

การพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายเลขานุการเพื่อ  
สนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของคณะกรรมการการ  
ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

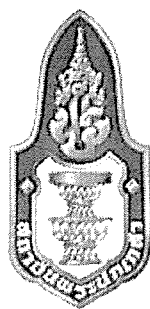
นางเยาวลักษณ์ วัตงาม

รายงานวิชาการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
การพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 9

สถาบันพระปกเกล้า

พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของสถาบันพระปกเกล้า



การพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายเลขานุการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของ  
คณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

โดย

นางเยาวลักษณ์ วัตงาม รหัสประจำตัว 59-09-032

สถาบันพระปกเกล้า

รายงานวิชาการส่วนบุคคล เรื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายเลขานุการเพื่อ  
สนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของคณะกรรมการการ  
ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

อาจารย์ที่ปรึกษา : .....  
(อาจารย์วิวัฒน์ ชัยภาคภูมิ)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : .....  
(อาจารย์กิตติมา บุนนาค)

อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง  
สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 9

.....  
(ศาสตราจารย์วุฒิสาร ตันไชย)  
เลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า

## บทคัดย่อ

- ชื่อผู้จัดทำ : นางเยาวลักษณ์ วัฒนงาม หลักสูตร “การพัฒนานักบริหารระดับสูง”  
สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 9
- ชื่อหัวข้อเรื่อง : การพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายเลขานุการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจ  
ของคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม
- อาจารย์ที่ปรึกษา : อาจารย์วิวัฒน์ ชัยภาคภูมิ
- อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : อาจารย์กิตติมา บุนนาค

เอกสารวิชาการส่วนบุคคล เรื่อง “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายเลขานุการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม” ได้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษารูปแบบลักษณะการปฏิบัติงานของฝ่ายเลขานุการ 2) เพื่อศึกษาสภาพปัญหา/สาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการไม่มีประสิทธิภาพ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายเลขานุการในกลุ่มงานคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษารูปแบบลักษณะการปฏิบัติงานของกลุ่มงานฯ ด้วยวิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยการศึกษาจากเอกสารราชการต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการศึกษานำมาวิเคราะห์ร่วมกับการสังเกตการณ์ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้ศึกษาซึ่งเป็นวิทยากรดำรงตำแหน่งวิทยากรในกลุ่มงานคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ตลอดระยะเวลา 13 ปี

จากการศึกษาทำให้ค้นพบปัญหา/สาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานของนิติกรและวิทยากรที่ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ โดยมีสาเหตุมาจากองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยภายนอกอยู่เหนือการควบคุม ได้แก่ คณะกรรมการไม่มีการวางกรอบแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน หน่วยงาน/บุคคลที่เชิญเข้าร่วมประชุมไม่ให้ความร่วมมือหรือไม่เห็นความสำคัญของเรื่องที่พิจารณา รวมถึงการจัดส่งเอกสารประกอบการพิจารณาล่าช้าทำให้คณะกรรมการไม่สามารถนำมาศึกษาล่วงหน้าได้ ส่วนปัจจัยภายใน ได้แก่ บุคลากรในกลุ่มงานฯ มีข้อมูลองค์ความรู้พื้นฐานหรือจบหลักสูตรสาขาไม่ตรงกับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ ขาดความเชี่ยวชาญในการทำงานด้านวิชาการ

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายเลขานุการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม โดยนำแนวคิดเกี่ยวกับงานด้านเลขานุการ แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาศักยภาพบุคลากร แนวคิดการจัดการความรู้ แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม และแนวคิดการประสานงาน มาประยุกต์ในการพัฒนาบุคลากรในกลุ่มงานฯ

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายเลขานุการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม” สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากความอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่งของคณะอาจารย์ ที่ปรึกษาหลักสูตร และวิทยากรที่ให้ความรู้ คำแนะนำ รวมถึงการให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ เป็นอย่างดียิ่ง

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณอาจารย์วิวัฒน์ ชัยภาคภูมิ อาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์กิตติมา บุนนาค อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ให้ความรู้ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์และมีคุณค่าตลอดระยะเวลาในการศึกษาทุกขั้นตอน ขอขอบพระคุณวิทยากรทุกท่านที่ให้ข้อมูลองค์ความรู้ คำแนะนำต่าง ๆ รวมถึงขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ให้คำแนะนำ คอยดูแลอำนวยความสะดวกในเรื่องต่าง ๆ เป็นอย่างดี ท้ายสุดขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นอบรมที่ให้กำลังใจ และเพื่อนร่วมงาน คณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อคิดเห็นในประเด็นปัญหา/สาเหตุการปฏิบัติงาน ตลอดจนเจ้าหน้าที่สำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ที่ให้ความร่วมมือในการอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาที่เข้ารับการศึกษาอบรมในหลักสูตรนี้

นางเยาวลักษณ์ วัตงาม  
 หลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง  
 สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 9  
 สถาบันพระปกเกล้า  
 มิถุนายน 2560

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อ	ก
กิตติกรรมประกาศ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญภาพ	จ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา	4
1.3 แนวทางการศึกษา	4
1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับงานด้านเลขานุการ	6
2.1.1 ความหมายของเลขานุการ	6
2.1.2 คุณสมบัติของเลขานุการที่ดี	7
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร	8
2.2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร	8
2.2.2 แนวคิดการพัฒนาบุคคล	9
2.2.3 แนวคิดการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ	10
2.2.4 แนวความคิดการพัฒนาบุคคลและฝึกอบรม	12
2.3 แนวคิดว่าด้วยการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)	15
2.4 แนวคิดการทำงานเป็นทีม	18
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการประสานงาน	23
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการศึกษา	27
บทที่ 4 รูปแบบลักษณะการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการ และการวิเคราะห์ปัญหา/ สาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ	28

## สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
4.1 วิเคราะห์รูปแบบลักษณะการปฏิบัติงานของกลุ่มงานคณะกรรมการ การศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม	29
4.1.1 งานด้านการประชุม	30
4.1.2 งานด้านการจัดสัมมนา	31
4.1.3 งานด้านการเดินทางไปศึกษาดูงานในประเทศและต่างประเทศ	32
4.2 วิเคราะห์ปัญหา/สาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ของกลุ่มงานคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม	33
4.2.1 งานด้านการประชุม	33
4.2.2 งานด้านการจัดสัมมนา	35
4.2.3 งานด้านการเดินทางไปศึกษาดูงานในประเทศและต่างประเทศ	36
4.3 วิเคราะห์แนวทางการแก้ไขปัญหา/สาเหตุ เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร ฝ่ายเลขานุการของกลุ่มงานคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม	37
4.3.1 ปัจจัยภายนอก	37
1) คณะกรรมการ	37
2) การเชิญหน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม รวมถึงการขอเอกสารประกอบการพิจารณา	38
4.3.2 ปัจจัยภายใน	39
- บุคลากร	39
บทที่ 5 บทสรุป ข้อเสนอแนะ	41
5.1 บทสรุป	41
5.2 ข้อเสนอแนะ	41
5.2.1 ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน	41
5.2.2 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย	42
บรรณานุกรม	43
ประวัติผู้ศึกษา	44

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1. ปัจจัยในการทำงานของคนกับผลผลิต	9
2. กระบวนการทำงานแบบระบบ	11
3. กรอบแนวคิดการพัฒนาศักยภาพมนุษย์	12
4. ข้อมูลย้อนกลับ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ระบบพัฒนาบุคคลในองค์กร	14

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่ประเทศไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์มาเป็นระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยมีรัฐธรรมนูญเป็นกฎหมายสูงสุดในการปกครองประเทศ ในระบบรัฐสภา ซึ่งได้กำหนดโครงสร้างให้มีรูปแบบสองสภา ได้แก่ สภาผู้แทนราษฎร และวุฒิสภา ทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติ รวมถึงทำหน้าที่ในการติดตามตรวจสอบและควบคุมการบริหารราชการแผ่นดินของฝ่ายบริหาร โดยดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งตั้งขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญและข้อบังคับการประชุมของสภานั้น ๆ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร และสมาชิกวุฒิสภา ได้แสดงบทบาทหน้าที่ผ่านทางคณะกรรมการ

สภาผู้แทนราษฎร ได้ตั้ง “คณะกรรมการ” ไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการสามัญประจำสภา หรือคณะกรรมการวิสามัญขึ้นมา โดยให้มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาแก้ไขเพิ่มเติมรัฐธรรมนูญ ร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ร่างพระราชบัญญัติ ญัตติ หรือกระทำกิจการพิจารณาสอบสวนหรือศึกษาเรื่องใด ๆ ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสภาแล้วรายงานต่อสภา ทั้งนี้ โดยสภาจะมอบหมายให้คณะกรรมการสามัญเป็นผู้ดำเนินการในรูปแบบวิธีการ “จัดการประชุมเป็นหลัก” เพื่อพิจารณาสอบสวนหรือศึกษาเรื่องที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการนั้น ๆ ส่วนคณะกรรมการวิสามัญนั้น สภาจะตั้งขึ้นมาเพื่อมอบหมายให้พิจารณาร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ร่างพระราชบัญญัติ หรือญัตติเป็นส่วนใหญ่

นอกจากนั้น สภาผู้แทนราษฎร ได้ให้อำนาจหน้าที่อื่นที่สามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1. การตั้งคณะอนุกรรมการ เพื่อพิจารณาศึกษาปัญหาที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ โดยอยู่ภายใต้กรอบระยะเวลาตามที่กำหนด และรายงานผลต่อคณะกรรมการ ซึ่งเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ให้กับคณะกรรมการ

2. การตั้งผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อดำรงตำแหน่งเป็นที่ปรึกษา ผู้ชำนาญการ นักวิชาการ และเลขานุการประจำคณะกรรมการ เพื่อช่วยเหลือคณะกรรมการในการดำเนินงาน โดยมีหลักเกณฑ์และวิธีการในการแต่งตั้งตามระเบียบสภาผู้แทนราษฎร ว่าด้วยการตั้งผู้ทรงคุณวุฒิให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวข้างต้น

โดยที่การดำเนินงานตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ดังกล่าวข้างต้น จะมีสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เป็นหน่วยงานธุรการซึ่งได้จัดตั้งขึ้นมาเพื่อให้มีอำนาจหน้าที่ “ราชการประจำ

ทั่วไปของสภาผู้แทนราษฎรและรัฐสภา” ทำหน้าที่สนับสนุนงานให้บริการกับสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร คณะกรรมการ ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้องในวงงานรัฐสภา รวมถึงให้มีอำนาจหน้าที่เพิ่มเติมซึ่งจะได้มีการเปลี่ยนแปลงเป็นครั้งคราว ในกรณีที่เกิดวิกฤตการณ์ทางการเมืองของประเทศ ทำให้เกิดเหตุการณ์รัฐประหารในยุคสมัยต่าง ๆ ดังจะเห็นได้จากในยุคปัจจุบันได้มีการจัดตั้งองค์กรพิเศษที่เกิดขึ้นตามรัฐธรรมนูญ เช่น สถาปนาปฏิรูปแห่งชาติ สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ คณะกรรมการร่างรัฐธรรมนูญ ทั้งนี้ โดยคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ได้มอบหมายให้สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ปฏิบัติหน้าที่สำนักงานเลขาธิการสภาปฏิรูปแห่งชาติ สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ คณะกรรมการร่างรัฐธรรมนูญ ดังนั้น สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จึงได้มีการแบ่งส่วนงานโดยมอบหมายให้สำนักกรรมการ 1 สำนักกรรมการ 2 และสำนักกรรมการ 3 เป็นหน่วยช่วยอำนวยความสะดวกสนับสนุนบทบาทภารกิจให้กับคณะกรรมการสามัญประจำสภา และคณะกรรมการวิสามัญ โดยให้มีอำนาจหน้าที่ตามประกาศคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภาเรื่อง “การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนราชการในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2551 ข้อ 19 ดังนี้

1) ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการและธุรการทั่วไปในการประชุมของคณะกรรมการสามัญ คณะกรรมการวิสามัญของสภาผู้แทนราษฎร และคณะกรรมการร่วมกันของรัฐสภาในการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ การพิจารณาสอบสวนและศึกษาเรื่องใด ๆ ติดตามมติของคณะกรรมการเพื่อจัดทำรายงานและยื่นยันมติของคณะกรรมการไปยังรัฐสภาหน่วยงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการจัดสัมมนา การประชาสัมพันธ์ การเดินทางไปศึกษาดูงานเรื่องนั้น ๆ

2) ศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริง และข้อเสนอแนะด้านวิชาการและกฎหมายเพื่อประกอบเรื่องเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ

3) ให้คำปรึกษา แนะนำ และเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการของสภาในการพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ร่างพระราชบัญญัติ ร่างข้อบังคับการประชุม ยุติคดีหรือเรื่องที่คณะกรรมการดำเนินการศึกษา หรือสอบสวนในเรื่องต่าง ๆ ตามรัฐธรรมนูญ ข้อบังคับการประชุมสภาผู้แทนราษฎร ข้อบังคับการประชุมรัฐสภา กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการประชุม คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ

4) ค้นคว้าและจัดทำเอกสารทางวิชาการ เปรียบเทียบกฎหมายเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการประชุมคณะกรรมการ

5) จัดทำรวบรวมคำแปรญัติติร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ร่างพระราชบัญญัติ ร่างข้อบังคับการประชุม และยุติคดี หรือเรื่องที่คณะกรรมการดำเนินการศึกษาหรือสอบสวน

6) จัดทำบันทึกการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ

7) ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

สำนักกรรมการ 3 จึงได้มีการแบ่งส่วนงานในสังกัด โดยมอบหมายให้กลุ่มงาน คณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ในฐานะกลุ่มงานคณะกรรมการสามัญ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจให้กับ คณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ซึ่งเป็นคณะกรรมการสามัญ ที่สภา ผู้แทนราษฎรได้ตั้งขึ้นมาโดยให้มีอำนาจหน้าที่ “กระทำการพิจารณาสอบสวนหรือศึกษาเรื่องใด ๆ ที่เกี่ยวกับการอุปถัมภ์ ทำนุบำรุงและคุ้มครองศาสนาและโบราณสถาน การอนุรักษ์และส่งเสริม ศิลปะ ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่น วัฒนธรรมประชาธิปไตย ภูมิปัญญาชาวบ้าน เอกลักษณ์และแบบวิถีชีวิตไทย” โดยมีรูปแบบการดำเนินงานจัดการประชุมเป็นหลัก รวมถึงการ ดำเนินงานในรูปแบบอื่น ได้แก่ การจัดสัมมนา การเดินทางไปศึกษาดูงาน ในประเทศและ ต่างประเทศ ทั้งนี้ เพื่อให้การพิจารณาสอบสวนหรือศึกษาเรื่องใด ๆ ได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการ หรือ ข้อเท็จจริงเชิงลึก เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาให้ได้ข้อสรุปนำเสนอรายงานต่อสภา ดังนั้น คณะกรรมการจึงมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะถือเป็นเครื่องมือกลไกในการดำเนินงาน ให้กับสภาผู้แทนราษฎร

ในการนี้ ผู้ศึกษาสังกัดในกลุ่มงานคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ขอนำรูปแบบลักษณะการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการมาศึกษา เพื่อ ทำการศึกษาโดยวิธีสังเกตการณ์การปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของนิติกรและวิทยากร ตลอดจน ประสิทธิภาพผู้ศึกษาในฐานะที่ดำรงตำแหน่งเป็นวิทยากร ตลอดระยะเวลา 13 ปี เพื่อนำมาวิเคราะห์ ปัญหาและสาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการไม่มีประสิทธิภาพ โดยมีผลสืบเนื่องมาจาก องค์ประกอบที่มาจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ดังนี้

1. ปัจจัยภายนอก ได้แก่ คณะกรรมการ หน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องที่เชิญมาเข้าร่วมประชุม เอกสารประกอบพิจารณา

2. ปัจจัยภายใน ได้แก่ บุคลากรในกลุ่มงานคณะกรรมการ ระบบสารสนเทศ

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงเสนอเห็นควรศึกษารูปแบบลักษณะการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการ รวมถึงศึกษาสภาพปัญหา/สาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการไม่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพื่อหาแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายเลขานุการในกลุ่มงานคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ให้มีประสิทธิภาพบรรลุผลตามความคาดหวังของคณะกรรมการ

## 1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อศึกษารูปแบบลักษณะการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม
2. เพื่อศึกษาสภาพปัญหา/สาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการไม่มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายเลขานุการของกลุ่มงานคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ให้มีประสิทธิภาพ

## 1.3 แนวทางการศึกษา

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายเลขานุการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม” เป็นการศึกษาเฉพาะการปฏิบัติงานของนิติกรและวิทยากรซึ่งทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม สภาผู้แทนราษฎร ในกลุ่มงานคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม สำนักกรรมการ 3 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

### 2. ประชากรศึกษา

นิติกรและวิทยากรในกลุ่มงานคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม สำนักกรรมการ 3 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

### 3. ระยะเวลาในการศึกษา

ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ – มีนาคม 2560

## 1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

### วิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายเลขานุการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม” เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ

### เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ศึกษาจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยหลักการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. บุคลากรฝ่ายเลขานุการในกลุ่มงานคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ได้รับทราบรูปแบบลักษณะการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการ
2. บุคลากรฝ่ายเลขานุการในกลุ่มงานคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ได้รับทราบสภาพปัญหาและสาเหตุการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการ
3. บุคลากรฝ่ายเลขานุการในกลุ่มงานคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ได้รับทราบข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายเลขานุการ

## บทที่ 2

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเพื่อหาแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายเลขานุการในกลุ่มงานคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม สภาผู้แทนราษฎร โดยผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับงานด้านเลขานุการ
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร
3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)
4. แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
5. แนวคิดเกี่ยวกับการประสานงาน

#### 2.1. แนวคิดเกี่ยวกับงานด้านเลขานุการ

##### 2.1.1 ความหมายของเลขานุการ

“เลขานุการ” ในความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายไว้ว่าเลขานุการคือ ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับหนังสืออื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่ง

กมล ชูทรัพย์ (2515, น. 1) อธิบายไว้ว่า เลขานุการ เป็นคำสนธิ มาจากคำว่า สนธิ กับอนุการ ดังนั้น “เลขา+อนุการ” รวมเป็นเลขานุการ และได้อธิบายความหมายของคำว่า เลขานุการในภาษาอื่น ๆ ดังนี้ เลขานุการ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษ “SECRETARY” ซึ่งมาจากภาษาละตินว่า “SECRETUM” แปลว่า “ลับ” หรือ SECRET ดังนั้น “SECRETARY” จึงแปลว่าผู้รู้ความลับ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ในตำแหน่งเลขานุการ คือ ผู้รู้ความลับต้องเป็นผู้ได้รับความไว้วางใจ เก็บความลับของผู้บังคับบัญชาและองค์กรด้วย

คำว่า “SECRETARY” เป็นคำที่มีอักษร 9 ตัว มีความหมายตามตัวพยัญชนะดังนี้

S = SENSE คือ การมีสามัญสำนึก รู้จักรับผิดชอบว่าสิ่งใดควรทำและไม่ควรทำ และมีการตัดสินใจอย่างเด็ดขาด ทั้งไม่เป็นผู้ที่ทำงานโดยปราศจากความคิด

E = EFFICIENCY คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและจะแสดงให้เห็นถึงสมรรถภาพของงานด้วย

C = COURAGE คือ ความมุมานะ ความกล้า และกล้าที่จะทำงาน โดยไม่กลัวว่าจะเกิดความผิดซึ่งขึ้นอยู่กับจิตใจของบุคคลนั้น แล้วงานก็จะสำเร็จสมความมุ่งหมาย

R = RESPONSIBILITY คือ ความรับผิดชอบในการทำงาน กล่าวคือ ต้องเป็นผู้ที่ทำงานนั้น ๆ เอง และต้องรับผิดชอบด้วย

E = ENERGY คือ การมีกำลังใจและสุขภาพดีในการทำงาน โดยธรรมชาติของการทำงานแล้วอาจต้องเหน็ดเหนื่อยบ้าง แต่เลขานุการต้องรู้จักการผ่อนสั้น ผ่อนยาวในการทำงาน รู้จักแบ่งเวลาทำงานให้ถูกต้อง เพื่อร่างกายจะได้รับการพักผ่อนบ้างตามความเหมาะสม

T = TECHNIQUE คือ การมีเทคนิคในการทำงาน รู้จักดัดแปลงให้เหมาะสม ซึ่งเทคนิคแต่ละเทคนิคนั้น เป็นของแต่ละบุคคล แต่อาจเลียนแบบจากผู้อื่นได้และพัฒนาให้ดีขึ้น ดังนั้น เทคนิคจึงเป็นเรื่องที่บอกหรือสอนกันไม่ได้

A = ACTIVE คือ ความว่องไว ไม่เฉื่อยชา การตื่นตัว เลขานุการทุกคนต้องมีความตื่นตัวและกระตือรือร้นอยู่เสมอ แม้จะมีงานที่ทำงานจะมีมากหรือเหน็ดเหนื่อยแค่ไหนก็ตาม

R = RICH คือ ความเป็นผู้มีศีลธรรม มีความสมบูรณ์ในด้านจิตใจ มิได้หมายถึงความร่ำรวยแต่อย่างใด หากเลขานุการมีคุณธรรมที่ดีก็จะนำความเจริญมาสู่ตัวเลขานุการและองค์กรที่ทำงานอยู่

Y = YOUTH คือ อยู่ในวัยหนุ่มวัยสาว เพราะงานของเลขานุการนั้นจะต้องติดต่อกับคนทั่ว ๆ ไป

### 2.1.2 คุณสมบัติของเลขานุการที่ดี

สำหรับลักษณะและคุณสมบัติของเลขานุการที่ดี เพ็ญศรี แสงมหาชัย (2537, น. 4 – 5) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1) ต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง เนื่องจากเลขานุการมีงานในขอบเขตความรับผิดชอบมาก จึงต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่องานสูง โดยเมื่อได้รับมอบหมายหน้าที่มาก็ควรจะวางแผนการทำงานเป็นขั้นเป็นตอนและศึกษาวิธีการทำงานให้เข้าใจก่อนที่จะลงมือทำหาวิธีการทำงานที่ทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงใช้ความวิริยะอุตสาหะอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อแสดงให้เห็นว่าได้ทุ่มเทพลังสมองและความสามารถให้กับงานอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะงานจะยากง่ายเพียงใด ทำให้ผู้บังคับบัญชาสบายใจได้ว่า เมื่อมอบงานให้แล้ว เลขานุการจะไม่ทิ้งงานกลางคัน หรือปล่อยงานให้บุคคลอื่นทำแทนเพราะตนเองทำไม่ได้

2) ต้องทำงานด้วยความถูกต้องและคล่องแคล่วว่องไว กล่าวคือ งานเลขานุการเป็นงานที่ต้องจัดการ ดำเนินการเกี่ยวกับงานในหลาย ๆ ด้านที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จ ซึ่งทุกงานย่อมจะมีกำหนดเวลา ฉะนั้นจะต้องปรับตัวให้เป็นบุคคลที่ทันสมัยต่อเหตุการณ์ปัจจุบันรอบด้าน รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จทันเวลา เคลื่อนไหวรวดเร็ว ประการสำคัญงานจะต้องเสร็จทันเวลาแล้วยังต้องถูกต้องด้วย ไม่ผิดพลาด มิฉะนั้นย่อมส่งผลกระทบต่อภารกิจและผู้ร่วมงานฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เลขานุการจึงต้องทำงานด้วยความละเอียด รอบคอบ และมีสติอยู่ตลอดเวลา

3) ต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เนื่องจากการเป็นเลขานุการที่ประชุมนั้น หากเป็นผู้รับคำสั่งและปฏิบัติตามคำสั่งก็เป็นเพียงผู้ที่คอยทำตามไม่ได้ช่วยคิด คุณค่าก็จะน้อยลง เลขานุการที่แท้จริงจะต้องช่วยคิดสิ่งที่สร้างสรรค์ด้วยการคิดปรับปรุงแก้ไข ดัดแปลงงานที่

รับผิดชอบพัฒนาไปได้ด้วยดี มีประสิทธิภาพเพิ่มความสะดวกรวดเร็ว ประหยัดเวลา และงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำโดย ผู้สั่งงานมิได้อธิบายรายละเอียด เลขานุการต้องพึ่งตนเอง โดยหาวิธีการทำงานนั้นให้เสร็จวันแต่เรื่องเกินความสามารถของตนจริงๆ อาจทำได้โดยประมวลเอาวิธีการต่างๆ ที่เคยปฏิบัติมาดัดแปลง แก้ไขให้เข้ากับงานที่ได้รับมอบหมายนั้น

4) ต้องสามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้ เนื่องจากในสังคมปัจจุบันเป็นสังคมแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศเลขานุการต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะในเรื่องการใช้งานอุปกรณ์ที่เป็นเทคโนโลยีได้อย่างดี จึงทำให้การปฏิบัติงานได้สะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5) ต้องมีความเป็นระเบียบ คือ เครื่องใช้สำนักงาน อุปกรณ์ วัสดุสิ้นเปลือง เอกสารในการปฏิบัติงาน สิ่งอื่น ๆ ภายในที่ทำงาน จะต้องจัดเก็บให้เป็นระบบค้นหาได้ง่ายและรวดเร็ว

6) ต้องมีกิจกรรมายาที่ดี เพราะเลขานุการต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลมากมาย ดังนั้น การวางตัวได้อย่างเหมาะสม รู้จักกาลเทศะ พุดจาไพเราะ น้ำเสียงนุ่มนวล จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ นอกจากนี้ยังต้องมีมนุษยสัมพันธ์ เพื่อจะได้เข้ากับบุคคลอื่นได้ทุกโอกาส ส่งผลให้การทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้เป็นอย่างดี

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

### 2.2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ฐิระ ประมวลพฤษ (2538: 2) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการ เพื่อช่วยให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น

ปรีชา เต็งศิริวัฒนา (2543: 6) ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการหรือการดำเนินงานใดๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กร ทั้งในด้านการคัดเลือก การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การประเมินผลบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน

พงศธร พิทักษ์กำพล (2540: 8) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนคุณภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานในด้านเจตคติต่อการทำงาน หน่วยงาน ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานและบุคคลทั่วไป ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกภาพ

เสถียร เหลืองอร่าม (2533: 73) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน เช่น ความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ความชำนาญ ตลอดจนการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

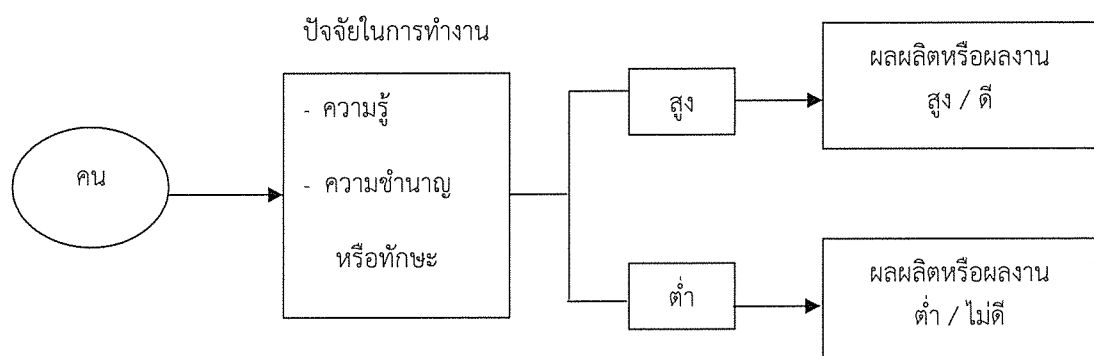
และในทรศนะที่สองว่า หมายถึง กระบวนการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะหรือ ความชำนาญเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้นๆ

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในด้านความคิดเห็น ทักษะที่มีต่องาน และความรู้ความชำนาญ ทักษะซึ่งจะช่วยให้ผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้นกว่าเดิม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือ HRD เป็นแนวคิดที่สัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) คือ เป็นการพัฒนาคนซึ่งถือว่าเป็นหัวใจหรือสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร เพื่อเป้าหมายในการสร้างทีมงานและผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศขององค์กรรวมทั้งเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะเป็นกุญแจสำคัญในการแข่งขันในโลกปัจจุบันและอนาคต HRD เป็นการบริหารเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา สามารถแสดงศักยภาพจากทุนปัญญาของตนเองและทีมงาน ในการสร้างสรรค์องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (ธารพรพรย สัตยารักษ์, 2548, น. 43) จากความสำคัญของ “คน” ดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลจากนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ดังนี้

### 2.2.2. แนวคิดการพัฒนาบุคคล

การพัฒนาบุคคล ตามแนวคิดของ จูรีระ ประवालพฤกษ์ (2538, :น 1-2) กล่าวว่า การดำเนินงานในองค์กร “คน” เป็นปัจจัยสำคัญ แม้องค์กรจะจัดวางระบบงานกำหนด วัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคคลในองค์กรขาดความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถหรือความชำนาญไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานหรือการทำงานแล้วย่อมเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยในการทำงานของคนมีผลต่อผลผลิตหรือผลงานขององค์กร ดังแสดงตามภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1 ปัจจัยในการทำงานของคนกับผลผลิต

ที่มา : จูรีระ ประवालพฤกษ์, 2538

จากแนวคิดดังกล่าว รัฐฯ ปรารถนาพัฒนาบุคคลออกเป็น 2 ลักษณะ ใหญ่ ๆ คือ

1) ส่งเสริมคุณภาพด้วยการส่งไปศึกษาต่อการพัฒนาบุคคลในลักษณะนี้มักทำกันมากในทางราชการและรัฐวิสาหกิจ เพื่อสร้างคนตามแผนพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน สำหรับในด้านธุรกิจจะมีเฉพาะธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีแผนพัฒนาที่ชัดเจน เพราะการลงทุนในด้านการศึกษาต้องลงทุนมากซึ่งไม่สอดคล้องกับการลงทุนทางธุรกิจ ผู้ใช้วิธีจ้างคนที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานที่ดำเนินการอยู่ไม่ได้

2) การเสริมสมรรถภาพ ด้วยการจัดฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การส่งไปฝึกปฏิบัติงานและการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น เป็นต้น การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้ใช้เวลาน้อยสามารถพัฒนาคนให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กร กล่าวคือ ถ้าบริษัทหรือโรงงานนำเครื่องจักรใหม่เข้ามาใช้ต้องการให้พนักงานสามารถใช้เครื่องจักรได้และมีความชำนาญในการใช้ก็ใช้วิธีการฝึกอบรม หรือในกรณีที่จะเปิดสำนักงานหรือสาขาเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ก็จัดให้มีการฝึกอบรมและเสริมด้วยการดูงานที่สำนักงานใหญ่หรือสำนักงานสาขาที่ดำเนินการได้ดีแล้ว นอกจากนี้ การพัฒนาคนให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นเพื่อเลื่อนให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือทำงานที่ต้องใช้ความสามารถพิเศษ อาจจะใช้วิธีไปฝากปฏิบัติงานที่บริษัทแม่ เช่น โรงงานผลิตชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ของญี่ปุ่นที่ตั้งในประเทศไทยก็จัดส่งคนไปฝึกปฏิบัติงานที่โรงงานในญี่ปุ่นหรือ ศูนย์บริการซ่อมรถยนต์ในต่างจังหวัดจัดส่งช่างมาฝากปฏิบัติงานที่ศูนย์ใหญ่ในกรุงเทพฯ ให้สามารถใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีการซ่อมสมัยใหม่ การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีนี้เป็นที่นิยมในธุรกิจมาก เพราะสามารถสร้างคนให้ปฏิบัติงานได้ทันทีที่เสร็จสิ้นการฝึกอบรมหรือฝึกปฏิบัติงานสั้นเปลืองเวลาน้อยได้ผลคุ้มค่าแก่การลงทุน

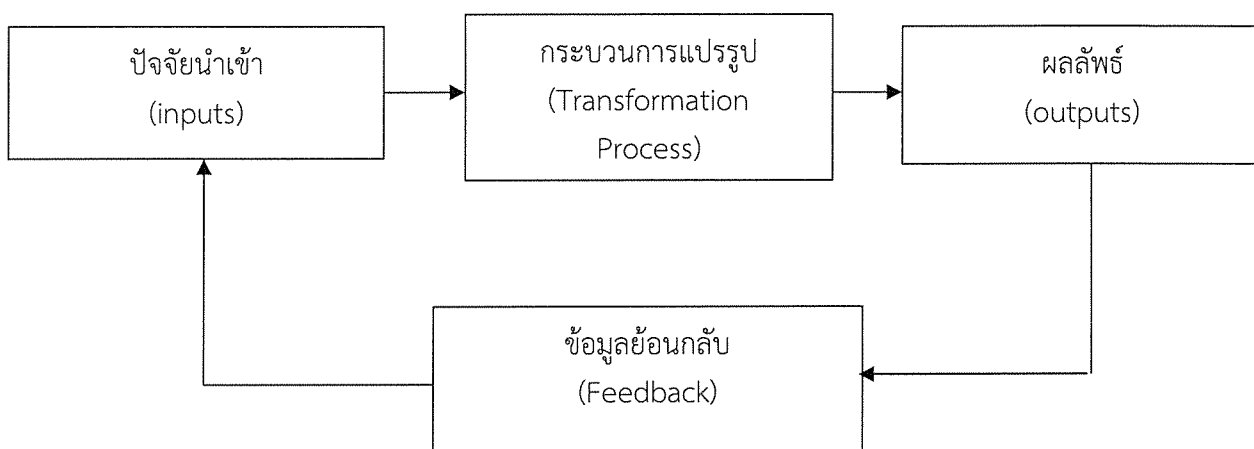
### 2.2.3 แนวคิดการจัดการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ

จากแนวคิดข้างต้นเมื่อก้าวถึงปัจจัยการทำงานของคน อันได้แก่ ความรู้ความชำนาญหรือทักษะ และทัศนคติที่สูงหรือต่ำไม่เท่ากัน จะส่งผลต่อผลผลิตหรือผลงานที่สูงหรือต่ำไม่เท่ากันตามไปด้วย เพื่อที่จะได้ทราบว่ากระบวนการพัฒนาดังกล่าวนั้น ได้ผลไปตามที่มุ่งหมายเพียงใดดังนั้น จึงได้นำเสนอแนวคิดที่ต่อยอดตามมา คือ “แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ” ซึ่งแนวคิดการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ (A Systematic Approach to Training) นี้อิงอยู่บนแนวคิดแบบระบบ (The Systems Approach) (Goldstein, 1993 อ้างใน ชูชัย สมितिไกร, 2540:น 27-29) ซึ่งมีสาระสำคัญ คือ

ประการแรก ระบบของการฝึกอบรมเป็นเพียงระบบย่อยระบบหนึ่งขององค์การและมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับระบบอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น นโยบายขององค์การในด้านการคัดเลือกบุคลากรหรือการจัดการย่อมมีอิทธิพลอย่างมากต่อการจัดการฝึกอบรม

ประการที่สอง แนวคิดแบบระบบเน้นการนำข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มาใช้เพื่อการปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น โครงการฝึกอบรมจึงไม่เคยเป็นเพียงจุดหมายปลายทาง แต่จะเป็นสิ่งที่จะต้องได้รับการปรับเปลี่ยนตามข้อมูลที่ได้รับกลับมาอยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ประการที่สาม แนวคิดแบบระบบจะทำหน้าที่เป็นเสมือนกรอบความคิด (Frame of Reference) สำหรับการวางแผนและดำเนินการฝึกอบรม



ภาพที่ 2 กระบวนการทำงานแบบระบบ

ที่มา : ชูชัย สมितिไกร, 2540

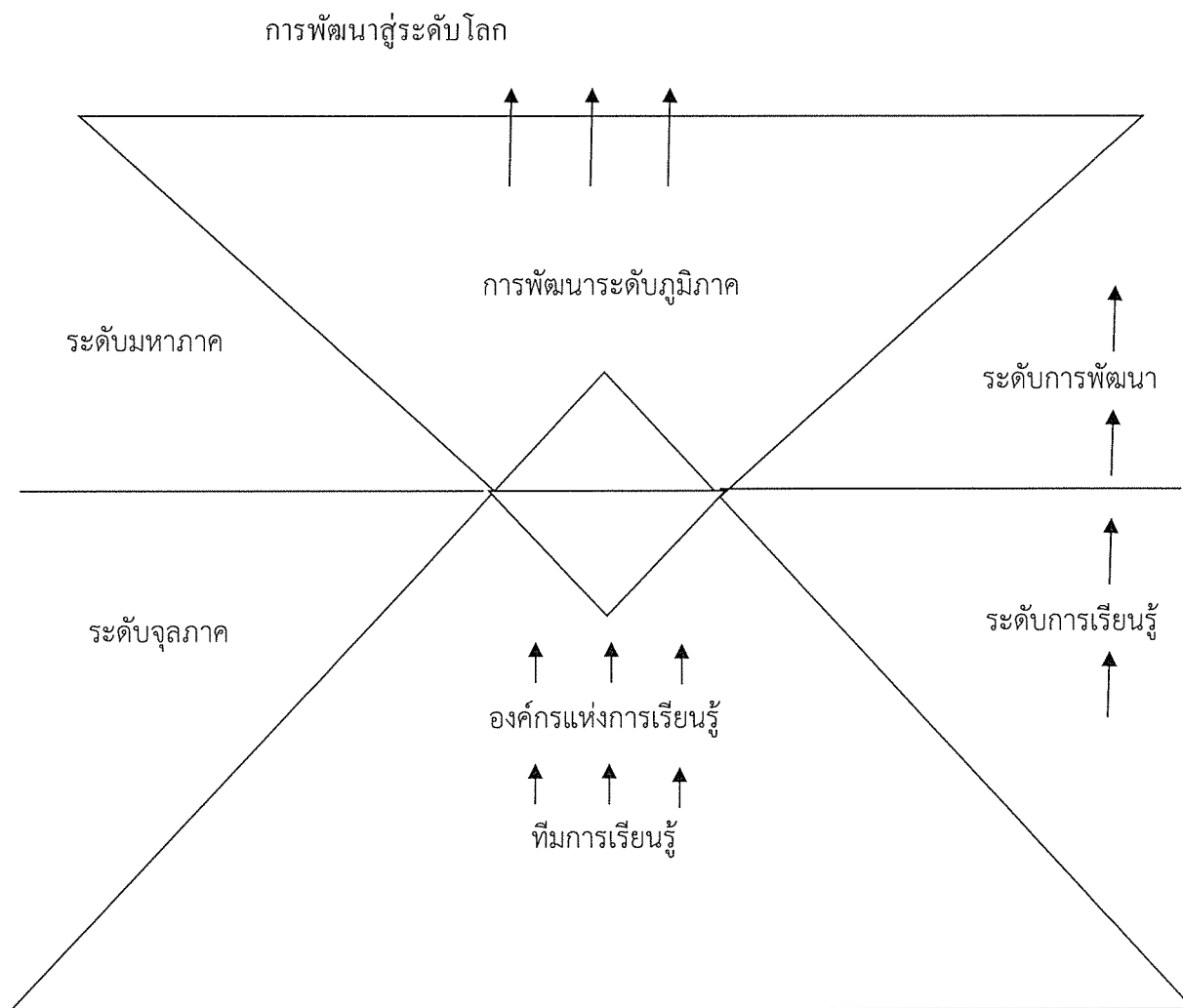
จากภาพ แสดงองค์ประกอบของการทำงานแบบระบบ ซึ่งได้แก่ สิ่งที่ป้อนเข้าไป กระบวนการแปรรูป ผลลัพธ์ และข้อมูลย้อนกลับ จะเห็นได้ว่ากระบวนการทำงานของระบบจะดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและหมุนเวียนเป็นวัฏจักรโดยอาศัยข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งที่ชี้แนะการปรับเปลี่ยนสิ่งที่จะถูกป้อนเข้าไปในระบบ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการขององค์กร

สิ่งที่ป้อนเข้าไป (Inputs) ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ และทัศนคติของบุคลากรในองค์กร ซึ่งแต่ละองค์การก็ย่อมมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะต่างกัน และแม้แต่ในองค์กรเดียวกันบุคลากรแต่ละคนก็ยังมี ความแตกต่างกันด้วย

กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) คือ โครงการฝึกอบรมบุคลากร ซึ่งองค์กร ได้จัดขึ้น โครงการต่างๆ เหล่านี้จะทำหน้าที่ปรับปรุง เพิ่มพูน ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ จนมีผลลัพธ์หรือพัฒนาการ (Output) เป็นที่น่าพอใจขององค์กร อย่างไรก็ตาม องค์กรต้องมีการประเมินและติดตามผลอยู่ทุกระยะ เพื่อให้ทราบปัญหา อุปสรรค และสิ่งที่ควรปรับปรุงและนำข้อมูลเหล่านี้ (Feedback) ไปใช้ในการปรับเปลี่ยน โครงการฝึกอบรมบุคลากรต่อไป

2.2.4 แนวความคิดการพัฒนาบุคคลและฝึกรบรรม

ในยุคโลกาภิวัตน์นี้เชื่อกันว่า “คน” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นกุญแจไขสู่ความสำเร็จของชาติ (ทั้งภาครัฐและเอกชน) และถ้าหากประเทศไทยเรามีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพคุณภาพ และจริยธรรมที่สูงเชื่อกันว่าคงสามารถก้าวเข้าไปแข่งขันในโลกไร้พรมแดน (Globalization) ได้อย่างไม่ยากเย็นนัก มุมมองใหม่ในการพัฒนาคนตามกรอบแนวคิดการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ เพื่อให้ธุรกิจสามารถนำไปเป็นต้นแบบ เพื่อพัฒนาองค์กรที่นำไปสู่ความสำเร็จได้ทั้งองค์กร และประเทศชาติมีดังนี้ (ดนัย เทียนพุฒ, 2542:น 54-55 อ้างใน สุภาพร พิศาลบุตร และ ยงยุทธ เกษสาคร, 2549:น 7-8)



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการพัฒนาศักยภาพมนุษย์  
 ที่มา : ดนัย เทียนพุฒ, 2542 อ้างใน สุภาพร พิศาลบุตร  
 และยงยุทธ เกษสาคร, 2549

กรอบแนวคิดการพัฒนาศักยภาพมนุษย์แบ่งได้ ดังนี้

1. ระดับจุลภาค ถือเป็นระดับการเรียนรู้ในองค์กรซึ่งเป็นการเรียนรู้ใน 3 ระดับ คือ

1) การเรียนรู้ของบุคคล (Individual Learning) หัวใจสำคัญอยู่ที่การเรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิด (Concept) ในการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ทีมการเรียนรู้ (Team Learning) เป็นรูปแบบการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ที่มีลักษณะข้ามฝ่ายงาน (Cross Functional) การสั่งตนเอง (Self-Directed Management) และการจัดการความคิดที่แตกต่างเป็นต้น

3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organizational Learning) เป็นการเรียนรู้ระดับสูงสุด ในองค์กรซึ่งมีพื้นฐานมาจากการเกิดมีการเรียนรู้การพัฒนาองค์กรให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” จะเน้นการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน (Workplace Learning) การมีความคิดแบบเป็นระบบหรือบูรณาการ การพัฒนาตนเองเป็นบุคคลผู้รอบรู้ การมีเป้าหมายร่วมกัน และการบูรณาการเพื่อจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

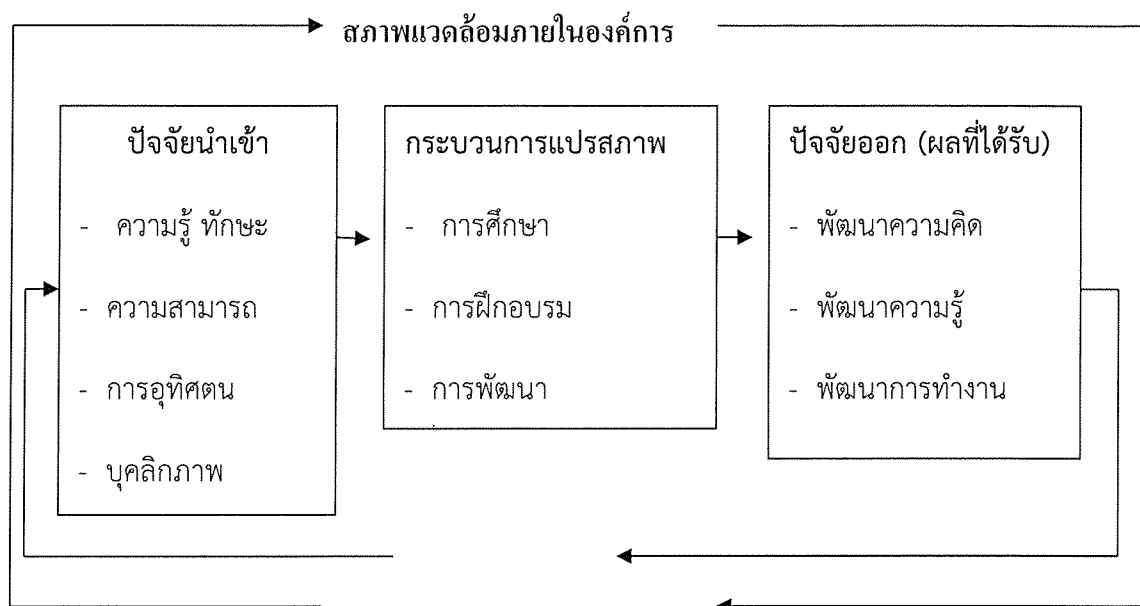
2. ระดับมหภาค เมื่อสามารถพัฒนาคนในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ได้ทั้ง 3 ระดับ ก็จะก้าวไปสู่ระดับการพัฒนาที่แท้จริง (Developing) ซึ่งมีอยู่ 3 ระดับเช่นกัน

1) การพัฒนาระดับชุมชน/ประเทศ เป็นการพัฒนาองค์ความรู้หรือมีเทคโนโลยีของเราเอง การมีลักษณะที่เรียกว่า “ภูมิปัญญาชาวบ้าน” (Intelligence Club) เป็นสติให้กับสังคมหรือประเทศชาติ

2) การพัฒนาระดับภูมิภาคเป็นการพัฒนาด้านวัฒนธรรมหรือการข้ามวัฒนธรรมที่จะเตรียมเข้าไปแข่งขันในระดับโลก พร้อมกับการพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ที่จะเข้าไปแข่งขันในธุรกิจที่รุนแรงระดับภูมิภาค

3) การพัฒนาสู่ระดับโลก เป็นระดับสุดยอดของการพัฒนา คือ สามารถบูรณาการทั้งการเรียนรู้และการพัฒนาเข้าเป็นหนึ่งเดียว จะทำให้ประเทศของเราก้าวไปสู่เวทีโลกในระดับนานาชาติแบบนักกลยุทธ์ระดับโลกที่มีความพร้อมด้านศักยภาพของคน เทคโนโลยีการจัดการและทุน เป็นต้น

การพัฒนามนุษย์จะครอบคลุมใน 3 เรื่องด้วยกันคือการฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) และมีระบบการพัฒนามนุษย์ในองค์กรดังนี้ (สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร, 2549: 9-10)



ภาพที่ 4 ข้อมูลย้อนกลับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร  
ระบบพัฒนาบุคคลในองค์กร  
ที่มา : สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร, 2549

จากภาพ อธิบายได้ว่าการพัฒนาบุคคลเป็นการเพิ่มพูนทักษะความรู้ ความสามารถ ตลอดจนการอุทิศตัว บุคลิกภาพและการปรับตัว และการคิดริเริ่มของบุคคลใน องค์กร ผ่านกระบวนการของการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา ซึ่งองค์กรเป็นผู้จัด ดำเนินการให้หรือโดยบุคลากรดำเนินการเองเพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความคิดความรู้จิตใจ บุคลิกภาพและการทำงาน เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วสามารถวัดผลงานหรือความประพฤติของ บุคลากรในองค์กรได้ว่ามีความเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่องค์กรต้องการหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับที่ จะเข้าสู่กระบวนการของการพัฒนาบุคคลเช่นนี้ต่อไปภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ขององค์กรได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและ เทคโนโลยี ตลอดจนบรรยากาศในการทำงาน การเปิดโอกาสให้ได้รับการพัฒนาขององค์กร ซึ่งจะ มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระบบอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรต่อไป

### 2.3 แนวคิดว่าด้วยการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ

1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้งจึงเรียกว่า เป็นความรู้แบบนามธรรม

2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่า เป็นความรู้แบบรูปธรรม

นพ.วิจารณ์ พานิช ได้ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้” ไว้ คือ สำหรับนักปฏิบัติ การจัดการความรู้คือ เครื่องมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ ไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่

- 1) บรรลุเป้าหมายของงาน
- 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน
- 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กร ไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และ
- 4) บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่

- 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร
- 2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
- 3) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะต่อการใช้งานของตน
- 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน
- 5) การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้

และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้

6) การจดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น โดยที่การดำเนินการ 6 ประการนี้ บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง อยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึก อยู่ในสมอง (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ และส่วนอื่น ๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คน

จำนวนหนึ่งทำร่วมกัน ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียว เนื่องจากเชื่อว่า “จัดการความรู้” จึงมีคนเข้าใจผิด เริ่มดำเนินการ โดยรีเข้าไปที่ความรู้ คือ เริ่มที่ความรู้ นี่คือการผิดพลาดที่พบบ่อยมาก การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน เป้าหมายของงานที่สำคัญ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ที่เรียกว่า Operation Effectiveness และนิยามผลสัมฤทธิ์ ออกเป็น 4 ส่วน คือ

(1) การสนองตอบ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้า สนองตอบความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สนองตอบความต้องการของพนักงาน และสนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม

(2) การมีนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ

(3) จิตความสามารถ (Competency) ขององค์กร และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร

(4) ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง สัดส่วนระหว่างผลลัพธ์ กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่ประสิทธิภาพสูง หมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเอง ที่ร่วมกันสร้างเอง สำหรับใช้งานของตน คนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลา โดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วน เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะกับสภาพของตน และทดลองใช้งาน จัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง หรือในภาษาวิชาการเรียกว่า บูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงาน และที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการจัดการด้วย

ความเป็นชุมชนในที่ทำงาน การจัดการความรู้จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง นี่คือหลุมพรางข้อที่ 1 ของการจัดการความรู้ เมื่อไรก็ตามที่มีการเข้าใจผิด เอาการจัดการความรู้เป็นเป้าหมาย ความผิดพลาดก็เริ่มเดินเข้ามา อันตรายที่จะเกิดตามมาคือ การจัดการความรู้เทียม หรือปลอม เป็นการดำเนินการเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่ามีจัดการความรู้ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้แรงจูงใจ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้เป็นก้าวแรก ถ้าก้าวถูกทิศทาง ถูกวิธี ก็มีโอกาสสำเร็จสูง แต่ถ้าก้าวผิด ก็จะเดิน ไปสู่ความล้มเหลว ตัวกำหนดที่สำคัญคือ แรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้

#### การจัดการความรู้ที่ดีเริ่มด้วย

สัมมาทิฐิ : ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุความสำเร็จและความมั่นคงในระยะยาว การจัดทำริเริ่มดำเนินการ การฝึกอบรม โดยการปฏิบัติจริง และดำเนินการต่อเนื่อง การจัดการระบบการจัดการความรู้

แรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจเพื่อการดำเนินการจัดการความรู้ คือ เป้าหมายที่งาน คน องค์กร และความเป็นชุมชนในที่ทำงานดังกล่าวแล้ว เป็นเงื่อนไขสำคัญในระดับที่เป็นหัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ แรงจูงใจเทียมจะนำไปสู่การดำเนินการจัดการความรู้แบบเทียม และไปสู่ความล้มเหลวของการจัดการความรู้ในที่สุด แรงจูงใจเทียมต่อการดำเนินการจัดการความรู้ในสังคมไทย มีมากมายหลายแบบ ที่พบบ่อยที่สุด คือ ทำเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าทำ ทำเพราะถูกบังคับตามข้อกำหนด ทำตามแฟชั่นแต่ไม่เข้าใจความหมาย และวิธีการดำเนินการ จัดการความรู้อย่างแท้จริง

### องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้

- 1) “คน” ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
- 2) “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น
- 3) “กระบวนการความรู้” นั้น เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล การจัดการความรู้ของกรมการปกครอง จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ขอบเขต KM ที่ได้มีการพิจารณาแล้วเห็นว่ามีมีความสำคัญเร่งด่วนในขณะนี้ คือ การจัดการองค์ความรู้ เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการ และได้กำหนดเป้าหมาย (Desired State) ของ KM ที่จะดำเนินการในปี พ.ศ. 2549 คือ มุ่งเน้นให้อำเภอ/กิ่งอำเภอ เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่ที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยมีหน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม คือ อำเภอ/กิ่งอำเภอ มีข้อมูลผลสำเร็จ การแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในศูนย์ปฏิบัติการฯ ไม่น้อยกว่าศูนย์ละ 1 เรื่อง และเพื่อให้เป้าหมายบรรลุผล ได้จัดให้มีกิจกรรมกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และกิจกรรมกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ควบคู่กัน ไป โดยมีความคาดหวังว่าแผนการจัดการความรู้นี้จะจุดเริ่มต้นสำคัญสู่การปฏิบัติราชการในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่น ๆ และนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ต่อไป

### กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน คือ

1) การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5) การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7) การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่นเกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ในไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

## 2.4 แนวคิดการทำงานเป็นทีม

สำหรับแนวคิดการทำงานเป็นทีม ทวีพร เอี่ยมสอาด (2548, น. 1 – 25) ได้อธิบายถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีม ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม คุณลักษณะของทีม สมาชิกของทีม และกลยุทธ์การทำงานเป็นทีม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 2.4.1 ลักษณะของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน จะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน

การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญในทุกองค์กร การทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี

ลักษณะของทีม ลักษณะที่สำคัญของทีม 4 ประการ ได้แก่

1) การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป มีความเกี่ยวข้องกันในกิจการของกลุ่ม/ทีม ตระหนักในความสำคัญของตนและกันแสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกัน สำหรับกลุ่มขนาดใหญ่มักมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่า การติดต่อกันตัวต่อตัว

2) มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มจะมีส่วนกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม/กลุ่ม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์การ มักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

3) การมีโครงสร้างของทีม/กลุ่ม หมายถึง ระบบพฤติกรรม ซึ่งเป็นแบบแผนเฉพาะกลุ่มสมาชิกกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎหรือมติของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มแบบทางการ (Formal Group) หรือกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Group) ก็ได้ สมาชิกทุกคนของกลุ่มจะต้องยอมรับและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มย่อยอาจจะมีกฎเกณฑ์แบบไม่เป็นทางการ มีความสนิทสนมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกด้วยกัน

4) สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน การรักษาบทบาทที่มั่นคงในแต่ละทีม/กลุ่ม จะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิก โดยการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ความสามารถและความถนัดของสมาชิก

การทำงานเป็นทีมเป็นแรงจูงใจสำคัญที่จะผลักดันให้ท่านเป็นผู้นำที่ดี ถ้าท่านประสงค์ที่จะนำทีมให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน ท่านจำเป็นต้องค้นหาคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมให้พึงระลึกไว้เสมอว่าทุกคนมีอิสระในตัวเอง ขณะเดียวกันก็เป็นส่วนหนึ่งของทีม แล้วจึงนำเอากลยุทธ์ในการสร้างทีมเข้ามาใช้เพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันและประสบความสำเร็จ

#### 2.4.2 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

1) บรรยากาศของการทำงานมีความเป็นกันเอง อบอุ่น มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์ ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจังและจริงใจ ไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย

2) ความไว้วางใจกัน (Trust) เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกัน สื่อสัตย์ต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลับลมคมใน

3) มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน

4) บทบาท (Role) สมาชิกแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตน และเรียนรู้เข้าใจในบทบาทของผู้อื่นในทีม ทุกบทบาทมีความสำคัญ รวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจ เป็นต้น

5) วิธีการทำงาน (Work procedure) สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณา คือ

(1) การสื่อสาร (Communication) การทำงานเป็นทีมอาศัยบรรยากาศ การสื่อสารที่ชัดเจนเหมาะสมซึ่งจะทำให้ทุกคนกล้าที่จะเปิดใจแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันจนเกิดความเข้าใจและนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

(2) การตัดสินใจ (Decision making) การทำงานเป็นทีมต้องใช้การตัดสินใจร่วมกัน เมื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจแล้ว สมาชิกย่อมเกิดความผูกพันที่จะทำในสิ่งที่ตนเองได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

(3) ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น การทำงานเป็นทีมควรส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำ (ไม่ใช่ผลัดกันเป็นหัวหน้า) เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ จะได้รู้สึกรับว่าการทำงานเป็นทีมนี้มีความหมายปรารถนาที่จะทำอีก

(4) การกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกัน ให้บรรลุเป้าหมาย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกติกาหรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน

6) การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานของทีม ทีมงานควรมีการประเมินผลการทำงานเป็นระยะ ในรูปแบบทั้งไม่เป็นทางการและเป็นทางการ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน ทำให้สมาชิกได้ทราบความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงาน หรือการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งในที่สุดสมาชิกจะได้ทราบว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย และมีคุณภาพมากน้อยเพียงใด

#### 7) การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

(1) พัฒนาศักยภาพทีมงาน ด้วยการสร้างแรงจูงใจทางบวก สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการจัดกิจกรรมสร้างพลังทีมงาน เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

(2) การให้รางวัล ปัจจุบันการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่จะพิจารณาผลการทำงานเป็นรายบุคคล ดังนั้น ระบบรางวัลที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม คือ การที่ทุกคนได้รางวัลอย่างยุติธรรมทุกคน คือ ควรสนับสนุนการให้รางวัลในการทำงานเป็นทีมในลักษณะที่วางอยู่บนพื้นฐานการให้รางวัลกับกลุ่ม (Group Base Reward System)

### 2.4.3 คุณลักษณะของทีม

ทีมที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานคือกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม ต่อไปนี้เป็นสิ่งที่ท่านและเพื่อนร่วมทีมจะต้องยึดถือเป็นกรอบเพื่อทำงานร่วมกันคือ

- ความเป็นหนึ่งเดียวกัน
- จัดการด้วยตนเอง
- ฟังพาตัวเอง
- ขนาดของกลุ่มที่พอเหมาะ

ความเป็นหนึ่งเดียวกันสมาชิกของทีมที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะต้องมีความเป็นหนึ่งเดียวกันทุก ๆ คนจะถูกดึงเข้ามาในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในงานและ/หรือบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยทั่วไปแล้วงานและ/หรือเป้าหมายอาจบรรลุได้เมื่อทำงานร่วมกันแทนที่จะต่างคนต่างทำ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะโดดเด่นและสมาชิกทุกคนมีความรู้ดีกว่าตนเองมีส่วนร่วมในความสำเร็จ จัดการด้วยตนเอง

ทีมงานที่ประสบความสำเร็จในการทำงานมีแนวโน้มว่าจะสร้างโครงสร้างเฉพาะตนขึ้นมา เนื่องจากสมาชิกยอมรับบทบาทของตนในเวลาต่าง ๆ กัน คล้อยตามความจำเป็นความต้องการและความสามารถของตน บางคนอาจมีประสบการณ์ในงานเฉพาะอย่าง จึงอาจเป็นคนจัดการให้คนอื่น ๆ ทำตาม คนอื่น ๆ ก็จะทำหน้าที่ในกิจกรรมของตนไปในงานที่เขาคุ้นเคย พฤติกรรมเหล่านี้จะถูกพัฒนาไปในแนวของโครงสร้างองค์กร และสมาชิกทุกคนจะต้องปฏิบัติตาม ฟังพาตัวเองสมาชิกของทีมที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะร่วมมือกับคนอื่น ๆ เพื่อทำงานชิ้นใดชิ้นหนึ่งหรือทำให้เป้าหมายสำเร็จอย่างไม่มีผลเสีย ร่วมกันทำงานตามกำลังความสามารถของตนเอง ให้คำปรึกษาแนะนำและชักจูงเมื่อจำเป็นร่วมประสานงานในหน้าที่และแก้ไขปัญหาอุปสรรคร่วมกัน ทุกคนต่างเอื้ออาทรช่วยเหลือกันและมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ถ้ามีบุคคลหนึ่งบุคคลใดทำงานเกินกำลังหรือประสบปัญหายุ่งยากอันใดพวกเขาจะร่วมมือกัน เช่น อาจปิดคนที่มาทำงานสาย หรือเลิกงานก่อนเวลา ขนาดของกลุ่มที่พอเหมาะ โดยทั่วไปแล้วทีมงานที่ประสบความสำเร็จในการทำงานมักจะมีขนาดพอเหมาะไม่ใหญ่โตเกินไป เพื่อให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มสามารถเข้ามามีส่วนร่วมสร้างสรรค์และจัดการด้วยตัวเองได้ แบ่งงานกันทำอย่างยุติธรรม แบ่งปันความคิดเห็นและความรู้สึกอย่างเปิดเผย ร่วมกันคิดแก้ปัญหาอย่างฉับไวและทันกาล สมาชิกประมาณ 5 คนต่อทีม เป็นขนาดที่กำลังพอดีถ้าหากไปกว่านั้นอาจเสียเวลาในการอภิปรายกลุ่ม

ในขณะที่สมาชิกคนหนึ่งหรือสองคนกำลังทำงาน คนอื่น ๆ อาจไม่เข้าไปมีส่วนร่วมมากนัก อาจมีการจัดกลุ่มที่มีสมาชิกน้อยกว่า 5 คน ซึ่งจะมีบุคคลที่มีความสามารถไม่เพียงพอหรือมีความรู้ไม่เพียงพอ รวมทั้งความเชี่ยวชาญในงานก็อาจไม่เพียงพอที่จะทำให้งานสำเร็จอย่างเรียบร้อย แต่ไม่ว่ากลุ่มจะมีสมาชิกมากน้อยเพียงใดก็ตาม ท่านอาจไม่อยู่ในสถานะที่จะคัดเลือกได้จำนวนสมาชิกเลขี่จะดูสมเหตุสมผลกว่า เพื่อหลีกเลี่ยงการเผชิญปัญหา เสียครั้งหนึ่งเห็นอย่างหนึ่ง เสียอีกครั้งหนึ่งเห็นอีกแบบหนึ่งในการตัดสินใจปัญหาใด ๆ การรู้จักเพื่อนร่วมทีม อีกอย่างหนึ่งที่ควรจำก็คือท่านไม่ควรมีทัศนคติต่อเพื่อนร่วมทีมทุกคนว่าจะมีประสิทธิภาพเป็นแบบเดียวกัน เพราะทุกคนจะมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันไป จึงควรพิจารณาให้ต่างทัศนคติกันไป อย่างไรก็ตามบาง

คนก็อาจมีบุคลิกที่คล้ายคลึงกันแบบที่เราจะกล่าวต่อไปแต่โปรดระมัดระวังอย่าไปคิดว่าคุณลักษณะที่สมบูรณ์ของแต่ละคนจะไม่เหมือนกันทีเดียวนัก เพราะว่าเขาหรือเธออาจมีเพียงบางอย่างที่สอดคล้องกัน

#### 2.4.4 สมาชิกของทีม

สมาชิกของทีมมักจะเป็นดังต่อไปนี้

1) เป็นนักคิดสมาชิก ประเภทนี้อาจเรียกว่าเป็น "คนเจ้าความคิด" เขามักเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับสิ่งที่จะต้องกระทำและมักจะมีความคิดความอ่านและมีข้อเสนอแนะต่าง ๆ มากมาย นักคิดมักไม่ค่อยสนใจในรายละเอียดมากนัก โดยปกติแล้วสมาชิกของทีมประเภทนี้จะต้องถูกจัดการอย่างระมัดระวัง ให้เกียรติ ให้กำลังใจและแม้แต่การยกย่องให้เกิดความภาคภูมิใจ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความอึดใจออกไปจากทีมเสียก่อน

2) เป็นนักจัดองค์กร การทำงานร่วมกับนักคิดที่สร้างสรรค์ยิ่งขึ้น ซึ่งอาจเป็นนักจัดองค์กร ผู้ซึ่งชอบเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานของทีมงานเสมอ เพื่อไปจัดการและจัดสรรงานและหน้าที่ต่าง ๆ เป็นคนเจ้าหลักการและเจ้าระเบียบ แต่ก็เป็นผู้ทำงานที่มีประสิทธิภาพดี นักจัดองค์กรบางครั้งก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีความคิดกว้างไกล แต่ไม่ค่อยยึดหยุ่นนัก ในการทำงานเขามักจะประสบกับปัญหาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีความไม่แน่นอน ท่านจะต้องมีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อประสานงานกับเขาอย่างสม่ำเสมอ

3) เป็นนักปฏิบัติกร สมาชิกประเภทนี้เป็นนักสร้างงานและมีทัศนคติที่จะตั้งใจทำงานเพื่อให้มีผลงานเกิดขึ้นเป็นคนเปิดเผยหุ่นหันปลิ้นปล้อน ไม่อดทนหากการตัดสินใจล่าช้าหรือถูกดูแลควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด และมักจะผิดหวังเมื่อทุกสิ่งทุกอย่างไม่เป็นไปตามที่ตั้งใจท่านจะต้องใช้ความพยายามควบคุมหน่วงเหนี่ยวเขาไว้เพื่อไม่ให้รับผลกระทบจากความรุนแรงที่เกิดขึ้น

4) เป็นสมาชิกของทีม ไม่น่าแปลกใจนักที่สมาชิกของทีมจะเป็นผู้ที่กระตือรือร้นในการทำงานเพื่อให้ทีมงานประสบความสำเร็จ และมีการกระทำที่สนับสนุนและสามัคคีกลมเกลียวต่อเพื่อนร่วมทีมเป็นอันดี พยายามที่จะพัฒนาและเสนอแนวความคิดของกลุ่มมากกว่าแนวความคิดของตัวเอง สมาชิกของทีมมักไม่ชอบการเผชิญหน้าและการทะเลาะเบาะแว้งกัน ไม่ต้องการต่อต้านใครคนใดคนหนึ่ง บางครั้งสมาชิกของทีมก็ไม่ค่อยได้รับความสนใจเท่าที่ควรจึงพยายามปลื้กตนเองออกจากคนอื่น ๆ ท่านจะต้องกระตุ้นและชักจูงให้เขาเสนอความคิดเห็น หรือให้ข้อเสนอแนะและมองในด้านบวกอยู่เสมอ

5) เป็นนักตรวจสอบ ก็นักตรวจสอบหรือนักตรวจซ้ำ มักชอบจับตาดูว่ามีงานอะไรบ้างที่ก้าวหน้า เขามักคิดว่าตนเองเป็นคนยุติธรรมและมีความพิถีพิถัน แต่คนอื่น ๆ อาจมองว่าเขาเป็นคนชอบใช้อำนาจและเป็นพวกเผด็จการ นักตรวจสอบมีบทบาทที่ต้องคอยเตือนให้ทีมงานรู้สึกถึงความจำเป็นต้องใช้ความรับผิดชอบปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เพื่อให้งานก้าวหน้าและบรรลุ

เป้าหมายทันเวลา ท่านอาจต้องเข้าไปประสานกับนักตรวจสอบหรือทำหน้าที่ประเมินประนีประนอมเมื่อเขา มีความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมทีมคนอื่น ๆ

6) เป็นนักประเมินผล สมาชิกประเภทนี้เป็นผู้ที่สร้างสมดุลอย่างค้ำยันระหว่างนักคิดและนักปฏิบัติการ ชอบความเป็นอิสระและมักจะแยกตัวออกจากทีม มีความระมัดระวังและรอบคอบในการเข้าไปประเมินหรือวิเคราะห์ข้อมูลหรือสถานการณ์ ถึงแม้ว่านักประเมินผลจะไม่เป็นที่ชื่นชอบของสมาชิกบางคน แต่ทัศนคติของเขาก็ได้รับการยอมรับนับถือจากสมาชิกร่วมทีมคนอื่น ๆ

#### 2.4.5 กลยุทธ์การทำงานเป็นทีม

1) ร่วมใจ (Heart) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกที่รักและศรัทธาในหัวหน้าทีมงานที่ทำและเพื่อน ๆ ร่วมทีมว่าเป็นพวกเดียวกัน หรือที่เรียกว่า Feel Like a Team มีความเอื้อเฟื้อห่วงใยซึ่งกันและกัน มีความเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน และเกิดความไว้วางใจต่อกัน

2) ร่วมคิด (Head) หมายถึง การใช้ความคิดเหตุผลให้เพื่อนร่วมงานเชื่อมั่นว่าทำแล้วดี มีประโยชน์ต่อตัวเขาเอง ต่อองค์กร โดยช่วยกันระดมสมอง กำหนดเป้าหมาย วางแผนแบ่งงาน แบ่งหน้าที่ หรือที่เรียกว่า Think like a team การทำงานจะราบรื่น ถ้าสมาชิกในทีมมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน

3) ร่วมทำ (Hand) หมายถึง การร่วมมือ ลงมือทำงานซึ่งได้มีการวางแผนไว้หน้าที่ใครก็รับไปทำ หรือที่เรียกว่า Work like a team ซึ่งทุกคนมีพันธะสัญญาที่จะต้องทำแผนทุกคน เนื่องจากได้มีส่วนร่วมในการคิดร่วมกัน

### 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการประสานงาน

การจัดระเบียบวิธีการทำงานเพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อลดข้อขัดแย้ง และทำให้งานดำเนินไปได้อย่างราบรื่นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร

เป็นการจัดให้คนในองค์การทำงานให้สัมพันธ์สอดคล้องกัน โดยจะต้องตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติขององค์กรเป็นหลัก

การจัดระเบียบวิธีการทำงาน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำให้งานซ้ำซ้อน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของ

องค์กรนั้นอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ

การติดต่อสื่อสารให้เกิดความคิดความเข้าใจในการร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องทั้งเวลาและกิจกรรมที่จะต้องกระทำ

ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมานฉันท์เพื่อ ำให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ไม่เกิดการงานง้าซ้อน  
ขัดแย้ง หรือ เหลื่อมล้ำกัน

#### องค์ประกอบของการประสานงาน

1. ความร่วมมือ จะต้องมีความเข้าใจหรือมีการตกลงร่วมกัน มีการระดมความคิด วิธีการ  
เทคนิค การจัดหาทรัพยากรมาสนับสนุนการทำงานร่วมกัน
2. จังหวะเวลา ผู้ที่ปฏิบัติงานต้องมีความรับผิดชอบ ทำให้งานนั้นเป็นไปตามกำหนดเวลา  
ที่ตกลงกัน ให้ตรงเวลา
3. ความสอดคล้องกัน จะต้องพิจารณาความพอเหมาะพอดี ไม่ทำงานซ้อนกัน เพื่อให้การ  
บริหารงานประสบผลสำเร็จ
4. ระบบการสื่อสารที่ตรงกันอย่างรวดเร็วและราบรื่น
5. ผู้ประสานงานจะต้องสามารถทำให้ทุกฝ่ายเข้าร่วมทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน  
ตามวัตถุประสงค์ของงานที่กำหนดไว้

#### วัตถุประสงค์ของการประสานงาน

1. เพื่อแจ้งให้ผู้ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องทราบ
2. เพื่อรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดี
3. เพื่อขอคำยินยอมหรือความเห็นชอบ
4. เพื่อขอความช่วยเหลือ
5. เพื่อขจัดข้อขัดแย้งที่อาจมีขึ้น
6. เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย
7. เพื่อให้งานมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

#### ประโยชน์ของการประสานงาน

1. ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่น รวดเร็ว
2. ช่วยประหยัดเวลา และ ทรัพยากรในการปฏิบัติงาน
3. ช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจถึงนโยบาย และ วัตถุประสงค์ขององค์การ
4. ช่วยสร้างความสามัคคีและความเข้าใจในหมู่คณะ
5. เสริมสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน
6. ลดอันตรายจากการทำงานให้น้อยลง
7. ช่วยลดข้อขัดแย้งในการทำงาน
8. ช่วยให้ปฏิบัติงานเป็นหมู่คณะ และ เพิ่มผลสำเร็จของงาน
9. ช่วยเกิดความคิดใหม่ๆ และ ปรับปรุงอยู่เสมอ
10. ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน
11. การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทของการประสานงาน หลายวิธีแตกต่างกันไป

- การประสานงานอย่างเป็นทางการ และ ไม่เป็นทางการ
- การประสานงานภายในองค์กร และ ภายนอกองค์กร
- การประสานงานในแนวดิ่ง (Top - down Bottom - up) และ แนวนราบ

การประสานงานเกี่ยวข้องกับปัจจัย ดังนี้

1. นโยบาย ให้แต่ละหน่วยขององค์กรต้องประสานนโยบายเพื่อบรรลุผลขององค์กร
2. ใจ สมานในองค์กรล้วนมีชีวิตจิตใจ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ย่อมต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ ตลอดจนความจริงใจที่มีต่อกัน การประสานใจจึงเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่ง
3. แผน องค์กรจะกำหนดแผนงานและโครงการไว้ ผู้ปฏิบัติต้องประสานแผน ประสานโครงการที่เกี่ยวข้องด้วย
4. งานที่รับผิดชอบ งานย่อยๆ ในโครงการและนอกโครงการ ผู้ประสานงานต้องเตรียมประสานส่วนที่เกี่ยวข้องให้ลุล่วงไปด้วยดี
5. คน ในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติต้องเกี่ยวข้องกับคน จึงต้องประสานคนทั้งในองค์กรและนอกองค์กร

6. ทรัพยากร อาคาร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ อาจต้องขอยืม ขอเบิก

สิ่งสำคัญเบื้องต้นของการประสานงาน

1. การจัดวางหน่วยงานที่ง่าย (Simplified Organization)
  - 1.1 การแบ่งแผนก
  - 1.2 การแบ่งแยกงานตามหน้าที่
  - 1.3 การจัดวางรูปร่าง และ ระเบียบการที่ชัดเจน
2. การมีโครงการ และ นโยบายอันสอดคล้องต้องกัน
3. การมีวิธีติดต่อกันภายในองค์กรที่ทำไว้ดี

เครื่องมือที่ช่วยในการติดต่อสื่อสาร

1. แบบฟอร์มในการปฏิบัติงาน (Working Paper)
2. รายงานเป็นหนังสือ (Written Report)
3. เครื่องมือ เช่น โทรศัพท์ คอมพิวเตอร์ FAX
4. เหตุที่ช่วยให้มีการประสานงานโดยสมัครใจ
5. ประสานงานโดยวิธีการควบคุม

การทำงานที่ต้องมีการประสานงาน

1. พยายามผูกมิตรในโอกาสแรก
2. หลีกเลี่ยงการนิทนาบว่าร้ายหัวหน้างาน
3. ไม่โยนความผิดไปให้ผู้อื่น

4. สรรเสริญหัวหน้า คนงานอื่นๆ เมื่อเขาทำความดี
5. ช่วยเหลือเมื่อมีเหตุฉุกเฉิน
6. เมื่อมีงานเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น ควรแจ้งให้เขาทราบ
7. รับฟังคำแนะนำ
8. ความเห็นของคนอื่น แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ควรฟัง

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีการศึกษา

#### 3.1 วิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่อง“การพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายเลขานุการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม” ผู้ศึกษาได้กำหนดแนวทางการศึกษาเพื่อนำไปสู่การสนองตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษารั้งนี้ โดยใช้เทคนิคการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ทั้งนี้ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ ดังนี้

3.1.1 ประชากรศึกษา ได้แก่ บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งนิติกรและวิทยากรในกลุ่มงานคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ซึ่งทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการ จำนวน 7 คน

3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เป็นการรวบรวมข้อมูลโดยมีการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ดังนี้

##### ขั้นตอนที่ 1 การสังเกตการณ์ (Observation Analysis)

ผู้ศึกษาจะทำการศึกษารูปแบบลักษณะการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการโดยการสังเกตการณ์ เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาวิเคราะห์ให้ได้มาซึ่งข้อสรุปสภาพปัญหาและสาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ

##### ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาเอกสาร (Document Analysis)

ผู้ศึกษาจะทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารข้อมูลแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาวิเคราะห์เปรียบเทียบให้ได้มาซึ่งข้อสรุปในการหาแนวทางแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการ

##### ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบ (Comparative Analysis)

ผู้ศึกษาจะทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการในการทำหน้าที่ทางด้านการประชุม การจัดสัมมนา การศึกษาดูงานในประเทศและต่างประเทศ เพื่อประมวลผลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและนำมาวิเคราะห์หาแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายเลขานุการ

## บทที่ 4

### รูปแบบลักษณะการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการ และการวิเคราะห์ปัญหา/สาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 1 สำนักกรรมการ 3 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ได้มอบหมายให้กลุ่มงานคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ในฐานะกลุ่มงานคณะกรรมการสามัญ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้กับคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม โดยให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้กำหนดไว้ในประกาศการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ลงวันที่ 30 พฤษภาคม 2545 ดังนี้

1. ปฏิบัติงานด้านเลขานุการและธุรการทั่วไปของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ
2. ศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริงและข้อเสนอแนะทางด้านวิชาการและกฎหมายเพื่อประกอบเรื่องเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ
3. ติดตาม ศึกษา รวบรวมผลการพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎรเกี่ยวกับร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ร่างข้อบังคับการประชุม หรือญัตติต่าง ๆ ที่จะนำเข้าสู่สภาผู้แทนราษฎร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในชั้นของคณะกรรมการสภาผู้แทนราษฎร
4. ให้คำปรึกษา แนะนำ และเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการของสภาในการร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ พิจารณาร่างพระราชบัญญัติ ร่างข้อบังคับ การประชุมญัตติ หรือเรื่องที่คณะกรรมการดำเนินการศึกษาหรือสอบสวนในเรื่องต่าง ๆ ตามรัฐธรรมนูญ ข้อบังคับการประชุมสภาผู้แทนราษฎร ข้อบังคับการประชุมรัฐสภากฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ
5. จัดทำหนังสือนัดประชุมเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้แปรญัตติมาชี้แจงและมีหนังสือเรียกบุคคลหรือหน่วยงานให้จัดส่งเอกสารข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อประกอบการพิจารณา
6. จัดทำบันทึกการประชุมและยื่นยันมติการประชุมของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการไปยังบุคคล ส่วนราชการ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
7. ติดต่อประสานกับคณะรัฐมนตรี รัฐมนตรี ที่ปรึกษา ผู้ชำนาญการ นักวิชาการและเลขานุการ รวมทั้งส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรเอกชนและประชาชน เพื่อเข้าร่วมประชุมและชี้แจงกับคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ

8. ดำเนินการยกร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ร่างพระราชบัญญัติและร่างข้อบังคับการประชุมตามที่คณะกรรมการแก้ไขหรือมอบหมาย

9. ศึกษา รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลและข้อเสนอแนะในการจัดทำรายงานการพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ร่างพระราชบัญญัติ ร่างข้อบังคับการประชุม และรายงานของคณะกรรมการในการพิจารณาผู้ตติหรือเรื่องที่คณะกรรมการดำเนินการศึกษาหรือสอบสวน เพื่อนำเสนอสภาผู้แทนราษฎรพิจารณา

10. ศึกษา รวบรวม และประมวลเหตุผลประกอบมติคณะกรรมการ เพื่อเป็นข้อมูลให้คณะกรรมการชี้แจงต่อสภาผู้แทนราษฎร

11. ศึกษา รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ จัดให้มีการวิจัยเพื่อจัดทำแผนและโครงการในการจัดสัมมนาและจัดนิทรรศการของคณะกรรมการ รวมทั้งการเดินทางไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนการจัดทำสรุปผลการสัมมนา และการจัดทำสรุปรายงานการศึกษาดูงาน

12. รวบรวมข้อมูลและกิจกรรมของคณะกรรมการเพื่อจัดทำและเผยแพร่ผลงานของคณะกรรมการ

13. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น ทำหน้าที่รับผิดชอบในการสนับสนุนบทบาทภารกิจของคณะกรรมการวิสามัญและคณะกรรมการร่วมกันตามที่สภาผู้แทนราษฎรตั้งขึ้นเพื่อพิจารณาร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ร่างพระราชบัญญัติหรือผู้ตติ เป็นต้น

ทั้งนี้ ในการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบดังกล่าวข้างต้น กลุ่มงานคณะกรรมการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ได้มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินการเพื่อมุ่งผู้การทำให้บรรลุผลสำเร็จ ถูกต้อง รวดเร็ว ภายได้โครงสร้างตำแหน่งบุคลากรในกลุ่มงาน จำนวน 12 ตำแหน่ง ดังนี้

- ผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน (วิทยากร ระดับ 8 – 9)	1 ตำแหน่ง
- วิทยากร (ระดับ 3 – 9)	3 ตำแหน่ง
- นิติกร (ระดับ 3 – 9)	4 ตำแหน่ง
- เจ้าพนักงานธุรการ	2 ตำแหน่ง
- เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	2 ตำแหน่ง

ในการนี้ ผู้ศึกษาขอทำการศึกษาเฉพาะในส่วนการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของนิติกรและวิทยากร ซึ่งทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจให้กับคณะกรรมการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 4.1 วิเคราะห์รูปแบบลักษณะการปฏิบัติงานของกลุ่มงานคณะกรรมการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาในรูปแบบลักษณะการปฏิบัติงานของกลุ่มงานฯ ด้วยวิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยการศึกษาจากเอกสารราชการต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่อง

ศึกษานำมาวิเคราะห์ร่วมกับการสังเกตการณ์และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้ศึกษา ซึ่งดำรงตำแหน่งวิทยากรในกลุ่มงานคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม มาตลอดระยะเวลา 13 ปี เพื่อให้ได้ข้อสรุปรูปแบบลักษณะการปฏิบัติในกลุ่มงานฯ โดยมีการปฏิบัติงานด้านการประชุม การจัดสัมมนา การเดินทางไปศึกษาดูงานในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

#### 4.1.1 งานด้านการประชุม

งานด้านการประชุมเพื่อพิจารณาศึกษาสอบสวน หรือศึกษาเรื่องต่าง ๆ ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ โดยเชิญหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม เพื่อชี้แจงข้อมูล ข้อเท็จจริงให้กับคณะกรรมการ รวมถึงการเชิญที่ปรึกษา ผู้ชำนาญการ นักวิชาการ และเลขานุการประจำคณะกรรมการ ตลอดจนที่ปรึกษาประจำประธานคณะกรรมการเข้าร่วมประชุม เพื่อให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาของคณะกรรมการ โดยจะได้จัดให้มีการประชุมอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 วัน ตลอดอายุสภาผู้แทนราษฎร ดังนั้น จึงเห็นได้ว่างานด้านการประชุมเป็นงานหลักที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อคณะกรรมการ โดยมีขั้นตอนกระบวนการดำเนินงาน ดังนี้

##### 1) ก่อนการประชุม

ก. จัดทำร่างหนังสือนัดประชุม เพื่อเชิญคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะที่ปรึกษา ผู้ชำนาญการ นักวิชาการ และเลขานุการประจำคณะกรรมการ เข้าร่วมประชุม

ข. จัดทำร่างหนังสือเชิญประชุม เพื่อเชิญหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม พร้อมทั้งการติดต่อประสานงานเพื่อขอรายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมและเอกสารประกอบพิจารณา

ค. จัดทำเอกสารประกอบการพิจารณา เพื่อนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ

ง. จัดทำระเบียบวาระการประชุม พร้อมทั้งประเด็นในเรื่องที่พิจารณา เพื่อนำเสนอประธานคณะกรรมการทราบและพิจารณาก่อนนำเข้าสู่ที่ประชุม

##### 2) ระหว่างการประชุม

ก. จับประเด็นการพิจารณาและมติที่ประชุม เพื่อนำมาจัดทำสรุปผลการประชุม และบันทึกการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ

ข. ตอบข้อซักถามและให้คำแนะนำในประเด็นเรื่องที่พิจารณาต่อที่ประชุม คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ

ค. อำนวยความสะดวกและดูแลความเรียบร้อยระหว่างการประชุม คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ

ง. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

### 3) หลังการประชุม

ก. จัดทำร่างหนังสือยืนยันมติที่ประชุมคณะกรรมการแจ้งไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาดำเนินการตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ

ข. จัดทำร่างหนังสือนัดประชุม และหนังสือเชิญประชุมในคราวประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการครั้งต่อไป

ค. จัดทำสรุปผลการประชุมให้แล้วเสร็จภายใน 1 วันทำการนับจากวันที่ประชุม เพื่อเผยแพร่ในเว็บไซต์คณะกรรมการ

ง. จัดทำบันทึกการประชุมในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญพร้อมมติที่ประชุมให้แล้วเสร็จภายใน 2 วันทำการนับจากวันที่ประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ

จ. จัดทำรายงานเรื่องที่พิจารณาศึกษาเสร็จแล้ว เพื่อนำเสนอสภาผู้แทนราษฎรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาดำเนินการต่อไป

#### 4.1.2 งานด้านการสัมมนา

งานด้านการสัมมนาเป็นบทบาทภารกิจหนึ่งในรูปแบบวิธีการดำเนินงานในการพิจารณาศึกษาเรื่องที่เป็นประเด็นสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ โดยเชิญวิทยากรและบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมสัมมนา เพื่อระดมความคิดเห็นให้ได้มาซึ่งข้อมูล ข้อเท็จจริง และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาของคณะกรรมการ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

##### 1) ก่อนการสัมมนา

ก. จัดทำร่างโครงการ/กำหนดการสัมมนา

ข. จัดทำร่างหนังสือขออนุมัติงบประมาณ เพื่อจัดการสัมมนาให้กับคณะกรรมการ

ค. จัดทำร่างหนังสือเชิญวิทยากร และผู้เข้าร่วมสัมมนาในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ง. ประสานงานเพื่อขอคำยืนยันการรับเชิญเป็นวิทยากร รวมถึงการตรวจนับจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่เชิญเข้าร่วมสัมมนา

จ. จัดทำร่างคำกล่าวเปิด/ปิดการสัมมนา พร้อมทั้งประสานงานบุคคลที่เชิญเป็นประธานกล่าวเปิด/ปิดการสัมมนา

ฉ. เตรียมการสัมมนาในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- การเบิกงบประมาณเพื่อนำมาบริหารจัดการเป็นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น ค่าวิทยากร ค่าอาหาร ค่าตกแต่งสถานที่ เป็นต้น

- การดูแลความเรียบร้อยทั้งในเรื่องการตกแต่งสถานที่ อาหาร รวมถึงการให้การต้อนรับผู้เข้าร่วมสัมมนา

- การจัดทำเอกสารประกอบการสัมมนาเพื่อมอบให้แก่ผู้เข้าร่วมสัมมนา

## 2) ระหว่างการสัมมนา

ก. จับประเด็นการบรรยาย ข้อสรุป และมติต่าง ๆ เพื่อนำมาจัดทำรายงานสรุปผลการสัมมนา

ข. ประสานงานให้การสัมมนาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เช่น พิธีการเปิด/ปิดการสัมมนา การลงทะเบียนผู้เข้าร่วมสัมมนา อาหาร โสตทัศนูปกรณ์ เป็นต้น

## 3) หลังการสัมมนา

ก. จัดทำร่างรายงานสรุปผลการสัมมนา เพื่อนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณาคำเนินการต่อไป

ข. จัดทำรายงานค่าใช้จ่าย เพื่อนำเสนอสำนักการคลังและงบประมาณ

ค. จัดทำร่างหนังสือขอบคุณวิทยากรและผู้เข้าร่วมสัมมนา

### 4.1.3 งานด้านการเดินทางไปศึกษาดูงานในประเทศและต่างประเทศ

- งานด้านการเดินทางไปศึกษาดูงานในประเทศ เป็นภารกิจหนึ่งของการเดินทางซึ่งมีอยู่เป็นประจำ เพื่อตรวจเยี่ยมพื้นที่พร้อมทั้งรับฟังข้อมูล ข้อเท็จจริง และข้อเสนอแนะที่มาจากกลุ่มเป้าหมายโดยตรง เพื่อนำมาพิจารณาให้ได้ข้อสรุปในการหาแนวทางการให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง

- งานด้านการเดินทางไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ เป็นภารกิจหนึ่งของการเดินทางซึ่งมีความสำคัญและมีการเดินทางเป็นครั้งคราว เพื่อสร้างสัมพันธ์ไมตรีที่ดีต่อกันกับมิตรประเทศเพื่อนบ้าน รวมถึงยังเป็นการเปิดโลกทัศน์ ทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบงานด้านนิติบัญญัติ คณะกรรมการ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการหาแนวทางการพัฒนาประเทศให้ความทันสมัยทัดเทียมกับนานาอารยประเทศ

#### 1) ก่อนการเดินทาง

ก. จัดทำร่างโครงการ/กำหนดการเดินทาง

ข. จัดทำร่างหนังสือขออนุมัติบุคคลและงบประมาณเพื่อเดินทางไปศึกษาดูงานในประเทศ

ค. จัดทำร่างหนังสือเชิญหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ข้อมูล และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องที่พิจารณาศึกษาดูงาน

ง. เตรียมการเดินทางเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับคณะกรรมการ เช่น การสำรองที่นั่งในกรณีการเดินทางโดยสารเครื่องบิน การสำรองที่พัก การสำรองอาหารตลอดเส้นทาง การเดินทางศึกษาดูงาน ประสานงานตามที่ได้เชิญหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

จ. เบิกงบประมาณจากสำนักการคลังและงบประมาณเพื่อนำมาบริหารจัดการเป็นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าที่พัก ค่าพาหนะ ค่ารับรอง เป็นต้น

## 2) ระหว่างการเดินทาง

- ก. จับประเด็นในเรื่องที่พิจารณาศึกษาดูงาน
- ข. อำนวยความสะดวกและดูแลความเรียบร้อยตลอดเส้นทาง การเดินทางไปศึกษาดูงาน
  - ค. รวบรวมใบเสร็จค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ตลอดเส้นทาง การเดินทางเพื่อนำมาประกอบในการจัดทำสรุปรายงานค่าใช้จ่ายส่งให้สำนักการคลังและงบประมาณ

## 3) หลังการเดินทาง

- ก. จัดทำร่างรายงานสรุปผลการเดินทางศึกษาดูงานเพื่อนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการธิการ
- ข. จัดทำรายงานสรุปค่าใช้จ่ายการเดินทางศึกษาดูงานเพื่อนำเสนอสำนักการคลังและงบประมาณ
- ค. จัดทำร่างหนังสือขอขอบคุณเพื่อหน่วยงานหรือบุคคลที่ให้การต้อนรับตลอดเส้นทาง การเดินทาง

ทั้งนี้ รูปแบบลักษณะการปฏิบัติงานด้านการเดินทางไปศึกษาดูงานในประเทศและต่างประเทศ มีขั้นตอนกระบวนการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน โดยที่จะมีความแตกต่างกันในด้านการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ การเดินทางไปศึกษาดูงานในต่างประเทศจะมีการติดต่อประสานงานกับกระทรวงการต่างประเทศ และสถานทูตไทยในต่างประเทศ

## 4.2 วิเคราะห์ปัญหา/สาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ของกลุ่มงานคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ปัญหา/สาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ด้วยวิธีการศึกษาการปฏิบัติหน้าที่ของนิติกรและวิทยากรในกลุ่มงานฯ ตลอดจนประสบการณ์ทำงานของผู้ศึกษาซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการ ทำให้ค้นพบปัญหาและสาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

### 4.2.1 งานด้านการประชุม

#### 1) ก่อนการประชุม

ก. คณะกรรมการ ไม่มีการวางกรอบแผนการดำเนินงานให้มีความชัดเจนว่าในแต่ละช่วงควรจะทำการศึกษาเรื่องที่อยู่ในอำนาจหน้าที่เรื่องใด รวมถึงยังมีการเปลี่ยนแปลงวาระเรื่องที่พิจารณาอยู่เป็นประจำโดยจะนำเข้ามาอย่างเร่งด่วน ส่งผลให้การเตรียมงานด้านต่าง ๆ ต้องดำเนินการด้วยความรีบเร่ง โดยมีกำหนดระยะเวลาที่จำกัด ส่งผลให้การทำงานเกิดความ

ผิดพลาด โดยยกตัวอย่าง การจัดทำร่างหนังสือเชิญหน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม ซึ่งแจ้งกำหนดวัน เวลา และสถานที่ผิดพลาด เพราะไม่ได้มีการตรวจทานความถูกต้องของหนังสือ

**ข. การเชิญหน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม** นิติกรและวิทยากรต้องเร่งดำเนินการจัดส่งหนังสือเชิญประชุมทางโทรสารและประสานงานด้วยวาจากับหน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอรายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมก่อนวันประชุม ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำให้ยากเพราะมีเวลาจำกัด ดังนั้น รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุม โดยส่วนใหญ่จะมานำเสนอในวันที่มีการประชุม

นอกจากนั้น ปัญหาที่ได้อีกประการหนึ่ง คือ ผู้บริหารระดับนโยบายที่มีอำนาจในการตัดสินใจไม่ให้ความร่วมมือหรือไม่เห็นความสำคัญในเรื่องที่พิจารณา โดยอาจจะมีสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากคณะกรรมการหลายชุดมีการพิจารณาเรื่องที่ซ้ำซ้อนกันหรือนัดหมายในเวลาเดียวกัน หรืออาจจะติดภารกิจที่ได้นัดหมายล่วงหน้าไว้แล้ว ดังนั้น จึงมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ระดับล่างซึ่งไม่มีอำนาจในการตัดสินใจเข้าร่วมประชุมแทน ทำให้การนำเสนอข้อมูล ข้อคิดเห็น ตลอดจนตอบข้อซักถามต่าง ๆ ไม่มีความคืบหน้าและไม่สามารถหาข้อสรุปในเรื่องที่พิจารณาได้

**ค. เอกสารประกอบการพิจารณา** นิติกรและวิทยากรต้องมีการจัดเตรียมเอกสารประกอบการพิจารณาเพื่อนำเสนอในวันที่มีการประชุมคณะกรรมการ โดยจะได้มีการดำเนินการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลที่เชิญเข้าร่วมประชุม เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเอกสารประกอบการพิจารณาก่อนวันที่มีการประชุม แต่ไม่สามารถดำเนินการได้เพราะมีปัญหาติดขัดในเรื่องเวลาที่มีจำกัด โดยที่ส่วนใหญ่จะมานำเสนอในวันที่มีการประชุมและให้นำไปถ่ายสำเนา ทำให้เอกสารประกอบการพิจารณาไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ในการศึกษา เพราะการประชุมได้มีการเปิดดำเนินการไปแล้ว

## 2) ระหว่างการประชุม

**บุคลากร** นิติกรและวิทยากรนับว่ามีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจให้กับคณะกรรมการ โดยที่ลักษณะงานส่วนใหญ่จะเน้นไปทำงานด้านการประชุมเป็นหลัก ทำให้ฝ่ายเลขานุการจะต้องทำหน้าที่ในการติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกสภาอยู่เป็นประจำ จึงเห็นความคล่องแคล่ว ว่องไวในการทำหน้าที่ทางด้านธุรการและเลขานุการ จนเป็นที่พึงพอใจให้กับคณะกรรมการ ส่วนการทำหน้าที่ทางด้านวิชาการซึ่งเกี่ยวข้องกับงานด้านการจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อประกอบการพิจารณา การยก ร่างกฎหมาย การตอบข้อซักถามต่าง ๆ เช่น ข้อบังคับการประชุมสภาผู้แทนราษฎร ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ เป็นต้น กลับไม่เป็นที่ยอมรับจากคณะกรรมการ ทั้งนี้ โดยมีปัญหา/สาเหตุ ดังนี้

**ก. นิติกรมีข้อมูลองค์ความรู้ทางด้านรัฐธรรมนูญ กฎหมายการเมืองการปกครองที่เกี่ยวข้องกับระบบรัฐสภา ตลอดจนกฎหมายเฉพาะด้านตามกรอบอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ** เป็นเพียงข้อมูลพื้นฐานที่ไม่สามารถตอบข้อซักถามต่อที่ประชุมให้มีความชัดเจน

ได้ รวมถึงการทำหน้าที่ยกร่างกฎหมายยังไม่เป็นที่ยอมรับของคณะกรรมการ เพราะการยกร่างกฎหมายแต่ละมาตรานั้น ต้องอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายเฉพาะด้านนั้น ๆ ซึ่งเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยาก

ข. วิทยากรจบการศึกษาในหลักสูตรสาขาวิชาไม่ตรงกับกรอบอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ ทำให้การจัดทำเอกสารข้อมูลทางด้านวิชาการเพื่อประกอบการพิจารณา หรือให้ข้อเสนอแนะในเรื่องที่พิจารณาเป็นเพียงข้อมูลพื้นฐานที่ขาดการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ทำให้คณะกรรมการมองไม่เห็นความสำคัญที่จะหยิบยกนำมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณา ทั้งนี้ ปัญหาส่วนหนึ่งมาจากวิทยากรไม่มีข้อมูลองค์ความรู้พื้นฐานในเรื่องที่พิจารณา จึงต้องสูญเสียเวลาที่มีอยู่จำกัดไปกับการสืบค้นข้อมูลโดยไม่ได้มีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อให้ทันกับเวลาที่จะนำเสนอต่อที่ประชุม

ค. การจับประเด็นเพื่อนำมาจัดทำบันทึกการประชุมและสรุปผลการประชุม เป็นงานที่มีความสำคัญและต้องปฏิบัติเป็นการประจำในการทำหน้าที่ของฝ่ายเลขานุการ โดยที่ประชุมจะมีการพิจารณาแสดงความคิดเห็นกันอย่างกว้างขวางในประเด็นต่าง ๆ โดยมีนิติกรหรือวิทยากร 1 ท่าน ทำหน้าที่ในการจับประเด็นนำมาวิเคราะห์สรุปเพื่อจัดทำบันทึกการประชุมและสรุปผลการประชุม เป็นเรื่องที่ทำได้ยากสำหรับผู้จัดทำบันทึกการประชุมที่ไม่มีความรู้ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในเรื่องที่พิจารณา

นอกจากนั้น คณะกรรมการมีความต้องการให้จัดทำบันทึกการประชุมโดยลงรายละเอียดแต่ละคนได้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างไร เป็นเรื่องที่ต้องมีการคิดวิเคราะห์ ถ้อยทอดข้อความที่มีการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ นำมาสรุปจัดหมวดหมู่เนื้อหาสาระให้อ่านแล้วเข้าใจตรงตามประเด็นที่พูด เป็นเรื่องที่ต้องใช้ความรู้ ความเข้าใจ และความใส่ใจในการทำงานของผู้จัดทำบันทึกการประชุม

### 3) หลังการประชุม

การจัดทำร่างหนังสือแจ้งมติที่ประชุมคณะกรรมการไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับทราบและพิจารณาข้อเสนอแนะของคณะกรรมการนั้น หลังจากที่ได้จัดส่งหนังสือไปแล้วขาดการติดตามเรื่อง

## 4.2.2 งานด้านการจัดสัมมนา

### 1) ก่อนการสัมมนา

ก. คณะกรรมการ การจัดสัมมนาโดยส่วนใหญ่เกิดจากเรื่องที่คณะกรรมการพิจารณาแล้วเห็นว่ามีความจำเป็นปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อประเทศชาติ ดังนั้น จึงได้จัดให้มีการสัมมนาเร่งด่วน โดยมีกำหนดระยะเวลาการเตรียมงานประมาณ 10 วันทำการ หรืออาจให้ระยะเวลาการเตรียมงานนานแต่ไม่มีความแน่นอนในแผนการดำเนินงาน ซึ่งเป็นปัญหาที่มีลักษณะเหมือนกัน กล่าวคือ ฝ่ายเลขานุการไม่สามารถดำเนินการใด ๆ ได้และต้องรองจนกว่าจะมีความ

ชัดเจนในเรื่องที่จะทำการสัมมนา โดยที่เมื่อได้มาแล้วจะต้องเร่งดำเนินการให้ทันกับเวลาตามที่กำหนด โดยที่มีรายละเอียดในการดำเนินการด้านต่าง ๆ เช่น โครงการสัมมนา กำหนดการสัมมนา หนังสือเชิญวิทยากร หนังสือเชิญผู้เข้าร่วมสัมมนา หนังสือขออนุมัติงบประมาณ การติดต่อประสานงาน เป็นต้น ซึ่งจะต้องพิจารณาจัดทำด้วยความละเอียดรอบคอบ นอกจากนี้ ยังได้พบปัญหาในการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายของคณะกรรมการ เช่น การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเป็นวิทยากรไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ เพราะติดภารกิจที่ได้นัดหมายไว้ล่วงหน้าแล้ว เป็นต้น

**ข. เอกสารประกอบสัมมนา** นิติกรและวิทยากรซึ่งเป็นฝ่ายเลขานุการมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดทำเอกสารประกอบสัมมนา โดยที่เอกสารประกอบการสัมมนาของคณะกรรมการไม่มีความสอดคล้องกับเอกสารข้อมูลของวิทยากร ทำให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาดูตามข้อมูลประกอบการบรรยายไม่เข้าใจ

## 2) ระหว่างการสัมมนา

**บุคลากร** นิติกรและวิทยากรมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการจับประเด็น ระหว่างการสัมมนา เพื่อนำมาจัดทำรายงานสรุปผลการสัมมนา หากฝ่ายเลขานุการไม่มีข้อมูลองค์ความรู้พื้นฐานในเรื่องที่สัมมนา ทำให้ฟังการบรรยาย ข้อสรุป มติต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจและนำมาวิเคราะห์สรุปเป็นเรื่องที่ทำได้อีก

## 3) หลังการสัมมนา

**รายงานสรุปผลการสัมมนา** หลังจากที่ได้จัดทำรายงานดังกล่าวและนำเสนอที่ประชุมเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบไปแล้วนั้น ข้อมูลที่ได้จากการสัมมนาโดยส่วนใหญ่ไม่ได้นำไปเผยแพร่ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและพิจารณาดำเนินการต่อไปอย่างไร นำมาซึ่งการสูญเสียงบประมาณโดยไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แต่อย่างใด

### 4.2.3 งานด้านการเดินทางไปศึกษาดูงานในประเทศและต่างประเทศ

#### 1) การเดินทางไปศึกษาดูงานในประเทศ

##### ก่อนการเดินทาง

**คณะกรรมการ** ไม่มีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยจะได้จัดให้มีการประชุมก่อนและมีมติเห็นควรให้เดินทางไปศึกษาดูงานในพื้นที่จริง โดยมีกำหนดระยะเวลาที่จำกัด ทำให้ฝ่ายเลขานุการต้องเร่งรีบดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ เช่น กำหนดการเดินทาง การจัดทำหนังสือขออนุมัติงบประมาณและบุคคลเพื่อเดินทางไปศึกษาดูงาน การจัดทำร่างหนังสือเชิญหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง การสำรองที่นั่งในการโดยสารเครื่องบิน รวมถึงการติดต่อประสานงานเพื่อให้เป็นไปตามความประสงค์ของคณะกรรมการ

##### ระหว่างการเดินทาง

**คณะเดินทาง** ประกอบด้วยกรรมการและที่ปรึกษาประจำคณะกรรมการเดินทางไปศึกษาดูงานในแต่ละพื้นที่ไม่เป็นไปตามกำหนดเวลาการเดินทาง โดยที่ส่วนใหญ่จะมี

ความล่าช้าทำให้กำหนดการต้องเลื่อนออกไปตลอด นำมาซึ่งปัญหาส่วนหนึ่งที่ทำให้ฝ่ายเลขานุการต้องประสานงานกับหน่วยงานหรือประชาชนในพื้นที่ที่มารอให้การต้อนรับ

## 2) การเดินทางไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ

### ก่อนการเดินทาง

**คณะกรรมการ** ไม่มีการวางแผนการเดินทางไปศึกษาดูงานที่ชัดเจน โดยที่ฝ่ายเลขานุการไม่สามารถจะดำเนินการได้จนกว่ากำหนดการจะมีความชัดเจน และภายหลังจากที่ได้กำหนดการมาแล้วคงเหลือเวลาเพื่อเตรียมการในเรื่องต่าง ๆ ที่กระชั้นชิด โดยยกตัวอย่าง การจัดทำร่างหนังสือขออนุมัติงบประมาณและบุคคลเพื่อศึกษาดูงาน ซึ่งจะต้องเร่งดำเนินการจัดทำในลำดับแรกโดยนำเสนอตามลำดับขั้นเพื่อนำกราบเรียนประธานสภาผู้แทนราษฎรอนุมัติ ทั้งนี้ โดยที่คณะกรรมการอาจจะมองข้ามการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ซึ่งมีความสำคัญ เพราะหากได้รับการอนุมัติในเวลาทีล่าช้าจะทำให้การดำเนินงานในขั้นตอนที่เกี่ยวข้องมีความกดดันมากขึ้น โดยยกตัวอย่าง การติดต่อประสานงานกับกระทรวงการต่างประเทศ และสถานทูตไทยในต่างประเทศเพื่อขอศึกษาดูงานในต่างประเทศนั้น ฝ่ายเลขานุการมักได้รับคำตำหนิบ่อยครั้ง โดยว่าด้วยเรื่องเวลาการดำเนินงานที่มีจำกัด

## 4.3 วิเคราะห์แนวทางการแก้ไขปัญหา/สาเหตุ เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายเลขานุการของกลุ่มงานคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

จากการศึกษาวิเคราะห์รูปแบบลักษณะการปฏิบัติงานและปัญหา/สาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการของนิตกรและวิทยากรกลุ่มงานฯ ไม่มีประสิทธิภาพ นั้น ผู้ศึกษาได้ค้นพบว่าลักษณะการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมจะเกี่ยวข้องกับการประชุมเป็นหลัก โดยที่มีปัญหา/สาเหตุมาจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ คณะกรรมการ การเชิญหน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม เอกสารประกอบการพิจารณา และปัจจัยภายใน ได้แก่ บุคลากรในกลุ่มงานฯ ดังนั้น จึงขอแนะนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาในภาพรวมของลักษณะการปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้าน โดยการนำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับงานด้านเลขานุการ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แนวคิดทฤษฎีการทำงานเป็นทีม และแนวคิดการติดต่อประสานงาน นำมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายเลขานุการ ดังนี้

### 4.3.1 ปัจจัยภายนอก

1) **คณะกรรมการ** ปัญหาการไม่มีกรอบแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ทำให้ฝ่ายเลขานุการต้องดำเนินงานด้วยความรีบเร่งโดยมีระยะเวลาที่จำกัด ส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ผู้ศึกษาจึงขอแนะนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยนำแนวคิดทฤษฎีการทำงานเป็นทีมของทวิพร เอี่ยมสะอาด (2548, น. – 25) ซึ่งได้อธิบายกลยุทธ์การทำงานเป็นทีม เกิดจากการร่วม

ใจ ร่วมคิด ร่วมทำ ทั้งนี้ โดยให้ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานฯ ในฐานะหัวหน้าทีมของกลุ่มงาน คณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ควรวางกลยุทธ์การทำงาน ดังนี้

ก. ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานฯ มอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาไปพิจารณาศึกษาเรื่อง ที่อยู่ในกรอบอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ โดยศึกษาจากสรุปผลการดำเนินงานของ คณะกรรมการชุดที่ผ่านมา รวมถึงการติดตามข่าวในสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อหยิบยกเรื่อง ที่ควร พิจารณามานำเสนอ รวมถึงการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจัดสัมมนา การเดินทางไปศึกษาดูงานใน ประเทศและต่างประเทศ ควรนำเสนอให้กระทัดรัดกิจกรรมที่เหมาะสมสอดคล้องกับเวลาในเรื่องใด

ข. จัดให้มีการประชุมภายในกลุ่มงานฯ เดือนละ 1 ครั้ง เพื่อระดมความคิดเห็น ในการนำเสนอเรื่อง ที่ควรพิจารณาหรือจัดกิจกรรม เพื่อจัดทำร่างกรอบแผนการดำเนินงานล่วงหน้า 1 เดือน

ค. ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานฯ ควรเป็นผู้ประสานงานขึ้นตรงกับประธาน คณะกรรมการ และเลขานุการคณะกรรมการ เพื่อนำเสนอร่างกรอบแผนการดำเนินงาน เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในเบื้องต้น และให้นำเข้าที่ประชุมพิจารณาโดยให้มีเรื่องที่พิจารณา อย่างน้อย 1 เรื่อง เพื่อแจ้งในวาระการประชุมเรื่องอื่น ๆ เพื่อขอมติบรรจุวาระเรื่องที่จะพิจารณาครั้ง ต่อไป

2) การเชิญหน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม รวมถึงการขอเอกสาร ประกอบการพิจารณา เป็นปัญหาที่ควรจะได้มีการประสานไปในคราวเดียวกัน กล่าวคือ การที่ ผู้บริหารระดับนโยบายไม่ให้ความร่วมมือหรือไม่เห็นความสำคัญในเรื่องที่พิจารณา และได้ มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ระดับต่างเข้าร่วมประชุมแทน รวมถึงเอกสารประกอบการพิจารณาที่ได้รับ ค่าซ้ำ โดยส่วนใหญ่จะมานำเสนอในวันที่มีการประชุม ส่งผลให้คณะกรรมการไม่ได้มีการศึกษา เอกสารประกอบการพิจารณาล่วงหน้า

ในการนี้ ผู้ศึกษาจึงขอแนะนำแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยให้นิติกรหรือวิทยากร ในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบการจัดทำร่างหนังสือเชิญหน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม ควร เป็นผู้ประสานงาน โดยให้เจ้าหน้าที่ธุรการประสานงานอย่างเป็นทางการด้วยการนำต้นฉบับ หนังสือเชิญหน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม จัดส่ง EMS ทางไปรษณีย์ ส่วนการ ประสานงานอย่างไม่เป็นทางการให้นิติกรหรือวิทยากรจัดส่งสำเนาหนังสือเชิญประชุมทาง โทรสาร พร้อมทั้งการติดต่อประสานงานด้วยวาจา กับเลขานุการหน้าห้อง เพื่อชี้แจงข้อมูลความสำคัญใน ประเด็นเรื่องที่พิจารณา ขอให้จัดส่งผู้แทนในระดับนโยบายหรือผู้ที่สามารถตัดสินใจในประเด็น ต่าง ๆ เข้าร่วมประชุม รวมถึงการขอให้จัดส่งข้อมูลในประเด็นเรื่องที่พิจารณาเพื่อนำมาจัดเตรียม เอกสารประกอบการพิจารณาให้แก่คณะกรรมการล่วงหน้า

#### 4.3.2 ปัจจัยภายใน

**บุคลากร** นิติกรและวิทยากรซึ่งทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจให้กับคณะกรรมการ โดยที่มีรูปแบบวิธีการดำเนินงานส่วนใหญ่จะเน้นไปที่งานด้านการประชุมเป็นหลัก ส่วนงานด้านการจัดสัมมนา การเดินทางไปศึกษาดูงานในประเทศและต่างประเทศ ก็ยังคงสอดคล้องงานด้านการประชุมไว้ด้วยเสมอ ดังนั้น รูปแบบลักษณะการปฏิบัติงาน รวมถึงปัญหา/สาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติไม่มีประสิทธิภาพ จึงมีลักษณะคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ

รูปแบบลักษณะการปฏิบัติของนิติกรและวิทยากร ทำหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดทำร่างหนังสือราชการต่าง ๆ การจับประเด็นเพื่อจัดทำสรุปผลการประชุม บันทึกการประชุม การจัดทำร่างหนังสือขออนุมัติงบประมาณเพื่อจัดการสัมมนา การเดินทางไปศึกษาดูงานในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงการติดต่อประสานงาน

ปัญหา/สาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพของนิติกรและวิทยากร โดยรวมมาจากองค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสิทธิภาพการทำงานที่มีอยู่ในตัวคนแต่ละบุคคล โดยมีตัวแปรที่อยู่เหนือการควบคุม ได้แก่ ปัจจัยภายนอก “คณะกรรมการ หน่วยงาน/บุคคลที่เชิญเข้าร่วมประชุม เอกสารประกอบการพิจารณา”

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยนำแนวคิดเกี่ยวกับงานด้านเลขานุการ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร แนวคิดทฤษฎีการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) และแนวคิดทฤษฎีการทำงานเป็นทีม มาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายเลขานุการ ดังนี้

1) นิติกรและวิทยากรควรมีคุณสมบัติของเลขานุการที่ดี กล่าวคือ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง มีการวางแผนการทำงานให้เป็นไปตามขั้นตอน มีความวิริยะอุตสาหะในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ทำงานด้วยความถูกต้องคล่องแคล่วว่องไว มีความละเอียดรอบคอบ มีสติในการทำงานอยู่ตลอดเวลา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีกิริยามารยาทและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

2) นิติกรและวิทยากรควรมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำงาน โดยให้องค์กรจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทางด้านกฎหมายศาสตร์ ศิลปะและวัฒนธรรม การสืบค้นข้อมูล การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล หลักการเขียนหนังสือราชการ จนได้ผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจแล้ว องค์กรควรจะได้มีการประเมินและติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้ทราบปัญหาอุปสรรคและสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไข เพื่อนำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนโครงการฝึกอบรมบุคลากรต่อไป

3) นิติกรและวิทยาการควรจะได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยนำปัญหาและอุปสรรคของการปฏิบัติงานมาถกแถลง เพื่อหาแนวทางพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4) นิติกรและวิทยาการควรมีการทำงานเป็นทีม โดยเน้นการแบ่งงานให้ทำตามความเหมาะสมและความถนัดของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงานและป้องกันการงานที่ซ้ำซ้อน โดยมีผู้บังคับบัญชาคอยควบคุมการปฏิบัติงานในภาพรวมและให้คำปรึกษาในแต่ละเรื่อง

5) นิติกรและวิทยาการควรมีการระดมความคิดเห็น เพื่อหาแนวทางการพัฒนาระบบฐานข้อมูลทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงานตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ทั้งนี้ โดยนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดระบบข้อมูลต่าง ๆ เช่น กฎหมาย กฎเกณฑ์ ระเบียบ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาล เป็นต้น เพื่อประโยชน์ในการสืบค้น จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมถึงการนำไปใช้ที่สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น

6) ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานฯ ควรเป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการงานตามภารกิจ โดยมอบหมายงานให้ชัดเจนและเหมาะสม ใช้บุคลากรที่มีคุณสมบัติ ความถนัด หรือบุคลิกภาพส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่แต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะช่วยให้เจ้าหน้าที่ได้ทำงานที่ตนรักพร้อมที่จะทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ นำมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนารูปแบบการทำงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## บทที่ 5

### บทสรุป ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 บทสรุป

เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคลเรื่อง “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายเลขานุการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของคณะกรรมการการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม” ได้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ 1.) เพื่อศึกษารูปแบบลักษณะการปฏิบัติงานของฝ่ายเลขานุการ 2.) เพื่อศึกษาสภาพปัญหา/สาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ 3.) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายเลขานุการ ทั้งนี้ จากการศึกษาพบว่า รูปแบบลักษณะการปฏิบัติงานด้านการประชุม การจัดสัมมนา การเดินทางไปศึกษาดูงานในประเทศและต่างประเทศ มีลักษณะคล้ายคลึงกัน อาทิ การจัดทำร่างหนังสือราชการต่าง ๆ การจัดทำสรุปผลการประชุม การจัดทำบันทึกการประชุม การจัดทำสรุปผลการสัมมนา การขออนุมัติงบประมาณเพื่อจัดกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น โดยมีปัญหา/สาเหตุที่มาจากองค์ประกอบปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุม ได้แก่ 1) คณะกรรมการไม่มีกรอบแผนการดำเนินงานและให้เวลาการดำเนินงานที่กระชั้นชิด 2) การเชิญหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องไม่ได้รับความร่วมมือหรือไม่เห็นความสำคัญ 3) เอกสารประกอบการพิจารณาได้รับล่าช้าโดยจะนำมาเสนอในวันที่มีการประชุม ส่วนปัจจัยภายใน ได้แก่ บุคลากรในกลุ่มงานคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม มีองค์ความรู้เป็นเพียงข้อมูลพื้นฐาน หรือจบหลักสูตรการศึกษาในสาขาไม่ตรงกับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ

#### 5.2 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเชิงวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคลเรื่อง “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายเลขานุการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของคณะกรรมการการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม” ผู้ศึกษาได้นำมาเป็นข้อเสนอแนะ 2 ส่วน ได้แก่ ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน และข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

##### 5.2.1 ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน

ก. ควรส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรในกลุ่มงานฯ ได้ศึกษาหาความรู้ให้รอบด้านทั้งงานด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมถึงอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ เพื่อให้การพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ของคณะกรรมการมีความละเอียดรอบคอบและสอดคล้องกับสถานการณ์บ้านเมืองในปัจจุบัน

ข. ควรส่งเสริม สนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากรในกลุ่มงานฯ โดยจัดให้มีการอบรมทักษะความรู้ในด้านที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ฝ่ายเลขานุการ เช่น เทคนิคการจัดประชุม และการปฏิบัติงานด้านเลขานุการในการประชุม การเสริมสร้างทัศนคติในการปฏิบัติหน้าที่เชิงรุก เป็นต้น

ค. การปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการเพื่อสนับสนุนภารกิจให้กับคณะกรรมการ ย่อมมีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานเสมอ ดังนั้น จึงเห็นควรน้อมนำหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ว่าด้วย “ความเพียร หมายถึง การทำงานทุกอย่างย่อมมีปัญหาและอุปสรรคเสมอ ดังนั้น เราต้องมีความเพียร โดยทำงานด้วยความมุ่งมั่น และไม่ย่อท้อ ซึ่งจะส่งผลให้ประสบความสำเร็จ” นำมาประยุกต์ใช้เป็นกำลังใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มกำลังสุดความสามารถงานทุกอย่างย่อมผ่านพ้นไปด้วยดี

### 5.2.2 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

ก. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ควรจัดการสัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากรภายในสำนักงานกรรมการ 1, 2 และ 3 โดยมีกลุ่มเป้าหมายให้แต่ละสำนักจัดส่งบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไปเข้าร่วมสัมมนา เพื่อระดมความคิดเห็นการพัฒนางานด้านวิชาการ รวมถึงการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงการทำงานร่วมกัน

ข. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ควรจัดมุมแห่งการเรียนรู้โดยนำระบบสารสนเทศเข้ามาจะระบบหมวดหมู่แยกประเภท อาทิ ฐานข้อมูลงานด้านการศาสนา เป็นต้น

ค. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ควรจัดอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากรภายในสำนักงานกรรมการ 1, 2, และ 3 โดยมีกลุ่มเป้าหมายให้เจ้าหน้าที่ระดับกลางและผู้บริหารเข้าร่วมสัมมนา เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการพัฒนาบุคลากรจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน

## บรรณานุกรม

- ฐิระ ปรวาลพฤกษ์ (2538,น.1-2) แนวคิดการพัฒนาบุคคล กรุงเทพมหานคร : วิรัตน์ เอ็ดดุกุเอชั่น จำกัด.
- ทวิพร เอี่ยมสะอาด. (2548, น. 1-25). การทำงานเป็นทีม. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- พงศธร พิทักษ์กำพล. (2549, น. 9-10). การบริหารงานบุคคล : การพัฒนาบุคลากรและเทคนิคการฝึกอบรม.เอกสารประกอบการเรียน ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- เพ็ญศรี แสงมหาชัย (2537,น.4-5) คุณสมบัติของเลขานุการที่ดี เอกสารประกอบการศึกษา คณะวิชาวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สุภาพร พิศาลบุตร และขงยุทธ เกษสาคร. (2549, น. 7-8). การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม Personnel Development and Training. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ.เจ. พรินติ้ง.
- ศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล . การติดต่อสื่อสารเพื่อการประสานงาน, สืบค้นเมื่อ (วันที่ 1 มิถุนายน 2560). จาก <http://www.sattahipactivity.com/การติดต่อสื่อสารเพื่อการประสานงาน.html>.

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ-สกุล	นางเยาวลักษณ์ วัตงาม
ตำแหน่งปัจจุบัน	วิทยากร ระดับชำนาญการพิเศษ กลุ่มงานคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม สำนักกรรมการ 3 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
คุณวุฒิการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (วิทยาการจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ชื่อหน่วยงาน	สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
สถานที่ติดต่อ	สำนักกรรมการ 3 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ถนนอุทองใน แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
หมายเลขโทรศัพท์	ที่ทำงาน : 0-2244-2586 มือถือ : 092-251-1346