

ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
เรื่อง การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงิน ประจำปีงบประมาณ
พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

และ

ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ
เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน
ประจำปีงบประมาณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน



โดย

นางสาวสุดารัตน์ แก้วศรีเจริญ

นักวิชาการแรงงานปฏิบัติการ

ขอรับการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักวิชาการแรงงานชำนาญการ
ตำแหน่งเลขที่ ๒๕๐ กลุ่มงานวิเคราะห์และประเมินผล สำนักตรวจและประเมินผล
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

บทคัดย่อ

การจัดทำเอกสารผลงานทางวิชาการเข้ารับการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักวิชาการแรงงานชำนาญการ ผู้ขอรับการประเมินขอเสนอผลงาน ๒ ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ ๑ ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เรื่อง การจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน และการใช้จ่ายเงิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

การติดตามผลงาน/โครงการ เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้ระบบการวางแผนและการบริหารงาน/โครงการบรรลุผลที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการติดตามผล เป็นการเก็บรวบรวม ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงาน/โครงการเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการติดตามผล เป็นเทคนิคสำคัญในการเร่งรัดโครงการให้ดำเนินการแล้วเสร็จตามเวลา และเป้าหมายที่กำหนด โดยการติดตามผลจะเกิดประโยชน์สูงสุดนั้นต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการดำเนินงาน และที่สำคัญที่สุดจะต้องมีรายงานถึงผลการติดตามและนำเสนอผลการติดตามนั้น เพื่อเป็นเครื่องมือในการติดตามความคืบหน้าและระดับความสำเร็จของงาน/โครงการ รวมทั้งความก้าวหน้าของการใช้จ่ายงบประมาณควบคู่ไปด้วย ซึ่งรายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินจะบ่งชี้ถึงความสำเร็จ ระหว่างการดำเนินงาน/โครงการ โดยมีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างเป้าหมายกับผลที่ได้ รวมถึงผลการเบิกจ่าย

ในการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ผู้จัดทำจำเป็นต้องมีความรู้ทางวิชาการหรือแนวคิดเพื่อใช้ในการดำเนินงาน ให้ประสบผลสำเร็จที่สำคัญ เช่น ความรู้เกี่ยวกับแนวคิด หลักการของการติดตามประเมินผล ความรู้เกี่ยวกับข้อมูล และสถิติเบื้องต้น ความรู้เกี่ยวกับการนำเสนอข้อมูล และความรู้เกี่ยวกับการประสานงาน เป็นต้น โดยขั้นตอนในการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ประกอบด้วย ๑) ศึกษาแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ๒) การสร้างข้อมูลดิบ และตัวชี้วัด เพื่อดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน ๓) จัดทำบันทึกแจ้งเวียนหน่วยงานดำเนินการบันทึกผลการดำเนินงานในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน ๔) ประมวลผลในระบบติดตามและประเมินผลฯ ๕) วิเคราะห์และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานฯ และ ๖) เผยแพร่รายงานผลการดำเนินงานฯ ผ่านอินทราเน็ตกระทรวงแรงงาน และเว็บไซต์กระทรวงแรงงาน

จากการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน เช่น การดำเนินการนำเข้าฐานข้อมูลทางระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน มีความยุ่งยาก ซับซ้อน เนื่องจากแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ มีกิจกรรมย่อยจำนวนมากและเปลี่ยนแปลงเป็นประจำทุกปี ทำให้ข้อมูลที่ต้องนำเข้าเป็นฐานข้อมูลมีจำนวนมาก ต้องใช้เวลาในการตรวจสอบความถูกต้องการของการนำเข้าฐานข้อมูลดังกล่าว และระบบฯ ไม่สามารถประมวลผลข้อมูลได้ในขั้นตอนเดียว เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล (User) บันทึกผลการดำเนินงานในระบบติดตามและประเมินผลฯ มีการปรับเปลี่ยนทำให้เจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจวิธีการนำเข้าข้อมูลในระบบติดตามและประเมินผลฯ เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล (User) บันทึกข้อมูลในระบบติดตามและประเมินผลฯ ล่าช้า ไม่เป็นไปตามกำหนดระยะเวลา ทำให้การประมวลผลการดำเนินงานเกิดความล่าช้าตามไปด้วย เป็นต้น

ส่วนที่ ๒ ข้อเสนอแนวคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

สำนักงบประมาณได้กำหนดให้หน่วยรับงบประมาณบันทึกผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณผ่านระบบฐานข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMIS) พร้อมทั้งระบุปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข เป็นรายเดือน รายไตรมาส และเมื่อสิ้นปีงบประมาณ เพื่อวัดผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณ ประกอบด้วย การติดตามและประเมินผลก่อนการจัดสรรงบประมาณ ระหว่างการใช้จ่ายงบประมาณ และภายหลังจากการใช้จ่ายงบประมาณ ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณภาครัฐเป็นกลไกสนับสนุนการพัฒนาของประเทศ

สำนักตรวจและประเมินผล กลุ่มงานวิเคราะห์และประเมินผล มีภารกิจหน้าที่ในการประสานรวบรวม และวิเคราะห์ผลการดำเนินงานผ่านระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>) โดยติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป้าหมายการให้บริการกระทรวง เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ตัวชี้วัดผลผลิต/โครงการ และกิจกรรม ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน นำมาสรุปผลการดำเนินงานในภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และรายงานผลการดำเนินงานตามเป้าหมายการให้บริการกระทรวง เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ตัวชี้วัดผลผลิต/โครงการ และกิจกรรม ให้สำนักงบประมาณตามห้วงระยะเวลาที่กำหนด (รายงานรอบรายเดือน รายไตรมาส) ผ่านระบบฐานข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMIS) จากการติดตามและรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานนั้น ผู้ขอรับการประเมินเห็นว่าการรายงานผลการดำเนินงานผ่านระบบฐานข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMIS) ยังมีปัญหาและอุปสรรค ส่งผลให้การรายงานผลผ่านระบบฐานข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMIS) ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ผู้ขอรับการประเมินจึงมีแนวความคิดในการเพิ่มประสิทธิภาพการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อให้มีความครบถ้วน ถูกต้อง และทันเวลา สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันต่อสถานการณ์ มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยควรจัดให้มีการอบรมหรือสอนงานผ่านระบบดิจิทัล ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการรายงานผลการดำเนินงานฯ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการรายงานผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานประจำปี ที่กำหนด ทำให้ผลการดำเนินงานมีความถูกต้อง ครบถ้วน จัดทำคู่มือการใช้งานระบบติดตามและประเมินผลฯ เพื่อให้ผู้บันทึกข้อมูล (User) มีความรู้ ความเข้าใจในการบันทึกผลการดำเนินงานในระบบติดตามและประเมินผลฯ ได้อย่างถูกต้อง แต่งตั้งคณะทำงานการรายงานผลการดำเนินงานฯ เพื่อร่วมกันให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ของแบบรายงาน ปรับปรุงและพัฒนาติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน เพื่อจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และสามารถประมวลผล และรายงานผลการดำเนินงานได้แบบ real time

คำนำ

การจัดทำผลงานทางวิชาการฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอผลงานทางวิชาการเพื่อขอรับการประเมินผลงาน และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักวิชาการแรงงานชำนาญการ กลุ่มงานวิเคราะห์และประเมินผล สำนักตรวจและประเมินผล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งการนำเสนอผลงาน แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ ๑ เป็นการนำเสนอผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เรื่อง การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งผู้ขอรับการประเมินได้เสนอความรู้ทางวิชาการและแนวคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับแนวคิด หลักการของการติดตามประเมินผล ความรู้เกี่ยวกับการนำเสนอข้อมูลความรู้เกี่ยวกับการประสานงาน และได้เสนอปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานที่ผ่านมา พร้อมทั้งข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา สำหรับส่วนที่ ๒ ได้นำเสนอแนวทางในการพัฒนางาน เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับตัวชี้วัดเป้าหมาย ผลผลิต/โครงการ กิจกรรมความรู้เกี่ยวกับการรายงานผล และการประเมินผลเบื้องต้น ความรู้เกี่ยวกับการสอนงาน และความรู้เกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการ ซึ่งผู้ขอรับการประเมินได้รวบรวมและเรียบเรียง พร้อมทั้ง ศึกษาค้นคว้าความรู้ทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

ผู้ขอรับการประเมินหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลงานทางวิชาการฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่การจัดทำรายงานผลสำหรับผู้สนใจและผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถนำไปประยุกต์และปรับใช้ในการจัดทำรายงานผล และสามารถพัฒนางานด้านการรายงานผลให้มีประสิทธิภาพและดียิ่งขึ้นต่อไป

สุดารัตน์ แก้วศรีเจริญ
มิถุนายน ๒๕๖๔

กระทรวงแรงงาน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	จ
สารบัญภาพ	ฉ
ส่วนที่ ๑ ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	
๑. ชื่อผลงาน การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน	๑
๒. ระยะเวลาดำเนินการ	๑
๓. ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการ	๑
๓.๑ หลักการและเหตุผล	๑
๓.๒ ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิด	๒
(๑) ความรู้เกี่ยวกับแนวคิด หลักการของการติดตามประเมินผล	๒
(๒) ความรู้เกี่ยวกับข้อมูล และสถิติเบื้องต้น	๘
(๓) ความรู้เกี่ยวกับการนำเสนอข้อมูล	๑๒
(๔) ความรู้เกี่ยวกับการประสานงาน	๑๔
๔. สรุปสาระและขั้นตอนการดำเนินการ	๑๘
๕. ผู้ร่วมดำเนินการ	๒๑
๖. ส่วนของงานที่ผู้เสนอเป็นผู้ปฏิบัติ	๒๑
๗. ผลสำเร็จของงาน	๒๗
๘. การนำไปใช้ประโยชน์	๒๘
๙. ความยุ่งยากในการดำเนินการ/ปัญหา/อุปสรรค	๒๘
๑๐. ข้อเสนอแนะ	๒๘
ส่วนที่ ๒ ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางาน	
ชื่อเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการรายงานผลการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน	๒๙
๑. หลักการและเหตุผล	๒๙
๒. บทวิเคราะห์/แนวความคิด/ข้อเสนอ	๓๐
๒.๑ บทวิเคราะห์	๓๐
๒.๒ แนวความคิด	๓๑
๒.๓ ข้อเสนอ	๗๐
๓. ผลที่คาดว่าจะได้รับ	๗๑
๔. ตัวชี้วัดความสำเร็จ	๗๑
บรรณานุกรม	๗๒

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ ๑ ความแตกต่างระหว่างการติดตามและการประเมินผล	๓
ตารางที่ ๒ เกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓	๒๕
ตารางที่ ๓ เกณฑ์การเบิกจ่ายเงินในภาพรวม งบรายจ่ายประจำ และงบลงทุน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓	๒๕



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ ๑ แสดงขั้นตอนการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน	๑๙
ภาพที่ ๒ แสดงการนำเข้าฐานข้อมูลในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน ตามผังความเชื่อมโยงงบประมาณ	๒๒
ภาพที่ ๓ แสดงขั้นตอนการนำเข้าฐานข้อมูลดิบในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน	๒๓
ภาพที่ ๔ แสดงการสร้างฐานข้อมูลดิบในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน	๒๓
ภาพที่ ๕ แสดงการสร้างฐานข้อมูลตัวชี้วัดในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน	๒๔
ภาพที่ ๖ แสดงการประมวลผลในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน	๒๖
ภาพที่ ๗ รูปแบบดำเนินการฝึกอบรมในอดีต	๓๘
ภาพที่ ๘ รูปแบบดำเนินการฝึกอบรมในปัจจุบัน	๓๘
ภาพที่ ๙ แสดงระบบการฝึกอบรม	๓๙
ภาพที่ ๑๐ การไหลเวียนสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่างและจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน	๖๔
ภาพที่ ๑๑ การไหลเวียนสารตามแนวนอน (Horizontal Communication)	๖๕
ภาพที่ ๑๒ การไหลเวียนสารตามแบบไขว้ (Cross channel Communication)	๖๖



ส่วนที่ ๑

ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

๑. ชื่อผลงาน การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

๒. ระยะเวลาดำเนินการ ตั้งแต่เดือนตุลาคม ๒๕๖๒ – เดือนกันยายน ๒๕๖๓

๓. ความรู้ทางวิชาการหรือแนวคิดที่ใช้ในการดำเนินการ

๓.๑ หลักการและเหตุผล

แผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นแผนที่จัดทำขึ้น เพื่อแสดงถึงภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานที่มีความสอดคล้องเชื่อมโยงยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ซึ่งยุทธศาสตร์การจัดสรรฯ มีความสอดคล้องกับ ร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ทิศทางและกรอบยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) และแม่บทอื่น ๆ แผนการปฏิรูปประเทศ และนโยบายสำคัญของทางรัฐบาล โดยแผนปฏิบัติงานจะมีความละเอียด มีลำดับความสำคัญของการทำงานและมีการกำหนดแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ชัดเจน เพื่อเป็นกรอบแนวทาง ในการกำกับ ติดตาม ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน และรายงานผลการปฏิบัติราชการ เมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ ซึ่งจะทำให้การดำเนินการภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานบรรลุเป้าหมาย ตามที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเป็นรูปธรรม

การติดตามผลงาน/โครงการ เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้ระบบการวางแผนและ การบริหารงาน/โครงการบรรลุผลที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการติดตามผล เป็นการเก็บรวบรวม ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงาน/โครงการเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการติดตามผล เป็นเทคนิคสำคัญในการเร่งรัดโครงการให้ดำเนินการแล้วเสร็จตามเวลา และเป้าหมายที่กำหนด โดยการติดตามผล จะเกิดประโยชน์สูงสุดนั้นต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการดำเนินงาน และที่สำคัญที่สุด จะต้องมีการรายงานถึงผลการติดตามและนำเสนอผลการติดตามนั้น เพื่อเป็นเครื่องมือในการติดตามความคืบหน้า และระดับความสำเร็จของงาน/โครงการ รวมทั้งความก้าวหน้าของการใช้จ่ายงบประมาณควบคู่ไปด้วย ซึ่งรายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินจะบ่งชี้ถึงความสำเร็จ ระหว่างการดำเนินงาน/โครงการ โดยมีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างเป้าหมายกับผลที่ได้ รวมถึงผลการเบิกจ่าย

สำนักตรวจและประเมินผล กลุ่มงานวิเคราะห์และประเมินผล มีภารกิจหน้าที่ในการติดตามผลการ ดำเนินงานและผลการใช้จ่ายเงินของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน ผ่านระบบติดตาม และประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>) โดยติดตามตัวชี้วัดผลผลิต/โครงการ และผลการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ติดตามผล การเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี และจัดทำสรุปผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงิน เสนอต่อผู้บริหาร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนฯ และการเบิกจ่ายเงิน ให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี

ผู้ขอรับการประเมินมีหน้าที่จัดทำรายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงิน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน ตลอดจนเผยแพร่รายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินผ่านทางอินทราเน็ต (Intranet) และเว็บไซต์กระทรวงแรงงาน เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และผู้บริหารทราบถึงความก้าวหน้าในการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินเป็นรายเดือน เพื่อใช้เป็นข้อมูลที่สะท้อนปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน และแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ระหว่างดำเนินโครงการ และใช้สำหรับวางแผนงาน/โครงการในอนาคต

๓.๒ ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิด

การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นการติดตามและรวบรวมผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จึงจำเป็นต้องมีความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิด เพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่ถูกต้องและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้ โดยมีความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิด ดังนี้

(๑) ความรู้เกี่ยวกับแนวคิด หลักการของการติดตามประเมินผล

สำนักงบประมาณของรัฐสภา (ออนไลน์) ได้อธิบายถึงการติดตามผลงาน/โครงการว่าเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้ระบบการวางแผนและการบริหารงาน/โครงการบรรลุผลที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการติดตามผล เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงาน/โครงการเพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้การติดตามผลเป็นเทคนิคที่สำคัญในการเร่งรัดโครงการให้ดำเนินการแล้วเสร็จตามเวลาและเป้าหมายที่กำหนด การติดตามผลจะเกิดประโยชน์สูงสุดจะต้องดำเนินงานเป็นระบบ และมีการกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการดำเนินงาน และที่สำคัญที่สุดจะต้องมีการรายงานถึงผลการติดตามและนำผลการติดตามนั้น เป็นสารสนเทศในการปรับปรุง พัฒนางาน/โครงการและการบริหารงาน/โครงการในโอกาสต่อไป

การประเมินผลมีความสำคัญและมีเทคนิคเฉพาะ โดยเป็นกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์และรูปแบบวิธีที่คล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกับการติดตามผล หากแต่การประเมินผลจะมีขอบเขตของกิจกรรมที่กว้างขวางมากกว่าการติดตามผลและเกิดขึ้นทุกขั้นตอนของโครงการ ตั้งแต่ขั้นก่อนการดำเนินโครงการ ถึงขั้นหลังเสร็จสิ้นการดำเนินโครงการ ทั้งนี้สามารถกล่าวได้ว่าการประเมินผลโครงการเป็นการวิเคราะห์ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Input) กิจกรรม/กระบวนการ (Activities) และผลงาน (Results) ของโครงการ ซึ่งได้แก่ผลผลิต ผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้นจากโครงการ โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับค่าหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ตารางที่ ๑ ความแตกต่างระหว่างการติดตามและการประเมินผล

ประเด็น	การติดตาม	การประเมินผล
ความถี่/ระยะเวลา (Frequency)	อยู่ในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โครงการ เป็นงานที่ทำตามปกติ	ดำเนินการได้ทุกชั้นตอนตั้งแต่ ก่อน/ระหว่าง/สิ้นสุดการดำเนิน โครงการดูความสำเร็จของ ผลผลิต/ผลลัพธ์ และผลกระทบ
เป้าหมาย (Purpose)	เพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาระหว่าง ดำเนินงาน/โครงการ	เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ผลกระทบของโครงการให้ดีขึ้นใน อนาคต หรือเพื่อการตัดสินใจ ความสำเร็จของโครงการ
จุดเน้น (Focus)	ดูปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และแผนการดำเนินงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณ	ดูความสำเร็จของผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ และความคุ้มค่า ของโครงการ
แหล่งข้อมูล (Information sources)	ดำเนินการในระบบปกติ มีการออกเก็บ ข้อมูล การรายงานความก้าวหน้า การ ประเมินแบบเร่งด่วน	เหมือนกับการติดตาม แต่ใช้ วิธีการสำรวจ/การศึกษาวิจัย
ผู้จัดทำ การติดตามและการ ประเมินผล (Undertaken by)	หน่วยงานเจ้าของโครงการ ผู้ปฏิบัติงาน ของโครงการ หน่วยงานกลางภายนอก	หน่วยงานเจ้าของโครงการ ผู้ประเมินจากหน่วยงานภายนอก ผู้ได้รับผลประโยชน์จากโครงการ

ที่มา : ปรับจาก Good Monitoring and Evaluation Practice. โดย Taurence., 2001.

องค์ประกอบสำคัญของการติดตามผล ประกอบด้วย

๑) ระบบข้อมูล ระบบข้อมูลเพื่อการติดตามผล มีความสำคัญและจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดว่าข้อมูลอะไรและประเภทใดที่ต้องการ แล้วจึงนำมาวางแผนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งควรจะต้องเลือกใช้ชนิดของข้อมูลว่าเป็นข้อมูลปฐมภูมิหรือข้อมูลทุติยภูมิ และกรณีเป็นข้อมูลปฐมภูมิจะต้องสร้างเครื่องมือ เช่น แบบสอบถาม แบบรายงาน และควรจะต้องตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือก่อนเพื่อให้เครื่องมือมีความเที่ยงตรง หรือสามารถวัดในสิ่งที่ต้องการได้ และมีความน่าเชื่อถือ สำหรับข้อมูลทุติยภูมิต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูลก่อนนำมาใช้

๒) ระบบการรายงาน การติดตามผลเป็นการตรวจสอบการดำเนินโครงการ เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าในการดำเนินงานหรือปัญหาอุปสรรค โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลการติดตามไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

ดังนั้น การติดตามผลที่ดีควรกระทำเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้บริหารได้ใช้เป็นสารสนเทศในการตัดสินใจ และที่สำคัญการรายงานผลควรจะมีเหมาะสม ชัดเจน และทันกับการใช้งาน

ประเด็นหลักในการติดตามผล

๑) ด้านปัจจัยหรือทรัพยากร (Resource) เพื่อตรวจสอบงาน/โครงการที่ได้รับปัจจัยหรือทรัพยากรทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพตามเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยจะเน้นติดตามเรื่องบุคลากรงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ว่ามีความเหมาะสมและพอเพียงตามที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร

๒) ด้านโครงการ (Project) กิจกรรม (Activity) เพื่อตรวจสอบว่าได้รับการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยเน้นการติดตามว่าแต่ละกิจกรรมเป็นไปตามกำหนดเวลา หรือเป็นไปตามขั้นตอนตามแผนหรือไม่อย่างไร

๓) ด้านผลการดำเนินงาน (Output) เพื่อตรวจสอบว่าได้ผลตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เน้นติดตามผลการดำเนินงานเพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยต้องให้หน่วยวัดการติดตามผลและเป้าหมายเป็นหน่วยเดียวกัน

แนวคิดและหลักการในการควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติงาน

เสนาะ ตีเยาว์ (อ้างถึงใน สำนักงบประมาณของรัฐบาล, ออนไลน์) ได้กล่าวถึงแนวคิดในการควบคุมและติดตามผล ประกอบด้วย กระบวนการในการควบคุมและติดตามผล แยกเป็น ๔ ขั้นตอน ประกอบด้วย

๑) การกำหนดมาตรฐานที่ใช้วัด (Establishing Standard) ซึ่งทุกองค์กรจะมีวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นมาตรฐานที่กำหนดจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์นั้น

๒) การวัดผลงานที่ทำได้จริง (Measuring Actual Performance) ได้แก่ การวัดผลงานที่เกิดขึ้นจริงเป็นหน่วยการผลิตที่จริง หรือความพยายามที่ให้กับงานจริง หน่วยวัดที่ใช้จะต้องเป็นอย่างเดียวกันกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมา

๓) การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้จริงกับมาตรฐาน (Comparing Actual Performance With Standard) เป็นการเปรียบเทียบเนื้อหาความแตกต่างที่เกิดขึ้น ระหว่างหน่วยงานที่ทำได้จริงกับมาตรฐาน

๔) การแก้ไขให้ถูกต้อง (Taking Corrective Action) ได้แก่ การดำเนินการทางด้านการบริหาร เมื่อพบความแตกต่างระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐาน เพื่อปรับการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่ต้องการ

ธงชัย สันติวงศ์ (อ้างถึงใน สำนักงบประมาณของรัฐบาล, ออนไลน์) ได้กล่าวถึงเทคนิคในการควบคุมและติดตามผล แบ่งออกเป็น ๔ ด้าน ดังนี้

๑) การควบคุมด้านคุณภาพ หมายถึงเทคนิคต่างๆ ที่นำมาใช้ เพื่อวัดว่าสินค้าและบริการที่ผลิตได้นั้น ตรงต่อความต้องการของลูกค้า

๒) การควบคุมด้านปริมาณ คือการควบคุมที่มีการใช้ตัวเลขต่าง ๆ เพื่อนำมาวัดผลในทางปริมาณ เช่น การวัดจำนวนผลผลิตว่าเป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้หรือไม่

๓) การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย โดยการใช้ระบบงบประมาณ เพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นเทคนิคที่สำคัญและนิยมใช้มากที่สุด โดยการให้หน่วยงานจัดทำ งบประมาณการใช้จ่ายในทุก ๆ ด้านไว้ล่วงหน้า เมื่อเข้าสู่ขั้นตอนการปฏิบัติ ผู้บริหารก็จะสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายโดยวัดผลการใช้จ่ายที่เกิดขึ้น กับงบประมาณที่ตั้งเอาไว้

๔) การควบคุมด้านเวลา คือการควบคุมให้งานต่าง ๆ ดำเนินไปได้ โดยสามารถ จัดทำได้เสร็จตามกำหนดเวลาที่กำหนด

เสนาะ ตีเยาว์ (อ้างถึงใน สำนักงบประมาณของรัฐสภา, ออนไลน์) ได้กล่าวถึงการควบคุม และติดตามผลที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

๑) ความถูกต้อง (Accuracy) ระบบการควบคุมและติดตามผลที่ถูกต้องจะทำให้เกิด ความน่าเชื่อถือและนำไปใช้ได้ผลตามที่ต้องการ หากการควบคุมเกิดจากข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง จะทำให้ฝ่ายบริหาร แก้ไขไม่ตรงจุดหรือไม่ทราบว่าควรดำเนินการอย่างไรต่อไป

๒) ความทันเวลา (Timeliness) ระบบการควบคุมและติดตามผลที่ดี จะต้อง สามารถกระตุ้นให้ผู้บริหารสนใจเพื่อแก้ไขหรือป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันเวลา

๓) ความประหยัด (Economy) ระบบการควบคุมและติดตามผลจะต้องสามารถ ทำให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น โดยจะต้องใช้ระดับของการควบคุม ให้น้อยที่สุด ประหยัดที่สุด แต่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

๔) ความยืดหยุ่น (Flexibility) ระบบการควบคุมและติดตามผลที่ดีจะต้องมีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และการเกิดขึ้นใหม่ของสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งระบบการควบคุมควรปรับตัว ตามเวลาและสภาพแวดล้อม

๕) สามารถเข้าใจได้ (Understandability) ระบบการควบคุมและติดตามผล ควรมีความซับซ้อนน้อยที่สุด เพื่อความสะดวกในการใช้และคนที่เกี่ยวข้องกับระบบการควบคุมสามารถ เข้าใจได้ง่าย

๖) การมีมาตรฐานที่สมเหตุสมผล (Reasonable Criteria) การกำหนดมาตรฐาน ของการควบคุมและติดตามผลจะต้องสมเหตุสมผลและสามารถทำได้จริง จึงจะสามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติตามได้

๗) การจัดระบบอย่างมีกลยุทธ์ (Strategic Placement) ผู้บริหารจะต้องจัดวาง ระบบการควบคุมและติดตามผลอย่างมีกลยุทธ์ อันจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในการควบคุมได้ ซึ่งระบบการควบคุมและติดตามผลควรครอบคลุมกิจกรรม เหตุการณ์และการดำเนินงานทุกอย่างภายในองค์กร

๘) การเน้นกฎแห่งข้อยกเว้น (Emphasis on The Exception) เนื่องจากผู้บริหาร ไม่สามารถจะควบคุมและติดตามผลทุกอย่างได้ จึงต้องเน้นเฉพาะเรื่องที่สำคัญ หรือควบคุมติดตาม เฉพาะในหลักใหญ่ที่เป็นสาระสำคัญจริง ๆ ไม่จำเป็นต้องลงไปดูรายละเอียดในทุก ๆ เรื่อง

๙) การใช้มาตรฐานหลาย ๆ อย่าง (Multiple Criteria) การควบคุมและติดตามผลที่เน้นจุดใดจุดหนึ่ง หรือมาตรฐานใดมาตรฐานหนึ่ง จะทำให้มองปัญหาไม่ครอบคลุม เพราะงานแต่ละงานย่อมมีมาตรฐานที่แตกต่างกัน ดังนั้นมาตรฐานในการควบคุมและติดตามผล จึงควรกำหนดให้เหมาะสมสำหรับกิจกรรมแต่ละประเภท

๑๐) การแก้ไขให้ถูกต้อง (Corrective Active) การควบคุมและติดตามผลที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่เป็นการแจ้งให้รู้ว่ามีข้อบกพร่องผิดพลาดอะไรเกิดขึ้นเท่านั้น แต่จะต้องเสนอแนะด้วยว่าควรจะดำเนินการแก้ไขอย่างไร เพื่อให้เกิดความถูกต้องและสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ

ธงชัย สันติวงศ์ (อ้างถึงใน สำนักงบประมาณของรัฐบาล, ออนไลน์) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของการควบคุมและติดตามผลที่ดี ประกอบด้วย

๑) ต้องประหยัด ระบบการควบคุมและติดตามผลที่ดี นอกจากจะต้องช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้แล้ว จะต้องคุ้มค่ากับต้นทุนในการดำเนินการด้วย ผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงต้นทุนทั้งในแง่ของระยะเวลาและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นด้วย

๒) รายงานผลต้องรวดเร็ว การควบคุมและติดตามผลจะต้องสามารถรายงานผลความแตกต่างระหว่างเป้าหมายที่พึงได้รับกับผลงานที่เกิดขึ้นจริงได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้ผู้บริหารสามารถแก้ไขและปรับปรุงข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที

๓) เน้นส่วนสำคัญของผลงาน การควบคุมและติดตามผลจะต้องเน้นส่วนสำคัญของผลงานอันจะส่งผลต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การวัดในรายละเอียดปลีกย่อยที่ไม่ใช่ส่วนสำคัญของความสำเร็จของงานย่อมไม่เกิดประโยชน์

๔) สามารถเข้าใจได้ง่าย การควบคุมและติดตามผลจะต้องเข้าใจง่าย ไม่ยุ่งยากซับซ้อนเพราะหากกระบวนการมีความยุ่งยากซับซ้อน จนยากที่จะเข้าใจ ย่อมไม่เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติตาม และไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติได้

๕) เป็นที่ยอมรับ การควบคุมและติดตาม ควรมีการชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติเห็นถึงประโยชน์และเหตุผลประกอบ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดการยอมรับและทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย

ประเภทของการติดตามผล

ปัจจุบันการติดตามผลในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยหน่วยงานต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงาน/โครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี แบ่งตามประเภทได้ดังนี้

๑) การติดตามผลโดยใช้แบบรายงาน (Periodic Performance Report Monitoring)

เป็นรูปแบบที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย เนื่องจากสามารถติดตามผลได้อย่างกว้างขวาง และสามารถรวบรวมข้อมูลในภาพรวมได้โดยสะดวก โดยส่วนใหญ่จะใช้วิธีการติดตามผลที่เกิดขึ้นจริง เปรียบเทียบกับแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจจะรายงานเป็นรายเดือน รายไตรมาส และสรุปเป็นรายปีในลักษณะของข้อมูลสะสม

๒) การติดตามผลแบบเร่งด่วน (Quick Monitoring)

เป็นการติดตามผลการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมการดำเนินงานของผลผลิตให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด หรือในกรณีที่พบปัญหา อุปสรรค จำเป็นต้องติดตามผลแบบเร่งด่วน เพื่อหาทางแก้ไข โดยคำนึงถึง

๒.๑) ประเด็นปัญหาของผลผลิตที่แตกต่างกันไป ได้แก่ ประเด็นผลผลิตที่ต้องดำเนินการเร่งด่วนและต้องการเห็นผลชัดเจน ผลผลิตที่มีความซับซ้อนหรือใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ผลผลิตที่ต้องดำเนินงานให้แล้วเสร็จทันเวลา มิฉะนั้นอาจก่อให้เกิดความเสียหาย ผลผลิตที่มีความอ่อนไหวต่อสาธารณะ

๒.๒) ประเด็นการติดตามผล เพื่อต้องการทราบข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ทางเลือกในการตัดสินใจในการดำเนินงานและทบทวนแผนงาน/โครงการต่อไป

การติดตามผลแบบเร่งด่วน มีระยะเวลาการจัดทำรายงานประมาณ ๑ เดือน ซึ่งกรณีติดตามผลดังกล่าว เหมาะสำหรับส่วนราชการเจ้าของโครงการ จะเป็นผู้ดำเนินการเพื่อผู้บริหารจะสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินโครงการได้อย่างทันท่วงที

๓) การติดตามผลเฉพาะเรื่องเชิงลึก (In - depth Monitoring)

เป็นการติดตามผลการดำเนินงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณของผลผลิต/โครงการตามตัวชี้วัด (เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เชิงเวลา และเชิงค่าใช้จ่าย) และวิเคราะห์ความสอดคล้องด้านยุทธศาสตร์กระทรวง เป้าหมายการให้บริการ ผลผลิต/โครงการ ที่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เหมาะสำหรับใช้ติดตามผลกับโครงการเชิงเทคนิค

การติดตามผลดังกล่าว จำเป็นต้องมีการลงพื้นที่ภาคสนาม เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล และใช้ระยะเวลาค่อนข้างสั้น ดังนั้นการที่จะได้รับคำตอบที่ครอบคลุมประเด็นที่สนใจหรือปัญหาทั้งหมดของโครงการ จึงเป็นไปได้ยาก การเตรียมความพร้อมของผู้ติดตามจึงมีความสำคัญในการลงพื้นที่ภาคสนาม และมีข้อควรระวังคือข้อจำกัดของข้อมูลที่จัดเก็บ เนื่องจากข้อมูลดังกล่าวไม่ได้มาจากการสุ่มตัวอย่าง ดังนั้น จึงอาจไม่ได้เป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด และส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้จากการสังเกตและการซักถาม ดังนั้นผู้ติดตามต้องรู้เกี่ยวกับข้อจำกัดดังกล่าว ต้องใช้ความระมัดระวัง และต้องใช้วิจารณญาณเป็นสำคัญ

ผู้ขอรับการประเมินนำแนวคิดในการติดตามและประเมินผลมาประยุกต์ช่วยในการติดตามผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ทำให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน และสามารถแก้ไข้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินงานได้ ทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นและรวดเร็ว ทำให้เกิดความคิดความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อให้งานดำเนินได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

(๒) ความรู้เกี่ยวกับข้อมูล และสถิติเบื้องต้น

วนิดา เลิศพิพัฒน์นันท์ (ออนไลน์) สถิติ (Statistics) จำแนกได้ ๒ ความหมาย คือ สถิติ หมายถึง ข้อมูลหรือตัวเลขที่แทนข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ที่เราสนใจหรือที่อยู่รอบตัวเรา

สถิติ หมายถึง ศาสตร์หรือวิชาที่ว่าด้วยหลักการและวิธีการทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดระเบียบข้อมูล หรือการนำเสนอข้อมูล การวิเคราะห์และการแปลความหมายข้อมูล

ตามสถิติในแง่ที่เป็นศาสตร์ สถิติแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑) สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) คือ สถิติที่ใช้เพื่ออธิบาย บรรยาย หรือสรุปลักษณะของกลุ่มข้อมูลที่เป็นตัวเลข ที่เก็บรวบรวมมาซึ่งไม่สามารถอ้างอิงลักษณะประชากรได้ (ยกเว้นมีการเก็บข้อมูลของประชากรทั้งหมด) ตัวอย่างสถิติเชิงพรรณนา เช่น การแจกแจงความถี่ การวัดค่ากลางของข้อมูล การวัดการกระจายของข้อมูล

๒) สถิติเชิงอนุมาน (inferential statistics) คือ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรซึ่งสามารถนำผลการวิเคราะห์นั้นไปสรุปอ้างอิงถึงประชากรได้ โดยใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น สถิติเชิงอนุมานประกอบด้วย การประมาณค่า และการทดสอบสมมติฐาน

ความหมายของข้อมูลและสารสนเทศ

ข้อมูล (data) หมายถึง ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เราสนใจจะศึกษา ซึ่งอาจเป็นตัวเลขหรือมีใช้ตัวเลขก็ได้ โดยแบ่งได้เป็น ๒ ประเภท คือ

สารสนเทศหรือข่าวสาร (Information) หมายถึง ผลลัพธ์จากการนำเอาข้อมูลที่สังเกตและบันทึกไว้มาทำการจัดการข้อมูล ประมวลผล เชื่อมโยงความสัมพันธ์ และแปลความหมายแล้วเลือกนำเสนอขึ้นเป็นสารสนเทศหรือข้อความรู้เพื่อใช้เป็นพื้นฐาน สำหรับตัดสินใจปฏิบัติการต่าง ๆ สถิติพื้นฐานเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

ประเภทของข้อมูล

๑) แบ่งตามลักษณะของข้อมูล แบ่งได้ ๒ ประเภท คือ

๑.๑) ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data) คือ ค่าที่วัดได้ออกมาเป็นตัวเลข โดยแบ่งได้ ๒ แบบ คือ

๑.๑.๑) ข้อมูลแบบไม่ต่อเนื่อง (Discrete data) คือ ค่าที่เป็นจำนวนเต็มหรือจำนวนนับ

๑.๑.๒) ข้อมูลแบบต่อเนื่อง (Continuous data) หมายถึง ข้อมูลที่มีค่าอยู่ในช่วงกำหนด มักเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการชั่ง ตวง วัด

๑.๒) ข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ ค่าที่วัดได้ไม่สามารถวัดออกมาเป็นตัวเลขได้ จึงแสดงในรูปคุณลักษณะหรือคุณสมบัติเช่น เพศ กลุ่มเลือด ศาสนา เป็นต้น

๒) แบ่งตามแหล่งที่มาของข้อมูล แบ่งได้ ๒ ประเภท คือ

๒.๑) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เป็นข้อมูลที่ใช้หรือหน่วยงานที่ใช้ข้อมูลเป็นผู้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเอง ซึ่งวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ การทดลอง หรือการสังเกตการณ์ ข้อมูลปฐมภูมิเป็นข้อมูลที่มีรายละเอียดตรงตามที่ใช้ต้องการ แต่มักจะเสียเวลาในการจัดหาและมีค่าใช้จ่ายสูง

๒.๒) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นข้อมูลที่ใช้หรือหน่วยงานที่ใช้ข้อมูลไม่ได้เป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลเอง แต่มีผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นๆ ทำการเก็บรวบรวมไว้แล้ว เช่น จากรายงานที่พิมพ์แล้ว หรือยังไม่ได้พิมพ์ของหน่วยงานของรัฐบาล สมาคม บริษัท สำนักงานวิจัย นักวิจัย วารสาร หนังสือพิมพ์ เป็นต้น การนำเอาข้อมูลเหล่านี้มาใช้เป็นการประหยัดเวลา และค่าใช้จ่าย แต่ในบางครั้งข้อมูลอาจจะไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้หรือมีรายละเอียดไม่เพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์ นอกจากนี้ในบางครั้งข้อมูลนั้นอาจมีความผิดพลาดและผู้ใช้มักจะไม่ทราบข้อผิดพลาดดังกล่าว ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการศึกษา ดังนั้น ผู้ที่จะนำข้อมูลทุติยภูมิมาใช้ควรระมัดระวังและตรวจสอบคุณภาพข้อมูลก่อนที่จะนำไปวิเคราะห์

ระดับการวัดข้อมูล

๑) มาตรฐานนามบัญญัติ (nominal scale)

เป็นมาตรการวัดที่ใช้กับข้อมูลที่มีลักษณะหยาบหรือต่ำสุด อาจเป็นการกำหนดสัญลักษณ์หรือตัวเลขเพื่อจำแนกประเภทสิ่งของหรือคุณลักษณะต่าง ๆ เท่านั้น ไม่สามารถแสดงให้เห็นปริมาณมากน้อยหรือสูงต่ำอย่างใด ดังนั้น จึงไม่สามารถนำตัวเลขเหล่านั้นมาบวก ลบ คูณ หารได้ เช่น เพศ คือ เพศชายและหญิง

๒) มาตรฐานเรียงอันดับ (ordinal scale)

เป็นมาตรการวัดที่มีความละเอียดการวัดเพิ่มขึ้นหรือสูงกว่ามาตรฐานนามบัญญัติ เพราะสามารถบอกลำดับและความแตกต่าง แต่ไม่สามารถบอกได้ว่าคุณลักษณะหรือคุณสมบัติเหล่านี้มีปริมาณมากน้อยกว่ากันเท่าใด กล่าวอีกนัยหนึ่ง ข้อมูลในระดับนี้ไม่สามารถนำมาคำนวณทางคณิตศาสตร์ได้เช่นเดียวกับมาตรฐานนามบัญญัติ เช่น การประกวดนางสาวไทย

๓) มาตราอันตรภาค (interval scale)

เป็นมาตราการวัดที่สามารถทราบได้ว่าสิ่งที่จะวัดมีช่วงมากน้อยเท่าใด โดยแต่ละช่วงมาตรานี้มีค่าเท่า ๆ กัน ทำให้เราทราบถึงความแตกต่างที่ห่างกันเป็นช่วงได้ และค่าที่ได้จากการวัดสามารถนำมาคำนวณทางคณิตศาสตร์ได้ เช่น เราจะบอกความแตกต่างของน้ำร้อนระหว่าง 60°C กับ 80°C เท่ากับความแตกต่างระหว่าง 100°C กับ 120°C โดยดูจากช่วงที่ห่างกัน เท่ากับ 20°C

๔) มาตราอัตราส่วน (ratio scale)

เป็นมาตราการวัดที่ดีที่สุดและวัดได้อย่างละเอียดที่สุด ตัวเลขที่วัดได้สามารถสื่อความหมายตรงตามค่าของสิ่งที่วัด และเป็นมาตรวัดที่ข้อมูลมีค่าเป็นศูนย์แท้ คือ ถ้าค่าตัวเลขที่วัดได้มีค่าเป็นศูนย์ก็แปลว่า สิ่งที่จะวัดนั้นมีค่าศูนย์ด้วย ข้อมูลที่อยู่ในมาตรวัดระดับนี้ ได้แก่ เวลา อายุ น้ำหนัก ส่วนสูง ระยะทาง เป็นต้น ข้อมูลที่วัดได้สามารถนำมาทำการคำนวณทางคณิตศาสตร์ได้

การนำเสนอข้อมูล

เมื่อเราเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว จะต้องนำเสนอผลของการวิเคราะห์ข้อมูลให้ผู้อื่นได้รับทราบ โดยการนำเสนออาจทำได้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น บทความ ตาราง แผนภูมิและกราฟ ซึ่งแบ่งได้ ๒ ลักษณะ คือ

๑) การนำเสนอข้อมูลอย่างไม่เป็นแบบแผน (Informal presentation of data) มักเป็นการนำเสนอในรูปแบบบทความและการนำเสนอในรูปแบบบทความกึ่งตาราง ดังนี้

๑.๑) การนำเสนอในรูปแบบบทความ (Text presentation) การนำเสนอในรูปแบบบทความ จะนำเสนอตัวเลขประกอบข้อความ ซึ่งข้อความจะเขียนในลักษณะสั้น ๆ เข้าใจง่าย พบมากในหนังสือพิมพ์ วารสาร และรายงานต่าง ๆ

๑.๒) การนำเสนอในรูปแบบบทความกึ่งตาราง (Semi - tabular presentation) การนำเสนอในรูปแบบบทความกึ่งตาราง มีลักษณะคล้ายการนำเสนอในรูปแบบบทความ แต่มีการตั้งแนวตัวเลขในบทความ เพื่อให้เห็นชัดเจนและเปรียบเทียบกันได้เมื่อต้องการ

๒) การนำเสนอข้อมูลอย่างไม่เป็นแบบแผน (Informal presentation of data) เป็นการนำเสนอข้อมูลที่มีกฎเกณฑ์และรูปแบบมาตรฐานในการปฏิบัติ การนำเสนอข้อมูลด้วยวิธีนี้ได้แก่ การนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางและการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบแผนภูมิ และกราฟ

๒.๑) การนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตาราง (Tabular presentation) คือ การนำเสนอข้อมูลโดยตีตารางกรอกข้อมูลตัวเลขโดยแบ่งเป็นแถวตั้ง (columns) และแถวนอน (row) เพื่อจัดข้อมูลให้เป็นระเบียบและอ่านง่าย ลักษณะของตารางไม่ตายตัวขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของผู้จัดทำ ซึ่งตารางมีส่วนประกอบดังนี้

ก. หมายเลขหรือลำดับที่ของตาราง เป็นตัวเลขแสดงลำดับที่ของตาราง
ในกรณีที่มีการนำเสนอหลายตาราง

ข. ชื่อตาราง เป็นข้อความที่อธิบายข้อมูลภายในตารางว่าเป็นตาราง
ที่แสดงเกี่ยวกับอะไร ,เมื่อไร , ที่ไหน ชื่อตารางที่ดีต้องเขียนด้วยข้อความสั้นกะทัดรัด มีข้อความสมบูรณ์

ค. หัวเรื่อง เป็นการอธิบายรายละเอียดต่าง ๆ ภายในแต่ละแถวตั้ง (Column)

ง. หมายเหตุ เป็นการอธิบายข้อความหรือตัวเลขในตารางที่มีลักษณะ
พิเศษหรือบอกถึงแหล่งที่มาของข้อมูลที่น่าเสนอ

จ. ตัวเรื่อง เป็นตัวเลขที่อยู่ภายใต้หัวเรื่อง

การนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางสามารถจำแนกได้ ๓ ชนิด คือ

ก. ตารางทางเดียว (One - way table) เป็นตารางที่จำแนกข้อมูลเพียง
ด้านใดด้านหนึ่ง

ข. ตารางแบบสองทาง (Two - way table) เป็นตารางที่จำแนกลักษณะข้อมูล
ทั้งสองด้าน

ค. ตารางแบบหลายทาง (Multi - way table) เป็นตารางที่จำแนกย่อย
ลงไปจากสองทาง ตามลักษณะต่าง ๆ หลายด้าน

๒.๒) การนำเสนอในรูปแบบกราฟ (Graphic presentation) คือ การนำเสนอข้อมูล
ที่ดูง่ายกว่าวิธีการนำเสนอข้อมูลด้วยตาราง ทำให้ผู้อ่านเข้าใจได้ง่าย รวดเร็ว และสามารถดึงดูดความสนใจได้ดี
ซึ่งการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบกราฟทำได้หลายวิธี ดังนี้

๒.๒.๑) กราฟแท่งหรือแผนภูมิแท่ง (Bar graphs or Bar chart)
ประกอบด้วยแท่งรูปสี่เหลี่ยมผืนผ้าที่มีความกว้างเท่ากัน จะวางอยู่ในแนวตั้งหรือแนวนอนก็ได้ ความยาว
หรือความสูงจะขึ้นอยู่กับปริมาณหรือขนาดของข้อมูล แผนภูมิแท่งเหมาะสำหรับการนำเสนอข้อมูล
ในเชิงเปรียบเทียบรายการที่แตกต่างกันหลายรายการ เช่น การเปรียบเทียบข้อมูลตามเวลา
การเปรียบเทียบข้อมูลตามลักษณะ แบ่งเป็น

๒.๒.๑.๑) แผนภูมิแท่งเชิงเดียว (Simple bar chart) เป็นแผนภูมิแท่ง
ที่แสดงการเปรียบเทียบข้อมูลเพียงลักษณะเดียว

๒.๒.๑.๒) แผนภูมิวงกลม (Pie chart) เป็นการนำเสนอ
ในรูปวงกลม โดยแบ่งพื้นที่ภายในวงกลมตามส่วน เพื่อเปรียบเทียบสถิติแต่ละส่วนมีมากน้อยต่างกันอย่างไร
จะใช้ในการนำเสนอข้อมูลที่มีลักษณะเดียวแต่แยกออกเป็นประเภท

๒.๒.๑.๓) กราฟเส้นหรือแผนภาพเชิงเส้น (Line graphs or Line
chart) เป็นการนำเสนอข้อมูลที่ทำให้เห็นการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลได้ชัดเจน เรามักจะใช้กราฟเส้น
นำเสนอข้อมูลที่มีการเปรียบเทียบระหว่างหลายรายการในกราฟเดียวกัน, แสดงรายการในระยะเวลายาว

หรือเมื่อต้องการใช้ในการพยากรณ์ โดยลักษณะของเส้นกราฟสามารถอธิบายถึงอัตราการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลได้ คือ

ก. ถ้าลักษณะของเส้นกราฟได้ลักษณะเส้นตรง หมายถึง อัตราการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลมีอัตราเปลี่ยนแปลงคงที่ (การเปลี่ยนแปลงอยู่ในลักษณะสม่ำเสมอ)

ข. ถ้าลักษณะของเส้นกราฟได้ลักษณะเส้นโค้ง หมายถึง อัตราการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลมีอัตราเปลี่ยนแปลงไม่คงที่ (การเปลี่ยนแปลงอยู่ในลักษณะไม่สม่ำเสมอ)

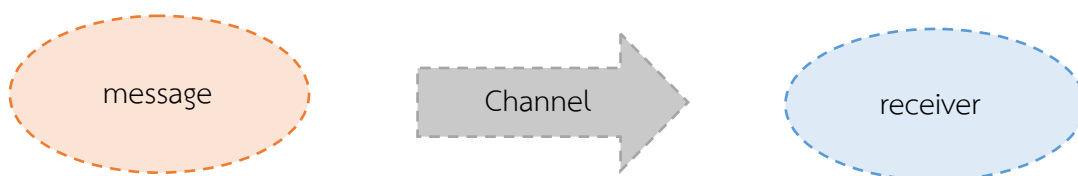
โดยแผนภาพเชิงเส้น แบ่งเป็น ๑) แผนภาพเชิงเส้นเดี่ยว (Simple line chart) เป็นกราฟการเปรียบเทียบข้อมูลเพียงลักษณะเดียว และ ๒) แผนภาพเชิงเส้นซ้อน (Multiple line chart) เป็นกราฟการเปรียบเทียบข้อมูลตั้งแต่ ๒ ลักษณะขึ้นไป

ผู้ขอรับการประเมินนำความรู้เกี่ยวกับข้อมูล และสถิติเบื้องต้นมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ และจัดทำรูปแบบรายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ เพื่อให้รายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินมีรูปแบบการรายงานที่เข้าใจง่าย

(๓) ความรู้เกี่ยวกับการนำเสนอข้อมูล

Mediathailand (ออนไลน์) กล่าวว่า การนำเสนอ ถือเป็นทักษะที่จำเป็นของคนทำงานทั้งในสังคมนธุรกิจและงานราชการ ที่จะเป็นส่วนหนึ่งนำไปสู่ ความสำเร็จในหน้าที่การงาน การที่จะประสบความสำเร็จในการนำเสนอที่ดี ผู้นำเสนอจะต้องมีความเข้าใจในความหมาย ความสำคัญของการนำเสนอ ต้องเป็นผู้ที่รู้รูปแบบ ขั้นตอนของการนำเสนอ รู้ลักษณะของการนำเสนอที่ดี เสริมสร้างคุณสมบัติ ลักษณะของตัวตน รวมถึงพัฒนาทักษะที่เป็นตัวตนเป็นเอกลักษณ์ในการนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ

การนำเสนอ (Presenting) เป็นศาสตร์ (วิธีการ) ของการสื่อสาร (Communication) ซึ่งเป็นกระบวนการถ่ายทอด สาร (message) จากฝ่ายหนึ่งที่เราเรียกว่าผู้ส่งสาร (sender) ไปสู่อีกฝ่ายหนึ่งที่เราเรียกว่า ผู้รับสาร (receiver) โดยผ่านช่องทางของ สื่อ (channel)



ความหมายของคำว่า การนำเสนอ

การนำเสนอ คือ กระบวนการ วิธีการ เพื่อให้รู้ ให้ทราบ ให้เข้าใจ ในกิจกรรมขององค์กร ของสถาบัน ของหน่วยงาน ได้อย่างชัดเจน

การนำเสนอ คือ การถ่ายทอดเนื้อหา สารที่ผสมผสานกันระหว่าง ศิลปะการพูด กับ การแสดงข้อมูล ในรูปแบบต่างๆ ผ่านสื่อและอุปกรณ์ได้อย่างเหมาะสม

ลักษณะและรูปแบบการนำเสนอ รูปแบบการนำเสนอ (ที่นิยมใช้) มี ๓ วิธีการ คือ

- ๑) มีผู้นำเสนอ และใช้เอกสารประกอบ (Handout) เป็นส่วนร่วมในการนำเสนอ
- ๒) มีผู้นำเสนอ ใช้วัสดุ - อุปกรณ์เครื่องฉาย เป็นสื่อ และมีเอกสารประกอบ เป็นส่วนร่วม
- ๓) จัดเป็น Display ในรูปของนิทรรศการ ที่ใช้ Post line เป็นเส้นทาง และ (อาจ) มีเอกสารประกอบ เป็นส่วนร่วม

องค์ประกอบของสื่อนำเสนอ หากจะแบ่งสื่อนำเสนอออกเป็น ส่วน ๆ ควรประกอบด้วย ๓ ส่วน คือ

๑. ส่วนนำเรื่อง Beginning
๒. ส่วนเนื้อหา Middle
๓. ส่วนท้ายเรื่อง End

ประเภทของสื่อนำเสนอ

๑) สื่อเพื่อการนำเสนอโครงการ (กิจกรรม) จะมีโครงสร้างโดยย่อ ดังนี้ (๑) ส่วนนำเรื่อง (Beginning) บอกชื่อเรื่อง บอกวัตถุประสงค์ของโครงการ รวมถึงสาระสำคัญของโครงการ (๒) ส่วนเนื้อหา (Middle) ส่วนนี้จะบอกในส่วนขององค์ประกอบหรือขั้นตอนของกิจกรรมหลัก ๆ ของโครงการ และ (๓) ส่วนท้ายเรื่อง (End) ส่วนนี้เป็นส่วนที่แสดงให้ผู้ฟังรับทราบว่าสิ้นโครงการนี้ จะได้ อะไร

๒) สื่อเพื่อสรุปโครงการ (กิจกรรม) จะมีโครงสร้าง โดยย่อ ดังนี้ (๑) ส่วนนำเรื่อง (Beginning) บอกชื่อเรื่อง รวมถึงต้องบอกความเป็นมาของโครงการ (๒) ส่วนเนื้อหา (Middle) ส่วนนี้จะสรุปขั้นตอนของการดำเนินการของโครงการ และ (๓) ส่วนท้ายเรื่อง (End) ส่วนนี้เป็นส่วนสรุปผล ประเด็นปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัดในการดำเนินการ และข้อเสนอแนะให้ผู้ดำเนินการเห็นว่าควรนำเสนอ

๓) สื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์ จะมีโครงสร้าง โดยย่อ ดังนี้ (๑) ส่วนนำเรื่อง (Beginning) เป็นส่วนเริ่มต้นที่จะมีชื่อเรื่องหรือไม่ก็ได้ โดยปกติจะเป็นสื่อแนะนำหน่วยงาน ซึ่งอาจจะเริ่มด้วยสภาพบริบท บทบาทหน้าที่หรือภารกิจหลักในภาพรวม ของหน่วยงาน (๒) ส่วนเนื้อหา (Middle) ส่วนนี้อาจเป็นส่วนการนำเสนอ โครงสร้าง อธิบายภารกิจ กิจกรรมที่ดำเนินการ และ (๓) ส่วนท้ายเรื่อง (End) ส่วนแสดงถึงผลงานที่ดีเด่น อาจจะปิดท้ายด้วยคำขวัญหรือปรัชญา ขององค์กร

๔) สื่อประกอบการบรรยาย จะมีโครงสร้าง โดยย่อ ดังนี้ (๑) ส่วนนำเรื่อง (Beginning) บอกชื่อเรื่อง และหัวข้อเรื่องต่างๆที่จะบรรยายหรือที่จะนำเสนอ (๒) ส่วนเนื้อหา (Middle) ส่วนนี้เป็นส่วนเสนอเนื้อหา ซึ่งจะต้องนำเสนออย่างเป็นขั้นเป็นตอน พร้อมทั้งมีตัวอย่างแทรก และ (๓) ส่วนท้ายเรื่อง (End) ส่วนนี้เป็นส่วนสรุปประเด็นที่สำคัญของเนื้อหา รวมถึงเป็นช่วงการตอบปัญหา ซักถาม

สื่อทั้ง ๔ ดังที่กล่าวในข้างต้น จะมีจุดประสงค์ในการนำไปใช้ ๒ สถานะ ดังนี้

๑) Self media presenting เป็นสื่อที่นำเสนอเรื่องราวด้วยตัวของมันเอง ในลักษณะแบบต่อเนื่อง คล้ายวีดิทัศน์ หรือภาพยนตร์ โปรแกรมนำเสนอแบบนี้ ที่นิยมใช้ก็มีหลายโปรแกรม

๒) Benefit media presenting เป็นสื่อที่ใช้ประกอบการบรรยายหรือการนำเสนอ ซึ่งโปรแกรมนำเสนอประเภทที่นิยมใช้มากที่สุดก็คือ PowerPoint

ผู้ขอรับการประเมินนำความรู้เกี่ยวกับการนำเสนอข้อมูลมาประยุกต์ช่วยในการนำเสนอ ข้อมูลรายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินฯ ให้มีรูปแบบที่สวยงาม เข้าใจง่าย มีความกระชับในการนำเสนอ

(๔) ความรู้เกี่ยวกับการประสานงาน

สถาบันดำรงราชานุภาพ (ออนไลน์) การประสานงาน หมายถึง การติดต่อสื่อสารให้เกิดความคิด ความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องทั้งเวลา และกิจกรรมที่จะต้องกระทำ ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมานฉันท์ และมีประสิทธิภาพเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ไม่เกิดการท้งล่าช้า ขัดแย้งกัน หรือเลื่อมล้ำกัน การประสานงานจึงเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารและการปฏิบัติงาน ในหน่วยงานหรือองค์กร ความสำเร็จของการประสานงานขึ้นอยู่กับบทบาทและความสามารถของบุคคล

ปวีณา จันทรประดิษฐ์ (อ้างถึงใน ดำรงราชานุภาพ, ออนไลน์) การประสานงาน หมายถึง การจัดคนในองค์กรทำงานสัมพันธ์สอดคล้องกันโดยจะต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติขององค์กรเป็นหลัก ต้องมีการจัดระเบียบ วิธีการทำงาน อีกทั้งความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือ ปฏิบัติงานให้สอดคล้องทั้งเวลา และกิจกรรมที่ต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยไม่ทำให้เกิดความสับสน ขัดแย้ง หรือเลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ทำให้ได้มาซึ่งงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

สมยศ นาวิการ (อ้างถึงใน ดำรงราชานุภาพ, ออนไลน์) การประสานงาน หมายถึง กระบวนการของการทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในกิจกรรมและเป้าหมายของแผนงานต่าง ๆ ขององค์กร ที่แยกจากกัน เพื่อความสำเร็จขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

สมิต สัชฌุกร (อ้างถึงใน ดำรงราชานุภาพ, ออนไลน์) การประสานงาน หมายถึง “การติดต่อสื่อสารให้เกิดความคิดความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องทั้งเวลา และกิจกรรมที่จะต้องกระทำ ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมานฉันท์เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ไม่เกิดการท้งล่าช้า ขัดแย้งหรือเลื่อมล้ำกัน”

องค์ประกอบของการประสานงาน

การประสานงานอาจพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญ ได้ดังนี้

๑) ความร่วมมือ จะต้องสร้างสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย โดยอาศัยความเข้าใจ หรือการตกลงร่วมกัน มีการรวบรวมกำลังความคิด วิธีการ เทคนิค และระดมทรัพยากร มาสนับสนุนงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเต็มใจที่จะทำงานร่วมกัน

๒) จังหวะเวลา จะต้องปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละคน ตามกำหนดเวลาที่ตกลงกันให้ตรงเวลา

๓) ความสอดคล้อง จะต้องพิจารณาความเหมาะสมพอดี ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน

๔) ระบบการสื่อสาร จะต้องมีการสื่อสารที่เข้าใจตรงกันอย่างรวดเร็ว และราบรื่น

๕) ผู้ประสานงาน จะต้องสามารถดึงทุกฝ่ายเข้าร่วมทำงาน เพื่อตรงไปสู่จุดหมายเดียวกัน ตามที่กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของงาน

ลักษณะของการประสานงาน

จากความหมายของการประสานงานที่กล่าวถึงข้างต้นจะเห็นว่าการประสานงาน มีลักษณะดังนี้

๑) การประสานงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดให้งานสอดคล้องกันโดยปราศจากการขัดแย้ง

๒) การประสานงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับความร่วมมือของผู้นำ และผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย

๓) การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับหน้าที่ในทางจัดการ

๔) การประสานงานเป็นการติดต่อสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการติดต่อสื่อสาร ๒ ทาง (Two - Way Communication) จะช่วยให้มีความเข้าใจตรงกัน

๕) การประสานงานมีอยู่ทุกระดับชั้น ของสายการบังคับบัญชาทั้งในรูปที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

๖) การประสานงานมีได้ทั้งระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ระดับเดียวกัน และระหว่างหน่วยงานที่อยู่ต่างระดับกัน

ปัจจัยในการประสานงาน

ปัจจัยที่จำเป็นต่อการประสานงานไม่ว่าจะเป็นองค์การ หรือหน่วยงานประเภทใด มีปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

๑) คน หมายถึง ผู้ซึ่งจะทำให้งานเป็นผลขึ้นมา การประสานงานที่แท้จริง คือ การประสานคนให้ร่วมใจร่วมกำลังงานด้วยการนำเอาความสามารถของคนมาทำให้เกิดผลงาน ในจุดมุ่งหมายเดียวกัน ความสามารถของคนพิจารณาได้สองด้าน คือ ทางด้านความรู้และด้านความสัมพันธ์ กับผู้อื่น ผู้ประสานงานต้องมีความรู้ความสามารถและการมองการณ์ไกล มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีทัศนคติที่ดีต่อกัน ผู้ร่วมงานทุกฝ่ายเข้ากันได้ดี มีการพบปะหารือกันอยู่เสมอ

๒) เงิน หมายถึง ตัวเงินและสิ่งอื่นซึ่งสามารถใช้เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนได้ ในการประสานงานจะต้องมีกำลังเงินสนับสนุนการปฏิบัติงาน

๓) วัสดุ หมายถึง สิ่งของเครื่องมือและเครื่องใช้ต่าง ๆ ในการประสานจะต้องมีวัสดุ อุปกรณ์ช่วยในการประสานงานอย่างพอเพียง

๔) วิธีการทำงาน หมายถึง การบริหารงานให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามจุดประสงค์ที่กำหนดเป็นเป้าหมายไว้ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้ชัดเจน มีการมอบหมายงาน และการควบคุมงาน การติดต่อสื่อสารที่ดี

การประสานงานอาจทำได้หลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีย่อมให้ผลแตกต่างกันไปสุดแต่เงื่อนไขของสถานการณ์ที่ผิดแผกแตกต่างกันอาจมีการประสานงานด้วยระบบ หรือประสานงานด้วยคน หรืออาจใช้ทั้งระบบและคนควบคู่กันไป

การประสานงานอาจมีบุคคลเดียวเป็นผู้ประสานเพื่อความคล่องตัวและการตัดสินใจแก้ปัญหาที่รวดเร็วฉับไว แต่ถ้าเป็นงานที่มีระบบซับซ้อนและมีขอบเขตกว้างขวางเกินกว่าที่คนเพียงคนเดียวจะประสานงานได้ก็ต้องจัดตั้งเป็นคณะผู้ประสานงาน

การประสานงาน อาจกระทำได้เป็น ๒ ลักษณะ คือ

๑) การประสานงานอย่างเป็นทางการ หมายถึง การประสานงานแบบมีพิธีรีตรองที่ต้องปฏิบัติ เช่น มีหนังสือติดต่อหรือแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร หรือเสนอรายงานเป็นลำดับขั้น เป็นต้น

๒) การประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ หมายถึง การประสานงานแบบไม่มีพิธีรีตรอง เพียงแต่ทำความตกลงให้ทราบถึงการที่จะปฏิบัติให้เป็นไปตามจังหวะเวลาเดียวกัน และด้วยจุดประสงค์เดียวกัน การดำเนินการต้องอาศัยความใกล้ชิดสนิทสนมเป็นส่วนตัวระหว่างบุคคล ไม่มีแบบแผน เป็นการติดต่อแบบเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน ผลดีก็คือ สามารถมีความเข้าใจที่ตรงกันและชัดเจนที่สุด เช่น การประสานด้วยวาจาทางโทรศัพท์ หรือการเข้าพบผู้ที่ติดต่อโดยตรง

การประสานงานนั้น มีความหลากหลายในเรื่องที่จะประสานกัน ซึ่งจะต้องพิจารณารูปแบบของการประสานงานให้เหมาะสม โดยทั่วไปมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในการประสานงานในแต่ละกรณีดังต่อไปนี้

๑) วัตถุประสงค์ การประสานงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ต้องอาศัยความร่วมมือและจังหวะเวลาในการปฏิบัติจากผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย

๒) กระบวนการ การประสานงานในเรื่องที่มีขั้นตอนการปฏิบัติอย่างเป็นทางการจะต้องกระทำให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นสิ่งที่จะต้องระมัดระวังอย่างยิ่ง เพราะงานที่มีวัตถุประสงค์ดี แต่มีการปฏิบัติผิดขั้นตอน ก็จะทำให้ไม่ได้รับผลตามต้องการ

๓) เจ้าหน้าที่กับเจ้าหน้าที่ การประสานงานระหว่างคนต้องคำนึงถึงความเข้าใจและความรู้สึกที่ดีต่อกัน ในเบื้องต้นจะต้องมีการยอมรับระหว่างกันเพื่อจะได้มีทัศนคติที่ดีต่อกัน ความร่วมมือก็จะเกิดตามมา เจ้าหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบในงานที่ต้องร่วมกันทำเป็นทีมจะต้องให้ความร่วมมือกันโดยลักษณะของการทำงานอยู่แล้ว แต่เจ้าหน้าที่ซึ่งอยู่ต่างหน่วยงานกันมักจะเข้าใจว่าอยู่ต่างทีมงานกันแท้ที่จริงผู้ซึ่งอยู่ต่างหน่วยงานกันแต่ต้องติดต่อประสานงานกันก็คือ เป็นทีมงานเดียวกันได้ ทั้งนี้จะต้องทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ให้ตรงกันและรู้บทบาทหน้าที่ของตนในงานที่จะประสานกัน มีความร่วมมือให้เกื้อกัน

๔) หน่วยงานต่อหน่วยงาน การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่อหน่วยงาน

๕) นโยบายกับการปฏิบัติ นโยบายถูกกำหนดขึ้นโดยผู้บริหารสูงสุด การปฏิบัติด้วยวิธีการใด ๆ จะต้องไม่ขัดกับนโยบายแม้จะให้ผลตรงตามวัตถุประสงค์ และบรรลุเป้าหมาย โดยมีการประสานนโยบายอันได้แก่ หลักการที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อใช้เป็นกรอบหรือแนวทางปฏิบัติ ซึ่งจะต้องทำให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้รับรู้มีความเข้าใจและปฏิบัติได้ถูกต้องตรงกัน เป็นการประสานนโยบายกับการปฏิบัติ

๖) การปฏิบัติกับการปฏิบัติ ในการประสานงานใด ๆ จะมีการปฏิบัติหลายกิจกรรม ซึ่งแต่ละกิจกรรมก็จะดำเนินไปในแนวทางที่จะให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด แต่ถ้าไม่มีการประสานการปฏิบัติก็อาจจะไม่สอดคล้องกัน ไม่ถูกจังหวะเวลา และเป็นผลให้งานโดยส่วนรวม เสียหายได้

เทคนิควิธีในการประสานงาน

ผลลัพธ์ที่เกิดจากการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

๑) การใช้เครื่องมือสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ โทรสาร จดหมาย อิเล็กทรอนิกส์ เป็นเครื่องมือสื่อสารที่รวดเร็ว ประหยัดเวลา

๒) การประสานด้วยหนังสือใช้ในกรณีที่เป็นงานประจำที่ทั้งสองหน่วยงาน ทราบระเบียบปฏิบัติดีอยู่แล้ว

๓) การพบปะด้วยตนเอง เป็นการประสานงานที่ดีที่สุดเพราะได้พบหน้า ได้เห็นบุคลิกลักษณะ สีหน้าท่าทาง ของผู้ติดต่อทั้งสองฝ่ายมีเวลาในการซักถามทำความเข้าใจกันอย่างพอเพียง เพราะทั้งสองฝ่ายต้องวางมือจากงานอื่น ๆ ทั้งหมด มีข้อเสีย คือ ใช้เวลามาก มักใช้การพบปะในกรณีที่เป็นเรื่องนโยบาย เป็นเรื่องสำคัญหรือมีรายละเอียดมาก หรือต้องการให้เกียรติให้ความสำคัญแก่อีกฝ่ายหนึ่ง หรือต้องการสร้างความรู้สึกที่ดีแก่อีกฝ่ายหนึ่ง

การประสานที่ดี ช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นและรวดเร็ว ทุกคนทุกฝ่ายมีความเข้าใจถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้น ช่วยประหยัดเวลา เงิน วัสดุ และสิ่งของต่าง ๆ ในการทำงาน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มผลสัมฤทธิ์ของงานมากขึ้น และยังสร้างความกลมเกลียว ความเข้าใจอันดีและความสามัคคี อีกทั้งช่วยขัดข้อขัดแย้งในการทำงาน ป้องกันการก้าวก่ายหน้าที่ ขจัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนหรือเหลื่อมล้ำกัน ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม สร้างความสำนึกในการรับผิดชอบร่วมกัน รวมถึงเข้าใจข้อเท็จจริงและปัญหาของหน่วยงานอื่น นำไปสู่การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และลู่ทางการปรับปรุงงานต่อไป

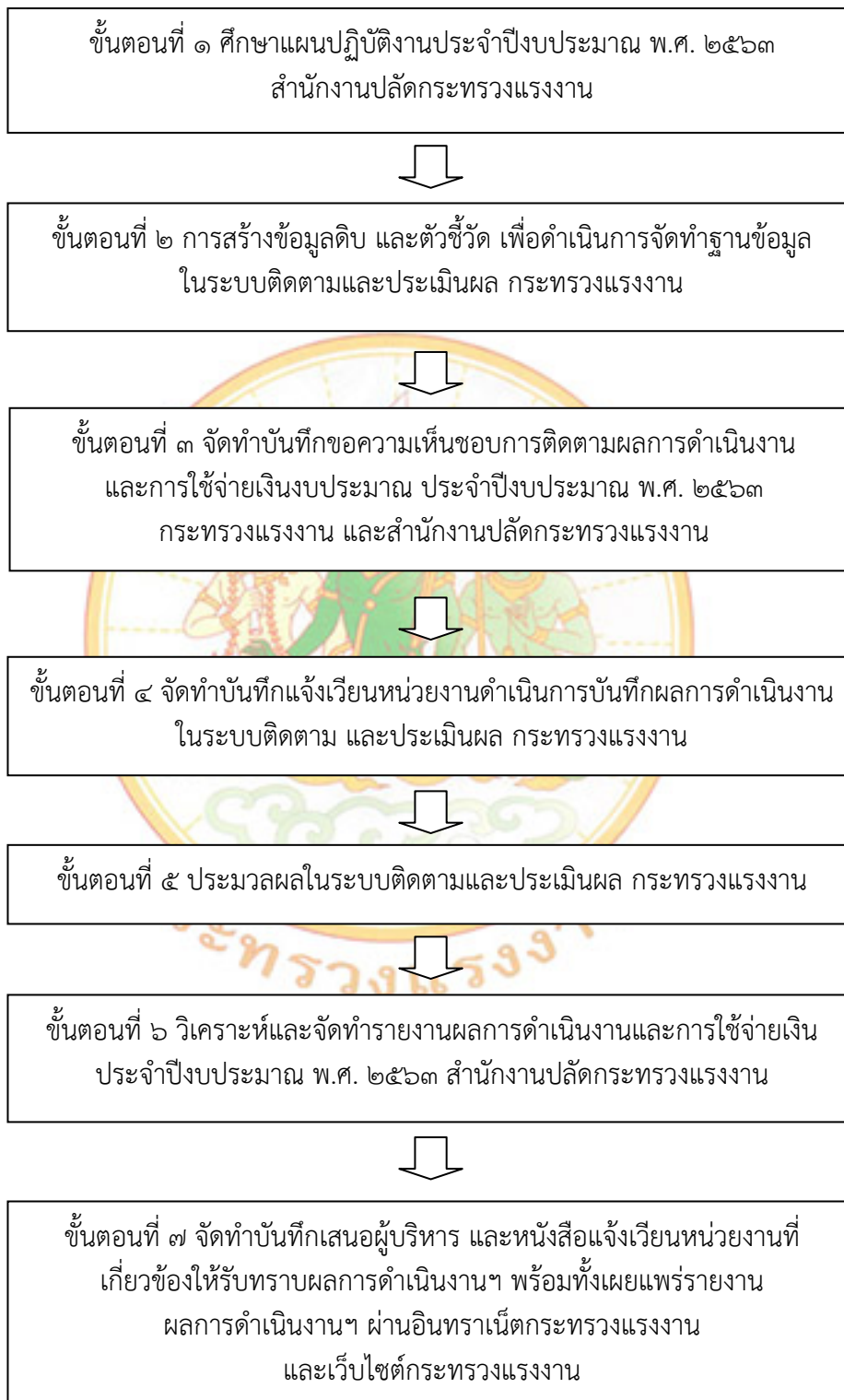
ผู้ขอรับการประเมินนำความรู้เกี่ยวกับการประสานงานมาช่วยในการประสาน ติดตามผลการดำเนินงานกับกลุ่มงานต่าง ๆ ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นและรวดเร็ว เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน มีความเข้าใจตรงกัน จึงช่วยประหยัดเวลาในการทำงาน

๔. สรุปสาระและขั้นตอนการดำเนินการ

สำนักตรวจและประเมินผลได้จัดทำรายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อเป็นการติดตามผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินตามแผนงานโครงการของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ และตามเอกสารงบประมาณรายจ่าย ฉบับที่ ๓ งบประมาณรายจ่าย ฉบับปรับปรุง ตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ เล่มที่ ๙ กระทรวงแรงงาน (ขาวคาดแดง) เพื่อให้ผู้บริหารของกระทรวงแรงงานทราบความคืบหน้าในการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัด และใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการติดตามผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และเผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ตและเว็บไซต์กระทรวงแรงงาน โดยมีการดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ ๑ แสดงขั้นตอนการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน



โดยแต่ละขั้นตอนจะมีกระบวนการและรายละเอียดในการจัดทำหลายขั้นตอน ผู้ขอรับการประเมินขออธิบายรายละเอียดขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

๔.๑ ศึกษาแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการกระทรวง เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ตัวชี้วัดผลผลิต โครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และตามเอกสารงบประมาณรายจ่าย ฉบับที่ ๓ งบประมาณรายจ่าย ฉบับปรับปรุง ตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ เล่มที่ ๙ กระทรวงแรงงาน (ข่าวคาดแดง)

๔.๒ การสร้างข้อมูลดิบ และตัวชี้วัด เพื่อดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน โดยดำเนินการนำเข้าสู่ฐานข้อมูลทางเว็บไซต์ระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>) โดยแยกการนำเข้าสู่ฐานข้อมูลออกเป็น ๒ ส่วน คือ

ส่วนที่ ๑ นำเข้าสู่ฐานข้อมูลตามผังความเชื่อมโยงงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ที่แสดงความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์จัดสรร เป้าหมายการให้บริการกระทรวง เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ผลผลิต/โครงการ และกิจกรรม

ส่วนที่ ๒ นำเข้าสู่ฐานข้อมูลตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการกระทรวงที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็นหน่วยงานรับผิดชอบ เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ตัวชี้วัดผลผลิต/โครงการ และกิจกรรม โดยการสร้างฐานข้อมูล รหัสข้อมูลดิบ และรหัสตัวชี้วัด

๔.๓ จัดทำบันทึกขอความเห็นชอบการติดตามผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ กระทรวงแรงงาน และสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยสำนักตรวจและประเมินผล ได้กำหนดเกณฑ์การดำเนินงาน และเกณฑ์การเบิกจ่ายงบประมาณกำหนดตามคณะรัฐมนตรี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

๔.๔ จัดทำบันทึกแจ้งเวียนหน่วยงานดำเนินการบันทึกผลการดำเนินงานในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน พร้อมทั้งตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการกระทรวง เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ตัวชี้วัดผลผลิต โครงการ/กิจกรรม ในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>) พร้อมทั้งแจ้งรายชื่อเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล (User) ของทุกกลุ่มงานในสังกัด และนำเข้าสู่ข้อมูลผลการดำเนินงานภายในวันที่ ๕ ของเดือนถัดไปเป็นประจำทุกเดือน

๔.๕ ประมวลผลในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>)

๔.๖ วิเคราะห์และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยแยกเป็น ๒ ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ ๑ วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน จากระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>) โดยนำผลที่ประมวลได้คิดเป็นร้อยละเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติงานประจำปี จำแนกตามรายผลผลิต/โครงการ และรายกลุ่มงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ส่วนที่ ๒ วิเคราะห์ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยประสานขอผลการเบิกจ่ายงบประมาณ จากกองบริหารการคลัง นำผลการเบิกจ่ายมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์การเบิกจ่ายตาม มติคณะรัฐมนตรี

จัดทำรายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยนำผลการดำเนินงานและการเบิกจ่ายงบประมาณที่วิเคราะห์ได้ทั้ง ๒ ส่วน มาจัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินฯ

๔.๗ จัดทำบันทึกเสนอผู้บริหาร และหนังสือแจ้งเวียนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้รับทราบ ผลการดำเนินงานฯ พร้อมทั้งเผยแพร่รายงานผลการดำเนินงานฯ ผ่านอินทราเน็ตกระทรวงแรงงาน และเว็บไซต์กระทรวงแรงงาน ในหัวข้อ นักวิชาการแรงงาน > ข้อมูลที่น่าสนใจของนักวิชาการ > รายงานการเงินประจำปี

๕. ผู้ร่วมดำเนินการ

การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีผู้ร่วมดำเนินการ ดังนี้

๑. นายพีระพงษ์ ยงประเดิม ตำแหน่งนักวิชาการแรงงานชำนาญการ สัดส่วนของผลงาน ร้อยละ ๕
๒. นางสาวดาวนภา เนาวรังษี ตำแหน่งนักวิชาการแรงงานชำนาญการ สัดส่วนของผลงาน ร้อยละ ๑๕

๖. ส่วนของงานที่ผู้เสนอเป็นผู้ปฏิบัติ

ผู้ขอรับการประเมินเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จำนวน ๑๐ ครั้ง คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ ๘๐ โดยมีรายละเอียดการทำงาน ดังนี้

๖.๑ ศึกษาแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการกระทรวง เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ตัวชี้วัดผลผลิต โครงการ/กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และตามเอกสาร งบประมาณรายจ่าย ฉบับที่ ๓ งบประมาณรายจ่าย ฉบับปรับปรุง ตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ เล่มที่ ๙ กระทรวงแรงงาน (ชาวคาดแดง)

๖.๒ การสร้างข้อมูลดิบ และตัวชี้วัด เพื่อดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลในระบบติดตาม และประเมินผล กระทรวงแรงงาน โดยนำเข้าฐานข้อมูลทางเว็บไซต์ระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>) ตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยแยกการนำเข้าฐานข้อมูลออกเป็น ๒ ส่วน คือ

ส่วนที่ ๑ นำเข้าฐานข้อมูลตามผังความเชื่อมโยงงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ที่แสดงความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์จัดสรร เป้าหมายการให้บริการกระทรวง เป้าหมายการให้บริการ หน่วยงาน ตัวชี้วัดผลผลิต/โครงการ และกิจกรรม

ภาพที่ ๒ แสดงการนำเข้าฐานข้อมูลในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน
ตามผังความเชื่อมโยงงบประมาณ

ชื่อระดับ	ระดับ	จัดการข้อมูล	จัดการตัวชี้วัด	งบประมาณ (บาท)
แผนโครงการตามแผนปฏิบัติงาน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ปีงบประมาณ 2563	ระบบแผนการ ปฏิบัติงาน ประจำปี			
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน	หน่วยงาน			
การเสริมสร้างความมั่นคงของประเทศ (แผนงานยุทธศาสตร์การจัดการปัญหา แรงงานต่างด้าวและการค้ามนุษย์)	ยุทธศาสตร์การ จัดสรรงบ ประมาณ			
ปัญหาและผลการกระทบต่อความมั่นคงในภาคแรงงานได้รับการคุ้มครองและ แก้ไข	เป้าหมายการ ให้บริการ กระทรวง			
เร่งรัดและผลักดันนโยบายเร่งด่วนและสำคัญของรัฐบาล (Quick Win)	ยุทธศาสตร์ กระทรวง			
แรงงานได้รับการส่งเสริมและบริหารจัดการให้มีความมั่นคงในการดำเนิน ชีวิต	เป้าหมายการ ให้บริการหน่วย งาน			
(1) โครงการขับเคลื่อนกลไกเชิงนโยบายในการป้องกันและแก้ไขปัญหา การค้ามนุษย์ด้านแรงงานไปสู่การปฏิบัติ	ผลผลิต			
ขับเคลื่อนกลไกเชิงนโยบายในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการค้า มนุษย์ด้านแรงงานไปสู่การปฏิบัติ	กิจกรรม			
• โครงการขับเคลื่อนกลไกเชิงนโยบายในการป้องกันและแก้ไขปัญหา การค้ามนุษย์ด้านแรงงานไปสู่การปฏิบัติ	กิจกรรมย่อย			0.00

ที่มา : ระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>)

ส่วนที่ ๒ นำเข้าฐานข้อมูลตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงานปลัด
กระทรวงแรงงาน และตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการกระทรวงที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
เป็นหน่วยงานรับผิดชอบ เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ตัวชี้วัดผลผลิต/โครงการ และกิจกรรม
โดยการสร้างฐานข้อมูล รหัสข้อมูลดิบ และรหัสตัวชี้วัด

สร้างฐานข้อมูลดิบ

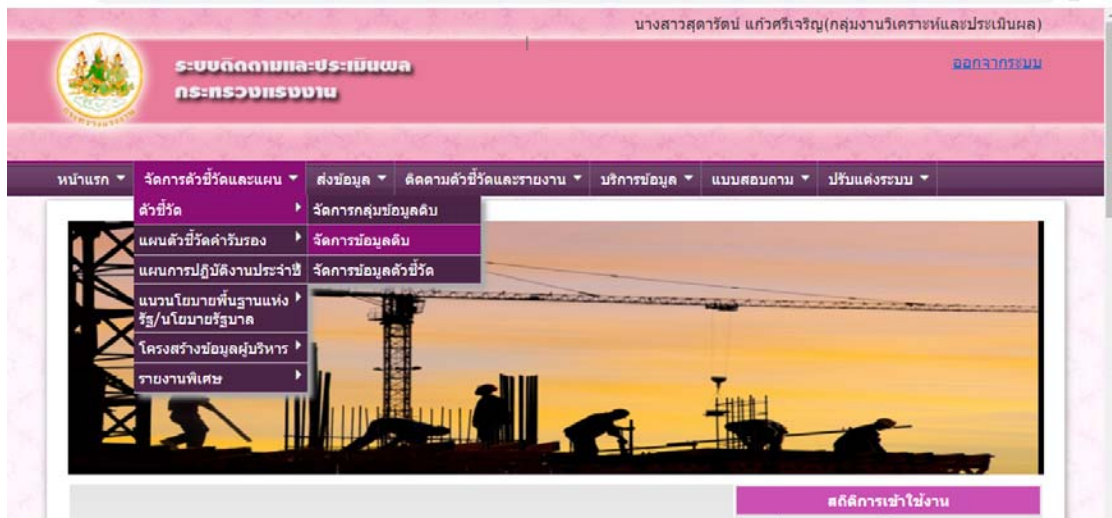
สร้างฐานข้อมูลดิบในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน ตามแผนปฏิบัติงาน
ประจำปีงบประมาณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยสร้างข้อมูลดิบตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ เข้าสู่ระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>)

แล้วดำเนินการ login เข้าสู่ระบบ

ขั้นตอนที่ ๒ ไปที่เมนูจัดการตัวชี้วัดและแผน → ตัวชี้วัด → จัดการข้อมูลดิบ

ภาพที่ ๓ แสดงขั้นตอนการนำเข้าฐานข้อมูลดิบในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน



ที่มา : ระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>)

ขั้นตอนที่ ๓ ข้อมูลดิบที่มีในฐานข้อมูลเดิม สามารถดึงมาใช้ในปีงบประมาณต่อไปได้ แต่กรณีที่ข้อมูลดิบไม่มีในฐานข้อมูลเดิมให้ดำเนินการสร้างฐานข้อมูลดิบขึ้นมาใหม่ โดยไปที่เพิ่มข้อมูลดิบ และดำเนินการบันทึกข้อมูลจำเป็นที่ระบบต้องการ เช่น ชื่อข้อมูลดิบ หน่วยนับ กลุ่มข้อมูลดิบ หน่วยที่รายงานผล แล้วทำการบันทึก

ภาพที่ ๔ แสดงการสร้างฐานข้อมูลดิบ ในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน

ที่มา : ระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>)

สร้างฐานข้อมูลตัวชี้วัด

สร้างฐานข้อมูลตัวชี้วัดในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน ตามแผนปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยสร้างข้อมูลตัวชี้วัดตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ เข้าสู่ระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>) แล้วดำเนินการ login เข้าสู่ระบบ

ขั้นตอนที่ ๒ ไปที่เมนูจัดการตัวชี้วัดและแผน → ตัวชี้วัด → จัดการข้อมูลตัวชี้วัด

ขั้นตอนที่ ๓ ข้อมูลตัวชี้วัดที่มีในฐานข้อมูลเดิม สามารถดึงมาใช้ในปีงบประมาณต่อไปได้ แต่กรณีที่มีข้อมูลตัวชี้วัดที่ไม่มีในฐานข้อมูลเดิมให้ดำเนินการสร้างฐานข้อมูลตัวชี้วัดขึ้นมาใหม่ โดยไปที่เพิ่มตัวชี้วัด และดำเนินการบันทึกข้อมูลจำเป็นที่ระบบต้องการ เช่น ชื่อข้อมูลดิบ หน่วยนับ กลุ่มข้อมูลดิบ หน่วยที่รายงานผล แล้วทำการบันทึก

ภาพที่ ๕ แสดงการสร้างฐานข้อมูลตัวชี้วัด ในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน

จัดการตัวชี้วัดและแผน > ตัวชี้วัด > จัดการข้อมูลตัวชี้วัด

จัดการข้อมูลตัวชี้วัด

รายชื่อตัวชี้วัด เพิ่มตัวชี้วัด แก้ไขตัวชี้วัด

ข้อมูลพื้นฐานตัวชี้วัด

รหัสตัวชี้วัด รหัสใหม่ดี ไม่ต้องกรอก

ชื่อตัวชี้วัด *

ความถี่ในการวัดผล * 1 เดือน ๓๐ ครั้ง

ลักษณะตัวชี้วัด เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ

ลักษณะข้อมูล สะสม รายเดือน

เจ้าภาพหลัก *

ชื่อหน่วยงาน ชื่อย่อ ลบ

เพิ่มเจ้าภาพ

เจ้าภาพรอง

ชื่อหน่วยงาน ชื่อย่อ ลบ

เพิ่มเจ้าภาพ

ผู้รายงานผลข้อมูล

ชื่อหน่วยงาน ชื่อย่อ ลบ

เพิ่มเจ้าภาพ

ข้อมูลเป้าหมายตัวชี้วัด

ประเภทการวัดผลตัวชี้วัด * (ตัวชี้วัดแบบมีงบประมาณ (ผลผลิต กิจกรรม กิจกรรมย่อย) ▼

ปีงบประมาณ * 2564 ▼

หน่วยวัด ระดับ

ค่าเป้าหมาย

เดือน	ค่าเป้าหมาย
ตุลาคม	
พฤศจิกายน	
ธันวาคม	
มกราคม	
กุมภาพันธ์	
มีนาคม	
เมษายน	
พฤษภาคม	
มิถุนายน	
กรกฎาคม	
สิงหาคม	
กันยายน	
รวม	

ข้อมูลดิบ เลือก รหัสข้อมูล ชื่อข้อมูล หน่วยงานที่รายงานผล ลบ

บันทึก

หมายเหตุ : * หมายถึง ข้อมูลที่จำเป็นต้องกรอก

ที่มา : ระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>)

๖.๓ จัดทำบันทึกขอความเห็นชอบการติดตามผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ กระทรวงแรงงาน และสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยสำนักตรวจและประเมินผล ได้กำหนดเกณฑ์การดำเนินงาน และเกณฑ์การเบิกจ่ายงบประมาณกำหนดตามคณะรัฐมนตรี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังตารางที่ ๒ - ๓

ตารางที่ ๒ เกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

ผลการดำเนินงาน	เกณฑ์สี	ระดับ
เป็นไปตามแผนร้อยละ ๑๐๐	เขียว	ผ่าน
ต่ำกว่าแผนเกินร้อยละ ๕ (๙๕.๐๐ - ๙๙.๙๙)	เหลือง	ต้องปรับปรุง
ต่ำกว่าแผนเกินกว่าร้อยละ ๕ (ต่ำกว่า ๙๕.๐๐)	แดง	ต้องเร่งรัด


ตารางที่ ๓ เกณฑ์การเบิกจ่ายเงินในภาพรวม งบรายจ่ายประจำ และงบลงทุน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

ไตรมาส	เดือน พ.ศ.	เป้าหมายการเบิกจ่าย (ร้อยละ)		
		งบลงทุน	งบรายจ่ายประจำ	ภาพรวม
๑	ตุลาคม ๒๕๖๒	๖.๖๗	๑๒.๐๐	๑๐.๖๗
	พฤศจิกายน ๒๕๖๒	๑๓.๓๔	๒๔.๐๐	๒๑.๓๔
	ธันวาคม ๒๕๖๒	๒๐.๐๐	๓๖.๐๐	๓๒.๐๐
๒	มกราคม ๒๕๖๓	๒๘.๓๓	๔๓.๐๐	๓๙.๓๓
	กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓	๓๖.๖๖	๕๐.๐๐	๔๖.๖๖
	มีนาคม ๒๕๖๓	๔๕.๐๐	๕๗.๐๐	๕๔.๐๐
๓	เมษายน ๒๕๖๓	๕๑.๖๗	๖๔.๖๗	๖๑.๖๗
	พฤษภาคม ๒๕๖๓	๕๘.๓๔	๗๒.๓๔	๖๙.๓๔
	มิถุนายน ๒๕๖๓	๖๕.๐๐	๘๐.๐๐	๗๗.๐๐
๔	กรกฎาคม ๒๕๖๓	๗๖.๖๗	๘๖.๖๗	๘๔.๖๗
	สิงหาคม ๒๕๖๓	๘๘.๓๔	๙๓.๓๔	๙๒.๓๔
	กันยายน ๒๕๖๓	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐

๖.๔ จัดทำบันทึกแจ้งเวียนหน่วยงานดำเนินการบันทึกผลการดำเนินงานในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน โดยให้หน่วยงานในสังกัดแจ้งรายชื่อเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการนำเข้าข้อมูล (Users) เป็นประจำทุกเดือน ภายในวันที่ ๕ ของเดือนถัดไป เพื่อทำการประมวลผล พร้อมทั้งตรวจสอบรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ กิจกรรม และตัวชี้วัดโครงการในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>)

เมื่อถึงกำหนดระยะเวลาการส่งข้อมูลของแต่ละเดือนหน่วยงานที่รับผิดชอบในการรายงานผลการดำเนินงานให้ทำการนำเข้าสู่ข้อมูลในระบบ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

๑) เข้าสู่ระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>)

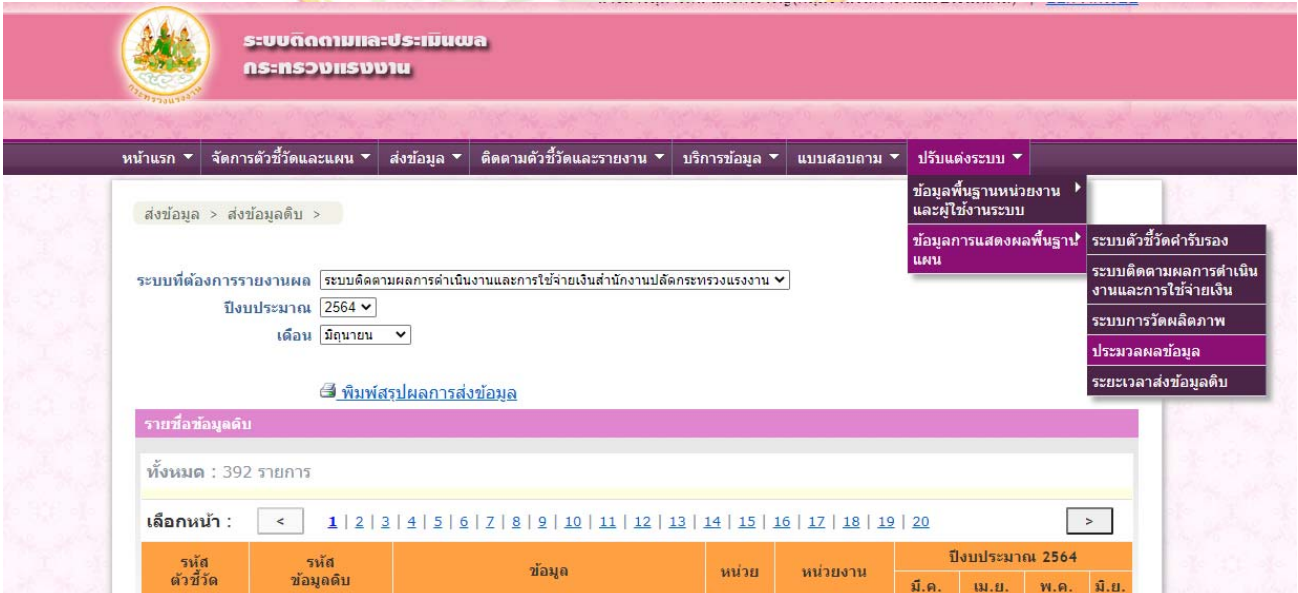
๒) เลือกเมนู ส่งข้อมูล → ส่งข้อมูลดิบ → เลือกระบบที่ต้องการรายงานผล คือ ระบบติดตามผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เลือกปีงบประมาณ และเดือนที่ต้องการบันทึกข้อมูล → คลิกปุ่ม  เพื่อบันทึกผลการปฏิบัติงานของกิจกรรมนั้น แล้วกดปุ่มบันทึก

๖.๕ ประมวลผลในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>) เมื่อครบกำหนดระยะเวลาการนำเข้าสู่ข้อมูล (ภายในวันที่ ๕ ของเดือนถัดไป) หากหน่วยงานใดยังไม่นำเข้าสู่ข้อมูล ต้องแจ้งให้ผู้นำเข้าสู่ข้อมูล (User) ทราบและทำการนำเข้าสู่ข้อมูล และประมวลผลข้อมูลผลการดำเนินงานในระบบติดตามและประเมิน กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>) โดยมีขั้นตอนการประมวลผล ดังนี้

๑) เข้าสู่ระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>)

๒) เลือกเมนู ปรับแต่งระบบ → ข้อมูลการแสดงผลพื้นฐานแผน → ประมวลผลข้อมูล เลือกระบบที่ต้องการประมวลผล คือ ระบบติดตามผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เลือกปีงบประมาณ และเดือนที่ต้องการประมวลผลข้อมูล แล้วกดปุ่ม ประมวลผล

ภาพที่ ๖ แสดงการประมวลผล ในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน



ที่มา : ระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>)

๖.๖ วิเคราะห์และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยแยกเป็น ๒ ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ ๑ วิเคราะห์ผลการดำเนินงานจากระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>) โดยนำผลที่ประมวลได้จากระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน มาคำนวณเป็นร้อยละและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่ดำเนินการได้กับแผนปฏิบัติงานประจำปีว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายรายเดือน และเป้าหมายทั้งปี

ส่วนที่ ๒ วิเคราะห์ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ ประสานกองบริหารการคลังเพื่อขอข้อมูลผลการเบิกจ่ายงบประมาณภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน รายงานผลผลิต/โครงการ และรายการกลุ่มงาน โดยนำผลการเบิกจ่ายงบประมาณที่เบิกจ่ายทั้งสิ้นรวมระหว่างเบิกจ่ายและผูกพัน มาคิดเป็นร้อยละ นำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์การเบิกจ่ายตามมติคณะรัฐมนตรี

นำผลการวิเคราะห์ส่วนที่ ๑ และส่วนที่ ๒ มาจัดทำสรุปผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินประจำเดือน โดยสรุปผลแยกเป็น ๕ ส่วน คือ

- ส่วนที่ ๑ การใช้จ่ายเงินในภาพรวม สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
- ส่วนที่ ๒ ผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินของ สป. จำแนกตามผลผลิต
- ส่วนที่ ๓ ผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินจำแนกตามหน่วยงานระดับกลุ่มงาน
- ส่วนที่ ๔ ผลการใช้จ่ายเงินของส่วนภูมิภาค
- ส่วนที่ ๕ การประมาณผลการเบิกจ่าย

๖.๗ จัดทำบันทึกเสนอผู้บริหาร และหนังสือแจ้งเวียนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้รับทราบผลการดำเนินงานฯ พร้อมทั้งเผยแพร่รายงานผลการดำเนินงานฯ ผ่านอินทราเน็ตกระทรวงแรงงาน และเว็บไซต์กระทรวงแรงงานหัวข้อนักวิชาการ > ข้อมูลที่น่าสนใจสำหรับนักวิชาการ > รายงานการเงินประจำปี

๗. ผลสำเร็จของงาน (เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ)

๗.๑ เชิงปริมาณ

รายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยเผยแพร่ผ่านอินทราเน็ต และเว็บไซต์ของกระทรวงแรงงาน จำนวน ๑๐ ครั้ง

๗.๒ เชิงคุณภาพ

รายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน สามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบให้ผู้บริหารของกระทรวงแรงงานใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการติดตามผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และปรับปรุงการดำเนินงาน ส่งผลให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

๘. การนำไปใช้ประโยชน์

ผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ได้ทราบความก้าวหน้าและผลสำเร็จของการดำเนินงาน ปัญหา และอุปสรรคในการทำงาน เพื่อนำไปแก้ไข ปรับปรุง และเร่งรัดการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน รวมถึงเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

๙. ความยุ่งยากในการดำเนินการ/ปัญหาและอุปสรรค

จากการดำเนินงานที่ผ่านมา ผู้ขอรับการประเมินพบว่ายังมีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน ที่ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานหลายประการสรุปได้ดังนี้

๙.๑ การดำเนินการนำเข้าสู่ฐานข้อมูลทางเว็บไซต์ระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>) มีความยุ่งยาก ซับซ้อนเนื่องจากแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ มีกิจกรรมย่อยจำนวนมากและเปลี่ยนแปลงเป็นประจำทุกปี ทำให้ข้อมูลที่ต้องนำเข้าเป็นฐานข้อมูลมีจำนวนมาก ต้องใช้เวลาในการตรวจสอบความถูกต้องของการนำเข้าสู่ฐานข้อมูลดังกล่าว และระบบฯ ไม่สามารถประมวลผลข้อมูลได้ในขั้นตอนเดียว

๙.๒ เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล (User) บันทึกผลการดำเนินงานในระบบติดตามและประเมินผล มีการปรับเปลี่ยนทำให้เจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจวิธีการนำเข้าสู่ข้อมูลในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>)

๙.๓ เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล (User) บันทึกข้อมูลในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>) ล่าช้า ไม่เป็นไปตามกำหนดระยะเวลา ทำให้การประมวลผลการดำเนินงานเกิดความล่าช้าตามไปด้วย

๑๐. ข้อเสนอแนะ

จากปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามข้อ ๙ ผู้ขอรับการประเมินมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา เพื่อใช้ในการพัฒนางาน ดังนี้

๑๐.๑ ควรมีการปรับปรุงระบบติดตามและประเมินผลให้ทันสมัยและใช้งานง่าย และสามารถออกแบบหรือกำหนดขอบเขตของข้อมูลที่ต้องการแสดงได้

๑๐.๒ จัดทำคู่มือหรือจัดอบรมชี้แจงอธิบายวิธีการนำเข้าสู่ข้อมูล ในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>)

๑๐.๓ จัดทำบันทึกเร่งรัดการบันทึกข้อมูลในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>) กรณีบันทึกข้อมูลล่าช้า หรือดำเนินการปิดระบบการบันทึกข้อมูลในระบบหากบันทึกข้อมูลไม่ทันในระยะเวลาที่กำหนด

ส่วนที่ ๒

ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

ชื่อเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

๑. หลักการและเหตุผล

ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ หมวด ๖ การประเมินผลและการรายงาน เพื่อประโยชน์ในการติดตามและประเมินผล ให้หน่วยรับงบประมาณรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณกำหนด โดยให้จัดทำรายงาน ดังนี้ ๑) รายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ ตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย หรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้หรือตามที่ได้ตกลงกับสำนักงาน ภายใต้อำนาจการปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณ พร้อมทั้งระบุปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข เมื่อสิ้นระยะเวลาในแต่ละไตรมาส ภายในสิบห้าวันนับแต่วันสิ้นไตรมาส ๒) รายงานประจำปีที่แสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายการให้บริการกระทรวง ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนปฏิรูปประเทศโดยมีค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน จัดส่งสำนักงาน ภายใต้อำนาจการปฏิบัติงาน

สำนักงานงบประมาณได้กำหนดให้หน่วยรับงบประมาณบันทึกผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณผ่านระบบฐานข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMIS) พร้อมทั้ง ระบุปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข เป็นรายเดือน รายไตรมาส และเมื่อสิ้นปีงบประมาณ เพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ หรือประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณ ประกอบด้วย การติดตามและประเมินผล ก่อนการจัดสรรงบประมาณ ระหว่างการใช้จ่ายงบประมาณ และภายหลังจากการใช้จ่ายงบประมาณ ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณภาครัฐเป็นกลไกสนับสนุนการพัฒนาของประเทศ

สำนักตรวจและประเมินผล กลุ่มงานวิเคราะห์และประเมินผล มีภารกิจหน้าที่ในการประสาน รวบรวม และวิเคราะห์ผลการดำเนินงานผ่านระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>) โดยติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป้าหมายการให้บริการกระทรวง เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ตัวชี้วัดผลผลิต/โครงการ และกิจกรรม ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน นำมาสรุปผลการดำเนินงาน ในภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และรายงานผลการดำเนินงานตามเป้าหมายการให้บริการ กระทรวง เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ตัวชี้วัดผลผลิต/โครงการ และกิจกรรม ให้สำนักงาน งบประมาณ ตามห้วงระยะเวลาที่กำหนด (รายงานรอบรายเดือน รายไตรมาส) ผ่านระบบฐานข้อมูลแผน/ ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMIS) จากการติดตามและรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานนั้น ผู้ขอรับการประเมินเห็นว่าการรายงานผลการดำเนินงานผ่านระบบฐานข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMIS) ยังมีปัญหาและอุปสรรค ส่งผลให้การรายงานผลผ่านระบบฐานข้อมูล แผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMIS) ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ผู้ขอรับการประเมิน

จึงมีแนวความคิดในการเพิ่มประสิทธิภาพการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อให้มีความครบถ้วน ถูกต้อง และทันเวลา สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันต่อสถานการณ์

๒. บทวิเคราะห์/แนวความคิด/ข้อเสนอ

๒.๑ บทวิเคราะห์

การรายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณในฐานข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMIS) เป็นการรวบรวมผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และตัวชี้วัดตามเอกสารงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ (ขาวคาคแดง) ของสำนักงานงบประมาณ จากหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน นำมาวิเคราะห์ ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยสรุปผลการดำเนินงานเป็นภาพรวมของกระทรวงแรงงาน และสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อเสนอผู้บริหาร และรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด เป้าหมายการให้บริการกระทรวง เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ตัวชี้วัดผลผลิต/โครงการ และกิจกรรม ให้สำนักงานงบประมาณตามห่วงระยะเวลาที่กำหนด (รายงานรอบรายเดือน รายไตรมาส) ผ่านระบบฐานข้อมูล แผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMIS)

ผู้ขอรับการประเมิน มีหน้าที่ในการรวบรวมและวิเคราะห์ เพื่อสรุปรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการกระทรวง เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ตัวชี้วัดผลผลิต/โครงการ และกิจกรรม ให้สำนักงานงบประมาณตามห่วงระยะเวลาที่กำหนด (รายงานรอบรายเดือน รายไตรมาส) ผ่านระบบฐานข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMIS) ซึ่งมีขั้นตอนการจัดทำรายงาน ดังนี้

๑) นำเข้าฐานข้อมูลทางเว็บไซต์ระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>) ตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการกระทรวง เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ตัวชี้วัดผลผลิต/โครงการ และกิจกรรม

๒) จัดทำหนังสือแจ้งเวียนหน่วยงานในสังกัดบันทึกข้อมูลในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>) ตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการกระทรวง เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ตัวชี้วัดผลผลิต/โครงการ และกิจกรรม ภายในวันที่ ๕ ของเดือนถัดไป

๒) ประสาน และรวบรวมผลการดำเนินงานจากหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน และสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

๓) วิเคราะห์และสรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการกระทรวง เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ตัวชี้วัดผลผลิต/โครงการ และกิจกรรม

๔) รายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการกระทรวง เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ตัวชี้วัดผลผลิต/โครงการ และกิจกรรม ผ่านระบบฐานข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMIS) พร้อมทั้งส่งแบบรายงานให้สำนักงานงบประมาณเป็นประจำทุกเดือน และไตรมาส

จากการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการกระทรวง เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ตัวชี้วัดผลผลิต/โครงการ และกิจกรรม เป็นการรวบรวมผลการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน และสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ส่งผลให้ผู้ขอรับการประเมิน ซึ่งเป็นผู้จัดทำรายงานฯ ไม่สามารถจัดทำรายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นพอจะสรุปได้ ดังนี้

๑) การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการกระทรวง เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ตัวชี้วัดผลผลิต/โครงการ และกิจกรรม มีความล่าช้า เนื่องจากบางหน่วยงานไม่รายงานผลตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด ส่งผลให้การรวบรวมผลการดำเนินงานในภาพรวมของกระทรวงแรงงาน และสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเกิดความล่าช้า

๒) มีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลที่ทำหน้าที่บันทึกข้อมูล (User) ทำให้ผู้บันทึกข้อมูลขาดความรู้ความเข้าใจในการบันทึกข้อมูลในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>) ทำให้บันทึกข้อมูลไม่ต่อเนื่องและมีโอกาสคลาดเคลื่อนจากแผนปฏิบัติงานประจำปีฯ ทำให้การรายงานผลการดำเนินงานเกิดความคลาดเคลื่อนจากผลการดำเนินงานจริง

๓) หน่วยงานจัดเก็บข้อมูลขาดการอบรมชี้แจงวิธีการบันทึกข้อมูลในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน ทำให้เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล (User) ขาดความรู้ความเข้าใจ และแนวทางเกี่ยวกับการบันทึกข้อมูลตามแผนปฏิบัติงานประจำปีฯ ทำให้การบันทึกข้อมูลไม่เป็นตามแผนปฏิบัติงานประจำปีฯ

๔) ระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>) ไม่สามารถประมวลผล เป็นภาพรวมและรายผลผลิต/โครงการ และรายกลุ่มงานได้แบบเบ็ดเสร็จ

๒.๒. แนวความคิด

ผู้ขอรับการประเมินได้ศึกษาค้นคว้าแนวความคิดหรือหลักการที่นำมาใช้พัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ดังนี้

๒.๒.๑ ความรู้เกี่ยวกับการอบรม

ความหมายของการฝึกอบรม

อึ้งฉัฐ หมวกน่วม (ออนไลน์) ความหมายของการฝึกอบรม มีนักการศึกษา และนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

อำนาจ เดชชัยศรี (อ้างถึงใน อึ้งฉัฐ หมวกน่วม, ออนไลน์) สรุปไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ความเข้าใจ ความสามารถและเกิดทักษะจากประสบการณ์ตลอดจนเกิดเจตคติที่ดีและถูกต้องต่อกิจกรรมต่าง ๆ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของงานที่มีผลต่อความเจริญขององค์กร ตรงตามเป้าหมายของโครงสร้างที่ปรากฏในระบบงานเหล่านั้น

กิตติ พัทธวิษณุ (อ้างถึงใน อึ้งฉัฐ หมวกน่วม, ออนไลน์) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมที่ตรงกับความเป็นจริงของปัญหา เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และเปลี่ยนเจตคติของบุคลากร และสามารถนำประสบการณ์ทั้งหมดที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้แก้ปัญหาของงานที่ทําอยู่ให้บรรลุความสำเร็จตามความต้องการขององค์กร

ยงยุทธ เกษสาคร (อ้างถึงใน อึ้งฉัฐ หมวกน่วม, ออนไลน์) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์การโดยอาศัยการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน มีการวางแผนที่ดี

และเป็นการกระทำที่ต่อเนื่อง โดยไม่มีการหยุดยั้ง ซึ่งการกระทำทั้งหมดก็เพื่อความมุ่งหมายในการเพิ่มพูนความรู้ และเพิ่มพูนทักษะรวมถึงการปรับเปลี่ยนเจตคติและพฤติกรรม

จกกลนี้ ชูติมาเทวินทร์ (อ้างถึงใน อัชณัฐ หมวกน่วม, ออนไลน์) กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นการจัดการกระบวนการเรียนรู้ เฉพาะอย่างของบุคคลเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำงานของคน ทั้งในเรื่องของความรู้ทักษะ ทศนคติความชำนาญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่บุคคลพึงมีต่อหน่วยงาน และสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน และเพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

เพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว (อ้างถึงใน อัชณัฐ หมวกน่วม, ออนไลน์) กล่าวว่า กระบวนการฝึกอบรม หมายถึง ลำดับการกระทำ ซึ่งดำเนินการต่อเนื่องกันไปจนสำเร็จ ณ ระดับหนึ่ง และได้แบ่งกระบวนการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ๔ ขั้นตอน ดังนี้ ๑) การพิจารณาความจำเป็นของการฝึกอบรม ๒) การวางแผนฝึกอบรม ๓) การดำเนินการฝึกอบรม ๔) การประเมินผลการฝึกอบรม

สมชาติ กิจยรยอง (อ้างถึงใน อัชณัฐ หมวกน่วม, ออนไลน์) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้เกิดความเข้าใจ เกิดความชำนาญ และเกิดเจตคติที่ดีเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกระทั่งสามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากความหมายของการฝึกอบรมที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่าการฝึกอบรม เป็นวิธีการในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ มีความสามารถ มีทักษะเกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานโดยใช้กลวิธีที่เหมาะสมในการสร้างประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติจริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาตนเอง และหน่วยงานให้มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น

กระบวนการฝึกอบรม หมายถึง "กระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ความเข้าใจ ทศนคติ ทักษะ หรือความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งและเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมไปตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้"

โดยสรุป จากการศึกษาความหมายของการฝึกอบรมสรุปได้ว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการจัดการกิจกรรมการศึกษาอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนต่อเนื่อง สามารถเกิดการเรียนรู้ที่สามารถพัฒนาทักษะและเจตคติ ของผู้เข้ารับการอบรมให้เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการ หลังอบรมนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์สูงสุด โดยมีฐานความต้องการของผู้เข้าอบรม การอบรมมีการมุ่งใจเหมาะสมกับสภาพของผู้เข้าอบรมจะช่วยให้การฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายได้

ความจำเป็นของการฝึกอบรม

दनัย เทียนพุม (อ้างถึงใน อัชณัฐ หมวกน่วม, ออนไลน์) อธิบายว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาสำคัญอย่างยิ่ง เพราะว่า บอกให้เรารู้ว่า พนักงาน ฝ่ายงาน หรือธุรกิจ จำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมและพัฒนาอะไร จึงจะมาตรฐานหรือผลลัพธ์ที่ต้องการ ความจำเป็นมีความหมายได้ ๒ อย่างด้วย คือ

๑) เป็นสิ่งที่ขาดหรือบกพร่อง โดยอยู่บนพื้นฐานของการเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่ต้องการที่เป็นอยู่จริง ซึ่งในแง่ของผู้เข้ารับการอบรม คือขาดความสามารถบางครั้งทำให้ผู้เข้ารับการอบรมบางส่วนรู้สึกต่อต้านการฝึกอบรมและพัฒนา

๒) เป็นโอกาสหรือศักยภาพในการปรับปรุงผลงาน การมองว่าโอกาสด้วยเหตุผล ที่ว่าเป็นการจูงใจคนให้ปรับปรุง หรือโอกาสเพื่อความสำเร็จ โดยการอาศัยโมเดลของความสามารถ มาใช้กำหนดแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนา

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา สามารถนำมาเขียนเป็นสูตรได้ ดังนี้

$$N = P - STD$$

$$N = NEED$$

$$P = PERFORMANCE$$

$$STD = STANDARD$$

หมายถึง ความจำเป็น

หมายถึง ผลงานที่เกิดขึ้น

หมายถึง มาตรฐานที่กำหนด

ปัจจุบันการฝึกอบรมกำลังตื่นตัวเป็นอันมาก อีกทั้งได้รับความสนใจ และกำลังเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลายในหน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ไม่ว่าจะเป็น องค์กรขนาดเล็ก กลาง หรือใหญ่ ซึ่งจะเห็นได้จากการที่มีโครงการฝึกอบรมสัมมนา สำหรับบุคลากร ในระดับต่าง ๆ เกือบทุกระดับ ทุกแผนก ทุกฝ่ายในหน่วยงานต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นการเพิ่มทั้งคุณภาพและประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล ซึ่งองค์กรต่าง ๆ ได้ตระหนัก และเล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมากโดยถือว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการลงทุนที่คุ้มค่ากับการพัฒนาความมั่นคงขององค์กรในอนาคต ซึ่งการแข่งขันในยุคหน้าไม่ได้แข่งขัน กันที่คุณภาพของสินค้า ราคา การบริการหลังการขาย วิธีการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขายแต่เพียงเท่านั้น ยังจะต้องแข่งขันในเรื่องของคุณภาพ และคุณค่าของคนในองค์กร ที่จะสามารถสร้างองค์กรธุรกิจนั้น ๆ ให้เจริญสืบต่อไป

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาบุคคล ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กิจกรรมจะต้องดำเนินไปตามลำดับขั้นตอนและต่อเนื่อง ความจำเป็นในการฝึกอบรม เกิดขึ้นจากการมีปัญหาข้อขัดข้องและอุปสรรคที่ไม่พึงปรารถนาในหน่วยงานหรือองค์กร การฝึกอบรม ไม่สามารถแก้ไขปัญหามหาในหน่วยงานหรือองค์กรได้ทั้งหมด การฝึกอบรมที่วางแผนอย่างดีก็อาจจะแก้ไขปัญหา ได้อย่างเหมาะสม การฝึกอบรมไม่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากตัวบุคคล และการฝึกอบรมสามารถแก้ไขได้บ้าง หากเกิดปัญหาจากอุปกรณ์วัสดุต่าง ๆ

วิจิตร อาวะกุล (อ้างถึงในอีชเอ็นยู หมวกน่วม,ออนไลน์) ได้กล่าวว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง ปัญหาอุปสรรค ข้อขัดข้องใด ๆ เรื่องใดเรื่องหนึ่งในการทำงาน เช่น ความรู้ไม่พอ ความเข้าใจ ทักษะไม่ดี ความชำนาญ และสามารถที่จะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม โดยทั่วไปผู้ปฏิบัติงานไม่ตี เพราะขาดในสิ่งเหล่านี้ คือ

K = knowledge (ความรู้) ขาดความรู้ หรือความรู้ไม่พอสำหรับการปฏิบัติงาน ที่ได้รับมอบหมาย

A = attitude (ทัศนคติ) ขาดท่าทีความรู้สึที่ดีต่องานที่ทำ ความรัก การทุ่มเท และไม่มีอุดมการณ์

P = practice (การฝึกปฏิบัติ) การปฏิบัติที่ไม่ถูกต้องและหลักวิธีการทำงานที่ถูกต้อง

S = skill (ทักษะ) ทักษะไม่พอ เนื่องจากฝึกฝนมาน้อย ต้องฝึกอบรมเพิ่มเติม

I = interest (ความสนใจ) เนื่องจากขาดการจูงใจที่ดีและเหมาะสม

U = understanding (ความเข้าใจ) ความเข้าใจในวิธีการทำงานต่าง ๆ ทำให้ได้งานไม่สมบูรณ์

การฝึกอบรมจึงต้องทำการเปลี่ยนแปลง เพิ่มพูนสิ่งดังกล่าวข้างต้น ในตัวบุคคล อาจแยกอบรมเฉพาะด้านทัศนคติ (Attitude) หรือ ด้านทักษะ (Skill) หรือด้านความเข้าใจ (Understanding) ตามความจำเป็น

การฝึกอบรมเป็นแนวทางที่สำคัญ ที่จะทำให้พนักงานมีคุณภาพ ทนต่อการเปลี่ยนแปลง เพราะการฝึกอบรมช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ใหม่ ๆ มีทักษะเพิ่มขึ้น และมีทัศนคติที่ดี ซึ่งการฝึกอบรมเป็นการผสมผสานระหว่างข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ และประสบการณ์ ทำให้เกิดแนวทางการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และทำให้พนักงานมีโอกาสเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง ใครบ้างที่จำเป็นต้องรับการฝึกอบรม พนักงานทั้งหมดขององค์กร จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม เพราะองค์กรเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งทางด้านเทคโนโลยี ความรู้ใหม่ ๆ และผู้คนที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องแสวงหาความรู้เพื่อก่อให้เกิดทัศนคติที่ดี ให้ทนต่อการเปลี่ยนแปลง โดยต้องตระหนักว่าทุกคนในองค์กรต้องได้รับการฝึกอบรม เพราะการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญ ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องต่าง ๆ เกิดประสบการณ์ทำให้เกิดการทำงานในแขนงต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ดังนั้นการบริหารจึงต้องนึกถึงการฝึกอบรมเป็นสิ่งแรก และคิดว่าใครบ้างต้องฝึกอบรมในเรื่องใด หากการฝึกอบรมเปรียบเสมือนการทำตลาดเพราะมีการทำเป็นขั้นตอน มีการประสานความร่วมมือเพื่อขายสินค้าให้ได้มากที่สุด การฝึกอบรมก็เช่นกันต้องทำอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การหาข้อมูลใครต้องฝึกอบรมเรื่องใด มีความจำเป็นมากแค่ไหน และมีการประสานความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งต้องกระทำด้วยความระมัดระวังทุกขั้นตอน ไปจนถึงการวางรูปแบบการเรียนรู้ การสร้างหลักสูตรเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ในการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด การฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะทำให้เกิดการเรียนรู้ เป็นระบบและการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน การฝึกอบรมจึงมีความสำคัญ สรุปเป็นข้อดังนี้

- ๑) เพื่อความอยู่รอดขององค์กร
- ๒) เพื่อสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์กร
- ๓) เพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการทำงานแก่พนักงานใหม่
- ๔) ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้
- ๕) เป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น
- ๖) เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงาน หรือการทำงานในระดับที่สูงขึ้น

หรือมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ในการทำงาน

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

น้อย ศิริโชติ (อ้างถึงใน อัจฉนัฐ หมวกน่วม, ออนไลน์) อธิบายว่าการฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ และยิ่งมีความจำเป็นมากขึ้น เมื่อหน่วยงานมีการขยายตัวซึ่งต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ ในการปฏิบัติงานจำนวนมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น จะต้องขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเป็นสำคัญ ในงานราชการโดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์ สรุปได้ดังนี้

- ๑) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการ
- ๒) เพื่อที่จะเร่งกระบวนการเรียนรู้ให้ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น
- ๓) เพื่อลบล้างข้อบกพร่องความผิดพลาดของข้าราชการ

๔) เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ

๕) เพื่อการพัฒนาอาชีพหรือพัฒนาตัวบุคคล สำหรับตำแหน่งที่รับผิดชอบมากขึ้น

๖) เพื่อปรับปรุงการบริหารราชการ

วิจิตร อวาทะกุล (อ้างถึงใน อัจฉริฐ หมวกน่วม, ออนไลน์) อธิบายว่าการกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาต้องเขียนในลักษณะของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นผลของการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปหลังจากได้รับการอบรมแล้ว พฤติกรรมนั้นต้องวัดได้ สังเกตได้ ทำให้ทราบว่าการอบรมบรรลุจุดหมายหรือไม่ วัตถุประสงค์ที่ดีต้องระบุความสามารถที่ยอมรับได้ ที่เกิดจากภายหลังการอบรมของผู้เข้ารับการอบรม เช่น

เครือข่าย ล้อมอภิชาติ (อ้างถึงใน อัจฉริฐ หมวกน่วม, ออนไลน์) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ คือ

๑) ตรงกับความจำเป็นในการฝึกอบรม

๒) ต้องเขียนจากการที่ได้สังเกตพฤติกรรมของภารกิจที่เป็นปัญหาที่การกำหนดมาตรฐานหรือเกณฑ์ของภารกิจที่ถูกต้องและแน่ชัด

๓) ต้องมีความเป็นไปได้

๔) สามารถวัดและประเมินผลได้

๕) มีการระบุพฤติกรรมที่ต้องการให้เปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนและเจาะจงมากที่สุด

๖) มีความเป็นเหตุเป็นผลในการปฏิบัติงาน

๗) มีขอบเขตของเวลาที่แน่นอน และผลการปฏิบัติงานที่แน่นอน ในการปฏิบัติ

แผนการฝึกอบรมที่เป็นทางการ ถือเป็น การพยายามของผู้บังคับบัญชา หรือเจ้าของกิจการที่ให้โอกาสต่อพนักงานในการที่จะทำให้เกิดความชำนาญในงานที่ทำนั้น ตลอดจนให้มีทัศนคติที่ดีและมีความเข้าใจเพิ่มขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

๑) เพื่อยกระดับปริมาณผลผลิต

๒) เพื่อยกระดับคุณภาพของผลผลิต

๓) เพื่อลดต้นทุนของงานที่จะเสียหายและต้นทุนในการซ่อมแซมเครื่องจักร

๔) เพื่อลดจำนวนและต้นทุนของการเกิดอุบัติเหตุ

๕) เพื่อลดอัตราการลาออกและการขาดงาน และเสริมสร้างความพอใจในหน้าที่งาน

แผนการฝึกอบรมที่ดีนอกจะมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนแล้วจะต้องมีเป้าหมายที่แน่ชัดด้วย โดยมุ่งที่ผลงาน (performance - centered goal) ซึ่งจะช่วยให้การประเมินผลทำได้สำเร็จอย่างชัดเจน เช่น มีการระบุเป้าหมายการฝึกอบรมว่า ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรม สามารถที่จะพิมพ์ข้อความได้ในอัตราความเร็ว ๔๐ คำต่อนาที เป็นต้น เมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจน ก็จะช่วยทำให้วิทยากรผู้ทำการฝึกอบรมสามารถทำการฝึกอบรมได้ดีขึ้น พร้อมกับช่วยส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้เนื้อหาต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ดียิ่งขึ้น

ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมบุคลากรมีอยู่ด้วยกันหลายประเภท และสามารถจำแนกตามเกณฑ์ต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

๑) แหล่งของการฝึกอบรม เกณฑ์ประเภทนี้บ่งบอกถึงแหล่งของผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งได้เป็นสองลักษณะ คือ

๑.๑) การฝึกอบรมภายในองค์กร (in - house training) การฝึกอบรมแบบนี้ เป็นสิ่งที่องค์กรจัดขึ้นภายในสถานที่ทำงาน โดยหน่วยฝึกอบรมขององค์กรจะเป็นผู้ออกแบบและพัฒนา หลักสูตร กำหนดตารางเวลา และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรมาเป็นวิทยากร การฝึกอบรมประเภทนี้มีข้อดีตรงที่ว่าองค์กรสามารถกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม ให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเต็มที่ แต่ข้อเสียก็คือองค์กรอาจจะต้องทุ่มทรัพยากร ทั้งในด้านกำลังคน และเงินทองให้แก่การฝึกอบรมประเภทนี้มากพอสมควร เนื่องจากจำเป็นต้องเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินการทั้งหมด ตั้งแต่การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร การจัดหาวิทยากร การจัดการด้านต่าง ๆ รวมถึงการประเมินผล

๑.๒) การซื้อการอบรมจากภายนอก การฝึกอบรมประเภทนี้มิได้เป็นสิ่งที่องค์กร จัดขึ้นเอง แต่เป็นการจ้างองค์กรฝึกอบรมภายนอกให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทน หรืออาจส่งเป็นพนักงาน เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจัดขึ้นโดยองค์กรภายนอก การซื้อการฝึกอบรมจากภายนอก มักจะเป็นที่นิยม ขององค์กรที่มีขนาดเล็ก มีพนักงานไม่มาก และไม่มีหน่วยฝึกอบรมเป็นของตนเอง

๒) การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม เกณฑ์ข้อนี้บ่งบอกว่าการฝึกอบรมได้รับการจัดขึ้น ในขณะที่ผู้รับการอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วย หรือหยุดพักการปฏิบัติงานไว้ชั่วคราว เพื่อรับการอบรม ในห้องเรียน

๒.๑) การฝึกอบรมในงาน (on - the - job training) การฝึกอบรมประเภทนี้ จะกระทำโดยการให้ผู้รับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ ในสถานที่ทำงานจริง ภายใต้การดูแลเอาใจใส่ ของพนักงาน ซึ่งทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง โดยการแสดงวิธีการปฏิบัติงานพร้อมทั้งอธิบายประกอบ จากนั้นจึงให้ผู้รับการอบรมปฏิบัติตาม ที่เลี้ยงจะคอยดูแลให้คำแนะนำ และช่วยเหลือหากมีปัญหาเกิดขึ้น

๒.๒) การฝึกอบรมนอกรงาน (off - the - job training) ผู้รับการฝึกอบรม ประเภทนี้จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ในสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ และต้องหยุดพักการปฏิบัติงานภายในองค์กร ไว้เป็นเวลาชั่วคราว จนกว่าการฝึกอบรมจะเสร็จสิ้น

๓) ทักษะที่ต้องการฝึก หมายถึง สิ่งที่ต้องการฝึกอบรมต้องการเพิ่มพูนหรือสร้างขึ้น ในตัวผู้รับการอบรม

๓.๑) การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค (technical skills training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคนิค เช่น การบำรุงรักษาเครื่องจักร เป็นต้น

๓.๒) การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ (managerial skills training) คือ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะด้านการจัดการ และบริหารงานโดยส่วนใหญ่แล้ว ผู้รับการฝึกอบรม มักจะมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการหรือหัวหน้างานขององค์กร

๓.๓) การฝึกอบรมทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์ (interpersonal skills training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีการพัฒนาทักษะในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

๔) ระดับขั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง ระดับความรับผิดชอบ ในงานของผู้เข้ารับการอบรม

๔.๑) การฝึกอบรมระดับพนักงานปฏิบัติการ (employee training) คือ การฝึกอบรมที่จัดให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งทำหน้าที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรง โดยมักจะเป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

๔.๒) การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (supervisory training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นกลุ่มพนักงานที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์กรโดยส่วนใหญ่แล้ว การฝึกอบรมประเภทนี้มักจะมีหลักสูตรที่ให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงาน

๔.๓) การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ (managerial training) กลุ่มเป้าหมายของการฝึกอบรมประเภทนี้ คือ กลุ่มพนักงานระดับผู้จัดการฝ่าย หรือผู้จัดการระดับกลางขององค์กร เนื้อหาของการฝึกอบรมแบบนี้ก็จะมุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดการ และบริหารงานที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้สามารถบริหารงานและจัดการคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔.๔) การฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นสูง (executive training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการอบรมซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้อำนวยการฝ่าย กรรมการบริหาร ประธาน และรองประธานบริษัท มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

การฝึกอบรมโดยทั่วไปที่เรารู้จักและคุ้นเคยกันดีจะประกอบด้วย วิทยากร สื่อ กิจกรรม และผู้เข้าร่วมอบรม การแบ่งหมวดหมู่ของการฝึกอบรมอย่างง่าย ๆ จะจัดตามวิธีการที่ใช้ในการอบรม ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

๑) ประเภทการบรรยาย (lecture type) เป็นพื้นฐานของการฝึกอบรมในเบื้องต้น นั่นคือ การให้ความรู้พื้นฐานความเข้าใจในเนื้อหาตามหัวข้อบรรยาย เหมาะที่จะใช้สำหรับการฝึกอบรมที่มีผู้เข้าร่วมประมาณ ๓๐ - ๔๐ คน ในห้องเรียน การดำเนินการฝึกอบรมจะขับเคลื่อนโดยวิทยากรเป็นหลัก การฝึกอบรมประเภทนี้ควรมีสื่อ และเอกสารประกอบการบรรยาย รวมทั้งกิจกรรมเสริมอื่น ๆ เพื่อดึงความสนใจของผู้เข้าอบรมให้อยู่ในเนื้อหาอย่างต่อเนื่อง

๒) ประเภทการอภิปราย (discuss type) เหมาะสำหรับการฝึกอบรมที่มีผู้เข้าร่วมไม่มากเกินไปนัก ประมาณ ๑๒ - ๑๕ คน เป็นการดำเนินกิจกรรมที่ให้ผู้เข้าอบรมได้มีส่วนร่วมมากขึ้น ไม่ใช่แค่การสื่อสารแบบทางเดียวแต่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมอบรมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระดมสมอง ทำกรณีศึกษาแบ่งกลุ่มเรียนรู้แสดงบทบาทสมมติหรือทำกิจกรรม workshop ต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกคิดมากขึ้นมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากขึ้น

๓) ประเภทการประยุกต์ (application Type) เน้นให้ผู้เข้าร่วมได้ฝึกทักษะเชิงปฏิบัติการมากขึ้น ผู้อบรมจะได้รับการสาธิต ได้สัมผัสทดลองทำตามเทคนิคที่วิทยากรถ่ายทอดให้ ในสถานการณ์ที่ใกล้เคียงการปฏิบัติงานจริงหรือพื้นที่ปฏิบัติงานจริง มักจะใช้กับการฝึกอบรมแบบตัวต่อตัว หรือกลุ่มขนาดเล็ก เช่น on the job training (OJT) หรือระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น เครื่องมืออุปกรณ์ และเอกสารที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานจะถูกนำมาเป็นปัจจัยในการฝึกอบรม

๔) รูปแบบการดำเนินการฝึกอบรม

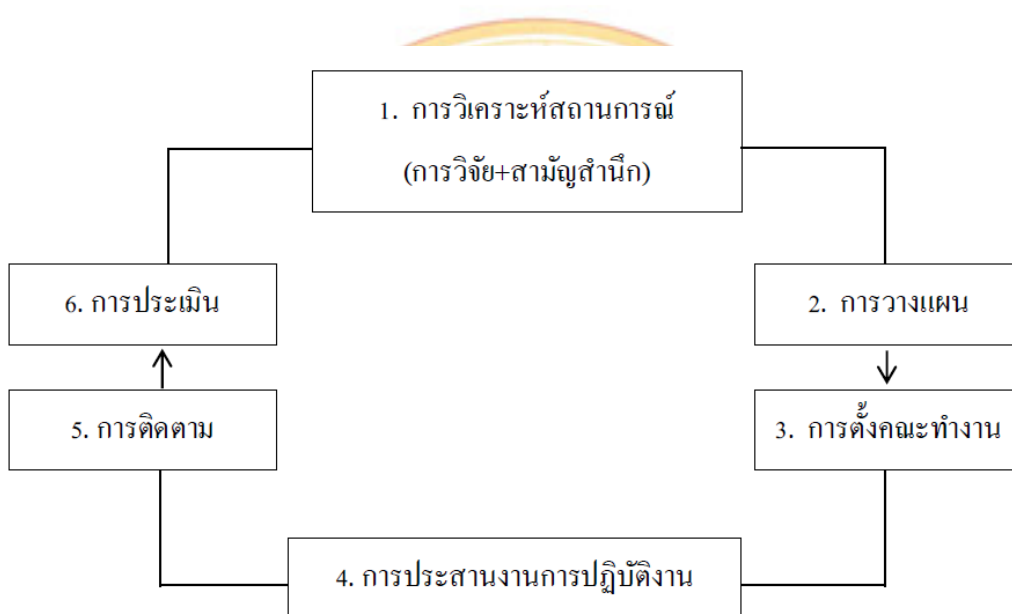
รูปแบบการดำเนินการฝึกอบรมสามารถแบ่งออกได้ ๒ แบบ ซึ่งเป็นแบบที่ใช้กันในอดีตและแบบใหม่ที่ใช้กันในปัจจุบัน (ดังภาพที่ ๗ และภาพที่ ๘)

ภาพที่ ๗ รูปแบบดำเนินการฝึกอบรมในอดีต



ที่มา : จงกลณี ชูติมาเทวินทร์, ๒๕๔๒

ภาพที่ ๘ รูปแบบดำเนินการฝึกอบรมในปัจจุบัน



ที่มา : จงกลณี ชูติมาเทวินทร์ , ๒๕๔๒

ขั้นตอนการจัดการฝึกอบรม

- ๑) การสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม
- ๒) การตัดสินใจที่จะฝึกอบรม
- ๓) การวางรูปแบบของการจัดฝึกอบรม
- ๔) การดำเนินการของการจัดฝึกอบรม
- ๕) การประเมินผลการฝึกอบรม

อย่างไรก็ตาม ผลของการฝึกอบรมที่เกิด ย่อมเป็นผลมาจากคุณภาพของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งได้แก่ความรู้เดิม ความสามารถ ความตั้งใจ ความสนใจที่มีต่อการฝึกอบรมของเขา นอกจากนี้ ผลลัพธ์จะดีหรือไม่ ยังขึ้นอยู่กับ การดำเนินการฝึกอบรม อันหมายถึง วิทยาการ เทคนิคในการฝึกอบรม การจัดเวลา และสิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ ซึ่งองค์ประกอบทั้งสามนี้มีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์ และส่งผลต่อกัน อย่างแยกไม่ออก นอกจากนี้ การดำเนินการฝึกอบรมแต่ละโครงการจะประกอบด้วยกระบวนการ ๖ ขั้นตอน

คือ ๑) การระบุโครงการ ๒) การศึกษาและเตรียมโครงการ ๓) การควบคุมตรวจสอบโครงการ ๔) การตัดสินใจเลือกโครงการ ๕) การนำโครงการไปปฏิบัติการ และ ๖) การประเมินผลโครงการ

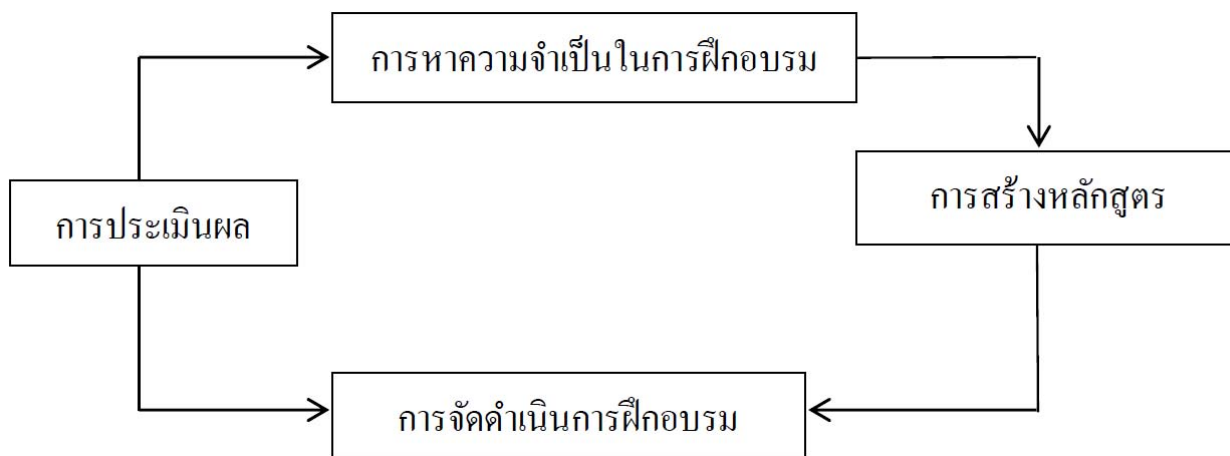
กระบวนการฝึกอบรม

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญและทัศนคติ ที่ถูกต้องเหมาะสมในเรื่องหนึ่งเรื่องใด และเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จากความหมายดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การฝึกอบรมจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถทำอย่างหนึ่งอย่างใดตามต้องการ ทั้งนี้เนื่องมาจากได้รับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ อีกด้วย โดยทั่วไปการฝึกอบรมจะมุ่งเน้นในพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงานที่ได้รับมอบหมายนั่นเอง จึงเชื่อมั่นได้ว่าการฝึกอบรมที่ดีมีประสิทธิภาพ จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเมื่อผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

การฝึกอบรมมิใช่จะกระทำได้อย่างง่าย ๆ หรือไร้หลักวิชาการ ผู้รับผิดชอบในด้านการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากรจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในรูปแบบระบบหรือกระบวนการฝึกอบรมและดำเนินการได้อย่างถูกต้อง จึงจะทำให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ความต้องการ



ภาพที่ ๙ แสดงระบบการฝึกอบรม



ที่มา : อนุชิต ฮุนสวัสดิกุล, ๒๕๓๕

จากภาพระบบการฝึกอบรม สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

ขั้นที่ ๑ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

นับเป็นระยะแรกของการฝึกอบรมเป็นระยะที่ดำเนินการหาข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เชื่อมั่นว่าจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมอย่างแท้จริง การฝึกอบรมต้องใช้ทรัพยากรทุกอย่าง ซึ่งเมื่อคิดเป็นงบประมาณแล้วจะมีจำนวนมาก ดังนั้น การศึกษาข้อมูลในขั้นตอนนี้จะทำให้บ่งบอกได้ว่าสมควรจะดำเนินการฝึกอบรมหรือไม่

ขั้นที่ ๒ การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลมาแล้ว และลงความเห็นว่าสมควรที่จะจัดการฝึกอบรมได้ จึงนำมาสร้างหลักสูตรฝึกอบรม หรือเรียกได้ว่าโครงการเปลี่ยนพฤติกรรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั่นเอง หลักสูตรจะประกอบด้วย หัวข้อวิชา วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เนื้อหา หรือประเด็นสำคัญ เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม สื่อที่จะใช้ รวมทั้งเวลาที่กำหนดไว้ด้วย ซึ่งหลักสูตรที่กล่าวมานี้จะต้องมีการเรียงลำดับหัวข้อวิชาที่เป็นระบบและเหมาะสม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ จนกระทั่งเป็นพฤติกรรม และสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้องเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ ๓ การจัดดำเนินการฝึกอบรม

หลักการสร้างหลักสูตรสำเร็จลงแล้ว ก็นำไปเขียนโครงการบริหาร เพื่อขออนุมัติจัดการฝึกอบรมซึ่งในขั้นตอนนี้จะเน้นหนักในด้านการบริหารโครงการ เช่น ด้านการจัดการบุคคลที่จะรับผิดชอบการฝึกอบรม ด้านเงินหรืองบประมาณที่จะต้องใช้ในการฝึกอบรม ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรมที่ดี เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งจะทำให้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทัศนคติที่ดีต่อการเข้ารับการฝึกอบรม

ขั้นที่ ๔ การประเมินการฝึกอบรม

การฝึกอบรมทุกครั้งเมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว ก็จะต้องทำการประเมินว่าผลออกมาเป็นอย่างไร การประเมินนั้นจะต้องกระทำทุกขั้นตอน นับแต่การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ว่าความจำเป็นที่ได้มานั้น ถูกต้องตามความเป็นจริงหรือไม่ หลักสูตรที่สร้างขึ้นมานั้นเหมาะสมหรือไม่ รวมทั้งการจัดดำเนินการที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ ซึ่งการประเมินดังกล่าว จะต้องพิจารณาโดยยึดวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นสมบูรณ์ขึ้น แสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมครั้งนี้มีข้อบกพร่องที่จะต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้องและเหมาะสม และคุ้มค่ากับงบประมาณและเวลาที่ต้องสูญเสียไป

๒.๒.๒ ความรู้เกี่ยวกับการสอนงาน

ความหมายของการสอนงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ออนไลน์) การสอนงาน คือ กระบวนการที่กระตุ้นให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงาน โดยการเสริมสร้างองค์ความรู้ กระตุ้นความเข้าใจ ฝึกฝนทักษะ และปรับเปลี่ยนทัศนคติ รวมเรียกสั้น ๆ ว่า KUSA ซึ่งมาจาก

K : Knowledge เสริมสร้างความรู้ ผู้สอนสามารถเสริมสร้างความรู้ได้โดย ให้เอกสารที่เกี่ยวข้องไปอ่าน แล้วสรุปให้ฟัง บอกเล่างานประจำวัน รวมทั้ง Job Description ให้เข้าใจ เปิดโอกาสให้พนักงานสอบถาม แลกเปลี่ยนความรู้ ให้ข้อมูลความรู้ไปท่องจำ

U : Understand กระตุ้นความเข้าใจ ไม่ใช่ให้ผู้เรียนจดจำแค่ความรู้ได้ แต่ต้องให้พนักงานเข้าใจจนสามารถประยุกต์ความรู้แก้ไขปัญหาในการทำงานได้ โดยเล่าประสบการณ์ทำงาน พร้อมปัญหาจริงให้ฟัง เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ห้ามตำหนิหรือพุดจาเชิงลบ เมื่อพนักงานตอบผิดหรือไม่เข้าใจ ไม่ใช่สอนแต่คำพูด แต่จงสอนด้วยการลงมือทำ เปิดโอกาสให้พนักงานทำตามไปด้วย เปิดโอกาสให้พนักงานถามคำถาม หรือแสดงความสงสัย ไม่เข้าใจ ให้การบ้านไปศึกษาค้นคว้าเองเพิ่มเติม

S : Skill ฝึกฝนทักษะ เมื่อพนักงานเกิดความเข้าใจเป็นเรื่องที่ดีมาก ๆ แต่จะไม่มีประโยชน์เลยหากไม่มีทักษะความชำนาญในงานที่ทำ ผู้สอนสามารถฝึกฝนทักษะพนักงานได้โดยกระตุ้นให้ลงมือทำบ่อย ๆ สร้างบรรยากาศให้มีการแข่งขัน อาจแข่งขันระหว่างพนักงานคนอื่นหรือแข่งขันกับตัวเองก็ได้ ให้การบ้านและแบบฝึกหัด เพื่อให้พนักงานเกิดการฝึกฝน

A : Attitude ปรับเปลี่ยนทัศนคติ เรื่องการปรับเปลี่ยนทัศนคติเชิงบวก ให้รักในงานที่ทำ จงรักภักดีต่อองค์กร กระตือรือร้นในการทำงาน พร้อมช่วยเหลือบริการ รวมทั้งกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองเป็นสิ่งสำคัญ และอย่างที่สุดผู้สอนมีความตั้งใจจริง ไม่ย่อท้อ การปรับเปลี่ยนทัศนคติพนักงานก็ไม่ใช่ว่าเรื่องยาก โดยที่กล่าวชื่นชมเมื่อพนักงานมีพัฒนาการที่ดีขึ้น ให้กำลังใจเมื่อพนักงานเหนื่อย ท้อแท้ ให้คำแนะนำเมื่อพนักงานไม่รู้ ให้ความช่วยเหลือเมื่อพนักงานทำพลาด ให้โอกาสเมื่อพนักงานทำผิด ยิ้มแย้มแจ่มใส กระตือรือร้น สำคัญที่สุด ทำตนเป็นต้นแบบที่ดีในการทำงาน

ทักษะสำคัญของผู้สอน (Coach)

๑) ทักษะในการฟัง และเข้าใจผู้อื่น การเป็นผู้ฟังที่ดี ต้องแสดงความสนใจ และใส่ใจในรายละเอียดของพนักงาน ทำให้เขารู้สึกว่าเรากับเขาเป็นพวกเดียวกัน ด้วยการยิ้มแย้มแจ่มใส มีความจริงใจ และปรารถนาดีต่อคู่สนทนา ตั้งคำถามในเรื่องที่เขาสนใจ จดบันทึกรายละเอียด

๒) ทักษะในการถามคำถามเชิงบวก เราต้องมีการ Feedback ด้วยการสื่อสารในเชิงบวก เนื่องจากชีวิตคนเรามีอยู่ ๔ มิติใหญ่ ๆ คือ มิติที่ตนเองรู้ คนอื่นรู้ เรียกว่า ส่วนเปิดเผย มิติที่ตนเองไม่รู้ คนอื่นรู้ เรียกว่า ส่วนบอดในชีวิต (ข้อบกพร่องที่ตนเองไม่เคยรู้) มิติที่ตนเองรู้ คนอื่นไม่รู้ เรียกว่า ส่วนซ่อนเร้นหรือ ความลับในชีวิตของเรา มิติที่ตนเองไม่รู้ คนอื่นไม่รู้ เรียกว่า ส่วนลึกลับ จากการศึกษาจิตวิทยาแห่งความสุข ทำให้เราค้นพบว่าคนที่สามารถดำเนินชีวิตอยู่กับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง คือ พื้นที่ในส่วนเปิดเผยเขาจะมากกว่าพื้นที่ส่วนอื่น แต่ในทางกลับกัน หากใครที่มีพื้นที่ในส่วนบอดมากที่สุด คนนั้นจะเป็นคนที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ยาก เพราะเขาจะมีข้อบกพร่องมากมายที่คนอื่นไม่ชอบ และเขาไม่รู้ตัว ดังนั้นหน้าที่สำคัญของผู้สอนงาน (Coach) คือ ผู้ที่พยายามพัฒนาพนักงานด้วยการขยายพื้นที่ในส่วนเปิดเผยในชีวิตของเขาให้มากขึ้น ด้วยการ Feedback ด้วยการสื่อสารในเชิงบวก เพื่อให้พนักงานเข้าใจตนเองและพร้อมที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

๓) ทักษะในการสร้างแรงจูงใจ ทักษะนี้เป็นทักษะที่สำคัญมากในการสอนงาน (Coaching) เพราะว่า การพัฒนาคนนั้นแม้เราจะมีการรับฟังที่ดี มีการตั้งคำถามที่ยอดเยียม มีความสามารถ Feedback ด้วยคำพูดเชิงบวก แต่หากหัวหน้าไม่มีทักษะสร้างแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจในการทำงานพนักงานก็รู้สึกว่าคุณตัวเองด้อย ยังทำได้ไม่ดีพอ และอาจขาดพลังงานเชิงบวกในการพัฒนาต่อไป

การสร้างแรงจูงใจ มีอยู่ ๓ รูปแบบหลัก ดังนี้

๓.๑) Fear Motivation : แรงจูงใจเกิดจาก “ความกลัว”

๓.๒) Incentive Motivation : แรงจูงใจเกิดจาก “รางวัลตอบแทน”

๓.๓) Attitude Motivation : แรงจูงใจเกิดจาก “ทัศนคติเชิงบวก” เป็นแบบที่ดีที่สุด

องค์กรประสบความสำเร็จ ต้องเปลี่ยนแปลงที่ภายใน ด้วยการสอนงาน พัฒนาทีมงาน จากคนภายใน นี่คือหัวใจสำคัญ จึงมีแนวคิดการพัฒนาคน ๑๐-๓๐-๖๐ เกิดขึ้น โดย

- ๑๐ คือ การจัดฝึกอบรมวิทยากรภายนอก (Training)
- ๓๐ คือ การสอนงานจากหัวหน้างาน หรือผู้บริหารภายในองค์กร (Coaching)
- ๖๐ คือ การสอนงานจากพี่เลี้ยง หรือหัวหน้างานอย่างต่อเนื่อง (Mentor หรือ On the Job Training)

ปัญหาขององค์กรจำนวนมาก คือ คิดว่าการสอนงานพัฒนาคนไม่ใช่หน้าที่ของตนมักโยนหน้าที่นี้ให้กับฝ่ายพัฒนาบุคลากร โดยฝ่ายพัฒนาบุคลากรก็สรรหาวิทยากรระดับเทพมาช่วยพัฒนาพนักงาน แต่ผลลัพธ์ที่ได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้มากที่สุดแค่เพียง ๑๐ % ดังนั้นให้ตระหนักว่างานพัฒนาบุคลากรไม่ใช่ของใครคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นหน้าที่ของทุก ๆ คนที่ต้องช่วยกัน โดยเริ่มต้นจากผู้บริหารลงมาเรื่อย ๆ

ประโยชน์ของการสอนงาน แบ่งออกเป็น ๓ ด้านใหญ่ ดังนี้

๑. ประโยชน์ต่อองค์กร

- ๑) พัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้ทั้งผู้สอนงาน และผู้รับการสอนงาน
- ๒) พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้า และลูกน้องให้ดีขึ้น
- ๓) ลดช่องว่าง ลดความขัดแย้ง ลดปัญหาการสื่อสารในองค์กร
- ๔) ลดค่าใช้จ่ายความผิดพลาดในการทำงาน
- ๕) เพิ่มผลผลิต และประสิทธิภาพในการทำงาน
- ๖) องค์กรเกิดความพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน
- ๗) สร้างคนทำงานที่มีคุณภาพจำนวนมากขึ้น
- ๘) ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ก่อเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ

๒. ประโยชน์ต่อผู้สอน (Coach)

- ๑) หัวหน้าจะมีส่วนร่วมในการพัฒนา และฝึกอบรมพนักงานโดยตรง
- ๒) หัวหน้างานได้เรียนรู้แนวคิดใหม่ ๆ จากพนักงาน
- ๓) พนักงานเกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในหัวหน้า
- ๔) ทำให้งานของหัวหน้าบรรลุเป้าหมาย
- ๕) ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม และทำงานในทิศทางเดียวกัน
- ๖) พัฒนาทักษะของหัวหน้างานในเรื่องการมอบหมายงาน การแจ้งผลการปฏิบัติงาน

การให้คำปรึกษา

- ๗) พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ

๓. ประโยชน์ต่อพนักงาน

- ๑) ได้รับการพัฒนาตรงกับที่ตัวเองควรได้รับการปรับปรุง
- ๒) เข้าใจความต้องการของหัวหน้า ลดความเข้าใจผิด
- ๓) เพิ่มความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น

- ๔) กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง และเกิดแรงจูงใจที่ดี
- ๕) ได้เห็นแบบอย่างในการทำงานที่ดี
- ๖) ลดอัตราการลาออกของพนักงานใหม่
- ๗) ทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

กฎแฉะ ๑๐ ประการ สอนงานให้เกิดผล

- ๑) เริ่มต้นด้วยทัศนคติที่ดี และมีความปรารถนาดีอยากเห็นน้อง ๆ เจริญก้าวหน้า ประสบความสำเร็จ เมื่อเริ่มต้นด้วยทัศนคติเชิงบวก ด้วยความรู้สึกลงใจในเชิงบวกและความรัก ความสำเร็จ จะเริ่มเปล่งแสงดังที่ Steve Jobs กล่าวไว้ว่า “หากคุณต้องการสร้างผลงานที่ยิ่งใหญ่จงรักในสิ่งที่ทำ”
- ๒) มีวิสัยทัศน์ เห็นเป้าหมายของน้อง ๆ และช่วยกันสร้างความสำเร็จร่วมกัน
- ๓) มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถในงานที่ทำ และสามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างดี
- ๔) อยากให้น้อง ๆ เก่งต้องลงมือทำ และสอนที่หน้างานจริง
- ๕) มีทัศนคติเชิงบวกต่อทีมงาน ไม่จ้องจับผิด แต่จับถูกเชื่อมั่นว่า “เขาทำได้”
- ๖) รู้จักสร้างกำลังใจและเป็นแรงบันดาลใจให้พนักงาน
- ๗) ให้เวลา สร้างโอกาสให้เขาได้ฝึกฝน พัฒนา “อย่าคาดหวังว่าแค่พูด แค่สอน แล้วคนจะเก่งขึ้น”
- ๘) หมั่นประเมินพัฒนาการของพนักงาน พร้อมให้คำปรึกษาและ Feedback อย่างสม่ำเสมอ
- ๙) การพัฒนาคนเป็นเรื่องสนุก มีความสุข ทำให้เรื่องการสอนงานเป็นเรื่องสนุก ไม่ต้องเคร่งเครียด ไม่ต้องเป็นทางการ ทำให้บรรยากาศสบาย ๆ เป็นที่เพื่อน้องกัน คุยกันแบบแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- ๑๐) ภูมิใจเมื่อน้องเก่งขึ้น พร้อมสนับสนุนให้พนักงานก้าวหน้า

๒.๒.๓ ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน

เสถียร คามิศักดิ์ (ออนไลน์) กล่าวถึงความสำคัญของคู่มือปฏิบัติงาน ดังนี้
พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. ๒๕๓๐ (อ้างถึงใน เสถียร คามิศักดิ์, ออนไลน์)

เอกสาร หมายถึง หนังสือที่เป็นหลักฐาน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (อ้างถึงใน เสถียร คามิศักดิ์, ออนไลน์)

เอกสาร หมายถึง สิ่งหรือสิ่งที่ใช้อธิบายถึงทิศทาง แนวทาง ขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติงาน โดยอาจจะอยู่ในลักษณะต่าง ๆ เช่น ระเบียบปฏิบัติ คู่มือปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน รูปภาพ แบบฟอร์ม เป็นต้น

การจัดทำเอกสาร คือ การกำหนดแนวทาง ขั้นตอนหรือวิธีการไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสาร หรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

วิธีปฏิบัติงาน (Procedure) หรือใช้เรียกต่างกันไป คือ Quality Procedure, System Procedure, Policy, Standard Operating Procedure (SOP), Work Methodology แต่มีความหมายเป็นอันเดียวกัน คือ Procedure เป็นเอกสารที่จะบอกว่า ใคร ทำอะไร เมื่อไร เป็นตัวระบบที่จะระบุถึงการทำงานที่มีความเกี่ยวเนื่องกันในหน่วยงานตั้งแต่ ๒ หน่วยงานขึ้นไป ซึ่งเกิดการประสานงานกัน โดยมีการส่งผ่านวัตถุ ข้อมูลหรือเอกสารทั้งไปและกลับ หรืออาจเป็นทางเดียวกันก็ได้ โดยจะกล่าวถึงหัวเรื่องของการทำนั้น ๆ แต่ก็ได้ไม่ได้หมายความว่าทุก Procedure จะต้องมีการทำงานมากกว่า ๑ หน่วยเกี่ยวข้องเสมอไป อาจจะมีจำกัดเพียงภายในหน่วยงานย่อยหน่วยงานเดียวกันก็ได้ แต่จะต้องอธิบายรายละเอียดของงาน ความรับผิดชอบของบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแหล่งข้อมูลหรือทรัพยากรที่ต้องใช้ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สถานที่ปฏิบัติงาน แม้กระทั่งเหตุผลที่ต้องปฏิบัติ (ถ้าจำเป็น) Procedure

เปรียบเสมือนการต่อภาพ (Jigsaw) แต่ละชิ้น โดยเมื่อนำทุกชิ้นมาต่อกันอย่างถูกต้องก็จะได้ภาพรวมใหญ่ หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน

ระบบ หมายถึง การทำงานอย่างมีหลักการ โดยมีการเขียนหลักการเหล่านี้ไว้เป็นเอกสารเพื่อกำหนดการทำงาน และมีบันทึกไว้เป็นเอกสารเพื่อใช้เป็นหลักฐานว่าได้ทำตามที่เขียนไว้จริง เช่นเดียวกับการปกครองบ้านเมืองที่ต้องมีรัฐธรรมนูญ ต้องมีกฎหมายเพื่อให้ประชาชนปฏิบัติตามคู่มือคุณภาพ (Quality Manual) คือ รัฐธรรมนูญ ขั้นตอนการทำงาน (Procedure) คือ กฎหมาย

สำหรับคู่มือการทำงาน (Work Instruction) เป็นเอกสารที่กล่าวถึงรายละเอียดของงานเฉพาะอย่าง แบบทีละขั้นทีละตอน (Step by Step) เพื่อที่จะควบคุมให้ผู้ปฏิบัติ ทำตามได้อย่างถูกต้องทุกครั้ง ตั้งแต่เริ่มแรก (Do it Right / It the First Time) เพื่อป้องกันหรือลดโอกาสการเกิดปัญหาต่าง ๆ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (อ้างถึงใน เสถียร คามิศักดิ์, ออนไลน์) คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) เปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของกระบวนการ ระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรและวิธีการควบคุมกระบวนการนั้น มักจัดทำขึ้นสำหรับลักษณะงานที่ซ้ำซ้อน มีหลายขั้นตอน และเกี่ยวข้องกับหลายคน สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน

ธนวิญญู จินดาประดิษฐ์ และจาร์วรรณ ณ ยอดระฆัง (อ้างถึงใน เสถียร คามิศักดิ์, ออนไลน์) คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) เปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกระบวนการ ระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่าง ๆ มักจัดทำขึ้นสำหรับงานที่มีความซับซ้อน หลายขั้นตอน และเกี่ยวข้องกับหลายคน สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้อ้างอิงในความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (อ้างถึงใน เสถียร คามิศักดิ์, ออนไลน์) วิธีปฏิบัติงาน/วิธีการทำงาน (Work Instruction) เป็นเอกสารที่มีรายละเอียดวิธีการทำงานเฉพาะหรือแต่ละขั้นตอนย่อยของกระบวนการ เป็นข้อมูลเฉพาะ มีคำแนะนำในการทำงานและรวมทั้งวิธีที่องค์กรใช้ในการปฏิบัติงานโดยละเอียด

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (อ้างถึงใน เสถียร คามิศักดิ์, ออนไลน์) คู่มือการปฏิบัติงาน หมายความว่า เอกสารในเชิงคุณภาพซึ่งรวบรวมกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบ พร้อมทั้งแนวทางในการดำเนินงาน รวมทั้งแนวทางการแก้ไขปัญหา ข้อเสนอแนะ หรือคู่มือการปฏิบัติงานในห้วงปฏิบัติการต่าง ๆ

สรุปคู่มือการปฏิบัติงาน หมายถึง เอกสารที่ใช้ประกอบการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง ที่กำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (Job Description) มีคำอธิบายงานที่ปฏิบัติ ประวัติความเป็นมา มีแผนกลยุทธ์การปฏิบัติ กำหนดตัวชี้วัด การประเมินผล ซึ่งในแต่ละบท/เรื่อง/หัวข้อ ต้องมีความคิดหลัก วัตถุประสงค์ และเนื้อหาสาระที่มีความสมบูรณ์ มีรายละเอียดครอบคลุมเนื้อหาในแต่ละเรื่อง มีกฎ ระเบียบ พระราชบัญญัติ หนังสือเวียน มติต่าง ๆ เอกสาร ที่เกี่ยวข้อง หลักเกณฑ์และวิชาการ เทคนิค หรือแนวทางในการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขข้อเสนอแนะ ทั้งนี้ต้องใช้ประกอบการปฏิบัติงานมาแล้ว และต้องจัดทำเป็นรูปเล่ม

ความสำคัญของคู่มือการปฏิบัติงาน นอกจากจะเป็นผลงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการผู้เชี่ยวชาญ และผู้เชี่ยวชาญพิเศษแล้ว ยังแสดงให้เห็นประจักษ์ว่าเป็นผู้สั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ที่ชวนชาวสนใจใฝ่รู้เพื่อสังคม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ

ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (อ้างถึงใน เสถียร คามิศักดิ์, ออนไลน์) ให้ความสำคัญกับการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และประโยชน์ของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

- ๑) เพื่อให้การปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นมาตรฐานเดียวกัน
- ๒) ผู้ปฏิบัติงานทราบและเข้าใจว่าควรทำอะไรก่อนและหลัง
- ๓) ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าควรปฏิบัติอย่างไร เมื่อใดกับใคร
- ๔) เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร
- ๕) เพื่อให้ผู้บริหารติดตามงานได้ทุกขั้นตอน
- ๖) เป็นเครื่องมือในการฝึกอบรม
- ๗) ใช้เป็นเอกสารอ้างอิงในการทำงาน
- ๘) ใช้เป็นสื่อในการประสานงาน
- ๙) ใ้ทำงานที่มีคุณภาพตามกำหนด
- ๑๐) ผู้ปฏิบัติงานไม่เกิดความสับสน
- ๑๑) แต่ละหน่วยงานรู้งานซึ่งกันและกัน
- ๑๒) บุคลากร หรือเจ้าหน้าที่สามารถทำงานแทนกันได้
- ๑๓) สามารถเริ่มปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว เมื่อมีการโยกย้ายตำแหน่งงาน
- ๑๔) ลดขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน
- ๑๕) ลดข้อผิดพลาดจากการทำงานที่ไม่เป็นระบบ
- ๑๖) ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน
- ๑๗) ช่วยให้เกิดความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน
- ๑๘) ช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน
- ๑๙) ช่วยลดการตอบคำถาม
- ๒๐) ช่วยลดเวลาสอนงาน
- ๒๑) ช่วยให้การงานเป็นมืออาชีพ
- ๒๒) ช่วยในการออกแบบระบบงานใหม่และปรับปรุงงาน
- ๒๓) ผู้ปฏิบัติงานทราบรายละเอียด และทำงานได้อย่างถูกต้อง
- ๒๔) ทราบถึงตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ
- ๒๕) ทราบถึงเทคนิคในการทำงาน

ลักษณะของคู่มือ

คู่มือการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น ๓ ลักษณะคือ

- ๑) คู่มือที่เขียนให้ผู้เขียนเองถือเป็นแนวปฏิบัติ
- ๒) คู่มือที่เขียนให้ผู้ปฏิบัติงานอื่นถือเป็นแนวปฏิบัติ
- ๓) คู่มือที่เขียนให้ผู้รับบริการถือเป็นแนวปฏิบัติ

ระดับของคู่มือ

คู่มือการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น ๓ ระดับ คือ

- ๑) Manual Book เป็นคู่มือที่นำเอา กฎ พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา ระเบียบข้อบังคับ ประกาศ หนังสือเวียน มติ หนังสือตอบข้อหารือที่เกี่ยวข้อง มารวบรวมไว้เป็นหมวดหมู่ แล้วทำเป็นรูปเล่ม
- ๒) Cook Book เป็นคู่มือที่มีลักษณะเหมือน ระดับ Manual Book แต่ต้องเพิ่มเติม ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงาน
- ๓) Tip Book เป็นคู่มือที่มีลักษณะเดียวกับ Manual Book และ Cook Book แต่ต้องเพิ่มเทคนิค ประสบการณ์ในสาขาวิชาชีพ และหรือนำเทคโนโลยีมาใช้และหรือประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

แนวทางการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ๔ ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ ๑ วิเคราะห์งานที่ปฏิบัติ

- ๑) นำเอางานที่ได้รับมอบหมายมาพิจารณาว่ามีงานอะไรบ้าง แยกออกเป็นงาน ๆ งานอะไรเป็นงานหลัก งานอะไรเป็นงานรอง เพื่อให้เห็นภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่เป็นรูปธรรม
- ๒) นำเอางานที่แยกไว้แล้วตามข้อ ๑ มาเขียนเป็นขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flow chart) ว่าต้องมีขั้นตอนอย่างไร ก็ขั้นตอน ต้องผ่านการพิจารณาตัดสินใจจากใครบ้าง จนถึงการส่งมอบงาน ให้ผู้รับบริการหรือลูกค้า
- ๓) ปัจจัยที่ใช้ในการทำงานแต่ละขั้นตอน (Input) พิจารณาว่า แต่ละขั้นตอนต้องใช้ปัจจัย การผลิตผลงานอะไร กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน มติ ทั้งกำหนดจากหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง หรือที่กำหนดขึ้นภายในหน่วยงานเอง

แยกแยะปัจจัยในการผลิตงานแต่ละชิ้นงานให้ชัดเจนที่สำคัญ ๓ ประการ คือ

- ๓.๑) มีหลักเกณฑ์กำหนดไว้อย่างไร
- ๓.๒) มีวิธีการกำหนดไว้อย่างไร
- ๓.๓) มีเงื่อนไขอะไรบ้าง

ชั้นที่ ๒ วิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุ

๒.๑ วิเคราะห์หาปัญหาในการปฏิบัติมีอะไรบ้าง แล้วนำเอาปัญหามาจัดหมวดหมู่ ว่าปัญหาเหล่านี้เกิดจากตรงไหน โดยแยกปัญหาออกเป็นชั้นเป็นตอน ดำเนินการ ๓ ชั้น ดังนี้

๒.๑.๑) แยกปัญหาออกเป็น ๒ ระดับ คือ ปัญหาที่เกิดจากระดับคน (ผู้ปฏิบัติ ผู้รับบริการ ผู้มีอำนาจ หรือองค์กรคณะ) หรือปัญหาที่เกิดจากกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน

๒.๑.๒) นำเอาปัญหาที่แยกออกตามข้อ ๑ มาแยกจัดระดับของปัญหาออกเป็น ๒ ระดับ อีก ๑ รอบว่าอะไรเป็นปัญหาที่มาจากภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ หรือปัญหาอะไรที่เกิดจากภายในที่สามารถบริหารจัดการได้

๒.๑.๓) นำเอาปัญหาที่แยกจัดระดับของปัญหาตามข้อ ๒ มาแยกย่อยออกเป็น ๔ เงื่อนไข เป็นรอบที่ ๓ ว่า

- ๒.๑.๓.๑) อะไรคือปัญหาของขั้นตอน
- ๒.๑.๓.๒) อะไรคือปัญหาของหลักเกณฑ์
- ๒.๑.๓.๓) อะไรคือปัญหาของวิธีการ

๒.๑.๓.๔) อะไรคือปัญหาของเงื่อนไข

ขั้นที่ ๓ วิเคราะห์แนวทางแก้ไข

เมื่อเรารู้ ชัดเจนจากการวิเคราะห์ แต่ละขั้นตอนดังกล่าวข้างต้น ว่า

- ๓.๑) ปัญหาคืออะไร
- ๓.๒) ปัญหาเกิดจากคน หรือกฎ ระเบียบฯ
- ๓.๓) ปัญหามาจากภายนอก หรือภายใน
- ๓.๔) ปัญหาเกิดตรงไหนเป็นอะไร
 - ๓.๔.๑) ขั้นตอน
 - ๓.๔.๒) หลักเกณฑ์
 - ๓.๔.๓) วิธีการ
 - ๓.๔.๔) เงื่อนไข

การวิเคราะห์เสนอแนวทางแก้ไขต้องเสนอวิธีการแก้ไขตามหัวข้อ ๓.๔ ก่อน แล้วจึงแยกออก ถ้าเป็นกฎระเบียบฯ ภายในจะแก้ไขอย่างไรและถ้าเป็นคนภายนอกจะแก้ไขอย่างไร ถ้าเป็นกฎ ระเบียบฯ ภายนอกจะมีวิธีการแก้ไขอย่างไร

ทั้งนี้การเสนอวิธีการแก้ไข ต้องระลึกลูกอยู่เสมอว่าจะใช้เทคนิควิชาซีพีเฉพาะอย่างไร หรือจะพัฒนาคุณภาพของการปฏิบัติงานอย่างไร หรือจะพัฒนางานในหน้าที่อย่างไร หรือจะพัฒนาเชิงระบบอย่างไร หรือจะประยุกต์นวัตกรรมมาใช้แก้ไขปัญหายังไง หรือจะต้องใช้วิธีการแก้ปัญหายังไงอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างผสมผสานกัน เพื่อแสดงความเป็นผู้ชำนาญการ และผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นที่ ๔ ขั้ววางแผนกำหนดโครงร่าง (Outline)

- ๔.๑) จัดทำสารบัญวางโครงร่าง
- ๔.๒) สอดแทรกเนื้อหาสาระ ๗ ประการ

การจัดทำโครงร่าง/โครงเรื่อง (Outline)

การวางแผนการเขียนคู่มือปฏิบัติงานที่ดีต้องมีการจัดทำโครงร่างอย่างคร่าว ๆ เพื่อศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลรายละเอียดเพิ่มเติมในเบื้องต้นเป็นแนวทางว่าจะเขียนอะไร อย่างไร มีประเด็นสำคัญอะไรบ้าง เมื่อลงมือเขียน หาข้อมูลรายละเอียดมาประกอบการเขียน แล้วอาจจะต้องปรับปรุงโครงร่างใหม่ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นจนกลายเป็นสารบัญของคู่มือปฏิบัติงาน

การวางโครงร่างการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน ควรกำหนดเป็นบท ๆ ที่เป็นประเด็นสำคัญ จำนวน ๕ บท และมีหัวข้อหลัก ดังต่อไปนี้

บทที่

- ๑ บทนำ
 - ความเป็นมาความจำเป็น (ภูมิหลัง) ความสำคัญ
 - วัตถุประสงค์ของคู่มือ
 - ประโยชน์ของคู่มือ
 - ขอบเขตของคู่มือ
 - นิยามศัพท์เฉพาะ
- ๒ หน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างการบริหารจัดการและขั้นตอน
 - หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

- ด้านการปฏิบัติงาน
- ด้านการวางแผน
- ด้านการประสานงาน
- ด้านการบริการ
- โครงสร้างการบริหารจัดการ
- ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flow chart)
- ๓. หลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงาน
 - หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน
 - วิธีการปฏิบัติงาน
 - เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน
 - แนวคิด/งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - กรณีศึกษา
- ๔. เทคนิคในการปฏิบัติงาน
 - องค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน
 - ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 - เทคนิคในการปฏิบัติงาน/แผนเชิงรุกในการปฏิบัติงาน
 - เทคนิคการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน/แต่ละวิธีการปฏิบัติงาน
 - เทคนิคการทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ
 - เทคนิคการติดตามและเทคนิคการวัดผลความสำเร็จของงาน
 - ความยุ่งยากซับซ้อนของงาน/จรรยาบรรณ/คุณธรรม/จริยธรรมในการปฏิบัติงาน
- ๕. ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขและการพัฒนางาน
 - ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน
 - แนวทางแก้ไขและพัฒนางาน
 - ข้อเสนอแนะ
- บรรณานุกรม
- ภาคผนวก (ถ้ามี)
- ประวัติผู้เขียน

ความเป็นมา/ความจำเป็น (ภูมิหลัง) ความสำคัญ

การเขียนอธิบายชี้แจงงานที่ตัดสินใจเลือก เขียนเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน ว่ามีความสำคัญ ความจำเป็นต้องมียานนี้เพราะอะไร หากไม่มีงานนี้จะมีผลกระทบต่อนิสิตนักศึกษา ผู้บริหาร คณาจารย์ ผู้มารับบริการอย่างไร พิจารณาข้อมูลย้อนหลัง ๓ - ๕ ปี มีปริมาณงาน มีวงเงินเท่าไร จึงต้องจำเป็นต้องมีงานที่เขียนคู่มือปฏิบัติงานนี้ งานนี้เป็นงานหลัก หรืองานรองของมหาวิทยาลัย ของหน่วยงาน ของตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติ อาจจะมีแนวทางในการเขียนอธิบายชี้แจงได้ ดังนี้

- Who ใครเป็นผู้กำหนด เป็นผู้อนุมัติให้งานนี้ขึ้นมา
- What อะไรเป็นประเด็นหลักของงานนี้ หรือรายละเอียดของงานนี้มีอะไรบ้าง
- Where งานนี้กำหนดให้ปฏิบัติที่ไหนบ้าง สังกัดหน่วยงานใด
- Why ทำไมจึงต้องมียานนี้ ทำไมจึงต้องกำหนดไว้ที่นี่ ทำไมจึงต้องกำหนดเวลานี้

How งานนี้ต้องทำอะไร งานนี้สำคัญอย่างไร งานนี้มีประโยชน์อย่างไร งานนี้เกี่ยวข้องกับงานอื่น ๆ อย่างไร

สาระสำคัญ วิเคราะห์ชื่อเรื่องให้ออกว่าอะไรเป็นกุญแจสำคัญ มีกี่ตัว ต้องเขียนอธิบายชี้แจงเน้นสาระที่งานที่เป็นกุญแจตัวนั้น ๆ ว่าสำคัญอย่างไร หากไม่มีงานนี้จะมีผลกระทบต่อนิสิตนักศึกษาอย่างไร มีผลกระทบต่อคณาจารย์อย่างไร มีผลต่อผู้ร่วมงาน/ผู้ปฏิบัติอย่างไร รวมทั้งมีผลกระทบต่อผู้บริหารหรือผู้มารับบริการทั้งภายในและภายนอกอย่างไร ยึดหลักการเขียนคือย่อหน้าแรก ทำไมเลือกเรื่องนี้ย่อหน้าที่สอง ทำแล้วได้อะไร ย่อหน้าที่สาม สรุปปมที่ต้องเขียนเรื่องนี้

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เขียนอธิบายชี้แจงให้ผู้ศึกษาค้นคว้าทราบถึงวัตถุประสงค์ในการจัดทำเอกสารคู่มือปฏิบัติงานนี้ขึ้นมา เช่น ทำคู่มือการปฏิบัติงานฉบับนี้ขึ้นมาเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ วิธีการ ที่กำหนดไว้ อย่างสม่ำเสมอ และมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ของผู้ปฏิบัติงาน/ของผู้ร่วมงาน (พิจารณาทดแทน)/ของผู้รับบริการ ต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าใครจะถือปฏิบัติ ตามคู่มือการปฏิบัติงานฉบับนี้ ตัวผู้เขียนเอง หรือเพื่อน ผู้ร่วมงานที่ทำงานทดแทน หรือผู้ดำรงตำแหน่งนี้ทุกคน หรือผู้รับบริการ หรือบุคลากรทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว เพราะเวลาเขียนคู่มือการปฏิบัติงานในรายละเอียดของข้อมูลเนื้อหา หรือเทคนิคที่ใช้ในการปฏิบัติงานต้องชัดเจนจะแสดงบ่งบอกถึงว่าใครจะถือปฏิบัติตามคู่มือปฏิบัติงานนี้

หลักสำคัญ ไม่จำเป็นต้องตั้งจุดมุ่งหมายหลายข้อ เพราะถ้าตั้งจุดประสงค์ไว้อย่างไร ต้องเขียนในเนื้อหาให้ครบตามนั้น และประโยชน์ต้องสัมพันธ์กันคือต้องสอดรับกัน ส่วนมากก็กำหนดเพื่อยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานหรือเพื่อนผู้ร่วมงานที่ทำงานทดแทน หรือเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใช้อ้างอิงมิให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน หรือเพื่อเป็นคู่มือในการกำกับตรวจสอบการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ขอบเขตของการศึกษา

เขียนอธิบายชี้แจงให้ผู้ศึกษาค้นคว้าและผู้เขียนได้คำนึงถึงขอบเขตของคู่มือปฏิบัติงาน มีความทันสมัย ครอบคลุมลึกซึ้ง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน มติ หลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไข ผู้รับผิดชอบ ผู้เกี่ยวข้อง เป็นใคร เป็นหน่วยงานใดมีมาตั้งแต่เมื่อใด ถึงเมื่อใด ขั้นตอนไหนถึงขั้นไหน เพื่อให้ผู้อ่านหรือผู้ใช้คู่มือนี้ได้รับรู้เบื้องต้น ป้องกันการนำไปใช้ที่อาจเกิดการผิดพลาดต่อไปได้ เป็นต้น

นิยามศัพท์เฉพาะ หรือคำจำกัดความ (Definition)

เขียนอธิบายชี้แจงให้ผู้ศึกษาค้นคว้า ทราบถึง คำศัพท์เฉพาะซึ่งอาจเป็นภาษาไทย หรือภาษาต่างประเทศ หรือคำย่อ ที่กล่าวถึงภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน หลักเกณฑ์ วิธีการ ปฏิบัตินั้น ๆ เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน (ถ้ามี) ในคู่มือการปฏิบัติงานนี้

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

เขียนอธิบายชี้แจงให้ผู้ศึกษาค้นคว้าทราบว่า ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงานที่มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดกับการปฏิบัติงานนี้ตั้งแต่ต้นจนถึงงานสำเร็จ ส่งมอบให้ผู้รับบริการ (พิจารณามาตรฐานกำหนดตำแหน่ง)

สาระสำคัญตรงนี้คือเมื่องานสำคัญดังกล่าวแล้ว จึงต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ปฏิบัติงานที่สำคัญนั้นสำเร็จให้ได้ อาจจะศึกษาจากข้อกำหนด หรือคำสั่งมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา/ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มงาน/หรือหัวหน้ากำกับควบคุมดูแลก็ได้

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

เขียนอธิบายชี้แจงรายละเอียดว่างานนี้มีลักษณะงานที่ปฏิบัติอย่างไร ลักษณะงานเป็นอย่างไร (พิจารณาตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง/คำสั่งมอบหมายภาระหน้าที่การงานให้ปฏิบัติ) ๔ ด้าน คือ ๑) ด้านการปฏิบัติงาน ๒) ด้านการวางแผน ๓) ด้านการประสานงาน ๔) ด้านการให้บริการ มองจุดเน้นคือเรียงลำดับความสำคัญต่อกันลงมา เมื่องานสำคัญ จึงมอบภาระหน้าที่ให้ปฏิบัติ และต้องกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติว่าจะต้องทำอย่างไรบ้าง จึงจะทำให้งานที่สำคัญนั้นสำเร็จ

โครงสร้างการบริหารจัดการ

เขียนอธิบายว่าตำแหน่งที่เราดำรงอยู่นี้ รวมทั้งงานที่เราเขียนเป็นคู่มือการปฏิบัติงานนี้มีการบริหารจัดการอย่างไร โดยเขียนเป็นแผนผัง (Chart) ได้ ๓ ลักษณะดังนี้

- ๑) โครงสร้างขององค์กร (organization Chart) ให้ระบุชื่อหน่วยงาน
- ๒) โครงสร้างการบริหาร (Administration Chart) ให้ระบุชื่อตำแหน่งและระดับ (ถ้ามี)
- ๓) โครงสร้างการปฏิบัติงาน (Activity Chart) ให้ระบุชื่อผู้ปฏิบัติ

สาระสำคัญคือ งานสำคัญตามที่กล่าวแล้ว มีการมอบหมายภาระหน้าที่ กำหนดลักษณะงานให้ปฏิบัติแล้ว จะมีการบริหารจัดการกับงานที่มีความสำคัญนั้นอย่างไร จึงจะสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน

เขียนอธิบายชี้แจงว่างานนี้มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน มติ กำหนดไว้เป็นหลักเกณฑ์ว่าอย่างไร เขียนสรุปให้เป็นภาษาเขียน ไม่ควรคัดลอกเอามาจากตัวบทกฎหมาย ทำให้เข้าใจยาก ต้องเขียนสรุปให้เป็นภาษาที่ใช้ในการปฏิบัติ ทุกคนอ่านแล้วเข้าใจ ไม่ต้องแปลไทยเป็นไทยต้องแยกให้ชัดเจนตามแนวทางการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานที่กล่าวไว้แล้วข้างต้นในขั้นที่ ๒ และขั้นที่ ๓ คือ ต้องแยกนำเสนอว่าหลักเกณฑ์ที่กำหนดจากหน่วยงานภายนอก หรือหลักเกณฑ์กำหนดโดยหน่วยงานภายในของเราเอง

สาระสำคัญ การจะปฏิบัติงานที่สำคัญนั้นให้บรรลุความสำเร็จ ต้องมีกฎ เกณฑ์ ประกาศ มติ หนังสือเวียน มีข้อกำหนดต่าง ๆ ต้องนำมาวิเคราะห์ว่าส่วนตรงไหนที่กำหนดเป็นหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานนั้น แล้วเขียนอธิบายให้ชัดเจนว่ามีหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานอย่างไร

วิธีการปฏิบัติงาน

เขียนอธิบายชี้แจงว่างานนี้มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน มติ กำหนดวิธีการปฏิบัติไว้อย่างไร เขียนอธิบายให้เป็นภาษาเขียนที่ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจง่าย ไม่ควรเป็นภาษากฎหมาย และต้องแยกนำเสนอเหมือนการเขียนหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานว่ามีวิธีการใดที่กำหนดด้วยหน่วยงานภายนอก และมีวิธีการใดที่กำหนดด้วยหน่วยงานของเราเอง

นำเอากฎ ระเบียบ มติ ประกาศ หนังสือเวียน และข้อกำหนดต่าง ๆ ตามที่วิเคราะห์ว่าอะไรเป็นหลักเกณฑ์ ต้องแยกอีกว่าแล้วอะไรเป็นวิธีการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อให้สะดวกและง่ายต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน

เมื่อศึกษา กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน มติ ที่เกี่ยวข้องกับงานนี้แล้วต้องแสดงความเป็นผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ด้วยการจับประเด็นสาระสำคัญของกฎเกณฑ์ดังกล่าว และ/หรือจากการจดบันทึก จากการสังเกต ในฐานะผู้มีประสบการณ์ในงานอาชีพ และเขียนนำเสนอเป็นข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึง เงื่อนไขในการปฏิบัติงานนี้

ต้องอย่าลืมว่างานที่สำคัญนั้น การจะปฏิบัติเพื่อมิให้เกิดข้อผิดพลาด และเป็นการป้องกันมิให้เกิดข้อผิดพลาด ต้องมีข้อควรระวัง ข้อสังเกต หรือสิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติ จึงจะทำในงานที่สำคัญนั้นประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติ

งานนี้จะสำเร็จตามเป้าหมาย จะมีวิธีการปฏิบัติอย่างไร จะมีวิธีการดำเนินการเชิงรุกอย่างไร แผนกลยุทธ์จะเป็นเครื่องมือช่วยชี้นำการบริหารองค์กรรวมโดยยึดหลักการวิเคราะห์ให้ทราบสถานะแวดล้อมให้รู้เขารู้เรา เพื่อชี้แนะเป้าประสงค์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผน) โดยมีวิธีการดำเนินการ SWOT ได้ดังนี้

- ๑) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (outside in) คือ ปัจจัยภายนอก พิจารณาที่ Opportunity (โอกาส) สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน
Threat (ภัยคุกคาม) สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน
- ๒) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Inside out) คือ ปัจจัยภายใน พิจารณาที่ Strength (จุดแข็ง) คือ มีอะไรโดดเด่นของหน่วยงาน
Weaknesses (จุดอ่อน) คือ อะไรบ้างที่ต้องการปรับปรุง/พัฒนา
- ๓) เมื่อได้ตามข้อ ๑ ข้อ ๒ แล้ว ต้องนำมาหาความสัมพันธ์กันแล้วกำหนดเป็นประเด็น

(ยุทธศาสตร์)

- | | |
|------------------|--|
| กำหนดประเด็น S-O | โดยเอาจุดแข็งและโอกาสมากำหนดว่าจะทำอะไร |
| กำหนดประเด็น O-W | โดยเอาโอกาสมาปิดจุดอ่อน กำหนดทางแก้จุดอ่อน |
| กำหนดประเด็น S-T | โดยเอาจุดแข็งมาแก้ ภัยคุกคาม หรือหาทางหลบหลีกภัยคุกคาม |
| กำหนดประเด็น W-T | โดยหาทางป้องกัน เสริมสร้าง จุดอ่อน แก้/หลบหลีกภัย |

คุกคาม ส่วนมากจะแก้และหลบหลีกแล้ว ใน ๓.๑/๓.๒/๓.๓

๔) เมื่อได้ประเด็นตามข้อ ๓ แล้ว นำมาพิจารณา กำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) โดยเอาทุกประเด็นมาร้อยเรียงกันให้เป็นวิสัยทัศน์ ส่วนใหญ่แล้วจะเอาเฉพาะประเด็นที่เราต้องการปรารถนาอยากที่จะให้เป็น (What) หลักการตั้งคำถามไปเรื่อย ๆ ว่าต้องการอะไร แต่ต้องอยู่ภายในกรอบประเด็นตามข้อ ๓ ซึ่งวิสัยทัศน์นี้ เปรียบเหมือนพลังลมปราณ ที่จะวิ่งกระจายแทรกซึมไปทั่วทั้งองค์กร

๕) เมื่อได้วิสัยทัศน์แล้ว ต้องมากำหนดกรอบให้ชัดเจน ไม่ให้หลงทาง พันธกิจ (Mission) คือ กิจที่ต้องทำเพื่อให้สนองวิสัยทัศน์ที่ตั้งความหวังเอาไว้ โดยต้องกำหนดกรอบให้ชัดเจน ไม่ให้หลงทาง หรือไปทางอ้อมเกินไป โดยมากพันธกิจ จะเอามาจากประเด็นที่ตั้งไว้ในข้อ ๓

๖) กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ว่าจะทำอย่างไรจึงจะไปถึงวิสัยทัศน์นั้นได้ตามหลักการจะกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ต้องทำตามกฎหมาย (งานประจำ) และประเด็นยุทธศาสตร์ตามวิสัยทัศน์ที่เราวิเคราะห์ (SWOT) มาได้ โดยเอาประเด็นตามข้อ ๓ มาเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ได้เลย

๗) นำเอาประเด็นยุทธศาสตร์ ตามข้อ ๖ มาแตกเป็นประเด็นย่อย ๆ จะได้ชัดเจนว่าจะทำอย่างไรในแต่ละประเด็น ให้ครอบคลุมทุกด้าน

๘) กำหนดเป้าประสงค์ ตามข้อ ๖ ในแต่ละประเด็นว่าทำแล้วได้อะไร ให้เป็นกิจกรรม (Action) ให้ได้ ส่วนมากมักจะมี คำว่า มี ทำ จัด วาง ปรับปรุง พัฒนา ลด สร้าง ฯลฯ

๙) กำหนดตัวชี้วัดว่าทำแล้วจะบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์อย่างไร มักจะดูว่าตัวชี้วัดว่า KPI ทั้ง ๔ ด้าน ตามแนวคิด Balanced Scorecard คือ

- ๙.๑) ด้านการเงิน หน่วยงานมีกำไร/ไม่หวังกำไร ต้องวัดที่ความพึงพอใจ
- ๙.๒) ด้านลูกค้า วัดที่ความพึงพอใจ สิ่งที่ถูกค่าสนใจ (เวลา/ลดขั้นตอน คุณภาพผลงานการบริการ)
- ๙.๓) ด้านกระบวนการภายใน วัดที่การบริหารจัดการ เวลา/คุณภาพ/ผลผลิต/การเข้าถึงความต้องการในเทคโนโลยี
- ๙.๔) ด้านการเรียนรู้และเติบโต (ความสามารถของคน/การฝึกอบรม/ทักษะ)
- ๙.๔.๑) การปรับปรุงความสามารถ
- ๙.๔.๒) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- ๙.๔.๓) การนำผลิตภัณฑ์ใหม่เข้ามาตลอด (ผลงานใหม่ที่จะเสนอ)
- ๙.๔.๔) เวลาที่ต้องการในการพัฒนางานใหม่ในวงจรใหม่

๑๐) ดัชนีวัดความสำเร็จในการปฏิบัติจะอยู่ในรูปของตัวเลข (Quantity) เปอร์เซ็นต์ ค่าใช้จ่าย (Cost) ที่ได้เพิ่มหรือลดลง อัตราส่วนต่อที่วัดอย่างได้ชัดเจน

๑๑) กำหนดกิจกรรมแต่ละยุทธศาสตร์ว่า มีกิจกรรมอะไรบ้าง พิจารณาความจำเป็น เพื่อตัดสินใจว่าควรมีโครงการหรือไม่

- ๑๑.๑) โครงการอะไร (ชื่อโครงการ)
- ๑๑.๒) ทำไมต้องทำ (อธิบายหลักการและเหตุผล)
- ๑๑.๓) ทำเพื่ออะไร (วัตถุประสงค์)
- ๑๑.๔) ทำอย่างไร (วิธีดำเนินการ)
- ๑๑.๕) ทำเมื่อไร –นานเพียงใด (ระยะเวลาดำเนินการ)
- ๑๑.๖) ต้องใช้อะไร (งบประมาณและทรัพยากรที่ใช้)
- ๑๑.๗) ใครทำ (ผู้รับผิดชอบ)
- ๑๑.๘) ทำแล้วจะได้อะไร (เกณฑ์วัดความสำเร็จ)
- ๑๑.๙) อะไรเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ (การประเมิน/ติดตามโครงการ)
- ๑๑.๑๐) จะรู้ผลได้อย่างไร (ผลที่คาดว่าจะได้รับ)

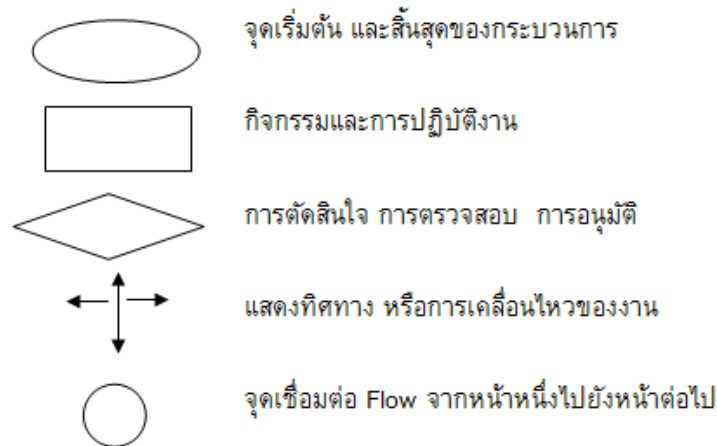
ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flow chart)

เป็นการอธิบายถึงขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียดว่าทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อไร ช่วยให้เห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและงาน เพื่อวางขั้นตอนการทำงาน โดยเขียนออกมาในรูปของ Flow chart ทำให้เกิดความเข้าใจง่าย มีการสื่อความหมายที่ดี โดยไม่ลงลึกในรายละเอียด เพื่อนำไปใช้เขียนเป็นคำอธิบายอีกครั้งหนึ่ง

Flow chart เป็นแผนภูมิแสดงการไหลของงาน เพื่อวางขั้นตอนการทำงาน ด้วยการนำกิจกรรมต่าง ๆ (Activity) ที่จะต้องเกิดขึ้นมาใส่ลงในกรอบรูปทรงเรขาคณิต ตามประเภทกิจกรรมนั้น ๆ แล้วนำมาเรียงต่อกันตามลำดับขั้นตอน เชื่อมด้วยลูกศร แบบทำละขั้นตอน (Step by Step) ความละเอียดของงานขึ้นอยู่กับระดับของคุณภาพของงานที่จะต้องปฏิบัติ ถ้าต้องการมีคุณภาพสูง ก็จะต้องมีรายละเอียดมากขึ้นตามลำดับ เพื่อที่จะควบคุมให้ผู้ปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง โดยจะมีการอธิบายรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบ แล้วต้องปฏิบัติอย่างไร ต้องเก็บบันทึกหรือไม่ อย่างไร มีเอกสารใดบ้างที่เกี่ยวข้อง ตามแต่ระดับความซับซ้อนของงาน Flow Chart จะทำให้ผู้ปฏิบัติไม่หลงทาง หรือข้ามขั้นตอน แต่ยังเป็นประโยชน์ในการสื่อความใจให้สามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น Flow Chart มีการเขียนกันหลายรูปแบบ

อาจจะเขียนในรูปของตารางแล้วใช้สัญลักษณ์ เชื่อมด้วยลูกศร แต่ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมากที่สุดคือ ใช้สัญลักษณ์ แล้วเขียนเป็น Flow Chart โดยไม่ต้องทำตาราง

สัญลักษณ์ที่นิยมใช้ในการเขียน Flow Chart คือ



เทคนิคการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้น่าสนใจ

๑) การใช้แบบฟอร์ม มีข้อดี คือ มีความชัดเจนในปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอนไม่ผิดขั้นตอน เก็บรายละเอียดได้ครบ มีความสมบูรณ์เป็นเอกสารอ้างอิงในการพิจารณา มีความยืดหยุ่นในการแก้ไข แต่มีข้อด้อย คือ หากไม่มีการชี้แจงให้เข้าใจอาจผิดพลาดได้ แก้ไขได้ยาก หากพิมพ์จากโรงพิมพ์ ไม่มีรายละเอียดวิธีการใช้

๒) การใช้ภาพการ์ตูน มีข้อดี คือ มีสีสัน สะดุดตาน่าสนใจ เข้าใจได้ง่ายทุกระดับ แต่มีข้อจำกัดอยู่ที่ว่าดูไม่เป็นทางการ ลงรายละเอียดได้ไม่ครบถ้วน และหากคนมีฝีมือทำภาพการ์ตูนได้ค่อนข้างยาก

๓) การใช้ภาพถ่ายมีข้อดี คือ เข้าใจง่าย ประหยัดเนื้อที่ ดูเป็นรูปธรรม และช่วยให้เกิดการปฏิบัติตามได้ง่าย แต่มีข้อด้อยคือ การหาภาพที่เหมาะสม ความสามารถในการถ่ายภาพ ความพร้อมของอุปกรณ์และเทคนิคถ่ายภาพ

๔) การใช้ Multi Media ข้อดี คือ มีความทันสมัย มีพร้อมทั้งภาพและเสียง น่าสนใจ น่าติดตาม มีประสิทธิภาพในการทำความเข้าใจ สะดวกต่อการเผยแพร่ จัดเก็บ แต่มีข้อจำกัด คือ เสียค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง ความสามารถของผู้ใช้งาน ความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์และสถานที่

๕) การทดสอบหรือทดลองใช้ปฏิบัติ โดยการให้เพื่อนผู้ร่วมงานในสาขาวิชาชีพ และผู้ที่เกี่ยวข้องอ่านและทดลองปฏิบัติ บันทึกหาจุดเด่น จุดด้อย แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข และให้ผู้ที่ไม่ได้ปฏิบัติงานโดยตรงกับสาขาวิชาชีพ อ่านและให้ข้อเสนอแนะว่าตรงไหนที่เข้าใจยากหรือไม่เข้าใจ ไม่ชัดเจน ควรต้องเพิ่มเติมอะไร ทางไหน หรือตรงไหน สับสน วกวนเกินไป หรือซ้ำซ้อน เป็นต้น แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนาอีกครั้ง

ส่วนประกอบของรูปเล่มคู่มือปฏิบัติงาน

ส่วนประกอบตอนต้น

๑. ปกนอก
๒. ปกใน
๓. คำนำ
๔. สารบัญ
๕. บัญชีตาราง/บัญชีภาพประกอบ (ถ้ามี)

ส่วนเนื้อหา

ส่วนที่เป็นเนื้อหาตามที่ทำโครงร่างโดยต้องปรับปรุงให้เป็น สารบัญ ที่แบ่งเป็นบท ๆ ควรนำเสนอแต่ละบทว่ามีแนวคิดโดยย่ออย่างไร แนวคิดเมื่อนำไปปฏิบัติอย่างไร แล้วจึงเริ่มที่เนื้อหา ซึ่งอาจจะมีทั้ง อัญประกาศ และเชิงอรรถ ที่อ้างอิงในเนื้อหาสาระ หรือตารางภาพประกอบ (ถ้ามี)

ส่วนประกอบตอนท้าย

๑. บรรณานุกรม
๒. ภาคผนวก
๓. ประวัติย่อผู้เขียน

สรุปประเด็นหลักสำคัญในการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน

ที่แบ่งออกเป็น ๕ บท จะต้องเขียนอธิบายให้ต่อเนื่องกันไป ดังต่อไปนี้

บทที่ ๑ ความเป็นมาความจำเป็น ต้องหาตัว Keyword ของชื่อเรื่องให้ได้ แล้วเอามาอธิบายความเป็นมาของงานนั้น ว่าสำคัญอย่างไร หากไม่มีงานนี้จะมีผลกระทบต่อผู้บริหารอย่างไร จะมีผลกระทบต่ออาจารย์ อย่างไร จะมีผลกระทบต่อนิสิตนักศึกษาอย่างไร จะมีผลต่อผู้บริหารอย่างไร เมื่อมีผลกระทบดังกล่าว เราจึงสนใจที่จะทำคู่มือ โดยยึดหลัก ย่อหน้าแรกวิเคราะห์ว่าทำไมเราจึงทำเรื่องนี้ ย่อหน้าที่สอง ทำแล้วได้อะไร ย่อหน้าที่สามสรุปบทที่จัดทำคู่มือหรือที่อยากรู้ ประมาณ ๒ - ๓ หน้ากระดาษ A4

บทที่ ๒ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ บทที่ ๑ เราอธิบายไปแล้วว่างานสำคัญอย่างไร ความเป็นมาอย่างไร เจ้านายหรือผู้บังคับบัญชาจึงมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทำงานที่ว่าสำคัญ และจำเป็นนั้น ต้องเขียนอธิบายชี้แจงตาม ข้อตกลง TOR (Term of Reference) หรือมาตรฐานกำหนด ตำแหน่ง โดยแยกออกเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติงานนั้น เมื่อมีหน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ปฏิบัติแล้ว จะมีการบริหารจัดการงานนั้นอย่างไร เขียนอธิบายเป็นโครงสร้างการบริหารจัดการงานที่ว่าสำคัญนั้น ต้องมีขั้นตอนในการปฏิบัติงาน (Flow Chart)

บทที่ ๓ หลักเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไขงานที่สำคัญและจำเป็น จึงมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทำงาน มีการบริหารจัดการงานนั้น แต่จะทำงานให้บรรลุความสำเร็จ จะต้องมีส่วนหลักเกณฑ์ วิธีการและหรือเงื่อนไขในการปฏิบัติงานนั้น โดยจะต้องมีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หนังสือเวียน มติของที่ประชุมคณะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เอามาสรุป แยกแยะให้ออกว่าตรงไหนข้อไหน เป็นหลักเกณฑ์ ตรงไหนเป็นวิธีการ ตรงไหนเป็นเงื่อนไข แต่ละประเด็น มีรายละเอียดอะไรว่าไว้อย่างไร เขียนอธิบายชี้แจงให้เป็นภาษาของผู้ปฏิบัติและผู้รับบริการอ่านแล้วเข้าใจตรงกัน ไม่ควรเอาตัวบทกฎหมายมาเขียนล้วน ๆ ต้องดัดแปลงให้เป็นภาษาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

สำหรับหัวข้อรองที่สำคัญอีกหัวข้อหนึ่งคือ ข้อสังเกต/ข้อควรระวังหรือสิ่งที่ควรคำนึง ในการปฏิบัติงาน เราผ่านงานนี้มาหลายปี มีประสบการณ์ในการทำงานนี้มา ต้องวิเคราะห์ให้ออก

ว่าการปฏิบัติงานนี้ แยกเป็นผู้ปฏิบัติควรระวังอะไรบ้าง ผู้รับบริการควรระวังอะไรบ้าง ผู้บังคับบัญชาควรระวังอะไรบ้างที่เราพบบ่อย ๆ หรือมีข้อผิดพลาดอยู่บ่อย ๆ อาจจะแยกเป็นสิ่งที่ควรคำนึงในด้านหลักเกณฑ์ สิ่งที่ควรคำนึงในด้านวิธีการ สิ่งที่ควรคำนึงในด้านเงื่อนไข หรือสิ่งที่ควรคำนึงในการกรอกแบบฟอร์มต่าง ๆ หรือยกกรณีศึกษาเป็นตัวอย่าง เป็นต้น

อีกหัวข้อที่สำคัญไม่แพ้กันคือ งานของผู้อื่นที่เคยเขียนไว้แล้ว หรือเคยทำเป็นงานวิจัย งานวิเคราะห์ เขียนเป็นบทความไว้ ต้องศึกษาเอามาสรุปอ้างอิงไว้ แต่ควรให้ทันสมัย ตามหลักการไม่ควรเกิน ๑๐ ปี ยกเว้นที่เป็นกฎหมาย และยังใช้อยู่ปัจจุบัน จะทำให้งานของเราเป็นที่น่าเชื่อถือได้ในปัจจุบันและทันสมัย

บทที่ ๔ เทคนิคในการปฏิบัติงาน บทนี้จะแสดงถึงความเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานนี้ แสดงถึงความเป็นผู้ชำนาญงาน เป็นผู้ชำนาญการ เป็นผู้เชี่ยวชาญในงาน เพราะหัวข้อรองทุกหัวข้อมีความสำคัญทั้งสิ้น จากบทที่ ๑ บทที่ ๒ บทที่ ๓ เกี่ยวโยงสัมพันธ์กันมาเป็นลำดับ การจะทำให้งานบรรลุความสำเร็จ มีแผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน มีแผนเชิงรุก มีเทคนิคการทำงานแต่ละขั้นตอนในการปฏิบัติงาน มีเทคนิคในการทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ งานล่าช้าไม่เป็นไปตามกำหนดจะมีเทคนิควิธีการติดตามงานอย่างไร มีหลักเกณฑ์ มีวิธีการ มีข้อตกลงกำหนดไว้อย่างไร งานจะสำเร็จไม่สำเร็จ จะมีการประเมินความสำเร็จอย่างไร จะทำรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน ทุก ๓ เดือน และ/หรือ ทุก ๖ เดือน และ/หรือรายปี ทำอย่างไร ผู้ที่จะปฏิบัติงานนี้ได้ต้องมีประสิทธิภาพจะต้องมีจรรยาบรรณอย่างไร วิเคราะห์งานออกว่ายากซับซ้อนอย่างไร ต้องเอาคนที่มีสมรรถนะ (Competency) อย่างไรจึงจะปฏิบัติงานแก้ปัญหายุ่งยากซับซ้อนนั้น

บทที่ ๕ ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข และการพัฒนา บทนี้สามารถวิเคราะห์แยกแยะออกเป็นหลักใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

๑) เสนอปัญหา แนวทางแก้ไขและหรือการพัฒนา ตามแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน และ/หรือ

๒) เสนอปัญหา แนวทางแก้ไขและหรือการพัฒนา ตามหัวข้อรอง ด้านหลักเกณฑ์ ด้านวิธีการปฏิบัติงาน ด้านเงื่อนไขการปฏิบัติงาน ด้านแบบฟอร์ม และ/หรือ

๓) เสนอปัญหา แนวทางแก้ไขและหรือการพัฒนา ด้านตัวบุคคล องค์กรบุคคล ผู้รับบริการ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ และ/หรือ

๔) เสนอปัญหา แนวทางแก้ไขและหรือการพัฒนา มองในมุมที่ทำการ SWOT และ/หรือ

๕. เสนอปัญหา แนวทางแก้ไขและหรือการพัฒนา กรณีศึกษาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน ภายในองค์กร ที่สามารถควบคุมได้ หรือกรณีที่เกิดขึ้นจากภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ จะมีวิธีการอย่างไร และ/หรือ

๖) เสนอปัญหา แนวทางแก้ไข การพัฒนาในลักษณะ ถาม – ตอบ เป็นข้อ ๆ ทั้งนี้สามารถนำกรณีตาม ข้อ ๑ ข้อ ๕ มาสรุปประมวลนำเสนอแต่ละประเด็นเป็น ข้อ ๖ ก็ได้

๒.๒.๔ ความรู้เกี่ยวกับการแต่งตั้งคณะกรรมการ

๑) ความหมายและวัตถุประสงค์ของคณะกรรมการ

๑.๑) ความหมายของคณะกรรมการ

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา กล่าวว่า คณะกรรมการ คือ กลุ่มบุคคลที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ดำเนินการด้านบริหาร หรือกระทำการบางอย่างโดยมีเป้าหมายร่วมกัน มีความสัมพันธ์ร่วมกันอย่างใดอย่างหนึ่ง ความเป็นอิสระในการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกรรมการด้วยกัน

รวมทั้งต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกันเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยสมาชิกในคณะกรรมการมักจะถูกกำหนดให้การทำงานในรูปคณะกรรมการเป็นพิเศษจากการทำงานตามปกติ ซึ่งในทางการบริหารนั้นเรารู้ว่าคณะกรรมการเป็นการกระทำของกลุ่ม และถือว่าคณะกรรมการเป็นกลุ่มก่อให้เกิดการรวมพลัง (synergy) ผลรวมของงานที่เกิดขึ้นจากการทำงานเป็นกลุ่มย่อมมีมากกว่าผลรวมของงานที่เกิดจากต่างคนต่างทำ คณะกรรมการเป็นกลุ่มที่เกิดจากการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ มีอำนาจหน้าที่หรือภาระที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน อาจได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการถาวร (standing committee) หรือคณะกรรมการเฉพาะกิจ (temporary committee) ก็ได้ คณะกรรมการอาจมีชื่อเรียกแตกต่างกัน เช่น Board, Commission, Task Force หรือ Team Work

๑.๒) วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งคณะกรรมการ

การกำหนดให้มีคณะกรรมการนั้น อาจเป็นไปด้วยความมุ่งหมาย

หลายประการ เช่น

ก. ให้คณะกรรมการมีอำนาจในการบริหารจัดการ

ข. ให้คณะกรรมการมีอำนาจในการตัดสินใจ

ค. ให้คณะกรรมการทำหน้าที่แต่เฉพาะศึกษารายละเอียดโดยไม่มี

อำนาจที่จะตัดสินใจ

ง. ให้คณะกรรมการให้คำแนะนำแก่ผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชา

ซึ่งผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชาจะตัดสินใจตามที่เสนอหรือไม่ก็ได้

จ. ให้คณะกรรมการรับข้อมูลข่าวสารโดยไม่มีอำนาจที่จะให้

คำแนะนำหรือตัดสินใจในทางธุรกิจหรือการปฏิบัติราชการ

๒) ประเภทของคณะกรรมการ

๒.๑) การแบ่งประเภทของคณะกรรมการโดยพิจารณาตามหลักการ
จัดองค์กรและการบริหาร อาจแบ่งออกได้เป็น ๔ ประเภท คือ

๒.๑.๑) คณะกรรมการนโยบาย

คณะกรรมการนโยบายเป็นคณะกรรมการที่อยู่ในระดับสูงที่สุดในองค์กร เนื่องจากเป็นผู้วางนโยบายหลักให้แก่องค์กรนั้น ๆ รับผิดชอบปฏิบัติตามแนวนโยบายดังกล่าว ฉะนั้นคุณสมบัติของกรรมการจึงต้องอยู่ในระดับสูง เช่น เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถกว้างขวางในการกำหนดนโยบายในเรื่องนั้น ๆ และเกี่ยวข้องกับหรือนำนโยบายที่กำหนดไว้ดังกล่าวไปปฏิบัติ ซึ่งมักกำหนดให้เจ้าหน้าที่ของรัฐในระดับสูง เช่น รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง หรืออธิบดี ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเรื่องนั้น ๆ หรือผู้ที่มีประสบการณ์อื่นใดเป็นพิเศษ เป็นกรรมการ มีใช้บุคคลในระดับผู้แทนหน่วยงานเท่านั้น สำหรับคณะกรรมการเกี่ยวกับนโยบายนั้นอาจแบ่งได้เป็น ๒ กลุ่ม คือ คณะกรรมการเกี่ยวกับนโยบายระดับชาติ และคณะกรรมการเกี่ยวกับนโยบายในระดับองค์กรฝ่ายปกครองคณะกรรมการเกี่ยวกับนโยบายระดับชาติตามที่ปรากฏในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการมักมิใช่เป็นองค์กรตัดสินใจในเรื่องนโยบายโดยตรง แต่ส่วนใหญ่จะเป็นการพิจารณากำหนดนโยบายที่เหมาะสมเสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อตัดสินใจ ทั้งนี้เนื่องจากอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายของรัฐนั้นเป็นเรื่องของคณะรัฐมนตรี

๒.๑.๒) คณะกรรมการที่ปรึกษา

คณะกรรมการที่ปรึกษามีระดับความสำคัญในองค์กรในระดับสูงอีกประการหนึ่ง คือ เป็นผู้ที่ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ หรือความเห็นใด ๆ ต่อผู้มีอำนาจ

ตัดสินใจในองค์กร ฉะนั้น คุณสมบัติที่สำคัญก็ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี เช่น นอกจากจะมีกรรมการจากเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวข้องแล้วก็มักจะต้องมี “กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ” อีกจำนวนหนึ่งเพื่อร่วมให้ความรู้ในเรื่องนั้น

คณะกรรมการที่ปรึกษาในทางปกครองมี ๒ ระดับ คือ

ประเภทที่หนึ่ง เป็นทั้งคณะกรรมการที่ปรึกษา และผู้ควบคุมการดำเนินงานของฝ่ายปกครองด้วย คือ ในเรื่องสำคัญ ๆ ผู้ปฏิบัติการจะต้องขอความเห็นชอบ หรือจะต้องปรึกษากับคณะกรรมการด้วย คณะกรรมการประเภทนี้มีจำนวนมากกระจายไปในหน่วยงานของรัฐด้านต่าง ๆ

ประเภทที่สอง เป็นเพียงองค์กรที่ปรึกษาเท่านั้น ผู้ปฏิบัติการจะปรึกษาหรือไม่ก็ได้แล้วแต่ดุลพินิจ

๒.๑.๓) คณะกรรมการบริหาร

นอกจากคณะกรรมการทั้ง ๒ ประเภทที่กล่าวมาข้างต้น ที่จัดอยู่ในระดับสำคัญในหน่วยงานแล้ว ยังมีคณะกรรมการอีกประเภทหนึ่ง ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร ซึ่งจัดเป็นองค์กรในระดับสำคัญของหน่วยงานที่มีอำนาจตัดสินใจดำเนินการ คุณสมบัติของกรรมการจึงมีความสำคัญ เพราะมีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานภายในองค์กรโดยตรง คณะกรรมการประเภทนี้ พบน้อยมากในด้านการปกครอง แต่มักจะใช้ในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเงินประเภทกองทุนต่าง ๆ องค์กรควบคุมการประกอบวิชาชีพอิสระ และสภาการศึกษาระดับอุดมศึกษา เนื่องจากองค์กรจะมีฐานะเป็นนิติบุคคล โดยมีคณะกรรมการเป็นผู้บริหารงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของนิติบุคคลนั้น

๒.๑.๔) คณะกรรมการปฏิบัติ

คณะกรรมการประเภทนี้เป็นองค์กรในระดับล่างที่จะเป็นผู้ดำเนินการต่าง ๆ โดยหลักแล้ว คุณสมบัติของกรรมการจึงอาจไม่ต้องอยู่ในระดับสูง ดังเช่นคณะกรรมการนโยบายหรือคณะกรรมการที่ปรึกษา แต่ถ้าหากคณะกรรมการเหล่านี้ทำหน้าที่ปะปนกับหน้าที่ ในสามลักษณะข้างต้น คุณสมบัติของคณะกรรมการก็ต้องเป็นเรื่องที่ต้องคำนึงถึงเป็นพิเศษตามลักษณะหน้าที่ดังกล่าวด้วย

๒.๒) การแบ่งประเภทของคณะกรรมการโดยพิจารณาตามหลักกฎหมายปกครอง เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้ว ในคณะกรรมการแต่ละประเภท กฎหมายอาจกำหนดให้มีภาระหน้าที่หลายอย่างก็ได้ เช่น คณะกรรมการที่ปรึกษา มิได้หมายความว่า จะมีภาระหน้าที่เฉพาะการให้คำปรึกษา หรือข้อเสนอแนะแต่เพียงอย่างเดียว แต่คณะกรรมการที่ปรึกษาอาจมีภาระหน้าที่ในการวินิจฉัยชี้ขาดข้อพิพาท และมีภาระหน้าที่ในการให้คำปรึกษาหรือข้อเสนอแนะพร้อมกันด้วย ดังนั้น หากพิจารณาตามหลักกฎหมายปกครองแล้ว อาจแบ่งประเภทของ “คณะกรรมการ” ออกได้ ๒ ประเภท คือ

๒.๒.๑) คณะกรรมการที่ทำหน้าที่ในทางปกครองโดยทั่วไป ซึ่งอาจคำนึงได้ตามหลักการจัดองค์กรและการบริหารโดยทั่วไปดังที่ได้กล่าวมาแล้ว เนื่องจากคณะกรรมการดังกล่าวได้รับการจัดตั้งขึ้น เพื่อดำเนินงานในทางปกครอง ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับลักษณะว่าเป็นคณะกรรมการระดับใดขององค์กร

๒.๒.๒) คณะกรรมการที่ทำหน้าที่วินิจฉัยชี้ขาดข้อพิพาท ซึ่งหน้าที่ในการวินิจฉัยชี้ขาดข้อพิพาทในทางปกครองนั้น เป็นหน้าที่ที่มีลักษณะพิเศษว่าการดำเนินงานทางปกครองโดยทั่วไป เนื่องจากต้องเป็นผู้ที่ประสานประโยชน์โดยรวมของรัฐและประโยชน์โดยส่วนตัว

ของเอกชน คณะกรรมการที่ทำหน้าที่ในการวินิจฉัยชี้ขาดข้อพิพาทในทางปกครองอาจแบ่งได้เป็น ๒ ลักษณะ คือ

(๑) คณะกรรมการประเภท Tribunal ซึ่งได้แก่คณะกรรมการที่ทำหน้าที่ในการวินิจฉัยชี้ขาดข้อพิพาทเฉพาะเรื่อง โดยมีกระบวนการพิจารณาโดยแน่นอน คุณสมบัติที่สำคัญของกรรมการในคณะกรรมการประเภทนี้ คือ จะต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) ตามสาระของข้อพิพาทตามพระราชบัญญัตินั้น ๆ โดยเปิดโอกาสให้ฝ่ายปกครองแต่งตั้งกรรมการได้ตามความเหมาะสม ส่วนใหญ่มักเรียกชื่อเป็นคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ตามกฎหมายต่าง ๆ

(๒) คณะกรรมการประเภทที่ทำหน้าที่ในการวินิจฉัยชี้ขาดข้อพิพาทในทางปกครองโดยทั่วไป ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายที่มีการจัดองค์กรและวิธีพิจารณาสำหรับการวินิจฉัยชี้ขาดสิทธิและหน้าที่ตามกฎหมาย

๓) องค์ประกอบของคณะกรรมการ

๓.๑) ประธานกรรมการ ผู้ที่อาจกำหนดให้เป็นประธานกรรมการได้มี ๓ ประเภท

คือ

๓.๑.๑) ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ได้แก่ นายกรัฐมนตรี (หรือรองนายกรัฐมนตรี ซึ่งนายกรัฐมนตรีมอบหมาย) หรือรัฐมนตรีเป็นประธาน

๓.๑.๒) ข้าราชการประจำ ได้แก่ ปลัดกระทรวงเป็นประธาน (หรือถ้ากฎหมายบางระดับเห็นว่าผู้ดำรงตำแหน่งอธิบดีเหมาะสมที่จะเป็นประธานกรรมการก็กำหนดได้ เช่น พระราชบัญญัติการขุดดินและถมดิน พ.ศ. ๒๕๔๓ มาตรา ๑๑ ให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งเรียกว่า “คณะกรรมการการขุดดินและถมดิน” ประกอบด้วยอธิบดีกรมโยธาธิการและผังเมืองเป็นประธานกรรมการ)

๓.๑.๓) ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งได้แก่บุคคลซึ่งนายกรัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง

๓.๒) กรรมการโดยตำแหน่ง การที่กฎหมายกำหนดให้มีกรรมการโดยตำแหน่งที่มาจากส่วนราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์ในการประสานนโยบายของทางราชการเข้ากับการทำงานหรือการตัดสินใจของคณะกรรมการ กรรมการโดยตำแหน่งจึงทำหน้าที่เป็นผู้สื่อสารนโยบายของทางราชการด้วย

๓.๓) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ (หรือในบางพระราชบัญญัติจะกำหนดให้มีกรรมการที่เป็นผู้แทนมาจากการเลือกตั้งของสมาชิกเป็นกรรมการด้วย)

๓.๔) เลขานุการ โดยปกติทั่วไปแล้วกฎหมายจะกำหนดให้เลขานุการเป็นกรรมการโดยตำแหน่งด้วย แต่บางพระราชบัญญัติก็อาจกำหนดให้ทำหน้าที่เป็นเพียงเลขานุการ โดยไม่เป็นกรรมการด้วยก็มี อย่างไรก็ตาม ไม่นานเสมอไปว่าองค์ประกอบของคณะกรรมการจะต้องกำหนดให้มี ๔ ส่วนข้างต้นเสมอไป

๔) ข้อดีของระบบคณะกรรมการ

๔.๑) เป็นการคานอำนาจในกรณี que se vident นั้นเป็นเรื่องที่มีประโยชน์ได้เสียสูงหรือจะมีผลกระทบต่อประชาชนซึ่งไม่ควรให้ผู้ใดเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจในเรื่องนั้นแต่เพียงผู้เดียว แต่ต้องการให้มีการรับฟังความคิดเห็นจากหลาย ๆ ฝ่าย เนื่องจากการตัดสินใจของคน ๆ เดียวมีแนวโน้มของการใช้อำนาจที่เป็นเผด็จการ

๔.๒) เป็นการระดมความรู้ความสามารถในกรณี que เห็นว่าเรื่องนั้น เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความรู้หลากหลาย มีลักษณะสหวิทยาการ (Inter - disciplinary) ซึ่งไม่สามารถ จะหาได้จากบุคคลคนเดียว ทำให้ได้ทางเลือกในการตัดสินใจมากกว่า เพราะมีความหลากหลายของข้อมูล โดยเฉพาะคณะกรรมการที่มาจากหลายอาชีพและความเชี่ยวชาญหลายสาขา และให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน (Collective responsibility)

๔.๓) เป็นการถ่ายทอดข่าวสาร เพื่อทุกฝ่ายที่มีกิจกรรมร่วมกันสามารถ ที่จะเรียนรู้ในขณะเดียวกันได้ ซึ่งอาจจะเรียกได้ว่าเป็นวิธีการหนึ่งของการสื่อสารในองค์กรก็ได้

๔.๔) เป็นการประสานงานเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพและก่อให้เกิด ความรวดเร็วในการทำงานในกรณี que เห็นว่าเรื่องนั้นเป็นเรื่องที่อยู่ในความรับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องกับ หลายฝ่ายจำเป็นต้องสร้างกลไกในการประสานงานเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพและรวดเร็วในการทำงาน

๔.๕) ต้องการให้ตัวแทนจากผู้มีส่วนได้เสียอยู่ในการพิจารณาปัญหา ทำให้การตัดสินใจจากกลุ่มมีความเป็นกลางมากขึ้นโดยผ่านทางตัวแทน นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดการเชื่อถือตาม และยอมรับคำตัดสินใจที่มีขั้นนี้ ทั้งนี้ การบริหารองค์กรสมัยใหม่ยอมรับกันว่าเป็นการสร้างบรรยากาศ การทำงานเพื่อให้เกิดผลงานสูงสุด ซึ่งจะต้องได้รับความร่วมมือจากกลุ่มที่เกี่ยวข้อง

๕) ข้อเสียของระบบคณะกรรมการ

๕.๑) เสียเวลาและค่าใช้จ่ายสูง เนื่องจากการประชุมของคณะกรรมการ จะต้องมีการเดินทางมาประชุม มีการอภิปรายที่ยาวนาน เพราะถ้าสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ก็คงไม่ต้องประชุม และบางครั้งต้องประชุมหลายครั้งกว่าจะได้ข้อยุติ ซึ่งใช้เวลายาวนานกว่าการตัดสินใจ ของบุคคลเพียงคนเดียวและโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณี que คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการที่มีตำแหน่งระดับสูง ซึ่งกรรมการแต่ละคนต่างมีภารกิจมาก การนัดประชุมก็จะมีควมยากลำบากไม่ทันต่อการแก้ไขปัญหา

๕.๒) ในกรณี que คณะกรรมการประกอบด้วยบุคคลที่มีตำแหน่งระดับสูง ซึ่งก็จะเป็นบุคคลที่มีภารกิจมากหรือได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการในหลายคณะ อันจะส่งผลให้บุคคล ดังกล่าวไม่สามารถมาร่วมประชุมได้ ซึ่งก็จะแก้ปัญหาโดยการส่งผู้แทนมาประชุมแทนและบ่อยครั้งที่พบว่า ผู้แทนมาประชุมแทนไม่สามารถตัดสินใจแทนได้

๕.๓) ในกรณีนี้อาจเป็นการตัดสินใจที่อ่อนแอ เนื่องจากองค์ประกอบของ คณะกรรมการจะมาจากบุคคลที่มีความหลากหลายฝ่ายที่มีความเป็นอิสระและมีความเท่าเทียมกัน ดังนั้น ในการตัดสินใจจึงมีความเป็นไปได้สูงที่จะมีความเกรงใจกัน และทำให้เกิดการตัดสินใจอย่างประนีประนอม กันที่จุดต่ำสุดที่มีส่วนร่วมกันได้ (least common denominator) ซึ่งเป็นจุดที่ไม่เข้มแข็งเพียงพอเท่ากับการตัดสินใจของบุคคลคนเดียว จนทำให้เกิดการละเลยในการเสนอข้อเท็จจริงหรือเสนอแง่มุมอื่น ในการตัดสินใจ

๕.๔) ในบางกรณีอาจมีกรรมการบางคนที่เป็นผู้มีอำนาจเหนือหรือมีอิทธิพล ต่อการตัดสินใจในฐานะที่เป็นกรรมการตัดสินใจขององค์กรกลุ่ม ก็จะทำให้คณะกรรมการที่มีฐานะเท่าเทียมกัน เปลี่ยนแปลงไปจนกลายเป็นมีผู้นำและผู้ตามซึ่งผลของการประชุมก็จะไม่เป็นไปในทางที่ควรจะเป็น หรือในกรณี que คณะกรรมการมีการแตกแยกเป็นกลุ่ม ๆ ก็จะทำให้เกิดการต่อสู้ระหว่างกลุ่มทำให้เกิดสถานการณ์ แบบการเมืองซึ่งอาจทำให้เกิดการตัดสินใจหรือมีข้อเสนอแนะที่ไม่เข้มแข็งยิ่งกว่าการประนีประนอมกัน ที่จุดต่ำสุดที่มีส่วนร่วมกันได้เสียอีก

๕.๕) ในกรณีเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องอาศัยความรู้ในหลายด้าน มีลักษณะสหวิทยาการที่ต้องมีการพิจารณาอย่างทั่วถึง จะมีการอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องของขอบเขตและส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวางในที่สุดจะเกิดความยุ่งยากจนไม่สามารถจะตกลงกันได้ และมักเลื่อนการพิจารณาออกไปโดยไม่มีปฏิบัติสิ่งใดเลย

๕.๖) การทำงานในระบบคณะกรรมการ เป็นการทำงานที่ประกอบด้วยบุคคลที่มาจากหลายฝ่ายส่งผลให้บุคคลดังกล่าวยากที่จะรู้สึกว่าจะต้องมีความรับผิดชอบเช่นเดียวกับกรณีที่ได้รับมอบอำนาจนั้นมาด้วยตนเองโดยตรง การกระจายความรับผิดชอบเป็นข้อเสียที่สำคัญของระบบคณะกรรมการจะไม่มีผู้ใดรู้สึกว่าเป็นการกระทำร่วมของกลุ่ม ความรับผิดชอบในผลงานจึงไม่ชัดเจนเหมือนการตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว

๕.๗) โดยที่ในปัจจุบันยังพบว่ายังไม่มียุทธศาสตร์การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการซึ่งส่งผลให้ไม่สามารถตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการว่ามีความสำเร็จตามที่มุ่งหมายไว้มากน้อยเพียงไร และมีความคุ้มค่าหรือไม่ รวมทั้งเมื่อเปรียบเทียบกับ การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียวจะมีข้อแตกต่างกันอย่างไรหรือไม่

๕.๘) การแต่งตั้งคณะกรรมการตามกฎหมายฉบับต่าง ๆ โดยส่วนใหญ่จะพบว่าเป็นการแต่งตั้งกรรมการโดยตำแหน่ง แม้จะมีการแต่งตั้งกรรมการโดยตัวบุคคลอยู่บ้าง แต่ก็เป็นส่วนที่น้อยกว่าซึ่งอาจถือได้ว่าการแต่งตั้งบุคคลในคณะกรรมการส่วนใหญ่ไม่ได้ดูความสามารถ แต่มักเป็นการแต่งตั้งโดยดูจากลักษณะงานในหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเสียมากกว่า

๕.๙) บางกรณีพบว่ากรรมการที่มาจากผู้ทรงคุณวุฒิมีแนวคิดและข้อเสนอทางทฤษฎีมากเกินไปซึ่งทำให้ไม่นำมาปฏิบัติได้จริง

๖) ข้อเสนอแนะเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารงานในรูปคณะกรรมการ

๖.๑) จะต้องเป็นงานซึ่งยังไม่มีผู้ใดรับผิดชอบโดยตรง และจำเป็นที่จะต้องกำหนดตัวผู้รับผิดชอบในขณะเดียวกันขนาดของงานไม่ใหญ่พอที่จะมีหน่วยงานประจำรองรับเป็นงานที่มีมาเป็นครั้งคราวไม่ใช่งานประจำซึ่งอยู่ในหน้าที่ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งอยู่แล้ว

๖.๒) เป็นงานที่มีปัญหาหนัก และปัญหานั้นจะต้องมีการแก้ไขหรือปฏิรูปโดยเร่งด่วน มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ผู้เกี่ยวข้องต้องการให้แก้ไข และรัฐบาลเห็นชอบด้วย

๖.๓) ประเภทของคณะกรรมการ ควรเป็นรูปแบบของคณะกรรมการเฉพาะกิจมีหน้าที่ศึกษาหาแนวทางแก้ไขปัญหาและเสนอแนะเฉพาะเรื่อง

๖.๔) กำหนดระยะเวลา ควรกำหนดระยะเวลาให้แน่นอนตามความจำเป็นของภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ เพื่อเร่งให้คณะกรรมการปฏิบัติงานให้เสร็จในระยะเวลาที่กำหนด การกำหนดระยะเวลาอาจเป็นโอกาสที่จะมีการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงตัวกรรมการได้ เมื่อเห็นว่ากรรมการผู้ใดไม่สามารถอุทิศเวลาในการปฏิบัติภารกิจในระยะเวลาที่กำหนดได้

๖.๕) ประธานของคณะกรรมการควรแต่งตั้งจากบุคคลที่ได้รับการยอมรับของคณะกรรมการตลอดจนเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหาร โดยไม่จำเป็นจะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมายก็ได้ เพราะกลไกสำคัญส่วนหนึ่งอยู่ที่ฝ่ายเลขานุการ และอีกส่วนหนึ่งมาจากความชำนาญหรือประสบการณ์ของผู้เป็นกรรมการ ที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในที่ประชุม อย่างไรก็ตาม ประธานจะต้องมีคุณสมบัติที่จะเป็นผู้นำการประชุมที่ดีได้

๖.๖) ควรมีหน่วยงานกลางที่จะกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการทำงานของคณะกรรมการ และติดตามประเมินผลการทำงานของคณะกรรมการที่ตั้งขึ้นตามนัยดังกล่าว คณะกรรมการซึ่งลักษณะงานเกี่ยวข้องกับงานหลายกระทรวง ควรขึ้นกับหน่วยงานในสำนักนายกรัฐมนตรี หากเป็นเรื่องภายในกระทรวงควรขึ้นกับหน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวง

๖.๗) หน่วยงานกลางดังกล่าวควรมีหน้าที่ให้ความเห็นหรือกลั่นกรองเบื้องต้นแก่ผู้ที่มีอำนาจสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการในเรื่องของความซ้ำซ้อนในภารกิจของคณะกรรมการที่จะตั้งขึ้นใหม่ หรือในกรณีภารกิจของคณะกรรมการที่จะตั้งขึ้นใหม่มีหน่วยงานประจำรับผิดชอบโดยตรงอยู่แล้ว

๖.๘) หน่วยงานกลางควรมีบทบาทในการกำหนดแบบรายงานและระบบการรายงานสาระของการประชุมแต่ละครั้ง เพื่อใช้ในกรณีที่ได้รับคำสั่งให้ไปเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ และส่งผู้แทนเข้าร่วมประชุม ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการประสานต่อมติของที่ประชุม ในรูปของการนำมติของที่ประชุมมาแจ้งให้ผู้ได้รับการแต่งตั้งตัวจริงทราบ เพื่อให้หน่วยงานนั้น ๆ ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

๖.๙) ขนาดของคณะกรรมการ ควรอยู่ระหว่าง ๕ - ๑๑ คน

๖.๑๐) เพื่อส่งเสริมขวัญและแรงจูงใจ ค่าตอบแทน การทำงานของคณะกรรมการ ในลักษณะดังกล่าว ควรอยู่ในรูปของค่า Commission ประมาณ ๖๐๐ - ๘๐๐ บาท ต่อคนต่อเดือน ตามกำหนดเวลาที่ให้แล้วเสร็จ ของภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

๒.๒.๕ ความรู้เกี่ยวกับการสื่อสาร

แนวคิดและความหมายของการสื่อสาร

นิภาพร สงคำ (ออนไลน์) การสื่อสารเป็นกระบวนการในการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีสาระสำคัญที่ผู้สื่อสารทำหน้าที่เป็นทั้งผู้รับและผู้ส่งสาร แต่ไม่อาจจะรับรู้ได้ว่าการสื่อสารเริ่มต้นและสิ้นสุดที่จุดใด เพราะถือว่าการสื่อสารมีลักษณะเป็นวงกลมและไม่มีที่สิ้นสุด และได้มีผู้ให้ความหมายเรื่องนี้ไว้อีกหลายความหมาย เช่น

Rogers (อ้างถึงใน นิภาพร สงคำ, ออนไลน์) ให้ความหมายไว้ว่า การติดต่อสื่อสารเป็นการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความรู้สึก ความคิด หรือการกระทำต่าง ๆ โดยมีเจตนาที่จะเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจ พฤติกรรมและทัศนคติที่แสดงออกโดยเปิดเผย

Ballow, Gilson and Odiome (อ้างถึงใน นิภาพร สงคำ, ออนไลน์) ได้กล่าวว่า การสื่อสารในองค์การ หมายถึง การแลกเปลี่ยนคำพูด สัญลักษณ์ ตัวอักษรเพื่อเป็นการส่งผ่านข่าวสารที่ต้องการให้ทราบถึงนโยบายและคำสั่งเพื่อนำไปปฏิบัติ พร้อมกับรับฟังข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นต่าง ๆ กลับมา เพื่อให้เข้าใจความหมายและสื่อสารกันได้

Schramm (อ้างถึงใน นิภาพร สงคำ, ออนไลน์) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นซ้ำกันไปเรื่อย ๆ หรือที่เรียกว่าเป็นวงโคจรในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันระหว่างบุคคล โดยจะเริ่มตั้งแต่การแปลความหมายไปจนถึงการส่งต่อข้อมูลซึ่งกันและกัน จนกว่าทั้งสองฝ่ายจะเข้าใจซึ่งกันและกัน อาจสรุปได้ว่า คำจำกัดความหมายของการสื่อสารอย่างใดอย่างหนึ่งอาจจะนำไปใช้ไม่ได้กับพฤติกรรมการสื่อสารทุกรูปแบบเพราะในบางครั้งความหมายของการสื่อสารยังกว้างมาก โดยแต่ละคำจำกัดความมักจะมีวัตถุประสงค์ในการใช้ที่แตกต่างกัน จึงทำให้เมื่อนำไปใช้ต้องพิจารณาและเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และลักษณะการสื่อสารเป็นเรื่อง ๆ ไป ดังนั้น การสื่อสารจึงต้องมียุทธศาสตร์ประกอบสำคัญ ๓ ประการ อันได้แก่ ผู้ส่งสาร (Sender) ผู้รับสาร (Receiver) และตัวสาร (Message) เมื่อนำมารวมกันจึงเรียกว่า

เป็นการสื่อสาร อย่างไรก็ตาม องค์การไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ประสิทธิภาพในการสื่อสาร จะช่วยให้การปฏิบัติงานและการดำเนินงานไปตามแผนและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยไม่มีอุปสรรค ด้วยขอบเขตของการสื่อสารในองค์การจะต่างกับการสื่อสารในแบบอื่น ๆ ที่เคยทราบกันมา คือ จะต่างกับคำว่า การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) ซึ่งมีความหมายจำกัดเฉพาะ การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลกับบุคคลที่จะมุ่งเน้นหนักไปในทางส่วนตัวเสียมากกว่า นอกจากนี้ การสื่อสารขององค์การยังต่างจากคำว่า การสื่อสารมวลชน (Mass Communication) ที่เกี่ยวกับการสื่อสาร ในวงกว้างของสังคมหรือที่มุ่งเน้นเข้าสู่มวลชนเป็นสำคัญอีกด้วย

รูปแบบของการสื่อสารในองค์การ

องค์การจะมุ่งเน้นการสื่อสารว่าเป็นการประสานและร่วมมือกันควบคู่ไปกับการมุ่งเป้าหมายของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ การกำหนดเช่นนี้เพราะการสื่อสารขององค์การเป็นสิ่งที่เกิดขึ้น ในขอบเขตขององค์การซึ่งเป็นแหล่งรวมของทรัพยากรและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และยังเป็นหัวใจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การด้วย ดังนั้น จะเห็นได้ชัดว่ากิจกรรมด้านการสื่อสารทั้งหลายนั้นมุ่งเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันของฝ่ายต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่าในองค์การส่วนมากจะมีการสื่อสารที่สัมพันธ์โดยตรงกับงานต่าง ๆ ที่ทำอยู่ (Task - related) ด้วยเสมอ ดังนั้น ในด้านการคิด การตัดสินใจ การวัดผลและการประเมินผล หรือการมีส่วนร่วมในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ทั้งหลายต้องเกี่ยวข้องกับการสื่อสาร แต่ทั้งหมดนี้ก็ขึ้นอยู่กับการบริหารงานทั้งของผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง ซึ่งเป็นผู้ที่เข้ามาทำงานตามภาระหน้าที่และอยู่ในองค์การตลอดเวลา เพราะการสื่อสารมักจะเกิดขึ้นบนพื้นฐาน ของระบบโครงสร้างที่เป็นไปตามสภาพแวดล้อมขององค์การ รวมถึงความสัมพันธ์ของฝ่ายต่าง ๆ ตามลักษณะโครงสร้าง อำนาจ หน้าที่ นอกจากนี้ ยังมีโครงสร้างทางสังคมระหว่างบุคคลที่ทำงานด้วยกัน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่มักจะให้การยอมรับนับถือกันเอง ทั้งนี้ โครงสร้างเหล่านี้อาจเป็นทั้งตัวเสริม หรือบั่นทอนต่อองค์การได้เหมือนกัน

ดังนั้น การสื่อสารหลาย ๆ รูปแบบจะทำให้เข้าใจในกระบวนการของการสื่อสาร ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้จริง ทำให้รู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละรูปแบบ ช่วยในการคาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้น ระหว่างที่สื่อสารกันเพื่อได้ อย่างไรก็ตาม ช่องทางการสื่อสาร คือ วิธีการที่จะส่งข่าวสารไปยังผู้รับโดยอาศัย ช่องทางเพื่อนำไปสู่ประสาทสัมผัสทั้ง ๕ นั่นคือ การมองเห็น การได้กลิ่น การได้ยิน การสัมผัส การลิ้มรส โดยใช้ช่องทาง คือ การบันทึกข้อความ คำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร และการพูด การที่จะสื่อสาร ความหมายให้มีความชัดเจนควรใช้หลาย ๆ ช่องทาง ดังนั้น การพูด โดยการสั่งงาน การติดต่อสื่อสารกัน ทางโทรศัพท์ การประชุม การส่งข่าวทางอินเทอร์เน็ต หรือการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร หรือสิ่งพิมพ์ เช่น จดหมาย หนังสือเวียนประกาศต่าง ๆ และการสื่อสารโสตทัศนูปกรณ์ จึงสามารถแบ่งประเภทตามวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารทางลายลักษณ์อักษร การติดต่อสื่อสารทางวาจา และการติดต่อสื่อสาร ทางเทคโนโลยี ดังนี้

๑) Timm (อ้างถึงใน นิภาพร สงคำ, ออนไลน์) การติดต่อสื่อสารทางลายลักษณ์อักษร (Written Communication) หมายถึง การสื่อสารโดยใช้วิธีการเขียน ซึ่งอาจจะเขียนเป็นตัวอักษร หรือตัวเลขแสดงจำนวน เช่น หนังสือเวียน ป้าย ประกาศ บันทึกข้อความ สิ่งตีพิมพ์ จดหมายข่าว และวารสาร เป็นต้น โดยส่วนมากผู้บริหารจะต้องการข่าวสารที่บันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร แต่บางครั้ง หากไม่พิจารณาข้อความที่ได้รับมาโดยรอบคอบอาจทำให้เกิดผลเสียหายต่อองค์การได้ นอกจากนี้มักจะพบว่าการสื่อสารด้วยวิธีการเขียนนั้นจะยากกว่าการพูด เนื่องจากความรู้ความเข้าใจทางด้านภาษาของแต่ละบุคคล

ที่มีไม่เท่ากัน เช่น การทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสาร ผู้ส่งอาจไม่แน่ใจในคำสะกด อีกประการหนึ่ง การสื่อสารโดยใช้วิธีการเขียนมักจะมีลักษณะที่เป็นการสื่อสารทางเดียวมากกว่า

๒) การติดต่อสื่อสารทางวาจา (Oral Communication) เป็นการสื่อสารที่แสดงออกโดยการพูด เช่น การประชุม การร้องทุกข์โดยวาจา การปรึกษาหารือ การสัมภาษณ์ การฝึกอบรม การพูดคุยกันตัวต่อตัว การสนทนาแบบเผชิญหน้า การพูดโทรศัพท์ การฝากบอกต่อ หรือข่าวลือ เป็นต้น ซึ่งสร้อยตระกูล อรรถมานะ (อ้างถึงใน นิภาพร สงคำ, ออนไลน์) กล่าวว่า การสื่อสารด้วยคำพูดเป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมากเพราะเป็นการส่งต่อข้อมูลจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง โดยเฉพาะนักบริหารมักจะต้องมีความพร้อมในการพูดอยู่ตลอดเวลา แต่ก็ยังพบปัญหาในการใช้ภาษาพูด เช่น การใช้คำที่มีความหมายเฉพาะกลุ่ม การใช้คำย่อ หรือการใช้รหัสที่ใช้เฉพาะกลุ่ม ซึ่งการสื่อสารทางวาจาประกอบไปด้วย ๔ ลักษณะ ดังนี้

๒.๑) การสนทนา เช่น การสนทนาในเรื่องทั่วไป และการให้คำปรึกษา เรื่องการทำงานร่วมกัน

๒.๒) การสัมภาษณ์ เป็นการสนทนาที่แบ่งเป็นหน้าที่ของผู้พูดที่ชัดเจน คือ ฝ่ายหนึ่งเป็นคนถามและอีกฝ่ายหนึ่งเป็นคนตอบ

๒.๓) การออกคำสั่งด้วยวาจา เป็นเรื่องที่ปฏิบัติกันอยู่เป็นประจำทุกหน่วยงาน ส่วนมากจะเป็นการสั่งงานโดยใช้วาจาที่เด็ดขาดแต่นุ่มนวล โดยผู้บริหารควรคำนึงถึงสถานการณ์ด้วยว่าควรออกคำสั่งแบบใดกับผู้รับคำสั่ง

๒.๔) การประชุม เป็นการนัดรวมตัวกันเพื่อให้สมาชิกเข้าไปมีส่วนร่วมในการประชุม เพราะถือว่าเป็นกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญต่อการทำงาน

๓) การติดต่อสื่อสารทางเทคโนโลยี (Technologies Communication) เป็นการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือเพื่อสร้างประโยชน์ต่อการสื่อสารในสังคมยุคปัจจุบัน ซึ่งเทคโนโลยีแต่ละชนิดจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างกันไปตามการใช้งานที่มีลักษณะเด่นในการเอาชนะสิ่งที่ถูกจำกัดโดยธรรมชาติและยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารด้วย

ลักษณะของการสื่อสารในองค์กร

สมยศ นาวิการ (อ้างถึงใน นิภาพร สงคำ, ออนไลน์) ลักษณะการสื่อสาร หมายถึง การสื่อข้อความระหว่างบุคคลทั้งในและนอกหน่วยงานเพื่อให้เกิดการสื่อสารระหว่างองค์กรและบุคคลภายนอก และให้ได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพราะจะทำให้ช่วยตัดสินใจในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ และยังทำให้ทราบถึงที่มาและจุดมุ่งหมายของข้อมูล รวมถึงลักษณะการไหลเวียนของข่าวสารจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งว่าจะเกิดผลอย่างไร และการให้ความสำคัญของข้อมูลข่าวสารแต่ละประเภทขององค์กรเป็นอย่างไร โดยแบ่งลักษณะการสื่อสารในองค์กรเป็น ๓ ลักษณะ ดังนี้

การสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นการสื่อสารโดยมีผู้ส่งสารและผู้รับสารตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป โดยมีผู้ส่งสารและผู้รับสารจะสลับบทบาทกัน โดยการสื่อสารประเภทนี้อาจใช้ในสถานการณ์เมื่อมนุษย์ต้องอยู่ร่วมกันเป็นสังคมทั่วไป เช่น การทักทายหรือพูดคุยกับคนที่พบบนรถประจำทาง และคุยเรื่องดินฟ้าอากาศ เรื่องที่นำมาสื่อสารกันก็อาจเป็นเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องงาน โดยการสื่อสารประเภทนี้มักจะเป็นการสนทนาทั้งแบบเห็นหน้าและไม่เห็นหน้า เช่น การพูดคุยทางโทรศัพท์ การโต้ตอบผ่านคอมพิวเตอร์หรือการส่งจดหมาย

การสื่อสารกลุ่ม เป็นการสื่อสารที่มีผู้สื่อสารหลายคนหรือมากกว่า ๒ คน เช่น ในฝ่ายต่างประเทศขององค์กรนี้มีการประชุมพนักงานทุกเดือนเพื่อปรึกษาเรื่องการทำงาน เมื่อมีงานประชุม

ระหว่างประเทศฝ่ายนี้ต้องประชุมกันบ่อยขึ้นเพื่อเตรียมการจัดการประชุม ซึ่งจะทำให้ทุกคนสามารถเสนอแนวคิด และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเรื่องการทำงานที่แต่ละคนได้รับผิดชอบ การพูดคุยในที่ประชุมจึงเป็นการสื่อสารกลุ่ม ที่มีลักษณะที่เป็นทางการ อย่างไรก็ตาม บางครั้งเราอาจใช้การสื่อสารกลุ่มพูดคุยเรื่องที่ไม่เป็นทางการได้ด้วย

การสื่อสารสาธารณะ หมายถึง การสื่อสารระหว่างองค์การกับหน่วยงาน ภายนอก เช่น องค์การได้ร่วมงานกับสื่อมวลชน หรือองค์การได้ติดต่อประสานงานกับบุคคลภายนอก เช่น ผู้บริหารขององค์การสื่อสารกับประชาชนภายนอกเรื่องการให้บริการด้านคุณภาพการสื่อสารที่ดี

ดังนั้น การสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารกลุ่ม หรือการสื่อสารสาธารณะ จึงมีความสำคัญต่อองค์การเพราะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การไหลเวียนของข่าวสารเกิดขึ้น เมื่อมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารขึ้น

ลักษณะการไหลเวียนของข่าวสารในองค์การ

หลายแนวคิดได้กล่าวถึงทิศทางการไหลเวียนของข่าวสารในองค์การว่ามีอยู่ ๔ ลักษณะ ได้แก่ การสื่อสารแนวตั้ง การสื่อสารแนวตั้ง การสื่อสารแนวนอน และการสื่อสารแนวไขว้ ผู้วิจัย จะกล่าวถึงลักษณะการสื่อสารในองค์การโดยแบ่งออกเป็น ๓ ลักษณะ คือ การสื่อสารแนวตั้ง การสื่อสารแนวนอน และการสื่อสารแนวไขว้ ดังรายละเอียด ดังนี้

๑) **จันทิมา แก้วเขียว (อ้างถึงใน นิภาพร สงคำ, ออนไลน์) การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communication)** หมายถึง การสื่อสารที่ไหลเวียนจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง โดยการไหลมีระดับ และลำดับเพื่อไม่ให้ไหลไปตามแนวนอนแบบเสมอกัน การไหลลักษณะนี้แบ่งออกเป็น ๒ อย่าง คือ การไหลจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง และการไหลจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ ๑๐ การไหลเวียนสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่างและจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน



ที่มา : จันทิมา แก้วเขียว, ๒๕๔๓

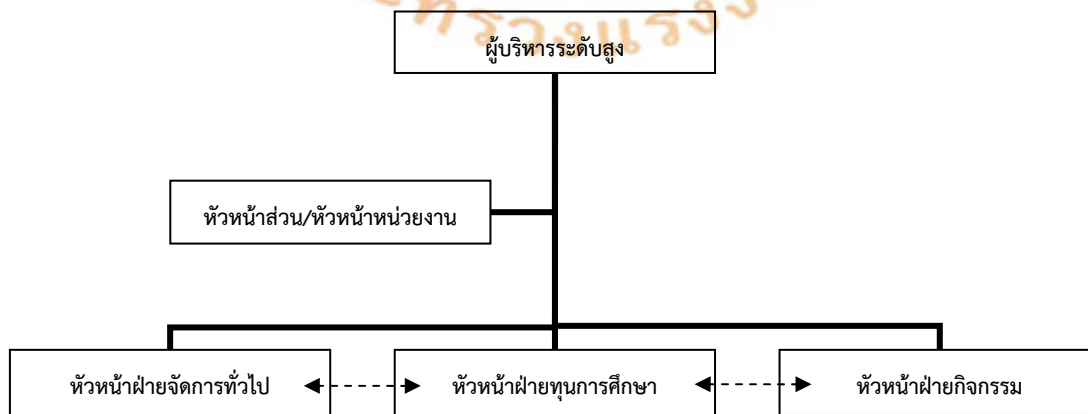
๑.๑) การสื่อสารเพื่อให้ข่าวสารไหลจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง (Downward Communication) หมายถึง ข่าวสารที่ส่งมาจากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ผู้บริหารส่งข่าวสารมาสู่บุคลากรหรือพนักงานในระดับรองลงไป โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการทำงาน

อย่างเป็นระบบ เช่น ผู้ปฏิบัติงานจะทราบว่าตนจะรับคำสั่งจากใครและต้องปฏิบัติงานอย่างไร และงานที่ตนปฏิบัติเกี่ยวข้องกับแผนกอื่นใดในองค์การบ้าง ซึ่งองค์การส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารผ่านไปยังพนักงานระดับต่ำกว่า และมักปรากฏในรูปแบบของการประชุม การสั่งการผ่านเอกสาร รวมทั้งการหารือแบบส่วนตัว เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การไหลเวียนของข่าวสารจากบนลงสู่ด้านล่างนี้ ก็ไม่ได้เกิดผลดีในบางโอกาส เช่น ในกรณีที่มีการขัดแย้งขึ้นภายในองค์การ ด้วยเหตุนี้องค์การจึงพยายามให้การไหลเวียนของข่าวสารเป็นแบบระนาบเดียวกัน วิธีการทำให้เกิดสิ่งนี้คือการใช้พนักงานที่ไวใจได้ที่อยู่ในระดับรองลงไปจากผู้บริหารแต่ไม่ห่างจากพนักงานทั่วไปเป็นตัวแทนพูดคุย หรือไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง

๑.๒) การสื่อสารเพื่อให้ข่าวสารไหลจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน (Upward Communication) หมายถึง เป็นการสื่อสารจากระดับต่ำไปยังระดับสูง พนักงานสื่อสารไปยังพนักงานที่อยู่ตำแหน่งสูงกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นคนส่งข้อมูลไปยังผู้บังคับบัญชา การสื่อสารประเภทนี้จึงไม่เหมือนกับการสื่อสารประเภทแรกที่กำลังกล่าวมา โดยวัตถุประสงค์ของการสื่อสารในลักษณะนี้คือพนักงานระดับปฏิบัติการอาจจะต้องการข้อมูลบางอย่าง เช่น แนวทางการทำงานที่ถูกต้อง หรือพนักงานในระดับต่ำกว่าอาจมีความคิดที่ดีหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การและเห็นว่าสมควรสื่อสารไปยังผู้บริหารขององค์การในระดับสูงขึ้นไป ซึ่งการสื่อสารในลักษณะนี้มีปรากฏในรูปแบบของรายงานการปฏิบัติงาน การแจ้งอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน การให้ข้อเสนอแนะ การปรึกษาหารือ และยังรวมไปถึงการร้องทุกข์ด้วย ดังนั้น จะเห็นการสื่อสารนี้ในลักษณะที่เป็นรูปแบบของการประชุมร่วมกัน ซึ่งอาจเป็นการบ่นมากกว่าความตั้งใจในการแก้ปัญหาจากการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ องค์การควรตระหนักว่าบางครั้งผู้ใต้บังคับบัญชาอาจไม่กล้าเปิดเผยข้อมูลทุกอย่างเพราะเกรงว่าจะมีผลต่อการขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง ดังนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจเลือกที่จะปกปิดปัญหาต่าง ๆ ไว้เป็นความลับนั่นเอง

๒) การสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) หรือ การไหลเวียนในระนาบเดียวกัน เป็นการสื่อสารข้ามสายงาน การสื่อสารลักษณะนี้มักเกิดขึ้นระหว่างพนักงานในระดับเดียวกันสื่อสารจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ ๑๑ การไหลเวียนสารตามแนวนอน (Horizontal Communication)

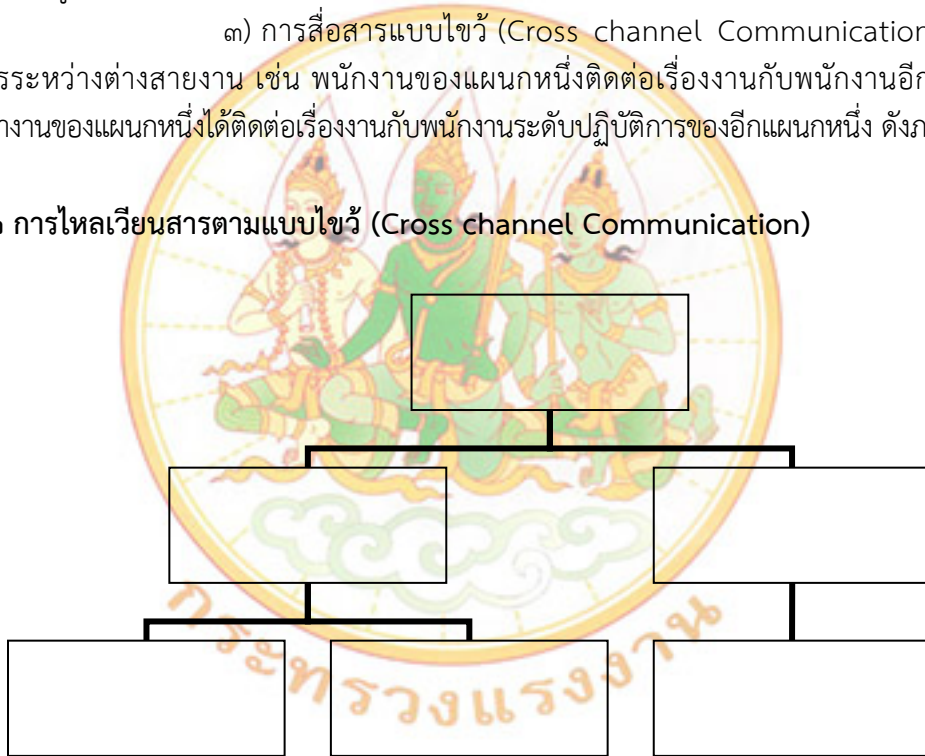


ที่มา : จันทิมา แก้วเขียว, ๒๕๔๓

การสื่อสารลักษณะนี้มีวัตถุประสงค์ คือ เป็นการให้ข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน การให้ความคิดเห็นระหว่างพนักงานด้วยกัน การสื่อสารลักษณะนี้จะไม่เป็นไปตามสายงาน การบังคับบัญชา เช่น การให้ข้อมูลจากหัวหน้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง หรือการร่วมกันหาแนวทางในการพัฒนาการทำงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและการทำงานด้วยกันของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยวิธีการสื่อสารตามแนวนอนนี้ มักใช้การประชุมกลุ่มร่วมกัน การเขียนและส่งหนังสือเวียนและการส่งบันทึกโต้ตอบ การสื่อสารตามแนวนอนซึ่งจัดว่าธรรมดาและมักเกิดขึ้นง่าย เช่น การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) เพราะการสื่อสารนี้อาจเกิดขึ้นแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยในระหว่างเวลาพักรับประทานอาหารร่วมกัน หรือการพูดคุยเมื่อบังเอิญพบปะกัน ณ จุดใดจุดหนึ่งในองค์การ แต่การสื่อสารในลักษณะนี้ก็มีข้อพึงระวัง คือ อาจสร้างความไม่ไว้วางใจในกลุ่มพนักงานระดับเดียวกัน เพราะเกรงว่าจะกระทบต่อประโยชน์ที่เขาจะได้รับ เช่น การขึ้นเงินเดือนหรือการเลื่อนตำแหน่ง เขาจึงปกปิดข้อมูลบางอย่างไว้

๓) การสื่อสารแบบไขว้ (Cross channel Communication) หมายถึง การสื่อสารระหว่างต่างสายงาน เช่น พนักงานของแผนกหนึ่งติดต่อเรื่องงานกับพนักงานอีกแผนกหนึ่ง หรือหัวหน้างานของแผนกหนึ่งได้ติดต่อเรื่องงานกับพนักงานระดับปฏิบัติการของอีกแผนกหนึ่ง ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ ๑๒ การไหลเวียนสารตามแบบไขว้ (Cross channel Communication)



ที่มา : จันทิมา แก้วเขียว, ๒๕๔๓

การสื่อสารลักษณะนี้ เกิดขึ้นเพราะพนักงานในส่วนต่าง ๆ จะต้องติดต่อประสานงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันในการทำงาน เช่น เมื่อองค์การมีนโยบายให้พนักงานทุกคนทราบถึงเรื่องการรักษาผลประโยชน์และสวัสดิการต่าง ๆ ของพนักงาน ผู้บริหารจึงมอบหมายให้แผนกทรัพยากรบุคคลจัดประชุมขึ้น ดังนั้น พนักงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องประสานงานกับหัวหน้าแผนกต่าง ๆ เพื่อให้ทราบรายละเอียดและข้อมูลในการประชุม เป็นต้น บางครั้งการสื่อสารแนวไขว้จึงไม่เป็นทางการ เพราะมักจะทำด้วยความสัมพันธ์ที่รู้จักคุ้นเคยกันมากกว่า ซึ่งสมาชิกจะติดต่อกันด้วยวาจา เช่น การแจ้งวันประชุม การส่งบันทึกแจ้งวัน เวลาและสถานที่ของการประชุม จะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องแจ้งเพื่อทราบ ซึ่งต้องใช้การระดมสมอง การตัดสินใจร่วมกัน อย่างไรก็ตาม ยังมีข้อพึงระวัง คือ ต้องรายงานให้ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบด้วย

โดยสรุปแล้ว ช่องทางการสื่อสารจะเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าหากช่องทางการสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพจะทำให้เกิดอุปสรรคและส่งผลให้การสื่อสารนั้นด้อยประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมและต้องคำนึงถึงเรื่องคุณลักษณะขั้นพื้นฐานและความสามารถในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลด้วย นอกจากนี้ ควรจะนำช่องทางการสื่อสารมาใช้ร่วมกันหลาย ๆ ประเภทเพื่อให้ได้ผลมากที่สุด โดยเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารตามลักษณะและจุดมุ่งหมายของเรื่องที่ต้องการจะสื่อไปยังอย่างรอบคอบ

๒.๒.๔ ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการงาน

ความหมายและแนวคิดการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพงาน

สิทธิพันธ์ อินทร์เพ็ญ (ออนไลน์) การพัฒนาคุณภาพงานและปรับปรุงกระบวนการงาน หมายถึง ความพยายามอย่างมีแผนและต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบโดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของการทำงานเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ทั้งนี้ต้องได้รับความเห็นชอบและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และต้องใช้เครื่องมือและเทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ประกอบกระบวนการวิจัยเชิงแก้ปัญหาเป็นแม่แบบ

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาคุณภาพงานและการปรับปรุงกระบวนการงาน

ตามภารกิจ

- ๑) เพื่อเสริมสร้างควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ
- ๒) เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและอยู่รอดเมื่อต้องประสบกับปัญหาและการเปลี่ยนแปลง
- ๓) เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานอย่างมีแผนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน
- ๔) เพื่อมุ่งปรับปรุง เปลี่ยนแปลงแก้ไขวัฒนธรรมที่ไม่ทันสมัย ชัดต่อความเจริญขององค์การโดยมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงานที่บรรลุตามเป้าหมายมากกว่าวิธีการ
- ๕) มุ่งส่งเสริมหลักการงานที่เน้นหลักการมากกว่าตัวบุคคล
- ๖) เน้นทั้งปริมาณงานและความรู้สึของคนไปพร้อม ๆ กัน
- ๗) ส่งเสริมการกระจายการตัดสินใจออกไปจากส่วนกลางให้มากที่สุด มุ่งให้การตัดสินใจเกิดขึ้นในจุดที่มีข้อมูลพร้อมที่จะทำการตัดสินใจ ให้เป็นผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจ
- ๘) มุ่งส่งเสริมให้สมาชิกขององค์กรทุกคนตระหนักในภาระความรับผิดชอบ ต่อตำแหน่งและหน้าที่
- ๙) มุ่งดำเนินการสร้างสรรค์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ไม่เดินสวนทางกับวัตถุประสงค์ขององค์กร คือ มุ่งประสานเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายขององค์กรเข้าด้วยกัน

ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพงานและการปรับปรุงกระบวนการงาน

- ๑) ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางด้านวิทยาการสมัยใหม่
- ๒) ความล้าสมัยอย่างรวดเร็วของผลผลิตหรือผลผลิตภัณฑ์

- ๓) การเปลี่ยนแปลงทางด้านทัศนคติและค่านิยมของกลุ่ม
- ๔) ปัญหาขององค์กร และระบบราชการ
- ๕) ผลจากทฤษฎีการบริหารที่เปลี่ยนแปลงจากแนวการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์
- ๖) ผลจากการฝึกอบรมโดยใช้ห้องปฏิบัติการ
- ๗) ผลจากวิธีการสำรวจข้อมูลและการจัดส่งข้อมูลย้อนกลับ
- ๘) ผลจากระบบเทคนิคและสังคม

เงื่อนไขความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพงานและปรับปรุงกระบวนการงาน

การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานจะต้องเป็นการวางแผนการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ มิใช่มองแต่ระบบย่อยใดระบบย่อยหนึ่งเท่านั้น การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานจะต้องเป็นความพยายามระยะยาวอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับสูงต้องรับทราบ รับรู้ เต็มใจเข้ามามีส่วนร่วม ตั้งแต่เริ่มต้นการวางแผนงานจนถึงขั้นลงมือปฏิบัติงานและขั้นวัดผลการประเมิน เทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานที่นำมาใช้ควรเสริมด้วยประสบการณ์ที่ได้จากกิจกรรมที่เรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรด้วย มุ่งพัฒนาที่มุ่งงานเน้นความรับผิดชอบของงานที่กลุ่มมากกว่ารายบุคคล การเปลี่ยนแปลงต้องมีความสัมพันธ์กับนโยบายเป้าหมายขององค์กร และการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานต้องมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพงานและการปรับปรุงกระบวนการงานประกอบด้วย

๑) การยอมรับปัญหา

ก่อนที่การปรับปรุงและพัฒนาการทำงานจะเริ่มต้นได้สมาชิกบางคนภายในองค์กรจะต้องยอมรับปัญหาที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงก่อนสมาชิกภายในองค์กรจะต้องรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องเกิดขึ้นถ้าปราศจากสิ่งเหล่านี้แล้ว กระบวนการพัฒนาองค์กรก็ไม่สามารถเริ่มต้นได้

๒) การวิเคราะห์ปัญหา

การปรับปรุงและพัฒนาการทำงานจะต้องอยู่บนรากฐานของการวิเคราะห์ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานของสมาชิกภายในองค์กรอย่างมีระบบ เนื่องจากการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานจะเป็นกระบวนการของความร่วมมือร่วมใจ การมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในองค์กรอย่างจริงจัง เทคนิคการรวบรวมข้อมูลที่นิยมใช้กันมากได้แก่

๒.๑) การสัมภาษณ์จะเป็นเทคนิคการรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรมากที่สุด เพราะมีความคล่องตัวมากในระหว่างการสัมภาษณ์ สมาชิกขององค์กรสามารถกล่าวถึงแหล่งที่มาของปัญหา หรือความยุ่งยากภายในองค์กรได้อย่างเสรี

๒.๒) แบบสอบถามจะถูกสร้างขึ้นเพื่อการมุ่งแก้ปัญหาที่สำคัญภายในองค์กร แบบสอบถามจะมีข้อดีคือ การรวบรวมข้อมูลที่เป็นมาตรฐานเดียวกันจำนวนมากได้ภายในระยะเวลาสั้น ความคิดเห็นของสมาชิกภายในองค์กรสามารถรวบรวมได้โดยใช้คำถามมาตรฐาน คำตอบของสมาชิกภายในองค์กรจะถูกวัดโดยใช้มาตราส่วนข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามมาตรฐานเป็นตัวเลข จะช่วยให้ การวิเคราะห์ปัญหา

ขององค์กรง่ายขึ้น แบบสอบถามจะมีข้อเสียบางอย่าง เช่น ขาดความคล่องตัว เราไม่อาจจะรู้ได้ว่าคำตอบของเขาถูกต้องหรือไม่

๒.๓) การสังเกตที่ปรึกษาฯ สามารถรวบรวมข้อมูลภายในองค์กรได้โดยใช้การสังเกตจากบรรยากาศโดยทั่วไปภายในองค์กรที่ปรึกษาฯ สามารถมองเห็นปัญหาภายในองค์กรได้

๒.๔) ข้อมูลเพิ่มเติม หมายถึง แหล่งข้อมูลอื่น ๆ ภายในองค์กร ที่ไม่ได้ถูกรวบรวมอย่างเปิดเผย เพื่อความมุ่งหมายของการวิเคราะห์ปัญหาขององค์กร เช่น อัตราการขาดงาน อัตราการออกจากงาน อัตราการผลิต และอัตราของเสีย เป็นต้น

๓) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

เมื่อการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ปัญหาภายในองค์กรเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปของกระบวนการพัฒนาองค์กร คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับ ผลสรุปข้อมูลที่รวบรวมได้ระหว่างการวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรกลับไปยังสมาชิกขององค์กรเป้าหมายของการให้ข้อมูลป้อนกลับมีอยู่สองด้าน คือ ต้องการความมั่นใจว่าสมาชิกขององค์กรยอมรับว่า ปัญหาและภาพรวมสถานะขององค์กรในปัจจุบันมีความถูกต้อง เป้าหมายอีกอย่าง คือ เพื่อสร้างความกระตือรือร้นท่ามกลางสมาชิกขององค์กร เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหภายในองค์กร อธิบายข้อมูลเฉพาะเพื่อให้เห็นชัดเจนและช่วยเหลือพวกเขาในการแก้ไขปัญหาขององค์กรอย่างสร้างสรรค์เท่านั้น

๔) การวางแผนดำเนินงาน (Action Planning)

เมื่อปัญหาการทำงานได้ถูกระบุและเห็นว่าจำเป็นต้องแก้ไขแล้ว ขั้นตอนต่อไปของการปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน คือ การวางแผนดำเนินงานเพื่อแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน

๕) การเลือกใช้เทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน

เทคนิคการปรับปรุงพัฒนาการทำงานจะมีอยู่หลายรูปแบบ แต่ที่ถูกนำมาใช้กันแพร่หลายมากที่สุด คือ เทคนิคการปรับปรุงพัฒนาการทำงานระดับบุคคลและเทคนิคการปรับปรุงพัฒนาการทำงานระดับกระบวนการ เทคนิคระดับบุคคลจะถูกนำมาใช้เมื่อการวิเคราะห์ปัญหาสรุปได้ว่าปัญหาของการทำงานเกิดจากการขาดความสามารถ และ/หรือ แรงจูงใจของสมาชิกขององค์กร ส่วนเทคนิคระดับกระบวนการจะถูกนำมาใช้เมื่อปัญหาของการทำงานเกิดขึ้น จากกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันระหว่างกันของบุคคลและกลุ่มภายในองค์กร

๖) การประเมินผล (Evaluation)

ขั้นตอนสุดท้ายของการพัฒนาคุณภาพงานและการปรับปรุงกระบวนการ คือ การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ภายหลังจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรแล้ว ข้อมูลจะต้องถูกเก็บรวบรวมเพิ่มเติมเพื่อการประเมินผลว่า ปัญหา การทำงานได้ถูกแก้ไขหรือถูกปรับปรุงให้ดีขึ้นแล้วหรือไม่ ถ้ายังไม่ดีขึ้นก็ต้องกลับไปวิเคราะห์ปัญหากันใหม่ ดังนั้น นอกจากการประเมินผล จะถูกมองว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการพัฒนาคุณภาพงานและการปรับปรุงกระบวนการแล้ว การประเมินผลจะถูกมองว่าเป็นการหมุนรอบกระบวนการพัฒนาองค์กรกลับไปยังขั้นตอนของการวิเคราะห์ปัญหาด้วย ซึ่งเป็นแนวทางเดียวกันกับการวิเคราะห์ปัญหาแบบ QC นั่นเอง

การพัฒนาคุณภาพงาน

เทคนิคการพัฒนาคุณภาพงานเกิดครั้งแรกในประเทศญี่ปุ่น ภายหลังจากสงครามโลกครั้งที่ ๒ โดยได้รับความช่วยเหลือจากสหรัฐอเมริกา และอาศัยหลักสถิติเบื้องต้นเข้าช่วย ต่อมาญี่ปุ่นได้พยายามผสมผสานกิจกรรมการควบคุมคุณภาพของสินค้าเข้ากับหลักการบริหารแบบการมีส่วนร่วมที่กำลังได้รับความนิยมในขณะนั้น

การดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพงานตาม PDCA หรือที่เรียกวงจรเดมิง (Deming Cycle) หรือวงจรถูฮาร์ต (Shewhart Cycle) คือวงจรถูฮาร์ตควบคุมคุณภาพ มีอยู่ ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๑) การวางแผนร่วมกัน (Plan)

การวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมถึงการกำหนดหัวข้อที่ต้องการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน อาจประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน วางแผนการจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย กำหนดการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลาการดำเนินงาน กำหนดผู้รับผิดชอบ หรือผู้ดำเนินการ และกำหนดงบประมาณที่จะใช้ การเขียนแผนดังกล่าวอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของลักษณะ การดำเนินงาน การวางแผนยังช่วยให้เราสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความสูญเสียต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

๒) การนำแผนไปปฏิบัติร่วมกัน (Do)

การดำเนินการตามแผน อาจประกอบด้วย การมีโครงสร้างรองรับ การดำเนินการ มีวิธีการดำเนินการ และมีผลของการดำเนินการ

๓) การติดตามและตรวจสอบปัญหาและอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน (Check)

การประเมินแผน อาจประกอบด้วย การประเมินโครงสร้างที่รองรับ การดำเนินการ การประเมินขั้นตอนการดำเนินงาน และการประเมินผลของการดำเนินงานตามแผนที่ได้ตั้งไว้ โดยในการประเมินดังกล่าวสามารถทำได้เอง โดยคณะกรรมการที่รับผิดชอบแผนการดำเนินงานนั้น ๆ ซึ่งเป็นลักษณะของการประเมินตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องตั้งคณะกรรมการอีกชุดมาประเมินแผน หรือไม่จำเป็นต้องคิดเครื่องมือหรือแบบประเมินที่ยุ่งยากซับซ้อน

๔) การปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน (Action)

การนำผลการประเมินมาพัฒนาแผน อาจประกอบด้วย การนำผล การประเมิน มาวิเคราะห์ว่ามีโครงสร้าง หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานใดที่ควรปรับปรุง หรือพัฒนาสิ่งที่ได้อยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไปอีก และสังเคราะห์รูปแบบการดำเนินการใหม่ที่เหมาะสม สำหรับการดำเนินการต่อไป

๒.๓ ข้อเสนอ

ผู้ขอรับการประเมินจึงมีข้อเสนอ เพื่อเป็นแนวทางให้การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการ กระทรวง เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ตัวชี้วัดผลผลิต/โครงการ และกิจกรรม มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนี้

๑) จัดให้มีการอบรมหรือสอนงานผ่านระบบดิจิทัล ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการรายงานผลการดำเนินงานในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>) ปีละ ๑ ครั้ง เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการรายงานผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณที่กำหนด ทำให้ผลการดำเนินงานมีความถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา

๒) จัดทำคู่มือการใช้งานระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>) เพื่อให้ผู้บันทึกข้อมูล (User) มีความรู้ ความเข้าใจในการบันทึกผลการดำเนินงานในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>) ได้อย่างถูกต้อง และทันเวลา

๓) แต่งตั้งคณะทำงานการรายงานผลการดำเนินงานในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>) เพื่อร่วมกันให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ของแบบรายงาน กำหนดเวลา และแนวทางการรายงานผลตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ โดยคณะกรรมการควรมีประมาณ ๕ - ๑๑ คน ตามความรู้เกี่ยวกับการแต่งตั้งคณะทำงาน/กรรมการ

๔) จัดตั้งกลุ่มไลน์ (Group Line) เพื่อใช้ในการประสาน ติดตาม ประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสาร และตอบข้อซักถามต่าง ๆ เกี่ยวกับการบันทึกข้อมูลผลการดำเนินงานในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>)

๕) ปรับปรุงและพัฒนาาระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>) เพื่อจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และสามารถประมวลผล และรายงานผลการดำเนินงานได้แบบ real time

๓. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๓.๑ เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล (User) มีความรู้ ความเข้าใจ ในการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ และสามารถบันทึกข้อมูลในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>) ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา

๓.๒ ระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>) สามารถประมวลผลข้อมูลได้อย่าง real time และมีการออกรูปแบบรายงานที่ถูกต้องตามระดับผลผลิต/โครงการ และกิจกรรม รายงานกลุ่มงาน และภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

๓.๓ สามารถจัดทำรายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงิน ประจำปีงบประมาณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ให้กับผู้เกี่ยวข้องได้ทันตามกำหนดเวลา มีประสิทธิภาพ ครบถ้วน ถูกต้อง

๔. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

๔.๑ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ : เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล (User) ของทุกกลุ่มงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน สามารถรายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ ให้ผู้บริหารได้ทันตามรอบระยะเวลาที่กำหนด ร้อยละ ๙๐

๔.๒ ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ : เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล (User) ในระบบติดตามและประเมินผล กระทรวงแรงงาน (<http://me.mol.go.th/mol55>) มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถบันทึกข้อมูลในระบบฯ ได้อย่างถูกต้อง

บรรณานุกรม

- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. **หลักการติดตามและประเมินโครงการ.** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://thachang-nyk.go.th/UserFiles/File/๐๔๑๑๕๘/E๐๐๖TT.pdf> สืบค้นเมื่อ ๗ พฤษภาคม ๒๕๖๔.
- นิภาพร สงคำ. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://dric.nrct.go.th/Search/ShowFulltext/๒/๓๐๖๕๑๑> สืบค้นเมื่อ ๑๐ มิถุนายน ๒๕๖๔.
- มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. **การเขียนคู่มือปฏิบัติงาน.** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : http://personnel.psru.ac.th/skill/EX๑_Mahasarakram.pdf สืบค้นเมื่อ ๑๐ มิถุนายน ๒๕๖๔.
- รัชนิกร ทบประดิษฐ์. **บทที่ ๑ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสถิติ.** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://blog.bru.ac.th/members/ratchaneekorn/document/> สืบค้นเมื่อ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๔.
- วนิดา เลิศพิพัฒนานนท์. **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสถิติ.** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://gened.siam.edu/wp-content/uploads/๒๐๑๐/๐๖/stats-handout๑.pdf> สืบค้นเมื่อ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๔.
- วิพุธ อ่องสกุล. **Work Manual คู่มือการปฏิบัติงาน.** พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : ก. พลพิมพ์ (๑๙๙๖), ๒๕๕๒.
- สถาบันดำรงราชานุภาพ. **เทคนิคการประสานงาน (Cooperation Technique).** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.stabundamrong.go.th/web/book๕๓.html> สืบค้นเมื่อ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๔.
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. **หลักเกณฑ์การใช้ระบบคณะกรรมการในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย.** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://web.senate.go.th/lawdatacenter/includes/FCKeditor/upload/image/b/b๒๐๐.pdf> สืบค้นเมื่อ ๒๘ พฤษภาคม ๒๕๖๔.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. **หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ เทคนิคการสอนงาน.** (ออนไลน์). เข้าถึงจาก : <https://www.ocsc.go.th/node/๓๙๓๓> สืบค้นเมื่อ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๔.
- สำนักงบประมาณของรัฐบาล. **คู่มือการติดตามประเมินผล การใช้จ่ายงบประมาณเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของของฝ่ายนิติบัญญัติ.** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parbudget/download/article/๓follow.pdf> สืบค้นเมื่อ ๕ มิถุนายน ๒๕๖๔.
- สำนักงบประมาณของรัฐบาล. **คู่มือแนวทางการติดตามประเมินผล.** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://dl.parliament.go.th/handle/lirt/๔๗๖๘๖๙> สืบค้นเมื่อ ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๖๔.
- สิทธิพันธ์ อินทร์เพ็ญ. **การพัฒนาคุณภาพงานและการปรับปรุงกระบวนการงาน.** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://qcc.egat.co.th/docs/qcc๕๗/articles/qcc๕๗-article-๐๑๘.pdf> สืบค้นเมื่อ ๕ มิถุนายน ๒๕๖๔.

เสถียร คามิศักดิ์. การเขียนคู่มือปฏิบัติงาน. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://pd.msu.ac.th/pd๖/file/ASFASGJBKJBVKVJVKQWVKHRQW.doc> สืบค้นเมื่อ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๔.

อชณัฐ ทมวณ่วม.สภาปัจจุบันและความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการประเภทวิชาการ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีภายใต้บริบทของประชาคมอาเซียน. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://dspace.spu.ac.th/handle/๑๒๓๔๕๖๗๘๙/๔๙๒๒> สืบค้นเมื่อ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๔.

mediathailand. การนำเสนอคืออะไร. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.mediathailand.org/๒๐๑๒/๐๕/blog-post.html> สืบค้นเมื่อ ๒๗ พฤษภาคม ๒๕๖๔

