

การประเมินผลการปฏิรูประบบราชการในด้านโครงสร้างองค์การ  
และการจูงใจบุคลากร: กรณีศึกษา  
สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร

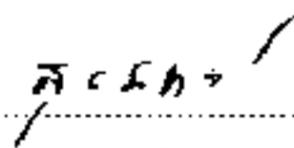
เอี่ยมพร ผิวผ่อง

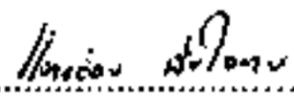
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม)  
คณะพัฒนาสังคม  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
พ.ศ. 2547

การประเมินผลการปฏิรูประบบราชการในด้านโครงสร้างองค์การ  
และการจูงใจบุคลากร : กรณีศึกษา  
สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร  
เชื่อมพร ผิวผ่อง  
คณะพัฒนาสังคม

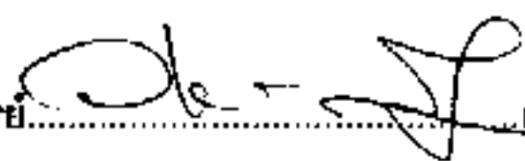
---

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์.....  ..... ประธานกรรมการ  
(ดร.สุรสิทธิ์ วัชรขจร)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์.....  ..... กรรมการ  
(ดร.แดงอ่อน มั่นใจตน)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์.....  ..... กรรมการ  
(ดร.พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต)

อาจารย์.....  ..... คณบดี  
(วิชัย รูปจำดี)

วันที่ 6 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2541



3. ผลการประเมินรางวัลตอบแทนในการทำงานของข้าราชการ สนช. พบว่า มีผลการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยแบ่งเป็นผลการประเมินรางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงินอยู่ในระดับปานกลาง และผลการประเมินรางวัลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยข้าราชการส่วนใหญ่เห็นว่าควรเพิ่มรางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงินมากขึ้น

4. ผลการประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนสายงานลาออก หรือโอนย้ายของข้าราชการ สนช. พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ไม่คิดที่จะเปลี่ยนสายงานภายในองค์กร ไม่คิดที่จะลาออกจากราชการ แต่คิดที่จะโอนย้ายไปอยู่ส่วนราชการอื่น

5. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ควรมีนโยบายปรับปรุงโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

2) ควรแก้ไขปัญหาการทำงานที่เกิดจากลางบงคับบัญชา ตลอดจนเพิ่มความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา

3) ควรเพิ่มมาตรฐานการทำงานที่เป็นส่วนกลางมากขึ้น

4) ควรมีการกระจายอำนาจตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับรองลงมาเพิ่มขึ้น

5) ผู้บริหารระดับสูงควรเพิ่มความมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น

6) เพิ่มนโยบายที่สร้างแรงจูงใจข้าราชการในเรื่องรางวัลตอบแทนให้มากขึ้นให้สอดคล้องกับความต้องการในชีวิตประจำวัน

7) มีนโยบายที่จะละลายพฤติกรรมข้าราชการที่มาจากต่างองค์กรกัน

8) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการเสนอความคิดเห็นของข้าราชการในทุกระดับ

6. ข้อเสนอแนะในการทำประเมินครั้งต่อไป

1) ควรมีการประเมินผลการปฏิรูป สนช. ในเรื่องของผลจากการดำเนินงานและผลกระทบที่เกิดจากการปฏิรูปองค์กรของ สนช.

2) ควรมีการประเมินแรงจูงใจจากบุคลากรในส่วนของข้าราชการในระดับผู้บริหาร ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว

3) ควรมีการประเมินนโยบายในรูปแบบเดียวกันนี้กับหน่วยงานที่มีลักษณะเป็นหน่วยปฏิบัติและหน่วยให้บริการ

## ABSTRACT

**Title of Thesis** : Evaluation of the Bureaucratic Reform with Focus on the Organizational Structure and Motivation : A Case Study to the Office of Traffic and Transport Policy and Planning

**Author** : Ms. Eurmporn Pewpong

**Degree** : Master of Arts (Social Development)

**Year** : 2004

---

The study evaluated the bureaucratic reform of the Office of Traffic and Transport Policy and Planning with focus on the organizational structure and motivation. Its aimed to find out what the organizational structure was and how much it suited the missions and the role of the office. As for motivation, the study focused on the quality of working life and the reward system.

Methodology. There were two groups of population : government officials and 10 middle – level administrators. The quantitative data were collected from all the elements of the two populations while the qualitative data were collected form 3 people from each group who were purposively selected for in-depth interview. A questionnaire was employed to collect the quantitative data whereas an unstructured interviews was used to collect the qualitative data. Also, secondary data were collected from related documents. The instrument were checked for its face validity and the reliability of the questionnaire was tested by using Apha. SPSS for windows was used to analyze the quantitative data. Frequency percentage, mean and standared derivation were used to describe the data. Information from related documents were summarized.

The results of the appraisal were as follows:

1. As a whole, the organizational structure was found to be moderately appropriate.
2. The quality of working life of the officials was also found to be moderate.

3. The reward system was found to be moderate, too the reward in the form of money and others were found to be moderate. Most of the officials suggested a larger amount of reward in the form of money.

4. Regarding the turnover, shift of work line and transfer, most officials did not think of changing the works line within the organization. They did not think of quitting the government work but wanted to transfer to other government agencies.

#### 5. Policy implications

- 1) There should be a policy to improve the organizational structure.
- 2) The work problems resulting from the hierarchical system should be solved and the unity of supervision should be increased.
- 3) There should be the same work standards for all work units.
- 4) There should be more decentralization of power to low level administrators.
- 5) The high level administrators should allow the subordinates to participate more in administration.
- 6) There should be a policy to motivated the officials to work by giving more rewards to meet the daily needs.
- 7) There should be a policy to make officials from other organization to adjust themselves to its corporate culture.
- 8) The superior should give importance to the opinions of all levels of officials.

#### 6. Recommendations for next appraisal

- 1) Appraisal should be made on the results of implementing the bureaucratic reform and its impacts.
- 2) Motivation of the officials administrators , regular and temporary employees should be appraised.
- 3) The same type of appraisal should be made in the implementation units and the service units.

## กิตติกรรมประกาศ

การประเมินในครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือจากบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งผู้ประเมิน  
ขออนุญาตกล่าวนาม ดังนี้

ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.สุรสิทธิ์ วชิรราช ที่กรุณาทำเป็นประธานกรรมการวิทยานิพนธ์  
อีกทั้งยังกรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไขวิทยานิพนธ์อย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด และเมื่อ  
เกิดปัญหาอุปสรรคใดๆ ขึ้น ท่านอาจารย์จะคอยให้กำลังใจ ประกอบกับช่วยให้คำแนะนำในการแก้ไข  
ปัญหาเหล่านั้นให้ลุล่วงไปด้วยดีแก่ผู้ประเมินเสมอ ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร. แดงอ่อน มั่นใจตน และ  
ผศ.ดร. พิชาย รัตนติลก ณ ภูเก็ต กรรมการวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาตรวจสอบแก้ไข และให้คำแนะนำ  
ที่เป็นประโยชน์ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสิ้นโดยสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณคณาจารย์  
คณะพัฒนาสังคมทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้กับข้าพเจ้า ทั้งในทางวิชาการและ  
แนวคิดในการดำเนินชีวิตในเรื่งต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งที่ข้าพเจ้าจะได้นำไปใช้ประกอบ  
สัมมาชีพและดำรงชีวิตในอนาคตต่อไป

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.)  
(นายคำรบลักชี สุรัสวดี) ที่ได้อนุญาตให้ผู้ประเมินจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอขอบพระคุณ  
ผู้บริหารทุกระดับของ สนข. ตลอดจนข้าราชการและเจ้าหน้าที่ (สนข.) ทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือ  
ในทุกๆ เรื่อง ทั้งการให้ข้อมูลและอำนวยความสะดวกกับผู้ประเมินในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณเพื่อนร่วมรุ่น คณะพัฒนาสังคม (ภาคปกติ) รุ่นที่ 33 ทุกๆ ท่านและเพื่อน  
ร่วมคณะในรุ่นอื่นๆ ที่ได้เคยร่วมประสบการณ์กันเป็นเวลา 2 ปีกว่าในสถาบันแห่งนี้ ได้เคยให้  
ความช่วยเหลือ แสดงน้ำใจ ร่วมทุกข์ร่วมสุข แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นในทุกๆ เรื่อง และให้  
กำลังใจแก่ผู้ประเมินมาโดยตลอดจนสำเร็จการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อชระกมล ผิงผ่องผู้สนับสนุนทุนการศึกษาระดับปริญญาโทใน  
ครั้งนี้ และคุณแม่ภัทรกนก บัวสาย และคุณยายทองปลิว บัวสาย ผู้เป็นกำลังใจและเป้าหมาย  
สำคัญที่สุดในชีวิตที่ผลักดันให้ผู้ประเมินมาถึงในจุดนี้ได้ ขอขอบพระคุณคุณแดนชัย แร่จิว ที่ได้  
คอยสนับสนุนกำลังใจ ทรัพย์ กำลังใจและให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้ประเมินประสบปัญหาโดยตลอด  
จนสามารถเรียนจบและทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้สำเร็จ

เชื้อมพร ผิงผ่อง

กันยายน 2547

## สารบัญ

	หน้า
<u>บทคัดย่อ</u>	(3)
ABSTRACT	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(12)
<u>บทที่ 1</u> บทนำ	1
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการประเมิน	5
1.3 ขอบเขตการประเมิน	5
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
<u>บทที่ 2</u> แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	c2-1 7
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ	7
2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ	16
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ	34
2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการมุ่งใจ	36
2.5 <u>แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน</u>	c2-2 55
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินนโยบาย/โครงการ	59
2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	77
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	91

	<b>หน้า</b>
<b>บทที่ 3</b> กรอบแนวคิดและวิธีการประเมิน	103
3.1 กรอบแนวคิดในการประเมิน	103
3.2 นิยามปฏิบัติการ	106
3.3 วิธีการประเมิน	107
<b>บทที่ 4</b> ผลการประเมิน	112
4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	112
4.2 ผลการประเมินโครงสร้างองค์การ	114
4.3 ผลการประเมินการจูงใจบุคลากร	143
<b>บทที่ 5</b> สรุปผลการประเมิน อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	160
5.1 สรุปผลการประเมิน	161
5.2 อภิปรายผล	172
5.3 ข้อเสนอแนะ	183
<b>บรรณานุกรม</b>	185
<b>ภาคผนวก</b>	
<b>ภาคผนวก</b>	190
<b>ภาคผนวก ข</b>	203
<b>ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์</b>	282

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
2.1	เปรียบเทียบรายละเอียดของ Formative & Summative Evaluation	75
3.1	กรอบแนวคิดในการประเมิน	105
4.1	แสดงข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	113
4.2	ผลการประเมินโครงสร้างของ สนช. พิจารณาตาม ความเหมาะสมของภารกิจและบทบาทหน้าที่ขององค์การ	118
4.3	ผลการประเมินขนาดของ สนช. พิจารณาตาม ความเหมาะสมของภารกิจบทบาทหน้าที่ขององค์การ	119
4.4	ผลการประเมินการจัดกลุ่มงานของ สนช. พิจารณาตาม ความเหมาะสมของภารกิจบทบาทหน้าที่ขององค์การ	126
4.5	ลักษณะการมอบหมายภารกิจความรับผิดชอบใน สนช.	127
4.6	ผลการประเมินการมอบหมายภารกิจความรับผิดชอบของ สนช. พิจารณาตามความเหมาะสมของภารกิจบทบาทหน้าที่ขององค์การ	127
4.7	ลักษณะการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อ ผู้บริหารระดับสูงใน สนช.	130
4.8	ผลการประเมินลักษณะสายการบังคับบัญชาของ สนช. พิจารณาตามความเหมาะสมของภารกิจบทบาทหน้าที่ขององค์การ	130
4.9	ผลการประเมินความหลากหลายของความชำนาญพิเศษเฉพาะเรื่อง ของข้าราชการ สนช. พิจารณาตามความเหมาะสมของภารกิจ บทบาทหน้าที่ขององค์การ	134
4.10	ระดับความดีที่ข้าราชการ สนช. ได้เข้ารับการฝึกอบรมหรือ การฝึกหัดในเนื้อหาที่เกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานใน สนช.	136
4.11	ผลการประเมินความเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานของ สนช. พิจารณาตามความเหมาะสมของภารกิจบทบาทหน้าที่ขององค์การ	137
4.12	ลักษณะการรวมอำนาจของ สนช.	138

ตารางที่	หน้า
4.13 ผลการประเมินลักษณะการรวมอำนาจของ สนช. พิจารณาตาม ความเหมาะสมของภารกิจบทบาทหน้าที่ขององค์กร	139
4.14 คุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร สนช.	140
4.15 ผลการประเมินคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร สนช. พิจารณาตามความเหมาะสมของภารกิจบทบาทหน้าที่ขององค์กร	141
4.16 ผลการประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างองค์การรายด้าน	143
4.17 ผลการประเมินคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการ	148
4.18 ผลการประเมินรางวัลตอบแทนของข้าราชการ	152
4.19 ผลการประเมินความคิดเห็นข้าราชการในเรื่องรัฐควรเพิ่ม สวัสดิการด้านใดเพื่อเป็นการจูงใจข้าราชการ	153
4.20 ผลการประเมินความคิดที่จะเปลี่ยนสายงานภายใน องค์กรของ ข้าราชการ สนช.	154
4.21 ผลการประเมินความคิดที่โอนย้ายไปอยู่ส่วนราชการอื่นๆ ในอนาคต ของข้าราชการ สนช.	155
4.22 ผลการประเมินความคิดที่จะลาออกจากราชการ ของข้าราชการ สนช.	156
4.23 ผลการประเมินในภาพรวม	157
4.24 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับกับความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับ การโอนย้ายไปอยู่ส่วนราชการอื่น	159
4.25 ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับการโอนย้าย ไปอยู่ส่วนราชการอื่นๆ กับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนสายงาน ภายในองค์กร	158
4.26 ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับการโอนย้าย ไปอยู่ส่วนราชการอื่นๆ กับความคิดเห็นเกี่ยวกับการลาออกจากราชการ	159

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1.1 โครงสร้างของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร	3
2.1 แสดงโครงสร้างการให้รางวัลตอบแทนขององค์การ	48
2.2 แสดงขั้นตอนการประเมินโครงการ	63
2.3 แสดงตัวแบบ Input – Output Model	65
2.4 โมเดลพื้นฐานของสตีฟเฟิลบีม	66
2.5 ความสัมพันธ์ของการตัดสินใจและประเภทของการประเมินโมเดลของสตีฟเฟิลบีม	68
2.6 ตัวแบบ CPO'S Evaluation Model	70
2.7 แบบจำลองการประเมินของ Tyler	71
2.8 เมตริกซ์การบรรยายและการตัดสินคุณค่า	73
2.9 ประเด็นที่ประเมินและการพิจารณาความสัมพันธ์และความสอดคล้อง	74
2.10 การเปรียบเทียบสัมบูรณ์และการเปรียบเทียบสัมพัทธ์	74
4.1 โครงสร้างองค์การของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร	115
4.2 การจัดแบ่งโครงสร้างภายใน สนช.	124
4.3 การจัดแบ่งกลุ่มงานภายในกอง/ศูนย์/สำนักของ สนช.	125
4.4 ลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาใน สนช.	129
5.1 โครงสร้างองค์การของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร	175
5.2 แสดงตัวอย่างการจัดวางอัตรากำลังโดยใช้ภารกิจที่ได้รับมอบหมายเป็นเกณฑ์	176
5.3 ลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาใน สนช. ที่เสนอให้ปรับปรุง	179

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 หลักการและเหตุผล

ทันทีที่รัฐบาลได้ประกาศใช้กฎหมายปฏิรูประบบราชการ 2 ฉบับ คือ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2545 ประเทศไทยก็ได้เริ่มต้นเข้าสู่กระบวนการปฏิรูประบบราชการอย่างจริงจังและเป็นทางการ โดยสาระสำคัญในการปฏิรูประบบราชการในครั้งนี้ ครอบคลุมใน 5 ด้าน คือ

- 1) การปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และวิธีบริหารงานของรัฐ
- 2) การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงินและการพัสดุ
- 3) การปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล
- 4) การปรับเปลี่ยนตัวบทกฎหมาย
- 5) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ค่านิยม

จากนั้นมา รัฐบาลไทยทั่วประเทศก็ได้ก้าวเข้าสู่ยุคใหม่ คือ ยุคแห่งการปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมายและโครงการ อีกทั้งยังเป็นยุคแห่งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานอีกด้วย โดยการปฏิรูประบบราชการในครั้งนี้ จะเป็นการพลิกโฉมการบริหารราชการแผ่นดิน การให้บริการและพัฒนาาระบบราชการตามหลักการบริหารราชการแนวใหม่ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ "ราชการยุคใหม่" ที่มีคุณลักษณะ 9 ประการ ดังนี้ (จิรวัดณ์ รัตนาวรรณ , 2546:182)

- 1) รัฐจะมีบทบาทหน้าที่เฉพาะภารกิจหลักที่จำเป็นจะต้องทำเท่านั้นเพื่อเปิดโอกาสให้ภาคเอกชน ประชาชน และชุมชนมีบทบาทมากขึ้น
- 2) การบริหารจัดการภายในภาคราชการจะมีความรวดเร็ว มีคุณภาพ และประสิทธิภาพสูง
- 3) การจัดองค์กรมีความกะทัดรัด เหมาะสม คล่องตัว และสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว ตามการเปลี่ยนแปลงนโยบายและสภาวะแวดล้อม
- 4) มีลักษณะของการทำงาน และการให้บริการที่ทันสมัย ใช้เทคโนโลยีเครื่องมือ และอุปกรณ์ที่เหมาะสมต่อการทำงานที่รวดเร็ว

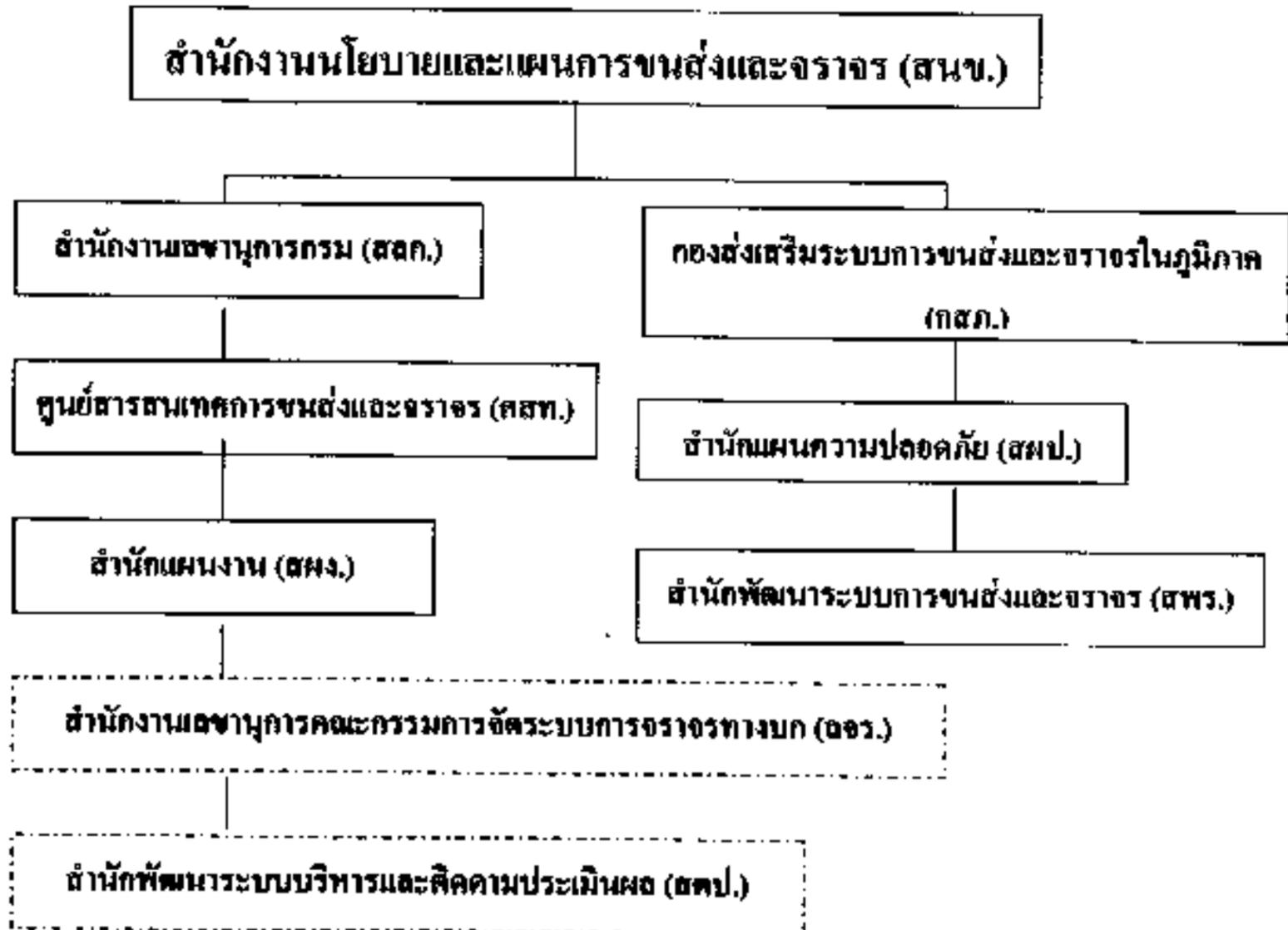
- 5) ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีคุณภาพและมีมาตรฐานทางคุณธรรมสูง เป็นมืออาชีพ (Professionalism) และวางตัวเป็นกลางทางการเมือง
- 6) ข้าราชการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมีประชาชนและประเทศชาติเป็นเป้าหมาย
- 7) มีกลไกการบริหารงานบุคคลที่ได้มาตรฐานสากล มีระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เพื่อเปิดโอกาสให้คนไทยที่มีคุณภาพและมีศักยภาพสูง เต็มใจเข้ารับราชการเป็นอาชีพ
- 8) มีวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานแบบมีส่วนร่วม
- 9) มีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบและตรวจสอบได้

ในระยะแรกที่รัฐบาลเริ่มดำเนินการนโยบายปฏิรูประบบราชการ กล่าวคือนับตั้งแต่กฎหมายทั้ง 2 ฉบับที่กล่าวแล้วเริ่มประกาศใช้ สาระสำคัญในช่วงแรกจะเน้นไปที่การดำเนินการจัดโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม การจัดสายบังคับบัญชา การจัดกลุ่มภารกิจ การลดอัตรากำลัง การยกเลิกหรือแก้ไขกฎระเบียบที่ล้าสมัยบางเรื่อง ซึ่งก็ได้ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างบทบาท ภารกิจ อำนาจหน้าที่ อัตรากำลัง และงบประมาณ ของหน่วยงานข้าราชการทั้งหมดทันที เช่นเดียวกัน สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) กระทรวงคมนาคม ที่ถูกจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาโอนกิจการบริหารและอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 สนข. เป็นส่วนราชการที่รวม 3 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบก (สจร.) สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี บางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม และบางส่วนของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการพาณิชย์นาวี สังกัดกระทรวงคมนาคม มาไว้ด้วยกัน

สนข. มีภารกิจหลักในการเสนอแนะนโยบายและจัดทำแผนการขนส่งและการจราจร และความปลอดภัยจากการขนส่ง ให้สอดคล้องกับแผนหลักด้านการขนส่งและจราจร เพื่อให้ทันนโยบายด้านการขนส่งและจราจรมีความเป็นเอกภาพ โดยได้มีการแบ่งส่วนราชการเป็น 3 สำนัก/2 กอง/1 ศูนย์ นอกจากนั้นก็ยังมีมีการแบ่งส่วนราชการภายในเพิ่มขึ้นอีก 2 สำนัก ดังนี้

- 1) สำนักงานเลขานุการกรม (สลก.)
- 2) กองส่งเสริมระบบการขนส่งและจราจรในภูมิภาค (กสภ.)
- 3) ศูนย์สารสนเทศการขนส่งและจราจร (ศสท.)
- 4) สำนักแผนความปลอดภัย (สผป.)
- 5) สำนักแผนงาน (สผง.)
- 6) สำนักพัฒนาระบบการขนส่งและจราจร (สพร.)

- 7) สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบก (สจร.)
- 8) สำนักพัฒนาระบบบริหารและติดตามประเมินผล (สศป.)



แผนภูมิที่ 1.1 โครงสร้างของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร  
แหล่งที่มา : สำนักงานนโยบายและแผนการจราจรและขนส่ง (สนข.), 2547.

การปฏิรูประบบราชการในยุคปัจจุบันนี้ แตกต่างจากการปฏิรูปในหลายยุคหลายสมัยของรัฐบาลที่ผ่านมา ที่เคยเป็นเพียงการปรับเปลี่ยนหรือขยายหน่วยงานราชการบางหน่วย รวมทั้งปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงานของข้าราชการบางตำแหน่ง มิได้มุ่งประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผล ในการทำงานราชการอย่างจริงจัง แต่ในการปฏิรูประบบราชการครั้งนี้ นับเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่เลยทีเดียว เพราะมิใช่เพียงจะส่งผลกระทบต่อประชาชน ผู้รับบริการโดยตรง หรือกระทบต่อบทบาทหน้าที่และโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินเท่านั้น หากแต่ยังส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรของข้าราชการ อีกทั้งยังมีการปรับระบบการทำงานให้

สอดคล้องกับวิธีบริหารธุรกิจการค้าภาคเอกชน โดยเฉพาะยังเน้นให้ข้าราชการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการปฏิบัติงานอีกด้วย (จิรวัดณ์ รัตนาวรรณ, 2546 :11-12 )

การปฏิรูประบบราชการในครั้งนี้ งานสำคัญที่เป็นสิ่งท้าทายต่อความสำเร็จของนโยบายอย่างยิ่งประการหนึ่งก็คือ การออกแบบองค์การ ซึ่งทองใบ สุดชาติ (2543 : 59) กล่าวว่า "การออกแบบองค์การเปรียบเสมือนการวางแผนเพื่อการจัดการในอนาคต แต่จะเป็นการวางแผนที่เน้นหนักด้านการจัดโครงสร้าง ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นความจำเป็นที่องค์กรใดๆ จะก้าวเดินไปข้างหน้าให้ประสบความสำเร็จได้ ก็จะต้องจัดระบบให้ดีตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อความสอดคล้องกันทั้งระบบ" และบ่อยครั้งที่องค์กรหลายๆ แห่งประสบปัญหาเนื่องจากการออกแบบองค์การไม่ดี ทำให้ผู้บริการไม่สามารถควบคุมโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ ได้ และเกิดการถดถอยขององค์กรได้ในที่สุด

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับ "คน" ในองค์การ ซึ่งสำคัญต่อความก้าวหน้าและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการที่จะก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์เพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ ความตั้งใจ ความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งมีความเชื่อว่าการที่พนักงานจะอุทิศร่างกายและแรงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถนั้น พนักงานจะต้องมีขวัญและกำลังใจดี มีความพอใจต่อองค์การและต่อการบริหารในองค์การ จึงจะรับผิดชอบต่องานและปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างเต็มที่ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2525: 4 อ้างถึงใน วิลาวรรณ แพรเมือง, 2545:1) และนั่นคือคำตอบของคำถามที่ว่า เพราะเหตุใดกลยุทธ์การให้รางวัลตอบแทนที่ดี จึงมีความสำคัญยิ่งยวดต่อการที่จะดึงดูดและรักษาบุคลากรผู้มีคุณภาพไว้กับองค์การใดสามารถสูงใจให้คนอยู่กับองค์การได้ในระยะยาวถือว่า องค์การนั้นมีความสามารถสูงในการที่จะรักษาบุคลากรให้จงรักภักดีอยู่กับองค์การ โดยเฉพาะในยุคการแข่งขันที่ต่างช่วงชิงความเหนือกว่าคู่แข่ง (ตันกั เทียนพุด, 2543: 222 อ้างถึงใน วิลาวรรณ แพรเมือง, 2545:1)

จากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ถึงความสำคัญของการจัดโครงสร้าง การออกแบบองค์การ และการสูงใจบุคลากรให้มีความจงรักภักดีกับองค์การ ซึ่งถือเป็นตัวชี้วัดความมีประสิทธิภาพขององค์การได้ในระดับหนึ่ง สำหรับการดำเนินนโยบายปฏิรูประบบราชการในครั้งนี้ ผู้ประเมินสนใจที่จะทำการศึกษาถึงผลของการปฏิรูปในส่วนของการจัดวางโครงสร้าง และการออกแบบองค์การ ว่ามีความเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจและบทบาทหน้าที่ขององค์การตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ นอกจากนี้ นโยบายได้มีการกำหนดรูปแบบการสูงใจข้าราชการให้ปฏิบัติ

ราชการได้อย่างเหมาะสมในระดับใด โดยผู้ประเมินได้ใช้กรณีของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร เป็นกรณีศึกษา เพื่อที่จะนำผลการประเมินที่ได้ในครั้งนี้ ไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับปรับปรุงพัฒนาองค์กร และเป็นข้อมูลสำหรับการดำเนินนโยบายปฏิรูประบบราชการในโอกาสต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการประเมิน

1.2.1 เพื่อประเมินผลการปฏิรูประบบราชการในด้านโครงสร้างและการออกแบบองค์การของ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) ในประเด็นลักษณะองค์การและความเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจและบทบาทหน้าที่ของ สนข.

1.2.2 เพื่อประเมินผลการปฏิรูประบบราชการในด้านแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ สนข. ในประเด็นคุณภาพชีวิตการทำงานและการให้รางวัลตอบแทน โดยประเมินจากระดับความพึงพอใจในการจูงใจขององค์การ

## 1.3 ขอบเขตการประเมิน

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหาสาระ ในการประเมินครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาให้ครอบคลุมประเด็นดังต่อไปนี้

1.3.1.1 โครงสร้างและการออกแบบองค์การ มุ่งประเมินลักษณะของโครงสร้างองค์กรสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) ในปัจจุบันว่ามีลักษณะเป็นอย่างไรและมีความเหมาะสม ความสอดคล้องกับภารกิจและบทบาทหน้าที่ขององค์กรในระดับใด โดยมีประเด็นย่อยในการประเมินดังต่อไปนี้

1) ลักษณะทั่วไปขององค์กร สนข. ได้แก่ ขนาดองค์กร พันธกิจ บทบาทหน้าที่ขององค์กร

2) ลักษณะการจัดกลุ่มงานในองค์กร (Departmentalization)

3) ลักษณะสายการบังคับบัญชาของ สนข. (Chain of Command)

4) ลักษณะความสลับซับซ้อนของ สนข. (Complexity)

5) ลักษณะความเป็นทางการของ สนข. (Formalization)

6) ลักษณะการรวมอำนาจของ สนข. (Centralization)

7) คุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร (Leadership)

1.3.1.2 แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร ได้แก่การประเมินระดับความเต็มใจของข้าราชการ สนช. ในการปฏิบัติงาน ใน 2 ด้าน ดังนี้

- 1) การประเมินด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน ในประเด็นย่อยต่างๆ ดังนี้
  - (1) ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ
  - (2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน
  - (3) การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร
  - (4) ความก้าวหน้าในการทำงาน
  - (5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหน่วยงานอื่น
  - (6) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยส่วนร่วม
- 2) การประเมินด้านการให้รางวัลตอบแทน ในประเด็นย่อยต่างๆ ดังนี้
  - (1) ความพึงพอใจต่อรางวัลที่เป็นตัวเงิน
  - (2) ความพึงพอใจต่อรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน

1.3.2 ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมาย ในการประเมินครั้งนี้ได้แบ่งกลุ่มเป้าหมายที่จะทำการศึกษาเก็บข้อมูลเป็น 2 กลุ่มด้วยกัน ดังนี้

1.3.2.1 ข้าราชการในระดับปฏิบัติของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร ซึ่งจะเป็นข้าราชการในระดับ 7 ลงมา จำนวน 140 คน

1.3.2.2 ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร ได้แก่ ข้าราชการในระดับ 8-9

1.3.3 ขอบเขตด้านช่วงเวลาทำการประเมิน ระหว่างวันที่ 1 พฤศจิกายน 2546 - 30 เมษายน 2547

#### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ได้ทราบถึงผลการปฏิรูประบบราชการในด้านโครงสร้างและการออกแบบองค์การของ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนช.) ว่ามีลักษณะใดและมีความเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจและบทบาทหน้าที่ของ สนช. ในระดับใด

1.4.2 ได้ทราบถึงผลการปฏิรูประบบราชการในด้านแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ สนช. ว่าอยู่ระดับใด

1.4.3 สามารถนำผลการประเมินในครั้งนี้ไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างองค์การและสร้างแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ ของ สนช. ต่อไป

1.4.4 สามารถนำผลการศึกษาในครั้งนี้ไปปรับใช้กับการดำเนินนโยบายในลักษณะเดียวกัน และปรับใช้กับการศึกษาวิจัยเพื่อประเมินนโยบายอื่นๆ ต่อไป

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการประเมินผลนโยบายปฏิรูประบบราชการในส่วนของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจรครั้งนี้ จะมุ่งประเมินในเรื่อง ของการออกแบบโครงสร้างองค์การ และการจูงใจข้าราชการในด้านของคุณภาพชีวิตการทำงานและระบบการให้รางวัลข้าราชการ ดังนั้น แนวคิดทฤษฎีที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการประเมินมีดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ
2. แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ
5. แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน
6. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินนโยบาย/โครงการ
7. แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ

##### 2.1.1 ความหมายของการปฏิรูประบบราชการ

การปฏิรูประบบราชการ (Administrative Reform) หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบราชการขนาดใหญ่ ตั้งแต่โครงสร้างของราชการ อำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ วิธีการบริหารงาน ระบบบริหารงานของบุคคล วัฒนธรรมขององค์กร ทัศนคติและค่านิยม ตลอดจนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ

การปฏิรูประบบราชการ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของระบบราชการตั้งแต่ หน้าที่บทบาทของรัฐ โครงสร้างอำนาจในระดับต่างๆ โครงสร้างรูปแบบองค์การ ระบบการบริหาร และวิธีการทำงาน ระบบงบประมาณ ระบบบริหารงานบุคคล กฎหมาย กฎ ระเบียบ วัฒนธรรม และค่านิยม (กองทัพ เคลือบพนิชกุล ,2546 : 7)

การปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้ข้าราชการมีสมรรถนะสูงเป็นระบบที่มีคุณภาพและคุณธรรม เป็นระบบราชการที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์ มีความเป็นสากล ตลอดจนเป็นกลไกการบริหารและจัดการประเทศให้สามารถแข่งขันในระดับโลกได้ และการปฏิรูประบบราชการจะเป็นระบบที่สร้างให้เจ้าหน้าที่ของรัฐมีนิสัยการทำงานอย่างจริงจัง ทำจริง มีผลงาน ชยัน มีความสามารถ ซื่อสัตย์ สุจริต กล้าคิด กล้าทำ สร้างสรรค์ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน (กองทัพ เคลือบพนิชกุล, 2546: 7)

ชัยอนันต์ สมุทรวาณิช (2535) ได้กล่าวถึงการปฏิรูประบบราชการไว้ว่า ระบบราชการเป็นจุดเชื่อมที่สำคัญของการใช้อำนาจรัฐ ปัจจุบันเรามีแนวคิดและวิธีการบริหารจัดการที่มาจากทฤษฎีและความคิดด้านการจัดการธุรกิจเข้ามาใช้มากขึ้น เหตุผลของรัฐมีมากกว่า 1 เหตุผล และการปกครองบริหารจัดการรัฐ แม้อาจนำแนวคิดและวิธีการจัดการแบบธุรกิจ จัดการบริษัท บริษัทมาใช้ได้บ้าง แต่รัฐมิใช่บริษัท และประชาชนคือเจ้าของรัฐ เหตุผลของรัฐ จึงมิใช่เหตุผลด้านการตลาด และรัฐก็มีใช่ "รัฐตลาด" (Market state) ที่จะเป็นจุดหรือพื้นที่ที่ใครจะมาถึกเคาประโยชน์ จากทรัพยากรธรรมชาติ หรือจะมาเป็นตลาดใหญ่ และตลาดย่อยๆ ได้ทั้งหมด

ในปัจจุบันเราได้มีระบบบริหารจัดการแบบเดี่ยวแต่มี 3 แบบ หากเราจะปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อประชาชนแล้ว เราต้องมีแนวคิดและวิธีการตลอดจนขั้นตอนการปฏิบัติที่จะทำให้ระบบราชการเล็กลง โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ระบบประชากรใหญ่ขึ้น มีบทบาทมากขึ้น ระบบบริหารจัดการทั้ง 3 ระบบนี้ เป็นระบบที่เรามีอยู่ในความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีอำนาจรัฐ ระบบราชการ และประชาชน

หนึ่ง ระบบบริหารจัดการ ที่อาศัยนโยบายระดับชาติ ที่กำหนดโดยรัฐบาลเป็นหลัก ได้แก่ ระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการที่เรียกกันว่า "ผู้ว่า CEO"

สอง ระบบการบริหารจัดการ ที่อาศัยแผนงาน และโครงการของกรมต่างๆ ที่เป็นราชการบริหารส่วนกลาง ซึ่งอิงกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นกรณีในการทำงาน มีงบประมาณของแต่ละกรมตั้งไว้ที่ส่วนกลาง เป็นทรัพยากรที่สำคัญในการดำเนินงาน

สาม ระบบการบริหารจัดการ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งรัฐธรรมนูญและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ให้สามารถกำหนดนโยบายการปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลังอย่างเป็นอิสระ และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ (ระบบประชากร)

ในระบบการบริหารจัดการ 3 รูปแบบนี้ รูปแบบที่สองเป็นระบบที่มีความเข้มข้นที่สุด เพราะในระยะเวลา 40 ปีที่ผ่านมา การบริหารจัดการที่อิงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หรือที่เรียกว่า "การบริหารการพัฒนา" นั้น มีผลทำให้เกิดการขยายเขตงาน ของหน่วยงาน

ระดับกรมออกเป็นกอง และหน่วยงานของกรมในพื้นที่ต่างๆ ทุกจังหวัด ในขณะที่รัฐบาลไม่ได้เน้นความสำคัญของการกระจายอำนาจ และถ่ายโอนภารกิจต่างๆ ที่ส่วนย่อยของกรมดำเนินการในพื้นที่ส่วนต่างๆ ของจังหวัด ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำ แม้จะมีเทศบาลแต่ขอบเขตของเทศบาลก็ครอบคลุมพื้นที่ส่วนน้อยของจังหวัด

รัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เพราะได้มีบทบัญญัติเป็นแม่บทในการบังคับให้มีการดำเนินการกระจายอำนาจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง คือ มาตรา 284 ซึ่งเป็นแม่บทที่บังคับให้มีกฎหมาย กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ โดยกำหนดสาระสำคัญของกฎหมายไว้ด้วย ทั้ง 3 ด้าน คือ

- 1) ด้านการกำหนดอำนาจหน้าที่ ในการจัดระบบบริการสาธารณะ ระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเอง
- 2) ด้านการจัดสรรสัดส่วนของภาษีอากร ระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยคำนึงถึงภาระหน้าที่ของรัฐ กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเองเป็นสำคัญ
- 3) ด้านองค์กรที่จะดำเนินการจัดการให้เกิดผลตามเงื่อนไข 2 ข้อข้างต้น คือ การจัดให้มีคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่ง ประกอบด้วยผู้แทนหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง ผู้แทนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมีคุณสมบัติ ตามที่กฎหมายบัญญัติโดยมีจำนวนเท่ากัน

วิทยากร เชียงกูล (2540) กล่าวถึงปัญหาการปฏิรูประบบราชการ และการแก้ปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจของประเทศ รวมทั้งการแก้ปัญหาสังคมว่า ไม่ได้อยู่แค่เรื่องการศึกษาและรู้จักใช้เงิน หากอยู่ที่การรู้จักใช้คน และทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสมมากกว่า เราคงจะปฏิรูประบบราชการ ปฏิรูประบบการศึกษา และการปฏิรูประบบอื่นๆ ไม่ได้ผล ถ้าไม่คิดถึงการแก้ปัญหา การวางคนที่เหมาะสมให้ทำงานที่เหมาะสม

ในปัจจุบันทั้งภาคราชการ การเมือง และภาคธุรกิจเอกชนของไทย ต่างก็ไม่เชื่ออำนาจให้เกิดการวางคนที่เหมาะสมให้ทำงานที่เหมาะสมทั้งสิ้น ภาคราชการเลือกรับคนโดยดูจากประกาศนียบัตรปริญญาบัตร สอบคัดเลือกแบบท่องจำ บางแห่งก็มีทุจริตฉ้อฉล หรือการใช้เส้นสายในการคัดเลือก เงินเดือนขั้นต่ำก็ต่ำ จึงทำให้คนเก่งเข้ามาน้อย เมื่อเข้ามาเป็นข้าราชการแล้วโอกาสจะก้าวหน้าในการทำงาน ก็ขึ้นอยู่กับการเข้ากับเจ้านายได้เก่งมีเส้นสายดี และความอาวุโสมากกว่าขึ้นอยู่กับความสามารถ ความซื่อสัตย์สุจริต วิธีการให้ผลตอบแทนข้าราชการก็ยังคงคิดแบบขุนนางสมัยก่อน เงินเดือนไม่สูงแต่ให้ไปหาประโยชน์จากตำแหน่ง และทำงานเช้าชามเย็นชามก็ได้เงินเดือนขึ้นไปทุกปี ระบบนี้จึงไม่ส่งเสริมคนเก่ง สร้างสรรค์ และเอาภาระเอางาน ภาคราชการจึง

ต้องปฏิรูประบบราชการ คัดเลือกและให้ผลตอบแทนคน ให้มีประสิทธิภาพและเป็นธรรมขึ้นปรับระบบราชการให้ทำงานได้อย่างยืดหยุ่น มีความก้าวหน้าท้าทายพอที่จะดึงดูดคนเก่งๆ ดีๆ เข้ามาทำงานภาครัฐมากขึ้น

ที่สำคัญคือ ต้องคิดให้ไกลถึงการปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ให้เป็นธรรม และประชาธิปไตยแบบส่งเสริมประชาชนให้ฉลาด และมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ซึ่งหมายความว่ารวมถึงการปฏิรูปการศึกษา การสื่อสาร วัฒนธรรม ค่านิยมของคนให้คิดเป็น เป็นตัวของตัวเอง ไม่คิดพึ่งผู้อุปถัมภ์ ถ้ารัฐบาลยังคิดแบบชนชั้นนำ ผู้อุปถัมภ์ ทำงานแบบหาเสียง หรือคิดว่าตนเองฉลาดที่สุด รั้วดีที่สุดในไม่ฟังประชาชน ไม่ช่วยให้ประชาชนเข้มแข็ง ก็จะทำประเทศไปแบบคิดใหม่ทำใหม่ ถูกบ้างผิดบ้าง และเราก็จะยังคงปฏิรูปภาคราชการและการเมืองรากฐานล่างไม่ได้

### 2.1.2 เป้าหมายของการปฏิรูประบบราชการ

จรัสพันธ์ รัตนาวรรณ (2546 : 17) ได้กล่าวว่า จุดมุ่งหมายสูงสุดของการปฏิรูประบบราชการ นอกเหนือจากเพื่อให้ประชาชนคนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความเป็นอยู่ดีและมีความสุข สังคมไทยมีเสถียรภาพ และชาวไทยมีเกียรติภูมิ และยังมีจุดมุ่งหมายที่จะให้ได้รับความเชื่อถือจากประชาชนและเป็นการเพิ่มสมรรถภาพของข้าราชการให้สูงขึ้นสามารถแข่งขันในเวทีโลกได้

### 2.1.3 ขอบเขตของการปฏิรูประบบราชการ

กองทัพ เคลือบพนิชกุล (2546 : 7) ได้แบ่งขอบเขตของการปฏิรูประบบราชการ ดังนี้

#### 2.1.3.1 การปรับบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างส่วนราชการ

บทบาทบทบาท ภารกิจของภาครัฐและเน้นให้ภาครัฐทำเฉพาะในภารกิจที่จำเป็น และทำได้ดีเท่านั้น นอกจากนี้ยังเน้นการกระจายอำนาจและสร้างความร่วมมือกับประชาชน องค์กรเอกชน ภาคธุรกิจเอกชนต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาและสนองตอบต่อความต้องการของประชาชน

#### 2.1.3.2 การปรับปรุงแบบและวิธีการบริหารงานใหม่

เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญและแนวทางการบริหารงานราชการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพและเป็นระบบที่ใช้ในสากล เมื่อมีการปรับบทบาทภารกิจ โครงสร้างส่วนราชการแล้วจึงมุ่งปฏิรูประบบบริหารภายในส่วนราชการให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การบริการมีคุณภาพสนองต่อความต้องการของลูกค้าและประชาชน

### 2.1.3.3 การปฏิรูปวิธีการงบประมาณ

การปฏิรูปวิธีการงบประมาณ เพื่อให้ระบบและวิธีการงบประมาณเป็นเครื่องมือในการบริหารที่สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ ส่งผลให้ประชาชนได้รับประโยชน์อย่างแท้จริงและเป็นระบบงบประมาณที่เน้นผลลัพธ์ (Result-based budgeting) ในการปรับระบบงบประมาณครั้งนี้ กระทรวง ทบวง กรม มีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้น พร้อมทั้งจัดให้มีระบบการควบคุมตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส

### 2.1.3.4 การปฏิรูประบบบริหารบุคคล

ให้มีการจัดระบบการบริหารงานบุคคลใหม่ให้สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการบริหารงานแนวใหม่ เช่น มีระบบการสรรหาและเลือกสรรที่รวดเร็ว และยุติธรรมระบบค่าตอบแทนที่ทัดเทียมกับราคาตลาด มีระบบนักบริหารระดับสูง การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีคุณภาพ เป็นต้น

### 2.1.3.5 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมค่านิยมของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

ให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีความเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับวิธีทำงานแนวใหม่ที่เน้นความรับผิดชอบต่อสาธารณะ เน้นการมีจริยธรรม คุณธรรม มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ขจัดการทุจริต และประพฤติมิชอบ เพื่อให้ข้าราชการมีศักดิ์ศรีและเป็นที่ยอมรับของประชาชน

## 2.1.4 วัตถุประสงค์ของการปฏิรูประบบราชการ

2.1.4.1 ยกกระดับขีดความสามารถและสร้างประสิทธิภาพของหน่วยราชการ

2.1.4.2 มีระบบการทำงานและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง

2.1.4.3 สร้างและฟื้นฟูความเชื่อมั่นของประชาชนและสังคมต่อระบบราชการที่

ปฏิรูปใหม่

2.1.4.4 สร้างระบบราชการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

2.1.4.5 มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพคุ้มค่าและเป็นประโยชน์ต่อ

ส่วนรวมเข้มแข็งและเป็นกลไกหลักของการพัฒนาประเทศ

## 2.1.5 ข้อจำกัดของการปฏิรูประบบราชการ

1) การปฏิรูประบบราชการต้องใช้กระบวนการทางรัฐสภาเพื่อยกเลิกและแก้ไขปรับปรุงพระราชบัญญัติหลายฉบับ รวมทั้งการตราพระราชบัญญัติขึ้นใหม่ ถ้ารัฐบาลไม่มี

เสถียรภาพพหุและมีเสียงสนับสนุนในรับสภาไม่มากพอ การดำเนินการก็จะไม่สำเร็จและอาจเกิดปัญหาทางการเมืองกระทบต่อสถานะของรัฐบาลถึงขั้นรัฐบาลต้องลาออกหรือยุบสภาได้

2) การปฏิรูประบบราชการต้องใช้เวลายาวนาน ไม่อาจดำเนินการให้แล้วเสร็จได้ทันในสมัยรัฐบาลเดียว ซึ่งอาจมีเวลาบริหารราชการแผ่นดินน้อย รัฐบาลในอดีตจึงใช้เวลาและวิริยะอุตสาหะในเรื่องอื่นที่มีความจำเป็นเร่งด่วนกว่า

3) - การปฏิรูประบบราชการก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งชื่อของหน่วยงาน ที่ตั้ง สังกัด อำนาจหน้าที่ และอาจกระทบต่อสิทธิประโยชน์ที่ราษฎรและราชการเคยได้รับจึงอาจก่อให้เกิดความตื่นตระหนก หรือความวิตกกังวล ตลอดจนความหวาดระแวงกลางแคว้นใจในหมู่ประชาชนและข้าราชการ

4) ในเวลาที่ผ่านมามีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องปฏิรูประบบราชการที่ยังไม่บีบรัดเข้ามานักจึงรู้เป็นเรื่องที่ยืดได้ การก่อเกิดของนโยบายการปฏิรูประบบราชการ

#### 2.1.6 แนวทางการดำเนินงานปฏิรูประบบราชการ

1) การจัดโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรมใหม่ให้ชัดเจน ลดการซ้ำซ้อน มีสายงานชัดเจน กระชับ และสายการบังคับบัญชาที่สั้น การเสนอเรื่องต่าง ๆ ไม่ต้องผ่านผู้บังคับบัญชาหลายชั้น

2) การจัดระบบความเป็นนิติบุคคลของส่วนราชการใหม่ ประเทศไทยเป็นอีกประเทศหนึ่งที่ให้กระทรวง ทบวง กรม จนถึงจังหวัด เป็นนิติบุคคล แต่ " รัฐ " กลับไม่เป็นนิติบุคคล ผลการวิจัยเสนอว่า การที่กระทรวง ทบวง กรม เป็นนิติบุคคล ทำให้เกิด "อาณาจักร" มีการผูกขาดอำนาจทางการปกครองบังคับบัญชาและการใช้จ่ายงบประมาณภายในแต่ละหน่วยงาน การจัดสรรงบประมาณต้องจัดตรงไปที่กรม จะโยกหรือโอนงบประมาณเหลือจ่ายข้ามกรมได้ยาก วิธีที่ถูกต้อง คือ การยกเลิกความเป็นนิติบุคคลของกรม และกระทรวง โดยให้รัฐเป็นนิติบุคคลแทน

3) การจัดสายการปกครองบังคับบัญชาในกระทรวง ทบวง กรมให้สั้นกระชับ เช่นในกระทรวงให้แบ่งเป็นกลุ่มงานหรือภารกิจ ( Cluster ) มีหัวหน้ากลุ่มภารกิจแยกต่างหากจากปลัดกระทรวง กลุ่มภารกิจนี้อาจเรียกว่าทบวงก็ได้ ส่วนหัวหน้ากลุ่มภารกิจอาจเรียกว่าปลัดทบวงหรือรองปลัดกระทรวง แต่ละกลุ่มภารกิจประกอบด้วยกรมต่าง ๆ ซึ่งมีภารกิจใกล้เคียงกันอย่างน้อยสองกรม งานด้านใดที่ปฏิบัติร่วมกันในบรรดากกรมร่วมกลุ่มภารกิจเดียวกันให้ยกมาตั้งไว้ในฝ่ายธุรการของกลุ่มภารกิจนั้น เช่น งานการเจ้าหน้าที่ การดูแลรักษาความปลอดภัย งานอาคารสถานที่ งานยานพาหนะ เป็นต้น ส่วนปลัดกระทรวงก็ให้เป็นผู้กำกับดูแลนโยบายและ

แผนรวมของกระทรวง ตลอดจนการติดตามประเมินผลงานของทุกกลุ่มภารกิจ และการตรวจราชการของกระทรวง

4) การลดอัตรากำลังให้เหลือเท่าที่จำเป็น งานใดสามารถยกเลิกได้หรือมอบให้เอกชนรับไปทำ ก็ให้ยุบหรือกระจายออกไป

5) การจัดระบบการบริหารบุคคลใหม่ เช่น อาจต้องยกเลิกระบบพีซี (PC) ดังที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน นำระบบคัดเลือกและสรรหาบุคคลเข้ารับราชการแบบใหม่มาใช้ ปรับปรุงระบบการสอบสวนและลงโทษทางวินัยให้รวดเร็ว เป็นธรรม และอาจต้องปรับบทบาทของ ก.พ. ใหม่.

6) การเพิ่มประสิทธิภาพของข้าราชการด้วยการเน้นการฝึกอบรม เน้นการประหยัด การบริการประชาชน การปรับวัฒนธรรมขององค์กร ค่านิยม และทัศนคติ โดยดำเนินการรอยพระยุคลบาทมีการให้คุณให้โทษข้าราชการอย่างชัดเจน ปรับค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ เช่น เพิ่มเงินเดือน มีระบบการให้ค่าตอบแทนพิเศษหรือโบนัส มีการนำสิทธิในการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์มาใช้ประกอบการให้คุณให้โทษ

7) การจัดระบบวิธีการงบประมาณใหม่ โดยเป็นระบบที่เน้นผลลัพธ์ (Result-based budgeting) และนำระบบการประเมินผลงาน ระบบการควบคุม และระบบการตรวจสอบมาใช้ เช่น อาจมีการทำสัญญาระหว่างนายกรัฐมนตรีหรือคณะบุคคลด้านงบประมาณกับรัฐมนตรี สัญญาระหว่างรัฐมนตรีกับปลัดกระทรวง และหัวหน้ากลุ่มภารกิจ ตลอดจนสัญญาระหว่างหัวหน้ากลุ่มภารกิจกับอธิบดี ในการปฏิบัติงานตามงบประมาณและแผนดำเนินงานถ้าทำได้ตามเป้าจะมีรางวัลให้ ถ้าทำไม่ได้และไม่มีเหตุผลที่สมควร อาจต้องลงโทษหรือโยกย้าย สับเปลี่ยนตัวบุคคล

8) ยกเลิกหรือแก้ไขกฎหมาย กฎ ระเบียบที่ล้าสมัย

9) ถ่ายโอนงานของรัฐให้รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน ท้องถิ่น หรือเอกชนรับไปดำเนินการ

10) กระจายอำนาจ งบประมาณ แผน และบุคลากรสู่ท้องถิ่นหรือหน่วยงานระดับล่าง

11) นำเทคโนโลยีมาใช้ให้มาก เน้นการเป็น E-Government เพื่อความประหยัด รวดเร็ว ถูกต้อง และเที่ยงธรรม

12) เน้นการบริหารราชการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ( Good Governance ) ตามหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการตรวจสอบได้ หลักการมีส่วนร่วมกับประชาชน หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

### 2.1.7 การดำเนินนโยบายปฏิรูประบบราชการในรัฐบาลปัจจุบัน

รัฐบาลและสำนักงาน ก.พ. ได้เริ่มผลักดันการปฏิรูประบบราชการอย่างจริงจัง มีการวางเป้าหมายชัดเจนว่าจะเริ่มมีผลปฏิบัติ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2545 ที่ผ่านมา ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการประชุม ก.พ. เมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม 2544 โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน จึงทำให้นโยบายดังกล่าวเริ่มขับเคลื่อนอย่างชัดเจนครั้งแรก

หลังจากนั้นได้จัดสัมมนาระดมสมองครั้งใหญ่จากบุคคลทุกวงการ เมื่อวันที่ 4-5 สิงหาคม 2544 และ 28 กันยายน 2544 กับวันที่ 2 พฤศจิกายน 2544 จึงได้ข้อสรุปเกี่ยวกับการจัดบทบาทภารกิจ และโครงสร้างราชการใหม่ จากนั้นการดำเนินการก็ก้าวหน้ามาอย่างต่อเนื่อง จนถึงขั้นร่างกฎหมายสำคัญ 2 ฉบับ เพื่อเป็นกลไกในการปฏิรูประบบราชการ คือ ร่าง พ.ร.บ.ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และร่าง พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5)

เมื่อร่างกฎหมายปฏิรูประบบราชการทั้งสองฉบับได้ผ่านการพิจารณาจากสภาผู้แทนราษฎร เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2545 จากนั้นก็ได้นำเข้าสู่การพิจารณาของวุฒิสภา และวุฒิสภาได้มีมติรับหลักการในวาระแรกเมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม 2545 หลังจากนั้นก็ได้เข้าสู่การพิจารณาในชั้นคณะกรรมการวิสามัญ เพื่อพิจารณาแปรญัตติภายใน 21 วัน แล้วจึงนำเข้าสู่ที่ประชุมใหญ่ของวุฒิสภาอีกครั้ง เมื่อผ่านขั้นตอนนี้แล้วร่างกฎหมายทั้งสองฉบับก็กลับเข้าสู่สภาผู้แทนราษฎรและสมาชิกสภาผู้แทนฯ ได้พิจารณาลงมติเพื่อนำกราบบังคมทูลลงพระปรมาภิไธย ในที่สุดพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชบรมหาราช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า "โดยที่เป็นการสมควรแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอมของรัฐสภาซึ่งพระราชบัญญัติฉบับแรกนี้เรียกว่า" พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ให้ไว้ ณ วันที่ 2 ตุลาคม 2545 และในวันเดียวกันนี้ พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ขึ้น โดยมีพลเอกชวลิต ยงใจยุทธ รองนายกรัฐมนตรี เป็นผู้รับสนองพระบรมราชโองการทั้ง 2 ฉบับ (กคตพท เคลือบพนิชกุล, 2546: 7)

### 2.1.8 หลักการจัดกลุ่มบทบาทภารกิจต่างๆ ของภาครัฐ

จิรวัดณ์ รจนาวรรณ (2546: 209-210) กล่าวว่า ในการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาล พ.ศ.ท. ทักษิณ ชินวัตร ในปี 2545 ได้มีการปรับบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างส่วนราชการ โดย

คำนึงถึงภารกิจหลักสำคัญของภาครัฐ ที่มุ่งพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม รักษาความมั่นคง ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของการบริหารจัดการประเทศเป็นสำคัญ

ทั้งนี้มีหลักการจัดกลุ่มบทบาทภารกิจของภาครัฐอย่างชัดเจน แตกต่างจากการจัดแบ่งกลุ่ม กระทรวง ทบวง กรมต่างๆ ในอดีตมากมาย โดยมีระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็น แกนกลาง แบ่งออกเป็น 11 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 กำหนดยุทธศาสตร์ และนโยบายพัฒนาประเทศ การบริหารราชการ อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใสและเป็นธรรม มีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลสัมฤทธิ์ ให้ประชาชนได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร และทราบความคืบหน้าการบริหารงานภาครัฐ

กลุ่มที่ 2 จัดให้มีมาตรการสนับสนุนและพัฒนาการเมืองในระบบประชาธิปไตย

กลุ่มที่ 3 จัดให้มีการสนับสนุนกิจการส่วนพระองค์ และโครงการตามพระราชดำริ

กลุ่มที่ 4 ส่งเสริมการผลิตเพื่อสร้างรายได้ และสร้างเสริมศักยภาพการแข่งขัน และปกป้องผลประโยชน์ของชาติในสังคมโลก

กลุ่มที่ 5 ดูแลพัฒนาการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ อย่างมีประสิทธิภาพ และรักษา คุณภาพของสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เชื่อมต่อการดำรงชีวิต เกิดความสมดุลในการพัฒนาและเป็น รากฐานในการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมในประเทศอย่างยั่งยืน

กลุ่มที่ 6 พัฒนาองค์ความรู้วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างศักยภาพ ในการพัฒนาเศรษฐกิจและการแข่งขัน

กลุ่มที่ 7 พัฒนาโครงการสร้างพื้นฐาน ทางด้านการคมนาคม สื่อสาร และการ ขนส่ง ให้เชื่อมต่อการดำรงชีวิตความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำธุรกิจและ นำไปสู่การเป็นศูนย์กลางเครือข่ายการคมนาคมขนส่งของภูมิภาค

กลุ่มที่ 8 บริหารรายได้รายจ่ายของรัฐ จัดสรรทรัพยากรและบริหารทรัพย์สินให้มี ประสิทธิภาพ เพื่อความมีเสถียรภาพทางการเงินการคลัง และความมั่นคงอันยั่งยืนของประเทศ

กลุ่มที่ 9 พัฒนาประชากรให้มีสุขภาพ มีความรู้ ความคิดกว้างไกล มีพละนาถมีย และศักยภาพด้านกีฬา มีวัฒนธรรมที่ดีงาม เพื่อให้สังคมไทยเป็นสังคมที่มีคุณภาพ เป็นสังคมแห่ง ความรู้คู่คุณธรรม พร้อมนำประเทศชาติไปสู่ความมั่งคั่ง มีชื่อเสียง มีเกียรติ และมีศักดิ์ศรี สามารถ ดำรงตนร่วมกับสังคมโลกได้อย่างมีความสุข

กลุ่มที่ 10 จัดระเบียบสังคม สร้างความเป็นธรรมในการดำรงชีวิต พัฒนาบรรทัด ฐานทางสังคม คุ่มครองและพิทักษ์สิทธิมนุษยชน พัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ให้มีงานทำ และมีรายได้เป็นที่พึงของตนเองและผู้อื่น ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาสังคม เพื่อให้คนไทยมี

คุณภาพชีวิต มีสวัสดิการที่เหมาะสม มีเกียรติภูมิ รู้เท่าทันโลก มุ่งประโยชน์ส่วนรวม เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ เพื่อให้สังคมมีความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน

กลุ่มที่ 11 กำหนดยุทธศาสตร์ความมั่นคงชาติ การรักษาสันติภาพ การจัดระเบียบสังคม และอำนวยความสะดวก การเสริมสร้างความสุขของสังคม ตลอดจนการส่งเสริมความเข้มแข็งของสังคม เพื่อให้ประชาชนมีความมั่งคั่งและประเทศมีความมั่นคง

## 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร

### 2.2.1 ความหมายของโครงสร้างองค์การ

Hodge และ Anthony (1988: 13-14) ได้ให้ความหมายของโครงสร้าง ดังนี้ โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) เป็นรูปแบบ (pattern) แบบเรขาคณิตของฝ่ายงาน (work division) และเป็นการจัดเรียงลำดับชั้น (hierachical arrangements) ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐานของโครงสร้าง ซึ่งรูปแบบนั้นจะถูกใช้ในการแนะนำ พื้นฐานสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับการเลือก และการจัดกลุ่ม องค์ประกอบต่างๆ ของโครงสร้าง อันได้แก่ บุคคล (personnal) ทรัพย์สินทางกาย ( physical assets) ความรับผิดชอบ (responsibility) อำนาจหน้าที่ (authority) และความรับผิดชอบที่เห็นได้ (accountability)

โครงสร้างเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่เป็นพื้นฐานเพื่อช่วยในการแนะนำถึงเป้าหมายขององค์การ โดยจัดทำในลักษณะของโครงการระดมของโครงการ และขององค์การ

Richard Hall (1991 อ้างถึงใน ทองใบ สุตชาติ, 2542 : 118) ได้กล่าวถึงการออกแบบองค์การ (Organization Design) เป็นคำที่มีความหมายกว้างกว่าโครงสร้างขององค์การ กล่าวคือ "การออกแบบองค์การ หมายถึง การจัดกลุ่มงาน (Unit grouping) การกำหนดขนาดงาน (Unit size) การพัฒนาระบบการวางแผนและการควบคุม (Planning and control system) การกำหนดโครงสร้างของพฤติกรรม (Behavioral formalization) และกลไกของการตัดสินใจทั้งในแบบรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ (Decision making) "

### 2.2.2 องค์ประกอบพื้นฐานขององค์การ

พิชาย รัตนติลก ณ ภูเก็ต (2545) ส่วนประกอบและบุคคลในองค์การ (The Part and People of an Organization)

โดยทั่วไปองค์การมีส่วนประกอบพื้นฐานหลักอยู่ 6 ส่วนดังนี้

1) วัฒนธรรม (Culture) ในที่นี้หมายถึงระบบความเชื่อและประเพณีปฏิบัติขององค์การที่ทำให้องค์การหนึ่งองค์การโดดเด่นต่างจากองค์การอื่นๆ วัฒนธรรมจะดำรงอยู่ทั่วไปในองค์การทั้งในระดับสมาชิกที่เป็นปัจเจกขององค์การ และในระดับแก่นโครงสร้างที่เป็นกระดูกสันหลังขององค์การ

2) กลุ่มผู้กำหนดยุทธศาสตร์สูงสุด (Strategic Apex) ในทุกองค์การตั้งแต่องค์การพื้นฐานจะต้องมีบุคคลที่ทำงานเต็มเวลา บุคคลเหล่านี้จะกำหนดนโยบายและบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การในภาพรวมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

3) กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง (Middle Line) เมื่อองค์การเจริญเติบโตขึ้น ความต้องการผู้บริหารจัดการในระดับรองลงมาก็เป็นเรื่องจำเป็น ผู้จัดการในระดับรองนี้มีตั้งแต่ในระดับหน่วยฝ่าย และผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการระดับกลางจะเป็นผู้เชื่อมระหว่างผู้ปฏิบัติงานแกนกลางและผู้กำหนดยุทธศาสตร์สูงสุด

4) ผู้ปฏิบัติงานแกนกลาง (Operating Core) จะเป็นผู้ดำเนินงานพื้นฐานต่างๆ ขององค์การทั้งในด้านการผลิตและการบริหาร

5) กลุ่มวางแผน (Techno-structure) เมื่อองค์การมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้นจะก่อให้เกิดความต้องการกลุ่มบุคคลพิเศษขึ้นมาอีกกลุ่ม ซึ่งทำหน้าที่ในการวิเคราะห์ วางแผน และควบคุมกำกับงานให้กับองค์การ กลุ่มนี้โดยปกติจะอยู่นอกสายอำนาจหน้าที่หลักในองค์การและขึ้นต่อผู้บริหารสูงสุดขององค์การโดยตรง

6) กลุ่มสนับสนุน (Support Staff) ในองค์การทุกองค์การ มักจะสร้างหน่วยงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติ หรือทำหน้าที่ในการบริการให้กับสมาชิกภายในองค์การ เช่น งานฝ่ายธุรการที่ปรึกษากฎหมาย หรือ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

กลุ่มบุคคลที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ จะเป็นเจ้าหน้าที่หรือพนักงานเต็มเวลาขององค์การ จะทำงานภายในองค์การทั้งในด้านการตัดสินใจและการปฏิบัติ ในบางกรณีกลุ่มเหล่านี้บางกลุ่มอาจรวมตัวกันเป็นพันธมิตรภายใน (Internal Coalition) เพื่อต่อรองเกี่ยวกับการกระจายอำนาจและทรัพยากรภายในองค์การ

### 2.2.3 กระบวนการจัดองค์การ

Finkin (1991 อ้างถึงใน ทองใบ สุดชาติ, 2542: 118) ได้กล่าวถึงขั้นตอนสำคัญในการจัดองค์การ ไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การพิจารณาแผนและวัตถุประสงค์ขององค์การ (Reflecting on Plans and Objectives) เป็นขั้นตอนสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องริเริ่มจากการพิจารณาแผนขององค์การ เพื่อจะ

ชี้ให้เห็นกลไกการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่ปรากฏในแผนงาน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถจัดสรรทรัพยากรให้ลงตัว และสนองตอบต่อการปฏิบัติการกิจขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย

ขั้นที่ 2 การจัดกลุ่มงานหลัก (Establishing Major Tasks) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารจะต้องออกแบบการทำงาน โดยการจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายกันขององค์การเข้าเป็นการจัดกลุ่มงานหลักในเบื้องต้น

ขั้นที่ 3 การจัดกลุ่มงานย่อย (Dividing Major Task into Subtasks) ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่านอกจากจะแบ่งงานขององค์การเป็นฝ่ายแล้ว มีความจำเป็นเพียงใดที่จะต้องแบ่งงานในฝ่ายหลักๆ ออกเป็นงานย่อยระดับแผนก หรือในระดับที่ย่อยกว่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้สามารถจัดบุคลากรลงไปตามหลักความชำนาญ (Specialization) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 4 การจัดสรรทรัพยากรและการอำนวยการ (Allocating Resources and Directives for Subtasks) ในขั้นนี้เป็นขั้นตอนสำคัญในการจัดบุคลากรลงไปปฏิบัติงานต่างๆ ที่มีอยู่หลายชนิดในองค์การ และงานเหล่านั้นจะต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างไรบ้าง ทั้งนี้ หลักการดังกล่าวสะท้อนให้เห็นความสามารถของผู้บริหารว่าจัดคนลงปฏิบัติงานได้เหมาะสมเพียงใด (put the right man to the right job)

ขั้นที่ 5 การประเมินผลการจัดองค์การ (Evaluating results of Organizing Strategy) กล่าวคือผู้บริหารจะพยายามค้นหาข้อมูลย้อนกลับให้ได้ว่า การจัดโครงสร้างขององค์การตามกลไกข้างต้นประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานเพียงใด และกลไกส่วนใดที่จะเป็นต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข

#### 2.2.4 โครงสร้างที่เป็นทางการและโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ

การพิจารณาโครงสร้างองค์การมีสาระสำคัญ 2 ประการที่ควรทำความเข้าใจคือ (Finkin, 1994 อ้างถึงใน ทองใบ สุคชาวี, 2542: 120)

1) โครงสร้างที่เป็นทางการ (Formal Structure) เป็นการพิจารณาโครงสร้างขององค์การที่มีการจัดแบ่งโครงสร้างขององค์การออกเป็นฝ่ายหรือแผนกที่ได้กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน มีกลไกการบริหารที่บุคคลภายนอก หรือภายในองค์การสามารถตรวจสอบได้ และสัมผัสได้ ซึ่งเราสามารถพิจารณาได้โดยง่ายจากแผนภูมิขององค์การ

2) โครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ (Informal Structure) เป็นรูปแบบของความสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิก เพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคมและทางจิตวิทยา เราจะพบว่าโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ ถือเป็นส่วนที่สะท้อนถึงจิตวิญญาณขององค์การ สมาชิกจะเข้าร่วมกิจกรรมตามปกติ (norm) ค่านิยม (values) และความสัมพันธ์ทางสังคม (Social relationships)

บุคคลภายนอกไม่สามารถเข้าใจกลไกแห่งโครงสร้างได้ดีเท่ากับสมาชิกองค์การ และจากโครงสร้างดังกล่าว จะเป็นทั้งปัจจัยทางบวกที่จะช่วยเร่งให้องค์การก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและยังเป็นกลไกทางลบต่อองค์การ ถ้าผู้บริหารไม่สามารถครองใจสมาชิกได้อย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ ยังได้มีการแบ่งประเภทของโครงสร้างองค์การ เป็นประเภทย่อย ออกไปอีก ดังนี้ (สุวดี ปภาพจน์, 2528: 66)

1. โครงสร้างแบบแบ่งตามหน้าที่ (Functional Organization หรือ Functional Foremanship) การแบ่งองค์การแบบนี้ เป็นการแบ่งไปตามลักษณะ หรือชนิดของงาน เช่น งานพิมพ์ดีด งานออกแบบ งานจัดซื้อ หรืองานที่ต้องใช้ความรู้ความชำนาญพิเศษ เช่น งานกฎหมาย งานประชาสัมพันธ์

Taylor (ม.ป.ป. อ้างถึงใน สุวดี ปภาพจน์ : 2528: 66) เป็นผู้ริเริ่มโครงสร้างชนิดนี้ ขึ้น เพื่อแยกความชำนาญพิเศษในการจัดการ ด้วยเหตุผลที่ว่า หัวหน้างาน ไม่อาจที่จะมีความชำนาญพิเศษทุกอย่างในงานตามหน้าที่ของเขาได้ ดังนั้น แทนที่จะให้มีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวในองค์การแบบโครงสร้างหลัก Taylor ก็ได้จัดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญขึ้นดูแลคนงานในด้านต่างๆ ของธุรกิจ

โครงสร้างแบบแบ่งตามหน้าที่เป็นลักษณะพื้นฐานแรกขององค์การ ซึ่งองค์การรูปแบบต่าง มักพัฒนาไปจากโครงสร้างแบบนี้ โดยมีลักษณะของการจัดกลุ่มงานที่จะทำออกเป็นฝ่ายๆ ตามหน้าที่สำคัญ นั่นคือ งานชนิดหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันจะถูกจัดลงในส่วนประกอบหนึ่งขององค์การภายใต้หัวหน้าผู้ทำหน้าที่ประสานงานคนหนึ่ง

2. โครงสร้างแบบแบ่งออกเป็นส่วนๆ (Divisionalization) เป็นการแบ่งองค์การที่ประกอบด้วยหน้าที่ขนาดใหญ่ๆ ออกเป็นหน่วยบริหารที่ยืดหยุ่นและมีขนาดเล็กลง โครงสร้างแบบแบ่งออกเป็นส่วนๆ นี้ ก่อให้เกิดหน่วยที่เป็นอิสระเล็กๆ ที่มีความหลากหลาย โดยแบ่งออกเป็นประเภทย่อยๆ ได้ดังนี้

2.1 การแบ่งตามประเภทสินค้า (Product departmentalization) เป็นการแบ่งกลุ่มงาน โดยอาศัยแบ่งตามผลิตภัณฑ์หรือสายการผลิต เน้นอยู่ที่ผลสุดท้ายที่จะทำให้อำนาจทั้งในแง่สินค้า หรือบริการ โดยอาจเป็นสินค้าแต่ละประเภท หรือกลุ่มสินค้าที่มีความใกล้เคียงกัน และมีหน้าที่งานต่างๆ ของตัวเองที่จะดำเนินงานได้ นิยมใช้มากในองค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้น

2.2 การแบ่งตามประเภทลูกค้า (Customer departmentalization) เป็นการจัดกลุ่มงานเมื่อองค์การต้องการจะเน้นให้ความสำคัญแก่ลูกค้ากลุ่มต่างๆ การจัดองค์การแบบ

นี้มีความเหมาะสมในกรณีที่องค์การประสงค์จะขายสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าแต่ละกลุ่ม ภายใต้การบริหารงานของผู้จัดการคนใดคนหนึ่ง เช่น แผนกของใช้เด็ก ของใช้สตรี สำหรับบริษัทจำหน่ายน้ำมันก็อาจแบ่งเป็นแผนกจำหน่ายน้ำมันให้แก่โรงงานอุตสาหกรรม และแผนกจำหน่ายปลีกให้แก่ผู้ใช้รายย่อยโดยจัดกลุ่มกิจกรรมเน้นที่ตัวลูกค้าเป็นสำคัญ

2.3 การแบ่งตามพื้นที่ (Geographical departmentalization) เป็นวิธีการจัดแบ่งงานปกติขององค์การที่มีการปฏิบัติงานครอบคลุมพื้นที่กว้างขวาง โดยการจัดกลุ่มงานขึ้นในพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งภายใต้การควบคุมและบริหารงานของผู้จัดการคนหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการปฏิบัติงานมีลักษณะคล้ายๆ กันในพื้นที่ต่างๆ หรือในกรณีที่เครื่องมือสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

2.2.5 มิติสำคัญในการออกแบบโครงสร้างองค์การ (Daft, 1998 อ้างถึงในทองใบสุดชาติ, 2542: 56-59)

1) มิติด้านโครงสร้างขององค์การ (Structure Dimensions) พิจารณาสาระสำคัญได้ 8 มิติย่อยในการออกแบบของค์การ ดังสาระสำคัญต่อไปนี้

(1) ความเป็นทางการ (Formalization) เป็นลักษณะการออกแบบองค์การที่พิจารณาในเชิงปริมาณและกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร อาทิเช่น ระบบเอกสาร กฎ ระเบียบ การพรรณนางาน ข้อบังคับ และนโยบาย เอกสารที่กล่าวถึงข้อต้นเน้นหนัก ไปที่การอธิบายพฤติกรรมและกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ ลักษณะเป็นทางการ หรือความมีแบบแผนขององค์การขนาดใหญ่ จะมีความเป็นระบบมากกว่าองค์การขนาดเล็ก

(2) ความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) เป็นการแบ่งงานในองค์การหนึ่งๆ ออกเป็นระบบย่อย ถ้าองค์การจะทำกิจกรรมตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายเป็นการเฉพาะ ไม่สลับซับซ้อน ถ้าองค์การไม่จัดโครงสร้างตามความชำนาญเฉพาะทางแล้ว บุคลากรขององค์การจะทำงานได้เกือบทุกอย่าง

(3) ความเป็นมาตรฐาน (Standardization) เป็นขอบเขตของการกระทำกิจกรรมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สำหรับองค์การที่มีความเป็นมาตรฐานสูงมากๆ

(4) สายการบังคับบัญชา (Hierarchy of Authority) เป็นการกำหนดจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะต้องอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งๆ เป็นการสะท้อนให้เห็นโครงสร้างในการสั่งการและการใช้อำนาจบังคับบัญชา

(5) ความสลับซับซ้อน (Complexity) เป็นการวิเคราะห์ขนาดของระบบย่อย หรือ กิจกรรมขององค์การ โดยการวัดใน 3 มิติด้วยกัน คือ การวัดมิติในแนวนอน การวัดมิติในแนวตั้ง และการวัดมิติในการกระจายตามพื้นที่

(6) การรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างการบังคับบัญชาในด้านการตัดสินใจ ซึ่งอยู่กับผู้บริหารระดับสูงขององค์การ

(7) ความเป็นวิชาชีพ (Professionalism) เป็นการออกแบบโครงสร้างขององค์การโดยที่พิจารณาจากข้อกำหนดคุณวุฒิทางการศึกษาและการผ่านการศึกษาและอบรมของบุคลากร ความเป็นวิชาชีพของบุคลากรจำกัดเกณฑ์ไว้สูงมาก เช่น กำหนดว่าพนักงานจะต้องผ่านการฝึกอบรมเป็นระยะเวลาานเท่าใด จึงจะเข้าดำรงตำแหน่งได้

(8) อัตราส่วนของบุคลากร (Personal Ratio) เป็นการวิเคราะห์สัดส่วนของบุคลากรในกลุ่มต่างๆ หรือในแผนกหรือในฝ่ายขององค์การ

2) มิติด้านบริบทขององค์การ (Contextual Dimension) การพิจารณามิติด้านบริบทขององค์การ เป็นการพิจารณาทั้งในมิติขององค์การและสภาพแวดล้อมขององค์การ บางครั้งอาจจะทำให้เกิดความเข้าใจไขว้เขว เพราะมีการเหลื่อมกัน ระหว่างมิติทางโครงสร้างกับมิติทางบริบท โดยพิจารณาเป็นมิตีย่อยในด้านต่างๆ ดังนี้

(1) ขนาด (Size) เป็นการพิจารณาองค์การในแง่ของการวัดจำนวนบุคลากรในแต่ละองค์การ หรือการพิจารณาแยกย่อยในระบบย่อยขององค์การ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าจะพิจารณาในรูปของสินทรัพย์ขององค์การด้วย

(2) เทคโนโลยีขององค์การ (Organization Technology) โดยทั่วไปเป็นการพิจารณาระบบย่อยด้านการผลิตขององค์การ ซึ่งอาจรวมถึงการนำเทคนิคต่างๆ เข้ามาประยุกต์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรขององค์การเป็นผลผลิตขององค์การ

(3) สภาพแวดล้อม (Environment) หมายถึงปัจจัยใดๆ ที่อยู่รอบๆ องค์การไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรม รัฐบาล ลูกค้า ผู้ผลิต และสภาพแวดล้อมด้านการเงิน สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์การมากที่สุด มักจะเป็นองค์การอื่นที่เกี่ยวข้องกับองค์การ

(4) เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ (Goals and Strategy) เป็นมิติสำคัญที่ต้องพิจารณา กล่าวคือ เป้าหมาย หมายถึง เอกสารที่เขียนให้เห็นสิ่งที่เป็นความตั้งใจขององค์การ ที่ต้องการจะกระทำ ส่วน กลยุทธ์ หมายถึงแผนปฏิบัติการที่องค์การได้จัดสรรทรัพยากรต่างๆ เพื่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เราจะพบว่า เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ เป็นการกำหนดขอบเขตของความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงไปถึงบุคลากร ลูกค้าและคู่แข่งขององค์การ

(5) วัฒนธรรมขององค์การ (Culture) เป็นมิติด้านค่านิยม (Value) ความเชื่อ (beliefs) ความเข้าใจ (understand) และปทัสถานขององค์การ (norm) ที่บุคลากรยอมรับร่วมกัน ค่านิยมยังสะท้อนถึงพฤติกรรมที่แสดงออกเชิงจริยธรรม ความผูกพันของพนักงาน ประสิทธิภาพ หรือการให้บริการลูกค้า หรือผู้รับบริการ และค่านิยมขององค์การมีคุณค่าประจักษ์ดั่งกาวที่เชื่อมให้บุคลากรทุกคนทุ่มเทให้กับองค์การ

### 2.2.6 การออกแบบโครงสร้างองค์การ

ทองใบ สุดชาติ (2542 :170-179) กล่าวว่า การออกแบบโครงสร้างองค์การ จำเป็นที่จะต้องพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1) การนิยามกิจกรรมการทำงาน (Define Work Activities) ฝ่ายต่างๆ ขององค์การถูกสร้างขึ้น เพื่อดำเนินกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การให้บรรลุผล การสร้างฝ่ายใดๆ ขึ้นในองค์การ มีเป้าหมายที่สำคัญเพื่อให้บริการงานที่สำคัญขององค์การ

2) ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม ( Reporting Relationship) ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ ในองค์การ บางครั้งเรียกว่า “สายการบังคับบัญชา” เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ในแนวดิ่ง (vertical line) ขององค์การ ที่แสดงให้เห็นว่าใครต้องรายงานผลการปฏิบัติงานต่อใคร ระบบของการรายงานที่พิจารณาได้จากแผนภูมิขององค์การ (organization chart)

3) การจัดกลุ่มงานเข้าด้วยกัน (Department Grouping Options) ทางเลือกในการจัดกลุ่มงานฝ่ายต่างๆ อาจเลือกได้หลายวิธี การจัดกลุ่มงานในองค์การมีความสำคัญยิ่งต่อวิถีชีวิตการทำงานของพนักงานทุกคน เพราะว่าเป็นการแสดงความสัมพันธ์ในเชิงการบังคับบัญชา การใช้ทรัพยากรร่วมกัน และความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายหรือแผนกในองค์การ

สำหรับการออกแบบโครงสร้างขององค์การ ตามวิธีข้างต้น มีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

1) การจัดโครงสร้างตามหน้าที่ (Functional Structure) จะจัดกิจกรรมที่มีลักษณะคล้ายกันเข้าด้วยกัน จากระดับล่างขึ้นสู่การจัดกลุ่มงานในระดับที่สูงขึ้น กล่าวคือ จัดกลุ่มงานของวิศวกรเข้าเป็นฝ่ายวิศวกรรม และรองประธานบริษัทฝ่ายวิศวกรรมมีหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบกิจกรรมต่างๆ ทางด้านวิศวกรรม ในทำนองเดียวกัน การจัดกลุ่มงานอื่นๆ ก็ใช้หลักการเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมการผลิต กิจกรรมการตลาด หรือ กิจกรรมการวิจัยและพัฒนา มีลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้

(1) โครงสร้างองค์การ จัดเป็นแบบแผนก

(2) สภาพแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงระดับปานกลาง

(3) เทคโนโลยีจะไม่ใช้เทคโนโลยีที่ใช้ในงานประจำ มีการพึ่งพกันระหว่างหน่วยงาน

(4) ขนาดขององค์การมีขนาดใหญ่

(5) กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลภายนอก เพื่อการปรับตัว และเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า

2) การจัดโครงสร้างตามพื้นที่ (Geographical Structure) เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่เป็นที่นิยม เนื่องจากองค์การสามารถตอบสนองของรสนิยม และความต้องการของลูกค้า ได้เหมาะสมกับพื้นที่ดียิ่งขึ้น ส่วนการพิจารณารายละเอียดของการจัดโครงสร้างในพื้นที่ต่างๆ นั้น องค์การจะจัดโครงสร้างให้มีหน้าที่ในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ขององค์การ ได้อย่างสมบูรณ์

3) การจัดโครงสร้างแบบผสม (Hybrid Structure) ในโลกของความเป็นจริง เราไม่อาจพบว่า โครงสร้างขององค์การใด มีลักษณะเป็นแบบใดแบบหนึ่งเป็นการเฉพาะตามรูปแบบที่กล่าวถึงข้างต้น แต่รูปแบบขององค์การมักจะมีส่วนผสมที่ประกอบขึ้นจากหลายรูปแบบ เช่น การผสมระหว่างโครงสร้างแบบผลิตภัณฑ์ และโครงสร้างตามหน้าที่ ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้เกิดขึ้นพร้อมกับการเจริญเติบโตขององค์การยุคใหม่ มีลักษณะสำคัญดังนี้

(1) โครงสร้างขององค์การ เป็นแบบผสม

(2) สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงระดับปานกลาง จนถึง การเปลี่ยนแปลงมา

(3) เทคโนโลยีเป็นเทคโนโลยีที่ใช้กับงานประจำ หรือไม่ใช้เทคโนโลยีประจำ บางครั้งมีการพึ่งพกันระหว่างแผนกงานตามหน้าที่

(4) ขนาดขององค์การเป็นองค์การขนาดใหญ่

(5) กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิผลจากภายนอก และเพื่อการปรับตัว และสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน

4) การจัดโครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure) ทางเลือกใหม่ขององค์การที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดียิ่งขึ้น คือ การจัดโครงสร้างแบบเมทริกซ์ ซึ่งเราต้องยอมรับว่าการนำเสนอรูปแบบการจัดโครงสร้างแบบนี้เข้ามาประยุกต์ใช้เนื่องเพราะโครงสร้างในรูปแบบเดิมไม่สามารถนำมาใช้ได้ เนื่องจากการเกิดปัญหาการประสานงานในแนวนอน

การจัดโครงสร้างแบบเมทริกซ์ เป็นรูปแบบของการประสานงานในแนวนอนได้ดีเยี่ยม และลักษณะสำคัญประการหนึ่งของโครงสร้างแบบนี้ทำให้การประสานงานในแนวตั้ง และการ

ประสานงานในแนวนอนเกิดขึ้นพร้อมกัน ซึ่งเราจะพบว่าการจัดโครงสร้างแบบนี้ จะไม่จัดตั้งแผนกขึ้นมาใหม่ตั้งกรณีโครงสร้างแบบผสม กล่าวคือ ผู้จัดการฝ่ายของโครงสร้างตามหน้าที่ กับผู้จัดการฝ่ายผลิตภัณฑ์ มีอำนาจเท่าเทียมกัน และผู้ใต้บังคับบัญชาก็ต้องรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารทั้ง 2 ฝ่าย การจัดโครงสร้างแบบแมทริกซ์มีลักษณะเช่นเดียวกับการจัดให้มีผู้ประสานงานแบบเต็มเวลา ซึ่งเทียบเคียงกับผู้จัดการผลิตภัณฑ์ เพียงแต่ว่ากลไกดังกล่าว สร้างความเท่าเทียมกันของอำนาจและการประสานงานทั้งแนวนอนและแนวตั้ง มีลักษณะสำคัญดังนี้

- (1) โครงสร้างองค์การเป็นแบบแมทริกซ์
- (2) สภาพแวดล้อมจะมีความไม่แน่นอนสูง
- (3) เทคโนโลยีไม่ใช่เทคโนโลยีที่ใช้ในงานประจำ
- (4) ขนาดขององค์การมีขนาดกลาง สายผลิตภัณฑ์ไม่มาก
- (5) กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์การ เป็นลักษณะทวิภาค ในด้านนวัตกรรมการผลิต และการสร้างความชำนาญทางวิชาการ

สิ่งบ่งชี้ความด้อยประสิทธิภาพขององค์การ (Symptoms of Structure Deficiency) (ทงงโบ สูดซารี, 2542 : 185-186)

การจัดโครงสร้างองค์การตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้บริหารขององค์การจะเลือกโครงสร้างแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (situation) และขณะเดียวกันผู้บริหารจำเป็นต้องประเมินสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง และความต้องการขององค์การ ตลอดจนสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จึงจะสามารถจัดโครงสร้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อโครงสร้างองค์การ ไม่สามารถตอบสนองของต่อวัตถุประสงค์ขององค์การได้ต่อไปอีกแล้ว เราจะพบว่าลักษณะสำคัญบางประการจะปรากฏให้เห็น ดังนี้

1) เมื่อการตัดสินใจเกิดความล่าช้า (delayed) หรือขาดคุณภาพ (lacking of quality) กล่าวคือ ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจ มีภารกิจมากเกินไป เพราะเกิดปัญหาขึ้นตามสายงาน การมอบอำนาจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในลำดับรองลงมา อาจไม่เพียงพอ ส่วนสาเหตุอื่นๆ อาจเกิดขึ้นจากข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ไปไม่ถึงผู้ที่ต้องใช้ข้อมูลนั้นๆ และการประสานงานเพื่อการได้มาซึ่งข้อมูลทั้งในแนวตั้งและแนวนอนไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดคุณภาพการตัดสินใจ

2) องค์การไม่ได้ตอบสนองในเชิงนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม (changing environment) เราพบว่าสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่องค์การขาดแคลนนวัตกรรม

เนื่องเพราะขาดการประสานงานในแนวนอนที่ดี การวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าฝ่ายการตลาด จะต้องสอดคล้องกับหาวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของฝ่ายวิจัย

3) เกิดความขัดแย้งอย่างรุนแรงเนื่องจากโครงสร้าง (Too much Conflict is Evident) กล่าวคือ โครงสร้างขององค์การเป็นบ่อเกิดที่อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายหรือระหว่างแผนกได้ เพราะแต่ละแผนกต่างก็มีเป้าหมายของตนเอง และเป้าหมายดังกล่าวถูกนำไปสู่ความแตกต่างที่หลากหลายเฉพาะแผนก จนเกิดความแตกต่างจากเป้าหมายหลักขององค์การ แสดงว่าสาเหตุของความยุ่งยากเริ่มเกิดขึ้นในองค์การอย่างเด่นชัด (Child, 1988 อ้างถึงในทองใบ สุตขารี, 2542: 186)

### 2.2.7 การศึกษาความสัมพันธ์ของโครงสร้างขององค์การ (Complexity)

พิทยา บวรวัฒนา (2543: 88-93) กล่าวว่า ความสลับซับซ้อนของโครงสร้างองค์การ หมายถึง ระดับความแตกต่าง (differentiation) ที่ปรากฏอยู่ในโครงสร้างขององค์การ ความแตกต่างดังกล่าวมี 3 ลักษณะ ดังนี้

1) ความแตกต่างตามแนวนอน (horizontal differentiation) หมายถึงความแตกต่างที่มีอยู่ระหว่างหน่วยงานย่อย (units) ตามแนวนอนในด้านลักษณะพื้นฐานของสมาชิก ลักษณะของงานที่ทำ การศึกษาและการฝึกอบรมของสมาชิก ยิงหน่วยงานย่อยต่างๆ ตามแนวนอนประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีอาชีพแตกต่างกัน และเป็นอาชีพที่อาศัยความรู้เฉพาะเรื่อง และทักษะสูงแล้ว ยิ่งจะทำให้องค์การนั้นมีโครงสร้างที่สลับซับซ้อนมากขึ้น เหตุที่เป็นเช่นนั้นเพราะองค์การที่มีสมาชิกที่มีพื้นฐานความรู้สูงและแตกต่างกันมาก จะทำให้การประสานงานระหว่างกลุ่มสมาชิกเหล่านั้น กระทำได้ยากยิ่งขึ้น ตกเป็นภาระหนักแก่หัวหน้างานหรือฝ่ายจัดการความแตกต่างตามแนวนอนนี้ แสดงออกได้ 2 ลักษณะสำคัญ คือ ลักษณะของความหลากหลายในความเชี่ยวชาญพิเศษในการทำงาน และลักษณะความหลากหลายของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

2) ความแตกต่างตามแนวตั้ง (vertical differentiation) หมายถึง ความลึกของโครงสร้างหรือจำนวนระดับ ในลำดับชั้น ยิ่งองค์การมีระดับในลำดับชั้นมาก ยิ่งทำให้องค์การมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นด้วย นอกจากนี้แล้ว ยิ่งองค์การมีระดับในลำดับชั้นมากแล้ว ยิ่งทำให้ฝ่ายจัดการควบคุมลูกน้องในระดับต่างๆ ของลำดับชั้นได้ยากยิ่งขึ้น และยังทำให้องค์การล่อแหลมต่อการผิดพลาดในการส่งข่าวสารขึ้นลงตามลำดับด้วย อาจกล่าวได้ว่า ความแตกต่างตามแนวตั้งขององค์การสององค์การที่มีจำนวนสมาชิกเท่ากัน ไม่จำเป็นต้องมีระดับของความแตกต่างตามแนวตั้งเท่ากันเสมอไป องค์การอาจมีโครงสร้างรูปต่างๆ เช่น สูง ราบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขอบข่ายการควบคุม

ลูกพี่ลูกน้องที่มีอยู่ โดยทั่วไปแล้วเป็นที่เข้าใจว่า องค์การที่มีโครงสร้างสูง จะเป็นองค์การที่ลูกพี่สามารถควบคุมลูกน้องได้ดีกว่าองค์การที่มีโครงสร้างต่ำ แต่ในขณะที่เดียวกันองค์การที่มีโครงสร้างสูงจะประกอบด้วยระบบการติดต่อและการประสานงานที่สลับซับซ้อนระหว่างระดับที่มีเป็นจำนวนมากในลำดับชั้น

3) การกระจายในลักษณะที่ตั้ง (spatial dispersion or differentiation) ข้อสังเกตคือ องค์การหนึ่งอาจมีที่ตั้งหลายๆ แห่ง แต่จะเป็นองค์การที่มีโครงสร้างที่มีความแตกต่างตาม แนวนอนและความแตกต่างตามแนวตั้งเท่านั้น อย่างไรก็ตาม การที่องค์การมีสำนักงานไปตั้งอยู่ หลายๆ สถานที่ตั้งนั้น ถือว่าเป็นการเพิ่มความสลับซับซ้อนให้กับโครงสร้างองค์การด้วย เพราะ อาจทำให้การควบคุมติดต่อประสานงานระหว่างองค์การกระทำได้ยาก

ส่วนประกอบทั้งสามของความสลับซับซ้อนของโครงสร้าง ไม่จำเป็นเสมอไปว่าจะต้องเป็น ลักษณะที่แปรผันไปในทางเดียวกัน เช่น กรณีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีค่าความแตกต่างในทาง แนวตั้งต่ำ และค่าการกระจายในลักษณะที่ตั้งต่ำแต่กลับมีค่าความแตกต่างในทางแนวนอนสูง เป็น ต้น

#### 2.2.8 การศึกษาความเป็นทางการขององค์การ (Formalization)

พิตยา นวรวัฒนา (2543 : 95-97) กล่าวว่า ความเป็นทางการในที่นี้หมายถึง องค์การนั้นมี มาตรฐาน (standardization) การทำงานแต่ละงานมากน้อยแค่ไหน องค์การที่มีความเป็นทางการ สูงหมายถึง องค์การที่ได้กำหนดรายละเอียดในการทำงานไว้อย่างดี กล่าวคือ องค์การได้ออก กฎเกณฑ์การทำงานไว้อย่างครอบคลุม จะทำให้สมาชิกองค์การทำงานไปตามหลักเกณฑ์สากล ขององค์การ และสมาชิกองค์การจะมีโอกาสน้อยในการทำงานตามใจชอบ ทำให้สมาชิกองค์การ ไม่ต้องเสียเวลาคิดว่า จะทำงานอย่างไรถึงจะดี โดยปกติแล้ว องค์การจะกำหนดมาตรฐานการ ทำงานเป็นลายลักษณ์อักษร แต่มาตรฐานการทำงานยังรวมไปถึงกฎเกณฑ์การทำงานที่ไม่ได้ระบุ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น อาจเป็นเรื่องความเห็นของคนงาน ประเพณีการทำงานซึ่งเป็นที่ เข้าใจกันมาช้านานในหมู่สมาชิกขององค์การ ระดับของความเป็นทางการอาจแตกต่างกันระหว่าง องค์การด้วยกัน และภายในองค์การเดียวกัน ปกติแล้วดูเหมือนว่า ยิ่งงานมีลักษณะเป็นงานที่ อาศัยความเชี่ยวชาญมากเท่าใด ยิ่งทำให้งานนั้นมีความเป็นทางการน้อยลง ยิ่งสมาชิกอยู่ใน ระดับที่สูงขึ้นไปในลำดับชั้น ยิ่งทำให้งานนั้นมีความเป็นทางการน้อยลงด้วย ประเภทของงานมี ส่วนสำคัญ งานด้านการผลิตมักจะมีความเป็นทางการมากกว่างานด้านการตลาด

ความเป็นทางการของโครงสร้างองค์การสำคัญเพราะ ประการแรก ทำให้คนงานทำงานได้อย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง เป็นมาตรฐานเดียวกัน ประการที่สอง มาตรฐานการทำงานทำให้เกิดการประสานงาน ประการที่สาม การมีมาตรฐานการทำงานเป็นการตัดความจำเป็นในการที่คนงานต้องมาเสียเวลาคิดว่าจะทำงานอย่างไร

ในความเป็นจริง ความเป็นทางการอาจมีได้ 2 ลักษณะ คือ

- 1) ภายนอกสมาชิกองค์การ เช่น กฎเกณฑ์การทำงานที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้น
- 2) ภายในสมาชิกองค์การ เช่น กฎเกณฑ์การทำงานที่สายวิชาชีพกำหนดไว้ให้ล่วงหน้าก่อนเข้ามาทำงาน

### 2.2.9 การศึกษาเรื่องการรวมอำนาจขององค์การ (Centralization)

พิทยา บวรวัฒนา (2543:99 -101) กล่าวว่า การรวมอำนาจ หมายถึง ระดับหรือความมากน้อยที่อำนาจอย่างเป็นทางการในการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญๆ ภายในองค์การไปกระจุกตัวอยู่ในมือของคนคนเดียว หน่วยงานๆเดียว หรือระดับๆเดียว ในลำดับชั้น ดังนั้น องค์การที่มีการรวมอำนาจมากหมายถึงว่าอำนาจการตัดสินใจภายในองค์การนั้นตกอยู่ในมือของคนๆเดียว หรือตกอยู่กับหน่วยงาน ๆ เดียว หรือตกอยู่กับระดับๆเดียวในองค์การ ในทางตรงกันข้าม องค์การที่มีการรวมอำนาจน้อยหรือมีการกระจายอำนาจมากนั้น จะมีลักษณะเป็นองค์การที่อำนาจการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญๆ นั้นไม่ได้ที่คนเดียว หน่วยงานเดียว หรือระดับเดียว หากแต่ว่าอำนาจการตัดสินใจนั้นกระจายไปอยู่ในมือของคนหลายคน หน่วยงานหลายหน่วยงาน หรือ ระดับหลายระดับในลำดับชั้น

เมื่อพิจารณาถึงลักษณะการรวมอำนาจของโครงสร้างองค์การนั้น นักวิชาการจะหมายถึงเฉพาะอำนาจอย่างเป็นทางการของตำแหน่งต่างๆ ตามสายการบังคับบัญชาเท่านั้น แต่คำว่า "อำนาจ" ในที่นี้ได้ครอบคลุมถึงอำนาจอย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นระหว่างคนในองค์การด้วย อีกประการหนึ่งการพิจารณาว่าโครงสร้างองค์การมีลักษณะการรวมอำนาจแต่ไหนนั้น ยังจำเป็นต้องใช้ความระมัดระวังอีกมาก เช่น บางทีลูกน้องอาจมีอำนาจการตัดสินใจหลายเรื่อง แต่ปรากฏว่าการตัดสินใจของลูกน้องนั้นถูกตีกรอบไว้ล่วงหน้าแล้ว โดยนโยบายคำสั่งของลูกพี่ หรือเช่น ลูกพี่อาจใช้ระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการควบคุมการตัดสินใจต่างๆ ของลูกน้องก็ได้ในกรณีทั้งสองข้างต้นนี้ ถึงแม้ว่าดูผิวเผินลูกน้องจะมีอิสระในการตัดสินใจก็ตาม แต่ความเป็นจริงแล้วลูกน้องกลับถูกลูกพี่ควบคุมอย่างใกล้ชิด ในทางกลับกัน โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะกระจายอำนาจมากขึ้น

ถ้าลูกพี่ไม่ได้กำหนดกรอบนโยบายไว้อย่างละเอียด และลูกพี่ปล่อยให้ลูกน้องควบคุมข้อมูล โดยทำหน้าที่กลั่นกรองข้อมูลให้กะทัดรัดลงเพื่อนำเสนอลูกพี่อีกที

การกระจายอำนาจของโครงสร้างองค์การมีประโยชน์หลายประการ ประการแรกทำให้องค์การสามารถจัดการกับข้อมูลจำนวนมากมาด้วยทวาระกระจายความรับผิดชอบในการจัดการข้อมูลให้กับคนหลายๆคน ประการสอง ทำให้องค์การสามารถได้ตอบสนองสถานการณ์ต่างๆ ได้รวดเร็วทันการณ์ ประการสาม ทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างละเอียดรอบคอบ คำนึงถึงข้อมูลปัจจัยต่างๆ ประการสี่ ทำให้ลูกน้องมีกำลังใจที่จะทำงานเพราะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประการห้า ทำให้ลูกน้องมีโอกาสได้ฝึกงาน เรียนรู้การตัดสินใจของตน อย่างไรก็ตาม ในบางสถานการณ์การจัดโครงสร้างองค์การแบบรวมอำนาจอาจจะเหมาะสมมากกว่าโครงสร้างแบบกระจายอำนาจ เช่น การรวมอำนาจไว้ที่หัวหน้าทำให้หัวหน้าตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์การมากกว่าที่จะคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์การมากกว่าที่จะคำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในองค์การ หัวหน้ายังเป็นผู้ที่มีมองเห็นภาพรวมทั้งหมด นอกจากนี้เรื่องบางเรื่อง เช่น อำนาจการตัดสินใจเรื่องการเงินและกฎหมาย ยังเหมาะที่จะให้มีการรวมอำนาจไว้ที่คนกลุ่มเดียวด้วย ดังนั้นโครงสร้างองค์การแบบรวมอำนาจ และแบบกระจายอำนาจ จึงมีความเหมาะสมที่แตกต่างกันตามสถานการณ์ ไม่มีอันใดดีกว่าอีกอันหนึ่ง

## 2.2.10 การศึกษาเรื่องสายการบังคับบัญชา (chain of command หรือ line of authority หรือ hierarchy หรือ scalar chain)

สายการบังคับบัญชา หมายถึง สายของความสัมพันธ์โดยตรงตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชารับกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดทั่วทั้งองค์การ เป็นลำดับชั้นซึ่งกำหนดสายของอำนาจหน้าที่ชัดเจนจากระดับสูงสุดขององค์การมายังระดับต่ำสุด เป็นการแสดงให้เห็นภาพความสัมพันธ์ภาพของการติดต่อสื่อสาร จากผู้บังคับบัญชามีลักษณะและทางเดินของงานลดหลั่นลงไปตามลำดับชั้นอย่างไร การบังคับบัญชาตามลำดับชั้นนี้ จะแสดงให้เห็นถึงขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการของแต่ละตำแหน่งที่อยู่ต่างชั้นต่างระดับกันด้วย

จำนวนระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา แต่ละสายไม่ควรให้มีจำนวนมากเกินไป ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงมิให้รายงานผลการปฏิบัติงานจากระดับล่างส่งถึงระดับบน ต้องผ่านกระบวนการของแต่ละฝ่ายหลายชั้นเพราะจะทำให้รายงานนั้นสูญเสียความสำคัญในรายละเอียด อันเป็นผล

มาจากการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับหรืออาจมีการต่อเติมความคิดเห็นทำให้ข้อเท็จจริงถูกบิดเบือนไป และในที่สุดยากแก่การควบคุม (วรรณถ แสงมณี, 2544: 3-11)

#### เอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command)

ในการปฏิบัติงานภายในองค์การของพนักงานคนหนึ่งๆ นั้น เขาควรอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาหรือมีหน้าที่รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเพียงคนเดียวเท่านั้น ถ้าองค์การใดมีการจัดองค์การที่ไม่เหมาะสม เหตุการณ์ของการที่พนักงานองค์การจะได้รับการสั่งการจากหัวหน้าหลายคนก็อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งย่อมทำให้เกิดความสับสน ลังเล เกี่ยงงาน โดยการอ้างเหตุผลว่าคำสั่งไม่เหมือนกันหรือขัดกันเอง ตนเองจึงทำงานไม่ได้ อันมีผลทำให้เกิดความไม่เป็นระเบียบและไม่รับผิดชอบต่อหน้าที่ได้ เอกภาพในการบังคับบัญชาเป็นการยึดหลักการที่ว่า "one man one boss" นั่นเอง (วรรณถ แสงมณี, 2544: 3-15)

#### ช่วงของการบังคับบัญชา (span of control or supervision)

ช่วงของการบังคับบัญชา หมายถึง จำนวนบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่หัวหน้างานควบคุมดูแลหรือสามารถสั่งการได้ เป็นการกำหนดขีดความสามารถในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งๆ ว่าทำการควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นจำนวนเท่าใด ซึ่งการที่จำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชามีมากหรือน้อยเกินไป ย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานได้ ดังนั้น จำนวนของบุคคลที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของหัวหน้างานคนหนึ่งๆ นั้น ควรจะอยู่ในอัตราที่เหมาะสมเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพ (วรรณถ แสงมณี, 2544: 3-15)

แนวคิดพื้นฐานในหลักขนาดของการควบคุมอยู่ตรงที่ว่า ทำอย่างไรจึงจะสามารถกำหนดได้ว่าผู้บริหารคนหนึ่งๆ นั้นควรมีจำนวนผู้ให้บังคับบัญชาอยู่ในความควบคุมจำนวนเท่าใดจึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ บุคคลใดก็ตามแม้ว่าจะในระดับผู้บังคับบัญชาต่างก็มีความสามารถในขอบเขตที่จำกัด ไม่มีผู้บังคับบัญชาคนใดสามารถควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่จำกัดจำนวนได้ ซึ่งถ้าหากจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามีจำนวนมากเกินไป อาจทำให้เกิดปัญหาในการประสานงาน การควบคุม และมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่ลดต่ำลงอีกด้วย ข้อสำคัญที่มีผลกระทบต่อประการหนึ่งคือ เมื่อกิจกรรมของกิจการขยายตัวขึ้น ความยุ่งยากของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์การก็ยิ่งมากขึ้น ซึ่งก็มีผลกระทบต่ออัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาในความดูแลของผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งๆ หลักการดังกล่าวนี้ยังได้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการที่ต้องกำหนดระบบของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้กิจกรรมต่างๆ สามารถดำเนินไปได้ด้วยดี ตลอดจนการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานต่างๆ ก็เป็นไปโดยทั่วถึงและได้ผลที่สุด

### 2.2.11 การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหาร

ริอบบิน (1996) กล่าวว่า ผู้บริหาร (Manager) คือ ผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน (Coordination) และกิจกรรมต่างๆ ระหว่างแผนกงาน หรือ ในทีมงานและประสานกับบุคคลต่างๆ ภายนอกองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารยังต้องทำงานอื่นๆ ที่มีใช้การประสานงานด้วย ในองค์การสมัยใหม่ที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมประสานงานจึงไม่สามารถแยกแยะให้ชัดเจนระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานที่มีใช้ผู้บริหาร เช่น งานที่ทำเป็นทีม ผู้ร่วมทีมก็จำเป็นต้องประสานงานระหว่างสมาชิกในทีมงาน ทั้งๆ ที่อาจมิได้เป็นผู้บริหารก็ตาม

ผู้บริหารสามารถจำแนกได้เป็น 3 ระดับ คือ

- 1) ผู้บริหารระดับต้น (First - Line Managers ) มีหน้าที่และบทบาทในการกำกับดูแลและประสานงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีได้เป็นผู้บริหาร หรือพนักงานทั่วไป
- 2) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) มีหน้าที่และบทบาทในการกำกับดูแลและประสานงานของผู้บริหารระดับต้น
- 3) ผู้บริหารระดับสูง (Top Manager) มีหน้าที่และบทบาทความรับผิดชอบในการตัดสินใจและกำหนดแผนและเป้าหมายที่มีผลต่อองค์การโดยรวม

บทบาทของผู้บริหาร มี 10 อย่าง จำแนกได้เป็น 3 ด้าน ดังนี้ (Henry, n.d. quoted in Robbin, 1996: 201)

- 1) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) ได้แก่
  - (1) เป็นหัวใจ รับแขก แจกของ ร้องเพลง เปิดงาน ปิดงาน
  - (2) เป็นผู้นำ รุงใจ ส่งเสริม พัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชา
  - (3) เป็นผู้ประสานงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์การ
- 2) ด้านข้อมูลข่าวสาร (Information) ได้แก่
  - (1) เป็นผู้รับข้อมูล เก็บรวบรวมติดตามข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์การ
  - (2) เป็นผู้เผยแพร่ข้อมูล ให้กับพนักงานและหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ
  - (3) เป็นผู้แถลงข่าว เช่น นโยบาย แผนงาน ผลการดำเนินงานไปยังภายนอกองค์การ
- 3) ด้านการตัดสินใจ (Decisional) ได้แก่
  - (1) เป็นผู้ประกอบการ แสวงหาโอกาสริเริ่มงานใหม่ๆ พิจารณางานปัจจุบัน

- (2) เป็นผู้แก้ไขความขัดแย้ง ทั้งภายในและกับภายนอกขององค์การ
- (3) เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร ให้กับหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ
- (4) เป็นผู้เจรจาต่อรองในทุกระดับพนักงาน สหภาพ คู่สัญญา รวมทั้งกับ

องค์การอื่นๆ

ทักษะของผู้บริหาร (Management Skill) ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีทักษะ 3 ด้าน คือ

1) ทักษะด้านการทำงาน คือ ความรู้ความชำนาญในงานสาขาต่างๆ เช่น วิศวกรรม บัญชี คอมพิวเตอร์ ผู้บริหารระดับล่างจะต้องมีทักษะด้านนี้มากกว่าผู้บริหารระดับสูง

2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีทั้งบุคคลและกลุ่ม ทักษะด้านนี้จำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับ

3) ทักษะด้านความคิด วิเคราะห์ วางแผน ประสานงานขององค์การโดยรวม ทักษะด้านนี้จำเป็นมากสำหรับผู้บริหารระดับสูง (Robert , n.d. quoted in Robbin, 1996: 205)

ทฤษฎีที่ใช้ศึกษาความเป็นผู้นำของผู้บริหาร

ผู้นำ (Leader) หมายถึง ผู้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น สามารถใช้ศิลปะจูงใจให้ผู้อื่นคิดตามหรือปฏิบัติตาม ส่วนความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้บริหารทุกคนความเป็นผู้นำด้วย แต่ผู้นำอาจไม่สามารถเป็นผู้บริหารที่ดีได้ทุกคน เพราะผู้บริหารนอกจากจะต้องมีทักษะของผู้บริหารแล้วยังต้องมีความสามารถในการทำหน้าที่ของผู้บริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมด้วย (Robbin, 1996: 205))

ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory of Leadership)

1) The Fiedler Model เป็นทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่อธิบายว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกลุ่มขึ้นอยู่กับความสอดคล้องกันของรูปแบบการบริหารงานของผู้นำกับสถานการณ์ที่ผู้นำจะสามารถควบคุมการปฏิบัติงานนั้นได้มากเพียงใด ในทฤษฎีนี้จะแบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ "มุ่งงาน" และ "มุ่งความสัมพันธ์" โดยเชื่อว่ารูปแบบการบริหารงานของผู้นำจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ไม่ว่าสถานการณ์จะเปลี่ยนไปอย่างไร สำหรับสถานการณ์นั้น ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

(1) Leader Member Relation คือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงาน หากทั้งสองฝ่ายมีความเชื่อมั่นไว้วางใจและเคารพต่อกันถือว่าความสัมพันธ์ดี หากเป็นแบบตรงกันข้ามถือว่าความสัมพันธ์ไม่ดี

(2) Task Structure คือ โครงสร้างของงาน หากในหน่วยงานหรือองค์การนั้น มีการจัดโครงสร้างและหากแบ่งงานไว้ชัดเจนแน่นอนถือว่ามีคะแนนสูง แต่หากไม่ชัดเจนถือว่ามีคะแนนต่ำ

(3) Positive Power คือ อำนาจจากตำแหน่งของผู้นำ หากมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการลงโทษหรือให้รางวัลกับพนักงานเต็มที่ ถือว่า Position Power แข็ง แต่หากอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารไม่สามารถจัดการกับพนักงานได้เต็มที่ถือว่าอ่อนแอ

2) Hersey and Blanchard's Situation Leadership Theory ทฤษฎีนี้เน้นหลักการว่าผู้บริหารจะใช้รูปแบบการบริหารงานอย่างไรขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งหมายความถึงระดับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถ คือ ทักษะ ความรู้ และประสบการณ์การทำงานของพนักงาน และความเต็มใจ คือ ความเชื่อมั่น ของพนักงานว่าจะทำงานนั้นได้สำเร็จ ความผูกพันในงานและความศรัทธาต่อตัวผู้นำ ความสามารถจึงเป็นความพร้อมทางกาย ส่วนความเต็มใจเป็นความพร้อมทางใจรูปแบบผู้นำที่จะสอดคล้องกับสถานการณ์ คือ ระดับความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานจะเป็นดังนี้

(1) ผู้นำควรใช้วิธีสั่งให้ทำ (Telling) คือ ใช้รูปแบบบริหารงานแบบ High Task and Low Relationship เนื่องจากความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานน้อย คือ ไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจ ซึ่งถือว่ามีความพร้อมต่ำ ผู้นำจึงควรต้องสั่งการให้ชัดเจนและเป็นขั้นตอน

(2) ผู้นำควรใช้วิธีขายความคิด คือ ใช้รูปแบบการบริหารแบบ High Task and High Relationship เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจ ซึ่งถือว่ามีความพร้อมปานกลาง ผู้นำจึงควรอธิบาย ชอผลงานให้เกิดความเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้ และเนื่องจากพนักงานมีความเต็มใจอยากทำงานอยู่แล้ว การปฏิบัติงานก็จะเกิดประสิทธิผลได้

(3) ผู้นำควรใช้วิธีให้มีส่วนร่วม คือ ใช้รูปแบบการบริหารงานแบบ High Relationship and Low Task เนื่องจากความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานเป็นแบบมีความสามารถแต่ไม่เต็มใจปฏิบัติงาน ซึ่งถือว่ามีความพร้อมปานกลาง ผู้นำจึงควรจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานโดยการให้มีส่วนร่วม เป็นการให้เกียรติและสร้างความผูกพันและความรับผิดชอบต่องานมากขึ้น

(4) ผู้นำควรใช้วิธีมอบหมายงาน คือ ใช้รูปแบบการบริหารงานแบบ Low Relationship and High Task เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถและมีความเต็มใจทำงาน ซึ่งถือว่ามีความพร้อมสูง เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมสูงทั้งสองด้าน ผู้บริหารจึงไม่ต้องมีบทบาทมากนัก สามารถมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติดูแลรับผิดชอบงานได้เอง

3) Leader Participation Model หรือ ทฤษฎีผู้นำกับการให้มีส่วนร่วม หลักการสำคัญคือ การเน้นการเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจของผู้นำ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย ส่วนการที่ผู้นำจะให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับลักษณะปัญหาหรือสถานการณ์ กล่าวคือ การที่ผู้นำจะใช้รูปแบบการตัดสินใจแบบใด ขึ้นอยู่กับการประเมินปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น รูปแบบการตัดสินใจของผู้นำตามทฤษฎีนี้ มี 5 แบบ ดังนี้

- (1) Decide ผู้นำตัดสินใจเองโดยลำพังแล้วแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ
- (2) Consult Individually ผู้นำบอกเล่าปัญหาให้ผู้ได้บังคับบัญชาแล้วถามหรือปรึกษาขอความคิดเห็นเป็นรายบุคคล แล้วผู้นำจึงตัดสินใจ
- (3) Consult Group ผู้นำเสนอปัญหาต่อที่ประชุม แล้วขอความคิดเห็นหรือคำปรึกษาจากที่ประชุม แล้วจึงตัดสินใจ
- (4) Facilitate ผู้นำทำหน้าที่เสมือนผู้อำนวยความสะดวกโดยผู้นำจะบอกปัญหาและขอบเขตการตัดสินใจ แล้วให้กลุ่มเป็นผู้ร่วมตัดสินใจ
- (5) Delegate ผู้นำบอกปัญหาและเงื่อนไขต่างๆ แล้วให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจให้ตน

4) Path – Goal Model คือทฤษฎีวิถีทางและเป้าหมาย สาระสำคัญคือ การเน้นว่าผู้นำมีหน้าที่ที่จะต้องช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ผู้นำจึงต้องใช้รูปแบบการบริหารงานที่ทำให้พนักงานมองเห็นเป้าหมายและวิถีทางการทำงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของส่วนตัวและขององค์กรไปด้วยกัน ในทฤษฎีนี้เชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำจะได้รับการยอมรับจากพนักงานมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับว่าผู้นำคนนั้นสามารถนำทางให้พนักงานไปสู่ความสำเร็จได้มากเพียงใด และพฤติกรรมของผู้นำคนนั้นจะสามารถจูงใจให้พนักงานเดินไปในวิถีทางสู่เป้าหมายได้ดีเพียงใด มีการสอนงาน แนะนำแนวทาง สนับสนุน และให้ผลตอบแทนหรือรางวัลมากน้อยเพียงใด พฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำตามทฤษฎีนี้แบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ

- (1) Directive Leader หรือผู้นำที่ใช้อำนาจ จะบอกผู้ปฏิบัติงานว่าผู้นำคาดหวังอะไรจากผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำจะกำหนดแผนการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน เวลาทำงานสำเร็จ และจะชี้แนะวิธีการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายไปด้วย รวมทั้งผลตอบแทนที่จะได้รับจากการทำงาน จึงเป็นผู้นำที่อยู่ในประเภทเน้นงาน

(2) Supportive Leader คือผู้นำที่ให้การสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำแบบนี้จะมีความเป็นมิตร แสดงความห่วงใย ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและสวัสดิภาพ และความเป็นอยู่ของพนักงาน จึงจัดได้ว่าเป็นผู้นำประเภทเน้นความสัมพันธ์

(3) Participative Leader คือผู้นำที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม โดยจะปรึกษานานหรือกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้โอกาสพนักงานแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ แล้วนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ

(4) Achievement – Oriented Leader คือผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน ผู้นำแบบนี้จะกำหนดเป้าหมายของงานและความคาดหวังต่อพนักงานไว้สูง และเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

ทั้งนี้ ทฤษฎีนี้เชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถยืดหยุ่น หรือเปลี่ยนรูปแบบได้ นั่นคือ ผู้นำคนเดียวก็อาจมีพฤติกรรมทั้ง 4 แบบที่กล่าวมาแล้วก็ได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การดำเนินงานขององค์การใดๆ ย่อมหนีไม่พ้นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เนื่องจากองค์การเป็นระบบเปิด (Open system) ซึ่งต้องเผชิญกับความเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา มีความสัมพันธ์โต้ตอบกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก จึงต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้อยู่รอดเจริญเติบโต และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

### 2.3.1 ความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

สุนันทา เลานันท์ (2531:39) ได้ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การ คือ "... การเปลี่ยนแปลงจากสถานภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ปัจจุบันในแง่ของโครงสร้าง กระบวนการ ปัจจัยนำเข้า และผลผลิต ไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล"

โดยทั่วไปแล้ว นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ ได้จำแนกการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การเป็น 3 แบบ คือ (โสภณ ปภาพจน์, 2531, อรุณ รัชธรรม, 2526, สุนันทา เลานันท์, 2531)

1) การเปลี่ยนแปลงโดยวิธีปฏิวัติ (Revolutionary change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างรุนแรง ต้องการหวังผลอย่างฉับพลันทันที โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกผู้เกี่ยวข้อง มักจะเป็นกระทำของฝ่ายบริหารเพียงฝ่ายเดียว เช่น การเปลี่ยนแปลงเรื่องงาน และโครงสร้าง ซึ่งวิธีการ

เช่นนี้ มักทำให้เกิดการต่อต้านมาก เพราะผลจากการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความไม่พอใจให้แก่กลุ่มบุคคล ซึ่งได้รับความกระทบกระเทือนในด้านตำแหน่ง หน้าที่ ผลประโยชน์ หรือสถานภาพที่เป็นอยู่

2) การเปลี่ยนแปลงโดยวิธีวิวัฒนาการ ( Evolutionary change) การเปลี่ยนแปลงองค์การโดยวิธีนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป ตามแรงกดดันจากสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงในแบบที่เรียกว่า “การเปลี่ยนแปลงเพราะรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลง” กล่าวคือ เปลี่ยนแปลงโดยไม่มีการวางแผนหรือควบคุมทิศทางของการเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด สมมติฐานของการเปลี่ยนแปลงโดยวิธีนี้มีอยู่ง่ายๆ ว่า ถ้าไม่เกิดปัญหาสำคัญก็ปล่อยให้ตามเรื่อง ถ้าเมื่อใดเกิดปัญหารึ้น จึงค่อยมาแก้ไข ทั้งนี้ เพื่อความอยู่รอดขององค์การไปวันหนึ่งๆ เท่านั้น

3) การเปลี่ยนแปลงโดยมีแผนวางไว้ล่วงหน้า (Planned change) การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้า จะช่วยให้องค์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีอื่น เพราะกระทำอย่างมีแผน มีขั้นตอน การเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีนี้เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้เข้ามามีส่วนร่วมกับฝ่ายบริหารอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ที่คาดว่าจะถูกกระทบการเทือนจากการเปลี่ยนแปลงด้วย

### 2.3.2 ลักษณะการเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ

อรุณ รักธรรม (2526) ได้อธิบายการเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ ไว้ดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง โครงสร้างขององค์การถูกนำมาใช้เพื่อการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ การเปลี่ยนแปลงใดๆ ทางด้านโครงสร้างจะส่งผลกระทบต่องานและความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจหน้าที่ จะมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของเนื้อหาและของเขตของงาน ตลอดจนการจัดแผนงานใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องขนาดของการควบคุมและการจัดหาเจ้าหน้าที่ฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษา นอกจากนี้ก็อาจมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน หลักเกณฑ์การจัดแผนงาน และความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายให้คำปรึกษา เป็นต้น

2) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันวิทยาการและเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว องค์การที่ปรารถนาความก้าวหน้าจึงพยายามนำแนวทางใหม่ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ที่จะทำการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรต่างๆ ให้ออกมาในรูปของผลผลิตและบริการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ เมื่อมีการนำวิทยาการหรือเทคโนโลยีไปใช้ใน

องค์การ จะสามารถวัดได้ว่าการลงทุนนั้นคุ้มค่าหรือไม่ แต่อย่างไรก็ตาม ประเด็นสำคัญที่ควรให้ความสนใจ คือ ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางด้านนี้ที่มีต่อองค์ประกอบต่างๆ ในองค์การ เช่นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการแบ่งงานกันทำ ตามความถนัดและเนื้อหาของงาน การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมระหว่างคนงาน การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะมีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยแค่ไหนย่อมขึ้นอยู่กับขนาดของการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น

3) การเปลี่ยนแปลงด้านตัวบุคคลหรือพฤติกรรม ในที่นี้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในเรื่องทัศนคติ ทักษะ และพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เป้าหมายที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง คือ ต้องการพัฒนาศมรรถภาพของตัวบุคคลในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกับบุคคลอื่นให้ดียิ่งขึ้น เทคนิคที่นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงด้านนี้ เช่น การพัฒนาทักษะและทัศนคติ การฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน การฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงาน การสับเปลี่ยนงาน และการวิเคราะห์บทบาท เป็นต้น

4) การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงงานต่างๆ ในองค์การ โดยการปรับปรุงกระบวนการ วิธีการ หรือลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลทำให้งานใหญ่กลายเป็นงานเล็ก งานยากกลายเป็นงานง่าย พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงในเรื่องงานจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงในสิ่งดังกล่าว

เมื่อพิจารณาจากแนวความคิดและทฤษฎีของการเปลี่ยนแปลงขององค์การ จะเห็นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงขององค์การเป็นเรื่องจำเป็น องค์การที่จะประสบความสำเร็จเร็วก็ก้าวหน้าในการดำเนินงาน ต้องเป็นองค์การที่ไม่ยอมหยุดนิ่งกับที่ และจะไม่เน้นการสร้างข้อจำกัดที่เกินความจำเป็น แต่ให้ความสำคัญต่อการยืดหยุ่นในการปรับตัว ความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ซึ่งในองค์การประเภทนี้ต้องให้ความสำคัญต่อการผสมผสานทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยภายในอื่นๆ อย่างเหมาะสม โดยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

## 2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ

### 2.4.1 ความหมายของการจูงใจ (Motivation)

พิทยา บวรวัฒนา (2544: 29) กล่าวว่า การสร้างความปรารถนาในตัวคนที่จะทำบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้การกระทำนั้นเป็นตัวสนองความต้องการของปัจเจกบุคคล คนที่มีความต้องการยังไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นคนที่มีความเครียด และความเครียดนี้จะเป็นตัวผลักดันทำให้ปัจเจกบุคคลนั้นขยันทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการหรือเป้าหมายบางอย่างของตน

Robbin (1996: 184) กล่าวว่า การจูงใจ คือ ความเต็มใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานผู้นั้นด้วย การจูงใจในองค์การจึงมีผลตามมาทั้งผลงานที่ให้กับองค์การ ในขณะที่พนักงานผู้นั้นก็ได้ผลตอบแทนแก่ตนด้วย

#### 2.4.2 ทฤษฎีการจูงใจดั้งเดิม ( Early Theories of Motivation)

Robbin (1996:184) กล่าวว่า ทฤษฎีการจูงใจดั้งเดิม ซึ่งเป็นที่รู้จักในฐานะที่เป็นทฤษฎีการจูงใจพื้นฐานมี 3 ทฤษฎี คือ

##### 1) ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

ทฤษฎีการจูงใจที่แพร่หลายที่สุดคือ ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) ของ Abraham Maslow ซึ่งแบ่งลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ลำดับ คือ

(1) Physiological Needs คือ ความต้องการทางกาย เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องดื่ม ที่พักอาศัย ความต้องการทางเพศ ฯลฯ

(2) Safety Needs คือ ความต้องการความปลอดภัย ต้องการความมั่นคงและความคุ้มครองจากอันตรายทั้งทางร่างกายและจิตใจ รวมทั้งหลักประกันความมั่นคงปลอดภัยด้วย

(3) Social Needs คือ ความต้องการทางสังคม ต้องการความรัก ความใส่ใจ ความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสังคม การยอมรับ และมีศรัทธา

(4) Esteem Needs คือ ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง ตำแหน่ง อำนาจ การยกย่องสรรเสริญ

(5) Self- Actualization Needs คือ ความต้องการให้ความคิดความฝันของตนเป็นจริง เช่น ความเจริญรุ่งเรืองในลาภยศสรรเสริญทั้งปวง ตามแต่แต่ละคนจะคิดฝันไว้

Maslow อธิบายว่าความต้องการในแต่ละระดับจะต้องได้รับการตอบสนองก่อนที่ความต้องการในระดับถัดไปจะเกิดขึ้น ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นตัวจูงใจพฤติกรรมของผู้นั้นอีกต่อไป ดังนั้นผู้บริหารที่จะใช้ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ไปจูงใจพนักงานจึงต้องทราบก่อนว่าพนักงานผู้นั้นมีความต้องการอยู่ในลำดับขั้นใด แล้วจึงจูงใจโดยจะให้การตอบสนองความต้องการในลำดับนั้น หรือลำดับที่สูงกว่า

Maslow ยังแบ่งลำดับชั้นความต้องการทั้ง 5 ระดับ ออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกเป็น ความต้องการลำดับต้น (Lower-Order Needs) ประกอบด้วย ความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการความปลอดภัย ซึ่งเป็นความต้องการที่ตอบสนองภายนอก เช่น การ จัดสถานที่ทำงาน ชั่งโมงทำงานอย่างเหมาะสม การจ่ายค่าจ้าง สวัสดิการ ความมั่นคง ความปลอดภัยในการทำงาน ส่วนความต้องการอีกกลุ่มหนึ่งเป็นความต้องการลำดับที่สูงกว่า ประกอบด้วย ความต้องการทางสังคม ความต้องการเกียรติยศ และความต้องการให้ความคิด ความฝันของตนเป็นจริง ซึ่งเป็นความต้องการที่ตอบสนองภายใน หรือทางจิตใจ เช่น หัวหน้าให้ ความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน การจัดให้พนักงานมีกลุ่มชมรมพบปะสังสรรค์กัน การยกย่องให้ เกียรติยศ ตำแหน่งที่สูงขึ้น การให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจ หรือการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ฯลฯ

## 2) ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y (McGregor's Theory X and Theory Y)

ทฤษฎี X มองคนในแง่ลบ กล่าวคือ มองว่าพนักงานในกลุ่มนี้จะไม่กระตือรือร้น ไม่ชอบทำงาน คอยจะหลบเลี่ยงความรับผิดชอบ และจะต้องเข้มงวดในการควบคุมดูแลจึงจะ ทำงานได้ประสิทธิผล ในขณะที่พนักงานในกลุ่มทฤษฎี Y จะถูกมองในแง่บวก มีความกระตือรือร้น ในการทำงาน แสวงหาความรับผิดชอบ มีนิสัยรักการทำงานเป็นอย่างดี การแบ่งกลุ่มพนักงาน ออกเป็น 2 กลุ่ม ก็เพื่อจะได้ใช้วิธีจูงใจอย่างถูกต้อง กลุ่มทฤษฎี X จะต้องจูงใจทางลบ เช่น การใช้ กฎ ระเบียบ การลงโทษ ส่วนกลุ่มทฤษฎี Y จะต้องจูงใจทางบวก เช่น การให้รางวัล ยกย่อง ให้ ความสัมพันธ์ที่ดี ให้อิสระหรือให้มีส่วนร่วม

3) ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยสุขวิทยา(Herzberg's Motivation-Hygiene Theory) หรือที่เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) อธิบายว่าปัจจัยที่เกี่ยวกับความ ต้องการทางใจหรือปัจจัยภายใน มีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน และเป็นปัจจัยที่ สามารถจูงใจด้วย ในขณะที่ปัจจัยที่เกี่ยวกับความต้องการภายนอก จะมีผลต่อความไม่พึงพอใจ ในการทำงาน ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ เช่น ความสำเร็จ การให้ความสำคัญ จะ เป็นการตอบสนองของความ ต้องการภายใน หรือทางจิตใจ เช่น หากพนักงานทำงานสำเร็จ หรือรู้สึก ว่า ได้รับความสำคัญ เกิดความพึงพอใจ เกิดความสุขทางใจ แต่หากพนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ เขาจะตำหนิปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายบริษัท หรือเงินเดือนต่ำ

ตรงกันข้ามกับคำว่า ความพึงพอใจ คือ "ไม่มีความพึงพอใจ" (No Satisfaction) ซึ่งไม่ใช่ความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) และคำตรงกันข้ามของคำว่า ความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ก็คือคำว่า "ไม่มีความไม่พึงพอใจ" ไม่ใช่ความพึงพอใจ

ปัจจัยกลุ่มที่นำไปสู่ความพึงพอใจจะไม่เกี่ยวกับปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจ ดังนั้นผู้บริหารที่คิดว่าจะแก้ไขสิ่งที่พนักงานไม่พึงพอใจ เช่น นโยบายบริษัท เงินเดือน แล้วจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจได้คงจะไม่ใช่ เมื่อพนักงานหมดความไม่พึงพอใจ ก็จะเพียงแค่ "ไม่มี ความไม่พึงพอใจ" หรือเฉยๆ ความต้องการกลุ่มนี้จึงเป็นความต้องการพื้นฐานที่พนักงานถือว่า ผู้บริหารจะต้องให้กับพนักงานเป็นความต้องการที่จำเป็นต้องมี หรือปัจจัยอนามัย และถึงแม้จะ ให้กับพนักงาน ก็จะไม่ยังสามารถกระตุ้นหรือจูงใจพนักงานให้ทำงาน การจะจูงใจพนักงานให้ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจึงต้องตอบสนองความพึงพอใจภายในหรือทางใจ

### 2.4.3 ทฤษฎีการจูงใจร่วมสมัย (Contemporary Theories of Motivation)

#### 1) Three-needs Theory

McClelland (1972) ได้เสนอทฤษฎีความต้องการ และอธิบายว่ามีความต้องการอยู่ 3 อย่าง ที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงาน คือ

(1) Need for Achievement (n Ach) เป็นความต้องการความสำเร็จในงานที่แท้จริง ทำให้เกิดพลังขับเคลื่อนให้เกิดความมุ่งมั่น ทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ ได้มาตรฐานคุณภาพงานสูง สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ดี พนักงานที่มี Need for Achievement สูงจะมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ เพื่อความต้องการของเขาด้วย มิใช่เพียงเพื่อหวังผลตอบแทนจากผลสำเร็จของงาน ดังนั้นจึงพอใจ จะทำงานที่มีความรับผิดชอบคนเดียวและงานที่ยาก ท้าทาย ผู้ที่มี n Ach สูง ซึ่งเป็นผู้มีความสามารถเฉพาะตัวจึงอาจไม่สามารถเป็นผู้บริหารที่ดีได้ เพราะผู้บริหารจำเป็นต้องทำงาน ร่วมกับ คนอื่น รับฟังความคิดเห็นคนอื่น ให้คนอื่นมีส่วนร่วมและต้องมีมนุษยสัมพันธ์สูง โดยเฉพาะผู้บริหารในหน่วยงานขนาดใหญ่

(2) Need for Power (N Pow) คือ ความต้องการอำนาจที่จะมีอิทธิพลหรือควบคุม พฤติกรรมของผู้อื่น หรือจูงใจให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมตามที่ตนต้องการ n Pow ยังแบ่งเป็นความต้องการมีอำนาจส่วนตัว เพื่อสนองกิเลสหรือสร้างอิทธิพลส่วนตัว และความต้องการมีอำนาจทาง สังคม ซึ่งเป็นสิ่งดีและจำเป็นต่อผู้บริหารที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ผู้ที่มี n Pow ทาง สังคมจึงมักชอบทำงานเป็นผู้บริหารเพื่อจะได้สามารถควบคุมจูงใจผู้อื่น และต้องการให้สังคมและ สาธารณชนรู้จัก ยอมรับและชื่นชม

(3) Need for Affiliation (n Aff) คือ ความต้องการมิตรไมตรี ต้องการเพื่อนและ มนุษยสัมพันธ์ บุคคลที่มี n Aff จึงชอบทำงานที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และจะไม่ ค่อยประสบความสำเร็จในการบริหารมากนัก เพราะการมุ่งมนุษยสัมพันธ์จะทำให้เกิดความ ยุ่งยากในการตัดสินใจ เกรงอกเกรงใจกัน



หรือพนักงานฝ่ายธุรการคนหนึ่งมีพฤติกรรมมาทำงานสาย มีผลให้ถูกหักเงินเดือนและถูกตำหนิ ผลจากพฤติกรรมดังกล่าว (ถูกหักเงินเดือนและตำหนิ) ทำให้เขาต้องปรับ พฤติกรรมไม่มาสายอีกต่อไป

ผู้บริหารองค์การที่เชื่อในทฤษฎีนี้จึงนิยมใช้การเสริมแรงจุดต่างๆ ส่วนใหญ่เป็นทางบวก ( Positive Reinforcement) เช่นให้ค่าคอมมิชชั่นในอัตราก้าวหน้า ให้รางวัลพิเศษ ยกย่อง ชมเชย ส่วนการเสริมแรงจุดในทางลบ (Negative Reinforcement) เช่น การตำหนิ และการลงโทษแบบต่างๆ เป็นต้น

#### 4) การออกแบบงานเพื่อการจูงใจ (Designing Motivation Jobs)

เนื่องจากผู้บริหารต้องการจูงใจพนักงานในการทำงาน การออกแบบงาน (Job Design) ในลักษณะต่างๆ เพื่อจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจึงสามารถดำเนินการได้หลายแบบ ดังนี้

(1) Job Enlargement คือ การขยายหรือเพิ่มขอบเขตงาน ในแนวระนาบ ซึ่งก็คือ การเพิ่มจำนวนงานที่พนักงานต้องรับผิดชอบ ทำให้พนักงานมากขึ้นและต้องมีความรู้ในงานที่ที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้นด้วย โดยความลึกของงานยังเท่าเดิม

(2) Job Enrichment คือ การออกแบบงานให้เพิ่มขึ้นในทางตั้ง โดยการเพิ่มความลึกของงาน หรือเพิ่มความรับผิดชอบของพนักงานให้มากขึ้น เช่นเดิมเคยรับผิดชอบงานบางส่วน ก็เพิ่มความรับผิดชอบให้จนงานนั้นสำเร็จทั้งกระบวนการ เช่น จากการวางแผนจนถึงการควบคุม โดยปริมาณหรือจำนวนงานยังเท่าเดิม

(3) Job Characteristics Model (JMC) คือ กรอบแนวทางที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์และออกแบบงาน โดยระบุลักษณะพื้นฐาน 5 ประการของงาน ได้แก่

Skill Variety ระดับทักษะที่ต้องใช้ในการทำงานนั้น งานบางอย่าง ผู้ปฏิบัติมีทักษะอย่างเดียว แต่บางอย่างต้องใช้ผู้มีทักษะหลากหลายร่วมกัน

Task Identity งานบางอย่างต้องการให้ทำแค่บางส่วน แต่บางอย่างต้องการให้เสร็จมากส่วน หรือบางอย่างต้องการให้เสร็จสมบูรณ์เลย

Task Significance ระดับมากน้อยของผลกระทบของงานนั้น ที่จะมีต่อชีวิตผู้คนและต่องานอื่นๆ

Autonomy ระดับความมีอิสระและการใช้ดุลยพินิจของผู้ปฏิบัติงานนั้น มากหรือน้อย

Feedback ระดับของข้อมูลย้อนกลับ คือ ข้อมูลเกี่ยวกับผลสำเร็จของงานหรือความมีประสิทธิภาพมากน้อยของงาน ผู้ปฏิบัติมีโอกาสทราบมากน้อยเพียงใด

#### 5) ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

Adams (ม.ป.ป. อ้างถึงใน Robbin, 2546) เจ้าของทฤษฎีความเสมอภาคหรือเท่าเทียมกัน อธิบายว่า โดยปกติผู้ปฏิบัติงานจะรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนที่เขาได้รับจากการทำงาน (Outcomes) กับสิ่งที่ทุ่มเทให้กับการทำงาน (Inputs) และจะเปรียบเทียบอัตราส่วน Inputs – Outcomes ของตนกับผู้ปฏิบัติงานคนอื่น

หากอัตราส่วนของพนักงานคนนั้นเท่ากับอัตราส่วนของพนักงานคนอื่น ๆ เราจะมีความรู้สึกว่าเกิดความเท่าเทียม หรือความยุติธรรม แต่หากอัตราส่วนไม่เท่ากันความไม่ยุติธรรมในความรู้สึกของพนักงานคนนั้นก็เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นกรณีของการได้ผลตอบแทนต่ำกว่าคนอื่น หรือได้ผลตอบแทนสูงกว่าคนอื่น เมื่อเกิดความไม่ยุติธรรม พนักงานก็จะต้องมีปฏิกิริยา หรือมีพฤติกรรมเป็นการตอบโต้ ซึ่งอาจเป็นไปได้หลายลักษณะ ดังนี้

- 1) บิดเบือนสิ่งที่ป้อนใส่ (Inputs) เช่น ขยันมากขึ้น หรือ ขยันน้อยลง หรือ บิดเบือนผลลัพธ์ (Outcomes) ของตนเองหรือของคนอื่น เช่น เรียกร้องค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น
- 2) มีพฤติกรรมที่จะชักนำให้คนอื่นเปลี่ยนสิ่งที่ป้อนใส่ (Inputs) หรือผลลัพธ์ (Outcomes)
- 3) มีพฤติกรรมที่จะเปลี่ยนสิ่งที่ป้อนใส่ (Inputs) หรือผลลัพธ์ (Outcomes) ของตนเอง
- 4) เปลี่ยนคนที่จะเปรียบเทียบสิ่งที่ป้อนใส่ (Inputs) หรือ ผลลัพธ์ (Outcomes)
- 5) ลาออกจากงาน เนื่องจากเกิดความรู้สึกไม่ยุติธรรม

โดยสรุปผลที่ตามมาของความรู้สึกไม่ยุติธรรม อาจเป็นการลด หรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน หรือลดหรือเพิ่มคุณภาพงาน หรือเพิ่มการขาดงาน หรือการลาออกจากงานก็ได้

คำว่า “คนอื่น” หรือ “Others” ในทฤษฎีนี้หมายถึง

พนักงานคนอื่น (Persons) ที่ทำงานคล้ายกันในองค์การเดียวกัน รวมทั้งเพื่อนหรือเพื่อนบ้าน หรือสมาคมวิชาชีพ

หรืออาจหมายถึง “ระบบ” (System) คือ นโยบายและวิธีการจ่ายค่าตอบแทนในองค์การนั้นเมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่นๆ

และอาจหมายถึง "ตนเอง" (Self) คือเปรียบเทียบอัตราการส่งป้อนใส่กับผลลัพธ์ (Input-Output Ratio) ปัจจุบันกับที่ตนเองเคยได้รับมาก่อนในอดีต

#### 6) Expectancy Theory

Victor Vroom (ม.ป.ป. อ้างถึงใน Robbin, 2546) เป็นผู้เสนอทฤษฎีความคาดหวัง ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เป็นที่รู้จักและยอมรับกันอย่างกว้างขวางในการอธิบายถึงการจูงใจพนักงาน ทฤษฎีนี้อธิบายว่าบุคคล มักจะปฏิบัติในแนวทางที่คาดหวังว่าการปฏิบัตินั้นจะได้รับผลตอบแทนที่ต้องการ โดยมีตัวแปรหลัก 3 ตัวคือ

(1) Expectancy or Effort- Performance Linkage คือความเป็นไปได้ที่พนักงานจะได้รับความพยายามที่ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน

(2) Instrumentality of Performance- Reward Linkage คือ ระดับความเชื่อของพนักงานว่าเมื่อได้ทุ่มเททำงานไปเช่นนั้นแล้ว จะได้รับผลตอบแทนอย่างที่ต้องการ

(3) Valence or Attractiveness of Reward คือ ความสำคัญ หรือความน่าดึงดูดใจของผลตอบแทนที่จะได้รับจากการทำงาน ในความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานความสำคัญที่กล่าวนี้ วัดจากทั้งความสำคัญต่อเป้าหมายและความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

ในประเด็นเรื่องการจูงใจ ทฤษฎีนี้จะสามารถอธิบายในรูปแบบคำถามได้ดังนี้

ฉันจะต้องทำงานหนักเท่าใดที่จะให้ถึงระดับที่เหมาะสม

ฉันจะต้องปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้ได้ระดับดังกล่าว

ฉันจะได้รับผลตอบแทนอะไรถ้าสามารถปฏิบัติงานได้ในระดับดังกล่าว

ผลตอบแทนนั้นน่าจูงใจเพียงใดและจะช่วยให้ฉันบรรลุเป้าหมายของฉัน

หรือไม่

การจะใช้ประโยชน์ในการจูงใจจากทฤษฎีความคาดหวังนี้ ผู้บริหารจึงต้องเข้าใจในการประยุกต์ทฤษฎีใน 4 ลักษณะ

1) ผลตอบแทนที่องค์กรจะให้กับพนักงานคืออะไร น่าจูงใจเพียงใด ผลตอบแทนดังกล่าวอาจมีลักษณะเป็นบวก เช่น เงิน ความมั่นคง มิตรภาพ หรือ อาจเป็นลบ ในความรู้สึกของพนักงานหรือไม่ เช่น ความยากลำบาก น่าเบื่อ เกิดความอึดอัด

2) ผลตอบแทนนั้นในความรู้สึกของพนักงานมีความน่าดึงดูดใจเพียงใด ผู้ปฏิบัติงานมองว่าผลตอบแทนนั้นเป็นบวก หรือลบ หรือไม่น่าดึงดูดใจ หรือเฉยๆ เป็นกลาง หาก

พนักงานคิดว่าผลตอบแทนเป็นบวก เขาจะยินดีทำงานนั้น แต่ถ้าหากมองว่าผลตอบแทนเป็นลบ เขาจะไม่พอใจที่จะทำงาน และหากผลตอบแทนเป็นกลาง เขาก็จะไม่ยินดีทำงานเช่นกัน

3) พนักงานจะต้องมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างไร ที่จะได้รับผลตอบแทนที่กำหนดไว้ หากพนักงานไม่ทราบว่าเขาจะต้องปฏิบัติอย่างไรแค่นั้น การมุ่งใจก็จะไม่ประสบความสำเร็จผู้บริหารจึงต้องบอกกล่าวให้ชัดเจนถึงมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งวิธีการวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

4) พนักงานมีความเชื่อว่าเขาจะมีโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนนั้น หรือไม่เพียงใด กล่าวคือ พนักงานจะประเมินตนเองว่ามีทักษะความสามารถที่จะปฏิบัติงานนั้นตามที่กำหนดจนได้รับผลตอบแทนหรือไม่ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องให้ความรู้ ฝึกอบรม หรือให้กำลังใจ แก่พนักงานของตน

โดยสรุป หลักการสำคัญของทฤษฎีความคาดหวัง คือ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจเป้าหมายส่วนบุคคลของพนักงาน จะต้องทราบความเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติงานให้ได้ตามพฤติกรรมที่กำหนด จะต้องทราบความเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมกับผลตอบแทน และสุดท้ายความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนกับเป้าหมายส่วนบุคคลของพนักงาน

#### 2.4.4 ประเด็นสำคัญในการจูงใจในปัจจุบัน (Current Issues in Motivation)

Robbin (1996 : 201-203) กล่าวว่า การศึกษาเรื่องการจูงใจพนักงานในปัจจุบัน พบว่ามีประเด็นสำคัญที่น่าสนใจหลายประเด็น ดังนี้

การจูงใจที่มีความหลากหลาย (Motivating A Diverse Workforce) ผู้บริหารในองค์กรปัจจุบันจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น ในวิธีการจูงใจพนักงานซึ่งมีความแตกต่างและหลากหลาย เช่น วิธีการจูงใจพนักงานที่เป็นแม่หม้ายลูกสองที่ทำงานเต็มเวลา ย่อมต้องแตกต่างจากการจูงใจพนักงานสาวหรือหนุ่มที่ยังเป็นโสดที่มาทำงานนอกเวลา และแตกต่างกับการจูงใจพนักงานสูงวัยที่มาทำงานเพื่อให้มีรายได้เสริมรายได้จากบำนาญ พนักงานแต่ละคนจะมีความต้องการและเป้าหมายในการทำงานแตกต่างกัน การจูงใจพนักงานจำเป็นต้องคำนึงถึงความแตกต่างดังกล่าวของพนักงานด้วย

รูปแบบการจูงใจที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน คือ การจัดตารางการทำงานให้มีความยืดหยุ่น เช่น

1) Compressed Workweek คือ การให้พนักงานมีชั่วโมงการทำงานในวันที่ทำงานยาวนานขึ้นโดยลดจำนวนวันที่ทำงานให้น้อยลง

2) Flexible Work Hours คือ การจัดตารางทำงานโดยกำหนดจำนวนชั่วโมงการทำงานที่แน่นอนให้แก่พนักงาน แต่ให้อิสระกับพนักงานแต่ละคนที่จะเลือกเวลาทำงานได้ เช่น เวลาเริ่มทำงาน เวลาเลิกงาน เวลาพักผ่อนอาหาร

3) Job Sharing คือ การจัดให้พนักงาน 2 คน หรือมากกว่า ร่วมรับผิดชอบในการทำงานเดียวกัน

4) Telecommuting คือ การให้พนักงานสามารถทำงานที่บ้านโดยเชื่อมต่อกับที่ทำงานโดย Computer และ Modem

ผู้บริหารองค์การในปัจจุบันยังควรคำนึงถึงความแตกต่างกันของวัฒนธรรมของพนักงาน และวิธีการจูงใจให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมดังกล่าวด้วยการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการจูงใจซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลงานวิจัยในสหรัฐอเมริกา และอาจใช้ได้กับคนอเมริกัน แต่อาจใช้ไม่ได้กับผู้คนในวัฒนธรรมอื่นๆ

#### Pay for Performance Program

คือ วิธีการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อจูงใจพนักงานโดยใช้ฐานจากการวัดผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงาน เช่น การใช้จำนวนชิ้นงานที่ทำได้ การแบ่งสรรจากกำไรของกิจการ ความแตกต่างของวิธีการนี้ คือ แทนที่จะจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานตามเวลาที่ปฏิบัติงานก็จะจ่ายโดยให้สะท้อนจากผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเป็นรายบุคคล หรือเป็นผลงานของทีมของแผนกงาน หรือกำไรโดยรวมขององค์การ วิธีการจ่ายค่าตอบแทนแบบนี้จึงสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวัง ที่ได้กล่าวไปแล้ว

#### Open Book Manage

จากการศึกษาของบริษัท Ernst & Young พบว่าพนักงานที่ได้รับการปฏิบัติเสมือนกับเป็นเจ้าของกิจการจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และจะเป็นการจูงใจให้พนักงานผู้นั้นทุ่มเทกับองค์การ และมีผลกำไรของกิจการที่จะเพิ่มขึ้นด้วย วัตถุประสงค์ของการจูงใจแบบ Open-Book Management จึงเพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของกิจการ โดยให้พนักงานได้รับรู้ว่าการตัดสินใจ หรือการปฏิบัติงานของตนจะมีผลต่อสถานะทางการเงินของกิจการอย่างไร ผู้บริหารองค์การจึงต้องสอนพนักงานให้รู้จักและเข้าใจงบแสดงฐานะทางการเงินต่างๆ ของกิจการ และให้พนักงานได้ทราบว่าเมื่อกิจการมีกำไรมากขึ้นพนักงานก็จะได้รับโบนัส หรือผลตอบแทนอื่นๆ เพิ่มขึ้นด้วย พนักงานในองค์การที่ใช้วิธีการจูงใจแบบนี้ จึงเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างความทุ่มเททำงานของตนกับกำไรของกิจการ แลโยงใยกับผลตอบแทนที่ตนจะได้รับ

“การจูงใจแรงงานกลุ่มใหญ่” พนักงานบางกลุ่มที่มีลักษณะเฉพาะจะต้องมีวิธีการจูงใจเป็นพิเศษโดยเฉพาะด้วย เช่น พนักงานกลุ่มที่เป็นมืออาชีพ พนักงานชั่วคราว พนักงานไร้ฝีมือและพนักงานค่าจ้างต่ำ พนักงานกลุ่มมืออาชีพจะเป็นกลุ่มที่มีความผูกพันกับวิชาชีพของตน มีความสนใจเพิ่มขึ้นและยินดีอุทิศความคิดความอ่าน ทำงานหนักอย่างมีความสุขในวิชาชีพนั้น พนักงานกลุ่มมืออาชีพจะให้ความสำคัญกับงานในวิชาชีพที่ทำมากกว่าการตอบแทนในรูปเงินหรือตำแหน่งหน้าที่ การจูงใจพนักงานมืออาชีพเหล่านี้จึงควรเป็นการให้โอกาสทำงานในโครงการที่ท้าทายในวิชาชีพนั้น ให้ความสำคัญในความคิดและแนวทางปฏิบัติจัดให้มีการเสริมความรู้ใหม่ๆ ในวิชาชีพนั้น เช่น ส่งไปฝึกอบรม สัมมนาเชิงปฏิบัติการ การประชุม เพื่อให้พนักงานเหล่านี้มีความรู้ในวิชาชีพที่ทันสมัยอยู่เสมอ

พนักงานกลุ่มที่มาทำงานชั่วคราว หรือทำงานนอกเวลา หรือทำงานตามสัญญา เป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากขึ้น เมื่อองค์การธุรกิจต้องปรับลดขนาดลง หรือมีการปรับโครงสร้างองค์การ พนักงานชั่วคราวจะมีความมั่นคงในงานน้อยกว่าพนักงานประจำ และมีค่าตอบแทนผลประโยชน์สวัสดิการต่างๆ น้อยกว่าด้วย ดังนั้น วิธีการจูงใจที่พนักงานชั่วคราวต้องการมากที่สุดคือการได้บรรจุเป็นพนักงานประจำ รวมทั้งการจัดให้มีการฝึกอบรมให้พนักงานชั่วคราวมีทักษะในงานมากขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสที่จะได้รับการคัดเลือกเป็นพนักงานประจำ และโอกาสที่จะได้งานประจำในองค์การอื่น

สำหรับพนักงานที่จัดอยู่ในกลุ่มไร้ฝีมือและค่าจ้างแรงงานต่ำ คือ กลุ่มที่มีทักษะการทำงานและวุฒิการศึกษาต่ำ ซึ่งมักเป็นปัญหาในเรื่องประสิทธิภาพการทำงาน การจูงใจพนักงานกลุ่มนี้มักถูกมองว่าต้องให้การตอบแทนในรูปตัวเงิน ซึ่งอาจไม่ใช่วิธีที่ได้ผลเสมอไป การจูงใจด้วยวิธีการอื่นๆ ซึ่งประสบความสำเร็จมาแล้วหลายวิธี เช่น การให้การยกย่องให้เป็นพนักงานดีเด่นประจำสัปดาห์ ประจำเดือน ฯลฯ การออกแบบงานให้เหมาะสมกับความถนัดของพนักงาน การให้อำนาจตัดสินใจมากขึ้น เป็นต้น

#### 2.4.5 ระบบการให้รางวัล (Rewarding System)

##### 2.4.5.1 ความหมายของรางวัล (reward)

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน (2538 อ้างถึงใน วิลาวรรณ แพรเมือง, 2545: 15) ได้ให้ความหมายของคำว่ารางวัลไว้ว่า เป็นสิ่งของที่ให้ด้วยความชอบ หรือ เพื่อให้เป็นสินน้ำใจ เป็นต้น

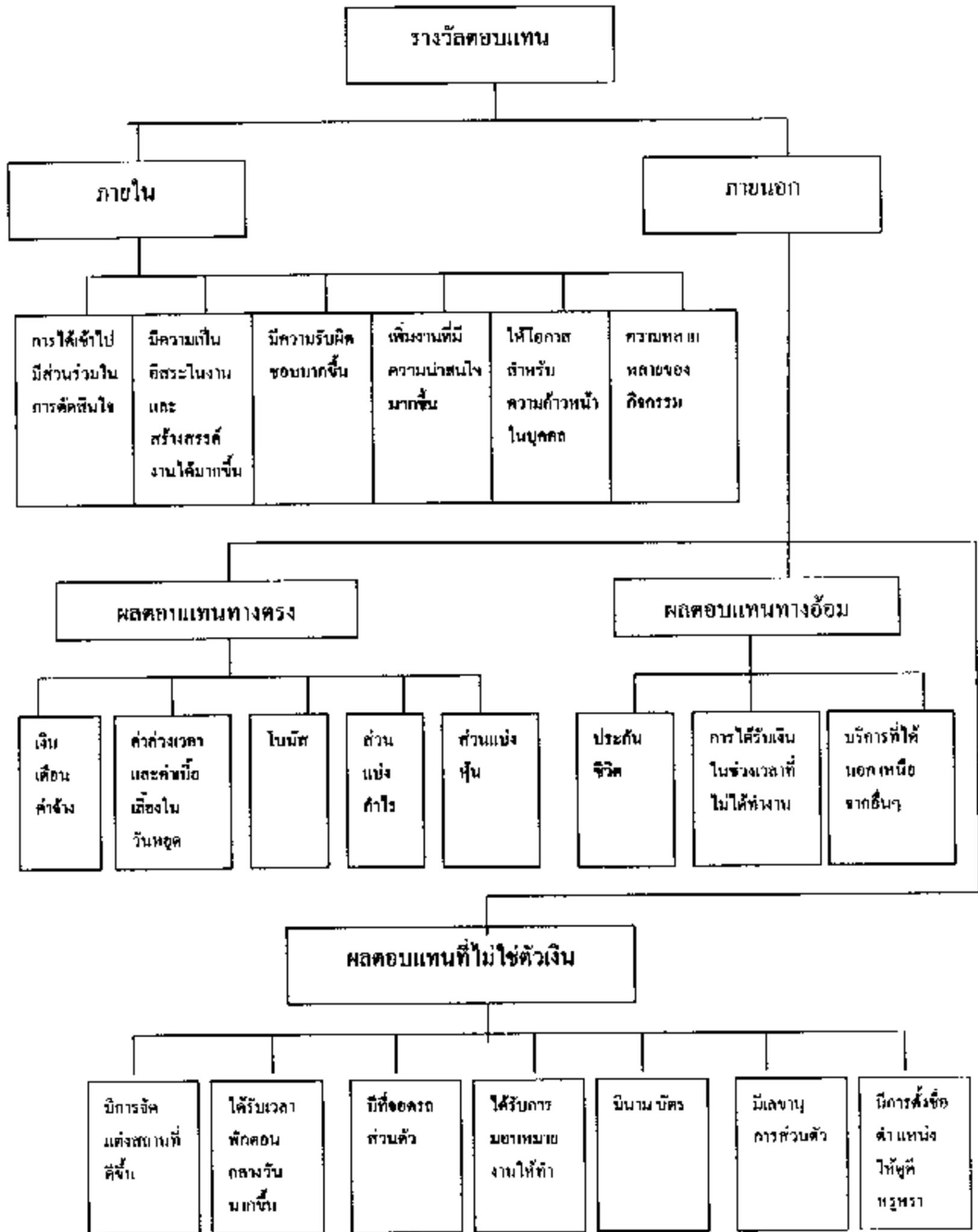
Suwannapet (1995 อ้างถึงใน วิลาวรรณ แพรเมือง,2545: 15) ได้ให้คำนิยามของคำว่ารางวัลไว้ว่า วัตถุประสงค์ของใดๆ ที่สามารถทำให้เกิดการเสริมแรงในการตอบสนอง เพื่อตอบสนองแรงกระตุ้น หรือเพื่อทำให้เกิดความสุขได้

วิฑฒากร เชียงกุล (2543 อ้างถึงใน วิลาวรรณ แพรเมือง,2545: 15) ให้ความหมายว่า รางวัล คือ ผลการตอบแทน (ในทางบวก) จากการทำงานหรือการมีพฤติกรรมบางอย่าง

จากความหมายของคำว่า "รางวัล" สรุปได้ว่า "รางวัล" หมายถึง วัตถุประสงค์ หรือผลตอบแทนใดๆ ที่ได้จากความชอบ จากการทำงาน หรือการมีพฤติกรรมบางอย่าง ทำให้เกิดการเสริมแรงในการตอบสนอง เพื่อตอบสนองแรงกระตุ้น หรือเพื่อทำให้เกิดความสุขได้ ด้วยเหตุนี้ "รางวัล" จึง หมายถึง ผลตอบแทนในทางบวกที่ได้จากการมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อให้ผู้ได้รับรางวัลมีความพึงพอใจได้

#### 2.4.5.2 ประเภทของรางวัล

รางวัลตอบแทนสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายประเภท แต่ที่เห็นเป็นประเภทที่เด่นชัดได้แก่ รางวัลภายใน และรางวัลภายนอก โดยรางวัลตอบแทนแต่ละประเภทสามารถกระจายไปสู่ ด้วนุคคล กลุ่ม และองค์การ โดยสามารถแบ่งออกได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 2.1 โครงสร้างการให้รางวัลตอบแทนขององค์กร

แหล่งที่มา : แปลจาก Robbin, Stephen P, 1992 อ้างถึงใน วิลาวรรณ แพรมเมือง, 2545: 16.

จากรูปสามารถสรุปได้ว่ารางวัลตอบแทนภายใน เป็นสิ่งที่แต่ละบุคคลได้รับจากเนื้องานนั้นโดยตรง เป็นผลมาจากความพอใจที่คนที่ได้รับจากการทำงานนั้นโดยตรง ซึ่งในองค์การจะมีวิธีการออกแบบงาน (Job Design) หลายอย่าง เพื่อที่จะสามารถทำให้ผู้ทำงานเกิดความต้องการทุ่มเททำงานหนัก หรือพยายามให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งทำให้ผู้ทำงานรู้สึกสบายใจ และสนุกสนานกับงานที่ทำ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มาซึ่งความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า รวมทั้งการเจริญเติบโตของบุคลากรนั้นๆ

รางวัลภายนอกแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ (Robbin, 1992 อ้างถึงใน วิลาวรรณ แพรเมือง, 2545: 17)

1) ผลตอบแทนทางตรง คือ สิ่งที่เขาได้รับจากองค์การโดยตรง เช่น เงินเดือน ค่าล่วงเวลา จ่ายเบี้ยเลี้ยงวันหยุด โบนัส ส่วนแบ่งกำไร มีส่วนในการถือหุ้น โดยผลตอบแทนที่ได้รับจะพิจารณาตามหน้าที่และความรับผิดชอบ และการปฏิบัติงานที่อยู่ในองค์การ

2) ผลตอบแทนทางอ้อม คือสิ่งที่ยังองค์การจัดหาหรือเตรียมไว้ให้ เช่น ประกันชีวิต บริการอื่นๆ ที่ให้โดยไม่ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงาน ทุกคนได้รับเหมือนกัน แต่ผู้บริหารสามารถควบคุมให้เป็นรางวัลสูงใจ ให้กับผู้ปฏิบัติงานที่มีการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งถือว่าเป็นรางวัลของการปฏิบัติงาน เช่น โดยปกติแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะมีรถยนต์ประจำตำแหน่งไว้ใช้ แต่ถ้าพนักงานคนหนึ่งมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ทางผู้บริหารก็สามารถให้รางวัลเป็นรถยนต์จากการปฏิบัติงานของเขา

3) ผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน คือ สิ่งที่ยังองค์การจัดให้เพื่อตอบสนองความมีศักยภาพของบุคคลในองค์การ เช่น การจัดตั้งสำนักงาน การมีที่จอดรถส่วนตัว มีเลขานุการส่วนตัว เป็นต้น

#### 2.4.5.3 ชนิดของรางวัลตอบแทน

สามารถแบ่งรางวัลตอบแทนได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ (รานี อธิชัยกุล, 2535 อ้างถึงใน วิลาวรรณ แพรเมือง, 2545: 18)

1) รางวัลตอบแทนในรูปเงิน เงินเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิต มนุษย์ใช้จ่ายเงินเพื่อความอยู่รอด มนุษย์ทำงานเพื่อให้ได้เงินมาใช้จ่ายในการดำรงชีพ หรือเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ดังนั้น เงินจึงนับได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญเบื้องต้นในการจูงใจบุคลากรในการทำงาน องค์การสามารถจูงใจบุคลากรด้วยเงินใน 3 ลักษณะ คือ

(1) ค่าตอบแทน ได้แก่ ค่าตอบแทนประจำ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนพิเศษ เช่น เงินโบนัสประจำปี เงินค่าคอมมิชชั่นของพนักงาน ส่วนแบ่งกำไร เป็นต้น

(2) การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง แม้ว่าจะเป็นรางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน แต่สามารถประเมินค่าเป็นตัวเงินได้ เนื่องจากการได้เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ย่อมทำให้ได้รับค่าตอบแทนประจำ ค่าตอบแทนพิเศษเพิ่มขึ้น

(3) ประโยชน์และบริการต่างๆ เช่นเกี่ยวกับการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ประโยชน์และบริการต่างๆ แม้ว่าจะไม่ใช่ตัวเงินที่องค์กรจ่ายให้แก่บุคลากร แต่ก็อาจประเมินค่าเป็นตัวเงินได้ โดยพิจารณาจากค่าใช้จ่ายที่องค์กรต้องจ่ายไปในการจัดหาสิ่งเหล่านี้มาให้ รวมทั้งการสูญเสียโอกาสที่จะได้ผลงานในขณะที่บุคลากรหยุดงานไป ประโยชน์และบริการต่างๆ ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล ค่าประกันชีวิต ค่าบำนาญบำนาญ ค่าซื้อสินค้าของบริษัทในราคาลดพิเศษ และค่าเดินทาง รวมทั้งสิทธิในการลาต่างๆ เช่น ลาป่วย ลากิจ เป็นต้น

2) รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน หมายถึง รางวัลตอบแทนต่างๆ ที่องค์กรจัดให้เพื่อตอบสนองต่อความมีศักยภาพของบุคคลในองค์กร รางวัลตอบแทนนี้จึงไม่ใช่เงิน แต่จะเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกสบายขึ้น ตลอดจนช่วยเสริมสร้างเกียรติยศและชื่อเสียงให้บุคลากรมากขึ้น รางวัลตอบแทนชนิดนี้จะแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้บริหาร หากผู้บริหารสามารถจัดหารางวัลตอบแทนนี้ให้แก่บุคคลตามที่ต้องการ องค์กรก็จะได้รับผลประโยชน์มากขึ้นจากบุคคลเหล่านั้น รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน นิยมใช้ในการจูงใจบุคคลระดับผู้บริหาร รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินที่สำคัญได้แก่

(1) รางวัลตอบแทนที่แสดงสถานภาพ เช่น ห้องทำงานที่สวยงาม ฟูพรม โต๊ะทำงาน มีห้องน้ำส่วนตัว เลขานุการส่วนตัว มีรถประจำตำแหน่ง พร้อมพนักงานขับรถ มีที่จอดรถเฉพาะ หรือจะเป็นการพักรับประทานอาหารกลางวันเมื่อต้องการ เป็นต้น

(2) รางวัลตอบแทนโดยให้โอกาสพัฒนาศักยภาพและความสามารถ เช่น การได้มีโอกาสร่วมงานกับผู้ที่มีความสามารถ การจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรและฝึกอบรม การจัดให้มีสิ่งอันเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ เช่น ตำรา คู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ เป็นต้น

(3) รางวัลตอบแทนที่ส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของตนเองที่มีต่อองค์กร เช่น การยกย่องชมเชยต่อหน้าบุคคลอื่น การประกาศเกียรติคุณ การมอบรางวัลดีเด่น การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการ

ตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรง การมอบหมายงานที่เหมาะสม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นการตอบสนองของความต้องการมีชื่อเสียงเกียรติยศ และความสำเร็จในชีวิตได้

2.4.5.4 โครงสร้างของรางวัลตอบแทน (Aldag and Brief, 1981 อ้างถึงใน วิลาวรรณ แพรมเมือง, 2545: 19)

โครงสร้างของรางวัลตอบแทนในองค์การ เป็นสิ่งสำคัญที่จะใช้ในการเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์การ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1) รางวัลที่ให้สำหรับพนักงานทุกคนในองค์การ เช่น การประกันภัย วันลาพักร้อน การจ่ายค่าจ้างในการทำงานในต่างประเทศ เป็นต้น ซึ่งการเพิ่มรางวัลประเภทนี้นั้น เพื่อต้องการให้ความจงรักภักดีของคณงานต่อองค์การเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งยังทำให้คณงานทำงานให้กับองค์การเป็นระยะเวลาที่ยาวนานมากขึ้น เช่นการให้วันลาพักร้อนของคณงานที่ทำงานมาเป็นระยะเวลาน้อยกว่า 5 ปี 2 สัปดาห์ และสำหรับคณงานที่ทำงานมาเป็นเวลา 5-10 ปี 3 สัปดาห์ ซึ่งจากระบบการให้รางวัลตามระบบอาวุโสที่ชัดเจนเช่นนี้จะทำให้คณงานเกิดความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การ

2) รางวัลที่ให้โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มการปฏิบัติงาน คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานได้มากกว่าจะได้รับรางวัลมากกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานได้น้อยกว่า ซึ่งผู้ที่ปฏิบัติงานได้มาก ก็ จะรู้สึกพึงพอใจต่อรางวัลที่ได้รับมากกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานได้น้อยกว่าด้วย

3) รางวัลที่จะได้รับโดยตรงจากการปฏิบัติงานเป็นปกติประจำของตน ซึ่งทำให้เห็นได้ว่างานแต่ละงานจะได้รับรางวัลไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งการทำงานในชั้นงานที่ต้องทำ ทาย รับผิดชอบ และมีความหมายจะได้รับรางวัลมากกว่าคณงานซึ่งทำงานที่ประจำ และไม่สำคัญ ซึ่งองค์การที่ให้รางวัลที่ไม่เท่าเทียมกันจะทำให้เกิดการต่อต้านการจงรักภักดีต่อองค์การ

2.4.5.5 คุณลักษณะของรางวัลตอบแทนที่ดี (Decenzo and Robbin, 1992 อ้างถึงใน วิลาวรรณ แพรมเมือง, 2545: 20)

ในการศึกษาเรื่องการให้รางวัลตอบแทน จำเป็นที่จะต้องพิจารณาและ เข้าใจถึงคุณลักษณะของรางวัลตอบแทนเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการให้รางวัลตอบแทนในองค์การ ซึ่งมีดังนี้

1) มีคุณค่าความสำคัญ สิ่งที่ควรระลึกเสมอว่า ไม่มีรางวัลตอบแทนใดที่จะมีความสำคัญต่อพนักงานทุกคนนั่นคือ รางวัลนั้นไม่ใช่สิ่งสำคัญสำหรับเขา ดังนั้นรางวัล



ในการทำงานเมื่อขาดแคลนบางตำแหน่งงาน Skill based เหมาะกับองค์การที่มีความคล่องตัว มีงานที่พนักงานควรเรียนรู้และพัฒนาตลอดเวลา ดังนั้น skill based จึงเหมาะกับองค์การสมัยใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ Job based เหมาะสำหรับงานที่พนักงานใช้ทักษะเดิมในการทำงานตลอดเวลา

(3) Performance Based เป็นการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการปฏิบัติงาน ในสหรัฐอเมริกา เรียกการจ่ายแบบนี้ว่า ระบบการจ่ายผลตอบแทนให้พนักงานแต่ละคนตามพฤติกรรมที่องค์การตั้งการเรียกว่า Merit based วิธีการจ่ายเช่นนี้ทำได้ยากในความเป็นจริง เนื่องจากในการยากที่จะนิยามและกำหนดว่า พฤติกรรมแบบใดที่ต้องการ และยากในการวัดว่าพนักงานทำได้จริงหรือไม่ ถ้ากำหนดและวัดพฤติกรรมไม่เที่ยงตรง จะมีผลเสียที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าองค์การไม่ยุติธรรม

2) ขึ้นอยู่กับตำแหน่งขององค์การเมื่อเทียบกับคู่แข่ง (Market Position) องค์การทุกองค์การมีนโยบายการจ่ายเงินเดือนที่ชัดเจนว่าจะจ่ายในระดับใด เมื่อเทียบกับคู่แข่ง ถ้าเห็นว่ามีผลสำคัญที่จะต้องเป็นผู้นำเมื่อเทียบกับคู่แข่ง จะจ่ายเงินเดือนและผลตอบแทนสูงกว่าคู่แข่ง ในขณะที่บางองค์การจะตั้งเงินเดือนและผลตอบแทนที่ระดับปานกลางหรือต่ำกว่าบริษัทอื่น

โครงสร้างของระบบรางวัลและผลตอบแทนมีความสำคัญมาก เพราะเป็นตัวกำหนดว่า องค์การจะได้คนแบบใด มีผู้มาสมัครงานเท่าใด และอัตราการลาออกจะสูงหรือต่ำเพียงใด ถ้าองค์การต้องการพนักงานที่มีทักษะและความสามารถสูง และทักษะที่ต้องการทำได้ยากในตลาดแรงงาน จะต้องจ่ายค่าตอบแทนพนักงานที่มีทักษะที่หายากในระดับสูง ขณะเดียวกัน อาจจ่ายเงินเดือนและผลตอบแทนพนักงานที่มีทักษะที่หาง่ายในระดับปานกลางหรือต่ำ

3) ขึ้นอยู่กับการเปรียบเทียบระหว่างภายในองค์การและภายนอกองค์การ (Internal/External Pay – Comparison) องค์การมีวิธีจ่ายรางวัลและค่าตอบแทน 2 ระบบ คือ

(1) Internal –Equity Oriented Company หมายถึง คนที่ทำงานอย่างเดียวกัน ได้ค่าจ้างเท่ากัน ไม่ว่าจะทำงานอยู่ที่ไหน หรือ หน่วยงานใด การจ่ายแบบนี้มีข้อดีที่สามารถโยกย้ายพนักงานได้ง่าย โดยไม่มีปัญหาเรื่องอัตราเงินเดือนและผลตอบแทนที่แตกต่างกัน สร้างความรู้สึกเสมอภาค และสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เนื่องจากได้ผลตอบแทนที่เท่ากัน

(2) External – Market Oriented หมายถึงการจ่ายเงินตามตลาดแรงงาน คนที่ทำงานเดียวกันไม่จำเป็นต้องได้เงินเดือนเท่ากัน ถ้าทำธุรกิจคนละอย่าง หรือ កុំគុណລະតី ซึ่งจะทำให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

4) ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหรือระดับในองค์การ (Degree of Hierarchy) การให้รางวัลและผลตอบแทนตามตำแหน่งหรือระดับในองค์การ พนักงานที่อยู่ในตำแหน่งสูงจะได้เงินเดือนและค่าตอบแทนมากกว่าพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า

5) การให้รางวัลและผลตอบแทนแบบผสม (Reward Mix) รางวัลและผลตอบแทนในองค์การ สามารถแบ่งเป็นหลายประเภท เช่น เงิน หุ้น ค่าประกันสุขภาพ เป็นต้น พนักงานแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้น องค์การควรใช้วิธีการให้รางวัลและผลตอบแทนที่เรียกว่า Cafeteria –Style Benefit Program คือให้พนักงานเลือกรางวัลและผลตอบแทนที่เขาต้องการ ในวงเงินที่องค์การต้องการจ่าย ผลคือ องค์การได้ใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นการปฏิบัติต่อพนักงานในลักษณะที่เรารู้สึกว่าเขาเป็นคนที่เป็นผู้ใหญ่ มีวุฒิภาวะเพียงพอ ที่จะเลือกและตัดสินใจด้วยตนเอง

2.4.5.7 ความผิดพลาดและปัญหาอุปสรรคที่มักเกิดขึ้นในการจ่ายรางวัลและผลตอบแทนโดยพิจารณาจาก (อรอนงค์ คัสเซ็น,ม.ป.ป. อ้างถึงใน วิจารณ์ แพรเมือง, 2545: 23)

#### ผลการปฏิบัติงาน

1) เป็นการเน้นที่การวัด Short-term results ในหลายองค์การให้รางวัลและผลตอบแทนผู้บริหารระดับสูงโดยการแบ่งผลกำไรทุก 3 เดือน 6 เดือน หรือทุกปี ทำให้ผู้บริหารสนใจกำไรระยะสั้นขององค์การมากกว่ากำไรระยะยาว

2) ในการประเมินผลการทำงานโดยใช้หัวหน้าเป็นผู้ประเมินบางครั้ง ข้อมูลไม่เที่ยงตรง และมีอคติในการประเมิน ดังนั้นแทนที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานกลับทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ไม่ดีระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

3) บางครั้งองค์การให้รางวัลและผลตอบแทนน้อยเกินไป เมื่อพนักงานมีผลการปฏิบัติที่แตกต่างกัน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่เสมอภาค

4) บางครั้งองค์การไม่ได้อธิบายระบบการให้รางวัลและผลตอบแทนให้พนักงานฟัง ทำให้พนักงานเกิดความสับสน ไม่เข้าใจว่า จะต้องทำอย่างไรจึงจะได้รางวัลและผลตอบแทนที่ต้องการ

5) บางครั้งในการใช้ระบบการให้รางวัลและผลตอบแทนที่ไม่เหมาะสม ทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจขององค์การและผู้บริหาร เห็นว่าผู้บริหารไม่มีความสามารถ หรือไม่

เชื่อว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนและผลการปฏิบัติงาน ผลก็คือ ทำให้องค์การไม่สามารถใช้รางวัลเป็นเครื่องมือในการจูงใจได้

การเปรียบเทียบภายในองค์การ

วิธีการนี้ทำให้รายจ่ายขององค์การสูง ถ้ามีคู่แข่งมากอาจทำไม่ได้ เนื่องจากต้นทุนการผลิตจะสูงกว่าคู่แข่ง

การเปรียบเทียบภายนอกองค์การ

1) มีปัญหาในเรื่องการโยกย้ายพนักงานจากที่หนึ่งไปตั้งอีกที่หนึ่ง เนื่องจากพนักงานได้รับอัตราเงินเดือนและผลตอบแทนที่แตกต่างกัน

2) เกิดความรู้สึกไม่เสมอภาค เนื่องจากทำงานในที่เดียวกัน แต่ได้รับเงินเดือนต่างกัน

3) เกิดความรู้สึกแบ่งแยก เนื่องจากได้รับผลตอบแทนที่แตกต่างกัน

ตำแหน่งหรือระดับในองค์การ

วิธีนี้ไม่เหมาะกับองค์การที่ต้องการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ต้องการความรู้ทางเทคนิคจากผู้เชี่ยวชาญ และผู้ชำนาญการเฉพาะทางที่มีความสำคัญสำหรับองค์การ เช่น องค์การสมัยใหม่ที่เน้นด้านเทคโนโลยีระดับสูง และผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ

## 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน

### 2.5.1 ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน

คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Working Life) เป็นองค์ประกอบหรือเป็นมิติหนึ่งที่สำคัญของคุณภาพชีวิต (Quality of Life) นั่นเอง แนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานได้กำเนิดและแพร่หลายในประเทศอุตสาหกรรม แต่จนถึงปัจจุบันคำศัพท์คุณภาพชีวิตการทำงานก็ยังคงมีความหมายคลุมเครือ และยังไม่มีความชัดเจนเป็นที่ยอมรับกันอย่างทั่วไป ถึงกระนั้นก็ตามยังมีนักวิชาการได้ให้ความหมายที่น่าสนใจไว้ดังนี้

Merton (1977: 55) ได้ให้คำนิยามของคุณภาพชีวิตการทำงานว่าเป็นคำที่มีความหมายกว้างครอบคลุมทุกๆ เรื่องที่เกี่ยวกับจรรยาบรรณของการทำงานและสภาพการทำงาน ความพอใจและความไม่พอใจของคนงาน การจัดการเพื่อประสิทธิภาพของผลผลิต และการได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่ามีส่วนร่วมต่อความมั่นคงและเสถียรภาพของสังคม

เชื่อว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนและผลการปฏิบัติงาน ผลก็คือ ทำให้องค์การไม่สามารถใช้รางวัลเป็นเครื่องมือในการจูงใจได้

การเปรียบเทียบภายในองค์การ

วิธีการนี้ทำให้รายจ่ายขององค์การสูง ถ้ามีคู่แข่งมากอาจทำไม่ได้ เนื่องจากต้นทุนการผลิตจะสูงกว่าคู่แข่ง

การเปรียบเทียบภายนอกองค์การ

1) มีปัญหาในเรื่องการโยกย้ายพนักงานจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง เนื่องจากพนักงานได้รับอัตราเงินเดือนและผลตอบแทนที่แตกต่างกัน

2) เกิดความรู้สึกไม่เสมอภาค เนื่องจากทำงานในที่เดียวกัน แต่ได้รับเงินเดือนต่างกัน

3) เกิดความรู้สึกแบ่งแยก เนื่องจากได้รับผลตอบแทนที่แตกต่างกัน

ตำแหน่งหรือระดับในองค์การ

วิธีนี้ไม่เหมาะกับองค์การที่ต้องการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ต้องการความรู้ทางเทคนิคจากผู้เชี่ยวชาญ และผู้ชำนาญการเฉพาะทางที่มีความสำคัญสำหรับองค์การ เช่น องค์การสมัยใหม่ที่เน้นด้านเทคโนโลยีระดับสูง และผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ

## 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน

### 2.5.1 ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน

คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Working Life) เป็นองค์ประกอบหรือเป็นมิติหนึ่งที่สำคัญของคุณภาพชีวิต (Quality of Life) นั่นเอง แนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานได้กำเนิดและแพร่หลายในประเทศอุตสาหกรรม แต่จนถึงปัจจุบันคำศัพท์คุณภาพชีวิตการทำงานก็ยังไม่มีความหมายคลุมเครือ และยังไม่มีการจำกัดความอันเป็นที่ยอมรับกันอย่างทั่วไป ถึงกระนั้นก็ตามยังมีนักวิชาการได้ให้ความหมายที่น่าสนใจไว้ดังนี้

Merton (1977: 55) ได้ให้นิยามของคุณภาพชีวิตการทำงานว่าเป็นคำที่มีความหมายกว้างครอบคลุมทุกๆ เรื่องที่เกี่ยวกับจริยธรรมของการทำงานและสภาพการทำงาน ความพอใจและความไม่พอใจของคนงาน การจัดการเพื่อประสิทธิภาพของผลผลิต และการได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่ามีส่วนต่อความมั่นคงและเสถียรภาพของสังคม

Bluestone (1977:44) ได้กล่าวถึงความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ว่า เป็นการสร้างสรรคับรรยากาศที่จะทำให้ผู้ใช้แรงงานได้รับความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น โดยผ่านการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาสำคัญขององค์กร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อชีวิตการทำงานของพวกเขา นั่นคือได้หามาจากความรวมถึงการปรับปรุงการบริหารเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ โดยทำให้มีประชาธิปไตยในสถานที่ทำงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้เพราะเป็นการเปิดโอกาสใหม่ๆ ให้สมาชิกขององค์กรในทุกระดับได้นำเอาสติปัญญา ความเชี่ยวชาญ ทักษะ และความสามารถอื่นๆ มาใช้ในการทำงานในองค์กร ย่อมทำให้สมาชิกหรือกำลังแรงงานได้รับความพึงพอใจสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติและพฤติกรรมภายในกลุ่มและองค์กรขึ้น เช่น การขาดงานลดลง คุณภาพของผลิตภัณฑ์ดีขึ้น การกวดขันเกี่ยวกับวินัยผ่อนคลายลง ความคับข้องใจลดลง เป็นต้น

พิโรธรร แดงลอสาด (2532:18) ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง การพัฒนาให้บุคคลนั้นๆ มีสภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี โดยคนงานในฐานะลูกจ้างได้มีสภาพการทำงานที่อยู่ภายใต้เงื่อนไขการทำงานที่เหมาะสม มีความปลอดภัย ได้รับผลประโยชน์และมีสิทธิต่างๆ อย่างยุติธรรมและเสมอภาคในสังคม

จากความหมายต่างๆ ที่นักวิชาการได้นิยามไว้ข้างต้นจะพบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นคำที่มีความหมายกว้างครอบคลุมไปในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับชีวิตในการทำงานของปัจเจกบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กร แต่มีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การลดความตึงเครียดทางจิตใจ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ดังนั้นคุณภาพชีวิตในการทำงานในการศึกษาคั้งนี้จึงหมายถึง สภาพของการทำงานที่ปัจเจกบุคคลมีความพึงพอใจและความพึงพอใจในการทำงานนี้สามารถวัดหรือประเมินได้ในความรู้สึกเชิงพอใจเกี่ยวกับชีวิตการทำงานในองค์กร

### 2.5.2 ตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน

Walton (1975:93-95) ได้เสนอเกณฑ์ซึ่งนับได้ว่าเป็นกรอบแนวคิดสำหรับการวิเคราะห์เกี่ยวกับลักษณะที่สำคัญที่ประกอบขึ้นเป็นคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยแบ่งเป็น 8 ลักษณะ คือ

1) ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ (adequate and fair compensation) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ ได้รับค่าจ้างหรือเงินเดือน ผลประโยชน์เกื้อกูลและค่าตอบแทน

อื่นอย่างเพียงพอกับการมีชีวิตอยู่ได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป และต้องเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับงานอื่นๆด้วย

2) สิ่งแวดล้อมที่ถูกลักษณะและปลอดภัย (safe and healthy environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมทั้งทางกายภาพและทางด้านจิตใจด้วย นั่นคือ สภาพการทำงานต้องไม่มีลักษณะที่ต้องเสี่ยงภัยจนเกินไป และจะต้องช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสะดวกสบาย ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัย

3) เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถได้เป็นอย่างดี (development of human capacities) งานที่ปฏิบัติอยู่นั้นจะต้องเปิดโอกาสให้ได้ใช้และพัฒนาทักษะและความรู้ของผู้ปฏิบัติงานอย่างแท้จริง และรวมถึงการมีโอกาสดำเนินงานที่ตนยอมรับว่าสำคัญและมีความหมาย

4) ลักษณะงานที่ส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคงให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ ด้วย (growth and security) ซึ่งนอกจากงานนั้นจะช่วยคงไว้และขยายความรู้และความสามารถของตนแล้ว ยังจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสได้ใช้ศักยภาพของตนได้รับความก้าวหน้า และมีความมั่นคงในอาชีพของตน ซึ่งเป็นที่ยอมรับของเพื่อนและสมาชิกในครอบครัวของตนอีกด้วย

5) ลักษณะงานนั้นๆ มีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน (social integration) ซึ่งงานนั้นช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น นอกจากนี้ยังหมายถึง โอกาสที่เท่าเทียมกันในความก้าวหน้าที่ตั้งอยู่บนรากฐานของระบบคุณธรรมมากน้อยเพียงใดอีกด้วย

6) ลักษณะการทำงานที่ตั้งอยู่บนรากฐานของกฎหมายหรือกระบวนการยุติธรรม (constitutionalism) ซึ่งได้แก่ วิถีชีวิตและวัฒนธรรมในองค์กรจะต้องเคารพในชีวิตส่วนตัวของแต่ละคน มีความเป็นธรรมในการพิจารณาและให้ผลตอบแทนและรางวัลมากน้อยเพียงใด รวมทั้งโอกาสที่แต่ละคนจะได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย คือมีการเคารพในสิทธิส่วนบุคคลมีเสรีภาพในการพูด มีความเสมอภาคและมีการปกครองด้วยกฎหมาย

7) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยส่วนรวม (the total life space) เป็นเรื่องของโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวนอกองค์กรอย่างสมดุล นั่นคือต้องไม่ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความกดดันจากการปฏิบัติงานมากเกินไป อันเนื่องมาจากการที่ต้องคร่ำเคร่งอยู่กับงานจนไม่มีเวลาพักผ่อน หรือได้ใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ

8) ลักษณะงานนั้นๆ มีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคมโดยตรง (social relevance) ซึ่งนับเป็นเรื่องที่สำคัญประการหนึ่งให้ผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้สึก และยอมรับว่าองค์กรที่

คนปฏิบัติงานอยู่นั้นรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่างๆ ทั้งในด้านผลผลิต การจำกัดของเหลือใช้หรือของเสีย การปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงาน และเทคนิคในทางตลาด เป็นต้น

Biovert ( 1977: 156-160) และ Turman (1977: 261) ได้ใช้ความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตการทำงาน

Westley (1979 : 122) ได้จำแนกคุณภาพชีวิตการทำงานเป็น 4 มิติ คือ

1) มิติเกี่ยวกับความไม่เสมอภาค ( inequity) ตามทัศนะทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งเสนอให้ใช้ ความไม่พึงพอใจ การนัดหยุดงาน และการก่อวินาศกรรมเป็นตัวชี้วัด

2) มิติเกี่ยวกับความไม่มั่นคง (insecurity) ตามทัศนะทางรัฐศาสตร์ซึ่งเสนอให้ใช้ตัวชี้วัดเช่นเดียวกับมิติแรก

3) มิติเกี่ยวกับอัญญาภาพหรือความแปลกแยก (alienation) ตามทัศนะทางจิตวิทยา ได้เสนอให้ใช้ ความรู้สึกว่างเฉยหรือเฉยเมย การขาดงาน และการลาออกจากงาน เป็นตัวชี้วัด

4) มิติเกี่ยวกับการปลื้กตัว (anomie) ตามทัศนะทางสังคมวิทยา ได้เสนอให้ใช้ความรู้สึกเกี่ยวกับการไร้ความหมาย การขาดงาน และการลาออกจากงานเป็นตัวชี้วัด

Bass and Barrett (1981: 522) ใช้ความพึงพอใจในการทำงานเป็นองค์ประกอบหรือตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตการทำงาน

Lewin ( 1981: 47) ได้เสนอตัวแบบและการวัดคุณภาพชีวิตการทำงานในเชิงประจักษ์โดยใช้ตัวชี้วัด เช่น

1. ค่าจ้าง
2. ผลตอบแทนของลูกจ้าง
3. ระยะเวลาการทำงาน
4. อารมณ์
5. ชนิดของการทำงาน
6. การปกครองตนเอง
7. ความเพียบพร้อมของทรัพยากรที่มีอยู่
8. ความสัมพันธ์กับผู้นำระดับบัญชา
9. การควบคุมการทำงาน
10. การยกย่องนับถือ

Delamotte and Takezawa (1984 : 11) ได้แสดงมิติที่ประกอบขึ้นเป็นคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ 5 มิติ คือ

1. Traditional goals หมายถึง เรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับสภาพการทำงานที่เป็นปัญหาเข้ามาช้านานแล้ว เช่น เรื่องชั่วโมงการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน ที่ควรได้รับการแก้ไขเพื่อคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีของคนงานโดยการใช่วิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาในส่วนดังกล่าว
2. Fair treatment at work หมายถึง ความต้องการของคนงานที่ต้องการให้มีความยุติธรรมจากจุดมของทั้งในแง่บุคลากรในองค์การ และกลุ่มต่างๆ ในสังคม
3. Influence of decisions คือ การส่งเสริมให้มีการตัดสินใจอันเป็นการนำการพัฒนาบางอย่างมาใช้เพื่อจุดประสงค์ในการลดความแปลกแยกที่เนื่องมาจากการขาดอำนาจในการต่อรองของคนงาน
4. Challenge of work content เป็นความสัมพันธ์ในอีกแง่หนึ่งของคุณภาพชีวิตการทำงานซึ่งก็คือโอกาสในความก้าวหน้าในอาชีพนั้นๆ ของคนงานนั่นเอง
5. Work life ชีวิตการทำงานเป็นการพัฒนาที่เน้นไปที่การทำงานของคนงานที่เปรียบเสมือนกระบวนการที่ต้องดำเนินไปตลอดชีวิตของคนซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อครอบครัวและสังคมของคนงาน

Cornell (1984:357) ให้คุณภาพชีวิตการทำงานมีองค์ประกอบดังนี้

1. ความพึงพอใจทั่วไป
2. ความพึงพอใจต่อความก้าวหน้า
3. ความเครียดทางกายภาพ

## 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินนโยบาย/โครงการ

### 2.6.1 ความหมายของการประเมินนโยบาย/โครงการ

Dye (1967 : 344 อ้างถึงใน กรวีร์ ศรีกิจการ, 2545: 6) ให้ความหมายว่า หมายถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นเนื่องจากนโยบายสาธารณะ

Dunn ( 1981 : 339 อ้างถึงใน กรวีร์ ศรีกิจการ, 2545: 6) กล่าวว่า หมายถึงขั้นตอนหนึ่งของการวิเคราะห์นโยบาย โดยเป็นขั้นตอนที่มุ่งผลิตข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับผลของการดำเนินงานตามนโยบายว่าสามารถตอบสนองความต้องการของสังคม สนองคุณค่าของสังคม และแก้ไขปัญหาที่เป็นเป้าหมายของนโยบายได้หรือไม่

Jones (1970 อ้างถึงใน กรวีร์ ศรีกิจการ, 2545: 7) กล่าวว่า หมายถึง การกระทำที่มีระบบและต่อเนื่องเพื่อให้ทราบถึงผลของนโยบายใดเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ กับ

ผลกระทบของการดำเนินการตามนโยบายที่มีต่อปัญหาของสังคมที่เป็นเป้าหมายที่นโยบายนั้นมุ่งแก้ไข

Nachmias (1979 : 4 อ้างถึงใน กรวิวี ศรีกิจการ, 2545: 7) กล่าวว่า หมายถึง การศึกษาอย่างเป็นระบบและการตรวจสอบในเชิงประจักษ์เกี่ยวกับผลการดำเนินนโยบายหรือโครงการของรัฐที่มีผลต่อกลุ่มเป้าหมายตามขอบเขตของเป้าหมายที่ตั้งใจให้ประสบความสำเร็จ

Anderson (1983 : 8 อ้างถึงใน กรวิวี ศรีกิจการ, 2545: 7) กล่าวว่า หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการประมาณการ การเปรียบเทียบผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติกับสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้น กิจกรรมเหล่านี้เป็นกิจกรรมที่กระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ทุกขั้นตอนนโยบาย ดังนั้นในการประเมินนโยบาย อย่างน้อยผู้ประเมินต้องมีความรู้ในประเด็นต่อไปนี้ คือ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของนโยบายคืออะไร การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายกำหนด ใช้อย่างไร และผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการทั้งหมดเป็นอย่างไร

Suchman (1967 อ้างถึงใน สุวิมล ตีรกานันท์, 2545: 3) ให้ความหมายของการประเมินโครงการว่า หมายถึง การใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ หรือการใช้เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์เพื่อหาข้อมูลที่เป็นจริงและเชื่อถือได้เกี่ยวกับโครงการ เพื่อการตัดสินใจว่า โครงการดังกล่าวดี หรือไม่ดีอย่างไร หรือเป็นการค้นหาว่าผลของกิจกรรมที่วางไว้ในโครงการประสบความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ หรือความมุ่งหมายของโครงการหรือไม่

Stufflebeam (1971 อ้างถึงใน สุวิมล ตีรกานันท์, 2545: 3) กล่าวถึงการประเมินโครงการว่า เป็นกระบวนการบรรยาย เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมาย การวางแผน การดำเนินการ และผลกระทบ เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการตัดสินใจ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและเพื่อส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจในสถานการณ์ของโครงการ

Aikin (1969 อ้างถึงใน สุวิมล ตีรกานันท์, 2545: 3) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการกำหนดขอบเขตการตัดสินใจ การเลือกข้อมูลที่เหมาะสม การเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนการเขียนรายงานสรุปเพื่อให้ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจได้ใช้เป็นแนวทางในการเลือกวิธีปฏิบัติ

Stufflebeam & Shinkfield (1990 : 3 อ้างถึงใน สุวิมล ตีรกานันท์, 2545: 3) ให้ความหมายของการประเมินว่า เป็นการกำหนดคุณค่าหรือข้อดีของบางสิ่งบางอย่างอย่างเป็นระบบ

Cronbach (1963 อ้างถึงใน สุวิมล ตีรกานันท์, 2545: 3) ให้ความหมายของการประเมินโครงการว่า เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลและใช้ข้อมูลนั้นเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ

Worthen & Sander ( 1987 : 19 อ้างถึงใน สุวิมล ตีรกานันท์, 2545: 3) ให้ความหมายของการประเมินว่าเป็นการพิจารณาคุณค่าของสิ่งๆ หนึ่ง ประกอบด้วยการจัดหาสารสนเทศเพื่อตัดสินคุณค่าของแผนงาน ผลผลิต กระบวนการ หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือการพิจารณาศักยภาพของทางเลือกต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

### 2.6.2 ชนิดของการประเมินโครงการ

สุวิมล ตีรกานันท์ (2545: 4) กล่าวว่า การประเมินเป็นสิ่งที่ควรทำควบคู่ไปกับการดำเนินโครงการ นับตั้งแต่การเลือกโครงการ การวางแผนโครงการ การดำเนินงานตามโครงการ จนถึงการประเมินผลสุดท้ายของโครงการ ชนิดของการประเมินโครงการจะแตกต่างกันไปตามช่วงเวลาของการประเมิน ดังต่อไปนี้

- 1) Needs Assessment หมายถึงการประเมินความต้องการขององค์การหรือกลุ่มสังคมเพื่อนำมาทำนโยบาย แผนงาน หรือโครงการใดๆ เป็นการประเมินก่อนเริ่มทำแผนหรือทำโครงการ
- 2) Feasibility Study หมายถึง การประเมินเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของทางเลือกเพื่อนำมาจัดทำเป็นนโยบาย แผนงาน หรือโครงการใดๆ นิยมประเมินใน 6 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมือง ด้านบริหาร ด้านเทคนิค ด้านสิ่งแวดล้อม
- 3) Context Evaluation หมายถึง การประเมินบริบทของโครงการ ว่ามีความเหมาะสม ประกอบด้วยความจำเป็นของโครงการ ความต้องการโครงการของกลุ่มเป้าหมาย ความเหมาะสมของโครงการต่อกลุ่มเป้าหมายและความเหมาะสมต่อพื้นที่ดำเนินโครงการ
- 4) Input Evaluation หมายถึง การประเมินความพร้อมของสิ่งต่างๆ ที่ถูกนำเข้าร่วมในโครงการ ประกอบด้วย บุคลากร งบประมาณ แนวทางจัดการ วัสดุอุปกรณ์
- 5) Process Evaluation หมายถึง การประเมินการปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน หรือ โครงการว่ามีความถูกต้องเหมาะสมเพียงใด
- 6) Monitoring Evaluation หมายถึง การติดตามกำกับงาน เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานเป็นไปตามนโยบาย แผนงาน หรือ โครงการที่วางไว้หรือไม่
- 7) Formative Evaluation หมายถึง การประเมินความก้าวหน้าของโครงการ เมื่อดำเนินการไปได้ระยะหนึ่ง เพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงแก้ไขโครงการ
- 8) Product Evaluation หมายถึง การประเมินผลที่ได้จากโครงการว่าเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่เพียงใด

9) Summative Evaluation หมายถึง การประเมินผลสรุปของโครงการ หลังจากสิ้นสุดการดำเนินโครงการนั้น เพื่อนำผลไปประกอบการตัดสินใจว่า ควรปรับปรุง แก้ไข สานต่อ หรือ ยุติโครงการ

10) Follow-up Study หมายถึง การติดตามผลที่เกิดขึ้นจากโครงการเมื่อโครงการสิ้นสุดไปแล้ว จะมีการติดตามผลเป็นระยะๆ เพื่อตรวจสอบความคงอยู่ ความก้าวหน้า และการพัฒนาอันเป็นผลมาจากการได้รับโครงการที่กำหนด

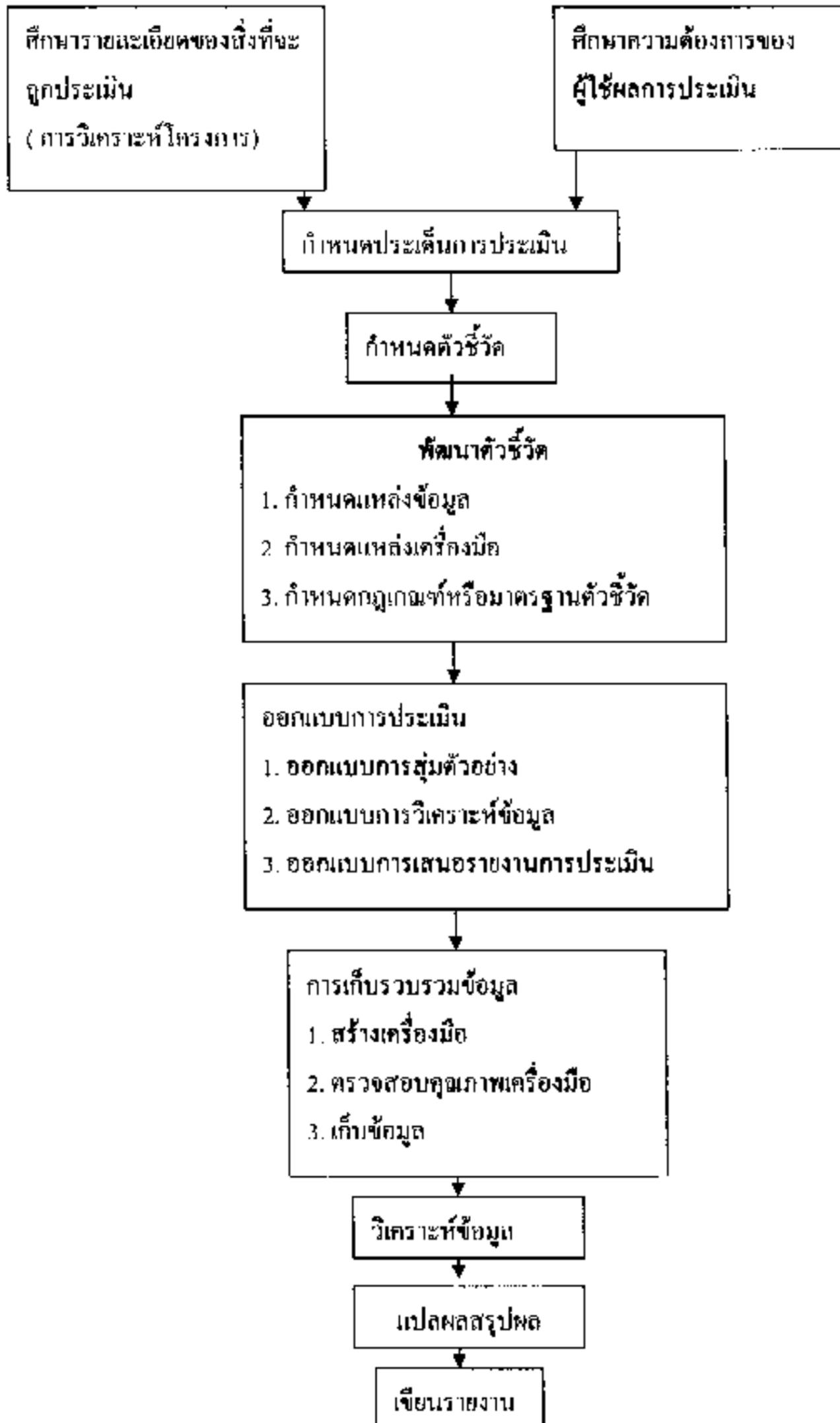
11) Meta Evaluation หมายถึง การประเมินโครงการประเมิน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของการประเมิน

### 2.6.3 องค์ประกอบของการประเมิน (สุวิมล ตีรกานันท์, 2545: 23)

- 1) สิ่งที่จะประเมิน ได้แก่ นโยบาย แผนงาน โครงการ องค์กร วัสดุอุปกรณ์
- 2) ผู้ใช้ผลการประเมิน ได้แก่ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ดำเนินโครงการ เจ้าของเงินทุน ว่าต้องการทราบอะไรจากการประเมิน
- 3) ผู้ประเมิน ซึ่งอาจเป็นบุคคล หรือคณะบุคคล ที่อยู่ในโครงการ หรืออยู่นอกโครงการ
- 4) วิธีดำเนินการประเมิน หรือ กระบวนการประเมิน

### 2.6.4 ขั้นตอนการประเมิน (สุวิมล ตีรกานันท์, 2545: 23)

ในการประเมิน ขั้นตอนของการประเมินโดยละเอียดจะขึ้นอยู่กับสิ่งที่จะประเมิน แต่โดยทั่วไปสามารถแบ่งคร่าวๆ



แผนภูมิที่ 2.2 แสดงขั้นตอนการประเมินโครงการ

### 2.6.5 การกำหนดประเด็นในการประเมิน

สุวิมล ตีรภานันท์ (2545) ได้กล่าวถึง แนวทางการกำหนดประเด็นในการประเมินไว้ดังนี้

1) พิจารณาจากวัตถุประสงค์ของโครงการ เป็นการนำวัตถุประสงค์มาเป็นประเด็นในการประเมิน โดยสามารถที่จะกำหนดได้ตามกิจกรรม เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และจุดมุ่งหมาย ตามลำดับ ทำให้การติดตามนโยบายจากระดับบนลงมายังระดับล่างมีความเป็นรูปธรรม แต่ลักษณะการดำเนินการในปัจจุบันการจัดทำนโยบายและแผนยังขาดความต่อเนื่อง และในระดับปฏิบัติการมีการจัดทำแผนโครงการไม่ครบถ้วนตามเป้าหมายของแผนงาน วัตถุประสงค์ในแผนโครงการไม่ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการ หรือเขียนไว้ไม่ชัดเจน หรือเขียนไว้เกินความเป็นจริง ซึ่งเป็นปัญหาทำให้ไม่สามารถใช้วัตถุประสงค์เป็นประเด็นในการประเมิน

2) พิจารณาจากความต้องการของผู้ใช้ผลจากการประเมิน ได้แก่ ผู้ให้ทุน ผู้มีหน้าที่จัดทำนโยบาย ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับต้น เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ ลักษณะของสิ่งทีบุคคลแต่ละระดับต้องการทราบจะแตกต่างกันออกไป

3) พิจารณาจากประสบการณ์ของผู้ประเมิน หากผู้ประเมินมีประสบการณ์มาก จะทำให้สามารถระบุถึงประเด็นการประเมินในโครงการแต่ละประเภทได้ด้วยตนเอง ทั้งนี้ โดยได้รับความเห็นชอบของผู้ใช้ผลการประเมิน

4) อาศัยแบบจำลอง และแนวคิด โดยทั่วไปมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ แบบจำลองที่สร้างขึ้นเพื่อเป็นการบรรยาย การอธิบายลักษณะของสิ่งต่างๆ หรือ Descriptive Model และแบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยมีลักษณะเป็นกฎ หรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ หรือ Prescriptive Model

### 2.6.6 แบบจำลองที่ใช้ในงานประเมินโครงการ

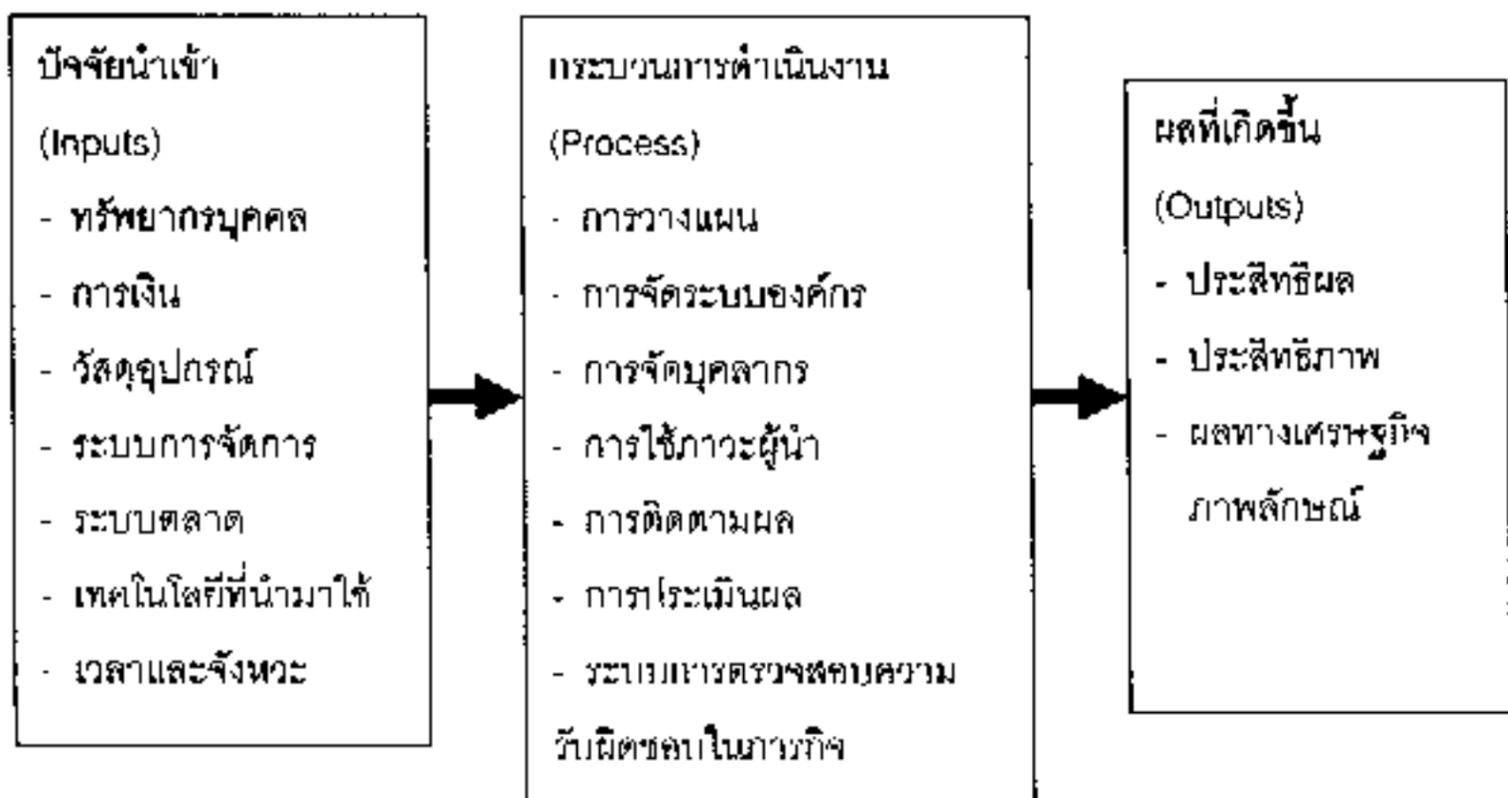
2.6.6.1 ตัวแบบการประเมินผลเชิงระบบ (Input Output Model หรือ System Approach Model)

ปัจจุบันแบบจำลองที่ผู้บริหารโครงการหรือผู้เกี่ยวข้องกับการประเมินผลโครงการ ด้านพัฒนาสังคมนิยมใช้ในการติดตามและประเมินผลโครงการ คือ แนวคิดและตัวแบบการประเมินผลเชิงระบบ (Input Output Model หรือ System Approach Model) ที่มีหลักการสำคัญมุ่งเน้นประเมินด้วยวิธีการประเมินผลด้วยระบบวิเคราะห์ (Analytical Evaluation) เป็นการประเมินที่วิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Outputs) ตลอดจนประเมินผลต่อเป้าหมาย (Outcomes) และผลกระทบ (Impacts) ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากโครงการทั้งทางตรงและทางอ้อม ในมิติด้านบวกและด้านลบ

ดังนั้น การประเมินผลโครงการในแนวคิดและแบบจำลอง Input Output Model เป็นการตรวจสอบโครงการ 2 ช่วงเวลา คือ การประเมินระหว่างการดำเนินโครงการ (On-going evaluation) ที่เน้นการมุ่งประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินโครงการ เพื่อตรวจสอบกระบวนการดำเนินโครงการว่าได้ดำเนินเป็นไปตามแนวคิดและหลักการบริหารจัดการที่ดี เช่น แนวคิด PODC, PODCE หรือไม่ และเพื่อตรวจสอบวัดความก้าวหน้าของโครงการว่าได้ดำเนินเป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด หรือไม่ มากน้อยเพียงใด

สำหรับการประเมินหลังเสร็จสิ้นการดำเนินโครงการ (Ex-post evaluation) มุ่งเน้นการประเมินประสิทธิผล (Outputs) ของโครงการหรือตรวจสอบประเมินความสำเร็จ ผลสัมฤทธิ์ของโครงการว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือไม่ รวมถึงการประเมินผลต่อเป้าหมายหรือคุณประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Outcomes) จากโครงการ ตลอดจนผลกระทบ (Impacts) ที่เกิดขึ้น ทั้งที่คาดหวังและไม่คาดหวังจากโครงการในทิศทางที่ปรารถนาและไม่ปรารถนา

โดยสรุป การประเมินผลในรูปแบบ Input Output Model มีหลักการสำคัญของการประเมิน คือ มุ่งเน้นประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินโครงการ โดยจะทำการประเมิน 2 ช่วงเวลา คือ ประเมินระหว่างการดำเนินโครงการ (On-going evaluation) และประเมินหลังเสร็จสิ้นการดำเนินโครงการ (Ex-post evaluation) เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจแก่ผู้บริหารว่าจะดำเนินการต่อไปจะต้องมีการปรับปรุงอะไรบ้าง หรือจะยุติโครงการ แสดงเป็นแผนภูมิ ดังนี้



แผนภูมิที่ 2.3 แสดงตัวอย่าง Input-Output Model

### 2.6.6.2 ตัวแบบ CIPP Model

Stufflebeam (1971: 31 อ้างถึงใน เขาวดี วิบูลย์ศรี, 2543) แนวคิดการประเมินโครงการของสตัฟเฟิลบีมมีลักษณะที่จะแบ่งแยกบทบาทของการทำงานระหว่างฝ่ายประเมินกับฝ่ายบริหารออกจากกันอย่างเด่นชัด กล่าวคือ ฝ่ายประเมินมีหน้าที่ระบุ จัดหา และนำเสนอสารสนเทศให้กับฝ่ายบริหาร ส่วนฝ่ายบริหารมีหน้าที่เรียกหา และนำผลการประเมินที่ได้นั้นไปใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อดำเนินกิจกรรมใดๆที่เกี่ยวข้องตามควรแก่กรณี

ทั้งนี้ในส่วนที่เป็นรายละเอียดของการประเมินตามนิยามของสตัฟเฟิลบีมนั้นสามารถถ่ายทอดออกเป็นโมเดลพื้นฐานได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 2.4 โมเดลพื้นฐานของสตัฟเฟิลบีม

การประเมินตามโมเดลของสตัฟเฟิลบีมนั้น สามารถสรุปการประเมินเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. กำหนด หรือระบุและบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ
2. จัดเก็บรวบรวมข้อมูล
3. วิเคราะห์และจัดสารสนเทศ เพื่อนำเสนอฝ่ายบริหาร

#### ประเภทของการประเมิน

1) การประเมินบริบทหรือสภาพแวดล้อม (Context Evaluation) เป็นการประเมินก่อนที่จะลงมือดำเนินการโครงการใดๆ มีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดหลักการและเหตุผล รวมทั้งเพื่อพิจารณาความจำเป็นที่จะต้องจัดทำโครงการดังกล่าว การชี้ประเด็นปัญหา ตลอดจนการพิจารณาความเหมาะสมของเป้าหมายโครงการ

2) การประเมินตัวป้อนเข้า (Input Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสม ความเพียงพอของทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินโครงการ ตลอดจนเทคโนโลยีและแผนของการดำเนินงาน

3) การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) ส่วนนี้เป็นการประเมินเพื่อ

(1) หาข้อบกพร่องของการดำเนินโครงการ เพื่อทำการแก้ไขให้สอดคล้องกับข้อบกพร่องนั้นๆ

(2) หาข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่จะลงการเพื่อการพัฒนา งานต่างๆ

(3) บันทึกภาวะของเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นไว้เป็นหลักฐาน

4) การประเมินผลผลิตที่เกิดขึ้น (Product Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจากการทำโครงการ กับ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้แต่ต้น รวมทั้งการพิจารณาในประเด็นของการยุบ เลิก ขยาย หรือปรับเปลี่ยนโครงการ

การจัดประเภทของการประเมินดังกล่าว แสดงถึงการประเมินที่พยายามให้ครอบคลุมกระบวนการทำงานในทุกๆ ขั้นตอน ตามแนวคิดที่รู้จักกันดีในนามว่า "CIPP" และสิ่งที่ควบคู่กับการประเมินทั้ง 4 ประเภท ได้แก่ การตัดสินใจเพื่อดำเนินการใดๆ ซึ่งสามารถจะแบ่งออกได้อีก 4 ประเภทเช่นกัน คือ

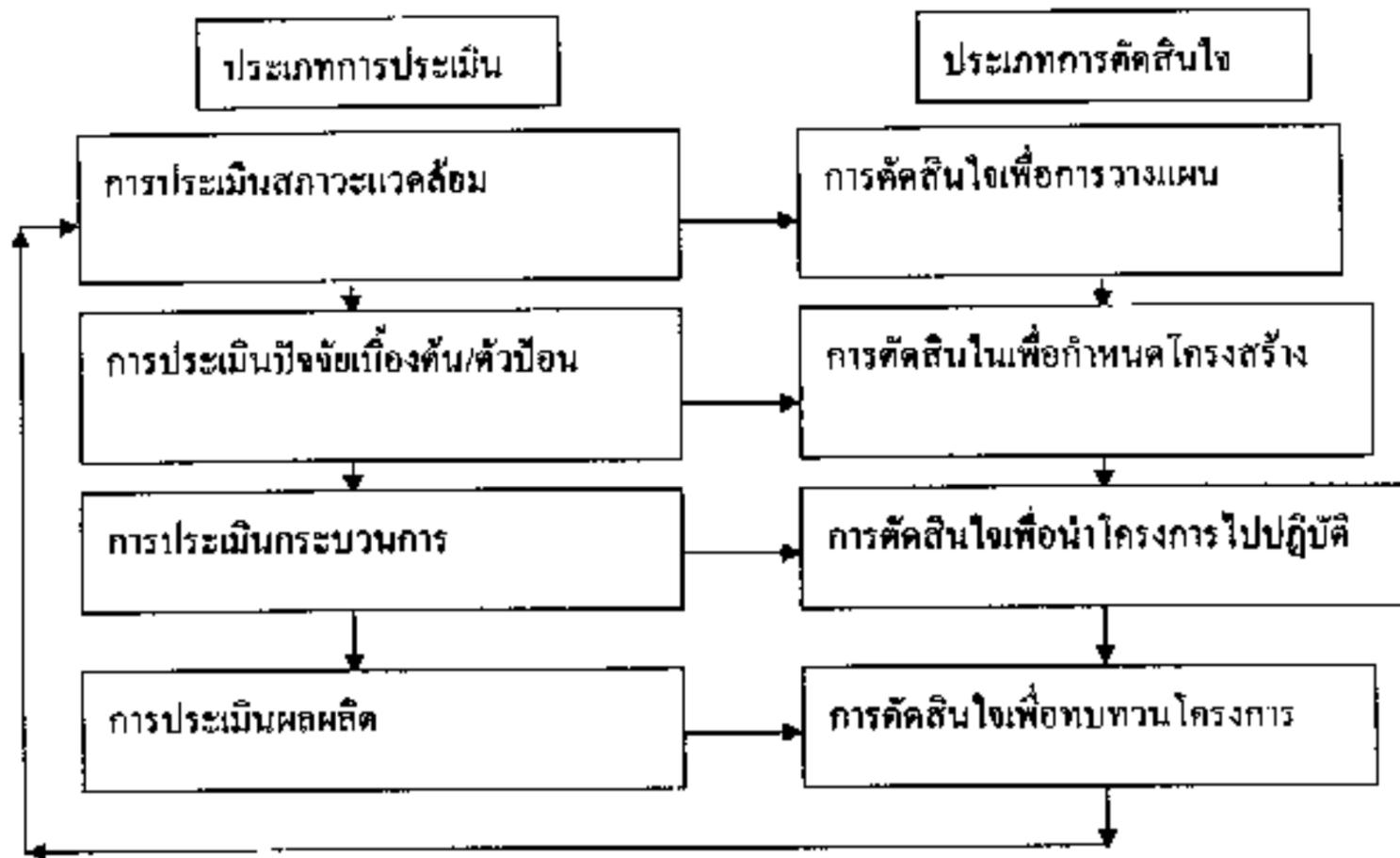
1. การตัดสินใจเพื่อการวางแผน เป็นการตัดสินใจที่อาศัยการประเมินภาวะแวดล้อม มีบทบาทสำคัญคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการให้สอดคล้องกับแผนในการดำเนินงาน

2. การตัดสินใจเพื่อกำหนดโครงสร้างของโครงการ เป็นการตัดสินใจที่อาศัยการประเมินตัวป้อน มีบทบาทสำคัญ คือ การกำหนดโครงสร้างของแผนงาน และขั้นตอนการทำงานต่างๆ ของโครงการ

3. การตัดสินใจเพื่อนำโครงการไปปฏิบัติ เป็นการตัดสินใจที่อาศัยการประเมินกระบวนการมีบทบาทสำคัญ คือ ควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด และเพื่อปรับปรุงแก้ไขแนวทางการทำงานให้ได้ผลดีที่สุด

4. การตัดสินใจเพื่อทบทวนโครงการ เป็นการตัดสินใจที่อาศัยผลจากการประเมินที่เกิดขึ้น มีบทบาทหลัก คือ การตัดสินใจเกี่ยวกับการยุติ ล้มเลิก หรือขยายโครงการในช่วงเวลาต่อไป

แนวคิดและเป้าหมายของการประเมินตามที่สตีฟเฟิลบีมได้เสนอมาแล้วนั้น ก็เพื่อประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการดำเนินโครงการแต่ละประเภท จะเห็นได้ชัดว่าการประเมินแต่ละประเภทดังกล่าวจะต้องเชื่อมร้อยต่อกันไปตัดสินใจดังรูปแบบความสัมพันธ์ต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 2.5 ความสัมพันธ์ของการตัดสินใจและประเภทของการประเมินโมเดลของสตีฟเฟิลดิม

### 2.6.6.3 ตัวแบบ CPO'S Evaluation Model (เขาวดี วิบูลย์ศรี, 2543: 305-306)

กิจกรรมการประเมินโครงการเป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็น เกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานของโครงการ ตลอดจนกระบวนการปฏิบัติระหว่างดำเนินโครงการและผลผลิตของโครงการ ภายใต้กิจกรรมและช่วงเวลาที่ได้กำหนดหรือวางแผนไว้

ส่วนประกอบของการประเมินโครงการมี 3 ส่วน ดังนี้

(1) ปัจจัยพื้นฐานด้านสถานะแวดล้อมของโครงการ (context) หมายถึง "บริบท" ต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวกับโครงการทั้งหมด การประเมินในส่วนนี้ เป็นการประเมินสถานะแวดล้อมหรือ "บริบท" ต่างๆ ของโครงการนั้นๆ ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร โดยพิจารณาถึง

- 1) ความต้องการของโครงการ ( Need Assessment) เพื่อให้ทราบถึงความจำเป็น หรือ ความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อ
- 2) ความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility) เพื่อให้ทราบถึงโอกาสในการจัดทำโครงการ
- 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อระบุถึงสิ่งที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นจากโครงการ

4) ความพร้อมและทรัพยากรในด้านต่างๆ เช่น เงินทุน หรือ งบประมาณ  
วัสดุ อุปกรณ์ บุคลากร เป็นต้น

(2) กระบวนการปฏิบัติระหว่างดำเนินโครงการ (Procees) คำว่า “กระบวนการ” หมายถึงขั้นตอนหรือกรรมวิธีที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับก่อนหลังอย่างเป็นระบบและครบวงจรในระหว่างดำเนินโครงการ กระบวนการดังกล่าวอาจจะแตกต่างกันไปตามเป้าหมายในเชิงปรัชญาของแต่ละโครงการ (เทียบฉาย กัระนันท์, 2537 อ้างถึงใน เยาวดี วิบูลย์ศรี) การประเมินโครงการโดยทั่วไปมีองค์ประกอบสำคัญที่ต้องพิจารณาเป็นพิเศษ ก็คือ ความสอดคล้องของกิจกรรมและช่วงเวลา โดยพิจารณาถึง

1) กิจกรรม ( Activity) เพื่อให้ทราบ ว่า กิจกรรมนั้นๆ มีความสอดคล้องหรือตรงกับวัตถุประสงค์ของ โครงการหรือไม่ และมีการจัดลำดับที่เหมาะสมต่อเนื่องกันมากน้อยเพียงใด

2) ช่วงเวลา (Timing) เพื่อให้ทราบ ช่วงเวลาที่จะดำเนินโครงการทางด้านกิจกรรมนั้นๆ มีความเหมาะสมเพียงไร มีข้อจำกัดประการใด และช่วงเวลาที่กำหนดไว้นั้นสามารถจะปรับเปลี่ยนไปจากเดิมได้ตามความจำเป็นหรือไม่ และเพราะเหตุใด

(3) ผลผลิตของโครงการ (Outcome) คำว่า “ผลผลิตของโครงการ” จึงหมายถึงผลงานหรือผลที่ได้รับจากการกระทำกิจกรรมใด ของแต่ละโครงการ โดยสามารถแบ่งผลงานดังกล่าวเป็น 3 ประเภท คือ ผลรวม (overall) ผลกระทบ (Impact) และคุณค่าหรือประโยชน์ (Utility) ตามลำดับ

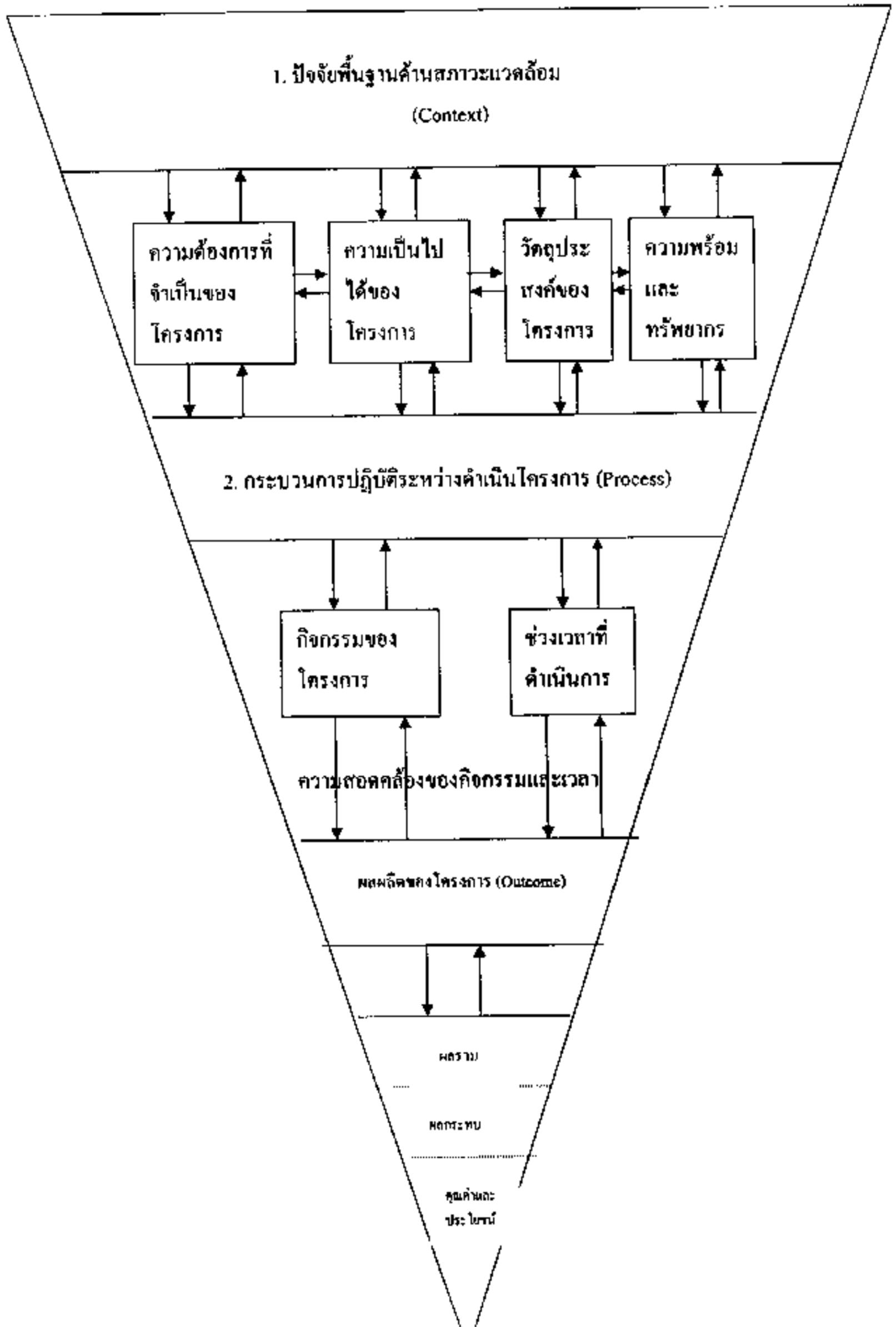
ในการประเมินผลผลิตของโครงการใดๆ ก็ตาม จึงเป็นการประเมินเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากโครงการนั้นๆ โดยพิจารณาถึง

1) ผลรวม (overall) เพื่อให้ทราบถึงผลที่เกิดขึ้นทั้งหมดจากกิจกรรมของโครงการ ทั้งทางตรงและทางอ้อม

2) ผลกระทบ (Impact) เพื่อให้ทราบถึงผลที่ตามมาจากการดำเนินโครงการนั้นๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมทั้งจากที่คาดหวังไว้และมีได้คาดหวังไว้ด้วย

3) คุณค่าหรือประโยชน์ (Utility) เพื่อให้ทราบถึงคุณค่าหรือความสำคัญของผลที่ได้จากการประเมิน ทั้งนี้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ หรือเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมต่อไป

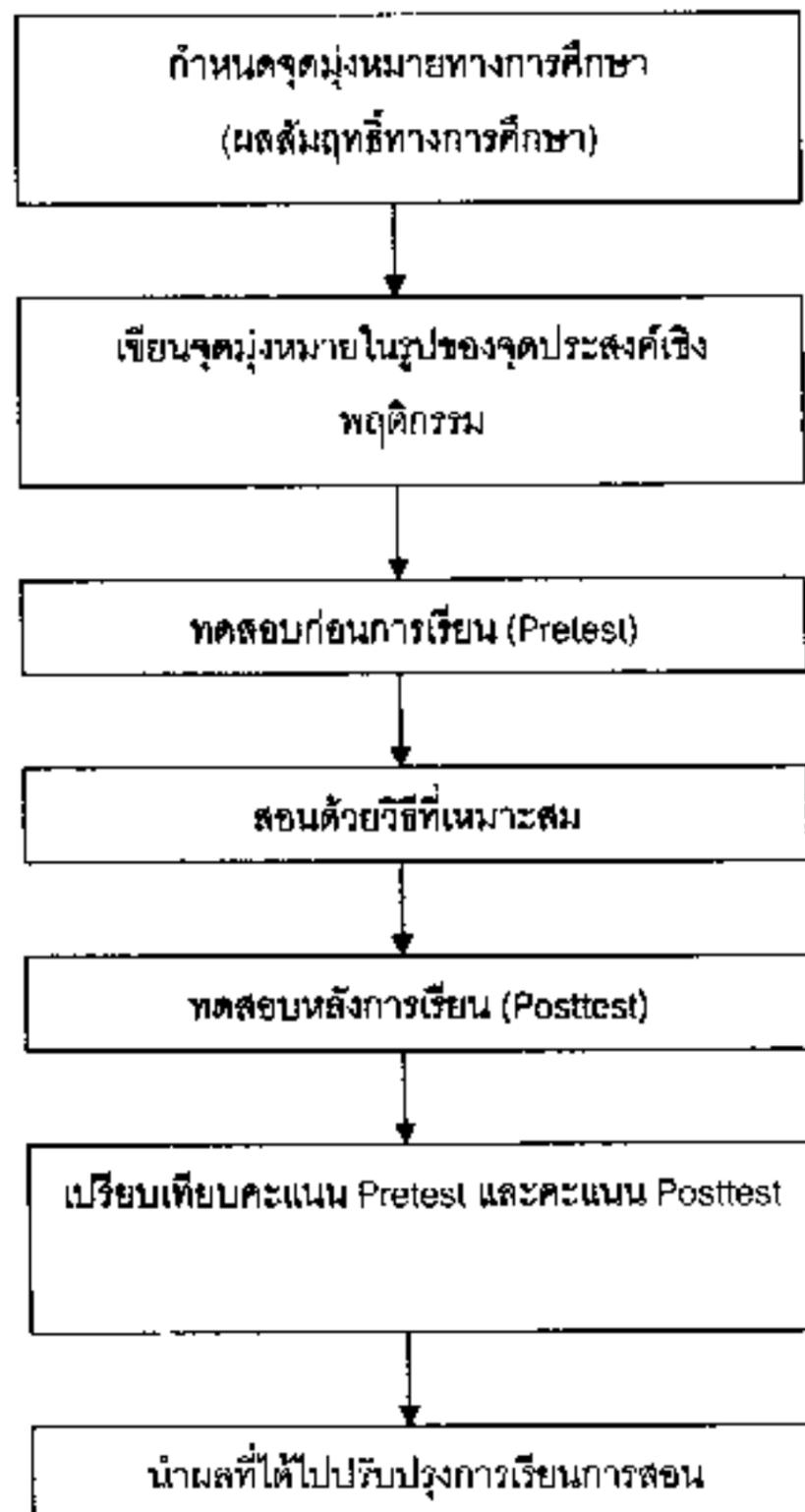
การประเมินผลผลิตของโครงการ ตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เป็นการประเมินผลรวมในลักษณะสรุป ซึ่งจะทำให้ผู้ประเมินได้รับทราบข้อมูลที่แท้จริงและที่จำเป็นได้อย่างครบถ้วน รายละเอียดดังแบบจำลองต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 2.6 ตัวแบบ CPO'S Evaluation Model

#### 2.6.6.4 Goal Attainment ของ Tyler

Tyler (1942 อ้างถึงใน สุวิมล ตีรกานนท์, 2545: 56) ได้พัฒนาแบบจำลองนี้ขึ้นใน ค.ศ. 1942 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการประเมินผลทางการศึกษา ประเด็นที่ใช้ในการประเมิน คือ วัตถุประสงค์ เป็นการตรวจสอบว่าผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ มุ่งเน้นที่การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่เป็นผลมาจากการเรียนการสอนในโรงเรียน มีขั้นตอนดังนี้



แผนภูมิที่ 2.7 แบบจำลองการประเมินของ Tyler

จุดอ่อนในแบบจำลองของ Tyler นี้คือ การมุ่งเน้นที่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทำให้การประเมินขาดสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ในด้านอื่นๆ

2.6.6.5 Goal and side Effect Attainment Model ของ Cronbach (1963 อ้างถึงใน สุวิมล ตีรการนันท์, 2545: 61)

Cronbach พัฒนาแบบจำลองขึ้นในปี ค.ศ. 1963 เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในแบบจำลองของ Tyler จุดเน้นของแบบจำลองนี้เป็นการประเมินเพื่อสร้างสารสนเทศในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงรายวิชา การปรับปรุงตัวนักเรียน และการจัดการบริหาร

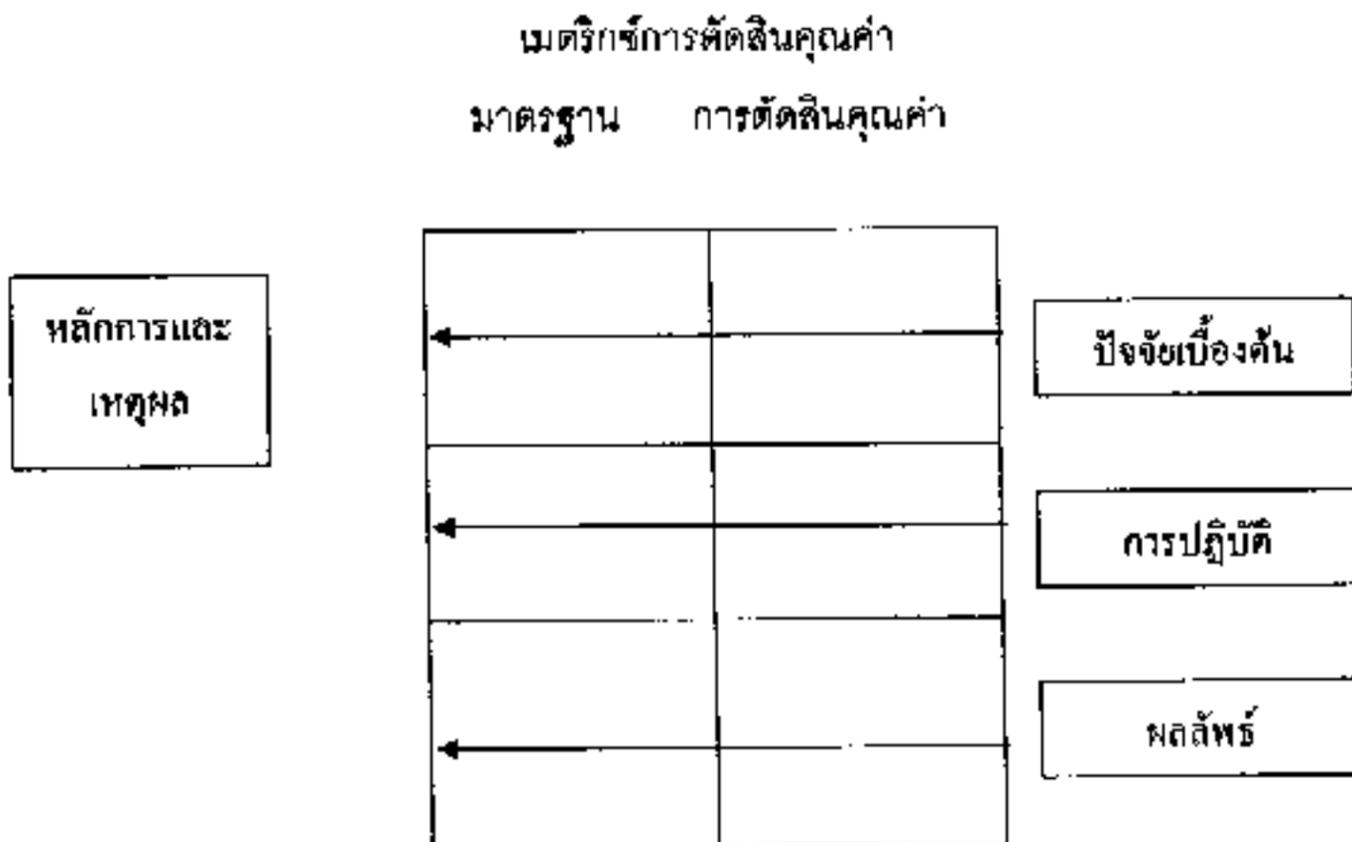
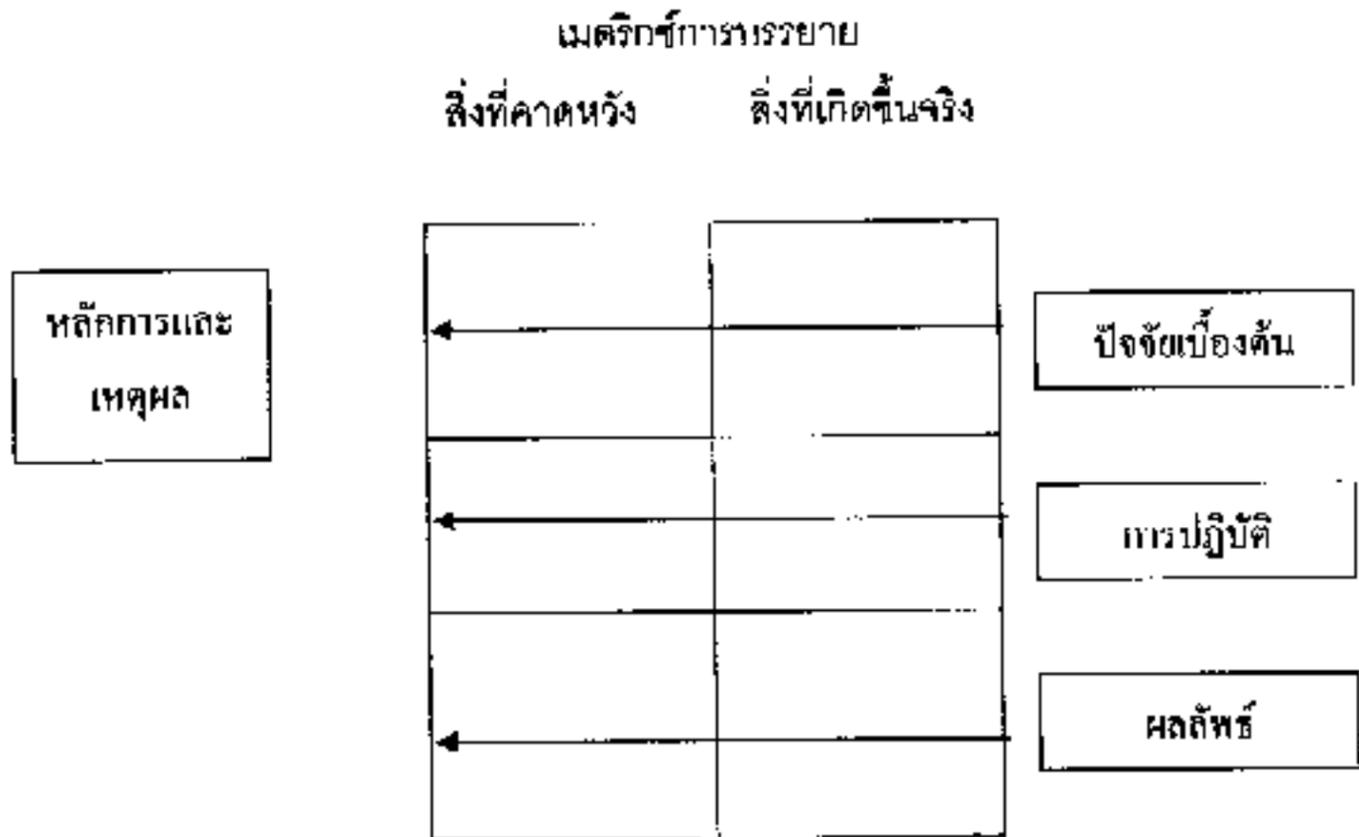
วิธีการประเมิน ประกอบด้วย

- 1) ประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเหมือน Tyler
- 2) ประเมินกระบวนการเรียนการสอน
- 3) ประเมินประสิทธิภาพ
- 4) ประเมินทัศนคติ
- 5) การติดตามผลหลังการเรียนรู้

Cronbach พยายามแก้ไขข้อบกพร่องของ Tyler โดยให้มีการประเมินในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย

2.6.6.6 Countenance Model ของ Stake (1967 อ้างถึงใน สุวิมล ตีรการนันท์, 2545: 62)

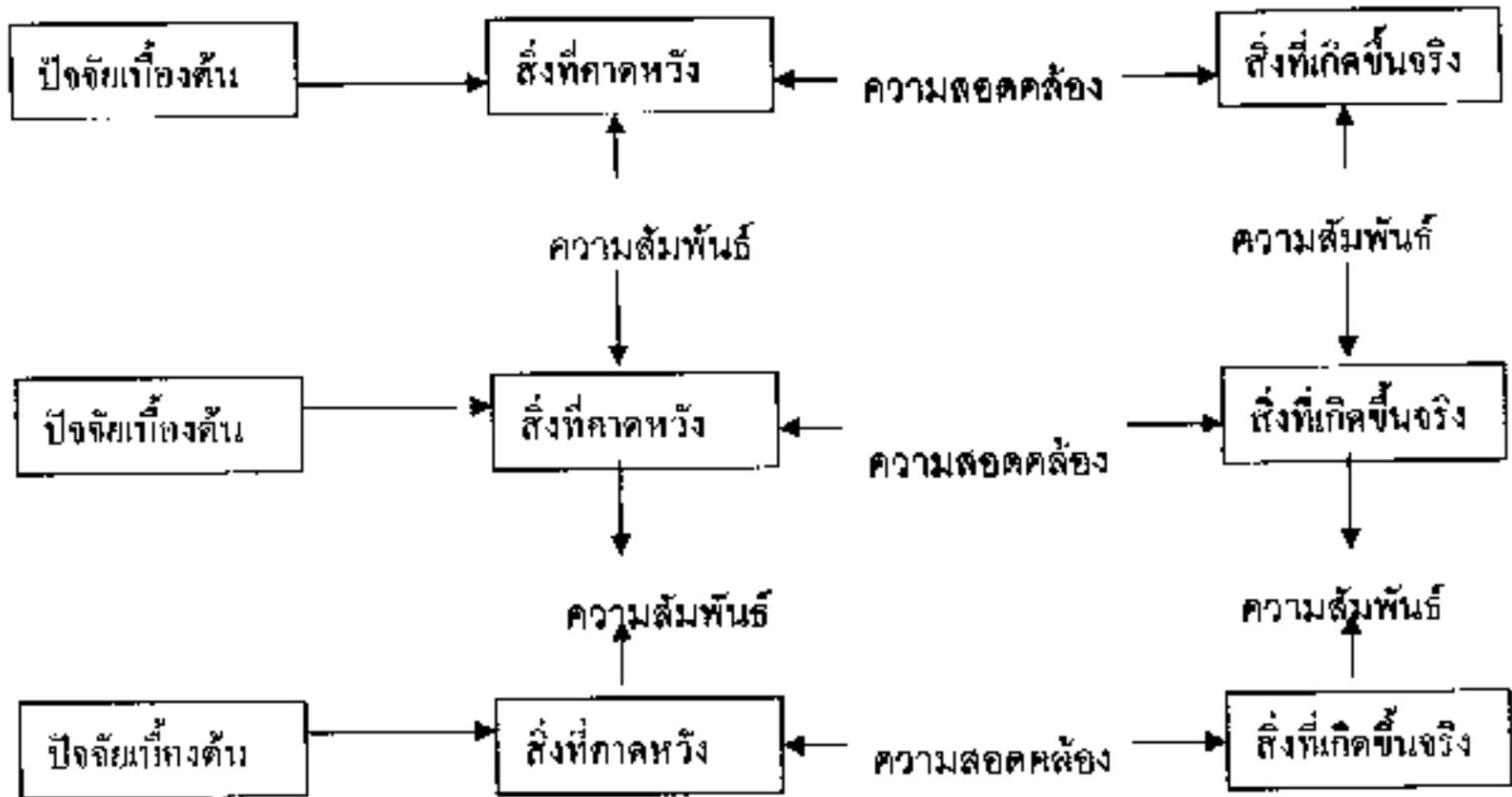
Stake พัฒนาแบบจำลองนี้ขึ้นในปี ค.ศ. 1967 เป็นการประเมินใน 3 ประเด็นหลัก คือ ปัจจัยเบื้องต้น การปฏิบัติ และผลลัพธ์ โดยแบ่งวิธีการเป็น 2 เมตริกซ์ ประกอบด้วยเมตริกซ์การบรรยายและเมตริกซ์การตัดสินคุณค่า



แผนภูมิที่ 2.8 เมตริกซ์การบรรยายและการตัดสินคุณค่า

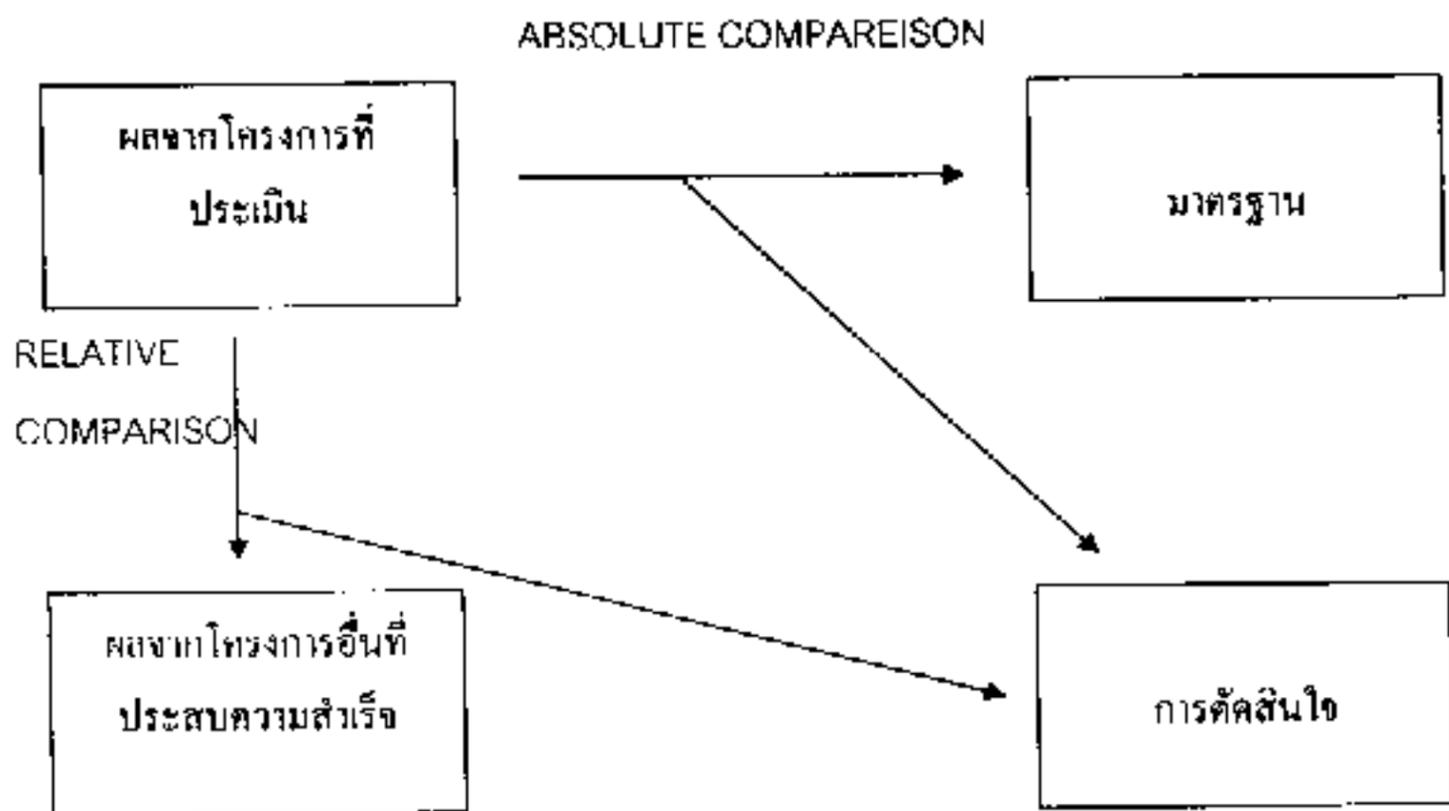
การใช้เมตริกซ์ทั้งสองจะเป็นการพิจารณาใน 2 ประเด็น คือ

- 1) การพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเบื้องต้น การปฏิบัติ ผลลัพธ์
- 2) การพิจารณาความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่คาดหวังและส่วนของสิ่งที่เกิดขึ้นจริง



แผนภูมิที่ 2.9 ประเด็นที่ประเมินและการพิจารณาความสัมพันธและความสอดคล้อง

จากแผนภูมিরะหว่างปัจจัยเบื้องต้น การปฏิบัติ และผลลัพธ์ จะต้องพิจารณาความสัมพันธของทั้ง 3 ส่วน แต่ในระหว่างสิ่งที่คาดหวังและสิ่งที่เกิดขึ้นจริงจะต้องพิจารณาความสอดคล้องที่เกิดขึ้น



แผนภูมิที่ 2.10 การเปรียบเทียบสัมบูรณ์และการเปรียบเทียบสัมพัทธ์

การเปรียบเทียบผลที่ได้จากโครงการแบ่งการเปรียบเทียบเป็น 2 แบบ คือ

1) การเปรียบเทียบสัมบูรณ์ (Absolute Comparison) เป็นการนำผลที่ได้จากโครงการไปเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ซึ่งหมายถึงสิ่งที่ควรจะมี หรือควรจะเป็น หรือควรจะได้จากโครงการ โดยมีการกำหนดไว้ล่วงหน้า

2) การเปรียบเทียบสัมพัทธ์ (Relative comparison) เป็นการนำผลที่ได้จากโครงการไปเปรียบเทียบกับโครงการในลักษณะเดียวกันที่ประสบความสำเร็จ

2.6.6.7 Formative & summative Evaluation ของ Scriven (1967 อ้างถึงใน สุวิมล ตีรภานันท์, 2545: 70)

Scriven เสนอแบบจำลองนี้ขึ้นในปี ค.ศ. 1967 โดยแบ่งการประเมินเป็น 2 ส่วน คือ Formative Evaluation หมายถึงการประเมินความก้าวหน้าของโครงการ และ Summative Evaluation หมายถึง การประเมินผลสรุปของโครงการ โดยการประเมินทั้ง 2 แบบ มีรายละเอียดที่แตกต่างกันดังนี้

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบรายละเอียดของ Formative & summative Evaluation

รายละเอียด	Formative Evaluation	Summative Evaluation
1. วัตถุประสงค์	- ปรับปรุงโครงการ	- ยุติ หรือ ขยายโครงการ
2. ผู้ใช้ผลประเมิน	- ผู้บริหารและคณะผู้ดำเนินงาน	- ผู้บริหารระดับนโยบาย หรือเจ้าของทุน
3. ผู้ประเมิน	- บุคคลภายในโครงการ	- บุคคลภายในและภายนอกโครงการ
4. ลักษณะการเก็บข้อมูล	- เป็นทางการและไม่เป็นทางการ - เก็บข้อมูลเป็นระยะๆ	- เป็นทางการ - เก็บเพียงครั้งเดียวตอนสิ้นสุดโครงการ
5. กลุ่มตัวอย่าง	- ขนาดเล็ก	- ขนาดใหญ่และครอบคลุมเป้าหมาย
6. ประเด็นคำถาม	- ทำอะไร - ทำได้เท่าไร - มีอะไรต้องปรับปรุง - ต้องการทรัพยากรอะไรเพิ่มขึ้น - อื่น - มีปัญหา/อุปสรรคอะไร	- มีผลอะไรเกิดขึ้น - ค่าใช้จ่ายเป็นอย่างไร - ควรยุติหรือขยายโครงการ

2.6.6.8 Evaluation Ongoing Programs in the Public School System ของ Provus (1969: อ้างถึงใน สุวิมล ตีรกานันท์, 2545:71)

Provus พัฒนารูปแบบการประเมินขึ้นในปี ค.ศ. 1969 ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนต่างๆ ของโครงการ ประกอบด้วย

- 1) การออกแบบ หรือการวางแผนโครงการ
- 2) การเตรียมปัจจัยนำเข้า
- 3) กระบวนการดำเนินงาน
- 4) ผลผลิตที่ได้จากโครงการ
- 5) การวิเคราะห์การลงทุน

2.6.6.9 แนวคิดของ Alkin (1969 อ้างถึงใน สุวิมล ตีรกานันท์, 2545)

Alkin ได้พัฒนาวิธีการประเมินที่เรียกว่า "Center for the Study of Evaluation Approach" ในปี ค.ศ. 1969 โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1) การประเมินสภาพของระบบที่เป็นอยู่ (System assessment) เป็นการประเมินสภาพทั้งหมดของพื้นที่เป้าหมาย โดยนำข้อมูลที่ได้มากำหนดขอบเขตของงานและวัตถุประสงค์ของโครงการ

2) การประเมินเพื่อการวางแผนโครงการ (Program Planning) เป็นการประเมินก่อนเริ่มโครงการ เป็นการพิจารณาเพื่อตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในการดำเนินการ

3) การประเมินเพื่อการดำเนินโครงการ ( Program Implementation) เป็นการประเมินในระหว่างดำเนินโครงการเพื่อติดตามกำกับงานให้เป็นไปตามแผน

4) การประเมินเพื่อปรับปรุงโครงการ (Program Improvement) เป็นการประเมินในระหว่างดำเนินโครงการเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาแก้ไข ปรับปรุงโครงการ

5) การประเมินเพื่อการยอมรับผลของโครงการ (Program Certification) เป็นการประเมินเพื่อศึกษาผลที่ได้จากโครงการ และรวบรวมข้อมูลไว้เพื่อการปรับปรุง ยกเลิกหรือขยายโครงการ

2.6.6.10 แบบจำลองในการประเมินการฝึกอบรมของ Kirkpatrick (1978 อ้างถึงใน สุวิมล ตีรกานันท์, 2545: 72)

Kirkpatrick ได้นำเสนอแบบจำลองนี้ในปี ค.ศ.1978 กำหนดให้มีการประเมินใน 4 ด้านด้วยกันคือ

1) การประเมินปฏิกิริยา (Reaction) เป็นการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เนื้อหาวิชาการ วิธีการฝึกอบรม และผลประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

2) การประเมินการเรียนรู้ (Learning) เป็นการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งด้านความรู้ (cognitive) ความรู้สึกนึกคิด (affective) และความสามารถในการปฏิบัติ (psychomotor)

3) การประเมินพฤติกรรม (Behavior) เป็นการประเมินพฤติกรรมในการนำความที่ได้จากการอบรมไปใช้ปฏิบัติงานในหน่วยงานว่ามีผลเป็นอย่างไร

4) การประเมินผลต่อองค์กร (Result) เป็นการประเมินผลกระทบต่อองค์กรที่ได้จากการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรม

## 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

### 2.7.1 ความหมายของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก เพราะนโยบายและแผนหรือโครงการต่างๆ ถ้าไม่นำไปปฏิบัติอย่างจริงจังถูกต้อง และภายใต้ปัจจัยแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยแล้ว นโยบาย แผน หรือโครงการ ก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายได้ นักวิชาการต่างๆ ได้ให้ความหมายของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติไว้ดังนี้

ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 52) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการในการถ่ายทอดแนวคิดที่ได้รวบรวมไว้แล้วอย่างมีระบบไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพโดยต้องคำนึงถึง

1. กำลังคน (Manpower) ที่จะใช้ถือปฏิบัติในแต่ละโครงการ
2. แหล่งสนับสนุนทางด้านทุนทรัพย์
3. ความสัมพันธ์กับสถาบัน หน่วยงาน และกลุ่มผู้สนใจจากภายนอก
4. ประโยชน์ของกลุ่มบุคคลเป้าหมายว่า ได้รับประโยชน์จากโครงการหรือนโยบาย

นโยบาย

วเรศ จันทรศร (2537: 535) กล่าวถึงการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า หมายถึง องค์การที่รับผิดชอบสามารถและกระตุ้นให้ทรัพยากรทางการบริหาร ตลอดจนกลไกสำคัญทั้งมวล ปฏิบัติงานให้บรรลุตามนโยบายที่วางไว้หรือไม่ แค่นั้น เพียงใด

สมบัติ อารงศัญวงศ์ (2540 : 45-46) ได้ให้ความหมายของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติว่า หมายถึง การนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยการนำไปปฏิบัติของมีองค์กร หรือ หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง หากยังไม่มียุทธศาสตร์รองรับเพื่อนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผล หากมีองค์กรอยู่แล้วก็ต้องมอบหมายให้หน่วยงานต่างๆ ขององค์กรรับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน การนำนโยบายไปปฏิบัติจะต้องคำนึงถึงการจัดหาทรัพยากรต่างๆ ทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร อุปกรณ์ใช้สอยและปัจจัยอื่นๆ ที่จำเป็นให้ครบถ้วนเหมาะสม เพื่อเป็นหลักประกันเบื้องต้นว่าการปฏิบัติตามนโยบายจะบรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ โดยดำเนินการดังต่อไปนี้

1. การจัดตั้งองค์การรับผิดชอบเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ หรือมอบหมายองค์การที่มีอยู่แล้วรับผิดชอบการนำแผนไปปฏิบัติ การวางแผนเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุด แต่การมีแผนที่ดีเพียงอย่างเดียวยังไม่พอ การวางแผนจะมีคุณค่าที่แท้จริงต่อเมื่อแผนนั้นได้รับการนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น หน่วยงานปฏิบัติที่รับผิดชอบจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และความสำคัญของแผนเป็นอย่างดี เพื่อนำแผนไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

2. การอบรมให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนไปปฏิบัติ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของแผน ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน ตลอดจนรายละเอียดต่างๆ ทั้งหมดอย่างชัดเจน จะทำให้ผู้ปฏิบัติ นำแผนไปปฏิบัติด้วยความเข้าใจอย่างชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความมั่นใจที่จะนำแผนไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ การมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติโดยขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและชัดเจนอาจส่งผลให้เกิดความล้มเหลวได้โดยง่าย จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องตระหนักตลอดเวลา

3. การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการนำแผนไปปฏิบัติให้เหมาะสม ทั้งเรื่องงบประมาณ บุคลากร อุปกรณ์ใช้สอยและอื่นๆ มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการนำแผนไปปฏิบัติอย่างยิ่ง การนำแผนไปปฏิบัติต้องมีงบประมาณสนับสนุนเพียงพอ ปัจจัยเหล่านี้จะทำให้การนำแผนไปปฏิบัติบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความมุ่งมั่นของบุคลากรที่นำแผนไปปฏิบัติ หากบุคลากรมีความรับผิดชอบ ได้รับการปลุกฝังให้มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ จะเป็นพลังสำคัญต่อการนำแผนไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงต้องให้ความสนใจในการเสริมขวัญ กำลังใจ

และความมุ่งมั่นต่อผู้ปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเห็นว่าผลสำเร็จของการปฏิบัติตามแผน นอกจากจะทำให้องค์การมีความก้าวหน้ามั่นคงแล้ว ผู้ปฏิบัติทุกคนจะได้รับผลตอบแทนความก้าวหน้าร่วมกัน เพราะถือว่าเป็นผลงานร่วมกัน

นอกจากนี้ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ สมรรถนะขององค์การในการนำแผนไปปฏิบัติ โดยเฉพาะคุณภาพบุคลากร เทคโนโลยี งบประมาณการดำเนินการ ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จของการนำแผนไปปฏิบัติ หากมีความบกพร่องของสมรรถนะขององค์การ นักวางแผนจะต้องพิจารณาปรับปรุงเพื่อให้การนำแผนไปปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จตามต้องการ

นอกจากนี้นักวิชาการชาวต่างประเทศได้ให้ความหมายของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ดังนี้

Jones (1970:139 อ้างถึงใน อัจฉรา เบญจพงษ์, 2546:9) ได้ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า เป็นกิจกรรมที่มุ่งให้แผนงาน (Program) บรรลุผล ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวมีอยู่สามประการด้วยกัน คือ การตีความ (Interpretation) ซึ่งหมายถึง การแปลงความหมายของแผนงานให้เป็นคำสั่งที่ปฏิบัติได้ ประการที่สองก็คือ องค์การ (Organization) ซึ่งหมายถึงการจัดตั้งองค์การและระเบียบวิธีการปฏิบัติเพื่อให้แผนงานบรรลุผลและประการสุดท้ายก็คือ เรื่องของการปฏิบัติ (Application) ซึ่งได้แก่การให้บริการต่างๆ

Edwards and Sharkansky (1978 : 293 อ้างถึงใน เจตน์ ธนวัฒน์, 2539: 25) กล่าวว่า การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติครอบคลุมถึงกิจกรรมดังต่อไปนี้ คือ การทำสัญญา การหาข้อมูล ข่าวสาร การกระจายข่าวสาร การมอบหมายบุคลากร การปฏิบัติหน้าที่ การจ้างบุคลากร การจัดตั้งองค์การ

Van Meter and Van Horn (1975 : 447 อ้างถึงใน เจตน์ ธนวัฒน์, 2539: 25) ให้คำจำกัดความของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า ครอบคลุมถึงการกระทำของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม ทั้งที่เป็นราชการหรือเอกชน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในนโยบาย

Mazmanian and Sabatier (1981 อ้างถึงใน อัจฉรา เบญจพงษ์, 2546: 10) ได้ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า เป็นกระบวนการในการนำเอานโยบายพื้นฐานทั่วไปมาดำเนินการให้ลุล่วงไป นโยบายพื้นฐานอาจอยู่ในรูปของกฎหมาย คำพิพากษา คำสั่งของรัฐบาล หรือมติคณะรัฐมนตรีก็ได้

Mclaughlin (1975 อ้างถึงใน อัจฉรา เบญจพงษ์, 2546: 10) ให้ความเห็นว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการขององค์การที่ต่อเนื่อง เป็นพลวัตร ซึ่งได้รับการปรุงแต่งและหล่อหลอมโดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายและกลยุทธ์ของนโยบายกับสภาพขององค์การที่

รับผิดชอบในการดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้กับข้อจำกัด  
เงื่อนไขและสภาพแท้จริงของหน่วยปฏิบัติ

จากการสำรวจการนิยาม “การนำนโยบายไปปฏิบัติ” ของนักวิชาการต่างๆ ที่กล่าวมา  
อาจกำหนดค่านิยมในการศึกษาคำนี้ได้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินการ  
ของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน โดยมุ่งที่จะให้วัตถุประสงค์และเป้าหมาย  
ตามอาณัติของนโยบายบรรลุสำเร็จโดยตรง ทั้งนี้ลักษณะการดำเนินการดังกล่าวจะต้องคำนึงถึง  
การจัดหาทรัพยากรต่างๆ ทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร อุปกรณ์ใช้สอยและปัจจัยอื่นที่จำเป็นให้  
ครบถ้วน เหมาะสมและจะต้องสังเกตและตรวจสอบได้จากปรากฏการณ์ที่เป็นจริง

### 2.7.2 แนวทางในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การศึกษากำหนดนโยบายไปปฏิบัติในช่วงเกือบ 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ยังไม่มีทฤษฎีตัวแบบ  
ใดเป็นที่ยอมรับร่วมกันในหมู่นักวิชาการด้านนี้ กระนั้นก็ตาม Majone และ Wildavsky (1976 :  
44-45 อ้างถึงใน อัจฉรา เบ็ญจพงษ์, 2546: 10) ก็ได้สรุปแนวทางการศึกษานำนโยบายไปปฏิบัติ  
ซึ่งมี 3 แนวทาง คือ

แนวทางที่ 1 เห็นว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนหนึ่ง ซึ่งแยกออกจากการกำหนด  
นโยบาย กล่าวคือ เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นหลังจากการกำหนดนโยบาย ซึ่งอาจอยู่ในรูปของกฎหมาย  
คำสั่ง หรือโครงการที่ได้กำหนดเป้าหมายและข้อกำหนดอื่นๆ ไว้แล้ว ไปดำเนินการให้บรรลุผล  
Majone และ Wildavsky เรียกการศึกษาในแนวทางนี้ว่า “Implementation as control or  
rational Model or Classical Model” แนวทางการศึกษานี้ประกอบด้วย

1. การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การระบุถึงรายละเอียดของ  
แผนต่างๆ และเน้นการควบคุมอย่างเข้มงวด
2. การกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะมีการกำหนดขอบเขต  
ของแต่ละฝ่ายและแยกจากกัน
3. การกำหนดนโยบายเป็นเรื่องของการเมือง ส่วนการนำนโยบายไปปฏิบัติจะ  
ไม่ใช่เรื่องของการเมือง และจะเป็นเรื่องทางเทคนิค
4. เน้นในเรื่องการให้คำแนะนำ การออกคำสั่ง หรือการให้ความยินยอม
5. การดำเนินการตามนโยบายจะเป็นไปในแนวทางเดียว คือ จากข้างบนลงมาสู่  
ข้างล่าง (Top-Down) ตามลำดับขั้นตอนของการจัดโครงสร้างขององค์การ

การศึกษาแนวนี้ในแง่ของการนำนโยบายไปปฏิบัติ มักเป็นการศึกษาเพื่ออธิบายว่า ใน การนำนโยบายไปปฏิบัติปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว นักวิชาการที่ศึกษาตาม แนวทางนี้ได้แก่ Mazmanian, Sabatier, Rein, Robinovitz, Van Meter และ Van Horn

แนวทางที่ 2 เห็นว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติกับการกำหนดนโยบายไม่สามารถแยกออกจากกันอย่างชัดเจน เนื่องจากนโยบายมักได้รับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ในระหว่างการนำไป ปฏิบัติ ซึ่งในแนวทางที่ 2 นี้ เรียกว่า แบบปฏิสัมพันธ์ หรือ The Interaction Model เป็นแบบที่เน้น กระบวนการโดยพิจารณาว่า ในระหว่างการนำนโยบายไปปฏิบัติผู้แสดง (Actor) ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จะพยายามเข้าแทรกแซงนโยบาย มีการเจรจาต่อรองเพื่อปรับเป้าหมายและวิธีการให้เป็นที่ยอมรับ ร่วมกันในระหว่าง Actor เหล่านั้น ซึ่งการศึกษาในแนวทางนี้จะมีลักษณะดังนี้ คือ

1. เน้นในเรื่องของการปฏิสัมพันธ์ (Interaction) การเจรจาต่อรอง (Bargaining) ความเห็นต้องตรงกัน (Consensus) ระหว่างกลุ่มต่างๆ
2. การปรับเปลี่ยนของแต่ละพรรคแต่ละกลุ่มเป็นไปภายใต้กระบวนการทาง การเมือง ซึ่งรูปแบบนี้เห็นว่า กระบวนการ (Process) เป็นจุดมุ่งหมายสำคัญ
3. การตัดสินใจตั้งอยู่บนพื้นฐานของทางเลือกซึ่งเป็นส่วนต่างมากกว่าจะพิจารณา ทั้งหมด
4. วิธีการ – เป้าหมาย (Means-Ends) และ เป้าหมาย-วิธีการ (Ends-Means) มีการปรับเปลี่ยนไปมาคงอยู่อย่างต่อเนื่อง มิได้แยกจากกัน
5. พิจารณาเฉพาะส่วนที่เพิ่มขึ้น (Incrementalism) เป็นการสร้างความพึงพอใจ (Satisfy) ให้แต่ละฝ่าย
6. ตัวแบบนี้มีข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและความสามารถของมนุษย์ (เมื่อ เปรียบเทียบกับความลึกลับซับซ้อนของปัญหาต่างๆ)

นักวิชาการที่เน้นการศึกษาในแนวนี้ ได้แก่ Bardach Berman และ McLaughlin

แนวทางที่ 3 แบบวิวัฒนาการ หรือ Implementation as Evolution เป็นการมองการนำ นโยบายไปปฏิบัติในลักษณะของกระบวนการวิวัฒนาการที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลง ไม่มีการกำหนดเป้าหมายของนโยบาย แต่เป้าหมายและวิธีการต่างๆ จะปรับเปลี่ยน ไปตามประสบการณ์และสถานการณ์ในการปฏิบัติ ตัวแบบนี้มีลักษณะดังนี้คือ

1. นโยบายเป็นสมมติฐานที่ได้มาจากการทดสอบ
2. การกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการต่อเนื่อง อันหนึ่งอันเดียวกันไม่สามารถแยกกันได้

3. รูปแบบนี้ให้ความสนใจกับการเปลี่ยนแปลงที่ได้มาจากการเรียนรู้และการค้นพบสิ่งใหม่
4. เมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะปัญหาที่สลับซับซ้อนแล้ว ความรู้ของมนุษย์ก็ยังเป็นสิ่งที่มีอยู่อย่างจำกัด
5. ผู้นำเอานโยบายไปปฏิบัติจะเป็นตัวแสดงที่มีบทบาทสำคัญที่สุดมากกว่าตัวแสดง (Actors) อื่นๆ

นักวิชาการที่เน้นอธิบายตามแนวทางนี้ ได้แก่ Majone ,Wildavsky, Palumbo และ Harder

### 2.7.3 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

#### 2.7.3.1 ปัจจัยทางด้านเนื้อหาของนโยบาย (Policy Content) ได้แก่

- ลักษณะของนโยบายนั้น
- วัตถุประสงค์ของนโยบาย
- ลักษณะของนโยบาย

Van Meter และ Van Horn (1975: 445-448 อ้างถึงใน อัจฉรา เบญจพงษ์, 2546: 12) เสนอว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบายนั้น บางส่วนขึ้นอยู่กับประเภทของนโยบาย นโยบายที่จะประสบความสำเร็จมากที่สุดก็คือ นโยบายที่เรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ น้อยที่สุด และมีความพร้อมกันในระดับสูง ในทางตรงกันข้าม ด้านนโยบายเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงมาก และมีความเห็นพร้อมกันในระดับน้อย โอกาสที่นโยบายนั้นจะประสบความสำเร็จในทางปฏิบัติจะมีน้อย

Mazmanian and Sabatier ( 1983:20-35 อ้างถึงใน เจตน์ ธนวัฒน์, 2539: 29) ) ให้ข้อสรุปว่า นโยบายที่มุ่งหวังจะให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยจะมีโอกาสในการประสบความสำเร็จมากกว่านโยบายที่มุ่งหวังการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวง นอกจากนี้ เขายังชี้ให้เห็นว่าความยากง่ายของปัญหาที่นโยบายมุ่งจะแก้ไอนั้นจะมีส่วนกำหนดความสำเร็จหรือล้มเหลวของนโยบายด้วย ทั้งนี้ยังขึ้นอยู่กับนโยบายที่ร่างขึ้นในการกำหนดโครงสร้างการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งลักษณะนโยบายจะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีลักษณะดังนี้ คือ

1) วัตถุประสงค์ชัดเจนและแน่นอนและจัดลำดับความสำคัญของ วัตถุประสงค์ของนโยบายไว้อย่างดี ซึ่งจะช่วยให้เจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการได้ยึดถือปฏิบัติ ตรงกัน

2) ความถูกต้องเหมาะสมของทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของนโยบาย

3) การจัดสรรเงินอย่างเพียงพอสำหรับหน่วยงานที่จะรับไป ปฏิบัติ

4) การจัดสายงานการบังคับบัญชาและประสานงานภายใน และระหว่างหน่วยงานปฏิบัติการกำหนดระเบียบปฏิบัติของหน่วยงาน เป็นต้น

Grindle ( 1980 : 3-34 อ้างถึงใน เจตน์ ธนวัฒน์, 2539: 29) มีความเห็นว่า เนื้อหาสาระของนโยบายจะมีผลกระทบต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติที่แตกต่างกัน คือ

1) นโยบายหรือโครงการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ย่อมได้รับการต่อต้านจากกลุ่มที่เสียประโยชน์

2) นโยบายหรือโครงการที่จะนำผลประโยชน์อย่างกว้างๆ ไปสู่ชุมชนจะ ได้ผลในทางปฏิบัติมากกว่านโยบายหรือโครงการที่แคบ

3) นโยบายหรือโครงการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนอาจ มีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในทางปฏิบัติ

4) ลักษณะของนโยบายหรือโครงการจะมีส่วนกำหนดความยากง่ายในการนำไปปฏิบัติ

5) เนื้อหาสาระของนโยบายที่กำหนดว่าใครหรือหน่วยงานได้รับผิดชอบ ดำเนินการจะมีส่วนทำให้การปฏิบัติมีผลสำเร็จหรือล้มเหลวต่างกัน

Pressman and Wildavsky ( 1979 : 147 อ้างถึงใน อัจฉรา เบญจพงษ์, 2546: 10) ซึ่งศึกษาผลของการนำนโยบายสร้างงานให้ชนกลุ่มน้อยไปปฏิบัติที่นครโอคแลนด์ มลรัฐ แคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. 1973 นักวิชาการทั้งสองได้ศึกษาวิเคราะห์เพื่อหา สาเหตุหรือปัญหาในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติที่ทำให้นโยบายดังกล่าวล้มเหลว และได้ ข้อสรุปข้อหนึ่งว่า นโยบายที่กำหนดขึ้น ควรจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีที่เหมาะสม (Sound Theory ) เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ถูกต้อง ปฏิบัติได้หากทฤษฎีผิดก็จะทำให้ข้อกำหนดของนโยบาย ผิดพลาดไปด้วย เช่น การกำหนดกลุ่มเป้าหมายผิดพลาด ซึ่งอาจก่อให้เกิดความรุนแรงในปัญหา การดำเนินงานได้

### วัตถุประสงค์ของนโยบาย

Van Meter and Van Horn (1975 : 464-465 อ้างถึงใน อัจฉรา เบญจพงษ์, 2546: 5) ที่ให้เห็นว่าวัตถุประสงค์ของนโยบายเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ต้องทำ คือ การแยกแยะให้ชัดเจนว่า วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในนโยบายมีอะไรบ้าง เนื่องจากวัตถุประสงค์เป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ จึงทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นกรอบกำหนดแนวปฏิบัติต่างๆ ไว้ นอกจากนี้วัตถุประสงค์ยังเป็นส่วนขยายเป้าหมายของนโยบายให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

Grindle ( 1980 : 3 อ้างถึงใน เจตน์ ธนวัฒน์, 2539: 29) เห็นว่าวัตถุประสงค์ของนโยบายที่ชัดเจนหรือคลุมเครือย่อมมีผลต่อการปฏิบัติที่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับ Mazmanian and Sabatier (1983 : 25 อ้างถึงใน อัจฉรา เบญจพงษ์ ,2546: 10) ซึ่งเห็นว่า การที่นโยบายจะได้รับการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยแค่ไหนนั้น ขึ้นอยู่กับความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของนโยบายนั้น และนอกจากวัตถุประสงค์ของนโยบายจะต้องกระจ่างแล้ว ยังจะต้องสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้วย

Vepa ( 1980 : 50 อ้างถึงใน อัจฉรา เบญจพงษ์, 2546: 14) ได้ทำการศึกษาโครงการจัดโครงสร้างพื้นฐานทางอุตสาหกรรมของประเทศอินเดียในช่วงทศวรรษ 1960 พบว่าโครงการดังกล่าวไม่ประสบความสำเร็จก็เพราะว่า โครงการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้หลายด้าน แต่ไม่ได้จัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์ที่จะบรรลุได้ ทำให้เกิดความสับสนในการมอบหมาย ความรับผิดชอบเกิดความขัดแย้ง ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ขาดการควบคุมและการประเมินผลความก้าวหน้าของโครงการ

Wang ( 1973 : 309-336 อ้างถึงใน อัจฉรา เบญจพงษ์, 2546: 14) ได้ทำการศึกษาความสำเร็จของโครงการวางแผนครอบครัวในประเทศเกาหลีใต้ในช่วงปี ค.ศ. 1962-1971 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการประการหนึ่งเหมือนกับที่ Vepa ก็คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการไว้แน่ชัด ในกรณีของโครงการวางแผนครอบครัวในประเทศเกาหลีใต้ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ค่อนข้างชัดเจนในแง่ของการมุ่งลดอัตราการเกิดของประชาชน ทำให้สามารถแปลงวัตถุประสงค์หลักของโครงการเป็นเป้าหมายย่อย ง่ายต่อการติดตามประเมินผลหน่วยงานและบุคลากรที่รับผิดชอบในแต่ละพื้นที่ ทราบแน่ชัดว่าควรมีขอบเขตความรับผิดชอบต่อนโยบายมากน้อยแค่ไหน เพียงใด

### 2.7.3.2 ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมของนโยบาย (Policy Content) ได้แก่

- การติดต่อสื่อสาร
- การสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง
- ความสามารถของหน่วยปฏิบัติ

#### 1) การติดต่อสื่อสาร

Edwards and Sharkansky (1978: 295-297 อ้างถึงใน เจตน์ ธนวัฒน์, 2539: 25) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่ทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จปัจจัยหนึ่ง ก็คือ การติดต่อสื่อสาร (Communication) การนำนโยบายไปปฏิบัติที่จะก่อให้เกิดผลดีนั้น ผู้กำหนดนโยบายจะต้องเรียนรู้ว่าควรทำอย่างไร จะสั่งการไปยังผู้ใดจึงจะได้ผลและคำสั่งจะต้องมีความชัดเจนแน่นอนเพราะถ้าคำสั่งไม่ชัดเจนจะทำให้ผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ของนโยบาย การสื่อสารระหว่างองค์การและหน่วยงานต่างๆ ด้วยกันเองจะต้องมีการสื่อสารที่ ถูกต้อง รวดเร็ว ต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ การเปิดโอกาสให้มีการสร้างความสัมพันธ์ทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง และอื่นๆ จะมีส่วนสำคัญในการกำหนดความสำเร็จหรือล้มเหลวของนโยบาย

#### 2) นโยบายสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

นโยบายที่ขาดการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากกลุ่มผลประโยชน์และบุคคลที่สำคัญ ในวงการบริหารบาลและรัฐสภา จะมีโอกาสอย่างมากที่จะถูกโจมตีจากหลายๆ ฝ่าย เมื่อเสนอเข้ามาในกระบวนการทางนิติบัญญัติ และนโยบายนั้นมักจะถูกเปลี่ยนแปลงมักจะถูกแก้ไขให้ผิดไปจากจุดมุ่งหมายเดิมจนบางครั้งไม่สามารถปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้เมื่อร่างนโยบายได้ ซึ่งแนวความคิดนี้มาจากการรวบรวมผลงานการวิจัยของ Mazmanian and Sabatier (1983 : 31-34 อ้างถึงใน เจตน์ ธนวัฒน์, 2539: 31) นอกจากนี้ Vepa ( 1976 : 147-148) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการสนับสนุนจากชนชั้นนำในประเทศที่มีต่อนโยบาย เขากล่าวว่าในประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลาย นโยบายที่ไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากชนชั้นนำแล้ว โอกาสที่การนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จจะมีน้อย Van Meter and Van Horn (1975: 471-472) ก็ได้กล่าวว่า ความสำเร็จของนโยบายใดๆ จะดูได้จากทัศนคติของชนชั้นนำว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับนโยบายนั้น และกล่าวด้วยว่า การสนับสนุนจากสื่อมวลชนตลอดจนประชาชนทั่วไปจะมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้นโยบายนั้นประสบความสำเร็จ นโยบายที่ขาดการสนับสนุนจากสื่อมวลชนหรือประชาชนทั่วไปมักประสบปัญหาในทางปฏิบัติอย่างมาก

#### 3) สภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

Grindle (1980:3-34) ผู้ซึ่งศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยเฉพาะในประเทศโลกที่สาม ได้ชี้ให้เห็นในประเด็นหนึ่งว่า ในประเทศโลกที่สามการนำนโยบายไปปฏิบัติจะมีความลำบากมาก เนื่องจากมีเรื่องการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง เป็นเรื่องของความคิดที่ตัดสินใจว่า ควรหรือไม่ควรทำอะไร ซึ่งจะมีผลประโยชน์เข้ามาทำให้มีการแย้งชิงกัน เพื่อให้ฝ่ายตนได้ผลประโยชน์จากการนำนโยบายไปปฏิบัติ เช่นเดียวกัน ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจสังคม และการเมืองก็อยู่ในความสนใจของ Van Meter and Van Horn (1975: 471-472) ซึ่งได้ตั้งคำถามดังต่อไปนี้ เพื่อชี้ให้เห็นถึงการปฏิสัมพันธ์ ระหว่างสิ่งแวดล้อมกับการนำนโยบายไปปฏิบัติดังนี้ คือ

- (1) ทรัพยากรทางเศรษฐศาสตร์ในหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ มีจำนวนเพียงพอสำหรับความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติหรือไม่
- (2) สถานะทางเศรษฐกิจและสังคมมีผลกระทบต่อกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติหรือไม่
- (3) มติมหาชนมีลักษณะเป็นอย่างไร
- (4) ชนชั้นนำเห็นด้วยหรือต่อต้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ
- (5) ลักษณะของการแบ่งเป็นพรรคเป็นพวกของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติมีกลุ่มต่อต้านหรือสนับสนุนนโยบายสาธารณะอย่างไร
- (6) กลุ่มผลประโยชน์ให้ความสนับสนุนหรือต่อต้านนโยบายสาธารณะ

#### 4) ความสามารถของหน่วยปฏิบัติ

(1) ประเภทของหน่วยงาน  
นโยบายที่ประสบความสำเร็จนั้นมักจะเป็นนโยบายที่มอบหมายให้แก่หน่วยงานที่มีอยู่แล้วสนับสนุนนโยบายนั้น และก็เป็นหน่วยงานที่มีกำลังคนและทรัพยากรอื่นๆ พร้อมอยู่แล้ว หรือไม่ก็ต้องเป็นหน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่ โดยแรงผลักดันของกลุ่มการเมืองที่มีอำนาจขณะนั้น (Mazmanian and Sabatier, 1983 : 27)

(2) ความเพียงพอของทรัพยากร  
การนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผลดีนั้น จะต้องมีทรัพยากรสนับสนุนอันได้แก่ จำนวนและคุณภาพของบุคลากร ข้อมูลที่ทันสมัย การมอบอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงาน การจัดสรรงบประมาณ การให้คำแนะนำและความช่วยเหลือแก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่าง (Edwards and Sharkansky, 1987: 303-304)

(3) ทักษะของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ

Edwards and Sharkansky (1987: 303-304) กล่าวว่า ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติไม่เพียงแต่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายที่จะต้องปฏิบัติเท่านั้น แต่จะต้องเป็นผู้มีทัศนคติที่จะนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติให้บรรลุผลด้วย โดยปกติผู้นำนโยบายไปปฏิบัติไม่เพียงแต่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายที่จะต้องปฏิบัติเท่านั้น แต่จะต้องเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่จะนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติให้บรรลุผลด้วย โดยปกติผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ มักจะถูกครอบงำด้วยความคิดที่ว่า ตัวนโยบายจะมีผลกับหน่วยงานและจะให้ผลประโยชน์ส่วนตัว มากน้อยเพียงใด ดังนั้น ผู้ปฏิบัติจะไม่ต่อต้านหากเขามีส่วนร่วมหรือรับรู้นโยบายตั้งแต่แรก ในประเด็นนี้ Van Meter and Van Horn ( 1975: 472-474) ได้ย้ำว่า ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติที่มีต่อวัตถุประสงค์ของนโยบาย ทิศทางของทัศนคติที่มีต่อนโยบาย รวมตลอดถึงความผูกพันที่มีต่อนโยบายที่ผู้ปฏิบัติเข้าใจ เห็นด้วย และมีความรู้สึกผูกพัน ซึ่ง Mazmanian and Sabatier ( 1983: 147) มองว่า ความล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติที่สำคัญก็คือ การขาดความเชื่อมโยงกัน ระหว่างผู้กำหนดนโยบายกับผู้ปฏิบัติ ดังนั้นความรับผิดชอบ ความผูกพัน และความกระตือรือร้นที่จะทำให้นโยบายบรรลุก็ย่อมจะต่างกัน ดังนั้น จึงควรมอบการนำนโยบายไปปฏิบัติให้อยู่ในมือของกลุ่มบุคคล ซึ่งมีเจตนาารมณ์เช่นเดียวกับกลุ่มที่กำหนดนโยบาย

#### (4) การกำหนดกลยุทธและการประสานงานในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การกำหนดกลยุทธของการนำนโยบายไปปฏิบัติควรจะต้องอยู่บนรากฐานของการปฏิบัติซึ่ง ง่าย ไม่ซับซ้อน ซึ่งหากใช้กลยุทธที่ยุ่งยากซับซ้อนมากเท่าใด โอกาสที่จะประสบความสำเร็จ ยิ่งมีมาก (Pressman and Wildavsky, 1979:142)

Vepa (1976: 146-147) กล่าวว่า เทคโนโลยีที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติตามนโยบายที่วางไว้นั้นต้องเป็นเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับสถานการณ์หรือภาวะแวดล้อมที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยเฉพาะลักษณะต่างๆ ของนักวิชาการ หรือที่ปรึกษาชาวต่างประเทศ จะต้องนำมาถ่วงถ่วงให้ดีเสียก่อน เพราะว่า ข้อเสนอดังกล่าวอาจไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์ในประเทศกำลังพัฒนา

Mazmanian and Sabatier ( 1983 27) มีความเห็นพ้องต้องกันว่า การมีผู้เกี่ยวข้องและหน่วยงานต่างๆ เข้ามาอยู่ในกรรมการปฏิบัติต่างๆ ให้ไปในทิศทางเดียวกัน แม้ว่าหน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องเหล่านั้นจะเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมายของนโยบาย แต่ก็มีความขัดแย้งกันในด้านวิธีการ (Means) ที่จะบรรลุเป้าหมายมีระดับความเร่งด่วนที่จะบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนมีทัศนภาพและวัตถุประสงค์หลักของตนแตกต่างกันไป เมื่อโครงการต้องอาศัยผู้ปฏิบัติ

จำนวนมาก ความเป็นไปได้ที่จะเกิดความขัดแย้งและสร้างความล่าช้า ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ให้กับโครงการก็มีเป็นจำนวนมาก ยิ่งกว่านั้น โอกาสที่การนำนโยบายไปปฏิบัติจะประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น ยังขึ้นอยู่กับจำนวนผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยิ่งมีมากเท่าใดปัญหาเกี่ยวกับความเห็นไม่ตรงกัน และก่อกวนความล่าช้าก็มีมากขึ้นเท่านั้น

ในส่วนของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของนโยบาย Grindle (1980: 3-34 อ้างถึงใน เจตน์ ธนวัฒน์, 2539: 34) ได้สรุปไว้ว่า นอกเหนือจากสถานที่ที่นโยบายหรือโครงการเข้าไปดำเนินการ ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว ตัวผู้ปฏิบัติ (Implementers) เอง จะสามารถหาฐานสนับสนุนให้การนำนโยบายหรือโครงการไปสู่ความสำเร็จได้มากขึ้นเพียงใด ที่จะทำงานให้สำเร็จและที่สำคัญสภาพสังคมและการเมืองก็มีส่วนทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ Grindle ยังชี้ให้เห็นอีกว่า ในประเทศโลกที่สามนั้น การนำนโยบายไปปฏิบัติจะมีความยากลำบากมาก เนื่องจากมีเรื่องการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง เป็นเรื่องการตัดสินใจว่าควรหรือไม่ควรทำอะไร ซึ่งจะมีผลประโยชน์เข้ามาทำให้มีการแย่งกันเพื่อให้ฝ่ายตนได้รับประโยชน์จากการนำนโยบายไปปฏิบัติ จึงขึ้นอยู่กับสาระของนโยบาย (Policy Content) และบริบทของนโยบาย (Policy Context)

**2.7.4 ตัวแบบที่นิยมใช้ศึกษากระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ มี 6 ตัวแบบ ดังนี้ (วรเดช จันทรศร, 2527: 535-553)**

#### 2.7.4.1 ตัวแบบด้านหลักเหตุผล (Rational Model)

ตัวแบบนี้กำหนดขึ้นภายใต้แนวคิดที่ว่า ในการนำนโยบายหรือแผนไปปฏิบัตินั้น หน่วยงานหรือองค์การที่รับนโยบายไปปฏิบัติเป็นกลไกสำคัญ ซึ่งการที่องค์กรใดจะทำหน้าที่ดังกล่าวได้ จำเป็นจะต้องมีองค์ประกอบ 2 ส่วนใหญ่ๆ ประกอบกัน คือ ส่วนแรกนโยบายจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ซึ่งหน่วยงานสามารถแปลงวัตถุประสงค์ของนโยบายถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติ ได้ถูกต้องเหมาะสม เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ใกล้เคียงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ของหน่วยงาน นั่นคือ การมีการวางแผนและการควบคุมที่ดี

#### 2.7.4.2 ตัวแบบด้านการจัดการ (Management Model)

ตัวแบบนี้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะขององค์กร เพราะเชื่อว่าความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติจะขึ้นอยู่กับขีดความสามารถของหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยดูที่โครงสร้างขององค์กร บุคลากร งบประมาณ สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้

#### 2.7.4.3 ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์กร (Organization development Model)

แนวความคิดของตัวแบบนี้ให้ความสนใจเฉพาะด้านบุคคลในหน่วยงานเป็นสำคัญ เพราะถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญเหนือสิ่งใดในองค์กร ตัวแบบนี้จึงเน้นการมีส่วนร่วม (Participation) ของคนในองค์กรเป็นสำคัญ ภายใต้ฐานคติที่ว่า การมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม ที่มีประสิทธิภาพ มีการจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การสร้างความผูกพัน โดยวิธีการให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการยอมรับ

#### 2.7.4.4 ตัวแบบด้านการเมือง (Politic Model)

ตัวแบบนี้ได้ให้ความสำคัญกับลักษณะเชิงการเมืองของนโยบายและไม่เห็นว่าการแก้ปัญหาโดยเน้นที่องค์กรที่ดี บุคลากรในองค์กรที่ดี จะเป็นปัจจัยสำคัญ ตัวแบบนี้จึงมีสมมติฐานว่า ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติจะอยู่ที่ความสามารถของบุคคลที่เป็นตัวแบบขององค์กร กลุ่ม หรือสถาบัน ซึ่งจะทำหน้าที่เป็นผู้เล่น (Player) ในบทบาทการต่อรองซึ่งกันและกันให้ฝ่ายต่างๆ มีความเห็นร่วมกัน (Consensus) และสามารถใช่วิธีการมีส่วนร่วม (Participate) ได้ในที่สุด

#### 2.7.4.5 ตัวแบบด้านกระบวนการของระบบราชการ (Bureaucratic Processes Model)

ตัวแบบนี้สมมติฐานว่า อำนาจขององค์กรไม่ได้อยู่ที่ตำแหน่งรูปนัย คือ ตำแหน่งที่เป็นทางการเท่านั้น แต่ความเป็นจริง อำนาจขององค์กรอยู่กระจัดกระจายทั่วไปในองค์กร กล่าวคือเพียงหัวหน้าหรือผู้บริหารเท่านั้นที่ใช้อำนาจ ทุกคนในองค์กรย่อมมีส่วนร่วมในการใช้อำนาจ ใช้วิจารณญาณของตน อันมีผลต่อการบริหารทั้งสิ้น ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงขึ้นอยู่กับความพร้อมของผู้ที่รับนโยบายไปปฏิบัติ ความพร้อมจึงเป็นผลมาจากปัจจัยต่อ 2 ประการ คือ ระดับความเข้าใจของผู้กำหนดนโยบายต่อสภาพความเป็นจริงในการให้บริการขององค์กร กับระดับการยอมรับและปรับนโยบายให้เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ประจำวันของผู้ปฏิบัติ

#### 2.7.4.6 ตัวแบบทั่วไป (General Model)

ตัวแบบนี้พัฒนามาจากตัวแบบด้านการเมือง ผสมกับตัวแบบด้านองค์กรเป็นความพยายามที่จะให้ความสำคัญแก่ตัวแปรอย่างกว้างขวางครอบคลุมหลายๆ ด้านด้วยกัน เพราะเห็นว่าตัวแปรจากตัวแบบแต่ละตัวแบบต่างก็มีความสำคัญด้วยกันทั้งนั้น ตัวแบบนี้มีสมมติฐานอยู่บนการให้ความสำคัญแก่ตัวแปรอิสระ 3 กลุ่มด้วยกัน ได้แก่ กระบวนการในการติดต่อสื่อสาร และประสานงาน สมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ความร่วมมือสนับสนุนของผู้ปฏิบัติ

### 2.7.5 เครื่องชี้วัดประสิทธิผลในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติที่มีความแตกต่างอย่างน้อย 3 แนวทาง คือ ( วรเดช จันทรวง, 2528 : 195-200)

แนวทางแรก ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ สามารถวัดได้จากระดับของความร่วมมือที่ผู้รับนโยบายมีต่อผู้ออกคำสั่ง หรือผู้กำหนดนโยบาย ถ้าระดับของความร่วมมือมีสูง ระดับของความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติก็จะมีสูงตามไปด้วย และในทางกลับกัน ถ้าระดับของความร่วมมือมีต่ำก็ย่อมหมายความว่า ระดับของความล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติจะมีสูง

แนวทางที่สอง ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติสามารถพิจารณาได้จากเงื่อนไขที่ว่า ได้มีการบรรลุผลการปฏิบัติตามนโยบายนั้น ตามภาระหน้าที่ขององค์กรที่รับผิดชอบด้วยความราบรื่น และปราศจากปัญหา ถ้าการปฏิบัติตามนโยบายใดเต็มไปด้วยความขัดแย้ง หรือมีอุปสรรคขัดข้องขึ้นมากเท่าใด ระดับของความล้มเหลวก็น่าจะมีสูงขึ้นไปเท่านั้น

แนวทางที่สาม ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติสามารถพิจารณาได้จากการที่นโยบายนั้นได้ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติในระยะสั้น (Short-run Performance) และหรือก่อให้เกิดผลกระทบ (Impact) ตามที่พึงปรารถนาหรือไม่

หากวิเคราะห์เปรียบเทียบการวัดความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติจาก 3 แนวทางข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า ในแนวทางแรกนั้น เกี่ยวกับปัญหาพฤติกรรมของระบบราชการ ซึ่งอยู่ในความสนใจของนักทฤษฎีองค์การเป็นส่วนใหญ่ แต่นักรัฐศาสตร์ นักเศรษฐศาสตร์ นักรัฐประศาสนศาสตร์อาจจะให้ความสนใจน้อย เพราะหากผู้ปฏิบัติให้ความร่วมมือแค่ไหนก็ตาม ย่อมจะไม่มี ความหมายเลย หากนโยบาย แผนงาน หรือโครงการนั้นๆ ไม่มีผลปฏิบัติที่แน่ชัด สำหรับแนวทางที่สองในสภาพความเป็นจริง นโยบายที่ถูกนำไปปฏิบัติส่วนใหญ่ย่อมเผชิญปัญหา และความขัดแย้งแทบทั้งสิ้น ดังนั้น การบอกว่าการนำนโยบายใดไปปฏิบัติจะประสบความสำเร็จล้มเหลวมากหรือน้อยต่างกันเพราะการมีปัญหาก็ขัดแย้งนั้น อาจจะไม่ตรงกับข้อเท็จจริงนัก สำหรับแนวทางที่สามนั้นมีขอบข่ายที่กว้าง โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติระยะสั้นว่า มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของนโยบายเพียงใด และก็ต้องคิดถึงผลกระทบของนโยบายในระยะยาวว่า สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้เพียงใด ส่วนความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติก็คือ การไม่ปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของนโยบายตามที่ตั้งการนั่นเอง

## 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศิริยา อุทัยศรีมตุงกุล (2540) ศึกษาเรื่อง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ของ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล : กรณีศึกษา กองฝึกอบบรม กรมทางหลวง สรุปว่าไม่ว่า กองฝึกอบบรม กรมทางหลวงจะมรการปรับโครงสร้างในรูปแบบใดก็จะมีผลกระทบเกิดขึ้นอย่างแน่นอนทั้งในภาพรวมของกองฝึกอบบรมและต่อดัวบุคคลากรเอง แต่ผลกระทบใดๆ ดังกล่าวนั้นจะไม่ส่งผลกระทบในทางลบรุนแรงจนทำให้เกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงาน เพราะนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรมทางหลวง สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ในทุกๆสภาวะแวดล้อม ทั้งยังมีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรต่อไป แต่สิ่งที่ควรพิจารณาอย่างหนึ่งคือ ความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของกลุ่มนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล จึงควรมีการกระจายอำนาจ และรับฟังข้อคิดอันเกิดจากมติของกลุ่ม และนำไปกลั่นกรอง ทดลองปรับใช้รวมทั้งมีการติดตามผลและประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการนำโครงสร้างไปใช้เป็นระยะๆ และต่อเนื่อง

นงเยาว์ คำมีและคณะ (2545: 58-59) ศึกษาผลกระทบต่อบุคลากรจากการเปลี่ยนแปลง ยุทธศาสตร์ ของบริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ผลกระทบต่อบุคลากรหลังจากการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างงานปฏิบัติการ (CBO) ได้แก่ บุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายการทำงานชัดเจน และขั้นตอนการสั่งงานจากระดับบนลงมาระดับล่างมีความชัดเจนโดยที่ธนาคารได้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานให้สะดวกรวดเร็ว ตลอดจนบุคลากรเองก็มีความรู้ความชำนาญในหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบซึ่งเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตนเอง ทำให้ขั้นตอนการทำงานจึงมีความสะดวกรวดเร็ว มากขึ้นกว่าเดิม ดังนั้น บุคลากรส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ทำให้เกิดประโยชน์ ต่อการดำเนินงานและระบบการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการประสานกับหน่วยงานต่างๆ ก็ได้รับความร่วมมือมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม บุคลากรส่วนน้อยประมาณหนึ่งในสี่ของกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าผลตอบแทนที่ได้รับยังไม่เหมาะสม และยังไม่พอใจกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งยังไม่ได้รับการพัฒนาส่งเสริมให้ก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

เกตแก้ว พูนวงศ์ (2545: 102-103) ศึกษาเรื่อง แนวคิดการปรับโครงสร้างธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เพื่อมุ่งสู่ธนาคารพัฒนาชนบทกับทัศนนะและความพร้อมของพนักงาน พบว่า ในส่วนของปัญหาและสาเหตุของการปรับบทบาทและโครงสร้างองค์กรของ ธ.ก.ส. นั้น พนักงาน ธ.ก.ส. ส่วนใหญ่เห็นว่าขึ้นอยู่กับว่าพนักงานมีความพร้อม ความเข้าใจ และมี

การยอมรับต่อบทบาทใหม่นี้หรือไม่ และจากผลการศึกษา ก็จะเห็นว่า มีพนักงานส่วนหนึ่งแสดงความไม่แน่ใจในความพร้อมที่จะย้ายตำแหน่งหรือรับเงื่อนไขใหม่หรือปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ปัญหาและสาเหตุรองลงมาคือ นโยบายของผู้บริหารขาดความชัดเจน ไม่จริงจังที่จะดำเนินนโยบาย และที่ผ่านมามีความรับผิดชอบต่องานและการบังคับบัญชาของผู้บริหารยังไม่เพียงพอ นอกจากนี้พนักงานได้ให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาไว้ว่า อ.ก.ต.ค. ควรทำความเข้าใจที่แจ่มชัดบทบาทหน้าที่ให้พนักงานทราบ รองลงมาคือ การจัดอบรมดูงานเพื่อเพิ่มเติมความรู้และสร้างจิตสำนึกต่องานให้กับพนักงาน และผู้บริหารควรเปิดรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร และมอบหมายงานให้ชัดเจนขึ้น และในเรื่องของอัตราค่าจ้าง อ.ก.ต.ค. ควรจัดให้มีความพอเพียง และมีการปรับเปลี่ยนสายงานตามความถนัดของพนักงาน

วรรณุช สงวนไว้ (2544: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจที่มีต่อพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย โดยศึกษาจากความคิดเห็นของพนักงานองค์การโทรศัพท์ พบว่า มีผลกระทบมากในด้านความเป็นธรรม ความก้าวหน้าในการทำงาน บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพร้อมของวัสดุอุปกรณ์ ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการแปรรูปมากขึ้นจึงทำให้เห็นประโยชน์ของการแปรรูปแล้วจะมีอะไรดีขึ้นตามมาบ้าง แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีบางด้านที่มีผลกระทบอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ และเกียรติภูมิ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานยังไม่แน่ใจในสถานการณ์หลังการเปลี่ยนแปลงว่าจะเป็นอย่างไร

วิลาวรรณ แพรเมือง (2544: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ระบบการให้รางวัลตอบแทนสำหรับผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษา บริษัท ไทย ดาบุชิ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด พบว่า บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ส่วนใหญ่มีนโยบายในการให้รางวัลตอบแทนขององค์การที่เน้นให้องค์การสามารถแข่งขันทางธุรกิจได้และรักษาพนักงานให้ทำงานอยู่ในองค์การให้นานที่สุด สิ่งที่น่าไปพิจารณาในการให้รางวัลที่บริษัท ไทย ดาบุชิ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด และบริษัทอื่นใช้ใกล้เคียงกัน คือ ผลการประเมินการปฏิบัติงาน อายุงาน ซึ่งมีเพียงองค์กรเดียวเท่านั้นที่กล่าวถึงการพิจารณาโดยเปรียบเทียบกับบริษัทที่เป็นธุรกิจประเภทเดียวกัน และอยู่ในเขตพื้นที่เดียวกัน และมีอีกองค์กรหนึ่งที่พิจารณาจากผลประกอบการของบริษัท และพิจารณาเพิ่มเติมจากการเข้าร่วมกิจกรรมที่บริษัทได้จัดขึ้น

จากผลการเปรียบเทียบชนิดของการให้รางวัลของแต่ละบริษัท พบว่า การให้รางวัลตอบแทนของกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งบริษัท ไทย ดาบุชิ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด ในส่วนของชนิดรางวัลตอบแทนในรูปเงินมีการให้ที่ใกล้เคียงกัน ยกเว้นเพียงหนึ่งบริษัทที่มีการให้

รางวัลตอบแทนในรูปแบบเงินหลากหลายน้อยกว่าบริษัทอื่น ในส่วนของรางวัลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน บริษัทส่วนใหญ่มีการให้ที่ใกล้เคียงกัน แต่บริษัท ไทย ดาบุชิ อิเล็กทริก จำกัด มีการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินนี้หลากหลายรูปแบบมากกว่าบริษัทอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทที่มีขนาด สัญชาติ จำนวนพนักงาน ชนิดของธุรกิจ และพื้นที่ใกล้เคียงกัน

ชั้น อ้นนันทน์ (2536: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง "การให้รางวัลและการลงโทษข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดปัตตานี พบว่า ปัจจุบันข้าราชการและลูกจ้างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการพิจารณาให้รางวัลมีความเหมาะสมดีแล้ว ทั้งนี้มีกลุ่มข้าราชการและลูกจ้างบางส่วนที่มีความเห็นว่าการพิจารณาให้รางวัลดังกล่าวไม่เหมาะสม โดยให้เหตุผลว่า 1. มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ 2. เน้นการใช้ระบบอาวุโส 3. ขาดเกณฑ์ที่ชัดเจนแน่นอน 4. การกระจายไม่ทั่วถึง และ 5. ให้เฉพาะบางพื้นที่ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงสภาพของปัญหาของการให้รางวัลในปัจจุบัน ส่วนการกระทำผิดทางวินัยนั้นข้าราชการและลูกจ้างส่วนใหญ่ไม่เคยกระทำผิดทางวินัย

พูนศักดิ์ ลาภจิตรกุล และคณะ (2546: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง "แรงจูงใจของพนักงานในองค์การธุรกิจเอกชนไทย กรณีศึกษา องค์การธุรกิจอุปโภคบริโภค" พบว่า

1. ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความต้องการทางด้านความปลอดภัยและความมั่นคง ความต้องการทางสังคม ความต้องการทางด้านเกียรติยศชื่อเสียงและการยอมรับ และความต้องการบรรลุถึงความปรารถนาในชีวิตตนเอง มีความสัมพันธ์ ในทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในภาคธุรกิจเอกชนไทย

2. ลำดับความต้องการแรงจูงใจของหัวหน้างาน และพนักงานปฏิบัติการในองค์การธุรกิจเอกชนไทยเหมือนกัน และสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ โดยเรียงลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย ลำดับที่ 2 ความต้องการทางด้านความปลอดภัยและความมั่นคง ลำดับที่ 3 ความต้องการทางสังคม ลำดับที่ 4 ความต้องการด้านเกียรติยศชื่อเสียงและการยอมรับนับถือ ลำดับที่ 5 ความต้องการบรรลุถึงความปรารถนาในชีวิตตนเอง

สุรพงษ์ กิยโยภาพ (2546: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยศึกษาจากพนักงานที่ทำงานอยู่ในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีระบบบริหารที่ดีจำนวน 6 โรงงาน พบว่า ภายในองค์การมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก มีระบบการเมืองในองค์การภายในกลุ่มของตนเองมีการร่วมมือเป็นอย่างดี มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันแต่ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มอาจมีความสัมพันธ์ตามสายงาน ตามบทบาทหน้าที่ที่องค์การวางไว้ เนื่องจากในปัจจุบันองค์การ

ส่วนมากจะมีโครงสร้างการทำงานอย่างชัดเจน มีการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการมากขึ้น ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มหายไป การให้ความช่วยเหลือหรือการขอความร่วมมือระหว่างหน่วยงานจะต้องร้องขอ หรือต้องให้ผู้บังคับบัญชาบริหาร ไม่สามารถดำเนินการโดยใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวได้ ดังนั้นหากต้องการให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มมากขึ้น องค์การจะต้องพยายามลดขั้นตอนของการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการลง ส่งเสริมให้มีการร่วมมือระหว่างหน่วยงานเพิ่มมากขึ้น

สุรัตน์ โตตาบ (2522: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจในการปฏิบัติงานของนักสังคมสงเคราะห์ สังกัดกรุงเทพมหานคร" พบว่า ความพอใจภายนอก อันได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน, สถานภาพของตำแหน่งงาน, เงินเดือนและสวัสดิการ, การนิเทศงาน, สัมพันธ์ภาพกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน, นโยบายของหน่วยงานและการบริหาร มีความสัมพันธ์กับความพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ และความพอใจภายใน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน, ความก้าวหน้า, การยอมรับนับถือ, หน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ทำ ก็มีความสัมพันธ์กับความพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญเช่นกัน

บุษยามณี จันทร์เจริญสุข (2538: 70) ศึกษาเรื่อง การรับรู้คุณภาพชีวิตงานกับความผูกพันของคณาจารย์ : ศึกษากรณี ข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ" พบว่า ตัวแปรสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของคณาจารย์ ได้แก่ ตัวแปรการรับรู้คุณภาพชีวิตงานทั้ง 8 ด้าน คือ รายได้ และประโยชน์ตอบแทน โอกาสพัฒนาศักยภาพ ความก้าวหน้า สังคมสัมพันธ์ การบริหารที่เป็นธรรม ภาวะอิสระจากงาน ความภูมิใจในองค์กร และการประจักษ์ตน จึงถือได้ว่าการรับรู้คุณภาพชีวิตงานเป็นตัวแปรหลักที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของคณาจารย์ของข้าราชการ และที่สำคัญเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถจัดกระทำหรือปรับปรุงแก้ไขได้

บุญใจ ลิ้มศิลา (2542: 100) ศึกษาเรื่อง "บรรยากาศของคณาจารย์กับการรับรู้คุณภาพชีวิตในการทำงาน กรณีศึกษา ข้าราชการสถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข" สรุปว่า บรรยากาศของคณาจารย์ ซึ่งหมายถึง กลุ่มลักษณะหรือสภาพแวดล้อมต่างๆ ภายในองค์กรที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถรับรู้ได้ในมิติต่างๆ กันนั้น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน และลักษณะของบรรยากาศที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ข้าราชการมีการรับรู้คุณภาพชีวิตในการทำงานแตกต่างกัน

สุพรรณิ เหลืองเกวียงไกร (2537: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง "โครงสร้างการบริหารราชการและระบบบริหารงานบุคคลในจังหวัดชายแดนภาคใต้" พบว่า มีความหลากหลายในการจัดองค์กรกลางบริหารงานบุคคล ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการบริหารงาน ข้าราชการส่วนใหญ่ในจังหวัด

ชายแดนภาคใต้มีคุณสมบัติไม่สอดคล้องตามมติ ครม. การบรรจุแต่งตั้งมาจากส่วนกลางมีการขอ ย้ายกลับภูมิลำเนาเดิมและการขอยืมตัวไปช่วยราชการจำนวนมาก ทำให้ทุกหน่วยงานขาด บุคลากร การพัฒนาบุคลากรของ ศอ.บต. ลำช้า ไม่สามารถทำการปฐมนิเทศข้าราชการที่บรรจุ หรือย้ายมาใหม่ได้หมดในระยะเริ่มแรกของการทำงาน เนื่องจากสถานที่คับแคบ ขาดงบประมาณ และบุคลากร สวัสดิการไม่เพียงพอ หลักเกณฑ์ ระเบียบและอัตราที่ได้รับไม่เหมาะสม ทำให้ไม่ สามารถจูงใจให้ข้าราชการมาปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้ การบ้ำาเห็นใจความชอบ ประจำปีกรณีพิเศษไม่เป็นธรรม ขาดหลักเกณฑ์ด้านคุณสมบัติที่เหมาะสม ทำให้ข้าราชการที่ตีเกิด ความทักแแท้ ขาดการกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน การลงโทษข้าราชการขาดความจริงจังและ ความฉับพลันในการสอบสวนและลงโทษ

กนิษฐา สุวัตรกุล (2541: บทคัดย่อ อ้างถึงใน ณีฎฐิมา มากชู, 2545: 44-45) ได้ทำการ ประเมินเรื่อง "การประเมินผลโครงการฝึกอบบรมอาชีพ : ศึกษาเฉพาะกรณีศูนย์สงเคราะห์และฝึก อาชีพสตรีภาคกลาง" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการดำเนินงานโครงการฝึกอบบรมอาชีพ ของศูนย์สงเคราะห์และฝึกอาชีพสตรีภาคกลาง และเพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ฝึกอบบรมอาชีพ และเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสม โดยใช้แบบจำลอง CIPP มาประยุกต์ใช้ ในการประเมินผล ข้อมูลได้จากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานภายในศูนย์ จำนวน 30 คน และจากผู้สำเร็จ การฝึกอบบรม รุ่นที่ 20 จำนวน 139 คน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการประเมินผล พบว่า ในด้านการประเมินสภาพแวดล้อม พบว่า สภาพแวดล้อมใน ภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

ในด้านการประเมินปัจจัยเบื้องต้น พบว่า ความพอเพียงของทรัพยากรด้านต่างๆ มีความ พอเพียงในระดับปานกลาง

ในการประเมินกระบวนการ พบว่า กระบวนการฝึกอบบรมอาชีพด้านต่างๆ มีความ เหมาะสมในระดับปานกลาง

ในการประเมินผลผลิต พบว่า มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ทั้งนี้ผลผลิตของ โครงการมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ และความคาดหวังของผู้สำเร็จการ ฝึกอบบรม ตลอดจนสอดคล้องกับนโยบายของกรมประชาสงเคราะห์ในระดับหนึ่งนอกจากนี้ยัง ก่อให้เกิดผลผลิตทางอ้อมได้แก่ จำนวนผู้ประกอบอาชีพที่ดีขึ้น ตลอดจนช่วยลด หรือแก้ปัญหา การว่างงาน การอพยพเคลื่อนย้ายแรงงาน และปัญหาโลภณ

ในด้านการประเมินความสำเร็จของโครงการฝึกอบรมวิชาชีพ พบว่า ผลสำเร็จของโครงการฝึกอบรมอาชีพในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ในเรื่องของปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานฝึกอบรมอาชีพ ได้แก่ ด้านบุคลากร การขาดความรู้ความชำนาญ และจำนวนครูผู้สอนน้อย ด้านผู้เข้ารับการฝึกอบรม ปัญหาสำคัญคือ การลาออกกลางคันของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ปัญหาครอบครัวและการปรับตัว ด้านการฝึกอบรมอาชีพ ขาดการนำความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการฝึกอบรม รวมทั้งจำนวนวัสดุอุปกรณ์น้อยและไม่ทันสมัย

ถ้าจัด ราชคำ (2539 : 52-53 อ้างถึงใน ณัฐริมา มากชู, 2545: 45-46) ได้ทำการประเมินเรื่อง " การประเมินโครงการประมงหมู่บ้าน : ศึกษาเฉพาะกรณี ทำนบปลาหนองบัวแดง อำเภอราษีไศล จังหวัดศรีสะเกษ" โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินผลสำเร็จของโครงการทำนบปลาหนองบัวแดง เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานตามโครงการทำนบปลาหนองบัวแดง เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ในการกำหนดแนวทางในการดำเนินโครงการประมงหมู่บ้าน ซึ่งประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ประชาชนในพื้นที่โครงการประมงหมู่บ้าน บ้านหนองบัวแดง อำเภอราษีไศล จังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 150 คน จาก 150 ครัวเรือน

ผลการประเมิน พบว่า ในด้านความรู้เกี่ยวกับโครงการประมงหมู่บ้านของประชาชนในพื้นที่โครงการ ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมีความรู้มาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน จะพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความรู้ในด้านเกี่ยวกับการดำเนินโครงการอยู่ในระดับความรู้น้อย อันเนื่องมาจากการดำเนินงานโครงการเป็นเรื่องรายละเอียดที่กำหนดโดยทางราชการ ซึ่งเป็นความรู้ใหม่สำหรับประชาชนและไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิต จึงไม่ได้รับความสนใจจากประชาชนเท่าที่ควร แต่ในทางกลับกัน ความรู้ในด้านที่เกี่ยวกับการประมง อยู่ในระดับมีความรู้มาก ทั้งนี้เพราะว่าประชาชนในพื้นที่มีอาชีพที่มีการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ หรือจับสัตว์น้ำเป็นพื้นฐานอยู่แล้วจึงมีความรู้เกี่ยวกับการประมงค่อนข้างสูง

ในด้านระดับความพอใจของประชาชนในพื้นที่โครงการประมงหมู่บ้าน ในภาพรวม พบว่าความพอใจของชาวบ้านอยู่ระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาในรายด้าน จะพบว่า ความพอใจที่ได้บริโภคปลาจากทำนบปลาหนองบัวแดง อยู่ในระดับปานกลาง ด้านความพอใจในผลผลิตปลาจากทำนบปลาหนองบัวแดงอยู่ในระดับสูง ด้านความพอใจในรายได้ที่เกิดจากทำนบปลาหนองบัวแดงอยู่ในระดับปานกลาง และด้านความพอใจในคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นที่เป็นผลจากโครงการทำนบปลาหนองบัวแดงอยู่ในระดับปานกลาง

คณะกรรมการบริหารเงินอุดหนุนโครงการบริการสังคม และค่ายอาสาพัฒนาชนบทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (2532: 29-30 อ้างถึงใน ฅัญฐิมา มากชู, 2545: 46-47) ได้ทำการประเมินเรื่อง “การประเมินผลโครงการค่ายอาสาพัฒนาชนบทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประจำปีงบประมาณ 2531” โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ของโครงการค่ายอาสาพัฒนาชนบทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประจำปีงบประมาณ 2531 เพื่อประเมินผลกระทบบางประการของโครงการค่ายอาสาพัฒนาชนบทต่อประชาชนและชุมชนที่ตั้งของโครงการ และตัวนักศึกษาซึ่งเป็นชาวต่างประเทศ โดยเฉพาะด้านเจตคติต่อการพัฒนาตนเอง และชุมชน และสุดท้าย เพื่อประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินการของโครงการค่ายอาสาพัฒนาชนบท โดยการประเมินผลนี้ ได้ทำการเลือกโครงการค่ายอาสาพัฒนาชนบทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประจำปีงบประมาณ 2531 โดยเฉพาะที่ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณจากทบวงมหาวิทยาลัย จำนวน 16 โครงการ จากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเจ้าของโครงการ 16 สถาบันๆ ละ 1 โครงการ

จากผลการประเมิน พบว่า โครงการค่ายอาสาพัฒนาชนบทกระจายอยู่ตามภาคต่างๆ ของประเทศ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้และภาคกลาง ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่อยู่ในภาคกลางหรือกรุงเทพมหานคร การจัดตั้งค่ายบางค่ายจึงไกลจากสถาบันฯ มาก แต่อย่างไรก็ตาม สถาบันฯ ในภูมิภาคนิยมจัดตั้งค่ายอาสาพัฒนาชนบทในจังหวัดที่สถาบันฯ ตั้งอยู่หรือในจังหวัดใกล้เคียง

ในด้านงบประมาณ สถาบันฯ ต่างๆ ส่วนมากได้รับการสนับสนุนงบประมาณครั้งหนึ่งจากทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งส่วนใหญ่ใช้เป็นค่าวัสดุก่อสร้าง และค่าอาหาร นอกนั้นเป็นค่าพาหนะนักศึกษา และอาจารย์ที่ปรึกษาในการตรวจเยี่ยม

ในด้านการเสนอโครงการได้อย่างครบถ้วนนั้น พบว่า จำนวนครึ่งหนึ่งของจำนวนสถาบันฯ ทั้งหมด เสนอโครงการครบถ้วน และอีกครึ่งหนึ่งมีรายละเอียดโครงการไม่ครบถ้วนต้องทำการเพิ่มเติม

ในด้านกิจกรรมขณะเข้าค่ายอาสาพัฒนานั้น พบว่า ส่วนใหญ่มีการจัดกิจกรรมการพัฒนาทั้งทางการก่อสร้างถาวรวัตถุ และพัฒนาสังคมและวัฒนธรรม

คุณภาพของสิ่งก่อสร้างที่สร้างขึ้นนั้น พบว่า ส่วนใหญ่ประเมินได้ในชั้น “ดีมาก” และเหมาะสมกับสภาพของหมู่บ้าน “มาก”

การพัฒนาสังคมและวัฒนธรรม โครงการส่วนใหญ่ดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้ทุกประการ แต่จะได้รับประโยชน์กับประชาชนน้อยกว่าการก่อสร้างถาวรวัตถุเล็กน้อย

การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชุมชนกับค่ายอาสาพัฒนาชนบท พบว่า มีส่วนร่วมกับค่ายฯ ในกิจกรรมก่อสร้างถาวรวัตถุและกิจกรรมพัฒนาสังคมและวัฒนธรรมในระดับ “มาก”

นัยนา เชาวลาห์ (2543: 64-65 อ้างถึงใน ฅัญฐิมา มากชู, 2545: 47) ได้ทำการประเมินเรื่อง “การประเมินผลการฝึกอบรมหลักสูตรการใช้ข้อมูลทางบัญชีในการบริหารงานสำหรับคณะกรรมการดำเนินสหกรณ์” โดยมี วัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ เพื่อประเมินความเข้าใจของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม เพื่อประเมินผลการนำความรู้ความเข้าใจของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน และสุดท้าย เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคในการนำความรู้ความเข้าใจของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยประชากรที่ใช้ในการทำการประเมินครั้งนี้ คือ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการใช้ข้อมูลทางบัญชีในการบริหารงาน ประจำปีงบประมาณ 2541 จำนวน 1 รุ่น และประจำปีงบประมาณ 2542 จำนวน 2 รุ่น รวม 90 คน

ผลการประเมิน ในด้านความเข้าใจที่ได้รับจากการฝึกอบรม พบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้รับความเข้าใจจากการฝึกอบรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายวิชา ปรากฏว่า ส่วนใหญ่ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีความเข้าใจอยู่ในระดับมาก มีเพียงบางหัวข้อที่กรรมการมีความเข้าใจค่อนข้างน้อย เช่น เรื่องระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวกับสินทรัพย์ หนี้สิน ทุน เป็นต้น

การประเมินผลการนำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน พบว่า กรรมการผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ที่ระดับค่อนข้างมาก และเมื่อพิจารณาตามรายวิชา ปรากฏว่า ได้นำความรู้ความเข้าใจไปใช้อยู่ในระดับค่อนข้างมากเช่นเดียวกัน

นิภาพรรณ จันทร์เจ้า (2542: 101-105 อ้างถึงใน ฅัญฐิมา มากชู, 2545: 48) ได้ทำการประเมินเรื่อง “ การประเมินผลโครงการแก้ไขปัญหาคาความยากจน (กช.คจ.) ปี 2536 : กรณีศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการดำเนินงานโครงการแก้ไขปัญหาคาความยากจน ปี 2536 ของจังหวัดบุรีรัมย์ และเพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานและเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสม เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานโครงการแก้ไขปัญหาคาความยากจนในระยะต่อไป ได้มีการนำแบบจำลอง Input-Output Model มาใช้ในการประเมินผล ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ กลุ่มครัวเรือนยากจนผู้ยืมเงิน จำนวน 99 คน กลุ่มคณะกรรมการ

หมู่บ้าน จำนวน 34 คน และกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการ (นายอำเภอ พัฒนาการอำเภอ และพัฒนากร) จำนวน 12 คน

ผลจากการประเมิน ในด้านปัจจัยนำเข้า พบว่า จำนวนเงินงบประมาณไม่เพียงพอต่อ จำนวนครัวเรือนยากจน และวงเงินที่อนุมัติให้ยืมจำนวน 280,000 บาท ก็มีปริมาณน้อย ส่วน เจ้าหน้าที่มีประสบการณ์ทำงานเกี่ยวกับโครงการแก้ไขปัญหาค่าความยากจน (กข.คจ.) ค่อนข้างมาก ด้านระเบียบมีความเหมาะสมต่อการดำเนินงานมากขึ้น ส่วนความรู้ความเข้าใจของครัวเรือน ยากจนและคณะกรรมการหมู่บ้านต่อโครงการฯ มีอยู่ในระดับต่ำ

ในด้านกระบวนการ พบว่า กระบวนการดำเนินงานด้านต่างๆ ในภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง โดยในด้านการพิจารณาคัดเลือกครัวเรือนยากจนที่ให้ยืมเงินนั้น ได้ พิจารณาจากหลายหลักเกณฑ์ทั้งการพิจารณาจากฐานะความเป็นอยู่ และความสามารถในการ ส่งให้เงินคืน ส่วนการติดตามให้ความช่วยเหลือของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง พบว่า ครัวเรือนมีความ หวังพอใจมาก ด้านความเหมาะสมของการเลือกอาชีพนั้น พบว่า ครัวเรือนยากจนเลือกอาชีพตาม ความถนัดและความสามารถ ส่วนการส่งให้เงินคืนของครัวเรือนยากจน พบว่า มากกว่าครึ่งหนึ่ง สามารถส่งเงินคืนได้ทั้งหมด

ในด้านการประเมินผลผลิต พบว่า ครัวเรือนยากจนส่วนใหญ่มีรายได้เพิ่มขึ้น แต่ไม่เป็นไป ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีความพึงพอใจต่อผลที่ได้รับจากโครงการ ส่วนคุณภาพชีวิตนั้น พบว่า ยังเหมือนเดิมก่อนที่ได้รับเงินจากโครงการฯ ไปประกอบอาชีพ

ในด้านการประเมินผลกระทบ พบว่า การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของคณะกรรมการ หมู่บ้านอยู่ในระดับต่ำ ด้านความพึงพอใจของครัวเรือนยากจน พบว่า มีความพึงพอใจต่อโครงการ ในระดับปานกลาง ส่วนการบริหารจัดการโครงการของคณะกรรมการหมู่บ้านมีการบริหารจัดการ อยู่ในระดับปานกลาง

และสุดท้าย ด้านปัญหาอุปสรรค พบว่า ส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่เกิดจากครัวเรือนยากจน เช่น การส่งให้คืนเงินยืมไม่เป็นไปตามสัญญา และครัวเรือนยากจนไม่นำเงินไปประกอบอาชีพ ตามที่เสนอโครงการยืมเงิน รวมทั้งปัญหาเจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจในระเบียบของโครงการอย่างชัดเจน

ประไพศรี ตยานันท์ (2533: 189 อ้างถึงใน ธรรมนูญมา มากชู, 2545: 49) ได้ทำการประเมิน เรื่อง "การประเมินโครงการคุรุทายาทของวิทยาลัยครู" พบว่า โครงการคุรุทายาทเป็นโครงการที่ดี มีประโยชน์สำหรับผู้ที่ต้องการประกอบอาชีพครูอย่างแท้จริง เห็นสมควรดำเนินโครงการต่อไป ซึ่ง ผลจากการประเมินพบว่า

ด้านสภาวะแวดล้อม (Context) วัตถุประสงค์ของโครงการมีความสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาทุกระดับ

ด้านปัจจัยเบื้องต้น (Input) นั้น พบว่า ปัจจัยที่ใช้ในการจัดทำโครงการส่วนใหญ่มีความเหมาะสม มีปัจจัยบางตัวที่เห็นสมควรปรับปรุง เช่นหลักสูตรในวิชาชีพเศษ (ดนตรี ศิลปะ เกษตร) ซึ่งข้าราชการครู ครูทายาท เห็นว่าความรู้ที่ได้รับจากวิชาเหล่านี้น้อยเกินไป วิชาเกี่ยวกับงานธุรการครูเป็นวิชาอีกวิชาหนึ่งที่สมควรจะแทรกไว้ในหลักสูตร และเน้นการฝึกปฏิบัติให้มากขึ้น นอกจากนี้ควรทบทวนเกี่ยวกับเกณฑ์การรักษาสภาพนิสิตนักศึกษา เกณฑ์การบรรจุเข้ารับราชการ รวมทั้งงบประมาณสำหรับการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูเสริมในทุกภาคฤดูร้อนตลอดหลักสูตร

ด้านการประเมินการดำเนินงาน (Process) พบว่า ควรมีการประชาสัมพันธ์โครงการให้เข้าถึงหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ในด้านการบริการและสวัสดิการ ควรปรับปรุงจุดต่างๆ เช่น หอพักนักศึกษา ห้องสมุด รวมทั้งอาจารย์ที่ปรึกษาควรให้ความใกล้ชิดกับนักศึกษามากกว่าเดิม

ด้านการประเมินผลผลิต (Product) พบว่า ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูมีความพึงพอใจต่อครูทายาทเป็นอย่างมาก โดยยอมรับว่าครูครูทายาทเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีความรับผิดชอบสูง อีกทั้งยังเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพครูอีกด้วย

ประยุทธ โพธิ์แก้วกุล (2542: 128-129 อ้างถึงใน ณัฐริมา มากชู, 2545: 49) ได้ทำการประเมินเรื่อง "การประเมินผลโครงการมหกรรมวัฒนธรรมแห่งชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 13 ณ จังหวัดบุรีรัมย์" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ประเมินการจัดการทั้งด้านกระบวนการและผลของการดำเนินงานโครงการมหกรรมวัฒนธรรมแห่งชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 13 ณ จังหวัดบุรีรัมย์ รวมทั้งศึกษาปัญหาอุปสรรคในการจัดการโครงการดังกล่าวอีกด้วย โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่ ประธานอนุกรรมการ หรือ รองประธานอนุกรรมการ คณะอนุกรรมการ และเลขานุการ ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานจริง รวมทั้งสิ้น 24 คน ซึ่งการประเมินในครั้งนี้ ได้นำเอารูปแบบการประเมิน CIPP model มาเป็นกรอบในการประเมิน ซึ่งผลการประเมินพบว่า

ในด้านการประเมินบริบท (Context Evaluation) พบว่า โครงการมหกรรมวัฒนธรรมแห่งชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 13 ณ จังหวัดบุรีรัมย์นี้ เกิดจากการกำหนดนโยบายของคณะรัฐมนตรี โดยจังหวัดบุรีรัมย์ซึ่งมีหลากหลายวัฒนธรรมเสนอตัวเป็นเจ้าภาพจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ซึ่งจังหวัดบุรีรัมย์มีบริบทเอื้อต่อการดำเนินโครงการนี้

ในด้านการประเมินข้อมูลนำเข้า (Input Evaluation) ในประเด็นต่างๆ พบว่า ด้านการจัดองค์กร ไม่มีความเหมาะสม ด้านงบประมาณ พบว่า งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรมที่มีอยู่

หลากหลายให้ครบถ้วนเหมาะสม ด้านบุคลากร พบว่า ยังขาดผู้มีความรู้ และประสบการณ์ โดยเฉพาะ และนำสิ่งที่มียุ่แล้วมาประยุกต์ใช้ในการจัดการและในด้านองค์ความรู้และข้อมูล ข่าวสาร พบว่า เน้นด้านการแสดงศิลปะและสุนทรีย์แต่ขาดการเอาภูมิปัญญาในวิถีชาวบ้านมาใช้ในการวางแผนโครงการ ซึ่งเมื่อมองในภาพรวมแล้ว สามารถสรุปได้ว่า ข้อมูลนำเข้ายังขาดแคลนครวแก้ไขเพิ่มเติม

ด้านการประเมินการะบวนการ (Process Evaluation) โดยสรุป พบว่า กระบวนการจัดการยังมีความบกพร่องและขาดประสิทธิภาพ ซึ่งเมื่อมองเป็นประเด็นย่อยแล้วจะพบว่า ในการวางแผนมีความไม่รัดกุม ไม่เหมาะสม และขาดประสิทธิภาพ การจัดองค์หรือการจัดหน่วยงาน พบว่า ขาดเอกภาพในการประสานงาน และไม่ได้รับการสนองในการขอรับการสนับสนุนทรัพยากร ในการจัดหาเจ้าหน้าที่ พบว่า เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการซึ่งมีงานหนักอยู่แล้ว จึงทำให้ทุ่มเทกับงานโครงการนี้ได้ไม่เต็มที่ ในด้านการอำนวยความสะดวก พบว่า ขาดการกระจายงานไปยังผู้มีความรู้ความสามารถ การควบคุมงาน พบว่า ยังขาดความชัดเจนและต่อเนื่อง การประสานงาน พบว่า หน่วยงานสนับสนุนซึ่งไม่ใช่หน่วยงานหลักมีการผนึกกำลังร่วมกันทำงานได้อย่างเหมาะสม การประเมินผล พบว่า มีการติดตามประเมินผลเป็นระยะสม่ำเสมอ

ด้านการประเมินผลงาน (Product Evaluation) พบว่า ประชาชนมีความพึงพอใจในเรื่อง การแสดง และกิจกรรมอื่นที่มีความน่าสนใจพอสมควร การพึ่งตนเองและการมีส่วนร่วม พบว่า มีความพยายามพึ่งตนเอง แต่ขาดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงของหน่วยงาน องค์กร และประชาชน ในด้านหลักการตลาดและการบริการ พบว่า มีการประชาสัมพันธ์ในท้องถิ่นอย่างเหมาะสม แต่การประชาสัมพันธ์ในระดับประเทศยังไม่เหมาะสมในเรื่องระยะเวลา ความต่อเนื่อง และความกว้างขวาง โดยสรุป การประเมินผลงานเป็นที่น่าพอใจในระดับท้องถิ่น

สุทธิทธิ์ วชิรขจร (2540: 56-58 อ้างถึงใน ธรรมนูญมา มากชู, 2545: 50-51) ได้ทำการประเมินเรื่อง "การประเมินโครงการแก้ไขปัญหาคาความยากจน (กข.คจ.) ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2536-2539)" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการดำเนินงานโครงการว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ ในการยกระดับรายได้ของครัวเรือนเป้าหมายให้พ้นจากเส้นความยากจน และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้เป็นไปตามเกณฑ์ความจำเป็นพื้นฐาน เพื่อศึกษาถึงระดับความรู้ความเข้าใจ และความพึงพอใจของประชาชน ซึ่งได้รับการสนับสนุนในด้านเงินทุนเพื่อประกอบอาชีพตามโครงการแก้ไขปัญหาคาความยากจนที่มีต่อโครงการ และสุดท้าย เพื่อศึกษาถึงระดับการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการหมู่บ้าน (กม.) และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรที่เกี่ยวข้อง ในระดับท้องถิ่น คำบาทและจังหวัดโดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น

ประกอบด้วย 3 ฝ่าย คือ คริวเรือนยากรจนผู้ยืมเงิน จำนวน 1,599 คน กลุ่มคณะกรรมการหมู่บ้าน จำนวน 1,064 คน และกลุ่มข้าราชการผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 119 คน

ผลจากการประเมินโดยสรุป พบว่า ในด้านผลผลิตในการดำเนินงาน พบว่า โครงการแก้ไข ปัญหาความยากจน สามารถทำให้รายได้ของครัวเรือนยากจนเพิ่มขึ้นใกล้เคียงกับเป้าหมายที่กำหนด ส่วนในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของครัวเรือนยากจน พบว่า ครัวเรือนยากจนส่วนใหญ่มี สภาพความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยเฉพาะในด้านอาหารการกิน สุขภาพอนามัย สภาพ บ้านเรือน และการศึกษาของบุตรหลาน ในด้านผลกระทบจากการดำเนินงาน โดยเฉพาะ ผลกระทบทางอ้อมด้านความรู้ความเข้าใจ และความพึงพอใจของราษฎรผู้เข้าร่วมโครงการพบว่า ครัวเรือนส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการในระดับปานกลาง มีระดับ ความพึงพอใจในระดับสูง ในส่วนของคณะกรรมการหมู่บ้าน พบว่า กรรมการหมู่บ้านส่วนใหญ่มี ความรู้ความเข้าใจในการดำเนินโครงการในระดับปานกลาง แต่ในขณะเดียวกันก็พบว่า การมีส่วนร่วม ในการดำเนินงานมีอยู่ในเกณฑ์สูงทั้งในภาพรวมและรายด้านตามข้อคำถาม ในด้านผลการ ดำเนินงานตามโครงการ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับที่น่าพอใจ

ด้านปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน พบว่า จะประสบปัญหาในด้านการประสานงาน ระหว่างหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานสนับสนุนการดำเนินการ (เกษตร ประมง และปศุสัตว์) ซึ่ง ทำให้ครัวเรือนยากจนดำเนินการประกอบอาชีพตามโครงการได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ ในด้าน การดำเนินงานของคณะกรรมการหมู่บ้าน และเจ้าหน้าที่ ยังพบปัญหา อาทิ การก้าวท่างานกัน การไม่ไว้วางใจ ครัวเรือนที่ยืมเงินไปประกอบอาชีพ การขาดความเข้าใจติดตามผลการ ดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ เป็นต้น

## บทที่ 3

### กรอบแนวคิดและวิธีการประเมิน

การประเมินผลของการปฏิรูประบบราชการในด้าน โครงสร้างองค์การ และแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร กรณีศึกษา สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) ในครั้งนี้ ผู้ประเมินในน้ำแนวทางการศึกษาจากแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ได้แก่ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การและโครงสร้างองค์การ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินนโยบาย และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้นำได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการประเมิน นิยามปฏิบัติการ และวิธีการประเมิน มีรายละเอียดดังนี้

#### 3.1 กรอบแนวคิดในการประเมิน

การประเมินผลของการปฏิรูประบบราชการในด้าน โครงสร้างองค์การ และแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร กรณีศึกษา สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) ในครั้งนี้ ผู้ศึกษามุ่งประเมินความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างโครงสร้างองค์การ การออกแบบองค์การ กับพันธกิจและบทบาทหน้าที่ขององค์การ ตลอดจนแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์การ โดยมีประเด็นย่อยที่จะศึกษาในแต่ละตัวแปรดังต่อไปนี้

3.1.1 โครงสร้างและการออกแบบองค์การ มุ่งประเมินลักษณะของโครงสร้างองค์การ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) ในปัจจุบันว่ามีลักษณะเป็นอย่างไรและมีความเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจและบทบาทหน้าที่ขององค์การในระดับใด โดยมีประเด็นย่อยในการประเมินดังต่อไปนี้

- 1) ลักษณะทั่วไปขององค์กร สนข. ได้แก่ ขนาดองค์กร พันธกิจ บทบาทหน้าที่ขององค์การ
- 2) ลักษณะการจัดกลุ่มงานในองค์การ
- 3) ลักษณะสายการบังคับบัญชาของ สนข.
- 4) ลักษณะความสัมพันธ์ของ สนข.

- 5) ลักษณะความเป็นทางการของ สนช.
- 6) ลักษณะการรวมอำนาจของ สนช.
- 7) คุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร

3.1.2 **แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร** ได้แก่การประเมินระดับความเต็มใจของข้าราชการ สนช. ในการปฏิบัติงาน ใน 2 ด้าน ดังนี้

- 1) การประเมินด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน ในประเด็นย่อยต่างๆ ดังนี้
  - (1) ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ
  - (2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน
  - (3) การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร
  - (4) ความก้าวหน้าในการทำงาน
  - (5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหน่วยงานอื่น
  - (6) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยมีส่วนร่วม
- 2) การประเมินด้านการให้รางวัลตอบแทน ในประเด็นย่อยต่างๆ ดังนี้
  - (1) ความพึงพอใจต่อรางวัลที่เป็นตัวเงิน
  - (2) ความพึงพอใจต่อรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน

ตารางที่ 3.1 กรอบแนวคิดในการประเมิน

ประเด็น/รายการที่มุ่งประเมิน	แหล่งข้อมูล	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	การวิเคราะห์ข้อมูล
<p>1. การประเมินผลในด้านโครงสร้างองค์การของ สนช. ในประเด็นดังต่อไปนี้</p> <p>1) ลักษณะทั่วไปขององค์กร สนช ได้แก่ ขนาด องค์การ พันธกิจ บทบาทหน้าที่ขององค์การ</p> <p>2) ลักษณะการจัดกลุ่มงานในองค์การ</p> <p>3) ลักษณะสายการบังคับบัญชาของ สนช.</p> <p>4) ลักษณะความลึกลับเชิงกันของ สนช</p> <p>5) ลักษณะความเป็นทางการของ สนช.</p> <p>6) ลักษณะการรวมกันงานของ สนช.</p> <p>7) คุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร</p>	<p>ผู้บริหาร</p> <p>ระดับสูง,</p> <p>ข้าราชการ,</p> <p>เอกสารข้อมูล</p>	<p>การสัมภาษณ์</p> <p>แบบสอบถามและ</p> <p>เอกสารรายงาน</p>	<p>สถิติเชิงพรรณนา</p> <p>และวิเคราะห์</p> <p>สรุปเนื้อหา</p>
<p>2. แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร ได้แก่การประเมินระดับความเต็มใจของข้าราชการ สนช. ในการปฏิบัติงาน ใน 2 ด้าน ดังนี้</p> <p>1) การประเมินด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน ในประเด็นย่อยต่างๆ ดังนี้</p> <p>1.1) ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ</p> <p>1.2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน</p> <p>1.3) การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร</p> <p>1.4) ความก้าวหน้าในการทำงาน</p> <p>1.5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหน่วยงานอื่น</p> <p>1.6) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยรวม</p> <p>2) การประเมินด้านการให้รางวัลตอบแทน ในประเด็นย่อยต่างๆ ดังนี้</p> <p>2.1) ความพึงพอใจต่อรางวัลที่เป็นตัวเงิน</p> <p>2.2) ความพึงพอใจต่อรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน</p>	<p>ข้าราชการ</p> <p>สนช.</p>	<p>การสัมภาษณ์</p> <p>แบบสอบถามและ</p> <p>เอกสารรายงาน</p>	<p>สถิติเชิงพรรณนา</p> <p>และวิเคราะห์</p> <p>สรุปเนื้อหา</p>

### 3.2 นิยามปฏิบัติการ

ลักษณะทั่วไปขององค์การ หมายถึง ลักษณะโดยทั่วไปของ สนช. ในประเด็นดังต่อไปนี้  
ประเภทของโครงสร้างองค์การ ขนาดองค์การ พันธกิจ และบทบาทหน้าที่ขององค์การ

สายการบังคับบัญชา หมายถึง การประเมินถึงจำนวนระดับชั้นของสายความสัมพันธ์  
โดยตรงตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชาสูงสุดกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ความสลับซับซ้อนขององค์การ หมายถึง การประเมินถึงระดับความแตกต่างที่ปรากฏอยู่ใน  
ในโครงสร้างของ สนช. ทั้งในลักษณะของความแตกต่างในแนวตั้งและความแตกต่างในแนวนอน

ความเป็นทางการ หมายถึง การประเมินถึงระดับความมีมาตรฐานในการทำงานแต่ละ  
งานในแต่ละฝ่ายของ สนช.

การรวมอำนาจ หมายถึง การประเมินถึงระดับความมากน้อยที่อำนาจอย่างเป็นทางการ  
ในการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญๆ ภายใน สนช. ไปกระจุกตัวอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง

คุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง การประเมินถึงคุณลักษณะความเป็น  
ผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของ สนช. ได้แก่ ผู้บริหารในระดับ 8 และระดับ 9 ว่ามีลักษณะการ  
บริหารงานแบบใด

แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง การประเมินถึงระดับความเต็มใจในการปฏิบัติราชการ  
ของข้าราชการ สนช. โดยประเมินความพึงพอใจของข้าราชการใน 2 ด้าน ได้แก่ คุณภาพชีวิตใน  
การทำงาน และ การให้รางวัลตอบแทน

คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง สภาพของการทำงานที่ข้าราชการ สนช. มีความพึง  
พอใจ และสามารถวัดออกมาได้ในความรู้สึกพึงพอใจเกี่ยวกับชีวิตการทำงานในองค์การ

ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ หมายถึง การที่ข้าราชการ สนช. ได้รับค่าจ้างหรือ  
เงินเดือน ผลประโยชน์เกื้อกูลและค่าตอบแทนอื่นอย่างเพียงพอกับการมีชีวิตอยู่ได้ตามมาตรฐานที่  
ยอมรับกันโดยทั่วไป และต้องเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับงานอื่นๆด้วย

สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมทั้งทางร่างกายและจิตใจ นั่นคือ  
สภาพการทำงานต้องไม่มีลักษณะที่ต้องเสี่ยงภัยจนเกินไป และจะต้องให้ข้าราชการ สนช.  
ปฏิบัติงานรู้สึกสะดวกสบาย ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัย

การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร หมายถึง ข้าราชการ สนช. ได้มีโอกาสได้ใช้  
และพัฒนาทักษะและความรู้ของตนในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมีโอกาสได้ทำงานที่ตนยอมรับว่า  
สำคัญและมีความหมาย

ความก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง งานที่ข้าราชการ สนช.ปฏิบัติอยู่นั้นช่วยให้ตนได้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้า และมีความมั่นคงในอาชีพ ซึ่งเป็นที่ยอมรับของเพื่อนและสมาชิกในครอบครัวด้วย

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหน่วยงานอื่น หมายถึง ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ทั้งในส่วนของเพื่อนร่วมงานและหน่วยงานอื่นๆ ที่จะต้องประสานงานด้วย

ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยส่วนร่วม การที่ข้าราชการ สนช. ได้มีโอกาสได้ใช้ชีวิตในการทำงานและใช้ชีวิตส่วนตัวนอกองค์การอย่างสมดุล ไม่ได้รับความกดดันจากการทำงานมากเกินไปอันเนื่องมาจากการที่ต้องคร่ำเคร่งอยู่กับงานจนไม่มีเวลาพักผ่อน หรือได้ใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ

การให้รางวัลตอบแทน หมายถึง การประเมินถึงระดับความพึงพอใจของข้าราชการที่มีต่อการให้ผลตอบแทนในทางบวกที่ได้จากการทำงาน ซึ่งผลตอบแทนนี้แบ่งเป็น รางวัลที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ การเลื่อนขั้น การเลื่อนระดับ ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าบำเหน็จบำนาญ และรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ การให้มีวันลาต่างๆ การมอบหมายงานที่เหมาะสม การมอบรางวัลดีเด่น การประกาศเกียรติคุณ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องโดยตรง

### 3.3 วิธีการประเมิน

#### 3.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรในการประเมินนโยบายในครั้งนี้ ประกอบด้วยบุคคล 2 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

- (1) ข้าราชการ สนช. จำนวนทั้งสิ้น 170 คน
- (2) ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้บริหารระดับ 8-9 จำนวน 10 คน

2) กลุ่มตัวอย่าง

(1) สำหรับเจ้าหน้าที่ สนช. จะทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างใน 2 ลักษณะ ดังนี้ การเก็บแบบสอบถาม จะทำการเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด จำนวน 170 คน การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง เป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่มีกำหนดรูปแบบไว้แน่นอนตายตัว จะทำการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ข้าราชการ สนช. บางคน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง

(2) ผู้บริหารระดับกลางของ สนช. จะใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เก็บข้อมูลจำนวน 3 คน โดยจะพิจารณาจากผู้บริหารที่มาจากหน่วยงานทั้ง 3 หน่วย ก่อนมารวมเป็น สนช.

### 3.3.2 เครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการเก็บข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ

- 1) การจัดเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ จะใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากข้าราชการ สนช.
- 2) การจัดเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ จะอาศัยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ในกลุ่มข้าราชการ สนช.บางส่วน และกลุ่มผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองขึ้นไป
- 3) การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร รายงาน และสื่อต่างๆ เช่น สิ่งพิมพ์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น

### 3.3.3 ลักษณะของแบบสอบถามและเกณฑ์การวัด

แบบสอบถามส่วนที่ 1 มีลักษณะเป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับ สังกัด

แบบสอบถามส่วนที่ 2 เป็นแบบการประเมินความคิดเห็นของข้าราชการ สนช. เกี่ยวกับโครงสร้างและการออกแบบของศีกการ มีคำถามใน 2 ลักษณะ ดังนี้

1) คำถามที่เกี่ยวกับลักษณะของโครงสร้างและการออกแบบ สนช. ในประเด็นต่างๆ ได้แก่ ลักษณะการมอบหมายภารกิจความรับผิดชอบงาน ลักษณะการรายงานผลการปฏิบัติงาน ลักษณะการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ลักษณะการบริหารงานของผู้บริหาร ลักษณะการฝึกอบรมมาตรฐานการปฏิบัติงาน

2) คำถามที่เป็นการประเมินระดับความเหมาะสมของโครงสร้างและการออกแบบ สนช. ว่า ข้าราชการ สนช. มีความเห็นว่า โครงสร้าง สนช. ในเรื่องต่างๆ นั้นมีความเหมาะสมกับภารกิจและบทบาทหน้าที่ของ สนช. ในระดับใด

เกณฑ์การให้คะแนน

เหมาะสมมาก	=	4 คะแนน
เหมาะสมค่อนข้างมาก	=	3 คะแนน
เหมาะสมค่อนข้างน้อย	=	2 คะแนน
เหมาะสมน้อย	=	1 คะแนน
ไม่เหมาะสม	=	0 คะแนน

แบบสอบถามส่วนที่ 3 เป็นแบบการประเมินความคิดเห็นของข้าราชการ สนช. เกี่ยวกับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานในด้านต่างๆ ว่ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับใด

เกณฑ์การให้คะแนน

พอใจมากที่สุด	=	4 คะแนน
พอใจมาก	=	3 คะแนน

พอใจน้อย	=	2 คะแนน
พอใจน้อยที่สุด	=	1 คะแนน
ไม่พอใจ	-	0 คะแนน

แบบสอบถามส่วนที่ 4 เป็นแบบการประเมินความคิดเห็นของข้าราชการ สนช. เกี่ยวกับความพึงพอใจในรางวัลตอบแทนจากการทำงานในแบบต่างๆ ว่าข้าราชการมีความพึงพอใจอยู่ในระดับใด

เกณฑ์การให้คะแนน		
พอใจมากที่สุด	-	4 คะแนน
พอใจมาก	=	3 คะแนน
พอใจน้อย	-	2 คะแนน
พอใจน้อยที่สุด	=	1 คะแนน
ไม่พอใจ	=	0 คะแนน

เกณฑ์การประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างและการออกแบบองค์การในภาพรวม

เหมาะสมระดับต่ำ	ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.33 คะแนน
เหมาะสมระดับปานกลาง	ค่าเฉลี่ย 1.34 - 2.67 คะแนน
เหมาะสมระดับสูง	ค่าเฉลี่ย 2.68 - 4.00 คะแนน

(ช่วงคะแนน คือ 1 - 4 คะแนน)

เกณฑ์การประเมินความพึงพอใจของข้าราชการในเรื่องการจูงใจในด้านคุณภาพชีวิตการทำงานและการให้รางวัลตอบแทนการทำงานในภาพรวม

พึงพอใจระดับต่ำ	ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.33 คะแนน
พึงพอใจระดับปานกลาง	ค่าเฉลี่ย 1.34 - 2.67 คะแนน
พึงพอใจระดับสูง	ค่าเฉลี่ย 2.68 - 4.00 คะแนน

(ช่วงคะแนน คือ 1 - 4 คะแนน)

แบบสอบถามส่วนที่ 5 เป็นคำถามเพื่อให้ข้าราชการได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจที่จะทำงานใน สนช. ต่อไปนานเพียงใด ในเรื่องต่อไปนี้ ความคิดที่จะเปลี่ยนสายงานภายในองค์การ ความคิดที่จะโอนย้ายไปอยู่ส่วนราชการอื่น และความคิดที่จะลาออกจากราชการ

### 3.3.4 การทดสอบเครื่องมือ แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1) ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงในเชิงพิสัย (Face validity) ของแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม โดยให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เป็นผู้พิจารณาเนื้อหาในข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม จากนั้นจึงทำการปรับปรุงแก้ไข

2) ทำการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามไปทำการ Pretest กับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการ สนช. ซึ่งจะทำให้การสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง โดยเลือกตัวอย่างที่มีความหลากหลายและครอบคลุมโดยการเลือกตัวอย่างจากทั้ง 6 สำนัก/กอง/ศูนย์ละ 5 คน โดยเป็นข้าราชการตั้งแต่ระดับ 3-7 จำนวน 30 คน แล้วนำมาทดสอบค่าทางสถิติหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (alpha) โดยได้ค่าความเชื่อมั่นดังต่อไปนี้

ความเชื่อมั่น	ค่าความเชื่อมั่นอัลฟาเท่ากับ
การประเมินโครงสร้างและการออกแบบองค์การ	.7808
การประเมินแรงจูงใจในด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน	.8850
การประเมินแรงจูงใจในการให้รางวัลตอบแทน	.9655

### 3.3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล จะดำเนินการ ดังนี้

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร จะทำการรวบรวมจากเอกสาร รายงาน คำว่า และสื่อต่างๆ ที่จัดทำขึ้นโดย สำนักงาน กพ. สนช. รวมทั้งภาคินิพนธ์ และวิทยานิพนธ์ที่ทำการประเมินในลักษณะเดียวกัน

2) การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และเก็บแบบสอบถามนั้น เมื่อได้แบบประเมินผลที่สมบูรณ์แล้วผู้ศึกษาจะได้ประสานงานกับ สนช. เพื่อนัดหมายเก็บข้อมูลตามที่ได้กำหนดไว้ และได้เข้าทำการทดสอบแบบสอบถามและสัมภาษณ์กับกลุ่มเป้าหมายกลุ่มต่างๆ ทั้ง 2 กลุ่ม

### 3.3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการประเมินผลนโยบายปฏิรูประบบราชการในส่วนของเตรียมความพร้อมสำหรับเจ้าหน้าที่รัฐในการรองรับโลกเทคโนโลยีในครั้งนี้จะดำเนินการแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1) การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์เป็นสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2) การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) จะวิเคราะห์สรุปเนื้อหา (Content Analysis) ที่ได้จากข้อมูลเอกสารต่างๆ ทั้งด้านปัจจัยนำเข้า และกระบวนการดำเนินการ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมสอดคล้องของการดำเนินนโยบาย

## บทที่ 4

### ผลการประเมิน

การประเมินเรื่อง “นโยบายปฏิรูประบบราชการในด้านโครงสร้างองค์การและการจูงใจบุคลากร : กรณีศึกษา สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร” ผู้ประเมินได้กำหนดการนำเสนอผลการประเมินตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

- 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
- 4.2 ผลการประเมินด้านโครงสร้างและการออกแบบองค์การ
- 4.3 ผลการประเมินด้านแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร แบ่งเป็น
  - 4.3.1 ผลการประเมินด้านคุณภาพชีวิตบุคลากร
  - 4.3.2 ผลการประเมินด้านรางวัลตอบแทนข้าราชการ

#### 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

##### 4.1.1 ข้าราชการระดับปฏิบัติของ สนช.

ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการในระดับปฏิบัติของ สนช. ได้แก่ ข้าราชการระดับ 7 ลงมา ประกอบด้วย เพศ ชาย ระดับ และสังกัดปรากฏผลดังนี้ (ตารางที่ 4.1)

เพศ กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 63.5) เป็นเพศหญิง มากกว่าเพศชาย (ร้อยละ 36.5)

อายุ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 37.2) มีอายุอยู่ในช่วง 20-30 ปี รองลงมา มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี (ร้อยละ 30.2) และ 41-50 ปี (ร้อยละ 29.1) ตามลำดับ และจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุด (ร้อยละ 3.5) มีอายุอยู่ในช่วง 51-60 ปี

ระดับ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 37.3) อยู่ในระดับ 5 รองลงมา (ร้อยละ 21.7) เป็นกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในระดับ 7 และกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 2.4) อยู่ในระดับ 1 และ 2 มี โดยจำนวนเท่ากัน

สังกัด กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 27.9) สังกัดสำนักงานเลขาธิการกรม รองลงมา (ร้อยละ 22.1) มาสังกัดสำนักแผนงาน กลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 3.5) สังกัดสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบก

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (ข้าราชการระดับปฏิบัติของ สนท.) (N=86)

ประเภทและคุณลักษณะ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
- ชาย	31	36.5
- หญิง	54	63.5
2. อายุ		
- 20-30 ปี	32	37.2
- 31-40 ปี	26	30.2
- 41-50 ปี	25	29.1
- 51-60 ปี	3	03.5
3. ระดับ		
- ระดับ 1	2	02.4
- ระดับ 2	2	02.4
- ระดับ 3	5	06.0
- ระดับ 4	14	16.9
- ระดับ 5	31	31.3
- ระดับ 6	11	13.3
- ระดับ 7	18	21.7
4. สังกัด		
สำนักงานเลขาธิการกรม (สสท.)	24	27.9
กองส่งเสริมระบบการขนส่งและจราจรในภูมิภาค (กสท.)	10	11.6
ศูนย์สารสนเทศการขนส่งและจราจร (ศสท.)	9	10.5
สำนักแผนความปลอดภัย (สผป.)	6	07.0
สำนักแผนงาน (สผง.)	19	22.1
สำนักพัฒนาระบบการขนส่งและจราจร (สพจร.)	15	17.4
สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบก (สจร.)	3	03.5

#### 4.1.2 ข้าราชการ สนช.

สำหรับข้าราชการ สนช. บางส่วนที่ผู้ประเมินเก็บข้อมูลในลักษณะการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างนั้น ผู้ประเมินได้เจาะจงเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับต่างของ สนช. ได้แก่ ระดับหัวหน้าฝ่าย จำนวนทั้งสิ้น 3 คน เป็นเพศชาย 2 คน หญิง 1 คน สังกัดสำนักงานเลขาธิการกรม 1 คน สำนักพัฒนาระบบการขนส่งและจราจร 1 คน และสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบก 1 คน

#### 4.1.3 ผู้บริหารระดับกลางของ สนช.

กลุ่มตัวอย่างในกลุ่มนี้จะเป็กลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง โดยผู้ประเมินได้เจาะจงเลือกกลุ่มตัวอย่างในระดับผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้อำนวยการส่วนกอง/ ศูนย์/ สำนัก จำนวนทั้งสิ้น 3 คน เพศชาย 2 คน หญิง 1 คน เป็นข้าราชการระดับ 8 จำนวน 2 คน ระดับ 9 จำนวน 1 คน สังกัด และเจาะจงเลือกผู้ทีมาจากหน่วยงานเดิมที่สังกัดประกอบด้วย สำนักงานคณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบก สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรื 1 คน สำนักงานปลัด กระทรวงคมนาคม 1 คน และสำนักงานส่งเสริมการพาณิชย์ สังกัดกระทรวงคมนาคม 1 คน

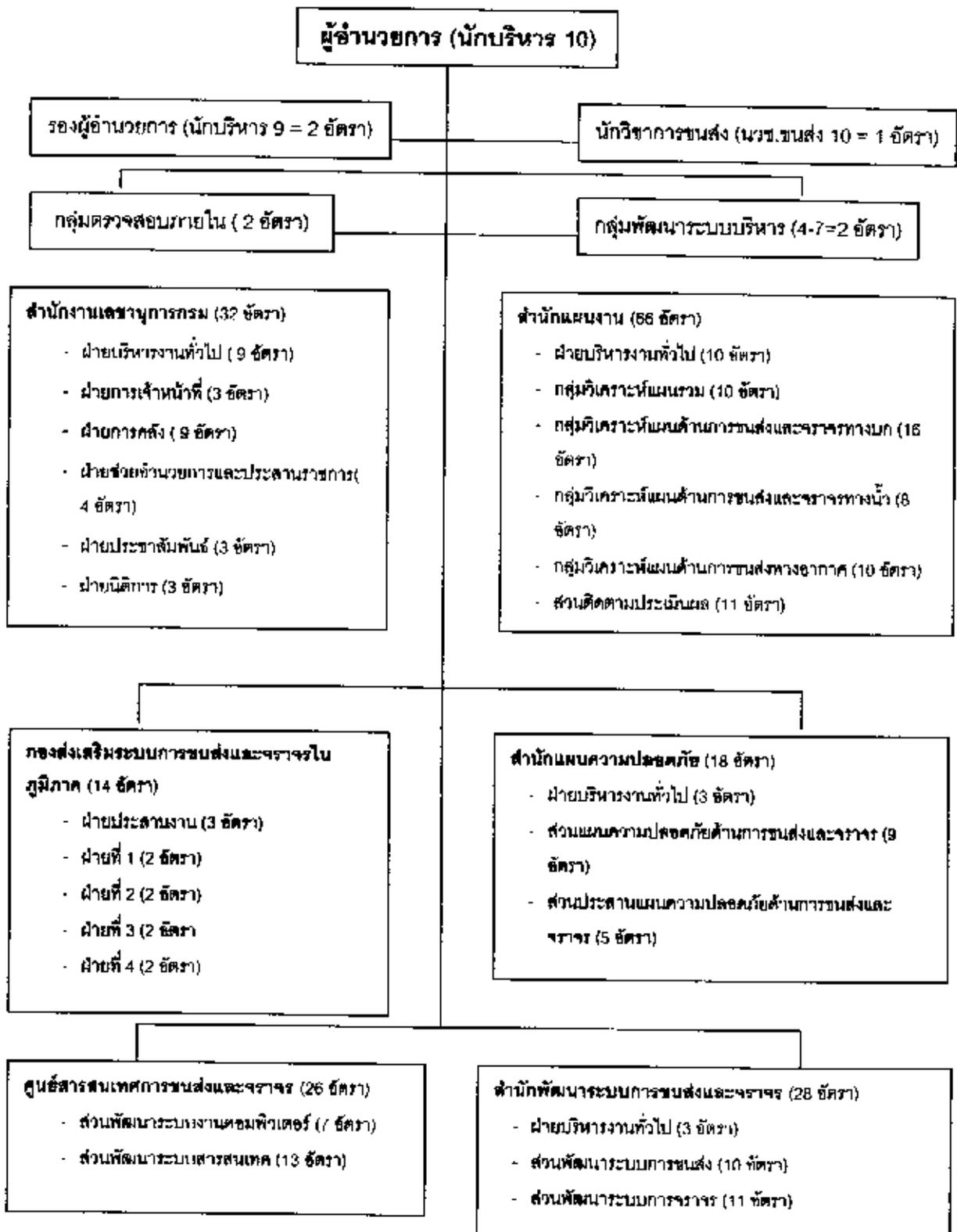
### 4.2 ผลการประเมินโครงสร้างองค์การ

#### 4.2.1 ลักษณะทั่วไปขององค์การ

##### 4.2.1.1 ขนาดขององค์การ

สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนช.) ประกอบด้วยข้าราชการ จำนวน 194 อัตรา ลูกจ้างประจำจำนวน 46 อัตรา และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 40 อัตรา รวมข้าราชการและเจ้าหน้าที่ทั้งสิ้นจำนวน 280 อัตรา

การแบ่งโครงสร้างของ สนช. ประกอบด้วย แบ่งเป็นกอง/ศูนย์/สำนักจำนวน 6 ส่วน และในแต่ละกอง/ศูนย์/สำนักยังได้แบ่งย่อยออกเป็นส่วน/กลุ่ม/ฝ่าย จำนวน 25 ส่วน โดยมีรายละเอียดตามแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 4.1 โครงสร้างองค์การของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.)

แหล่งที่มา : สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร, 2547.

4.2.1.2 พันธกิจขององค์การ ได้แก่ เสนอแนะนโยบาย จัดทำแผน ประสานแผนการขนส่ง การจราจรและความปลอดภัยด้านการขนส่งและจราจรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ

#### 4.2.1.3 ภารกิจและบทบาทหน้าที่ขององค์การ มีดังนี้

สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร มีภารกิจเกี่ยวกับการเสนอแนะนโยบายและจัดทำแผนการขนส่ง การจราจร และความปลอดภัยจากการขนส่งให้สอดคล้องกับแผนหลักด้านการจราจรและขนส่ง เพื่อให้นโยบายด้านการขนส่งและจราจรมีความเป็นเอกภาพโดยให้มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ดังนี้

1) อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2545

(1) ศึกษา วิเคราะห์ เสนอแนะนโยบาย วางแผนและประสานแผนการขนส่งและจราจรรวมทั้งวิเคราะห์แผนงานโครงการและ งบประมาณของกระทรวงคมนาคมให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล

(2) ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำแผนแม่บทด้านการขนส่งและจราจร และประสานแผนปฏิบัติการรวมทั้งจัดทำนโยบายของกระทรวงเสนอต่อรัฐมนตรี

(3) กำกับ เฝ้าระวัง ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการ และงบประมาณ

(4) พิจารณาเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการนโยบายการขนส่งและคณะกรรมการจัดระบบการจราจร เพื่อให้มีการปรับปรุงแก้ไข หรือออกกฎหมายเกี่ยวกับการขนส่งและจราจรของประเทศ หรือกฎหมายอื่นที่มีผลกระทบต่อการจัดระบบการขนส่งและจราจรให้เหมาะสม

(5) ศึกษา วิเคราะห์ และวิจัย เพื่อจัดทำรายงานและ แนวโน้มของการขนส่งและจราจรทั้งในด้านเศรษฐกิจและความปลอดภัย รวมทั้งจัดทำระบบข้อมูลและสารสนเทศของการขนส่งและจราจร

(6) ร่วมมือและประสานงานกับองค์การ หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดท่าทีและมาตรการในองค์การระหว่างประเทศ และระหว่างภูมิภาคที่เกี่ยวกับการขนส่งระหว่างประเทศ

(7) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

2) อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบก พ.ศ.2521 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535 มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) เสนอนโยบายและแผนหลักต่อคณะรัฐมนตรี
- (2) พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนงาน โครงการ วงเงินลงทุน รวมทั้งพิจารณา กำหนดโครงการที่จะใช้เงินกู้ความช่วยเหลือจากต่างประเทศ และการเข้าร่วมลงทุนของภาคเอกชน ของหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการจราจร เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามแผนหลัก
- (3) กำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดระบบการจราจรทางบกเสนอต่อ คณะรัฐมนตรี
- (4) กำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาการจราจรทางบก ตลอดจน กำกับดูแล เร่งรัดการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และประสานการปฏิบัติให้เป็นไปตาม มาตรการ นโยบาย และแผนหลักที่กำหนด
- (5) พิจารณาเรื่องอื่นใดที่เกี่ยวกับการจัดระบบการจราจรทางบกตามที่ คณะรัฐมนตรีหรือนายกรัฐมนตรีมอบหมาย
- (6) ปฏิบัติการในเรื่องที่เกี่ยวกับการจัดระบบการจราจรทางบกตามที่ คณะรัฐมนตรีมอบหมาย
- (7) เสนอแนะให้มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายเกี่ยวกับจราจรทางบก หรือกฎหมายอื่นที่มีผลกระทบกระเทือนต่อการจัดระบบการจราจรทางบกให้เหมาะสมกับ สถานการณ์
- (8) ปฏิบัติราชการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของ คณะกรรมการ

#### 4.2.1.4 ผลการประเมินลักษณะทั่วไปขององค์การ

1) ผลการประเมินโครงสร้างขององค์การ เมื่อพิจารณาตามความเหมาะสม กับการกิจและบทบาทหน้าที่ขององค์การนั้น ปรากฏว่า ข้าราชการในระดับปฏิบัติส่วนใหญ่ (ร้อยละ 56.5) เห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับค่อนข้างมาก รองลง (ร้อยละ 22.4) มาเห็นว่า เหมาะสมในระดับค่อนข้างน้อย และมีข้าราชการที่เห็นว่าไม่เหมาะสมอยู่จำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 4.7) (ตารางที่ 4.2)

ตารางที่ 4.2 ผลการประเมินโครงสร้างของ สนช. พิจารณาตามความเหมาะสมของภารกิจ  
และบทบาทหน้าที่ขององค์การ

ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
- ไม่เหมาะสม	4	4.7
- เหมาะสมน้อย	5	5.9
- เหมาะสมค่อนข้างน้อย	19	22.4
- เหมาะสมค่อนข้างมาก	48	56.5
- เหมาะสมมาก	9	10.6
รวม	85	100.0

(ค่าเฉลี่ย = 2.62, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.926)

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและข้าราชการ สนช. เกี่ยวกับความเหมาะสมของโครงสร้างของ สนช. กับภารกิจและบทบาทหน้าที่ขององค์การพบว่าน่าจะมีการปรับปรุงในเรื่องต่างๆ ดังนี้

(1) ควรจะมีการปรับปรุงโครงสร้าง สนช. ให้มีการลดความซ้ำซ้อนในบางส่วน เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน เช่น สำนักแผนงานของ สนช. มีภารกิจบางส่วนที่ซ้ำซ้อนกับกองแผนงานด้านการขนส่งและจราจรของกระทรวงคมนาคม หรือสำนักแผนปลอดภัยของ สนช. มีภารกิจที่ซ้ำซ้อนกับศูนย์อำนวยความสะดวกทางถนนของกระทรวงมหาดไทย เป็นต้น

(2) ปรับให้แต่ละส่วนมีปริมาณงานที่เหมาะสมและเท่าเทียมกัน รวมทั้งสอดคล้องกับปริมาณบุคลากรที่แต่ละส่วนมีอยู่เพราะในปัจจุบันปริมาณงานจะไปกระจุกตัวอยู่ที่บางส่วน ในขณะที่มีอีกบางส่วนยังมีงานน้อยกว่าที่ควร

(3) ในส่วนของสำนักแผนความปลอดภัยควรปรับโครงสร้างให้มีความภารกิจที่เน้นในเรื่องการพัฒนานโยบายและสิ่งแวดล้อม รวมถึงโครงสร้างด้านการติดตามประเมินผลในเรื่องที่เกี่ยวกับความปลอดภัยด้วย

2) ผลการประเมินในเรื่องของขนาดขององค์การ สนช. มีความเหมาะสมกับภารกิจ และบทบาทหน้าที่ของ สนช. ในระดับใดนั้น ปรากฏว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 41.2) มีความเห็นว่า ขนาดขององค์การมีความเหมาะสมในระดับค่อนข้างน้อย รองลงมา (ร้อยละ 36.5) เห็นว่ามีความเหมาะสมค่อนข้างมาก และมีจำนวนผู้เห็นว่าขนาดของ สนช. ไม่เหมาะสมกับภารกิจและบทบาทหน้าที่ขององค์การน้อยที่สุด (ร้อยละ 3.5) (ตารางที่ 4.3)

ตารางที่ 4.3 ผลการประเมินขนาดของ สนช. พิจารณาตามความเหมาะสมของภารกิจ และบทบาทหน้าที่ขององค์การ

ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
- ไม่เหมาะสม	3	3.5
- เหมาะสมน้อย	7	8.2
- เหมาะสมค่อนข้างน้อย	35	41.2
- เหมาะสมค่อนข้างมาก	31	36.5
- เหมาะสมมาก	9	10.6
รวม	86	100.0

(ค่าเฉลี่ย = 2.42 ,ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน= 0.918)

ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการและผู้บริหาร สนช. เกี่ยวกับความเหมาะสมของขนาดของ สนช. กับภารกิจและบทบาทหน้าที่ของ สนช. พบว่า

(1) ในเรื่องของปริมาณบุคลากรนั้น ข้าราชการบางส่วนคิดว่าควรกำหนดอัตราบุคลากรยังไม่เพียงพอกับปริมาณงานเนื่องจาก สนช. เป็นหน่วยงานด้านแผนซึ่งต้องการผู้ชำนาญและผู้มีประสบการณ์ในสาขาต่างๆ เพิ่มขึ้น มองว่าในขณะนี้องค์กรมีภาระรับผิดชอบมากกว่าขนาดขององค์กรในปัจจุบัน ในขณะที่มีข้าราชการและผู้บริหารบางส่วนมองว่าขนาดของอัตรากำลังในขณะที่เป็นอยู่นั้น คิดว่าในจำนวนประมาณ 200 คนนั้นหากทำงานเต็มที่จริงก็เหมาะสมอยู่แล้วจนบางครั้งมองว่าบุคลากรมีมากเกินไป เนื่องจาก ความเป็นหน่วยงานด้านแผนไปบางครั้งก็สามารถจ้างที่ปรึกษา หรือบริษัทเอกชนให้ช่วยงานได้ สนช. เพียงแต่คอยดูแลกำกับและประสานงาน

(2) สำหรับประเด็นการกระจายงานนั้น ข้าราชการในหลายๆ ส่วนมีความเห็นว่า ควรจะปรับปรุงให้มีการกระจายของปริมาณงานมากกว่าที่เป็นอยู่ซึ่งมีการกระจุกตัวของภารกิจอยู่ในบางส่วนขององค์การ ซึ่งทำให้มีเจ้าหน้าที่บางส่วนที่รับผิดชอบงานมากเกินไปกำลัง แต่ในขณะเดียวกันก็มีบางส่วนที่ไม่ค่อยมีงานทำ มองว่าการจัดบุคลากรยังไม่สอดคล้องกันในด้านปริมาณงานและความรู้ความสามารถของบุคลากร

(3) ข้าราชการบางส่วนมีความเห็นว่า สนช. มีลูกจ้างชั่วคราวจำนวนมาก ในขณะที่มีข้าราชการและลูกจ้างประจำจำนวนน้อยเกินไป

#### 4.2.2 ลักษณะการจัดกลุ่มงานขององค์การ

4.2.2.1 ลักษณะการจัดกลุ่มงานของ สนช. นั้นจะมีลักษณะการจัดแบ่งกลุ่มงานตามหน้าที่ (Functional Structure) กล่าวคือ มีการแบ่งหน่วยงานออกเป็นหน่วยงานย่อยในระดับกอง/ศูนย์/สำนัก อีก 6 สำนัก นอกจากนี้ยังได้มีการแบ่งหน่วยงานย่อยภายในอีก 2 ส่วน ซึ่งแต่ละส่วนเหล่านี้มีภารกิจและบทบาทหน้าที่เฉพาะที่แตกต่างกันออกไป และภายในหน่วยงานย่อยเหล่านั้นยังได้แบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยลงไปอีกในระดับ ส่วนฝ่าย/กลุ่ม เพื่อปฏิบัติภารกิจที่เฉพาะเจาะจงของแต่ละ กอง/ศูนย์/สำนัก โดยการกำหนดภารกิจของหน่วยงานย่อยเหล่านี้จะสังเกตได้ชัดจากการตั้งชื่อกลุ่มงานที่แสดงถึงหน้าที่ที่ชัดเจน โดยมีรายละเอียดการจัดแบ่งกลุ่มงานของ สนช. ดังนี้ (แผนภูมิที่ 4.2 และ 4.3)

##### 1) สำนักงานเลขานุการกรม มีภารกิจดังนี้

- (1) ดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไปและปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักงาน
- (2) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานเลขานุการของสำนักงาน
- (3) ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การงบประมาณ การพัสดุ อาคารสถานที่ และยานพาหนะของสำนักงาน
- (4) จัดระบบงานและบริหารงานบุคคลของสำนักงาน
- (5) ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข่าวสารผลการปฏิบัติงานของสำนักงาน
- (6) ดำเนินการเกี่ยวกับงานกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานและดำเนินการเกี่ยวกับงานนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิดชอบในทางแพ่ง อาญา งานคดีปกครอง และงานคดีอื่นที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร
- (7) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานเลขานุการกรม แบ่งส่วนราชการย่อยออกเป็น 6 ฝ่าย ดังนี้

- (1) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
- (2) ฝ่ายการเจ้าหน้าที่
- (3) ฝ่ายคลัง
- (4) ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกและประสานราชการ
- (5) ฝ่ายประชาสัมพันธ์
- (6) ฝ่ายนิติการ

2) ศูนย์สารสนเทศการขนส่งและจราจร มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- (1) ศึกษา วางแผน และจัดทำข้อมูลสารสนเทศการขนส่งและจราจรเกี่ยวกับการขนส่งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจและความปลอดภัย
- (2) ศึกษา วางระบบ และจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศการขนส่งและจราจร
- (3) ศึกษา จัดทำระบบ และดำเนินการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศการขนส่งและจราจรให้แก่ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- (4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ศูนย์สารสนเทศการขนส่งและจราจร แบ่งส่วนราชการย่อยออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

- (1) ส่วนพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์
- (2) ส่วนพัฒนาระบบสารสนเทศ
- 3) สำนักแผนงาน มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้
  - (1) ศึกษา วิเคราะห์ ประเมินสภาพการณ์ และจัดทำรายงานข้อมูลเพื่อเสนอแนะนโยบายและแผนหลักและมาตรการด้านการขนส่งและจราจร
  - (2) ศึกษา วิเคราะห์ผลกระทบจากนโยบาย สนธิสัญญา และข้อตกลงระหว่างประเทศที่มีต่อการขนส่งและจราจร ตลอดจนกำหนดหน้าที่ในการเจรจาและเข้าร่วมเจรจาทั้งในระดับทวิภาคีและพหุภาคี
  - (3) ศึกษา วิเคราะห์ และประเมินความเป็นไปได้ในการลงทุนและจัดลำดับความสำคัญของแผนงานโครงการของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง
  - (4) เสนอแนะนโยบายแนวทางการจัดทำ และพิจารณาการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี รวมทั้งวิเคราะห์ประมาณการรายได้ แผนวิสาหกิจ งบทำการ และงบการลงทุนประจำปีของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง
  - (5) กำกับ เฝ้ารัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการ และงบประมาณของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงและส่วนราชการในสำนักงาน
  - (6) งานเลขานุการของ คณะกรรมการนโยบาย และแผนการขนส่งและคณะกรรมการจัดระบบการจราจร
  - (7) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

สำนักแผนงาน แบ่งส่วนราชการย่อยออกเป็น 4 กลุ่มงาน 1 ฝ่าย และ 1 ส่วน ดังนี้

- (1) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
- (2) กลุ่มวิเคราะห์แผนรวม
- (3) กลุ่มวิเคราะห์แผนด้านการขนส่งและจราจรทางบก
- (4) กลุ่มวิเคราะห์แผนด้านการขนส่งและจราจรทางน้ำ
- (5) กลุ่มวิเคราะห์แผนด้านการขนส่งทางอากาศ
- (6) ส่วนติดตามและประเมินผล

4) กองส่งเสริมระบบการขนส่งและจราจรในภูมิภาค มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(1) ศึกษา วิเคราะห์ และเสนอแนะการจัดทำนโยบาย แผนงาน โครงการพัฒนาการขนส่งและจราจรในระดับจังหวัดและท้องถิ่นให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนหลักด้านการจราจรและขนส่ง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และนโยบายการกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาค

(2) ศึกษาและเสนอแนะพัฒนาระบบการขนส่งและจราจรในเขตพื้นที่เฉพาะพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ และพื้นที่เมืองชายแดนเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้านเพื่อสนับสนุนด้านการค้าและการท่องเที่ยว

(3) เสนอแนะแนวทางและมาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาการขนส่งและจราจรในระดับจังหวัด เมือง และชุมชนในท้องถิ่น

(4) ประสานงาน สนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับจังหวัดและท้องถิ่น

(5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

กองส่งเสริมระบบการขนส่งและจราจรในภูมิภาค แบ่งส่วนราชการย่อยออกเป็น 5 ฝ่ายดังนี้

- (1) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
- (2) ฝ่ายที่ 1
- (3) ฝ่ายที่ 2
- (4) ฝ่ายที่ 3
- (5) ฝ่ายที่ 4

5) สำนักแผนความปลอดภัย มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(1) เสนอแนะนโยบายการจัดทำแผนกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมายและแนวทางด้านความปลอดภัยจากการขนส่งและจราจร

(2) จัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการตลอดจนเสนอแนะนโยบายด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม

(3) เสนอแนะให้มีการปรับปรุงมาตรการที่มีอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งเสนอแนะมาตรการใหม่ๆ ด้านความปลอดภัยสิ่งแวดล้อม

(4) ประสานงาน กำกับดูแล ติดตาม วิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินการตลอดจนปรับเปลี่ยนแผนวิธีการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

(5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

สำนักแผนความปลอดภัย แบ่งส่วนราชการย่อยออกเป็น 2 ส่วนและ 1 ฝ่าย ดังนี้

(1) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

(2) ส่วนแผนความปลอดภัยด้านการขนส่งและจราจร

(3) ส่วนประสานแผนความปลอดภัยด้านการขนส่งและจราจร

6) สำนักพัฒนาระบบการขนส่งและจราจร มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(1) ศึกษา วิเคราะห์ และเสนอรูปแบบเทคโนโลยีด้านการขนส่งและจราจรที่เหมาะสมกับสถานการณ์

(2) ศึกษา พัฒนาระบบการขนส่งและจราจรต่างรูปแบบและต่างประเภทให้เชื่อมโยงกับเป็นระบบ

(3) กำหนดมาตรการด้านการพัฒนาการขนส่งและจราจรที่เกี่ยวข้อง

(4) ประสานการปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย และมาตรการที่กำหนด

(5) ส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการขนส่งและจราจร

(6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

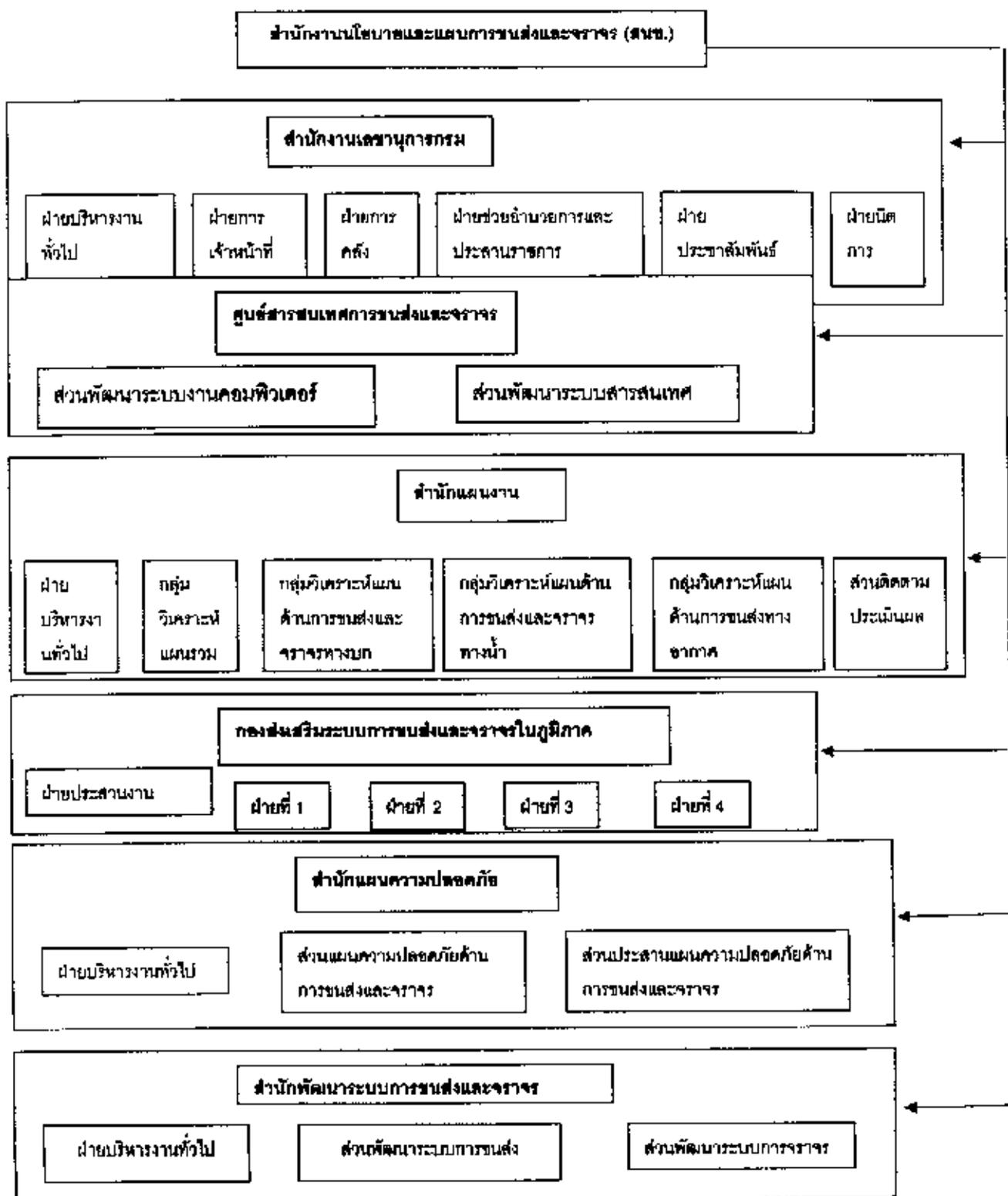
สำนักพัฒนาระบบการขนส่งและจราจร แบ่งส่วนราชการย่อยออกเป็น 2 ส่วน และ 1 ฝ่าย ดังนี้

- (1) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
- (2) ส่วนพัฒนาระบบการขนส่ง
- (3) ส่วนพัฒนาระบบการจราจร



**แผนภูมิที่ 4.2 การจัดแบ่งโครงสร้างภายใน สนข.**

แหล่งที่มา : สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.), 2547.



แผนภูมิที่ 4.3 การจัดแบ่งกลุ่มงานภายในกอง/ศูนย์/สำนักของ สนข.  
 แหล่งที่มา : สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.), 2547.

#### 4.2.2.2 ผลการประเมินการจัดกลุ่มงานของ สนข.

ความคิดเห็นของข้าราชการ สนข. ในประเด็นความเหมาะสมของการจัดกลุ่มงานในองค์การกับภารกิจและบทบาทหน้าที่ขององค์การ พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 45.2) เห็นว่าการจัดกลุ่มงานในลักษณะดังกล่าวมีความเหมาะสมในระดับค่อนข้างมาก และรองลงมา (ร้อยละ 33.3) คือผู้ที่เห็นว่ามีเหมาะสมในระดับค่อนข้างน้อย ในขณะที่มีผู้เห็นว่าการจัดกลุ่มงานดังกล่าวไม่มีความเหมาะสมจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 3.6) (ตารางที่ 4.4)

ตารางที่ 4.4 ผลการประเมินการจัดกลุ่มงานของ สนข. พิจารณาตามความเหมาะสมของภารกิจและบทบาทหน้าที่ขององค์การ

ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
- ไม่เหมาะสม	3	3.6
- เหมาะสมน้อย	5	6.0
- เหมาะสมค่อนข้างน้อย	28	33.3
- เหมาะสมค่อนข้างมาก	38	45.2
- เหมาะสมมาก	10	11.9
รวม	84	100.0

(ค่าเฉลี่ย = 2.56, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.910)

4.2.2.3 ลักษณะการมอบหมายภารกิจความรับผิดชอบงาน ให้กับข้าราชการระดับปฏิบัติของ สนข. นั้น พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 85.9) จะได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในเนื้องานที่หลากหลายนอกเหนือจากงานที่ตนเองมีความชำนาญ ในขณะที่ข้าราชการกลุ่มที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในเนื้องานที่ตนมีความชำนาญเพียงอย่างเดียวมีน้อยกว่ามาก (ร้อยละ 14.1) (ตารางที่ 4.5)

ตารางที่ 4.5 ลักษณะการมอบหมายภารกิจความรับผิดชอบใน สนช.

ลักษณะการมอบหมายภารกิจความรับผิดชอบ	จำนวน	ร้อยละ
- ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในหน้าที่ซึ่งพเจ้ามีความชำนาญเพียงอย่างเดียว	12	14.1
- ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในหน้าที่หลากหลายนอกเหนือจากงานที่มีตนความชำนาญ	73	85.9
รวม	85	100.0

4.2.2.4 ผลการประเมินความเหมาะสมของการมอบหมายภารกิจความรับผิดชอบงานของ สนช. พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 55.8) พบว่าการมอบหมายภารกิจการรับผิดชอบงานในลักษณะที่เป็นอยู่นั้นมีความเหมาะสมกับภารกิจและบทบาทหน้าที่ของ สนช. ในระดับค่อนข้างมาก และรองลงมา (ร้อยละ 18.6) มีจำนวนเท่ากัน 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่เห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับมากและกลุ่มที่เห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับค่อนข้างน้อย และกลุ่มที่มีจำนวนน้อย (ร้อยละ 3.5) ที่สุดคือกลุ่มที่เห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับน้อย ในขณะที่เดียวกันไม่มีผู้ใดเห็นว่าลักษณะการมอบหมายภารกิจดังกล่าวไม่เหมาะสม (ตารางที่ 4.6)

ตารางที่ 4.6 ผลการประเมินการมอบหมายภารกิจความรับผิดชอบงานของ สนช. ที่พิจารณาตามความเหมาะสมของภารกิจ และบทบาทหน้าที่ขององค์การ

ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
- ไม่เหมาะสม	0	0
- เหมาะสมน้อย	3	03.5
- เหมาะสมค่อนข้างน้อย	16	18.6
- เหมาะสมค่อนข้างมาก	48	55.8
- เหมาะสมมาก	16	18.6
รวม	83	100.0

(ค่าเฉลี่ย = 2.93, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.729)

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและข้าราชการ สนข. เกี่ยวกับ ลักษณะการมอบหมายภารกิจความรับผิดชอบงานให้กับข้าราชการในระดับปฏิบัติของ สนข. นั้น พบว่าการมอบหมายภารกิจให้ข้าราชการส่วนใหญ่ของ สนข. นั้น จะมีลักษณะเป็นการมอบหมายให้รับผิดชอบงานทั้งกระบวนการ เช่น ในงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาระบบการจราจร ข้าราชการจะรับผิดชอบงานตั้งแต่ลงพื้นที่เพื่อสำรวจปริมาณการจราจร เก็บข้อมูล จัดทำรายงาน เตรียมการจัดประชุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ไขปัญหา จัดการประชุม และจัดทำรายงานการประชุมและรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชา เป็นต้น โดยในแต่ละงานนั้นจะมีผู้รับผิดชอบหลักเป็นเจ้าของเรื่องเพียงคนเดียว แต่จะได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนจากเพื่อร่วมงานเป็นกลุ่ม และในบางครั้งในเนื้องานที่ต้องใช้ความรู้สามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เช่น เนื้องานด้านกฎหมาย ด้านการเงิน หรือแผนงาน/โครงการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น เจ้าของเรื่องก็สามารถขอความร่วมมือจากฝ่ายอื่นๆ หรือ หน่วยงานอื่นๆ ด้วย ซึ่งผู้บริหารและข้าราชการ สนข. ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการมอบหมายงานในลักษณะดังกล่าวมีความเหมาะสมดีกับภารกิจระบบบทบาทของ สนข. เนื่องจากเหตุผลดังต่อไปนี้

1) ลักษณะของ สนข. เป็นหน่วยงานแผน ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ก็จะรับผิดชอบงานและมีความเชี่ยวชาญในการพิจารณาและการวางแผนที่ไม่ต้องลงลึกในระดับปฏิบัติ ตลอดจนมีเรื่องที่ไม่หนักจนเกินไปจึงไม่จำเป็นต้องใช้บุคลากรจำนวนมาก ดังนั้นบุคลากรแต่ละคนควรจะรับผิดชอบเนื้องานในภาพรวม และทั้งกระบวนการ

2) ก่อให้เกิดความภูมิใจในผลงานของตัวเองซึ่งเป็นความสำคัญในด้านจิตวิทยา เนื่องจากข้าราชการแต่ละคนจะเห็นว่างานสำเร็จอยู่ที่ตัวเอง เห็นผลสุดท้ายของงานอยู่ในความรับผิดชอบของตัวเองทั้งหมด

#### 4.2.3 ลักษณะสายการบังคับบัญชา

4.2.3.1 ลักษณะของสายการบังคับบัญชาของ สนข. นั้น ผู้ประเมินได้พิจารณาจากสายการเสนองานจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน และการสั่งงานจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง ซึ่งมีระดับชั้นจำนวน 6 ลำดับชั้น ตามสายบังคับบัญชาโดยเรียงจากระดับสูงลงสู่ระดับล่าง ดังนี้

- 1) ผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (ระดับ 10)
- 2) รองผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (ระดับ 9)
- 3) ผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ศูนย์ (ระดับ 8-9)
- 4) ผู้อำนวยการส่วน /กลุ่ม (ระดับ 8)

- 5) หัวหน้าฝ่าย (ระดับ 7)
- 6) ข้าราชการระดับปฏิบัติ (ระดับ 1-6)



**แผนภูมิที่ 4.4** ลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาใน สนข.  
แหล่งที่มา : สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร, 2547.

เมื่อพิจารณาถึงลักษณะการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารระดับสูงใน สนช. ของข้าราชการระดับปฏิบัตินั้น พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 79.5) จะมีการรายงาน ทุกเรื่องผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น รองลงมา (ร้อยละ 18.1) ข้าราชการจะเห็นว่ามีส่วนเรื่อง เท่านั้นที่สามารถรายงานเข้าถึงผู้บริหารระดับสูงได้เลย และมีข้าราชการเห็นว่าส่วนใหญ่จะ รายงานเรื่องต่างเข้าถึงผู้บริหารระดับสูงได้เลยจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 2.4) (ตารางที่ 4.7)

ตารางที่ 4.7 ลักษณะการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารระดับสูงใน สนช.

ลักษณะการรายงานผลการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
- ในบางเรื่องเท่านั้นที่สามารถรายงานเข้าถึงผู้บริหารระดับสูงได้เลย	15	18.1
- ส่วนใหญ่จะรายงานเรื่องต่างๆ เข้าถึงผู้บริหารระดับสูงได้เลย	2	2.4
- การรายงานทุกเรื่องต้องผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น	66	79.5
รวม	83	100.0

4.2.3.2 ผลการประเมินความเหมาะสมของลักษณะสายการบังคับบัญชาใน สนช. เมื่อพิจารณาตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ของ สนช. นั้น พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 48.2) เห็นว่ามีความเหมาะสมค่อนข้างมาก รองลงมา (ร้อยละ 25.3) คือกลุ่มที่เห็นว่ามีความเหมาะสมค่อนข้างน้อย สำหรับกลุ่มที่เห็นว่ามีความเหมาะสมน้อยที่สุดนั้นมีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 2.4) ในขณะที่มีผู้เห็นว่าไม่เหมาะสมมีเพียงร้อยละ 4.8 เท่านั้น (ตารางที่ 4.8)

ตารางที่ 4.8 ผลการประเมินลักษณะสายการบังคับบัญชาของ สนช. พิจารณาตามความเหมาะสมของภารกิจ และบทบาทหน้าที่ขององค์กร

ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เหมาะสม	4	4.8
- เหมาะสมน้อย	2	2.4
- เหมาะสมค่อนข้างน้อย	21	25.3
- เหมาะสมค่อนข้างมาก	40	48.2
- เหมาะสมมาก	16	19.3
รวม	83	100.0

(ค่าเฉลี่ย = 2.75, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.961 )

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและข้าราชการ สนข. พบว่า ลักษณะสายการบังคับบัญชาของ สนข. มีความเหมาะสมกับลักษณะขององค์การอยู่แล้ว เพราะเป็นหน่วยงานราชการ และเป็นหน่วยแผน การรายงานและการสั่งการควรเป็นไปตามชั้นของสายการบังคับบัญชา และเป็นลายลักษณ์อักษรส่วนใหญ่ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับได้รับทราบความก้าวหน้าของงาน ได้ตลอดเวลา และสะดวกต่อการติดตามงาน อย่างไรก็ตามมีบางกรณีที่มีการข้ามชั้นต่อนบ้างแต่ก็ไม่บ่อยนัก และมักจะเป็นลักษณะของการสั่งงานจากระดับบนลงสู่ระดับล่างมากกว่า เพราะผู้บังคับบัญชาจะสามารถทราบงานแต่ละงานอยู่ในความรับผิดชอบของข้าราชการคนใด

#### 4.2.4 ลักษณะความลึบซับซ้อนของ สนข.

4.2.4.1 ลักษณะของความลึบซับซ้อน ขององค์การนั้น ในที่นี้จะพิจารณาจากประเด็นต่างๆ ได้แก่ ความแตกต่างในแนวตั้งในประเด็นความลึกของโครงสร้างหรือจำนวนระดับในลำดับชั้นระหว่างนักบริหารระดับสูงกับฝ่ายปฏิบัติงานระดับล่างสุด และความแตกต่างในแนวนอนในประเด็นลักษณะของความหลากหลายในความเชี่ยวชาญพิเศษในการทำงาน

สำหรับความแตกต่างในแนวตั้งในประเด็นของความลึกของโครงสร้างใน สนข. นั้น พิจารณาได้จากลำดับของสายการบังคับบัญชาใน สนข. (แผนภูมิที่ 4.) จะพบว่านักบริหารระดับสูงกับฝ่ายปฏิบัติงานระดับล่างสุดของ สนข. มีตำแหน่งในลำดับชั้นห่างกันประมาณ 6 ชั้น เรียงตามลำดับดังนี้

- 1) ผู้อำนวยการสำนักงานฯ
- 2) รองผู้อำนวยการสำนักงานฯ
- 3) ผู้อำนวยการกอง/ศูนย์/สำนัก
- 4) ผู้อำนวยการกลุ่ม/ส่วน
- 5) หัวหน้าฝ่าย
- 6) ข้าราชการระดับปฏิบัติ

สำหรับความหลากหลายของสาขาวิชาที่ข้าราชการ สนข. ได้ศึกษามานั้นมีความหลากหลายค่อนข้างมาก และมีหลายสาขาวิชาที่มีความชำนาญเฉพาะทาง โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) นักบริหาร
- 2) เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน
- 3) เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
- 4) วิศวกรโยธา

- 5) วิศวกร
- 6) เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
- 7) บุคลากร
- 8) นิติกร
- 9) นักวิชาการเงินและบัญชี
- 10) นักประชาสัมพันธ์
- 11) นักวิชาการคอมพิวเตอร์
- 12) นักวิชาการขนส่ง
- 13) นักวิชาการพัสดุ
- 14) นายช่างเขียนแบบ
- 15) เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ
- 16) เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี
- 17) เจ้าพนักงานธุรการ
- 18) เจ้าหน้าที่ธุรการ
- 19) เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล
- 20) เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี
- 21) เจ้าพนักงานสถิติ

สำหรับความหลากหลายของสาขาวิชาที่เข้าราชการ สนข. ได้ศึกษามานั้นมีความหลากหลายค่อนข้างมาก และมีหลายสาขาวิชาที่มีความชำนาญเฉพาะทาง โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) วิศวกรรมศาสตร์ ในสาขาต่างๆ ได้แก่ สาขาโยธา, ไฟฟ้า, โครงสร้าง, ขนส่ง, ขลประทาน, การจราจรและขนส่ง,

(2) เศรษฐศาสตร์ ในสาขาต่างๆ ได้แก่ สาขาสหกรณ์, เศรษฐกิจ, เศรษฐศาสตร์พัฒนาการ, เศรษฐศาสตร์การพัฒนา, เศรษฐศาสตร์การเงินและระหว่างประเทศ, อุตสาหกรรม, ธุรกิจ, การเงิน, วิเคราะห์โครงการ

(3) วิทยาศาสตร์ ในสาขาต่างๆ ได้แก่ สาขาสถิติศาสตร์, สถิติเศรษฐกิจ, คณิตศาสตร์, สถิติประยุกต์, ชีววิทยา, บริหารโรงพยาบาล, วิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม, การจัดการทรัพยากร, ศึกษาศาสตร์และเกษตร

(4) บริหารธุรกิจ ในสาขาต่างๆ ได้แก่ บริหารรัฐกิจ, สาขาบัญชี, การเงินและการธนาคาร, การจัดการงานก่อสร้าง, การคลัง

- (5) ศิลปศาสตร์ ในสาขาต่างๆ ได้แก่ สาขาภาษาอังกฤษ, การจัดการทั่วไป
- (6) วิศวกรรมศาสตร์ ในสาขาช่างอุตสาหกรรม และสาขาสถาปัตยกรรม
- (7) สถาปัตยกรรมศาสตร์
- (8) รัฐศาสตร์ สาขาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ
- (9) รัฐประศาสนศาสตร์ สาขาการบริหารโครงการและนโยบาย
- (10) พัฒนบริหารศาสตร์ สาขา การวิเคราะห์นโยบายและแผนกลยุทธ์ในการ

วางแผนทางสังคม

- (11) การวางแผนภาคและเมือง สาขาการวางแผนชุมชนเมืองและสภาพแวดล้อม
- (12)ผังเมือง
- (13)ศึกษาศาสตร์เอกภาษาอังกฤษ และสาขาการศึกษา
- (14) นิเทศศาสตร์ สาขานิเทศศาสตร์ธุรกิจและสาขาสิ่งพิมพ์และวารสารศาสตร์
- (15) ช่างก่อสร้าง
- (16) บัญชี
- (17) พาณิชยการ
- (18) คอมพิวเตอร์ธุรกิจ
- (19) เทคนิคสถาปัตยกรรม
- (20) การจัดการทั่วไป
- (21) เลขานุการ
- (22) การตลาด

นอกจากนี้ยังมีข้าราชการที่สำเร็จจากต่างประเทศ ในสาขาต่างๆ ได้แก่ M.B.A, General Agriculture, Technology Management, Business Administration, International Transaction, Construction Project Management

4.2.4.2 ผลการประเมินความเหมาะสมของความสลับซับซ้อนขององค์การในประเด็นของความหลากหลายของความชำนาญพิเศษเฉพาะเรื่องของข้าราชการ ดนข. พิจารณาจากภารกิจและบทบาทหน้าที่ขององค์การนั้น ปรากฏว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 48.8) เห็นว่ามีความเหมาะสมค่อนข้างมาก รองลงมา (ร้อยละ 31.7) ได้แก่กลุ่มที่เห็นว่ามีเหมาะสมมาก และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุดได้แก่ข้าราชการที่เห็นว่ามีเหมาะสมน้อย (ร้อยละ 2.4) (ตารางที่ 4.9)

ตารางที่ 4.9 ผลการประเมินความหลากหลายของความชำนาญพิเศษเฉพาะเรื่องของข้าราชการ  
สนช. พิจารณาตามความเหมาะสมของภารกิจ และบทบาทหน้าที่ขององค์การ

ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
- ไม่เหมาะสม	0	0
- เหมาะสมน้อย	2	2.4
- เหมาะสมค่อนข้างน้อย	14	17.1
- เหมาะสมค่อนข้างมาก	40	48.8
- เหมาะสมมาก	26	31.7
รวม	82	100.0

(ค่าเฉลี่ย = 3.10, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.764 )

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและข้าราชการ สนช. เกี่ยวกับความเหมาะสมของความหลากหลายของความชำนาญพิเศษเฉพาะเรื่องของข้าราชการ สนช. พบผลการประเมิน ดังนี้

1) ความหลากหลายของความชำนาญเฉพาะด้านดังกล่าวมีความเหมาะสมต่อลักษณะของ สนช. เนื่องจาก สนช. เป็นหน่วยงานด้านแผนการขนส่งและจราจร ดังนั้นนอกจากจะมีความต้องการผู้ชำนาญในเรื่องการบริหารงานขององค์การ และการจราจรและขนส่งแล้ว ความชำนาญในด้านอื่น เช่น ผังเมือง สิ่งแวดล้อม การก่อสร้าง เป็นต้น ก็มีความสำคัญสำหรับงานวางแผนที่ต้องใช้ความรู้จากทุกด้านเพื่อยุติข้อขัดแย้งและแผนที่ครอบคลุม ไปได้จริงและเป็นประโยชน์มากที่สุด

2) จำนวนของบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ในบางด้านยังเป็นที่ต้องการเพิ่มขึ้น เนื่องจากเป็นงานที่ต้องการผู้มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าที่มีอยู่ เช่น งานวิเคราะห์และวางแผนระบบจราจรยังขาดผู้มีความรู้และประสบการณ์ด้านการจราจรและขนส่งอยู่ หรืองานด้านแผนความปลอดภัยก็ยังคงต้องการผู้มีความรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

#### 4.2.5 ลักษณะความเป็นทางการของ สนช.

4.2.5.1 ลักษณะความเป็นทางการของ สนช. นั้นพิจารณาได้จากประเด็นต่างๆ ได้แก่ มาตรฐานในการกำหนดกฎเกณฑ์การปฏิบัติงานใน สนช., อีตระในการตัดสินใจปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง และการจัดการฝึกอบรมเพื่อปลูกฝังค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานที่องค์การปรารถนา

1) ในประเด็นการกำหนดกฎเกณฑ์การปฏิบัติงานใน สนช. อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร จากการสัมภาษณ์ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ สนช. พบว่ามีลักษณะที่แตกต่างกันในแต่ละส่วน ดังนี้

(1) ลักษณะงานบางส่วนก็จะมี การกำหนดกฎเกณฑ์ การปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น งานจัดจ้าง กำกับ และตรวจรับงานบริษัทที่ปรึกษา งานพัสดุ งานกฎหมาย เป็นต้น นอกจากนี้การมอบหมาย สั่งการ หรือการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชามักจะเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน

(2) ลักษณะงานในบางส่วนไม่ได้มีการกำหนดขั้นตอน มาตรฐานการปฏิบัติ เป็นลายลักษณ์อักษรแน่นอน มีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์ได้ ซึ่งมักจะเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะความชำนาญเฉพาะด้าน และเป็นงานปฏิบัติที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ เช่น งานสำรวจปริมาณการจราจร งานสารสนเทศการขนส่งและจราจร เป็นต้น

2) อีกระในการตัดสินใจปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากกฎเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ นั้น จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและข้าราชการ สนช. พบว่า มีหลายลักษณะที่แตกต่างกัน สรุปได้ดังนี้

(1) ในงานที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับ งานวิชาการ และงานที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น งานวางแผนความปลอดภัยจากการขนส่งและจราจร งานพัฒนาระบบจราจร เป็นต้น ผู้บริหารระดับกลางที่รับผิดชอบในงานนั้นๆ จะมีอิสระในการตัดสินใจเต็มที่ และเสนอความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาได้ และผลการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชามักจะเป็นไปตามที่เสนอส่วนใหญ่

(2) งานด้านการบริหารบุคลากร การกำหนดโครงสร้างองค์กร การจัดวางอัตรากำลัง หรือการโยกย้าย เลื่อนชั้นข้าราชการ การพิจารณาผลงานข้าราชการ งานในลักษณะเหล่านี้ ผู้บริหารระดับกลางยังไม่มีอิสระในการตัดสินใจเต็มที่ ส่วนมากผลการตัดสินใจยังขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูง

3) ประเด็นการกำหนดบทบาทหน้าที่ของข้าราชการ สนช. ในแต่ละตำแหน่งนั้น จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและข้าราชการ สนช. พบว่า มีหลายลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนี้

(1) ในบางตำแหน่งนั้น ได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และสาขาวิชาที่ต้องการที่ชัดเจนแน่นอน คายตัว และข้าราชการที่บรรจุก็ต้องปฏิบัติตามหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ เช่น นิติกร นักประชาสัมพันธ์ นักวิชาการการเงิน เป็นต้น

(2) ในบางตำแหน่งก็แม้จะมีการกำหนดบทบาทหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ในทางปฏิบัติก็มีความยืดหยุ่นสูง มีการสลับตำแหน่ง ขอยืมอัตรา และปฏิบัติงานไม่ตรงตาม

บทบาทที่กำหนดไว้ได้ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละส่วนในขณะนั้นๆ เช่น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนอาจจะปฏิบัติหน้าที่ด้านการประชาสัมพันธ์ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปก็สามารถปฏิบัติงานได้ในหลายลักษณะ เป็นต้น

4) ประเด็นของการจัดการฝึกอบรมเพื่อปลูกฝังค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานที่องค์การปรารถนานั้น จากการสัมภาษณ์พบว่า มีลักษณะของการฝึกอบรมข้าราชการ สนข. ให้ปฏิบัติราชการตามที่องค์การปรารถนา ทั้งในส่วนของข้าราชการบรรจุใหม่ และข้าราชการเก่า ใน 2 ลักษณะ ดังนี้

(1) การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ ที่มีลักษณะเป็นการฝึกอบรมข้าราชการทุกส่วน ซึ่งรับผิดชอบโดยฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ซึ่งจะมีความถี่ในการจัดการฝึกอบรมเฉลี่ยประมาณ ปีละ 2 ครั้ง เช่น การฝึกอบรมการเขียนหนังสือราชการ การฝึกอบรมการจัดทำตัวชี้วัดเพื่อการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

(2) การฝึกอบรมแบบไม่เป็นทางการ มีลักษณะเป็นการฝึกงานในขณะปฏิบัติจริง ใช้กับข้าราชการบรรจุใหม่ โดยให้รุ่นที่สอนรุ่นน้อง ในการอบรมงานแบบนี้ จะมีอยู่ทั่วไปในทุกส่วนขององค์กร เช่น การออกตรวจสภาพการจราจร การจัดจ้างและตรวจรับงานเรอัทที่ปรึกษา การจัดประชุม เป็นต้น

นอกจากนี้ในเรื่องของการฝึกอบรมมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้น จากผลการศึกษาแบบสอบถามพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 57.8) จะเคยได้เข้ารับการฝึกอบรมหรือการฝึกหัดในเนื้อหาที่เกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานใน สนข. แต่ไม่ก็ครั้ง และข้าราชการกลุ่มที่ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมมีจำนวนรองลงมา (ร้อยละ 33.7) และกลุ่มข้าราชการที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 8.4) จะได้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นประจำ (ตารางที่ 4.10)

ตารางที่ 4.10 ระดับความถี่ที่ข้าราชการ สนข. ได้เข้ารับการฝึกอบรมหรือการฝึกหัดในเนื้อหาที่เกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานใน สนข.

ความถี่	จำนวน	ร้อยละ
- ไม่เคย	28	33.7
- เคยแต่ไม่ก็ครั้ง	48	57.8
- เป็นประจำ	7	8.4
รวม	83	100.0

4.2.5.2 ผลการประเมินความเหมาะสมของความเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานใน สนช. เมื่อพิจารณาจากภารกิจ บทบาทหน้าที่ของ สนช. ปรากฏว่ากลุ่มข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 36.1) และกลุ่มรองลงมา (ร้อยละ 34.9) ที่มีความเห็นว่ามีเหมาะสมในระดับ ค่อนข้างมากและระดับค่อนข้างน้อยมีจำนวนใกล้เคียงกัน และกลุ่มข้าราชการที่มีความเห็นว่ามีเหมาะสมน้อยนั้นมีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 9.6) ในขณะที่มีข้าราชการเห็นว่าความเป็น มาตรฐานในการปฏิบัติงานของ สนช. นั้นไม่เหมาะสมกับภารกิจและบทบาทหน้าที่ขององค์กร เพียงร้อยละ 3.6 เท่านั้น (ตารางที่ 4.11)

ตารางที่ 4.11 ผลการประเมินความเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานของ สนช. พิจารณาตามความ เหมาะสมของภารกิจ และบทบาทหน้าที่ขององค์กร

ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
- ไม่เหมาะสม	3	3.6
เหมาะสมน้อย	8	9.6
- เหมาะสมค่อนข้างน้อย	29	34.9
- เหมาะสมค่อนข้างมาก	30	36.1
- เหมาะสมมาก	13	15.7
รวม	83	100.0

(ค่าเฉลี่ย = 2.51, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.992)

ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการ สนช. เกี่ยวกับมาตรฐานในการปฏิบัติงานของ สนช. พบว่า ฏว ระเบียบ ขั้นตอนและมาตรฐานการปฏิบัติงานของ สนช. ยังขาดความเป็น มาตรฐานเนื่องจากมีการปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกันในแต่ละส่วน หรือแต่ละบุคคล

#### 4.2.6 ลักษณะการรวมอำนาจของ สนช.

4.2.6.1 ลักษณะการรวมอำนาจของ สนช. นั้นพิจารณาจากประเด็นต่างๆ ได้แก่ ระดับความมากน้อยที่อำนาจอย่างเป็นทางการในการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญๆ ภายในองค์กรไป กระจุกตัวอยู่ในมือของคนคนเดียว และอิสระในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ของผู้บริหารระดับสูง

ในประเด็นของระดับความมากน้อยที่อำนาจอย่างเป็นทางการในการตัดสินใจเรื่อง ที่สำคัญๆ ภายในองค์กรไปกระจุกตัวอยู่ในมือของคนเดียวนั้น จากการสัมภาษณ์พบว่า และ จากการตอบแบบสอบถามพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 62.8) เห็นว่าส่วนใหญ่การตัดสินใจ

ในเรื่องต่างๆ รวมศูนย์อยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ และกลุ่มรองลงมา (ร้อยละ 27.9) ได้แก่ ข้าราชการที่เห็นว่ามี การตัดสินใจจากที่ของผู้บริหารระดับสูงและในระดับรองลงมาทำกัน สำหรับกลุ่มข้าราชการที่เห็นว่าส่วนใหญ่มีการมอบหมายให้ผู้บริหารในระดับรองลงมาทำการตัดสินใจนั้นมีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 9.3) (ตารางที่ 4.12)

ตารางที่ 4.12 ลักษณะการรวมอำนาจของ ส.น.ช.

ลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหาร ส.น.ช.	จำนวน	ร้อยละ
- ส่วนใหญ่การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ รวมศูนย์อยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ	54	62.8
ส่วนใหญ่มีการมอบหมายให้ผู้บริหารในระดับรองลงมาทำการตัดสินใจ	8	9.3
- มีการตัดสินใจจากทั้งของผู้บริหารระดับสูงและในระดับรองลงมาทำกัน	24	27.9
<b>รวม</b>	<b>86</b>	<b>100.0</b>

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับล่างได้แก่ ระดับหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับประเด็นของอิสระ ในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ของผู้บริหารระดับล่างสุดนั้น พบผลในหลายประเด็น ดังนี้

1) ผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่ายในแต่ละส่วนมีอิสระในการตัดสินใจในแต่ละเรื่องไม่เท่ากัน เช่น ในส่วนที่มีการจัดตั้งฝ่ายอย่างเป็นทางการ มีการปฏิบัติงานที่แน่นอนตายตัว อิสระในการตัดสินใจจะมากกว่าฝ่ายที่มีการจัดตั้งขึ้นเป็นการภายในมีลักษณะงานที่ไม่แน่นอน

2) ส่วนใหญ่แล้วอิสระในการตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับความสำคัญของเรื่องที่ต้องตัดสินใจ และหัวหน้าฝ่ายจะเสนอการตัดสินใจประกอบเหตุผลในการตัดสินใจต่อผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไป และขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง เรื่องที่มักเห็นชอบตามที่เสนอได้แก่ แผนงาน/โครงการที่มีอยู่แล้วเป็นประจำทุกปี การจัดตั้งงบประมาณประจำปี เป็นต้น สำหรับงานที่มักขึ้นอยู่กับมติของผู้บังคับบัญชาได้แก่ แผนงาน/โครงการที่จัดตั้งขึ้นใหม่ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ใหม่ๆ การรับเข้าหรือให้ข้าราชการออกจากราชการ เป็นต้น แต่ในขณะเดียวกัน หัวหน้าฝ่ายก็มีอิสระในการลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเต็มที่ในกรณีที่มีความผิดไม่หนักหนาสาหัสจนเกินไป เช่น การมาสาย การขาดงาน การทำงาน เป็นต้น

และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและข้าราชการทั่วไปของ สนช. เกี่ยวกับลักษณะการรวมหรือกระจายอำนาจของ สนช. พบว่า มีลักษณะที่หลากหลายดังนี้

1) ในกรณีของการกระจายอำนาจจากผู้บริหารระดับกลางลงสู่ระดับล่างนั้น ในส่วนใหญ่ลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลางจะมีลักษณะเป็นการกระจายอำนาจ กล่าวคือ เจ้าพนักงานจะมีอิสระ ในการตัดสินใจ และเสนอความคิดเห็นเต็มที่ เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอยู่ และการตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลางก็จะมาจากการปรึกษาเจ้าพนักงานทั้งเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม ทำให้ทั้งผู้บริหารและข้าราชการในระดับปฏิบัติมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในงานนั้นๆ

2) เมื่อพิจารณาถึงลักษณะการกระจายอำนาจ จากผู้บริหารระดับสูงลงมาสู่ระดับรอง ผลจากการสัมภาษณ์พบว่ายังมีการรวมอำนาจอยู่สูง สังเกตได้จากการเซ็นหนังสือต่างๆ ยังมาจากผู้บริหารสูงสุดอยู่เป็นส่วนใหญ่ แต่มีการเงินของรองทั้งสองเป็นส่วนน้อย ทำให้ผู้บริหารสูงสุดของ สนช. มีภาระงานมากเกินไป การไหลของงานเป็นลักษณะคอขวด เกิดความล่าช้า

4.2.6.2 ผลการประเมินความเหมาะสมของลักษณะการรวมอำนาจของ สนช. นั้น พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 42.4) เห็นว่าลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหาร สนช. ในปัจจุบันนั้นมีความเหมาะสมค่อนข้างมาก กลุ่มข้าราชการที่มีจำนวนรองลงมา (ร้อยละ 28.2) เห็นว่ามีความเหมาะสมค่อนข้างน้อย และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือกลุ่มที่เห็นว่ามีเหมาะสมน้อย (ร้อยละ 11.8) และมีผู้เห็นว่าลักษณะการตัดสินใจดังกล่าวไม่เหมาะสมเพียงร้อยละ 4.7 เท่านั้น (ตารางที่ 4.13)

ตารางที่ 4.13 ผลการประเมินลักษณะการรวมอำนาจของ สนช. พิจารณาตามความเหมาะสมของภารกิจ และบทบาทหน้าที่ขององค์การ

ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
- ไม่เหมาะสม	4	4.7
- เหมาะสมน้อย	10	11.8
- เหมาะสมค่อนข้างน้อย	24	28.2
- เหมาะสมค่อนข้างมาก	36	42.4
- เหมาะสมมาก	11	12.9
รวม	85	100.0

(ค่าเฉลี่ย = 2.47, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.019)

#### 4.2.7 คุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร

4.2.7.1 คุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารนั้น จะพิจารณาจากการเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจของผู้นำ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือข้าราชการระดับปฏิบัติได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย สำหรับคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร สนข. นั้น จากการตอบแบบสอบถาม พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 43.8) มีความเห็นว่าผู้บริหาร สนข. มักจะเสนอปัญหาต่อที่ประชุม แล้วขอความคิดเห็นหรือขอคำปรึกษาจากที่ประชุมแล้วจึงตัดสินใจ กลุ่มข้าราชการจำนวนรองลงมา (ร้อยละ 30.0) เห็นว่าผู้บริหารมักตัดสินใจโดยลำพังแล้วแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ และกลุ่มข้าราชการที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 2.5) มีจำนวนเท่ากับ 2 กลุ่มคือกลุ่มข้าราชการที่เห็นว่าผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกโดยบอกปัญหาและขอบเขตการตัดสินใจแล้วให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจ และกลุ่มที่เห็นว่าผู้บริหารบอกปัญหาและเงื่อนไขต่างๆ แล้วให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจให้ตน (ตารางที่ 4.14)

ตารางที่ 4.14 คุณลักษณะความเป็นผู้นำของ สนข.

ลักษณะการบริหารงานใน สนข. ในภาพรวม	จำนวน	ร้อยละ
- ผู้บริหารตัดสินใจโดยลำพังแล้วแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ	24	30.0
- ผู้บริหารบอกเล่าปัญหาให้ผู้ได้บังคับบัญชาแล้วถามหรือปรึกษาขอความคิดเห็นเป็นรายบุคคล	17	21.3
- ผู้บริหารเสนอปัญหาต่อที่ประชุม แล้วขอความคิดเห็นหรือขอคำปรึกษาจากที่ประชุมแล้วจึงตัดสินใจ	35	43.8
- ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกโดยบอกปัญหาและขอบเขตการตัดสินใจแล้วให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจ	2	2.5
- ผู้บริหารบอกปัญหาและเงื่อนไขต่างๆ แล้วให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจให้ตน	2	2.5
รวม	80	100.0

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลางของ สนข. จะพบว่า มีลักษณะที่หลากหลายในการตัดสินใจในแต่ละเรื่อง ดังนี้

1) การตัดสินใจในเรื่องที่ผู้บริหารมีความรู้ มีประสบการณ์อยู่แล้ว ก็จะตัดสินใจด้วยตนเองไปเลย

2) การตัดสินใจในเรื่องที่ต้องอาศัยความชำนาญพิเศษเฉพาะเรื่อง ก็จะมีหรือผู้บริหารในระดับรองลงไป หรือข้าราชการเจ้าของเรื่อง ซึ่งจะมีทั้งในลักษณะที่เป็นกลุ่มและหรือเป็นรายบุคคล

3) การตัดสินใจในส่วนใหญ่แล้วเมื่อผู้บริหารระดับกลางได้ตัดสินใจลงไปก็ต้องนำเสนอผู้บังคับบัญชาและขึ้นอยู่กับพิจารณาของผู้บังคับบัญชาอีกครั้งหนึ่ง

เมื่อสัมภาษณ์ถึงความมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงของ ส.น.ช. พบว่า ในเรื่องของการควบคุมการทำงานนั้น ในส่วนของกระบวนการผู้บริหารระดับสูงมักไม่ได้ลงมาควบคุมในแต่ละขั้นตอนอย่างใกล้ชิด แต่จะพิจารณาจากผลงานที่ออกไปทีเดียวเลย

4.2.7.2 ผลการประเมินคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ส.น.ช. เมื่อพิจารณาตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ของ ส.น.ช. ปรากฏว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 46.9) มีความเห็นว่ามีเหมาะสมค่อนข้างมาก กลุ่มที่มีจำนวนรองลงมา (ร้อยละ 23.5) มีความเห็นว่ามีเหมาะสมค่อนข้างน้อย และกลุ่มข้าราชการที่มีจำนวนน้อยที่สุดได้แก่กลุ่มที่มีความเห็นว่ามีเหมาะสมน้อย (ร้อยละ 9.9) และมีข้าราชการกลุ่มที่มีความเห็นว่าคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ส.น.ช. ดังกล่าวไม่มีความเหมาะสมเพียงร้อยละ 2.5 (ตารางที่ 4.15)

ตารางที่ 4.15 ผลการประเมินคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ส.น.ช. พิจารณาตามความเหมาะสมของภารกิจ และบทบาทหน้าที่ขององค์การ

ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
- ไม่เหมาะสม	2	2.5
- เหมาะสมน้อย	8	9.9
- เหมาะสมค่อนข้างน้อย	19	23.5
- เหมาะสมค่อนข้างมาก	38	46.9
- เหมาะสมมาก	14	17.3
รวม	81	100.0

(ค่าเฉลี่ย =2.67, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน=0.962)

#### 4.2.8 ผลการประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างองค์การในภาพรวม

ผลการประเมินระดับความเหมาะสมของโครงสร้าง สนช. ในภาพรวม พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 52.3) ตอบแบบสอบถามมีคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ร่วงลงมา (ร้อยละ 46.58) ได้แก่กลุ่มที่มีคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับสูง และกลุ่มข้าราชการที่จำนวนน้อยที่สุดได้แก่ กลุ่มมีคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับต่ำ (ร้อยละ 1.2) โดยคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมก็อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน (ค่าเฉลี่ย = 2.674, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.598) (ตารางที่ 4.23)

จะพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในแต่ละด้าน พบว่า ลักษณะโครงสร้างของ สนช. ส่วนใหญ่จะมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ได้แก่ ลักษณะขององค์การในเรื่องต่อไปนี้ (ตารางที่ 4.16)

- 1) โครงสร้างองค์การ (ค่าเฉลี่ย = 2.62, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.926)
- 2) ขนาดขององค์การ (ค่าเฉลี่ย = 2.42, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.918)
- 3) การจัดกลุ่มงานภายในองค์การ (ค่าเฉลี่ย = 2.56, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.910)
- 4) ลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหาร (ค่าเฉลี่ย = 2.47, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.019)
- 5) ลักษณะการบริหารงาน (ค่าเฉลี่ย = 2.67, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.962)
- 6) ลักษณะความเป็นมาตรฐานของกฎ ระเบียบ การปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย = 2.51, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.992)

และยังมีลักษณะของโครงสร้าง สนช. ที่มีความเหมาะสมในระดับสูง ได้แก่

- 1) ลักษณะการมอบหมายภารกิจความรับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย = 2.93, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.729)
- 2) ลักษณะสายการบังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย = 2.75, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.926)
- 3) ลักษณะของความหลากหลายในความชำนาญพิเศษของข้าราชการ (ค่าเฉลี่ย = 3.10, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.764)

ตารางที่ 4.16 ผลการประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างองค์การรายด้าน (N=86)

ลักษณะทั่วไปของ ส.น.ช.	ระดับความเหมาะสม					ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน
	มาก	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง น้อย	น้อย	ไม่ เหมาะสม		
	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)		
1. โครงสร้างขององค์การ	9 (10.6)	48(56.5)	19(22.4)	5 (5.9)	4 (4.7)	2.62	0.926
2. ขนาดขององค์การ	9(10.6)	31(36.5)	35(41.2)	7(8.2)	3(3.5)	2.42	0.918
3. การจัดกลุ่มงานภายใน องค์การ	10(11.9)	38(45.2)	28(33.3)	5(6.0)	3(3.6)	2.56	0.910
4. ลักษณะการมอบหมาย ภารกิจความรับผิดชอบ	16(18.6)	48(55.8)	16(18.6)	3(3.5)	0(0)	2.93	0.729
5. ลักษณะสายการบังคับ บัญชา	16(18.6)	40(46.5)	21(24.4)	2(2.3)	4(4.7)	2.75	0.926
6. ลักษณะของความ หลากหลายในความ ชำนาญพิเศษ	26(30.2)	40(46.5)	14(16.3)	2(2.3)	0(0)	3.10	0.764
7. ลักษณะการตัดสินใจของ ผู้บริหาร	14(16.3)	38(44.2)	19(22.1)	8(9.3)	2(2.3)	2.67	0.962
8. ลักษณะการบริหารงาน	13(15.1)	30(34.9)	29(33.7)	8(9.3)	3(3.5)	2.51	0.992
9. ลักษณะความเป็น มาตรฐานของกฎระเบียบ การปฏิบัติงาน							

#### 4.3 ผลการประเมินการจูงใจบุคลากร

สำหรับการประเมินผลการปฏิรูประบบราชการในประเด็นการจูงใจบุคลากรนั้น จะพิจารณาจากแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ ส.น.ช. โดยมีประเด็นย่อยในการพิจารณาระดับความเต็มใจในการทำงานของข้าราชการ ส.น.ช. แบ่งเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการ ส.น.ช. และความพึงพอใจต่อการให้รางวัลตอบแทนของระบบราชการ

4.3.1 คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการ ส.น.ช. มีผลการประเมินในภาพรวม พบว่าข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 50) ตอบแบบสอบถามมีคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางรองลงมา (ร้อยละ 45.3) ได้แก่กลุ่มที่มีคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง และกลุ่มข้าราชการที่จำนวนน้อยที่สุดได้แก่ กลุ่มมีคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำ (ร้อยละ 4.7)

โดยคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมก็อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน (ค่าเฉลี่ย=2.512, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน – 0.556) (ตารางที่ 4.23)

จะพิจารณาจากประเด็นต่าง ๆ ซึ่งมีผลการประเมินความพึงพอใจของข้าราชการ สนท. เกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานในแต่ละประเด็นดังนี้ (ตารางที่ 4.17)

4.3.1.1 ความพอเพียงของค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทนจากการทำงานของข้าราชการ สนท. กับภาระค่าใช้จ่ายโดยรวม ผลการประเมินพบว่าข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 57.0) มีความพึงพอใจน้อย รองลงมา (ร้อยละ 23.3) ได้แก่มาข้าราชการกลุ่มที่มีความพึงพอใจมาก และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุดได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด (ร้อยละ 2.3) ในขณะที่มีข้าราชการที่ไม่พอใจเพียงร้อยละ 9.3 เท่านั้น

4.3.1.2 ความเป็นธรรมในค่าตอบแทนที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับงานอื่นหรือคนอื่น ผลการประเมินพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 44.2) มีความพึงพอใจน้อย กลุ่มที่มีจำนวนรองลงมา (ร้อยละ 29.1) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจมาก และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 3.5) ได้แก่กลุ่มข้าราชการที่มีความพึงพอใจมากที่สุด ในขณะที่มีข้าราชการที่ยังไม่พอใจกับความเป็นธรรมในค่าตอบแทนดังกล่าวถึงร้อยละ 14.0

4.3.1.3 สภาพแวดล้อมในที่ทำงานในด้านความสะอาด ผลการประเมินพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 50.0) มีความพึงพอใจมาก รองลงมา (ร้อยละ 37.2) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อย และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 2.5) ได้แก่กลุ่มข้าราชการที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด ในขณะที่กลุ่มผู้ที่ไม่พึงพอใจมีเพียงร้อยละ 2.5 เท่านั้น

4.3.1.4 สภาพแวดล้อมในที่ทำงานในด้านความสะดวกสบายในการทำงาน ผลการประเมินพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 55.8) มีความพึงพอใจมาก รองลงมา (ร้อยละ 26.7) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อย และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 3.5) ได้แก่ข้าราชการที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด ในขณะที่มีข้าราชการที่ไม่พึงพอใจเพียงร้อยละ 5.8 เท่านั้น

4.3.1.5 สภาพแวดล้อมในที่ทำงานในด้านความปลอดภัยต่อสุขภาพอนามัยและชีวิต ผลการประเมินพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 64.0) มีความพึงพอใจมาก รองลงมา (ร้อยละ 20.9) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อย และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 3.5) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด ในขณะที่มีข้าราชการที่ไม่พึงพอใจเพียงร้อยละ 3.5 เท่านั้น

4.3.1.6 โอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถของข้าราชการ สนท. ผลการประเมินพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 44.7) มีความพึงพอใจมาก รองลงมา (ร้อยละ 32.9)

ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อย และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 7.0) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจมากที่สุด ในขณะที่มีข้าราชการที่ไม่พึงพอใจเพียงร้อยละ 7.0 เท่านั้น

4.3.1.7 การเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้รับการอบรม ดูงานเพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ผลการประเมินพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 36.0) มีความพึงพอใจมาก รองลงมา (ร้อยละ 34.9) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อย และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 8.1) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจมากที่สุด ในขณะที่มีข้าราชการที่ไม่พึงพอใจร้อยละ 9.5 เท่านั้น

4.3.1.8 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของข้าราชการ สนข. ผลการประเมินพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 42.4) มีความพึงพอใจมาก รองลงมา (ร้อยละ 35.3) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อย และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 3.5) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจมากที่สุด ในขณะที่มีข้าราชการที่ไม่พึงพอใจเพียงร้อยละ 5.9 เท่านั้น

4.3.1.9 ความมั่นคงในหน้าที่การงานของข้าราชการ สนข. ผลการประเมินพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 55.8) มีความพึงพอใจมาก รองลงมา (ร้อยละ 23.3) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อย และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 5.8) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด ในขณะที่มีข้าราชการที่ไม่พึงพอใจเพียงร้อยละ 2.3 เท่านั้น

4.3.1.10 เวลาในการพักผ่อนหรือใช้ชีวิตส่วนตัวของข้าราชการ สนข. ผลการประเมินพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 48.2) มีความพึงพอใจมาก รองลงมา (ร้อยละ 32.9) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อย และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 5.9) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด ในขณะที่มีข้าราชการที่ไม่พึงพอใจเพียงร้อยละ 5.9 เท่านั้น

4.3.1.11 ปริมาณงานที่ข้าราชการ สนข. ได้รับมอบหมายในขณะนี้ ผลการประเมินพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 50.0) มีความพึงพอใจมาก รองลงมา (ร้อยละ 26.7) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อย และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 7.1) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจมากที่สุด ในขณะที่มีข้าราชการที่ไม่พึงพอใจเพียงร้อยละ 4.7 เท่านั้น

4.3.1.12 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในฝ่ายของข้าราชการ สนข. ผลการประเมินพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 55.8) มีความพึงพอใจมาก รองลงมา (ร้อยละ 29.1) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจมากที่สุด และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 15.1) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อย ในขณะที่มีข้าราชการที่พึงพอใจน้อยที่สุดและไม่พึงพอใจคิดเป็นร้อยละ 0

4.3.1.13 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานระหว่างฝ่ายของข้าราชการ สนข. ผลการประเมินพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 67.4) มีความพึงพอใจมาก รองลงมา (ร้อยละ 16.3)

ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจมากที่สุด และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 2.3) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด ในขณะที่มีข้าราชการที่ไม่พึงพอใจคิดเป็นร้อยละ 0

4.3.1.14 ความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของข้าราชการ สนช. ผลการประเมินพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 65.9) มีความพึงพอใจมาก รองลงมา (ร้อยละ 17.6) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อย และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 3.5) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด ในขณะที่มีข้าราชการที่ไม่พึงพอใจเพียงร้อยละ 3.5 เท่านั้น (ตารางที่ 4.17)

ตารางที่ 4.17 ผลการประเมินคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการ (N=86)

ลักษณะทั่วไปของ สบข.	ระดับความพอใจ					ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยง เบน มาตรฐาน
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)	ไม่พอใจ (ร้อยละ)		
1. ความพอใจของค่าจ้างเงินเดือน ค่าตอบแทนจากการทำงานของท่านกับภาระ การใช้จ่ายโดยรวม	2(2.3)	20(23.3)	49(57.0)	7(8.1)	8(9.3)	2.01	0.888
2. ความเป็นธรรมในค่าตอบแทนที่ท่าน ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับงานอื่น หรือคนอื่น	3(3.5)	25(29.1)	38(44.2)	8(9.3)	12(14.0)	1.99	1.046
3. สภาพแวดล้อมในที่ทำงานของท่านใน ด้านความสะอาด	7(8.1)	43(50.0)	32(37.2)	2(2.3)	2(2.3)	2.59	0.773
3. สภาพแวดล้อมในที่ทำงานของท่านใน ด้านความสะดวกสบายในการทำงาน	7(8.1)	48(55.8)	23(26.7)	3(3.5)	5(5.8)	2.57	0.914
5. สภาพแวดล้อมในที่ทำงานของท่านด้าน ความปลอดภัยต่อสุขภาพอนามัยและชีวิต	7(8.1)	55(64.0)	18(20.9)	3(3.5)	3(3.5)	2.70	0.813
6. งานที่ท่านทำเปิดโอกาสให้ท่านได้พัฒนา ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่	6(7.0)	38(44.7)	28(32.9)	7(8.2)	6(7.0)	2.36	0.986
7. ที่ทำงานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านได้รับ การอบรม ศึกษานเพื่อพัฒนาศักยภาพอย่าง ต่อเนื่อง	7(8.1)	31(36.0)	30(34.9)	8(9.5)	8(9.5)	2.25	1.063
8. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของท่าน	3(3.5)	36(42.4)	30(35.3)	11(12.9)	5(5.9)	2.25	0.937
9. ความมั่นคงในหน้าที่การงานของท่าน	11(12.8)	48(55.8)	20(23.3)	5(5.8)	2(2.3)	2.71	0.852
10. เวลาในการพักผ่อนหรือใช้ชีวิตส่วนตัว ของท่าน	6(7.1)	41(48.2)	28(32.9)	5(5.9)	5(5.9)	2.45	0.932
11. ปริมาณงานที่ท่านได้รับมีคชอบอยู่ใน ขณะนี้	6(7.1)	43(50.0)	23(26.7)	10(11.6)	4(4.7)	2.43	0.952
12. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในฝ่าย	25(29.1)	48(55.8)	13(15.1)	0(0)	0(0)	3.14	0.654
13. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานระหว่าง ฝ่าย	14(16.3)	58(67.4)	12(14.0)	2(2.3)	0(0)	2.98	0.632
14. ความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	8(9.4)	56(65.9)	15(17.6)	3(3.5)	3(3.5)	2.74	0.819

จากการสัมภาษณ์ข้าราชการและผู้บริหาร สนช. เกี่ยวกับคุณภาพชีวิตของข้าราชการ สนช. พบว่า ปัญหาใน สนช. ที่จะมีส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการ สนช. มีดังนี้

1) ปัญหาที่เกิดจากการร่วมงานของข้าราชการที่มาจากต่างหน่วยงานกัน ซึ่งทั้ง 3 หน่วยงานเดิมมีธรรมชาติการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีทั้งหน่วยที่มีธรรมชาติเป็นงานเชิงกำกับ สั่งการ หน่วยที่มีงานอยู่ในลักษณะการประสาน และหน่วยที่มีธรรมชาติเป็นงานบริการ ทำให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน ในหลายด้าน ได้แก่ มนุษย์สัมพันธ์ของแต่ละหน่วยงาน ระบบการทำงาน ภาษาที่ใช้ ระเบียบแบบแผนต่าง เช่น การร่างหนังสือ เป็นต้น ทำให้เกิดการชะงักตัวในการพัฒนาองค์การอยู่ระยะหนึ่ง และข้าราชการต้องปรับตัวให้เข้ากันได้ และเมื่อเวลาผ่านไปจนกระทั่งปัจจุบันสถานการณ์ก็ดีขึ้น อย่างไรก็ตามข้าราชการหลายคนเห็นว่าจุดสำคัญอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา หากหัวหน้าไม่แบ่งกลุ่มแบ่งพวกจนเห็นได้ชัดลูกน้องก็จะรวมตัวกันได้ ในขณะที่การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีความเป็นธรรมมากขึ้น

2) ปัญหาที่เกิดจากการโยกย้ายสลับเปลี่ยนตำแหน่งงาน ข้าราชการบางคนยังได้รับตำแหน่งและภารกิจที่มอบหมายไม่ตรงกับความรู้ความสามารถที่มีอยู่ การจัดแบ่งอัตราในช่วงแรกจะคำนึงถึงหน่วยงานเดิมมากกว่าการดูความรู้ความสามารถและความเหมาะสมของข้าราชการกับแต่ละตำแหน่ง ทำให้ข้าราชการจากหลายส่วนเครียดกับการหน้าที่ที่ไม่ถนัด และในบางส่วนการโยกย้ายก็ทำให้ผลตอบแทนที่เคยได้ลดลง

4.3.2 ความพึงพอใจการให้รางวัลตอบแทนข้าราชการของข้าราชการ สนช. มีผลการประเมินในภาพรวม พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 53.5) ตอบแบบสอบถามมีคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา (ร้อยละ 34.9) ได้แก่กลุ่มที่มีคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง และกลุ่มข้าราชการที่จำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 11.6) ได้แก่ กลุ่มที่มีคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในระดับต่ำ โดยคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมก็อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน (ค่าเฉลี่ย = 2.320, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.854) (ตารางที่ 4.23)

เมื่อพิจารณาจากประเด็นต่างๆ จะพบผลการประเมินความพึงพอใจของข้าราชการ สนช. เกี่ยวกับการให้รางวัลตอบแทนในแต่ละประเด็นต่างๆ ดังนี้

4.3.2.1 ความพึงพอใจในรางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน แบ่งเป็นประเด็นย่อยต่างๆ ดังนี้ (ตารางที่ 4.18)

1) ความพึงพอใจต่อเงินเดือนประจำของข้าราชการ สนข. พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 41.7) มีความพึงพอใจน้อย รองลงมา (ร้อยละ 31.0) ได้แก่กลุ่มข้าราชการที่มีความพึงพอใจมาก และข้าราชการกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 8.3) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจมากที่สุด ในขณะที่มีข้าราชการไม่พึงพอใจต่อเงินเดือนประจำเพียงร้อยละ 9.3

2) ความพึงพอใจต่อเงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกราชการ พบว่า ข้าราชการ สนข. ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 44.6) มีความพึงพอใจน้อย รองลงมา (ร้อยละ 26.5) ได้แก่กลุ่มข้าราชการที่มีความพึงพอใจมาก และข้าราชการกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 4.8) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด ในขณะที่มีข้าราชการไม่พึงพอใจต่อเงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกราชการถึงร้อยละ 18.1

3) ความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนพิเศษหรือโบนัส พบว่า ข้าราชการ สนข. ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 35.4) มีความพึงพอใจน้อย รองลงมา (ร้อยละ 32.9) ได้แก่กลุ่มข้าราชการที่มีความพึงพอใจมาก และข้าราชการกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 4.9) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจมากที่สุด ในขณะที่มีข้าราชการไม่พึงพอใจต่อเงินตอบแทนพิเศษถึงร้อยละ 17.1

4) ความพึงพอใจต่อการเลื่อนขั้น พบว่า ข้าราชการ สนข. ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 39.5) มีความพึงพอใจมาก รองลงมา (ร้อยละ 32.1) ได้แก่กลุ่มข้าราชการที่มีความพึงพอใจน้อย และข้าราชการกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 9.9) มีจำนวนเท่ากัน 2 กลุ่มได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจมากที่สุดและกลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด ในขณะที่มีข้าราชการไม่พึงพอใจเพียงร้อยละ 8.6

5) ความพึงพอใจต่อการเลื่อนระดับ พบว่า ข้าราชการ สนข. 2 กลุ่มใหญ่ (ร้อยละ 34.6) มีจำนวนเท่ากัน ได้แก่ข้าราชการที่มีความพึงพอใจมากและมีความพึงพอใจน้อย รองลงมา (ร้อยละ 11.1) มี 2 กลุ่มที่มีจำนวนเท่ากันได้แก่กลุ่มข้าราชการที่มีความพึงพอใจมากที่สุดและกลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด ในขณะที่มีข้าราชการไม่พึงพอใจเพียงร้อยละ 8.6

6) ความพึงพอใจต่อค่ารักษาพยาบาล พบว่า ข้าราชการ สนข. ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 47.0) มีความพึงพอใจมาก รองลงมา (ร้อยละ 25.3) ได้แก่กลุ่มข้าราชการที่มีความพึงพอใจน้อย และข้าราชการกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 6.0) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด ในขณะที่มีข้าราชการไม่พึงพอใจเพียงร้อยละ 7.2

7) ความพึงพอใจต่อค่าเล่าเรียนบุตร พบว่า ข้าราชการ สนข. ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 35.6) มีความพึงพอใจมาก รองลงมา (ร้อยละ 27.1) ได้แก่กลุ่มข้าราชการที่มีความพึงพอใจน้อย

และข้าราชการกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 10.2) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจมากที่สุด ในขณะที่มีข้าราชการไม่พึงพอใจถึงร้อยละ 13.6

8) ความพึงพอใจต่อค่าเช่าบ้าน พบว่า ข้าราชการ สนข. ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 30.5) ไม่พึงพอใจต่อสวัสดิการค่าเช่าบ้าน รองลงมา (ร้อยละ 23.7) ได้แก่กลุ่มข้าราชการที่มีความพึงพอใจมาก และข้าราชการกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 11.9) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจมากที่สุด

9) ความพึงพอใจต่อบำเหน็จบำนาญ พบว่า ข้าราชการ สนข. ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 33.8) มีความพึงพอใจมาก รองลงมา (ร้อยละ 17.6) มีจำนวนเท่ากับ 2 กลุ่มได้แก่กลุ่มข้าราชการที่มีความพึงพอใจน้อยและกลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด และข้าราชการกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 16.2) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจมากที่สุด ในขณะที่มีข้าราชการไม่พึงพอใจถึงร้อยละ 14.2

10) ความพึงพอใจต่อค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ พบว่า ข้าราชการ สนข. ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 28.8) มีความพึงพอใจน้อย รองลงมา (ร้อยละ 23.3) ได้แก่กลุ่มข้าราชการที่มีความพึงพอใจมาก และข้าราชการกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 12.3) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจมากที่สุด ในขณะที่มีข้าราชการไม่พึงพอใจถึงร้อยละ 17.8

4.3.2.2 ความพึงพอใจต่อรางวัลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน แบ่งเป็นประเด็นย่อยต่างๆ ดังนี้ (ตารางที่ 4.18)

1) ความพึงพอใจต่อการได้ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 50.7) มีความพึงพอใจมาก รองลงมา (ร้อยละ 21.3) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจมากที่สุด และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 2.7) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด ในขณะที่มีข้าราชการไม่พึงพอใจเพียงร้อยละ 6.7

2) ความพึงพอใจต่อการประกาศเกียรติคุณของทางราชการ พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 39.4) มีความพึงพอใจมาก รองลงมา (ร้อยละ 29.6) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อย และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 4.2) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด ในขณะที่มีข้าราชการไม่พึงพอใจถึงร้อยละ 11.3

3) ความพึงพอใจต่อการมอบรางวัลดีเด่นของทางราชการ พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 38.6) มีความพึงพอใจมาก รองลงมา (ร้อยละ 31.4) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อย และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 2.9) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด ในขณะที่มีข้าราชการไม่พึงพอใจถึงร้อยละ 11.4

4) ความพึงพอใจต่อการมอบหมายงานที่เหมาะสม พบว่าข้าราชการส่วนใหญ่(ร้อยละ 46.9) มีความพึงพอใจมาก รองลงมา (ร้อยละ 27.2) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อย และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 8.6) มีจำนวนเท่ากับ 2 กลุ่ม ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจมากที่สุดและกลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด ในขณะที่มีข้าราชการไม่พึงพอใจเพียงร้อยละ 8.6

5) ความพึงพอใจต่อการเปิดโอกาสให้ข้าราชการ สนข. ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องโดยตรง พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 39.8) มีความพึงพอใจมาก รองลงมา (ร้อยละ 34.9) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อย และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 8.4) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด ในขณะที่มีข้าราชการไม่พึงพอใจเพียงร้อยละ 5.8

6) ความพึงพอใจต่อสิทธิประโยชน์ในการลาพัก ลาป่วย ลาพักร้อน พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 61.4) มีความพึงพอใจมาก รองลงมา (ร้อยละ 19.3) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อย และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 3.6) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด ในขณะที่มีข้าราชการไม่พึงพอใจเพียงร้อยละ 3.6 เช่นกัน

7) ความพึงพอใจต่อจำนวนวันหยุดราชการ พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 60.0) มีความพึงพอใจมาก รองลงมา (ร้อยละ 18.8) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อย และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 3.5) ได้แก่กลุ่มที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด ในขณะที่มีข้าราชการไม่พึงพอใจเพียงร้อยละ 3.6 เท่านั้น

ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการให้รางวัลตอบแทนข้าราชการ สนข. แบ่งเป็น การให้รางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน พบว่า ทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ผลการประเมินการให้รางวัลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ได้แก่ การประกาศเกียรติคุณ การมอบรางวัลดีเด่น การมอบหมายงานที่เหมาะสม การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องโดยตรง และมีบางประเด็นที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับสูง ได้แก่ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ สิทธิประโยชน์ในการลาพัก ลาป่วย ลาพักร้อน และจำนวนวันหยุดราชการ (ตารางที่ 4.18)

ตารางที่ 4.18 ผลการประเมินรางวัลตอบแทนของข้าราชการ (N=86)

ลักษณะทั่วไปของ ส.น.ช.	ระดับความพอใจ					ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อย ที่สุด (ร้อยละ)	ไม่พอใจ (ร้อยละ)		
<b>1 ความพึงพอใจต่อรางวัลที่เป็นตัวเงิน</b>							
1.1 เงินเดือนประจำ	7(8.3)	26(31.0)	35(41.7)	8(9.3)	8(9.3)	2.19	1.047
1.2 เงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอก เวลาราชการ	5(6.0)	22(26.5)	37(44.6)	4(4.8)	15(18.1)	1.98	1.137
1.3 ค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส)	4(4.9)	27(32.9)	29(35.4)	8(9.8)	14(17.1)	1.99	1.149
1.4 การเลื่อนขั้น	8(9.9)	32(39.5)	26(32.1)	8(9.9)	7(8.6)	2.32	1.070
1.5 การเลื่อนระดับ	9(11.1)	28(34.6)	28(34.6)	9(11.1)	7(8.6)	2.28	1.087
1.6 ค่ารักษาพยาบาล	12(14.5)	39(47.0)	21(25.3)	5(6.0)	6(7.2)	2.55	1.051
1.7 ค่าเล่าเรียนบุตร	6(10.2)	21(35.6)	16(27.1)	8(13.6)	8(13.6)	2.15	1.201
1.8 ค่าเช่าบ้าน	7(11.9)	14(23.7)	12(20.3)	8(13.6)	18(30.5)	1.73	1.424
1.9 บำเหน็จบำนาญ	11(16.2)	23(33.8)	12(17.6)	12(17.6)	10(14.7)	2.19	1.319
1.10 ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไป ราชการ	9(12.3)	17(23.3)	21(28.8)	13(17.8)	13(17.8)	1.95	1.279
<b>2 ความพึงพอใจต่อรางวัลที่ไม่เป็นเงิน</b>							
2.1 เครื่องราชอิสริยาภรณ์	16(21.3)	38(50.7)	14(18.7)	2(2.7)	5(6.7)	2.77	1.034
2.2 การประกาศเกียรติคุณ	11(15.5)	28(39.4)	21(29.6)	3(4.2)	8(11.3)	2.44	1.156
2.3 การมอบรางวัลดีเด่น	11(15.7)	27(38.6)	22(31.4)	2(2.9)	8(11.4)	2.44	1.150
2.4 การมอบหมายงานที่เหมาะสม	7(8.6)	38(46.9)	22(27.2)	7(8.6)	7(8.6)	2.38	1.056
2.5 การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจที่เกี่ยวข้องโดยตรง	9(10.8)	33(39.8)	29(34.9)	7(8.4)	5(5.8)	2.41	1.000
2.6 สิทธิประโยชน์ในการลาพัก ลาป่วย ลาพักร้อน	10(12.0)	51(61.4)	16(19.3)	3(3.6)	3(3.6)	2.75	0.853
2.7 จำนวนวันหยุดราชการ	12(14.1)	51(60.0)	16(18.8)	3(3.5)	3(3.6)	2.78	0.864

4.3.2.3 ผลการประเมินความคิดเห็นของข้าราชการ สนช. ในเรื่องที่ว่า รัฐควรเพิ่มสวัสดิการด้านใดเพื่อเป็นการจูงใจข้าราชการ พบว่า ข้าราชการเกือบทั้งหมด (ร้อยละ 91.7) มีความเห็นว่า ควรเป็นผลตอบแทนที่เป็นเงิน ในขณะที่มีข้าราชการเป็นว่าควรเป็นผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินน้อยกว่ามาก (ร้อยละ 8.3) (ตารางที่ 4.19)

ตารางที่ 4.19 ผลการประเมินความคิดเห็นข้าราชการในเรื่องรัฐควรเพิ่มสวัสดิการด้านใดเพื่อเป็นการจูงใจข้าราชการ

ประเภทของผลตอบแทน	จำนวน	ร้อยละ
- ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน	66	91.7
- ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน	6	8.3
รวม	72	100.0

จากการสัมภาษณ์ข้าราชการและผู้บริหาร สนช. เกี่ยวกับรางวัลตอบแทนการทำงานของข้าราชการ สนช. พบว่า มีข้อเสนอแนะ และประเด็นควรมีการปรับปรุงในประเด็นต่อไปนี้

1) ควรเพิ่มรางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน หรือค่าปฏิบัติงานล่วงเวลา เป็นต้น ให้กับข้าราชการในระดับล่างมากขึ้น เพราะที่เป็นอยู่ไม่เพียงพอต่อความต้องการ และค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวันผู้บริหารบางท่านมีความเห็นว่าน่าจะเพิ่มให้กับข้าราชการตั้งแต่ระดับ 5 ลงไป

2) ควรเพิ่มสวัสดิการ หรือผลตอบแทนที่เป็นเงินให้กับข้าราชการกรณีที่ต้องมีการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ หรือ การขอตรวจสุขภาพ เพราะบางครั้งข้าราชการก็ต้องออกค่าใช้จ่ายเอง และการทำเรื่องเบิกจ่ายของระบบราชการก็มีความยุ่งยากและใช้เวลานาน ทำให้ข้าราชการไม่ยอมเบิกจ่าย และไม่เต็มใจที่จะออกทำงานนอกพื้นที่

3) การทำงานของ สนช. จะต้องมีการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่หลากหลาย ทั้งหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ทำให้เกิดการเปรียบเทียบในเรื่องผลตอบแทนการทำงาน เมื่อองค์กรมีผลตอบแทนที่น้อยกว่าที่อื่น ข้าราชการจึงใส่ใจและความมุ่งมั่นหวังผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของข้าราชการก็จะไม่มากเท่าที่ควร

4.3.2.4 ผลการประเมินความคิดเห็นของข้าราชการ สนช. ในประเด็นที่เกี่ยวกับความตั้งใจในการทำงานให้กับองค์กรโดยไม่คิดเปลี่ยนสายงาน โอนย้าย หรือลาออกจากภาชการนั้นมีผลการประเมินในแต่ละประเด็นดังนี้

1) ผลการประเมินความคิดเห็นของข้าราชการ สนช. ที่จะเปลี่ยนสายงานภายในองค์กรนั้นพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 57.1) ไม่คิดที่จะเปลี่ยนสายงานในองค์กร ในขณะที่มีผู้ที่จะเปลี่ยนสายงานในองค์กรจำนวนน้อยกว่า (ร้อยละ 42.9) (ตารางที่ 4.20)

ตารางที่ 4.20 ผลการประเมินความคิดเห็นที่จะเปลี่ยนสายงานในองค์กรของข้าราชการ สนช

ความคิดเห็นของข้าราชการ	จำนวน	ร้อยละ
- ไม่คิดที่จะเปลี่ยนสายงานภายในองค์กร	48	57.1
คิดที่จะเปลี่ยนสายงานภายในองค์กร	36	42.9
รวม	84	100.0

จากการตอบแบบสอบถามเชิงเส้นความคิดเห็นของข้าราชการ สนช. ในประเด็นสาเหตุที่ข้าราชการไม่คิดจะเปลี่ยนสายงานนั้น มีสาเหตุดังต่อไปนี้

- 1.1) งานที่ได้รับในปัจจุบันเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและวุฒิที่ได้รับการศึกษามาแล้ว และงานที่ทำอยู่ก็ได้ใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่
- 1.2) คิดว่างานที่ส่วนไหนก็มีปัญหาเหมือนกัน ไม่คิดที่จะย้ายเพื่อหนีปัญหา
- 1.3) มีเพื่อนร่วมงานที่ดี
- 1.4) ทำงานที่ปัจจุบันมานานแล้ว อายุมากเกินไปที่จะเปลี่ยนสายงาน
- 1.5) พึงพอใจผู้บังคับบัญชา

และจากการตอบแบบสอบถามถึงสาเหตุที่ ข้าราชการ สนช. คิดที่จะเปลี่ยนสายงานนั้น มีสาเหตุดังต่อไปนี้

- 1.1) ต้องการงานให้ตรงตามตำแหน่งและสายงาน ต้องการงานให้ตรงความรู้ความสามารถ
- 1.2) ต้องการเรียนรู้งานใหม่ ต้องการมีประสบการณ์ใหม่ๆ
- 1.3) ความไม่เป็นธรรมของระบบ ซึ่งมาจากบุคคลหรือผู้บังคับบัญชา
- 1.4) เพื่อดูความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

2) ผลการประเมินความคิดเห็นของข้าราชการ สนข. ที่จะโอนย้ายไปอยู่ส่วนราชการอื่นๆ ในอนาคตนั้น พบว่า ข้าราชการทั้งสองกลุ่มมีจำนวนใกล้เคียงกัน กล่าวคือมีข้าราชการคิดที่จะโอนย้ายไปอยู่ส่วนราชการอื่นๆ จำนวนมากกว่า (ร้อยละ 51.8) ในขณะที่ข้าราชการกลุ่มที่ไม่คิดจะโอนย้ายไปอยู่ส่วนราชการอื่นๆ มีจำนวนน้อยกว่า (ร้อยละ 48.2) (ตารางที่ 4. 21)

ตารางที่ 4.21 ผลการประเมินความคิดเห็นที่โอนย้ายไปอยู่ส่วนราชการอื่นๆ ในอนาคตของข้าราชการ สนข.

ความคิดเห็นของข้าราชการ	จำนวน	ร้อยละ
- ไม่คิดที่จะโอนย้ายไปอยู่ส่วนราชการอื่นๆ	40	48.2
- คิดที่จะโอนย้ายไปอยู่ส่วนราชการอื่นๆ	43	51.8
รวม	83	100.0

จากการตอบแบบสอบถามเชิงเสนอความคิดเห็นของข้าราชการ สนข. ในประเด็นสาเหตุที่ข้าราชการคิดจะโอนย้ายไปอยู่ส่วนราชการอื่นนั้น มีสาเหตุดังต่อไปนี้

- 1.1) เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- 1.2) ต้องการหางานให้ตรงความรู้ความสามารถที่มีอยู่
- 1.3) ต้องการไปทำในสิ่งที่อยากทำจริงๆ
- 1.4) ต้องการกลับไปทำงานที่ภูมิลำเนา หรือย้ายไปทำงานที่ใกล้บ้าน
- 1.5) เกิดปัญหาจากการทำงาน ได้แก่ ระบบอุปถัมภ์ งานล้นมือ ปัญหาจากสายการบังคับบัญชาทำให้งานเกิดความล่าช้า
- 1.6) ต้องการเปลี่ยนลักษณะงาน หาประสบการณ์ใหม่ๆ

และจากการตอบแบบสอบถามถึงสาเหตุที่ ข้าราชการ สนข. ไม่คิดที่จะโอนย้ายไปอยู่ส่วนราชการอื่นนั้น มีสาเหตุดังต่อไปนี้

- 1.1) พึงพอใจในหน่วยงาน
- 1.2) คิดว่างานที่ทำอยู่มีความเหมาะสมกับตนเองแล้ว พอใจและภูมิใจในงานที่รับผิดชอบอยู่
- 1.3) ที่ทำงานอยู่ใกล้บ้านอยู่แล้ว

3) ผลการประเมินความคิดเห็นของข้าราชการ สนข. ที่จะลาออกจากราชการ นั้น พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 68.3) ไม่คิดที่จะลาออกจากราชการ ในขณะที่มี ข้าราชการที่ไม่คิดที่จะลาออกจากราชการมีจำนวนน้อยกว่า (ร้อยละ 31.7) (ตารางที่ 4.22)

ตารางที่ 4.22 ผลการประเมินความคิดเห็นที่จะลาออกจากราชการของข้าราชการ สนข.

ความคิดเห็นของข้าราชการ	จำนวน	ร้อยละ
- ไม่คิดที่จะลาออกจากราชการ	56	68.3
- คิดที่จะลาออกจากราชการ	26	31.7
รวม	82	100.0

จากการตอบแบบสอบถามเชิงเสนอความคิดเห็นของข้าราชการ สนข. ในประเด็นสาเหตุที่ข้าราชการไม่คิดจะลาออกจากราชการนั้น มีสาเหตุดังต่อไปนี้

- 1.1) ความมั่นคงในระบบราชการ ไม่ต้องกลัวตกงาน
  - 1.2) ขอบงานราชการ งานราชการเป็นงานที่มีเกียรติ มีความภาคภูมิใจ ได้รับใช้ประเทศชาติ ได้บริการสังคม
  - 1.3) คิดว่าจะทำงานราชการไปนานๆ บางคนอยากอยู่จนเกษียณราชการ
  - 1.4) คิดว่าจะปรับตัวให้เข้ากับระบบราชการ และเข้ากับองค์กรได้
- และจากการตอบแบบสอบถามถึงสาเหตุที่ ข้าราชการ สนข. คิดที่จะลาออกจากราชการนั้น มีสาเหตุดังต่อไปนี้
- 1.1) คิดจะออกไปทำธุรกิจส่วนตัว หรือทำงานเอกชน
  - 1.2) ค่าตอบแทนของระบบราชการน้อยเกินไป
  - 1.3) เพื่อความก้าวหน้าในชีวิต
  - 1.4) ออกจากระบบราชการแล้วจะมีบำเหน็จบำนาญ
  - 1.5) มีความเบื่อหน่ายหลายๆ อย่างในระบบราชการ ได้แก่ ระบบบริหารงาน ปัญหาระบบอุปถัมภ์ เป็นต้น

ตารางที่ 4.23 ผลการประเมินในภาพรวม (N=86)

รายการที่ประเมิน	จำนวน (คน)	ร้อยละ	คะแนน เฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน
1. ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กร สนช.			2.674	0.598
- ระดับต่ำ	1	01.2		
- ระดับปานกลาง	45	52.3		
- ระดับสูง	40	46.58		
2. ความพึงพอใจของข้าราชการด้าน คุณภาพชีวิตการทำงาน			2.512	0.556
- ระดับต่ำ	4	04.7		
- ระดับปานกลาง	43	50.0		
- ระดับสูง	39	45.3		
3. ความพึงพอใจของข้าราชการด้านรางวัล ตอบแทน			2.320	0.854
- ระดับต่ำ	10	11.6		
- ระดับปานกลาง	46	53.5		
- ระดับสูง	30	34.9		

4.3.3 ผลการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างระดับกับความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับการโอนย้ายไปอยู่ส่วนราชการอื่นๆ พบว่า ทั้งสองตัวแปรมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางโดยที่ข้าราชการระดับ 2 ระดับ 3 ระดับ 6 และระดับ 7 มีผู้ที่ไม่คิดที่จะโอนย้ายไปอยู่ส่วนราชการอื่นมากกว่าผู้ที่จะโอนย้าย ในขณะที่ข้าราชการระดับ 1 และระดับ 4 มีผู้ที่จะโอนย้ายจำนวนมากกว่า สำหรับข้าราชการระดับ 5 นั้นมีจำนวนผู้ที่จะโอนย้ายกับผู้ที่ไม่คิดจะโอนย้ายใกล้เคียงกัน (ตารางที่ 4.24)

ตารางที่ 4.24 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับกับความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับการโอนย้ายไป  
อยู่ส่วนราชการอื่นๆ

ความคิดเห็นของ ข้าราชการ	ระดับ							รวม
	1	2	3	4	5	6	7	
- คิดที่จะโอนย้ายไปอยู่ ส่วนราชการอื่นๆ	2		1	9	15	4	8	39
- ไม่คิดที่จะโอนย้ายไป อยู่ส่วนราชการอื่น		2	4	5	14	7	10	42
รวม	2	2	5	14	29	11	18	81

ระดับความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปร (Cramer's v) = +.313

4.3.4 ผลการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับการ  
โอนย้ายไปอยู่ส่วนราชการอื่นๆ กับความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับการเปลี่ยนสายงานภายใน  
องค์กรพบว่า ทั้งสองตัวแปรมีความสัมพันธ์ในระดับน้อยมาก กล่าวคือผู้ที่คิดจะโอนย้ายไปอยู่ส่วน  
ราชการอื่นและคิดที่จะเปลี่ยนสายงาน (26 คน) มีมากกว่าผู้ที่คิดจะโอนย้ายแต่ไม่คิดจะเปลี่ยน  
สายงาน (14 คน) แต่ในขณะเดียวกันผู้ที่ไม่คิดจะโอนย้ายและไม่คิดจะเปลี่ยนสายงาน (21 คน) มี  
จำนวนเท่ากับผู้ที่ไม่คิดจะโอนย้ายแต่คิดจะเปลี่ยนสายงาน (21 คน) (ตารางที่ 4.24)

ตารางที่ 4.25 ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับการโอนย้ายไปอยู่ส่วน  
ราชการอื่นๆ กับความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับการเปลี่ยนสายงานภายใน  
องค์กร

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการ โอนย้ายไปอยู่ส่วนราชการ อื่น	ความคิดเห็นเกี่ยวกับเปลี่ยนสายงาน		รวม
	คิด	ไม่คิด	
- คิด	26	14	40
- ไม่คิด	21	21	42
รวม	47	35	82

ระดับความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปร ((Cramer's v) = +.152

4.3.5 ผลการประเมินความสัมพันธ์ ระหว่างความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับการโอนย้ายไปอยู่ส่วนราชการอื่นๆ กับความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับการลาออกจากราชการ พบว่า ทั้งสองตัวแปรมีความสัมพันธ์กันบ้างเล็กน้อย กล่าวคือผู้ที่คิดจะโอนย้ายไปอยู่ส่วนราชการอื่นและคิดที่จะลาออกจากราชการ (35 คน) มีมากกว่าผู้ที่คิดจะโอนย้ายแต่ไม่คิดจะเปลี่ยนสายงาน (3 คน) จำนวนมาก แต่ในขณะเดียวกันผู้ที่ไม่คิดจะโอนย้ายและไม่คิดจะลาออกจากราชการ (23 คน) ก็มีจำนวนมากกว่าผู้ที่ไม่คิดจะโอนย้ายแต่คิดจะลาออกจากราชการ (20 คน) เล็กน้อย (ตารางที่ 4.25)

ตารางที่ 4.26 ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับการโอนย้ายไปอยู่ส่วนราชการอื่นๆ กับความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับการลาออกจากราชการ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการ โอนย้ายไปอยู่ส่วนราชการ อื่น	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการลาออกจาก		รวม
	ราชการ		
	คิด	ไม่คิด	
- คิด	35	3	38
- ไม่คิด	20	23	43
<b>รวม</b>	<b>55</b>	<b>26</b>	<b>81</b>

ระดับความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปร ((Cramer's v) = +.487

## บทที่ 5

### สรุปผลการประเมิน อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การประเมินผลการปฏิรูประบบราชการในด้านโครงสร้างองค์การและการมุ่งใจข้าราชการ  
: ภาควิชาศึกษาศาสตร์ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) มีวัตถุประสงค์เพื่อ  
ประเมินผลการปฏิรูประบบราชการในด้านโครงสร้างองค์การและการออกแบบองค์การของ สนข.  
ว่ามีลักษณะใดและมีความเหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติงานหน้าที่ของ สนข. ในระดับใด และ  
เพื่อประเมินผลการปฏิรูประบบราชการในด้านแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ สนข. ใน  
ประเด็นคุณภาพชีวิตการทำงานและการให้รางวัลตอบแทน ว่าข้าราชการ สนข. มีความพึงพอใจ  
การมุ่งใจดังกล่าวในระดับใด ทั้งนี้เพื่อนำผลที่ได้จากการประเมินไปปรับใช้กับนโยบายเกี่ยวกับ  
โครงสร้างและการออกแบบองค์การ และนโยบายที่จะสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการทั้งในส่วน  
ของ สนข. เองและองค์การอื่นๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันต่อไป

วิธีการประเมินผลการปฏิรูประบบราชการในครั้งนี้ ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก  
ข้าราชการ สนข. โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มแรกคือข้าราชการระดับปฏิบัติของ สนข. จำนวน  
110 คน ทำการเก็บข้อมูลในลักษณะการเก็บแบบสอบถามกับข้าราชการระดับปฏิบัติทั้งหมดและการ  
สัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างในบางส่วน กลุ่มที่สองคือผู้บริหารระดับกลางของ สนข. จำนวน 12  
คน ทำการเก็บข้อมูลในลักษณะการสัมภาษณ์เชิงลึก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ  
แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับโครงสร้างของ สนข. และแรงจูงใจในการทำงานของ  
ข้าราชการ สนข. ซึ่งเครื่องมือเหล่านี้สร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่  
เกี่ยวข้องประกอบกัน

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการวิเคราะห์ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยสถิติที่ใช้  
วิเคราะห์หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ เพื่อแจกแจงความถี่ของข้อมูล ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน เพื่อวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางและกระจายข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม

ในบทที่ 5 นี้ ได้ทำการเสนอสรุปผลการประเมิน อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ เรียงตามลำดับดังนี้

- 1) สรุปผลการประเมิน
- 2) อภิปรายผล
- 3) ข้อเสนอแนะ

## 5.1 สรุปผลการประเมิน

จากการประเมินผลการปฏิรูประบบราชการในด้านโครงสร้างองค์การและการจูงใจข้าราชการ : กรณีศึกษา สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) ในครั้งนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปผล ได้ดังนี้

### 5.1.1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการระดับปฏิบัติของ สนข. พบว่าส่วนใหญ่ (ร้อยละ 63.5) เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ในช่วง 20-30 ปี (ร้อยละ 37.2) ปฏิบัติราชการอยู่ในระดับ 5 (ร้อยละ 37.3) และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะสังกัดสำนักงานเลขานุการกรม (ร้อยละ 27.9)

สำหรับข้าราชการ สนข.บางส่วนที่ผู้ประเมินเก็บข้อมูลในลักษณะการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างนั้น ผู้ประเมินได้เจาะจงเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับล่างของ สนข. ได้แก่ ระดับหัวหน้าฝ่าย จำนวนทั้งสิ้น 3 คน เป็นเพศชาย 2 คน หญิง 1 คน สังกัดสำนักงานเลขานุการกรม 1 คน สำนักพัฒนาระบบการขนส่งและจราจร 1 คน และสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบก 1 คน

กลุ่มตัวอย่างในกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง โดยผู้ประเมินได้เจาะจงเลือกกลุ่มตัวอย่างในระดับผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้อำนวยการส่วนกอง/ ศูนย์/ สำนัก จำนวนทั้งสิ้น 3 คน เพศชาย 2 คน หญิง 1 คน เป็นข้าราชการระดับ 8 จำนวน 2 คน ระดับ 9 จำนวน 1 คน สังกัด และเจาะจงเลือกผู้ที่มีมาจากหน่วยงานเดิมที่สังกัดประกอบด้วย สำนักงานคณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบก สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรื 1 คน สำนักงานปลัด กระทรวงคมนาคม 1 คน และสำนักงานส่งเสริมการพาณิชย์ สังกัดกระทรวงคมนาคม 1 คน

## 5.1.2 ผลการประเมินโครงสร้างองค์การ

5.1.2.1 ผลการประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างโดยรวมขององค์การกับภารกิจและบทบาทหน้าที่ของ สนช. ในแต่ละประเด็นนั้น

1) ผลการประเมินด้านการออกแบบโครงสร้างของ สนช. พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 56.5) เห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับค่อนข้างมาก และจากการสัมภาษณ์พบว่าควรจะมีการปรับปรุงโครงสร้าง สนช. ในประเด็นต่างๆ ได้แก่ ให้มีการลดความซ้ำซ้อนในภารกิจบางส่วนเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน ปรับให้แต่ละส่วนมีปริมาณงานที่เหมาะสมและเท่าเทียมกันและสอดคล้องกับปริมาณบุคลากรที่แต่ละส่วนมีอยู่

2) ผลการประเมินความเหมาะสมของขนาดของ สนช. นั้น พบว่า สนช. เป็นองค์การขนาดเล็ก ประกอบด้วยข้าราชการ จำนวน 194 อัตรา ลูกจ้างประจำ จำนวน 46 อัตรา และลูกจ้างชั่วคราวจำนวน 40 อัตรา แบ่งส่วนราชการออกเป็น 6 กอง/ศูนย์/สำนัก

ผลการประเมินความเหมาะสม พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 41.2) เห็นว่าขนาดขององค์การมีความเหมาะสมในระดับค่อนข้างน้อย และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า ข้าราชการมองว่าในบางส่วนปริมาณบุคลากรน้อยเกินไปจนงานล้นคน ในขณะที่มีบางส่วนยังมีบุคลากรที่มีภาระรับผิดชอบน้อยอยู่ จึงควรมีการปรับปรุงเรื่องการกระจายงานให้ทั่วถึงมากขึ้น

5.1.2.2 ผลการประเมินความเหมาะสมของการจัดกลุ่มงานของ สนช. ในประเด็นต่างๆ นั้น พบว่า

1) ลักษณะการจัดกลุ่มงานแบ่งเป็น 6 กอง/ศูนย์/สำนัก แบ่งภารกิจที่แตกต่างกันชัดเจน และยังมีการแบ่งส่วนราชการย่อยภายในแต่ละกอง/ศูนย์/สำนักลงไปอีกจำนวน 25 ส่วน/กลุ่ม/ฝ่าย เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของแต่ละกอง/ศูนย์/สำนัก

ผลการประเมินความเหมาะสม พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 45.2) เห็นว่าเหมาะสมในระดับค่อนข้างมาก ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการ สนช. พบว่า ในการแบ่งกลุ่มงานบางส่วนก็มีภารกิจที่ซ้ำซ้อน และมีผู้เห็นว่างานด้านกฎหมายของ สนช. น่าจะขยายออกไปให้ครอบคลุมทั้งแผนการจราจรทางบก น้ำและอากาศ

2) ลักษณะของการมอบหมายภารกิจของ สนช. กับภารกิจบทบาทหน้าที่ขององค์การ พบว่า ลักษณะของการมอบหมายภารกิจของ สนช. ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 85.9) จะเป็นลักษณะการมอบหมายให้ข้าราชการรับผิดชอบในหน้าที่ที่หลากหลายนอกเหนือจากงานที่ตนมีความชำนาญ

ผลการประเมินความเหมาะสม พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 55.8) มีความเห็นว่าลักษณะดังกล่าวมีความเหมาะสมในระดับค่อนข้างมาก และจากการสัมภาษณ์พบว่า การมอบหมายภารกิจให้ข้าราชการรับผิดชอบมากกว่างานที่ตนชำนาญนั้นเหมาะสมกับลักษณะของ สนช. ซึ่งเป็นหน่วยแผน ผู้ปฏิบัติงานจึงมีความรู้ความสามารถทั้งกระบวนการ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความภูมิใจในผลงานของตนเอง เนื่องจากข้าราชการแต่ละคนจะได้เห็นผลงานสำเร็จอยู่ที่ตัวเอง

5.1.2.3 ผลการประเมินลักษณะของสายการบังคับบัญชากับภารกิจบทบาทหน้าที่ของ สนช. พบว่า ลักษณะของสายการรายงานผลการปฏิบัติงานจากข้าราชการระดับปฏิบัติขึ้นสู่ผู้บริหารระดับสูงและการสั่งการจากระดับสูงลงสู่ระดับปฏิบัตินั้นมีระดับชั้นจำนวน 6 ลำดับชั้น และลักษณะการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารระดับสูงนั้น ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 79.5) จะมีลักษณะเป็นการรายงานผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น

ผลการประเมินความเหมาะสม พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 48.2) เห็นว่าลักษณะดังกล่าวมีความเหมาะสมในระดับค่อนข้างมาก จากการสัมภาษณ์ พบว่า ลักษณะดังกล่าวมีความเหมาะสมกับลักษณะของหน่วยงานราชการ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับได้รับทราบความก้าวหน้าของงานได้ตลอดเวลาและสะดวกต่อการติดตามงาน อย่างไรก็ตามมีบางกรณีที่มีการข้ามชั้นค่อนข้างมักจะเป็นลักษณะของการสั่งงานจากระดับบนลงสู่ระดับล่างมากกว่า

5.1.2.4 ผลการประเมินลักษณะความสลับซับซ้อนขององค์การกับภารกิจบทบาทหน้าที่ของ สนช. นั้น พบว่าระดับความสลับซับซ้อนขององค์การ สนช. นั้นอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เนื่องจากความแตกต่างในแนวคิด พบว่าผู้บริหารระดับสูงสุดกับฝ่ายปฏิบัติงานระดับล่างสุด มีตำแหน่งในลำดับชั้นต่างกันประมาณ 6 ชั้น และความแตกต่างในแนวนอน พบว่า ข้าราชการ สนช. มีความหลากหลายในความเชี่ยวชาญพิเศษในการทำงานค่อนข้างมาก กล่าวคือ มีวุฒิการศึกษาในสาขาที่แตกต่างกันจำนวนมาก

ผลการประเมินความเหมาะสม พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับค่อนข้างมากจนถึงระดับมาก (ร้อยละ 48.8 และ 31.7 ตามลำดับ) จากการสัมภาษณ์พบว่า ความหลากหลายของความชำนาญเฉพาะด้านมีความเหมาะสมต่อลักษณะของ สนช. เนื่องจากหน่วยงานด้านแผนการขนส่งและจราจร และองค์การยังต้องการบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในบางด้านเพิ่มขึ้น เนื่องจากเป็นงานที่ต้องการผู้มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าที่มีอยู่

5.1.2.5 ผลการประเมินลักษณะความเป็นทางการของ สนช. พบว่า สนช.ยังมีความเป็นทางการอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น พิจารณาจากประเด็นต่างๆ ดังนี้

การกำหนดกฎเกณฑ์การปฏิบัติงานใน สนช. อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร พบว่า ลักษณะงานบางส่วนก็จะมีกำหนดกฎเกณฑ์การปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร นอกจากนี้การมอบหมาย สั่งการ หรือการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชามักจะเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน แต่ลักษณะงานในบางส่วนไม่ได้มีการกำหนดขั้นตอน มาตรฐาน การปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษรแน่นอน มีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์ได้

อิสระของผู้บริหารระดับรองลงมาในการตัดสินใจปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากกฎเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ นั้น พบว่า ในงานที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับงานวิชาการ และงานที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน ผู้บริหารระดับกลางที่รับผิดชอบในงานนั้นๆ จะมีอิสระในการตัดสินใจเต็มที่ และเสนอความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาได้ และผลการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชามักจะเป็นไปตามที่เสนอส่วนใหญ่ แต่งานด้านการบริหารบุคลากร การกำหนดโครงสร้างองค์การ การจัดวางอัตรากำลัง หรือการโยกย้าย เลื่อนขั้นข้าราชการ การพิจารณาผลงานข้าราชการ งานในลักษณะเหล่านี้ ผู้บริหารระดับกลางยังไม่มีอิสระในการตัดสินใจเต็มที่ ส่วนมากผลการตัดสินใจยังขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูง

ประเด็นการกำหนดบทบาทหน้าที่ของข้าราชการ พบว่า ในบางตำแหน่งนั้น ได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และสาขาวิชาที่ต้องการที่ชัดเจนแน่นอน ตายตัว เช่น นิติการ นักประชาสัมพันธ์ นักวิชาการการเงิน เป็นต้น แต่ในบางตำแหน่งก็แม้จะมีการกำหนดบทบาทหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ในทางปฏิบัติก็มีความยืดหยุ่นสูง มีการสลับตำแหน่ง ขอยืมอัตรา และปฏิบัติงานไม่ตรงตามบทบาทที่กำหนดไว้ได้

ประเด็นของการจัดการฝึกอบรมเพื่อปลูกฝังค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานที่องค์การปรารถนานั้น พบว่า มี 2 ลักษณะ คือ การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ ที่มีลักษณะเป็นการฝึกอบรมข้าราชการทุกส่วน ซึ่งรับผิดชอบโดยฝ่ายการเจ้าหน้าที่ และการฝึกอบรมแบบไม่เป็นทางการ มีลักษณะเป็นการฝึกงานในขณะปฏิบัติจริง ให้กับข้าราชการบรรจุใหม่ โดยให้รุ่นพี่สอนรุ่นน้อง ในการอบรมงานแบบนี้ จะมีอยู่ทั่วไปในทุกส่วนขององค์กร

ผลจากการเก็บแบบสอบถามข้าราชการ สนช. พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่(ร้อยละ 57.8) เคยได้รับการฝึกอบรมหรือการฝึกหัดในเนื้อหาที่เกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานใน สนช. แต่ไม่ก็ครั้งเท่านั้น

ผลการประเมินความเหมาะสมตามความเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานของ สนช. พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า เหมาะสมในระดับค่อนข้างมากและค่อนข้างน้อย (ร้อยละ 36.1 และ 34.9 ตามลำดับ) และจากการสัมภาษณ์พบว่า กฎ ระเบียบ ขั้นตอนและมาตรฐานการปฏิบัติงานของ สนช. ยังขาดความเป็นมาตรฐานเนื่องจากการปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกันในแต่ละส่วน หรือในแต่ละบุคคล

5.1.2.6 ลักษณะการรวมอำนาจของ สนช. นั้น พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 62.8) เห็นว่าส่วนใหญ่การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ รวมศูนย์อยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และจากการสัมภาษณ์พบว่า ในกรณีของการกระจายอำนาจจากผู้บริหารระดับกลางลงสู่ระดับล่างนั้น ในส่วนใหญ่อัตลักษณ์การตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลางจะมีลักษณะเป็นการกระจายอำนาจ แต่ลักษณะการกระจายอำนาจจากผู้บริหารระดับสูงลงมาสู่ระดับรอง ผลจากการสัมภาษณ์พบว่ายังมีการรวมอำนาจอยู่สูง ผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่ายในแต่ละส่วนมีระดับของความเป็นอิสระในการตัดสินใจในแต่ละเรื่องไม่เท่ากัน เช่น ในส่วนที่มีการจัดตั้งฝ่ายอย่างเป็นทางการ มีการปฏิบัติงานที่แน่นอนตายตัว อิสระในการตัดสินใจจะมากกว่าฝ่ายที่มีการจัดตั้งขึ้นเป็นการภายในมีลักษณะงานที่ไม่แน่นอน นอกจากนี้ส่วนใหญ่แล้วอิสระในการตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับความสำคัญของเรื่องที่ต้อตัดสินใจ สำหรับงานที่มักขึ้นอยู่กับมติของผู้บังคับบัญชาได้แก่ การกำหนดโครงสร้าง/อัตรากำลัง การโยกย้ายข้าราชการในองค์กร แผนงาน/โครงการที่จัดตั้งขึ้นใหม่ เป็นต้น แต่ในขณะเดียวกันหัวหน้าฝ่ายก็มีอิสระในการลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเต็มที่ในกรณีที่ความผิดไม่หนักหนาสาหัสจนเกินไป

ผลการประเมินความเหมาะสมของลักษณะการรวมอำนาจของ สนช. นั้น พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 42.4) เห็นว่าลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหาร สนช. ในปัจจุบันนั้นมีความเหมาะสมค่อนข้างมาก

5.1.2.7 คุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารของ สนช. นั้น พบว่าลักษณะผู้นำในแต่ละส่วนของ สนช. นั้นเมื่อมองโดยภาพรวมแล้ว ยังเป็นลักษณะที่ให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในระดับปานกลาง โดยจากการสัมภาษณ์พบว่า การตัดสินใจในเรื่องที่ผู้บริหารมีความรู้ มีประสบการณ์อยู่แล้ว ก็จะตัดสินใจด้วยตนเองไปเลย การตัดสินใจในเรื่องที่ต้องอาศัยความชำนาญพิเศษเฉพาะเรื่อง ก็จะหาหรือผู้บริหารในระดับรองลงไป หรือข้าราชการเจ้าของเรื่อง ซึ่งจะมีทั้งในลักษณะที่เป็นกลุ่มและหาหรือเป็นรายบุคคล การตัดสินใจในส่วนใหญ่แล้วเมื่อผู้บริหารระดับกลางได้ตัดสินใจลงไปก็ต้องนำเสนอบุคลากรและผู้บังคับบัญชาและขึ้นอยู่กับพิจารณาของผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไปอีกครั้งหนึ่ง

เมื่อสัมภาษณ์ถึงควมมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงของ สนช. ในการทำงาน พบว่าในเรื่องของการควบคุมการทำงานนั้น ในส่วนของกระบวนการผู้บริหารระดับสูงมักไม่ได้ลงมาควบคุมในแต่ละขั้นตอนอย่างใกล้ชิด แต่จะพิจารณาจากผลงานที่ออกไปทีเดียวเลย

ลักษณะความเป็นผู้นำของข้าราชการข้าราชการส่วนใหญ่มีความเห็นว่าเป็นผู้บริหาร สนช. มีรูปแบบการตัดสินใจของผู้ว่า สนช. นั้น มักจะเสนอปัญหาต่อที่ประชุม แล้วขอความคิดเห็นหรือขอคำปรึกษาจากที่ประชุมแล้วจึงตัดสินใจ (ร้อยละ 43.8) ผลการประเมินคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร สนช. เมื่อพิจารณาตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ของ สนช. ปรากฏว่าข้าราชการส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามีเหมาะสมค่อนข้างมาก (ร้อยละ 46.9)

5.1.2.8 ผลการประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างองค์การในภาพรวม พบว่าลักษณะโครงสร้างของ สนช. ส่วนใหญ่จะมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ได้แก่ โครงสร้างองค์การ (ค่าเฉลี่ย = 2.62, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.926) ขนาดขององค์การ (ค่าเฉลี่ย = 2.42, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.918) การจัดกลุ่มงานภายในองค์การ (ค่าเฉลี่ย = 2.56, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.910) ลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหาร (ค่าเฉลี่ย = 2.47, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.019) ลักษณะการบริหารงาน (ค่าเฉลี่ย = 2.67, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.962) ลักษณะความเป็นมาตรฐานของกฎ ระเบียบ การปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย = 2.51, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.992)

สำหรับลักษณะของโครงสร้าง สนช. ที่มีความเหมาะสมในระดับสูง ได้แก่ ลักษณะการมอบหมายภารกิจความรับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย = 2.93, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.729) ลักษณะสายการบังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย = 2.75, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.926) ลักษณะของความหลากหลายในความชำนาญพิเศษของข้าราชการ (ค่าเฉลี่ย = 3.10, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.764)

### 5.1.3 ผลการประเมินแรงจูงใจข้าราชการ แบ่งเป็น 2 ด้านดังนี้

5.1.3.1 ผลการประเมินแรงจูงใจข้าราชการด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน พิจารณาจากความพึงพอใจของข้าราชการในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1) ความพึงพอใจเกี่ยวกับความพอเพียงของค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทนจากการทำงานของข้าราชการ สนช. กับภาวะค่าใช้จ่ายโดยรวม ผลการประเมินพบว่าข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 57.0) มีความพึงพอใจน้อย

- 2) ความพึงพอใจเกี่ยวกับความเป็นธรรมในค่าตอบแทนที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับงานอื่นหรือคนอื่น ผลการประเมินพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 44.2) มีความพึงพอใจน้อย
- 3) ความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในที่ทำงานในด้านความสะอาด ผลการประเมินพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 50.0) มีความพึงพอใจมาก
- 4) ความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในที่ทำงานในด้านความสะดวกสบายในการทำงาน ผลการประเมินพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 55.8) มีความพึงพอใจมาก
- 5) ความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในที่ทำงานในด้านความปลอดภัยต่อสุขภาพอนามัยและชีวิต ผลการประเมินพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 64.0) มีความพึงพอใจมาก
- 6) ความพึงพอใจเกี่ยวกับโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถของข้าราชการ สนข. ผลการประเมินพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 44.7) มีความพึงพอใจมาก
- 7) ความพึงพอใจเกี่ยวกับการเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้รับการอบรม ดูงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ผลการประเมินพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 36.0) มีความพึงพอใจมาก
- 8) ความพึงพอใจเกี่ยวกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของข้าราชการ สนข. ผลการประเมินพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 42.4) มีความพึงพอใจมาก
- 9) ความพึงพอใจเกี่ยวกับความมั่นคงในหน้าที่การงานของข้าราชการ สนข. ผลการประเมินพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 55.8) มีความพึงพอใจมาก
- 10) ความพึงพอใจเกี่ยวกับเวลาในการพักผ่อนหรือใช้ชีวิตส่วนตัวของข้าราชการ สนข. ผลการประเมินพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 48.2) มีความพึงพอใจมาก
- 11) ความพึงพอใจเกี่ยวกับปริมาณงานที่ข้าราชการ สนข. ได้รับผิดชอบอยู่ในขณะนี้ ผลการประเมินพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 50.0) มีความพึงพอใจมาก
- 12) ความพึงพอใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในฝ่ายของข้าราชการ สนข. ผลการประเมินพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 55.8) มีความพึงพอใจมาก
- 13) ความพึงพอใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานระหว่างฝ่ายของข้าราชการ สนข. ผลการประเมินพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 67.4) มีความพึงพอใจมาก
- 14) ความพึงพอใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของข้าราชการ สนข. ผลการประเมินพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 65.9) มีความพึงพอใจมาก

จากการสัมภาษณ์ข้าราชการและผู้บริหาร สนข. เกี่ยวกับคุณภาพชีวิตของข้าราชการ สนข. พบว่า ปัญหาใน สนข. ที่จะมีส่วนส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการ สนข. ได้แก่ ปัญหาแรกได้แก่ ความแตกต่างของวัฒนธรรมการทำงานที่เกิดจากการร่วมงานของ ข้าราชการที่มาจากต่างหน่วยงานกัน ทำให้เกิดการชะงักงันในการพัฒนาองค์การอยู่ระยะหนึ่ง และข้าราชการต้องปรับตัวให้เข้ากันได้ และเมื่อเวลาผ่านไปจนกระทั่งปัจจุบันสถานการณ์ก็ดีขึ้น และปัญหาความเครียดของข้าราชการที่เกิดจากการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งงาน ซึ่งบางคนก็ไม่ได้ตรงกับความรู้ความสามารถที่มีอยู่ และในบางส่วนการโยกย้ายก็ทำให้ผลตอบแทนที่เคยได้ลดลง

#### 5.1.3.2 ผลการประเมินแรงจูงใจข้าราชการด้านการให้รางวัลตอบแทน

1) พึงพอใจในรางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน แบ่งเป็นประเด็นย่อยต่างๆ ดังนี้

- (1) ความพึงพอใจต่อเงินเดือนประจำของข้าราชการ สนข. พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 41.7) มีความพึงพอใจน้อย
- (2) ความพึงพอใจต่อเงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ พบว่า ข้าราชการ สนข. ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 44.6) มีความพึงพอใจน้อย
- (3) ความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนพิเศษหรือโบนัส พบว่า ข้าราชการ สนข. ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 35.4) มีความพึงพอใจน้อย
- (4) ความพึงพอใจต่อการเลื่อนขั้น พบว่า ข้าราชการ สนข. ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 39.5) มีความพึงพอใจมาก
- (5) ความพึงพอใจต่อการเลื่อนระดับ พบว่า ข้าราชการ สนข. 2 กลุ่มใหญ่ (ร้อยละ 34.6) มีจำนวนเท่ากัน ได้แก่ข้าราชการที่มีความพึงพอใจมากและมีความพึงพอใจน้อย
- (6) ความพึงพอใจต่อค่ารักษาพยาบาล พบว่า ข้าราชการ สนข. ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 47.0) มีความพึงพอใจมาก
- (7) ความพึงพอใจต่อค่าเช่าเร็นบูตร พบว่า ข้าราชการ สนข. ส่วนใหญ่มี (ร้อยละ 35.6) ความพึงพอใจมาก
- (8) ความพึงพอใจต่อค่าเช่าบ้าน พบว่า ข้าราชการ สนข. ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 30.5) ไม่พึงพอใจต่อสวัสดิการค่าเช่าบ้าน
- (9) ความพึงพอใจต่อบำเหน็จบำนาญ พบว่า ข้าราชการ สนข. ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 33.8) มีความพึงพอใจมาก

(10) ความพึงพอใจต่อค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ พบว่า  
ข้าราชการ สนข. ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 28.8) มีความพึงพอใจน้อย

2) ความพึงพอใจต่อรางวัลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน แบ่งเป็นประเด็นย่อยต่างๆ  
ดังนี้

(1) ความพึงพอใจต่อการได้เครื่องราชอิสริยาภรณ์ พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 50.7) มีความพึงพอใจมาก

(2) ความพึงพอใจต่อการประกาศเกียรติคุณของทางราชการ พบว่า  
ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 39.4) มีความพึงพอใจมาก

(3) ความพึงพอใจต่อการมอบรางวัลดีเด่นของทางราชการ พบว่า  
ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 38.6) มีความพึงพอใจมาก

(4) ความพึงพอใจต่อการมอบหมายงานที่เหมาะสม พบว่า ข้าราชการ  
ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 46.9) มีความพึงพอใจมาก

(5) ความพึงพอใจต่อการเปิดโอกาสให้ข้าราชการ สนข. ได้มีส่วนร่วมใน  
การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องโดยตรง พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 39.8) มีความพึงพอใจมาก

(6) ความพึงพอใจต่อสิทธิประโยชน์ในการลาพัก ลาป่วย ลาพักร้อน พบว่า  
ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 61.4) มีความพึงพอใจมาก

(7) ความพึงพอใจต่อจำนวนวันหยุดราชการ พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่  
(ร้อยละ 60.0) มีความพึงพอใจมาก

3) จากการสัมภาษณ์ข้าราชการและผู้บริหาร สนข. เกี่ยวกับรางวัลตอบแทนการ  
ทำงานของข้าราชการ สนข. พบว่า มีข้อเสนอแนะ และประเด็นควรมีการปรับปรุงในประเด็นต่างๆ  
ได้แก่ ควรเพิ่มรางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงินให้กับข้าราชการในระดับล่างมากขึ้น ควรเพิ่มสวัสดิการ  
หรือผลตอบแทนที่เป็นเงินให้กับข้าราชการกรณีที่ต้องมีการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ หรือ การ  
ชดเชยตรวจสภาพ

4) ผลการประเมินความคิดเห็นของข้าราชการ สนข. ในประเด็นที่เกี่ยวกับความตั้งใจ  
ในการทำงานให้กับองค์การโดยไม่คิดเปลี่ยนแปลงสายงาน โอนย้าย หรือลาออกจากราชการนั้นมีผล  
การประเมินในแต่ละประเด็นดังนี้

(1) ผลการประเมินความคิดของข้าราชการ สนช. ที่จะเปลี่ยนสายงานภายในองค์กรนั้นพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 57.1) ไม่คิดที่จะเปลี่ยนสายงานในองค์กร

จากการตอบแบบสอบถามเชิงเสนอความคิดเห็นของข้าราชการ สนช. ในประเด็นสาเหตุที่ข้าราชการไม่คิดจะเปลี่ยนสายงานนั้น มีสาเหตุต่างๆ ได้แก่ งานที่ได้รับในปัจจุบันเหมาะสมอยู่ คิดว่างานที่ส่วนไหนก็มีปัญหาเหมือนกัน มีเพื่อนร่วมงานที่ดี ทำงานที่ปัจจุบันมานานแล้ว และพึงพอใจผู้บังคับบัญชา สำหรับสาเหตุที่ ข้าราชการ สนช. คิดที่จะเปลี่ยนสายงานนั้น มีสาเหตุต่างๆ ได้แก่ ต้องการงานให้ตรงตามตำแหน่งและสายงาน ต้องการงานให้ตรงความรู้ความสามารถ ต้องการเรียนรู้งานใหม่ ต้องการมีประสบการณ์ใหม่ๆ ความไม่เป็นธรรมของระบบ ซึ่งมาจากบุคคลหรือผู้บังคับบัญชา และเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

(2) ผลการประเมินความคิดเห็นของข้าราชการ สนช. ที่จะโอนย้ายไปอยู่ส่วนราชการอื่นๆ ในอนาคตนั้น พบว่า มีข้าราชการคิดที่จะโอนย้ายไปอยู่ส่วนราชการอื่นๆ จำนวนมากกว่า (ร้อยละ 51.8)

จากการสัมภาษณ์ พบว่า สาเหตุที่ข้าราชการคิดจะโอนย้ายไปอยู่ส่วนราชการอื่น ได้แก่ เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ต้องการงานให้ตรงความรู้ความสามารถที่มีอยู่ ต้องการไปทำในสิ่งที่อยากทำจริงๆ ต้องการกลับไปทำงานที่ภูมิลำเนา เกิดปัญหาจากการทำงาน และต้องการเปลี่ยนลักษณะงานหาประสบการณ์ใหม่ๆ สำหรับสาเหตุที่ ข้าราชการ สนช. ไม่คิดที่จะโอนย้ายไปอยู่ส่วนราชการอื่นนั้น ได้แก่ พึงพอใจในหน่วยงาน คิดว่างานที่ทำอยู่มีความเหมาะสมกับตนเองแล้ว และ ที่ทำงานอยู่ใกล้บ้านอยู่แล้ว

(3) ผลการประเมินความคิดเห็นของข้าราชการ สนช. ที่จะลาออกจากราชการนั้นพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 68.3) ไม่คิดที่จะลาออกจากราชการ

จากการสัมภาษณ์ พบว่า สาเหตุที่ข้าราชการไม่คิดจะลาออกจากราชการได้แก่ ความมั่นคงในระบบราชการ ไม่ต้องกลัวตกงาน งานราชการเป็นงานที่มีเกียรติ อยากรออายุเกษียณราชการ คิดว่าจะปรับตัวให้เข้ากับระบบราชการและเข้ากับองค์กรได้ สำหรับสาเหตุที่ ข้าราชการ สนช. คิดที่จะลาออกจากราชการได้แก่ คิดจะออกไปทำธุรกิจส่วนตัวหรือทำงานเอกชน ค่าตอบแทนของระบบราชการน้อยเกินไป เพื่อความก้าวหน้าในชีวิต ออกจากระบบราชการแล้วจะมีบำเหน็จบำนาญ มีความเบื่อหน่ายหลายๆ อย่างในระบบราชการ

#### 5.1.4 ผลการประเมินในภาพรวม

5.1.4.1 ผลการประเมินระดับความเหมาะสมของโครงสร้าง สนข. พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 52.3) ตอบแบบสอบถามมีคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง โดยคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมก็อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน (ค่าเฉลี่ย = 2.674, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.598)

5.1.4.2 ผลการประเมินระดับความพึงพอใจของข้าราชการด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 50) ตอบแบบสอบถามมีคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมก็อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน (ค่าเฉลี่ย = 2.512, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.556)

5.1.4.3 ผลการประเมินระดับความพึงพอใจของข้าราชการด้านรางวัลตอบแทนการทำงาน พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 53.5) ตอบแบบสอบถามมีคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมก็อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน (ค่าเฉลี่ย = 2.320, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.854)

5.1.4.4 ผลการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างระดับกับความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับการโอนย้ายไปอยู่ส่วนราชการอื่นๆ พบว่า ทั้งสองตัวแปรมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

5.1.4.5 ผลการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับการโอนย้ายไปอยู่ส่วนราชการอื่นๆ กับความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับการเปลี่ยนสายงานภายในองค์กรพบว่า ทั้งสองตัวแปรมีความสัมพันธ์ในระดับน้อยมาก

5.1.4.6 ผลการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับการโอนย้ายไปอยู่ส่วนราชการอื่นๆ กับความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับการลาออกจากราชการพบว่า ทั้งสองตัวแปรมีความสัมพันธ์กันบ้างเล็กน้อย

## 5.2 อภิปรายผล

จากสรุปผลการประเมินผลการปฏิรูประบบราชการในส่วนของ สนช. ทั้ง 2 ด้านได้แก่ โครงสร้างและการออกแบบองค์กร และการจัดวางอัตรากำลังของ สนช. พบว่า ผลการประเมินในภาพรวมจะอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 3 ด้าน อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาในรายด้านย่อยๆ ลงไปแล้วจะพบว่า ยังมีข้อบกพร่องหรือข้อจำกัดบางประการซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

### 5.2.1 โครงสร้างและการออกแบบองค์กร ปรากฏผลว่า

5.2.1.1 การกำหนดโครงสร้างการแบ่งกลุ่มงานและการจัดวางอัตรากำลังของ สนช. นั้น ถึงแม้ว่าผลการประเมินด้านการออกแบบโครงสร้างของ สนช. พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่จะมีความเห็นว่ามีเหมาะสมในระดับค่อนข้างมาก (ร้อยละ 56.5) เนื่องจากการจัดวางภารกิจและหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการที่แบ่งย่อยลงไปนั้นมีความเหมาะสมและครอบคลุมกับภารกิจโดยรวมของ สนช. ที่แผนหน่วยงานแผนและมีหน้าที่ในการพิจารณาแผนด้านการขนส่งและจราจรของประเทศ ทั้งในด้านบก น้ำและอากาศ แต่ในขณะเดียวกัน ข้าราชการในหลายส่วนๆ ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติกลับมีความเห็นว่า ควรจะมีการปรับปรุงโครงสร้าง สนช. ในประเด็นต่างๆ ได้แก่ ให้มีการลดความซ้ำซ้อนในภารกิจบางส่วนเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน ปรับให้แต่ละส่วนมีปริมาณงานที่เหมาะสมและเท่าเทียมกันและสอดคล้องกับปริมาณบุคลากรที่แต่ละส่วนมีอยู่

5.2.1.2 ในเรื่องของขนาดขององค์กรนั้น พบว่า สนช. เป็นองค์กรในระดับแผนที่มีขนาดเล็ก เนื่องจากมีอัตรากำลังทั้งข้าราชการและลูกจ้างรวมแล้วเพียง 280 อัตราเท่านั้น ผลการประเมินความเหมาะสม พบว่า ข้าราชการในระดับปฏิบัติส่วนใหญ่เห็นว่าขนาดขององค์กรมีความเหมาะสมในระดับค่อนข้างน้อย (ร้อยละ 41.2) และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า ข้าราชการในระดับปฏิบัติมองว่าในบางส่วนปริมาณบุคลากรน้อยเกินไปจนงานล้นคน แต่บุคลากรบางส่วนก็ยังมีภาระรับผิดชอบน้อยเกินไป นอกจากนี้ผู้บริหารบางส่วนมีความเห็นว่า จำนวนบุคลากรของ สนช. ในปัจจุบันมีความเหมาะสมอยู่แล้วหากข้าราชการทั้งหมดทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพจริงๆ ดังนั้น นอกจากนั้นจากแบบสอบถามยังพบว่า มีข้าราชการบางส่วนได้รับการบรรจุในตำแหน่งหรือได้รับมอบหมายภารกิจที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ผู้บริหารองค์กรจึงควรมีนโยบายในการกระจายปริมาณของภารกิจความรับผิดชอบในเนื้องานให้ทั่วถึงและสอดคล้องกับปริมาณอัตรากำลังในแต่ละส่วน และจัดวางภารกิจงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถของข้าราชการแต่ละคน

5.2.1.3 ลักษณะการจัดกลุ่มงานของ สนช. นั้นจะเป็นลักษณะของการแบ่งภารกิจออกไปเป็นกอง/ศูนย์/สำนักต่างๆ ที่มีลักษณะเฉพาะของที่ภารกิจแตกต่างกันออกไปตามชนิดของงานอย่างชัดเจน โดยมีภาพรวมการกำหนดภารกิจบทบาทหน้าที่ของแต่ละกอง/ศูนย์/สำนัก ได้แก่ ภารกิจด้านการวางแผนนโยบายและแผนการขนส่งและจราจรทั้งทางบกทางน้ำและอากาศ ภารกิจด้านการพัฒนาระบบการขนส่งและจราจร ภารกิจด้านนโยบายและแผนความปลอดภัยจากการขนส่งและจราจร ภารกิจด้านนโยบายและแผนการขนส่งและจราจรในเมืองภูมิภาค ภารกิจด้านการพัฒนาระบบสารสนเทศการขนส่งและจราจร และภารกิจด้านการเป็นเลขานุการกรม ซึ่งผลการประเมินความเหมาะสมของการจัดกลุ่มงานของ สนช. ในลักษณะดังกล่าวนี้ พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่เห็นว่าเหมาะสมในระดับค่อนข้างมาก (ร้อยละ 45.2) เนื่องจากการแบ่งกลุ่มงานตามหน้าที่นี้เหมาะสมกับลักษณะของหน่วยงานราชการที่เป็นหน่วยงานแผนขนาดใหญ่เช่น สนช. เพราะจะมีการกำหนดตัวผู้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบในส่วนต่างๆ ได้ชัดเจนและมีการบริหารงานตามสายบังคับบัญชาได้ง่าย อย่างไรก็ตามผลจากการเก็บข้อมูลยังพบว่า ในการแบ่งกลุ่มงานบางส่วนก็มีภารกิจที่ซ้ำซ้อนทำให้เกิดความล่าช้าและการกำหนดบทบาทของบางส่วนยังไม่ครอบคลุมกับอำนาจหน้าที่ของ สนช. ซึ่งเป็นหน่วยแผนการจราจรทั้งทางบก น้ำและอากาศ เช่น งานกฎหมาย เป็นต้น

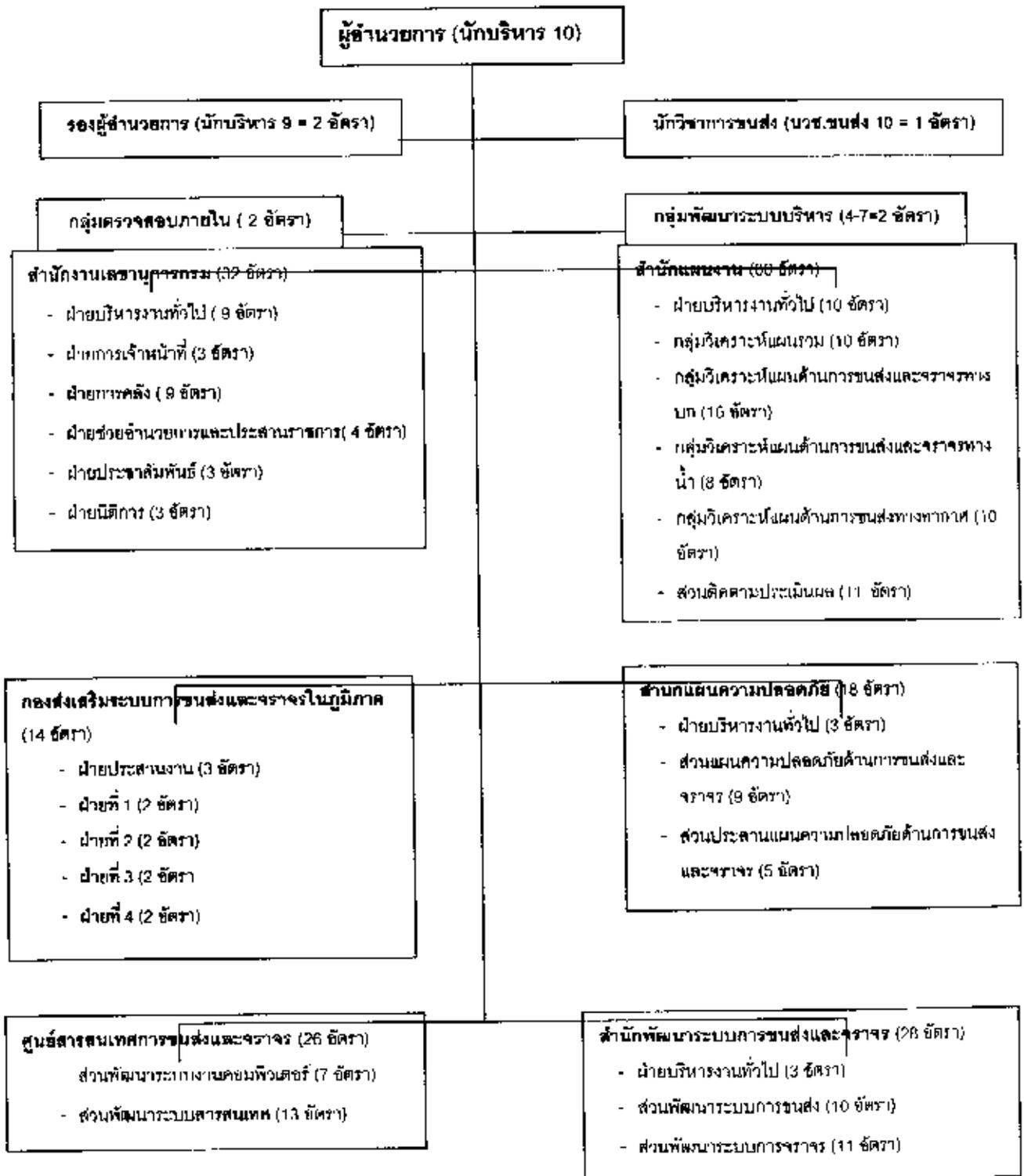
เมื่อพิจารณาถึงผลการประเมินลักษณะโครงสร้าง ขนาด และการจัดกลุ่มงานของ สนช. แล้ว ผู้ประเมินมีข้ออภิปรายในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1) ลักษณะการแบ่งโครงสร้างของ สนช. ที่อยู่ในระดับสำนัก/กอง/ศูนย์ จะสังเกตได้ว่า ครอบคลุมด้วยเกณฑ์การแบ่งโครงสร้างที่หลากหลาย ได้แก่ การแบ่งโครงสร้างโดยใช้เกณฑ์แบบแบ่งตามหน้าที่ (Functional Organization) เช่น สำนักพัฒนาระบบการขนส่งและจราจร สำนักงานเลขานุการกรม สำนักพัฒนาระบบบริหารและติดตามประเมินผล เป็นต้น การแบ่งโครงสร้างโดยใช้เกณฑ์การแบ่งตามพื้นที่ (Geographical Departmentalization) ได้แก่ กองส่งเสริมระบบการขนส่งและจราจรในเมืองภูมิภาค แบ่งโครงสร้างภายในกองออกเป็นภาคต่างๆ เป็นต้น และการแบ่งโครงสร้างโดยใช้เกณฑ์การแบ่งตามประเภทสินค้า (Product Departmentalization) ได้แก่ สำนักแผนงาน แบ่งโครงสร้างภายในกองออกเป็นทางบก น้ำและอากาศ เป็นต้น ซึ่งลักษณะการแบ่งโครงสร้างองค์การที่อยู่ในระนาบเดียวกันนั้นควรจะแบ่งโดยใช้เกณฑ์ที่ใกล้เคียงกัน จะทำให้การประสานงานระหว่างโครงสร้างแต่ละส่วนเป็นไปได้อย่างขึ้น

2) การกำหนดโครงสร้างและการออกแบบองค์การของ สนช. ยังไม่สอดคล้องกับภารกิจ บทบาทหน้าที่ และลักษณะงานขององค์การ เนื่องจาก สนช. เป็นหน่วยงานวิเคราะห์

ข้อมูลเพื่อประกอบวางแผนนโยบายและแผนให้กับรัฐบาล ซึ่งควรจะมีการออกแบบโครงสร้างให้มีลักษณะที่ยืดหยุ่น (Organic) แต่การแบ่งโครงสร้างองค์การของ สนช. ปัจจุบันมีลักษณะเป็นระบบกลไก (Mechanic) ที่คงที่ ทำให้การปฏิบัติงานในบางเรื่องไม่สิ้นไหล เช่น เมื่อมีการมอบหมายงานจากรัฐบาลให้ สนช. วิเคราะห์สถานการณ์และเสนอความคิดเห็นในนโยบายหรือแผนงาน โครงการที่ไม่สามารถระบุได้ชัดเจนว่าอยู่ในความรับผิดชอบของสำนัก/กอง/ศูนย์ใด ก็จะกำหนดตัวผู้รับผิดชอบไม่ได้ เนื่องจากเจ้าหน้าที่จะยึดติดกับเรื่องงานที่ตนเองได้รับมอบหมายเท่านั้น ในขณะที่เดียวกัน บางครั้งงานอย่างเดียวกันก็มีผู้รับผิดชอบงานหลายส่วนทำให้เกิดความซ้ำซ้อน เช่น งานด้านการจัดการจราจรใน กทม. ซึ่งมีทั้งสำนักพัฒนาระบบการขนส่งและจราจร ส่วนพัฒนาระบบการจราจร และสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบกรับผิดชอบอยู่ด้วยกัน

3) การจัดวางอัตรากำลังในแต่ละส่วนของ สนช. ก่อให้เกิดการกระจุกตัวของกำลังคนและเรื่องงานในบางส่วน ในขณะที่เดียวกันก็เกิดการขาดแคลนบุคลากรและการว่างงานในบางส่วน เนื่องจากการจัดวางอัตรากำลังยังยึดติดกับหน่วยงานเดิมที่บุคลากรแต่ละคนสังกัดก่อนที่จะปฏิรูปเป็น สนช. ซึ่งดูได้จากแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 5.1 โครงสร้างองค์การของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.)

จากแผนภูมิจะเห็นได้ว่า อัตรากำลังจะไปกระจุกตัวอยู่ที่สำนักแผนงานสูงถึง 66 อัตรา และเมื่อพิจารณาถึงที่มาของข้าราชการในสำนักแผนงานส่วนใหญ่จะมาจากสำนักงานปลัด กระทรวงคมนาคม ในขณะที่ข้าราชการจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการพาณิชย์จะไปอยู่ที่สำนักงานเลขานุการกรม ซึ่งการวางอัตรากำลังในลักษณะนี้นอกจากจะเกิดปัญหาการกระจุกตัวของงานและคนแล้ว ยังเป็นที่มาของปัญหาการแบ่งพรรคพวก ปัญหาวัฒนธรรมองค์การอีกด้วย ซึ่งผู้ประเมินเห็นว่าควรมีการเกลี่ยอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภารกิจ หน้าที่ที่โครงสร้างแต่ละส่วนรับผิดชอบอยู่เช่น ฝ่ายบริหารงานทั่วไปของแต่ละสำนัก/กอง/ศูนย์ มีภารกิจคล้ายคลึงกัน คืองานธุรการ งานสนับสนุนงานอื่นๆ จึงควรมีอัตรากำลังในแต่ละสำนัก/กอง/ศูนย์เท่าๆกัน อาจจะสามารถวางไว้สำนัก/กอง/ศูนย์ ละ 3 อัตรา เป็นต้น

ในเรื่องการกระจายอัตรากำลังผู้ประเมินได้วิเคราะห์ การจัดวางอัตรากำลังที่ไม่เหมาะสมเป็นตัวอย่าง ได้แก่ อัตรากำลังของสำนักแผนงาน (66 อัตรา) เมื่อเปรียบเทียบกับภารกิจและบทบาทหน้าที่กับ กองส่งเสริมระบบการขนส่งและจราจรในภูมิภาค (14 อัตรา) แล้ว จะมีปริมาณที่ใกล้เคียงกัน แต่งานของกองส่งเสริมระบบการขนส่งและจราจรในภูมิภาคจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติจำนวนมากกว่าที่เป็นอยู่ เนื่องจากจะต้องมีการจัดทำแผนแม่บทการขนส่งและจราจรในเมืองภูมิภาคแต่ละจังหวัดทั่วทุกภาคของประเทศ ต้องมีการเดินทางตลอดเวลาเพื่อเก็บข้อมูล จัดสัมมนา และประชุมประสานงานกับหน่วยงานในท้องถิ่น แต่เมื่อพิจารณาอัตรากำลังแล้วจะมีความขัดแย้งกันมากระหว่างสำนักแผนงานกับกองส่งเสริมระบบการขนส่งและจราจรในภูมิภาค ซึ่งควรมีการกระจายอัตรากำลังระหว่างทั้งสองส่วนให้เท่าๆ กัน ดังแผนภูมิต่อไปนี้

กองส่งเสริมระบบการขนส่งและจราจร ในภูมิภาค (40 อัตรา)	สำนักแผนงาน (40 อัตรา)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝ่ายประสานงาน (3 อัตรา)</li> <li>- ฝ่ายที่ 1 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (10 อัตรา)</li> <li>- ฝ่ายที่ 2 ภาคเหนือ (9 อัตรา)</li> <li>- ฝ่ายที่ 3 ภาคกลาง (9 อัตรา)</li> <li>- ฝ่ายที่ 4 ภาคใต้ (9 อัตรา)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝ่ายบริหารงานทั่วไป (3 อัตรา)</li> <li>- กลุ่มวิเคราะห์แผนรวม (10 อัตรา)</li> <li>- กลุ่มวิเคราะห์แผนด้านการขนส่งและจราจรทางบก (9 อัตรา)</li> <li>- กลุ่มวิเคราะห์แผนด้านการขนส่งและจราจรทางน้ำ (9 อัตรา)</li> <li>- กลุ่มวิเคราะห์แผนด้านการขนส่งทางอากาศ (9 อัตรา)</li> </ul>

แผนภูมิที่ 5.2 แสดงตัวอย่างการจัดวางอัตรากำลังโดยใช้ภารกิจที่ได้รับมอบหมายเป็นเกณฑ์

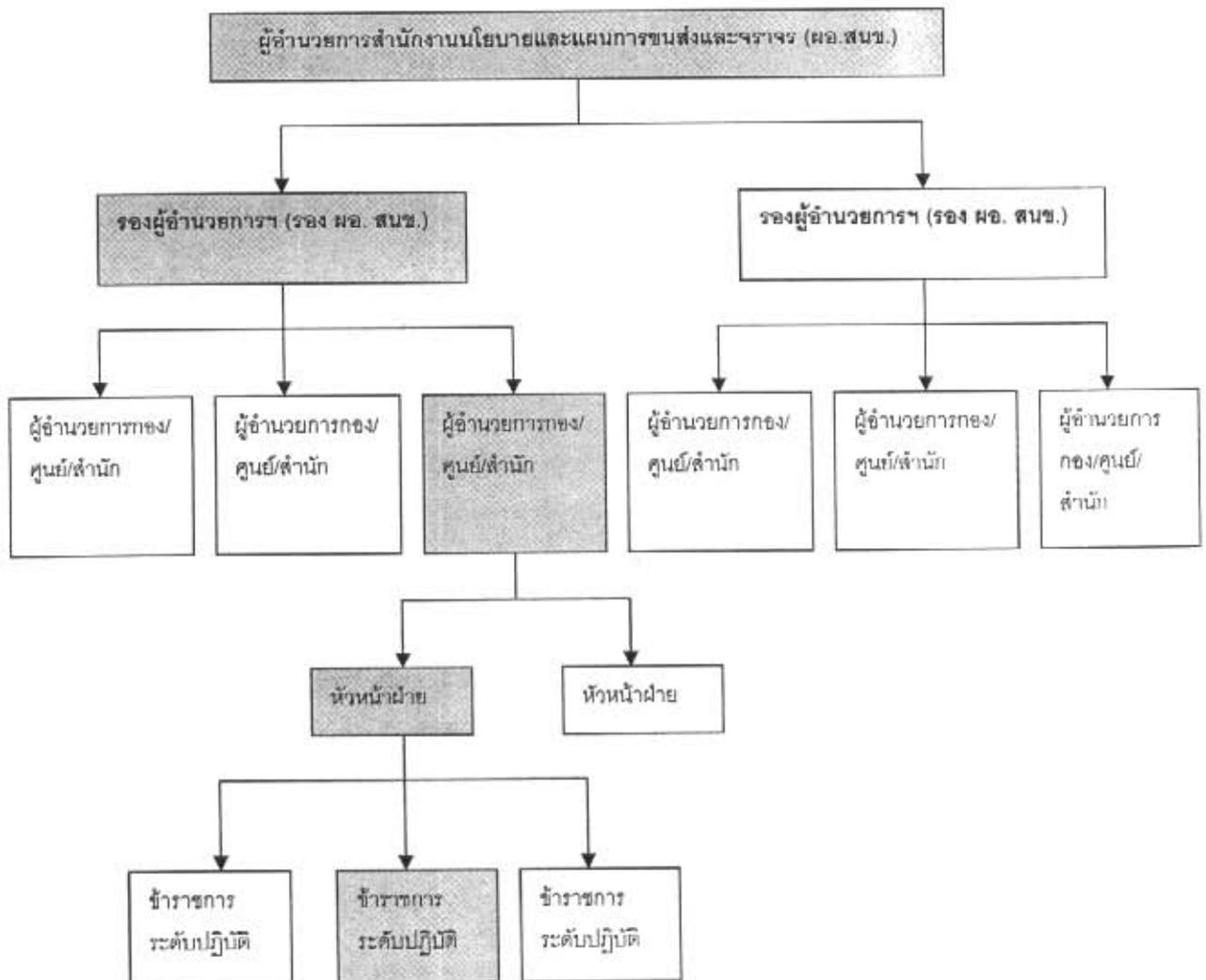
สำหรับลักษณะของการมอบหมายภารกิจของ สนช. พบว่า ลักษณะของการมอบหมายภารกิจของ สนช. ส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะการมอบหมายให้ข้าราชการรับผิดชอบในเนื้องานที่หลากหลายนอกเหนือจากงานที่ตนมีความชำนาญ (ร้อยละ 85.9) ซึ่งลักษณะดังกล่าวข้าราชการส่วนใหญ่มีความเห็นว่าลักษณะดังกล่าวมีความเหมาะสมในระดับค่อนข้างมาก (ร้อยละ 55.8) เนื่องจากลักษณะของ สนช. เป็นหน่วยแผน ผู้ปฏิบัติงานจึงควรมีความรู้ความสามารถทั้งกระบวนการ ซึ่งก่อให้เกิดความภูมิใจในผลงานของตนเอง และผู้ประเมินยังคงว่าลักษณะเช่นนี้จะช่วยประหยัดทรัพยากรบุคคลและใช้ประโยชน์จากบุคลากรแต่ละอัตราอย่างคุ้มค่า

5.2.1.4 ลักษณะของสายการบังคับบัญชาของ สนช. ในประเด็นต่างๆ นั้น พบว่า ลักษณะของสายการรายงานผลการปฏิบัติงานจากข้าราชการระดับปฏิบัติขึ้นสู่ผู้บริหารระดับสูง และการสั่งการจากระดับสูงลงสู่ระดับปฏิบัตินั้นมีระดับชั้นจำนวน 6 ลำดับชั้น และลักษณะการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารระดับสูงนั้น ส่วนใหญ่จะมีลักษณะเป็นการรายงานผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น (ร้อยละ 79.5) ซึ่งผลการประเมินความเหมาะสม พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่เห็นว่าลักษณะดังกล่าวมีความเหมาะสมในระดับค่อนข้างมาก (ร้อยละ 48.2) จากการสัมภาษณ์ พบว่า ลักษณะดังกล่าวมีความเหมาะสมกับลักษณะของหน่วยงานราชการ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับได้รับทราบความก้าวหน้าของงานได้ตลอดเวลาและสะดวกต่อการติดตามงาน อย่างไรก็ตามมีบางกรณีที่มีการข้ามชั้นค่อนข้างมักจะเป็นลักษณะของการสั่งงานจากระดับบนลงสู่ระดับล่างมากกว่า ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงผลการประเมินดังกล่าว จะเห็นได้ว่าระบบการทำงานของหน่วยงานราชการส่วนใหญ่รวมถึง สนช. มีความเคยชินและถนัดในการดำเนินการทำงานโดยต้องผ่านตามสายการบังคับบัญชา ทั้งนี้ในประเด็นหลักที่ข้าราชการส่วนใหญ่เห็นว่ากระบวนการนี้มีความเหมาะสมเนื่องจากสามารถติดตามผู้รับผิดชอบงานได้ง่ายและมีมากกว่า 1 คน อีกทั้งระบบราชการยังได้แก้ปัญหาการสูญเสียความสำคัญในรายละเอียดของงานที่เกิดจากการผ่านกระบวนการหลายชั้นตอนตามสายการบังคับบัญชาด้วยการสื่อสารอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษรที่เป็นทางการ อย่างไรก็ตามในประเด็นที่น่าจะมีการปรับปรุงในระบบที่มีลักษณะเช่นนี้ได้แก่การแก้ไขความล่าช้าของงานที่เกิดจากกระบวนการในลักษณะนี้ อีกประเด็นหนึ่งก็คือความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา เพราะกระบวนการที่ผ่านผู้บังคับบัญชาหลายคน ย่อมต้องมีความคิดเห็น ซึ่งทำให้เกิดความสับสนลังเล จนการปฏิบัติงานซึ่งเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการประสบความสำเร็จในการทำงาน

5.2.1.5 ลักษณะของความสลับซับซ้อนขององค์การนั้น พบว่า สนช. เป็นองค์กรที่มีความสลับซับซ้อนมาก เนื่องจากเมื่อพิจารณาความแตกต่างในแนวคิด ในประเด็นของความรู้สึกของโครงสร้างใน สนช. นั้น พบว่า นักบริหารระดับสูงกับฝ่ายปฏิบัติงานระดับล่างสุดของ สนช. มีตำแหน่งในลำดับชั้นห่างกันถึง 6 ชั้น ในขณะที่ความแตกต่างในแนวนอนนั้นพบที่มีความสลับซับซ้อนสูง เนื่องจาก สนช. มีข้าราชการที่มีความหลากหลายของสาขาวิชาที่ได้ศึกษามาเป็นจำนวนมาก ซึ่งผลการประเมินความเหมาะสมก็พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามีเหมาะสมในระดับค่อนข้างมากจนถึงระดับมาก (ร้อยละ 48.8 และ 31.7 ตามลำดับ) จากการสัมภาษณ์พบว่า ความหลากหลายของความชำนาญเฉพาะด้านมีความเหมาะสมต่อลักษณะของ สนช. เนื่องจากเป็นหน่วยงานด้านแผนการขนส่งและจราจร และองค์การยังต้องการบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในบางด้านเพิ่มขึ้น เนื่องจากเป็นงานที่ต้องการผู้มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าที่มีอยู่ จากความสลับซับซ้อนขององค์การใน 2 ลักษณะที่กล่าวมาแล้วนั้นไม่ก่อให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการทำงานใน สนช. เนื่องจากการทำงานแต่ละส่วนได้รวมเอาข้าราชการที่มีทักษะที่หลากหลายเข้าไว้ด้วยกันเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากแต่ละกลุ่มงานมักเป็นงานด้านแผนและการวิเคราะห์ (ยกเว้นงานในสำนักงานเลขานุการกรมที่แยกเป็นฝ่ายที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น งานกฎหมาย งานคลัง การเจ้าหน้าที่ เป็นต้น) ซึ่งต้องการบุคลากรที่มีทักษะที่หลากหลายมาอยู่รวมกัน นับเป็นการละลายพฤติกรรมวิธีหนึ่ง ปัญหาในการประสานงานระหว่างกลุ่มสมาชิกที่แตกต่างกันจึงไม่ค่อยมี และปัญหาการประสานงานในแนวคิดก็ได้มีการแก้ไขด้วยการประสานงานเป็นลายลักษณ์อักษรตามที่ได้กล่าวมาแล้ว

สำหรับปัญหาความล่าช้าของงานที่เกิดจากสายการบังคับบัญชาและความสลับซับซ้อนขององค์การในแนวคิดนั้น ผู้ประเมินวิเคราะห์ได้ว่า การกำหนดโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาของ สนช. ในปัจจุบันยังมีปัจจัยด้านผลประโยชน์กำหนดอยู่ด้วยในบางส่วน เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรเดิมคือ สจร. จะพบว่า สนช. ได้กำหนดโครงสร้างโดยเพิ่มชั้นการบังคับบัญชาขึ้นมาอีก 1 ชั้น เนื่องจาก การกำหนดตำแหน่งของผู้บริหารที่มีเงินประจำตำแหน่งมาแต่เดิมทั้งจาก สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการพาณิชย์ จำเป็นต้องเพิ่มตำแหน่งในระดับ ผู้อำนวยการส่วน/กลุ่ม เพื่อให้ผู้บริหารระดับ 8-9 ที่มีตำแหน่งผู้อำนวยการมาแต่เดิมยังคงมีเงินประจำตำแหน่งอยู่ การกำหนดสายการบังคับบัญชาเช่นนี้ทำให้เพิ่มขึ้นขั้นตอนการทำงานขึ้นโดยไม่ก่อให้เกิดประโยชน์กับงาน และการประสานงานระหว่างผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ศูนย์กับผู้อำนวยการส่วน

บางครั้งไม่มีเอกภาพ เนื่องจากตามระดับชั้นแล้วทั้งสองตำแหน่งมีศักดิ์ศรีเท่ากัน ซึ่งหากลดชั้นการบังคับบัญชาให้เหลือเพียง 5 ลำดับชั้น ก็จะช่วยในเรื่องความล่าช้าของงานได้ตั้งแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 5.3 ลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาใน สนข. ที่เสนอให้ปรับปรุง

5.2.1.6 ผลการประเมินลักษณะความเป็นทางการของ สนข. พบว่า สนข. ยังมีความเป็นทางการอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น พิจารณาจากประเด็นต่างๆ เนื่องจาก มีการกำหนดกฎเกณฑ์การปฏิบัติงานใน สนข. อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นบางส่วนเท่านั้น ผู้บริหารระดับล่างมีอิสระในการตัดสินใจเฉพาะเป็นบางงาน ผู้บริหารระดับกลางยังไม่มีอิสระในการ

ตัดสินใจเต็มที่ ส่วนมากผลการตัดสินใจยังขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูง การกำหนดบทบาทหน้าที่ และตำแหน่งของข้าราชการยังมีความยืดหยุ่นสูง มีการลัดตำแหน่ง ขอยืมอัตรา และปฏิบัติงานไม่ตรงตามบทบาทที่กำหนดไว้ได้ และมีการจัดการฝึกอบรมเพื่อปลูกฝังค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานที่องค์การปรารถนาในความถี่ที่ยังน้อยอยู่ ซึ่งผลการประเมินความเหมาะสมความเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานของ สนช. พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า เหมาะสมในระดับค่อนข้างมากและค่อนข้างน้อย (ร้อยละ 36.1 และ 34.9 ตามลำดับ) และจากการสัมภาษณ์พบว่า ภาวะเปรียบเทียบ ขั้นตอนและมาตรฐานการปฏิบัติงานของ สนช. ยังขาดความเป็นมาตรฐานเนื่องจากการปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกันในแต่ละส่วน หรือในแต่ละบุคคล ทั้งนี้เมื่อมองถึงสาเหตุที่องค์การราชการเช่น สนช. ยังมีความเป็นมาตรฐานในระดับปานกลางเท่านั้น เนื่องจาก การบริหารงานโดยรวมในองค์การยังขึ้นอยู่กับนโยบายผู้บริหารมากกว่ามาตรฐานที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการ ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานขาดความสม่ำเสมอต่อเนื่อง เกิดความล่าช้าที่มาจากภาระงานมากเกินและต้องเสียเวลาในการคิดว่าจะต้องทำงานอย่างไรในแต่ละครั้งจึงจะสอดคล้องกับโรดแมพของผู้บริหารในขณะนั้นๆ

5.2.1.7 ลักษณะการรวมอำนาจของ สนช. นั้น พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่เห็นว่าส่วนใหญ่การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ รวมศูนย์อยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ (ร้อยละ 62.8) ผลจากการสัมภาษณ์ก็พบว่ายังมีการรวมอำนาจอยู่สูง ในเรื่องของการพิจารณาเรื่องที่สำคัญๆ ขององค์การ ซึ่งผลการประเมินความเหมาะสมของลักษณะการรวมอำนาจของ สนช. นั้น ข้าราชการส่วนใหญ่เห็นว่าลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหาร สนช. ในปัจจุบันนั้นมีความเหมาะสมค่อนข้างมาก (ร้อยละ 42.4) น่าจะมาจากเหตุผลที่ว่า การรวมอำนาจใน สนช. ทำให้เกิดความเป็นเอกภาพในองค์การ และผู้บริหารเป็นผู้ที่มองเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมด จึงน่าจะเป็นผู้ที่ตัดสินใจได้ดีที่สุด แต่ในขณะเดียวกันจากการเก็บข้อมูลก็พบว่าปัญหาที่เกิดจากการตัดสินใจแบบรวมอำนาจใน สนช. ก็มีเช่น ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ล่าช้างานไปกระจุกตัวอยู่ที่เดียวกัน และการตัดสินใจอาจขาดคุณภาพในบางเรื่องเนื่องจากผู้บริหารมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบมากเกินไป

5.2.1.8 คุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารของ สนช. นั้น พบว่าเป็นลักษณะที่ทำให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในระดับปานกลาง และผู้บริหารระดับสูงของ สนช. มีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานน้อย โดยมักจะพิจารณาจากผลงานที่ออกไปทีเดียวเลย นอกจากนี้รูปแบบการตัดสินใจของผู้นำ สนช. นั้น มักจะเสนอปัญหาต่อที่ประชุม แล้วขอความคิดเห็นหรือขอคำปรึกษาจากที่ประชุมแล้วจึงตัดสินใจ (ร้อยละ 43.8) ซึ่งข้าราชการส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามีความเหมาะสมค่อนข้างมาก (ร้อยละ 46.9) เพราะส่วนหนึ่งข้าราชการเห็นว่าตนได้มีส่วนร่วมในเนื้องานที่ตน

รับผิดชอบในระดับหนึ่ง แต่ข้าราชการบางส่วนก็มีความเห็นว่าผู้บริหารน่าจะลงมามีส่วนร่วมในแต่ ละงานมากขึ้น

5.2.2 การมุ่งใจบุคลากร พิจารณาผลการประเมินโดยวัดจากระดับความพึงพอใจของ ข้าราชการ สนช. แบ่งเป็น 2 ด้าน ดังนี้

5.2.2.1 ผลการประเมินแรงจูงใจข้าราชการด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน พบว่า ข้าราชการมีความพึงพอใจในเรื่องต่างๆ ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ สภาพแวดล้อมในที่ ทำงานในด้านความสะอาด ด้านความสะดวกสบาย และด้านความปลอดภัยต่อสุขภาพอนามัยและ ชีวิต โอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถ การเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้รับการอบรม สูงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความมั่นคงในหน้าที่การงาน เวลาในการพักผ่อนหรือใช้ชีวิตส่วนตัว ปริมาณงานที่ข้าราชการ สนช. ได้รับความชอบ ความสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงานในฝ่าย ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานระหว่างฝ่ายของ และความสัมพันธ์กับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ในขณะที่ยังมีคุณภาพชีวิตการทำงานในบางด้านที่ข้าราชการ สนช. มีความพึงพอใจ น้อย ได้แก่ ความพอเพียงของค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทนจากการทำงาน ความเป็นธรรมใน ค่าตอบแทนที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับงานอื่นหรือคนอื่น

นอกจากนี้จากการเก็บข้อมูล พบว่า ยังมีปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตการ ทำงานของข้าราชการ 2 เรื่องด้วยกัน ปัญหาแรกได้แก่ ความแตกต่างของวัฒนธรรมการทำงานที่ เกิดจากการร่วมงานของข้าราชการที่มาจากต่างหน่วยงานกัน และปัญหาความเครียดของ ข้าราชการที่เกิดจากการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งงาน

5.2.2.2 ผลการประเมินการจูงใจข้าราชการด้านการให้รางวัลตอบแทนจากการทำงาน พบว่า ความพึงพอใจของข้าราชการต่อรางวัลที่เป็นตัวเงินนั้นยังมีหลายเรื่องที่ข้าราชการพอใจ น้อย ได้แก่ เงินเดือนประจำ เงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ ค่าตอบแทนพิเศษหรือ โบนัส การเลื่อนระดับ ค่าเช่าบ้าน ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ ส่วนที่ข้าราชการมีความพึง พอใจมากได้แก่ การเลื่อนขั้น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร นำเงินกลับบ้าน

สำหรับความพึงพอใจของข้าราชการต่อรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินนั้นพบว่าข้าราชการมี ความพึงพอใจมากในทุกเรื่อง ได้แก่ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ การประกาศเกียรติคุณของทางราชการ การมอบรางวัลดีเด่นของทางราชการ การมอบหมายงานที่เหมาะสม การเปิดโอกาสให้ข้าราชการ

สนช. ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องโดยตรง สิทธิประโยชน์ในการลาภิจ ลาป่วย ลาพัก  
จำนวนวันหยุดราชการ

และข้าราชการส่วนใหญ่คิดว่ารัฐควรเพิ่มสวัสดิการในด้านที่เป็นตัวเงินให้กับ  
ข้าราชการ เพื่อเป็นการจูงใจข้าราชการ

ซึ่งผลการประเมินด้านการจูงใจข้าราชการในภาพรวมของทั้ง 2 ด้าน พบว่า จะอยู่ใน  
ระดับปานกลาง แต่การพิจารณาในรายละเอียดย่อย ข้าราชการจะมีความพึงพอใจมากเป็นส่วน  
ใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของข้าราชการที่จะไม่คิดเปลี่ยนสายงาน หรือลาออกจากราชการ  
ส่วนหนึ่งน่าจะมาจากการที่ข้าราชการมีความพึงพอใจต่อการจูงใจของระบบราชการ ในระดับหนึ่ง

สำหรับในประเด็นของการคิดที่จะโอนย้ายจะพบผลการประเมินว่า ข้าราชการที่คิดจะ  
โอนย้ายจำนวนกว่าครึ่งซึ่งมีมากกว่าส่วนที่ไม่คิด ซึ่งจากผลการเก็บข้อมูล น่าจะวิเคราะห์ได้ดังนี้

1) การปฏิรูปองค์การใหม่โดยการรวมจากหน่วยงานที่หลากหลาย  
บุคลากรที่มีความจงรักภักดีในหน่วยงานเดิมรู้สึกจงรักภักดีต่อหน่วยงานใหม่ได้ยาก โดยเฉพาะ  
อย่างยิ่งหากบุคลากรมีความรู้สึกว่าหน่วยงานเดิมมีศักดิ์ศรีกว่าและมีบทบาทที่สำคัญกว่า  
หน่วยงานใหม่ เช่น ข้าราชการ สจร. เดิม ซึ่งสังกัดขึ้นตรงต่อสำนักนายกรัฐมนตรี และต้อง  
ปรับเปลี่ยนมาสังกัดกระทรวงคมนาคม หรือแม้แต่ข้าราชการสำนักปลัดกระทรวงคมนาคม ที่ต้อง  
ย้ายมาอยู่หน่วยงานที่มีโครงสร้างเล็กกว่าหน่วยงานเดิม เป็นต้น ข้าราชการเหล่านี้จะมีความรู้สึก  
ว่าหน่วยงานของตนรวมทั้งตนเองถูกลดศักดิ์ศรี และบทบาทลง ทำให้ความจงรักภักดีต่อองค์กร  
ลดลงไปด้วย

2) ความเครียดอันเกิดจากการถูกย้ายตำแหน่งและได้รับการมอบหมาย  
หน้าที่ใหม่ที่ตนเองไม่ถนัด ได้แก่ข้าราชการที่จบด้านผังเมือง หรือวิศวกรรมจราจรและขนส่ง แต่  
ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในการติดตามและประเมินผลงานขององค์กร เป็นต้น หรือบาง  
กรณีโครงสร้างใหม่ไม่เอื้อต่อการทำงานของข้าราชการ เช่น ข้าราชการบางคนที่เคยได้รับหน้าที่ใน  
การสำรวจและวิเคราะห์ปริมาณจราจรและเคยมีลูกจ้างชั่วคราวและลูกจ้างประจำ เป็นผู้ช่วย  
ดำเนินการในงานซึ่งต้องใช้คนจำนวนมาก แต่ในโครงสร้างใหม่ถูกย้ายตำแหน่งโดยได้รับหน้าที่  
เช่นเดิมแต่ผู้ช่วยไม่ได้ย้ายตามมาด้วย ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่เกิดความเบื่อหน่ายและ  
อาจจะทิ้งงานในที่สุด

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบาย

เพื่อให้การดำเนินนโยบายปฏิรูประบบราชการในส่วนของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจรมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ผู้ประเมินโครงการขอเสนอความคิดเห็นในเชิงปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

1) สิ่งที่ผู้บริหาร สนข. ต้องพิจารณาโดยให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกคือ นโยบายที่จะจริงจังข้าราชการให้เปลี่ยนความคิดที่จะโอนย้ายไปอยู่ส่วนราชการอื่น ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี ทั้งทางอ้อม ได้แก่ การปรับโครงสร้างและออกแบบขององค์กรโดยคำนึงถึงความต้องการและความคิดเห็นของข้าราชการในองค์กรด้วย และทางตรง ได้แก่ การเพิ่มรางวัลตอบแทนการทำงานโดยเน้นรางวัลที่เป็นตัวเงิน ในลักษณะต่างๆ เช่น เงินตอบแทนพิเศษ เงินปฏิบัติราชการนอกเวลา ค่าเดินทางไปราชการในที่ต่างๆ ให้กับข้าราชการในระดับปฏิบัติ เนื่องจากข้าราชการระดับปฏิบัติของ สนข. ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงวัยที่ต้องใช้เงินเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินชีวิต หรือนโยบายที่เน้นให้ความสำคัญกับการเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ของข้าราชการทุกระดับ ที่สำคัญที่สุดได้แก่ ความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่ข้าราชการเหล่านั้นได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ เพื่อสร้างความจงรักภักดี ความรู้สึกเป็นเจ้าของในตัวของกิจการให้กับบุคลากร เนื่องจาก สนข. ยังถือว่าเป็นองค์กรใหม่ จะมีความยั่งยืนหรือมีเสถียรภาพได้ที่สำคัญต้องขึ้นอยู่กับความจงรักภักดีของบุคลากรในองค์กรเอง

2) ควรมีนโยบายปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร ดังเช่นที่ยกตัวอย่างในการอภิปรายผล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับการปฏิรูปองค์กรในเรื่องต่างๆ โดยการเพิ่มอำนาจหน้าที่และบทบาทของบางภารกิจให้ครอบคลุมกับภารกิจขององค์กร แก้ปัญหาการกระจุกตัวของปริมาณงานและปริมาณบุคลากรในบางส่วน เช่น การกระจายอัตรากำลังของสำนักแผนงานและกองส่งเสริมระบบการขนส่งและจราจรในภูมิภาคให้มีจำนวนใกล้เคียงกัน ลดความซ้ำซ้อนของโครงสร้างองค์กรในบางภารกิจ และจัดวางตำแหน่งบุคลากรให้ตรงตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์เพื่อลดความเครียดของบุคลากร

3) การปรับปรุงระดับชั้นของสายการบังคับบัญชาให้มีความกระชับมากขึ้น เช่น ลดระดับผู้อำนวยการส่วน/กลุ่มงาน ดังเช่นที่ได้อภิปรายผลมาแล้ว เพื่อแก้ไขความล่าช้าของงานที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานตามสายบังคับบัญชา และสร้างความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา เพื่อป้องกันความสับสนลังเล และภาระเกี่ยวงานซึ่งเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการประสบความสำเร็จในการทำงาน

4) เพิ่มความเป็นมาตรฐานในการทำงานที่เป็นส่วนกลางให้มากกว่าการขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหาร โดยให้มีการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นทางการและสร้างความรู้ความเข้าใจในมาตรฐานการทำงานให้กับบุคลากรเป็นประจำ ซึ่งการทำงานเกิดความสม่ำเสมอต่อเนื่อง ลดความล่าช้าที่มาจากการทำงานประสานงานและไม่ต้องเสียเวลาในการคิดว่าจะต้องทำงานอย่างไรในแต่ละครั้ง นอกจากนี้มาตรฐานการทำงานที่เป็นกลางยังช่วยลดปัญหาความแตกต่างในวัฒนธรรมการทำงานที่ สนข. มีอยู่เดิมอีกด้วย

5) ควรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้บริหารในระดับรองลงมาให้มากขึ้นกว่าปัจจุบัน โดยอาจพิจารณาขึ้นอยู่กับระดับความสำคัญของเรื่องที่จะตัดสินใจ เพื่อเพิ่มความเร็วในการทำงานและแบ่งเบาภาระของผู้บริหารระดับสูง

6) เมื่อองค์การกลับเข้าสู่ความเป็นระบบโดยรวมแล้ว ผู้บริหารระดับสูงและระดับรองลงมาควรเพิ่มความสำคัญให้กับการมีส่วนร่วมในการทำงานกับผู้ได้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น เพื่อการติดตามงานอย่างใกล้ชิด และยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชา

7) ควรมึนโยบายเกี่ยวกับการระงับพฤติกรรมของข้าราชการที่เกิดจากวัฒนธรรมที่แตกต่างภายในองค์การอย่างต่อเนื่อง ลดปัญหาการแบ่งกลุ่มแบ่งพรรคพวก เริ่มที่ระดับผู้บริหาร ควรเน้นในเรื่องของความเป็นธรรมในการบริหารงานเพื่อเป็นตัวอย่างแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

### 5.3.2 ข้อเสนอนโยบายในการทำประเมินครั้งต่อไป

1) ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติ สนข. ในเรื่องของผลจากการดำเนินงาน (Output) และผลกระทบ (Effect) ที่เกิดจากการกำหนดโครงสร้างองค์การ ภารกิจและบทบาท หน้าที่ของ สนข.

2) ควรมีการประเมินการจูงใจบุคลากรของ สนข. ในส่วนของข้าราชการในระดับผู้บริหาร และการจูงใจเจ้าหน้าที่ สนข. ที่เป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

3) ควรมีการประเมินผลการปฏิรูประบบราชการในด้านโครงสร้างและการออกแบบองค์การและด้านการจูงใจบุคลากร ในองค์การที่มีลักษณะเป็นหน่วยปฏิบัติ หรือหน่วยที่มีลักษณะให้บริการประชาชน

**ภาคผนวก ข**

พระราชบัญญัติ  
ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน  
พ.ศ. ๒๕๓๔

ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร.  
ให้ไว้ ณ วันที่ ๒๑ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๓๔  
เป็นปีที่ ๔๖ ในรัชกาลปัจจุบัน

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า

โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอมของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ดังต่อไปนี้

มาตรา ๑ พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า “พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔”

มาตรา ๒ พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

มาตรา ๓ ให้ยกเลิก

(๑) ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน พ.ศ. ๒๕๑๕

(๒) ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๓๑๐ ลงวันที่ ๑๓ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๑๕

(๓) พระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน พ.ศ. ๒๕๑๕ พ.ศ. ๒๕๑๗

(๔) พระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน พ.ศ. ๒๕๑๕ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๑๗

(๕) พระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน พ.ศ. ๒๕๑๕ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๑๗

(๖) พระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน พ.ศ. ๒๕๑๕ (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๑๗

(๗) ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๒ ลงวันที่ ๘ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๒๐

(๘) พระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน พ.ศ. ๒๕๑๕ (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๒๒

(๙) ประกาศคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ ฉบับที่ ๔๘ เรื่อง แก้ไขเพิ่มเติมประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน พ.ศ. ๒๕๑๕ ลงวันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๓๔

(มีความเพิ่มเป็นมาตรา ๓/๑ โดยมาตรา ๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ ข้อความใหม่พิมพ์ต่อจากพระราชบัญญัติฉบับนี้)

มาตรา ๔ ให้จัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ดังนี้

- (๑) ระเบียบบริหารราชการส่วนกลาง
- (๒) ระเบียบบริหารราชการส่วนภูมิภาค
- (๓) ระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น

มาตรา ๕ การแบ่งราชการออกเป็นส่วนต่างๆ ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ ให้กำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนโดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณงานของส่วนราชการนั้นๆ ด้วยการบรรจุและการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งราชการต่างๆ ให้เป็นไปตามกฎหมาย มาตรา ๖ ให้นายกรัฐมนตรีรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

### ส่วนที่ ๑

#### การจัดระเบียบบริหารราชการส่วนกลาง

มาตรา ๘ ให้จัดระเบียบบริหารราชการส่วนกลาง ดังนี้

- (๑) สำนักนายกรัฐมนตรี
  - (๒) กระทรวงหรือทบวงซึ่งมีฐานะเทียบเท่ากระทรวง
  - (๓) ทบวง ซึ่งสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี
  - (๔) กรม หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นและมีฐานะเป็นกรม ซึ่งสังกัดหรือไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงหรือทบวง
- สำนักนายกรัฐมนตรีมีฐานะเป็นกระทรวง
- ส่วนราชการตาม (๑) (๒) (๓) และ (๔) มีฐานะเป็นนิติบุคคล

มาตรา ๘ การจัดตั้ง การรวม หรือการโอนส่วนราชการตามมาตรา ๘ ให้ตราเป็นพระราชบัญญัติ

การจัดตั้งทบวงโดยให้สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีหรือกระทรวง ให้ระบุงการสังกัดไว้ในพระราชบัญญัติด้วย

การจัดตั้งกรมหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นและมีฐานะเป็นกรม ซึ่งไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือ ทบวง ให้ระบุงการไม่สังกัดไว้ในพระราชบัญญัติด้วย

(มาตรานี้แก้ไขแล้วตามมาตรา ๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๔๓)

มาตรา ๔ ทวิ การรวมหรือการโอนส่วนราชการตามมาตรา ๗ ไม่ว่าจะมึผลเป็นการจัดตั้งส่วนราชการขึ้นใหม่หรือไม่ ถ้าไม่มีการกำหนดตำแหน่งหรืออัตราของข้าราชการหรือลูกจ้างเพิ่มขึ้นให้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกา

พระราชกฤษฎีกาตามวรรคหนึ่ง ให้ระบุอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ การโอนอำนาจหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย ซึ่งส่วนราชการหรือเจ้าพนักงานที่มีอยู่เดิม การโอนข้าราชการและลูกจ้างเพิ่มขึ้นให้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกา

ให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและสำนักงานประมาณมีหน้าที่ตรวจสอบดูแลมิให้มีการกำหนดตำแหน่งหรืออัตราของข้าราชการหรือลูกจ้างของส่วนราชการที่จัดตั้งขึ้นใหม่หรือที่ถูกรวมหรือโอนไปตามวรรคหนึ่ง เพิ่มขึ้นจนกว่าจะครบกำหนดตามปีนับแต่วันที่พระราชกฤษฎีกาตามวรรคหนึ่งมีผลใช้บังคับ

มาตรา ๔ ทวิ การเปลี่ยนชื่อส่วนราชการตามมาตรา ๗ ให้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกาและในกรณีที่ชื่อตำแหน่งของข้าราชการในส่วนราชการนั้นเปลี่ยนไป ให้ระบุงการเปลี่ยนชื่อไว้ในพระราชกฤษฎีกาดังด้วย

บทบัญญัติแห่งกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เทศบัญญัติหรือข้อบัญญัติท้องถิ่นอื่น ประกาศ หรือคำสั่งใดที่อ้างถึงส่วนราชการหรือตำแหน่งของข้าราชการที่ได้ถูกเปลี่ยนชื่อตามวรรคหนึ่ง ให้ถือว่าบทบัญญัติแห่งกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เทศบัญญัติหรือข้อบัญญัติท้องถิ่น ประกาศหรือคำสั่งนั้นอ้างถึงส่วนราชการหรือตำแหน่งของข้าราชการที่ได้เปลี่ยนชื่อนั้น

มาตรา ๔ จัตวา การยุบส่วนราชการตามมาตรา ๗ ให้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกา

เมื่อมีพระราชกฤษฎีกายุบส่วนราชการตามวรรคหนึ่งแล้ว ให้งบประมาณรายจ่ายที่เหลืออยู่ของส่วนราชการนั้นเป็นอันระงับไป สำหรับทรัพย์สินอื่นของส่วนราชการนั้นให้โอนให้แก่ส่วนราชการอื่นหรือหน่วยงานอื่นของรัฐ ตามที่รัฐมนตรีซึ่งเป็นผู้รักษาการตามพระราชกฤษฎีกาตามวรรคหนึ่งกำหนดโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี สำหรับวิธีการจัดการกิจการ สิทธิและหนี้สินของส่วนราชการนั้น ให้เป็นไปตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา

ข้าราชการหรือลูกจ้างซึ่งต้องพ้นจากราชการเพราะเหตุยุบตำแหน่ง อันเนื่องมาแต่การยุบส่วนราชการตามวรรคหนึ่ง นอกเหนือจากสิทธิประโยชน์ที่พึงได้รับตามกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับอื่นแล้ว ให้ข้าราชการหรือลูกจ้างได้รับเงินชดเชยตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาตามวรรคหนึ่งด้วย

ในกรณีที่ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานอื่นของรัฐประสงค์จะรับโอนข้าราชการหรือลูกจ้างตามวรรคสามก็ให้กระทำโดยมิให้ถือว่าข้าราชการหรือลูกจ้างผู้นั้นได้พ้นจากราชการตามวรรคสาม แต่ทั้งนี้ต้องกระทำภายในสามสิบวันนับแต่พระราชกฤษฎีกาตามวรรคหนึ่งมีผลใช้บังคับ

มาตรา ๔ เบญจ พระราชกฤษฎีกาตามมาตรา ๔ ทวิ หรือมาตรา ๔ จัตวา ที่มีผลเป็นการแก้ไขเพิ่มเติมหรือยกเลิกบทบัญญัติแห่งกฎหมายที่จัดตั้งส่วนราชการ กฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม หรือกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ตามมาตรา ๒๓๐ วรรคห้า ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ให้ระบุให้ชัดเจนในพระราชกฤษฎีกาว่าบทบัญญัติใดถูกแก้ไขเพิ่มเติมหรือยกเลิกเป็นประการใดในกฎหมายนั้น

มาตรา ๔ ฉ การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี กรม หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นและมีฐานะเป็นกรม ให้ออกเป็นกฎกระทรวงและให้ระบุอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการไว้ในกฎกระทรวงด้วย

(มีการแก้ไขชื่อ "สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี" เป็น "สำนักงานรัฐมนตรี" โดยมาตรา ๑๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕)

ให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดของส่วนราชการตามวรรคหนึ่งเป็นผู้ออกกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ ดังกล่าว กฎกระทรวงนั้นเมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วให้ใช้บังคับได้

มาตรา ๔ สัตต ให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและสำนักงานประมาณร่วมกันเสนอความเห็นต่อคณะรัฐมนตรีในการแบ่งส่วนราชการภายในและในการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการตามมาตรา ๔ ฉ ในการเสนอความเห็นดังกล่าวให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจัดอัตรากำลัง และสำนักงานประมาณจัดสรรเงินงบประมาณให้สอดคล้องกันไปในคราวเดียวกัน

มาตรา ๔ ฮกฎ การแบ่งส่วนราชการภายในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันในทบวงมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยมหาวิทยาลัยหรือสถาบันนั้น

(มาตรา ๔ ทวิ ถึงมาตรา ๔ ฮกฎ เพิ่มเติมมาตรา ๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๓)

## หมวด ๑

## การจัดระเบียบราชการในสำนักนายกรัฐมนตรี

มาตรา ๙ การจัดระเบียบราชการในสำนักนายกรัฐมนตรีให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม

ให้ส่วนราชการในสำนักนายกรัฐมนตรีบรรดาที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม มีฐานะเป็นกรม

สำนักนายกรัฐมนตรีอาจจัดให้มีส่วนราชการเป็นการภายในขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี เพื่อทำหน้าที่จัดทำนโยบายและแผน กำกับ เร่งรัด และติดตามนโยบายและแผนการปฏิบัติราชการตามนโยบายที่คณะรัฐมนตรีกำหนดหรืออนุมัติ เพื่อการนี้นายกรัฐมนตรีจะสั่งให้กรมหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น และมีฐานะเป็นกรมในสำนักนายกรัฐมนตรีจัดทำก็ได้

มาตรา ๑๐ สำนักนายกรัฐมนตรีมีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม

สำนักนายกรัฐมนตรีมีนายกรัฐมนตรีเป็นผู้บังคับบัญชาราชการและกำหนดนโยบายของสำนักนายกรัฐมนตรีให้สอดคล้องกับนโยบายที่คณะรัฐมนตรีกำหนดหรืออนุมัติและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักนายกรัฐมนตรี และจะให้มีรองนายกรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีหรือมีทั้งรองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นผู้ช่วยสั่งและปฏิบัติราชการก็ได้

ในกรณีที่มีรองนายกรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีหรือมีทั้งรองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี การสั่งและการปฏิบัติราชการของรองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี ให้เป็นไปตามที่นายกรัฐมนตรีมอบหมาย

ในระหว่างที่คณะรัฐมนตรีต้องอยู่ในตำแหน่งเพื่อดำเนินงานไปจนกว่าจะตั้งคณะรัฐมนตรีขึ้นใหม่เพราะนายกรัฐมนตรีตาย ขาดคุณสมบัติ หรือต้องพิพากษาให้จำคุก ให้คณะรัฐมนตรีมอบหมายให้รองนายกรัฐมนตรีคนใดคนหนึ่งเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนนายกรัฐมนตรี ถ้าไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองนายกรัฐมนตรี หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้คณะรัฐมนตรีมอบหมายให้รัฐมนตรีคนใดคนหนึ่งเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน

(มาตรา ๑๐ วรรคสอง วรรคสาม และวรรคสี่ มีการแก้ไขเพิ่มเติม โดยมาตรา ๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ ซึ่งความใหม่พิมพ์ต่อจากพระราชบัญญัติฉบับนี้)

มาตรา ๑๑ นายกรัฐมนตรีในฐานะหัวหน้ารัฐบาลมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(๑) กำกับโดยทั่วไปซึ่งการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อการนี้จะสั่งให้ราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาคและส่วนราชการซึ่งมีหน้าที่ควบคุมราชการส่วนท้องถิ่น ชี้แจง แสดงความคิดเห็นทำรายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ ในกรณีที่จะต้องยับยั้งการปฏิบัติราชการใดๆ ที่ขัดต่อนโยบายหรือมติของคณะรัฐมนตรีก็ได้ และมีอำนาจสั่งสอบสวนข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค และราชการส่วนท้องถิ่น

(๒) มอบหมายให้รองนายกรัฐมนตรีกำกับการบริหารราชการของกระทรวง หรือทบวงหนึ่งหรือหลายกระทรวงหรือทบวง

(๓) บังคับบัญชาข้าราชการฝ่ายบริหารทุกตำแหน่งซึ่งสังกัดกระทรวง ทบวง กรม และส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นกรม

(๔) สั่งให้ราชการซึ่งสังกัดกระทรวง ทบวง กรม หนึ่งมาปฏิบัติราชการสำนักนายกรัฐมนตรี โดยจะให้ขาดจากอัตราเงินเดือนทางสังกัดเดิมหรือไม่ก็ได้ ในกรณีที่ให้ขาดจากอัตราเงินเดือนทางสังกัดเดิมให้ได้รับเงินเดือนในสำนักนายกรัฐมนตรีในระดับและขั้นที่ไม่สูงกว่าเดิม

(๕) แต่งตั้งข้าราชการซึ่งสังกัดกระทรวง ทบวง กรม หนึ่งไปดำรงตำแหน่งของอีกกระทรวง ทบวง กรม หนึ่งโดยให้ได้รับเงินเดือนจากกระทรวง ทบวง กรมเดิม ในกรณีเช่นว่านี้ ให้ข้าราชการซึ่งได้รับแต่งตั้งมีฐานะเสมือนเป็นข้าราชการสังกัดกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งตนมาดำรงตำแหน่งนั้นทุกประการ แต่ถือว่าเป็นการแต่งตั้งข้าราชการตั้งแต่ตำแหน่งอธิบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไปต้องได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี

(๖) แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธานที่ปรึกษา ที่ปรึกษา หรือคณะที่ปรึกษาของนายกรัฐมนตรีหรือเป็นคณะกรรมการเพื่อปฏิบัติราชการใดๆ และกำหนดอัตราเบี้ยประชุมหรือค่าตอบแทนให้แก่ผู้ซึ่งได้รับแต่งตั้ง

(๗) แต่งตั้งข้าราชการการเมืองให้ปฏิบัติราชการในสำนักนายกรัฐมนตรี

(๘) วางระเบียบปฏิบัติราชการ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปโดยรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับพระราชบัญญัตินี้หรือกำหนดอื่น

(๙) ดำเนินการอื่นๆ ในการปฏิบัติตามนโยบาย

ระเบียบตาม (๘) เมื่อคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแล้ว ให้ใช้บังคับได้

มาตรา ๑๒ ในกรณีที่นายกรัฐมนตรีเป็นผู้บังคับบัญชาส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น และมีฐานะเป็นกรม แต่มิได้สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีหรือทบวง นายกรัฐมนตรีจะมอบหมายให้รองนายกรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีปฏิบัติราชการแทนได้

มาตรา ๑๓ ตำแหน่งเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการทางการเมืองมีเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ ซึ่งตรงต่อนายกรัฐมนตรี และให้มีรองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายการเมืองและรองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหาร เป็นผู้ช่วยสั่งและปฏิบัติราชการและจะให้มีผู้ช่วยเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เป็นผู้ช่วยสั่งและปฏิบัติราชการด้วยก็ได้

ให้เลขาธิการนายกรัฐมนตรีและรองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายการเมือง เป็นข้าราชการการเมืองและให้รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหาร และผู้ช่วยเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ

มาตรา ๑๔ ตำแหน่งเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการของคณะรัฐมนตรี รัฐสภา และราชการในพระองค์ มีเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี และให้มีรองนายกรัฐมนตรี เป็นผู้ช่วยสั่งและปฏิบัติราชการ และจะให้มีผู้ช่วยเลขาธิการคณะรัฐมนตรี เป็นผู้ช่วยสั่งและปฏิบัติราชการด้วยก็ได้

ให้เลขาธิการคณะรัฐมนตรี รองเลขาธิการคณะรัฐมนตรี และผู้ช่วยเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ

มาตรา ๑๕ ให้ผู้อำนวยการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ผู้อำนวยการสำนักงานประกันสังคมแห่งชาติ เลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติ เลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เลขาธิการคณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบก เลขาธิการคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เลขาธิการคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ สำนักงานประกันสังคมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบก สำนักงานคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี

ให้ผู้ชำนาญการและเลขาธิการ รองผู้ชำนาญการและรองเลขาธิการและผู้ช่วยผู้ชำนาญการและผู้ช่วยเลขาธิการ เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ

(มาตรานี้แก้ไขแล้วตามมาตรา ๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๓๖ และถูกยกเลิกโดยให้ใช้ความตามมาตรา ๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ ข้อความใหม่เพิ่มต่อจากพระราชบัญญัติฉบับนี้)

มาตรา ๑๖ สำนักนายกรัฐมนตรี นอกจากมีนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี ให้มีปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีคนหนึ่งมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(๑) รับผิดชอบควบคุมราชการประจำในสำนักนายกรัฐมนตรี กำหนดแนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของสำนักนายกรัฐมนตรี และลำดับความสำคัญของ แผนการปฏิบัติราชการประจำปี ของส่วนราชการในสำนักนายกรัฐมนตรี ให้เป็นไปตาม นโยบายที่นายกรัฐมนตรีกำหนด รวมทั้งกำกับ เฝ้าระวัง ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ของส่วนราชการในสำนักนายกรัฐมนตรี

(๒) เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการของส่วนราชการ ในสำนักนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี ยกเว้นข้าราชการ ของส่วนราชการ ซึ่งหัวหน้าส่วนราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี

(๓) เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ ในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ ของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

ในการปฏิบัติราชการของปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีตามวรรคหนึ่ง ให้มีรอง ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นผู้ช่วยสั่งและปฏิบัติราชการ และจะให้มีผู้ช่วยปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นผู้ช่วยสั่งและปฏิบัติราชการด้วยก็ได้

ในกรณีที่มีรองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีหรือผู้ช่วยปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี หรือมีทั้งรองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีและผู้ช่วยปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ให้รองปลัดสำนัก นายกรัฐมนตรี หรือผู้ช่วยปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบ ในการปฏิบัติราชการของจากปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

ให้ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี รองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี และผู้ช่วยปลัด สำนักนายกรัฐมนตรี เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ และให้รองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ผู้ช่วยปลัดสำนัก นายกรัฐมนตรี และผู้ดำรงตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นในสำนักงานปลัดสำนัก นายกรัฐมนตรี มีอำนาจหน้าที่ตามที่ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีกำหนดหรือมอบหมาย

(มาตรา ๑๖ มีความเพิ่มเป็นวรรคห้า โดยมาตรา ๖ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ ข้อความใหม่เพิ่มต่อจากพระราชบัญญัติฉบับนี้)

มาตรา ๑๗ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ ราชการประจำทั่วไป ของสำนักนายกรัฐมนตรี และราชการที่คณะรัฐมนตรีมิได้กำหนดให้เป็น หน้าที่ของกรมใด

กรมหนึ่ง ในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี โดยเฉพาะ รวมทั้งกำกับ และเร่งรัดการปฏิบัติราชการ ของ ส่วนราชการในสำนักนายกรัฐมนตรี ให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการ ของสำนักนายกรัฐมนตรี ยกเว้นราชการของส่วนราชการ ซึ่งกฎหมายกำหนดให้หัวหน้าส่วนราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี

ในกรณีนี้ที่สำนักนายกรัฐมนตรีมีทบวงอยู่ในสังกัด และยังไม่สมควรจัดตั้งสำนักงานปลัด ทบวงตามมาตรา ๒๕ วรรคสาม จะให้สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ทำหน้าที่สำนักงานปลัด ทบวงด้วยก็ได้

## หมวด ๒

### การจัดระเบียบราชการในกระทรวงหรือทบวง

มาตรา ๑๘ ให้จัดระเบียบราชการของกระทรวง ดังนี้

(๑) สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี

(มีการแก้ไขชื่อ "สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี" เป็น "สำนักงานรัฐมนตรี" โดยมาตรา ๑๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕)

(๒) สำนักงานปลัดกระทรวง

(๓) กรม หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น เว้นแต่บางกระทรวง เห็นว่าไม่มีความจำเป็น จะไม่แยกส่วนราชการตั้งขึ้นเป็นกรมก็ได้

ให้ส่วนราชการตาม (๒) และส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นตาม (๓) มีฐานะเป็นกรม กระทรวงใดมีความจำเป็นจะต้องมีส่วนราชการ เพื่อทำหน้าที่จัดทำนโยบาย และแผน กำกับ เร่งรัด และติดตามนโยบาย และแผนการปฏิบัติราชการ ของกระทรวง จะจัดระเบียบบริหาร ราชการ โดยอนุมัติคณะรัฐมนตรี เพื่อให้มีสำนักนโยบายและแผนเป็นส่วน ราชการภายใน ขึ้นตรง ต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงก็ได้

(มาตรา ๑๘ มีความเพิ่มเป็นวรรคสี่ วรรคห้า วรรคหก วรรคเจ็ด โดยมาตรา ๗ แห่งพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ ข้อความใหม่พิมพ์ต่อจากพระราชบัญญัติฉบับนี้)

มาตรา ๑๙ การจัดระเบียบราชการในกระทรวงหนึ่ง ๆ ให้เป็นไปตาม กฎหมายว่าด้วยการ ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ส่วนการจัดระเบียบราชการในกระทรวง ที่เกี่ยวกับการทหาร ให้ เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

กระทรวงมีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ว่าด้วยการปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม

(มาตรา ๑๙ ถูกยกเลิกและให้ใช้ความตามมาตรา ๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๕๕ แทน และมีความเพิ่มเป็นมาตรา ๑๙/๑ โดยมาตรา ๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๕๕ ข้อความใหม่พิมพ์ต่อจากพระราชบัญญัติฉบับนี้)

มาตรา ๒๐ ภายใต้บังคับบทบัญญัติมาตรา ๑๑ กระทรวงหนึ่งมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และกำหนดนโยบายของกระทรวงให้สอดคล้อง กับนโยบายที่คณะรัฐมนตรีกำหนด หรืออนุมัติและรับผิดชอบ ในการปฏิบัติราชการของกระทรวง และจะให้ มีรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวง เป็นผู้ช่วยสั่ง และปฏิบัติราชการก็ได้

ในกรณีที่รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวง การสั่งหรือการปฏิบัติราชการของ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวง ให้เป็นไปตามที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมอบหมาย

ในกรณีที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวง เป็นผู้บังคับบัญชาส่วนราชการที่เรียกชื่อ อย่างอื่น และมีฐานะเป็นกรม แต่มิได้สังกัดกระทรวง รัฐมนตรีว่าการกระทรวงจะมอบหมาย ให้รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวง ปฏิบัติราชการแทนก็ได้

(มาตรา ๑๙ ถูกยกเลิกและให้ใช้ความตามมาตรา ๑๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๕๕ ข้อความใหม่พิมพ์ต่อจากพระราชบัญญัติฉบับนี้)

มาตรา ๒๑ กระทรวง นอกจากมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงและรัฐมนตรี ช่วยว่าการกระทรวง ให้มีปลัดกระทรวงคนหนึ่ง มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(๑) รับผิดชอบควบคุมราชการประจำในกระทรวง กำหนดแนวทางและ แผนการปฏิบัติราชการ ของกระทรวง และลำดับความสำคัญ ของแผนการปฏิบัติราชการประจำปี ของส่วนราชการในกระทรวง ให้เป็นไปตามนโยบายที่รัฐมนตรีกำหนด ทรวมทั้งกำกับ เฝ้ารัด ติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในกระทรวง

(๒) เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการของส่วนราชการในกระทรวงรองจาก รัฐมนตรี

(๓) เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวง และรับ ผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวง

ในการปฏิบัติราชการของปลัดกระทรวงตามวรรคหนึ่ง ให้มีรองปลัด กระทรวงเป็นผู้ช่วยสั่ง และปฏิบัติราชการ และจะให้มีผู้ช่วยปลัดกระทรวง เป็นผู้ช่วยสั่ง และปฏิบัติราชการด้วยก็ได้

ในกรณีที่มิมีรองปลัดกระทรวงหรือผู้ช่วยปลัดกระทรวง หรือมีทั้งรองปลัดกระทรวง และผู้ช่วยปลัดกระทรวง ให้รองปลัดกระทรวง หรือผู้ช่วยปลัดกระทรวงเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ รองจากปลัดกระทรวง

ให้รองปลัดกระทรวง ผู้ช่วยปลัดกระทรวง และผู้ดำรงตำแหน่งที่เรียกชื่อ อย่างอื่น ในสำนักงานปลัดกระทรวง มีอำนาจหน้าที่ตามที่ปลัดกระทรวงกำหนด หรือมอบหมาย

(มาตรา ๒๑ ถูกยกเลิกและให้ใช้ความตามมาตรา ๑๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ ข้อความใหม่พิมพ์ต่อจากพระราชบัญญัติฉบับนี้)

มาตรา ๒๒ สำนักงานเลขานุการรัฐมนตรีมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการ ทางการเมือง มีเลขานุการรัฐมนตรี ซึ่งเป็นข้าราชการการเมือง เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ ของสำนักงานเลขานุการรัฐมนตรี ขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวง และจะให้ มีผู้ช่วยเลขานุการรัฐมนตรี ซึ่งเป็นข้าราชการการเมืองคนหนึ่ง หรือหลายคน เป็นผู้ช่วยสั่ง หรือปฏิบัติราชการแทนเลขานุการรัฐมนตรีก็ได้

(มีการแก้ไขชื่อ "สำนักงานเลขานุการรัฐมนตรี" เป็น "สำนักงานรัฐมนตรี" โดยมาตรา ๑๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕)

มาตรา ๒๓ สำนักงานปลัดกระทรวงมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการ ประจำทั่วไปของ กระทรวง และราชการที่คณะรัฐมนตรี มิได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของกรมใด กรมหนึ่งในสังกัด กระทรวงโดยเฉพาะ รวมทั้งกำกับ และเร่งรัดการปฏิบัติราชการของส่วน ราชการในกระทรวงให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง

ในกรณีที่กระทรวงมีทบวงอยู่ในสังกัด และยังไม่สมควรจัดตั้งสำนักงาน ปลัดทบวงตาม มาตรา 25 วรรคสาม จะให้สำนักงานปลัดกระทรวง ทำหน้าที่สำนักงานปลัดทบวงด้วยก็ได้

มาตรา ๒๔ การจัดระเบียบราชการในทบวง ซึ่งมีฐานะเทียบเท่ากระทรวง ให้อนุโลม ตามการจัดระเบียบราชการ ของกระทรวงซึ่งบัญญัติไว้ในมาตรา ๑๔ ถึงมาตรา ๒๓

#### หมวด ๓

#### การจัดระเบียบราชการในทบวงซึ่งสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีหรือกระทรวง

มาตรา ๒๕ ราชการส่วนใดซึ่งโดยสภาพและปริมาณของงาน ไม่เหมาะสมที่จะจัดตั้ง เป็นกระทรวง หรือทบวงซึ่งมีฐานะ เทียบเท่ากระทรวง จะจัดตั้งเป็นทบวงสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีหรือกระทรวง เพื่อให้มีรัฐมนตรีว่าการทบวง เป็น ผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของทบวงก็ได้ และให้จัดระเบียบราชการในทบวงดังนี้

##### (๑) สำนักงานเลขานุการรัฐมนตรี

(มีการแก้ไขชื่อ "สำนักงานเลขานุการรัฐมนตรี" เป็น "สำนักงานรัฐมนตรี" โดยมาตรา ๑๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕)

##### (๒) สำนักงานปลัดทบวง

(๓) กรม หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น เว้นแต่บางทบวง ซึ่งเห็นว่าไม่มีความจำเป็น จะไม่แยกส่วนราชการตั้งขึ้นเป็นกรมก็ได้

ให้ส่วนราชการตาม (๒) และส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นตาม (๓) มีฐานะเป็นกรม ในกรณีที่สำนักนายกรัฐมนตรี หรือกระทรวงมีทบวงอยู่ในสังกัด และปริมาณและคุณภาพของราชการในทบวง ยังไม่สมควรจัดตั้งสำนักงานปลัดทบวง จะให้สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี หรือสำนักงานปลัดกระทรวง ทำหน้าที่สำนักงานปลัดทบวงด้วยก็ได้

มาตรา ๒๖ การจัดระเบียบราชการในทบวงหนึ่ง ๆ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ส่วนการจัดระเบียบราชการในทบวงมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยกาะนั้น

ทบวงมีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม มาตรา ๒๗ ภายใต้บังคับบทบัญญัติมาตรา ๑๑ ทบวงหนึ่งมีรัฐมนตรีว่าการทบวง เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และกำหนดนโยบายของทบวง ให้สอดคล้องกับนโยบายที่คณะรัฐมนตรี กำหนดหรืออนุมัติ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของทบวง และจะให้รัฐมนตรีช่วยว่าการทบวง เป็นผู้ช่วยสั่งและปฏิบัติราชการก็ได้

ในกรณีที่รัฐมนตรีช่วยว่าการทบวง การสั่งหรือการปฏิบัติราชการของรัฐมนตรีช่วยว่าการทบวง ให้เป็นไปตามที่รัฐมนตรีว่าการทบวงมอบหมาย

ในกรณีที่ เป็นทบวงสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีหรือกระทรวง ให้รัฐมนตรีว่าการทบวง ปฏิบัติราชการ ภายใต้การกำกับของนายกรัฐมนตรี หรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวง แล้วแต่กรณี

มาตรา ๒๘ ทบวง นอกจากมีรัฐมนตรีว่าการทบวงและรัฐมนตรีช่วยว่าการทบวง ให้มี ปลัดทบวงคนหนึ่งมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(๑) รับผิดชอบควบคุมราชการประจำในทบวง กำหนดแนวทาง และแผนการปฏิบัติ ราชการของทบวง และลำดับความสำคัญ ของแผนการปฏิบัติราชการประจำปี ของส่วนราชการในทบวง ให้เป็นไปตามนโยบายที่ รัฐมนตรีกำหนด รวมทั้งกำกับ เฝ้าระวังติดตาม และ ประเมินผลกาปฏิบัติราชการ ของส่วนราชการในทบวง

(๒) เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการของส่วนราชการในทบวง รองจากรัฐมนตรี

(๓) เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการในสำนักงานปลัดทบวง และรับผิดชอบในการ ปฏิบัติราชการ ของสำนักงานปลัดทบวง

ในการปฏิบัติราชการของปลัดทบวงตามวรรคหนึ่ง ให้มีรองปลัดทบวงเป็นผู้ช่วยสั่งและ ปฏิบัติราชการ และจะให้ผู้ช่วยปลัดทบวง เป็นผู้ช่วยสั่ง และปฏิบัติราชการด้วยก็ได้

ในกรณีที่มีรองปลัดทบวงหรือผู้ช่วยปลัดทบวง หรือมีทั้งรองปลัดทบวง และผู้ช่วยปลัดทบวง ให้รองปลัดทบวง หรือผู้ช่วยปลัดทบวง เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ รองจากปลัดทบวง

ให้รองปลัดทบวง ผู้ช่วยปลัดทบวง และผู้ดำรงตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น ในสำนักงานปลัดทบวง มีอำนาจหน้าที่ตามที่ปลัดทบวงกำหนดหรือมอบหมาย

ในกรณีที่ปลัดทบวงจะต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งใด หรือมติของคณะรัฐมนตรีในเรื่องใด ถ้ากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งนั้น หรือมติของคณะรัฐมนตรีในเรื่องนั้น มิได้กล่าวถึงอำนาจของปลัดทบวงไว้ ให้ปลัดทบวงมีอำนาจดังเช่นปลัดกระทรวง

ในกรณีที่ให้สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี หรือสำนักงานปลัดกระทรวง ทำหน้าที่สำนักงานปลัดทบวง ให้ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี หรือปลัดกระทรวงทำหน้าที่ปลัดทบวง

มาตรา ๒๙ สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการทางการเมือง มีเลขาธิการรัฐมนตรี ซึ่งเป็น ข้าราชการการเมือง เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ ของสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี ขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการทบวง และจะให้มีผู้ช่วยเลขาธิการรัฐมนตรี ซึ่งเป็นข้าราชการการเมืองคนหนึ่ง หรือหลายคนเป็นผู้ช่วยสั่ง หรือปฏิบัติราชการแทนเลขาธิการรัฐมนตรีก็ได้

(มีการแก้ไขชื่อ "สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี" เป็น "สำนักงานรัฐมนตรี" โดยมาตรา ๑๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕)

มาตรา ๓๐ สำนักงานปลัดทบวงมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของทบวง และราชการ ที่คณะรัฐมนตรีมิได้กำหนด ให้เป็นหน้าที่ของกรมใดกรมหนึ่งในสังกัดทบวงโดยเฉพาะ รวมทั้งกำกับ และเร่งรัดการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในทบวง ให้เป็นไปตามนโยบายแนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของทบวง

#### หมวด ๕

#### การจัดระเบียบราชการในกรม

มาตรา ๓๑ กรมซึ่งสังกัดหรือไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงหรือทบวง อาจแบ่งส่วนราชการดังนี้

(๑) สำนักงานเลขาธิการกรม

(๒) กองหรือส่วนราชการที่มีฐานะเทียบกอง เว้นแต่บางกรมเห็นว่าไม่มีความจำเป็น จะไม่แยกส่วนราชการตั้งขึ้นเป็นกองก็ได้

กรมใดมีความจำเป็น จะแบ่งส่วนราชการโดยให้มีส่วนราชการอื่นนอกจาก (๑) หรือ (๒) ก็ได้

สำหรับกรมตำรวจและสำนักงานอัยการสูงสุด จะแบ่งส่วนราชการ ให้เหมาะสมกับราชการของตำรวจ หรือราชการของอัยการก็ได้

มาตรา ๓๒ กรมมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการส่วนใดส่วนหนึ่ง ของกระทรวง หรือทบวง ตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการของกรม หรือตามกฎหมายว่าด้วยอำนาจหน้าที่ของกรมนั้น

กรมมีอธิบดีเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของกรม ให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง และในกรณีที่มีกฎหมายอื่น กำหนดอำนาจหน้าที่ของอธิบดีไว้เป็นการเฉพาะ การให้อำนาจและการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายดังกล่าว ให้คำนึงถึงนโยบายที่คณะรัฐมนตรีกำหนดหรืออนุมัติ และแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการ ของกระทรวงด้วย

ในกรมหนึ่งจะให้มียออธิบดีหรือผู้ช่วยอธิบดี หรือมีทั้งรองอธิบดีและผู้ช่วยอธิบดี เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ รองจากอธิบดีและผู้ช่วยอธิบดีปฏิบัติราชการก็ได้

รองอธิบดี ผู้ช่วยอธิบดี หรือผู้ดำรงตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น ในกรมมีอำนาจหน้าที่ตามที่อธิบดีกำหนด หรือมอบหมาย

(มาตรา ๓๒ ถูกยกเลิก และให้ใช้ความตามมาตรา ๑๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ ข้อความใหม่พิมพ์ต่อจากพระราชบัญญัติฉบับนี้)

มาตรา ๓๓ สำนักงานเลขาธิการกรม มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการทั่วไปของกรม และราชการ ที่มีได้แยกให้เป็นหน้าที่ของกอง หรือส่วนราชการใดโดยเฉพาะ มีเลขาธิการกรมเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ ของสำนักงานเลขาธิการกรม

ส่วนราชการตามมาตรา ๓๑ วรรคหนึ่ง ( ๒ ) และส่วนราชการตามมาตรา ๓๑ วรรคสอง ให้มีอำนาจหน้าที่ตามที่ได้กำหนดไว้ ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ๆ โดยให้มีผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น ที่เทียบเท่าผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้ากอง หรือหัวหน้าส่วนราชการตามมาตรา ๓๑ วรรคสอง เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ

มาตรา ๓๔ กระทรวง ทบวง กรมใดมีเหตุพิเศษ จะตราพระราชกฤษฎีกาแบ่งท้องที่ออกเป็นเขต เพื่อให้มีหัวหน้าส่วนราชการประจำเขต แล้วแต่จะเรียกชื่อเพื่อปฏิบัติงานทางวิชาการก็ได้

หัวหน้าส่วนราชการประจำเขต มีอำนาจหน้าที่เป็นผู้รับนโยบาย และคำสั่งจากกระทรวง ทบวง กรม มาปฏิบัติงานทางวิชาการ และเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการประจำสำนักงานเขต ซึ่งสังกัดกระทรวง ทบวง กรมนั้น

ความในมาตรานี้ไม่ใช้บังคับแก่การแบ่งเขต และการปกครองบังคับบัญชาของตำรวจ และอัยการ ซึ่งได้กำหนดโดยพระราชกฤษฎีกา

มาตรา ๓๕ กระทรวง ทบวง หรือกรมใด โดยสภาพและปริมาณของงาน สมควรมีผู้ตรวจราชการของกระทรวง ทบวง หรือกรมนี้ ก็ให้กระทำได้

ผู้ตรวจราชการของกระทรวง ทบวง หรือกรม มีอำนาจหน้าที่ตรวจและแนะนำการปฏิบัติราชการ อันเกี่ยวกับกระทรวง ทบวง หรือกรมนั้นให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ หรือข้อบังคับของกระทรวง ทบวง หรือกรม หรือมติของคณะรัฐมนตรี หรือการสั่งการของนายกรัฐมนตรี

มาตรา ๓๖ ส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น และมีฐานะเป็นกรมจะมีเลขาธิการ ผู้อำนวยการ หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นซึ่งเทียบเท่าปลัดกระทรวงหรืออธิบดี เป็นผู้บังคับบัญชาราชการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการนี้ ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด และจะให้มีรองเลขาธิการ รองผู้อำนวยการหรือตำแหน่งรอง ของตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น หรือผู้ช่วยเลขาธิการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หรือตำแหน่งผู้ช่วยของตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น หรือมีทั้งรองเลขาธิการ และผู้ช่วยเลขาธิการหรือทั้งรองผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หรือทั้งตำแหน่งรองและตำแหน่งผู้ช่วยของตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น เป็นผู้บังคับบัญชาราชการและช่วยปฏิบัติราชการแทนก็ได้

มาตรา ๓๗ ให้นำความในมาตรา ๓๑ มาตรา ๓๒ มาตรา ๓๓ มาตรา ๓๔ และมาตรา ๓๕ มาใช้บังคับแก่ส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น และมีฐานะเป็นกรมโดยอนุโลม

#### หมวด ๕

#### การปฏิบัติราชการแทน

มาตรา 38 อำนาจในการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการหรือการดำเนินการอื่น ที่ผู้ดำรงตำแหน่งใด จะพึงปฏิบัติหรือดำเนินการตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งใด หรือมติของคณะรัฐมนตรีในเรื่องใด ถ้ากฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งนั้น หรือมติของคณะรัฐมนตรี ในเรื่องนั้นมีได้กำหนดเรื่องการมอบอำนาจให้เป็นอย่างอื่น หรือมิได้ห้ามเรื่องการ

มอบอำนาจไว้ ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นอาจมอบอำนาจให้ผู้ดำรงตำแหน่งอื่นปฏิบัติราชการแทนได้ ดังต่อไปนี้

(๑) นายกรัฐมนตรีอาจมอบอำนาจให้รองนายกรัฐมนตรี หรือรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี

(๒) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอาจมอบอำนาจให้รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวง ปลัดกระทรวง อธิบดี หรือหัวหน้าส่วนราชการซึ่งดำรงตำแหน่งเทียบเท่า หรือผู้ว่าราชการจังหวัด

(๓) รัฐมนตรีว่าการทบวงอาจมอบอำนาจให้รัฐมนตรีช่วยว่าการทบวง ปลัดทบวง อธิบดี หรือหัวหน้าส่วนราชการซึ่งดำรงตำแหน่งเทียบเท่า หรือผู้ว่าราชการจังหวัด

(๔) ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีอาจมอบหมายอำนาจให้รองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ผู้ช่วยปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี อธิบดี หรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่า หรือผู้ว่าราชการจังหวัด

(๕) ปลัดกระทรวงอาจมอบอำนาจให้รองปลัดกระทรวง ผู้ช่วยปลัดกระทรวง อธิบดี หรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่า หรือผู้ว่าราชการจังหวัด

(๖) ปลัดทบวงอาจมอบอำนาจให้รองปลัดทบวง ผู้ช่วยปลัดทบวง อธิบดีหรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่า หรือผู้ว่าราชการจังหวัด

(๗) อธิบดีหรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่าอาจมอบอำนาจให้รองอธิบดี ผู้ช่วยอธิบดี ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หัวหน้าส่วนราชการตามมาตรา ๓๑ วรรคสอง หรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่า หรือผู้ว่าราชการจังหวัด

(๘) ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หัวหน้าส่วนราชการตามมาตรา ๓๑ วรรคสอง หรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่า อาจมอบอำนาจให้ข้าราชการในกองหรือส่วนราชการที่มีฐานะเทียบกองหรือส่วนราชการตามมาตรา ๓๑ วรรคสอง ได้ตามระเบียบที่อธิบดีกำหนด

(๙) ผู้ว่าราชการจังหวัดอาจมอบอำนาจให้รองผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ช่วยผู้ว่าราชการจังหวัด ปลัดจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด นายอำเภอปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำกิ่งอำเภอ หรือหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ

(๑๐) นายอำเภออาจมอบอำนาจให้ปลัดอำเภอ หรือหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ

(๑๑) ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำกิ่งอำเภออาจมอบอำนาจให้ปลัดอำเภอ หรือหัวหน้าส่วนราชการประจำกิ่งอำเภอ

(๑๒) หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด อาจมอบอำนาจให้หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ หรือหัวหน้าส่วนราชการประจำกิ่งอำเภอ

(๑๓) ผู้ดำรงตำแหน่งอื่นนอกจาก (๑) ถึง (๑๒) อาจมอบอำนาจให้บุคคลอื่นได้ ตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด

การมอบอำนาจของปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ปลัดกระทรวง หรือปลัดทบวงในฐานะหัวหน้าส่วนราชการ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี สำนักงานปลัดกระทรวงหรือสำนักงานปลัดทบวง หรือการมอบอำนาจของหัวหน้าส่วนราชการซึ่งขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีตามมาตรา ๑๕ ให้นำความใน (๗) มาใช้บังคับโดยอนุโลม

การมอบอำนาจตามมาตรานี้ให้ทำเป็นหนังสือ

คณะกรรมการอาจกำหนดให้มีการมอบอำนาจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ หรือเงื่อนไขในการมอบอำนาจ หรือผู้รับมอบอำนาจตามวรรคหนึ่งต้องปฏิบัติก็ได้

(มาตรา ๓๘ วรรคสี่ มีการแก้ไขเพิ่มเติม โดยมาตรา ๑๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ ข้อความใหม่พิมพ์ต่อจากพระราชบัญญัติฉบับนี้)

มาตรา ๓๙ เมื่อมีการมอบอำนาจตามมาตรา ๓๘ โดยชอบแล้วผู้รับมอบอำนาจมีหน้าที่ต้องรับมอบอำนาจนั้น และจะมอบอำนาจนั้นให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งอื่น ต่อไปไม่ได้ เว้นแต่กรณีการมอบอำนาจให้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด ตามมาตรา ๓๘ (๒) (๓) (๔) (๕) (๖) หรือ (๗) ผู้ว่าราชการจังหวัดจะมอบอำนาจนั้นต่อไป ตามมาตรา ๓๘ (๙) ก็ได้

ในการมอบอำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัดตามวรรคหนึ่งให้แก่รองผู้ว่าราชการจังหวัด หรือผู้ช่วยผู้ว่าราชการจังหวัด ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแจ้งให้ผู้มอบอำนาจขึ้นต้นทราบ ส่วนการมอบอำนาจให้แก่บุคคลอื่น นอกจากรองผู้ว่าราชการจังหวัด หรือผู้ช่วยผู้ว่าราชการจังหวัดจะกระทำได้ ต่อเมื่อได้รับความเห็นชอบจากผู้มอบอำนาจขึ้นต้นแล้ว

มาตรา ๔๐ ในการมอบอำนาจตามมาตรา ๓๘ (๔) ถึง (๑๑) ให้ผู้มอบอำนาจพิจารณาถึงการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ความรวดเร็วในการปฏิบัติราชการ การกระจายความรับผิดชอบตามสภาพของตำแหน่ง ของผู้รับมอบอำนาจ และผู้รับมอบอำนาจต้องปฏิบัติหน้าที่ ที่ได้รับมอบอำนาจ ตามวัตถุประสงค์ของการมอบอำนาจดังกล่าว

เมื่อได้มอบอำนาจแล้ว ผู้มอบอำนาจมีหน้าที่กำกับติดตามผลการปฏิบัติราชการ ของผู้รับมอบอำนาจ และให้มีอำนาจแนะนำ และแก้ไขการปฏิบัติราชการของผู้รับมอบอำนาจได้

## หมวด ๖

## การรักษาราชการแทน

มาตรา ๔๑ ในกรณีที่นายกรัฐมนตรีไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รองนายกรัฐมนตรีเป็นผู้รักษาราชการแทน ถ้ามีรองนายกรัฐมนตรีหลายคน ให้คณะรัฐมนตรีมอบหมายให้รองนายกรัฐมนตรีคนใดคนหนึ่ง เป็นผู้รักษาราชการแทน ถ้าไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองนายกรัฐมนตรี หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้คณะรัฐมนตรีมอบหมายให้รัฐมนตรี คนใดคนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทน

มาตรา ๔๒ ในกรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวง หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวง เป็นผู้รักษาราชการแทน ถ้ามีรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงหลายคน ให้คณะรัฐมนตรีมอบหมายให้รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคนใดคนหนึ่ง เป็นผู้รักษาราชการแทน ถ้าไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวง หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้คณะรัฐมนตรีมอบหมายให้ รัฐมนตรีคนใดคนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทน

ให้นำความในวรรคหนึ่งมาใช้บังคับแก่รัฐมนตรีว่าการทบวงด้วยโดยอนุโลม

มาตรา ๔๓ ในกรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งเลขาธิการรัฐมนตรี หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้ผู้ช่วยเลขาธิการรัฐมนตรี เป็นผู้รักษาราชการแทน ถ้ามีผู้ช่วยเลขาธิการรัฐมนตรีหลายคน ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมอบหมายให้ ผู้ช่วยเลขาธิการรัฐมนตรีคนใดคนหนึ่ง เป็นผู้รักษาราชการแทน ถ้าไม่มีผู้ช่วยเลขาธิการรัฐมนตรี ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงแต่งตั้งข้าราชการในกระทรวงคนหนึ่ง เป็นผู้รักษาราชการแทน

ให้นำความในวรรคหนึ่งมาใช้บังคับแก่ เลขาธิการรัฐมนตรีว่าการทบวงด้วยโดยอนุโลม

มาตรา ๔๔ ในกรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งเลขาธิการรัฐมนตรี หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้ผู้ช่วยเลขาธิการรัฐมนตรี เป็นผู้รักษาราชการแทน ถ้ามีผู้ช่วยเลขาธิการรัฐมนตรีหลายคน ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมอบหมายให้ ผู้ช่วยเลขาธิการรัฐมนตรีคนใดคนหนึ่ง เป็นผู้รักษาราชการแทน ถ้าไม่มีผู้ช่วยเลขาธิการรัฐมนตรี ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงแต่งตั้งข้าราชการในกระทรวงคนหนึ่ง เป็นผู้รักษาราชการแทน

ให้นำความในวรรคหนึ่งมาใช้บังคับแก่ เลขาธิการรัฐมนตรีว่าการทบวงด้วย

มาตรา ๔๕ ให้นำความในมาตรา ๔๔ มาใช้บังคับแก่กรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งปลัดทบวง หรือรองปลัดทบวงตามมาตรา ๒๔ หรือมาตรา ๒๕ ด้วยโดยอนุโลม

มาตรา ๔๖ ในกรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งอธิบดี หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รองอธิบดีเป็นผู้รักษาราชการแทน ถ้ามีรองอธิบดีหลายคน ให้ปลัดกระทรวงแต่งตั้งรองอธิบดีคน

ใดคนหนึ่ง เป็นผู้รักษาราชการแทน ถ้าไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิบดี หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้ปลัดกระทรวงแต่งตั้งข้าราชการในกรม ซึ่งดำรงตำแหน่งเทียบเท่ารองอธิบดี หรือข้าราชการตั้งแต่ตำแหน่งหัวหน้ากอง หรือเทียบเท่าขึ้นไปคนใดคนหนึ่ง เป็นผู้รักษาราชการแทน แต่ถ้านายกรัฐมนตรีสำหรับสำนักนายกรัฐมนตรี หรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเห็นสมควร เพื่อความเหมาะสมแก่การรับผิดชอบการปฏิบัติ ราชการในกรม นั้น นายกรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวง จะแต่งตั้งข้าราชการคนใดคนหนึ่ง ซึ่งดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่ารองอธิบดีหรือเทียบเท่า เป็นผู้รักษาราชการแทนก็ได้

ในกรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิบดี หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ อธิบดีจะแต่งตั้งข้าราชการในกรม ซึ่งดำรงตำแหน่งเทียบเท่ารองอธิบดี หรือข้าราชการตั้งแต่ตำแหน่งหัวหน้ากองหรือเทียบเท่าขึ้นไป เป็นผู้รักษาราชการแทนก็ได้

ให้นำความในวรรคหนึ่งและวรรคสองมาใช้บังคับแก่ กรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งเลขาธิการ รองเลขาธิการ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หรือตำแหน่งที่ เรียกชื่ออย่างอื่น ซึ่งเทียบเท่าปลัดกระทรวงหรืออธิบดี ในส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น และมีฐานะเป็นกรมด้วยโดยอนุโลม

มาตรา ๔๗ ในกรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งเลขานุการกรมตามมาตรา ๓๓ วรรคหนึ่ง หรือหัวหน้าส่วนราชการตามมาตรา ๓๓ วรรคสอง หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้อธิบดีแต่งตั้งข้าราชการในกรมคนหนึ่ง ซึ่งดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากอง หรือเทียบเท่า เป็นผู้รักษาราชการแทน

ให้นำความในมาตรานี้มาใช้บังคับแก่ส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น และมีฐานะเป็นกรมด้วยโดยอนุโลม

มาตรา ๔๘ ให้ผู้รักษาราชการแทนตามความในพระราชบัญญัตินี้ มีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ซึ่งตนแทน

ในกรณีที่ผู้ดำรงตำแหน่งใด หรือผู้รักษาราชการแทนผู้ดำรงตำแหน่งนั้นมอบหมาย หรือมอบอำนาจให้ผู้ดำรงตำแหน่งอื่นปฏิบัติราชการแทน ให้ผู้ปฏิบัติราชการแทน มีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ซึ่งมอบหมายหรือมอบอำนาจ

ในกรณีที่มิกฎหมายอื่นแต่งตั้งให้ผู้ดำรงตำแหน่งใด เป็นกรรมการหรือให้มีอำนาจหน้าที่อย่างใด ให้ผู้รักษาราชการแทนหรือผู้ปฏิบัติราชการแทนมีอำนาจหน้าที่ เป็นกรรมการหรือมีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ในการรักษาราชการแทนหรือปฏิบัติราชการแทนด้วยแล้วแต่กรณี

มาตรา ๔๙ การเป็นผู้รักษาราชการแทนตามพระราชบัญญัตินี้ ไม่กระทบกระเทือนอำนาจนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีเจ้าสังกัด ปลัดกระทรวง หรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่าปลัดกระทรวง ปลัดทบวง อธิบดีหรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่าอธิบดี ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาที่จะแต่งตั้งข้าราชการอื่น เป็นผู้รักษาราชการแทน ตามอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ตามกฎหมาย

ในกรณีที่มีการแต่งตั้งผู้รักษาราชการแทนตามวรรคหนึ่ง ให้ผู้ดำรงตำแหน่งรอง หรือผู้ช่วยพ้นจากความเป็นผู้รักษาราชการแทน นับแต่เวลาที่ผู้ได้รับแต่งตั้งตามวรรคหนึ่งเข้ารับหน้าที่

มาตรา ๕๐ ความในหมวดนี้ มิให้ใช้บังคับแก่ราชการในกระทรวงที่เกี่ยวกับทหาร

(มีความเพิ่มเป็นหมวด ๘ การบริหารราชการในต่างประเทศ และเพิ่มมาตรา ๕๐/๑ ถึงมาตรา ๕๐/๖ โดยมาตรา ๑๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ ข้อความใหม่พิมพ์ต่อจากพระราชบัญญัติฉบับนี้)

## ส่วนที่ ๒

### การจัดระเบียบบริหารราชการส่วนภูมิภาค

มาตรา ๕๑ ให้จัดระเบียบบริหารราชการส่วนภูมิภาค ดังนี้

(๑) จังหวัด

(๒) อำเภอ

#### หมวด ๑

#### จังหวัด

มาตรา ๕๒ ให้รวมท้องที่หลาย ๆ อำเภอตั้งขึ้นเป็นจังหวัดมีฐานะเป็นนิติบุคคล การตั้ง ยุบ และเปลี่ยนแปลงเขตจังหวัด ให้ตราเป็นพระราชบัญญัติ

มาตรา ๕๓ ในจังหวัดหนึ่งให้มีคณะกรรมการจังหวัด ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของผู้ว่าราชการจังหวัด ในการบริหารราชการแผ่นดินในจังหวัดนั้น และให้ความเห็นชอบ ในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด กับปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมาย หรือมติของคณะรัฐมนตรีกำหนด

คณะกรรมการจังหวัด ประกอบด้วยผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธาน รองผู้ว่าราชการจังหวัดหนึ่งคน ตามที่ผู้ว่าราชการจังหวัดมอบหมาย ปลัดจังหวัด อัยการจังหวัดซึ่งเป็นหัวหน้าทำการอัยการจังหวัด รองผู้บังคับการตำรวจซึ่งทำหน้าที่หัวหน้าตำรวจภูธรจังหวัด หรือผู้กำกับการ

ตำราจรรยาบรรณจังหวัด แล้วแต่กรณี และหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดจากกระทรวงและทบวงต่าง ๆ เว้นแต่กระทรวงมหาดไทย ซึ่งประจำอยู่ในจังหวัด กระทรวงหรือทบวงละหนึ่งคนเป็นกรรมการจังหวัด และหัวหน้าสำนักงานจังหวัด เป็นกรรมการจังหวัดและเลขานุการ

ถ้ากระทรวงหรือทบวง มีหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ซึ่งกรมต่าง ๆ ในกระทรวงหรือทบวงนั้น ส่งมาประจำอยู่ในจังหวัดมากกว่าหนึ่งคน ให้ปลัดกระทรวงหรือปลัดทบวง กำหนดให้หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดหนึ่งคน เป็นผู้แทนของกระทรวงหรือทบวง ในคณะกรรมการจังหวัด

ในกาปฏิบัติหน้าที่ตามวรรคหนึ่ง เมื่อผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นสมควรจะแต่งตั้ง ให้หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในราชการส่วนภูมิภาคคนหนึ่งหรือหลายคน เป็นกรรมการจังหวัด เพิ่มขึ้นเฉพาะการปฏิบัติหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งก็ได้

มาตรา ๕๔ ในจังหวัดหนึ่ง ให้มีผู้ว่าราชการจังหวัดคนหนึ่ง เป็นผู้รับนโยบายและคำสั่งจากนายกรัฐมนตรี ในฐานะหัวหน้ารัฐบาล คณะรัฐมนตรี กระทรวงทบวง กรม มาปฏิบัติการ ให้เหมาะสมกับท้องที่และประชาชน และเป็นหัวหน้าบังคับบัญชาบรรดาข้าราชการฝ่ายบริหาร ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในราชการส่วนภูมิภาคในเขตจังหวัด และรับผิดชอบในราชการจังหวัดและอำเภอ และจะให้มีรองผู้ว่าราชการจังหวัด หรือผู้ช่วยผู้ว่าราชการจังหวัด หรือทั้งรองผู้ว่าราชการจังหวัด และผู้ช่วยผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นผู้ช่วยสั่งและปฏิบัติราชการแทนผู้ว่าราชการจังหวัดก็ได้

รองผู้ว่าราชการจังหวัดหรือผู้ช่วยผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการฝ่ายบริหารส่วนภูมิภาค ในเขตจังหวัด และรับผิดชอบในราชการรองจากผู้ว่าราชการจังหวัด

ผู้ว่าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัด และผู้ช่วยผู้ว่าราชการจังหวัด สังกัดกระทรวงมหาดไทย

มาตรา ๕๕ ในจังหวัดหนึ่ง นอกจากจะมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นหัวหน้าปกครองบังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบงานบริหารราชการของจังหวัดดังกล่าวในมาตรา ๕๔ ให้มีปลัดจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ซึ่งกระทรวง ทบวงกรมต่าง ๆ ส่งมาประจำทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยเหลือผู้ว่าราชการจังหวัด และมีอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการฝ่ายบริหารส่วนภูมิภาค ซึ่งสังกัดกระทรวง ทบวง กรมนั้น ในจังหวัดนั้น

มาตรา ๕๖ ในกรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัด หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รองผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นผู้รักษาราชการแทน ถ้าไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้ว่าราชการจังหวัด หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้ผู้ช่วยผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้รักษาราชการแทน ถ้าไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้ว่าราชการจังหวัด หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้ปลัดจังหวัดเป็น

ผู้รักษาราชการแทน ถ้ามีของผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ช่วยผู้ว่าราชการจังหวัด หรือปลัดจังหวัดหลายคน ให้ปลัดกระทรวงแต่งตั้งรองผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ช่วยผู้ว่าราชการจังหวัด หรือปลัดจังหวัดคนใดคนหนึ่ง แล้วแต่กรณี เป็นผู้รักษาราชการแทน ถ้าไม่มีทั้งผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ช่วยผู้ว่าราชการจังหวัด และปลัดจังหวัด หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ซึ่งมีอาวุโสตามระเบียบแบบแผน ของทางราชการเป็นผู้รักษาราชการแทน

มาตรา ๕๗ ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจและหน้าที่ดังนี้

- (๑) บริหารราชการตามกฎหมาย และระเบียบแบบแผนของทางราชการ
- (๒) บริหารราชการตามที่คณะรัฐมนตรี กระทรวง ทบวง กรม มอบหมาย หรือตามที่นายกรัฐมนตรีสั่งการในฐานะหัวหน้ารัฐบาล
- (๓) บริหารราชการตามคำแนะนำ และคำชี้แจงของผู้ตรวจราชการกระทรวงใน เมื่อไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งของกระทรวง ทบวง กรม มติของคณะรัฐมนตรี หรือการสั่งการของนายกรัฐมนตรี
- (๔) กำกับดูแลการปฏิบัติราชการ อันมิใช่ราชการส่วนภูมิภาคของข้าราชการ ซึ่งประจำอยู่ในจังหวัดนั้น ยกเว้นข้าราชการทหาร ข้าราชการฝ่ายตุลาการ ข้าราชการฝ่ายอัยการ ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ข้าราชการในสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและข้าราชการครู ให้ปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ หรือคำสั่งของกระทรวง ทบวง กรม หรือมติของคณะรัฐมนตรี หรือการสั่งการของนายกรัฐมนตรีหรือยับยั้งการกระทำใด ๆ ของข้าราชการในจังหวัดที่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งของกระทรวง ทบวง กรม มติของคณะรัฐมนตรี หรือการสั่งการของนายกรัฐมนตรีไว้ชั่วคราวแล้วรายงานกระทรวง ทบวง กรมที่เกี่ยวข้อง
- (๕) ประสานงานและร่วมมือกับข้าราชการทหาร ข้าราชการฝ่ายตุลาการ ข้าราชการฝ่ายอัยการ ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ข้าราชการในสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และข้าราชการครู ผู้ตรวจราชการ และหัวหน้าส่วนราชการในระดับเขตหรือภาค ในการพัฒนาจังหวัด หรือป้องกันภัยพิบัติสาธารณะ
- (๖) เสนอบประมาณต่อกระทรวงที่เกี่ยวข้องตามโครงการหรือแผนพัฒนาจังหวัด และรายงานให้กระทรวงมหาดไทยทราบ
- (๗) ควบคุมดูแลการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นในจังหวัดตามกฎหมาย
- (๘) กำกับการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานองค์การของรัฐบาล หรือรัฐวิสาหกิจในการนี้ ให้มีอำนาจทำรายงาน หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ การดำเนินงานขององค์การของรัฐบาล หรือรัฐวิสาหกิจต่อรัฐมนตรีเจ้าสังกัดขององค์การของรัฐบาล หรือรัฐวิสาหกิจ

(๙) บรรลุ แต่งตั้ง ให้นำเนบิจ และลงโทษข้าราชการส่วนภูมิภาคในจังหวัดตามกฎหมาย และตามที่ปลัดกระทรวง ปลัดทบวง หรืออธิบดีมอบหมาย

มาตรา ๕๘ การยกเว้น จำกััด หรือคัดทอน อำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัด ในการบริหารราชการในจังหวัด หรือให้ข้าราชการของส่วนราชการใด มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารราชการส่วนภูมิภาค เช่นเดียวกับผู้ว่าราชการจังหวัด จะกระทำได้โดยตราเป็นพระราชบัญญัติ

มาตรา ๕๙ ให้นำความในมาตรา ๔๘ และมาตรา ๔๙ มาใช้บังคับแก่ผู้รักษาราชการแทน และผู้ปฏิบัติราชการแทนตามหมวดนี้

มาตรา ๖๐ ให้แบ่งส่วนราชการของจังหวัดดังนี้

(๑) สำนักงานจังหวัด มีหน้าที่เกี่ยวกับราชการทั่วไป และการวางแผนพัฒนาจังหวัดของจังหวัดนั้น มีหัวหน้าสำนักงานจังหวัดเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ ของสำนักงานจังหวัด

(๒) ส่วนต่าง ๆ ซึ่งกระทรวง ทบวง กรม ได้ตั้งขึ้น มีหน้าที่เกี่ยวกับราชการของกระทรวง ทบวง กรมนั้น ๆ มีหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดนั้น ๆ เป็นผู้ปกครองบังคับบัญชารับผิดชอบ

## หมวด ๒

### อำเภอ

มาตรา ๖๑ ในจังหวัดหนึ่งให้มีหน่วยราชการบริหารรองจากจังหวัด เรียกว่าอำเภอ การตั้ง ยุบ และเปลี่ยนแปลงอำเภอ ให้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกา

มาตรา ๖๒ ในอำเภอหนึ่ง มีนายอำเภอคนหนึ่งเป็นหัวหน้าปกครอง บังคับบัญชาบรรดาข้าราชการในอำเภอ และรับผิดชอบงานบริหารราชการของอำเภอ

นายอำเภอสังกัดกระทรวงมหาดไทย

บรรดาอำนาจและหน้าที่เกี่ยวกับราชการของกรมการอำเภอ หรือนายอำเภอ ซึ่งกฎหมายกำหนดให้กรมการอำเภอและนายอำเภอมีอยู่ ให้โอนไปเป็นอำนาจและหน้าที่ของนายอำเภอ

มาตรา ๖๓ ในอำเภอหนึ่ง นอกจากจะมีนายอำเภอเป็นผู้ปกครองบังคับบัญชา และรับผิดชอบดังกล่าวในมาตรา ๖๒ ให้มีปลัดอำเภอและหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ ซึ่งกระทรวง

ทบวง กรมต่าง ๆ ส่งมาประจำให้ปฏิบัติหน้าที่เป็น ผู้ช่วยเสือนายอำเภอ และมีอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการฝ่ายบริหารส่วนภูมิภาค ซึ่งสังกัดกระทรวงทบวง กรม นั้น ในอำเภอนั้น

มาตรา ๖๔ ในกรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งนายอำเภอ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งปลัดอำเภอ หรือหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ ผู้มีอาวุโสตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ เป็นผู้รักษาราชการแทน

ถ้ามีผู้ดำรงตำแหน่งนายอำเภอ แต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้นายอำเภอแต่งตั้งปลัดอำเภอ หรือหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอผู้มีอาวุโส ตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ เป็นผู้รักษาราชการแทน

ในกรณีที่ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือนายอำเภอมิได้แต่งตั้งผู้รักษาราชการแทนไว้ตามวรรคหนึ่งและวรรคสอง ให้ปลัดอำเภอ หรือหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ ผู้มีอาวุโสตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ เป็นผู้รักษาราชการแทน

มาตรา ๖๕ นายอำเภอมีอำนาจและหน้าที่ดังนี้

(๑) บริหารราชการตามกฎหมาย และระเบียบแบบแผนของทางราชการ ถ้ากฎหมายใดมิได้บัญญัติว่า การปฏิบัติตามกฎหมายนั้นเป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ ให้เป็นหน้าที่ของนายอำเภอ ที่จะต้องรักษาราชการให้เป็นไปตามกฎหมายนั้นด้วย

(๒) บริหารราชการตามที่คณะรัฐมนตรี กระทรวง ทบวง กรมมอบหมาย หรือตามที่นายกรัฐมนตรีสั่งการ ในฐานะหัวหน้ารัฐบาล

(๓) บริหารราชการตามคำแนะนำ และคำชี้แจงของผู้ว่าราชการจังหวัด และผู้มีหน้าที่ตรวจการอื่น ซึ่งคณะรัฐมนตรี นายกรัฐมนตรี กระทรวง ทบวง กรม และผู้ว่าราชการจังหวัดมอบหมาย ในเมื่อไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งของกระทรวง ทบวง กรม มติของคณะรัฐมนตรี หรือการสั่งการของนายกรัฐมนตรี

(๔) ควบคุมดูแลการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นในอำเภอตามกฎหมาย

มาตรา ๖๖ ให้แบ่งส่วนราชการของอำเภอดังนี้

(๑) สำนักงานอำเภอ มีหน้าที่เกี่ยวกับราชการทั่วไปของอำเภอนั้น ๆ มีนายอำเภอ เป็นผู้ปกครองบังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบ

(๒) ส่วนต่าง ๆ ซึ่งกระทรวง ทบวง กรม ได้ตั้งขึ้นในอำเภอนั้น มีหน้าที่เกี่ยวกับ ราชการของกระทรวง ทบวง กรม นั้น ๆ มีหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอนั้น ๆ เป็นผู้ปกครองบังคับบัญชารับผิดชอบ

มาตรา ๖๗ ให้นำความในมาตรา ๔๔ และมาตรา ๔๘ มาใช้บังคับแก่ผู้รักษาราชการแทน และผู้ปฏิบัติราชการแทนตามหมวด

มาตรา ๖๘ การจัดการปกครองอำเภอ นอกจากที่ได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ว่าด้วยการปกครองท้องถิ่น

### ส่วนที่ ๓

#### การจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน

มาตรา ๖๙ ท้องถิ่นใดที่เห็นสมควรจัดให้ราษฎรมีส่วนในการปกครองท้องถิ่น ให้จัดระเบียบการปกครอง เป็นราชการส่วนท้องถิ่น

มาตรา ๗๐ ให้จัดระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ดังนี้

- (๑) องค์การบริหารส่วนจังหวัด
- (๒) เทศบาล
- (๓) สุขาภิบาล
- (๔) ราชการส่วนท้องถิ่นอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนด

มาตรา ๗๑ การจัดระเบียบการปกครอง องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล สุขาภิบาล และราชการส่วนท้องถิ่นอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนด ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยกาะนั้น

(มีความเพิ่มเป็นส่วนที่ ๔ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และเพิ่มมาตรา ๗๑/๑ ถึงมาตรา ๗๑/๑๐ โดยมาตรา ๑๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ ข้อความใหม่พิมพ์ต่อจากพระราชบัญญัติฉบับนี้)

#### บทเฉพาะกาล

มาตรา ๗๒ คำว่า "ทบวงการเมือง" ตามกฎหมายอื่นที่มีอยู่ก่อนวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ให้หมายความถึงกระทรวง ทบวง กรม ตามพระราชบัญญัตินี้แล้วแต่กรณี

มาตรา ๗๓ พระราชกฤษฎีกา และประกาศของคณะปฏิวัติเกี่ยวกับการจัดระเบียบราชการในสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี สำนักงานปลัดกระทรวงหรือทบวง กรม และส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากรมหรือมีฐานะเป็นกรมที่ได้ตราหรือประกาศโดยอาศัยอำนาจกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินที่ใช้บังคับอยู่ก่อนวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

ให้คงใช้บังคับได้ต่อไปเท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับพระราชบัญญัตินี้ จนกว่าจะมีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการจัดระเบียบราชการตามพระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับแทน

(มีการแก้ไขชื่อ "สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี" เป็น สำนักงานรัฐมนตรี" โดยมาตรา ๑๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕)

มาตรา ๗๔ พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรีและกรมหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นและมีฐานะเทียบเท่าหรือมีฐานะเป็นกรมโดยยังมิได้ระบุอำนาจหน้าที่ไว้ตามมาตราที่ ๘ วรรคสี่ ให้ดำเนินการแก้ไขให้เสร็จสิ้นภายในสองปีนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

(มีการแก้ไขชื่อ "สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี" เป็น สำนักงานรัฐมนตรี" โดยมาตรา ๑๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕)

มาตรา ๗๕ บทบัญญัติแห่งกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ หรือคำสั่งใดซึ่งถึงประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน พ.ศ. ๒๕๑๕ หรืออ้างถึงบทบัญญัติแห่งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน พ.ศ. ๒๕๑๕ ให้ถือว่าบทบัญญัตินี้หรือบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัตินี้ในมาตราที่มีนัยเช่นเดียวกันแล้วแต่กรณี

ผู้รับสนองพระราชโองการ

อานันท์ ปันยารชุน

นายกรัฐมนตรี

## พระราชบัญญัติ

ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕)

พ.ศ. ๒๕๔๕

### ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร.

ให้ไว้ ณ วันที่ ๒ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๔๕

เป็นปีที่ ๕๗ ในรัชกาลปัจจุบัน

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า

โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน  
จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอม  
ของรัฐสภา ดังต่อไปนี้

มาตรา ๑ พระราชบัญญัตินี้เรียกว่าพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน  
(ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕.

มาตรา ๒ พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา  
เป็นต้นไป

มาตรา ๓ ให้เพิ่มความต่อไปนี้เป็นมาตรา ๗/๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ  
แผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔

มาตรา ๗/๑ การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของ  
ประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ  
การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิก หน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจ  
และทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนอง  
ความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน

การจัดสรรงบประมาณ และการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่  
ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่ง

ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดย  
เฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผย  
ข้อมูล การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการทำงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของ  
แต่ละภารกิจ

เพื่อประโยชน์ ในการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรานี้ จะตราพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการและการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติก็ได้

มาตรา ๔ ให้ยกเลิกความในวรรคสอง วรรคสาม และวรรคสี่ ของมาตรา ๑๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“สำนักงานนายกรัฐมนตรีมีนายกรัฐมนตรีเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ ของงานในสำนักงานนายกรัฐมนตรีให้สอดคล้องกับนโยบายที่ คณะรัฐมนตรี แถลงไว้ต่อรัฐสภาหรือที่คณะรัฐมนตรีกำหนดหรืออนุมัติ โดยจะให้มีรองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักงานนายกรัฐมนตรีเป็นผู้ช่วยสั่งและปฏิบัติราชการก็ได้

ในกรณีที่มิทรงนายกรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีประจำสำนักงานนายกรัฐมนตรีหรือมีทั้งรองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีประจำสำนักงานนายกรัฐมนตรี การสั่งและการปฏิบัติราชการของรองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีประจำสำนักงานนายกรัฐมนตรีให้เป็นไปตามที่นายกรัฐมนตรีมอบหมาย

ในระหว่างที่คณะรัฐมนตรีต้องอยู่ในตำแหน่งเพื่อปฏิบัติหน้าที่ต่อไปจนกว่าคณะรัฐมนตรีที่ตั้งขึ้นใหม่ จะเข้ารับหน้าที่เพราะนายกรัฐมนตรีตาย ขาดคุณสมบัติ ต้องคำพิพากษาให้จำคุก ลกาศผู้แทนราษฎรมิมีมติไม่ไว้วางใจ ศาลรัฐธรรมนูญวินิจฉัยว่าความเป็นรัฐมนตรีของนายกรัฐมนตรี สิ้นสุดลง หรือวุฒิสภามีมติให้ถอดถอนจากตำแหน่ง ให้คณะรัฐมนตรีมอบหมายให้รองนายกรัฐมนตรี คนใดคนหนึ่งเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนนายกรัฐมนตรี ถ้าไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองนายกรัฐมนตรี หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้คณะรัฐมนตรีมอบหมายให้รัฐมนตรีคนใดคนหนึ่งเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน

ในระหว่างที่คณะรัฐมนตรีต้องอยู่ในตำแหน่งเพื่อปฏิบัติหน้าที่ต่อไปจนกว่า คณะรัฐมนตรีที่ตั้งขึ้นใหม่จะเข้ารับหน้าที่ให้คณะรัฐมนตรีดังกล่าวอำนวยความสะดวกให้ หัวหน้าส่วนราชการต่างๆ ดำเนินการใดๆ เท่าที่จำเป็น เพื่อรับแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินจากนายกรัฐมนตรีคนใหม่มาเตรียมการดำเนินการได้”

มาตรา ๕ ให้ยกเลิกความในมาตรา ๑๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๓๖ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา ๑๕ ในสำนักงานนายกรัฐมนตรี อาจมีส่วนราชการที่อยู่ในบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีได้ตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม”

มาตรา ๖ ให้เพิ่มความต่อไปนี้เป็นวรรคห้าของมาตรา ๑๖ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔

“ให้นำความในมาตรา ๑๙/๑ มาใช้บังคับแก่ราชการของสำนักนายกรัฐมนตรี ในส่วนที่เกี่ยวกับสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี และส่วนราชการที่มีได้ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีด้วย โดยอนุโลม”

มาตรา ๘ ให้เพิ่มความต่อไปนี้เป็นวรรคสี่ วรรคห้า วรรคหก วรรคเจ็ดและวรรคแปด ของมาตรา ๑๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔

“ในกระทรวงจะตราพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งส่วนราชการเพื่อรับผิดชอบภาระหน้าที่ใด โดยเฉพาะ ซึ่งไม่มีฐานะเป็นกรมแต่มีผู้บังคับบัญชาของส่วนราชการดังกล่าวเป็นอธิบดีหรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นอธิบดีก็ได้ ในกรณีเช่นนั้นให้อธิบดีหรือผู้ดำรงตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นดังกล่าวมีอำนาจหน้าที่สำหรับส่วนราชการนั้นเช่นเดียวกับอธิบดี ตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา และให้คณะกรรมการตามัญญาประจำกระทรวงทำหน้าที่คณะกรรมการตามัญญาประจำกรม สำหรับ ส่วนราชการนั้น

การตราพระราชกฤษฎีกาตามวรรคสี่ให้กระทำได้ในกรณีเป็นการบูรรวม หรือโอนกรม ในกระทรวงใดมาจัดตั้งเป็นส่วนราชการตามวรรคสี่ในกระทรวงนั้นหรือกระทรวงอื่น โดยไม่มีการกำหนดตำแหน่งหรืออัตราของข้าราชการหรือลูกจ้างเพิ่มขึ้นและให้นำความในมาตรา ๘ ทวิ และ มาตรา ๘ เบญจ มาใช้บังคับอนุโลม

การแต่งตั้งอธิบดีหรือผู้ดำรงตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นของส่วนราชการตามวรรคสี่ ให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดเป็นผู้นำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาอนุมัติ และให้ผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวเป็นผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูงตามกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปราม การทุจริต

ก่อนที่คณะรัฐมนตรีจะให้ความเห็นชอบในร่างพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งส่วนราชการตามวรรคสี่ของกระทรวงใด ให้นายกรัฐมนตรีส่งร่างพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวต่อสภาผู้แทนราษฎร และวุฒิสภาเพื่อทราบ

ให้นำความในวรรคสี่ วรรคห้า วรรคหก และวรรคเจ็ด มาใช้บังคับกับสำนักนายกรัฐมนตรีและทบวงตามหมวด ๓ โดยอนุโลม”

มาตรา ๘ ให้ยกเลิกความในมาตรา ๑๙ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา ๑๙ กระทรวงมีอำนาจหน้าที่ ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม

การจัดระเบียบราชการในกระทรวงหนึ่งๆ ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม ส่วนการจัดระเบียบราชการในกระทรวงที่เกี่ยวกับ การทหาร และการ ศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น"

มาตรา ๙ ให้เพิ่มความต่อไปนี้เป็นมาตรา ๑๙/๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหาร ราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔

"มาตรา ๑๙/๑ ให้ปลัดกระทรวง หัวหน้ากลุ่มภารกิจและหัวหน้าส่วนราชการตั้งแต่ ระดับกรมขึ้นไป วางแผนและประสานกิจกรรมให้มีการใช้ทรัพยากรของส่วนราชการต่างๆ ใน กระทรวงร่วมกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และบรรลุเป้าหมายของกระทรวง

เพื่อประโยชน์ ในการดำเนินการตามวรรคหนึ่ง หัวหน้าส่วนราชการและหัวหน้ากลุ่ม ภารกิจ ดังกล่าวจะมีมติให้นำงบประมาณของแต่ละส่วนราชการที่ได้รับจัดสรร มาดำเนินการและใช้จ ายร่วมกันก็ได้"

มาตรา ๑๐ ให้ยกเลิกความในมาตรา ๒๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ แผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และให้ใช้ความต่อไปนี้เป็นแทน

"มาตรา ๒๐ ภายใต้บังคับบทบัญญัติ มาตรา ๑๑ ในกระทรวงหนึ่งให้มีรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงคนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาส่วนราชการ และรับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของงานในกระทรวงให้สอดคล้องกับนโยบายที่คณะรัฐมนตรีแถลงไว้ต่อรัฐสภา หรือที่คณะรัฐมนตรีกำหนดหรืออนุมัติ โดยจะให้รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเป็นผู้ช่วยสั่งและ ปฏิบัติราชการก็ได้

ในกรณีที่ มีรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวง การสั่งหรือการปฏิบัติ ราชการของรัฐมนตรีช ่วยว่าการกระทรวงให้เป็นไปตามที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมอบหมาย

ในกรณีที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเป็นผู้บังคับบัญชาส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นและ มีฐานะเป็นกรม แต่มิได้สังกัดกระทรวง รัฐมนตรีว่าการกระทรวงจะมอบหมายให้รัฐมนตรีช่วยว ่าราชการกระทรวงปฏิบัติราชการแทนก็ได้"

มาตรา ๑๑ ให้ยกเลิกความในมาตรา ๒๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ แผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และให้ใช้ความต่อไปนี้เป็นแทน

"มาตรา ๒๑ ในกระทรวงให้มีปลัดกระทรวงคนหนึ่งมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(๑) รับผิดชอบควบคุมราชการประจำในกระทรวง แปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผน การปฏิบัติราชการ กำกับการทำงานของส่วนราชการในกระทรวงให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และประสาน

การปฏิบัติ งานของส่วนราชการในกระทรวงให้มีเอกภาพสอดคล้องกัน รวมทั้งเร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในกระทรวง

(๒) เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการของส่วนราชการในกระทรวงรองจากรัฐมนตรี

(๓) เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวง และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวง

ในการปฏิบัติราชการของปลัดกระทรวงตามวรรคหนึ่ง จะให้มีรองปลัดกระทรวงคนหนึ่ง เป็นผู้ช่วยสั่งและปฏิบัติราชการตามที่ปลัดกระทรวงมอบหมายก็ได้

ภายในกระทรวงจะออกกฎกระทรวงกำหนดให้ส่วนราชการระดับกรมตั้งแต่สองส่วนราชการขึ้นไปอยู่ภายใต้กลุ่มภารกิจเดียวกันก็ได้ โดยให้แต่ละกลุ่มภารกิจมีผู้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอธิบดีคนหนึ่งเป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจรับผิดชอบราชการและบังคับบัญชาข้าราชการของส่วนราชการในกลุ่มภารกิจนั้น โดยปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อปลัดกระทรวงหรือขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีตามที่กำหนดโดยกฎกระทรวง และในกรณีที่ขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีต้องรายงานผลการดำเนินงานต่อปลัดกระทรวงตามที่กำหนดโดยกฎกระทรวง

ในกลุ่มภารกิจเดียวกัน หัวหน้ากลุ่มภารกิจอาจกำหนดให้ส่วนราชการของส่วนราชการระดับกรมแห่งหนึ่งปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับสารบรรณ บุคลากร การเงิน การพัสดุหรือการบริหารงานทั่วไปให้แก่ส่วนราชการแห่งอื่นภายใต้กลุ่มภารกิจเดียวกันก็ได้

กระทรวงใดมิได้จัดให้มีกลุ่มภารกิจ และมีปริมาณงานมาก จะให้มีรองปลัดกระทรวงเป็นผู้ช่วยสั่งและปฏิบัติราชการเพิ่มขึ้นเป็นสองคนก็ได้

ในกรณีที่กระทรวงใดมีการจัดกลุ่มภารกิจ จะให้มีรองปลัดกระทรวงเพิ่มขึ้นเป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจก็ได้ และให้อำนาจหน้าที่ ของปลัดกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับราชการของส่วนราชการในกลุ่มภารกิจ เป็นอำนาจหน้าที่ ของหัวหน้ากลุ่มภารกิจนั้น ทั้งนี้ เว้นแต่จะมีกฎกระทรวงกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น"

มาตรา ๑๒ ให้ยกเลิกความในมาตรา ๓๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

"มาตรา ๓๒ กรมมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ ราชการของกระทรวงตามที่กำหนดในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการของกรม หรือตามกฎหมายว่าด้วยอำนาจหน้าที่ของกรมนั้น

ในกรมหนึ่งมีอธิบดีคนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของกรมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และเป็นไปตามเป้าหมาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง และในกรณีที่มีกฎหมายอื่นกำหนดอำนาจหน้าที่ของอธิบดีไว้ เป็นการเฉพาะการ

ใช้อำนาจและการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายดังกล่าว ให้คำนึงถึงนโยบายที่คณะรัฐมนตรีแถลงไว้ต่อรัฐสภาหรือที่คณะรัฐมนตรีกำหนดหรืออนุมัติ และนโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวงด้วย

ในกรมหนึ่งจะให้ มีรองอธิบดีเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการรองจากอธิบดี และช่วยอธิบดีปฏิบัติราชการก็ได้

รองอธิบดีมีอำนาจหน้าที่ตามที่อธิบดีกำหนดหรือมอบหมาย"

มาตรา ๑๓ ให้ยกเลิกความในวรรคสี่ของมาตรา ๓๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

"คณะรัฐมนตรีอาจกำหนดให้มีการมอบอำนาจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ตลอดจนการมอบอำนาจให้ทำนิติกรรม ท้องคดีและดำเนินคดีแทนกระทรวง ทบวง กรม หรือกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการหรือเงื่อนไขในการมอบอำนาจให้ผู้มอบอำนาจหรือผู้รับมอบอำนาจตามวรรคหนึ่งต้องปฏิบัติก็ได้"

มาตรา ๑๔ ให้เพิ่มความต่อไปนีในส่วนที่ ๑ การจัดระเบียบบริหารราชการส่วนกลาง เป็นหมวด ๗ การบริหารราชการในต่างประเทศ มาตรา ๕๐/๑ มาตรา ๕๐/๒ มาตรา ๕๐/๓ มาตรา ๕๐/๔ มาตรา ๕๐/๕ และมาตรา ๕๐/๖ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔

#### หมวด ๗

#### การบริหารราชการในต่างประเทศ

##### มาตรา ๕๐/๑ ในหมวดนี้

"คณะผู้แทน" หมายความว่า บรรดาข้าราชการฝ่ายพลเรือน หรือข้าราชการฝ่ายทหารประจำการในต่างประเทศซึ่งได้ รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ สถานกงสุล สถานรองกงสุล ส่วนราชการของกระทรวงการต่างประเทศซึ่งเรียกชื่อเป็นอย่างอื่นและปฏิบัติหน้าที่เช่นเดียวกับสถานเอกอัครราชทูตหรือสถานกงสุลใหญ่ และคณะผู้แทนถาวรไทยประจำองค์การระหว่างประเทศ

"หัวหน้าคณะผู้แทน" หมายความว่า ข้าราชการสังกัดกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งได้ รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าคณะผู้แทนตามระเบียบพิธีการทูตหรือระเบียบพิธีการกงสุล ในกรณีของคณะผู้แทนถาวรไทยประจำองค์การระหว่างประเทศ ให้หมายความว่า ข้าราชการ

สังกัดส่วนราชการซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าคณะผู้แทนถาวรไทยประจำองค์การระหว่างประเทศ

"รองหัวหน้าคณะผู้แทน" หมายความว่า ข้าราชการสังกัดกระทรวงการต่างประเทศซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้ช่วยสั่งและปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าคณะผู้แทน ในกรณีของคณะผู้แทนถาวรไทยประจำองค์การระหว่างประเทศ หมายความว่า ข้าราชการสังกัดส่วนราชการซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในลักษณะเดียวกัน

มาตรา ๕๐/๒ ให้หัวหน้าคณะผู้แทนเป็นผู้รับนโยบายและคำสั่งจากนายกรัฐมนตรีในฐานะหัวหน้ารัฐบาล คณะรัฐมนตรี กระทรวง ทบวง กรม มาปฏิบัติการให้เหมาะสมกับการปฏิบัติราชการในต่างประเทศ และเป็นหัวหน้าบังคับบัญชาบุคคลในคณะผู้แทน และจะให้มีรองหัวหน้าคณะผู้แทนเป็นผู้ช่วยสั่งและปฏิบัติราชการเป็นหัวหน้าคณะผู้แทนก็ได้

การสั่งและการปฏิบัติราชการของกระทรวง ทบวง กรม ต่อบุคคลในคณะผู้แทน ให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด หัวหน้าคณะผู้แทนอาจมอบอำนาจให้บุคคลในคณะผู้แทนปฏิบัติราชการแทนตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

มาตรา ๕๐/๓ ในกรณีที่ไม่มิผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าคณะผู้แทน หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รองหัวหน้าคณะผู้แทนรักษาราชการแทน

ในกรณีที่ไม่มิรองหัวหน้าคณะผู้แทนที่จะรักษาราชการแทนตามวรรคหนึ่ง หรือไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งใดอันเป็นบุคคลในคณะผู้แทน หรือมีแต่บุคคลดังกล่าวไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้การรักษาราชการแทนหัวหน้าคณะผู้แทนหรือผู้ดำรงตำแหน่งใดอันเป็นบุคคลในคณะผู้แทน เป็นไปตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

ความในวรรคหนึ่งมิใช่บังคับกับข้าราชการฝ่ายทหารประจำการในต่างประเทศ

มาตรา ๕๐/๔ หัวหน้าคณะผู้แทนมีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

- (๑) บริหารราชการตามกฎหมายและระเบียบแบบแผนของทางราชการ
- (๒) บริหารราชการตามที่คณะรัฐมนตรี กระทรวง ทบวง กรม มอบหมาย หรือตามที่นายกรัฐมนตรีสั่งการในฐานะหัวหน้ารัฐบาล

(๓) บังคับบัญชาบุคคลในคณะผู้แทนและข้าราชการฝ่ายพลเรือนที่มีใช้บุคคลในคณะผู้แทนซึ่งประจำอยู่ในประเทศที่ตนมีอำนาจหน้าที่ เพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งของกระทรวง ทบวง กรม หรือมติของคณะรัฐมนตรี หรือการสั่งการของนายกรัฐมนตรีในฐานะหัวหน้ารัฐบาล

(๔) รายงานข้อเท็จจริงและความเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติราชการของบุคคลตาม (๓) เพื่อประกอบการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาของส่วนราชการต้นสังกัดเกี่ยวกับการแต่งตั้งและการเลื่อนชั้นเงินเดือน

มาตรา ๕๐/๕ รัฐมนตรีว่าการกระทรวง รัฐมนตรีว่าการทบวง ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ปลัดกระทรวง ปลัดทบวง อธิบดีหรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่าอาจมอบอำนาจให้ หัวหน้าคณะผู้แทนปฏิบัติราชการแทนได้ ในการนี้ให้ นำความในมาตรา ๓๘ มาใช้บังคับโดยอนุโลม

เมื่อมีการมอบอำนาจความวรรคหนึ่งโดยชอบแล้ว ผู้รับมอบอำนาจมีหน้าที่ต้องรับมอบอำนาจนั้น และจะมอบอำนาจนั้นให้แก่ผู้อื่นต่อไปไม่ได้ เว้นแต่เป็นการมอบอำนาจต่อไปให้บุคคลในคณะผู้แทนตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

เมื่อได้มีการมอบอำนาจแล้ว หัวหน้าคณะผู้แทนมีหน้าที่กำกับติดตามผลการปฏิบัติราชการของผู้รับมอบอำนาจ และให้มีอำนาจแนะนำและแก้ไขการปฏิบัติราชการของผู้รับมอบอำนาจได้

มาตรา ๕๐/๖ การที่กระทรวง ทบวง กรม จะมอบอำนาจหรือมีคำสั่งใด ที่เกี่ยวข้องไปยังหัวหน้าคณะผู้แทนให้แจ้งผ่านกระทรวงการต่างประเทศ.

มาตรา ๑๕ ให้เพิ่มความต่อไปนี้เป็นส่วนที่ ๔ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ  
 มาตรา ๗๑/๑ มาตรา ๗๑/๒ มาตรา ๗๑/๓ มาตรา ๗๑/๔ มาตรา ๗๑/๕ มาตรา ๗๑/๖ มาตรา ๗๑/๗ มาตรา ๗๑/๘ มาตรา ๗๑/๙ และมาตรา ๗๑/๑๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔

#### “ส่วนที่ ๔

#### คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

มาตรา ๗๑/๑ ให้มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการคณะหนึ่ง เรียกโดยย่อว่า “ก.พ.ร.” ประกอบด้วยนายกรัฐมนตรีหรือรองนายกรัฐมนตรีที่นายกรัฐมนตรี มอบหมายเป็นประธาน รัฐมนตรีหนึ่งคนที่นายกรัฐมนตรีกำหนดเป็นรองประธาน ผู้ซึ่งคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมอบหมายหนึ่งคน และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิไม่เกินสิบคน ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในทางด้านนิติศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ การบริหารรัฐกิจ การบริหารธุรกิจ การเงินการคลัง จิตวิทยาองค์การ และสังคมวิทยาอย่างน้อยด้านละหนึ่งคน

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิอย่างน้อยสามคนต้องทำงานเต็มเวลา

เลขาธิการ ก.พ.ร. เป็นกรรมการและเลขานุการโดยตำแหน่ง

การแต่งตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิให้ คณะรัฐมนตรีพิจารณาจากรายชื่อบุคคลที่ได้รับการเสนอโดยวิธี การสรรหา ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

มาตรา ๗๑/๒ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ต้องมีคุณสมบัติและไม่มี ลักษณะต้องห้าม ดังต่อไปนี้

(๑) มีสัญชาติไทย

(๒) ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย คนไร้ความสามารถ หรือคนเสมือนไร้ความสามารถ

(๓) ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับ ความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(๔) ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น กรรมการหรือผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งซึ่งรับผิดชอบการบริหารพรรคการเมือง ที่ปรึกษาพรรคการเมือง หรือเจ้าหน้าที่พรรคการเมือง

(๕) ไม่เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากราชการ หน่วยงานของรัฐหรือรัฐวิสาหกิจ เพราะทุจริตต่อหน้าที่ หรือถือว่ากระทำการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ

มาตรา ๗๑/๓ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปี ผู้ซึ่งพ้นจากตำแหน่งแล้ว อาจได้รับแต่งตั้งอีกได้แต่ไม่เกินสองวาระติดต่อกัน

ในกรณีที่กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิพ้นจากตำแหน่งตามวาระ แต่ยังมีได้แต่งตั้ง กรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิใหม่ ให้กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ นั้นปฏิบัติหน้าที่ไปก่อนจนกว่าจะ ได้แต่งตั้งกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิใหม่

มาตรา ๗๑/๔ นอกจากการที่ นจากตำแหน่งตามวาระ กรรมการผู้ ทรงคุณวุฒิ พ้นจากตำแหน่งเมื่อ

(๑) ตาย

(๒) ลาออก

(๓) ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา ๗๑/๒

(๔) คณะรัฐมนตรี ให้ออกเพราะบกพร่องต่อหน้าที่ มีความประพฤติเสื่อมเสีย หรือ หย่อนความสามารถ

มาตรา ๗๑/๕ ในกรณีที่กรรมการผู้ ทรงคุณวุฒิพ้นจากตำแหน่งก่อนวาระและยังมี ได้ แต่งตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิแทนตำแหน่งที่ว่าง ให้กรรมการที่เหลืออยู่ปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้

เมื่อตำแหน่งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิว่างลงก่อนวาระให้ดำเนินการแต่งตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายในสามสิบวัน เว้นแต่วาระของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ เหลือไม่ถึงหนึ่งร้อยแปดสิบวัน จะไม่แต่งตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิก็ได้

มาตรา ๗๑/๖ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งได้รับแต่งตั้งแทนตำแหน่งที่ว่างหรือกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งได้รับแต่งตั้งเพิ่มขึ้นในระหว่างที่กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิอื่น ยังมีวาระอยู่ในตำแหน่ง ให้กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้รับแต่งตั้งมีวาระการดำรงตำแหน่งเท่ากับเวลาที่เหลืออยู่ของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่ยังอยู่ในตำแหน่ง

มาตรา ๗๑/๗ การประชุม ก.พ.ร. ตี๋ องมี กรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดเท่าที่มีอยู่ จึงจะเป็นองค์ประชุม ไม่ว่ากรรมการดังกล่าวจะเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำงานเต็มเวลาหรือไม่

ในการประชุม ก.พ.ร. ถ้าประธานไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่ อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้รองประธานปฏิบัติหน้าที่แทน ในกรณีที่ไม่มีรองประธานหรือมี แต่ไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้กรรมการที่มาประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุม

การวินิจฉัยชี้ขาดให้ถือเสียงข้างมาก กรรมการคนหนึ่งให้มีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน ถ้ามีคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

มาตรา ๗๑/๘ การปฏิบัติ หน้าที่ และคำขอขบแทนของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่ดองทำงานเต็มเวลา ให้เป็นไปตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา

มาตรา ๗๑/๙ ให้มี สำนัก งานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการขึ้นเป็นส่วนราชการในสำนักนายกรัฐมนตรีซึ่งไม่ มีฐานะเป็นกรมตามมาตรา ๑๔ วรรคสี่ ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีเพื่อรับผิดชอบในงานเลขานุการของ ก.พ.ร. และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ ก.พ.ร. กำหนด โดยมีเลขาธิการ ก.พ.ร. ซึ่งมีฐานะเป็นอธิบดี เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและลูกจ้างของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ให้เลขาธิการ ก.พ.ร. เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งการแต่งตั้งให้นายก

รัฐมนตรีนำเสนอสถณะรัฐมนตรีพิจารณาอนุมัติ

มาตรา ๗๑/๑๐ ก.พ.ร.มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(๑) เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการและงานของรัฐอย่างอื่น ซึ่งรวมถึงโครงสร้างระบบราชการ ระบบงบประมาณ ระบบบุคลากร มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม คำขอขบแทน และวิธีปฏิบัติราชการอื่น ให้เป็นไปตามมาตรา ๓๑/๑ โดยจะเสนอแนะให้มีการกำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และมาตรการก็ได้

(๒) เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานอื่นของรัฐที่มีได้อยู่ในกำกับของราชการฝ่ายบริหารตามที่หน่วยงานดังกล่าวร้องขอ

(๓) รายงานต่อคณะรัฐมนตรีในกรณีที่มีการดำเนินการขัดหรือไม่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่กำหนดในมาตรา ๓/๑

(๔) เสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานในการจัดตั้งการรวมการโอน การยุบเลิก การกำหนดชื่อ การเปลี่ยนชื่อ การกำหนดอำนาจหน้าที่และการแบ่งส่วนราชการภายในของส่วนราชการที่เป็นกระทรวง ทบวง กรม หรือส่วนราชการอื่น

(๕) เสนอความเห็นต่อคณะรัฐมนตรี ในการตราพระราชกฤษฎีกา และกฎที่ออกตามพระราชบัญญัตินี้

(๖) ดำเนินการให้มีการชี้แจงทำความเข้าใจแก่ส่วนราชการและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและประชาชนทั่วไป รวมตลอดทั้งการฝึกอบรม

(๗) ติดตาม ประเมินผล และแนะนำเพื่อให้มีการปฏิบัติ ตามพระราชบัญญัตินี้ และรายงานต่อคณะรัฐมนตรีพร้อมทั้งข้อเสนอแนะ

(๘) ศึกษาและวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้บังคับพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม รวมตลอดทั้งกำหนดแนวทางปฏิบัติ ในกรณีที่เป็นปัญหามติของคณะกรรมการตามข้อนี้เมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีแล้ว ให้ใช้บังคับได้ตามกฎหมาย

(๙) เรียกให้เจ้าหน้าที่หรือบุคคลอื่นใดมาชี้แจงหรือแสดงความคิดเห็นประกอบการพิจารณา

(๑๐) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการพัฒนาและจัดระบบราชการและงานของรัฐอย่างอื่นเสนอต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อเสนอต่อสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา

(๑๑) แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงาน เพื่อปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ตามที่มอบหมาย และจะกำหนดอัตราเบี้ยประชุมหรือค่าตอบแทนอื่นด้วยก็ได้

(๑๒) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กำหนดในพระราชบัญญัตินี้ หรือตามที่คณะรัฐมนตรีมอบหมาย”

มาตรา ๑๖ ในวาระเริ่มแรก ให้ ก.พ.ร. ดำเนินการเสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อให้มีการปรับปรุงโครงสร้างระบบราชการ ระบบงบประมาณ ระบบบุคลากร การปรับเปลี่ยนส่วนราชการ เป็นองค์การมหาชน หรือองค์กรรูปแบบอื่นที่มีไม่ส่วนราชการ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน

เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ ภายในสองปีนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

มาตรา ๑๗ ให้แก้ไขคำว่า "สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี" ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม เป็นคำว่า "สำนักงานรัฐมนตรี" ทุกแห่ง

มาตรา ๑๘ ให้ดำเนินการแต่งตั้ง ก.ท.ร. ให้แล้วเสร็จภายในสามสิบวันนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

ให้โอนงบประมาณและบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ตามที่นายกรัฐมนตรี ประกาศกำหนดในราชกิจจานุเบกษา ไปเป็นของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ

ให้อำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ตามมาตรา ๘ ทวิ และตามมาตรา ๘ สัตต ในส่วนที่ เกี่ยวกับการแบ่งส่วนราชการและการกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๔๓ เป็นอำนาจหน้าที่ของ ก.ท.ร.

ให้คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน คงมีอำนาจหน้าที่เท่าที่ไม่ซ้ำกับอำนาจหน้าที่ของ ก.ท.ร.

ให้ดำเนินการปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนและกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อกำหนดภารกิจของ ก.ท.ร. สำนักงาน

ให้คณะกรรมการพัฒนาการระบบราชการ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนให้เหมาะสม ซึ่งต้องทำให้แล้วเสร็จและเสนอสภาผู้แทนราษฎรภายในสองปีนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

มาตรา ๑๙ ให้บทบัญญัติมาตรา ๑๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ ก่อนการแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัตินี้ คงใช้บังคับต่อไปจนกว่าจะมีการแก้ไขเพิ่มเติมให้นำกรณีในส่วนราชการใดขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีไปบัญญัติไว้ในกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม

ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ

พลเอก ชวลิต ยงใจยุทธ

รองนายกรัฐมนตรี

หมายเหตุ : - เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงระบบบริหารราชการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารราชการส่วนท้องถิ่นต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน มีกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการกำกับกับการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติราชการและเพื่อให้กระทรวงสามารถจัดการบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ จึงกำหนดให้มีรูปแบบการบริหารใหม่ โดยกระทรวงสามารถแยกส่วนราชการจัดตั้งเป็นหน่วยงานตามภาระหน้าที่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและสอดคล้องกับเป้าหมายของงานที่จะต้องปฏิบัติ และกำหนดให้มีกลุ่มภารกิจของส่วนราชการต่าง ๆ ที่มีงานสัมพันธ์กัน เพื่อที่จะสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันได้ และมีผู้รับผิดชอบกำกับกับการบริหารงานของกลุ่ม ภารกิจนั้นโดยตรงเพื่อให้งาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว รวมทั้งให้มีการประสานการปฏิบัติงาน และการใช้งบประมาณเพื่อที่จะได้การบริหารงานของทุกส่วนราชการบรรลุเป้าหมายของกระทรวงได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อน มีการมอบหมายงานเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และสมควรกำหนดการบริหารราชการในต่างประเทศให้เหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติ หน้าที่ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและมีเอกภาพ โดยมีหัวหน้าคณะผู้แทนเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารราชการ นอกจากนี้สมควรให้มีคณะกรรมการพัฒนาการบริหารราชการเพื่อเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดูแลการจัดส่วนราชการและการปรับปรุงระบบการทำงานของราชการให้มีการจัดระบบราชการอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้

# พระราชบัญญัติ

ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม

พ.ศ. ๒๕๔๕

## ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร.

ให้ไว้ ณ วันที่ ๒ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๔๕

เป็นปีที่ ๕๗ ในรัชกาลปัจจุบัน

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมัย พระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ

ให้ประกาศว่า

โดยที่ เป็นการสมควรปรับปรุงกฎหมายว่าด้ วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม

จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอม  
ของรัฐสภา ดังต่อไปนี้

มาตรา ๑ พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า "พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม  
พ.ศ. ๒๕๔๕"

มาตรา ๒ พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบก  
ษาเป็นต้นไป

มาตรา ๓ ให้ยกเลิก

- (๑) พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ๒๕๓๔
- (๒) พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๔
- (๓) พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๓๕
- (๔) พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๓๕
- (๕) พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๓๕
- (๖) พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๓๕
- (๗) พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ๗) พ.ศ. ๒๕๓๕
- (๘) พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ๘) พ.ศ. ๒๕๓๖
- (๙) พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ๙) พ.ศ. ๒๕๓๖
- (๑๐) พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ๑๐) พ.ศ. ๒๕๓๗
- (๑๑) พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ๑๑) พ.ศ. ๒๕๓๗
- (๑๒) พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ๑๒) พ.ศ. ๒๕๓๘

- (๑๓) พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ๑๓) พ.ศ. ๒๕๓๘  
 (๑๔) พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ๑๔) พ.ศ. ๒๕๓๙  
 (๑๕) พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ๑๕) พ.ศ. ๒๕๔๑  
 (๑๖) พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ๑๖) พ.ศ. ๒๕๔๑  
 (๑๗) พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ๑๗) พ.ศ. ๒๕๔๒  
 (๑๘) พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ๑๘) พ.ศ. ๒๕๔๒  
 (๑๙) พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ๑๙) พ.ศ. ๒๕๔๒  
 (๒๐) พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ๒๐) พ.ศ. ๒๕๔๒  
 (๒๑) พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ๒๑) พ.ศ. ๒๕๔๒  
 (๒๒) พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ๒๒) พ.ศ. ๒๕๔๓  
 (๒๓) พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ๒๓) พ.ศ. ๒๕๔๔  
 มาตรา ๔ ให้นายกรัฐมนตรีรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

มาตรา ๕ ให้มีกระทรวงและส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกระทรวง ดังต่อไปนี้

- (๑) สำนักนายกรัฐมนตรี
- (๒) กระทรวงกลาโหม
- (๓) กระทรวงการคลัง
- (๔) กระทรวงการต่างประเทศ
- (๕) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
- (๖) กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
- (๗) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- (๘) กระทรวงคมนาคม
- (๙) กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- (๑๐) กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- (๑๑) กระทรวงพลังงาน
- (๑๒) กระทรวงพาณิชย์
- (๑๓) กระทรวงมหาดไทย
- (๑๔) กระทรวงยุติธรรม
- (๑๕) กระทรวงแรงงาน
- (๑๖) กระทรวงวัฒนธรรม

- (๑๗) กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- (๑๘) กระทรวงศึกษาธิการ
- (๑๙) กระทรวงสาธารณสุข
- (๒๐) กระทรวงอุตสาหกรรม

หมวด ๑

สำนักนายกรัฐมนตรี

มาตรา ๖ สำนักนายกรัฐมนตรี มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการทั่วไปของนายกรัฐมนตรีและคณะรัฐมนตรี รับผิดชอบการบริหารราชการทั่วไป เสนอแนะนโยบายและวางแผนการพัฒนา ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และความมั่นคง และราชการเกี่ยวกับการงบประมาณ ระบบราชการ การบริหารงานบุคคล กฎหมายและการพัฒนากฎหมาย การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ การปฏิบัติภารกิจพิเศษ และราชการอื่นตามที่มิ กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักนายกรัฐมนตรีหรือส่วนราชการที่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี หรือที่มีได้อยู่ภายในอำนาจหน้าที่ของกระทรวงใดโดยเฉพาะ

มาตรา ๗ สำนักนายกรัฐมนตรี มีส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

- (๑) สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี
  - (๒) กรมประชาสัมพันธ์
  - (๓) สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค
- ส่วนราชการที่อยู่ในบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี
- (๔) สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี
  - (๕) สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
  - (๖) สำนักข่าวกรองแห่งชาติ
  - (๗) สำนักงบประมาณ
  - (๘) สำนักงานสภาพความมั่นคงแห่งชาติ
  - (๙) สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
  - (๑๐) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
  - (๑๑) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

## หมวด ๒

## กระทรวงกลาโหม

มาตรา ๘ กระทรวงกลาโหม มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการป้องกันและรักษาความมั่นคงของราชอาณาจักรจากภัยคุกคามทั้งภายนอกและภายในประเทศ การรักษาผลประโยชน์แห่งชาติ สนับสนุนการพัฒนาประเทศ และราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหมหรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงกลาโหม

มาตรา ๙ การจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหมให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบแบบแผนว่าด้วยการนั้น

## หมวด ๓

## กระทรวงการคลัง

มาตรา ๑๐ กระทรวงการคลัง มี อำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการเงินการคลังแผ่นดิน การประเมินราคาทรัพย์สิน การบริหารพัสดุภาครัฐ กิจการเกี่ยวกับที่ราชพัสดุ ทรัพย์สินของแผ่นดิน ภาษีอากร การระงับการ กิจการหารายได้ที่รัฐมีอำนาจดำเนินการได้ แต่ผู้เดียวตามกฎหมายและ ไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการอื่น การบริหารหนี้สาธารณะ การบริหารและการพัฒนา รัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ และราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงการคลังหรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงการคลัง

มาตรา ๑๑ กระทรวงการคลัง มีส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

- (๑) สำนักงานรัฐมนตรี
- (๒) สำนักงานปลัดกระทรวง
- (๓) กรมธนารักษ์
- (๔) กรมบัญชีกลาง
- (๕) กรมศุลกากร
- (๖) กรมสรรพสามิต
- (๗) กรมสรรพากร
- (๘) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
- (๙) สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ
- (๑๐) สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง

หมวด ๔  
กระทรวงการต่างประเทศ

มาตรา ๑๒ กระทรวงการต่างประเทศ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการต่างประเทศ และราชการอื่นตามที่ได้มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ ของกระทรวงการต่างประเทศ หรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงการต่างประเทศ

มาตรา ๑๓ กระทรวงการต่างประเทศ มีส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

- (๑) สำนักงานรัฐมนตรี
- (๒) สำนักงานปลัดกระทรวง
- (๓) กรมการกงสุล
- (๔) กรมพิธีการทูต
- (๕) กรมยุโรป
- (๖) กรมวิเทศสหการ
- (๗) กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ
- (๘) กรมสนธิสัญญาและกฎหมาย
- (๙) กรมสารนิเทศ
- (๑๐) กรมองค์การระหว่างประเทศ
- (๑๑) กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้
- (๑๒) กรมอาเซียน
- (๑๓) กรมเอเชียตะวันออก
- (๑๔) กรมเอเชียใต้ ตะวันออกกลางและแอฟริกา

หมวด ๕  
กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

มาตรา ๑๔ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีอำนาจหน้าที่ เกี่ยวกับการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การกีฬา การศึกษาด้านกีฬา นันทนาการ และ ราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้ เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา หรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

มาตรา ๑๕ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

- (๑) สำนักงานรัฐมนตรี
- (๒) สำนักงานปลัดกระทรวง
- (๓) สำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ
- (๔) สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว

#### หมวด ๖

#### กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

มาตรา ๑๖ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มีอำนาจหน้าที่ เกี่ยวกับการพัฒนาสังคม การสร้างความเป็นธรรมและความเสมอภาคในสังคม การส่งเสริมและ พัฒนาคุณภาพและความมั่นคงในชีวิต สถาบันครอบครัว และชุมชน และราชการอื่นตามที่มี กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ หรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

มาตรา ๑๗ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มีส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

- (๑) สำนักงานรัฐมนตรี
- (๒) สำนักงานปลัดกระทรวง
- (๓) กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ
- (๔) สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว
- (๕) สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการ และผู้

สูงอายุ

#### หมวด ๗

#### กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

มาตรา ๑๘ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีอำนาจหน้าที่ เกี่ยวกับเกษตรกรรม การปศุ ชาติ การจัดการแหล่งน้ำและพัฒนาระบบการชลประทาน ส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร ส่งเสริม และพัฒนาระบบสหกรณ์ รวมตลอดทั้งกระบวนการผลิตและสินค้าเกษตรกรรม และราชการอื่น

ตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์หรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

มาตรา ๑๘ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

- (๑) สำนักงานรัฐมนตรี
- (๒) สำนักงานปลัดกระทรวง
- (๓) กรมชลประทาน
- (๔) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
- (๕) กรมประมง
- (๖) กรมปศุสัตว์
- (๗) กรมป่าไม้
- (๘) กรมพัฒนาที่ดิน
- (๙) กรมวิชาการเกษตร
- (๑๐) กรมส่งเสริมการเกษตร
- (๑๑) กรมส่งเสริมสหกรณ์
- (๑๒) สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
- (๑๓) สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ
- (๑๔) สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

#### หมวด ๘

#### กระทรวงคมนาคม

มาตรา ๒๐ กระทรวงคมนาคม มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการขนส่ง ธุรกิจการขนส่ง การวางแผนจราจร และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคม และราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงคมนาคมหรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงคมนาคม

มาตรา ๒๑ กระทรวงคมนาคม มีส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

- (๑) สำนักงานรัฐมนตรี
- (๒) สำนักงานปลัดกระทรวง
- (๓) กรมการขนส่งทางน้ำและพาณิชยนาวี

- (๔) กรมการขนส่งทางบก
- (๕) กรมการขนส่งทางอากาศ
- (๖) กรมทางหลวง
- (๗) กรมทางหลวงชนบท
- (๘) สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร

#### หมวด ๙

#### กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

มาตรา ๒๒ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการสงวน อนุรักษ์ และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การจัดการ การใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืนและการอื่นตามที่มิ กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม หรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

มาตรา ๒๓ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

- (๑) สำนักงานรัฐมนตรี
- (๒) สำนักงานปลัดกระทรวง
- (๓) กรมควบคุมมลพิษ
- (๔) กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง
- (๕) กรมทรัพยากรธรณี
- (๖) กรมทรัพยากรน้ำ
- (๗) กรมทรัพยากรน้ำบาดาล
- (๘) กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม
- (๙) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช
- (๑๐) สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

## หมวด ๑๐

## กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

มาตรา ๒๔ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผน ส่งเสริมพัฒนา และดำเนินกิจการเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การอุดมศึกษา และการสถิติ และราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารหรือส่วนราชการ ที่สังกัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

มาตรา ๒๕ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

- (๑) สำนักงานรัฐมนตรี
- (๒) สำนักงานปลัดกระทรวง
- (๓) กรมไปรษณีย์โทรเลข
- (๔) กรมอุดมศึกษา
- (๕) สำนักงานสถิติแห่งชาติ

## หมวด ๑๑

## กระทรวงพลังงาน

มาตรา ๒๖ กระทรวงพลังงาน มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการจัดหา พัฒนาและบริหารจัดการพลังงาน และราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของกระทรวงพลังงานหรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงพลังงาน

มาตรา ๒๗ กระทรวงพลังงาน มีส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

- (๑) สำนักงานรัฐมนตรี
- (๒) สำนักงานปลัดกระทรวง
- (๓) กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ
- (๔) กรมธุรกิจพลังงาน
- (๕) กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน
- (๖) สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน

**หมวด ๑๒**  
**กระทรวงพาณิชย์**

มาตรา ๒๘ กระทรวงพาณิชย์ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการค้า ธุรกิจบริการทรัพย์สินทางปัญญา และราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้ เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงพาณิชย์ หรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงพาณิชย์

มาตรา ๒๙ กระทรวงพาณิชย์ มีส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

- (๑) สำนักงานรัฐมนตรี
- (๒) สำนักงานปลัดกระทรวง
- (๓) กรมการค้าต่างประเทศ
- (๔) กรมการค้าภายใน
- (๕) กรมการประกันภัย
- (๖) กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ
- (๗) กรมทรัพย์สินทางปัญญา
- (๘) กรมพัฒนาธุรกิจการค้า
- (๙) กรมส่งเสริมการค้าส่งออก

**หมวด ๑๓**  
**กระทรวงมหาดไทย**

มาตรา ๓๐ กระทรวงมหาดไทย มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบำบัดทุกข์บำรุงสุข การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน การอำนวยความสะดวกความเป็นธรรมของสังคม การส่งเสริมและพัฒนาการเมืองการปกครอง การพัฒนาการบริหารราชการส่วนภูมิภาค การปกครองท้องถิ่น การส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและพัฒนาชุมชน การทะเบียนราษฎรความมั่นคงภายใน กิจการสาธารณภัย และการพัฒนาเมือง และราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทยหรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงมหาดไทย

มาตรา ๓๑ กระทรวงมหาดไทย มีส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

- (๑) สำนักงานรัฐมนตรี
- (๒) สำนักงานปลัดกระทรวง

- (๓) กรมการปกครอง
- (๔) กรมการพัฒนาชุมชน
- (๕) กรมที่ดิน
- (๖) กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- (๗) กรมโยธาธิการและผังเมือง
- (๘) กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

#### หมวด ๑๔

#### กระทรวงยุติธรรม

มาตรา ๓๒ กระทรวงยุติธรรม มีอำนาจหน้าที่ เกี่ยวกับการบริหารจัดการกระบวนการยุติธรรม เสริมสร้างและอำนวยความสะดวกยุติธรรมในสังคม และราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ ของกระทรวงยุติธรรมหรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงยุติธรรม

มาตรา ๓๓ กระทรวงยุติธรรม มีส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

- (๑) สำนักงานรัฐมนตรี
  - (๒) สำนักงานปลัดกระทรวง
  - (๓) กรมคุมประพฤติ
  - (๔) กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ
  - (๕) กรมบังคับคดี
  - (๖) กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน
  - (๗) กรมราชทัณฑ์
  - (๘) กรมสอบสวนคดีพิเศษ
  - (๙) สำนักงานกิจการยุติธรรม
  - (๑๐) สถาบันนิติวิทยาศาสตร์
- ส่วนราชการที่อยู่ในบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อรัฐมนตรี
- (๑๑) สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด

หมวด ๑๕  
กระทรวงแรงงาน

มาตรา ๓๔ กระทรวงแรงงาน มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารและคุ้มครองแรงงาน พัฒนาฝีมือแรงงาน ส่งเสริมให้ประชาชนมีงานทำ และราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ ของกระทรวงแรงงานหรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงแรงงาน

มาตรา ๓๕ กระทรวงแรงงาน มีส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

- (๑) สำนักงานรัฐมนตรี
- (๒) สำนักงานปลัดกระทรวง
- (๓) กรมการจัดหางาน
- (๔) กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน
- (๕) กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
- (๖) สำนักงานประกันสังคม

หมวด ๑๖  
กระทรวงวัฒนธรรม

มาตรา ๓๖ กระทรวงวัฒนธรรม มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับศิลปะ ศาสนา และวัฒนธรรม และราชการอื่นตามที่มี กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ ของกระทรวงวัฒนธรรมหรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงวัฒนธรรม

มาตรา ๓๗ กระทรวงวัฒนธรรม มีส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

- (๑) สำนักงานรัฐมนตรี
- (๒) สำนักงานปลัดกระทรวง
- (๓) กรมการศาสนา
- (๔) กรมศิลปากร
- (๕) สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ
- (๖) สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย

## หมวด ๑๗

## กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

มาตรา ๓๘ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผน ส่งเสริม และพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็น อำนาจหน้าที่ของกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีหรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

มาตรา ๓๙ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีส่วนราชการดังต่อไปนี้

- (๑) สำนักงานรัฐมนตรี
- (๒) สำนักงานปลัดกระทรวง
- (๓) กรมวิทยาศาสตร์บริการ
- (๔) สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ

## หมวด ๑๘

## กระทรวงศึกษาธิการ

มาตรา ๔๐ กระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมและกำกับดูแล การศึกษาทุกระดับและทุกประเภท กำหนดนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา สนับสนุน ทรัพยากรเพื่อการศึกษา ส่งเสริมและประสานงานการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม และการกีฬาเพื่อ การศึกษา รวมทั้งการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษา และราชการอื่นตามที่มี กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการหรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวง ศึกษาธิการ

มาตรา ๔๑ การจัดระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการ ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วย การนั้น

## หมวด ๑๙

## กระทรวงสาธารณสุข

มาตรา ๔๒ กระทรวงสาธารณสุข มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพอนามัย การ ป้องกัน ควบคุม และรักษาโรคภัย การฟื้นฟู สมรรถภาพของประชาชน และราชการอื่นตามที่มี

กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ ของกระทรวงสาธารณสุขหรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวง  
สาธารณสุข

มาตรา ๔๓ กระทรวงสาธารณสุข มีส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

- (๑) สำนักงานรัฐมนตรี
- (๒) สำนักงานปลัดกระทรวง
- (๓) กรมการแพทย์
- (๔) กรมควบคุมโรค
- (๕) กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก
- (๖) กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์
- (๗) กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ
- (๘) กรมสุขภาพจิต
- (๙) กรมอนามัย
- (๑๐) สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา

#### หมวด ๒๐

#### กระทรวงอุตสาหกรรม

มาตรา ๔๔ กระทรวงอุตสาหกรรม มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนา  
อุตสาหกรรม การส่งเสริมการลงทุน การพัฒนาผู้ประกอบการและราชการอื่นตามที่ มีกฎหมายกำ  
หนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงอุตสาหกรรมหรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม

มาตรา ๔๕ กระทรวงอุตสาหกรรม มีส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

- (๑) สำนักงานรัฐมนตรี
- (๒) สำนักงานปลัดกระทรวง
- (๓) กรมโรงงานอุตสาหกรรม
- (๔) กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
- (๕) กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่
- (๖) สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย
- (๗) สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม
- (๘) สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

ส่วนราชการที่อยู่ในบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อรัฐมนตรี  
(๘) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

หมวด ๒๑

ส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงหรือทบวง

มาตรา ๔๖ ส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือทบวง มีดังต่อไปนี้

(๑) สำนักราชเลขาธิการ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการเลขาธิการในพระองค์พระมหากษัตริย์

(๒) สำนักพระราชวัง มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการพระราชวัง ตลอดจนดูแลรักษาทรัพย์สินและผลประโยชน์ของพระมหากษัตริย์

(๓) สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับกิจการพระพุทธศาสนา ส่งเสริมพัฒนาพระพุทธศาสนาและดูแลรักษาศาสนสมบัติตามกฎหมายว่าด้วยคณะสงฆ์ และอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย

(๔) สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา

(๕) สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการวิจัยและอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย

(๖) ราชบัณฑิตยสถาน มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการค้นคว้า วิจัย และเผยแพร่ทางวิชาการ และอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย

(๗) สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อย และอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย

(๘) สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินการให้เป็นไปตามมติของคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินและคณะกรรมการธุรกรรม และอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย

(๙) สำนักงานอัยการสูงสุด มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินคดีอาญาทั้งปวง ดำเนินคดีแพ่ง และให้คำปรึกษาด้านกฎหมายแก่รัฐบาลและหน่วยงานของรัฐ และอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย

ส่วนราชการตามวรรคหนึ่ง (๑) (๒) (๓) (๔) (๕) (๖) และ (๗) มีฐานะเป็นกรม อยู่ใน  
บังคับบัญชาของนายกรัฐมนตรี

ส่วนราชการตามวรรคหนึ่ง (๘) และ (๙) มีฐานะเป็นกรมอยู่ในบังคับบัญชาของรัฐ  
มนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม

#### บทเฉพาะกาล

มาตรา ๔๗ ให้โอนบรรดากิจการ อำนาจหน้าที่ ทรัพย์สิน งบประมาณ หนี้สิน และ  
ภาระผูกพันทั้งปวงของกระทรวง ทบวง กรม และส่วนราชการอื่นที่ถูกยุบเลิกตามมาตรา ๓ ไปเป็น  
ของกระทรวง กรม หรือส่วนราชการที่ เรียกชื่ออย่างอื่นตามพระราชบัญญัตินี้ ทั้งนี้โดยกิจการอำนาจ  
หน้าที่ ทรัพย์สิน งบประมาณ หนี้ สิน และภาระผูกพันของกระทรวง ทบวง กรม และส่วนราชการ  
อื่นใด จะโอนไปเป็นของส่วนราชการใด ให้เป็นไปตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา ในพระราช  
กฤษฎีกาดังกล่าวจะกำหนดให้การกำหนดรายละเอียดบางกรณีเป็นไปตามมติของคณะรัฐมนตรี  
หรือประกาศของรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องก็ได้

มาตรา ๔๘ ให้โอนบรรดาราชการ ลูกจ้าง และอัตรากำลังของกระทรวง ทบวง กรม  
และส่วนราชการอื่นที่ถูกยุบเลิกตามมาตรา ๓ ไปเป็นข้าราชการ ลูกจ้าง และอัตรากำลังของ  
กระทรวง กรม หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามพระราชบัญญัตินี้ ตามที่กำหนดในพระราช  
กฤษฎีกา ในพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวจะกำหนดให้การกำหนดรายละเอียดบางกรณีเป็นไปตามมติ  
ของคณะรัฐมนตรีหรือประกาศของรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องก็ได้

มาตรา ๔๙ บรรดาอำนาจหน้าที่ที่มีบทกฎหมายกำหนดให้เป็นของส่วนราชการที่ถูกยุบ  
เลิกตามมาตรา ๓ หรือของรัฐมนตรี ผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในส่วนราชการนั้น ให้  
โอนไปเป็นของส่วนราชการหรือของรัฐมนตรีผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในส่วนราชการ  
อื่นตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาในการ

โอนอำนาจหน้าที่ตามวรรคหนึ่ง ถ้าจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบของคณะ  
กรรมการตามกฎหมายใด หรือแก้ไขเพิ่มเติมบทบัญญัติของกฎหมายในส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้  
สอดคล้องกับการโอนอำนาจหน้าที่และเจตนารมณ์ของกฎหมายดังกล่าว ให้กระทำได้ โดย  
การตราเป็นพระราชกฤษฎีกา โดยในพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวจะกำหนดเงื่อนไขหรือเงื่อนไขให้  
ส่วนราชการที่ถูกโอนอำนาจหน้าที่ไป รัฐมนตรีผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในส่วนราชการ  
นั้น ยังคงมีอำนาจหน้าที่เดิมต่อไปเพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการให้มีความต่อเนื่องกันก็ได้

ให้ถือว่าพระราชกฤษฎีกาตามมาตรานี้มีผลเป็นการแก้ไขเพิ่มเติมบรรดาบทกฎหมายในส่วนที่เกี่ยวข้องด้วย

มาตรา ๕๐ ให้รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม รัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม รัฐมนตรีว่าการกระทรวงวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรมของกระทรวงที่ถูกยุบเลิกตามมาตรา ๓ และรัฐมนตรีช่วยว่าการของกระทรวงดังกล่าวเป็นรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม รัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน รัฐมนตรีว่าการกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม และรัฐมนตรีช่วยว่าการที่เกี่ยวข้องของกระทรวงตามมาตรา ๕ ตามลำดับ จนกว่าจะมีประกาศพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งรัฐมนตรีใหม่

มาตรา ๕๑ ในระหว่างที่ยังมิได้จัดระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ ให้กระทรวงศึกษาธิการมีส่วนราชการภายในกระทรวงตามที่พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ๒๕๓๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติมบัญญัติไว้สำหรับกระทรวงศึกษาธิการ เว้นแต่ส่วนราชการใดของกระทรวงศึกษาธิการที่พระราชบัญญัตินี้บัญญัติไว้ให้อยู่ในสังกัดของกระทรวง ทบวง กรมอื่นแล้วให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติตามพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ๒๕๓๔ มีฐานะเป็นกรมอยู่ในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีตามพระราชบัญญัตินี้ ทั้งนี้ จนกว่าจะมีการจัดระเบียบกระทรวงศึกษาธิการตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ

มาตรา ๕๒ ให้ทบวงมหาวิทยาลัยและส่วนราชการที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ๒๕๓๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งถูกยุบเลิกโดยมาตรา ๓ ยังคงเป็นทบวงมหาวิทยาลัยซึ่งมีฐานะเทียบเท่ากระทรวงและส่วนราชการที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยต่อไป และให้มีรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย และข้าราชการ

การในทบวงมหาวิทยาลัย และในส่วนราชการที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายต่อไป ทั้งนี้จนกว่าจะมีการจัดระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ

มาตรา ๕๓ ภายในสองปี นับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับให้โอนกิจการ อำนาจหน้าที่ ทรัพย์สิน งบประมาณ หนี้ สิทธิ ภาระผูกพัน ข้าราชการ ลูกจ้าง และอัตรากำลังของกรมวิเทศสหการ และบรรดาอำนาจหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในกรมวิเทศสหการ ไปเป็นของส่วนราชการหนึ่งส่วนราชการใดของกระทรวงการต่างประเทศ หรือของผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้ซึ่งปฏิบัติ หน้าที่ในส่วนราชการดังกล่าว แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ ตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา ในพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวจะกำหนดให้การกำหนดรายละเอียดบางกรณีเป็นไปตามมติของคณะรัฐมนตรีหรือประกาศของรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องก็ได้เมื่อมี การตราพระราชกฤษฎีกาตามวรรคหนึ่งขึ้นใช้บังคับแล้ว ให้ถือว่ากรมวิเทศสหการเป็นอันยุบเลิก

มาตรา ๕๔ ภายในห้าปีนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับให้โอนกิจการ อำนาจหน้าที่ ทรัพย์สิน งบประมาณ หนี้ สิทธิ ภาระผูกพัน ข้าราชการ ลูกจ้าง และอัตรากำลังของกรมทางหลวงชนบท และบรรดาอำนาจหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในกรมทางหลวงชนบท ไปเป็นของกรมทางหลวงหรือผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในกรมทางหลวง หรือไปเป็นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ ตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา ในพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวจะกำหนดให้การกำหนดรายละเอียดบางกรณีเป็นไปตามมติของคณะรัฐมนตรีหรือประกาศของรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องก็ได้เมื่อมี การตราพระราชกฤษฎีกาตามวรรคหนึ่งขึ้นใช้บังคับแล้ว ให้ถือว่ากรมทางหลวงชนบทเป็นอันยุบเลิก

มาตรา ๕๕ ภายในสองปีนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ให้รัฐบาลเสนอกฎหมายปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยการจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหมให้สอดคล้องกับภารกิจของทหาร ตามรัฐธรรมนูญ

มาตรา ๕๖ ภายในสองปีนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ให้รัฐบาลเสนอกฎหมายเพื่อโอนภารกิจของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่มีไรภารกิจหลักในการรักษาความสงบเรียบร้อย และการป้องกันและปราบปรามผู้กระทำความผิดไปเป็นของส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐอื่นที่เกี่ยวข้อง และเพื่อลดภารกิจในพื้นที่ตามลำดับความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการรักษาความสงบเรียบร้อยและการป้องกันและปราบปรามผู้กระทำความผิด

มาตรา ๕๗ ภายในหนึ่งปีนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ให้รัฐบาลเสนอ กฎหมายจัดตั้งสำนักงานส่งเสริมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานวิจัยและพัฒนา เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร และกรมสำรวจและทำแผนที่พลเรือนขึ้นในกระทรวง เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

มาตรา ๕๘ ให้โอนกิจการ ทรัพย์สิน สิทธิ หน้าที่ งบประมาณ ข้าราชการและลูกจ้าง ของกรมไปรษณีย์โทรเลข ตามบทบัญญัติกฎหมายว่าด้วยองค์การจัดสรรที่ดินความดีและกำกับกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมไปเป็นของสำนักงานคณะกรรมการ กิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ เดิมเป็นสำนักงานปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม และเมื่อมีการโอนแล้วให้ถือว่ากรมไปรษณีย์โทรเลขเป็น อันยุบเลิก

มาตรา ๕๙ ภายใต้บังคับวรรคสอง ให้กระทรวง กรม และส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่าง อื่นที่มีฐานะเป็นกรมตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.๒๕๓๔ และที่แก้ไข เพิ่มเติม ยังคงมีอำนาจหน้าที่และการจัดระเบียบราชการเช่นเดิมต่อไป เว้นแต่กระทรวงกลาโหม สำนักราชเลขาธิการ สำนักพระราชวัง สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ราชบัณฑิตยสถาน สำนักงาน ตำรวจแห่งชาติ สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน และสำนักงานอัยการสูงสุด ให้มี อำนาจหน้าที่และการจัดระเบียบราชการตามพระราชบัญญัตินี้ นับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้ บังคับ

เมื่อมีการตราพระราชกฤษฎีกาตามมาตรา ๔๗ มาตรา ๔๘ และมาตรา ๔๙ ใช้บังคับ สำหรับกระทรวง กรม หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นกรมแห่งใดแล้ว ให้ กระทรวง กรม หรือส่วนราชการนั้น มีอำนาจหน้าที่และการจัดระเบียบราชการตามพระราช บัญญัตินี้ นับแต่วันที่พระราชกฤษฎีกาดังกล่าวใช้บังคับเป็นต้นไป

ในการจัดระเบียบราชการระยะแรกถ้ากระทรวงใดสมควรมีกลุ่มภารกิจให้ตรากฎ กระทรวงกำหนดให้มีกลุ่มภารกิจใช้บังคับพร้อมกับพระราชกฤษฎีกาตามวรรคสอง

ในกรณีที่มีการจัดระเบียบราชการของกระทรวงใดเป็นไปตามพระราชบัญญัตินี้แล้ว ถ้ากระทรวงนั้นมีตำแหน่งรองปลัดกระทรวงและผู้ช่วยปลัดกระทรวงเกินกว่าจำนวนที่กำหนดไว้ใน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินและเป็นกรณีที่ไม่สามารถย้ายไปดำรงตำแหน่งอื่น ในกระทรวงนั้นหรือกระทรวงอื่นที่เหมาะสมได้ ให้ตำแหน่งรองปลัดกระทรวงและผู้ช่วยปลัด กระทรวงดังกล่าวยังคงมีต่อไปได้แต่ต้องไม่เกินสองปีนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

มาตรา ๖๐ ให้รัฐบาลรายงานค่าใช้จ่ายประจำและอัตราของข้าราชการและลูกจ้างของราชการส่วนกลางและราชการส่วนภูมิภาคเปรียบเทียบกับก่อนพระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับต่อสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา เมื่อครบกำหนดหนึ่งปีและสองปีของการใช้บังคับพระราชบัญญัตินี้

ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ

พลเอก รวลิต ยงใจยุทธ

รองนายกรัฐมนตรี

หมายเหตุ :- เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่ระบบราชการนั้นเป็นกลไกสำคัญของประเทศในอันที่จะผลักดันให้แนวทางการบริหารประเทศตามที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญและกฎหมายต่าง ๆ รวมทั้งการดำเนินการตามแนวนโยบายของรัฐเกิดผลสำเร็จเป็นประโยชน์แก่ ประเทศชาติ และประชาชนส่วนรวม การจัดการของระบบราชการจึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นไปของสังคม ซึ่งที่ผ่านมาแม้ว่าจะมีการปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการหลายครั้ง แต่ยังคงให้มีการปฏิบัติราชการตามโครงสร้างการบริหารที่ไม่แตกต่างจากรูปแบบเดิม ซึ่งเป็นผลให้การทำงานของข้าราชการเป็นไปด้วยความล่าช้าเพราะมีขั้นตอนการปฏิบัติงานค่อนข้างมาก และส่วนราชการต่าง ๆ มิได้กำหนดเป้าหมายร่วมกันและจัดการปฏิบัติงานให้มีความสัมพันธ์กัน จึงเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานเกิดความซ้ำซ้อนและกระทบต่อการให้บริการแก่ประชาชน แนวทางแก้ไขปัญหานี้จำเป็นต้องมีการปรับปรุงระบบราชการทั้งระบบ โดยการปรับอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการขึ้นใหม่ และปรับปรุงการบริหารงานโดยการจัดส่วนราชการที่ปฏิบัติงานสัมพันธ์กันรวมไว้เป็นกลุ่มงานเดียวกัน ซึ่งจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการปรับระบบการทำงานในรูปกลุ่มภารกิจ เพื่อให้สามารถกำหนดเป้าหมายและทิศทางการปฏิบัติงานของส่วนราชการที่มีความเกี่ยวข้องกันให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีเอกภาพและเกิดประสิทธิวิภาศ รวมทั้งจะเป็นการลด ค่าใช้จ่ายในส่วนงานที่ซ้ำซ้อนกัน เมื่อจัดส่วนราชการใหม่ให้สามารถปฏิบัติงานได้แล้วจะมีผลทำให้แนวทางการบริหารของส่วนราชการต่าง ๆ มีเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งจะสามารถปรับปรุงการทำงานของข้าราชการให้มีประสิทธิภาพในระยะต่อไปได้ จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้

(ครุฑ)

## กฎกระทรวง

แบ่งส่วนราชการสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร

กระทรวงคมนาคม

พ.ศ. ๒๕๔๕

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๘ จ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๓ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมออกกฎกระทรวงไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ให้สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กระทรวงคมนาคม มีภารกิจเกี่ยวกับการเสนอแนะนโยบายและจัดทำแผนการขนส่ง การจราจร และความปลอดภัยจากการขนส่ง ประสานแผนด้านการขนส่งบก ทางอากาศ การจราจร และความปลอดภัยจากการขนส่งให้สอดคล้องกับแผนหลักด้านการจราจรและขนส่ง เพื่อให้นโยบายด้านการขนส่งและจราจรมีความเป็นเอกภาพ โดยให้มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ดังนี้

(๑) ศึกษา วิเคราะห์ เสนอแนะนโยบาย วางแผนและประสานแผนการขนส่งและจราจร รวมทั้งวิเคราะห์แผนงานโครงการและ งบประมาณของกระทรวงคมนาคมให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล

(๒) ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำแผนแม่บทด้านการขนส่งและจราจร และประสานแผนปฏิบัติการรวมทั้งจัดทำนโยบายของกระทรวงเสนอต่อรัฐมนตรี

(๓) กำกับ ęรงรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการและงบประมาณ

(๔) พิจารณาเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการนโยบายการขนส่งและคณะกรรมการจัดระบบการจราจร เพื่อให้มีการปรับปรุงแก้ไข หรือออกกฎหมายเกี่ยวกับการขนส่งและจราจรของประเทศ หรือกฎหมายอื่นที่มีผลกระทบต่อการจัดระบบการขนส่งและจราจรให้เหมาะสม

(๕) ศึกษา วิเคราะห์ และวิจัย เพื่อจัดทำรายงานและ แนวโน้มของการขนส่งและจราจร ทั้งในด้านเศรษฐกิจและความปลอดภัย รวมทั้งจัดทำระบบข้อมูลและสารสนเทศของการขนส่งและจราจร

(๖) ร่วมมือและประสานงานกับองค์การ หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดท่าที และมาตรการในองค์การระหว่างประเทศ และระหว่างภูมิภาคที่เกี่ยวกับการขนส่งระหว่างประเทศ

(๗) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานหรือตาม ที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ข้อ ๒ ให้แบ่งส่วนราชการสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร ดังต่อไปนี้

- (๑) สำนักงานเลขาธิการกรม
- (๒) กองส่งเสริมระบบการขนส่งและจราจรในภูมิภาค
- (๓) ศูนย์สารสนเทศการขนส่งและจราจร
- (๔) สำนักแผนความปลอดภัย
- (๕) สำนักแผนงาน
- (๖) สำนักพัฒนาระบบการขนส่งและจราจร

ข้อ ๓ ส่วนราชการสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) สำนักงานเลขาธิการกรม มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (๑.๑) ดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไปและปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักงาน
- (๑.๒) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานเลขานุการของสำนักงาน
- (๑.๓) ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การงบประมาณ การพัสดุ อาคาร

สถานที่ และยานพาหนะของสำนักงาน

- (๑.๔) จัดระบบงานและบริหารงานบุคคลของสำนักงาน
- (๑.๕) ประสานสัมพันธ์และเผยแพร่ข่าวผลการปฏิบัติงานของสำนักงาน
- (๑.๖) ดำเนินการเกี่ยวกับงานกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องที่อยู่ในความรับผิดชอบ

ของสำนักงานและดำเนินการเกี่ยวกับงานนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิดชอบในทาง แห่ง อาญา งานคดีปกครอง และงานคดีอื่นที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร

(๑.๗) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(๒) กองส่งเสริมระบบการขนส่งและจราจรในภูมิภาค มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๒.๑) ศึกษา วิเคราะห์ และเสนอแนะการจัดทำนโยบาย แผนงาน โครงการ พัฒนาการขนส่งและจราจรในระดับจังหวัดและท้องถิ่นให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนหลักด้านการจราจรและขนส่ง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และนโยบายการกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาค

(๒.๒) ศึกษาและเสนอแนะแผนพัฒนาระบบการขนส่งและจราจรในเขตพื้นที่เฉพาะพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ และพื้นที่เมืองชายแดนเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้านเพื่อสนับสนุนด้านการค้าและการท่องเที่ยว

(๒.๓) เสนอแนะแนวทางและมาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาการขนส่งและจราจรในระดับจังหวัด เมือง และชุมชนในท้องถิ่น

(๒.๔) ประสานงาน สนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับจังหวัดและท้องถิ่น

(๒.๕) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(๓) ศูนย์สารสนเทศการขนส่งและจราจร มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๓.๑) ศึกษา วางแผน และจัดทำข้อมูลสารสนเทศการขนส่งและจราจรเกี่ยวกับการขนส่งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจและความปลอดภัย

(๓.๒) ศึกษา วางระบบ และจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศการขนส่งและจราจร

(๓.๓) ศึกษา จัดทำระบบ และดำเนินการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศการขนส่งและจราจรให้แก่ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(๓.๔) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(๔) สำนักแผนความปลอดภัย มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๔.๑) เสนอแนะนโยบายการจัดทำแผนกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมายและแนวทางด้านความปลอดภัยจากการขนส่งและจราจร

(๔.๒) จัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการตลอดจนเสนอแนะนโยบายด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม

(๔.๓) เสนอแนะให้มีการปรับปรุงมาตรการที่มีอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งเสนอแนะมาตรการใหม่ๆ ด้านความปลอดภัยสิ่งแวดล้อม

(๔.๔) ประสานงาน กำกับดูแล ติดตาม วิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินการ ตลอดจนปรับเปลี่ยนแผนวิธีการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

(๔.๕) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(๕) สำนักแผนงาน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๕.๑) ศึกษา วิเคราะห์ ประเมินสภาพการณ์ และจัดทำรายงานข้อมูลเพื่อเสนอแนะนโยบายและแผนหลักและมาตรการด้านการขนส่งและจราจร

(๕.๒) ศึกษา วิเคราะห์ผลกระทบจากนโยบาย สนธิสัญญา และข้อตกลงระหว่างประเทศที่มีต่อการขนส่งและจราจร ตลอดจนกำหนดหน้าที่ในการเจรจาและเข้าร่วมเจรจาทั้งในระดับทวิภาคีและพหุภาคี

(๕.๓) ศึกษา วิเคราะห์ และประเมินความเป็นไปได้ในการลงทุนและจัดลำดับความสำคัญของแผนงานโครงการของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง

(๕.๔) เสนอแนะนโยบายแนวทางการจัดทำและพิจารณาการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี รวมทั้งวิเคราะห์ประมาณการรายได้ แผนวิสาหกิจ งบทำการ และงบการลงทุนประจำปีของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง

(๕.๕) กำกับ เฝ้าระวัง ติดตาม และประเมินผลการทำงานตามแผนงาน โครงการ และงบประมาณของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงและส่วนราชการในสำนักงาน

(๕.๖) งานเลขานุการของคณะกรรมการนโยบายและแผนการขนส่งและคณะกรรมการจัดระบบการจราจร

(๕.๗) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(๖) สำนักพัฒนาระบบการขนส่งและจราจร มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๖.๑) ศึกษา วิเคราะห์ และเสนอรูปแบบเทคโนโลยีด้านการขนส่งและจราจรที่เหมาะสมกับสถานการณ์

(๖.๒) ศึกษา พัฒนาระบบการขนส่งและจราจรต่างรูปแบบและต่างประเภทให้เชื่อมโยงกับเป็นระบบ

(๖.๓) กำหนดมาตรการด้านการพัฒนาการขนส่งและจราจรที่เกี่ยวข้อง

(๖.๔) ประสานการปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย และมาตรการที่กำหนด

(๖.๕) ส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการขนส่งและจราจร

(๖.๖) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง  
หรือที่ได้รับมอบหมาย

ให้ไว้ ณ วันที่ ๙ ตุลาคม ๒๕๔๕

สุริยะ จึงรุ่งเรืองกิจ

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม

หมายเหตุ :- เหตุผลในการประกาศใช้กฎกระทรวงฉบับนี้ คือ เนื่องจากมาตรา ๘ จ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๓ บัญญัติว่า การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานรัฐมนตรี กรม หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นและมีฐานะเป็นกรม ให้สอดคล้องกับกฎกระทรวง และให้ระบุอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการไว้ในกฎกระทรวงด้วยเพื่อให้สอดคล้องกับบทบัญญัติดังกล่าว สมควรแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานโยธาและแผนการขนส่งและจราจร กระทรวงคมนาคม และระบุอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการดังกล่าวให้เหมาะสมกับสภาพของงานจึงจำเป็นต้องออกกฎกระทรวงนี้

# สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของข้าราชการ

(ฉบับปรับปรุงใหม่)

## 1. สิทธิการลาของข้าราชการ

1.1 การลาป่วย ข้าราชการที่เจ็บป่วยและมีความประสงค์จะลาหยุดราชการเพื่อรักษาตัว

(1) จะต้องส่งใบลาต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับ จนถึงผู้มีอำนาจอนุญาตก่อน หรือในวันทีลา เว้นแต่กรณีจำเป็นให้ส่งใบลาในวันแรกที่มาปฏิบัติราชการ

(2) กรณีที่ป่วยจนไม่สามารถลงชื่อในใบลาได้จะให้ผู้อื่นลาแทนก็ได้ แต่เมื่อสามารถลงชื่อได้แล้ว ให้จัดส่งใบลาโดยเร็ว

(3) การลาป่วยตั้งแต่ 30 วันขึ้นไป ต้องมีใบรับรองแพทย์แนบพร้อมใบลา กรณีจำเป็นหรือเห็นสมควร ผู้มีอำนาจอนุญาตจะสั่งให้ใช้ใบรับรองแพทย์ที่ผู้มีอำนาจอนุญาตเห็นชอบแทนก็ได้

(4) กรณีลาป่วยไม่ถึง 30 วัน ไม่ว่าจะเป็นการลาครั้งเดียวหรือหลายครั้งติดต่อกัน ถ้าผู้มีอำนาจอนุญาตเห็นสมควร จะสั่งให้มีใบรับรองแพทย์ประกอบใบลาก็ได้หรือสั่งให้ผู้ลาไปรับการตรวจจากแพทย์ทางราชการเพื่อประกอบการพิจารณาอนุญาตก็ได้

1.2 การลาคลอดบุตร ข้าราชการที่ประสงค์จะลาคลอดบุตร

(1) จะต้องส่งใบลาต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับจนถึงผู้มีอำนาจอนุญาตก่อน หรือ ในวันลาเว้นแต่จะไม่สามารถลงชื่อในใบลาได้ จะให้ผู้อื่นลาแทนก็ได้แต่เมื่อสามารถลงชื่อได้ให้ส่งใบลาโดยเร็ว

(2) การลาคลอดบุตรโดยได้รับเงินเดือนครั้งหนึ่ง ได้ 90 วัน โดยไม่ต้องมีใบรับรองแพทย์และจะลาในวันคลอด ก่อน หรือหลังวันที่คลอดบุตรก็ได้แต่รวมวันลาแล้วต้องไม่เกิน 90 วัน

(3) การลาคลอดบุตรคาบเกี่ยวกับการลาประเภทใด ซึ่งยังไม่ครบกำหนดวันลาของการลาประเภทนั้น ให้ถือว่าการลาประเภทนั้นสิ้นสุดลง และให้นับวันเริ่มวันลาคลอดบุตร

1.3 การลาปฏิบัติงานส่วนตัว ข้าราชการที่ประสงค์จะลาหยุดราชการเพื่อทำกิจการ เช่น แต่งงานหรือดูแลพยาบาลผู้ป่วย เป็นต้นนั้น ทางราชการอนุญาตให้ข้าราชการลาปฏิบัติงานส่วนตัวเพื่อทำกิจการได้โดย

(1) จะต้องส่งใบลาต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับจนถึงผู้มีอำนาจอนุญาต เมื่อได้รับอนุญาตแล้วจึงจะหยุดราชการได้ เว้นแต่มีเหตุจำเป็นไม่สามารถขอรับอนุญาตได้ทัน จะส่งใบลาพร้อมระบุเหตุจำเป็นไว้แล้วหยุดราชการไปก่อนก็ได้ แต่ต้องชี้แจงเหตุผลให้ผู้มีอำนาจอนุญาตทราบโดยเร็ว

(2) กรณีที่มีเหตุพิเศษไม่อาจส่งใบลาได้ ให้ส่งใบลาพร้อมเหตุผล ความจำเป็นในวันแรกที่มาปฏิบัติราชการ

(3) ข้าราชการที่ลาคลอดบุตรแล้ว หากประสงค์จะลาเพื่อเลี้ยงดูบุตรเพิ่มอีกให้มีสิทธิลาบางส่วนด้วย เพื่อเลี้ยงดูบุตรโดยไม่ได้รับเงินเดือนระหว่างลาได้อีก 150 วันทำการ

(4) ปีนั่งให้ข้าราชการลาบางส่วนรวมทั้งลาบางส่วนเพื่อเลี้ยงดูบุตรต่อเนื่องจากการลาคลอดบุตร โดยได้รับเงินเดือนในระหว่างลาได้ 45 วันทำการ

(5) ในระหว่างลาบางส่วน ยกเว้นการลาบางส่วนเพื่อเลี้ยงดูบุตรยังไม่ครบกำหนด หากมีราชการจำเป็นเกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะเรียกตัวกลับมาปฏิบัติราชการก็ได้

#### 1.4 การลาพักผ่อน ข้าราชการมีสิทธิลาพักผ่อนปีละ 10 วันทำการ

(1) จะต้องส่งใบลาต่อผู้บังคับบัญชาจนถึงผู้มีอำนาจอนุญาต เมื่อได้รับอนุญาตแล้วจึงลาหยุดราชการได้ การอนุญาตให้พักผ่อน ผู้มีอำนาจอนุญาตจะอนุญาตให้ลาครั้งเดียวหรือหลายครั้งก็ได้โดยมิให้เสียหายแก่ราชการ

(2) ในระหว่างลาพักผ่อนและหยุดราชการไปยังไม่ครบกำหนด หากมีราชการจำเป็นเกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะเรียกตัวมาปฏิบัติราชการก็ได้

(3) ปีใดข้าราชการผู้ใดมิได้พักผ่อน หรือลาพักผ่อนแต่ไม่ครบ 10 วันทำการ ให้สะสมวันลาที่มีได้ลาในปีนั้นรวมเข้ากับปีต่อๆไปได้ แต่วันลาพักผ่อนสะสมรวมกับวันลาพักผ่อนในปีปัจจุบันจะต้องไม่เกิน 20 วันทำการ สำหรับผู้ที่รับราชการติดต่อกันตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ให้มีสิทธินำวันลาพักผ่อนสะสมกับลาพักผ่อนในปีปัจจุบันได้ไม่เกิน 30 วันทำการ

#### (4) สำหรับราชการที่

- ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครั้งแรก
- ลาออกจากราชการเพราะเหตุส่วนตัว แล้วต่อมาได้รับบรรจุเข้ารับราชการอีก
- ลาออกจากราชการเพื่อดำรงตำแหน่งทางการเมือง หรือเพื่อสมัครรับเลือกตั้งแล้วต่อมาได้รับบรรจุเข้ารับราชการอีกหลัง 6 เดือนนับแต่วันออกจากราชการ

- ถูกสั่งให้ออกจากราชการในกรณีอื่นยกเว้นไปรับราชการทหารตาม  
กฎหมายว่าด้วย การรับราชการทหารและกรณีไปปฏิบัติงานใดๆ ตาม  
ความประสงค์ของทางราชการแล้วต่อมาได้รับบรรจุเข้ารับราชการอีก  
ถ้าหากในปีที่บรรจุเข้ารับราชการดังกล่าวได้รับการบรรจุเข้ารับราชการ ยังไม่ถึง  
6 เดือน ไม่มีสิทธิลาพักผ่อน

1.5 ข้าราชการประเภทใดที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาแล้วมีวันหยุดภาคการศึกษา  
หากได้หยุดราชการ ตามวันหยุดภาคการศึกษาเกินกว่าวันลาพักผ่อนตามระเบียบนี้ไม่มีสิทธิลาพัก  
ผ่อน

#### 1.6 การนับวันลา

(1) ให้นับตามปีงบประมาณ

(2) เพื่อประโยชน์ในการส่งใบลา อนุญาตให้ลาและคำนวณวันลาให้นับต่อเนื่อง  
กันโดย นับวันหยุดราชการที่อยู่ในระหว่างวันลาประเภทเดียวกันรวมเป็นวันลาด้วย ยกเว้นวันลา  
ป่วยที่มีใช้วันลาป่วยตามกฎหมายว่าด้วยการลงเคราะห์ข้าราชการผู้ได้รับอันตราย หรือการป่วย  
เจ็บเพราะเหตุปฏิบัติราชการ วันลากิจส่วนตัว และวันลาพักผ่อน ให้นับเฉพาะวันทำการ

(3) การลาป่วยหรือลากิจส่วนตัว ซึ่งมีระยะเวลาต่อเนื่องกัน จะเป็นในปีเดียวกัน  
หรือไม่ก็ตาม ให้นับเป็นการลาครั้งหนึ่ง ถ้าจำนวนวันลาครั้งหนึ่งรวมกันเกินอำนาจของผู้มีอำนาจ  
อนุญาตระดับใด ให้นำใบลาเสนอขึ้นไปตามลำดับจนถึงผู้มีอำนาจอนุญาต

(4) ข้าราชการที่ถูกเรียกกลับมาปฏิบัติราชการระหว่างลาให้ถือว่าการลาเป็นวัน  
หมดเขตเพียงก่อนวันเดินทางกลับ และวันราชการเริ่มต้นตั้งแต่วันออกเดินทางกลับเป็นต้นไป

(5) การลาครั้งวันในคอนเข้าหรือป่วย ให้นับเป็นการลาครั้งวัน ตามประเภทของ  
การลานั้นๆ

(6) ข้าราชการซึ่งได้รับอนุญาตให้ลา หากประสงค์จะยกเลิกวันลาที่ยังไม่ได้หยุด  
ราชการให้เสนอถอนวันลาต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับจนถึงผู้มีอำนาจอนุญาตให้ลา และให้ถือว่า  
การลาเป็นอันหมดเขตเพียงวันที่ขอถอนวันลานั้น

1.7 การรับเงินเดือนในระหว่างลา ในปีงบประมาณหนึ่งๆ (1 ตุลาคม- 30 กันยายนของ  
ปีถัดไป) ข้าราชการจะมีสิทธิลาโดยได้รับเงินเดือนในระหว่างลาได้ตามที่กำหนดไว้ในพระราช  
กฤษฎีกาการจ่ายเงินเดือน เงินปี บำเหน็จ บำนาญและเงินอื่นในลักษณะเดียวกัน พ.ศ. 2535 ดัง  
ต่อไปนี้

(1) ข้าราชการที่ลาป่วยให้ได้รับเงินเดือนในระหว่างปีหนึ่งไม่เกิน 60 วันทำการ แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ตำแหน่งอธิบดี หรือที่เทียบเท่าฯ ขึ้นไปเห็นสมควรจะให้จ่ายเงินเดือนต่อไปอีกก็ได้แต่ไม่เกิน 60 วันทำการ

(2) ข้าราชการที่ลาคลอดบุตรให้ได้รับเงินเดือนระหว่างลาได้ไม่เกิน 90 วัน

(3) ข้าราชการที่ลาภักส่วนตัว ให้ได้รับเงินเดือนในระหว่างลาได้ปีละไม่เกิน 45 วันทำการ แต่ในปีที่เริ่มรับราชการ (ปีแรกที่บรรจุเข้ารับราชการ) ให้ได้รับเงินเดือนในระหว่างลาได้ไม่เกิน 15 วันทำการ

(4) ข้าราชการที่ลาพักผ่อนประจำปี ให้ได้รับเงินเดือนในระหว่างลาได้ไม่เกิน ระยะเวลาที่กำหนดไว้ในระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการ

(5) ข้าราชการที่ยังไม่เคยอุปสมบทในพุทธศาสนา หรือยังไม่เคยเดินทางไป ประกอบพิธีฮัจย์ ณ เมืองเมกกะ หากประสงค์จะลาอุปสมบทหรือลาไปประกอบพิธีฮัจย์ แล้วแต่กรณีให้ได้รับเงินเดือนในระหว่างลาได้ไม่เกิน 120 วัน แต่ต้องรับราชการมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

(6) ข้าราชการที่ลาเข้ารับการตรวจเลือก หรือลาเข้ารับการเตรียมพล ให้ได้รับเงินเดือนในระหว่างลาได้ แต่เมื่อพ้นภารกิจดังกล่าวหากมิได้มารายงานตัวเพื่อเข้าปฏิบัติราชการภายใน 7 วัน ให้งดจ่ายเงินเดือนหลังจากนั้นไว้จนถึงวันเข้าปฏิบัติราชการ เว้นแต่ในกรณีที่มีเหตุจำเป็น ผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ตำแหน่งอธิบดีหรือเทียบเท่าฯ ขึ้นไปจะให้เงินเดือน ในระหว่างนั้นต่อไปอีกก็ได้ แต่ไม่เกิน 15 วัน

(7) ข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ลาไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัย ให้ได้รับเงินเดือนในระหว่างลาได้ไม่เกิน 4 ปี นับแต่วันไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัย จนถึงวันก่อนวันมารายงานตัวเพื่อเข้าปฏิบัติราชการ หากผู้บังคับบัญชาผู้มรอำนาจอนุญาต การลาเห็นสมควรจะให้ข้าราชการลาดังกล่าวโดยได้รับเงินเดือนระหว่างลาเกินได้ 4 ปี ก็ได้ แต่เมื่อรวมแล้วจะต้องไม่เกิน 6 ปี

(8) ข้าราชการที่ลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศไม่ให้ได้รับเงินเดือนในระหว่างลา เว้นแต่เงินเดือนที่ได้รับจากองค์การระหว่างประเทศ ต่ำกว่าเงินเดือนที่ข้าราชการได้รับอยู่ก่อนลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ ถ้าให้ได้รับเงินเดือนจากทางราชการสมทบอีกส่วนหนึ่ง แต่เมื่อรวมกับเงินเดือนที่ได้รับจากองค์การระหว่างประเทศแล้ว ต้องไม่เกินเงินเดือนที่ข้าราชการผู้นั้นได้รับจากทางราชการก่อนลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ

(9) ข้าราชการที่ลาติดตามคู่สมรส ไม่ให้ได้รับเงินเดือนระหว่างลา

## 2. เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล

ผู้มีสิทธิได้รับเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลนี้ ได้แก่

- (1) ข้าราชการ
- (2) ลูกจ้างประจำ

(3) ลูกจ้างชาวต่างประเทศ ซึ่งมีหนังสือสัญญาจ้างที่ได้รับค่าจ้างจากงบประมาณรายจ่ายและสัญญาจ้างนั้นมีได้ระบุเกี่ยวกับค่ารักษาพยาบาลไว้

(4) ผู้ได้รับบำนาญปกติ หรือผู้ได้รับบำนาญพิเศษเหตุทุพพลภาพ ตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการและทหารกองหนุนมีเบี้ยหวัดตามข้อบังคับกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยเงินเบี้ยหวัด

เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลนี้ ให้รวมถึงบิดา มารดา คู่สมรสและบุตรของบุคคลผู้มีสิทธิตามข้อ 1-4 ด้วย

สำหรับบุตรนั้น จะต้องเป็นบุตรโดยชอบด้วยกฎหมาย ซึ่งยังไม่บรรลุนิติภาวะหรือบรรลุนิติภาวะแล้ว แต่เป็นคนไร้ความสามารถหรือเสมือนไร้ความสามารถ ซึ่งอยู่ในความอุปการะเลี้ยงดูของผู้มีสิทธิได้รับเงินสวัสดิการนี้ทั้งนี้ไม่รวมถึงบุตรบุญธรรม หรือบุตรซึ่งได้ยกให้เป็นบุตรบุญธรรมผู้อื่น โดยให้มีสิทธิได้รับเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลสำหรับบุตรเพียง 3 คน คือ บุตรคนที่ 1 ถึงคนที่ 3 นับเรียงตามลำดับก่อนหลัง ไม่ว่าเป็นบุตรที่เกิดจากการสมรสครั้งใดหากบุตรคนใดคนหนึ่งตายลงก่อนบรรลุนิติภาวะ ก็ให้ผู้มีสิทธิสามารถเบิกเงินสวัสดิการนี้สำหรับบุตรคนถัดไปแทนได้

ค่ารักษาพยาบาล ได้แก่

(1) ค่ายา ค่าเลือด และส่วนประกอบของเลือดหรือสารทดแทน ค่าน้ำยานหรืออาหารทางเส้นเลือด ค่าออกซิเจน และอื่นๆ ทำนองเดียวกันที่ใช้ในการบำบัดรักษาโรค

(2) ค่าอวัยวะเทียม และอุปกรณ์ในการบำบัดโรค รวมทั้งค่าซ่อมแซม

(3) ค่าบริการทางแพทย์ ค่าตรวจ ค่าวิเคราะห์โรค แต่ไม่รวมถึงค่าจ้างพยาบาลพิเศษ ค่าธรรมเนียมพิเศษ และค่าบริการอื่นทำนองเดียวกันที่มีลักษณะเป็นเงินตอบแทนพิเศษ

(4) ค่าห้อง และค่าอาหาร ตลอดเวลาที่เข้ารับการักษาพยาบาล

(5) ค่าตรวจสุขภาพประจำปี

การจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล มีหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

(1) ค่ารักษาพยาบาล ได้กำหนดไว้ตามประเภทของสถานพยาบาล ดังนี้

(1.1) สถานพยาบาลของทางราชการ ให้เบิกค่ารักษาพยาบาลสำหรับผู้ป่วย คนไข้ ในและคนไข้ นอก ได้เต็มตามที่จ่ายจริง

(1.2) สถานพยาบาลของเอกชน ให้เบิกค่ารักษาพยาบาลได้เฉพาะกรณีผู้ป่วยคนไข้ ในเท่านั้นในอัตราครึ่งหนึ่งของจำนวนที่จ่ายจริง แต่ไม่เกิน 3,000 บาท ในระยะเวลา 30 วัน นับแต่วันที่เข้ารับการรักษา หากเกินกว่า 30 วัน ก็ให้เบิกค่ารักษาพยาบาลได้ในอัตราครึ่งหนึ่งของจำนวนที่มีจ่ายจริง แต่ไม่เกินวันละ 100 บาท ในกรณีที่เข้ารับการรักษาพยาบาลหลายครั้ง โดยมีระยะเวลาห่างกันไม่เกิน 15 วัน ให้นับระยะเวลาการเข้ารับการรักษาพยาบาลทุกครั้งรวมเข้าด้วยกัน

(2) ค่าอวัยวะเทียม ค่าอุปกรณ์ในการบำบัดรักษาโรคและค่าซ่อมแซม ให้เบิกได้ตามอัตราที่กระทรวงการคลังกำหนด

(3) ในกรณีที่คนไข้ ค่าห้องและค่าอาหารให้เบิกได้ไม่เกินวันละ 600 บาท

(4) ค่าตรวจสุขภาพประจำปี

(4.1) ผู้มีสิทธิได้รับเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการตรวจสุขภาพประจำปี จะต้องเป็นข้าราชการลูกจ้างประจำ หรือผู้ได้รับเบี้ยหวัด บำนาญ

(4.2) ต้องเข้ารับการตรวจสุขภาพประจำปีในสถานพยาบาลของทางราชการเท่านั้น

(4.3) ให้ผู้มีสิทธิเบิกเงินค่าตรวจสุขภาพประจำปีได้ตามที่กระทรวงการคลังกำหนด และไม่เกินอัตรา ดังต่อไปนี้

หน่วย : บาท/คน

กลุ่มผู้มีสิทธิ	เงินค่าตรวจสุขภาพประจำปี
อายุไม่เกิน 35 ปีบริบูรณ์	350
อายุเกินกว่า 35 ปีบริบูรณ์	740

### 3. เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร

ผู้มีสิทธิได้รับเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร ได้แก่

(1) ข้าราชการ

(2) ลูกจ้างประจำซึ่งรับเงินเดือนหรือค่าจ้างจากเงินงบประมาณรายจ่ายหมวดเงินเดือนหรือค่าจ้างประจำ

(3) ผู้รับบำนาญปกติ หรือผู้ได้รับบำนาญพิเศษเหตุทุพพลภาพตามกฎหมายว่าด้วยบำนาญข้าราชการ

(4) ทหารกองหนุนมีเบี้ยหวัดตามข้อบังคับกระทรวงกลาโหมว่าด้วยเงินเบี้ยหวัด

สำหรับข้าราชการการเมือง ข้าราชการตำรวจชั้นพลตำรวจที่อยู่ในระหว่างเข้ารับการอบรมในสถานศึกษาของกรมตำรวจ ซึ่งเป็นการศึกษาอบรมก่อนเข้าปฏิบัติหน้าที่ราชการประจำและถูกจ้างชาวต่างประเทศซึ่งมีหนังสือสัญญาจ้าง ไม่มีสิทธิได้รับเงินสวัสดิการนี้

เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร ให้สำหรับโดยชอบด้วยกฎหมาย คนที่ 1 ถึงคนที่ 3 เรียงลำดับก่อนหลัง มุ่งว่าจะเป็นบุตรที่เกิดจากสมรสครั้งใด หรืออยู่ในอำนาจปกครองของตนหรือไม่ และอายุไม่เกิน 25 ปีบริบูรณ์ ในวันที่ 1 พฤษภาคมของทุกปี ทั้งนี้ไม่รวมถึงบุตรบุญธรรมหรือบุตรซึ่งยกให้เป็นบุตรบุญธรรมของผู้อื่น ในกรณีที่มีบุตรเกิน 3 คน ถ้าบุตรคนหนึ่งคนใดที่มีสิทธิได้รับเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร ตาย ภายพิการจนไม่สามารถเล่าเรียนได้ หรือเป็นคนไร้ความสามารถ คนเสมือนไร้ความสามารถที่มีได้ศึกษาในสถานศึกษาที่มีสิทธิได้รับเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร วิกฤตหรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบก่อนอายุครบ 25 ปีบริบูรณ์ ก็ให้ผู้นั้นมีสิทธิได้รับเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตรเพิ่มขึ้นอีก เท่ากับจำนวนบุตรที่ตาย ภายพิการ หรือเป็นคนไร้ความสามารถ คนเสมือนไร้ความสามารถ วิกฤต หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบนั้น โดยให้นับบุตรคนที่อยู่ในลำดับถัดไปก่อน

การจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร มีหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- |                       |   |
|-----------------------|---|
| สถานศึกษาของทางราชการ | - หลักสูตรระดับไม่สูงกว่าอนุปริญญาหรือเทียบเท่า และเป็นหลักสูตรที่แยกต่างหากออกจากหลักสูตรปริญญาตรี ให้ได้รับเงินบำรุงการศึกษาเต็มตามที่จ่ายจริง แต่ไม่เกินประเภทและอัตราที่กระทรวงการคลังกำหนด |
| สถานศึกษาของเอกชน     | - หลักสูตรระดับไม่สูงกว่ามัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า ให้ได้รับเงินค่าเล่าเรียนเต็มตามที่จ่ายจริง แต่ไม่เกินประเภทและอัตราที่กระทรวงการคลังกำหนด  |

- หลักสูตรระดับสูงกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่าแต่ไม่สูงกว่าอนุปริญญา หรือเทียบเท่า และหลักสูตรนั้นแตกต่างหากออกจากหลักสูตรปริญญาตรี ให้ได้รับเงินค่าเล่าเรียนครึ่งหนึ่งของที่จ่ายจริง แต่ไม่เกินประเภทและอัตราที่กระทรวงการคลังกำหนด

#### 4. เงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ

ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ได้รับอนุมัติให้อยู่ปฏิบัติราชการนอกเวลาราชการปกติ มีสิทธิได้รับเงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ ตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

อัตราเงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ	
นอกเวลาราชการเกินกว่า 3 ชั่วโมงครึ่ง	ในวันหยุดเหมือนวันทำการปกติ
100	200

#### 5. ค่าเช่าบ้าน

พระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ พ.ศ. 2527 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2533) ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2535) และฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2539) ได้กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการจ่ายค่าเช่าบ้านแก่ข้าราชการไว้ดังนี้

##### ผู้มีสิทธิได้รับค่าเช่าบ้าน

ข้าราชการผู้ที่ได้รับคำสั่งแต่งตั้งให้เดินทางไปประจำสำนักงานในต่างท้องที่ให้ได้รับค่าเช่าบ้านเท่าที่ต้องจ่ายจริงตามสมควรแก่สภาพแห่งบ้าน แต่ไม่สูงเกินกว่าอัตราที่กำหนดไว้ตามบัญชีอัตราค่าเช่าบ้านข้าราชการท้ายพระราชกฤษฎีกา ทั้งนี้ เว้นแต่กรณีตามที่จะกล่าวต่อไป

##### ผู้ไม่มีสิทธิได้รับค่าเช่าบ้าน

ข้าราชการผู้ที่ได้รับคำสั่งให้เดินทางไปประจำสำนักงานในต่างท้องที่ไม่มีสิทธิได้รับค่าเช่าบ้านในกรณีต่อไปนี้

- (1) เป็นข้าราชการวิสามัญ
- (2) ผู้ที่ไปประจำต่างท้องที่ แต่ทางราชการได้จัดที่พักอาศัยให้อยู่แล้ว
- (3) มีเคหะสถานของตนเอง หรือของสามี หรือภรรยาที่พอพักอาศัยอยู่ร่วมกันได้ในท้องที่ที่ไปประจำสำนักงานใหม่

(4) ได้รับคำสั่งให้เดินทางไปประจำสำนักงานใหม่ในท้องที่ที่เริ่มรับราชการครั้งแรกหรือท้องที่ที่กลับเข้ารับราชการใหม่

#### การจ่ายค่าเช่าบ้าน

ข้าราชการผู้มีสิทธิเบิกค่าเช่าบ้านยื่นแบบขอรับเงินค่าเช่าบ้านต่อผู้บังคับบัญชา และผู้มีสิทธิยังสามารถนำค่าเช่าบ้านไปเช่าซื้อบ้านหรือผ่อนชำระเงินกู้เพื่อชำระราคาบ้านที่ค้างชำระอยู่ในท้องที่ที่ไปประจำสำนักงานใหม่ เพื่อให้เป็นที่อยู่อาศัยได้ และให้นำหลักฐานการชำระค่าเช่าซื้อมาเบิกค่าเช่าบ้านได้ในอัตราไม่เกินอัตราค่าเช่าบ้านท้ายพระราชกฤษฎีกา แต่มีเงื่อนไขดังนี้

(1) ตนเองและคู่สมรส ได้ทำการผ่อนชำระค่าเช่าบ้านหรือผ่อนชำระเงินกู้เพื่อชำระราคาบ้านอยู่เพียงหลังเดียวในท้องที่นั้น

(2) จะต้องเป็นการผ่อนชำระค่าเช่าซื้อหรือผ่อนชำระเงินกู้กับสถาบันการเงิน หรือ รัฐวิสาหกิจหรือสหกรณ์ที่ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการเคหะ ตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสัญญาเช่าซื้อหรือสัญญาเงินกู้ จะต้องได้รับความเห็นชอบตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด

(3) จะต้องไม่เคยใช้สิทธินำหลักฐานการชำระค่าเช่าซื้อ หรือค่าผ่อนชำระเงินกู้สำหรับบ้านหลังหนึ่งหลังใดในท้องที่นั้นมาแล้ว เว้นแต่ จะเป็นการกรณีที่ได้รับการแต่งตั้งให้กลับไปรับราชการในท้องที่นั้นอีก และเป็นการใช้สิทธินำหลักฐานการชำระค่าเช่าซื้อหรือผ่อนชำระเงินกู้ตามที่ได้เคยใช้สิทธิมาแล้ว

นอกจากนี้ ข้าราชการที่ใช้สิทธินำหลักฐานการชำระค่าเช่าซื้อมาเบิกค่าเช่าบ้าน ต่อมาได้รับแต่งตั้งให้ไปรับราชการในท้องที่อื่น ซึ่งตนมีสิทธิได้รับค่าเช่าบ้านให้ผู้นั้นนำหลักฐานการชำระค่าเช่าซื้อในท้องที่เดิมมาเบิกค่าเช่าบ้านในท้องที่ใหม่ได้

#### อัตราค่าเช่าบ้าน

ข้าราชการมีสิทธิได้รับค่าเช่าบ้านจากทางราชการในอัตราเท่าที่จ่ายจริงตามที่สมควรแก่สภาพแห่งบ้าน ไม่เกินจำนวนเงินที่กำหนดไว้ตามบัญชีอัตราค่าเช่าบ้าน (พ.ศ. 2535) ดังต่อไปนี้

**บัญชีอัตราค่าเช่าบ้านข้าราชการ หมายเลข 1**  
**สำหรับข้าราชการพลเรือน ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย**  
**ข้าราชการฝ่ายรัฐสภา และข้าราชการครู**

ตำแหน่งระดับ 1		ตำแหน่งระดับ 2		ตำแหน่งระดับ 3		ตำแหน่งระดับ 4		ตำแหน่งระดับ 5	
ชั้นเงินเดือน	ค่าเช่าบ้านไม่เกินเดือนละ / บาท	ชั้นเงินเดือน	ค่าเช่าบ้านไม่เกินเดือนละ / บาท						
ชั้นที่ 1-5.5	800	ชั้นที่ 1-5.5	1,000	ชั้นที่ 1-5.5	1,250	ชั้นที่ 1-5.5	1,500	ชั้นที่ 1-5.5	1,950
ชั้นที่ 6-10.5	1,000	ชั้นที่ 6-10.5	1,250	ชั้นที่ 6-10.5	1,600	ชั้นที่ 6-10.5	1,950	ชั้นที่ 6-10.5	2,400
ชั้นที่ 11 ขึ้นไป	1,250	ชั้นที่ 11 ขึ้นไป	1,500	ชั้นที่ 11 ขึ้นไป	1,950	ชั้นที่ 11 ขึ้นไป	2,300	ชั้นที่ 11 ขึ้นไป	3,000
ตำแหน่งระดับ 6		ตำแหน่งระดับ 7		ตำแหน่งระดับ 8		ตำแหน่งระดับ 9		ตำแหน่งระดับ 10 ขึ้นไป	
ชั้นเงินเดือน	ค่าเช่าบ้านไม่เกินเดือนละ / บาท	ค่าเช่าบ้านไม่เกินเดือนละ / บาท							
ชั้นที่ 1-5.5	2,400	ชั้นที่ 1-10.5	3,000	ชั้นที่ 1-5.5	3,000	ชั้นที่ 1-5.5	3,500	4,000	
ชั้นที่ 6 ขึ้นไป	3,000	ชั้นที่ 11 ขึ้นไป	3,500	ชั้นที่ 6-10.5	3,500	ชั้นที่ 6 ขึ้นไป	4,000		
				ชั้นที่ 11 ขึ้นไป	4,000				

## 6. ค่าใช้จ่ายเดินทางไปราชการ

ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ เป็นค่าใช้จ่ายที่ทรงราชการจ่ายให้แก่ข้าราชการผู้เดินทางไปราชการตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา หรือตามภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตามปกติ หรือตามที่ได้อนุมัติจากผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยมุ่งหวังให้งานที่ปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จด้วยความรวดเร็ว

ข้าราชการผู้เดินทางไปราชการ จะมีสิทธิได้รับค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการตามที่บัญญัติไว้ในพระราชกฤษฎีกา ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ พ.ศ. 2526 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2527 ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2528 ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2529 และฉบับที่ 5 พ.ศ. 2534) การเดินทางไปราชการตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวนั้น สามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภทคือ

ประเภทที่ 1 การเดินทางไปราชการในราชอาณาจักร

ประเภทที่ 2 การเดินทางไปราชการต่างประเทศ

การเดินทางไปราชการในราชอาณาจักรชั่วคราว ได้แก่

- (1) การไปปฏิบัติราชการชั่วคราวนอกที่ตั้งสำนักงานซึ่งปฏิบัติราชการปกติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาหรือตามหน้าที่ปฏิบัติราชการโดยปกติ
- (2) การสอบคัดเลือก หรือรับการคัดเลือกตามที่ได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา
- (3) การไปช่วยราชการ ไปรักษาการในตำแหน่ง หรือไปรักษาราชการแทน
- (4) การเดินทางไปราชการเฉพาะระหว่างที่อยู่ในราชอาณาจักร ของผู้ซึ่งรับราชการประจำในต่างประเทศ
- (5) การเดินทางข้ามแดนชั่วคราว เพื่อไปปฏิบัติราชการในดินแดนต่างประเทศตามข้อตกลงระหว่างประเทศ

ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการชั่วคราว เป็นค่าใช้จ่ายที่ทรงราชการจ่ายให้แก่ข้าราชการหรือผู้เดินทางไปราชการชั่วคราวเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติราชการซึ่งได้แก่

(1) ค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทาง

(1.1) อัตราค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทาง ข้าราชการผู้เดินทางไปราชการจะมีสิทธิเบิกค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทางในลักษณะเหมาจ่ายดังตารางต่อไปนี้

ผู้ดำรงตำแหน่ง หรือ ตำแหน่งที่เทียบเท่า	อัตราค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทาง	
	ประเภท ก.	ประเภท ข.
ระดับ 1-2	120	72
ระดับ 3-8	180	108
ระดับ 9 ขึ้นไป	240	144

หมายเหตุ

ประเภท ก. ได้แก่

- การเดินทางไปราชการนอกจังหวัดที่ที่ตั้งสำนักงานซึ่งปฏิบัติราชการปกติ
- การเดินทางไปราชการจากอำเภอหนึ่งไปปฏิบัติราชการในอำเภอเมือง ในจังหวัดเดียวกัน

ประเภท ข. ได้แก่

- การเดินทางไปราชการในท้องที่อื่นนอกจากที่กำหนดไว้ในประเภท ก.
- การเดินทางไปราชการในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นที่ตั้งสำนักงานซึ่งปฏิบัติราชการปกติ

(1.2) หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการเบิกค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทาง

(1.2.1) การนับเวลาเดินทางไปราชการเพื่อคำนวณเบี้ยเลี้ยงเดินทางให้นับตั้งแต่เวลาออกจากสถานที่อยู่ หรือสถานที่ปฏิบัติราชการตามปกติจนกลับถึงสถานที่อยู่หรือสถานที่ปฏิบัติราชการปกติแล้วแต่กรณี โดยให้นับ 24 ชั่วโมงเป็น 1 วัน ถ้าไม่ถึง 24 ชั่วโมงหรือเกิน 24 ชั่วโมง และส่วนที่ไม่ถึงหรือเกิน 24 ชั่วโมง หากนับได้เกิน 12 ชั่วโมงให้ถือเป็น 1 วัน

(1.2.2) การเดินทางไปราชการเรื่องหนึ่งเรื่องใดในสถานที่ปฏิบัติราชการแห่งเดียวกัน ให้เบิกค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทางได้ไม่เกิน 120 วัน นับแต่วันที่ออกเดินทาง ถ้าเกินต้องได้รับอนุมัติจากปลัดกระทรวงเจ้าสังกัด ทั้งนี้ ให้พิจารณาถึงความจำเป็นและประหยัดด้วย

(1.2.3) ในกรณีที่เจ็บป่วย และจำเป็นต้องพักเพื่อรักษาพยาบาลให้เบิกค่าเบี้ยเลี้ยง เดินทางได้ไม่เกิน 10 วัน โดยต้องมีใบรับรองแพทย์ที่ทางราชการรับรอง

(2) ค่าเช่าที่พัก

(2.1) อัตราค่าเช่าที่พัก การเดินทางไปราชการที่จำเป็นต้องพักแรม เว้นแต่การพักแรมซึ่งโดยปกติต้องพักแรมในยานพาหนะ หรือการพักแรมในที่พักแรมซึ่งทางราชการจัดที่พักไว้ให้แล้ว ให้ผู้เดินทางไปราชการเบิกค่าเช่าที่พักได้เท่าที่จ่ายจริงจามสิทธิที่ตนเองได้รับในการพักอาศัยคนเดียวทั้งนี้ ตามอัตราและเงื่อนไขที่กระทรวงการคลังกำหนด

หน่วย : บาท/วัน

ผู้ดำรงตำแหน่งหรือตำแหน่งที่เทียบเท่า	อัตราค่าเช่าที่พัก
ระดับ 1-2	ไม่เกิน 800
ระดับ 3-8	ไม่เกิน 1,600
ระดับ 9 ขึ้นไป	ไม่เกิน 2,800

## (2.2) หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการเบิกค่าเช่าที่พัก

(2.2.1) การเดินทางไปราชการเป็นหมู่คณะ ให้เบิกค่าเช่าที่พักตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

ก. ระดับ 8 ลงมา หรือตำแหน่งที่เทียบเท่า ให้พักแรมรวมกัน 2 คน ต่อ 1 ห้อง ให้เบิกค่าเช่าที่พักเท่าที่จ่ายจริงในอัตราค่าเช่าห้องพักคู่ คนละไม่เกินร้อยละ 70 ของอัตราค่าเช่าห้องพักคนเดียว เว้นแต่กรณีจำเป็นและไม่เหมาะสมให้เบิกได้เท่าที่จ่ายจริงในอัตราค่าเช่าห้องพักคนเดียว สำหรับกรณีจำเป็นและไม่เหมาะสม ได้แก่กรณีดังต่อไปนี้

กรณีจำเป็นไม่อาจพักรวมกับผู้อื่นได้ เช่น

- เป็นโรคติดต่อที่แพทย์รับรองว่าการพักรวมกับผู้อื่นจะเป็นอันตรายร้ายแรงต่อผู้เข้าพักร่วมด้วย
- กรณีที่ฝ่ายหนึ่งสมัครใจจะแยกไปพักค้างหากแต่อีกฝ่ายไม่ต้องการให้ถือว่าฝ่ายหลังมีความจำเป็นที่ไม่อาจพักรวมกับผู้อื่นได้ ให้เบิกค่าเช่าที่พักเท่าที่จ่ายจริง ในอัตราค่าเช่าห้องพักคนเดียว สำหรับฝ่ายแรกให้เบิกค่าเช่าที่พักในอัตราครึ่งหนึ่งของอัตราค่าเช่าห้องพักคู่ไม่เกินร้อยละ 70 ของอัตราค่าเช่าห้องพักคนเดียว
- กรณีที่ฝ่ายหนึ่งไปทำนากับญาติ ทำให้อีกฝ่ายหนึ่งต้องเช่าพักในห้องพักคนเดียวในโรงแรม ให้ถือว่าฝ่ายแรกตลอดสิทธิ์ในการเบิกค่าเช่าที่พัก และให้ฝ่ายหลังมีสิทธิเบิกค่าเช่าที่พักในอัตราค่าเช่าห้องพักคนเดียว

กรณีไม่เหมาะสมจะพักรวมกัน เช่น

- เป็นผู้เดินทางต่างประเทศกัน จึงมิได้เป็นคู่สมรสกัน

- เป็นหัวหน้าคณะเดินทางไปราชการเป็นผู้ดำรงตำแหน่งระดับ 8 หรือเทียบเท่า
- เป็นหัวหน้าสำนักงาน หรือ หัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งดำรงตำแหน่งระดับ 7-8 หรือเทียบเท่า

ข. ระดับ 9 ขึ้นไป หรือตำแหน่งที่เทียบเท่า ซึ่งเป็นหัวหน้าคณะหากมีความจำเป็นต้องใช้สถานที่เพื่อเป็นที่ปฏิบัติงาน ให้เบิกค่าเช่าที่พักได้เพิ่มขึ้นสำหรับห้องพักอีกห้องหนึ่งในอัตราค่าเช่าห้องพักคนเดียว หรือจะเบิกค่าเช่าห้องชุดแทนก็ได้แต่ทั้งนี้ต้องมีอัตราไม่เกิน 2 เท่า ของอัตราค่าเช่าห้องพักคนเดียว

. ระดับ 10 ขึ้นไป หรือตำแหน่งเทียบเท่า ซึ่งเป็นหัวหน้าคณะหากมีความจำเป็นต้องใช้สถานที่เพื่อเป็นที่ปฏิบัติงาน ให้เบิกค่าเช่าที่พักได้เพิ่มขึ้นสำหรับห้องพักอีกห้องหนึ่งในอัตราค่าเช่าห้องพักคนเดียว หรือจะเบิกค่าเช่าห้องชุดแทนก็ได้แต่ทั้งนี้ต้องมีอัตราไม่เกิน 2 เท่า ของอัตราค่าเช่าห้องพักคนเดียว

**ภาคผนวก ก**

## แบบสอบถาม

### ผลการดำเนินงานนโยบายปฏิรูประบบราชการ :

กรณีศึกษาสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.)

สำหรับข้าราชการ สนข.

#### คำชี้แจง

1. จุดประสงค์ของแบบสอบถามนี้ เพื่อประเมินผลการดำเนินงานนโยบายปฏิรูประบบราชการใน ส่วนของการกำหนดโครงสร้าง การแบ่งส่วนราชการ และการกำหนดบทบาท ภารกิจของ สนข.

2. การศึกษาครั้งนี้ไม่ได้มุ่งศึกษาหรือเสนอผลเป็นรายบุคคล แต่เป็นการศึกษาและเสนอผลใน ภาพรวมของกลุ่ม ดังนั้นจึงไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแต่อย่างใด คำตอบของรองท่านจะถือเป็นความลับ ในการตอบแบบสอบถาม จึงขอให้ท่านพิจารณาตอบตามความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อส่งผลให้การ ประเมินครั้งนี้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. โปรดทำเครื่องหมาย / ใน ( ) หรือเติมข้อความในช่องว่างให้ตรงกับข้อเท็จจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม**

**1. เพศ**

ชาย

หญิง

**2. อายุ**

20-30 ปี

31-40 ปี

41-50 ปี

51-60 ปี

**3. ข้าราชการระดับ.....**

**4. สังกัดสำนัก/กอง/ศูนย์**

สำนักงานเลขานุการกรม (สลก.)

กองส่งเสริมระบบการขนส่งและจราจรในภูมิภาค (กสภ.)

ศูนย์สารสนเทศการขนส่งและจราจร (ศสท.)

สำนักแผนความปลอดภัย (สผป.)

สำนักแผนงาน (สผง.)

สำนักพัฒนาระบบการขนส่งและจราจร (สพร.)

สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบก (สจร.)

สำนักพัฒนาระบบบริหารและติดตามประเมินผล (สคป.)

**ส่วนที่ 2** ความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.)

1. ท่านเห็นว่าลักษณะโครงสร้างของ สนข. ในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับภารกิจ บทบาทหน้าที่ของ สนข.

- ( ) มาก
- ( ) ค่อนข้างมาก
- ( ) ค่อนข้างน้อย
- ( ) น้อย
- ( ) ไม่เหมาะสม เพราะ.....

2. ท่านเห็นว่าขนาดองค์การของ สนข. ในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับภารกิจ บทบาทหน้าที่ของ สนข.

- ( ) มาก
- ( ) ค่อนข้างมาก
- ( ) ค่อนข้างน้อย
- ( ) น้อย
- ( ) ไม่เหมาะสม เพราะ.....

3. ท่านเห็นว่าการจัดกลุ่มงานของ สนข. ในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับภารกิจ บทบาทหน้าที่ของ สนข.

- ( ) มาก
- ( ) ค่อนข้างมาก
- ( ) ค่อนข้างน้อย
- ( ) น้อย
- ( ) ไม่เหมาะสม เพราะ.....

4. ลักษณะการมอบหมายภารกิจความรับผิดชอบงานในส่วนของท่านเป็นแบบใด

- ( ) ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในหน้าที่ที่ข้าพเจ้ามีความชำนาญเพียงอย่างเดียว
- ( ) ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในหน้าที่ที่หลากหลายนอกเหนือจากงานที่ข้าพเจ้ามีความชำนาญด้วย

5 ท่านเห็นว่าลักษณะการมอบหมายภารกิจความรับผิดชอบในเนื้องานตามข้อ 4 นั้นมีความเหมาะสมกับภารกิจ บทบาทหน้าที่ ของ สนร.

- ( ) มาก
- ( ) ค่อนข้างมาก
- ( ) ค่อนข้างน้อย
- ( ) น้อย
- ( ) ไม่เหมาะสม เพราะ.....

6. การรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารระดับสูงใน สนร. นั้น ตรงตามลักษณะใด

- ( ) ในบางเรื่องเท่านั้นที่สามารถรายงานเข้าถึงผู้บริหารระดับสูงได้เลย
- ( ) ส่วนใหญ่จะรายงานเรื่องต่างเข้าถึงผู้บริหารระดับสูงได้เลย
- ( ) การรายงานทุกเรื่องต้องผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น

7. ท่านเห็นว่ากรรายงานผลการปฏิบัติงานตามลักษณะในข้อ 6 นั้น มีความเหมาะสมกับภารกิจ บทบาทหน้าที่ของ สนร.

- ( ) มาก
- ( ) ค่อนข้างมาก
- ( ) ค่อนข้างน้อย
- ( ) น้อย
- ( ) ไม่เหมาะสม เพราะ.....

8. ท่านเห็นว่าการที่ สนช. มีผู้อำนวยการพิเศษเฉพาะเรื่องที่หลากหลายนั้น มีความเหมาะสมกับภารกิจ บทบาทหน้าที่ของ สนช.

- ( ) มาก
- ( ) ค่อนข้างมาก
- ( ) ค่อนข้างน้อย
- ( ) น้อย
- ( ) ไม่เหมาะสม เพราะ.....

9. ท่านเห็นว่า สนช. ในปัจจุบันมีลักษณะตรงกับข้อใด

- ( ) ส่วนใหญ่การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ รวมศูนย์อยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ
- ( ) ส่วนใหญ่มีการมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาในระดับรองลงมาทำการตัดสินใจ
- ( ) มีการตัดสินใจจากทั้งของผู้บังคับบัญชาระดับสูงและผู้บังคับบัญชาในระดับรองลงมา  
กำลังกัน

10. ท่านเห็นว่าลักษณะการตัดสินใจตามข้อ 9 มีความเหมาะสมกับภารกิจ บทบาทหน้าที่ของ สนช.

- ( ) มาก
- ( ) ค่อนข้างมาก
- ( ) ค่อนข้างน้อย
- ( ) น้อย
- ( ) ไม่เหมาะสม เพราะ.....

11. ท่านเห็นว่าลักษณะของการบริหารงานใน สนช. ในภาพรวมมีลักษณะตรงกับข้อใด

- ( ) ผู้บริหารตัดสินใจโดยลำพังแล้วแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ
- ( ) ผู้บริหารบอกเล่าปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วถามหรือปรึกษาขอความคิดเห็นเป็นรายบุคคล
- ( ) ผู้บริหารเสนอปัญหาต่อที่ประชุม แล้วขอความคิดเห็นหรือคำปรึกษาจากที่ประชุมแล้วจึงตัดสินใจ

- ( ) ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกโดยบอกปัญหาและขอบเขตการตัดสินใจ แล้วให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจ
- ( ) ผู้นำบอกปัญหาและเงื่อนไขต่างๆ แล้วให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจให้ตน

12. ท่านเห็นว่าลักษณะการบริหารงานตามข้อ 11 มีความเหมาะสมกับภารกิจและบทบาทหน้าที่ของ สนช.

- ( ) มาก
- ( ) ค่อนข้างมาก
- ( ) ค่อนข้างน้อย
- ( ) น้อย
- ( ) ไม่เหมาะสม เพราะ.....

13. ท่านได้เข้ารับการฝึกอบรมหรือการฝึกหัดในเนื้อหาที่เกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานใน สนช. ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

- ( ) ไม่เคย
- ( ) เคยแต่ไม่กี่ครั้ง
- ( ) เป็นประจำ

14. ท่านเห็นว่า กฎ ระเบียบ ขั้นตอน นโยบายต่างๆ ที่เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานใน สนช. มีความเหมาะสมกับภารกิจ บทบาทหน้าที่ของ สนช.

- ( ) มาก
- ( ) ค่อนข้างมาก
- ( ) ค่อนข้างน้อย
- ( ) น้อย
- ( ) ไม่เหมาะสม เพราะ.....

ส่วนที่ 3 คุณภาพชีวิตการทำงาน  
ท่านมีความรู้สึกอย่างไรกับรายการต่อไปนี้

รายการคำถาม	พอใจมากที่สุด	พอใจมาก	พอใจน้อย	พอใจน้อยที่สุด	ไม่พอใจ
1. ความพอใจเพียงของค่าจ้างเงินเดือนค่าตอบแทนจากการทำงานของท่านกับภาระการใช้จ่ายโดยรวม					
2. ความเป็นธรรมในค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับงานอื่น หรือคนอื่น					
3. สภาพแวดล้อมในที่ทำงานของท่านในด้านความสะอาดและความสะดวกสบายในการทำงาน					
4. สภาพแวดล้อมในที่ทำงานของท่านในด้านความปลอดภัยต่อสุขภาพอนามัยและชีวิต					
5. งานที่ท่านทำเปิดโอกาสให้ท่านได้พัฒนาความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่					
6. ที่ทำงานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านได้รับการอบรม ศึกษาน เพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง					
7. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของท่าน					
8. ความมั่นคงในหน้าที่การงานของท่าน					
9. เวลาในการพักผ่อนหรือใช้ชีวิตส่วนตัวของท่าน					
10. ปริมาณงานที่ท่านได้รับมีคชอบอยู่ในขณะนี้					
11. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในฝ่าย					
12. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานระหว่างฝ่าย					
13. ความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง					

ส่วนที่ 4 การให้รางวัลตอบแทนข้าราชการ  
ท่านรู้สึกอย่างไรกับรายการต่อไปนี้

รายการคำถาม	พอใจ มากที่สุด	พอใจ มาก	พอใจ น้อย	พอใจน้อย ที่สุด	ไม่พอ ใจ
1. ความพึงพอใจต่อรางวัลที่เป็นตัวเงิน					
1.1 เงินเดือนประจำ					
1.2 เงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ					
1.3 ค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส)					
1.4 การเลื่อนขั้น					
1.5 การเลื่อนระดับ					
1.6 ค่ารักษาพยาบาล					
1.7 ค่าเล่าเรียนบุตร					
1.8 ค่าเช่าบ้าน					
1.9 บำเหน็จบำนาญ					
1.10 ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ					
2. ความพึงพอใจต่อรางวัลที่ไม่เป็นเงิน					
2.1 เครื่องราชอิสริยาภรณ์					
2.2 การประกาศเกียรติคุณ					
2.3 การมอบรางวัลดีเด่น					
2.4 การมอบหมายงานที่เหมาะสม					
2.5 การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ เกี่ยวข้องโดยตรง					
2.6 สิทธิประโยชน์ในการลาพัก ลาป่วย ลาพักร้อน					
2.7 จำนวนวันหยุดราชการ					

3. ท่านคิดว่ารัฐบาลควรเพิ่มสวัสดิการในด้านใดเพื่อที่จะเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโดยทั่วไป

- ( ) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน
- ( ) ผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน

ส่วนที่ 5 คำถามทั่วไปเพื่อแสดงความคิดเห็น

1. ท่านคิดจะเปลี่ยนสายงานภายในองค์กรหรือไม่

- ( ) ไม่คิด เพราะ.....
- ( ) คิด เพราะ .....

2. ท่านคิดจะโอนย้าย ไปส่วนราชการอื่นๆ ในอนาคตหรือไม่

- ( ) ไม่คิด เพราะ.....
- ( ) คิด เพราะ .....

3. ท่านคิดจะลาออกจากราชการหรือไม่

- ( ) ไม่คิด เพราะ.....
- ( ) คิด เพราะ .....

ขอบคุณที่ให้ความร่วมมือ  
ผู้ประเมิน

## แบบสัมภาษณ์

### การประเมินผลนโยบายปฏิรูประบบราชการ : กรณีศึกษาสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) สำหรับผู้บริหารและข้าราชการ สนข.

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

##### 1. เพศ

ชาย

หญิง

##### 2. อายุ.....ปี

##### 3. ตำแหน่ง.....

##### 4. สังกัดสำนัก/กอง/ศูนย์

สำนักงานเลขาธิการกรม (สกก.)

กองส่งเสริมระบบการขนส่งและจราจรในภูมิภาค (กสภ.)

ศูนย์สารสนเทศการขนส่งและจราจร (ศสท.)

สำนักแผนความปลอดภัย (สผป.)

สำนักแผนงาน (สผง.)

สำนักพัฒนาระบบการขนส่งและจราจร (สพว.)

สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบก (สจร.)

สำนักพัฒนาระบบบริหารและติดตามประเมินผล (สคป.)

#### ส่วนที่ 2 โครงสร้างองค์การ

5. ในองค์การเดิมของท่านมีตำแหน่งหลากหลายต่างกันแค่ไหน

6. ในองค์การเดิมของท่านผู้บริการระดับสูงกับฝ่ายปฏิบัติงานระดับล่างสุดมีตำแหน่งต่างกันกี่ชั้น

7. ลักษณะของความหลากหลายของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาในองค์การของท่านเป็นอย่างไร

8. ในเรื่องต่างๆ ต่อไปนี้ ในองค์การของท่านมีลักษณะความเป็นมาตรฐานแค่ไหน

- 8.1 การรับบุคลากรเข้าทำงาน
- 8.2 การกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง
- 8.3 กฎ ขั้นตอน และนโยบายการปฏิบัติงาน
- 8.4 การฝึกอบรมมาตรฐานการปฏิบัติงาน

- 9. ลักษณะของงานในองค์การถูกกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในส่วนใดบ้าง
- 10. ในกรณีทีมงานถูกกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรเจ้าหน้าที่จะถูกควบคุมดูแลให้ปฏิบัติงานตามระเบียบเพียงใด
- 11. ในทางปฏิบัติเจ้าหน้าที่ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงานที่เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเพียงใด
- 12. ฝ่ายปฏิบัติงานส่วนใดบ้างที่ต้องทำตามคู่มือที่กำหนดขั้นตอนการทำงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
- 13. ฝ่ายปฏิบัติงานหลักที่ต้องทำงานตามคู่มือขั้นตอนการทำงานนั้น เชื่อกันการทำงานตามคู่มือดังกล่าวเพียงใด
- 14. ผู้บริหารระดับกลางมีอิสระเพียงใดที่จะตัดสินใจในการทำงาน โดยไม่ต้องคำนึงถึงกฎระเบียบ และนโยบายขององค์การ
- 15. ผู้บริหารระดับสูงลงมาเก็บข้อมูลด้วยตนเองเพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการตัดสินใจเพียงใด
- 16. ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการตีความข้อมูลข่าวสารแค่ไหน
- 17. ผู้บริหารระดับต่างระดับมีอิสระในเรื่องใดต่อไปนี้
  - 17.1 จัดตั้งงบประมาณของหน่วยงาน
  - 17.2 กำหนดวิธีการประเมินผลการทำงานของหน่วยงานตน
  - 17.3 การว่าจ้างและให้บุคลากรออกจากงาน
  - 17.4 การให้รางวัลด้านบริหารงานบุคคล เช่น ขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้น
  - 17.5 การจัดซื้ออุปกรณ์และเครื่องใช้
  - 17.6 การจัดตั้งโครงการใหม่ขึ้นมา
  - 17.8 การจัดการกับการละงานของเจ้าหน้าที่
- 18. ผู้บริหารระดับสูงไปควบคุมการทำงานของผู้ปฏิบัติตามนโยบายมากน้อยแค่ไหน
- 19. ท่านคิดว่าลักษณะโครงสร้างขององค์การในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับภารกิจและบทบาทหน้าที่ขององค์การเพียงใด

20. ในองค์การผู้ปฏิบัติงานมีหน้าที่รับผิดชอบงานที่มีความชำนาญเพียงอย่างเดียวหรือรับผิดชอบหลายอย่าง
21. ท่านเห็นว่าขนาดขององค์การของ สนช. ในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับภารกิจ บทบาทหน้าที่ของ สนช.เพียงใด
22. ท่านเห็นว่าสายการบังคับบัญชาของ สนช. ในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับภารกิจ บทบาทหน้าที่ของ สนช. เพียงใด
23. ท่านเห็นว่าลักษณะการรวมหรือกระจายอำนาจของ สนช. ในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับภารกิจ บทบาทหน้าที่ของ สนช. เพียงใด
24. ท่านเห็นว่าความหลากหลายของผู้ชำนาญพิเศษเฉพาะเรื่องในองค์การของท่านในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับภารกิจ บทบาทหน้าที่ของ สนช. เพียงใด
25. ท่านเห็นว่า ส่วนใหญ่การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ของผู้บริหาร สนช. ในปัจจุบันมีลักษณะใด
26. ท่านเห็นว่าลักษณะของการบริหารงานใน สนช. ในภาพรวมมีลักษณะใด
27. ท่านคิดว่าโดยรวมแล้วข้าราชการ สนช. มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานใน สนช.เพียงใด
28. ท่านคิดว่าโดยรวมแล้วข้าราชการ สนช. มีความพึงพอใจในรางวัลตอบแทนการทำงานในรูปแบบต่างๆ ของรัฐบาลปัจจุบันเพียงใด

\*\*\*\*\*

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- กรวีร์ ศรีกิจการ. 2545. เอกสารประกอบการบรรยาย พ.ศ. 703 : การประเมินแผนและ  
โครงการ. คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กองทัพ เคสิอภพนิรกุล. 2546. การปฏิรูประบบราชการไทยเพื่อก้าวเข้าสู่ราชการยุคใหม่.  
กรุงเทพมหานคร: ฟอร์เทตพลับบลิชิ่งเฮาส์.
- กัลยา ดิษเจริญ. 2538. คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับกลางในอุตสาหกรรม  
ขนาดกลาง เขตกรุงเทพมหานคร. ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนา  
สังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เกตแก้ว พูนวงศ์. 2545. แนวคิดการปรับโครงสร้างขนาดการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์  
การเกษตร เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาชนบทกับทักษะและความพร้อมของพนักงาน.  
ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จิรวัดณ์ รัตนาวรรณ. 2546. ปฏิรูปการเมืองและระบบราชการ. กรุงเทพมหานคร: ฟังตน.
- เจตน์ ธนวัฒน์. 2539. ปัญหาการนำนโยบายของผู้ลอบหนีเข้าเมืองชาวพม่าไปปฏิบัติใน  
จังหวัดระนอง. ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชัยอนันต์ สมุทรวาณิช. 2535. 100 ปี แห่งการปฏิรูประบบราชการ: จี๊วัฒนาการของอำนาจ  
รัฐและอำนาจทางการเมือง. กรุงเทพมหานคร.โครงการเผยแพร่ผลงานวิจัย ฝ่ายวิจัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัน อันนันทน์. 2536. การให้รางวัลและการดงโทษข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรใน  
จังหวัดชายแดนภาคใต้ : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดปัตตานี. ภาคนิพนธ์ปริญญา  
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ณัฐริมา มากชู. 2545. การประเมินโครงการแก้ไขปัญหาคความยากจน (กข.คจ.) ความมติ  
คณะรัฐมนตรี โดยใช้งบประมาณพิเศษ ปี 2544 ตามแผนก่อกู้ต่างประเทศ :  
ศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- ทองใบ สุดชาติ. 2543. **ทฤษฎีองค์การ: วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎี และการประยุกต์.**  
 อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทรงชัย สันติวงษ์. 2519. **องค์การและการบริหาร.** กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- นงเยาว์ คำมี และคณะ. 2545. **การศึกษาผลกระทบต่อบุคลากรจากการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ของ บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด มหาชน.** รายงานการวิจัยหลักสูตรการจัดการภาครัฐและเอกชนมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. 2540. **ทฤษฎีองค์การ : แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ.** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- บุญใจ ลิมศิลา. 2542. **บรรยาการองค์การกับการรับรู้คุณภาพชีวิตในการทำงานกรณีศึกษา ข้าราชการสถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.** ภาคนิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บุษยามณี จันทร์เจริญสุข. 2538. **การรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันขององค์การ: ศึกษากรณีข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.**  
 วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ประจุม รอดประเสริฐ. 2528. **นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี.**  
 กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. 2546. **เอกสารประกอบการบรรยาย วิชา พล.705 การจัดการองค์การองค์การ และการพัฒนา.** คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- พิทยา บวรวัฒนา. 2544. **ทฤษฎีองค์การสาธารณะ.** กรุงเทพมหานคร: ศักดิ์โสภณาการพิมพ์
- พิไลสร แดงสะอาด. 2532. **คุณภาพชีวิตการทำงานของคนประจำเรือ.** วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พูนศักดิ์ ลาภจิตรกุล และคณะ. 2546. **แรงจูงใจของพนักงานในองค์การธุรกิจเอกชนไทย : กรณีศึกษา องค์การธุรกิจอุปโภคบริโภค.** รายงานการวิจัย คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เยาวดี วิบูลย์ศรี. 2543. **การประเมินโครงการ : แนวคิดและแนวทางการปฏิบัติ.**  
 กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ราชกิจจานุเบกษา. ฉบับกฤษฎีกา 119, 99 (2 ตุลาคม): 3 – 17 2545.
- วรงค์ จันทรวงศ์. 2528. การนำนโยบายไปปฏิบัติ : ตัวแปรและคุณค่า. วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์. 22 (ตุลาคม) : 448.
- วรรณารถ แสงมณี. 2544. องค์การและการจัดองค์การ. กรุงเทพมหานคร. ระเบียบทองการพิมพ์.
- วรรณุช สงวนไว้. 2544. ผลกระทบของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจที่มีต่อพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. สารนิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก.
- วิทยากร เชียงมูล. 2540. ปฏิรูปการเมือง: มองให้ไกลกว่าร่างรัฐธรรมนูญ. กรุงเทพมหานคร : มิ่งมิตร.
- วิลาวรรณ แพรเมือง. 2545. ระบบการให้รางวัลตอบแทนสำหรับผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ : กรณีศึกษา บริษัท ไทย ดาบุชิ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด. ภาคนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศิริยา อุทัยศรีมดุงกุล. 2540. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล : กรณีศึกษา กองฝึกอบรม กรมทางหลวง. ภาคนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร. 2547. (15 มกราคม) โครงสร้างองค์กรของ สทช. Available URL : <http://www.otp.go.th>
- สุนันทา เลานันท์. 2531. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพรรณิ เหลืองเกรียงไกร. 2537. โครงสร้างบริหารราชการและระบบบริหารงานบุคคลในจังหวัดชายแดนภาคใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุรพงษ์ ภิญโญภาพ. 2546. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุรัตน์ โคตาบ. 2522. ปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจในการปฏิบัติงานของนักสังคมสงเคราะห์สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวดี ปากาจน์. 2528. รายงานการวิจัยเรื่อง การจัดโครงสร้างองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- สุวิมล ตีรการนนท์. 2545. การประเมินโครงการ: แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร :  
ภาควิชาการประเมินและการวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อมร รัชศาสตร์. 2532. สมองโหลจากราชการไทยสู่เอกชน. วารสารข้าราชการ. 34 (ก.ค. -  
ธ.ค.): 35-34.
- อรุณ รักรธรรม. 2536. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: โดเดียนสโตร์.
- อัจฉรา เบ็ญจพงษ์. 2546. ปัญหาอุปสรรคในการนำนโยบายการจัดสวัสดิการเด็กไป  
ปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีโครงการครอบครัวอุปการะในนิคมสร้างตนเอง. ภาควิ  
นพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

### ภาษาอังกฤษ

- Bass, Barnard M. and Barrett. Gerald V. 1981. *People, Work, and Organizations*.  
Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Bluestone, Irving. 1977. Implementation Quality of Worklife Program. *Management  
Review*. 66 (July): 43.
- Biovert, Mauric Philippe. 1997. The Quality of Working Life : An Analysis. *Human  
Relation*. 50 (May): 497.
- Broom, Leonard and Selznick, Phillip. 1996. *Sociology*. New York : Harper & Row.
- Cornell, Pual T. 1984. Variable Influencing QWL and Job Performance in and  
Encoding Task. *Human Factor in Organizational Design and Management*.  
Amsterdam : North Holland.
- Delamotte, Yves and Takezawa, Shin-chi. 1984. *Quality of Working Life in  
International Perspective*. Geneva : International Labour Office.
- Edwards, George C. and Sharkansky, Ira. 1978. *The Policy Predicament: Making  
and Implementing Public Policy*. San Francisco. Freeman.
- Hodge and Anthony. 1988. *Organization Theory*. Needham Heights, MA: Allyn and  
Bacon.
- Grindle, Merilee Serrill. 1980. *Policies and Policy Implementation in the Third  
World*. Princeton, N.J. : Princeton University Press.

- Jones, Charles O. 1970. **An introduction to the Study of Public Policy**. Belmont, CA : Wadsworth.
- Lewin, David. 1981. **Collective Bargaining and the Quality of Working Life. Organizational Dynamics**. 10 (Autumn) : 37-53.
- McClelland. 1982. **Motivation and Society**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- McClelland and Donal H. 1972. **The Central American Common Market : economic politics, growth and choices for the future**. New York: Praeger
- Merton, Herbert C. 1977. **A Look of Factor Affecting the Quality of Working Life Monthly Labour Review**. 100 (May): 3.
- Van Meter and Van Horn. 1975. **The Policy Implementation Process : a Conceptual Framework. Administration and Society**. 6 (February) :4.
- Pressman and Wildavsky. 1979. **Implementation 2 d ed**. Berkeley, CA: University of California Press.
- Robbin, Stephen.P. 1996. **Organization Behaviour**. New Jersey : Prentice-Hall.
- Thurman, J.E. 1977. **Job Satisfaction : An International Overview. International Labour Review**.
- Walton, Richard E. **Criteria for Quality of Working Life. In The Quality of Working Life. New York : Free Press .**
- Westley, William A. 1979. **Problem and Solution in the Quality of Working Life. Human Relation**. 32 (February):113.

**ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์**

<b>ชื่อ – สกุล</b>	นางสาวเอี่ยมพร ผิวผ่อง
<b>การทำงาน</b>	นักประชาสัมพันธ์ 4 สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กระทรวงคมนาคม
<b>ประวัติการศึกษา</b>	นิเทศศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 1) มหาวิทยาลัยสยาม
<b>ที่อยู่ปัจจุบัน</b>	39/1 หมู่ 8 รอยเอกชัย 16 ถนนเอกชัย แขวงบางขุนเทียน เขตจอมทอง กรุงเทพมหานคร 10150