



เอกสารวิชาการ (ผลงานลำดับที่ ๑)

# เรื่อง การบริหารจัดการการปฏิบัติงาน ใน กลุ่มงานคณะกรรมการการท้องถิ่น

จัดทำโดย

นางสาววราภรณ์ สุขประเสริฐ

ผู้อำนวยการกลุ่มงานคณะกรรมการการท้องถิ่น  
สำนักกรรมการ ๓



ผู้ขอรับการประเมินสมรรถภาพข้าราชการรัฐสภาสามัญ  
เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ: (๙ ชช.)

พ.ศ. ๒๕๕๑

วันที่..... 2..... / 2..... / 25.....  
เลขทะเบียน..... น 22045  
..... @ KD  
เลขหมู่..... 283.3  
..... 02217 2

เอกสารวิชาการ (ผลงานลำดับที่ ๑)

การบริหารจัดการการปฏิบัติงาน

ใน

กลุ่มงานคณะกรรมการการท่องเที่ยว

(พ.ศ. ๒๕๔๗-๒๕๔๘)

นางสาววรรณ สุขประเสริฐ

ผู้อำนวยการกลุ่มงานคณะกรรมการการท่องเที่ยว

สำนักกรรมการ ๓ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

ผู้ขอรับการประเมินสมรรถภาพข้าราชการรัฐสภาสามัญ

เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ (ระดับ ๘ ชข.)

(ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ ๑)

### บทคัดย่อ

กลุ่มงานคณะกรรมการการท่องเที่ยว สำนักกรรมการ ๓ เป็นส่วนราชการภายในของ สำนักกรรมการ ๓ ที่มีหน้าที่สนับสนุนงานด้านเลขานุการ วิชาการ และการพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติให้กับคณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร ผู้เขียนในฐานะผู้อำนวยการ กลุ่มงาน มีหน้าที่ประการหนึ่งคือ บริหารจัดการ กำกับ ดูแลและตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากร ในกลุ่มงานให้สามารถสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้อง หาวิธี/แนวทางการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน (Operation Management) เพื่อให้บรรลุตาม เป้าหมายขององค์กรภายใต้ทรัพยากรบุคคลที่จำกัดและการดำเนินงานของคณะกรรมการอย่างต่อเนื่อง

ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ – ๒๕๕๘ ผู้เขียนได้ใช้หลักการ/แนวคิดการบริหารจัดการ (Management) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ในการบริหารจัดการการปฏิบัติงาน ในกลุ่มงาน โดยดำเนินการ ๕ ขั้นตอน ได้แก่ ตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดกลยุทธ์ ในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน ปฏิบัติตามกลยุทธ์ฯ ติดตามประเมินผล และปรับปรุง กลยุทธ์ฯ เพื่อใช้ในโอกาสต่อไป ทั้งนี้ ผู้เขียนได้กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการปฏิบัติงาน ในกลุ่มงาน รวม ๕ กลยุทธ์ และกำหนดกิจกรรม ได้แก่

กลยุทธ์ที่ ๑ การปรับปรุงระบบงานคณะกรรมการ โดยจัดทำร่างแนวทางการดำเนินงาน ของคณะกรรมการ ชุดที่ ๒๑ และชุดที่ ๒๒

กลยุทธ์ที่ ๒ การประสานองค์ความรู้ โดยปฏิบัติงานด้านวิชาการร่วมกับคณะที่ปรึกษา

กลยุทธ์ที่ ๓ การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ โดยปรับปรุงใช้ห้องประชุม คณะกรรมการ

กลยุทธ์ที่ ๔ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยปรับปรุงวิธีการทำงาน ปรับปรุงการควบคุมงาน และจัดหาทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ

กลยุทธ์ที่ ๕ การปรับปรุงการมอบหมายงาน โดยจัดทำตารางปฏิบัติงานของบุคลากร

ทั้งนี้ ผลสำเร็จของการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะมี ส่วนส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในการสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการทั้ง ๔ งานหลัก มีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งสรุปผลสำเร็จของงาน ๕ ด้าน ได้แก่ (๑) การจัดระบบการดำเนินงานของ คณะกรรมการ (๒) การดำเนินการให้บริการคณะกรรมการ (๓) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ บุคลากร (๔) ประสิทธิภาพการมอบหมายงานของผู้เขียน และ (๕) การดำเนินงานด้านวิชาการร่วมกับ คณะที่ปรึกษา

อนึ่ง การที่กลุ่มงานสามารถเตรียมงานและปฏิบัติงานสนับสนุนการดำเนินงานของ คณะกรรมการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานของคณะกรรมการ เป็นไปตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพด้วย โดยผลการดำเนินงานของคณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๑ และ ชุดที่ ๒๒ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๔๗ – ๒๕๔๘) เป็นไปตามเป้าหมายที่ คณะกรรมการกำหนดทั้ง ๔ ภารกิจหลัก รวมทั้งการจัดทำรายงานผลการพิจารณาศึกษาและสรุปผล การดำเนินงานของคณะกรรมการเพื่อเสนอไปยังรัฐบาล หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน และเพื่อ ประกอบการพิจารณาแก้ไขปัญหาและพัฒนาการท่องเที่ยวต่อไป

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิชาการฉบับนี้ ผู้เขียนได้ใช้ความรู้ในการจัดทำจากคณาจารย์วิทยากรประจำหลักสูตร การพัฒนามanagerระดับสูง รุ่นที่ ๒ ซึ่งสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยสำนักพัฒนาบุคลากร ได้จัดขึ้นระหว่างวันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๔๕ - ๒๒ สิงหาคม ๒๕๕๐ ผู้เขียนขอขอบคุณคณาจารย์วิทยากรประจำหลักสูตรทั้ง ๓ ท่าน ได้แก่ นายอุดม มุ่งเกษม ข้าราชการบำนาญ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน นายอภิมุข สุขประสิทธิ์ กรรมการร่างกฎหมายประจำสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา และนายอนุต สัตยฐิติเสรี ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร รวมทั้งขอขอบคุณคณะกรรมการกลั่นกรองการเสนอผลงานวิชาการเพื่อประกอบการพิจารณาการประเมินสมรรถภาพข้าราชการรัฐสภาสามัญ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ (ระดับ ๕ ชช.) ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ที่ได้ให้ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเอกสารวิชาการฉบับนี้ให้มีความละเอียดและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ ผู้เขียนขอขอบคุณผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ได้แก่ เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (นายพิฑูร พุ่มหิรัญ) รองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (นายวัชรินทร์ จอมพลาผล) และผู้อำนวยการสำนักกรรมการ ๓ (นางพรรณนิภา เสริมศรี) ตลอดจนผู้บริหารทุกคนที่ได้บริหารและกำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้เขียนตั้งแต่ครั้งที่ดำรงตำแหน่งวิทยากร ระดับ ๕ - ๗ รวมทั้งนายเกษฎาพร นนทพันธ์ ผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนาและฝึกอบรม สำนักพัฒนาบุคลากร เมื่อครั้งที่ร่วมปฏิบัติงานในคณะกรรมการการศึกษา ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๓๕ - ๒๕๔๒ ที่ได้ให้ความรู้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทาง และแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานด้านกรรมการด้วยความกรุณาและเอาใจใส่อย่างยิ่งซึ่งทำให้ผู้เขียนมีความรู้ ความสามารถและพัฒนางานในหน้าที่ได้อย่างมีศักยภาพสามารถตอบสนองต่อภารกิจของคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ผู้เขียนขอขอบคุณนิสิต วิทยากร เจ้าหน้าที่ธุรการ และเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลทุกคนในกลุ่มงานคณะกรรมการการท่องเที่ยวที่ได้ร่วมปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายที่สำนักกรรมการ ๓ และสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรกำหนด ตลอดจนได้อำนวยความสะดวกในการรวบรวมเอกสารและจัดพิมพ์ทำให้การจัดทำเอกสารวิชาการฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ผู้เขียนหวังว่า เอกสารวิชาการฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ในการศึกษาแนวทางการบริหารการจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน เพื่อปรับปรุง/พัฒนางานให้มีศักยภาพ สามารถตอบสนองภารกิจของคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญแผนภูมิ	ฎ
บทที่ ๑ บทนำ	
ความเป็นมา	
- สภาผู้แทนราษฎร และคณะกรรมการ	๑
- หน่วยราชการที่รองรับและสนับสนุนภารกิจของ	
สภาผู้แทนราษฎร และคณะกรรมการ	๕
ก. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร	๕
ข. สำนักกรรมการ ๓ และ	
กลุ่มงานคณะกรรมการการท่องเที่ยว	๖
ความสำคัญของปัญหา	๑๑
บทที่ ๒ ทบทวนวรรณกรรม	
ส่วนที่ ๑ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ	
และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	๒๑
- การพัฒนาองค์กร	๒๑
- การบริหารงาน	๒๓
- ทฤษฎีและทฤษฎีทางการบริหาร	๓๑

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
- การจัดการ	๓๗
- การวางแผน	๔๒
- ผู้นำ กับ ภาวะผู้นำ	๗๕
- การสร้างทีมงาน	๘๓
- การตัดสินใจ	๘๕
- ทักษะการประสานงาน	๘๗
<b>ส่วนที่ ๒</b> ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเลขานุการ ของคณะกรรมการ	๕๘
- งานด้านการประชุม	๕๕
- การเดินทางไปศึกษาข้อเท็จจริง/ศึกษาดูงานในประเทศ	๑๐๕
- การจัดสัมมนา	๑๑๑
- งานด้านต่างประเทศ	๑๑๔
สรุปการทบทวนวรรณกรรม	๑๑๖
กรอบ/แนวคิดในการบริหารจัดการ การปฏิบัติงานในกลุ่มงาน	๑๒๓
<b>บทที่ ๓</b> การบริหารจัดการการปฏิบัติงาน ในกลุ่มงานคณะกรรมการการท่องเที่ยว (พ.ศ. ๒๕๔๗-๒๕๔๘) และผลสำเร็จของงาน	๑๒๖
<b>ส่วนที่ ๑</b> การดำเนินการจัดการ การปฏิบัติงานในกลุ่มงาน	
<b>ขั้นตอนที่ ๑</b> ตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	๑๒๘
๑. การรวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริง ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มงาน	๑๒๘

**สารบัญ (ต่อ)**

	หน้า
ก. ข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการ	๑๒๘
ข. ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มงาน	๑๓๑
ค. ข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์	
เทคโนโลยีสารสนเทศ	๑๓๗
ง. ข้อมูลเกี่ยวกับอาคารสถานที่	๑๓๗
๒. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
ของกลุ่มงาน	๑๓๘
ขั้นตอนที่ ๒ กำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการในกลุ่มงาน	
๑) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย	๑๔๒
๒) กำหนดกลยุทธ์ในการการบริหารจัดการ	
การปฏิบัติงานในกลุ่มงาน	
- การปรับปรุงระบบงานคณะกรรมการ	๑๔๓
- การประสานองค์ความรู้	๑๔๔
- การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ	๑๔๔
- การเพิ่มประสิทธิภาพ	
การปฏิบัติงานของบุคลากร	๑๔๔
- การปรับปรุงการมอบหมายงาน	๑๔๕
ขั้นตอนที่ ๓ ขึ้นปฏิบัติตามกลยุทธ์การบริหารจัดการ	
การปฏิบัติงานในของกลุ่มงาน	
กลยุทธ์ที่ ๑ การปรับปรุงระบบงานคณะกรรมการ	
- จัดทำร่างแนวทางการดำเนินงาน	
ของคณะกรรมการ	๑๔๖

## สารบัญ (ต่อ)

หน้า

กลยุทธ์ที่ ๒ การประสานองค์ความรู้ - ปฏิบัติงานด้านวิชาการ ร่วมกับคณะที่ปรึกษา	๑๔๓
กลยุทธ์ที่ ๓ การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ - ปรับใช้ห้องประธานคณะกรรมการ	๑๔๘
กลยุทธ์ที่ ๔ การเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากร (๑) ปรับปรุงวิธีการทำงาน (๒) ปรับปรุงการควบคุมงาน (๓) จัดหาครุภัณฑ์เทคโนโลยี สารสนเทศ	๑๔๘ ๑๔๙ ๑๕๔ ๑๕๘
กลยุทธ์ที่ ๕ การปรับปรุงการมอบหมายงาน - จัดทำตารางปฏิบัติงานของบุคลากร	๑๕๙
ขั้นตอนที่ ๔ ขึ้นติดตามประเมินผล	๑๖๓
ขั้นตอนที่ ๕ ขึ้นปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารจัดการ การปฏิบัติงานในกลุ่มงาน เพื่อใช้ในโอกาสต่อไป	๑๖๘
ส่วนที่ ๒ ผลสำเร็จของงาน (๑) การจัดระบบการดำเนินงานของคณะกรรมการ (๒) การดำเนินการให้บริการคณะกรรมการ (๓) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร (๔) ประสิทธิภาพการมอบหมายงานของผู้เขียน (๕) การดำเนินงานด้านวิชาการร่วมกับคณะที่ปรึกษา	๑๗๓ ๑๗๑ ๑๗๑ ๑๗๓ ๑๗๓

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๔ สรุปผลและข้อเสนอแนะ	๑๘๖
บรรณานุกรม	๑๘๖
ภาคผนวก	
ประวัติผู้เขียน	๑๘๘

## สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ ๑	เปรียบเทียบกระบวนการปฏิบัติงาน ในการประชุมครั้งแรก และการประชุมครั้ง ๆ ต่อไป	๑๐๓
ตารางที่ ๒	แสดงช่วงเวลาการดำเนินงาน ของคณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๑ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๖ (๑ มกราคม – ๓๐ กันยายน ๒๕๔๖)	๑๒๕
ตารางที่ ๓	เปรียบเทียบสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก	๑๓๘
ตารางที่ ๔	แสดงผลสรุป SWOT กลุ่มงานคณะกรรมการการท่องเที่ยว	๑๔๑
ตารางที่ ๕	แผนภูมิแกนต์แสดงลำดับกิจกรรมและช่วงเวลาการจัดทำ บันทึกการประชุม	๑๕๕
ตารางที่ ๖	ตัวอย่างตารางปฏิบัติงาน แบบที่ ๑	๑๕๕
ตารางที่ ๗	ตัวอย่างตารางปฏิบัติงาน แบบที่ ๒	๑๖๐
ตารางที่ ๘	ตัวอย่างตารางปฏิบัติงาน แบบที่ ๓	๑๖๑
ตารางที่ ๙	ตัวอย่างตารางปฏิบัติงาน แบบที่ ๔	๑๖๑
ตารางที่ ๑๐	ตัวอย่างตารางปฏิบัติงาน แบบที่ ๕	๑๖๒
ตารางที่ ๑๑	ตัวอย่างตารางปฏิบัติงาน แบบที่ ๖	๑๖๒
ตารางที่ ๑๒	ตัวอย่างตารางปฏิบัติงาน แบบที่ ๗	๑๖๓
ตารางที่ ๑๓	ตัวอย่างตารางปฏิบัติงาน แบบที่ ๘	๑๖๓
ตารางที่ ๑๔	ตัวอย่างตารางปฏิบัติงาน แบบที่ ๙	๑๖๔
ตารางที่ ๑๕	ตัวอย่างตารางปฏิบัติงาน แบบที่ ๑๐	๑๖๔

**สารบัญตาราง (ต่อ)**

	<b>หน้า</b>
<p>ตารางที่ ๑๖ แสดงการจำลองภาพการมอบหมายงาน โดยไม่ใช่ตารางปฏิบัติงาน</p>	๑๖๕
<p>ตารางที่ ๑๗ แสดงการจำลองภาพการมอบหมายงาน โดยใช้ตารางปฏิบัติงาน</p>	๑๖๖
<p>ตารางที่ ๑๘ แสดงช่วงเวลาการจัดกิจกรรม ของคณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๑ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๗ (๑ ตุลาคม ๒๕๔๖ – ๓๐ กันยายน ๒๕๔๗)</p>	๑๗๔
<p>ตารางที่ ๑๙ แสดงช่วงเวลาการจัดกิจกรรม ของคณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๑ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๘ (๑ ตุลาคม ๒๕๔๗ – ๓๐ กันยายน ๒๕๔๘)</p>	๑๗๕
<p>ตารางที่ ๒๐ แสดงช่วงเวลาการจัดกิจกรรม ของคณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๒ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๘ (๑ ตุลาคม ๒๕๔๗ – ๓๐ กันยายน ๒๕๔๘)</p>	๑๗๘
<p>ตารางที่ ๒๑ แสดงช่วงเวลาการจัดกิจกรรม ของคณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๒ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๙ (๑ ตุลาคม ๒๕๔๘ – ๓๐ กันยายน ๒๕๔๙)</p>	๑๗๙

**สารบัญแผนภูมิ**

**หน้า**

**แผนภูมิที่ ๑** แสดงแบบจำลองขั้นตอนการบริหารจัดการ  
การปฏิบัติงานในกลุ่มงาน (พ.ศ. ๒๕๔๗ – ๒๕๔๘)

**๑๕๑**

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ความเป็นมา

##### สภาผู้แทนราษฎร และคณะกรรมการ

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย นับแต่อดีตจนถึงรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐<sup>\*</sup> สภาผู้แทนราษฎรมีอำนาจหน้าที่ด้านนิติบัญญัติ แต่ด้วยสภาประกอบด้วยสมาชิกจำนวนมาก และมีระยะเวลาในการประชุมแต่ละครั้งไม่มากพอที่จะพิจารณาศึกษารายละเอียดของเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างสมบูรณ์ ละเอียดและรอบคอบ รัฐธรรมนูญจึงได้บัญญัติไว้ว่า สภาผู้แทนราษฎรมีอำนาจเลือกสมาชิกของสภา ตั้งเป็นคณะกรรมการสามัญ และมีอำนาจเลือกบุคคลผู้เป็นสมาชิกหรือมิใช่สมาชิกตั้งเป็นคณะกรรมการวิสามัญ เพื่อกระทำการ พิจารณาสอบสวนหรือศึกษาเรื่องใด ๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของสภา แล้วรายงานต่อสภา ดังนั้น คณะกรรมการจึงเป็นองค์คณะบุคคลที่สภาตั้งขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ และเป็นองค์คณะบุคคลของฝ่ายนิติบัญญัติที่ได้รับมอบหมายจากสภาให้พิจารณาศึกษา สอบสวนเรื่องต่าง ๆ แล้วรายงานต่อสภา และถือเป็นกลไกที่สำคัญยิ่งในระบบรัฐสภาที่จะทำให้การทำงานของสภามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น<sup>๒</sup>

นอกจากนี้ รัฐธรรมนูญยังบัญญัติไว้ว่า สภาผู้แทนราษฎรมีอำนาจตราข้อบังคับการประชุมสภา และตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐ ประกอบกับข้อบังคับการประชุมสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. ๒๕๔๔ สามารถจำแนกประเภทของคณะกรรมการได้ ๖ ประเภท ได้แก่ คณะกรรมการสามัญ คณะกรรมการวิสามัญ คณะกรรมการเต็มสภา คณะกรรมการร่วมกัน คณะกรรมการร่วมกันของรัฐสภา ตามมาตรา ๑๗๓ ของรัฐธรรมนูญ และคณะกรรมการ

---

<sup>\*</sup> เอกสารฉบับนี้เป็นการเสนอผลงานซึ่งผู้เขียนได้ปฏิบัติงานในช่วงสมัยสภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๑ (พ.ศ. ๒๕๔๔ - ๒๕๔๘) และชุดที่ ๒๒ (พ.ศ. ๒๕๔๘ - ๒๕๕๒) โดยช่วงเวลาดังกล่าว ประเทศไทยยังใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐.

<sup>๒</sup> สำนักกรรมการ ๓ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, กรรมการ และคณะกรรมการในความรับผิดชอบของสำนักกรรมการ ๓, มกราคม ๒๕๔๘ (สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร), หน้า ๑.

ของรัฐสภา” ทั้งนี้ คณะกรรมการที่จะกล่าวถึงเฉพาะในที่นี้ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเสนอผลงานของผู้เขียนคือ คณะกรรมการสามัญ

คณะกรรมการสามัญ คือ กรรมการที่สภาเลือกและตั้งจากบุคคลผู้เป็นสมาชิกสภาเท่านั้น ประกอบเป็นคณะกรรมการ และตั้งไว้เป็นการถาวรตลอดอายุของสภา โดยมีจำนวนและคณะตามความจำเป็นในกิจการของสภานั้น” และข้อบังคับการประชุมสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. ๒๕๔๔ ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการสามัญ จำนวน ๓๑ คณะ แต่ละคณะประกอบด้วยกรรมการ จำนวน ๑๗ คน ทั้งนี้ คณะกรรมการสามัญ จำนวน ๓๑ คณะ ได้แก่<sup>๕</sup>

๑. คณะกรรมการกิจการสภาผู้แทนราษฎร
๒. คณะกรรมการเด็ก เยาวชน สตรีและผู้สูงอายุ
๓. คณะกรรมการการกีฬา
๔. คณะกรรมการการเกษตรและสหกรณ์
๕. คณะกรรมการการคมนาคม
๖. คณะกรรมการการคุ้มครองผู้บริโภค
๗. คณะกรรมการการเงิน การคลัง การธนาคารและสถาบันการเงิน
๘. คณะกรรมการตรวจรายงานการประชุม
๙. คณะกรรมการการต่างประเทศ
๑๐. คณะกรรมการการตำรวจ
๑๑. คณะกรรมการการติดตามการบริหารงบประมาณ
๑๒. คณะกรรมการการติดตามการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด
๑๓. คณะกรรมการติดตามผลการปฏิบัติตามมติของสภาผู้แทนราษฎร
๑๔. คณะกรรมการการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
๑๕. คณะกรรมการการทหาร
๑๖. คณะกรรมการการท่องเที่ยว

---

<sup>๕</sup> สำนักกรรมการ ๓ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, กรรมการ และคณะกรรมการในความรับผิดชอบของสำนักกรรมการ ๓, มกราคม ๒๕๔๘ (สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร), หน้า ๕-๑๗.

<sup>๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕.

<sup>๗</sup> สภาผู้แทนราษฎร, ข้อบังคับการประชุมสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. ๒๕๔๔ (สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร), หน้า ๑๖-๒๔.

๑๗. คณะกรรมการการปกครอง
๑๘. คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ
๑๙. คณะกรรมการการพลังงาน
๒๐. คณะกรรมการการพัฒนาการเมือง
๒๑. คณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจ
๒๒. คณะกรรมการการพาณิชย์
๒๓. คณะกรรมการการยุติธรรมและสิทธิมนุษยชน
๒๔. คณะกรรมการการแรงงาน
๒๕. คณะกรรมการการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
๒๖. คณะกรรมการการศาสนา ศิลปและวัฒนธรรม
๒๗. คณะกรรมการการศึกษา
๒๘. คณะกรรมการการสวัสดิการสังคม
๒๙. คณะกรรมการการสาธารณสุข
๓๐. คณะกรรมการการสื่อสารและโทรคมนาคม
๓๑. คณะกรรมการการอุตสาหกรรม

นอกจากนี้ ข้อบังคับการประชุมสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. ๒๕๔๔ หมวด ๔ กรรมการ  
ข้อ ๘๐ ยังได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสามัญแต่ละคณะ ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะ  
อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการท่องเที่ยว<sup>๖</sup> ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเสนอผลงานของผู้เขียนในฐานะ  
ผู้อำนวยการกลุ่มงานคณะกรรมการการท่องเที่ยว ดังนี้

“(๑๖) คณะกรรมการการท่องเที่ยว

มีอำนาจหน้าที่กระทำการ พิจารณาสอบสวน หรือศึกษาเรื่องใด ๆ ที่เกี่ยวกับการส่งเสริม สนับสนุน และการแก้ไขปัญหาอุปสรรค รวมทั้งพัฒนาการท่องเที่ยว”

---

<sup>๖</sup> สภาผู้แทนราษฎร, ข้อบังคับการประชุมสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. ๒๕๔๔, (สำนักการพิมพ์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร), หน้า ๒๑.

ทั้งนี้ ในการดำเนินงานของคณะกรรมการสามัญ อาจแบ่งการดำเนินงานออกได้เป็น ๒ ลักษณะ คือ”

๑. การประชุม ซึ่งจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ และ ข้อบังคับการประชุมของสภา

๒. การดำเนินกิจการอื่น ๆ ของคณะกรรมการ ซึ่งเป็นไปเพื่อประโยชน์ของ คณะกรรมการในการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่เพื่อให้ได้ซึ่งข้อมูล ข้อเท็จจริงและรายละเอียดอื่น ๆ อันจะใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการ และเป็นส่วนหนึ่งในเหตุและผลที่จะ นำเสนอในรายงานเพื่อสภาพิจารณาต่อไป การดำเนินกิจการอื่น ๆ ของคณะกรรมการ ได้แก่ การจัด สัมมนา การเดินทางไปประชุมพิจารณาศึกษาและคุณภาพข้อเท็จจริง ปัญหาอุปสรรค ข้อขัดข้อง และ ความเดือดร้อนของประชาชน การเดินทางไปศึกษาดูงานในต่างจังหวัดและต่างประเทศ รวมทั้ง การรับรองแขกต่างประเทศ

นอกจากนี้ ตามข้อบังคับการประชุมสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. ๒๕๔๔ ข้อ ๘๖ เพื่อ ประโยชน์ในการดำเนินงาน คณะกรรมการสามัญอาจตั้งผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นที่ปรึกษา ผู้ชำนาญการ นักวิชาการ และเลขานุการประจำคณะกรรมการก็ได้ ดังนั้น อาศัยอำนาจตามข้อบังคับดังกล่าว ประธานสภาผู้แทนราษฎร ด้วยความเห็นชอบของที่ประชุมร่วมกันของประธานคณะกรรมการสามัญ จึงออกระเบียบสภาผู้แทนราษฎรว่าด้วยการตั้งผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่ปรึกษา ผู้ชำนาญการ นักวิชาการ และ เลขานุการประจำคณะกรรมการสามัญประจำสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. ๒๕๔๔ ซึ่งคณะกรรมการ แต่ละคณะอาจตั้งผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่ปรึกษา ผู้ชำนาญการ นักวิชาการ และเลขานุการ ตำแหน่งใด ตำแหน่งหนึ่งหรือทุกตำแหน่งก็ได้ โดยให้คำนึงถึงคำตอบแทนของแต่ละตำแหน่งที่จะได้รับ และ กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งต่าง ๆ ดังนี้”

#### ๑. ที่ปรึกษาประจำคณะกรรมการ

มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการให้คำปรึกษา แนะนำ แสดงความคิดเห็นต่อ คณะกรรมการ

<sup>๑</sup> สำนักกรรมการ ๓ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, กรรมการ และคณะกรรมการ ในความรับผิดชอบของสำนักกรรมการ ๓, มกราคม ๒๕๔๘ (สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภา ผู้แทนราษฎร), หน้า ๒๑-๒๕.

<sup>๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๑-๔๐.

## ๒. ผู้ชำนาญการประจำคณะกรรมการ

มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานทางวิชาการของคณะกรรมการ ดังต่อไปนี้

(๑) ทำงานทางวิชาการที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการคณะนั้น ๆ ตามที่ คณะกรรมการหรือประธานคณะกรรมการมอบหมาย เช่น จัดทำรายงานความเห็น สรุปประเด็น เป็นต้น

(๒) ริเริ่ม เสนอแนะ และให้คำปรึกษาทางวิชาการในเรื่องต่าง ๆ ที่อยู่ในอำนาจ หน้าที่ของคณะกรรมการคณะนั้น ๆ

(๓) ประสานงานทางวิชาการกับคณะกรรมการคณะต่าง ๆ

## ๓. นักวิชาการ และเลขานุการประจำคณะกรรมการ

มีหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

หน่วยงานราชการที่รองรับและสนับสนุนภารกิจของสภาผู้แทนราษฎร และ คณะกรรมการ

### ก. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

ตามบทบัญญัติของพระราชบัญญัติจัดระเบียบปฏิบัติราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๑๘ และพระราชบัญญัติจัดระเบียบปฏิบัติราชการฝ่ายรัฐสภา (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีฐานะเทียบเท่ากรมในการทำหน้าที่เกี่ยวกับราชการ ประจำทั่วไปของสภาผู้แทนราษฎรและของรัฐสภา ทั้งนี้ สำนักงานได้กำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์ ดังนี้<sup>๕</sup>

#### พันธกิจ

๑. ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินบทบาทภารกิจของฝ่ายนิติบัญญัติตามรัฐธรรมนูญ
๒. ส่งเสริมสนับสนุนบทบาทของฝ่ายนิติบัญญัติและประชาชนในการแก้ไขปัญหา ของชาติ
๓. ส่งเสริมสนับสนุนบทบาทภารกิจของฝ่ายนิติบัญญัติด้านต่างประเทศ

<sup>๕</sup>คณะกรรมการวางแผนการบริหารราชการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, แผนพัฒนา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (พ.ศ. ๒๕๔๕-๒๕๔๘), (สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภา ผู้แทนราษฎร), หน้า ๔-๖.

๔. ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาประชาธิปไตยในระบบรัฐสภาและเผยแพร่บทบาทภารกิจของฝ่ายนิติบัญญัติ

๕. ปฏิบัติงานเลขานุการ งานวิชาการ งานกฎหมาย งานต่างประเทศ และงานธุรการของฝ่ายนิติบัญญัติ

**วิสัยทัศน์**

๑. เป็นองค์กรทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนบทบาทฝ่ายนิติบัญญัติและประชาชนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของประชาชนและของชาติ

๒. เป็นองค์กรทำหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาประชาธิปไตย ให้มีความเข้มแข็ง และเผยแพร่บทบาทภารกิจของฝ่ายนิติบัญญัติ ให้สาธารณชนได้รับรู้ รับทราบ เกิดความรู้ ความเข้าใจ และมีส่วนร่วมทางการเมือง การปกครองในระบอบประชาธิปไตยแบบรัฐสภา

๓. เป็นองค์กรทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนบทบาทภารกิจด้านต่างประเทศของฝ่ายนิติบัญญัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๔. เป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถสูง และเป็นเลิศในการปฏิบัติงานเลขานุการ งานวิชาการ งานกฎหมาย งานต่างประเทศ และงานธุรการของฝ่ายนิติบัญญัติ

๕. บุคลากรของสำนักงาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของฝ่ายนิติบัญญัติ

๖. เป็นศูนย์ข้อมูลและสารสนเทศด้านนิติบัญญัติ

๗. มีสถานที่ปฏิบัติงานที่สมเกียรติ และเพียงพอต่อการทำหน้าที่ของฝ่ายนิติบัญญัติและสำนักงาน และมีระบบการรักษาความปลอดภัยที่ได้มาตรฐานสากล

**ข. สำนักกรรมการ ๓ และกลุ่มงานคณะกรรมการการท่องเที่ยว**

เมื่อสภามีมติตั้งคณะกรรมการสามัญประจำสภาผู้แทนราษฎร และตามข้อบังคับการประชุมสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. ๒๕๔๔ กำหนดให้มีคณะกรรมการสามัญประจำสภาผู้แทนราษฎร จำนวน ๓๑ คณะ ดังกล่าวข้างต้น ส่วนราชการภายในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในงานด้านเกี่ยวกับการประชุมและกิจการต่าง ๆ ของคณะกรรมการสามัญ ได้แก่ สำนักกรรมการ ๑, ๒ และ ๓ ทั้งนี้ ในเอกสารฉบับนี้จะกล่าวถึงเฉพาะ **สำนักกรรมการ ๓ ซึ่งเป็นส่วนราชการต้นสังกัดของผู้เขียน**

สำนักกรรมการ ๓ เป็นส่วนราชการภายในของสำนักงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในงานและกิจการของคณะกรรมการสามัญ จำนวน ๑๐ คณะ โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบตามความในมาตรา ๗ แห่งพระราชบัญญัติจัดระเบียบปฏิบัติราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๑๘ แก้ไขเพิ่มเติมโดย

พระราชบัญญัติจัดระเบียบปฏิบัติราชการฝ่ายรัฐสภา (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ ซึ่งคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภาได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักกรรมการ ๓ รวม ๗ ประการ ดังนี้<sup>๑๑</sup>

(๑) ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการและธุรการทั่วไปในการประชุมของ คณะกรรมการสามัญ คณะกรรมการวิสามัญของสภาผู้แทนราษฎร คณะกรรมการร่วมกันและ คณะกรรมการร่วมกันของรัฐสภาในการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ การพิจารณาสอบสวนและ ศึกษาเรื่องใด ๆ คัดตามมติของคณะกรรมการเพื่อจัดทำรายงานและยื่นย้ันมติของคณะกรรมการ ไปยังสภาผู้แทนราษฎร รัฐสภา หน่วยงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ด้านการคุ้มครองผู้บริโภค การทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การท่องเที่ยว การป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติ มิชอบ การพลังงาน การพัฒนาการเมือง การแรงงาน การวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การสาธารณสุข และการอุตสาหกรรม ตลอดจนการจัดการสัมมนา การประชาสัมพันธ์ การเดินทางไปศึกษาดูงาน เรื่องนั้น ๆ

(๒) ศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริง และข้อเสนอแนะด้านวิชาการและ กฎหมาย เพื่อประกอบเรื่องเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ

(๓) ให้คำปรึกษา แนะนำ และเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการของสภาในการ พิจารณาร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ร่างพระราชบัญญัติ ร่างข้อบังคับการประชุม ญัตติ หรือเรื่องที่คณะกรรมการดำเนินการศึกษาหรือสอบสวนในเรื่องต่าง ๆ ตามรัฐธรรมนูญ ข้อบังคับ การประชุมสภาผู้แทนราษฎร ข้อบังคับการประชุมรัฐสภา กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับ การประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ

(๔) ค้นคว้าและจัดทำเอกสารทางวิชาการ เปรียบเทียบกฎหมายเพื่อเป็นข้อมูล ประกอบการพิจารณาในการประชุมคณะกรรมการ

(๕) จัดทำ รวบรวมคำแปรญัตติร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ร่างพระราชบัญญัติ ร่างข้อบังคับการประชุม ญัตติ หรือเรื่องที่คณะกรรมการดำเนินการศึกษา หรือ สอบสวน

<sup>๑๑</sup> กลุ่มงานบริหารงานบุคคล สำนักบริหารงานกลาง สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, การแบ่งส่วนราชการและการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนราชการในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภา ผู้แทนราษฎร พ.ศ. ๒๕๔๔, (เอกสารโรเนียว ไม่ได้เผยแพร่).

(๖) จัดทำบันทึกการประชุมของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ

(๗) ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย สำนักกรรมการ ๓ ได้พิจารณา วิทยาลัยฯ และพันธกิจของสำนักงาน ตลอดจนอำนาจหน้าที่ของสำนักดังกล่าวข้างต้น สำนักจึงได้ กำหนดวิทยาลัยฯ และพันธกิจให้สอดคล้องกับสำนักงานดังนี้<sup>๑</sup>

#### วิทยาลัยฯ

“เป็นองค์กรที่สนับสนุนงานด้านเลขานุการ วิชาการ และการพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติ เพื่อส่งเสริมงานของคณะกรรมการให้ก้าวหน้า ทันสมัย รวดเร็ว ถูกต้อง และมี ประสิทธิภาพ”

#### พันธกิจ

๑ สนับสนุนงานด้านเลขานุการ วิชาการ และการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ ให้กับ คณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. พัฒนาการดำเนินงานด้านเลขานุการ วิชาการ และการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ ให้มีศักยภาพ สามารถตอบสนองต่อภารกิจของคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. พัฒนาและสนับสนุนงานศูนย์ข้อมูลด้านกรรมการของสำนักกรรมการ ๓

นอกจากนี้ สำนักมีเป้าหมายที่จะปฏิบัติงานด้านเลขานุการ วิชาการ และการพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติ ให้สามารถสนองตอบภารกิจของคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการปฏิบัติงานสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการ สำนักกรรมการ ๓ มีส่วนราชการภายในรวม ๑๒ กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานบริหารทั่วไป ๑ กลุ่มงาน กลุ่มงานบริการ เอกสารอ้างอิง ๑ กลุ่มงาน และกลุ่มงานคณะกรรมการ ๑๐ กลุ่มงาน ซึ่งปฏิบัติงานสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการสามัญ ๑๐ คณะ ได้แก่ กลุ่มงานคณะกรรมการการคุ้มครองผู้บริโภค กลุ่มงาน คณะกรรมการการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กลุ่มงานคณะกรรมการการท่องเที่ยว กลุ่มงานคณะกรรมการการพลังงาน กลุ่มงานคณะกรรมการการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กลุ่มงานคณะกรรมการการสาธารณสุข กลุ่มงานคณะกรรมการการอุตสาหกรรม กลุ่มงาน คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ กลุ่มงานคณะกรรมการการพัฒนา

<sup>๑</sup>ผู้เขียนประมวลจากการรับมอบแนวนโยบายจากผู้อำนวยการสำนักในการปฏิบัติงานสนับสนุน ภารกิจของคณะกรรมการ เมื่อครั้งได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มงานคณะกรรมการ การท่องเที่ยว (วันที่ ๒๒ มกราคม ๒๕๔๖).

การเมือง และกลุ่มงานคณะกรรมการการแรงงาน ทั้งนี้ ผู้เขียนจะกล่าวถึงเฉพาะอำนาจหน้าที่  
กลุ่มงานคณะกรรมการซึ่งเกี่ยวข้องกับการเสนอผลงานดังนี้

อำนาจหน้าที่กลุ่มงานคณะกรรมการ มี ๑๓ ประการ ได้แก่<sup>๒</sup>

(๑) ดำเนินงานเลขานุการและธุรการทั่วไปของคณะกรรมการและ  
คณะอนุกรรมการ

(๒) ศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริง และข้อเสนอแนะทางด้านวิชาการและ  
กฎหมาย เพื่อประกอบเรื่องเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ

(๓) ติดตาม ศึกษา รวบรวมผลการพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎรเกี่ยวกับ  
ร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ร่างพระราชบัญญัติ ร่างข้อบังคับการประชุม หรือญัตติต่าง ๆ  
ที่จะนำเข้าสู่สภาผู้แทนราษฎร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในชั้นของคณะกรรมการ  
สภาผู้แทนราษฎร

(๔) ให้คำปรึกษา แนะนำ และเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการของสภาในการร่าง  
พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ พิจารณาร่างพระราชบัญญัติ ร่างข้อบังคับการประชุม ญัตติ หรือ  
เรื่องที่คณะกรรมการดำเนินการศึกษา หรือสอบสวนในเรื่องต่าง ๆ ตามรัฐธรรมนูญ ข้อบังคับ  
การประชุมสภาผู้แทนราษฎร ข้อบังคับการประชุมรัฐสภา กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับ  
การประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ

(๕) จัดทำหนังสือนัดประชุม เชิญผู้เกี่ยวข้องหรือผู้แปรญัตติมาชี้แจงและมีหนังสือ  
เรียกบุคคลหรือหน่วยงานให้จัดส่งเอกสาร ข้อมูล ข้อเท็จจริงเพื่อประกอบการพิจารณา

(๖) จัดทำบันทึกการประชุมและยืนยันมติที่ประชุมของคณะกรรมการและ  
คณะอนุกรรมการไปยังบุคคล ส่วนราชการ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(๗) ติดต่อประสานกับคณะรัฐมนตรี รัฐมนตรี ที่ปรึกษา ผู้ชำนาญการ นักวิชาการ และ  
เลขานุการ รวมทั้งส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรเอกชน และประชาชน เพื่อเข้าร่วมประชุมและชี้แจง  
กับคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ

(๘) ดำเนินการยกร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ร่างพระราชบัญญัติ และ  
ร่างข้อบังคับการประชุมตามที่คณะกรรมการแก้ไขหรือมอบหมาย

<sup>๒</sup> กลุ่มงานบริหารงานบุคคล สำนักบริหารงานกลาง สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร,  
การแบ่งส่วนราชการและการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนราชการในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภา  
ผู้แทนราษฎรพ.ศ. ๒๕๔๔, (เอกสารโรเนียว ไม่ได้เผยแพร่).

(๙) ศึกษา รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลและข้อเสนอแนะในการจัดทำรายงานการพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ร่างพระราชบัญญัติ ร่างข้อบังคับการประชุม และรายงานของ คณะกรรมการในการพิจารณาผู้คดี หรือเรื่องที่คณะกรรมการดำเนินการศึกษาหรือสอบสวน เพื่อนำเสนอสภาผู้แทนราษฎรพิจารณา

(๑๐) ศึกษา รวบรวม และประมวลเหตุผลประกอบมติคณะกรรมการเพื่อเป็นข้อมูล ให้คณะกรรมการชี้แจงต่อสภาผู้แทนราษฎร

(๑๑) ศึกษา รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ จัดให้มีการวิจัย เพื่อจัดทำแผนและโครงการ ในการจัดสัมมนาและจัดนิทรรศการของคณะกรรมการ รวมทั้งการเดินทางไปศึกษาดูงานทั้ง ในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนการจัดสรุปผลการสัมมนา ผลการจัดนิทรรศการ และการจัดทำ รายงานการศึกษาดูงาน

(๑๒) รวบรวมข้อมูลและกิจกรรมของคณะกรรมการเพื่อจัดทำและเผยแพร่ผลงาน ของคณะกรรมการ

(๑๓) ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

โดยสรุป คณะกรรมการการทอ่งเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร เป็นองค์คณะบุคคลหนึ่งของฝ่ายนิติบัญญัติที่ได้รับมอบหมายจากสภาให้พิจารณาศึกษา สอบสวนเรื่องต่าง ๆ แล้วรายงานต่อ สภา โดยคณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ “กระทำกิจการ พิจารณาสอบสวน หรือศึกษาเรื่องใด ๆ ที่เกี่ยวกับการส่งเสริม สนับสนุน และการแก้ไขปัญหายุ่งยาก รวมทั้งพัฒนาการทอ่งเที่ยว” ในการดำเนินงานของคณะกรรมการตามอำนาจหน้าที่ดังกล่าว อาจแบ่งการดำเนินงานได้ดังนี้

๑. งานด้านการประชุม

๒. งานด้านสัมมนา

๓. งานด้านการเดินทางไปศึกษาสภาพข้อเท็จจริง/ศึกษาดูงานในประเทศ

๔. งานด้านต่างประเทศ (การเดินทางไปศึกษาดูงาน และ การรับรองแขกต่างประเทศ)

ทั้งนี้ คณะกรรมการอาจตั้งผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่ปรึกษา ผู้ชำนาญการ นักวิชาการ และ เลขานุการ โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานทางวิชาการของคณะกรรมการ/ ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

นอกจากนี้ ส่วนราชการภายในสำนักกรรมการ ๓ สำนักงานเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎร ที่มีหน้าที่รับผิดชอบสนับสนุนงานเลขานุการและวิชาการ และการพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติให้แก่คณะกรรมการการทอ่งเที่ยว คือ กลุ่มงานคณะกรรมการการทอ่งเที่ยวซึ่ง

มีอำนาจหน้าที่และเป้าหมายการปฏิบัติงานตามที่สำนักงานและสำนักกำหนด โดยสรุปคือ ปฏิบัติงาน ด้านเลขานุการ วิชาการ และการพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติให้สามารถสนองตอบภารกิจของ คณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (หมายถึงรวดเร็ว/ทันเวลา และ ถูกต้อง) ทั้งนี้ ผู้เขียนดำรง ตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มงานคณะกรรมการการทอ่งเที๋ยวตั้งแต่วันที่ ๒๑ มกราคม ๒๕๔๖ จนถึง ปัจจุบัน

### ความสำคัญของปัญหา

ที่ประชุมสภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๑ ปีที่ ๑ ครั้งที่ ๒๒ (สมัยสามัญทั่วไป) วันพฤหัสบดีที่ ๒๔ พฤษภาคม ๒๕๔๔ ได้ลงมติตั้งคณะกรรมการการทอ่งเที๋ยว และ คณะกรรมการได้มีการประชุมครั้งแรกเมื่อวันพุธที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๔๔ เพื่อเลือกตั้งตำแหน่งต่าง ๆ ในคณะกรรมการ และดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากสภา ซึ่งในการ ดำเนินงานของคณะกรรมการมีกลุ่มงานคณะกรรมการการทอ่งเที๋ยว สำนักกรรมการ ๓ ปฏิบัติ หน้าที่สนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการดังกล่าว แต่ในขณะที่คณะกรรมการได้ดำเนินงานตาม อำนาจหน้าที่มาตั้งแต่วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๔๔ จนถึงวันที่ ๒๐ มกราคม ๒๕๔๖ รวมระยะเวลา ประมาณ ๑ ปี ๗ เดือน สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรได้มีคำสั่งย้ายบุคลากรเกือบทั้งหมดของ กลุ่มงานคณะกรรมการการทอ่งเที๋ยว และมีคำสั่งแต่งตั้งให้ผู้เขียนซึ่งขณะนั้นดำรงตำแหน่ง วิทยากร ๗ ว. กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ ๓ ไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มงาน (วิทยากร ๗ ว.) แทน เมื่อวันที่ ๒๑ มกราคม ๒๕๔๖

ขณะนั้นคณะกรรมการได้เดินทางไปศึกษาดูงานด้านการทอ่งเที๋ยวในต่างประเทศ (ระหว่างวันที่ ๑๖ - ๒๔ มกราคม ๒๕๔๖) ต่อมาเมื่อผู้เขียนได้เข้าพบประธานคณะกรรมการและได้ รับทราบกรอบแนวทางการดำเนินงาน และการดำเนินงานของคณะกรรมการในช่วงเกือบ ๒ ปีที่ ผ่านมาโดยสรุปดังนี้

๑. แนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการ ยึดหลักแนวนโยบายของรัฐบาลที่ให้ เพิ่มรายได้ทางการทอ่งเที๋ยว ส่งเสริมและสนับสนุนแหล่งทอ่งเที๋ยวสำคัญ ๆ และแหล่งทอ่งเที๋ยวใหม่ ๆ ทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นอกจากนี้ คณะกรรมการได้ตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อพิจารณาศึกษา เรื่องต่าง ๆ โดยละเอียด และนำเสนอคณะกรรมการพิจารณาเห็นชอบก่อนที่จะเสนอไปยังหน่วยงาน

ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนต่อไป<sup>๑๑</sup> รวมทั้งกำหนดขอบเขตการดำเนินงานของคณะกรรมการ  
ในภาพรวม ๔ กรอบ ได้แก่ แผนพัฒนาการท่องเที่ยวในอนาคต แหล่งท่องเที่ยวที่ต้องพัฒนา ปัญหา  
อุปสรรคในการพัฒนาการท่องเที่ยว และกฎหมายที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการท่องเที่ยว<sup>๑๒</sup>

๒. การดำเนินงานและผลการดำเนินงานของคณะกรรมการ ระหว่างวันที่ ๓๐  
พฤษภาคม ๒๕๔๔ - ๓๐ มกราคม ๒๕๔๖ มีดังนี้

(๑) มีการประชุมคณะกรรมการ สัปดาห์ละ ๑ ครั้ง รวม ๕๐ ครั้ง

(๒) มีการตั้งคณะอนุกรรมการ จำนวน ๑๖ คณะ แยกเป็น

๑) พิจารณาเสร็จสิ้นและได้เสนอรายงานผลการพิจารณาศึกษาให้  
คณะกรรมการพิจารณาแล้ว ๑ คณะ ได้แก่ คณะอนุกรรมการพิจารณาศึกษาเรื่อง ปัญหา  
นักท่องเที่ยวถูกหลอกลวงและถือโอกาสให้ซื้ออัญมณีและเครื่องประดับ ซึ่งคณะกรรมการได้พิจารณา  
ให้ความเห็นชอบพร้อมให้แก้ไขปรับปรุงก่อนเสนอประธานสภาผู้แทนราษฎรเพื่อโปรดทราบและ  
ส่งไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม ใดๆก็ดี ยังไม่ได้มีการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตามมติ  
คณะกรรมการ

๒) คณะอนุกรรมการพิจารณาเสร็จสิ้น ๑ คณะ แต่อยู่ระหว่างการจัดทำ  
รายงานเพื่อเสนอคณะกรรมการพิจารณาเห็นชอบ ได้แก่ คณะอนุกรรมการพิจารณาศึกษาเรื่อง  
แผนพัฒนาการท่องเที่ยวภาคใต้

๓) ยังอยู่ในระหว่างการพิจารณาศึกษาของคณะอนุกรรมการอีก ๑๔ คณะ  
ทั้งนี้ ได้มีการประชุม/ประชุมสัญจรเพื่อพิจารณาศึกษาตามที่ได้รับมอบหมาย

(๓) มีการเดินทางไปศึกษาดูงาน/ประชุมสัญจรในประเทศ รวม ๒๐ ครั้ง

(๔) มีการเดินทางไปศึกษาดูงานด้านการท่องเที่ยวในต่างประเทศ รวม ๔ ครั้ง

<sup>๑๑</sup>คณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร, สรุปผลงานของคณะกรรมการ  
การท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร ระหว่าง ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๔๔ - ๓๐ มิถุนายน ๒๕๔๖, สำนักการพิมพ์ สำนักงาน  
เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, หน้า ๑.

<sup>๑๒</sup>คณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร, สรุปผลงานของคณะกรรมการ  
การท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร ระหว่าง ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๔๔ - ๓๐ มิถุนายน ๒๕๔๖, สำนักการพิมพ์ สำนักงาน  
เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, หน้า ๒๒-๒๓.

(๕) ยังไม่มีกิจกรรมการจัดสัมมนา

(๖) ยังไม่มีการจัดทำรายงานผลการพิจารณาศึกษาของคณะกรรมการเพื่อเสนอประธานสภาผู้แทนราษฎรและส่งไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(๗) ยังไม่มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานของคณะกรรมการ

- คณะที่ปรึกษาในคณะกรรมการกำลังดำเนินการจัดทำหนังสือสรุปผลงานคณะกรรมการ

นอกจากนี้ ผู้เขียนได้รับทราบสภาพปัญหาและความต้องการจากประธานและคณะกรรมการโดยสรุปดังนี้

๑. การปฏิบัติงานของบุคลากรเดิมในกลุ่มงานยังไม่สามารถสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (โดยเฉพาะความรวดเร็ว/ทันเวลา) รวมทั้งการให้ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ

๒. ถึงแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรของกลุ่มงานอย่างกะทันหันในระหว่างที่คณะกรรมการกำลังดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่มาแล้วประมาณเกือบ ๒ ปีก็ตาม คณะกรรมการก็ต้องการให้ผู้เขียนในฐานะผู้อำนวยการกลุ่มงานคนใหม่และบุคลากรของกลุ่มงานที่มีอยู่ ปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๖ ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ - กันยายน ๒๕๔๖ กลุ่มงานจะต้องสนับสนุนภารกิจการดำเนินงานของคณะกรรมการดังนี้

๒.๑ ภารกิจสนับสนุนการดำเนินงานโดยปกติ ได้แก่

๑) งานการประชุมของคณะกรรมการ สัปดาห์ละ ๑ ครั้ง/ตามที่ที่ประชุมมีมติ และการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ

๒) งานการเดินทางไปศึกษาดูงานและประชุมสัมฤทธิ์ด้านการท่องเที่ยวในประเทศโดยเฉพาะในพื้นที่ของกรรมการทั้ง ๑๗ คน

๓) งานการเดินทางไปศึกษาดูงานในต่างประเทศในช่วงปิดสมัยประชุมสภา

๔) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

๒.๒ ภารกิจเร่งด่วน ได้แก่

๑) เตรียมการสนับสนุนการจัดสัมมนาในจังหวัดพื้นที่ของกรรมการทั้ง ๑๗ คน ตามที่คณะกรรมการกำหนดในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๖

๒) ปรับปรุงรายงานคณะกรรมการพิจารณาศึกษาเรื่อง ปัญหาหนักท้องเที่ยว ถูกหลอกหลวงและฉ้อโกงให้ชื่ออัญมณีและเครื่องประดับ ที่คณะอนุกรรมการได้เสนอและ คณะกรรมการมีมติเห็นชอบและให้แก้ไขปรับปรุงก่อนเสนอไปยังประธานสภาผู้แทนราษฎร เพื่อโปรดทราบก่อนส่งไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

๓) สนับสนุนการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการที่ยังอยู่ในระหว่าง การพิจารณาศึกษาทั้ง ๑๔ คณะ ตามที่ประธานคณะอนุกรรมการกำหนด เพื่อเสนอรายงานผล การพิจารณาศึกษาไปยังคณะกรรมการพิจารณาต่อไป

เมื่อผู้เขียนได้รับทราบข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ในฐานะผู้อำนวยการกลุ่มงานซึ่งมีหน้าที่ บริหารจัดการ ดูแล และตรวจสอบความถูกต้อง รวมทั้งเข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ได้พิจารณา เห็นว่าภารกิจของกลุ่มงานทั้งการสนับสนุนงานปกติและเร่งด่วนดังกล่าวข้างต้น ผู้เขียนและบุคลากร ในกลุ่มงานที่เหลืออยู่จะปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการได้อย่างต่อเนื่องและมี ประสิทธิภาพได้อย่างไร เมื่อคำนึงถึงปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานดังนี้

๑. จำนวนบุคลากรในกลุ่มงานในขณะนั้นมีทั้งสิ้น ๖ คน ได้แก่ นิติกร ๑ คน เจ้าหน้าที่ รุรการ ๑ คน เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล ๑ คน และคณะทำงานในคณะกรรมการสามัญ (อัตราจ้าง) รวม ๓ คน อย่างไรก็ดี จำนวนบุคลากรดังกล่าวยังไม่เพียงพอต่อการรองรับภารกิจของคณะกรรมการและ คณะอนุกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

๑.๑ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งนิติกรและวิทยากร ถือเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ เป็นหลัก ซึ่งกลุ่มงานมีบุคลากรเต็มในตำแหน่งนิติกรเพียง ๑ คน ถึงแม้จะมีข้าราชการในตำแหน่ง นิติกร ๖ อีก ๑ คน ซึ่งมีประสบการณ์การปฏิบัติงานให้แก่คณะกรรมการสามัญในสำนักกรรมการ อื่น ได้มาช่วยปฏิบัติราชการในระหว่างรอการย้ายมาบรรจุในกลุ่มงาน รวมทั้งผู้เขียนที่จะมีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงานในฐานะวิทยากรด้วย ก็ยังไม่เพียงพอต่อปริมาณงานในหน้าที่รับผิดชอบดังกล่าว มาแล้ว

๑.๒ ถึงแม้กลุ่มงานจะมีคณะทำงานในคณะกรรมการสามัญ (อัตราจ้าง) ๓ คน ก็ตาม แต่อัตราราชการมีหน้าที่สนับสนุนภารกิจเฉพาะงานที่ได้รับมอบหมายจากนิติกรและวิทยากร โดยเน้น งานด้านเอกสารเป็นหลัก เช่น จัดทำบันทึกการประชุม/บันทึกการเดินทาง หรือช่วยสนับสนุนงานด้าน รุรการ เป็นต้น แต่ไม่สามารถปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับส่วนของงานซึ่งเป็นภารกิจของบุคคลที่เป็น ข้าราชการในตำแหน่งนิติกรและวิทยากรเท่านั้น เช่น การดำเนินการเกี่ยวกับการขออนุมัติบุคคลและ ค่าใช้จ่าย อีกทั้งปัญหาการลาออกของอัตราราชการเมื่อได้งานใหม่ก็เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและกะทันหันซึ่ง ทำให้งานที่มอบหมายไว้ค้างค้ำและส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของคณะกรรมการ/คณะ อนุกรรมการด้วย

๒. ความคาดหวังของคณะกรรมการต่อการปฏิบัติงานของผู้เขียนและกลุ่มงานมีในระดับสูง ดังจะเห็นได้จากการที่ต้องการให้ปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ทั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรอย่างกะทันหันและเป็นการรับช่วงงานระหว่างที่มีการดำเนินงานของคณะกรรมการแล้ว อีกทั้งผู้เขียนมีเวลาศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของคณะกรรมการที่ผ่านมาพร้อมทั้งปัญหาต่าง ๆ เพียงประมาณ ๒ สัปดาห์เท่านั้น

๓. คณะกรรมการมีกำหนดการดำเนินงานที่เจาะจง/แน่นอนเฉพาะงานด้านการประชุมและงานด้านการเดินทางไปศึกษาดูงานในต่างประเทศเท่านั้น แต่งานด้านการเดินทางไปศึกษาดูงาน/ศึกษาข้อเท็จจริงในพื้นที่ หรืองานด้านการจัดสัมมนาที่กำหนดจัดในพื้นที่ของคณะกรรมการทั้งคณะ (จำนวนกรรมการ ๑๗ คน) นั้น จะไม่มีการกำหนดระยะเวลาล่วงหน้า ทั้งนี้ขึ้นกับความพร้อมของกรรมการแต่ละคน ทำให้การดำเนินงานด้านต่าง ๆ อาจเกิดขึ้นในเวลาใกล้เคียงกัน เช่น มีทั้งการประชุม การเดินทางไปศึกษาดูงาน/ศึกษาข้อเท็จจริงในพื้นที่ และการจัดสัมมนาของคณะกรรมการ รวมทั้งในเวลาเดียวกันยังมีการประชุม/การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของคณะอนุกรรมการทั้ง ๑๔ คณะ ซึ่งขึ้นกับประธานคณะอนุกรรมการคณะนั้น ๆ เป็นผู้กำหนด และไม่มีกรอบระยะเวลาที่คณะอนุกรรมการต้องพิจารณาให้แล้วเสร็จเพื่อเสนอรายงานต่อคณะกรรมการพิจารณาคืบ

**โดยสรุป ปัญหาสำคัญของกลุ่มงานในขณะนั้น คือ**

๑. ความขาดแคลนบุคลากรและวิทยากรซึ่งต้องใช้เวลาในการที่สำนักงานเรียกบรรจุบุคลากรในตำแหน่งดังกล่าวเพิ่มตามโครงสร้างอัตรากำลังและงบประมาณ รวมทั้งปัญหาการลาออกกะทันหันของอัตราจ้างและต้องใช้เวลาในการดำเนินการจ้างอัตราจ้างใหม่เช่นเดียวกัน

๒. ปริมาณงานที่คณะกรรมการกำหนดมีมากและต้องทำพร้อมกัน ตลอดจนต้องแล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด รวมทั้งคณะกรรมการไม่ได้กำหนดระยะเวลาที่จะดำเนินงานนั้น ๆ ล่วงหน้า โดยเฉพาะงานด้านการเดินทางไปศึกษาดูงานในประเทศและการจัดสัมมนาที่จะจัดในพื้นที่จังหวัดของกรรมการ ๑๗ คน ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๖

ดังนั้น ผู้เขียนจึงตัดสินใจที่จะเน้นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในระยะแรก (ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ - กันยายน ๒๕๔๖) โดยมีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการให้ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ (หมายถึง รวดเร็ว/ทันเวลา และถูกต้อง) ทั้งภารกิจปกติและเร่งด่วนที่คณะกรรมการมอบหมายดังกล่าวมาแล้วซึ่งการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในระหว่างที่รอสำนักงานดำเนินการบรรจุบุคลากรและวิทยากรใหม่ โดยสรุปดังนี้

๑. การปฏิบัติงานด้านวิชาการ จะเน้นการให้คำปรึกษา แนะนำ และเสนอแนะเกี่ยวกับ เรื่องที่คณะกรรมการดำเนินการศึกษาหรือสอบสวนในเรื่องต่าง ๆ ตามอำนาจหน้าที่ ขอบข่าย การประชุมสภาผู้แทนราษฎร ระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของคณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการ รวมทั้งการปรับปรุงกระบวนการงานของคณะกรรมการ ตลอดจนการรวบรวม ข้อมูล/ข้อเท็จจริงด้านวิชาการและกฎหมาย เพื่อประกอบเรื่องเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการ หรือคณะอนุกรรมการ โดยเน้นใช้องค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ของผู้เขียนและ นิติกร ๖ ซึ่งมีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในงานด้านกรรมการของคณะกรรมการ สามัญคณะอื่นมาไม่น้อยกว่า ๑๐ ปี

๒. การปฏิบัติงานด้านเลขานุการเพื่อสนับสนุนภารกิจคณะกรรมการตามที่กำหนด โดยเน้นใช้องค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวของผู้เขียนและนิติกร ๖ เช่นเดียวกัน ตลอดจนเน้นการทำงานเป็นทีม ผลการปฏิบัติงานตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ - กันยายน ๒๕๔๖ นั้น ปรากฏว่าสามารถ สนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ โดยคณะกรรมการ สามารถดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ได้ตามที่กำหนดดังนี้<sup>๑๕</sup>

๑. มีการประชุมคณะกรรมการ สัปดาห์ละ ๑ ครั้ง รวม ๑๘ ครั้ง
๒. มีการเดินทางไปศึกษาดูงานและประชุมสัมมนาการท่องเที่ยวในประเทศ รวม ๘ ครั้ง
๓. มีการจัดสัมมนา รวม ๖ ครั้ง
๔. มีการเดินทางไปศึกษาดูงานในต่างประเทศในช่วงปิดสมัยประชุมสภา รวม ๑ ครั้ง
๕. ปรับปรุงรายงานคณะกรรมการพิจารณาศึกษาเรื่อง ปัญหานักท่องเที่ยวถูก หลอกหลวงและฉ้อโกงให้ซื่อสัตย์และเครื่องประดับ และเสนอไปยังประธานสภาผู้แทนราษฎร เพื่อ โปรดทราบ ก่อนส่งไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๖. ปรับปรุงรายงานคณะอนุกรรมการพิจารณาศึกษาเรื่อง แผนพัฒนาการท่องเที่ยว ภาคใต้ และเสนอ ไปยังประธานสภาผู้แทนราษฎร เพื่อ โปรดทราบ ก่อนส่งไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

<sup>๑๕</sup>กลุ่มงานคณะกรรมการการท่องเที่ยว สำนักกรรมการ ๓, สรุปผลงานของคณะกรรมการ การท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร ระหว่าง ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๔๖ - ๓๐ มิถุนายน ๒๕๔๗, สำนักการพิมพ์ สำนักงาน เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, หน้า ๒-๑๑.

๗. สนับสนุนงานด้านการประชุมของคณะกรรมการและคณะทำงาน จำนวน ๓ คณะจนแล้วเสร็จและเสนอรายงานผลการพิจารณาศึกษาเพื่อให้คณะกรรมการพิจารณาเห็นชอบ รวมทั้งเสนอส่งไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการพิจารณา ได้แก่

๑) คณะอนุกรรมการพิจารณาเรื่อง แนวทางและมาตรการในการแก้ไขปัญหามักคุเทศก์ไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมักคุเทศก์ พ.ศ. ๒๕๓๕

๒) คณะอนุกรรมการพิจารณาเรื่อง การจัดเก็บอัตราค่าธรรมเนียมเข้าชมอุทยานแห่งชาติส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยว

๓) คณะทำงานในคณะกรรมการพิจารณาเรื่อง ผลกระทบต่อการท่องเที่ยว กรณีการเสนอข่าวความไม่ปลอดภัยในการนำเครื่องบินขึ้นลงสนามบินภูมิภาค ๓ แห่ง

ส่วนคณะอนุกรรมการที่เหลือ ๑๓ คณะ นั้น มีเพียง ๒ คณะที่เริ่มมีการประชุมพิจารณาศึกษาตามที่ได้รับมอบหมาย แต่คณะอนุกรรมการอีก ๑๑ คณะยังไม่มีกำหนดดำเนินการใด ๆ

อย่างไรก็ดี ถึงแม้จะมีนิติกรและวิทยากรอีก ๒ คน ย้ายมาบรรจุในกลุ่มงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานร่วมกับผู้เขียนและนิติกร ๖ แต่ผู้เขียนยังต้องบริหารจัดการโดยเน้นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าตลอดเวลา (ช่วงเดือนตุลาคม-ธันวาคม ๒๕๔๖) ด้วยสาเหตุดังต่อไปนี้

๑. มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรอย่างกะทันหันเป็นระยะ ๆ โดยบุคลากรเดิมในตำแหน่งนิติกรได้ปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งก็ขอย้ายไปปฏิบัติงานในกลุ่มงานอื่น ส่วนบุคลากรที่ขอย้ายมาจากสำนักอื่นเพื่อแทนอัตราของนิติกรเดิมดังกล่าวก็ปฏิบัติหน้าที่ได้ไม่นานนักก็ขอย้ายไปสำนักอื่นอีกครั้ง ยิ่งไปกว่านั้น วิทยากรที่กลุ่มงานได้อัตราเพิ่ม ๑ คน ซึ่งขอย้ายมาจากสำนักอื่น เมื่อมาปฏิบัติงานได้ระยะหนึ่งก็ขอย้ายไปกลุ่มงานอื่นอีกครั้งเช่นเดียวกัน จึงทำให้เหลือเพียงผู้เขียนและนิติกร ๖ รวม ๒ คน ที่รับผิดชอบเป็นผู้ปฏิบัติงานหลักของกลุ่มงานในช่วงเดือนตุลาคม-ธันวาคม ๒๕๔๖ นอกจากนี้บุคลากรสนับสนุนที่เป็นอัตราจ้างก็ลาออกเป็นระยะเนื่องจากได้งานใหม่ที่มั่นคงด้วยจึงทำให้ขาดบุคลากรที่จะช่วยสนับสนุนงาน

๒. เกิดปัญหาเฉพาะหน้าของคณะกรรมการ เนื่องจากบุคลากรที่มาช่วยปฏิบัติราชการ ณ ห้องประธานคณะกรรมการ ได้ลาออกจากราชการกะทันหันในขณะที่ทำงานร่วมกับคณะที่ปรึกษาในคณะกรรมการในการจัดทำหนังสือสรุปผลการดำเนินงานของคณะกรรมการในช่วง ๒ ปี (พ.ศ. ๒๕๔๔-๒๕๔๖) และได้ส่งมอบต้นฉบับหนังสือดังกล่าว รวมทั้งเอกสารฉบับจริงของคณะกรรมการที่ประกอบการจัดทำทั้งหมด เช่น ผลการพิจารณารายเรื่อง รูปภาพ เป็นต้น

ประธานคณะกรรมการจึงขอให้ผู้เขียนแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยเพื่อให้คณะกรรมการมีหนังสือสรุปผลการดำเนินงานของคณะกรรมการในรอบปีได้ตามที่กำหนดเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของคณะกรรมการแก่สาธารณชน

ดังกล่าวมาแล้วว่า กลุ่มงานคณะกรรมการการท่องเที่ยว เป็นส่วนราชการภายในสำนักกรรมการ ๓ ซึ่งกำหนดพันธกิจที่จะต้องดำเนินการไว้ คือ

๑ สนับสนุนงานด้านเลขานุการ วิชาการ และการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ ให้กับคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. พัฒนาการดำเนินงานด้านเลขานุการ วิชาการ และการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติให้มีศักยภาพ สามารถตอบสนองต่อภารกิจของคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้เขียนจึงมีความเห็นว่า ถึงแม้การบริหารงานของผู้เขียนโดยเน้นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๖ จะสามารถสนับสนุนงานให้กับคณะกรรมการได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพก็ตาม แต่เมื่อยังต้องเผชิญปัญหาการย้ายของบุคลากรและกระบวนการดำเนินการบรรจุอัตราทดแทนและเพิ่มอัตราใหม่ให้แก่กลุ่มงานที่ไม่สามารถทำได้ทันที ในขณะที่ผู้เขียนและนิติกร ๖ รวม ๒ คน ต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่องเพราะคณะกรรมการมิได้หยุด/ชะลอการดำเนินงานแต่อย่างใด หากปล่อยเป็นเช่นนี้ต่อไป ผู้เขียนก็ได้แต่เพียงแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การที่จะปรับปรุง/พัฒนากลุ่มงานให้สามารถปฏิบัติงานสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นจะเป็นไปได้ได้อย่างไร

ผู้เขียนจึงได้พิจารณาบทบาทหน้าที่ในฐานะผู้อำนวยการกลุ่มงานที่มีหน้าที่หนึ่งคือ การบริหารจัดการ แม้ว่าตำแหน่งนี้จะถือเป็นเพียงผู้ปฏิบัติงาน มิใช่เป็นตำแหน่งประเภทบริหารระดับกลางก็ตาม (คณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา : ๒๕๔๗) อย่างไรก็ดี ในทางปฏิบัตินั้นผู้เขียนมีความเห็นว่าตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มงานก็ปฏิบัติหน้าที่ “บริหารงาน” ซึ่งในประเด็นเกี่ยวกับการบริหารงาน นั้น ตุลา มหาพฤกษานนท์ (๒๕๔๕) และ อุทัย เลหาวิเชียร.(๒๕๔๔) อธิบายสรุปว่า ในทางปฏิบัติผู้บริหารจะมีวิธีการปฏิบัติที่เรียกได้ว่าเป็น “หน้าที่งานบริหาร” (managerial function) ที่เป็นมาตรฐานที่จะต้องกระทำโดยตัวผู้บริหารเอง ๕ ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม

นอกจากนี้ อนันต์ เกตุวงศ์ ([www.geocities.com/mppmb๐๕๕/pp๓๐๑.html](http://www.geocities.com/mppmb๐๕๕/pp๓๐๑.html) : ๒๕๔๖) สรุปว่า การวางแผนเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของนักบริหาร ซึ่ง “การวางแผน” ก็มีผู้ให้ความหมาย เช่น การวางแผนเป็นการคิดหาวิธีการที่จะใช้ในการบริหาร เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับรายละเอียดของงานที่จะทำในอนาคต ทั้งนี้ เพื่อต้องการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย และเป็นไปตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้ การวางแผนงานจึงเป็นงานของผู้บริหารที่ได้เตรียมการล่วงหน้าให้ผู้อื่นกระทำ การวางแผนทำให้เกิดผลในทางปฏิบัติสูงกว่าการไม่ได้วางแผน และการวางแผนเป็นกระบวนการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน ([www.navy.mi.th/nirin/navy๕๒/knowledge/doc๑๓.pdf](http://www.navy.mi.th/nirin/navy๕๒/knowledge/doc๑๓.pdf) : ๒๕๔๖)

### โดยสรุป

สภาพปัญหาของกลุ่มงานซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้แก่

๑. ปัญหาจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่หลัก (นิติกรและวิทยากร) ที่ไม่เพียงพอ ตลอดจนการขาดความรู้และประสบการณ์ในงานด้านกรรมาธิการ รวมทั้งการย้าย/ลาออกของนิติกรและวิทยากรใหม่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานตามภารกิจของคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รวดเร็ว/ทันเวลา และถูกต้อง)

๒. คณะกรรมาธิการเป็นผู้กำหนดการดำเนินงานตามภารกิจและระยะเวลาการดำเนินงานซึ่งเป็นไปอย่างต่อเนื่องและในเวลาเดียวกัน โดยไม่คำนึงถึงจำนวนนิติกร วิทยากรที่ปฏิบัติหน้าที่หลักว่าจะมีเพียงพอหรือไม่ ตลอดจนเข้าใจว่านิติกร วิทยากรทุกคนมีความรู้ ประสบการณ์ในงานด้านกรรมาธิการ และมีศักยภาพ สามารถสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งที่นิติกร วิทยากรเหล่านั้นเป็นบุคลากรใหม่ยังไม่มีความรู้และประสบการณ์ในงานด้านกรรมาธิการ

ดังได้กล่าวแล้วว่า ดัชนีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๖ บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่หลักเหลือเพียง ๒ คน คือ ผู้เขียนและนิติกร ๖ ซึ่งมีความรู้ ประสบการณ์ในงานด้านกรรมาธิการประมาณ ๑๐ ปี และรอการดำเนินการบรรจุข้าราชการใหม่ ในขณะที่คณะกรรมการยังคงดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ดี เนื่องจากภารกิจของคณะกรรมการครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ มากมายจึงจำเป็นต้องมีทีมงานเลขานุการที่มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติภารกิจของคณะกรรมการจึงจะเกิดความสำเร็จสมบูรณ์และเสร็จสิ้นในเวลาอันรวดเร็ว ทันท่อสถานการณ์ และการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

ดังนั้น ผู้เขียนจึงพิจารณาเห็นว่าตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๖ เป็นต้นไป ปัญหาเร่งด่วนที่ผู้เขียนต้องแก้ไขในฐานะผู้อำนวยการกลุ่มงานที่มีหน้าที่ประการหนึ่ง คือ บริหารจัดการ กำกับดูแลและตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานของกลุ่มงานบรรลุเป้าหมายตามที่สำนักกำหนดคือ ปฏิบัติงานด้านเลขานุการ วิชาการ และการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ ให้สามารถสนองตอบภารกิจของคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องหาวิธีแนวทางการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน (Operation Management) อย่างไรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรภายใต้ทรัพยากรบุคคลที่จำกัดและการดำเนินงานของคณะกรรมการอย่างต่อเนื่อง ผู้เขียนจึงศึกษารวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ เช่น การทำงานเป็นทีม เทคนิคการประสานงาน

อย่างไรก็ดี นอกจากที่ผู้เขียนดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มงาน ก็มีหน้าที่ที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานในฐานะ “วิทยากร” ด้วย จึงจำเป็นต้องทบทวนความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งในการปฏิบัติงานและการกำกับ ควบคุม และตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานด้วย ซึ่งจะกล่าวโดยละเอียดในบทที่ ๒ ทบทวนวรรณกรรม

# สมบัติห้องสมุดรัฐสภา

## บทที่ ๒

### ทบทวนวรรณกรรม

ในบทนี้ ผู้เขียนได้รวบรวมความรู้เพื่อประกอบการพิจารณาหาแนวทางปรับปรุงการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน (Operation Management) รวมทั้งการทบทวนความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านเลขานุการเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ โดยเสนอเป็น ๒ ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ ๑ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การพัฒนาองค์การ การบริหารงาน (Management) ทฤษฎีและทฤษฎีทางการบริหาร การจัดการ การวางแผน ผู้นำกับภาวะผู้นำ การสร้างทีมงาน (Team – Building) การตัดสินใจ และทักษะการประสานงาน

ส่วนที่ ๒ ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเลขานุการของคณะกรรมการทั้งด้านงานการประชุม การจัดสัมมนา การเดินทางไปศึกษาข้อเท็จจริง/ศึกษาดูงานในประเทศ และงานด้านต่างประเทศ (การเดินทางไปศึกษาดูงานและการรับรองแขกต่างประเทศ)

ทั้งนี้ มีรายละเอียดเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าว ดังต่อไปนี้

#### ส่วนที่ ๑ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

##### การพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานมีวัตถุประสงค์ไม่เหมือนกัน ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์ปัญหาซึ่งลักษณะปัญหาตลอดจนแนวทางการวางยุทธศาสตร์ในการเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาตามเป้าหมายขององค์กร การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาองค์การนั้นมุ่งเน้นในหัวข้อต่อไปนี้ (www.kunkroo.com/admin๑html : ๒๕๔๖)

๑. การสร้างระบบ หรือปรับระบบในสายการทำงานให้ยืดหยุ่นได้ตามลักษณะงาน

๒. การแก้ปัญหาาร่วมกัน การแก้ปัญหาในหน่วยงานนั้น ทางที่ดีที่สุดคือการให้สมาชิกในหน่วยงานร่วมกันหาแนวทางด้วยวิธีการสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยทั่วทั้งองค์การ

๓. การยอมรับในความรู้ ความสามารถ ทักษะเฉพาะตัวของสมาชิกว่ามีความสำคัญยิ่งกว่าอำนาจตามตำแหน่งและบทบาทหน้าที่

๔. เพื่อความไว้วางใจ คือ ให้ความไว้วางใจ ให้ความร่วมมือ ให้การสนับสนุนและกลุ่มบุคคลที่คิดเห็นอย่างเสมอภาค แม้ระดับจะต่างกันก็ตาม



๕. ขจัดความขัดแย้ง หรือการแข่งขันให้อยู่ในกรอบ เป้าหมายของงาน
  ๖. ระบบการให้รางวัลหรือความดีความชอบ คือเน้นความก้าวหน้าของคน และประสิทธิภาพความก้าวหน้าของงานเป็นหลัก
  ๗. มุ่งเน้นสมาธิ เกิดความเชื่อมั่นและรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพและการดำเนินงานมากขึ้น
  ๘. ความสอดคล้องในการบริหารคนกับบริหารเป้าหมายขององค์การเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
  ๙. การควบคุมตัวเองได้ คือ สมาชิกองค์การรู้ทิศทางกระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพและการดำเนินงานมากขึ้น
  ๑๐. สมาชิกพร้อมที่เผชิญปัญหา สามารถแก้ปัญหาโดยทีมงาน และการแก้ปัญหาเพื่อกลุ่ม
  ๑๑. ส่งเสริมระบบการติดต่อสื่อสารทั้ง ๒ ระบบ คือ แนวนอนและแนวตั้งอย่างเปิดเผย ไม่ซ่อนเร้น
  ๑๒. เน้นการตอบปัญหาแบบเสริมสร้างมากกว่าขัดแย้ง
  ๑๓. เพื่อพัฒนาบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มงาน ได้แก่ การสื่อสาร และการประสานงาน ภาวะผู้นำ การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหน่วยงานในองค์การ
  ๑๔. เพื่อให้มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยมีการวางแผนและปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด
- การพัฒนาองค์การนั้นมีได้หมายถึงองค์การที่มีปัญหาเท่านั้นที่ควรพัฒนา ส่วนองค์การใดที่มีความเจริญอยู่แล้ว ก็ควรพัฒนาให้เจริญยิ่งขึ้น ผู้บริหารที่สนใจพัฒนาองค์การของตนควรอาศัยหลักการดังนี้
๑. การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) ในองค์การควรชัดเจนซึ่งขึ้นอยู่กับ การเผชิญหน้าและอภิปรายร่วมกันของผู้บริหารและสมาชิกในองค์การอย่างตรงไปตรงมา
  ๒. ความเข้าใจในสถานการณ์ (Understand Relations) โดยอาศัยความเข้าใจร่วมกันว่าความต้องการของบุคคลจะเป็นตัวอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมการทำงาน
  ๓. การปรับปรุงสัมพันธภาพ (Improving Relations) สัมพันธภาพที่ดีต่อกันในองค์การจะเป็นผลพลอยได้อยู่ตลอดเวลาของการเปลี่ยนแปลงทั้งปัญหาและความรู้สึกที่ดีต่อกันของคนในองค์การควรได้เปิดเผยซึ่งกันและกัน

๔. การทำงานร่วมกันกับหน่วยงานในสถานการณ์ หมายถึง ให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การให้ความสนับสนุนและความร่วมมือ ทั้งนี้ ควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของมนุษย์ขึ้นอยู่กับคุณภาพของงาน (Balance of force) ภายในระบบนั่นเอง

๕. การเชื่อมโยง (Linking) แนวพุทธศาสตร์การพัฒนองคค์การ คือ ความสามารถในการเชื่อมโยงคนในหน่วยงานเข้าด้วยกันให้มากที่สุด

### การบริหารงาน (Management)

มีผู้ให้ความหมาย “การบริหาร” เช่น

นิภา แยมวจิ ([www.geocities.com/prasittl๒๐๐๓](http://www.geocities.com/prasittl๒๐๐๓) : ๒๕๔๗), อ้างถึงใน อธิปัติย์ คดีสุนทร) สรุปว่าการบริหารเป็นการหาทางทำงานให้สำเร็จ การทำงานให้สำเร็จได้นั้นมีวิธีการหลายวิธีที่ผู้บริหารทั้งหลายได้ใช้ความรู้ ความสามารถ เลือกวิธีที่เหมาะสมตามสภาพความต้องการและสภาพแวดล้อมมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้

นันทณี เสถียรศักดิ์พงศ์ ([www.otinthailand.org/images/๑๑๑๕๘๕๖๔๕๕/Management.ppt](http://www.otinthailand.org/images/๑๑๑๕๘๕๖๔๕๕/Management.ppt) : ๒๕๔๖) อธิบายความหมายการบริหาร ได้แก่

๑. การใช้คนและเทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์หรือตามแผนงานที่วางไว้

๒. การจัดใช้กำลังคน กำลังเงิน กำลังวัสดุ และเวลาที่มีอยู่ให้ได้ผลมากที่สุด โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

๓. การทำให้วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ บรรลุผลสำเร็จ โดยการจัดสิ่งแวดลอมทั้งหลายคือ เงิน คน วัสดุ เวลา ให้เป็นอุปกรณ์แก่การปฏิบัติงาน

๔. การวางแผนงานและการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนโดยจัดกำลังคน เงิน วัสดุ การประสานงาน การอำนวยความสะดวก การติดต่อสื่อสารและการควบคุมงานให้เหมาะสมที่สุด

๕. ศิลปะในการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่น

ทั้งนี้ นันทณีได้รวบรวมข้อมูลจากเว็บไซต์ซึ่งให้ความหมาย “การบริหาร” เช่น หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว/ เป็นกระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ /เป็นการทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปที่ร่วมปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

## ผู้บริหารและการบริหารงาน

มีผู้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหาร เช่น

นันทณี เสถียรศักดิ์พงศ์ (www.otinthailand.org/images/๑๑๑๕๘๕๕๔๕๕/

Management.ppt : ๒๕๔๖) สรุปหน้าที่ของผู้บริหาร ได้แก่ การเป็นผู้นำ การจัดระเบียบการประสานงานและการรับผิดชอบ นอกจากนี้ จากหนังสือ Principles of management โดย Prof. Koontz ได้กล่าวถึงหน้าที่หลักของนักบริหาร ๕ ประการ ได้แก่

### ๑. การวางแผนงาน (Planning)

- กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย
- พิจารณาข้อมูล ข้อเท็จจริงที่มีอยู่ และปัญหาในอนาคต
- กำหนดการประสานงาน ควบคุมงาน จะให้ใครทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด วิธีใด
- ประเมินผล แก้ไขปรับปรุงแผน

### ๒. การจัดองค์การ (Organizing)

- จัดตั้งหน่วยงาน จัดระเบียบองค์การ
- กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา
- วิเคราะห์การจัดหน่วยงาน
- การปรับปรุงหน่วยงาน

### ๓. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

- คัดเลือกคน ฝึกอบรมทักษะในงาน
- ยืดหยุ่นนำใจคน
- จัดการบริหารงานบุคคลตามหลักวิชา ระบบอุปถัมภ์หรือระบบคุณวุฒิ

### ๔. การอำนวยความสะดวก (Directing)

- จัดให้มีการประสานงาน ในสายงานการปกครองบังคับบัญชา
- จัดลำดับความสำคัญของงานก่อนหลัง
- มอบอำนาจหน้าที่ กระจายอำนาจหรือรวมอำนาจการบริหาร ออกคำสั่งด้วยวาจา

หรือสายลักษณะอักษร

- การพิจารณาใช้คนให้เหมาะกับงาน

### ๕. การควบคุมงาน (Control) กำหนดให้มีการติดตามประเมินผลงาน เพื่อดู :

- ความก้าวหน้า
- อุปสรรค

- ความพอใจของลูกค้า
- งานได้มาตรฐานที่กำหนดหรือไม่

ศุลา มหาพฤชานนท์ (๒๕๔๕) และ อุทัย เกาหวีเชียร.(๒๕๔๔) กล่าวถึงภารกิจของผู้บริหารคือ การสร้างประสิทธิภาพในการจัดระบบงานต่าง ๆ ให้เหมาะสม สะดวกและง่ายที่ผู้ปฏิบัติจะทำได้โดยมีประสิทธิภาพการผลิตสูง ซึ่งจะพิจารณามองภาระหน้าที่ดังกล่าวเป็นภาพรวมก็คือ “การประสานงาน” (coordination) หรือการประสานงานการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ ให้เข้ากันได้ (coordination work) นั่นเอง แต่ในทางปฏิบัติผู้บริหารจะมีวิธีการปฏิบัติที่เรียกได้ว่าเป็น “หน้าที่งานบริหาร” (managerial function) ที่เป็นมาตรฐานที่จะต้องกระทำโดยตัวผู้บริหารเอง ๕ ประการ คือ

๑. การวางแผน (planning) หรือการกำหนดทิศทางองค์การพร้อมกับเป้าหมายและแผนงานต่าง ๆ
๒. การจัดองค์การ (organizing) หรือการจัดระเบียบทรัพยากรให้เป็นระบบงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นระบบวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่เรียกกันทั่วไปว่า “The one best way”
๓. การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) คือการจัดหา พัฒนา และธำรงรักษาให้องค์การมีทรัพยากรบุคคลที่ทรงคุณค่าสูงสุด เพื่อพร้อมที่จะปฏิบัติงานและสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับองค์การจากเจ้าหน้าที่ที่แต่ละคนปฏิบัติอยู่
๔. การสั่งการ (directing) หรือการมีศิลปะการสร้าง ความเข้าใจและรู้จักจูงใจและกำกับให้ผู้ทำงานทุกคน และทีมงานต่าง ๆ ทำงานโดยทุ่มเทและเสริมประสานต่อกันเพื่อผลสำเร็จของส่วนรวมร่วมกัน
๕. การควบคุม (control) หรือการติดตามผลการปฏิบัติงานที่กำลังดำเนินไป เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพของการทำงานต่าง ๆ ในระหว่างกระบวนการทำงาน ทั้งนี้ หากผลงานใดผิดไปจากที่คาดคิด ผู้บริหารก็จะแก้ไขและปรับให้การทำงานกลับสู่ภาวะที่มีประสิทธิภาพอีกครั้ง และโดยที่การควบคุมนี้อยู่ในขั้นตอนของการปฏิบัติโดยบุคคลต่าง ๆ อยู่ ดังนั้น การติดตามผลการปฏิบัติ และการปรับแก้ก็ต้องกระทำกับคนที่กำลังปฏิบัติอยู่ในขณะนั้น และด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ ความหมายของการควบคุมที่แท้จริงจึงเป็น “การควบคุมคนที่ทำงาน” นั่นเอง

**บทบาทและสมรรถภาพของผู้บริหาร** ([www.kunkroo.com/admin๑.html](http://www.kunkroo.com/admin๑.html), อ้างถึงในเอกสารของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ : ๒๕๔๖)

๑. เป็นผู้กำหนดทิศทางการบริหาร (Direction Setter)
๒. มีความสามารถกระตุ้นคน (Leader Catalyst)
๓. ต้องเป็นนักวางแผน (Planner)

๔. ต้องเป็นผู้มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decision Maker)
๕. ต้องมีความสามารถในการจัดองค์การ (Organizer)
๖. ต้องเป็นผู้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Change Manager)
๗. ต้องเป็นผู้ให้ความร่วมมือ (Coordinator)
๘. ต้องเป็นผู้ติดต่อสื่อสารที่ดี (Communicator)
๙. ต้องเป็นผู้แก้ปัญหาขัดแย้งในองค์การได้ (Conflict Manager)
๑๐. ต้องสามารถบริหารปัญหาต่าง ๆ ได้ (Problem Manager)
๑๑. ต้องรู้จักวิเคราะห์และจัดระบบงาน (System Manager)
๑๒. ต้องมีความสามารถในด้านวิชาการทั้งการเรียนและการสอน (Instructional Manager)
๑๓. ต้องมีความสามารถในการบริหารบุคคล (Personnel Manager)
๑๔. ต้องมีความสามารถในการบริหารทรัพยากร (Resource Manager)
๑๕. ต้องมีความสามารถในการประเมินผลงาน (Appraiser)
๑๖. ต้องมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์ (Public Relator)
๑๗. ต้องสามารถเป็นผู้นำในสังคมได้ (Ceremonial Head)

#### หลักและกระบวนการบริหาร

นันทณี เสถียรศักดิ์พงศ์ ( [www.otinthailand.org/images/๑๑๑๕๘๖๖๔๕๕/](http://www.otinthailand.org/images/๑๑๑๕๘๖๖๔๕๕/Management.ppt)

Management.ppt : ๒๕๔๖) อธิบายกระบวนการบริหารแบบ (PAPOSDCORB) แบบ (POSDCORB) และแบบ (POSDIR) ดังนี้

#### กระบวนการบริหารแบบ (PAPOSDCORB)

๑. การกำหนดนโยบาย (Policy)
๒. การกำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority)
๓. การวางแผนงาน (Planning)
๔. การจัดองค์การ (Organizing )
๕. การจัดคนงาน (Staffing )
๖. การอำนวยการ (Directing )
๗. การประสานงาน (Coordinating )
๘. รายงาน ( Reporting )
๙. การเงินหรืองบประมาณ ( Budgeting)

### กระบวนการบริหารแบบ (POSDCORB)

๑. การวางแผนงาน (Planning)
๒. การจัดองค์การ (Organizing )
๓. การจัดคนงาน (Staffing )
๔. การอำนวยการ (Directing )
๕. การประสานงาน (Coordinating )
๖. รายงาน ( Reporting )
๗. การเงินหรืองบประมาณ (Budgeting)

### กระบวนการบริหารแบบ (POSDIR)

๑. การวางแผนงาน (Planning)
๒. การจัดองค์การ (Organizing )
๓. การจัดคนงาน (Staffing )
๔. การอำนวยการ (Directing )
๕. การนำสิ่งใหม่เข้ามาใช้ (Innovation)
๖. การวิจัย (Research)

ข้อมูลจากเว็บไซต์ได้สรุปว่าการบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมที่สามารถมองเห็นได้ ๓ ทางคือ ([www.kunkroo.com/ admin๑.html](http://www.kunkroo.com/admin๑.html), อ้างถึงในเอกสารของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ : ๒๕๔๖)

๑. ทางโครงสร้าง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา

๒. ทางหน้าที่ เป็นขั้นตอนของหน่วยงานที่ระบุหน้าที่ บทบาท ความรับผิดชอบและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้สำเร็จเป้าหมาย

๓. ทางปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่บุคคลและบุคคลต้องการร่วมทำปฏิริยาซึ่งกันและกัน

### ปัจจัย/ปัจจัยช่วยการบริหารงาน

นันทณี เสถียรศักดิ์พงศ์ ([www.otinthailand.org/images/๑๑๑๕๘๖๖๕๕๕/Management.ppt](http://www.otinthailand.org/images/๑๑๑๕๘๖๖๕๕๕/Management.ppt) : ๒๕๔๖) กล่าวถึงปัจจัยการบริหารที่สำคัญ คือ ๓Ms คือ คน (Men) เงิน (Money) และวัสดุเครื่องมือเครื่องใช้ (Materials) นอกจากนี้ได้รวบรวมผู้เสนอความเห็นอื่น ๆ เพิ่ม ได้แก่ Prof. Peter Drucker มีความเห็นเพิ่มปัจจัยการบริหารที่สำคัญ ๒ ประการ คือ อำนาจหน้าที่ (authority) และ

เวลา (time) ระยะเวลาที่มีผู้เสนอว่า ๕ ปัจจัย ที่กล่าวมายังไม่พอ ควรเพิ่มอีก ๒ ได้แก่ จิตใจในการทำงาน (mind) และ อุปกรณ์อำนวยความสะดวก (facilities)

นิภา แยมวจี ([www.geocities.com/prasitt12003](http://www.geocities.com/prasitt12003) : ๒๕๔๗), อ้างถึงใน อธิปัตย์ คดีสุนทร) อธิบายว่าแต่เดิมแนวความคิดว่าองค์ประกอบสำคัญที่เป็นปัจจัยช่วยให้การบริหารงานใด ๆ สำเร็จได้โดยง่าย คือ คน (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) แนวคิดนี้รู้โดยทั่วกันว่า ๔ M's ปัจจุบันปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้สามารถทำงานสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น มีเพิ่มอีก ๒ ประการ คือ ข้อมูลสารสนเทศ (Information) และ เทคโนโลยี (Technology) ซึ่งหมายถึงการนำเอาวิทยาศาสตร์ประยุกต์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติ ๒ ประการหลังนี้โดยทั่วไป เรียกกันว่า IT อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจากองค์ประกอบทั้ง ๖ ประการ แล้ว ยังมีองค์ประกอบที่สำคัญมากที่สุดคือ ไหวพริบ ประสบการณ์ และปฏิภาณในการบริหารการจัดการและการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานของผู้บริหารนั้น

ข้อมูลจากเว็บไซต์ได้กล่าวถึงปัจจัยพื้นฐานทางการบริหารมี ๔ อย่าง ที่เรียกว่า ๔Ms ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และ การจัดการ (Management) ([www.kunkroo.com/admin0.html](http://www.kunkroo.com/admin0.html), อ้างถึงใน เอกสารของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ : ๒๕๔๖)

#### ลักษณะของการบริหาร

นันทณี เสถียรศักดิ์พงศ์ ([www.otin thailand.org/images/๑๑๑๕๘๕๕๕๕/Management.ppt](http://www.otin thailand.org/images/๑๑๑๕๘๕๕๕๕/Management.ppt) : ๒๕๔๖) สรุปว่า การบริหารเป็นศาสตร์และศิลป์ เป็นกระบวนการ มีจุดมุ่งหมาย เน้นความสำเร็จตามเป้าหมาย และสำคัญต่อทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ประเด็นเรื่อง การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ สรุปว่าการบริหารเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดการระเบียบอย่างเป็นระบบ คือมีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่พึงเชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการบริหาร โดยลักษณะนี้ การบริหารจึงเป็นศาสตร์ (Science) เป็นศาสตร์สังคมซึ่งอยู่กลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา และรัฐศาสตร์ แต่ถ้าพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม การบริหารก็จะมีลักษณะเป็นศิลป์ (Arts) ([www.kunkroo.com/admin0.html](http://www.kunkroo.com/admin0.html), อ้างถึงในเอกสารสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ : ๒๕๔๖)

### ลักษณะเด่นที่เป็นสากลของการบริหาร

ข้อมูลจากเว็บไซต์<sup>๑</sup>ได้อธิบายลักษณะเด่นที่เป็นสากลของการบริหารดังนี้ (www.kunkroo.com/admin๑.html, อ้างถึงในเอกสารสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ : ๒๕๔๖)

๑. การบริหารต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
๒. ต้องอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญ
๓. ต้องใช้ทรัพยากรบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
๔. ต้องมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการทางสังคม
๕. ต้องเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคล ๒ คนขึ้นไป
๖. ต้องอาศัยร่วมมือร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์
๗. เป็นการร่วมมือดำเนินการอย่างมีเหตุผล
๘. มีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
๙. การบริหารไม่มีตัวตน แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

### ยุทธศาสตร์การบริหาร

นิภา แยมวจิ (www.geocities.com/praasitt๒๐๐๓ : ๒๕๔๗), อ้างถึงใน อธิปัตย์ คลี่สุนทร) กล่าวถึงยุทธศาสตร์การบริหารว่า โลกปัจจุบันนี้เปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก โดยการค้นคว้าวิจัยทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาการผลิตและการบริการทุกด้านให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยลดต้นทุนด้านแรงงาน ด้านวัสดุลง นอกจากนั้น ยังสามารถแปรสินค้า สิ่งผลิต บริการ แม้กระทั่งแนวความคิดให้เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปได้ง่าย การบริหารในยุคปัจจุบันจึงต้องปรับเปลี่ยนวิธีการไปต่าง ๆ พอสมควร เพื่อให้องค์กรสามารถทำหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นักบริหารในระยะหลัง ๆ นี้ พยายามใช้ยุทธศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อมุ่งบรรลุเรื่อง ๓ เรื่อง คือ

- ใช้คนเท่าเดิม ทำงานได้มากขึ้น
- งานเท่าเดิม แต่ใช้คนน้อยลง และ
- คุณภาพของงานต้องดีเท่าเดิม หรือดีกว่า

### การจะบรรลุเรื่อง ๓ เรื่อง ดังกล่าวนั้น ยุทธศาสตร์ที่เสนอคือ

๑) การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ (Information Utilization) เพื่อประกอบการตัดสินใจให้มากขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องมีข้อแม้ว่า ข้อมูลสารสนเทศนั้น ๆ ต้องรวดเร็ว ถูกต้อง ทันสมัย และใช้ประยุกต์ปัญหาคือ ข้อมูลสารสนเทศบางอย่างรวบรวมได้ง่าย ถ้าครอบคลุมเรื่องงานน้อย แต่บางอย่างก็ได้มายาก ต้องอาศัยเวลาสำรวจ ตรวจสอบ วิเคราะห์ ก่อนนำมาใช้ได้ ในส่วนนี้ต้องอาศัยระยะเวลาและศึกษาว่า ข้อมูลสารสนเทศเรื่องใดจำเป็นและครอบคลุมพื้นที่ใดมากที่สุดเพียงใดจากผู้บริหารหรือผู้ต้องการใช้ข้อมูลด้วย ปัจจุบันข้อมูลต่าง ๆ นอกจากจะสามารถเก็บได้ในหน่วยความจำของระบบคอมพิวเตอร์แล้วยังสามารถเก็บไว้ใน CD-ROM (Compact Disk Read-Only-Memory) ซึ่งนำไปใช้ได้สะดวก รวดเร็ว และราคาถูกลงด้วย

๒. การบริหารทางไกล (High-Tech Administration) ในยุคนี้เครื่องมือเครื่องใช้ในการติดต่อสื่อสารสะดวก รวดเร็วมาก อยู่ไกลกันก็สามารถทำงานเรื่องเดียวกันได้ ประชุมร่วมกันได้ (Teleconference) ดังนั้น สื่อหลายอย่าง อาทิ โทรศัพท์มือถือ โทรสาร วิทยุ โทรทัศน์ คอมพิวเตอร์ เครือข่ายการเชื่อมโยง อุปกรณ์เหล่านี้ควรรหาไว้ใช้ตามสมควร เพราะจะช่วยประหยัดเวลาเข้าใจกันง่าย และสะดวก เรื่องนี้ปัญหาคือ ต้องมีการจัดระบบ ระเบียบ และเครือข่ายการรับส่งให้ดีพอ

๓. การหาความรู้ทำงานกับระบบคอมพิวเตอร์ (Computer Literacy) ปัจจุบันระบบคอมพิวเตอร์เป็นส่วนสำคัญในการทำงานสำหรับผู้บริหารมากขึ้น ผู้บริหารในยุคนี้ควรมีทักษะทำงานกับระบบคอมพิวเตอร์บางประการ อาทิ การเรียกข้อมูลสำคัญมาใช้ การแก้ไขข้อมูลบางรายการ ฯลฯ ซึ่งทักษะดังกล่าวสามารถฝึกอบรมได้ภายในเวลาไม่นานนัก โปรแกรมสำเร็จรูปจำนวนมากสามารถฝึกฝนใช้ได้โดยใช้เวลาประมาณ ๑ สัปดาห์ หลังจากนั้นเมื่อใช้บ่อย ๆ ทักษะด้านนี้จะพัฒนาขึ้นได้

๔. การมองการณ์ไกล (Introspection) ผู้บริหารและคณะต้องมีวิสัยทัศน์ (vision) กว้างไกล ไม่นึกแต่เพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่ต้องคาดการณ์ในอนาคต ๑๐ ปี ๑๕ ปี ๓๐ ปี บนฐานของความเป็นจริงในปัจจุบัน ผนวกกับความเปลี่ยนแปลงทุกด้านในอนาคตจากการคาดเดาเชิงวิทยาศาสตร์ ได้ใกล้เคียง และมีแนวปฏิบัติที่จะไปสู่เป้าหมาย หรือความคาดหวังในอนาคตนั้น ๆ ได้ อย่างชัดเจนซึ่งบางครั้งจำเป็นต้องอาศัยคนนอกมาช่วยมอง (outside in) หรือช่วยคิดในบางเรื่องด้วย

๕. การใช้หน่วยงาน/องค์กรอื่นทำงาน (Decentralization) งานบางงานที่หน่วยงานอื่น ๆ ทำได้ดีกว่า เนื่องจากหลายหน่วยงานที่ตั้งภายหลังหรืออยู่ในพื้นที่เป้าหมาย มีวัตถุประสงค์เฉพาะสามารถทำงานได้ดีกว่า ปัจจุบันภาคเอกชนที่ทำงานเฉพาะบางเรื่องได้ดีกว่า ควรได้รับ โอกาสให้ทำงาน (Privatization) เนื่องจากคล่องตัวกว่า ปรับเปลี่ยนได้ง่ายกว่า แต่ทั้งนี้ควรต้องมีการวิเคราะห์ลักษณะงานอย่างรอบคอบด้วย แนวคิดพื้นฐานของเรื่องนี้คือ การกระจายอำนาจให้ผู้เหมาะสมรับผิดชอบ

๖. การจัดรูปองค์กรที่ทำงานได้ฉับไว (Organization Development) ให้มีลักษณะ ขั้นตอนการบังคับบัญชาไม่ซับซ้อนนัก องค์กรปัจจุบันควรต้องปรับโครงสร้างองค์กร (Re-structuring) และปรับวิธีหรือกระบวนการการทำงาน (Re-engineering) ให้เหมาะสมกับยุคและสมัยนี้ด้วย องค์กรอาจจัดให้มีความยืดหยุ่น สามารถสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี

๗. การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) บุคลากรในหน่วยงานควรได้รับการศึกษา ฝึกฝน อบรมอย่างสม่ำเสมอ ให้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และความต้องการของหน่วยงาน มิฉะนั้นอาจจะปรับเปลี่ยนได้ไม่ทันหรือไม่เหมาะสม

อย่างไรก็ดี มีข้อมูลจากเว็บไซต์ได้กล่าวถึงข้อจำกัดทางการบริหาร ได้แก่ สถานภาพทางภูมิศาสตร์ ประชากร ทรัพยากร ลักษณะนิสัย และความสามารถของคนในชาติ ความเชื่อถือ และความศรัทธา ขนบธรรมเนียมและประเพณี กำนियมและอุดมการณ์ทางสังคม ([www.kunkroo.com/admin๑.html](http://www.kunkroo.com/admin๑.html), อ้างถึงในเอกสารสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ)

### ทฤษฎีและทฤษฎีทางการบริหาร

ข้อมูลจากเว็บไซต์ได้รวบรวมประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับทฤษฎีและทฤษฎีทางการบริหาร โดยสรุปดังนี้ ([www.kunkroo.com/admin๑.html](http://www.kunkroo.com/admin๑.html), อ้างถึงในเอกสารสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ : ๒๕๔๖)

ทฤษฎี หมายถึง แนวความคิดหรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการทดสอบ และการสังเกตจนเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎีเป็น set ของมโนทัศน์ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เป็นข้อสรุปอย่างกว้างที่พรรณนาและอธิบายพฤติกรรมการบริหารองค์กรอย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อย ๆ ก็จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ ทฤษฎีเป็นแนวความคิดที่มีเหตุผลและสามารถนำไปประยุกต์ และปฏิบัติได้ ทฤษฎีมีบทบาทในการให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทั่วไปและชี้แนะการวิจัย

#### ประโยชน์ของทฤษฎี

๑. ทำให้เกิดความรู้ ความคิดใหม่ ๆ เกิดความก้าวหน้าทางวิทยาการ
๒. สามารถใช้ประกอบการทำนายเหตุการณ์ พฤติกรรม และไขปัญหาได้
๓. ทฤษฎีจะช่วยขยายประสิทธิภาพของการทำงาน กล่าวคือ ผู้บริหารที่รู้ทฤษฎีจะมีทางเลือก และเลือกทางที่เหมาะสมได้
๔. ทฤษฎีเป็นหลักยึดในการปฏิบัติ ดังนั้น ผู้ที่ทำงานแนวคิดหรือทฤษฎีก็จะเกิดความมั่นใจในการทำงานมากกว่าทำไปอย่างเลื่อนลอย ทฤษฎีจะช่วยชี้แนะนำการปฏิบัติ

#### ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติ

ในการบริหาร การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีและปฏิบัติยังไม่เป็นที่ยอมรับกันเท่าใดนัก ถึงแม้ว่าทฤษฎีจะเป็นตัวกำหนดกรอบสำหรับผู้ปฏิบัติ และเป็นตัวกำหนดความรู้เพื่อช่วยให้

การตัดสินใจกระทำไปอย่างมีเหตุผลและสามารถปฏิบัติได้จริงก็ตาม การปฏิบัติที่อยู่บนพื้นฐานของวิธีการได้ไตร่ตรองแล้วเท่านั้นจึงจะเป็นการปฏิบัติที่คล้ายคลึงกับทฤษฎีและวิจัยไม่ใช่เป็นการปฏิบัติที่เกิดจากการหยั่งรู้ อคติ ความศรัทธาหรืออำนาจหน้าที่ นักทฤษฎีและนักวิจัย จะใช้วิธีการเชิงวิจัย จะใช้วิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ที่เข้มงวดกว่านักปฏิบัติ เพื่อความมีเหตุผล ส่วนนักปฏิบัติจะถูกบังคับโดยตำแหน่ง ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ถึงแม้จะไม่ใช้วิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ครบทุกขั้นตอน แต่ก็ยังถูกบังคับให้ปรับรับวิธีการให้เหมาะสม โดยมีการยืดหยุ่นได้มากขึ้น

ทฤษฎีจะเป็นตัวกำหนดทิศทางสำหรับการวิจัย และการชี้แนะที่มีเหตุผลต่อการปฏิบัติ ทฤษฎีจะถูกทดสอบขัดเกลาโดยการวิจัย เมื่อทฤษฎีผ่านการวิจัยแล้ว จึงนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติ ไม่มีการปฏิบัติใด ๆ ที่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของทฤษฎี ในเมื่อทฤษฎีอยู่บนพื้นฐานของตรรกวิทยามีเหตุผลแม่นยำ ถูกต้องแล้ว การปฏิบัติก็จะมีเหตุผลและถูกต้องเช่นเดียวกัน ทำไมต้องศึกษาทฤษฎี การศึกษาทฤษฎีก็เพราะจะให้การปฏิบัติได้ผลจริง ตัวอย่างทฤษฎี เช่น

**การบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) หรือทฤษฎีอุบัติการณ์ (Contingency Theory )**

นักบริหารที่เป็นผู้เสนอแนวความคิดทางการบริหารนี้ คือ Fred E.Fiedler (๑๙๖๗) การบริหารในยุคนี้ค่อนข้างเป็นปัจจุบัน ปรัชญาของการบริหารเริ่มเปลี่ยนแปลงไปจากการมองการบริหารในเชิงปรัชญา ไปสู่การมองการบริหารในเชิงสภาพข้อเท็จจริง เนื่องจากในปัจจุบันมนุษย์ต้องประสบกับปัญหาอยู่เสมอ

#### แนวความคิด

เนื่องจากปัจจุบันมนุษย์ต้องประสบกับปัญหาอยู่เสมอ การเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด There is one best way สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้การบริหารแบบใด การบริหารในยุคนี้มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่าง องค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ และเป็นส่วนขยายของทฤษฎีระบบว่าทุก ๆ ส่วนจะต้องสัมพันธ์กัน สถานการณ์บางครั้งจะต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงหลักมนุษย์และแรงจูงใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์กรเป็นหลัก การบริหารจึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ

#### หลักการของการบริหารโดยสถานการณ์

\* ถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด

\* เป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับหลักการของทฤษฎีระหว่างทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน

- \* สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม
- \* คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย
- \* เน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบ กฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร ความแตกต่างระหว่างเป้าหมาย การดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

### ทฤษฎีระบบ

การเอาแนวความคิดเชิงระบบเข้ามาใช้ในการบริหาร ก็ด้วยเหตุผลที่ว่าในปัจจุบันองค์กรมีการขยายตัวสลับซับซ้อนมากขึ้น จึงเป็นการยากที่พิจารณาถึงพฤติกรรมขององค์กรได้หมดทุกแง่ทุกมุม นักทฤษฎีบริหารสมัยใหม่ จึงหันมาสนใจการศึกษาพฤติกรรมขององค์กร เพราะคนเป็นส่วนหนึ่งของระบบขององค์กร องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม

ระบบในเชิงบริหารหมายถึง องค์กรประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน และมีส่วนกระทบต่อปัจจัยระหว่างกันในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

องค์ประกอบพื้นฐานของทฤษฎีระบบ ได้แก่

๑. ปัจจัยการนำเข้า Input

๒. กระบวนการ Process

๓. ผลผลิต Output

๔. ผลกระทบ Impact

หลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพ (Edgar L Morphet )

๑. การบริหารที่มีผู้บริหารเพียงคนเดียวในองค์กร (Division Of Labor)

๒. มีการกำหนดมาตรฐานทำงานที่ชัดเจน (Standardization)

๓. มีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command)

๔. มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน (Delegation of Authority and Responsibility)

๕. มีการแบ่งฝ่ายงานและบุคลากรผู้รับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงานให้เฉพาะเจาะจงขึ้น (Division of Labor)

๖. มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน (Span of control)

๗. มีการมอบหมายการควบคุมดูแลที่เหมาะสม (Stability)

๘. เปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในองค์กรได้ (Flexibility)

๘. สามารถทำให้คนในองค์กรเกิดความรูสึกอบอุ่นและปลอดภัย (Security)

๑๐. มีการยอมรับนโยบายส่วนบุคคลที่มีความสามารถ (Personnel Policy)

๑๑. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งส่วนบุคคลและองค์กร (Evaluation)

### การบริหารเชิงกลยุทธ์

ดูตามหาพสุธานนท์ (๒๕๔๕) และ อุทัย เลหาวิเชียร.(๒๕๔๔) อธิบายเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

#### กลยุทธ์การบริหารองค์กร

ปัญหาการบริหารในภาวะวิกฤต เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าการบริหารองค์กรในทุกวันนี้ผู้บริหารต่างก็ต้องประสบกับปัญหายุ่งยากต่าง ๆ มากกว่าแต่ก่อน วิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้ส่งผลกระทบทำให้ประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรต้องตกต่ำลงไปจากเดิมเป็นอันมาก ปัญหาหนักอกของผู้บริหารทั้งหลายที่กำลังเผชิญอยู่ ก็คือ ปัญหาประสิทธิภาพทางการบริหาร โดยเฉพาะในด้านที่เกี่ยวกับ ผลผลิต (Productivity) ที่ตกต่ำกว่าเดิม กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนี้ จะต้องดีพร้อมสมบูรณ์ตามความหมายของการบริหารทั้งสองอย่าง คือการมีประสิทธิภาพ (effectiveness) ที่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ดี และสามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้น ๆ ได้ และ การมีประสิทธิภาพ (efficiency) ที่สามารถทำสำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้น โดยมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดด้วย หรือ ถ้ากล่าวอย่างสรุป กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนั้นจะต้องสร้าง ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นได้ทุกแง่มุม คือ ทั้งในแง่ของรายบุคคล กลุ่ม (ทีมงาน) และตลอดทั้งองค์กรด้วย

#### ลักษณะของกลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพ

กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพที่จะทำให้การบริหารสามารถประสบผลสำเร็จได้อย่างดีในทุกสถานการณ์ และทุกเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมนั้น ลักษณะจะเป็นดังนี้ คือ

๑. เป็นการบริหารเชิงรวมที่กระทำอย่างเป็นระบบที่มีการบริหารครบสมบูรณ์ทุกด้าน

๒. เป็นการบริหารที่พร้อมสมบูรณ์ด้วย “แผนงาน” ที่มีประสิทธิภาพ ที่ซึ่งระบุออกมาโดยอาศัย “เป้าหมาย” (goals) เป็นเครื่องมือ แผนงานที่มีประสิทธิภาพเหล่านี้ จะเกิดขึ้นได้ก็โดยการให้ ผู้ปฏิบัติได้มีส่วนร่วมในการพิจารณากำหนดเป้าหมายเหล่านี้ด้วย

๓. เป็นการบริหารที่พร้อมสมบูรณ์ด้วย เทคนิคการจัดทำแผน การวัดผล การจูงใจ การควบคุม การพัฒนานักบริหาร และการสามารถแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อีกด้วย

ตามลักษณะทั้งสามประการข้างต้น ถ้าจะนำมาพิจารณาจัดทำเป็นกลยุทธ์การบริหารในทางปฏิบัติแล้ว อาจแยกเป็น “กลยุทธ์การบริหาร” ประการต่าง ๆ ดังนี้คือ

๑. การใช้วิธีการบริหารอย่างเป็นระบบโดยอาศัย การบริหาร โดยมีเป้าหมาย (MBO) เป็นเครื่องมือ
๒. การอาศัย “แผนกลยุทธ์” เป็นเครื่องมือเสริมสร้างประสิทธิภาพผลผลิตระยะยาว
๓. การใช้โครงสร้างเป้าหมายผลสำเร็จเป็นตัวเร่งผลผลิต
๔. การอาศัยกระบวนการร่วมวางแผน และตั้งเป้าหมาย เพื่อให้พนักงานผูกพันต่อเป้าหมายผลสำเร็จ
๕. การใช้วิธีจูงใจคนเพื่อเพิ่มผลผลิต
๖. การอาศัยระบบการควบคุมแบบสร้างสรรค์
๗. การเพิ่มประสิทธิภาพ โดยการวางแผนทรัพยากรบุคคล และพัฒนาความสามารถทางการบริหาร
๘. การเพิ่มประสิทธิภาพ ด้วยวิธีเสริมขวัญและกำลังใจ โดยอาศัยการให้โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่งานบริหาร
๙. การใช้กลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพจากการบริหารพฤติกรรมองค์การ โดยส่วนรวม
๑๐. การเพิ่มประสิทธิภาพ โดยการเรียนรู้และเอาชนะคู่แข่ง
๑๑. การสร้างประสิทธิภาพ โดยปรับการบริหารให้สอดคล้องกับปัญหาในอนาคต กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพ แต่ละประการตามที่กล่าวข้างต้นนี้ อาจกล่าวได้ว่า ก็คือ การบริหารเชิงรวมที่เป็นภารกิจทางการบริหารของผู้บริหารที่มีอยู่เป็นพิเศษ ก็คือ
๑. การใช้วิธีบริหารแบบมุ่งหมาย (goal-oriented management) เป็นสำคัญ ทั้งนี้ก็เพราะในภาวะเศรษฐกิจที่ประสบปัญหาวิกฤตนั้น ประสิทธิภาพผลผลิตที่ทำได้จะเป็นเรื่องสำคัญยิ่งที่นักบริหารจะต้องวัดผล และติดตามตลอดเวลา การตั้งเป้าหมายผลสำเร็จที่ต้องการ และการติดตามผลงานที่ทำได้ต่างก็ต้องอาศัย เป้าหมายเป็นเครื่องมือที่จะขาดเสียมิได้
๒. การจัดระบบการวางแผนที่สมบูรณ์ ทั้งนี้ก็เพื่อให้องค์การ มีความเข้มแข็งจากการมีระบบการวางแผนกลยุทธ์สำหรับระยะยาว รวมทั้งการมีระบบการวางแผนที่สามารถระบุเป้าหมายผลสำเร็จต่าง ๆ ที่จะสามารถนำมาใช้บริหารงาน เพื่อผลสำเร็จร่วมกันทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติ
๓. การจัดระบบการบริหารงานในขั้นปฏิบัติที่ดีพร้อม นั่นคือ การใช้ระบบการวัดผล ประเมินผล การจูงใจทรัพยากรบุคคล ตลอดจนระบบการควบคุม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่เหมาะสม สำหรับการเสริมสร้างประสิทธิภาพผลผลิตให้สูงขึ้น ได้ตลอดเวลา

### ภาพรวมการบริหารองค์การเชิงกลยุทธ์

สามารถแยกพิจารณาเป็นส่วน ๆ สำหรับการบริหารทางกลยุทธ์ คือ

#### ส่วนที่ ๑ ความเกี่ยวพันกันขององค์การกับสภาพแวดล้อม

ในส่วนนี้จะหมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่าง “องค์การ” ซึ่งเป็นหน่วยงานหรือกิจการที่จัดตั้งขึ้นมา เพื่อทำงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ได้เลือกสรรมาแล้วอย่างใดอย่างหนึ่ง กับ “สภาพแวดล้อม” ซึ่งเป็นสภาพเงื่อนไขของปัจจัยภายนอก ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์การที่ซึ่งสภาพเงื่อนไขอาจเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีอันเป็น “โอกาส” ที่จะเอื้ออำนวยให้กับการทำงานขององค์การ หรืออาจเปลี่ยนแปลงไปในทางไม่ดีจนกลายเป็น “ข้อจำกัด” ที่กลายเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการขององค์การได้

#### ส่วนที่ ๒ ระบบต่าง ๆ ขององค์การ

๑. ระบบโอกาส ระบบโอกาสเป็นระบบของการทำงานของผู้บริหารระดับสูง ที่คาบเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกโดยตรง ระบบโอกาสนี้ จึงเป็นระบบที่อยู่คร่อมระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมทั้งสองวง และในเวลาเดียวกัน ภาระงานบริหารด้านนี้ของผู้บริหาร ก็จะเป็นงานด้าน “การบริหารโอกาส” (opportunity management) นั่นเอง

๒. ระบบงาน คือ ระบบของทรัพยากรต่าง ๆ ที่จัดเตรียมไว้ภายในองค์การ เพื่อสำหรับการปฏิบัติงานตามแผนงานต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ ระบบงานนี้จะประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นทรัพยากรที่นำมาใช้เพื่อการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องทำ ปัจจัยเหล่านี้จะประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยทางวัตถุดิบของ เช่น เงินทุน เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ และสิ่งจำเป็นอื่น ๆ

๓. ระบบคน คือ ทรัพยากรที่ซึ่งมีชีวิตจิตใจ พร้อมทักษะ ความชำนาญและความสามารถที่จะเข้ามาปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ทรัพยากรบุคคล ผู้ทำงานเหล่านี้จะเป็นผู้ดำเนินกิจการต่าง ๆ ในขั้นปฏิบัติ โดยจะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น เงินทุน สิ่งของ วัตถุดิบ และจะเป็นผู้ขับเคลื่อนระบบ โดยทำกิจกรรมต่าง ๆ ผลงานที่ได้ออกมาจากที่ได้ดำเนินไปจะดีมากขึ้นหรือน้อยอย่างไรนั้น ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคคลนี้เป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะคน นับเป็นปัจจัยที่ผันแปรซึ่งต่างกับปัจจัยทรัพยากรอื่น ๆ

ส่วนที่ ๓ ระบบบริหาร คือระบบการทำงานของผู้บริหารในการบริหารระดับต่าง ๆ ขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้เกิดผลสำเร็จมากที่สุดสำหรับองค์การ ระบบการบริหารนี้ หากจะพิจารณาเริ่มจากระบบต่าง ๆ ขององค์การ โดยสัมพันธ์มาถึงการปฏิบัติหน้าที่การบริหาร โดยนักบริหาร

## การจัดการ

### ความหมาย “การจัดการ”

นักวิชาการด้านการจัดการในปัจจุบันมีความเห็นไปในทางเดียวกันว่าควรให้คำนิยามความหมายของการจัดการหรือการบริหารเพื่อใช้เป็นแนวทางร่วมกันในการอธิบายขอบข่ายของลักษณะการจัดการ แม้จะไม่สามารถอธิบายได้ครอบคลุม หรืออธิบายได้เพียงบางส่วนเท่านั้นก็ตาม ก็เป็นสิ่งที่ควรกระทำเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดเจนขึ้น ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ได้ให้ความหมายการจัดการ คือกระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร ได้แก่ ([www.thaimarketcenter.com](http://www.thaimarketcenter.com) : ~๒๕๔๖)

๑. การวางแผน (Planning)
๒. การจัดการองค์การ (Organizing)
๓. การชี้นำ (Leading)
๔. การควบคุม (Controlling)

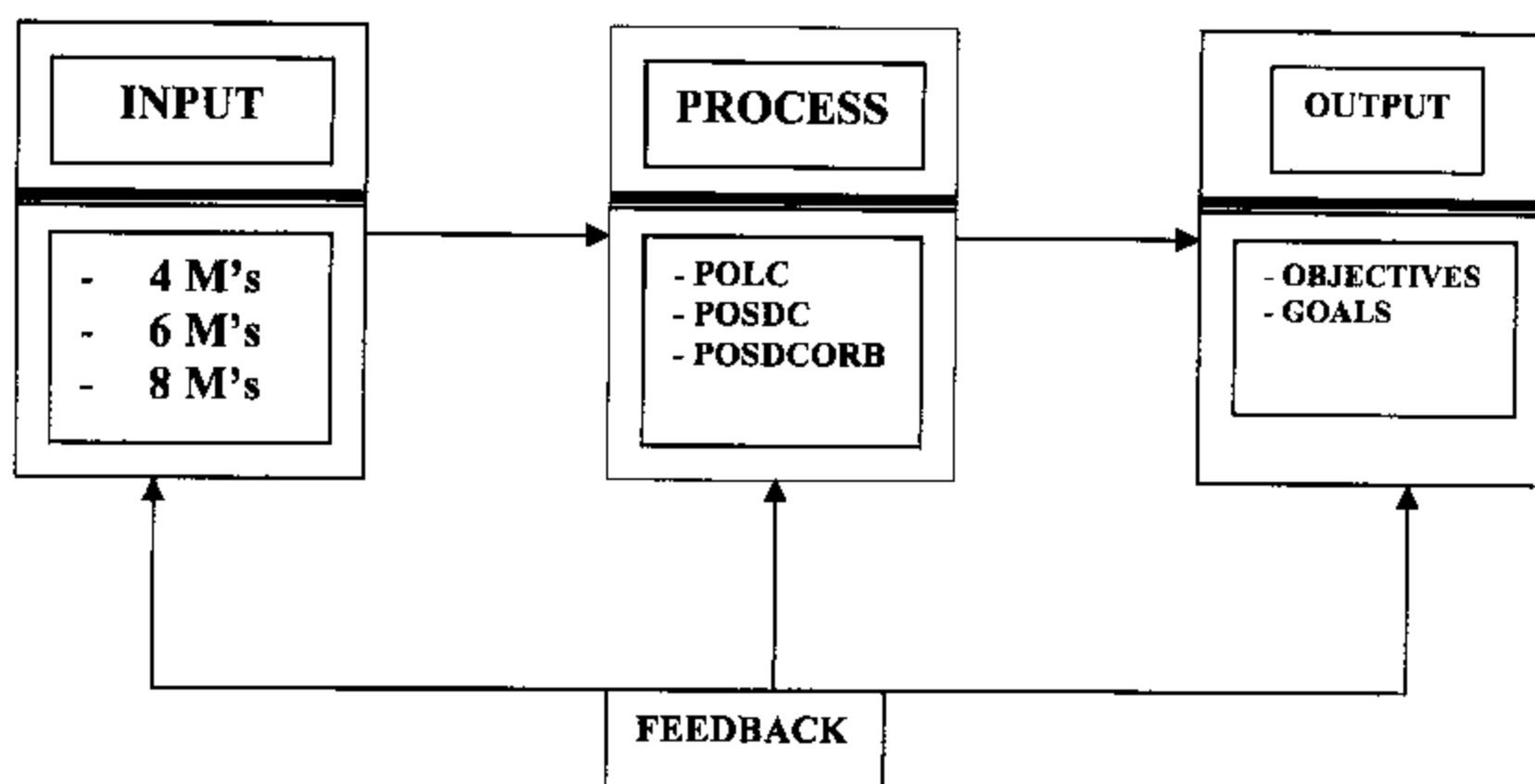
กระบวนการจัดการ หมายถึง ([www.geocities.com/teacher\\_itps/\\_sorgani.html](http://www.geocities.com/teacher_itps/_sorgani.html) : ๒๕๔๖)

๑. ศิลปะใช้บุคคลทำงานให้กับองค์การโดยมีการตอบสนองของความต้องการความคาดหวังให้บุคคลเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน
๒. กระบวนการที่มีขั้นตอนที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การและมีลักษณะเป็นวัฏจักร (Planning, Organizing, Staffing, Leading, Controlling)

๓. กลุ่มของผู้จัดการ Top Mgnt, Middle Mgnt, Lower Mgnt.

จากการให้ความหมาย การจัดการ คือกระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหารซึ่งจากความหมายดังกล่าวมีคำสำคัญ ๓ คำ คือ กระบวนการทรัพยากรการบริหาร และวัตถุประสงค์ สามารถนำมาเขียนเป็น แผนภูมิได้ดังภาพ

## กระบวนการจัดการ

**INPUT**

คือ ทรัพยากรการบริหาร (Management resources) อันได้แก่ ๔M's ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) และวิธีการ/จัดการ (Method/Management) ถูกนำเข้าไปในระบบ เพื่อการประมวลผลหรือการบริการที่เติบโตและพัฒนาก้าวหน้าไปพร้อมกับอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการที่เติบโตและพัฒนาขึ้นไปอย่างรวดเร็วทำให้ทรัพยากรเพียง ๔ ประการ เริ่มไม่เพียงพอสำหรับเป้าหมาย จึงได้เพิ่มขึ้นอีก ๒M's เป็น ๖M's ได้แก่ เครื่องจักรกล (Machine) และการตลาด (Market) ในขณะที่เดียวกันการทำงานที่มองเห็นถึงความสำคัญ หรือคุณค่าของจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมีมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมากขึ้น จึงเพิ่มขวัญและกำลังใจ (Morale) เข้าไปเป็น ๗M's และเมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ระบบการสื่อสารไร้พรมแดนที่ติดต่อเชื่อมโยงกันเป็นระบบเครือข่ายครอบคลุมทั่วโลกทำให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็ว ใครไม่รู้หรือไม่มีข้อมูลย่อมเสียเปรียบในเชิงธุรกิจจึงได้เพิ่มข้อมูลข่าวสาร (Message) เข้าไปในทรัพยากรกระบวนการผลิต รวมเป็น ๘M's ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะเพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆ ไม่สิ้นสุด ครอบคลุมทั้งที่ระบบอุตสาหกรรมการผลิต การจัดจำหน่ายและการบริการยังคงพัฒนาและก้าวไปไม่หยุดยั้ง

**PROCESS**

คือ หน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารต้องกระทำ ในปัจจุบันยึดถือหน้าที่ ๔ ประการ ได้แก่ POLC การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การชี้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งมีพัฒนาการของแนวคิดมาตั้งแต่สมัยของ ฟาโย (Henri Fayol) ปี ๑๕๑๖

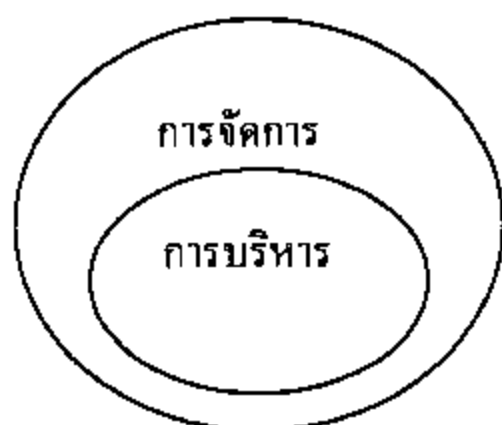
ที่เห็นว่าหน้าที่การจัดการ ประกอบด้วย POCCC ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) การควบคุม (Controlling) ต่อมาในปี ๑๙๓๗ กุลิกและเออร์วิก (Gulick และ Urwick) เห็นว่ากระบวนการจัดการประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การอำนวยความสะดวก (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงานผล (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ซึ่งนิยม เรียกว่า POCDORB ครั้งเมื่อเข้าปี ๑๙๓๒ แฮร์โรลด์ กูนต์ซ์ (Harold D. Koontz) มีความเห็นว่าหน้าที่ทางการจัดการคือ POSDC ได้แก่ การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การอำนวยความสะดวก (Directing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งแนวความคิดของเขาเปลี่ยนแปลงไปชัดเจน โดยในปี ๑๙๘๘ กูนต์ซ์และเวียห์ริช (Koontz และ Wehrich) เขียนตำราใช้ชื่อว่า Management ร่วมกันและได้เปลี่ยนหน้าที่ทางการจัดการจากตัว D (Directing) เป็น L (Leading) พัฒนาด้านแนวคิดดังกล่าวยังคงก้าวต่อไปไม่หยุดยั้ง บางทีในยุคหน้า เราอาจเห็นหน้าที่การจัดการที่เหลืออักษรเพียงตัวเดียวหรือสองตัวเท่านั้นก็เป็นได้ ดังนั้น อาจสรุปหน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานทางการจัดการได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการ (Process) แปลรูปทรัพยากรที่นำเข้าไปเป็นผลผลิตตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การต่อไป

### OUTPUT

คือ เป้าหมาย (Goals) หรือ วัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การ ที่นำออกมาจากกระบวนการแปรรูปในขั้นตอนที่สอง เป้าหมายขององค์การสามารถแบ่งขยายได้เป็น ๒ ประเภทด้วยกัน คือ องค์การที่มีเป้าหมายที่มุ่งแสวงหากำไร (Profit) และองค์การที่มีเป้าหมายไม่มุ่งแสวงหากำไร (Non - profit) หรืออาจแบ่งเป็นองค์การที่วัตถุประสงค์เพื่อการผลิตสินค้า กับองค์การที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการ (Services) ก็ได้

ความแตกต่างระหว่างการจัดการและการบริหาร ([www.geocities.com/teacher\\_jrp/s\\_organ.html](http://www.geocities.com/teacher_jrp/s_organ.html))

๑ การบริหาร → กำหนดนโยบาย  
การจัดการ → นำนโยบายไปปฏิบัติ



๒. การบริหาร ↔ การจัดการ  
 Administrator Management  
 ราชการ ↔ เอกชน

หลักการจัดการ ๑๔ ข้อ

๑. การแบ่งงานกันทำ
๒. อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ
๓. ระเบียบวินัย
๔. เอกภาพในการบังคับบัญชา
๕. เอกภาพในการตั้งการ
๖. ประโยชน์ส่วนรวมเป็นใหญ่
๗. ค่าตอบแทน
๘. การรวมอำนาจ
๙. การจัดสายบังคับบัญชา
๑๐. การจัดลำดับ
๑๑. ความเสมอภาค
๑๒. ความมั่นคงในการทำงาน
๑๓. ความคิดริเริ่ม
๑๔. ความสามัคคี

(Jame D. Mooney) การจัดการองค์การ ประกอบด้วย หลักการประสานงาน หลักการจัดสายการบังคับบัญชา และหลักการกำหนดหน้าที่

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ([www.mindgayro.com/sheet/tuTOT๑.ppt](http://www.mindgayro.com/sheet/tuTOT๑.ppt) : ๒๕๔๖)

ขั้นที่ ๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) คือ SWOT Analysis ได้แก่ Strength (จุดแข็ง) Weakness (จุดอ่อน) ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) Opportunity (โอกาส) Threat (ภัยคุกคาม) ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

ทั้งนี้ “จุดแข็งและจุดอ่อน” หมายถึง ผลกระทบทางด้านบวกหรือลบจากสิ่งแวดล้อมภายใน ตัวอย่างด้านทรัพยากรบุคคล เช่น ประสิทธิภาพของพนักงาน ส่วน “โอกาสและอุปสรรค” หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ หรืออุปสรรคต่อการดำเนินการของบริษัท หรือหมายถึงผลกระทบที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลด้านบวกหรือลบซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมภายนอก

นอกจากนี้ มีข้อคิดเห็นสรุปดังนี้

- เมื่อมี โอกาสต่าง ๆ เกิดขึ้น ก็อยู่ที่ว่าองค์กรมี “จุดแข็ง” เพียงพอที่จะคว้าโอกาสนั้นหรือไม่

- เมื่อมีโอกาสต่าง ๆ เกิดขึ้น ก็อยู่ที่ว่าองค์กรมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) เพียงพอที่จะคว้าโอกาสนั้นหรือไม่

- เมื่อมีโอกาสต่าง ๆ เกิดขึ้น ก็อยู่ที่ว่าองค์กรมีความสามารถ (Competency) เพียงพอที่จะคว้าโอกาสนั้นหรือไม่

### ขั้นที่ ๒ การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

กำหนดวิสัยทัศน์-พันธกิจ (Vision & Mission) คือสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น และภารกิจที่ต้องทำ และวัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่ต้องการจะทำให้สำเร็จ และควรออกในรูปแบบของปริมาณหรือตัวเลขเพื่อให้วัดผลได้ชัดเจน

### ขั้นที่ ๓ การนำไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

เป็นการนำเอากลยุทธ์และนโยบายต่าง ๆ มาดำเนินการโดยผ่านโครงการ/โปรแกรม (Programs) ซึ่งเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนและโดยส่วนใหญ่เป็นแผนงานที่ใช้ครั้งเดียวผ่านงบประมาณ (Budgets) ที่ใส่ไปในโครงการนั้น ๆ และผ่านระบบของลำดับขั้นตอน หรือเทคนิคต่าง ๆ (Procedures)

การนำไปปฏิบัตินั้น ให้ทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ขึ้นมาเป็นการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ งานในขั้นนี้เป็นขั้นสำคัญซึ่งต้องอาศัยหลักเกณฑ์ และวิธีการเพื่อให้งานเป็นไปตามที่กำหนด รวมทั้งบรรลุวัตถุประสงค์ Action Plan นั้น ควรจัดทำเป็นตารางการปฏิบัติงานเพื่อความสะดวกในการทำงาน และการติดตามความคืบหน้า โดยสรุปคือให้ทำ Action Plan ขึ้นมา เป็นการกำหนดการทำงานตามกลยุทธ์ที่ไว้วางไว้

### ขั้นที่ ๔ การควบคุมและการประเมิน (Evaluation and Control)

เป็นการติดตาม และประเมินผลงานของกิจกรรมและการดำเนินงานว่า แตกต่างไปจากสิ่งที่ต้องการหรือไม่ โดยใช้เครื่องมือ/เทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้วัดผลความสำเร็จ (Performance) เช่น Balanced Scorecard (BSC) หรือ Key Performance Indicators (KPI) เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และเป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

Balanced Scorecard เป็นหลักการที่ค่อนข้างยืดหยุ่นและเปิดกว้าง ดังนั้น จะขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรและผู้บริหารสามารถใช้ BSC ในฐานะเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร ผู้บริหารต้องพิจารณามุมมองต่าง ๆ ดังนี้ มุมมองด้านการเงิน (financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดยแต่ละมุมมองประกอบด้วย :

- วัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการที่จะบรรลุหรือต้องการจะไปถึง
- ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือในการบอกว่าการบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
- เป้าหมาย (Target) ได้แก่ ตัวเลขที่ต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ
- ความคิดริเริ่ม หรือสิ่งที่จะทำ (Initiatives) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช้แผนปฏิบัติการที่จะทำ เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

### การวางแผน

#### ความหมายของการวางแผน

มีผู้รวบรวมความหมายของการวางแผน เช่น

- เป็นกระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการว่าจะทำอย่างไรให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น หากจะกล่าวในแง่ของสถานการณ์ การวางแผนเป็นกระบวนการในการเผชิญกับความไม่แน่นอนโดยการกำหนดการกระทำล่วงหน้าเพื่อให้ได้ผลตามที่กำหนดไว้ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกัน ๒ อย่างคือ จุดหมายปลายทางกับวิธีการ จุดหมายปลายทางก็คือจะทำอะไร วิธีการก็คือ จะทำอย่างไร นอกจากนี้ การวางแผนมีความสำคัญที่ช่วยลดความไม่แน่นอนหรือลดความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด ([www.isc.ru.ac.th/data/Ps0000๘๑๘.doc](http://www.isc.ru.ac.th/data/Ps0000๘๑๘.doc), อ้างถึงใน เสนาะ ดิยาว : ๒๕๔๓)

- การคิดหาวิธีการที่จะใช้ในการบริหาร เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องรายละเอียดของงานที่จะทำในอนาคต ทั้งนี้เพื่อต้องการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย และเป็นไปตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้ การวางแผนงานเป็นงานของผู้บริหาร ต้องเตรียมการล่วงหน้าให้ผู้อื่นกระทำ การวางแผนทำให้เกิดผลในทางปฏิบัติสูงกว่าการไม่ได้วางแผน การวางแผนเป็นกระบวนการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน ([www.navy.mi.th/nirin/navy๕๒/knowledge/doc๑๓.pdf](http://www.navy.mi.th/nirin/navy๕๒/knowledge/doc๑๓.pdf) : ๒๕๔๖)

- เป็นกระบวนการซึ่งบุคคล หรือองค์การทำการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับงานบางอย่างที่จะกระทำในอนาคต ([www.udru.ac.th/sutad๑๘/new/plan.doc](http://www.udru.ac.th/sutad๑๘/new/plan.doc) : ๒๕๔๖)

- การกำหนดสภาพหรือสถานภาพที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (สำนักสุขศาสตร์, [www.did.go.th/region๓/webfile/interesting/interesting/planning.html](http://www.did.go.th/region๓/webfile/interesting/interesting/planning.html) : ๒๕๔๖)

- เป็นกระบวนการที่บุคคลหรือองค์การทำการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับงานบางอย่างที่จะกระทำในอนาคต กระบวนการดังกล่าวจะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นชุดกิจกรรมที่ต่อเนื่องกัน ซึ่งบางขั้นตอนอาจเป็นเรื่องที่ต้องทำทันทีเพื่อที่จะให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการได้ (วิชสุทริกุลสมบัติ, [www.udru.ac.th/tawat/plan-๑.html](http://www.udru.ac.th/tawat/plan-๑.html) : ๒๕๔๖)

- การคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคต และตัดสินใจเลือกแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด โดยผ่านกระบวนการคิดก่อนทำเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การได้ตั้งไว้ ([www.wanchai.hi.ac.th/๓๒๐๔-๒๑๐๔/Mis๔.html](http://www.wanchai.hi.ac.th/๓๒๐๔-๒๑๐๔/Mis๔.html) : ๒๕๔๖)

- เป็นการเตรียมการล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร อย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจน การวางแผนจึงเป็นกระบวนการบริหารหรือการทำงานที่เป็นระบบ ที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจและใส่ใจเป็นพิเศษ ปัจจุบันนักบริหารต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งไม่ใช่คิดว่าจะทำอะไรก็เขียนออกมาแต่จะต้องดำเนินการอย่างมียุทธศาสตร์ ยุทธวิธี กล่าวคือ ต้องมีการวิเคราะห์สภาพบริบท มีการกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจ เป้าหมาย จึงนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ การทำแผนปฏิบัติการแล้วดำเนินการและติดตามประเมินผล มีข้อมูลย้อนกลับไปสู่การปรับปรุงพัฒนาการวางแผนในโอกาสต่อไปอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตามวงจร PDCA คือ วางแผน (Plan) ปฏิบัติ (Do) ประเมิน (Check) และปรับปรุงพัฒนา (Act.) (ชเนศ ข้าเกิด, [www.gotoknow.org/blog/tanes](http://www.gotoknow.org/blog/tanes))

กฤษ เพิ่มทันจิตต์ ([www/geocities.com/mppmb๐๕๕/pp๗๐๑.html](http://www.geocities.com/mppmb๐๕๕/pp๗๐๑.html) : ๒๕๔๖) รวบรวมความหมายไว้ดังนี้

๑. เป็นกระบวนการทางความคิดของมนุษย์ และการปฏิบัติตั้งแต่ต้นอยู่บนพื้นฐานของความคิดนั้น ๆ ความคิดดังกล่าวเป็นความคิดล่วงหน้าเกี่ยวกับอนาคต หรือความคิดเกี่ยวกับอนาคต การวางแผนจึงเป็นกิจกรรมทั่วไปของมนุษย์ การวางแผนมุ่งไปสู่อนาคตและสุขคติ (Optimist) เพราะมีสมมุติฐานว่า มนุษย์มีความสามารถควบคุมจุดหมายปลายทางของเขาเองอย่างน้อยที่สุดก็ภายในข้อจำกัดต่าง ๆ ที่แน่นอน ดังนั้น การวางแผนสะท้อนความสัมพันธ์ของมนุษย์กับธรรมชาติและชีวิตโดยตรง “การวางแผนจึงเกิดจากการกระทำของมนุษย์ และเพื่อมนุษย์นั่นเอง” “ซซควิด” เสนอการวางแผนเป็นกิจกรรมของมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับคุณสมบัติของมนุษย์โดยตรง โดยเฉพาะในแง่ของระบบ (System) การวางแผนเกี่ยวข้องกับมนุษย์โดยพื้นฐาน รวมทั้งพฤติกรรมและความสามารถต่าง ๆ

ของมนุษย์นั่นเอง เซกวิกยังได้เสนอคำนิยามที่มุ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อมหรือโลกแห่งความเป็นจริง (Real world system) “การวางแผน” คือ ระบบความคิดทั่วไป (A conceptual General System) คนเราสามารถแสวงหาความเข้าใจในปรากฏการณ์ของการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการประเมินผลประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ด้วยการสร้างความคิดที่เป็นอิสระ แต่ตอบสนองต่อระบบของโลกแห่งความเป็นจริง ทั้งนี้คนเราจะเกี่ยวข้องกับการแสวงหา (Optimization) ระบบโลกแห่งความเป็นจริงโดยการแสวงหาความคิดนั่นเอง

๒. เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวเนื่องกับการเชื่อมโยงระหว่างความรู้กับการปฏิบัติลงในฐานะที่เป็นกิจกรรมของอาชีพ และในฐานะที่เป็นกระบวนการทางสังคม ดังนั้น การวางแผนจึงอยู่ในจุดเชื่อมโยงของความรู้และการปฏิบัติโดยตรง

๓. การวางแผนที่เกี่ยวข้องกับบริบท (Context) ของการวางแผนเฉพาะสาขา อาทิ การวางแผนทางกายภาพ การวางแผนเศรษฐกิจ การวางแผนภาค เป็นต้น ดรอร์ จำแนกความคิดเกี่ยวกับการวางแผนออกเป็น ๖ ประการคือ

๑) แนวคิดที่เน้นการวางแผนในฐานะที่เป็นข้อวินิจฉัยเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติในอนาคต

๒) แนวความคิดที่เน้นความสมเหตุสมผล (Rationality) และการใช้ความรู้เพื่อบ่งลักษณะของการวางแผน

๓) แนวความคิดที่เน้นการใช้การวางแผนเป็นเครื่องมือที่บรรลุจุดมุ่งหมายของสังคม

๔) แนวความคิดที่มีองค์ประกอบมุ่งต่อการบรรลุถึงการให้บริการทางสังคม (Social Goods)

๕) แนวความคิดของนักวิชาการสาขารัฐประศาสนศาสตร์ ที่พิจารณาการวางแผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร

๖) แนวความคิดของนักวิชาการที่ตั้งข้อสังเกต เกี่ยวข้องกับความล้มเหลวของการให้คำนิยาม “การวางแผน”

๔. เป็นกระบวนการเตรียมชุดของข้อวินิจฉัยต่าง ๆ สำหรับการปฏิบัติในอนาคต เพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายด้วยวิธีที่เหมาะสม (Dror) ประกอบด้วย ๗ ประการคือ

๑) การวางแผนคือกระบวนการ (Planning is the process)

๒) ของการเตรียม (of preparing)

๓) ชุด (Set)

๔) ของข้อวินิจฉัยต่าง ๆ สำหรับการปฏิบัติ (of decisions for action)

๕) ในอนาคต (in the future)

๖) เพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมาย (directed at achieving goals)

๗) ด้วยวิธีทางที่เหมาะสม (by preferable means)

อนันต์ เกตุวงศ์ ([www.geocities.com/mppm๖๐๕๕/pp๗๐๑.html](http://www.geocities.com/mppm๖๐๕๕/pp๗๐๑.html) : ๒๕๔๖) รวบรวม  
ความหมายไว้ดังนี้

๑. ความหมายของการวางแผน (Planning) มาจากภาษาละติน คำว่า (Planum) ซึ่ง  
หมายถึงพื้นราบ (Flat Surface) และได้นำมาใช้ในภาษาอังกฤษเมื่อศตวรรษที่ ๑๗ แปลตามความหมาย  
ของพื้นราบหมายถึงการกำหนดแบบฟอร์มในทางราบ ของสิ่งก่อสร้างต่าง ๆ

๒. Harold Koonzt และ Cyril O' Donnell กล่าวว่า การวางแผนคือการตัดสินใจ  
ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นผู้กระทำการวางแผนเป็นสะพานเชื่อมช่องว่าง  
จากปัจจุบันไปสู่อนาคตตามที่ต้องการ และทำให้สิ่งอื่น ๆ เกิดขึ้นตามที่ต้องการ

๓. Lyden และ Millec ได้นิยามการวางแผนโดยเน้นถึงการตัดสินใจ “การวางแผน” คือ  
กระบวนการจัดเตรียมการตัดสินใจขั้นชุดหนึ่งสำหรับกระทำในอนาคต โดยมุ่งสู่ถึงการปฏิบัติให้บรรลุ  
จุดมุ่งประสงค์สูงสุด จากนิยามดังกล่าวสามารถแยกได้ ๗ ประการคือ

๑) การวางแผนเป็นกระบวนการ (Process)

๒) การจัดเตรียม (Preparing)

๓) เป็นชุดหนึ่ง (A Set)

๔) การตัดสินใจเพื่อกระทำการ (Decisions for action)

๕) ในอนาคต (In the future)

๖) การมุ่งสู่การทำให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ (Directed at Achieving Goals)

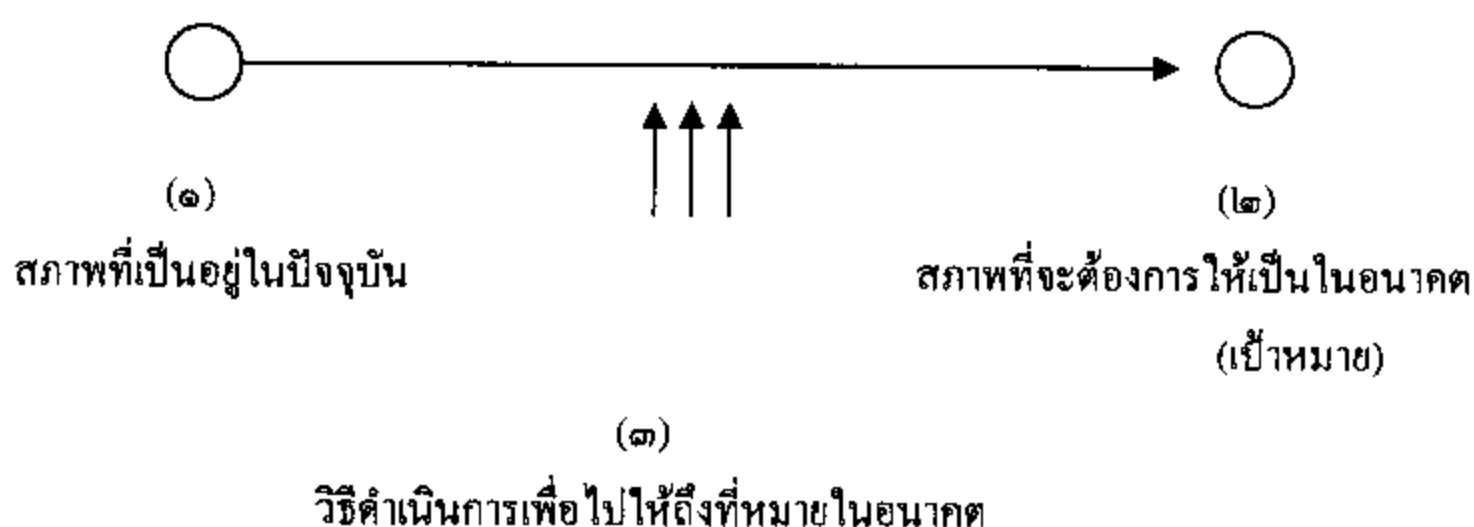
๗) ใช้วิธีการที่ให้ผลงานสูงสุด (By Optimal Means)

๔. แผนเป็นผลผลิตของการวางแผนซึ่งจะต้องมีวิธีการกระทำเป็นกระบวนการ  
ขั้นตอน

๕. P.POLe Breton และ Dale A. Henni ได้อธิบายว่า แผนหมายถึงวิธีของการกระทำที่  
กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว แผนประกอบด้วยลักษณะ ๓ ประการคือ จะต้องเกี่ยวกับอนาคต จะต้องเกี่ยวกับ  
การกระทำ จะต้องมียุทธศาสตร์ชี้ให้เห็นว่าเป็นเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องขององค์กร

๖. ตามความหมายโดยทั่วไปแผนจะหมายถึง การรวมเข้าด้วยกันของโครงการหลาย ๆ  
โครงการที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับอำนาจ เป็นโครงการที่มีลักษณะงานเหมือนกันหรือแตกต่างกัน  
กันก็ได้

โดยสรุป การวางแผน คือ การเตรียมการล่วงหน้าว่าจะออกจากที่หนึ่ง (๑) ไปยังอีกที่หนึ่ง (๒) ด้วยวิธีการอย่างไร (๓) ([www.navy.mi.th/nirin/navy๕๒/knowledge/doc๑๓.pdf](http://www.navy.mi.th/nirin/navy๕๒/knowledge/doc๑๓.pdf) : ๒๕๔๖)



### เหตุผล/ความจำเป็นที่ต้องวางแผน

ธวัช สุทธิกุลสมบัติ ([www.udru.ac.th/~tawat/plan.htm](http://www.udru.ac.th/~tawat/plan.htm) : ๒๕๔๖) อธิบายว่าการวางแผนถ้าหากสนใจทำและทำได้อย่างถูกต้อง จะเป็นสิ่งที่มีคุณค่ายิ่งสำหรับองค์กรในอันที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ (ธงชัย สันติวงษ์, ๒๕๒๘ : ๒) หลักการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวางแผนต่างก็จะสามารถนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพได้เสมอ ทั้งนี้ โดยไม่จำกัดว่าองค์กรนั้น ๆ จะเป็นองค์กรธุรกิจ สโมสร หน่วยงานของรัฐ องค์กรทางศาสนา หรือองค์กรท้องถิ่นและชุมชน

ทั้งนี้ มีข้อมูลจากเว็บไซต์ต่าง ๆ กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องวางแผน เช่น

- ([www.navy.mi.th/navy๕๒/knowledge/doc๑๓.pdf](http://www.navy.mi.th/navy๕๒/knowledge/doc๑๓.pdf) : ๒๕๔๖)

๑. นำไปสู่ความสำเร็จ
๒. ทำให้ผู้บริหารปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดี
๓. ช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชา ชัดเป้าหมายเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน
๔. ช่วยให้การควบคุม การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

- ([www.udru.ac.th/sutad๑๘/new/plan.doc](http://www.udru.ac.th/sutad๑๘/new/plan.doc) : ๒๕๔๖)

๑. ความก้าวหน้าของเทคนิควิทยาการสมัยใหม่ และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว

๒. การเกี่ยวพันกันขององค์กรในสมัยปัจจุบัน
๓. การเปลี่ยนแปลงของหน้างานในสังคมที่ซับซ้อนและยุ่งยาก

### ความสำคัญของการวางแผน (Significance of Planning)

สำนักสุโขศาสตร์ ([www.did.go.th/region3/webfile/interesting/interesting/planning.html](http://www.did.go.th/region3/webfile/interesting/interesting/planning.html) : ๒๕๔๖) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนดังนี้

๑. ทำให้การทำงานของบุคคลประสานงานกัน โดยมีแผนเป็นกรอบในการดำเนินงาน
๒. ช่วยให้เกิดความประหยัดทรัพยากรในการบริหาร
๓. ช่วยให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปโดยรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
๔. เป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของหัวหน้างานได้เป็นอย่างดี
๕. สามารถระดมสรรพกำลังของทรัพยากรได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
๖. ผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้โดยง่าย
๗. ผู้บังคับบัญชาสามารถทราบปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันที่

ข้อมูลจากเว็บไซต์ต่าง ๆ สรุปความสำคัญของการวางแผน เช่น

- ([www.navy.mi.th/nirin/navy๕๒/knowledge/doc๑๓.pdf](http://www.navy.mi.th/nirin/navy๕๒/knowledge/doc๑๓.pdf) : ๒๕๔๖)

๑. การวางแผนช่วยให้สามารถใช้อุปกรณ์ในการบริหารได้ตามความต้องการและเหมาะสม ทรัพยากรจำกัด ประหยัด

๒. บริหารความสลับซับซ้อน งานที่มีขอบเขตกว้างขวาง

๓. สามารถกำหนด/ ระยะเวลาที่ใช้ดำเนินการได้ล่วงหน้า ใช้เวลาได้เต็มที่

๔. เป็นข้อผูกพันการดำเนินการได้ล่วงหน้า

- ([www.wanchai.hi.ac.th/๓๒๐๔-๒๑๐๔/Mis๔.html](http://www.wanchai.hi.ac.th/๓๒๐๔-๒๑๐๔/Mis๔.html) : ๒๕๔๖)

๑. เพื่อลดปัญหาและความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ได้มีการเตรียมความพร้อมที่จะพบปัญหาจากสิ่งแวดล้อม เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

๒. ทำให้เกิดการยอมรับในแนวความคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กรเพราะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

๓. ทำให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นการเริ่มต้นและสิ้นสุดในการดำเนินงาน

๔. เป็นการลดความซ้ำซ้อนของงาน ทำให้เรามองเห็นภาพรวมของงานและจัดระบบสารสนเทศได้ตรงกับความต้องการผู้ใช้

๕. ทำให้เกิดภาพชัดเจนขึ้น เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้มีการเลือกแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน

### แนวความคิดเกี่ยวกับการวางแผน

อนันต์ เกตุวงศ์ ([www.geocities.com/mppm๖๐๕๕/pp๗๐๑.html](http://www.geocities.com/mppm๖๐๕๕/pp๗๐๑.html) : ๒๕๔๖) สรุปว่าการวางแผนเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของนักบริหาร (ผู้บริหาร) หน้าที่นี้จะสำคัญหรือไม่พิจารณาได้จากเหตุผลต่อไปนี้

- ๑) การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร
- ๒) การวางแผนและแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ
- ๓) แผนและการวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทางและความรู้สึกในเรื่องของความมุ่งหมายสำหรับองค์กรให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รู้
- ๔) แผนและการวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคต
- ๕) การตัดสินใจที่มีเหตุผล ในการวางแผนนั้นจะมีการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ
- ๖) การวางแผนเป็นการเตรียมการไว้ล่วงหน้าก่อน
- ๗) การวางแผนมีส่วนช่วยให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ได้มาก
- ๘) การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนา

### ข้อดีของการวางแผน

- การวางแผนจะต้องเผชิญกับปัญหาหลายอย่าง ในแง่ของปัจจัยภายนอกก็คือข้อกำหนดของรัฐ เทคโนโลยีที่ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจโลก การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าแรงงาน การเคลื่อนไหวของเงินทุนและอื่น ๆ ส่วนปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ประสิทธิภาพในการบริหารงาน โครงสร้างองค์กรและระบบงาน ความหลากหลายทางด้านแรงงาน ความรู้ความสามารถของฝ่ายบริหาร การวิจัยและพัฒนา เครื่องจักรอุปกรณ์และชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น การวางแผนจะทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ([www.isc.ru.ac.th/data/PS๐๐๐๐๘๑๘.doc](http://www.isc.ru.ac.th/data/PS๐๐๐๐๘๑๘.doc), อ้างถึงใน เสนาะ ดิยาวี : ๒๕๔๓)

- ช่วยให้สามารถมีแผนงานเป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารพร้อมกันได้ทั้งระบบ เปิดโอกาสให้ทุก ๆ คนมีโอกาสแสดงความคิดเห็น และช่วยในการขยายขอบเขตของกิจกรรมของผู้บริหารในระดับที่ต่ำกว่า ([www.navy.mi.th/nirin//navy๕๒/knowledge/doc๑๓.pdf](http://www.navy.mi.th/nirin//navy๕๒/knowledge/doc๑๓.pdf) : ๒๕๔๖)

### ประโยชน์ของการวางแผน

ธวัช สุทธิกุลสมบัติ ([www.udru.ac.th/tawat/plan-๑.html](http://www.udru.ac.th/tawat/plan-๑.html) : ๒๕๔๖) รวบรวมประโยชน์ของการวางแผนดังนี้

ความสามารถของการวางแผนเป็นคุณสมบัติอันจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับคนที่มีความสนใจหรือตระหนักถึงความเป็นไปในอนาคต และเหตุผลสนับสนุนที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ องค์กรในสมัยปัจจุบันได้มีกิจกรรมที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้น จึงทำให้กระบวนการวางแผนมีความสำคัญ

และจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะผู้นำ ผู้จัดการ หรือหัวหน้างาน การวางแผนให้คุณประโยชน์หลายอย่าง แก่บุคคลและ ชุมชน ตลอดจนองค์กร คุณประโยชน์ที่ได้จากการวางแผน (ธงชัย สันติวงษ์, ๒๕๒๘ : ๒-๓) มีดังนี้

๑. ช่วยค้นหาหรือชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น อันเป็นกรณีชี้ให้เห็นถึงโอกาสต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้

๒. ช่วยปรับปรุงยกระดับคุณภาพกระบวนการตัดสินใจภายในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

๓. ช่วยในการปรับทิศทางอนาคตขององค์กร ตลอดจนค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ชัดเจน

๔. ช่วยให้บุคคลหรือองค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง

๕. ช่วยเหลือผู้บริหารมีความมั่นใจที่จะนำองค์กรให้อยู่รอด

๖. สร้างความรับผิดชอบของคนในองค์กร

๗. ช่วยในการควบคุมงานและกิจกรรมให้เป็นไปอย่างมีทิศทาง

อนันต์ เกตุวงศ์ ([www.geocities.com/mppm๖๐๕๕/pp๗๐๑.html](http://www.geocities.com/mppm๖๐๕๕/pp๗๐๑.html) : ๒๕๔๖) กล่าวถึง ประโยชน์ของการวางแผนว่ามีความสำคัญหลาย ๆ ประการทั้งต่อผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องดังนี้

๑) การป้องกันมิให้เกิดปัญหาในอนาคต

๒) การทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจ

๓) การทำให้งานมีความเป็นไปได้

๔) การวางแผนก่อให้เกิดการประหยัด

๕) การวางแผนก่อให้เกิดความสะดวกและง่ายในการบริหาร

๖) การวางแผนป้องกันปัญหาด้านโครงการและบริหาร

๗) การวางแผนเป็นขวัญและการรับผิดชอบ

ข้อมูลจากเว็บไซต์ต่าง ๆ อธิบายถึงประโยชน์ของการวางแผน เช่น

- ([www.isc.ru.ac.th/data/PS๐๐๐๐๘๑๘.doc](http://www.isc.ru.ac.th/data/PS๐๐๐๐๘๑๘.doc), อ้างถึงใน เสนาะ ดิยาวี : ๒๕๔๓)

๑. ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

การปรับปรุงการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารและพนักงานแยกได้เป็น ๒ อย่างคือ ควรเน้นอะไร และควรยืดหยุ่นอย่างไร (focus and flexible) ทั้งสองอย่างจะช่วยสร้างอำนาจในการแข่งขันขององค์กร

๑.๑ ควรเน้นอะไร (focus) ซึ่งทำให้้องค์กรรู้ว่าทำอะไรจึงจะดีที่สุดต่อลูกค้า และควรให้บริการแก่ลูกค้าอย่างไร ในแง่ของผู้ปฏิบัติงานก็รู้ว่าควรทำอะไร และทำอย่างไรจึงบรรลุเป้าหมายขององค์กร

๑.๒ ควรยืดหยุ่นอย่างไร (flexible) จะทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถเตรียมรับมือให้เข้ากับอนาคตที่กำลังจะเกิดขึ้น ในส่วนของพนักงานก็ทำให้รู้ว่าควรปรับตัวเองอย่างไรให้เข้ากับโอกาสและอุปสรรคที่กำลังจะเกิดขึ้น

การปรับปรุงการปฏิบัติงานอาจสรุปได้ ๔ หัวข้อ คือ ประการแรกจะมุ่งไปทางใด จึงจะบรรลุเป้าหมายสูงสุด ประการที่สอง ควรจะทำอะไรก่อนหลังจึงจะได้ประโยชน์สูงสุด ประการที่สาม จะจัดสรรทรัพยากรอย่างไรจึงจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ประการที่สี่จะปรับตัวอย่างไรจึงจะสอดคล้องกับสถานการณ์และก่อให้เกิดผลดีที่สุด

## ๒. ปรับปรุงการประสานงานให้ดีขึ้น

ในองค์การย่อมประกอบด้วยระบบย่อยและกลุ่ม (subsystem and group) หลายระบบและหลายกลุ่ม แต่ละระบบ แต่ละกลุ่มต่างมีเป้าหมายของตัวเองและต่างทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของตัวเองทั้งนั้น การที่จะไม่ให้ระบบย่อยและกลุ่มต่าง ๆ ขัดแย้งกันก็ต้องอาศัยการวางแผนที่ดี การวางแผนได้จัดแยกวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่าง ๆ ของระบบย่อยและกลุ่มคนออกมาเป็นลำดับขั้นของวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายลดหลั่นกันลงมาตั้งแต่สูงสุดไปจนถึงต่ำสุด แต่ละเป้าหมายต่าง ๆ ระบุไว้อย่างชัดเจนว่าเป็นของระบบใด กลุ่มใดและต้องอาศัยหน้าที่หรือกิจกรรมของแต่ละระบบ และแต่ละกลุ่มจึงบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ เมื่อมีการวางแผนอย่างดีกิจกรรมต่าง ๆ ของแต่ละระบบและแต่ละกลุ่มจะสอดคล้องกันอย่างเหมาะสม โดยเป้าหมายในระดับสูงเป็นเสมือนจุดหมายปลายทาง (end) และเป้าหมายในแต่ละระดับล่างเป็นเสมือนวิธีการ (mean)

## ๓. ปรับปรุงการควบคุมให้ดีขึ้น

กิจกรรมของการควบคุมก็คือ การวัดผลการปฏิบัติงานและการแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การวางแผนจะช่วยให้การควบคุมมีประสิทธิภาพเพราะการวางแผนจะต้องกำหนดเป้าหมายขึ้นมาก่อน นั่นคือ มาตรฐานที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานหรือกำหนดว่าจะต้องทำอะไร ถ้าผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานก็ต้องแก้ไขที่การปฏิบัติงานและมาตรฐานที่ใช้วัดหรือระบบการควบคุมใหม่ ดังนั้น การวางแผนกับการควบคุมจะต้องทำหน้าที่กันอย่างใกล้ชิดในฐานะที่เป็นกระบวนการบริหาร หากไม่มีระบบการควบคุมที่ดี การวางแผนก็ขาดการติดตามว่างานบรรลุเป้าหมายหรือไม่ หากไม่มีระบบการวางแผนที่ดี การควบคุมก็ขาดกรอบการวัดผลงานว่า ได้มีการปฏิบัติงานดีขึ้นหรือไม่ ดังนั้น จึงมีเทคนิคการบริหารงานอีกอย่างหนึ่งที่เชื่อมต่อการวางแผนและการควบคุมเข้าด้วยกันคือ การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO)

## ๔. ปรับปรุงการบริหารเวลาให้ดีขึ้น

คนส่วนใหญ่จะประสบกับความยากลำบากในการใช้เวลาให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำ การวางแผนก็ทำให้การใช้เวลาดีกว่าการไม่วางแผน มีการสมดุลของการใช้เวลามากขึ้นและการสูญเสียเวลาก็ลดลง อย่างไรก็ตาม การบริหารเวลาเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการวางแผน

- ([www.udru.ac.th/sutad๑๘/new/plan.doc](http://www.udru.ac.th/sutad๑๘/new/plan.doc) : ๒๕๔๖)

๑. ช่วยค้นหาหรือชี้ให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น
๒. ช่วยปรับปรุงและยกระดับคุณภาพกระบวนการตัดสินใจ
๓. ช่วยในการปรับทิศทางอนาคตขององค์กร
๔. ช่วยให้แต่ละบุคคลสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม
๕. ช่วยเหลือผู้บริหารให้สามารถมั่นใจที่จะนำองค์กรให้รอดได้

สรุป คือ เป็นเครื่องกำหนดทิศทางขององค์กร อีกทั้งเพื่อใช้วัดความสำเร็จ และ ประสานกำลังความพยายามภายในองค์กร

- ([www.wanchai.hi.ac.th/๓๒๐๔-๒๑๐๔/Mis๔.html](http://www.wanchai.hi.ac.th/๓๒๐๔-๒๑๐๔/Mis๔.html) และ [www.GotoKnow.org/post/tag](http://www.GotoKnow.org/post/tag) : ๒๕๔๖)

๑. บรรลุจุดมุ่งหมาย (Attention of objectives) จะต้องมีจุดปลายทางที่กำหนดไว้
๒. ประหยัด (Economical Operation) งานที่มีระบบ ระเบียบ ทำให้ประหยัดในการ ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้
๓. ลดความไม่แน่นอน (Reduction of Uncertainty) เป็นการคาดการณ์เหตุการณ์ ในอนาคตล่วงหน้า ลดความไม่แน่นอนได้
๔. เป็นเกณฑ์ในการควบคุม (Basic of Control) การวางแผนนำมาซึ่งการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเรียบร้อยและมีระบบ
๕. ส่งเสริมให้เกิดแนวคิดใหม่และการสร้างสรรค์ (Encourage Innovation and Creativity) เป็นการแก้ปัญหาและตัดสินใจทำให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา
๖. พัฒนาแรงจูงใจ (Improve Motivation) การวางแผนที่ดีจะเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็น ถึงความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน
๗. พัฒนาการแข่งขัน (Improve Competitive Strength) การวางแผนที่ดีนำมาซึ่งการ แข่งขันที่ต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารที่ดีด้วย จึงต้องมีการพัฒนาการแข่งขันของคนให้สามารถแข่งขันกับ องค์กรอื่น ๆ ได้
๘. ทำให้เกิดการประสานงานที่ดี (Better Coordination) เป็นการดำเนินการร่วมกัน ตามแผนงานที่ดีจะช่วยทำให้เกิดการประสานงานที่ดีด้วย

**วัตถุประสงค์ในการวางแผน** ([www.isc.ru.ac.th/data.Ps๐๐๐๐๘๑๘.doc](http://www.isc.ru.ac.th/data.Ps๐๐๐๐๘๑๘.doc), อ้างถึงใน เสนาะ ดิยาว : ๒๕๔๓)

๑. ทำให้รู้ทิศทางในการดำเนินงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานรู้ทิศทางการทำงานก็สามารถ ประสานงานกัน รู้ว่าควรทำอะไรและทำอย่างไรจะได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากไม่มีการ

วางแผน นอกจากไม่รู้ว่าจะจุดหมายปลายทางอยู่ที่ใดแล้วก็ยังไม่ก่อให้เกิดการสูญเสียหรือสิ้นเปลืองทรัพยากรอีกด้วย

๒. ทำให้ลดความไม่แน่นอนลง เพราะผู้บริหารจะมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างแน่วแน่ สามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ดียิ่งขึ้น สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกันก็เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

๓. ทำให้ลดความเสียหายการซ้ำซ้อนกันของงานที่ทำ เนื่องจากการวางแผนทำให้รู้ทั้งวิธีการและเป้าหมายของงานจึงทำให้มีความชัดเจนในการทำงาน รู้ว่ากิจกรรมใดควรทำก่อนหลังอย่างไร การซ้ำซ้อนและการสิ้นเปลืองจึงไม่เกิดขึ้น

๔. ทำให้รู้มาตรฐานในการควบคุม หน้าที่ขั้นสุดท้ายของการบริหารคือ การควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด กิจกรรมที่สำคัญของการควบคุมคือ มาตรฐานที่ให้เปรียบเทียบกับการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง การวางแผนจึงกำหนดมาตรฐานได้แน่นอนชัดเจนว่าต้องให้ได้ผลงานอย่างไร

**ลักษณะของแผนที่ดี (Requirements of Good Plan) (www. Gotoknow.org/post/tag : ๒๕๔๖)**

๑. ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนอย่างชัดเจน
  ๒. ต้องนำไปปฏิบัติได้ง่าย และสะดวกต่อการปฏิบัติ
  ๓. ต้องยืดหยุ่นได้ตามสภาพการณ์
  ๔. ต้องกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานไว้
  ๕. ต้องมีความละเอียดถี่ถ้วน เป็นแผนที่สมบูรณ์แบบ
  ๖. ต้องทำให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้อง เพื่อจูงใจให้ทุกคนปฏิบัติตามแผนนั้น
- โดยสรุป แผนงานที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ มีวัตถุประสงค์ชัดเจน กำหนดเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ มีนโยบายและโครงการต่าง ๆ มีการกำหนดนโยบายและผลที่ได้รับ มีความสอดคล้องกับแผนงานอื่น ๆ มีทรัพยากรด้านกำลังคน ตลอดจนมาตรการต่าง ๆ ในการบริหาร

**ลักษณะพื้นฐานของการวางแผน (www. Gotoknow. org/post/tag : ๒๕๔๖)**

- การวางแผนต้องให้ตรงกับควมหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
- การวางแผนต้องจัดทำก่อน
- การวางแผนต้องทำทุกระดับชั้นขององค์การ
- ประสิทธิภาพของแผน

**ธรรมชาติของการวางแผน**

การวางแผนต้องดำเนินการก่อนการปฏิบัติจริง การวางแผนจึงต้องขึ้นอยู่กับการคาดการณ์ล่วงหน้า การคิดล่วงหน้ามีอยู่ ๒ ส่วน คือ (www.navy.mi.th/nirin/navy๕๒/knowledge/doc ๑๓. pdf : ๒๕๔๖)

๑. คิดว่าต้องการผลสำเร็จ (ผล) เรื่องใด อย่างไร ดำเนินการอย่างไร

๒. การดำเนินการพบอุปสรรค ยุ่งยาก ที่อาจขัดขวางความสำเร็จ ตามเป้าหมายของเรา  
ต้องวางแผนขจัด ลดอุปสรรค

การวางแผนมีความคิดหลัก ๓ ประการ

๑. วางแผนล่วงหน้าก่อนการปฏิบัติงานของตน

๒. วางแผนให้แก่กลุ่มปฏิบัติงานของตน

๓. จะต้องทำให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม เป็นทีม

**ขอบเขตการวางแผนและผู้บริหาร** ([www.udru.ac.th/~sutado๘/new/plan.doc](http://www.udru.ac.th/~sutado๘/new/plan.doc) :

๒๕๔๖)

ขอบเขตของการวางแผน จะสามารถแยกพิจารณาได้เป็นการวางแผนทั้งองค์การ และการวางแผนภายในหน่วยงาน ซึ่งไม่ว่าจะเป็นการวางแผนในแบบใด หรือขอบเขตกว้างเพียงใดก็ตาม ในทางปฏิบัติแล้ว ผู้บริหารที่อยู่ในระบบต่าง ๆ กันในองค์การต่างก็จะต้องเข้าเกี่ยวข้องกับวางแผน มากน้อยแตกต่างกันไป

การวางแผนทั้งองค์การ หมายถึง การวางแผนที่มีขอบเขตการปฏิบัติที่กว้างขวางทั่วทั้งองค์การ ส่วนการวางแผนภายในหน่วยงานหมายถึง การวางแผนที่จัดทำขึ้นเองภายในหน่วยงานต่าง ๆ โดยที่องค์การมิได้มีการกำหนดให้มีการวางแผนอย่างเป็นทางการขึ้นใช้

**ประเภทของแผน**

อนันต์ เกตุวงศ์ ([www.geocities.com/mppmb๐๕๕/pp๗๐๑.html](http://www.geocities.com/mppmb๐๕๕/pp๗๐๑.html) : ๒๕๔๖) อธิบายถึงประเภทของแผนว่า แผนอาจจะมีรูปลักษณะซึ่งพอจะแยกได้ ๒ ประการคือ

๑) แผนที่ไม่ปรากฏรูปลักษณะเพราะผู้วางแผนมิได้ทำให้เห็นรูปร่าง แต่คิดอยู่ในสมองหรือในใจ ไม่ได้เขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร แผนแบบนี้จะเป็นแผนเกี่ยวกับเรื่องไม่ใหญ่โตส่วนมากจะเป็นเรื่องส่วนตัวของแต่ละคนหรือแต่ละครอบครัว

๒) แผนทางการและเป็นแผนองค์การ มีคนมาเกี่ยวข้องมากขึ้น ใช้เวลาและทรัพยากรมากขึ้น และมักจะมีหลาย ๆ หน่วยงานที่จะต้องติดต่อประสานงานร่วมมือกันทั้งในขั้นตอนการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน แผนลักษณะนี้สามารถมองเห็นได้ และมีรูปแบบชัดเจน

สำนักสุขศาสตร์ ([www.did.go.th/region3/webfile/interresting/interesting/planning.html](http://www.did.go.th/region3/webfile/interresting/interesting/planning.html) : ๒๕๔๖) กล่าวถึง แผนงาน และโครงการ ซึ่งแผนงาน หมายถึง กลุ่มโครงการที่เกี่ยวข้องและประสานกันตั้งแต่ ๒ โครงการขึ้นไป มีการดำเนินงานที่สอดคล้องสัมพันธ์กัน ในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ส่วนโครงการ หมายถึง กิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างที่มี

ความสัมพันธ์กันซึ่งได้กำหนดขึ้นเฉพาะที่แตกต่างจากงานประจำ โดยมีการจัดกิจกรรมรวมกันเป็นลำดับขั้นตอนก่อนหลัง มีจุดเริ่มต้นและจุดชัดเจนแน่นอน เพื่อมุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในกำหนดเวลาและทรัพยากรที่กำหนดไว้

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ([www.isc.ru.ac.th/data/PS00005053.doc](http://www.isc.ru.ac.th/data/PS00005053.doc), อ้างถึงใน [www.ripb.ac.th/intanin/elearn/EJUDKAN/lesson\\_๐๓/orm\\_๐๓.๑.html](http://www.ripb.ac.th/intanin/elearn/EJUDKAN/lesson_0๓/orm_๐๓.๑.html) : ๒๕๔๖)

ในสังคมปัจจุบัน นักธุรกิจที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกลและมีความสำนึกในเรื่องของส่วนรวม มีปณิธาน (Wish) คือ การตั้งความปรารถนาหรือความมุ่งหวังที่จะทำประโยชน์แก่ส่วนรวม ควบคู่ไปกับการวางแผนในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ (พะยอม วงศ์สารศรี, ๒๕๓๔ : ๗๘-๗๕)

๑. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ จุดมุ่งหมายปลายทางที่องค์กรต้องการหรือเกิดจากความประสงค์ของผู้ถือหุ้นและพนักงาน วัตถุประสงค์เป็นตัวกำหนดความต้องการอย่างกว้าง ๆ

๒. กลยุทธ์ (Strategy) คือ การวางแผนหลักเพื่อกำหนดทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรว่าควรหรือไม่ควรดำเนินการอะไรบ้างเพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ

๓. นโยบาย (Policy) คือ หลักการที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติ

๔. แผน (Plan) แนวทางหรือวิธีการหรือกลุ่มของแผนงานรวม โดยจะรวมแผนงานโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๘ พ.ศ.๒๕๔๐ - ๒๕๔๔

๕. แผนงาน (Program) คือ แผนที่รวมนโยบายหรือวิธีปฏิบัติงาน วิธีการทำงานมาตรฐานงาน และส่วนประกอบอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

๖. โครงการ (Project) คือ กลุ่มของกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน อาจเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นเฉพาะคราวหรือโอกาสพิเศษแต่ต้องมีช่วงเวลาการดำเนินงานที่แน่นอน โครงการมักจะประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้ ชื่อโครงการ หลักการและเหตุผล จุดประสงค์ของโครงการ เป้าหมายความสำเร็จ วิธีดำเนินงาน วิธีการควบคุมติดตามกำกับและประเมินผล (monitoring system) งบประมาณ และแหล่งงบประมาณ ระยะเวลาในการดำเนินงาน ผลที่คาดว่าจะได้รับ และผู้รับผิดชอบโครงการ

๗. วิธีปฏิบัติงาน (Procedure) มีลักษณะเป็นแผนอีกประเภทหนึ่งที่บ่งชี้ให้เห็นถึงระเบียบที่กำหนดไว้ในการดำเนินงาน เพื่อเป็นแนวทางและหลักในการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว

๘. วิธีการทำงาน (Method) มีลักษณะเป็นแผนอีกประเภทหนึ่งซึ่งมีรายละเอียดมากกว่าวิธีการปฏิบัติงาน วิธีการทำงานเปรียบเสมือนคู่มือหรือเครื่องมือที่เป็นสื่อในการทำงานแต่ละประเภทให้ประสบความสำเร็จ

๕. มาตรฐานงาน (Standard) คือ เกณฑ์ที่ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อกำหนดว่ามีการพัฒนาตามแผนที่วางไว้หรือไม่ โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนที่คาดไว้ว่าตรงกันหรือไม่ มาตรฐานงานวัดได้ในรูปของคุณภาพของงาน ปริมาณของงาน ต้นทุน และเวลาที่ใช้

๑๐. งบประมาณ คือแผนงานที่บอกถึงความสัมพันธ์ของกิจกรรมรวมเวลาและค่าใช้จ่าย แสดงออกเป็นตัวเลข โดยงบประมาณจะแสดงออกมาเป็นตัวเงิน เวลากำหนดเป็นชั่วโมง วัน เดือน ปี

ข้อมูลจากเว็บไซต์ต่าง ๆ เช่น

- ([www.isc.ru.ac.th/data/Ps0000๘๑๘.doc](http://www.isc.ru.ac.th/data/Ps0000๘๑๘.doc), อ้างถึงใน เสนาะ ดิยาว : ๒๕๔๓)

โดยทั่วไปการแบ่งประเภทของแผนใช้เกณฑ์ ๓ อย่าง ดังนี้

#### ๑. การแบ่งตามระยะเวลา (Time horizon)

การแบ่งตามเกณฑ์นี้ใช้วิธีง่าย ๆ ๓ ประเภทคือ แผนระยะสั้น (Short-range plan) หมายถึง แผนที่ครอบคลุมเวลาการใช้แผนไม่เกิน ๑ ปี แผนระยะกลาง (Intermediate-range plan) เป็นแผนที่ครอบคลุมเวลา ๑ ถึง ๒ ปี และแผนระยะยาว (Long-range plan) คือ แผนที่มีระยะเวลาการใช้แผนครอบคลุมเวลาเกิน ๒ ปีขึ้นไปจนถึง ๕ ปีหรือเกินกว่านั้น การแบ่งตามระยะเวลาทำให้มีความแตกต่างกันในเรื่องต่าง ๆ เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับแผนระยะสั้นจะต้องชัดเจน ขณะที่วัตถุประสงค์สำหรับแผนระยะยาวจะเปิดกว้างขวางมากกว่า การมีส่วนร่วมในการวางแผนก็แตกต่างกัน กล่าวคือ หากเป็นแผนระยะยาว ผู้บริหารระดับสูงจะเข้ามาเกี่ยวข้อง แต่ถ้าเป็นแผนระยะสั้น ผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างเข้ามามีส่วนมากกว่า แต่อย่างไรก็ตาม ฝ่ายบริหารทุกระดับจะต้องเข้าใจและร่วมกันในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนระยะยาวด้วยเช่นกันเพื่อให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทั้งแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว มิฉะนั้นจะก่อให้เกิดความสับสนและขัดกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ

#### ๒. การแบ่งตามขอบเขตของกิจกรรมที่ทำ (scope of activity)

๒.๑ แผนกลยุทธ์ (strategic plan) เป็นแผนที่ทำขึ้นเพื่อสนองความต้องการในระยะยาว และรวมเอากิจกรรมทุกอย่างขององค์การ ผู้บริหารระดับสูงที่วางแผนกลยุทธ์จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของทั้งองค์การแล้วตัดสินใจว่าจะทำอย่างไรและจะจัดสรรทรัพยากรอย่างไรจึงจะทำให้ องค์การสำเร็จตามเป้าหมายนั้น จะต้องใช้เวลาในการกำหนดกิจกรรมที่แตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งทิศทางการดำเนินงานที่ไม่เหมือนกันให้อยู่ในแนวเดียวกัน การตัดสินใจที่สำคัญของแผนกลยุทธ์ก็คือการเลือกวิธีการในการดำเนินงาน และการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เหมาะสม เพื่อที่จะนำพาองค์การให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

๒.๒ แผนดำเนินงาน (operational plan) เป็นแผนที่กำหนดขึ้นมาใช้สำหรับแต่ละกิจกรรมโดยเฉพาะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมซึ่งเท่ากับเป็นแผนงานเพื่อให้แผนกลยุทธ์บรรลุผลหรือเป็นการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้นั่นเอง แผนดำเนินงานที่แยกเป็นแต่ละกิจกรรมก็ได้ เช่น แผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource plan) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดทำการคัดเลือก และการบรรจุคนให้ทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ แผนอุปกรณ์ (facilities plan) เป็นเรื่องเกี่ยวกับอุปกรณ์และการวางแผนที่ใช้สนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร เป็นต้น

### ๓. การแบ่งตามการนำไปใช้ (frequency of use)

๓.๑ แผนที่ใช้ครั้งเดียว (single-use plan) หมายถึงแผนที่หมดไปกับการใช้หนึ่งครั้งแล้วบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงานนั้น การใช้แต่ละครั้งถือตามเวลา เช่น ๓ เดือน ๑ ปี เป็นต้น ตัวอย่างของแผนที่ใช้ครั้งเดียวคือ งบประมาณและโครงการ

\* งบประมาณ เป็นแผนกำหนดการใช้ทรัพยากรให้กับกิจกรรมแต่ละอย่างภายในเวลาที่กำหนด งบประมาณแบ่งเป็น ๓ ประเภทคือ งบประมาณคงที่ (fixed budget เป็นงบประมาณที่จัดสรรทรัพยากรให้จำนวนคงที่แน่นอนกับโครงการหรือหน่วยงานตามระยะเวลาที่กำหนด แต่จะใช้เกินกว่าจำนวนที่จัดสรรไม่ได้) งบประมาณยืดหยุ่น (flexible budget เป็นการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมตามสัดส่วนของการทำกิจกรรมนั้น ๆ จำนวนเงินงบประมาณสัมพันธ์กับกิจกรรม ซึ่งอาจเป็นวงเงินที่เพิ่มขึ้นได้แล้วแต่ระดับของแต่ละกิจกรรม และงบประมาณฐานศูนย์ (zero-based budget) เป็นการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมหรือโครงการ โดยถือเสมือนว่ากิจกรรมหรือโครงการนั้นเกิดขึ้นใหม่ โดยถือว่าแต่ละกิจกรรมหรือโครงการใช้ทรัพยากรนั้นหมดไป แม้ว่าจะมีทรัพยากรเหลือก็ให้ถือว่าไม่มีหรือศูนย์ เมื่อเริ่มโครงการใหม่ก็มีการจัดสรรทรัพยากรขึ้นมา การจัดทำงบประมาณฐานศูนย์ก็เพื่อกำหนดลำดับความสำคัญของกิจกรรมและวัตถุประสงค์ของงบประมาณเป็นเรื่องใหม่ทั้งหมด แยกออกจากกันในแต่ละงวดของงบประมาณ

\* โครงการ (project) เป็นแผนที่ใช้ครั้งเดียวอย่างหนึ่งซึ่งระบุกิจกรรมต่าง ๆ ทุกอย่างที่ต้องนำไปใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยการเชื่อมกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามระยะเวลา ตามเป้าหมาย และทรัพยากรที่ใช้ โครงการเน้นที่การบริหารเวลา หมายความว่า ต้องทำให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด การจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังว่ากิจกรรมอะไรทำก่อน กิจกรรมอะไรที่ต้องทำต่อมาตามลำดับจนทุกอย่างสำเร็จสมบูรณ์ตามเวลา

๓.๒ แผนที่ใช้ประจำ (standing-use plan) เป็นแผนที่ใช้ซ้ำ ๆ กันตลอดเวลา เมื่อใช้ไปแล้วก็กลับมาใช้อีก เช่น

\* นโยบาย (policy) เป็นคำแถลงอย่างกว้าง ๆ สำหรับใช้เป็นแนวในการบริหารงานหรือแนวทางการทำงานซึ่งผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติสามารถใช้ดุลยพินิจตัดสินใจได้ นโยบายจะ

กำหนดขอบเขตหรือแนวทางในการตัดสินใจ ไม่ใช่เป็นการกระทำว่าต้องทำอย่างนั้นอย่างนี้ แต่จะเน้นเฉพาะเรื่องที่สำคัญที่จะทำให้การตัดสินใจเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

\* กระบวนการปฏิบัติงาน (procedure) เป็นการระบุขั้นตอนของการกระทำว่าจะทำอะไรก่อนหลังอย่างไร โดยไม่ต้องใช้ดุลยพินิจตัดสินใจ กระบวนการเป็นขั้นตอนการทำงาน หรือบอกวิธีทำงาน ไม่ใช่การใช้ความคิดซึ่งมีรายละเอียดแน่นอนว่าต้องทำกิจกรรมอะไรไว้ชัดเจน และมักจะข้ามหน่วยงานหรืออยู่ในหน่วยงานเดียวกันก็ได้

\* กฎเกณฑ์หรือข้อบังคับ (rule and regulation) เป็นแผนประจำที่แคบและชัดเจนที่สุด ซึ่งระบุว่าอะไรต้องกระทำหรือไม่ต้องกระทำ เป็นการบอกถึงการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน โดยไม่ต้องอาศัยการใช้ดุลยพินิจ มีความแตกต่างกับกระบวนการปฏิบัติงานตรงที่ไม่ต้องมีลำดับเวลาก่อนหลังของการกระทำ กระบวนการปฏิบัติงานเป็นเสมือนลำดับของกฎเกณฑ์หรือข้อบังคับ กฎเกณฑ์หรือข้อบังคับอาจเป็นส่วนหนึ่งหรือไม่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานก็ได้

ในแง่ของการเข้าไปเกี่ยวข้องกับแผนมากน้อยเพียงใดอาจแยกได้คือ ผู้บริหารระดับสูงจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับแผนระยะยาว แผนกลยุทธ์และแผนที่ใช้ประจำมาก ผู้บริหารระดับกลางจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับแผนดำเนินงานและแผนที่ใช้ประจำมาก ส่วนผู้บริหารระดับล่างจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับแผนระยะสั้นและแผนที่ใช้ครั้งเดียวมาก

- ([www.wanchai.hi.ac.th/๓๒๐๔-๒๑๐๔/Misc๔.htm](http://www.wanchai.hi.ac.th/๓๒๐๔-๒๑๐๔/Misc๔.htm) : ๒๕๔๖)

ประเภทแผน ได้แก่

#### ๑. จำแนกตามระดับการจัดการ

๑.๑ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนระยะยาวขององค์กร มีระยะเวลา ๕ ปีขึ้นไป กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง

๑.๒ การวางแผนยุทธวิธี (Tactical Planning) หรือการวางแผนบริหาร (Administrative Planning) เป็นแผนระยะปานกลาง ๑-๕ ปี เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง มีหน้าที่กำหนดกรอบ ทิศทางสำหรับแผนปฏิบัติการ (Operation Plans)

๑.๓ การวางแผนปฏิบัติการ (Operational Planning) เป็นแผนระยะสั้น ๑ ปี ใช้ในการปฏิบัติงานประจำวัน (day-to-day operation)

#### ๒. จำแนกตามหน้าที่ทางธุรกิจ

๒.๑ การวางแผนด้านการตลาด (Marketing Planning) เช่น กำหนดราคาสินค้า ส่งเสริมการขาย

๒.๒ การวางแผนด้านการผลิต (Production Planning) เช่น กระบวนการผลิต ปริมาณการผลิต

๒.๓ การวางแผนด้านการเงิน (Financial Planning) เกี่ยวกับการเงิน การลงทุน การจัดหาทุน

๒.๔ การวางแผนด้านบุคลากร (Personnel Planning) เกี่ยวกับการวางแผนด้าน อัตราค่าจ้างคน การฝึกอบรม ค่าจ้าง

๒.๕ การวางแผนด้านอื่น ๆ (Any other major Planning) ที่เกี่ยวกับองค์การ

### ๓. จำแนกตามลักษณะการปฏิบัติงาน

๓.๑ การวางแผนใช้ประจำ (Standard Planning) ใช้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นประจำ งานประจำ การทำงานของพนักงาน

๓.๒ การวางแผนที่ใช้เฉพาะครั้ง (Ad hoc หรือ Single Planning) เป็นแผนเสริม ข้อแรกเพราะอาจเกิดปัญหาหรือสถานการณ์ในการปฏิบัติได้ ใช้ได้ครั้งเดียวและจะไม่นำมาใช้อีก เช่น แผนงาน โครงการ งบประมาณ เป็นต้น ซึ่งช่วยลดความเสี่ยง

### ๔. จำแนกตามระยะเวลา

๔.๑ การวางแผนระยะยาว (Long - range Planning) ตั้งแต่ ๕ ปีขึ้นไป เหมาะกับการคาดการณ์อนาคตอย่างมีเหตุผล

๔.๒ การวางแผนระยะปานกลาง (Medium - range Planning) ตั้งแต่ ๓-๕ ปี

๔.๓ การวางแผนระยะสั้น (Short - range Planning) ระยะเวลาระหว่าง ๑ - ๓ ปี เป็นการกำหนดกิจกรรมช่วงสั้น ๆ สอดคล้องกับแผนระยะยาว

- ([www.Gotoknow.org/post/tag : ๒๕๔๖](http://www.Gotoknow.org/post/tag : ๒๕๔๖)) จำแนกประเภทแผนเป็นดังนี้

#### ๑. การจำแนกตามระยะเวลา

๑.๑ การวางแผนระยะสั้นระหว่าง ๑-๓ ปี และจะต้องสอดคล้องกับแผนระยะยาว

๑.๒ การวางแผนระยะยาว ระยะการดำเนินงาน ตั้งแต่ ๕ ปี ขึ้นไป เป็นการวางแผนที่ยู่ไกล ซับซ้อนมาก ต้องใช้ปัจจัยต่าง ๆ ประกอบมากมายในการที่จะพยากรณ์อนาคตขององค์การ และเสียค่าใช้จ่ายมาก

#### ๒. จำแนกตามลักษณะของการใช้

๒.๑ แผนใช้ชั่วคราว ผู้บริหารจะทราบล่วงหน้าว่าแผนนั้นจะมาใช้ครั้งเดียว เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์การ

๒.๒ แผนใช้ถาวร เป็นแผนที่ผู้บริหารทราบล่วงหน้าจะต้องนำมาใช้อีก

๒.๓ เป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ ซึ่งต้องกำหนดนโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกันในการปฏิบัติทุกครั้ง

### ๓. การจำแนกตามลำดับชั้นขององค์การ

๓.๑ แผนย่อย เป็นการกำหนดหน้าที่การปฏิบัติงานความรับผิดชอบของหน่วยงานย่อยเพื่อให้หน่วยงานย่อยบรรลุเป้าหมาย แผนย่อยต้องสอดคล้อง และสนับสนุนแผนงานหลัก

๓.๒ แผนหลัก เป็นแผนรวมขององค์การนั้น ๆ ผู้วางแผนจะเป็นผู้บริหารระดับสูงสามารถควบคุมนโยบายการบริหารองค์การนั้นไว้ได้ วัตถุประสงค์ของแผนหลักจะกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อให้สามารถดัดแปลงปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แผนหลักเป็นแผนที่ควบคุมแผนย่อยทุก ๆ แผน

### ๔. การจำแนกตามขอบข่ายลักษณะของแผน

๔.๑ วางแผนเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการวางแผนที่แจ่มแจ้งวัตถุประสงค์โดยละเอียดว่าองค์การมีวัตถุประสงค์อะไร สิ่งใดเป็นวัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์รอง วัตถุประสงค์ระยะสั้น วัตถุประสงค์ระยะยาว ฯลฯ

๔.๒ การวางแผนเพื่อกำหนดนโยบาย เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์การได้มาตรฐาน ต้องเน้นมาตรฐาน ใช้ความถูกต้องวัดประสิทธิภาพและมีความยืดหยุ่นได้ตามมาตรฐานทุกชนิด อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์

๔.๓ การวางแผนเพื่อกำหนดมาตรฐาน เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์การได้มาตรฐาน ต้องเน้นมาตรฐานใช้วัดความถูกต้อง วัดประสิทธิภาพและมีความยืดหยุ่นได้ตามมาตรฐานทุกชนิดอาจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์

๔.๔ การวางแผนเพื่อกำหนดวิธีปฏิบัติงาน วิธีปฏิบัติงานเป็นลักษณะของแผนอีกประเภทหนึ่ง เป็นแนวทางที่กำหนดเป็นลำดับขั้นในการปฏิบัติงาน เช่น ทำอะไร ทำทำไม ทำกับใคร ทำที่ไหน และทำเมื่อไร เป็นต้น

๔.๕ การวางแผนเพื่อกำหนดงบประมาณ เป็นแผนที่คาดหมายล่วงหน้าแสดงออกเป็นตัวเลขโดยประมาณคร่าว ๆ จากอดีตและปัจจุบันรวมกันแล้วกำหนดเป็นงบประมาณตัวเลขสำหรับอนาคต โดยเริ่มต้นจากงบประมาณของหน่วยงานย่อยก่อน แล้วจึงรวมเป็นแผนของงบประมาณใหญ่ขององค์การ งบประมาณจะแสดงออกมาในรูปตัวเงิน จำนวนผลิตภัณฑ์ จำนวนชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น

๔.๖ การวางแผนเพื่อกำหนดแผนงาน แผนงานเป็นแผนที่รวบรวมนโยบาย วิธีปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน มาตรฐานและส่วนประกอบอื่น ๆ เพื่อการปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์

## เครื่องมือในการวางแผน

ข้อมูลจากเว็บไซต์ได้กล่าวถึงเครื่องมือในการวางแผน ดังนี้ ([www.isc.ru.ac.th/data/PS00000819.doc](http://www.isc.ru.ac.th/data/PS00000819.doc), อ้างถึงใน เสนาะ ดิยาว : ๒๕๔๓)

การวางแผนที่ดีย่อมขึ้นอยู่กับเครื่องมือที่ใช้ช่วยในการวางแผน ไม่ว่าจะวางแผนนั้น จะกระทำร่วมกันหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งจัดทำขึ้น การเลือกเครื่องมือจะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับการวางแผนแต่ละเรื่องและตามที่กล่าวมาแล้วว่าการวางแผนมีประโยชน์หลายอย่าง ถ้าวางแผนไม่ดีก็อาจทำให้แผนล้มเหลวได้ สาเหตุที่ทำให้แผนล้มเหลวก็คือ

๑. แผนที่วางไว้ไม่สอดคล้องกับลักษณะงานขององค์กร งานบางอย่างที่เกิดขึ้นเป็นประจำอาจเป็นสาเหตุให้แผนไม่สำเร็จก็ได้หรือไม่จำเป็นต้องใช้แผนก็ได้

๒. คนวางแผนไม่มีความรู้ในการวางแผน ไม่มีความเชี่ยวชาญพอที่จะวางแผนในแต่ละขั้นตอนให้สอดคล้องกันได้อย่างเหมาะสม

๓. ขาดข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นในการวางแผนทำให้การนำแผนไปใช้ผิดพลาดตั้งแต่เริ่มต้น

๔. ขาดการสนับสนุนจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับแผนทำให้แผนที่น่าไปใช้มีอุปสรรค

๕. ผู้บริหารเน้นในรายละเอียดมากเกินไปซึ่งไม่ใช่เป้าหมายของการวางแผน

๖. ไม่มีการปรับแผนหรือเปลี่ยนแปลงแผนและวัตถุประสงค์เพื่อเอาแผนใหม่หรือวัตถุประสงค์ใหม่มาใช้แทน

๗. มีการต่อต้านจากคนในองค์กรซึ่งเป็นพฤติกรรมปกติของคนที่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทำให้ไม่อาจนำแผนไปใช้ได้

การจะป้องกันไม่ให้เกิดความล้มเหลวในการนำแผนไปใช้จะต้องพยายามทำให้คนที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับแผนนั้น และที่สำคัญจะต้องใช้เครื่องมือในการวางแผนที่เหมาะสมด้วย เครื่องมือในการวางแผนมีดังนี้

๑. การพยากรณ์ (forecasting) ได้แก่ การมองไปในอนาคตด้วยการกำหนดสมมติฐานว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคต การพยากรณ์ทำได้ ๔ วิธีคือ

๑.๑ พยากรณ์เชิงคุณภาพ (Qualitative forecasting) คือ การใช้ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ความเห็นอาจเป็นของผู้เชี่ยวชาญคนเดียวหรือผู้เชี่ยวชาญหลายคน แสดงความเห็นกันในที่ประชุมสัมมนา จากความเห็นต่าง ๆ ก็นำมาปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมอีกครั้งหนึ่งสำหรับการวางแผน

๑.๒ การพยากรณ์เชิงปริมาณ (Quantitative forecasting) คือ การใช้วิเคราะห์เชิงสถิติและการคำนวณข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต มีเทคนิคต่าง ๆ หลายอย่าง เช่น

การวิเคราะห์อนุกรมเวลา (Time-series analysis) ซึ่งอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตามเวลาที่ชี้ให้เห็นสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

๑.๓ รูปแบบทางเศรษฐกิจ (economic model) ซึ่งอาศัยความน่าจะเป็นและสมมติฐานต่าง ๆ ที่ใช้ในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตอันแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มทางเศรษฐกิจในวันข้างหน้า

๑.๔ การสำรวจทางสถิติ (statistic survey) เป็นการวิเคราะห์เชิงสถิติสำรวจความเห็นและทัศนคติของคนมาคาดคะเน

การพยากรณ์ก็มีข้อจำกัดเพราะเป็นเรื่องของการใช้ศิลปะและสัญชาตญาณของคนเพื่อการบริหาร แม้ว่าขั้นตอนในการคาดคะเนจะยุ่งยากซับซ้อนก็ต้องอาศัยข้อมูล การได้มาของข้อมูลอาจเป็นทั้งข้อมูลที่เป็นความจริงหรือข้อมูลที่เป็นความเห็นก็จะต้องแปลความหมายของข้อมูลเหล่านั้น การแปลความหมายหลายอย่างเกี่ยวข้องกับการใช้ดุลยพินิจของคน ถ้าข้อมูลเป็นข้อมูลที่เป็นความจริงการใช้ดุลยพินิจอาจไม่แตกต่างกัน แต่ถ้าข้อมูลเป็นความเห็นหรือเกิดจากความน่าจะเป็น (probability) แล้วความเห็นอาจแตกต่างกันหรือเป็นเรื่องเลื่อนลอยและเกิดความผิดพลาดได้

๒. การหาจุดเด่น (benchmarking) ความสำเร็จและความล้มเหลวของการวางแผนที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ การใช้มาตรฐานมาวัดแผนขององค์กร หากผู้วางแผนมีความรู้บ้างอาจใช้มาตรฐานที่ไม่ดีนักมาวัด แต่ถ้าผู้วางแผนมีความรู้ ความเชี่ยวชาญก็จะสามารถหามาตรฐานที่ดีมาเปรียบเทียบ ปกติมาตรฐานที่ใช้วัดมักจะมาจากภายนอกองค์กรและมาตรฐานที่ดีต้องเป็นมาตรฐานที่ดีที่สุดจากภายนอก วิธีหนึ่งของการวางแผนก็คือการหามาตรฐานจากข้างนอกองค์กรที่ดีที่สุดมาใช้เปรียบเทียบหรือเรียกว่าการหาจุดเด่น (benchmarking) ขององค์กรอื่นมาใช้เพื่อให้องค์กรของเรามีมาตรฐานสูงขึ้น แต่ถ้าองค์กรของเราทำขึ้นมาเองยังไม่ดีขึ้นอีกเทียบเท่าองค์กรอื่นก็ให้ซื้อหรือแสวงหาสิ่งนั้นจากองค์กรอื่นที่ดีที่สุดหรืออย่างน้อยก็ดีกว่าองค์กรของเราที่จะทำสิ่งนั้นได้

จุดประสงค์สำคัญของ benchmarking คือการหาว่าที่อื่น บุคคลอื่น หน่วยงานอื่น องค์กรอื่น หรือสถาบันอื่นทำสิ่งนั้นได้ดีมาก แล้วองค์กรก็นำเอาสิ่งนั้นมาทำเป็นแบบอย่าง การวางแผนก็เช่นเดียวกันจะต้องไปแสวงหาองค์กรอื่นใดสามารถวางแผนได้ดีหรือดีที่สุด องค์กรของเราก็นำเอาวิธีการวางแผนนั้นมาใช้ เพราะปัจจุบันการค้าเน้นธุรกิจหรือการบริหารงานในองค์กรใด ๆ ก็ดีเป็นเรื่องของการแข่งขันเสมอ ถ้าองค์กรไม่มีความเป็นเลิศ โอกาสจะแข่งขันกับองค์กรอื่นเป็นเรื่องยากที่จะสำเร็จ การหาจุดเด่นของที่อื่นจะผลักดันให้องค์กรมุ่งไปสู่การคิดค้นประดิษฐ์สิ่งใหม่ (innovation) ซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนาธุรกิจให้อยู่ในตลาดที่เต็มไปด้วยการแข่งขันได้

๓. การให้มีส่วนร่วมในการวางแผน (participative planning) การให้คนทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผนมีความสำคัญมาก เพราะคนทุกคนล้วนกระทบต่อการวางแผนไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง การให้คนมีส่วนร่วมจะทำให้ได้ข้อมูลมากขึ้น ทำให้เกิดความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์

ในการวางแผนก็จะได้แผนที่ดีและสมบูรณ์ เมื่อมีการนำแผนไปใช้คนก็จะมีความผูกพันกับแผน มีความเข้าใจและยอมรับแผนด้วยเช่นกัน ซึ่งทำให้แผนดำเนินต่อไปจนเสร็จ

๔. การใช้ภาพ (use of scenario) การวางแผนที่ดีจะต้องทำให้เห็นภาพหรือฉากเหมือนกับของจริงที่เกิดขึ้น การใช้ภาพคือการทำให้เห็นสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นให้เป็นฉากเป็นรูปร่างหรือเรื่องราวต่าง ๆ เหมือนการดูภาพยนตร์หรือละคร ฉากหรือภาพจะทำให้เห็นความแตกต่างของแต่ละสถานการณ์ และเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงก็จะเห็นว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เป็นวิธีการที่ทำให้เข้าใจได้ว่าต้องปรับตัวหรือยืดหยุ่นแผนให้เข้ากับสถานการณ์แต่ละอย่างจะทำอย่างไร

๕. การใช้ที่ปรึกษาวางแผน (use of staff planner) การวางแผนเป็นเรื่องยุ่งยากซับซ้อน ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในการวางแผน โดยเฉพาะ องค์การอาจจ้างผู้เชี่ยวชาญวางแผนให้ตั้งคณะที่ปรึกษาเป็นผู้วางแผน ผู้เชี่ยวชาญในการวางแผนจะทำหน้าที่ประสานงานหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งองค์การจะดำเนินขั้นตอนต่าง ๆ ในการวางแผนโดยการใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการวางแผนจนสำเร็จ สิ่งที่คณะที่ปรึกษาวางแผนทำก็คือ

- ๕.๑ ช่วยเหลือฝ่ายบริหารในการจัดเตรียมแผน
- ๕.๒ พัฒนาแผนแต่ละแผนขึ้นมาตามที่ได้รับการร้องขอ
- ๕.๓ เก็บรวบรวมและเตรียมข้อมูลในการวางแผน
- ๕.๔ ช่วยในการสื่อหรือแจ้งให้คนในองค์การรับรู้
- ๕.๕ ตรวจสอบการใช้แผนและเสนอแนะแก้ไขเปลี่ยนแปลงแผน

#### กระบวนการวางแผน

สำนักสุขศาสตร์ ([www.did.go.th/region๓/webfile/interesting/planning.html](http://www.did.go.th/region๓/webfile/interesting/planning.html) : ๒๕๔๖)

สรุปขั้นตอนในการวางแผนดังนี้

๑. มีความจำเป็นเพียงพอหรือไม่ที่จะต้องวางแผนในเรื่องนั้น ๆ และต้องมีนโยบายที่แน่นอน
๒. สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายที่วางไว้
๓. จัดทำเค้าโครงของแผนอย่างกว้าง ๆ ค่าใช้จ่ายและผลที่จะได้รับ เพื่อประโยชน์ต่อการพิจารณากำหนดขอบเขตของแผนเป็นส่วนรวม
๔. เสนอขอความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจเพื่อรับหลักการ จัดทำแผนดำเนินงานในรายละเอียด
๕. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ในการจัดทำแผนให้ชัดเจน

๖. กำหนดรายละเอียดของแผน แบ่งแผนใหญ่ออกเป็นแผนย่อย ทางเลือก ทดสอบแผน ควบคุมแผน

๗. กำหนดวิธีการประสานงานและร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๘. ประมวลข้อมูลที่จำเป็นต่อการวางแผนเพื่อหาช่องทางและวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม

๙. วิเคราะห์และเลือกใช้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผน

๑๐. พิจารณาจัดทำแผนขั้นต้นเพื่อกำหนดการตามวัตถุประสงค์

๑๑. ทดสอบส่วนประกอบต่าง ๆ ของแผน เพื่อพิจารณาแก้ไขส่วนที่ไม่เหมาะสมให้เรียบร้อย

๑๒. เตรียมการขั้นสุดท้ายในการจัดทำแผนที่สมบูรณ์ พร้อมทั้งรายละเอียดและข้อมูลที่สนับสนุนการดำเนินงานตามแผน

๑๓. ทดสอบแผนและพิจารณาปรับปรุงเท่าที่จำเป็นเพื่อความแน่นอน

๑๔. เสนอขอความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจในการลงมือปฏิบัติตามแผน

ธวัช สุทธิกุลสมบัติ (www.udru.ac.th/tawat/plan-๑.html : ๒๕๔๖) กล่าวว่าขั้นตอนของกระบวนการวางแผนนั้น องค์การแต่ละองค์การมีความแตกต่างกันในเรื่องของส่วนประกอบบางแห่งมีความสลับซับซ้อนมาก บางแห่งไม่เป็นเช่นนั้น ฉะนั้น การวางแผนในบางแห่งจึงมีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่บางแห่งก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ดังนั้น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบกระบวนการวางแผน จึงมีส่วนให้ทั้งองค์การที่สลับซับซ้อน และองค์การที่ไม่ซับซ้อน และทั้งที่ต้องการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร และอยู่ในหัวสมองของผู้บริหาร ได้มีโอกาสคิดเป็นขั้นเป็นตอนมากยิ่งขึ้น (ธงชัย สันติวงษ์, ๒๕๒๘ : ๒๒-๒๔) ได้แนะนำขั้นตอนที่สำคัญไว้ดังนี้

#### ๑. การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต

ต้องสามารถตอบให้ได้ว่า ในอนาคตจะเป็นเช่นไร และเราต้องการให้เป็นเช่นไร เมื่อกระบวนการวางแผนเป็นเรื่องของความต้องการและกิจกรรมที่ต้องการให้เกิดในอนาคต ดังนั้น กิจกรรมต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูล และการตัดสินใจเป็นสำคัญ ข้อมูลที่จะต้องวิเคราะห์ควรเป็นทั้งข้อมูลที่เกิดภายในองค์การและข้อมูลภายนอก

#### ๒. การกำหนดวัตถุประสงค์

ภายหลังที่ได้พิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการวางแผนแล้ว ผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าองค์การนั้นควรจะอยู่ในขนาดใดและเป็นไปเช่นไร ต้องการให้คงขนาด หรือต้องการให้ขยายใหญ่ขึ้น พัฒนาขึ้นหรือไม่ อย่างไรก็ตาม การพิจารณาวัตถุประสงค์คงจะถูกกำหนดโดยบทบาทภาระที่สังคมมอบหมายให้ตามสถานภาพขององค์การ อาจกล่าวได้ว่าอะไรคือเป้าหมายพื้นฐานขององค์การตามที่ได้มีการจัดตั้ง (ธงชัย สันติวงษ์, ๒๕๒๘ : ๒๒)

### ๓. การพัฒนากลยุทธ์

เมื่อทราบทิศทางที่แน่นอนขององค์กรแล้ว ปัญหาที่ขบคิดต่อไปคือการพิจารณาถึงวิธีการว่าวิธีการใด อย่างไรจึงจะดีที่สุดในการนำเอาความคิด วัตถุประสงค์นั้นมาสู่แนวปฏิบัติการค้นหาวิธีที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์นั้น เราเรียกว่า การพัฒนากลยุทธ์ (strategy development) วิธีที่ดีที่สุดในการพัฒนากลยุทธ์ คือการวิเคราะห์ถึงอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนแนวโน้มต่าง ๆ เพื่อที่จะให้องค์กรสามารถเคลื่อนไปวัตถุประสงค์ที่ปรารถนา

### ๔. การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง

ในขณะที่จุดประสงค์เกี่ยวข้องกับระยะยาว ไม่ระบุชัดเจนหรือเฉพาะเจาะจงนี้ เป้าหมาย (goals) จะมีลักษณะที่เกี่ยวข้องกับจำนวนที่สามารถวัดได้ และมีความหมายถึงการต้องสำเร็จผล ทำให้เสร็จได้ในระยะเวลาสั้น

### ๕. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน

แผนปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นมาพร้อมกับเป้าหมาย เพื่อให้มีการจัดทรัพยากรขององค์กรเพื่อที่จะให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ โดยทั่วไปแผนปฏิบัติงานมักจะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงาน แผนงานจะอยู่ในหลาย ๆ ส่วนขององค์กร

### ๖. การปฏิบัติตามแผน

การวางแผนเพียงอย่างเดียวไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ หากไม่มีกาดำเนินงานตามแผน ดังนั้น การดำเนินงานตามแผนจึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงานย่อย ๆ ที่จะต้องปฏิบัติตามขั้นตอน ระยะเวลาและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้

### ๗. กลไกของข้อมูลย้อนกลับ

คุณลักษณะอย่างหนึ่งของระบบหรือกระบวนการจะต้องมีข้อมูลเกิดขึ้นจากกาปฏิบัติงานหรือการทำงานของระบบ ข้อมูลเหล่านี้มักจะถูกนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือระดับผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ ความรู้หรือผลการเปรียบเทียบนี้เรียกว่า “ข้อมูลย้อนกลับ” ผลที่ปฏิบัติงานอาจจะไม่ตรงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ในแผน ผู้บริหารจึงต้องหาสาเหตุและทางแก้ไข โดยต้องพยายามลดช่องว่างระหว่างมาตรฐานที่ต้องการและผลการปฏิบัติงาน

ข้อมูลจากเว็บไซต์ต่าง ๆ เช่น

- ([www.isc.ru.ac.th/data/PS0000๘๑๘.doc](http://www.isc.ru.ac.th/data/PS0000๘๑๘.doc), อ้างถึงใน เสนาะ ดิยาว : ๒๕๔๓

แผนที่เป็นทางการ (formal plan) ได้จัดทำขึ้นอย่างมีเป้าหมาย มีทิศทางชัดเจน ผู้บริหารสามารถควบคุมได้ ขณะเดียวกันจะสอดคล้องกับความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ในกาวางแผนจะต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าแต่ละหน่วยงานและแต่ละคนจะต้องทำอะไรบ้างและ

ทำอย่างไรให้สอดคล้องกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และขณะเดียวกันก็ระบุไว้ด้วยว่าหากมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในอนาคตจะต้องปรับแผนอย่างไร เพราะว่าการวางแผนเป็นการตัดสินใจในปัจจุบันถึงการกระทำในอนาคต ดังนั้น ขั้นตอนการวางแผนจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงาน ขั้นตอนการวางแผนจึงคล้ายกับขั้นตอนการตัดสินใจซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑. การวิเคราะห์สถานการณ์ ได้แก่ การหาข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การแปลความหมายของข้อมูลที่ได้ และการสรุปผลเกี่ยวกับข้อมูลทั้งหมดสำหรับนำมาใช้ในการตัดสินใจกำหนดเป็นแผนขึ้นมา การวิเคราะห์จะต้องรวมถึงสถานการณ์ในอดีต สภาพแวดล้อมในปัจจุบันและรวมถึงการคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวิเคราะห์สถานการณ์จะต้องแยกเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร สภาพแวดล้อมภายในเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ เช่น ระบบงาน ความรู้ความสามารถของคนในองค์กร เงินทุน ทรัพยากรการบริหาร เครื่องจักรอุปกรณ์ที่มีอยู่และอื่น ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงข้อดี ข้อเสียที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่องค์กรควบคุมไม่ได้ เช่น พฤติกรรมของผู้บริโภค สภาพทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม และการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี เป็นต้น การวิเคราะห์สถานการณ์จะทำให้รู้ว่าปัจจัยภายในองค์กรนั้นมีสิ่งใดที่ติดอยู่แล้วจะส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น สิ่งใดที่เป็นข้อเสียจะได้แก้ไขและปรับเปลี่ยนใหม่ ส่วนปัจจัยภายนอกทำให้รู้ว่าจะวางแผนอย่างไรให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือหาว่าปัจจัยภายนอกดังกล่าวนั้นกระทบต่อการวางแผนอย่างไร

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน ผู้ทำแผนจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้หลาย ๆ วัตถุประสงค์และกำหนดแผนไว้หลาย ๆ แผน ขั้นตอนนี้ต้องอาศัยความคิดริเริ่มและการสร้างสรรค์โดยต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากคนหลาย ๆ คน ไม่ว่าจะเป็นระดับบริหารหรือระดับปฏิบัติ และใช้เวลามากกว่าจะได้วัตถุประสงค์และแผน วัตถุประสงค์ของแผนเป็นสิ่งสำคัญที่สุดเพราะเป็นเสมือนจุดหมายปลายทางที่จะไปถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ก็ต้องชัดเจน แม่นอน เฉพาะเจาะจง ค่อนข้างสูงและสามารถทำได้จริง ขณะเดียวกันจะต้องกำหนดระยะเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น สอดคล้องกับระบบงานและหน่วยงาน ส่วนแผนก็คือ การกระทำหรือวิธีการที่ผู้บริหารตั้งใจที่จะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด จะต้องกำหนดไว้หลาย ๆ แผน แต่ละแผนจะทำให้ได้ตามเป้าหมายอย่างไร จะใช้ทรัพยากรอย่างไร มีอุปสรรคต้องแก้ไขอย่างไร

๓. การประเมินวัตถุประสงค์และแผน การประเมินก็คือ การหาคุณค่าของวัตถุประสงค์ แต่ละอย่างและแผนแต่ละแผน แต่ละวัตถุประสงค์และแต่ละแผนย่อมมีทั้งผลดี ผลเสีย หากสามารถรู้ข้อดี ข้อเสียอย่างชัดเจนก็ย่อมไม่มีปัญหาในการตัดสินใจเลือก แต่ถ้าไม่ชัดเจน ผู้บริหารจะต้องจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์และแผน การประเมินอาจทำในรูปของกรรมการหรือทีมพิเศษที่จัดตั้งเป็นการเฉพาะที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ กัน

๔. การเลือกวัตถุประสงค์และแผน หากในขั้นการประเมินได้ดำเนินการอย่างถูกต้องเหมาะสม การเลือกก็ไม่ยากเพราะมีข้อมูลต่าง ๆ พร้อมอยู่แล้ว แต่ถ้าขั้นการประเมินไม่ชัดเจนก็อาจยากที่จะตัดสินใจเลือกทางใดทางเลือกหนึ่ง ตามปกติการเลือกแผนใดแผนหนึ่งมักจะอาศัยประสบการณ์เป็นสำคัญ แต่ก็ต้องระมัดระวังว่าดุลยพินิจโดยอาศัยประสบการณ์อย่างเดียวไม่พอ การตัดสินใจเลือกจะต้องกำหนดมาตรการว่าจะใช้วิธีใดระหว่างแผนที่ดีที่สุด หรือแผนที่เหมาะสมที่สุด ทั้งนี้แล้วแต่ข้อมูลที่มี

๕. การนำไปใช้ เมื่อเลือกวัตถุประสงค์และแผนแล้ว ผู้บริหารจะต้องนำไปใช้การเลือกแผนที่ดีที่สุด อาจไม่ได้ประโยชน์เลย ถ้าการนำไปใช้ไม่เหมาะสม สิ่งสำคัญก็คือ ผู้ใช้แผนจะต้องเข้าใจอย่างชัดเจนและต้องมีทรัพยากรอย่างเพียงพอและขณะเดียวกันทุกคนควรมีส่วนร่วมในการวางแผนตั้งแต่ต้นด้วย การนำแผนไปใช้จึงจะประสบผลตามต้องการ

๖. การตรวจสอบและควบคุม การนำแผนไปใช้มักจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการที่แน่นอน และเกิดขึ้นเป็นประจำ หากไม่มีการตรวจสอบและควบคุม ผลงานที่เกิดขึ้นจริงอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การตรวจสอบและควบคุมทำให้รู้ว่าจะต้องมีการแก้ไขอะไรบ้าง หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างไร หากสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นเปลี่ยนแปลงไปจากที่คาดคะเนล่วงหน้า

- ([www.navy.mi.th/nirin/navy6๒/knowledge/doc๑๓.pdf](http://www.navy.mi.th/nirin/navy6๒/knowledge/doc๑๓.pdf) : ๒๕๔๖)

กระบวนการวางแผนมีดังนี้

#### ๑. การดำเนินการก่อนวางแผน

- ตั้งและจัดองค์การวางแผน มอบหน้าที่ให้บุคคล/ กลุ่มคนรับผิดชอบ
- กำหนดวิธีการวางแผน ทำอะไรบ้าง มีขั้นตอนอย่างไร
- รวบรวมข้อมูล สร้างฐานข้อมูล เก็บรวบรวมข้อมูล

#### ๒. การวิเคราะห์ปัญหา

งานด้านใดมีข้อบกพร่อง สิ่งใดอยู่ในสภาพไม่พึงประสงค์ วิเคราะห์ดูแต่ละด้าน จะได้ปัญหาครบถ้วนทุกด้าน รู้สถานะปัจจุบัน (ที่เป็นปัญหา) เราต้องการจะเห็นเป็นอย่างไร (ผล)

#### ๓. การกำหนดแผนและโครงการ

\* แผนงาน (Program) คือ จุลรวมของกลุ่มโครงการที่มีจุดมุ่งที่จะจัดทำเพื่อให้เกิดผลที่คล้ายคลึงกัน

\* โครงการ (Project) คือ ชุดกิจกรรม การดำเนินการชุดหนึ่งที่จะจัดทำ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง กำหนดเป้าหมาย ได้เป้าหมายที่แน่ชัดแล้ว ต้องกำหนดวิธีดำเนินการ

#### ๔. การกำหนดเป้าหมาย

\* สภาพที่พึงประสงค์ คือกำหนดผลที่ต้องการให้แน่นอน “เป้าหมาย” สร้างขึ้นเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติให้เกิดผลตามที่เรต้องการ

\* เป็นเครื่องมือของการดำเนินการเพื่อแก้ปัญหา

\* เป็นเครื่องกำหนดขอบเขต (limits) ของผลผลิตของแผน

\* เป้าหมายที่ดีต้องชี้ทางปฏิบัติ-ชัดเจน-เป็นจริง-วัดได้

\* วิธีที่จะทำให้เป้าหมายมีผลอย่างจริงจังในการปฏิบัติ ต้องพยายามตีออกมาให้เป็นปริมาณให้ได้

\* เป้าหมายที่ดีต้องมีกรอบเวลา (time frame) ที่แน่นอน ชัดเจน เช่น ภายใน เมื่อระหว่าง เริ่มตั้งแต่

#### ๕. การกำหนดวิธีดำเนินการ (วิธีดำเนินการ) (กำหนดการปฏิบัติ) (วิธีประเมินผล)

๑) การกำหนดวิธีดำเนินการหรือกิจกรรมจะทำอย่างไรจึงเกิดผลตามที่ตั้งใจไว้ในเป้าหมาย/โดยการหาทางเลือกที่จะไปถึงเป้าหมายได้โดยประหยัดที่สุด

๒) การกำหนดการปฏิบัติงานและผู้รับผิดชอบ กิจกรรมแต่ละอย่างที่จะต้องทำนั้นจะต้องทำเมื่อใด ใครรับผิดชอบ เขียนเป็นแผนภูมิแกนต์ (Gantt chart) ผู้รับผิดชอบให้ระบุชื่อ/ตำแหน่ง/แต่ผู้เดียว ง่ายแก่การสั่งงาน มอบหมายงาน ตรวจสอบ การประเมิน ติดตามผล

๓) การกำหนดวิธีการประเมิน การประเมินผลเพื่อหาจุดอ่อน/แข็งของการประเมินตามแผน ต้องวางแผนว่า จะวัดอะไร เมื่อใด วัดด้วยอะไร

#### ๖. การกำหนดค่าใช้จ่าย

วิธีดำเนินการนั้นจะต้องทำอะไรบ้าง เท่าไร ใช้ทรัพยากรการบริหารอะไรบ้าง จำนวนเท่าไร รวมเป็นค่าใช้จ่ายทั้งหมด

#### ๗. การปฏิบัติตามแผน

การจัดกลไกในการปฏิบัติงาน จัดระบบการทำงาน ตั้งกรรมการ จัดกลุ่มปฏิบัติงาน มอบหมายงาน มอบหมายอำนาจหน้าที่ จัดตัวบุคคล เตรียมความรู้ สร้างความพร้อมทางใจ อำนาจการจัดสรร / จัดหาวัสดุ และอุปกรณ์ ของงบประมาณ ควบคุมการใช้จ่าย การตรวจงาน นิเทศงาน ควบคุมงาน รายงานแก้ปัญหาข้อบกพร่อง

#### ๘. การประเมินผล ปรับปรุงแผนวางแผนใหม่

\* เพื่อให้รู้จุดแข็ง ว่าผลของการปฏิบัติได้ผลดี

\* เพื่อให้รู้จุดอ่อน และข้อบกพร่องเพื่อแก้ไขให้ทันท่วงที

\* เพื่อวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานตามโครงการ ใช้เป็นพื้นฐานที่จะทำการปรับปรุงและวางแผนใหม่

- ([www.udru.ac.th/sutad๑๘/new/plan.doc](http://www.udru.ac.th/sutad๑๘/new/plan.doc) : ๒๕๔๖) ขั้นตอนกระบวนการวางแผน  
มีดังนี้

๑. การตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูล  
และการตัดสินใจเป็นสำคัญ

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นข้อความที่เกี่ยวกับค่านิยมของผู้ประกอบการ และ  
เกี่ยวกับความตั้งใจขององค์กร

๓. การพัฒนากลยุทธ์ การอาศัยวิธีวิเคราะห์อิทธิพลการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายใน  
และภายนอกเพื่อสามารถไปสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

๔. การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง เป็นการระบุเป้าหมายที่ชัดเจนโดยระบุเป็น  
จำนวนที่สามารถวัดได้

๕. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้มีทรัพยากรขององค์กรเพื่อที่จะให้สามารถ  
บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรได้

๖. การปฏิบัติตามแผน การดำเนินการหรือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้

๗. กลไกของข้อมูลย้อนกลับ ความรู้หรือผลจากการเปรียบเทียบ

- ([www.wanchai.hi.ac.th/๓๒๐๔-๒๑๐๔/Mis๔.html](http://www.wanchai.hi.ac.th/๓๒๐๔-๒๑๐๔/Mis๔.html) : ๒๕๔๖) สรุปขั้นตอนใน  
กระบวนการวางแผน โดยทั่วไป (Step in Planning Process) ดังนี้

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting Objectives) เป็นแนวทางการปฏิบัติการ  
ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ

๒. พัฒนาข้อตกลงที่เป็นตัวกำหนดขอบเขตในการวางแผน (Developing the  
Planning Promises) เพื่อคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตได้ใกล้เคียง

๓. พิจารณาข้อจำกัดต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในการวางแผน (Reviewing all Possible  
Limitations on Planning) หากพิจารณาและคำนึงถึงข้อจำกัด ก็อาจลดหรือหมดไปได้

๔. พัฒนาทางเลือก (Developing Alternatives) เป็นการหาทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อ  
ประกอบในการปฏิบัติงานและดำเนินงาน

๕. ประเมินทางเลือก (Evaluating the Alternatives) ทำการเปรียบเทียบ หาข้อดี  
ข้อเสียของแต่ละทางเลือก

๖. การเปลี่ยนแปลงแผนสู่การปฏิบัติ (Converting Plan into Actions) เป็นการช่วย  
ให้แนวทางในการดำเนินการปฏิบัติที่ชัดเจนขึ้น คือ การกำหนดนโยบาย ตารางงาน เป็นต้น

- ([www.Gotoknow.org/post/tag : ๒๕๔๖](http://www.Gotoknow.org/post/tag:๒๕๔๖)) สรุปลำดับขั้นตอนในกระบวนการวางแผนดังนี้

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์ ต้องระบุให้ชัดเจนอะไรคือวัตถุประสงค์หลักและมีวัตถุประสงค์ย่อยตามมาหรือไม่ วัตถุประสงค์ขัดกันหรือไม่ วัตถุประสงค์นั้นต้องคล้ายคลึงตามกัน เพื่อให้การปฏิบัติการราบเรียบ

๒. ตรวจสอบสภาพความพร้อมของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร

๓. รวบรวมข้อมูลเพื่อคาดการณ์ผลของการปฏิบัติงานให้มีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด

๔. กำหนดความต้องการใช้ทรัพยากร เพราะองค์กรจะต้องเตรียมแหล่งทรัพยากรให้เพียงพอกับความต้องการ

๕. กำหนดการจัดร่างการวางแผนและคัดเลือกแผนมาปฏิบัติ โดยร่างการวางแผนเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นคู่มือใช้ปฏิบัติงาน

#### วิธีการวางแผน

ผู้บริหารจะต้องมุ่งที่ประสิทธิผลของการวางแผนคือ ทำให้บรรลุเป้าหมายที่ระบุไว้ในแผน ขณะเดียวกันก็มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพของการวางแผนคือต้องเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุดด้วย นอกจากนี้ การวางแผนจะต้องก่อให้เกิดความพอใจแก่ตัวบุคคลและกลุ่มในองค์กรด้วย การจะทำให้ได้แผนที่มีลักษณะดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องเลือกวิธีการวางแผนให้เหมาะสม ซึ่งมีหลายวิธีคือ ([www.isc.ru.ac.th/data/PS0000๘๑๘.doc](http://www.isc.ru.ac.th/data/PS0000๘๑๘.doc), อ้างถึงใน เสนาะ ดิยาวัว : ๒๕๔๓)

๑. การวางแผนจากข้างในไปข้างนอกและจากข้างนอกมาข้างใน (inside-out and outside-in planning) การวางแผนจากข้างในไปข้างนอกจะเน้นการวางแผนให้ดีที่สุดเท่าที่ความสามารถของบริษัทมีอยู่ ความสามารถของบริษัทหมายถึง ทรัพยากรที่บริษัทเป็นเจ้าของอยู่ขณะนั้น ก่อนวางแผนผู้บริหารจะต้องสำรวจทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้ววางแผนให้เหมาะสมกับทรัพยากรนั้น แม้ว่าจะมีวิธีการที่ดีกว่า ผู้บริหารก็ทำไม่ได้เพราะไม่มีทรัพยากรพอ วิธีการวางแผนจากข้างในไปข้างนอกเป็นการพิจารณาจากขีดความสามารถขององค์กรแล้ววางแผนให้ดีที่สุดตามขีดความสามารถนั้น

ส่วนวิธีการวางแผนจากข้างนอกมาข้างใน (outside-in planning) ผู้บริหารจะพิจารณาปัจจัยภายนอกขององค์กรก่อนแล้วจึงมาวางแผนขององค์กร ผู้บริหารอาจออกไปดูงานหรือสำรวจตรวจตราข้อมูลข้างนอกเพื่อดูว่าองค์กรอื่นหรือหน่วยงานอื่นวางแผนกันอย่างไร เลือกวิธีการวางแผนที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพสูงสุด และนำเอาวิธีที่ดีที่สุดมาใช้วางแผนขององค์กร เท่ากับเป็นการนำเอาปัจจัยภายนอกมาพิจารณาในการวางแผนแล้วปรับปัจจัยภายในองค์กรให้สอดคล้องกับข้างนอก วิธีการนี้จะช่วยลดปัญหาการวางแผนงานให้เหลือน้อยลงและสร้างโอกาสการวางแผนให้ดีขึ้น

วิธีการวางแผนจากข้างในไปข้างนอก เหมาะกับความต้องการที่ผู้บริหารจะทำให้ดีกว่าที่กำลังกระทำอยู่และกระทำให้ดีกว่าองค์การอื่นที่กำลังกระทำอยู่แล้ว เป็นการเน้นที่วิธีการที่ดีกว่าเดิม ส่วนวิธีการวางแผนจากข้างนอกมาข้างในควรนำมาใช้เมื่อผู้บริหารต้องการให้การวางแผนมีลักษณะพิเศษเหมาะสมกับองค์การของตัวเองคือพยายามจะทำให้แตกต่างไปจากองค์การอื่นหรือทำให้ดีที่สุด อย่างไรก็ตาม การวางแผนควรผสมผสานกันระหว่างวิธีการวางแผนจากข้างในไปข้างนอก กับวิธีการวางแผนจากข้างนอกมาข้างใน

## ๒. การวางแผนจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน (top-down and bottom-up planning)

การวางแผนจากบนลงล่างเป็นวิธีที่ผู้บริหารกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์แล้วให้วางแผนตามกรอบที่กำหนดขึ้นมานั้น การวางแผนวิธีนี้มีข้อกำหนดต่าง ๆ เพราะผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้เริ่มต้นแล้วกลั่นกรองลงมายังผู้บริหารระดับกลางแล้วลงมายังผู้ปฏิบัติ เป็นวิธีการวางแผนเพื่อเน้นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหรือเน้นที่นโยบายเป็นใหญ่ จึงก่อให้เกิดผลเสียในความร่วมมือของผู้ปฏิบัติจากระดับล่าง ผู้ปฏิบัติมักจะไม่พอใจเพราะไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน

การวางแผนจากล่างขึ้นบน (Bottom-up planning) เป็นการวางแผนที่เริ่มต้นจากระดับล่างขององค์การ โดยไม่มีกรอบกำหนดแล้วเสนอขึ้นไปเป็นลำดับขั้นจนถึงผู้บริหารระดับสูงขององค์การ เป็นแผนงานที่เกิดจากการรวบรวมกิจกรรมต่าง ๆ ของทุกหน่วยงาน โดยไม่มีการประสานงานจากหน่วยงาน จึงก่อให้เกิดผลเสียที่แผนขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทิศทางและเป้าหมายของการดำเนินการขัดแย้งกันและไม่สัมพันธ์กัน แต่มีผลดีทำให้คนเกิดความผูกพัน เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของในแผนเพราะได้ทำแผนมากับมือตัวเอง

อย่างไรก็ตาม วิธีการวางแผนที่ดีควรเป็นการเริ่มต้นการวางแผนมาจากผู้บริหารระดับสูงสุดแล้วส่งแผนต่อมาระดับล่างและอนุญาตให้ระดับล่างทุกระดับแก้ไข แสดงความเห็นหรือปรับเปลี่ยนในส่วนที่สำคัญได้ โดยวิธีนี้ผู้บริหารเริ่มขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องว่าต้องการอะไร อยากให้ทำอะไร หรือทิศทางการดำเนินงานจะไปทางใด การหาข้อมูลจากทุกระดับทำให้การวางแผนเป็นระบบเปิดสำหรับทุกคน และการเปิดโอกาสให้คนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและขั้นสุดท้ายทำงานร่วมกันในทุกขั้นตอนของการวางแผน เพื่อให้ทุกคนเกิดการยอมรับ มีความผูกพันกับแผน เมื่อนำแผนไปใช้ ทุกคนก็ให้ความร่วมมือและสนับสนุนแผน

๓. การวางแผนเพื่อความไม่แน่นอน (contingency planning) การวางแผนเป็นเรื่องของการคิดล่วงหน้า เป็นเรื่องของการคาดคะเนสถานการณ์และต้องเผชิญกับความเสี่ยงและความไม่แน่นอนในเหตุการณ์อันอาจเกิดขึ้น ดังนั้น จึงต้องมีการเตรียมพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต การวางแผนเพื่อความไม่แน่นอนเป็นการกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินงานไว้หลาย ๆ ทางเลือก หากแผนเดิมที่กำหนดไว้ไม่สามารถนำไปใช้ได้อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ แทนที่จะวางแผนไว้เดิม

เมื่อมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นก็แก้แผนหรือปรับปรุงแผนเดิมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อาจไม่ทันการ ผู้การเตรียมพร้อมล่วงหน้าไม่ได้ โดยการเตรียมการกระทำไว้หลาย ๆ อย่าง เมื่อสถานการณ์เกิดขึ้นอย่างหนึ่งก็นำเอาแผนที่เตรียมไว้ออกมาใช้

#### ขั้นตอนในการวางแผนเพื่อความไม่แน่นอนมีดังนี้

๑. ระบุล่วงหน้าว่าอะไรอาจเกิดขึ้นทำให้สถานการณ์ผิดไปจากเดิมหรือเป็นอุปสรรคในการนำแผนเดิมออกมาใช้ การระบุล่วงหน้าอาจเกิดอย่างเดียวหรือหลายอย่าง

๒. คาดคะเนโอกาสที่จะเกิดสถานการณ์ขึ้นที่ทำให้ผิดไปจากเดิม แต่ละสถานการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยแตกต่างกันอย่างไร

๓. ตรวจสอบค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในการจัดเตรียมแผนต่าง ๆ สำหรับจะนำไปใช้กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๔. เลือกสถานการณ์ที่คาดว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นสูงสุดและมีความสำคัญมากที่สุด เพื่อให้สอดคล้องกับแผนที่เตรียมไว้

๕. เตรียมแผนสำรองไว้เพื่อนำไปใช้หากสถานการณ์ที่คาดคะเนไม่เกิดขึ้นจะได้นำแผนสำรองไปใช้ได้ทัน

#### สิ่งที่ควรคำนึงในการวางแผนโครงการ

สำนักสุขศาสตร์ ([www.did.go.th/region๓/webfile/interesting/interesting/planning.html](http://www.did.go.th/region๓/webfile/interesting/interesting/planning.html) : ๒๕๔๖)

กล่าวว่าการวางแผนโครงการมีสิ่งที่ควรคำนึง ได้แก่

๑. ยึดนโยบายเป็นหลัก

๒. ยึดผู้รับบริการเป็นหลัก

๓. ยึดข้อมูลเป็นหลัก

๔. วิเคราะห์สภาพต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ในแต่ละระดับแผน

๕. พิจารณาดัดสินใจเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุด

๖. กำหนดระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมแต่ละกิจกรรม

#### ข้อจำกัดในการวางแผน (Limitation of Planning)

ได้แก่ การขาดข้อมูลที่เชื่อถือได้ จากแหล่งที่เชื่อถือไม่ได้ การวางแผนเป็นกระบวนการมองไปข้างหน้า ผู้บริหารขาดการมองไกล เป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย หากขาดการวางแผนที่ดี นำมาซึ่งการสิ้นเปลือง การเข้มงวดเกินไปในการดำเนินการในองค์การ เป็นอุปสรรคในการคิดริเริ่มและแนวคิดใหม่ ประสิทธิภาพในการวางแผนอาจมีข้อจำกัดจากปัจจัยภายนอก เช่น การเกิดสงคราม ภัยธรรมชาติ ([www.wanchai.hi.ac.th/๓๒๐๔-๒๑๐๔/Mis๔.html](http://www.wanchai.hi.ac.th/๓๒๐๔-๒๑๐๔/Mis๔.html) : ๒๕๔๖)

- แนวความคิดเกี่ยวกับการวางแผน**
- อนันต์ เกตุวงศ์ ([www.geocities.com/mppm๖๐๕๕/pp๗๐๑.html](http://www.geocities.com/mppm๖๐๕๕/pp๗๐๑.html) : ๒๕๔๖) อธิบายไว้ดังนี้
- ๑) ข้อจำกัดเกี่ยวกับการทำอนาคต
  - ๒) ข้อจำกัดเกี่ยวกับตัวเลขและข้อมูล
  - ๓) แนวปฏิบัติของแผนปิดกั้นการใช้ดุลยพินิจของผู้ปฏิบัติ
  - ๔) ข้อจำกัดเกี่ยวกับค่านิยมของผู้บริหาร
  - ๕) ข้อจำกัดในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม
  - ๖) ข้อจำกัดเกี่ยวกับเวลา
  - ๗) ข้อจำกัดในเรื่องความรู้ความเข้าใจ ความสามารถและประสบการณ์ของผู้วางแผน
- ปัญหาต่าง ๆ สำหรับการวางแผน**
- ได้แก่ ปัญหาจากข้อมูลในการพยากรณ์ ระยะเวลาและความเชื่อถือ ค่าใช้จ่ายในการจัดการวางแผน และผู้ปฏิบัติงาน ([www.Gotoknow.org/post/Tag](http://www.Gotoknow.org/post/Tag) : ๒๕๔๖)

### การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

ข้อมูลจากเว็บไซต์ต่าง ๆ ให้ความหมาย “การวางแผนเชิงกลยุทธ์” เช่น

- เป็นการวางแผนอย่างมีระบบ “Systemic Planning” หมายถึง เป็นการวางแผนที่มีการเชื่อมโยงองค์ประกอบในด้านต่าง ๆ ให้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นการเชื่อมโยงเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ลักษณะการเชื่อมโยงขององค์ประกอบนั้น นอกจากจะเป็นการเชื่อมโยงในเชิงอิสระ (Context) แล้วยังเป็นการเชื่อมโยงในเชิงเวลา (Time) องค์ประกอบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแต่ละส่วนจะต้องมีความสัมพันธ์กับส่วนอื่น ๆ บนพื้นฐานของการผลักดันไปสู่ทิศทางธุรกิจเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ([www.thaitrainingzone.com/seminar Strategic Planning](http://www.thaitrainingzone.com/seminar/Strategic%20Planning) : ๒๕๔๖)
- เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ขององค์การ ของหน่วยงาน หรือของธุรกิจของตนในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ มีส่วนเป็นอย่างมากต่อการสร้างความเป็นผู้นำ (Leadership) หรือในการสร้าง

ภาพลักษณ์ (Image) ที่แสดงถึงจุดเด่นของหน่วยงาน ขององค์กรหรือของธุรกิจในการวางแผนกลยุทธ์ นั้น จะมีการกำหนดเป้าหมายรวมขององค์กร สำหรับการดำเนินในอนาคต ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ มีการคิดในเชิงรุก มุ่งเอาดี เอาเด่น เอาก้าวหน้า ก้าวไกล มุ่งเอาชนะ เอาความยิ่งใหญ่ เน้นคุณภาพ เอาความเป็นเลิศ ([www/president.uru.ac.th/administration/plan.html](http://www/president.uru.ac.th/administration/plan.html) , อ้างถึงใน [www.kunkroo.com/strategy.html](http://www.kunkroo.com/strategy.html) : ๒๕๔๖)

### **ข้อแตกต่าง ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ กับการวางแผนทั่วไป**

การวางแผนกลยุทธ์ หรือ Strategic Planning เป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายมากในกิจการด้านการทหาร ในด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษา ในด้านการเมืองระหว่างประเทศ และ โดยเฉพาะในการบริหาร ในวงการธุรกิจเอกชนนั้น ประสบความสำเร็จสูงมาก ก้าวหน้าและเป็นที่ยอมรับกันมาก ปัจจุบันนี้การวางแผนแบบแผนกลยุทธ์ได้แพร่หลายเข้ามาในวงงานต่าง ๆ และวงงานของราชการมากขึ้น แต่คำที่นิยมใช้และที่ได้รับการยอมรับกันในวงราชการ ส่วนใหญ่นิยมเรียกว่า “แผนยุทธศาสตร์”

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กร ทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์กรนั้น

การวางแผนทั่วไป เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา การป้องกันปัญหา หรือการพัฒนาผลผลิตขององค์กร ดังนั้น การวางแผนทั่วไปจึงมีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อการให้ได้แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้งาน โครงการขององค์กรบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น ([www.President.uru.ac.th/administration/plan.html](http://www.President.uru.ac.th/administration/plan.html) , อ้างถึงใน [www.kunkroo.com/strategy.html](http://www.kunkroo.com/strategy.html) : ๒๕๔๖)

### **กระบวนการวางแผนกลยุทธ์**

วิธีการที่เป็นแบบแผนของการวางแผนกลยุทธ์จะใช้วิธีการอย่างหนึ่งที่เสนอแนะโดยนักวิชาการบริหารเป็นจำนวนมาก และชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารควรจะดำเนินการกระบวนการวางแผนอย่างไรเพื่อให้แผนงานมีประสิทธิภาพซึ่งมีทั้งหมด ๘ ขั้นตอน ได้แก่ ([www.stou.ac.th/thai/offices/oce/Knowledge/๓-๔๕/page๕-๓-๔๕.html](http://www.stou.ac.th/thai/offices/oce/Knowledge/๓-๔๕/page๕-๓-๔๕.html) : ๒๕๔๖, อ้างถึงใน เมธี ปิยะคุณ)

#### **ขั้นที่ ๑ การเลือกเป้าหมาย**

การกำหนดเป้าหมายขององค์กรเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุดของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เป้าหมายที่ถูกเลือกจะใช้ทรัพยากรขององค์กรและเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีการประเมินอย่างถูกต้องเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กรก่อนการเลือกเป้าหมาย ดังนั้น ความคาดหวังถึงความสำเร็จของเป้าหมายควรต้องพิจารณาจากทรัพยากรและข้อจำกัดขององค์กร องค์กรที่มีความเหมาะสมกับเป้าหมายมากที่สุดจะมีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากกว่า

### ขั้นที่ ๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ผู้บริหารต้องทำการวิเคราะห์หรือการพยากรณ์สภาพแวดล้อม พิจารณาถึงปัญหาและโอกาสต่าง ๆ ไม่ว่าเป้าหมายจะเป็นอะไรก็ตาม เป้าหมายจะได้รับผลกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่นอกองค์กร

### ขั้นที่ ๓ การกำหนดเป้าหมายที่วัดได้

เป้าหมายยังมีความชัดเจนมากเท่าไร การตัดสินใจว่าจะทำให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างไร จะมีความง่ายขึ้น เป้าหมายที่มีความชัดเจนจะทำให้ผู้บริหารระดับต้นพัฒนาแผนงานได้ชัดเจน

### ขั้นที่ ๔ การพัฒนาแผนงาน

เมื่อนโยบายขององค์กรได้กำหนดเป้าหมายระยะยาวโดยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับต้นต้องตัดสินใจว่าต้องทำอะไรเพื่อช่วยให้เป้าหมายประสบความสำเร็จ การวางแผนโดยผู้บริหารระดับต้นเป็นสิ่งจำเป็นและสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าในการดำเนินการของแผนงานกลยุทธ์

### ขั้นที่ ๕ การเปรียบเทียบแผนงาน

ผู้บริหารระดับต้นจัดทำแผนงานขึ้นมาก็จะเสนอแผนงานไปยังผู้บริหารระดับกลาง และระดับสูง เพื่อทำการทบทวนและอนุมัติแผนงานต่าง ๆ จะถูกพิจารณาว่ามีความใกล้เคียงกับเป้าหมายกลยุทธ์มากน้อยเพียงใด

### ขั้นที่ ๖ การเปิดช่องว่าง

ถ้าหากพิจารณาแล้วมีช่องว่างระหว่างเป้าหมายของแผนกลยุทธ์โดยส่วนรวมและเป้าหมายของหน่วยงานขององค์กรแล้ว การเปลี่ยนแปลงแผนกลยุทธ์จะต้องเกิดขึ้น แผนงานควรจะมี ความยืดหยุ่น

### ขั้นที่ ๗ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

สมมติว่าองค์กรต้องการความสามารถทางด้านเทคนิคของกรผลิตแบบสังเคราะห์ของอุปกรณ์เพิ่มขึ้นก่อนที่องค์กรจะดำเนินการตามแผนได้ องค์กรอาจจะใช้ทางเลือกโดยการว่าจ้างทีมที่ปรึกษาทางด้านเทคนิค สำหรับระยะเวลาสั้นแทนการว่าจ้างเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาแบบเต็มเวลา ผู้บริหารต้องเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจสำหรับการเปิดช่องว่างให้มากที่สุด ทางเลือกที่เลือกก็จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ที่ได้รับการพิจารณาแก้ไขใหม่ต่อไป

### ขั้นที่ ๘ การดำเนินงานตามแผน

เมื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ขั้นสุดท้ายขึ้นมาแล้ว เป้าหมายอย่างกว้าง ๆ ก็จะถูกเปลี่ยนให้เป็นการปฏิบัติงานในรายละเอียดโดยผู้บริหารระดับต้น-กลางต้องกำหนด แผนงาน โปรแกรม งบประมาณที่เหมาะสม

### ขั้นที่ ๕ การวัดและการควบคุมแผนงาน

กระบวนการควบคุมจะเป็นส่วนสำคัญของแผนงานที่ไม่ดีนั้นจะทำให้สูญเสียค่าใช้จ่ายเป็นอย่างมากและมีผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์การระบบ การควบคุมที่ดีต้องประกอบด้วยมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน การวัดความคืบหน้าของแผนงานต้องอาศัยมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน ถ้าหากว่าถ้าใครในปีใดต่ำกว่าที่ได้วางแผนไว้ผู้บริหารต้องทบทวนการดำเนินงาน คือต้องมีข้อมูลย้อนกลับ การปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานอะไรก็ตามแน่นอนว่าผู้ปฏิบัติต้องหวังผลดี ผลสำเร็จ เพราะฉะนั้นถ้ากิจการนั้น ๆ ได้วางแผนไว้อย่างรอบคอบเชื่อว่าทุกงานย่อมได้รับความสำเร็จ

การวางแผนยุทธศาสตร์ (strategic planning) ([www.cddweb.cdd.go.th/cdregiono๕/hrdweb/kam/strategic%๒๐planning.html](http://www.cddweb.cdd.go.th/cdregiono๕/hrdweb/kam/strategic%๒๐planning.html) : ๒๕๔๖)

การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการเตรียมการขั้นตอนต่างๆ เพื่อนำองค์กรมุ่งหน้าสู่เป้าหมายหรือสถานภาพอันพึงปรารถนาแห่งอนาคตตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

วิธีการวางแผนยุทธศาสตร์ ส่วนใหญ่ใช้วิธีการหรือกระบวนการที่เรียกกันว่า STP ซึ่งย่อมาจากคำว่า Situation (สถานการณ์) หมายถึงการประเมินสถานการณ์ว่าขณะนี้อยู่ที่ใด มาถึงนี้ได้อย่างไร Target (เป้าหมาย) ต้องการจะไปไหน และ Path (หนทาง) จะไปถึงที่นั่นได้อย่างไร นอกนั้นยังอาจใช้เครื่องมือ หรือวิธีการอื่น ๆ เช่น การประเมินสภาพแวดล้อม การใช้วิธีการ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats คือ จุดแข็ง, จุดอ่อน, โอกาส สิ่งทีอาจเป็นปัญหาอุปสรรค) GTSM (Goals, Target, Strategies, Measures - เป้าประสงค์, เป้าหมาย, ยุทธศาสตร์, มาตรการ)

คำว่า ยุทธศาสตร์ (strategy) ยืมมาจากศัพท์ทางการทหาร เพื่อใช้ในทางธุรกิจซึ่งก็เป็นการสู้รบทางการค้า การดำเนินงานที่มีการแข่งขัน การพัฒนาแนวปฏิบัติที่จะทำให้องค์กรหรือบริษัทของตนเกิดข้อได้เปรียบคู่แข่ง (competitive advantage) ไมเกิล พาร์เตอร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารธุรกิจกล่าวว่า ยุทธศาสตร์การแข่งขัน (competitive strategy) เป็นเรื่อง “การทำอะไรให้แตกต่าง” (about being different) ยุทธศาสตร์ที่ดีจะรวมเอาเป้าหมาย (goals) นโยบาย (policies) และกิจกรรมเกี่ยวเนื่องต่าง ๆ (tactics) อย่างเป็นองค์รวมที่ลงตัว หรืออีกนัยหนึ่ง เป็นการรวมเอาเป้าหมายและวิธีการเข้าด้วยกันอย่างกลมกลืน ผู้นำ (leader) ที่ดีเป็นนักยุทธศาสตร์ เป็นผู้มองไกล กว้างและลึก มองทะลุ เห็นแนวทางที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพเพื่อเดินไปสู่เป้าหมาย ผู้จัดการ (manager) ที่ดีมีความสามารถในการจัดการอย่างมียุทธวิธี หรือกลยุทธ์ (tactics) ยุทธวิธี หรือ กลยุทธ์ เป็นวิธีปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ ถ้าเปรียบกับการรบ แม่ทัพนายกองเป็นผู้นำกองทัพไปรบด้วยยุทธวิธี ตามแผนยุทธศาสตร์ที่จอมทัพหรือผู้บัญชาการสูงสุดและคณะเสนาธิการได้วางไว้

แผนยุทธศาสตร์ (strategic plan) เป็นแผนการดำเนินงานที่สร้างขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยองค์ประกอบต่าง ๆ สัมพันธ์สอดคล้องกัน เป็นแผนที่มีวิสัยทัศน์ (vision) หรือภาพฝันที่วาดไว้ เป็น “การร่วมจิต” มีเป้าประสงค์ (purpose) อันแสดงถึง เจตจำนงร่วมของทุกฝ่าย หรือ “การร่วมใจ” ผนึกพลังใจของทุกฝ่าย เพื่อกระทำพันธกิจ (mission) อันถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (objectives) ที่ตั้งไว้เป็นรายละเอียดเพื่อให้เกิดผลกระทบ (outcome) และได้ผลลัพธ์ (output) ที่พึงประสงค์

แผนยุทธศาสตร์ ที่ดีมาจากการวิเคราะห์อดีต รู้ปัจจุบัน เพื่อไปให้ทันอนาคต วิเคราะห์สถานการณ์ที่ผ่านมา วิเคราะห์ทรัพยากรทุนต่าง ๆ อันเป็นศักยภาพ หรือความสามารถที่ยังไม่ได้พัฒนา หรือยังไม่ได้พัฒนาเต็มที่ หรือที่ยังซ่อนเร้นอยู่ แผนยุทธศาสตร์ที่ดีเป็นผลที่เกิดจากกระบวนการวางแผนที่ดี บริหารจัดการแผนอย่างมีประสิทธิภาพ (efficiently) เกิดประสิทธิผล (effectiveness) ที่ปรากฏจริง เป็นแผนที่มีเป้าประสงค์ดี (purpose) ก่อให้เกิดการร่วมใจในหลักการดี (principles) ก่อให้เกิดการร่วมคิด มีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (participation) ก่อให้เกิดการร่วมทำ และมีการแบ่งบทบาทหน้าที่ จัดการดี (organization) ก่อให้เกิดการร่วมแรง ในภาษาไทยก็พูดกันเป็นวลีว่า “ร่วมแรงร่วมใจ ร่วมคิดร่วมทำ” แผนยุทธศาสตร์ที่ดีมีแผนการจัดการความรู้ที่ดี ทั้งความรู้ ภูมิปัญญา และความรู้ที่เรียนรู้จากการปฏิบัติ การซึมซับจากคนใกล้ชิด ส่วนหนึ่งเป็น “ความรู้เงิบ” (tacit knowledge) ซึ่งอยู่ในตัวคน การจัดการความรู้ที่ดี จะหาทางทำให้ความรู้เงิบกลายเป็นความรู้ที่อธิบายได้ ถ่ายทอดได้ และบันทึกไว้ (explicit knowledge) ความรู้ที่มีการพูดออกมาและบันทึกไว้เป็นความรู้ทางการ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติมักจะมีพันธมิตรทางยุทธศาสตร์ (strategic partners, strategic alliance) ซึ่งหมายถึงบุคคล องค์กร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่มีความสนใจและเป้าหมายบางอย่างร่วมกัน อาจจะเป็นการลงนามความร่วมมืออย่างเป็นทางการ ที่เรียกกันว่า บันทึกช่วยจำ (MOU-Memorandum of Understanding)

การวางแผนด้านการจัดการ ([www.Goto know. org/post/ tag : ๒๕๔๖](http://www.Goto know. org/post/ tag : ๒๕๔๖))

เหตุผลในการวางแผนด้านการจัดการ

- การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารพ้นจากความลังเลใจกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานจะไม่มีอุปสรรคในอนาคต
- ช่วยให้ทุกระดับชั้นขององค์การดำเนินงานสอดคล้องกัน ไม่เกิดความขัดแย้ง
- ช่วยให้มีการกำหนดทรัพยากรที่จะใช้ภายในองค์กรได้เหมาะสม
- ช่วยให้เจ้าหน้าที่ภายในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ

### ข้อมูลขั้นต้นที่จะพิจารณาในการวางแผนด้านการจัดการ

- ข้อมูลจากนโยบายของรัฐบาล (ประกอบด้วย นโยบายด้านต่าง ๆ เพื่อมาประกอบเป็นแผนจะไม่ได้ขัดต่อนโยบาย)

ข้อมูลจากสภาพเศรษฐกิจ

ข้อมูลจากตลาดแรงงาน

ข้อมูลจากความต้องการของประชากร

ข้อมูลอื่น ๆ

### การวางแผนโครงการด้วย PERT/CPM

สมชาย ปราการเจริญ ([www.library.kmitnb.ac.th/project/sci/CS/cso002t.html](http://www.library.kmitnb.ac.th/project/sci/CS/cso002t.html))

PERT/CPM : ๒๕๔๖) อธิบายการวางแผนโครงการสรุปว่า การวางแผนเป็นขั้นตอนที่สำคัญสำหรับการดำเนินงานต่าง ๆ การวางแผนที่ดีย่อมนำมาซึ่งโอกาสที่จะ ประสบผลสำเร็จในงานนั้น ๆ สูง ดังนั้น หากมีวิธีการวางแผนที่มีหลักการและมีวิธีการที่ดีแล้วย่อมนำให้แผน งาน และโครงการสำเร็จลงได้ด้วยดี CPM และ PERT เป็นเทคนิค และวิธีการทางสถิติในการวางแผนโครงการซึ่งเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลายเพื่อที่จะกำหนดเวลาเริ่มต้นช่วงเวลาการทำงานและเวลาที่สิ้นสุดของโครงการที่จะทำให้ได้รับผลประโยชน์สูงสุด

CPM (Critical Path Method) เป็นวิธีการวางแผนโครงการที่เหมาะสมสำหรับโครงการที่รู้เวลาที่แน่นอนตายตัวของแต่ละงานย่อยในโครงการ

PERT (Programmed Evaluation and Review Techniques) เป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับโครงการที่ไม่ทราบเวลาที่แน่นอนของแต่ละงานย่อยในโครงการ เพียงแต่ระบุเวลาคร่าวๆ ของงานย่อย (เวลาที่ใช้น้อยสุด เวลาที่ใช้มากที่สุด เวลาเฉลี่ย)

นอกจากนี้ มีผู้อธิบายเกี่ยวกับการวางแผนโครงการด้วย PERT/CPM ในเว็บไซต์ เช่น

- [www.business.east.spu.ac.th/business๑/PERT%๕B๑%๕D.doc](http://www.business.east.spu.ac.th/business๑/PERT%๕B๑%๕D.doc) : ๒๕๔๖ สรุปว่า สำหรับผู้บริหารโครงการ สิ่งซึ่งจำเป็นจะต้องรู้เพื่อการวางแผนและควบคุมโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือในโครงการมีกิจกรรมหรืองานย่อยอะไรบ้างที่จะต้องทำ แต่ละกิจกรรมมีความสัมพันธ์กันอย่างไร กิจกรรมใดต้องทำก่อน กิจกรรมใดต้องทำหลังจากกิจกรรมใด และเวลาที่ต้องใช้ในการทำแต่ละกิจกรรมเป็นเท่าใด

โครงการที่ทำมีเวลาแล้วเสร็จเป็นเท่าไร ในบรรดากิจกรรมต่าง ๆ มีกิจกรรมใดบ้างที่ถือว่าเป็นกิจกรรมวิกฤต (critical activity) ซึ่งหมายถึงกิจกรรมที่เมื่อเกิดล่าช้าไปกว่าที่กำหนดจะมีผลกระทบต่อเวลาแล้วเสร็จทั้งหมดของโครงการ

ในบรรดากิจกรรมต่าง ๆ มีกิจกรรมใดบ้างที่เมื่อเกิดการล่าช้า จะไม่มีผลกระทบต่อเวลาแล้วเสร็จของโครงการ และกิจกรรมเหล่านี้อาจล่าช้าได้นานมากที่สุดเท่าใด จึงจะไม่มีผลต่อเวลาแล้วเสร็จของโครงการ

#### **การวิเคราะห์ข่ายงาน PERT/CPM**

การวิเคราะห์ข่ายงาน PERT/CPM มีวัตถุประสงค์เพื่อหาวิถีวิกฤตของโครงการ ขั้นตอนการวิเคราะห์ข่ายงานประกอบด้วย

**การแยกแยะงาน (job breakdown)** เป็นขั้นตอนการแจกแจงของกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นต้องทำในโครงการทั้งหมดว่า มีกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องทำ กิจกรรมต่างๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างไร กิจกรรมใดต้องทำก่อน กิจกรรมใดต้องทำหลัง

**การประมาณการเวลาของกิจกรรม (activity time estimation)** เป็นการประมาณการเวลาที่ต้องใช้ทำแต่ละกิจกรรม โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญงานในแต่ละกิจกรรม สำหรับข่ายงาน CPM การประมาณการจะทำโดยประมาณการเพียงค่าเดียว โดยถือว่าค่านี้มีความเป็นไปได้มากที่สุด มีโอกาสน้อยมากที่จะเกิดความคลาดเคลื่อน

**เขียนข่ายงาน (draw network)** เมื่อได้แยกแยะกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องทำตลอดจนความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ในโครงการ และประมาณการเวลาในการทำกิจกรรมแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการเขียนข่ายงานโดยอาศัยหลักการที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

**วิเคราะห์หาวิถีวิกฤต (critical path analysis)** หลังจากเขียนข่ายงานเสร็จแล้วขั้นตอนสุดท้ายคือการหาวิถีวิกฤตของข่ายงาน จากวิถีวิกฤตนี้จะทำให้ทราบถึงเวลาแล้วเสร็จของโครงการว่าเป็นเท่าใด และกิจกรรมใดบ้างที่อยู่ในวิถีวิกฤต ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนตัดสินใจเพื่อควบคุมโครงการหรือเร่งรัดโครงการต่อไป

#### **พื้นฐานการวิเคราะห์ข่ายงาน**

ในการคำนวณหาวิถีวิกฤตจำเป็นต้องทราบถึงนิยามต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้คือ

**เวลาเริ่มต้นเร็วที่สุด (earliest start, ES)** หมายถึง เวลาเร็วที่สุดที่กิจกรรมจะสามารถเริ่มต้นทำได้

**เวลาแล้วเสร็จเร็วที่สุด (earliest finish, EF)** หมายถึง เวลาเร็วที่สุดที่กิจกรรมสามารถทำเสร็จได้

**เวลาเริ่มต้นช้าที่สุด (Latest start, LS)** หมายถึง เวลาช้าที่สุดที่กิจกรรมจะสามารถเริ่มต้นได้ โดยไม่ทำให้เวลาแล้วเสร็จของโครงการล่าช้าไปกว่าที่วางแผนไว้

**เวลาแล้วเสร็จช้าที่สุด (Latest finish, LF)** หมายถึง เวลาช้าที่สุดที่กิจกรรมจะสามารถทำได้ โดยไม่ทำให้เวลาแล้วเสร็จของโครงการล่าช้าไปกว่าที่วางแผนไว้

**เวลาลอยตัวอิสระ (free float, FF)** หมายถึง เวลาที่กิจกรรมสามารถเลื่อนเวลาเริ่มต้นหรือทำล่าช้าออกไปจากที่กำหนด โดยไม่มีผลกระทบที่จะทำให้เวลาแล้วเสร็จของโครงการเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด และไม่มีผลทำให้กำหนดเวลาเริ่มต้นของกิจกรรมอื่นที่ตามหลังต้องเลื่อนตามไปด้วย

**เวลาลอยตัวรวม (total float, TF)** หมายถึง เวลาที่กิจกรรมสามารถเลื่อนเวลาเริ่มต้นหรือทำล่าช้าออกไปจากที่กำหนด โดยไม่มีผลกระทบที่จะทำให้เวลาแล้วเสร็จของโครงการเสร็จล่าช้ากว่าที่กำหนด แต่อาจทำให้เวลาเริ่มต้นเร็วที่สุดของกิจกรรมที่ตามหลังเลื่อนตามไปด้วย

**วิถีวิกฤต (critical path)** เป็นวิถีที่ประกอบด้วยกิจกรรมที่มีเวลาลอยตัวเป็นศูนย์

นอกจากความรู้เกี่ยวกับการบริหาร การวางแผน และการจัดการดังกล่าวข้างต้น ผู้เขียนมีความเห็นว่าหน้าที่รับผิดชอบในฐานะผู้อำนวยการกลุ่มงานที่ต้องบริหารจัดการ ดูแล ตรวจสอบ และมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานนั้น ยังต้องปฏิบัติหน้าที่เสมือนเป็นผู้นำของกลุ่มงาน ต้องมีการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ การทำงานก็ต้องมีลักษณะการทำงานเป็นทีม และการปฏิบัติงานต้องมีการประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ผู้เขียนจึงได้รวบรวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ และการประสานงาน ดังนี้

### ผู้นำ กับ ภาวะผู้นำ

ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ ([www.kunkroo.com/admin0.html](http://www.kunkroo.com/admin0.html) : ๒๕๔๖)

โดยสรุป ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่ทำให้บุคคลอื่นยอมตามด้วยความเต็มใจ มักจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

**ความแตกต่างของ ผู้นำ กับ ภาวะผู้นำ**

ผู้นำ คือ ตัวบุคคล

ภาวะผู้นำ คือ มุ่งเฉพาะพฤติกรรมของผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นเสมือนหนึ่งเครื่องมือในการบริหารของผู้นำ เป็นสิ่งที่สร้างพัฒนาขึ้นได้ในทุกคน นั่นก็คือการสร้างศรัทธาบรรมีให้เกิดขึ้นในตัวเอง

โดยบทบาทหน้าที่แล้ว ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ ในขณะที่ผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้บริหาร เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดจะต้องเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ

ผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำ จะบริหารงานโดยอาศัยอำนาจตามขอบเขตหน้าที่ที่ระบุตามกฎหมายและขอบเขตเท่านั้น

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ จะพยายามหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจที่มีอยู่ แต่จะสร้างศรัทธา  
 บารมีโน้มน้าวจิตใจให้ลูกน้องปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยความเต็มใจและสุดความสามารถ  
 สอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า นักบริหารที่มีความสุขที่สุด คือ ผู้ที่มีลูกน้องมือเยี่ยมช่วยทำงานให้กับเขา

#### บทบาทของผู้นำ (LEADERSHIP ROLE)

ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายประการ ผู้นำเป็นทั้งหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ผู้ให้กำลังใจ  
 ตลอดจนเป็นผู้วินิจฉัยตัดสินใจกลุ่มของตน

นพพงษ์ บุญจรจิตรดุลย์ กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ ๓ ประการ ดังนี้

๑. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of membership) หมายถึง จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

๒. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective attainment) หมายถึง จะต้องรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ และจะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

๓. ผู้อำนวยความสะดวกต่อการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group interaction facilitation) หมายถึง จะต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

วอลล์และฮอคินส์ (Robert G.Wall and Hugh Hawkins) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำไว้ ดังนี้

- เป็นนักบริหารที่ดี (Good Executive)
- เป็นผู้วางนโยบาย (Policy maker)
- เป็นผู้วางแผน (Planner)
- เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
- เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External group representative)
- เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา

(Control of internal relationship)

- เป็นผู้ให้รางวัลและโทษ (Personal rewards and punishments)
- เป็นอนุญาโตตุลาการ (Group symbol)
- เป็นแบบอย่างที่ดี (Exemplar)
- เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)
- เป็นผู้ยอมรับในการปฏิบัติงานขององค์การ (Scapegoat)

### คุณลักษณะภาวะผู้นำ

ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีคุณลักษณะ บุคลิกภาพพิเศษกว่าคนทั่ว ๆ ไป ได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด มีความกล้าหาญ มีความกระตือรือร้น มีลักษณะท่าทางดี สง่าผ่าเผย มีความ บุคิธรรม ฯลฯ

ได้มีผู้ศึกษาว่า ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องมีลักษณะอย่างไรบ้าง เป็นนิส (Warren G .Bennis 1976:52) กล่าวว่า ผู้นำไม่ใช่คนที่ต่างไปจากคนธรรมดาอื่น ๆ อย่างน้อยผู้นำจะต้องมีลักษณะพื้นฐาน เช่นเดียวกับมนุษย์เงินเดือนทั้งหลาย ได้แก่ จะต้องมีความซื่อสัตย์ การอุทิศตน ความไม่พยายามมาดร้าย มีความถ่อมตน ใจกว้างและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

บาร์นาร์ด (Chester L.Vamard ๑๙๖๑ : ๔๕) ได้ทำการศึกษาลักษณะผู้นำพบว่าผู้นำที่ดี จะต้องมีความตื่นตัว มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีความสามารถในการ จูงใจคน ความรับผิดชอบ และมีความฉลาดรอบรู้ทันโลก ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

ประเภทของผู้นำ (Leadership Types) Flippeo ( สมพงษ์ เกษมสิน ๒๕๑๕ : ๒๐๕) ได้ ให้ข้อคิดเห็นว่าจะแยกประเภทของผู้นำเป็นประเภทใหญ่ ได้ ๒ ประเภท ดังนี้

๑. ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารไปในทางที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน เกิดความเกรงใจ จำต้องปฏิบัติตามที่ผู้นำปรารถนาโดยอาศัย อำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นเผด็จการหรือรวบอำนาจมากที่สุด

๒. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น และน้อมนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการที่จะ ปฏิบัติงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยให้เสรีภาพแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติราชการมากกว่าประเภทที่ ๑ การใช้อำนาจ เป็นไปในลักษณะที่มุ่งจะก่อให้เกิดความเลื่อมใสและศรัทธาในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยอำนาจบารมี เป็นเครื่องมือมากกว่าใช้อำนาจหน้าที่

### บทบาทของหัวหน้าฝ่ายในฐานะผู้นำ

บทบาทของหัวหน้าฝ่ายที่ผู้นำในฝ่ายงานต่าง ๆ เป็นนักบริหารระดับต้นที่จะใช้ บทบาทของผู้นำในการบริหาร จึงควรมีพฤติกรรมแสดงออกให้ทันต่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงของสังคม ในปัจจุบันและอนาคต

#### ๑. บทบาทผู้นำในฐานะนักวางแผน

จะต้องเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล (Vision) มองกว้างเป็นขั้นตอนของการบริหารซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญก่อนขั้นตอนอื่น ๆ ของกระบวนการบริหาร ผู้วางแผนที่ดีจะต้องมองเห็น ความสำคัญของการปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ

## ๒. บทบาทหน้าที่ในการสอนงาน

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสารยังผลให้มนุษย์สามารถถ่ายทอดและรับความรู้ข้อสนเทศความคิดและเรียนรู้สังคมโลกภายนอก กระแสการศึกษาเป็นกระแสผลักดันที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการถ่ายทอดความรู้และข้อสนเทศระหว่างกันอย่างรวดเร็ว และเป็นไปอย่างกว้างขวางและด้วยเทคโนโลยีใหม่

## ๓. บทบาทในการเป็นผู้นำใช้เทคโนโลยี

ในยุคไร้พรมแดนมีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ สารสนเทศและเทคโนโลยีอย่างมาก ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ สารสนเทศและเทคโนโลยีต้องส่งผลกระทบต่อหัวหน้าฝ่ายควรมีบทบาทเป็นผู้นำการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

## ๔. บทบาทผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน

หัวหน้าฝ่ายในฐานะผู้บริหารจำเป็นต้องมีบทบาทในฐานะเป็นผู้ประสานงาน เนื่องจากการทำงานแต่ละแห่งจะมีลักษณะงานที่แตกต่างกัน การประสานงานจึงมีความสำคัญมากและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้ฟันเฟืองเครื่องจักรทุกขนาดทำงานสัมพันธ์กัน ดังนั้น การประสานงานในระบบการทำงานจำเป็นต้องดำเนินให้เกิดขึ้นในทุกระดับ การให้ความรู้และข่าวสารในการทำงานให้ทราบโดยทั่วถึงกันอย่างถูกต้อง จึงเป็นการประสานงานที่ดี ในยุคโลกาภิวัตน์นั้น บทบาทของหัวหน้าฝ่ายจะต้องเปลี่ยนแปลงไป เนื่องมาจากปัจจัยภายนอกอันเป็นโลกที่ดูเสมือนไร้พรมแดนทางด้านสารสนเทศ ข่าวสารด้วยการใช้เทคโนโลยี ซึ่งเป็นอุปกรณ์การสื่อสารที่รวดเร็ว ได้ข้อมูลที่แน่นอนทำให้การประสานงานเร็วขึ้น

## ๕. บทบาทผู้นำในฐานะนักแก้ปัญหา

การที่สังคมไทยเป็นสังคมสารสนเทศมากขึ้น การจัดการบริหารและการจัดการทุกประเภท ทุกระดับในอนาคตจะเป็นการบริหารและการจัดการที่ต้องอาศัยข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกด้าน รวมทั้งจะต้องอาศัยความร่วมมือทุกระดับของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เมื่อมีการประสานร่วมมือกันของหน่วยงานต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการในการประสานงานระหว่างองค์กรต่าง ๆ ซึ่งสิ่งที่สำคัญจะต้องเป็นผู้ที่รู้จักการแก้ปัญหาต่าง ๆ เนื่องจากความรวดเร็วของโลกในด้านต่าง ๆ จะแก้ปัญหาให้ทันเวลา ฉับไวและทันกับความต้องการ หัวหน้าฝ่ายต้องมีบทบาทในการเป็นนักพัฒนาบุคลากรและเพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่อง จะต้องนำศาสตร์การบริการและการจัดการเทคโนโลยีมาใช้ที่เหมาะสม

## ๖. บทบาทผู้นำในฐานะนักพัฒนา

แอลวิน ทอฟเฟลอร์ (Avin Toffler) ได้กล่าวไว้ในหนังสือเรื่องการเปลี่ยนแปลงของพลังอำนาจ (Power Shift) ในศตวรรษที่ ๒๑ ว่าความเปลี่ยนแปลงนั้นส่วนมากได้หลังไหลเข้ามาสู่สังคมในประชาคมโลกมากทุกขณะ สำหรับในภาคราชการนั้น ถึงแม้ความเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างเชื่องช้า

แต่เชื่อว่าความเปลี่ยนแปลงกระแสนั้นจะต้องเกิดขึ้นในระบบบริหารราชการของไทยในที่สุด ดังนั้น จึงเชื่อได้ว่านับตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป ความเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ดังกล่าวจะต้องเกิดขึ้นทั่วไปในระบบสังคมไทย

### การสร้างทีมงาน (Team – Building)

การทำงานเป็นทีมมักจะพบเห็นกันอยู่ทั่วไปที่เริ่มตั้งแต่ในครอบครัวหรือหน่วยงานของเอกชน รัฐบาล รัฐวิสาหกิจ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น การสร้างทีมจึงจำเป็น สิ่งที่สำคัญในทีมจะต้องเรียนรู้ถึงว่า ทำอย่างไรจะทำงานร่วมกันได้อย่างดีนั้น รวมทั้งนักบริหารสามารถสร้างความพร้อมของการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในหน่วยงานได้อย่างไร ซึ่งย่อมจะทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

ความหมายและความสำคัญในการสร้างทีม ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน อาจกล่าวโดยสรุป ทีม คือ กลุ่มของบุคคลที่มีการเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่แน่นอน

การสร้างทีมงานในหน่วยงาน หมายถึง การปรับความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลโดยตรงต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ความสำคัญในการสร้างทีมมีดังนี้

๑. มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความไว้วางใจในหมู่สมาชิกของทีม
๒. คนเราจะทำงานร่วมกันได้ดีขึ้น เมื่อมีการเปิดเผยและจริงใจต่อกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคที่จะต้องแก้ไขร่วมกัน
๓. การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิผลมากขึ้นเมื่อสมาชิกได้ช่วยกันเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้เพิ่มพูนมากขึ้น ซึ่งเป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในทีมอย่างเต็มที่
๔. ประสิทธิภาพของการทำงานจะลดต่ำลง และความตึงเครียดจะเพิ่มสูงขึ้น หากหลีกเลี่ยงการป้อนข้อมูลย้อนกลับ และวิพากษ์วิจารณ์ซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ดังนั้น การแสดงความคิดเห็นในลักษณะข้อมูลป้อนกลับจึงเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาทีมงาน
๕. สนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจ และให้เกิดปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
๖. เป็นการพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาร่วมกัน
๗. เป็นการลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากสมาชิกทีมได้เรียนรู้ถึงทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากขึ้น มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกันมากขึ้น
๘. ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในหมู่สมาชิกทีม

### ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

๑. ความกระจ่างชัดในวัตถุประสงค์ และเห็นด้วยกับเป้าหมาย (Clear Objectives and agree goals) สมาชิกทุกคนของทีมจะต้องมีความเข้าใจในเป้าหมายอย่างเด่นชัด และเต็มใจที่จะผูกพัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้

๒. การเปิดเผยและการเผชิญหน้ากัน (Openness and confrontation) สมาชิกในทีมงานมีความสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา กล่าวเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาการทำงานร่วมกัน

๓. การสนับสนุนและการจริงใจต่อกัน (Support and trust) สมาชิกในทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนกับงานของผู้อื่น และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจ

๔. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-operation and conflict) สมาชิกในทีมงานอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้เสร็จไปด้วยดี จะมีการประสานประโยชน์ในเรื่องของความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด และเป็นลักษณะที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน ซึ่งอาจมีการขัดแย้งเกิดขึ้นภายในทีม ก็จะเป็นในทางสร้างสรรค์

๕. การปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound procedure) สมาชิกในทีมจะอาศัยข้อเท็จจริงเป็นหลักและการตัดสินใจจากข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ซึ่งมาจากการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน มีการพูด การเขียน และการทำงานในสิ่งที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาจะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพได้

๖. ภาวะที่เหมาะสม (Appropriate leadership) หัวหน้าทีมจะต้องมีบทบาทผู้นำที่ดีเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติทุกอย่าง ไม่ผูกขาดเป็นผู้นำคนเดียวของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำจะกระจายไปทั่วกลุ่ม ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

๗. ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular review) ทีมงานจะต้องใช้เวลาในการประเมินพฤติกรรม และเรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงานของกลุ่มซึ่งจะทบทวนอย่างสม่ำเสมอเพื่อจะได้แก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน อาจทบทวนระหว่างการทำงานหรือหลังจากทำงานเสร็จแล้ว

๘. การพัฒนาบุคคล (Individual development) สมาชิกในกลุ่มจะได้รับการพัฒนาตามความชำนาญของแต่ละบุคคล ซึ่งจะทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๙. สัมพันธระหว่างกลุ่มที่ดี (Sound intergroup relations) นอกเหนือจากความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มแล้วจะต้องให้กลุ่มอื่นเข้าใจและยอมรับ ตลอดจนยื่นมือเข้าช่วยเหลือเมื่อจำเป็นด้วยความเข้าใจ และปราศจากการแข่งขัน

**ลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพยังอาจจะมองเห็นได้จากลักษณะ ดังต่อไปนี้**

- ได้ผลงานสำเร็จตามเป้าหมาย
- สามารถบริหารและจัดการเองได้ภายในทีม
- มีการพัฒนาประสิทธิภาพของกลุ่มอยู่เสมอ
- ทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วม

กระบวนการที่จำเป็นของการทำงานเป็นทีม คือ การเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การป้อนข้อมูลย้อนกลับ ตลอดจนสื่อสารที่ชัดเจน เพื่อให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจร่วมกันเป็นผลดีในการสร้างความสามัคคี และการทำงานเป็นกลุ่ม ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันและอนาคตของหน่วยงาน ซึ่งผลที่ได้รับจะเป็นผลสำเร็จและความภูมิใจของแต่ละคนซึ่งจะนำไปถึงการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งก็หมายถึง ความเจริญของหน่วยงานนั่นเอง

**การตัดสินใจ** ([www.Gotoknow.org/post/tag : ๒๕๔๖](http://www.Gotoknow.org/post/tag : ๒๕๔๖))

**ความหมายของการตัดสินใจ** การตัดสินใจเป็นเรื่องของผู้บริหารที่จะทำการวินิจฉัยเรื่องต่าง ๆ อย่างละเอียดถี่ถ้วน แล้วสั่งการให้มีการปฏิบัติงานต่อไป ดังนั้น การตัดสินใจจึงเป็นกระบวนการของการตกลงใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งอย่างมีเหตุผล ที่คิดว่าทางเลือกนั้นจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้สถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง

**สถานการณ์ที่ใช้ตัดสินใจ**

๑) ภาวะการณ์ของความแน่นอน เป็นภาวะการณ์ที่ทำให้ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลเพียงพอสำหรับการตัดสินใจ เป็นการตัดสินใจอย่างง่ายโดยมองผลประโยชน์ที่ได้แน่นอน

๒) ภาวะการณ์เสี่ยงภัย เป็นการตัดสินใจโดยไม่มีข้อมูลครบถ้วนทำให้เกิดความไม่แน่นอนในส่วนที่ไม่มีข้อมูล จึงเป็นการตัดสินใจภายใต้ภาวะการณ์เสี่ยงภัย คือหวังว่าจะเกิดผลอย่างหนึ่ง แต่ไม่แน่ว่าจะเกิด

๓) ภาวะการณ์ไม่แน่นอน คือผู้นำไม่มีข้อมูลในการตัดสินใจ ไม่มีทางเลือกเป็นอย่างอื่น ต้องกระทำการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง ไม่สามารถมองเห็นผลของการตัดสินใจว่าจะเป็นเช่นใด ผลขึ้นอยู่กับภาวะการณ์ช่วงนั้น ๆ

**การตัดสินใจและทางเลือก**

ทางเลือก เป็นแผนภูมิที่ถูกกำหนดไว้ว่าจะต้องมีการปฏิบัติและจะปรากฏผลดังนี้ คือต้องมีผลออกมาหลายแบบเพื่อให้ผู้บริหารตัดสินใจว่าเลือกเอาแบบไหนที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร สำหรับการตัดสินใจ ต้องอาศัยพื้นฐานต่อไปนี้

๑) สัญชาตญาณ เป็นความรู้สึกนึกคิดจากใจของผู้ตัดสินใจ จะรู้ว่าทางเลือกนั้นดีซึ่งมักจะเกิดจากประสบการณ์เก่า ๆ ความเชื่อเก่า ๆ เป็นต้น

๒) ข้อเท็จจริง เป็นความจริงที่มีข้อมูลเพียงพอที่จะเชื่อถือได้ และเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ และต้องเกิดขึ้นอีก ผู้ตัดสินใจต้องวิเคราะห์ข้อมูลให้ถ่องแท้ อาจต้องใช้เวลา เป็นภาวะการตัดสินใจที่แน่นอน

๓) ประสบการณ์ ผู้บริหารจะใช้ประสบการณ์ที่ได้เคยมีเหตุการณ์เช่นนั้นในอดีต และเป็นทางเลือกที่ถูกต้อง เมื่อได้อยู่ในภาวะการณ์เช่นในอดีตนั้น ก็จะตัดสินใจเลือกเช่นนั้นอีก

๔) การพิจารณาอย่างรอบคอบ เป็นการใช้ข้อมูล ประสบการณ์ ความรู้สึกนึกคิด หลาย ๆ อย่างมารวมกันแล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูล หาเหตุผล โดยใช้เทคนิคต่าง ๆ ทางสถิติเข้าช่วยทำให้มองเห็นผลที่จะเกิดขึ้น

๕) เทคนิคเชิงปริมาณ เช่น การวิจัยการปฏิบัติงาน โปรแกรมเส้นตรง เป็นต้น

๖) โดยใช้เครื่องมือ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์

#### กระบวนการตัดสินใจ

๑. วิเคราะห์ และระบุปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และระบุปัญหาที่มีผลกระทบต่อองค์การที่ต้องหาทางแก้ไขโดยด่วน และส่วนใดเป็นปัญหารอง

๒. รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อเท็จจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคคลที่ปฏิบัติงาน เงินทุน เทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ ฯลฯ ผลลัพธ์ที่ได้ในแต่ละทางที่เกิดจากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมากำหนดทางเลือก

๓. การประเมินข่าวสารที่แน่นอนและไม่แน่นอนเพื่อประเมินความเชื่อถือของข่าวสาร

๔. การกำหนดทางเลือก การกำหนดทางเลือกให้มากที่สุดเท่าที่จะกำหนดได้และพยายามให้ครอบคลุมวิธีทางที่จะแก้ปัญหาได้หลายวิธี (ต้องมีแผน B แผน C ไว้รองรับ)

๕. การเลือกทางเลือกจากหลาย ๆ ทาง

๖. ปฏิบัติตามการตัดสินใจ

#### ข้อควรระวังในการตัดสินใจ

๑. กำหนดจุดประสงค์ของการตัดสินใจเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

๒. ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการตัดสินใจ

๓. ผลการตัดสินใจต้องนำไปปฏิบัติได้

๔. การตัดสินใจอาจเปลี่ยนแนวทางได้ควรใช้ความระวัง

๕. เมื่อตัดสินใจเลือกทางใดแล้วไม่ควรโลเล

๖. ต้องทดลองการตัดสินใจใหม่ ๆ ว่าเป็นไปได้เพียงใด แล้วหาทางแก้ไข
๗. ใช้เวลาเพียงพอในการตัดสินใจ
๘. อย่าใช้เวลารอคอยข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผล ๘๘%
๙. ติดตามผลการปฏิบัติและการประเมินการตัดสินใจ
๑๐. ควรอธิบายผู้เกี่ยวข้องของทราบผลการตัดสินใจ

**ทักษะการประสานงาน** ([www.tpa.or.th/writer/read\\_this\\_book\\_topic.php? assTo=.aed๑da๕๐๑๒๗a๑f๘๑eac๕๓๕๘d๕e๐c๘๐eb&book : ๒๕๔๖](http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?assTo=.aed๑da๕๐๑๒๗a๑f๘๑eac๕๓๕๘d๕e๐c๘๐eb&book : ๒๕๔๖))

ความหมาย “การประสานงาน” หมายถึง “การจัดระเบียบวิธีการทำงานเพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ไม่ทำให้งานซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรนั้นอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ”

#### องค์ประกอบของการประสานงาน

๑. ความร่วมมือ จะต้องสร้างสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย โดยอาศัยความเข้าใจ หรือการตกลงร่วมกัน มีการรวบรวมกำลังความคิด วิธีการ เทคนิค และระดมทรัพยากรมาสนับสนุนงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เต็มใจที่จะทำงานร่วมกัน
๒. จังหวะเวลา จะต้องปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน ตามกำหนดเวลาที่ตกลงกันให้ตรงเวลา
๓. ความสอดคล้อง จะต้องพิจารณาความเหมาะสมพอดี ไม่ทำงานซ้อนกัน
๔. ระบบการสื่อสาร จะต้องมีการสื่อสารที่เข้าใจตรงกันอย่างรวดเร็ว และราบรื่น
๕. ผู้ประสานงาน จะต้องสามารถดึงทุกฝ่ายเข้าร่วมทำงาน เพื่อตรงไปสู่จุดหมายเดียวกัน ตามที่กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของงาน

#### วัตถุประสงค์ของการประสานงาน

การประสานงานเกิดจากความต้องการที่จะให้งานหรือกิจกรรมย่อย ๆ ที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ โดยปฏิบัติอย่างสอดคล้องในจังหวะเวลาเดียวกัน ได้ผลงานที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่เป็นไปตามข้อกำหนด ประหยัดเวลาและทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

ก่อนการประสานงานควรกำหนดความต้องการให้แน่ชัดว่าจะประสานงานให้เกิดอะไรหรือเป็นอย่างไร หรือจะทำให้ได้ผลรับอย่างไร เพราะหากไม่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนก็อาจจะประสานงานไปผิดจากที่ควรจะเป็น โดยทั่วไปประสานงานเพื่อให้การดำเนินงาน มีความสะดวก

ราบรื่น ไม่เกิดปัญหาข้อขัดแย้ง แต่ในการประสานงานในแต่ละครั้งหรือในแต่ละกรณี การประสานงานมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้

๑. เพื่อแจ้งให้ผู้ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องทราบ
๒. เพื่อรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดี
๓. เพื่อขอคำยินยอมหรือความเห็นชอบ
๔. เพื่อขอความช่วยเหลือ
๕. เพื่อขจัดข้อขัดแย้งอันอาจมีขึ้น

#### ประโยชน์ของการประสานงาน

๑. ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายโดยราบรื่นและรวดเร็ว การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มผลสำเร็จของงานให้มากขึ้น และช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และสู่ทางการปรับปรุงงาน

๒. ช่วยขจัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนหรือเหลื่อมล้ำกัน ป้องกันการก้าวก่ายหน้าที่ลดข้อขัดแย้งในการทำงาน และช่วยให้เกิดความปลอดภัยในการทำงาน

๓. ช่วยประหยัดเวลาในการทำงาน รวมทั้งประหยัดเงิน วัสดุและสิ่งของต่าง ๆ

๔. ช่วยให้ทุกคน ทุกฝ่าย มีความเข้าใจซาบซึ้งถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้น เกิดการทำงานเป็นทีม สร้างความเข้าใจอันดี และสามัคคีธรรมในหมู่คณะ สร้างความกลมเกลียว เพราะนิสัยการให้ความร่วมมือ สร้างความสำนึกในการรับผิดชอบร่วมกัน และสร้างเสริมขวัญในการทำงาน

๕. ช่วยให้เห็นข้อเท็จจริงและปัญหาของหน่วยงานอื่น

#### การประสานงานกับการสร้างความร่วมมือ

การประสานงานต้องการความร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงานให้เรียบร้อย และสอดคล้องกลมเกลียวกันในจังหวะเดียวกันเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

การประสานงานมีคำที่มีความหมายใกล้เคียงกันอยู่อีกคำหนึ่งคือ “ความร่วมมือ” ข้อแตกต่างคือ ความร่วมมือเป็นการช่วยเหลือด้วยความสมัครใจแม้จะไม่มีหน้าที่โดยตรง อาจจะทำเรื่องเดียวกันในเวลาเดียวกันหรือต่างเวลาก็ได้ แม้กระทั่งอาจให้ความร่วมมือทำบางเรื่อง บางเวลา แต่การประสานงานต้องประสานจิตใจ ความสามารถ กำลังงานในเวลาเดียวกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันด้วยการแบ่งหน้าที่กันทำ และต้องการความร่วมมือจนกว่างานจะบรรลุผลสำเร็จ

### ความหมายของความร่วมมือ

การประสานงานกับความร่วมมือ มีส่วนเกี่ยวข้องกัน แต่ความหมายแตกต่างกัน มีนักบริหารและนักวิชาการให้ความหมายของความร่วมมือ ไว้ดังนี้

- ความเต็มใจของแต่ละคนในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- พฤติกรรมของบุคคลที่ทำร่วมกัน หรือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง
- การทำงานร่วมกับคนอื่นในทางต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงาน
- บุคคลในหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งทำงานช่วยเหลือกันด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน

### ลักษณะของการประสานงาน

๑. การประสานงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดให้งานสอดคล้องกัน โดยปราศจากการขัดแย้ง
๒. การประสานงาน เป็นเรื่องซึ่งเกี่ยวกับความร่วมมือของผู้นำ และผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย
๓. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับหน้าที่ในทางจัดการ
๔. การประสานงานเป็นการติดต่อสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการติดต่อสื่อสาร ๒ ทาง (Two Ways Communication) จะช่วยให้มีความเข้าใจตรงกัน
๕. การประสานงานมีอยู่ทุกระดับชั้นของสายการบังคับบัญชาทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
๖. การประสานงานมีได้ทั้งระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ระดับเดียวกัน และระหว่างหน่วยงานที่อยู่ต่างระดับกัน

### ลักษณะของความร่วมมือ

การประสานงานจะเกิดผลเมื่อได้รับความร่วมมือตามที่กล่าวถึงข้างต้น และความร่วมมือเป็นส่วนสำคัญของการประสานงาน จึงควรทำความเข้าใจถึงลักษณะของความร่วมมือ ดังนี้

- ความร่วมมือเป็นลักษณะของการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน
- ความร่วมมือเป็นการช่วยเหลือบุคคลอื่น ๆ หรือช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทางสร้างเสริม
- ความร่วมมือเป็นการยอมรับการกระทำของบุคคลอื่นและของตนเอง

## วิธีที่จะให้ได้รับความร่วมมือในการประสานงาน

### วิธีสร้างความร่วมมืออาจใช้แนวทางปฏิบัติ ดังนี้

๑. ชี้ให้เห็นประโยชน์ร่วมกัน ทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องมีความรู้สึกต้องงานตรงกัน ด้วยการรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง และทำความเข้าใจถึงผลงานที่จะเป็นประโยชน์ร่วมกัน การชักจูงให้เห็นประโยชน์ของส่วนรวมอาจใช้ไม่ได้กับคนบางคน จึงต้องชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ทางอ้อมที่ผู้เกี่ยวข้องในการประสานงานจะได้รับด้วย

๒. ผูกมิตรไมตรีต่อกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีน้ำใจที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยวิธีให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมแสดงความคิดเห็นถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จให้จงได้และอย่าให้เห็นว่าเป็นความสำเร็จร่วมกัน

๓. แนะนำกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกันมีความสามารถหักเหลี่ยมกันด้วยการพิจารณาความสามารถของผู้ร่วมปฏิบัติในการประสานงาน ทั้งด้านความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถเฉพาะด้านหรือความถนัดในงาน และให้ข้อเสนอแนะที่จะเป็นทางทำให้ผู้เกี่ยวข้องมีความสามารถในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน เพื่อจะได้ทำงานไปด้วยกันได้

๔. มีการสื่อสารที่ดี ทำให้ด้วยการสร้างประสบการณ์ร่วมกันหรือสร้างสภาวะคล้ายคลึงด้วยการร่วมกันคิด หากสามารถร่วมวางแผนปฏิบัติการด้วยกันตั้งแต่ต้นก็จะช่วยให้ร่วมกันทำงานอยู่ในวงประสบการณ์ที่มีสภาวะคล้ายคลึงกัน

๕. เพิ่มความใกล้ชิด ทำให้มีการพบปะหารือกันอยู่เสมอเพื่อให้ไว้วางใจกันเพราะความใกล้ชิดจะช่วยให้ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและถ่ายทอดความรู้สึกถึงกัน ยิ่งใกล้ชิดกันมากเท่าใด ก็จะเกิดความเข้าใจและรู้จักคุ้นเคยกันมากขึ้น ถ้ามีความหวังดีต่อกัน มีเจตนาที่บริสุทธิ์และจริงใจก็จะเพิ่มความเชื่อถือไว้วางใจกันยิ่งขึ้น ทุกครั้งที่เกิดปัญหาเกี่ยวกับความร่วมมือ ต้องรีบดำเนินการประชุมผู้เกี่ยวข้อง หาวิธีการป้องกันและแก้ไข โดยทันที จะต้องร่วมกันพิจารณาหาสาเหตุของปัญหาและสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นโดยเร็ว

### หลัก/หลักการในการประสานงาน เพื่อให้สัมฤทธิ์ผล

#### ๑. จัดให้มีกระบวนการบริหารที่เป็นระบบ

การประสานงานที่ดีจะต้องเริ่มต้นด้วยการวางแผนที่ดี กำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติตามกระบวนการทำงาน กำหนดเวลาและสถานที่ ตลอดจนผู้รับผิดชอบเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทราบว่าในวันเวลาใด ใครจะทำอะไร ที่ไหน และทำอย่างไร เป็นการสะดวกแก่ทุกฝ่ายในการติดต่อประสานงาน

## ๒. จัดให้มีระบบของความร่วมมือที่ดี

ต้องทำให้เกิดการยอมรับระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน มีน้ำใจไมตรีต่อกันอันจะเป็นผลให้งานดำเนินไปด้วยดีและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ตรงตามเป้าหมาย

### ๓. จัดให้มีระบบการสื่อสารที่ดี

การติดต่อสื่อสารระหว่างกันภายในหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงาน ต้องมีการกำหนดตัวบุคคล สถานที่ติดต่อ วัน เวลา และเครื่องมือที่จะใช้ในการสื่อสาร ทั้งจะต้องจัดให้มีระบบสื่อสารจากบนสู่ล่าง จากล่างสู่บน และในระดับเดียวกันอย่างเหมาะสม

### ๔. จัดให้มีการประสานวัตถุประสงค์และนโยบาย

การที่จะทำให้เกิดเอกภาพในการประสานงานต้องทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ว่าจะประสานงานให้เกิดผลอย่างไร มีนโยบายที่กำหนดขึ้นไว้เป็นหลักการเพื่อใช้เป็นกรอบหรือแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน อันจะเป็นผลให้ประสานงานโดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน และสอดคล้องต้องกันทั้งจังหวะและเวลา

### ๕. จัดให้มีระบบความสัมพันธ์ที่ดี

ผู้ร่วมงานต้องมีความไว้วางใจกัน จึงต้องจัดให้มีการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทำความเข้าใจกันบ้าง เว้นแต่จะเป็นการประสานงานในทางลับที่มีรหัสเป็นเครื่องแสดงถึงความเป็นพวกเดียวกัน เพื่อให้มีความไว้วางใจกัน

### ๖. จัดให้รู้สิ่งที่จะต้องประสานงานให้ชัดเจน

การที่ผู้ร่วมงานได้รู้ชัดว่างานจะต้องประสานงานในเรื่องใด มีสิ่งใดที่จะต้องประสาน ทำให้การประสานงานมีความครอบคลุมครบถ้วน ไม่ขาดตกบกพร่อง มีความสอดคล้องทั้งกิจกรรมและจังหวะเวลา

### ๗. จัดให้รู้รูปแบบและวิธีการประสานงาน

การประสานงานภายในหน่วยงานเดียวกันอาจไม่มีรูปแบบหรือพิธีการมาก ผู้ร่วมงานมีความรู้จักคุ้นเคยกันอยู่แล้ว แต่การประสานงานระหว่างหน่วยงานจะต้องกำหนดให้รู้รูปแบบ และวิธีการในการปฏิบัติให้ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาความขัดแย้ง

#### ปัจจัยในการประสานงาน

๑. คุณ หมายถึง ผู้ซึ่งจะทำให้งานเป็นผลขึ้นมา การประสานงานที่แท้จริงคือการประสานคนให้ร่วมมือ ร่วมกำลังงานด้วยการนำเอาความสามารถของคนมาทำให้เกิดผลงานในจุดมุ่งหมายเดียวกัน ความสามารถของคนพิจารณาได้สองด้านคือ ทางด้านความรู้และด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ผู้ประสานงานต้องมีความรู้ ความสามารถและการมองการณ์ไกล มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีทัศนคติที่ดีต่อกัน ผู้ร่วมงานทุกฝ่ายเข้ากันได้ดี มีการพบปะหารือกันอยู่เสมอ

๒. เงิน หมายถึง ตัวเงินและสิ่งอื่นซึ่งสามารถใช้เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนได้ ในการประสานงานจะต้องมีกำลังเงินสนับสนุนการปฏิบัติงาน

๓. วัสดุ หมายถึง สิ่งของ เครื่องมือและเครื่องใช้ต่าง ๆ ในการประสานจะต้องมีวัสดุ อุปกรณ์ช่วยในการประสานงานอย่างพอเพียง

๔. วิธีการทำงาน หมายถึง การบริหารงานให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามจุดประสงค์ที่กำหนดเป็นเป้าหมายไว้ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้ชัดเจน มีการมอบหมายงาน และการควบคุมงาน การติดต่อสื่อสารดี

#### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการประสานงาน

การประสานงานนั้น มีความหลากหลายในเรื่องที่จะประสานกันซึ่งจะต้องพิจารณา รูปแบบของการประสานงานให้เหมาะสม โดยทั่วไปมีสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการประสานงานในแต่ละกรณีดังต่อไปนี้

๑. วัตถุประสงค์ การประสานงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ต้องอาศัยความร่วมมือและจังหวะเวลาในการปฏิบัติจากผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย

๒. กระบวนการ การประสานงานในเรื่องที่มีขั้นตอนการปฏิบัติอย่างเป็นกระบวนการ จะต้องกระทำให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องระมัดระวังอย่างยิ่งเพราะงานที่มีวัตถุประสงค์ดีแต่มีการปฏิบัติผิดขั้นตอนก็จะทำให้ไม่ได้รับผลตามต้องการ

๓. เจ้าหน้าที่กับเจ้าหน้าที่ การประสานงานระหว่างคนต้องคำนึงถึงความเข้าใจและความรู้สึกที่ดีต่อกัน ในเบื้องต้นจะต้องมีการยอมรับระหว่างกันเพื่อจะได้มีทัศนคติที่ดีต่อกัน ความร่วมมือก็จะเกิดตามมา เจ้าหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบในงานที่ต้องร่วมกันทำเป็นทีมก็ต้องให้ความร่วมมือกัน โดยลักษณะของการทำงานอยู่แล้ว แต่เจ้าหน้าที่ซึ่งอยู่ต่างหน่วยงานกันมักจะเข้าใจว่าอยู่ต่างทีมงานกัน แท้ที่จริงผู้ซึ่งอยู่ต่างหน่วยงานกันแต่ต้องติดต่อประสานงานกันก็คือเป็นทีมงานเดียวกันได้ ทั้งนี้ จะต้องทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ให้ตรงกันและรู้บทบาทหน้าที่ของตนในงานที่จะประสานกัน มีความร่วมมือให้แก่กัน

๔. หน่วยงานต่อหน่วยงาน เป็นการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่อหน่วยงาน เช่น การรับงานออกแบบจากฝ่ายศิลป์ของบริษัท ส่งให้โรงพิมพ์และส่งให้ผู้บริหารอนุมัติการจัดพิมพ์และบรรจุหีบห่อให้เรียบร้อย จัดส่งให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ตามกำหนดเวลาที่ได้ตกลงกัน เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ จัดส่งถึงลูกค้าต่อไป

๕. นโยบายกับวิธีปฏิบัติ นโยบายถูกกำหนดขึ้นโดยฝ่ายจัดการ หรือผู้บริหารสูงสุด การปฏิบัติด้วยวิธีการใดๆ จะต้องไม่ขัดกับนโยบายแม้จะให้ผลตรงตามวัตถุประสงค์ และบรรลุเป้าหมาย

๖. นโยบายกับการปฏิบัติ มีการประสานนโยบาย ได้แก่ หลักการที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อใช้เป็นกรอบหรือแนวทางปฏิบัติซึ่งจะต้องทำให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับรู้ มีความเข้าใจและปฏิบัติ ได้ถูกต้องตรงกัน เป็นการประสานนโยบายกับการปฏิบัติ

๗. การปฏิบัติกับการปฏิบัติ ในการประสานงานใด ๆ จะมีการปฏิบัติหลายกิจกรรมซึ่ง แต่ละกิจกรรมก็จะดำเนินไปในแนวทางที่จะให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด แต่ถ้าไม่มีการประสาน การปฏิบัติก็อาจจะไม่สอดคล้องกัน และไม่ถูกจังหวะเวลา เป็นผลให้งาน โดยส่วนรวมเสียหายได้ ทั้งนี้ จะต้องประสานวัตถุประสงค์และนโยบายตามแผนงาน โดยพิจารณาถึง ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน การใช้เวลา วัสดุอุปกรณ์ กำลังคน กำลังเงิน และวิธีการสื่อสาร

ผู้เกี่ยวข้องในการทำงานร่วมกันควรมีสิ่งที่จะยึดถือเป็นแนวปฏิบัติดังนี้

๑. เต็มใจที่จะติดต่อกับผู้อื่นก่อน

๒. แสดงความมีน้ำใจต่อผู้อื่นก่อน สร้างสัมพันธ์ที่ดี มีความไว้วางใจกัน

๓. ฟังผู้อื่นพูดให้มาก

๔. หลีกเลี่ยงการโต้แย้ง

๕. ชักชวนการทำงานให้เข้าใจวัตถุประสงค์ตรงกัน

๖. ทำความเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติและจังหวะเวลาให้รับกัน

๗. เสริมสร้างมิตรไมตรี และความเป็นกันเอง

๘. ติดต่อกับสายงาน และช่องทางการสื่อสารที่ถูกต้อง

๙. ไม่รับการติดต่อในเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงานจากผู้ได้บังคับบัญชาหน่วยงานอื่น

การประสานงานอาจจะทำได้หลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีย่อมให้ผลแตกต่างกันไปสุดแต่ เงื่อนไขของสถานการณ์ที่ผัดผัดกัน อาจมีการประสานงานด้วยระบบ หรือประสานงานด้วยคน หรือ อาจใช้ทั้งระบบและคนควบคู่กันไป

การประสานงานอาจมีบุคคลคนเดียวเป็นผู้ประสานงาน เพื่อความคล่องตัว และการตัดสินใจแก้ปัญหาที่รวดเร็วฉับไว แต่ถ้าเป็นงานที่มีระบบซับซ้อนและขอบเขตกว้างขวางเกินกว่าที่คน เพียงคนเดียวจะประสานงานได้ก็จะต้องจัดตั้งเป็นคณะผู้ประสานงาน โดยพิจารณาบุคคลจากหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องร่วมกันทำงานในรูปคณะกรรมการประสานงาน

อย่างไรก็ดี การประสานงาน อาจกระทำได้เป็น ๒ ลักษณะ คือ

๑. วิธีประสานงานอย่างเป็นทางการ หมายถึง มีแบบพิธีที่ดั่งปฏิบัติ เช่น มีหนังสือ ติดต่อกันหรือต้องแจ้งให้คณะกรรมการเฉพาะกิจรับรู้ และขอความเห็นชอบ

๒. วิธีประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ หมายถึง การประสานงานอย่างไม่มีการ พิธีการ เพียงแต่ทำความตกลงให้ทราบถึงการที่จะปฏิบัติให้เป็นไปในจังหวะเวลาเดียวกันด้วยจุดประสงค์ เดียวกัน

## รูปแบบของการประสานงาน

### การประสานงานในรูปแบบพิธีการ

การประสานงานในองค์การขนาดใหญ่จะจัดโครงสร้างการบริหารไว้เป็นแบบแผน มีแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชาและสายงานติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน การประสานงานจะต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ รวมทั้งระเบียบปฏิบัติซึ่งมีการจัดทำไว้เป็นลายลักษณ์อักษร อ่างอิง มีระบบเสนอรายงานตามสายการบังคับบัญชา และอาจจัดให้มีบุคคลผู้ซึ่งทำหน้าที่ประสานงาน โดยเฉพาะ การติดต่อสื่อสารในการประสานงานทุก ๆ กรณีจะต้องเป็นไปตามระเบียบปฏิบัติ มีการกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานว่าจะปฏิบัติงานเรื่องอะไรซึ่งผู้ที่จะติดต่อประสานงานจะต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดเหล่านั้น

#### ลักษณะของการประสานงานในรูปแบบพิธีการ

๑. ต้องทำอย่างเป็นกระบวนการ มีขั้นตอนการปฏิบัติและมีระเบียบวิธีปฏิบัติกำหนด

๒. มีการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร ทำเป็นหนังสือราชการ หรือจดหมายธุรกิจ

๓. กำหนดให้มีช่องทางการสื่อสารที่แน่นอน

๔. สื่อสารเป็นไปตามระดับชั้น ผ่านผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับ

๕. อาจกำหนดให้ใช้แบบพิมพ์เพื่อให้กรอกข้อมูลอย่างครบถ้วน

#### ข้อดีของการประสานงานในรูปแบบพิธีการ

๑. ทำให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีระบบ มีระเบียบแบบแผน

๒. มีหลักฐานอ้างอิง สะดวกต่อการติดตามและควบคุม

๓. มีจุดติดต่อประสานงานที่กำหนดไว้ให้รู้ชัด

๔. มีระบบการปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน

๕. มีบันทึกสามารถจัดทำทะเบียนคุมเรื่อง สะดวกต่อการค้นหาข้อมูล

#### ข้อเสียของการประสานงานในรูปแบบพิธีการ

๑. ขาดความคล่องตัวและเกิดความล่าช้า

๒. มีหลักฐานควบคุมจนเกิดความกังวลในความรับผิดชอบ

๓. ถ้าไม่รู้ระเบียบพิธีการก็จะติดต่อประสานงานไม่ได้

๔. ถ้าสายการบังคับบัญชา มีมากหลายระดับ จะเกิดความล่าช้าและไม่รู้ว่างานดำเนิน

ไปถึงไหน เรื่องอยู่ที่ใคร

๕. มีงานเกี่ยวกับเอกสารเกิดขึ้นเป็นภาระในงานปฏิบัติ

### การประสานงานที่ไม่เป็นพิธีการ

การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ (Informal contacts) ในการปฏิบัติงานนั้น บางโอกาสก็มีความจำเป็น หากใช้วิธีปฏิบัติตามแบบแผนอย่างเป็นทางการก็อาจทำให้งานล่าช้า เกิดผลเสียแก่งานได้ เพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าอันจะเกิดจากการยึดรูปแบบพิธีการและเพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดี การใช้การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการก็ช่วยได้มาก และดูจะเป็นที่นิยมกันแพร่หลายในงานทั่วไปด้วย

ลักษณะการประสานงานที่ไม่เป็นพิธีการ มีดังนี้

- มีการปฏิบัติตามความสัมพันธ์ส่วนบุคคล
- ไม่มีกระบวนการและขั้นตอนปฏิบัติไว้เป็นระเบียบปฏิบัติ
- โดยทั่วไปใช้การสื่อสารด้วยวาจาแต่อาจจะมีหนังสือตามมาในภายหลังก็ได้
- มีการสื่อสารตามช่องทางที่สะดวก โดยอาศัยความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด
- การสื่อสารมักไม่เป็นไปตามระดับชั้น
- การดำเนินการไม่มีระเบียบพิธีการ

ข้อดีของการประสานงานในรูปแบบไม่เป็นพิธีการ

๑. ทำให้มีการยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์
๒. มีความคล่องตัวในการปฏิบัติ
๓. สื่อสารด้วยการพูดสะดวกและรวดเร็ว
๔. เกิดการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการมีความสะดวก
๕. เลือกผู้รับการติดต่อสื่อสารได้ตามความถนัด
๖. ดำเนินการได้โดยไม่เสียเวลากับระเบียบพิธีการ

ข้อเสียของการประสานงานในรูปแบบไม่เป็นพิธีการ

๑. อาจเกิดการเลือกปฏิบัติเป็นแต่ละกรณี
๒. ทำให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติ
๓. ไม่มีหลักฐานอ้างอิง
๔. เกิดการสื่อสารผิดช่องทางและมีปัญหายุ่งยากตามมา
๕. ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย
๖. อาจดำเนินการตามอำเภอใจจนเกิดความเสียหาย

เทคนิคการประสานงาน ([www.anegsangsoog.com/coordinate.html](http://www.anegsangsoog.com/coordinate.html) : ๒๕๔๖)

“เทคนิค” คือ วิธีการ ศิลปะ ส่วน “การประสาน” คือ การติดต่อเรื่องงานกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่น สรุป เทคนิคการประสานงาน เป็น “ศิลปะในการประสานงาน”

### วัตถุประสงค์ของการประสานงาน

๑. เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน
๒. เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
๓. เพื่อขอรับการสนับสนุนหรือขอความร่วมมือ
๔. เพื่อซักถามปัญหาข้อสงสัย
๕. เพื่อจัดทำแผนงาน โครงการ คำสั่ง

### เทคนิควิธีในการประสานงาน

๑. การใช้เครื่องมือสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ โทรสาร ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ กรณี

โทรศัพท์ถือเป็นเครื่องมือสื่อสารที่รวดเร็วซึ่งมีเทคนิควิธีในการประสานงานดังนี้

- ก่อนเริ่มประสาน กติก่อนว่า เราต้องการอะไร เมื่อไร ที่ไหน อย่างไร ควรติดต่อใคร หน่วยงานใด
- ควรมีบัญชีโทรศัพท์ของบุคคลและหน่วยที่เกี่ยวข้องไว้เป็นส่วนตัว และส่วนกลาง
- เมื่อติดต่อกับผู้ใดควรจดชื่อและหมายเลขโทรศัพท์ของผู้นั้น ไว้ใช้ติดต่อในโอกาสต่อไป บางครั้งทำเป็นบัญชีไว้ในปกเพิ่มเรื่องนั้น ๆ

- ควรประสานกับระดับเดียวกันหรือต่ำกว่าก่อน
- ใช้คำพูดสุภาพ ให้เกียรติคู่สนทนาแม้รู้ว่ามีความต่ำกว่า ไม่พูดยกตนข่มท่าน
- อาจหาข้อมูลก่อนว่าผู้ที่เราจะโทรติดต่อเป็นผู้ใด ตำแหน่งหน้าที่ใด อายุเท่าใด เมื่อสนทนากันอาจเรียก พี่/น้อง/ท่าน จะทำให้เขารู้สึกดี

- การอ่อนน้อมถ่อมตนด้วยความจริงใจ มักเป็นที่พอใจของผู้อื่น
- ในการประสานครั้งที่ ๒ หลังจากรู้จักกันแล้วอาจทักทายหรือซักถามด้วยความห่วงใย จริงใจเกี่ยวกับเรื่องสุขภาพ การงาน ฯลฯ ก่อนประสานเรื่องงาน

- กล่าวคำขอบคุณทุกครั้งก่อนจบการสนทนา
- เมื่อรับปากเรื่องใดไว้ต้องรีบทำ เช่น จะรีบส่งโทรสารไปให้

๒. การประสานด้วยหนังสือ

ใช้ในกรณีที่เป็นการประจำที่ทั้งสองหน่วยทราบระเบียบปฏิบัติอยู่แล้ว

- หากเป็นเรื่องใหม่ ควรประสานทางโทรศัพท์ก่อนเสมอ
- ตัวอย่างเรื่องที่ต้องมีหนังสือไปหลังจากโทรติดต่อด้วยวาจาแล้ว เช่น ขอรบารบข้อมูล ขอรบารบ ขอรบารบความต้องการ ขอรบารบสนับสนุน ขอบความอนุเคราะห์ ฯลฯ
- การร่างหนังสือควรให้ถูกหลักการ ถูกต้อง ถูกใจ (ผู้รับ)

- การร่างหนังสือขอรับการสนับสนุนหรือขอความอนุเคราะห์ ควรประกอบด้วย เหตุที่มีหนังสือมา ยกย่องหน่วยงานที่จะขอรับการสนับสนุน/ขอความอนุเคราะห์ เรื่องราวที่ต้องการขอรับการสนับสนุน/ขอความอนุเคราะห์ ตั้งความหวังที่จะได้รับการสนับสนุน/ขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณ

- การร่างหนังสือขอความร่วมมือ ควรประกอบด้วย เหตุที่มีหนังสือมา ความจำเป็น และเรื่องที่จะขอความร่วมมือ เรื่องราวที่ต้องการขอความร่วมมือ ตั้งความหวังที่จะได้รับความร่วมมือ และขอขอบคุณ

- เมื่อได้รับการสนับสนุน การอนุเคราะห์แล้ว ควรมีหนังสือไปขอบคุณหน่วยงาน นั้น ๆ เสมอ เพื่อสานความสัมพันธ์ไว้สำหรับโอกาสต่อไป

### ๓. การพบปะด้วยตนเอง

เป็นการประสานงานที่ดีที่สุดเพราะได้พบหน้า ได้เห็นบุคลิกลักษณะ สีนํ้าท่าทาง ของผู้ติดต่อทั้งสองฝ่าย มีเวลาในการซักถามทำความเข้าใจกันอย่างพอเพียงเพราะทั้งสองฝ่ายต้องวางมือจากงานอื่น ๆ ทั้งหมด

ข้อเสียคือ ใช้เวลามาก มักใช้การพบปะในกรณีที่เป็นเรื่องนโยบาย เป็นเรื่องสำคัญ หรือมีรายละเอียดมาก หรือต้องการให้เกียรติให้ความสำคัญแก่อีกฝ่ายหนึ่ง หรือต้องการสร้างความรู้สึกที่ดีแก่อีกฝ่ายหนึ่งให้เขารู้สึกว่าเราให้ความสำคัญแก่เขาด้วยการมาพบด้วยตนเอง

#### เทคนิคการประสานงาน ได้แก่

- ควรเตรียมหัวข้อมาหรือไปให้พร้อมและจดบันทึกไว้ หากอีกฝ่ายไม่ได้บันทึก ก็อาจบันทึกสั้น ๆ ใส่กระดาษไว้ให้หรือเตรียมพิมพ์รายการ ไปล่วงหน้า เพื่อให้อีกฝ่ายมีบันทึกช่วยจำและใช้ตั้งการขึ้นต้นแก่บุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ ได้

- เมื่อรับปากเรื่องใดไว้ ต้องรีบทำ

- อาจมีของเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ไม่มีราคามาก ดัดมือไปฝากเพื่อที่อีกฝ่ายจะแจกลูกน้องได้

#### ปัญหาที่เคยประสบและวิธีแก้ไข

๑. ปัญหาประสานทางโทรศัพท์ กรณีอีกฝ่ายพูดไม่เหมาะสม วิธีแก้ไข พยายามทำใจเย็น รักษามารยาท

๒. ปัญหาบางเรื่องไม่แน่ใจว่าจะประสานกรม กอง ฝ่ายใดของหน่วยงานนั้น ๆ ทำให้ถูกโอนสายไปมาหลายกอง วิธีแก้ไข โทรศัพท์ขอคำแนะนำจากเลขานุการ หรือหัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ ว่าต้องการประสานเรื่องนี้ควรติดต่อใคร หมายเลขโทรศัพท์อะไร

๓. ปัญหาทำหนังสือเชิญผู้แทนหน่วยต่าง ๆ มาประชุม แต่เมื่อถึงวันประชุมปรากฏว่ามีบางหน่วยไม่มาซึ่งบางครั้งโทรศัพท์ตามใกล้เวลาเริ่มประชุม แต่ผู้แทนหน่วยนั้นก็เดินทางมาไม่ทันวิธีแก้ไข ก่อนวันประชุม ๑ วัน โทรศัพท์ไปเตือนทุกหน่วย แต่ใช้วิธีว่าขอทราบชื่อและตำแหน่งของผู้ที่จะมาประชุม

การประสานงาน เป็นศิลปะอย่างหนึ่งซึ่งต้องอาศัยความสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน ความจริงใจ ความอดทนอดกลั้น ความเข้มแข็งแจ่มใสในการติดต่อกับบุคคลอื่น เพื่อขอรับการสนับสนุน ขอความร่วมมือ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ทั้งนี้ ควรใช้การพูดเป็นหลัก และมีหนังสือตามหลัง

## ส่วนที่ ๒ ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเลขานุการของคณะกรรมการ

นอกจากการศึกษา รวบรวมความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง คังกล่าวข้างต้น กลุ่มงานคณะกรรมการการท่องเที่ยวซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการสนับสนุน การดำเนินงานของคณะกรรมการการท่องเที่ยว ได้แก่ งานด้านการประชุม การจัดสัมมนา การเดินทางไปศึกษาข้อเท็จจริงในประเทศ และงานด้านต่างประเทศ (การเดินทางไปศึกษาดูงานและการรับรองแขกต่างประเทศ)

ดังนั้น ผู้เขียนจึงได้รวบรวมความรู้เกี่ยวกับกระบวนการงานดังกล่าว ทั้งนี้ ในปัจจุบัน สำนักกรรมการ ๓ ยังไม่มีการรวบรวมองค์ความรู้ไว้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน/เป็นความรู้ที่เรียกว่า Explicit Knowledge ซึ่งเป็นความรู้ที่เห็นได้ชัด สามารถแลกเปลี่ยนได้/อธิบาย/เขียนออกมาได้โดยง่าย ด้วยกระบวนการคิดจากสมองบุคคล แล้วบันทึกไว้เป็นเรื่อง ๆ อย่างเป็นระบบ/การนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ก็จะกลายเป็นความรู้ที่ชัดเจน<sup>๖๖</sup> แต่ทั้งนี้ เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๓๖ ขณะนั้นสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรแบ่งส่วนราชการภายใน โดยมีส่วนราชการที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบงานด้าน กรรมการ คือ กองกรรมการ ๑ และกองกรรมการ ๒ ซึ่งกองกรรมการ ๒ ได้มีประชุมสัมมนาภายในกองเพื่อรวบรวมความรู้เกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการเพื่อจัดทำเป็นคู่มือ

<sup>๖๖</sup> รองศาสตราจารย์ เสน่ห์ จัยโต, เอกสารประกอบการบรรยายการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การบริหารความรู้, สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.

ประกอบการอบรมข้าราชการ ทั้งนี้ ได้มีการรวบรวมลักษณะงานของงานการประชุม การจัดสัมมนา การเดินทางไปศึกษาข้อเท็จจริงในประเทศ และงานด้านต่างประเทศของคณะกรรมการ (การเดินทางไปศึกษาดูงานและการรับรองแขกต่างประเทศ) ซึ่งเจ้าหน้าที่ในสังกัดฝ่ายประชุมมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติโดยสรุปดังต่อไปนี้<sup>๓๖</sup>

### งานด้านการประชุม

#### ก. การเตรียมการก่อนการประชุมคณะกรรมการครั้งแรกหรือแต่ละครั้ง

๑. บันทึกเสนอหนังสือยืนยันมติที่สภาได้ส่งร่างพระราชบัญญัติ หรือเรื่องที่มีใช้ร่างพระราชบัญญัติแก่คณะกรรมการพิจารณาเพื่อให้ประธานคณะกรรมการสามัญพิจารณากำหนดวัน เวลาประชุม

๒. ทำหนังสือนัดประชุมคณะกรรมการ

๓. ทำหนังสือแจ้งกำหนดการประชุมไปยังคณะรัฐมนตรี เพื่อให้ส่งผู้แทนรัฐบาลมาร่วมประชุม หากเรื่องที่สภามอบหมายให้พิจารณานั้น จะก่อให้เกิดผลใช้บังคับเป็นกฎหมายหรือเกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดิน

๔. ทำหนังสือเชิญผู้เสนอญัตติทุกคนมาชี้แจงแสดงความคิดเห็นประกอบ

๕. ทำหนังสือติดต่อและเชิญบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้มาร่วมประชุมหรือขอเอกสารเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา

๖. เตรียมกระดาษเพื่อการออกเสียงลงคะแนนลับ

๗. เตรียมสมุดลงชื่อกรรมการ ผู้แทนรัฐบาล ผู้เสนอญัตติ และบุคคลที่เกี่ยวข้องที่เชิญมาเพื่อเป็นหลักฐานการมาประชุม การครบองค์ประชุม และในการเบิกเบี้ยประชุม

๘. จัดพิมพ์พร้อมทำ index เท่ากับจำนวนคณะกรรมการ (เฉพาะบางคณะ)

๙. เตรียม กฎหมาย และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณา

<sup>๓๖</sup> กองกรรมการ ๒ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, เอกสารประกอบการประชุมอบรมข้าราชการ, สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, ๒๕๓๖.

ข. การปฏิบัติงานในขณะที่ประชุมคณะกรรมการ

๑. เสนอสมุดให้กรรมการและผู้เข้าร่วมประชุมอื่น ลงชื่อมาประชุม พร้อมแจกเอกสารต่าง ๆ บันทึกการประชุม กระดาษใช้บันทึกและดินสอ

๒. ในการประชุมครั้งแรก ต้องแจ้งชื่อและที่นั่งของกรรมการผู้ที่มีอายุสูงสุดซึ่งมาประชุมในวันนั้น ให้เลขาธิการรัฐสภารับทราบ เพื่อเย็บชื่อและกล่าวเชิญเป็นประธานของที่ประชุมชั่วคราว เพื่อให้ที่ประชุมพิจารณาเลือกประธานและเลขานุการคณะกรรมการ

๓. วิเคราะห์เอกสารที่ได้รับ ในขณะที่ประชุมว่าสมควรจะถ่ายเอกสารอันใดให้ทันแจกที่ประชุมพิจารณาเวลานั้น

๔. บันทึกเสนอเรื่องต่าง ๆ ต่อประธานคณะกรรมการ เพื่อทราบและพิจารณาสั่งการ และประสานงานกับคณะกรรมการ

๕. บริการถ่ายเอกสาร พิมพ์ข้อความตามมติเพื่อสะดวกแก่การพิจารณาในขณะนั้น

๖. ช่วยประธานของที่ประชุมนับคะแนนเสียงในการลงมติ

๗. ติดต่อกับงานบริการเอกสารอ้างอิงของกองกรรมการเพื่อให้ค้นกฎหมายที่คณะกรรมการประสงค์หรือนำมาเทียบเคียงกับร่างพระราชบัญญัติที่กำลังพิจารณานอกจากที่ได้เตรียมการไว้แล้ว โดยพิจารณาว่าเนื้อหาที่กำลังพิจารณาควรอยู่ในกฎหมายใด

๘. ติดต่อสอบถามไปยังหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อทราบข้อมูลบางประการ ส่วนใหญ่จะเป็นประเภทสถิติต่าง ๆ

๙. อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ทั่วไปแก่กรรมการ เช่น รับหรือโทรศัพท์ติดต่อกับผู้ที่กรรมการประสงค์จะสนทนาด้วย จองที่นั่งเครื่องบิน เป็นต้น

๑๐. จัดสาระสำคัญของคำอภิปราย เพื่อเรียบเรียงเป็นบันทึกการประชุม

๑๑. รักษาระเบียบข้อบังคับของการประชุม เช่น ห้ามมิให้ผู้ที่มีใช้รัฐมนตรี สมาชิกและผู้แทนรัฐบาลมาเข้าฟังการประชุมคณะกรรมการ

ค. การปฏิบัติงานหลังการประชุมกรรมการแต่ละครั้ง

๑. ดำเนินการตามมติคณะกรรมการ เช่น

- ทำหนังสือยืนยันมติการตั้งประธานคณะกรรมการ เลขานุการคณะกรรมการ อนุกรรมการ

- ทำหนังสือนัดประชุมครั้งต่อไป

- ติดต่อและทำหนังสือเชิญบุคคลใด ๆ มาชี้แจงแสดงความคิดเห็นประกอบการพิจารณา หรือขอเอกสารที่เกี่ยวข้องจากบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ

๒. บันทึกการประชุมคณะกรรมการ โดย

- สรุปสาระสำคัญของการอภิปราย และมติ
- สรุปความเป็นเหตุผลในการแก้ไขกฎหมายและมติ

๓. เตรียมการเพื่อการประชุมครั้งต่อไป เช่น

- เตรียมสมุดลงชื่อกรรมการ พร้อมอุปกรณ์ วัสดุในการประชุม

ง. ในระหว่างการดำเนินการพิจารณาของคณะกรรมการ

๑. ให้คำชี้แจงแนะนำวิธีการปฏิบัติงานด้านกรรมการ โดยชี้แจงต่อประธานหรือเลขานุการคณะกรรมการ หรือต่อที่ประชุม

๒. ช่วยกร่างบางมาตราตามหลักการที่ที่ประชุมให้ไว้ หรือร่วมกันกร่างกับกรรมการที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จ และจัดพิมพ์แจกกรรมการเพื่อให้พิจารณาได้ในคราวประชุมครั้งนั้น ๆ หรือครั้งต่อไป แล้วแต่กรณี

๓. เสนอแนะพร้อมแก้ไขบางมาตราให้สอดคล้องกัน

๔. รักษารูปแบบและถ้อยคำในการกร่างกฎหมาย อาทิ คำปรารภ วันใช้บังคับ บทนิยาม บทรักษาการ บทเฉพาะกาล การเขียนวรรคหน้าในการแก้ไขเพิ่มเติมหรือยกเลิกบางมาตรา

๕. ร่างข้อสังเกตของคณะกรรมการในรายงานคณะกรรมการพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติ

๖. ร่างรายงานของคณะกรรมการประเภทพิจารณาศึกษา สอบสวนเรื่องใด ๆ ที่มีใช้ร่างพระราชบัญญัติ

๗. ดำเนินการแก้ไขร่างพระราชบัญญัติตามมติคณะกรรมการ ทั้งร่างเพื่อความสะดวกในการพิจารณาทบทวน โดยแสดงร่างเดิมและร่างแก้ไขเพิ่มเติม และสอดคล้องมาตราที่เพิ่มให้ตรงกับหมวดเรื่อง

๘. จัดทำข้อเสนอแนะความคิดเห็นของคณะกรรมการไปยังรัฐบาล

๙. ทำหนังสือขอให้สภาเลือกตั้งซ่อมกรรมการแทนตำแหน่งที่ว่าง

๑๐. ทำหนังสือเชิญสมาชิกผู้แปรญัตติทุกคนมาชี้แจงประกอบคำแปรญัตติ

๑๑. เดือนประธานคณะกรรมการเกี่ยวกับระยะเวลาการพิจารณาที่สภากำหนดไว้ และทำหนังสือขอขยายเวลาเพื่อประธานคณะกรรมการลงนาม

๑๒. ทำหนังสือขอดำเนินการนอกสมัยประชุม

จ. เมื่อคณะกรรมการพิจารณาเสร็จแล้ว

๑. ทำหนังสือนำเสนอประธานคณะกรรมการเสนอสภา

๒. จัดทำร่างพระราชบัญญัติตามมติคณะกรรมการเสนาอสภาโดยแสดงร่างเดิมและการแก้ไขรายงานและข้อสังเกตของคณะกรรมการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ เช่นว่า ได้มีหรือไม่มีการแก้ไขมาตราใดบ้าง มีผู้แปรญัตติหรือไม่ ผลการแปรญัตติเป็นประการใด หรือมีผู้สงวนคำแปรญัตติ หรือกรรมการสงวนความคิดเห็นหรือไม่ และมีข้อสังเกตของคณะกรรมการเป็นอย่างไรหรือไม่ เป็นต้น

๓. จัดทำรายงานและข้อสังเกตของคณะกรรมการที่มีใช้ร่างพระราชบัญญัติเสนาอสภา

๔. ทำหนังสือนำเสนอประธานคณะกรรมการ เสนอแนะความเห็นตามมติคณะกรรมการไปยังรัฐบาล

๕. ประมวลเหตุผลประกอบมติคณะกรรมการตามลำดับมาตรา เพื่อเป็นคู่มือประกอบในการชี้แจงต่อสภา

๖. ติดตามผลการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติและเรื่องอื่นที่คณะกรรมการพิจารณาเสร็จแล้ว และอำนวยความสะดวกแก่คณะกรรมการในระหว่างที่ประชุมสภาพิจารณาเรื่องนั้น ทั้งนี้ เพื่อรับทราบคะแนนเสียงของสภาผู้แทนราษฎร ไว้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในชั้นกรรมการของวุฒิสภา กรรมการร่วมกัน และพิมพ์ข้อความที่คณะกรรมการขอแก้ไขเพิ่มเติมต่อที่ประชุมสภา แจกสมาชิกสภาเพื่อสะดวกในการพิจารณา

การปฏิบัติงานงานด้านการประชุมที่กองกรรมการ ๒ ได้รวบรวมไว้ดังกล่าวข้างต้น ผู้เขียนมีข้อสังเกตว่ารายละเอียดของขั้นตอนการปฏิบัติงานมีประเด็นที่ควรปรับปรุง ตัวอย่างเช่น ขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติในการจัดประชุมเป็นการรวบรวมงานเลขานุการในการประชุมทั้งของคณะกรรมการสามัญและคณะกรรมการวิสามัญซึ่งมีความแตกต่างในการปฏิบัติงานเลขานุการในการประชุมคณะกรรมการ (การทำหนังสือเชิญผู้แทนคณะรัฐมนตรี/ผู้แปรญัตติไปประชุมชี้แจงเป็นงานที่ปฏิบัติเฉพาะในการประชุมคณะกรรมการวิสามัญ หรือชื่อหน่วยงานภายในสำนักงานมีการเปลี่ยนแปลงตามโครงสร้างขององค์กรในปัจจุบันแล้ว เช่น จาก “กอง” เปลี่ยนเป็น “สำนัก” เป็นต้น

ดังนั้น ผู้เขียนจึงใช้ความรู้ของผู้เขียนซึ่งเป็นความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล (Tacit knowledge) กำหนดงาน/กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติในงานด้านต่าง ๆ แล้วประมวลเป็นกระบวนการปฏิบัติงาน (Procedure) ที่ต้องปฏิบัติในกลุ่มงาน พร้อมทั้งได้ตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงานดังกล่าวว่าเป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของสำนัก (งาน/กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติเหมือนกันทุกกลุ่มงานคณะกรรมการ) หรือไม่ โดยรวบรวมจากนโยบายที่ผู้อำนวยการสำนักได้มอบไว้ พร้อมกับตรวจสอบร่วมกับนิติกร ๖ ของกลุ่มงานที่มีประสบการณ์ในงานด้านกรรมการ เพื่อกำหนดงาน/กิจกรรมที่ปรับ

ให้เหมาะสมกับธรรมชาติของคณะกรรมการที่รับผิดชอบ โดยอยู่บนพื้นฐานมาตรฐานของสำนัก ทั้งนี้ กระบวนการปฏิบัติงานด้านการประชุมมีดังต่อไปนี้

#### กระบวนการปฏิบัติงานในการประชุมคณะกรรมการการท่องเที่ยว

จำแนกตามลักษณะการประชุมคณะกรรมการ ๒ ลักษณะได้แก่ การประชุมครั้งแรก และ การประชุมครั้งต่อ ๆ ไป (แต่ละครั้ง) โดยการประชุมคณะกรรมการทั้งสองลักษณะมีขั้นตอนหลักในการปฏิบัติงานเหมือนกัน ๓ ขั้นตอน คือ ขั้นตอนก่อนการประชุม ขั้นตอนระหว่างการประชุม และขั้นตอนภายหลังเสร็จสิ้นการประชุม ทั้งนี้ แต่ละขั้นตอนก็มีงานและกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ

รายละเอียดของกระบวนการเลขานุการในการประชุมคณะกรรมการการท่องเที่ยว ได้แสดงเปรียบเทียบเป็นตาราง ดังนี้

ตารางที่ ๑ เปรียบเทียบกระบวนการปฏิบัติงานในการประชุมครั้งแรก และการประชุมครั้งต่อ ๆ ไป

ขั้นตอนที่	การประชุมครั้งแรก/	การประชุมครั้งต่อ ๆ ไป (แต่ละครั้ง) /
	กิจกรรมที่ปฏิบัติ	กิจกรรมที่ปฏิบัติ
๑	การเตรียมงานก่อนการประชุม	การเตรียมงานก่อนการประชุม
	(ไม่มี)	ประสานกับประธานคณะกรรมการ - เสนอ (ร่าง) ระเบียบวาระการประชุม - ปรับระเบียบวาระการประชุม
	เตรียมเครื่องอัดเทปและตลับเทป	✓
	เตรียมกล้องถ่ายรูป/กล้องวิดีโอ	เตรียมกล้องถ่ายรูป/กล้องวิดีโอ เพิ่ม (กรณีมีการนำเสนอข้อมูล) เครื่องคอมพิวเตอร์พกพา (Notebook) เครื่องฉาย โปรเจ็คเตอร์ (กรณีไม่มีประจำใน ห้องประชุม) Handydrive / แผ่น CD
	จัดทำเอกสารประกอบการประชุม/การพิจารณา ๑. แบบฟอร์มขั้นตอนการประชุมครั้งแรก ของ สำนักกรรมการ ๓ ๒. หนังสือนัดประชุมครั้งแรก (ของสำนัก การประชุม)	จัดทำเอกสารประกอบการประชุม/การพิจารณา - รวบรวมสรุปข่าวจากสื่อต่าง ๆ - รวบรวมจากเอกสารของหน่วยงาน/องค์กร - รวบรวมจากเอกสารของคณะกรรมการ ชุดที่ผ่านมา/คณะอื่น ๆ ฯลฯ

ขั้นตอนที่	การประชุมครั้งแรก/ กิจกรรมที่ปฏิบัติ	การประชุมครั้งต่อ ๆ ไป (แต่ละครั้ง) / กิจกรรมที่ปฏิบัติ
	๓. บันทึกข้อความเรื่อง ลำดับอายุกรรมการ (ของกลุ่มงานบริหารงานทั่วไป ที่เสนอ ผู้อำนวยการสำนัก) ๔. สำเนาแบบฟอร์ม “ประวัติกรรมการ”	
เตรียมเพิ่มและสำเนาเอกสารประกอบ การประชุม/การพิจารณา จัดเพิ่มสำหรับ : ๑. คณะกรรมการ ๒. ผู้ทำหน้าที่กล่าวเชิญประธานในที่ประชุม ชั่วคราว และชี้แจงขั้นตอนการประชุม (รองเลขานุการที่กำกับดูแล/ผู้อำนวยการสำนัก) ๓ เจ้าหน้าที่ประจำกลุ่มงาน สำเนาเอกสารใส่เพิ่ม ๑. แบบฟอร์มขั้นตอนการประชุมครั้งแรก ของ สำนักกรรมการ ๓ ๒. หนังสือนัดประชุมครั้งแรก (ของสำนัก การประชุม) ๓. บันทึกข้อความเรื่อง ลำดับอายุกรรมการ (ของกลุ่มงานบริหารงานทั่วไป ที่เสนอ ผู้อำนวยการสำนัก) ๔. สำเนาแบบฟอร์ม “ประวัติกรรมการ” ๕. ใบลงคะแนนลับ พร้อมซองกระดาษ	เตรียมเพิ่มและสำเนาเอกสารประกอบ การประชุม/การพิจารณา  ✓ - ไม่ต้องจัดให้ผู้ทำหน้าที่กล่าวเชิญประธาน ในที่ประชุมชั่วคราว  ✓ สำเนาเอกสารใส่เพิ่ม (๑) ระเบียบวาระการประชุม (๒) บันทึกการประชุม (๓) เอกสารประกอบการพิจารณา (ถ้ามี)	
เตรียมเรื่องเบี่ยงประชุม เตรียม ใบลงชื่อมาประชุมของคณะกรรมการ ดำเนินการเรื่องสัญญาขีมือเงินเบี่ยงประชุม พร้อม แนบหนังสือนัดประชุม และเบิกเงินขีมือ	✓	
เตรียมวัสดุอุปกรณ์สำนักงาน - ดินสอ กระดาษขาว/กระดาษบันทึกข้อความ ลวดเขียนกระดาษ (คัลป) เครื่องเขียนกระดาษ (max) พร้อมลวดเขียนๆ กรรไกร/คัตเตอร์ เครื่องเจาะกระดาษ สก๊อตเทป เหล็กหนีบสีดำ ปากกาสีเน้นข้อความ (marker) ปฏิทิน เพิ่มเสนอ เซ็น ของจดหมาย ของใส่เอกสาร	✓	

ขั้นตอนที่	การประชุมครั้งแรก/	การประชุมครั้งต่อ ๆ ไป (แต่ละครั้ง) /
	กิจกรรมที่ปฏิบัติ	กิจกรรมที่ปฏิบัติ
	<b>เตรียมห้องประชุม</b> - จัดทำป้ายหน้าห้องประชุม - ตรวจสอบสภาพห้องให้พร้อมใช้งาน - ตรวจสอบสภาพครุภัณฑ์ (โต๊ะ เก้าอี้) ให้พร้อมใช้งาน พร้อมจัดที่นั่งคณะกรรมการ รวมทั้งจัดที่นั่งผู้ทำหน้าที่กล่าวเชิญประธานในที่ประชุมชั่วคราวฯ เจ้าหน้าที่ประจำคณะและเจ้าหน้าที่สำนักรายงานการประชุมและตัวเลข - ตรวจสอบวัสดุอุปกรณ์ที่มีประจำห้องให้พร้อมใช้งาน (ป้ายตั้งโต๊ะแสดงตำแหน่ง “ป้ายประธาน รองประธาน (ถ้ามี) เลขานุการ” ไมโครโฟน เครื่องฉายโปรเจ็คเตอร์ (ถ้ามี) จอพลาสมา (ถ้ามี))	✓
	<b>เตรียมเอกสารค้นคว้าประจำคณะ</b> (๑) นามสงเคราะห์/ทำเนียบส่วนราชการภายในสำนักงาน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง) (๒) รัฐธรรมนูญฯ (๓) ข้อบังคับการประชุมสภาฯ	✓
	<b>จัดเก็บเอกสาร</b> - แยกเป็นหมวดหมู่ใส่แฟ้มตามแนวทางการจัดเก็บเอกสารของสำนักและกลุ่มงาน	✓
	<b>นำเข้าข้อมูลคณะกรรมการในเว็บเพจ (web page) ของคณะกรรมการการท่องเที่ยวในเว็บไซต์ของรัฐสภา</b> ได้แก่ ราชานามคณะกรรมการ	<b>นำเข้าข้อมูลคณะกรรมการในเว็บเพจ (web page) ของคณะกรรมการการท่องเที่ยวในเว็บไซต์ของรัฐสภา</b> ได้แก่ ราชานามคณะที่ปรึกษา ผลการประชุม รวมทั้งกิจการอื่น ๆ (ถ้ามี)
	(ไม่มี)	<b>เตรียมงานสำหรับผู้มาชี้แจง (ถ้ามี)</b> (๑) ใบลงชื่อเข้าประชุม (๒) ประสานขอทราบราชานาม พร้อมตำแหน่งของผู้มาชี้แจง/ผู้แทน (๓) ประสานขอเอกสารประกอบการประชุม (๔) ประสานกรณีมีการนำเสนอข้อมูล โดยใช้ IT

ขั้นตอนที่	การประชุมครั้งแรก/	การประชุมครั้งต่อ ๆ ไป (แต่ละครั้ง) /
	กิจกรรมที่ปฏิบัติ	กิจกรรมที่ปฏิบัติ
	(ไม่มี)	เตรียมงานสำหรับคณะที่ปรึกษา ในคณะกรรมการ (๒) จัดทำเพิ่มประจำบุคคล (๓) ตำนานเอกสารใส่เพิ่ม (๔) เตรียมแบบฟอร์ม “ประวัติ” พร้อมเอกสาร ต่าง ๆ เฉพาะบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง ตามระเบียบของสำนักงาน
	(ไม่มี)	ประสานสำนักการคลังฯ เพื่อดำเนินการจัดการ อาหารรับรองการประชุม (ถ้ามี)
๒	<b>การปฏิบัติงานระหว่างการประชุม</b>	<b>การปฏิบัติงานระหว่างการประชุม</b>
	อำนวยการจัดการประชุม - เช่น แจกประธานกรณีครบองค์ประชุมเพื่อให้ ดำเนินการเปิดประชุม การตอบข้อซักถาม เป็นผู้ช่วยประธาน/เลขานุการ ในการกำกับให้ การประชุมเป็นไปตามระเบียบวาระ ฯลฯ	✓
	จัดบันทึกการประชุมและบันทึกเทป - รูปแบบตามคู่มือการปฏิบัติงานของสำนัก	✓
	จัดทำร่างสรุปผลการประชุม - ตามแนวปฏิบัติของสำนัก	✓
	สนับสนุนการประชุมโดยใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ (ถ้ามี) - นำเสนอข้อมูลโดยใช้โปรแกรม power point - ถ่ายภาพ/วิดีโอ - Handydrive / แผ่น CD สำหรับเก็บข้อมูล	✓
	ตรวจสอบและจ่ายเบี้ยประชุม - ปฏิบัติงานตามขั้นตอนการจ่ายเบี้ยประชุม	✓
	แจกเพิ่มและเอกสารประกอบการประชุม/ การพิจารณา - เพิ่มเอกสารที่เตรียมไว้ สำหรับกรรมการ – ผู้ทำหน้าที่กล่าวเชิญประธานในที่ประชุมชั่วคราว เจ้าหน้าที่ประจำกลุ่มงาน - แจกแบบฟอร์มประวัติกรรมการ - แจกใบลงคะแนนลับ (ถ้ามี)	<b>แจกเพิ่มและเอกสารประกอบการประชุม/ การพิจารณา</b> - เพิ่มเอกสารที่เตรียมไว้ สำหรับกรรมการ และเจ้าหน้าที่ประจำกลุ่มงาน

ขั้นตอนที่	การประชุมครั้งแรก/	การประชุมครั้งต่อ ๆ ไป (แต่ละครั้ง) /
	กิจกรรมที่ปฏิบัติ	กิจกรรมที่ปฏิบัติ
	อำนวยความสะดวกในการใช้วัสดุอุปกรณ์ ในระหว่างการประชุม	✓
	ดูแลความเรียบร้อยในห้องประชุม - หากมีปัญหาขัดข้อง ให้ประสานสำนัก ที่เกี่ยวข้อง เพื่อแก้ไขเบื้องต้น ฯลฯ	✓
	อำนวยความสะดวกในการค้นคว้า ตามที่กรรมการสอบถาม	✓
	อำนวยความสะดวกอื่น ๆ ระหว่างการประชุม - เช่น ให้การต้อนรับ ประสานงานพนักงาน เสิร์ฟเครื่องดื่ม ถ่ายสำเนาเอกสารเพิ่มเติม ฯลฯ	✓
	(ไม่มี)	สำหรับผู้มาชี้แจง (ถ้ามี) - ให้ผู้มาชี้แจงลงนามในใบลงชื่อผู้มาชี้แจง
	(ไม่มี)	สำหรับคณะที่ปรึกษา (ถ้ามี) (๑) ให้คณะที่ปรึกษาลงนามในใบลงชื่อ ผู้เข้าร่วมประชุม (๒) แจกแบบฟอร์มของคณะที่ปรึกษา
๓	<b>การปฏิบัติงานภายหลังเสร็จสิ้นการประชุม</b>	<b>การปฏิบัติงานภายหลังเสร็จสิ้นการประชุม</b>
	จัดทำบันทึกการประชุม ๑. จัดทำตามคู่มือแนวปฏิบัติของสำนัก ๒. เสนอผู้อำนวยการกลุ่มงาน ตรวจสอบความถูกต้อง ๓. ส่งต้นฉบับให้เจ้าหน้าที่ธุรการ	✓
	จัดทำสรุปผลการประชุม ๑. จัดทำตามแนวปฏิบัติของสำนัก ๒. เสนอผู้อำนวยการกลุ่มงาน ตรวจสอบความถูกต้อง ๓. ส่งให้โฆษกคณะกรรมการเพื่อประกอบ การแถลงข่าว ๔. สำเนาแจกสื่อมวลชนผู้สนใจ ที่ห้องนักข่าว อาคารรัฐสภา ๑	✓
	จัดทำหนังสือตามมติที่ประชุม - หนังสือแนบประชุมครั้งต่อไป	จัดทำหนังสือตามมติที่ประชุม ✓
		- หนังสือเชิญผู้มาชี้แจง และหนังสือขออนุมัติ

ขั้นตอนที่	การประชุมครั้งแรก/ กิจกรรมที่ปฏิบัติ	การประชุมครั้งต่อไป (แต่ละครั้ง) / กิจกรรมที่ปฏิบัติ
	จัดเก็บวัสดุอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ (ถ้ามี) - ไว้ในสถานที่ที่กลุ่มงานกำหนด	✓
	สำเนาและส่งเอกสาร - หนังสือนัดประชุมครั้งต่อไป (คณะกรรมการ)	สำเนาและส่งเอกสาร (๑) หนังสือนัดประชุมครั้งต่อไป (คณะกรรมการ คณะที่ปรึกษา) (๒) หนังสือเชิญผู้มาชี้แจง และหนังสือ ขออนุมัติบุคคลไปประชุม (ถ้ามี)
	คืนเบี้ยประชุม - ดำเนินการเสนอเรื่องคืนเงินยืมเบี้ยประชุม	✓
	จัดเก็บแฟ้มและเอกสารประกอบการประชุม/ การพิจารณา - แฟ้มคณะกรรมการ - แบบฟอร์ม “ประวัติกรรมการ” - ใบลงคะแนนลับ (ถ้ามี)	จัดเก็บแฟ้มและสำเนาเอกสารประกอบการ ประชุม/การพิจารณา - แฟ้มคณะกรรมการ และคณะที่ปรึกษา
	จัดเก็บเอกสารค้นคว้าประจำคณะ - ไว้ในสถานที่ที่กลุ่มงานกำหนด	✓
	จัดเก็บวัสดุอุปกรณ์สำนักงาน - ไว้ในสถานที่ที่กลุ่มงานกำหนด	✓
	จัดเก็บห้องประชุม - เก็บเอกสารและวัสดุอุปกรณ์ของกลุ่มงาน ออกจากห้องประชุม	✓
	จัดเก็บเอกสาร/ข้อมูล - แยกเป็นหมวดหมู่ใส่แฟ้มตามแนวทาง การจัดเก็บเอกสารของสำนักและกลุ่มงาน	✓
	เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร - นำเข้าข้อมูลคณะกรรมการในเว็บเพจ (web page) คณะกรรมการการท่องเที่ยว ในเว็บไซต์รัฐสภา ได้แก่ รายนามคณะกรรมการ โดยเรียงตามตำแหน่ง	เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร - นำเข้าข้อมูลคณะกรรมการในเว็บเพจ (web page) คณะกรรมการการท่องเที่ยวใน เว็บไซต์รัฐสภา ได้แก่ สรุปผลการประชุม อื่น ๆ (ถ้ามี)

ขั้นตอนที่	การประชุมครั้งแรก/ กิจกรรมที่ปฏิบัติ	การประชุมครั้งต่อ ๆ ไป (แต่ละครั้ง) / กิจกรรมที่ปฏิบัติ
	สรุปผลการประชุม	
จัดทำฐานข้อมูลประกอบการปฏิบัติงาน ของกลุ่มงาน - ข้อมูลด้านต่าง ๆ ของคณะกรรมการฯ เช่น รายนามพร้อมประวัติ/ตำแหน่งในคณะกรรมการ/ที่อยู่ ฯลฯ	จัดทำฐานข้อมูลประกอบการปฏิบัติงาน ของกลุ่มงาน - ข้อมูลด้านต่าง ๆ ของคณะกรรมการ กรณีมีการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลด้านต่าง ๆ ของคณะที่ปรึกษา ฯลฯ	

ทั้งนี้ เป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สำนักกำหนดโดยเฉพาะชั้นการเตรียมงานก่อนการประชุม จะต้องทำให้แล้วเสร็จอย่างน้อยก่อนการประชุม ๑ วัน

**กระบวนการปฏิบัติงานในการเดินทางไปศึกษาข้อเท็จจริง/ดูงานในประเทศ  
กระบวนการปฏิบัติงานในการจัดสัมมนา และกระบวนการปฏิบัติงานด้านต่างประเทศ**

จากการรวบรวมขั้นตอนการปฏิบัติงานของกองกรรมการ ๒ ในขณะนั้น จัดเป็นองค์ความรู้ที่ได้ประมวลจากความรู้ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และรวบรวมให้เป็นความรู้ที่เป็นระบบ (Explicit Knowledge) ซึ่งผู้เขียนมีความเห็นว่ามีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงานและระบุกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนด้วย ผู้เขียนจึงนำมาปรับเฉพาะกิจกรรมบางประการที่มีการเปลี่ยนแปลงข้อมูล เช่น กิจกรรมบางอย่างที่ไม่ต้องปฏิบัติในปัจจุบัน ตัวอย่างเช่น การไปจ่ายค่าภาษีสนามบินซึ่งปัจจุบันรวมอยู่ในค่าตัวโดยสารเครื่องบินแล้ว เป็นต้น

รายละเอียดของกระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้เขียนได้นำมาปรับเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานมีดังต่อไปนี้

#### **งานด้านการเดินทางไปศึกษาดูงานภายในประเทศ**

ในการเดินทางไปศึกษาดูงาน/ศึกษาข้อเท็จจริงใด ๆ ภายในประเทศของคณะกรรมการ กล่าวโดยสรุปมีลำดับขั้นตอนดังนี้

##### **๑. ขั้นตอนก่อนการเดินทาง**

๑.๑ เมื่อคณะกรรมการมีมติกำหนดวัน เวลาและสถานที่ในการเดินทาง ดำเนินการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสถานที่ดูงาน

๑.๒ ร่างกำหนดการเดินทางที่แน่นอน

๑.๓ รวบรวมรายชื่อ จำนวนคณะเดินทางที่แน่นอน

๑.๔ จัดทำหนังสืออนุมัติตัวบุคคล และอนุมัติงบประมาณ

- จากประธานคณะกรรมการเสนาธิการเสนาธิการสภาผู้แทนราษฎร ๑ ชุด  
(ในการปฏิบัตินำเสนอรองเสนาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่รับผิดชอบกำกับดูแลสำนักกรรมการ)

- จากเจ้าหน้าที่ประจำคณะเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ๑ ชุด

๑.๕ เมื่อเสนาธิการสภาผู้แทนราษฎรได้อนุมัติใช้งบประมาณแล้วให้ถ่ายสำเนาเรื่องนำไปให้สำนักคลังและงบประมาณ เพื่อยืมเงินทศรองจ่ายและหรือหนังสือนำออกตัวโดยสารเครื่องบินต่อไป

๑.๖ กรณีคณะที่ปรึกษาที่ได้รับการแต่งตั้งนั้น เป็นข้าราชการ ให้จัดทำหนังสือขออนุมัติตัวจากต้นสังกัด

๑.๗ จัดทำหนังสือถึงคณะกรรมการ คณะที่ปรึกษาแจ้งกำหนดการเดินทางของคณะ

๑.๘ ในการเดินทางโดยเครื่องบิน ให้สำรองตั๋วเครื่องบิน ไป-กลับ ณ สำนักงานการบินไทย บริเวณห้องโถง ชั้น ๑ อาคารรัฐสภา ๑

๑.๙ จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ใช้ห้องรับรองพิเศษภายในประเทศ กรณีเดินทางโดยเครื่องบิน

๑.๑๐ กรณีเดินทางโดยรถยนต์ ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์รถนำขบวนผู้บังคับการตำรวจจราจร และผู้บังคับการตำรวจทางหลวง

๑.๑๑ จัดทำหนังสือถึงผู้ว่าราชการจังหวัด แจ้งกำหนดการเดินทางของคณะกรรมการ โดยขอความอนุเคราะห์มอบหมายให้เจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกต่าง ๆ

๑.๑๒ จัดทำหนังสือถึงรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ขอความอนุเคราะห์สั่งการให้ผู้ว่าราชการจังหวัด ประสานงานและอำนวยความสะดวกให้กับคณะกรรมการ

๑.๑๓ จัดทำหนังสือถึงกระทรวงหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาดูงานเพื่อให้พิจารณาอบหมายเจ้าหน้าที่ในสังกัดจากส่วนกลางหรือส่วนภูมิภาค ร่วมเดินทางไปศึกษาดูงานชี้แจงข้อเท็จจริงหรืออื่นใดที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการ

๑.๑๔ ทำหนังสือเชิญผู้สื่อข่าวและช่างภาพสถานีโทรทัศน์ ผู้สื่อข่าวส่วนภูมิภาคไปทำข่าวการศึกษาดูงานของคณะกรรมการ

๑.๑๕ ดำเนินการติดต่อสำรองห้องพัก โรงแรม ด้วยตนเองโดยตรงเพื่อความแน่นอน

๑.๑๖ ดำเนินการนัดหมายคณะเดินทางครั้งสุดท้ายก่อนออกเดินทาง

๑.๑๗ ประสานงานกับจังหวัดที่จะเดินทางไปศึกษาดูงานอีกครั้งก่อนเดินทาง

๑.๑๘ จัดเตรียมเอกสารรายละเอียดข้อมูลสำหรับนำไปเป็นข้อหารือกับส่วนราชการต่าง ๆ รวมทั้งจัดทำคู่มือการเดินทางซึ่งประกอบด้วย กำหนดการ ราชนามคณะเดินทาง ตารางห้องพักอื่น ๆ (ถ้ามี)

๑.๑๙ ทำนาหนังสือต่าง ๆ พร้อมจัดส่งทางไปรษณีย์

๑.๒๐ ทำเนาเอกสารข้อมูลประกอบการเดินทางและคู่มือกำหนดการเดินทาง

๒. ขั้นตอนระหว่างการเดินทาง

๒.๑ อำนวยความสะดวกแก่คณะกรรมการและคณะเดินทางตามความเหมาะสม  
ตัวอย่างเช่น

- การจัดห้องพักรับตามสิทธิการเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางฯ (กรรมการพักห้องเดี่ยว คณะที่ปรึกษาฯ และเจ้าหน้าที่พักรับห้องคู่)

- ประสานงานความแน่นอนในด้านอาหาร ห้องประชุม สถานที่ดูงาน

- เก็บใบเสร็จ ค่าที่พัก ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าภาษีสนามบิน เป็นต้น และใบสำคัญอื่น ๆ ที่ต้องนำไปประกอบรายงานค่าใช้จ่าย

- ถ่ายภาพ/วิดีโอการดูงาน ฯลฯ

๒.๒ จัดทำร่างบันทึกการเดินทาง

กิจกรรมดังกล่าวข้างต้น ผู้รับผิดชอบคือ นิติกร/วิทยากร ส่วนอัตราจ้างจัดทำร่างบันทึกการเดินทาง

๓. ขั้นตอนหลังกลับจากการเดินทาง

๓.๑ ทำหนังสือขอบคุณบุคคลต่าง ๆ ที่ได้ขอความอนุเคราะห์ไป

๓.๒ ทำรายงานการเดินทางพร้อมรายละเอียดค่าใช้จ่าย เสนอสำนักการคลังฯ โดยแนบเอกสารต้นฉบับ

๓.๓ ทำรายงานสรุปผลการเดินทาง

๓.๔ เสนอรายงานสรุปผลการเดินทางให้คณะกรรมการพิจารณาเห็นชอบพร้อมสรุปข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ ที่ได้จากการไปศึกษาดูงาน

๓.๕ จัดทำสำเนาและจัดส่งรายงานสรุปผลการเดินทางให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๓.๖ จัดเก็บหนังสือ/ข้อมูล/เอกสารที่เกี่ยวข้องในการเดินทาง

งานด้านการจัดสัมมนา

ขั้นตอนในการปฏิบัติงานสัมมนาของคณะกรรมการปรากฏตามลำดับ ดังนี้

ขั้นตอนก่อนการสัมมนา

๑. เมื่อคณะกรรมการมีมติว่าจะจัดสัมมนาเรื่องอะไร ในวันที่ใด จัดที่ใด ผู้เข้าร่วมสัมมนามีจำนวนเท่าใด คือใคร/กลุ่มใด วิทยากรคือใครและมีจำนวนเท่าใด นำมติดังกล่าวมาเขียนโครงการ และกำหนดการ

๒. กรณีใช้สถานที่ในกรุงเทพมหานคร เช่น โรงแรม ศูนย์ประชุมของหน่วยราชการ เป็นต้น ให้ติดต่อของสถานที่จัดสัมมนา การเตรียมการสถานที่และค่าใช้จ่าย

๓. ขออนุมัติโครงการและค่าใช้จ่ายจากเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร รวมทั้งขออนุมัติเพื่อสั่งการให้สำนัก/กลุ่มงานเกี่ยวข้องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

๔. ส่งหนังสือออกถึงบุคคลต่าง ๆ เช่น

- หนังสือเชิญผู้เข้าร่วมสัมมนา
- หนังสือเชิญเป็นวิทยากร / ผู้ดำเนินการอภิปราย
- หนังสือเชิญผู้เป็นประธานในพิธีเปิด และพิธีปิดการสัมมนา
- หนังสือถึงสื่อมวลชนแขนงต่าง ๆ เพื่อให้ประชาสัมพันธ์การสัมมนา หรือเพื่อเชิญ

มาถ่ายทอดสดในวันสัมมนา

๕. รับหนังสือเข้า

- จากผู้แสดงความจำนงที่จะเข้าร่วมสัมมนา นำรายชื่อไปจัดให้เป็นระบบ เพื่อความสะดวกในการลงทะเบียน
- จากวิทยากรที่ตอบรับ - ขอประวัติเพื่อการแนะนำตัว ขอเอกสารในการประกอบการบรรยาย (ถ้ามี) สอบถามและจัดอุปกรณ์ทางโสตทัศนศึกษาเพื่อประกอบการบรรยาย (ถ้ามี)
- จากผู้ที่ได้รับเป็นประธานในการเปิด - ปิดการสัมมนา - เตรียมร่างคำกล่าวเปิด - คำกล่าวปิดการสัมมนา

- จากสื่อมวลชน โดยเฉพาะวิทยุและโทรทัศน์ที่จะมาถ่ายทอดสดการสัมมนา

๖. ประชุมทีมงานเพื่อแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งในเวลาก่อนและในวันสัมมนา

๑) ก่อนวันสัมมนา เช่น

- ประสานงานกับสำนักต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (กรณีใช้สถานที่ในอาคารรัฐสภา)
- ประสานงานกับวิทยากร/ผู้เข้าร่วมสัมมนา
- ทำบัตรติดตัวผู้เข้าร่วมสัมมนา
- จัดทำเพิ่มรายชื่อลงทะเบียน
- จัดรวมเล่มเอกสารประกอบการสัมมนา
- ป้ายตั้งโต๊ะ (ชื่อวิทยากร ผู้กล่าวรายงาน ผู้กล่าวเปิด-ปิด ฯ)

๒) วันสัมมนา เช่น

- ฝ่ายลงทะเบียน
- ฝ่ายต้อนรับ
- ฝ่ายดูแลความเรียบร้อยของอาหารกลางวัน อาหารว่างและเครื่องดื่ม
- อื่น ๆ

๗. ตรวจสอบความเรียบร้อยของสถานที่สัมมนา

๑) ห้องสัมมนา

- รูปแบบการจัดห้อง วิทยากรนั่งอย่างไร ผู้ฟังนั่งอย่างไร มีกลุ่มย่อยหรือไม่
- มีโต๊ะหมู่บูชาหรือไม่ ผู้เปิดการสัมมนานั่ง - หรือยืนที่ใด
- ไมโครโฟนควรจะมีเท่าใด ตั้งตรงจุดใด
- โทรศัพท์หรือวิทยุที่จะถ่ายทอดสดตั้งตรงจุดใด
- โต๊ะคณะทำงานสรุปผลการสัมมนามีหรือไม่

- ๒) สถานที่ลงทะเบียน
- ๓) สถานที่รับประทานอาหารกลางวัน อาหารว่างและเครื่องดื่ม
- ๔) สถานที่แถลงข่าวในวันสัมมนา (ถ้ามี)
- ๕) สถานที่สำหรับจัดนิทรรศการ (ถ้ามี)
- ๖) คุณลักษณะหรืออุปกรณ์โสตทัศนที่จะใช้ เช่น เทป วีดีโอ เครื่องฉายแผ่นใส เครื่องฉายสไลด์ ฯลฯ
- ๗) คุณลักษณะหรือวัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้ เช่น
  - ถ้ากำหนดการ ประธานต้องจัดรูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย ต้องเตรียม โต๊ะ หมูบูชา ดอกไม้ รูปเทียน ไม้ขีดไฟ
  - โปสเตอร์
  - วัสดุแสดงเรื่องการจัดสัมมนา
  - พานใส่สมุดคำกล่าว, สมุดคำกล่าว
๘. จัดทำ/รวบรวมเอกสารประกอบการสัมมนา อาจได้มาจาก
  - วิทยากร
  - มติคณะกรรมการ
  - เจ้าหน้าที่

## ๒. ขั้นตอนระหว่างการประชุม

๒.๑ อำนวยความสะดวก ดูแลการประชุมให้เป็นไปตามกำหนดการและปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบตามขั้นตอนการปฏิบัติงานในวันสัมมนา

๒.๒ รวบรวมใบเสร็จ และอื่น ๆ ที่ต้องนำไปประกอบรายงานค่าใช้จ่าย

๒.๓ จัดทำร่างสรุปการประชุม

## ๓. ขั้นตอนหลังกลับจากการสัมมนา

๓.๑ การรายงานค่าใช้จ่ายต่อสำนักการคลังฯ

๓.๒ จัดทำรายงานสรุปผลการสัมมนา

๓.๓ เสนอรายงานสรุปผลการเดินทางให้คณะกรรมการพิจารณาเห็นชอบพร้อมสรุปข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ ที่ได้จากการสัมมนา

๓.๔ จัดทำสำเนาและจัดส่งรายงานสรุปผลการสัมมนาให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๓.๕ จัดเก็บหนังสือ/ข้อมูล/เอกสารที่เกี่ยวข้องในการเดินทาง

ในกรณีที่ไปจัดสัมมนาในต่างจังหวัด สิ่งที่ต้องปฏิบัติเพิ่มขึ้นจากขั้นตอนตามที่กล่าวแล้ว โดยเฉพาะขั้นตอนการเตรียมงาน ได้แก่

๑. จองสถานที่สัมมนา
๒. จองโรงแรมที่พัก
๓. ประสานงานเรื่องยานพาหนะ

๔. ประสานงานเรื่องอื่น ๆ กับบุคคล หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น
- แจ้งผู้ว่าราชการจังหวัดให้อำนวยความสะดวก
  - ขอความอนุเคราะห์รถตำรวจนำขบวน

### งานด้านต่างประเทศ

#### ๑) การเดินทางไปศึกษาดูงานต่างประเทศ

ในการเดินทางไปศึกษาดูงานในต่างประเทศของคณะกรรมการ กล่าวโดยสรุป มีลำดับขั้นตอนนี้

##### ๑. ขั้นตอนก่อนการเดินทาง

๑.๑ เมื่อคณะกรรมการมีมติกำหนดวัน เวลาและสถานที่ในการเดินทาง รวมทั้งการพิจารณากรณีการให้บริษัทเอกชนอำนวยความสะดวกก่อนและระหว่างเดินทาง เช่น สถานที่พัก อาหาร เป็นต้น

๑.๒ ร่างกำหนดการเดินทางที่แน่นอน

๑.๓ รวบรวมรายชื่อ จำนวนคณะเดินทางที่แน่นอน

๑.๔ ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์กระทรวงการต่างประเทศและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการประสานงานติดต่อและอำนวยความสะดวกในการพบปะบุคคลและดูงานในสถานที่ต่าง ๆ

๑.๕ จัดทำหนังสืออนุมัติตัวบุคคล และอนุมัติงบประมาณ

- จากประธานคณะกรรมการเสนอประธานสภาผู้แทนราษฎร ๑ ชุด

- จากเจ้าหน้าที่ประจำคณะเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ๑ ชุด

๑.๖ เมื่อเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรได้อนุมัติใช้งบประมาณแล้วให้ถ่ายสำเนาเรื่องนำไปให้สำนักการคลังฯ เพื่อยืมเงินทศรองจ่ายและหรือหนังสือนำออกตัวโดยสารเครื่องบินต่อไป

๑.๗ กรณีที่ปรึกษาที่ได้รับการแต่งตั้ง เป็นข้าราชการ ให้จัดทำหนังสืออนุมัติตัวจากต้นสังกัด

๑.๘ จัดทำหนังสือถึงคณะกรรมการ คณะที่ปรึกษาแจ้งกำหนดการเดินทางของคณะ

๑.๙ ให้สำรองตั๋วเครื่องบิน ไป-กลับ ณ สำนักงานการบินไทย สาขาสถานหลวง (กรณีไม่ได้ขออนุมัติใช้บริษัทเอกชนอำนวยความสะดวก)

๑.๑๐ จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ใช้ห้องรับรองพิเศษระหว่างประเทศ

๑.๑๑ ดำเนินการนัดหมายคณะเดินทางครั้งสุดท้ายก่อนออกเดินทาง

๑.๑๒ จัดเตรียมเอกสารรายละเอียดข้อมูลประกอบการเดินทางและจัดทำคู่มือ

การเดินทาง

## ๒. ขั้นตอนระหว่างการเดินทาง

๒.๑ อำนวยความสะดวกแก่คณะกรรมการและคณะเดินทางตามความเหมาะสม เช่น

- การจัดห้องพัก (กรรมการพักห้องเดี่ยว คณะที่ปรึกษาและเจ้าหน้าที่พักห้องคู่)

- กรณีไม่ได้ใช้บริษัทเอกชนอำนวยความสะดวก ให้เก็บใบเสร็จค่าที่พักและใบสำคัญอื่น ๆ ที่ต้องนำไปประกอบรายงานค่าใช้จ่าย ฯลฯ

### ๒.๒ จัดทำร่างสรุปผลการเดินทาง

## ๓. ขั้นตอนหลังกลับจากการเดินทาง

๓.๑ ทำหนังสือขอบุคคลต่าง ๆ ที่ได้ขอความอนุเคราะห์

๓.๒ ทำรายงานการเดินทางพร้อมรายละเอียดค่าใช้จ่าย เสนอสำนักงานคลังฯ

โดยแนบเอกสารต้นฉบับ

๓.๓ ทำรายงานสรุปผลการเดินทาง

๓.๔ เสนอรายงานสรุปผลการเดินทางให้คณะกรรมการพิจารณาเห็นชอบ พร้อมสรุปข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ ที่ได้จากการเดินทาง

๓.๕ จัดทำสำเนาและจัดส่งรายงานสรุปผลการเดินทางให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

## ๒) งานด้านการรับรองแขกต่างประเทศ

ลำดับขั้นตอนในการดำเนินการรับรองแขกต่างประเทศของคณะกรรมการ

### ขั้นตอนก่อนการรับรอง

๑. เจ้าหน้าที่ของสถานเอกอัครราชทูต หรือคณะกรรมการของประเทศที่จะมาเยือนจะติดต่อมาถึงเจ้าหน้าที่ประจำคณะกรรมการ เพื่อบรรยายกำหนดวัน เวลาที่จะมาเยือน หรือมีการประสานแจ้งจากสำนักงาน

๒. เจ้าหน้าที่ประจำคณะจะต้องนำเรียนตามประธานคณะกรรมการ เพื่อกำหนดวัน เวลา และสถานที่ที่เหมาะสม เมื่อได้ความแล้ว เจ้าหน้าที่ที่จะเป็นผู้ประสานกลับไปนัดหมายอีกครั้งกับสถานทูตของประเทศที่จะมาเยือนหรือประสานแจ้งสำนักงาน

๓. คณะผู้มาเยือนจะมีหนังสือยืนยันกำหนดวัน เวลา ที่จะมาเยือน ตามที่ประสานประสานกันก่อนแล้ว

๔. ประธานคณะกรรมการมีหนังสือตอบรับ ไปยังคณะผู้มาเยือน โดยทำหนังสือถึงประธานสภาขอความเห็นชอบในการต้อนรับ

๕. ทำเรื่องขออนุมัติการรับรองแขกชาวต่างประเทศ เสนอต่อเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยประธานคณะกรรมการเป็นผู้ลงนามขออนุมัติค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จำเป็น (ค่าที่พัก ค่ายานพาหนะ ค่าอาหาร ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าของขวัญ ค่าเข้าชมสถานที่ต่าง ๆ ฯลฯ)

๖. รายละเอียดเกี่ยวกับการขอความร่วมมือกับสำนักต่าง ๆ ในการรับรองแข  
ชาวต่างประเทศ ได้แก่

๑) แจกเป็นหนังสือถึงสำนักรักษาความปลอดภัยเพื่อขอใช้ห้องรับรองพิเศษ แล  
แจ่งส โมสรรรัฐสภาจัดเครื่องคัมตามจำนวนแขกที่มาเยือน

๒) ทำหนังสือถึงผู้อำนวยการสำนักภาษาต่างประเทศ เพื่อขอเจ้าหน้าที่มาทำ  
หน้าที่ล่าม หรือให้การต้อนรับ และขอข้อมติของประเศนั้น ๆ มาตั้งโต๊ะ (หมายเหตุ การวางธงชา  
ตามระเบียบพิธีการทูต คือ วางธงชาติของประเทศคนไว้ตรงหน้าแขกมาเยือน และวางธงชาติของแข  
มาเยือนไว้ตรงหน้าตน ยกเว้น การเจรจา ๒ ฝ่ายเต็มคณะ ซึ่งนั่งตรงข้ามกัน จะวางธงชาติไว้ที่หน้าฝั  
ตนเอง การนั่ง แขกผู้มาเยือนจะนั่งทางขวามือของเจ้าภาพ)

๓) แจกเป็นหนังสือถึงสำนักประชาสัมพันธ์ เพื่อให้จัดเจ้าหน้าที่ในการบันทึกภา  
ทำข่าว และเจ้าหน้าที่โสตฯ เพื่อจัดทำวิดีโอและควบคุมดูแลเครื่องเสียง

๔) กรณีมีกำหนดการขอคูงาน ให้ประสานกับสถานที่ต่าง ๆ ที่จะไปศึกษาคูงาน  
เช่น

- แจกกำหนดการและรายชื่อแก่หน่วยงานนั้น ๆ (จัดทำคู่มือการเดินทาง)
- สำรองห้องพักของคณะเดินทาง (ในการเดินทางไปต่างจังหวัด)
- จองสถานที่รับประทานอาหาร
- เตรียมรถหรือยานพาหนะอย่างอื่น ขณะศึกษาคูงาน

## ๒. ขั้นตอนระหว่างการรับรอง

อำนวยความสะดวก ในระหว่างที่มีการมาเยือนอย่างเป็นทางการในทุกสถานที่  
ที่คณะผู้มาเยือนจะไป

## ๓. ขั้นตอนหลังการรับรองเสร็จสิ้น

ทำรายงานการเดินทางส่งให้สำนักคลัง ฯ เพื่อแสดงค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่ใช้ไปใ  
ระหว่างที่มีการรับรองแขกต่างประเทศ

## สรุปการทบทวนวรรณกรรม

การพัฒนาองค์การนั้นมีได้หมายถึงองค์การที่มีปัญหาทำนั้นที่ควรพัฒนา ส่วนองค์กา  
ใดที่มีความเจริญอยู่แล้ว ก็ควรพัฒนาให้เจริญยิ่งขึ้น ในการหาทางทำงานให้สำเร็จ มีวิธีการอยู่หลายวิธี  
ผู้บริหารทั้งหลายได้ใช้ความรู้ ความสามารถ เลือกวิธีที่เหมาะสมตามสภาพความต้องการแล  
สภาพแวดล้อมมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้

### ผู้บริหารและการบริหารงาน

๑. มีผู้ให้ความหมาย “การบริหาร” ไว้ เช่น การใช้คนและเทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ หรือศิลปะในการทำงานให้สำเร็จ โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่น ส่วนหน้าที่ของผู้บริหาร เช่น การเป็นผู้นำ การจัดระเบียบ การประสานงานและการรับผิดชอบ หรือผู้นำมีหน้าที่วางแผนงาน จัดองค์การ จัดคนเข้าทำงานอำนาจการ/สั่งการ และควบคุมงาน

๒. กระบวนการบริหารมีผู้เสนอไว้หลายแบบ เช่น แบบ (PAPOSDCORB) ได้แก่ การกำหนดนโยบาย การกำหนดอำนาจหน้าที่ การวางแผนงาน การจัดองค์การ การจัดคนงาน การอำนาจการ การประสานงาน รายงาน และการเงินหรืองบประมาณ

๓. ปัจจัย/ปัจจัยช่วยการบริหารงานก็มีผู้เสนอไว้ว่าประกอบด้วย คน เงิน และวัสดุ เครื่องมือเครื่องใช้ ต่อ ๆ มามีความเห็นเพิ่มปัจจัยการบริหารที่สำคัญ ได้แก่ การจัดการ อำนาจหน้าที่ เวลา จิตใจในการทำงาน อุปกรณ์อำนวยความสะดวก ข้อมูลสารสนเทศ เทคโนโลยี ใหว่พริบ ประสิทธิภาพ และปฏิภาณในการบริหารการจัดการและการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานของผู้บริหาร นั้น

๔. ในเรื่องยุทธศาสตร์การบริหาร นักบริหารในระยะหลัง ๆ นี้ พยายามใช้ยุทธศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อมุ่งบรรลุเรื่อง ๓ เรื่อง คือ ใช้คนเท่าเดิม ทำงานได้มากขึ้น - งานเท่าเดิม แต่ใช้คนน้อยลง และคุณภาพของงานต้องดีเท่าเดิม หรือดีกว่า ซึ่งการจะบรรลุเรื่อง ๓ เรื่อง ดังกล่าวนั้น ยุทธศาสตร์ที่มีผู้เสนอคือ การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อประกอบการตัดสินใจให้มากขึ้น การบริหารทางไกล การหาความรู้ทำงานกับระบบคอมพิวเตอร์ การมองการณ์ไกล การใช้หน่วยงาน/องค์กรอื่นทำงาน การจัดรูปองค์กรที่ทำงานได้ฉับไว และการพัฒนาบุคลากร

๕. แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีทางการบริหารนั้น มีผู้เสนอ เช่น

- การบริหารเชิงสถานการณ์ซึ่งถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม ฯลฯ

- ทฤษฎีระบบ ระบบในเชิงบริหารหมายถึง องค์กรประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันและมีส่วนกระทบต่อกันหรือปัจจัยระหว่างกันในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรประกอบพื้นฐานของทฤษฎีระบบ ได้แก่ ปัจจัยการนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลกระทบ

### การจัดการ

๑. มีผู้ให้ความหมาย “การจัดการ” เช่น กระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การชี้นำ (Leading) และ การควบคุม (Controlling)

๒. ความแตกต่างระหว่าง “การบริหาร” และ “การจัดการ” กล่าวคือ การบริหาร เป็นเรื่องการกำหนดนโยบาย ส่วน การจัดการ เป็นการนำนโยบายไปปฏิบัติ

๓. การจัดองค์การ ประกอบด้วย หลักการประสานงาน หลักการจัดสายการบังคับบัญชา และหลักการกำหนดหน้าที่

#### การจัดการเชิงกลยุทธ์

มีขั้นตอน ๔ ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การจัดทำกลยุทธ์ การนำไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมิน

ขั้นที่ ๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ SWOT Analysis ได้แก่

Strength (จุดแข็ง) และ Weakness (จุดอ่อน) ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) Opportunity (โอกาส) และ Threat (ภัยคุกคาม/อุปสรรค) ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

ขั้นที่ ๒ การจัดทำกลยุทธ์

กำหนดวิสัยทัศน์-พันธกิจ และวัตถุประสงค์

ขั้นที่ ๓ การนำไปปฏิบัติ

เป็นการนำเอากลยุทธ์และนโยบายต่าง ๆ มาดำเนินการโดยผ่านโครงการ/โปรแกรม (Programs) ซึ่งเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนและโดยส่วนใหญ่เป็นแผนงานที่ใช้ครั้งเดียว ผ่านงบประมาณ (Budgets) ที่ใส่ไปในโครงการนั้น ๆ และผ่านระบบของลำดับขั้นตอน หรือเทคนิคต่าง ๆ (Procedures) โดยการนำไปปฏิบัตินั้น ให้ทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ซึ่งเป็นการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ และควรจัดทำเป็นตารางการปฏิบัติงานเพื่อความสะดวกในการทำงานและการติดตามความคืบหน้า

ขั้นที่ ๔ การควบคุมและการประเมิน

เป็นการติดตาม และประเมินผลงานของกิจกรรมและการดำเนินงานว่า แตกต่างไปจากสิ่งที่ต้องการหรือไม่ โดยใช้เครื่องมือ/เทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้วัดผลความสำเร็จ

#### การวางแผน

๑. มีผู้รวบรวมความหมายของการวางแผน เช่น

- เป็นกระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการว่าจะทำอย่างไรให้บรรลุวัตถุประสงค์

- การคิดหาวิธีการที่จะใช้ในการบริหาร เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับรายละเอียดของงานที่จะทำในอนาคต ทั้งนี้ เพื่อต้องการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย และเป็นไปตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้

- เป็นกระบวนการซึ่งบุคคล หรือองค์การทำการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับงานบางอย่างที่จะกระทำในอนาคต

๒. ลักษณะของแผนที่ดี เช่น กำหนดวัตถุประสงค์ชัดเจน นำไปปฏิบัติง่าย และสะดวกต่อการปฏิบัติ ยืดหยุ่นได้ตามสภาพการณ์ เป็นต้น

๓. การวางแผนมีความคิดหลัก ๓ ประการ คือ วางแผนล่วงหน้าก่อนการปฏิบัติงาน วางแผนให้แก่กลุ่มปฏิบัติงานของตน และจะต้องทำให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นทีม

๔. การวางแผนในลักษณะต่าง ๆ เช่น วิธีปฏิบัติงาน (Procedure) มีลักษณะเป็นแผนประเภทหนึ่งที่ยังให้เห็นถึงระเบียบที่กำหนดไว้ในการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางและหลักในการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปด้วยความถูกต้องรวดเร็ว วิธีการทำงาน (Method) มีลักษณะเป็นแผนอีกประเภทหนึ่งซึ่งมีรายละเอียดมากกว่าวิธีการปฏิบัติงาน วิธีการเปรียบเสมือนคู่มือหรือเครื่องมือที่เป็นสื่อในการทำงานแต่ละประเภทให้ประสบความสำเร็จ

๕. ประเภทของแผน เช่น แบ่งตามระยะเวลา (แผนระยะสั้น-ระยะกลาง-ระยะยาว) แบ่งตามการนำไปใช้ (แผนที่ใช้ประจำ ตัวอย่างเช่น กระบวนการปฏิบัติงาน)

๖. กระบวนการวางแผน เช่น

- การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต การกำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนากลยุทธ์ การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง การกำหนดแผนปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผน กลไกของข้อมูลย้อนกลับ

- การดำเนินการก่อนวางแผน การวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดแผนและโครงการ การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดวิธีดำเนินการ การกำหนดค่าใช้จ่าย การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผล ปรับปรุงแผนวางแผนใหม่

๗. วิธีการวางแผน เช่น การวางแผนจากข้างในไปข้างนอกและจากข้างนอกมาข้างใน การวางแผนจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน การวางแผนเพื่อความไม่แน่นอน

**การวางแผนเชิงกลยุทธ์**

๑) เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กร ทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์กรนั้น

๒. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ การเลือกเป้าหมาย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดเป้าหมายที่วัดได้ การพัฒนาแผนงาน การเปรียบเทียบแผนงาน การเปิดช่องว่าง การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด การดำเนินงานตามแผน การวัดและการควบคุมแผนงาน

**การวางแผนยุทธศาสตร์ (strategic planning)**

๑. เป็นกระบวนการเตรียมการขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อนำองค์กรมุ่งหน้าสู่เป้าหมายหรือสถานภาพอันพึงปรารถนา แห่งอนาคตตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

๒. วิธีการวางแผนยุทธศาสตร์ ส่วนใหญ่ใช้วิธีการที่เรียกกันว่า STP – Situation (สถานการณ์) หมายถึงการประเมินสถานการณ์ว่าขณะนี้อยู่ที่ใด มาถึงนี้ได้อย่างไร Target (เป้าหมาย) ต้องการจะไปไหน และ Path (หนทาง) จะไปถึงที่นั่นได้อย่างไร นอกนั้นยังอาจใช้เครื่องมือหรือวิธีการอื่น ๆ เช่น การประเมินสภาพแวดล้อม การใช้วิธีการ SWOT (Strengths, Weakness, Opportunity, Threat)

๓. แผนยุทธศาสตร์ เป็นแผนการดำเนินงานที่ร่างขึ้นมาอย่างเป็นระบบ โดยมีองค์ประกอบต่าง ๆ สัมพันธ์สอดคล้องกัน เป็นแผนที่มีวิสัยทัศน์ (vision) มีเป้าประสงค์ (purpose) เพื่อกระทำพันธกิจ (mission) อันถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (objectives) ที่ตั้งไว้ เป็นรายละเอียดเพื่อให้เกิดผลกระทบ (outcome) และได้ผลลัพธ์ (output) ที่พึงประสงค์

๓. แผนยุทธศาสตร์ที่ดีมาจากการวิเคราะห์อดีต รู้ปัจจุบัน เพื่อให้ทันอนาคต วิเคราะห์สถานการณ์ที่ผ่านมา วิเคราะห์ทรัพยากรต่าง ๆ อันเป็นศักยภาพ หรือความสามารถที่ยังไม่ได้พัฒนา หรือยังไม่ได้พัฒนาเต็มที่ หรือที่ยังซ่อนเร้นอยู่

#### การวางแผนโครงการด้วย PERT/CPM

การวางแผนเป็นขั้นตอนที่สำคัญสำหรับการทำงานต่าง ๆ การวางแผนที่ดีย่อมนำมาซึ่งโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จในงานนั้น ๆ สูง ดังนั้น หากมีวิธีการวางแผนที่มีหลักการและมีวิธีการที่ดีแล้วย่อมทำให้แผน งาน และโครงการสำเร็จลงได้ด้วยดี CPM และPERT เป็นเทคนิค และวิธีการทางสถิติในการวางแผนโครงการซึ่งเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลายเพื่อที่จะกำหนดเวลาเริ่มต้นช่วงเวลาการทำงานและเวลาที่สิ้นสุดของโครงการที่จะทำให้ได้รับผลประโยชน์สูงสุด

ผู้บริหารโครงการจำเป็นต้องรู้เพื่อการวางแผนและควบคุมโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ โครงการมีกิจกรรม/งานย่อยอะไรบ้างที่จะต้องทำ แต่ละกิจกรรมมีความสัมพันธ์กันอย่างไร กิจกรรมใดต้องทำก่อน กิจกรรมใดต้องทำหลังจากกิจกรรมใด และเวลาที่ต้องใช้ในการทำแต่ละกิจกรรมเป็นเท่าใด

โครงการที่ทำมีเวลาแล้วเสร็จเป็นเท่าไร ในบรรดากิจกรรมต่าง ๆ มีกิจกรรมใดบ้างที่ถือว่าเป็นกิจกรรมวิกฤตซึ่งหมายถึงกิจกรรมที่เมื่อเกิดล่าช้าไปกว่าที่กำหนดจะมีผลกระทบต่อเวลาแล้วเสร็จทั้งหมดของโครงการ

ในบรรดากิจกรรมต่างๆ มีกิจกรรมใดบ้างที่เมื่อเกิดการล่าช้า จะไม่มีผลกระทบต่อเวลาแล้วเสร็จของโครงการ และกิจกรรมเหล่านี้อาจล่าช้าได้นานมากที่สุดเท่าใด จึงจะไม่มีผลต่อเวลาแล้วเสร็จของโครงการ

## ผู้นำ กับ ภาวะผู้นำ

๑. ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่ทำให้บุคคลอื่นยอมตามด้วยความเต็มใจ มักจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วน “ผู้นำ” คือ ตัวบุคคล โดยบทบาทหน้าที่แล้ว ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ ในขณะที่ผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้บริหาร เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดจะต้องเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ

๒. บทบาทของหัวหน้าฝ่ายในฐานะผู้นำ ได้แก่ บทบาทผู้นำในฐานะนักวางแผน-ด้านการสอนงาน-การเป็นผู้นำใช้เทคโนโลยี-ในฐานะผู้ประสานงาน-ในฐานะนักแก้ปัญหา-และในฐานะนักพัฒนา

## การสร้างทีมงาน

๑. ทีมงาน หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่มีการเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่แน่นอน

๒. การสร้างทีมงานในหน่วยงาน หมายถึง การปรับความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลโดยตรงต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

๓. ลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ได้ผลงานสำเร็จตามเป้าหมาย สามารถบริหารและจัดการเองได้ภายในทีม มีการพัฒนาประสิทธิภาพของกลุ่มอยู่เสมอ และทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วม

## การตัดสินใจ

๑. การตัดสินใจ เป็นกระบวนการของการตกลงใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งอย่าง มีเหตุผล ที่คิดว่าทางเลือกนั้นจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้สถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง

๒. กระบวนการตัดสินใจ ได้แก่

- วิเคราะห์ และระบุปัญหาที่เกิดขึ้น
- รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อเท็จจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคคลที่ปฏิบัติงาน เงินทุน เทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ ฯลฯ ผลลัพธ์เพื่อนำมากำหนดทางเลือก
- การประเมินข่าวสารที่แน่นอนและไม่แน่นอนเพื่อประเมินความเชื่อถือของข่าวสาร
- การกำหนดทางเลือก ให้มากที่สุดเท่าที่จะกำหนดได้ และพยายามให้ครอบคลุมวิธีทางที่จะแก้ปัญหาได้หลายวิธี (ต้องมีแผน B แผน C ไว้รองรับ)
- การเลือกทางเลือกจากหลาย ๆ ทาง
- ปฏิบัติตามการตัดสินใจ

### ทักษะการประสานงาน

๑. “การประสานงาน” หมายถึง การจัดระเบียบวิธีการทำงานเพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ไม่ทำให้งานซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรนั้นอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ

#### ๒. การประสานงานกับการสร้างความร่วมมือ

การประสานงาน มีคำที่มีความหมายใกล้เคียงกันอยู่อีกคำหนึ่งคือ “ความร่วมมือ” ข้อแตกต่างคือ ความร่วมมือเป็นการช่วยเหลือด้วยความสมัครใจแม้จะไม่มีหน้าที่โดยตรง อาจจะทำเรื่องเดียวกันในเวลาเดียวกันหรือต่างเวลาก็ได้ แม้กระทั่งอาจให้ความร่วมมือทำบางเรื่องบางเวลา แต่การประสานงานต้องประสานจิตใจ ความสามารถ กำลังงานในเวลาเดียวกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันด้วยการแบ่งหน้าที่กันทำ และต้องการความร่วมมือจนกว่างานจะบรรลุผลสำเร็จ

วิธีที่จะให้ได้รับความร่วมมือในการประสานงานอาจใช้แนวทางปฏิบัติ ได้แก่ ชี้ให้เห็นประโยชน์ร่วมกัน ผูกมิตรไมตรีต่อกัน แนะนำกันทำ มีการสื่อสารที่ดี และเพิ่มความใกล้ชิด

๓. หลักการในการประสานงาน เพื่อให้สัมฤทธิ์ผล ได้แก่ จัดให้มีกระบวนการบริหารที่เป็นระบบ มีระบบของความร่วมมือที่ดี มีระบบการสื่อสารที่ดี มีการประสานวัตถุประสงค์และนโยบาย มีระบบความสัมพันธ์ที่ดี ให้รู้สิ่งที่ต้องประสานงานให้ชัดเจน และให้รู้รูปแบบและวิธีการประสานงาน

๔. ปัจจัยในการประสานงาน ได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ และวิธีการทำงาน

๕. การประสานงาน อาจกระทำได้เป็น ๒ ลักษณะ คือ เป็นทางการ และไม่เป็นที่ทางการ

๖. รูปแบบของการประสานงาน ได้แก่ แบบพิธีการ และไม่เป็นที่พิธีการ

๗. เทคนิควิธีในการประสานงาน

การใช้เครื่องมือสื่อสาร เช่น ก่อนเริ่มประสาน ทักก่อนว่าต้องการอะไร ควรมีบัญชีโทรศัพท์ของบุคคลและหน่วยที่เกี่ยวข้องไว้เป็นส่วนตัว และส่วนกลาง

การประสานด้วยหนังสือ ใช้ในกรณีที่เป็นงานประจำที่ทั้งสองหน่วยทราบระเบียบปฏิบัติอยู่แล้ว หากเป็นเรื่องใหม่ ควรประสานทางโทรศัพท์ก่อนเสมอ

การพบปะด้วยตนเอง เป็นการประสานงานที่ดีที่สุดเพราะได้พบหน้า มีเวลาในการซักถามทำความเข้าใจกันได้ มักใช้การพบปะในกรณีที่เป็นเรื่องนโยบาย เป็นเรื่องสำคัญหรือมีรายละเอียดมาก

ส่วนการปฏิบัติงานสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการไม่ว่าจะเป็นงานด้านการประชุม การจัดสัมมนา การเดินทางไปศึกษาข้อเท็จจริงในประเทศ และงานด้านต่างประเทศ จะเห็นว่า มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน ๓ ขั้นตอนหลักเหมือนกัน ได้แก่ ขั้นตอนการเตรียมงาน ขั้นตอนระหว่างการปฏิบัติงาน และขั้นภายหลังจากเสร็จสิ้นการปฏิบัติงานนั้น ๆ ซึ่งแต่ละขั้นตอนก็มีงาน/กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ทั้งนี้ การปฏิบัติงานของบุคลากรจะมีลักษณะการทำงานเป็นทีม เช่น การอำนวยความสะดวก การจัดส่งหนังสือ/เอกสารที่มีปริมาณมาก เป็นต้น

การปฏิบัติงานสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการนั้น คณะกรรมการจะเป็นผู้กำหนดว่าจะดำเนินกิจการใด และเมื่อใด เช่น ประชุมทุกสัปดาห์ ๆ ละ ๑ ครั้ง ในปลายสัปดาห์นั้น ๆ อาจจะเดินทางไปศึกษาดูงาน/จัดสัมมนา หรือทั้งเดินทางและจัดสัมมนาในคราวเดียวกันซึ่งส่วนใหญ่ไม่กำหนดล่วงหน้า/กำหนดแล้วแต่อาจเปลี่ยนแปลงกะทันหัน ดังนั้น บุคลากรจะรับผิดชอบงานหลาย ๆ ด้านในเวลาเดียวกันและต้องปฏิบัติงานสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

#### กรอบ/แนวคิดในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน

ดังนั้น เมื่อได้ศึกษา รวบรวมความรู้ดังกล่าวมาข้างต้น ผู้เขียนได้นำหลักการ/แนวคิดในประเด็นต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้/เป็นกรอบแนวความคิดในการพิจารณาวางแผนการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน ดังต่อไปนี้

๑) ในการบริหารจัดการ ผู้เขียนคำนึงถึงปัจจัยพื้นฐานทางการบริหาร ๔ ประการ คือ 4Ms และ ๑T ได้แก่ คน (Man) เงิน/งบประมาณ (Money/Budget) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) การจัดการ (Management) และเทคโนโลยี (Technology) รายละเอียดของปัจจัยพื้นฐานทางการบริหารดังกล่าวมีดังนี้

##### (๑) คน (Man) แยกเป็น ๒ กลุ่ม

กลุ่มที่ ๑ กลุ่มบุคลากรในกลุ่มงาน ทั้งนิสิตกร วิทยากร เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล รวมทั้งอัตราจ้าง โดยพิจารณาทั้งจำนวน บทบาทหน้าที่ ตลอดจนความรู้ความสามารถและประสบการณ์ด้านงานกรรมการ

นอกจากนี้ ผู้เขียนมีแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร เช่น

- ใช้คนเท่าที่มีอยู่ ได้ผลผลิตของงานมากที่สุดเท่าที่สามารถกระทำได้
- เมื่อมีคนเพิ่ม ได้ผลผลิตของงานเพิ่มมากขึ้นด้วย

กลุ่มที่ ๒ คณะกรรมการอาจเป็นปัจจัยพื้นฐานทางการบริหารที่มีส่วนช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการ

## (๒) เงิน/งบประมาณ (Money/Budget)

แม้ว่ากลุ่มงานจะไม่มีเงิน/งบประมาณประจำกลุ่มงาน แต่ทั้งนี้ กลุ่มงานก็มีหน้าที่ในการดำเนินการประสานงานเรื่องการขออนุมัติและเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีของคณะกรรมการซึ่งอาจเป็นปัจจัยช่วยในการบริหารจัดการได้

## (๓) วัสดุอุปกรณ์ (Materials)

ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์สำนักงาน ทั้งนี้ รวมถึงวัสดุอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ กล้องถ่ายภาพดิจิทัล เป็นต้น

## (๔) การจัดการ (Management)

เป็นกระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์การ การอำนวยความสะดวก/ชี้นำ และการควบคุม/การติดตามประเมินผล

## (๕) เทคโนโลยี (Technology)

ในที่นี้ หมายถึง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาสนับสนุนการปฏิบัติงาน เช่น ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) โปรแกรมสำเร็จรูป (software) เป็นต้น

๒) เนื่องจากกลุ่มงานต้องประสบปัญหาอยู่เสมอ โดยเฉพาะข้อจำกัดด้านบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นจำนวน/ความรู้และประสบการณ์ในงานด้านกรรมาธิการ การเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด สถานการณ์น่าจะมีส่วนเป็นตัวกำหนดหนึ่งว่าควรจะใช้การบริหารแบบใด ซึ่งหมายความว่า การบริหารอาจต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจและรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม

๓) แนวคิดเรื่องการวางแผนเพื่อความไม่แน่นอน ซึ่งการวางแผนเป็นเรื่องของการคิดล่วงหน้า การคาดคะเนสถานการณ์และต้องเผชิญกับความเล็งและ ความไม่แน่นอนในเหตุการณ์อันอาจเกิดขึ้น ดังนั้น จึงต้องมีการเตรียมพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต การวางแผนเพื่อความไม่แน่นอนเป็นการกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินงานไว้หลาย ๆ ทางเลือก หากแผนเดิมที่กำหนดไว้ไม่สามารถนำไปใช้ได้ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ แทนที่จะวางแผนไว้เดิมเมื่อมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นก็แก้แผนหรือปรับปรุงแผนเดิมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นอาจจะไม่ทันการ การเตรียมพร้อมล่วงหน้าจึงเป็นทางเลือกที่เหมาะสมกว่าโดยการเตรียมการกระทำไว้หลาย ๆ อย่าง เมื่อสถานการณ์เกิดขึ้นอย่างหนึ่งก็นำเอาแผนที่เตรียมไว้ออกมาใช้

๔) การจัดระบบงานต่าง ๆ ควรให้สะดวกและง่ายที่ผู้ปฏิบัติจะทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๕) แผนควรมีลักษณะยืดหยุ่นได้ตามสภาพการณ์ นำไปปฏิบัติง่าย และสะดวกต่อการปฏิบัติ ตลอดจนได้รับการยอมรับจากบุคลากรในกลุ่มงาน และทำให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นทีม

๖) วิธีวางแผนจะวางแผนให้เหมาะสมเท่าที่ทรัพยากรที่มีอยู่ โดยก่อนวางแผนจะต้องสำรวจทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ แล้ววางแผนให้เหมาะสมกับทรัพยากรนั้นซึ่งจะเป็นวิธีการวางแผนจากข้างในไปข้างนอก

๗) การวางแผนจะเริ่มจากผู้เขียนในฐานะผู้อำนวยการกลุ่มงานแล้วให้บุคลากรในกลุ่มงานแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอันจะส่งผลให้เกิดการยอมรับ และเมื่อนำแผนไปใช้ทุกคนก็จะให้ความร่วมมือและสนับสนุนแผน ซึ่งจะเป็นวิธีการวางแผนจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน

ทั้งนี้ ผู้เขียนจะใช้หลักการ/แนวคิดการบริหารจัดการ (Management) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน ซึ่งจะกล่าวโดยละเอียดในบทที่ ๓ การบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน (พ.ศ. ๒๕๔๗ – ๒๕๔๙) และผลสำเร็จของงาน

## บทที่ ๓

### การบริหารจัดการการปฏิบัติงาน ในกลุ่มงานคณะกรรมการการท่องเที่ยว (พ.ศ. ๒๕๔๗-๒๕๔๘) และผลสำเร็จของงาน

ดังกล่าวในบทที่ ๑ บทนำแล้วว่า พันธกิจหนึ่งที่สำนักกรรมการ ๓ กำหนดให้ทุกกลุ่มงานคณะกรรมการดำเนินการ คือ สนับสนุนงานด้านเลขานุการ วิชาการ และการพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติ ให้กับคณะกรรมการ ตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในช่วงเดือนตุลาคม ๒๕๔๖ (ต้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๗) บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่หลักของกลุ่มงานก็เหลือเพียงผู้เขียนและนิติกร ๖ ในขณะที่คณะกรรมการยังดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่โดยมิได้หยุด/ชะลอแต่อย่างใด ผู้เขียนในฐานะผู้อำนวยการกลุ่มงานจึงตัดสินใจวางแนวทางการบริหารจัดการ การปฏิบัติงานในกลุ่มงาน โดยการแก้ไขปัญหาลเฉพาะหน้าอีกในระหว่างรอการดำเนินการของ สำนักงานในการบรรจุนิติกรและวิทยากรใหม่

อย่างไรก็ดี ผู้เขียนมีความเห็นว่าการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงานที่ผ่านมา ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๖ นั้น เปรียบเสมือนเป็นแผนประเภทไม่ปรากฏรูปลักษณะเนื่องจาก ผู้เขียนมิได้ทำให้เห็นรูปร่างหรือรูปแบบที่ชัดเจน เป็นการคิดอยู่ในสมองโดยมุ่งเป้าหมายสำคัญคือ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าซึ่งเป็นเพียงการบริหารจัดการการปฏิบัติงานฯ ชั่วคราวเท่านั้น ในอนาคตหากมี บุคลากรเพิ่มและเพียงพอต่อการรองรับการดำเนินงานของคณะกรรมการ หรือหากมีการเปลี่ยนแปลง บุคลากรกะทันหันอีก ก็ควรมีแนวทางการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงานในภาวะที่อาจมีการ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ประกอบกับพันธกิจที่สำนักกรรมการ ๓ กำหนดให้กลุ่มงานดำเนินการ ๒ ใน ๓ ประการ ดังได้กล่าวแล้วในบทที่ ๑ บทนำ คือ

๑. สนับสนุนงานด้านเลขานุการ วิชาการ และการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ ให้กับคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. พัฒนาการดำเนินงานด้านเลขานุการ วิชาการ และการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ ให้มีศักยภาพ สามารถตอบสนองต่อภารกิจของคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในบทนี้ ผู้เขียนจะกล่าวถึงการดำเนินการการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน และผลสำเร็จของงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### ส่วนที่ ๑ การดำเนินการการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน

ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๗-๒๕๔๘ ซึ่งเป็นช่วง ๒ ปีสุดท้ายของ คณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๑ ผู้เขียนมีแนวคิดที่จะใช้แนวคิด/หลักการ การบริหารจัดการ (Management) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มาประยุกต์ใช้ในการ บริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน ภายใต้ทรัพยากรบุคคลที่จำกัดและเปลี่ยนแปลงได้ ตลอดเวลา รวมทั้งต้องปฏิบัติงานสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการหลาย ๆ ด้านในเวลาเดียวกัน และอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รวดเร็ว/ทันเวลา และ ถูกต้อง) อันจะมีส่วนสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ผู้เขียนได้ กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน ๕ ขั้นตอน ได้แก่

๑. ขั้นตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
๒. ขั้นกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน
๓. ขั้นปฏิบัติตามกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน
๔. ขั้นติดตามประเมินผล
๕. ขั้นปรับปรุงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน เพื่อใช้ใน

โอกาสต่อไป

รายละเอียดของการดำเนินการดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

## ขั้นตอนที่ ๑ ขั้นตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ขั้นตอนนี้ ผู้เขียนได้กำหนดไว้ ๒ ประเด็น ได้แก่

๑. การรวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มงาน
๒. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกลุ่มงาน

ทั้งนี้ รายละเอียดของทั้งสองประเด็นมีดังต่อไปนี้

### ๑. การรวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มงาน

ก่อนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกลุ่มงาน ผู้เขียนได้รวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง/เกี่ยวกับกลุ่มงาน โดยจำแนกเป็น ๔ ด้าน ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการ ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มงาน ข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และข้อมูลเกี่ยวกับอาคารสถานที่ รายละเอียดของข้อมูลดังกล่าวมีดังนี้

#### ก. ข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการ

ได้แก่ ระบบ/ลักษณะการดำเนินงานของคณะกรรมการ การสนับสนุนของคณะกรรมการ คณะที่ปรึกษาในคณะกรรมการ และปัจจัยด้านคณะกรรมการที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### ๑) ระบบ/ลักษณะการดำเนินงานของคณะกรรมการ

(๑) การดำเนินงานของคณะกรรมการแบ่งเป็น ๔ งานหลัก ได้แก่ งานด้านการประชุม งานด้านการจัดสัมมนา งานด้านการเดินทางไปศึกษาข้อเท็จจริง/ดูงานในประเทศ และงานด้านต่างประเทศ (การเดินทางไปศึกษาดูงาน และการรับรองแขกต่างประเทศ)

(๒) การดำเนินงานของคณะกรรมการทั้ง ๔ งานหลักจะกำหนดในช่วงเวลาเดียวกัน/ใกล้เคียงกัน เช่น มีการประชุมคณะกรรมการทุกสัปดาห์ ๆ ละ ๑ ครั้ง และในสัปดาห์เดียวกันจะมีการประชุมคณะอนุกรรมการ โดยเฉลี่ย ๒-๔ คณะ การเดินทางไปศึกษาข้อเท็จจริง/ศึกษาดูงานในประเทศโดยเฉลี่ยอย่างน้อยเดือนละ ๑-๓ ครั้ง การจัดสัมมนาโดยเฉลี่ยในบางเดือน ๑-๓ ครั้ง เป็นต้น ดังตัวอย่างที่แสดงในตารางที่ ๒ แสดงช่วงเวลาการดำเนินงานของคณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๑ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๖ ดังนี้

ตารางที่ ๒ แสดงช่วงเวลาการดำเนินงานของคณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๑  
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๖ (๑ มกราคม – ๓๐ กันยายน ๒๕๔๖)

กิจกรรม	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๖								
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
๑. การจัดการประชุม ๑.๑ คณะกรรมการ (สัปดาห์ละ ๑ ครั้ง)	←—————→								
๑.๒ คณะอนุกรรมการ (ตามมติที่ประชุม)	←—————→								
๒. การเดินทางไปศึกษา ดูงานและประชุมสัมฤทธิ์ ในประเทศ			←→	←→	←→		←→	←→	←→
๓. การอัดสำเนา							←→	←→	←→
๔. งานด้านต่างประเทศ - การเดินทางไปศึกษา ดูงานในต่างประเทศ	←→						←→		
- การรับรอง แขกต่างประเทศ				←→					

(๓) คณะกรรมการมีกำหนดการดำเนินงานที่แน่นอนเฉพาะงานด้านการประชุมเป็นประจำสัปดาห์ละ ๑ ครั้ง ยกเว้นมีการเดินทางไปต่างประเทศ ในขณะที่มีการตั้งคณะอนุกรรมการ/คณะทำงานหลายคณะ อย่างน้อย ๑๐ คณะ และไม่มีการกำหนดเวลาประชุมแน่นอน บางครั้งมีการประชุมต่อเนื่องในวันเดียวกับคณะกรรมการ หรือมีการประชุมคณะอนุกรรมการหลายคณะเกือบทุกวันใน ๑ สัปดาห์ อีกทั้งไม่มีการกำหนดกรอบระยะเวลาการดำเนินงาน

(๔) คณะกรรมาธิการไม่มีการกำหนดการจัดสัมมนา/การเดินทางในประเทศ ล่วงหน้า ทั้งนี้ ขึ้นกับความต้องการของคณะกรรมาธิการ

(๕) คณะกรรมาธิการมีกำหนดการเดินทางไปต่างประเทศในช่วงปิดสมัยประชุมสภาผู้แทนราษฎร แต่ไม่กำหนดช่วงเดือน/ช่วงวัน/ประเทศ-กลุ่มประเทศ/สถานที่ดูงานที่แน่นอน และมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ หากคณะกรรมาธิการมีงบประมาณเหลืออาจมีมติให้มีการเดินทางเพิ่ม

## ๒) การสนับสนุนของคณะกรรมาธิการ

(๑) คณะกรรมาธิการเปิดโอกาสให้ผู้เขียนเสนอความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะในระหว่างการปฏิบัติงานและพร้อมให้การสนับสนุนที่จะช่วยแก้ไขปัญหาของกลุ่มงาน

(๒) คณะกรรมาธิการจะสนับสนุนงบประมาณของคณะประมาณปลายปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๗ ในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้ในการดำเนินงานของคณะกรรมาธิการ ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ PC เครื่องคอมพิวเตอร์พกพา (Notebook) เครื่องสแกนเนอร์สีและขาวดำ กล้องถ่ายภาพดิจิทัล และกล้องวีดีโอดิจิทัล

## ๓) คณะที่ปรึกษาในคณะกรรมาธิการ

(๑) ที่ปรึกษา ผู้ชำนาญการ นักวิชาการและเลขานุการประจำคณะกรรมาธิการ รวมทั้งที่ปรึกษากิตติมศักดิ์ มีจำนวนมาก โดยเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า ๕๐ คน

(๒) คณะที่ปรึกษาจำนวน ๔ คน สามารถสนับสนุนงานด้านวิชาการให้แก่คณะกรรมาธิการ โดยเฉพาะการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลเพื่อประกอบการจัดทำข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะในรายงานของคณะกรรมาธิการที่เสนอไปยังรัฐบาล/หน่วยงาน/องค์กรที่เกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาด้านการท่องเที่ยวต่อไป

(๓) คณะที่ปรึกษาส่วนใหญ่เน้นสนับสนุนงานด้านให้คำปรึกษา/ข้อคิดเห็น

## ๔) ปัจจัยด้านคณะกรรมาธิการที่มีผลกระทบต่อการทำงานของกลุ่มงาน

(๑) การที่คณะกรรมาธิการจะดำเนินงานทั้งงานด้านการประชุม งานด้านการจัดสัมมนา และงานด้านการเดินทางไปศึกษาข้อเท็จจริง/ดูงานในประเทศ งานด้านต่างประเทศ ในช่วงเวลาเดียวกัน/ใกล้เคียงกัน อีกทั้งไม่มีกำหนดการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ล่วงหน้าและแน่นอน ในขณะที่กลุ่มงานมีนิติกรและวิทยากรซึ่งเป็นผู้มีบทบาทปฏิบัติงานหลักไม่เพียงพอ ในขณะที่มีปริมาณงานมาก อีกทั้งต้องทำให้เสร็จในเวลาเดียวกัน และยังคงปฏิบัติได้ถูกต้อง

(๒) คณะกรรมาธิการเป็นผู้กำหนดระยะเวลาที่จะดำเนินงานนั้น ๆ ซึ่งอาจมีการดำเนินงานหลาย ๆ ด้านในช่วงระยะเวลาเดียวกัน/ใกล้เคียงกันซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของบุคลากรที่บรรจุใหม่ซึ่งปฏิบัติงานได้ไม่รวดเร็ว/ทันเวลา

(๓) การดำเนินงานของคณะกรรมการทั้งการประชุม การจัดสัมมนา หรือการเดินทางไปศึกษาข้อเท็จจริงทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นไปตามที่คณะกรรมการ กำหนดและต่อเนื่อง โดยไม่ได้คำนึงถึงจำนวนบุคลากรที่ไม่เพียงพอทำให้บุคลากรมีภาระงานในปริมาณ มากและต่อเนื่องตลอดเวลา

(๔) ถึงแม้คณะกรรมการจะมีกำหนดการล่วงหน้าคร่าว ๆว่าจะเดินทางไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ ในช่วงปิดสมัยประชุมสภาผู้แทนราษฎร แต่ไม่ตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะไป ประเทศหรือกลุ่มประเทศใด/ระยะเวลาช่วงเดือนใด หรืออาจกำหนดโดยประมาณการก็ตาม ก็มีการ เปลี่ยนแปลงกำหนดเวลาอยู่เสมอทำให้มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของบุคลากรที่บรรจุใหม่

(๕) การที่คณะกรรมการตั้งคณะอนุกรรมการ/คณะทำงานหลายคณะ และคณะอนุกรรมการจะดำเนินงานไปพร้อม ๆ กับคณะกรรมการมีส่วนส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของกลุ่มงานที่มีบุคลากรจำกัด

(๖) การที่คณะกรรมการเปิด โอกาสให้ผู้เขียนเสนอความคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ หรือมีส่วนสนับสนุนในการแก้ไขปัญหาของกลุ่มงานในบางเรื่อง จึงมีส่วนสนับสนุนให้ กลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานในกิจการต่าง ๆ ของคณะกรรมการได้รวดเร็วและทันเวลาขึ้น

(๗) การที่คณะกรรมการจะสนับสนุนงบประมาณของคณะในการจัดซื้อ วัสดุอุปกรณ์ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้ในการดำเนินงานของคณะกรรมการ ประมาณปลายปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๗ ทำให้มีส่วนสนับสนุนในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานได้ ตรงความต้องการของคณะกรรมการ และสามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วและทันเวลามากขึ้น

(๘) การมีคณะที่ปรึกษาที่สามารถสนับสนุนงานด้านวิชาการให้แก่ คณะกรรมการดังกล่าว มีส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านวิชาการของกลุ่มงาน อย่างไรก็ตาม การมี ที่ปรึกษา ผู้ชำนาญการ นักวิชาการและเลขานุการประจำคณะกรรมการ รวมทั้งที่ปรึกษากิตติมศักดิ์ จำนวนมากมีส่วนส่งผลกระทบต่อกรปฏิบัติงานของกลุ่มงานให้ทันเวลา/รวดเร็ว เช่น การจัดทำเพิ่ม การสำเนาเอกสารประกอบ การแจกเพิ่มและเอกสาร การอำนวยความสะดวกในการเดินทาง เป็นต้น

#### ข. ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มงาน

ได้แก่ หน้าที่รับผิดชอบของกลุ่มงาน โครงสร้างของกลุ่มงาน อัตรากำลังของ บุคลากร การบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน หน้าที่รับผิดชอบและลักษณะการปฏิบัติงานของ บุคลากร ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านกรรมการ วิธีการทำงานของ บุคลากร รวมทั้งปัญหาของกลุ่มงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

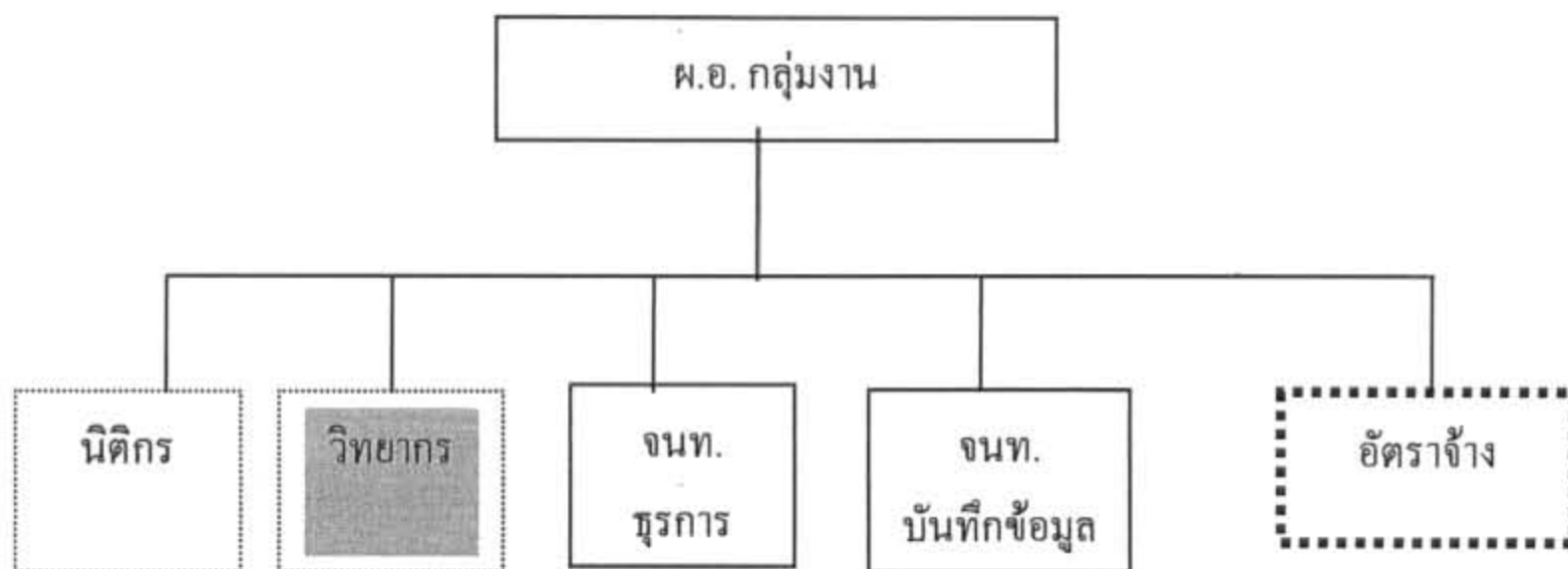
๑) หน้าที่รับผิดชอบของกลุ่มงาน

สนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการทั้ง ๔ งาน ได้แก่ งานด้านการประชุม งานด้านการจัดสัมมนา งานด้านการเดินทางไปศึกษาข้อเท็จจริง/ศึกษาดูงานในประเทศและงานด้านต่างประเทศ (การเดินทางไปศึกษาดูงาน และการรับรองแขกต่างประเทศ) โดยงานแต่ละด้านมีขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติเหมือนกันคือ ขั้นตอนการเตรียมงาน ขั้นตอนระหว่างการปฏิบัติงาน และขั้นตอนภายหลังเสร็จสิ้นการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีงาน/กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติในปริมาณมากและต้องทำให้เสร็จในเวลาเดียวกัน/ใกล้เคียงกันดังกล่าวแล้วในบทที่ ๒ ทบทวนวรรณกรรม

๒) โครงสร้างของกลุ่มงาน

ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกลุ่มงาน นิติกร วิทยากร เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล และอัตราจ้าง ดังแสดงในผังโครงสร้างกลุ่มงาน ดังนี้

ผังการจัดโครงสร้างกลุ่มงาน



๓) อัตรากำลังของบุคลากร

ที่ผ่านมาในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๖ (ระหว่างเดือนมกราคม-กันยายน) จำนวนบุคลากรที่เป็นข้าราชการรวม ๖ คน ได้แก่ ผู้เขียนในฐานะผู้อำนวยการกลุ่มงาน นิติกร ๖ ที่มีประสบการณ์ (๑ คน) นิติกรใหม่ (ย้ายมา ๑ คน) วิทยากรใหม่ (ย้ายมา ๑ คน) เจ้าหน้าที่ธุรการ (๑ คน) เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล (๑ คน) และเป็นอัตราจ้าง (๓ คน) อย่างไรก็ตาม นิติกรและวิทยากรที่ย้ายมาได้ปฏิบัติงานเพียงระยะหนึ่งก็ขอย้ายไปสังกัดสำนักอื่น/กลุ่มงานอื่น ส่วนอัตราจ้างก็มีการลาออกเนื่องจากได้งานใหม่และสำนักงานได้เสนอประธานคณะกรรมการเพื่อพิจารณาเลือกสรรผู้สอบขึ้นบัญชีไว้ ดังนั้น ในเดือนตุลาคม ๒๕๔๖ จึงเหลือเพียงผู้เขียน นิติกร ๖ (๑ คน) เจ้าหน้าที่ธุรการ (๑ คน)

เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล (๑ คน) อัตรากำลัง (๒ คน) และคาดว่าในช่วงต้นปี พ.ศ. ๒๕๔๗ สำนักงานจะดำเนินการบรรจุนิติกรและวิทยากรใหม่ให้

๔) การบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน

ดังกล่าวในบทที่ ๑ บทนำ แล้วว่า ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๖ ที่ผ่านมานั้น ผู้เขียนได้บริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน โดยเน้นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าโดยการวางแผนประเภทไม่ปรากฏรูปลักษณะเพราะผู้เขียนมิได้ทำให้เห็นรูปร่างหรือรูปแบบที่ชัดเจน เป็นการคิดอยู่ในสมอง การวางแผนบริหารจัดการของผู้เขียนในขณะนั้นโดยสรุปคือ

(๑) ใช้องค์ความรู้ที่มีในตัวบุคคล (Tacit knowledge) ของผู้เขียนและนิติกร ๖ ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านงานกรรมวิธีการและร่วมกันปฏิบัติงานเป็นทีม

(๒) ผู้เขียนมอบหมายงานในลักษณะที่ให้นิติกรและวิทยากรหมุนเวียนสลับกันปฏิบัติงานในงานแต่ละประเภท หากมีงานใหม่เพิ่มก็จะพิจารณาปริมาณงานที่นิติกรและวิทยากรได้รับผิดชอบในขณะนั้น แล้วจึงมอบหมายงานใหม่ให้แต่ละคนสลับกันรับผิดชอบ เช่น หมุนเวียนรับผิดชอบงานด้านการจัดสัมมนาและการเดินทางในประเทศ เป็นต้น

(๓) ผู้เขียนและนิติกร ๖ จะสนับสนุนงานด้านวิชาการให้แก่คณะกรรมวิธีการโดยเน้นการให้คำปรึกษา ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ

๕) หน้าที่รับผิดชอบและลักษณะการปฏิบัติงานของบุคลากร

บุคลากรแต่ละตำแหน่งมีหน้าที่รับผิดชอบและบทบาทในการปฏิบัติงานโดยสรุปดังนี้

(๑) การปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่

ผู้อำนวยการกลุ่มงาน รับผิดชอบการบริหารจัดการ กำกับดูแลตรวจสอบบุคลากรทุกตำแหน่ง รวมทั้งอัตรากำลัง ตลอดจนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

นิติกร และ วิทยากร ปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น งานด้านการประชุม (จัดทำบันทึกการประชุม สรุปผลการประชุม ฯลฯ) งานด้านการจัดสัมมนา/งานด้านการเดินทาง (จัดทำคำขออนุมัติบุคคลและงบประมาณ ฯลฯ) และมีบทบาทเป็นผู้ปฏิบัติงานหลัก รวมทั้งรับผิดชอบในการเป็นหัวหน้าทีมในการกำกับดูแลกระบวนการและวิชาการทั้งหมดตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น รับผิดชอบคณะอนุกรรมการ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนจะกำกับดูแลและตรวจสอบอีกชั้นหนึ่งด้วย นอกจากนี้ นิติกร และ วิทยากรต้องปฏิบัติงานสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมวิธีการเกือบทุกด้านในเวลาเดียวกัน เช่น รับผิดชอบทั้งงานด้านการประชุม การจัดสัมมนา และการเดินทางในเวลาใกล้เคียงกันและต่อเนื่องตลอด เป็นต้น

เจ้าหน้าที่ธุรการ มีบทบาทเป็นผู้ปฏิบัติงานสนับสนุนและรับผิดชอบหน้าที่ด้านงานธุรการ เช่น จัดและเก็บแฟ้มเอกสาร เบิก-จ่ายเบี้ยประชุม ส่งจดหมายตามมติ ฯลฯ งานอำนวยความสะดวก งานประสานงาน ตลอดจนงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล มีบทบาทเป็นผู้ปฏิบัติงานสนับสนุน โดยรับผิดชอบหน้าที่งานพิมพ์ การจัดเก็บข้อมูลด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนงานคณะกรรมการ และงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

อัตราจ้าง มีบทบาทเป็นผู้ปฏิบัติงานสนับสนุนตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมีลักษณะงานที่ไม่ต่อเนื่อง เช่น จัดทำบันทึกการประชุม บันทึกการเดินทาง เป็นต้น โดยยกเว้นงานด้านงบประมาณ การทำหนังสือตามมติ และการจัดทำรายงาน ตลอดจนสนับสนุนงานด้านธุรการ

(๒) การปฏิบัติงานนอกเหนือจากการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่

เมื่อพิจารณาจากภารกิจที่ต้องปฏิบัติในการสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการทั้ง ๔ งานหลัก ดังกล่าวมาแล้วในบทที่ ๒ ทบทวนวรรณกรรมจะพบว่ามีขั้นตอนในการปฏิบัติงานในแต่ละงานเหมือนกัน คือ ขั้นตอนการเตรียมงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงานในระหว่างที่ปฏิบัติงานนั้น ๆ และขั้นตอนการปฏิบัติงานภายหลังเสร็จสิ้นการปฏิบัติงานนั้น ๆ เมื่อคณะกรรมการมีกำหนดดำเนินงานทั้ง ๔ งานหลักพร้อม ๆ กัน/ใกล้เคียงในเวลาเดียวกัน การที่มีบุคลากรในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการเพียงคนเดียวก็ไม่สามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็ว/ทันเวลาได้ ในขณะที่ปริมาณงานที่ต้องทำมีมากและต้องทำให้เสร็จในเวลาเดียวกัน

ดังนั้น นิตกรและวิทยากรไม่อาจปฏิบัติงานเฉพาะหน้าที่ที่รับผิดชอบตามตำแหน่งได้ แต่ต้องปฏิบัติงานในส่วนสนับสนุนงานธุรการในเวลาเดียวกันด้วย ดังตัวอย่างการปฏิบัติงานด้านการประชุม เช่น

- การปฏิบัติงานก่อน/ในระหว่างการประชุมคณะกรรมการซึ่งแต่ละครั้งมีผู้เข้าประชุมจำนวนมากโดยเฉลี่ยอย่างน้อย ๓๐-๔๐ คน แต่เจ้าหน้าที่ธุรการมีเพียงคนเดียวจึงไม่อาจปฏิบัติงานให้รวดเร็ว/ทันเวลาได้ ทำให้นิตกร วิทยากรต้องช่วยปฏิบัติงานด้านธุรการ เช่น การจัดทำสำเนาเอกสาร การแจกแฟ้ม การแจกเอกสารประกอบการพิจารณา การส่งจดหมายแบบไปรษณีย์ด่วนพิเศษ (EMS)

- การปฏิบัติงานอย่างน้อย ๔ ใน ๕ วัน ของแต่ละสัปดาห์มีการประชุมคณะกรรมการและคณะทำงานประมาณ ๕-๑๐ คณะ และบางคณะก็มีการประชุมในเวลาเดียวกัน/ประชุมต่อเนื่องจากการประชุมคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ธุรการสามารถสนับสนุนงานด้านธุรการได้เพียงคนเดียว ส่วนคณะที่เหลือในวันนั้น นิตกร/วิทยากรที่รับผิดชอบคณะนั้น ๆ จะต้อง

ปฏิบัติงานทั้งการกำกับดูแลกระบวนการงานในการประชุมทั้งหมด การปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบตามตำแหน่ง และการปฏิบัติงานในส่วนของงานธุรการในเวลาเดียวกัน

โดยสรุป ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงานใด ๆ ของคณะกรรมการ นิติกร และวิทยากรนอกจากมีปริมาณงานตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบแล้ว ยังต้องมีส่วนสนับสนุนงานธุรการและงานพิมพ์ในเวลาเดียวกันด้วย นอกจากนี้ การปฏิบัติงานมีลักษณะการทำงานเป็นทีมและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน หากคนใดปฏิบัติงานล่าช้าก็จะส่งผลให้การทำงานของผู้อื่นที่มีกิจกรรมต่อเนื่องจะล่าช้าซึ่งอาจส่งผลให้งานนั้น ๆ ล่าช้า/ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด

#### ๖) ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านกรรมวิธีการ

ผู้เขียน นิติกร ๖ เจ้าหน้าที่ธุรการ และ เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านกรรมวิธีการประมาณ ๕-๑๐ ปี ตลอดจนมีความรู้ ความสามารถในด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนงานด้านกรรมวิธีการ รวมทั้งมีศักยภาพในการปรับปรุง/พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กรณีนิติกรและวิทยากรใหม่ (ที่ย้ายเข้า-ออก) ไม่มีความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านกรรมวิธีการ เมื่อได้รับทราบหน้าที่ที่รับผิดชอบและระบบงานด้านกรรมวิธีการ ก็จะต้องปฏิบัติงานทันที การที่จะมีความรู้และความชำนาญในงานด้านกรรมวิธีการและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต้องใช้เวลาในการสั่งสมประสบการณ์

ส่วนอัตราจ้างใหม่จะไม่มีความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านกรรมวิธีการและต้องใช้เวลาสั่งสมประสบการณ์เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ๗) วิธีการทำงาน (Method) ของบุคลากรในกลุ่มงาน

นิติกรและวิทยากรใหม่ รวมทั้งอัตราจ้างยังไม่มีปรับปรุงวิธีการทำงาน/หาวิธีการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเมื่อต้องปฏิบัติงานให้รวดเร็ว/ทันเวลา

#### ๘) ปัญหาของกลุ่มงาน

(๑) จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอในขณะที่ปริมาณงานมีมากและต้องทำให้เสร็จในเวลาเดียวกัน

(๒) การย้ายของนิติกร วิทยากร และการลาออกของอัตราจ้าง มีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรที่เหลือที่จะปฏิบัติงานสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการให้ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะความรวดเร็ว/ทันเวลา ในขณะที่คณะกรรมการยังคงดำเนินงานต่อเนื่อง

(๓) การที่ผู้เขียนมอบหมายงานในลักษณะที่ให้นิติกรและวิทยากรหมุนเวียนสลับกันปฏิบัติงานแต่ละประเภท หากมีงานใหม่ก็จะมอบหมายงานเรียงตามลำดับซึ่งดูเหมือนว่าทุกคนได้รับผิดชอบจำนวนงานเท่ากัน อย่างไรก็ตามหากมีจำนวนงานใหม่เข้ามาเรื่อย ๆ ในขณะที่นิติกรและวิทยากรทุกคนมีงานที่รับผิดชอบอยู่แล้ว ผู้เขียนก็อาจมอบหมายงานใหม่ให้อีกโดยที่บางคนอาจปฏิบัติงานติดต่อกันอยู่ตลอดเวลา ดังเช่นตัวอย่างต่อไปนี้

- เดือน ๑ งานชิ้นที่ ๑ คนที่หนึ่ง ใช้เวลาปฏิบัติงาน ๒ เดือน  
งานชิ้นที่ ๒ คนที่สอง ใช้เวลาปฏิบัติงาน ๑ เดือน  
งานชิ้นที่ ๓ คนที่สาม ใช้เวลาปฏิบัติงาน ๑ เดือน
- เดือน ๒ งานชิ้นที่ ๔ คนที่หนึ่ง ใช้เวลาปฏิบัติงาน ๑ เดือน  
(ไม่มีงาน) คนที่สอง  
(ไม่มีงาน) คนที่สาม
- เดือน ๓ (ไม่มีงาน) คนที่หนึ่ง  
งานชิ้นที่ ๕ คนที่สอง ใช้เวลาปฏิบัติงาน ๑ เดือน  
งานชิ้นที่ ๖ คนที่สาม ใช้เวลาปฏิบัติงาน ๑ เดือน

นอกจากนี้ การมอบหมายงานจะมอบหมายด้วยวราจาโดยไม่มีเครื่องมือช่วยให้เห็นการมอบหมายงานที่ชัดเจน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรต้องสอบถามกันเอง

(๔) การที่นิติกรและวิทยากรต้องปฏิบัติงานในส่วนสนับสนุนงานธุรการในเวลาเดียวกันด้วยทำให้มีส่วนส่งผลกระทบต่อการทำงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ

(๕) การที่มีบุคลากรในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการเพียงคนเดียวก็ไม่สามารถปฏิบัติงานให้รวดเร็ว/ทันเวลาได้ในขณะที่ปริมาณงานที่ต้องทำมีมากและต้องทำให้เสร็จในเวลาเดียวกัน

(๖) วิธีการทำงานของบุคลากรในกลุ่มงาน โดยเฉพาะนิติกรและวิทยากรใหม่ยังไม่มีมีการปรับปรุงวิธีการทำงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะความรวดเร็ว/ทันเวลา ทั้งที่มีปริมาณงานมากที่ต้องทำในเวลาเดียวกัน

(๗) การดำเนินการบรรจุข้าราชการทดแทนบุคคลเดิมใช้เวลาอย่างน้อยประมาณ ๒-๓ เดือน กรณีที่มีบัญชีผู้สอบบรรจุเป็นข้าราชการได้ แต่หากไม่มีบัญชีดังกล่าว สำนักงานจะใช้เวลาดำเนินการเปิดสอบบรรจุข้าราชการใหม่และบรรจุเป็นข้าราชการอย่างน้อย ๖ เดือน แต่คณะกรรมการยังคงดำเนินงานอย่างต่อเนื่องในขณะที่บุคลากรในกลุ่มงานไม่เพียงพอ

**ค. ข้อมูลเกี่ยวกับวัสดุครุภัณฑ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)**

(๑) กลุ่มงานมีวัสดุครุภัณฑ์ด้าน IT ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ PC และ เครื่องพิมพ์ขาว-ดำ จำนวน ๑ เครื่อง (สำหรับเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล) และมีเครื่องคอมพิวเตอร์ PC อีก ๑ เครื่อง (สำหรับบุคลากรที่เหลือทั้งหมดของกลุ่มงาน) แต่ยังไม่มียังไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์พกพา (Notebook) รวมทั้งเครื่องพิมพ์สี เครื่องสแกนเนอร์ และเครื่องคอมพิวเตอร์ PC ที่มีประสิทธิภาพสูง

(๒) กลุ่มงานไม่มีเครื่องโปรเจ็คเตอร์ เมื่อจะมีการนำเสนอข้อมูลโดยใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ ก็จะประสานสำนักสารสนเทศ/สำนักประชาสัมพันธ์เพื่อขอให้มาติดตั้ง

(๓) กลุ่มงานไม่มีกล้องถ่ายภาพ/กล้องถ่ายวิดีโอเพื่อเก็บภาพกิจกรรมต่าง ๆ ของคณะกรรมการไว้ประกอบการจัดทำเอกสารเผยแพร่การดำเนินงานของคณะกรรมการ

**ปัญหาที่เกิดผลกระทบต่อการทำงาน**

(๑) การที่กลุ่มงานไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ PC เพียงพอรองรับปริมาณงาน ที่ต้องทำให้เสร็จในเวลาเดียวกัน/ใกล้เคียงกัน มีส่วนส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หรือ การที่ไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์พกพาทำให้ไม่สามารถสนับสนุนงานด้านการเดินทาง/จัดสัมมนาซึ่งเป็นการใช้งานนอกสถานที่ หรือในห้องประชุมซึ่งไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ PC ประจำห้องก็ไม่สามารถ นำเสนอข้อมูลได้

(๒) การที่กลุ่มงานไม่มีกล้องถ่ายภาพ/กล้องถ่ายวิดีโอ เครื่องพิมพ์สี เครื่องสแกนเนอร์ และเครื่องคอมพิวเตอร์ PC ที่มีประสิทธิภาพสูงทำให้ไม่สามารถปรับปรุงเอกสาร เผยแพร่การดำเนินงานของคณะกรรมการให้ตรงกับความต้องการของคณะกรรมการ เช่น ต้องการให้มีภาพสีประกอบ เป็นต้น

(๓) การที่กลุ่มงานต้องไปยืมวัสดุครุภัณฑ์กับสำนักอื่นนั้น หากมีกลุ่มงานอื่น ต้องการใช้ในเวลาเดียวกัน แต่จำนวนอุปกรณ์มีจำกัดก็เกิดปัญหาได้

**ง. ข้อมูลเกี่ยวกับอาคารสถานที่**

(๑) ที่ตั้งของสำนักกรรมการ ๓ อยู่ที่อาคารสำนักงาน ถนนประดิพัทธ์ ขณะที่ห้องประธานคณะกรรมการและห้องประชุมอยู่ที่อาคารรัฐสภา ถนนอุทองใน

(๒) การเก็บเอกสารที่จำเป็นในการสืบค้นข้อมูลและวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น สำหรับการประชุมได้เก็บที่อาคารสำนักงาน ถนนประดิพัทธ์ และไม่มีสถานที่ในอาคารรัฐสภา โดยเฉพาะของกลุ่มงานในการจัดเก็บเอกสารที่จำเป็นในการสืบค้นข้อมูล

### ปัญหาอาคารสถานที่

(๑) การที่สถานที่ตั้งของกลุ่มงานอยู่คนละแห่งกับอาคารรัฐสภาทำให้เสียเวลาในการเดินทาง ส่งผลต่อการบริการด้านเลขานุการ/วิชาการให้แก่คณะกรรมการได้รวดเร็ว/ทันเวลา

(๒) การที่ไม่มีสถานที่ในอาคารรัฐสภาเก็บวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นทำให้เป็นภาระหนักในการขนย้าย และหากวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอก็ไม่สามารถจัดหาเพิ่มเติมได้ทันเวลา

### สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก

จากการรวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง/เกี่ยวกับกลุ่มงานดังกล่าวข้างต้น สามารถจำแนกเป็นสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ดังแสดงในตารางที่ ๓ เปรียบเทียบสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกกลุ่มงาน ดังนี้

ตารางที่ ๓ เปรียบเทียบสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกกลุ่มงาน

สภาพแวดล้อมภายนอก	สภาพแวดล้อมภายใน
ระบบ/ลักษณะการดำเนินงานของคณะกรรมการ	หน้าที่รับผิดชอบของกลุ่มงาน
การสนับสนุนของคณะกรรมการ	โครงสร้างของกลุ่มงาน
จำนวนคณะอนุกรรมการและลักษณะการดำเนินงาน	อัตรากำลังของบุคลากร
จำนวนและการสนับสนุนของคณะที่ปรึกษาในคณะกรรมการ	การบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน
ข้อจำกัดของวัสดุครุภัณฑ์ด้าน IT ของสำนักที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่รับผิดชอบ ลักษณะการปฏิบัติงาน และวิธีทำงานของบุคลากร
สถานที่ที่ตั้งของสำนัก (กลุ่มงาน)	ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านกรรมการ
	จำนวนและประเภทของวัสดุครุภัณฑ์ด้าน IT
	สถานที่จัดเก็บเอกสารและวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น

## ๒. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกลุ่มงาน

หลังจากที่ได้รวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง/เกี่ยวกับกลุ่มงาน หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของกลุ่มงานดังกล่าวแล้ว ผู้เขียนใช้แนวทางการวิเคราะห์ SWOT Analysis ซึ่งผลการวิเคราะห์ SWOT กลุ่มงานมีดังต่อไปนี้

### จุดแข็ง (Strength) ได้แก่

ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านกรรมวิธีการของผู้เขียนและนิติกร ๖ เจ้าหน้าที่ธุรการและเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล

### จุดอ่อน (Weakness) ได้แก่

๑) นิติกร วิทยากรและอัตราจ้างใหม่ ไม่มีความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านกรรมวิธีการและต้องใช้เวลาในการสั่งสมความรู้และประสบการณ์ นอกจากนี้ยังขาดการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

๒) เจ้าหน้าที่ธุรการมีเพียงคนเดียวในขณะที่งานด้านธุรการมีปริมาณมาก ต้องทำให้เสร็จในเวลาเดียวกันและถูกต้อง

๓) นิติกร วิทยากรและอัตราจ้างต้องช่วยปฏิบัติงานด้านธุรการซึ่งมีปริมาณมาก ทำให้มีส่วนส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบของตน

๔) นิติกรและวิทยากรใหม่ อัตราจ้างย้าย/ลาออกได้ตลอดเวลา

๕) จุดอ่อนของการมอบหมายงานนิติกรและวิทยากรในลักษณะหมุนเวียนสลับกัน

๖) วัสดุครุภัณฑ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกลุ่มงานไม่เพียงพอ

๗) ยังขาดครุภัณฑ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพสูง สามารถรองรับงานและตรงกับความต้องการของคณะกรรมการ

๘) ไม่มีสถานที่ในอาคารรัฐสภาเก็บเอกสารและวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นของกลุ่มงาน

### โอกาส (Opportunity) ได้แก่

๑) คณะกรรมการเปิดโอกาสที่จะรับฟังความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะและพร้อมช่วยแก้ไขปัญหากลุ่มงาน

๒) คณะกรรมการจะสนับสนุนงบประมาณของคณะให้แก่กลุ่มงาน

๓) คณะที่ปรึกษาในคณะกรรมการส่วนหนึ่งสามารถสนับสนุนงานด้านวิชาการ

### อุปสรรค/ภาวะคุกคาม (Threat) ได้แก่

- ๑) คณะกรรมการเป็นผู้กำหนดช่วงเวลาในการดำเนินงานทั้ง ๔ งานหลัก และจะกำหนดในช่วงเวลาเดียวกัน/ใกล้เคียงกัน และไม่มีการกำหนดล่วงหน้า
- ๒) การเดินทางไปต่างประเทศไม่ระบุกำหนดการชัดเจนและแน่นอน อีกทั้งเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และอาจมีมติให้มีการเดินทางเพิ่ม
- ๓) คณะกรรมการยังคงดำเนินงานต่อเนื่องแม้กลุ่มงานจะมีบุคลากรไม่เพียงพอ
- ๔) การตั้งคณะอนุกรรมการ/คณะทำงานจำนวนมากและดำเนินงานในช่วงเวลาเดียวกัน/ใกล้เคียงกับการดำเนินงานของคณะกรรมการ อีกทั้งไม่มีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน
- ๕) คณะที่ปรึกษาในคณะกรรมการมีจำนวนมากทำให้เกิดผลกระทบต่อ การบริการและปริมาณงานที่มาก
- ๖) การได้บุคลากรใหม่ต้องใช้เวลาอย่างน้อย ๓-๔ เดือน
- ๗) หากมีความต้องการพร้อมกันที่จะใช้วัสดุครุภัณฑ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ของสำนักที่รับผิดชอบ จะมีข้อจำกัดเรื่องปริมาณอุปกรณ์
- ๘) สถานที่ตั้งของกลุ่มงานอยู่คนละแห่งกับอาคารรัฐสภาทำให้มีผลกระทบต่อ การบริการที่รวดเร็ว/ทันเวลา

### สรุป

ผู้เขียนได้ใช้การวิเคราะห์ SWOT Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สำรวจสภาพแวดล้อม ภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกกลุ่มงาน เพื่อนำมาสังเคราะห์ว่ากลุ่มงานมีจุดอ่อน (Weakness) จุดแข็ง (Strength) อุปสรรค/ภาวะคุกคาม (Threat) และ โอกาส (Opportunity) อย่างไร ทั้งนี้ จุดแข็ง และ จุดอ่อน เป็นปัจจัยภายในและเป็นสิ่งที่ควบคุมได้ ส่วน อุปสรรค และ โอกาส เป็นปัจจัยภายนอกและเป็นสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์สามารถสรุป SWOT ของกลุ่มงานคณะกรรมการ การท่องเที่ยว ดังแสดงในตารางที่ ๔ แสดงผลสรุป SWOT กลุ่มงานคณะกรรมการการท่องเที่ยว

ตารางที่ ๔ แสดงผลสรุป SWOT กลุ่มงานคณะกรรมการการทอ่งเที้ยว

	จุดอ่อน
องค์ความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรหลักในปัจจุบัน	การไม่มีองค์ความรู้ และประสบการณ์ของบุคลากรใหม่และต้องใช้เวลาในการสั่งสมความรู้ และประสบการณ์
องค์ความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรสนับสนุนในปัจจุบัน	การขาดการปรับปรุงวิธีการทำงานของบุคลากรใหม่
	ปริมาณงานด้านธุรการมีมาก
	จุดอ่อนของการมอบหมายการปฏิบัติงาน
	จำนวนและประเภทครุภัณฑ์ด้าน IT ไม่เพียงพอ
	ขาดสถานที่จัดเก็บเอกสารและวัสดุอุปกรณ์ในอาคารรัฐสภา
โอกาส	
การรับฟังความเห็นและช่วยแก้ไข้ปัญหาของคณะกรรมการ	การกำหนดภารกิจ ช่วงเวลา และการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานขึ้นกับคณะกรรมการ
การสนับสนุนงบประมาณของคณะกรรมการ	การดำเนินงานต่อเนื่องของคณะกรรมการแม้บุคลากรกลุ่มงานมีจำนวนจำกัด
	จำนวนคณะอนุกรรมการ/คณะทำงานที่มีมาก
	การกำหนดภารกิจ ช่วงเวลา และการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานขึ้นกับประธานคณะอนุกรรมการ
การสนับสนุนงานด้านวิชาการของคณะที่ปรึกษาส่วนหนึ่ง	จำนวนคณะที่ปรึกษาในคณะกรรมการมีมาก
	การไม่มีส่วนสนับสนุนงานด้านวิชาการของคณะที่ปรึกษาส่วนใหญ่
	จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ
	การย้าย/ลาออกของบุคลากรใหม่และอัตราจ้าง
	ระยะเวลาการได้บุคลากรใหม่
	ข้อจำกัดของวัสดุอุปกรณ์ IT ของสำนักอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ข้อจำกัดของสถานที่ตั้งกลุ่มงานกับอาคารรัฐสภา

## ขั้นตอนที่ ๒ ขั้นกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน

ในการดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน ผู้เขียนได้ดำเนินการดังนี้

- ๑) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของกลุ่มงาน
- ๒) กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน

รายละเอียดการดำเนินการดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

### ๑) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของกลุ่มงาน

เนื่องจากกลุ่มงานคณะกรรมการการท่องเที่ยว เป็นส่วนราชการภายในของสำนักงาน กรรมการ ๓ ผู้เขียนจึงกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของกลุ่มงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนัก ตลอดจนอำนาจหน้าที่ของกลุ่มงานคณะกรรมการ ดังนี้

#### วิสัยทัศน์ของกลุ่มงาน

“เป็นกลุ่มงานที่สนับสนุนงานด้านเลขานุการ วิชาการ และการพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติ เพื่อส่งเสริมงานของคณะกรรมการการท่องเที่ยวให้ก้าวหน้า ทันสมัย รวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ”

#### พันธกิจของกลุ่มงาน

๑. สนับสนุนงานด้านเลขานุการ วิชาการ และการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ ให้กับคณะกรรมการการท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. พัฒนาการดำเนินงานด้านเลขานุการ วิชาการ และการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ ให้มีศักยภาพ สามารถตอบสนองต่อภารกิจของคณะกรรมการการท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### เป้าหมาย

##### - เชิงปริมาณ

๑) ปฏิบัติงานสนับสนุนภารกิจได้ตามที่คณะกรรมการ สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๑ กำหนด ทั้งงานด้านการประชุม การเดินทางไปศึกษาดูงานในประเทศ การจัดสัมมนา และงานด้านต่างประเทศ (การเดินทางไปศึกษาดูงานต่างประเทศ และการรับรองแขกต่างประเทศ)

๒) จัดทำรายงานผลการพิจารณาศึกษาได้ตามที่คณะกรรมการกำหนด

๓) จัดทำหนังสือสรุปผลการดำเนินงานได้ตามที่คณะกรรมการกำหนด

- เชิงคุณภาพ

ปฏิบัติงานสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รวดเร็ว/ทันเวลา และถูกต้อง)

**๒) กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน**

ก่อนการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน ผู้เขียนมีแนวคิดที่จะกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาสำคัญและเร่งด่วน ซึ่งจะส่งผลให้กลุ่มงานสามารถดำเนินงานสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รวดเร็ว/ทันเวลา และถูกต้อง) ทั้งนี้ ปัญหาสำคัญที่ต้องการแก้ไขอย่างเร่งด่วน ได้แก่ (๑) ระบบการดำเนินงานของคณะกรรมการ (๒) การสนับสนุนงานด้านวิชาการร่วมกับคณะที่ปรึกษา (๓) ประสิทธิภาพการให้บริการคณะกรรมการ ณ อาคารรัฐสภา (๔) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร และ (๕) ประสิทธิภาพการมอบหมายงานของผู้เขียน

จากนั้น ผู้เขียนได้พิจารณา SWOT กลุ่มงานดังกล่าวมาแล้ว และได้กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน รวม ๕ กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ ๑ การปรับปรุงระบบงานคณะกรรมการ

กลยุทธ์ที่ ๒ การประสานองค์ความรู้

กลยุทธ์ที่ ๓ การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ

กลยุทธ์ที่ ๔ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

กลยุทธ์ที่ ๕ การปรับปรุงการมอบหมายงาน

รายละเอียดของกลยุทธ์ทั้ง ๕ กลยุทธ์ มีดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ ๑ การปรับปรุงระบบงานคณะกรรมการ

เป็นการพิจารณาที่ จุดแข็ง ที่มีโอกาสที่ดีในอนาคตจะต้องรุกไปข้างหน้าเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีกว่า หรือใช้ จุดแข็ง เพื่อให้ได้เกิดข้อ ได้เปรียบเมื่อมี โอกาส เกิดขึ้นแล้ว และใช้ จุดแข็ง เพื่อหลีกเลี่ยงสิ่งที่เป็น อุปสรรค/ภาวะคุกคาม ดังนี้

จุดแข็ง + โอกาส

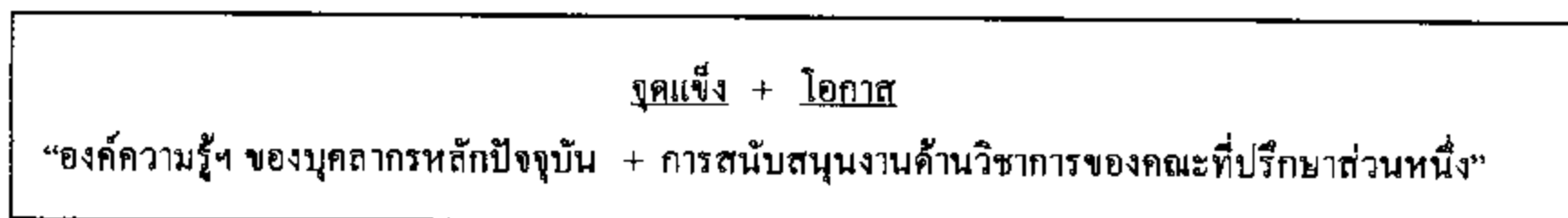
“องค์ความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรหลักปัจจุบัน + การรับฟังความเห็นฯ ของคณะกรรมการ”

หลีกเลี่ยง อุปสรรค/ภาวะคุกคาม

“การกำหนดภารกิจ ช่วงเวลา และการเปลี่ยนแปลงขึ้นกับคณะกรรมการและประธานคณะอนุกรรมการ”

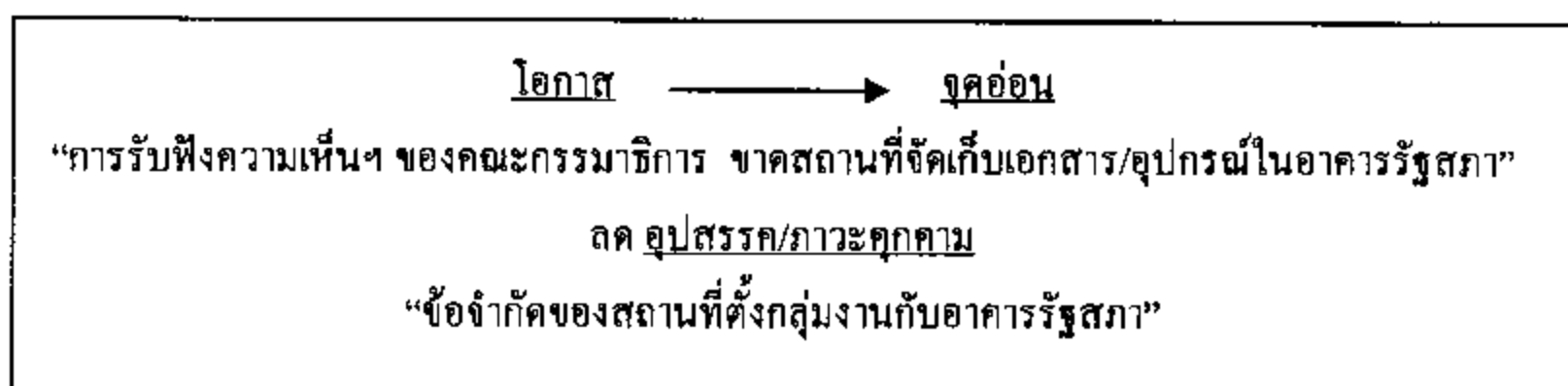
### กลยุทธ์ที่ ๒ การประสานองค์ความรู้

เป็นการพิจารณาที่ จุดแข็ง ที่มีโอกาสที่ดีในอนาคตจะต้องรุกไปข้างหน้าเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีกว่า หรือใช้ จุดแข็ง เพื่อให้ได้เกิดข้อได้เปรียบเมื่อมี โอกาส เกิดขึ้นแล้ว ดังนี้



### กลยุทธ์ที่ ๓ การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ

เป็นการพิจารณาที่ โอกาส เพื่อพยายามลด จุดอ่อน ให้เหลือน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้และลดสิ่งที่เป็น อุปสรรค/ภาวะคุกคาม ต่อกลุ่มงาน ดังนี้

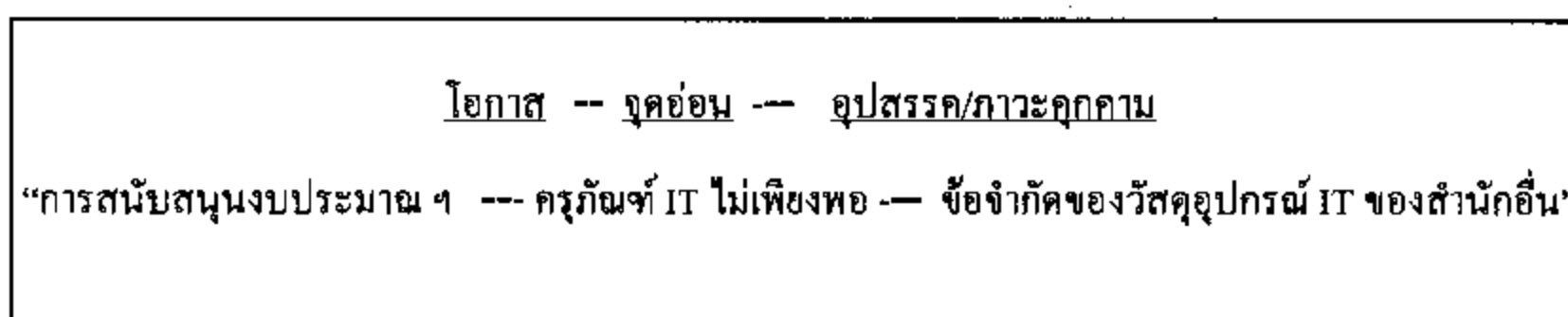


### กลยุทธ์ที่ ๔ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

๔.๑ เป็นการพิจารณาเพื่อหาทางลด จุดอ่อน “การขาดการปรับปรุงวิธีการทำงานของบุคลากรใหม่” และ “ปริมาณงานด้านธุรการมีมาก”

(๑) เป็นการพิจารณาเพื่อหาทางลด จุดอ่อน “การขาดการปรับปรุงวิธีการทำงานของบุคลากรใหม่”

(๒) เป็นการพิจารณาที่ โอกาส เมื่อมี โอกาส เกิดขึ้นแล้ว จะต้องรุกไปข้างหน้าเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีกว่า และลด จุดอ่อน และลด อุปสรรค/ภาวะคุกคาม ดังนี้



### กลยุทธ์ที่ ๕ การปรับปรุงการมอบหมายงาน

เป็นการพิจารณาเพื่อที่จะหาทางลด จุดอ่อน

ได้แก่ “จุดอ่อนของการมอบหมายงานของผู้เขียน”

จากนั้นกำหนดกิจกรรมในแต่ละกลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ ๑ การปรับปรุงระบบงานคณะกรรมการ

- จัดทำร่างแนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการ

กลยุทธ์ที่ ๒ การประสานองค์ความรู้

- ปฏิบัติงานด้านวิชาการร่วมกับคณะที่ปรึกษา

กลยุทธ์ที่ ๓ การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ

- ปรับใช้ห้องประสานคณะกรรมการ

กลยุทธ์ที่ ๔ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

(๑) ปรับปรุงวิธีการทำงาน (Method) โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

(๒) ปรับปรุงการควบคุมงาน (Controlling)

(๓) จัดหาครุภัณฑ์เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

กลยุทธ์ที่ ๕ การปรับปรุงการมอบหมายงาน

- จัดทำตารางปฏิบัติงานของบุคลากร

เมื่อผู้เขียนได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของกลุ่มงาน ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์และกิจกรรมแล้ว จากนั้นผู้เขียนได้นำไปหารือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคลากรในกลุ่มงานซึ่งได้รับความเห็นชอบและถือปฏิบัติร่วมกัน โดยกำหนดเริ่มดำเนินการเดือนพฤศจิกายน ๒๕๔๖ เป็นต้นไป (ยกเว้นกลยุทธ์ที่ ๑ การปรับปรุงระบบงานคณะกรรมการ หากคณะกรรมการเห็นชอบจะเริ่มดำเนินการเดือนมกราคม ๒๕๔๗)

### ขั้นตอนที่ ๓ ขั้นปฏิบัติตามกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน

ผู้เขียนได้นำกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงานไปใช้ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๗ - ๒๕๔๘ ประมาณเดือนพฤศจิกายน ๒๕๔๖ เป็นต้นไป โดยมีรายละเอียดการปฏิบัติตามกลยุทธ์ฯ ดังนี้

#### กลยุทธ์ที่ ๑ ปรับปรุงระบบงานคณะกรรมการ

##### - จัดทำร่างแนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการ

ผู้เขียนได้จัดทำร่างแนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๗ - ๒๕๔๘ โดยกำหนดกิจกรรมดังนี้

- ๑) การประชุมคณะกรรมการ (โดยปกติ) สัปดาห์ละ ๑ ครั้ง
- ๒) การเดินทางไปศึกษาข้อเท็จจริงในประเทศ ประมาณไม่เกิน ๒ ครั้ง/เดือน และหากเป็นไปได้จะเน้นประเด็นศึกษาเรื่องที่คณะกรรมการต่าง ๆ กำลังพิจารณาศึกษาด้วย
- ๓) การจัดสัมมนา ๑ ครั้ง/เดือน โดยใช้ประเด็นการสัมมนาเหมือนที่จัดในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๖ ยกเว้นการจัดสัมมนาที่กรุงเทพมหานครเนื่องจากมีสภาพแวดล้อมทางการท่องเที่ยวแตกต่างกัน
- ๔) การดำเนินงานของคณะกรรมการที่ยังพิจารณาไม่เสร็จสิ้นควรมีกรอบระยะเวลาเนื่องจากอายุสภาผู้แทนราษฎรจะครบตามวาระในเดือนมกราคม พ.ศ. ๒๕๔๘ ซึ่งคณะกรรมการที่คาดว่าจะเสร็จสิ้นภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๗ - ๒๕๔๘ จำนวน ๒ คณะ ได้แก่ คณะอนุกรรมการพิจารณาศึกษา เรื่อง การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว ภาคกลาง เขต ๘ (จังหวัดฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี สระแก้ว และนครนายก) และคณะอนุกรรมการพิจารณาศึกษาเรื่องกรณีการสร้างกระเช้าไฟฟ้าขึ้นภูกระดึง

๕) การดำเนินงานของคณะกรรมการ โดยเฉพาะการจัดสัมมนาและการเดินทางไปศึกษาดูงานในประเทศ ควรกำหนดล่วงหน้าโดยอาจจัดปฏิทิน/ตารางการดำเนินงานตามภารกิจของคณะกรรมการ

๖) การเผยแพร่ผลงานของคณะกรรมการในช่วง ๒ ปีแรก เกิดปัญหาเนื่องจากการลาออกกะทันหันของข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ช่วยราชการประธานคณะกรรมการและนำเอกสารของคณะไปทั้งหมดทำให้การจัดทำหนังสือสรุปผลงานต้องหยุดชะงัก ดังกล่าวแล้วในบทที่ ๑ บทนำ จึงเสนอให้จัดทำผลงานใหม่โดยเริ่มตั้งแต่สมัยประชุมสภา ปีที่ ๑ จนถึงปีที่ ๓ คือ ระหว่างเดือนพฤษภาคม ๒๕๔๔-มิถุนายน ๒๕๔๗ (๓ ปี) โดยมีกรอบการจัดทำหนังสือสรุปผลงานดังนี้

### กรอบการจัดทำหนังสือสรุปผลงานของคณะกรรมการ

ส่วนแรก (สารจากประธานรัฐสภา สารจากประธานคณะกรรมการ  
รายนามคณะกรรมการและคณะที่ปรึกษา)

ส่วนที่สอง (สรุปรายงานผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย อำนวยการ  
แนวทางการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ )

ส่วนที่สาม (ภาคผนวก ได้แก่ รายนามคณะผู้จัดทำ และรายนาม  
เจ้าหน้าที่ประจำคณะกรรมการ)

เมื่อจัดทำร่างแนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการแล้วเสร็จ  
เสนอประธานคณะกรรมการพิจารณาและดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวในเดือนมกราคม ๒๕๔๗  
เป็นต้นไป

ทั้งนี้ ผู้เขียนได้เสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดระบบงาน  
คณะกรรมการ (ตามร่างแนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการดังกล่าวมาแล้ว) เพื่อ  
ประกอบการพิจารณาเห็นชอบของประธานและคณะกรรมการในการเตรียมแนวทางการดำเนินงาน  
ของคณะกรรมการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๗ ซึ่งประธานและคณะกรรมการได้เห็นชอบ  
ในหลักการ รวมทั้งเมื่อใกล้ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๘ ก็ได้เสนอร่างแนวทางการดำเนินงานของ  
คณะกรรมการเช่นเดียวกัน เพียงแต่แตกต่างในเรื่องปัจจัยของอายุสภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๑  
เนื่องจากอายุสภาจะสิ้นสุดลงตามวาระในวันที่ ๘ มกราคม ๒๕๔๘ ดังนั้น ในปีงบประมาณ พ.ศ.  
๒๕๔๘ ระหว่างเดือนตุลาคม - ธันวาคม ๒๕๔๗ อาจจะไม่มีการจัดสัมมนาเนื่องจากยังไม่มี  
กรรมการคนใดแจ้งล่วงหน้าว่าจะจัดสัมมนาในช่วงนั้น

#### กลยุทธ์ที่ ๒ การประสานองค์ความรู้

##### - ปฏิบัติงานด้านวิชาการร่วมกับคณะที่ปรึกษา

- ๑) ผู้เขียน และ นิตินกร ๖ ปฏิบัติงานสนับสนุนโดยการให้คำปรึกษา  
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะการวางกรอบ/แนวทางการทำงาน การรวบรวมข้อมูล และการจัดทำรายงาน
- ๒) คณะที่ปรึกษาในคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการวางกรอบ/  
แนวทางการทำงาน การสังเคราะห์ข้อมูล และการร่างบทสรุปผู้บริหาร (ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะของ

คณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ) เพื่อประกอบรายงาน ทั้งนี้ มีการดำเนินงานร่วมกับคณะที่ปรึกษาในคณะอนุกรรมการที่ผู้เขียนรับผิดชอบ จำนวน ๒ คณะ ได้แก่ คณะอนุกรรมการพิจารณาศึกษา เรื่อง การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว ภาคกลาง เขต ๘ (จังหวัดฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี สระแก้ว และนครนายก) และคณะอนุกรรมการพิจารณาศึกษาเรื่อง กรณีการสร้างกระเช้าไฟฟ้าขึ้นภูกระดึง

ในการปฏิบัติงานด้านวิชาการร่วมกับคณะที่ปรึกษาเริ่มตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน ๒๕๔๖ เป็นต้นไป โดยมีเป้าหมายเชิงปริมาณคือ จัดทำรายงานของคณะอนุกรรมการทั้งสองคณะให้แล้วเสร็จและเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาเห็นชอบก่อนส่งไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

### **กลยุทธ์ที่ ๓ การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ**

#### **- ปรับใช้ห้องประธานคณะกรรมการ**

๑) จัดเป็นศูนย์ข้อมูลเกี่ยวกับงานคณะกรรมการการท่องเที่ยว โดยจัดวางเอกสารข้อมูลของคณะกรรมการเพื่อประกอบการค้นคว้าของประธานและคณะกรรมการ ได้แก่ บันทึกการประชุม สรุปผลการประชุม ข่าวด้านการท่องเที่ยว รายงานคณะกรรมการ สำเนาหนังสือ/เอกสารประกอบการพิจารณาด้านการท่องเที่ยว ฯลฯ รวมทั้งเอกสาร/ข้อมูลเกี่ยวกับงานด้านเลขานุการและธุรการสำหรับเลขานุการประจำห้องประธาน เช่น แบบฟอร์มหนังสือ/บันทึกข้อความ ทำเนียบส่วนราชการและภาคเอกชน เป็นต้น เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริการประธานและคณะกรรมการเมื่อกลุ่มงานมิได้เข้าไปที่อาคารรัฐสภา

๒) จัดเป็นศูนย์ปฏิบัติการเฉพาะกิจของกลุ่มงานเพื่อปฏิบัติงานสนับสนุนด้านเลขานุการ ได้แก่ การจัดเก็บและสำรองวัสดุอุปกรณ์ของสำนักงานที่จำเป็น การสำรองข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (ELECTRONIC DATA) ไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์ PC ประจำห้องประธาน เพื่อนำมาใช้กรณีเร่งด่วน เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริการประธานและคณะกรรมการทั้งในช่วงมาปฏิบัติการที่อาคารรัฐสภาและเมื่อกลุ่มงานมิได้เข้าไปที่อาคารดังกล่าว

กิจกรรมการปรับใช้ห้องประธานคณะกรรมการดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในเดือนพฤศจิกายน ๒๕๔๖

### **กลยุทธ์ที่ ๔ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร**

ผู้เขียนได้นำกลยุทธ์นี้ไปดำเนินการ ๓ ด้าน ได้แก่

(๑) ปรับปรุงวิธีการทำงาน (Method) โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

มาตรฐาน

(๒) ปรับปรุงการควบคุมงาน (Controlling)

(๓) จัดหาครุภัณฑ์เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

ทั้งนี้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**(๑) ปรับปรุงวิธีการทำงาน (Method) โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)**

เนื่องจากปัญหาข้อจำกัดจำนวนบุคลากรและปริมาณงานที่ต้องทำในเวลาเดียวกัน/ใกล้เคียงกันทั้งงานการประชุม การเดินทางในประเทศ การจัดสัมมนาและงานด้านต่างประเทศซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ (รวดเร็ว/ทันเวลา และถูกต้อง) ผู้เขียนจึงพิจารณาหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร โดยการปรับปรุงวิธีการทำงานและใช้แนวคิดการลดระยะเวลาการทำงานด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาสนับสนุนซึ่งผู้เขียนได้ดำเนินการสำรวจการทำงานสนับสนุนภารกิจคณะกรรมการทั้ง ๔ ด้านดังได้กล่าวแล้วในบทที่ ๒ ทบทวนวรรณกรรม ว่ามีกิจกรรมใดที่ทำเป็นประจำทุกสัปดาห์หรือปฏิบัติเหมือนกัน/คล้ายกันทุกครั้งหรือลักษณะการทำงานใช้วิธีการเขียน (Manual) ทั้งที่เป็นข้อมูลซ้ำ ๆ และมีปริมาณมากซึ่งทำให้ใช้เวลาในการทำงานนั้น โดยไม่จำเป็น กิจกรรมที่ผู้เขียนกำหนดให้มีการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในกิจกรรมต่าง ๆ รวม ๖ กิจกรรม ได้แก่

- ๑) การจัดทำหนังสือตามมติที่ประชุม
- ๒) การจัดทำบันทึกการประชุม
- ๓) การจัดทำบันทึกข้อความขออนุมัติบุคคลและงบประมาณ
- ๔) การส่งหนังสือ/เอกสารทางไปรษณีย์ด่วนพิเศษ (EMS)
- ๕) การส่งหนังสือเชิญผู้มาชี้แจง
- ๖) การจัดทำป้ายตั้ง โต๊ะผู้มาชี้แจง

รายละเอียดการปรับปรุงแต่ละกิจกรรมมีดังนี้

**๑) กิจกรรมการจัดทำหนังสือตามมติที่ประชุม**

งานด้านการประชุม กรณีการจัดทำหนังสือตามมติที่ประชุม เช่น หนังสือเชิญมาชี้แจง หนังสือขออนุมัติบุคคล เป็นต้น ซึ่งมติกร/วิทยากรจะร่างหนังสือตามคู่มือแนวทางการปฏิบัติงานของสำนักกรรมการ ๓

ลักษณะการปฏิบัติงานในการร่างหนังสือประเภทต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะใช้แบบฟอร์มตัวอย่างของสำนักทุกครั้ง เพียงแค่สาระเปลี่ยนไป เช่น เปลี่ยนวันที่ของการประชุม เปลี่ยนห้องประชุม เปลี่ยนเรื่องพิจารณา เป็นต้น ดังนั้น การร่างทั้งในส่วนแบบฟอร์มซึ่งเป็นข้อมูลซ้ำ ๆ ทำให้เสียเวลา จึงปรับปรุงวิธีการทำงานโดยให้เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลจัดทำฐานข้อมูลแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data) ในส่วนที่เป็นแบบฟอร์มหนังสือประเภทต่าง ๆ ตามคู่มือของสำนัก และหากมีการปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติของสำนักให้เหมาะสมกับมติของคณะกรรมการก็ให้จัดเก็บในฐานข้อมูลดังกล่าวด้วย เพราะฉะนั้นมติกร/วิทยากรจะร่างเฉพาะในส่วนที่เป็นสาระของหนังสือที่เปลี่ยนไปเท่านั้น

ส่วนงานด้านการเดินทางไปศึกษาดูงานในประเทศ งานด้านการจัดสัมมนา และงานด้านต่างประเทศ นั้น การจัดทำหนังสือที่เกี่ยวข้องจะไม่มีคู่มือแนวทางการปฏิบัติงานของสำนักให้นิติกร/วิทยากรดูเป็นตัวอย่าง อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนได้รวบรวมหนังสือประเภทต่าง ๆ ของแต่ละงานดังกล่าวและจัดไว้ในแฟ้มเพื่อเป็นตัวอย่าง และปรับปรุงให้เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลจัดทำฐานข้อมูลหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data) เพราะฉะนั้นนิติกร/วิทยากรจะร่างเฉพาะในส่วนที่เป็นสาระของหนังสือที่เปลี่ยนไปเท่านั้น เช่นเดียวกับการจัดทำหนังสือในงานด้านการประชุม

## ๒) กิจกรรมการจัดทำบันทึกการประชุม

นิติกร/วิทยากรจะร่างแบบฟอร์มบันทึกการประชุมตามคู่มือแนวทางการปฏิบัติงานของสำนักกรรมการ ๓ ซึ่งมีส่วนประกอบสำคัญ ได้แก่

### แบบฟอร์มบันทึกการประชุม

- ราชานามคณะกรรมการผู้มาประชุม
- ราชานามคณะกรรมการผู้ไม่มาประชุม
- ราชานามคณะที่ปรึกษาผู้มาประชุม
- ผู้เข้าร่วมประชุม (ถ้ามี)
- ผู้มาชี้แจง (ถ้ามี) และ
- ส่วนขึ้นต้น (การเปิดประชุม)
- ระเบียบวาระต่าง ๆ
- ส่วนลงท้าย (การเลิกประชุม ราชานามผู้จัดทำและผู้ตรวจ)

ลักษณะการปฏิบัติงานนั้น นิติกร/วิทยากรใช้วิธีการร่างต้นฉบับทั้งเนื้อหาส่วนที่เป็นข้อมูลซ้ำ ๆ คือแบบฟอร์มบันทึกการประชุมตามคู่มือฯ และส่วนที่เป็นข้อมูลราชานามคณะกรรมการ คณะที่ปรึกษา ส่วนขึ้นต้น (การเปิดประชุม) และส่วนลงท้าย ผู้เขียนจึงปรับปรุงวิธีการทำงานดังนี้

๑) เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลจัดทำฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data) ในส่วนที่เป็นแบบฟอร์มบันทึกการประชุม รวมทั้งราชานามคณะกรรมการ คณะที่ปรึกษาในคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะที่ปรึกษาในคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานทั้งหมด

๒) นิตินกร/วิทยากรส่งสำเนาใบลงชื่อมาประชุมซึ่งจะมีการขีดฆ่าชื่อผู้ไม่มาประชุม พร้อมร่างบันทึกการประชุมเฉพาะส่วนที่เป็นเนื้อหาสาระของการประชุม โดยไม่ต้องร่างในส่วนที่เป็นรายนามคณะกรรมการผู้มาประชุม รายนามคณะกรรมการผู้ไม่มาประชุม รายนามคณะที่ปรึกษาผู้มาประชุม (กรณีคณะอนุกรรมการก็ปฏิบัติเช่นเดียวกัน) เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลจะปรับใช้ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ดังกล่าวเพื่อช่วยลดระยะเวลาการพิมพ์

๓) กิจกรรมการจัดทำบันทึกข้อความขออนุมัติบุคคลและงบประมาณ  
เป็นกิจกรรมในงานด้านการเดินทางไปศึกษาดูงานในประเทศ และงานด้านต่างประเทศ บันทึกข้อความดังกล่าวมีส่วนประกอบสำคัญ ได้แก่

**ส่วนประกอบบันทึกข้อความขออนุมัติบุคคลและงบประมาณ**

- ส่วนนำ (ที่มา เหตุผล)
- ส่วนที่สอง (รายนามคณะกรรมการ คณะที่ปรึกษา  
เจ้าหน้าที่ประจำกลุ่มงาน ลักษณะการเดินทาง (โดยรถยนต์-เครื่องบิน)  
การขอความอนุเคราะห์/ประสานงานภายในสำนักงาน การขออนุมัติรถยนต์สำนักงาน  
(ถ้ามี) และการขออนุมัติงบประมาณ)
- ส่วนที่สาม (ส่วนลงท้าย ผู้ขออนุมัติ)

การจัดทำบันทึกข้อความดังกล่าวไม่มีคู่มือแนวทางการปฏิบัติงานของสำนัก ลักษณะการปฏิบัติงานนั้น นิตินกร/วิทยากรใช้วิธีการร่างต้นฉบับทั้งเนื้อหาส่วนที่เป็นแนวการจัดทำบันทึกข้อความขออนุมัติ และข้อมูลประกอบการจัดทำคำขออนุมัติซึ่งสามารถปรับให้เหมาะกับการเดินทางแต่ละครั้งได้ เช่น เปลี่ยนวัน เวลาสถานที่เดินทาง รายนามคณะเดินทาง เป็นต้น

ดังนั้น จึงปรับวิธีการทำงานดังนี้

๑) เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลจัดทำฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data) ในส่วนที่เป็นแบบฟอร์มบันทึกข้อความขออนุมัติบุคคลและงบประมาณ และใช้ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในส่วนที่เป็นรายนามคณะกรรมการ คณะที่ปรึกษาในคณะกรรมการ และเพิ่มฐานข้อมูลฯ ในส่วนรายนามเจ้าหน้าที่ประจำกลุ่มงาน

๒) นิตินกร/วิทยากรปรับข้อมูลจากข้อ (๑) ให้เป็นไปตามมติ  
คณะกรรมการ

ทั้งนี้ ผู้เขียนได้รวบรวมบันทึกข้อความขออนุมัติบุคคลและงบประมาณในการเดินทางแต่ละครั้งและจัดไว้ในแฟ้มเพื่อเป็นตัวอย่างด้วย

ส่วนบันทึกข้อความขออนุมัติงบประมาณในการจัดสัมมนานั้น ไม่มีคู่มือแนวทางการปฏิบัติงานของสำนักเช่นเดียวกัน บันทึกข้อความดังกล่าวมีส่วนประกอบสำคัญ ได้แก่

#### ส่วนประกอบบันทึกข้อความขออนุมัติงบประมาณในการจัดสัมมนา

- ส่วนนำ (ที่มา เหตุผล)
- ส่วนที่สอง (การขออนุมัติงบประมาณ การขอความอนุเคราะห์/ประสานงานภายในสำนักงาน การขออนุมัติรถยนต์สำนักงาน)
- ส่วนที่สาม (ส่วนลงท้าย ผู้ขออนุมัติ)

ลักษณะการปฏิบัติงานของนักตร/วิทยากรใช้วิธีการร่างต้นฉบับทั้งเนื้อหาส่วนที่เป็นแนวการจัดทำบันทึกข้อความขออนุมัติ และข้อมูลประกอบการจัดทำคำขออนุมัติ ซึ่งสามารถปรับให้เหมาะกับการจัดสัมมนาแต่ละครั้งได้ เช่น เปลี่ยนวัน เวลาสถานที่ เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อคณะกรรมการมีกำหนดจัดสัมมนาในประเด็นเดียวกัน ผู้เข้าร่วมสัมมนากลุ่มเดียวกันและวิทยากรกลุ่มเดียวกัน ข้อมูลเหล่านี้ก็จะเป็นข้อมูลซ้ำ ๆ ดังนั้น จึงปรับวิธีการทำงานดังนี้

๑) เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลจัดทำฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data) ในส่วนที่เป็นแบบฟอร์มบันทึกข้อความขออนุมัติงบประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดสัมมนา และใช้ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในส่วนที่เป็นรายนามคณะกรรมการ คณะที่ปรึกษา ในคณะกรรมการ และรายนามเจ้าหน้าที่ประจำกลุ่มงาน

๒) นักตร/วิทยากรปรับข้อมูลจากข้อ (๑) ให้เป็นไปตามมติคณะกรรมการ

ทั้งนี้ ผู้เขียนได้รวบรวมบันทึกข้อความขออนุมัติบุคคลและงบประมาณในการสัมมนาแต่ละครั้งและจัดไว้ในแฟ้มเพื่อเป็นตัวอย่างด้วย

#### ๔) กิจกรรมการส่งหนังสือ/เอกสารทางไปรษณีย์ด่วนพิเศษ (EMS)

ไม่ว่าจะเป็นหนังสือนัดประชุม/เชิญร่วมเดินทาง/ร่วมสัมมนา/ร่วมกิจกรรมใด ๆ ทุกครั้งจะส่งหนังสือ/เอกสารถึงคณะกรรมการและคณะที่ปรึกษาด้วยวิธีไปรษณีย์ด่วนพิเศษ (EMS) ซึ่งมีขั้นตอนการกรอกใบนำส่งประกอบด้วย ราชานามบุคคลที่ส่ง และเลขหมาย EMS การส่งหนังสือ/เอกสารจะส่งไปยังที่อยู่ทุกแห่งที่บุคคลนั้น ๆ ให้อำนาจ โดยเฉพาะคณะกรรมการมีที่อยู่อย่างน้อย ๒ แห่ง/คน (๑๗ คน คูณด้วยข้อมูลที่อยู่ ๒ แห่ง เท่ากับ ๓๔ แห่ง) และคณะที่ปรึกษาไม่ต่ำกว่า ๓๐ คน การกรอกเอกสารใบนำส่งฯ โดยเฉพาะหนังสือเชิญประชุมจะทำทุกสัปดาห์ บางสัปดาห์ก็มีเพิ่มกรณีมีการเดินทาง/สัมมนา

ลักษณะการปฏิบัติงานดังกล่าวเป็นการใช้วิธีการเขียน (Manual) ทั้งที่เป็นข้อมูลซ้ำ ๆ และมีปริมาณมากซึ่งทำให้เสียเวลา จึงปรับปรุงวิธีทำงานดังนี้

๑) เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (Microsoft word) จัดเก็บเป็นฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data) ในส่วนที่เป็นรายนาม

๒) เจ้าหน้าที่ธุรการประสานขอความอนุเคราะห์สำนักบริหารงานกลางในการลงนามรับรองใบนำส่งฯ เป็นคราว ๆ

๓) เจ้าหน้าที่ธุรการจะกรอกรายการเฉพาะเลขหมาย EMS

#### ๕) กิจกรรมการส่งหนังสือเชิญผู้มาชี้แจง

ลักษณะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ธุรการจะจำหน่ายของจดหมาย ทุกครั้งซึ่งเป็นการเขียนด้วยมือ (Manual) ทั้งที่เป็นข้อมูลซ้ำ ๆ เนื่องจากคณะกรรมการมีมติเชิญบุคคล/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับด้านการท่องเที่ยวฯ เป็นประจำ จึงปรับปรุงวิธีทำงานดังนี้

๑) เจ้าหน้าที่ธุรการสำรวจว่ามีบุคคล/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับด้านการท่องเที่ยวที่คณะกรรมการเชิญเป็นประจำ

๒) เจ้าหน้าที่ธุรการจัดทำฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data) ในส่วนที่เป็นรายนามและที่อยู่บุคคล/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับด้านการท่องเที่ยว โดยปรับใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (Microsoft word) และจัดทำเป็นสติกเกอร์ที่อยู่ พร้อมทั้งจัดเก็บสำรองใส่แฟ้ม

#### ๖) กิจกรรมการจัดทำป้ายตั้งโต๊ะผู้มาชี้แจง

ในการประชุมคณะกรรมการจะเชิญผู้มาชี้แจงในหน่วยงานด้านการท่องเที่ยวเป็นประจำ เจ้าหน้าที่ธุรการจะจัดพิมพ์รายนามบุคคล/หน่วยงานสำหรับใส่แผ่นป้ายตั้งโต๊ะเป็นครั้ง ๆ จึงปรับปรุงวิธีการทำงานโดยให้จัดทำฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data) ในส่วนที่เป็นรายนามบุคคล/หน่วยงานที่มาชี้แจง และจัดเก็บไว้ในห้องประธานคณะกรรมการ โดยไม่ต้องจัดทำใหม่ทุกครั้ง และหากมีผู้มาชี้แจงโดยไม่ทราบล่วงหน้าก็สามารถใช้ข้อมูลจากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ได้ทันเวลา

## สรุป

การปรับปรุงวิธีการทำงาน (Method) โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาสนับสนุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรใน ๖ กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมการจัดทำหนังสือ การจัดทำบันทึกการประชุม การจัดทำบันทึกข้อความขออนุมัติบุคคลและงบประมาณ การส่งหนังสือ/เอกสารทางไปรษณีย์ด่วนพิเศษ (EMS) การส่งหนังสือเชิญผู้มาชี้แจง และการจัดทำป้ายตั้งโต๊ะผู้มาชี้แจง ในส่วนการปรับปรุงวิธีการทำงานโดยใช้ IT ทุกกิจกรรมกำหนดให้แล้วเสร็จภายในเดือนพฤศจิกายน ๒๕๔๖

### (๒) ปรับปรุงการควบคุมงาน

ดังกล่าวแล้วว่า การปฏิบัติงานของนิติกรและวิทยากรจะต้องสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการทั้ง ๔ งานหลักในเวลาเดียวกันซึ่งภาวะเรื่องข้อจำกัดของเวลาและต้องปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพจึงมีส่วนทำให้นิติกรและวิทยากรใหม่มักปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ปฏิบัติงานไม่ทันเวลาหรือปฏิบัติงานแล้วเสร็จใกล้เวลาที่กำหนดซึ่งทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มงานไม่มีประสิทธิภาพด้วย เนื่องจากงาน/กิจกรรมของแต่ละคนจะมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน หากงานใดมีใครทำกิจกรรมของตนล่าช้าก็จะกระทบคนอื่น ๆ ที่ต้องทำกิจกรรมต่อเนื่องล่าช้าไปด้วยซึ่งส่งผลให้งานนั้นเสร็จล่าช้า/ไม่ทันตามกำหนดได้ ดังนั้น แต่ละคนจะต้องรับผิดชอบบริหารเวลาการทำงานของตนให้แล้วเสร็จตามที่กำหนด อย่งไรก็ดี ปัญหาของนิติกรและวิทยากรใหม่มักไม่รู้จักบริหารเวลาการทำงาน ดังนั้น ผู้เขียนจึงหาวิธีการ/แนวทางในการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพโดยดำเนินการดังต่อไปนี้

ผู้เขียนได้สำรวจกิจกรรมที่นิติกรและวิทยากรใหม่มักปฏิบัติงานล่าช้าและเป็นปัญหาเร่งด่วนที่ต้องแก้ไขเนื่องจากส่งผลให้กิจกรรมที่คนอื่นทำต่อเนื่องในงานเดียวกันต้องล่าช้าไปด้วยและกระทบต่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่สำนักกำหนด กิจกรรมนั้นก็คือการจัดทำบันทึกการประชุมซึ่งตามเป้าหมายที่สำนักกำหนดคือ ต้องจัดทำบันทึกการประชุมให้แล้วเสร็จภายใน ๑ วันก่อนวันประชุมในสัปดาห์ถัดไป ทั้งนี้ หากจัดลำดับกิจกรรมและจัดสรรเวลาในแต่ละกิจกรรมย่อยจะปรากฏดังนี้

#### กิจกรรมด้านบันทึกการประชุม

กำหนดกิจกรรมย่อยรวม ๔ กิจกรรมและเรียงตามลำดับพร้อมการจัดสรรเวลาในแต่ละกิจกรรมดังนี้

กิจกรรมย่อยที่ ๑ นิติกร/วิทยากรจัดทำร่างบันทึกการประชุม (๒ วัน)

กิจกรรมย่อยที่ ๒ เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลจัดพิมพ์ และนิติกร/วิทยากร

ตรวจทาน แก้ไขความถูกต้องจนแล้วเสร็จ (๑ วัน)

ไปกว่าที่กำหนดไว้ หรือเวลาช้าที่สุดที่กิจกรรมจะสามารถทำเสร็จได้โดยไม่ทำให้เวลาแล้วเสร็จของงานล่าช้าไปกว่าที่กำหนดไว้ หรือมีกิจกรรมใดที่ไม่สามารถเลื่อนเวลาเสร็จได้ เป็นต้น ดังนั้น ผู้เขียนจึงปรับใช้หลักการ/แนวคิดแบบ PERT/CPM ในการจัดทำตารางการทำงาน โดยดำเนินการดังนี้

๑) แจกแจงกิจกรรม โดยระบุกิจกรรมย่อยที่ต้องทำต่อเนื่องว่ามีกิจกรรมใดต้องทำก่อน กิจกรรมใดต้องทำทีหลัง และกำหนดระยะเวลาให้กับแต่ละกิจกรรม ดังนี้

เป้าหมาย งานบันทึกการประชุมต้องแล้วเสร็จภายใน ๑ วัน ก่อนวันประชุมในสัปดาห์ถัดไป กิจกรรมย่อยที่ต้องทำต่อเนื่องก่อน-หลัง และระยะเวลาในการใช้แต่ละกิจกรรมย่อย ได้แก่

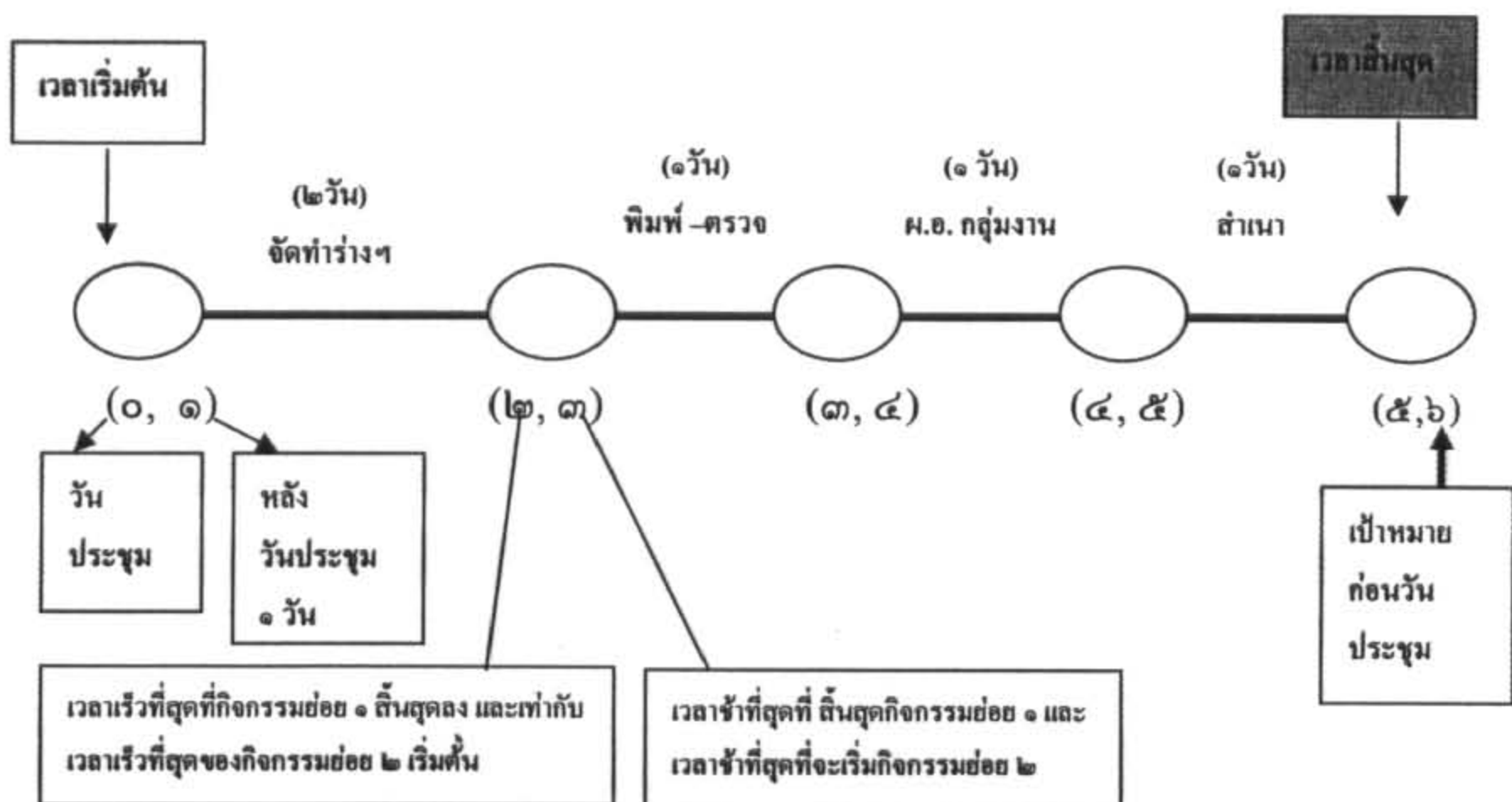
กิจกรรมย่อยที่ ๑ นิตกร/วิทยากร จัดทำร่างบันทึกการประชุม (๒ วัน)

กิจกรรมย่อยที่ ๒ พิมพ์ - ตรวจสอบ แก้ไข (๑ วัน)

กิจกรรมย่อยที่ ๓ ผู้อำนวยการกลุ่มงานตรวจสอบ - พิมพ์แก้ไข - นิตกร ตรวจสอบ - ผู้อำนวยการกลุ่มงานตรวจสอบ (๑ วัน)

กิจกรรมย่อยที่ ๔ เจ้าหน้าที่ธุรการถ่ายสำเนา - ดัด index - ใส่แฟ้ม (๑ วัน)

๒) เขียน โครงสร้างแบบแยกย่อยงาน/ข่ายงาน (Network)



### ๓) การวิเคราะห์และผลการวิเคราะห์ข่างาน

๓.๑) หากจัดทำร่างบันทึกการประชุมในวันประชุม (๐) จะเป็นวันเริ่มต้นที่เร็วที่สุดของกิจกรรมย่อย ๑ จึงเป็นผลทำให้งานบันทึกการประชุมทั้งหมดเสร็จก่อนเป้าหมายที่กำหนด ๑ วัน และส่งผลให้กิจกรรมย่อยกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งมีเวลาเพิ่มขึ้นอีก ๑ วัน เช่น เดิมกำหนดให้ใช้เวลาจัดทำร่างบันทึกฯ (กิจกรรมย่อย ๑) ๒ วัน จึงสามารถใช้เวลาเพิ่มได้รวมเป็น ๓ วัน

๓.๒) หากจัดทำร่างบันทึกการประชุมหลังวันประชุม ๑ วัน ก็มีผลทำให้งานบันทึกการประชุมทั้งหมดเสร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (ภายใน ๑ วัน ก่อนวันประชุมในสัปดาห์ถัดไป) แต่ทั้งนี้กิจกรรมย่อยทั้งหมดไม่สามารถเลื่อนเวลาแล้วเสร็จได้

อย่างไรก็ดี คณะกรรมการมีมติกำหนดการประชุมทุกวันพฤหัสบดี นั้นหมายความว่า กลุ่มงานต้องทำกิจกรรมด้านบันทึกการประชุมทั้งหมดให้แล้วเสร็จภายในวันพุธของสัปดาห์ถัดไป จึงจะเป็นไปตามเป้าหมายที่สำนักกำหนด (ต้องแล้วเสร็จภายใน ๑ วันก่อนวันประชุมในสัปดาห์ถัดไป) นอกจากนี้ ยังมีตัวแปรที่เกี่ยวข้องเพิ่มคือ “วันเสาร์ – อาทิตย์”

ผู้เขียนจึงปรับกิจกรรมย่อยใหม่ดังนี้

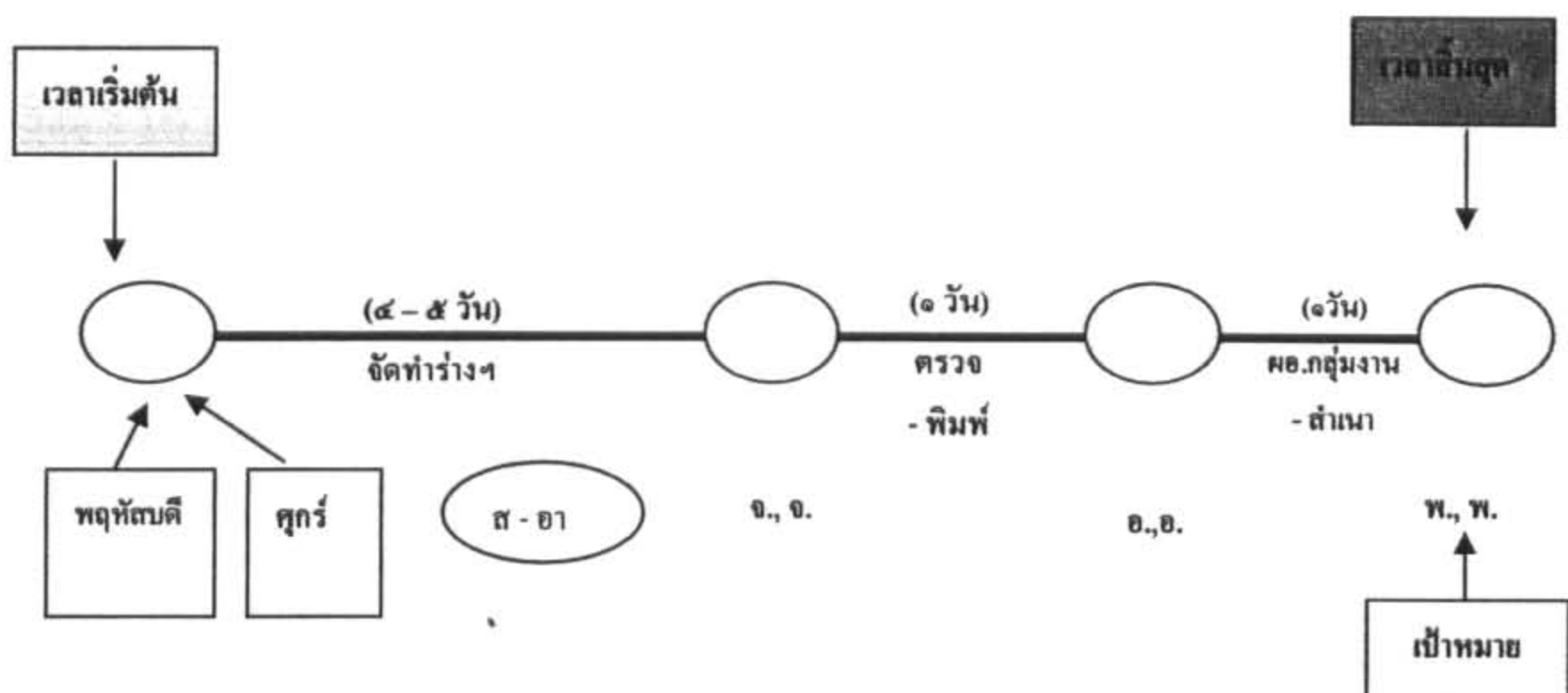
กิจกรรมย่อยที่ ๑ จัดทำร่างบันทึกการประชุม

กิจกรรมย่อยที่ ๒ พิมพ์ – ตรวจ

กิจกรรมย่อยที่ ๓ ผู้อำนวยการกลุ่มงานตรวจ – พิมพ์แก้ไข

- สำเนา – คัด Index - ใส่แฟ้ม

จากนั้นจึงเขียนโครงสร้างแบบข่างานใหม่ ดังนี้



### ผลการวิเคราะห์

๑) กิจกรรมย่อยทั้งหมดถือเป็นกิจกรรมย่อยที่มีความสำคัญเท่ากัน และไม่อาจเลื่อนเวลาแล้วเสร็จได้เพราะจะมีผลกระทบต่อเป้าหมายแล้วเสร็จทั้งหมด

๒) กิจกรรมจัดทำร่างบันทึกฯ ไม่ว่าจะทำในวันพฤหัสบดีหรือวันศุกร์ ก็ต้องส่งให้พิมพ์และตรวจให้แล้วเสร็จภายในวันจันทร์

๓) กิจกรรมจัดทำร่างบันทึกฯ โดยทางปฏิบัติหากเริ่มทำวันประชุม (วันพฤหัสบดี) ก่อนส่งให้พิมพ์ในวันจันทร์ ก็จะมีเวลาจัดทำร่างฯ รวม ๕ วัน แต่หากจัดทำร่างบันทึกฯ หลังวันประชุม ๑ วัน (วันศุกร์) ก็จะมีเวลาจัดทำร่างฯ รวม ๔ วัน ก่อนส่งให้พิมพ์

ดังนั้น ผู้เขียนจึงกำหนดตารางเวลาการทำกิจกรรมบันทึกการประชุมของกลุ่มงานดังนี้

กิจกรรมย่อยที่ ๑ จัดทำร่างบันทึกฯ (๔ – ๕ วัน)

กิจกรรมย่อยที่ ๒ พิมพ์ – นิตกร/วิทยากร ตรวจ (๑ วัน)

กิจกรรมย่อยที่ ๓ ผู้อำนวยการกลุ่มงานตรวจ – ชูรการสำเนาฯ (๑ วัน)

จากการกำหนดตารางเวลาการทำกิจกรรมบันทึกการประชุมดังกล่าวข้างต้น ผู้เขียนจึงนำไปใช้ในการควบคุมงานด้านบันทึกการประชุมเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่สำนักกำหนด โดยแจ้งกับบุคลากรให้ทราบถึงเป้าหมายการทำกิจกรรมย่อยดังกล่าวและให้เริ่มปฏิบัติตั้งแต่เดือน พฤศจิกายน ๒๕๔๖

### (๓) การจัดหาครุภัณฑ์เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

๑) คณะกรรมการได้จัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อครุภัณฑ์ IT เพื่อใช้สนับสนุนงานคณะกรรมการ ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ PC เครื่องคอมพิวเตอร์พกพา (Notebook) เครื่องสแกนเนอร์ เครื่องโปรเจกเตอร์ กล้องถ่ายภาพดิจิทัล กล้องถ่ายวิดีโอดิจิทัล วิทยุสื่อสาร และเครื่องถอดตัวเลข

๒) กลุ่มงานประสานงานกับสำนักการคลังและงบประมาณเพื่อดำเนินการจัดซื้อตามระเบียบการจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์

๓) ผู้เขียนได้กำหนดนโยบายให้บุคลากรในกลุ่มงานศึกษาวิธีการใช้งานและนำมาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและตรงกับความต้องการของคณะกรรมการ เช่น การนำเสนอข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปในการประชุม/การจัดสัมมนา การถ่ายภาพ/ถ่ายวิดีโอประกอบการเดินทางไปศึกษาข้อเท็จจริงในประเทศ และงานด้านต่างประเทศ

เป็นต้น ทั้งนี้ มีเป้าหมายดำเนินการจัดซื้อหลังจากคณะกรรมการได้รับการอนุมัติงบประมาณและประสานงานการจัดซื้อกับสำนักการคลังและงบประมาณ

### กลยุทธ์ที่ ๕ การปรับปรุงการมอบหมายงาน

#### - จัดทำตารางปฏิบัติงานของบุคลากร

ดังกล่าวมาแล้วว่า การมอบหมายงานจะกระทำด้วยวาจาโดยไม่มีเครื่องมือช่วยให้เห็นการมอบหมายงานที่ชัดเจน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรต้องสอบถามกันเองว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบ หรือการที่ผู้เขียนมอบหมายงานในลักษณะหมุนเวียนสลับกันปฏิบัติงานแต่ละด้าน หากมีงานใหม่ก็จะมอบหมายงานเรียงตามลำดับโดยอาจไม่ได้พิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจทำให้บุคลากรบางคนปฏิบัติงานต่อเนื่องตลอดเวลา ผู้เขียนจึงปรับปรุงการมอบหมายงานโดยใช้ “ตารางปฏิบัติงานของบุคลากร” เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

- ๑) เพื่อให้บุคลากรทุกคนรับทราบภารกิจและช่วงเวลาที่ปฏิบัติได้ชัดเจน
- ๒) หากมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากร สามารถปรับเปลี่ยนการจัดวางตัวบุคคลรับผิดชอบงานนั้น ๆ ไม่ว่าจะมีการเพิ่ม/ลดจำนวนบุคลากรก็ตาม
- ๓) เพื่อเป็นเครื่องมือให้การจัดวางตัวบุคคลรับผิดชอบงานได้เหมาะสม ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ (หมายถึง ความเหมาะสม)

การจัดทำ “ตารางปฏิบัติงานของบุคลากร” จะคิดไว้ที่บอร์ดประจำกลุ่มงานด้วย ซึ่งผู้เขียนได้กำหนดแนวทางการมอบหมายงาน ดังนี้

#### งานด้านการประชุม

- ๑) หากยังไม่มีนิติกร-วิทยากรเพิ่ม และมีเพียงนิติกร ๖ และอัคราจารย์
    - นิติกร ๖ รับผิดชอบกิจกรรมจัดทำ “หนังสือตามมติ” ทุกครั้ง
    - กิจกรรมจัดทำ “บันทึกการประชุม” ให้หมุนเวียนสลับกันทำ
- ส่วนกิจกรรมจัดทำ “สรุปผลการประชุม” ให้อัคราจารย์หมุนเวียนสลับกันทำ ดังตัวอย่างตารางปฏิบัติงานตารางที่ ๖

#### ตารางที่ ๖ ตัวอย่างตารางปฏิบัติงานด้านการประชุม แบบที่ ๑

ผู้รับผิดชอบ	บันทึกการประชุม	สรุปผลการประชุม
นิติกร ๖	✓	
อัคราจารย์คนที่ ๑	✓	✓
อัคราจารย์คนที่ ๒	✓	✓
อัคราจารย์คนที่ ๓	✓	✓

๒) หากมีมติกร วิทยากรใหม่เพิ่ม ให้มติกร วิทยากรใหม่ และอัตรากำลัง  
รับผิดชอบหมุนเวียนสลับกันจัดทำ “บันทึกการประชุม” และ “สรุปผลการประชุม” ดังตัวอย่างตาราง  
ปฏิบัติงาน ตารางที่ ๑

ตารางที่ ๑ ตัวอย่างตารางปฏิบัติงานด้านการประชุม แบบที่ ๒

ผู้รับผิดชอบ	บันทึกการประชุม	สรุปผลการประชุม
มติกร ๖	✓	
มติกร (ใหม่)	✓	✓
วิทยากร (ใหม่)	✓	✓
อัตรากำลังคนที่ ๑	✓	✓
อัตรากำลังคนที่ ๒	✓	✓
อัตรากำลังคนที่ ๓	✓	✓

๓) การปรับตารางปฏิบัติงาน ในกรณีมีมติกร วิทยากรใหม่ย้าย/ลาออก  
หรือคนใดรับผิดชอบงานอื่นที่ต้องทำให้เสร็จในเวลาเดียวกัน/ใกล้เคียงกัน เช่น ในสัปดาห์เดียวกันต้อง  
ทำทั้งบันทึกการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ การปรับตารางปฏิบัติงานมี  
๒ ลักษณะ คือ สลับรอบ/พักชั่วคราวแล้วกลับเข้ารอบใหม่เมื่อสิ้นสุดภารกิจที่ซ้อนกัน

๔) การประชุมคณะอนุกรรมการ ทั้งผู้เขียนและมติกร ๖ รับผิดชอบ  
เป็นหัวหน้าทีมในกระบวนการทั้งหมดและรับผิดชอบจัดทำรายงานของแต่ละคณะ ส่วนอัตรากำลังนั้น  
รับผิดชอบจัดทำบันทึกการประชุม/คณะ หากมีมติกร-วิทยากรเพิ่มก็จะสามารถสนับสนุนคณะ  
อนุกรรมการเพิ่มอีกได้ตามจำนวนบุคลากร ดังนั้น การปรับตารางการปฏิบัติงานมี ๒ ลักษณะ คือ  
สลับรอบ/พักชั่วคราวแล้วกลับเข้ารอบใหม่เมื่อสิ้นสุดภารกิจที่ซ้อนกัน ดังตัวอย่างตารางปฏิบัติงานที่ ๒  
และ ๕

ตารางที่ ๘ ตัวอย่างตารางปฏิบัติงานด้านการประชุม แบบที่ ๓

กรณีมีเพียง ผ.อ. กลุ่มงาน และ นิติกร ๖

ผู้รับผิดชอบ	หัวหน้าทีมและจัดทำรายงาน	บันทึกการประชุม/คณะ
ผ.อ. กลุ่มงาน อัคราข้างคนที่ ๑	✓	✓
นิติกร ๖ อัคราข้างคนที่ ๒	✓	✓
นิติกร ๖ อัคราข้างคนที่ ๓	✓	✓

ตารางที่ ๙ ตัวอย่างตารางปฏิบัติงานด้านการประชุม แบบที่ ๔

กรณีมีนิติกร-วิทยากร เพิ่ม

ผู้รับผิดชอบ	หัวหน้าทีมและจัดทำรายงาน	บันทึกการประชุม/คณะ
ผ.อ. กลุ่มงาน อัคราข้างคนที่ ๑	✓	✓
นิติกร ๖ อัคราข้างคนที่ ๒	✓	✓
ผ.อ. กลุ่มงาน อัคราข้างคนที่ ๓	✓	✓
นิติกร ๖ วิทยากร (ใหม่)	✓	✓
ผ.อ. กลุ่มงาน นิติกร (ใหม่)	✓	✓

๕) กรณีที่มีการประชุมคณะอนุกรรมการเพิ่มเติมเกินกว่าที่ผู้เขียนและนิติกร ๖ จะทำหน้าที่หัวหน้าทีมในเวลาเดียวกันได้ จะมอบหมายให้นิติกรและวิทยากรใหม่ทำหน้าที่หัวหน้าทีม โดยมีอัคราข้างสลับกันทำบันทึกการประชุม โดยมีผู้เขียนและนิติกร ๖ ให้คำปรึกษา

### งานด้านการจัดสัมมนา

แนวทางการจัดการปฏิบัติงานเหมือนกับงานด้านการประชุม กล่าวคือ หมุนเวียนสลับกันทำ แต่เนื่องจากนิตกร/วิทยากรต้องรับผิดชอบงานด้านงบประมาณการจัดสัมมนา และงานประสานงานต่าง ๆ จึงแบ่งหน้าที่แยกเป็น งานอำนวยความสะดวกและจัดทำรายงาน งานงบประมาณและประสานงาน ส่วนอัตราจ้างจะจัดทำบันทึกสรุปการสัมมนา ดังตัวอย่างตารางปฏิบัติงาน ตารางที่ ๑๐ และ ๑๑

#### ตารางที่ ๑๐ ตัวอย่างตารางปฏิบัติงานด้านการจัดสัมมนา แบบที่ ๑

##### กรณีมีเพียง ผ.อ. กลุ่มงาน และ นิตกร ๖

ผู้รับผิดชอบ	งานอำนวยความสะดวกและจัดทำรายงาน	งานงบประมาณและประสานงาน	งานบันทึกสรุปการสัมมนา
ผ.อ. กลุ่มงาน	✓		
นิตกร ๖		✓	
อัตราจ้าง			✓

#### ตารางที่ ๑๑ ตัวอย่างตารางปฏิบัติงานด้านการจัดสัมมนา แบบที่ ๒

##### กรณีมีนิตกร-วิทยากร เพิ่ม

ผู้รับผิดชอบ	งานอำนวยความสะดวกและจัดทำรายงาน	งานงบประมาณและประสานงาน	งานบันทึกสรุปการสัมมนา
ผ.อ. กลุ่มงาน	✓		
นิตกร ๖		✓	
อัตราจ้าง			✓
ผ.อ. กลุ่มงาน	✓		
นิตกรใหม่		✓	
อัตราจ้าง			✓
ผ.อ. กลุ่มงาน	✓		
วิทยากรใหม่		✓	
อัตราจ้าง			✓

**งานด้านการเดินทาง ไปศึกษาข้อเท็จจริง/ดูงานในประเทศ**

แนวทางการจัดการปฏิบัติงานเหมือนกับงานด้านการจัดสัมมนา กล่าวคือ แบ่งหน้าที่แยกเป็น งานอำนวยความสะดวกและจัดทำรายงาน งานงบประมาณและประสานงาน ส่วนอัตราจ้าง จะจัดทำบันทึกสรุปการเดินทาง ดังตัวอย่างตารางการปฏิบัติงาน ตารางที่ ๑๒ และ ๑๓

ตารางที่ ๑๒ ตัวอย่างตารางปฏิบัติงานงานด้านการเดินทาง แบบที่ ๑

**กรณีมีเพียง ผ.อ. กลุ่มงาน และ นิติกร ๖**

ผู้รับผิดชอบ	งานอำนวยความสะดวก และจัดทำรายงาน	งานงบประมาณและ ประสานงาน	งาน บันทึกสรุปการเดินทาง
ผ.อ. กลุ่มงาน	✓		
นิติกร ๖		✓	
อัตราจ้าง			✓
ผ.อ. กลุ่มงาน	✓		
นิติกร ๖		✓	
อัตราจ้าง			✓

ตารางที่ ๑๓ ตัวอย่างตารางปฏิบัติงานงานด้านการเดินทาง แบบที่ ๒

**กรณีมีนิติกร-วิทยากร เพิ่ม**

ผู้รับผิดชอบ	งานอำนวยความสะดวก และจัดทำรายงาน	งานงบประมาณและ ประสานงาน	งาน บันทึกสรุปการเดินทาง
ผ.อ. กลุ่มงาน	✓		
นิติกร ๖		✓	
อัตราจ้าง			✓
ผ.อ. กลุ่มงาน	✓		
นิติกรใหม่		✓	
อัตราจ้าง			✓
ผ.อ. กลุ่มงาน	✓		
วิทยากรใหม่		✓	
อัตราจ้าง			✓

งานด้านต่างประเทศ (การเดินทางไปศึกษาคูงาน และการรับรองแขกต่างประเทศ)

แนวทางการจัดการปฏิบัติงานเหมือนกับงานด้านการเดินทางไปศึกษา  
ข้อเท็จจริง/คูงานในประเทศ กล่าวคือ แบ่งหน้าที่แยกเป็น งานอำนวยความสะดวกและจัดทำรายงาน งบประมาณ  
และประสานงาน ส่วนอัตราจ้างจะจัดทำบันทึกสรุปการเดินทาง ดังตัวอย่างตารางปฏิบัติงาน ตารางที่  
๑๔ และ ๑๕

**ตารางที่ ๑๔ ตัวอย่างตารางปฏิบัติงานด้านต่างประเทศ แบบที่ ๑**

กรณีมีเพียง ผ.อ. กลุ่มงาน และ นิติกร ๖

ผู้รับผิดชอบ	งานอำนวยความสะดวก และจัดทำรายงาน	งานงบประมาณและ ประสานงาน	งาน บันทึกสรุปการเดินทาง
ผ.อ. กลุ่มงาน	✓		
นิติกร ๖		✓	
อัตราจ้าง			✓
ผ.อ. กลุ่มงาน	✓		
นิติกร ๖		✓	
อัตราจ้าง			✓
ผ.อ. กลุ่มงาน	✓		
นิติกร ๖		✓	
อัตราจ้าง			✓

**ตารางที่ ๑๕ ตัวอย่างตารางปฏิบัติงานด้านต่างประเทศ แบบที่ ๒**

กรณีมีนิติกร-วิทยากร เพิ่ม

ผู้รับผิดชอบ	งานอำนวยความสะดวก และจัดทำรายงาน	งานงบประมาณและ ประสานงาน	งาน บันทึกสรุปการเดินทาง
ผ.อ. กลุ่มงาน	✓		
นิติกร ๖		✓	
อัตราจ้าง			✓

ผู้รับผิดชอบ	งานอำนวยความสะดวก และจัดทำรายงาน	งานงบประมาณและ ประสานงาน	งาน บันทึกสรุปการเดินทาง
ผ.อ. กลุ่มงาน	✓		
นิติกรใหม่		✓	
อัครราช			✓
ผ.อ. กลุ่มงาน	✓		
วิทยากรใหม่		✓	
อัครราช			✓

อย่างไรก็ดี ผู้เขียนได้กล่าวถึงจุดอ่อนของการมอบหมายงานให้นิติกรและวิทยากร หมุนเวียนสลับกันปฏิบัติงานแต่ละประเภท หากมีงานใหม่ก็จะมอบหมายงานเรียงตามลำดับซึ่ง ดูเหมือนว่าทุกคนได้รับผิดชอบจำนวนงานเท่ากัน แต่ผู้เขียนอาจมอบหมายงานใหม่ให้อีกโดยที่บางคน ปฏิบัติงานติดต่อกันอยู่ตลอดเวลา ขณะที่คนอื่น ๆ มีโอกาสได้พักบ้าง ผู้เขียนจึงใช้ตารางการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือช่วยการจัดวางตัวบุคคลให้เหมาะสม ดังแสดงในตารางที่ ๑๖ และ ๑๗

ตารางที่ ๑๖ แสดงการจำลองภาพการมอบหมายงานโดยไม่ใช้ตารางปฏิบัติงาน

บุคลากร	เดือน ๑	เดือน ๒	เดือน ๓	เดือน ๔	เดือน ๕
คนที่ ๑	←————→				
	งาน ๑	←————→			
		งาน ๔			
คนที่ ๒	←————→		←————→		
	งาน ๒		งาน ๕		
คนที่ ๓	←————→		←————→		
	งาน ๓		งาน ๖		

จากตารางจำลองดังกล่าว หากใช้ตารางปฏิบัติงานจะทำให้ผู้เขียนเห็นช่วงเวลา ปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนและจะจัดวางตัวบุคคลได้เหมาะสมขึ้น เช่น เดือนต่อมา มีงานใหม่ (ชิ้นที่ ๔ และ ๕) ควรมอบหมายงานชิ้นที่ ๔ และ ๕ ให้คนที่สองและสาม ตามลำดับก่อน หลังจากนั้น จึงจะมอบหมายงานชิ้นต่อไปให้คนที่หนึ่ง ดังแสดงตัวอย่างในตารางที่ ๑๗

ตารางที่ ๑๗ แสดงการจำลองภาพการมอบหมายงานโดยใช้ตารางปฏิบัติงาน

บุคลากร	เดือน ๑	เดือน ๒	เดือน ๓	เดือน ๔	เดือน ๕
คนที่ ๑	← งาน ๑ →			← งาน ๖ →	
คนที่ ๒	← งาน ๒ →		← งาน ๔ →		
คนที่ ๓	← งาน ๓ →		← งาน ๕ →		

เป้าหมายของกลยุทธ์ที่ ๔ ในส่วนการปรับปรุงการควบคุมงาน เริ่มดำเนินการให้แล้วเสร็จในเดือนพฤศจิกายน ๒๕๔๖

#### สรุป

ในการดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน ผู้เขียนได้ดำเนินการดังนี้

- ๑) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของกลุ่มงาน
  - ๒) กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน
- จากการวิเคราะห์ SWOT กลุ่มงาน ผู้เขียนได้กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน รวม ๕ กลยุทธ์ รวมทั้งกำหนดกิจกรรมในแต่ละกลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ ๑ การปรับปรุงระบบงานคณะกรรมการ

- จัดทำร่างแนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการ

กลยุทธ์ที่ ๒ การประสานองค์ความรู้

- ปฏิบัติงานด้านวิชาการร่วมกับคณะที่ปรึกษา

กลยุทธ์ที่ ๓ การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ

- ปรับใช้ห้องประสานคณะกรรมการ

กลยุทธ์ที่ ๔ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ (๑) ปรับปรุงวิธีการทำงาน (Method) โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) (๒) ปรับปรุงการควบคุมงาน (Controlling) และ (๓) จัดหาทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

กลยุทธ์ที่ ๕ การปรับปรุงการมอบหมายงาน

- จัดทำตารางปฏิบัติงานของบุคลากร

## ขั้นตอนที่ ๔ ขั้นตอนติดตามประเมินผล

ขณะนั้นในเดือนตุลาคม ๒๕๔๖ กลุ่มงานมีผู้เขียนและนิติกร ๖ เป็นบุคลากรหลัก โดยมีเจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล และอัตราจ้าง ๓ คน เป็นบุคลากรสนับสนุน และเริ่มใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการฯ ดังกล่าวมาแล้ว จนกระทั่งเดือนมกราคม ๒๕๔๗ จึงมีวิทยากรบรรจุใหม่ ๑ คน และเดือนพฤษภาคม ๒๕๔๗ จึงมีนิติกรบรรจุใหม่เพิ่มอีก ๑ คน ซึ่งผลการปฏิบัติงานโดยสรุปมีดังต่อไปนี้

### การปรับปรุงระบบงานคณะกรรมการ

การดำเนินงานของคณะกรรมการเป็นไปตามแนวทางที่ผู้เขียนได้หารือและการจัดระบบงานคณะกรรมการก็มีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานสนับสนุนคณะกรรมการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ท่ามกลางภาวะข้อจำกัดของบุคลากรทั้งด้านปริมาณและประสิทธิภาพการทำงาน

### การประสานองค์ความรู้

ผลการปฏิบัติงานร่วมกับคณะที่ปรึกษาทำให้การพิจารณาของคณะอนุกรรมการจำนวน ๒ คณะ แล้วเสร็จ สามารถเสนอรายงานไปยังคณะกรรมการพิจารณาเห็นชอบและส่งไปยังหน่วยงาน/องค์กรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะอนุกรรมการพิจารณาศึกษา เรื่อง การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวภาคกลาง เขต ๘ (จังหวัดฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี สระแก้ว และนครนายก) และคณะอนุกรรมการพิจารณาศึกษาเรื่อง กรณีการสร้างกระเช้าไฟฟ้าขึ้นภูกระดึง

### การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ

มีการดำเนินงานการปรับใช้ห้องประสานคณะกรรมการ และสามารถอำนวยความสะดวกและสนับสนุนงานของประธานและคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รวดเร็ว/ทันเวลา)

### การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

ในส่วนของ (๑) ปรับปรุงวิธีการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และ (๒) ปรับปรุงการควบคุมงานนั้น มีการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้และทำให้ลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ส่วน (๓) จัดหาครุภัณฑ์เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ได้ตรงตามที่คณะกรรมการกำหนดและกลุ่มงานได้มีการนำวัสดุครุภัณฑ์ IT มาใช้ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานสนับสนุนคณะกรรมการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสนองตอบต่อความต้องการของคณะกรรมการทั้ง ๔ งานหลัก

### การปรับปรุงการมอบหมายงาน

มีการจัดทำบอร์ดแสดงตารางการปฏิบัติงานของนิติกรและวิทยากร โดยถือปฏิบัติตาม ตารางการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้นุคลากรรับทราบภารกิจและช่วงเวลาที่ปฏิบัติชัดเจน สามารถปรับเปลี่ยน ได้เมื่อมีข้อจำกัดด้านจำนวนบุคลากร โดยไม่กระทบต่องานที่กลุ่มงานกำลังปฏิบัติ และช่วยให้ผู้เขียน สามารถบริหารจัดการในการวางตัวบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับปริมาณงาน

### **ขั้นตอนที่ ๕** ขั้นปรับปรุงกลยุทธการบริหารจัดการการปฏิบัติงานฯ เพื่อใช้ในโอกาสต่อไป

หลังจากสภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๑ สิ้นสุดอายุลงตามวาระ ๔ ปี ในวันที่ ๘ มกราคม ๒๕๔๙ ระหว่างที่รอคณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๒ ผู้เขียนจะใช้กลยุทธ์ ทั้ง ๕ ประการในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน อย่างไรก็ดี ได้ปรับปรุงการดำเนินการ ตามกลยุทธ์ ๓ ประการ ได้แก่ การปรับปรุงระบบงานคณะกรรมการ การประสานองค์ความรู้ และการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในส่วนการจัดหาครุภัณฑ์เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) โดยสรุปดังนี้

### การปรับปรุงระบบงานคณะกรรมการ

ผู้เขียนมีความเห็นว่าเนื่องจากแนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการ ชุดที่ ๒๑ เฉพาะในส่วนของการจัดสัมมนาและการเดินทางไปศึกษาข้อเท็จจริง/ดูงานในประเทศ ส่วนใหญ่จะไป ในพื้นที่จังหวัดของกรรมการ หากเดินทางไม่ว่าจะไปเพื่อจัดสัมมนา/ไปศึกษาข้อเท็จจริง/ดูงาน เกือบทุกสัปดาห์/หลายครั้งต่อเดือน ก็เกิดผลข้างเคียงที่กระทบต่อการไปร่วมกิจกรรมของกรรมการ ทั้งคณะ เนื่องจากกรรมการแต่ละคนก็มีภารกิจในพื้นที่จังหวัดของตน ทำให้ส่วนใหญ่มีกรรมการ ไปร่วมกิจกรรมน้อย ประกอบกับการที่ไม่มีคณะที่ปรึกษาที่สามารถสนับสนุนงานด้านวิชาการในการ จัดทำร่างข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะในรายงานสรุปผลซึ่งจะส่งผลการให้ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ ร่วมกันของคณะกรรมการในการประกอบการจัดทำรายงานสรุปผลการสัมมนา/การเดินทางเพื่อ ส่งไปยังหน่วยงาน/องค์กรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งคณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๑ จะจัดทำเพียงบันทึกสรุปผลการเดินทางในประเทศ ส่วนรายงานการสัมมนาจะเป็นเพียงการรวบรวม

สาระและเหตุการณ์โดยไม่มีส่วนของข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ เพราะฉะนั้น รายงานสรุปผลการเดินทาง/การสัมมนาจึงมิได้ส่งไปยังรัฐบาล/หน่วยงาน องค์กรที่เกี่ยวข้อง

ผู้เขียนจึงเตรียมร่างแนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการ ชุดที่ ๒๒ เหมือนกับที่ใช้กับคณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๑ แต่จะเพิ่มเติมประเด็นเรื่อง ข้อจำกัด และผลกระทบของการดำเนินงานดังกล่าวพร้อมเสนอแนวทางดังนี้

๑) เพื่อใช้เวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดอาจใช้วิธีจัดกิจกรรมทั้งสองในคราวเดียวกัน กล่าวคือ เดินทางไปศึกษาข้อเท็จจริง/ดูงานในประเทศก่อนแล้วต่อด้วยการจัดสัมมนาในคราวเดียวกัน ซึ่งจะทำให้คณะกรรมการได้รับทราบปัญหาในพื้นที่ก่อนวันสัมมนาและทำให้มีข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้าร่วมสัมมนาในวันสัมมนาด้วย

๒) หากจะจัดทำรายงานสรุปผลการสัมมนาและการเดินทางที่มีเนื้อหาในส่วนของ บทสรุปผู้บริหารซึ่งเป็นข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ควรมีการตั้งคณะทำงาน ที่ประกอบด้วยคณะที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์ในด้านการท่องเที่ยวและการทำรายงานวิชาการ โดยทำงานร่วมกับผู้เขียนซึ่งจะประมวลสาระของการสัมมนา/การดูงานจากบันทึกสรุปของกลุ่มงานเพื่อประกอบการพิจารณาการจัดทำบทสรุปผู้บริหารของคณะทำงาน รวมทั้งผู้เขียนจะมีหน้าที่อำนวยความสะดวกในการจัดทำโครงร่างและเนื้อหาของรายงาน และเมื่อร่างรายงานของคณะทำงานเสร็จแล้วก็จะเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาเห็นชอบ/แก้ไขเพิ่มเติมในส่วนของบทสรุปผู้บริหาร ก่อนส่งให้หน่วยงาน/องค์กรที่เกี่ยวข้องต่อไป

#### **การประสานองค์ความรู้**

นอกจากการใช้องค์ความรู้และประสบการณ์ของผู้เขียนและนิติกร ๖ ตลอดจนการทำงานร่วมกับคณะที่ปรึกษาเพื่อสนับสนุนงานด้านวิชาการให้แก่คณะกรรมการแล้ว ผู้เขียนได้กำหนดแนวทางที่จะให้นิติกรและวิทยากรใหม่ในกลุ่มงานสามารถสนับสนุนงานด้านวิชาการ โดยเฉพาะการมีความรู้เกี่ยวกับการพิจารณาศึกษาของคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ ชุดที่ ๒๑ จึงมอบหมายให้นิติกรและวิทยากรใหม่จัดทำสรุปผลเรื่องที่พิจารณาและผลการพิจารณา/ผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ เพื่อเป็นเอกสารประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการ ชุดที่ ๒๒

#### **การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในส่วนการจัดหาครุภัณฑ์เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)**

หากคณะกรรมการ ชุดที่ ๒๒ มีนโยบายจะสนับสนุนงบประมาณอีก ผู้เขียนก็มีความเห็นว่าถ้ากลุ่มงานมีเครื่องพิมพ์สี (printer) จะมีส่วนให้การผลิตงานเอกสาร/รายงานมีสีสันและทันสมัย นอกจากนี้ หากมีเครื่องคอมพิวเตอร์พกพา (Notebook) เพิ่มอีก ๑ เครื่องจะใช้ประโยชน์สำหรับ

คณะกรรมการ (คณะที่ปรึกษาและเจ้าหน้าที่ประจำคณะ) ในกรณีที่ต้องมีการใช้งานพร้อมกันในการ สัมมนา/เดินทาง

ทั้งนี้ แนวคิดการปรับปรุงการดำเนินการตามกลยุทธ์ดังกล่าว ผู้เขียนได้หารือกับนักคิดกร วิทยากร เจ้าหน้าที่ธุรการและเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกลุ่มงานได้ เห็นชอบและถือเป็นแนวปฏิบัติเพื่อสนับสนุนคณะกรรมการ ชุดที่ ๒๒ ต่อไป

ต่อมาเมื่อที่ประชุมสภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๒ ปีที่ ๑ (สมัยสามัญทั่วไป) วันพฤหัสบดี ที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๔๗ ได้ลงมติตั้งคณะกรรมการการท่องเที่ยว และคณะกรรมการได้มีการ ประชุมครั้งแรกเมื่อวันพุธที่ ๒๗ เมษายน ๒๕๔๗ ทั้งนี้ ผู้เขียนและนักคิดกร ๖ ได้เข้าพบประธาน คณะกรรมการเพื่อรับมอบนโยบาย รวมทั้งแนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๘ ประธานและคณะกรรมการได้เห็นชอบในการกำหนดแนวทาง การดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๘ โดยสรุปดังนี้

๑) มีการประชุมทุกสัปดาห์ ๆ ละ ๑ ครั้ง

๒) การเดินทางในประเทศและการจัดสัมมนาจะกระทำในคราวเดียวกันซึ่งเน้นการ รับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวโดยเฉพาะในแต่ละภาค พร้อมกำหนดช่วงการ เดินทางและการจัดสัมมนาแน่นอน

๓) การเดินทางไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ กำหนดในช่วงปิดสมัยประชุมสภา ผู้แทนราษฎร พร้อมทั้งกำหนดช่วงการเดินทางและประเทศแน่นอน

๔) มีการตั้งคณะทำงานประกอบด้วยคณะที่ปรึกษาและผู้เขียนในการจัดทำรายงาน สรุปผลการเดินทาง การจัดสัมมนาและผลงานประจำปี

นอกจากนี้ คณะกรรมการ ได้สนับสนุนงบประมาณของคณะกรรมการในการ จัดซื้อเครื่องพิมพ์ดีด (printer) และเครื่องคอมพิวเตอร์พกพา (Notebook) อย่างละ ๑ เครื่อง

**การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน**

ผู้เขียนได้ใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานฯ ซึ่งได้มีการปรับปรุงดังกล่าว อย่างไรก็ดี ในช่วงเดือนเมษายน ๒๕๔๘ นักคิดกรและวิทยากรใหม่ที่บรรจุในสมัยคณะกรรมการ ชุดที่ ๒๑ ได้ขอย้ายไปสำนักอื่น จึงทำให้เหลือเพียงผู้เขียนและนักคิดกร ๖ เป็นบุคลากรหลัก ต่อมาสำนักงานจึง บรรจุวิทยากรใหม่ ๑ คนและนักคิดกรใหม่ ๒ คน ทั้งนี้ กลุ่มงานได้มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์การบริหาร จัดการการปฏิบัติงานฯ ซึ่งผลการปฏิบัติงานโดยสรุปดังนี้

### การปรับปรุงระบบงานคณะกรรมการ

การดำเนินงานของคณะกรรมการเป็นไปตามแนวทางที่ผู้เขียนได้หารือซึ่งการจัดระบบงานคณะกรรมการมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานสนับสนุนคณะกรรมการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางภาวะข้อจำกัดของบุคลากรทั้งด้านปริมาณและประสิทธิภาพการทำงาน

### การประสานองค์ความรู้

ผลการปฏิบัติงานในช่วงเดือนพฤษภาคม ๒๕๕๗ ยังไม่มีการแต่งตั้งคณะที่ปรึกษาผู้เขียนจึงอำนวยความสะดวกและจัดทำรายงานสรุปผลการสัมมนาและการเดินทางครั้งแรก โดยมีกรรมการร่วมเป็นคณะทำงานในการจัดทำในส่วนบทสรุปผู้บริหาร ต่อมาผู้เขียนได้ร่วมปฏิบัติงานกับคณะที่ปรึกษาทำให้มีรายงานสรุปผลการสัมมนาและการเดินทางทุกครั้ง แล้วเสนอคณะกรรมการพิจารณาเห็นชอบก่อนส่งไปยังหน่วยงาน/องค์กรที่เกี่ยวข้อง

### การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ

มีการดำเนินการปรับใช้ห้องประสานคณะกรรมการและสามารถอำนวยความสะดวกและสนับสนุนงานของประธานและคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

ในส่วน (๑) ปรับปรุงวิธีการทำงาน (Method) โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาสนับสนุน และ (๒) ปรับปรุงการควบคุมงาน ยังสามารถดำเนินการตามที่กำหนดไว้

ส่วน (๓) จัดหาครุภัณฑ์เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) นั้น คณะกรรมการได้สนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อเครื่องพิมพ์สี ๑ เครื่อง และกลุ่มงานได้นำมาใช้สนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนองตอบต่อความต้องการของคณะกรรมการทั้ง ๔ งานหลัก โดยเฉพาะการปรับรูปแบบการจัดทำรายงานให้มีสีสันและทันสมัยตรงกับความต้องการของคณะกรรมการ

### การปรับปรุงการมอบหมายงาน

มีการจัดทำบอร์ดแสดงตารางปฏิบัติงานของนิสิตและวิทยากร ทำให้บุคลากรมีปริมาณงานในความรับผิดชอบใกล้เคียงกัน สามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อมีข้อจำกัดด้านจำนวนบุคลากร โดยไม่กระทบต่องานที่กลุ่มงานกำลังปฏิบัติ และช่วยให้ผู้เขียนสามารถบริหารจัดการในการวางตัวบุคลากรได้อย่างเหมาะสม

## สรุป

ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๗-๒๕๔๘ ซึ่งเป็นช่วง ๒ ปีสุดท้ายของ คณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๑ ผู้เขียนมีแนวคิดที่จะใช้แนวคิด/หลักการ การบริหารจัดการ (Management) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน ภายใต้ทรัพยากรบุคคลที่จำกัดและเปลี่ยนแปลงได้ ตลอดเวลา รวมทั้งต้องปฏิบัติงานสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการหลาย ๆ ด้านในเวลาเดียวกัน และอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รวดเร็ว/ทันเวลา และ ถูกต้อง) อันจะมีส่วนสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพ

ผู้เขียนได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการบริหารจัดการการปฏิบัติงาน ในกลุ่มงาน ๕ ขั้นตอน ได้แก่

### ๑. ขั้นตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

เป็นขั้นการรวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มงาน และการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของกลุ่มงานโดยใช้แนวทางการวิเคราะห์ SWOT Analysis

### ๒. ขั้นกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน

เป็นการดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของกลุ่มงาน และ กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน รวมทั้งกิจกรรมในแต่ละกลยุทธ์

### ๓. ขั้นปฏิบัติตามกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน

การปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้น เริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๗ จนถึง เดือนมกราคม ๒๕๔๘ (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๘)

### ๔. ขั้นติดตามประเมินผล

มีการปฏิบัติตามกิจกรรมในแต่ละกลยุทธ์และเป็นไปตามเวลาที่กำหนด

### ๕. ขั้นปรับปรุงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน เพื่อใช้ใน

โอกาสต่อไป

เป็นการปรับปรุงกิจกรรมในกลยุทธ์ ๓ กลยุทธ์ และนำไปปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อ สนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๒ โดยเริ่ม ดำเนินการในเดือนเมษายน ๒๕๔๘ (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๘) จนถึงเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๔๙ (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๙)

ทั้งนี้ กลุ่มงานได้มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์การบริหารจัดการการปฏิบัติงานฯ และเมื่อ กลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานสนับสนุนงานของคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็มีตัวสนับสนุน ให้การดำเนินงานของคณะกรรมการเป็นไปตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพด้วย

## ส่วนที่ ๒ ผลสำเร็จของงาน

การดำเนินการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงานของผู้เขียนในฐานะผู้อำนวยการกลุ่มงานที่มีหน้าที่บริหารจัดการ กำกับ ดูแลและตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงาน โดยมีเป้าหมายในการสนับสนุนงานด้านเลขานุการ วิชาการ และการพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติ ให้กับคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รวดเร็ว/ทันเวลา และถูกต้อง) เพราะฉะนั้นการบริหารจัดการ กำกับ ดูแลและตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะมีส่วนส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในการสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการทั้ง ๔ งาน มีประสิทธิภาพด้วย ทั้งนี้ สรุปผลสำเร็จของงาน ๕ ด้าน ได้แก่

- (๑) การจัดระบบการดำเนินงานของคณะกรรมการ
- (๒) การดำเนินการให้บริการคณะกรรมการ
- (๓) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร
- (๔) ประสิทธิภาพการมอบหมายงานของผู้เขียน
- (๕) การดำเนินงานด้านวิชาการร่วมกับคณะที่ปรึกษา

รายละเอียดผลสำเร็จของงานทั้ง ๕ ด้าน มีดังนี้

### (๑) การจัดระบบการดำเนินงานของคณะกรรมการ

สมัยคณะกรรมการ สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๑ (พ.ศ. ๒๕๔๗) – ๒๕๔๘)

ประธานและคณะกรรมการ ได้เห็นชอบในหลักการตามที่ผู้เขียนเสนอร่างแนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการ สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๑ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๗ – ๒๕๔๘ และกำหนดกรอบในการดำเนินงานในภาพรวมดังนี้

- ๑) การประชุมคณะกรรมการ (โดยปกติ) สัปดาห์ละ ๑ ครั้ง
- ๒) การเดินทางไปศึกษาข้อเท็จจริงในประเทศ ประมาณไม่เกิน ๒ ครั้ง/เดือน และเน้นประเด็นศึกษาเรื่องที่คณะกรรมการต่าง ๆ กำลังพิจารณาศึกษาเพื่อความสะดวกและประหยัดเวลา

๓) การจัดสัมมนา ๑ ครั้ง/เดือน ในพื้นที่จังหวัดของกรรมการที่ยังมิได้มีการจัดสัมมนาโดยใช้ประเด็นการสัมมนาใหม่เกี่ยวกับ “ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของจังหวัดนั้น” หรือ “การดำเนินการและการพัฒนาการท่องเที่ยวของจังหวัด” แต่ทั้งนี้ยังเชิญกลุ่มผู้เข้าร่วมสัมมนาเหมือนกับที่ได้ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๖ อย่างไรก็ดี การจัดสัมมนาที่กรุงเทพมหานครนั้น เนื่องจากมีสภาพแวดล้อมทางการท่องเที่ยวแตกต่างกัน จึงได้กำหนดประเด็นเกี่ยวกับ “การท่องเที่ยวกรุงเทพมหานคร : แผนการส่งเสริมและการบูรณาการภาครัฐและเอกชน”



กิจกรรม	๒๕๕๖			๒๕๕๗								
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
๔. งานด้านต่างประเทศ - การเดินทางไปศึกษา ดูงานในต่างประเทศ				↔					↔		↔	
- การรับรอง แขกต่างประเทศ	←----->											
	กำหนดไม่ได้											

นอกจากนี้ เมื่อใกล้ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ ผู้เขียนได้ประสานกับคณะกรรมการ  
เพื่อกำหนดช่วงเวลาการจัดกิจกรรมของคณะกรรมการล่วงหน้า ดังแสดงในตารางที่ ๑๕

ตารางที่ ๑๕ แสดงช่วงเวลาการจัดกิจกรรมของคณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร  
ชุดที่ ๒๑ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ (๑ ตุลาคม ๒๕๕๗ – ๓๐ กันยายน ๒๕๕๘)

กิจกรรม	๒๕๕๗			๒๕๕๘								
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
๑. การจัดการประชุม ๑.๑ คณะกรรมการ (ที่ปาร์ตี้ ๑ ครั้ง)	↔	↔										
๑.๒ คณะอนุกรรมการ (ตามมติที่ประชุม)												
๒. การเดินทางไปศึกษา ดูงานและประชุมสัมฤทธิ์ใน ประเทศ	↔	↔	↔	↔								
๓. การจัดสัมมนา												
๔. งานด้านต่างประเทศ - การเดินทางไปศึกษา ดูงานในต่างประเทศ			↔									
- การรับรอง แขกต่างประเทศ	ไม่สามารถกำหนด											

๘ มกราคม ๒๕๕๘ ขุดสถานะเนื่องจาก  
อายุสภา ชุดที่ ๒๑ ครบตามวาระ ๔ ปี

ดังนั้น การที่คณะกรรมการได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานและกำหนดช่วงเวลาในการดำเนินงานตามภารกิจล่วงหน้า ทำให้คณะกรรมการสามารถจัดสรรเวลาในการเข้าร่วมในแต่ละภารกิจได้พร้อมเพรียงกัน อีกทั้งกลุ่มงานสามารถเตรียมงานและปฏิบัติงานสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานของคณะกรรมการเป็นไปตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพด้วย ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานของคณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๑ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๗ - ๒๕๔๘ ระหว่างวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๔๖ ถึงวันที่ ๕ มกราคม ๒๕๔๘ โดยสรุปดังนี้<sup>๖</sup>

๑. มีการประชุมคณะกรรมการ สัปดาห์ละ ๑ ครั้ง รวม ๒๓ ครั้ง

๒. คณะอนุกรรมการ ๒ คณะ ได้แก่ คณะอนุกรรมการพิจารณาศึกษา เรื่องการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว ภาคกลาง เขต ๘ (จังหวัดฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี สระแก้ว และนครนายก) และคณะอนุกรรมการพิจารณาศึกษาเรื่อง กรณีการสร้างกระเช้าไฟฟ้าขึ้นภูกระดึง ได้พิจารณาศึกษาตามที่ได้รับมอบหมายจนแล้วเสร็จ และเสนอรายงานต่อคณะกรรมการพิจารณาเห็นชอบ พร้อมส่งให้หน่วยงาน/องค์กรที่เกี่ยวข้องประกอบการพิจารณาแก้ไขปัญหา/พัฒนาการท่องเที่ยวต่อไป

๓. มีการเดินทางไปศึกษาดูงานและประชุมสัมมนาด้านการท่องเที่ยวในประเทศ รวม ๑๗ ครั้ง

๔. มีการจัดสัมมนา รวม ๗ ครั้ง

๕. มีการเดินทางไปศึกษาดูงานในต่างประเทศในช่วงปิดสมัยประชุมสภา รวม ๕ ครั้ง

๖. จัดทำหนังสือ “สรุปผลงานของคณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร ระหว่าง ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๔๔ - ๓๐ มิถุนายน ๒๕๔๗” และส่งไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพร้อมเผยแพร่แก่ประชาชนที่สนใจในพื้นที่ต่าง ๆ ในประเทศ

---

<sup>๖</sup>คณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร, สรุปผลงานของคณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร ระหว่าง ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๔๔-๓๐ มิถุนายน ๒๕๔๗, หน้า ๒๒-๒๓. และสรุปผลงานของคณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร ระหว่าง ๑ กรกฎาคม ๒๕๔๗-๘ มกราคม ๒๕๔๘, สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, หน้า ๑-๓.

สมัยคณะกรรมการ สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๒ (พ.ศ. ๒๕๔๘ – ๒๕๕๕)

ประธานและคณะกรรมการได้เห็นชอบในหลักการตามที่ผู้เขียนเสนอ  
ร่างแนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการ สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๒ ในปีงบประมาณ พ.ศ.  
๒๕๔๘ และกำหนดกรอบในการดำเนินงานในภาพรวมดังนี้

- ๑) การประชุมคณะกรรมการ (โดยปกติ) สัปดาห์ละ ๑ ครั้ง
- ๒) การเดินทางไปศึกษาข้อเท็จจริงในประเทศ ก่อนแล้วต่อด้วยการจัดสัมมนาในคราวเดียวกันซึ่งจะทำให้คณะกรรมการได้รับทราบปัญหาในพื้นที่ก่อนวันสัมมนาและทำให้มีข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้าร่วมสัมมนาในวันสัมมนาด้วย
- ๓) การจัดสัมมนาเน้นประเด็นเกี่ยวกับ “แผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยและพื้นที่ภาคต่าง ๆ” อย่างไรก็ดี การจัดสัมมนาที่กรุงเทพมหานครนั้น เนื่องจากมีกรรมการซึ่งเป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจังหวัดกรุงเทพฯ จึงได้กำหนดประเด็นการสัมมนาต่อเนื่องจากการสัมมนาของคณะกรรมการ สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ผ่านมา (ชุดที่ ๒๑) โดยมีหัวข้อสัมมนาเกี่ยวกับ “การระดมความคิดเห็นภาคเอกชนด้านการท่องเที่ยวสู่การทำงานงบประมาณภาครัฐ”

จากการที่คณะกรรมการได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานดังกล่าว ผู้เขียนได้ประสานกับคณะกรรมการเพื่อกำหนดช่วงเวลาการจัดกิจกรรมของคณะกรรมการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๘ ดังแสดงในตารางที่ ๒๐

ตารางที่ ๒๐ แสดงช่วงเวลาการจัดกิจกรรมของคณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร  
ชุดที่ ๒๒ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๘ (๑ ตุลาคม ๒๕๔๗ – ๓๐ กันยายน ๒๕๔๘)

กิจกรรม	๒๕๔๗			๒๕๔๘									
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ธ.ค.	ก.ย.	
๑. การจัดการประชุม ๑.๑ คณะกรรมการ (สัปดาห์ละ ๑ ครั้ง)	คณะกรรมการ สภาฯ ชุดที่ ๒๑							←————→					
๑.๒ คณะอนุกรรมการ (ตามมติที่ประชุม)													
๒. การเดินทาง ไปศึกษา ดูงานและประชุมสัมมนา ในประเทศ								↔				↔	
๓. การเดินทาง และ จัดสัมมนา								↔	↔	↔			
๔. งานด้านต่างประเทศ - การเดินทาง ไปศึกษา ดูงานในต่างประเทศ										↔		↔	
- การรับรอง แขกต่างประเทศ											↔		

เช่นเดียวกัน เมื่อใกล้ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๘ ผู้เขียนได้ประสานกับ  
คณะกรรมการเพื่อกำหนดช่วงเวลาการจัดกิจกรรมของคณะกรรมการล่วงหน้า ดังแสดงในตารางที่  
๒๑

ตารางที่ ๒๑ แสดงช่วงเวลาการจัดกิจกรรมของคณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร  
ชุดที่ ๒๒ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๕ (๑ ตุลาคม ๒๕๔๔ – ๓๐ กันยายน ๒๕๔๕)

กิจกรรม	๒๕๔๔					๒๕๔๕						
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
๑. การจัดการประชุม												
๑.๑ คณะกรรมการ (สัปดาห์ละ ๑ ครั้ง)	←————→											
๑.๒ คณะอนุกรรมการ (ตามมติที่ประชุม)	←————→											
๒. การเดินทางไปศึกษา ดูงานและประชุมสัญจร ในประเทศ		↔	↔	↔								
๓. การเดินทาง และ จัดสัมมนา		↔			↔							
๔. งานด้านต่างประเทศ												
- การเดินทางไปศึกษา ดูงานในต่างประเทศ												
- การรับรอง แขกต่างประเทศ												

ยุบสภาฯ และมีรัฐประหาร

ดังนั้น การที่คณะกรรมการได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานและกำหนดช่วงเวลาในการดำเนินงานตามภารกิจล่วงหน้า ทำให้คณะกรรมการสามารถจัดสรรเวลาในการเข้าร่วมในแต่ละภารกิจได้พร้อมเพรียงกัน อีกทั้งกลุ่มงานสามารถเตรียมงานและปฏิบัติงานสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานของคณะกรรมการเป็นไปตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพด้วย ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานของคณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๒ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๔ และปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๕ ซึ่งคณะกรรมการได้ดำเนินงานระหว่างวันที่ ๒๗ เมษายน ๒๕๔๔ ถึงวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๕ โดยสรุปดังนี้

ผลการดำเนินงานของคณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๒<sup>๑</sup>

๑. มีการประชุมคณะกรรมการ สัปดาห์ละ ๑ ครั้ง รวม ๒๐ ครั้ง

๒. คณะอนุกรรมการมี ๔ คณะ และยังอยู่ในระหว่างการพิจารณาศึกษา

๓. มีการเดินทางไปศึกษาดูงานและประชุมสัมมนาด้านการท่องเที่ยวในประเทศ

รวม ๕ ครั้ง

๔. มีการเดินทางไปศึกษาดูงานและการสัมมนา รวม ๔ ครั้ง

๕. มีการเดินทางไปศึกษาดูงานในต่างประเทศในช่วงปิดสมัยประชุมสภา รวม ๒ ครั้ง

๖. จัดทำรายงานคณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร เรื่อง “สรุปผลการดำเนินงานในช่วงสมัยประชุมสภาผู้แทนราษฎร ปีที่ ๑ (สมัยสามัญทั่วไป) (ระหว่างวันที่ ๒๗ เมษายน ๒๕๔๘-๒๑ สิงหาคม ๒๕๔๘)” แต่ทั้งนี้ ยังไม่ได้ส่งไปยังหน่วยงาน/องค์กรที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการยุบสภาผู้แทนราษฎรเมื่อวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๘

๗. จัดทำรายงานสรุปผลการเดินทางและสัมมนา ๔ ฉบับ สรุปผลการจัดสัมมนา ๒ ฉบับ สรุปผลการเดินทางไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ ๒ ฉบับ และสรุปผลการเดินทางไปศึกษาข้อเท็จจริงของคณะอนุกรรมการพิจารณาศึกษาการท่องเที่ยวภาคกลาง รวม ๒ ฉบับ

---

<sup>๑</sup> คณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร, รายงานคณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร เรื่อง สรุปผลการดำเนินงานในช่วงสมัยประชุมสภาผู้แทนราษฎร ปีที่ ๑ (สมัยสามัญทั่วไป) (ระหว่างวันที่ ๒๗ เมษายน ๒๕๔๘ -๒๑ สิงหาคม ๒๕๔๘), หน้า ๒๔-๒๖. และ รายงานคณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร เรื่อง สรุปผลการดำเนินงานในช่วงสมัยประชุมสภาผู้แทนราษฎร ปีที่ ๒ (สมัยสามัญนิติบัญญัติ) (ระหว่างวันที่ ๒๑ สิงหาคม ๒๕๔๘ -๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๘), หน้า ๑๓-๑๕.

**(๒) การดำเนินการให้บริการคณะกรรมการ**

สมัยคณะกรรมการ สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๑ (พ.ศ. ๒๕๔๗ – ๒๕๔๘)

การปรับใช้ห้องประธานคณะกรรมการ ณ อาคารรัฐสภา เพื่อจัดเป็นศูนย์ข้อมูลเกี่ยวกับงานคณะกรรมการการท่องเที่ยว ได้จัดวางเอกสารข้อมูลของคณะกรรมการเพื่อประกอบการค้นคว้าของประธานและคณะกรรมการ ได้แก่ บันทึกการประชุม สรุปผลการประชุม ข่าวด้านการท่องเที่ยว รายงานคณะกรรมการ สำเนาหนังสือ/เอกสารประกอบการพิจารณาด้านการท่องเที่ยว เอกสาร/ข้อมูลเกี่ยวกับงานด้านเลขานุการและธุรการสำหรับเลขานุการประจำห้องประธาน ได้แก่ แบบฟอร์มหนังสือ/บันทึกข้อความ ทำเนียบส่วนราชการและภาคเอกชน ซึ่งสามารถอำนวยความสะดวกในการบริการประธานและคณะกรรมการเมื่อกลุ่มงานมิได้เข้าไปที่อาคารรัฐสภา

ส่วนการใช้ห้องประธานคณะกรรมการ เป็นศูนย์ปฏิบัติการเฉพาะกิจของกลุ่มงานเพื่อปฏิบัติงานสนับสนุนด้านเลขานุการในวันประชุมหรือกรณีเร่งด่วน ได้แก่ การจัดเก็บและสำรองวัสดุอุปกรณ์ของสำนักงานที่จำเป็น การสำรองข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (ELECTRONIC DATA) ไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์ PC ประจำห้องประธานเพื่อนำมาใช้กรณีเร่งด่วน และเพื่ออำนวยความสะดวกในการบริการประธานและคณะกรรมการทั้งในช่วงมาปฏิบัติการกิจที่อาคารรัฐสภาและเมื่อกลุ่มงานมิได้เข้าไปที่อาคารดังกล่าว ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและเป็นที่ยังพอใจของประธานและคณะกรรมการซึ่งเป็นผู้รับบริการ

สมัยคณะกรรมการ สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๒ (พ.ศ. ๒๕๔๘ – ๒๕๔๕)

การปรับใช้ห้องประธานคณะกรรมการ ณ อาคารรัฐสภา เพื่อจัดเป็นศูนย์ข้อมูลเกี่ยวกับงานคณะกรรมการการท่องเที่ยว และเป็นศูนย์ปฏิบัติการเฉพาะกิจของกลุ่มงานเพื่อปฏิบัติงานสนับสนุนด้านเลขานุการในวันประชุมหรือกรณีเร่งด่วน นั้น ได้ดำเนินการเช่นเดียวกับการให้บริการคณะกรรมการ สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๑ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและเป็นที่ยังพอใจของประธานและคณะกรรมการซึ่งเป็นผู้รับบริการเช่นเดียวกัน

**(๓) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร**

สมัยคณะกรรมการ สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๑ (พ.ศ. ๒๕๔๗ – ๒๕๔๘)

๑) ปรับปรุงวิธีการทำงาน (Method) โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาสนับสนุน

การปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศฯ ในกิจกรรมทั้ง ๖ กิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำหนังสือตามมติ

ที่ประชุม การจัดทำบันทึกการประชุม การจัดทำบันทึกข้อความขออนุมัติบุคคลและงบประมาณ การส่งหนังสือ/เอกสารทางไปรษณีย์ด่วนพิเศษ (EMS) การส่งหนังสือเชิญผู้มาชี้แจง และการจัดทำป้ายตั้งโต๊ะผู้มาชี้แจง เป็นการลดระยะเวลาการปฏิบัติงานจากการที่ใช้วิธีการเขียน (Manual) ทั้งที่เป็นข้อมูลซ้ำ ๆ และมีปริมาณมากซึ่งทำให้ใช้เวลามากในการปฏิบัติงานนั้น ๆ โดยไม่จำเป็นและเป็นการแก้ไขปัญหาการที่นิติกรและวิทยากรต้องมาช่วยงานธุรการด้วย อีกทั้งการจัดทำฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์จะช่วยประหยัดเวลาในการปฏิบัติงานและสามารถสืบค้นได้รวดเร็ว ดังนั้น เมื่อบุคลากรสามารถลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานก็ส่งผลให้การทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบมีประสิทธิภาพด้วย อันมีส่วนสนับสนุนให้ภารกิจของคณะกรรมการบรรลุดำเนินการตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน

สมัยคณะกรรมการ สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๒ (พ.ศ. ๒๕๔๘ – ๒๕๕๑)

การปรับปรุงวิธีการทำงาน (Method) โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาสนับสนุนนั้น ได้ดำเนินการต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการ สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๒ และบุคลากรสามารถลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานซึ่งส่งผลให้การทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบมีประสิทธิภาพ อันมีส่วนสนับสนุนให้ภารกิจของคณะกรรมการบรรลุดำเนินการตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน

๒) ปรับปรุงการควบคุมงาน (Controlling)

คณะกรรมการ สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๑ (พ.ศ. ๒๕๔๓ – ๒๕๔๘) และ  
คณะกรรมการ สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๒ (พ.ศ. ๒๕๔๘ – ๒๕๕๑)

เนื่องจากคณะกรรมการมีกำหนดการประชุมเป็นประจำทุกสัปดาห์ บันทึกการประชุมของคณะกรรมการจึงมีความสำคัญที่ช่วยให้คณะกรรมการติดตามผลการประชุมที่ผ่านมา ซึ่งการจัดทำบันทึกการประชุมต้องแล้วเสร็จก่อนวันประชุมอย่างน้อย ๑ วันของสัปดาห์ถัดไป และกิจกรรมการจัดทำบันทึกการประชุมให้แล้วเสร็จจะมีกิจกรรมย่อยที่มีผู้รับผิดชอบต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่าง (นิติกร/วิทยากร) ผู้พิมพ์ (เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล) ผู้ตรวจทาน (ผ.อ. กลุ่มงาน) ผู้สำเนาและจัดใส่แฟ้ม (เจ้าหน้าที่ธุรการ) ผู้เขียนจึงต้องมีการควบคุมงานดังกล่าว มิฉะนั้นหากกิจกรรมย่อยใดไม่เสร็จตามเวลาที่กำหนดย่อมส่งผลกระทบต่อภาพรวมความสำเร็จของการจัดทำบันทึกการประชุม

เมื่อผู้เขียนได้ศึกษาและกำหนดตารางเวลาการทำกิจกรรมบันทึกการประชุมของกลุ่มงานใหม่และใช้ในการควบคุมงานด้านบันทึกการประชุมเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่สำนักกำหนด ผลปรากฏว่าบุคลากรในกลุ่มงาน โดยเฉพาะนิติกรและวิทยากรใหม่สามารถจัดทำบันทึกการประชุมให้แล้วเสร็จตามเป้าหมายและทำให้คณะกรรมการสามารถรับรองบันทึกการประชุมได้ทุกครั้ง

๓) จัดหาครุภัณฑ์เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

ตามที่คณะกรรมการสนับสนุนงบประมาณและกลุ่มงานได้มีการนำ วัสดุครุภัณฑ์ IT มาใช้ในการปฏิบัติงานสนับสนุนคณะกรรมการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสนองตอบต่อความต้องการของคณะกรรมการทั้ง ๔ งานหลัก เช่น การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์พกพา และเครื่องโปรเจ็คเตอร์ในการนำเสนอข้อมูล การถ่ายภาพกิจกรรมของคณะกรรมการเพื่อประกอบการจัดทำรายงาน เป็นต้น

(๔) ประสิทธิภาพการมอบหมายงานของผู้เขียน

สมัยคณะกรรมการ สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๑ (พ.ศ. ๒๕๔๗ – ๒๕๔๘) และ  
คณะกรรมการ สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๒ (พ.ศ. ๒๕๔๘ – ๒๕๔๙)

เนื่องจากการมอบหมายงานจะกระทำด้วยวาจาโดยไม่มีเครื่องมือช่วยให้เห็น การมอบหมายงานที่ชัดเจน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรต้องสอบถามกันเองว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบ หรือการที่ผู้เขียนมอบหมายงานในลักษณะหมุนเวียนสลับกันปฏิบัติงานแต่ละด้าน หากมีงานใหม่ก็จะ มอบหมายงานเรียงตามลำดับโดยอาจไม่ได้พิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจทำให้บุคลากรบางคน ปฏิบัติงานต่อเนื่องตลอดเวลา ผู้เขียนจึงปรับปรุงการมอบหมายงานโดยใช้ “ตารางปฏิบัติงานของ บุคลากร” เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ โดยคิดไว้ที่บอร์ดประจำกลุ่มงาน

การใช้ “ตารางปฏิบัติงานของบุคลากร” เป็นเครื่องมือในการมอบหมายงานอย่าง เป็นระบบ ทำให้บุคลากรทุกคนรับทราบภารกิจและช่วงเวลาที่ปฏิบัติได้ชัดเจน อีกทั้งเป็นเครื่องมือให้ ผู้เขียนสามารถจัดวางตัวบุคคลรับผิดชอบงานได้เหมาะสมในเชิงปริมาณ กล่าวคือ มีปริมาณงานที่ เท่ากัน/ใกล้เคียงกัน และช่วยให้ผู้เขียนสามารถปรับเปลี่ยนการจัดวางตัวบุคคลรับผิดชอบงานนั้น ๆ ไม่ว่าจะมีการเพิ่ม/ลดจำนวนบุคลากรก็ตาม

(๕) การดำเนินงานด้านวิชาการร่วมกับคณะที่ปรึกษา

สมัยคณะกรรมการ สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๑ (พ.ศ. ๒๕๔๗ – ๒๕๔๘)

ผู้เขียนได้ปฏิบัติงานสนับสนุนงานด้านวิชาการในคณะอนุกรรมการ ๒ คณะ ได้แก่ คณะอนุกรรมการพิจารณาศึกษา เรื่อง การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว ภาคกลาง เขต ๘ (จังหวัด ฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี สระแก้ว และนครนายก) และคณะอนุกรรมการพิจารณาศึกษาเรื่อง กรณี การสร้างกระเช้าไฟฟ้าขึ้นภูกระดึง โดยมีรายละเอียดดังนี้

ก. การปฏิบัติงานสนับสนุนงานด้านวิชาการในคณะกรรมการพิจารณาศึกษาเรื่อง การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว ภาคกลาง เขต ๘ (จังหวัดฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี สระแก้ว และนครนายก)

เน้นการให้คำปรึกษาและข้อคิดเห็นในการวางกรอบการดำเนินงานของคณะกรรมการ การสังเคราะห์ข้อมูล และการจัดทำรายงานเสนอคณะกรรมการ ดังนี้

๑) ให้ความเห็นเกี่ยวกับกรอบการดำเนินงานของคณะกรรมการที่ควรสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของการพิจารณาศึกษาของคณะกรรมการที่จะศึกษาแผนการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวในเขตนี้ รวมทั้งการวิเคราะห์แหล่งท่องเที่ยวที่เหมาะสมที่จะส่งเสริมและพัฒนาต่อไป อีกทั้งควรสัมพันธ์กับเป้าหมายที่ต้องการเสนอตัวอย่างเส้นทางท่องเที่ยวที่เป็นไปได้ในการส่งเสริมธุรกิจการท่องเที่ยว ดังนั้น จึงเห็นชอบกับคณะที่ปรึกษาที่จะกำหนดกรอบการดำเนินงาน ได้แก่

- การจัดประชุมเพื่อพิจารณาศึกษาแผนการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ

- การกำหนดเส้นทางการท่องเที่ยวตามแผนการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเพื่อพิจารณาศักยภาพและความเป็นไปได้ในการส่งเสริม/พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวนั้น ๆ ต่อไป จากนั้น คณะกรรมการจะเดินทางไปศึกษาข้อเท็จจริงตามเส้นทางท่องเที่ยวที่กำหนดทั้ง ๔ จังหวัด

ควรมีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน ได้แก่ กำหนดการเดินทาง ๓ - ๔ ครั้ง (ตามพื้นที่จังหวัด) ตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษา รวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนจัดทำรายงาน และกำหนดการประชุมเพื่อสรุปผลการพิจารณาศึกษาและรับรองรายงาน ๓ - ๔ ครั้ง

๒) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการสังเคราะห์ข้อมูลด้านงบประมาณของแหล่งท่องเที่ยวที่คณะกรรมการไม่ควรเสนอความเห็นว่าเป็นเหมาะสมหรือไม่เนื่องจากมีข้อมูลไม่เพียงพอ อีกทั้งยังไม่ได้มีการเดินทางไปศึกษาข้อเท็จจริงในพื้นที่ว่าแหล่งท่องเที่ยวนั้น ควรได้รับงบประมาณสนับสนุนหรือไม่

๓) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการจัดทำรายงานเสนอคณะกรรมการ โดยเสนอผลการพิจารณาศึกษาเป็นรายจังหวัดและมีการวิเคราะห์แหล่งท่องเที่ยวที่คณะกรรมการได้เดินทางไปศึกษาข้อเท็จจริงในพื้นที่

การปฏิบัติงานด้านวิชาการร่วมกับคณะที่ปรึกษาเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการทำให้คณะกรรมการสามารถพิจารณาศึกษาได้แล้วเสร็จ และจัดทำรายงานผลการพิจารณาศึกษาเสนอคณะกรรมการพิจารณาเห็นชอบ อีกทั้งได้เสนอรายงานดังกล่าวไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อประกอบการพิจารณาศึกษาในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาการท่องเที่ยวใน ๔ จังหวัดต่อไป

## ข. การปฏิบัติงานสนับสนุนงานด้านวิชาการในคณะอนุกรรมการพิจารณาศึกษาเรื่อง กรณีการสร้างกระเช้าไฟฟ้าขึ้นภูกระดึง

เน้นการให้คำปรึกษาและข้อคิดเห็นในการวางกรอบการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และการจัดทำรายงานเสนอคณะกรรมการ ดังนี้

๑) ให้ความเห็นเกี่ยวกับกรอบการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการที่ควรสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของการพิจารณาศึกษาของคณะอนุกรรมการที่จะศึกษาเพื่อรับทราบข้อมูลและความเป็นไปได้ในการดำเนินงานเชิงลึกกรณีการสร้างกระเช้าไฟฟ้าขึ้นภูกระดึง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาศึกษาเรื่อง การพัฒนาการท่องเที่ยวจังหวัดเลยอย่างยั่งยืน ซึ่งกรอบการดำเนินงานได้แก่

- รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
- พิจารณาสถานที่ก่อสร้างและศึกษาผลกระทบ
- การสำรวจความคิดเห็น

ทั้งนี้ การดำเนินงานดังกล่าวจะมีคณะทำงานในพื้นที่จังหวัดเลยและขอนแก่นร่วมพิจารณาศึกษากับองค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) เพื่อจัดทำ (ร่าง) โครงการเขตพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน อุทยานแห่งชาติภูกระดึง และข้อเสนอทางเลือกในการตัดสินใจก่อสร้างกระเช้าไฟฟ้าขึ้นภูกระดึง

๒) การจัดทำรายงานเสนอคณะกรรมการ โดยจัดทำร่างข้อสังเกตและข้อเสนอแนะพร้อมรายงานของคณะอนุกรรมการเพื่อเสนอคณะกรรมการพิจารณาเห็นชอบ

การปฏิบัติงานด้านวิชาการร่วมกับคณะที่ปรึกษาเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการทำให้คณะอนุกรรมการสามารถพิจารณาศึกษาได้แล้วเสร็จ และจัดทำรายงานผลการพิจารณาศึกษาเสนอคณะกรรมการพิจารณาเห็นชอบ อีกทั้งได้เสนอรายงานดังกล่าวไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อประกอบการพิจารณาศึกษากรณีการสร้างกระเช้าไฟฟ้าขึ้นภูกระดึง ต่อไป

## บทที่ ๔

### สรุปผลและข้อเสนอแนะ

เนื่องจากภารกิจของคณะกรรมการครอบครัวเรื่องต่าง ๆ มากมาย จึงจำเป็นต้องมีทีมงานเลขานุการที่มีประสิทธิภาพซึ่งกลุ่มงานคณะกรรมการการท่องเที่ยว เป็นส่วนราชการภายในของสำนักกรรมการ ๓ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานเลขานุการวิชาการ และการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติให้กับคณะกรรมการการท่องเที่ยวสภาผู้แทนราษฎร

ผู้เขียนได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มงานคณะกรรมการการท่องเที่ยว (วิทยาการ ๑ ว.) เมื่อวันที่ ๒๒ มกราคม ๒๕๔๖ ซึ่งขณะนั้นมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรเกือบทั้งหมดโดยเหลือเพียงนิติกร ๑ คน เจ้าหน้าที่ธุรการ ๑ คน เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล ๑ คน และอัตราจ้าง ๒ คน ในขณะที่คณะกรรมการได้ดำเนินงานตามภารกิจมาแล้ว ๒ ปีกว่าและมอบนโยบายให้กลุ่มงานดำเนินการสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการให้ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพทั้งด้านการประชุม การจัดสัมมนา การเดินทางไปศึกษาข้อเท็จจริง/ศึกษาดูงานในประเทศ และงานด้านต่างประเทศ (การเดินทางไปศึกษาดูงานและการรับรองแขกต่างประเทศ) รวมทั้งแก้ไขปัญหาประสิทธิภาพของบุคลากรในกลุ่มงาน

ช่วงเวลาตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ - กันยายน ๒๕๔๖ ผู้เขียนในฐานะผู้อำนวยการกลุ่มงาน ซึ่งมีหน้าที่ประการหนึ่งคือบริหารจัดการ กำกับ ดูแล และตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงาน จึงบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงานโดยเน้นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในภาวะที่บุคลากรหลักคือนิติกรและวิทยากรจำกัด ซึ่งผลสำเร็จของงานโดยสรุปที่กลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการได้ตามที่กำหนด

อย่างไรก็ดี ในช่วง ๑ เดือนกว่า ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๖ นั้น ถึงแม้กลุ่มงานจะมีนิติกรและวิทยากรใหม่อีก ๒ คน แต่ผู้เขียนยังใช้การบริหารจัดการการปฏิบัติงานของกลุ่มงานโดยการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเนื่องจากบุคลากรเหล่านั้น รวมทั้งอัตราจ้างได้ย้าย/ลาออกเป็นระยะ อีกทั้งปัญหาการลาออกกะทันหันของบุคลากรช่วยปฏิบัติราชการของประธานคณะกรรมการที่มีได้ส่งต้นฉบับสรุปผลงานของคณะกรรมการจึงเป็นภารกิจของกลุ่มงานที่ต้องดำเนินการแทนทั้งหมด

ต่อมาเมื่อวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๔๖ ผู้เขียนได้ผ่านการประเมินสมรรถภาพข้าราชการ  
 รัฐสภาสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภททั่วไป (วิทยากร ๘ ว.) ซึ่งในช่วงดังกล่าว บุคลากร  
 ในกลุ่มงานเหลือเพียงผู้เขียนและนิติกร ๖ รวม ๒ คน ขณะนั้นผู้เขียนมีความเห็นว่า ถึงแม้การบริหาร  
 จัดการการปฏิบัติงานของกลุ่มงานที่เน้นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๖  
 จะสามารถสนับสนุนงานให้กับคณะกรรมการได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพก็ตาม แต่เมื่อยัง  
 ต้องเผชิญปัญหาการย้ายของบุคลากรและกระบวนการดำเนินการบรรจุอัตราทดแทนและการเพิ่มอัตรา  
 ใหม่ให้แก่กลุ่มงานก็ไม่สามารถทำได้ทันที ในขณะที่ผู้เขียนและนิติกร รวม ๒ คน ต้องปฏิบัติหน้าที่  
 อย่างต่อเนื่องเพราะคณะกรรมการมิได้หยุด/ชะลอการดำเนินงานแต่อย่างใด นอกจากนี้การบริหาร  
 จัดการฯ ที่ผ่านมานั้นเปรียบเสมือนเป็นแผนประเภทไม่ปรากฏรูปลักษณะเพราะผู้เขียนมิได้ทำให้เห็น  
 รูปร่างหรือรูปแบบที่ชัดเจน เป็นการคิดอยู่ในสมองโดยมุ่งเป้าหมายสำคัญคือ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า  
 ซึ่งเป็นเพียงการบริหารจัดการฯ ชั่วคราวเท่านั้น ในอนาคตหากบุคลากรเพิ่มและเพียงพอต่อการรองรับ  
 การดำเนินงานของคณะกรรมการ หรือหากมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรกะทันหันอื่นก็ควรมี  
 แนวทางการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงานในภาวะที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ดังนั้น ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๗ - ๒๕๔๘ ซึ่งเป็นช่วง ๒ ปีสุดท้ายของ  
 คณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๑ ผู้เขียนมีแนวคิดที่จะหาแนวทางการบริหาร  
 จัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน (Operation Management) ภายใต้ทรัพยากรบุคคลที่จำกัดและ  
 เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา รวมทั้งต้องปฏิบัติงานสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการหลาย ๆ ด้าน  
 ในเวลาเดียวกันและอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รวดเร็ว/  
 ทันเวลา และถูกต้อง) อันจะมีส่วนสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการให้เป็นไปอย่างมี  
 ประสิทธิภาพ ผู้เขียนจึงใช้หลักการ/แนวคิดการบริหารจัดการ (Management) และการจัดการเชิงกลยุทธ์  
 (Strategic Management) นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน โดยกำหนด  
 ขั้นตอนในการดำเนินการ ๕ ขั้นตอน ได้แก่

๑. ขั้นตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
๒. ขั้นกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการปฏิบัติงาน
๓. ขั้นปฏิบัติตามกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการปฏิบัติงาน
๔. ขั้นติดตามประเมินผล
๕. ขั้นปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารจัดการการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในโอกาสต่อไป

ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวสรุปได้ดังนี้

### ขั้นตอนที่ ๑ ขั้นตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

แบ่งเป็น ๒ ประเด็น ได้แก่

#### ๑. การรวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง/เกี่ยวกับกลุ่มงาน

จำแนกเป็น ๔ ด้าน ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการ ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มงาน ข้อมูลเกี่ยวกับวัสดุภัณฑ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และข้อมูลเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ทั้งนี้ ข้อมูลดังกล่าวสามารถจำแนกเป็นสภาพแวดล้อมภายใน เช่น โครงสร้างและอัตรากำลังของบุคลากร และสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ระบบ/ลักษณะการดำเนินงานของคณะกรรมการ เป็นต้น

#### ๒. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกลุ่มงาน

ใช้แนวทางการวิเคราะห์ SWOT Analysis ซึ่งผลการวิเคราะห์สามารถสรุป SWOT กลุ่มงาน ได้แก่ จุดแข็ง (เช่น องค์กรความรู้และประสบการณ์ของบุคลากร) จุดอ่อน (เช่น การขาดการปรับปรุงวิธีการทำงาน) โอกาส (เช่น การสนับสนุนงบประมาณของคณะกรรมการ) อุปสรรค/ภาวะคุกคาม (เช่น การกำหนดภารกิจ ช่วงเวลาและการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานขึ้นกับคณะกรรมการ)

### ขั้นตอนที่ ๒ กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการฯ

ได้ดำเนินการ ๒ ประการ ได้แก่

#### ๑) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของกลุ่มงาน

#### ๒) กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการฯ ๕ ประการ และกำหนดกิจกรรมดังนี้

กลยุทธ์ที่ ๑ การปรับปรุงระบบงานคณะกรรมการ โดยจัดทำร่างแนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการ ชุดที่ ๒๑ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๖ - ๒๕๔๗

กลยุทธ์ที่ ๒ การประสานองค์ความรู้ โดยปฏิบัติงานด้านวิชาการร่วมกับคณะที่ปรึกษา

กลยุทธ์ที่ ๓ การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ โดยปรับปรุงห้องประชาชน คณะกรรมการ

กลยุทธ์ที่ ๔ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

(๑) ปรับปรุงวิธีการทำงาน (Method) โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

(๒) ปรับปรุงการควบคุมงาน (Controlling)

(๓) จัดหาครุภัณฑ์เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

กลยุทธ์ที่ ๕ การปรับปรุงการมอบหมายงาน โดยจัดทำตารางปฏิบัติงานของบุคลากร

ทั้งนี้ การดำเนินการตามกลยุทธ์นั้น เฉพาะกลยุทธ์ที่ ๑ จะปฏิบัติในเดือนมกราคม ๒๕๔๖ เป็นต้นไป ส่วนกลยุทธ์ที่เหลือนั้นให้เริ่มดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในเดือนพฤศจิกายน ๒๕๔๖

### ขั้นตอนที่ ๓ ขั้นปฏิบัติตามกลยุทธ์ในการบริหารจัดการฯ

#### ๑) การปรับปรุงระบบงานคณะกรรมการ

ได้มีการจัดทำร่างแนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการและกำหนดการจัดกิจกรรมของคณะกรรมการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๗ – ๒๕๔๘ ตลอดจนได้นำเสนอประธานและคณะกรรมการพิจารณาเห็นชอบและเริ่มปฏิบัติในเดือนมกราคม ๒๕๔๗

#### ๒) การประสานองค์ความรู้

ผลการปฏิบัติงานร่วมกับคณะที่ปรึกษาทำให้การพิจารณาของคณะอนุกรรมการ จำนวน ๒ คณะ แล้วเสร็จ สามารถเสนอรายงานไปยังคณะกรรมการจนพิจารณาเห็นชอบและส่งไปยังหน่วยงาน/องค์กรที่เกี่ยวข้อง

#### ๓) การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ

มีการดำเนินการปรับปรุงห้องประธานคณะกรรมการ และสามารถอำนวยความสะดวกและสนับสนุนงานของประธานและคณะกรรมการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ๔) การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

ในส่วนของ (๑) ปรับปรุงวิธีการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และ (๒) ปรับปรุงการควบคุมงาน (Controlling) นั้น มีการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้และทำให้ลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่วน (๓) จัดหาครุภัณฑ์เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ได้ดำเนินการตามที่คณะกรรมการกำหนดและกลุ่มงานได้มีการนำวัสดุครุภัณฑ์ IT มาใช้ทำให้การปฏิบัติงานสนับสนุนคณะกรรมการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสนองตอบต่อความต้องการของคณะกรรมการทั้ง ๔ งานหลัก

#### ๕) การปรับปรุงการมอบหมายงาน

มีการจัดทำบอร์ดแสดงตารางปฏิบัติงานของนิติกรและวิทยากรและถือปฏิบัติตามตารางการปฏิบัติงาน

### ขั้นตอนที่ ๔ ขั้นติดตามประเมินผล

โดยสรุปกลยุทธ์ทั้ง ๕ ประการ สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้เมื่อกลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะส่งผลให้การดำเนินงานของคณะกรรมการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วยซึ่งผลการดำเนินงานของคณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๑ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๗ – ๒๕๔๘ ระหว่างวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๔๖ ถึงวันที่ ๕ มกราคม ๒๕๔๘ โดยสรุปดังนี้

๑. คณะกรรมการสามารถดำเนินงานตามภารกิจได้ทั้ง ๔ งานหลัก ได้แก่ การประชุม การจัดสัมมนา การเดินทางไปศึกษาดูงานในประเทศ และงานด้านต่างประเทศ โดยเป็นไปตามเป้าหมายที่คณะกรรมการกำหนด

๒. จัดทำหนังสือ “สรุปผลงานของคณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร ระหว่าง ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๔๔ – ๓๐ มิถุนายน ๒๕๔๗” ได้ตามที่กำหนดและส่งไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพร้อมเผยแพร่แก่ประชาชนที่สนใจในพื้นที่ต่าง ๆ ในประเทศ

**ขั้นตอนที่ ๕ ขั้นปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารจัดการฯ เพื่อใช้ในโอกาสต่อไป**

หลังจากอายุสภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๑ สิ้นสุดลงตามวาระ ๔ ปี ในวันที่ ๘ มกราคม ๒๕๔๗ ระหว่างที่รอคณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๒ ผู้เขียนได้ปรับปรุงเฉพาะการประสานองค์ความรู้และการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนการติดตามประเมินผลนั้น มีการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ทั้ง ๕ ประการ ซึ่งกลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานของคณะกรรมการเป็นไปตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานของคณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๒ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๘ และปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๙ ซึ่งคณะกรรมการได้ดำเนินงานระหว่างวันที่ ๒๗ เมษายน ๒๕๔๘ ถึงวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๙ โดยสรุปดังนี้

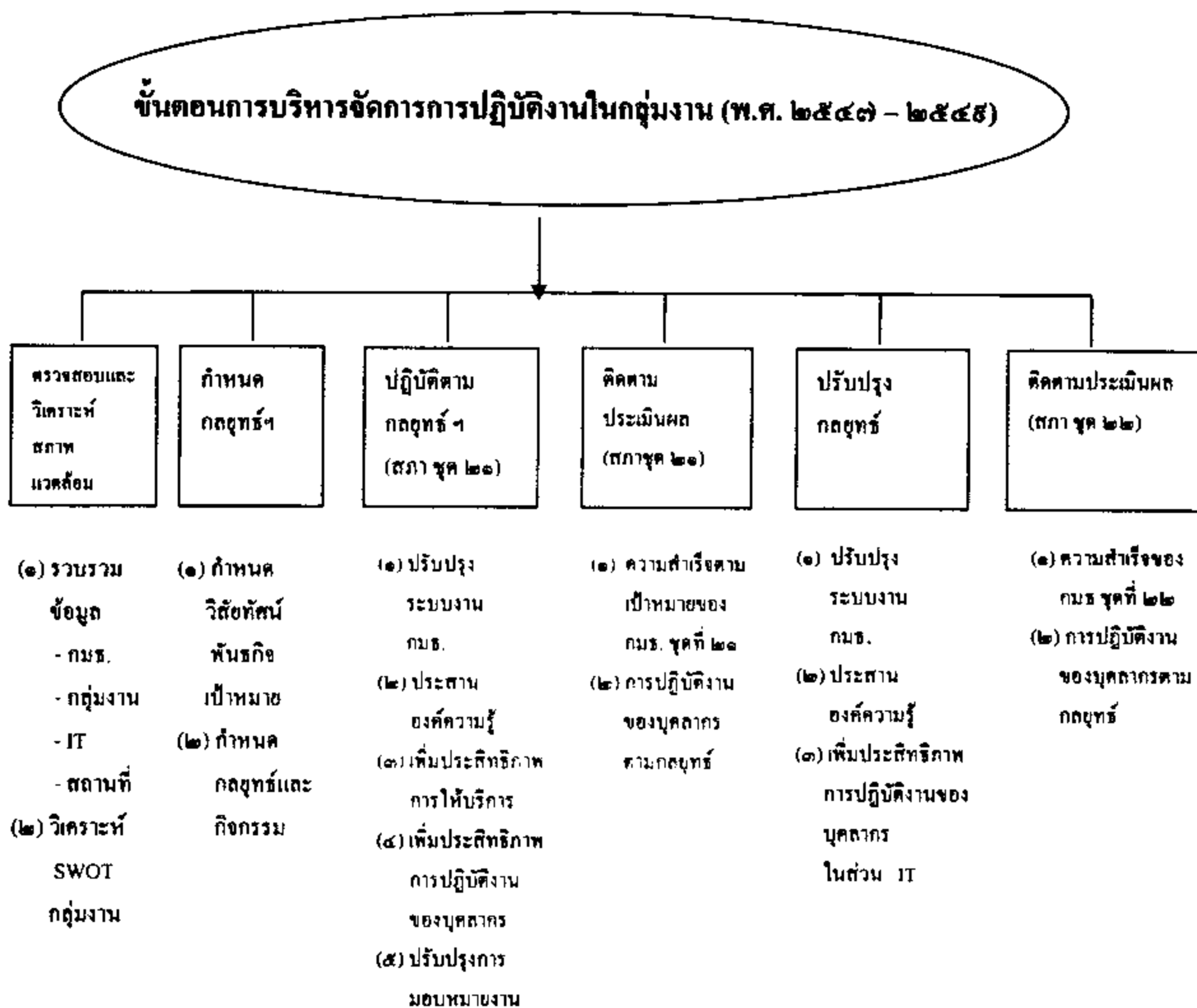
๑) คณะกรรมการสามารถดำเนินงานตามภารกิจทั้ง ๔ งานหลักได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒) จัดทำรายงานการเดินทางและการสัมมนาได้ตามที่กำหนดและส่งไปยังหน่วยงาน/องค์กรที่เกี่ยวข้อง

๓) จัดทำรายงานคณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร เรื่อง “สรุปผลการดำเนินงานในช่วงสมัยประชุมสภาผู้แทนราษฎร ปีที่ ๑ (สมัยสามัญทั่วไป) (ระหว่างวันที่ ๒๗ เมษายน ๒๕๔๘ – ๒๑ สิงหาคม ๒๕๔๘)” แต่ทั้งนี้ ยังไม่ได้ส่งไปยังหน่วยงาน/องค์กรที่เกี่ยวข้องเนื่องจากมีการยุบสภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒ เมื่อวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๙

โดยสรุป ในการหาวิธี/แนวทางการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน คณะกรรมการการท่องเที่ยว (พ.ศ. ๒๕๔๗ – ๒๕๔๙) นั้น ผู้เขียนได้ใช้หลักการ/แนวคิดการบริหารจัดการ (Management) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มาประยุกต์ใช้ โดยกำหนดขั้นตอนในการดำเนินการดังกล่าวมาแล้วข้างต้นซึ่งแสดงเป็นแผนภูมิแบบจำลอง (Model) การวางแผนการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงานดังนี้

**แผนภูมิที่ ๑ แสดงแบบจำลองขั้นตอนการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน (พ.ศ. ๒๕๔๗ – ๒๕๔๘)**



**ผลสำเร็จของงาน**

การดำเนินการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงานของผู้เขียนในฐานะผู้อำนวยการกลุ่มงานที่มีหน้าที่บริหารจัดการ กำกับ ดูแลและตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงาน โดยมีเป้าหมายในการสนับสนุนงานด้านเลขานุการ วิชาการ และการพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติ ให้กับคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รวดเร็ว/ทันเวลา และถูกต้อง)

เพราะฉะนั้นการบริหารจัดการ กำกับ ดูแลและตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานได้ อย่างมีศักยภาพจะมีส่วนส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในการสนับสนุนภารกิจของ คณะกรรมการทั้ง ๔ งาน มีประสิทธิภาพด้วย ทั้งนี้ สรุปผลสำเร็จของงาน ๕ ด้าน ได้แก่ (๑) การจัดระบบการดำเนินงานของคณะกรรมการ (๒) การดำเนินการให้บริการคณะกรรมการ (๓) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร (๔) ประสิทธิภาพการมอบหมายงานของผู้เขียน และ (๕) การดำเนินงานด้านวิชาการร่วมกับคณะที่ปรึกษา

ทั้งนี้ การที่กลุ่มงานสามารถเตรียมงานและปฏิบัติงานสนับสนุนการดำเนินงานของ คณะกรรมการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานของคณะกรรมการ เป็นไปตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพด้วย โดยผลการดำเนินงานของคณะกรรมการการท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๑ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๗ -๒๕๔๘ และคณะกรรมการ การท่องเที่ยว สภาผู้แทนราษฎร ชุดที่ ๒๒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๘ - ๒๕๔๙ เป็นไปตาม เป้าหมายที่คณะกรรมการกำหนดทั้ง ๔ ภารกิจหลัก รวมทั้งการจัดทำรายงานผลการพิจารณาศึกษา และสรุปผลการดำเนินงานของคณะกรรมการเพื่อเสนอไปยังรัฐบาล หน่วยงานภาครัฐ และ ภาคเอกชน เพื่อประกอบการพิจารณาแก้ไขปัญหาและพัฒนาการท่องเที่ยวต่อไป

นอกจากนี้ ผู้เขียนได้ปฏิบัติงานด้านวิชาการในการสนับสนุนการดำเนินงานของ คณะอนุกรรมการ ๒ คณะ ได้แก่ คณะอนุกรรมการพิจารณาศึกษา เรื่อง การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว ภาคกลาง เขต ๘ (จังหวัดฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี สระแก้ว และนครนายก) และคณะอนุกรรมการ พิจารณาศึกษาเรื่อง กรณีการสร้างกระเช้าไฟฟ้าขึ้นภูกระดึง โดยเน้นการให้คำปรึกษาและข้อคิดเห็น ในการวางกรอบการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ การสังเคราะห์ข้อมูล และการจัดทำรายงาน เสนอคณะกรรมการ ซึ่งการปฏิบัติงานด้านวิชาการร่วมกับคณะที่ปรึกษาเพื่อสนับสนุน การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ ทำให้คณะอนุกรรมการสามารถพิจารณาศึกษาได้แล้วเสร็จ และจัดทำรายงานผลการพิจารณาศึกษาเสนอคณะกรรมการพิจารณาเห็นชอบ อีกทั้งได้เสนอรายงาน ดังกล่าวไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อประกอบการพิจารณาแก้ไขปัญหา/ พัฒนาการท่องเที่ยวต่อไป

#### ข้อเสนอแนะ/ความเห็นเพิ่มเติม

๑. การวางแผนบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงานในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๔๗ - ๒๕๔๘ นั้น ผู้เขียนเน้นการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในภาพรวมเนื่องจากปัญหาข้อจำกัดของบุคลากร ตลอดจนปริมาณและลักษณะงานที่ต้องสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพ ดังกล่าวมาแล้ว อย่างไรก็ตาม การพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มงานให้มีศักยภาพ สามารถตอบสนอง

ภารกิจของคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพก็เป็นภารกิจอีกประการหนึ่งของกลุ่มงาน ประกอบกับการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจของคณะกรรมการไม่ว่าจะเป็นการประชุม การเดินทาง การจัดสัมมนา ผู้เขียนจะต้องหาแนวทาง/วิธีการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในภารกิจดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป เช่น การวิเคราะห์การควบคุมงานด้านการจัดสัมมนา/การเดินทางไปศึกษาดูงาน เป็นต้น

๒. ดังกล่าวมาแล้วในบทที่ ๒ ทบทวนวรรณกรรมแล้วว่า ทฤษฎี หมายถึง แนวคิด/ความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการทดสอบและการสังเกตจนเป็นที่แน่ใจ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อย ๆ ก็จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ ทฤษฎีเป็นแนวคิดที่มีเหตุผลและสามารถนำไปประยุกต์และปฏิบัติได้ นอกจากนี้ ถึงแม้ว่าทฤษฎีจะเป็นตัวกำหนดกรอบสำหรับผู้ปฏิบัติ และเป็นตัวกำหนดความรู้เพื่อช่วยให้การตัดสินใจกระทำไปอย่างมีเหตุผลและสามารถปฏิบัติได้จริงก็ตาม การปฏิบัติที่อยู่บนพื้นฐานของวิธีการที่ได้ไตร่ตรองแล้วเท่านั้นจึงจะเป็นการปฏิบัติที่คล้ายคลึงกับทฤษฎีและวิจัย ไม่ใช่เป็นการปฏิบัติเกิดจากการหยั่งรู้ อคติ ความศรัทธาหรืออำนาจหน้าที่

จากข้อความดังกล่าวข้างต้น ผู้เขียนมีความเห็นสนับสนุน โดยเฉพาะในส่วนที่ว่า การปฏิบัติที่อยู่บนพื้นฐานวิธีการที่ได้ไตร่ตรองจึงเป็นการปฏิบัติที่คล้ายคลึงกับทฤษฎี อย่างไรก็ดี ทฤษฎีก็มีความสำคัญเพราะเป็นแนวคิดที่มีเหตุผลและสามารถนำไปประยุกต์และปฏิบัติได้ดังเช่นผลงานที่ผู้เขียนได้เสนอในเอกสารวิชาการฉบับนี้

จากแนวคิดและการปฏิบัติงานของผู้เขียนในเรื่องการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน ผู้เขียนมีข้อเสนอแนะ/ความเห็นเพิ่มเติมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานุเคราะห์ดังนี้

#### ๒.๑ การพัฒนานุเคราะห์ในกลุ่มงาน

ถึงแม้นิติกรและวิทยาการจะไม่มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการ ดูแลและตรวจสอบการปฏิบัติงานก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติ เมื่อนุเคราะห์เหล่านั้นมีประสบการณ์ในงานด้าน กรรมการพิจารณาสมควรก็จะได้รับมอบหมายเป็นหัวหน้าทีมในการบริหารจัดการ ดูแลและตรวจสอบการปฏิบัติงานผู้ร่วมปฏิบัติงานด้วย เช่น การรับผิดชอบคณะกรรมการ เป็นต้น หรือในสถานการณ์จำเป็นที่คณะกรรมการมีการตั้งคณะอนุกรรมการจำนวนมากและประชุมในสัปดาห์เดียวกัน นิติกรและวิทยาการใหม่ก็จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าทีมงานที่จะบริหารจัดการ “คน – งาน – วัสดุ อุปกรณ์-IT” ในการปฏิบัติงานสนับสนุนภารกิจของคณะอนุกรรมการนั้น ๆ ผู้เขียนจึงมีแนวคิดที่จะจัดทำคู่มือแนวทางการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในกลุ่มงานเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในทีมงานที่นิติกรและวิทยากรรับผิดชอบ

## ๒.๒ การพัฒนาบุคลากรของสำนักกรรมการ

ดังกล่าวในข้อ ๒.๑ แล้วว่านิติกรและวิทยากรจะต้องปฏิบัติหน้าที่ในฐานะหัวหน้าทีมงานสนับสนุนภารกิจของคณะอนุกรรมการด้วย เพราะฉะนั้นความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการก็ย่อมจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรือแม้แต่การปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่ง/หน้าที่ที่รับผิดชอบในฐานะนิติกร/วิทยากร ก็ตาม ก็ควรมีการปรับปรุง/พัฒนาการปฏิบัติงานของตนให้มีประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของกลุ่มงานและสำนักเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

ผู้เขียนจึงมีความคิดเห็นว่า สำนักงานโดยสำนักพัฒนาบุคลากรควรมีการอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารจัดการการปฏิบัติงานหรืออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การจัดการการปฏิบัติงาน (Operation Management) เทคนิคการวิเคราะห์แบบ PERT/CPM เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งนิติกรและวิทยากรก็ควรมีความรู้และทักษะการบริหารจัดการการปฏิบัติงานเพื่อนำไปปรับปรุงงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบของตนเพราะหากแต่ละบุคคลมีการปรับปรุง/พัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ก็ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานของกลุ่มงาน สำนัก และสำนักงานมีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรด้วย

อย่างไรก็ดี การอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารจัดการการปฏิบัติงานนั้น ควรเริ่มอบรมนิติกรและวิทยากรตั้งแต่ระดับ ๔ ขึ้นไป (สำหรับผู้บรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่งที่เริ่มต้นจากระดับ ๓) เนื่องจากมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแล้วพอสมควร แต่หากเป็นผู้บรรจุหรือโอนในตำแหน่งที่เริ่มต้นในระดับ ๔ หรืออื่น ๆ ก็ต้องปฏิบัติงานด้านกรรมาธิการมาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี) เนื่องจากการปรับปรุง/พัฒนาการปฏิบัติงานของตน หากมีความรู้ในด้านการบริหารจัดการก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้โดยไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหาร/ผู้อำนวยการกลุ่มงาน หากคำนึงถึงหลักการที่ว่าทุกคนบริหารจัดการการปฏิบัติงานของตนให้มีประสิทธิภาพก็ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพในภาพรวมขององค์กรด้วยเช่นกัน

### ๓. โครงสร้างและอัตรากำลังของบุคลากร

ปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการประการหนึ่งก็คือ คน (MAN) ซึ่งกลุ่มงานคณะกรรมาธิการมีโครงสร้างบุคลากรประกอบด้วย ผู้อำนวยการกลุ่มงาน วิทยากร นิติกร เจ้าหน้าที่/เจ้าพนักงานธุรการ และเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล ซึ่งการปฏิบัติงานสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมาธิการนั้น บุคลากรที่มีบทบาทหน้าที่หลักคือ นิติกรและวิทยากร นอกจากนี้ การปฏิบัติงานของกลุ่มงานนอกจากภารกิจสนับสนุนงานคณะกรรมาธิการสามัญแล้ว ยังต้องสนับสนุนภารกิจด้านการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติให้กับคณะกรรมาธิการสามัญ คณะกรรมาธิการวิสามัญและคณะกรรมาธิการร่วมกัน

ตามที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้น ผู้เขียนจึงมีความเห็นว่าควรมีอัตรากำลังของ “นิติกร” มากกว่า “วิทยากร” เนื่องจากงานด้านกฎหมายต้องใช้ผู้มีความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาเพื่อสนับสนุนภารกิจของ คณะกรรมการได้ทั้งงานของเลขานุการและงานด้านกฎหมาย (ในชั้นกรรมการ) และการพัฒนา นิติกร เป็น “นักกฎหมายนิติบัญญัติ” ในอนาคต ส่วนวิทยากรจะมีบทบาทสนับสนุนด้านเลขานุการและ วิชาการที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการคณะนั้น ๆ ซึ่งต่อไปจะพัฒนาให้เป็น “นักวิชาการนิติบัญญัติ (ในชั้นกรรมการ)” ในอนาคตเช่นเดียวกันส่วนตำแหน่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต้องใช้ ผู้มีความรู้และทักษะ โดยเฉพาะคือ เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล ซึ่งหากจะมีการควบสายงานกับตำแหน่ง เจ้าหน้าที่/เจ้าพนักงานธุรการในอนาคต ผู้เขียนมีความเห็นว่าการกำหนดลักษณะเฉพาะตำแหน่งควร จะต้องระบุเน้นความรู้ ความสามารถด้านงานบันทึกข้อมูล (งานพิมพ์) และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การใช้โปรแกรมสำเร็จรูป มิฉะนั้นอาจจะได้บุคลากรที่มีความรู้พื้นฐานเพียงพิมพ์งานด้วยคอมพิวเตอร์ ได้แต่ไม่มีทักษะและความสามารถด้านงานบันทึกข้อมูลและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุน การปฏิบัติงาน ซึ่งเท่ากับว่ากลุ่มงานอาจได้บุคลากรที่มีความรู้งานธุรการ แต่ไม่มีความรู้และทักษะความ เชี่ยวชาญในฐานะ “เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล” ที่มีอยู่ในปัจจุบัน แต่ด้วยการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ ตำแหน่งและการสอบบรรจุเข้ารับราชการนั้น เน้นต้องมีคุณลักษณะและการสอบของเจ้าหน้าที่บันทึก ข้อมูลเดิมโดยกำหนดในตำแหน่งที่ควบสายงานใหม่ ก็จะทำให้การปฏิบัติงานสนับสนุนภารกิจของ คณะกรรมการมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์การบริหารที่กล่าวกันว่า “ใช้คนน้อย แต่มีประสิทธิภาพสูงสุด” ถือเป็นหลักการที่ดี อย่งไรก็ดี ผู้เขียนมีความเห็นว่า “ใช้คนน้อย” ควรพิจารณาคำว่า “น้อย” ซึ่งควร หมายความว่า “ความเหมาะสมกับปริมาณงาน” เนื่องจากหากบริหาร โดยใช้คนน้อย แต่มีปริมาณงาน มากเกินจำนวนคนที่รองรับให้เสร็จในเวลาเดียวกันก็ทำให้มีผลต่อประสิทธิภาพและผลผลิตของงาน ได้ ดังนั้น การกำหนดอัตรากำลังควรคำนึงถึงความเหมาะสมกับปริมาณงานที่รองรับคณะกรรมการ

อย่างไรก็ดี หากมีอัตรากำลังที่เหมาะสมกับปริมาณงานแล้ว ผู้เขียนยังมีข้อควรคำนึงว่า เมื่อมีอัตรากำลังที่พอเพียงรองรับปริมาณงานแล้ว มิใช่หมายความว่าบุคลากรจะมีงานน้อยลง เวลาเหลือ มากขึ้น แต่จะหมายความว่ามิบุคลากรที่เพียงพอกับปริมาณงานและสามารถสนับสนุนงานของ คณะกรรมการได้เพิ่มขึ้นทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ อีกทั้งหากมีเวลาที่จะได้ปรับปรุง/พัฒนางานให้ ก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

## บรรณานุกรม

- กองกรรมาธิการ ๒, สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. ๒๕๓๖. เอกสาร  
ประกอบการประชุมอบรมข้าราชการ. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภา  
ผู้แทนราษฎร.
- กลุ่มงานนโยบายและแผน, สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. ม.ป.ป. การแบ่งส่วน  
ราชการและการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบสำนักงานเลขาธิการสภา  
ผู้แทนราษฎร. กรุงเทพฯ : สำนักการพิมพ์, สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- คณะกรรมการการท่งเที้ยว สภาผู้แทนราษฎร. ๒๕๔๗. สรุปผลงานของคณะกรรมการ  
การท่งเที้ยว สภาผู้แทนราษฎร ระหว่าง ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๔๔ – ๓๐ มิถุนายน  
๒๕๔๗. สมัยนายทรงศักดิ์ ทองศรี ประธานคณะกรรมการการท่งเที้ยว.  
กรุงเทพฯ : สำนักการพิมพ์, สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- คณะกรรมการการท่งเที้ยว สภาผู้แทนราษฎร. ๒๕๔๗. สรุปผลงานของ คณะกรรมการ  
การท่งเที้ยว สภาผู้แทนราษฎร ระหว่าง ๑ กรกฎาคม ๒๕๔๗ – ๕ มกราคม  
๒๕๔๘. สมัยนายทรงศักดิ์ ทองศรี ประธานคณะกรรมการการท่งเที้ยว. เล่ม ๒.  
กรุงเทพฯ : สำนักการพิมพ์, สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- คณะกรรมการการท่งเที้ยว สภาผู้แทนราษฎร. ๒๕๔๘. รายงาน เรื่อง สรุปผล  
การดำเนินงานในช่วงสมัย สภาผู้แทนราษฎร ปีที่ ๑ (สมัยสามัญทั่วไป) ระหว่างวันที่  
๒๗ เมษายน – ๒๑ สิงหาคม ๒๕๔๘. เล่ม ๑. กรุงเทพฯ : สำนักการพิมพ์, สำนักงาน  
เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- คณะกรรมการการท่งเที้ยว สภาผู้แทนราษฎร. ๒๕๔๘. รายงาน เรื่อง สรุปผลการ  
ดำเนินงานในช่วงสมัย สภาผู้แทนราษฎร ปีที่ ๒ (สมัยสามัญนิติบัญญัติ) ระหว่าง  
วันที่ ๒๑ สิงหาคม ๒๕๔๘ – ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๘. เล่ม ๒. กรุงเทพฯ : สำนัก  
การพิมพ์, สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- สภาผู้แทนราษฎร. ม.ป.ป. ข้อบังคับการประชุมสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. ๒๕๔๔. กรุงเทพฯ :  
สำนักการพิมพ์, สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- รองศาสตราจารย์ เสน่ห์ จุ้ยโต. ๒๕๔๖. เอกสารประกอบการบรรยายการประชุม  
เชิงปฏิบัติการ เรื่อง การบริหารความรู้. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภา  
ผู้แทนราษฎร.

- ธงชัย สันติวงษ์. ๒๕๒๘. การวางแผน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- ตุลา มหาศุขานนท์. ๒๕๔๕. หลักการจัดการ หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.
- เสนาะ ดิยาวี. ๒๕๔๓. หลักการบริหาร : การวางแผน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์.
- อุทัย เลาหวิเชียร. ๒๕๔๔. เอกสารการสอน ร.อ. ๖๐๐ หลักการจัดการ การบริหารเชิงกลยุทธ์.  
กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ม.ป.ป. อัดสำเนา.

### เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

- กฤษ เพิ่มทันจิตต์. การวางแผน. ได้จาก <http://www.geocities.com/mppm๖๐๕๕/pp๗๐๑.html>  
: ๒๕๔๖.
- นันท์ เสถียรศักดิ์พงศ์. การบริหารจัดการ. ได้จาก <http://www.otinthailand.org/images/๑๑๑๕๘๕๕๕๕/Management.ppt> : ๒๕๔๖.
- นิภา เข้มวจิ. การบริหารจัดการ. ได้จาก <http://www.geocities.com/praasitt๒๐๐๓> : ๒๕๔๗,  
อ้างอิงใน อธิปไตย กสิสุนทร.
- สำนักสุขศาสตร์. การวางแผน. ได้จาก <http://www.did.go.th/region๓/webfile/interesting/interesting/planning.html> : ๒๕๔๖.
- สมชาย ปราการเจริญ. การวางแผนโครงการด้วย PERT/CPM. ได้จาก <http://www.library.kmitb.ac.th/project/sci/CS/cs๐๐๐๒.html> PERT/CPM : ๒๕๔๖.
- ธวัช สุทธิกุลสมบัติ. การวางแผน. ได้จาก <http://www.udru.ac.th/tawat/plan-๑.html> : ๒๕๔๖.
- ธนศ ขำเกิด. การวางแผน. ได้จาก <http://www.gotoknow.org/blog/tanes> : ๒๕๔๖.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี. การวางแผน. ได้จาก <http://www.isc.ru.ac.th/data/PS๐๐๐๐๕๐๕๓.doc>, อ้างอิงใน [www.ripb.ac.th/intanin/elearn/EJUDKAN/lesson\\_๐๓/orm\\_๐๓.๑.html](http://www.ripb.ac.th/intanin/elearn/EJUDKAN/lesson_๐๓/orm_๐๓.๑.html) : ๒๕๔๖.
- อนันต์ เกตุวงศ์. การวางแผน. ได้จาก <http://www.geocites.com/mppm๖๐๕๕/pp๗๐๑.html>  
: ๒๕๔๖.



## ภาคผนวก

### ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาววราภรณ์ สุขประเสริฐ
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการกลุ่มงานคณะกรรมการการทอ่งเที้ยว (วิทยากร ๘ ว.)
ชื่อหน่วยงาน	กลุ่มงานคณะกรรมการการทอ่งเที้ยว สำนักกรรมการ ๓ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
สถานที่ตั้ง	สำนักกรรมการ ๓ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ถนนอุทอ่งใน เขตดุสิต กทม. ๑๐๓๐๐
วุฒิการศึกษา	กรุศาสตร์บัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับสอง) ๒๕๒๒ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) อักษรศาสตร์มหาบัณฑิต (ภาษาศาสตร์) ๒๕๓๓ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)
ประสบการณ์การทำงาน	๒๐ พ.ศ. ๒๓ อาจารย์ ๑ ระดับ ๓ โรงเรียนศึกษานารี กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ๒๘ ก.ย. ๒๗ อาจารย์ ๑ ระดับ ๔ โรงเรียนศึกษานารี กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ๒๘ ก.ย. ๓๓ อาจารย์ ๒ ระดับ ๕ โรงเรียนศึกษานารี กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ๒๔ มี.ค. ๓๕ วิทยากร ๕ ฝ่ายประชุม ๔ กองกรรมการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ๒๘ มี.ย. ๓๗ วิทยากร ๖ ฝ่ายประชุม ๔ กองกรรมการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

- ๑๒ พ.ย. ๔๕    วิทยากร ๗ ว.  
ฝ่ายประชุม ๕ กองกรรมการ ๒  
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
- ๒๖ ส.ค. ๔๕    วิทยากร ๗ว.  
กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง  
สำนักกรรมการ ๓  
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
- ๒๑ ม.ค. ๔๖    ผู้อำนวยการกลุ่มงานคณะกรรมการการท่องเที่ยว  
(วิทยากร ๗ ว.)  
สำนักกรรมการ ๓  
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
- ๓๐ ก.ย. ๔๖    ผู้อำนวยการกลุ่มงานคณะกรรมการการท่องเที่ยว  
(วิทยากร ๘ ว.)  
สำนักกรรมการ ๓  
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
-

