบัติที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานให้มีลักษณะสมานฉันท์ เพื่อให้งานแต่ละส่วนสอดคล้องต้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารทุกระดับจะต้องรับผิดชอบในการประสานงานสุดแต่ที่ว่าระดับไหน จะทำหน้าที่ประสานงานมากน้อยต่างกันอย่างไร หัวหน้างานระดับต้นต้องประสานงาน

ภายในหน่วยที่ตนรับผิดชอบและระหว่างหน่วยงานที่มีงานสัมพันธ์กัน ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ต้องประสานงานระหว่างแผนกหรือฝ่ายรวมทั้งหน่วยงานภายใต้ความรับผิดชอบ

ผู้บริหารซึ่งมีความเป็นผู้นำที่ดีจะแสดงออกถึงความสามารถในการทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตรงกัน ผู้บริหารซึ่งได้รับความสำเร็จในหน้าที่งาน จึงเห็นได้ว่าเป็นผู้มีความสามารถในการประสานงานสูง

ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบงานจัดการ จะต้องมีการวางแผนงาน การจัดรูปงาน การจัดคนเข้าทำงาน การดำเนินงาน การควบคุมงาน ในการดำเนินงานก็มีทั้งการมอบอำนาจหน้าที่ การสั่งงาน การจูงใจ และการประสานงาน การทำงานลำพังกับการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างมาก การประสานงานนับเป็นงานสำคัญและยุ่งยากซับซ้อน ต้องการความสามารถของผู้บริหารทั้งในด้านการจัดงานให้ได้พอเหมาะพอเจาะถูกจังหวะเวลาและทำให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

#### 4.1 ความหมายของการประสานงาน

นักบริหารและนักวิชาการต่างให้ความหมายของการประสานงานไว้หลายแง่มุม ดังนี้

การประสานงาน หมายถึง โครงสร้างหรือกระบวนการที่กลุ่มคนได้คิดขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการมอบหมายการงานให้สมาชิกทำ กำหนดความรับผิดชอบระหว่างบรรดาสมาชิกและจัดกิจกรรมต่าง ๆ ไว้เป็นหมวดหมู่ เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

การประสานงาน หมายถึง กระบวนการตรวจตราดูแลให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายบรรลุเป้าหมายอันเป็นวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น โดยลักษณะสามัคคีสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพที่สุด

การประสานงาน หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มหรือหน่วยงานทำงานร่วมกัน โดยมีความสามัคคีกัน เพื่องานสำเร็จตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ตามเวลาที่กำหนดไว้

ในทางราชการได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ว่า การประสานงาน หมายถึง “การจัดระเบียบวิธีการทำงาน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงาน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ไม่ทำให้งานซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้ เพื่อให้ งานดำเนินไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบาย ขององค์การนั้น อย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ”

#### 4.2 องค์ประกอบของการประสานงาน

อาจพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญ ได้ดังนี้

(1) ความร่วมมือ จะต้องสร้างสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย โดยอาศัยความเข้าใจ หรือการตกลงร่วมกัน มีการรวบรวมกำลังความคิด วิธีการ เทคนิค และระดมทรัพยากรมาสนับสนุนงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เต็มใจที่จะทำงานร่วมกัน

(2) จังหวะเวลา ทุกคนจะต้องปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละคน ตามกำหนดเวลาที่ตกลงกันให้ตรงเวลา

(3) ความสอดคล้อง จะต้องพิจารณาความพอเหมาะพอดี ไม่ทำงานซ้อนกัน

(4) ระบบการสื่อสาร จะต้องมีการสื่อสารที่เข้าใจตรงกัน รวดเร็ว และราบรื่น

(5) ผู้ประสานงาน จะต้องสามารถดึงทุกฝ่ายเข้าร่วมทำงาน เพื่อตรงไปสู่จุดหมาย เดียวกัน ตามที่กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของงาน

#### 4.3 วัตถุประสงค์ของการประสานงาน

การประสานงานเกิดจากความต้องการที่จะให้งาน หรือกิจกรรมย่อย ๆ ที่จะทำ เกิดผลสำเร็จ โดยปฏิบัติอย่างสอดคล้องในจังหวะ เวลาเดียวกัน ได้ผลงานที่มีคุณภาพ ตามมาตรฐานที่เป็นไปตามข้อกำหนดประหยัดเวลาและทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

ก่อนการประสานงานควรกำหนดความต้องการให้แน่ชัดว่าจะประสานงานให้เกิดอะไรหรือเป็นอย่างไร หรือจะทำให้ได้ผลรับอย่างไร เพราะหากว่าไม่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนก็อาจจะประสานงานไปผิดจากที่ควรจะเป็น โดยทั่วไปการประสานงานมีขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานมีความสะดวกราบรื่นไม่เกิดปัญหาข้อขัดแย้ง แต่การประสานงานในแต่ละครั้งหรือแต่ละกรณี อาจวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้

- (1) เพื่อแจ้งให้ผู้ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องทราบ
- (2) เพื่อรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดี
- (3) เพื่อขอคำยินยอมหรือความเห็นชอบ
- (4) เพื่อขอความช่วยเหลือ
- (5) เพื่อขจัดข้อขัดแย้งอันอาจมีขึ้น

#### 4.4 ลักษณะของการประสานงาน

ลักษณะของการประสานงาน สามารถแบ่งลักษณะการประสานงานได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

(1) มีการร่วมมือซึ่งกันและกันระหว่างเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ทั้งระดับบน และระดับล่าง และระดับเสมอกัน โดยทำงานร่วมกันในลักษณะที่สอดคล้องกันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเพื่อการทำงานเป็นทีม (Team Work) มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน จะเกิดเป็น องค์แห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ซึ่งทำให้สามารถปฏิบัติงานได้คล่องตัว รวดเร็ว รียบรื่น เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการทำงาน อันจะนำมาซึ่งความผูกพันระหว่างผู้ร่วมงาน ส่งผลให้เกิดการรักองค์กร เป็นส่วนหนึ่งขององค์การจึงทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การที่ทันสมัย

(2) มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน การทำงานทุกฝ่าย ทุกกองบุคคลากรจะต้องยึดมั่นในวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจหลักหรือพันธกิจขององค์การ (Mission) เพื่อให้การทำงานขององค์การประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ฉะนั้นบุคคลากรทุกคนจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าองค์การมีหน้าที่อะไร และต้องมีความชัดเจนว่าภารกิจของหน่วยงานตอบสนองภารกิจขององค์การด้านใด และพัฒนางานของตน

ให้สอดคล้อง เมื่อทุกฝ่ายมีเป้าหมายจุดเดียวกัน ก็จะส่งผลให้การทำงานราบรื่นและปฏิบัติหน้าที่นั้น ๆ อย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ

(3) มีกำหนดเวลาที่แน่นอนในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย การประสานงานด้านต่าง ๆ ต้องมีระยะเวลากำหนดที่ชัดเจน เพื่อที่จะได้สามารถประเมินความสำเร็จของงานอย่างถูกต้องและชัดเจน

#### 4.5 หลักการประสานงาน

การบริหารงานของหน่วยงานราชการ ปัญหาที่พบบ่อยอยู่เสมอ คือ การทำงานโดยไม่มี การร่วมมือประสานงานกัน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานไม่มีการยึดหลักการประสานงานกันแต่เป็นการที่ต่างคนต่างคิดต่างทำ จึงทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เกิดปัญหาความล่าช้า ความซ้ำซ้อนของงานและสิ้นเปลืองกำลังแรงงาน ตลอดจนทรัพยากรของประเทศ ดังนั้นการที่จะทำให้เกิดการประสานงานที่ดีขึ้นได้ นั้น จำเป็นจะต้องนำหลักการประสานงานมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานด้วย มีหลักการดังต่อไปนี้

(1) การประสานงานกับการประสานนโยบาย การประสานงานเป็นอุปกรณ์สำคัญในอันที่จะก่อให้เกิดเอกภาพของการบริหารงาน (Unit of Administration) ตามความมุ่งหมายหลักของการบริหารองค์การ เพราะการจัดระบบและแบ่งงานนั้น จำต้องดำเนินไปตามความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์นโยบายและแผน ดังนั้น การประสานงานจึงเป็นการประสานการปฏิบัติงานกับนโยบายหรือวัตถุประสงค์เข้าด้วยกัน

(2) การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับคน งาน และจิตใจ ทั้งนี้ก็เพราะว่า การประสานงานนั้นมิได้เพียงแต่หมายความว่า จัดให้มีการประสานงานกันเท่านั้น หากแต่ต้องนำเอา "คน" คือผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายให้เข้าร่วมกันทำงานอย่างเป็น "ทีมเวิร์ค" โดยนัยนี้จึงเห็นได้ว่าข้อตกลงที่สำคัญยิ่งของการประสานงาน คือ ความร่วมมือ (Cooperation) ซึ่งเป็นเรื่องของ "จิตใจ" ในการทำงานร่วมกัน ด้วยเหตุนี้จึงมีผู้นิยมเรียกการประสานงานกับการร่วมมือคู่กันไปว่า "การร่วมมือประสานงาน"

(3) ธาตุแท้ของการประสานงานคือ เวลา เวลาจัดว่าเป็นหัวใจของการประสานงาน เพราะจังหวะและระยะเวลา ตลอดจนการกำหนดแผนและการคาดคะเน นับว่ามีความ



สำคัญต่อการประสาน มีตัวอย่างเป็นอันมากที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของการประสานงาน โดยอาศัยเวลาเป็นปัจจัยสำคัญ เช่น การประกอบรถยนต์ ในโรงงานที่ใช้สายพาน (Assembly Line) จะเห็นได้ชัดว่า การกำหนดเวลาของชิ้นส่วนประกอบแต่ละชิ้นแต่ละช่องให้เหมาะสมพอดีกันนั้น ช่วยให้การดำเนินงานประสานสอดคล้องกันงานก็จะดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

(4) การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคการบริหาร ซึ่งมีลักษณะเป็นส่วนที่ใส่เข้าไป (Input) กับส่วนที่เป็นผลออกมา (Output) สำหรับส่วนที่ใส่เข้าไป ได้แก่ ทรัพยากรทางการบริหาร (Resource of Administration) เช่น คน (People) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) อันเป็นหลักสำคัญ นอกจากนั้นยังมีผู้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ทรัพยากรทางการบริหารนั้น ควรจะมีอำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time) ความตั้งใจในการทำงาน (Will) และความสะดวกต่าง ๆ (Facilities) รวมอยู่ด้วย ทั้งนี้เพื่อหวังที่จะให้ได้ผลออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การประสานงานที่ดีต้องอาศัยการใช้เทคนิคในการบริหารรูปต่าง ๆ เช่นการจัดให้มีการวางแผน (Planning) ที่ดี จัดให้มีแผนผังขององค์การ (Organization Charts) แผนผังเกี่ยวกับหน้าที่การงาน (Functional Charts) แผนผังเกี่ยวกับการเคลื่อนไหวของงาน (Process or Work Flow Charts) และแผนผังแสดงสถานที่ทำงาน (Space and Physical Layout) เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามระเบียบแบบแผนและลักษณะของงานการจัดแย้งจะลดน้อยลงขณะเดียวกันการประสานงานก็ย่อมจะดีขึ้นด้วย

(5) การประสานงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการสื่อข้อความ หลักการสำคัญประการหนึ่งในการบริหารงาน คือ บุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นจะให้ความร่วมมือประสานงานกับเราได้ก็ต่อเมื่อเขามีความเข้าใจในวัตถุประสงค์หรือความต้องการนั้น ๆ กระจ่างแจ้งดีแล้ว ทั้งนี้ไม่จำกัดว่าจะเป็นความร่วมมือประสานงานภายในหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงานก็ตาม ดังที่พูดในเชิงปรัชญาเสมอว่า “ถ้าผู้ได้บังคับบัญชาทำงานไม่ได้ ก็หมายความว่าผู้ได้บังคับบัญชาไม่ทราบเรื่อง ซึ่งหมายความว่าผู้บังคับบัญชาขาดการสื่อข้อความ และถ้าผู้ได้บังคับบัญชาทำงานไม่ได้ ก็หมายความว่าผู้บังคับบัญชาไม่ได้สอนงาน” จากคำกล่าวนี้ จะเห็นได้ว่าอุปกรณ์สำคัญในการที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดความร่วมมือและเกิดการประสานงานขึ้นคือ การสื่อรับข้อความ ลักษณะของการสื่อรับข้อความที่ดีจะต้องเป็นการ

สื่อความแบบสองทาง (Two-way Communication) ทั้งนี้ ก็เพื่อจะได้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันเพราะถ้าการสื่อข้อความไม่ดี เกิดการเข้าใจ ผิดพลาดนั้น การประสานงานก็จะไม่บังเกิดผลดี

(6) การประสานงานเป็นการประสานความคิดเห็น การน้อมนำหรือประสานความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ร่วมงานให้มีความเห็นสอดคล้องต้องกัน เป็นปัจจัยสำคัญของการประสานงาน ดังนั้น การใช้ภาวะผู้นำของนักบริหารที่จะประสานความคิดเห็นของกลุ่ม จึงเป็นเรื่องสำคัญและมีใช้เพียงแต่จะโน้มน้าวให้ผู้อื่นมีความเห็นสอดคล้องตามเท่านั้น หากแต่ต้องพยายามก่อให้เกิดความพอใจในสถานการณ์นั้น ๆ ด้วย การประสานงานจึงบังเกิดผลเต็มที่

(7) การประสานงานมีอยู่ทุกระดับชั้น การประสานงานย่อมมีอยู่ทุกระดับชั้นของการบังคับบัญชา ทั้งในรูปพิธีการ (Formal) และไม่เป็นพิธีการ (Informal) การประสานงานจะทวีความสำคัญยิ่งขึ้นถ้าองค์กรขยายใหญ่โตขึ้นและการประสานงาน ก็ควรจัดให้มีขึ้นทุกระดับชั้น เพราะการขาดความร่วมมือประสานงานแม้เพียงในระดับใดระดับหนึ่งก็ย่อมจะมีผลกระทบกระเทือนไปถึงส่วนรวมได้ด้วยเสมอ

(8) การประสานงานกับการควบคุม การควบคุมมีบทบาทสำคัญต่อการประสานงานมากไม่ว่าจะเป็นการควบคุมในรูปแบบลักษณะใดก็ตาม เพราะการประสานงานมาอยู่ทุกระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา การบังคับบัญชานั้น ก็ย่อมมีความสำคัญผูกพันกับลักษณะและภาวะผู้นำของหัวหน้างานอยู่ไม่น้อย โดยนัยนี้ การควบคุมจึงมีความสำคัญต่อการประสานงานอยู่เป็นอันมาก

(9) การประสานงานกับสภาวะแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐหรือเอกชนก็ตามย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่ห่อหุ้มองค์การนั้นอยู่โดยชอบได้เสมอ แม้ว่าองค์การนั้นจะมีแผนที่วางไว้อย่างดี และสามารถพยากรณ์อนาคตได้แม่นยำเพียงใดก็ตาม หากแต่เหตุการณ์เปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้น ได้เสมอ โดยนัยนี้นักบริหารที่ดีจึงควรเป็นผู้ที่ไวต่อปัญหาและฉับพลันต่อการเปลี่ยนแปลงอันจำเป็นในอันที่จะดำเนินให้มีการประสานงานสอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้เสมอ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ควรได้กระทำด้วยความมีเหตุมีผลเหมาะสมกับจังหวะเวลาตลอดจนการวางแผนควบคุมโดยรัดกุมและเหมาะสม

#### 4.6 เทคนิควิธีการประสานงาน

โดยปกติแล้ว ผู้ปฏิบัติงานจะต้องปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนและธรรมเนียมในการบริหารงานอยู่แล้วจนก่อให้เกิดความเคยชินต่อการปฏิบัติ ดังนั้น จึงถือว่าการปฏิบัติดังกล่าวเป็นการประสานงานกันโดยอัตโนมัติ แต่ในทางทฤษฎีนักวิชาการได้พยายามค้นคว้า รวบรวมและคิดค้นหาวิธีการที่จะแก้ไขตลอดจนส่งเสริมให้มีการประสานงานที่ดีขึ้น

สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภยกุล (2542, น. 75-79) ได้กล่าวถึงเทคนิคหรือวิธีการประสานงานไว้ดังนี้

(1) วิธีการประสานงานภายในองค์กร (Coordination within our activity) ซึ่งอาจแยกกล่าวเป็นหัวข้อย่อย ๆ พอสังเขป ดังนี้

(1.1) การจัดทำแผนผังและกำหนดหน้าที่การงาน (Organization Structure and Function) หมายถึง การแบ่งแยกงานให้เป็นที่ไปตามลักษณะเฉพาะของงาน รวมทั้งการกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจนเพื่อป้องกันการปฏิบัติงานที่ก้าวก่ายและซ้ำซ้อนกัน ซึ่งเมื่อการดำเนินงานเป็นที่ไปตามลักษณะและหน้าที่ที่กำหนดไว้แล้ว งานก็ย่อมจะสอดคล้องและประสานกัน

(1.2) จัดให้มีการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency communication system) ดังได้กล่าวแล้วว่า การติดต่อหรือการสื่อข้อความเป็นมรรคของการประสานงานและมีความสำคัญอย่างแยกไม่ออกประจวบคนและเงา เพราะฉะนั้นจึงควรจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพป้องกันอย่าให้ไปไหลไปรวมอยู่ ณ ที่หนึ่งทีใด โดยเฉพาะ เพราะจะทำให้งานค้างคั่ง ชักช้า นอกจากนี้ จะต้องพิจารณาถึงสายการบังคับบัญชาด้วยว่ามีลักษณะที่อำนวยประโยชน์ต่อการประสานงานหรือไม่ รวมทั้งระบบการติดต่อสื่อสารนั้นมีการป้อนกลับ และเป็นการติดต่อสองทางหรือไม่ด้วย

(1.3) การใช้คณะกรรมการ (Committee) การจัดให้มีการประชุมหารือเพื่อกำหนดระเบียบวิธีการบริหารของฝ่ายต่าง ๆ ให้เป็นที่ไปในลักษณะของการประสานงานที่ดี โดยคณะกรรมการนี้อาจเป็นคณะกรรมการที่อำนวยประโยชน์โดยตรงหรือโดยปริยายแก่การประสานงานก็ได้

(1.4) การใช้วิธีการงบประมาณ (Budgeting) วิธีการงบประมาณ การบัญชีที่คุมการใช้จ่ายหรือวิธีการควบคุมอื่นๆ ทางการเงิน เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุม ให้การปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ ของแต่ละโครงการให้ประสานงานกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายอย่างมีเอกภาพ โดยเฉพาะระบบการงบประมาณแบบปฏิบัติการ (Performance budgeting) และระบบงบประมาณแบบโครงการ (Program budgeting) อาจจะช่วยให้ ทราบถึงโครงการขององค์การ ผลการดำเนินงาน และช่วยให้เกิดการประสานงานกัน ได้เป็นอย่างดี

(1.5) การติดตามสอดส่องการปฏิบัติงาน (Follow up) การติดตามงาน ในหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบว่ามีข้อขัดข้องผิดพลาดอย่างไรบ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในเรื่องเวลา เช่น ปฏิบัติงานในเรื่องใดสำเร็จเรียบร้อยตามกำหนดเวลาหรือไม่หรือล่าช้า เพราะเหตุใด และจะปรับปรุงแก้ไขอย่างไร ทั้งนี้เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานของหน่วยงาน ต่างๆ ประสานงานกันมากขึ้น

(1.6) การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ (Informal contacts) ในการปฏิบัติงาน ในบางครั้งหากใช้วิธีปฏิบัติตามแบบแผนมากเกินไป ก็อาจทำให้งานล่าช้าเกิดผลเสียได้ หรืออาจไม่เป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้น เพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าที่เกิดจากการติดต่อ แบบเป็นทางการตามปกติ และเพื่อก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี การใช้ติดต่ออย่างไม่ เป็นทางการจะช่วยให้ได้มาก และจะเป็นที่นิยมกันแพร่หลายด้วย

(1.7) การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ (Liaison officer) งานบางประเภท มีลักษณะพิเศษหรือเป็นงานซับซ้อนสับสน หากใช้บุคคลธรรมดาติดต่อดำเนินงาน อาจไม่ได้ผล และโดยที่คนเราแต่ละคนไม่เหมือนกัน บางคนเหมาะสำหรับปฏิบัติงาน ติดต่อโดยเฉพาะ เพราะมีความนุ่มนวลและแนบเนียนไม่แก้ง้างหรืออย่างที่เราเรียกว่า "มีพรสวรรค์" บุคคลประเภทนี้เหมาะสำหรับเป็นเจ้าหน้าที่ติดต่อ ยิ่งกว่านั้นงานติดต่อ บางอย่างยังต้องการความชำนาญพิเศษ เช่น ความรู้ทางภาษาต่างประเทศ เป็นต้น เพื่อให้การประสานงานและงานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยบรรลุวัตถุประสงค์ จึงต้อง เลือกใช้บุคคลให้เหมาะสมกับงาน และความสำเร็จของงานก็ขึ้นอยู่กับความสามารถ ของเจ้าหน้าที่ที่ติดต่อ โดยเฉพาะนี้มาก

(1.8) การจัดให้มีการประชุมหรือประชุมผู้ได้บังคับบัญชา (Meeting) ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ โดยชัดเจน ถึงการกระทำเพื่อประโยชน์ต่อการประสานงานได้โดยตรง โดยมีความจำเป็นอย่างมากเมื่อหน่วยงานนั้น ๆ จะต้องปฏิบัติงานตามโครงการใหม่ ๆ

(1.9) การจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล (Training) การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความเข้าใจและรอบรู้เกี่ยวกับงาน ให้มีทัศนคติที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ และมีกำลังใจรักงาน ความสำคัญของการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ที่ว่าทำอะไร ผู้ได้บังคับบัญชาจะมีความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และทำอะไรสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานจึงจะดีมีความเข้าใจต่อกัน อันจะนำไปสู่ความร่วมมือประสานงานที่ดี

(1.10) การจัดให้มีหน่วยแนะแนวทางวิชาการ (Technical staff) เพื่อทำการศึกษาค้นคว้าข้อขัดข้อง และหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงให้มีการประสานงานในหน่วยงานนั้น ๆ ให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

(1.11) การจัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of authority) การมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเพื่อรับไปปฏิบัติจัดทำ นอกจากจะเป็นการกระจายงานแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีและสามัคคีธรรมในหมู่ผู้ร่วมงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการประสานงานเป็นอย่างดี

(1.12) การจัดให้มีการบำรุงขวัญ (Morale) การจัดให้มีผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ได้มีขวัญในการทำงานที่ดี เป็นพลังสำคัญที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือและการประสานงานขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์การ

(2) วิธีการประสานงานระหว่างองค์การ (Coordination outside our activity) สำหรับการประสานงานระหว่างองค์การนี้ จะได้พิจารณาเฉพาะเรื่องที่เป็นหลักสำคัญเท่านั้น เพราะวิธีการบางประการที่ใช้สำหรับการประสานงานในองค์การนั้น อาจนำมาใช้ในการประสานงานระหว่างองค์การได้ด้วย วิธีการประสานงานระหว่างองค์การที่ควรทราบ ได้แก่

(2.1) การประสานงานโดยการกำหนดสิทธิและหน้าที่ (Function) การกำหนดสิทธิและหน้าที่ขององค์การควรให้ชัดเจนและไม่มีการเข้าใจความหมายไปได้หลายทาง อันอาจนำไปสู่การเหลื่อมล้ำ ข้ำซ้อนกัน และเกิดความขัดแย้งกันได้ ในที่สุด

(2.2) การประสานงานโดยใช้คณะกรรมการผสม หรือคณะกรรมการกลาง (Joint committee หรือ Interdepartmental committee) คณะกรรมการดังกล่าวนี้จะช่วย กลั่นกรองและขจัดมูลเหตุที่อาจทำให้มีการขัดแย้งลงได้มาก และจะทำให้มีการ ประสานงานดีขึ้น โดยเฉพาะในกิจการบริหารที่มีความมุ่งหมายกว้างขวางและต้องอาศัย ความร่วมมือร่วมใจหลายฝ่ายหลายสังกัด

(2.3) การประสานงานโดยการใช้วิธีการงบประมาณ (Budgeting) การใช้วิธีการงบประมาณเป็นเครื่องมือในการประสานงานนั้น นอกจากจะใช้สำหรับการ ประสานงานภายในองค์การแล้ว ยังเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประสานงาน ระหว่างองค์การด้วย เพราะในการพิจารณางบประมาณเพื่อขออนุมัติจัดตั้งยอดเงิน ดำเนินการตามแผนงานขององค์การต่าง ๆ อันได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานอื่น ๆ นั้น วิธีการงบประมาณจะสามารถพิจารณาแยกและป้องกันปัญหา เรื่องการทำงานที่ข้ำซ้อนกันได้ดีที่สุด

#### 4.7 ประโยชน์ของการประสานงาน

(1) ทำให้เกิดเอกภาพในการบริหารงาน (Unity of administration) คือ การทำให้ การบริหารงานดำเนินไปอย่างสมดุล ปราศจากการขัดแย้งซึ่งกันและกัน ตลอดจนทำให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ (Team work) รวมทั้งมีบรรยากาศแบบประชาธิปไตย

(2) ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายโดยสะดวกและรวดเร็ว เมื่อมีการประสาน งานเกิดขึ้นไม่ว่าในหน่วยงานใด การทำงานในหน่วยงานนั้น จะมีความคล่องตัวและช่วย ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) ขจัดปัญหาการทำงานข้ำซ้อน หรือเหลื่อมล้ำกัน เนื่องจากการประสานงานเป็น เรื่องของการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน โดยการประสานพลังความสามารถ ทำงานในเวลาเดียวกัน

(4) เป็นสื่อเชื่อมโยงการบริหารระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งทำให้เกิด Team work ที่เข้มแข็ง สามารถช่วยกันฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

(5) ช่วยทำให้เข้าใจข้อเท็จจริง และปัญหาของหน่วยงานอื่นดียิ่งขึ้น เนื่องจากการประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับบุคคลอื่น หรือหน่วยงานอื่น และการที่จะมีการประสานงานกันได้นี้จำเป็นจะต้องมีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

(6) ประหยัดเวลาและแรงงานในการทำงาน เมื่อมีการประสานงานเกิดขึ้น ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสอดคล้องกัน ซึ่งในการนี้จะขจัดปัญหาการขัดแย้งกัน รวมทั้งการล่าช้า (red tape) ต่าง ๆ ลงได้

(7) ประหยัด เงิน วัสดุ และอุปกรณ์ต่าง ๆ จากผลของการประสานงานดังกล่าว จะทำให้หน่วยงานไม่มีปัญหาในการทำงาน งานก็สำเร็จเรียบร้อยลงอย่างรวดเร็ว เมื่อปราศจากการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน รวมทั้งไม่มีการขัดแย้งกันระหว่างบุคคลแล้ว ก็จะทำให้ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ตลอดจนการใช้วัสดุอุปกรณ์ลดลง

(8) ช่วยเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น เนื่องจากการประสานงานก่อให้เกิดการประหยัดต่าง ๆ รวมทั้งทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างรวดเร็ว ซึ่งในการนี้จะสามารถทำให้ผลผลิตของหน่วยงานนั้นสูงขึ้น โดยเฉพาะหากมีการเปรียบเทียบค่าใช้จ่าย (cost) กับผลผลิตต่อหน่วยแล้วจะเห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

(9) ช่วยลดการขัดแย้งในการทำงาน เนื่องจากการประสานงานเป็นการร่วมมือระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานอย่างสมานฉันท์ และมีประสิทธิภาพ เมื่อเป็นเช่นนี้ การประสานงาน จึงสามารถขจัดความขัดแย้งต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

(10) การประสานงานก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) รวมทั้งสู่ทางการปรับปรุงให้ดีขึ้น เนื่องจากการประสานงานจะช่วยลดปัญหาการขัดแย้งต่าง ๆ เมื่อเป็นเช่นนี้โอกาสที่จะมีความคิดสร้างสรรค์รวมทั้งการหาทางแก้ไขปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ก็จะเกิดขึ้น เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลในหน่วยงานทุกระดับมีความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งหาทางปรับปรุงแก้ไขกิจการงานให้เจริญก้าวหน้าขึ้นต่อไป

(11) การประสานงานจะช่วยในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคคลให้ดีขึ้น ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าการประสานงานจะช่วยให้เกิดเอกภาพในการ

บริหารงาน รวมทั้งปัญหาขัดแย้งต่าง ๆ ซึ่งในการนี้จะช่วยให้ผู้ทำงานมีความสุขใจเกิดขึ้น ส่งผลให้การทำงานได้ดียิ่งขึ้น

(12) การประสานงานจะช่วยสร้างความสำนึกในความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างผู้ทำงาน ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่า การประสานงานเป็นเรื่องของความร่วมมือร่วมใจอย่างเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ฉะนั้นเมื่อมีการประสานงานเกิดขึ้นก็จะเป็นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานสำนึกในความรับผิดชอบร่วมกัน อันเป็นการสร้าง Team work ในหน่วยงานนั้นด้วย

จะเห็นได้ว่า การประสานงานทำให้งานสำเร็จอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพเพราะต่างก็ได้ร่วมมือกันทำงาน โดยเข้าใจถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์กรหรือระหว่างองค์กรประหยัคทรัพยากร และเวลาที่จะต้องใช้ในการบริหารงาน เพราะมีการผสมผสานปัจจัยต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างสอดคล้องกลมกลืน ลดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน ซึ่งอาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่ทำให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานลดต่ำลงได้

## 5. แนวคิดเรื่องการติดตามงาน

การติดตามกำกับงาน (Monitoring) จัดเป็นการประเมินการดำเนินงาน/โครงการ ในลักษณะหนึ่งแต่แตกต่างจากการประเมินประเภทอื่นตรงที่เป็นการประเมินเพื่อผลักดันให้มีการดำเนินงานไปตามแผน คือ จะมีทั้งการติดตามผลการดำเนินงาน และกำกับงาน ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ส่วนผลที่ได้จากการติดตามและกำกับงาน สามารถใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจแก้ไข และปรับปรุงการดำเนินงานหรือโครงการได้เช่นเดียวกัน

### 5.1 ความหมายและความสำคัญของการติดตามงาน

Alexandra Stephens ได้ให้ความหมายของการติดตามงานว่าเป็นระบบการเฝ้าระวังจากผู้รับผิดชอบโครงการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนได้มากที่สุด ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าที่สุด การมีส่วนร่วมในการติดตามงานคือ การให้สมาชิกกลุ่มมีส่วนร่วมในการวัดผล บันทึกเก็บและรวบรวมข้อมูล เพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่และสมาชิกนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการดำเนินงานของกลุ่ม นอกจากนั้น การติดตามงานยังเป็นระบบการป้อนกลับ ที่ทำให้ทราบผลการดำเนินงานเป็นระยะและต้องทำอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ เพื่อทบทวนการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงาน ช่วยให้แน่ใจว่า



- ปัจจัยต่าง ๆ สำหรับโครงการได้รับการเตรียมพร้อมตรงตามเวลาที่วางไว้  
อย่างใกล้ชิดที่สุด

- การทำงานทุกขั้นตอน เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้อย่างใกล้ชิดที่สุด

- มีการปรับแผนดำเนินงาน แก้ไขการปฏิบัติการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ตามความจำเป็น

- บุคคลทุกฝ่ายได้รับรู้ความเคลื่อนไหวทุกระยะของโครงการ

- สามารถล่วงรู้ปัญหาและอุปสรรคที่อาจมีขึ้นได้ และมีการแก้ไขทันเวลา

- การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัดคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพ

การติดตามงานเป็นกิจกรรมเชิงการบริหาร ที่ผู้บริหารทุกระดับรับผิดชอบในการกำกับดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนทั้งในเรื่องทรัพยากร กระบวนการดำเนินงาน และกิจกรรม ตลอดจนผลที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การดำเนินงานของโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการให้ข้อมูลทั้งข้อดี ข้อเสียแก่ฝ่ายบริหารโครงการทุกระดับ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับสามารถปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานและหามาตรการแก้ไขได้ทันเวลาหากเกิดความผิดพลาดหรือข้อขัดข้องใด ๆ ขึ้น การติดตามผลเป็นส่วนหนึ่งของระบบการใช้สารสนเทศเพื่อการบริหาร และเป็นกิจกรรมภายในโครงการ เนื่องจากการติดตามงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารและเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารงานที่ดี การติดตามงานจึงต้องกระทำโดยผู้ที่รับผิดชอบต่อการดำเนินโครงการในทุกระดับ นอกจากนี้ การติดตามงานจำเป็นต้องมีระบบข้อมูลที่สามารถสะท้อนให้เห็นสถานะของการดำเนินงาน ความเคลื่อนไหวของงานได้อย่างเป็นปัจจุบันหรือเท่าทันเหตุการณ์หน่วยงาน หรือองค์กรที่รับผิดชอบในการดำเนินงานจำเป็นต้องวางระบบข้อมูลที่จำเป็นว่าต้องการข้อมูลในเรื่องใด จะจัดเก็บอย่างไร โดยพิจารณาถึงความต้องการของผู้ใช้ประโยชน์ และกระบวนการพัฒนาโครงการ / กิจกรรมการพัฒนาด้วย

## 5.2 ขอบเขตของการติดตามกำกับงาน

### 5.2.1 หน้าที่ที่สำคัญของการติดตามกำกับงาน

- (1) ติดตามและกำกับการดำเนินงานของผู้บริหารและฝ่ายปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามที่วางแผนหรือไม่
- (2) ติดตามและกำกับผลที่ได้จากการดำเนินงานว่าเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่
- (3) ติดตามและกำกับเพื่อให้ได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงโครงการตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
- (4) ติดตามและกำกับเพื่อหากำอธิบายเมื่อผลที่เกิดขึ้นแตกต่างไปจากที่กำหนดไว้

5.2.2 จากหน้าที่ของการติดตามกำกับงาน จะเห็นได้ว่าการติดตามกำกับงานครอบคลุมงาน 2 ส่วน คือ

(1) การติดตามการดำเนินงานโดยการเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้ในทางปฏิบัติมักพบว่าการเหตุการณ์ที่ไม่คาดหวังเกิดขึ้นทั้งจากการดำเนินงานและจากสภาพเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในระหว่างการทำงาน ตลอดจนสภาพปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสารสนเทศที่ได้จากการติดตามกำกับงาน และสามารถนำไปใช้ในการแก้ไขปรับปรุงโครงการได้ทันเวลามากกว่าการประเมินความก้าวหน้าและการประเมินผลสุดท้ายของโครงการ

(2) การควบคุมผลที่ได้รับประกอบด้วย ผลโดยตรงของโครงการและผลกระทบของโครงการ มีลักษณะเช่นเดียวกับการดำเนินงาน คือ ผลที่ได้มักพบว่ามีผลข้างเคียงและผลที่กระจายออกไปจากที่กำหนดซึ่งมีผลต่อสภาพเศรษฐกิจและสังคม

## 5.3 เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามกำกับงาน

เนื่องจากการติดตามกำกับงานเป็นการผลักดันให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน ดังนั้น ในการติดตามจึงต้องอาศัยข้อมูลจากแผนงานมาใช้ในการติดตาม ได้แก่

- แผนภูมิแท่ง (Gantt Chart)
- โครงข่ายงาน (Network)

- PERT และ CPM

- ตารางติดตามกิจกรรมและผลที่คาดหวัง

### 5.3.1 แผนภูมิแท่ง (Gantt Chart)

เป็นแผนภูมิที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงเวลาเริ่มต้น และเวลาที่สิ้นสุดของงาน แต่ละกิจกรรมลักษณะเหมือนแผนภูมิแท่ง (bar chart) ทั่วไป แต่นิยมจัดให้แท่งอยู่ในแนวนอน วิธีนี้คิดขึ้นโดยชาวอเมริกันชื่อ Harry L. Gantt

อย่างไรก็ตาม แผนภูมิแท่งแสดงให้เห็นถึงจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของแต่ละงาน แต่ไม่ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ของกิจกรรม จึงเหมาะที่จะใช้เป็นปฏิทินการทำงานมากกว่า ในการติดตามกำกับงานแผนภูมิแท่งแต่ละแท่งจะบอกตำแหน่งเริ่มต้นและสิ้นสุดของกิจกรรม ซึ่งผู้ประเมินสามารถกำหนดเวลาในการเข้าไปติดตามกำกับงานได้ดังตัวอย่าง

### ตารางที่ 2.2

แสดงการจัดทำแผนภูมิแท่งแสดงเวลาการเริ่มต้น และเวลาสิ้นสุดของงาน

กิจกรรม	ระยะเวลา (สัปดาห์)	กิจกรรมที่ต้องทำก่อน
1. วางแผนโครงการ	1	-
2. คัดเลือกเจ้าหน้าที่เก็บข้อมูล	3	1
3. ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เก็บข้อมูล	2	1
4. สุ่มตัวอย่างและนัดหมายกลุ่มตัวอย่าง	1	2 และ 3
5. จัดทำแบบสอบถาม	1	2
6. ออกเก็บข้อมูล	2	4,5
7. วิเคราะห์ข้อมูล	3	6
8. แปลผลและสรุปผล	2	7

### ตารางที่ 2.3

แสดงการจัดทำแผนภูมิแท่งแสดงขั้นตอนและระยะเวลาของกิจกรรม

กิจกรรม	ระยะเวลาเป็นสัปดาห์														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. วางแผนโครงการ															
2. คัดเลือกเจ้าหน้าที่เก็บข้อมูล															
3. ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เก็บข้อมูล															
4. สุ่มตัวอย่างและนัดหมายกลุ่มตัวอย่าง															
5. จัดทำแบบสอบถาม															
6. ออกเก็บข้อมูล															
7. วิเคราะห์ข้อมูล															
8. แปลผลและสรุปผล															
9. เขียนรายงานการสำรวจ															

#### 5.3.2 โครงข่ายงาน (Network)

เป็นแผนภูมิที่แสดงกิจกรรมทั้งหมดในโครงการ แสดงความต่อเนื่องและลำดับก่อนหลังของแต่ละกิจกรรม แต่ไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของแต่ละงาน ในการเขียนโครงข่ายงานจะใช้วงกลม หรือที่เรียกว่า node แทนกิจกรรม ใช้ลูกศรโยงจากกิจกรรมหนึ่งไปยังอีกกิจกรรมหนึ่ง

#### 5.3.3 PERT และ CPM

เป็นเทคนิคที่รวมวิธีการระหว่างแผนภูมิแท่ง (Gantt Chart) กับ โครงข่ายงาน (network) PERT มีชื่อเต็มว่า Program Evaluation and Review Technique ส่วน CPM มีชื่อเต็มว่า Critical Path Method ทั้ง PERT และ CPM ถูกคิดค้นขึ้นมาในเวลาใกล้เคียงกัน เป็นแผนภูมิที่แสดงให้เห็นความต่อเนื่องและลำดับก่อนหลังของแต่ละกิจกรรม ขณะเดียวกันก็แสดงเวลาเริ่มต้น และเวลาที่สิ้นสุดของงานแต่ละกิจกรรม นอกจากนี้ยังสามารถนำมาใช้ในการคำนวณเพื่อควบคุมเวลา ค่าใช้จ่ายและการจัดสรรแรงงานในการ

ดำเนินงาน ดังนั้น จึงมีการใช้เทคนิคทั้งสองในการวางแผน (planning) การจัดทำกำหนดการทำงาน (scheduling) การควบคุมโครงการ (controlling) และการติดตามกำกับงาน (monitoring) โดยในเอกสารนี้จะกล่าวถึงการจัดเวลาในการดำเนินโครงการที่ใช้ในการติดตามกำกับงานเท่านั้น

แม้ว่า PERT และ CPM ใช้หลักการเดียวกัน คือ ต้องสร้างข่ายงาน แต่ส่วนที่แตกต่างระหว่าง PERT และ CPM ก็คือ เวลาที่ใช้ในกิจกรรม โดย PERT มีวัตถุประสงค์ในการควบคุมเวลาปฏิบัติงาน และการติดตามงานเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้โครงการเสร็จเร็วที่สุด จะเน้นความไม่แน่นอนของโครงการ เวลาที่ใช้จึงเป็นเพียงความน่าจะเป็น (probability) เท่านั้นการประมาณเวลาที่ใช้แบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ

- ระยะเวลาที่งานแล้วเสร็จเร็วที่สุด (optimistic duration)
- ระยะเวลาที่งานแล้วเสร็จช้าที่สุด (pessimistic duration)
- ระยะเวลาที่งานแล้วเสร็จตามปกติ (most likely duration)

ส่วน CPM จะมีการกำหนดเวลาที่แน่นอนเพียงค่าเดียว ดังนั้นจึงนิยมใช้ PERT ในโครงการพัฒนาที่มีระยะเวลาไม่แน่นอน ส่วน CPM นิยมใช้ในโครงการก่อสร้างที่สามารถกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนในการทำงานแต่ละขั้นตอน แต่ในปัจจุบันนิยมรวมทั้งสองวิธีเข้าด้วยกัน และเรียกรวมกันว่า PERT

ลักษณะสำคัญของโครงการที่สามารถใช้ PERT และ CPM

(1) จะต้องประกอบด้วยกิจกรรมย่อย โครงการจะเสร็จสิ้นเมื่อดำเนินกิจกรรมย่อยทุกกิจกรรมเสร็จ

(2) งานย่อยที่ประกอบกันจะต้องมีลำดับขั้นตอนการทำงาน

(3) ทุกงานย่อยสามารถเริ่มต้นและสิ้นสุดอย่างอิสระ

#### 5.3.4 ตารางติดตามกิจกรรมและผลที่คาดหวัง

เป็นตารางที่ช่วยในการติดตามกำกับงานซึ่งคัดแปลงมาจากโครงข่ายงานของ PERT และ CPM โดยเป็นทั้งตารางข้อมูลในการติดตามและเป็นตารางในการรายงานผลไปด้วยในขณะเดียวกัน ตารางแรกเป็นการรายงานผลที่เกิดขึ้นจะประกอบด้วย ชื่อกิจกรรม เวลาเริ่มต้นและเวลาสิ้นสุดที่กำหนดไว้ในแผน เวลาเริ่มต้นและเวลาสิ้นสุดที่ใช้จริง ระยะเวลาของกิจกรรมที่กำหนดในแผน ระยะเวลาของกิจกรรมที่ใช้จริง

งบประมาณที่ได้รับอนุมัติ งบประมาณที่ใช้จริง ผลของกิจกรรมที่กำหนดในแผน และผลของกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง ส่วนตารางที่ 2 เป็นการนำผลจากตารางแรกมาเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่กำหนดไว้ในแผนกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง พร้อมการแสดงเหตุผล ปัญหาและอุปสรรคในกรณีที่ไม่เป็นไปตามที่กำหนด ตารางทั้งสองนี้เป็นตารางที่ผู้มีหน้าที่ในการติดตามกำกับงานกรอกหลังการกำกับติดตามงาน ดังตัวอย่างในตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4

ตารางติดตามกิจกรรมและผลที่คาดหวัง

กิจกรรม	เวลาเริ่มต้น และเวลาสิ้นสุด ที่กำหนดไว้ ในแผน (1)	เวลาเริ่มต้น และเวลาสิ้นสุด ที่แท้จริง (2)	ระยะเวลาของ กิจกรรมที่ กำหนดในแผน (3)	ระยะเวลาของ กิจกรรมที่ ใช้จริง (4)	งบประมาณ ที่ได้รับ อนุมัติ (5)	งบประมาณ ที่ใช้จริง (6)	ผลของกิจกรรม ที่กำหนด ในแผน (7)	ผลของกิจกรรม ที่เกิดขึ้น จริง (8)
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								

นำผลจากตารางที่ 2.4 มาเปรียบเทียบกันเพื่อหาข้อสรุปของผลที่ได้และสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ดังแสดงในตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5  
แสดงผลการเปรียบเทียบสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง

การเปรียบเทียบระหว่าง	ผลการเปรียบเทียบ		ข้อชี้แจงกรณีไม่ตรงกัน
	ตรงกัน	ไม่ตรงกัน	
(1) และ (2)			
(3) และ (4)			
(5) และ (6)			
(7) และ (8)			

สรุปผล

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข

.....

.....

.....

จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากตารางที่ 2.4 และ 2.5 เสนอผู้มีอำนาจตัดสินใจเพื่อวินิจฉัยสั่งการควรใช้เวลาไม่มากนักในการดำเนินขั้นตอนนี้ เพื่อให้เกิดข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ไปยังผู้ปฏิบัติ และผู้ปฏิบัติสามารถใช้ข้อมูลย้อนกลับในการแก้ไขปรับปรุงได้ทันต่อเหตุการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานผิดทิศทาง การมีข้อมูลย้อนกลับทำให้สามารถหยุดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้



จากตารางที่ 2.4 จะเห็นได้ว่าประเด็นสำคัญในการติดตามกำกับงานจะประกอบด้วย

- (1) ระยะเวลาการดำเนินงานแต่ละกิจกรรม
- (2) งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงาน
- (3) ผลของงานในแต่ละกิจกรรม
- (4) ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดที่สำคัญในการติดตามกำกับงาน คือ

- เวลาที่ใช้ในแต่ละกิจกรรม
- จำนวนค่าใช้จ่ายที่ใช้
- ปริมาณงานที่ได้ในแต่ละกิจกรรม

ส่วนเกณฑ์ที่ใช้ในการติดตามกำกับงาน คือ

- ไม่เกินเวลาที่กำหนดไว้ในแผนงาน
- ใช้ไม่เกินกว่างบประมาณที่ได้รับ
- ได้ผลงานตามที่กำหนดในแต่ละกิจกรรม

#### 5.4 ขั้นตอนในการติดตามกำกับงาน

1. จัดทำเครื่องมือในการติดตามงานได้แก่ แผนภูมิแท่ง โครงข่ายงาน PERT และ CPM หรือตารางติดตามกิจกรรมและผลที่คาดหมาย โดยจะเลือกใช้อย่างหนึ่งอย่างใด หรือหลายอย่างประกอบกันได้

2. กำหนดระยะเวลาในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ทั้งเพราะการติดตามและกำกับงานจะดำเนินการได้ต่อเมื่อมีการดำเนินงานเกิดขึ้นแล้ว กำหนดเวลาที่ใช้ในการติดตามและกำกับงานจึงขึ้นอยู่กับชนิดของโครงการและชนิดของกิจกรรม

3. ประชุมทำความเข้าใจระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการติดตามกำกับงาน และยังเป็นการสร้างเข้าใจอันดีระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตลอดจนลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น

4. ควรมีการตรวจเยี่ยมของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการ ควบคู่ไปกับการติดตามการรายงานผลการดำเนินงาน

5. จัดทำสรุปการรายงานผลการปฏิบัติงาน พร้อมข้อเสนอแนะ เพื่อการตัดสินใจ แก้ไขปรับปรุงโครงการอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันต่อการนำไปใช้

6. จัดทำข้อมูลย้อนกลับไปหน่วยงานปฏิบัติทราบ

อาจสรุปได้ว่าการติดตามกำกับงาน จัดเป็นการประเมินประเภทหนึ่ง โดยเป็นการ เปรียบเทียบสิ่งที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริงกับสิ่งที่คาดหมายไว้ในแผน โดยเป็นการติดตาม การดำเนินงานและการควบคุมผลที่ได้จากการดำเนินงาน เพื่อสร้างข้อมูลย้อนกลับไปให้ ผู้ปฏิบัติงานใช้ในการดำเนินโครงการต่อไปตามแผน จึงเป็นงานส่วนที่ช่วยกระตุ้นให้ งาน เป็นไปตามแผนที่กำหนด เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามกำกับงานได้แก่ แผนภูมิแท่ง โครงการข่ายงาน PERT และ CPM และตารางติดตามกิจกรรมและผลที่คาดหมาย

ขั้นตอนในการติดตามกำกับงานประกอบด้วย การจัดทำเครื่องมือในการ ติดตามงานกำหนดระยะเวลาในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ประชุมทำความเข้าใจ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรมีการตรวจเยี่ยมของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการ ควบคู่ไปกับการ ติดตามการรายงานผลการดำเนินงาน จัดทำสรุปการรายงานผลการปฏิบัติงาน พร้อมข้อเสนอแนะ และจัดทำข้อมูลย้อนกลับไปหน่วยงานปฏิบัติทราบ

6. โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ ภารกิจ และอำนาจหน้าที่ของสำนัก บริหารกลาง สป. (ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา กฏกระทรวง แบ่งส่วนราชการ สำนักงนปลัดกระทรวง กระทรวงแรงงาน พ.ศ. 2545)

6.1 สำนักบริหารกลาง (สบก.) มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(1) ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไปของสำนักงานปลัดกระทรวง รวมถึงงานช่วยอำนวยการ

(2) ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรและจัดระบบงาน

(3) บริหารแผนงาน ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน บัญชี งบประมาณ พัสดุ และอาคารสถานที่ของกระทรวง

(4) บริหารแผนคน ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและการเสริม สร้างวินัยและระบบคุณธรรม

(5) พัฒนา และฝึกอบรมความรู้ด้านแรงงานแก่ข้าราชการของกระทรวง  
ผู้บริหารองค์การด้านแรงงาน และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง

(6) ดำเนินการเกี่ยวกับงานกฎหมายและระเบียบในความรับผิดชอบของ  
กระทรวงและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง งานนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิด  
ในทางแพ่ง งานบริการทางกฎหมาย และงานคดีที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวง  
รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการอุทธรณ์ที่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวง

(7) ดำเนินการเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ และดำเนินการประมวล สรุป  
วิเคราะห์ประเมินข่าวสาร ภาพลักษณ์ของกระทรวง

(8) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น  
ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

#### 6.2 การแบ่งส่วนราชการของสำนักบริหารกลาง มีดังนี้

- กลุ่มงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานสารบรรณ
- กลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน
- กลุ่มงานคลังและพัสดุ
- กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์
- กลุ่มงานกฎหมาย

-----

## บทที่ 3

### การวิเคราะห์งานช่วยอำนวยความสะดวก

#### 1. งานช่วยอำนวยความสะดวก

##### 1.1 โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ของกลุ่มงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานสารบรรณ

กลุ่มงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานสารบรรณ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

กลุ่มงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานสารบรรณ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณของกระทรวง สำนักงานปลัดกระทรวง และสำนักบริหารกลาง รวมทั้งงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานเลขานุการผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวง งานพระราชพิธี งานรัฐพิธี การจัดกิจกรรมต่าง ๆ การจัดประชุมกระทรวง และการจัดประชุมสำนักงานปลัดกระทรวง ตลอดจนปฏิบัติงานที่มีได้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการหรือหน่วยงานใดในสังกัดกระทรวงโดยเฉพาะ และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีการจัดโครงสร้างการแบ่งงานภายในออกเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายสารบรรณ และฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก ซึ่งมีการปฏิบัติงานแตกต่างกันออกไปในด้านต่าง ๆ ดังนี้

##### ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานธุรการทั่วไป งานรักษาความปลอดภัย ตามระเบียบว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ พ.ศ.2517 งานสวัสดิการข้าราชการ งานการเงินการบัญชีและการเบิกจ่ายงบประมาณ งานพัสดุและครุภัณฑ์ งานรับและส่งหนังสือของกลุ่มช่วยอำนวยความสะดวกและงานสารบรรณ งานพิมพ์หนังสือและเอกสารต่าง ๆ การรับผิดชอบในการฝากส่งสิ่งของทางไปรษณีย์ของสำนักงานปลัดกระทรวง ตลอดจนการปฏิบัติงานที่มีได้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการหรือหน่วยงานใดในสังกัดกระทรวงโดยเฉพาะ และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

### ฝ่ายสารบรรณ

มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานสารบรรณของกระทรวง สำนักงานปลัดกระทรวงและสำนักบริหารกลาง รวมทั้งดำเนินงานเกี่ยวกับการตรวจสอบและกลั่นกรองหนังสือเสนอผู้บริหารและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ระบบงานสารบรรณ ตลอดจนปฏิบัติงานที่มีได้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการหรือหน่วยงานใดในสังกัดกระทรวง โดยเฉพาะและปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

### ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก

มีหน้าที่ความรับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำกำหนดการนัดหมายงานของผู้บริหาร ประสานการปฏิบัติและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้บริหาร ดำเนินการเรื่องรับ-ส่งงานในหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง ตามระเบียบสำนักนายกฯ พ.ศ.2544 การขออนุมัติเดินทางไปราชการ การยืมเงินตรองราชการของผู้บริหาร การจัดประชุมกระทรวงแรงงาน / ประชุมผู้บริหารระดับสูงกระทรวงแรงงาน / ประชุมสำนักงานปลัดกระทรวง งานพระราชพิธี รัฐพิธี และกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งงานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

## 1.2 โครงสร้าง ภารกิจ และอำนาจหน้าที่ของฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานกำหนดให้งานช่วยอำนวยความสะดวก อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก กลุ่มงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานสารบรรณ สำนักบริหารกลาง จากหน้าที่ความรับผิดชอบในภาพรวมของฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกที่ได้กล่าวถึงไปข้างต้นแล้วนั้น ในการปฏิบัติงานจริงยังได้มีการแบ่งหน้าที่การดำเนินงานในฝ่ายออกเป็นงานต่าง ๆ ดังนี้

(1) งานพระราชพิธี งานรัฐพิธี และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ กิจกรรมที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการจากรัฐบาล กิจกรรมสนับสนุนสภาอากาศไทย และจัดให้มีพิธีต่าง ๆ ตามธรรมเนียมปฏิบัติของทางราชการในวันสำคัญของประเทศ (การจัดงาน 5 ธันวาคมหาราช) วันสำคัญทางศาสนา (การจัดงานกฐินพระราชทาน) ตลอดจนงานโครงการสำคัญตามนโยบายที่มีได้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ หรือหน่วยงานใดในสังกัดกระทรวงแรงงาน โดยเฉพาะ

(2) งานเลขานุการผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวง และของสำนักบริหารกลาง ได้แก่ การจัดทำกำหนดการนัดหมายงานของผู้บริหาร ประสานการปฏิบัติ และอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้บริหาร ดำเนินการเรื่องรับ-ส่งงานในหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ.2544 การขออนุมัติเดินทางไปราชการ การขีมือเงินอุดหนุนราชการของผู้บริหาร การจัดประชุมกระทรวงแรงงาน / ประชุมผู้บริหารระดับสูงกระทรวงแรงงาน / ประชุมสำนักงานปลัดกระทรวง

(3) งานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น งานสมาคมแม่บ้าน การจัดงานวันข้าราชการพลเรือน การจัดทำแผนงานโครงการเฉลิมพระเกียรติ เป็นต้น

ทั้งนี้ ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกมีโครงสร้างอัตรากำลัง ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 7ว (หัวหน้าฝ่าย) จำนวน 1 อัตรา เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6ว จำนวน 3 อัตรา และเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 5 จำนวน 1 อัตรา

## 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของงานช่วยอำนวยความสะดวกโดยใช้หลัก SWOT

ผู้จัดทำได้พิจารณารวบรวมข้อมูลจากการปฏิบัติงาน และสอบถามความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการวิเคราะห์งานตามหลัก SWOT เพื่อสำรวจสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกของงานช่วยอำนวยความสะดวก ซึ่งสามารถสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามได้ตามที่ปรากฏในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1  
แสดงตัวอย่างการวิเคราะห์ SWOT ในงานช่วยอำนวยการ

ที่	S (strength) : จุดแข็ง
1	การที่ต้องทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ได้รับคำแนะนำและความช่วยเหลือต่าง ๆ ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นไปด้วยความเรียบร้อย
2	บุคลากรในฝ่ายเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานค่อนข้างมาก
3	บุคลากรในฝ่ายสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ มีจิตสำนึก มีความเสียสละต่อส่วนรวม และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี
4	มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถเตรียมการบางเรื่องได้ล่วงหน้า
5	มีการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ อย่างสม่ำเสมอ ทำให้เกิดความสนิทสนมและสามารถประสานงานเป็นการภายในได้
6	งานบางอย่างในฝ่าย มีลักษณะเป็นงานที่ปฏิบัติเป็นประจำ (routine) ไม่ซับซ้อน ทำให้ไม่ค่อยเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติ เช่น งานเลขานุการผู้บริหารงานประชุม
ที่	W (weakness) : จุดอ่อน
1	บุคลากรที่ปฏิบัติงานในฝ่ายมีจำนวนน้อยเกินไป ทำให้แต่ละคนต้องรับผิดชอบงานหลายอย่าง และมีโอกาสที่จะผิดพลาดได้ง่าย
2	งานบางอย่างในฝ่าย เป็นงานที่ต้องทำตามนโยบาย และต้องมีการประสานงานในรายละเอียดค่อนข้างมาก เช่น การกำหนดสถานที่ถวายผ้าพระกฐินพระราชทาน การจัดงานวันสถาปนากระทรวงแรงงาน
3	มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานมากขึ้น แต่บุคลากรในฝ่ายยังไม่สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างเต็มที่
4	งานช่วยอำนวยการ เป็นงานที่ต้องประสานกับบุคคลจำนวนมาก จึงมีโอกาที่จะขัดแย้ง ไม่เข้าใจ และนำไปสู่ปัญหาในการปฏิบัติงานได้ในที่สุด

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ที่	O (opportunity) : โอกาส
1	การปฏิรูประบบราชการ และการปรับเพิ่มอัตราเงินเดือนให้แก่ข้าราชการ มีส่วนทำให้บุคลากรมีขวัญ กำลังใจ และปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์มากขึ้น
2	การมีผู้บังคับบัญชาที่หลากหลาย และนโยบายการทำงานที่แตกต่าง ทำให้ได้เรียนรู้กระบวนการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น
3	การประชุมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในสังกัด และนอกสังกัดกระทรวงแรงงาน ในรูปแบบของคณะกรรมการจัดงาน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนทางความคิดและนำไปสู่การทำงานเป็นทีมที่มีเป้าประสงค์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
4	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีประสิทธิภาพ ทำให้การปฏิบัติงานมีความสะดวก รวดเร็ว และสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น
ที่	T (threat) : อุปสรรค / ภาวะคุกคาม
1	มีการเปลี่ยนแปลงทางฝ่ายการเมืองบ่อยครั้ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อแผนงานเดิมที่กำหนดไว้
2	การให้ความร่วมมือของหน่วยงานในสังกัดยังไม่ดีเท่าที่ควร โดยเฉพาะการเข้าร่วมกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติในวันหยุดราชการ เช่น การร่วมขบวนอัญเชิญเครื่องราชสักการะในงานพิธีต่าง ๆ การร่วมขบวนวันแรงงานแห่งชาติ ฯลฯ
3	การปฏิบัติงานพระราชพิธี จะต้องดำเนินการไปตามหมายกำหนดการที่สำนักพระราชวังแจ้งมา ซึ่งมักเป็นไปอย่างกระชั้นชิด
4	การที่ไม่มีพนักงานเดินเอกสาร พนักงานบันทึกข้อมูล และพนักงานขับรถสนับสนุนการทำงานของฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก โดยตรง ทำให้บุคลากรในฝ่ายต้องจัดการกับปัญหาเหล่านี้ด้วยตัวเอง ซึ่งเป็นภาระสิ้นเปลืองเวลา และทรัพยากร



ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ที่	T (threat) : อุปสรรค / ภาวะคุกคาม
5	สภาพดินฟ้าอากาศไม่เอื้ออำนวยในการจัดกิจกรรม เช่น ระหว่างกระทำการประกอบพิธีเกิดพายุฝนตกลงมา หรืออากาศร้อนอบอ้าวเกินไป ทำให้ประสบปัญหาในการตั้งริ้วขบวน

จากตารางการวิเคราะห์ SWOT ข้างต้น หากนำไปเปรียบเทียบกับการกำหนดกลยุทธ์ในเมทริกซ์ TOWS ตามบทที่ 2 จะได้ข้อสรุปในการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกสำหรับการปฏิบัติงานช่วยอำนวยความสะดวก ดังนี้

1. กลยุทธ์ SO โดยการใช้จุดแข็งเพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส

จากจุดแข็งที่บุคลากรในฝ่ายเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ผนวกกับมีโอกาสในการประชุมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ และมีเครือข่ายในการประสานงานที่ดี ซึ่งนำไปสู่การทำงานเป็นทีมนั้น สิ่งที่ควรดำเนินการคือ เร่งพัฒนาข้อได้เปรียบดังกล่าว โดยการขยายเครือข่ายการประสานงาน ปรับเปลี่ยนการประสานงานให้เป็นไปในลักษณะที่ไม่เป็นทางการมากขึ้น หมั่นแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความคิดเห็นในงานกับหน่วยงานอื่น ๆ และนำองค์ความรู้ ตลอดจนประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับทราบมาปรับปรุงพัฒนาการทำงานของฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกให้ดียิ่งขึ้น

2. กลยุทธ์ WO โดยการลดการเกิดจุดอ่อน และพยายามเพิ่มโอกาสให้สูงขึ้น

จากจุดอ่อนสำคัญที่เกิดจากบุคลากรในฝ่ายมีจำนวนน้อย และต้องรับผิดชอบงานหลายอย่าง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานที่ต้องประสานกับหน่วยงานอื่น ๆ จนอาจทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งกันได้นั้น จำเป็นต้องแก้ปัญหาคือใช้โอกาสในการเข้าประชุมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ หาข้อตกลงที่เป็นมิตรร่วมกัน และชี้แจงให้หน่วยงานเหล่านั้นเข้าใจในกระบวนการทำงานของฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกมากยิ่งขึ้น

3. กลยุทธ์ ST โดยการทำให้เกิดจุดแข็งสูงสุด เพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดอุปสรรค

จากจุดแข็งที่มีโอกาสทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูง และมักได้รับคำแนะนำ ตลอดจนความช่วยเหลือต่าง ๆ จากผู้บังคับบัญชา อาจเป็นไปได้ที่จะสะท้อน

ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานช่วยอำนวยความสะดวก เช่น การขาดแคลนพนักงานที่จะสนับสนุนงานบริการ การขาดความร่วมมือในการร่วมกิจกรรมของหน่วยงานในสังกัด ฯ ให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ เพื่อมอบหมายสั่งการหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ร่วมกันแก้ปัญหา ซึ่งจะเกิดผลในทางปฏิบัติมากกว่า

#### 4. กลยุทธ์ WT โดยการพยายามสร้างจุดแข็ง และทำให้เกิดอุปสรรคน้อยที่สุด

เป้าหมายที่ต้องดำเนินการ คือ การปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อน เร่งสร้างจุดแข็ง และพยายามหลีกเลี่ยงการเกิดอุปสรรค ซึ่งอาจจำเป็นต้องปรับรูปแบบการบริหารงาน หรือโยกย้ายสับเปลี่ยนบุคลากรให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาเห็นว่า การวิเคราะห์ SWOT ในงานช่วยอำนวยความสะดวก ถือเป็นเรื่องที่ดี และมีประโยชน์ เพราะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้เห็นภาพสะท้อนของกระบวนการทำงานที่ชัดเจนขึ้นจากการสำรวจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของงาน อันจะนำไปสู่การบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ อาจหยิบยกกลยุทธ์ใน 4 ข้อข้างต้นมาดำเนินการควบคู่กัน หรือสลับสับเปลี่ยนกันในงานแต่ละด้าน แต่ละช่วงเวลา หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงให้มีความเหมาะสมและเกิดประโยชน์มากที่สุด

-----

## บทที่ 4

### บทสรุป และข้อเสนอแนะ

#### บทสรุป

จากสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานของฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก ประกอบกับภาวะจำกัดด้านอัตรากำลังข้าราชการงบประมาณ และนโยบายของภาครัฐในการลดอัตราจ้างภาครัฐราชการลง แต่ปริมาณเพิ่มมากขึ้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับกลยุทธ์การบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเสริมสร้างจุดแข็งและโอกาสในการทำงานให้เกิดขึ้น และพยายามหลีกเลี่ยงการเกิดจุดอ่อนและอุปสรรคในงาน รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานจากต่างคนต่างทำมาเป็นการทำงานแบบมีส่วนร่วมที่แท้จริง มีการทำงานแบบเป็นขั้นตอน มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติทุกงาน มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานในทุกระดับ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และมีระบบการประสานงานที่ต่อเนื่องในทุกภารกิจ เพื่อให้การดำเนินงานแล้วเสร็จตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

#### ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้กระบวนการทำงานของฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถดำเนินการได้ตามแนวทาง ต่อไปนี้

1. มีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาอบรม สัมมนา อย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดเวลา รวมทั้งให้สามารถปรับตัวในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เสริมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม อุดหนุน รู้จักวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เพื่อป้องกันการผิดพลาดในการปฏิบัติงานแต่ละครั้ง

3. ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงานกับบุคลากรของหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีการประสานงานร่วมกัน เช่น การจัดทัศนศึกษา หรือการอบรมสัมมนาออกสถานที่ เป็นต้น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และเป็นการความคุ้นเคยกับทั้งสองฝ่าย ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. ศึกษาค้นคว้า และทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารงาน บริหารคน รวมทั้งองค์ความรู้ต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของระบบราชการ ได้ดียิ่งขึ้น

5. มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การติดตามผลการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring) เป็นส่วนประกอบสำคัญของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เนื่องจากเป็นกระบวนการวัดผลอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของงาน หากไม่มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน อาจไม่เป็นไปตามภารกิจ เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งการติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำกับตรวจสอบให้การใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างคุ้มค่าด้วย หากมีปัญหาอุปสรรคระหว่างการปฏิบัติงานจะได้รับการแก้ไขได้ถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นอีก การจัดเก็บข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ ก็จะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารในการจัดสรรทรัพยากรและการตัดสินใจบริหารงานขององค์กร

-----

## บรรณานุกรม

### หนังสือ

- กรมการศาสนา . คู่มือพิธีการและการปฏิบัติพิธีทางพระพุทธศาสนา. พิมพ์ครั้งที่ 1.  
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ , 2547
- ทองทิพภา วิริยะพันธ์. มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ :  
สำนักพิมพ์อินฟอร์มีเดียบุ๊ก, 2546
- ธงชัย สันติวงษ์. การวางแผน. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2540
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนา  
พานิช, 2535
- นันทิยา และณรงค์ หุตานุวัตร. การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจชุมชน. พิมพ์ครั้งที่ 4  
สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. การจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ : บ.เซ็นทรัล  
เอ็กซ์เพรสจำกัด, 2546
- ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ . กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา.  
พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ : โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข  
(สรส.), 2546
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. การจัดการเชิงกลยุทธ์ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เรวัตร ชาตรีวิศิษฎ์. การบริหารองค์การยุคใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ :  
สำนักพิมพ์ธรรมนิติ จำกัด, 2539
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, มปท.
- สมิต สัจฉกร. เทคนิคการประสานงาน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ :  
สำนักพิมพ์สายธาร, 2546

สุชาติ ฅ นหนองคาย. การวางแผน การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และหลักการ  
ประเมินผล. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ :สถาบัน จี.อี.ซี ,2546

สุพจน์ ทรายแก้ว. การจัดการภาครัฐแนวใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2. อยุธา :โรงพิมพ์  
เทียนวัฒนา , 2545

สุวิมล ตีรกานันท์. การประเมินโครงการ:แนวทางสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 1.  
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์วิทยาลัย,2543

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา (ฉบับสมบูรณ์)  
พิมพ์ที่กรุงเทพฯ : บริษัท ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด

อุทิศ ชาวเชียร . การวางแผนกลยุทธ์ พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ  
: บริษัทด้านยุทธศาสตร์พิมพ์ จำกัด

### เอกสารอื่น

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กระทรวงแรงงาน  
พ.ศ.2545

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546

กุลปรีชา ไพบูลย์. “การประสานงานในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน”

เอกสารวิชาการเสนอขอประเมินตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6 ว, 2548

สมล ถาวรวิสุ. “แนวทางการวางแผนกำลังคนกรมการจัดหางาน เพื่อรองรับการพัฒนา  
ระบบราชการไทย.” เอกสารวิชาการเสนอขอประเมินตำแหน่งบุคลากร 8 ว, 2547