



เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล  
เรื่อง การบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

นางจิราวรรณ ชัยพานิช

เอกสารนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตร "การพัฒนานักบริหารระดับสูง" รุ่นที่ ๑  
สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ ซึ่งดำรงตำแหน่งระดับ ๘ ที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะได้รับ  
การประเมินให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๙

สำนักพัฒนาบุคลากร  
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

พ.ศ. ๒๕๔๗



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand

วันที่...../...../.....  
เลขทะเบียน.....  
เลขที่.....

**เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล**  
**เรื่อง การบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร**

**นางจิราวรรณ ชัยพานิช**

เอกสารนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตร “การพัฒนานักบริหารระดับสูง” รุ่นที่ ๑  
สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ ซึ่งดำรงตำแหน่งระดับ ๘ ที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะได้รับ  
การประเมินให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๙

**สมบัติห้องสมุดรัฐสภา**  
สำนักพัฒนาบุคลากร  
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

พ.ศ. ๒๕๕๗



**LIRT**

Legislative Institutional Repository of Thailand

## บทคัดย่อ

**เรื่อง** การบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

**ผู้ทำการศึกษาค้นคว้า** นางจิราวรรณ ชัยพานิช

### ความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากการบริหารเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินภารกิจต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภารกิจของภาครัฐหรือภาคเอกชน ไม่ว่าภารกิจนั้นจะมีวัตถุประสงค์หรือภารกิจอย่างใดทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจด้วยกระบวนการโลกาภิวัตน์ ทำให้การค้าปราศจากพรมแดนระหว่างประเทศขวางกั้น เทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสารที่สามารถถ่ายทอดทั่วทุกมุมโลกได้ในเวลาเดียวกัน ตลอดจนความจำกัดในทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่ ทำให้เกิดภาวะการแข่งขันรุนแรงมากขึ้น ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงพัฒนา และคิดค้นแนวทางในการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

### วัตถุประสงค์ในการศึกษาค้นคว้า

องค์กรทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ไม่ว่าจะมีภารกิจอย่างใดด้านการเมือง เศรษฐกิจ หรือสังคม ย่อมจะมีแนวทางในการบริหารงานเป็นหัวใจในการดำเนินภารกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การปฏิบัติงานขององค์กรภาครัฐต้องเร่งที่จะบริหารจัดการภาครัฐให้เป็นแบบเอกชนเพื่อเน้นลูกค้า ผู้รับบริการคือประชาชนส่วนใหญ่ให้ได้ผลประโยชน์สูงสุด โดยนำเทคนิคการบริหารของภาคเอกชนมาปรับใช้เพื่อสร้างมาตรฐานงานให้แบบมืออาชีพ ตลอดจนต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดและใช้ให้คุ้มค่าทำให้องค์กรภาครัฐต้องปฏิรูปการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพก็คือ การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่รวมทั้งทรัพยากรมนุษย์อย่างคุ้มค่าที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็พยายามลดความสูญเสียลงให้เหลือน้อยที่สุด และใช้เวลาในการปฏิบัติงานให้เร็วที่สุด ลดความสูญเสียของทรัพยากรรวมทั้งตัวมนุษย์ลงให้เหลือน้อยที่สุดย่อมสร้างความมั่นคงให้องค์กรมากขึ้นด้วย

เอกสารฉบับนี้ จึงมีวัตถุประสงค์ที่จะวิเคราะห์ให้เห็นแนวทางในการบริหารงานที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร บุคลากร และผู้รับบริการด้วย

### วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การวิเคราะห์ข้อมูลวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารโดยนำ OMA SYSTEM มาใช้ในการบริหารงานของกลุ่มงาน



LIRT

### ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

การการศึกษาค้นคว้านี้มุ่งเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะองค์กรนั้นจะมีภารกิจหลักด้านใด พร้อมทั้งวิเคราะห์ให้เห็นถึงการนำแนวคิดในการบริหารที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรไปสู่ภาคปฏิบัติโดยใช้แบบ Documentary Research

### เนื้อหาของการศึกษาค้นคว้า

เอกสารฉบับนี้ได้เริ่มในบทที่ 1 โดยชี้ให้เห็นถึงภาวะการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยี เป็นต้น ทำให้ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา เพื่อหาแนวทางในการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

การปรับปรุง พัฒนาหาแนวคิดในการบริหารงานใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานนั้น จำเป็นที่จะต้องศึกษาทฤษฎีการบริหารต่าง ๆ เช่น ทฤษฎีการบริหารงานเชิงวิทยาศาสตร์ของ Taylor ทฤษฎีการบริหารงานเชิงกระบวนการบริหารของ Fayol ทฤษฎีการบริหารงานที่มีความสัมพันธ์ของสังคมมนุษย์ของ McGregor เป็นต้น เป็นจุดเริ่มต้น

บทที่ 2 เป็นการอธิบายให้ทราบถึงวิธีการสร้างกลยุทธ์ในการบริหารงานที่ดี การผสมผสานทฤษฎีบริหารเชิงวิทยาศาสตร์และเชิงพฤติกรรมสังคมมนุษย์ เป็นแนวคิดในการบริหารงานเรียกว่า OMA SYSTEM และมุ่งเน้นการศึกษาวิเคราะห์ OMA SYSTEM สู่ภาคปฏิบัติ โดยได้นำ OMA SYSTEM มาเป็นการพัฒนาองค์กร บุคลากร และผู้ให้บริการ

บทที่ 3 วิเคราะห์การบริหารงานองค์กรที่ดีเป็นอย่างไร และหากองค์กรขาดการบริหารงานที่ดีแล้วจะเกิดปัญหาต่อองค์กร บุคลากรและตัวเราเองอย่างไร

บทที่ 4 สรุปและข้อเสนอแนะในการบริหารงาน OMA SYSTEM ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานได้สำเร็จจริง

### ผลการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาวิเคราะห์เรื่องการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ผู้เขียนได้คิดค้นแนวคิดในการบริหารงานที่เรียกว่า "ระบบงานและการบริหารควบคุมตรวจสอบองค์กร" [OPERATION MANAGEMENT (ADMINISTRATION) AND AUDIT SYSTEM] หรือเรียกว่า OMA SYSTEM ซึ่งรวมแนวคิดทฤษฎีบริหารแบบหลักเกณฑ์หรือแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management) ของ Federick W. Taylor และทฤษฎีบริหารที่เน้นถึงความสัมพันธ์ของสังคมมนุษย์ของ Douglas McGregor ที่เรียกว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ปัจจัยที่นำ OMA SYSTEM มาใช้ในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว มีปริมาณและคุณภาพสูง แต่ใช้คนและเสียค่าใช้จ่ายน้อยและผู้ให้บริการมีความพึงพอใจ มีดังนี้

1. ระบบงาน ของ OMA SYSTEM ซึ่งมีการแบ่งหน้าที่แต่ไม่แบ่งความรับผิดชอบ เช่น การให้บริการข้อมูลจดหมายเหตุ ซึ่งโดยทั่วไปข้าราชการที่รับผิดชอบงานด้านจดหมายเหตุจะเป็นผู้ให้บริการค้นคว้าข้อมูลจดหมายเหตุ แต่ในการบริหารงานแบบ OMA SYSTEM ข้าราชการทุกคนสามารถให้บริการข้อมูลจดหมายเหตุได้ ซึ่งทำให้สามารถดำเนินงานได้รวดเร็ว เป็นการพัฒนาคลกรไปในตัว ทำให้ข้าราชการได้รับความรู้ มีทักษะในงานด้านอื่นเพิ่มขึ้นและในที่สามารถทำงานทดแทนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ระบบประเมินและตรวจสอบ ซึ่ง OMA SYSTEM ใช้รายงาน แบบการขอใช้บริการ เป็นแบบฟอร์มที่ทางกลุ่มงานพิพิธภัณฑ์และจดหมายเหตุจัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ขอใช้บริการเป็นผู้กรอกหลังรับบริการ ทำให้ตรวจสอบผลงานได้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ ในการประเมินการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ จะมีหน่วยงานหลักคือสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นผู้ประเมินทุก 6 เดือน ซึ่งในการประเมินการปฏิบัติงานเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่น่ามาสู่การพัฒนาคลกรอย่างแท้จริงที่ได้ผล
3. ระบบการพัฒนา ระบบทุกระบบของ OMA SYSTEM จะต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอจะหยุดนิ่งไม่ได้ สำหรับระบบการพัฒนาของ OMA SYSTEM นั้น นอกจากจะพัฒนาระบบงาน ระบบประเมินและตรวจสอบและพัฒนาระบบของตัวมันเอง

### ข้อเสนอแนะ

เอกสารฉบับนี้ เพื่อเสนอแนะการปฏิบัติงานของบุคคลากรในกลุ่มงานพิพิธภัณฑ์และจดหมายเหตุให้การบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร การนำ OMA SYSTEM ไปใช้ในการบริหารงานทั้งการประสานงานกับองค์กรภายในและภายนอก

## คำนำ

การบริหารเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นแนวทางในการบริหารจึงจำเป็นต้องใช้เทคนิคและกลยุทธ์ที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ แต่เนื่องด้วยในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วความกระแสโลกาภิวัตน์เป็นสาเหตุให้การดำเนินการติดต่อกันระหว่างสังคมปราศจากพรมแดนระหว่างประเทศชวากัน ทำให้มนุษย์ได้รับทราบข้อมูลข่าวสารทั่วทุกมุมโลกได้ในเวลาเดียวกัน รวมทั้งการพยายามจำกัดทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่เพียงเล็กน้อยในโลก ทำให้เกิดภาวะการวางแผนการปฏิบัติงานแนวใหม่ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์ที่มีคุณภาพพร้อมทั้งปริมาณสูงสุดด้วย

ผู้เขียนในฐานะเป็นผู้บริหาร ซึ่งเล็งเห็นประเด็นปัญหาดังกล่าว จึงได้นำเสนอแนวทางในการบริหารงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร โดยได้ผสมผสานทฤษฎีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ของ Taylor กับทฤษฎีเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์และสังคมของ McGregor ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ของ Maslow และแนวคิดแบบ OMA SYSTEM นำมาวิเคราะห์ร่วมกันได้ก่อให้เกิดภาพความสมบูรณ์ขององค์กรที่สร้างความก้าวหน้าให้องค์กรใหญ่ได้อย่างแท้จริง

เอกสารส่วนบุคคลฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความร่วมมือจากหลาย ๆ ฝ่าย อันได้แก่ อาจารย์ผู้สอนที่ให้แนวคิด และผู้ร่วมงานทุกท่าน

ท้ายนี้ ผู้เขียนขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ทุกคนในกลุ่มงานพิพิธภัณฑ์และจดหมายเหตุที่มีส่วนร่วมในแรงบันดาลใจสำหรับการบริหารองค์กรตลอดมา

นางจิรวรรณ ชัยพานิช

ผู้ทำการศึกษา



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญแผนภาพ	ฉ
บทที่ ๑    บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่ทำการศึกษา	1
วัตถุประสงค์และขอบเขตการศึกษา	4
วิธีดำเนินการศึกษา	4
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	5
ข้อจำกัดของการศึกษา	12
ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา	12
บทที่ 2    กลยุทธ์ในการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานขององค์กร	13
แนวคิดของการบริหารตามแบบ OMA SYSTEM	22
บทที่ 3    วิเคราะห์องค์การ	25
ความเป็นมา	25
การพัฒนาองค์กรโดย REENGINEERING	29
การพัฒนาองค์การจะแก้ปัญหาคาการบริหารที่ไม่ดีอย่างไร	33
บทที่ 4    สรุปและเสนอแนะ	39
บรรณานุกรม	41
ภาคผนวก	42
แบบขอใช้บริการ	43
แบบฟอร์มการประเมินผลงานการลงบัญชีเอกสารและจัดทำบัญชีช่วยค้น	44
ประวัติย่อผู้ทำการศึกษาค้นคว้า	45



# LIART

## สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่	
1. แสดงโครงสร้างของความต้องการของมนุษย์	10
2. แสดงถึงพื้นฐานในการสร้างเทคนิคและ กลยุทธ์การบริหารงาน OMA SYSTEM	16
3. โครงสร้างและรูปแบบของ OMA SYSTEM	22

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่ทำการศึกษา

การบริหารงานภาครัฐในปัจจุบันเป็นการบริหารงานเพื่อมุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และในการบริหารได้มีการนำแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารที่หน่วยงานเห็นว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุดมาใช้ อาทิ ทฤษฎีบริหารของ Taylor หรือแนวคิดการบริหารของ Gulick และ Urwick ซึ่งเป็นที่รู้จักกันในหมู่นักบริหารทั่วไปที่มีอักษรย่อว่า POSDCORB และทฤษฎีการบริหารแนวใหม่ซึ่งกระบวนการบริหารของ Fayol มีหลักเกณฑ์ที่เข้าใจร่วมกันคือ POLE หรือ PODC หรือ POLCC เป็นต้น ซึ่งโดยเนื้อหาของการบริหารนั้นจะกำหนดว่าจะต้องมีหลักการหรือรูปแบบใด หากทำตามหลักการนั้นจะทำให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความราบรื่นได้นั้นย่อมเป็นไปได้ด้วยความลำบาก ทั้งนี้เพราะการบริหารองค์กรยังมีพฤติกรรมของสังคมและพฤติกรรมของมนุษย์เข้ามาประกอบด้วย ดังนั้น จะเห็นได้ว่าแนวคิดหรือทฤษฎีบริหารต่าง ๆ จะได้รับการปรับปรุงและพัฒนาตลอดมาเพื่อให้มีความเหมาะสมกับสภาพและสิ่งแวดล้อมในสมัยนั้น แต่ภาวะของการเปลี่ยนแปลงทางด้านต่าง ๆ ในปัจจุบันการบริหารย่อมมีการเปลี่ยนแปลงออกไปตามลักษณะของสังคม และตามลักษณะของภาวะเศรษฐกิจ รวมถึงภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสารที่สามารถถ่ายทอดทั่วทุกมุมโลกได้ในเวลาเดียวกัน

### ภาวะการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร

หลักการบริหารงานที่ดีต้องมีหลักการประสานงานโดยมีมนุษย์สัมพันธ์ การเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมและพฤติกรรมของสังคมแล้ว ในการบริหารงานยังต้องใช้เทคโนโลยีเข้าร่วมด้วย จึงทำให้การบริหารงานบรรลุถึงจุดมุ่งหมายขององค์กรได้รวดเร็วและถูกต้องแม่นยำมากยิ่งขึ้นในโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลง ซึ่งเทคโนโลยีถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวาง การติดต่อสื่อสารเป็นไปด้วยความรวดเร็วยิ่งขึ้น ในการบริหารงานถ้าขาดเทคโนโลยีก็จะทำให้ล่าช้า การสั่งงานแบบใหม่ การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการบริหารงาน การใช้เครื่องมือสื่อสาร การใช้วิธีการสื่อสารแบบต่าง ๆ เป็นเครื่องช่วยในการบริหารงานเป็นไปด้วยความรวดเร็ว การบริการที่ทันใจผู้รับซึ่งเป็นรูปแบบใหม่ที่ได้จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี



การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี กระแสข่าวสารข้อมูลที่รวดเร็ว เพื่อยกระดับคุณภาพของงาน การเปิดรับเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ย่อมหมายถึง การพัฒนาฝีมือพนักงานให้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ พร้อมกันไปด้วย ผลอีกนัยหนึ่งของการสื่อสารข้อมูลกันอย่างทั่วถึง คือ เป็นการสร้างระบบเปิด (Openness) ของการบริหารงานไปในตัวด้วย ให้มีความโปร่งใส ให้สื่อมวลชนหรือผู้มีอำนาจหน้าที่ตรวจสอบได้ ตอบได้ถึงสาเหตุของปัญหา ความก้าวหน้า เปิดเผยในสิ่งที่ตนทำไป เปิดกว้าง-ยอมรับแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ที่อาจจะดีกว่า ประหยัดกว่า ผลที่ตามมาของการสื่อสารด้วยเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตสมัย สื่อยังเป็นแหล่งตรวจสอบที่เกิดจากสาธารณชนที่รับทราบข้อมูลอีกด้วย

### ภาวะการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ

การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และด้านการติดต่อแลกเปลี่ยนระหว่างกันอย่างทั่วถึง จากเดิมที่เน้นขนาดและปริมาณมาเป็นการแข่งขันที่ชิงไหวพริบภายใต้การตอบสนองและเวลาที่รวดเร็ว (Responsiveness & Speed) เพื่อชิงความได้เปรียบความเป็นผู้นำ ผลของกระแสโลกาภิวัตน์ จึงทำให้เกิดการศึกษาวิธีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อชิงความได้เปรียบ ก่อให้เกิดการบริหารเพื่อความเปลี่ยนแปลง (Management of Change) ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การลงทุนของบรรษัทข้ามชาติ การยุบรวมกิจการธุรกิจ การรีอู และปรับระบบการลดขนาดกำลังคน การปรับปรุงโครงสร้างของภาครัฐให้เล็กลงแต่เต็มไปด้วยคุณภาพ ที่กำหนดลักษณะงานสายการบังคับบัญชาให้น้อยชั้นลง จากแบบแนวตั้งเป็นแนวราบมากที่สุด สร้างความยืดหยุ่น และคล่องตัวมากขึ้น เพื่อหาขนาดที่เหมาะสม (Rightsizing) การคิดเป็นกลยุทธ์อยู่เสมอ ผลลัพธ์อย่างหนึ่งที่ผู้นำต่าง ๆ ต้องเผชิญคือ การหารูปแบบผสมผสานที่เหมาะสม ระหว่างกระแสของโลก กับกระแสวัฒนธรรมท้องถิ่นมาพัฒนางานในองค์กรให้เกิดผลสัมฤทธิ์มากที่สุด

### การเปลี่ยนแปลงลักษณะของสังคม

การบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ นั้น จะขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละสังคม เช่น ในสังคมยุโรปและสังคมไทย มีการบริหารงานในองค์กรแตกต่างกัน ถึงแม้ว่าจะมีการนำแนวคิดหรือทฤษฎีบริหารแบบเดียวกันมาใช้ก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสังคมไทย เนื่องจากประเทศไทยเป็นประเทศเอกราชมาเป็นเวลาช้านาน ในขณะที่ประเทศต่าง ๆ ภายในทวีปเอเชียต้องตกเป็นประเทศเมืองขึ้นของจักรวรรดินิยมตะวันตกเป็นเวลาหลายสิบและหลายร้อยปี การที่ประเทศไทยเป็นเอกราชเช่นนี้จึงทำให้พฤติกรรมต่าง ๆ ในสังคมมีความแตกต่างกับพฤติกรรมทางสังคมของประเทศอื่น ๆ เป็นสังคมของความอ่อนโยน เห็นอกเห็นใจเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน ซึ่งผิดกับสังคมของ

ประเทศอื่น ๆ ที่มีความร้อนรนต่อสู้เพื่อความเป็นอิสระและเสรีภาพ มีความเห็นแก่ตัว ความแตกต่าง ของสังคมไทยกับสังคมประเทศที่เคยเป็นเมืองขึ้นของประเทศอื่นจึงมองเห็นได้ชัดเจน

นอกจากมีระบบของสังคมไทยแต่เดิมเป็นระบบสังคมที่มีการปกครองแบบ สมบูรณาญาสิทธิราชย์ รูปแบบของการบริหารเป็นภาพรวมศูนย์อำนาจสั่งการที่พระมหากษัตริย์ จนกระทั่งได้มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองมาเป็นระบอบประชาธิปไตย ซึ่งประเทศไทยได้เปลี่ยนแปลง ไปมาก ภายหลังจากเปลี่ยนแปลงการปกครองมาเป็นระบบรัฐสภาตลอดระยะเวลา 72 ปี พฤติกรรมของประชาชนในสังคมไทย การตัดสินใจในการบริหารงานขึ้นอยู่กับผู้นำทำให้เกิดพฤติกรรมของสังคมแบบหนึ่ง ลักษณะหรือรูปแบบทางการบริหารเป็นแบบระบบศูนย์รวมอำนาจสั่ง การ การตัดสินใจมักจะมีอยู่ผู้เดียวและเป็นผู้บริหารสูงสุดเพียงผู้เดียวและเป็นสังคมที่ยึดถือตัวบุคคลมากกว่า หลักการหรือนโยบาย ซึ่งการบริหารงานแบบรวมศูนย์อำนาจพบว่า

1. ก่อให้เกิดความไม่รับผิดชอบของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การบริหารแบบรวมศูนย์ อำนาจสร้างกฎเกณฑ์ของตนเองขึ้นมาโดยไม่รู้ตัว กฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาคือ การสร้างกฎเกณฑ์แห่งความไม่รับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน เพราะผู้อยู่ใต้บังคับ บัญชาถือว่าบุคคลที่อยู่เหนือกว่าและควบคุมตนเองเป็นผู้รับผิดชอบงานอยู่แล้ว เป็นสาเหตุของการทิ้งงาน
2. ผู้ปฏิบัติงานขาดความคิดริเริ่มและขาดความอิสระในการปฏิบัติงาน เพราะทุก สิ่งทุกอย่างดำเนินงานโดยผู้ควบคุมที่มีอำนาจเหนือกว่า
3. ผู้ปฏิบัติงานระดับกลางและล่างขาดอำนาจในการตัดสินใจ ไม่สามารถแก้ปัญหา ได้ นำไปสู่สภาพความอ่อนแอขององค์กร

ดังนั้น การบริหารงานในสังคมไทยซึ่งส่วนใหญ่เป็นการบริหารงานแบบรวมศูนย์ อำนาจสั่งการนั้น จึงเป็นสังคมที่บุคคลต่าง ๆ ในองค์กรมักจะไม่สามารถที่จะตัดสินใจ หรือ ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งลงไปถ้าหากว่าผู้บริหารในระดับสูงไม่ได้สั่งการ การนำแนวคิดหรือ ทฤษฎีบริหารมาใช้ในสังคมไทยจึงต้องมีการปรับปรุงหรือประยุกต์ให้เหมาะสมกับสังคมไทย

การบริหารงาน คือ หัวใจของทุกสิ่งในการดำเนินการภารกิจทั้งภาครัฐและเอกชน ไม่ว่าจะองค์กรจะมีวัตถุประสงค์หรือภารกิจใดทั้งการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ดังนั้น ขอบเขตของการปรับปรุงการบริหารงานจะครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ค่อนข้าง กว้าง อาทิ การเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน การลดค่าใช้จ่าย การเน้นการวางแผนและ ควบคุมการสร้างและพัฒนาระบบภายในองค์กร การปรับกระบวนการปฏิบัติงานการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์และเทคโนโลยี ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมร่วม (Shared value)

## วัตถุประสงค์และขอบเขตของการศึกษา

### 1. วัตถุประสงค์

- 1.1 เพื่อวิเคราะห์การบริหารงานภาครัฐซึ่งจะต้องใช้กลยุทธ์ในการบริหารงาน จึงจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้
- 1.2 เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้การนำกลยุทธ์ OMA SYSTEM มาใช้ในการบริหารงาน ให้องค์กรประสบความสำเร็จและนำสู่ปริมาณและคุณภาพที่น่าพึงพอใจ

### 2. ขอบเขต

การวิเคราะห์เชิงคุณภาพนี้ ได้นำแนวคิดกลยุทธ์ในการบริหารงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรมาใช้ซึ่งได้กำหนดขอบเขตการศึกษาเพียงกลุ่มงานพิพิธภัณฑสถานและจดหมายเหตุ

## วิธีดำเนินการศึกษา

### 1. ข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเก็บรวบรวมจากงานที่ปฏิบัติตลอดมา และการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มงานอื่น ๆ หรือหน่วยงานภายนอก

### 2. วิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์เปรียบเทียบข้อได้เปรียบและเสียเปรียบ ของการบริหารงานโดยการนำ OMA SYSTEM มาใช้ในการบริหารงานของกลุ่มงานพิพิธภัณฑสถานและจดหมายเหตุกับการบริหารงานของกลุ่มงานอื่น ๆ ภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

## วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิเคราะห์ในการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรมีหลายทฤษฎีที่อธิบายถึงกลยุทธ์ พฤติกรรมของมนุษย์และของสังคมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน ซึ่งจะมีทั้งทฤษฎีที่เน้นศาสตร์และทฤษฎีที่เน้นศิลปะ ในการศึกษาครั้งนี้ได้เลือก 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีบริหารของ Frederick W. Taylor ซึ่งเป็นทฤษฎีที่วางหลักการที่เกี่ยวกับการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ (Scientific management) และทฤษฎีบริหารของ McGregor โดยนำทฤษฎี X ซึ่งเป็นทฤษฎีการบริหารที่ไม่รวมความเชื่อมั่นอื่นใดทั้งสิ้นที่เกี่ยวกับรายละเอียดการวัดผล นอกจากความต้องการให้ทุกคนที่ทำงานในองค์กรได้ทำงานร่วมกันเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานและนำองค์กรสู่ความสำเร็จ

### 1.1. ทฤษฎีบริหารของ Taylor

ทฤษฎีบริหารของ Taylor ซึ่งเป็นทฤษฎีบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เน้นหนักในเรื่องของกระบวนการทำงานของแต่ละบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้น ๆ และได้พยายามพัฒนาความคิดที่เป็นหลักการในเรื่องของ "การกระทำที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว" (One best way) คือ ในการศึกษาบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรจะต้องศึกษาถึงผลผลิตที่บุคคลนั้น ๆ ได้กระทำ อันเป็นหนทางที่ได้ผลที่สุดและเกิดประสิทธิภาพมากที่สุดต่อการปฏิบัติงานในองค์กรนั้น

ทฤษฎีบริหารนี้เมื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน Taylor ได้ให้หลักการว่า ผลผลิตของงานแต่ละชิ้นที่บุคคลแต่ละบุคคลได้กระทำเพื่อองค์กร จะต้องได้ค่าแรงสูงหรือต่ำตามความเหมาะสมของคุณภาพงานที่ได้กระทำลงไปนั้นเป็นสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไป โดยจะต้องถือว่าองค์กรจะต้องเป็นผู้ให้บริการแก่ลูกจ้างทุกคนให้มีความเสมอภาคกัน องค์กรจะต้องจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ที่มีความจำเป็นเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การฝึกคนงานให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้นมีความจำเป็นต่อการที่จะทำให้องค์กรได้มีคนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นการเพิ่มผลผลิตขององค์กร

การบริหารแบบวิทยาศาสตร์ ไม่ใช่เป็นสิ่งที่กระทำกันภายในเวลาอันจำกัด เพราะการจะเปลี่ยนความรู้สึกของคนที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรหนึ่ง ๆ นั้น เป็นสิ่งที่กระทำได้ยากมาก เพราะว่าการบริหารหรือการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ไม่สามารถจะเข้าไปสู่ความมุ่งหมายของการปฏิบัติงานได้จนกว่าผู้บริหารสามารถปฏิวัติบุคคลหรือปฏิวัติระบบในองค์กรได้สำเร็จ นั่นคือ จะต้องให้บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่นั้นได้มีทัศนคติต่อหน้าที่การงานของเขา ต่อตัวของเขาเอง ต่อผู้ร่วมงานของเขาและต่อองค์กรที่เขาปฏิบัติงานอยู่

ดังนั้น การบริหารหรือจัดการแบบวิทยาศาสตร์ จึงเป็นวิธีการที่ได้จัดขึ้นเพื่อให้สมาชิกในองค์กรทุกองค์กรได้กระทำกิจกรรม เพื่อการแสดงสมรรถภาพของแต่ละบุคคลในการทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่น ๆ ในองค์การ เพื่อให้ได้ผลิตผลที่มีประสิทธิภาพที่สูงที่สุด เนื่องจากในหลักการของความรู้ทางวิทยาศาสตร์ วิธีการศึกษาสิ่งใดทางวิทยาศาสตร์นั้นจะต้องประกอบด้วยลักษณะสำคัญ คือ การที่บุคคลจะกระทำกิจการใดก็ต้องอาศัยปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้คิดถึงสมมติฐานที่ได้วางไว้ให้เพื่อการพิสูจน์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่ง Taylor ได้กำหนดหลักการของวิธีการบริหารหรือจัดการแบบวิทยาศาสตร์เป็น 4 ประการ คือ

- 1.1.1 การกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้คิดหาวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน
- 1.1.2 การแบ่งแยกการทำงานออกเป็นส่วนย่อย ๆ
- 1.1.3 การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
- 1.1.4 นำวิธีการของการคัดเลือกบุคคลและการฝึกบุคคล

ในการศึกษาครั้งนี้ขอกล่าวถึงเฉพาะ ข้อ 1.1.1 การกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้คิดหาวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน และข้อ 1.1.2 การแบ่งแยกการทำงานออกเป็นส่วนย่อย ๆ ซึ่งจะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันการสร้างกลยุทธ์ของการบริหารในบทต่อไป

การกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้คิดหาวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน หาวิธีการที่จะให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีเสถียรภาพ และมีความพยายามที่ดีที่สุดที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามความมุ่งหมายและนโยบายที่องค์กรได้วางไว้ ดังนั้น การปฏิบัติงานจึงต้องมีระบบงานที่ถูกต้อง เช่น การบันทึกผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลที่ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย คือ การทำงานทุกอย่างย่อมมีพื้นฐาน ต้องมีกฎเกณฑ์ มีการตรวจสอบ และความรับผิดชอบของผู้ทำงานในแต่ละฝ่ายแต่ละหน่วย แต่วิธีการแบบนี้ในทางสังคมอาจจะเกิดความขัดแย้งกันได้ง่ายเพราะในสังคมที่ไม่เป็นระเบียบและสังคมที่ยังไม่มีอุปกรณ์ในการทำงานพร้อมย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องการให้องค์การใช้วิธีนี้ เพราะผู้ปฏิบัติงานจะต้องถูกกำหนดด้วยเวลา ผลสำเร็จของงานและความรับผิดชอบอย่างสูงของแต่ละบุคคล การจัดการหรือการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ไม่ใช่เรื่องง่ายนัก เพราะจะต้องอาศัยหลักการที่ถูกต้องแม่นยำในการคาดคะเนหรือพยากรณ์ไว้ว่าอะไรจะเป็นสิ่งที่จะทำให้เกิดความสำเร็จได้ จะต้องใช้เวลาอย่างน้อยแค่ไหน จำนวนคนต้องใช้เป็นจำนวนเท่าไร การแบ่งแยก การทำงานออกเป็นส่วนย่อย ๆ การทำงานในองค์กรหนึ่ง ๆ ไม่ใช่ขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานที่จะนึก จะคิดที่จะทำงานเองโดยไม่มีทางเสียลักษณะการจัดการแบบเก่า ๆ ที่ผ่านมาจะทราบว่าการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับบุคคลที่ปฏิบัติงานไม่ได้กำหนดแผนการต่าง ๆ ไว้อย่างแน่นอน กล่าวคือ ใครอยากทำอะไรก็ทำโดยไม่มีข้อจำกัด ขึ้นอยู่กับความพอใจของคนงานและขึ้นอยู่กับวิธีการมอบหมายงานให้กับผู้ทำงานซึ่งผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายให้ตามความเหมาะสม ซึ่งไม่ถูกต้องตามรูปแบบของการบริหารงานที่ต้องอาศัยการ

ดำเนินการและการจัดการที่ถูกต้องตามหลักฐานและข้อมูลหรือวิธีการในแนววิทยาศาสตร์ ภายใต้การจัดการองค์การแบบนี้ การทำงานจะถูกแบ่งออกเป็นอย่างน้อย 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายที่ทำงาน ภายใต้ของการควบคุมของการจัดการและฝ่ายที่ทำงานภายใต้การบงการของกลุ่มที่มีบุคคลทางฝ่าย จัดการได้มอบหมายให้แล้ว เช่น หัวหน้างาน เป็นต้น ซึ่งหัวหน้างานนี้ขึ้นอยู่กับฝ่ายการจัดการอีกต่อหนึ่ง การปฏิบัติงานในรูปนี้จึงเป็นการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือกันในทุกฝ่าย ไม่ได้ถือว่าการทำงานที่เป็นบุคคลจะมีความสำคัญมากกว่ากันทั้งนี้เพราะว่าการแบ่งสายงานให้สมาชิกที่ร่วมงานได้กระทำนั้นเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องทำงานอย่างมีการประสานกัน เช่น ในโรงแรมแห่งหนึ่ง การที่จะทำให้โรงแรมนั้นมีการบริหารงานที่ดีมิใช่ขึ้นอยู่กับคนทำความสะอาดห้องดีแต่เพียงฝ่ายเดียว แต่ต้องขึ้นอยู่กับเจ้าหน้าที่ต้อนรับ การจัดห้องน้ำที่สะอาดถูกสุขลักษณะอนามัย การมีเตียงนอนที่ดีและสะอาด การมีอาหารที่อร่อยและถูกรสนิยมของลูกค้าและอื่น ๆ อีกมากเป็นองค์ประกอบ แต่สิ่งเหล่านี้หาได้มาจากการทำงานของบุคคลเพียงกลุ่มหนึ่งไม่ จะต้องมาจากบุคคลหลาย ๆ ฝ่ายเข้ามาประกอบกัน การแบ่งสายงานรับผิดชอบในแต่ละสายงานจึงมีความสำคัญที่ทำให้กิจการนั้น ๆ ได้รับความนิยมและสำเร็จในการดำเนินกิจการ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของสายงานใดนั้นมิใช่ว่าจะเป็นความผิดพลาดขององค์กรทั้งหมด และการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขงานต้องขึ้นอยู่กับบุคคลที่ปฏิบัติงานทั้งหมดมี ส่วนร่วมกันด้วย

วิธีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ของ Taylor นี้ หากผู้ใช้ทฤษฎีนี้ไม่ได้ใช้อย่างถูกต้อง ฝ่ายจัดการจะถูกมองว่าบริหารลักษณะเป็นการขาดมนุษยสัมพันธ์ไป เพราะองค์กรจะมองดูเฉพาะผลผลิตเพียงเท่านั้น

## 1.2 ทฤษฎีบริหารของ McGregor

ทฤษฎีนี้ได้กล่าวถึงระบบลงทุนของมนุษย์ซึ่งประกอบด้วยสิ่งที่จะนำเข้ามาผลิตในองค์กร กระบวนการในการผลิตและผลผลิตที่ได้รับออกมา โดยถือระบบของสังคมที่อยู่ล้อมรอบองค์กรหรือหน่วยงานนั้นเป็นตัวที่มีอิทธิพลที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการจัดระบบต่าง ๆ ให้กับองค์กรและการจัดตั้งความมุ่งหมายในการผลิตอีกด้วย

นอกจากนั้นยังเชื่อว่า มนุษย์ตามธรรมชาติไม่ได้เป็นผู้ที่เกียจคร้านหรือเฉื่อยชาหรือชอบอยู่คนเดียวในโลก เพราะโดยเนื้อแท้ของมนุษย์แล้ว มนุษย์เป็นผู้ที่ชอบแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ สำหรับประกอบอาชีพและเพื่อการดำรงชีวิตของตนเอง เพื่อการอยู่รอดในสังคมและเพื่อได้ผ่านพ้นภาวะสิ่งแวดล้อมที่บังคับตนเองให้อยู่ในภาวะที่อึดอัด และตามลักษณะของสภาพการณ์ที่ยั่วยุต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในมนุษย์แต่ละคน ซึ่งทำให้มนุษย์จำเป็นจะต้องขวนขวายดิ้นรนเพื่อสนองความต้องการของตนเองตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง และเพื่อการหลุดพ้นจากภาวะที่ต้องทนทุกข์ทรมานอยู่ในสังคมซึ่งตนเองไม่ปรารถนา การที่มนุษย์ดิ้นรนเพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีกว่าในปัจจุบัน

หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ สิ่งที่ดีกว่าย่อมเป็นศัตรูของสิ่งที่ดีกว่าอยู่เสมอ (The better is always the enemy of the good) และจากแนวคิดของ Maslow นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยแบรนดิส ได้กล่าวไว้ว่าความต้องการของมนุษย์นั้นมีอยู่ 5 ประการ คือ

### 1. ความต้องการทางกาย

มนุษย์เป็นสัตว์ที่มีความต้องการ เมื่อได้รับสิ่งที่ต้องการเรียบร้อยแล้วมิใช่ว่ามนุษย์ผู้นั้นจะเพียงพออีกหาไม่ จะต้องมีความต้องการอย่างใหม่เกิดขึ้นมาแทนที่โดยไม่มีสิ้นสุด จนกว่าคนผู้นั้นจะตายไป โดยปกติแล้วมนุษย์จะต้องมีชีวิตที่เกี่ยวข้องกับองค์การหนึ่งองค์การใด และองค์การที่มนุษย์ เข้ามามีส่วนร่วมอยู่นั้นจะต้องมีการจัดระบบงานตามลำดับชั้นจากสูงไปต่ำ มนุษย์จะไม่มีองค์การที่ไม่ได้เรียงลำดับการจัดระบบงานไม่ว่าจะเป็นระบบงานแบบใด ไม่ว่าจะเป็นระบบคอมมิวนิสต์ สังคมนิยม เผด็จการหรือแม้แต่ประชาธิปไตยก็ต้องมีการจัดระบบในลักษณะเรียงตามลำดับชั้น จะมีความแตกต่าง ก็แต่เพียงวิธีการจัดระบบนั้น ๆ เท่านั้น

นอกจากนี้ความต้องการของมนุษย์ส่วนหนึ่งยังมีความต้องการในความรัก ความต้องการในตำแหน่ง ความต้องการสถานภาพและความต้องการที่จะรู้ในกิจกรรมต่าง ๆ ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เช่นเดียวกับความต้องการทางกายในเรื่องอาหารซึ่งจะมีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด ในระบบงานก็เช่นกันมนุษย์จะต้องมีความต้องการเพื่อมีงานทำและต้องหาวิธีทำงานให้ดียิ่งขึ้นและมีความรวดเร็วยิ่งขึ้น เพื่อการยังชีพของตนเอง ความต้องการนี้เป็นความต้องการขั้นต่ำสุด

### 2. ความต้องการในความปลอดภัย

เมื่อความต้องการทางร่างกายของมนุษย์ประสบผลสำเร็จแล้ว ความต้องการในขั้นต่อมาก็คือ ความต้องการที่จะได้รับความปลอดภัยซึ่งเป็นความต้องการในขั้นสูงขึ้นมา เพื่อปกป้องและต่อสู้กับอันตราย ความต้องการที่จะได้รับความปลอดภัยจะแตกต่างกับความต้องการในเรื่องความมั่นคงอยู่ที่ว่า เมื่อมนุษย์ได้อยู่ในภาวะสัมพันธ์กับความเป็นอิสระเมื่อใดมนุษย์จะเกิดความกลัวที่จะสูญเสียสิ่งที่ได้กำหนดเอาไว้ มนุษย์ก็จะต้องการที่ได้ความมั่นคง แต่เขากลับต้องการที่จะได้รับความคุ้มครองค้ำประกันสัญญาและความมั่นคงเกิดขึ้นมา เพื่อให้เกิดความปลอดภัยต่อภาวะการณ์ต่าง ๆ ดังนั้น ในการจัดระบบงานและการบริหารงานโดยทั่วไปไม่ว่าจะเป็นองค์กรใด การจัดระบบงานจึงจำเป็นที่ จะต้องนึกถึงความปลอดภัยของผู้ทำงานตั้งแต่ระดับต่ำจนถึงระดับสูง การให้ความปลอดภัยในการทำงานและชีวิตของผู้ทำงานจึงต้องจัดไว้ให้หลาย ๆ แบบ เป็นต้นว่า ในด้านสวัสดิการ คณงาน ด้านการเงินช่วยเหลือผู้ทำงานและครอบครัว



### 3. ความต้องการทางสังคม

เมื่อมนุษย์ได้รับความสมหวังจากความต้องการทางด้านร่างกายและได้รับความปลอดภัยจากภัยอันตรายทั้งสิ้นทั้งปวงแล้ว ความต้องการทางด้านสังคมก็จะเกิดขึ้นเป็นพฤติกรรมที่สำคัญต่อเนื่องกันมา นั่นก็คือ มนุษย์จะเกิดความรู้สึกที่ต้องการจะอยู่ร่วมกัน ต้องการที่จะมีการสมาคมกับผู้อื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับตนว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม และต้องการที่จะให้และรับความเป็นเพื่อนและรับความรักจากผู้อื่น นี่เป็นธรรมชาติของมนุษย์อีกเช่นกัน การจัดระบบงานและการบริหารงานในปัจจุบันจึงต้องให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ร่วมงานให้ได้รับความต้องการทางด้านสังคมโดยทั่วถึงกัน การที่องค์กรจะสนับสนุนให้สมาชิกต่าง ๆ ในองค์กรได้จัดระบบให้สนองความต้องการของสังคม จะทำให้สมาชิกไม่ต่อต้านวัตถุประสงค์ขององค์กร และจะร่วมมือกับองค์กรด้วยดี แต่ความต้องการทางสังคมที่องค์กรจัดให้กับสมาชิกในองค์กรนั้น จะต้องศึกษาสภาพการณ์ของสังคมที่องค์กรนั้น ตั้งอยู่เสียก่อน

### 4. ความต้องการของตนเอง

เมื่อความต้องการทางสังคมเกิดขึ้นแล้ว ความต้องการที่จะให้ตนเองได้รับผลสำเร็จต่าง ๆ ก็จะมีบังเกิดตามขึ้นมา และความต้องการของตนเองก็จะกลายมาเป็นสิ่งสำคัญต่อการจัดระบบงานในองค์กรมากยิ่งขึ้น ดังจะเห็นได้ว่าเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและทำความยุ่งยากให้แก่องค์กรต่างๆ ไปนั้นเกิดมาจากความต้องการของมนุษย์ที่มองเห็นตัวเองเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ความต้องการของตนเองมีอยู่ 2 ชนิดคือ

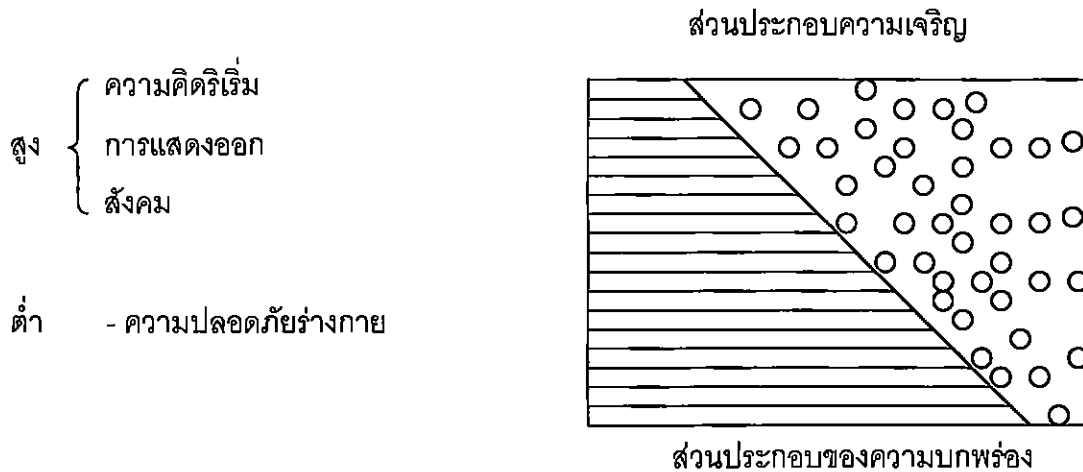
4.1 ความต้องการที่สัมพันธ์กับการยกย่องตนเอง เพื่อต้องการให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง นอกจากนี้ยังเป็นความต้องการที่จะมีอิสระ ต้องการมีความสัมฤทธิ์ผล ต้องการมีสมรรถภาพต้องการมีความรู้

4.2 ความต้องการที่เกี่ยวพันกับชื่อเสียงของตนเอง ซึ่งได้แก่ ความต้องการทางสถานภาพ ความต้องการเป็นที่รู้จัก ความต้องการที่จะได้รับความซาบซึ้งจากผู้อื่น ความต้องการที่จะได้รับความนับถือจากเพื่อนฝูงที่ทำงานร่วมกัน

### 5. ความต้องการที่จะทำให้ตนเองมีความสมบูรณ์

ความต้องการที่เป็นความต้องการสุดท้ายซึ่งในองค์กรโดยทั่ว ๆ ไปที่ประกอบด้วยการจัดระบบงานตามลำดับหน้าที่และความรับผิดชอบ สมาชิกที่ทำงานจะมีความต้องการที่จะรู้ความจริง ที่เกิดขึ้นตามความสามารถของตนเอง นั่นคือ สมาชิกในองค์กรมีความปรารถนาที่จะทราบว่าตนเองมีความสามารถในการทำงานแค่ไหน ซึ่งเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องหาความจริงเหล่านี้มาบอกให้กับสมาชิก เพื่อสมาชิกจะได้รับทราบและสามารถที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้สามารถทำงานได้เต็มตามความต้องการ เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นในองค์กร

ปัจจุบันและมีความสำคัญต่อการจัดระบบงานด้วย เพราะนั่นคือสาเหตุที่ทำให้สมาชิกได้มีโอกาสที่จะทำให้ตนเองมีความสมบูรณ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อการยกฐานะของตนเอง เนื่องจากความต้องการของมนุษย์มีกระบวนการต่อเนื่องกันโดยไม่มีที่สิ้นสุด McGregor จึงได้นำแนวคิดของ Maslow ดังกล่าวข้างต้น มาจัดโครงสร้างความต้องการของมนุษย์ใหม่ดังนี้



แผนภาพที่ 1 : แสดงโครงสร้างของความต้องการของมนุษย์

จากแผนภาพที่ 1 โดยหลักการของโครงสร้างความต้องการของมนุษย์ คือ ความคิดของคนที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในภารกิจเป็นหลักที่สำคัญยิ่ง แต่ความสำเร็จต่าง ๆ นั้นมิได้เกิดมาจากการกระทำเพียงสิ่งหนึ่งสิ่งใดเท่านั้น แต่จะปรากฏอยู่ในหลาย ๆ สิ่ง หลายประการ และในทำนองเดียวกันความไม่สำเร็จที่เกิดขึ้นในการกระทำของมนุษย์ทุกรูปทุกนามก็เกิดจากการมีคุณภาพแตกต่างกันทั้งในด้านการทำงาน การปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการทำงานซึ่งตั้งอยู่บนรากฐานของกฎเกณฑ์ข้อบังคับของแต่ละคน ความต้องการของมนุษย์ที่แบ่งแยกได้โดยแผนภาพที่ 1 นั้น แบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ

- ความต้องการอย่างสูงซึ่งได้แก่

- (1) ความต้องการที่แสดงออกมาซึ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้สังคม เพื่อความเจริญก้าวหน้าของตนเอง
- (2) ความต้องการที่แสดงออกมาซึ่งความสามารถของตนเองให้กับผู้อื่น เพื่อให้ผู้อื่นได้ยอมรับตนเองว่าเป็นหนึ่งในสังคม
- (3) ความต้องการที่จะเข้าไปอยู่ในสมาคมกับผู้อื่น เพื่อตนเองจะได้เป็นส่วนหนึ่งของสังคม

- ความต้องการอย่างต่ำ ได้แก่

- (1) ความต้องการที่จะได้รับความปลอดภัย ซึ่งเป็นธรรมชาติของคนเรา ที่ต้องการความปลอดภัยให้กับตนเองมากกว่าที่ต้องการให้ผู้อื่น ปลอดภัยไม่ว่าผู้นั้นจะเป็นบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดเพียงใด ตนเองก็ ต้องการความปลอดภัยไว้ก่อนคนอื่น
- (2) ความต้องการในด้านความเจริญเติบโตของร่างกายของแต่ละ คน ซึ่งก็เป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์อีกเช่นเดียวกัน

จากการที่ McGregor ได้มองเห็นความต้องการของมนุษย์ในลักษณะเช่นนี้ จึงเป็นพื้นฐานที่ทำให้เข้าใจว่า ทฤษฎีองค์การที่เคยเชื่อว่าจะต้องวางกรอบโครงสร้างและกฎระเบียบ ต่าง ๆ นั้นกลับไม่ใช่เป็นสิ่งจำเป็น หรือในทางกลับกันก็คือต้องพยายามให้การจัดโครงสร้างองค์กร หรือการออกแบบงานเป็นไปในทางที่จะเปิดช่องหรือส่งเสริมให้ผู้ทำงานแสดงพฤติกรรมในทางที่ดี ออกมา

McGregor จึงได้จัดงานของการบริหารได้ 3 ลักษณะ ซึ่ง McGregor เรียก อีกอย่างหนึ่งคือ “ทฤษฎี X” ซึ่งประกอบด้วยลักษณะสำคัญดังนี้

1. การบริหารงานหรือการจัดการ คือ กระบวนการในความรับผิดชอบในการ จัดระบบงานของผลิตผลในกิจการงาน ซึ่งได้แก่ การจัดระบบของการเงิน การใช้และจัดหาวัสดุ การใช้และการจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้และการใช้และการจัดหาคน เพื่อให้ได้ผลสุดท้าย คือ ผล กำไรโดยหักออกจากการลงทุนทุกอย่าง
2. การบริหารงานหรือการจัดการ คือ กระบวนการที่แสดงออกซึ่งความ เคารพนับถือบุคคลที่กระทำกิจกรรมร่วมกันในหมู่คณะหรือองค์กรเดียวกัน เป็นกระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อแนะแนวทางหรือทิศทางของการปฏิบัติงาน กระบวนการของการกระตุ้นหรือช่วยผู้บุคคล ทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ กระบวนการของการควบคุมการกระทำของผู้ร่วมงาน และ กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับ ความ ต้องการขององค์กร
3. การบริหารงานหรือการจัดการ คือ กระบวนการที่จำเป็นจะต้องไม่มีการ กระทำที่แทรกแซง โดยการจัดระบบงาน ซึ่งหมายถึง การกระทำทุกอย่างที่จะทำให้ระบบงานใน องค์กรได้ดำเนินงานมีประสิทธิภาพ แต่การที่จะคำนึงถึงเฉพาะเรื่องผลผลิตแต่เพียงอย่างเดียว นั้น ย่อมทำให้ขัดต่อพฤติกรรมของบุคคลดังกล่าวแล้ว จึงต้องมีการให้กำลังใจ การให้รางวัล การควบคุม การลงโทษ แนะนำกิจกรรมที่ถูกต้องให้กับผู้ร่วมงาน



เรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรโดยระบบการบริหารแบบทุกคนมีส่วนร่วมสรุปได้ว่า หากองค์กรสามารถสนองความต้องการของพนักงานทั้ง 5 ประการ (ตามทฤษฎีของ MASLOW) ได้แล้ว พนักงานก็จะพัฒนาและส่งเสริมประสิทธิภาพของผลงานบนความสุขจากการทำงาน ซึ่งจัดเป็นความสำเร็จของทั้งองค์กรและพนักงาน ทั้งหมดนั่นเอง

### ข้อจำกัดของการศึกษา

เปรียบเทียบการปฏิบัติงานภายในกลุ่มงานพิพิธภัณฑ์และจดหมายเหตุเท่านั้น โดยไม่นำหน่วยงานอื่นภายนอกมาเปรียบเทียบ

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

1. ทำให้ทราบถึงแนวคิดทฤษฎีบริหารของ Frederick W. Taylor ทฤษฎีบริหารของ McGregor โดยนำทฤษฎี X และแนวคิดของ Maslow พฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ มาปรับใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานสูงสุด
2. ทราบแนวคิดของ OMA SYSTEM (เทคนิคและกลยุทธ์ในการบริหารงาน...) ว่ามีความหมายอย่างไร และสามารถนำมาใช้กับองค์กรอย่างไร
3. ทราบถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำ OMA SYSTEM ไปใช้ในการทำงานของทุกองค์การไม่ว่าทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ การทหาร สังคมจิตวิทยา และวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
4. นำผลที่ได้จากการศึกษาพัฒนาเป็นข้อเสนอแนะเพื่อนำ OMA SYSTEM ไปเป็นเทคนิคและกลยุทธ์ในการบริหารงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความมั่นคงให้แก่องค์กรไม่ว่าองค์กรนั้นจะเป็นหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน

## บทที่ 2

### กลยุทธ์ในการบริหารงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

จากบทที่ 1 ได้กล่าวถึงทฤษฎีบริหารของ Taylor ซึ่งเป็นวิธีการทางวิทยาศาสตร์และได้เป็นที่ยอมรับ สามารถนำมาใช้ได้ถูกต้องแน่นอนและชัดเจนกว่าวิธีการใด ๆ เพราะสามารถพิสูจน์ได้ สามารถทดลอง ค้นคว้าได้ และสามารถนำผลการใช้ได้จริง ๆ ส่วนทฤษฎีบริหารของ McGregor เป็นทฤษฎีบริหารที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของสังคมมนุษย์ พฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งเป็นการบริหารงานที่เป็นศิลปะ

การบริหารงานที่คล่องตัว ควรมีการผสมผสานระหว่างทั้งสองศาสตร์ให้ควบคู่กัน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีการจูงใจและส่งเสริมผู้ปฏิบัติให้ก้าวหน้าและพอใจในงานที่ทำอยู่ ผู้นำต้องสร้างความคิดริเริ่มให้ผู้ปฏิบัติเป็นผู้มีภาวะที่เข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยผู้บริหารจะต้องเชื่อในตัวของผู้ปฏิบัติ ก่อนอื่นผู้บริหารจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ทางบวก<sup>1</sup> ดังนี้

1. “พูดให้กำลังใจ” ทำให้งานเฟื่องฟู : เขาพูดเสริมแรงใจให้กันและกัน ทำให้มีกำลังใจเพิ่ม จิตใจขึ้นบาน ทำงานอย่างสดใส
2. “พูดเรียบง่าย” ทำให้งานเดินต่อเนื่อง : แม้มีส่วนที่ไม่ถูกใจ แต่มุ่งมาที่เหตุผลและวัตถุประสงค์อย่างสุชุม และพยายาม เข้าใจ แทนการใช้อารมณ์เป็นตัวนำ
3. “พูดด้วยความให้เกียรติ” ทำให้งานรื่นรมย์ : บรรยากาศการทำงานจะเป็นแบบสร้างสรรค์ ผู้คนพูดจาอย่างให้เกียรติกัน ลูกค้าและผู้ติดต่อก็ประทับใจไปด้วย
4. “พูดแสดงความชื่นชม” ทำให้งานมั่นคง : ผู้คนได้รับคุณค่าของตนเอง จากเพื่อนซึ่งมีใจที่กว้างขวางบอกสิ่งดี ๆ ของตนให้ทราบ มิตรภาพ ที่จริงใจเช่นนี้ ทำให้ทีมงานเป็นปีกแผ่น งานก้าวหน้า และมั่นคง
5. “พูดสร้างสรรค์” ทำให้งานมีพลัง : บรรยากาศการทำงานที่อบอวลด้วยจิตใจและคำพูดที่มีสาระที่ดีงาม น้ำเสียงที่ให้เกียรติกัน ทำให้ทำงานด้วยพลังใจที่เต็มเปี่ยม

<sup>1</sup>ความคิดสร้างสรรค์ทางบวก : อ.วิศมี รัตนยธร, ผู้อำนวยการศูนย์ความคิดสร้างสรรค์, เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง เพิ่มความสำเร็จให้กับงานด้วยความคิดสร้างสรรค์ ทางบวก, หน้า 4

ในการนำหลักการบริหารงานขององค์กรต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้จะต้องเข้าใจ ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบในการพัฒนาด้วยเพื่อสร้างแรงผลักดันให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งพลังขับเคลื่อน 3 ตัว (3 C) คือ Customer (ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ) Competition (การแข่งขัน) และ Change (การเปลี่ยนแปลง)

#### Customer (ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ)

ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการเป็นผู้ที่อยู่ในฐานะถือไฟเหนือกว่าผู้ให้บริการ รูปแบบในการบริหารงานภาครัฐยุคใหม่ในปัจจุบัน จะเน้นให้ความสำคัญกับผู้ใช้บริการหรือประชาชนเป็นผู้ที่สำคัญ เนื่องจากการบริหารงานภาครัฐก็เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและนำสู่การพัฒนาประเทศต่อไป

#### Competition (ภาวะการแข่งขันขององค์กร)

เนื่องจากปัจจุบันมีองค์กรต่าง ๆ เกิดขึ้นเป็นจำนวนมากและมีหน่วยงานที่หลากหลายมากขึ้นที่มุ่งแข่งขันในการพัฒนางานของตน โดยมีนโยบายที่เปิดกว้างที่จะนำองค์กรและบุคลากรไปสู่ความสำเร็จ ทำให้เกิดภาวะการแข่งขันขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการบริหารระดับประเทศที่เป็นสิ่งผลักดันการบริหารให้มีปรับปรุงขึ้นด้วย นอกจากนี้เทคโนโลยียังได้เปลี่ยนแปลงลักษณะของการแข่งขัน การข้อมูลข่าวสารและการให้บริการที่รวดเร็วทันใจ กลายเป็นที่ผู้ใช้บริการยุคใหม่ต้องการ จึงกลายเป็นเหตุแห่งการแข่งขันตามมาไม่ว่าเป็นหน่วยงานภาครัฐก็ไม่เว้น

#### Change (การเปลี่ยนแปลง)

ดังที่เราได้ทราบแล้วว่า ลูกค้าและการแข่งขันมีการเปลี่ยนแปลง แต่ภาวะการเปลี่ยนแปลงนั่นเองก็เป็นธรรมชาติที่จะต้องเกิดขึ้นโดยตัวมันเอง การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เคลื่อนไหวและดำรงอยู่เรื่อยไป ภาวะการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเป็นสิ่งที่แน่นอน ยิ่งไปกว่านั้น การเปลี่ยนแปลงยังมีอัตราเร่งที่รวดเร็วมากขึ้นด้วยกระบวนการโลกาภิวัตน์ทางเศรษฐกิจที่การค้าปราศจากพรมแดนระหว่างประเทศขวางกั้น ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องแข่งขันกันมากขึ้นอีก สินค้าและบริการใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นในตลาดมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีทำให้มีการคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ต่าง ๆ ออกมามากขึ้นตามลำดับ

จากภาวะและปัจจัยต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงที่ไร้พรมแดนระหว่างประเทศและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ผู้เขียนจึงได้คิดค้นนำแนวคิดและกลยุทธ์ในการบริหารงานมาวิธีหนึ่งคือ “ระบบงานและการบริหารควบคุม

ตรวจสอบองค์กร" (OPERATION MANAGEMENT (ADMINISTRATION) AND AUDIT SYSTEM) หรือเรียกโดยย่อว่า OMA SYSTEM

### OMA SYSTEM คืออะไร

OPERATION MANAGEMENT (ADMINISTRATION) AND AUDIT SYSTEM (OMA SYSTEM) คือ เทคนิคและกลยุทธ์ในการบริหารงานที่มีการจัดแบ่งระบบงาน การจัดการ ควบคุมตรวจสอบและการพัฒนาทั่วทั้งองค์กร โดยต้องทำพร้อม ๆ กันในเวลาเดียวกัน ทั้งการจัดการภายในองค์กรและการบริการลูกค้า ซึ่งระบบต่าง ๆ ดังกล่าวจะต้องปฏิบัติควบคู่กัน อยู่เสมอจะขาดอย่างหนึ่งอย่างใดไม่ได้และในขณะเดียวกันทุกระบบจะต้องได้รับการพัฒนาอยู่ ตลอดเวลา ระบบหนึ่งระบบใดจะหยุดนิ่งไม่ได้ ภายใต้ผลผลิตสูงสุด คุณภาพสูงสุด ได้กำไรหรือ ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ สูงสุด แต่เสียค่าใช้จ่าย (ลงทุน) ต่ำสุด ใช้นุ้คกลางน้อยที่สุดและเสีย เวลำน้อยที่สุดเป็นต้น

OPERATION (O) หมายถึง การที่ทำให้กระบวนการของงานเริ่มดำเนินการและ สิ้นสุดตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

MANAGEMENT (M) คือ กระบวนการในการที่จะทำอย่างไรให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะเป็นเรื่องการประสานงาน การวางแผน การจัดองค์กร หรือการควบคุมสั่งการ

AUDIT (A) หมายถึง การช่วยเหลือและชี้นำเพื่อกำกับให้บุคลากรและ องค์กรดำเนินการให้ไปตามแนวทางที่กำหนด ซึ่งจะช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าระหว่างกิจกรรม ดำเนินไปนั้นจะไม่มีผิดพลาดจากที่ควรเป็นและสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันเวลาหากมี ข้อบกพร่อง

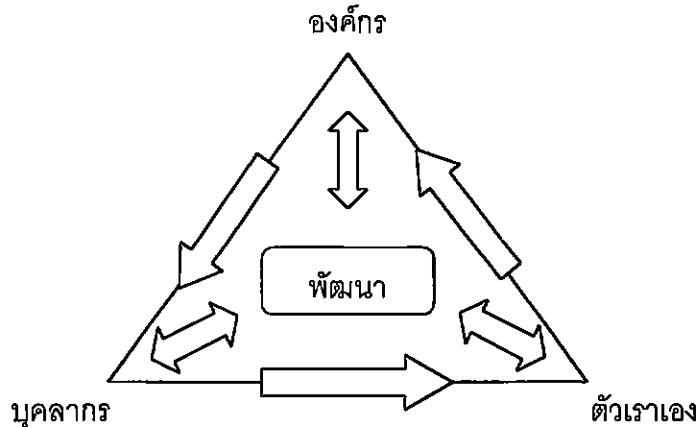
หัวใจของ OMA SYSTEM คือ การแบ่งงานหรือหน้าที่<sup>2</sup> แต่ไม่แบ่งความรับผิดชอบ รวมทั้งการปฏิบัติงานในระบบงาน ระบบควบคุมตรวจสอบและระบบการพัฒนา จะ ดำเนินไปในเวลาเดียวกันในทุก ๆ ด้านและพร้อมที่จะเสนอแนะให้ความคิดเห็นอยู่ตลอดเวลาควบ คู่ไปกับการหมุนเวียนของโลกในยุคแห่งการแข่งขันและไร้พรมแดนระหว่างประเทศ (Globalization)

---

<sup>2</sup>การแบ่งงานหรือหน้าที่ เป็นการช่วยให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง และผลงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การแบ่งงานกระทำได้ สำเร็จโดยแจกแจงหน้าที่ออกเป็นหลาย งาน ๆ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติ



ในการสร้างกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น นอกจากจะผสมผสานการบริหารแบบวิธีการทางวิทยาศาสตร์และทฤษฎีบริหารที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของสังคมและพฤติกรรมของมนุษย์แล้ว ผู้เขียนยังได้สร้างขึ้นบนพื้นฐานแนวคิดในการพัฒนาองค์กรบุคลากรและตัวเราเองด้วย ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 : แสดงถึงพื้นฐานในการสร้างเทคนิคและกลยุทธ์การบริหารงาน OMA SYSTEM

จากแผนภาพที่ 2 จะเห็นได้ว่า ไม่ว่าจะการดำเนินการใด ๆ ก็ตาม จะต้องมีการพัฒนาตลอดเวลาและในทุก ๆ ด้านที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุด องค์กรจะต้องพัฒนาบุคลากร ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็ต้องพัฒนาตัวเองด้วย บุคลากรจะพัฒนาองค์กร บุคลากรก็ต้องได้รับการพัฒนาด้วย เมื่อพัฒนาตัวเองแล้วตัวเราเองก็จะพัฒนาองค์กรต่อไป

### การพัฒนาองค์กร

จุดมุ่งหมายหลักในการพัฒนาองค์กร คือ เป็นการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความสามารถขององค์กรในการที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวม การสร้างเงื่อนไขต่าง ๆ ต่อการที่จะทำให้องค์กรได้รับรู้ ได้เข้าใจ ได้ทำการประเมินและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงของทุกสิ่งทุกอย่างไปสู่แนวทางที่ดี ที่ถูกต้องและเหมาะสม นอกเหนือจากการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันสมัยและให้มีระบบที่สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างคล่องแคล่วกับสภาพงานในทุก ๆ ลักษณะ
2. เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุดโดยส่งเสริมให้มีการคิดค้นหาความถนัด วิธีการในการปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา
3. เพื่อส่งเสริมให้มีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่ต่อการทำงาน และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกันด้วยความรักความสามัคคีและพร้อมเรียงกัน

4. เพื่อเพิ่มพูนสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ในองค์กร รวมถึงตลอดถึงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้นขององค์กรด้วย

### การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีใหม่อันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและท่าทีต่าง ๆ ให้กว้างขวางและก้าวหน้าออกไป เพื่อให้การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และบังเกิดผลสัมฤทธิ์

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคคล ครอบคลุมกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นการเพิ่มพูนใน 3 ลักษณะต่อไปนี้

1. ด้านความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการปฏิบัติงานของบุคคลให้มีมากเพิ่มขึ้น อันเป็นการเสริมสร้างความมั่นใจเชื่อมั่น การถูกต้องในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม
2. ด้านทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่ผู้นั้นปฏิบัติอยู่
3. โอกาสก้าวหน้าสำหรับตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น เป็นการเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมที่จะรับตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต

การคัดเลือกตัวบุคคลถือเป็นขั้นตอนแรกที่สุดของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้เพราะการที่องค์กรจะสามารถเจริญก้าวหน้าเติบโตได้อย่างดีนั้น จำเป็นที่จะต้องได้คนดีมีคุณสมบัติเหมาะสมกับความจำเป็นของงานเป็นลำดับแรก นอกเหนือจากนี้เพื่อให้พนักงานผู้ปฏิบัติได้เติบโตทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ การอบรมและพัฒนาความรู้ให้กับพนักงานจึงนับว่าเป็นงานที่สำคัญที่ขาดไม่ได้ ทั้งนี้ก็เพราะในระยะเริ่มแรกของการทำงาน “งานจะสร้างคนให้เติบโต” สภาพการณ์จะกลับกัน นั่นคือ “คนจะเป็นผู้สร้างงานให้ขยายตัวเติบโตไปด้วยความรู้ความสามารถของคนผู้ปฏิบัติ” แต่การจะเป็นไปได้ดังกล่าว “การอบรมและพัฒนา” จึงเป็นสิ่งที่จะต้องกระทำอย่างจริงจังจึงจะสัมฤทธิ์ผลดังกล่าวได้ ในทางตรงกันข้ามถ้าหากขาดหรือละเลยโดยมิได้ทำการอบรมหรือพัฒนาบุคลากร ปัญหาเรื่องความล้าสมัย ตามไม่ทันการเปลี่ยนแปลงก็จะเกิดขึ้นทรัพยากรบุคคลจะกลายเป็นตัวถ่วงมิให้องค์กรเจริญก้าวหน้าต่อไป

นอกจากการคัดเลือกและอบรมพัฒนาบุคลากรแล้ว การพัฒนาการบริหารบุคคลยังเกี่ยวข้องกับเรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่ง คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ซึ่งจะต้องเป็นระบบที่ดีและเหมาะสมที่จะใช้กระตุ้นและจูงใจให้พนักงานตื่นตัวและสามารถสร้างความก้าวหน้าโดยมิทั้งการเรียนรู้และเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ตลอดเวลาในระหว่างกระบวนการทำงาน อย่างไรก็ตามการจัดให้มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีและยุติธรรมนั้น มักจะทำได้ยากเพราะมนุษย์เรารู้จักความพอดี เห็นประโยชน์ของตน

เอง คือ ความยุติธรรมหรือเรียกว่า 3ก. คือ ได้ถูกได้เกินและได้ก่อน นั่นคือ ความยุติธรรม ปัญหาเรื่องการขาดข้อมูลหรือหลักเกณฑ์การจัดไม่ชัดเจนและไม่เป็นที่ยอมรับมักเกิดขึ้นได้เสมอทางแก้อยู่ที่ ต้องพยายามสร้างระบบการประเมินผลที่เป็นธรรม มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ และที่สำคัญที่สุดก็คือ จะต้องให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความคล่องตัวที่จะเป็นกลไกส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีการเรียนและการเติบโตพร้อมกันไป

การพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานบางอย่างเป็นเรื่องของพฤติกรรมภายใน เช่น ความรู้สึกกับผิชอบ ความสามารถในการเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ (Leadership) ความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีเพื่อร่วมงานไม่จะเป็นในระดับสูงกว่า เท่ากัน หรือต่ำกว่า ความสามารถเหล่านี้ถูกพัฒนาได้ โดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน เช่น การเรียนรู้ในความรู้สึกกับผิชอบเป็นเรื่องที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องพยายามสร้างสถานการณ์ เพื่อให้กระจายหรือมอบหมายอำนาจเพื่อที่จะดูว่าความรู้สึกกับผิชอบของผู้ใต้บังคับบัญชามีมากน้อยเพียงใด หากมีความรับผิชอบน้อยกว่าที่ได้คาดหวังไว้ก็จะต้องชี้แจง แนะนำ ชักจูง ตลอดจนการมอบอำนาจหน้าที่เพื่อสร้างความรู้สึกกับผิชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นมาโดยตรง

#### การพัฒนาองค์ประกอบส่วนตัวด้านต่าง ๆ

การพัฒนาองค์ประกอบส่วนตัวในด้านต่าง ๆ เช่น ทักษะคติ ค่านิยม ความเชื่อตลอดจนบุคลิกภาพ เป็นสิ่งซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องดูแลในลักษณะการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้

การพัฒนามุคลากรนั้น เป็นภาระหน้าที่โดยตรงของผู้บังคับบัญชาในทุกระดับ เพราะมุคลากรที่เข้ามาทำงานอยู่ในองค์กรนั้นอาจจะเป็นพนักงานใหม่และมีได้อยู่ปฏิบัติงานในหน้าที่เดิมตลอดไป อาจจะต้องมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนงานและได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถ ตลอดจนลักษณะส่วนตัวซึ่งหมายถึงองค์ประกอบส่วนตัวในด้าน ต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับงานที่จะต้องปฏิบัติอยู่ในขณะนี้และเหมาะสมกับงานที่จะต้องปฏิบัติต่อไปในอนาคตด้วย

#### การพัฒนาตนเอง

ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 1 ถึงความต้องการของมนุษย์ ตามแนวความคิดของ Maslow ซึ่งความต้องการสองในห้าของความต้องการของมนุษย์ คือ ความต้องการของตนเอง และความต้องการที่จะทำให้ตนเองมีความสมบูรณ์

ความต้องการของตนเอง ก็คือ ความต้องการที่สัมพันธ์กับการยกย่องตนเอง เพื่อต้องการให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องการความสัมฤทธิ์ผล ต้องการมีสมรรถภาพ ต้องการมีความรู้ ความต้องการของตนเองอีกประการหนึ่ง คือ ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับชื่อเสียง

ของตนเองซึ่งได้แก่ ความต้องการทางสถานภาพ ความต้องการเป็นที่รู้จัก ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนฝูงที่ทำงานร่วมกัน

สำหรับความต้องการที่จะทำให้ตนเองมีความสมบูรณ์ซึ่งเป็นความต้องการสุดท้ายนั้นเป็นความต้องการที่จะรู้ความจริงที่เกิดขึ้นด้านความสามารถของตนเอง นั่นคือ **สมาชิกลงในองค์กรมีความปรารถนาที่จะทราบว่าตนเองมีความสามารถในการทำงานแค่ไหน** ซึ่งเป็นหน้าที่ขององค์กร ที่จะต้องหาความจริงเหล่านี้มาบอกให้กับสมาชิก เพื่อสมาชิกจะได้รับทราบ และสามารถที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้สามารถทำงานได้เต็มที่ ซึ่งทำให้สมาชิกได้มีโอกาสที่จะทำให้ตนเองมีความสมบูรณ์ ในการปฏิบัติงาน เพื่อยกฐานะของตนเอง

การที่จะให้ความต้องการของตนเองดังกล่าวข้างต้นบรรลุตามเป้าหมายได้นั้น สมาชิกขององค์กรจะต้องมีการพัฒนาตนเอง ซึ่งแนวทางในการพัฒนาตนเองมีดังนี้

### 1. จะต้องกระตือรือร้น มีความทะเยอทะยานที่ดี (Ambition)

ความทะเยอทะยานที่ดี จะทำให้ตัวเองรู้ถึงสิ่งที่ตนต้องการและจะรู้ว่าตนเองจะคาดหมายอะไรได้ ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายในสิ่งที่ต้องการได้

### 2. บุคลิกภาพ (Personality)

บุคลิกภาพ คือ การพัฒนาในตัวของตัวเอง ซึ่งองค์ประกอบแห่งบุคลิกภาพที่สำคัญมี 3 ประการ คือ ความจริงใจ ความรู้และการบริการ ตัวเราเองจะมีบุคลิกภาพไม่ได้ ถ้าไปลอกเลียนแบบผู้อื่น เราจะต้องเป็นตัวของเราเอง จริงอยู่เราย่อมอดไม่ได้ที่จะทำตามคนที่เรานิยมชมชื่น หรือเลียนแบบในจุดดี ๆ ของคนที่เรานิยมนับถือ แต่การทำตามตัวอย่างนั้นมิใช่การเลียนแบบเราต้องเรียนรู้จากผู้อื่นในทุกวิถีทาง แต่จงทำทุกอย่างในแบบของเราเอง กล่าวคือ ทำอย่างผู้ที่เรานิยมคนอื่น แต่ทำในแบบของเราเองศึกษาถึงคุณสมบัติที่ดี ๆ ที่เรานิยมและพยายามสร้างมันขึ้นในตัวของเราเอง เช่น การกระทำและคำพูดที่ตรงไปตรงมา การทำตามสัญญา การไม่เสแสร้งไม่ประจบประแจง ความสดใสว่างเริง ความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือ ความจริงใจนั้นเป็นหัวใจของบุคลิกภาพ ซึ่งดีกว่าและสำคัญกว่าความสวยงามหรือท่าทางที่เป็นสง่า

องค์ประกอบที่สอง คือ ความรู้ ความรู้ก่อให้เกิดความมั่นใจดังนั้น จะต้องอ่านหนังสือให้มากและอ่านอย่างฉลาด ความมุ่งหมายที่แท้จริงของการอ่านนั้นมิใช่เพื่อสะสมความรู้ แต่เพื่อใช้ความรู้

วิธีที่เร็วที่สุดในอันที่จะสร้างบุคลิกภาพ ก็คือ การอาศัยการให้บริการแก่สังคม ซึ่งจะให้โอกาสอย่างมากในการแสดงตัวของตัวเรา สังคมจะช่วยสร้างชั้นเชิงและสอนให้ตัวเรามีชั้นดีธรรม การบริการ ความไม่เห็นแก่ตัว และการเสียสละนั้น คือ แก่นแท้ของความ เป็นผู้นำและของบุคลิกภาพ

### 3. แข่งขันกับตัวเอง



LIRT

จะต้องแข่งขันกับตัวเองและสิ่งสำคัญที่ควรจำไว้ก็คือเพียงแต่การเปลี่ยนแปลงนั้นมิได้หมายถึงความก้าวหน้า สิ่งที่เราทำในวันนี้ต้องไม่เพียงแต่แตกต่างไปจากสิ่งที่เราทำเมื่อวานนี้เท่านั้น แต่ต้องดีกว่าหรือเร็วกว่าด้วย

การสร้างความก้าวหน้านั้นมีอยู่ 2 วิธี คือ เราสามารถทำอะไรบางอย่างให้มากกว่าที่เราทำได้เมื่อก่อนนี้หรือเราสามารถทำอะไรเดียวกันนั้นด้วยวิธีที่ดีกว่า อย่าละอายหรือลังเลที่จะยอมรับว่าเราทำผิดพลาดไป เราจะสามารถพิสูจน์ว่าวันนี้เราเฉลียวฉลาดกว่าเมื่อวานนี้ได้ก็ต่อเมื่อเราแก้ไข ข้อผิดพลาดได้เท่านั้น

#### 4. รู้จักทำงานเป็นทีม

เมื่อเรามีทัศนคติที่เหมาะสมกับงานของเราแล้ว เราควรจะปรับตัวของเราให้ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ เมื่อเราพยายามเพิ่มความรู้ของตัวเองขึ้นและปรับปรุงทักษะของเราให้ดีขึ้นแล้ว จงอย่า ละเลยต่อการสร้างจิตใจแห่งการทำงานเป็นทีม เป็นหมู่คณะ จงพยายามเรียนรู้วิธีเข้ากับคนอื่นให้ได้ เพราะการทำงานในองค์กรนั้น เป็นการทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นทีม เป็นหมู่คณะ เป็นส่วนใหญ่

#### 5. จงเตรียมตัวให้พร้อมเพื่อโอกาสที่จะมีมา

คนจำนวนไม่น้อยมีความพอใจเพราะได้มีงานทำเป็นประจำแล้วก็เลยไม่ปรับปรุงคุณสมบัติของตนให้ดีขึ้น เพื่อตำแหน่งที่ดีกว่าทั้งนี้เป็นเพราะเขาไม่เห็นโอกาสที่อยู่ข้างหน้า

การศึกษาถึงงานของตัวเองให้มากขึ้นจะเป็นการเพิ่มทั้งประสิทธิภาพและความ มั่นใจของเราเอง นั่นคือ วิธีที่ดีที่สุดที่จะเตรียมตัวให้พร้อมเพื่อการเลื่อนตำแหน่งในอนาคต การสะสมความรู้ประสบการณ์และทักษะใหม่ ๆ ซึ่งไม่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับงานปัจจุบันเป็นสิ่งที่ดี ดังนั้นจงเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับงานขั้นต่อไป เพราะความพร้อมเป็นเครื่องนำมาซึ่งการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

การที่มนุษย์เข้ามาทำงานอยู่ในองค์กรหนึ่งนั้น สิ่งหนึ่งที่บุคคลคาดหวังก็คือ “องค์กรจะให้ประโยชน์อะไรแก่ตนเองบ้าง” อาจจะเป็นในด้านทรัพยากร เงิน ชื่อเสียง การยอมรับ และโอกาสของความสำเร็จในชีวิต ซึ่งตรงกับทฤษฎีบริหารของ McGregor ซึ่งความต้องการดังกล่าวนี้องค์กรสามารถตอบสนองให้มนุษย์ทุกคนได้หรือไม่อย่างไร เพราะองค์กรก็คือ ที่รวมของมนุษย์หลายคน ที่เข้าร่วมทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ส่วนจะสำเร็จหรือไม่ยอมอยู่ที่กำลังงานจากบุคคลทุกฝ่ายเหล่านั้น ดังนั้น องค์กรจะต้องคิดว่าทำอย่างไรที่จะให้ทุกคนพึงพอใจ ทำงานเต็มความสามารถให้เกิดผลดีต่อองค์กร เพื่อผลผลิตโดยส่วนรวมในองค์กรนั้น ๆ จะได้เพิ่มขึ้น การพัฒนาองค์กรจะประสบผลสำเร็จไม่ได้ หากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่เอื้ออำนวยหรือเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมได้ เห็น ได้รับรู้ความเจริญก้าวหน้าของตน

เองแล้วผลที่อาจจะตามมาคือความขัดแย้ง ดังนั้น การพัฒนาองค์การที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่สถานะใหม่ในองค์การ ควรจะเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ใช้ความคิดริเริ่มและพลังความคิดของตนเองอย่างเต็มที่ในอันที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรนั้น ๆ ด้วย

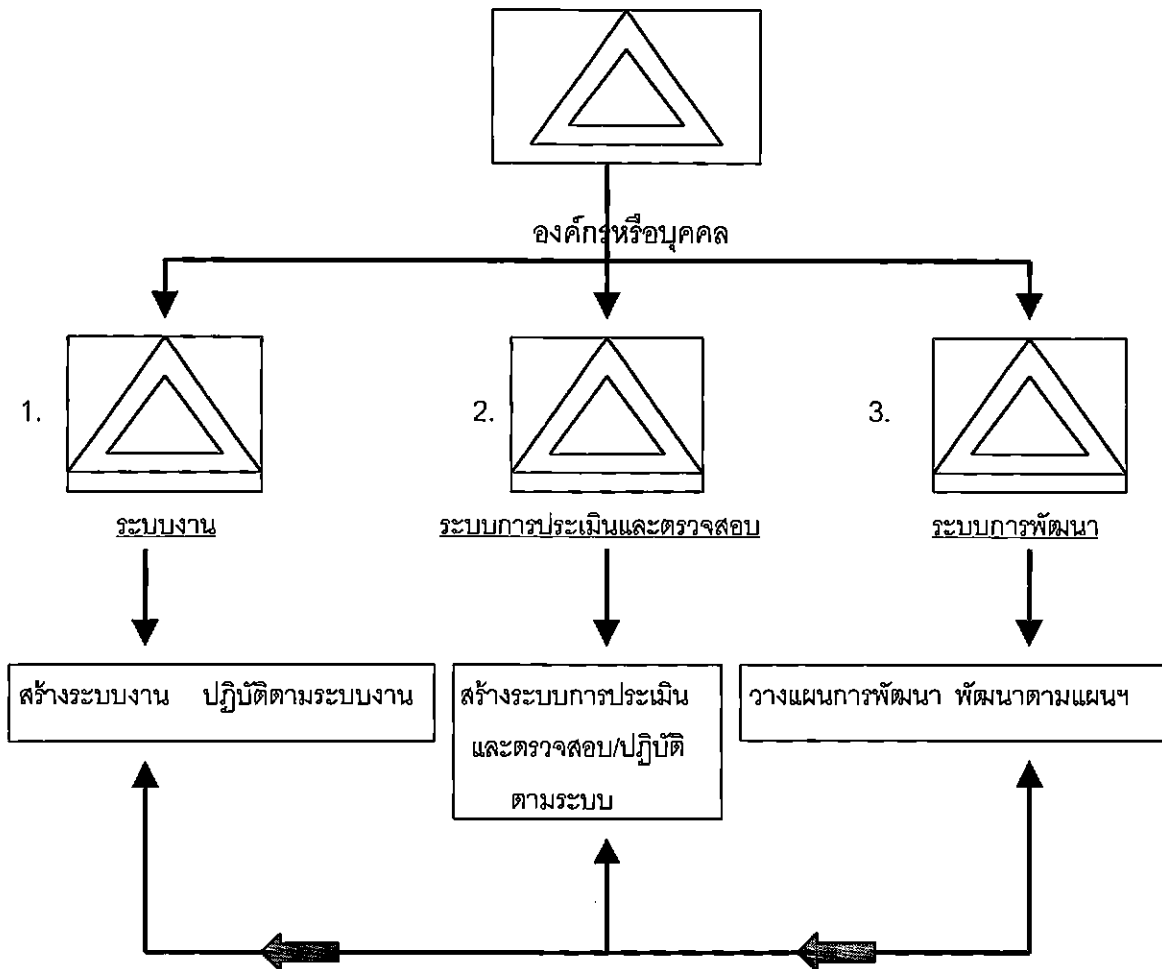
กล่าวโดยสรุปได้ว่า

1. องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ องค์กรนั้นจะต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอ
2. องค์กรที่ดีจะต้องมีบุคลากรที่มีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ
3. การพัฒนาบุคลากรที่ดีจะต้องพัฒนาที่ตัวเราเองก่อน ดังแผนภาพที่ 2

## สมบัติห้องสมุดรัฐสภา



## แนวคิดของบริหารงานตามแบบ OMA SYSTEM



แผนภาพที่ 3 โครงสร้างและรูปแบบของ OMA SYSTEM

จากแผนภาพที่ 3 แนวความคิดของ OMA SYSTEM คือ การบริหารงานที่จะต้องมึระบบงาน ระบบการประเมินและระบบการพัฒนา ซึ่งจะต้องปฏิบัติควบคู่กันเสมอ จะขาดอย่างหนึ่งอย่างใดไม่ได้

**ระบบงาน** จะต้องสร้างงานต่าง ๆ ให้เป็นระบบและจะต้องปฏิบัติตามระบบที่ได้กำหนดหรือวางไว้อย่างต่อเนื่อง

**ระบบการประเมินและตรวจสอบ** เป็นเครื่องมือในการควบคุม ต้องปฏิบัติตามระบบที่กำหนดไว้

**ระบบการพัฒนา** จะต้องมีการวางแผนพัฒนาระบบงาน ระบบการประเมินและตรวจสอบและพร้อมที่จะพัฒนาในตัวระบบพัฒนาเองอยู่เสมอและตลอดเวลาด้วย

## ระบบงาน

การจัดระบบงานหรือแบ่งงาน ทำได้สำเร็จโดยแบ่งหน้าที่ออกเป็นหลาย ๆ งาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติในระบบที่มีการบริหารงานโดยมีการประเมินและตรวจสอบอยู่ตลอดและมีการพัฒนาควบคู่ไปในเวลาเดียวกันทุก ๆ ด้าน

1. การสร้างระบบงาน
  - 1.1 Job Specialization การพิจารณาจัดแบ่งงานตามความถนัด
  - 1.2 Formalization จัดรูปแบบเป็นทางการ เพื่อแบ่งงานตามหน้าที่ที่ต่างกัน
  - 1.3 Differentiation จัดแบ่งงานที่ต่างกันให้แยกออกจากกัน
2. วิธีการสร้างระบบงาน
  - 2.1 ใช้คำสั่ง ออกเป็นระเบียบหรือนโยบายขององค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตาม
  - 2.2 ใช้คำสั่งภายในของหน่วยงาน คำสั่งภายในจะช่วยให้เกิดมาตรฐานสำหรับพฤติกรรมในหน่วยงาน เป็นวิธีการเบื้องต้นสำหรับการประสานงานและควบคุมกิจกรรมการทำงานของพนักงาน เป็นวิธีระบุเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เหมาะสม กำหนดตามเงื่อนไขและสถานการณ์
3. ลักษณะที่ดีของระบบงาน
  - 3.1 Effectiveness (ประสิทธิผล) หมายถึง การทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ภายในกำหนดเวลา
  - 3.2 Efficiency (ประสิทธิภาพ) หมายถึง การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายโดยที่เสียค่าใช้จ่ายน้อยคุณค่าของเป้าหมายด้วย
  - 3.3 Dependability (ความเชื่อถือได้) หมายถึง ระบบที่ออกแบบไว้ย่อมเชื่อถือได้ว่าบังเกิดผลดีแน่นอน
  - 3.4 Flexibility (ความยืดหยุ่น) หมายถึง สามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและขยายได้
  - 3.5 Simplicity (ความง่าย) หมายถึง ระบบที่ดีไม่ควรยุ่งยากซับซ้อน ควรออกแบบให้เข้าใจง่ายและปฏิบัติได้ง่าย
  - 3.6 Acceptability (การยอมรับ) หมายถึง ต้องได้รับการยอมรับจาก ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามระบบ ดังนั้น การออกแบบระบบจึงจำเป็น ต้องคำนึงถึงบุคคลผู้ปฏิบัติเป็นสำคัญ

การจัดระบบงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร หรือผู้ดูแลควบคุมงานที่ต้องรับผิดชอบในการจัดระบบงาน ต้องทราบว่างานจะสำเร็จได้อย่างไร โดยกำหนดแนวทาง วิธีการและกระบวนการขึ้น เพื่อปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

### ระบบการประเมินและตรวจสอบ

การประเมินและการตรวจสอบ สร้างขึ้นเพื่อให้การทำงานเกิดความมั่นใจทั้งผู้ปฏิบัติและผู้ขอใช้บริการ แต่ละหน่วยงานที่ต่างกันจะมีทิศทางของระเบียบแบบแผนที่ต่างกันด้วย ตามหลักของการประเมินสร้างขึ้นเพื่อช่วยเหลือและชี้้นำการทำงาน ไม่ใช่ลักษณะของการจับผิดหรือเพื่อป้องกันความเสียหายไม่ใช่เป็นการปราบปราม

เครื่องมือในการประเมินข้าราชการ การวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติทั้งระดับบนและระดับล่างอย่างต่อเนื่อง โดยมีรูปแบบตามคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภากำหนด

เครื่องมือในการตรวจสอบการบริการ เป็นผลย้อนกลับจากการให้บริการบุคคลทั่วไป โดยสร้างแบบฟอร์มการขอใช้บริการมาเป็นเอกสารเพื่อสอบถามความพึงพอใจของผู้ขอใช้บริการ

### ระบบการพัฒนา

ระบบการพัฒนา จะต้องได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ได้ความรู้เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น

- โครงการพัฒนาบุคลากรของกลุ่มงานทั้งสายงานวิชาการและสายงานธุรการ
- โครงการพัฒนาการการบริหารงานจัดเอกสารจดหมายเหตุในรูปแบบการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานหรือประสานงานกับองค์กรอื่น ๆ
- โครงการพัฒนาระบบการจัดสรรงบประมาณล่วงหน้าอย่างต่อเนื่อง

### บทที่ 3

#### วิเคราะห์องค์กร

#### ความเป็นมา

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐ โดยมีฐานะเทียบเท่าระดับกรม มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับกิจการฝ่ายธุรการของสภาผู้แทนราษฎร ได้ดำเนินการระกัจนับตั้งแต่มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองของประเทศไทยเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2475 ในส่วนของสำนักงานได้เริ่มปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการจัดประชุมสภาผู้แทนราษฎรครั้งแรก ณ ห้องโถงชั้นบนของพระที่นั่งอนันตสมาคม เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2475 ดังนั้นสำนักงานจึงได้กำหนดให้วันที่ 28 มิถุนายน ของทุกปีเป็นวันสถาปนาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

ภารกิจของสำนักงานได้อยู่ภายใต้ขอบเขตของฝ่ายนิติบัญญัติ โดยได้มีการปฏิบัติงานอย่างสมบูรณั แต่ในด้านโครงสร้างของสำนักงานได้มีการปรับเปลี่ยนอยู่บ่อยครั้ง ซึ่งในการปรับเปลี่ยนนั้นได้เป็นไปโดยมุ่งให้องค์กรเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน จนกระทั่งสำนักงานเลขาธิการสภาผู้ราษฎรได้มีการปรับปรุงโครงสร้าง การแบ่งส่วนราชการ อำนาจหน้าที่ และอัตรากำลังของสำนักงานครั้งล่าสุด เมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2545 เพื่อให้การดำเนินงานของสำนักงานเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็วและสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน

โดยสำนักวิชาการมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. ดำเนินการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ ให้มีการวิจัยและรวบรวมข้อมูลทางวิชาการ
2. ดำเนินการจัดทำข้อมูลและข้อเสนอแนะทางวิชาการตามความต้องการของสมาชิกรัฐสภา สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร หน่วยงานภายในสำนักเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และบุคคลในวงการสภา
3. วิเคราะห์เสนอความคิดเห็นและให้บริการทางวิชาการ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านนิติบัญญัติของสมาชิกรัฐสภา คณะกรรมาธิการข้าราชการ และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง
4. ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานและการให้บริการตามหลักบรรณารักษศาสตร์
5. ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาและวิเคราะห์ทรัพยากรสารสนเทศ
6. ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำดัชนีและฐานข้อมูล โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพ



LIRT

7. ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำเอกสารประกอบการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติและญัตติ
8. ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำเอกสารทางวิชาการและเอกสารเผยแพร่ด้านการเมืองการปกครอง
9. ดำเนินการเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา ตลอดจนดำเนินการให้มีการนำผลงานวิจัยมาใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติ
10. ดำเนินการเกี่ยวกับการประสานงานด้านความร่วมมือระหว่างประเทศกับหอสมุดรัฐสภานานาชาติ
11. ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดแสดงพิพิธภัณฑ์การเมืองการปกครองตามหลักวิชาการ พิพิธภัณฑ์ บริการนำชมจัดแสดงนิทรรศการ
12. ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานจดหมายเหตุของรัฐสภา
13. ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

**กลุ่มงานพิพิธภัณฑ์และจดหมายเหตุ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้**

1. ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานจดหมายเหตุของรัฐสภาโดยออกกฎ ระเบียบ รวบรวม จัดเก็บ วิเคราะห์ ประเมินคุณค่า จัดทำทะเบียน คู่มือช่วยค้น สงวนรักษา บันทึกเหตุการณ์และจัดแสดงของที่ระลึกที่ได้รับทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
2. จัดทำเอกสารเผยแพร่และให้บริการเอกสารจดหมายเหตุ
3. ดำเนินการเกี่ยวกับงานพิพิธภัณฑ์การเมือง การปกครอง ของรัฐสภา
4. รวบรวม จัดเก็บ จัดทำทะเบียน สืบค้น วิเคราะห์ข้อมูล และสงวนรักษาเอกสารโสตทัศนวัสดุสิ่งของที่เป็นประวัติศาสตร์การเมืองการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยในระบบรัฐสภาตามหลักวิชาการพิพิธภัณฑ์
5. ให้บริการนำชม และจัดแสดงนิทรรศการพร้อมทั้งจัดทำเอกสารเผยแพร่ด้านการเมืองการปกครอง
6. ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

ภาระหน้าที่ของกลุ่มงานพิพิธภัณฑ์และจดหมายเหตุ ได้ดำเนินตามโครงสร้างระบบงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นหน่วยงานที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ส่วนในการจัดระบบการบริหารงานของกลุ่มงานมีวัตถุประสงค์คือ

- ให้บริการที่ดี มีคุณภาพสู่ประชาชน
- มีประสิทธิภาพ & ประสิทธิผล เป็นมาตรฐานสากล
- ให้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า
- รับผิดชอบต่อความต้องการของประชาชน ยืดหยุ่น ปรับตัวทันเหตุการณ์

### องค์กร

ในการบริหารองค์กร กลุ่มงานพิพิธภัณฑ์และจดหมายเหตุได้มีวิธีการจัดแบ่งทรัพยากรและกำหนดวิธีการรายงานตามสายบังคับบัญชา รวมไปถึงกลไกของระบบการประสานงานที่เป็นทางการ

กลุ่มงานพิพิธภัณฑ์และจดหมายเหตุได้แบ่งหน้าที่รับผิดชอบเป็น 3 ส่วน

1. ด้านจดหมายเหตุ
2. ด้านพิพิธภัณฑ์
3. ดำเนินงานด้านการจัดนิทรรศการทางวิชาการ
4. ด้านอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

การบริหารงานของกลุ่มงานได้มีการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจวิธีการบริหารที่เป็นมาตรฐานมีการแบ่งงานภายในกลุ่มงาน โดยผู้เขียนเป็นผู้กำหนดและมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่ทุกคนตามความเหมาะสมของตำแหน่งงาน

ปัญหาที่พบในกลุ่มงานเกี่ยวกับระบบงาน ได้แก่ การจัดการกิจหน้าที่ทั้ง 3 ด้านรวมกัน ทำให้งานด้านจดหมายเหตุที่ค่อนข้างยากและสลับซับซ้อนเกิดความล่าช้า เนื่องจากขาดงบประมาณและผู้ปฏิบัติงานที่มีน้อยเกินไป

### บุคลากร

การบริหารงานบุคคล เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารพึงต้องกระทำอย่างมีหลักการและเหตุผล ซึ่งในการบริหารงานบุคคลผู้บริหารจะต้องมีทั้งความคิดที่ก้าวไกล มีวิสัยทัศน์ และต้องมีประสบการณ์ในการบริหารอย่างแท้จริง การบริหารบุคลากรในกลุ่มงานพิพิธภัณฑ์และจดหมายเหตุได้มีแนวทางปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม ซึ่งในปัจจุบันมีบุคลากรรวมทั้งสิ้น 16 คน มีการแบ่งงานและมอบหมายการปฏิบัติงานตามภาระ หน้าที่ โดยผู้เขียนได้มี

ความพยายามที่จะจัดการบริหารบุคลากรเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญที่ผู้เขียนได้สร้างให้บุคลากรมีคือ

- สร้างความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบ
- สร้างความโปร่งใส ตรวจสอบได้
- เจ้าหน้าที่ต้องไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้ขอใช้บริการ
- และมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสิ่งสำคัญ

แนวคิดในการปรับเปลี่ยนค่านิยมของบุคลากรเพื่อการพัฒนาคนอีกด้านคือ

- พยายามสร้างค่านิยมสร้างสรรค์และเสริมสร้างจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน
- ปรับกระบวนการทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ
- ปรับปรุงกระบวนการให้รางวัลและการดักเตือนบนพื้นฐานความถูกต้อง
- ลดปัญหาการคอร์รัปชั่นเพื่อเป็นการพัฒนาองค์การทั้งระบบ
- สร้างระบบคุ้มครองผู้ให้ข้อมูล

นอกจากนี้ สาเหตุภายในอีกประการหนึ่งที่มีผลทำให้พฤติกรรมของแต่ละคนแตกต่างกันก็คือ กระบวนการทางจิตวิทยาของแต่ละบุคคล (psychological process) ซึ่งมีแรงจูงใจต่างกัน มีลักษณะของการมองเห็นหรือเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ต่างกัน มีประสบการณ์ต่างกัน ตลอดจนมีความสามารถในการเรียนรู้ไม่เหมือนกัน จึงมีผลทำให้ค่านิยมความรู้สึกนึกคิด ความมุ่งหมายและวิธีการปฏิบัติต่อสิ่งต่าง ๆ แตกต่างกันไป จนกระทั่งกลายเป็นความเข้าใจในตนเอง (self-concept) ที่เป็นของแต่ละคนเป็นแบบเฉพาะของตน หากองค์การขาดการบริหารงานที่ดีก็จะเกิดปัญหาของบุคลากรในแง่ที่ไม่เคยทราบจุดอ่อนและจุดแข็งของตัวเอง ดังนั้นผู้บริหารองค์การต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขระบบภายในองค์การให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไป โดยมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาองค์การดังต่อไปนี้

1. เพื่อพัฒนาการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัย และให้มีระบบที่สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างคล่องแคล่วเหมาะสมกับสภาพงานในทุก ๆ ลักษณะเสมอ
2. เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการคิดค้นหาเทคนิควิธีการในการปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา



LIART

3. เพื่อส่งเสริมให้มีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่ต่อการแก้ไขปัญหา ข้อขัดข้องต่าง ๆ ร่วมกัน ในขณะที่เดียวกันก็ลดทัศนคติแบบคิดเอาแพ้เอาชนะในระหว่าง พวกเดียวกันให้เหลือน้อยที่สุด
4. เพื่อเพิ่มพูนสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ในองค์กรรวมตลอดถึงระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้นขององค์กรด้วย
5. ส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับขององค์กรได้วางแผนและปฏิบัติงานโดยมุ่งยึดถือเอา เป้าหมายหลักหรือวัตถุประสงค์รวมขององค์การแนวทาง
6. เพื่อเพิ่มความไว้วางใจ ความเปิดเผย และแสวงหาแนวทางในการที่จะจูงใจคนให้ ปฏิบัติงานบรรลุผลงานที่ดีและได้รับความสัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น
7. เพื่อขจัดข้อขัดข้องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและกลุ่มคนในองค์กร

ผู้เขียนได้แสวงหากลยุทธ์เพื่อนำมาพัฒนาการบริหารงานขององค์กรให้เกิด ประสิทธิภาพแก่องค์กร ซึ่งมีเทคนิคทางการบริหารอีกประการที่ได้นำมาใช้ในการบริหาร คือ REENGINEERING

## REENGINEERING

เป็นการสร้างกระบวนการขึ้นมาใหม่ โดยการย้อนคิดอย่างถึงแก่นของหลักการ และออกแบบกระบวนการใหม่อย่างชุดรากถอนโคน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงงานอย่างได้ผลทั่วทั้ง ในจุดหลักของการวัดผล การปฏิบัติงาน เช่น ต้นทุน คุณภาพ บริหาร และความเร็วขององค์กรที่จะ ทำ REENGINEERING มีอยู่ 3 ประเภท คือ

ประเภทที่ 1 ได้แก่ องค์กรที่อยู่ในภาวะที่มีปัญหารุนแรง ซึ่งไม่มีทางเลือกอื่น เช่น มีต้นทุนการดำเนินงานที่สูงกว่าคู่แข่งชั้นมาก การบริการลูกค้าที่ไม่ดี การผลิตมีการสูญเสียมากกว่า บริษัทคู่แข่งหลายเท่าตัว หรืออีกนัยหนึ่ง คือ บริษัทจำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วน

ประเภทที่ 2 ได้แก่ องค์กรที่ยังไม่มีปัญหารุนแรงเกิดขึ้น แต่ผู้บริหารได้สังเกตเห็นถึง ปัญหาที่กำลังจะเกิดขึ้นตามมา เช่น จะมีคู่แข่งชั้นใหม่เพิ่มขึ้น การเปลี่ยนแปลงความต้องการของ ลูกค้า การแปรปรวนของภาวะเศรษฐกิจและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็น ปัจจัยที่พร้อมจะทำลายความสำเร็จขององค์กรได้ทั้งสิ้น องค์กรเหล่านี้ได้สังเกตเห็นการณ์ดังกล่าวจึง หันมาทำการ REENGINEERING ล่วงหน้าเพื่อหลีกเลี่ยงภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้น

ประเภทที่ 3 ได้แก่ องค์กรที่อยู่ในฐานะที่ขึ้นสูงสุดสุดยอดแล้ว องค์กรเหล่านี้ไม่มี ปัญหาที่มองเห็นได้ชัดไม่ว่าในปัจจุบันหรือในอนาคต แต่ฝ่ายบริหารขององค์กรมีความทะเยอทะยาน และชอบที่จะบุกไปเบื้องหน้า มองการ REENGINEERING ว่าเป็นโอกาสที่จะทำให้องค์กรนำหน้า

คู่แข่งอื่นต่อไปด้วยการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้นซ้ำอีก ทำให้ทุกคนต้องทำงานหนักมากขึ้น

### หลักสำคัญของ REENGINEERING

1. การมุ่งเน้นกระบวนการงาน  
ผลการปรับปรุงงานที่เกิดขึ้น เกิดจากการปรับปรุงทั้งกระบวนการของการทำงาน
2. ความทะเยอทะยาน  
องค์กรจะต้องมุ่งไปสู่ผลเลิศ คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างยิ่งใหญ่
3. การยกเลิกกฎเกณฑ์  
องค์กรจะต้องไม่สนใจในระบบและวิธีการเดิม เมื่อจะทำการ REENGINEERING  
ข้อสมมติฐานแบบเก่า ได้แก่ การแยกความชำนาญการทำตามลำดับขั้นตอน  
และตามลำดับเวลาสามารถยกเลิกได้หากเห็นว่าจะทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ
4. การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสร้างสรรค์

ปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวการให้องค์กรเหล่านี้สามารถยกเลิกกฎเกณฑ์เก่า ๆ และ สร้างสรรค์รูปแบบของกระบวนการงานขึ้นใหม่ ได้แก่ “เทคโนโลยีสารสนเทศ” สมัยใหม่ ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวสนับสนุนให้การทำงานขององค์กรแตกต่างจากการทำงานแบบเดิมอย่างถอนรากถอนโคน

### ลักษณะสำคัญของกระบวนการที่ทำ REENGINEERING

1. งานย่อยหลายงานรวมเป็นงานเดียว

หลักการสำคัญที่สุดของกระบวนการ REENGINEERING คือ งานย่อยที่ทำต่อเนื่องกันเป็นลูกโซ่ (assembly line) จะถูกยุบรวมกันหรือผนวกกันเป็นงานเดียว โดยจะมีทีมงานเฉพาะกิจ (case team) ที่มีจำนวนพนักงานเท่าที่จำเป็น และมีทักษะในงานย่อยเดิมทุกงานเป็นผู้ปฏิบัติงาน

2. ผู้ทำงานเป็นผู้ตัดสินใจ

งานเดิมที่ต้องอาศัยการรอคอยการตัดสินใจจากหน่วยเหนือหลายชั้นนั้น เมื่อทำ REENGINEERING แล้ว การตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ผู้ทำงานสามารถจะตัดสินใจได้เอง โดยไม่ต้องรอการวินิจฉัยสั่งการจากหัวหน้างานอีก

3. ขั้นตอนการทำงานต่างๆ ในกระบวนการงาน จะเป็นลำดับโดยธรรมชาติ

ในกระบวนการงานเดิม ส่วนใหญ่จะมีขั้นตอนต่าง ๆ ที่เชื่อมต่อกันแบบเส้นตรง แต่ในกระบวนการงาน กระบวนการที่ได้ทำการนวัตกรรมจะมีลำดับการทำงานเป็นธรรมชาติ กล่าวคือ

สามารถสลับขั้นตอนการทำงานได้ เพื่อให้งานนั้นเร็วขึ้น เนื่องจากมีงานหลายงานที่สามารถทำได้พร้อม ๆ กัน และสามารถลดเวลาที่คาบเกี่ยวระหว่างขั้นตอนต้น ๆ กับขั้นตอนท้าย ๆ ได้

#### 4. กระบวนการสามารถดำเนินงานได้แตกต่างกันหลายแบบ

กระบวนการแต่เดิมนั้น มุ่งที่จะผลิตสินค้าจำนวนมาก (mass production) สำหรับตลาดขนาดใหญ่ การทำงานจึงต้องอาศัยชิ้นส่วนมาตรฐานต่าง ๆ เพื่อให้สินค้าที่ออกมาได้มาตรฐาน แต่ในโลกของความหลากหลายและที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว แนวคิดดังกล่าวล้าหลังไปแล้ว การที่สนองตอบสภาพแวดล้อมในโลกปัจจุบัน จึงต้องอาศัยกระบวนการที่มีความหลากหลายเพื่อให้ทันและสอดคล้องกับความต้องการที่แปรเปลี่ยนของตลาดในสภาพการณ์ต่าง ๆ

#### 5. การทำงานจะต้องสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงที่สุด

กระบวนการที่ทำ REENGINEERING แล้ว งานที่ทำจะไม่จำกัดเขตอยู่แต่ในพรมแดนแคบ ๆ เท่านั้น แต่อาจเลยไปนอกเขตครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์กร ซึ่งในองค์กรแบบเดิมงานจะดำเนินการโดยผู้ชำนาญเฉพาะด้าน เช่น นักวิชาการช่างศิลป์เป็นดำเนินการออกแบบการจัดนิทรรศการในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรจะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดนิทรรศการทั้งหมด หากต้องการวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้สำหรับการจัดนิทรรศการ สำนักงานคลังและงบประมาณก็จะเป็นผู้จัดซื้อให้ เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อจัดหา ก็จะแสวงหาพ่อค้าต่อรองราคา ออกคำสั่งซื้อของ ตรวจสอบของที่ได้ และจ่ายเงินตามใบส่งของ

กระบวนการเดิมดังกล่าวนี้ จะทำให้เสียเวลา และมีต้นทุนสูงเนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย และเสียค่าดำเนินการหลายขั้นตอนในการรวบรวมและตรวจสอบเอกสารและสิ่งของ

ในกระบวนการใหม่จะยกภาระการซื้อของใช้กับผู้ทำงานในกระบวนการนั้นโดยตรง นั่นคือ นักวิชาการช่างศิลป์สามารถซื้อวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้ได้เอง ซึ่งผู้ซื้อจะรู้ว่าซื้อกับใคร และในราคาเท่าใด เพราะว่าฝ่ายจัดซื้อได้ต่อรองราคากับพ่อค้าแล้ว และมอบรายชื่อพ่อค้าเหล่านั้นให้กับผู้ซื้อ

ในการ REENGINEERING การติดต่อสื่อสารระหว่างกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร จะเปลี่ยนแปลงไป งานในกระบวนการต่าง ๆ ได้ล้าไปสู่พรมแดนหน่วยอื่นมากขึ้น เพื่อช่วยปรับปรุงให้งาน โดยส่วนรวมมีประสิทธิภาพมากขึ้น และจะมีการรวมประสานงานย่อย ๆ ที่กระจัดกระจายตามหน่วยงานต่าง ๆ มากขึ้น เพื่อให้งานเร็วขึ้น และค่าใช้จ่ายลดลง

#### 6. ลดการตรวจสอบและควบคุม

กระบวนการที่ทำ REENGINEERING แล้ว จะไม่เน้นการตรวจสอบอย่างเข้มงวด แต่จะมีระบบการควบคุมที่มุ่งผลของงานโดยรวม ระบบนี้จะไม่เน้นที่การตรวจสอบแบบจับผิดบุคคลเป็นราย ๆ แต่จะมุ่งควบคุมที่รูปแบบของการทำงานมากกว่า

### 7. ลดภาระการประสานงาน

REENGINEERING แล้วจะทำให้กิจกรรมที่ไม่ช่วยเพิ่มมูลค่างานอีกประเภทหนึ่ง ลดลง ได้แก่ การที่ต้องมาทำหน้าที่ประสานการติดต่อ โดยการลดจุดต่าง ๆ ภายนอกที่ต้องติดต่อลง ซึ่งจะช่วยลดข้อมูลที่ไม่สอดคล้องกันลงด้วย

### 8. กำหนดให้ประชาชนติดต่อเพียงจุดเดียว

องค์การที่ REENGINEERING แล้วจะจัดให้มีเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ ซึ่งสามารถตอบคำถามของประชาชนได้และสามารถแก้ปัญหาของประชาชนได้ด้วย ซึ่งพนักงานดังกล่าวนี้จะต้องสามารถเข้าถึงระบบข้อมูลข่าวสารที่ผู้ทำงานจริงใช้อยู่ได้และมีอำนาจที่จะติดต่อหรือขอรับบุคคลอื่น ให้ตอบคำถามหรือช่วยเหลือเรื่องใด ๆ ที่จำเป็นได้ เช่น การตั้งศูนย์ E-Knowledge Center เพื่อให้บริการทางวิชาการสำหรับสมาชิกรัฐสภา เปิดให้บริการทุกวันในเวลาราชการ ตั้งอยู่บริเวณอาคารรัฐสภา 1 ชั้น 3 และมีจุดรับบริการสำหรับบุคคลทั่วไปที่จุด One Stop Services จุดให้บริการครบวงจร ตั้งอยู่บริเวณอาคารรัฐสภา 1 ชั้น 1

### 9. มีการผสมผสานการดำเนินงานที่รวบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ

องค์การที่ทำ REENGINEERING จะมีการปรับข้อดีของการกระจายอำนาจและการรวมอำนาจเข้าด้วยกัน

## หลักสำคัญของการทำ REENGINEERING

1. เน้นความสำคัญของผู้ขอใช้บริการหรือประชาชน (focus on customer) หมายถึง การดำเนินงาน ทุกอย่างขององค์กรจะต้องเริ่มมาจากความคิดที่มุ่งให้มูลค่าเพิ่มแก่ผู้ขอใช้บริการทั้งในแง่ของผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดีกว่า ค่าใช้จ่ายที่ถูกลง รวดเร็วขึ้นและบริการที่เป็นเลิศ ไม่ใช่มุ่งเสริมสร้างประสิทธิภาพภายในและทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้รับความสะดวกสบายขึ้น แต่ผู้ขอใช้บริการไม่ได้รับประโยชน์อะไรเพิ่มเติมขึ้นมา

2. ยึดที่กระบวนการงาน (Organize around process) หัวใจสำคัญของการทำ REENGINEERING อยู่ที่กระบวนการ ไม่ใช่ตัวองค์กรและฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร กระบวนการดังกล่าวนี้ เป็นกลุ่มของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกัน เพื่อก่อให้เกิดผลิตผล (output) ที่มีคุณค่าแก่ประชาชน ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นโดยการทำผังกระบวนการงาน (Process map) จากจุดเริ่มต้นขั้นตอน จนกระทั่งถึงจุดสุดท้ายของขั้นตอน

3. เริ่มต้นด้วยกระดาษเปล่า ๆ (start with a clean sheet of paper) การทำ REENGINEERING นั้น จะต้องเปลี่ยนวิธีคิดจากเดิมที่มักจะวิเคราะห์สภาพปัญหาในปัจจุบันอย่าง ลึกซึ้งแล้วค่อย ๆ หาหนทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคดังกล่าว ไปสู่วิธีการคิดที่จะพยายามเริ่มต้นหาคำตอบ หรือมองไปในอนาคตก่อน แล้วค่อยทำการวิเคราะห์ย้อนหลังกลับไปเสมือนหนึ่งว่าไม่มีข้อจำกัดใด ๆ เลย

## การพัฒนาองค์กรจะแก้ปัญหาการบริหารงานที่ไม่ดีอย่างไร

ผู้บริหารทั้งหลายคงจะได้ประสบกับปัญหาภายในองค์กรมาไม่น้อย ซึ่งสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นต่างก็มีรากฐานมาจากการตัดสินใจที่ผิดพลาดมาจากอดีตเป็นส่วนใหญ่ มากกว่าที่เกิดขึ้นจากปัญหาของภาวะเงื่อนไขในปัจจุบันหรือผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองเศรษฐกิจและสังคม กิจกรรมที่ล้มเหลวส่วนมากนั้นมาจากสาเหตุเกิดจากการไม่สามารถมองเห็นถึงสิ่งที่บอกเหตุที่สำคัญหลาย ๆ อย่างที่มีส่วนในการกำหนดความสำเร็จในอนาคตข้างหน้า รวมถึงการไม่สามารถกำหนดขั้นตอนการพัฒนาขององค์กรเป็นขั้น ๆ ที่จะใช้สำหรับก้าวไปเป็นลำดับอีกด้วย

จะเห็นว่า อนาคตขององค์กรนั้นอาจจะถูกกำหนดขึ้นโดยปัจจัยที่มีความสำคัญภายใน คือ “ประวัติขององค์กร” มากกว่าที่จะถูกกำหนดโดยปัจจัยอิทธิพลที่อยู่ภายนอกองค์กรเพียงอย่างเดียว กล่าวคือ องค์กรส่วนมากจะเปลี่ยนแปลงไปใน ทิศทางใด ตัวกำหนดที่สำคัญ คือ ประสบการณ์หรือเหตุการณ์ที่ได้เกิดขึ้นก่อนหน้านั้นมากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต

ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนในการกำหนดการพัฒนาองค์กร (Organization development)

1. อายุขององค์กร
2. ขนาดขององค์กร
3. ขั้นตอนของการวิวัฒนาการ

### อายุขององค์กร

ปัจจัยที่นับว่าสำคัญที่สุดต่อพัฒนาการขององค์กร ก็คือ ช่วงเวลาอายุขององค์กร เนื่องจากแนวทางการปฏิบัติขององค์กรใดองค์กรหนึ่งที่ปฏิบัติอยู่มักจะไม่คงที่ ถาวรและต่อเนื่องไปในระยะเวลาที่ยาวออกไป ซึ่งเป็นสิ่งชี้ให้เห็นถึงหลักการที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ปัญหาทางด้านการบริหาร และหลักการบริหารต่าง ๆ ล้วนแต่มีพื้นฐานเกี่ยวข้องกับเวลาโดยตรง เช่น แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งจะเป็นวิธีปฏิบัติขององค์กรสำหรับช่วงระยะหนึ่ง แต่ในหลักการเดียวกันนี้อาจจะมีน้ำหนักน้อยลงสำหรับในช่วงระยะเวลาที่ต่างกันหลังจากนั้น



LIART

## ขนาดองค์กร

ปัญหาและแนวทางการแก้ไขของกิจการใดกิจการหนึ่งนั้น จะมีการเปลี่ยนแปลงในขณะที่จำนวนพนักงานและผลผลิตได้เพิ่มสูงขึ้น ดังนั้น เวลาจึงมิใช่ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดการพัฒนาองค์กรอย่างเดียว องค์กรที่มีได้มีการเติบโตของขนาดต่างก็ยังคงสามารถรองรับปัญหาทางด้านการบริหารและวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ได้ต่อไปโดยไม่จำกัดในแง่ของเวลา แต่หากองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น ปัญหาที่เกิดขึ้นตามมาก็คือ ปัญหาที่เกี่ยวกับการประสานงานและการติดต่อสื่อสาร จะเป็นปัญหาที่หนักขึ้นตลอดเวลา นอกจากนี้หน้าที่งานใหม่ ๆ ก็จะมีปรากฏเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนระดับการบริหาร การแบ่งชั้นอำนาจของงานต่าง ๆ จะมีความเกี่ยวพันกันมากยิ่งขึ้น

## ขั้นตอนของการวิวัฒนาการ

การพัฒนาองค์กร เราอาจพิจารณาการเติบโตขององค์กร ได้เป็น 4 ช่วง ดังต่อไปนี้

1. เริ่มต้น
2. เป็นปีกแผ่น
3. อิ่มตัว
4. ปรับปรุง (Innovation) หรือเสื่อม (Decline)

## ช่วงระยะเวลาเริ่มต้น

ในขั้นตอนแรกของการเกิดองค์กรนั้น จุดเน้นหน้าที่สำคัญ คือ การสนใจ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการคิดริเริ่ม ซึ่งขั้นตอนในช่วงที่เป็นวิวัฒนาการของการคิดริเริ่มจะมีดังนี้ คือ

- 1.1 ผู้บริหารในระยะแรกจะมีทักษะทางช่างเทคนิคหรือเป็นผู้ริเริ่มกิจการ ซึ่งผู้บริหาร ที่เป็นช่างหรือที่มีลักษณะเป็นผู้ริเริ่มกิจการส่วนมากจะดูแลและไม่เห็นถึงความสำคัญของกิจกรรมทางด้านการบริหาร
- 1.2 การติดต่อสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่มักจะมีอยู่เป็นประจำและดำเนินไปในลักษณะที่เป็นกันเองอย่างไม่เป็นทางการ
- 1.3 การทำงานมีกำหนดเวลาไม่แน่นอน ส่วนมากมักจะเป็นการทำงานต่อเนื่อง โดยไม่จำกัดเวลาและมีการจ่ายค่าตอบแทนด้วยเงินเดือนค่าจ้างไม่สูงนัก

จะเห็นได้ว่าองค์กรเมื่อเริ่มต้นนั้น จะไม่เน้นการพัฒนาเป็นหลัก แต่เป็นช่วงที่ต้องระดมทรัพยากรต่าง ๆ ในด้านบุคลากร เทคโนโลยีการเงิน การบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินต่อไปได้ ในช่วงนี้ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในทุกรูปแบบ (Entrepreneurial) มีความคิดริเริ่ม ถึงลูก



### ช่วงระยะเวลาที่เป็นปีกแผ่น

องค์กรเติบโตต่อไปได้อีกช่วงระยะเวลาหนึ่ง ภายใต้การกำกับและชี้นำของผู้ที่มีความสามารถ ในช่วงระยะเวลาดังกล่าวนี้ องค์กรจะมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1. มีการนำโครงสร้างองค์กรที่จัดตามหน้าที่งานมาใช้ สิ่งที่เกิดขึ้นคือ การแบ่งขอบเขตงานจะเริ่มมีการแบ่งแยกงานตามความถนัดมากขึ้นเรื่อย ๆ
2. มีการควบคุมงบประมาณ
3. ระบบการจูงใจ การจัดทำงบประมาณและการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เริ่มเป็นที่ยอมรับในองค์กร
4. การติดต่อสื่อสารต่าง ๆ เริ่มเปลี่ยนเป็นการติดต่อที่เป็นทางการมากขึ้นและการกำหนดชื่อตำแหน่งงานพร้อมทั้งลำดับก็ได้มีการพัฒนาเข้ามาเป็นระบบใหม่ที่เป็นตำแหน่งทางการ
5. ผู้บริหารที่เข้ามาใหม่รวมทั้งหัวหน้างานจะมีบทบาทชัดเจนในการเป็นผู้รับผิดชอบในหน้าที่การสั่งการทั้งหลาย โดยที่หัวหน้างานในระดับที่อยู่ต่ำลงไปต่างก็จะปฏิบัติหน้าที่ไปในทางเป็นผู้ชำนาญการตามหน้าที่งาน ในระดับที่อยู่ต่ำลงไปต่างก็จะปฏิบัติหน้าที่ไปในทางเป็นผู้ชำนาญการตามหน้าที่งานมากกว่าจะเป็นผู้รับผิดชอบงานที่ชัดเจนหรือเป็นผู้บริหารที่กระทำการตัดสินใจจริง ๆ

ในช่วงที่สองนี้องค์กรเริ่มเป็นรูปเป็นร่างมีระเบียบแนวทางการปฏิบัติงาน แบ่งงานแยกตำแหน่งขึ้นการบังคับบัญชา เป็นรูปองค์กรเชิงวิชาชีพมากขึ้น ช่วงนี้เป็นช่วงที่บุคลากรต้องมีความรู้เฉพาะ มีความชำนาญเฉพาะมากขึ้น การบริหารงานจะมีลักษณะเป็นมืออาชีพ (professionalized) มากขึ้น การรับคนเข้าทำงานจะดูคุณสมบัติอย่างละเอียด การกำหนดเงินเดือนตำแหน่งเป็นไปตามขั้นตอน

### ช่วงระยะเวลาค้ำมือ

ช่วงนี้องค์กรส่วนใหญ่จะถึงจุดค้ำมือ (Maturity) คือ อยู่ในสภาพที่ทุกอย่างเป็นระบบอยู่ตัว (Routinized) ไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากทุกคนจะทำงาน "ประจำ" การบริหารงานจะเน้นการทำงานประจำให้เดินไปได้ ไม่มีการคิดริเริ่มใหม่ ๆ

### ช่วงการเปลี่ยนแปลง

ในช่วงนี้อาจจะมีการเปลี่ยนแปลง 2 ด้านด้วยกัน คือ

1. องค์กรอาจจะเสื่อมลง ปัจจุบันซึ่งโลกวิวัฒน์ทำให้เกิดสภาพการแข่งขันที่ไร้พรมแดน พร้อมกับการมีผู้บริโภคยุคใหม่ที่ทันสมัยภายใต้ความหลากหลายท่วมทับของข่าวสารข้อมูล ได้ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะองค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับเงื่อนไขใหม่

ๆ และไม่อาจสร้างประสิทธิภาพสอดคล้องกับเงื่อนไขใหม่ได้ต่างก็ถูกกระทบทำให้เกิดการเติบโตหยุดชะงักหรืองานไม่อาจขยายตัวต่อไปเหมือนเช่นที่เคยทำได้ในอดีต

เหตุการณ์ดังกล่าวข้างต้นจะรุนแรงเพิ่มมากขึ้น องค์กรบางแห่งถึงกับหยุดเติบโตและอีกหลาย ๆ แห่งถึงกับเกิดการถดถอยลง ลดและไม่อาจรับคนที่มีประสิทธิภาพเข้าทำงาน ซึ่งเป็นการเสื่อมทรุดขององค์กรที่ต้องการเข้าใจและต้องการแก้ไขให้ฟื้นคืนกลับได้ด้วยการถดถอยขององค์กรมักเกิดจากสาเหตุ 3 ประการ คือ

1.1 การเฉื่อยขององค์กร ซึ่งจะเกิดเมื่อองค์กรมีอายุมากขึ้น ความไม่มีประสิทธิภาพได้เกิดขึ้นทั่วไป และมีการทำงานเหมือนระบบราชการที่มากด้วยขั้นตอน พิธีการอันล่าช้า ซึ่งจะเห็นได้โดยทั่วไปว่า ความกระฉับกระเฉงได้หายไปจนหมดสิ้น

ในสภาพเช่นนี้ ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรได้หมดไปเรื่อย ๆ และสาเหตุส่วนหนึ่งก็มักมาจากการประสบความสำเร็จด้วยดี มาแต่อดีต แล้วจากนั้นก็มักจะประมาท โดยหยุดนิ่งไม่มีการพัฒนาปรับเปลี่ยนตัวเองที่มีน้ำหนักมากพอ

สิ่งที่บอกเหตุถึงความเฉื่อยขององค์กร คือ การมีคนมากเกินไปการบริหารงานที่เป็นไปอย่างอืดอาด ยืดเยื้อและล่าช้า การขาดการประสานงานและการติดต่อสื่อสารที่แยกรวมทั้งโครงสร้างองค์กรที่เก่าแก่ มีการจัดโครงสร้างเพื่อแจกจ่ายตำแหน่งให้กลุ่มญาติมิตร โดยแต่ละคนที่มีเงินเดือนสูง ๆ แต่ทำงานได้ไม่เท่าไร

1.2 การพ่ายต่อการแข่งขัน ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความอ่อนแอและไม่สามารถสู้ชนะการแข่งขันทางกลยุทธ์ได้ มีผลทำให้โอกาสการทำกำไรต้องหายไป ลักษณะเช่นนี้มักเกิดขึ้นกับองค์กรขนาดเล็กที่ยังไม่สามารถวางรากฐานที่มั่นคงไว้ได้สำเร็จ

ในกรณีดังกล่าวข้างต้นอาจเกิดขึ้นกับองค์กรขนาดใหญ่ที่เคยแข็งแกร่งมาก่อนได้ เนื่องจากเกิดการผิดพลาดโดยไม่สามารถวางกลยุทธ์ได้ถูกต้องและไม่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

1.3 การทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อมได้ลดลง คือ การที่องค์กรดำเนินไป โดยเกิดการขาดทุนสูญเสียประโยชน์ไปมากกว่าที่ทำได้ ซึ่งการสูญเสียดังกล่าวนี้เองจะทำให้องค์กรเริ่มอ่อนลง โดยจะมีทรัพยากรเหลือสำหรับการสนับสนุนตนเองได้ต่ำกว่าที่เคยมีมา ซึ่งส่วนใหญุ่มักจะเกิดขึ้นกับองค์กรที่เผชิญกับสภาวะเศรษฐกิจชะงักงัน

## 2. องค์กรมีการปรับปรุงตัวครั้งใหญ่อีกครั้ง

ถึงแม้ว่าองค์กรจะสามารถมีขั้นตอน การวิวัฒนาการที่ราบรื่นก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติที่เป็นจริงแล้ว การเติบโตขององค์กรส่วนใหญ่่มักจะมีได้ดำเนินไปอย่างราบเรียบ หากได้ศึกษาประวัติขององค์กรส่วนใหญ่แล้วจะพบเสมอว่า ในบางครั้งองค์กรจะต้องเผชิญกับช่วงเวลา ของการมีภาวะวิกฤตครั้งใหญ่ ๆ เป็นครั้งคราวเสมอ

ในขณะที่องค์กรได้เผชิญกับภาวะวิกฤตินั้น ถือได้ว่าเป็นช่วงเวลาของการมีการปฏิวัติขึ้นภายในองค์กร ทั้งนี้ภาวะในเวลลาดังกล่าวมักจะปรากฏให้เห็นเสมอว่า ได้มีการปรับปรุงแบบยกเครื่องในวิธีการปฏิบัติทางการบริหารต่าง ๆ อย่างจริงจังเป็นส่วนมาก

งานหลักที่เป็นงานสำคัญของฝ่ายบริหารในแต่ละช่วงเวลาที่มีการปฏิวัติสิ่งใหม่ขึ้นนั้น ก็คือ การที่จะต้องค้นหาแนวคิดหรือวิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ เมื่อมีการนำมาใช้แล้วก็จะกลายเป็นพื้นฐานสำหรับที่จะใช้ในการบริหารองค์กรให้มีวิวัฒนาการเติบโตในช่วงเวลาข้างหน้าให้ก้าวต่อไปได้

ปัจจุบันซึ่งเป็นยุคที่เทคโนโลยีสื่อสารข้อมูลก้าวหน้าเร็วมาก และเกิดสภาวะการแข่งขันการค้าเสรีไร้พรมแดนขึ้น ทำให้การรื้อปรับระบบ (Reengineering) เป็นเรื่องจำเป็นเพื่อการสร้างระบบการปฏิบัติงานที่สามารถให้บริการลูกค้าได้ครบวงจร ซึ่งช่วยให้การบริการเป็นไปอย่างรวดเร็ว ถูกต้องและลูกค้าเกิดความพอใจ ซึ่งหลักการในการรื้อปรับระบบ (Reengineering) คือปรับความคิดใหม่อย่างถึงแก่นของหลักการ และออกแบบระบบงานใหม่ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงผลงานอย่างท่วมท้นใน จุดหลักที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานเป็นต้นว่า ต้นทุน คุณภาพ บริการ และความเร็ว

การวิวัฒนาการในช่วงที่ 4 นี้ เป็นช่วงวิกฤต ถ้าองค์กรไม่สามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การฝึกอบรมบุคลากร การปรับปรุงเทคโนโลยีและระบบงานให้ทันสมัย เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อม (รวมทั้งความต้องการของลูกค้าเก่าและใหม่) ซึ่งควรจะเริ่มตั้งแต่ในช่วงที่ 2 องค์กรก็จะอยู่ไม่รอดต้องล้มหายไป แต่ถ้าหากองค์กรสามารถ “ยกเครื่อง” ได้ทันการมีแนวคิดใหม่ ๆ (innovative) ในการปรับปรุงองค์กรและนำมาใช้ปรับองค์กรได้สำเร็จ องค์กรก็สามารถไปได้ระยะหนึ่ง ก่อนที่มีการเปลี่ยนแปลงตามวัฏจักรในช่วงต่อไป

## บทที่ 4

### สรุปและเสนอแนะ

OPERATION MANAGEMENT AND AUDIT SYSTEM หรือ OMA SYSTEM เป็นเทคนิคในการบริหารงานที่ผู้เขียน ได้นำมาศึกษาผสมผสานระหว่างทฤษฎีบริหารแบบต่าง ได้แก่ ทฤษฎีบริหารแบบวิทยาศาสตร์หรือแบบหลักเกณฑ์ (Scientific Management) ของ Frederick W.Taylor และทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์และสังคมคือ ทฤษฎี X ของ Douglas McGregor และทฤษฎีความต้องการของ Maslow

แนวคิดของ OMA SYSTEM เป็นแนวคิดที่ผสมระหว่างแบบวิทยาศาสตร์ และพฤติกรรมมนุษย์ โดยมีหัวใจในการจัดการดังนี้

- เปิดใจกว้าง ฟังความคิดเห็นของคนอื่น
- เมื่อผิดยอมรับ ปรับปรุงแก้ไข เริ่มต้นกันใหม่พร้อมขอร้อง
- ไม่กลั่นแกล้ง แสร้งใส่ความหรืออิจฉา
- วันนี้คิดว่าดีแล้ว อาจไม่แคล้วพຽ່งนี้ดีกว่า
- ไม่เจ้ายศเจ้าอย่าง เรื่องมากไม่มี
- ไม่มากพิธี ทุกที่ทำได้ ทำสบาย ๆ ทำได้คนเดียว
- ทุกอิริยาบถ ต้องกำหนดด้วยเวลา
- บริหารงาน บริหารคน บริหารเวลา บริหารการพัฒนา เพื่อให้งานมีทั้งปริมาณ และคุณภาพที่ดี
- แบ่งหน้าที่ ไม่แบ่งความรับผิดชอบ
- ลดขั้นตอนงาน
- เร่งสร้างระบบ ทบทวนตรวจสอบ
- หมั่นพัฒนางานทุกด้าน
- เพิ่มความรู้ ความสามารถตลอดเวลา
- ขยายงาน
- แบ่งงานบางส่วนให้ภาคเอกชน
- ลดค่าใช้จ่าย ลดเวลาทำงาน แต่เพิ่มปริมาณและคุณภาพ
- ประชาชนคือหัวใจสำคัญ



LIART

## ข้อเสนอแนะ

1. การนำ OMA SYSTEM มาใช้ในการบริหาร ทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานให้กับองค์กร และส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ด้วยสำนักงานเป็นองค์กรใหญ่มีหน่วยงานภายใต้การดูแลอีกมากมาย หากได้นำระบบ OMA SYSTEM มาปรับใช้ทั้งสำนักงานจะเป็นการพัฒนาทั้งโครงสร้างและตำแหน่งงาน บุคลากร สวัสดิการและการบรรจุ บุคลากรในตำแหน่งงานที่เหมาะสม
2. ผู้บริหารต้องสร้างบุคลากรทุกคนให้เตรียมตัวในการเป็นผู้บริหารต่อไป โดยให้ทุกคนรู้จักคิด และจัดระบบงาน
3. การบริหารที่มุ่งนำแนวคิดทฤษฎีมาพัฒนาองค์กร เมื่อนำไปปฏิบัติแล้ว จะเห็นความเจริญให้กับองค์กร ยังผลให้ผู้ขอใช้บริการไม่ว่าจะเป็นสมาชิกวุฒิสภา ข้าราชการ และประชาชนทั่วไปได้รับผลประโยชน์สูงสุด

## บรรณานุกรม

- เจริญผล สุวรรณโชติ. ทฤษฎีการบริหาร. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช , 2530.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ , คุณหญิง. กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน. กรุงเทพฯ :  
เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2545.
- ธงชัย สันติวงษ์. กลยุทธ์การจัดการ. กรุงเทพฯ : รุ่งแสงการพิมพ์ , 2533.
- ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์. พฤติกรรมบุคคลในองค์กร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช ,  
2537.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การ ทฤษฎีและการออกแบบ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ,  
2538.
- ปัทมพรศรี พันธุบรรยงก์, ผู้แปล. รีเอ็นจิเนียริง เดอะ คอร์ปอเรชั่น. กรุงเทพฯ :  
บริษัทคู่แข่ง จำกัด (มหาชน) , 2538.
- รัศมี ธันยธร. ผู้อำนวยการศูนย์ความคิดสร้างสรรค์. เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง "เพิ่มความ  
สำเร็จให้กับงานด้วยความคิดสร้างสรรค์ทางบวก". หน้า 4 , 2548
- วุฒิชัย จำนง. การบริหาร. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์ , 2524.
- สุรศักดิ์ นานานุกูล, มงคล กริชตินายาภู, ชำนาญ รัตนากร, ไพโรจน์ อนิจกุล.  
การบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : พุทธบุษชาการพิมพ์ , 2527.
- อรุณ รักรธรรม. การพัฒนาองค์การ : แนวความคิดและการประยุกต์ใช้ในระบบสังคมไทย.  
กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ , 2536.
- อุทัย เลาหวิเชียร. พฤติกรรมองค์การ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.  
กรุงเทพฯ : 2547
- เอกสารประกอบการฝึกอบรม หลักสูตร "การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน" รุ่นที่ 1  
และรุ่นที่ 2. โครงการพัฒนาบุคลากรของรัฐสภา , 2544.

## ภาคผนวก

- แบบขอใช้บริการ
- แบบฟอร์มการประเมินผลงานการลงบัญชีเอกสารและจัดทำบัญชีช่วยค้น





แบบขอใช้บริการ  
กลุ่มงานพิพิธภัณฑ์และจดหมายเหตุ สำนักวิชาการ

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

เวลา.....

ชื่อผู้ขอใช้บริการ.....

- ส.ส. จังหวัด.....พรรค.....
- ส.ว. จังหวัด.....
- กรรมการ.....
- ข้าราชการรัฐสภา กลุ่มงาน.....สำนัก.....
- ข้าราชการอื่น ๆ (ระบุหน่วยงาน/สังกัด).....
- บุคคลภายนอก (ระบุที่อยู่).....

มีความประสงค์ขอรับบริการ

- เอกสาร.....  
จำนวน.....
- สำเนาภาพถ่าย.....  
จำนวน.....
- สำเนาวิดีโอทัศน์.....  
จำนวน.....
- แผ่นภาพนิทรรศการ.....  
จำนวน.....
- อื่น ๆ (ระบุ).....  
จำนวน.....

เพื่อ.....  
.....

ลงชื่อ.....ผู้รับเอกสาร (.....) โทรศัพท.....	ลงชื่อ.....ผู้รับบริการ (.....) โทรศัพท.....
--	--

สำนักรับเจ้าหน้าที่	
ผลการดำเนินการ <input type="checkbox"/> ให้บริการเรียบร้อยแล้ว <input type="checkbox"/> จะรับเอกสาร ข้อมูลเพิ่มเติม เมื่อ..... หมายเหตุ..... ..... .....	ลงชื่อ.....ผู้ปฏิบัติ (.....) ผู้อำนวยการกลุ่มงานพิพิธภัณฑ์และจดหมายเหตุ .....

แบบฟอร์มการประเมินผลงานการลงบัญชีเอกสารและจัดทำบัญชีช่วยค้น

ประจำเดือน.....พ.ศ. ....

หมวดเอกสาร.....

.....

.....

เรื่อง.....

.....

.....

ปริมาณงาน.....

ผู้ปฏิบัติ.....ตำแหน่ง.....

ผู้ตรวจ.....ตำแหน่ง.....

(.....)

ผู้อำนวยการกลุ่มงานพิพิธภัณฑ์และจดหมายเหตุ

## ประวัติย่อผู้ทำการศึกษาค้นคว้า

ชื่อ	นางจิราวรรณ ชัยพานิช
วัน เดือน ปีเกิด	8 กรกฎาคม 2494 อายุ 52 ปี
ประวัติการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ที่จังหวัด สุราษฎร์ธานี</li> <li>- มัธยมศึกษาตอนปลาย ร.ร.จุลเสวีวิทยา (สะพานควาย)</li> <li>- ปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต (บรรณารักษศาสตร์ ม. รามคำแหง) พ.ศ. 2517</li> <li>- ปริญญาโทรัฐศาสตร์ (บริหารรัฐกิจ ม. ธรรมศาสตร์) ปีการศึกษา พ.ศ. 2536</li> <li>- ประกาศนียบัตรหลักสูตรมัคคุเทศก์ภาษาอังกฤษ (ม. ธรรมศาสตร์) พ.ศ. 2540</li> </ul>
ประวัติการรับราชการ	<p>เริ่มรับราชการที่ห้องสมุดรัฐสภา เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2519 ตำแหน่งบรรณารักษ์ 3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 22 กันยายน 2521 บรรณารักษ์ 4</li> <li>- 17 มกราคม 2526 บรรณารักษ์ 5</li> <li>- 16 มีนาคม 2527 หัวหน้าห้องสมุดรัฐสภา (บรรณารักษ์ 6)</li> <li>- 11 พฤศจิกายน 2534 หัวหน้าห้องสมุดรัฐสภา(บรรณารักษ์ 7)</li> <li>- 16 พฤศจิกายน 2535 หัวหน้าพิพิธภัณฑสถาน (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 7)</li> <li>- 29 ตุลาคม 2541 หัวหน้าฝ่ายพิพิธภัณฑสถานและจดหมายเหตุ (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 7)</li> <li>- 18 กุมภาพันธ์ 2542 ผู้อำนวยการส่วนพิพิธภัณฑสถาน และจดหมายเหตุ (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 8)</li> <li>- 26 สิงหาคม 2545 ผู้อำนวยการกลุ่มงานพิพิธภัณฑสถาน และจดหมายเหตุ (วิทยากร 8)</li> </ul>
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการกลุ่มงานพิพิธภัณฑสถานและจดหมายเหตุ (วิทยากร 8) สำนักวิชาการ

