



การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน  
ของกลุ่มงานผลิตเอกสาร สำนักประชาสัมพันธ์  
สำนักเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

นางสาวจุฬีวรรณ เต็มผล

รายงานวิชาการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
การพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 8  
สถาบันพระปกเกล้า

พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของสถาบันพระปกเกล้า

THAI NATIONAL ASSEMBLY LIBRARY



3961205437

บ 29062

IS 8/2558 3 จุฬารัตน ,เติมผล.  
การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติ  
งานของกลุ่มงานผลิตเอกสาร  
สำนัก : ประชาสัมพันธ์ สำนักงาน  
เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.

# 77302

วันที่ 29, พ.ย., 59

เลขทะเบียน ๖๒๙๐๖๒

เลขหมู่ ๘/๒๕๕๘



การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน  
ของกลุ่มงานผลิตเอกสาร สำนักประชาสัมพันธ์  
สำนักเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

นางสาวจุฬีวรรณ เต็มผล

รายงานวิชาการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
การพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 8  
สถาบันพระปกเกล้า

พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของสถาบันพระปกเกล้า

ฉบับที่ห้องสมุดรัฐสภา



การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มงานผลิตเอกสาร

สำนักประชาสัมพันธ์ สำนักเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

โดย

นางสาวจุฬีวรรณ เต็มผล

รหัสประจำตัว 003

สถาบันพระปกเกล้า

รายงานวิชาการส่วนบุคคล เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน  
ผลิตเอกสาร สำนักประชาสัมพันธ์ สำนักเลขานุการ  
สภาผู้แทนราษฎร

อาจารย์ที่ปรึกษา :



(อาจารย์วิทวัส ชัยภาคภูมิ)

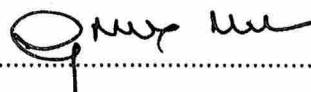
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม :



(อาจารย์กิตติมา บุญนาค)

---

อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง  
สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 8



(รองศาสตราจารย์วุฒิสาร ตันไชย)

เลขานุการสถาบันพระปกเกล้า

## บทคัดย่อ

ชื่อผู้จัดทำ : นางสาวจุฬารณ เต็มผล  
 ชื่อหัวข้อเอกสาร : การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานผลิตเอกสาร  
 สำนักประชาสัมพันธ์  
 อาจารย์ที่ปรึกษา : อาจารย์วิวัฒน์ ชัยภาคภูมิ  
 อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : อาจารย์กิตติมา นุนนาค

เอกสารวิชาการเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มงานผลิตเอกสาร สำนักประชาสัมพันธ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานภาพ การปฏิบัติงาน สภาพปัญหาและสาเหตุ และแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานดังกล่าว โดยทำการศึกษาวิเคราะห์ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มงานผลิตเอกสาร สำนักประชาสัมพันธ์ ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงานผลิตเอกสาร และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในกลุ่มงานผลิตเอกสาร สำนักประชาสัมพันธ์ ซึ่งผลการศึกษาพบปัญหาสำคัญคือ (1) ความล่าช้าในการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ซึ่งสาเหตุมาจากมีปริมาณงานมากเมื่อเทียบกับจำนวนผู้ปฏิบัติ มีการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์หลายฉบับในเวลาเดียวกัน และกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จใกล้เคียงกัน อีกทั้งขั้นตอนการปฏิบัติงานมีความยุ่งยากซับซ้อน ไม่มีการวางแผนการปฏิบัติงานและกรอบเวลาในแต่ละขั้นตอน การปฏิบัติงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันต่างคนต่างปฏิบัติงานของตน ขาดเป้าหมายการทำงาน (2) ขาดการบริหารจัดการภายในซึ่งผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญ (3) สื่อสิ่งพิมพ์ขาดคุณภาพ ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่มีการพัฒนาสื่อสิ่งพิมพ์รูปแบบใหม่ ยังยึดติดกับรูปแบบเดิมเพื่อเร่งให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา (4) บุคลากรขาดความทุ่มเทในการทำงาน เนื่องจากมีปริมาณงานมาก เกิดการสะสมงาน ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย และขาดแรงจูงใจในการทำงาน

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา ดังนี้ (1) นำการบริหารจัดการภายในมาใช้ในกลุ่มงานผลิตเอกสาร โดยเน้นการบริหารจัดการครอบคลุมทุกด้านภารกิจ ทั้งด้านการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ ด้านการออกแบบศิลปกรรม ด้านการให้บริการเผยแพร่สื่อสิ่งพิมพ์ และการบริการออกแบบศิลปกรรมให้กับหน่วยงานภายนอก โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของกลุ่ม ให้สอดคล้องกับภารกิจของสำนักประชาสัมพันธ์ มีการวางแผนการทำงาน มอบหมายงานชัดเจน มีกรอบระยะเวลาการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน มีการประเมินผลการทำงาน โดยดูจากผลการปฏิบัติงานเสร็จทันตามกรอบเวลาหรือไม่ หากเป็นการปฏิบัติงานด้านการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ประเมินจากความสวยงาม ความคิดสร้างสรรค์ ความถูกต้อง และเสร็จทันตามกรอบเวลากำหนด รวมทั้งมี

การติดตามผลการทำงาน โดยผู้ปฏิบัติงานต้องแจ้งผลการทำงานของตนอยู่ในขั้นตอนใดแก่ผู้บังคับบัญชาตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการทำงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชารับทราบผลการดำเนินงาน หากเกิดความล่าช้าในขั้นตอนใดหรือเสร็จไม่ทันตามกรอบเวลาที่กำหนด ต้องแจ้งปัญหาและอุปสรรค เพื่อประชุมวางแผนงานแก้ไข (2) ต้องมีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงานผลิตเอกสารอยู่เสมอเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ จัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ในรูปแบบใหม่ ไม่ยึดติดรูปแบบเดิม จนสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยการอบรม ศึกษาดูงาน หรือการมอบหมายงานที่หมุนเวียนกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทักษะหรือเทคนิคการทำงานของแต่ละคนในภารกิจด้านต่าง ๆ สามารถนำมาพัฒนาตนเอง (3) สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย โดยสร้างแรงจูงใจด้วยงาน เน้นให้เห็นความสำคัญของลักษณะงาน มีการมอบหมายงานที่คำนึงถึงความรู้ ความชำนาญ ความต้องการ ความถนัด และลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงานและที่สำคัญผู้ปฏิบัติต้องทราบรายละเอียดของงาน นอกจากนี้ยังจูงใจด้วยการหมุนเวียนงาน ขยายขอบเขตเนื้องาน หรือมอบหมายงานที่ท้าทาย และการจูงใจด้วยการให้การยอมรับผลสำเร็จของงาน การเสียสละในการปฏิบัติงาน หรือความเจริญก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีในขณะที่ปฏิบัติงาน มีความพร้อมทั้งด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกต่อการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมแรงร่วมใจทำงานสู่เป้าหมายได้อย่างดี (4) การติดตามประเมินผลด้วยการจัดทำแบบสอบถามเพื่อติดตามประเมินผลการทำงานจากผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย แบบสอบถามจะเป็นแนวทางในการนำมาพัฒนาการปฏิบัติงานในภารกิจด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ ด้านบริการเผยแพร่สื่อสิ่งพิมพ์ ด้านออกแบบศิลปกรรม ของกลุ่มงานผลิตเอกสารให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี

## กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำเอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มงานผลิตเอกสาร สำนักประชาสัมพันธ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สำเร็จได้ด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์จากอาจารย์วิทวัส ชัยภาคภูมิ รองเลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า และอาจารย์กิตติมา บุญนาค ที่ให้ความรู้แนวทางในการจัดทำเอกสารวิชาการ รวมทั้งบุคลากรของสถาบันพระปกเกล้าที่สละเวลาให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาอันเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำเอกสารวิชาการนี้ให้มีความถูกต้อง ครบถ้วนและสมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชากลุ่มงานผลิตเอกสาร และผู้ร่วมปฏิบัติงานในกลุ่มงานผลิตเอกสารทุกท่านที่ให้โอกาสในการทำงาน ซึ่งแนะแนวทางในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ศึกษามีความรู้ ประสบการณ์ดี ๆ เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ การจัดทำเอกสารวิชาการฉบับนี้ ขอขอบคุณความเอื้อเฟื้อของผู้ร่วมงานทุกคน ขอขอบคุณสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สถาบันพระปกเกล้า เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง ที่คอยอำนวยความสะดวกเป็นอย่างดีตลอดระยะเวลาของการอบรมครั้งนี้

นางสาวจุฬารัตน์ เดิมผล

นักศึกษาลัทธิศาสตร์พัฒนานักบริหารระดับสูง

สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 8

สถาบันพระปกเกล้า

วันที่ 5 กรกฎาคม 2559

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	จ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
1.4 ขอบเขตของการศึกษา	3
1.5 วิธีการศึกษา	4
บทที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีการศึกษา	
2.1 แนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	5
2.2 แนวคิดการเพิ่มประสิทธิภาพ	6
2.3 แนวคิดการทำงานเป็นทีม	8
2.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ	12
2.5 ทฤษฎีการสื่อสาร	17
บทที่ 3 สถานภาพการปฏิบัติงานและสภาพปัญหา	25
บทที่ 4 แนวทางการแก้ไข	48
บทที่ 5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	55
บรรณานุกรม	60
ประวัติผู้ศึกษา	62

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1. ตารางหน้าที่ความรับผิดชอบของวิทยากรและนักวิชาการ โสตทัศนศึกษา ในกลุ่มงานผลิตเอกสาร	29
2. ตารางหน้าที่ความรับผิดชอบงานด้านศิลปกรรมในกลุ่มงานผลิตเอกสาร	31
3. ตารางแสดงระยะเวลาการจัดทำต้นฉบับเอกสารข่าวรัฐสภา	43
4. ตารางแสดงระยะเวลาการจัดทำต้นฉบับวารสารรัฐสภาสาร	44

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1. ภาพที่ 3-1 โครงสร้างของกลุ่มงานผลิตเอกสารในปัจจุบัน	27
2. ภาพที่ 3-2 แผนผังการจัดทำรัฐสภาสาร	33
3. ภาพที่ 3-3 แผนผังการจัดทำเอกสารข่าวรัฐสภา	34
4. ภาพที่ 3-4 แผนผังการจัดทำจุลสาร ราย 3 เดือน	35
5. ภาพที่ 3-5 แผนผังการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ที่ผลิตเมื่อข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลง และสื่อสิ่งพิมพ์ที่ผลิตในวาระหรือโอกาสพิเศษ	36
6. ภาพที่ 3-6 แผนผังการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทโปสเตอร์ แผ่นพับ	37
7. ภาพที่ 3-7 แสดงขั้นตอนการออกแบบสื่อสิ่งพิมพ์	38
8. ภาพที่ 3-8 แสดงขั้นตอนการให้บริการเผยแพร่สื่อสิ่งพิมพ์ : กรณีผู้รับบริการทำหนังสือขอความอนุเคราะห์สื่อสิ่งพิมพ์	39
9. ภาพที่ 3-9 แสดงขั้นตอนการให้บริการเผยแพร่สื่อสิ่งพิมพ์ : กรณีจัดส่งสื่อสิ่งพิมพ์ทางไปรษณีย์	40
10. ภาพที่ 3-10 แผนภาพแสดงสภาพปัญหาและสาเหตุ	47
11. ภาพที่ 4-1 แนวทางในการดำเนินการบริหารจัดการภายในกลุ่มงานผลิตเอกสาร	51

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เป็นองค์กรหลักในการสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานของสภาผู้แทนราษฎรและรัฐสภา และตลอดที่ผ่านมาสมาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาให้ครอบคลุมภารกิจหลักขององค์กรนิติบัญญัติ โดยแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2557 – 2560 มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีทิศทางการพัฒนาองค์กรที่ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสนับสนุนงานและอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติหน้าที่ของสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ (สปท.) คณะกรรมาธิการสามัญและวิสามัญ และคณะกรรมการร่างรัฐธรรมนูญ (กรธ.) ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเป็นกลไกขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ การเมืองการปกครองให้เป็นไปตามแผนและขั้นตอน (Roadmap) ของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ และตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช 2557 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 1) พ.ศ. 2558 เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและประเทศชาติให้มีความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืนสืบไป

สำหรับแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับสำนักประชาสัมพันธ์ กลุ่มงานผลิตเอกสาร จะอยู่ในส่วนที่สาม : ทิศทางการพัฒนาของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2557-2560 และส่วนที่ 4 : แผนยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2557-2560 ทั้งนี้ การปฏิบัติงานของสำนักประชาสัมพันธ์ กลุ่มงานผลิตเอกสาร จะสนองนโยบายตามแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวในบริบทพันธกิจ (Mission) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนมีความเป็นพลเมืองในระบอบประชาธิปไตยและมีส่วนร่วมกับการปฏิรูปประเทศไทยให้ยั่งยืน

เพื่อเป็นการสนองนโยบายตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร กลุ่มงานผลิตเอกสารภายใต้การกำกับของสำนักประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่จัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย สิทธิเสรีภาพ หน้าที่ของประชาชน และการมีส่วนร่วมในการปกครองของประชาชนตามรัฐธรรมนูญ รวมทั้งเผยแพร่บทบาทอำนาจหน้าที่ กิจกรรม ผลงานขององค์กรนิติบัญญัติสู่สาธารณชน และด้วยสภาพการณ์ปัจจุบันที่ประเทศไทยอยู่ในช่วงของการปฏิรูปประเทศ โดยมีสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศและคณะกรรมการร่างรัฐธรรมนูญ ทำหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช 2557 แก้ไขเพิ่มเติม

(ฉบับที่ 1) พ.ศ. 2558 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในฐานะหน่วยงานที่ทำหน้าที่รองรับ การปฏิบัติงานดังกล่าวให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ปฏิบัติภารกิจสำเร็จลุล่วงเป็นไปตาม บทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มงานผลิตเอกสาร ซึ่งมี หน้าที่หลักในการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการรองรับภารกิจด้านการ ประชาสัมพันธ์ในยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนมีความเป็นพลเมืองใน ระบอบประชาธิปไตยและมีส่วนร่วมกับการปฏิรูปประเทศไทยให้ยั่งยืน เพื่อจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ให้มี คุณภาพเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ด้วยการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร การให้ความรู้กับประชาชน ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์โดยมีเป้าหมายทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ลดความขัดแย้งทางการเมือง และเกิด การมีส่วนร่วมในการปฏิรูปประเทศไทยให้เกิดความยั่งยืนตลอดไป

เพื่อให้ภารกิจของกลุ่มงานผลิตเอกสารมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น รองรับภารกิจด้านการ ประชาสัมพันธ์ และยุทธศาสตร์ในบริบทพันธกิจ (Mission) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชน มีความเป็นพลเมืองในระบอบประชาธิปไตยและมีส่วนร่วมกับการปฏิรูปประเทศไทยให้ยั่งยืน ผู้ศึกษาจึงได้ทำการศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มงานผลิตเอกสาร เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุและสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน เพื่อใช้ เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น อันจะส่งผลให้การดำเนินงาน ในการสนับสนุน ภารกิจด้านการประชาสัมพันธ์ ในยุทธศาสตร์ที่ 3 ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ของสำนักงาน เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการการศึกษา

1. เพื่อศึกษาสถานภาพของการปฏิบัติงานของกลุ่มงานผลิตเอกสาร สำนัก ประชาสัมพันธ์
2. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและสาเหตุในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานผลิตเอกสาร สำนักประชาสัมพันธ์
3. เพื่อศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานผลิต เอกสาร สำนักประชาสัมพันธ์

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบสถานภาพของการปฏิบัติงานของกลุ่มงานผลิตเอกสาร สำนัก ประชาสัมพันธ์
2. ทำให้ทราบสภาพปัญหาและสาเหตุในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานผลิตเอกสาร สำนักประชาสัมพันธ์

3. ทำให้ทราบแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานผลิตเอกสาร สำนักประชาสัมพันธ์

#### ขอบเขตของการศึกษา

ศึกษาการปฏิบัติงานของกลุ่มงานผลิตเอกสาร สำนักประชาสัมพันธ์ โดยใช้ระยะเวลาศึกษา 1 ธันวาคม 2558 ถึง 30 เมษายน 2559

#### นิยามศัพท์

**การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน** หมายถึง 1. การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ ให้มีความรวดเร็วตรงตามกำหนดเวลา มีคุณภาพด้านความสวยงาม ความคิดสร้างสรรค์ ความถูกต้องของข้อมูล ความคุ้มค่า และเป็นที่น่าสนใจของผู้รับบริการ 2. การเพิ่มประสิทธิภาพด้านศิลปกรรมออกแบบสื่อสิ่งพิมพ์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสวยงาม 3. การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการให้บริการและเผยแพร่สื่อสิ่งพิมพ์ ให้บริการด้วยความรวดเร็ว จัดส่งตามกำหนดเวลา

**ผู้ปฏิบัติงาน** หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงานผลิตเอกสาร สำนักประชาสัมพันธ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

**การปฏิบัติงานของกลุ่มงานผลิตเอกสาร** หมายถึง การปฏิบัติงานด้านการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ ด้านศิลปกรรมออกแบบสื่อสิ่งพิมพ์ ด้านการให้บริการเผยแพร่สื่อสิ่งพิมพ์

**สื่อสิ่งพิมพ์** หมายถึง สื่อสิ่งพิมพ์ 4 ประเภท ได้แก่ 1. สื่อสิ่งพิมพ์รายเดือน ประกอบด้วย วารสารรัฐสภาสาร และเอกสารข่าวรัฐสภา 2. สื่อสิ่งพิมพ์ราย 3 เดือน ได้แก่ จุลสารราย 3 เดือน 3. สื่อสิ่งพิมพ์ที่ผลิตเมื่อข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลง 4. สื่อสิ่งพิมพ์ที่ผลิตในวาระหรือโอกาสพิเศษ ได้แก่ หนังสือกฐินสำนักงานฯ

**การจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์** หมายถึง กระบวนการจัดทำต้นฉบับ โดยเริ่มตั้งแต่การหาข้อมูล การเขียนเรียบเรียงเนื้อหา การออกแบบ การใส่ภาพประกอบเรื่อง และการพิสูจน์อักษร

**ผู้รับบริการ** หมายถึง กลุ่มเป้าหมายมาขอรับสื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่ สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ คณะกรรมการร่างรัฐธรรมนูญ สภานิติบัญญัติแห่งชาติ ข้าราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร หน่วยงานราชการ ห้องสมุดโรงเรียน ห้องสมุดประชาชน ห้องสมุดมหาวิทยาลัย รัฐวิสาหกิจ นายอำเภอ ผู้ว่าราชการจังหวัด ประชาชนทั่วไป

## วิธีการศึกษา

ทำการศึกษา วิเคราะห์ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มงานผลิตเอกสาร สำนักประชาสัมพันธ์ จากข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานในกลุ่มงานผลิตเอกสาร รวมทั้งนำแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาหาข้อสรุป

## บทที่ 2

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

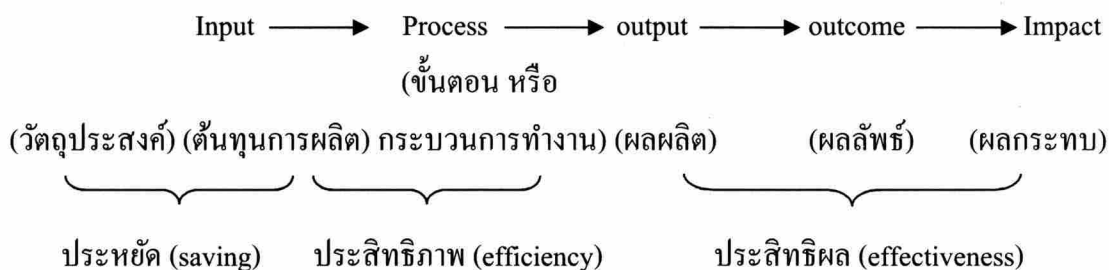
การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management - RBM) มีความหมายเช่นเดียวกันกับ Performance Management ซึ่งเกิดขึ้นจากความพยายามของรัฐบาลสวีเดนที่จะแก้ไขปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจในยุโรปและอเมริกา ซึ่งประเทศไทยเรานำมาแก้ไขปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจเมื่อปี 2540

การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น หมายถึง ระบบการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานและมุ่งเน้นไปที่ผลงาน ซึ่งได้แก่ ผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) เป็นหลัก โดยประยุกต์ใช้ระบบการติดตามและการประเมินผลการดำเนินงานที่อาศัยตัวชี้วัด (KPI) เป็นตัวสะท้อนผลงานให้เห็นออกมาเป็นรูปธรรม (ฉวีวัฒน์ นิปภากร, เอกสารประกอบการอบรม : 2551)

#### 1. ระบบการบริหารงาน แบบ RBM

ผลผลิต	+	ผลลัพธ์	=	ผลสัมฤทธิ์	เช่น
(output)		(outcome)		(Result)	
ถอดเทปได้ 3 ม้วน +		ถูกต้องไม่ผิด	=	ผลสัมฤทธิ์	

#### 2. กระบวนการดำเนินการ



#### 3. หลักการจัดทำตัวชี้วัด (KPI)

3.1 ควรมุ่งเน้นพฤติกรรมที่ต้องการเท่านั้น (Key) โดยวัดไปที่พฤติกรรมที่นอกเหนือจากผลผลิตเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

3.2 การให้รางวัลควรสอดคล้องกับผลลัพธ์

3.3 ตัวชี้วัด (KPI) ต้องง่ายไม่มาก วัดได้ดีที่สุด ใช้เฉพาะ Key หรือหัวข้อหลัก ๆ

เท่านั้น

3.4 KPI ต้องมีความหมายต่อผู้ถูกวัด วัดผลสำเร็จได้ ให้คุณให้โทษได้ เช่น

ผลงาน/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ผลผลิต	ผลลัพธ์	KPI
พิมพ์จดหมาย ราชการ	พิมพ์ถูกต้อง ชัดเจนไม่ ผิดพลาดเป็นไป ตามระเบียบ สารบรรณ	1. ได้จดหมาย ราชการ	2. รวดเร็ว ประหยัด ถูกต้อง ทันกำหนดเวลา 3. ไม่ผิดพลาด 4. ผู้บังคับบัญชา พึงพอใจ	1. มีจดหมายราชการ ...ฉบับ 2. พิมพ์ได้วันละ ... ฉบับ 3. ผิดได้ไม่เกิน...คำ 4. ร้อยละของความ พึงพอใจ

### แนวคิดการเพิ่มประสิทธิภาพ

แนวคิดในเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในเชิงเศรษฐศาสตร์ หมายถึง การผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้มากที่สุด โดยพิจารณาถึงการใช้ต้นทุนหรือปัจจัยการนำเข้าให้น้อยที่สุดและประหยัดเวลามากที่สุด ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังนี้

เอลมอร์ ปีเตอร์สัน และอี กลอสวินอร์ พลอแมน (Eimore Peterson and E.Grosvenom Plawan, 1953 : 433)กล่าวว่า ประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารงานทางธุรกิจ หมายถึง ความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุด โดยคำนึงถึงองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่

1. ต้นทุน (Cost)
2. คุณภาพ (Quality)
3. ปริมาณ (Quantity)
4. เวลา (Time)
5. วิธีการ (Method)

จอห์น ดี.มิลเล็ท ให้นิยามว่า ประสิทธิภาพหมายถึง ผลงานปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงาน ซึ่งความพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชนโดยพิจารณาจาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable Service)
2. การให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลา (Timely Service)
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample Service)
4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Service)
5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progression Service)

เฮอริเบิร์ต เอ.ไซมอน (Herbert A.Simon, 1960 : 180 - 181) กล่าวว่า ถ้างานใดมีประสิทธิภาพสูงสุด ให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลิตผล (Output) ที่

ได้รับออกมา ซึ่งสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพเท่ากับผลผลิต ถ้าเป็นหน่วยงานราชการของรัฐจะบอกความพึงพอใจของผู้รับบริการเข้าไปด้วยเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

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

E = ประสิทธิภาพของงาน (Efficient)

O = ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับออกมา (Output)

I = ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริการที่ใช้ไป (Input)

S = ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา (Satisfaction)

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2538, 2) ซึ่งให้เห็นว่าประสิทธิภาพในระบบราชการมีความหมายรวมถึงผลิตภาพและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งวัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (Input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสีย น้อยที่สุด

2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้อง ได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม

ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทนเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริการเป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

สมาคมศึกษาศึกษาการแห่งประเทศไทย (2539 : 340 - 341) ได้อธิบายความหมายของประสิทธิภาพ หมายถึงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่น้อยที่สุด หรืออาจหมายถึง การทำงานที่เกิดผลดีมากที่สุดภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากร ประสิทธิภาพของหน่วยงานขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการคือ

1. ระบบ โครงสร้างของหน่วยงาน โครงสร้างของหน่วยงานมีบทบาทที่สำคัญที่จะเอื้ออำนวยให้ผลงานออกมาด้วยความรวดเร็วและมีคุณภาพสูง

2. ความเคลื่อนไหวของงาน ซึ่งมักจะพูดว่า หนังสือแต่ละเรื่องต้องผ่านคนเช่นไม่รู้จักกักคน ทำให้เรื่องช้า หัวหน้าหน่วยงานจึงต้องหาวิธีการทำให้การเคลื่อนไหวของงานรวดเร็วหรือการสั่งการปฏิบัติงานของหัวหน้าควรชัดเจนว่างานนี้ต้องการอะไร หรือหัวหน้างานต้องการให้ทำอะไรบ้าง ต้องแจ้งให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติจะได้ปฏิบัติได้ตามความประสงค์ของหน่วยงาน

3. การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละบุคคลและทุกคนในหน่วยงานเป็นหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงาน และเป็นหน้าที่ที่ลำบากมากของหัวหน้าหน่วยงานที่จะต้องหาวิธีการที่จะสร้างประสิทธิภาพของแต่ละบุคคลและทุกคนในหน่วยงาน ดังนั้นประสิทธิภาพของงานในหน่วยงานจึงขึ้นอยู่กับผลรวมของประสิทธิภาพของแต่ละบุคคลในหน่วยงานซึ่งทำงานเป็นทีม

4. การเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยงาน การที่จะทำให้ทุกคนทราบงานทุกงานในแต่ละฝ่ายย่อมเป็นการยาก แต่อย่างน้อยที่สุดหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าแผนกที่เกี่ยวข้องจะต้องปฏิบัติร่วมกัน เพื่อที่จะได้ทำงานร่วมกันสำเร็จด้วยความรวดเร็วและได้ผล

5. การให้คนทำงานในงานที่เหมาะสม การบรรจุคนให้ทำงานตามความเชี่ยวชาญและความถนัดเป็นสิ่งที่พุดง่าย แต่ลำบาก ทั้งนี้เกี่ยวข้องกับวิธีการคัดเลือกกว่าวิธีการคัดเลือกจะได้คนตามที่หน่วยงานต้องการมากน้อยเพียงใด เมื่อได้บุคลากรมาแล้วเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานที่จะต้องให้บุคลากรนั้นให้ทักษะ ประสบการณ์ และความถนัดที่เขาມีอยู่ให้เป็นประโยชน์แก่งานมากที่สุด เพื่อที่จะได้ผลงานออกมามีประสิทธิภาพสูงสุด

6. การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง ถ้าให้บุคลากรทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง หน่วยงานนั้นจะต้องทำทุกสิ่งทุกอย่างให้บุคลากรมีความพึงพอใจที่จะทำงาน เช่น รายได้สูง สวัสดิการดี เป็นต้น

7. การเสริมสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ ความรู้สึกผิดต่อหน้าที่เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดที่หัวหน้างานใครจะบุคลากรในหน่วยงานของตนมีมากที่สุด ซึ่งสามารถกระทำได้โดย

- การสร้างมาตรฐานของงานไว้สูง
- เปิดโอกาสให้บุคคลมีบทบาทในการจัดการ
- การรับรู้กิจกรรมร่วมกัน
- การสร้างความเป็นผู้นำ

### แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

#### ความหมาย

ทีม (team) หมายถึง บุคคลที่ทำงานร่วมกันอย่างประสานงานภายในกลุ่ม กล่าวคือ เป็นการรวมตัวของกลุ่มคนที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน ในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ

ทีมงาน (team work) หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างจะใกล้ชิดและคงความสัมพันธ์อยู่ค่อนข้างจะถาวรซึ่งประกอบด้วยหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน โดยร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน

“การทำงานเป็นทีม” เป็นความร่วมมือร่วมใจของบุคคล เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยต้องมียุทธศาสตร์ประกอบสำคัญ 3 ประการ (3p) ได้แก่ มีวัตถุประสงค์ (purpose) ต้องชัดเจน มีการจัดลำดับความสำคัญ (priority) ในการทำงาน และมีผลการทำงาน (performance)

#### ความแตกต่างระหว่างการทำงานแบบทีมและกลุ่ม (teams vs groups)

การทำงานแบบกลุ่ม (work group) คือ การรวมกลุ่มที่มีกิจกรรมร่วมเพื่อใช้ข้อมูลร่วมกันและช่วยในการตัดสินใจให้แก่สมาชิกในกลุ่มที่จะทำงานภายในขอบข่ายที่รับผิดชอบของแต่ละคนนั้น ในการทำงานของกลุ่มไม่จำเป็นที่จะต้องส่งเสริมซึ่งกันและกัน ดังนั้นจึงไม่มีการ

เชื่อมโยงทรัพยากรและใช้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในทางบวก นั่นคือเราใส่การทำงานของแต่ละคนเข้าไป ผลงานที่ออกรวมกันแล้วจะได้เท่ากับที่ใส่เข้าไป หรืออาจจะน้อยกว่าก็ได้

การทำงานแบบทีม (work teams) เป็นการทำงานร่วมกันและส่งเสริมกันไป ในทางบวก ผลงานรวมของทีมที่ได้ออกมาแล้วจะมากกว่าผลงานรวมของแต่ละคนมารวมกัน

### ชนิดของทีมงาน

การแบ่งทีมในองค์กรสามารถที่จะแบ่งประเภท ตามวัตถุประสงค์ได้ 4 รูปแบบ คือ

1. ทีมแก้ปัญหา (problem – solving teams) ประกอบด้วยกลุ่มของพนักงาน และผู้บริหาร ซึ่งเข้ามารวมกลุ่มด้วยความสมัครใจ และประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่ออภิปรายหาวิธีการสำหรับการแก้ปัญหา โดยทั่วไปทีมแก้ปัญหาคำนึงหน้าที่เพียงให้คำแนะนำเท่านั้น แต่จะไม่มีอำนาจที่จะทำให้เกิดการกระทำตามคำแนะนำ

2. ทีมบริหารตนเอง (self – managed teams) หมายถึง ทีมที่สมาชิกทุกคนล้วนรับผิดชอบต่อลักษณะทั้งหมดของการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง โดยเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารซึ่งสมาชิกจะปฏิบัติงาน โดยทั่วไป มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับงานที่ทีมบริหารตนเองสามารถที่จะเลือกสมาชิกผู้ร่วมทีม และสามารถให้สมาชิกมีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน

3. ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่กัน (cross – function teams) เป็นการประสมประสานข้ามหน้าที่งาน ความสามารถในการดึงทรัพยากรบุคคลผนวกเข้าด้วยกันจากหน้าที่ทางธุรกิจที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างสมรรถภาพในด้านความแตกต่าง โดยเป็นการใช้กำลังแรงงาน ตั้งเป็นทีมข้ามหน้าที่ชั่วคราวซึ่งมีลักษณะคล้ายกับคณะกรรมการ (committees) เข้ามาเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน, พัฒนาความคิดใหม่ ๆ ร่วมมือกันแก้ปัญหา และทำโครงการที่ซับซ้อน ทีมข้ามหน้าที่ต้องการเวลามากเพื่อสมาชิกจะต้องเรียนรู้งานที่แตกต่าง ซับซ้อน และต้องใช้เวลาในการสร้างความไว้วางใจ และสร้างการทำงานเป็นทีมเนื่องจากแต่ละคนมาจากภูมิหลังที่ต่างต่างกัน

4. ทีมเสมือนจริง (virtual teams) ลักษณะการทำงานจะเป็นทีม แต่สภาพการทำงานจะแยกกันอยู่ ดังนั้น จึงต้องการระบบในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันที่มีประสิทธิภาพซึ่งอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทีมจะมุ่งเน้นความสำเร็จของงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานร่วมกัน แต่จะมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ด้านความรู้สึกทางสังคมในระดับต่ำ

ข้อควรระวัง : การทำงานเป็นทีมไม่ได้เป็นคำตอบในการแก้ไขปัญหาเสมอไป เนื่องจากการทำงานเป็นทีมต้องใช้เวลาและทรัพยากรมากกว่าการทำงานคนเดียว ยกตัวอย่างเช่น

- ต้องเพิ่มการติดต่อสื่อสารมากขึ้น
- ต้องบริหารความขัดแย้งระหว่างกัน
- ต้องมีการจัดการประชุม
- ต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่ม

อย่างไรก็ตาม ในบางกรณีผลประโยชน์ที่ได้จากการทำงานเป็นทีมก็จะได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่า ดังนั้น ผู้บริหารต้องทำการประเมินว่างานใดควรทำคนเดียว และงานประเภทใดที่ต้องใช้ความร่วมมือของทีม

คำถาม 3 ข้อ เพื่อดูว่าควรใช้วิธีการทำงานเป็นทีมในการทำงานหรือไม่

1. งานนั้นสามารถทำได้ดีขึ้นหรือไม่ หากใช้คนมากกว่าหนึ่งคน
2. งานนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อทุกคนในกลุ่ม หรือเพื่อคนใดคนหนึ่ง
3. การเลือกใช้ประเภทของทีมให้เหมาะสมกับสถานการณ์

**การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ**

1. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ต้องการทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามภารกิจขององค์การ

- การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี โดยให้ผู้นำและสมาชิกภายในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ควรกำหนดจุดมุ่งหมายไว้ให้ชัดเจนที่ผลงานมากกว่าการกระทำ

- ประโยชน์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ใช้เป็นเครื่องมือในการรวมพลังในการทำงาน และใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในงาน

- คุณลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดี คือ เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เข้าใจได้ง่าย สามารถปฏิบัติได้จริง ไม่ขัดต่อข้อบังคับและนโยบายอื่น ๆ ในหน่วยงาน

2. ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา เป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกในทีมจะต้องการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา แก้ปัญหาอย่างเต็มใจและจริงใจ การแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในทีมจะต้องปลอดภัย พุดคุยถึงปัญหาอย่างสบายใจ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี โดยมีการเรียนรู้เกี่ยวกับบุคคลอื่นในด้านความต้องการ ความคาดหวัง ความชอบหรือไม่ชอบ ความรู้ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด จุดเด่นจุดด้อยและอารมณ์ รวมทั้งความรู้สึก ความสนใจนิสัยใจคอ

3. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน สมาชิกในทีมจะต้องไว้วางใจซึ่งกันและกันโดยที่แต่ละคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่ต้องกลัวว่าได้รับผลร้ายที่จะมีต่อเนื้อมาภายหลัง สามารถทำให้เกิดการเปิดเผยต่อกัน และกล้าที่จะเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

4. ความร่วมมือและการให้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ผู้นำกลุ่มหรือทีมจะต้องทำงานอย่างหนักในอันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือดังนี้

4.1 การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น ในการสร้างความร่วมมือเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกันและมีบุคคลอยู่สองฝ่ายคือ ผู้ขอความร่วมมือ และผู้ให้ความร่วมมือ ความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายผู้ให้เต็มใจและยินดีจะให้ความร่วมมือ เหตุผลที่ทำให้ขาดความร่วมมือไม่ช่วยเหลือกัน คือ การขัดผลประโยชน์ ไม่อยากให้คนอื่นได้ดีกว่า สัมพันธภาพไม่ดี วัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่ายไม่ตรงกัน ไม่เห็นด้วยกับวิธีทำงาน ขาดความพร้อมที่จะร่วมมือ หรืองานที่ขอความร่วมมือนั้น เสี่ยงภัยมากเกินไป หรือเพราะความไม่รับผิดชอบต่อผลงานส่วนรวม

4.2 การขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกันตามความคิด หรือการกระทำที่เกิดขึ้นระหว่างสองคนขึ้นไป หรือระหว่างกลุ่ม โดยมีลักษณะที่ไม่สอดคล้อง ขัดแย้ง ขัดขวาง ไม่ถูกกัน จึงทำให้ความคิดหรือการทำการกิจกรรมร่วมกันนั้นเสียหาย หรือดำเนินไปได้ยากไม่ราบรื่นทำให้การทำงานเป็นทีมลดลง นับเป็นปัญหาอุปสรรคที่สำคัญยิ่ง

- สาเหตุของความขัดแย้ง ผลประโยชน์ขัดกัน
- ความคิดไม่ตรงกัน หรือ องค์กรขัดแย้งกัน
- ความรู้ความสามารถต่างกัน ทำให้มีลักษณะการทำงานต่างกัน
- การเรียนรู้ต่างกัน ประสบการณ์ที่มีมาไม่เหมือนกัน
- เป้าหมายต่างกัน

4.3 วิธีแก้ความขัดแย้ง การแก้ความขัดแย้งเป็นเรื่องของทักษะเฉพาะบุคคล การแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม ควรใช้วิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน ไม่พูดในลักษณะที่แปลความหรือมุ่งตัดสินความ ไม่พูดในเชิงวิเคราะห์ ไม่พูดในลักษณะที่แสดงตนเหนือกว่าผู้อื่น หรือไม่พูดในลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเจ็บปวด เสียหน้า อับอาย เจ็บใจ หรือการพยายามพูดหาประเด็นของความขัดแย้ง ไม่กล่าวโจมตีว่าใครผิดใครถูก

5. กระบวนการการทำงาน และการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม งานที่มีประสิทธิภาพนั้น ทุกคนควรจะคิดถึงงานหรือคิดถึงผลงานเป็นอันดับแรก ต่อมาควรวางแผนว่าทำอย่างไรงานจึงจะออกมาดีได้ดังที่เราต้องการ อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะตัดสินใจนั้นจุดมุ่งหมายควรมีความชัดเจนและสมาชิกทุกคนควรมีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานเป็นอย่างดี จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนถือเป็นหัวใจสำคัญ ด้วยเหตุนี้จุดมุ่งหมายควรมีความชัดเจนและสมาชิกทุกคนมีความเข้าใจอย่างดี เพราะจะนำไปสู่แนวทางในการทำงานว่าต้องทำอะไร จึงจะบรรลุตามเป้าหมายของงาน ให้ได้ผลของงานออกมาได้อย่างดีที่สุด การตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานของการบริหารงาน ผู้บริหารหรือผู้นำทีมเป็นบุคคลสำคัญในการที่จะมีส่วนในการตัดสินใจ วิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจหลายวิธีคือ ผู้บริหารตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา โดยไม่ต้องซักถามคนอื่นหรือผู้บริหารจะรับฟังความคิดเห็นก่อนตัดสินใจ กล่าวคือ ผู้บริหารยังคงตัดสินใจด้วยตนเองแต่ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นและข้อมูลอื่น ๆ ที่ผู้บริหารได้รับมาจากสมาชิกของทีม บางครั้งผู้บริหารอาจจะตัดสินใจร่วมกับทีมงานที่คัดเลือกมาโดยที่ผู้บริหารนำเอาปัญหามาให้

ทีมงานอภิปราย แล้วให้ทีมงานตัดสินใจหรือทีมงานอาจจะมอบหมายการตัดสินใจให้คนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มย่อยที่เห็นว่าเหมาะสมก็ได้

ขั้นตอนในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอนคือ

- 1) ทำความเข้าใจอย่างชัดเจนในเหตุผลสำหรับการตัดสินใจ
- 2) วิเคราะห์ลักษณะของปัญหาที่จะตัดสินใจ
- 3) ตรวจสอบทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาโดยพิจารณาถึงผลที่อาจเกิดตามมาด้วย
- 4) การนำเอาผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ

6. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำ หรือหัวหน้าทีมควรทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะประเด็นที่สำคัญในการทำงานตามบทบาทของผู้นำ คือ การแบ่งงาน กระจายงานให้สมาชิกทุกกลุ่มตามความรู้ ความสามารถ สำหรับสมาชิกของทีมงานที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้ นำ ต้องพร้อมที่จะทำหน้าที่ให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย โดยการให้การสนับสนุนนำทีมให้ประสบความสำเร็จ ส่งเสริมให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม มีการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน

7. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน ทีมงานที่ดีไม่เพียงแต่ดูจากลักษณะของทีม และบทบาทที่มีอยู่ในองค์กรเท่านั้น แต่ต้องดูวิธีการที่ทำงานด้วยการทบทวนงาน และทำให้ทีมงานได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทำ รู้จักคิด การได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละคนหรือของทีม

8. การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพพยายามที่จะรวบรวมทักษะต่าง ๆ ของแต่ละคน การพัฒนาบุคลากรในองค์กรมักจะมองในเรื่องทักษะและความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่แล้วก็ทำการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงพัฒนาคนให้มีความสามารถสูงขึ้น อันจะมีผลดีในการทำงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีความรู้ในการบริหารคนสามารถสอนพัฒนาคนให้มีลักษณะที่ดีขึ้น

**ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ**

### 1. ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แมคเคลลแลนด์ (MacLelland, 1985 : 590) ให้คำนิยามของแรงจูงใจว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งสำหรับจุดมุ่งหมายขั้นพื้นฐานตามแรงกระตุ้นตามธรรมชาติ ซึ่งจะเกี่ยวกับพลังงานการเปลี่ยนแปลงและการเลือกแสดงพฤติกรรม

สปริงทอลล์ (Sprinthall, 1991 : 521) กล่าวว่าแรงจูงใจเป็นแรงขับหรือความต้องการที่จะแสดงออกที่ถูกชี้นำไปตามเส้นทางหรือหลีกเลี่ยงจากเป้าประสงค์บางประการจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสถานะภายในมีความบกพร่องหรือเกิดความต้องการจะดึงให้บุคคลกระทำไปยังทิศทางหรือหลีกเลี่ยงจุดมุ่งหมายบางอย่าง

เวเทน ให้คำจำกัดความของแรงจูงใจว่าเป็นความต้องการ (needs), ความอยาก (wants), ความสนใจ (interests) และความปรารถนา (desire) ที่ชักจูงบุคคลในทิศทางที่แน่นอน หรือการกล่าวสั้น ๆ ว่า การจูงใจก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งสู่จุดมุ่งหมาย

สมยศ นาวิกาน (สมยศ นาวิกาน 2543, น.291) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจคือพลังที่ริเริ่ม กำกับ และคำจูงพฤติกรรมและการกระทำส่วนบุคคลและเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่ทำให้ความมุ่งหมายหรือทิศทางแก่พฤติกรรม นอกจากนี้ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพื้นฐานของแรงจูงใจ 3 ประการ คือ ความพยายาม ความไม่หยุดยั้ง และทิศทาง

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (ราตรี พัฒนรังสรรค์ 2544, น.254) ได้ให้ความเห็นว่า แรงจูงใจคือภาวะหรือองค์ประกอบที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาอย่างมีจุดมุ่งหมายเพื่อไปสู่จุดหมายที่ตนเองต้องการหรือผู้ทำการชักจูงกำหนด

สุรางค์ โค้วตระกูล (สุรางค์ โค้วตระกูล 2544, น.153) กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึงองค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย

จากการให้ความหมายของแรงจูงใจหลากหลายแนวคิด ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าแรงจูงใจหมายถึงพลังภายในของแต่ละบุคคลที่ถูกกระตุ้นโดยบุคคลหรือสภาพแวดล้อมให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตนเองต้องการหรือมีผู้ทำการชักจูง

## 2. ประเภทของแรงจูงใจ

ฮัล ดอลลาร์ด และมิลเลอร์ (Dollard Hull and Miller : อ้างใน สุรางค์ โค้วตระกูล 2544, น.155) ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) แรงจูงใจทางสรีระ (physiological motives) แรงจูงใจประเภทนี้ ประกอบด้วย ความหิว ความกระหาย และความต้องการทางเพศ

2) แรงจูงใจทางจิตวิทยา (psychological motives) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ ตัวอย่างเช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจที่อยากจะเป็นส่วนหนึ่งของหมู่ เป็นต้น

เวเทน (Weiten, 1997 : 383) กล่าวว่าทฤษฎีส่วนใหญ่ได้แบ่งแรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) แรงจูงใจทางด้านร่างกาย (biological motives) เกิดจากความต้องการทางร่างกาย เช่น ความหิว ความต้องการทางเพศ ความต้องการอุณหภูมิที่เหมาะสม ความต้องการขับถ่าย ความต้องการนอนหลับและพักผ่อน ความต้องการแสดงออก ความก้าวร้าว เป็นต้น

2) แรงจูงใจทางสังคม (social motives) เกิดจากประสบการณ์ทางสังคม เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความสัมพันธ์ ความต้องการอิสรภาพ ความต้องการการดูแลปกป้อง ความต้องการมีอำนาจ ความต้องการเป็นที่สนใจของผู้อื่น ความต้องการความมีระเบียบเรียบร้อย ความต้องการความสนุกสนานเพลิดเพลิน

ซิมบาร์โดและเวเบอร์ (Zimbardo and Weber, 1997 : 325) วูด (Wood, 1998 : 358) และสุรางค์ โค้วตระกูล (2544 : 169) ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจในแนวทางเดียวกันเป็น 2 ประเภท คือ

1) แรงจูงใจภายใน (intensive motivation) เป็นแรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคลเป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรม โดยไม่หวังรางวัลหรือแรงเสริมจากภายนอกเพราะเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความสนใจของผู้แสดงพฤติกรรม มองเห็นคุณค่าในตัวเองมีความสุขหรือพึงพอใจในสิ่งนั้น ซึ่งความรู้สึกมีความสุขนั้นเองที่เป็นรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่เขาได้รับ เช่น การเล่นเกม การร้องเพลงในห้องน้ำ การเก็บรักษาไดอารี่ส่วนตัว เป็นต้น

2) แรงจูงใจภายนอก (extensive motivation) เป็นแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลจากภายนอก จูงใจให้เกิดพฤติกรรมเป็นความต้องการที่จะปฏิบัติเพื่อให้ได้รับสิ่งตอบแทน หรือรางวัลหรือหลีกเลี่ยงจากผลที่ไม่พึงปรารถนา แรงจูงใจเหล่านี้เช่น แรงเสริมชนิดต่าง ๆ ตั้งแต่คำติชมรางวัลที่เป็นสิ่งของ เงิน ตัวแปรต่าง ๆ ที่มาจากบุคคล ลักษณะของเหตุการณ์ สิ่งแวดล้อมภายนอก เป็นต้น

### 3. ความสำคัญของแรงจูงใจ

พฤติกรรมหรือการแสดงออกใด ๆ ของมนุษย์นั้นจะมีสาเหตุเสมอสิ่งที่เป็นสาเหตุก็คือ แรงจูงใจหรือความอยากเป็นตัวชี้นำ (guide) พฤติกรรมของคนตลอดเวลา ดังนั้น การสามารถทราบกลไกการเกิดพฤติกรรมและวิธีการจูงใจย่อมทำให้ผู้บริหารสามารถระทำการสั่งการได้เหมาะสม ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้คนงานทุ่มเทความสามารถของตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ จนกระทั่งองค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ (ธงชัย สันติวงษ์ 2537 : 378 - 379)

สมยศ นาวิการ (สมยศ นาวิการ 2543, น.297) ได้แบ่งทฤษฎีแรงจูงใจเป็น 3 แบบ โดยให้สอดคล้องกับขั้นตอนของกระบวนการจูงใจดังนี้ ทฤษฎีความต้องการ (need theories) ทฤษฎีกระบวนการ (process theories) และทฤษฎีการเสริมแรง (reinforcement theory)

### 4. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

4.1 ทฤษฎีแรงจูงใจแบบวิทยาศาสตร์ของเฟรดเดอริก เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) เสนอหลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ในยุคการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับการจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการกำหนดเวลากับความสามารถในการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายชิ้นของงาน การให้โบนัสกับการปฏิบัติงาน เป็นต้น การจูงใจตามแบบวิทยาศาสตร์ของเทเลอร์ ใช้ได้ผลในระยะสั้นเท่านั้น เนื่องจากมนุษย์มีชีวิตจิตใจ ดังนั้น การปฏิบัติต่อลูกน้องเสมือนเครื่องจักรจึงไม่อาจจะใช้ได้ผลในระยะยาว

4.2 ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzbergs Two – Factor Theory) เฮิร์ซเบิร์กเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความพอใจและไม่พอใจในการทำงานของพนักงาน ให้ชื่อผลงานว่า motivation hygiene theory หรือทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์ซเบิร์ก ดังนี้

สิ่งจูงใจมีสองแบบ คือ แบบที่หนึ่งเป็นผลให้เกิดความพอใจในการทำงานและแบบที่สองคือ การป้องกันการเกิดความพอใจในการทำงาน ซึ่งเรียกแบบที่หนึ่งว่า motivators และเรียกแบบที่สองว่า hygienes

- motivators คือ องค์ประกอบที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ได้แก่ 1. ลักษณะงาน 2. ความก้าวหน้า 3. การยอมรับ 4. ความรับผิดชอบ 5. สัมฤทธิผลของงาน

- hygienes คือ องค์ประกอบที่สามารถป้องกันการเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ได้แก่ 1. สภาพการทำงาน 2. นโยบายบริษัท 3. ความมั่นคง 4. ผลตอบแทน 5. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 6. การนิเทศงาน 7. สภาพตำแหน่ง

จากความคิดของเฮิร์ซเบิร์ก ถ้าองค์ประกอบใดสามารถสร้าง hygienes ได้ดีก็สามารถหลีกเลี่ยงความไม่พอใจของคนในการปฏิบัติงานได้ดีด้วย

### 4.3 ทฤษฎีการจูงใจด้านกระบวนการ (process theories)

ทฤษฎีการจูงใจด้านกระบวนการ เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญในเรื่องที่ว่าคนจะถูกจูงใจด้วยเป้าหมายอะไร และถูกจูงใจอย่างไร โดยมุ่งความสนใจที่จะอธิบายถึงการเลือกที่จะกระทำและความพยายามที่จะกระทำ และความคงสภาพพฤติกรรมของมนุษย์ ทฤษฎีในกลุ่มนี้สามารถกล่าวได้ตามลำดับคือ

1) **ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Victor H. Vroom)** ทฤษฎีการจูงใจของวรูม หรือทฤษฎีตามความคาดหวัง (expectancy theory) ได้อธิบายถึงวิธีการที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้กระทำการซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมาย มีสาระสำคัญดังนี้

(1) การจูงใจในการทำงานขึ้นอยู่กับความคาดหวังของแต่ละบุคคลที่เพิ่มความพยายามที่จะทำงานให้บรรลุผล

(2) การจูงใจในการทำงาน เกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณค่าที่แต่ละคนจะได้รับจากการทำงาน

2) **ทฤษฎีการจูงใจในการทำงานของมาลอร์และพอร์เตอร์ (Lawler and Porter cited in Fumer)**

ลอร์และพอร์เตอร์ (Lawler and Porter cited in Fumer อ้างใน เรียม ศรีทอง 2542, น.364) ได้ขยายความคิดว่าบุคคลจะทำงานต่อไปขึ้นอยู่กับความพอใจในงานซึ่งความพึงพอใจเกิดจากการเปรียบเทียบรางวัลตอบแทนที่เหมาะสมกับงานความคิดในการกระตุ้นให้คนทำงาน ตามแนวคิดทฤษฎีนี้สามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ การเพิ่มคุณค่าทางบวกของผลที่เกิดขึ้น โดยการสื่อสารให้ชัดเจน และการเพิ่มความคาดหวังในผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นกับงานหรือการสื่อสารให้ทราบความน่าจะเป็นไปของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

4.4 **ทฤษฎีความเสมอภาค (Adam, equity theory)** ทฤษฎีการจูงใจของอาดัม (J. Stacy Adam) เป็นทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการใช้วิจารณ์ญาณของบุคคลกับความเสมอภาคหรือยุติธรรมของรางวัล โดยเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้า เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ และการศึกษา

แรงจูงใจจะเกิดขึ้นเมื่อเขาเห็นว่ามีความเสมอภาคหรือยุติธรรม โดยการนำไปเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ๆ การเปรียบเทียบระหว่างบุคคลจะมีผลดังนี้

(1) ถ้าบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับรางวัลไม่เท่าเทียมกันเขาจะไม่พอใจจะลดปริมาณหรือคุณภาพของผลผลิต

(2) ถ้าบุคคลได้รับรางวัลเท่าเทียมกันเขาจะทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตในระดับเดิมต่อไป

(3) ถ้าบุคคลคิดว่าได้รางวัลสูงกว่าสิ่งที่เป็นความยุติธรรมเขาจะทำงานมากขึ้น

(ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2539, น.281) ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ บุคคลจะคาดหวังผลตอบแทนของตนเกินจริง และคาดหวังรายได้เกินไป ดังนั้นความรู้สึกไม่เท่าเทียมก็จะมีขึ้นและส่งผลกระทบต่อปฏิริยาบางประการได้ เช่น โกรธ ละทิ้งงาน เป็นต้น

#### 4.5 (นรา สมประสงค์ 2544, น.158) ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (goal setting theory)

ทฤษฎีนี้มาจากแนวคิดของล็อกและคณะ (Locke and others) มีความเชื่อว่าการตั้งเป้าหมายจะช่วยให้บุคคลรู้ถึงความต้องการของตนซึ่งกระตุ้นความพยายามมากขึ้น และการบรรลุเป้าหมายจะเป็นสิ่งจูงใจในการกระทำต่อไปซึ่งเป้าหมายที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การจะต้องมีลักษณะเฉพาะเจาะจง มีความยาก และเป็นที่ยอมรับ

#### 4.6 ทฤษฎีการเสริมแรง (reinforce theory) และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (behavior modification)

1) ทฤษฎีการเสริมแรง (reinforce theory) สกินเนอร์ (B.F. Skinner) ได้พัฒนาทฤษฎี และนำมาใช้เป็นเทคนิคในการจูงใจ สกินเนอร์มีความคิดเห็นว่าพฤติกรรมของบุคคลสามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ด้วยการให้รางวัล (เสริมแรง) กับพฤติกรรมที่พึงปรารถนา พฤติกรรมนั้นก็จะมีความโน้มที่จะทำซ้ำ ๆ อีกต่อไป แต่ถ้าในขณะที่ละเลยพฤติกรรมที่ไม่ปรารถนา พฤติกรรมนั้นจะมีการกระทำที่น้อยลงจนหายไป ในที่สุดการเสริมแรงสามารถแบ่งได้ ดังนี้

(1) การเสริมแรงทางบวก (positive reinforce)

(2) การเสริมแรงทางลบ (negative reinforce)

(3) การยับยั้งพฤติกรรม (extinction)

(4) การลงโทษ (punishment)

(Quick 1997 : 132 ; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2539 : 383; สมยศ นาวิการ 2549 : 344 - 349)

2) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (behavior modification) เป็นการจัดการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล ให้นำหลักของการเรียนรู้ทางสังคม (social learning) มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ควบคู่ไปกับการเสริมแรงจากฐานความคิดว่าผู้ปฏิบัติงานมักจะสังเกตดูว่าคนอื่นมี

พฤติกรรมการทำงานอย่างไรและบังเกิดผลอย่างไรตามมา ซึ่งตนเองจะได้เรียนรู้และกระทำ พฤติกรรมแบบนั้นเพื่อจะได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลเช่นนั้นบ้าง

### 5. สิ่งจูงใจ

ศุภชัย ยาวะประภาส (ศุภชัย ยาวะประภาส 2548, น.223) กล่าวว่า สิ่งจูงใจมี 2 ประเภท คือ สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินและสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน โดยทั้ง 2 ประเภทมีความสำคัญเท่า ๆ กัน ในกระบวนการจัดการสิ่งจูงใจซึ่งองค์การต้องแน่ใจว่าสิ่งจูงใจทั้ง 2 ประเภท ถูกใช้อย่างบูรณาการในกระบวนการจัดการสิ่งจูงใจทั้งกระบวนการ โดยสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินเน้นไปที่ความต้องการ (needs) ของบุคลากรในเรื่องการยอมรับ (recognition) ผลสำเร็จ (achievement) ความรับผิดชอบ (responsibility) และการเติบโตของบุคลากรเอง (personal growth) ซึ่งทั้ง 4 ประการจะมีผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจ การอุทิศตัวให้กับงานและผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น สิ่งจูงใจเหล่านี้สามารถสร้างผลกระทบที่ลึกกว่าและยาวนานกว่า ซึ่งสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การให้รางวัล การประกาศยกย่องชมเชย การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มความรับผิดชอบ ฯลฯ

### ทฤษฎีการสื่อสาร

การสื่อสาร (Communication) คือกระบวนการถ่ายทอดสาร (Message) จากบุคคลฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่าผู้ส่งสาร (source) ไปยังบุคคลอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่า ผู้รับสาร (Receiver) โดยผ่านสื่อ (Channel)

ประเภทของการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. การสื่อสารแบบเห็นหน้าค่าตากัน (Face – to – Face Communication) ในการสื่อสารประเภทนี้ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถเห็นหน้าซึ่งกันและกันได้สามารถสังเกตท่าทางของฝ่ายตรงข้ามกันได้ เช่น การพูดคุยกันต่อหน้า การประชุมกลุ่มย่อย การเรียนในชั้นเรียน ฯลฯ

2. การสื่อสารแบบไม่เห็นหน้าค่าตากัน (Interposed Communication) การสื่อสารในลักษณะนี้ผู้ส่งสารและผู้รับสารไม่เห็นหน้าค่าตากัน เพราะอยู่ห่างไกลกันด้วยระยะทางและสถานที่ ทั้งสองฝ่ายไม่สามารถสังเกตกิริยาท่าทางของฝ่ายตรงข้ามกันได้ เครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารระหว่างกันจึงมักจะเป็นสื่อโทรคมนาคม (Telecommunication Media) เช่น การเขียนจดหมายถึงกัน การพูดโทรศัพท์ ฯลฯ และสื่อมวลชน (Mass Media) เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุและโทรทัศน์ ฯลฯ

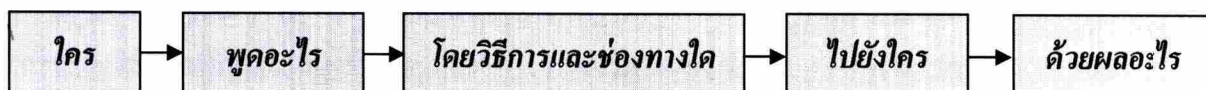
### ทฤษฎีการสื่อสารและการเรียนการสอน

เพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้และผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด นอกจากจะใช้เทคโนโลยีการศึกษาทั้งในเรื่องของกระบวนการและทรัพยากรต่าง ๆ แล้ว จำเป็นต้องอาศัยทฤษฎีการสื่อสารในการนำเสนอเนื้อหาจากผู้ส่งไปยังผู้รับ สื่อหรือช่องทางในการถ่ายทอด และวิธีการในการติดต่อเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการจัดการเรียนการสอนอย่างได้ผลดีที่สุดในที่สุดด้วย ทั้งนี้เพราะสิ่งสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในกระบวนการสื่อสาร คือ การที่จะสื่อความหมายอย่างไรเพื่อให้ผู้รับสารนั้นเข้าใจได้อย่างถูกต้องว่าผู้ส่งหมายความว่าอะไรในข่าวสารนั้น มี

นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอทฤษฎีการสื่อสารที่นำมาใช้เป็นหลักในการศึกษาถึงวิธีการส่งผ่านข้อมูลสารสนเทศการใช้สื่อและช่องทางการสื่อสาร ทฤษฎีการสื่อสารเหล่านี้ได้นำมาใช้ในขอบข่ายของเทคโนโลยีการศึกษา เพื่อเอื้อประโยชน์สำหรับใช้เป็นแนวทางในสื่อสารระหว่างผู้สอนและผู้เรียน รวมถึงการเลือกใช้สื่อเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเรียนรู้ได้อย่างดี

### สูตรการสื่อสารของลาสเวลล์ (Lesswell)

ฮาโรลด์ ลาสเวลล์ (Harold Lasswell) ได้ทำการวิจัยในเรื่องการสื่อสารมวลชนไว้ในปี พ.ศ. 2491 และได้คิดสูตรการสื่อสารที่ถึงพร้อมด้วยกระบวนการสื่อสารที่สอดคล้องกัน โดยในการสื่อสารนั้นจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้คือ



สูตรการสื่อสารของลาสเวลล์เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายและเป็นที่ยอมรับใช้กันทั่วไปในการที่จะจัดให้การเรียนการสอนเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพดีนั้น เราสามารถนำสูตรของลาสเวลล์มาใช้ได้เช่นเดียวกับการสื่อสารธรรมดา คือ

\* ใคร (Who) เป็นผู้ส่งหรือทำการสื่อสาร เช่นในการอ่านข่าว ผู้อ่านข่าวเป็นผู้ส่งข่าวไปยังผู้ฟังที่บ้าน ในสถานการณ์ในห้องเรียนธรรมดาที่เช่นเดียวกันย่อมเป็นการพูดระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน หรือการที่ผู้เรียนกลายเป็นผู้ส่งโดยการตอบสนองกลับไปยังผู้สอน แต่ถ้าเป็นการสอนโดยใช้ภาพยนตร์หรือโทรทัศน์ ตัวผู้ส่งก็คือภาพยนตร์หรือโทรทัศน์

\* พูดอะไร ด้วยวัตถุประสงค์อะไร (Says what, with what purpose) เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องเนื้อหาข่าวสารที่ส่งไป ผู้ส่งจะส่งเนื้อหาอะไร โดยจะเป็นข่าวสารธรรมดาเพื่อให้ผู้รับทราบความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ต่าง ๆ ในแต่ละวัน หรือเป็นการให้ความรู้โดยที่ผู้สอนจะต้องทราบว่าจะสอนเรื่องอะไร ทำไมจึงจะสอนเรื่องนั้น สอนเพื่อวัตถุประสงค์อะไร และคาดว่าจะได้รับการตอบสนองจากผู้เรียนอย่างไรบ้าง

\* โดยใช้วิธีการและช่องทางใด (By what means, in what channel) ผู้ส่งทำการส่งข่าวสารโดยการพูด การแสดงกริยาท่าทาง ใช้ภาพ ฯลฯ หรืออาจจะใช้อุปกรณ์ระบบไฟฟ้า เช่น ไมโครโฟน หรือเครื่องเล่นวีซีดีเพื่อถ่ายทอดเนื้อหาข่าวสารให้ผู้รับรับได้โดยสะดวก ถ้าเป็นในการเรียนการสอน ผู้สอนอาจจะสอนโดยการบรรยายหรือใช้สื่อการสอนต่าง ๆ เพื่อช่วยในการส่งเนื้อหาบทเรียนไปให้ผู้เรียนรับและเข้าใจได้อย่างถูกต้องทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น

\* ส่งไปยังใคร ในสถานการณ์อะไร (To Whom, In What Situation) ผู้ส่งจะส่งข่าวสารไปยังผู้รับเป็นใครบ้าง เนื่องในโอกาสอะไร เช่น การอ่านข่าวเพื่อให้ผู้ฟังที่บ้านทราบถึงเหตุการณ์ประจำวัน หรือแสดงการทำกับข้าวให้กลุ่มแม่บ้านชม ผู้ส่งย่อมต้องทราบว่าผู้รับเป็นกลุ่มใดบ้างเพื่อสามารถเลือกสรรเนื้อหาและวิธีการส่งให้เหมาะสมกับผู้รับ การเรียนการสอนก็

เช่นเดียวกัน การสอนผู้เรียนอายุ 8 ปี กับอายุ 15 ปี ต้องมีวิธีการสอนและการใช้สื่อการสอนต่างกัน ผู้สอนต้องทราบถึงระดับสติปัญญาความสามารถและภูมิหลังของผู้เรียนแต่ละคนว่ามีความแตกต่างกันอย่างไรบ้าง ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพของการเรียน เช่น มีสื่อการสอนอะไรที่จะนำมาใช้สอนได้บ้าง สภาพแวดล้อมห้องเรียนที่จะสอนเป็นอย่างไร ฯลฯ

\* ได้ผลอย่างไรในปัจจุบันและอนาคต (With What Effect, Immediate And Long term?) การส่งข่าวสารนั้นเพื่อให้ผู้รับฟังผ่านไปเฉย ๆ หรือจดจำด้วยซึ่งต้องอาศัยเทคนิควิธีการที่แตกต่างกัน และเช่นเดียวกันกับการเรียนการสอนที่จะได้ผลนั้น ผู้สอนจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าเมื่อสอนแล้วผู้เรียนจะได้รับความรู้เกิดการเรียนรู้มากน้อยเท่าใด และสามารถจดจำความรู้ที่ได้รับนั้นได้นานเพียงใด โดยที่ผู้เรียนอาจได้รับความรู้เพียงบางส่วนหรือไม่เข้าใจเลยก็ได้ การจัดผลของการถ่ายทอดความรู้นั้นอาจทำได้ยากเพราะบางครั้งผู้เรียนอาจจะไม่แสดงการตอบสนองออกมา และบางครั้งการตอบสนองนั้นก็อาจจะวัดผลไม่ได้เช่นกัน

#### ทฤษฎี S M C R ของเบอร์โธ (Berio)

เดวิด เค. เบอร์โธ (David K. Berio) ได้พัฒนาทฤษฎีที่ผู้ส่งจะส่งสารอย่างไรและผู้รับจะรับแปลความหมาย และมีการโต้ตอบกันสารนั้นอย่างไร ทฤษฎี S M C R ประกอบด้วย

\* ผู้ส่ง (Source) ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะความชำนาญในการสื่อสาร โดยมีความสามารถใน “การเข้ารหัส” (Encode) ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะความชำนาญในการสื่อสารมีความรู้เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่จะส่ง และควรจะสามารถในการปรับระดับของข้อมูลนั้นให้เหมาะสมและง่ายต่อระดับความรู้ของผู้รับ ตลอดจนพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับผู้รับด้วย

\* ข้อมูลข่าวสาร (Message) เกี่ยวข้องด้านเนื้อหา สัญลักษณ์ และวิธีการส่งข่าวสาร

\* ช่องทางในการส่ง (Channel) หมายถึง การที่จะส่งข่าวสารโดยการให้ผู้รับได้รับข่าวสารข้อมูลโดยผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 5 หรือเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง คือ การได้ยิน การดู การสัมผัส การลิ้มรส หรือการได้กลิ่น

\* ผู้รับ (Receiver) ต้องเป็นผู้มีทักษะความชำนาญในการสื่อสาร โดยมีความสามารถใน “การถอดรหัส” (Decode) ผู้รับสาร เป็นผู้ที่มีทัศนคติ ระดับความรู้ และพื้นฐานทางสังคม วัฒนธรรม เช่นเดียวหรือคล้ายคลึงกับผู้ส่งจึงจะทำให้การสื่อสารความหมายหรือการสื่อสารนั้นได้ผล

ตามลักษณะของทฤษฎี S M C R นี้ มีปัจจัยที่มีความสำคัญต่อขีดความสามารถของผู้ส่งและรับที่จะทำการสื่อสารความหมายนั้นได้ผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด ได้แก่

\* ทักษะในการสื่อสาร (Communication Skills) หมายถึง ทักษะซึ่งทั้งผู้ส่งและผู้รับ ควรจะมีความชำนาญในการส่งและการรับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันได้อย่างถูกต้อง เช่น ผู้ส่งต้องมีความสามารถในการเข้ารหัสสาร มีการพูดโดยใช้ภาษาพูดที่ถูกต้อง ใช้คำพูดที่ชัดเจนฟังง่าย

มีการแสดงสีหน้าหรือท่าทางที่เข้ากับการพูด ท่วงทำนองลีลาในการพูดเป็นจังหวะ นำฟัง หรือการเขียนด้วยถ้อยคำสำนวนที่ถูกต้องสละสลวยน่าอ่านเหล่านี้เป็นต้น ส่วนผู้รับต้องมีความสามารถในการถอดรหัสและมีทักษะที่เหมือนกันกับผู้ส่ง โดยมีทักษะการฟังที่ดี ฟังภาษาที่ผู้ส่งพูดมารู้เรื่อง หรือสามารถอ่านข้อความที่ส่งมานั้นได้ เป็นต้น

\* ทักษะคติ (Attitudes) เป็นทัศนคติของผู้ส่งและผู้รับซึ่งมีผลต่อการสื่อสาร ถ้าผู้ส่งและผู้รับ มีทัศนคติต่อกันจะทำให้การสื่อสารได้ผลดี ทั้งนี้เพราะทัศนคติย่อมเกี่ยวข้องไปถึงการยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างผู้ส่งและผู้รับด้วย เช่น ถ้าผู้ฟังมีความนิยมชมชอบในตัวผู้พูดก็มักจะมีความเห็นคล้อยตาม ไปได้ง่าย แต่ในทางตรงข้าม ถ้าผู้ฟังมีทัศนคติไม่ดีต่อผู้พูดก็จะฟังแล้วไม่เห็นชอบด้วยและมีความเห็นขัดแย้งในสิ่งที่พูดมานั้น หรือถ้าทั้งสองฝ่ายมีทัศนคติไม่ดีต่อกัน ท่วงทำนองหรือน้ำเสียงในการพูดก็อาจจะห้วนห้าวไม่น่าฟัง แต่ถ้ามีทัศนคติที่ดีต่อกันแล้วมักจะพูดกันด้วยความไพเราะอ่อนหวานน่าฟังเหล่านี้เป็นต้น

\* ระดับความรู้ (Knowledge Levels) ถ้าผู้ส่งและผู้รับมีระดับความรู้เท่าเทียมกันก็จะทำให้การสื่อสารนั้นลุล่วงไปด้วยดี แต่ถ้าหากความรู้ของผู้ส่งและผู้รับมีระดับที่แตกต่างกันย่อมจะต้องมีการปรับปรุงความยากง่ายของข้อมูลที่จะส่งในเรื่องความยากง่ายของภาษาและถ้อยคำสำนวนที่ใช้ เช่น ไม่ใช่คำศัพท์ทางวิชาการ ภาษาต่างประเทศ หรือถ้อยคำยาว ๆ สำนวนสลับซับซ้อน ทั้งนี้เพื่อให้สะดวกและง่ายต่อความเข้าใจ ตัวอย่างเช่นการใช้คำที่หมอรักษาคนไข้แล้วพูดแต่คำศัพท์การแพทย์เกี่ยวกับโรคต่าง ๆ ย่อมทำให้คนไข้ไม่เข้าใจว่าตนเองเป็นโรคอะไรแน่หรือพัฒนาการจากส่วนกลางออกไปพัฒนาหมู่บ้านต่าง ๆ ในชนบทเพื่อให้คำแนะนำทางด้านการเกษตรและเลี้ยงสัตว์แก่ชาวบ้าน ถ้าพูดแต่ศัพท์ทางวิชาการโดยไม่อธิบายด้วยถ้อยคำภาษาง่าย ๆ หรือไม่ใช่ภาษาท้องถิ่นก็จะทำให้ชาวบ้านไม่เข้าใจหรือเข้าใจผิดได้ หรือในกรณีของการใช้ภาษามือของผู้พิการทางโสต ถ้าผู้รับไม่เคยได้เรียนภาษามือมาก่อนทำให้ไม่เข้าใจและไม่สามารถสื่อสารกันได้เลยเหล่านี้เป็นต้น

\* ระบบสังคมและวัฒนธรรม (Socio – Culture Systems) ระบบสังคมและวัฒนธรรมในแต่ละชาติเป็นสิ่งที่มีส่วนกำหนดพฤติกรรมของประชาชนในประเทศนั้น ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องไปถึงขนบธรรมเนียมประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติ สังคมและวัฒนธรรมในแต่ละชาติย่อมมีความแตกต่างกัน เช่น การให้ความเคารพต่อผู้อาวุโส หรือวัฒนธรรมการกินอยู่ ฯลฯ ดังนั้น ในการติดต่อสื่อสารของบุคคลต่างชาติต่างภาษา จะต้องมีการศึกษาถึงกฎข้อบังคับทางศาสนาของแต่ละศาสนาด้วย

จากทฤษฎีการสื่อสารที่กล่าวมาแล้วอาจสรุปได้ว่า ในการสื่อสารนั้นการที่ผู้ส่งและผู้รับจะสามารถเข้าใจกันได้ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับทักษะ ทัศนคติ ความรู้ ระบบสังคมและวัฒนธรรมของทั้งสองฝ่าย ถ้าทั้งผู้ส่งและผู้รับมีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้สอดคล้องกันมากจะทำให้การสื่อสารนั้นได้ผลดียิ่งขึ้น เพราะต่างฝ่ายจะมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสามารถขจัดอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างผู้ส่งและผู้รับออกไปได้

สื่อ (Medium หรือ Media) มาจากภาษาละติน แปลว่า กลาง อยู่ตรงกลาง สิ่งที่อยู่ตรงกลาง เมื่อนำมาใช้ในภาษาอังกฤษจะมีความกว้างออกไปจนรวมถึงวิธี (Means) สิ่งแวดล้อมห่อหุ้ม (Environmental Element) อาทิ อากาศสำหรับคน น้ำสำหรับปลา เครื่องมือ (Instrument) ตัวแทนหรือตัวนำ (Agency) วัสดุ (Material) เทคนิค (Technique) แต่เมื่อวิชาการด้านการสื่อสาร และการสื่อสารด้านมวลชนก้าวหน้ามากขึ้น คำว่า สื่อ (Medium หรือ Media) ก็ได้รับการวิเคราะห์ศึกษา และตกแต่งพัฒนามีความหมายเป็นศัพท์เทคนิค (Technical Term) ทั้งนี้เพราะสื่อกลายเป็นองค์ประกอบที่จะขาดเสียมิได้ในการสื่อสารทุกรูปแบบและทุกประเภท ความหมายเดิมที่จำกัดอยู่เฉพาะเรื่องของภาษาที่ใช้ในการพูดหรือการสอน ก็ได้ขยายครอบคลุมถึงสื่อวัตถุ (สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์) สื่อบุคคล (สื่อภาษาสื่อท่าทาง) สื่อผสม (สื่อมวลชน สื่อการสอน สื่อข้อมูล สื่อโสตทัศน) หรือแม้กระทั่งสาร (สื่อวัจนะภาษา สื่ออวัจนะภาษา)

กล่าวคือ สื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ หมายถึง เครื่องมือหรือตัวกลางที่ใช้ในการนำข้อมูล ข่าวสารเรื่องราวที่ต้องการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์จากองค์กรหรือหน่วยงาน ไปสู่ประชาชน **ประเภทของสื่อที่ใช้เพื่อการประชาสัมพันธ์**

การแบ่งประเภทของสื่อ ได้มีการแบ่งไว้หลายประเภท และหลายลักษณะที่ พอสรุปได้ดังนี้

1. แบ่งตามวิวัฒนาการ ได้แก่ สื่อประเพณี (Traditional Media) สื่อมวลชน (Mass Media) สื่อเฉพาะกิจ (Specialized Media)
2. แบ่งตามบทบาทหน้าที่ทางสังคม ได้แก่ สื่อข่าวสาร (Information Media) สื่อการศึกษา (Education Media) สื่อบันเทิง (Entertainment Media)
3. แบ่งตามประสาทที่ใช้ในการสื่อสาร ได้แก่ สื่อโสต (Audio Media) สื่อทัศน (Visual Media) สื่อโสตทัศน (Audio – Visual Media)
4. แบ่งตามบทบาทหน้าที่ทางเทคนิค (Technical Functions) ได้แก่ สื่อถ่ายทอดสาร (Transmission Media) สื่อบันทึกสาร (Record Media)
5. แบ่งตามเครื่องนำรหัสสาร ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ (Print Media) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Media) สื่อบันทึกเสียงหรือภาพ (Film or Tape)

ทั้งนี้ยังสามารถแบ่งสื่อที่ใช้เพื่อการประชาสัมพันธ์ได้โดยพิจารณาตามลักษณะของสื่อได้เป็น 4 ประเภท คือ

- สื่อบุคคล

สื่อบุคคล หมายถึง ตัวบุคคลที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดเรื่องราวต่าง ๆ ผู้บุคคลอื่น จัดได้ว่าเป็นสื่อที่มีประสิทธิภาพสูงในการประชาสัมพันธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการโน้มน้าวจิตใจ เนื่องจากติดต่อกับผู้รับสารโดยตรง ส่วนใหญ่อาศัยการพูดในลักษณะต่าง ๆ เช่น การสนทนา พบปะพูดคุย การประชุม การสอน การให้สัมภาษณ์ การโต้วาที การอภิปราย การปาฐกถา และการพูดในโอกาส



พิเศษต่าง ๆ แต่สื่อบุคคลมีข้อจำกัดคือ ในกรณีที่เนื้อหาเป็นเรื่องซับซ้อน การใช้คำพูดอย่างเดียวอาจไม่สามารถสร้างความเข้าใจได้ทันที และเป็นสื่อที่ไม่ถาวร หากแก่การตรวจสอบและอ้างอิง นอกจากนี้จะมีผู้บันทึกคำพูดนั้น ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรหรือบันทึกเสียงเอาไว้

การสื่อสารด้วยคำพูดโดยสื่อบุคคล มี 2 แบบ

- แบบเป็นทางการ (Formal Oral Communication) เช่น การอภิปราย การบรรยาย การประชุม การประกาศข่าว การให้สัมภาษณ์ การสัมมนา

- แบบไม่เป็นทางการ (Informal Oral Communication) คือ การพูดจาสนทนาปราศรัยต่าง ๆ ในการพูดที่เป็นทางการนั้น ผู้พูดจะต้องพูดให้ผู้ฟังสนใจ เข้าใจ ประทับใจเกิดศรัทธาแล้วจึงจะมีวัตถุประสงค์อื่น ๆ ในทางการพูดด้วย เช่น เพื่อให้ข่าวสารความรู้ เพื่อชักจูงใจ เพื่อกระตุ้นเร้าอารมณ์ เพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติการหรือทำให้รู้สึกซาบซึ้ง ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่าจุดมุ่งหมายจะมี 2 ลักษณะ คือ จุดมุ่งหมายที่เปิดเผย และจุดมุ่งหมายที่ไม่เปิดเผย

ลักษณะของสื่อบุคคล

1. การพูดสนทนา เป็นการสื่อสารของบุคคลโดยทั่วไปในวงสนทนา ซึ่งเป็นการสื่อสารกันในชีวิตประจำวันทั่วไป

2. การอภิปราย เป็นการสื่อความโดยกลุ่มคนตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป ซึ่งเป็นการให้ความรู้ ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่มีแนวโน้มไปในทางเดียวกัน

3. การบรรยาย เป็นการสื่อความเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจต่อเนื่องในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยผู้ฟังเป็นผู้รับสาร และผู้บรรยายเป็นผู้ให้สาร

4. การประชุม เป็นการร่วมกันปรึกษาหารือกันในกลุ่มหรือทีมงานอย่างมีระบบและระเบียบวิธีทางการประชุม เช่น การยกมือก่อนพูดแสดงความคิดเห็น มีการจดบันทึกรายงานการประชุม และมีประธานการประชุม

5. การฝึกอบรม เป็นการให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคคล เพื่อให้มีความรู้เพิ่มขึ้น และมีความสามารถขึ้นในเรื่องที่ได้รับการฝึกและอบรมมา

6. การสัมมนา เป็นกระบวนการสื่อสารสองทาง ทั้งให้และรับความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างวิทยากรและผู้เข้าร่วมสัมมนา

7. การพูดในที่ชุมชน เป็นการพูดในที่สาธารณะหรือชุมชนในวาระหรือโอกาสต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจ ความรู้ ยกย่อง และยินดี ตลอดจนความเห็นอกเห็นใจในเรื่องราวต่าง ๆ

- สื่อสิ่งพิมพ์

สื่อสิ่งพิมพ์เป็นสื่อในการประชาสัมพันธ์ที่หน่วยงานเป็นผู้ผลิตและเผยแพร่ไปสู่กลุ่มเป้าหมายด้วยวัตถุประสงค์ในการผลิตและรูปแบบของสิ่งพิมพ์ที่แตกต่างกันออกไปไม่ว่าจะเป็นสิ่งพิมพ์ที่ไม่ได้เย็บเล่ม เช่น แผ่นปลิว แผ่นพับ โปสเตอร์ จดหมายข่าว เป็นต้น หรือที่เย็บเป็นเล่ม เช่น วารสาร เอกสารเผยแพร่ หนังสือในโอกาสพิเศษ รายงานประจำปี เป็นต้น

### - สื่อโสตทัศน

สื่อโสตทัศน เป็นสื่อที่ผู้รับสามารถรับได้ทั้งภาพและเสียง โดยปกติสื่อโสตทัศน แบ่งได้เป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่เป็นสื่อวัสดุ และส่วนที่เป็นสื่ออุปกรณ์ โดยสื่อวัสดุอาจจะสามารถใช้ได้ด้วยตัวเองโดยตรง เช่น ภาพวาด แบบจำลอง หรือของตัวอย่าง หรืออาจต้องนำไปใช้ร่วมกับ สื่ออุปกรณ์ เช่น เทปบันทึกเสียง เทปวีดิทัศน์ ฟิล์มภาพยนตร์ แผ่นดิสเก็ต แผ่นซีดีรอม เป็นต้น ส่วนที่เป็นสื่ออุปกรณ์ ได้แก่ เครื่องเล่นเทปบันทึกเสียง เครื่องวีดิทัศน์ เครื่องฉายภาพยนตร์ และเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ซึ่งข้อดีของสื่อโสตทัศนคือ มีความน่าสนใจเป็นสื่อที่คงทนถาวร นำมาใช้ได้บ่อยครั้ง และสามารถคัดลอกเพื่อนำไปใช้ที่อื่นได้ง่าย แต่มีข้อจำกัดคือต้องใช้อุปกรณ์ซึ่งบางประเภทมีราคาแพง และต้องมีความรู้ในการใช้ และจำเป็นต้องใช้ไฟฟ้าหรือแบตเตอรี่เป็นแหล่งพลังงาน

ในปัจจุบันคอมพิวเตอร์ได้เข้ามามีอิทธิพลอย่างมากในการติดต่อสื่อสารและในงานประชาสัมพันธ์ การประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อประสม (Multi - Media) ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง เพราะเป็นสื่อที่สามารถดึงดูดความสนใจได้เป็นอย่างดี เนื่องจากให้ทั้งภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว และเสียงที่สมจริงเป็นธรรมชาติ และผู้รับยังสามารถมีส่วนร่วมและตอบสนองต่อสื่อดังกล่าวได้ ส่วนข้อจำกัดมีความยุ่งยากในการจัดเตรียมอุปกรณ์ ผู้รับต้องมีความรู้ในการใช้คอมพิวเตอร์พอสมควร และต้องใช้ไฟฟ้าหรือแบตเตอรี่เป็นแหล่งพลังงาน นอกจากนี้ในยุคที่โลกไร้พรมแดน การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) ยิ่งทวีความสำคัญขึ้นเรื่อย ๆ และจะกลายเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันของพลโลกในอนาคตอันใกล้นี้ โดยอินเทอร์เน็ตมีข้อดีคือ สามารถเข้าถึงประชาชนทั่วทุกมุมโลกได้อย่างรวดเร็ว และเป็นการสื่อสารสองทางที่ผู้รับสามารถโต้ตอบ เพื่อซักถามข้อมูลเพิ่มเติม หรือข้อมูลที่ไม่เข้าใจได้โดยตรงผ่านทางระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E - mail)

### - สื่อกิจกรรม

ปัจจุบันสื่อนี้มีความหมายกว้างขวางไปถึงกิจกรรมที่สามารถสื่อความรู้สึกนึกคิด ความรู้ อารมณ์ และเรื่องราวไปสู่กลุ่มเป้าหมายได้ สื่อประเภทกิจกรรมมีมากมายหลายรูปแบบ เช่น การจัดประชุม สัมมนา ฝึกอบรม การแถลงข่าว การสาธิต การรีวิวขบวน การจัดนิทรรศการ การจัดแข่งขันกีฬา การจัดแสดง การจัดกิจกรรมทางการศึกษา การจัดกิจกรรมเสริมอาชีพ การจัดกิจกรรมการกุศล เป็นต้น สื่อกิจกรรมนี้สามารถปรับปรุงคัดแปลงแก้ไขให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับ โอกาสและสถานการณ์ได้ง่าย แต่มีข้อจำกัดคือผู้รับมีจำนวนจำกัดเฉพาะกลุ่มที่ร่วมกิจกรรมนั้น ๆ เท่านั้น

สื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์มีความสำคัญคือ

1. เพื่อใช้ในการถ่ายทอดหรือบอกข่าวสารหรือเรื่องราวจากองค์กรให้แก่ประชาชนได้รับทราบ
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องให้แก่ประชาชน

### 3. เพื่อเป็นการสร้างความนิยมและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

#### หลักการพิจารณาการเลือกใช้สื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์

เนื่องจากสิ่งที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์มีอยู่มากมายหลายชนิดด้วยกัน ฉะนั้น ผู้ที่จะตัดสินใจเลือกสื่ออะไรมาใช้ จะต้องพิจารณาให้รอบคอบเสียก่อน ว่าเหมาะสมจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ การพิจารณาเลือกสื่ออะไรมาใช้นั้นควรคำนึงถึงลักษณะของสื่อที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. ด้านเนื้อที่ – เวลา (Space - Time) สิ่งพิมพ์ รูปภาพ เป็นสื่อที่คำนึงถึงเฉพาะด้าน “เนื้อที่” “ การพูดทางโทรศัพท์ วิทยุ คำนึงเฉพาะด้าน “เวลา” ส่วนการติดต่อธรรมดา โทรทัศน์และภาพยนตร์นั้นคำนึงถึง “เนื้อที่ – เวลา”

2. การมีส่วนร่วมของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย (Audience Participation) หากจะเรียงลำดับสื่อที่ประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้มีส่วนร่วมมากที่สุดไปอย่างน้อยที่สุดสามารถเรียงได้ดังนี้ การสนทนาระหว่างบุคคล กลุ่มอภิปราย การประชุมที่ไม่เป็นทางการ โทรศัพท์การประชุมที่เป็นทางการ ภาพยนตร์เสียงในฟิล์ม โทรทัศน์ วิทยุกระจายเสียง จดหมายโต้ตอบระหว่างบุคคล (ทั้งส่วนตัวและกิจการ) จดหมายติดต่อทั่วไป (จดหมายราชการหรือที่มีรูปแบบที่เป็นทางการ) หนังสือพิมพ์ ใบประกาศและภาพโฆษณา นิตยสาร หนังสือ

3. ด้านความเร็ว (Speed) สื่อที่มีความเร็วมากที่สุด คือ วิทยุและโทรทัศน์และสื่อที่ช้าที่สุด คือ พกหนังสือ ลักษณะเหล่านี้ได้จากกล่าวได้ว่า หากเป็นการติดต่อเผยแพร่ข่าวความเคลื่อนไหว ก็ต้องอาศัยความเร็วสูง แต่หากข่าวสารในลักษณะที่ต้องการให้ประชาชนเป้าหมายได้ศึกษาวิเคราะห์อย่างละเอียดก็ต้องใช้สื่อที่มีความเร็วต่ำ

4. ด้านความคงทน (Permanence) หนังสือจัดได้ว่าเป็นสื่อที่มีความหมายคงถาวรมากกว่าสื่อใด ๆ วิทยุและโทรทัศน์จัดเป็นสื่อที่มีความคงทนน้อยที่สุด

### บทที่ 3

## สถานภาพการปฏิบัติงานและสภาพปัญหา

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เป็นหน่วยงานด้านนิติบัญญัติที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของสภาผู้แทนราษฎร โดยแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 21 สำนัก และ 3 กลุ่มงาน ซึ่งมีสำนักประชาสัมพันธ์รับผิดชอบงานด้านการประชาสัมพันธ์ของรัฐสภา สภาผู้แทนราษฎร และสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร รวมทั้งมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

#### อำนาจหน้าที่ของสำนักประชาสัมพันธ์

1. ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านการประชาสัมพันธ์ของรัฐสภา สภาผู้แทนราษฎร และสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
2. จัดกิจกรรมและเผยแพร่ความรู้ด้านรัฐสภาและการปกครองระบอบประชาธิปไตย
3. ดำเนินการเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ การติดต่อสอบถาม การต้อนรับ รับรอง และอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกรัฐสภา บุคคลในวงงานรัฐสภา ประชาชน และผู้มาติดต่อราชการ
4. ดำเนินการประสานงานและอำนวยความสะดวกงานด้านพระราชพิธี รัฐพิธี และพิธีการต่าง ๆ ของรัฐสภา สภาผู้แทนราษฎร และสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
5. ดำเนินการศึกษา รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ วางแผน และดำเนินการผลิตเอกสารและสื่อสิ่งพิมพ์เกี่ยวกับความรู้ด้านการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย สิทธิเสรีภาพ และหน้าที่ของประชาชน บทบาทอำนาจหน้าที่ กิจกรรมและผลงานของรัฐสภา สภาผู้แทนราษฎร คณะกรรมาธิการและสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
6. ดำเนินการศึกษา รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ เพื่อจัดทำแผนงาน โครงการ การสัมมนา การเสวนา การอภิปราย การจัดทำเอกสาร และการจัดนิทรรศการเพื่อการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับด้านการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย บทบาทอำนาจหน้าที่ กิจกรรม และผลงานของรัฐสภา สภาผู้แทนราษฎร สิทธิเสรีภาพและหน้าที่ของประชาชนตามรัฐธรรมนูญให้กับนักเรียน นิสิต นักศึกษา ส่วนราชการ ภาคเอกชนและประชาชนในภูมิภาคต่าง ๆ ตลอดจนการจัดกิจกรรมให้ประชาชนในพื้นที่ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นทางการเมืองร่วมกับสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร
7. ดำเนินการติดตาม ตรวจสอบ วิเคราะห์ ประมวลผล เสนอแนะ และชี้แจงข้อเท็จจริง ข่าวสารที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับรัฐสภา สภาผู้แทนราษฎร และสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร รวมทั้งติดต่อประสานงานและอำนวยความสะดวกแก่สื่อมวลชนในการเผยแพร่ข่าว

การให้สัมภาษณ์ การแถลงข่าวของประธานและรองประธานสภาผู้แทนราษฎร ผู้นำฝ่ายค้านในสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร คณะกรรมาธิการ และสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

8. ดำเนินการศึกษา รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และเสนอความเห็นเกี่ยวกับการวางแผน จัดทำ ควบคุม ดูแล บำรุงรักษา และซ่อมแซมอุปกรณ์เครื่องมือ โสตทัศนอุปกรณ์ ระบบการลงคะแนน ระบบโทรทัศน์วงจรปิด ระบบเสียง ระบบภาพเพื่อสนับสนุนการประชุมรัฐสภา สภาผู้แทนราษฎร คณะกรรมาธิการและการประชุมหรือการสัมมนาที่เกี่ยวข้องในวงงานของสภา

9. ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

สำนักประชาสัมพันธ์ ได้แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 6 กลุ่มงาน ได้แก่

1. กลุ่มงานบริหารทั่วไปและพิธีการ

2. กลุ่มงานสารนิเทศ

3. กลุ่มงานสื่อมวลชน

4. กลุ่มงานโสตทัศนอุปกรณ์

5. กลุ่มงานผลิตเอกสาร

6. กลุ่มงานเผยแพร่ประชาธิปไตยและกิจกรรมสภาผู้แทนราษฎร

โดยกลุ่มงานที่มีหน้าที่ด้านการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์เพื่อเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับด้านการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยในระบอบรัฐสภาไปยังสมาชิกรัฐสภา ข้าราชการ และประชาชนทั่วไป ได้แก่ กลุ่มงานผลิตเอกสาร ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

**อำนาจหน้าที่ของกลุ่มงานผลิตเอกสาร**

1. ดำเนินการศึกษา รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ วางแผน และจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย สิทธิเสรีภาพและหน้าที่ของประชาชน และการมีส่วนร่วมในการปกครองของประชาชนตามรัฐธรรมนูญ

2. ดำเนินการผลิตเอกสารและสิ่งพิมพ์ เพื่อเผยแพร่บทบาทอำนาจหน้าที่ กิจกรรม ผลงานของรัฐสภา สภาผู้แทนราษฎร ประธานและรองประธานสภาผู้แทนราษฎร ผู้นำฝ่ายค้านในสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร คณะกรรมาธิการ และสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อเผยแพร่สู่สาธารณชน

3. ดำเนินการดำเนินงานศิลปกรรมในการออกแบบสื่อสิ่งพิมพ์ รวมทั้งจัดทำอาร์ตเวิร์คด้วยระบบคอมพิวเตอร์ในการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์เพื่อเผยแพร่การเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย บทบาทอำนาจหน้าที่ กิจกรรม ผลงานของรัฐสภา สภาผู้แทนราษฎร ประธานและรองประธานสภาผู้แทนราษฎร ผู้นำฝ่ายค้านในสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร คณะกรรมาธิการ และสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

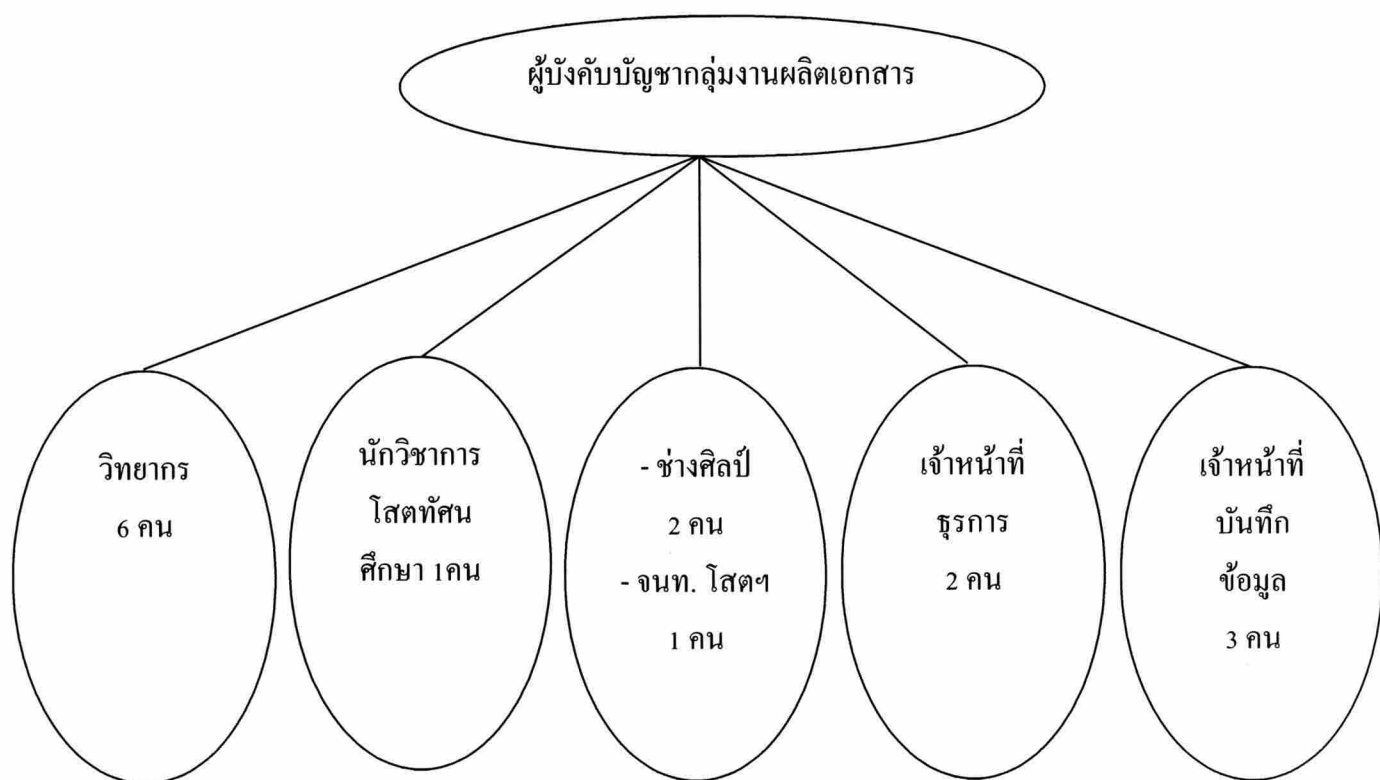
#### 4. ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

##### โครงสร้างภายในกลุ่มงานผลิตเอกสาร

กลุ่มงานผลิตเอกสารมีผู้ปฏิบัติงานตามกรอบอัตรากำลัง จำนวน 16 คน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดประกอบด้วยตำแหน่ง ดังนี้

- ผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน	1	คน
- วิทยากร	6	คน
- นักวิชาการ โสตทัศนศึกษา	1	คน
- เจ้าหน้าที่โสตทัศนศึกษา	1	คน
- ช่างศิลป์	2	คน
- เจ้าหน้าที่ธุรการ	2	คน
- เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	3	คน

ภาพที่ 3-1 โครงสร้างของกลุ่มงานผลิตเอกสารในปัจจุบัน



จากอำนาจหน้าที่ข้างต้นสามารถจัดกลุ่มภารกิจของกลุ่มงานผลิตเอกสารโดยแบ่งออกเป็นด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ ปัจจุบันสื่อสิ่งพิมพ์ที่กลุ่มงานผลิตเอกสารดำเนินการจัดทำแบ่งออกเป็น 5 ประเภทดังนี้

1. สื่อสิ่งพิมพ์รายเดือน ได้แก่ วารสารรัฐสภาสาร และเอกสารข่าวรัฐสภา
2. สื่อสิ่งพิมพ์ราย 3 เดือน ได้แก่ จุลสารราย 3 เดือน
3. สื่อสิ่งพิมพ์ที่ผลิตเมื่อข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ หนังสือรัฐธรรมนูญ ข้อบังคับการประชุมสภาฯ พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ระบบงานรัฐสภา อำนาจหน้าที่ของรัฐสภา ประวัติรัฐธรรมนูญ ประวัติสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ทำเนียบสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ทำเนียบข้าราชการ รวมกฎ ก.ร. สิทธิประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องกับวงงานรัฐสภา ฯลฯ
4. สื่อสิ่งพิมพ์ที่ผลิตในวาระหรือโอกาสพิเศษ ได้แก่ หนังสือกฐินสำนักงานฯ เป็นต้น
5. สื่อสิ่งพิมพ์ประเภทโปสเตอร์และแผ่นพับ

ในการจัดทำต้นฉบับสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่กล่าวมา จะเป็นหน้าที่ของวิทยากรและนักวิชาการ โสตทัศนศึกษาในกลุ่มงานที่จะต้องดำเนินการจัดทำตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน การกำหนดแนวทางการเขียน การหาข้อมูล การเขียนเนื้อหา การกำหนดรูปเล่ม กำหนดภาพประกอบ และการเป็นบรรณาธิการตรวจแก้ไขรูปแบบต้นฉบับ ตรวจแก้ไขสำนวนภาษา และตรวจแก้ไขเนื้อหา ทั้งนี้ หนังสือที่จัดทำเป็นประจำทุกเดือน ได้แก่ วารสารรัฐสภาสาร และเอกสารข่าวรัฐสภา วิทยากรทั้ง 6 คน รวมทั้งนักวิชาการ โสตทัศนศึกษา จะแบ่งหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำต้นฉบับ โดยวิทยากรจำนวน 3 คน มีหน้าที่ในการจัดทำต้นฉบับวารสารรัฐสภาสาร เนื้อหาในการจัดทำต้นฉบับเป็นบทความเชิงวิชาการจากบุคคลภายนอก วิทยากรผู้รับผิดชอบจัดทำต้นฉบับทั้ง 3 คน จะหมุนเวียนสลับกันทำโดยรับผิดชอบเพียงผู้เดียว ส่วนเอกสารข่าวรัฐสภามีวิทยากร 3 คนและนักวิชาการ โสตทัศนศึกษา 1 คน รับผิดชอบจัดทำต้นฉบับ โดยเนื้อหาของเอกสารข่าวรัฐสภาจะมีคอลัมน์ที่ดำเนินการจัดทำ 9 คอลัมน์ ประกอบด้วยภาพกิจกรรม สรุปผลการประชุมสภา รอบรัฐสภา คณะกรรมการ กฎหมายที่น่าสนใจ รัฐสภาต่างประเทศ ภาพเก่าเล่าเรื่อง และเรื่องน่ารู้ ทั้งนี้วิทยากรและนักวิชาการ โสตทัศนศึกษาร่วมกันจัดทำข้อมูลคณะ 2 คอลัมน์ โดยหมุนเวียนสลับกันจัดทำคอลัมน์ดังกล่าว นอกจากนี้วิทยากรทั้ง 6 คน ยังรับผิดชอบดำเนินการจัดทำจุลสารรายสามเดือน รวมทั้งสื่อสิ่งพิมพ์อื่นที่ต้องมีการแก้ไขหรือดำเนินการจัดทำขึ้นใหม่ เช่น หนังสือรัฐธรรมนูญ ทำเนียบสมาชิกสภาปฏิรูปแห่งชาติ ทำเนียบสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ระบบงานรัฐสภา รวมทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทโปสเตอร์ แผ่นพับ หรือหนังสืออื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

ตารางที่ 3-1 หน้าที่ความรับผิดชอบของวิทยากรและนักวิชาการโสตทัศนศึกษา

ในกลุ่มงานผลิตเอกสาร

สื่อสิ่งพิมพ์	จำนวนวิทยากรและนักวิชาการโสตทัศนศึกษาผู้จัดทำ	หน้าที่ความรับผิดชอบ
<p>1. สื่อสิ่งพิมพ์รายเดือน ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- วารสารรัฐสภาสาร</li> <li>- เอกสารข่าวรัฐสภา</li> </ul> <p>2. สื่อสิ่งพิมพ์ราย 3 เดือน ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จุลสารราย 3 เดือน</li> </ul> <p>3. สื่อสิ่งพิมพ์ที่ผลิตเมื่อข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หนังสือรัฐธรรมนูญ</li> <li>- ข้อบังคับการประชุมสภาฯ</li> <li>- พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ</li> <li>- ระบบงานรัฐสภา</li> <li>- อำนวยการหน้าที่ของรัฐสภา</li> <li>- ประวัติรัฐธรรมนูญ</li> <li>- ประวัติสำนักงานฯ</li> <li>- ทำเนียบ ส.ส.</li> <li>- ทำเนียบข้าราชการ</li> <li>- รวมกฎ ก.ร.</li> <li>- สิทธิประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องกับวงงานรัฐสภา ฯลฯ</li> </ul> <p>4. สื่อสิ่งพิมพ์ที่ผลิตในวาระหรือโอกาสพิเศษ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หนังสืออภิธานสำนักงานฯ</li> </ul> <p style="text-align: center;">ฯลฯ</p>	<p>3 คน</p> <p>4 คน</p> <p>1 คน</p> <p>1 คน</p> <p>1 คน</p> <p>1 คน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การวางแผน</li> <li>- การกำหนดแนวทางการเขียน</li> <li>- การหาข้อมูล</li> <li>- การเขียนเนื้อหา</li> <li>- การกำหนดรูปเล่ม</li> <li>- กำหนดภาพประกอบ</li> <li>- การเป็นบรรณาธิกรตรวจแก้ไขรูปแบบต้นฉบับ ตรวจแก้ไขสำนวนภาษา และตรวจแก้ไขเนื้อหา</li> </ul>

จากตารางดังกล่าว พบว่า ในแต่ละเดือนวิทยากรทั้ง 6 คน มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำต้นฉบับสื่อสิ่งพิมพ์ 2 ฉบับ คือ รัฐสภาสาร และเอกสารข่าวรัฐสภา ส่วนนักวิชาการโสตทัศนศึกษามีหน้าที่ในการจัดทำเอกสารข่าวรัฐสภา และใน 3 เดือน วิทยากร 1 คน จะรับผิดชอบในการจัดทำจุลสารราย 3 เดือน และรับผิดชอบการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ที่ไม่สามารถกำหนดหรือวางแผนไว้ได้ แต่ต้องจัดทำเมื่อข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลงจากสาเหตุทางการเมือง เช่น การยุบสภา ทำให้ต้องจัดทำหนังสือทำเนียบ ส.ส.ใหม่ หรือเมื่อมีการปฏิวัติรัฐประหารและยกเลิกรัฐธรรมนูญ จะต้องจัดทำรัฐธรรมนูญฉบับชั่วคราว รัฐธรรมนูญฉบับถาวรที่ประกาศใช้ใหม่ ข้อบังคับการประชุมที่มีการเปลี่ยนแปลงตามรัฐธรรมนูญ และหนังสือระบบงานรัฐสภา นอกจากนี้ ต้องจัดทำหนังสือเมื่อมีการยกเลิกกฎหมายหรือประกาศใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของฝ่ายนิติบัญญัติ เช่น ข้อบังคับการประชุมสภา พ.ร.บ. ประกอบรัฐธรรมนูญฯ สิทธิประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องกับวงงานรัฐสภา เป็นต้น

การจัดทำหนังสือแต่ละฉบับมีกระบวนการจัดทำที่ย่างยากซับซ้อน และมีหลายขั้นตอน แต่ละขั้นตอนจะใช้ความรู้ความสามารถและความละเอียดรอบคอบเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งในการทำงานมีการประสานกันหลายฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายจัดทำข้อมูล (วิทยากร) ฝ่ายพิมพ์เอกสาร (บันทึกข้อมูล) และฝ่ายออกแบบและจัดรูปเล่ม (ช่างศิลป์) ซึ่งฝ่ายออกแบบมีจำนวน 3 คน แต่ละคนมีหน้าที่รับผิดชอบในการออกแบบงานประจำในกลุ่มงาน งานในสำนักประชาสัมพันธ์ และงานออกแบบให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่มาขอใช้บริการ จึงทำให้การจัดทำต้นฉบับหนังสือบางฉบับไม่สามารถออกแบบและจัดทำรูปเล่มได้ตามกำหนดเวลาโดยเฉพาะสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทรายเดือน ได้แก่ เอกสารข่าวรัฐสภา และวารสารรัฐสภาสาร

2. ด้านงานศิลปกรรมการออกแบบสื่อสิ่งพิมพ์ มีผู้ปฏิบัติหน้าที่จำนวน 3 คน ประกอบด้วย ช่างศิลป์ 2 คน เจ้าหน้าที่โสตทัศนศึกษา 1 คน โดยดำเนินการออกแบบสื่อสิ่งพิมพ์ทั้ง 5 ประเภทของกลุ่มงานผลิตเอกสาร หากเป็นวารสารรายเดือนและจุลสารราย 3 เดือน และสื่อสิ่งพิมพ์ที่ผลิตในวาระหรือโอกาสพิเศษ จะรับผิดชอบออกแบบด้านศิลปกรรมหมุนเวียนสลับกัน เช่น วารสารรัฐสภาสารผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านศิลปกรรมจะรับผิดชอบคนละหนึ่งฉบับสลับกัน ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว นำมาใช้กับเอกสารข่าวรัฐสภา และสื่อสิ่งพิมพ์ที่ผลิตในวาระหรือโอกาสพิเศษด้วย ส่วนสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทอื่น และการออกแบบสื่อสิ่งพิมพ์ให้กับหน่วยงานภายนอกแล้วแต่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย เช่น การออกแบบและจัดทำรูปเล่มหนังสือ แผ่นพับ โปสเตอร์ ใบประกาศการถวายพร และป้ายต่าง ๆ เป็นต้น งานศิลปกรรมออกแบบสื่อสิ่งพิมพ์เป็นงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ตลอดเวลา เพื่อให้สื่อสิ่งพิมพ์มีความน่าสนใจ ทั้งรูปแบบการนำเสนอ การออกแบบหน้าปก การจัดหาภาพประกอบ การจัดอาร์ตเวิร์ค ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ให้เกิดความน่าสนใจ สวยงาม เกิดแรงจูงใจในการหยิบหนังสือมาอ่าน แต่ด้วยเหตุที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้าน

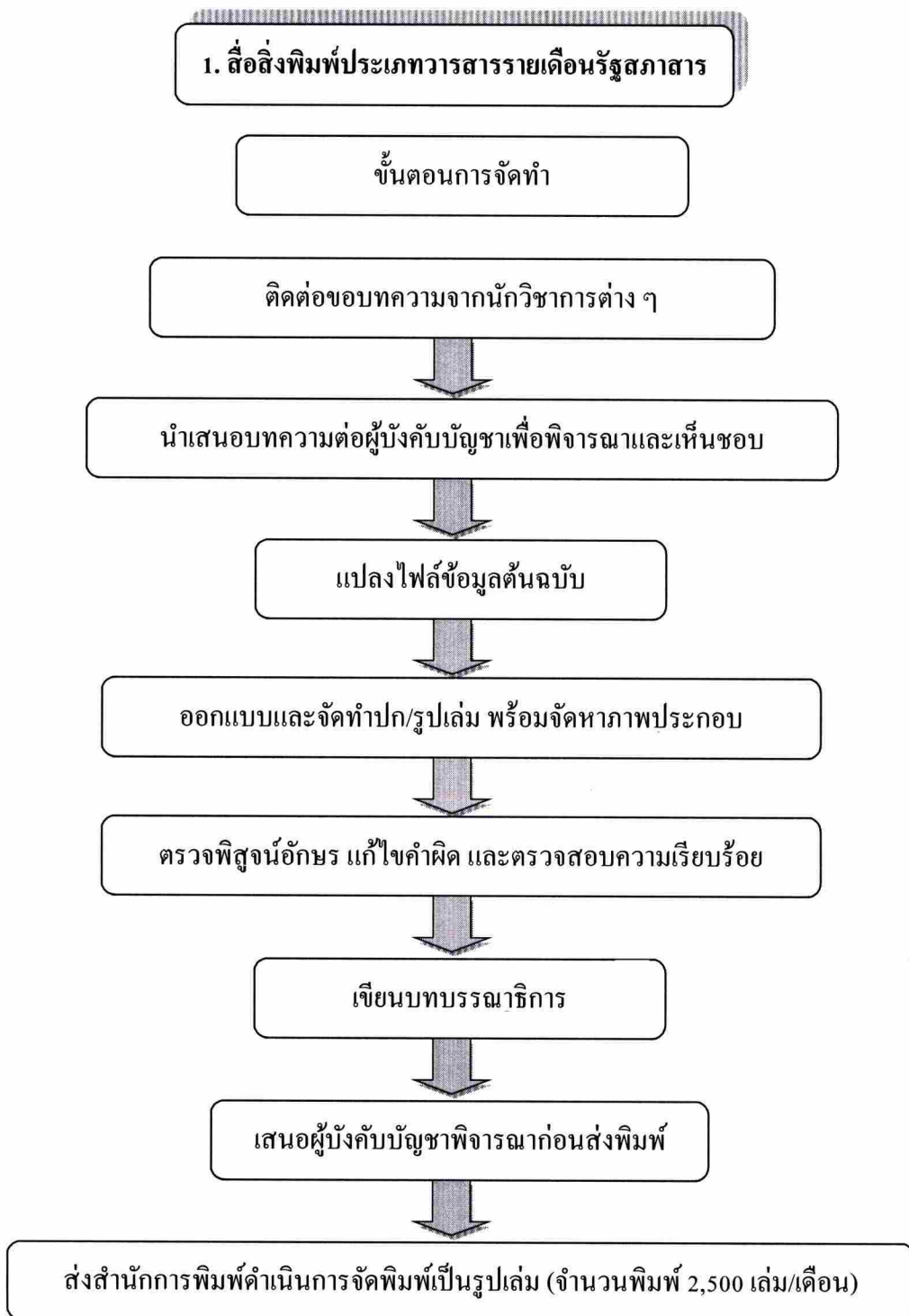
ศิลปกรรมการออกแบบสื่อสิ่งพิมพ์มีจำนวน 3 คน แต่ละคนมีหน้าที่รับผิดชอบในการออกแบบสื่อสิ่งพิมพ์ในกลุ่มงานผลิตทั้งงานในสำนักประชาสัมพันธ์ และงานออกแบบให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่มาขอใช้บริการ จึงทำให้การจัดทำต้นฉบับหนังสือบางฉบับไม่สามารถออกแบบและจัดทำรูปเล่มได้ตามกำหนดเวลา และในปริมาณงานที่มากรวมทั้งข้อจำกัดในเรื่องเวลาจึงทำให้การออกแบบด้านศิลปกรรมไม่พัฒนาจะเน้นรูปแบบเดิม ซ้ำ ๆ กัน เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการจัดทำ จึงไม่สามารถออกแบบงานศิลปกรรมมีแนวคิดสร้างสรรค์ได้เท่าที่ควร

### ตารางที่ 3-2 หน้าที่ความรับผิดชอบงานด้านศิลปกรรมในกลุ่มงานผลิตเอกสาร

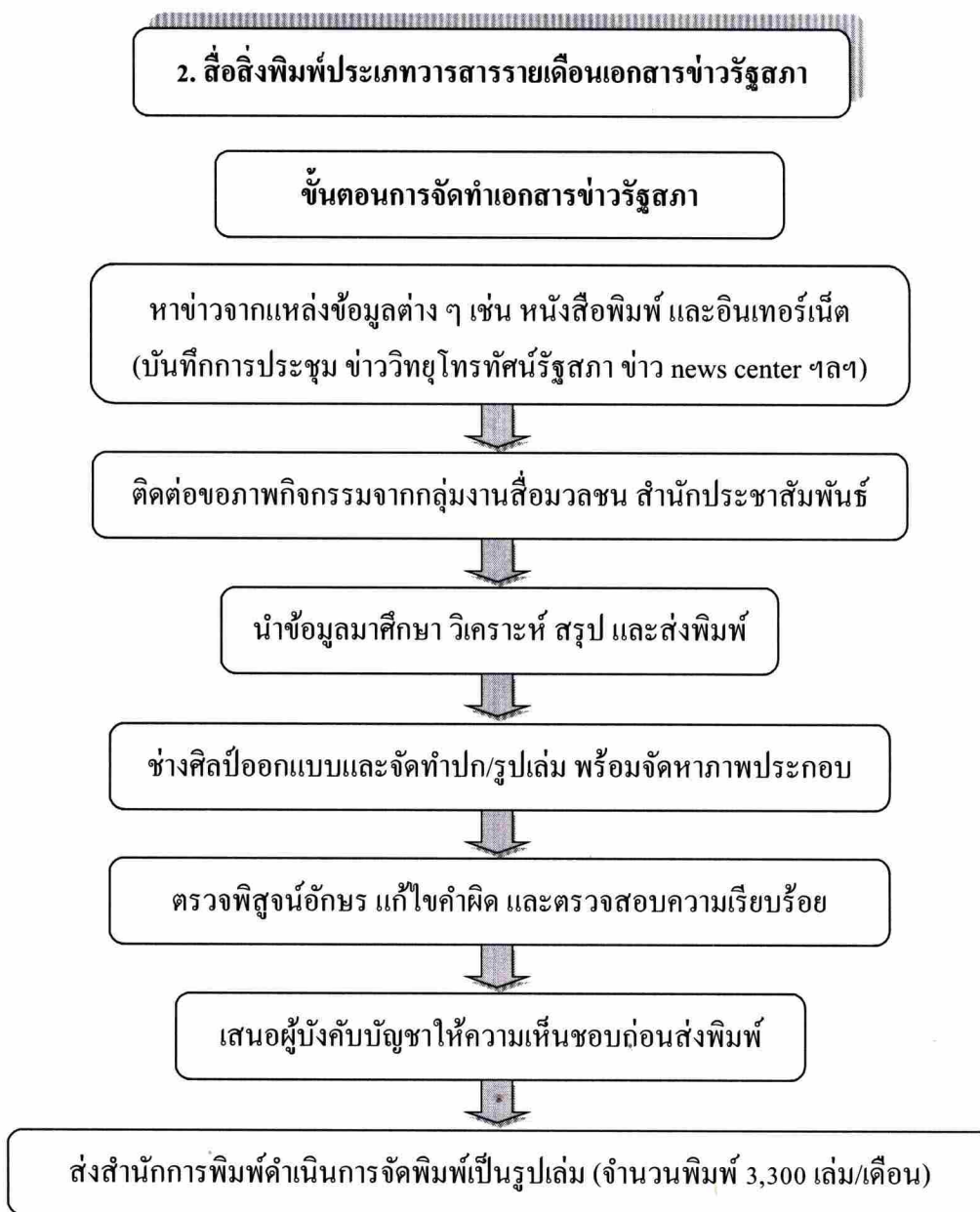
สื่อสิ่งพิมพ์	จำนวนช่างศิลป์	หน้าที่ความรับผิดชอบ
<p>1. สื่อสิ่งพิมพ์รายเดือน ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- วารสารรัฐสภาสาร</li> <li>- เอกสารข่าวรัฐสภา</li> </ul>	3 คน	- ออกแบบด้านศิลปกรรม (จัดทำรูปเล่ม, จัดอาร์ตเวิร์ค, ภาพถ่ายประกอบ)
<p>2. สื่อสิ่งพิมพ์ราย 3 เดือน ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จุลสารราย 3 เดือน</li> </ul>		
<p>3. สื่อสิ่งพิมพ์ที่ผลิตเมื่อข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หนังสือรัฐธรรมนูญ</li> <li>- ข้อบังคับการประชุมสภาฯ</li> <li>- พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ</li> <li>- ระบบงานรัฐสภา</li> <li>- อำนวยการหน้าที่ของรัฐสภา</li> <li>- ประวัติรัฐธรรมนูญ</li> <li>- ประวัติสำนักงานฯ</li> <li>- ทำเนียบ ส.ส.</li> <li>- ทำเนียบข้าราชการ</li> <li>- รวมกฎ ก.ร.</li> <li>- สิทธิประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องกับวงงานรัฐสภา ฯลฯ</li> </ul>		
<p>4. สื่อสิ่งพิมพ์ที่ผลิตในวาระหรือโอกาสพิเศษ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หนังสือกฐินสำนักงานฯ</li> <li>ฯลฯ</li> </ul>		
<p>5. สื่อสิ่งพิมพ์ประเภทโปสเตอร์และแผ่นพับ</p>		

3. ด้านการให้บริการและเผยแพร่สื่อสิ่งพิมพ์ มีผู้ปฏิบัติงานจำนวน 2 คน ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ธุรการ โดยเผยแพร่สื่อสิ่งพิมพ์ไปยังผู้รับบริการ ซึ่งการให้บริการและเผยแพร่สื่อสิ่งพิมพ์จะเป็นขั้นตอนสุดท้ายหลังจากที่ต้นฉบับสื่อสิ่งพิมพ์แต่ละประเภทได้จัดพิมพ์เป็นรูปเล่มเสร็จเรียบร้อยแล้ว ซึ่งขั้นตอนนี้จะมีความสำคัญมากเพราะสื่อสิ่งพิมพ์ที่ดำเนินการพิมพ์เป็นรูปเล่มแล้ว หากไม่ดำเนินการเผยแพร่ก็จะทำให้สื่อสิ่งพิมพ์ไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร การเผยแพร่สื่อสิ่งพิมพ์ของกลุ่มงานผลิตเอกสารหากเป็นสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทวารสารรายเดือนจะเผยแพร่ไปยังสมาชิกรัฐสภาปัจจุบันเป็นสถานิติบัญญัติแห่งชาติและสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ห้องสมุดประชาชนทุกจังหวัด หน่วยงานราชการ และประชาชนทั่วไปที่เป็นสมาชิกรัฐสภาสาร ส่วนสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทอื่นเผยแพร่ให้กับประชาชนทั่วไป รวมทั้งเผยแพร่ตามโครงการและกิจกรรมของหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ช่องทางการเผยแพร่สื่อสิ่งพิมพ์ดำเนินการจัดส่งทางไปรษณีย์ เช่น เอกสารข่าวรัฐสภา วารสารรัฐสภาสาร ส่วนสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทอื่นหน่วยงานภายในหรือหน่วยงานภายนอกสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร รวมทั้งประชาชนทั่วไป จะดำเนินการทำหนังสือมาขอรับสื่อสิ่งพิมพ์ด้วยตนเองที่กลุ่มงานผลิตเอกสาร อย่างไรก็ตามการเผยแพร่ตามช่องทางดังกล่าวยังไม่เพียงพอไปยังกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะประชาชนทั่วไป ควรมีการเผยแพร่สื่อสิ่งพิมพ์ทางเว็บไซต์ของสำนักงานและมีการประชาสัมพันธ์เว็บไซต์ดังกล่าวผ่านสื่อต่าง ๆ ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เช่น ทางสถานีวิทยุโทรทัศน์รัฐสภา นอกจากนี้ควรมีการจัดทำแบบสอบถาม ให้บริการและการเผยแพร่สื่อสิ่งพิมพ์เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการเผยแพร่สื่อสิ่งพิมพ์

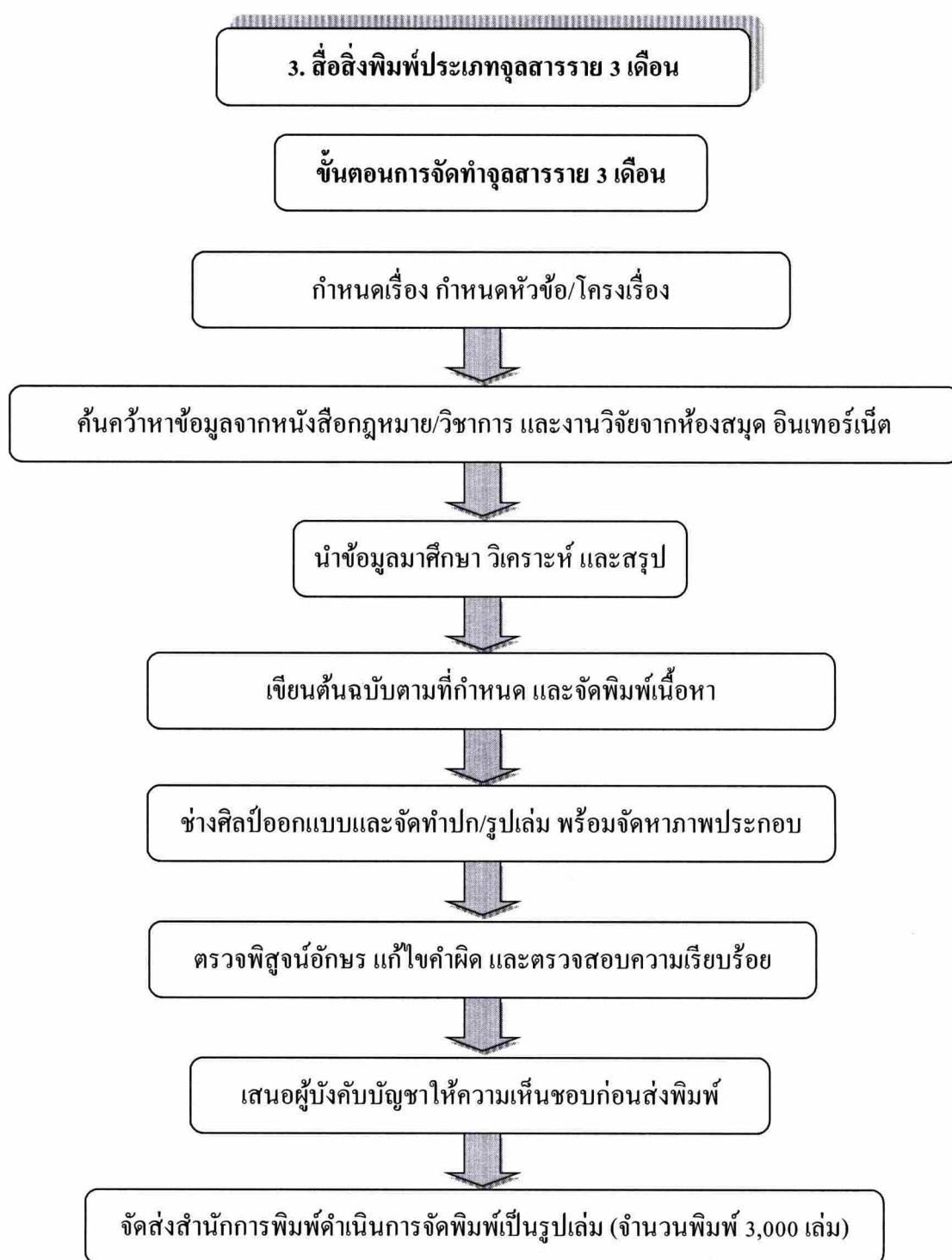
ภาพที่ 3-2 แผนผังการจัดทำรัฐสภาสาร



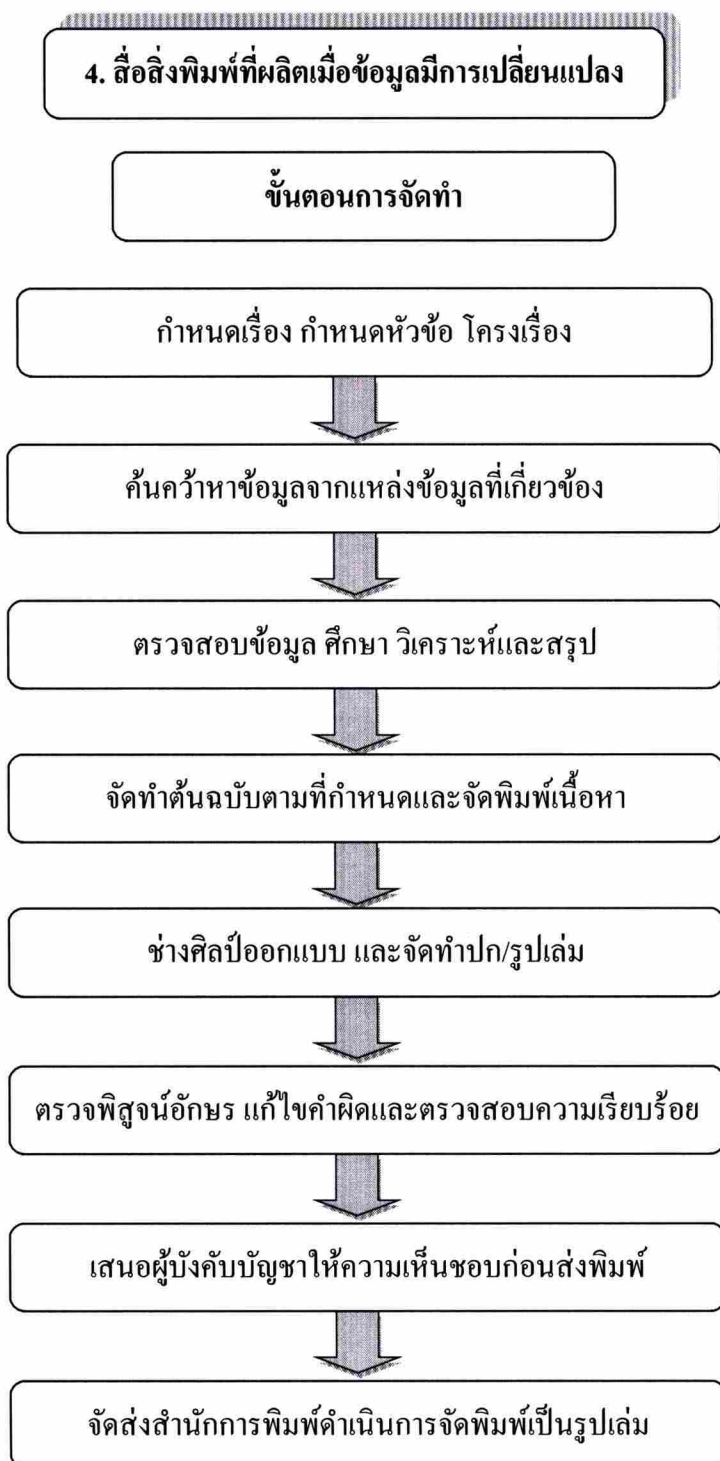
### ภาพที่ 3-3 แผนผังการจัดทำเอกสารข่าวรัฐสภา



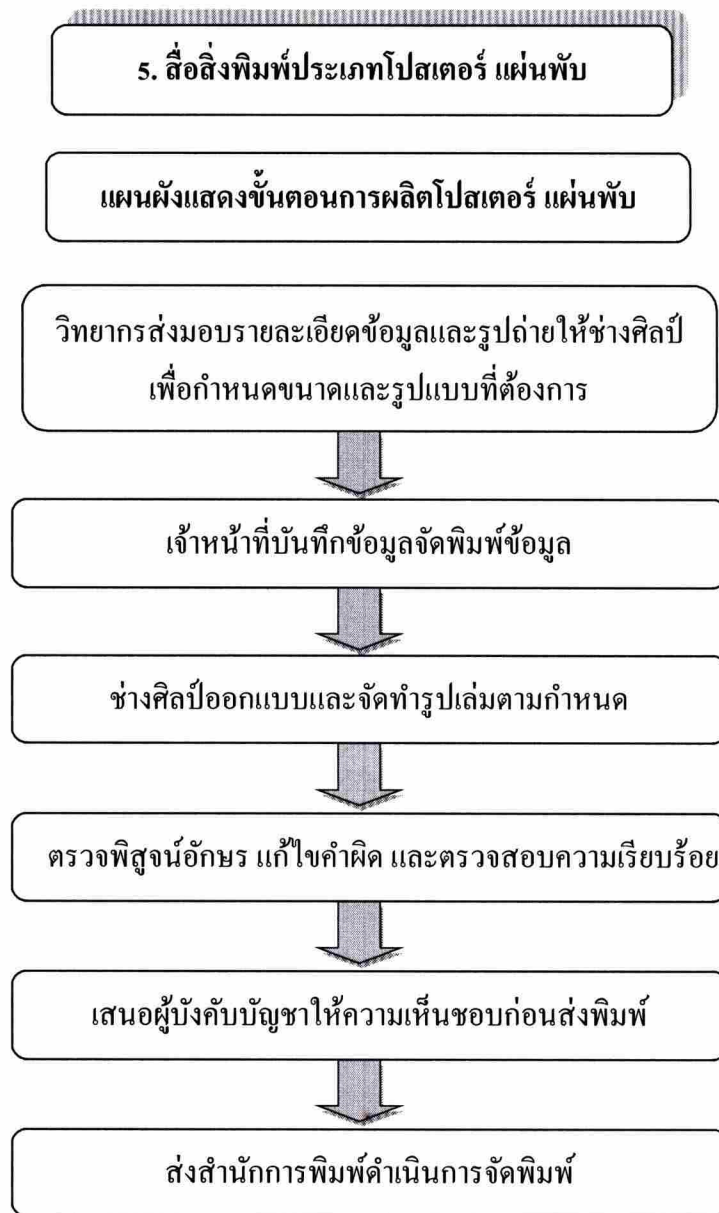
ภาพที่ 3-4 แผนผังการจัดทำจุดสารราย 3 เดือน



ภาพที่ 3-5 แผนผังการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ที่ผลิตเมื่อข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลงและ  
สื่อสิ่งพิมพ์ที่ผลิตในวาระหรือโอกาสพิเศษ



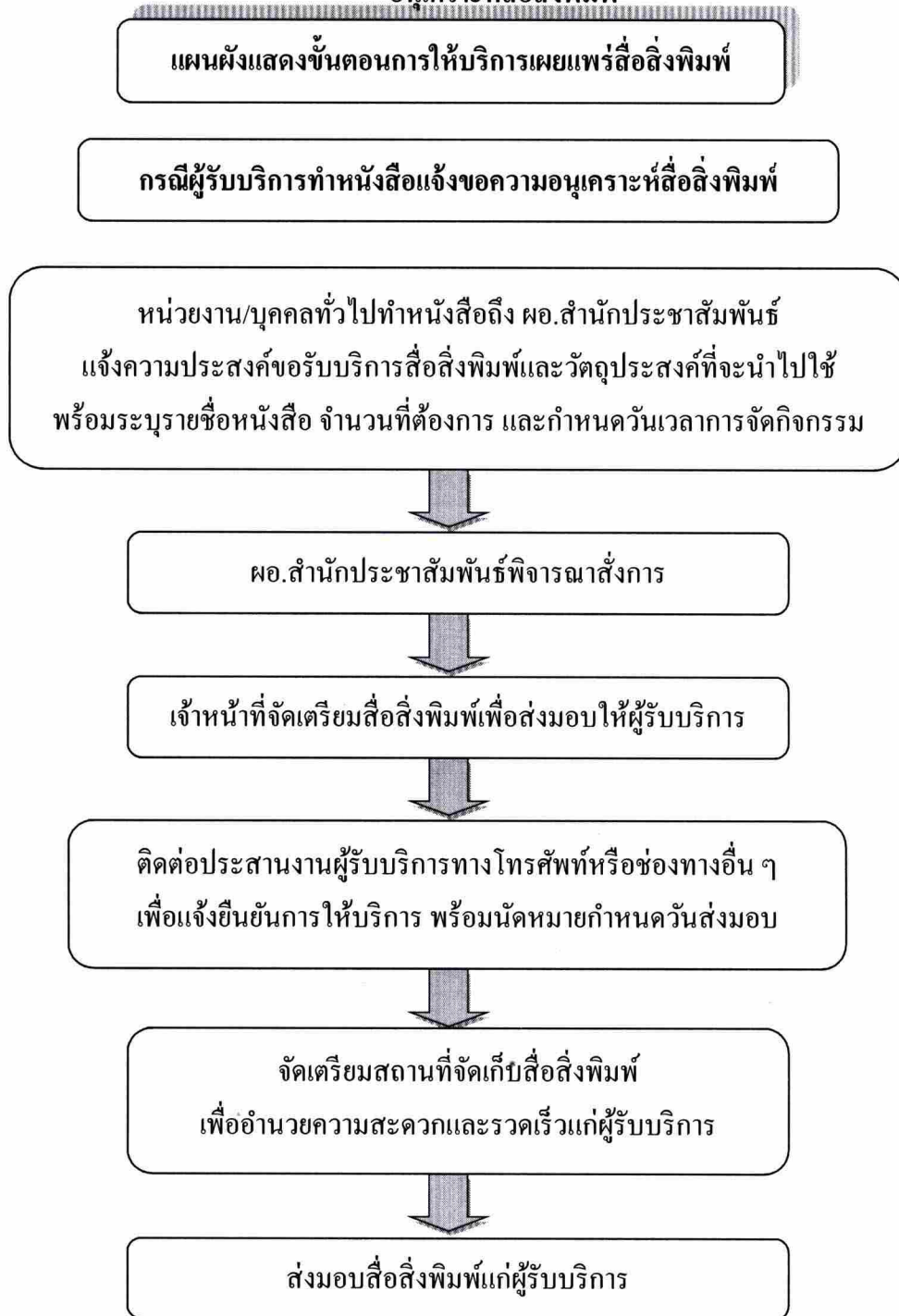
ภาพที่ 3-6 แผนผังการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทโปสเตอร์ แผ่นพับ



## ภาพที่ 3-7 แสดงขั้นตอนการออกแบบสื่อสิ่งพิมพ์



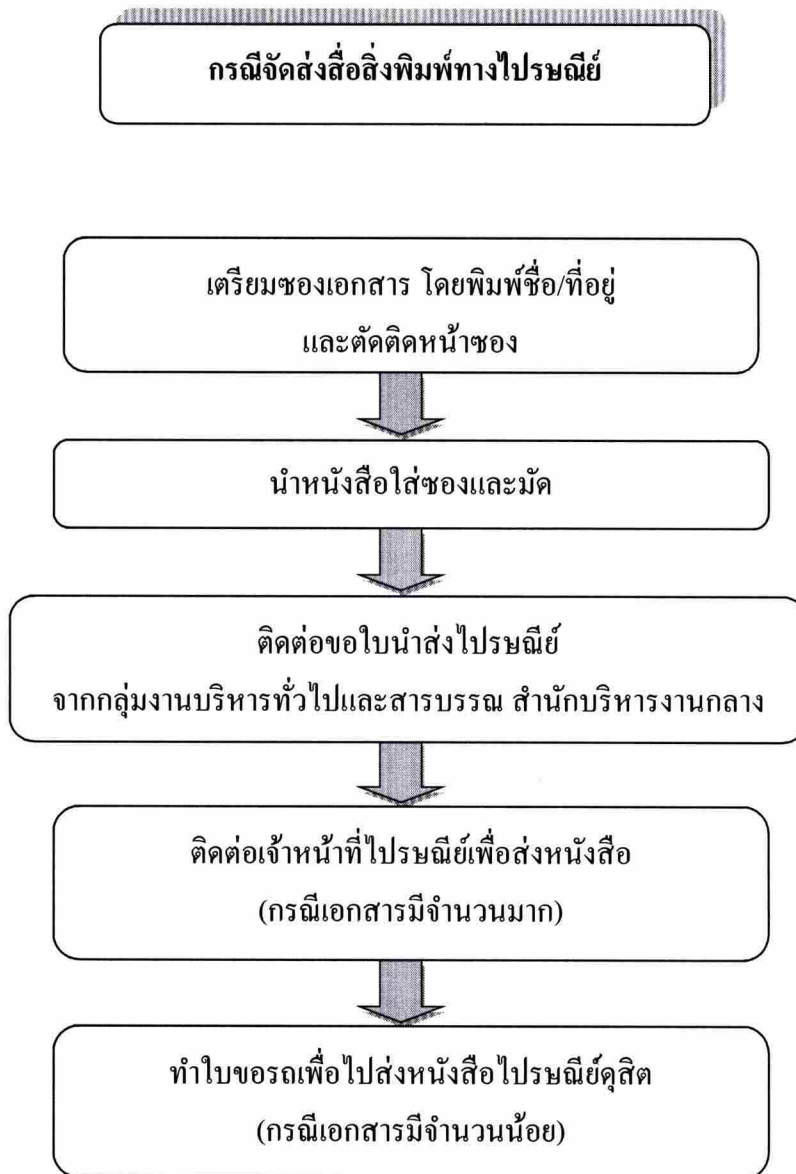
ภาพที่ 3-8 แสดงขั้นตอนการให้บริการเผยแพร่สื่อสิ่งพิมพ์ : กรณีผู้รับบริการทำหนังสือขอความ  
อนุเคราะห์สื่อสิ่งพิมพ์



**หมายเหตุ :** กรณีผู้รับบริการต้องการสื่อสิ่งพิมพ์ในปริมาณไม่มาก สามารถแจ้งความประสงค์ขอรับบริการสื่อสิ่งพิมพ์มายังเจ้าหน้าที่ของกลุ่มงานผลิตเอกสารได้โดยตรง โดยติดต่อประสานงานทางโทรศัพท์ หมายเลข ๐ ๒๒๔๔ ๒๒๕๒-๔ หรือเดินทางมารับด้วยตนเองที่ กลุ่มงานผลิตเอกสาร สำนักประชาสัมพันธ์ สำนักงานเลขานุการสภาผู้แทนราษฎร ถนนประดิพัทธ์

ทั้งนี้ รายชื่อหนังสือที่เผยแพร่ ได้แก่ รัฐธรรมนูญ ข้อบังคับการประชุมสภาปฏิรูปแห่งชาติ พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ จุลสาร เรื่อง “วิถีประชาธิปไตยในสังคมไทย” “จุดเริ่มต้นประชาธิปไตยไทย” “วัฒนธรรมทางการเมือง” “การเมืองภาคประชาชนในระบอบประชาธิปไตย” ทำเนียบสมาชิกสภาปฏิรูปแห่งชาติ ทำเนียบข้าราชการสำนักงานฯ ทำเนียบข้าราชการบำนาญสำนักงานฯ หนังสือรวมกฎหมายรัฐสภา หนังสือสำนักงานเลขานุการสภาผู้แทนราษฎร และสมุดโทรศัพท์ ฯลฯ

ภาพที่ 3-9 แสดงขั้นตอนการให้บริการเผยแพร่สื่อสิ่งพิมพ์ :  
กรณีจัดส่งสื่อสิ่งพิมพ์ทางไปรษณีย์



หมายเหตุ : สื่อสิ่งพิมพ์ที่จัดส่งทางไปรษณีย์ส่วนใหญ่เป็นวารสารรายเดือน ได้แก่ วารสารรัฐสภาสาร และเอกสารข่าวรัฐสภา

## สภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มงานผลิตเอกสารดังกล่าวข้างต้นทำให้ทราบปัญหาและสาเหตุการปฏิบัติงานของกลุ่มงานผลิตเอกสาร ดังนี้

### 1. ความล่าช้าในการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์

ความล่าช้าในการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ หมายถึง การจัดทำต้นฉบับสื่อสิ่งพิมพ์ไม่สามารถจัดทำได้ทันตามกำหนดเวลาที่วางไว้ จากการศึกษาวิเคราะห์พบสาเหตุของปัญหาเกิดจากขั้นตอนการจัดทำต้นฉบับสื่อสิ่งพิมพ์ ซึ่งมีกระบวนการจัดทำที่ยุ่งยากซับซ้อน และมีหลายขั้นตอน แต่ละขั้นตอนจะใช้ความรู้ความสามารถและความละเอียดรอบคอบเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งในการทำงานมีการประสานกันหลายฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายจัดทำข้อมูล (วิทยากร) ฝ่ายพิมพ์เอกสาร (บันทึกข้อมูล) และฝ่ายออกแบบและจัดรูปเล่ม (ช่างศิลป์) โดยแต่ละขั้นตอนต้องใช้เวลาละเอียดรอบคอบในการจัดทำเพื่อให้สื่อสิ่งพิมพ์มีความถูกต้องน่าเชื่อถือในฐานะที่เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ของหน่วยงานด้านนิติบัญญัติ นอกจากนี้ยังมีสาเหตุมาจากการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์หลายฉบับในเวลาเดียวกัน จากปริมาณงานของกลุ่มงานผลิตเอกสารที่ต้องดำเนินการในการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีจำนวนมากอยู่แล้ว และในบางครั้งยังต้องดำเนินการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ที่ผลิตเมื่อข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลง เช่น กรณีมีการยุบสภา หรือเกิดการปฏิวัติรัฐประหาร จึงต้องเร่งดำเนินการจัดทำหนังสือรัฐธรรมนูญ ข้อบังคับการประชุม สหธิประโยชน์ของผู้ที่เกี่ยวข้องในวงงานรัฐสภา ทำเนียบสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรใหม่ หรือทำเนียบสมาชิกสภาปฏิรูปปฏิรูปแห่งชาติ ฯลฯ ซึ่งหนังสือดังกล่าวมีความเร่งด่วนในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของสมาชิก และบางครั้งส่งผลกระทบต่อการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์รายเดือน และสื่อสิ่งพิมพ์ราย 3 เดือน ทำให้เกิดความล่าช้าไม่เสร็จทันตามกำหนดเวลา อีกทั้งปริมาณงานที่มีจำนวนมากเมื่อเทียบกับจำนวนผู้ปฏิบัติที่มีจำนวนค่อนข้างน้อยก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์เกิดความล่าช้ากว่ากำหนด กลุ่มงานผลิตเอกสารมีวิทยากรจัดทำต้นฉบับจำนวน 6 คน รวมทั้งนักวิชาการ โสตทัศนศึกษา 1 คน ซึ่งโดยปกติแล้วนักวิชาการ โสตฯ ตามโครงสร้างตำแหน่งไม่มีหน้าที่ในการจัดทำต้นฉบับสื่อสิ่งพิมพ์ แต่ด้วยจำนวนบุคลากรที่จัดทำต้นฉบับมีจำนวนจำกัด นักวิชาการ โสตฯ จึงมีหน้าที่ในการจัดทำต้นฉบับสื่อสิ่งพิมพ์ด้วย โดยจัดทำเฉพาะสื่อสิ่งพิมพ์เอกสารข่าวรัฐสภา (สื่อสิ่งพิมพ์รายเดือน) โดยวิทยากรและนักวิชาการ โสตฯ ผู้จัดทำต้นฉบับ มีหน้าที่ตั้งแต่ค้นคว้าข้อมูล เรียบเรียงข้อมูล พิสูจน์อักษร ส่วนผู้ปฏิบัติงานด้านศิลปกรรมมีจำนวน 3 คน มีหน้าที่รับผิดชอบในการออกแบบศิลปกรรมสื่อสิ่งพิมพ์ทั้งหมดของกลุ่มงาน รวมทั้งออกแบบศิลปกรรมแก่หน่วยงานภายนอกด้วย ซึ่งตามสำนักพิมพ์ที่มีมาตรฐานทั่วไป มักจะแบ่งการทำงานออกเป็นหลายฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบรรณาธิการ (editing) ซึ่งจะมีบรรณาธิการ (editor) เป็นผู้ประสานงานการผลิตหนังสือ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบสิ้นกระบวนการผลิต จึงมีบทบาทสูงยิ่งต่อคุณภาพของหนังสือ เช่น การกำหนดเรื่อง การกำหนดผู้เขียน การสร้างกรอบของเนื้อหา การลำดับเนื้อหา การจัดเกลาสำนวนและความถูกต้องของเนื้อหา การออกแบบรูปเล่ม การใช้ภาพประกอบ การใช้ตัวอักษร การใช้สี รวมถึงเทคนิคการพิมพ์และการ

ใช้วัสดุที่เหมาะสม ดังนั้น ฝ่ายบรรณาธิการ จึงประกอบด้วยฝ่ายศิลป์ เพื่อกำหนดรูปแบบ สร้างภาพประกอบ การใช้สี การใช้ตัวอักษร โดยมีบรรณาธิการ ซึ่งมีความรู้และถนัดเนื้อหา นั้น ๆ เป็นผู้ประสานงานร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีฝ่ายพิมพ์ ฝ่ายภาพ และผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้อ่านครั้งสุดท้ายเพื่อตรวจสอบความเรียบร้อย และปรับแก้ข้อความให้เกิดความสละสลวยของการใช้ภาษา หรือที่เรียกกันว่า “รีไรท์เตอร์” (rewriter) ซึ่งเมื่อมีการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่และความถนัดดังกล่าวแล้วก็ทำให้การจัดทำต้นฉบับมีความรวดเร็วและมีคุณภาพ แต่การทำงานของทีมงานผลิตเอกสารไม่สามารถแบ่งการทำงานได้อย่างสำนักพิมพ์เอกชนทั่วไปเนื่องจากติดขัดด้านงบประมาณ และด้านบุคลากร จึงทำให้การจัดทำต้นฉบับสื่อสิ่งพิมพ์บางฉบับเกิดความล่าช้าไม่เสร็จทันตามกำหนดเวลา ประกอบกับการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์แต่ละประเภท เช่น สื่อสิ่งพิมพ์รายเดือน สื่อสิ่งพิมพ์ราย 3 เดือน สื่อสิ่งพิมพ์ที่ผลิตเมื่อข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลง และสื่อสิ่งพิมพ์ที่ผลิตในวาระหรือโอกาสพิเศษ ไม่มีกรอบระยะเวลาในการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์โดยเฉพาะกรอบระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนว่าจะดำเนินการในระยะเวลาเท่าใด ยกตัวอย่างการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์รายเดือนที่ต้องมีกำหนดออกเป็นประจำทุกเดือนควรมีการกำหนดเวลาในส่วนการจัดทำต้นฉบับของวิทยากร และส่วนการออกแบบด้านศิลปกรรมว่าควรมีกำหนดระยะเวลาเท่าใด และขั้นตอนในส่วนของการพิสูจน์อักษร และระยะเวลาในการเสนอผู้บังคับบัญชาในการตรวจแก้ไขต้นฉบับก่อนส่งสำนักการพิมพ์เพื่อจัดพิมพ์เป็นรูปเล่ม ซึ่งการทำงานของทีมงานผลิตเอกสารต่างคนต่างทำงานไม่มีการประสานงานในเรื่องกรอบเวลา ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการจัดทำต้นฉบับสื่อสิ่งพิมพ์ โดยเฉพาะสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทรายเดือน ทำให้เกิดความล่าช้ามากกว่าสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทอื่น สุดท้ายขาดการวางแผนในการทำงาน ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความล่าช้าในการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ไม่มีการวางแผนงานไว้ล่วงหน้าในการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์แต่ละประเภทเพื่อกำหนดกรอบระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทำให้การผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ดำเนินการไร้ทิศทางไม่มีเป้าหมายกำหนดเสร็จ นอกจากนี้ยังขาดการติดตามประเมินผลของผู้บังคับบัญชาเพื่อติดตามขั้นตอนการปฏิบัติงานและเร่งรัดการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา

ความล่าช้าในการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ที่เกิดขึ้นเป็นประจำและมีความล่าช้ามากกว่าสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทอื่น เช่น สื่อสิ่งพิมพ์เอกสารข่าวรัฐสภา และสื่อสิ่งพิมพ์วารสารรัฐสภาสาร ซึ่งเป็นสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีกำหนดออกเผยแพร่เป็นประจำทุกเดือน จึงขอนำมายกเป็นตัวอย่างให้เห็นความชัดเจนในการจัดทำล่าช้ากว่ากำหนดเวลาดังนี้

การจัดทำเอกสารข่าวรัฐสภากำหนดส่งต้นฉบับสำนักการพิมพ์ภายในวันที่ 24 ของเดือนนั้น เช่น ฉบับเดือนตุลาคม 2558 จะต้องจัดทำต้นฉบับให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 24 ตุลาคม 2558 ส่วนวารสารรัฐสภาสารกำหนดส่งต้นฉบับสำนักการพิมพ์ในวันที่ 5 ของเดือนนั้น เช่น ฉบับเดือนตุลาคม 2558 จะต้องจัดทำต้นฉบับให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 5 ของเดือนตุลาคม 2558 แต่ที่ผ่านมาไม่สามารถจัดทำได้ตามกำหนดเวลา โดยจัดทำล่าช้าทุกฉบับ ยกตัวอย่างการจัดทำต้นฉบับ

เอกสารข่าวรัฐสภาและวารสารรัฐสภาสาร ฉบับเดือนมกราคม 2558 จนถึงเดือนมีนาคม 2559 มีดังนี้

ตารางที่ 3-3 แสดงระยะเวลาการจัดทำต้นฉบับเอกสารข่าวรัฐสภา

ฉบับเดือน	ส่งต้นฉบับไปโรงพิมพ์	จำนวนวันที่ล่าช้า
มกราคม 2558	19 กุมภาพันธ์ 2558	26 วัน
กุมภาพันธ์ 2558	24 เมษายน 2558	59 วัน
มีนาคม 2558	19 มิถุนายน 2558	87 วัน
เมษายน 2558	19 มิถุนายน 2558	56 วัน
พฤษภาคม 2558	2 กรกฎาคม 2558	39 วัน
มิถุนายน 2558	9 กรกฎาคม 2558	15 วัน
กรกฎาคม 2558	10 สิงหาคม 2558	17 วัน
สิงหาคม 2558	1 กันยายน 2558	8 วัน
กันยายน 2558	29 กันยายน 2558	5 วัน
ตุลาคม 2558	5 พฤศจิกายน 2558	12 วัน
พฤศจิกายน 2558	9 ธันวาคม 2558	15 วัน
ธันวาคม 2558	4 มกราคม 2559	11 วัน
มกราคม 2559	4 กุมภาพันธ์ 2559	11 วัน
กุมภาพันธ์ 2559	30 มีนาคม 2559	35 วัน
มีนาคม 2559	4 พฤษภาคม 2559	41 วัน

ตารางที่ 3-4 แสดงระยะเวลาการจัดทำต้นฉบับวารสารรัฐสภาสาร

ฉบับเดือน	ส่งต้นฉบับไปโรงพิมพ์	จำนวนวันที่ล่าช้า
มกราคม 2558	11 กุมภาพันธ์ 2558	38 วัน
กุมภาพันธ์ 2558	3 เมษายน 2558	57 วัน
มีนาคม 2558	27 เมษายน 2558	53 วัน
เมษายน 2558	19 มิถุนายน 2558	75 วัน
พฤษภาคม 2558	24 กรกฎาคม 2558	80 วัน
มิถุนายน 2558	29 กรกฎาคม 2558	54 วัน
กรกฎาคม 2558	20 สิงหาคม 2558	45 วัน
สิงหาคม 2558	4 พฤศจิกายน 2558	91 วัน
กันยายน 2558	19 ตุลาคม 2558	44 วัน
ตุลาคม 2558	3 ธันวาคม 2558	59 วัน
พฤศจิกายน 2558	12 มกราคม 2559	68 วัน
ธันวาคม 2558	4 กุมภาพันธ์ 2559	61 วัน
มกราคม 2559	30 มีนาคม 2559	85 วัน
กุมภาพันธ์ 2559	10 พฤษภาคม 2559	95 วัน
มีนาคม 2559	11 พฤษภาคม 2559	37 วัน

## 2. สื่อสิ่งพิมพ์ขาดคุณภาพ

คุณภาพหมายถึง การพัฒนาสื่อสิ่งพิมพ์แบบใหม่ ๆ หรือสร้างสรรค์สื่อสิ่งพิมพ์ในรูปแบบใหม่ ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ทั้งการนำเสนอเนื้อหาและการจัดทำรูปเล่ม รวมทั้งการพัฒนาสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีอยู่แล้วและนำมาปรับปรุงใหม่ให้มีความน่าสนใจเพิ่มมากขึ้น ปัจจุบันกลุ่มงานผลิตเอกสารมีหนังสือที่จัดทำประกอบด้วย วารสารรัฐสภาสาร เอกสารข่าวรัฐสภา จุลสารราย 3 เดือน สื่อสิ่งพิมพ์ที่ผลิตเมื่อข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ หนังสือรัฐธรรมนูญ ข้อบังคับการประชุมสภาฯ พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ระบบงานรัฐสภา อำนวยการหน้าที่ของรัฐสภา ประวัติรัฐธรรมนูญ ประวัติสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ทำเนียบสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ทำเนียบข้าราชการ รวมกฎ ก.ร. สิทธิประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องกับวงงานรัฐสภา รวมทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ที่ผลิตในวาระหรือโอกาสพิเศษ ซึ่งสื่อสิ่งพิมพ์บางประเภท เช่น เอกสารข่าวรัฐสภา เป็นวารสารรายเดือน ที่นำเสนอเนื้อหาด้านข่าวสารและบทความสารคดีที่น่าสนใจ ปัจจุบันยังนำเสนอเนื้อหา การจัดทำรูปเล่มในรูปแบบเดิม ไม่มีการพัฒนาทั้งในเรื่องข้อมูลที่มีจำนวนมากและรูปแบบการนำเสนอไม่น่าสนใจ ซึ่งเอกสารข่าวรัฐสภาเป็นสื่อสิ่งพิมพ์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่อยู่คู่กับสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมาเป็นเวลานาน เป็นเอกสารที่มีประโยชน์ต่อองค์นิติบัญญัติในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ไปยังกลุ่มเป้าหมายได้ทั่วประเทศ จัดส่งฟรีไปตามหน่วยงานราชการ ห้องสมุดประชาชนทุกจังหวัด หากพัฒนาปรับปรุงเอกสารข่าวในรูปแบบใหม่ หรือนวัตกรรมใหม่จะทำให้เอกสารข่าวรัฐสภามีคุณค่าเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร แต่อย่างไรก็ตามการปรับปรุงหนังสือที่ดำเนินการจัดทำอยู่แล้ว หรือการสร้างหนังสือแบบใหม่ ๆ ขึ้นมาก็มีข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณและทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน ประกอบกับผู้ปฏิบัติงานไม่ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้งานสำเร็จตามกำหนดเวลาเท่านั้น ยังไม่ให้ความสำคัญด้านคุณภาพ นอกจากนี้กลุ่มงานผลิตเอกสารยังไม่มี การติดตามประเมินผลด้วยการจัดทำแบบสอบถาม เพื่อปรับปรุงคุณภาพ การพัฒนาสื่อสิ่งพิมพ์ การออกแบบรูปเล่ม เนื้อหา ความน่าสนใจของสื่อสิ่งพิมพ์ ความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งแบบสอบถามจะเป็นแนวทางในการนำมาปรับปรุงพัฒนาสื่อสิ่งพิมพ์ของกลุ่มงานผลิตเอกสารให้มีคุณภาพมากขึ้น

## 3. ขาดการบริหารจัดการภายใน

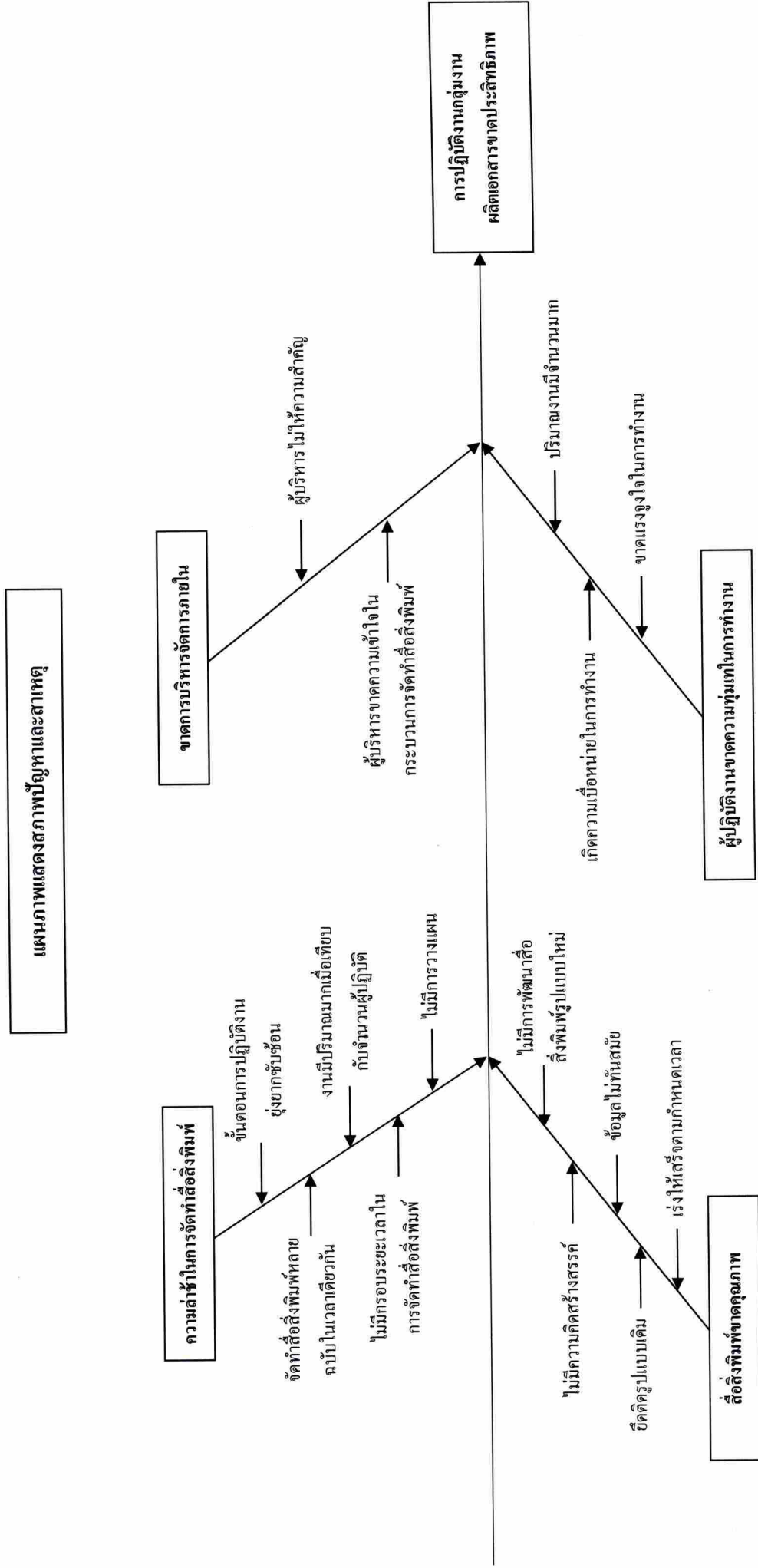
การบริหารจัดการภายใน หมายถึง การบริหารจัดการตั้งแต่กระบวนการจัดทำต้นฉบับ สื่อสิ่งพิมพ์ การเสนอผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นชอบในการจัดพิมพ์ การส่งสำนักการพิมพ์เพื่อ ดำเนินการจัดพิมพ์เป็นรูปเล่ม รวมทั้งการเผยแพร่สื่อสิ่งพิมพ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ ซึ่งแต่ละขั้นตอนควรมีกรอบระยะเวลา หรือแผนรองรับกรณีจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ไม่เสร็จตามกำหนด หรือกรณีมีการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์เร่งด่วนควรมีแผนรองรับการปฏิบัติงานเพื่อไม่ให้กระทบกับการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ รายเดือนหรือราย 3 เดือน และที่สำคัญผู้บังคับบัญชาควรมีการติดตามประเมินผลทุกขั้นตอน

เพื่อให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานอยู่ในขั้นตอนใด พร้อมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นและดำเนินการแก้ไข ซึ่งการบริหารจัดการดังกล่าวจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของกลุ่มงานผลิตเอกสารดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน ปัจจุบันการทำงานของของกลุ่มงานผลิตเอกสารจะเป็นลักษณะต่างคนต่างทำงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบ ไม่มีทิศทางกรอบการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสนใจในการประชุมวางแผน หรือกรณีการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์เกิดความล่าช้าไม่มีการสอบถามเพื่อทราบถึงปัญหาและดำเนินการแก้ไข รวมทั้งขาดความเข้าใจในกระบวนการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์

#### 4. ผู้ปฏิบัติงานขาดความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน

ซึ่งการที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความทุ่มเทนั้นเกิดมาจากหลายสาเหตุที่ส่งผลต่อเนื่องสะสมจนทำให้ขาดกำลังใจในการทำงาน และส่งผลให้ขาดความทุ่มเทในการทำงาน โดยปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขาดความทุ่มเทในการทำงานมาจากสาเหตุมีภารกิจงานมาก เนื่องจากภารกิจภายในกลุ่มงานผลิตเอกสารมีปริมาณมาก ทั้งงานภายในกลุ่มงาน งานของสำนักประชาสัมพันธ์ และงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งการปฏิบัติงานของกลุ่มงานผลิตเอกสารมีหลายขั้นตอนแต่ละขั้นตอนต้องใช้เวลา จึงทำให้การทำงานเกิดความล่าช้า และส่งผลให้งานที่ยังไม่เสร็จสะสมเพิ่มขึ้นงานใหม่ก็มีเข้ามา ทำให้เกิดความเหนื่อยล้าในการทำงาน ประกอบกับไม่มีการวางแผนงานจึงเกิดการทับซ้อนกันจนทำให้ไม่สามารถทำงานให้แล้วเสร็จได้ตามกำหนดเวลา นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานยังไม่รู้จักการบริหารเวลาในการทำงานว่าแต่ละขั้นตอนควรใช้เวลาในการทำงานเท่าใดจึงจะแล้วเสร็จ เพราะการทำงานภายในกลุ่มงานเป็นการทำงานด้วยความเคยชิน ทำอย่างไม่มีกรอบในการทำงานและไม่สนใจเงื่อนไขเวลา ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจในการทำงานซึ่งเกิดมาจากปริมาณงานที่ทับซ้อนกันเป็นจำนวนมากทำให้หมองไม่เห็นหนทางที่จะสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายจึงขาดแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานขาดความรับผิดชอบในหน้าที่ แม้จะมีหน้าที่ในการจัดทำภารกิจของกลุ่มงานผลิตในแต่ละด้าน มีการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจน

ภาพที่ 3-10 แผนภาพแสดงสภาพปัญหาและสาเหตุ



## บทที่ 4

### แนวทางการแก้ไขปัญหา

จากการศึกษาสถานภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มงานผลิตเอกสารพบว่า การจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์มีความล่าช้าสาเหตุเกิดจากขั้นตอนการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์มีความยุ่งยากซับซ้อน ประกอบกับผู้ปฏิบัติงานมีปริมาณงานมากและรับผิดชอบงานที่ซ้อนกัน รวมทั้งขาดการบริหารจัดการภายในกลุ่มงาน ขาดการวางแผนเพื่อกำหนดกรอบระยะเวลาในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้จากการศึกษายังพบว่า สื่อสิ่งพิมพ์ไม่มีคุณภาพ ไม่มีการพัฒนาสื่อสิ่งพิมพ์ในรูปแบบใหม่ หรือนวัตกรรมใหม่ รวมทั้งขาดการทุ่มเทของผู้ปฏิบัติงาน

**จากสภาพปัญหาดังกล่าวผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาดังนี้**

#### 1. ดำเนินการบริหารจัดการภายในกลุ่มงานผลิตเอกสาร

การดำเนินงานของกลุ่มงานผลิตเอกสารแม้จะมีแผนงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานตามแผนการทำงานของสำนักประชาสัมพันธ์ แต่ด้วยสภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มงานผลิตเอกสาร กระบวนการทำงานมีความต่อเนื่องเชื่อมโยงกันในทุกด้านและทุกขั้นตอน ตั้งแต่กระบวนการจัดทำต้นฉบับ การออกแบบศิลปกรรม พิสูจน์อักษร จนกระทั่งเสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อจัดพิมพ์เป็นรูปเล่ม และดำเนินการเผยแพร่ตามช่องทางต่าง ๆ หากขั้นตอนใดไม่มีความต่อเนื่องหรือสะดุดลงก็จะส่งผลกระทบต่อสื่อสิ่งพิมพ์ในการเผยแพร่ล่าช้า และทำให้สื่อสิ่งพิมพ์ดังกล่าวไม่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ดังนั้นควรมีการบริหารจัดการภายในกลุ่มงานผลิตเอกสารเพื่อกำหนดแผนการปฏิบัติงาน ทิศทางการทำงานร่วมกัน การแก้ไขปัญหาในกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ โดยนำหลักการบริหารงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก มาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการภายในของกลุ่มงานผลิตเอกสาร ซึ่งการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กร ช่วยให้การบริหารการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้บริหารทราบผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทีที่เป็นการควบคุมทิศทางการดำเนินงานให้มุ่งสู่เป้าหมายวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน เกิดผลให้การปฏิบัติงานของกลุ่มงานผลิตเอกสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น

**แนวทางในการดำเนินการบริหารจัดการภายในกลุ่มงานผลิตเอกสารมีดังนี้**

- กำหนดวิสัยทัศน์ของกลุ่มงานผลิตเอกสารซึ่งวิสัยทัศน์จะช่วยกำหนดทิศทางและเป้าหมายการปฏิบัติงานของกลุ่มงานผลิตเอกสาร พร้อมทั้งสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีส่วนร่วมที่จะทำให้กลุ่มงานมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างไร อีกทั้งยังช่วย

กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความตระหนัก ผูกพัน และมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย นอกจากนี้ยังเป็นการสื่อสารให้หน่วยงานภายนอกได้รับทราบถึงบทบาท ภารกิจของกลุ่มงาน และมีส่วนร่วมในการผลักดันให้กลุ่มงานผลิตเอกสารบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

- กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน โดยกำหนดให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สำนักประชาสัมพันธ์ วิสัยทัศน์ของกลุ่มงานฯ และอำนาจหน้าที่ของกลุ่มงานผลิตเอกสาร

- กำหนดกลยุทธ์ของกลุ่มงานผลิตเอกสาร โดยวิเคราะห์จากจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน และวิสัยทัศน์ของกลุ่มงาน

- วางแผนการปฏิบัติงานในการจัดทำสื่อพิมพ์ โดยนำกลยุทธ์ของกลุ่มงานผลิตเอกสาร ที่ได้จากการวิเคราะห์ มาเป็นแนวทางในการวางแผนการปฏิบัติงานการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ โดยแผนการปฏิบัติงานการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ แบ่งการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ออกเป็น 4 ประเภท คือ สื่อสิ่งพิมพ์ ประเภทรายเดือน สื่อสิ่งพิมพ์ประเภทราย 3 เดือน สื่อสิ่งพิมพ์เมื่อข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลง และสื่อสิ่งพิมพ์ที่ผลิตในวาระหรือโอกาสพิเศษ โดยการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์แต่ละประเภทต้องกำหนดกรอบระยะเวลาแล้วเสร็จให้ชัดเจน พร้อมทั้งกรอบระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนในการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ เช่น การจัดทำต้นฉบับสื่อสิ่งพิมพ์ในส่วนของวิทยากร การออกแบบด้านศิลปกรรมสื่อสิ่งพิมพ์ในส่วนของช่างศิลป์ การพิสูจน์อักษร การเสนอผู้บังคับบัญชาก่อนส่งต้นฉบับสำนักการพิมพ์ ในส่วนการจัดพิมพ์เป็นรูปเล่มของสำนักการพิมพ์ต้องมีข้อตกลงกับสำนักการพิมพ์ในเรื่องของเงื่อนไขเวลาในการจัดพิมพ์เป็นรูปเล่มของสื่อสิ่งพิมพ์แต่ละประเภท เนื่องจากเงื่อนไขเวลาจะมีผลต่อการกำหนดกรอบระยะเวลาแล้วเสร็จของการจัดทำต้นฉบับสื่อสิ่งพิมพ์ และหลังจากจัดพิมพ์เป็นรูปเล่มจากสำนักการพิมพ์แล้วต้องกำหนดกรอบระยะเวลาในการเผยแพร่สื่อสิ่งพิมพ์ตามช่องทางต่าง ๆ เพื่อไม่ให้เกิดความล่าช้าในการเผยแพร่สื่อสิ่งพิมพ์

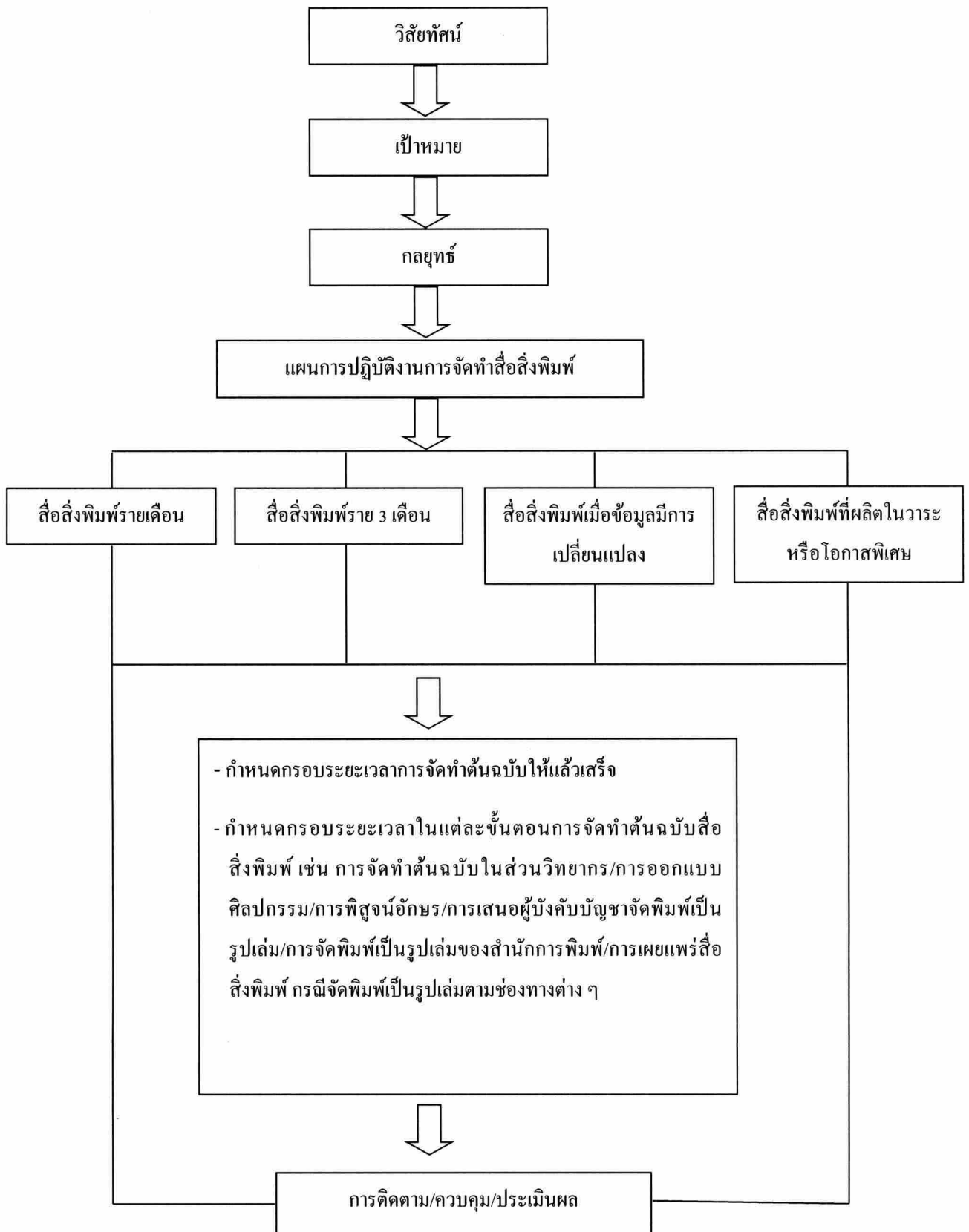
นอกจากนี้การมอบหมายงานให้กับวิทยากรและช่างศิลป์ในการจัดทำต้นฉบับสื่อสิ่งพิมพ์แต่ละประเภทต้องมีการหมุนเวียนกันทำงาน และควรพิจารณาปริมาณงานของวิทยากรและช่างศิลป์ที่รับผิดชอบในขณะนั้นว่ามีปริมาณงานมากหรือน้อย รวมทั้งระยะเวลากำหนดเสร็จของสื่อสิ่งพิมพ์แต่ละประเภทเพื่อไม่ให้เกิดการทำงานที่ทับซ้อนกัน

- การติดตาม/ควบคุม/ประเมินผล การติดตามในที่นี้หมายถึงการติดตามความคืบหน้าของการปฏิบัติงานการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์แต่ละประเภทว่าอยู่ในขั้นตอนใด แต่ละขั้นตอนอยู่ภายใต้กรอบเวลาที่กำหนดหรือไม่ โดยวิทยากรผู้รับผิดชอบการจัดทำต้นฉบับสื่อสิ่งพิมพ์ดังกล่าวต้องรายงานผลความคืบหน้าให้ผู้บังคับบัญชาทราบ โดยรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรหรือร่วมพูดคุย เพื่อให้ทราบถึงผลการทำงาน หรือกรณีเกิดความล่าช้าในขั้นตอนใด ผู้บังคับบัญชาจะได้ประชุมเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

การควบคุม หมายถึง การติดตามควบคุมการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ ตั้งแต่กระบวนการจัดทำต้นฉบับสื่อสิ่งพิมพ์ การเผยแพร่สื่อสิ่งพิมพ์ตามช่องทางต่าง ๆ กรณีที่สื่อสิ่งพิมพ์จัดพิมพ์เป็นรูปเล่มแล้ว เพื่อให้การจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์เป็นไปตามเป้าหมายและแผนงานที่กำหนดไว้ โดยผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสำคัญและดำเนินการดังกล่าว

การประเมินผล หมายถึง การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานซึ่งเปรียบได้กับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยผลสัมฤทธิ์ของงานต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ใน การปฏิบัติงาน เช่น ผลสัมฤทธิ์ของงานพิจารณาจากคุณภาพของสื่อสิ่งพิมพ์มีความสวยงาม เนื้อหาถูกต้อง ต้นฉบับเสร็จทันตามกรอบเวลา รวมทั้งเผยแพร่ตามช่องทางต่าง ๆ ตามกรอบเวลาที่กำหนดหรือไม่

แผนภาพที่ 4-1 แนวทางในการดำเนินการบริหารจัดการภายในกลุ่มงานผลิตเอกสาร



## 2. การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร

สื่อสิ่งพิมพ์เป็นเครื่องมือหรือช่องทางหนึ่งในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร การประชาสัมพันธ์ บทบาทภารกิจ รวมทั้งการเผยแพร่ความรู้การเมืองระบอบประชาธิปไตย สร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร การพัฒนาสื่อสิ่งพิมพ์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อให้เกิดความน่าสนใจทันสมัย จนสามารถสร้างแรงจูงใจให้กลุ่มเป้าหมายรับข้อมูลจากสื่อสิ่งพิมพ์ ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์และด้านออกแบบศิลปกรรมสื่อสิ่งพิมพ์ต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ผลงานในรูปแบบใหม่ หรือนวัตกรรมใหม่ รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ศึกษาได้นำแนวคิดการเพิ่มประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม และแนวคิดในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีจุดประสงค์ให้บุคคลทำงานได้ ทำงานดี ทำงานเก่ง และทำงานแทนกันได้ เป็นการเพิ่มคุณค่าของคน เพิ่มความก้าวหน้าในอาชีพ โดยแบ่งแนวคิดในการพัฒนาบุคลากร ได้เป็น 2 รูปแบบ คือแนวคิดเชิงเกษตรกรรม (Agricultural Model) ซึ่งเปรียบการพัฒนาบุคคลเหมือนต้นไม้ ต้องมีการเอาใจใส่และพัฒนาตลอดเวลา และแนวคิดมองการพัฒนาบุคลากรในเชิงระบบ ซึ่งให้ความสำคัญกับบุคลากร ตลอดจนนโยบายรวมทั้งแนวคิดในการบริหารงานพัฒนาบุคลากร วิธีที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร และเทคโนโลยีต่าง ๆ และกระบวนการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในลักษณะอื่น เช่น การมอบหมายงาน การหมุนเวียนการทำงาน

## 3. การสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ

ภารกิจของกลุ่มงานผลิตเอกสาร คือ การผลิตสื่อสิ่งพิมพ์และการบริการเผยแพร่สื่อสิ่งพิมพ์ ด้วยสภาพการปฏิบัติงานที่มีกระบวนการทำงานต่อเนื่องเชื่อมโยงกันในทุกด้านและทุกขั้นตอน ตั้งแต่กระบวนการจัดทำต้นฉบับ การออกแบบศิลปกรรม พิสูจน์อักษร จนกระทั่งเสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อจัดพิมพ์เป็นรูปเล่ม และดำเนินการเผยแพร่ตามช่องทางต่าง ๆ ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีความสำคัญ ดังนั้นผู้ร่วมงานในแต่ละขั้นตอนจึงเป็นทีมงานที่ต้องร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย การสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มงานผลิตเอกสาร และได้้นำแนวคิดการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ โดยต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ต้องการทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้โดยให้ผู้นำและสมาชิกภายในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งควรกำหนดจุดมุ่งหมายไว้ให้ชัดเจนที่ผลงานมากกว่าการกระทำ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ใช้เป็นเครื่องมือในการรวมพลังในการทำงาน และใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในงาน โดยมีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เข้าใจได้ง่าย และสามารถปฏิบัติได้จริง มีการกำหนดผู้นำที่เหมาะสมในภารกิจแต่ละด้านของกลุ่มงานผลิตเอกสาร ซึ่งทุกคนในทีมควรเห็นพ้องต้องกันและยอมรับในความ

คิดเห็น โดยผู้นำหรือหัวหน้าทีมควรทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะประเด็นที่สำคัญในการทำงานตามบทบาทของผู้นำ คือ การแบ่งงาน กระจายงานให้สมาชิกทุกคนในทีมตามความรู้ ความสามารถ โดยสมาชิกของทีมที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้นำต้องพร้อมที่จะทำหน้าที่ให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย และนำทีมทำงานให้ประสบความสำเร็จ ส่งเสริมให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เป็นทีม รวมทั้งมีการพัฒนาบุคลากรในทีม การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพควรพยายามที่จะรวบรวมทักษะต่าง ๆ ของแต่ละคนเพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยสำหรับการพัฒนาในแต่ละด้านด้วยวิธีการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถสูงขึ้น อันจะส่งผลดีต่อการทำงานให้ดีขึ้น รวมทั้งจัดทำตัวชี้วัดการทำงานของแต่ละบุคคลและนำมาใช้ในการประเมิน โดยมีระบบเชื่อมโยงระหว่างผลงานและการให้ผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ อย่างชัดเจน เช่น ความแตกต่างระหว่างผู้มีผลงานโดดเด่น ผู้มีผลงานตามเป้าหมาย และผู้มีผลงานต่ำกว่าเป้าหมาย เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความตื่นตัวในการทำงาน และมีทิศทางที่จะไปสู่จุดหมายของความสำเร็จตามที่ต้องการ รวมทั้งมีระบบที่ดำเนินการกับผู้ที่มิมีผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และเพื่อให้เกิดความยุติธรรมกับผู้ทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร รวมทั้งเป็นการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรับผิดชอบในการทำงานมากยิ่งขึ้น โดยการดำเนินการนั้น ต้องให้ทุกคนได้รับทราบอย่างชัดเจน เพื่อเป็นตัวอย่างกับบุคคลอื่นต่อไป

#### 4. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ในการทำงาน หากมีแรงจูงใจในทางบวกก็จะแสดงพฤติกรรมการทำงานออกมาในเชิงบวก ในทางกลับกันหากขาดแรงจูงใจในการทำงาน ก็จะแสดงพฤติกรรมการทำงานในเชิงลบ จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้บริหารจึงต้องรู้และเข้าใจถึงวิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากรของตน ไม่ว่าจะเป็นการสร้างแรงจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน รวมทั้งต้องตอบสนองให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่แตกต่างกันตามปัจจัยของแต่ละคน ดังจะเห็นได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานบางคนทำงานหรือทำกิจกรรมใด ๆ อย่างมีพลัง มีชีวิตชีวา ตั้งอกตั้งใจ ขยันขันแข็ง มีความกระตือรือร้น แต่ขณะเดียวกันบางคนไม่ยอมทำงาน ไม่อยากจะทำกิจกรรมใด ๆ หรือทำโดยผ่านไปวัน ๆ ในสภาพที่เฉื่อยชา และไม่ได้สนใจว่าผลงานจะออกมาดีหรือไม่ดีแต่อย่างไร ซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเหล่านี้ล้วนเป็นผลมาจากแรงจูงใจของแต่ละบุคคล ซึ่งคล้ายกับการทำงานของผู้ปฏิบัติงานบางคนในกลุ่มงานผลิตเอกสาร ดังนั้น เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานกลุ่มงานผลิตเอกสารจึงควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้วยการจูงใจด้วยงาน ซึ่งตามทฤษฎีสององค์ประกอบ (two - factor theory) ของเฟรดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) พบว่า สิ่งจูงใจมีสองแบบ คือ แบบที่หนึ่งเป็นผลให้เกิดความพอใจในการทำงาน และแบบที่สองคือ การป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจใน

การทำงาน ซึ่ง องค์ประกอบที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ได้แก่ 1) ลักษณะงาน 2) ความก้าวหน้า 3) การยอมรับ 4) ความรับผิดชอบ 5) สัมฤทธิ์ผลของงาน ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก ควรเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของ ลักษณะงาน โดยมีการมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความชำนาญ ความต้องการ ความถนัด และลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคล ทั้งนี้ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบรายละเอียดของงานอย่างชัดเจน นอกจากนี้ ยังจูงใจด้วยการหมุนเวียนงาน การขยายขอบเขตเนื้องาน การมอบหมายงานที่ทำทาย และการมอบอำนาจหน้าที่ให้เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังมีภารกิจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ควรเน้นไปที่ความต้องการของบุคลากรในเรื่องการยอมรับ (Recognition) ผลสำเร็จ (Achievement) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และการเติบโตของบุคลากรเอง (Personal growth) ซึ่งทั้ง 4 ประการจะมีผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจ การอุทิศตัวให้กับงาน และผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น สิ่งจูงใจเหล่านี้สามารถสร้างผลกระทบที่ลึกกว่าและยาวนานกว่า สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การให้รางวัล การประกาศยกย่องชมเชย การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มความรับผิดชอบ การเปิดโอกาสให้พัฒนาศักยภาพ และการให้ความเอาใจใส่ สุดท้ายการจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยสร้างบรรยากาศที่ดีในขณะที่ปฏิบัติงาน มีความพร้อมในด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ และมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมเอื้ออำนวยต่อการทำงานซึ่งสภาพแวดล้อมการทำงาน ได้แก่ อุณหภูมิ ความชื้น การระบายอากาศ แสงสว่าง และเสียง ตารางเวลาการทำงาน ความสะอาดของสถานที่ทำงาน และเครื่องมือที่เพียงพอ

### 5. การจัดทำแบบสอบถามเพื่อติดตามประเมินผล

การจัดทำแบบสอบถามเพื่อการติดตามประเมินผลมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มงานผลิตเอกสาร สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงด้านการให้บริการจัดส่งเอกสารและเผยแพร่ การออกแบบด้านศิลปกรรม รวมทั้งการปรับปรุงพัฒนาสื่อสิ่งพิมพ์ที่น่าสนใจ ทันสมัย ทั้งเนื้อหาและรูปแบบการนำเสนอ ซึ่งตามแนวคิดทฤษฎีการสื่อสาร แบ่งการสื่อสารออกเป็นสองประเภท คือการสื่อสารแบบเห็นหน้าค่าตากัน และการสื่อสารแบบไม่เห็นหน้าค่าตากัน ลักษณะการปฏิบัติงานของกลุ่มงานผลิตเอกสารแต่ละด้านจะเป็นการสื่อสารแบบไม่เห็นหน้าค่าตากัน ดังนั้นพฤติกรรมของผู้รับบริการไม่สามารถรับรู้ถึงพฤติกรรมความพอใจ ความชอบ ความเข้าใจ ในสื่อสิ่งพิมพ์ที่จัดทำขึ้นรวมทั้งการออกแบบด้านศิลปกรรม ด้านการให้บริการเผยแพร่สื่อสิ่งพิมพ์ แบบสอบถามความคิดเห็นจะเป็นส่วนสำคัญในการสื่อสารของผู้รับสารและผู้ส่งสารเปรียบได้กับผู้ส่งสาร สามารถเข้าถึงความต้องการของผู้รับสารได้ และถ้าผู้ส่งสารและผู้รับสารแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามก็จะทำให้เกิดความต้องการที่สอดคล้องกัน ต่างฝ่ายมีความเข้าใจซึ่งกันและกันแม้ไม่เห็นหน้าค่าตากันก็สามารถรับรู้ถึงความต้องการของผู้รับสารหรือผู้รับบริการได้ และส่งผลให้กลุ่มงานผลิตเอกสารคือผู้ส่งสาร จัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ รวมทั้งการให้บริการเผยแพร่สิ่งพิมพ์มีการพัฒนาและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## บทที่ 5

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

เอกสารวิชาการเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มงานผลิตเอกสาร สำนักประชาสัมพันธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานการณ์การปฏิบัติงาน สภาพปัญหาและสาเหตุ พร้อมทั้งแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มงานดังกล่าว โดยทำการศึกษาวิเคราะห์ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มงานผลิตเอกสาร สำนักประชาสัมพันธ์ จากข้อมูลเอกสาร รวมทั้งการสังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากร และประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน ในกลุ่มงานผลิตเอกสาร จากผลการศึกษาพบสภาพปัญหาซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มงานผลิตเอกสารขาดประสิทธิภาพดังนี้

#### 1. ความล่าช้าในการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์

ความล่าช้าในการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ หมายถึง การจัดทำต้นฉบับสื่อสิ่งพิมพ์ไม่สามารถจัดทำได้ตามกำหนดเวลา เนื่องจากขั้นตอนการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ โดยเฉพาะการจัดทำต้นฉบับมีความยุ่งยากซับซ้อน เพราะต้องใช้ความละเอียดรอบคอบในการจัดทำ ประกอบกับปริมาณงานมีจำนวนมากเมื่อเทียบกับจำนวนผู้ปฏิบัติ อีกทั้งมีการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์หลายฉบับในเวลาเดียวกันและกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จใกล้เคียงกัน รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานไม่มีการวางแผนการปฏิบัติงานและกรอบเวลาในแต่ละขั้นตอน ไม่มีการติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ต่างคนต่างปฏิบัติงานของตน รวมทั้งขาดเป้าหมายในการทำงาน

#### 2. การบริหารจัดการภายใน

ขาดการบริหารจัดการภายใน กลุ่มงานผลิตเอกสารแม้จะมีแผนงานการปฏิบัติงานตามแผนการทำงานของสำนักประชาสัมพันธ์ แต่การวางแผนการทำงานภายในกลุ่มงาน ในลักษณะการบริหารจัดการ เช่น การวางแผนรองรับกรณีทำสื่อสิ่งพิมพ์เร่งด่วนหรือจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ไม่เสร็จตามกำหนดเวลา หรือกรอบระยะเวลาในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนทั้งด้านการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ ด้านบริการเผยแพร่สื่อสิ่งพิมพ์ การประสานงาน รวมทั้งการติดตามประเมินผล ไม่มีการดำเนินการประกอบกับผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการภายใน โดยเฉพาะการวางแผนการปฏิบัติงานภายในกลุ่มงาน การติดตามประเมินผล และเป้าหมายในการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการทำงานของสำนักประชาสัมพันธ์ อีกทั้งยังขาดความเข้าใจกระบวนการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์

### 3. ผู้ปฏิบัติงาน

ผู้ปฏิบัติงานขาดความทุ่มเทในการปฏิบัติงานสาเหตุมาจากปริมาณงานที่มีจำนวนมาก เกิดการสะสมงาน ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย และขาดแรงจูงใจในการทำงาน ขาดความคิดสร้างสรรค์ ขาดความรับผิดชอบในการทำงาน

### 4. สื่อสิ่งพิมพ์

สื่อสิ่งพิมพ์ขาดคุณภาพเนื่องจากไม่มีการพัฒนาสื่อสิ่งพิมพ์รูปแบบใหม่ เนื้อหาไม่น่าสนใจ ข้อมูลไม่ทันเหตุการณ์ ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ขาดการพัฒนา ยึดติดรูปแบบเดิม เพื่อเร่งให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา

จากสภาพปัญหาดังกล่าวผู้ศึกษาจึงเสนอแนวทางแก้ไข โดยนำแนวคิดการบริหารงาน มุ่งผลสัมฤทธิ์มาเป็นหลักการในการบริหารจัดการภายในกลุ่มงานผลิตเอกสาร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ให้สอดคล้องกับภารกิจของสำนักประชาสัมพันธ์ มีการวางแผนการทำงาน มอบหมายงานชัดเจน มีกรอบระยะเวลาการทำงานในแต่ละขั้นตอน มีการประเมินผลการทำงาน โดยดูจากผลสำเร็จของงานเสร็จทันตามกรอบเวลาหรือไม่ หากเป็นการปฏิบัติงานด้านการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ประเมินจากความสวยงาม ความคิดสร้างสรรค์ ความถูกต้อง และเสร็จทันตามกรอบเวลา รวมทั้งมีการติดตามผลการทำงาน โดยผู้ปฏิบัติงานต้องแจ้งผลการทำงานของตนอยู่ในขั้นตอนใดแก่ผู้บังคับบัญชาตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการทำงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชารับทราบผลการดำเนินงาน หากเกิดความล่าช้าในขั้นตอนใดหรือเสร็จไม่ทันตามกรอบเวลาที่กำหนด ต้องแจ้งปัญหาและอุปสรรค เพื่อประชุมวางแผนแก้ไข

ทั้งนี้ ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงานผลิตเอกสารต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ จัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ในรูปแบบใหม่ ไม่ยึดติดรูปแบบเดิม จนสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผู้ศึกษาได้นำแนวคิดการเพิ่มประสิทธิภาพมาเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร โดยให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก มุ่งส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาตนเองตลอดเวลา โดยการอบรม ศึกษาดูงาน หรือการมอบหมายงานที่หมุนเวียนกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะหรือเทคนิคการทำงานของแต่ละคนในภารกิจด้านต่าง ๆ สามารถนำมาพัฒนาตนเอง

ภารกิจของกลุ่มงานผลิตเอกสารมีกระบวนการทำงานที่มีลักษณะทีมงานที่ต้องร่วมกัน ดำเนินการ ตั้งแต่กระบวนการจัดทำต้นฉบับ การออกแบบศิลปกรรม พิสูจน์อักษร จนกระทั่งเสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อจัดพิมพ์เป็นรูปเล่ม และดำเนินการเผยแพร่ตามช่องทางต่าง ๆ ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีความสำคัญดังนั้นผู้ร่วมงานในแต่ละขั้นตอนจึงเป็นทีมงานที่ต้องร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุ เป้าหมาย ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพมาเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มงานผลิตเอกสาร

นอกจากนี้การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย โดยได้นำแนวคิดการสร้างแรงจูงใจด้วยงาน เน้นให้เห็นความสำคัญของลักษณะงาน โดยมีการมอบหมายงานที่คำนึงถึงความรู้ ความชำนาญ ความต้องการ ความถนัด และลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงานและที่สำคัญผู้ปฏิบัติต้องทราบรายละเอียดของงาน นอกจากนี้ยังจูงใจด้วยการหมุนเวียนงาน ขยายขอบเขตเนื้องาน หรือมอบหมายงานที่ท้าทาย และการจูงใจด้วยการให้การยอมรับผลสำเร็จของงาน การเสียสละในการปฏิบัติงาน หรือความเจริญก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีในขณะที่ปฏิบัติงาน มีความพร้อมทั้งด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกต่อการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมแรงร่วมใจทำงานสู่เป้าหมายได้อย่างดี

ภารกิจของกลุ่มงานผลิตเอกสาร โดยหลักคือการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์และการให้บริการเผยแพร่สื่อสิ่งพิมพ์ ดังนั้นการจัดทำแบบสอบถามเพื่อติดตามประเมินผลการทำงานจากผู้รับบริการ และกลุ่มเป้าหมาย จะเป็นแนวทางในการนำมาพัฒนาการปฏิบัติงานในภารกิจด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ ด้านบริการเผยแพร่สื่อสิ่งพิมพ์ ด้านออกแบบศิลปกรรม สอดรับกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายหรือผู้รับบริการ ตามทฤษฎีการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย ผู้ส่งสาร สาร ช่องทางการสื่อสาร ผู้รับสาร การสื่อสารจะประสบผลสำเร็จผู้ส่งสารจะต้องทราบว่าผู้รับสารเข้าใจสารที่ส่งมากน้อยแค่ไหน ดังนั้นการจัดทำแบบสอบถามจะเป็นสิ่งสำคัญในการปรับปรุง พัฒนางานการทำงานในด้านต่าง ๆ ของกลุ่มงานผลิตเอกสารให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาพบว่า ยังมีปัจจัยหลายประการที่เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มงานผลิตเอกสารนอกเหนือจากที่กล่าวมา ดังนั้นจึงขอเสนอแนวทางแก้ไขดังนี้

#### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติงาน

1. ผู้ปฏิบัติงานควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในด้านการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ ด้านการบริการเผยแพร่สื่อสิ่งพิมพ์และการออกแบบศิลปกรรม เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้การทำงานรวดเร็วเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยคู่มือดังกล่าวต้องมีมาตรฐานที่ชัดเจน
2. ควรมีการจ้างพนักงานราชการเพื่อมาช่วยในเรื่องการพิสูจน์อักษรเป็นการเฉพาะ ทั้งนี้ การพิสูจน์อักษรเป็นขั้นตอนที่ใช้เวลาเป็นอย่างมาก การมีผู้มาแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้จัดทำสื่อสิ่งพิมพ์โดยเฉพาะวิทยากรผู้ทำหน้าที่ในด้านนี้ จะทำให้การทำงานรวดเร็วขึ้น เหมือนดังเช่นการทำงานในภาคเอกชนซึ่งมีหน้าที่แยกการพิสูจน์อักษรออกมา โดยฝ่ายนี้ควรใช้บุคลากรที่มีความรู้

ความชำนาญด้านการใช้ภาษาเป็นอย่างดี เช่น ผู้ที่จบการศึกษาด้านอักษรศาสตร์ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อมุ่งเน้นให้ข้อมูลถูกต้องที่สุด ส่งผลให้หนังสือมีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. นักวิชาการโสตทัศนศึกษาของกลุ่มงานผลิตเอกสารควรจัดทำเว็บไซต์เพื่อเผยแพร่หนังสือที่กลุ่มงานผลิตเอกสารจัดทำขึ้น โดยจัดทำในรูปแบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ จัดเก็บหนังสือทุกเล่มทั้งในอดีตและปัจจุบันที่จัดทำมา เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลที่ค้นคว้าได้ หรือจัดทำในรูปแบบ E-Book ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวเป็นการเผยแพร่สื่อสิ่งพิมพ์อีกช่องทางหนึ่ง นอกจากนี้ยังเป็นการเผยแพร่ได้อย่างรวดเร็วในกรณีที่สำนักการพิมพ์จัดพิมพ์หนังสือล่าช้ากว่ากำหนด รวมทั้งมีการประชาสัมพันธ์เว็บไซต์ห้องสมุดดังกล่าวให้กลุ่มเป้าหมายหรือผู้รับบริการได้รับทราบผ่านทางสื่อสิ่งพิมพ์ทุกประเภทที่จัดพิมพ์เผยแพร่ หรือสื่อประชาสัมพันธ์อื่นของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เช่น สื่อวิทยุโทรทัศน์ เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ผู้บริหารระดับสูงควรมีนโยบายให้หน่วยงานภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จัดส่งข้อมูลของหน่วยงานที่ตนปฏิบัติงานหรือดำเนินงานเพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เป็นข้อมูลที่น่าสนใจ และประชาชนควรจะได้รับประโยชน์ สามารถนำมาเผยแพร่ให้ประชาชนได้รับทราบผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ของกลุ่มงานผลิตเอกสาร ซึ่งการดำเนินการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ในขั้นตอนการจัดทำต้นฉบับต้องใช้เวลาในการหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ การรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และนำมาเรียบเรียง เป็นขั้นตอนที่สำคัญและต้องใช้ความละเอียดรอบคอบ ประกอบกับจำนวนงานที่มีค่อนข้างมากและมีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาในการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ ทำให้ผู้จัดทำต้นฉบับหาข้อมูลในแหล่งข้อมูลไม่หลากหลาย เพื่อเร่งทำให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา จึงทำให้เนื้อหาที่นำเสนอไม่น่าสนใจ ไม่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมายและองค์กรเท่าที่ควร โดยเฉพาะสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทวารสารรายเดือน และสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทจุลสาร ดังนั้น หากหน่วยงานภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เช่น สำนักกรรมธิการ สำนักประชุม สำนักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ สำนักองค์การรัฐสภาระหว่างประเทศ สำนักวิชาการ สำนักกฎหมาย ฯลฯ ส่งข้อมูลดังกล่าวที่เรียบเรียงเนื้อหาเรียบร้อยแล้ว นำลงในสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทดังกล่าว จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในการสนับสนุนภารกิจขององค์กรนิติบัญญัติ รวมทั้งความรู้ที่กลุ่มเป้าหมายจะได้รับส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

2. ผู้บริหารระดับสูงควรมีนโยบายขยายโครงสร้างภายในกลุ่มงานผลิตเอกสารให้เหมือนกับสำนักพิมพ์ที่มีมาตรฐาน เช่น มีฝ่ายบรรณาธิการ หรือฝ่ายบรรณาธิการ ฝ่ายพิสูจน์อักษร ฝ่ายการออกแบบศิลปกรรม ฝ่ายการให้บริการเผยแพร่ เพื่อให้มีระบบการทำงานที่ได้มาตรฐาน นอกจากนี้การขยายโครงสร้างดังกล่าวจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความก้าวหน้าในสายงานของตน เกิดแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

3. ผู้บริหารระดับสูงควรเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาประกวดราคาจ้างพิมพ์สื่อสิ่งพิมพ์ที่สำนักงานพิมพ์ไม่สามารถพิมพ์ให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา เนื่องจากบางช่วงเวลาสำนักงานพิมพ์มีปริมาณงานพิมพ์จำนวนมากเพราะมีหน้าที่ดำเนินการจัดพิมพ์สื่อสิ่งพิมพ์ทั้งหมดของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ไม่ได้จัดพิมพ์เฉพาะสิ่งพิมพ์ของกลุ่มงานผลิตเอกสาร สำนักประชาสัมพันธ์เท่านั้น ประกอบกับเป็นงานเร่งด่วน ทำให้สื่อสิ่งพิมพ์บางประเภท เช่น สื่อสิ่งพิมพ์รายเดือน จุลสารรายสามเดือน ไม่สามารถพิมพ์เสร็จทันตามกำหนดเวลาที่วางไว้ ดังนั้นหากมีการจ้างสำนักพิมพ์เอกชนจัดพิมพ์ สื่อสิ่งพิมพ์จะพิมพ์เสร็จตามกำหนดเวลาไม่เกิดความล่าช้า

## บรรณานุกรม

### หนังสือ

ณัฐวัฒน์ นิปภากร. (2551). เอกสารประกอบการอบรมเรื่อง การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์. โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการเตรียมความพร้อมเพื่อเลื่อนระดับสูงขึ้น ปี 2551. สำนักพัฒนาบุคลากร.

ทวี มณีสาย และ จาริรักษ์ วีระหงส์. (2548). การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

นรา สมประสงค์. (2544). แรงจูงใจ. ในประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร การศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ปรมะ สตะเวทิน. (2546). การสื่อสารมวลชน : กระบวนการและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ราตรี พัฒนรังสรรค์. (2544). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน. คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ จันทบุรี.

เรียม ศรีทอง. (2542). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน. กรุงเทพมหานคร : เซิร์คเวฟเอดดูเคชั่น.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2539). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : วิสิทธิ์พัฒนา.

ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2548). การบริหารงานบุคคลภาครัฐ : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : จุดทอง.

สมใจ ลักษณะ. (2549). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

สมยศ นาวิการ. (2543). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ กรุงธนพิมพ์.

สุรางค์ ไคว้ตระกูล. (2544). **จิตวิทยาการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อรรถวุฒิ ตัญญาวิทย์. (2544). **ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ**. กรุงเทพฯ :  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

### **สื่ออิเล็กทรอนิกส์**

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ. (มกราคม 2551). สืบค้นเมื่อวันที่ 24 มกราคม 2559, จาก  
<http://www.oknation.net/blog/knowledge09/2009/08/13/entry-1>

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ – สกุล	นางสาวจุฬีวรรณ เต็มผล
ตำแหน่งปัจจุบัน	วิทยากร ระดับชำนาญการพิเศษ
คุณวุฒิการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ชื่อหน่วยงาน	สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
สถานที่ติดต่อ	กลุ่มงานผลิตเอกสาร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
หมายเลขโทรศัพท์	0 2244 2291 - 3

