



## เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้านวิชาการ  
ให้กับคณะกรรมการการพัฒนากการเมือง การสื่อสารมวลชน  
และการมีส่วนร่วมของประชาชน

โดยกลุ่มงานคณะกรรมการการพัฒนากการเมือง  
การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน  
สำนักกรรมการ 2 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

นางสาวชิตชนก ภูรินันท์

เอกสารนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตร

“การพัฒนานักบริหารระดับสูง” รุ่นที่ 6

สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ

ซึ่งดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ  
ที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะได้รับการประเมินเป็นระดับเชี่ยวชาญ

รัฐสภา

พ.ศ. 2555



## เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้านวิชาการ  
ให้กับคณะกรรมการการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน  
และการมีส่วนร่วมของประชาชน

โดยกลุ่มงานคณะกรรมการการพัฒนาการเมือง  
การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน  
สำนักกรรมการ 2 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

นางสาวชิตชนก ภูรินันท์

เอกสารนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตร

“การพัฒนานักบริหารระดับสูง” รุ่นที่ 6

สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ

ซึ่งดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ  
ที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะได้รับการประเมินเป็นระดับเชี่ยวชาญ

รัฐสภา

พ.ศ. 2555



LIRT

## คำนำ

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เป็นหน่วยงานอิสระมีฐานะเทียบเท่ากรม มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของสภาผู้แทนราษฎร และมีกลุ่มงานคณะกรรมการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน ภายในสังกัดสำนักกรรมการ 2 ซึ่งมีภารกิจและหน้าที่ที่สำคัญในการตอบสนองการปฏิบัติงานของคณะกรรมการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน ทั้งด้านงานเลขานุการ การรวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริง การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยลักษณะงานต่างๆ จะต้องใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ และประสบการณ์ในการดำเนินงาน โดยเฉพาะการวิเคราะห์ข้อมูลให้เป็นงานวิชาการ ซึ่งภารกิจของคณะกรรมการส่วนใหญ่จะต้องอาศัยข้อมูลด้านวิชาการเป็นหลักในการใช้ประกอบการพิจารณาเรื่องสำคัญๆ เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและการยอมรับต่อผลงานที่ปรากฏของคณะกรรมการ ฉะนั้น จะเห็นว่าการให้บริการงานด้านวิชาการของกลุ่มงานคณะกรรมการ มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของงานของคณะกรรมการ

จากการที่ผู้ศึกษา ได้มีส่วนร่วมให้บริการงานด้านต่างๆ ของกลุ่มงานคณะกรรมการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน พบว่า บุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญ ทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงวิชาการ รวมทั้งการจัดการข้อมูลที่ติดต่อกันจนปัญหาที่เกิดขึ้นจากการขาดการบริหารจัดการที่ดี และการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความต้องการที่จะยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มงานคณะกรรมการ ให้มีสมรรถนะสูงขึ้น จึงขอเสนอแนวความคิดในการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้านวิชาการของกลุ่มงานคณะกรรมการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

นางสาวชิตชนก ภูรินันท์

กันยายน 2555



“เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้  
จัดขึ้นเพื่อการศึกษาและเรียนรู้ตามหลักการเท่านั้น  
มิอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใดๆ ทั้งสิ้น”

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาเรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้านวิชาการของกลุ่มงาน คณะกรรมการการพัฒนากองเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน” ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความสนับสนุนของบุคคลหลายท่าน ผู้ศึกษาขอกราบพระคุณท่านรองเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎร (นายอนุช สัตยธิเสรี) อาจารย์บุญเฉิด โสภณ อาจารย์อุดม มุ่งเกษม และ อาจารย์อภิมุข สุขประสิทธิ์ อาจารย์ผู้สอนที่ได้ให้ความรู้ คำปรึกษาแนะนำ ตรวจสอบและแก้ไข ข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่ทุกขั้นตอนในรายงานศึกษานี้จนสามารถดำเนินการได้เสร็จ เรียบร้อยและสมบูรณ์ที่สุด ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณเจ้าของเอกสาร บทความ ตำรา หนังสือทุกท่านที่ผู้ศึกษาใช้ในการสืบค้น ข้อมูลที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ นายสามารถ คัมภีรานนท์ ผู้อำนวยการสำนักกรรมการ 2 ในฐานะผู้บังคับบัญชา ที่ให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนให้โอกาสและให้การสนับสนุนจนทำให้การศึกษาและการอบรมของผู้ศึกษาในหลักสูตรนี้สำเร็จลุล่วงลงได้

ขอขอบคุณเพื่อนๆ ร่วมหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง (นบส.) รุ่นที่ 6 ที่ได้ร่วมรับฟัง และแสดงความคิดเห็น และเป็นกำลังใจ เมื่อผู้ศึกษาได้มีการนำเสนอผลงานและจัดทำเอกสารชุดนี้

ขอขอบพระคุณทุกคนและสมาชิกในครอบครัวที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จที่ได้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและเป็นกำลังใจที่ดีตลอดมา คุณค่าและคุณประโยชน์ของรายงานการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณแต่บิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้การอบรมสั่งสอนสร้างความรู้แก่ผู้ศึกษามาตลอด

นางสาวชิตชนก ภูรินันท์

กันยายน 2555



LIART

“เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้ จัดทำเพื่อการศึกษา และเผยแพร่สู่สาธารณชนเท่านั้น มีอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใด ๆ ทั้งสิ้น”

## บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านวิชาการของกลุ่มงานคณะกรรมการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน รวมทั้งหาแนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิชาการของกลุ่มงานคณะกรรมการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งอยู่ภายในการกำกับดูแลของสำนักกรรมการ 2 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ประชากรที่ทำการศึกษา ได้แก่ เจ้าหน้าที่ของกลุ่มงานคณะกรรมการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งจะต้องปฏิบัติงานให้แก่คณะกรรมการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยได้ศึกษาวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสังเกต และประสบการณ์จริงจากการปฏิบัติงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ของกลุ่มงานคณะกรรมการมาโดยตลอด พบว่ามีปัญหาหลัก ๆ อยู่ 3 ประการ คือ 1) **ปัญหาความล่าช้า** มีสาเหตุเกิดจากกระบวนการทำงานมีความซับซ้อน เนื่องจากงานมีหลายขั้นตอนไม่ได้กำหนดวิธีการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน บุคลากรขาดทักษะในการทำงาน ขาดการประสานการทำงาน ขาดความรู้ในเรื่องที่ต้องพิจารณาเนื่องจากขาดการสอนงานจากผู้บังคับบัญชา ความรู้ไม่ตรงกับสายงาน ไม่มีหลักและวิธีการประสานงานที่ดี นอกจากนี้ บุคลากรต้องรับผิดชอบงานหลายคณะ เนื่องจากปริมาณงานมีเป็นจำนวนมาก ไม่มีการกระจายงานและการทำงานเป็นทีม รวมทั้งบุคลากรมีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับความรับผิดชอบต่อปริมาณงานที่มีอยู่ และผู้บังคับบัญชามอบหมายงานหลายด้าน 2) **งานไม่มีคุณภาพ** มีสาเหตุจากการที่บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งไม่มีความรู้ด้านการจัดการข้อมูลและไม่มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้งาน ขาดทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลในการจัดทำข้อมูลด้านวิชาการ ไม่มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนงานไม่ถูกต้อง ผิดพลาดบ่อย ซึ่งเกิดจากการกำหนดประเด็นหรือวาระพิจารณาไม่ชัดเจน และขาดการประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่กับคณะกรรมการ และ 3) **ปัญหาการไม่ประหยัด** มีการใช้วัสดุสิ้นเปลือง เนื่องจากงานผิดพลาด เจ้าหน้าที่ไม่เอาใจใส่ต่องานที่ได้รับมอบหมาย ขาดความรับผิดชอบ รวมทั้งการใช้งบประมาณอย่างไม่คุ้มค่า เกิดจากการที่คณะกรรมการขาดข้อมูลด้านวิชาการและข้อมูลสนับสนุนเกี่ยวกับเรื่องที่จะต้องพิจารณาในการประชุม จึงทำให้ต้องมีการประชุมหลายครั้ง เพราะต้องรอข้อมูลและเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะต้องพิจารณาในที่ประชุม



LIART

Legislative Institutional Repository of Thailand

"เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้  
จัดทำเพื่อการศึกษาและเรียนรู้เท่านั้น  
มิอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใด ๆ ทั้งสิ้น"

## ABSPRACT

The objectives of this study are to study and analyze current problems and difficulties of the operation of academic work of the Division of the Committee on Political Development, Mass Media, and Public Participation, Committee Division 2. The study provides the solutions and efficiency enhancement for the academic work operation of the Division. The data collected otherwise practicing as a division's staff is gathered by investigating from other staffs of the Division. Three main problems and difficulties investigated from this study are as follows;

- Late works caused by the complication and confusing ambiguous guideline of work procedures, insufficient advices from supervisors, and lack of skills, connection and knowledge related and recruitment. Moreover, due to staff insufficiency, works distribution and teamwork are not well operated.

- Poor works quality and frequent mistakes resulting from unclear issues and agenda of the meetings caused by lacking of analysis skill, motivation, knowledge and training.

- Waste use of work resources caused by frequent mistake of works resulting from lacking of attention on work, responsibility and effective budget consumption. The deficiency of academic information and supportive documents always results in re-organizing the meetings on the same issue.



## สารบัญ

| เรื่อง  | หน้า |
|---|------|
| คำนำ  | ก    |
| กิตติกรรมประกาศ                                 | ข    |
| บทคัดย่อภาษาไทย                                 | ค    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ                              | ง    |
| สารบัญ  | จ    |
| <b>บทที่ 1 บทนำ</b>                             |      |
| - ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา                | 1    |
| - ประโยชน์ของระบบกรรมาธิการ                     | 2    |
| - วัตถุประสงค์ของการศึกษา                       | 4    |
| - ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ                     | 5    |
| - ขอบเขตการศึกษา                                | 5    |
| - คำสำคัญ                                       | 5    |
| - วิธีการศึกษา                                  | 6    |
| <b>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี</b>                     |      |
| - แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ                    | 7    |
| - แนวคิดเกี่ยวกับการบริการ                      | 12   |
| - แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการให้บริการวิชาการ | 14   |
| - แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการและการบริหาร     | 15   |
| - แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม                | 19   |
| - แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน        | 21   |
| - แนวคิดเกี่ยวกับการประสานงาน                   | 22   |
| - แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำเอกสารวิชาการ          | 28   |
| <b>บทที่ 3 หน่วยงานที่ศึกษา</b>                 |      |
| - สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร               | 30   |
| - อำนวยการหน้าที่                               | 30   |
| - วิสัยทัศน์                                    | 30   |
| - พันธกิจ                                       | 30   |
| - ยุทธศาสตร์                                    | 31   |

- เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 31
- การแบ่งส่วนราชการภายใน 32
- โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของสำนักกรรมการ 2 33
- ลักษณะงานของสำนักกรรมการ 2 36
- โครงสร้างภายในสำนักกรรมการ 2 37
- บทบาทและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการพัฒนาการเมือง  
การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน 40
- ข้อมูลสถิติงานคณะกรรมการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน  
และการมีส่วนร่วมของประชาชน 43

#### บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์และอภิปรายผล

- การวิเคราะห์ลักษณะปัญหา 46
  - ปัญหางานไม่มีคุณภาพ 47
  - ปัญหาความล่าช้า 48
  - ปัญหาการไม่ประหยัด 53
- แนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้านวิชาการ 56
  - งานมีคุณภาพ 56
  - บริการรวดเร็ว 58
  - ประหยัด 59

#### บทที่ 5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ

- บทสรุป 62
- แนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานบริการการด้านวิชาการ  
ของกลุ่มงานคณะกรรมการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน  
และการมีส่วนร่วมของประชาชน 64
- ข้อเสนอแนะ 66

บรรณานุกรม

ประวัติผู้ศึกษา



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การปกครองในระบอบประชาธิปไตยนั้น กล่าวได้ว่าองค์กรที่มีส่วนในการใช้ “อำนาจอธิปไตย” ซึ่งเป็นอำนาจสูงสุดในการปกครองประเทศ ประกอบด้วย องค์กรนิติบัญญัติ องค์กรบริหาร และองค์กรตุลาการ ซึ่งองค์กรที่เป็นองค์กรนิติบัญญัติที่สำคัญ คือ “รัฐสภา” โดยรูปแบบและโครงสร้างของรัฐสภาโดยทั่วไปมักจะแบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ ระบบสภาเดียว (Unicameral System) และระบบสองสภา (Bicameral System) ในส่วนของประเทศไทยนับตั้งแต่การมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์มาเป็นการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รูปแบบและโครงสร้างของรัฐสภาไทยในแต่ละยุคแต่ละสมัยจะประกอบไปด้วยทั้งระบบรัฐสภาเดียวและระบบสองสภา ซึ่งในสมัยปัจจุบันโครงสร้างของรัฐสภาประกอบด้วยสองสภา คือ สภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา สภาผู้แทนราษฎรมีบทบาทและอำนาจหน้าที่ทางด้านนิติบัญญัติ คือ การตราพระราชบัญญัติและการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน และเนื่องด้วยสภาผู้แทนราษฎรประกอบด้วยสมาชิกจำนวนมาก และมีระยะเวลาในการประชุมแต่ละครั้งไม่มากพอที่จะพิจารณาศึกษาในรายละเอียดได้อย่างสมบูรณ์ รัฐธรรมนูญจึงกำหนดให้สภาผู้แทนราษฎร และวุฒิสภามีอำนาจเลือกและตั้งสมาชิกหรือบุคคลผู้มิได้เป็นสมาชิกประกอบเป็น “คณะกรรมาธิการ” เพื่อกระทำการพิจารณาสอบสวน หรือศึกษาเรื่องใดๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของสภา แล้วรายงานต่อสภาเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของสภาดังที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้กำหนดไว้ในมาตรา 135 วรรคหนึ่งว่า “สภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภามีอำนาจเลือกสมาชิกของแต่ละสภาดังเป็นคณะกรรมาธิการสามัญและมีอำนาจเลือกบุคคลผู้เป็นสมาชิกหรือมิได้เป็นสมาชิกตั้งเป็นคณะกรรมาธิการวิสามัญ เพื่อกระทำการพิจารณาสอบสวน หรือศึกษาเรื่องใดๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของสภา แล้วรายงานต่อสภา มติตั้งคณะกรรมาธิการวิสามัญดังกล่าวต้องระบุกิจการหรือเรื่องให้ชัดเจนและไม่ซ้ำหรือซ้อนกัน ดังนั้น คณะกรรมาธิการ หมายถึง คณะบุคคลที่สภาแต่งตั้งขึ้นประกอบเป็นคณะกรรมาธิการเพื่อให้กระทำการพิจารณาสอบสวนหรือศึกษาเรื่องใดๆ โดยอาศัยอำนาจตามที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญและข้อบังคับการประชุมสภาผู้แทนราษฎรแล้วรายงานต่อสภา ซึ่งจะเห็นได้ว่าคณะกรรมาธิการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานของสภา เนื่องจากการทำงานของคณะกรรมาธิการสามารถแบ่งเบาภาระของสภาในการวินิจฉัยปัญหา หรือกระทำการกิจการต่างๆ ให้เป็นไปอย่างถูกต้องรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ



LIART

## 1.2 ประโยชน์ของระบบกรรมาธิการ

1. ช่วยแบ่งเบาภาระของสภา เนื่องจากกิจกรรมต่างๆ ของรัฐสภาได้เพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ ทุกขณะและมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ซึ่งสภาไม่อาจจะพิจารณาได้อย่างละเอียดรอบคอบ จำเป็นต้องมอบหมายให้คณะกรรมาธิการช่วยเหลือพิจารณากลับกรองเพื่อสภาจะได้วินิจฉัยปัญหา หรือกิจการต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพทั้งยังประหยัดเวลาให้สภาอีกด้วยทำให้ได้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในกรณีที่มีปัญหาที่จะต้องพิจารณาและต้องอาศัยความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ ในด้านนั้นโดยเฉพาะก็สามารถแต่งตั้งบุคคลนั้นประกอบเป็นคณะกรรมาธิการได้

2. ทำให้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและเหมาะสม เพราะปัญหาต่างๆ ได้รับการพิจารณาโดยละเอียดรอบคอบอย่างแท้จริงจากผู้เชี่ยวชาญ และผู้มีประสบการณ์ ทั้งได้ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยใกล้ชิด

ในกระบวนการดำเนินงานของคณะกรรมาธิการนั้น จะมีบุคลากรในสำนักกรรมาธิการ ปฏิบัติงานด้านเลขานุการของคณะกรรมาธิการ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสนับสนุนการทำงานให้แก่กรรมาธิการ ตามประกาศคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา เรื่อง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนราชการ ในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2545 โดยในส่วนของกลุ่มงานคณะกรรมาธิการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานทั้งในด้านเลขานุการและด้านวิชาการของคณะกรรมาธิการ และคณะอนุกรรมาธิการ ดังนี้

### 1. งานด้านการประชุม

บุคลากรของคณะกรรมาธิการจะต้องมีการเตรียมงานให้คณะกรรมาธิการทั้งในลักษณะงานของเลขานุการและนักวิชาการควบคู่กันไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานรวบรวมเอกสาร การค้นหาข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาของคณะกรรมาธิการ ซึ่งการจัดเตรียมเอกสารในส่วนของงานด้านการประชุมนี้เป็นช่วงเวลาสำคัญที่บุคลากรจะได้แสดงความสามารถในการนำเสนองานวิชาการแก่คณะกรรมาธิการ ด้วยการนำข้อมูลที่รวบรวมมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ จัดทำข้อเสนอแนะและสรุปประเด็นปัญหาต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาของคณะกรรมาธิการ รวมถึงการดำเนินการจัดเตรียมห้องประชุมและดูแลความเรียบร้อยของห้องประชุม การจัดทำบันทึกการประชุม การประสานงานที่เป็นงานด้านเลขานุการ นอกจากนี้บุคลากรยังคงต้องทำงานด้านวิชาการอีกด้านหนึ่ง คือ การจัดเตรียมข้อมูล และดำเนินการ วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูล ให้เป็นงานวิชาการ และจำต้องมีการนำเสนอประเด็นปัญหา ของเรื่องทั้งหมดให้ที่ประชุมคณะกรรมาธิการรับฟังก่อนมีการประชุม โดยจะต้องมีศักยภาพเพียงพอในการเสนอความคิดเห็นและตอบข้อซักถามในที่ประชุมได้ เพื่อให้คณะกรรมาธิการนำไปเป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการพิจารณาและภายหลังจากที่คณะกรรมาธิการพิจารณาเรื่องต่างๆ

เสร็จสิ้นแล้ว บุคลากรจะต้องดำเนินการสรุปประเด็นต่างๆ ของเรื่องที่พิจารณา ให้เป็นงานวิชาการ และนำเสนอต่อคณะกรรมการในโอกาสต่อไปได้

## 2. งานด้านการเดินทางไปศึกษาดูงาน

การเดินทางไปศึกษาดูงานของคณะกรรมการนั้น เป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ ซึ่งได้มีการกำหนดให้คณะกรรมการสามารถเดินทางได้ ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ ซึ่งในการเดินทางไปศึกษาดูงานภายในประเทศนั้น ส่วนใหญ่คณะกรรมการจะเดินทางไปเพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อน หรือให้ความช่วยเหลือประชาชน ซึ่งจะมีการสรุปประเด็นที่เป็นสาระสำคัญรวมถึงการประสานงาน การวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ก่อนการเดินทาง เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นให้กับคณะกรรมการและผู้ร่วมเดินทางได้ทราบถึงความเป็นมาและสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น

สำหรับการเดินทางไปศึกษาดูงานต่างประเทศนั้นจะเป็นการเดินทางไปเพื่อศึกษาดูงานด้านที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการ สำหรับนำแบบอย่างที่ดีมาเพื่อพัฒนาประเทศ ด้วยเหตุนี้บุคลากรของคณะกรรมการจะต้องปฏิบัติงานด้านเลขานุการ และด้านวิชาการให้กับคณะกรรมการ ควบคู่กันไป ในขณะเดียวกัน เช่น การประสานงานกับกระทรวงการต่างประเทศ ในการขอเข้าพบคณะบุคคล และการเข้าศึกษาดูงานตามสถานที่ต่างๆ การจัดทำคู่มือประกอบการเดินทาง ซึ่งจะมีการนำเอาเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับงานที่จะเดินทางไปศึกษาดูงานในประเทศนั้นๆ มาเพื่อประกอบเป็นข้อมูลเบื้องต้น รวมถึงการประสานงานเพื่อจัดทำหนังสือเดินทางและหนังสือตรวจตราลงรับ (วีซ่า) ซึ่งในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวบุคลากรจะต้องเป็นผู้มีความรู้ด้านงานวิชาการเป็นอย่างมากเนื่องจากต้องดำเนินการสรุปประเด็น การค้นคว้าข้อมูล การวิเคราะห์เนื้อหาสาระต่างๆ รวมถึงการเตรียมประเด็นข้อซักถามกับแขกต่างประเทศที่คณะกรรมการเดินทางไปเยือน เป็นต้น เพื่อนำเสนอและสรุปประเด็นสำคัญให้คณะกรรมการได้ทราบก่อนการเดินทาง

## 3. การจัดสัมมนา

บุคลากรของคณะกรรมการ จะดำเนินการจัดเตรียมงานการจัดสัมมนาด้านต่างๆ ทั้งงานด้านการจัดเตรียมเอกสารข้อมูล การประสานงาน โดยการเชิญวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิ ประธานเปิดงาน ผู้เข้าร่วมการสัมมนา เป็นต้น ซึ่งการดำเนินการจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ด้านเลขานุการและการปฏิบัติงานด้านวิชาการควบคู่กันไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสืบค้นข้อมูล การสรุปประเด็น การวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการพิจารณาซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรยังมีอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ไม่ทันสมัย และไม่มีฐานข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงสำหรับการสืบค้นข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การรวบรวมข้อมูลต่างๆ เป็นไปด้วยความยุ่งยาก ช้าชอนและส่งผลทำให้การทำงานวิชาการของบุคลากรเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ



L I R T

แต่อย่างไรก็ตาม จากการดำเนินการของบุคลากรที่กล่าวมานั้นนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันให้สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรในสำนักกรรมการ ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดกับกรรมการ เป็นอย่างมาก ดังนั้น ความสำคัญที่ทำการศึกษาโครงการนี้ จึงเป็นการหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เป็นจุดด้อยของบุคลากรที่ส่งผลทำให้การให้บริการงานวิชาการกับคณะกรรมการที่ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนทำให้คณะกรรมการขาดความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในบุคลากร ซึ่งจะเป็นผลสะท้อนไปยังชื่อเสียงสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรว่าบุคลากรในสำนักงานฯ ปฏิบัติหน้าที่ไม่มีประสิทธิภาพต่อไป

ในการปฏิบัติการกิจของคณะกรรมการ ส่วนใหญ่จะเป็นการปฏิบัติการกิจด้านการประชุม ดังนั้น บุคลากรของสำนักกรรมการจึงต้องปฏิบัติงานที่เป็นไปในลักษณะของการให้บริการทางด้านงานเลขานุการ แต่การประชุมของคณะกรรมการที่ดำเนินการไปในแต่ละเรื่อง จำเป็นจะต้องอาศัยข้อมูลทางวิชาการสนับสนุนทั้งสิ้น ดังนั้น ในการปฏิบัติหน้าที่นั้นจึงมักจะประสบปัญหา เกี่ยวกับการให้บริการด้านวิชาการที่ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรโดยมีปัญหาและสาเหตุที่สำคัญ คือ 1. ปัญหางานที่ไม่มีคุณภาพ 2. ปัญหาด้านความล่าช้า และ 3. ปัญหาการไม่ประหยัด ซึ่งปัญหาทั้ง 3 ประการนี้มีสาเหตุจากบุคลากรขาดทักษะ ความรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ข้อมูลรวมถึงการมีข้อจำกัดด้านเวลาในการสืบค้นข้อมูล การขาดฐานข้อมูลสนับสนุนที่ทันสมัย ปริมาณงานที่มีอยู่เป็นจำนวนมากและมีขั้นตอนการดำเนินการที่ยุ่งยากและมีความซับซ้อน รวมไปถึงการที่เจ้าหน้าที่ไม่มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองในทางวิชาการหรือขาดความเชื่อมั่นในการเสนอข้อมูลที่เป็นวิชาการ ประกอบกับการทำหน้าที่ของฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการ เป็นตัวแปรสำคัญในการดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่ว่า “องค์กรที่เป็นเลิศในการส่งเสริมและสนับสนุนภารกิจของสถาบันนิติบัญญัติให้เจริญก้าวหน้า ทันสมัย โปร่งใส และเป็นธรรม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของปวงชน” จึงเป็นที่มาของแนวความคิดในการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการงานด้านวิชาการของกลุ่มงานคณะกรรมการการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการต่อไป

### 1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษา วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน รวมทั้งสภาพปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านวิชาการของกลุ่มงานคณะกรรมการการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน

2. เพื่อศึกษาหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานด้านวิชาการของกลุ่มงาน คณะกรรมการการพัฒนารเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน

3. เพื่อศึกษาถึงแนวทางในการพัฒนารเมือง การปฏิบัติหน้าที่อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานด้านวิชาการของกลุ่มงาน คณะกรรมการการพัฒนารเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน

#### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านวิชาการของ กลุ่มงาน คณะกรรมการการพัฒนารเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน

2. ทำให้ทราบถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนารเมือง การปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิชาการของกลุ่มงาน คณะกรรมการการพัฒนารเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน

3. ทำให้บุคลากรของกลุ่มงาน คณะกรรมการการพัฒนารเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน ได้มีการพัฒนาบทบาทการทำงานของตนเอง เพื่อให้มีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานด้านวิชาการให้แก่คณะกรรมการและเป็นไปตามวิสัยทัศน์ของสำนักงาน

#### 1.5 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านวิชาการของบุคลากรในกลุ่มงาน คณะกรรมการการพัฒนารเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน เพื่อหา แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านวิชาการของกลุ่มงานดังกล่าว ในการสนับสนุนการ ปฏิบัติภารกิจของคณะกรรมการพัฒนารเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของ ประชาชน

#### 1.6 คำสำคัญ

1. ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถของบุคลากรในการจัดทำงานด้านวิชาการให้เกิด ผลสำเร็จได้อย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว และประหยัด

2. การให้บริการด้านวิชาการ หมายถึง การทำให้เกิดงานด้านวิชาการที่มีคุณภาพ โดย การศึกษาสรุป วิเคราะห์ สังเคราะห์ ตลอดจนรวบรวมข้อมูลในรูปของเอกสารหรือสารสนเทศอื่น เพื่อ ประกอบการพิจารณาและตัดสินใจของคณะกรรมการ

3. คณะกรรมการ หมายถึง คณะกรรมการการพัฒนารเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน

4. กลุ่มงานคณะกรรมการ หมายถึง กลุ่มงานคณะกรรมการการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน

### 1.7 วิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่อง“การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้านวิชาการของกลุ่มงานคณะกรรมการการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน” เป็นการศึกษาจากเอกสาร วิชาการ บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมทั้งสภาพข้อเท็จจริงจากการปฏิบัติงานในกลุ่มงานคณะกรรมการการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน ทั้งนี้เพื่อเป็นการหาแนวทางการให้บริการด้านวิชาการของกลุ่มงานคณะกรรมการการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชนให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี

การศึกษาเรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้านวิชาการของกลุ่มงานคณะกรรมการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน” นั้น เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาปรับใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

ความหมายของประสิทธิภาพ

Millet (อ้างถึงใน แสวง รัตนมงคลมาศ, 2514, น. 99) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพว่า (efficiency) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่มวลมนุษย และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้นด้วย (human satisfaction and benefit produced)

Simon (อ้างถึงใน แสวง รัตนมงคลมาศ, 2514, น. 99) ให้ทัศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้คล้ายคลึงกัน คือ ถ้าพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพสูงสุดให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กับผลผลิต (output) ที่ได้รับออกมา เพราะฉะนั้นตามทัศนะนี้ประสิทธิภาพนี้จึงเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้าและถ้าเป็นการบริหารราชการและองค์กรของรัฐก็ควรบอกความพึงพอใจของผู้รับบริการ (satisfaction) เข้าไปด้วย ซึ่งอาจเขียนเป็นสูตร ดังนี้

$$E = (O-I) + S$$

E = EFFICIENCY คือ ประสิทธิภาพของงาน

O = OUTPUT คือ ผลผลิตหรืองานที่ได้รับออกมา

I = INPUT คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป

S = SATISFACTION คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา

อุทัย หิรัญโต (2525, น. 123) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในวงการธุรกิจหมายถึงการจัดการที่ได้รับผลกำไรหรือขาดทุนสำหรับการบริหารงานราชการในทางปฏิบัติวัดประสิทธิภาพได้ยากมาก วิธีวัดประสิทธิภาพ ในวงราชการจึงหมายรวมถึง ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและประโยชน์แก่มวลมนุษย ดังนั้น ประสิทธิภาพในทางราชการจะต้องพิจารณาถึงคุณค่าทางสังคม จึงไม่จำเป็นต้องประหยัดหรือมีกำไร เพราะงานบางอย่างถ้าจะทำการอย่างประหยัดอาจไม่มีประสิทธิภาพก็ได้



LIART

ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์ (2535, น. 314) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การมีสมรรถนะสูง สามารถมีระบบการทำงานที่ก่อให้เกิดผลได้สูงสุด โดยที่ผลผลิตที่มีมูลค่าสูงกว่าของทรัพยากรที่ใช้ไป

วิทยากร เชียงกุล (2540, น. 173) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ เป็นสิ่งที่บ่งบอกผลงานของคนงาน (ปฏิบัติงาน) ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งใช้เป็นเครื่องวัดว่ามีการใช้ทรัพยากรขององค์กรหรือหน่วยงานเหมาะสมเพียงไร

จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ (2530, น. 70) กล่าวว่า ประสิทธิภาพถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของประสิทธิผล มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล การวัดประสิทธิภาพโดยทั่วไปจะวัดเป็นอัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัยนำเข้าในการผลิตหรือค่าใช้จ่ายต่อหน่วย และมักเป็นเรื่องเศรษฐกิจ เกณฑ์การวัดประสิทธิภาพแบบนี้ อาจคลาดเคลื่อนได้ เพราะไม่ได้คำนึงถึงด้านคุณภาพแต่คำนึงถึงปริมาณในรูปของกำไร หรือผลผลิตสูงสุดเพียงด้านเดียว ดังนั้น การวัดประสิทธิภาพจึงต้องวัดความแตกต่างด้านคุณภาพของผลผลิตด้วย

พีเตอร์สัน และพลาวแมน (Peterson & Plowman อ้างถึงใน คชาวุธ พรหมายน, 2545, น. 9) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านทางธุรกิจ ในความหมายอย่างแคบว่า หมายถึง การลดต้นทุนในการผลิต และความหมายอย่างกว้าง หมายถึงคุณภาพของการมีประสิทธิผล (quality of effectiveness) และความสามารถในการผลิต (competence and capability) และในการดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่จะถือว่ามีประสิทธิภาพสูงสุด ก็เพื่อสามารถผลิตสินค้า หรือบริการ ในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุด เพื่อคำนึงถึงสถานการณ์และข้อผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่ ดังนั้น แนวความคิดของคำว่าประสิทธิภาพในด้านธุรกิจมีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ ต้นทุน (cost) คุณภาพ (quality) ปริมาณ (quantity) และวิธีการ (method) ในการผลิต

รพี แก้วเจริญ และชิตยา สุวรรณะชญ (2510, น. 5) ได้อธิบายความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งไม่ได้กล่าวถึงปัจจัยนำเข้าหรือความพึงพอใจ

ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (2538, น. 2) ชี้ให้เห็นว่าประสิทธิภาพในระบบราชการมีความหมายรวมถึงผลิตภาพและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนของการผลิต (input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด
2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม
3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทนเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และบริการเป็นที่พอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ



LIART

ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (อ้างถึงใน ธาณินทร์ สุทธิบุญชรร, 2543, น. 10) ได้เสนอแนวคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐโดยศึกษาการปรับปรุงระบบราชการของต่างประเทศที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จได้ ดังนี้

1. ต้องกำหนดแนวทางและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน หมายถึง มุ่งการทำงานที่มีประสิทธิผล ยึดถือผลสำเร็จ หรือผลสัมฤทธิ์ของงาน (results) เป็นหลักในการดำเนินงานโดยมุ่งที่ผลลัพธ์ (outcome) โดยมีการประเมินผล และวัดผลสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม สามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้มารับบริการ ปรับปรุงโครงสร้าง และระบบงานเพื่อยุบเลิกงานที่ซ้ำซ้อน โดยสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ ลดขนาดกำลังคนเพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กรด้านบุคคลากร มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจจากระดับบนสู่ระดับเจ้าหน้าที่

2. ระบบการบริหารงานที่จะยึดผลสำเร็จของงาน และผลลัพธ์ขององค์การเป็นหลักสำคัญในการดำเนินการ รวมทั้งใช้มาตรการจูงใจและให้รางวัลตอบแทนแก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จ

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน คชาวุธ พรหมายน, 2545, น. 14) ได้กล่าวถึง แนวคิดของ Haring Emerson ที่เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับหลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพในหนังสือ “The Twelve Principles of Efficiency” ซึ่งได้รับการยกย่อง และกล่าวขานกันมาก หลัก 12 ประการมี ดังนี้

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพและมีการลงทะเบียนไว้เป็นหลักฐาน
7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานเสร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสอนงานได้
12. ให้บำเหน็จแก่งานที่ดี

นอกจากนี้ยังมีแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพหรือปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานนั้น และมีนักทฤษฎีหลายท่านได้ศึกษาและสรุปเป็นปัจจัยสำคัญๆ ที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

เบคเกอร์ และ นิวเฮาเซอร์ (Becker&Neuhauser อ้างถึงใน คชาวุธ พรหมายน, 2545, น. 12) ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (model of organization efficiency) โดย

กล่าวว่าประสิทธิภาพขององค์การนอกจากจะพิจารณาถึง ทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ ที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลผลิตขององค์การ คือ การบรรลุเป้าหมายแล้ว องค์การในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบเปิด (open system) ยังมีปัจจัยประกอบอีกดั่งแบบจำลองในรูปสมมติฐานซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรนั้น มีความซับซ้อนต่ำ (low task environment complexity) หรือมีความแน่นอน (certain) มีการกำหนดระเบียบ ปฏิบัติในการทำงานขององค์การอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว แน่ชัดว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การมากกว่าองค์การที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยากและซับซ้อนสูง (high task environment complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (uncertain)

2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจนเพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้มีผลทำให้ประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

3. ผลการทำงานที่มองเห็นได้สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4. หากพิจารณาควบคู่กันไปจะปรากฏว่าการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และผลการทำงานที่สามารถมองเห็นได้จะมีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

เบ็คเกอร์ และนิวเฮาเซอร์ ยังเชื่ออีกว่าการสามารถมองเห็นผลการทำงานขององค์กรได้ (visibility consequences) และมีความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์กรสามารถทดลองและเลือกระเบียบการปฏิบัติได้ซึ่งระเบียบการปฏิบัติ และผลการปฏิบัติงานจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

แคทซ์ และคานัน (Katz & Kahn : 1978, น. 232-240) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีที่ศึกษาขององค์กรระบบเปิด (open system) เช่นกันก็ได้ศึกษาในเรื่องปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งเขากล่าวว่าประสิทธิภาพ คือ ส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์กร ถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้ จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อน จากความเป็นจริงขององค์กร หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (goal-attainment) ขององค์กร ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ปัจจัยต่างๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความผูกพันยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในองค์กรด้วย

นฤมล กิตตะยานนท์ (อ้างถึงใน คชาวุธ พรหมายน, 2545, น. 15-16) ได้เสนอว่าการปฏิบัติงานของแต่ละคนจะถูกกำหนดโดย 3 ส่วน ดังนี้

1. คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (individual attributes) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม

1.1 demographic characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับ เพศ อายุ เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์

1.2 competence characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถ ความถนัด

และความชำนาญของบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะได้อาจมาจากการศึกษาอบรม และสั่งสมประสบการณ์

1.3 psychological characteristics เป็นคุณลักษณะทางด้านจิตวิทยา ซึ่งได้แก่ ทักษะคติ ค่านิยม การรับในเรื่องต่างๆ รวมทั้งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลด้วย

2. ระดับความพยายามในการทำงาน (work effort) จะเกิดขึ้นจากการมีแรงจูงใจ ในการทำงาน ได้แก่ ความต้องการ แรงผลักดันอารมณ์ ความรู้สึก ความสนใจ ความตั้งใจ เพราะว่าคนที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงจะมีความพยายามที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจให้แก่การทำงานมากกว่า ผู้ที่แรงจูงใจในการทำงานต่ำ

3. แรงสนับสนุนจากองค์กรหรือหน่วยงาน (organization support) ซึ่งได้แก่ ค่าตอบแทน ความยุติธรรม การติดต่อสื่อสาร และวิธีการที่จะมอบหมายงาน ซึ่งมีผลต่อกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเกิดจากสภาพภูมิหลังของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน สภาพร่างกายจิตใจ การศึกษา ความรู้ความสามารถ ความถนัดต่างๆ โดยมีปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความแตกต่างจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาแล้วให้คะแนนออกมาในระดับต่ำ ปานกลาง และระดับสูง ซึ่งมีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ข้าราชการผู้นั้นมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มากขึ้นเรื่อยๆ

มาโนช สุขฤกษ์ และคณะ (อ้างถึงใน สถิต คำลาเลี้ยง, 2544, น. 18-19) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่า ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่
  - 1.1 เพศ
  - 1.2 จำนวนสมาชิกในครอบครัว
  - 1.3 อายุ
  - 1.4 ระยะเวลาในการทำงาน
  - 1.5 สติปัญญา
  - 1.6 ระดับการศึกษา
  - 1.7 บุคลิกภาพ
2. ปัจจัยที่ได้รับมาจากงาน ได้แก่
  - 2.1 ชนิดของงาน
  - 2.2 ทักษะความชำนาญ
  - 2.3 สถานภาพทางอาชีพ
  - 2.4 สถานภาพทางภูมิศาสตร์
  - 2.5 ขนาดของธุรกิจ
3. ปัจจัยที่ควบคุมได้โดยฝ่ายบริหาร
  - 3.1 ความมั่นคง



“เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้ จัดทำเพื่อการศึกษาและเรียนรู้ตามหลักสุจริตเท่านั้น มิอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใด ๆ ทั้งสิ้น”

- 3.2 รายได้
- 3.3 สวัสดิการ
- 3.4 โอกาสก้าวหน้าในงาน
- 3.5 สภาพการทำงาน
- 3.6 ผู้ร่วมงาน
- 3.7 ความรับผิดชอบ
- 3.8 การจัดการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2519, น. 271-273) ได้พูดถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในการปฏิบัติงานว่ามีปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลซึ่งได้แก่

1. กิจกรรมในงานและนอกงาน
2. การรับเสถียรภาพการณ
3. ระดับความปรารถนา
4. กลุ่มอ้างอิง
5. เพศ
6. ภูมิหลังทางวัฒนธรรม
7. การศึกษา
8. ประสบการณ์
9. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริการ

### ความหมายของการบริการ

การบริการ (Service) หมายถึง การกระทำใดๆ เพื่อช่วยเหลือการให้ความช่วยเหลือการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น โดยเป็นการปฏิบัติด้วยความเอาใจใส่อย่างมีเมตตริจิต (อเนก สุวรรณบัณฑิต. 2551 : 20)

จอห์น ดี มิลเลท กล่าวถึงเป้าหมายของการให้บริการว่า คือ การสร้างความพึงพอใจในบริการแก่ประชาชนโดยมีหลักหรือแนวทางคือ

1. การให้บริการอย่างเสมอภาค (Equitable Service) หมายถึง ความยุติธรรมในการบริการงานภาครัฐที่มีฐานคติที่ว่าคนทุกคนเท่าเทียมกัน ดังนั้น ประชาชนทุกคนจะได้รับการปฏิบัติที่เสมอภาคกัน
2. การให้บริการที่ตรงเวลา (Timely Service) หมายถึง ในการให้บริการต้องมองว่าในการให้บริการต้องตรงเวลา ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐจะถือว่าไม่มีประสิทธิผล หากไม่มีการตรงเวลา ซึ่งอาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจได้

3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample Service) หมายถึง การให้บริการต้องมีลักษณะ จำนวนการใช้บริการอย่างเหมาะสม (The Right Quantity at the Right Geographical Location) มิลเลทกล่าวไว้ว่า ความเสมอภาคหรือการตรงต่อเวลาจะไม่มี ความหมาย ถ้ามีจำนวนการให้บริการที่ไม่เพียงพอและสถานที่ตั้งให้บริการไม่เหมาะสมต่อผู้รับบริการ

4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Service) หมายถึง การให้บริการที่เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ มิใช่จะให้หรือหยุดบริการเมื่อใดก็ได้

5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progressive Service) หมายถึง การให้บริการที่มีการปรับปรุงคุณภาพและผลการปฏิบัติงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือการเพิ่มประสิทธิภาพ

### หลักการการให้บริการ

มีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความเห็นในเรื่องเกี่ยวกับหลักการการให้บริการไว้ เช่น

เวเบอร์ (Weber อ้างถึงใน Suchitra, 1986, p. 46) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการให้บริการว่า การจะให้การบริการมีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์ต่อประชาชนมากที่สุด คือการให้บริการที่ไม่คำนึงถึงตัวบุคคล หรือเป็นการให้บริการที่ปราศจากอารมณ์ไม่มีความชอบพอสนใจเป็นพิเศษ ทุกคนได้รับการปฏิบัติเท่าเทียมกันตามหลักเกณฑ์ในสภาพที่เหมือนกัน

กุลธน ธนาพงศ์ธร (2530, น. 303-304) ได้ชี้ให้เห็นถึงหลักการให้บริการที่สำคัญ มี 5 ประการ คือ

1. หลักความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลเป็นส่วนใหญ่ กล่าวคือ ประโยชน์ และบริการที่องค์การจัดให้ นั้น จะต้องตอบสนองความต้องการของบุคคลากรส่วนใหญ่หรือทั้งหมด มิใช่เป็นการจัดให้แก่บุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ มิฉะนั้นแล้ว นอกจากจะไม่เกิดประโยชน์สูงสุดในการเอื้ออำนวยประโยชน์ และบริการแล้ว ยังไม่คุ้มค่ากับการดำเนินงานนั้นๆ ด้วย

2. หลักความสม่ำเสมอ กล่าวคือ การให้บริการนั้นๆ ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ มิใช่ทำๆ หยุดๆ ตามความพอใจของผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติการ

3. หลักความเสมอภาค บริการที่จัดนั้นจะต้องให้แก่ผู้มาใช้บริการทุกคนอย่างเสมอหน้า และเท่าเทียมกัน ไม่มีการใช้สิทธิพิเศษแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่งในลักษณะต่างจากกลุ่มคนอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัด

4. หลักความประหยัด ค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการบริการจะต้องไม่มากจนเกินผลที่จะได้รับ

5. หลักความสะดวก บริการที่จัดให้แก่ผู้บริการจะต้องเป็นไปในลักษณะปฏิบัติได้ง่าย สะดวกสบาย สิ้นเปลืองทรัพยากรไม่มากนัก ทั้งยังไม่เป็นการสร้างความยุ่งยากใจให้แก่ผู้ให้บริการ หรือผู้ใช้บริการมากจนเกินไป



LIRT

สมิต สัจฉกร (2542, น. 175) กล่าวว่า การบริการที่ดีอันเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป มีดังนี้

1. ทำด้วยความเต็มใจ การบริการเป็นเรื่องของจิตใจ ถ้ามีความรักในงานบริการก็จะทำทุกสิ่งทุกอย่างในการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อื่นด้วยความตั้งใจและเต็มใจ ผลของการกระทำก็มักจะเกิดขึ้นด้วยดี
2. ทำด้วยความรวดเร็ว ผู้รับบริการส่วนใหญ่อยู่ในอาการรีบร้อนจึงต้องการความช่วยเหลือที่ทันอกทันใจ การแสดงออกอย่างสุภาพในการให้บริการจึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้รับบริการมีความสุขและความพอใจ
3. ทำถูกต้อง ดังได้กล่าวไว้ในหลักของการให้บริการว่า การให้บริการที่ครบถ้วนสมบูรณ์จะเป็นการสนองตอบความต้องการและทำความพอใจให้แก่ผู้รับบริการอย่างชัดเจน การบริการที่ดีจึงต้องเน้นการทำให้ถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญ
4. ทำอย่างเท่าเทียมกัน คนส่วนมากต้องการสิทธิพิเศษ และเรียกร้องที่จะรับบริการที่ดีกว่าหรือเหนือกว่าผู้อื่น หากเราแสดงออกให้คนต่างๆ เห็นว่าเราให้บริการเป็นพิเศษแก่บางคนก็เท่ากับเราไม่ให้บริการอย่างเป็นธรรม เป็นการสร้างความพอใจให้แก่คนเพียงคนเดียว แต่ทำความไม่พอใจให้แก่คนอื่นจำนวนมาก
5. ทำให้เกิดความชื่นใจ การบริการที่ดีจะต้องทำให้ผู้รับบริการมีความสุข ซึ่งทุกคนต่างตระหนักดีว่า เมื่อใดที่ผู้ให้บริการสนองตอบความต้องการให้ความช่วยเหลืออย่างดีก็เกิดความปิติ ดังนั้น ผู้ให้บริการจึงต้องพยายามให้ความช่วยเหลือจนผู้รับบริการชื่นใจ

โดยสรุปจากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น หลักการการให้บริการที่ดี คือ การให้สิ่งที่ดีแก่ผู้รับบริการ เมื่อผู้รับบริการมารับบริการจากผู้ให้บริการ สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ ก็คือ ความเต็มใจ ความรวดเร็ว ความถูกต้อง และความเสมอภาค

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการให้บริการวิชาการ

#### หลักการบริการงานคุณภาพ 8 ประการ

##### หลักการที่ 1 : องค์กรที่ให้ความสำคัญแก่ลูกค้า (Customer Focused Organization)

“องค์กรต้องฟังฟังลูกค้าเพื่อความอยู่รอด ดังนั้น จึงควรทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าทั้งในส่วปัจจุบันและอนาคต และทำให้บรรลุความต้องการเหล่านั้น รวมถึงความพยายามที่จะทำให้เกิดเกินความคาดหวังของลูกค้า”

### หลักการที่ 2 : ความเป็นผู้นำ (Leadership)

“ผู้นำเป็นผู้กำหนดความเป็นเอกภาพของวัตถุประสงค์และทิศทางขององค์กร ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างและชำระไว้ซึ่งปัจจัยเกื้อหนุนภายในที่สนับสนุนให้ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมและส่งเสริมการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้”

### หลักการที่ 3 : การมีส่วนร่วมมือของบุคลากร (Involvement of People)

“พนักงานทุกระดับถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรและการให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่และเต็มความสามารถของพนักงานทุกคน ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร”

### หลักการที่ 4 : การบริหารเชิงกระบวนการ (Process Approach)

“ผลลัพธ์ที่ต้องการสามารถบรรลุได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อทรัพยากรและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องได้รับการบริหารจัดการอย่างเป็นกระบวนการ”

### หลักการที่ 5 : การบริหารเป็นระบบ (System Approach to Management)

“การบ่งชี้ การทำความเข้าใจและการบริหารจัดการในเชิงระบบที่ประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร”

### หลักการที่ 6 : การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)

“การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องควรได้รับการกำหนดให้เป็นวัตถุประสงค์ถาวรขององค์กร”

### หลักการที่ 7 : การตัดสินใจจากข้อมูลที่เป็นจริง (Factual Approach to Decision Making)

หลักการที่ 8 : ความสัมพันธ์กับผู้ขายเพื่อประโยชน์ร่วม (Mutually Beneficial supplier Relationship) (คู่มือประกันคุณภาพการศึกษา มร. 2550)

## 4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการและการบริหาร

### ความหมายของการบริหารจัดการ

ความหมายของการบริหารจัดการนั้น สามารถจำกัดออกมาตามความเข้าใจได้โดยคำว่า “management” อาจแปลว่า การจัดการหรือการบริหารหรือการบริหารจัดการก็ได้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, น. 18-19) ได้รวบรวมความหมายของคำว่า “การบริหารจัดการ” และ “การจัดการ” ได้ดังนี้

1. คำว่า “การบริหาร” (administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูงโดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูง เป็นคำนิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (public administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการ และคำว่า “ผู้บริหาร” (administrator) จะหมายถึงผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรของรัฐ หรือองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไร (Schermerhorn, 1999, น. G-2)

การบริหาร คือ กลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วยการวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การสั่งการ (leading/directing) หรือการอำนวยการและการควบคุม (controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร (6 M's) เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลครบถ้วน

2. คำว่า “การจัดการ” (management) จะเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบาย (แผน ที่วางไว้) ซึ่งนิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ (business management) ส่วนคำว่า “ผู้จัดการ” (manager) จะหมายถึงบุคคลในองค์กรซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจการงาน อื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร

การบริหารจัดการ (management) หมายถึง ชุดของหน้าที่ต่างๆ (a set of functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึง เป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้ อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (cost-effective) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (effective) นั้น หมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (right decision) และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน (Griffin, 1997, น. 4)

ในอีกแนวหนึ่งอาจกล่าวได้ว่าการบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมาย ขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่นๆ (Certo, 2000, p.555) หรือเป็น กระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำว่า “การบริหาร” (administration) และ “การจัดการ” (management) มีความหมาย แตกต่างกันอย่างเล็กน้อย โดยการบริหารจะสนใจและสัมพันธ์กับการกำหนดนโยบายไปสู่การปฏิบัติ นักวิชาการ บางท่านให้ความเห็นว่าการบริหารใช้ในภาครัฐ ส่วนการจัดการใช้ในภาคเอกชน อย่างไรก็ตามในตำรา หรือหนังสือส่วนใหญ่ทั้ง 2 คำนี้มีความหมายไม่แตกต่างกัน สามารถใช้แทนกันได้และเป็นที่ยอมรับ โดยทั่วไป (สุรัสวดี ราชกุลชัย, 2543, น. 3)

ชูชาติ ประชาภูล (2513, น. 4-6) ได้อธิบายว่า การจัดการ (management) เป็นกระบวนการ ของการวางแผน การอำนวยการและการควบคุม เพื่อให้งานนี้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนี้

ประการแรก คือ การวางแผน การตั้งนโยบายของกลุ่ม วางวัตถุประสงค์และ โครงการสำหรับ อนาคต

ประการที่สอง คือ การจัดมอบหมายความรับผิดชอบเฉพาะอย่างให้กับแผนกต่างๆ และ ระดับต่างๆ ทั้งทีมผู้ทำงาน การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ



LIART

“เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้ จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาและเรียนรู้ในวงจำกัดเท่านั้น มิอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใดๆ ทั้งสิ้น”

ประการที่สาม ได้แก่ การควบคุมงานนั้น คือ การนำทางและเป็นผู้ชี้แนะทางให้เกิดความสะดวก ในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน และโดยการควบคุมนี้ผู้จัดการสามารถพบว่าได้มีการทำอะไรบ้าง เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์และการมอบหมายงาน การบริหาร หมายถึง วิชาศาสตร์และศิลป์ในการ นำเอาทรัพยากรการบริหาร (administrative resource) มาประกอบกันขึ้นให้เป็นไปตามกระบวนการ ทางการบริหาร (process of administration) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2514, น. 13-14)

ซุบ กาญจนประกร (อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2514, น. 13) อธิบายว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานของคณะบุคคล (group) ตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่ร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ฉะนั้น คำว่าการบริหารนี้ จึงใช้สำหรับแสดงให้เห็นลักษณะการบริหารงานแต่ละประเภทได้เสมอ แล้วแต่กรณีไป แต่ถ้าเป็นการทำงานโดยบุคคลคนเดียวเรียกว่า เป็นการทำงานตามธรรมดาเท่านั้น

จากความหมายของการบริหารดังกล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าการบริหารมีลักษณะเด่นเป็นสากล อยู่หลายประการ คือ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2514, น. 14)

1. การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
2. การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุด
3. การบริหารต้องใช้ทรัพยากรทางการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
4. การบริหารมีลักษณะการดำเนินงานเป็นกระบวนการ
5. การบริหารเป็นการดำเนินงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล
6. การบริหารมีลักษณะเป็นการร่วมมือกันดำเนินงานอย่างมีเหตุผล

ในสังคมหนึ่งๆ มนุษย์ย่อมมีพฤติกรรมร่วมกันในอันที่จะกระทำการต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ของสมาชิกในสังคมมากที่สุด มีการแบ่งงานกันทำช่วยเหลือเกื้อกูล การปรับปรุงการบริหารของกลุ่ม ให้เกิดประสิทธิภาพและมีความเป็นระเบียบมากขึ้น ทั้งนี้ เพื่อตอบสนองความต้องการและข้อเรียกร้อง ต่างๆ ของประชาชน พยายามหาวิธีการ (means) ที่จะเป็นเครื่องมือในการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ มากที่สุด ฉะนั้นการบริหารจึงมีความสำคัญ ดังนี้ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2514, น. 4-5)

1. การบริหารนั้นได้เจริญเติบโตควบคู่มากับการดำรงชีพของมนุษย์ และเป็นสิ่งช่วยให้มนุษย์ ดำรงชีพอยู่ร่วมกันได้อย่างผาสุก
2. จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเป็นผลทำให้องค์กรต่างๆ ต้องขยายงานด้านการ บริหารงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้น
3. การบริหารเป็นเครื่องมือบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคมความก้าวหน้าทาง วิชาการ (technology) ในด้านต่างๆ โดยเฉพาะในด้านอุตสาหกรรม ทำให้การบริหารเกิดการเปลี่ยนแปลง และก้าวหน้าอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น
4. การบริหารเป็นมรรควิธีที่สำคัญในอันที่จะนำสังคม และโลกไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

5. การบริหารจะช่วยให้ทราบถึงแนวโน้มทั้งในด้านความเจริญและความเสื่อมของสังคมในอนาคต

6. การบริหารมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในสังคม ฉะนั้นความสำเร็จของการบริหารจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมทางการเมือง (political socio-cultural factors environment) อยู่เป็นอันมาก

7. การบริหารมีลักษณะต้องใช้วินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องมือซึ่งนักบริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่างๆ และการวินิจฉัยสั่งการนี้เองที่เป็นเครื่องมือแสดงให้เห็นถึงความสามารถของนักบริหารและความเจริญเติบโตการบริหาร

8. ชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัวหรือสำนักงานย่อมมีส่วนเกี่ยวพันกับการบริหารเสมอ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีพอย่างฉลาด

9. การบริหารกับการเมืองเป็นสิ่งควบคู่ที่แยกกันไม่ออก ฉะนั้นการศึกษาจึงต้องคำนึงถึงสภาพทางการเมืองด้วย

จึงกล่าวได้ว่าการบริหาร คือ การใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการนำเอาทรัพยากร การบริหารมาประกอบการตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### ปัจจัยในการบริหาร

โดยทั่วไปการบริหารงานจะต้องมีปัจจัยพื้นฐาน 4 ประการ หรือเรียกว่า ทรัพยากรการบริหาร (administration resources) คือ คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการจัดการ (management) หรือเรียกสั้นๆ ว่า 4 M ปัจจัยทั้ง 4 ประการ นับว่าเป็นปัจจัยพื้นฐาน ทั้งนี้ เพราะว่าการบริหารทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชนก็ตามจำเป็นต้องอาศัยเงิน วัสดุ และการจัดการองค์การเป็นองค์ประกอบที่ขาดเสียมิได้

แต่ปัจจุบันได้มีพิจารณาขยายขอบเขตของปัจจัยการบริการกว้างขวางออกไปอีก เช่น Greenwood (อ้างถึงใน มัชวาท สุวรรณเรือง, 2536, น. 52) ได้เสนอความเห็นที่ว่า ปัจจัยในการบริหารไม่ได้มีเพียง 4 อย่างเท่านั้น แต่อย่างน้อยควรมี 7 อย่าง คือ คน เงิน พัสตุ อุปกรณ์ อำนาจ หน้าที่ เวลา กำลังใจในการทำงานและความสะดวกต่างๆ

ดังนั้น การบริหารงานจะต้องมีปัจจัยทั้ง 4M เป็นส่วนประกอบสำคัญ เพราะการที่จะดำเนินการให้สำเร็จตามนโยบายตามแผนหรือโครงการก็ต้องอาศัยกำลังคน เงิน วัสดุอุปกรณ์และวิธีการจัดการที่ดี โดยนำปัจจัยเหล่านี้มาผสมผสานกันอย่างเหมาะสม เพราะจะเห็นได้ว่าแม้องค์การหรือบริษัทหรือส่วนราชการต่างๆ จะมีขนาดและปัจจัยต่างๆ เท่าๆ กัน แต่ผลงานที่ได้ออกมาไม่เท่ากัน ปัญหาจึงมีว่าหัวใจของการบริหารมิได้อยู่ที่ปริมาณมากน้อยของปัจจัยการบริหารเพียงอย่างเดียว

แต่ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการจัดการ ภาวะความเป็นผู้นำ สภาพแวดล้อมอื่นๆ ที่จะทำให้เกิดผลงานที่ดีทั้งปริมาณและคุณภาพ

ดังนั้น การบริหารงานใดๆ ก็ตาม การที่จะได้ผลงานออกมา (output) ก็จำเป็นจะต้องมีปัจจัย 3 อย่างที่ใส่เข้าไปในงานก่อน (input) คือ คน เงิน และวัสดุ และมีกระบวนการในการจัดการให้ input factors ต่างๆ ผสมกลมกลืนกันเป็นอย่างดี ผลงาน จะออกมาดีมีประสิทธิภาพ (อมร รักษาสัตย์ และชัตติยา กรรณสูต, 2515, น. 289)

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

### ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ศิริพงษ์ เสาภายน (2545, น. 21) ได้ให้ความหมายของทีมงานว่า การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ร่วมทีมต่างก็มีความพอใจในการทำงานนั้น

สุนันทา เลานันท์ (2544, น. 136) ได้รวบรวมความหมายของทีมงานไว้ดังนี้

1. ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่รายงานต่อผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน
2. ทีม หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน
3. ทีม หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กัน
4. ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการมาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จ

ตามวัตถุประสงค์ และงานดังกล่าวไม่สามารถทำสำเร็จได้โดยบุคคลเพียงคนเดียว

ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน (สุนันทา เลานันท์, 2544, น. 136 อ้างอิงจาก Johnson and Johnson)

ทีม หมายถึง การมอบหมายพิเศษให้กับกลุ่มบุคคล ซึ่งมีเป้าหมายร่วมและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน และทราบว่าจะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อรวมพลังกันในอนาคตจะนำความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมาย (สุนันทา เลานันท์ 2544, น. 136 อ้างอิงจาก Kezsbom)

การสร้างทีมงาน หมายถึง กิจกรรมที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานของกลุ่มบุคคล โดยริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงอันจะนำไปสู่การพัฒนาทีมงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม จุดเน้นของการสร้างทีมงานอยู่ที่การให้กลุ่มบุคคลทำงานร่วมกันเพื่อใช้วิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน (Shermerhorn and Osborn, 1994, น. 328)

สรุปได้ว่า การสร้างทีมนั้นหมายถึง ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหาเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์

เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นผู้บริหารงานที่จะประสบความสำเร็จ จำเป็นจะต้องหล่อหลอมทีมงานให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน รู้จักหาวิธีจูงใจที่ให้ความเหล่านั้นทำงานด้วยความสมัครใจและเต็มใจ

### วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน

สุนันทา เลานันท์ (2544, น. 140-141) อธิบายว่าจุดเน้นของการสร้างทีมงาน คือ การทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน การสร้างทีมงานจึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้

1. เพื่อสร้างความไว้วางใจกันในหมู่สมาชิกของทีมงาน
2. เพื่อแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน สมาชิกของทีมน่าจะทำงานได้ดีขึ้นเมื่อมีการเปิดเผยและจริงจังต่อกัน เมื่อมีปัญหาจะได้ช่วยกันแก้ไข เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น ช่วยให้การงานที่มีประสิทธิภาพและผลิตผล เป็นการใช้ศักยภาพของทีมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์แก่องค์กร
4. เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข่าวสารของผู้กันอย่างตั้งใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน
5. เพื่อพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาร่วมกัน
6. เพื่อช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากสมาชิกได้เรียนรู้ทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้นจากการได้ทำงานร่วมกัน มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกันมาก

โดยสรุป วัตถุประสงค์หลักของการสร้างทีมงานเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นโดยใช้พลังของกลุ่ม ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยสมาชิกในทีมมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติ และมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน

องค์ประกอบที่สำคัญของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ คือ

1. วัตถุประสงค์ สมาชิกทุกคนต้องรู้และมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน และทุกคนต่างมีความรู้สึกที่ต่างกันมีภาระผูกพันที่จะต้องปฏิบัติหรือดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง
2. ความเข้าใจพฤติกรรมของสมาชิกในทีม สมาชิกทุกคนต้องเข้าใจพฤติกรรมของตนเองและเพื่อนร่วมงานทุกคนโดยต้องรู้ว่าจิตวิทยาในการทำงานและบุคลิกภาพของเพื่อนร่วมงาน
3. การทำหน้าที่ของสมาชิกในทีม สมาชิกในทีมต้องแสดงบทบาทและหน้าที่ของตนตามที่ได้รับมอบหมาย
4. ระเบียบกฎเกณฑ์ของทีม การทำงานเป็นทีมต้องมีระเบียบกฎเกณฑ์หรือมาตรฐานต่างๆ ที่เป็นเครื่องช่วยในการควบคุมให้สมาชิกประพฤติปฏิบัติให้เป็นไปในรูปแบบเดียวกัน
5. การติดต่อสื่อสารภายในทีม ทีมต้องติดต่อประสานงานในทุกระดับ เพื่อให้สมาชิกได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร และต้องมีข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) เพื่อให้สมาชิกรู้จักตนเองชัดเจนถูกต้อง

## ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมงาน

1. ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ เป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน แผนการดำเนินงานจะอำนวยความสะดวกให้เกิดผลเป็นรูปธรรม
2. สำหรับผู้ที่ร่วมวางแผนมาโดยตลอด คือ ผู้ที่เป็นเจ้าของแผนงานที่เกิดขึ้น วิธีการแบบนี้จะเป็นการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจและพลังสร้างสรรค์จากการทำงานทุกระดับ
3. กระบวนการประชุม เพื่อวางแผนนี้จะช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของผู้ร่วมประชุมให้มีการอภิปรายในแง่มุมต่างๆ
4. เป็นการนำรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเข้ามาใช้อย่างแท้จริงพนักงานทุกคนได้รับการพัฒนาฝึกฝน การแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

## 6. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

### ความหมายของแรงจูงใจ

คำว่า “แรงจูงใจ” หรือ “motive” ได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้ดังนี้ คือ

ชูศักดิ์ เจนประโคน (2541, น. 8) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจหมายถึง สภาวะใดๆ ก็ตามทีกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา โดยมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ และมีสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนด

สมพร สุทัศน์ (2542, น. 29) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นการกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้น หรือมีแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่างๆ พฤติกรรมทางสังคม และพฤติกรรมการทำงาน โดยเฉพาะในองค์กรผู้นำมีหน้าที่โดยตรงในการจูงใจให้ผู้ร่วมงาน เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้ เพราะมนุษย์จะทำงานเต็มความสามารถหรือไม่ขึ้นอยู่กับความเต็มใจ กระตือรือร้นในการทำงาน การจูงใจเป็นเรื่องของการสนองความต้องการที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542, น. 150) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าหมายถึง วิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ความต้องการของมนุษย์ สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นได้จากภายในและภายนอกตัวบุคคล จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจเป็นการกระตุ้นหรือการสร้างสิ่งเร้าเพื่อช่วยให้เกิดการกระทำต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งเป็นภาวะกระตุ้นให้ปฏิบัติได้ทำงานด้วยความขยัน มีความกระตือรือร้นที่จะอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจและสติปัญญาในการปฏิบัติงาน โดยมีความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบควบคู่ไปด้วย เป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังงานภายในของคนปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยมุ่งหวังที่จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, น. 138) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าหมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการแรงจูงใจในการ

ทำงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้ก้าวหน้า แรงจูงใจจะทำให้บุคคลเลือกพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่างๆ ที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้เป็นผลจากสภาพในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อม

กฤษศรี คำชาย (2540, น. 215) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง แรงขับซึ่งพุ่งตรงไปเป้าหมายทั้งในลักษณะของการเข้ามาหาหรือยกย่องจากความหมายของแรงจูงใจที่กล่าวมานี้ จึงอาจสรุปได้ว่า แรงจูงใจ (motive) หมายถึง ตัวผลักดันที่ทำให้เกิดการกระตุ้นหรือการปลุกเร้าให้มีคนแสดงพฤติกรรมออกมาโดยมีความต้องการ (wants) ที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการนำเอาปัจจัยต่างๆ ที่นำมานั้น อาจจะเป็นรางวัล โบนัส ตำแหน่ง และการลงโทษ ซึ่งเป็นทำให้เกิดการตื่นตัว อีกทั้งการทำให้เกิดการคาดหวัง ดังนั้น แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นในชีวิตประจำวันในการปฏิบัติงาน การบริหารคนในองค์กร การอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ ผลของความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน และองค์กร แรงจูงใจนับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรสามารถนำไปใช้กับบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้ตามความเหมาะสมขององค์กรนั้นๆ

## 7. แนวคิดเกี่ยวกับการประสานงาน

### ความหมายของการประสานงาน

การประสานงาน (Coordination) มีความหมายโดยขอยกเอาความเห็นหรือทัศนะของนักวิชาการมากล่าวถึง ดังนี้

บาซู (Rumsi Basu, 1990, น. 96) เสนอความเห็นไว้ว่าการประสานงานเป็นการจัดระเบียบในการทำงานเพื่อให้เกิดเอกภาพในการปฏิบัติงาน และให้ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

แมคฟาร์แลนด์ (McFarland อ้างถึงในเดือนเพ็ญ พับอำไพ, 2543, น. 21) กล่าวว่า การประสานงานเป็นกระบวนการและแบบแผนการดำเนินงานของกลุ่มและเอกภาพของการกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์

คาร์ท (Kart อ้างถึงในประสาทร สীগพลี, 2542, น. 8) เห็นว่าการประสานงานเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดความเต็มใจ รวมถึงการระดมความสามารถของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มมาเพื่อให้เกิดการค้นพบและการประสานกิจกรรม รวมทั้งความร่วมมือในองค์การ

ภิญโญ สาร (2522) กล่าวว่า การประสานงาน เป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์บุคคล วัสดุ ทรัพยากรอย่างอื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบุคคลสำเร็จตามเป้าหมายอื่นๆ และด้วยความรู้ความสามารถ ความรู้สึกนึกคิด จะได้ร่วมกันเป็นผืนที่กำลังเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

อุทัย หิรัญโต (อ้างถึงใน คงเดช สิทธิมาตย์, 2535, น. 18) เสนอไว้ว่า การประสานงาน หมายถึง การจัดกลไกต่างๆ ขององค์การและทรัพยากรทางการบริหาร เพื่อให้การปฏิบัติงานที่สอดคล้องต้องกัน

ดำเนินไปได้ในแนวทางเดียวกันหรือไม่ซ้ำซ้อนกัน ไม่ขัดแย้ง รวมทั้งเป็นการจัดทัศนคติของบุคคล เครื่องมือเครื่องใช้ เงิน ระยะเวลา ให้เหมาะสม และนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การตามที่ปรารถนา

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การประสานงานเป็นความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติ จัดระเบียบงานให้เรียบร้อย และสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสมดูลและสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สมศักดิ์ สุระวดี และจุมพล หนิมพานิช (2528, น. 301) กล่าวว่า การประสานงาน หมายถึง การจัดวิธีการทำงานให้สอดคล้องกัน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือกันปฏิบัติงานเป็น น้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกันขัดแย้งกัน ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การอย่างสมานฉันท์

วิจิตร อวาทกุล (2528, น. 269) ที่เสนอความเห็นไว้ว่า การประสานงาน เป็นการจัดความ เกี่ยวเนื่องกันของปัจจัยในการบริหารอันได้แก่ คน เงิน วัสดุ วิธีการ จิตใจ เพื่อให้เจ้าหน้าที่หรือ ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายร่วมมือกันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ป้องกันการทำงานที่ซ้ำซ้อนขัดแย้ง หรือเหลื่อมล้ำกัน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จุมพล หนิมพานิช (2531) ได้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ว่า เป็นการที่บุคคลหรือ กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานทำงานร่วมกันโดยมีความสามัคคี เพื่อให้งานสำเร็จได้ตามเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์และตามเวลาที่กำหนดไว้ โดยการประสานงานเป็นเรื่องที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการบริหารองค์การ โดยใช้ความสามารถและความพยายามร่วมกันเพื่อให้เกิดพลังขององค์การ และอาศัยหลักการทำงานร่วมกันเป็นทีม

สมาน รังสียกฤษฎ์ และสุธี สิทธิสมบูรณ์ (2541, น. 36) ให้ความหมายของการประสานงาน ไว้ว่าเป็นการจัดระเบียบวิธีการทำงาน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือกันเป็นน้ำหนึ่งใจ เดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งหรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้ เพื่อให้งานดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ หรืออีกนัยหนึ่ง การประสานงานเป็นความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติการจัดระเบียบงานให้เรียบร้อยโดยสอดคล้อง กลมกลืนกัน เพื่อให้งานสมดูลและสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549, น. 252) กล่าวว่า การประสานงาน หมายถึง การบริหารของ หน่วยงานของรัฐหรือเอกชนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ภายในและภายนอกหน่วยงาน ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเป็นการจัดระเบียบหรือการจัดวิธีการทำงานเพื่อลดความขัดแย้ง ลดความซ้ำซ้อน และสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้ได้มากที่สุด เพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน

กล่าวโดยสรุปแล้ว การประสานงานหมายความว่า กระบวนการในการบริหารงาน เพื่อจัดระเบียบ วิธีการทำงานให้สอดคล้องเป็นไปในแนวทางหรือทิศทางเดียวกัน อันจะทำให้การปฏิบัติงานนั้น

สามารถดำเนินไปได้อย่างเรียบร้อย สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยการประสานงานกันนั้นอาจดำเนินการอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ และอาจจะเป็นการประสานงานภายในองค์กรหรือระหว่างองค์กรก็ได้ เป็นการประสานงานในระนาบเดียวกัน หรือจากสูงลงมาต่ำตามโครงสร้างลำดับชั้นของการบริหารก็ได้ โดยมีประเด็นสำคัญของการประสานงานอยู่ที่การมุ่งประสานพลังความสามารถของบุคคลในการทำงาน ทรัพยากรและจิตใจ เพื่อทำงานให้เกิดผลโดยลดปัญหาความขัดแย้ง ความซ้ำซ้อนของการทำงาน

### ความสำคัญของการประสานงาน

ในทัศนะของสมพงศ์ เกษมสิน (2526) การประสานงานมีความสำคัญมากสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการจัดองค์การตามลักษณะเฉพาะงาน โดยการประสานงานเป็นสิ่งที่ทำให้การดำเนินงานในองค์การสามารถเป็นไปได้ด้วยดี บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยเป็นความพยายามที่เกิดหลังการรวมตัวกันในการทำงานของกลุ่มและให้เกิดความสอดคล้องต่อกัน สามารถทำงานให้เสร็จได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในสภาพองค์การสมัยใหม่ที่มีโครงสร้างการบริหารงานและการจัดองค์การที่ซับซ้อนและมีความแตกต่างของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน มักก่อให้เกิดสภาพความยุ่งยากและความขัดแย้งกันในการบริหารงานได้ อันจำเป็นต้องใช้กระบวนการหนึ่งซึ่งก็คือ การประสานงานเพื่อให้การปฏิบัติงานระหว่างกันของบุคคลเกิดความเข้าใจที่ตรงกันของแนวทางในการทำงานตามนโยบาย วัตถุประสงค์ แผนงานและการวินิจฉัยสั่งการ รวมทั้งกระบวนการอื่นๆ ในการบริหาร

กิติมา ปรีดีดิติก (2532) กล่าวถึงความสำคัญของการประสานงานไว้ว่า การประสานงานจะก่อให้เกิดการจัดขั้นตอนของการดำเนินงาน ซึ่งมีส่วนช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างราบรื่นและรวดเร็ว การประสานงานที่ดีจะช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีของการปฏิบัติงาน โดยลดปัญหาความซ้ำซ้อนกันในการทำงาน เราจึงพบการประสานงานแฝงตัวอยู่ในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานและเป็นเรื่องหนึ่งที่ควรมีในการบริหารงาน

สมาน รังสียกฤษฎ์ และสุธี สิทธิสมบุรณ์ (2541) เห็นว่า การประสานงานนั้นมีความสำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก และหากเราต้องการให้การบริหารประสบผลสำเร็จได้ด้วยดี สิ่งที่สำคัญซึ่งไม่ควรจะลืมหรือมองข้ามก็คือการประสานงาน ในความสัมพันธ์ของการบริหารการประสานงานเป็นกระบวนการของการบริหาร และเป็นระเบียบธรรมเนียมในการบริหารงาน ในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นองค์การของภาครัฐหรือภาคเอกชนก็ตาม โดยการประสานงานนั้นมักจะเน้นในเรื่องระเบียบปฏิบัติของการประสานงานเป็นสำคัญ โดยถือเป็นธรรมเนียมที่สืบเนื่องของการบริหาร นอกจากนี้การประสานงานยังเป็นหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของนักบริหารหรือหัวหน้างาน โดยการประสานงานนั้นนับว่าเป็นการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารนำปัจจัยในการบริหารที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานให้มีลักษณะของความสมานฉันท์ สอดคล้องต่อกันและมีประสิทธิภาพ



LIART

“เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้  
จัดทำเพื่อการศึกษาและเรียนรู้ตามหลักสูตรเท่านั้น  
มิอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใด ๆ ทั้งสิ้น”

### จุดมุ่งหมายของการประสานงาน

ในการประสานงานนั้น โดยทั่วไปแล้วสามารถกล่าวได้ว่าเป็นการประสานงานเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรระหว่างการใช้งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ ระหว่างกระบวนการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เป็นต้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างประสานสอดคล้องกัน

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงในสิทธิชัย เมืองนาง, 2541, น. 10) ได้อธิบายเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของการประสานงานในการบริหารไว้ว่ามีอยู่ 3 ประการกล่าว คือ

- 1) การประสานงาน ช่วยให้ผลงานและคุณภาพของงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ หากการประสานงานของผู้ร่วมงานทุกฝ่ายไม่เป็นไปด้วยดี ไม่สอดคล้องต้องกัน ผลงานที่เกิดขึ้นย่อมขาดคุณลักษณะที่เหมาะสม
- 2) การประสานงานช่วยให้เกิดการประหยัดในการใช้ทรัพยากรและเวลาในการทำงาน ลดการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกันลง
- 3) การประสานงานเป็นไปเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเดียวกันหรือระหว่างองค์กรที่มาปฏิบัติงานร่วมกัน

### หลักการและเทคนิควิธีการประสานงาน

ในทัศนะของจุมพล หนีมพานิช (2531: 151-154) ประกอบทัศนะของสมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 152-155) ซึ่งให้หลักการที่เป็นพื้นฐานของการใช้เทคนิควิธีการในการประสานงานไว้อย่างน่าสนใจ โดยการประสานงานที่ดีนั้น มีหลักการสำคัญกล่าวคือ

- 1) การประสานงานมีอยู่ทุกระดับชั้นการบังคับบัญชาขององค์การ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- 2) การประสานงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคน งาน จิตใจ การประสานงานจึงต้องอาศัยความร่วมมือกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 3) การประสานงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้ร่วมปฏิบัติงาน
- 4) การประสานงานเป็นการประสานการปฏิบัติตามนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การเข้าด้วยกัน การประสานงานที่ดีจึงต้องมีคุณภาพ โดยเกิดจากการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ดีและชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้
- 5) การประสานงานเกี่ยวข้องกับเวลา โดยการกำหนดเวลาของการดำเนินกิจกรรมแต่ละกิจกรรมหรือโครงการ ควรเป็นไปอย่างเหมาะสมประสานสอดคล้องกันและเป็นไปโดยความราบรื่น
- 6) การประสานงานเป็นการประสานความคิดของคนในกลุ่มให้สอดคล้องกันผู้บริหารจึงต้องใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) ที่จะประสานความคิดเห็นของกลุ่มให้ได้และมีความเหมาะสม

7) การประสานงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการควบคุม เนื่องจากต้องให้การปฏิบัติงานของบุคคล และองค์การหรือหน่วยงานแต่ละฝ่ายประสานงานกันได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง

8) การประสานงานที่ดี จะต้องมาจากการวางแผนที่ดีของผู้บริหาร

คุนซ์ และโอดอนเนลล์ (Koontz and O. Donnell, 1976, น. 146-147) ได้กล่าวถึง หลักการของการประสานงานที่ดีไว้ว่าประกอบด้วย

1) การประสานงานนั้น จะต้องก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ทั้งแนวดิ่งและแนวราบโดยใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรในองค์การได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น อุดมการณ์ ความมุ่งหมายและช่องทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น

2) การประสานงานจะต้องเริ่มต้นจากการวางแผนและการกำหนดนโยบายที่จะต้อง กำหนดให้ชัดเจนก่อนที่จะมีการปฏิบัติงานตามแผน

3) การประสานงานจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบและสถานการณ์รอบด้าน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หน่วยงานต่อหน่วยงานซึ่งมีผลกระทบต่อกันส่วนลักษณะของการประสานงานที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น สามารถพิจารณาได้จากทัศนะของนักวิชาการและผู้รู้หลายท่าน ได้แก่ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527, น. 202-207) ซึ่งได้กล่าวสรุปไว้ว่าการประสานงานที่มีประสิทธิภาพควรมี ลักษณะต่างๆ ดังนี้

1) การกำหนดนโยบายและแผนงานขององค์การไว้อย่างชัดเจน

2) จัดโครงสร้างของการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน มีระเบียบ แบบแผน และรัดกุมเป็นที่รับทราบกันอย่างทั่วถึง และสามารถยึดถือเป็นแนวปฏิบัติได้

3) จัดให้มีการประสานงานรูปคณะกรรมการ โดยเฉพาะเพื่อพิจารณาแผนงานและโครงการร่วมกัน

4) ให้การสนับสนุนและใช้ทรัพยากรทางการบริหารร่วมกัน

5) มีการติดต่อสื่อสารที่ดีและทันสมัย เป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนา

6) มีเจ้าหน้าที่เพื่อทำหน้าที่ในการติดต่อประสานงาน โดยเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

7) มีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานประสานกันนั้นได้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

8) มีการพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ เพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงในเดือนเพ็ญ พับอำไพ, 2543, น. 22) กล่าวไว้ว่า การประสานงานที่มีประสิทธิภาพนั้น มีลักษณะดังนี้

1) มีการจัดโครงสร้างองค์การและการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ที่ชัดเจน

2) มีการจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ



LIART

"เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้ จัดทำขึ้นเพื่อสาธารณประโยชน์โดยไม่แสวงหากำไร และอาจนำไปเป็นแหล่งข้อมูลอ้างอิงได้ ๑ ครั้งสิ้น"

- 3) มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
- 4) การจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อการประสานงานภายในองค์กร
- 5) มีการใช้วิธีการทางงบประมาณเพื่อการควบคุมการปฏิบัติงาน
- 6) มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนระหว่างกัน
- 7) การจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
- 8) มีการจัดให้หน่วยงานมีการแนะนำทางวิชาการ เพื่อช่วยแก้ไขปัญหให้ได้ผลดีอยู่เสมอ

กล่าวโดยสรุปแล้ว การประสานงานที่ดีและเกิดประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีการใช้เทคนิควิธีการในการบริหารที่มีประสิทธิผลสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้โดยผ่านกระบวนการใช้ทรัพยากรทางการบริหารต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุเป้าหมายขององค์การซึ่งได้แก่ การที่บุคลากรตั้งแต่ระดับบริหารจนถึงระดับล่างมีความร่วมมือกันในการดำเนินกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานอย่างสมานฉันท์แต่ละฝ่ายรับรู้บทบาทและสามารถประสานร่วมมือกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การให้การสนับสนุนงบประมาณและการกระจายงบประมาณอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง รวมทั้งการมีวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานและระบบการติดต่อสื่อสารข้อมูลระหว่างกันที่มีประสิทธิภาพ

จุมพล นิมพานิช (2538, น. 154 -155) กล่าวไว้ว่า ปัญหาและอุปสรรคของการประสานงานสามารถสรุปได้ใน 4 ประการดังต่อไปนี้

- 1) การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไม่ชัดเจน
- 2) ขาดการวางแผนและการติดตามประเมินผล
- 3) ขาดการวางแผนที่ดี
- 4) การดำเนินงานไม่สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์การ

กล่าวโดยสรุปแล้ว ปัญหาและอุปสรรคของการประสานงาน สามารถเกิดขึ้นได้จากเงื่อนไขปัจจัยหลายประการ ซึ่งโดยมากแล้ว มักเป็นปัจจัยในเรื่ององค์การ อันได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์การ การควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน หรือการประเมินผล และปัญหาในด้านผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งผู้ประสานงาน การประสานงานที่ดีและมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์การจึงต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนดนโยบาย การกำหนดแผนงานโครงการ การติดต่อสื่อสาร การประชุมปรึกษาหารือเพื่อการแก้ไขปัญหาโดยการมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนข้อมูลและการเรียนรู้ระหว่างกัน รวมทั้งการควบคุมและการติดตามผลการปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นส่วนที่ทำให้การประสานงานเกิดประสิทธิผลมากที่สุด ประโยชน์ของการประสานงานดังที่ได้กล่าวไว้แล้วโดยอาศัยทัศนะของนักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศว่า การประสานงาน เป็นการจัดระเบียบให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ และเป็นส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน ซึ่งการที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จบนพื้นฐานของการที่องค์การไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนมีการจัดโครงสร้างแยกย่อยหลากหลายแล้วการประสานงานจึงต้องเป็นไปอย่างเหมาะสมถูกต้องกับผลที่ต้องการให้เกิด

## 8. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำเอกสารวิชาการ

เอกสารวิชาการจะเป็นส่วนสำคัญที่สะท้อนภาพการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานของผู้จัดทำให้เห็นถึงประสิทธิภาพการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงานของคณะกรรมการธิการ ซึ่งเจ้าหน้าที่กลุ่มงานฯ ในฐานะฝ่ายเลขานุการสนับสนุนการดำเนินงานให้กับคณะกรรมการธิการ จำเป็นต้องจัดทำเอกสารวิชาการหรืองานด้านวิชาการได้ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลวิชาการที่จะนำไปใช้สนับสนุนการพิจารณาศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งของคณะกรรมการธิการหรือการจัดทำสรุปผลการพิจารณาการศึกษาของคณะกรรมการธิการที่มีการจัดทำเป็นรูปเล่ม ซึ่งในการจัดทำเอกสารวิชาการสนับสนุนการดำเนินงานให้กับคณะกรรมการธิการจำเป็นต้องอาศัยรูปแบบ หลักเกณฑ์ วิธีการตามหลักทฤษฎีหรือวิธีปฏิบัติที่ถูกต้อง เพื่อให้การจัดทำเอกสารวิชาการเป็นไปอย่างถูกต้องและมีคุณภาพ ซึ่งจะเป็นการช่วยให้การดำเนินงานของคณะกรรมการธิการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### คุณสมบัติของเอกสารวิชาการตามหลักสารสนเทศที่ดี

การจัดทำเอกสารวิชาการที่ต้องใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการสืบค้น รวบรวมและจัดเก็บข้อมูล โดยการจัดทำมาตรฐานนี้อาศัยแนวคิดเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information Systems : MIS) เกี่ยวกับหลักของสารสนเทศที่ดีนำมาใช้ประกอบในการพิจารณาคุณภาพของเอกสารวิชาการ ดังนี้

1. ความเที่ยงตรง (Accuracy) โดยเอกสารวิชาการต้องมีความเที่ยงตรง เชื่อถือได้โดยผู้จัดทำ ต้องศึกษา ค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เช่น เอกสาร บทความ วิทยุ งานวิจัย ฐานข้อมูลและระบบอินเทอร์เน็ต ทั้งแหล่งข้อมูลจากหน่วยงานที่รับผิดชอบทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้ข้อมูลมีความสมบูรณ์เที่ยงตรง เป็นกลางมากที่สุด ความเที่ยงตรงของเอกสารวิชาการพิจารณาจากการที่เอกสารวิชาการฉบับนั้นๆ มีเนื้อหาที่มีความครอบคลุมครบถ้วนกับประเด็นที่ต้องการนำเสนอ

2. ทันต่อความต้องการใช้ (Timeliness) ในการจัดทำเอกสารวิชาการ ผู้จัดทำจะต้องค้นคว้า สรุป วิเคราะห์ และนำเสนอข้อมูลวิชาการให้ทันต่อความต้องการของผู้ใช้บริการหรือเป็นประเด็นที่อยู่ในความสนใจภายในระยะเวลาที่กำหนด เช่น เป็นประเด็นที่บรรจุในระเบียบวาระของการประชุม

เอกสารวิชาการที่ทันต่อความต้องการใช้ พิจารณาจากเรื่องของเอกสารวิชาการต้องเป็นประเด็นที่อยู่ในความสนใจของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภาและคณะกรรมการธิการโดยอาจเป็นเรื่องที่อยู่ในระเบียบวาระ โดยข้อมูลที่นำมาอ้างอิงต้องมีความทันสมัย

3. ความสมบูรณ์ (Completeness) ผู้จัดทำจะต้องดำเนินการศึกษาค้นคว้า พร้อมทั้งสรุป ประเด็นเนื้อหาจากแหล่งข้อมูลต่างๆ รวมทั้งนำเสนอบทวิเคราะห์หรือประเด็นข้อค้นพบจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้งานเอกสารวิชาการที่นำเสนอมีเนื้อหาครบถ้วน สมบูรณ์ ซึ่งความสมบูรณ์ของ



LIART  
Legislative Institutional Repository of Thailand

"เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้ จัดทำเพื่อการศึกษาระยะเริ่มต้นเท่านั้น มิอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใด ๆ ทั้งสิ้น"

เอกสารวิชาการพิจารณาจากการนำประเด็นข้อค้นพบจากงานวิจัยต่างๆ มานำเสนอประกอบเนื้อหาตลอดจนมีการนำเสนอข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์

4. ความสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ (Relevance) ผู้จัดทำต้องสอบถามประเด็นเรื่องหรือเนื้อหาควรศึกษาทำความเข้าใจความเป็นมาของเรื่อง สาระสำคัญ สภาพปัญหาหรือประเด็นข้อพิพาทและนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ให้ได้ว่าสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจะมีแนวทางแก้ไขอย่างไร ช่องทางหรือแนวทางการแก้ไขเป็นประการใดหรือจัดทำเป็นข้อเสนอแนะ คำแนะนำ ระบุลงไปให้ชัดเจนในเอกสารวิชาการดังกล่าว



### บทที่ 3

## หน่วยงานที่ศึกษา

### สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เป็นหน่วยงานอิสระมีฐานะเทียบเท่ากรม การบริหารงานบุคลากรกลางจะมีองค์กรของตนเอง คือ คณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา (ก.ร.) สำหรับบุคลากรในสังกัดสำนักงานนั้นถือว่าเป็นข้าราชการประจำ เรียกว่า ข้าราชการฝ่ายรัฐสภา

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของสภาผู้แทนราษฎร มีเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อประธานสภาผู้แทนราษฎรและจะให้มีรองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการรองจากเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

### อำนาจหน้าที่

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของสภาผู้แทนราษฎร และโดยที่ข้อบังคับการประชุมรัฐสภากำหนดให้เลขาธิการรัฐสภาหมายถึงเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ดังนั้น สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรจึงมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของรัฐสภาด้วย

### วิสัยทัศน์

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เป็นองค์กรที่เป็นเลิศในการให้บริการ เพื่อส่งเสริมงานของสถาบันนิติบัญญัติให้ก้าวหน้า ทันสมัย โปร่งใส และเป็นธรรม โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของปวงชน

### พันธกิจ

1. สนับสนุนการตรากฎหมายของสภาผู้แทนราษฎรและรัฐสภา
2. สนับสนุนการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน
3. สนับสนุนงานรัฐสภาด้านต่างประเทศ
4. ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน
5. เสริมสร้างและพัฒนางานด้านการบริหารจัดการ ด้านวิชาการและกฎหมาย ด้านบริการด้านอาคารสถานที่ และด้านรักษาความปลอดภัยให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล



LIART

“เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้  
จัดทำเพื่อการศึกษาระดับอุดมศึกษาและ  
มีอำนาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใด ๆ ทั้งสิ้น”

## ยุทธศาสตร์

- 1) ปฏิรูปองค์กรและกระบวนการนิติบัญญัติตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- 2) เสริมสร้างและพัฒนาระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเป็น “รัฐสภาอิเล็กทรอนิกส์” และ “ศูนย์ข้อมูลนิติบัญญัติ”
- 3) เพิ่มศักยภาพงานรัฐสภาต่างประเทศตามมาตรฐานสากล
- 4) ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านควบคู่กับหลักคุณธรรม
- 5) เสริมสร้างองค์ความรู้ประชาธิปไตย และผลักดันให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมือง
- 6) เร่งจัดทาสถานที่ที่เหมาะสมและก่อสร้างอาคารรัฐสภาแห่งใหม่ให้ทันสมัย มีเอกลักษณ์ ความเป็นไทย และเป็นสัญลักษณ์ของการปกครองระบอบประชาธิปไตย ตลอดจนพัฒนาระบบรักษาความปลอดภัยตามมาตรฐานสากล

## เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- 1) สมาชิกรัฐสภาได้รับการสนับสนุนการดำเนินงานด้านนิติบัญญัติและการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดินที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- 2) สมาชิกรัฐสภา ประชาชน และผู้รับบริการได้รับการบริการข้อมูลและสารสนเทศที่ถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว และทันสมัย
- 3) งานรัฐสภาต่างประเทศได้มาตรฐานสากล สมาชิกรัฐสภาและคณะผู้แทนรัฐสภาไทย ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้เข้าไปมีบทบาทสำคัญในการประสานความร่วมมือ และผลักดันมาตรการต่างๆ ในเวทีรัฐสภาระหว่างประเทศ
- 4) ประชาชนและกลุ่มเครือข่ายประชาธิปไตยของรัฐสภา มีองค์ความรู้ประชาธิปไตย และมีส่วนร่วมทางการเมืองและกระบวนการนิติบัญญัติเพิ่มขึ้น
- 5) บุคลากรขององค์กร มีขีดความสามารถตามหลักสมรรถนะ (Competency) ควบคู่กับความมีจริยธรรมและคุณธรรม และสามารถสนับสนุนงานของฝ่ายนิติบัญญัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล รวมทั้งมีคุณภาพชีวิตที่ดี
- 6) สมาชิกรัฐสภามีอาคารสถานที่ที่เหมาะสมเพียงพอ และมีระบบรักษาความปลอดภัยตามมาตรฐานสากล สามารถสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของฝ่ายนิติบัญญัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ



LIART

Legislative Institutional Repository of Thailand

## การแบ่งส่วนราชการภายใน

ตามประกาศรัฐสภาเรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2545 และแก้ไขเพิ่มเติมตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 จนถึงปัจจุบัน สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ได้มีการแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 21 สำนัก และ 3 กลุ่มงาน ดังนี้

1. สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร
2. สำนักงานเลขานุการ ก.ร.
3. สำนักบริหารงานกลาง
4. สำนักพัฒนาบุคลากร
5. สำนักการคลังและงบประมาณ
6. สำนักการพิมพ์
7. สำนักรักษาความปลอดภัย
8. สำนักประชาสัมพันธ์
9. สำนักวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์รัฐสภา
10. สำนักองค์การรัฐสภาระหว่างประเทศ
11. สำนักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ
12. สำนักภาษาต่างประเทศ
13. สำนักสารสนเทศ
14. สำนักการประชุม
15. สำนักกฎหมาย
16. สำนักรายงานการประชุมและขอเลข
17. สำนักกรรมการ 1
18. สำนักกรรมการ 2
19. สำนักกรรมการ 3
20. สำนักวิชาการ
21. สำนักนโยบายและแผน
22. กลุ่มงานผู้นำฝ่ายค้าน
23. กลุ่มงานตรวจสอบภายใน
24. กลุ่มช่วยอำนวยความสะดวกนักบริหาร

โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่กล่าวมานั้น ผู้ศึกษา ได้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงานคณะกรรมการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วม

ร่วมของประชาชน ในตำแหน่งผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน สำนักกรรมการ 2 จึงขอยกโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของสำนักกรรมการ 2 มาเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาและนำมาพัฒนาระบบการทำงานของบุคลากรด้านวิชาการ ดังนี้

## โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของสำนักกรรมการ 2

ตามประกาศ ก.ร. เรื่อง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนราชการในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2545 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยประกาศ ก.ร. เรื่องการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนราชการในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2551 ข้อ 20 ได้กำหนดให้สำนักกรรมการ 2 รับผิดชอบงานของคณะกรรมการด้านการเมืองการปกครอง โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(1) ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการและธุรการทั่วไปในการประชุมของคณะกรรมการสามัญ คณะกรรมการวิสามัญของสภาผู้แทนราษฎร คณะกรรมการร่วมกัน และคณะกรรมการร่วมกันของรัฐสภาในการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ การพิจารณาสอบสวนและศึกษาเรื่องใดๆ ติดตามมติของคณะกรรมการเพื่อจัดทำรายงาน และยืนยันมติของคณะกรรมการไปยังสภาผู้แทนราษฎร รัฐสภา หน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการด้านการกฎหมายการยุติธรรมและสิทธิมนุษยชน กิจการสภาผู้แทนราษฎร กิจการองค์กรตามรัฐธรรมนูญ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชนและกองทุน กิจการชายแดนไทย ความมั่นคงแห่งรัฐ การต่างประเทศ การตำรวจ การทหาร การปกครอง การปกครองส่วนท้องถิ่น การป้องกันปราบปรามการฟอกเงินและยาเสพติด และการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน ตลอดจนการเดินทางศึกษาดูงานภายในประเทศ ศึกษาดูงานต่างประเทศ การจัดสัมมนา และประชาพิจารณ์เรื่องนั้นๆ

(2) ศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริง และข้อเสนอแนะด้านวิชาการและกฎหมาย เพื่อประกอบเรื่องเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ

(3) ให้คำปรึกษา แนะนำ และเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการของสภาในการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ร่างพระราชบัญญัติ ร่างข้อบังคับการประชุม ญัตติ หรือเรื่องที่คณะกรรมการดำเนินการศึกษา หรือสอบสวนในเรื่องต่างๆ ตามรัฐธรรมนูญ ข้อบังคับการประชุมสภาผู้แทนราษฎร ข้อบังคับการประชุมรัฐสภา กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ

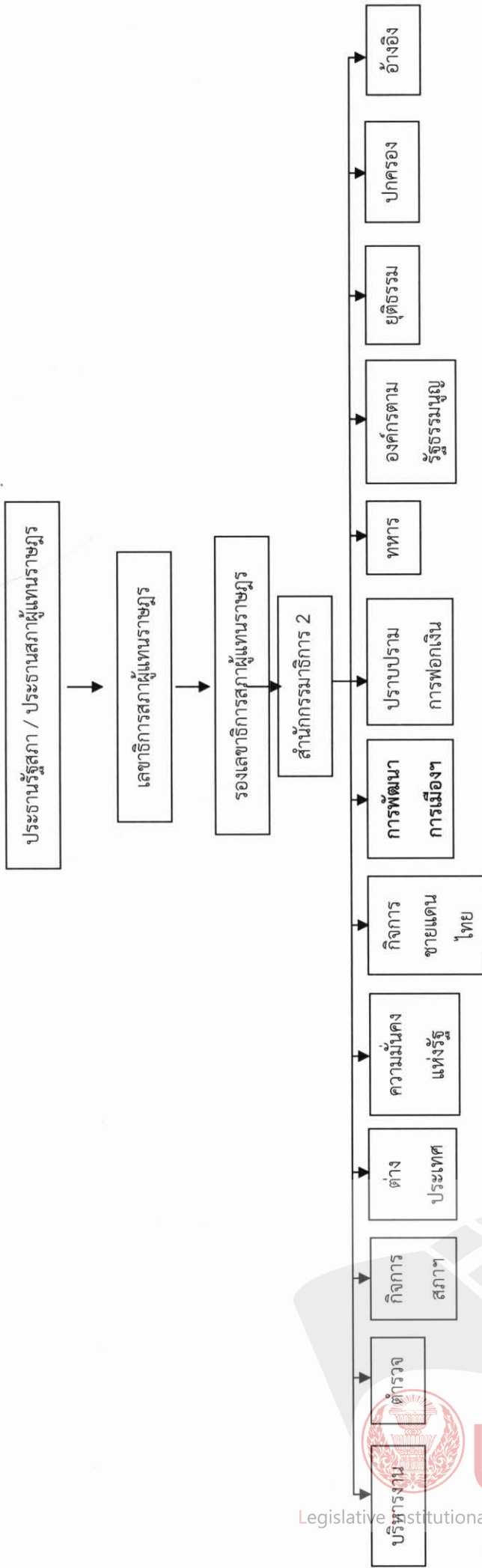
(4) ค้นคว้าและจัดทำเอกสารทางวิชาการ เปรียบเทียบกฎหมายเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการประชุมคณะกรรมการ

(5) จัดทำ รวบรวมคำแปรญัตติร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ร่างพระราชบัญญัติ ร่างข้อบังคับการประชุม และญัตติ หรือเรื่องที่คณะกรรมการดำเนินการศึกษาหรือสอบสวน

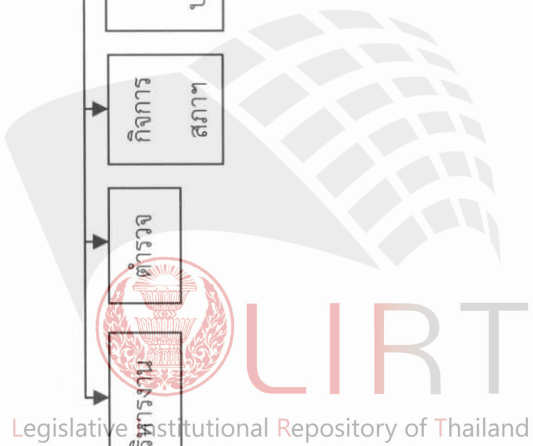
- (6) จัดทำบันทึกการประชุมของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ
- (7) ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย



โครงสร้าง สำนักกรรมการกิจการ 2



\*เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารงานนี้ จัดทำเพื่อการศึกษาและเรียนรู้ตามหลักสูตรเท่านั้น มิอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใด ๆ ทั้งสิ้น"



## ลักษณะงานของสำนักกรรมธิการ 2

มีการจำแนกลักษณะงานและอำนาจหน้าที่ออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

### 1. งานบริหารทั่วไป

มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณและธุรการทั่วไปของสำนักและงานสนับสนุนการประชุมของคณะกรรมการธิการและคณะอนุกรรมการ ดำเนินการเกี่ยวกับงานพัสดุ ครุภัณฑ์ การเงิน และงบประมาณของสำนัก งานทะเบียนและข้อมูลด้านบุคคลของสำนัก รวมไปถึง การจัดทำแผนงานและงบประมาณ การประสานงานด้านแผนรายงานการปฏิบัติงาน การใช้จ่าย งบประมาณและสถิติของสำนัก การจัดระบบบริหารการใช้ห้องประชุมคณะกรรมการ ตลอดจน การจัดทำและเผยแพร่เอกสารและผลงานของสำนัก

### 2. งานบริการเอกสารอ้างอิง

มีหน้าที่รับผิดชอบในการศึกษา รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาหรือ จัดทำเป็นเอกสารประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการธิการและคณะอนุกรรมการ รับคำแปรญัตติ ร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ร่างพระราชบัญญัติ และร่างข้อบังคับการประชุม รวมทั้ง เปรียบเทียบคำแปรญัตติและกฎหมาย

### 3. งานคณะกรรมการสามัญ

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานเลขานุการและธุรการทั่วไปของคณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการ ศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริง และข้อเสนอแนะทางด้านวิชาการ และกฎหมายเพื่อประกอบเรื่องเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการธิการและคณะอนุกรรมการ ติดตาม ศึกษา รวบรวมผลการพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎรเกี่ยวกับร่างพระราชบัญญัติประกอบ รัฐธรรมนูญ ร่างพระราชบัญญัติ ร่างข้อบังคับการประชุม หรือญัตติต่างๆ ที่จะนำเข้าสู่สภาผู้แทนราษฎร ให้คำปรึกษา แนะนำ และเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการของสภาในการร่างพระราชบัญญัติประกอบ รัฐธรรมนูญ พิจารณาร่างพระราชบัญญัติ ร่างข้อบังคับการประชุม ญัตติหรือเรื่องที่คณะกรรมการ ดำเนินการศึกษา หรือสอบสวนในเรื่องต่างๆ ตามรัฐธรรมนูญข้อบังคับการประชุมสภาผู้แทนราษฎร ข้อบังคับการประชุมรัฐสภา กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการประชุมคณะกรรมการ และ คณะอนุกรรมการ จัดทำหนังสือนัดประชุม เชิญผู้เกี่ยวข้องหรือผู้แปรญัตติมาชี้แจงและมีหนังสือ เรียกบุคคลหรือหน่วยงานให้จัดส่งเอกสาร ข้อมูล ข้อเท็จจริงเพื่อประกอบการพิจารณา จัดทำบันทึก การประชุมและยืนยันมติที่ประชุมของคณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการไปยังบุคคล ส่วนราชการ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ติดต่อประสานงานกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรเอกชน และประชาชน

เพื่อเข้าร่วมประชุม และชี้แจงกับคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ ดำเนินการศึกษา รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลและข้อเสนอแนะในการจัดทำรายงานการพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ร่างพระราชบัญญัติ ร่างข้อบังคับการประชุมและรายงานของคณะกรรมการในการพิจารณาญัตติ หรือเรื่องที่คณะกรรมการดำเนินการศึกษา หรือสอบสวน เพื่อนำเสนอสภาผู้แทนราษฎรพิจารณา ศึกษา รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ เพื่อจัดทำแผนและโครงการในการจัดสัมมนาและจัดนิทรรศการของ คณะกรรมการ รวมทั้งเดินทางไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ การทำสรุปผลการ สัมมนา ผลการจัดนิทรรศการและการจัดรายงานการศึกษาดูงาน ตลอดจนรวบรวมข้อมูลและกิจกรรม ของคณะกรรมการเพื่อจัดทำและเผยแพร่ผลงานของคณะกรรมการ

## โครงสร้างภายในสำนักกรรมการ 2

สำนักกรรมการ 2 ได้แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 14 กลุ่มงาน ดังนี้

1. กลุ่มงานบริหารทั่วไป
2. กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง
3. กลุ่มงานคณะกรรมการการกฎหมาย การยุติธรรมและสิทธิมนุษยชน
4. กลุ่มงานคณะกรรมการกิจการสภาผู้แทนราษฎร
5. กลุ่มงานคณะกรรมการกิจการองค์กรตามรัฐธรรมนูญ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชนและ

กองทุน

6. กลุ่มงานคณะกรรมการกิจการชายแดนไทย
7. กลุ่มงานคณะกรรมการความมั่นคงแห่งรัฐ
8. กลุ่มงานคณะกรรมการการต่างประเทศ
9. กลุ่มงานคณะกรรมการการตำรวจ
10. กลุ่มงานคณะกรรมการการทหาร
11. กลุ่มงานคณะกรรมการการปกครอง
12. กลุ่มงานคณะกรรมการการปกครองส่วนท้องถิ่น
13. กลุ่มงานคณะกรรมการการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินและยาเสพติด
14. กลุ่มงานคณะกรรมการการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วม

ของประชาชน

ในการปฏิบัติหน้าที่ด้านเลขานุการของเจ้าหน้าที่ประจำกลุ่มงานให้กับคณะกรรมการ สามัญนั้น เจ้าหน้าที่ประจำกลุ่มงานในแต่ละคณะ ควรจะต้องมีความพร้อมในทุกด้าน ทั้งด้านองค์ ความรู้ในเรื่องที่กำลังปฏิบัติงาน ทักษะความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ รวมทั้งด้านบุคลิกภาพ ควรมีการ วางแผนงานและกำหนดขั้นตอนปฏิบัติงานไว้ก่อนล่วงหน้า ตลอดจนกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ

ของเจ้าหน้าที่ประจำกลุ่มงานในแต่ละส่วนงานให้ชัดเจนเพื่อกระจายหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย สามารถสนองตอบต่อภารกิจของคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลุ่มงานคณะกรรมการการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน มีหน้าที่สนับสนุนหรือรองรับการปฏิบัติภารกิจของคณะกรรมการการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชนในส่วนที่เกี่ยวกับงานเลขานุการและธุรการทั่วไป ในการประชุมของคณะกรรมการ การเดินทางไปศึกษาดูงานภายในประเทศ การเดินทางไปศึกษาดูงานต่างประเทศ การสัมมนา การศึกษาวิเคราะห์ รวบรวม ข้อมูล ข้อเท็จจริง ข้อเสนอแนะด้านวิชาการและกฎหมายเพื่อประกอบเข้าสู่อการพิจารณาของคณะกรรมการการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชนหรือคณะอนุกรรมการ ตลอดจนการให้คำปรึกษา แนะนำ และเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการในเรื่องที่คณะกรรมการดำเนินการศึกษาหรือสอบสวนในเรื่องต่างๆตามรัฐธรรมนูญ ข้อบังคับการประชุมสภาผู้แทนราษฎร ข้อบังคับการประชุมรัฐสภา การค้นคว้าและการจัดทำเอกสารทางวิชาการ การจัดทำบันทึกการประชุมและปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดยสามารถจำแนกงานของคณะกรรมการได้เป็นงานด้านเลขานุการและงานด้านวิชาการ ดังนี้

## 1. งานด้านเลขานุการ

### 1.1 การประชุมคณะกรรมการ

การปฏิบัติหน้าที่ด้านเลขานุการในที่ประชุมของบุคลากรในกลุ่มงานคณะกรรมการการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นบทบาทภารกิจหนึ่งที่สำคัญที่มีความสำคัญต่อการทำหน้าที่ของคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายจากสภาผู้แทนราษฎรในการประชุมคณะกรรมการจะสัมฤทธิ์ผลหรือเป็นไปตามเป้าหมายได้มากน้อยแค่ไหน เพียงใดนั้น บุคลากรประจำกลุ่มงานถือว่าเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนให้การประชุมของคณะกรรมการในแต่ละครั้งนั้นบรรลุเป้าหมายได้

### 1.2 การจัดสัมมนา

งานสัมมนาเป็นภารกิจที่เป็นกิจกรรมของคณะกรรมการที่ได้กระทำการตามหน้าที่ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงวิชาการจากการระดมความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมสัมมนา ตามประเด็นหัวข้อที่คณะกรรมการต้องการพิจารณาศึกษา หรือประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจ หรือหัวข้อที่อยู่ในความสนใจของประชาชนหรือมีผลกระทบต่อคนในสังคมส่วนใหญ่ เพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอแนะแนวทางในการแก้ไข แล้วนำมารวบรวม วิเคราะห์เปรียบเทียบ และนำเสนอเป็น

แนวทางหรือข้อเสนอแนะ หรือเป็นข้อมูลเชิงวิชาการที่มีคุณภาพสำหรับประกอบการพิจารณาศึกษาของคณะกรรมการต่อไป

### 1.3 การเดินทางศึกษาดูงาน

การเดินทางไปศึกษาดูงานภายในประเทศของคณะกรรมการ ถือว่าเป็นการปฏิบัติภารกิจของคณะกรรมการที่สำคัญในการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐของฝ่ายบริหาร โดยทั่วไปการเดินทางไปศึกษาดูงานภายในประเทศของคณะกรรมการจะเกิดขึ้นเมื่อคณะกรรมการพิจารณาศึกษาเรื่องใดๆ แล้วต้องการรู้รายละเอียดหรือประเด็นสำคัญเกี่ยวกับสถานที่ ตัวบุคคลรวมทั้งด้านอื่นๆ เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาศึกษา คณะกรรมการก็จะเดินทางไปศึกษาดูงานและตรวจสอบสภาพข้อเท็จจริงยังพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการศึกษา

## 2. งานด้านวิชาการ

ขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านวิชาการให้กับคณะกรรมการ

1. จัดทำข้อมูลทางวิชาการ โดยเฉพาะประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะพิจารณา โดยการศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ข้อมูลความเป็นมา รายละเอียดสำคัญของเรื่องที่จะพิจารณา ตลอดจนตัวบทกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการสำหรับใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการเพื่อใช้เป็นเอกสารประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการ
2. จัดบันทึกรายละเอียดและประเด็นในการพิจารณา ตลอดจนมติของที่ประชุมโดยการจัดทำเป็นบันทึกการประชุมแต่ละครั้งต้องมีการสรุปเนื้อหาสาระในการพิจารณาให้มีความถูกต้องและเป็นไปตามมติของที่ประชุม
3. ชี้แจงรายละเอียดของเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวงงานให้ที่ประชุมทราบ เช่น กฎ ระเบียบ
4. จัดทำบันทึกการประชุมและสรุปผลการประชุมให้ครอบคลุมทุกประเด็น และเป็นไปตามมติของที่ประชุม โดยบันทึกการประชุมจะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 2 วัน และก่อนวันประชุมครั้งต่อไป เพื่อเสนอต่อที่ประชุมพิจารณาและรับรองบันทึกการประชุม สำหรับการจัดทำสรุปผลการประชุมนั้น จะต้องจัดทำให้แล้วเสร็จภายใน 1 วัน เพื่อนำไปเผยแพร่ลงในเว็บไซต์ของคณะกรรมการ
5. จัดทำโครงการและกำหนดการจัดสัมมนา พร้อมทั้งหลักการและเหตุผล โดยจะต้องทราบถึงมติของคณะกรรมการว่าจะจัดสัมมนาเรื่องอะไร เมื่อใด ที่ไหน มีผู้เข้าร่วมสัมมนาจำนวนเท่าใด จากที่ใดหรือหน่วยงานหรือองค์กรใดบ้าง
6. จัดทำสรุปผลการสัมมนาและรายงานผลการเดินทางไปศึกษาดูงานแล้วเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อความเห็นชอบ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในเรื่องนั้นๆ ตลอดจนเผยแพร่

ในเว็บไซต์ของคณะกรรมการ และในกรณีที่คณะกรรมการมีมติเห็นควรให้นำสรุปผลการสัมมนา หรือรายงานผลการเดินทาง พร้อมทั้งข้อเสนอแนะส่งให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ก็จะต้องจัดทำหนังสือ นำส่งเรื่องดังกล่าวไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

7. เมื่อคณะกรรมการได้พิจารณาเรื่องใดเรื่องหนึ่งเสร็จสิ้นแล้ว จะต้องทำรายงานผลการพิจารณาของคณะกรรมการไปยังประธานสภาผู้แทนราษฎร หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาดำเนินการต่อไป ซึ่งในการจัดทำรายงานผลการพิจารณาของคณะกรรมการนั้นจะต้องดำเนินการให้ถูกต้อง โดยมีสาระสำคัญของเรื่องครอบคลุมทั้งประเด็นปัญหา แนวทางในการแก้ไขและข้อเสนอแนะที่คณะกรรมการมีไปยังหน่วยงาน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาดำเนินการ

### **บทบาทและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน**

คณะกรรมการการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นคณะกรรมการสามัญคณะหนึ่งจากคณะกรรมการสามัญ 35 คณะที่เกิดภายใต้บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ประกอบข้อบังคับการประชุมสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2551 หมวด 4 กรรมการ ข้อ 82 (24) ดังนี้

ข้อ 82 ให้สภาตั้งคณะกรรมการสามัญขึ้นสามสิบห้าคณะ แต่ละคณะประกอบด้วยกรรมการมีจำนวนสิบห้าคน โดยให้มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(24) มีอำนาจหน้าที่กระทำการ พิจารณาสอบสวน หรือศึกษาเรื่องใดๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน การส่งเสริมและเผยแพร่การเมือง การปกครอง ในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข วิถีคิดและวิถีปฏิบัติที่เป็นประชาธิปไตย รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการบังคับใช้รัฐธรรมนูญ กฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญ ส่งเสริมการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของประชาชน เสรีภาพและความรับผิดชอบในการแสดงความคิดเห็นของบุคคลและสื่อมวลชน การคุ้มครองผู้เสียหายจากการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนส่งเสริมให้ประชาชนและชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการเมือง และการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐทุกระดับ

จากอำนาจหน้าที่ดังกล่าวข้างต้นสามารถกำหนดภารกิจของคณะกรรมการการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชนได้ดังนี้

1. การพิจารณาสอบสวน หรือศึกษาเรื่องใดๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน



LIART

2. การส่งเสริมและเผยแพร่การเมือง การปกครอง ในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข วิถีคิดและวิถีปฏิบัติที่เป็นประชาธิปไตย รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการบังคับใช้รัฐธรรมนูญ กฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญ

3. การส่งเสริมการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของประชาชน เสรีภาพและความรับผิดชอบในการแสดงความคิดเห็นของบุคคลและสื่อมวลชน

4. การคุ้มครองผู้เสียหายจากการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร

5. การส่งเสริมให้ประชาชนและชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการเมือง และการตรวจสอบการใช้อำนาจอธิปไตยทุกระดับ

**ความหมายของคำว่า “การพัฒนาการเมือง” “การสื่อสารมวลชน” และ “การมีส่วนร่วมของประชาชน”**

### **การพัฒนาการเมือง**

การพัฒนาการเมือง หมายถึง การกระทำขององค์กรทางการเมืองซึ่งการกระทำนั้นส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากความคิดเก่าๆ ไปสู่ความคิดใหม่ๆ และความคิดใหม่ที่เกิดขึ้นต้องดีกว่าเก่า

### **การสื่อสารมวลชน**

การสื่อสารมวลชน เป็นแบบหนึ่งของการสื่อสาร สามารถกระจายเรื่องความรู้เปิดเผยไปสู่คนส่วนใหญ่ ซึ่งมีลักษณะไม่เหมือนกันและไปถึงผู้รับพร้อมกัน มีบทบาทสำคัญในการกำหนดแนวโน้มทางวัฒนธรรมของมวลชน คำว่า “การสื่อสารมวลชน” และคำว่า “สื่อมวลชน” มีความหมายที่แตกต่างกันคือ การสื่อสารมวลชนเป็นกระบวนการหรือวิธีของการสื่อสารที่รวมองค์ประกอบของการสื่อสารทั้งหมดส่วนสื่อมวลชนนั้น หมายถึง สื่อหรือช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารมวลชนอันได้แก่ วิทยู โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ วารสาร นิตยสาร เป็นต้น ซึ่งเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งของการสื่อสาร การใช้คำสองคำนี้บางครั้งคนทั่วไปใช้ในความหมายอย่างเดียวกันโดยถือว่าสื่อมวลชนนั้นมีใช้เพียงสื่อหรือช่องทางในการสื่อสารเพียงอย่างเดียว แต่หมายถึงระบบของสื่อทั้งหมด เช่น บุคลากร อันได้แก่นักจัดรายการ ผู้สื่อข่าว นักหนังสือพิมพ์รวมถึงช่องทางของการสื่อสาร ได้แก่ วิทยู โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ด้วย

### **การมีส่วนร่วมของประชาชน**

การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การกระจายโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้เสียมีโอกาสเข้าไปเกี่ยวข้องในกระบวนการทางการเมืองและการบริหารเกี่ยวกับการกำหนดกฎเกณฑ์ นโยบาย กระบวนการบริหาร และการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เพื่อผลประโยชน์ของประชาชนโดยส่วนรวมอย่างแท้จริงทั้งในด้านการจัดสรรทรัพยากรของชุมชนและของชาติ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวิถี

ชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชน โดยการให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็น ให้คำแนะนำปรึกษา ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ รวมตลอดจนการควบคุมโดยตรงจากประชาชน โดยเป็นการสื่อสารสองทาง ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และจะนำมาซึ่งความสามัคคีในสังคม ทั้งนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานของการที่ประชาชนจะต้องมีอิสระในทางความคิดมีความรู้ ความสามารถในการกระทำและมีความเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมนั้นๆ

จากบทบาทอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการพัฒนารเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่กล่าวมาเบื้องต้นนี้ ทำให้บุคลากรของกลุ่มงานฯ จะต้องปฏิบัติงานในการให้บริการกับคณะกรรมการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีความรู้ด้านการพัฒนารเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชนซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การให้บริการกับคณะกรรมการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านวิชาการและการเป็นเลขานุการในขณะเดียวกัน ดังนั้น ปัญหาสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพนั้น เป็นปัญหามาจากงานที่มีเป็นจำนวนมาก และก่อนที่จะดำเนินการวิเคราะห์ถึงปัญหาสาเหตุการปฏิบัติงานด้านวิชาการให้แก่คณะกรรมการที่ไม่มีประสิทธิภาพที่จะกล่าวในบทต่อไปนั้นจึงจำเป็นต้องให้มองเห็นภาพของการปฏิบัติงานของกลุ่มงานก่อน ดังที่จะได้แสดงให้เห็นในตารางดังต่อไปนี้



### ข้อมูลสถิติงานของคณะกรรมการ

ตารางที่ 1 ผลการปฏิบัติงานในคณะกรรมการการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน

และการมีส่วนร่วมของประชาชน

ระหว่างวันที่ 7 มกราคม 2552 – 9 พฤษภาคม 2554

| คณะกรรมการ/อนุกรรมการ<br>ที่รับผิดชอบ   | การประชุม | ดูงาน<br>ในประเทศ | ดูงาน<br>ต่างประเทศ | สัมมนา | การรับรองแขก<br>ต่างประเทศ |
|---|-----------|-------------------|---------------------|--------|----------------------------|
| 1. คณะกรรมการการพัฒนา<br>การเมือง การสื่อสารมวลชน<br>และการมีส่วนร่วมของประชาชน | 55        | 10                | 4                   | 28     | 2                          |
| 2. คณะอนุกรรมการที่มี<br>ส่วนร่วมของประชาชนและ<br>การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ      | 38        | 2                 | -                   | -      | -                          |
| 3. คณะอนุกรรมการพัฒนา<br>การเมือง และการสื่อสารมวลชน                            | 21        | 3                 | -                   | -      | -                          |



Legislative Institutional

Transparency Center  
LIRT  
"เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้  
จัดโดยศูนย์วิจัยและวิจัยที่ผลิตที่ศูนย์นั้น  
มีอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใด ๆ ทั้งสิ้น"

ตารางที่ 2 ผลการปฏิบัติงานในคณะกรรมการการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน  
และการมีส่วนร่วมของประชาชน  
ระหว่างวันที่ 5 ตุลาคม 2554 – ปัจจุบัน

| คณะกรรมการ/อนุกรรมการ<br>ที่รับผิดชอบ  | การประชุม | ดูงาน<br>ในประเทศ | ดูงาน<br>ต่างประเทศ | สัมมนา | การรับรองแขก<br>ต่างประเทศ |
|--|-----------|-------------------|---------------------|--------|----------------------------|
| 1. คณะกรรมการการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน   | 32        | 14                | 2                   | 34     | 1                          |
| 2. คณะอนุกรรมการการมีส่วนร่วมของประชาชน  | 14        | 2                 | -                   | -      | -                          |
| 3. คณะอนุกรรมการการพัฒนาการเมือง และการสื่อสารมวลชน  | 19        | 2                 | -                   | -      | -                          |
| 4. คณะอนุกรรมการพิจารณา<br>ศึกษาการคืนคลื่นความถี่ของ<br>กิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุ<br>โทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม | 3         | -                 | -                   | -      | -                          |



ด้วยบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน ที่ต้องดำเนินการตามกรอบของบทบัญญัติของกฎหมายที่ให้อำนาจในการดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนนั้น มีหลากหลายไม่ว่าจะเป็นด้านการประชุม การจัดสัมมนา การเดินทางไปศึกษาดูงาน ประกอบกับคณะกรรมการในฐานะตัวแทนของประชาชน ยังมีภารกิจอีกอย่างหนึ่งที่สำคัญ คือ การให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชนที่เดือดร้อนจากสาเหตุต่างๆ ที่มีการร้องทุกข์ต่อสภาผู้แทนราษฎรซึ่งเป็นปัญหาเฉพาะหน้าที่เร่งด่วนนอกเหนือจากแผนงานปกติ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ต่างๆ ของคณะกรรมการได้ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่ของกลุ่มงานคณะกรรมการการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการเตรียมการประชุม การสัมมนา หรือการลงพื้นที่เพื่อตรวจสอบข้อมูลข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งการดำเนินงานตามภารกิจดังกล่าวให้สามารถตอบสนองการปฏิบัติงานของคณะกรรมการเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์ให้ได้ตามที่กำหนดไว้นั้น อยู่ภายใต้ข้อจำกัดด้านบุคลากร ด้านเวลา และวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่อย่างจำกัด

จากข้อจำกัดด้านต่างๆ ที่มีอยู่ของกลุ่มงานคณะกรรมการการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาด้านประสิทธิภาพในการให้บริการด้านวิชาการของเจ้าหน้าที่ประจำกลุ่มงานคณะกรรมการการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งจะได้มีการนำเสนอรายละเอียดในบทที่ 4 ต่อไป



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์และการอภิปรายผล

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะปัญหา

จากอำนาจหน้าที่และบทบาทของกลุ่มงานคณะกรรมการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่กล่าวมา จะเห็นว่าภารกิจของกลุ่มงานคณะกรรมการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ปฏิบัติงานมีอยู่เป็นจำนวนมาก กอปรกับอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบมีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอต่อภารกิจที่มีอยู่เป็นปริมาณมากเจ้าหน้าที่ได้รับมอบหมายงานให้ทำอยู่ตลอดเวลา ซึ่งส่วนใหญ่จะต้องดำเนินการด้วยความรวดเร็ว เพื่อให้ทันต่อความต้องการของคณะกรรมการ รวมทั้งการขาดทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญและประสบการณ์ของบุคลากรในกลุ่มงานฯ แต่ละคนพบว่าไม่เท่ากัน ตลอดจนการตอบสนองต่อปัญหาหรือข้อร้องเรียนที่ประชาชนหรือสังคมได้ให้ความสนใจตามกระแสสังคมในช่วงเวลานั้นๆ ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ จึงทำให้ผลสัมฤทธิ์ของงานไม่ตรงกับความต้องการของคณะกรรมการ

ในฐานะที่ผู้ศึกษาเป็นส่วนหนึ่งในคณะกรรมการ และเป็นผู้หนึ่งที่ใช้บริการงานด้านวิชาการของกลุ่มงานคณะกรรมการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน จึงได้ศึกษาวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสังเกต และประสบการณ์จริงจากการปฏิบัติงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ของกลุ่มงานคณะกรรมการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน พบว่าการปฏิบัติงานบริการด้านวิชาการที่ไม่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยปัญหาหลักๆ อยู่ 3 ประเด็น ได้แก่ 1) ปัญหางานที่ไม่มีคุณภาพ 2) ปัญหาความล่าช้า และ 3) ปัญหาการไม่ประหยัด อันส่งผลกระทบต่อารดำเนินงานของคณะกรรมการ จนบางครั้งไม่สามารถปฏิบัติภารกิจตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่ประชาชนและชุมชนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของคณะกรรมการ



#### 4.1.1 ปัญหางานไม่มีคุณภาพ

การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานคณะกรรมการในส่วนที่เป็นงานด้านวิชาการ ยังมีประเด็น ที่จะต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาการ ในกลุ่มงานคณะกรรมการเกี่ยวกับงานที่ไม่มีคุณภาพ ดังนี้

##### สาเหตุ

1) บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นปัญหาหลักที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง ต่อการปฏิบัติงานในการช่วยเหลือและสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ เนื่องจากความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของงานด้านวิชาการ ที่คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการจะต้องใช้ในการประกอบการพิจารณาของเรื่องต่างๆ ที่จะต้องดำเนินการ และเมื่อเจ้าหน้าที่ไม่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างเชิงลึกแล้ว ผลงานที่พิจารณาออกมา ก็จะไม่มีความหมายเช่นเดียวกัน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการไม่มีประสิทธิภาพไปด้วย

2) บุคลากรไม่มีความรู้ด้านวิชาการ

2.1) บุคลากรขาดทักษะในการวิเคราะห์การจัดทำข้อมูลด้านวิชาการ ทั้งนี้ เนื่องจากเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานไม่ได้รับการฝึกอบรมให้ตรงกับลักษณะงานที่รับผิดชอบ ประกอบกับไม่มีการสอนงาน หรือการศึกษาดูงาน รวมทั้งการเพิ่มพูนทักษะเกี่ยวกับการคิดวิเคราะห์และประมวลผลเชิงวิชาการ

2.2) ขาดฐานข้อมูลสนับสนุน เนื่องจากการจัดเก็บข้อมูลไม่เป็นระบบ ข้อมูลไม่ครบถ้วน ครอบคลุม เจ้าหน้าที่แต่ละคนที่ดำเนินการประชุมในวันนั้นๆ จะจัดเก็บเอกสารการประชุมในแต่ละเรื่องไว้เป็นแฟ้มซึ่งเก็บแฟ้มเรื่องดังกล่าวไว้ที่ตนเองซึ่งเมื่อคณะกรรมการมีความประสงค์จะหาข้อมูลที่เก็บไว้จะทำให้ยากต่อการค้นหาได้ในทันที รวมทั้งข้อมูลเอกสารบางส่วนได้จัดเก็บไว้ ณ ห้องเก็บเอกสารของสำนักกรรมการ 2 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ถนนประดิพัทธ์ หากแต่สถานที่ทำงานของคณะกรรมการประจำ ณ อาคารดีพร้อม ถนนสุขุขทัย และสถานที่จัดประชุมจัด ณ อาคารรัฐสภา ถนนอุทองใน จึงทำให้การค้นหาข้อมูลเอกสารต่างๆ ต้องใช้ระยะเวลาในการเดินทาง เพื่อค้นหาเอกสาร ซึ่งเมื่อคณะกรรมการมีความประสงค์จะหาข้อมูลที่เก็บไว้จะทำให้ยากต่อการค้นหาได้ในทันที ส่งผลให้คณะกรรมการได้ข้อมูลไม่ทันต่อความต้องการ และทำให้การดำเนินงานของคณะกรรมการไม่มีประสิทธิภาพ

3) ไม่มีการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับองค์ความรู้ที่จะเสริมสร้างศักยภาพในสายงานที่ปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้ด้านการเมือง การสื่อสารมวลชน กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน หลักการเขียนเอกสารวิชาการ ฝึกทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก และการจัดทำฐานข้อมูลต่างๆ



LIART

"เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้  
จัดทำเพื่อการศึกษาและเรียนรู้ตามหลักสิทธิพื้นฐาน  
มีอำนาจไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใด ๆ ทั้งสิ้น"

4) งานไม่ถูกต้อง เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการเมือง การสื่อสารมวลชน เนื่องจากวุฒิการศึกษาของเจ้าหน้าที่ไม่ตรงกับงานที่ปฏิบัติ จึงขาดความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาของงาน ส่งผลทำให้การจัดทำเอกสารด้านวิชาการไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

5) กำหนดประเด็นการพิจารณาไม่ชัดเจน เนื่องจากเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบไม่เข้าใจถึงประเด็นเรื่องที่จะพิจารณา ทำให้กำหนดระเบียบวาระการพิจารณาไม่ตรงประเด็นหรือไม่ชัดเจน ดังนั้น ข้อมูลหรือเอกสารประกอบการประชุมที่จะให้แก่คณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ จึงไม่สอดคล้องกับแก่นเรื่องที่จะพิจารณา จึงเกิดงานที่ไม่มีคุณภาพไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการได้

6) ขาดการประสานงานระหว่างบุคลากรกับกรรมการ เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานไม่มีการประสานงานกับประธานคณะกรรมการ หรือประธานคณะอนุกรรมการ เพื่อขอปรึกษาหารือเกี่ยวกับกำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการประชุม รวมทั้งเนื้อหาสาระที่จะพิจารณา และกำหนดบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะพิจารณา จึงทำให้ในการประชุมเพื่อพิจารณาเรื่องนั้นๆ ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น เช่น การประชุมคณะอนุกรรมการไม่ครบองค์ประชุม วันเวลาที่ประชุมไปซ้ำซ้อนกับคณะอนุกรรมการชุดอื่น ข้อมูลเอกสารไม่ถูกต้องตามที่ต้องการ บุคคลที่เกี่ยวข้องมาไม่ครบตามประสงค์

#### 4.1.2 ปัญหาความล่าช้า

ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของกลุ่มงานคณะกรรมการ มีความล่าช้าค่อนข้างมาก ไม่ทันต่อความต้องการของคณะกรรมการในการดำเนินงานที่มีอยู่เป็นปริมาณมาก ซึ่งสรุปสาเหตุของความล่าช้า ได้ดังนี้

##### สาเหตุ

1) กระบวนการทำงานมีความซับซ้อน ในลักษณะของการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานคณะกรรมการ จะมีขั้นตอนและรายละเอียดค่อนข้างซับซ้อน ได้แก่

1.1) การจัดประชุมสำหรับคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการพิจารณาในประเด็นเรื่องต่างๆ และจัดทำรายงานการประชุมเพื่อให้คณะกรรมการรับรอง

1.2) การจัดประชุม/สัมมนา/ศึกษาดูงานให้กับคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ

1.3) การจัดการข้อมูล เริ่มตั้งแต่การสืบค้นข้อมูล การเตรียมข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลเอกสาร ข้อมูลสนับสนุน และเอกสารเชิงวิชาการที่เกี่ยวข้อง

1.4) การเชิญบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการ เพื่อชี้แจงหรือให้ข้อมูล



LIART

Legislative Institutional Repository of Thailand  
"เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้  
จัดทำเพื่อการศึกษาระบบและเรียนรู้ตามหน้าที่โดยตรงเท่านั้น  
มิอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใด ๆ ทั้งสิ้น"

1.5) การจัดการข้อมูล เริ่มตั้งแต่การสืบค้นข้อมูล การเตรียมข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลเอกสาร ข้อมูลสนับสนุน และเอกสารเชิงวิชาการที่เกี่ยวข้อง

จะเห็นได้ว่า กระบวนการทำงานมีความซับซ้อนหลายอย่าง และจะต้องดำเนินการควบคู่กันไปด้วยกัน ดังนั้น เจ้าหน้าที่จะต้องใช้ความสามารถที่มีอยู่พยายามปฏิบัติงานให้ได้ครบทุกด้านในแต่ละเรื่องที่ได้รับผิดชอบ จึงทำให้ต้องใช้ระยะเวลามากในการดำเนินการ

2) ไม่มีการจัดระบบงาน ในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานคณะกรรมการฯ ยังเป็นการต่างคนต่างทำ ไม่มีการจัดลำดับของงานว่าสิ่งใดต้องทำก่อนหลัง และความต่อเนื่องความเชื่อมโยงเชิงระบบ จึงทำให้บางครั้งการทำงานต้องทำหลายครั้งกว่าจะได้งานที่ครบถ้วนตามความต้องการ

3) ไม่ได้กำหนดวิธีปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน เนื่องจากไม่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานคณะกรรมการฯ ที่จะระบุถึงขั้นตอน วิธีการ รายละเอียดในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงาน ไม่มีการออกแบบกระบวนการของการปฏิบัติงาน (Flow Chart) ในแต่ละกระบวนการ จึงทำให้เจ้าหน้าที่และบุคลากรที่เกี่ยวข้องไม่ทราบถึงขั้นตอนต่อไปในการปฏิบัติงาน ทำให้การทำงานซ้อนไปซ้ำมาอยู่ตลอด อันส่งผลให้การดำเนินการของคณะกรรมการล่าช้ากว่าที่ควร

4) ขาดการบริหารจัดการภายในกลุ่มงานคณะกรรมการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน ขาดการบริหารจัดการที่ดี เมื่อบุคลากรแต่ละคนต้องรับภาระกิจงานเป็นจำนวนมาก ประกอบกับบุคลากรคนใดได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการให้กับคณะอนุกรรมการคณะใด และภารกิจในคณะอนุกรรมการมีจำนวนมาก จึงต้องสรรหาบุคลากรมาช่วยเหลือแบ่งเบางานซึ่งกันและกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงปัจจัยที่มีอยู่อย่างจำกัดจะพบว่าบุคลากรภายในกลุ่มงานมีเพียงไม่กี่คน หากแต่โครงสร้างของคณะอนุกรรมการประกอบด้วยคณะอนุกรรมการหลายคณะซึ่งแต่ละคณะก็มีภารกิจปริมาณงานเป็นจำนวนมาก ทำให้บุคลากรที่มีอยู่เพียงน้อยนิดต้องรับภาระในการปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการให้กับคณะกรรมการและอนุกรรมการคนละหลายคณะ ดังนั้น เมื่อขาดการบริหารจัดการที่ดีภายในกลุ่มงาน จึงทำให้บุคลากรบางคนมีงานล้นมือ แต่บางคนอาจจะมิงงานที่รับผิดชอบน้อยและไม่ได้ใช้ความรู้ความสามารถให้เต็มศักยภาพเท่าที่ควร อันนำไปสู่ปัญหาความด้อยคุณภาพและประสิทธิภาพของงาน

5) บุคลากรขาดทักษะในการทำงาน

5.1) บุคลากรไม่มีประสบการณ์การทำงาน เนื่องจากมีระยะเวลาในการทำงานราชการน้อย จึงขาดประสบการณ์และความรู้ ความชำนาญในกระบวนการอย่างแท้จริง ประกอบกับการที่ไม่ได้รับฝึกอบรม และการสอนงานฝึกปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงอย่างเต็มที่ทั้งกระบวนการ จึงทำให้ขาดความรู้ความเข้าใจในลักษณะงาน ตลอดจนการเชื่อมโยงความรู้และข้อมูลที่สำคัญในการปฏิบัติงานด้านวิชาการ



LIART

Legislative Institutional Repository of Thailand

"เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้ จัดทำเพื่อการศึกษาระบบราชการและผู้บริหารเท่านั้น มิอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใด ๆ ทั้งสิ้น"

5.2) ขาดทักษะและความรู้ในการสืบค้น ค้นคว้าข้อมูลหรือเอกสาร สืบเนื่องจากการที่ไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้ไม่ทราบถึงแนวทางและวิธีการที่จะสืบค้น ค้นคว้าข้อมูลหรือเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และรวดเร็วให้ทันต่อความต้องการของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ จึงทำให้ต้องมีการประชุมหลายครั้งในการพิจารณาแต่ละเรื่องเพราะต้องรอข้อมูลและเอกสารที่ครอบคลุม ถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน

6) บุคลากรขาดความรู้ในเรื่องพิจารณา เนื่องจาก

6.1) ขาดการสอนงาน ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถจัดลำดับของงาน และความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า หรือทราบว่าเรื่องใดควรติดต่อประสานงานกับใคร ที่ไหน และจะมีวิธีปฏิบัติงานอย่างไรจึงจะทำให้งานนั้นๆ ประสบผลสัมฤทธิ์ได้โดยเร็ว นอกจากนี้การสอนงานยังสามารถทำให้บุคลากรได้เรียนรู้ถึงเทคนิค วิธีการการทำงานที่สามารถลดขั้นตอนได้ในแต่ละกระบวนการ

6.2) เจ้าหน้าที่ไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้ขาดทักษะในการปฏิบัติงาน ด้านวิชาการที่จะช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ เนื่องจากการปฏิบัติภารกิจของคณะกรรมการเป็นเครื่องมือหรือกลไกหลักที่สำคัญอันหนึ่งของรัฐสภา การที่เจ้าหน้าที่ขาดประสบการณ์ในการทำงาน เนื่องมาจาก

6.2.1) เจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานคณะกรรมการมีการโอนย้ายบ่อย เพราะ

■ ไม่ชอบลักษณะงานที่ปฏิบัติ เนื่องจากลักษณะงานที่รับผิดชอบเป็นด้านเลขานุการของคณะกรรมการ ดังนั้น บุคคลที่ปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้ที่มีความอดทน แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี และต้องปฏิบัติงานภายใต้แรงกดดันหลายด้าน รวมทั้งจะต้องจัดทำเอกสารให้มีความถูกต้องและรวดเร็ว ประกอบกับการที่มีงานเป็นปริมาณมากและต้องปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้งานแล้วเสร็จภายใต้กรอบเวลาที่จำกัด จึงทำให้เจ้าหน้าที่บางคนไม่สามารถปรับตัวและปฏิบัติงานในลักษณะดังกล่าวได้

■ ปริมาณงานที่รับผิดชอบมีเป็นจำนวนมาก ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องจัดเตรียมข้อมูลเอกสารให้ได้กับปริมาณงานที่รับผิดชอบ เพื่อใช้ในการประชุมตามที่คณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการกำหนดการประชุม ทำให้ต้องใช้ระยะเวลาในการสืบค้น ค้นคว้า รวบรวมเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน จึงทำให้เกิดปัญหาความล่าช้าไม่ทันต่อความต้องการของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ

■ ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการปฏิบัติงานของกลุ่มงานจะต้องช่วยเหลือและสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการอยู่ตลอดเวลา สิทธิประโยชน์และแรงจูงใจที่มีอยู่ยังไม่เหมาะสมและสอดคล้องกับความรับผิดชอบที่มีอยู่อย่างหลากหลาย ซึ่งทำให้เจ้าหน้าที่โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่ดำรงตำแหน่งนิติกร บางส่วนมีความประสงค์



LIART

“เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้  
จัดทำเพื่อคลังที่คณะและสมาชิกวุฒิสภาใช้ดูเท่านั้น  
มิอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใด ๆ ทั้งสิ้น”

ที่จะไปเป็นข้าราชการอัยการหรือข้าราชการตุลาการ เนื่องจากมีศักดิ์ศรีของตำแหน่งที่เป็นที่ยอมรับของสังคมมากกว่า

#### 6.2.2) มีความรู้ด้านการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ เนื่องจาก

- ไม่มีคู่มือการปฏิบัติงานให้ศึกษาเรียนรู้ ในลักษณะงานของกลุ่มงานคณะกรรมการ จะมียางที่ต้องปฏิบัติหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นงานธุรการ สารบรรณ งานด้านเลขานุการ และงานด้านวิชาการ ซึ่งงานแต่ละด้านจะต้องอาศัยความรู้พื้นฐานที่ถูกต้อง แม่นยำตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับ และเมื่อไม่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้เป็นกิจลักษณะ จึงทำให้บุคลากรไม่ค่อยมีความรู้พื้นฐานที่ดีที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพที่ดีได้

- ไม่มีการสอนงานให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานถึงขั้นตอน วิธีการ เทคนิค การทำงานอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากที่บุคลากรของกลุ่มงานคณะกรรมการมีอยู่จำนวนน้อย ไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบงานเป็นจำนวนมาก จึงไม่สามารถที่จะจัดระบบการสอนงานจากรุ่นที่สุ่มร่องได้ หรือผู้บังคับบัญชาสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเป็นระบบ เพราะจะต้องรีบเร่งดำเนินการตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จโดยไว

- หลักสูตรการฝึกอบรมให้ความรู้ไม่ตรงกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ และขาดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง โดยมีสาเหตุมาจากเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานต้องรับผิดชอบงานเป็นปริมาณมาก บางครั้งทำให้กำหนดวันอบรมซ้ำซ้อนกับการดำเนินกิจกรรมของคณะกรรมการหรือคณะกรรมการ เช่น การจัดประชุม สัมมนา หรือการศึกษาดูงานของคณะกรรมการ จึงทำให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้

#### 6.2.3) เจ้าหน้าที่ของกลุ่มงานบางคน มีอายุราชการหรือการปฏิบัติงานไม่กี่ปี ทำให้มีประสบการณ์และทักษะในการทำงานน้อย อันส่งผลให้การปฏิบัติงานหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำหรือเสนอแนะแก่คณะกรรมการยังไม่ครบถ้วน ชัดเจน ซึ่งทำให้คณะกรรมการขาดความเชื่อมั่นต่อตัวเจ้าหน้าที่

7) ความรู้ไม่ตรงกับสายงาน เจ้าหน้าที่บางคนในกลุ่มงานมีวุฒิการศึกษาที่ไม่ตรงกับสายงานที่รับผิดชอบ เนื่องจากลักษณะงานที่ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ด้านธุรการ ระเบียบงานสารบรรณ งบประมาณ โดยเฉพาะงานด้านวิชาการที่จะต้องใช้ความรู้ในการวิเคราะห์ ประมวลผล ประเมินผล การปฏิบัติงาน ตลอดจนการคิดวิเคราะห์แบบองค์รวมหรือเชิงระบบ รวมทั้งการจัดการด้านฐานข้อมูล ทั้งข้อมูลวิชาการและข้อมูลสนับสนุนที่คณะกรรมการหรือคณะกรรมการจะต้องอาศัยใช้ข้อมูลดังกล่าวในการประกอบการพิจารณาดำเนินงานเป็นสำคัญ ซึ่งการที่เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ตรงกับสายงาน มีสาเหตุจากการคัดเลือกสรรหาบุคลากรตั้งแต่ต้นไม่ครอบคลุมและตรงกับลักษณะงานที่สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรรับผิดชอบ นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานยังไม่มี การวางแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับลักษณะงานที่เป็นจริง



LIART

"เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้ จัดทำเพื่อการศึกษา และเป็นข้อมูลสาธารณะเท่านั้น มิอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใด ๆ ทั้งสิ้น"

8) บุคลากรรับผิดชอบงานหลายคณะ ทำให้เจ้าหน้าที่จะต้องเร่งรีบในการค้นหาหรือสืบค้นข้อมูลเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับเรื่องที่คณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการพิจารณาให้ทันกับระยะเวลาที่กำหนดของทุกคณะ รวมทั้งงานด้านเอกสารเชิญประชุม ระเบียบวาระการประชุม การทำหนังสือเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุมเพื่อชี้แจงหรือให้ข้อมูลแก่คณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ ตลอดจนการจัดทำข้อมูลเชิงวิชาการที่ใช้สนับสนุนประกอบการวินิจฉัยในการประชุมของคณะกรรมการให้มีความถูกต้องและสามารถใช้เป็นเอกสารอ้างอิงที่เชื่อถือได้

9) ปริมาณงานมีจำนวนมาก ตามความรับผิดชอบของกลุ่มงานคณะกรรมการการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน ที่กำหนดให้ต้องปฏิบัติงานทั้งทางด้านเลขานุการและธุรการทั่วไป และงานด้านวิชาการให้กับคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ ซึ่งการดำเนินงานของคณะกรรมการส่วนใหญ่จะพิจารณาสอบสวนเรื่องร้องเรียนเป็นหลัก ทำให้การทำงานต้องทำด้วยความรอบคอบ ทั้งในส่วนของ การเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องมาร่วมประชุม และการเดินทางไปตรวจสอบข้อเท็จจริงในพื้นที่ต่างๆ ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาในการศึกษาค้นคว้า รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งในทางปฏิบัติของกลุ่มงานสำหรับในขั้นก่อนการประชุมนั้น กลุ่มงานจะต้องขอข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาวิเคราะห์ ประมวลให้เป็นเอกสารเชิงวิชาการ จึงเป็นสาเหตุใหญ่ที่ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่ได้ปฏิบัติงานด้านการจัดทำเอกสารวิชาการประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการได้อย่างครบถ้วน สมบูรณ์ตามความประสงค์ของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ

9.1) ไม่มีการกระจายงาน เนื่องจากบุคลากรของกลุ่มงานมีจำนวนน้อย จึงทำให้เจ้าหน้าที่ของกลุ่มงานได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานเลขานุการให้กับคณะอนุกรรมการหลายคณะ หากเจ้าหน้าที่คนใดมีความรู้ความสามารถตรงกับลักษณะงานที่ปฏิบัติก็จะรับผิดชอบ

9.2) ขาดการทำงานเป็นทีม เนื่องจากเจ้าหน้าที่แต่ละคนต้องรับผิดชอบงานหลายอย่าง และเป็นฝ่ายเลขานุการให้กับคณะอนุกรรมการหลายคณะ จึงทำให้ต่างคนต่างต้องปฏิบัติงานต่อเนื่องอย่างทันที การที่จะทำงานเป็นทีมอาจมีข้อจำกัดบางประการ เช่น จะต้องมีการประชุมร่วมหารือในการดำเนินงาน หรือแบ่งงานกันทำ ซึ่งงานบางอย่างเป็นงานที่เร่งด่วนและสามารถดำเนินการด้วยตนเองได้ แต่งานบางเรื่องก็ต้องมีการทำงานเป็นทีม เช่น การพิจารณาเรื่องสำคัญ ที่มีผลกระทบต่อมวลชนหรือภาพรวมของประเทศ จึงต้องมีการทำงานเป็นทีมเพื่อที่จะแบ่งหน้าที่กันทำ เนื่องจากมีเนื้อหาสาระที่ต้องใช้ประกอบการพิจารณาให้รอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลด้านสถิติจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ข้อมูลเอกสารบทความหรือข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องโดยตรงและโดยอ้อม คำพิพากษาที่ใช้เป็นบรรทัดฐาน มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง เอกสารทางประวัติศาสตร์ การติดต่อบุคคลผู้ทรงคุณวุฒิหรือบุคคลที่สามารถให้ข้อเท็จจริงได้ การจัดเตรียมการประชุมที่เป็นคณะใหญ่ ตลอดจนการประสานงาน



LIART

Legislative Institutional

Repository of Thailand  
มีอำนาจไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใด ๆ ทั้งสิ้น"

กับฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ให้เป็นข้อมูลเชิงวิชาการที่มีคุณภาพและสามารถใช้เป็นข้อมูลหรือเอกสารที่ใช้อ้างอิงได้ให้กับคณะกรรมการธิการ

10) บุคลากรในกลุ่มงานคณะกรรมการมีน้อย ทำให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนได้รับมอบหมายงานให้เป็นฝ่ายเลขานุการหลายคณะ และต้องทำงานหลายอย่างทั้งงานธุรการ งานหนังสือ งานเลขานุการ และงานด้านวิชาการ รวมทั้งลักษณะงานของกลุ่มงานคณะกรรมการ จะต้องมีการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลาจนทำให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถบริหารจัดการเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดที่อยู่มี ให้ได้ตรงความต้องการและความคาดหวังของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ

11) ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานหลายด้าน เนื่องจากจำนวนเจ้าหน้าที่ของกลุ่มงานคณะกรรมการมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอต่อปริมาณงานที่มีอยู่อย่างหลากหลายและหลายด้าน จึงทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องมอบหมายงานหลายๆ ด้านให้แก่เจ้าหน้าที่แต่ละคนรับผิดชอบ ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของกลุ่มงานคณะกรรมการ มีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบจำนวนมากอันส่งผลให้บุคลากรผู้นั้นไม่มีเวลาในการสืบค้น ค้นคว้า หรือเสาะหาข้อมูลเอกสารให้ครอบคลุมและทันต่อความต้องการของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4.1.3 ปัญหาการไม่ประหยัด

##### ข้อมูลสนับสนุน

##### สาเหตุ

##### 1) วัสดุสิ้นเปลือง เนื่องจาก

1.1) เจ้าหน้าที่จัดทำข้อมูลไม่ตรงประเด็นและต้องทำหลายครั้ง จากการที่เจ้าหน้าที่จัดทำข้อมูลไม่ตรงกับประเด็นเรื่องที่จะต้องพิจารณา รวมทั้งข้อมูลที่ได้รับในเริ่มแรกไม่ครอบคลุมประเด็นอย่างครบถ้วน หรือข้อมูลที่ได้รับไม่ทันสมัย ไม่เป็นปัจจุบัน จึงต้องนำกลับไปทำใหม่อยู่หลายครั้งกว่าจะได้ข้อมูลที่ต้องการ จึงทำให้สิ้นเปลืองวัสดุสำนักงานเป็นจำนวนมาก เช่น เอกสารข้อมูลประกอบการประชุม ซึ่งใช้เป็นจำนวนมากในการประชุมในแต่ละครั้ง เป็นต้น

1.2) การจัดทำข้อมูลมีการแก้ไขหลายครั้ง จากการที่ต้องมีการแก้ไขข้อมูลที่ใช้ในการประชุมในแต่ละครั้ง ทำให้ต้องมีการผลิตเอกสารประกอบการประชุมเป็นจำนวนมาก เพื่อแจกให้คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือผู้ที่เข้าร่วมประชุมได้พิจารณา และเมื่อมีการแก้ไขหลายครั้งจึงทำให้เจ้าหน้าที่จะต้องผลิตเอกสารใหม่ทุกครั้ง

##### 2) ใช้งบประมาณสิ้นเปลือง

2.1) การพิจารณาแต่ละเรื่องใช้เวลาประชุมหลายครั้ง จากการที่ต้องมีการประชุมหลายครั้งสำหรับประเด็นเรื่องที่พิจารณาเพียงเรื่องเดียว ทำให้มีการใช้งบประมาณที่สิ้นเปลืองโดยไม่จำเป็น



LIART

"เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้  
จัดเป็นเอกสารที่รายงานและเผยแพร่ให้สาธารณชนได้รับ  
มีอำนาจไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใด ๆ ทั้งสิ้น"

เช่น การที่ต้องใช้ไฟฟ้า เครื่องปรับอากาศ อาหารว่างและเครื่องดื่มที่ให้บริการผู้เข้าร่วมประชุม ตลอด การผลิตเอกสารประกอบการประชุม รวมทั้งโอกาสและเวลาที่เสียไป

2.2) ต้องใช้ข้อมูลประกอบการพิจารณาจากหลายฝ่าย ทำให้ใช้งบประมาณ สิ้นเปลือง เพราะจะต้องผลิตเอกสารหลายอย่างและเมื่อต้องมีการประชุมหลายครั้งจึงต้องจัดทำเอกสารเดิมๆ เป็นจำนวนหลายครั้ง เพื่อนำเข้าที่ประชุมพิจารณาทุกครั้ง



"เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้ จัดทำขึ้นโดยฝ่ายเลขานุการและเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องเท่านั้น มิอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใด ๆ ทั้งสิ้น"



## 4.2 แนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานบริการด้านงานวิชาการของกลุ่มงาน คณะกรรมการการพัฒนากองเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน

### 4.2.1 งานมีคุณภาพ

1) งานถูกต้อง เนื่องจากปัญหาที่เจ้าหน้าที่มีความรู้ไม่ตรงกับสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่ จึงทำให้ไม่มีความรู้ ความเข้าใจในสาระเนื้อหาของการพัฒนากองเมือง การสื่อสารมวลชน และกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน จึงเป็นข้อจำกัดในการจัดทำเอกสารวิชาการต่างๆ เนื่องจากเจ้าหน้าที่จะไม่ทราบถึงแหล่งข้อมูลที่จะค้นคว้าเรื่องที่คณะกรรมการจะพิจารณาว่าจะไปค้นคว้าค้นหาได้ที่ใด หรือหากได้ข้อมูลมาแล้วก็ไม่เข้าใจและไม่สามารถเชื่อมโยงเนื้อหาที่สำคัญๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ประมวลผลให้เป็นเอกสารเชิงวิชาการได้อย่างสมบูรณ์

2) มีการประสานงานที่ีระหว่างเจ้าหน้าที่กับประธานคณะกรรมการ สำหรับการดำเนินกิจกรรมของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการในชุดต่างๆ หรือการประชุมเพื่อพิจารณาเรื่องต่างๆ โดยเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานของแต่ละชุด จะต้องมีการประสานงานเป็นประจำเสมอๆ กับประธานคณะกรรมการ และประธานคณะอนุกรรมการในทุกเรื่องเช่นในเรื่องของการกำหนดประเด็นการพิจารณาให้ชัดเจน เจ้าหน้าที่ควรจะต้องศึกษาถึงประเด็นเรื่องที่จะเข้าประชุมพิจารณาและทำความเข้าใจถึงสาระสำคัญของเรื่อง เมื่อได้ทำความเข้าใจแล้วจึงจะกำหนดประเด็นการพิจารณาให้ชัดเจนเพื่อที่จะทำให้การพิจารณาเรื่องเป็นไปด้วยความราบรื่น และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ควรจะต้องมีความกล้าที่จะเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือกับประธานคณะกรรมการ หรือประธานคณะอนุกรรมการถึงหัวข้อการกำหนดประเด็นที่เตรียมไว้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างเจ้าหน้าที่กับประธานคณะกรรมการหรือประธานคณะอนุกรรมการ ทั้งนี้ เพื่อเป็นเสมือนการทำงานเป็นทีมระหว่างเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการ รวมทั้งเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกัน ประกอบกับยังเป็นการปรับตัวกับลักษณะการทำงานระหว่างกันให้สามารถดำเนินงานได้อย่างเรียบร้อย ตลอดจนเป็นการปรึกษาหารือถึงประเด็นปัญหาอุปสรรค รวมทั้งการเสนอแนะข้อคิดเห็นเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์

3) การพิจารณาของคณะกรรมการมีคุณภาพโดยการให้เจ้าหน้าที่มีระยะเวลาในการจัดทำข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อเจ้าหน้าที่ได้มีการประสานงานกับประธานคณะกรรมการ และประธานคณะอนุกรรมการจะสามารถอธิบายและชี้แจงถึงความสำคัญของการมีระยะเวลาอย่างเพียงพอในการจัดทำข้อมูลเอกสารซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดที่ใช้ประกอบการพิจารณาเรื่องในการประชุม ซึ่งหากเจ้าหน้าที่มีช่วงระยะเวลาเพียงพอสำหรับการค้นคว้า หรือติดต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมข้อมูลเอกสารให้ได้ครบถ้วนรอบด้าน และสามารถมีเวลาในการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงวิชาการได้ ก็จะทำให้ผลการพิจารณาของคณะกรรมการมีคุณภาพตามความต้องการและ

ความคาดหวัง อันส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร คณะกรรมการ และการประเทศชาติโดยรวม

#### 4) เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้

4.1) จัดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการวิเคราะห์และเขียนงานวิชาการ เนื่องจากบุคลากรในกลุ่มงานคณะกรรมการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน ไม่ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานด้านวิชาการ ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล หลักการเขียนเอกสารวิชาการ การฝึกอบรมเนื้อหาเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ จึงควรมีการจัดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สำหรับการพัฒนาความรู้ด้านการพัฒนาการเมือง ควรจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมจากสภาพัฒนาการเมือง สถาบันพระปกเกล้า หรือสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรจัดทำโครงการฝึกอบรมเอง โดยประสานติดต่อขอวิทยากรจากสภาพัฒนาการเมือง สำหรับความรู้ด้านการสื่อสารมวลชนอาจจะขอความร่วมมือจากองค์กรด้านสื่อสารมวลชนเข้ามาให้ความรู้เกี่ยวกับงานสื่อสารมวลชน ส่วนกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน ก็มีหลายหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง เช่น สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

4.2) การสอนงาน ให้แก่เจ้าหน้าที่ที่ยังมีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติน้อย ในลักษณะรุ่นพี่สอนรุ่นน้อง หรือผู้บังคับบัญชาสอนผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการจัดให้มีชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ควรจัดให้มีกลุ่ม CoP ในกลุ่มงานคณะกรรมการเดียวกัน หรือหลายกลุ่มคณะกรรมการ หรือในสำนักกรรมการ หรือทั้งสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ที่มีองค์ความรู้ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน เช่น กลุ่ม Cop ด้านการประชุม กลุ่ม Cop ด้านงานเลขานุการ หรือกลุ่ม Cop ด้านงานวิชาการ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยของการตั้งกลุ่ม ทั้งนี้ เพื่อเป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ แนวทางการปฏิบัติงาน สอนงานหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งการร่วมกันเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นให้ลุล่วงไป ทั้งยังเป็นเวทีในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรอีกทางหนึ่งด้วย

4.3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นประจำทุกเดือน เพื่อให้บุคลากรในกลุ่มงานได้มีโอกาสพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ข้อคิดเห็น เทคนิคการทำงาน การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า หรือการนำเสนอประเด็นปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไขปัญหาซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ เพื่อผลการนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4.4) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น คู่มือการจัดประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ คู่มือการปฏิบัติด้านงานเลขานุการ คู่มือการจัดการฐานข้อมูลเชิงวิชาการ เป็นต้น เพื่อให้เจ้าหน้าที่นำไปศึกษาเรียนรู้และนำขั้นตอนวิธีการไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ในเบื้องต้น



LIART

4.5) สร้างแรงจูงใจ โดยให้ความสำคัญเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ (Benefit) การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) ของเจ้าหน้าที่แต่ละสายงาน โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานคณะกรรมการที่มีความรับผิดชอบมากมาย ให้มีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบและลักษณะที่ปฏิบัติ

#### 4.2.2 บริการรวดเร็ว

1) ลดขั้นตอนในการทำงาน ควรทบทวนกระบวนการงานต่างๆ ที่ซ้ำซ้อนหรือไม่จำเป็น หรือพิจารณาขั้นตอนที่ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เพื่อเป็นการลดขั้นตอนในการทำงานอันจะส่งผลให้การทำงานเป็นไปด้วยความรวดเร็ว

2) มีการจัดทาระบบการทำงานเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน สำหรับเจ้าหน้าที่ที่มีอายุราชการน้อย นอกจากการฝึกอบรมแล้วที่สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรจัดแล้ว กลุ่มงานควรจะแนะนำให้เจ้าหน้าที่ได้ศึกษาคู่มือการปฏิบัติงานที่ได้จัดทำขึ้นและจัดให้มีการสอนงานอย่างเป็นทางการ นอกจากนี้ควรจัดให้มีการปฏิบัติงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ชำนาญงาน เพื่อที่จะสามารถมองเห็นกระบวนการทำงานอย่างเป็นองค์รวม

3) ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ ในการมอบหมายงานผู้บังคับบัญชาควรพิจารณามอบงานต่างๆ ให้ตรงตามความรู้ความสามารถ และควรมีการถ่ายทอดองค์ความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ควรจะเพิ่มทักษะความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตลอดจนควรมีการมอบหมายงานแบบกระจายงาน ไม่กระจุกงานกับเจ้าหน้าที่บางคนจนเกินไป เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีช่วงเวลาในการจัดการงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการจัดสืบค้นข้อมูล เอกสาร จัดทำหนังสือเชิญประชุม จัดเตรียมเอกสารประกอบการประชุม ติดต่อบุคคล กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ให้อยู่ในรูปแบบงานวิชาการ และการจัดทำเอกสารอ้างอิงให้ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน เพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการให้มีคุณภาพเป็นที่น่าเชื่อถือและยอมรับของสาธารณชน

4) เจ้าหน้าที่ประสานงานกับประธานคณะกรรมการเพื่อสลับวัน เวลาประชุมไม่ให้ตรงกัน เนื่องจากเจ้าหน้าที่รับผิดชอบเป็นเลขานุการหลายคณะ จึงทำให้คณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ อาจจะต้องกำหนดวันประชุมตรงกันหลายคณะ ดังนั้น เพื่อให้การประชุมในแต่ละคณะเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เจ้าหน้าที่กลุ่มงานควรประสานงานกับประธานคณะกรรมการในแต่ละคณะ เพื่อพิจารณากำหนดวันเวลาประชุมไม่ให้ซ้อนกัน และไม่ควรที่จะกำหนดวันเวลาประชุมที่ติดกันจนมากเกินไป ทั้งนี้ เพื่อให้เจ้าหน้าที่จะสามารถจัดเตรียมข้อมูล เอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับเรื่องที่คณะกรรมการจะพิจารณาให้ได้ตรงตามความต้องการ ครบถ้วน

และหากมีระยะเวลาที่ทิ้งช่วงพอสมควรเจ้าหน้าที่ก็สามารถที่จะวิเคราะห์ข้อมูลให้เป็นงานด้านวิชาการได้สำหรับใช้ในการพิจารณาของคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) เพิ่มทักษะการทำงานให้เจ้าหน้าที่ โดยการส่งเสริมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ เช่น การให้ความรู้ด้านประวัติศาสตร์ของการพัฒนาการเมือง แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารมวลชน และหลักการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนและประชาชน รวมทั้งการศึกษาดูงานหน่วยงานที่เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะยิ่งขึ้นให้กับเจ้าหน้าที่

6) จัดสรรบุคลากรให้ตรงกับสายงาน ควรมีการพิจารณาบทบาทวาระของการสรรหาคณะกรรมาธิการของกลุ่มงานคณะกรรมการ ที่จะคัดเลือกหรือสรรหาเข้ามาบรรจุเป็นเจ้าหน้าที่ เพื่อปฏิบัติงานให้กับคณะกรรมการ ให้มีความรู้และสมรรถนะที่ตรงกับลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติ

7) ส่งเสริมสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อให้มีความรู้ตรงกับสายงาน ควรจัดหาหรือจัดทำหลักสูตรการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับงานด้านวิชาการของงานคณะกรรมการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยอาจจะขอความร่วมมือจากสถาบันการศึกษาให้สร้างหลักสูตรโดยเฉพาะสำหรับงานในลักษณะนี้ ควบคู่กับการประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่มีอยู่ว่าจะยังขาดสมรรถนะด้านใด ก็จะได้พัฒนาสมรรถนะด้านนั้นๆ ให้มีศักยภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้ตรงกับงานของคณะกรรมการที่รับผิดชอบ ซึ่งจะส่งผลให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบริการได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น

8) จัดให้มีการสอนงานระหว่างรุ่นพี่กับรุ่นน้อง โดยการจัดระบบการสอนงานระหว่างรุ่นพี่ที่มีความชำนาญความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านให้กับรุ่นน้อง หรือนำต้นแบบของพี่รหัสกับน้องรหัสจากระบบการเป็นพี่เลี้ยงของนักศึกษารุ่นพี่กับนักศึกษารุ่นน้องในมหาวิทยาลัยมาใช้ในการหน่วยงาน ซึ่งอาจจะปรับประยุกต์การสอนงานให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานที่และงานที่ได้รับมอบหมาย

#### 4.2.3 ประหยัด

1) ใช้วัสดุอย่างคุ้มค่า สำหรับเอกสารที่ประกอบการประชุมเจ้าหน้าที่ที่จัดเตรียมข้อมูลสามารถนำเอกสารหรือกระดาษที่ใช้ไปแล้วเพียงด้านเดียว นำมาถ่ายสำเนาเอกสารอีกด้านหนึ่งของกระดาษ (Reuse) เพื่อเป็นการใช้วัสดุสำนักงานให้เกิดความคุ้มค่า

2) เจ้าหน้าที่จัดทำข้อมูลอย่างตรงประเด็นโดยไม่มีการแก้ไข เมื่อเจ้าหน้าที่สามารถจัดทำข้อมูลให้ได้อย่างตรงประเด็นและครบถ้วนของเรื่องที่จะพิจารณา ก็จะทำให้ไม่มีการแก้ไขใดๆ การประชุมก็ไม่จำเป็นต้องมีการประชุมหลายครั้ง ก็จะเกิดการประหยัดโดยปริยาย



LIART

“เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้ จัดทำเพื่อการศึกษาระบบและเรียนรู้ตามหลักสูตรเท่านั้น มิอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใด ๆ ทั้งสิ้น”

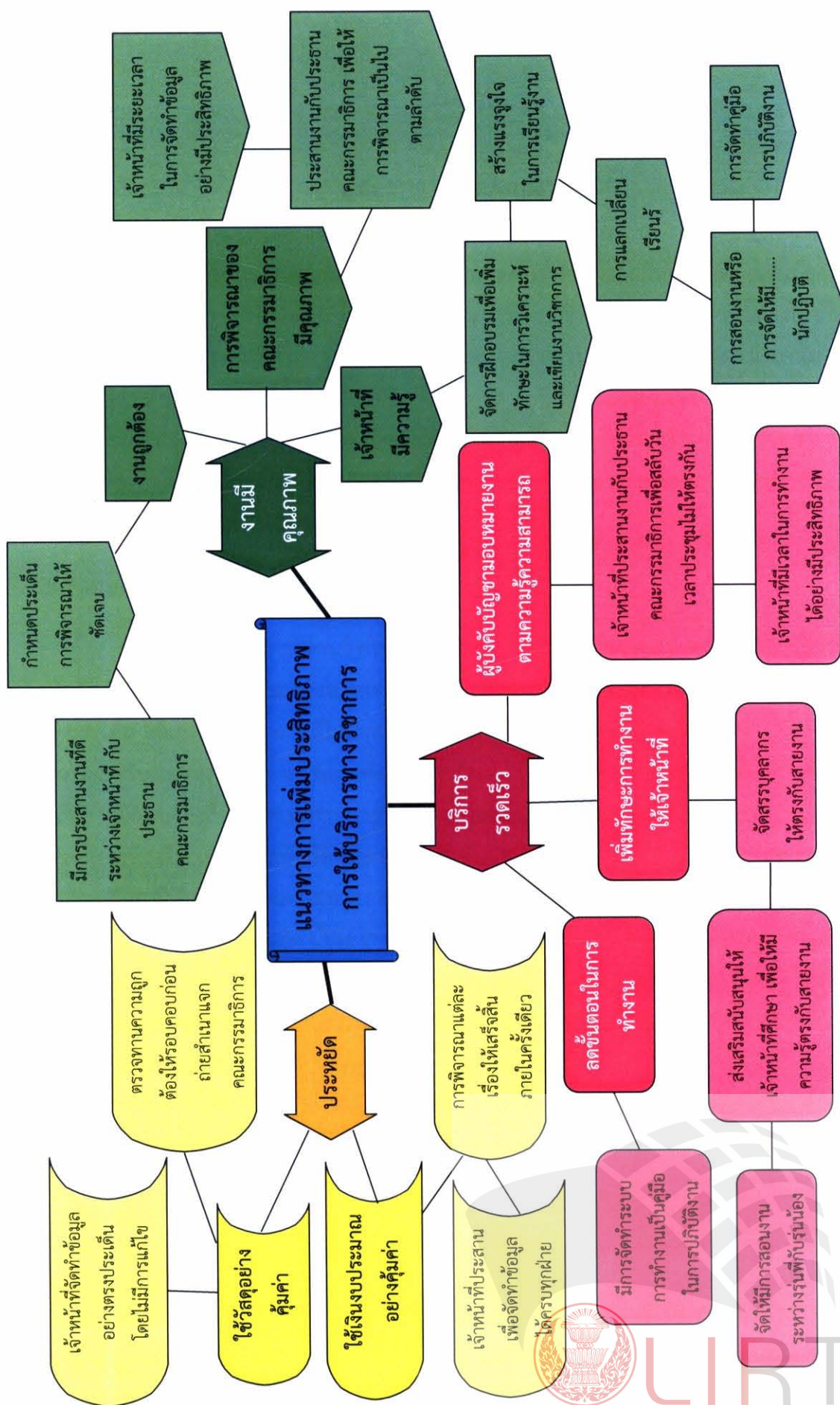
3) ตรวจสอบความถูกต้องให้รอบคอบก่อนถ่ายสำเนาแจกคณะกรรมการ ก็จะทำให้ไม่ต้องมีการถ่ายสำเนาเอกสารใหม่แจกจ่ายคณะกรรมการ ก่อให้เกิดการประหยัดในการใช้วัสดุสำนักงานได้เป็นอย่างดี

4) ใช้เงินงบประมาณอย่างคุ้มค่า

4.1) การพิจารณาแต่ละเรื่องให้เสร็จสิ้นภายในการประชุมครั้งเดียว เมื่อมีการพิจารณาให้แล้วเสร็จภายในการประชุมเพียงครั้งเดียว ก็สามารถประหยัดงบประมาณได้หลายอย่าง เช่น ประหยัดการใช้วัสดุสิ้นเปลือง ประหยัดการใช้ไฟฟ้า เครื่องปรับอากาศ ค่ารับรองสำหรับการจัดประชุม รวมทั้งค่าใช้จ่ายให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องที่ได้เชิญเข้าร่วมประชุมเพื่อให้ข้อมูลแก่คณะกรรมการ เช่น ค่าพาหนะและค่าใช้จ่ายในการเดินทาง

4.2) เจ้าหน้าที่ประสานเพื่อจัดทำข้อมูลได้ครบทุกฝ่าย เมื่อได้มีการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน และสามารถดำเนินการประชุมได้เพียงครั้งเดียวในการพิจารณาเรื่อง ก็จะทำให้เจ้าหน้าที่ไม่ต้องจัดทำข้อมูลหลายหนจึงเป็นการใช้เงินงบประมาณได้อย่างคุ้มค่า





"เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารงานนี้ จัดทำเพื่อการศึกษาระดับต้นๆ เท่านั้น มิอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใด ๆ ทั้งสิ้น"

## บทที่ 5

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎี ระบบงานของคณะกรรมการการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน และการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุในการให้บริการงานวิชาการที่ไม่มีประสิทธิภาพจากบทที่ผ่านมา แสดงให้เห็นว่าประเด็นปัญหาที่ควรนำมาพิจารณาปรับแก้ไข เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีหน้าที่ในการให้บริการงานวิชาการแก่ คณะกรรมการการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน รวมทั้ง การบริหารจัดการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ผู้ศึกษาขอสรุปประเด็นสำคัญๆ ในการดำเนินการโดยสังเขป ดังนี้

#### 5.1 บทสรุป

การปฏิบัติงานบริการด้านวิชาการที่ไม่มีประสิทธิภาพของกลุ่มงานคณะกรรมการการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน จึงทำให้เกิดปัญหาหลัก ๆ อยู่ 3 ประเด็น ได้แก่ 1) ปัญหางานที่ไม่มีคุณภาพ ส่งผลทำให้งานไม่ถูกต้องผิดพลาดบ่อย บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งด้านการจัดการข้อมูลและขาดทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล ไม่มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 2) ปัญหาความล่าช้า เนื่องจากกระบวนการทำงานมีความซับซ้อนหลายขั้นตอน บุคลากรขาดทักษะในการทำงาน อัตรากำลังมีจำนวนน้อย ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานหลายด้าน บุคลากรรับผิดชอบด้านเลขานุการหลายคณะ และ 3) ปัญหาการไม่ประหยัด เกิดจากการใช้วัสดุสิ้นเปลืองเกินความจำเป็น ใช้งบประมาณอย่างไม่คุ้มค่า อันส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของคณะกรรมการ จนบางครั้งไม่สามารถปฏิบัติภารกิจตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่ประชาชนและชุมชนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของคณะกรรมการ

จากสภาพปัญหาทั้ง 3 ประเด็นข้างต้นพบว่าปัญหาดังกล่าว มีความเกี่ยวพันและความเชื่อมโยงกัน ผู้ศึกษาจึงขอสรุปลักษณะปัญหาและองค์ประกอบที่มาของปัญหาทั้ง 3 ประเด็น โดยภาพรวม ดังนี้

##### 5.1.1 ปัญหางานไม่มีคุณภาพ

การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานคณะกรรมการในส่วนที่เป็นงานด้านวิชาการ ยังมีประเด็น ที่จะต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานด้าน

วิชาการในกลุ่มงานคณะกรรมการเกี่ยวกับงานที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งมีสาเหตุมาจากบุคลากรขาดความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ข้อมูล ส่งผลให้การดำเนินงานของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการไม่มีประสิทธิภาพ บุคลากรไม่มีความรู้ด้านวิชาการ เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการเมือง การสื่อสารมวลชน เนื่องจากวุฒิการศึกษาของเจ้าหน้าที่ไม่ตรงกับงานที่ปฏิบัติ จึงขาดความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาของงาน การกำหนดประเด็นการพิจารณาไม่ชัดเจน เนื่องจากเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบไม่เข้าใจถึงประเด็นเรื่องที่จะพิจารณา ขาดการประสานงานระหว่างบุคลากรกับกรรมการ จึงทำให้ในการประชุมเพื่อพิจารณาเรื่องนั้นๆ ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น เช่น การประชุมคณะอนุกรรมการไม่ครบองค์ประชุม วันเวลาที่ประชุมซ้ำซ้อนกับคณะอนุกรรมการชุดอื่น ข้อมูลเอกสารไม่ถูกต้องตามที่ต้องการ หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องมาไม่ครบตามประสงค์

### 5.1.2 ปัญหาความล่าช้า

ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของกลุ่มงานคณะกรรมการ มีความล่าช้าค่อนข้างมาก ไม่ทันต่อความต้องการของคณะกรรมการในการดำเนินงานที่มีอยู่เป็นปริมาณมาก ซึ่งสาเหตุของความล่าช้า เกิดจากกระบวนการทำงานมีความซับซ้อน มีขั้นตอนและรายละเอียดค่อนข้างมาก การไม่มีการจัดระบบงานหรือการไม่ได้กำหนดวิธีปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน การขาดการบริหารจัดการภายในกลุ่มงานคณะกรรมการ การพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน บุคลากรขาดทักษะในการทำงานหรือมีความรู้ไม่ตรงกับสายงาน ตลอดจนปริมาณงานมีจำนวนมาก บุคลากรในกลุ่มงานคณะกรรมการมีน้อย ทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องมอบหมายงานหลายด้าน ซึ่งเป็นเหตุให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนได้รับมอบหมายงานให้เป็นฝ่ายเลขานุการหลายคณะ และต้องทำงานหลายอย่าง ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถบริหารจัดการเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่

### 5.1.3 ปัญหาการไม่ประหยัด

นอกจากปัญหางานไม่มีคุณภาพและงานมีความล่าช้าแล้ว ยังมีปัญหาอีกประเด็นหนึ่งซึ่งเกิดขึ้นก็คือปัญหาการไม่ประหยัดควบคู่กัน โดยมีสาเหตุมาจากการใช้วัสดุสิ้นเปลือง เนื่องจากเจ้าหน้าที่จัดทำข้อมูลไม่ตรงประเด็นและต้องทำหลายครั้ง ประกอบกับการที่มีการจัดทำข้อมูลมีการแก้ไขหลายครั้ง จึงต้องมีการผลิตเอกสารประกอบการประชุมเป็นจำนวนมาก



## 5.2 แนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานบริการด้านงานวิชาการของกลุ่มงาน คณะกรรมการการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน

### 5.2.1 งานมีคุณภาพ

1) งานถูกต้อง ควรอบรมเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสาระเนื้อหาของการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน รวมทั้งการสอนงานและแนะนำถึงแหล่งของข้อมูลเอกสารและหลักฐานต่างๆ ที่เกี่ยวกับงาน เพื่อที่เจ้าหน้าที่จะสามารถไปค้นคว้าค้นหาได้อย่างรวดเร็ว

2) กำหนดประเด็นการพิจารณาให้ชัดเจน เจ้าหน้าที่ควรจะศึกษาถึงประเด็นเรื่องที่จะเข้าประชุมพิจารณาเพื่อทำความเข้าใจถึงสาระสำคัญของเรื่อง และควรไปปรึกษาหารือกับประธานคณะกรรมการ หรือประธานคณะอนุกรรมการถึงหัวข้อการกำหนดประเด็นที่เตรียมไว้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างเจ้าหน้าที่กับประธานคณะกรรมการหรือประธานคณะอนุกรรมการ

3) มีการประสานงานที่ีระหว่างเจ้าหน้าที่กับประธานคณะกรรมการ และประธานคณะอนุกรรมการในทุกเรื่อง เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์

4) การพิจารณาของคณะกรรมการมีคุณภาพ โดยการประสานงานกับประธานคณะกรรมการ เพื่อให้การพิจารณาเป็นไปตามลำดับ ทั้งนี้ จะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสาธารณชน รวมทั้งการอธิบายถึงการกำหนดระยะเวลาในการจัดทำข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างมีคุณภาพ

5) เจ้าหน้าที่มีความรู้ โดยการจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการวิเคราะห์และเขียนงานวิชาการ จัดระบบการสอนงาน ให้แก่เจ้าหน้าที่ที่ยังมีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติน้อย ในลักษณะรุ่นพี่สอนรุ่นน้อง หรือผู้บังคับบัญชาสอนผู้ใต้บังคับบัญชา จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นประจำทุกเดือน จัดให้มีชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) เช่น กลุ่ม Cop ด้านการประชุม กลุ่ม Cop ด้านงานเลขานุการ หรือกลุ่ม Cop ด้านงานวิชาการ เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ แนวทางการปฏิบัติงาน ตลอดจนจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น คู่มือการจัดประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ คู่มือการปฏิบัติด้านงานเลขานุการ คู่มือการจัดการฐานข้อมูลเชิงวิชาการ เป็นต้น เพื่อให้เจ้าหน้าที่นำไปศึกษาเรียนรู้และนำขั้นตอนวิธีการไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ในเบื้องต้น และการสร้างแรงจูงใจให้มีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบและลักษณะที่ปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อผลการนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



LIART

Legislative Institutional Repository of Thailand

"เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้ จัดทำเพื่อการศึกษาระดับสูงและเผยแพร่สู่สาธารณชน มีอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใด ๆ ทั้งสิ้น"

## 5.2.2 บริการรวดเร็ว

- 1) ลดขั้นตอนในการทำงานที่ซ้ำซ้อนหรือไม่จำเป็น ก็จะส่งผลให้การทำงานเป็นไปด้วยความรวดเร็ว
- 2) มีการจัดทำระบบการทำงานเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน สำหรับเจ้าหน้าที่ที่มีอายุราชการน้อย จัดให้มีการสอนงานอย่างเป็นระบบ ให้มีการปฏิบัติงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ชำนาญงาน เพื่อที่จะสามารถมองเห็นกระบวนการทำงานอย่างเป็นองค์รวม
- 3) ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ และควรที่จะเพิ่มทักษะความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
- 4) ควรมีการมอบหมายงานแบบกระจายงาน ไม่กระจุกงานกับเจ้าหน้าที่บางคนจนเกินไป เพื่อที่จะให้เจ้าหน้าที่มีช่วงเวลาในการจัดการงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการให้มีคุณภาพเป็นที่น่าเชื่อถือและยอมรับของสาธารณชน
- 5) จัดสรรบุคลากรให้ตรงกับสายงาน ควรมีการพิจารณาทบทวนกระบวนการสรรหาบุคลากรของกลุ่มงานคณะกรรมการ ที่จะคัดเลือกหรือสรรหาเข้ามาบรรจุเป็นเจ้าหน้าที่ เพื่อปฏิบัติงานให้กับคณะกรรมการ ให้มีความรู้และสมรรถนะที่ตรงกับลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติ
- 6) เพิ่มทักษะการทำงานให้เจ้าหน้าที่ โดยการส่งเสริมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อให้มีความรู้ตรงกับสายงาน ควบคู่กับการประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่มีอยู่ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้ตรงกับงานของคณะกรรมการที่รับผิดชอบ ซึ่งจะส่งผลให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบริการได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น
- 7) จัดให้มีการสอนงานระหว่างรุ่นพี่กับรุ่นน้อง โดยการจัดระบบการสอนงานระหว่างรุ่นพี่ที่มีความชำนาญความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านให้กับรุ่นน้อง หรือนำต้นแบบของพี่รหัสกับน้องรหัสจากระบบการเป็นพี่เลี้ยงของนักศึกษา รุ่นพี่กับนักศึกษารุ่นน้องในมหาวิทยาลัยมาใช้ในการหน่วยงาน ซึ่งอาจจะปรับประยุกต์การสอนงานให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานที่และงานที่ได้รับมอบหมาย

## 5.2.3 ประหยัด

- 1) ใช้วัสดุอย่างคุ้มค่า สำหรับเอกสารที่ประกอบการประชุมเจ้าหน้าที่ที่จัดเตรียมข้อมูลสามารถนำเอกสารหรือกระดาษที่ใช้ไปแล้วเพียงด้านเดียว นำมาถ่ายสำเนาเอกสารอีกด้านหนึ่งของกระดาษ (Reuse) เพื่อเป็นการใช้วัสดุสำนักงานให้เกิดความคุ้มค่า

2) ตรวจสอบความถูกต้องให้รอบคอบก่อนถ่ายสำเนาแจกคณะกรรมการ ก่อให้เกิดการประหยัดในการใช้วัสดุสำนักงานได้เป็นอย่างดี

3) ใช้เงินงบประมาณอย่างคุ้มค่า โดยการพิจารณาแต่ละเรื่องให้เสร็จสิ้นภายในการประชุมครั้งเดียว และเจ้าหน้าที่ประสานงานกับทุกฝ่ายเพื่อจัดทำข้อมูลได้ครบรอบด้าน

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากประสบการณ์การทำงานของผู้ศึกษาเห็นว่า การปฏิบัติงานสนับสนุนบทบาทภารกิจของคณะกรรมการพัฒนาการเมือง การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรจะต้องเร่งแก้ไขจุดอ่อนต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานสนองตอบภารกิจขององค์กรในภาพรวม โดยจะต้องดำเนินแก้ไขทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล ดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

##### 5.3.1.1 ระดับองค์กร

1) ควรสร้างเครือข่ายระบบฐานข้อมูลของหน่วยงานต่างๆ แบบบูรณาการทั้งภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และหน่วยงานภายนอกทุกแหล่งที่มีฐานข้อมูลทั้งเชิงด้านวิชาการ และข้อมูลสนับสนุน เพื่อการเชื่อมโยงฐานข้อมูลต่างๆ ให้คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ดำเนินการสืบค้นข้อมูลด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง และตรงตามความต้องการ

2) สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ควรกำหนดรูปแบบของการประสานงานทั้งแบบอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทราบหลักเกณฑ์และวิธีการประสานงานที่ดี

3) ผู้บริหารระดับสูง ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งคุณภาพชีวิตของบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพราะการพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรได้กำหนดไว้ และการสร้างความผูกพันและภักดีต่อองค์กร

4) กำหนดนโยบายและแผนงานการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งระยะสั้น และระยะยาว รวมทั้งการนำแผนไปสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

5) ควรดำเนินการรวบรวมแผนงานหรือโครงการที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งได้กำหนดไว้ในแผนต่างๆ อย่างกระจัดกระจาย แล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อดำเนินการตาม

แผนงานหรือโครงการนั้นๆ อย่างเป็นรูปธรรม จริงจัง ต่อเนื่อง และให้สอดคล้องกับภารกิจที่แท้จริงของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในการสนองตอบบทบาทและภารกิจของคณะกรรมการมาธิการ

6) ผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ควรให้ความสำคัญในการจัดกิจกรรมการถ่ายทอดองค์ความรู้ และการจัดทำคลังความรู้อย่างเป็นระบบและจริงจัง โดยกำหนดเป็นนโยบายหรือยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

### 5.3.1.2 ระดับบุคคล

1) ส่งเสริมให้บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาตัวเองในรูปแบบต่างๆ เช่น การเข้าร่วมอบรมสัมมนาอย่างสม่ำเสมอ หรือการสร้างโอกาสในการเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้นในสาขาวิชาที่เป็นประโยชน์ต่องานในหน้าที่ความรับผิดชอบ

2) สร้างระบบการถ่ายทอดองค์ความรู้ของบุคลากรในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่ได้รับการอบรมสัมมนาจากหลักสูตรต่างๆ แล้ว จะต้องนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมสัมมนาดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาระบบและกระบวนการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

1) ควรทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเพิ่มเติม เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและสาเหตุที่แท้จริงอย่างครอบคลุมครบถ้วน

2) ควรนำกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงานให้กับคณะกรรมการมาธิการของต่างประเทศที่เป็นต้นแบบที่ดีมาศึกษาเพิ่มเติม เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับใช้กับการทำงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร อันจะส่งผลต่อคุณภาพการทำงานขององค์กร ตลอดจนเป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของสำนักงานสภาผู้แทนราษฎรอีกประการหนึ่ง

## บรรณานุกรม

- กิติมา ปรีดีติติก. *ทฤษฎีบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร 2529.
- กิติมา ปรีดีติติก. *การบริหารและนิเทศการศึกษา*. กรุงเทพฯ : อักษรภาพิพัฒน์ 2532.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. *การจัดการและการพัฒนาองค์การ*. ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น 2544.
- จินดาสักขณ วัฒนสินธุ์. *การบริหารและการพัฒนาองค์การ*. ในเอกสารประกอบการสอนชุดวิชาการบริหารและการพัฒนาองค์การ (หน่วยที่ 2). นนทบุรี: 2530. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. *องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร. 2552. สำนักพิมพ์รัตนไตร.
- ธงชัย สันติวงษ์. *องค์การและการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช 2540.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. *พฤติกรรมบุคคลในองค์การ*. กรุงเทพฯ มหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช. 2535.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. *ทฤษฎีองค์การ : แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2542.
- พิชามณูช อดุลวิทย์. *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ตามทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน วารสารนักบริหาร (Executive Journal) ปีที่ 31 ฉบับที่ 1 มกราคม – มีนาคม 2554* มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ระพี แก้วเจริญ และชิตยา สุวรรณะชญ. *การแบ่งเวลาปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในระดับบริหารอาวุโส*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักนายกรัฐมนตรี.
- วิจารณ์ พานิช. *การจัดการความรู้คืออะไร*. สืบค้นที่ <http://www.kmi.or.th/kmi-articles/prof-vicharn-panich/28-0001-intro-to-km.html> (13 ธันวาคม 2553)
- วิทยากร เชียงกุล. *พจนานุกรมศัพท์เศรษฐกิจ*. กรุงเทพมหานคร : 2540 สำนักพิมพ์มติชน.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ ๖ 2541. วีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. *องค์การและการจัดการฉบับสมบูรณ์* : สำนักพิมพ์ธรรมสาร : กรุงเทพฯ 2545.

สมพงษ์ เกษมสิน. *การบริหาร*. กรุงเทพฯ : 2514. สำนักพิมพ์เกษมสุวรรณ.

\_\_\_\_\_ *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่*. กรุงเทพมหานคร : 2519 ไทยวัฒนาพานิช.

\_\_\_\_\_ *การบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช 2526.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. *คู่มือการจัดทำแผนการ  
จัดการความรู้*. 2548. สืบค้นที่ [http://km.opdc.go.th/web\\_opdc/admin/uploadfiles/  
pdf/manual\\_km.pdf](http://km.opdc.go.th/web_opdc/admin/uploadfiles/pdf/manual_km.pdf) (13 ธันวาคม 2553)

แสวง รัตนมงคลมาศ. *เทคนิควิธีการใช้แนวคิดทางทฤษฎีในการกำหนดปัญหาและสมมติฐานในการวิจัย*.  
วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 2514.

อุทัย หิรัญโต. *เทคนิคการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

สำนักกรรมการ 1 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2549). *คู่มือการปฏิบัติงานเลขานุการใน  
คณะกรรมการสามัญและวิสามัญ*. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร .(2551 ).

กรุงเทพมหานคร : สำนักการพิมพ์

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร .(2550). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย 2550*.

กรุงเทพมหานคร : สำนักการพิมพ์.

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.(2551). *ข้อบังคับการประชุมสภาผู้แทนราษฎร 2551*.

กรุงเทพมหานคร : สำนักการพิมพ์.

## ประวัติผู้ศึกษา

|                 |  |
|-----------------|--|
| ชื่อ            | นางสาวชิดชนก   |
| นามสกุล         | ภูรินันท์  |
| วัน เดือน ปี    | 6 พฤศจิกายน 2511   |
| สถานที่เกิด     | กรุงเทพมหานคร  |
| สำเร็จการศึกษา  | นิติศาสตรมหาบัณฑิต   |
| ประวัติการทำงาน | เริ่มรับราชการดำรงตำแหน่ง นิติกร 3 วันที่ 15 พฤศจิกายน 2535<br>สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร   |
| ปัจจุบัน        | ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานคณะกรรมการการพัฒนารเมือง<br>การสื่อสารมวลชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน<br>สำนักกรรมการ 2 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร |

