

การนำเสนอรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพ
กำลังคนภาครัฐ



บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2557

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A PROPOSED ORGANIZATIONAL STRUCTURE MODEL OF THE CIVIL SERVICE TRAINING
INSTITUTE TO ENHANCE THE QUALITY OF WORKFORCE IN THE PUBLIC SECTOR

Miss Kanokwan Choocheep



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration
Department of Educational Policy Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2014

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การนำเสนอรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนา
	ข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ
โดย	นางสาวกนกวรรณ ชูชีพ
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อุสาโท
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต

.....คนบดีคณะครุศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.บัญชา ชลาภิรมย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อุสาโท)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทรัตน์ เจริญกุล)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร. ปิยพงษ์ สุเมตติกุล)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ดร. ปจิตา ดิศกุล ณ อยุธยา)

กนกวรรม ชูชีพ : การนำเสนอรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ (A PROPOSED ORGANIZATIONAL STRUCTURE MODEL OF THE CIVIL SERVICE TRAINING INSTITUTE TO ENHANCE THE QUALITY OF WORKFORCE IN THE PUBLIC SECTOR) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร. ชญาพิมพ์ อุสาโห, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ศ. ดร. พงษ์สิทธิ์บรรณพิทักษ์, 404 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้เป็นการใช้ระเบียบการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน และนำเสนอรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ เป็นการศึกษารายการเบื้องต้นการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ข้าราชการสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 71.43 ผู้รับบริการ จำนวน 80 คน จาก 46 หน่วยงาน และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน เกี่ยวกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย/ยุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนากำลังคนภาครัฐและบทบาทภารกิจที่มีต่อรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน รวมทั้งประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบฯ และดำเนินการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาร่างรูปแบบฯ ในภาพรวม เครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ประเด็นการสัมภาษณ์ และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ สถิติที่ใช้คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนี Priority Need Index (PNI_{modified}) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ คือ รูปแบบโครงสร้างองค์การ : PAM Organizational Structure Model (Professional Adhocracy and Matrix Organizational Structure Model) เป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบผสมผสานระหว่างรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบวิชาชีพ องค์การแบบคณะกรรมกร/ทีมงานเฉพาะกิจ และองค์การแบบเมตริกซ์ มีองค์ประกอบหลักของโครงสร้างองค์การ ได้แก่ 1) กลไกการดำเนินงานหลักเป็นการควบคุมดูแลการทำงานโดยการกำหนดมาตรฐานในการทำงานและการกำหนดมาตรฐานทักษะในการปฏิบัติงาน 2) ส่วนประกอบหลักที่สำคัญขององค์การ คือ ส่วนแกนปฏิบัติงาน ส่วนบริหารสูงสุด และที่ปรึกษาด้านเทคนิค 3) ตัวแปรในการออกแบบโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญในงานมีมากทั้งในแนวตั้งและแนวนอน การอบรมและปลูกฝังอุดมการณ์ค่านิยมของบุคลากรในการทำงานมาก ลักษณะรูปแบบความเป็นทางการเป็นแบบสิ่งมีชีวิต การควบคุมดูแล กฎระเบียบน้อย การจัดกลุ่มงานตามความรู้และทักษะเฉพาะ ตามหน้าที่กระบวนการทำงาน และตามผลผลิต ขนาดของกลุ่มงานเป็นแบบแบน (flat) ระบบการวางแผนและการควบคุมมาก กลไกการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงานที่พึ่งพาต่อกันสูงและมีความซับซ้อนต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรงกันมาก กระจายอำนาจทั้งแนวนอนและแนวตั้ง การตัดสินใจระดับยุทธศาสตร์/เชิงนโยบายตามแผนที่กำหนดไว้ 4) ปัจจัยสถานการณ์ขององค์การ ประกอบด้วย ขนาดองค์การไม่แน่นอน เทคโนโลยีในการทำงานซับซ้อน สภาพแวดล้อมขององค์การแบบคงที่และซับซ้อนเชิงวิชาการ

ภาควิชา	นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง	ลายมือชื่อนี้สิต
	การศึกษา	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม

5484451027 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL STRUCTURE MODEL

KANOKWAN CHOOCHEEP: A PROPOSED ORGANIZATIONAL STRUCTURE MODEL OF THE CIVIL SERVICE TRAINING INSTITUTE TO ENHANCE THE QUALITY OF WORKFORCE IN THE PUBLIC SECTOR. ADVISOR: ASST. PROF. CHAYAPIM USAHO, Ph.D., CO-ADVISOR: PROF. PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D., 404 pp.

The present research applied a descriptive research method aiming at exploring the current status and desirable status of the organizational structure model of the Civil Service Training Institute (CSTI), and proposing such model to enhance the quality of workforce in the public sector. It employed a case study of CSTI under The Civil Service Commission, Thailand. Informants were 35 CSTI's government officials (71.43 percent), 80 clients from 46 organizations. Interviews were undertaken with 15 experts about policy/strategic vision of management and development of workforce in the public sector, roles and functions towards the organizational structure model of CSTI. Assessment was made on the appropriateness and feasibility of the drafted model. A focus group discussion was carried out among 8 experts to consider the draft model. Research instruments included a questionnaire, interview issues, and model appropriateness and feasibility assessment. Statistical analysis involved frequency, percentage, mean, standard deviation, Priority Need Index ($PNI_{modified}$) and content analysis.

The research's result were: The organizational structure model of CSTI to enhance the quality of workforce in the public sector, it adopted an integrated model of *PAM Organizational Structure Model* (Professional Adhocracy and Matrix Organizational Structure Model). The key components of organizational structure include the followings. 1) Key coordinating mechanism through supervision was carried on with established work standards and skills standards of performance. 2) Function of key part comprised operating core, strategic apex, and technostructure. 3) Design parameters included high level of specialization of jobs, both vertically and horizontally; high level of training and indoctrination; formalization as organic organization; low level of control and regulations; grouping based on specific knowledge and skills, functions, work process, and output; the unit size of flat type; high level of planning and control system; liaison devices with high level of interdependency and complexity which require much collaboration; decentralization both vertically and horizontally; policy/strategic decision making upon the plan. 4) Situational factor encompassed variable sizes of organization; sophisticated technologies; stable organizational environment; and technical complexity.

Department:	Educational Policy Management and Leadership	Student's Signature
		Advisor's Signature
Field of Study:	Educational Administration	Co-Advisor's Signature
Academic Year:	2014	

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาเป็นอย่างสูงจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อุสาโหา อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ซึ่งให้ความรู้ คำปรึกษา และคำแนะนำในแนวทางการคิดวิเคราะห์และหลักการ รวมทั้งให้กำลังใจแก่ผู้วิจัย ทั้งในการทำวิจัยครั้งนี้และตลอดระยะเวลาของการศึกษาที่ผ่านมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และ ดร.ปจิตา ดิศกุล ณ อยุธยา ที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาบริหารการศึกษาที่ให้ความรู้และประสบการณ์ที่ดี

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ท่านสละเวลาอันมีค่าในการตรวจสอบกรอบแนวคิดและเครื่องมือในการวิจัย รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ รองศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ รองศาสตราจารย์ ดร.อรุณี อินทรไพโรจน์ ผชช.รพีพร มณีพงษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐภรณ์ หลาวทอง และอาจารย์ ดร. เพียงเพ็ญ จิรัชัย

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนากำลังคนภาครัฐ ท่าน อ.ก.พ. นายธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ ศาสตราจารย์ ดร.ปรัชญา เวสารัชช และนายสุรพันธ์ ปุสเสด็จ เลขาธิการ ก.พ. นายอนุทกร กาญจนะจิตรา รกพ.วิสูตร ประสิทธิ์ศิริวงศ์ พร.ปิยวัฒน์ ศิวรักษ์ พร.ชุตินา หาญเผชิญ ผอ.สุทธิลักษณ์ เอื้อจิตถาวร พลโท สุรสิทธิ์ ถนัดทาง ผอ.วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร นายวิบูลย์ รัตนภรณ์วงศ์ อธิการวิทยาลัยการปกครอง ผชช.ลดาว์ลย์ เวทยานุกุล ผชช.พรรณวิไลย์ วัฒนโยธิน และ ผอ.สุวิทย์ อมรนพรัตน์กุล

ขอกราบขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาที่สำนักงาน ก.พ. ที่ให้โอกาสในการลาศึกษาเพื่อค้นคว้าวิจัยและให้สัมภาษณ์ในครั้งนี้ ตลอดจนข้าราชการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนที่ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ได้มอบทุนสนับสนุนการวิจัยจาก “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช

ขอกราบขอบพระคุณคุณแม่ประภาศรี ชูชีพ ที่ได้เป็นแรงสนับสนุน แรงกายแรงใจ ที่ทำให้ผู้วิจัยได้ศึกษาจนสำเร็จในระดับปริญญาตรีบัณฑิตนี้ ขอขอบคุณคุณธีรศาสตร์ ชูชีพ คุณจรรุวรรณ ปรีดาวรรณ คุณพัชรินทร์ เหลสกุล ดร.ประทุมทอง ไตรรัตน์ ดร. เกสสิณี ชิวปรีชา และทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยชื่อนามแต่มีส่วนช่วยให้วิทยานิพนธ์นี้ลุล่วงสมบูรณ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์.....	5
นิยามศัพท์ในการวิจัย.....	5
วิธีการดำเนินการวิจัย.....	6
ขอบเขตการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
ตอนที่ 1 ความเป็นมา ยุทธศาสตร์ และนโยบายของการพัฒนากำลังคนภาครัฐ.....	12
ตอนที่ 2 บทบาทการเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐของสำนักงาน ก.พ.....	31
ตอนที่ 3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การและรูปแบบโครงสร้างองค์การ.....	60
ตอนที่ 4 รูปแบบโครงสร้างองค์การด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของในประเทศและ ต่างประเทศ.....	143
ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	206
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	217
3.1 ระเบียบวิธีการวิจัย.....	217
3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	222
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	234

ตอนที่ 1 ผู้ให้ข้อมูล.....	235
ตอนที่ 2 ผลการสังเคราะห์ลักษณะขององค์ประกอบจำแนกตามรูปแบบโครงสร้างองค์การ (7 รูปแบบ).....	239
ตอนที่ 3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ.....	252
ตอนที่ 4 ความต้องการจำเป็นของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ.....	290
ตอนที่ 5 ร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ.....	301
ตอนที่ 6 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ.....	317
ตอนที่ 7 รูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ.....	341
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	355
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	355
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย.....	363
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	367
รายการอ้างอิง.....	371
ภาคผนวก.....	380
ภาคผนวก ก ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารองค์การด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (รายบุคคล) และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (การวิจัยแบบสนทนากลุ่ม).....	381
อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ การจัดการ.....	382
อดีตรองอธิการบดี.....	382
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.....	382

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลเพื่อการวิจัย.....	382
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	382
ภาคผนวก ข แบบสอบถามข้าราชการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน และแบบสอบถาม ผู้รับบริการ.....	386
ภาคผนวก ง แบบสัมภาษณ์และประเด็นการสัมภาษณ์.....	402
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	404



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โครงสร้างองค์การที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์คือความสำเร็จทั้งหมดขององค์การ (Chandler, 1969) การจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การจะเป็นรากฐานการปฏิบัติหน้าที่บริหาร และเป็นวิถีทางที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ (ธงชัย สันติวงษ์, 2535) การจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การเป็นหน้าที่ที่สำคัญหน้าที่หนึ่งของนักบริหารที่จะต้องพิจารณาทบทวนเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย วัตถุประสงค์หลัก ภารกิจขององค์การ (Mondy and other, 1990) การพัฒนาองค์การต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และต้องมียุทธศาสตร์ต่างๆ ในการเปลี่ยนแปลงทุกด้านไม่ว่าจะเป็นความเชื่อ ทักษะคติ ค่านิยม ตลอดจนโครงสร้างที่จะต้องสอดคล้องกับความต้องการของตลาด เทคโนโลยี และสิ่งท้าทายต่าง ๆ ที่จะมามีผลต่อการเปลี่ยนแปลง (Bennis (1969)

การจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การมีความสำคัญในฐานะที่เป็นเครื่องมือของผู้บริหารเพื่อบริหารองค์การสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์หลายประการ ประการแรกเพื่อเป็นเครื่องมือในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์การเน้นอะไรการจัดโครงสร้างขององค์การก็ต้องเป็นไปตามนั้น เช่น วัตถุประสงค์ขององค์การเน้นการเรียนรู้ (Learning) จำเป็นต้องมีการจัดโครงสร้างขององค์การให้เกิดการเรียนรู้ โดยมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (empowerment) สู่พนักงานมากขึ้น มีการระดมความคิด มีการทำงานเป็นทีม เสริมสร้างให้มีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ หรือวัตถุประสงค์องค์การที่ต้องการความรวดเร็วในการบริการ โดยมุ่งเน้นการทำงานที่เดียวเบ็ดเสร็จ (one stop service) หรือการรีออกแบบการให้สั้นลง ลดงานที่ไม่จำเป็น ที่เรียกว่า การรีปรับระบบ (reengineering) ประการที่สอง เพื่อแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งงาน แสดงถึงงานอะไร ใครทำ มีความเกี่ยวข้องกันอย่างไร ใครเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วงการควบคุม (span of control) อำนาจหน้าที่ (authority) ที่ทำให้การทำงานเป็นระบบ และประสานได้อย่างดี ประการที่สาม เพื่อแสดงให้เห็นถึงการจัดกลุ่มของกิจกรรม โดยกลุ่มของกิจกรรมที่เหมือนกันไว้ในหมวดหมู่เดียวกัน (grouping) ซึ่งแบ่งได้เป็นการจัดการแบบเน้นหน้าที่ (function) ที่วิเคราะห์ว่าองค์การมีภารกิจหน้าที่อะไรก็แบ่งตามนั้น หากเน้นแผนงานแบบมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ จึงเปลี่ยนการจัดแผนงานจากภารกิจหน้าที่ไปสู่ลูกค้า ประการที่สี่ เพื่อแสดงให้เห็นระบบเชื่อมโยงการวางแผนและการควบคุม การจัดองค์การมีการจัดระบบของผู้บริหารระดับต้น กลาง สูง ซึ่งต่างก็มีบทบาทความสำคัญในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (action plan) ที่สอดคล้องกับการควบคุมของผู้บริหารในแต่ละ

ละระดับด้วย ผู้บริหารระดับต้นควบคุมปฏิบัติงานให้สำเร็จ ส่วนผู้บริหารระดับสูงควบคุมกลยุทธ์ให้สำเร็จ และประการสุดท้าย เพื่อแสดงให้เห็นการตัดสินใจขององค์กร การจัดองค์การในแบบระบบราชการ มุ่งเน้นการตัดสินใจคนเดียวตามลำดับขั้น เป็นต้น (พิมลจรรย์ นามวัฒน์, 2541) โดย Drucker (1979) กล่าวว่า การจะพิจารณาจัดองค์การให้สอดคล้องกับนโยบายวัตถุประสงค์หลักขององค์กรนั้น ควรจะมีการวิเคราะห์และค้นหาสภาพที่แท้จริงขององค์กรก่อน โดยการพิจารณาองค์การทั้งระบบ เพื่อให้มีการจัดองค์การหรือออกแบบองค์การที่ดีที่สุด ซึ่งจะต้องวิเคราะห์ใน 3 เรื่อง คือ การวิเคราะห์งาน (Task Analysis) การวิเคราะห์เรื่องที่ต้องตัดสินใจ (Decision Analysis) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในองค์การ (Relation Analysis)

ยุทธศาสตร์เชิงนโยบายของประเทศในช่วงเวลาที่ผ่านมาได้มอบหมายให้สำนักงาน ก.พ. เป็นศูนย์กลางด้านการพัฒนาและบริหารกำลังคนภาครัฐ ซึ่งเป็นการปรับบทบาทบริหารกำลังคนภาครัฐให้เหมาะสมกับภารกิจที่มีในปัจจุบันและอนาคต การเพิ่มบุคลากรที่มีความรู้และสมรรถนะเฉพาะด้านที่หลากหลายและรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งส่งผลให้กลุ่มเป้าหมายด้านการพัฒนากำลังคนภาครัฐที่ต้องคำนึงถึง จากเดิมที่เป็นข้าราชการพลเรือน จำนวนประมาณ 3.5 แสนคน ขยายเพิ่มขึ้นเป็นกำลังคนภาครัฐอื่นๆ ในภาครัฐ รวมจำนวน กว่า 2.7 ล้านคน รวมทั้งขยายขอบเขตการพัฒนากำลังคนเพื่อรองรับภารกิจในปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต อาจทำได้โดยแบ่งประเด็นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในกลุ่มต่างๆ ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบริหาร ระดับอำนาจการ และระดับปฏิบัติการ โดยที่ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละกลุ่ม แต่ละตำแหน่งอาจมีความแตกต่างกันในบางประเด็นเพื่อให้เกิดการพัฒนาขีดสมรรถนะเป็นไปอย่างเหมาะสมทั้งในด้านระดับตำแหน่ง ลักษณะภารกิจ และพื้นที่ (สำนักงาน ก.พ., 2556; สำนักงาน ก.พ.ร., 2556; สำนักนายกรัฐมนตรื, 2556) การดำเนินการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD – Human Resource Development) มีสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (สพข.) เป็นหน่วยงานหลักในการดูแลรับผิดชอบ (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 : มาตรา 13) นอกจากปัจจัยตามสภาพแวดล้อมต่างๆ ภายนอกข้างต้น ฝ่ายบริหารของสำนักงาน ก.พ. ยังให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ว่า สพข. ควรเป็นหน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีองค์ความรู้เป็นแกนหลัก โดยมีบทบาทที่เป็นทั้งผู้นำทางวิชาการ (Academic Leader) และผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) โดยจะต้องมีจุดยืนในการทำงานที่ชัดเจน พร้อมทั้งจัดระบบการบริหารจัดการใหม่โดยลดสัดส่วนของการเป็นผู้จัดอบรมให้น้อยลงและเพิ่มสัดส่วนของงานด้านวิชาการ และความชัดเจนดังกล่าวจะนำมาซึ่งรูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการองค์การที่สนองต่อภารกิจด้วย (สำนักงาน ก.พ. : 22 พฤษภาคม 2556)

บทบาทภารกิจของ สพข. มีจุดเริ่มต้นนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2477 จากแผนกหลักสูตรและอบรม กองวิชาการ จนกระทั่งเมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2500 รัฐบาลในขณะนั้นตระหนักว่า การที่ประเทศชาติ มีความเจริญก้าวหน้า เกิดความสงบเรียบร้อยและความผาสุกของประชาชนนั้น ปัจจัยสำคัญหนึ่งคือ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรม และให้ทุก กระทรวงถือเป็นนโยบายและความรับผิดชอบต่อการพัฒนาข้าราชการ และสำนักงาน ก.พ. มีฐานะเป็น ศูนย์วางแผนและประสานงานฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน ในปี พ.ศ. 2520 จึงได้จัดตั้งสถาบันพัฒนา นักบริหารระดับสูง และศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือน จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2523 เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจด้านการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการที่เพิ่มมากขึ้น จึงได้มีการขอการ ปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการ ขออนุมัติจัดตั้ง สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน มีฐานะเป็นกอง ใน สำนักงาน ก.พ. และในปี 2535 ได้รับการยกระดับฐานะเป็นหน่วยงานที่มีฐานะสูงกว่ากอง โดยให้ รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาและการเตรียมกำลังคนภาครัฐ มีอำนาจหน้าที่ในระดับนโยบายและ มาตรการ รวมทั้งดำเนินการฝึกอบรมพัฒนาข้าราชการพลเรือน (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2540) จะเห็นได้ว่า ข้าราชการถือเป็นทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่มีความสำคัญ เพราะเป็นกลไกที่ สำคัญในการพัฒนาประเทศ กล่าวคือ หากรัฐมีกำลังคนที่มีประสิทธิภาพก็จะส่งให้เกิดความเจริญต่อ ประเทศชาติด้วย การพัฒนาฝึกอบรมเป็นกระบวนการศึกษาที่สำคัญอันหนึ่ง เพราะเป็นการสร้างการ เปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือการกระทำของผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม (Mitchell, 1993 : 7) และเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ ขององค์การ และเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สำคัญขององค์การ ซึ่งใน การพัฒนานั้นมีความใกล้เคียงกับการศึกษาและฝึกอบรม เพราะต่างก็เป็นวิธีการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของบุคคลในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติของบุคคลเกี่ยวกับการทำงาน ส่วนการให้ การศึกษาเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติใน เรื่องต่างๆ อย่างกว้างๆ (บุญเลิศ ไพรินทร์ : 2538)

โครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลนับว่าเป็นองค์การที่มีคุณลักษณะโดดเด่น มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่มีความแตกต่างจากการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การโดยทั่วไป มี ผู้ให้แนวคิดที่ว่า ด้วยงานการศึกษาที่จะต้องมีความเป็นอิสระทางวิชาการ จึงมีลักษณะค่อนข้างจะเป็น โครงสร้างองค์การแบบวิชาชีพ เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน (Hoy and Miskel, 1991; Fayol, 1949 cited in Sergiovanni and other, 1992: 45) แต่ด้วยเป็น องค์การภายใต้ต่อองค์การแบบราชการ อาจทำให้ต้องมีคุณลักษณะรูปแบบอื่นหรือไม่ ที่จะสร้างความ เหมาะสมให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้นการจะจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ให้เหมาะสมกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาล ด้านการพัฒนากำลังคนภาครัฐ โดยเน้นการพัฒนาคุณภาพกำลังคนภาครัฐ และการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน จะต้องวางอยู่บนฐานองค์รวมทางสังคม การสร้างค่านิยม พัฒนาระบบบริหารจัดการผลิตและกำลังคนให้มีประสิทธิภาพและครอบคลุมทั่วถึง ตรงตามความต้องการกับกำลังคนกลุ่มเป้าหมาย ประกอบกับทิศทางของการพัฒนาสถาบันทางวิชาการในการพัฒนากำลังคนภาครัฐในอนาคต ที่สามารถพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความเป็นมืออาชีพ มีทักษะในการบริหารจัดการ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะการเรียนรู้พัฒนาตนเอง รวมทั้งการประสานเครือข่ายต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคลากรทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ โดยส่วนรวมให้มีมาตรฐานนั้น จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริง ในรูปแบบโครงสร้างองค์การเชิงสถาบัน พัฒนาฝึกอบรมบุคลากรของหน่วยงานต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบโครงสร้างองค์การของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนที่เหมาะสมต่อไป

จากการทบทวนเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบโครงสร้างองค์การของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบันยังไม่มีผู้ใดศึกษาไว้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดองค์การของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ในปัจจุบันและนำข้อมูลที่ได้ มาเป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบโครงสร้างองค์การของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ซึ่งจะเป็นรูปแบบที่สามารถเป็นแนวทางให้ผู้บริหารของสำนักงาน ก.พ. ได้นำไปพัฒนาและใช้จริงในสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ตามสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงต่อไป

คำถามการวิจัย

1. รูปแบบโครงสร้างองค์การตามแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รูปแบบโครงสร้างองค์การด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในประเทศไทยและต่างประเทศ รูปแบบโครงสร้างองค์การภาครัฐตามกฎหมาย มีองค์ประกอบและลักษณะเป็นอย่างไร
2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. เป็นอย่างไร
3. รูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ที่เหมาะสมสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนากำลังคนภาครัฐ ตามยุทธศาสตร์และนโยบายการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ ควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์สังเคราะห์รูปแบบโครงสร้างองค์การตามแนวคิดและทฤษฎี ที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
3. เพื่อนำเสนอรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ

นิยามศัพท์ในการวิจัย

รูปแบบโครงสร้างองค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ ในลักษณะคำอธิบาย หรือแผนภาพที่สามารถอธิบายถึงกิจกรรมภายในทั้งหมดขององค์การ ได้แก่ การจัดสรรงาน การแบ่งหน่วยงานความรับผิดชอบของบุคคลและองค์การ การประสานงาน การรายงานตามอำนาจหน้าที่สายการบังคับบัญชา ที่เหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายภารกิจและบริบทภายนอก

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน หมายถึง สถาบันทางวิชาการด้านการพัฒนาฝึกรวมข้าราชการพลเรือน ภายใต้สังกัดสำนักงาน ก.พ. มีสำนักงาน 1 แห่ง มีที่ตั้งอยู่ในสำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี รับผิดชอบการพัฒนาฝึกรวมข้าราชการพลเรือน รวมทั้งการดำเนินงานด้านนโยบาย ในทิศทางการพัฒนากำลังคนภาครัฐ มีภารกิจที่สำคัญ ได้แก่ ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนา เกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกรวมทรัพยากรบุคคลภาครัฐ รวมทั้งการพัฒนาหลักสูตรการฝึกรวม การผลิต และให้บริการสื่อหรือเทคโนโลยีการฝึกรวม การดำเนินนโยบาย ระบบ หรือแนวทางการพัฒนาข้าราชการพลเรือน รวมทั้งการติดตามและประเมินผลพัฒนาทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน การดำเนินการจัดและสนับสนุนการจัดการฝึกรวมและพัฒนาข้าราชการ

คุณภาพกำลังคนภาครัฐ หมายถึง กำลังคนภาครัฐที่มีการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและสาธารณะ และมีความพร้อมในเรื่องของทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติ การเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยเฉพาะการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งแสดงออกตามคุณลักษณะที่คาดหวังตามนโยบายการพัฒนากำลังคนภาครัฐ 4 ประการ ได้แก่ ความเป็นนานาชาติ ความเป็นผู้สนับสนุน ความเป็นมืออาชีพ และผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ หมายถึง มาตรการการบริหารและพัฒนากำลังคนในเรื่องของยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ โครงการ และวิธีดำเนินการผ่านการพัฒนาฝึกรวม (Training)

หรือวิธีการอื่น (Non-Training) ที่จะช่วยพัฒนา เสริมสร้างศักยภาพกำลังคนให้มีคุณลักษณะ/สมรรถนะตามที่คาดหวัง นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มสูงขึ้นขององค์การภาครัฐ

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- ขั้นตอนที่ 1 สัมภาษณ์รูปแบบโครงสร้างองค์การ ที่ได้จากการศึกษารูปแบบโครงสร้างองค์การโดยทั่วไปตามแนวคิดทฤษฎี รูปแบบโครงสร้างองค์การของสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลของในประเทศและต่างประเทศ รูปแบบโครงสร้างองค์การภาครัฐตามกฎหมาย
- ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของรูปแบบโครงสร้างองค์การเชิงสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ
- ขั้นตอนที่ 4 ร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ
- ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ จากผู้ทรงคุณวุฒิ วิทยุบุคคลและการวิจัยแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Research)
- ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบและนำเสนอรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ

ขอบเขตการวิจัย

1. หน่วยงานที่วิจัย คือ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. (หน่วยงานที่มีฐานะสูงกว่ากอง มี 1 แห่ง ภายในสำนักงาน ก.พ.)
2. ผู้ให้ข้อมูล

2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย อนุกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ.ก.พ.) ผู้บริหารของสำนักงาน ก.พ. ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ผู้บริหารองค์การด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และนักวิชาการ

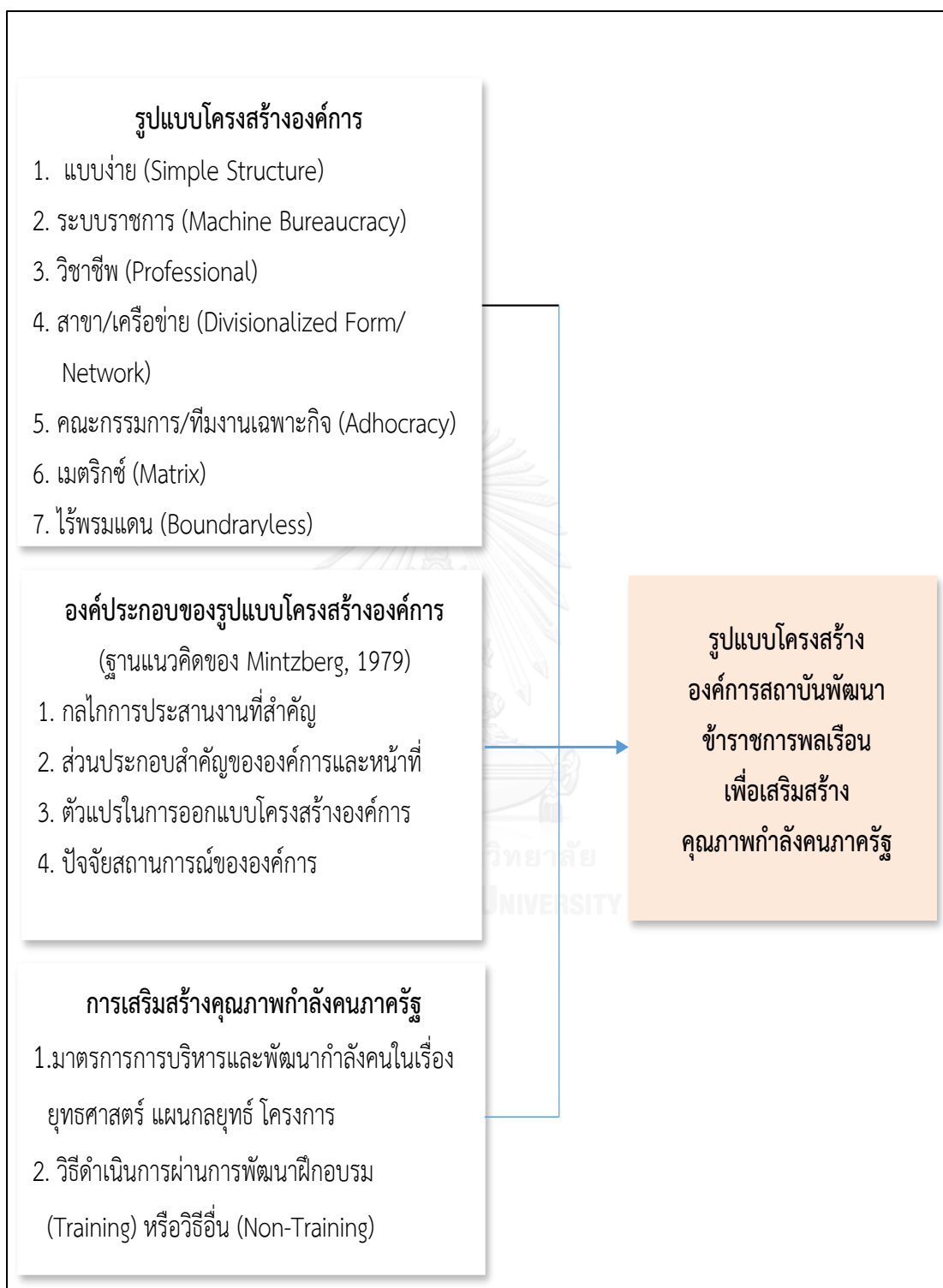
2.2 ข้าราชการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

2.3 ผู้รับบริการ

3. การนำเสนอรูปแบบในการพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างองค์การครั้งนี้ ได้เสนอภายใต้ข้อจำกัด โดยเฉพาะตามนโยบายรัฐบาลและฝ่ายบริหารของสำนักงาน ก.พ. ในเรื่องมอบหมายให้สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. เป็นศูนย์กลางด้านการพัฒนากำลังคนภาครัฐ และการเตรียมความพร้อมข้าราชการในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งทำให้กลุ่มเป้าหมายในควมรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น จากการพัฒนาเฉพาะข้าราชการพลเรือนเป็นกำลังคนภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ



กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในเบื้องต้นเป็นการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีองค์การและการจัดการ องค์การ รูปแบบโครงสร้างองค์การ คุณภาพกำลังคนภาครัฐและการเสริมสร้างกำลังคนภาครัฐ รวมทั้ง ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อแนวทางการบริหารราชการแผ่นดิน และการพัฒนาข้าราชการและกำลังคน ภาครัฐ โดยการศึกษาจากเอกสารและผลงานวิจัยทั้งภายในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง และนำข้อมูลที่ได้ มาวิเคราะห์ สังเคราะห์เนื้อหา เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยที่มีความ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย โดยสรุปดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบโครงสร้างองค์การ เป็นการศึกษาในรูปแบบโครงสร้างองค์การต่างๆ โดย การรวบรวม วิเคราะห์และสังเคราะห์ คุณลักษณะสำคัญ (Mintzberg, 1979; Anderson, 1988; Morgan, 1989; Hoy and Miskel, 1991; Greenberg & Baron, 1997; Gibson et al. 1997; อวยชัย ชบา, 2541; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549, วันชัย มีชาติ, 2549) สามารถสรุปได้จำนวน 7 รูปแบบ ได้แก่ 1) โครงสร้างแบบง่าย (Simple Structure) 2) ระบบราชการ (Machine Bureaucracy) 3) วิชาชีพ (Professional) 4) สาขา/เครือข่าย (Divisionalized Form/ Network) 5) คณะกรรมการ/ทีมงานเฉพาะ กิจ (Adhocracy) 6) เมตริกซ์ (Matrix) และ 7) ไร้พรมแดน (Boundaryless)

แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบโครงสร้างองค์การ สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ นำแนวคิดของ Mintzberg (1979) มาเป็นฐานในการวิเคราะห์ โดยบูรณาการองค์ประกอบที่ได้จาก การศึกษาจากโครงสร้างองค์การตามแนวคิดทฤษฎี โครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาฝึกอบรมทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ และโครงสร้างองค์การหน่วยงานภาครัฐตามกฎหมาย (Mintzberg, 1979; Dessler, 1980; Kast and Rosenweig, 1985; Aldag & Stearns, 1987; Morgan, 1889; Hellrigel and Slocum, 1989; Robbin, 1990; Daft, 1991; Gibson et al. 1997; David, Bert and Frank, 1998; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549; สำนักงาน ก.พ.ร., 2553) สามารถสรุปองค์ประกอบได้จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กลไกการประสานงานที่สำคัญ 2) ส่วนประกอบสำคัญขององค์การและหน้าที่ 3) ตัวแปรในการออกแบบโครงสร้างองค์การ 4) ปัจจัยสถานการณ์ขององค์การ

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.มีรูปแบบโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนากำลังคนภาครัฐ ตามยุทธศาสตร์และนโยบายรัฐบาลในภาพรวมของ สำนักงาน ก.พ. และการพัฒนาสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลและกำลังคนภาครัฐที่เป็นองค์กรนำ ด้านการบริหารงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล

2. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. จะสามารถตอบสนองภารกิจด้านการพัฒนาข้าราชการพลเรือน และกำลังคนภาครัฐ ให้มีคุณภาพเทียบเท่าในระดับสากล และตอบสนอง การเปลี่ยนแปลง

3. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน จะเป็นองค์กรนำในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ภาครัฐให้กับหน่วยงานอื่นของประเทศไทย



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างองค์การตามแนวคิดทฤษฎี และโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลในประเทศไทยและต่างประเทศ การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดรูปแบบองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน และนำเสนอรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ โดยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็น 5 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ความเป็นมา ยุทธศาสตร์ และนโยบายของการพัฒนากำลังคนภาครัฐ

- 1.1 สภาพปัจจุบันด้านกำลังคนภาครัฐ
- 1.2 ยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
- 1.3 นโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์ประเทศ พ.ศ. 2556 - 2561
- 1.4 ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2556 - 2561
- 1.5 คุณลักษณะที่คาดหวังของกำลังคนภาครัฐ

ตอนที่ 2 บทบาทการเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐของสำนักงาน ก.พ.

- 2.1 ความเป็นมาและความสำคัญของสำนักงาน ก.พ. และสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
- 2.2 สำนักงาน ก.พ. กับบทบาทการเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ
- 2.3 วิธีการพัฒนากำลังคนภาครัฐ

ตอนที่ 3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ และรูปแบบโครงสร้างองค์การ

- 3.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ
 - 3.1.1 องค์การและความสัมพันธ์เชิงระบบ
 - 3.1.2 ลักษณะของการพัฒนาองค์การ
 - 3.1.3 คุณลักษณะขององค์การที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์การ
- 3.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบโครงสร้างองค์การ
 - 3.2.1 ความหมายของรูปแบบ (Model) และประเภทของรูปแบบ
 - 3.2.2 องค์ประกอบของรูปแบบ การพัฒนารูปแบบ และการทดสอบรูปแบบ

3.2.3 โครงสร้างองค์การ

3.2.3.1 องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การ

3.2.3.2 รูปแบบโครงสร้างองค์การ

3.2.3.3 รูปแบบโครงสร้างองค์การทางการศึกษา

3.2.3.4 รูปแบบโครงสร้างองค์การภาครัฐตามกฎหมาย

3.2.3.5 สันเคราะห์รูปแบบโครงสร้างองค์การตามแนวคิดและทฤษฎี

ตอนที่ 4 โครงสร้างองค์การด้านการพัฒนาฝึกอบรมในประเทศและต่างประเทศ

4.1 โครงสร้างองค์การด้านการพัฒนาฝึกอบรมในประเทศ

4.2 โครงสร้างองค์การด้านการพัฒนาฝึกอบรมในต่างประเทศ

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ความเป็นมา ยุทธศาสตร์ และนโยบายของการพัฒนากำลังคนภาครัฐ

ปัจจุบันบริบทด้านคุณภาพกำลังคนภาครัฐที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้วิจัยจึงได้ศึกษารวบรวมข้อมูลต่างๆ ได้แก่ สถิติอัตราากำลังคนภาครัฐ ยุทธศาสตร์การบริหารราชการแผ่นดินด้านคุณภาพกำลังคน ซึ่งส่งผลต่อคุณลักษณะที่คาดหวังของกำลังคนภาครัฐ ที่ส่งผลต่อการกำหนดทิศทางการเสริมสร้างกำลังคนภาครัฐ ดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบันด้านกำลังคนภาครัฐ

1.2 ยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

1.3 นโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์ประเทศ พ.ศ. 2556 - 2561

1.4 ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2556 - 2561

1.5 คุณลักษณะที่คาดหวังของกำลังคนภาครัฐ

1.1 สภาพปัจจุบันด้านกำลังคนภาครัฐ

ปัจจุบันกำลังคนภาครัฐรวมทุกประเภท (ฝ่ายพลเรือนและทหาร) จำนวน 2,724,335 คน คิดเป็นร้อยละ 4.04 ของจำนวนประชากร ในจำนวนนี้เป็นกำลังคนในฝ่ายพลเรือนจำนวน 2.26 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 3.35 ของจำนวนประชากร และคิดเป็นร้อยละ 5.91 ของกำลังแรงงานทั้งประเทศ โดยมีสัดส่วนของกำลังคนภาครัฐ 1 คน ต่อประชากร 30 คน

เมื่อจำแนกข้าราชการในสังกัดต่างๆ พบว่า ข้าราชการกลุ่มใหญ่ที่มีกำลังคนรวมกันเกินร้อยละ 80 ของข้าราชการทั้งหมด ได้แก่ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 451,324 คน คิดเป็นร้อยละ 27.36 รองลงมาคือ ข้าราชการทหาร จำนวน 377,529 คน คิดเป็นร้อยละ 22.89 และข้าราชการพลเรือนสามัญ จำนวน 358,735 คน คิดเป็นร้อยละ 21.75 ข้าราชการตำรวจ จำนวน 209,275 คน 12.69 และข้าราชการประเภทอื่นๆ ประกอบด้วย ข้าราชการกรุงเทพมหานคร คิดเป็นร้อยละ 2.22 ข้าราชการอัยการ คิดเป็นร้อยละ 0.19 ข้าราชการตุลาการ คิดเป็นร้อยละ 0.26 ข้าราชการองค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ คิดเป็นร้อยละ 0.83 ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 0.51 พนักงานส่วนตำบล คิดเป็นร้อยละ 3.93 พนักงานเทศบาล คิดเป็นร้อยละ 5.00

สภาพกำลังคนภาครัฐส่วนใหญ่ ร้อยละ 60.55 มีสถานะเป็นข้าราชการ และรูปแบบการจ้างงานแบบอื่นๆ ได้แก่ ลูกจ้างชั่วคราว (ร้อยละ 17.78) ลูกจ้างประจำ (ร้อยละ 8.51) พนักงานจ้าง (ร้อยละ 6.61) พนักงานราชการ (ร้อยละ 4.74) และพนักงานมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 1.81) (สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ., 2556)

1.2 ยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2554 เห็นชอบให้หน่วยราชการทุกหน่วยงานจัดทำแผนการดำเนินงานสู่การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน ปี พ.ศ. 2558 ตามที่คณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติเสนอ (รัฐมนตรีว่าการกระทรวงต่างประเทศ เป็นประธาน)

- ให้การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558 เป็นวาระแห่งชาติ
- การเตรียมความพร้อม หากมีความจำเป็นจะของบประมาณเพิ่มเติมเพื่อรองรับโครงการต่าง ๆ ขอให้แจ้งคณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติทราบ เพื่อช่วยของบประมาณเพิ่มเติม
- ให้สร้างความตระหนักรู้เรื่องอาเซียนในส่วนราชการต่าง ๆ และสังคมโดยรวม โดยอาจมีหลักสูตรในแต่ละหน่วยราชการ
- เห็นชอบในหลักการการปรับโครงสร้างส่วนราชการเพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน
- ให้แต่ละหน่วยงานจัดทำแผนการดำเนินงานสู่การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนปี 2558 ในส่วนที่แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบ และส่งให้กระทรวงการต่างประเทศ เพื่อประมวลเป็นแผนการดำเนินงานระดับประเทศ

ในส่วนความรับผิดชอบของสำนักงาน ก.พ. ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบแผนงานในเสาประชาสังคมและวัฒนธรรม A. การพัฒนามนุษย์ A. 7 พัฒนาสมรรถภาพของระบบราชการ

(เน้นการจัดตั้งระบบราชการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส มีความรับผิดชอบและมีความน่าเชื่อถือ โดยการเพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรบุคคลในระบบราชการของอาเซียน และเพิ่มความร่วมมือระหว่างรัฐสมาชิกอาเซียน) สำนักงาน ก.พ. จึงได้จัดทำข้อเสนอแนะนโยบายและแนวทางการพัฒนากำลังคนภาครัฐเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนไว้ดังนี้ (สำนักงาน ก.พ., 2556)

1. การบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจที่มีในปัจจุบัน และเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต ดำเนินการโดย

1) การวางแผนและบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Strategic Workforce Planning & Management)

2) การพัฒนากำลังคนและสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์ (Develop Workforce Strategic Readiness)

3) การดึงดูดและรักษากำลังคนคุณภาพในภาครัฐ (Attract & Retain Competent Workforce) เพื่อการบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจที่มีในปัจจุบัน และเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต

2. การพัฒนาทักษะและศักยภาพของกำลังคนภาครัฐและเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐสู่ประชาคมอาเซียน ดำเนินการโดย

1) การพัฒนาทักษะศักยภาพของกำลังคนภาครัฐ

2) การส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ

1.3 นโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์ประเทศ พ.ศ. 2556 - 2561

ในการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลให้เกิดอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งการแปลงยุทธศาสตร์การพัฒนาในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 และยุทธศาสตร์การเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนไปสู่การปฏิบัติในระดับแผนงาน/โครงการ รัฐบาลจึงได้บูรณาการแผนปฏิบัติการเพื่อการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นกรอบเพื่อจัดสรรงบประมาณประจำปี 2557 และนำมาสู่ยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy)

ยุทธศาสตร์ประเทศ เป็นแนวทางการดำเนินการขับเคลื่อนประเทศไทยให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้นบนพื้นฐานของการพัฒนานวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์และการเพิ่มผลผลิตการผลิตให้สูงขึ้นท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ การขยายตัวของเศรษฐกิจขยายตัวอย่างต่อเนื่องและสามารถสร้างงานที่มีคุณค่าเพิ่มขึ้น โดยในขณะเดียวกันยึด

หลักการพัฒนาที่ส่งผลกระทบต่อกลุ่มทั่วถึง (Inclusive Development) บนพื้นฐานของการพัฒนาทุนมนุษย์ รวมทั้งการยกระดับการคุ้มครองทางสังคม ได้กำหนดเป็น 4 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เพื่อหลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง (Growth and Competitiveness) การต้องมีโครงสร้างเศรษฐกิจที่มีคุณภาพ พึ่งพาตนเอง และสร้างความเชื่อมโยงกับประเทศในภูมิภาคอาเซียนแบบหุ้นส่วนการพัฒนา บนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน จนทำให้สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก ซึ่งมีแนวทางดำเนินการที่สำคัญ ได้แก่ 1) การจัดทำแผนการใช้ประโยชน์ที่ดิน (Zoning) 2) การพัฒนาผลิตภาพการผลิตเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับภาคการผลิตและบริการ 3) การเชื่อมโยงในภูมิภาคอาเซียน 4) การเพิ่มขีดความสามารถให้รัฐวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) 5) การส่งเสริมการลงทุนทั้งในและต่างประเทศ และ 6) การพัฒนาปัจจัยสนับสนุน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดความเหลื่อมล้ำ (Inclusive Growth)

การลดความเหลื่อมล้ำ โดยระบบการพัฒนาต้องเอื้อให้ทุกคนเข้าถึงบริการสังคมที่ทั่วถึงและมีคุณภาพ เข้าถึงกระบวนการยุติธรรมอย่างเสมอภาค ได้รับการคุ้มครองสิทธิประโยชน์อย่างเท่าเทียม และมีโอกาสสร้างอาชีพและรายได้ที่มั่นคง รวมทั้งมีความภูมิใจในความเป็นไทย มีมิตรไมตรีและสามารถอยู่ในประชาคมได้อย่างเกื้อกูลและเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ซึ่งมีแนวทางดำเนินการที่สำคัญ ได้แก่ 1) การพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2) การยกระดับคุณภาพชีวิตและมาตรฐานบริการสาธารณสุข 3) การจัดสวัสดิการทางสังคมให้ทั่วถึงและเป็นธรรม โดยเฉพาะการดูแลผู้สูงอายุ เด็ก สตรี ผู้ด้อยโอกาส 4) การสร้างโอกาสและรายได้แก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและเศรษฐกิจชุมชน 5) การปรับปรุงช่องทางเพื่อสร้างโอกาสการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมของประชาชนทุกกลุ่ม และ 6) การต่อต้านคอร์รัปชัน สร้างธรรมาภิบาลและความโปร่งใส ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green growth)

การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การเป็นเศรษฐกิจและสังคมคาร์บอนต่ำ มีระบบการผลิตที่เป็นมิตรกับชุมชนและสิ่งแวดล้อม ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและมลพิษ ทำให้ทุกคนในสังคมอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ดี ตลอดจนยกระดับความสามารถในการรับมือและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติทางธรรมชาติ ซึ่งมีแนวทางดำเนินการที่สำคัญ ได้แก่ 1) การพัฒนาเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ 2) การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก 3) การส่งเสริมมาตรการทางการคลังเพื่อสิ่งแวดล้อม 4) การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและการบริหารจัดการน้ำ และ 5) การป้องกันและปรับตัวจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างสมดุลและปรับระบบบริหารจัดการภายใน (Internal Process)

การสร้างสมดุลและปรับระบบบริหารจัดการภายใน โดยการมีโครงสร้างระบบราชการ ที่สามารถดำเนินการบูรณาการแผนงาน โครงการ และงบประมาณร่วมกันระหว่างระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกำลังคนและกฎระเบียบที่สอดคล้องกับทิศทางการสร้างฐานเศรษฐกิจที่มั่นคงและยั่งยืน ซึ่งมีแนวทางดำเนินการที่สำคัญ ได้แก่ 1) การกำหนดกรอบแนวทางและปฏิรูปกฎหมาย 2) การปรับโครงสร้างระบบราชการ 3) การพัฒนาและบริหารกำลังคนภาครัฐ 4) การปรับโครงสร้างทางภาษีทั้งระบบให้เอื้อต่อการกระจายรายได้และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 5) การจัดสรรงบประมาณแบบมีส่วนร่วมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาล 6) การพัฒนาสิทธิประโยชน์ราชการที่ไม่ได้ใช้งานให้เกิดประโยชน์สูงสุด 7) การแก้ไขปัญหาความมั่นคงจังหวัดชายแดนภาคใต้ และเสริมสร้างความมั่นคงในอาเซียน และ 8) การปฏิรูปการเมือง

จะเห็นได้ว่าจากยุทธศาสตร์ประเทศ พ.ศ. 2556 – 2561 ทั้ง 4 ยุทธศาสตร์นั้น ยุทธศาสตร์ที่มีความเกี่ยวข้องกับภารกิจของสำนักงาน ก.พ. คือยุทธศาสตร์ที่ 4 ข้อที่ 3 การพัฒนาและบริหารกำลังคนภาครัฐ ซึ่งเป็นการปรับบทบาทบริหารกำลังคนภาครัฐให้เหมาะสมกับภารกิจที่มีในปัจจุบันและอนาคต การเพิ่มบุคลากรที่มีความรู้และสมรรถนะเฉพาะด้านที่หลากหลายและรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยมีแนวทางดำเนินการที่สำคัญ

1) การบริหารกำลังคนที่สอดคล้องกับบทบาทภารกิจที่มีในปัจจุบัน และเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต โดยการกำหนดกรอบอัตรากำลังคนภาครัฐ รวมทั้งวางแผนกำลังคน เพื่อรองรับบทบาทภารกิจ นโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศที่เปลี่ยนแปลง พัฒนาการสรรหาบุคคล พัฒนาคุณภาพกำลังคนภาครัฐ พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารกำลังคนภาครัฐ

2) การพัฒนาทักษะและศักยภาพกำลังคนภาครัฐ และเตรียมพร้อมบุคลากรภาครัฐสู่ประชาคมอาเซียน โดยการพัฒนาจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรม และพัฒนาศักยภาพกำลังคนภาครัฐ ระบบสารสนเทศการฝึกอบรม การสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับอาเซียนเพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐ

1.4 ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2556 – 2561

ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2556 – 2561 ได้รับมติเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 23 เมษายน 2556 ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เสนอและมอบหมายให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐนำยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการ

ไทย พ.ศ. 2556 – 2561 ใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งสาระสำคัญของ ยุทธศาสตร์ฯ ประกอบด้วย 3 กลุ่ม 7 ประเด็นยุทธศาสตร์ โดยสรุปดังนี้ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2556)



ภาพที่ 2-1 : ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทย

ที่มา : สำนักงาน ก.พ.ร. (2556)

กลุ่มยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับองค์การสู่ความเป็นเลิศ

1. ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน ประกอบด้วย

กลยุทธ์

- 1.1 พัฒนาระบบการให้บริการประชาชน
- 1.2 เสริมสร้างวัฒนธรรมการให้บริการที่เป็นเลิศ
- 1.3 พัฒนาระบบการจัดการข้อร้องเรียนและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน

2. ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ ประกอบด้วยกลยุทธ์

- 2.1 พัฒนาหน่วยงานของรัฐให้มีขีดสมรรถนะสูง
- 2.2 พัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ
- 2.3 เพิ่มผลิตภาพในการปฏิบัติราชการ โดยการลดต้นทุน และส่งเสริมนวัตกรรม

2.4 สร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน

3. ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์ของภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีกลยุทธ์การบริหารสินทรัพย์ของภาครัฐอย่างครบวงจรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ คุ่มค่า และสะท้อนต้นทุนที่แท้จริงของภาครัฐ

4. ยุทธศาสตร์ที่ 4 การวางระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการ ประกอบด้วย กลยุทธ์

4.1 ออกแบบและพัฒนาระบบบริหารงานแบบบูรณาการ

4.2 ปรับปรุงความสัมพันธ์และประสานความร่วมมือระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

กลุ่มยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาอย่างยั่งยืน

5. ยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน ประกอบด้วยกลยุทธ์

5.1 ทบทวนบทบาทภารกิจและอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐให้เหมาะสม ถ่าย โอนภารกิจงานและกิจกรรมที่ภาครัฐไม่จำเป็นต้องปฏิบัติเองให้ภาคส่วนต่างๆ

5.2 ปรับปรุงความสัมพันธ์และประสานความร่วมมือระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

6. ยุทธศาสตร์ที่ 6 การยกระดับความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหารราชการแผ่นดิน ประกอบด้วยกลยุทธ์

6.1 ส่งเสริมและวางกลไกสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ

6.2 ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และมาตรการในการต่อต้านคอร์รัปชัน

กลุ่มยุทธศาสตร์ที่ 3 ก้าวสู่สากล

7. ยุทธศาสตร์ที่ 7 การสร้างความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ประกอบด้วยกลยุทธ์

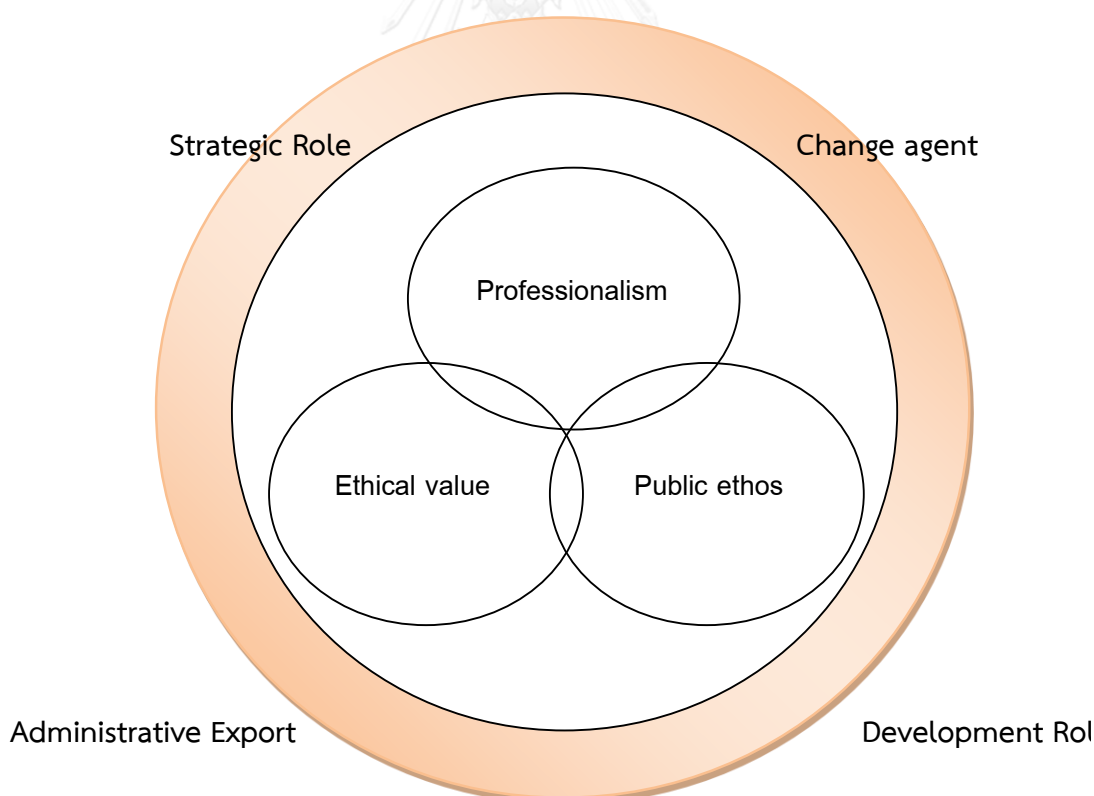
7.1 พัฒนาระบบบริหารงานของหน่วยงานที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

7.2 เสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อยกระดับธรรมาภิบาลในภาครัฐของประเทศสมาชิก

จะเห็นได้ว่าจากยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2556 – 2561 ทั้ง 7 ยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ที่มีความเกี่ยวข้องกับภารกิจของสำนักงาน ก.พ. คือยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ โดยมีแนวทางดำเนินการที่สำคัญ อาทิ การวางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Workforce Plan) การพัฒนาคุณภาพกำลังคนภาครัฐ การพัฒนาข้าราชการเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน และการพัฒนาเครือข่ายบุคลากรภาครัฐเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน

1.5 คุณลักษณะที่คาดหวังของกำลังคนภาครัฐ

สำนักงาน ก.พ. (2551) ได้ศึกษาเพื่อวางระบบการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคต กล่าวถึงคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า (10 ปีข้างหน้า) ได้แก่ ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) มีจริยธรรม (Ethical value) และมีจิตใจเห็นคุณค่าสาธารณะ (Public ethos)



ภาพที่ 2-2 ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลกับคุณลักษณะของข้าราชการ
ที่มา : สำนักงาน ก.พ. (2551)

สำนักงาน ก.พ.ร. (2551) ได้ศึกษาโครงการสร้างต้นแบบการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม (I AM READY: ฉันพร้อมทำเพื่อประชาชน) เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐ ปรับเปลี่ยนวิธีการ พฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ ซึ่งคุณลักษณะ I AM READY คือ คุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของข้าราชการไทย 8 ประการ ดังนี้

1. I = Integrity คือ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี
2. A = Activeness คือ ขยันตั้งใจทำงาน
3. M = Morality คือ มีศีลธรรม มีคุณธรรม
4. R = Relevancy คือ รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกให้ตรงกับสังคม
5. E = Efficiency คือ มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
6. A = Accountability คือ รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม
7. D = Democracy คือ มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย
8. Y = Yield คือ มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน

สำนักงาน ก.พ. (2552) ได้กำหนดรายละเอียดของสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยอ้างอิงจากหนังสือ Competency at Work: Models for Superior Performance โดย Spencer & Spencer (1993) และข้อมูลจากผลการศึกษาของสำนักงาน ก.พ. สมรรถนะ ในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์การ แบ่งเป็น 3 ประเภทคือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

สมรรถนะหลัก หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลักจำนวน 5 สมรรถนะ โดยสรุปดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการ ให้ดีหรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ ซึ่งอาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดขึ้น รวมทั้งการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนกรปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ที่ยาก ที่อาจไม่มีใครเคยทำมาก่อน
2. บริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการ ให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่าง

ต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม (Integrity) หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้าง รักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการ ซึ่งได้มาจากการรวบรวมและจัดลำดับ กำหนดโดยองค์การระหว่างประเทศ เช่น United Nation, The World Bank และองค์กรกลางของประเทศอื่นๆ ได้ทำการวิจัยและนำสมรรถนะหลักมาสำรวจ online พบว่า สมรรถนะหลักซึ่งหมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะสำคัญ (Attitude) รวมทั้งประสบการณ์และพรสวรรค์ของบุคคลที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติกิจกรรมและงานต่าง ๆ ขององค์การให้ประสบผลสำเร็จ มีผลการสำรวจพบว่า ผู้ตอบแบบสำรวจเห็นว่า Core Competency แต่ละตัวนั้นมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการและการพัฒนาองค์การ โดยจัดลำดับตามความสำคัญได้ดังนี้

สมรรถนะหลัก (ทั้งหมด 33 ตัว) ที่พบว่า มีค่าคะแนนสูงสุด 5 อันดับแรก ได้แก่ ความซื่อสัตย์ รองลงมา คือ ความรับผิดชอบ ภาระรับผิดชอบ ความเป็นมืออาชีพ และการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาอื่นๆ ที่ได้ศึกษามาก่อนหน้านี้ รายละเอียดดังตาราง

ตารางที่ 2-1 ผลการสำรวจสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการ

ลำดับที่	หัวข้อสมรรถนะ	คะแนน
1	ความซื่อสัตย์	1,016
2	ความรับผิดชอบ	1,013
3	ภาวะรับผิดชอบ	956
4	ความเป็นมืออาชีพ	941
5	การทำงานเป็นทีม	939
6	การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	938
7	การตัดสินใจและการแก้ปัญหา	931
8	การวางแผนและการประเมินผล	931
9	ทักษะในการสื่อสาร	930
10	การทำงานร่วมกัน	927

ที่มา : สำนักงาน ก.พ.ร. (2556)

สำนักงาน ก.พ. (2554) ได้ศึกษาผลกระทบของประชาคมอาเซียนต่อภาครัฐราชการไทย วิเคราะห์คุณลักษณะของกำลังคนภาครัฐที่พึงประสงค์เพื่อนำไปสู่การเสริมสร้างทักษะ สมรรถนะและทัศนคติที่คาดหวัง และเห็นว่าคุณลักษณะของกำลังคนภาครัฐที่พึงประสงค์เป็นคุณสมบัติของการกำหนดมาตรฐาน (Standard) ของกำลังคนภาครัฐในการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน



ภาพที่ 2-3 คุณลักษณะกำลังคนภาครัฐที่พึงประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน

ที่มา : สำนักงาน ก.พ., 2554

1. คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพ (Professional) คือสมรรถนะในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย

- การทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยการทำงานที่เน้นเป้าหมายแบบบูรณาการ เป็นจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำงานของกำลังคนภาครัฐในทุกหน่วยงาน ที่จะมีบทบาทเชิงรุกและเชิงรับของไทยในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยมียุทธศาสตร์ร่วมของทุกหน่วยงาน พร้อมทั้งตระหนักถึงการรักษาความสมดุล ในการคงไว้ซึ่งประโยชน์ของภูมิภาคร่วมกัน
- การทำงานเป็นทีม ที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมต่างหน่วยงาน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่สามารถติดตามสถานการณ์ของหน่วยงานต่างๆ ได้ตลอดเวลา มีการประเมินติดตามประเมินผลงานตามความสำเร็จของทีมมากกว่าการประเมินตามโครงสร้างระบบราชการ
- การมีองค์ความรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน ในลักษณะเชิงลึกของไทยและประเทศสมาชิกทั้งในแง่ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การ ข้อมูลพื้นฐานของประเทศสมาชิกและวัฒนธรรม สิ่งที่ต้องทำและไม่ควรทำ (Do and Don't) ในวัฒนธรรมของประเทศเพื่อนบ้าน รวมทั้งผลกระทบต่างๆ จากนโยบาย นอกจากนี้ ยังต้องมีความรู้ในด้านการเจรจา การประชุมรวมถึงข้อกำหนดที่อาจมีศัพท์เฉพาะ(Technical Terms) ที่ใช้ในการประชุม
- การมีความโปร่งใสและมีมาตรฐานในการทำงาน โดยมีข้อมูลที่สามารถตรวจสอบได้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในและนอกประเทศ รวมทั้งความเข้าใจและสามารถปรับใช้วิธีการทำงานในรูปแบบที่เป็นมาตรฐานสากลระดับภูมิภาคได้

2. คุณลักษณะความเป็นนานาชาติ (International) คือการที่กำลังคนภาครัฐมีสมรรถนะการเปิดกว้างทางความคิดและการปฏิบัติอย่างยืดหยุ่นและคล่องตัวในบริบทนานาชาติ

- การคิดเชิงบวกในบริบทนานาชาติ คือ การเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้จากการเปิดเสรีข้ามชาติ และรู้เท่าทันหลักการเสรีนิยม ที่จะสร้างสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างผลประโยชน์ของประเทศและผลประโยชน์ในภูมิภาค
- ทักษะการทำงานในบริบทสากล คือกำลังคนภาครัฐสามารถพูด อ่าน เขียน ภาษาอังกฤษ และภาษาประเทศเพื่อนบ้านได้อย่างแตกฉาน มีความเข้าใจในวัฒนธรรม และธรรมเนียมการเจรจา การประชุมระดับสากล และมีความกล้าหาญที่ยืนหยัดต่อผลประโยชน์ของชาติ ในขณะเดียวกันก็มีความยืดหยุ่นเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ที่วางไว้

3. คุณลักษณะความเป็นผู้สนับสนุน (Facilitator) คือการที่กำลังคนภาครัฐมีสมรรถนะเป็นผู้ที่อำนวยความสะดวกให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากข้อตกลงของประชาคมอาเซียน ทั้งในและต่างประเทศอย่างรู้เท่าทัน

- การมีภาวะผู้นำเชิงรุก คือการมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในการนำส่วนอื่นๆ ของสังคม ให้ตระหนักและเข้าถึงผลประโยชน์จากประชาคมอาเซียนอย่างเท่าเทียมกัน สนับสนุนส่วนต่างๆ ใน

ประเทศให้สามารถนำผลประโยชน์จากประชาคมอาเซียนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การเสริมบทบาทในเชิงรุก และเพิ่มขีดสมรรถนะด้านการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของประเทศไทย

- การบริการที่เป็นเลิศ เป็นสิ่งที่กำลังคนภาครัฐสามารถให้บริการที่เป็นมาตรฐานในระดับสากล โดยมีความโปร่งใส ไร้กระบวนการที่เป็นอุปสรรคที่ก่อให้เกิดความยุ่งยากติดขัดต่อผู้รับบริการ และสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้น

จากผลการศึกษา สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน เห็นว่า ข้าราชการในทุกระดับจะต้องมีความเป็นผู้นำ และมีศักยภาพในการทำงานสำหรับอนาคต จึงได้เพิ่มคุณลักษณะที่สำคัญอีกหนึ่งประการ ได้แก่ คุณลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ จากการศึกษายังนำไปสู่ข้อเกี่ยวข้องกับคุณค่าและสภาพที่คาดหวังต่อกำลังคนภาครัฐในอนาคต ทั้งด้านทักษะ (skill) สมรรถนะ (competency) และทัศนคติ (attitude) ในบทบาทสำคัญ คือ บทบาทในเชิงรุกของข้าราชการไทยในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการสร้างประชาคมอาเซียน และบทบาทผลักดันให้ไทยมีบทบาทนำในประชาคมอาเซียน

จากบทบาทที่สำคัญดังกล่าว ได้วิเคราะห์ศักยภาพด้านทักษะ (skill) สมรรถนะ (competency) และทัศนคติ (attitude) ที่คาดหวังของกำลังคนภาครัฐในการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ดังนี้

1. ทักษะในการปฏิบัติงาน (skill) ประกอบด้วย

1.1 ทักษะด้านภาษา : กำลังคนภาครัฐมีทักษะด้านภาษาอังกฤษในระดับของการสนทนาเจรจาต่อรอง การเขียนข้อกฎหมาย การจัดทำข้อเสนอโครงการ รวมทั้งการเข้าใจคำศัพท์เฉพาะต่าง ๆ (Technical Team) และมีความเข้าใจภาษาของประเทศในสมาชิกอาเซียนในระดับที่สื่อสารได้อีกหนึ่งภาษา

1.2 ทักษะด้านการเจรจาต่อรอง : กำลังคนภาครัฐสามารถเจรจาต่อรองอย่างมียุทธศาสตร์ คือการรู้ถึงเป้าหมายที่ต้องการในการเจรจาเพื่อผลประโยชน์ของประเทศและภูมิภาคอาเซียน รวมทั้งมีข้อมูลเชิงลึกของคู่เจรจา มีความเข้าใจถึงสถานการณ์และเทคนิคการเจรจาที่นำมาใช้ประโยชน์ได้

1.3 ทักษะด้านการประชุม : กำลังคนภาครัฐมีทักษะที่เพียงพอในการนำการประชุมติดรอบประเด็นเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งมีทักษะในการบันทึกรายงานการประชุมในระดับสากล

1.4 ทักษะด้านกฎหมายระหว่างประเทศ : สามารถอ่านและเข้าใจข้อตกลงกฎหมายระหว่างประเทศ พร้อมกับสามารถปรับใช้ในบริบทกฎหมายไทยได้อย่างดี

1.5 ทักษะการทำงานเป็นทีม : กำลังคนภาครัฐสามารถทำงานเป็นทีมกับเพื่อนร่วมงานนอกหน่วยงาน ภาคเอกชน ภาคประชาชน ในลักษณะบูรณาการตามเนื้องาน จนถึงขั้นสร้างเครือข่ายด้านข่าวสาร นโยบาย และการปฏิบัติงานอาเซียนได้อย่างยั่งยืน

1.6 ทักษะด้านองค์ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน : การมีความรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน และประเทศสมาชิกในเชิงลึก สิ่งที่ต้องทำและไม่ควรทำต่อประเทศสมาชิก รวมถึงยุทธศาสตร์อาเซียน

1.7 ทักษะในการสร้างมาตรฐานกลางระหว่างประเทศ : เข้าใจและสามารถกำหนดมาตรฐาน บังคับ ใช้มาตรฐานการทำงาน กระบวนการ และคุณภาพระหว่างประเทศในระดับสากลได้

2. สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (competency)

2.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ : กำลังคนภาครัฐทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ในลักษณะของเป้าหมายร่วมกัน โดยไม่ติดในกรอบของโครงสร้างหน่วยงานหรือกฎระเบียบต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้เป้าหมายรวมของประเทศประสบความสำเร็จ

2.2 การบริการที่ดี : มีความเข้าใจความต้องการของภาคเอกชนและประชาชน พร้อมในการอำนวยความสะดวกในฐานะผู้สนับสนุนให้กับภาคส่วนอื่นๆ ทั้งในและประเทศสมาชิกอาเซียน ด้วยความเป็นมืออาชีพและยุติธรรม

2.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ : กำลังคนภาครัฐมีการสั่งสมความรู้ความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับภารกิจอาเซียนในแบบที่รู้เขารู้เรา คือการรู้เกี่ยวกับประเทศของตนเองและประเทศสมาชิกในเชิงลึก พร้อมทั้งมีการถ่ายทอดองค์ความรู้สู่เพื่อนร่วมงานทั้งในและต่างหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ

2.4 จริยธรรม : กำลังคนภาครัฐมีความโปร่งใสในการทำงานมีการระบุขั้นตอนและกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีมาตรฐานในการทำงานที่เอื้อประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน ทั้งจากในประเทศและประเทศสมาชิกโดยไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน

2.5 ความร่วมแรงร่วมใจ : การมีจิตสำนึกของการทำงานเป็นทีม เห็นความสำเร็จของทีมและประเทศชาติ คือผลสัมฤทธิ์สูงสุด มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและสร้างเครือข่าย

3. ทักษะคติ (attitude)

3.1 ทักษะคติต่อประชาคมอาเซียน : กำลังคนภาครัฐมีทัศนคติต่อประชาคมอาเซียนในทางบวก โดยคิดเห็นว่า การมีประชาคมอาเซียนจะเป็นการสร้างความเข้มแข็งในส่วนภูมิภาค สร้างอำนาจการต่อรอง และเครือข่ายทางการค้าและการลงทุนในลักษณะ Win-Win

3.2 ทักษะคติต่อประเทศสมาชิก : การมีทัศนคติต่อประเทศสมาชิกอาเซียนในลักษณะ “ภูมิภาคนิยม” หรือมี “อัตลักษณ์อาเซียน” โดยมองว่าคนในประชาคมอาเซียนคือพลเมืองของภูมิภาคเหมือนคนไทยมีความเท่าเทียมกันและต้องพึ่งพากันอย่างสมดุล

3.3 ทักษะคติในการทำงาน : ทักษะคติในการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความรับผิดชอบ และพร้อมสนับสนุนภาคส่วนอื่นๆ อย่างเต็มที่ภายใต้การทำงานอย่างมืออาชีพ

ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้อาศัยอำนาจตามความมาตรา 78 และ 79 แห่ง พ.ร.บ. นี้ ได้กำหนดข้อบังคับว่าด้วยจรรยาข้าราชการสำนักงาน ก.พ. พ.ศ. 2552 ไว้เพื่อเป็นกรอบมาตรฐานในการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีงาม ทรงไว้ซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรีความเป็นข้าราชการที่ดีของสำนักงาน ก.พ. โดยสรุปดังนี้

1 ความซื่อสัตย์สุจริต และรับผิดชอบต่อ ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ไม่แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ ตระหนักและสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง หน่วยงาน และต่อสังคม

2 การยึดมั่นและยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง ยึดมั่นในระบบคุณธรรมปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบนโยบายด้วยความถูกต้องตามหลักวิชาการกฎหมาย รวมทั้งปฏิบัติตามขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามของสำนักงาน ก.พ. ด้วยความภาคภูมิใจ

3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน คือ การปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น กระตือรือร้น อย่างเต็มความสามารถเพื่อให้งานสำเร็จสมบูรณ์ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4 ความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ เปิดเผยอย่างมีเหตุผลด้วยความบริสุทธิ์ใจ พร้อมรับการตรวจสอบ

5 การไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม พึงปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม และปราศจากอคติ

6 การเคารพบุคคลและองค์การ การเคารพเสรีภาพ ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของตนเอง และผู้อื่นอย่างเท่าเทียมกัน รักษาชื่อเสียง และใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดคุ้มค่า

7 การดำรงชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อสร้างความเชื่อถือ ศรัทธา และเป็นตัวแบบที่ดีแก่บุคคลทั่วไป

ตารางที่ 2-2 สังเคราะห์คุณลักษณะที่คาดหวังของกำลังคนภาครัฐ

ที่	คุณลักษณะ/ สมรรถนะ	แหล่งข้อมูล						
		สมรรถนะ ข้าราชการ (มาตรา 72) ¹	จรรยา ข้าราชการ (มาตรา 78) ²	งานวิจัย ราชการ แห่ง อนาคต ³	งานวิจัย ต้นแบบ ข้าราชการ ไทย ⁴	งานวิจัย ราชการ ไทยต่อ ประชา คม อาเซียน ⁵	งานวิจัย สมรรถ นะที่ จำเป็น ในการ ปฏิบัติ ราชการ ⁶	จรรยา ข้าราชการ สภ. ⁷
1	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของงาน	✓	✓		✓	✓		✓
2	การบริการที่ดี	✓				✓		
3	การสั่งสมความ เชี่ยวชาญในงาน อาชีพ	✓						
4	การยึดมั่นใน ความถูกต้อง ชอบธรรมและ จริยธรรม	✓						
5	การทำงานเป็น ทีม	✓				✓	✓	
6	การยึดมั่นและ ยืนหยัดทำในสิ่ง ที่ถูกต้อง		✓					✓
7	ความซื่อสัตย์ สุจริตและความ รับผิดชอบ		✓				✓	✓
8	โปร่งใสและ สามารถ ตรวจสอบได้		✓			✓		✓

ที่	คุณลักษณะ/ สมรรถนะ	แหล่งข้อมูล						
		สมรรถนะ ข้าราชการ (มาตรา 72) ¹	จรรยา ข้าราชการ (มาตรา 78) ²	งานวิจัย ราชการ แห่ง อนาคต ³	งานวิจัย ต้นแบบ ข้าราชการ ชาวไทย ⁴	งานวิจัย ราชการ ไทยต่อ ประชา คม อาเซียน ⁵	งานวิจัย สมรรถ นะที่ จำเป็น ในการ ปฏิบัติ ราชการ ⁶	จรรยา ข้าราชการ สภพ. ⁷
9	ไม่เลือกปฏิบัติ อย่างไม่เป็นธรรม		✓					✓
10	ความเป็นมือ อาชีพ			✓		✓	✓	
11	มีคุณธรรม จริยธรรม			✓	✓			
12	มีจิตใจเห็นคุณค่า สาธารณะ			✓				
13	การทำงานอย่าง มีศักดิ์ศรี				✓			
14	รู้ทันโลก ปรับตัว ทันโลกให้ตรงกับ สังคม				✓			
15	มุ่งมั่น ประสิทธิภาพ				✓			
16	มีความ รับผิดชอบต่อ ผลงาน ต่อสังคม				✓	✓	✓	
17	มีใจและการ กระทำที่เป็น ประชาธิปไตย ความเท่าเทียม				✓			✓

ที่	คุณลักษณะ/ สมรรถนะ	แหล่งข้อมูล						
		สมรรถนะ ข้าราชการ (มาตรา 72) ¹	จรรยา ข้าราชการ (มาตรา 78) ²	งานวิจัย ราชการ แห่ง อนาคต ³	งานวิจัย ต้นแบบ ข้าราชการ ไทย ⁴	งานวิจัย ราชการ ไทยต่อ ประชา คม อาเซียน ⁵	งานวิจัย สมรรถ นะที่ จำเป็น ในการ ปฏิบัติ ราชการ ⁶	จรรยา ข้าราชการ สภ. ⁷
	กั้น							
18	มีองค์ความรู้ เกี่ยวกับอาเซียน					✓		
19	ความเป็น นานาชาติ คิดเชิง บวกในบริบท นานาชาติ และ ภาษาอังกฤษ					✓		
20	ความเป็น ผู้สนับสนุน					✓		
21	ผู้นำเชิงรุก					✓		
22	การเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่อง						✓	
23	การตัดสินใจและ การแก้ปัญหา						✓	
24	การวางแผนและ การประเมินผล						✓	
25	มีทักษะในการ สื่อสาร						✓	
26	เคารพบุคคล องค์การ							✓
27	การยึดหลัก							✓

ที่	คุณลักษณะ/ สมรรถนะ	แหล่งข้อมูล						
		สมรรถนะ ข้าราชการ (มาตรา 72) ¹	จรรยา ข้าราชการ (มาตรา 78) ²	งานวิจัย ราชการ แห่ง อนาคต ³	งานวิจัย ต้นแบบ ข้าราชการ ไทย ⁴	งานวิจัย ราชการ ไทยต่อ ประชา คม อาเซียน ⁵	งานวิจัย สมรรถ นะที่ จำเป็น ในการ ปฏิบัติ ราชการ ⁶	จรรยา า ข้าราชการ สกพ. ⁷
	เศรษฐกิจ พอเพียง							

หมายเหตุ

1. สมรรถนะของข้าราชการ ตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 (มาตรา 72)
2. จรรยาข้าราชการ ตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 (มาตรา 78)
3. โครงการศึกษาวิจัยการวางระบบการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคต (สำนักงาน ก.พ., 2551)
4. โครงการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างต้นแบบการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม (สำนักงาน ก.พ.ร., 2551)
5. โครงการศึกษาวิจัยผลกระทบของประชาคมอาเซียนต่อภาครัฐราชการไทย วิเคราะห์คุณลักษณะของกำลังคนภาครัฐที่พึงประสงค์ (สำนักงาน ก.พ., 2554)
6. โครงการศึกษาสำรวจความคิดเห็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการ Core Competency (สำนักงาน ก.พ.ร., 2556)
7. จรรยาข้าราชการสำนักงาน ก.พ. (สำนักงาน ก.พ., 2552)

จากตารางที่ 2-2 เป็นข้อมูลการสังเคราะห์คุณลักษณะที่คาดหวังของกำลังคนภาครัฐ โดยองค์การด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ได้แก่ สำนักงาน ก.พ. และสำนักงาน ก.พ.ร. ผ่านนโยบายทางกฎหมายและผลการศึกษวิจัย พบว่า กำลังคนภาครัฐควรมีคุณลักษณะ/สมรรถนะที่คาดหวังรวม 27 ประการ

ตอนที่ 2 บทบาทการเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐของสำนักงาน ก.พ.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน เป็นหน่วยงานภายในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ซึ่งมีภารกิจที่ต้องตอบสนองต่อภารกิจในภาพรวมของสำนักงาน ก.พ. เพื่อเห็นภาพรวมของภารกิจงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในวิจัย ผู้วิจัยจึงขอเสนอบริบทด้านภารกิจงานและการจัดการ รวมทั้งบทบาทการเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ ดังนี้

- 2.1 ความเป็นมาและความสำคัญของสำนักงาน ก.พ. และสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
- 2.2 สำนักงาน ก.พ. กับบทบาทการพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงนโยบาย
- 2.3 วิธีการพัฒนากำลังคนภาครัฐ

2.1 ความเป็นมาและความสำคัญของสำนักงาน ก.พ. และสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ. คือ คณะกรรมการที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ซึ่งพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งเมื่อปีพุทธศักราช 2471 โดยมีชื่อเรียกในขณะนั้นว่า "ก.ร.พ." หรือ "คณะกรรมการรักษาพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน" เพื่อทำหน้าที่ดำเนินการจัดสอบคัดเลือกผู้เข้ารับราชการพลเรือน และจัดการศึกษาให้นักเรียนหลวงฝ่ายพลเรือนที่ส่งไปศึกษาต่างประเทศ

พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวเสด็จถึงพระบารมีปกเกล้าฯ ที่ทรงนำระบบข้าราชการพลเรือนแผนใหม่มาใช้ในวงการพลเรือนไทย โดยทรงตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนพุทธศักราช 2471 ขึ้นเป็นฉบับแรก มีหลักการให้จัดการเลือกสรรผู้มีความสามารถเข้ารับราชการ และทรงตั้งคณะกรรมการกลางขึ้นดำเนินการให้เป็นไปตามหลักการนั้น อันเป็นต้นกำเนิดของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

ต่อมาได้เปลี่ยนจากชื่อจาก ก.ร.พ. เป็น ก.พ. ทำหน้าที่ดูแลให้การดำเนินการด้านบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือน ในกระทรวง ทบวง กรมต่างๆ ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนนับตั้งแต่การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนการสอบเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการการแต่งตั้งโยกย้ายการเลื่อนตำแหน่งและอัตราเงินเดือนไปจนถึงการดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ปัจจุบันคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ประกอบด้วย กรรมการโดยตำแหน่งจำนวน 5 คน และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน (สำนักงาน ก.พ., 2556 : ออนไลน์)

กรรมการโดยตำแหน่ง จำนวน 5 คน

- | | |
|--|---------------------|
| 1. นายกรัฐมนตรี | ประธาน ก.พ. |
| 2. ปลัดกระทรวงการคลัง | กรรมการ |
| 3. ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ | กรรมการ |
| 4. เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติ | กรรมการ |
| 5. เลขาธิการ ก.พ. | กรรมการและเลขานุการ |
- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน

โดยมีเลขาธิการ ก.พ. เป็นกรรมการและเลขานุการ และสำนักงาน ก.พ. ทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการ

ค่านิยมขององค์กร

องค์กรมีค่านิยมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมสร้างสรรค์ ดังนี้

วิสัยทัศน์

เป็นผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภาครัฐบนหลักของระบบคุณธรรมเพื่อประสิทธิผลของราชการ

พันธกิจ

- 1) พัฒนาและวางระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนการบริหารกำลังคนภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ
- 2) สร้างและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนให้มีสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการและให้บริการประชาชน
- 3) พัทธ์ชัยระบบคุณธรรมในราชการพลเรือน เสริมสร้างมโนสุจริตและความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวม

ค่านิยมหลัก

เป็นค่านิยมหลักของข้าราชการสำนักงาน ก.พ. เรียกว่า OCSC DNA ประกอบด้วย 8 ค่านิยม คือ AC³TING

Accountability	มีความรับผิดชอบ
Customer Service	มีใจบริการ
Communication	สื่อสารเป็นเยี่ยม
Change Leader	เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Teamwork	ทำงานเป็นทีม
Integrity	ยึดมั่นในความถูกต้อง
Network	สรรสร้างเครือข่าย
Guru (Professional)	สั่งสมความเชี่ยวชาญ

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีภารกิจตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการ พ.ศ. 2552 ในการให้ข้อเสนอแนะ นโยบาย ให้คำปรึกษา แก่คณะรัฐมนตรี ตลอดจนส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ เป็นหน่วยงานประเมินผลการบริหารของส่วนราชการ รวมทั้งเป็นองค์การกลางในการพิทักษ์คุณธรรม ทั้งนี้ เพื่อให้ภาครัฐมีกำลังคนที่มีประสิทธิภาพและทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน 2551: มาตรา 8)

- 1) เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในด้านมาตรฐานค่าตอบแทน การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมทั้งการวางแผนกำลังคนและด้านอื่น ๆ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ
- 2) รายงานคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาปรับปรุงเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง เงินเพิ่มค่าครองชีพ สวัสดิการ หรือประโยชน์เกื้อกูลอื่นสำหรับข้าราชการฝ่ายพลเรือน ให้เหมาะสม
- 3) กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และมาตรฐานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน เพื่อส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ
- 4) ให้ความเห็นชอบกรอบอัตรากำลังของส่วนราชการ
- 5) ออกกฎ ก.พ. และระเบียบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ รวมทั้งการให้คำแนะนำหรือวางแนวทางในการปฏิบัติการ ตามพระราชบัญญัตินี้ กฎ ก.พ. เมื่อได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีและประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วให้ใช้บังคับได้
- 6) ติความและวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากการใช้บังคับพระราชบัญญัตินี้ รวมทั้งทั้งกำหนดแนวทางปฏิบัติในกรณีที่เป็นปัญหา มติของ ก.พ. ตามข้อนี้ เมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีแล้ว ให้ใช้บังคับได้ตามกฎหมาย
- 7) กำกับ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนในกระทรวงและกรม เพื่อรักษาความเป็นธรรมและมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ ในการนี้ให้มีอำนาจเรียกเอกสารและ

หลักฐานจากส่วนราชการ หรือให้ผู้แทนส่วนราชการ ข้าราชการ หรือบุคคลใด ๆ มาชี้แจงข้อเท็จจริง และให้มีอำนาจออกระเบียบให้กระทรวง และกรมรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ข้าราชการพลเรือนที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ไปยัง ก.พ

8) กำหนดนโยบายและออกระเบียบเกี่ยวกับทุนเล่าเรียนหลวงและทุนของรัฐบาลให้ สอดคล้องกับนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการฝ่ายพลเรือน ตลอดจนจัดสรรผู้รับทุน ที่สำเร็จการศึกษาแล้วเข้ารับราชการในกระทรวงและกรมหรือหน่วยงานของรัฐ

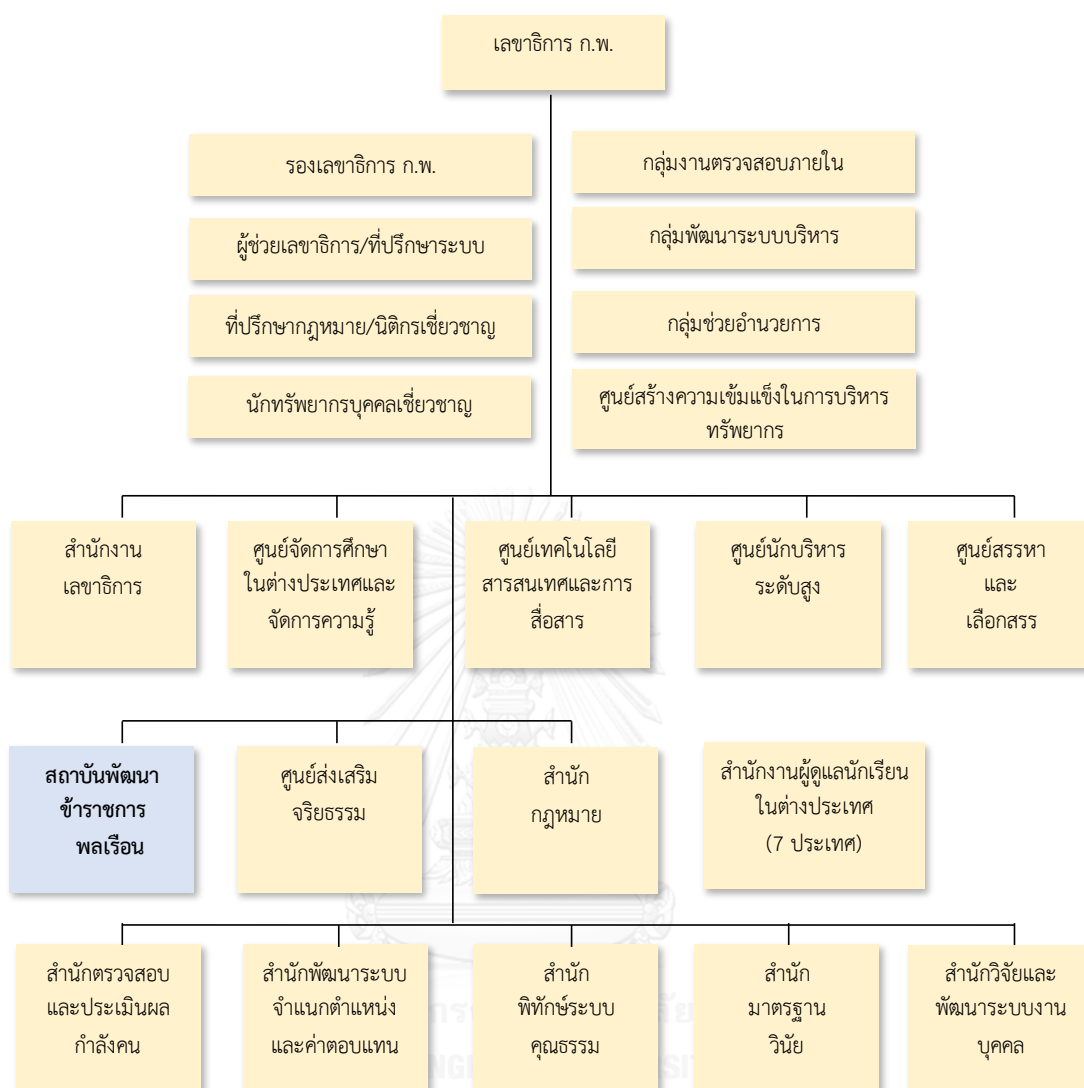
9) ออกข้อบังคับหรือระเบียบเกี่ยวกับการจัดการการศึกษาและควบคุมดูแล และการให้ความช่วยเหลือบุคลากรภาครัฐ นักเรียนทุนเล่าเรียนหลวง นักเรียนทุนของรัฐบาล และนักเรียนทุน ส่วนตัวที่อยู่ในความดูแลของ ก.พ. ตลอดจนการเก็บเงินชดเชยค่าใช้จ่าย ในการดูแลจัดการการศึกษา ทั้งนี้ ให้ถือว่าเงินชดเชยค่าใช้จ่ายในการดูแลจัดการการศึกษา เป็นเงินรายรับของส่วนราชการที่เป็น สถานอำนวยความสะดวกอันเป็นสาธารณประโยชน์ ตามความหมายในกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

10) กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเพื่อรับรองคุณสมบัติของผู้ได้รับปริญญา ประกาศนียบัตร วิชาชีพหรือคุณวุฒิต่างอื่น เพื่อประโยชน์ในการบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการพลเรือน และการ กำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าตอบแทน รวมทั้งระดับตำแหน่งและประเภทตำแหน่งสำหรับคุณวุฒิต่างกล่าว

11) กำหนดอัตราค่าธรรมเนียมในการปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตาม พระราชบัญญัตินี้

12) พิจารณาจัดระบบทะเบียนประวัติและแก้ไขทะเบียนประวัติเกี่ยวกับวัน เดือน ปีเกิด และการควบคุมเกษียณอายุของข้าราชการพลเรือน

13) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น การออกกฎ ก.พ. ตาม (5) ในกรณีให้เห็นสมควรให้สำนักงาน ก.พ. หรือกระทรวงที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการพิจารณา ของ ก.พ. ด้วย



ภาพที่ 2-4 : โครงสร้างองค์การสำนักงาน ก.พ.

ที่มา : สำนักงาน ก.พ., 2557

ความเป็นมาและความสำคัญของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

จากโครงสร้างการจัดการองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเป็นหน่วยงานหนึ่งภายใต้สำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักด้านการพัฒนาข้าราชการพลเรือน มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2552 (ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 126 ตอนที่ 18 ก ลงวันที่ 27 มีนาคม 2552) ดังนี้

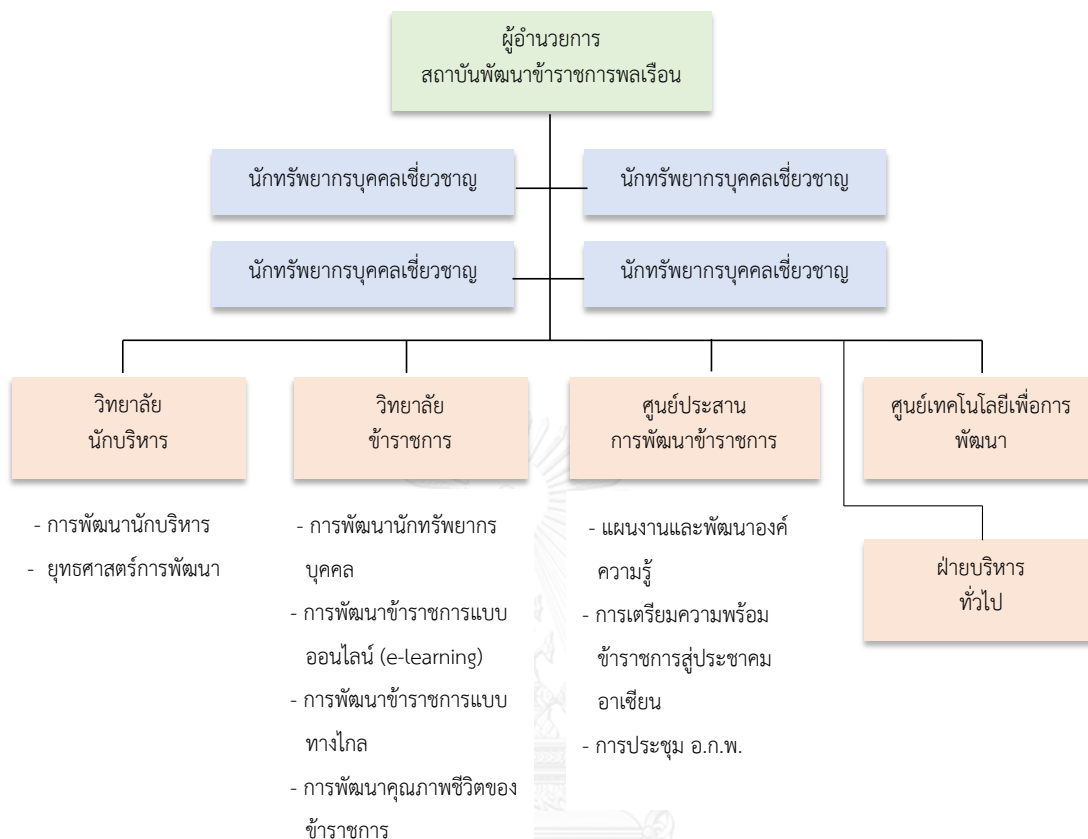
- 1) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาเกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ภาครัฐ รวมทั้งการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม การผลิต และให้บริการสื่อหรือเทคโนโลยีการ ฝึกอบรม
- 2) ศึกษา วิเคราะห์ และวิจัยเกี่ยวกับนโยบาย ระบบ หรือแนวทางการพัฒนาข้าราชการ พลเรือน รวมทั้งการติดตามและประเมินผลพัฒนาทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน
- 3) ดำเนินการจัดและสนับสนุนการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ
- 4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับ มอบหมาย

วิวัฒนาการของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน มีจุดเริ่มต้นจากแผนกหลักสูตรและอบรม กองวิชาการ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2477 เปลี่ยนเป็นงานฝึกอบรม กองวิชาการในปี พ.ศ. 2514 ซึ่งการพัฒนา ในช่วงแรกนี้ส่วนราชการต่าง ๆ จะเน้นที่การพัฒนาในสาขาวิชาเฉพาะของหน่วยงาน ส่วนของ สำนักงาน ก.พ. จะเน้นการฝึกอบรมผู้ที่จะไปศึกษาในต่างประเทศ และผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการ บริหารงานบุคคล จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2500 ในสมัยจอมพล ป.พิบูลสงคราม นายกรัฐมนตรีใน ขณะนั้น ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาการฝึกอบรมข้าราชการขึ้น และได้ประกาศสำนัก นายกรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2500 ที่ตระหนักว่า การที่ประเทศชาติให้มีความเจริญก้าวหน้า เกิดความสงบเรียบร้อยและความผาสุกของประชาชนนั้น ปัจจัยสำคัญหนึ่งคือประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรม และให้ทุกกระทรวงถือเป็นนโยบาย และความรับผิดชอบต่อการพัฒนาข้าราชการ และสำนักงาน ก.พ. มีฐานะเป็นศูนย์วางแผนและ ประสานงานฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน

ในปี พ.ศ. 2520 จึงได้จัดตั้งสถาบันพัฒนานักบริหารระดับสูง และศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนา ข้าราชการพลเรือน โดยความช่วยเหลือจากธนาคารโลก จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2523 เพื่อให้สอดคล้อง กับภารกิจด้านการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการที่เพิ่มมากขึ้น จึงได้มีการขอการปรับปรุงการแบ่ง ส่วนราชการ ขออนุมัติจัดตั้ง สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน มีฐานะเป็นกอง ในสำนักงาน ก.พ.

ในปี พ.ศ. 2535 สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ได้รับการยกระดับฐานะเป็นหน่วยงานที่มี ฐานะสูงกว่ากอง โดยให้รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาและการเตรียมกำลังคนภาครัฐ มีอำนาจหน้าที่ ในระดับนโยบายและมาตรการในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน รวมทั้งดำเนินการฝึกอบรมพัฒนา ข้าราชการโดยเฉพาะนักบริหารระดับสูง และการพัฒนาข้าราชการหลักสูตรสำคัญ หรือหลักสูตรใหม่ ที่จะนำร่องและส่งต่อให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาข้าราชการพลเรือนในสังกัดต่อไป (สถาบัน พัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2540)

โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 2-5 : โครงสร้างองค์กรสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

ที่มา : คำสั่งสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ที่ 3/2557

ความเชี่ยวชาญในงานและการจัดกลุ่มงาน

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน มีความเชี่ยวชาญในงานต่างๆ ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายและจัดกลุ่มงาน ดังนี้

1. วิทยาลัยนักรบริหาร

มีหน้าที่รับผิดชอบปฏิบัติงานเกี่ยวกับการศึกษาวิจัย จัดทำข้อเสนอนโยบายเกี่ยวกับระบบการพัฒนาข้าราชการ ระบบการพัฒนาผู้นำ (Talent Development System) พัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำ จัดดำเนินการ การรับรองหลักสูตรนักรบริหาร การส่งเสริม ให้คำปรึกษาการพัฒนาข้าราชการ

2. วิทยาลัยข้าราชการพลเรือน

มีหน้าที่รับผิดชอบปฏิบัติงานเกี่ยวกับการศึกษาวิจัย จัดทำข้อเสนอนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นมืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม และการประเมินผลการพัฒนาความเป็นมืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ทำข้อเสนอเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การพัฒนาหลักสูตรและจัดฝึกอบรมทางอิเล็กทรอนิกส์ การจัดการพัฒนาหลักสูตรข้าราชการที่ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ข้าราชการบรรจุใหม่และข้าราชการเกษียณอายุ

3. ศูนย์ประสานการพัฒนาข้าราชการ

มีหน้าที่รับผิดชอบปฏิบัติงานเกี่ยวกับการศึกษาวิจัย จัดทำข้อเสนอนโยบายเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมข้าราชการในการปฏิบัติงานในบริบทอาเซียน การจัดการพัฒนาตามข้อตกลงความร่วมมือระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน และทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการของคณะอนุกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ.ก.พ.) วิสามัญเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาคุณภาพกำลังคนภาครัฐ

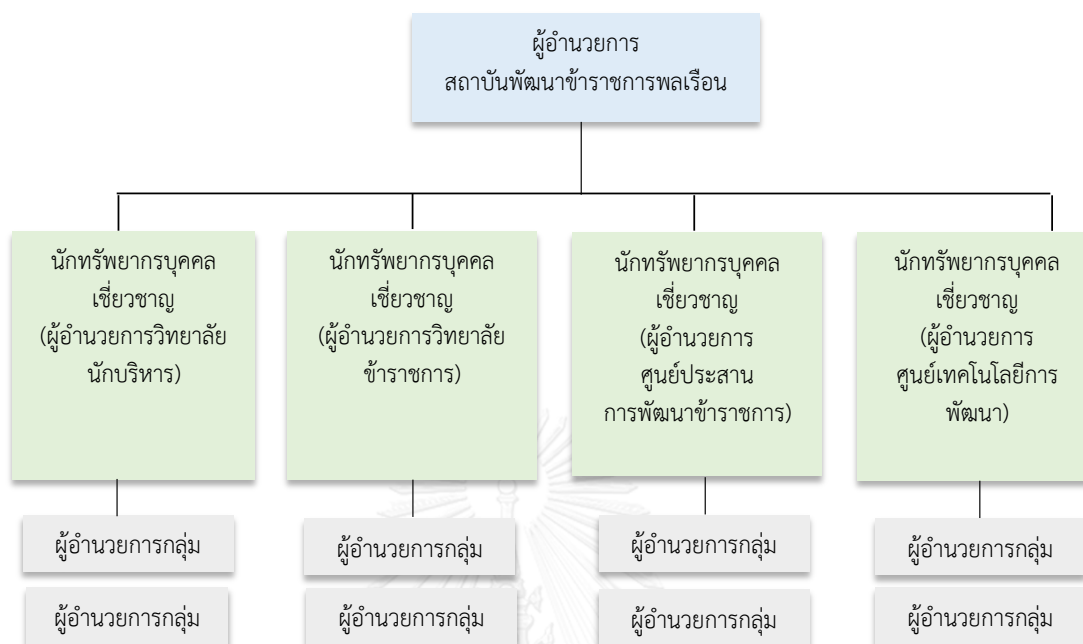
4. ศูนย์เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนา

ดูแลและรับผิดชอบด้านการให้บริการเกี่ยวกับการสนับสนุนโสตทัศนูปกรณ์และสื่อเพื่อการฝึกอบรมพัฒนา

5. ฝ่ายบริหารทั่วไป

ดูแลและรับผิดชอบปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ งานพัสดุ ครุภัณฑ์ งานระบบเอกสาร งาน 5 ส และสนับสนุนการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

สายการบังคับบัญชา



ภาพที่ 2-6 : สายการบังคับบัญชาสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนมีผู้บริหารสูงสุด คือ ตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบัน เป็นตำแหน่งระดับอำนวยการสูงจากโครงสร้างตำแหน่งในข้าราชการพลเรือน มีตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ ทำหน้าที่นักวิชาการและบริหารวิทยาลัย/ศูนย์ต่างๆ ร่วมด้วย ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน และในแต่ละวิทยาลัย/ศูนย์ มีผู้อำนวยการกลุ่มดูแลงานในภารกิจต่างๆ ขึ้นตรงต่อนักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ

บุคลากรขององค์การ

ประกอบด้วย ข้าราชการจำนวน 48 คน (ข้อมูล ณ เดือนพฤศจิกายน 2557)

- ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (อำนวยการระดับสูง)
- นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ จำนวน 4 คน
- นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ จำนวน 16 คน
- นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ จำนวน 8 คน
- นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ จำนวน 7 คน
- เจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุน จำนวน 12 คน

การศึกษา

- นักทรัพยากรบุคคลจบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน
- นักทรัพยากรบุคคลจบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 34 คน
- นักทรัพยากรบุคคลจบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 1 คน
- เจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนจบการศึกษาระดับ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และปริญญาตรี

โดยสรุปรูปแบบการจัดองค์การของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. พบว่ามีลักษณะโครงสร้างองค์การมีการพิจารณาจากความสำเร็จในงาน (Specialization of Job) มีลักษณะการจัดกลุ่มงานตามกลุ่มลูกค้ำ เช่น นักบริหาร และข้าราชการต่างๆ ควบคู่กับการจัดกลุ่มงานตามหน้าที่ เช่น งานพัฒนาฝึกอบรม งานเทคโนโลยีการพัฒนา โดยบทบาทการบริหารและดำเนินการฝึกอบรมเป็นส่วนใหญ่ รวมทั้งมีการพัฒนาหลักสูตร การเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการและการเป็นที่ปรึกษาให้แก่ส่วนราชการอยู่บ้าง

โครงสร้างองค์การมีลักษณะองค์การแบบราชการ (Bureaucracy) มีการแบ่งสายงานการบังคับบัญชา มอบอำนาจเป็นลำดับชั้น มีการแบ่งงานกันทำ โดยการแบ่งอำนาจหน้าที่ในการทำงานอย่างชัดเจน (Division of labor) องค์การมีลักษณะเป็นองค์การแบบเครื่องจักร (Mechanistic Organization) ความสัมพันธ์ลำดับชั้นที่ตายตัว (Rigid hierarchical relationships) กำหนดหน้าที่ชัดเจน (Fix duties) มีความเป็นทางการสูง (High Formalization) เนื่องจากมีระเบียบข้อบังคับ การติดต่อสื่อสารแบบแนวตั้งตามสายการบังคับบัญชา (Vertical communication) การติดต่อสื่อสารตามแนวราบระหว่างผู้อำนวยการกลุ่มงาน (Horizontal communication) อำนาจการสั่งการแบบรวมศูนย์ (Centralized decision authority) การวางแผนและการควบคุมงาน รวมทั้งประเมินผลงานที่ชัดเจน โดยมีตัวชี้วัด (KPI-Key Performance Indicator)

2.2 สำนักงาน ก.พ. กับบทบาทการเสริมสร้างคุณภาพกำลังภาครัฐ

ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐนั้น สำนักงาน ก.พ. ถือเป็นองค์การกลางที่มีพันธกิจสำคัญในเรื่องดังกล่าวนี้ได้แก่ เป็นผู้ให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีและส่วนราชการ ในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ในเรื่องกำลังคนด้าน การประเมินผลการบริหารงานส่วนราชการ การพิทักษ์ระบบคุณธรรม การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตข้าราชการ การจัดสรรทุน การรับรองคุณวุฒิ ทะเบียนประวัติข้าราชการ ตลอดจนการดำเนินการด้านยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (ราชกิจจานุเบกษา, 2552) ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

สำนักงาน ก.พ. ตระหนักดีว่ามนุษย์หรือบุคลากรถือเป็นทรัพยากรชนิดหนึ่งที่ดีได้ว่าเป็นสินทรัพย์ (Asset) ที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กร เนื่องจากเป็นผู้ที่นำมาซึ่งผลผลิต การบริการขององค์กร และจะเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต้องอาศัยเครื่องมือและระบบที่ดีประกอบกัน ซึ่งก็คือมนุษย์นั่นเองจะนำมาซึ่งเครื่องมือและระบบที่ดี มนุษย์หรือบุคลากรจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และได้ดำเนินการเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐในระดับนโยบายและการปฏิบัติ ครอบคลุมการบริหารงานบุคคล (HRM) และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) มาอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

2.2.1 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

2.2.2 มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ พ.ศ. 2557 – 2561

2.2.3 แนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ

2.2.1 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 เป็นพระราชบัญญัติที่ยกฐานะใหม่ทั้งฉบับ โดยได้ยกเลิกพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ตั้งแต่ พ.ศ. 2535 และอีก 3 ฉบับ ในปี พ.ศ. 2537, 2538 และ 2544 และถือเป็นกฎหมายสำคัญในการใช้เป็นแนวทางในการบริหารราชการแผ่นดินว่าด้วยการพัฒนาทรัพยากรภาครัฐทั้งระบบทั้งด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

สำหรับด้านการบริหารการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ โดยการกำหนดให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นนั้น มีมาตราที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ใน 3 มาตรา ได้แก่

มาตรา 72 ที่บัญญัติให้ส่วนราชการ มีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

หลังจากที่สำนักงาน ก.พ. จึงได้นำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน จึงได้ออกหนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ.ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 โดยกำหนดคำจำกัดความของสมรรถนะหลักของข้าราชการว่าเป็นคุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบเพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันประกอบด้วย

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2) บริการที่ดี
- 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
- 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และ
- 5) การทำงานเป็นทีม

โดยในทุกสมรรถนะประกอบด้วยพฤติกรรมบ่งชี้ 5 ระดับ ซึ่งแต่ละระดับแปรผันตามตำแหน่งที่สูงขึ้น (สำนักงาน ก.พ., 2553)

มาตรา 78 ให้ข้าราชการยังต้องรักษาจรรยาข้าราชการด้วย ที่ได้บัญญัติว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องรักษาจรรยาข้าราชการตามที่ส่วนราชการกำหนดไว้ โดยมุ่งประสงค์ให้เป็นข้าราชการที่ดี มีเกียรติ และศักดิ์ศรีความเป็นข้าราชการ โดยเฉพาะในเรื่องดังต่อไปนี้

- 1) การยึดมั่นและยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง
- 2) ความซื่อสัตย์สุจริตและความรับผิดชอบ
- 3) การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้
- 4) การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม
- 5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

ให้ส่วนราชการกำหนดข้อบังคับว่าด้วยจรรยาข้าราชการเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของงานในส่วนราชการนั้นตามหลักวิชาและจรรยาวิชาชีพ ในการกำหนดข้อบังคับว่าด้วยจรรยาข้าราชการตามวรรคสอง ให้จัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของข้าราชการและประกาศให้ประชาชนทราบ

มาตรา 59 ผู้ได้รับการบรรจุแต่งตั้งตามมาตรา 53 วรรคหนึ่ง หรือมาตรา 55 ให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและให้ได้รับการพัฒนาเพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผนของทางราชการและเป็นข้าราชการที่ดีตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.

ทั้งนี้ ให้สำนักงาน ก.พ. มีอำนาจหน้าที่ มาตรา 13 (7) จัดทำยุทธศาสตร์ ประสานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของข้าราชการฝ่ายพลเรือน

จะเห็นได้ว่าในการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐนั้น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ถือเป็นธรรมนุญที่สำคัญ สำนักงาน ก.พ. ฐานะองค์การกลางที่มีพันธกิจสำคัญในเรื่องดังกล่าว และในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐได้บัญญัติมาตราโดยให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาประสิทธิภาพของกำลังคนที่มีอยู่ ในเรื่องของคุณธรรมจรรยา และการพัฒนาข้าราชการที่อยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติราชการ และความสำคัญของการขับเคลื่อนภารกิจด้านการ

พัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมอบหมายให้สถาบันพัฒนาข้าราชการเป็นผู้ดูแล กำกับ นโยบายและการปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

2.2.2 มาตรการบริหารและการพัฒนากำลังคนภาครัฐ พ.ศ. 2557 - 2561

มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ พ.ศ. 2557 - 2561 ได้รับมติเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2556 ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เสนอและมอบหมายให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐนำมาตราการฯ ดังกล่าว ใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานในภารกิจด้านการบริหารและพัฒนากำลังคนของหน่วยงาน ซึ่งสาระสำคัญของมาตรการฯ เพื่อให้มีแนวทางการดำเนินการที่เน้นการใช้กำลังคนภาครัฐที่มีอย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่าและพัฒนาอย่างเป็นระบบแบบองค์รวม ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ โดยสรุปดังนี้ (สำนักงาน ก.พ., 2556)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การวางแผนบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Strategic Workforce Planning and Management) เป็นการวางแผนบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติการกิจ จะช่วยให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ตอบสนองความต้องการของประชาชนและสาธารณะ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกลยุทธ์การดำเนินการในเรื่อง

- (1) วางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับภารกิจของส่วนราชการ (Workforce Planning)
- (2) วางแผนและบริหารกำลังคนกลุ่มที่มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์การบริหารราชการ (Strategic Workforce)
- (3) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนภาครัฐ (Workforce Productivity)
- (4) พัฒนาระบบการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการใช้กำลังคนทุกประเภทในภาครัฐ (Workforce Audit)
- (5) พัฒนารฐานข้อมูลกำลังคนทุกประเภทให้สมบูรณ์ ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน
- (6) ศึกษาทบทวนแนวทางและมาตรการรองรับการถ่ายโอนบุคลากรไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากำลังคนและสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์ (Develop Workforce Strategic Readiness) เนื่องจากกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ ถือเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญของส่วนราชการ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ส่วนราชการมีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของการบริหารราชการ รวมทั้งการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกลยุทธ์การดำเนินการในเรื่อง

- (1) พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Strategic Competencies)
- (2) เตรียมกำลังคนเพื่อรองรับการสูญเสียจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ และการบริหารความหลากหลาย (Intergeneration and Diversity Management)
- (3) การพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) เพื่อให้มีจำนวนเพียงพอสำหรับการเป็นกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐ (Talent Pool)
- (4) พัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพให้สอดคล้องกับผลงานและสมรรถนะ (Career Planning and Development)
- (5) พัฒนาผู้บริหารส่วนราชการและนักทรัพยากรบุคคลให้มีความเป็นมืออาชีพในการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR professionalism)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การดึงดูดและรักษากำลังคนที่มีคุณภาพในภาครัฐ (Attract & Retain Competent Workforce) กำลังภาครัฐซึ่งมีแรงจูงใจ มีความสุขและความพึงพอใจในงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์กร จะเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนให้ระบบราชการเป็นองค์กรซึ่งมีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance Organization) และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกลยุทธ์การดำเนินการในเรื่อง

- (1) ปรับปรุงระบบและกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้สามารถดึงดูดกำลังคนที่มีคุณภาพได้มากขึ้น
- (2) ปรับปรุงค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้จูงใจและเป็นธรรมยิ่ง
- (3) พัฒนาคุณภาพชีวิตและการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ภาครัฐ
- (4) สร้างแรงจูงใจและพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน มีภารกิจความรับผิดชอบหลักใน ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากำลังคนและสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์ ซึ่งความคลุ่มเรื่องการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Strategic Competencies) อาทิ การพัฒนาทักษะและขีดความสามารถด้านภาษาอังกฤษ ภาษาเพื่อนบ้าน และเทคโนโลยีสารสนเทศให้พร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน การพัฒนาทักษะการบริหารในการบริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและภาวะวิกฤติ การพัฒนาขีดสมรรถนะของกำลังคนให้เหมาะสมกับภารกิจ ทิศทางการพัฒนาประเทศและนโยบายของรัฐบาล เพื่อขับเคลื่อนระบบราชการไปสู่ภารกิจที่ต้องใช้องค์ความรู้ในการปฏิบัติงานที่เน้นการกำหนดนโยบาย กรอบมาตรฐาน การกำกับติดตามและประเมินผล และการพัฒนาผู้บริหารส่วนราชการและนักทรัพยากรบุคคลให้มีความเป็นมืออาชีพในการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR professionalism)

2.2.3 แนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ

หลังจากมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐได้รับความเห็นชอบจากมติคณะรัฐมนตรีแล้ว สำหรับการพัฒนากำลังคนภาครัฐ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนได้จัดทำแนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ เป็นเอกสารแนบท้ายในมาตรการฯ ไว้ด้วย ซึ่งกรอบแนวทางแนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐนี้ นำมาใช้แทนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 ที่หมดอายุลง

ข้อเสนอแนวทาง “การยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ” จัดทำขึ้นเพื่อเป็นการนำนโยบายสู่การปฏิบัติที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้จำเป็นต้องสร้างความชัดเจนทั้งในเรื่องกลุ่มเป้าหมาย ขอบเขตและประเด็นการพัฒนา ทั้งนี้ โดยเป็นไปตามหลักการพื้นฐานที่กำหนดขึ้น โดยสรุปดังนี้

- การบริหารงานภาครัฐที่ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย การมีผู้นำที่มีสมรรถนะสูง มีผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะที่ที่เหมาะสม และมีการบริหารจัดการที่ดี
- การพัฒนาบุคลากรภาครัฐต้องมีการจำแนกกลุ่มเป้าหมายและกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจน
- การพัฒนาบุคลากรภาครัฐต้องเกิดความคุ้มค่าและตรงตามภารกิจของรัฐและความต้องการของผู้ได้รับการพัฒนา

การยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ มีความครอบคลุมทุกภารกิจ (Function) และพื้นที่ (Area) เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน จึงควรแบ่งกลุ่มบุคลากรเป้าหมาย ดังนี้

- 1) กลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับประชาคมอาเซียนและภูมิภาคอื่นๆ
- 2) กลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติราชการในส่วนกลาง
- 3) กลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

สำหรับขอบเขตและประเด็นการพัฒนา เพื่อรองรับภารกิจในปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ตลอดจนการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนตามเป้าหมายที่กำหนด อาจทำได้โดยแบ่งประเด็นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในกลุ่มต่างๆ ข้างต้นออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบริหาร ระดับอำนาจการ และระดับปฏิบัติการ โดยที่ความรู้ ทักษะและสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละกลุ่ม แต่ละตำแหน่งอาจมีความแตกต่างกันในบางประเด็นเพื่อให้การพัฒนาขีดสมรรถนะเป็นไปอย่างเหมาะสมทั้ง ในด้านระดับตำแหน่ง ลักษณะภารกิจ และพื้นที่

กรอบแนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ ประกอบด้วยข้อเสนอเชิงนโยบาย จำนวน 4 ข้อ ได้แก่

1) ให้ทุกหน่วยงานวางระบบและกลไกการสนับสนุนการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในสังกัดในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

2) ให้ทุกหน่วยงานถือเป็นหน้าที่ ในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในสังกัด ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

3) ให้สำนักงาน ก.พ.เป็นหน่วยงานหลักรับผิดชอบในพัฒนากำลังคนภาครัฐ โดย

- เป็นศูนย์กลางการบูรณาการ ประสาน ส่งเสริมสนับสนุน ติดตาม และรายงานผลแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการดำเนินการเตรียมความพร้อมด้านการพัฒนากำลังคนภาครัฐ

- เป็นศูนย์กลางความร่วมมือ และประสานการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ข้อมูล บุคลากรในการปฏิบัติงานระหว่างประเทศสมาชิก

- จัดทำฐานข้อมูลด้านการพัฒนากำลังคนภาครัฐ โดยประสานและเชื่อมต่อกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งในประเทศและประเทศสมาชิกอาเซียน

- จัดทำหลักสูตรกลางและคู่มือ เอกสาร สื่อในการสร้างความตระหนักรู้ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และสนับสนุนข้อมูลเกี่ยวกับวิทยากร

- เป็นศูนย์กลางการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษโดยใช้ e-Learning สำหรับกำลังคนภาครัฐ

- ร่วมกับส่วนราชการ องค์กรกลาง รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานอิสระ มหาวิทยาลัย สถาบันการศึกษา และเครือข่ายต่างๆ ผลักดันและขับเคลื่อนการพัฒนากำลังคนภาครัฐ

4) ให้สำนักงบประมาณสนับสนุนงบประมาณเพื่อการเตรียมความพร้อมบุคลากร ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

จากการศึกษาบริบทด้านการพัฒนากำลังคนภาครัฐในระดับนโยบายไม่ว่าจะเป็นพระราชบัญญัติ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่ภาครัฐออกมา ได้ครอบคลุมเรื่องโครงสร้างการบริหารงานบุคคล การพัฒนาข้าราชการพลเรือน การพัฒนากำลังคนภาครัฐ อันเป็นกฎระเบียบในการบริหารงานบุคคลภาครัฐให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่สอดคล้องกับทิศทางตามนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไว้ และจากบริบทในระดับนโยบายที่มอบหมายให้สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนากำลังคนภาครัฐ เพื่อเตรียมความพร้อมในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งเป็นภารกิจที่ขยายความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอย่างที่ทราบสำนักงาน ก.พ. มีอำนาจหน้าที่ครอบคลุมข้าราชการพลเรือนเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม

รัฐบาลมีความคาดหวังให้สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานกลางในการวางระบบแนวทางการพัฒนา กำลังคนภาครัฐ เพื่อให้การพัฒนากำลังคนภาครัฐมีความสอดคล้องกัน และเป็นไปในทิศทางของการพัฒนาประเทศที่มีเป้าหมายเดียวกัน

2.3 วิธีการพัฒนากำลังภาครัฐ

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลถูกให้ความหมายที่ชัดเจนครั้งแรกโดยศาสตราจารย์ แนนดเลอร์ (Leonard Nadler) ผู้บุกเบิกวิชาการด้านนี้และเขียนหนังสือ Developing Human Resource เมื่อ ค.ศ. 1968 ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การที่นายจ้างจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น และมีความเจริญก้าวหน้าขึ้น ทั้งนี้ แนนดเลอร์ยังกล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อให้สามารถทำงานได้ดีโดยวิธีการฝึกอบรม และได้วิเคราะห์แจกแจงความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม กับการศึกษาและการพัฒนาว่า **การฝึกอบรม (Training)** จัดขึ้นเพื่อปรับเปลี่ยนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่ทำงานอยู่หรือกำลังจะเข้าทำงาน **การศึกษา (Education)** เป็นการเตรียมบุคลากรเพื่อทำงานในตำแหน่งต่างๆ ในอนาคต **ส่วนการพัฒนา (Development)** เป็นการให้บุคลากรเรียนรู้ด้านต่างๆ อย่างกว้างขวางโดยไม่ได้มุ่งหมายทำงานในองค์กรเพียงอย่างเดียว (Nadler, 1970; Nadler, 1989; บังอร โสฬส, 2552)

2.3.1 ความหมายของการฝึกอบรม

Kingbury (1957) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า เป็นความพยายามที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานไปในทางที่พัฒนาขึ้นทั้งด้านทัศนคติ ทักษะการทำงาน พัฒนาความรู้ ความคิด และรวมทั้งช่วยขจัดความวิตกกังวล ข้องใจและปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน

Beach (1975) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ สร้างความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลไปในทางที่ต้องการ

Flippo (1996) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ เชี่ยวชาญชำนาญ ทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กรีซ อัมโภชน์ (2545) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ มีทัศนคติที่เหมาะสม เพื่อสร้างความชำนาญและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2532) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่าเป็น กระบวนการต่าง ๆ ที่ช่วยให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในหน้าที่มากขึ้น และเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันในการปฏิบัติงานร่วมกัน ทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้เป็นไป

อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเป็นการเพิ่มขึ้นซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถอย่างมีระบบ และการฝึกอบรมยังเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันสืบเนื่องมาจากการเรียนรู้

โดยสรุป การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลกร อย่างเป็นระบบที่ช่วยให้เกิดความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การโดยรวม

2.3.2 ประเภทของการฝึกอบรม

นักวิชาการด้านการพัฒนาบุคลากร มีแนวคิดและวิธีการจัดแบ่ง ประเภทของการฝึกอบรม โดยยึดหลักต่าง ๆ (จางกลนี ชูติมาเทวินทร์, 2542; สำนักงาน ก.พ., 2532) ดังตารางที่ 2-3

ตารางที่ 2-3 ประเภทของการฝึกอบรม

ที่	เกณฑ์การพิจารณา	ประเภทของการฝึกอบรม
1	อย่างกว้างๆ	1) การฝึกอบรมแบบเป็นทางการ (Formal Training) 2) การฝึกอบรมแบบไม่เป็นทางการ (Formal Training)
2	ขั้นตอนที่ต่อเนื่องของหน่วยงาน	1) การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-entry Training) 2) การฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In-Service Training) 3) การฝึกอบรมในโครงการ (Project Related Training) 4) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง (Self-Development Training)
3	ลักษณะเป้าหมาย	1) การฝึกอบรมเพื่อเตรียมตัวปฏิบัติงาน 2) การฝึกอบรมเพื่อแก้ไข 3) การฝึกอบรมยกระดับความรู้ความสามารถ 4) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนา

ที่	เกณฑ์การพิจารณา	ประเภทของการฝึกอบรม
4	หลักสูตรของหน่วยงาน	1) การฝึกอบรมในหน่วยงานแบบเป็นทางการ (Formal In-hours Training) เช่น การประชุมพิเศษ พนักงานใหม่ การพัฒนานักบริหาร 2) การฝึกอบรมไม่เป็นทางการ (Informal In-hours Training) เช่น การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การหมุนเวียนงาน
5	การจัดดำเนินการ	1) แหล่งผู้รับผิดชอบ 2) รูปแบบการจัดประสบการณ์ ขณะที่บุคลากรอยู่ในระหว่างการปฏิบัติงาน 3) ทักษะที่ต้องฝึก เช่น ทักษะทางเทคนิค การจัดการด้านการติดต่อสัมพันธ์ 4) พิจารณาตำแหน่งของบุคลากร
6	ลักษณะวิธีการฝึกอบรม	1) การฝึกปฏิบัติงานปกติในที่ทำการ (On the Job Training หรือ Desk Training) 2) การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน (Off the Job Training)
7	จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม	1) การฝึกอบรมเป็นรายคน 2) การฝึกอบรมเป็นคณะ
8	ลักษณะของเนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรม	ประเภทของการฝึกอบรมขึ้นกับการดำรงตำแหน่งและระดับต่างกัน จึงอาจมีการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมในแต่ละด้าน และแบ่งประเภทการฝึกอบรมออกเป็นด้านต่างๆ ตามลักษณะของหลักสูตรฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกอบรมด้านการบริหาร การฝึกอบรมด้านการปฏิบัติงานธุรการ
9	ลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย	ประเภทของการฝึกอบรมขึ้นกับบุคลากรผู้เข้าอบรมในโครงสร้างขององค์การ ซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงลักษณะของเนื้อหาหลักสูตรที่จัดอบรมด้วย

ที่	เกณฑ์การพิจารณา	ประเภทของการฝึกอบรม
10	วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม	1) การฝึกอบรมเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นมาแล้ว 2) การฝึกอบรมเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 3) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นในระยะยาว

จะเห็นว่าการพัฒนาบุคคลโดยการฝึกอบรม Training แล้วยังสามารถใช้รูปแบบ Non-Training ด้วยเช่นกัน ซึ่งเป็นวิธีการที่สามารถนำมาใช้ในพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงาน ก.พ., 2549) ได้แก่

- 1) การมอบหมายงาน (Job Assignment) โดยการมอบหมายโครงการสำคัญๆ หรือโครงการที่ท้าทายที่ยังไม่เคยปฏิบัติมาก่อน
- 2) การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ (Job Redesign) โดยเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ และความสนใจ
- 3) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อให้ได้มีโอกาสเรียนรู้งานในหน้าที่หรือส่วนงานอื่นในระยะหนึ่ง
- 4) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็นในกลุ่มเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน (Discussion Groups) เพื่อร่วมแก้ปัญหาหรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและค้นหาวิธีการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- 5) การรักษาในตำแหน่ง (Acting Assignments) ส่วนใหญ่จะใช้กับเจ้าหน้าที่ในระดับบริหาร โดยใช้ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไปไม่อยู่ปฏิบัติงานระยะหนึ่ง
- 6) การส่งไปปฏิบัติงานในองค์กรอื่นๆ (Professional Organization) ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ เป็นระยะเวลาหนึ่ง
- 7) การเข้าร่วมปฏิบัติงานในคณะกรรมการหรือคณะกรรมการต่าง ๆ (Committee/Task Force Participation) เพื่อเป็นการเรียนรู้งานด้านนั้น ๆ
- 8) การศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากหนังสือ แหล่งความรู้ต่างๆ เช่นจาก เว็บไซต์ การเข้าร่วมสัมมนา การเข้าร่วมเป็นสมาชิกในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงาน
- 9) การสอนงาน (Coaching) คือการดึงศักยภาพสิ่งที่เขามีความสามารถอยู่แล้ว ให้สามารถนำไปใช้ได้ด้วยตนเอง ได้ประสิทธิภาพประสิทธิผลมากขึ้น

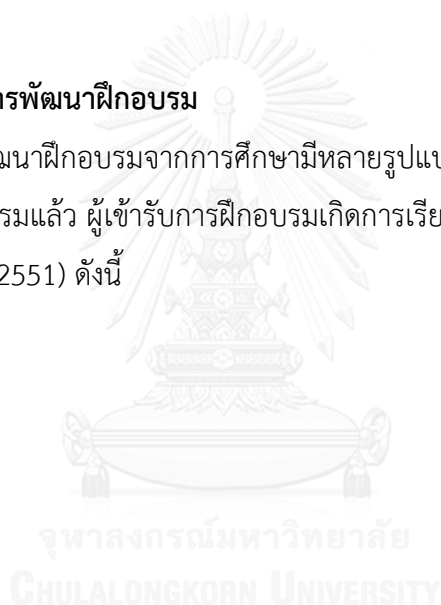
10) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) กระบวนการเรียนรู้เพื่อช่วยให้บุคคลหนึ่งสามารถเพิ่มพูนความรู้เสริมสร้างความเข้าใจการทำงาน การดำเนินชีวิต และหนทางความสำเร็จให้เกิดขึ้นไปสู่บุคคลหนึ่ง

11) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) ให้ความรู้ความเข้าใจประกอบการเพื่อการตัดสินใจในการทำงาน

นอกจากนี้ หลายองค์การยังมีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ควบคู่กับการฝึกอบรม มีลักษณะไม่เป็นทางการ อาทิ การนำผู้บริหารหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์ นำองค์ความรู้ที่เป็น Tacit Knowledge มาพัฒนาบุคลากรในองค์การ โดยการถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ การรวบรวมข้อมูลความรู้ ข่าวสารต่าง ๆ มาเผยแพร่และสื่อสารได้ด้วยตนเองและใช้ประกอบการปฏิบัติงาน (สำนักงาน ก.พ.ร., 2551)

2.3.4 แนวคิดการพัฒนาฝึกอบรม

แนวคิดการพัฒนาฝึกอบรมจากการศึกษามีหลายรูปแบบ (model) แต่สิ่งที่สำคัญคือ เมื่อหลังจากการพัฒนาฝึกอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือไม่ (สำนักงาน ก.พ., 2551) ดังนี้



1. รูปแบบที่มุ่งสมรรถนะ (Competency)

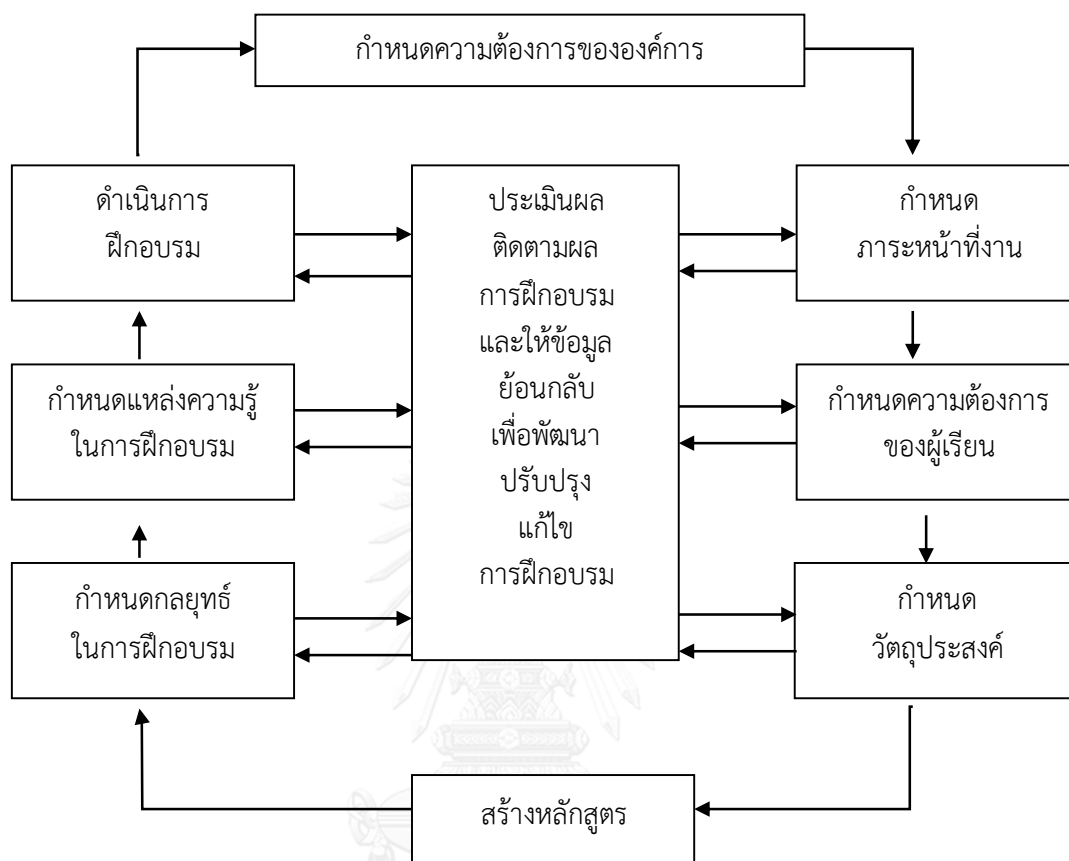


ภาพที่ 2-7 : รูปแบบการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมตามแนวคิดของ Blank

ที่มา : Lengenbeach, 1988: 39

รูปแบบที่มุ่งสมรรถนะ หรือ เรียกว่า The Vocational –Tecnical/Generic Competency – based Training Model ตามแนวคิดของแบลงค์ เป็นรูปแบบที่มุ่งสำหรับการศึกษาและฝึกอบรมในองค์กร และเพื่อเตรียมคนเข้าสู่การจ้างงานที่เหมาะสม ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน แบ่งเป็น 12 ชั้น ซึ่งรูปแบบดังกล่าวมีภาระงานสำหรับผู้ที่จะจัดการฝึกอบรมโดยเฉพาะ

2) รูปแบบการฝึกอบรมแบบจำลองสถานการณ์

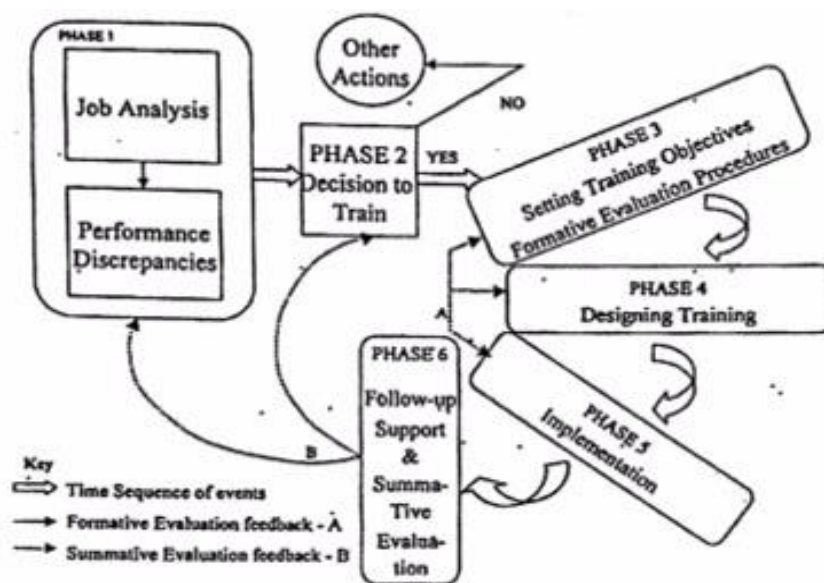


ภาพที่ 2-8 : รูปแบบการฝึกอบรมแบบจำลองสถานการณ์ตามแนวคิดของ Nadler

ที่มา : Nadler, 1982

รูปแบบการฝึกอบรมแบบจำลองสถานการณ์ของแนดเลอร์ (Nadler, 1982) หรือ The Critical Events Model – CEM เป็นรูปแบบที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาองค์การโดยวิธีการฝึกอบรม จึงมีความยืดหยุ่นสูง ซึ่งมีกระบวนการประเมินติดตามผลในทุกขั้นตอน สามารถปรับแผนได้ตามปัจจัยที่แปรผันทั้งภายนอกและภายในองค์กร

3) รูปแบบการฝึกอบรม The Discrepancy Model



ภาพที่ 2-9 : รูปแบบการออกแบบการฝึกอบรม The Discrepancy Model

ที่มา : Hickerson and Middleton, 1997

Hickerson and Middleton (1997) ได้ออกแบบโมเดลสำหรับการออกแบบการฝึกอบรม เรียกว่า The Discrepancy Model แบ่งกระบวนการออกเป็น 6 ช่วง ได้แก่

1) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ช่วงการวิเคราะห์งานเพื่อออกแบบการฝึกอบรม ซึ่งจะมาเป็นผลในการใช้จำแนกปัญหาจากงานต่างๆ โปรแกรมฝึกอบรมมาจากปัญหาจึงทำให้แก้ได้อย่างดี และไม่เสียเวลา มันช่วยทำให้น่าสนใจและทำให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถแก้ไขปัญหานั้นที่ปฏิบัติได้จริง

2) การตัดสินใจที่จะอบรม (Decision to Train) เพราะการฝึกอบรมไม่ใช่การแก้ปัญหาลดการปฏิบัติงานเสมอไป ฉะนั้นต้องวิเคราะห์ว่าปัญหานั้นคือการขาดความรู้ทักษะหรือไม่ การเรียนรู้อย่างเป็นทางการจะช่วยแก้ปัญหานั้นได้ แม้ว่าฝ่ายบริหารต้องการให้แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน แต่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมก็ควรที่จะแสดงให้เห็นว่า การฝึกอบรมไม่ใช่ทางเดียวเสมอไปในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพราะยังมีหลายวิธีที่แก้ปัญหานั้นได้

3) กำหนดวัตถุประสงค์การอบรม (Setting Training Object) วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ได้มาจากปัญหาของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งที่เรารู้จักนั้นจะเป็นสิ่งที่ตอบสนองได้ดีที่สุดความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและความต้องการขององค์กร อีกทั้งกระบวนการสำหรับการประเมินจะถูกกำหนดขึ้นในเวลาเดียวกันนี้ด้วย

4) การออกแบบการฝึกอบรม (Design Training) กิจกรรมหลักการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมคือ การวางแผนกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานฝึกอบรมสัมฤทธิ์ผลในวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งเขาจะต้องประยุกต์หลักการพื้นฐานมาใช้สร้างเครื่องมือในการเรียนรู้ คล้ายกับวิธีการสอนของครู

5) การนำไปใช้ (Implement) การนำไปใช้เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่จะทำให้เกิดประสิทธิผล ความสำเร็จของส่วนนี้เป็นไปตามกลยุทธ์การประเมินผลการฝึกอบรมของหลักสูตร

6) การสนับสนุนและการประเมินผลการอบรม (Support and Summative Evaluation) การสนับสนุนเป็นสิ่งสำคัญของการใช้ทรัพยากร ซึ่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมประสบความสำเร็จ การประเมินผลหลังจากสำเร็จการฝึกอบรม ซึ่งการประเมินประเภทนี้เป็นสิ่งที่ชี้ว่าการฝึกอบรมนั้นจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงผลปฏิบัติงานที่ต้องการหรือไม่

นอกจากนี้ เส้นประในโมเดล ได้แก่ เส้นประ A จะเชื่อมกับการประเมินระหว่างการฝึกอบรม (formative evaluation) ว่าสอดคล้องกับการออกแบบการฝึกอบรมและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และรูปแบบการฝึกอบรมหรือไม่ (ช่วงที่ 3-5) ส่วนเส้นประ B เชื่อมกับการประเมินหลังการฝึกอบรม (summative evaluation) ซึ่งจะวิเคราะห์ สรุป ปัญหาการปฏิบัติงานและการตัดสินใจในการฝึกอบรม (ช่วงที่ 1 และ 2) ซึ่งจะบอกได้ว่าการฝึกอบรมนั้นดีพอที่จะเปลี่ยนผลการปฏิบัติงาน และเป็นข้อมูลในการตัดสินใจที่จะนำการฝึกอบรมมาใช้ต่อหรือไม่

2.3.5 วัดและประเมินผลการพัฒนาฝึกอบรม

นอกจากนี้ ในการวัดและประเมินผลการพัฒนาฝึกอบรม ตามที่ Donald L. Kirkpatrick ได้กล่าวไว้ในบทความ “Evaluation In-House training programs” ในวารสาร Training and Development Journal (1978 อ้างถึงใน มนุษย์ อนาคต, 2537; Dessler, 1997; ชำนาญ ปิยวุฒิพงศ์, 2555) พบว่า มี 4 ชั้น คือ

1. การประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง/ความพึงพอใจ (Reaction) เป็นขั้นแรกที่ใช้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อโปรแกรมการฝึกอบรมว่าชอบหรือไม่ และมีความคิดเห็นอย่างไรต่อโปรแกรมการฝึกอบรมนั้น ๆ

2. ประเมินการเรียนรู้ (Learning) เป็นขั้นที่สองที่ประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยทำการทดสอบผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อจะได้ทราบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้หลักการ มีทักษะ เกิดขึ้นจริง

3. การประเมินพฤติกรรม (Behavior) เป็นขั้นที่สามที่ประเมินพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการทำงานว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้นจะต้องเนื่องมาจากการเข้ารับการอบรม เช่น สามารถปฏิบัติงานใหม่ได้ การทำงานที่ถูกต้องมากขึ้น ความผิดพลาดลดลง

4. การประเมินผลลัพธ์ (Results) เป็นขั้นสุดท้าย เป็นการประเมินโดยตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการในการฝึกอบรมและได้กำหนดไว้เป็นการล่วงหน้าตั้งแต่การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม และเพื่อประเมินความต้องการฝึกอบรมที่เพิ่มขึ้น มีความสำคัญซึ่งจะเป็นการประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการ

2.3.5 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร

ในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรนั้นมีแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกันในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ในการพัฒนาบุคลากรนั้นมีทฤษฎีมากมายที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องพื้นฐานโดยสรุป จำนวน 4 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีการฝึกอบรม ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย ทฤษฎีความสามารถในตนเอง และทฤษฎีผลการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีการฝึกอบรม (Training Theory)

Bramley (1996) กล่าวว่า การพัฒนาฝึกอบรมจะพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เมื่อยังอยู่ในบริบทขององค์การ เรียกว่า ทฤษฎีโมเดลการเพิ่มประสิทธิภาพ (Increased Effectiveness Model Theory) แบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ทฤษฎีนี้จัดทำการฝึกอบรมเป็นเหมือนขั้นต้น ซึ่งสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์การ การฝึกอบรมจะช่วยเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ

ขั้นที่ 1 อธิบายความคาดหวังของประสิทธิผลขององค์การระดับทีมหรือระดับบุคคล

ขั้นที่ 2 อธิบายการวัดประสิทธิผลก่อนการฝึกอบรม

ขั้นที่ 3 ตัดสินว่าพฤติกรรมอะไรที่จำเป็น เพื่อมุ่งผลที่ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 4a วิเคราะห์ว่าความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (KSA – Knowledge, Skill, Attitude)

ขั้นที่ 4b พิจารณาลักษณะของงานอื่นที่นอกเหนือจาก KSA ซึ่งอาจจะเป็นการเปลี่ยนสัมฤทธิ์ผล และเป็นการพัฒนาที่ต้องการนอกเหนือจากการฝึกอบรม

ขั้นที่ 5 เมื่อไรที่เป็นการพัฒนาฝึกอบรมนั้นคือการต้องการจำเป็น

ขั้นที่ 6 ผู้ควบคุมเปลี่ยนแปลงในผลการปฏิบัติงานหลังจากได้รับพัฒนาฝึกอบรม

Dessler (1997: 251) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาฝึกอบรม ซึ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน

1. ขั้นวิเคราะห์ความต้องการ (Need analysis)

เป็นการรวบรวมทักษะที่เป็นงานเฉพาะที่ต้องปรับปรุงในการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้แผนการฝึกอบรมมีความเหมาะสมกับคุณสมบัติของผู้เข้าอบรม ด้านการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะ ทศนคติ และแรงจูงใจ ศึกษางานวิจัยเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาความรู้เฉพาะด้านและวางแนวทางปฏิบัติงาน

2. ขั้นการออกแบบเนื้อหาที่จะสอน (Instructional Design)

เป็นการรวบรวมวัตถุประสงค์ วิธีการสอน สื่อ คำอธิบาย โครงสร้างเนื้อหา การยกตัวอย่าง การทำแบบฝึกหัดและกิจกรรม จัดเป็นหลักสูตรการพัฒนา

3. ขั้นทำให้เกิดความตรง (Validation) ฝึกซ้อม ตรวจสอบ เพื่อให้เกิดความเรียบร้อยและประสิทธิผลตามที่ต้องการ

4. ขั้นปฏิบัติ (Implementation)

การดำเนินการฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติด้วยความรอบคอบ มีคุณภาพและมีประสิทธิผลตามแผนการพัฒนาฝึกอบรม

5. ขั้นประเมินผลและติดตาม (Evaluation and Follow-up)

การประเมินความสำเร็จของโครงการ โดยการประเมินความพึงพอใจ (Reaction) ของผู้เข้ารับฝึกอบรม ประเมินการเรียนรู้ (Learning) การประเมินพฤติกรรม (Behavior) และการประเมินผลลัพธ์ (Results) เพื่อการประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการ

Sykes (อ้างถึงใน Bramley, 1962: 8-9) กล่าวถึงการพัฒนาฝึกอบรมของบริษัท Shell ในประเทศอังกฤษ โปรแกรมการฝึกอบรมของหัวหน้างานระดับ Supervisor ถึงสไตล์การบริหารจัดการต่างๆ กับการมีส่วนร่วม หากหัวหน้าเหล่านั้นไม่สามารถปรับการทำงานขององค์กรได้ไม่นาน เขาจะลาออกและหางานใหม่

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal - Setting Theory)

Locke and Latham (1990 อ้างถึงใน Suwat Prongjit, 2005) ได้ศึกษาและมีแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย ว่าการตั้งเป้าหมายนั้นเป็นเหตุที่ทำให้บุคคลมีการพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างมาก เพราะเป้าหมายทำให้เกิดความชัดเจน และเฉพาะเจาะจงว่าประเภทและระดับใดของผลการปฏิบัติงานที่ถูกคาดหวัง ทฤษฎีอ้างอิงได้ถึงบุคคลผู้ซึ่งเชื่อว่าคนมีแรงจูงใจ และสามารถทำให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จและยอมรับเป้าหมายนั้นของพวกเขา เป้าหมายซึ่งถูกยอมรับร่วมกันกับความเชื่อเกี่ยวกับความสามารถในการทำงานที่ยาก รวมถึงอิทธิพลของผลการปฏิบัติงาน นั้นเป็น

เพราะ บุคคลจะพยายามอย่างมาก เมื่อพวกเขาเชื่อว่าจะทำให้เป้าหมายให้สำเร็จซึ่งได้ทำพันธะไว้แล้ว นอกจากนี้ เขายังพบอีกว่า ร้อยละ 90 จากกลุ่มตัวอย่างกล่าวว่า การระบุเป้าหมายที่ท้าทาย ทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงกว่าการตั้งเป้าหมายที่ง่าย เป้าหมายที่ทำได้ดีที่สุด หรือไม่มีเป้าหมาย สิ่งสุดท้ายที่มีผลต่อเป้าหมายการปฏิบัติงาน โดยการใช้พลังงานและการดูแลเอาใจใส่โดยตรงการจ่ายโดยพลังงาน เคลื่อนที่หรืองานที่ต้องใช้แรงงานมาก เกินเวลา และแรงจูงใจของบุคคลในการพัฒนามีความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์สำหรับความผูกพันกับเป้าหมาย

นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยที่ทำการทดลองกับกลุ่มหัวหน้าโดยให้เข้าร่วมกำหนดจัดเป้าหมาย ระบุจำนวนเงิน หลังจากการฝึกอบรมการขาย ให้ผลย้อนกลับในเรื่องผลการปฏิบัติงานในทุก 2 สัปดาห์ หลังจากวันฝึกอบรม ผลที่ได้รับพบว่า กลุ่มทดลองมีผลงานการขายสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญ รายงานนี้แนะนำว่า การเพิ่มผลงานหลังการฝึกอบรม การระบุเป้าหมายท้าทาย ต้องกำหนดในรูปของการปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับความสามารถของบุคคล และมีการ ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในระดับความสำเร็จของเป้าหมายที่ต้องไปให้ถึง (Kim, 1984: 123 อ้างถึงใน Suwat Prongjit, 2005)

ทฤษฎีความสามารถในตนเอง (Self - efficacy Theory)

ทฤษฎีที่อ้างถึงความมั่นใจในตนเองของบุคคลที่จะสามารถทำให้บรรลุผลงานหรือเป้าหมายได้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1. ขนาด (Magnitude) ซึ่งเป็นระดับของสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าพวกเขาสามารถทำได้
2. กำลัง (Strength) ความมั่นใจของบุคคล ซึ่งจะสามารถทำได้ที่ระดับนั้น
3. หลักความจริงทั่วไป (Generality) ขอบเขตซึ่งความสามารถในตนเองเพื่อทำงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ หรือความยุ่งยากของงานที่ขยายออกไปอีกงานหนึ่ง

หลายคนกล่าวว่าข้อสรุปเกี่ยวกับความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) - (KSA) เป็นสิ่งที่จำเป็นในการทำงาน และเป็นตัวบ่งชี้ถึงผลการปฏิบัติงาน พวกเขาค้นพบเกี่ยวกับความสามารถในตนเอง โดยพิจารณาจากผลงานความสำเร็จที่ผ่านมา การสังเกตจากผลงานที่แตกต่างและคล้ายกันของงาน การชักจูงในสิ่งที่เชื่อซึ่งเป็นสิ่งที่พวกเขาสามารถรับมือกับงานนั้นได้สำเร็จ และ/หรือสามารถเป็นผู้กระตุ้นสถานการณ์ต่างๆ คนส่วนใหญ่เชื่อว่าผู้ที่จะได้ดีมีผลคือผลลัพธ์ (Outcome) ของความสำเร็จ และน้อยมากที่พวกเขาทำได้ดีกว่านั้น กลุ่มคนจำนวนหนึ่งจึงได้เกิดความสงสัยจำนวนเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่างพอเพียงนั้น เป็นเหตุให้พวกเขามีความปรารถนา/ตั้งใจมากขึ้น ในความพยายามและยืนกรานเมื่อพวกเขาู้สึกมั่นใจในความสามารถของพวกเขา ในช่วงของผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์ ดังนั้น บุคคลและระดับความสามารถในตนเองที่สูงกว่ามี

แนวโน้มนี้อาจทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของผลลัพธ์ที่ดีกว่า (Bendura, 1986 อ้างถึงใน Suwat Prongjit, 2005)

นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยโดย Eden and Aviram การฝึกอบรมคนงานวิชาชีพที่ว่างงานในอิสราเอล ใช้เวลากว่า 25 สัปดาห์ บนความต้องการที่ว่า จะทำอย่างไรที่จะค้นหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ คนทำงานได้รับประสบการณ์ตรงโดยการถูกฝึกว่าจะมีทักษะการนำเสนอวิสัยทัศน์อย่างไร และให้ข้อมูลย้อนกลับ (FeedBack) นอกจากนี้ พวกเขายังได้รับประสบการณ์จากการแบ่งปันถึงเรื่องราวความสำเร็จของผู้ทำงานหลายคน การฝึกอบรมเปิดความเชื่อของพวกเขาเกี่ยวกับความสามารถในบรรลุความสำเร็จและนำไปสู่ความสำเร็จ ผู้คนเชื่อว่าความสามารถของตนเองต่ำกว่าก่อนการฝึกอบรม และถูกพัฒนาให้สูงขึ้นตลอดการฝึกอบรม ในเวลาต่อมาพวกเขาทำงานทำได้ ซึ่งพวกเขาเริ่มมีความสามารถในตนเองสูงขึ้น มีความสามารถในตนเองสูง วิเคราะห์ได้จากการตัดสินใจในผลการปฏิบัติงาน (Williams, 2002)

ทฤษฎีผลการปฏิบัติงาน (Performance Theory)

คำว่าผลการปฏิบัติงาน (Performance) มีความหมายว่า คือสิ่งที่บันทึกผลลัพธ์ของการผลิตบนงานที่ระบุไว้ หรือ การกระทำในช่วงการทำงานนั้น คือกลุ่มของพฤติกรรมซึ่งเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงานในที่บุคคลทำงาน ซึ่งมีตัวชี้วัดมากมาย อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมมีผลต่อผลการปฏิบัติงาน ดังที่ Mayo กล่าวว่า การวัดผลการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน สามารถทำได้บ่งชี้หลังการฝึกอบรม โดยการวัดแบบ rating scale ก่อน-หลังการฝึกอบรม

Campbell จำแนกประสบการณ์การเรียนรู้บุคคลมาก่อนผลการปฏิบัติงาน เขาพิจารณาถึงความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (KSA) ของบุคคลจากตัวชี้วัดภายนอก เช่น การฝึกอบรม การฝึกอบรมมีอิทธิพลโดยตรงกับผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น การฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งที่ควรใช้ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Williams, 1995: 4 อ้างถึงใน Suwat Prongjit, 2005)

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวนี้ สามารถกล่าวได้ว่า การพัฒนาฝึกรูปแบบนั้น ต้องให้ความสำคัญว่าบุคลากรนั้นสามารถพัฒนาได้ และจะสามารถพัฒนาได้ดีเมื่อเขาเชื่อว่าตนเองสามารถทำสิ่งเหล่านั้นได้ และจะทำได้ดีเมื่อเห็นว่าเป้าหมายนั้นทำได้และมีความท้าทาย กล่าวคือ บุคคลจะใช้ความสามารถมากขึ้นกว่าเป้าหมายที่ทำได้โดยง่าย โดยกระบวนการพัฒนานั้น หากจะสร้างให้เกิดประสิทธิภาพควรมีขั้นตอนและกระบวนการที่ชัดเจนที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์การ ผลลัพธ์ รวมถึงพฤติกรรมที่ต้องการปรับเปลี่ยนหลังจากได้ผ่านการพัฒนาฝึกรูปแบบ และการติดตามประเมินผล ทั้งนี้ เพื่อสร้างให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ตอนที่ 3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การและรูปแบบโครงสร้างองค์การ

องค์การที่ประสบความสำเร็จสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ จะต้องมีการพัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับบริบท/สิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีองค์การ จะช่วยในการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจมากขึ้นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ รวมทั้งรูปแบบโครงสร้างองค์การที่มีสำคัญที่เชื่อมโยงกันและนำไปสู่องค์การที่ประสบผลสำเร็จ แบ่งเป็น 2 เรื่อง ดังนี้

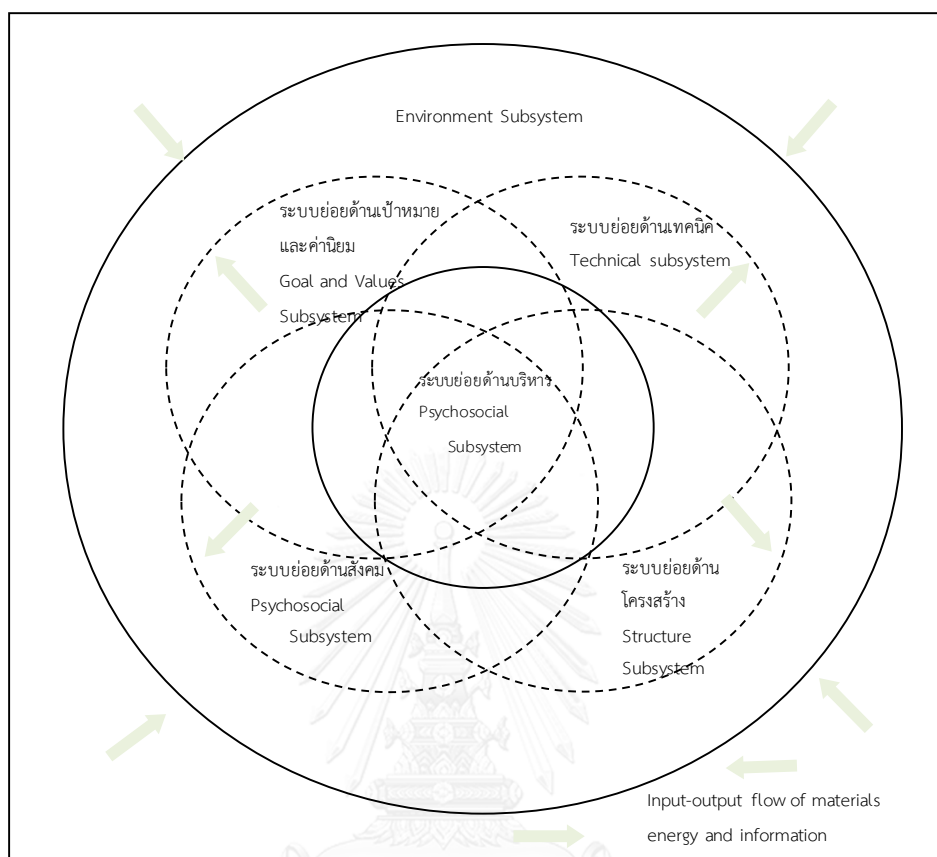
3.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ

3.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบโครงสร้างองค์การ

3.1 แนวคิดทฤษฎีองค์การ

3.1.1 องค์การและความสัมพันธ์เชิงระบบ

องค์การเป็นการรวมตัวของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป มาร่วมมือดำเนินการในสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีแนวทาง เทคนิคการบริหารความรู้ ข้อมูล โครงสร้างการปฏิบัติกิจกรรมหรือผลผลิตที่ชัดเจน มีกระบวนการที่แสดงการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและความสัมพันธ์ของงานที่ถูกจัดระเบียบไว้ระหว่างสมาชิก เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (Allen, 1958; Robbins, 1983; Scott, 1992; สมยศ นาวิกาน, 2536; อรุณ รักธรรม, 2536; อุทัย เลหาวิเชียร, 2537; พิทยา บวรวัฒนา, 2543; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549)



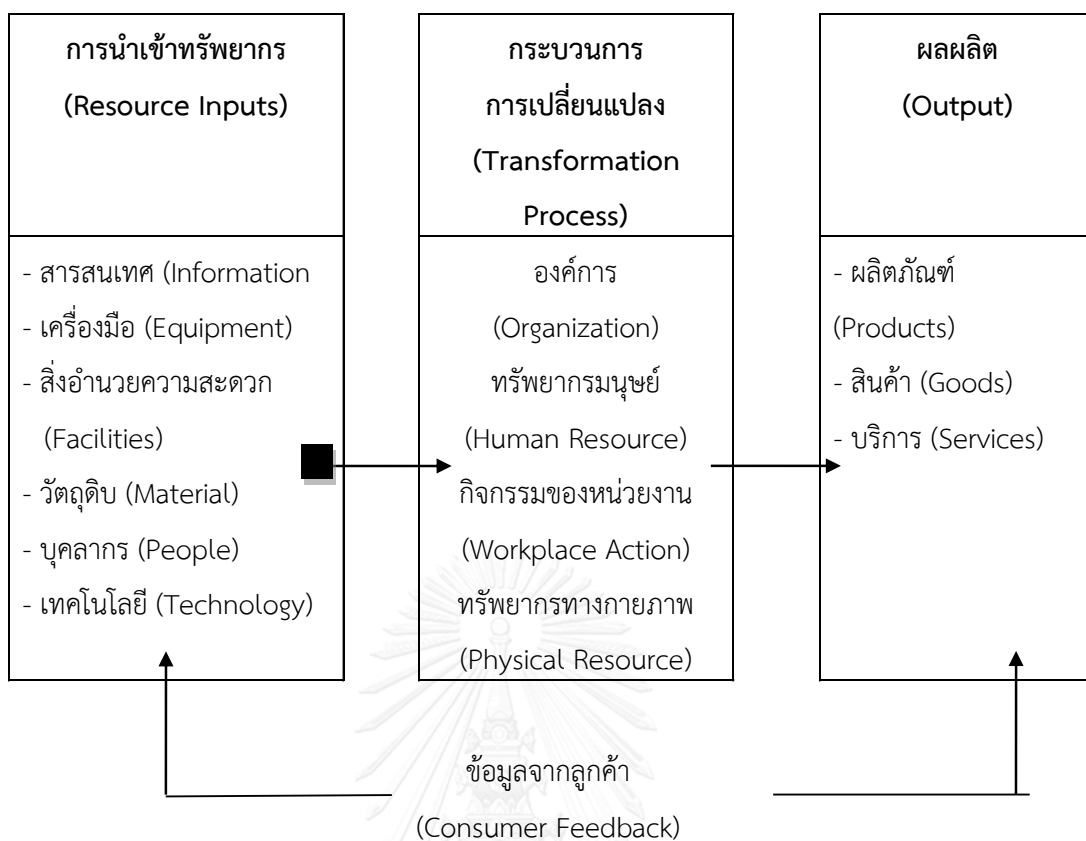
ภาพที่ 2-10 : ระบบองค์การ (The Organization system)

ที่มา : Kast and Rosenzweig (1985 : 17) มหาวิทยาลัย

Harvey and Brown (1996 : 36) กล่าวว่า องค์การเป็นระบบเปิด (Open System) คือ ระบบที่ยอมรับหรือคำนึงถึงความสัมพันธ์ของระบบกับสิ่งแวดล้อม ระบบที่เหมาะสมคือ สิ่งที่รองรับผลกระทบของการจัดการส่วนต่างๆ และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อยต่าง ๆ ขององค์การ องค์การมีการจัดการรูปแบบของการไหลของข้อมูล บุคคล วัตถุประสงค์หรือทรัพยากร เวลาและโอกาส เป็นขอบเขตเงื่อนไขของความคาดหวัง การไหลของปัจจัยนำเข้าและปัจจัยนำออกเป็นพื้นฐานของการอธิบายเชิงระบบ

1. Input คือ แหล่งทรัพยากร ซึ่งนำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการต่าง ๆ
2. กระบวนการ คือ กิจกรรมและส่วนต่าง ๆ ซึ่งกระทำไปเพื่อผลิต สินค้า และบริการ
3. ผลผลิต คือ ผลิตภัณฑ์ และบริการที่มาจากองค์การ

ตั้งแผนภาพ 2-11



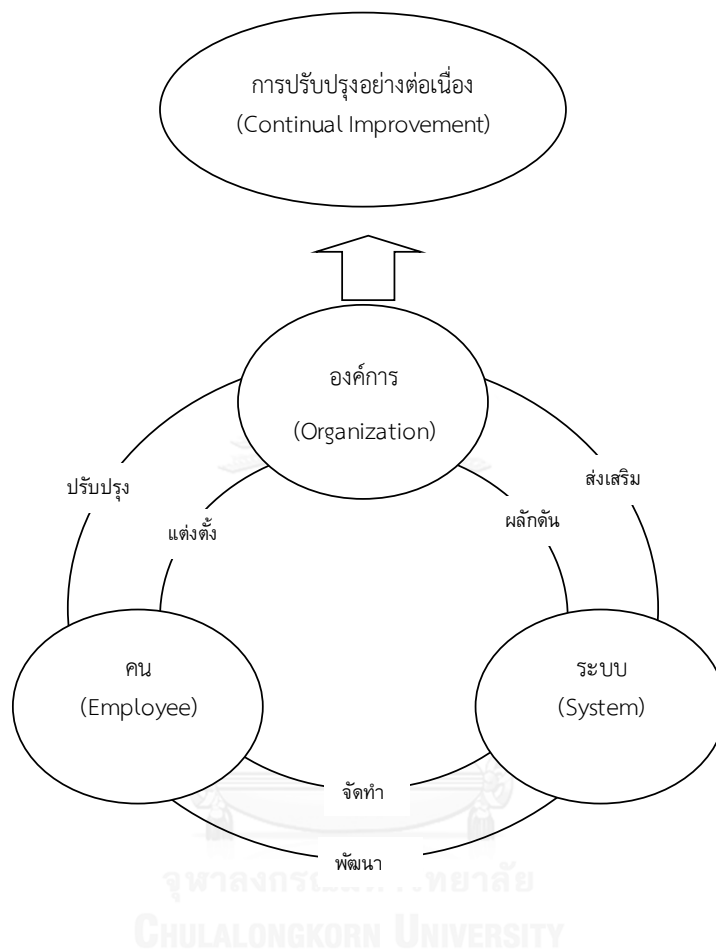
ภาพที่ 2-11 : องค์กรในฐานะระบบเปิด (The Organization as an Open System)

ที่มา : Harvey and Brown (1996 : 36)

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร พนักงาน ระบบ

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร พนักงาน ระบบ สามารถอธิบายได้ตามแผนภาพ ในวงแรก เป็นวงภายใน แสดงถึงการจัดทำและการดำเนินงาน (Establishment & Implementation Cycle) เริ่มจากการที่องค์กรเริ่มตระหนักถึงระบบการบริหารเข้ามาใช้ จึงสรุปได้ว่า “คนสร้างระบบ” และเป็นกำลังผลักดันองค์กรให้เกิด “การเปลี่ยนแปลง” จากระบบการทำงานแบบเดิมไปสู่ระบบการทำงานแบบใหม่ ในวงถัดมา เป็นวงนอก ที่แสดงถึงการพัฒนา (Development Cycle) เริ่มจากจุดที่องค์กรก้าวสู่ “การเปลี่ยนแปลง” องค์กรจะต้องมุ่งมั่นในการทำงานให้ได้ผลสำเร็จตามระบบการบริหาร จึงต้องส่งเสริมให้ระบบการบริหารขับเคลื่อนไปได้ ระบบจะเริ่มบทบาทในการ “พัฒนา” บุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ ความสามารถตามที่องค์กรต้องการ สรุปได้ว่า “ระบบสร้างคน” โดยผ่านช่องทางการฝึกอบรม หรือคัดกรองอย่างมีแบบแผน เมื่อบุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญมากขึ้น จะกลายเป็น “กลไก” สำคัญในการ “ปรับปรุง” เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรในที่สุด

จากการทำงานผสมผสานกันอย่างมีประสิทธิภาพของวงล้อทั้งสอง จะกลายเป็น “จักรกล” ที่สำคัญในการผลักดันให้องค์กรก้าวไปสู่การพัฒนาปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด จึงกล่าวได้ว่า คนสร้างระบบ ระบบสร้างคน (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2552)



ภาพที่ 2-12 : ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ พนักงาน ระบบ

ที่มา : ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2552

องค์การเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิต มีการเปลี่ยนแปลงตามบริบทหรือสิ่งแวดล้อม องค์การจึงต้องมีการพัฒนาเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและความอยู่รอดขององค์การอยู่ตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาอยู่เสมอเพื่อให้สามารถปรับสภาพองค์การ วิธีการทำงาน ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งมีมาตรการที่จะป้องกันผลกระทบต่าง ๆ จากสิ่งแวดล้อมให้น้อยที่สุด นักทฤษฎีทางด้านการบริหารให้ความหมายของการพัฒนาองค์การไว้ว่า การพัฒนาองค์การเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องมีกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการเปลี่ยนแปลงทุกด้านไม่ว่าจะเป็นความเชื่อ ทักษะ ค่านิยม ตลอดจนโครงสร้างที่จะต้องสอดคล้องกับความต้องการของตลาด เทคโนโลยี และสิ่งท้าทายต่าง ๆ ที่จะมามีผลต่อการเปลี่ยนแปลง (Bennis, 1969) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างกว้างทั่วทั้งองค์การ โดยริเริ่มจากฝ่ายบริหารระดับสูงมีการใช้เทคนิคการ

พัฒนาองค์การในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ (Beckhard, 1969) ในขณะที่ French and Bell (1995) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การเป็นช่วงระยะเวลายาว โดยต้องดำเนินการที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ทีมงาน มีตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ทฤษฎี ความรู้ และวิธีปฏิบัติการเข้าช่วย

ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่มีการกำหนดแผนงานอย่างเป็นระบบ ได้แก่ กลยุทธ์และเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคล โครงสร้างภารกิจ มีช่วงระยะเวลา และสอดคล้องกับสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อม อันมีวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

3.1.2 ลักษณะของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ (Organization Development – OD) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการทำงานกับองค์การ ขณะที่ระบบนำมาซึ่งความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความเกี่ยวข้องเป็นเรื่องของวิสัยทัศน์ ขอบเขต และรวมไปถึงการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ความสะดวกของทีมงาน การบริหารความขัดแย้ง เป็นต้น

เป้าประสงค์ของการพัฒนาองค์การ คือวิธีการที่ทำให้องค์การมีสุขภาพที่ดี และมีผลการปฏิบัติงานที่ดี รวมทั้งความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (Holbeche, 2005) ขณะที่ Warner Burke (1997 อ้างถึงใน Holbeche, 2005) ผู้บุกเบิกด้าน OD กล่าวแนะนำประเด็นซึ่งนักทรัพยากรบุคคล (HR) โดยการฝึกปฏิบัติ ได้พูดถึงประเด็นในการให้คำปรึกษากับเนื้อหาของวาระการประชุมของผู้ปฏิบัตินำไปปฏิบัติ และหากว่าเนื้อหาสาระที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นขอบเขตความสำเร็จ ได้แก่ เรื่องของบทบาท ความสามารถในการตอบสนองกลุ่มต่าง ๆ ประเด็นของการให้คำปรึกษากับองค์การนั้น จะเป็นเรื่องของการรีอระบบ (Reengineering)

การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่มีแบบแผน ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้ (ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2543; สุนันทา เลานันท์, 2544)

1. การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อแก้ปัญหาขององค์การ มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา และนำทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีในองค์การมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน

2. การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ กล่าวคือ เป็นแนวคิดที่มองการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่มีลักษณะการปฏิสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกันและกัน มีการตรวจวินิจฉัยปัญหา ร่วมกันของคนในองค์การ เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับในการนำมาจัดทำแผนการแก้ไขปัญหาและติดตามผลร่วมกัน มีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งละลายพฤติกรรมไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใหม่ได้ หรือที่เรียกว่า กระบวนการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research)

3. การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และใช้เวลานาน เพราะเป็นกระบวนการในการแก้ไขปัญหาขององค์การ ซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องกันไป ทั้งนี้ ต้องอาศัยความร่วมมือกันในการบริหาร และวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการทำงานเป็นทีมในการสร้างความเจริญก้าวหน้าขององค์การที่ต่ออย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

4. การพัฒนาองค์การต้องเกิดจากความริเริ่มของผู้บริหารที่จะต้องเป็นผู้นำและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การ นักปฏิบัติส่วนใหญ่เน้นความต้องการของบุคคลที่สาม เพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือตัวเร่งอาจเป็นบุคคลภายนอกองค์การที่จะสร้างการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหากเป็นบุคคลในองค์การเอง เนื่องจากเคยชินกับปัญหาที่อาจเกิดความล่าช้า หรืออาจขาดความรู้ ความชำนาญด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การ

5. การพัฒนาองค์การเป็นการมุ่งเน้นการเพิ่มสมรรถนะและสุขภาพที่สมบูรณ์ขององค์การ เป็นองค์การที่มีสมรรถนะ ซึ่งหมายถึง สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้ มีการใช้ปัจจัยการผลิตน้อยแต่ได้ผลผลิตมาก ซึ่งวัดได้โดยการเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลงานที่ได้รับ

สำหรับการพัฒนาองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทั้งทั้งองค์การที่ครอบคลุมถึง การปรับบทบาท พันธกิจ โครงสร้าง หรือทุกด้านขององค์การนั้น พบว่า มีการใช้คำที่ว่า การรีออร์ระบบ (Reengineering) การรีออร์ระบบและออกแบบกระบวนการทำงานและกระบวนการผลิตใหม่ทั้งระบบ เพื่อให้ตอบสนองต่อการแข่งขันและความต้องการของลูกค้าได้ดีและรวดเร็วขึ้น

ครั้งแรกโดยศาสตราจารย์ ดร. Michael Hammer ได้เขียนบทความ “Reengineering” ลงใน Harvard Business Review และในปี 1993 ได้ร่วมกับ Jame Champy เขียนหนังสือ Reengineering the Corporation ซึ่งเขาได้ให้ความหมายของการ Reengineering ว่า

“The fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical contemporary measures of performance, such as cost, quality, service and speed.”

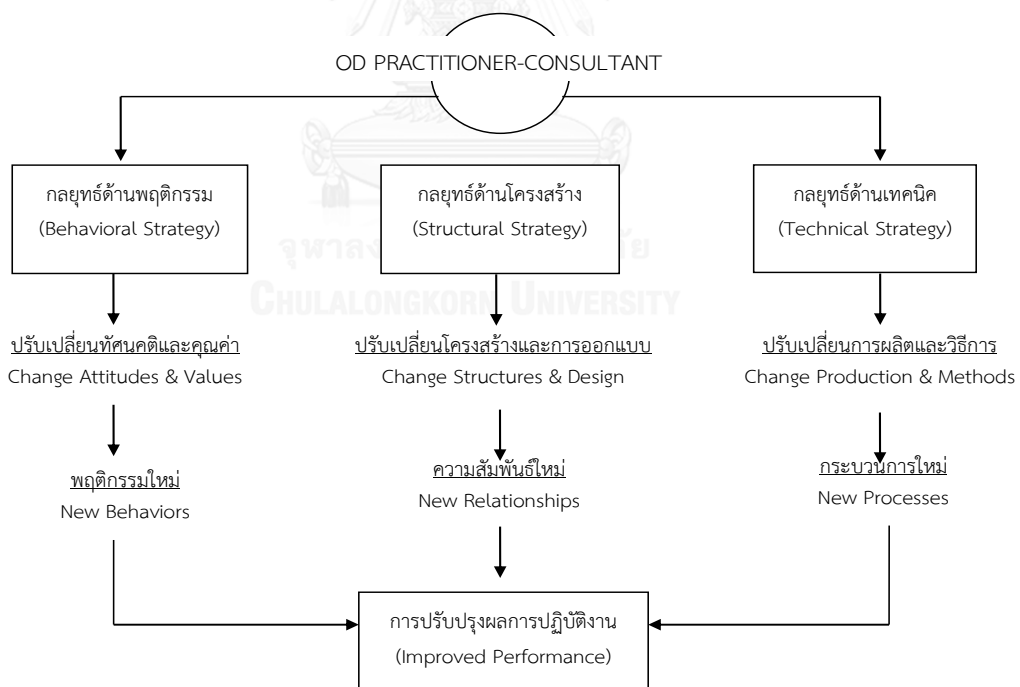
แปลเป็นภาษาไทยได้ว่า

“การคิดใหม่ตั้งแต่พื้นฐานและการออกแบบกระบวนการ ธุรกิจใหม่โดยไม่มียึดติดกับของเดิม เพื่อให้เกิดการดีขึ้นอย่างก้าวกระโดดของตัวชี้วัดผลงานที่สำคัญ เช่น ต้นทุน คุณภาพ บริการ และความรวดเร็ว” (हरिर्गक्ष सुतेबुतेर, 2549)

ซึ่งการที่องค์กรต้องปรับตัวขนาดใหญ่ขึ้นมาจากสิ่งสำคัญ 3 ประการ หรือ 3Cs คือ

1. Customers หรือลูกค้า ซึ่งมีอิทธิพลมากขึ้น เมื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเจริญก้าวหน้าขึ้น การเดินทางของข้อมูลในการเปรียบเทียบราคาและคุณภาพของสินค้าจากผู้ผลิตหลายแห่งได้ง่ายขึ้น
2. Competition หรือการแข่งขัน จากกระแสของเสรีภาพการแข่งขันเกิดขึ้นแบบไร้พรมแดน ด้านเทคโนโลยีการขนส่งและการสื่อสาร ทำให้การแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้น ลูกค้ามีตัวเลือกมากขึ้น
3. Change หรือการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี วัฒนธรรม และพฤติกรรมผู้บริโภค

Harvey and Brown (1996) ได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์การว่า การพัฒนาองค์การนั้น มักจะถูกนำเอาเรื่องของยุทธศาสตร์ในช่วงระยะเวลาหนึ่งมากกว่าที่จะมีการการบูรณาการหรือการวางระบบที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งความจริงแล้ว การพัฒนาองค์การเป็นการมุ่งจัดการผลโดยรวมขององค์การ คือ การบูรณาการ (Integration) ระหว่างพฤติกรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ และกลยุทธ์ทางเทคนิค ดังรูป



องค์การที่มีประสิทธิผลและมีความเป็นเลิศ
(Organizational Effectiveness and Excellence)

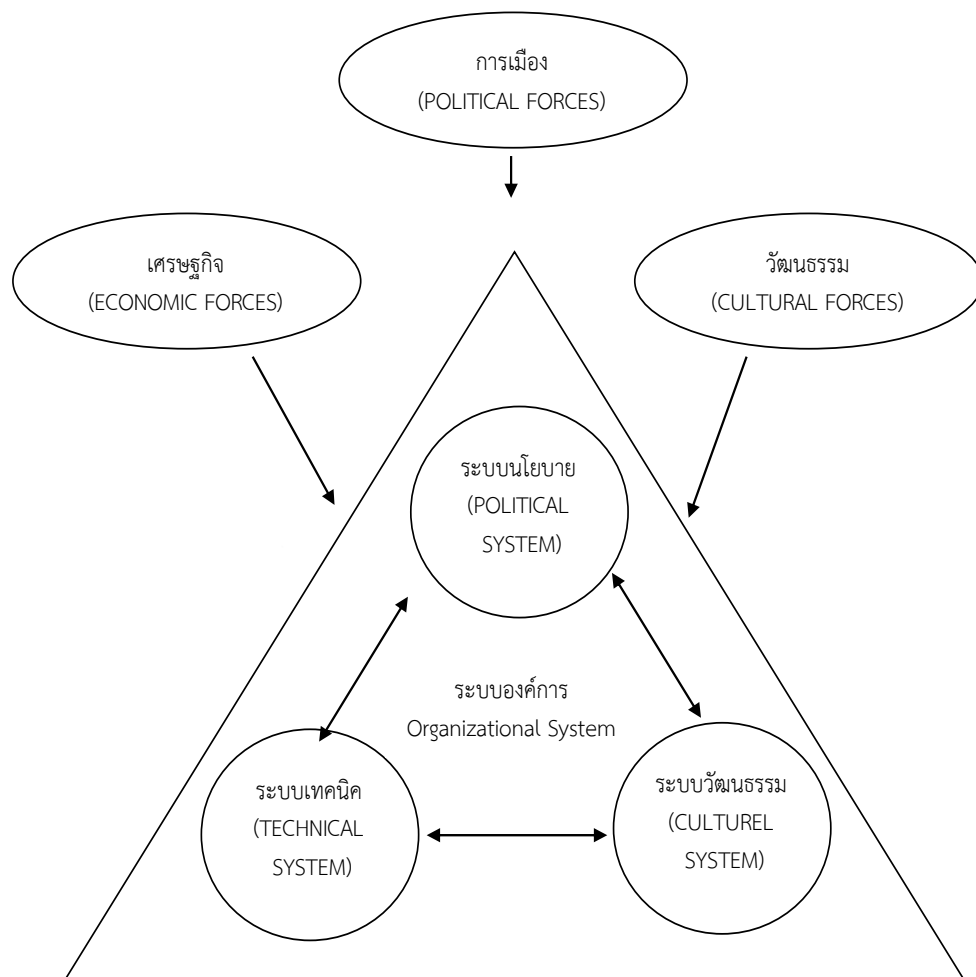
ภาพที่ 2-13 : ความเหมาะสมในการบูรณาการสู่การเปลี่ยนแปลง (An Integrated Approach to Change)
ที่มา : Harvey and Brown (1996)

นอกจากนี้ ปัจจุบันยังมีงานวิจัยที่แนะนำว่า เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่ใช่คำตอบสำหรับการพัฒนาคุณภาพขององค์กร (Organization Development) และค้นพบว่าศักยภาพที่แท้จริงของเทคโนโลยีในการเปลี่ยนแปลง การจัดการต้องเป็นไปตามโครงสร้างและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เหมือนกับการที่องค์กรได้ออกแบบอย่างดีแล้วจากโครงสร้างและพฤติกรรมใหม่ แต่ถ้าใช้เทคโนโลยีที่ล้ำหลังก็ไม่สามารถเติมเต็มศักยภาพที่มีอยู่ได้เช่นกัน

Noel Tichy (1982) กล่าวถึง การจัดการการเปลี่ยนแปลงเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Change Management) ซึ่งให้ความสำคัญในการบูรณาการกับใช้ยุทธศาสตร์ โดยการวางแผนตรงกันระหว่างกลยุทธ์ องค์กร โครงสร้าง และระบบของทรัพยากรบุคคลที่มีความสอดคล้องกัน (fit) กับสิ่งแวดล้อมขององค์กร

ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง คือ การดำเนินการในการจัดองค์กรที่ดี และนำไปเป็นแนวทางที่ตรงกับองค์กร





ภาพที่ 2-14 : สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อระบบองค์การ

ที่มา : Harvey and Brown (1996) : 417

Reproduced by permission From N. Tichy. *Strategic Change Management*. 1982.

จากแผนภาพ สภาพแวดล้อมที่เป็นแรงผลักดันให้ระบบองค์การเปลี่ยนแปลง คือ ด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคมวัฒนธรรม โดยระบบองค์การนั้นประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่สำคัญคือ

- 1) ระบบเทคนิค การออกแบบในการแก้ไขปัญหา ผลผลิตขององค์การ และรวมถึงพันธกิจ ยุทธศาสตร์และโครงสร้างองค์การนำไปสู่ประสิทธิผล
- 2) ระบบนโยบาย เป็นการทำให้ปัญหาหมดไป จะกระจายทรัพยากรอย่างไร และกำลัง (power) ที่รวมถึงระบบรางวัล การสืบทอดตำแหน่ง งบประมาณ โครงสร้างการบังคับบัญชา
- 3) ระบบวัฒนธรรม ออกแบบเพื่อแก้ปัญหาเชื่อมคุณค่า ความสำเร็จ เป็นคุณค่าที่พนักงานได้แบ่งปันและนำโปรแกรมไปใช้ แบ่งเป็น 3 ชั้น

ชั้นที่ 1 พัฒนาความต้องการขององค์การกับเทคนิค นโยบาย และวัฒนธรรมให้ตรงกัน ซึ่งการเปลี่ยนต้องเริ่มจากวิสัยทัศน์ที่ต้องการขององค์การ ซึ่งวิสัยทัศน์ควรรวมจากแต่ละระบบ

ชั้นที่ 2 ทิศทางแนวโน้มแต่ละระบบ การเสริมแรง ความปลอดภัยของระบบงาน ก่อนการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์จะเกิดขึ้น

ชั้นที่ 3 วางแผนการเชื่อมโยงอีกครั้งทั้งสามระบบ หลังแทรกแซงยุทธศาสตร์ จำแนกความจำเป็นในการเชื่อมโยงกันที่จะให้ผลสัมฤทธิ์ซึ่งจะนำไปสู่ความต้องการ ในขั้น (step) ต่อไป

ประธาน สุวรรณมงคล (2530) กล่าวว่าเหตุผล ความจำเป็น และโอกาส ที่องค์การเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. เมื่อองค์การมีการปรับเปลี่ยนนโยบายขององค์การ ก็ต้องมีการพิจารณาทบทวนว่า โครงสร้างองค์การและงานที่เป็นอยู่ขณะนั้นมีความสอดคล้องเอื้อต่อกับนโยบายหรือเป้าหมายใหม่หรือไม่
2. เมื่อมีการกิจใหม่เพิ่มเติมจากเดิม ทำให้ต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ หรือปรับปรุงหน่วยงานที่มีอยู่เดิม ให้สามารถปฏิบัติภารกิจใหม่นี้ได้
3. เมื่อมีความจำเป็นต้องนำวิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่มาใช้ ทำให้องค์การต้องปรับตัวให้เหมาะสมทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบงาน และบุคลากร
4. เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ และมีความซับซ้อนมากขึ้นจนขาดความคล่องตัวในการบริหาร ก็จำเป็นต้องมีการปรับปรุงองค์การใหม่

5. เมื่อการดำเนินงานขององค์การประสบความล้มเหลว ไม่อาจบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ แสดงว่าองค์การนั้นกำลังประสบปัญหา และต้องมีการค้นหาสาเหตุและหาแนวทางแก้ไขต่อไป
6. เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในจำนวนพนักงาน ทั้งการเพิ่มขึ้นหรือลดลงในจำนวนที่มากในเวลาเดียวกัน ย่อมส่งผลกระทบต่อปฏิบัติการกิจขององค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้
7. เมื่อเกิดปัญหาการประสานงานหรือการซ้ำซ้อนกันขึ้นในองค์การ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขเพื่อมิให้กระทบถึงประสิทธิผลขององค์การ

ส่วน Child (1997) ได้กล่าวถึงสัญญาณเตือนที่องค์การกำลังมีปัญหาและต้องได้รับการปรับเปลี่ยน ได้แก่ ปริมาณงานล้น (Overload) ปริมาณที่มีมากและต้องปฏิบัติงานเกินกว่าเวลาทำงานปกติ ซึ่งอาจส่งผลให้คุณภาพการตัดสินใจลดลง การถอนตัวออกจากงาน (Withdrawal from work)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การนั้นจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน และเป็นกระบวนการที่มีแบบแผน สร้างความมีส่วนร่วม เป็นลักษณะการวิจัยปฏิบัติการที่มีการวิเคราะห์ขององค์การ เก็บข้อมูล และนำข้อมูลย้อนกลับมาเพื่อการวางแผนพัฒนา ภายใต้หลักการสำคัญ ความรู้ด้านการบริหารจัดการ และเชิงพฤติกรรมศาสตร์ นำข้อมูลพื้นฐานมาเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ และพัฒนาอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าที่ดีต่อองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.1.3 คุณลักษณะขององค์การที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์การ

องค์การที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์การ ดังที่ Kast and Rosenziweig (1970) กล่าวว่า ระบบย่อยขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย 6 ระบบย่อย ได้แก่ ระบบด้านวัตถุประสงค์ ระบบด้านสังคมมนุษย์ ระบบด้านเทคโนโลยี ระบบด้านงาน โครงสร้าง และระบบด้านการประสานงานกับสิ่งแวดล้อมภายนอกมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและมีการพึ่งพาอาศัยกัน องค์ประกอบต่าง ๆ ต้องได้รับการดูแลรักษาให้สามารถทำงานได้อย่างปกติ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. องค์การแบบดั้งเดิม ที่ไม่เน้นการเปลี่ยนแปลง มีสภาพแวดล้อมแบบค่อนข้างซ้ำและต่อเนื่อง องค์การประเภทนี้ จะให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอกน้อยกว่าปัจจัยภายใน เน้นขอบเขตอำนาจ ไม่ก้าวร้าวเกินไป กิจการก็สามารถเติบโตได้ เน้นตลาดที่มีความแน่นอน กลุ่มลูกค้าที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องจากอดีต และดำรงอยู่ได้เพราะมีจุดขาย ได้เปรียบทางการแข่งขัน และยังไม่ถูกท้าทาย

2. องค์การแบบใหม่ที่เน้นการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเชื่อว่าความได้เปรียบมีการเปลี่ยนแปลง ได้ทันที เมื่อปัจจัยแวดล้อมเปลี่ยนไป องค์การประเภทนี้ไม่ยอมหยุดนิ่งอยู่กับที่ แต่จะให้ความสำคัญกับการยืดหยุ่นปรับตัว โครงสร้างองค์การในแต่ละส่วนจะมีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ ความเร็วและความคล่องตัว ทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยีมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ ผู้บริหารแต่ละคนมีความรับผิดชอบและอำนาจตัดสินใจมากขึ้น เน้นการประสานงานขององค์การทั้งระบบ ซึ่งสอดคล้องกับ Galbraith (1973); Burn and Stalker (1961) ที่ว่าองค์การขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมภายนอกในการกำหนดโครงสร้าง และการที่จะมีความสอดคล้องกัน (fit) ระบบย่อยในองค์การ เช่น กลยุทธ์ เทคโนโลยี ขนาดขององค์การ จะต้องมีความสอดคล้องกันด้วย

3. องค์การที่อยู่ระหว่างแบบที่ 1 และแบบที่ 2

มานะ กอหรั่งกุล (2520) กล่าวถึง ลักษณะขององค์การที่ประสบผลสำเร็จไว้ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุดต้องรู้สึกรับผิดชอบต่อโครงการพัฒนาองค์การ และให้มีการจัดการให้การพัฒนาองค์การดำเนินการไป

2. การปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ ภารกิจขององค์การ โดยมุ่งสร้างสภาพการณ์ที่ช่วยให้้องค์การมีความสามารถมากขึ้น ในการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

3. การพัฒนาองค์การเป็นโครงการระยะยาว มีกิจกรรมที่ต้องทำจริง และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

4. การพัฒนาองค์การมุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และ/หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แม้ว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ วิธีดำเนินการ วิธีการทำงานและอื่น ๆ ก็ตาม

5. การพัฒนาองค์การจะต้องเป็นในรูปของกิจกรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยการสร้างสถานการณ์การเรียนรู้โดยเฉพาะแบบขึ้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือพฤติกรรม และต้องฝึกปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดประสบการณ์ด้วย

6. การพัฒนาองค์การจะต้องเริ่มต้นที่กลุ่มคน กล่าวคือ กลุ่มและทีมเป็นหน่วยพื้นฐานขององค์การที่จะต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น สำหรับที่จะก้าวต่อไปสู่ประสิทธิภาพองค์การและความเจริญเติบโตเต็มที่ขององค์การ และการเรียนรู้ของบุคคลที่ต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแน่นอน ภายใต้โครงการพัฒนาองค์การ

และในช่วงเวลาที่ผ่านมาแนวคิดของนักวิชาการกล่าวถึงองค์การที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์การคือการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization - HPO) หรือองค์การที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) เนื่องจากองค์การที่มีประสิทธิภาพสูงนั้นเป็นรากฐานที่สำคัญที่จะทำให้้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว

Peter and Waterman (1982 อ้างถึง Holbeche, 2005) ได้ศึกษาระบุว่า บทบาทของวัฒนธรรมองค์การคือกุญแจสำคัญขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง จากการศึกษาบริษัทที่ประสบความสำเร็จที่คงที่มายาวนานจากการนิตยสาร Fortune จำนวน 500 แห่ง พบว่า การจัดวางระหว่างกลยุทธ์ทางธุรกิจและพื้นฐานภายในองค์การ ได้แก่ ระบบ โครงสร้าง สไตล์ของผู้นำ ทักษะวิถีทางการทำงานของบุคลากร มีความสัมพันธ์กันที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง นอกจากนี้ ยังพบว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จจำนวนมากมีคุณลักษณะองค์การของการแบ่งปันแนวความคิดและมีวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่ง

Hanna (อ้างถึง Harvey and Brown, 1996) การพัฒนาองค์การในปัจจุบันมีมากกว่านั้นคือการนำระบบ ระบบสังคม (Sociotechnical System) ที่เหมาะสมร่วมกับการออกแบบองค์การที่มีประสิทธิภาพสูง (HPO) นอกจากนี้ เขายังกล่าวว่า HPO จะไม่เกิดขึ้นจากโอกาส นโยบาย กฎหมาย แต่อยู่ที่การออกแบบ ซึ่งองค์การที่ออกแบบอย่างสมบูรณ์แบบเท่านั้นที่จะนำไปมาซึ่งผลลัพธ์ที่พวกเขาต้องการ model ของเขาเน้นไปยังตัวแปรสำคัญ 5 ตัว ซึ่งเขาพิจารณาถึงความจำเป็นที่สำคัญในการบรรลุผลสำเร็จ สามารถจำแนกถึงตัวขับเคลื่อนจริง ในความสำเร็จขององค์การและในการพัฒนาองค์การ และโปรแกรมจะจัดทำขึ้นใหม่ในการพัฒนาระบบผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. สถานการณ์ของธุรกิจ (สิ่งที่เป็นพลังผลักดันจากสิ่งแวดล้อม)
2. ยุทธศาสตร์เชิงธุรกิจ (การดำเนินการ) เป้าหมายและค่านิยม (values)
3. การออกแบบในระดับพื้นฐานองค์การ ได้แก่ เทคโนโลยี โครงสร้าง และการดำเนินงาน
4. วัฒนธรรม
5. ผลของการดำเนินงาน (ผลผลิตขององค์การ)

Holbeche (2005) ได้กล่าวถึง องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นสามารถทำได้โดยผ่านโครงสร้างและการทำงาน ซึ่งมักถูกสร้างขึ้นจากโครงสร้างพื้นฐานขององค์การ โดยการทำให้เกิดองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นมีลักษณะอย่างไรบ้าง ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

1) มุ่งเน้นไปที่การทำในสิ่งที่ถูกต้อง (HPO focus on the 'right things') โดยการพัฒนาเรื่องความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์การและกิจกรรมต่าง ๆ ที่สร้างความพึงพอใจที่ตรงกับความต้องการของบุคคลทั่วไปทำให้ประสบผลสำเร็จในด้านการตลาดนั้น หมายถึงการที่องค์การทำในสิ่งที่เป็นการตอบสนองต่อสถานะ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบบนเงื่อนไขที่กำหนด มีมาตรการวัดที่เป็นมาตรฐาน จาริต หรือบรรทัดฐานขององค์การและสังคมเป็นเครื่องตัดสิน

2) ประสานความแตกต่าง ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ขัดแย้งกันอย่างมีศักยภาพ (HPO reconcile different, potentially conflicting stakeholder needs) อาทิ การนำความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการลดราคาและเพิ่มผลประโยชน์มากขึ้น

รวมทั้งเอาความต้องการขององค์กรเชื่อมกับความต้องการของบุคลากร เพราะการเปลี่ยนแปลงหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นจะเป็นตัวการเปลี่ยนแปลงสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างรวดเร็ว นั่นคือการที่องค์กรมุ่งเน้นไปที่วัตถุประสงค์ของลูกค้าหรือผู้รับบริการ และคุณค่าของบุคลากรในองค์กร

3) เป้าหมายขององค์กรเพื่อการประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืนมากกว่าแค่ช่วงระยะเวลาหนึ่ง (HPO aim for sustainable success over the long-term) ซึ่งจากการศึกษาพบว่า องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงส่วนหนึ่งคือการที่บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกร่วมกับองค์กร มีทักษะและมีความยืดหยุ่นในการสร้างความแข่งขันสำหรับอนาคต เน้นการสร้างศักยภาพของคนสำหรับวันนี้และอนาคต นั่นคือ การมีวิสัยทัศน์ และยอมลงทุนในเรื่องของการคัดเลือก การพัฒนา และการรักษาไว้ของบุคลากร ตลอดจนให้ความสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำขององค์กร

Vivienne Jupp และ Mark P. Younger กล่าวว่าองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงควรประกอบด้วยคุณลักษณะ 7 ประการ คือ การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง การมีประสิทธิภาพสูง การตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม และพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ การมุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและการพัฒนาบุคลากร และมีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า ส่วนบริษัทที่ปรึกษาที่มีชื่อเสียง Gartner Group กล่าวว่าองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงควรประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ คือ การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น

สำหรับองค์กรรัฐนั้น พบว่า การจะสร้างองค์กรภาครัฐให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ควรประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ คือ การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ความสามารถในการชี้แจงและรับผิดชอบ การมีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น การพร้อมทำงานกับหน่วยงานอื่น ๆ และการมีความมุ่งมั่น ในขณะที่ Linder and Brooks เสนอว่าองค์กรภาครัฐที่เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงต้องมีความสามารถ 9 ประการ ได้แก่ การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย การออกแบบขององค์กรและกระบวนการทำงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การมีพันธมิตรและเครือข่าย การดำเนินงานที่ดี การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า การจัดหาและการขนส่ง การบริหารทุนมนุษย์ และการบริหารข้อมูลสารสนเทศ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2552)

โดยสรุปคุณลักษณะขององค์การที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์การนั้นมีหลายคุณลักษณะด้วยกัน แต่สิ่งที่สำคัญที่เป็นปัจจัยสำคัญให้องค์การนั้นประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์มาจากระบบต่าง ๆ ที่เป็นพื้นฐานขององค์การทั้งด้านวัตถุประสงค์ ระบบดำเนินงาน โครงสร้างองค์การ ระบบด้านสังคมมนุษย์ ระบบด้านเทคโนโลยี และระบบด้านการประสานงานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ที่ได้มีการวางแผนการพัฒนาและดำเนินการในกรอบการพัฒนาที่ถูกต้องเหมาะสมสอดคล้องกัน

จากการศึกษาข้อมูลการพัฒนาองค์การ (Organization Development - OD) ที่ได้ศึกษาพบว่า องค์การประกอบด้วยบุคคลรวมเป็นหน่วยย่อยต่างๆ ดำเนินการเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีแนวทางการดำเนินการ โครงสร้างการปฏิบัติกิจกรรมหรือผลผลิตที่ชัดเจน มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก กล่าวคือ เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรมของบุคคล (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้า) ที่เป็นส่วนผลักดันให้องค์การเปลี่ยนแปลงและเปรียบองค์การเสมือนสิ่งมีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทหรือสิ่งแวดล้อม องค์การจึงต้องมีการพัฒนาเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและความอยู่รอดขององค์การตลอดเวลาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การพัฒนาองค์การเป็นกลวิธีที่มีแนวทาง/ขั้นตอนการดำเนินงานที่สร้างการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยเงื่อนไขที่จุดมุ่งหมายเป็นเชิงปฏิบัติการมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงสุด การพัฒนาองค์การจากศึกษาข้อมูลสามารถแบ่งเป็นกลยุทธ์ด้านพฤติกรรม กลยุทธ์ด้านโครงสร้าง และกลยุทธ์ด้านเทคนิค ที่บูรณาการร่วมกันทั้ง โครงสร้าง เป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์องค์การ และด้านทรัพยากรบุคคล

ในช่วงที่ผ่านมาแนวคิดการพัฒนาองค์การของนักวิชาการกล่าวถึงองค์การที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาคือ การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization - HPO) หรือองค์การที่เป็นเลิศ และสามารถทำได้โดยผ่านโครงสร้างและการทำงาน ได้แก่ 1) โครงสร้างและองค์การตอบสนองต่อสถานะ บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ ตามมาตรฐานขององค์การและสังคม 2) ประสานความแตกต่างของลูกค้าและคุณค่าของบุคลากรในองค์การ 3) บุคลากรมีศักยภาพยืดหยุ่นในการสร้างการแข่งขันในอนาคตและสร้างภาวะผู้นำ

จึงสรุปได้ว่า ในปัจจุบันสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนนั้นอยู่ภายใต้แรงผลักดันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งแวดล้อม ได้แก่ เรื่องของนโยบายการบริหารราชการแผ่นดินและสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการที่เพิ่มขึ้น ผลผลิตและความต้องการของสังคม รวมทั้งฝ่ายบริหารสูงสุดของสำนักงาน ก.พ. ที่ร่วมผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ช่วงเวลาดังกล่าวจึงเป็นสิ่งที่ทำให้สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ต้องได้รับการพัฒนาองค์การที่มีโครงสร้างและการทำงานที่สอดคล้องและเป็นมาตรฐานให้กับองค์การและสังคม

3.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบโครงสร้างองค์การ

3.2.1 ความหมายของรูปแบบ (Model) และประเภทของรูปแบบ

จากการศึกษา มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ ซึ่งมีความหมายตรงกัน โดยกล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแบบหรือแบบจำลองซึ่งสะท้อนภาพหรืออธิบายปรากฏการณ์ความสัมพันธ์ โดยแสดงองค์ประกอบที่สำคัญอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการสร้างความเข้าใจ (Smith and other, 1990; Bardo and Hartman, 1982; Dalt, 1992 และอุทัย บุญประเสริฐ, 2546)

ประเภทของรูปแบบ

Smith and others (1980 : 461) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท

1. รูปแบบเชิงกายภาพ จำแนกเป็นรูปแบบที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง และรูปแบบเชิงอุปมาที่มีลักษณะปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการ
2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ จำแนกเป็นรูปแบบข้อความ ซึ่งเป็นข้อความในการอธิบายย่อ เช่น คำพรรณนา ลักษณะงาน เป็นต้น และรูปแบบทางคณิตศาสตร์

Keeves (1988: 561-565) แบ่งประเภทของรูปแบบไว้ 4 ประเภท

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบเชิงกายภาพที่ส่วนใหญ่ใช้ด้านวิทยาศาสตร์ สร้างขึ้นโดยใช้การเปรียบเทียบโครงสร้างที่สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายกันทางกายภาพและสอดคล้องกับข้อมูลและความรู้ที่มีอยู่
2. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในปรากฏการณ์นั้น ๆ
3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ แต่ปัจจุบันได้นำมาใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์ สังคมศาสตร์และการศึกษาด้วย
4. รูปแบบเชิงเหตุผล (Casual Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนาที่พัฒนามาจากรูปแบบเชิงภาษา โดยนิยมใช้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ หรือตัวแปร หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องในเชิงความเป็นเหตุเป็นผลกัน

นอกจากนี้ Stainer (อ้างถึงใน เสรี ชัดแจ่ม, 2538); อุทัย บุญประเสริฐ (2546) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) เช่น แบบจำลองเครื่องบินที่สร้างเสมือนจริง แต่มีขนาดย่อส่วน หรือแบบจำลองแบบที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นต้นแบบผลิตสินค้าหรือผลิตภัณฑ์

2. รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model) เป็นรูปแบบที่แสดงถึงแนวคิดที่สร้างขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ เพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้น

3.2.2 องค์ประกอบของรูปแบบ การพัฒนารูปแบบ และการทดสอบรูปแบบ

3.2.2.1 องค์ประกอบของรูปแบบ

Brown and Moberg (1980) ได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบ พบว่า รูปแบบส่วนใหญ่ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้าง กระบวนการจัดการ และการตัดสินใจ

Getzel and Guba (1957) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบ ซึ่งแบ่งเป็น 2 องค์ประกอบคือ

1. สถาบัน (Institution) เป็นระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทาง และมีการนำเอาแนวปฏิบัติมาใช้อย่างสม่ำเสมอ หน่วยย่อยของสถาบันแบ่งเป็นบทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) บทบาทมีความเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของบุคคล หมายถึง ลักษณะของตำแหน่งหน้าที่ และสภาพซึ่งอยู่ภายใต้สถาบัน เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและบทบาท ส่วนความคาดหวัง เป็นเรื่องของเกณฑ์มาตรฐานของสังคมหรือสถาบันที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาท โดยบทบาทที่สมบูรณควรกำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่นๆ ภายในสถาบัน แนวคิดนี้ทำให้การกำหนดงานแต่ละหน้าที่เป็นไปในรูปการจัดลำดับขั้น ซึ่งมีความต่อเนื่องกันไป จนทำให้สถาบันบรรลุวัตถุประสงค์

2. บุคคล (Individual) เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบสังคม สถาบันจะดำเนินการไม่ได้ ถ้าไม่มีองค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 2 ประการคือ บุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการ (Need Disposition) โดยบุคลิกภาพมีความสำคัญต่อการวางตัว การสวมบทบาท ตลอดจนความต้องการในการทำงาน สำหรับความต้องการเป็นแนวโน้มในการพยายามทำตัวให้เหมาะสม โดยมีความคาดหวังเป็นพื้นฐานในการแสดงออก

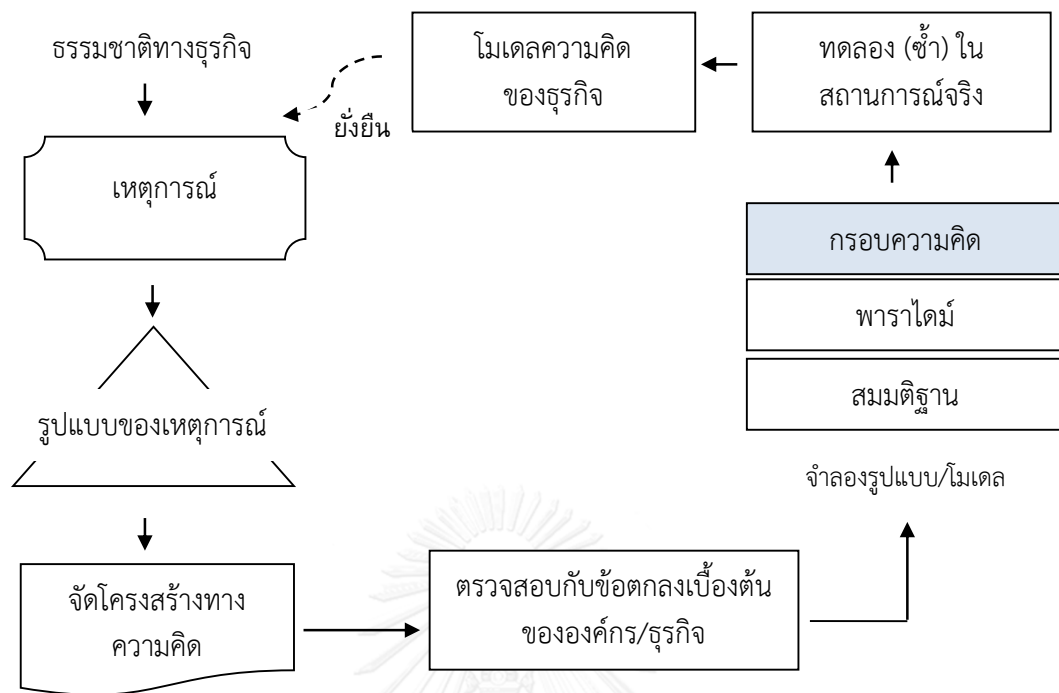
ทั้งนี้ ในรูปแบบใดควรประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเพียงใดนั้นจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นควรจะมีองค์ประกอบใดบ้าง การศึกษาไม่พบข้อกำหนดที่แน่นอน ซึ่งขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์นั้นๆ (Bardo and Hartman, 1982)

3.2.2.2 การพัฒนารูปแบบ

การพัฒนาหรือการสร้างรูปแบบ/โมเดลมีความเกี่ยวข้องกับคำสองคำได้แก่ กระบวนทัศน์ หรือพาราไดม์ (Paradigm) และรูปแบบหรือโมเดล (Model) คำว่า พาราไดม์ หมายถึงกรอบความคิดที่เป็นแนวทาง ความเชื่อ คุณค่า ในการยึดถือปฏิบัติและได้รับการยอมรับ ส่วนโมเดล อาศัยแนวคิดของ Senge ใน The Fifth Discipline ที่มาขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้เสนอโมเดลทางความคิด (Mental Model) (दनัย เทียนพุดม, 2555 : ออนไลน์)

ยกตัวอย่างโมเดลทางความคิดขององค์การ/ธุรกิจ ประกอบด้วย

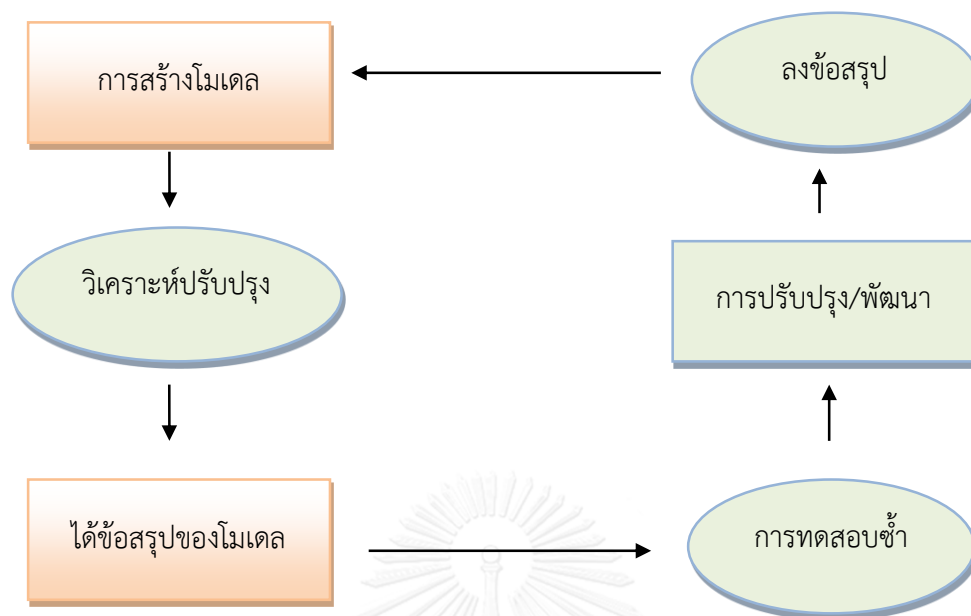
- 1) การศึกษาปรากฏการณ์หรือเหตุการณ์ (Events) จนกระทั่งสร้างเป็นรูปแบบของเหตุการณ์
- 2) การกำหนดโครงสร้างความคิด ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปตรรกของความสัมพันธ์ซึ่งเชื่อมโยงความรู้ทุกอย่างเป็นระบบ หรือในรูปแบบสมการที่เป็นความสัมพันธ์ของตัวแปร
- 3) นำโครงสร้างทางความคิดไปตรวจสอบกับข้อตกลงเบื้องต้น (Assumption)
- 4) จำลองรูปแบบ/โมเดล ในลักษณะเป็น
 - สมมติฐาน (Hypothesis) เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับตัวแปร
 - พาราไดม์ (Paradigm) ที่เป็ความเชื่อ คุณค่า ที่ยึดถือปฏิบัติและได้รับการยอมรับ
 - กรอบความคิด (Conceptual Framework) ที่ใช้ในการอธิบายถึงความเชื่อมโยงทั้งหมดที่ต้องการศึกษาความจริง
- 5) การทดสอบในสถานการณ์จริง การทดสอบซ้ำโครงสร้างทางความคิดที่จำลองขึ้นเป็นรูปแบบ/โมเดล ซึ่งหากเป็นความจริงทุกครั้ง ก็พัฒนาเป็นโมเดลทางทฤษฎีที่ยอมรับโดยทั่วไป
- 6) โมเดลทางความคิดของธุรกิจ เป็นผลได้จากขั้นที่ 5 รายละเอียดดังแผนภาพ 2-15



ภาพที่ 2-15 : การพัฒนาพาราไดม์โมเดลความคิดขององค์กร/ธุรกิจ

ที่มา : ดนัย เทียนพุด (2555)

ดนัย เทียนพุด (2555) ได้สรุปแนวคิดในการพัฒนาโมเดลหรือรูปแบบ (Model) ว่า เป็นการบรรยายที่มีความเชื่อมโยงของสิ่งที่เป็นกุญแจสำคัญ โดยมีคุณลักษณะหลัก อาทิ ความเป็นระบบ (Systematic) ระบบเปิด (Open) พลวัต (Dynamic) การทำให้เหมาะสม (Adaptive) และเป็นนวัตกรรม (Innovation) โดยตรรกภายในโมเดล (Model of Internal Logic) เป็นความพยายามที่จะอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างข้อความรู้ที่เป็นองค์ประกอบของโมเดลสำหรับการทดสอบกับโลกแห่งความจริงขององค์กร/ธุรกิจ ดังแผนภาพ 2-16



ภาพที่ 2-16 แนวคิดเชิงตรรกะของการพัฒนาโมเดลหรือรูปแบบใหม่

ที่มา : ดนัย เทียนพุด (2549)

3.2.2.3 การทดสอบรูปแบบ

จุดมุ่งหมายสำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบ หรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ (อุทุมพร จามรمان, 2541) การตรวจสอบสามารถทำได้หลายวิธี อาทิ โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ ดังนั้น รูปแบบที่สร้างขึ้นจึงควรมีความชัดเจนและเหมาะสมกับวิธีทดสอบในการวิจัยเชิงสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักจะดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้น และนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป (Keeves, 1988) แต่การทดสอบรูปแบบหรือการประเมินในบางเรื่องนั้นก็ไม่สามารถกระทำได้ด้วยข้อจำกัดของสภาพการณ์ต่างๆ ดังนั้น Eisner (1976) จึงได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยเขาเห็นว่าการวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ ดำเนินการตามหลักการทางวิทยาศาสตร์ หรือเชิงปริมาณมากเกินไป ซึ่งในบางเรื่องนั้นต้องความละเอียดอ่อนมากกว่าการสรุปจากตัวเลข เขาเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ เขาจึงได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้มีได้เป็นการประเมินโดยเน้นสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ตามรูปแบบของการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal Based Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องตามรูปแบบของการประเมินแบบสนองตอบ

(Responsive Model) หรือการรองรับกระบวนการตัดสินใจ ตามรูปแบบการประเมินอิงการตัดสินใจ (Decision Making Model) อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้ง เฉพาะในประเด็นที่ถูกลำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิถึการญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากการวัดคุณค่า ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ ในการศึกษาาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้น ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นๆ จริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่น ในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตาม วัตถุประสงค์ และความถนัดแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

ดังนั้น รูปแบบโครงสร้างองค์การของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ จึงเป็นรูปแบบที่แสดงถึงโครงสร้างความคิดใช้หลักการเทียบเคียงจากแนวคิดประสบการณ์และข้อมูล ในองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของโครงสร้างองค์การโดยใช้ภาษาข้อความประกอบแผนภูมิ

3.2.3 โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) คือ รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ขององค์การที่ตั้งขึ้น (Kast and Rosenweig, 1985) โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่อธิบายถึงกรอบที่เป็นทางการขององค์การหรือ อธิบายถึงระบบการติดต่อสื่อสาร และอำนาจหน้าที่ในองค์การ (David, Bert and Frank, 1998)

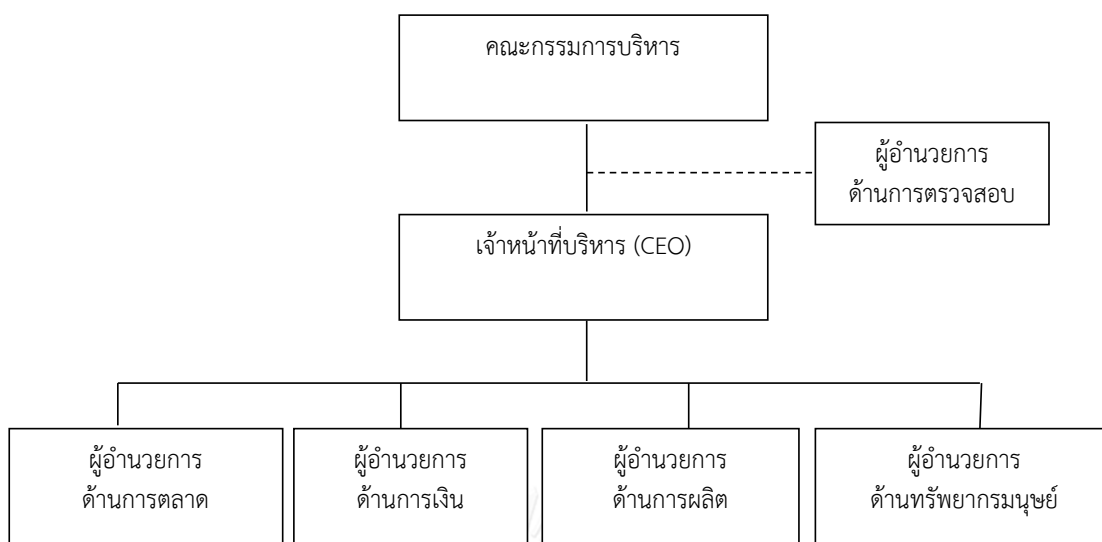
Daft (1986 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549ก) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่สะท้อนอยู่ในแผนภูมิโครงสร้างขององค์การ/ผังองค์การ (Organization Chart) โดยเป็นสิ่งที่แสดงถึงกิจกรรมทั้งหมดภายในองค์การ ดังนี้

- 1) โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่อธิบายถึงการจัดสรรงาน และความรับผิดชอบของบุคคลและหน่วยงานทั้งองค์การ
- 2) โครงสร้างองค์การเป็นการกำหนดความสัมพันธ์ในการรายงานที่เป็นทางการรวมทั้งลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา และช่วงการควบคุม (Span of Control)
- 3) โครงสร้างองค์การเป็นการจัดกลุ่มของบุคคลที่อยู่ในหน่วยงาน และจัดกลุ่มภายในองค์การ

การจัดโครงสร้างองค์การ เป็นการจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องและเป็นระบบเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ มีผู้เชี่ยวชาญแต่ละฝ่าย มีการประสานงานให้ความร่วมมือ เป็นกระบวนการในการพัฒนาและการปฏิบัติตามโครงสร้าง องค์การที่เหมาะสม เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชุดการตัดสินใจ ซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และยังเป็นการจัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่าย โดยมีการจัดเป็นรูปแบบต่าง ๆ กันเพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมาย (David, Bert and Frank, 1998) อีกทั้งการออกแบบขององค์การเป็นการตอบสนองต่อบริบทภายนอกและตัวบ่งชี้ภายใน และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์การ (Kast and Rosenweig, 1985)

แผนภูมิโครงสร้างขององค์การ/ผังองค์การ (Organization Chart) ผังองค์การเป็นการแสดงการจัดรูปแบบขององค์การใดๆ ก็ตาม ซึ่งเป็นรูปที่แสดงความสัมพันธ์ของงานต่างๆ ภายในองค์การและความสัมพันธ์ที่ต้องรายงานขึ้นตรงกันอย่างเป็นทางการของงานนั้น หรือที่เรียกว่าสายการบังคับบัญชา มีรูปสี่เหลี่ยมใช้แทนตำแหน่งงาน และเชื่อมต่อความสัมพันธ์ด้วยเส้น เส้นทึบแสดงถึงความสัมพันธ์ตามอำนาจหน้าที่ที่เป็นแบบสายงาน และเส้นประจะแสดงถึงความสัมพันธ์ตามอำนาจหน้าที่ที่เป็นส่วนสนับสนุน

ผังองค์การช่วยให้สมาชิกในองค์การและบุคคลภายนอกเข้าใจและเห็นภาพของภารกิจหน้าที่และความสัมพันธ์ต่าง ๆ ภายในองค์การ ผังองค์การสามารถอธิบายการจัดองค์การได้ ทั้งมิติโครงสร้างองค์การในแนวตั้ง (Vertical Dimension) ซึ่งหมายถึง สายการบังคับบัญชา ขอบเขตการควบคุม และโครงสร้างองค์การตามแนวนอน (Horizontal Dimension) ซึ่งหมายถึง ความแตกต่างของภารกิจงาน ดังแผนภาพ 2-17 (พัชสิรี ชมภูคำ, 2553)



ภาพที่ 2-17 : ความสัมพันธ์ของแผนภูมิโครงสร้างขององค์กร/ผังองค์กร (Organization Chart)

ที่มา : พิชสิรี ชมภูคำ, 2553 : 120-121

แนวคิดของการจัดองค์การสมัยใหม่นั้นเป็นไปเพื่อ (พิมลจรรย์ นามวัฒน์, 2541)

1. เพื่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพ โดยการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายจากการกำหนด ทรัพยากรชัดเจน วัดได้ ประเมินได้ และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งสู่การบริหารต้นทุนที่ถูกกว่า (cost) ดีกว่า (quality) เร็วกว่า (speed) และบริการที่ดีกว่า (service)

2. เพื่อลดค่าใช้จ่าย ให้ต่ำสุด และหาผลตอบแทนให้ได้สูงสุด

3. เพื่อให้มีการจัดโครงสร้างและการออกแบบให้สอดคล้อง ต่อการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อม กล่าวคือ ถ้าต้องการให้องค์การเป็นแบบใดก็ออกแบบองค์การให้เป็นแบบนั้น เช่น ถ้า ต้องการให้บริการรวดเร็วจำเป็นต้องออกแบบองค์การแบบรีออร์ระบบ (reengineering)

4. ต้องมีการอบรมขัดเกลา ให้พนักงานเป็นไปตามเป้าประสงค์ ต้องมีการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ (HRD)

5. มุ่งการบริการอย่างเป็นระบบนำเอาศาสตร์การจัดการ ได้แก่ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ ระบบ สารสนเทศเพื่อการบริหาร เข้ามาสู่การบริหารสู่ความสำเร็จ

อย่างไรก็ตาม กรอบแนวคิดของการจัดองค์การสมัยใหม่ในอนาคตมุ่งไปสู่การจัดการ เพื่อลูกค้าหรือ ผู้รับบริการ

ความสำคัญของการจัดองค์การ

การจัดองค์การ (Organizing) เป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการ (management system) และมีความสำคัญในฐานะที่เป็นเครื่องมือของผู้บริหารเพื่อบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศ ดังนี้

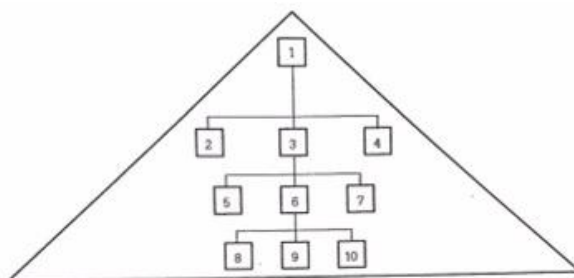
1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ วัตถุประสงค์ขององค์การ เน้นอะไรการจัดโครงสร้างขององค์การก็ต้องเป็นไปตามนั้น เช่น วัตถุประสงค์ขององค์การเน้นการเรียนรู้ (Learning) จำเป็นต้องมีการจัดโครงสร้างขององค์การให้เกิดการเรียนรู้ โดยการกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่พนักงานมากขึ้น (empowerment) มีการระดมความคิด มีการทำงานเป็นทีม เสริมสร้างให้มีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ หรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่ต้องการความรวดเร็วในการบริการ โดยมุ่งเน้นการทำงานที่เดียวเบ็ดเสร็จ (one stop service) หรือการรื้อกระบวนการให้สั้นลง ลดงานที่ไม่จำเป็น ซึ่งโครงสร้างองค์การดังกล่าว เรียกว่า การรื้อปรับระบบ

2. เพื่อแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งงาน แสดงถึงงานอะไร ใครทำ มีความเกี่ยวข้องกันอย่างไร ใครเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วงการควบคุม (span of control) อำนาจหน้าที่ (authority) ที่ทำให้การทำงานเป็นระบบ และประสานได้อย่างดี ฉะนั้น จึงต้องมีการจัดโครงสร้างองค์การที่ดี

3. เพื่อแสดงให้เห็นถึงการจัดกลุ่มของกิจกรรม โดยกลุ่มของกิจกรรมที่เหมือนกันไว้ในหมวดหมู่เดียวกัน (grouping) ซึ่งแบ่งได้เป็นการจัดการแบบเน้นหน้าที่ (function) ที่วิเคราะห์ว่าองค์การมีภารกิจหน้าที่อะไรก็แบ่งตามนั้น หากเน้นแผนงานแบบมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ จึงเปลี่ยนการจัดแผนงานจากภารกิจหน้าที่ไปสู่ลูกค้า

4. เพื่อแสดงให้เห็นระบบเชื่อมโยงการวางแผนและการควบคุม การจัดองค์การมีการจัดระบบของผู้บริหารระดับต้น กลาง สูง ซึ่งต่างก็มีบทบาทความสำคัญในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (action plan) ที่สอดคล้องกับการควบคุมของผู้บริหารในแต่ละระดับด้วย ผู้บริหารระดับต้นควบคุมปฏิบัติงานให้สำเร็จ ส่วนผู้บริหารระดับสูงควบคุมกลยุทธ์ให้สำเร็จ

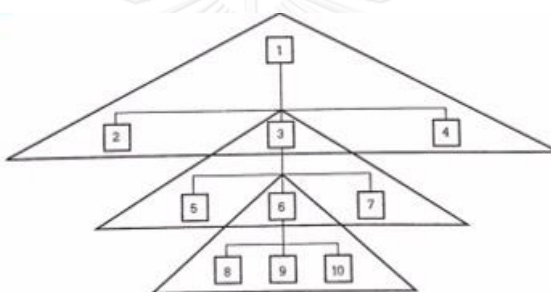
5. เพื่อแสดงให้เห็นการตัดสินใจขององค์การ การจัดองค์การในแบบระบบราชการ มุ่งเน้นการตัดสินใจคนเดียวตามลำดับขั้น



ภาพที่ 2-18 : ระบบการตัดสินใจในระบบราชการ

ที่มา : พิมลจรรยา นามวัฒน์, 2541

ในขณะเดียวกันก็มีการจัดองค์การแบบใหม่ที่เน้นการตัดสินใจแบบมีการบริหารโดยมุ่งวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) ซึ่งเรียกว่า Linking Pin Concept



ภาพที่ 2-19 : การตัดสินใจแบบหมดเชื่อมโยง

ที่มา : พิมลจรรยา นามวัฒน์, 2541

ในการศึกษาทฤษฎีองค์การ องค์การสามารถแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบหลัก คือ องค์การแบบเครื่องจักร และองค์การแบบสิ่งมีชีวิต (Mintzberg, 1979; Robey and Sales, 1994)

1. องค์การแบบเครื่องจักร (mechanistic organization) เป็นองค์การที่มุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ และให้ผลผลิตสูง โดยใช้หลักเกณฑ์และกระบวนการทำงานที่เข้มงวด เน้นความชำนาญเฉพาะด้านสูง มีการบริหารแบบรวมอำนาจ มีความเป็นทางการสูง เช่นระบบราชการ แบ่งภารกิจหน้าที่แต่ละด้านเหมาะสมกับบริบทที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง

2. องค์การแบบสิ่งมีชีวิต (organic organization) เป็นองค์การที่ตรงข้ามกับองค์การแบบเครื่องจักร มีความยืดหยุ่นสูง กฎเกณฑ์และขั้นตอนค่อนข้างน้อย กระจายอำนาจ เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง เช่น สถานการณ์ปัจจุบัน เน้นให้ความสำคัญต่อการศักยภาพอย่างสูงสุด มีแรงจูงใจในการทำงาน ยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 2-4 ความแตกต่างระหว่างองค์การแบบเครื่องจักรและแบบสิ่งมีชีวิต

	เครื่องจักร (Mechanistic)	สิ่งมีชีวิต (Organic)
คุณลักษณะ (Characteristics)	<p>ชอบทำงานแคบ</p> <p>กฎระเบียบและกระบวนการ</p> <p>ความรับผิดชอบชัดเจน</p> <p>มีสายการบังคับบัญชา</p> <p>มีระบบแรงจูงใจที่เป็นสิ่งที่จับต้องได้ (objective)</p> <p>มีการคัดเลือกตามเกณฑ์มาตรฐาน</p> <p>มีความเป็นองค์การ</p>	<p>คุณลักษณะงานกว้าง</p> <p>กฎระเบียบและกระบวนการน้อย</p> <p>ความรับผิดชอบคลุมเครือ (ambiguous)</p> <p>ระบบรางวัลที่เกิดขึ้นในจิตใจ อาจจับต้องไม่ได้ (subjective)</p> <p>ระบบการคัดเลือกเชิงอัตวิสัย</p> <p>ไม่เป็นทางการและมีความเป็นส่วนบุคคล</p>
เงื่อนไขสภาพ (Conditions)	<p>รู้งานและเป้าหมายชัดเจน</p> <p>งานที่สามารถแบ่งแยกได้</p> <p>งานไม่ซับซ้อน</p> <p>ผลการปฏิบัติงานวัดได้โดยตรง ทำได้สำเร็จ</p> <p>พนักงานมีการตอบสนองต่อรางวัล</p> <p>อำนาจหน้าที่ที่ได้รับการยอมรับตามกฎหมาย</p>	<p>งานและเป้าหมายไม่ชัดเจน (vague)</p> <p>งานที่แบ่งแยกไม่ได้</p> <p>งานมีความซับซ้อน</p> <p>ผลงานไม่สามารถวัดได้อย่างชัดเจน</p> <p>แรงจูงใจของพนักงานมาจากความต้องการที่แท้จริง ซับซ้อน ซึ่งอยู่ภายในจิตใจ</p> <p>อำนาจหน้าที่ถูกท้าทาย</p>

ที่มา : Robey D., Sales C. 1994. *Designing Organizations*. USA: R.R. Donnelley & Sons Company. 4ed. p.92

3.2.3.1 องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การ

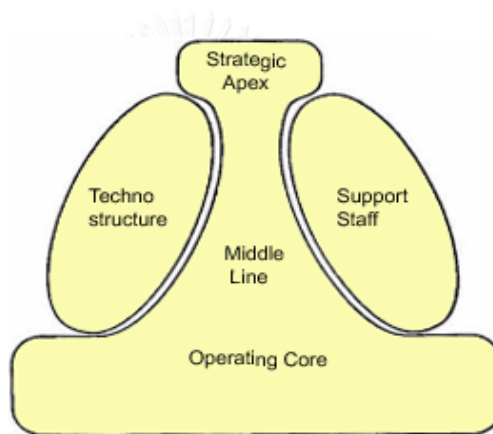
ในการศึกษาโครงสร้างลักษณะต่าง ๆ ว่าโครงสร้างองค์การหรือการออกแบบโครงสร้างองค์การ สามารถพิจารณาได้จากองค์ประกอบในมิติต่างๆ ดังต่อไปนี้

ก) แนวคิดของ Henry Mintzberg

Mintzberg (1979) ได้ศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การโดยข้อมูลที่ได้จากการวิจัย เขียนหนังสือเรื่อง *The Structure of Organization* กล่าวถึง กลไกการประสานงานที่สำคัญขององค์การ (Key Coordinating Mechanism) เป็นกลไกการประสานงานหลัก เพื่อควบคุมดูแลการทำงานให้

บรรลุปเป้าหมาย แบ่งเป็น 5 แบบ ได้แก่ (1) การควบคุมดูแลการทำงานโดยตรงจากผู้บังคับบัญชา (Direct supervision) (2) การกำหนดมาตรฐานในการทำงาน (Standardization of work) เช่น การมีคู่มือการทำงาน (3) การกำหนดมาตรฐานทักษะในการปฏิบัติงาน (Standardization of skills) เช่น มีการผ่านการฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงาน มีใบรับรองคุณสมบัติเกี่ยวกับวิชาชีพ (4) การกำหนดมาตรฐานผลงาน (Standardization of outputs) เช่น ผลผลิตหรือบริการผ่านการรับรองจากหน่วยงานหรือคณะกรรมการพิจารณา (5) การประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงาน (Mutual adjustment) มักพบในงานที่มีความซับซ้อน ไม่สามารถกำหนดความถูกต้องชัดเจนได้จากความเชี่ยวชาญในสาขาเดียว

ส่วนประกอบที่สำคัญขององค์การ (Organizational configuration) เป็น 5 ส่วน ได้แก่



ภาพที่ 2-20 : Mintzberg's Model

ที่มา : Mintzberg (1979). *The Structure of Organization*. USA: Prentice-Hall, Inc. p.20

1) ส่วนผู้บริหารสูงสุด (Strategic Apex) หมายถึง ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งทำหน้าที่เป็น ผู้บริหาร ปกครองบังคับบัญชา รับผิดชอบงานขององค์การ ในเรื่องการตัดสินใจต่างๆ การควบคุม การกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ ตลอดจนประสานส่วนต่างๆ ที่สำคัญขององค์การ

2) ส่วนปฏิบัติการหลัก (Operating Core) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานหลักที่เกี่ยวกับการผลิตและบริการ การแปรปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลผลิต เปรียบได้กับงานหลัก (line) ขององค์การ

3) ส่วนผู้บริหารระดับกลาง (Middle line) หมายถึง ผู้บริหารระดับกลาง เป็นกลุ่มบุคคลที่ ประสานเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับและผู้ปฏิบัติงาน กำหนดรายละเอียดและข้อแตกต่างใน การทำงาน แก้ปัญหาความขัดแย้ง ช่วยวิเคราะห์และพัฒนาองค์การ และช่วยสนับสนุนงานของฝ่าย บริหาร

4) ที่ปรึกษาด้านเทคนิค (Technostructure) หมายถึง กลุ่มนักวิเคราะห์ด้านเทคนิค ทำหน้าที่ช่วยวิเคราะห์ให้กับองค์กรปรับได้ตามสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป พัฒนาเทคโนโลยี และกำหนดรายละเอียดในการทำงานเพื่อให้เกิดมาตรฐาน รวมทั้ง วางแผนและการควบคุมการทำงาน

5) ส่วนกลุ่มสนับสนุน (Support Staff) หมายถึง ผู้ทำหน้าที่สนับสนุนงานผลิตและบริการต่าง ๆ ให้มีความราบรื่น รวมทั้งการบำรุงรักษา ด้านกายภาพ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

นอกจากนี้ Mintzberg (1979) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบเกี่ยวกับองค์การในมิติต่างๆ ไว้โดยละเอียดชัดเจน ซึ่งประกอบด้วย 1) ความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization of jobs) 2) การฝึกอบรมและการปลูกฝังอุดมการณ์ของบุคลากร (Training and Indoctrination) 3) ลักษณะรูปแบบความเป็นทางการขององค์การ (Formalization of behavior) 4) การจัดกลุ่มงานในองค์การ (Unit grouping) 5) ขนาดของกลุ่มงานในองค์การ (Unit size) 6) ระบบการวางแผนและการควบคุม (Planning and control system) 7) กลไกการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงาน (Liaison devices) 8) อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ (authority and decision making) 9) ปัจจัยสถานการณ์ (Situational factor) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization of jobs)

ความเชี่ยวชาญหรือถนัดในงาน ซึ่งแบ่งเป็น งานตามแนวนอน (horizontal job specialization) คือ งานต่างๆที่แตกต่างกันไป (different tasks) และความเชี่ยวชาญตามแนวตั้ง (vertical job specialization) หมายถึง ระดับของการทำงานที่แยกคนทำงาน ผู้ปฏิบัติ ออกจากคนคุมงานและสั่งการ หรือหัวหน้า ผู้ควบคุมงาน (control over the work) ด้วยความเชื่อว่างานต่างระดับกันนั้น อาศัยมุมมองที่ต่างกัน

ในแต่ละส่วนขององค์กร มีระดับของ job specialization ต่างกัน สำหรับส่วน operating core ต้องผลิตงานปริมาณมาก ดังนั้นอาจจะ specialized มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของแรงงานไร้ทักษะ การแบ่งแยกมักเป็นแนวตั้ง แต่บางงานที่ต้องอาศัยทักษะสูงในงานที่ยากซับซ้อน การแบ่งแยกจะเป็นแนวนอน คือเน้นความถนัด เช่น แพทย์ผ่าตัด นักดับไฟป้อน้ำมัน งานซับซ้อนที่ specialized ในแนวนอน มักเรียกว่าเป็น professional ในส่วนงาน support staff ก็เช่นเดียวกัน ถ้าเป็นงานธุรการมากๆ หรืองานอย่างเช่นเตรียมอาหารให้คนงาน ก็มักแบ่งแยกแนวตั้ง แต่ถ้าเป็นงานสนับสนุนด้านกฎหมาย ก็จะเป็นในแนวนอน ส่วนระดับกลาง ในส่วนของ middle line มักจะแบ่งแยกเฉพาะเรื่อง ดังนั้นจึง specialized ในแนวนอน

2. การฝึกอบรมและการปลูกฝังอุดมการณ์ของบุคลากร (Training and Indoctrination)

การฝึกอบรม (Training) หมายถึง การสอนความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ในบางงาน ต้องมีการฝึกอบรมและเรียนรู้จากการทำงาน มีผู้ฝึกงานและผู้ดูแลการฝึกงาน ส่วนบางงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้มาก่อน ที่จะเริ่มเข้าทำงานมักเป็นงานประเภท professional

การปลูกฝังอุดมการณ์ของบุคลากร (Indoctrination) หมายถึง กระบวนการสร้างปทัสฐานขององค์กร เริ่มตั้งแต่การฝึกงาน หรือรวมอยู่ในการฝึกอบรม การปลูกฝังอุดมการณ์จะมีความสำคัญในองค์กรที่ต้องทำงานที่มีความละเอียดอ่อนสูงหรือต้องทำงานในพื้นที่ห่างไกล

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ขององค์การ พบว่า การฝึกอบรมจะมีความสำคัญมากเมื่องานมีความซับซ้อน ใช้ทักษะสูง ยาก ส่วน indoctrination จะจำเป็นเมื่องานมีความละเอียดอ่อน หรือต้องทำงานในที่ห่างไกล งานในระดับผู้จัดการและผู้บริหารมีความซับซ้อน

3. ลักษณะรูปแบบความเป็นทางการขององค์การ (Formalization of behavior)

ความเป็นทางการขององค์การ มีความหมายโดยสรุปในสามความหมายคือ 1) ความมีลำดับขั้นตอนในการทำงาน มีคำอธิบายเกี่ยวกับตำแหน่งงาน (job description) ที่ปฏิบัติ 2) การมีกฎระเบียบ ในการทำงาน มีรูปแบบหรือเครื่องมือในการทำงาน ความเป็นมาตรฐาน และการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร 3) ความเป็นทางการมีความเชื่อมโยงกับความเชี่ยวชาญในงาน (specialization) และบทบาทหน้าที่ ลักษณะรูปแบบความเป็นทางการขององค์การ พบว่า ความเป็นทางการสูง องค์การจะมีแนวโน้มเป็นองค์การแบบราชการ (bureaucratic) และความเป็นทางการต่ำ องค์การจะมีแนวโน้มเป็นองค์การแบบสิ่งมีชีวิต (organic)

4. การจัดกลุ่มงานในองค์การ (Unit grouping)

การจัดกลุ่มงานในองค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดประโยชน์ ได้แก่ 1) การสร้างระบบของการมีผู้บังคับบัญชาร่วมระหว่างตำแหน่งต่างๆ และเชื่อมโยงอำนาจการบังคับของแต่ละตำแหน่ง เป็นการจัดกลไกการควบคุมดูแลทางตรงในโครงสร้างองค์การ 2) การใช้ทรัพยากรร่วมกัน ตั้งแต่งบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ 3) สร้างมาตรฐานร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อแบ่งปันทรัพยากรกัน และเมื่อร่วมผลิตงานอย่างเดียวกัน ก็ต้องวัดผลผลิตร่วมกัน 4) ส่งเสริมการปรับตัวเข้าหากัน หน่วยงานเดียวกันมักอยู่ในพื้นที่เดียวกัน ก็ต้องปรับตัวเข้าหากัน และมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จะเห็นได้ว่า grouping สามารถกระตุ้นกลไกการประสานงานที่สำคัญได้สองเรื่อง คือ การบังคับบัญชา และการปรับตัวเข้าหากัน

การแบ่งกลุ่มงานในองค์การ มีแนวทางการจัดแบ่งเป็น 6 แบบ ได้แก่

1) จัดกลุ่มตามความรู้และทักษะเฉพาะทาง (grouping by knowledge and skill) คือ การแบ่งตามความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางอย่างเช่นในโรงพยาบาล หรืออาจแบ่งตาม “ระดับ” ของความรู้ เช่น ช่างฝีมือ ช่างฝึกหัด

2) จัดกลุ่มตามความรู้หน้าที่และกระบวนการทำงาน (grouping by work process and function) เป็นการแบ่งตามขั้นตอน กระบวนการทำงาน เช่น โรงงานอาจแบ่งเป็นแผนกหล่อ แผนกเชื่อม มักเกี่ยวข้องกับระบบทางเทคนิค เช่น การตั้งเครื่องจักร หรืออาจแบ่งตามภารกิจที่กระทำให้กับหน่วยงาน เช่น แผนกจัดซื้อ ฝ่ายวิจัย ฝ่ายโฆษณาการ หรือที่แบ่งตามภารกิจทางธุรกิจ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด

3) จัดกลุ่มตามระยะเวลาการทำงาน (grouping by time) เช่น การทำงานกะเช้า การทำงานกะบ่าย

4) จัดกลุ่มงานตามผลผลิต (grouping by output/Product) เป็นการแบ่งตามผลผลิตหรือบริการที่ผลิต เช่น แผนกรถบรรทุก แผนกเครื่องจักรกล

5) จัดกลุ่มงานตามตลาด/ลูกค้า (grouping by Market/client) เป็นการแบ่งประเภทตามกลุ่มลูกค้า เช่น อย่างเช่นบริษัทประกันอาจจำแนกหน่วยงานเป็นแผนกประกันบุคคล กับแผนกประกันกลุ่ม

6) จัดกลุ่มงานตามพื้นที่ (grouping by Area/place) เป็นการแบ่งตามพื้นที่ของกลุ่มงาน เช่น อเมริกาเหนือ ยุโรป เอเชีย

5. ขนาดของกลุ่มงานในองค์การ (Unit size)

ขนาดของกลุ่มงานในองค์การ หรือจำนวนคนในการทำงาน พบว่า จำนวนคนมีผลต่อการช่วงการบังคับบัญชา (span of control) จำนวนผู้ปฏิบัติงานมาก จะทำให้มีช่วงการบังคับบัญชาที่กว้าง คือ หัวหน้าหนึ่งคนต้องดูแลลูกน้องหลายคน แต่จะมีการควบคุมมาตรฐาน (standardization) แทนการดูแลควบคุมโดยตรง (direct supervision) แทน พบในหน่วยงานขนาดใหญ่ (large unit size) เช่น โรงงานผลิตสินค้าแบบจำนวนมาก (mass product) ลักษณะของโครงสร้าง จะเป็นแบบสูง (tall) คือมีชั้นการบังคับบัญชามาก

หน่วยงานขนาดเล็ก (small unit size) เป็นเพราะงานมีความซับซ้อน ก็จะมีช่วงการควบคุมดูแลใกล้ชิด หัวหน้าต้องอยู่ใกล้ชิดลูกน้องเพื่อตรวจตราและคอยให้คำแนะนำปรึกษา คนทำงานต้องพูดคุยประสานงานกันอยู่ตลอดเวลา ลักษณะของโครงสร้างใหญ่ จะเป็นแบบแบน (flat) มีชั้นการบังคับบัญชาน้อย

6. ระบบการวางแผนและการควบคุม (Planning and control system)

ระบบการวางแผนและการควบคุม มีด้วยกัน 2 แบบ ได้แก่ 1) การควบคุมผลการปฏิบัติงาน (Performance Control) เป็นการวางแผนเป้าหมายของการดำเนินการไว้ล่วงหน้า และทำการวัด เมื่อมีผลผลิตหรือผลลัพธ์เกิดขึ้น 2) การกำหนดสิ่งที่เกิดขึ้น (Action Planning) เป็นการดำเนินงานตาม

นโยบาย คำสั่ง ลักษณะแบบ Top-down การกำหนดเป็นครั้งๆ วัตถุประสงค์ยิ่งยากถึงขนาดความรับผิดชอบ อย่างไรก็ตาม ระบบการวางแผนและการควบคุมทั้งสองแบบนี้มีประโยชน์ในเรื่องการวัดและประเมินผล (Measure) และการสร้างแรงจูงใจ (Motivate)

7. กลไกการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงาน (Liaison devices)

กลไกการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงาน แม้จะมีการใช้การควบคุมงานแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมดูแลโดยตรงหรือการตรวจสอบมาตรฐาน (direct supervision / standardization) ซึ่งเป็นเครื่องมือเพื่อการประสานงานแล้ว ยังมีการประสานงานแบบคณะทำงาน (task force and standing committees) ผู้มีหน้าที่ประสานข้ามหน่วยงาน (Integrating manager) และการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (informal)

องค์กรที่มีการสื่อสารระหว่างกันมาก ขนาดของหน่วยงานมักจะเล็ก และมักจะมีจำนวนผู้บริหารระดับกลางมาก ส่วนใหญ่จะเกิดกับองค์กรประเภทสิ่งมีชีวิต (organic) ไม่ใช่ระบบราชการ (bureaucratic) จะใช้เมื่องานมีลักษณะจำแนกความถนัดเฉพาะทางในแนวระนาบ (horizontally specialized) สลับซับซ้อน (complex) และพึ่งพาต่อกันสูง (highly interdependent) ซึ่งก็มักเป็นงานของ professional หรือมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้า (line managers) และเจ้าหน้าที่เฉพาะทาง (staff specialists) สำหรับในผู้บริหารระดับสูงก็ได้ เช่นตั้งคณะกรรมการ (standing committees) หรือใช้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ

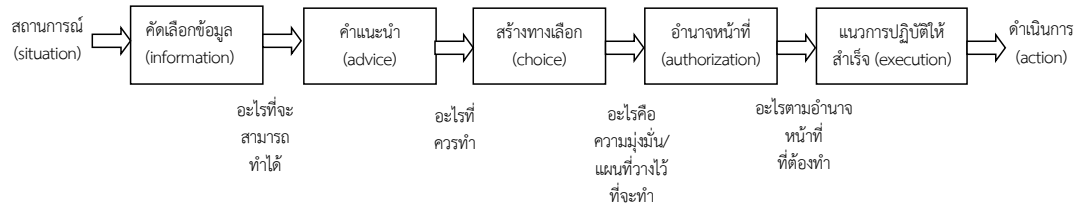
8. การรวมอำนาจและการตัดสินใจ (centralization and decision making)

อำนาจขององค์กรเป็นความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างอำนาจ ซึ่งเป็นอำนาจที่เป็นทางการตามสายการบังคับบัญชาและข้อบังคับต่างๆ ขององค์กร พิจารณาได้จากการรวมอำนาจ (centralization) และการกระจายอำนาจ (decentralization) ในการตัดสินใจ

การกระจายอำนาจ (Decentralization) มีด้วยกันหลายความหมาย ได้แก่ 1) การทำให้อำนาจหน้าที่ที่ได้รับกระจายไปสู่ระดับล่างของสายการบังคับบัญชา เรียกว่า การกระจายตามแนวตั้ง (vertical Decentralization) 2) การกระจายอำนาจตามแนวนอน (Horizontal Decentralization) ซึ่งสามารถอ้างอิงได้จากผู้ที่ไม่ใช่ระดับหัวหน้า (nonmanagers) ได้ควบคุมกระบวนการตัดสินใจมาก 3) การกระจายการให้บริการ ดูแลเอาใจใส่การบริการ เช่นขยายสาขาการให้บริการ แต่ไม่ใช่กระจายการตัดสินใจซึ่งอาจจะทำให้เกิดผลกระทบมากกว่า ดังนั้น การกระจายอำนาจจึงเหลือเพียง 2 มิติ คือ การกระจายตามแนวตั้ง (vertical decentralization) และการกระจายอำนาจตามแนวนอน (horizontal decentralization) (Mintzberg, 1979)

แนวคิดการควบคุมกระบวนการตัดสินใจ ประกอบด้วย คัดเลือกข้อมูล (information) อะไรที่จะสามารถทำได้ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น หากคำแนะนำต่างๆ (advice) ว่าอะไรที่ควรทำ มาวิเคราะห์

จำแนกและสร้างทางเลือก (choice) จากเป้าหมาย/แผนที่วางไว้ ตามอำนาจหน้าที่ที่จะผลักดันให้สำเร็จ และนำไปสู่การดำเนินการ ดังแผนภาพ 2-21



ภาพที่ 2-21 การควบคุมกระบวนการตัดสินใจ

ที่มา : Paterson (1969) อ้างถึงใน Mintzberg, 1979 p.188

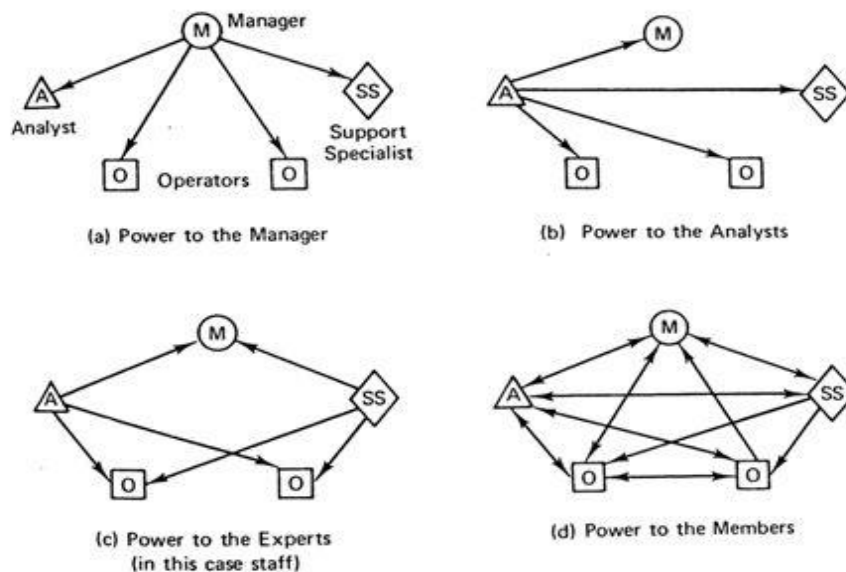
Mintzberg ได้แบ่งการกระจายอำนาจในแนวนอน (horizontal decentralization) แบ่งเป็น 4 แบบ ได้แก่

แบบ A อำนาจอยู่กับบุคคลคนเดียว (individual) อย่างเช่นการบังคับบัญชาทั่วไป

แบบ B อำนาจอยู่ที่นักวิเคราะห์ (analysts) ในกลุ่มฝ่ายวิชาการ/เสนาธิการ (technostructure) เพราะว่ามีส่วนสำคัญในระบบมาตรฐานเพื่อการตัดสินใจต่างๆ

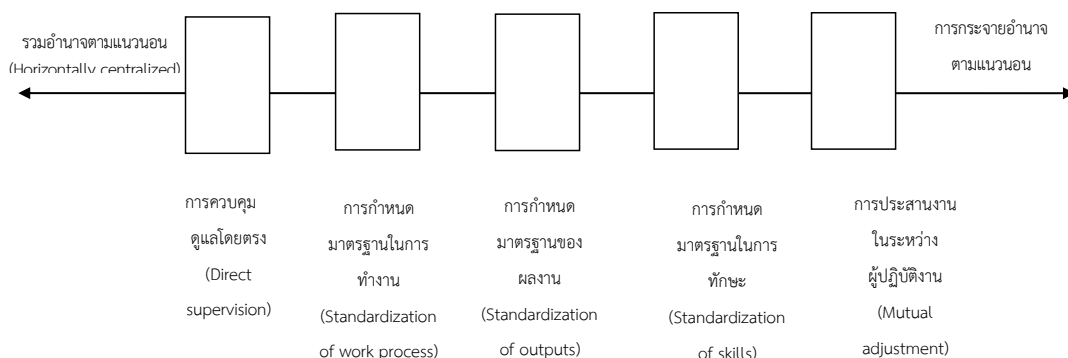
แบบ C อำนาจอยู่ที่ผู้เชี่ยวชาญ (experts) ในการวิเคราะห์จากผู้สนับสนุนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ (support staff specialists) หรือผู้ปฏิบัติการ (operator) เพราะความรู้ของพวกเขา

แบบ D อำนาจอยู่กับทุกคน (everyone) เพราะเขาคือสมาชิกขององค์การ



ภาพที่ 2-22 การกระจายอำนาจในแนวนอน

ที่มา Mintzberg, 1979 p. 193



ภาพที่ 2-23 การกระจายอำนาจจัดสันใจตามกลไกการประสานงานที่สำคัญ (Key Coordinating Mechanism)

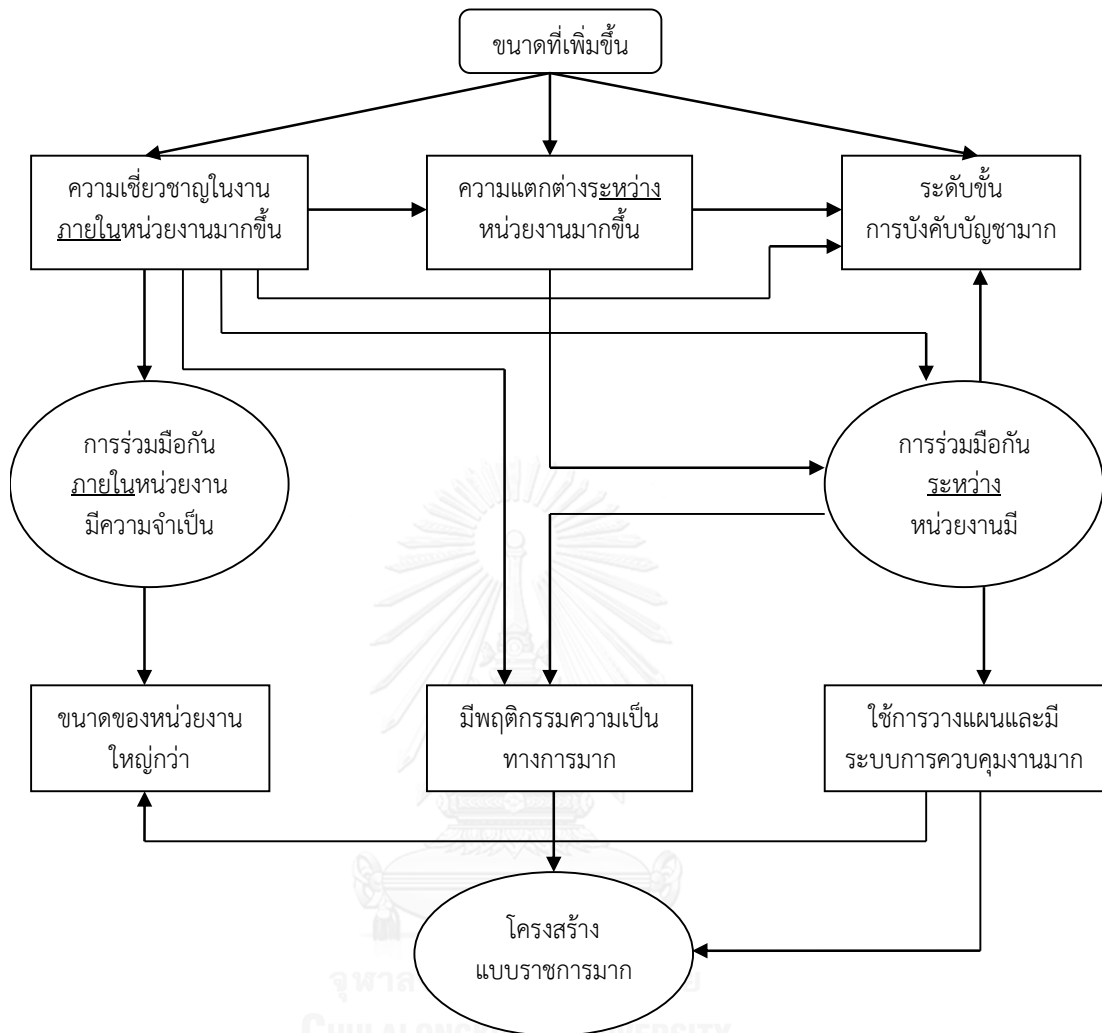
ที่มา Mintzberg, 1979 p.198

9. ปัจจัยสถานการณ์ (Situational factor)

ปัจจัยสถานการณ์ ประกอบด้วย อายุและขนาดองค์กร ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคและเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อม

9.1 อายุและขนาดองค์กร (Age and size)

Mintzberg กล่าวว่า โครงสร้างองค์กรสะท้อนได้จากอายุและขนาดขององค์กร องค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีโครงสร้างที่ซับซ้อน (elaborate) มีความเชี่ยวชาญของงานมาก หน่วยของงานมีความแตกต่าง และถูกพัฒนาด้านการบริหารจัดการมาก องค์กรที่มีขนาดใหญ่ จะมีความเป็นทางการมาก ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Blau and Schoenherr (1971) ที่ได้ศึกษาไว้ ขนาดที่เพิ่มขึ้นทำให้มีความเชี่ยวชาญในงานภายในหน่วยงานมากขึ้น รวมทั้งทำให้มีความแตกต่างระหว่างหน่วยงานมากขึ้น และมีระดับของสายบังคับบัญชาสูงมาก ความเชี่ยวชาญในงานทำให้การร่วมกันภายในหน่วยงานมีความจำเป็นน้อย แต่ยอมให้มีขนาดของหน่วยงานเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกันเมื่อมีความแตกต่างระหว่างหน่วยงานมาก ก็มีความจำเป็นของการร่วมมือระหว่างหน่วยงานเพิ่มขึ้น รวมทั้งขนาดของหน่วยงานใหญ่กว่า จะมีพฤติกรรมที่เป็นทางการมาก และใช้การวางแผนและมีระบบการควบคุม หมายถึงการมีมาตรฐานในการทำงานมากขึ้น และเข้าสู่โครงสร้างองค์กรแบบระบบราชการ (เป็นงานไม่เน้นทักษะหรือความชำนาญการ ไม่เป็นวิชาชีพ และมีความหลากหลาย) ความสัมพันธ์ที่กล่าวถึงทั้งหมดนี้สามารถสรุปได้ตามแผนภาพ 2-24



ภาพที่ 2-24 ความสัมพันธ์ของขนาดองค์กรกับโครงสร้างองค์กร

ที่มา Blau and Schoenherr (1971 อ้างถึงใน Mintzberg 1979). *The Structuring of Organization*. USA: Prentice-Hall, Inc p.234

9.2 ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค

Mintzberg กล่าวถึงตัวแปรการปฏิบัติการซึ่งถูกเรียกว่า เทคโนโลยี มีจุดเน้นไปที่ ระบบเทคนิค (technical system) อันเป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้กับงานปฏิบัติการต่างๆ มิติกฎระเบียบนั้นก็เป็นส่วนหนึ่งของระบบเทคนิคในการทำงานปฏิบัติการ เพราะเกี่ยวข้องกับขอบเขตของการควบคุม ซึ่งมีการดำเนินการโดยผ่านเครื่องมือ ระบบเทคนิค มีความหมายเป็น 2 มิติ ได้แก่ เรื่องของกฎระเบียบในการทำงาน (regulation) และเรื่องความรอบรู้ของผู้ปฏิบัติงาน (sophistication) ซึ่งอธิบายถึงความสลับซับซ้อนหรือยุ่งยากในการเข้าใจในระบบเทคนิคนั้น (Hunt, 1972 อ้างถึงใน

Mintzberg, 1979) ซึ่งทั้งสองมิตินี้จะเป็นปัจจัยสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์การ ดังที่ Woodward (1958 อ้างถึงใน Mintzberg, 1979) ได้ทำการศึกษาวิจัยและพบว่า เทคโนโลยีนั้นจำแนกได้ตามกระบวนการผลิต (Production Process) และทำให้โครงสร้างขององค์การและแตกต่างกันด้วย กล่าวคือ ประเภทของเทคโนโลยีมีผลต่อโครงสร้างองค์การและองค์การที่ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและสอดคล้องกับโครงสร้างจะนำมาซึ่งประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งเขาแบ่งกระบวนการผลิตเป็น 3 ระบบ ดังนี้

- 1) การผลิตเป็นหน่วย (unit production) เป็นกระบวนการผลิตสินค้าทีละหน่วยหรือจำนวนไม่มากนัก แรงงานคนจะมีส่วนเข้ามาในการผลิตในทุกขั้นตอน ถือเป็นการใช้เทคโนโลยีที่ซับซ้อนน้อยที่สุด เช่น งานฝีมือต่าง ๆ ร้านตัดเสื้อเฉพาะบุคคล (tailor made)
- 2) การผลิตแบบจำนวนมาก (mass production) เป็นกระบวนการผลิตทีละมากๆ ลักษณะสายพานการผลิต (assembly line) พนักงานจะทำหน้าที่ของตนเอง มีความเป็นทางการ หรือมาตรฐานการทำงานในแต่ละขั้นตอนสูง เช่น โรงงานทอผ้า โรงงานทำของเล่นเด็ก
- 3) กระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง (process production) เป็นกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่องมีผลผลิต (output) มากกว่า 1 ตัว คนละชนิดกัน นำเครื่องจักรมาใช้ในกระบวนการผลิต เครื่องจักรหรือเทคโนโลยีที่นำมาใช้รวมทั้งเนื้องานมีความซับซ้อนสูงสุด เช่น โรงกลั่นน้ำมัน

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการที่ได้ศึกษาระบบเทคนิคด้วย ได้แก่ Perrow ใช้การจำแนกเทคโนโลยีโดยใช้เกณฑ์ความรู้ (Knowledge) ที่ใช้ในการทำงาน แบ่งเป็น 4 กลุ่มประเภทงาน

- 1) ระบบการผลิตแบบงานฝีมือ (craft technology) เป็นงานที่มีการผลิตแบบงานฝีมือ เช่น งานศิลปะต่างๆ การค้าขาย ปัญหาที่เกิดขึ้นมักเป็นปัญหาเดิมๆ การแก้ไขที่ไม่มีกฎเกณฑ์ แก้ไขโดยผู้เชี่ยวชาญ เป็นองค์การแบบสิ่งมีชีวิต (organic) มีความเป็นทางการ และรวมอำนาจปานกลาง
- 2) ระบบการผลิตแบบมีแบบแผน (routine technology) เป็นงานที่มีระบบการผลิตที่มีหลักการและแนวทางแน่นอน ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาเดิมที่สามารถแก้ไขได้จากมาตรฐานการทำงาน ได้แก่ งานธุรการ งานตรวจสอบ เป็นองค์การที่เป็นแบบเครื่องจักร เป็นทางการสูง มีการรวมอำนาจ
- 3) ระบบการผลิตแบบเป็นระบบ/วิศวกรรม (engineering technology) เป็นระบบการผลิตที่มีความสลับซับซ้อน การปฏิบัติงานประจำที่จะเกิดปัญหาไม่ซ้ำเดิม และต้องใช้ความรู้ในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น งานบัญชี กฎหมาย งานวิศวกรรม องค์การเป็นแบบเครื่องจักร มีความยืดหยุ่นบ้าง มีความเป็นทางการ รวมอำนาจปานกลาง
- 4) ระบบการผลิตแบบไม่เป็นแบบแผน (non routine technology) เป็นการทำงานในองค์การที่มีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลง ไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่ชัด มีปัญหาใหม่ที่เกิดขึ้น เช่น งานด้านการ

วางแผนกลยุทธ์ งานด้านการวิจัยสังคม องค์การเป็นแบบสิ่งมีชีวิต (organic) รวมอำนาจ และเป็นทางการต่ำ มีการสื่อสารในแนวนอนโดยการประชุม

จากแนวคิดของ Perrow องค์การจะต้องมีระบบการจัดการที่สอดคล้องกับระบบการผลิต ด้วยจึงจะมีประสิทธิผลในการดำเนินงาน

Tompson (1967) ศึกษากระบวนการผลิตขององค์การโดยการพิจารณาจากการพึ่งพากันในระบบย่อยขององค์การ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ระบบการผลิตแบบขั้นตอนก่อนหลัง (long-linked technology) เป็นกระบวนการทำงานงานที่มีความเชื่อมโยงต่อเนื่องกัน ผลผลิต (output) สุดท้ายจะไม่เกิดขึ้นจนกว่าการดำเนินการจะครบทุกขั้นตอน ซึ่งองค์การมีการประสานงานและพึ่งพากันของหน่วยงานย่อย เช่น โรงงานทอผ้าหรือที่เป็นสายการผลิต (assembly line)

2. ระบบการผลิตแบบทำหน้าที่เป็นตัวกลาง (mediating technology) เป็นกระบวนการผลิตที่องค์การเป็นหน่วยซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวกลางเชื่อมโยงประโยชน์ของกลุ่ม เช่น ธนาคาร (ผู้ฝากเงิน ผู้กู้) ความสัมพันธ์และการพึ่งพาจะเป็นลักษณะต่างคนต่างทำ (pooled interdependence) ควรขยายฐานลูกค้าให้มาก เพื่อลดความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม องค์การแบบนี้มักมีมาตรฐานและระเบียบการทำงาน มีความเป็นทางการสูง

3. ระบบการผลิตแบบหลายระบบรวมกัน (Intensive technology) เป็นระบบการผลิตของหน่วยงานย่อย มาทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลผลิตขององค์การ การพึ่งพิงนี้เป็นแบบพึ่งพิงซึ่งกันและกันแบบตอบโต้ (reciprocal interdependence) หากขาดหน่วยงานใดไปจะทำให้มีเสียงเกิดขึ้นเนื่องจากการทำงานมีความสลับซับซ้อน เช่น การรักษาในโรงพยาบาล สายการบิน มหาวิทยาลัย งานวิจัย

9.3 สภาพแวดล้อม (Environment)

Mintzberg ได้ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อรูปแบบโครงสร้างองค์การ พบว่า โครงสร้างองค์การและตัวแปรสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งผลจากการศึกษาสามารถได้ข้อสมมติฐานต่างๆ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่มีพลวัตมาก โครงสร้างองค์การควรมีรูปแบบองค์การแบบสิ่งมีชีวิต (organic) สภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนมาก จะต้องมีโครงสร้างองค์การที่กระจายอำนาจมากขึ้น ความแตกต่างของสภาพแวดล้อม/การตลาด (market) ขององค์การมาก ก็ยิ่งจะมีแนวโน้มที่จะแบ่งแยกหน่วยงานตามฐานหน่วยของการตลาดนั้น สภาพแวดล้อมที่มีความแตกต่างกัน องค์การจะมีความแตกต่างของกลุ่มงานมากขึ้น จึงควรเลือกองค์การที่มีการกระจายอำนาจให้กับหน่วยงานย่อยนั้น และเขาได้จำแนกปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อรูปแบบโครงสร้างองค์การแบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

		การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม	
		เปลี่ยนแปลงน้อย	เปลี่ยนแปลงมาก
		stable	dynamic
ความซับซ้อนของสภาพแวดล้อม	ซับซ้อน complex	กระจายอำนาจ องค์การแบบระบบราชการ (มาตรฐานในทักษะความรู้)	กระจายอำนาจ องค์การแบบสิ่งมีชีวิต (การสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงาน)
	ไม่ซับซ้อน simple	รวมอำนาจ องค์การแบบระบบราชการ (มาตรฐานในการบวนการทำงาน)	รวมอำนาจ องค์การแบบสิ่งมีชีวิต (นิเทศโดยตรง)

แผนภาพ 2-25 ความสัมพันธ์ของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและรูปแบบโครงสร้างองค์การ

ที่มา : Mintzberg, 1979 p.286

สภาพแวดล้อมแบบ simple, stable นั้นจะมีการรวมอำนาจ โครงสร้างแบบราชการ เป็นองค์การแบบดั้งเดิมที่มีกลไกการทำงานที่ใช้มาตรฐานของกระบวนการ (standardization of work process) จึงมีพฤติกรรมองค์การแบบทางการ (formalization of behavior) สำหรับการประสานความร่วมมือกัน เช่น บริษัทการผลิตแบบจำนวนมาก (mass production) ของ Woodward แบบ complex, stable องค์การที่มีสภาพแวดล้อมเช่นนี้จะมียุทธศาสตร์แบบราชการ แต่มีการกระจายอำนาจ เป็นองค์การที่มีการประสานงาน โดยใช้มาตรฐานของทักษะความรู้ในการทำงาน (standardization of skills) มีกระบวนการเรียนรู้ในหลักสูตรฝึกอบรมที่เป็นทางการ และมีผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาชีพเป็นทรัพยากร มีการกระจายอำนาจทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน ผู้มีบทบาทหลักในองค์การคือ ผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาชีพ ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานหลัก (operating core) ขององค์การ เช่น โรงพยาบาลและมหาวิทยาลัย

แบบ dynamic, simple สภาพแวดล้อมที่มีความเป็นพลวัตแต่ก็มีความคงที่ องค์การลักษณะนี้จะมีความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ เป็นองค์การแบบสิ่งมีชีวิต (organic) แต่ยังคงรวมศูนย์อำนาจการควบคุมตรวจสอบโดยตรงจากหัวหน้าเป็นกลไกหลักขององค์การ เช่นบริษัทขนาดเล็ก

แบบ dynamic, complex สภาพแวดล้อมที่มีความเป็นพลวัตและมีความซับซ้อน เป็นองค์การที่ต้องมีการกระจายอำนาจของผู้จัดการและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (specialist) ที่มีความเข้าใจในประเด็นต่างๆ อย่างครอบคลุม แต่ยังคงให้มีโครงสร้างแบบยืดหยุ่น เพื่อสนองตอบต่อสิ่งที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ การสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงาน (mutual adjustment) จะเป็นการสื่อสารหลัก เช่น องค์การ NASA

ซึ่งสภาพแวดล้อมทั้ง 4 ประเภทนี้ จะเป็นทิศทางโครงสร้างองค์การของการจัดการกิจการไปตามหน้าที่ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม/การตลาดที่แตกต่างกัน และเพื่อให้องค์การเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลจึงต้องมีความสอดคล้องกันกับสภาพแวดล้อมภายนอกดังที่กล่าวมาแล้วด้วย

Burn and Stalker อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ (2554) แบ่งสภาพองค์การออกเป็น 2 แบบ คือ

1. สภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ (stable environment) เป็นลักษณะของสภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ เป็นลักษณะของสภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ ซึ่งองค์การสามารถคาดการณ์สภาพแวดล้อมนั้นได้ สภาพแวดล้อมเช่นนี้ควรจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักรกล (mechanistic structures) เหมาะกับการทำงานประจำ (routine) และมีความเปลี่ยนแปลงช้า หรือตอบสนองความไม่คุ้นเคยได้ช้า

2. สภาพแวดล้อมที่ผันผวน (turbulent environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หรือการเปลี่ยนแปลงที่คาดการณ์ได้ยาก จึงควรมีการจัดโครงสร้างองค์การแบบยืดหยุ่น เหมือนแบบสิ่งมีชีวิต (organic structure) ที่มีความยืดหยุ่นสูงและปรับตัวได้ดี เน้นการสื่อสารในแนวนอน ผู้มีอิทธิพลต่อองค์การ คือ ผู้มีความรู้และความเชี่ยวชาญมากกว่าอำนาจหน้าที่

ข) แนวคิดของ David, Bert and Frank

David, Bert and Frank (1998) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบเกี่ยวกับองค์การในมิติต่างๆ โดยจำแนกได้ดังนี้ มิติความซับซ้อน (Complexity) มิติความเป็นทางการ (Formalization) และมิติการรวมอำนาจ (Centralization) ดังต่อไปนี้

1. ความซับซ้อน (Complexity) พิจารณาได้จากลักษณะการสร้างหรือการเกิดความแตกต่าง (Differentiation) ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ แบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือ 1) ความแตกต่างในแนบราบ (Horizontal) หมายถึงการแบ่งฝ่ายต่าง ๆ ในแนบราบมีมากน้อยเพียงไร ถ้ามีมากถือว่าองค์การนั้นมีความซับซ้อนมาก 2) ความแตกต่างในแนวตั้ง (Vertical) หมายถึงลำดับชั้นที่เกิดขึ้นในองค์การตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดไปจนถึงพนักงานระดับล่าง มีลำดับชั้นมากน้อยเพียงใด ถ้ามีลำดับชั้นมาก ถือว่าองค์การนั้นมีความซับซ้อนสูง และ 3) ความแตกต่างในเชิงภูมิศาสตร์ (Spatial Dispersion) หมายถึงการกระจายของหน่วยงานในองค์การไปตามพื้นที่ต่างๆ หรือสาขา มีมากเพียงใด ถ้ามีมากก็ถือว่าซับซ้อนมาก

2. ความเป็นทางการ (Formalization) การที่องค์การจะมีการตัดสินใจใดๆ ก็ตามจะต้องมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่มีความชัดเจนหรือไม่ ถ้ามองใน 2 มิติ ระหว่างความซับซ้อนกับความเป็นทางการ จะพบว่า องค์การที่มีความซับซ้อนสูง องค์การนั้นย่อมจะมีความเป็นทางการสูงไปด้วย

3. การรวมอำนาจ (Centralization) เป็นพิจารณาว่าอำนาจในการตัดสินใจอยู่ที่ ส่วนใดขององค์กร ถ้าอำนาจไปรวมอยู่ที่จุดใดจุดหนึ่งจะถือว่ามี การรวมอำนาจสูง ถ้าการตัดสินใจ เกิดขึ้นได้ในหลายแห่ง แสดงว่าองค์กรนั้นมีการกระจายอำนาจ (Decentralization) องค์กรที่มี ขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนมาก มักจะมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจมากกว่าองค์กรที่มีขนาด เล็กและมีความซับซ้อนน้อย

ค) แนวคิดของทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549ก) ได้กล่าวถึงมิติที่เหมือนกับ David, Bert and Fran แล้วยังได้กล่าวถึงมิติอื่นร่วมด้วย ได้แก่

4. การรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integration) คือกระบวนการในการประสานงานระหว่าง หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานร่วมกัน หากสิ่งแวดล้อมมีความไม่แน่นอนสูง มีการเปลี่ยนแปลง บ่อย ทำให้ต้องมีกระบวนการประมวลข้อมูลข่าวสารสำหรับการประสานงานกัน องค์กรที่มี ความซับซ้อนสูงย่อมมีความแตกต่างสูง และต้องการการรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในระดับสูง เช่นกันเพื่อให้การประสานงานได้ผล

5. การปรับตัวเข้าหากัน (Mutual Adjustment) เป็นกระบวนการที่คนสามารถใช้ วิจารณ์ญาณมากกว่ากฎ ระเบียบที่เป็นมาตรฐานตายตัวในการจัดการกับปัญหา หรือในการตัดสินใจ ต่าง ๆ การออกแบบองค์กรจะต้องหาจุดสมดุลระหว่างความเป็นทางการและการปรับตัวเข้าหากัน โดยพึงตระหนักว่าการทำงานในระดับสูงและงานมีความซับซ้อน หรือความไม่แน่นอน จะต้องอาศัย การปรับตัวซึ่งกันและกันมากกว่ามาตรฐานการทำงานที่แน่นอน

6. ความเป็นมาตรฐาน (Standardization) คือระดับที่กิจกรรมการทำงานอย่างเดียวกัน ได้มี การดำเนินงานเป็นแบบแผนอย่างเดียวกัน

ง) แนวคิดของ Gribson et al.

Gribson et al. (1997) ได้แบ่งองค์ประกอบของโครงสร้างองค์กรไว้ 4 มิติ ดังนี้

การแบ่งงานกันทำ	ความชำนาญเฉพาะด้าน Specialization	
Division of Labor	สูง High	ต่ำ Low
การแบ่งหน่วยงาน	หลักเกณฑ์ Basis	
Departmentalization	ลักษณะเหมือนกัน Homogeneous	ลักษณะต่างกัน Heterogeneous
ช่วงการควบคุม	จำนวนชั้นการบังคับบัญชา Number	
Span of Control	แคบ Narrow	กว้าง Wide
การมอบหมายอำนาจหน้าที่	การมอบหมายงาน Delegation	
Delegation of Authority	รวมอำนาจ Centralization	กระจายอำนาจ Decentralization

ภาพที่ 2-26 : หลักการออกแบบโครงสร้างองค์การ

ที่มา : Gibson et al. (1997: 331)

1) การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) โดยตามความชำนาญที่นำไปใช้กับการทำงาน ซึ่งแบ่งตามความแตกต่างตามความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล (Personal Specialization) ตามวิชาชีพ เช่น นักบัญชี วิศวกร นักวิทยาศาสตร์ แพทย์ ความแตกต่างความเชี่ยวชาญตามแนวราบ (Horizontal Specialization) ตามความแตกต่างของกิจกรรมหรือการทำงาน เช่น การผลิต การขาย การจัดส่ง และความแตกต่างความเชี่ยวชาญตามแนวตั้ง (Vertical Specialization) คือสายการบังคับบัญชาจากสูงไปล่าง

2) การแบ่งหน่วยงาน (Departmentalization) การแบ่งงานภายในองค์การ ซึ่งแบ่งได้หลายวิธี ได้แก่ การแบ่งตามหน้าที่ (Functional Classification) โดยการรวมงานที่มีความเฉพาะด้านไว้ด้วยกัน เช่น ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงิน การแบ่งตามพื้นที่ (Territorial Classification) โดยการแบ่งตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของพื้นที่นั้นๆ การแบ่งตามผลผลิต (Product Classification) จะช่วยให้ควบคุมการผลิตได้ดี มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน องค์การเติบโตจากการเพิ่มผลิตภัณฑ์ต่างๆ เข้าสู่ตลาดมากขึ้นและขยายกลุ่มลูกค้า การแบ่งตามลูกค้า (Customer Classification) เป็นการตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าและสร้างความพึงพอใจ เช่น สถาบันการศึกษา ที่มีหลักสูตรให้กลุ่มผู้เรียนต่างกันในภาคปกติและภาคพิเศษ กลุ่มธุรกิจ

อุตสาหกรรม กลุ่มธุรกิจการเงิน และการแบ่งแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure) เป็นโครงสร้างที่ใช้การจำแนกตามผลิตภัณฑ์และจำแนกตามหน้าที่พร้อมกันโดยนำจุดดีของแต่ละหลักการมาใช้

3) ช่วงการควบคุม (Span of Control) คือ จำนวนผู้อยู่ใต้การบังคับบัญชา ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการที่จะติดต่อสัมพันธ์กัน (Required Contact) ความถี่ในการติดต่อสัมพันธ์และระดับของความร่วมมือกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ระดับของความชำนาญเฉพาะด้าน (Degree of Specialization) งานที่มีลักษณะความชำนาญเฉพาะด้านและมีความซับซ้อนน้อย ผู้บังคับบัญชาสามารถดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากกว่า และความสามารถในการสื่อสาร (Ability to Communicate) ในระดับแนวตั้ง ที่หัวหน้าสามารถสร้างความชัดเจนแก่กลุ่มย่อยลงมาได้

4) การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority) คือความสัมพันธ์ระหว่างการมอบหมายงานและการให้อำนาจหน้าที่เป็นการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของหัวหน้า การกระจายอำนาจในองค์กร การมอบหมายงาน เป็นการสร้างความสำคัญในการตัดสินใจ การกระจายอำนาจไปยังส่วนล่างขององค์กร ผู้บริหารต้องคำนึงถึงข้อดีและข้อจำกัดของการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจด้วย

จ) แนวคิดของ Kast and Rosenweig

Kast and Rosenweig (1985) กล่าวว่า ความสำเร็จในการออกแบบการจัดโครงสร้างองค์การที่สำคัญอันหนึ่งคือ การพยายามทำให้ระบบย่อยต่างๆ ได้ทำงานตามผลผลิต ตลอดจนมีความเป็นอิสระตามหน้าที่ (autonomy) ความร่วมมือกันในระบบย่อยระหว่างกัน และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสายการบังคับบัญชา โดยกล่าวถึงปัจจัยความร่วมมือขั้นพื้นฐาน (Basic of Coordination) 3 ประการคือ

1. การอำนวยการ (Directive) ได้แก่ 1) สายการบังคับบัญชา (Hierarchical) ในองค์กรขนาดใหญ่ เป็นไปไม่ได้เลยในการรวมกิจกรรมต่าง ๆ ได้ที่ศูนย์กลางเพียงแห่งเดียว ดังนั้นการบูรณาการความร่วมมือต้องเชื่อมโยงไปถึงโครงสร้างของสายบังคับบัญชาที่ถูกแยกย่อยโดยวิธีการต่างๆ 2) ระบบบริหาร (administrative) คือ กระบวนการที่เป็นทางการที่ถูกออกแบบในการนำพาให้งานปกติ/ประจำต่าง ๆ ร่วมมือกันทำงานได้อย่างอัตโนมัติ บางทีองค์กรอาจไม่ต้องสร้างโครงสร้างพิเศษแต่ใช้วิธีการร่วมมือแทน สำหรับอะไรที่ไม่ใช่งานประจำเป็น event หรือหน่วยที่เป็นการเฉพาะเจาะจง เช่น คณะกรรมการ ก็อาจจะสามารถแต่งตั้งโดยการร่วมมือได้

2. วิธีการอาสาสมัคร (Voluntary means) กลุ่มนี้จะขึ้นอยู่กับความตั้งใจและความสามารถของบุคคลหรือกลุ่ม ในการร่วมมือกับกิจกรรมร่วมกัน ความสำเร็จของกลุ่มนี้มีความสำคัญ เนื่องจากไม่มีปัญหายุ่งยากในการจัดการ กลุ่มนี้อาจจะต้องมีความรู้ที่เพียงพอ ในเรื่อง

เป้าหมายขององค์การ ความชัดเจนในความร่วมมือกัน และแรงจูงใจของเขาเหล่านั้น องค์การมีความมั่นคง (Stable) สามารถทำได้จากโครงสร้างสายการบังคับบัญชา และกระบวนการที่ถูกตั้งขึ้นที่สร้างความร่วมมือกัน องค์การที่จะเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงต้องพัฒนาโลกความแตกต่างให้ มีความคล่องตัวในการ บูรณาการร่วมกัน

3. การรวมกันที่คล่องตัว (Facilitate Integration) ปัญหาการบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรที่มีความซับซ้อน การจัดการอันหนึ่งที่มีความเหมาะสมในการบูรณาการกิจกรรมคือ รูปแบบคณะกรรมการ มาจากระดับสูงของส่วนต่างๆ เพื่อวัตถุประสงค์ของการร่วมมือในการกำหนดนโยบายต่างๆ เช่น มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล

Lawrence and Lorch ได้ศึกษาองค์การ พบว่า ความสำเร็จจากการบูรณาการ/การรวมกัน องค์การจะต้องนำเทคโนโลยีมาช่วยในกรณีที่มีความต้องการที่แตกต่างกัน และกิจกรรมพิเศษ และยังมีการศึกษาอีกว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จใช้พลังขับเคลื่อนได้แก่ งาน ทีม และโครงการ องค์การที่มีความซับซ้อนและแตกต่างสามารถนำแนวคิดการบูรณาการไปใช้ได้ ซึ่งความรู้พิเศษ และเขาเป็นตัวแทนของกลุ่มย่อยที่เป็นแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่นำมาเพื่อการดำเนินงาน ส่วน Likert กล่าวแนะว่า องค์การแบบเครื่องจักร (Mechanistic) เพื่อให้บูรณาการประสบความสำเร็จ คือ มีบุคคลที่มาอยู่รวมกันเหมือน “Linking pins” ระหว่างหน่วยที่หลากหลายต่าง ๆ ในองค์กร มีความเป็นพลวัตร ปฏิบัติการสำเร็จ หลายมิติและข้ามกันระหว่างกลุ่มองค์การ

ประเด็นหนึ่งในการออกแบบโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม คือ การมีกระบวนการของข้อมูลสำหรับการสร้างการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากในความจริงบริบทภายนอกมีข้อมูลและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ระหว่างองค์การ การจัดโครงสร้างองค์การจึงต้องมีการออกแบบให้สามารถถ่ายทอดข้อมูลเหล่านั้นได้ ฉะนั้น โครงสร้างองค์การจึงต้องมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร และกระบวนการของข้อมูล

Galbraith (1973) แนะนำว่า ประเด็นที่ทำให้ประสบความสำเร็จของการออกแบบโครงสร้าง คือ ต้องมีความสัมพันธ์กับกระบวนการของข้อมูล องค์การต้องปฏิบัติการภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เป็นพลวัตรกับความซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีต้องนำข้อมูลมาเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องกับกิจกรรมงานต่างๆ ขององค์การ

ตารางที่ 2-5 สัณเคราะห์องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การ

ที่	องค์ประกอบ	นักวิชาการ				
		Mintzberg (1979)	Devid, Bert and Frank (1998)	ทิพวรรณ (2549)	Gribson et al. (1997)	Kast and Rosenwing (1985)
1	ส่วนประกอบหลักที่ สำคัญขององค์การ (Function of Key part)	✓				
2	ความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization of jobs)	✓	✓	✓	✓	✓
3	การฝึกอบรมและการ ปลูกฝังอุดมการณ์ ค่านิยมของบุคลากรใน การทำงาน (Training and Indoctrination)	✓				
4	ลักษณะรูปแบบความ เป็นทางการ (Formalization)	✓	✓	✓		✓
5	การจัดกลุ่มงานภายใน (Grouping)	✓			✓	
6	ขนาดของกลุ่มงาน ภายใน (Unit size)	✓				
7	ระบบการวางแผนและ การควบคุม (Planning and control system)	✓				
8	กลไกการสื่อสาร ประสานระหว่างกลุ่ม งาน (Liaison devices)	✓				
9	การรวมอำนาจและ	✓	✓	✓	✓	✓

ที่	องค์ประกอบ	นักวิชาการ				
		Mintzberg (1979)	Devid, Bert and Frank (1998)	ทิพวรรณ (2549)	Gribson et al. (1997)	Kast and Rosenwing (1985)
	การตัดสินใจ (Centralization and decision making)					
10	ปัจจัยสถานการณ์ของ องค์การ	✓				
	10.1 ขนาดองค์การ (Size)	✓				
	10.2 เทคโนโลยีในการ ทำงาน / ความรู้ความ เชี่ยวชาญด้านเทคนิค (Sophisticated)	✓				
	10.3 สภาพแวดล้อม ขององค์การ (Environment)	✓				
11	ความเป็นอันหนึ่งอัน เดียวกัน (Integration)			✓		✓
12	การปรับตัวเข้าหากัน (Mutual Adjustment)			✓		
13	ความเป็นมาตรฐาน (Standardization)			✓		

จากตารางที่ 2-5 พบว่า การจำแนกองค์ประกอบของ Mintzberg มีความละเอียดและครอบคลุมองค์ประกอบโครงสร้างองค์การมากที่สุด จึงนำมาเป็นฐานแนวคิดในการวิเคราะห์โครงสร้างองค์การในการวิจัยครั้งนี้

3.2.3.2 รูปแบบโครงสร้างองค์การ

ก) แนวคิดของ Henry Mintzberg

Mintzberg (1979) ได้แบ่งการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพ 5 รูปแบบ ดังนี้

1. โครงสร้างแบบง่าย (Simple Structure) โครงสร้างขององค์การลักษณะนี้มักเป็นองค์การขนาดเล็ก ไม่มีกลุ่มต่างๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการ มีการแบ่งงานแบบหลวมๆ ไม่มีสายการบังคับบัญชามาก มีความเป็นทางการน้อยและความซับซ้อนน้อย การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา เหมาะกับองค์การที่ไม่ซับซ้อนแต่เปลี่ยนแปลงเร็ว เช่น ร้านขายของขนาดกลาง

กลไกในการประสานงาน : เน้นการควบคุมบังคับบัญชา/สั่งการโดยตรง Direct Supervision

ส่วนสำคัญขององค์การ : ส่วนผู้บริหารระดับสูง หรือ Strategic Apex องค์การจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับ Strategic Apex ซึ่งผู้บริหารระดับสูงนี้ต้องทำงานอย่างใกล้ชิด

การออกแบบองค์การ : มีลักษณะ เป็นการรวมอำนาจ เช่น ระบบเจ้าแก้ว แต่จะมีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ มีความซับซ้อนต่ำ สามารถทำงานแทนกันได้ เป็นทางการต่ำ มีลักษณะเป็น organic structure เพื่อความคล่องตัว

สถานการณ์ที่เหมาะสม : ขนาดองค์การมีขนาดเล็ก มีคนไม่มาก เริ่มก่อตั้งองค์การ ใช้เทคโนโลยีในการทำงานไม่สูง สภาพแวดล้อมไม่ซับซ้อนแต่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา ผู้บริหารมีบุคลิกภาพชอบสั่งการ มีภาวะผู้นำ กล้าตัดสินใจ

2. องค์การราชการแบบเครื่องจักร (Machine Bureaucracy) โครงสร้างองค์การนี้จะมีลักษณะองค์การแบบราชการ ซึ่งมีสายการบังคับบัญชา ความเป็นทางการ แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีกลุ่มความชำนาญเฉพาะด้านสูง มีกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักและกลุ่มสนับสนุน มีกลุ่มควบคุมมาตรฐานของการทำงาน มีกฎระเบียบการปฏิบัติเป็นจำนวนมาก เช่น หน่วยงานราชการ กองทัพ บริษัทขนาดใหญ่

กลไกหลักในการประสานงาน : มาตรฐานกระบวนการทำงาน มีบรรทัดฐาน มีกฎระเบียบวิธีปฏิบัติ มาตรฐานเดียวกัน กำหนดกระบวนการที่มีมาตรฐานคู่มือในการทำงาน

- ส่วนสำคัญขององค์การ : ฝ่ายวิชาการ/เสนาธิการ (Technostructure) เป็นผู้กำหนดมาตรฐาน กฎเกณฑ์ เป็นผู้ออกแบบ วางระบบ มีความเข้าใจงานของผู้ปฏิบัติเป็นอย่างดี
- การออกแบบขององค์การ : รูปแบบองค์การเป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่ มีความซับซ้อนสูง มีการแบ่งงานกันทำทั้งแนวตั้ง/แนวนอน มีความเป็นทางการสูง กระจายอำนาจน้อย/จำกัด
- สถานการณ์ที่เหมาะสม : ก่อตั้งมานาน มีคนมาก สภาพแวดล้อมไม่ซับซ้อน ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง

3. องค์การราชการแบบวิชาชีพ (Professional Bureaucracy) เป็นองค์การที่เน้นการทำงานที่ต้องใช้ทักษะและความชำนาญ ความเป็นมาตรฐานที่มาจากมาตรฐานภายนอก มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชา แต่อำนาจหน้าของโครงสร้างองค์การแบบนี้จะขึ้นอยู่กับความรู้ความเชี่ยวชาญ ทักษะ มีการกระจายอำนาจค่อนข้างสูง เช่น มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล

กลไกหลักในการประสานงาน: ทักษะการปฏิบัติงานมีบรรทัดฐาน มาตรฐานของวิชาชีพ
ทักษะ ความรู้

ส่วนสำคัญขององค์การ : หน่วยปฏิบัติงานหลัก (Operating Core) เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญขององค์การ เป็นผู้มีทักษะ ความรู้หลักที่จะทำงานได้มาตรฐานเดียวกัน เช่น แพทย์ อาจารย์ที่

การออกแบบขององค์การ : ความเป็นทางการน้อยกว่าแบบ Machine มีการกระจายอำนาจบางส่วน สายการบังคับบัญชาน้อย เน้นความชำนาญงานเฉพาะด้านซึ่งมาจากการฝึกอบรมเพื่อให้คนในองค์การมีความรู้ความสามารถ มีความซับซ้อนสูง

สถานการณ์ที่เหมาะสม : เหมาะกับองค์การที่มีสภาพแวดล้อมที่มีซับซ้อนแต่ค่อนข้างคงที่โครงสร้างองค์การมีความซับซ้อนในแนวตั้งจะน้อย แต่ความซับซ้อนในแนวนอนอาจจะมีมากตามลักษณะงาน เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญในองค์การจะมีหลายสาขา

4) องค์การแบบสาขา (Divisionalized Form) องค์การแบบสาขาจะมีการแบ่งหน่วยงานย่อยต่าง ๆ และมีหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่เฉพาะ เรียกว่า สำนักงานใหญ่ (Headquarter) ซึ่งทำหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายขององค์การ วางแผนกลยุทธ์ วางระบบบัญชี อนุมัติ

งบประมาณ ส่วนสาขามีการทำงานเป็นอิสระ ซึ่งมีการทำงานแบบเครื่องจักร เช่น มหาวิทยาลัยที่แบ่งเป็นวิทยาเขต หน่วยงานราชการ และรัฐวิสาหกิจที่มีบริษัทในเครือ

กลไกหลักในประสานงาน : มาตรฐานของผลผลิต ผลลัพธ์ มาตรฐานของปัจจัยนำออกของแต่ละองค์กรย่อย

ส่วนสำคัญขององค์การ : ผู้บริหารระดับกลาง (Middle line) มีความสำคัญ จะเป็นหัวหน้าใหญ่ขององค์กรลูก เป็นผู้ประสานงานกับองค์กรย่อยต่างๆ

การออกแบบองค์การ : มีระบบการควบคุมผลการปฏิบัติงานที่ดี แบ่งแยกกลุ่มการตลาดสินค้า จำกัดการกระจายอำนาจในแนวดิ่ง การควบคุมโดยส่วนกลางจะไม่เข้าไปแทรกแซง แนวทางการบริหารจากหน่วยงานสำนักงานใหญ่ แล้วนำมาทำกลยุทธ์ของตัวเอง มีอิสระในการตัดสินใจ

สถานการณ์ที่เหมาะสม : ตลาดมีความหลากหลายทั้งสินค้าและบริการ ผู้บริหารระดับกลางมีความสำคัญ/อำนาจ ก่อตั้งมานาน

5) องค์กรแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) เป็นองค์การที่มีลักษณะที่นำผู้เชี่ยวชาญหลายสาขามารวมกันเพื่อทำงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม เหมาะกับสิ่งแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีความยืดหยุ่นสูง ใช้ทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญมาก

ข) แนวคิดของ Aldag and Stearns

Aldag and Stearns (1987 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์และพฤทธ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 2538) ได้แบ่งการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การไว้ 4 แบบ ดังนี้

1) แบบหน้าที่เฉพาะ (Functional Design) เป็นรูปแบบพื้นฐานของการออกแบบองค์การ โดยการแบ่งกลุ่มบุคลากรเป็นกลุ่มตามลักษณะงานที่คล้ายกัน ใช้ทักษะอย่างเดียวกัน หรือทำกิจกรรมอย่างเดียวกัน มีลักษณะที่ส่งเสริมให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะในการทำงาน องค์การลักษณะนี้มีแนวโน้มที่จะรวมอำนาจการตัดสินใจไปสู่ผู้บริหารสูงสุด

2) แบบสาขา (Division Design) เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น อาจจะขยายผลผลิต หรือการเพิ่มจำนวนลูกค้า หรือการขยายหน่วยงานไปในพื้นที่อื่น องค์การแบบสาขาแตกต่างไปจากองค์การแบบหน้าที่เฉพาะคือ การจัดกลุ่มของงานหรือกิจกรรมเน้นไปที่ผลผลิต ในขณะที่องค์การแบบหน้าที่เฉพาะเน้นไปที่ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ลักษณะของงาน ทักษะและความรู้ที่ต้องใช้ในกิจกรรมการทำงาน องค์การแบบสาขาจะเน้นที่การจัดกลุ่มงานหรือกิจกรรมตามผลผลิตกลุ่มลูกค้า หรือสถานที่ตั้ง ดังนั้นการออกแบบองค์การแบบสาขาจึงสามารถนำไปใช้กำหนดโครงสร้างองค์การได้ในหลายรูปแบบ องค์การแบบนี้มีแนวโน้มที่จะกระจายอำนาจการตัดสินใจมากกว่าองค์การแบบหน้าที่เฉพาะ

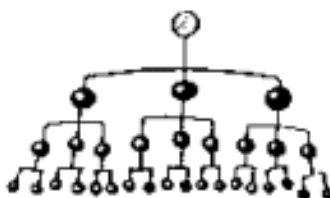
3) แบบผสม (Hybrid Design) พบว่าไม่มีรูปแบบหนึ่งรูปแบบใดสามารถใช้ได้เหมาะสมในทางปฏิบัติจึงมีการออกแบบในลักษณะที่ผสมผสานกัน

4) แบบเมตริกซ์ (Matrix Design) เป็นการออกแบบซึ่งนำเอาผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคและต้องการผลจากการประสานงานในขณะเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพก็สามารถทำได้โดยการออกแบบโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ โดยการดึงเอาบุคลากรที่มีความชำนาญจากหน่วยงานเฉพาะหน้าที่หลาย ๆ หน่วยงานที่ต้องการมารวมกัน ทำให้เกิดการบังคับบัญชา 2 ทาง (dual authority) อาจทำให้เกิดความยุ่งยาก มากกว่าองค์การแบบอื่น ๆ จึงควรนำมาใช้ในกรณีเฉพาะกิจใน 2 ด้านคือเมื่อมีการแข่งขันทางการตลาด ต้องการวิธีการใหม่ๆ หรือตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งองค์การต้องตอบสนอง ออกแบบโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ จะสามารถนำทรัพยากรที่ต้องการมารวมกัน และทำให้เกิดประสิทธิภาพ

ค) แนวคิดของ Morgan

Morgan (1986) ได้แบ่งการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การออกเป็น 6 รูปแบบ ซึ่งรูปแบบโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป การเผชิญกับปัญหา การเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบหนึ่งไปยังอีกรูปแบบ สามารถระบุลักษณะขององค์กรของตัวเองหรือหน่วยย่อยขององค์กรและเข้าใจธรรมชาติทั่วไปของปัญหาเฉพาะในการจัดการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนี้

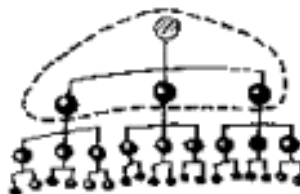
1) โครงสร้างองค์การแบบราชการแบบดั้งเดิม แบ่งองค์การตามภาระหน้าที่ มีสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง ดำเนินการหลักโดยผู้บังคับบัญชาสูงสุด ผ่านกฎระเบียบมีมากมาย มีรายละเอียดงานที่ชัดเจนและการควบคุม มีลักษณะการออกแบบเหมือนเครื่องจักร (Machine) มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ トラบใดที่ไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลง แต่ถ้าเมื่อใดที่ขาดการประสานงานจากด้านบน เกิดการเปลี่ยนแปลงปัญหาในที่สุดจะมากับผู้บริหารสูงสุด



ภาพที่ 2-27 : โครงสร้างองค์การแบบราชการแบบดั้งเดิม

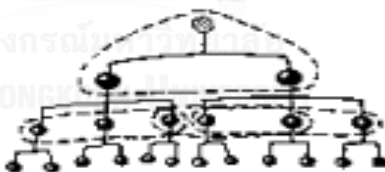
2) โครงสร้างองค์การแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง เป็นรูปแบบขององค์การที่สิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง แต่เนื่องจากสิ่งแวดล้อมเกิดปัญหาที่มี

ความซับซ้อนต่างๆ ต้องปฏิบัติการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ศึกษาความต้องการ และการเข้าร่วมประชุมของกลุ่มผู้บริหารระดับสูงในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น



ภาพที่ 2-28 : โครงสร้างองค์การแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง

3) โครงสร้างองค์การแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้บริหาร หรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และทีมงานข้ามหน่วยงาน โดยการนำตัวแทนจากส่วนต่าง ๆ ขององค์การ ถ้าเป็นแบบปกติมีการบังคับแบบบนลงล่าง เมื่อมีปัญหาพิเศษเกิดขึ้น จะมีทีมในการศึกษาพัฒนาโดยการวางแผนดำเนินงานที่เหมาะสม ก่อนนั้นจะเป็นไปในลักษณะขององค์การแบบโครงการ (Project Organization) แต่ด้วยทีมมีลักษณะโครงสร้างแบบราชการ บ่อยครั้งทำให้ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากมีโครงการมากมายและต้องอาศัยการประชุมตัดสินใจ ซึ่งทำให้เกิดความล่าช้าไม่ทันต่อสถานการณ์ อีกทั้งทีมมาจากตัวแทนหลายฝ่ายมาเป็นคณะทำงาน ไม่ได้เกิดจากความเป็นทีมจริง ถ้าหากมีประเด็นที่ก่อให้เกิดการโต้แย้งจะจบที่หัวหน้าสูงสุดของทีม



ภาพที่ 2-29 : โครงสร้างองค์การแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้บริหาร

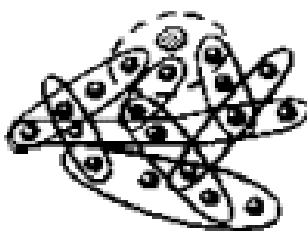
4) โครงสร้างแบบเมทริกซ์ เป็นรูปแบบราชการแบบผสม มีลักษณะพิเศษบนความจริงที่ว่า การตัดสินใจจะมีมากหรือน้อยมีความสำคัญเท่ากับแผนการทำงานตามหน้าที่ ที่มาเมทริกซ์หรือผสมกัน ได้แก่ ด้านการเงิน การบริหาร การตลาด การขาย ผลิตภัณฑ์ และการวิจัยและพัฒนา (คอลัมน์ของเมทริกซ์) และมีความหลายหลายของธุรกิจและพื้นที่ของผลิตภัณฑ์ (แถวของเมทริกซ์) โดยผู้ทำงานในทีมต่าง ๆ ภายในองค์การจะต้องมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยทั้งคู่ และต้องทำงานร่วมกันในภาพรวม

ทักษะการทำงานและทรัพยากรที่มีการวางแผนไปสู่แนวทางการขับเคลื่อนโดยงานสำคัญที่พวกเขาได้รับมอบหมาย สมาชิกของทีมสามารถทำงานได้เต็มศักยภาพซึ่งผลตอบแทนและเส้นทางอาชีพในอนาคตขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของทีมจริงตามที่สามารถพัฒนาได้ ทีมโครงการกลายเป็นแรงผลักดันที่อยู่เบื้องหลังนวัตกรรมทำให้ความสามารถสำหรับองค์กรในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้เข้ากับความท้าทายที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อม



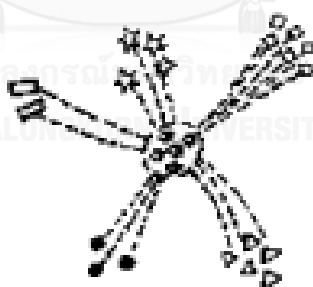
ภาพที่ 2-30 : โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์

5) โครงสร้างแบบทีมงาน เป็นรูปแบบขององค์การที่มีขนาดเล็กถึงขนาดปานกลางที่มีนวัตกรรมสูง สร้างขึ้นจากทีมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลในกลุ่มงานเล็กๆ นั้น และคาดหวังพวกเขาจากงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา มีการทำงานที่มีพันธะผูกพันกับทีมอื่นๆ เพิ่มขึ้น ความก้าวหน้าในการทำงานของรูปแบบองค์การนี้คือการได้เคลื่อนย้ายจากโครงการหนึ่งไปยังอีกโครงการหนึ่ง รูปแบบองค์การนี้จะเหมาะสำหรับการรับมือกับความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ได้มีโครงสร้างการทำงานที่ดำเนินการตามจุดเน้น การทำงานเป็นทีมนวัตกรรมและความคิดริเริ่มที่ประสบความสำเร็จเสร็จสมบูรณ์ สามารถสร้างผลกำไรได้ทัน่วงที การดำเนินการทั้งหมดจะถูกควบคุมโดยทีมผู้บริหารที่ศูนย์ จะมุ่งเน้นการผลักดันเชิงกลยุทธ์ มีการปฏิสัมพันธ์เป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ นำต้นตอมีชีวิต บริบทที่สนับสนุนให้เปิดการพัฒนาวิธีการเรียนรู้ที่มุ่งไปยังเป้าหมาย องค์การพยายามสร้างสรรค์ความคิดริเริ่มใหม่ๆ ระบบและกระบวนการที่ส่งผลต่อความสำเร็จ เป็นรูปแบบของ adhocracy ที่ค้นหาและพัฒนาในรูปแบบไปพร้อมกัน



ภาพที่ 2-31 : โครงสร้างองค์การแบบทีมงาน

6) โครงสร้างแบบเครือข่าย เหมาะสำหรับองค์การที่ต้องการความยืดหยุ่น สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีทีมงานที่หลักที่เป็นศูนย์ในการนำพาองค์การเป็นหลัก และมีหน่วยงานย่อยที่เป็นการรับเหมาช่วง (subcontract) ทำในทุกเรื่อง อาทิ การออกแบบรายละเอียด การผลิต การตลาด การกระจายการสื่อสาร “ดาวเทียม” เป็นบริษัทรับเหมาช่วง หน่วยศูนย์กลางจะเป็นผู้ดำเนินการที่ต่อเนื่อง จะดูแลกลยุทธ์ กระแสของทรัพยากร ลดค่าใช้จ่าย ลดค่าใช้จ่ายให้น้อยที่สุด ปฏิบัติการบนความยืดหยุ่นมากที่สุด หน่วยต่างๆ สัมพันธ์กันแบบสัญญาจ้าง ภายนอก มีหลักการเชื่อมโยงกัน “แบบใยแมงมุม”



ภาพที่ 2-32 : โครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย

ที่มา : Morgan (1986)

ง) แนวคิดของ Anderson Carl R.

Anderson (1988) ได้จำแนกรูปแบบองค์การ ออกเป็น 6 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบการจัดองค์การแบบรวมอำนาจ (Simple Centralization) เป็นการจัดองค์การที่ไม่มีการจำแนกงาน ผู้ปฏิบัติงานทำได้หลายหน้าที่และแทนกันได้ โดยมีศูนย์กลางการสั่งการ ตัดสินใจจากผู้บริหารคนเดียว ตัวอย่างเช่น ร้านค้าขนาดเล็ก

2. รูปแบบการจัดองค์การแบบราชการ (Bureaucratic Organization) เป็นองค์การขนาดใหญ่ มีแผนการทำงานที่ชัดเจน ประกอบด้วยกฎระเบียบ มีลำดับชั้นในการบังคับบัญชา แบ่งเป็น

2.1 การจัดองค์การราชการแบบมาตรฐาน ซึ่งเป็นการจัดองค์การราชการทั่วไป ที่มีการมอบหมายงานชัดเจนตามความรู้ความสามารถ มีการมอบหมายอำนาจตามลำดับชั้น การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง

2.2 การจัดองค์การแบบวิชาชีพ เป็นการองค์การที่มีการจำแนกงาน จัดกลุ่มตามหน้าที่ขององค์การ มีการมอบหมายงานชัดเจนตามความสามารถเฉพาะด้าน เป็นองค์การที่มีสายการบังคับบัญชาน้อย เพราะลักษณะงานไม่ต้องการการควบคุม การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน เนื่องจากเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง อาจมีสายงานบริหาร สายวิชาชีพ และสายสนับสนุนการบริหาร

3. รูปแบบการจัดองค์การแบบแบ่งเป็นกอง (Divisionalization Organization) เป็นการจัดองค์การตามหน้าที่ ที่มีความหลากหลายของงานนั้น ตามผลผลิตที่เกิดขึ้น ตามสายการบังคับบัญชา มีสายการบังคับบัญชา การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุดและงานที่ได้รับมอบหมายอำนาจการบริหารงานบุคคล

4. รูปแบบการจัดองค์การแบบทีม (Team/Task Force Organization) การจัดองค์การลักษณะนี้เหมาะสมกับองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว มีช่วงเวลาเพื่อแก้ไขงานที่ยุ่งยาก ซับซ้อน สามารถตัดสินใจได้อย่างอิสระเพื่อทำให้งานมีประสิทธิภาพ

5. รูปแบบการจัดองค์การแบบเมตริกซ์ (Matrix Organization) เป็นรูปแบบการจัดองค์การเป็นโครงการ โดยเน้นการทำงานตามความชำนาญเฉพาะด้านของเจ้าหน้าที่มาทำงานร่วมกัน เป็นทีมหรือโครงการ ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้บริหาร แต่มีความยืดหยุ่นสูง

6. รูปแบบการจัดองค์การแบบโครงการนำร่อง (Adhocracy Organization) เป็นรูปแบบองค์การที่ไม่ยึดในรูปแบบมาก การทำงานเป็นการปฏิบัติงานเพื่อแก้ไขปัญหาโครงการ ผู้ปฏิบัติงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีความยืดหยุ่น มีความคิดริเริ่ม และการสร้างสรรค์งาน มีช่วงระยะเวลาสั้นสุด การตัดสินใจอยู่ที่ผู้ร่วมงาน ประธานโครงการเป็นผู้ตัดสินใจชี้ขาด และต้องสร้างรูปแบบการดำเนินการที่บูรณาการที่มีประสิทธิภาพ

จ) แนวคิดของอวยชัย ขบา

อวยชัย ขบา (2541) แบ่งรูปแบบโครงสร้างองค์การเป็น 2 รูปแบบหลัก คือ องค์การแบบราชการ และองค์การแบบสิ่งมีชีวิต ดังนี้

1. องค์การแบบราชการ ที่มีหลักการใช้กฎระเบียบ หลักอำนาจหน้าที่ หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา การแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และหลักการขั้นตอนการทำงาน แบบเครื่องจักรกล แบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ

1.1 ระบบราชการแบบเครื่องจักร (Machine Bureaucracy) เป็นองค์การที่ผลิตสินค้าและบริการจำนวนมาก มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีมาตรฐานการทำงาน การรวมอำนาจตัดสินใจ เหมาะกับงานที่ไม่สลับซับซ้อน สภาพแวดล้อมไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก พบมากในองค์การภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และระบบราชการ

1.2 ระบบราชการแบบวิชาชีพ (Professional Bureaucracy) เป็นองค์การเน้นความเป็นวิชาการและวิชาชีพ ที่มีความเป็นอิสระ โครงสร้างองค์การจึงมักจะเน้นการกระจายอำนาจตัดสินใจ และปฏิบัติการไปยังผู้เชี่ยวชาญ เหมาะกับงานที่ไม่เปลี่ยนแปลงมาก แต่มีความซับซ้อนในสภาพแวดล้อม พบมากในโรงพยาบาล และมหาวิทยาลัย

1.3 ระบบราชการแบบหน่วยธุรกิจ (Divisionalized Bureaucracy) เป็นระบบการจัดแผนงานที่มีความเป็นอิสระ มีความยืดหยุ่นสูง คล่องตัว รวดเร็ว โดยการจัดกลุ่มธุรกิจไว้ในรูปแบบหมวดหมู่เดียวกัน (Conglomerate Business) โดยอาจแบ่งตามลูกค้า ผลผลิต พื้นที่ หรือโครงการ

2. องค์การแบบปรับตัว

เป็นองค์การที่พยายามนำเอาข้อจำกัดของระบบราชการออกไป เช่น ความไม่คล่องตัว การรวมอำนาจในการตัดสินใจ ความเป็นทางการ และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วมมากขึ้น มีลักษณะ เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมขององค์การ แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 โครงสร้างอย่างง่าย (Simple Structure) เป็นขนาดองค์การขนาดเล็ก มีจำนวนผู้บริหารและพนักงานจำนวนน้อย พบได้ในรูปของกิจการร้านค้า

2.2 โครงสร้างแบบชั่วคราว (Adhocracies) เป็นการจัดคนทำงานเฉพาะกิจ กำหนดช่วงระยะเวลา เน้นความสัมพันธ์เชิงความรู้ ความเชี่ยวชาญ มากกว่าอำนาจหน้าที่ การกระจายอำนาจตัดสินใจสูง ปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและพัฒนานวัตกรรม สิ่งใหม่ตลอดเวลา

ฉ) แนวคิดของทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549) ได้จำแนกรูปแบบโครงสร้างองค์การออกเป็น 7 รูปแบบ ดังนี้

1. โครงสร้างแบบราชการของเวเบอร์ เป็นโครงสร้างแบบปิรามิดแบบดั้งเดิม การควบคุมอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา ที่ตายตัว องค์การมีคู่มือและมาตรฐานการทำงาน องค์การแบบนี้เหมาะกับสิ่งแวดล้อมที่มีเสถียรภาพสูง

2. โครงสร้างแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ผู้บังคับบัญชาสูงสุดจึงสร้างทีมผู้บริหารซึ่งประกอบด้วยตนเองและหัวหน้าหน่วยงานหลักๆ ทำหน้าที่ในการตัดสินใจระดับนโยบายและแก้ไขปัญหา สไตล์การบริหารงานของหน่วยงานขึ้นกับบุคลิกภาพของผู้บริหารเป็นสำคัญ

3. โครงสร้างแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ในกรณีที่สิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงมากหรือมีการแข่งขันกันสูง หรือองค์การมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ หรือกำหนดทิศทางการพัฒนาของประเทศ ซึ่งเกิดความเสี่ยงมากหากการบริหารอยู่ในบุคคลเพียงคนเดียว องค์การจึงจัดตั้งคณะกรรมการซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาช่วยในการกำหนดนโยบายขององค์การ โดยผู้บริหารขององค์การจะทำหน้าที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมการ เพื่อนำมติของคณะกรรมการไปปฏิบัติ

4. โครงสร้างแบบราชการซึ่งมีทีมงานข้ามหน่วยงาน เนื่องจากปัญหามีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ องค์การจึงสร้างทีมงาน ซึ่งบุคคลทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานตนเองมากกว่าจะเป็นผู้ปฏิบัติงานของทีมอย่างแท้จริง ไม่สามารถสร้างพันธมิตรผูกพันของทีมงานขึ้นมาได้

5. โครงสร้างแบบเมตริกซ์ เป็นโครงสร้างที่ใช้ในการจำแนกตามผลิตภัณฑ์ สินค้าหรือบริการ และตามหน้าที่พร้อมกันมาใช้ ภายใต้โครงสร้างแบบเมตริกซ์ทำให้ทีมงานสามารถนำความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค และทรัพยากรมาใช้อย่างเต็มที่

6. โครงสร้างแบบทีมงาน องค์การจะต้องผลิตสินค้าและบริการที่มีลักษณะสร้างสรรค์มากขึ้น องค์การจะให้อิสระกับทีมงาน ทำงานอย่างเต็มที่และมีชีวิตชีวา การประสานงานแบบไม่เป็นการ ส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์การและพยายามในการสร้างสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งนำความคิดและระบบมาช่วยสร้างความสำเร็จในองค์การ

7. โครงสร้างแบบเครือข่าย มีลักษณะของการทำงานแบบการจ้างเหมารับช่วง (sub-contracting) ให้องค์การอื่นมาทำงานแทน องค์การส่วนกลางทำหน้าที่กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ สนับสนุนองค์การเครือข่ายตามความจำเป็น องค์การนี้จะเป็นองค์การซึ่งอยู่ในระบบเปิดที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง

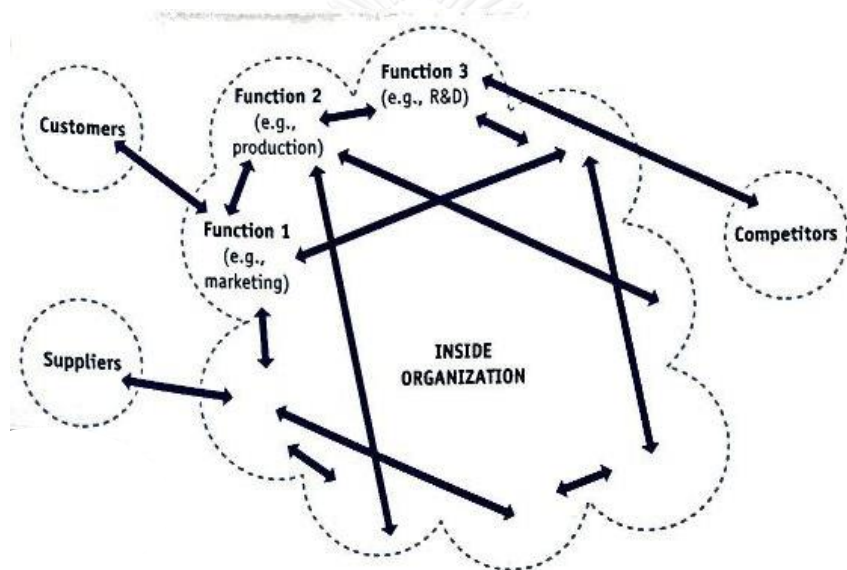
ข) แนวคิดของ Jerald Greenberg and Robert A. Baron

Greenberg and Baron (1997) ได้กล่าวถึงรูปแบบโครงสร้างองค์การสมัยใหม่ เป็นโครงสร้างองค์การแบบไร้พรมแดน (Boundaryless Organization) จำนวน 3 รูปแบบ ดังนี้

องค์การแบบไร้พรมแดน เป็นการออกแบบเพื่อขจัดพรมแดนภายในองค์การทั้งในระดับแนวตั้งและแนวนอน (Vertical and horizontal boundaries) ไม่ว่าจะเป็นเรื่องสายงานการบังคับบัญชา

(Chain of Command) ขอบเขตการควบคุม (Spans of Control) ให้เหลือเท่าที่จำเป็น และใช้การทำงานโดยแบบทีมงาน มาแทนที่ในการจัดแผนงานแบบเดิม โดยทีมงานนั้นจะมีความอิสระในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจสูง มีการทำงานที่อาศัยข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือบางที่เรียกว่าองค์กรแบบ T-form Organization เนื่องจากต้องอาศัยเทคโนโลยีเป็นฐานนั่นเอง (Technology – base Organization) มีการสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทีมมากขึ้น รวมทั้งเปลี่ยนวิธีการประเมินจากเดิมเป็นเทคนิคการประเมินแบบ 360 องศา (360 degree performance appraisals) ที่เป็นข้อมูลจากทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และจากตนเอง องค์กรแบบไร้พรมแดน เป็นได้ในหลายรูปแบบ ได้แก่

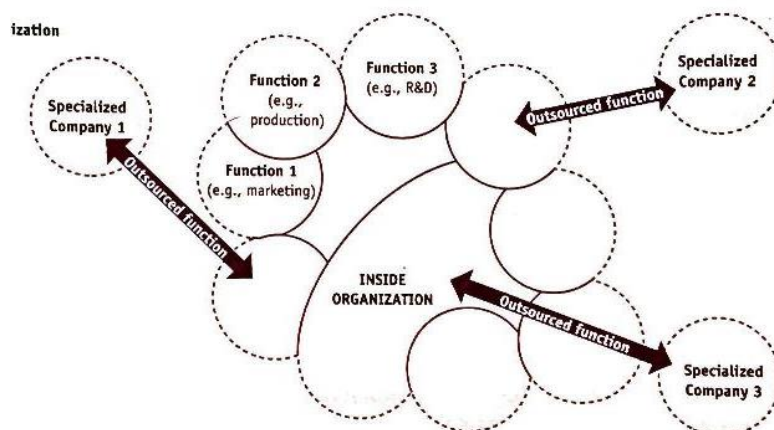
1) องค์กรแบบไร้พรมแดนที่แท้จริง (Barrier-free Organization) ซึ่งเป็นองค์กรในอุดมคติ ที่จะไม่มีการพรมแดนระหว่างองค์กรกับหน่วยงานหรือบุคคลภายนอก



ภาพที่ 2-33 องค์กรแบบไร้พรมแดนที่แท้จริง (Barrier-free Organization)

ที่มา : Greenberg and Baron (1997)

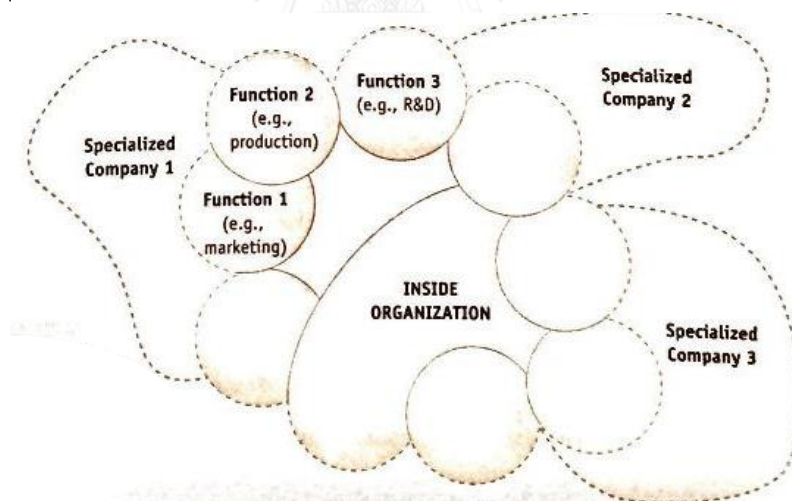
2) องค์กรแบบไร้พรมแดนแบบโมดูล (Modular Organization) คือองค์กรที่มีการออกไปซื้อบริการหรือความเชี่ยวชาญภายนอก มาเป็นหน่วยงานในกระบวนการดำเนินธุรกิจของตนเอง เช่น การให้บริษัทในต่างประเทศที่มีค่าแรงถูกกว่าเป็นผู้ผลิตสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้า (Brand) ของบริษัทเจ้าของ



ภาพที่ 2-34 องค์กรแบบไร้พรมแดนแบบโมดูล (Modular Organization)

ที่มา : Greenberg and Baron (1997)

3) องค์กรแบบไร้พรมแดนแบบองค์กรเสมือน (Virtual Organization) เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นค่อนข้างสูง เกิดจากการรวมตัวเป็นเครือข่ายองค์กรกับองค์กรภายนอกแบบชั่วคราว เพื่อดำเนินโครงการเฉพาะกิจ ยุบเลิกเมื่อภารกิจเสร็จสิ้น เป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ เช่น สายการบินของประเทศต่างๆ เป็น Star Alliance



ภาพที่ 2-35 องค์กรแบบไร้พรมแดนแบบองค์กรเสมือน (Virtual Organization)

ที่มา : Greenberg and Baron (1997)

Galbraith (2009) ได้เขียนรายละเอียดกับองค์กรแบบเมตริกซ์ว่า เป็นองค์กรสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้เป็นอย่างดี แต่ก็พบว่าหลายองค์กรไม่ประสบความสำเร็จและเกิดปัญหาในการนำไปใช้เพราะไม่มีการบริหารจัดการที่ดีพอ โดยมักพบปัญหาเรื่องความไม่ชัดเจนของบทบาท มักพบคำถามว่าฉันคือใคร ใครรับผิดชอบอะไร เมื่อต้องมาทำงานร่วมกัน ได้ยกตัวอย่างเพื่อ

แก้ไขปัญหานี้ ผู้ออกแบบจึงต้องนำแผนผังความรับผิดชอบ (Responsibility chart) มาช่วย เสริม แล้วให้ตรวจสอบรายบุคคล ประชุมร่วมกันหากมีข้อขัดแย้งให้ผู้บริหารเป็นคนตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม แผนผังต้องมีความชัดเจนและยืดหยุ่น

บทบาท	ฝ่ายขาย	การตลาด	ประกัน	ผู้บริหาร	การเงิน	ฝึกอบรม
การตัดสินใจ						
ราคาผลิตภัณฑ์						
ออกแบบ package						
วิเคราะห์	A	R	C	I	I	X
ออกแบบผลิตภัณฑ์						

ภาพตัวอย่างแผนผังความรับผิดชอบ

ที่มา : Galbraith, Jay R. (2009). Design Matrix Organizations That Actually Work. California: Jossey-Bass. p.82-83.

A = เห็นชอบ Approve R = ตอบสนอง/รับผิดชอบ Responsible C = ที่ปรึกษา Consult I = ให้ข้อเสนอแนะ อย่างไม่เป็นทางการ Inform และ X = ไม่มีบทบาท No Formal Role

รูปแบบองค์กรอื่น ๆ ที่พบอาจมีชื่อที่ต่างกันไป เช่น Incorporate, Interorganization, Hybrid structure เป็นองค์กรแบบผสมผสาน Hollow Organization ลักษณะองค์กรที่ focus เพียงงานหลัก และใช้การ outsource ประโยชน์คือการประหยัดงบประมาณ ไม่เสี่ยงต่อปัจจัยอื่นเพิ่มขึ้น Quasi-firm รูปแบบกึ่งบริษัท ถูกพัฒนาขึ้นในเรื่องการพัฒนาความสัมพันธ์องค์กร เน้นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ Shamrock Organization เป็นชื่อเกาะในสกอตแลนด์ บนเกาะเต็มไปด้วยเกาะวัลเลย์ไบ Shamrock มีลักษณะสามแฉก คือการแบ่งหน่วยงานเป็น 3 ส่วน 1) หน่วยเฝ้าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากภายนอก (Breaking old habits) 2) หน่วยรักษาความมั่นคง (Stability) ดูแลการบริหารงาน 3) หน่วยดำเนินการเชิงธุรกิจ (Entrepreneurship) เป็นหน่วยทำเงินและนวัตกรรมกล้าเสี่ยง

3.2.3.3 รูปแบบโครงสร้างองค์กรทางการศึกษา/สถาบันพัฒนาฝึกอบรม

การจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรทางการศึกษานั้น มีผู้ให้แนวคิดว่า ด้วยงานการศึกษาที่มีลักษณะองค์กรที่พิเศษแตกต่างจากองค์กรโดยทั่วไป เพราะจะต้องมีความเป็นอิสระทางวิชาการ มีลักษณะค่อนข้างจะเป็นองค์กรวิชาชีพ เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ในการจัดกิจกรรมการ

เรียนการสอน ซึ่งได้ให้ข้อเสนอในการจัดองค์การเพื่อบริหารงานให้มีประสิทธิผล โดยควรจัดองค์การให้มีลักษณะดังต่อไปนี้

ก) แนวคิดของ Fayol

Fayol (1949 cited in Sergiovanni and other, 1992: 45)

1) มีการจัดองค์การในลักษณะการแบ่งงานกันทำ (Division of work) ตามลักษณะงาน เฉพาะอย่างที่เหมาะสมปฏิบัติ

2) มีการระบุถึงอำนาจหน้าที่ (Authority) ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ที่สอดคล้องสัมพันธ์กับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล โดยถือว่าอำนาจเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งในการมอบหมายงาน และการบังคับบัญชา

3) มีกฎระเบียบ (Discipline) ที่ใช้โดยชอบธรรม เพื่อสร้างแบบปฏิบัติร่วมกันในการทำงาน

4) มีทิศทางการทำงานที่เป็นเอกภาพ (Unity of direction) มีวัตถุประสงค์ในแต่ละเรื่องสอดคล้องกันเพื่อทำให้เกิดผลสำเร็จและสามารถตรวจสอบได้

5) มีการบังคับบัญชาที่เป็นเอกภาพ (Unity of command) ในการปฏิบัติงานโดยรับทราบถึงกลไกและหน้าที่ในการปกครองบังคับบัญชาอย่างชัดเจน

6) มีสายการบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสารจากบนสุดไปสู่ระดับล่างสุด (scalar chain) และมีกลไกการปฏิบัติที่คล้องตัว

7) มีระบบการรวมอำนาจในการตัดสินใจอยู่ที่ศูนย์กลาง (centralization) และในขณะเดียวกันก็มีการกระจาย (decentralization) อำนาจที่สามารถควบคุมได้ในกรอบโครงสร้างอำนาจหน้าที่

8) มีระบบการตอบแทนและให้รางวัลที่มีความยุติธรรม (remuneration) สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

9) มีระเบียบข้อบังคับบรรทัดฐานทางสังคมของบุคคล และเกี่ยวกับวัสดุ (material and social order)

10) มีความเสมอภาคเท่าเทียม (equity)

11) มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ในการปรับปรุงบริหารงาน (initiative)

12) มีความสามัคคีกลมเกลียวกันในการทำงาน (spirit de corps & harmony) ไม่ถือประโยชน์ส่วนตนมากกว่าผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์การ (subordination of individual interest) และต้องสานประโยชน์ซึ่งกันและกัน

ข) แนวคิดของ Hoy and Miskel

Hoy and Miskel (1991) ได้นำแนวคิดของ Hall (1963 อ้างถึงใน Hoy and Miskel, 1991) ที่ได้ศึกษาวิเคราะห์ พบว่ารูปแบบโครงสร้างองค์การทางการศึกษานั้น มีความสัมพันธ์กันระหว่างรูปแบบโครงสร้างองค์การใน 2 รูปแบบ ระหว่างรูปแบบโครงสร้างระบบราชการและรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบวิชาชีพ

ตารางที่ 2-6 ความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์การทางการศึกษาระหว่างรูปแบบโครงสร้างระบบราชการ และรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบวิชาชีพ

รูปแบบองค์การ	คุณลักษณะขององค์การ
แบบราชการ (Bureaucracy)	ลำดับชั้นการบังคับบัญชาในอำนาจหน้าที่ (hierarchy of authority) กฎระเบียบในหน้าที่ความรับผิดชอบ (rule for incumbents) มีขั้นตอนกระบวนการที่ชัดเจนเป็นการเฉพาะ (procedural specifications) ไม่หมายถึงบุคคลใดโดยเฉพาะ (impersonality)
แบบวิชาชีพ (Professional)	ความรู้ความสามารถทางเทคนิค (technical competence) ความเชี่ยวชาญพิเศษ (specialization)

ที่มา : Hoy and Miskel, 1991

ซึ่งในความสัมพันธ์ก็มีความขัดแย้งกันอยู่สิ่งหนึ่งคือ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจบนฐานของความสามารถทางเทคนิคและความเชี่ยวชาญ และขึ้นกับสายการบังคับบัญชาและศักยภาพที่เข้ากันไม่ได้ของทั้งความเป็นองค์การแบบวิชาชีพ และองค์การแบบราชการ

Hoy and Miskel ได้นำมาศึกษาและจำแนกรูปแบบองค์กรดังกล่าวเป็น 4 ประเภท ดังนี้

		แบบวิชาชีพ (Bureaucracy)	
		สูง	ต่ำ
แบบราชการ (Professional)	สูง	แบบราชการของเวเบอร์ (weberian)	แบบอิงอำนาจหน้าที่ (authoritarian)
	ต่ำ	แบบวิชาชีพ (professional)	สับสน (chaotic)

ภาพที่ 2-36 การจำแนกรูปแบบองค์กรทางการศึกษา

ที่มา : Hoy and Miskel, 1991

1. แบบราชการของเวเบอร์ (weberian) องค์กรทางการศึกษาที่รวมความเป็นราชการและความเป็นวิชาชีพทั้งสองแบบ และให้ความสำคัญทั้งสองแบบเท่าเทียมกัน เป็นองค์กรในเชิงอุดมคติตามแนวคิดของ Weber เรียกว่าองค์กรแบบนี้ว่า Weberian

2. แบบอิงอำนาจหน้าที่ (authoritarian) องค์กรอำนาจหน้าที่ เป็นองค์กรแบบราชการสูง มีความเป็นวิชาชีพต่ำ ดังนั้น อำนาจหน้าที่ขึ้นกับตำแหน่ง ใช้กฎระเบียบมาก การพิจารณาความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชา

3. แบบวิชาชีพ (Professional) เป็นองค์กรที่เน้นการแบ่งปันการคิดและการตัดสินใจระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญทางวิชาชีพ และผู้เชี่ยวชาญนี้เองที่มีส่วนสำคัญในการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร ในการตัดสินใจบนฐานของกระบวนการที่ใช้ความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญ

4. แบบสับสน (chaotic) ไม่มีความชัดเจนระหว่างทั้งสองแบบ อย่างไรก็ตามจะมีการพัฒนาไปสู่แบบอื่นต่อไป

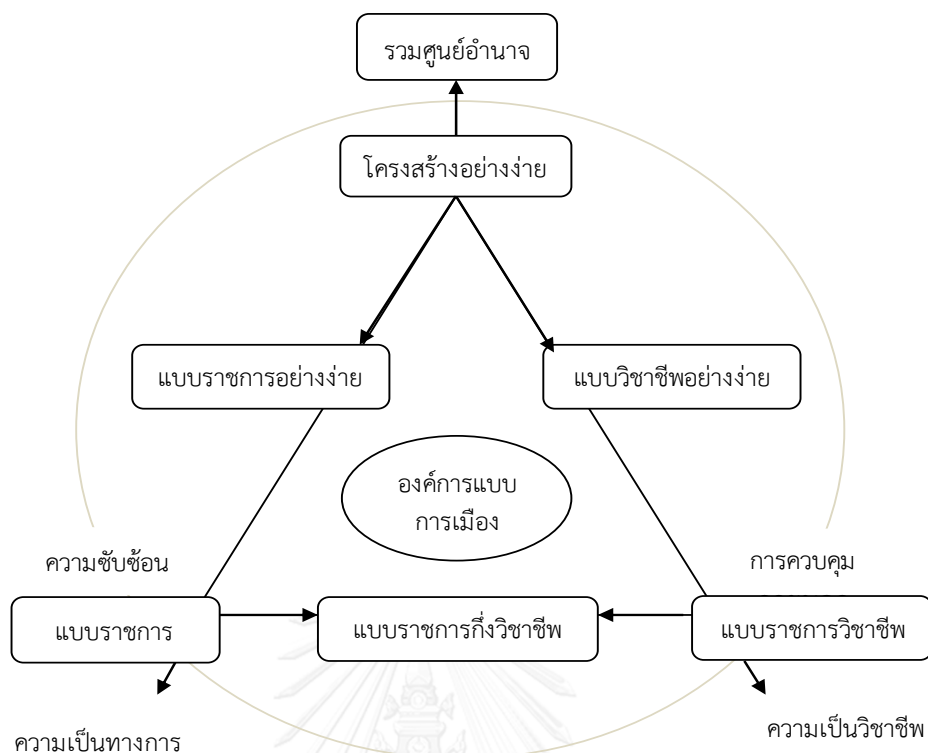
Pugh and Hickson (1976 อ้างถึงใน Hoy and Miskel, 1991) ได้ศึกษาโครงสร้างองค์กรที่มหาวิทยาลัยแห่ง Aston Birmingham ประเทศอังกฤษ หรือที่เรียกว่า Aston studies ที่เป็นรูปแบบ Weberian tradition ได้สรุปมิติที่สำคัญพื้นฐานของโครงสร้างองค์กรแบ่งเป็น 5 มิติ คือ

1. ความเชี่ยวชาญพิเศษ (specialization of activities)
2. มาตรฐานของกระบวนการ (standardization of procedures)
3. ลักษณะความเป็นทางการ (formalization of documents)
4. การรวมศูนย์อำนาจในหน้าที่ความรับผิดชอบ (centralization of authority)
5. ส่วนต่าง ๆ ตามโครงสร้างบทบาท (configuration of role structure)

Hoy and Miskel (1991) ได้ศึกษารูปแบบโครงสร้างองค์การทางการศึกษา โดยนำแนวคิดของ Mintzberg มาประยุกต์กับองค์การด้านการศึกษา จากโครงสร้างองค์การอย่างง่ายที่จะมีการรวมอำนาจสูง มีสมาชิกจำนวนไม่มาก มีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ องค์การทางการศึกษามีความสัมพันธ์กันระหว่างองค์การแบบราชการและองค์การแบบวิชาชีพตามแนวคิดของมินท์เบิร์ก การร่วมกันระหว่างสององค์การ หรือเรียกว่า องค์การแบบราชการกึ่งวิชาชีพ (Semiprofessional bureaucracy) ซึ่งเป็นองค์การที่มีลักษณะไม่รวมศูนย์อำนาจ หรือมีความเป็นทางการสูงเหมือนระบบราชการ ไม่มีความสัมพันธ์แบบหลวมๆ เหมือนองค์การวิชาชีพ แม้ว่าหลักสูตรจะมีความเป็นมาตรฐาน ผู้มีวิชาชีพจะมีการเข้าไปเกี่ยวข้องกับธุรกิจที่เป็นไปตามสมมติฐาน

ในคณะกรรมการ ผู้มีวิชาชีพและผู้บริหารมีความเป็นอิสระที่จะสร้างและทำเป้าหมายของตนเองแม้จะมีโครงสร้างตามอำนาจบังคับบัญชา มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และร่วมกันตัดสินใจ มีความซับซ้อนในเรื่องเทคนิคและการสอน การถ่ายทอดความรู้ ที่เป็นไปตามความต้องการของสาธารณชน ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารระดับสูงจะเป็นส่วนสำคัญขององค์การ ซึ่งเป็นผู้พัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

องค์การแบบการเมือง (Political organization) เป็นองค์การที่มีความเกี่ยวข้องกับอำนาจ (power) แต่จะกระทบต่อส่วนต่างๆ ขององค์การ มักจะไม่ชัดเจนในการกระจายอำนาจ เพราะทุกอย่างจะขึ้นอยู่กับอำนาจที่ไม่เป็นทางการและการเมือง มักแทรกอยู่ในทุกรูปแบบขององค์การ ทำให้เกิดความไร้ระเบียบ การรวมกลุ่ม และความสำเร็จเกิดกับบุคคลบางกลุ่ม ไม่ก่อให้เกิดผลดีต่อประสิทธิภาพขององค์การ ดังแผนภาพ



ภาพที่ 2-37 : รูปแบบโครงสร้างองค์การทางการศึกษา โดยการประยุกต์จากฐานแนวคิดของ Mintzber
 ที่มา : Hoy and Miskel. (1991). *Educational Administration: Theory, Research, Practice*.
 Singapore: McGraw-Hill. p.129

ตารางที่ 2-7 คุณลักษณะที่เหมือนและต่างกันระหว่างองค์การแบบราชการและแบบวิชาชีพ

ความเป็นแบบวิชาชีพ	ความเป็นแบบราชการ
ความชำนาญเฉพาะทาง	ความชำนาญเฉพาะทาง
การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน	การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
เป็นกลางไม่หมายถึงบุคคลใดโดยเฉพาะ	เป็นกลางไม่หมายถึงบุคคลใดโดยเฉพาะ
บริการลูกค้าหรือผู้รับบริการ	บริการลูกค้าหรือผู้รับบริการ
ลักษณะความแตกต่างที่สำคัญ	
เน้นความเป็นผู้ร่วมงาน	เน้นการเป็นผู้โต้แย้งกับบัญชา
เน้นความเป็นอิสระในการตัดสินใจ	เน้นระเบียบวินัยและควบคุม
เน้นการพัฒนามาตรฐานงานขึ้นเอง	เน้นการเป็นผู้ปฏิบัติตาม

ที่มา : Hoy and Miskel. (1991). *Educational Administration: Theory, Research, Practice*.
 Singapore: McGraw-Hill. p.144

ค) แนวคิดของประยูร ศรีประสานธน์

งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การสามารถแบ่งกลุ่มงานได้เป็น 3 แบบ (ประยูร ศรีประสานธน์, 2539) คือ

1) แบบที่ผู้บริหารองค์การเป็นผู้รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์การโดยตรง องค์การลักษณะนี้ส่วนใหญ่จะเป็นองค์การขนาดเล็ก มีภารกิจหน้าที่ไม่กว้างขวาง และมีบุคลากรที่มีจำนวนเพียงพอที่ผู้บริหารองค์การจะสามารถควบคุมดูแลได้อย่างทั่วถึง

2) แบบที่กำหนดเป็นหน่วยงานบริหารงานบุคคล องค์การลักษณะนี้จะมีขอบเขตภารกิจงานครอบคลุมงานการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามกระบวนการบริหารบุคคล ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร การวางแผนบุคลากร การตอบสนองความต้องการบุคลากร การรักษาไว้ เป็นต้น รวมทั้งหน่วยงานการบริหารบุคคลที่รับหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลหรือการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลไว้ในหน่วยงานบริหารบุคคล ซึ่งองค์การลักษณะนี้จะมีขนาดกลางไปถึงองค์การขนาดใหญ่ที่มีเครือข่ายองค์การย่อยหรือองค์การสาขา ทำงานตามภารกิจที่มีความรับผิดชอบร่วมกัน และสามารถแบ่งได้เป็น 3 แบบ คือ

2.1 แบบหน่วยงานพัฒนาบุคคลในองค์การที่ไม่ได้มีองค์การสาขา องค์การมีเฉพาะองค์การกลางเพียงแห่งเดียว ไม่มีสาขาย่อยหรือองค์การสาขาที่ตั้งอยู่ในสถานที่อื่น เป็นองค์การขนาดกลางและขนาดใหญ่ หน่วยพัฒนาทรัพยากรบุคคลอยู่ภายในหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ และมีหน่วยสำหรับดูแลเกี่ยวกับงานบุคคลอื่น ๆ เช่น ระเบียบประวัติบุคคล ค่าจ้างเงินเดือน เป็นต้น

2.2 แบบหน่วยงานพัฒนาบุคคลในองค์การที่มีองค์การสาขา ลักษณะองค์การจะเป็นองค์การขนาดใหญ่ที่มีสาขาหรือองค์การย่อยในเครือมาก เช่น ธนาคาร หน่วยงานพัฒนาบุคคลจะอยู่ในส่วนกลางในสังกัดหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ แต่จะทำหน้าที่ครอบคลุมบุคลากรทั้งที่อยู่ในองค์การกลางและองค์การสาขาต่างๆ ด้วย

2.3 แบบหน่วยงานพัฒนาบุคคลในองค์การที่อยู่ในองค์การกลางและมีอยู่ในองค์การสาขา องค์การลักษณะนี้มักปรากฏในบริษัทเอกชนที่มีบริษัทย่อยในเครือข่ายหลายแห่ง ซึ่งมีโครงสร้างการบริหารและการจัดการองค์การของตนเอง แต่จะถูกควบคุมเชิงนโยบายจากองค์การกลาง ให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน องค์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะมีในองค์การสาขาต่างๆ ขององค์การ

สำหรับการบริหารงานบุคคลและบริหารการพัฒนาทรัพยากรบุคคล สามารถจำแนกได้เป็นการบริหารที่มีความเป็นอิสระเฉพาะตนไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานองค์การกลางหรือองค์การสาขา กับการบริหารงานองค์การสาขาที่เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อองค์การกลาง

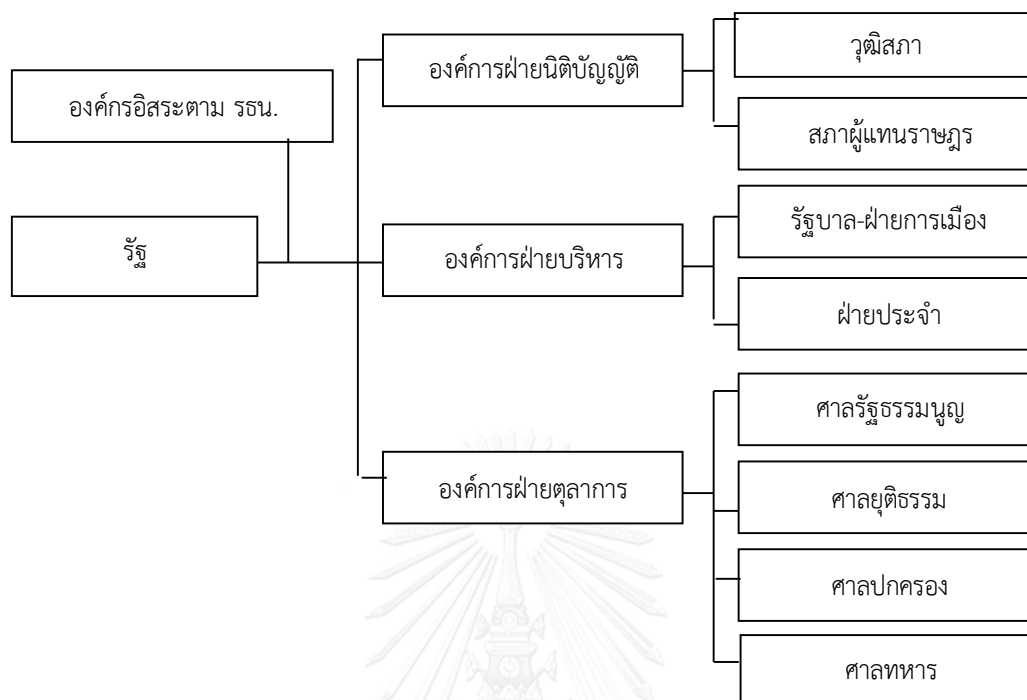
นอกจากนี้ ในการจัดหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการแบ่งเป็น 3 แบบ ได้แก่

- 1) หน่วยพัฒนาฝึกอบรมอยู่ในหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ ซึ่งอยู่ภายใต้สำนักเลขาธิการกรมองค์การลักษณะนี้เป็นองค์การขนาดเล็กมีบุคลากรประมาณ 200-300 คน
- 2) หน่วยพัฒนาฝึกอบรมเป็นแผนกในหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ ที่ขึ้นตรงต่อหัวหน้าส่วนราชการ จะเป็นองค์การที่มีลักษณะขนาดใหญ่
- 3) หน่วยพัฒนาฝึกอบรมเป็นหน่วยงานระดับกอง ขึ้นตรงต่อหัวหน้าส่วนราชการ ซึ่งจะเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ มีภารกิจความรับผิดชอบกว้างขึ้น มีงบประมาณมาก และต้องการบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน

3.2.3.4 รูปแบบโครงสร้างองค์การภาครัฐตามกฎหมาย

การกำหนดโครงสร้างและการบริหารงานแนวใหม่ ในระดับกระทรวงเน้นการแยกภารกิจด้านนโยบายและภารกิจในการปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก เรียกว่า “De-couple Model” โดยมีผลเริ่มต้นมาจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 มีสาระสำคัญในเรื่องการจัดส่วนราชการในโครงสร้างใหม่และวางรากฐานไปสู่การปฏิรูประบบราชการ การกำหนดโครงสร้างและการบริหารงานแนวใหม่นี้ เป็นรูปแบบการจัดองค์การเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการจัดบทบาทภารกิจของหน่วยภาครัฐในอนาคต และมีแนวทางในการพิจารณาลดบทบาทการปฏิบัติงานบางส่วนที่ไม่จำเป็นต้องดำเนินการเอง และมีแนวทางการจัดรูปแบบการแบ่งงานออกเป็นกลุ่ม การจัดโครงสร้างและระบบภายในให้มีบทบาทความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องระดับต่างๆ มีความชัดเจน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2544)

รูปแบบองค์การภาครัฐสามารถจำแนกตามอำนาจการปกครองได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ องค์การฝ่ายนิติบัญญัติซึ่งประกอบด้วยวุฒิสภาและสภาผู้แทนราษฎร องค์การฝ่ายบริหารประกอบด้วยรัฐบาล และฝ่ายประจำ องค์การฝ่ายตุลาการประกอบด้วยศาลรัฐธรรมนูญศาลยุติธรรมศาลปกครอง และศาลทหาร และองค์การประเภทอื่นๆ คือองค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการเลือกตั้ง ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ และคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549ข)



ภาพที่ 2-38 : องค์การภาครัฐจำแนกตามประเภทของอำนาจปกครอง

ที่มา : ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549ข

1. ส่วนราชการ

ส่วนราชการแบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ ส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรม สังกัดกระทรวง หรือหน่วยงานเทียบเท่ากระทรวง กับหน่วยงานอิสระที่ไม่สังกัดกระทรวง

1) ส่วนที่สังกัดกระทรวงหรือเทียบเท่า ได้แก่ กรมหรือหน่วยงานเทียบเท่าที่อยู่ภายใต้กระทรวงต่าง ๆ ทั้ง 20 กระทรวง โดยปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ ในการบริหารราชการการ บริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณที่ได้กำหนดไว้ ในแต่ละกรมมีอธิบดีปฏิบัติหน้าที่ขึ้นตรงกับ ปลัดกระทรวง ปลัดกระทรวงจะทำหน้าที่รายงานต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงนั้นๆ ยกเว้นหน่วยงาน ซึ่งมีผู้บังคับบัญชาดำรงตำแหน่งนักบริหารสูง (ระดับ 11 เดิม) หรือเทียบเท่ากับปลัดกระทรวง ได้แก่ สำนักงานประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ที่ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี ส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงมีทั้งสิ้น 20 กระทรวง

2) ส่วนราชการที่ไม่สังกัดกระทรวงหรือเทียบเท่า ได้แก่ หน่วยงานอิสระหรือส่วน ราชการที่ไม่สังกัดกระทรวงใดๆ อาทิ สำนักราชเลขาธิการ สำนักพระราชวัง สำนักพระพุทธศาสนา

แห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
ราชบัณฑิตยสถาน สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

2. หน่วยงานรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit: SDU)

■ ลักษณะเฉพาะของหน่วยงานรูปแบบพิเศษ

1) เป็นหน่วยงานให้บริการภายในระบบราชการ มีลักษณะกึ่งอิสระ (quasi-autonomy) หน่วยงานยังถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระทรวงหรือกรมและอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของปลัดกระทรวงและอธิบดี เป้าหมายเพื่อให้บริการหน่วยงานแม่ และหากมีการผลิตส่วนเกิน จึงจะให้บริการหน่วยงานอื่นได้ ไม่มีวัตถุประสงค์ในการแสวงหารายได้

2) โครงสร้างการบริหารมีลักษณะการกระจายอำนาจ แยกออกมาเอกเทศ เรียกว่า ศูนย์รับผิดชอบ (Responsibility center) มีความคล่องตัวในการจัดโครงสร้างองค์การ การบริหารด้านทรัพยากร อัตรากำลังและค่าตอบแทนของตนเองได้ตามความเหมาะสม การดำเนินงาน ต้องได้รับการมอบอำนาจจากหน่วยงานแม่

3) ผู้บริหารบริหารสูงสุด คือ ผู้อำนวยการ ที่สรรหาโดยระบบเปิด และมีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดในสัญญา เพื่อบริหารงานภายในองค์การ

4) มีการบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการอำนาจการหรือคณะกรรมการบริหารที่ได้รับการแต่งตั้งจากหน่วยงานแม่ต้นสังกัด หรือมีผู้แทนของหน่วยงานต่าง ๆ เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการบริหาร เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งองค์การ

5) มีการถ่ายโอนและโยกย้ายข้าราชการและลูกจ้างบางส่วนออก เพื่อลดต้นทุน รวมถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ดีขึ้น

■ การจัดองค์การในรูปแบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

หน่วยงานที่จะได้รับการจัดตั้งเป็นหน่วยงานรูปแบบพิเศษ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบของลักษณะงาน ได้แก่

- 1) มีลักษณะของงานเป็นการให้บริการ
- 2) สามารถดำเนินการชัดเจนภายใต้กรอบที่กำหนด
- 3) มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและสร้างภาระรับผิดชอบต่อหน่วยงานแม่ต้นสังกัด
- 4) สามารถดำเนินการได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม
- 5) มีขนาดที่เหมาะสมเพียงพอต่อการแยกออกเป็นหน่วยงาน
- 6) ไม่มีผลกระทบที่สำคัญเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

สำหรับรายได้และรายจ่ายหน่วยงานรูปแบบพิเศษสามารถเรียกเก็บค่าบริการจากหน่วยงานแม่ต้นสังกัดหรือลูกค้าผู้รับบริการอื่นได้ เพื่อหารายได้ให้เพียงพอต่อการดำเนินงานและไม่จำเป็นต้องส่งรายได้ทั้งหมดให้กระทรวงการคลัง สามารถนำไปใช้เป็นการสร้างแรงจูงใจแก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน การลงทุนเพิ่ม การพัฒนาองค์การและบุคลากรให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน และอาจจัดส่วนหนึ่งเข้าสวัสดิการของหน่วยงานแม่

3. องค์การมหาชน (Public Organization)

องค์การมหาชน หมายถึง หน่วยงานรัฐที่เป็นนิติบุคคล จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 มีฐานะเป็นหน่วยงานที่แตกต่างจากส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ เพื่อปฏิบัติภารกิจบริการสาธารณะสมัยใหม่

องค์การมหาชน เป็นการจัดสร้างระบบองค์การจัดทำบริการสาธารณะรูปแบบในลักษณะใหม่ที่ไม่สอดคล้องกับลักษณะองค์การแบบราชการหรือรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ ภารกิจในการจัดการศึกษาอบรม ภารกิจในการค้นคว้าวิจัยในทางวิชาการระดับสูง ภารกิจในการให้บริหารสาธารณะเฉพาะด้านที่ต้องการประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินงานสูงแตกต่างไปจากราชการทั่วไป

ลักษณะเฉพาะขององค์การมหาชนซึ่งมีความแตกต่างทั้งเนื้อหาและวิธีการดำเนินการที่เป็นองค์การที่เอื้ออำนวยให้สามารถรับผิดชอบภารกิจใหม่ของรัฐ ดังนี้

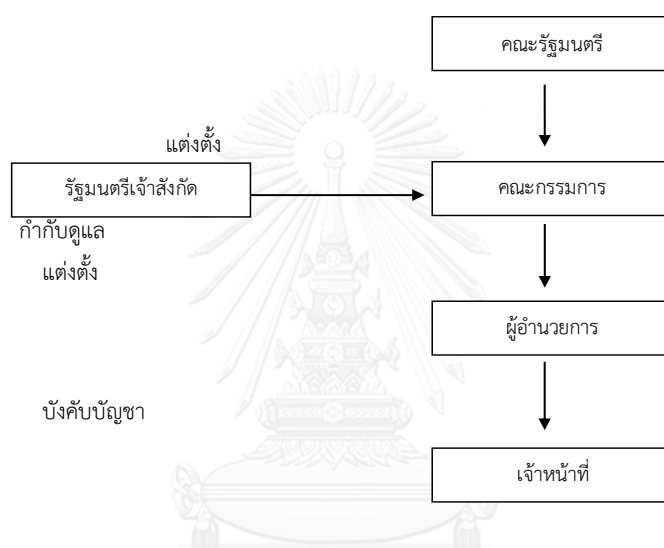
1) เป็นหน่วยงานหนึ่งของรัฐที่อยู่ในภาคมหาชน (Public Sector) เป็นนิติบุคคลซึ่งสามารถใช้สิทธิและการคุ้มครองในเรื่องทรัพย์สินและสิทธิต่างๆ เช่นเดียวกับหน่วยงานรัฐอื่นๆ มีความเป็นเอกเทศที่ทำให้องค์การมหาชนไม่อยู่ในสายการบังคับบัญชาตามระบบราชการ ซึ่งเป็นหลักประกันความเป็นอิสระที่สำคัญขององค์การมหาชน

2) ด้านงบประมาณได้รับในลักษณะเงินอุดหนุนจากรัฐ ให้ปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย เพื่อบริหารสาธารณะอันเป็นหน้าที่โดยตรงของรัฐ งบประมาณเป็นงบอุดหนุนทั่วไปที่มีความคล่องตัวในการใช้จ่ายสูง และไม่มีกรอบควบคุมที่เป็นอุปสรรคต่อความเป็นอิสระขององค์การมหาชน

3) มีอำนาจหน้าที่และภารกิจเฉพาะด้าน ดังนั้นเพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนในเรื่องภารกิจจึงต้องมีขอบเขตการดำเนินการตามภารกิจที่มีลักษณะของเขตและอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนมีลักษณะภารกิจเฉพาะด้านตามที่ระบุไว้ในกฎหมายจัดตั้ง

4) ความเป็นอิสระในการบริหารงาน มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการตัดสินใจ เบ็ดเสร็จในองค์การเอง ทั้งในเรื่องการกำหนดกฎระเบียบในเรื่องการจัดองค์การ การเงินการบัญชี การบริหารงานบุคคล การจัดสวัสดิการ ตลอดจนการจัดซื้อจัดจ้าง หรือการควบคุมตรวจสอบ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นการภายในด้วย

5) การอยู่ภายใต้ระบบการควบคุมตรวจสอบของรัฐ เนื่องจากได้รับการอุดหนุนงบประมาณจากภาษีของประชาชน ทำให้องค์กรมหาชนต้องถูกควบคุมตรวจสอบในผลสำเร็จของภารกิจที่รัฐมอบให้ปฏิบัติ ซึ่งภายใต้แนวทางที่ควบคุมตรวจสอบนั้นจะต้องไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อความเป็นอิสระขององค์กรมหาชน นอกจากนี้ ยังต้องมีองค์การรัฐในระดับนโยบายที่ทำหน้าที่ควบคุมอยู่ห่าง ๆ ในลักษณะของการกำกับดูแล เพื่อคอยยับยั้งการกระทำที่ออกนอกกรอบนโยบายของรัฐ หรือการละเมิดกฎหมายได้อย่างทันที่ นอกเหนือจากการตรวจสอบทางบัญชีและความถูกต้องของการเบิกจ่ายตามปกติ



ภาพที่ 2-39 : โครงสร้างการบริหารขององค์กรมหาชน

ที่มา : กัญรัตน์ จันทน์, 2547

ด้านการบริหารงานขององค์กรมหาชน มีการบริหารงานโดยคณะกรรมการจากการแต่งตั้งจากคณะรัฐมนตรีคราวละ 4 ปี มีผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารกิจการขององค์กรมหาชนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์องค์การ การบริหารงบประมาณ มีความคล่องตัวเป็นอิสระ มีอำนาจในการวางแผน ระเบียบข้อบังคับในการใช้จ่ายเงินขององค์การได้เอง รายได้ไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง และสามารถจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์กรมหาชนได้ การบริหารบุคคลเป็นอิสระคล่องตัวตามที่คณะกรรมการกำหนด ผู้ปฏิบัติงานเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ แต่ไม่ใช่ข้าราชการหรือพนักงานรัฐวิสาหกิจ การตรวจสอบมีการตรวจสอบภายใน และรายงานผลให้คณะกรรมการทราบอย่างน้อยปีละครั้ง และการตรวจสอบภายนอกโดยสำนักงานตรวจสอบแผ่นดินหรือบุคคลภายนอกที่คณะกรรมการแต่งตั้ง

สมาน รัชสิโยภุชฎ์ (2535) ได้กล่าวถึงหลักการจัดโครงสร้างส่วนราชการ ประกอบด้วย หลักการทั่วไปในการจัดโครงสร้างและหลักการตามนโยบายของรัฐบาล โดยสรุปดังนี้

1) หลักการทั่วไปในการจัดโครงสร้าง ซึ่งเป็นโครงสร้างที่เหมาะสมกับความมุ่งหมาย ปัญหา และสภาพแวดล้อม ครอบคลุมอำนาจสำคัญของกระทรวง กรม ต้นสังกัด การจัดกลุ่มงานมีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน ก็นำมารวมไว้ด้วยกัน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการประสานงานและเกิดความชำนาญในงาน ซึ่งสามารถจัดได้ใน 5 วิธี คือ การจัดกลุ่มงานตามความมุ่งหมาย (purpose) การจัดกลุ่มงานตามกระบวนการ (process) การจัดกลุ่มงานตามพื้นที่ (area) การจัดกลุ่มงานตามเวลาในการทำงาน (shift) การจัดกลุ่มงานตามผู้รับบริการ (client) และคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณงานรวมทั้งจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

2) หลักการตามนโยบายของรัฐบาล โดยการทบทวนอำนาจหน้าที่และบทบาทให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เช่น ปรับจากผู้ปฏิบัติเป็นผู้กำกับดูแล ปรับจากผู้กำกับดูแลเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุน โครงสร้างมีความคล่องตัวสูงสามารถปรับเปลี่ยนได้ตรงกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ให้มีระบบขั้นตอนและการปฏิบัติที่ง่ายและสั้น ลดขั้นตอนและการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และนำเครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ให้ถูกต้องและรวดเร็ว



ตารางที่ 2-8 การสังเคราะห์ลักษณะของหน่วยงานของรัฐในกำกับของฝ่ายบริหาร

ที่	ลักษณะ	หน่วยงานของรัฐในกำกับของฝ่ายบริหาร					รัฐวิสาหกิจ
		ส่วนราชการ	องค์การมหาชน	หน่วยงานรัฐรูปแบบใหม่ ที่เป็นนิติบุคคล	หน่วยงานในรูปแบบพิเศษ (SDU)	รัฐวิสาหกิจ	
1	หลักการ หน่วยงานที่รับผิดชอบ การให้บริการสาธารณะ ทางปกครอง ซึ่งเป็น ภารกิจหลักของรัฐ	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานบริการสาธารณะสมัยใหม่ เน้นทางด้านสังคม การศึกษา วัฒนธรรม อาทิ การจัดการศึกษาอบรม การค้นคว้าวิจัยในทางวิชาการ ระดับสูง การบริการสาธารณะ เฉพาะด้านที่ต้องการประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูง 	<ul style="list-style-type: none"> ทำหน้าที่ในการควบคุม กำกับดูแลกิจกรรมของรัฐ หรือกิจการบริการสาธารณะตามนโยบายสำคัญที่ต้องการความ เป็นกลางอย่างเคร่งครัด ปราศจากกการแทรกแซง อำนาจทางการเมือง 	<ul style="list-style-type: none"> กองทุนที่ต้องการอำนาจ รัฐในการบังคับจ่ายเดี่ยว ต่อเอกชนหรือประชาชน ในการสมทบเงินเข้า กองทุน เพื่อเป็นกลไก ทางเศรษฐกิจของรัฐ ใน การดำเนินงานบริการ สาธารณะ 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานให้บริการในระบบราชการ - ดำเนินการบริการ หน่วยงานต้นสังกัดเป็นหลัก และปริมาณงาน มากเพียงพอจึง ให้บริการหน่วยงานอื่น - ไม่มีผลกระทบบสำคัญ เกี่ยวกับ การเปลี่ยนแปลงทาง การเมือง 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานที่รับผิดชอบ บริการสาธารณะทาง อุตสาหกรรมและ พาณิชย์ กรรม ซึ่งผลิต และจำหน่ายสินค้าและบริการ ที่มีลักษณะเป็น การให้บริการสาธารณะ และงานสาธารณูปโภค ขนาดใหญ่ หรืองานที่มี ความสำคัญต่อความ มั่นคงและการพัฒนา เศรษฐกิจของประเทศ 	
2	ความสัมพันธ์กับรัฐ 2.1 การจัดตั้ง	<ul style="list-style-type: none"> รัฐจัดตั้ง พ.ร.บ.ระเบียบบริหาร ราชการแผ่นดิน 	<ul style="list-style-type: none"> รัฐจัดตั้ง พ.ร.บ. องค์การมหาชน 	<ul style="list-style-type: none"> รัฐจัดตั้ง พ.ร.บ. เฉพาะ 	<ul style="list-style-type: none"> รัฐจัดตั้ง พ.ร.บ. เฉพาะ 	<ul style="list-style-type: none"> รัฐจัดตั้ง กฎหมายต่างๆ อาทิ พ.ร.บ. พระราชกำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานจัดตั้ง ระเบียบสำนัก นายกรัฐมนตรีว่าด้วย การบริหารงานของ หน่วยงานในรูปแบบ พิเศษ

ที่	ลักษณะ	ส่วนราชการ	องค์การมหาชน	หน่วยงานของรัฐในกำกับของฝ่ายบริหาร				รัฐวิสาหกิจ
				หน่วยงานรัฐรูปแบบใหม่	กองทุนที่เป็นนิติบุคคล	หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (SDU)	นิติบุคคล	
2.2	รูปแบบ	นิติบุคคล	นิติบุคคล	นิติบุคคล	นิติบุคคล	นิติบุคคล	นิติบุคคล	นิติบุคคล
2.3	การแต่งตั้งบุคลากรระดับสูง	รัฐแต่งตั้งและถอดถอน	รัฐแต่งตั้งและถอดถอน คณะกรรมการและ นักบริหารระดับสูง	รัฐแต่งตั้งและถอดถอน คณะกรรมการและ นักบริหารระดับสูง	รัฐแต่งตั้งและถอดถอน คณะกรรมการและ นักบริหารระดับสูง	รัฐแต่งตั้งและถอดถอน คณะกรรมการและ นักบริหารระดับสูง	รัฐแต่งตั้งและถอดถอน คณะกรรมการและ นักบริหารระดับสูง	รัฐแต่งตั้งและถอดถอน คณะกรรมการและ นักบริหารระดับสูง
2.4	การกำกับดูแลของรัฐวิสาหกิจ	รัฐปกครองบังคับบัญชา	รัฐกำกับดูแลตามกฎหมาย การอนุมัติงบประมาณ ให้นโยบาย	รัฐกำกับดูแลตาม กฎหมายการอนุมัติ งบประมาณ ให้นโยบาย รายงานต่อรัฐมนตรีและ รัฐสภา	รัฐกำกับดูแลตาม กฎหมาย การอนุมัติงบประมาณ ให้นโยบาย	รัฐกำกับดูแลตาม กฎหมาย การอนุมัติงบประมาณ ให้นโยบาย	รัฐกำกับดูแลตาม กฎหมาย การอนุมัติงบประมาณ ให้นโยบาย	รัฐกำกับดูแลตาม กฎหมาย การอนุมัติงบประมาณ ให้นโยบาย
3	กิจกรรม	ให้บริการเป็นการทั่วไป และไม่มุ่งกำไร	ไม่มีวัตถุประสงค์ในการแสวงหากำไร	ไม่มีวัตถุประสงค์ในการแสวงหากำไร	ไม่มีวัตถุประสงค์ในการแสวงหากำไร	ไม่มีวัตถุประสงค์ในการแสวงหากำไร	ไม่มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหารายได้ ต้องสามารถเลี้ยงตัวเองได้ จากการค้าเป็นงานเชิงพาณิชย์	ไม่มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหารายได้ ต้องสามารถเลี้ยงตัวเองได้ จากการค้าเป็นงานเชิงพาณิชย์

ที่	ลักษณะ	หน่วยงานของรัฐในกำกับของฝ่ายบริหาร					รัฐวิสาหกิจ
		ส่วนราชการ	องค์การมหาชน	หน่วยราชการของรัฐที่เป็นอิสระ	กองทุนที่เป็นนิติบุคคล	หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (SDU)	
4	งบประมาณแผ่นดิน	ได้รับเงินอุดหนุนจากภาครัฐหรือสามารถเลี้ยงตัวเองได้ - การลงทุนต้องขอความเห็นชอบจากรัฐ	ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐหรือสามารถเลี้ยงตัวเองได้ - การลงทุนต้องขอความเห็นชอบจากรัฐ	ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐที่เป็นอิสระ	ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลและเงินสมทบจาก กลุ่มเป้าหมาย	ได้รับเงินอุดหนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดในลักษณะค่าตอบแทนหรือค่าบริการ - รายได้สามารถเรียกเก็บค่าบริการจากหน่วยงานต้นสังกัดและได้รับบริการได้ - รายได้ไม่ต้องส่งคืนเข้ารัฐโดยตรง เพื่อเลี้ยงตนเองและ นำมาพัฒนาองค์การได้และบุคลากรให้มีความสามารถในการแข่งขัน และจัดสรรส่วนหนึ่งเข้าสวัสดิการของหน่วยงานแม่ได้หรือแบ่งเข้ารัฐตามเงื่อนไข	อาจได้รับเงินอุดหนุนเป็นครั้งคราวหรือบางส่วน ตามความจำเป็น - ทุนเกินครึ่งเป็นของรัฐ - การลงทุนต้องขอความเห็นชอบจากรัฐและรายได้ต้องส่งคืนรัฐ
5	สถานะของบุคลากร	ข้าราชการ	เจ้าหน้าที่ของรัฐ	เจ้าหน้าที่ของรัฐ	พนักงาน	พนักงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ	พนักงานรัฐวิสาหกิจ

ที่	ลักษณะ	หน่วยงานของรัฐในกำกับของฝ่ายบริหาร หน่วยงานรัฐรูปแบบใหม่				รัฐวิสาหกิจ
		ส่วนราชการ	องค์การมหาชน	หน่วยธุรกิจของรัฐ ที่เป็นอิสระ	กองทุน ที่เป็นนิติบุคคล	
6	วิธีการและระบบ กฎหมาย	ใช้อำนาจฝ่ายเดียวของรัฐในการดำเนินการ	ไม่ใช้อำนาจฝ่ายเดียวเป็นหลัก แต่ใช้สัญญา (ยกเว้นกิจกรรมบางอย่าง และมหาวิทยาลัยไม่กำกับของรัฐ)	เจ้าหน้าที่ของรัฐมีอำนาจในการบังคับบัญชาฝ่ายเดียวต่อประชาชนหรือพนักงานตรวจสอบ	ใช้อำนาจฝ่ายเดียวของรัฐในการดำเนินการ	ไม่ใช้อำนาจฝ่ายเดียวเป็นหลัก แต่ใช้สัญญา
7	อำนาจในการบริหาร จัดการ	รัฐต้องรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียวในการกระทำของหน่วยงาน	ไม่ใช้กฎระเบียบของทางราชการ	ไม่ใช้กฎระเบียบของทางราชการ	บริหารในรูปแบบคณะกรรมการมีหน่วยปฏิบัติการรับ ทำหน้าที่ใน 3 รูปแบบ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน และส่วนราชการ	ไม่ใช้กฎระเบียบของทางราชการในการบริหารการเงิน การบริหารงาน และการบริหารบุคคล ยกเว้น เรื่องเงินเดือน บำเหน็จ พาดสาย ต้องมี พ.ร.บ. รองรับ
8	ตัวอย่างองค์กร	กระทรวง/กรม	สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร โรงพยาบาลบ้านแพ้ว	ธนาคารแห่งประเทศไทย ไทย สบง.ศกบ.กับ หลักทรัพย์และตลาด หลักทรัพย์ สบง.ศกบ. กิจการโทรทัศน์และ แห่งชาติ	กองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย	การไฟฟ้าฝ่ายผลิต การประปาส่วนหลวง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) องค์การเคหะ กรม

ที่มา : สำนักงาน ก.พ.ร. (2553). หลักการจำแนกประเภทหน่วยงานของรัฐในกำกับของฝ่ายบริหาร...

3.2.3.5 สังเคราะห์รูปแบบโครงสร้างองค์การตามแนวคิดและทฤษฎี

จากการศึกษารูปแบบโครงสร้างองค์การตามแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การและรูปแบบโครงสร้างองค์การ คุณลักษณะสำคัญ ได้นำมาสังเคราะห์เป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การ 7 รูปแบบ ได้แก่

- 1) โครงสร้างองค์การแบบง่าย (Simple Structure Model)
- 2) โครงสร้างแบบระบบราชการ (Machine Bureaucracy Model)
- 3) โครงสร้างแบบวิชาชีพ (Professional Model)
- 4) โครงสร้างแบบสาขา/เครือข่าย (Divisionalized Form/network Model)
- 5) โครงสร้างแบบคณะกรรมการเฉพาะกิจ/ทีมงาน (Adhocracies Model)
- 6) โครงสร้างแบบเมตริกซ์ (Matrix Model)
- 7) โครงสร้างแบบไร้พรมแดน (Boundaryless Model)

มีรายละเอียดดังนี้

1. โครงสร้างแบบง่าย (Simple Structure Model) โครงสร้างขององค์การที่มีลักษณะเป็นองค์การขนาดเล็ก ไม่มีกลุ่มต่างๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการ มีการแบ่งงานแบบหลวมๆ ไม่มีสายการบังคับบัญชา มาก มีความเป็นทางการและความซับซ้อนน้อย การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา กลไกการดำเนินงานเป็นการควบคุมดูแลการทำงานโดยตรงจากผู้บังคับบัญชาในทุกงาน (Direct supervision) เหมาะกับองค์การที่ไม่ซับซ้อนแต่เปลี่ยนแปลงเร็ว เช่น ร้านขายของขนาดเล็ก

ตารางที่ 2-9 ข้อดีและข้อจำกัดของรูโครงสร้างองค์การแบบง่าย

ข้อดี	ข้อจำกัด
1) เป็นโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน และง่ายต่อการปฏิบัติ 2) มีความยืดหยุ่นในการทำงาน (flexible) และปรับเปลี่ยนได้รวดเร็ว (fast) 3) ไม่มีลำดับชั้นการบังคับบัญชา 4) มีแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน 5) เข้าใจภารกิจปัจเจกบุคคลที่ปฏิบัติเพื่อเป้าหมายขององค์การ	1) องค์การขยายตัว อาจปรับตัวได้ยาก 2) เป็นโครงสร้างที่มีความเสี่ยงสูง เนื่องจากต้องพึ่งพาผู้นำคนเดียว 3) มีข้อจำกัดในการนำไปประยุกต์ใช้

2. โครงสร้างแบบระบบราชการ (Machine Bureaucracy Model) เป็นรูปแบบองค์การที่มีระบบระเบียบ กฎเกณฑ์ในการดำเนินการที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูง เป็นองค์การตามภาระหน้าที่ มีสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง ดำเนินการหลักโดยผู้บังคับบัญชาสูงสุด

ผ่านกฎระเบียบมีมากมาย มีรายละเอียดงานที่ชัดเจนและการควบคุม มีลักษณะการออกแบบเหมือนเครื่องจักร (Machine) เนื่องจากสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง และลดภาวะความเสี่ยงองค์การมีการบริหารโดยกลุ่มคณะ อาทิ การบริหารโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชาสูงสุดจึงสร้างทีมผู้บริหารซึ่งประกอบด้วยตนเองและหัวหน้าหน่วยงานหลักๆ ทำหน้าที่ในการตัดสินใจระดับนโยบายและแก้ไขปัญหา การบริหารโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่มีการจัดตั้งคณะกรรมการซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาช่วยในการกำหนดนโยบายขององค์การ การบริหารโดยกลุ่มผู้บริหาร/ทีมงานข้ามหน่วยงาน โดยการนำตัวแทนจากส่วนต่าง ๆ ขององค์การมาร่วมกันประชุม ดำเนินการและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

ตารางที่ 2-10 ข้อดีและข้อจำกัดของโครงสร้างแบบองค์การระบบราชการ

ข้อดี	ข้อจำกัด
1) ให้ความสำคัญในเรื่องความเชี่ยวชาญในงานที่สามารถประหยัดและขยายขนาดการผลิตให้ใหญ่ขึ้น	1) เนื่องจากการจัดโครงสร้างตามความชำนาญบุคลากรในแต่ละแผนกจะมีทักษะงานตนเองมีความสำคัญ และนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานย่อย
2) การทำงานมีความเป็นมาตรฐาน ซึ่งจะนำไปสู่งานที่มีประสิทธิภาพ	2) การทำงานก็มักทำตามคำสั่งหรือขั้นตอนที่กำหนดไว้ตามขอบเขตของงานที่มีความชัดเจนจึงมีการติดต่ออย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความล่าช้า
3) การแบ่งหน้าที่ชัดเจน	3) เชี่ยวชาญเฉพาะด้านจะมีเพียงเล็กน้อย การประสานงานจะผ่านกระบวนการที่เป็นมาตรฐานของระบบงาน (Standardization of work processes)
4) ลดอำนาจของผู้บริหารในการใช้ดุลยพินิจ (discretion)	

3. โครงสร้างแบบวิชาชีพ (Professional Model) เป็นองค์การที่เน้นการทำงานที่ต้องใช้ทักษะและความชำนาญ ความเป็นมาตรฐานที่มาจากมาตรฐานภายนอก มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชา แต่อำนาจหน้าที่ของโครงสร้างองค์การแบบนี้จะขึ้นอยู่กับความรู้ความเชี่ยวชาญทักษะ มีการกระจายอำนาจค่อนข้างสูง เช่น มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล

ตารางที่ 2-11 ข้อดีและข้อจำกัดของโครงสร้างองค์กรแบบวิชาชีพ

ข้อดี	ข้อจำกัด
1) ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง เพราะบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเข้าไปปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร	1) ปัญหาความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานย่อยขององค์กร เนื่องจากฝ่ายต่างๆ ทำงานในส่วนของตนเองให้ดีที่สุด ซึ่งอาจไม่คำนึงถึงเป้าหมายรวมขององค์กร
2) ประสิทธิภาพในการทำงานขึ้นอยู่กับอิสระในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่ขึ้นอยู่กับได้การควบคุมของผู้บริหาร	2) กฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้มักจะเป็นกฎเกณฑ์ที่เกิดขึ้นจากผู้เชี่ยวชาญ และการนำไปใช้ในการฝึกอบรมบุคลากรและเจ้าหน้าที่ ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความเข้มงวดในการทำงานเกินไป แทนการเปลี่ยนแปลงในเชิงของการพัฒนา
3) สายการบังคับบัญชาสั้น	
4) มอบหมายงานตามความสามารถเฉพาะด้าน	
5) เน้นการกระจายอำนาจตัดสินใจ	

4. โครงสร้างแบบสาขา/เครือข่าย (Divisionalized Form/network Model) เป็นระบบการจัดแผนงานที่มีความเป็นอิสระ มีความยืดหยุ่นสูง คล่องตัว รวดเร็ว โดยการจัดกลุ่มธุรกิจไว้ในรูปแบบหมวดหมู่เดียวกัน (Conglomerate Business) โดยอาจแบ่งตามลูกค้า ผลผลิต พื้นที่ หรือโครงการเหมาะสำหรับองค์กรที่ต้องการความยืดหยุ่น สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีทีมงานหลักที่เป็นศูนย์ในการนำพาองค์กรเป็นหลัก และมีหน่วยงานย่อยที่เป็น การรับเหมาช่วง (subcontract) ทำในทุกเรื่อง อาทิ การออกแบบรายละเอียด การผลิต การตลาด การกระจายการสื่อสาร “ดาวเทียม” เป็นบริษัทรับเหมาช่วง หน่วยศูนย์กลางจะเป็นผู้ดำเนินการที่ ต่อเนื่อง จะดูแลกลยุทธ์ กระแสของทรัพยากร ลดค่าใช้จ่ายให้น้อยที่สุด ปฏิบัติการบนความยืดหยุ่นมากที่สุด หน่วยต่างๆ สัมพันธ์กันแบบสัญญาจ้างภายนอก มีหลักการเชื่อมโยงกัน “แบบใยแมงมุม”

ตารางที่ 2-12 ข้อดีและข้อจำกัดของโครงสร้างองค์กรแบบสาขา/เครือข่าย

ข้อดี	ข้อจำกัด
<p>1) โครงสร้างแบบนี้ได้ให้ความรับผิดชอบหลักอยู่ที่ผู้จัดการแผนก (division manager) และนำไปสู่การให้ความสำคัญกับผลผลิตของแผนกมากขึ้น</p> <p>2) คณะที่ปรึกษาของสำนักงานใหญ่ มีอิสระที่จะให้ความสนใจการพัฒนาขององค์กรในระยะยาว ทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กร และสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้ (strategic decision making)</p> <p>3) ผลกระทบจากปัญหาที่เกิดขึ้นในแผนกหนึ่งจะไม่ส่งผลกระทบต่อแผนกอื่นมากนัก แต่จะเป็นการสร้างความแข็งแกร่งให้กับบริษัท</p>	<p>1) เกิดความซ้ำซ้อนในการทำกิจกรรมและนำไปสู่การใช้ทรัพยากรที่ไม่ประหยัด และขาดประสิทธิภาพขององค์กร</p> <p>2) เป็นโครงสร้างที่มีแนวโน้มจะเกิดความขัดแย้งระหว่างแผนกต่าง ๆ และสำนักงานใหญ่</p> <p>3) หน่วยงาน เป็นกึ่งอิสระ ซึ่งการมีอำนาจโดยอิสระของแผนกเป็นลักษณะในเชิงทฤษฎี แต่การปฏิบัติจริงเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยาก เพราะต้องปฏิบัติตามนโยบายของสำนักงานใหญ่</p> <p>4) การแข่งขันกันระหว่างแผนกเป็นสาเหตุของปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่ง ซึ่งจะทำให้แผนกต่างๆ แสดงท่าทีเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน และนำไปสู่ความยุ่งยากในการประสานงาน</p>

5. โครงสร้างแบบคณะกรรมการ/ทีมงานเฉพาะกิจ (Adhocracies Model) เป็นรูปแบบองค์กรที่มีขนาดเล็กถึงขนาดปานกลางที่มีนวัตกรรมสูง โดยสร้างขึ้นจากทีมต่างๆ ที่มีอิทธิพลในกลุ่มงานเล็กๆ นั้น และการคาดหวังพวกเขาจากเกี่ยวกับงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาเป็นการจัดคนทำงานเฉพาะกิจ กำหนดช่วงระยะเวลา เน้นความสัมพันธ์เชิงความรู้ (knowledge) ความเชี่ยวชาญ (expertise) มากกว่าอำนาจหน้าที่ มีการทำงานที่มีพันธะผูกพันกับทีมอื่นๆ เพิ่มขึ้น ความก้าวหน้าในการทำงานของรูปแบบองค์กรนี้คือการได้เคลื่อนย้ายจากโครงการหนึ่งไปยังอีกโครงการหนึ่ง รูปแบบองค์กรนี้จะเหมาะสำหรับการรับมือกับความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ได้มีโครงสร้างการทำงานที่ดำเนินการตามจุดเน้น การทำงานเป็นทีมนวัตกรรมและความคิดริเริ่มที่ประสบความสำเร็จเสร็จสมบูรณ์

ตารางที่ 2-13 ข้อดีและข้อจำกัดของโครงสร้างองค์การคณะกรรมการ/ทีมงานเฉพาะกิจ

ข้อดี	ข้อจำกัด
<p>1) รับมือกับความท้าทาย และเมื่อต้องการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทั้งทางด้านเทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และความต้องการทางการตลาด</p> <p>2) การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพราะเป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญจากสาขาวิชาการต่าง ๆ มาช่วยกันและการทำงานกันเป็นทีม</p> <p>3) เมื่อรูปแบบการทำงานไม่แน่นอน การทำงานมีความสลับซับซ้อนสูง และภารกิจจะเน้นหนักทางด้านวิชาการ</p> <p>4) ป้องกันความเสี่ยง หากต้องตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา เนื่องจากมีผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ มาอยู่ร่วมกัน</p>	<p>1) แนวโน้มของความขัดแย้งในการทำงานจะมีสูง เพราะภายในโครงสร้างแบบนี้ไม่มีนายไม่มีลูกน้องความคลุมเครือในอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง และการขาดมาตรฐานในการทำงาน</p> <p>2) โครงสร้างแบบนี้อาจทำให้เกิดความกดดันในทางสังคม และทางจิตวิทยาขึ้นมาได้บ่อยครั้งที่ต้องเผชิญกับปัญหาด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำ และจะนำไปสู่การขาดประสิทธิภาพในการทำงานได้</p>

6. โครงสร้างแบบเมตริกซ์ (Matrix Model) เป็นรูปแบบที่มีลักษณะพิเศษบนความจริงที่ว่า การตัดสินใจจะมีมากหรือน้อยมีความสำคัญเท่ากับแผนการทำงานตามหน้าที่ เมตริกซ์หรือผสมกัน เป็นการนำภารกิจหน้าที่หลักต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็นหน่วยที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ สินค้าหรือบริการ ศึกษาวิจัย ด้านการเงินการตลาด มาอยู่ร่วมกันในการปฏิบัติการกิจหนึ่งๆ ภายใต้อโครงสร้างแบบเมตริกซ์นี้ทำให้ได้ทีมงานที่สามารถนำความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค ลักษณะเฉพาะของรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ เป็นการดึงเอาบุคลากรที่มีความชำนาญจากหน่วยงานเฉพาะหน้าที่หลาย ๆ หน่วยงานที่ต้องการมารวมกัน ทำให้เกิดการบังคับบัญชา 2 ทาง (dual authority) อาจทำให้เกิดความยุ่งยาก มากกว่าองค์การแบบอื่น ๆ จึงควรนำมาใช้ในกรณีเฉพาะกิจใน 2 ด้านคือเมื่อมีการแข่งขันทางการตลาด ต้องการวิธีการใหม่ๆ หรือตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพราะเป็นการนำทรัพยากรมาใช้อย่างเต็มที่

ตารางที่ 2-14 ข้อดีและข้อจำกัดของโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์

ข้อดี	ข้อจำกัด
<p>1) เกิดประสิทธิภาพพร้อม เพราะเป็นการนำภารกิจหน้าที่สำคัญต่าง ๆ ในองค์การมาอยู่รวมกัน เพื่อทำภารกิจหนึ่ง</p> <p>2) การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพราะเป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญจากสาขาวิชาการต่าง ๆ มาช่วยกันและการทำงานกันเป็นทีม</p>	<p>การมีการบังคับบัญชา 2 ทาง (dual authority) อาจทำให้เกิดความยุ่งยาก มากกว่าโครงสร้างองค์การแบบอื่น ๆ จึงควรนำมาใช้ในกรณีเฉพาะกิจใน 2 ด้านคือเมื่อมีการแข่งขันทางการตลาด ต้องการวิธีการใหม่ๆ หรือตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพราะเป็นการนำทรัพยากรมาใช้อย่างเต็มที่</p>

7. โครงสร้างแบบไร้พรมแดน (Boundaryless Organization Model) หมายถึง รูปแบบองค์การที่จัดเรื่องอุปสรรคของพรมแดนที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ ดำเนินการด้วยระบบพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ และมีระบบสายสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับองค์กรโดยโทรคมนาคม (Telecommunity) จัดเรื่องพรมแดนภายนอกระหว่างบริษัทกับลูกค้า และผู้จัดส่งปัจจัยการผลิตให้หมดไป ลดการบังคับบัญชา มีการจัดแบบทีมงาน แต่ละทีมมีความเป็นอิสระในเรื่องอำนาจการตัดสินใจสูง มีการทำงานที่อาศัยข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือบางที่เรียกว่า องค์การแบบ T-form Organization เนื่องจากต้องอาศัยเทคโนโลยีเป็นฐานนั่นเอง (Technology – base Organization)

ตารางที่ 2-15 ข้อดีและข้อจำกัดของโครงสร้างองค์การแบบไร้พรมแดน

ข้อดี	ข้อจำกัด
<p>1) เกิดประสิทธิภาพ ประหยัดเวลา เกิดความรวดเร็ว เนื่องจากการนำเทคโนโลยี เข้ามาช่วยในเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น การบริหารจัดการในการทำงาน การติดต่อสื่อสาร รวมทั้งกระบวนการการตัดสินใจ</p> <p>2) ประหยัดทรัพยากร โดยการดำเนินการเฉพาะงานหลักขององค์การ และใช้การจ้างเหมาหรือ outsource ในส่วนที่ไม่ใช่งานสำคัญ หรือเป็นงานที่มีค่าใช้จ่ายเฉพาะที่สูงเกินความจำเป็น และองค์การขาดความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ</p> <p>3) เกิดประสิทธิภาพ เพราะการมีเครือข่ายพันธมิตรเข้ามาช่วยในการทำงานที่ตนเองขาดความเชี่ยวชาญ หรือบริการไม่ทั่วถึง</p>	<p>1) องค์การที่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีอย่างมาก หากขาดความเชี่ยวชาญในระดับต่างๆ อาจทำให้เกิดปัญหาที่ซับซ้อนได้</p> <p>2) หน่วยงานย่อยเป็นเพียงเครือข่ายพันธมิตรกัน ในทางธุรกิจเท่านั้น ไม่ได้มีความสัมพันธ์กันในด้านอื่นร่วมด้วย</p>

ผลการสังเคราะห์รูปแบบโครงสร้างองค์การนี้จะนำไปใช้ในการศึกษาวิจัยขั้นตอนต่าง ๆ เกี่ยวกับรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐต่อไป

ที่	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
1	กลไกการประสานงานที่สำคัญ (Key Coordinating Mechanism)	<p>1.1 การควบคุมดูแลโดยตรง (Direct supervision)</p> <p>1.2 การกำหนดมาตรฐานในการทำงาน (Standardization of work)</p> <p>1.3 การกำหนดมาตรฐานในการทักษะ (Standardization of skills)</p> <p>1.4 การกำหนดมาตรฐานของผลงาน (Standardization of outputs)</p> <p>1.5 การประสานงานในระหว่างผู้ปฏิบัติงาน (Mutual adjustment)</p>

ที่	องค์ประกอบหลัก/ องค์ประกอบย่อย	ลักษณะขององค์ประกอบ
2	ส่วนประกอบและหน้าที่ขององค์การ (Function of Key part)	
2.1 ส่วนบริหาร สูงสุด (Strategic apex)	2.1.1 ควบคุมการปฏิบัติงาน เช่น การออกแบบโครงสร้างองค์การ มอบอำนาจ บทบาทหน้าที่ กำกับติดตามโครงการ 2.1.2 การบริหารจัดการภายใต้ขอบเขตเงื่อนไขขององค์การ เช่น สร้างความเข้าใจให้ตรงกัน ประสานงานฝ่ายต่างๆ ภายในและ ภายนอก 2.1.3 พัฒนายุทธศาสตร์ขององค์การ เช่น กำหนดรายละเอียดของกล ยุทธ์	
2.2 ส่วนแกน ปฏิบัติงาน (Operating Core)	2.2.1 ให้ความมั่นใจในกระบวนการผลิต โดยใช้ความรู้ ทักษะและ มาตรฐาน 2.2.2 มีกระบวนการเปลี่ยนสิ่งที่เข้าสู่ระบบไปสู่ผลผลิต (output) 2.2.3 กระจายผลผลิตและบริการ 2.2.4 ได้รับการสนับสนุนจากส่วนต่างๆ	
2.3 ส่วนบริหาร ระดับกลาง (Middle line)	2.3.1 เป็นผู้สื่อประสานระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติ 2.3.2 กำหนดรายละเอียดและข้อแตกต่างของงาน 2.3.3 แก้ปัญหาความขัดแย้ง 2.3.4 ช่วยวิเคราะห์และพัฒนางาน 2.3.5 ช่วยสนับสนุนงานของฝ่ายบริหาร	
2.4 ส่วนที่ปรึกษา ด้านเทคนิค (Technostruc ture)	2.4.1 กำหนดรายละเอียด เพื่อใช้ควบคุมการปฏิบัติงาน 2.4.2 กำหนดรายละเอียดในการทำงานเพื่อให้เกิดมาตรฐานของงาน 2.4.3 วิเคราะห์เทคนิคต่างๆ ที่มาช่วยให้องค์การปรับได้ตาม สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป 2.4.4 ช่วยให้คำปรึกษา/แก้ปัญหการทำงานที่เกี่ยวกับเทคนิค	
2.5 ส่วนสนับสนุน การปฏิบัติงาน (Support staff)	2.5.1 กำหนดวิธีทำงานเพื่อลดความไม่แน่นอน 2.5.2 กำหนดรายละเอียดเพื่อสนับสนุนวิชาชีพ 2.5.3 กำหนดรายละเอียด เพื่อสนับสนุนส่วนแกนต่าง	

ที่	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
2.6	ส่วนประกอบสำคัญขององค์การ (Key part of organization)	2.6.1 ส่วนผู้บริหารสูงสุด (Strategic apex) 2.6.2 ส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิค (Technostructure) 2.6.3 ส่วนบริหารระดับกลาง (Middle line) 2.6.4 ส่วนแกนปฏิบัติงาน (Operating Core) 2.6.5 ส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Support staff)
3	ตัวแปรในการออกแบบโครงสร้างองค์การ (Design Parameters)	
3.1	ความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization of jobs)	3.1.1 ตามแนวนอน (horizontal job specialization) หมายถึง งานต่างๆที่แตกต่างกันไป (different tasks) 3.1.2 ตามแนวตั้ง (vertical job specialization) หมายถึง กระบวนการทำงานระดับปฏิบัติ ถึงระดับบริหาร หรือการควบคุมงาน (control over the work)
3.2	การฝึกอบรมและการปลูกฝังอุดมการณ์ของบุคลากร (Training and Indoctrination)	3.2.1 การฝึกอบรม (Training) มีความต้องการบุคลากรที่ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการทำงานทั้งก่อนบรรจุ และระหว่างการทำงาน (Indoctrination) 3.2.2 การปลูกฝัง อุดมการณ์ของบุคลากร (Indoctrination)
3.3	ลักษณะรูปแบบมาตรฐาน (Formalization)	3.3.1 แบบระบบราชการ (bureaucratic) หมายถึง การควบคุมดูแลกฎระเบียบมาก 3.3.2 แบบสิ่งมีชีวิต (organic) หมายถึง การควบคุมดูแล กฎระเบียบ มาตรฐานน้อย หรืออิสระในการทำงาน
3.4	การจัดกลุ่มงานในองค์การ (Grouping)	3.4.1 จัดกลุ่มตามความรู้และทักษะเฉพาะทาง (grouping by knowledge and skill) 3.4.2 จัดกลุ่มตามความรู้หน้าที่และกระบวนการทำงาน (grouping by work process and function) 3.4.3 จัดกลุ่มตามระยะเวลาการทำงาน (grouping by time) 3.4.4 จัดกลุ่มงานตามผลผลิต (grouping by output/Product)

ที่	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
		3.4.5 จัดกลุ่มงานตามตลาด/ลูกค้า (grouping by Market/client)
		3.4.6 จัดกลุ่มงานตามพื้นที่ (grouping by Area/place)
3.5	ขนาดของกลุ่มงานในองค์การ (Unit size)	3.5.1 ขนาดของช่วงของการควบคุม (span of control) <ul style="list-style-type: none"> - แบบแคบ (narrow) - แบบกว้าง (wide) 3.5.2 ขนาดของกลุ่มในโครงสร้างใหญ่ (shape should the superstructure be) <ul style="list-style-type: none"> - แบบสูง (tall) มีชั้นการบังคับบัญชามาก - แบบแบน (flat) มีชั้นการบังคับบัญชาน้อย
3.6	ระบบการวางแผนและการควบคุม (Planning and control system)	3.6.1 การวางแผนเป้าหมายและวัดเมื่อมีผล (Performance Control) 3.6.2 การทำงานตามนโยบาย คำสั่ง (Action Planning) ลักษณะแบบ Top-down การกำหนดเป็นครั้งๆ วัดผลได้ยากถึงขนาดความรับผิดชอบ
3.7	กลไกการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงาน (Liaison devices)	3.7.1 ลักษณะของงาน <ul style="list-style-type: none"> - งานทั่วไป (horizontally specialized) - งานที่มีความซับซ้อน (complex) - งานที่พึ่งพาอาศัยกันอย่างมาก (highly interdependent) 3.7.2 ลักษณะการประสานงาน <ul style="list-style-type: none"> - การประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ (informal) - การตรวจสอบควบคุมดูแลงานโดยตรง (direct supervision / standardization) <ul style="list-style-type: none"> - คณะทำงาน (task force and standing committees) - ผู้มีหน้าที่ประสานข้ามหน่วยงาน (Integrating manager)
3.8	อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ (authority and decision)	3.8.3 ลักษณะกระจายอำนาจในแนวตั้ง (vertical decentralization) 3.8.4 ลักษณะกระจายอำนาจแนวนอน (horizontal decentralization) 3.8.5 ลักษณะสายงานตามกระบวนการตัดสินใจ (flow of decision)

ที่	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
	making)	making) - การตัดสินใจในระดับผู้ปฏิบัติงาน (operating) - การตัดสินใจในร่วมกันระดับผู้บริหาร (administration) - การตัดสินใจในระดับยุทธศาสตร์ (strategic) - การตัดสินใจแบบผสมผสาน (ad hoc)
4	ปัจจัยสถานการณ์ (Situational factor)	
4.1	ขนาดองค์การ (size)	4.1.1 องค์การขนาดเล็ก 4.1.2 องค์การขนาดใหญ่
4.2	เทคโนโลยีในการ ทำงาน / ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ด้านเทคนิค (sophisticated)	4.2.1 มีเทคโนโลยีในการทำงาน / ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค อย่างง่ายหรือไม่ซับซ้อน 4.2.2 มีเทคโนโลยีในการทำงาน / ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค ซับซ้อน
4.3	สภาพแวดล้อม (Environment)	4.3.1 คงที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง (stable) 4.3.2 มีการเปลี่ยนแปลงแบบเรียบง่าย (simple) 4.3.3 มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (dynamic) 4.3.4 การเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อน (complex)

ตอนที่ 4 รูปแบบโครงสร้างองค์การด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของในประเทศและต่างประเทศ

การศึกษาและรวบรวมข้อมูลองค์การด้านการพัฒนาฝึกรวมบุคคลทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเทียบเคียงและวิเคราะห์ร่วมกับแนวคิดทฤษฎีรูปแบบโครงสร้างองค์การโดยทั่วไป แบ่งการศึกษาเป็น 1) รูปแบบโครงสร้างองค์การด้านการพัฒนาฝึกรวมบุคคลในประเทศไทย และ 2) รูปแบบโครงสร้างองค์การด้านการพัฒนาฝึกรวมบุคคลในต่างประเทศ ดังนี้

4.1 รูปแบบโครงสร้างองค์การด้านการพัฒนาฝึกรวมบุคคลในประเทศไทย

การศึกษาตัวอย่างจากองค์การเชิงสถาบันพัฒนาฝึกรวมบุคคลทั้งภาครัฐและเอกชน โดยมีหลักการพิจารณาเพื่อนำมาศึกษา ได้แก่ การเป็นสถาบันพัฒนาฝึกรวมชั้นนำของประเทศ ที่มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญที่ต่างกัน ในฐานะกลุ่มองค์กรวิชาชีพ มีกระบวนการพัฒนาบุคลากรและ

หลักสูตรฝึกอบรม เป็นสถาบันที่รับผิดชอบกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาฝึกอบรมที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายจำนวนมาก และมีความหลากหลาย มีการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การตามแนวคิดทฤษฎี มีความน่าสนใจ ผู้วิจัยได้คัดเลือกมาเพื่อศึกษาจำนวน 7 แห่ง ได้แก่

1) **วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร** ซึ่งเป็นสถาบันพัฒนาฝึกอบรมวิชาการ และการวิจัยขั้นสูงในสังกัดกระทรวงกลาโหม ด้านการป้องกันราชอาณาจักรให้แก่ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ ทั้งฝ่ายทหารและฝ่ายพลเรือนของประเทศไทย มีการพัฒนาหลักสูตร เพื่อให้เกิดความสำนึกและตระหนักในความรับผิดชอบต่อส่วนรวมกันในอนาคตที่จะต้องป้องกันต่อสู้ การจัดสรรกำลัง การปกครอง และการรักษาความสงบของประเทศ

2) **สถาบันพระปกเกล้า** เป็นสถาบันพัฒนาฝึกอบรมวิชาการ ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐสภา ด้านการส่งเสริมให้เกิดความรู้ความเข้าใจทางการเมือง การปกครองระบอบประชาธิปไตยแก่สมาชิกพรรคการเมือง เจ้าหน้าที่พรรคการเมือง เจ้าหน้าที่องค์กรเอกชน ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ บริษัทเอกชน

3) **สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม** เป็นสถาบันพัฒนาการฝึกอบรมข้าราชการตุลาการและข้าราชการธุรการในสังกัดกระทรวงยุติธรรม ของประเทศไทย มีภารกิจในด้านวิทยาการกฎหมายและวิทยาการอื่นที่เกี่ยวข้องที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้ข้าราชการมีความรู้ความสามารถและมีสมรรถนะสูงขึ้น โดยเฉพาะเพื่อเตรียมข้าราชการฝ่ายตุลาการสำหรับปฏิบัติหน้าที่ในศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษต่าง ๆ

4) **วิทยาลัยการปกครอง** เป็นสถาบันพัฒนาฝึกอบรมวิชาการด้านการปกครอง ในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ที่ครอบคลุมข้าราชการของกรมการปกครอง ซึ่งต้องดูแลข้าราชการในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ตลอดจนพนักงานปกครองที่อยู่ในท้องที่ทั่วประเทศคือ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน คณะกรรมการตำบล และองค์กรประชาชนต่าง ๆ มีองค์คณะกรรมการวิทยาลัยการปกครองในการกำกับการบริหารงาน ที่แต่งตั้งโดยรัฐมนตรี เป็นสถาบันดูแลรับผิดชอบการพัฒนาฝึกอบรมด้านวิชาการปกครอง วิจัย และพัฒนาระบบการทำงานเพื่อปรับปรุงงานให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) **สถาบันการbinพลเรือน** สถาบันการศึกษาและพัฒนาฝึกอบรมด้านการbinพลเรือน เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจภายใต้กระทรวงคมนาคม เพื่อให้การปฏิบัติราชการเกิดความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้าน การbin

6) **สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา** เป็นสถาบันให้การศึกษาอบรมและค้นคว้าวิจัย เพื่อส่งเสริมการค้าและการพัฒนา และดำเนินกิจกรรมอื่นที่สอดคล้องกับความ

ตกลงว่าด้วยความร่วมมือระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทยและที่ประชุมสหประชาชาติว่าด้วยการค้าและการพัฒนา

7) **โตโยต้า อคาเดมี ไทยแลนด์ (Toyota Academy Thailand)** เป็นสถาบันพัฒนาฝีมือของภาคเอกชน ได้แก่ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด บริษัทผลิตรถยนต์ที่มีส่วนแบ่งการตลาดในประเทศไทยมากที่สุด และผลิตเพื่อส่งออกในต่างประเทศทั่วโลก และด้วยวิสัยทัศน์ในการจะเป็นแกนนำของเครือข่ายโตโยต้าโลก อันเป็นผลมาจากโครงการ IMV (Innovative international Multipurposed ehicles) ซึ่งจะทำให้ประเทศไทยกลายเป็นฐานการผลิตรถยนต์ที่ใหญ่สำหรับการก้าวสู่การเป็นผู้นำในธุรกิจยานยนต์ “บุคลากร” ต้องได้รับการศึกษาและพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) อย่างเป็นระบบซึ่งเป็นกุญแจสำคัญ และเป็นองค์ประกอบทางยุทธศาสตร์ ที่ช่วยผลักดันธุรกิจให้ก้าวไปในทิศทางที่ต้องการ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สรุปการพิจารณาคัดเลือกองค์การเพื่อเป็นกรณีศึกษาตามตารางที่ 2-16



ตารางที่ 2-16 ผลการวิเคราะห์ตามหลักเกณฑ์ในการเลือกองค์การเพื่อการศึกษา

ชื่อสถาบัน	ความเป็นองค์กร ชั้นนำของประเทศ	ความเชี่ยวชาญด้านวิชาการ (กลุ่มวิชาชีพ)	ตัวอย่างหลักสูตรฝึกอบรม หลักของสถาบัน	กลุ่มเป้าหมายที่พัฒนาฝึกอบรม
1. วิทยาลัยป้องกัน ราชอาณาจักร	ก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2498 เพื่อ ตระหนักในการป้องกันราชอาณาจักร อาณานิคม อัครราชทูตราชการทหาร และฝ่ายพลเรือน เป็น หน่วยงานภายใต้สังกัด กระทรวงกลาโหม	การยุทธศาสตร์ด้านการป้องกันต่อสู้ การจัดสรรกำลัง การปกครอง และการรักษาความสงบของประเทศ	- หลักสูตรการป้องกัน ราชอาณาจักร (ปอ.) - หลักสูตรการป้องกัน ราชอาณาจักรมารัฐร่วมเอกชน (ปจอ.)	ครอบครัวข้าราชการระดับสูงทั้ง ฝ่ายทหารและพลเรือน ตลอดจน ผู้บริหารระดับสูงของภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจ
2. สถาบันพระปกเกล้า	ก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2538 เพื่อให้ ความสำคัญต่อการเสริมสร้าง ความรู้ความเข้าใจทางการเมือง ในการปกครองตามระบอบ ประชาธิปไตย เป็นส่วนราชการ อิสระภายใต้กำกับดูแลของ รัฐสภา	การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจใน การปกครองตามระบอบ ประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ เป็นประมุข และการปกครองโดย พลัทธิธรรมภิบาล	- หลักสูตรการเมืองการปกครอง ในระบบประชาธิปไตยสำหรับ นักบริหารระดับสูง - หลักสูตรการบริหารงานภาครัฐ และกฎหมายมหาชน - ผู้นำยุคใหม่ในระบบ ประชาธิปไตย	ครอบครัวสมาชิกพรรคการเมือง เจ้าหน้าที่พรรคการเมือง เจ้าหน้าที่องค์กรเอกชน ข้าราชการและรัฐวิสาหกิจ เอกชน ในระดับ ตำแหน่งต่างๆ
3. สถาบันพัฒนา ข้าราชการฝ่ายตุลาการ ศาลยุติธรรม	ก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2518 เพื่อ เสริมสร้างศักยภาพด้าน กฎหมาย และเตรียมข้าราชการ ฝ่ายตุลาการ สำหรับปฏิบัติ หน้าที่ในศาลชั้นอุทธรณ์	การเสริมสร้างความเข้มแข็งด้าน วิทยาการกฎหมายและวิทยาการอื่น ที่เกี่ยวข้องและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	- หลักสูตรนิติศึกษาศาสนา - หลักสูตรนิติศึกษากฎหมาย คณะในศาลอุทธรณ์ - หลักสูตรชีวิตนิติศึกษา	ข้าราชการตุลาการและ ข้าราชการตุลาการของกระทรวง ยุติธรรมทั่วประเทศ

ชื่อสถาบัน	ความเป็นองค์กร ชั้นนำของประเทศ	ความเชี่ยวชาญด้านวิชาการ (กลุ่มวิชาชีพ)	ตัวอย่างหลักสูตรฝึกอบรม หลักของสถาบัน	กลุ่มเป้าหมายที่พัฒนาฝึกอบรม
4. วิทยาลัยการปกครอง	ก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2483 เป็นหน่วยงานเพื่อเสริมสร้างทัศนคติและสมรรถนะของข้าราชการฝ่ายปกครอง ภายใต้กระทรวงมหาดไทย	การสร้างความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการปกครอง และพัฒนาระบบการทำงาน เพื่อปรับปรุงให้สามารถบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- หลักสูตรโรงเรียนนายอำเภอ - หลักสูตรโรงเรียนข้าราชการฝ่ายปกครอง - หลักสูตรโรงเรียนสืบสวนสอบสวนพนักงานฝ่ายปกครอง	ข้าราชการปกครองในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น ตลอดจนพนักงานปกครองที่อยู่ในห้องที่ทั่วประเทศ คือ กำนันผู้ใหญ่บ้าน คณะกรรมการตำบล องค์การประชาชนต่างๆ
5. สถาบันการบินพลเรือน	ก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2504 โดยความร่วมมือระหว่างกองทัพไทย สหประชาชาติและรัฐบาลไทย เพื่อพัฒนาถึงการเป็นพลเรือนระหว่างประเทศในภูมิภาค เอเชียแปซิฟิกเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ภายใต้สังกัดกระทรวงคมนาคม	การสร้างความเป็นเลิศด้านวิชาชีพ การบิน ในเรื่องต่างๆ ได้แก่ อนุสัญญาการบินระหว่างประเทศ การขนส่ง และการเดินอากาศ	- หลักสูตรการศึกษาในระบบด้านการบิน ตั้งแต่ระดับอนุปริญญา จนถึงปริญญาตรี - หลักสูตรการฝึกอบรม อาทิ Flight Operations Officers, Aviation Law & Regulation	นักศึกษา และเจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติงานด้านกิจการบิน การขนส่ง และการเดินอากาศ
6. สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการศึกษาค้นคว้าและการพัฒนา	ก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2545 เป็นองค์กรมหาชน ที่ตั้งขึ้นเพื่อการส่งเสริมความรู้ เพื่อการพัฒนาการค้าและการพัฒนาให้กับประเทศไทยในภูมิภาค	การเสริมสร้างขีดสมรรถนะด้าน การค้าระหว่างประเทศ การเงิน การคลัง การลงทุน และการพัฒนาบุคลากรของประเทศกำลังพัฒนา การส่งเสริมและสนับสนุนความร่วมมือทางเศรษฐกิจในระดับภูมิภาค การส่งเสริมการค้าทวิภาคี นโยบายด้านเศรษฐกิจที่เหมาะสม	- หลักสูตรเศรษฐศาสตร์การค้าอาเซียน - หลักสูตรการเจรจาการค้าระหว่างประเทศขั้นต้น - หลักสูตรกฎหมายเศรษฐกิจและการค้าระหว่างประเทศ	ข้าราชการ รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน และประชาชนที่สนใจ

ชื่อสถาบัน	ความเป็นองค์กร ชั้นนำของประเทศ	ความเชี่ยวชาญด้านวิชาการ (กลุ่มวิชาชีพ)	ตัวอย่างหลักสูตรฝึกอบรม หลักของสถาบัน	กลุ่มเป้าหมายที่พัฒนาฝึกอบรม
7. โตโยต้า อคาเดมี ไทยแลนด์	เป็นหน่วยงานภาคเอกชน ภายใต้บริษัทโตโยต้า จำกัด ซึ่ง เป็นบริษัทชั้นนำด้านยานยนต์ ของประเทศไทย ก่อตั้งขึ้นเพื่อ เป็นสถาบันวิชาการฝึกอบรม บุคลากรในกรมมุ่งไปสู่การเป็น ผู้นำอุตสาหกรรมยานยนต์ ระดับโลก	โดยการเรียนรู้ประสบการณ์ และความรู้ ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านธุรกิจยาน ยนต์ และเสริมสร้างสมรรถนะด้าน การบริหาร ด้านนวัตกรรม และ ค่านิยมหลักขององค์กร	- หลักสูตรวิถีโตโยต้า (Toyota Way) - หลักสูตรด้านยุทธศาสตร์ องค์การ ภาวะผู้นำ - หลักสูตรการคิดเชิงนวัตกรรม	พนักงานของบริษัทโตโยต้าใน ประเทศไทย ในระดับตำแหน่ง ต่างๆ

ในการศึกษาโครงสร้างองค์การจะต้องเข้าใจบริบทต่าง ๆ ขององค์กรด้วย จึงแบ่งการศึกษาโครงสร้างองค์การในครั้งนี้เป็น 4 เรื่อง ได้แก่ 1) บริบทขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย ประวัติความเป็นมาขององค์การ วิสัยทัศน์ 2) ภารกิจหน้าที่ กฎระเบียบ และการบริหารงานภายในองค์การ 3) หลักสูตรการฝึกอบรม และ 4) รูปแบบโครงสร้างองค์การตลอดจนข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

4.1.1 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร เป็นสถาบันการศึกษาและการวิจัยระดับสูงของกระทรวงกลาโหม ตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบราชการกรมเสนาธิการกลาโหม พ.ศ. 2498 เพื่อ “ประสานวิทยาการด้านการป้องกันราชอาณาจักรให้แก่ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ ทั้งฝ่ายทหาร และฝ่ายพลเรือน เพื่อให้เกิดความสำนึกและตระหนักในความรับผิดชอบร่วมกันในอันที่จะต้องป้องกัน ต่อสู้ การจัดสรรกำลัง การปกครอง และการรักษา ความสงบของประเทศ” (วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2557 : ออนไลน์)

4.1.1.1 บริบทขององค์การ

แนวความคิดที่ได้ก่อกำเนิดวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (ระเบียบกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2498) ว่า “ในการป้องกันประเทศชาติให้พ้นจากการรุกรานในสมัยนี้หาได้มีความสำคัญอยู่ที่กำลังทางทหารแต่ฝ่ายเดียวไม่ ตรงกันข้ามบรรดาเจ้าหน้าที่ในกระทรวงทบวงกรมตลอดจนองค์การทั้งสิ้นย่อมมีความสำคัญในการป้องกันชาติร่วมกัน รวมทั้งพลเมืองของชาติตลอดจนทรัพยากรทั้งหมดจะต้องเข้าอยู่ในแผนการป้องกันชาติด้วยเพื่อที่จะให้การร่วมมือประสานงานกันได้เรียบร้อยทั้งในการต่อสู้การจัดสรรกำลังการปกครองและการรักษาความสงบ รัฐบาลจึงจำเป็นต้องตั้งสถาบันการศึกษาขึ้นเป็นแหล่งกลางเพื่อประสาทความรู้ในสาขาต่างๆโดยกว้างๆให้แก่ผู้ที่จะทำหน้าที่ดำเนินการเป็นฝ่ายปฏิบัติการชั้นสูงของรัฐบาลในด้านของการป้องกันราชอาณาจักร สถาบันแห่งนี้ให้ชื่อว่า “วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร”

การจัดการศึกษาในยุคแรก ประกอบด้วยข้าราชการทหารที่มียศตั้งแต่พลจัตวา พลเรือจัตวา และพลอากาศจัตวา ขึ้นไป กับข้าราชการพลเรือนชั้นพิเศษ และนายตำรวจที่มียศตั้งแต่นายพลตำรวจจัตวา ขึ้นไป โดยมีเงื่อนไขสำคัญคือนักศึกษาแต่ละคนจะต้องได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีให้เข้ารับการศึกษาลักษณะการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 1 ในวันที่ 14 กรกฎาคม พ.ศ.2498 และมีการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาและวิธีการศึกษาให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ โดยเฉพาะระเบียบวิธีปฏิบัติในฐานการศึกษาเช่น จัดให้มีการศึกษาหลักสูตร ปฐมนิเทศ กำหนดหลักเกณฑ์ในการสำเร็จ

การศึกษาโดยวางระเบียบกระทรวงกลาโหมว่าด้วยวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร พ.ศ.2508 และปรับเปลี่ยนการบริหารการศึกษา โดยให้มีสภาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

4.1.1.2 ภารกิจหน้าที่ กฏระเบียบ และการบริหารงานภายในองค์การ

การบริหารจัดการในวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร แบ่งเป็น 4 ฝ่าย ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ฝ่ายนโยบายและแผน ฝ่ายอำนวยการ และฝ่ายวิชาการ ดังนี้

1. ฝ่ายบริหาร ได้แก่ ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบดำเนินงานของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ประกอบด้วย

1) ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร มีหน้าที่รับผิดชอบการประสานวิทยากร บริหารงาน ปกครองบังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรและนักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

2) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่ช่วยเหลือผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรในการประสานวิทยากรของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

3) รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร มีหน้าที่ช่วยเหลือผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ในการปกครอง บังคับบัญชา รับผิดชอบงานธุรการทั่วไปและงานธุรการที่เกี่ยวกับการศึกษาทั้งปวงของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร และเรื่องอื่น ๆ ตามที่ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรมอบหมาย

2. ฝ่ายนโยบายและแผน

การกำหนดนโยบายการศึกษาและแผนการศึกษา เป็นความรับผิดชอบของคณะกรรมการ 2 ชุด คือ

2.1 สภาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (สภา วปอ.) ตามระเบียบกระทรวงกลาโหมว่าด้วยวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรสถาบันป้องกันประเทศ (ฉบับ 2) พ.ศ. 2551 กำหนดหน้าที่ของสภา วปอ. ดังนี้

- 1) การกำหนดนโยบายในการประสานวิทยากร
- 2) การอนุมัติโครงการศึกษาและหลักสูตรการศึกษาต่าง ๆ ของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันป้องกันประเทศ
- 3) การกำหนดจำนวน คุณสมบัติของผู้ที่จะเข้าศึกษาในแต่ละหลักสูตรการศึกษา ตลอดจนการให้ความเห็นชอบในตัวบุคคลที่จะเข้าศึกษา
- 4) การอนุมัติปริญญา ปริญญาเกิตติมศักดิ์ และวุฒิการศึกษาของหลักสูตรการศึกษาต่าง ๆ ของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันป้องกันประเทศ
- 5) การเสนอแนะการแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิ

6) การแต่งตั้งคณะกรรมการหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

7) การตั้งรวมและยุบเลิกสถาบัน ศูนย์หรือหน่วยขึ้นตรงวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

8) เรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับกิจการของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

สภาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ประกอบด้วย บุคคลต่าง ๆ ดังนี้ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม เป็นประธาน ผู้บัญชาการทหารสูงสุด รองประธาน เสนาธิการทหาร เลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติ เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้บัญชาการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ รองผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (ทำหน้าที่ด้านการบริหาร) ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งประธานสภา วปอ. แต่งตั้ง จำนวนไม่เกิน 9 คน รองผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (ทำหน้าที่ด้านวิชาการ) ผู้อำนวยการกองพัฒนาการศึกษา วปอ.สปท. เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

2.2 คณะกรรมการการศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

1) พิจารณาและจัดทำโครงการศึกษาและหลักสูตรการศึกษา รวมทั้งกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษาของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ให้เป็นไปตามนโยบายของสภาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

2) กำกับดูแลการบริหารการศึกษาของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ให้เป็นไปตามที่สภาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรได้มอบหมาย

3) พิจารณาจัดทำรายละเอียดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการศึกษา การคัดเลือกผู้เข้ารับการศึกษา ระยะเวลาศึกษา ตลอดจนคุณวุฒิ ศักดิ์และสิทธิ์ และหลักสูตรการศึกษาของหลักสูตรอื่น ๆ เสนอสภาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร เพื่ออนุมัติตามความเหมาะสมของหลักสูตรนั้น ๆ

4) เสนอแนะการแต่งตั้งและถอดถอนผู้ทรงคุณวุฒิ

คณะกรรมการการศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร เป็นประธาน รองผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรฝ่ายวิชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์ 9 กอง ผู้ทรงคุณวุฒิ ไม่เกิน 6 คน รองผู้อำนวยการกองพัฒนาการศึกษา วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

3. ฝ่ายอำนวยการ หน่วยงานระดับกองที่มีหน้าที่อำนวยการศึกษาและสนับสนุนการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่ที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย

1) กองอำนวยการ มีหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการทั่วไป การธุรการเกี่ยวกับการศึกษา และอุปกรณ์การศึกษา การห้องสมุด การสารบรรณ การรักษาความปลอดภัย การกำลังพล การบริการ และการเงินของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

2) กองพัฒนาการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบ และประสานในเรื่องของการวางแผน การจัดการ และการบริหารในกิจการทั้งปวงที่เกี่ยวกับการศึกษา ตลอดจนการประสานงานกับนักศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้การจัดการศึกษาของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. ฝ่ายวิชาการ หน่วยงานระดับกอง ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบงานทางด้านวิชาการในสาขาต่าง ๆ ประกอบด้วยกองวิชาการที่จัดตั้งตามอัตรา 5 กอง คือ

1) กองยุทธศาสตร์ และความมั่นคง (กยม.) มีหน้าที่ให้การศึกษาเกี่ยวกับศิลปะและศาสตร์ในการพัฒนา และการใช้พลังของชาติทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา และกำลังทหาร ทั้งในยามปกติและในยามสงคราม รวมทั้งประมวลความคิดเห็นของนักศึกษาเพื่อพัฒนานโยบายความมั่นคงแห่งชาติ นอกจากนี้มีหน้าที่ให้คำปรึกษาการเขียนเอกสารวิจัย ตรวจสอบ และประเมินผลเอกสารวิจัยด้านยุทธศาสตร์

2) กองการเมืองและการทหาร (กมท.) มีหน้าที่ให้การศึกษาเกี่ยวกับสภาพทางการเมือง สนธิสัญญาต่าง ๆ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ตลอดจนนโยบายและพลังทางการเมืองของประเทศไทยและของต่างประเทศ รวมทั้งประมวลความคิดเห็นของนักศึกษา เพื่อพัฒนานโยบายความมั่นคงแห่งชาติ นอกจากนี้มีหน้าที่ให้คำปรึกษาการเขียนเอกสารวิจัย ตรวจสอบ และประเมินผลเอกสารวิจัยด้านการเมืองและมีหน้าที่ ให้การศึกษาเกี่ยวกับขีดความสามารถทางการทหาร นโยบายการทหาร ยุทธศาสตร์ และพลังทางทหารทั้งของประเทศไทยและต่างประเทศ รวมทั้งประมวลความคิดเห็นทางการทหารของนักศึกษาเพื่อพัฒนานโยบายความมั่นคงแห่งชาติ นอกจากนี้มีหน้าที่ให้คำปรึกษาการเขียนเอกสารวิจัย ตรวจสอบ และประเมินผลเอกสารวิจัยด้านการทหาร

3) กองการเศรษฐกิจและสังคมจิตวิทยา (กคส.) มีหน้าที่ ให้การศึกษาเกี่ยวกับขีดความสามารถทางเศรษฐกิจ ความสัมพันธ์ และพลังทางเศรษฐกิจของประเทศไทยกับต่างประเทศ รวมทั้งประมวลความคิดเห็นทางการเศรษฐกิจของนักศึกษาเพื่อพัฒนานโยบายความมั่นคงแห่งชาติ นอกจากนี้มีหน้าที่ให้คำปรึกษาการเขียนเอกสารวิจัย ตรวจสอบ และประเมินผลเอกสารวิจัยด้านเศรษฐกิจ และมีหน้าที่ให้การศึกษาเกี่ยวกับภาวะทางสังคมและจิตวิทยา ความสัมพันธ์ และพลังทางสังคมจิตวิทยาของประเทศไทยกับต่างประเทศ รวมทั้งประมวลความคิดเห็นทางการสังคมจิตวิทยา

ของนักศึกษาเพื่อพัฒนานโยบายความมั่นคงแห่งชาตินอกจากนี้มีหน้าที่ให้คำปรึกษาการเขียนเอกสารวิจัย ตรวจสอบ และประเมินผลเอกสารวิจัยด้านสังคมจิตวิทยา

4) กองวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม (กท.) มีหน้าที่ให้การศึกษาเกี่ยวกับภาวะทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์และพลังอำนาจทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี การพลังงานและสิ่งแวดล้อมของประเทศไทยและต่างประเทศ รวมทั้งประมวลความคิดเห็นทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี การพลังงานและสิ่งแวดล้อมของนักศึกษา เพื่อพัฒนานโยบายความมั่นคงแห่งชาติด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี นอกจากนี้มีหน้าที่ให้คำปรึกษาการเขียนเอกสารวิจัย ตรวจสอบ และประเมินผลเอกสารวิจัยด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีฯ

5) กองเอกสารวิจัย และห้องสมุด (กอส.) มีหน้าที่ให้การศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวกับการเขียนเอกสารวิจัยส่วนบุคคล กำหนดขั้นตอน รายละเอียด รูปแบบการอ้างอิง และหลักเกณฑ์การพิจารณาที่เกี่ยวกับการเขียนเอกสารวิจัยส่วนบุคคล ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำชื่อเรื่อง คำนำโครงการ และในการดำเนินการวิจัย ประสานหน่วยงานภายนอกเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องเพื่อการวิจัย และข้อมูลการวิจัย ตรวจสอบ และแจกจ่ายเอกสารวิจัยฯ ประเมินการเขียนเอกสารวิจัยฯและให้บริการข้อมูลสารสนเทศ

4.1.1.3 หลักสูตรการฝึกอบรม

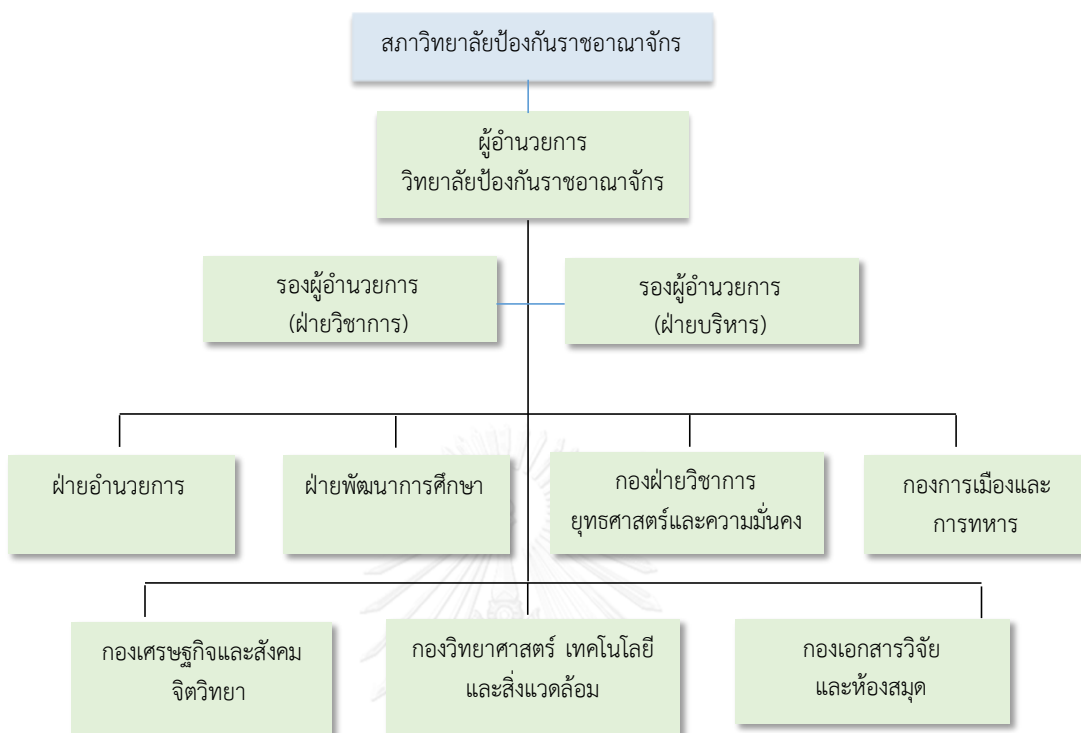
หลักสูตรฝึกอบรมปัจจุบันประกอบด้วย

1. หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงฝ่ายกลาโหมและพลเรือน รัฐวิสาหกิจ และในปี พ.ศ.2547 เปิดรับนักศึกษาชาวต่างประเทศเข้าศึกษาในหลักสูตร วปอ. เป็นครั้งแรก

2. หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน” (ปรอ.) เปิดการศึกษา เมื่อ พ.ศ. 2532

3. หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐเอกชนและการเมือง” (วปม.) โดยเริ่มเปิดการศึกษา เมื่อ พ.ศ.2546 จนกระทั่ง พ.ศ. 2550 ได้มีมติให้ปิดหลักสูตร วปม. โดยเปิดโอกาสให้นักการเมืองเข้ารับการการศึกษาในหลักสูตร วปอ. และ ปรอ. ได้จนถึงปัจจุบัน

4.1.1.4 รูปแบบโครงสร้างองค์การ



ภาพที่ 2-40 : โครงสร้างองค์การวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
ที่มา : วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2557: ออนไลน์

4.1.2 สถาบันพระปกเกล้า

สถาบันพระปกเกล้าเป็นสถาบันพัฒนาฝึกอบรมวิชาการ ภายใต้การกำกับดูแลของ รัฐสภา มีหน้าที่ในการส่งเสริมให้เกิดความรู้ความเข้าใจทางการเมือง การปกครองระบอบ ประชาธิปไตย แก่สมาชิกพรรคการเมือง เจ้าหน้าที่พรรคการเมือง เจ้าหน้าที่องค์กรเอกชน ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ บริษัทเอกชน (สถาบันพระปกเกล้า, 2557 : ออนไลน์)

4.1.2.1 บริบทขององค์การ

ประเทศไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ มาสู่ระบบ ประชาธิปไตยในระบอบรัฐสภา อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ในปัจจุบันมีหน่วยงานที่ รับผิดชอบในการปฏิบัติในราชการเทียบเท่าระดับกรมอยู่ 2 หน่วยงาน คือ สำนักงานเลขาธิการสภา ผู้แทนราษฎร และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มีหน้าที่สนับสนุนภารกิจหลักด้านธุรการ วิชาการ และส่งเสริมการพัฒนาระบอบประชาธิปไตย ที่ผ่านมายังอยู่ในระดับที่ต้องพัฒนากันอีกมาก เนื่องจาก หน่วยงานทั้งสองยังไม่สามารถส่งเสริมให้เกิดความรู้ความเข้าใจทางการเมือง การปกครองระบอบ

ประชาธิปไตยในหมู่สมาชิกพรรคการเมือง เจ้าหน้าที่พรรคการเมือง เจ้าหน้าที่องค์กรเอกชน ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ บริษัทเอกชน นักเรียนและนักศึกษาทั่วไป ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาประชาธิปไตย

จากสาเหตุข้างต้น ทำให้จัดตั้งหน่วยงานขึ้นเพื่อรับผิดชอบการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับประชาธิปไตยโดยเฉพาะ อีกทั้งเป็นการแบ่งเบาภารกิจหลักของสำนักงาน คือ งานบริหารทั่วไป การประชุม การพิมพ์ ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นงานที่ต้องใช้บุคลากร และงบประมาณจำนวนมากได้อย่างเต็มที่ และยังมีความประสงค์ที่จะแยกงานด้านวิชาการกับการพัฒนาประชาธิปไตยออกจากกันอย่างชัดเจน

จนได้มีการศึกษาและตั้งคณะกรรมการพิจารณาจัดตั้งสถาบันพัฒนาประชาธิปไตยขึ้นในรัฐสภา และได้รับพระราชทานพระบรมราชานุญาตจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ให้เชิญพระนามของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 7 แห่งกรุงรัตนโกสินทร์ มาเป็นชื่อของสถาบัน และให้ใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า "King Prajadhipok's Institute" ให้จัดตั้งสถาบันพระปกเกล้าขึ้นเป็นส่วนราชการระดับกอง สังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เมื่อวันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2538

พ.ศ.2540 ได้เสนอประธานคณะกรรมการสถาบันพระปกเกล้าว่าเห็นสมควรดำเนินการปรับสถานภาพและโครงสร้างสถาบันพระปกเกล้าให้มีฐานะเป็นนิติบุคคลในการกำกับดูแลของรัฐสภา จนกระทั่งตราพระราชบัญญัติสถาบันพระปกเกล้า พ.ศ. 2541 มีผลบังคับใช้ วันที่ 5 กันยายน 2541 โดยมีประธานรัฐสภาเป็นประธานสภาสถาบันพระปกเกล้า และมีเลขาธิการสถาบันพระปกเกล้าเป็นผู้บริหารของสถาบัน

4.1.2.2 ภารกิจหน้าที่ ภาวะเปียบ และการบริหารงานภายในองค์กร

สถาบันพระปกเกล้ามีวิสัยทัศน์ว่า “สถาบันพระปกเกล้าเป็นสถาบันวิชาการ ชั้นนำที่มุ่งไปสู่ความเป็นเลิศในการพัฒนาประชาธิปไตยและธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนอย่างยั่งยืน” มีวัตถุประสงค์ ศึกษาและวิเคราะห์ทางวิชาการต่างๆ เพื่อเป็นแนวทาง ในการพัฒนาประชาธิปไตยอย่างเป็นระบบ ประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ด้านนโยบาย วิจัยและสนับสนุนการวิจัยเผยแพร่ ส่งเสริมความร่วมมือกับองค์กรในประเทศและต่างประเทศเพื่อการพัฒนาประชาธิปไตย จัดและสนับสนุนการศึกษาอบรมบุคลากรจากภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน เกี่ยวกับการเมือง การปกครอง และการเศรษฐกิจและสังคมในระบอบประชาธิปไตย ส่งเสริมงานวิชาการของรัฐสภา

ด้านการพัฒนาฝึกอบรม โดยการมอบประกาศนียบัตร ประกาศนียบัตรชั้นสูง ประกาศนียบัตรกิตติมศักดิ์ ประกาศนียบัตรชั้นสูง กิตติมศักดิ์ สัมฤทธิบัตร และวุฒิปบัตร ได้ รวมทั้ง การทำความตกลงและร่วมมือกับองค์การหรือหน่วยงานในประเทศและต่างประเทศ ในกิจการ เกี่ยวกับการพัฒนาประชาธิปไตย นอกจากนี้ ยังสามารถรับสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่นเข้าสมทบใน สถาบัน และให้ประกาศนียบัตร ประกาศนียบัตร ชั้นสูง สัมฤทธิบัตร และวุฒิปบัตร แก่ผู้สำเร็จ การศึกษาอบรมจากสถานศึกษาหรือ หน่วยงานอื่นนั้นได้

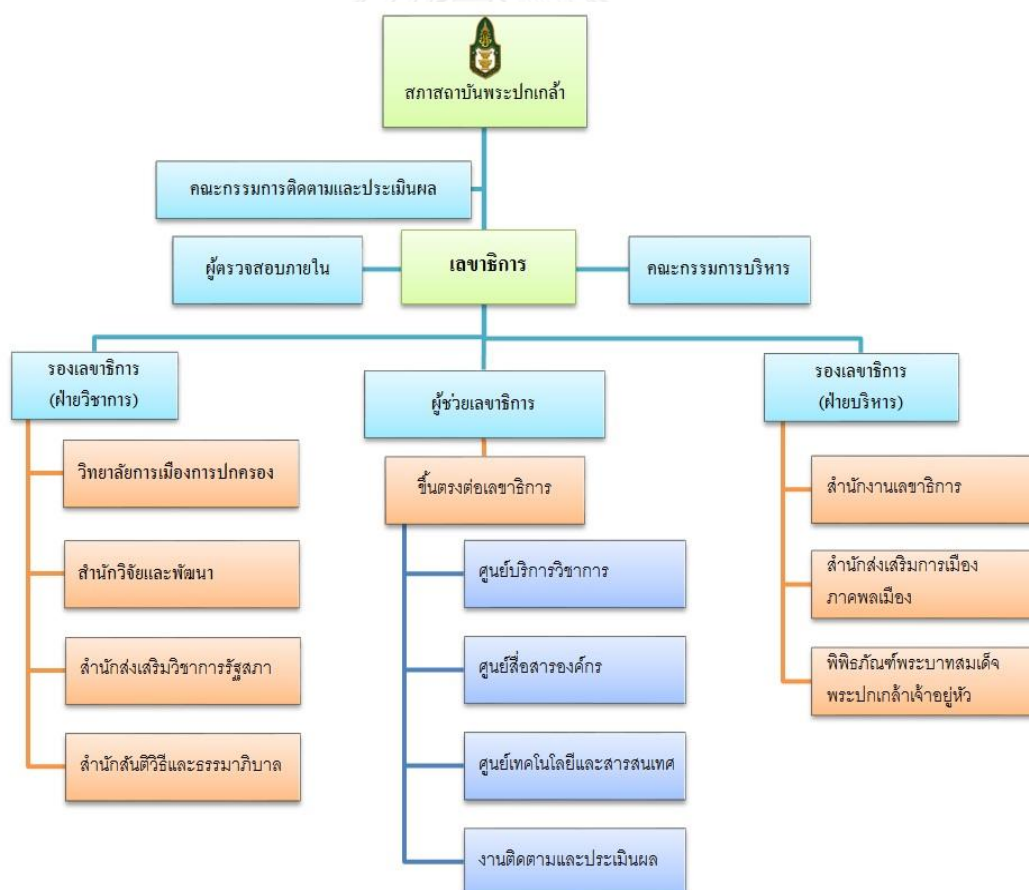
4.1.2.3 หลักสูตรการฝึกอบรม

- 1) หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูง
 - หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูงการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยสำหรับนักบริหารระดับสูง
 - หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูงการบริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน
 - หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูงการบริหารเศรษฐกิจสาธารณสุขสำหรับนักบริหารระดับสูง
 - หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูงการเสริมสร้างสังคมสันติสุข
 - หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูงการบริหารงานพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืน
- 2) หลักสูตรประกาศนียบัตร
 - หลักสูตรประกาศนียบัตรวิทยาการจัดการความขัดแย้งด้วยสันติวิธี
 - หลักสูตรประกาศนียบัตรผู้นำยุคใหม่ในระบอบประชาธิปไตย
 - หลักสูตรประกาศนียบัตรนักเจรจาไกล่เกลี่ย
 - หลักสูตรประกาศนียบัตรธรรมาภิบาลของผู้บริหารระดับกลาง
 - หลักสูตรประกาศนียบัตรแนวคิดพื้นฐาน เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งด้านนโยบาย สาธารณะโดยสันติวิธี
 - หลักสูตรประกาศนียบัตรการพัฒนาเมืองสำหรับผู้บริหารท้องถิ่น
 - หลักสูตรประกาศนียบัตรการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 - หลักสูตรประกาศนียบัตรกฎหมายท้องถิ่น
 - หลักสูตรประกาศนียบัตรไทยกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
 - หลักสูตรประกาศนียบัตรธรรมาภิบาลสำหรับผู้บริหารทางการแพทย์
 - หลักสูตรประกาศนียบัตรธรรมาภิบาลสำหรับนักบริหารด้านสิ่งแวดล้อม
- 3) หลักสูตรสัมฤทธิบัตร
 - หลักสูตรการให้บริการสาธารณะโดยการมีส่วนร่วมของประชาชน
 - หลักสูตรสัมฤทธิบัตรการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นแบบบูรณาการ

4) หลักสูตรวุฒิบัตร์

- หลักสูตรวุฒิบัตร์การพัฒนาความสามารถผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- หลักสูตรวุฒิบัตร์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ชำนาญการประจำตัวสมาชิกวุฒิบัตร์
- หลักสูตรวุฒิบัตร์ผู้ช่วยและผู้ปฏิบัติงานของสมาชิกวุฒิบัตร์
- หลักสูตรวุฒิบัตร์การพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชนสำหรับผู้ปฏิบัติงาน
- หลักสูตรวุฒิบัตร์การพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชนสำหรับผู้บริหาร
- หลักสูตรวุฒิบัตร์การกำกับดูแลกิจการสำหรับกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจและองค์การมหาชน
- หลักสูตรวุฒิบัตร์การเสริมสร้างสังคมสันติสุขในจังหวัดชายแดนภาคใต้
- หลักสูตรวุฒิบัตร์การบริหารการเงินการคลังเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืน
- หลักสูตรวุฒิบัตร์การพัฒนาผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน

4.1.2.4 รูปแบบโครงสร้างองค์การ



ภาพที่ 2-41 โครงสร้างองค์การสถาบันพระปกเกล้า

ที่มา : สถาบันพระปกเกล้า, 2557: ออนไลน์

คณะกรรมการสถาบันพระปกเกล้า ประกอบด้วย

1. สภาสถาบันพระปกเกล้า
2. คณะกรรมการบริหารสถาบัน
3. คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. คณะกรรมการบริหาร กองทุน การเงิน การงบประมาณและทรัพย์สิน
5. คณะกรรมการกลั่นกรองการบริหารงานบุคคล
6. คณะกรรมการวิชาการสถาบันพระปกเกล้า
7. คณะกรรมการพิพิธภัณฑ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว

4.1.3 สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม

สถาบันพัฒนาการฝึกอบรมข้าราชการตุลาการและข้าราชการธุรการของกระทรวงยุติธรรม ทั้งในด้านวิชาการกฎหมายและวิชาการอื่นที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้ข้าราชการมีความรู้ความสามารถและมีสมรรถนะสูงขึ้น โดยเฉพาะเพื่อเตรียมข้าราชการฝ่ายตุลาการสำหรับปฏิบัติหน้าที่ในศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษต่าง ๆ (สถาบันพัฒนาการฝึกอบรมข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม, 2557 : ออนไลน์)

4.1.3.1 บริบทขององค์การ

ในปี พ.ศ. 2518 ได้มีการแบ่งส่วนราชการสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2518 โดยมี กองฝึกอบรมและสัมมนา เป็นกองหนึ่งในสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ และมีภารกิจเพิ่มมากขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบหน่วยงาน เพื่อให้มีอัตรากำลังมากพอที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้ยกฐานะ กองฝึกอบรมและสัมมนา ขึ้นเป็น สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการ มีฐานะเป็นหน่วยงานระดับกองขนาดใหญ่ ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานตุลาการ กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2529 เพื่อจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นในการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการตุลาการและข้าราชการธุรการของกระทรวงยุติธรรม ทั้งในด้านวิชาการกฎหมายและวิชาการอื่นที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้ข้าราชการมีความรู้ความสามารถและมีสมรรถภาพสูงขึ้น โดยเฉพาะเพื่อเตรียมข้าราชการฝ่ายตุลาการสำหรับปฏิบัติหน้าที่ในศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษต่าง ๆ ซึ่งจัดตั้งขึ้นแล้ว และกำลังดำเนินการจัดตั้งต่อไป

ต่อมาในปี พ.ศ. 2540 จากผลของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 275 ที่กำหนดให้ศาลยุติธรรมมีหน่วยธุรการของศาลยุติธรรมที่เป็นอิสระ โดยมีเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นผู้บังคับบัญชาขึ้นตรงต่อประธานศาลฎีกา ซึ่งบทบัญญัติดังกล่าว ได้รับการอนุวัติตามโดยมาตรา 5 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543

และจากผลของการแบ่งส่วนราชการภายในของสำนักงานศาลยุติธรรม และการกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการโดย ประกาศของคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม (ก.บ.ศ.) สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการ ได้รับการปรับโครงสร้างในฐานะของ สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม ตั้งแต่วันที่ 21 สิงหาคม 2543

4.1.3.2 ภารกิจหน้าที่ ภาวะเทียบ และการบริหารงานภายในองค์การ

สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมแบ่งกลุ่มภารกิจงานออกเป็น 7 กลุ่ม ได้แก่ วิทยาลัยข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม วิทยาลัยข้าราชการศาลยุติธรรม วิทยาลัยการยุติธรรม กลุ่มเทคโนโลยีการฝึกอบรม กลุ่มนโยบายและแผนการพัฒนา กลุ่มช่วยอำนวยความสะดวก กลุ่มการคลัง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. วิทยาลัยข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม

ดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนการพัฒนาข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ตามระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม นโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เสนอแนะและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การฝึกอบรม การพัฒนาเทคนิคและวิธีการเพื่อการเรียนรู้และเพิ่มพูนทักษะประสบการณ์ จัดทำมาตรฐาน การประเมินและติดตามผล รวมถึงการติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตรการฝึกอบรมข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ดำเนินการจัดและสนับสนุนการฝึกอบรม ประสานการฝึกอบรมทั้งภายในและต่างประเทศ และพัฒนาข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม รวมถึงสนับสนุนการสรรหาและพัฒนาผู้พิพากษาสมทบ ส่งเสริมการเรียนรู้ ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

2. วิทยาลัยข้าราชการศาลยุติธรรม

ดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนการพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมและลูกจ้าง ตามระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เสนอแนะและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การฝึกอบรมการพัฒนาเทคนิคและวิธีการเพื่อการเรียนรู้และเพิ่มพูนทักษะประสบการณ์ จัดทำมาตรฐานการประเมินผลและติดตามผลรวมถึงการติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตรการฝึกอบรมข้าราชการศาลยุติธรรมและลูกจ้าง ดำเนินการจัดและสนับสนุนการฝึกอบรม ประสานการฝึกอบรมทั้งภายในและต่างประเทศ ส่งเสริมการเรียนรู้ และปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

3. วิทยาลัยการยุติธรรม

ดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนการพัฒนาผู้บริหารในกระบวนการยุติธรรม และบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง ตามระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม นโยบาย และแผน

ยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เสนอแนะและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การฝึกอบรม การพัฒนาเทคนิคและวิธีการเพื่อการเรียนรู้และเพิ่มพูนทักษะประสบการณ์ รวมถึงการ ติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารในกระบวนการยุติธรรม และบุคคลภายนอก ที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการจัดและสนับสนุนการฝึกอบรมประสานการฝึกอบรมทั้งภายในและต่างประเทศ และพัฒนาผู้บริหารในกระบวนการยุติธรรม และบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง

4. กลุ่มนโยบายและแผนการพัฒนา

ศึกษา วิเคราะห์ เสนอแนะ และจัดทำนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนการพัฒนาข้าราชการ ฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พัฒนาระบบข้อมูลและสารนิเทศและเป็นศูนย์ข้อมูลของสถาบัน ประสาน การจัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี รวมถึงเร่งรัด ติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลตามนโยบายและแผนการ พัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม สนับสนุนและดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยผ่านสื่อการ เรียนรู้และวิธีการอื่น ศึกษา วิจัย เพื่อทราบสภาพปัญหา ส่งเสริม สนับสนุน พร้อมเสนอแนะแนวทาง ในการพัฒนาระบบและมาตรฐานการพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม เพื่อเป็นศูนย์รวม องค์ความรู้ การพัฒนา การเผยแพร่ความรู้และผลการวิจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

5. กลุ่มเทคโนโลยีการฝึกอบรม

ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาล ยุติธรรมและกิจการของสถาบันฯ การผลิตสื่อและเอกสารประกอบการฝึกอบรม การผลิต ออกแบบ งานศิลป์และสื่อสตัทส์อุปกรณ์ ส่งเสริม สนับสนุน และติดตามประเมินผลการใช้สื่อเทคโนโลยีการ ฝึกอบรม รวมถึง ระบบเครือข่ายและระบบสารสนเทศการพัฒนากุศลการ วางระบบ ควบคุม ตรวจสอบ ดูแลและบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยีฝึกอบรม รวมถึงระบบเครือข่ายและระบบ สารสนเทศการพัฒนากุศลการ ตลอดจนวางแผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีการฝึกอบรมและ เทคโนโลยีสารสนเทศของสถาบันฯ

6. กลุ่มช่วยอำนวยความสะดวก

ปฏิบัติงานสารบรรณ และงานธุรการทั่วไป ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เบื้องต้นของสถาบันฯ ดำเนินการเกี่ยวกับงานสนับสนุนการจัดฝึกอบรมและการประสานโครงการ ฝึกอบรม การจัดหาและบริการอาหาร อาหารว่างและเครื่องดื่ม รวมทั้งจัดหายานพาหนะสำหรับการ อบรมสัมมนาการจัดสถานที่ รวมถึงควบคุม กำกับ ดูแลและดำเนินการในการให้บริการห้อง ประชุมสัมมนา ห้องพัก การดูแลอำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้าพัก ตลอดจนกำกับ ตรวจสอบ ดูแล ประสานงาน และอำนวยความสะดวกด้านความสะอาดการรักษาความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัย และ วิศวกรรมอาคารสถานที่ทั้งอาคารที่ส่วนกลางและส่วนภูมิภาคการรายงานผลการปฏิบัติงาน

ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร งานเลขานุการและงานประชุมของสถาบันฯ ตลอดจนงานราชการที่มีได้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานใดในสถาบันโดยเฉพาะ

7. กลุ่มการคลัง

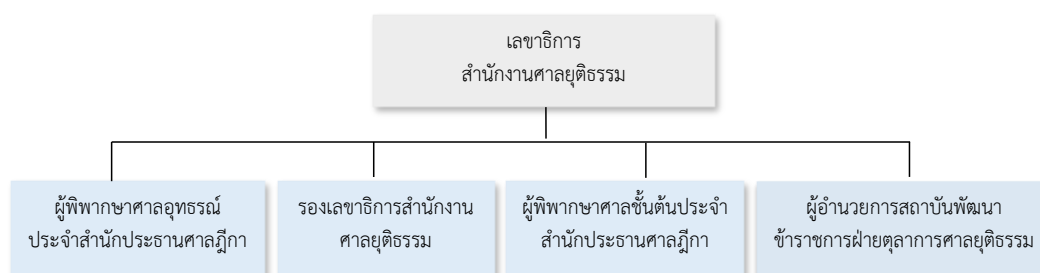
ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านบัญชีการเงิน ตลอดจนตรวจสอบและเก็บรักษาหลักฐานเอกสารและใบสำคัญต่างๆ ให้คำปรึกษาแนะนำ ควบคุม กำกับ ตรวจสอบ ดูแลการดำเนินงานเกี่ยวกับการเงิน การบัญชีและพัสดุ รวมถึงศึกษาวิเคราะห์และกำกับการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผนงานโครงการ และเงินประจำงวดที่ได้รับอนุมัติ) พัฒนาระบบ รูปแบบ หลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบปฏิบัติและมาตรฐาน ระบบการเงินการบัญชี และพัสดุของสถาบันการจัดซื้อจัดจ้าง จัดหาวัสดุครุภัณฑ์ของสถาบัน รวมทั้งควบคุม จัดทำทะเบียนวัสดุครุภัณฑ์ จัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้างและรายงานพัสดุประจำปี ตลอดจนจัดทำทะเบียนทรัพย์สินของสถาบัน

4.1.3.3 หลักสูตรการฝึกอบรม

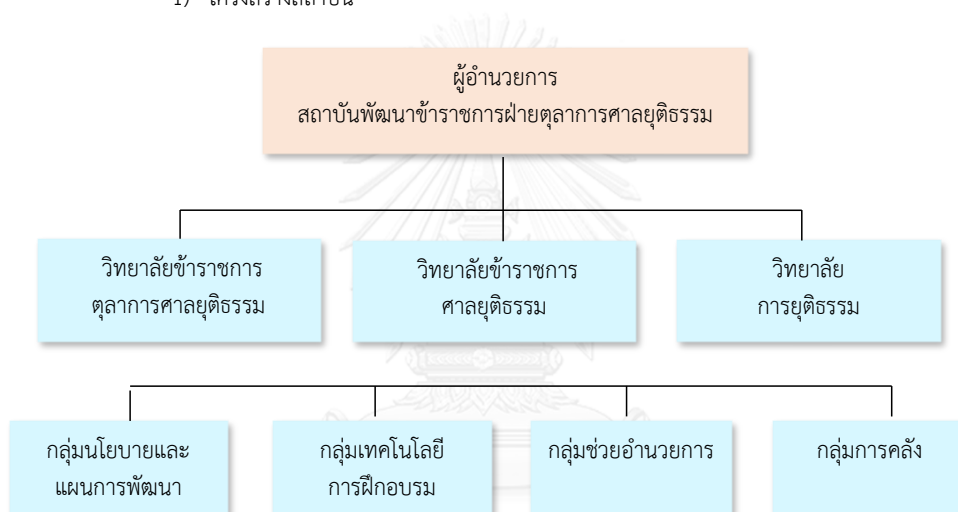
หลักสูตรฝึกอบรม มีคณะกรรมการเป็นผู้บริหารหลักสูตร

1. คณะกรรมการอำนวยการอบรมหลักสูตรผู้พิพากษาศาลฎีกา
2. คณะกรรมการอำนวยการศึกษาอบรมผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลอุทธรณ์และศาลอุทธรณ์ภาค
3. คณะกรรมการอำนวยการศึกษาอบรมผู้พิพากษาผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์และศาลอุทธรณ์ภาค
4. คณะกรรมการประเมินผลการศึกษาอบรมหลักสูตรผู้ช่วยผู้พิพากษา
5. คณะกรรมการอำนวยการศึกษาอบรมผู้ช่วยผู้พิพากษา
6. คณะกรรมการอำนวยการศึกษาอบรมผู้พิพากษาประจำศาล
7. คณะกรรมการอำนวยการศึกษาอบรมผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น
8. คณะกรรมการอำนวยการศึกษาอบรมผู้พิพากษาศาลชั้นต้น

4.1.3.4 รูปแบบโครงสร้างองค์การ



1) โครงสร้างสถาบัน



ภาพที่ 2-42 โครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม
ที่มา : สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม, 2557 : ออนไลน์

4.1.4 วิทยาลัยการปกครอง

สถาบันพัฒนาฝึกอบรมวิชาการด้านการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ที่ครอบคลุมข้าราชการของกรมการปกครอง ซึ่งต้องดูแลข้าราชการในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ตลอดจนพนักงานปกครองที่อยู่ในท้องที่ทั่วประเทศคือ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน คณะกรรมการตำบล และองค์กรประชาชนต่าง ๆ มีองค์คณะกรรมการวิทยาลัยการปกครองในการกำกับดูแลการบริหารงาน ที่แต่งตั้งโดยรัฐมนตรี เป็นสถาบันดูแลรับผิดชอบการพัฒนาฝึกอบรมด้านวิชาการปกครอง วิจัย และพัฒนาระบบการทำงานเพื่อปรับปรุงงานให้สามารถบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วิทยาลัยการปกครอง, 2557 : ออนไลน์)

4.1.4.1 บริบทขององค์การ

สถาบันพัฒนาฝึกอบรมวิชาการด้านการปกครอง วิจัย และพัฒนาระบบการทำงาน เพื่อปรับปรุงงานให้สามารถบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สังกัดกระทรวงมหาดไทย วิทยาลัยการปกครอง ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2483 ในสมัยจอมพล ป. พิบูลสงคราม เป็นนายกรัฐมนตรี โดยใช้พระที่นั่งนงคราญสโมสร และตำหนักสุวัทนา วังสุนันทา เขตดุสิต ตอนนั้น เรียกว่าแผนกโรงเรียนในกรมการปกครอง ต่อมาในปี พ.ศ. 2506 จัดตั้งเป็นโรงเรียนนายอำเภอ พ.ศ. 2512 จัดตั้งสถาบันการศึกษาและฝึกอบรมพนักงานเทศบาล ซึ่งต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น โรงเรียนข้าราชการส่วนท้องถิ่น ในปี พ.ศ. 2515 จัดตั้งโรงเรียนปลัดอำเภอ และจัดตั้งเป็นวิทยาลัยการปกครองมาจนถึงปัจจุบัน

การจัดตั้งวิทยาลัยการปกครองมีลักษณะที่แตกต่างจากสำนักและกองต่างๆ มีลักษณะเด่นที่เป็นสถาบันการให้การศึกษาอบรมแก่บุคลากรของกรมการปกครองสมัยนั้น ซึ่งต้องดูแลข้าราชการในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ตลอดจนพนักงานปกครองที่อยู่ในท้องที่ทั่วประเทศคือ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน คณะกรรมการตำบล และองค์กรประชาชนต่าง

คณะรัฐมนตรีจึงมีมติแต่งตั้งคณะกรรมการวิทยาลัยการปกครองขึ้น เพื่อกำกับดูแลการบริหารงาน โดยการคัดเลือกคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และแต่งตั้งโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ประกอบด้วยคณะ 2 คณะ ดังนี้

1. คณะกรรมการวิทยาลัยการปกครอง ประกอบด้วย

1.1 คณะกรรมการโดยตำแหน่ง มีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยเป็นประธาน ปลัดกระทรวงมหาดไทยเป็นรองประธาน กรรมการจากส่วนราชการต่าง ๆ เช่น เลขาธิการ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนหรือผู้แทน ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณหรือผู้แทน อธิบดีกรมการปกครอง อธิบดีกรมวิเทศสหการ อธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และส่วนราชการอื่นๆ

1.2 คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 ท่าน

2. คณะกรรมการบริหารวิทยาลัยการปกครอง ประกอบด้วย รองปลัดกระทรวงมหาดไทย เป็นประธาน อธิบดีกรมการปกครองเป็นรองประธาน และข้าราชการระดับผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง

4.1.4.2 ภารกิจหน้าที่ กฏระเบียบ และการบริหารงานภายในองค์การ

วิทยาลัยการปกครองมีวัตถุประสงค์ หลัก 3 ข้อ คือ

1) รับผิดชอบการพัฒนาข้าราชการในทุกๆระดับของกรมการปกครอง และหน่วยงานอื่นๆ ที่ขอความร่วมมือ ให้วิทยาลัยการปกครองดำเนินการพัฒนาบุคลากร

2) รับผิดชอบการวิจัยและพัฒนาในด้านวิชาการและระบบการทำงาน เพื่อปรับปรุงระบบงานให้สามารถบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3) ร่วมมือหรือการให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น
ภารกิจหน้าที่ของกลุ่มงานต่างๆ ในวิทยาลัยการปกครอง

1) กลุ่มงานวิจัยและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม มีภารกิจการจัดทำหลักสูตร แนวทางการเรียนการสอน ขอบเขตเนื้อหาวิชา และเทคนิคการฝึกอบรม การประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำหลักสูตรและผู้บรรยาย การวิจัยและการประเมินผลการฝึกอบรม การวัดและประเมินผลโครงการฝึกอบรม การประเมินผลนิเทศงานผู้ผ่านการฝึกอบรม การพัฒนาดำเนินงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2) กลุ่มงานบริหารการฝึกอบรม มีภารกิจในการบริหารการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาเทคนิคและกระบวนการฝึกอบรม ประกอบด้วยหน่วยฝึกอบรม 5 โรงเรียน และ 4 ศูนย์ฝึกอบรม

- โรงเรียนนายอำเภอ
- โรงเรียนข้าราชการฝ่ายปกครอง
- โรงเรียนปลัดอำเภอ
- โรงเรียนสืบสวนสอบสวนพนักงานฝ่ายปกครอง
- โรงเรียนกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน
- ศูนย์พัฒนาการบริหารและการปกครอง อ.บ้านโฮ้ง
- ศูนย์การเรียนรู้และฝึกอบรม อ.ดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่
- ศูนย์การเรียนรู้และฝึกอบรม อ.เมือง จังหวัดลพบุรี
- ศูนย์การเรียนรู้และฝึกอบรม อ.เมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี

3) กลุ่มงานวางแผนฝึกอบรม มีภารกิจเกี่ยวกับจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยการปกครองและแผนปฏิบัติงานประจำปี จัดทำแผนบริหารองค์ความรู้ของกรมการปกครอง สนับสนุนแผนการพัฒนาบุคลากรและโครงการฝึกอบรมตามกลุ่มบุคคลเป้าหมาย จัดทำบรรยายสรุปประสานการศึกษาดูงานภายในและภายนอก

4) กลุ่มงานดำเนินงานศูนย์พัฒนาการบริหารและปกครองในภูมิภาค มีภารกิจในการเสนอแนะนโยบายและจัดทำแผนแม่บท ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และแผนปฏิบัติการเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามนโยบายของกรมการปกครอง และวิทยาลัยการปกครอง ปรับปรุงการใช้ทรัพยากร ประสานเครือข่ายเพื่อบริหารจัดการความรู้ของสถาบัน องค์กรต่าง ๆ ในภูมิภาคและชุมชนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

5) กลุ่มงานบริหารทั่วไป มีภารกิจงานด้านธุรการ ด้านการบริหารงานบุคคล สวัสดิการ ดูแลรักษาเวรยามสถานที่ พัสตุดูและครุภัณฑ์ จัดซื้อจัดจ้าง การเงินงบประมาณ การตรวจสอบควบคุม สำนักงานอธิการบดี งานเลขานุการคณะกรรมการวิทยาลัยการปกครอง

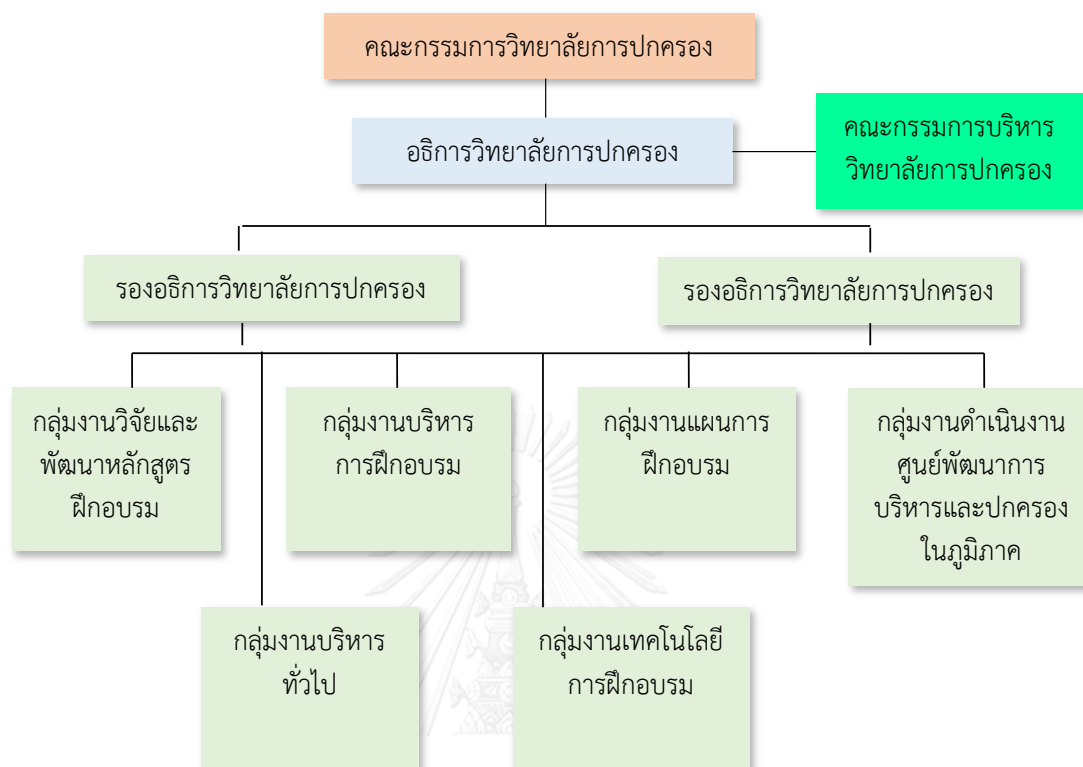
6) กลุ่มงานเทคโนโลยีการฝึกอบรม มีภารกิจสนับสนุนด้านเทคโนโลยีเพื่อการฝึกอบรม งานคอมพิวเตอร์ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของวิทยาลัยการปกครอง รวบรวม จัดพิมพ์ตำรา เอกสารวิชาการ จัดสำเนาและเอกสารที่เป็นสื่อการเรียนการสอน ผลิตและปรับปรุง อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ด้านโสตทัศนูปกรณ์

วิทยาลัยการปกครองมีสถานที่ฝึกอบรม 2 แห่ง ได้แก่ ที่อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี จำนวน 200 ไร่ มีอาคารที่พัก อาคารฝึกอบรม อาคารสำนักอธิการบดี อาคารศูนย์เทคโนโลยี สนามกีฬา พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และอำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูน จำนวน 22 ไร่ และศูนย์การเรียนรู้และฝึกอบรม 3 ศูนย์ ที่จังหวัดเชียงใหม่ ลพบุรี และสุราษฎร์ธานี

4.1.4.3 หลักสูตรการฝึกอบรม

- หลักสูตรของโรงเรียนนายอำเภอ
- หลักสูตรของโรงเรียนข้าราชการฝ่ายปกครอง
- หลักสูตรของโรงเรียนปลัดอำเภอ
- หลักสูตรของโรงเรียนสืบสวนสอบสวนพนักงานฝ่ายปกครอง
- หลักสูตรของโรงเรียนกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน คณะกรรมการวิทยาลัยการปกครอง

4.1.4.4 รูปแบบโครงสร้างองค์การ



ภาพที่ 2-43 โครงสร้างองค์การวิทยาลัยการปกครอง

ที่มา : วิทยาลัยการปกครอง, 2557 : ออนไลน์

4.1.5 สถาบันการบินพลเรือน

สถาบันการศึกษาและพัฒนาฝึกอบรมด้านการบินพลเรือน เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ภายใต้กระทรวงคมนาคม เพื่อให้การปฏิบัติราชการเกิดความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านการบิน (สถาบันการบินพลเรือน, 2557 : ออนไลน์)

4.1.5.1 บริบทขององค์การ

สถาบันการบินพลเรือน จัดตั้งขึ้นในลักษณะของโครงการความร่วมมือระหว่างกองทุนพิเศษสหประชาชาติ (United Nations Special Fund :UNSF) องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization : ICAO) และรัฐบาลไทย เมื่อวันที่ 4 มิถุนายน พ.ศ. 2504 ภายใต้ชื่อ ศูนย์ฝึกการบินพลเรือนในประเทศไทย เป็นโครงการระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ.2504-2508) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากิจการการบินพลเรือนระหว่างประเทศในภูมิภาคเอเชีย

แปซิฟิกให้เจริญรุดหน้าทันกับเทคโนโลยีตามที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศกำหนดไว้ในภาคผนวกแห่งอนุสัญญาว่าด้วยการบินพลเรือนระหว่างประเทศ

ต่อมาในปี พ.ศ. 2509 รัฐบาลไทยได้รับมอบศูนย์ฝึกการบินพลเรือนในประเทศไทยมาดำเนินการ โดยให้มีฐานะเป็นสถานฝึกอบรมอยู่ในความรับผิดชอบของกรมการบินพาณิชย์ (ปัจจุบันคือกรมการบินพลเรือน) กระทรวงคมนาคม ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2509 และในปี พ.ศ. 2530 รัฐบาลได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมการบินพาณิชย์ใหม่ โดยได้จัดตั้งศูนย์ฝึกการบินพลเรือนในประเทศไทย (มีฐานะเป็นหน่วยงานระดับกอง) ในกรมการบินพาณิชย์ กระทรวงคมนาคม เพื่อให้การปฏิบัติราชการเกิดความคล่องตัว มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพงานในขณะนั้น

ด้วยความสำคัญของการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านการบิน อันเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมการบินของประเทศ ซึ่งส่งผลต่อเนื่องไปยังการพัฒนาประเทศชาติโดยรวม และเพื่อให้การบริหารงานของภาครัฐมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น รัฐบาลจึงได้ตราพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันการบินพลเรือน พ.ศ.2535 แปรสภาพศูนย์ฝึกการบินพลเรือนในประเทศไทย เป็น สถาบันการบินพลเรือน รัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคมนาคม

4.1.5.2 ภารกิจหน้าที่ กฏระเบียบ และการบริหารงานภายในองค์การ

วิสัยทัศน์

สถาบันการบินพลเรือนเป็นศูนย์กลางแห่งความเป็นเลิศด้านวิชาชีพการบิน (Center of Excellence) ของภูมิภาคโดยเป็นองค์กรเรียนรู้ที่มีบุคลากรคุณภาพระดับมาตรฐานสากลอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. ฝึกอบรมด้านกิจการบินพลเรือนระหว่างประเทศให้ได้มาตรฐานตามที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ(ICAO) ได้ระบุไว้ในอนุสัญญาการบินระหว่างประเทศ และรับผิดชอบการฝึกอบรมภายในประเทศ ให้สอดคล้องตามกฎหมายเกี่ยวกับการเดินอากาศภายในประเทศ
2. ผลิตบุคลากรด้านการบินพลเรือนให้เพียงพอต่อความต้องการภายในประเทศเพื่อสนับสนุนหน่วยงานการขนส่งทางอากาศ ของภาครัฐและเอกชน ให้เป็นไปตามแผนพัฒนาบุคลากรการบินของประเทศ

พันธกิจ

1. ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านอุตสาหกรรมการบินให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากลอย่างเพียงพอต่อความต้องการภายในประเทศและสอดคล้องกับความต้องการของภูมิภาค

2. ศึกษาและพัฒนาเทคโนโลยีและบริการด้านการขนส่งทางอากาศ เผยแพร่ความรู้ให้คำปรึกษา แนะนำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของระบบขนส่งทางอากาศยานของไทยในภูมิภาคเอเชีย
3. เพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยาน
4. ขยายการให้บริการอากาศยานและสร้างบริการใหม่ๆที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม การบิน เพื่อฝึกทักษะการปฏิบัติงานจริงให้กับนักศึกษาและให้บริการกับหน่วยงานภายนอก
5. สนับสนุนกรมการบินพลเรือน กระทรวงคมนาคม ในการดำเนินงานตามนโยบายของภาครัฐ ให้เป็นไปตามพันธกรณีตามอนุสัญญาว่าด้วยการบินพลเรือนระหว่างประเทศ และดำเนินการทดสอบบุคลากรด้านการบินเพื่อขอรับใบอนุญาตบุคคลตามที่ได้รับมอบหมาย

4.1.5.3 หลักสูตรการฝึกอบรม

สถาบันการบินพลเรือน เป็นทั้งสถาบันการศึกษา ได้แก่ หลักสูตรที่ศึกษาในระดับปริญญา อนุปริญญา ปริญญาตรี (ต่อเนื่อง) และหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ อาทิ Fight Operations Officer, Aviation Law & Regulations ซึ่งผ่านการรับรองจากสถาบันฝึกอบรมด้านการบินจากกรมการบินพลเรือน สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) องค์การมหาชน

4.1.5.4 รูปแบบโครงสร้างองค์การ



ภาพที่ 2-44 โครงสร้างองค์การสถาบันการบินพลเรือน

ที่มา : สถาบันการบินพลเรือน, 2557 : ออนไลน์

คณะกรรมการสถาบันการบินพลเรือน จำนวน 11 คน ประกอบด้วย

1. ประธานกรรมการ
2. กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ (จำนวน 2 คน)
3. กรรมการผู้แทน กองทัพอากาศ
4. กรรมการผู้แทน กระทรวงคมนาคม
5. กรรมการผู้แทน กรมการบินพลเรือน
6. กรรมการผู้แทน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
7. กรรมการผู้แทน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
8. กรรมการผู้แทน บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
9. กรรมการผู้แทน กระทรวงการคลัง
10. กรรมการและเลขานุการ (ผู้อำนวยการสถาบันการบินพลเรือน)

4.1.6 สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา

สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา เป็นสถาบันให้การศึกษาอบรมและค้นคว้าวิจัย เพื่อส่งเสริมการค้าและการพัฒนา และดำเนินกิจกรรมอื่นที่สอดคล้องกับความตกลงว่า

ด้วยความร่วมมือระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทยและที่ประชุมสหประชาชาติว่าด้วยการค้าและการพัฒนา ซึ่งการดำเนินงานตามแนวทางดังกล่าวจะเป็นการสร้างความร่วมมือให้ประเทศไทยและประเทศกำลังพัฒนาอื่นๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลโดยตรงในด้านการพัฒนาสมรรถนะให้แก่บุคลากรในประเทศเอเชียและภูมิภาคอื่นๆ ที่เข้ารับบริการจากสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา, 2557 : ออนไลน์)

4.1.6.1 บริบทองค์การ

การก่อตั้งริเริ่มมาจาก ฯพณฯ รูเบนส์ ริคูเปโร เลขาธิการการประชุมสหประชาชาติว่าด้วยการค้าและการพัฒนา หรือ องค์กัฒ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวส่วนหนึ่งเกิดจากแรงจูงใจที่จะสนองตอบขอขอบคุณรัฐบาลไทยอย่างเป็นทางการในฐานะที่เสนอตัวเป็นเจ้าภาพของการจัดประชุมระดับรัฐมนตรีขององค์กัฒครั้งที่ 10 ขึ้นที่ กรุงเทพฯ ที่ต้องการจะให้มีการจัดตั้งหน่วยงานที่ยั่งยืนถาวรและเป็นแหล่งแพร่กระจายความรู้เพื่อการพัฒนาที่เป็นประโยชน์แก่ประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลาย และในโอกาสนี้เลขาธิการองค์กัฒได้นำเสนอแผนงานการจัดตั้งองค์กรขึ้นซึ่งในขั้นนั้นเรียกว่าสถาบันเพื่อการพัฒนา (Institute of Development) และรัฐบาลไทยยินดีที่จะรับข้อเสนอนี้ หลังจากนั้นจึงเปิดเวทีการเจรจาขึ้นระหว่างองค์กัฒกับผู้แทนรัฐบาลไทยต่อมาเป็นระยะเพื่อจัดทำความตกลงร่วมมือกัน จนปรากฏผลเป็นสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา เอกสารดังกล่าวยังเรียกร้องให้มีการแก้ไขความขาดสมดุลและไม่สมมาตรที่เกิดขึ้น เพื่อสร้างระเบียบของโลกขึ้นใหม่ที่มีการแบ่งสรรผลประโยชน์จากกระแสโลกาภิวัตน์ให้เป็นธรรมยิ่งขึ้นในอนาคตการหารือกันเพื่อจัดตั้งสถาบัน ฯพณฯ ริคูเปโร ได้มีสัมฤทธิ์ผลในบริบทดังกล่าวด้วยการลงนามในความตกลงระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทยกับองค์การสหประชาชาติว่าด้วยสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนาขึ้นในวันที่ 17 กุมภาพันธ์ ค.ศ. 2000 โดย ฯพณฯ ดร.สุรินทร์ พิศสุวรรณ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ เป็นผู้ลงนามแทนรัฐบาลไทย และ ฯพณฯ รูเบนส์ ริคูเปโร เลขาธิการองค์กัฒเป็นผู้ลงนามแทนสหประชาชาติ การลงนามในความตกลงนี้ถือเป็นจุดเด่นของการประชุมองค์กัฒครั้งที่ 10 และเป็นสิ่งที่ ฯพณฯ ริคูเปโร ถือว่าเป็นรูปธรรมหนึ่งของการประชุมที่จะยั่งยืนอยู่สืบไป สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา ได้รับการสถาปนาขึ้นโดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2544 และได้มีพิธีเปิดอย่างเป็นทางการในวันที่ 1 พฤษภาคม 2545

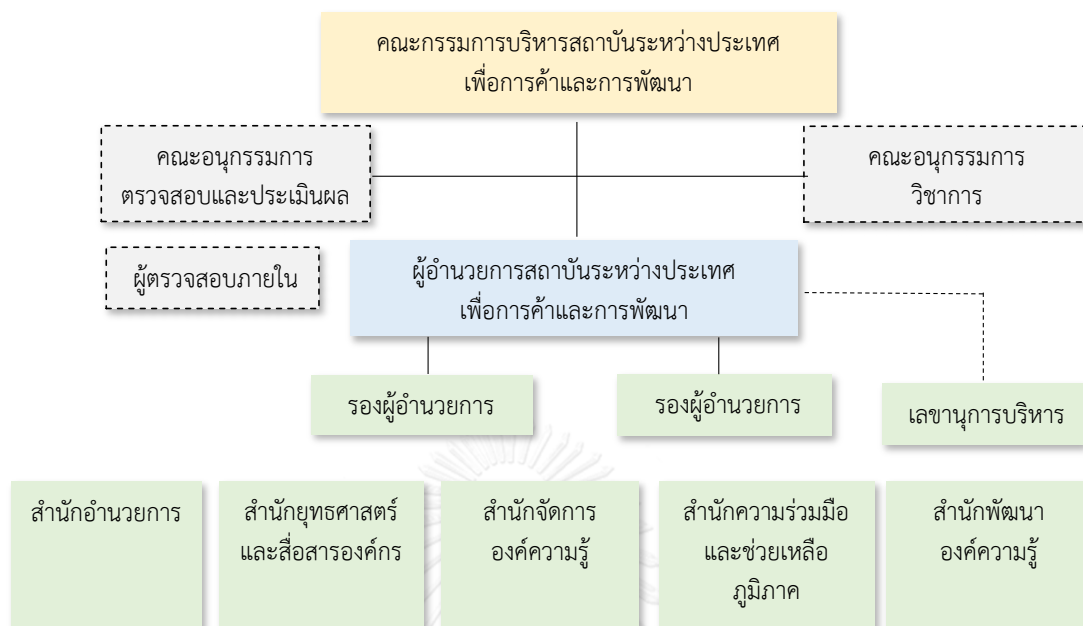
4.1.6.2 ภารกิจหน้าที่ กฏระเบียบ และการบริหารงานภายในองค์การ

วิสัยทัศน์ เป็นสถาบันฯ ที่มีความเป็นเลิศในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งเสริมสร้างศักยภาพและเพิ่มพูนสมรรถนะให้แก่บุคลากรของประเทศกำลังพัฒนาในภูมิภาคเอเชียและอื่นๆ

พันธกิจ

- 1) จัดการศึกษาและให้การสนับสนุนเพื่อการศึกษาวิจัยด้านการค้าระหว่างประเทศ การเงิน การคลัง การลงทุนและการพัฒนาแก่บุคลากรของประเทศกำลังพัฒนา
- 2) ให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรของประเทศกำลังพัฒนาโดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชีย เพื่อสร้างเสริมศักยภาพและความสามารถในการกำหนดนโยบายด้านเศรษฐกิจที่เหมาะสม
- 3) ส่งเสริมและสนับสนุนความร่วมมือทางเศรษฐกิจในระดับภูมิภาค โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้
- 4) เป็นศูนย์กลางจัดการฝึกอบรมและกิจกรรมเสริมศักยภาพต่าง ๆ
 4.1.6.3 **หลักสูตรการฝึกอบรม**
 สถาบันมีหลักสูตรฝึกอบรมและจัดประชุมสัมมนา ในปี พ.ศ. 2557 อาทิ
 - 1) หลักสูตรนักเจรจาการค้าระหว่างประเทศขั้นต้น
 - 2) หลักสูตรสัมมนาเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้สื่อข่าว เรื่อง เกษมติดการเจรจาการค้าโลกที่บาทลี: ทำที่และผลกระทบต่อไทย
 - 3) หลักสูตรยุทธศาสตร์การค้าอาเซียน
 - 4) หลักสูตรยุทธศาสตร์อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ไทยก้าวไกลสู่ AEC
 - 5) หลักสูตร การเสริมสร้างเครือข่ายธุรกิจ SME สู่ประตูภูมิภาคอาเซียน
 - 6) งานสัมมนา เรื่อง รู้ลึกเมียนมาร์ก่อนปีธง
 - 7) หลักสูตรโลจิสติกส์กับโอกาสทางการค้าสู่เมียนมาร์ สปป.ลาว มณฑลยูนนาน
 - 8) การอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง Training Workshop on Sustainable Agriculture and Food Security
 - 9) หลักสูตรกฎหมายเศรษฐกิจและการค้าระหว่างประเทศ

4.1.6.4 รูปแบบโครงสร้างองค์การ



ภาพที่ 2-45 โครงสร้างองค์การสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา

ที่มา : สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา, 2557 : ออนไลน์

จากโครงสร้างองค์การประกอบด้วยคณะกรรมการ 3 คณะ โดยคณะกรรมการบริหารที่ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิ

4.1.7 โตโยต้า อคาเดมี ประเทศไทย (Toyota Academy Thailand)

สถาบันพัฒนาฝีมือของบริษัทยูโตะ มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ด้วยการจะเป็นแกนนำของเครือข่ายโตโยต้าโลก อันเป็นผลมาจากโครงการ IMV (Innovative international Multipurposed ehicles) ซึ่งจะทำให้ประเทศไทยกลายเป็นฐานการผลิตรถยนต์ที่ใหญ่สำหรับการก้าวสู่การเป็นผู้นำในธุรกิจยานยนต์ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ จึงต้องเตรียม “บุคลากร” ให้ได้รับการศึกษาและพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) อย่างเป็นระบบซึ่งเป็นกุญแจสำคัญ และเป็นองค์ประกอบทางยุทธศาสตร์ ที่ช่วยผลักดันธุรกิจให้ก้าวไปในทิศทางที่ต้องการ

โตโยต้า ซึ่งถือเป็นหนึ่งในผู้นำทางด้านอุตสาหกรรมรถยนต์ระดับโลก ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการดำเนินธุรกิจ และพยายามอย่างเต็มที่เพื่อความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ และการบริการอย่างสม่ำเสมอ โดยยึดพื้นฐานของหลักการและค่านิยมร่วมกันหรือวิถีแห่งโตโยต้า (Toyota Way) ซึ่งถือเป็นจุดแข็งทางการแข่งขันที่สำคัญ

4.1.7.1 บริบทองค์การ

ปัจจุบันโตโยต้าได้มีการก่อตั้ง Academy หรือ Corporate University ขึ้นภายในเครือข่ายโตโยต้าของภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วโลก และบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ประเทศไทย จำกัด ก็จะเป็น 1 ใน 5 ที่ก่อตั้ง Toyota Academy ขึ้นภายในปี 2004 มีพันธกิจ คือ

1. เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามวิถีแห่งโตโยต้าในประเทศไทย (To be “The Core Human Development Center of The Toyota Way in Thailand”)
2. เสริมสร้างความสามารถทางธุรกิจและก้าวไปสู่ความเป็นสากลภายใต้ระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ยอดเยี่ยม (To enhance business performance and Globalization in Toyota Motor Thailand and Networks through an Excellent Human Resources Development System)

4.1.7.2 ภารกิจหน้าที่ ภาวะเบียบ และการบริหารงานภายในองค์การ

สถาบันพัฒนาฝีมือโตโยต้า มีบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบขององค์การ 2 บทบาทหลัก ได้แก่

1. บทบาทหลัก (Main Role)
 - 1.1) พัฒนาและให้ความรู้เกี่ยวกับวิถีแห่งโตโยต้า (Toyota Way) ต่อผู้บริหารของ Toyota และเครือข่ายทางธุรกิจของโตโยต้า
 - 1.2) มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
 - 1.3) กำหนดทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร หรือวิถีแห่งโตโยต้า (Toyota Way) และระดับสากล (Globalization)
2. บทบาทเสริม (Additional Role)

2.1) ส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานทุกคนเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)

2.2) นำความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาถ่ายทอดต่อพนักงาน เพื่อให้การทำงานเป็นอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นการพัฒนาหลักสูตรเป็นที่ยอมรับกันว่าปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคมและสภาวะแวดล้อมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจตลอดเวลาเพื่อให้สามารถรักษาความสามารถในการแข่งขัน และสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีขึ้นกว่าเดิมให้กับลูกค้า ตลอดจนมุ่งให้ธุรกิจสามารถเติบโตควบคู่ไปกับการสร้างสรรค์ ประโยชน์ให้กับสังคม บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานของวิถีโตโยต้า (Toyota Way) และขีดความสามารถหลัก (Core Competency) โดยได้รับความร่วมมือจากทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกในการร่วมกันพัฒนาหลักสูตร

4.1.7.3 หลักสูตรการฝึกอบรม

1. หลักสูตรสำหรับพนักงานโตโยต้าทั่วโลก (Global Content)

กลุ่มหลักสูตรที่เน้นการสร้างความรู้ ความเข้าใจในวัฒนธรรมการทำงานแบบโตโยต้า เช่น หลักสูตรวิถีโตโยต้าเพื่อให้เข้าใจความหมาย องค์ประกอบ และความสำคัญ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการสร้างธุรกิจของโตโยต้าและการต่อสู้ฝ่าฟันอุปสรรคของโตโยต้าในอดีต หลักสูตรการแก้ไขปัญหาตามแบบโตโยต้า เป็นต้น หลักสูตรในกลุ่มนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นโดย Toyota Institute, Toyota Motor Corporation ประเทศญี่ปุ่น และได้เผยแพร่ให้บริษัทในเครือทั่วโลก เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติในองค์กร

2. หลักสูตรเพิ่มเติมสำหรับพนักงานโตโยต้า ประเทศไทย

กลุ่มหลักสูตรที่เน้นการเรียนรู้ตามวิถีโตโยต้าและขีดความสามารถหลัก ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวทางการแก้ไขปัญหาแบบโตโยต้า รวมทั้งได้เชื่อมโยงมุมมองความรู้จากภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจใน วิถีโตโยต้าและขีดความสามารถหลักขององค์กรมากยิ่งขึ้น ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงได้พัฒนาหลักสูตรในกลุ่มนี้ร่วมกับมหาวิทยาลัยต่างๆ โดยจัดทำเป็น 4 กลุ่มเนื้อหาหลัก ได้แก่

- ความรู้ด้านยุทธศาสตร์องค์กร (Corporate Strategy)
- ความรู้ด้านภาวะผู้นำ (Leadership)
- ความรู้ด้านการคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking)
- ความรู้ด้านการพัฒนาบุคลากร (People Development)

ในการพัฒนาหลักสูตรของแต่ละกลุ่มเนื้อหาจะพิจารณาถึงขีดความสามารถหลักของพนักงานแต่ละระดับ นอกจากนี้ ยังมีกระบวนการในการพัฒนาและรับรองความสามารถของวิทยากรภายใน เพื่อให้มั่นใจในระยะยาวเนื้อหาหลักสูตรจะได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง และสามารถรองรับต่อพนักงานที่เข้าอบรมจำนวนมากได้

4.1.7.4 รูปแบบโครงสร้างองค์การ



ภาพที่ 2-46 โครงสร้างองค์การโตโยต้า อคาเดมี ประเทศไทย
ที่มา : โตโยต้า อคาเดมี ประเทศไทย, 2557 : ออนไลน์

จากการศึกษาองค์การเชิงสถาบันด้านวิชาการพัฒนาและฝึกอบรมในประเทศไทยทั้ง 7 แห่ง พบว่า สถาบันพัฒนาฝึกอบรมส่วนใหญ่ เป็นสถาบันพัฒนาและฝึกอบรมที่มีลักษณะที่โดดเด่นในเรื่องของหลักการและเป้าประสงค์ที่ชัดเจน ซึ่งเน้นความเป็นเอกลักษณ์ กลุ่มเป้าหมายเฉพาะด้าน ประกอบด้วยกลุ่มงานวิชาการฝึกอบรมเฉพาะด้าน งานยุทธศาสตร์ นโยบายและการพัฒนา หนึ่งในจำนวนนี้มีสำนักจัดการองค์ความรู้ และสำนักพัฒนาองค์ความรู้ สำหรับรูปแบบโครงสร้างองค์การพบว่า จำนวน 6 ใน 7 แห่ง มีรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มบุคคล ประกอบด้วย 2 คณะขึ้นไป โดยคณะแรก จะเป็นคณะของการกำกับดูแล กำหนดทิศทาง นโยบาย ด้านการพัฒนาฝึกอบรมและการบริหารภาพรวม ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงและผู้ทรงคุณวุฒิ จากภายนอก ส่วนคณะที่สอง จะเป็นคณะที่รับผิดชอบด้านการบริการจัดการภายในองค์การ ซึ่งพบว่า คณะนี้จะมีการบริหารองค์การในรูปแบบกลุ่มผู้บริหารซึ่งส่วนใหญ่จะประกอบด้วย ผู้บริหาร และรองผู้บริหารที่รับผิดชอบฝ่ายวิชาการที่เน้นดูภาพรวมของหลักสูตรการฝึกอบรมของสถาบัน และรองผู้บริหารฝ่ายบริหารจัดการองค์การ นอกจากนี้ สถาบันการบินพลเรือน มีลักษณะโครงสร้างองค์การที่ชัดเจนอีกรูปแบบคือ โครงสร้างองค์การแบบวิชาชีพ ซึ่งมีหลักสูตรที่ต้องผ่านการรับรองมาตรฐานจากองค์การเพื่อรับรองคุณวุฒิและมีผู้เชี่ยวชาญพิเศษเฉพาะด้านทางเทคนิคด้านการบิน สำหรับการบริหารองค์การ พบว่า องค์การที่มีการบริหารภายใต้กฎหมายเป็นการเฉพาะขององค์การเอง กล่าวคือ มีลักษณะเป็นนิติบุคคล ได้แก่ สถาบันพระปกเกล้า สถาบันการบินพลเรือน และสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม เป็นหน่วยงานหนึ่งภายใต้หน่วยงานอิสระตามรัฐธรรมนูญ) สำหรับองค์การด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ภาคเอกชนแห่งเดียวที่เลือกมาเป็นกรณีศึกษาครั้งนี้ มีจุดเด่นในเรื่องของวิสัยทัศน์องค์การในระดับโลก (Global) ที่ว่าโตโยต้าจะเป็นผู้นำทางด้านอุตสาหกรรมรถยนต์ระดับโลก ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการดำเนินธุรกิจ และพยายามอย่างเต็มที่เพื่อความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ และการบริการอย่างสม่ำเสมอ จึงทำให้มีหลักสูตรพัฒนาฝึกอบรมที่เป็นการสะท้อนถึงวัฒนธรรมหลักขององค์การเดียวกันทั่วโลก คือหลักสูตรวิถีแห่งโตโยต้า (Toyota Way) มีโครงสร้างองค์การ แบ่งตามลูกค้ำระหว่างผู้บริหารและบุคคลทั่วไป อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้สังเคราะห์บริบททางการบริหารขององค์การต่างๆ จำแนกตาม ลักษณะองค์การ กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาฝึกอบรม พันธกิจ การบริหาร การแบ่งกลุ่มงาน และรูปแบบโครงสร้างองค์การ รายละเอียดดังตารางที่ 2-17

ตารางที่ 2-17 สังเคราะห์กรณีศึกษาโครงสร้างองค์การด้านการศึกษาพัฒนาเมืองในประเทศไทย

ชื่อสถาบัน	ลักษณะองค์การ	กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาเมือง	พันธกิจ	การบริหาร	การแบ่งกลุ่มงาน	รูปแบบโครงสร้างองค์การ
1. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (ส.ป.อ.)	ส่วนราชการภายใต้สังกัดกระทรวงกลาโหม	ข้าราชการระดับสูงทั้งฝ่ายทหารและพลเรือน ตลอดจนผู้บริหารระดับสูงของภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจ	การเสริมสร้างและตระหนักในการป้องกันราชอาณาจักรในความรับผิดชอบร่วมกันของข้าราชการระดับสูงฝ่ายทหารและฝ่ายพลเรือนในการป้องกันต่อภัย การ สรรพกำลัง การปกครองและการรักษาความสงบของประเทศภายในสถาบัน	1) สภาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ซึ่งมี นายกรัฐมนตรีเป็นประธาน ทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานของสถาบัน 2) คณะกรรมการการศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สภาป.อ.ศึกษาป้องกันประเทศ ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการงานภายในสถาบัน	แบ่งเป็น 2 ฝ่าย 1. ฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่รับผิดชอบงานทางด้านวิชาการในสาขาต่าง ๆ ประกอบด้วย 5 กอง - กองยุทธศาสตร์ และความสัมพันธ์ - กองการเมืองและกิจการทหาร - กองการเศรษฐกิจและสังคมศึกษา - กองวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม - กองเอกสารวิสัย และห้องสมุด 2. ฝ่ายอำนาจการ มีหน้าที่ด้านวิชาการและสนับสนุนการจัดการศึกษา ประกอบด้วย 2 กอง - กองอำนาจการ - กองพัฒนาการศึกษา	2 คณะ 2 รูปแบบ 1) โครงสร้างองค์การพบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 2) โครงสร้างองค์การพบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ วิชาการ และรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร การจัดกลุ่มงาน (grouping) - การกลุ่มงานตามทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะเฉพาะทาง (grouping by knowledge and skill) - การจัดกลุ่มตามภารกิจหน้าที่และกระบวนการทำงาน (grouping by work process and function)
2. สถาบันพระปกเกล้า	ส่วนราชการอิสระ ภายใต้กำกับดูแลของ รัฐสภา	สมาชิกพรรคการเมือง เจ้าหน้าที่พรรคการเมือง เจ้าหน้าที่องค์กรเอกชน	การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจทางการเมือง ในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย	1) สภาสถาบันพระปกเกล้า ซึ่งมีประธานรัฐสภาเป็นประธาน ทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานของสถาบัน	แบ่งเป็น 3 ฝ่าย 1. ฝ่ายวิชาการ ประกอบด้วย 4 สำนัก - วิทยาลัยการเมืองการปกครอง	2 คณะ 2 รูปแบบ 1) โครงสร้างองค์การพบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 2) โครงสร้างองค์การพบราชการซึ่ง

ชื่อสถาบัน	ลักษณะองค์กร	กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาฝึกอบรม	พันธกิจ	การบริหาร	การแบ่งกลุ่มงาน	รูปแบบโครงสร้างองค์กร
		รัฐวิสาหกิจ เอกชน ในระดับตำแหน่งต่างๆ		2) คณะกรรมการบริหารและมีเลขาธิการสถาบัน พระปกเกล้า และเป็นผู้บริหารจัดการงานภายในสถาบัน โดยมีภารกิจ คณะกรรมการต่างๆ หลายคณะ	<ul style="list-style-type: none"> - สำนักวิจัยและพัฒนา - สำนักส่งเสริมวิชาการ รัฐสภา - สำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล 2. ฝ่ายบริหาร - สำนักงานเลขาธิการภาคพัฒนาเมือง - สำนักส่งเสริมการเมือง - พิพิธภัณฑ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว 3. ฝ่ายอำนวยความสะดวก - ศูนย์บริการวิชาการ - ศูนย์สื่อสารองค์กร - ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ - งานติดตามและประเมินผล 	<p>บริหารโดยกลุ่มผู้บริหาร ประกอบด้วย เลขาธิการ รองเลขาธิการฝ่ายวิชาการ และฝ่ายบริหารและผู้ช่วยเลขาธิการ</p> <p>การจัดกลุ่มงาน (grouping)</p> <ul style="list-style-type: none"> - การกลุ่มงานตามทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะเฉพาะทาง (grouping by knowledge and skill) - การจัดกลุ่มตามภารกิจหน้าที่และกระบวนการทำงาน (grouping by work process and function)
3. สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม	หน่วยงานภายใต้ศาลยุติธรรม (ส่วนราชการอิสระ)	ข้าราชการตุลาการ และข้าราชการธุรการของกระทรวงยุติธรรมทั่วประเทศ	การเสริมสร้างศักยภาพ ด้านกฎหมาย และเตรียมข้าราชการฝ่ายตุลาการ สำหรับปฏิบัติหน้าที่ในศาลชั้นฎีกาพิเศษ	1) ผู้บริหารระดับสูงของหน่วย งานต้นสังกัด เป็นผู้บริหารและกำกับดูแล 2) ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมเป็นผู้บริหารจัดการงานภายในสถาบัน	แบ่งเป็น 7 ฝ่าย 1. วิจัยлықข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม 2. วิจัยлықศาลยุติธรรม 3. วิจัยлықการยุติธรรม 4. กลุ่มนโยบายและแผนการพัฒนา 5. กลุ่มเทคโนโลยีการ	2 คณะ 2 รูปแบบ 1) โครงสร้างองค์กรแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานต้นสังกัด 2) โครงสร้างองค์กรแบบราชการซึ่งบริหารโดยผู้บริหาร คือ ผู้อำนวยการสถาบัน <i>การจัดกลุ่มงาน (grouping)</i>

ชื่อสถาบัน	ลักษณะองค์กร	กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาฝึกอบรม	พันธกิจ	การบริหาร	การแบ่งทีมงาน	รูปแบบโครงสร้างองค์กร
4. วิทยาลัยการปกครอง	ส่วนราชการ ภายใต้สังกัด กระทรวงมหาดไทย	ข้าราชการปกครองในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น ตลอดจนพนักงานปกครองที่อยู่ในท้องที่ทั่วประเทศ คือ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน คณะกรรมการด้านอำนวยการประชาชนต่างๆ	การเสริมสร้างทัศนคติ และสมรรถนะของข้าราชการฝ่ายปกครอง ภายใต้ กระทรวงมหาดไทย	1) คณะกรรมการวิทยาลัยการปกครอง ทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงาน วิทยาลัย แห่งนี้โดยรัฐมนตรี 2) คณะกรรมการบริหารวิทยาลัย ทำหน้าที่บริหารจัดการงานภายในวิทยาลัย	ฝึกอบรม 6. กลุ่มช่วยกันวิเคราะห์ 7. กลุ่มการคลัง	- การจัดกลุ่มงานตามตลาด/ลูกค้า (grouping by Market/client) - การจัดกลุ่มตามภารกิจหน้าที่และกระบวนการทำงาน (grouping by work process and function) 2 คณะ 3 รูปแบบ 1) โครงสร้างองค์กรแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 2) โครงสร้างองค์กรแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้บริหาร ประกอบด้วย วิทยาลัยสาขา รวม 2 แห่ง และศูนย์การวิจัย จำนวน 3 ศูนย์ การจัดกลุ่มงาน (grouping) - การจัดกลุ่มตามภารกิจหน้าที่และกระบวนการทำงาน (grouping by work process and function) - การจัดกลุ่มงานตามพื้นที่ (grouping by Area/place)
5. สถาบันการบัน พงษ์เรือน	รัฐวิสาหกิจ ภายใต้สังกัด กระทรวงคมนาคม	นักศึกษา และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านกิจการบริการขนส่ง และการ	เพื่อพัฒนาบริการบนรถไฟ เพื่อระดมทุนประเทศในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก	1) คณะกรรมการสถาบันการบัน พงษ์เรือน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มาจากภายนอก ซึ่งมี	แบ่งเป็น 11 ฝ่าย 1. ศูนย์บริการ 2. สำนักผู้ว่าการ 3. สำนักการเงินการคลัง	2 คณะ 3 รูปแบบ 1) โครงสร้างองค์กรแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 2) โครงสร้างองค์กรแบบราชการซึ่ง

ชื่อสถาบัน	ลักษณะองค์กร	กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากร	พันธกิจ	การบริหาร	การแบ่งกลุ่มงาน	รูปแบบโครงสร้างองค์กร
6. สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา	องค์การมหาชน และประชาชนที่สนใจ	เป็นเอกเทศ	เพื่อส่งเสริมความรู้ การพัฒนาการค้า และการพัฒนาให้กับประเทศในภูมิภาค	การบริหารเชื่อมโยงหน่วยงานด้านการบริหาร กำกับทั่วทั้งกับดูแล การบริหารงานของสถาบัน 2) ผู้ว่าการสถาบันการเป็นพลเรือน เป็นผู้บริหาร ร่วมกับกลุ่มผู้บริหาร เจ้าหน้าที่บริหารจัดการงานภายในสถาบัน	4. สำนักพิมพ์ไอเอส สารสนเทศการเป็น 5. สำนักวิจัยและพัฒนาธุรกิจการเป็น 6. กองฝึกอบรมและซ่อมบำรุงอากาศยาน 7. กองวิชาการศึกษาและเครื่องมือ 8. กองวิจัยอิเล็กทรอนิกส์การเป็น 9. กองวิชาบริการการเป็น 10. กองวิชาบริการการเป็น 11. กองวิชาภาษาอังกฤษเทคนิคการเป็น	บริหารโดยกลุ่มผู้บริหาร ประกอบด้วยผู้ว่าการสถาบัน และรองผู้ว่า การ จำนวน 2 คน แบ่งเป็นฝ่ายวิชาการ และฝ่ายบริหาร 3) โครงสร้างองค์กรแบบวิชาชีพ ซึ่ง เป็นสถาบันที่มุ่งสู่องค์กรที่ให้บริการ รับรองเพื่อรับปริญญาบัตรวิชาชีพ และมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านวิชาชีพ การจัดการงาน (grouping) - การกลุ่มงานตามทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะเฉพาะทาง (grouping by knowledge and skill) - การจัดกลุ่มตามภารกิจหน้าที่และกระบวนการทำงาน (grouping by work process and function)
6. สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา	องค์การมหาชน และประชาชนที่สนใจ	เป็นเอกเทศ	เพื่อส่งเสริมความรู้ การพัฒนาการค้า และการพัฒนาให้กับประเทศในภูมิภาค	1) คณะกรรมการบริหาร สถาบันระหว่างประเทศ เพื่อการค้าและการพัฒนา 2) คณะอนุกรรมการวิชาการ 3) คณะอนุกรรมการตรวจสอบและประเมินผล ทั้ง 3 คณะ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิสาขาภายนอก ซึ่งมีภารกิจเกี่ยวข้องในทางด้านการบิน	แบ่งเป็น 5 ฝ่าย 1. สำนักวิชาการ 2. สำนักยุทธศาสตร์และสื่อสารองค์กร 3. สำนักจัดการองค์ความรู้ 4. สำนักความร่วมมือและช่วยเหลือภูมิภาค 5. สำนักพัฒนาองค์ความรู้	4 คณะ 2 รูปแบบ 1) โครงสร้างองค์กรแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก จำนวน 3 คณะ 2) โครงสร้างองค์กรแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ จำนวน 2 คน และเลขานุการวิชาการ การ จัดกลุ่มงาน (grouping) - การจัดกลุ่มตามภารกิจหน้าที่และกระบวนการทำงาน (grouping by work process and function)

ชื่อสถาบัน	ลักษณะองค์กร	กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาฝึกอบรม	พันธกิจ	การบริหาร	การแบ่งกลุ่มงาน	รูปแบบโครงสร้างองค์กร
7. โตโยต้า อคาเดมี ประเทศไทย	องค์กรเอกชน ภายใต้บริษัท โตโยต้า จำกัด บริษัทชั้นนำ ด้านยานยนต์ ของประเทศไทย	พนักงานของบริษัทโตโยต้าในประเทศไทยในระดับตำแหน่งต่างๆ	เป็นสถาบันวิชาการฝึกอบรมบุคคลากรใน การมุ่งไปสู่การเป็นผู้นำอุตสาหกรรมยานยนต์ระดับโลก	ทำหน้าที่กำกับดูแล การบริหารงานของสถาบัน 4) ผู้อำนวยการสถาบัน ระหว่างประเทศเพื่อการค้า และการพัฒนา เป็น ผู้บริหารร่วมกับกลุ่มผู้บริหาร ทำหน้าที่บริหาร จัดการงานภายในสถาบัน	แบ่งเป็น 2 แผนก 1. แผนกพัฒนาพนักงานระดับบริหาร 2. แผนกพัฒนาระวิชาชีวะและพนักงานทั่วไป	โครงสร้างองค์กรแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และผู้จัดการแผนก จำนวน 2 คน การจัดกลุ่มงาน (grouping) - การจัดกลุ่มงานตามตลาด/ลูกค้า (grouping by Market/client)

4.2 รูปแบบโครงสร้างองค์การด้านการพัฒนาพัฒนาฝึกอบรมบุคคลในต่างประเทศ

การศึกษาขององค์การเชิงสถาบันพัฒนาฝึกอบรมบุคคลในต่างประเทศ โดยมีหลักการพิจารณาเพื่อนำมาศึกษา ได้แก่ การเป็นสถาบันพัฒนาฝึกอบรมภาครัฐของประเทศที่มีความเติบโตทางเศรษฐกิจ (GDP) และมีรูปแบบโครงสร้างที่สามารถศึกษาและนำมาเป็นกรณีศึกษาได้ แบ่งเป็นประเทศในภูมิภาคอาเซียน จำนวน 2 ประเทศ ภูมิภาคเอเชีย จำนวน 2 ประเทศ และประเทศสหรัฐอเมริกา รวม 5 ประเทศ ได้แก่

1) ประเทศสิงคโปร์ เป็นประเทศในภูมิภาคอาเซียนที่มีความเจริญก้าวหน้า โดยมีค่าการเติบโตทางเศรษฐกิจจากผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) 297,941 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และมีรายได้ต่อหัว 50,323 ดอลลาร์สหรัฐ (ข้อมูลจากธนาคารโลก ประจำปี 2556, 2557 : ออนไลน์) เป็นอันดับหนึ่งในภูมิภาคอาเซียน และจัดอยู่ในประเทศที่พัฒนาแล้ว มีนโยบายการพัฒนาระบบราชการในโครงการ Public Service for 21st Century: PS21 ที่มุ่งเน้นการสร้างทัศนคติในการให้บริการภาครัฐที่เป็นเลิศด้วยมาตรฐานที่มีคุณภาพสูง มีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาข้าราชการ 2 หน่วยงานหลัก คือ 1) Public Service Division (PSD) และ 2) Civil Service College (CSC)

2) ประเทศมาเลเซีย เป็นประเทศในภูมิภาคอาเซียนที่มีความเจริญก้าวหน้า โดยมีค่าการเติบโตทางเศรษฐกิจจากผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) 312,435 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และมีรายได้ต่อหัว 18,509 ดอลลาร์สหรัฐ (ข้อมูลจากธนาคารโลก ประจำปี 2556, 2557 : ออนไลน์) มีนโยบายการพัฒนาประเทศที่มีเป้าหมายหลักว่า จะนำพาประเทศให้เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วภายในปี 2563 (Vision 2020) และเน้นการสนับสนุนอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง

3) ประเทศญี่ปุ่น เป็นประเทศในภูมิภาคเอเชียที่มีความเจริญก้าวหน้า โดยมีค่าการเติบโตทางเศรษฐกิจจากผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) 4,901,530 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และมีรายได้ต่อหัว 45,920 ดอลลาร์สหรัฐ (ข้อมูลจากธนาคารโลก ประจำปี 2556, 2557 : ออนไลน์) มีนโยบายการพัฒนาบุคลากรของประเทศญี่ปุ่นนั้น มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นนโยบายที่จะเพิ่มคุณค่าทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมยุคข้อมูลข่าวสาร

4) ประเทศสาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน) เป็นประเทศในภูมิภาคอาเซียนที่มีความเจริญก้าวหน้า โดยมีค่าการเติบโตทางเศรษฐกิจจากผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) 489,231 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และมีรายได้ต่อหัว 29,000 ดอลลาร์สหรัฐ (ข้อมูลจากธนาคารโลก ประจำปี 2556, 2557 : ออนไลน์) มีนโยบายการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีเป้าหมายระยะยาว สำหรับข้าราชการต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการบริหารและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของ

ประเทศ โดยการพัฒนาข้าราชการให้เป็นแรงงานที่มีความสามารถระดับโลกและวางรากฐานประชาธิปไตยอย่างต่อเนื่อง

5) ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นประเทศที่มีความเจริญก้าวหน้า โดยมีค่าการเติบโตทางเศรษฐกิจจากผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) 16,800,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และมีรายได้ต่อหัว 47,440 ดอลลาร์สหรัฐ (ข้อมูลจากธนาคารโลก ประจำปี 2556, 2557 : ออนไลน์) มีนโยบายในการมุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ และสร้างความเชื่อมั่นให้กับรัฐบาล โดยการสร้างผู้นำกำหนดนโยบาย และให้บริการด้านทรัพยากรบุคคล ส่งเสริมให้เกิดปฏิบัติจริงในระบบคุณธรรมศีลธรรม รวมถึงส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐอื่นๆ สามารถบริหารทุนมนุษย์

โดยมีรายละเอียดของประเทศต่างๆ ดังนี้

4.2.1 ประเทศสิงคโปร์

ประเทศสิงคโปร์มีนโยบายการพัฒนาาระบบราชการในโครงการ Public Service for 21st Century: PS21 ที่มุ่งเน้นการสร้างทัศนคติในการให้บริการภาครัฐที่เป็นเลิศด้วยมาตรฐานที่มีคุณภาพสูง ข้าราชการมีความสุภาพอ่อนโยน และมีความรับผิดชอบ ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในการให้บริการภาครัฐอย่างต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการให้มีเครื่องมือในการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่สร้างขวัญกำลังใจและความผูกพัน (สำนักงาน ก.พ., 2552)

4.2.1.1 บริบทขององค์การ

ประเทศสิงคโปร์มีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาข้าราชการ 2 หน่วยงานหลัก คือ 1) Public Service Division (PSD) และ 2) Civil Service College (CSC)

กรมบริการสาธารณะ (Public Service Division - PSD) เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี มีภารกิจด้านนโยบายและแนวทางปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานบริการประชาชน มีการส่งเสริมสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัลและเงินทุนเพื่อการจูงใจผู้นำในหน่วยงานภาครัฐ ทั้งนี้ PSD ยังมีบทบาทในการวางแผนและกำหนดประเด็นสำคัญในการพัฒนาข้าราชการ โดยการทำงานร่วมกับวิทยาลัยข้าราชการ (Civil Service College - CSC) ในการกำหนดโปรแกรมหลักของการบริหารจัดการและพัฒนาข้าราชการ

4.2.1.2 ภารกิจหน้าที่ และการบริหารงานภายในองค์การ

วิทยาลัยข้าราชการ (Civil Service College -CSC) เป็นหน่วยงานในกำกับของ PSD ในรูปแบบคณะกรรมการเป็นนิติบุคคลบริหารการเงินด้วยตนเอง พันธกิจของ CSC คือ การพัฒนาข้าราชการ เพื่อให้บริการประชาชนในระดับดีเยี่ยม เป็นสถาบันหลักของรัฐในการฝึกอบรมพัฒนาการเรียนรู้ วิจัยและพัฒนาให้กับเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อให้มีการเรียนรู้ สร้างเครือข่ายโดยงานและ

แลกเปลี่ยนประสบการณ์และพัฒนาการบริการที่กว้างขึ้นและมุมมองที่ใช้ร่วมกัน CSC มีหน้าที่ในการสร้างความสามารถเชิงกลยุทธ์ กำกับดูแลความเป็นผู้นำในการบริหารและการจัดการเครือข่ายให้กับรัฐบาลสิงคโปร์ โปรแกรมการฝึกอบรมและบริการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการ อำนวยความสะดวกโดยนำความคิดของผู้นำและประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน (Civil Service College, Singapore, 2014 : online)

- **พันธกิจ**ของ CSC คือการพัฒนาข้าราชการเพื่อบริการประชาชนในระดับดีเยี่ยม ในฐานะที่เป็นสถาบันหลักของภาครัฐในการฝึกอบรม สร้างการเรียนรู้ การพัฒนางานวิจัย ในการพัฒนาข้าราชการที่ให้บริการสาธารณะมีโอกาสที่จะเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ สร้างเครือข่ายการสนทนาและการแลกเปลี่ยนความเห็นมุมมอง และพัฒนาบริการให้ทั่วถึงและแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกัน

- **การบริหารจัดการ**ของ CSC แบ่งเป็นแผนกหลัก 2 ประเภท คือ 1) สถาบันพัฒนาฝึกอบรม (Training Institutes) และ 2) ส่วนงานประสานความร่วมมือ (Corporate Departments)

1. สถาบันพัฒนาฝึกอบรม (Training Institutes) แบ่งเป็น 5 หน่วยงาน

- 1.1 Institute of Leadership and Organization Development (ILOD)

สถาบันพัฒนาภาวะผู้นำและพัฒนาองค์กร เป็นหน่วยงานทำหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรด้านการสร้างภาวะผู้นำ โดยมีจุดประสงค์ที่จะสร้างผู้นำ ผู้บริหาร ผู้จัดการ และผู้ปฏิบัติองค์กร ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

- 1.2 Institute of Governance and Policy (IGP)

สถาบันการปฏิบัติงานภาครัฐและนโยบาย เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่สร้างความเข้าใจให้กับข้าราชการในด้านนโยบายสาธารณะและหลัก ธรรมชาติทั้งทางทฤษฎีและทางปฏิบัติ

- 1.3 Institute of Public Administration and Management (IPAM)

สถาบันบริหารงานและการจัดการภาครัฐ เป็นหน่วยงานที่ช่วยพัฒนาศักยภาพในด้านการบริหารจัดการหน่วยงานรัฐรวมถึงด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการคลังสาธารณะ ด้านกฎหมาย เป็นต้น ซึ่งเป็นหน่วยพัฒนาข้าราชการในการเรียนรู้ทั้งหลักการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานผ่านหลักสูตรที่ถูกออกแบบมาโดยเฉพาะ

- 1.4 Institute of Public Sector Leadership (IPSL)

สถาบันผู้นำภาครัฐ เป็นหน่วยงานที่สร้างแหล่งรวมผู้นำในวงการราชการเพื่อสร้างงานราชการคุณภาพสูง เน้นให้การอบรมในด้านการพัฒนาความเป็นผู้นำ ธรรมชาติภาครัฐ และการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของข้าราชการ โดยการฝึกอบรมจะเน้นที่การแลกเปลี่ยนประสบการณ์จริงที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติ

1.5 Civil Service College International (CSCI)

วิทยาลัยข้าราชการนานาชาติ เป็นหน่วยงานที่ดูแลเรื่องความร่วมมือระหว่างประเทศ กับองค์กรภาคีต่างๆ และยังมีหน้าที่คล้าย one-stop service สำหรับต่างชาติที่สนใจงานวิจัย หรือดูงานในด้านนโยบายสาธารณะของสิงคโปร์ และการบริหารจัดการภาครัฐ

2. ส่วนประสานความร่วมมือ (Corporate Departments) แบ่งเป็น 4 กลุ่มงาน

2.1 กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล (Human Resource -HR)

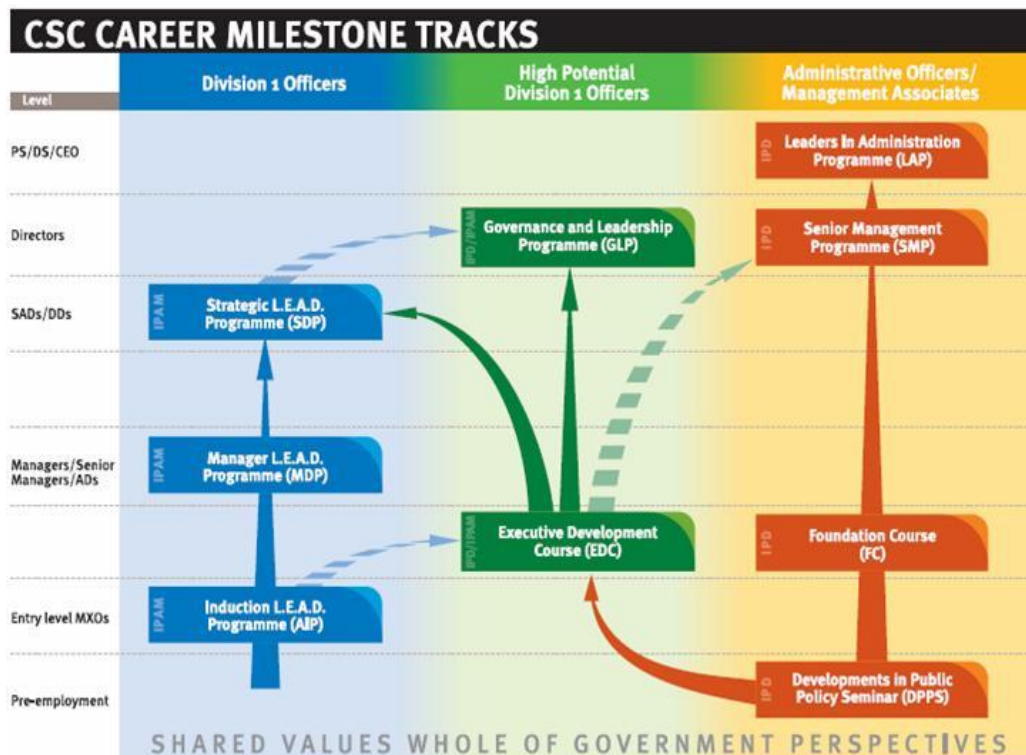
2.2 กลุ่มงานพัฒนาความร่วมมือ (Corporate Development)

2.3 กลุ่มงานพัฒนาบุคคลและสมรรถนะ (Capability & People Development)

2.4 กลุ่มงานลูกค้าสัมพันธ์และการสื่อสารองค์กร (Communication & Customer)

4.2.1.3 หลักสูตรฝึกอบรม

CSC ได้กำหนดสำหรับฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ เพื่อให้เป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จของประเทศสิงคโปร์ โดยจำแนกข้าราชการออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย ข้าราชการทั่วไป ข้าราชการที่มีศักยภาพสูง และข้าราชการที่เป็นนักบริหาร และแบ่งตามระดับตำแหน่งของข้าราชการประกอบด้วย ได้แก่ ข้าราชการก่อนเข้ารับราชการ (นักศึกษาที่ได้รับทุนการศึกษา) ระดับข้าราชการบรรจุใหม่ ระดับผู้จัดการ และผู้จัดการอาวุโส กลุ่มผู้อำนวยการ และกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ดังแผนภาพ



ภาพที่ 2-47 แผนการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการของประเทศสิงคโปร์

(CSC Career Milestone Tracks)

ที่มา : Civil Service College, Singapore, 2014 : online

1. หลักสูตร Leader in Administration Program (LAP) เป็นหลักสูตรการเตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เนื้อหามุ่งเน้นการกำกับดูแล มีระยะเวลา 5-6 สัปดาห์
2. หลักสูตร Senior Management Program (SMP) เป็นหลักสูตรสำหรับผู้อำนวยการ เน้นสร้างแนวทางการพัฒนาตามทิศทางของประเทศและการนำนโยบายสู่ปฏิบัติ มีระยะเวลา 6 สัปดาห์
3. หลักสูตร Governance and Leadership Program (GLP) เป็นหลักสูตรที่เข้มข้นสำหรับข้าราชการที่มีความพร้อมในการเลื่อนตำแหน่งสู่ระดับอำนวยการหรือหัวหน้าหน่วยงาน เน้นเนื้อหาเชิงลึกตามทิศทางการพัฒนาของประเทศและประเด็นสำคัญด้านภาวะผู้นำภาครัฐ มีระยะเวลา 4 สัปดาห์
4. หลักสูตร Foundation Course (FC) เป็นหลักสูตรสำหรับข้าราชการใหม่ ในสายบริหาร เนื้อหาเน้นทักษะ ความรู้ และคุณค่าที่จำเป็นในการเป็นผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐ รวมถึงความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับประเทศสิงคโปร์และประเทศอาเซียน มีระยะเวลา 11 สัปดาห์

5. หลักสูตร Executive Development Course (EDC) เป็นหลักสูตรเพื่อขยายมุมมองของข้าราชการในการดำเนินการและความท้าทายในการกำหนดนโยบาย โดยมีเนื้อหามุ่งเน้นภาวะผู้นำ และการบริหารบุคคลภาครัฐ มีระยะเวลา 10 วัน

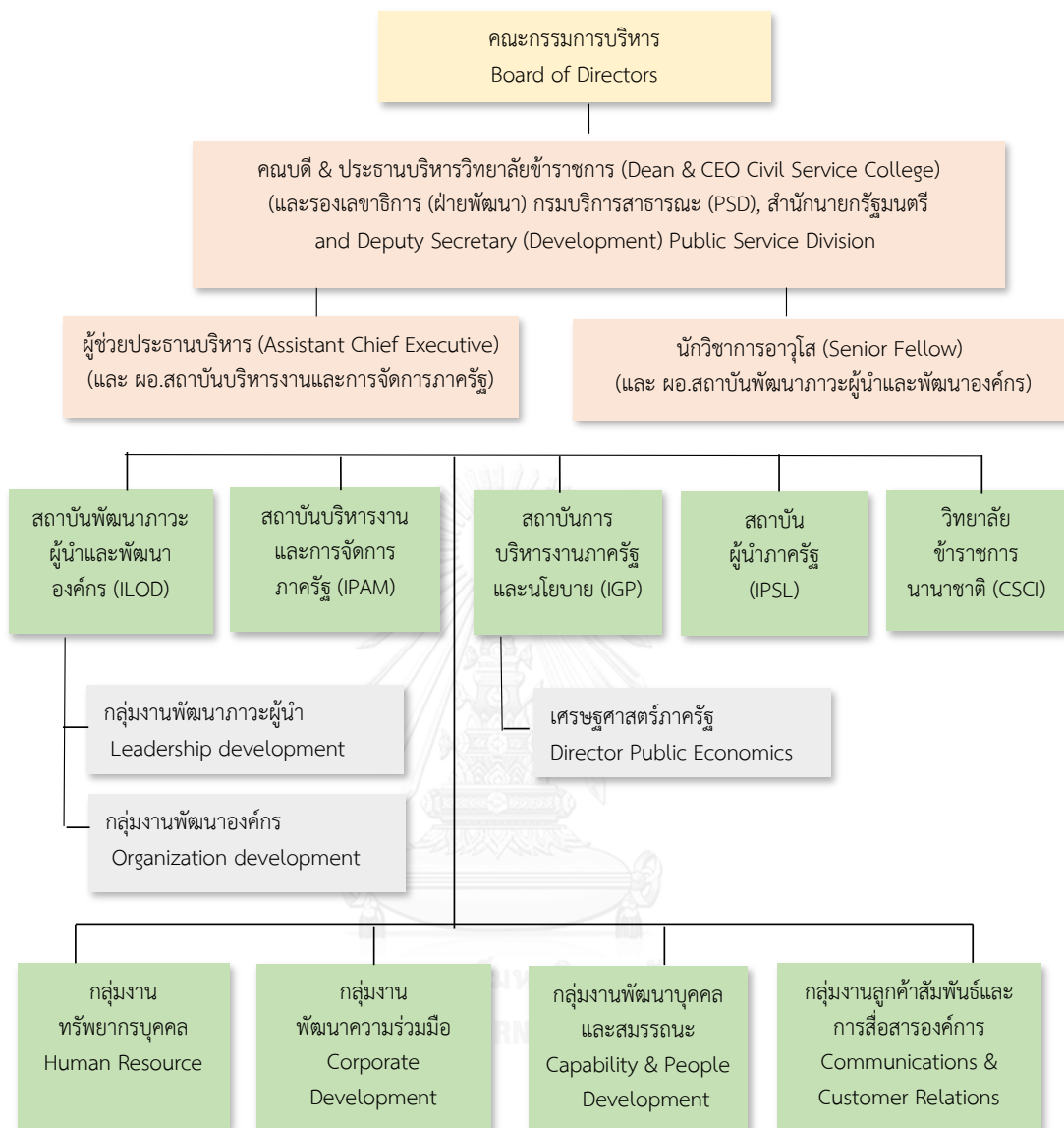
6. LEAD Milestone Program เป็นหลักสูตรที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาผู้นำทุกระดับของข้าราชการ ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญของการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ Strategic L.E.A.D Program, Manager L.E.A.D Program, และ Induction L.E.A.D Program

นอกจากนี้ CSC ยังดำเนินการจัดฝึกอบรมสัมมนาตามความต้องการของลูกค้ำ ได้แก่ เรื่อง ภาวะผู้นำ การกำกับดูแลนโยบายภาครัฐ การพัฒนาองค์กร นวัตกรรมจัดการความรู้ การจัดการองค์กรแห่งความเป็นเลิศ การบริการ และความรู้ทางกฎหมาย

4.2.1.4 รูปแบบโครงสร้างองค์กร

วิทยาลัยข้าราชการ (Civil Service College -CSC) มีโครงสร้างองค์กรแบ่งตามแผนภาพ





ภาพที่ 2-48 โครงสร้างองค์กร Civil Service College–CSC ประเทศสิงคโปร์
ที่มา : ปรับข้อมูลจาก Civil Service College, Singapore, 2014 : online

4.2.2 ประเทศมาเลเซีย

ประเทศมาเลเซียมีนโยบายการพัฒนาประเทศที่มีเป้าหมายหลักว่า จะนำพาประเทศให้เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ภายในปี 2563 (Vision 2020) และเน้นการสนับสนุนอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ หลังจากปี 2020 มาเลเซียยังมีนโยบายพัฒนาประเทศที่เน้นการเป็นประเทศที่มีความยืดหยุ่น คงทน และมีความสามารถในการแข่งขัน (Resilient and Competitive Nation) โดยลดความสำคัญของการ

ลงทุนในอุตสาหกรรมที่ทำให้เกิดความเจริญเติบโตที่ไม่ยั่งยืน และไม่มีประสิทธิภาพลง และเน้นการลงทุนที่มีการค้นคว้าวิจัย (Research and Development) และเทคโนโลยีสูง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศบนฐานความรู้ (Knowledge-base Economy) และปรับให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับสังคมบนฐานความรู้ (Knowledge-base Society) (สำนักงาน ก.พ. 2552) (สำนักงาน ก.พ., 2552)

4.2.2.1 บริบทขององค์การ

ประเทศมาเลเซียมีระบบการบริการและข้าราชการเป็นปัจจัยสำคัญ หน่วยงานที่ดูแลหลักด้านข้าราชการคือ Public Service Development และมีหน่วยงานด้านการฝึกอบรมพัฒนาข้าราชการคือ Nation Institute of Public Administration (Institute Tadbiran Awam Negara: INTAN) INTAN มีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงาน เพื่อมุ่งการเป็นสถาบันฝึกอบรมข้าราชการในระดับชั้นนำของโลก โดยการฝึกอบรมที่มีคุณภาพ พัฒนาขีดความสามารถ

4.2.2.2 ภารกิจหน้าที่ และการบริหารงานภายในองค์การ

สถาบันฝึกอบรมพัฒนากำลังคนภาครัฐ INTAN มีบทบาทสำคัญ คือ 1) การพัฒนาฝึกอบรมที่เน้นการพัฒนาทัศนคติ ทักษะ และการเสริมกำลังการเรียนรู้ของข้าราชการให้บรรลุเป้าหมาย และ 2) ศึกษา วิจัย ให้คำปรึกษา และปฏิบัติภารกิจด้านสาธารณะประโยชน์ด้วย ทักษะความสามารถและแนวคิดอย่างสร้างสรรค์ (INTAN, Malaysia, 2012 : online)

พันธกิจ

1. สร้างข้าราชการที่เป็นผู้ซึ่งปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ มีความเจริญก้าวหน้า แข่งขันได้ มีความเป็นเจ้าของงาน (การริเริ่มและการสร้างสรรค์นวัตกรรม) ที่จะดำเนินการตามหน้าที่ของพวกเขา ให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ช่วยเหลือเรื่องการปฏิบัติจริงให้ประสบความสำเร็จ ในเรื่องหลักสูตร นโยบาย และวาระแห่งชาติ

3. เป็นผู้นำการเรียนรู้ในภาครัฐ

ค่านิยมร่วมขององค์การ

1. ประชาชนเป็นศูนย์กลาง
2. การยึดหลักคุณธรรม
3. มีความเป็นมืออาชีพ
4. มีความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม
5. มีจิตสาธารณะ

6. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

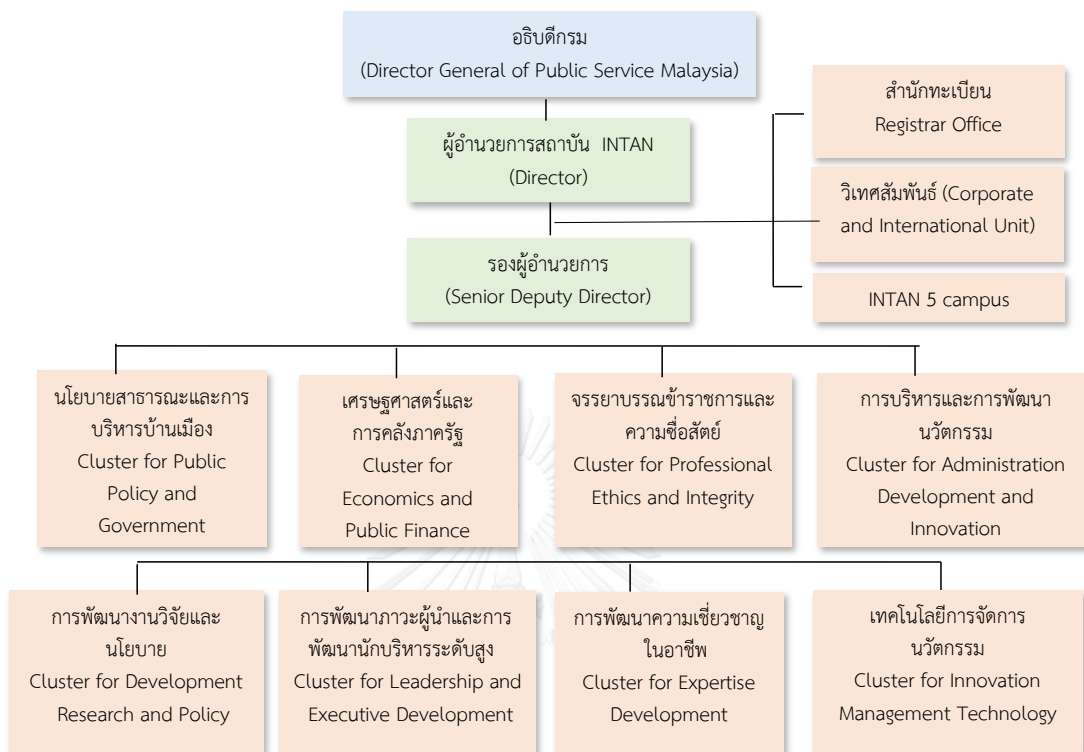
นอกจากนี้ เพื่อให้เป็นทิศทางการดำเนินงานสถาบัน INTAN ได้จัดทำ “แผนยุทธศาสตร์ของ INTAN พ.ศ. 2555 – 2558 (INTAN STRATEGIC PLAN 2011-2015) ขึ้นด้วย ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวนี้ถูกสร้างขึ้นเพื่อเพิ่มแนวคิดและปรัชญาของ PSD ที่เป็นเหมือนองค์การนำในด้านการเปลี่ยนผ่านของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งมีผลผลิตคือข้าราชการที่มีความเป็นมืออาชีพ และคุณธรรม รวมทั้งเป็นผู้ซึ่งตอบสนองความต้องการของประชาชน ยุทธศาสตร์นี้เป็นทิศทางที่ INTAN จะนำไปสู่การสร้างหน่วยงานภาครัฐในระดับชั้นนำ นอกจากนี้ ยังขับเคลื่อนสถาบัน และเตรียมการเรียนรู้เชิงคุณภาพสำหรับหน่วยงานภาครัฐในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

4.2.2.3 หลักสูตรการฝึกอบรม

INTAN มีหน่วยงานที่ดำเนินการฝึกอบรม และให้คำปรึกษาใน 12 โปรแกรม ที่ให้บริการได้แก่

1. Leadership Program
2. Communication and Training Development Program
3. Financial Management Program
4. Management Development Program
5. Economic Development and Business Management
6. Local Government and District and District Management Program
7. Consultation Management and research Program
8. Profession Development Program
9. ICT Training Program
10. Management Technology Program
11. Research and System Delepoment
12. E-Pembelajarm Sektor Awam : EPSA Program

4.2.2.4 รูปแบบโครงสร้างองค์การ



ภาพที่ 2-49 โครงสร้างองค์การสถาบัน INTAN ประเทศมาเลเซีย
ที่มา : INTAN, Malaysia, 2012 : online

4.2.3 ประเทศญี่ปุ่น

นโยบายการพัฒนาบุคลากรของประเทศญี่ปุ่นนั้น มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นนโยบายที่จะเพิ่มคุณค่าทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมยุคข้อมูลข่าวสาร (สำนักงาน ก.พ., 2552)

4.2.3.1 บริบทขององค์การ

ประเทศญี่ปุ่นมีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาข้าราชการคือ National Personnel Authority: NPA เป็นหน่วยงานในกำกับของคณะรัฐมนตรีในรัฐบาลญี่ปุ่น มีความเป็นกลางและความเชี่ยวชาญ มีหน้าที่หลักทั้งในเรื่อง การสรรหา การเลื่อนตำแหน่ง การประกันสถานภาพ และการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ โดยมีการสรรหาอย่างกว้างขวาง บทบาทหลักคือการสร้างความมั่นคงและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนความเจริญของประเทศ ที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วตามนโยบายรัฐบาล เช่น การเปลี่ยนแปลงทางสังคม

เงื่อนไขทางเศรษฐกิจความก้าวหน้าของโลก และการพัฒนาทางเทคโนโลยี มีกรม/สำนักทรัพยากรบุคคล (Human Resources Bureau) รับผิดชอบด้านการพัฒนาฝึกอบรมข้าราชการ (National Personnel Authority: NPA, 2008 : online)

4.2.3.2 ภารกิจหน้าที่ และการบริหารงานภายในองค์กร

กรม/สำนักทรัพยากรบุคคล (Human Resources Bureau) มีภารกิจหน้าที่ครอบคลุมงานพัฒนาบุคลากร ที่มีนโยบายใน 2 เรื่องหลัก คือ 1) การรักษาขีดความสามารถของข้าราชการที่มีความหลากหลาย และเพิ่มความแข็งแกร่ง การสอบบรรจุที่ยุติธรรม มีประสิทธิภาพ 2) การพัฒนาขีดความสมรรถนะของข้าราชการให้กว้างมากยิ่งขึ้นเพื่อตอบสนองผู้รับบริการ และมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยแผนก/กอง 4 กอง คือ กองนโยบายการสรรหา (Recruitment Policy Division) กองการสอบ (Examination Division) กองนโยบายการพัฒนาและฝึกอบรม (Training and Development Policy Division) กองฝึกอบรมนักรับราชการ (Training Administration Division)

การพัฒนาแบ่งประเภทของข้าราชการออกเป็น 5 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) Official Level 2) Unit Chief at Headquarters 3) Assistant Director at Headquarters 4) Director at Headquarters และ 5) Director General/Deputy Director at Headquarters ในด้านการพัฒนาข้าราชการ NPA ได้ดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบร่วมกับส่วนราชการต่างๆ โดยการจัดทำแผนการพัฒนาหลักสูตรต่าง ๆ ในแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจน

4.2.3.3 หลักสูตรการฝึกอบรม

หลักสูตรฝึกอบรมแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1. การฝึกอบรมตามระดับตำแหน่ง (Training by Level of Positions) ประกอบด้วย การสัมมนาผู้บริหารสำหรับนักรับราชการระดับสูง (Administrative Seminar for Executive) เป็นการพัฒนานักรับราชการระดับสูงในเรื่องการคิดการบริหารในอนาคต หลักสูตรการฝึกอบรมนักรับราชการ (Administrative Training) เป็นหลักสูตรที่เน้นการพัฒนาข้าราชการที่มีคุณสมบัติที่จะขึ้นดำรงตำแหน่งผู้บริหารเพิ่มความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการฝึกอบรมข้าราชการ (Training for Employees of Local Organizations) เป็นการพัฒนาความรู้และทักษะตามสมรรถนะบุคลากรภาครัฐ
2. การฝึกอบรมสำหรับวิทยากร/ผู้ช่วยเหลือในการฝึกอบรม (Instructor Training) ประกอบด้วย หลักสูตร (JST Basic Course/Special Course) เป็นหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสมรรถนะด้านการบริหารจัดการในงานและภาวะผู้นำ สำหรับข้าราชการ Assistant Directors

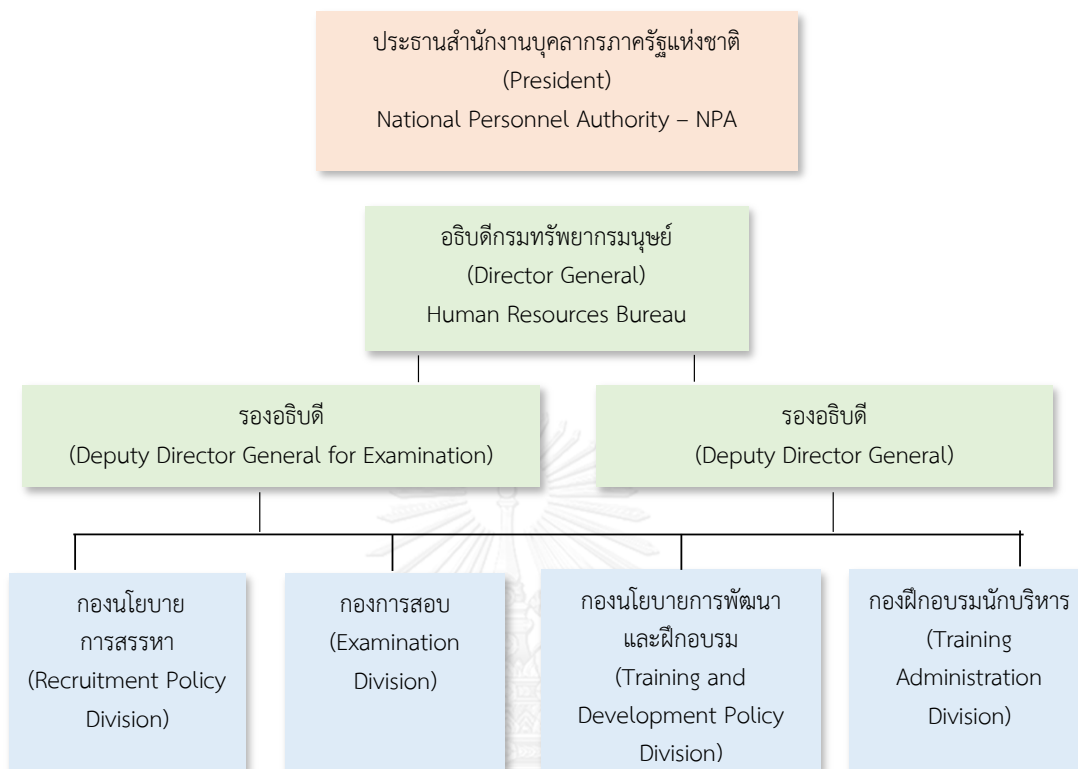
และ Unit Chief-level เป็นหลักสูตรการพัฒนาจิตสำนึกด้านความยุติธรรม และการป้องกันการคุกคามทางเพศสำหรับข้าราชการ (Training for Ethic and Prevention of Sexual Harassment) (Training for Business Manners)

3. การฝึกอบรมหลักที่เป็นหลักสูตรเฉพาะ (Theme-specific Training) ประกอบด้วย การฝึกอบรมสำหรับเจ้าหน้าที่หญิง (Training for Female Employees) การฝึกอบรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐที่มาจากภาคเอกชน (Training for Mid-career Recruits) หลักสูตรการพัฒนาการเป็นพี่เลี้ยง (Mentor Development Training) เป็นหลักสูตรเพื่อพัฒนาความรู้พื้นฐาน และหลักการสอนงาน รวมถึงการพัฒนาในการสื่อสารด้วย การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะการวัดผล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในทักษะการบริหารจัดการตามสมรรถนะของผู้บังคับบัญชา (Government - wide Training Program for Evaluators) การฝึกอบรมสำหรับผู้มีภารกิจด้านการวางแผนการพัฒนา ผู้ฝึกอบรมหรือผู้ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะ (Training for employees in change of training and recruitment) และหลักสูตรอื่นๆ เช่น ภาษาอังกฤษ การอาสาสมัคร เป็นต้น

4. Dispatch Training เป็นหลักสูตรเพื่อการบริหารจัดการภาครัฐที่ทันสมัย และมีความซับซ้อน สำหรับข้าราชการที่รับผิดชอบงานที่เกี่ยวกับต่างประเทศ

นอกจากนี้ ยังสนับสนุนการฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์ e-learning เพื่อเพิ่มโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถ รองรับข้าราชการจำนวนมาก และไม่มีข้อจำกัดเรื่องเวลา

4.2.3.4 รูปแบบโครงสร้างองค์การ



ภาพที่ 2-50 โครงสร้างองค์การ Human Resources Bureau ประเทศญี่ปุ่น
ที่มา : ปรับจากข้อมูล National Personnel Authority, Japan, 2008 : online

4.2.4 ประเทศสาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน)

ประเทศสาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน) เป็นประเทศในภูมิภาคอาเซียนที่มีความเจริญก้าวหน้า มีนโยบายการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีเป้าหมายระยะยาว สำหรับข้าราชการต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการบริหารและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการพัฒนาข้าราชการให้เป็นแรงงานที่มีความสามารถระดับโลกและวางรากฐานประชาธิปไตยอย่างอ่อนแอ มีหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบด้านการพัฒนาฝึกอบรม คือ สถาบันพัฒนาข้าราชการแห่งชาติ (National Civil Service Institute-NCSI) เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรองรับนโยบายการบูรณาการ การสอบและการฝึกอบรมเข้าด้วยกัน (สำนักงาน ก.พ., 2552)

4.2.4.1 บริบทขององค์การ

สถาบันพัฒนาข้าราชการแห่งชาติ (National Civil Service Institute-NCSI) ก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2520 (ค.ศ. 1999) ซึ่งมีชื่ออย่างไม่เป็นทางการว่า โรงเรียนข้าราชการ (NACS -The

National Academy of Civil Service) และได้มีพระราชบัญญัติฉบับใหม่เมื่อ พ.ศ.2552 (ค.ศ. 2009) เป็นหน่วยงานภายใต้คณะกรรมการพัฒนาและคุ้มครองข้าราชการ (Civil Service Protection and Training Commission - CSPTC) (National Civil Service Institute-NCSI : online)

4.2.4.2 ภารกิจหน้าที่ และการบริหารงานภายในองค์กร

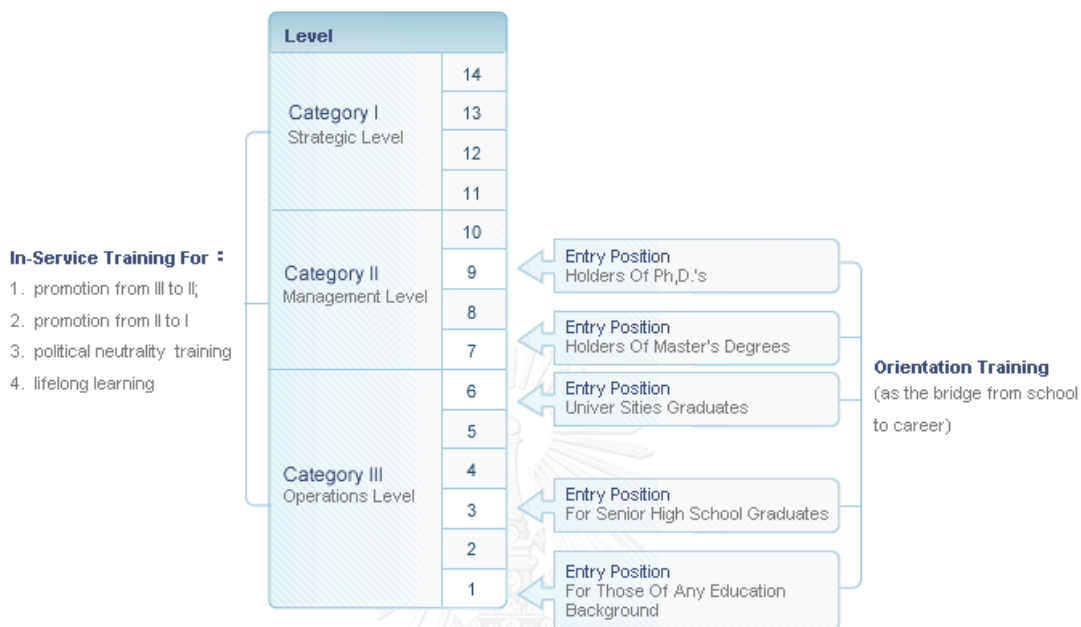
สถาบันพัฒนาข้าราชการแห่งชาติ (NCSI) มีวิสัยทัศน์องค์กรว่า “เป็นทางเลือกที่ดีที่สุดในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (To be The Best Choice for HRD) และมีค่านิยมหลักขององค์กร 3 ข้อ คือ การบริการ (Service) การเติบโต (Growth) และนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งเป็นองค์กรได้รับรางวัลความสำเร็จ HRD & Management Excellence Award จาก ARTDO International เมื่อปี 2008 NCSI ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมผู้ผ่านการสอบแข่งขันเข้ามาใหม่ อย่างเป็นระบบและเข้มข้น รวมทั้ง การจัดฝึกอบรมให้กับข้าราชการที่จะเลื่อนระดับชั้นจากปฏิบัติการ (Operations Level) สู่ระดับจัดการ (Management Level)และระดับจัดการไปยังระดับบริหาร/ระดับกลยุทธ์ (Strategic Level) รวมทั้ง การเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (NCSI E-Learning)

4.2.4.3 หลักสูตรการฝึกอบรม

NCSI มีหลักสูตร/โครงการที่ดำเนินการ ประกอบด้วย

- Orientation Program เป็นโปรแกรมการปฐมนิเทศข้าราชการที่ผ่านการสอบบรรจุเข้ารับราชการ โดยก่อนการสำเร็จการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องนำเสนอผลงาน และผ่านการสอบข้อเขียน จึงมีสิทธิ์ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการ
- Management Development program เป็นการมุ่งเน้นการกระตุ้นระดับความสามารถในการบริหารจัดการและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ให้กับผู้ที่ต้องการเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการในแต่ละระดับ
- Executive Development Program เป็นโปรแกรมที่มุ่งเน้นการมองภาพอนาคต การคิดอย่างเป็นระบบ และการกำหนดนโยบาย สำหรับผู้ที่ต้องการสอบเลื่อนตำแหน่งจากข้าราชการระดับจัดการไปยังระดับผู้บริหาร
- Political Neutrality Training เป็นหลักสูตรที่มุ่งพัฒนาความเข้มแข็งทางการเมือง และการนำระบบคุณธรรมจริยธรรมเข้ามาปฏิบัติราชการ โดยมีเป้าหมายในการสร้างความเป็นกลางทางการเมือง

- Lifelong Learning การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต อาทิ การแนะนำหนังสือ การอภิปราย การแจ้งข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย รวมถึงการสร้างวิทยาลัยอิเล็กทรอนิกส์ (E-college)

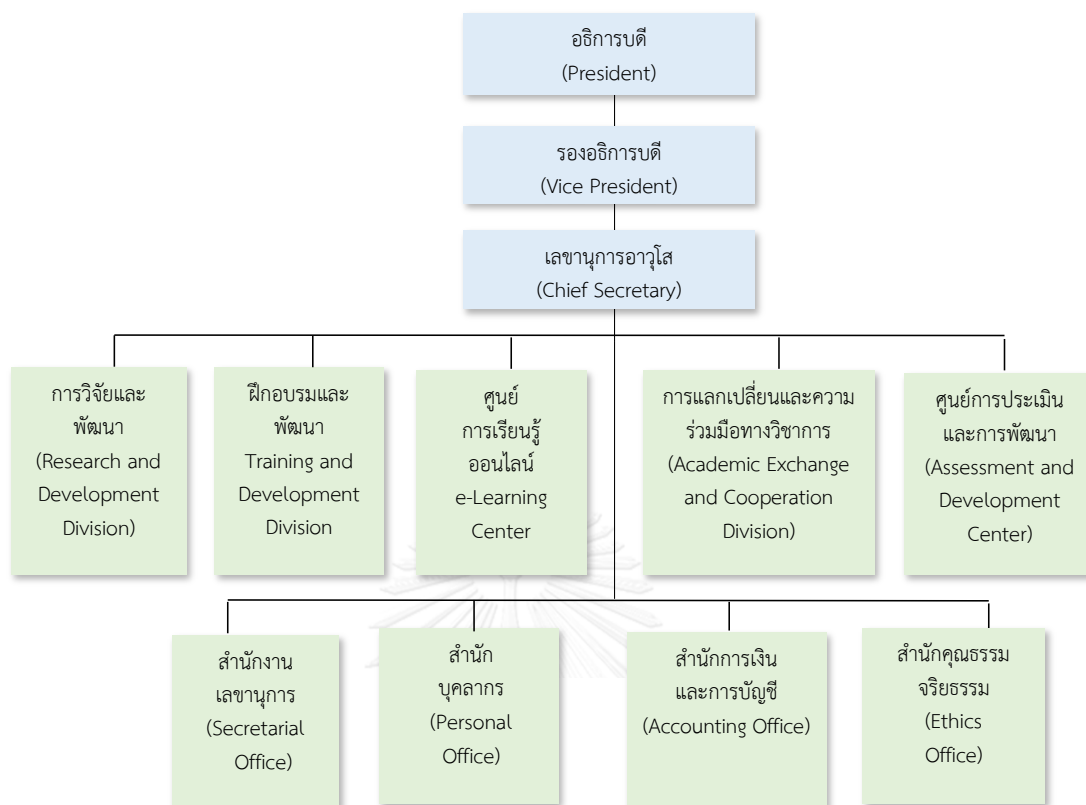


ภาพที่ 2-51 แผนการพัฒนาฝึกอบรมของ NCSI

ที่มา : National Civil Service Institute-NCSI : online

4.2.4.4 รูปแบบโครงสร้างองค์การ

สถาบันพัฒนาข้าราชการแห่งชาติ (NCSI) มีการจัดโครงสร้างองค์การโดยยึดหลักการสร้างองค์การเข้มแข็ง และเสริมสร้างทีมงานนวัตกรรมใหม่ (Organization: Building a strong organization and an innovation team)



ภาพที่ 2-52 : โครงสร้างองค์การ NCSI ประเทศสาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน)
ที่มา : National Civil Service Institute-NCSI, China (Taiwan) : online

4.2.5 ประเทศสหรัฐอเมริกา

การพัฒนาของประเทศสหรัฐอเมริกามีหน่วยงานที่รับผิดชอบหลักคือ สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล (US Office of Personal Management - OPM) เป็นหน่วยงานในสังกัดราชการส่วนกลางของอเมริกา (Federal Government Agencies) (สำนักงาน ก.พ., 2552)

4.2.5.1 บริบทขององค์การ

OPM จึงมีบทบาทสำคัญ คือ การมุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ และสร้างความเชื่อมั่นให้กับรัฐบาล โดยการสร้างผู้นำ กำหนดนโยบาย และให้บริการด้านทรัพยากรบุคคล ส่งเสริมให้เกิดปฏิบัติจริงในระบบคุณธรรม ศีลธรรม รวมถึงส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐอื่นๆ สามารถบริหารทุนมนุษย์ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ว่าการบริหารจัดการบ้านเมืองของรัฐบาลกลางจะเป็นแบบอย่างคนทำงานของชาวอเมริกันในศตวรรษที่ 21 (The Federal Government will Become America's Model Employer for the 21st Century) OPM มีองค์การย่อยในสำนักงานกว่า 10 องค์การ สำหรับองค์การที่ดูแลด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ กองวิธีการด้านทรัพยากรบุคคล

(Human Resource Solution Division) (US Office of Personal Management – OPM : online)

4.2.5.2 ภารกิจหน้าที่ และการบริหารงานภายในองค์กร

Human Resource Solution Division ที่ทำหน้าที่ด้านการพัฒนาและการให้คำปรึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะด้าน มีภารกิจต่างๆ แบ่งเป็นกลุ่มงาน อาทิ กฎหมายการบริหาร (administrative Law Judges) ยุทธศาสตร์ด้านบุคลากรและการวัดการแก้ไขปัญหา (HR Strategy and Evaluation Solutions) กลุ่มเจ้าหน้าที่สมทบพันธรัฐ (Federal Staffing Group) ศูนย์การพัฒนาภาวะผู้นำ (Center for Leadership Development) ที่ดำเนินการจัดโครงการฝึกอบรมพัฒนา (training delivery) และการปรับปรุงแก้ไขการให้บริการ (custom solution) รวมถึงส่งเสริมการเรียนรู้ และโครงการบริหารจัดการและการฝึกอบรม (Training and Management Assistance Program (TMAP) ที่ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยในการจัดฝึกอบรมและพัฒนาให้กับหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ เน้นการบริการหลักสองเรื่องคือ การบริการการฝึกอบรม และการแก้ไขปัญหาการเรียนรู้และด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในลักษณะของความต้องการที่ตรงกับความต้องการของหน่วยงานนั้น ๆ (Customized) อาจโดยประสานระหว่างหน่วยงานกับองค์กรเอกชนที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ นอกจากนี้ TMA ยังช่วยในการวางแผนงานในการบริหารทุนมนุษย์ การวางแผนกำลังคน เป็นต้น (US Office of Personal Management – OPM : online)

4.2.5.3 หลักสูตรการฝึกอบรม

ประเทศสหรัฐอเมริกาแบ่งระดับของข้าราชการไว้ 9 กลุ่ม ดังนี้ (สำนักงาน ก.พ., 2552)

1. Senior Executive Service
2. Senior Leader
3. Experienced Manager
4. Manager
5. Experienced Supervisors
6. Supervisors
7. Technical Specialists
8. Professionals
9. Graduate Student

การฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการของประเทศไทยประกอบด้วยวิธีการที่หลากหลาย นอกเหนือจากการฝึกอบรม ได้แก่

1. Individual Development Plans (IDPs) : ข้าราชการ (Fellow) จะต้องมีแผน IDPs ของตนเอง โดยกำหนดวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ (Learning Objectives) และการวัดผลพร้อมๆ ร่วมในการฝึกอบรมหรือกิจกรรมที่จัดให้ ซึ่ง IDP นี้ควรสอดคล้องกับ Performance Plan, Target Position และ Career Development Goals และใน IDP นั้น ควรจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ Target Position, Learning Objectives, Details and Timeline, Demonstrated Success,

2. Performance Plans: แผนการพัฒนา ซึ่งหัวหน้าจะเป็นผู้ช่วยพัฒนาตัวแผนให้ ข้าราชการแต่ละคน

3. Training: การฝึกอบรมในช่วง 2 ปีแรกที่ต้องเข้าร่วม 16-80 ชั่วโมง

4. Requirement Developmental Opportunities: หน่วยงานกำหนดเป้าหมายการพัฒนาให้กับข้าราชการ (Development Assignments) การหมุนเวียนงาน (Rotations)

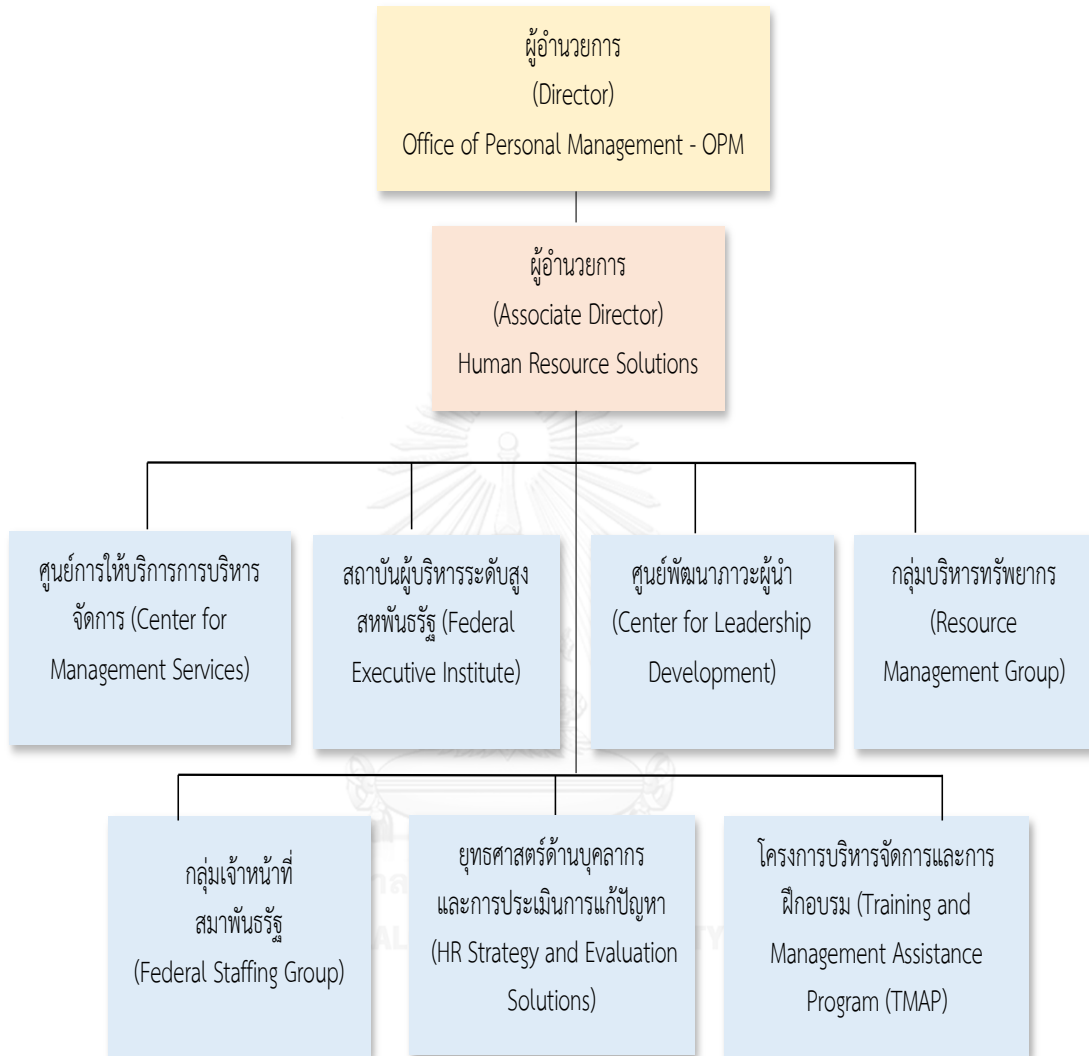
5. การพัฒนาในรูปแบบอื่นๆ ได้แก่ Action Learning Team, Books, Conference/Exhibitions, Mentors, Online University/Training Program, Professional Membership, Shadowing, Training Courses, Volunteering, Think Tanks เรียนรู้จากกลุ่มคนระดับมัธยมนิยม หรือกลุ่มคนที่ทำงานเกี่ยวกับวิจัย โดยใช้โอกาสที่คนเหล่านั้นไปร่วมในงานต่างๆ ที่ไม่เสียค่าใช้จ่าย

ในส่วนของ Training Management Assistance (TMA) ซึ่งเป็น Customize Training Providers หรือตัวกลางระหว่างหน่วยงานต่างๆ กับผู้รับจ้าง (Agencies) กับผู้รับจ้าง (Contractor, Trainer) มีรูปแบบในการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้

1. Customized Training / Learning Solutions ได้แก่ e-Learning application, courseware conversation, knowledge management systems, interactive video tele-training, video, wireless solution, classroom training materials, performance support tool, blended learning curricula

2. Customized Human Capital Solutions ได้แก่ Human Capital Management Planning, workforce planning & restructuring, performance measurement & evaluation, process improvement, performance & compensation systems, succession management, diversity planning, HR systems development & integration

4.2.5.4 รูปแบบโครงสร้างองค์การ



ภาพที่ 2-53 โครงสร้างองค์การ Human Resource Solution ประเทศสหรัฐอเมริกา
ที่มา : US Office of Personal Management – OPM : online

สำหรับการศึกษารูปแบบองค์การสถาบันพัฒนาฝีมือบุคคลในต่างประเทศ โดยการพิจารณาประเทศที่มีความเติบโตทางเศรษฐกิจ (GDP) เป็นสถาบันพัฒนาฝีมือภาครัฐของประเทศ และมีรูปแบบโครงสร้างที่สามารถศึกษาและนำมาเป็นกรณีศึกษาได้ รวมจำนวน 5 ประเทศ ได้แก่ ประเทศสิงคโปร์ มาเลเซีย ญี่ปุ่น สาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน) และสหรัฐอเมริกา จากการศึกษาพบว่า สถาบันส่วนใหญ่มีกลุ่มงานวิชาการด้านการพัฒนานักบริหารภาวะผู้นำ การพัฒนาสมรรถนะ การบริหารนโยบาย สาธารณะและบ้านเมือง คุณธรรมจริยธรรม การวิจัยและพัฒนา งานนานาชาติ/แลกเปลี่ยนความร่วมมือ สำหรับรูปแบบโครงสร้างองค์การ พบว่า สถาบันพัฒนาฝีมือส่วนใหญ่มีการบริหารโดยกลุ่มผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/อธิการบดี และรองผู้อำนวยการ อยู่ภายใต้หน่วยงานต้นสังกัด โดยหนึ่งในจำนวนนี้มีประเทศสิงคโปร์เป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ซึ่งค่อนข้างมีความเป็นอิสระ โดยมีการบริหารโดยกลุ่มบุคคลที่ประกอบด้วยคณะกำกับดูแลที่ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และคณะบริหารจัดการภายในที่มาจากผู้บริหารภายในกลุ่มงาน ประเทศมาเลเซียมีโครงสร้างองค์การแบบสาขา โดยการแบ่งการบริหารในพื้นที่อื่นทางภูมิศาสตร์ ทั้งนี้ ได้สังเคราะห์ข้อมูลการศึกษาองค์การสถาบันพัฒนาฝีมือบุคคลในต่างประเทศ โดยการจำแนกตามลักษณะองค์การ กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาฝีมือคน พันธ์กิจ การบริหาร การแบ่งกลุ่มงาน และรูปแบบโครงสร้างองค์การ รายละเอียดดังตารางที่ 2-18

ตารางที่ 2-18 การสังเคราะห์การศึกษาโครงสร้างองค์การตัวอย่างในต่างประเทศ

ชื่อสถาบัน	ลักษณะองค์การ	กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาฝึกอบรม	พันธกิจ	การบริหาร	การแบ่งกลุ่มงาน	รูปแบบโครงสร้างองค์การ
1. วิทยาลัยข้าราชการ (Cvt. Service College -CSC) ประเทศสิงคโปร์	หน่วยงานในกำกับของ Public Service Division (PSD)	ข้าราชการทุกระดับ	สถาบันหลักของรัฐในการพัฒนาข้าราชการให้เป็นอาชีพของรัฐ เน้นการบริหารประชาชนในระดับเยี่ยม	1) คณะกรรมการบริหารทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานของวิทยาลัย 2) คณะที่ ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการรวมภายในวิทยาลัย	แบ่งเป็น 2 ฝ่าย 9 แผนก 1. สถาบันฝึกอบรม มีหน้าที่รับผิดชอบงานทางด้าน การพัฒนาฝึกอบรมในสาขาต่าง ๆ ประกอบด้วย 5 สถาบัน และพัฒนาระบบ (ILOD) 2) สถาบันบริหารงานและการจัดการภาครัฐ (IPAM) 3) สถาบันการบริหารงานภาครัฐและนโยบาย (NGP) 4) สถาบันผู้นำภาครัฐ (IPSL) 5) วิทยาลัยข้าราชการนานาชาติ (CSCI) 2. ฝ่ายประสานความร่วมมือ ประกอบด้วย 4 กลุ่มงาน 1) กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล 2) กลุ่มงานพัฒนาความร่วมมือ 3) กลุ่มงานพัฒนาศักยภาพและ 4) กลุ่มงานศึกษาค้นคว้าและการสื่อสารองค์การ	2 คณะ 2 รูปแบบ 1) โครงสร้างองค์การแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 2) โครงสร้างองค์การแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้บริหาร/ทีมงานชั้นพนักงาน ประกอบด้วย ประธาน บริหารวิทยาลัย ผู้ช่วยประธานบริหาร และประธานเครือข่าย ซึ่งมาจากผู้บริหารกลุ่มงานภายใน ทำหน้าที่สองด้านหนึ่ง การตั้งกลุ่มงาน (grouping) - การกลุ่มงานตามทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญ และขีดความสามารถ (grouping by knowledge and skill) - การจัดกลุ่มตามภารกิจหน้าที่และกระบวนการทำงาน (grouping by work process and function)
2. Nation Institute of Public Administration	หน่วยงานภายใต้กรมบริหาร	ข้าราชการทุกระดับ	หน่วยงานหลักด้านการฝึกอบรมพัฒนาเพื่อมุ่ง การเป็นสถาบันฝึกอบรม	ผู้อำนวยการสถาบัน ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการรวมภายในสถาบัน โดยอิสระ	แบ่งเป็น 10 แผนก และองค์กรสาขา 5 แห่ง 1) หน่วยงานวิชาการและกรรมการสื่อสารองค์การ	2 คณะ 2 รูปแบบ 1) โครงสร้างองค์การแบบราชการบริหารโดยกลุ่มผู้บริหาร

ชื่อสถาบัน	ลักษณะองค์กร	กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากร	พันธกิจ	การบริการ	การแบ่งกลุ่มงาน	รูปแบบโครงสร้างองค์กร
Institute Tadbiran Awam Negara (INTAN) ประเทศมาเลเซีย	สาธารณะ องค์กร	พัฒนาบุคลากร	ข้าราชการในระดับชั้นนำของโลก มีการฝึกอบรมที่คุ้มค่าและมีชื่อเสียง สามารถในการแข่งขัน เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศบนฐานความรู้ (Knowledge-base Economy)	ผู้อำนวยการ, โคน ภาวได้มีการกำกับของอธิบดีกรมบริการสาธารณะ (Public Service Malaysia-PSM)	บริหารบ้านเมือง 2) เศรษฐศาสตร์และการศึกษา 3) จรรยาบรรณข้าราชการและความซื่อสัตย์ 4) การบริหารและการพัฒนา นวัตกรรม 5) การพัฒนางานวิจัยและนโยบายน 6) การพัฒนาภาวะผู้นำและการพัฒนาขีดความสามารถที่สูงในอาชีพ 7) การพัฒนาความเชี่ยวชาญ 8) เทคโนโลยีการบริการ นวัตกรรม 9) สำนักรเบือน 10) วิจัยขั้นต้น นิตยสารนี้ ยังมีการจัดทำ INTAN สาขาในภูมิภาคต่างๆ อีก 5 แห่ง	ประกอบด้วย ผู้บริหารและรองผู้อำนวยการ 2) โครงสร้างองค์กรแบบราชการสาขา/เครือข่าย โดยสถาบันมีสถาบันสาขาในต่างประเทศ จำนวน 5 แห่ง (campus) การจัดกลุ่มงาน (grouping) - การกลุ่มงานตามทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะเฉพาะทาง (grouping by knowledge and skill) - การจัดกลุ่มตามภารกิจหน้าที่และกระบวนการทำงาน (grouping by work process and function) - การจัดกลุ่มงานตามพื้นที่ (grouping by Area/place)
3. Human Resource Bureau of NPA ประเทศญี่ปุ่น	หน่วยงาน ภายใต้ National Personnel Authority- NPA ขึ้นตรง กับคณะ รัฐมนตรี	ข้าราชการทุกระดับ	การพัฒนาเพื่อรักษาขีดความสามารถของข้าราชการที่มีความหลากหลาย และเพิ่มการแข่งขันแก่ การสอบบรรจุผู้สมัครที่มีประสิทธิภาพ และการ	อธิบดีกรม เป็นผู้บริหารงาน โดยกำกับดูแลจากหน่วยงานต้นสังกัด (NPA)	แบ่งเป็น 4 แผนก 1) นโยบายการสรรหา 2) การสอบ 3) นโยบายการพัฒนาและฝึกอบรม 4) การพัฒนาขีดความสามารถ	โครงสร้างองค์การบริหาร บริหารโดยอธิบดีบริหาร ประกอบด้วย อธิบดีและรองอธิบดี การจัดกลุ่มงาน (grouping) - การกลุ่มงานตามทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะเฉพาะทาง (grouping by knowledge and

ชื่อสถาบัน	ลักษณะ องค์กร	กลุ่มเป้าหมายในการ พัฒนาฝึกอบรม	พันธกิจ	การบริหาร	การแบ่งกลุ่มงาน	รูปแบบโครงสร้างองค์กร
	รัฐมนตรี		พัฒนาข้าราชการเพื่อ ตอบสนองผู้รับบริการ และมีการนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ ประโยชน์ในการ ฝึกอบรมอย่างมี ประสิทธิภาพ			skill) - การจัดกลุ่มตามภารกิจหน้าที่และ กระบวนการทำงาน (grouping by work process and function)
4. National Civil Service Institute – NCSI ประเทศ สาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน)	NCSI เป็น หน่วยงาน ภายใต้ (Civil Service Protection and Training Commission -CSPCI)	- บุคคลที่ผ่านการสอบ เพื่อเข้ารับราชการ - ข้าราชการทุกระดับ ตำแหน่ง	หน่วยงานด้านการ พัฒนาข้าราชการที่เป็น ระบบและมีคุณภาพ เข้มแข็ง เพื่อสนองตอบ ความต้องการในอนาคต และโดยเน้นการพัฒนา ฝึกอบรมบุคคลที่ผ่าน การสอบเพื่อเข้ารับ ราชการก่อนบรรจุเข้า รับราชการ	อธิการบดี ทำหน้าที่ บริหารงานภายใน NCSI ภายใต้กำกับของ (CSPCI)	แบ่งเป็น 9 แผนก 1) การวิจัยและพัฒนา 2) ฝึกอบรมและพัฒนา 3) การแลกเปลี่ยนและความ ร่วมมือทางวิชาการ 4) ศูนย์การประเมิน และการพัฒนา 5) ศูนย์ e-Learning 6) สำนักงานเลขานุการ 7) สำนักบุคลากร 8) สำนักการเงิน และการบัญชี 9) สำนักคุณธรรม จริยธรรม	โครงสร้างองค์กรแบบราชการโดย กลุ่มผู้บริหาร ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี และ เลขานุการอาวุโส การจัดกลุ่มงาน (grouping) - การจัดกลุ่มตามภารกิจหน้าที่และ กระบวนการทำงาน (grouping by work process and function)

ชื่อสถาบัน	ลักษณะองค์กร	กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาฝึกอบรม	พันธกิจ	การบริหาร	การแบ่งกลุ่มงาน	รูปแบบโครงสร้างองค์กร
5. Human Resource Solution-HRS ประเทศสหรัฐอเมริกา	HRS เป็นหน่วยงานภายใต้ Office of Personal Management - OPM	เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานภาครัฐ	การมุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและสร้างเสริมเชื่อมั่นให้กับรัฐบาล โดยการสร้างผู้นำ กำหนดนโยบาย และให้บริการด้านทรัพยากรบุคคล ส่งเสริมให้เกิดปฏิบัติจริงในระบบคุณธรรม ศีลธรรม	ผู้อำนวยการ เป็นผู้บริหาร มีหัวหน้ากลุ่มงานต่างๆ หน้าที่บริหารจัดการงานภายในสถาบัน	แบ่งเป็น 7 ฝ่าย 1) ศูนย์การให้บริการการบริหารจัดการ 2) สถาบันผู้บริหารระดับสูงสหพันธรัฐ 3) ศูนย์พัฒนาภาวะผู้นำ 4) กลุ่มบริหารทรัพยากร 5) กลุ่มเจ้าหน้าที่สมาชิกพันธรัฐ 6) ยุทธศาสตร์ด้านบุคลากรและการวัดการแก้ไขปัญหา 7) โครงการบริหารจัดการและการฝึกอบรม	โครงสร้างองค์กรแบบราชการโดยผู้บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการ การจัดกลุ่มงาน (grouping) - การกลุ่มงานตามทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะเฉพาะทาง (grouping by knowledge and skill)

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องการจัดรูปแบบองค์การทั้งในและต่างประเทศ ดังต่อไปนี้

กิ่งพร ทองใบ (2533) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะองค์การกับประสิทธิผลองค์การภาครัฐบาลในการบริหารราชการไทย โดยการศึกษาปัจจัยลักษณะองค์การมีอำนาจในการอธิบายประสิทธิผลขององค์การหรือไม่ แบ่งเป็น 3 มิติ คือ โครงสร้างองค์การ การจัดรูปแบบองค์การ และกลยุทธ์ทางการบริหาร แต่ละมิติจำแนกเป็นมิติน้อย ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย ความซับซ้อน ความเป็นทางการ และการรวมอำนาจ 2) ตัวแปรการจัดรูปแบบองค์การตามแนวคิดของ Henry Mintzberg ประกอบด้วยส่วนประกอบพื้นฐาน 5 ส่วน คือ บริหารระดับสูง บริหารระดับกลาง ส่วนเทคนิค ปฏิบัติการ และส่วนให้การสนับสนุน 3) ตัวแปรกลยุทธ์ทางการบริหาร ประกอบด้วย เทคโนโลยีที่ใช้ในการตัดสินใจ การลดความไม่แน่นอน การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารความขัดแย้งระดับวัฒนธรรมองค์การ และการเจริญเติบโตขององค์การ โดยประสิทธิผลขององค์การพิจารณาจากผลการใช้งบประมาณและประสิทธิผลภายในองค์การ วิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรความซับซ้อนของโครงสร้างองค์การสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงประสิทธิผลของการใช้งบประมาณและประสิทธิผลภายในองค์การ ได้ร้อยละ 42 ตัวแปรลักษณะองค์การทุกมิติน้อยสามารถอธิบายประสิทธิผลการใช้งบประมาณ ประสิทธิผลภายใน และประสิทธิผลรวมขององค์การได้ร้อยละ 45, 23 และ 50 ตามลำดับ

วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ และพฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2540) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบองค์การและการกระจายอำนาจการบริหารงานศาสนาให้เกิดประสิทธิภาพต่อการดำเนินงานของกรมการศาสนา ดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ คือ การวิจัยเชิงสำรวจ ด้วยแบบสอบถามจำนวน 438 คน และการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) เพื่อสังเคราะห์ผลการวิจัยโดยผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการ ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบใหม่ของโครงสร้างองค์การและการกระจายอำนาจการบริหารงานศาสนาไปยังส่วนภูมิภาคและประชาชน ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ส่วน ตามโครงสร้างสภาพองค์การในการกระจายอำนาจของแนวคิดของ Mintzberg ได้แก่ 1) กรมการศาสนา เป็นหน่วยงานบริหารระดับสูงประกอบด้วยส่วนนโยบาย หรือส่วนกลยุทธ์ (Strategic Apex) ส่วนเทคนิค (Technostructure) และส่วนสนับสนุน (Supporting Staff) มีฐานะเป็นหน่วยงานราชการ ส่วนกลาง (Middle Line) 2) สำนักงานศาสนาจังหวัด เป็นหน่วยงานบริหารระดับกลาง มีฐานะเป็นส่วนราชการส่วนภูมิภาค 3) สำนักงานศาสนาอำเภอ เป็นหน่วยปฏิบัติงาน (Operation Core) 4)

ศูนย์ส่งเสริมและทำนุบำรุงศาสนาประจำตำบล ประกอบด้วยองค์กรเอกชนท้องถิ่นและประชาชน 5) คณะกรรมการกิจการศาสนาแห่งชาติ เป็นคณะกรรมการในจังหวัดและอำเภอ ประกอบข้าราชการและประชาชน มีฐานะเป็นที่ปรึกษา ผู้ติดตามกำกับและประเมินผลการดำเนินงานของกรมศาสนา

รัชนา ศานติยานนท์ และคณะ (2544) ได้ศึกษารูปแบบใหม่ของการจัดการบริหารที่ดีในมหาวิทยาลัย โดยการใช้วิธีการศึกษา 3 วิธี ได้แก่ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผู้ทรงคุณวุฒิ และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยการศึกษาเอกสารการจัดการบริหารที่ดีจากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั้ง 4 ทวีป และเจาะลึกจำนวน 13 มหาวิทยาลัย แล้วนำผลทั้งสามวิธีมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นรูปแบบของการบริหารจัดการที่ดีเพื่อใช้ในมหาวิทยาลัย พบว่าการบริหารจัดการที่ดีเป็นแนวทางปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับนั้น เน้นความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยส่งเสริมให้มีความรับผิดชอบในผลการปฏิบัติ และความโปร่งใส ในขณะเดียวกันยังให้ความสำคัญแก่การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ และความยุติธรรม และได้ข้อสรุปจากการศึกษาที่สะท้อนองค์ประกอบของการบริการจัดการมหาวิทยาลัยที่ดี ได้แก่ 1) เป้าหมายหลักของการพัฒนา มหาวิทยาลัย คือการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ความเป็นเลิศทางวิชาการ และตอบสนองความต้องการของสังคม 2) องค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัยคือ สภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่กำหนดนโยบาย วางแผน และกำกับการบริหาร ประกอบด้วยอย่างน้อย 3 ส่วนคือ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ผู้บริหาร และผู้แทนคณาจารย์ หรือผู้แทนนักศึกษา (ศิษย์เก่า) หรือผู้แทนชุมชน 3) การบริหารมหาวิทยาลัย ควรเป็นการกระจายอำนาจให้ผู้บริหารหลายคน สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ตัดสินใจ โดยให้ประชาคมมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น สภาคณาจารย์มีบทบาทในการติดตามตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ให้คำปรึกษา ส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรม และเป็นหน่วยงานรับเรื่องราวร้องทุกข์อุทธรณ์ 4) การบริหารงานบุคคล ให้มีคณะกรรมการที่มีผู้แทนบุคลากรเป็นผู้ประเมินผลงาน ให้ประชาคมมีส่วนร่วมในการออกกฎ ระเบียบ 5) การบริหารด้านการจัดการเงินและทรัพย์สิน โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งในการสร้างดัชนีชี้วัด ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า การบริหารจัดการที่ดีจะต้องครอบคลุมองค์ประกอบด้านความเป็นธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความมีอิสระ ประสิทธิภาพและความคล่องตัว

พูลสุข หิงคานนท์ (2540) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการจัดการองค์การวิทยาลัยพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุข โดยการศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จัดสร้างรูปแบบการจัดการองค์การของวิทยาลัยพยาบาลและทดสอบรูปแบบโดยการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ คือรูปแบบการจัดการองค์การในลักษณะองค์การแบบราชการเชิงวิชาชีพ ผสมผสานกับการจัดทีม มีการแบ่งงานตามหน้าที่ผสมผสานกับกระบวนการปฏิบัติ จัดกลุ่มงานเป็นกลุ่มอำนวยการ กลุ่มงานวิชาการโดยไม่

กำหนดภาควิชา กลุ่มงานกิจการนักศึกษา กลุ่มงานโครงการ โดยใช้หลักการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีความยืดหยุ่นตามภาระงานของวิทยาลัยและอัตรากำลัง มีการมอบงานเป็นลายลักษณ์อักษร มีการมอบอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติ สายการบังคับบัญชาเป็นแบบแคบ มีขอบเขตการควบคุมงานและบังคับบัญชาในหน่วยงานไม่เกิน 10 คน มีการประสานทั้งแนวดิ่งและแนวราบ

สุริยะ วงศ์คงคาเทพ และคณะ (2547) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ: กรณีศึกษาสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข โดยใช้แบบจำลอง CIPP Model ในการประเมินเพื่อศึกษาองค์กร โดยการประเมินบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตจากการพัฒนาใน 3 ประเด็นคือ การพัฒนาการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนและการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ จากการศึกษาพบว่า องค์กรมีกระบวนการพัฒนาที่ชัดเจน การดำเนินการที่อยู่ในระดับเหมาะสมมากถึงปานกลาง มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสถาบันพระบรมราชชนก สำหรับการเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการปรับเป็นองค์กรในกำกับ พบว่ายังไม่นำมาปฏิบัติ ร้อยละ 6 จึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถในหน่วยงานย่อย รวมทั้งการเสริมสร้างระบบข้อมูลเพื่อเป็นพื้นฐานการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยกำหนดรูปแบบและประสิทธิผลขององค์การภาครัฐสมัยใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) รูปแบบโครงสร้างองค์การภาครัฐของประเทศไทยในปัจจุบัน 2) ทดสอบว่ารูปแบบภาครัฐมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ เทคโนโลยี การจัดการ และลักษณะของคนในองค์การตามทฤษฎีสถานการณ์หรือไม่ 3) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การภาครัฐ และ 4) ศึกษาปัญหาการดำเนินงานขององค์การภาครัฐ และเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบองค์การภาครัฐ โดยใช้การประยุกต์ทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ของมอร์แกน ซึ่งมีปัจจัยสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ เทคโนโลยี คน การจัดการ และอายุขององค์การมีความสัมพันธ์กับรูปแบบองค์การ กับมุมมองเรื่องทรัพยากร มาเป็นรูปแบบในการวิจัย มีสมมติฐานว่ารูปแบบองค์การแบบอิสระ กลยุทธ์เชิงรุก เทคโนโลยีแบบซับซ้อน ลักษณะคนที่มุ่งเน้นความสำเร็จ และการจัดการแบบกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ มีวิธีวิจัยแบบผสมระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ครอบคลุมประชากร ได้แก่ ส่วนราชการ หน่วยงานบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit – SDU) องค์การมหาชน หน่วยงานในกำกับของรัฐ รัฐวิสาหกิจ และบริษัทมหาชนจำกัด โดยใช้แบบสอบถามจำนวน 100 องค์การ และสัมภาษณ์เชิงลึกกับนักวิชาการ ผู้บริหารหน่วยงานกลาง และองค์การภาครัฐรูปแบบต่าง ๆ รวม 10 คน ผลการศึกษาพบว่า การจำแนกกลุ่มตามเกณฑ์ที่กำหนดแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ ส่วนราชการ องค์การรูปแบบพิเศษ และรัฐวิสาหกิจ โดยปัจจัยอายุเป็นปัจจัยเดียวที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบองค์การ และปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลองค์การ คือ คนที่มุ่งความสำเร็จ และเทคโนโลยีแบบงาน

ประจำ ส่วนกลยุทธ์และรูปแบบองค์การ ส่วนกลยุทธ์และรูปแบบองค์การไม่ได้เป็นปัจจัยที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพองค์การ นอกจากนี้ ยังพบว่าปัญหาขององค์การภาครัฐ ได้แก่ โครงสร้างที่มีขนาดใหญ่ และมีแนวโน้มจะขยายตัวอันจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ คณะกรรมการบริหารบาง องค์การยังขาดความรู้ ประสบการณ์ และความตระหนักในเรื่องความคุ้มค่าในการบริหารงบประมาณ โดยมีข้อเสนอแนะว่า ขนาดขององค์การภาครัฐโดยรวมควรมีขนาดเล็กและกระชับ การจัดรูปแบบ องค์การภาครัฐให้มีความหลากหลายโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับปัจจัยอื่นๆ ด้วยเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพขององค์การ พัฒนาศักยภาพบุคคล การเรียนรู้และปรับตัว ส่งเสริมธรรมาภิบาลในการ กำกับองค์การ และให้มีความต่อเนื่องของนโยบาย ปรับปรุงระบบการทำงานให้มีความคล่องตัวมาก ขึ้น

เพียงเพ็ญ จิรัชัย (2550) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตาม แนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน โดยการศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการจัดโครงสร้าง สร้างรูปแบบการจัดที่เหมาะสม ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ และปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการจัด โครงสร้างองค์การ พบว่า รูปแบบโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม คือ ควรมีรูปแบบที่ยืดหยุ่นตามขนาด ของสถานศึกษา โดยให้ความสำคัญกับการบูรณาการการปฏิบัติของกลุ่มงาน การจัดทีมที่มีคุณภาพ เน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งต่างกับโครงสร้างองค์การระบบราชการแบบวิชาชีพ ประกอบด้วยมิติด้านหลักการการจัดโครงสร้างและกลไกการขับเคลื่อนการทำงานตามโครงสร้าง มิติ ด้านภารกิจการบริหารสถานศึกษา และมิติด้านการกำหนดผู้รับมอบอำนาจ

นิรันดร์ สุธีนิรันดร์ (2552) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการเสริมสร้างความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยการศึกษาวิเคราะห์ คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พัฒนาและ ตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบ โดยการศึกษาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีคณะแพทยศาสตร์ จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยขอนแก่น และมหาวิทยาลัยสงขลา นครินทร์ แบ่งการศึกษาเป็นระบบย่อย 5 ด้าน ได้ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์การ ด้านคน ด้านความรู้ และ ด้านเทคโนโลยี พบว่า คุณลักษณะในภาพรวมอยู่ในระดับดีมากทุกด้าน สำหรับในเรื่องการเสริมสร้าง องค์การ มีการเสริมสร้างทุกด้านทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ และรูปแบบที่ได้จาก การศึกษาและตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิคือ รูปแบบมีเป้าหมายในการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืนขององค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 5 ด้านคือ ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์การ ด้านคน ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี ร่วมกับกิจกรรมการส่งเสริมทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ

ขวัญชัย พานิชการ (2554) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารที่เหมาะสมสำหรับการอาชีวศึกษา โดยการใช้แบบสอบถามผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการอาชีวศึกษา จำนวน 257 คน จัดทำร่างรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมสำหรับการอาชีวศึกษา ตรวจสอบและประเมินรูปแบบความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า การอาชีวศึกษาควรมีรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ควรมีโครงสร้างการบริหารที่เป็นการกระจายอำนาจบริหารไปที่คณะวิชา/วิทยาลัย/หน่วยงานย่อย บริหารในลักษณะเป็นสถาบันที่เป็นส่วนราชการ ซึ่งประกอบด้วยลักษณะดังนี้ 1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ควรกำหนดโดยสถาบันหรือหน่วยงานย่อย 2) กระบวนการกำหนดควรอิงเป้าประสงค์เป้าประสงค์ควรเป็นความเห็นพ้องของผู้ร่วมงานและบุคลากร 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจควรอิงเป้าประสงค์ที่ตกลงร่วมกันหรืออิงเป้าประสงค์ของสถาบันและหน่วยงานย่อย 4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจควรตัดสินใจโดยใช้เหตุผล 5) ธรรมชาติของโครงสร้างควรมีโครงสร้างแนวนอน (มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย) 6) การเชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อมควรเป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการกำหนดค่านิยมร่วมหรืออาจมีหรือไม่มีขึ้นอยู่กับการตัดสินใจร่วมกัน 7) แบบของการนำควรเป็นผู้นำที่มุ่งหาความเห็นร่วม 8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องควรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วมและมุ่งสัมพันธ์ภาพ

ยุวลักษณ์ เสี่ยงวาน (2554) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบและกลไกการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาตามยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา ความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการสถาบันพลศึกษาของการปฏิบัติในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ และพัฒนารูปแบบรวมทั้งกลไกการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำนวนกลุ่มตัวอย่างรวม 369 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 109 คน และคณาจารย์ 260 คน การวิจัยแบบผสมผสานระหว่างเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยมีเครื่องมือในการวิจัย ประกอบด้วยแบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม แบบประเมินความต้องการจำเป็น เทคนิควงล้ออนาคต ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการทุกด้านของระดับปฏิบัติปัจจุบันมีความแตกต่างจากการปฏิบัติที่พึงประสงค์ อันดับความสำคัญของผลการประเมินความต้องการจำเป็น สามอันดับแรกจากมากไปหาน้อย คือ การบริหารงานวิจัย การบริหารนวัตกรรม เทคโนโลยีและการสื่อสาร และการบริหารจัดการทรัพยากร สำหรับรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ ระบบการบริหารและโครงสร้างสถาบันการพลศึกษา การบริหารจัดการทรัพยากร การบริหารงานวิชาการและกิจกรรมพัฒนานักศึกษา การบริหารงานวิจัย การบริหารงานนวัตกรรม เทคโนโลยี และการสื่อสาร การบริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การบริหารคุณภาพการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาการศึกษา

Cheng (1990) ได้ศึกษาวิจัยผลกระทบขององค์ประกอบองค์การที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การและทัศนคติต่องาน (An Investigation of the Relationship of Organizational Commitment and Job Attitude to Organizational Culture, Organizational Structure, Leadership, and Social Norms) โดยใช้กรอบความคิด 4 ประการ คือ กรอบความคิดทางโครงสร้าง ปทัสถานสังคม วัฒนธรรมองค์การ และด้านภาวะผู้นำ โดยบูรณาการกรอบความคิดทั้ง 4 ซึ่งปรับรูปแบบให้ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมนั้นๆ และมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับลักษณะส่วนบุคคล การวิจัยพบว่า กรอบความคิดดังกล่าวส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การและทัศนคติต่องาน

Briwning (2001) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Applying the design structure matrix to system decomposition and integration problem: a review and new directions พบว่า ผลผลิตของระบบการทำงาน กระบวนการ และองค์การ ต้องการเครื่องมือและเทคนิคสำหรับระบบที่แยกส่วนกันและองค์รวม การออกแบบโครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Design Structure Matrix-DSM) ที่ง่าย กระชับ และสามารถเป็นตัวแทนได้จริงกับระบบที่ซับซ้อน และสนับสนุนการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ ทั้งแบบแยกส่วนและองค์รวม จากผลงานการวิจัย DSM แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การออกแบบโครงสร้างเมทริกซ์แบบคงที่ (static DSM) และ 2) การออกแบบโครงสร้างเมทริกซ์แบบการตั้งกลไกเป็นฐาน (time-base DSM) โดยแบ่งเป็น 4 รูปแบบ คือ

- 1) การออกแบบจากส่วนประกอบ หรือการออกแบบเชิงสถาปัตยกรรม (component-based or architecture DSM) ใช้สำหรับเป็นแบบจำลองความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆในระบบ กับ ยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนกันอย่างเหมาะสม
- 2) การออกแบบจากทีม หรือแบบองค์การ (team-base or organization DSM) ประโยชน์เพื่อการออกแบบโครงสร้างองค์การแบบบูรณาการ ซึ่งความรับผิดชอบของทีมร่วมกัน
- 3) การออกแบบจากกิจกรรม หรือตาราง (activity-based or schedule DSM) ประโยชน์เพื่อเป็นแบบจำลองระบบข้อมูลตามกิจกรรมกระบวนการ
- 4) การออกแบบตามระดับ (parameter-base DSM) เพื่อประสิทธิภาพสำหรับ กระบวนการออกแบบต่างๆ อย่างบูรณาการ โดยมีการออกแบบความสัมพันธ์เชิงกายภาพเป็น

ประโยชน์ของ DSM เป็นทางเลือกที่สามารถเป็นตัวแทนของระบบ การวิเคราะห์เชิงเทคนิคมีการนำบริบทที่หลากหลายเข้ามาวิเคราะห์ด้วย รวมทั้งการพัฒนาผลผลิต เช่น การวางแผนโครงการ การจัดการโครงการ ระบบการทำงาน และการออกแบบองค์การ

Angelle (2010) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง An Organizational Perspective of Distribute Leadership: A Portrait of a Middle School เพื่อศึกษาภาพองค์การในรูปแบบการกระจายภาวะผู้นำของโรงเรียนระดับกลาง จะมีลักษณะองค์การที่เหมาะสมอย่างไร การวิจัยดังกล่าวมาจากคำถามการวิจัยที่ว่า 1) องค์ประกอบอะไรขององค์การที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จในการกระจายภาวะผู้นำ 2) ผลลัพธ์อะไรขององค์การที่สนับสนุนความสำเร็จการดำเนินการในการกระจายภาวะผู้นำ

กรอบแนวคิดการวิจัย : ใช้กรอบการวิจัยที่ได้จากภาคสนาม (Grounded Theory) ที่เชื่อมโยงการศึกษาเอกสารภายใต้เรื่องการเสริมพลังอำนาจ (empowerment) การกระจายภาวะผู้นำ (distribute leadership) และแนวคิดโรงเรียนระดับกลาง (middle school) (สถานที่เตรียมเยาวชนอเมริกันสู่ศตวรรษที่ 21 และเป็นสถานศึกษาของนักเรียนอายุประมาณ 10-15 ปี)

ใช้วิธีวิจัยแบบกรณีศึกษา (case study) โรงเรียนที่มีจุดเด่นที่คัดเลือกมา จำนวน 1 โรงเรียน โดยใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้น ปรากฏการณ์ช่วงเวลาที่เกิดขึ้นกับบริบทจริง ได้แก่ การสังเกตและสัมภาษณ์ แนวคิดการทำงาน และภาวะผู้นำ จากกลุ่มตัวอย่าง ครูใหญ่จำนวน 11 คน ผู้ช่วยครูใหญ่ 2 คน และครู จำนวน 49 คน

การวิเคราะห์และตรวจสอบข้อมูล : ตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า และใช้โปรแกรมในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ QDA Miner 3.0.3 อภิปรายสรุปข้อมูลลงรหัสโดยนักวิจัยสองคนเพื่อตรวจสอบความผิดพลาด และนำเสนอภาพผลการวิจัยที่ได้ ให้โรงเรียนตรวจสอบข้อมูลและเห็นชอบรูปแบบร่วมกัน

ผลการศึกษาสรุป พบว่า รูปแบบโครงสร้างองค์การ ได้แก่

1) โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) ประกอบด้วย งานการประชุมทีมงาน (Team meetings) การให้คำปรึกษานักเรียน (Student advisory) ตารางสอนของครู (Teacher schedules) และการสร้างครุมีอาชีพ (Deference to teacher expertise)

เป็นการดำเนินงานหลักทางจิตวิทยาแก่กลุ่มครู โดยให้ความเคารพในการตัดสินใจ การสอนแผนงาน โครงสร้างหน่วยมาตรฐาน การประชุมร่วมกัน รวมทั้งอธิบายบทบาทผู้บริหารต่อโครงสร้างองค์การ ผู้บริหารเป็นผู้เชี่ยวชาญของครูที่ถูกคาดหวังให้เป็นผู้สอนที่มีคุณภาพ สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น สร้างความมั่นใจของครูและการให้คำแนะนำ

2) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการแบ่งปัน (Shared purpose) การไปสู่เป้าหมายร่วมกัน (Mutual goals) พลังของการแบ่งปัน (Power sharing) การสนับสนุนทางเลือก (Bi-directional support)

เริ่มการใช้จิตวิทยาภาวะผู้นำในทีมการทำงาน มีความเชื่อในความสำเร็จ แบ่งปันเป้าหมาย เห็นชอบกับวัตถุประสงค์สำคัญของโรงเรียน ซึ่งเป็นหัวใจของโรงเรียน ครูทั้งหมดได้รับการกระจาย

ความสำเร็จในการดำเนินการตามหลักการของรูปแบบภาวะผู้นำ การให้ความสำคัญในเรื่องพลังแห่งการแบ่งปันต่างๆ ไม่ว่าจะข้อมูล ปัญหา การตัดสินใจ และเน้นความเชื่อใจ

3) ความผูกพันในองค์กร (Organization Affiliation) ประกอบด้วย ความเป็นสมาชิกที่ดี (Collegiality) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) และความมั่นใจของครู (Teacher confidence)

สร้างสังคมโรงเรียนที่เอาใจใส่เด็กนักเรียนก่อน สร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มครู นำสู่ความสำเร็จในการทำงาน ร่วมประชุมแบ่งปันแนวคิดประสบการณ์ร่วมกัน

และองค์กรต้องมีสภาพเบื้องต้นที่นำมาสู่องค์การกระจายของภาวะผู้นำ 3 ประเด็นคือ 1) การปฏิบัติของภาวะผู้นำ (leadership practice) 2) ความไว้วางใจ (Trust) และ 3) การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก (Relationships) ในการนำมาสู่ผลลัพธ์ขององค์กรในเรื่อง ประสิทธิภาพ ความไว้วางใจที่เพิ่มขึ้น ความพึงพอใจในการทำงาน และเจตนาของครูได้ดำรงอยู่ต่อไป

ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Peter and Waterman (1982 อ้างถึง Holbeche, 2005) ได้ศึกษาบริษัทที่ประสบความสำเร็จที่คงที่มายาวนานจากการนิยตสาร Fortune จำนวน 500 แห่ง ระบุว่า บทบาทของวัฒนธรรมองค์การคือกุญแจสำคัญขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และพบว่า การจัดวางระหว่างกลยุทธ์ทางธุรกิจและพื้นฐานภายในขององค์กร ได้แก่ ระบบ โครงสร้าง สไตล์ของผู้นำ ทักษะวิถีทางการทำงานของบุคลากร มีความสัมพันธ์กันที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง นอกจากนี้ ยังพบว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จจำนวนมากมีคุณลักษณะขององค์การของการแบ่งปันแนวความคิดและมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง

Robin Lake and other (2010) จาก The Center on Reinventing Public Education and Mathematica Policy Research. ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง The Nation Study of Charter Management Organization Effectiveness (CMO) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบของ CMO แบบต่างๆ ว่าจะมีรูปแบบการเรียนรู้องค์การอย่างไรที่จะมีผลต่อประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงาน

ตัวอย่างในการศึกษาวิจัย กลุ่มประชากรได้แก่ โรงเรียนในกำกับของรัฐทั้งหมดจำนวน 82 โรงเรียน จากโรงเรียนทั้งหมด 496 โรงเรียนก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ ปีการศึกษา 2007 ซึ่งได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ อาทิ ก่อตั้ง ได้มาแล้ว 4 ปี หรือมากกว่า ไม่เป็นโรงเรียนที่หวังผลกำไร ไม่เป็นรูปแบบโรงเรียน online หรือทางไกล รับสมัครทั้งนักเรียนปกติและกลุ่มเด็กพิเศษ จำนวนที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 43 โรงเรียน

วิธีดำเนินการวิจัย การศึกษาโดยการออกแบบการวิจัยหลายรูปแบบที่เชื่อมโยงกัน กลุ่มตัวอย่างสามารถให้ข้อมูลที่ประกอบกันที่สมบูรณ์ โดยมีการวิจัยดังนี้ 1) กรณีศึกษา เลือกกลุ่มตัวอย่าง

ใน 10 พื้นที่ จำนวน 20 โรงเรียน ที่ถูกจำแนกตามการดำเนินงาน ขนาด และพื้นที่ 2) การสัมภาษณ์มากกว่า 12 โรงเรียน ในแต่ละเขตอำนาจที่มีประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน 3) เซึ่งสำรวจ แบบสำรวจโรงเรียนในกำกับทั้งหมด 43 โรงเรียน ตอบกลับมาจำนวน 37 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 86 4) การศึกษาแผนธุรกิจ ของโรงเรียนจำนวน 17 โรงเรียน ในเรื่องของแผนธุรกิจเพื่อเรียนรู้ถึงกลยุทธ์ของโรงเรียน ในการพัฒนานักเรียน และคงไว้ซึ่งรายได้และการดำรงอยู่ขององค์กร 5) การวิเคราะห์รายได้ เพื่อศึกษาแหล่งรายได้ เพื่อศึกษาแหล่งรายได้ ข้อมูล และเอกสารจำนวน 6 กลุ่มพื้นที่

จากการศึกษาพบว่า โรงเรียนต้องการให้ CMO ให้การสนับสนุนนักเรียน ในเรื่อง สนับสนุนความพยายามของนักเรียน การวัดและการประเมินครูและค่าตอบแทน โปรแกรมด้านการศึกษา โปรแกรมว่าด้วยระเบียบและพฤติกรรม การพัฒนาอย่างมืออาชีพ การจ้างครู และให้ออกเยี่ยมโรงเรียนต่างๆ สม่ำเสมอ

การจัดองค์กร CMO เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่

1. ออกแบบความช่วยเหลือโดยยึดกลุ่มต่างๆ เป็นหลัก เช่น ระดับอนุบาล ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา
2. ร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพิ่มครูและผู้บริหารที่มีความสามารถสูงอย่างต่อเนื่อง
4. หลีกเลี่ยงความเป็นองค์กรระบบราชการและตายตัว ขณะที่ CMO มีการเติบโตเป็นองค์กรที่ใหญ่ขึ้น

CMO ต้องเป็นองค์กรศูนย์กลางในการดำเนินการและกำกับควบคุมโรงเรียนต่าง ๆ ให้ได้รับความช่วยเหลือต่างๆ ให้ได้รับความช่วยเหลือ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การฝึกอบรมครู และการประเมินผลนักเรียน รวมทั้งให้บริการด้านกฎหมายและการเงิน ที่เหมาะสมกับโรงเรียนในกำกับของรัฐอย่างมีคุณภาพ

Mirci and Hensley (2011) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Leading for Innovative Practice: Melding Theory of Organizational Change, Adult Learning, and Conditions of Learning ซึ่งมีแนวคิดการวิจัยที่ว่า ความท้าทายในศตวรรษที่ 21 มีความต้องการผู้บริหารการศึกษาที่เน้นความสามารถในการคิดและทำได้เป็นระบบ กว่าความเป็นรูปแบบระบบราชการ ผู้นำต้องให้คำอธิบายได้ถึงโครงสร้างและหน้าที่ของรูปแบบใหม่ที่ใช้ข้อมูลข่าวสารที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา ฉะนั้นจึงต้องมีการปรับโครงสร้าง ปรับรสนิยม และปรับความคิดซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะบางสิ่งเป็นสิ่งที่ใหม่ที่ไม่เคยเจอมาก่อน เป็นความท้าทายและซับซ้อน

การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สรุปความคิดเกี่ยวกับระบบความคิด ในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์การภายใต้รูปแบบราชการ (Bureaucracy) 2) บทบาทของทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ในเรื่องกระบวนการเปลี่ยนแปลง 3) การใช้สภาพการเรียนรู้ของ Cambourne เป็นรูปแบบหนึ่งในการพัฒนาของบุคคล ได้แก่ การคาดหวัง การให้ผลย้อนกลับหรือการตอบสนอง การประมาณการ แบบจำลอง ความรับผิดชอบ การปฏิบัติ การมุ่งกับทำงาน การมีพันธะผูกพัน ซึ่งแต่ละสภาพมีความสัมพันธ์กับผู้นำ ที่จะนำมาซึ่งการพัฒนาถึงสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นตามมา

ข้อค้นพบที่ได้จากงานวิจัย เชื่อว่าภาวะผู้นำสามารถเรียนรู้ได้ ผู้นำควรเป็นผู้มีความคิดเป็นระบบ จำเป็นจะต้องหาความรู้และกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนความสามารถในการเปลี่ยนแปลงที่สามารถไปถึงความคิดและการกระทำได้ ถ้าบุคคลต่างๆ มีคลังความรู้ที่มีพื้นฐานจากประสบการณ์ และมีความคิดที่เป็นเหตุเป็นผลกว่าการอาศัยความน่าจะเป็น จะสามารถนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ และผู้นำจะต้องเป็นผู้บริหารจัดการหน้าที่ภายในโครงสร้างแบบราชการ

อย่างไรก็ตาม หากผู้นำคำนึงถึงการปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างการเปลี่ยนแปลงองค์การและการเรียนรู้ผู้ใหญ่วางร่วมกัน สามารถพัฒนาให้เป็นผู้ที่คิดอย่างเป็นระบบที่สร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน และผลของการพัฒนาจะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จ

Gross and other (2013) ได้ศึกษา New Challenges, New Mindsets, New Disciplines: Transforming The SEA into A Modern Performance Organization มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและพัฒนาองค์การ (State Education Agencies – SEA) จากความคาดหวังและความต้องการของหลายฝ่าย ได้แก่ รัฐบาลกลาง นักการเมือง ประชาชน ในการพัฒนาผลลัพธ์ของนักเรียนที่มากกว่าแค่การเติมเต็มในการแก้ปัญหาต่างๆ หลักสูตรที่จำเป็นของนักเรียนที่หลากหลาย โดยการศึกษาเพื่อกำหนดแนวคิดใหม่ (New mindset) ในสองเรื่องคือ การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการนำหลักการไปสู่การปฏิบัติในเรื่องการบริหารโครงการ (Project Management) จากการศึกษาพบว่า ในเรื่องการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน มีภารกิจที่สำคัญของ SEA มี 5 ภารกิจคือ 1) การบริหารหลักสูตร การจัดการโปรแกรมที่ส่งผลต่อภารกิจภาครัฐและองค์การ การพัฒนาโปรแกรมผลการปฏิบัติงานและการกระตุ้นการสร้างนวัตกรรมในผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ 2) สร้างระบบมาตรฐาน การประเมิน และความรับผิดชอบ โดยการมีระบบการแสดงความรับผิดชอบ การให้รางวัลสำหรับผลงานดี การจัดตั้งองค์การประสิทธิภาพสูงในเรื่องของข้อมูล ระบบ เครื่องมือในการวัดและการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพ การพัฒนาการรายงานที่ต้องส่งผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) งานสนับสนุน สนับสนุนตามที่โรงเรียนต้องการ ลดภาระและเพิ่มความยืดหยุ่น ความเป็นอิสระในการแก้ไขปัญหา 4) งานการเข้าแทรกแซง

การแทรกระบบโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ โปรแกรมการแก้ไขปัญหาของโรงเรียนอย่างใกล้ชิด 5) งานนวัตกรรม การวัดประสิทธิผลของงาน หลักสูตรการสอนการเรียนรู้ใหม่ ๆ ของครูและผู้เรียน

และสำหรับการนำหลักการไปสู่การปฏิบัติในเรื่องการบริหารโครงการ (Project Management) จากการศึกษาพบว่า เป็นความสามารถในการจัดการ กำกับให้ไปสู่ความสำเร็จ ได้รับข้อมูลเพื่อใช้จัดการในเรื่องการบริหารความเสี่ยง การคาดการณ์ปัญหา การกระทำที่ถูกต้องและมีความจำเป็น ซึ่งครอบคลุมเรื่องการจัดการต่าง ๆ ได้แก่ เรื่องการบูรณาการ ค่าใช้จ่ายคุณภาพ ทรัพยากร มนุษย์ การสื่อสาร และการจัดหา



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างองค์การตามแนวคิดทฤษฎี ศึกษาโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลในประเทศไทยและต่างประเทศ ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน และนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาเสนอรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ ดำเนินการวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) และการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) การนำเสนอ การดำเนินการวิจัยในบทนี้แบ่งเป็นการดำเนินวิจัยตามระเบียบวิธีวิจัย และการดำเนินการตาม ขั้นตอนการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาระดับสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน ก.พ. โดยมีระเบียบวิธีการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1.1 ผู้ให้ข้อมูล

- 1) ข้าราชการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
- 2) ผู้รับบริการ
- 3) ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย อนุกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ.ก.พ.) ผู้บริหารของสำนักงาน ก.พ. ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ผู้บริหารองค์การด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และนักวิชาการ

3.1.2 เครื่องมือในการวิจัย

- 1) แบบสอบถามข้าราชการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน เพื่อสอบถามความคิดเห็นสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาทรัพยากรพัฒนาข้าราชการพลเรือน มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check list) และแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 3 ตอน คือตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และ

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนารูปแบบองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ตอนที่ 3 ความคิดเห็นอื่น ๆ และข้อเสนอแนะ

2) แบบสอบถามผู้รับบริการ เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ต่อบทบาทภารกิจ/ความเชี่ยวชาญในงาน ในการให้บริการของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

3) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีต่อร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนที่พัฒนาขึ้น มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check list) และแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

4) แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อสอบถามความคิดเห็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย/ยุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนากำลังคนภาครัฐ และบทบาทภารกิจที่มีต่อรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

3.1.3 การหาคุณภาพของเครื่องมือ

3.1.3.1 การสร้างเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเกี่ยวกับการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การภารกิจ และบริหารจัดการซึ่งเป็นภาพอนาคตของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และบริบทต่างๆ ในการพัฒนาองค์การ นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาในขั้นต้น และเมื่อดำเนินการแล้วเสร็จ นำเครื่องมือดังกล่าวให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบโดยกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน ดังนี้

1) มีประสบการณ์ในการทำงานของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือ

2) มีประสบการณ์ด้านการสอนในด้านการสร้างเครื่องมือในการวิจัย การวัดและประเมินผลในสถาบันการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ

3) มีประสบการณ์ด้านการสอนในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทฤษฎีองค์การและรูปแบบโครงสร้างองค์การ ในสถาบันการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี

3.1.3.2 การตรวจสอบเครื่องมือ การตรวจสอบเครื่องมือในเรื่องความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และความชัดเจนของภาษาที่ใช้ โดยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินคือ ค่าดัชนี IOC (Item – Objective Congruence) ที่มีค่าไม่น้อยกว่า 0.80 จากนั้นนำข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงเครื่องมือการวิจัย

3.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) จัดทำบัญชีรายชื่อผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ข้าราชการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ผู้รับบริการ และผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย อนุกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ.ก.พ.) ผู้บริหารของสำนักงาน ก.พ. ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ผู้บริหารองค์การด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และนักวิชาการ ตามแผนการดำเนินการวิจัยที่วางไว้ และเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา พิจารณาให้ความเห็นชอบ โดยลงนามในแบบฟอร์มคำร้องขอจดหมายขอความร่วมมือในการทำวิจัย

2) ดำเนินการจัดส่งแบบฟอร์มคำร้องขอจดหมายขอความร่วมมือในการทำวิจัย พร้อมหนังสือขอความร่วมมือฯ ต่อฝ่ายหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์

3) การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม โดยดำเนินการจัดส่งที่สามารถส่งกลับทางไปรษณีย์พร้อมหนังสือขอความร่วมมือฯ ต่อผู้ให้ข้อมูลตามแผนการวิจัยที่วางไว้

4) การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบประเมินเหมาะสมและความเป็นไปได้ รวมทั้งการสัมภาษณ์ โดยดำเนินการจัดส่งหนังสือขอความร่วมมือฯ และแนวคำถามในการสอบถามสัมภาษณ์ต่อผู้ให้ข้อมูล และติดต่อนัดหมายทางโทรศัพท์เพื่อเข้าสัมภาษณ์ในวัน เวลา และสถานที่ที่แน่นอน

5) ตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน

6) นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาลงรหัส (code) เพื่อเตรียมการบันทึกข้อมูล

7) สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพ นำมาถอดความสำคัญตามประเด็นคำถามและผู้ให้ข้อมูลในแต่ละกลุ่ม รวมทั้งข้อความสำคัญเพื่อนำมาสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

8) จำแนกข้อมูลในเบื้องต้น เพื่อสามารถนำไปวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ในระดับต่อไป

3.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม โดยค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ค่าความถี่ (f) ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index – PNI_{Modified}) จัดความสำคัญ ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ และการหาค่าร้อยละ

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 2 เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนารูปแบบองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ มีลักษณะเป็นแบบประมาณ

ค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และลำดับความสำคัญ โดยแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง เป็นระดับการปฏิบัติในสภาพความเป็นจริงปัจจุบันมากที่สุด
เป็นระดับการปฏิบัติในสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด
- 4 หมายถึง เป็นระดับการปฏิบัติในสภาพความเป็นจริงปัจจุบันมาก
เป็นระดับการปฏิบัติในสภาพที่พึงประสงค์มาก
- 3 หมายถึง เป็นระดับการปฏิบัติในสภาพความเป็นจริงปัจจุบันปานกลาง
เป็นระดับการปฏิบัติในสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง
- 2 หมายถึง เป็นระดับการปฏิบัติในสภาพความเป็นจริงปัจจุบันน้อย
เป็นระดับการปฏิบัติในสภาพที่พึงประสงค์น้อย
- 1 หมายถึง เป็นระดับการปฏิบัติในสภาพความเป็นจริงปัจจุบันน้อยที่สุด
เป็นระดับการปฏิบัติในสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

ผลการวิเคราะห์การโดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยแปลความหมายตามเกณฑ์การแปลผล ซึ่งกำหนดเป็นเกณฑ์เฉลี่ย ดังนี้

- 4.50 – 5.00 หมายถึง เป็นระดับการปฏิบัติในสภาพความเป็นจริงปัจจุบันมากที่สุด
เป็นระดับการปฏิบัติในสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด
- 3.50 – 4.49 หมายถึง เป็นระดับการปฏิบัติในสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันมาก
เป็นระดับการปฏิบัติในสภาพที่พึงประสงค์มาก
- 2.50 – 3.49 หมายถึง เป็นระดับการปฏิบัติในสภาพความเป็นจริงปัจจุบันปานกลาง
เป็นระดับการปฏิบัติในสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง
- 1.50 – 2.49 หมายถึง เป็นระดับการปฏิบัติในสภาพความเป็นจริงปัจจุบันน้อย
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์น้อย
- 1.00 – 1.49 หมายถึง เป็นระดับการปฏิบัติในสภาพความเป็นจริงปัจจุบันน้อยที่สุด
เป็นระดับการปฏิบัติในสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 3 เกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่เป็นข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ โดยคำนวณค่าดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากการวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็น โดย

วิธี Priority Needs Index (PNI_{Modified}) แบบปรับปรุง (สุวิมล ว่องวานิช, 2552) เพื่อระบุความต้องการจำเป็นจากสูตร

$$PNI_{Modified} = (I-D)/D$$

นำข้อมูลที่ได้มาจัดลำดับความสำคัญ (priority setting) โดยเรียงลำดับความสำคัญตั้งแต่มากไปหาน้อย เพื่อนำไปวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ

2) การวิเคราะห์แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยกำหนดน้ำหนักคะแนน แต่ละระดับมีความหมายดังนี้

- | | | |
|---|---------|---|
| 5 | หมายถึง | ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้มาก |
| 3 | หมายถึง | ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้ปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อย |
| 1 | หมายถึง | ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อยที่สุด |

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เกณฑ์การประเมินโดยนำค่าเฉลี่ยไปทำการเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวิเคราะห์ผลการประเมิน (บุญชม ศรีสะอาด, 2543) ดังนี้

- | | | |
|-------------|---------|--|
| 5.00– 4.50 | หมายถึง | ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุด |
| 4.49 – 3.50 | หมายถึง | ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้มาก |
| 3.49 – 2.50 | หมายถึง | ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้ปานกลาง |
| 2.49 – 1.50 | หมายถึง | ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า |

มีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อย

1.49 – 1.00 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

มีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อยที่สุด

3) การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) แบ่งขั้นตอนการวิจัย ออกเป็น 6 ขั้นตอน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อวิเคราะห์สังเคราะห์รูปแบบโครงสร้างองค์การตามแนวคิดและทฤษฎี ที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 1 สังเคราะห์รูปแบบโครงสร้างองค์การ ที่ได้จากการศึกษารูปแบบโครงสร้างองค์การโดยทั่วไปตามแนวคิดทฤษฎี รูปแบบโครงสร้างองค์การของสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลของในประเทศและต่างประเทศ รูปแบบโครงสร้างองค์การภาครัฐตามกฎหมาย

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของรูปแบบโครงสร้างองค์การเชิงสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคล

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อนำเสนอรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ

ขั้นตอนที่ 3 แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 3.1 – 3.4

ขั้นตอนที่ 3.1 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ

ขั้นตอนที่ 3.2 ร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในขั้นที่ 1-2 มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และพัฒนาร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การ

ขั้นตอนที่ 3.3 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ จากผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคลและการวิจัยแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Research)

ขั้นตอนที่ 3.4 การปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การและนำเสนอรูปแบบการจัดองค์การของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ

แต่ละขั้นตอนโดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสังเคราะห์รูปแบบโครงสร้างองค์การ

การวิเคราะห์สังเคราะห์รูปแบบโครงสร้างองค์การ ดังนี้

1 แหล่งข้อมูล สังเคราะห์รูปแบบโครงสร้างองค์การ ที่ได้จากการศึกษารูปแบบโครงสร้างองค์การโดยทั่วไปตามแนวคิดทฤษฎี รูปแบบโครงสร้างองค์การของสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลของในประเทศและต่างประเทศ รูปแบบโครงสร้างองค์การภาครัฐตามกฎหมาย

2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร

3. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ในครั้งนี้ได้ใช้แนวคิดการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างองค์การของ Mintzberg (1979) ซึ่งมีการวิเคราะห์องค์ประกอบพร้อมทั้งจุดเด่นต่างๆ ของรูปแบบโครงสร้างองค์การที่มีความครอบคลุมมากที่สุดแนวคิดหนึ่งมาเป็นฐานการวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างองค์การ ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบดังนี้คือ 1) กลไกการประสานงานที่สำคัญ (Key Coordinating Mechanism) 2) ส่วนประกอบและหน้าที่ขององค์การ (Function of Key part) 3) ตัวแปรในการออกแบบโครงสร้างองค์การ (Design Parameters) และ 4) ปัจจัยสถานการณ์ (Situational factor)

4. ตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านองค์การ โครงสร้างองค์การ ในสถาบันการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องตามหลักวิชาการ

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการสร้างเครื่องมือเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และผ่านการตรวจสอบค่าความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินคือ ค่าดัชนี IOC (Item – Objective Congruence) จากผู้เชี่ยวชาญ ไม่ต่ำกว่า 0.80 ซึ่งมีรายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเหมาะสมของเครื่องมือตามที่ระบุไว้ในภาคผนวก

1. **ผู้ให้ข้อมูล** ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ข้าราชการสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน และผู้รับบริการ คือ

1.1 ข้าราชการของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ผลการศึกษาวิจัยในขั้นตอนนี้มุ่งเน้นความคิดเห็นสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ที่มีต่อรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ

ก. **วิธีการคัดเลือก** แบบเจาะจง

ข. **คุณสมบัติและจำนวนของผู้ให้ข้อมูล** ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ข้าราชการสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. จำนวนทั้งสิ้น 48 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 35 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 71.43 เป็นไปตามหลักการการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จำนวนกลุ่มตัวอย่างไม่ควรน้อยกว่าร้อยละ 30 ของจำนวนประชากร (W.Laurence Neuman, 1997 อ้างถึงใน พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, 2550)

ค. **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาทรัพยากรพัฒนาข้าราชการพลเรือน มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check list) และแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ง. **การวิเคราะห์ข้อมูล** โดยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการ (S.D) และจัดลำดับความสำคัญ

1.2 ผู้รับบริการ เนื่องจากสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน เป็นหน่วยงานที่ให้บริการแก่ข้าราชการในหน่วยงานต่าง ๆ ในด้านการให้คำปรึกษาด้านยุทธศาสตร์การพัฒนาและการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากร ข้อมูลความคิดเห็นของผู้รับบริการจึงเป็นข้อมูลที่สำคัญในการสะท้อนถึงความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งเป็นบทบาทภารกิจของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

ก. **วิธีการคัดเลือก** การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random)

ข. **คุณสมบัติและจำนวนของผู้ให้ข้อมูล** ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ผู้รับบริการ จำนวนประมาณ 80 คน (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ของเข้ารับบริการ ฝึกอบรมตามเกณฑ์ข้อ 1) จากหน่วยงานต่างๆ ที่หลากหลาย โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้

1) มีประสบการณ์ในการเข้ารับบริการฝึกอบรมหลักสูตรที่ใช้ระยะเวลาตั้งแต่ 2 สัปดาห์ขึ้นไป จากสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 (ประมาณ 250 คนต่อปี) หรือ

2) มีประสบการณ์ในการรับบริการ คำปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจากสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน หรือ

3) มีประสบการณ์ในการประสานงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลกับสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

ได้รับแบบสอบถามคืนกลับจำนวน 80 ฉบับ จาก 46 หน่วยงาน

ค. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check list) และแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านความคาดหวังที่มีต่อบทบาทภารกิจ/ความเชี่ยวชาญในงานการให้บริการของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

ง. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นตอนของการศึกษาเพื่อนำเสนอรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคน แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 3.1 – 3.4 ดังนี้

ขั้นตอนที่ 3.1 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคน

1. แหล่งข้อมูลและการดำเนินการ วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Priority Need Index $PNI_{modified}$) และจัดลำดับความสำคัญจากแบบสอบถามเพื่อพัฒนาร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบวิเคราะห์ค่าสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

3. การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ค่าดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็นโดยวิธี Priority Need Index ($PNI_{modified}$) แบบปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 3.2 ร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ

1. แหล่งข้อมูลและการดำเนินการ ในการร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ โดยนำข้อมูลที่ได้จากผลการศึกษา

1) สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน และ 2) ข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์ศึกษาในขั้นตอนต่าง ๆ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร

3. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าน้ำหนักคะแนน และจัดลำดับ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 3.3 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ

1. ผู้ให้ข้อมูลและการดำเนินการ นำร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้พร้อมให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ ก่อนนำไปสร้างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้สัมพัทธ์ความคิดเห็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย/ยุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนากำลังคนภาครัฐ และบทบาทภารกิจที่มีต่อรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ จากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย อนุกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ.ก.พ.) ผู้บริหารของสำนักงาน ก.พ. ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ผู้บริหารองค์การด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และนักวิชาการ

รอบที่ 1 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนจากผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล รวมจำนวน 15 คน ซึ่งมีรายนามผู้ทรงคุณวุฒิดังในภาคผนวก

รอบที่ 2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยการวิจัยแบบสนทนากลุ่ม (focus group research) จากผู้ทรงคุณวุฒิ รวมจำนวน 8 คน ซึ่งมีรายนามผู้ทรงคุณวุฒิดังในภาคผนวก

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยกำหนดน้ำหนักคะแนน แต่ละระดับมีความหมาย และนำค่าเฉลี่ยไปทำการเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวิเคราะห์ผลการประเมิน และแบบสัมพัทธ์

3. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการแจกแจง ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 3.4 การปรับปรุงแก้ไขและนำเสนอรูปแบบการจัดองค์การของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ

1. แหล่งข้อมูลและการดำเนินการ นำผลที่ได้จากการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดองค์การของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ โดยผู้ทรงคุณวุฒิมาดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1) ปรับปรุงร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำเสนอรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณา โดยนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2) นำเสนอรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ ในรายงานวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์และเผยแพร่ต่อไป

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร

3. การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์เนื้อหา

ผู้วิจัยสรุปขั้นตอนการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัยและผลลัพธ์ที่ได้ในแต่ละขั้นตอน
รายละเอียดดังตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอน	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1		
เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบโครงสร้างองค์การตามแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง		
ขั้นตอนที่ 1		
การวิเคราะห์สังเคราะห์รูปแบบโครงสร้างองค์การตามแนวคิดทฤษฎี และรูปแบบโครงสร้างองค์การที่มีหน้าที่พัฒนาทรัพยากรบุคคล ภาครัฐ ทั้งต่าง ประเทศ และในประเทศ รูปแบบโครงสร้างองค์การภาครัฐตามกฎหมาย	<p>1.1 การวิเคราะห์สังเคราะห์รูปแบบโครงสร้างองค์การโดยทั่วไปตามแนวคิดทฤษฎีและรูปแบบโครงสร้างองค์การที่มีหน้าที่พัฒนาทรัพยากรบุคคล ทั้งต่างประเทศและในประเทศ</p> <p>1.2 เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร</p> <p>1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)</p>	1. ลักษณะขององค์ประกอบจำแนกตามรูปแบบโครงสร้างองค์การ (7 รูปแบบ)
วัตถุประสงค์ข้อที่ 2		
ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบโครงสร้างองค์การของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน		
ขั้นตอนที่ 2		
ศึกษาสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน	<p>2.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์รายละเอียดตามวิธีการดำเนินการวิจัยข้างต้น</p> <p>2.2 วิธีดำเนินการวิจัย ผู้ให้ข้อมูล โดยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจงและการสุ่ม</p>	2. สภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของรูปแบบโครงสร้างองค์การของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

ขั้นตอน	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
	<p>อย่างง่าย</p> <p>1) ข้าราชการ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 35 คน (จากจำนวน 48 คน) คิดเป็นร้อยละ 71.43</p> <p>2) ผู้รับบริการ จำนวน 80 คน</p> <p>2.3 เครื่องมือที่ใช้ คือแบบสอบถาม</p> <p>2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล</p> <p>1) ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจัดลำดับความสำคัญ</p> <p>2) ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)</p>	

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3

เพื่อพัฒนารูปแบบโครงสร้างองค์การของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนในการเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ

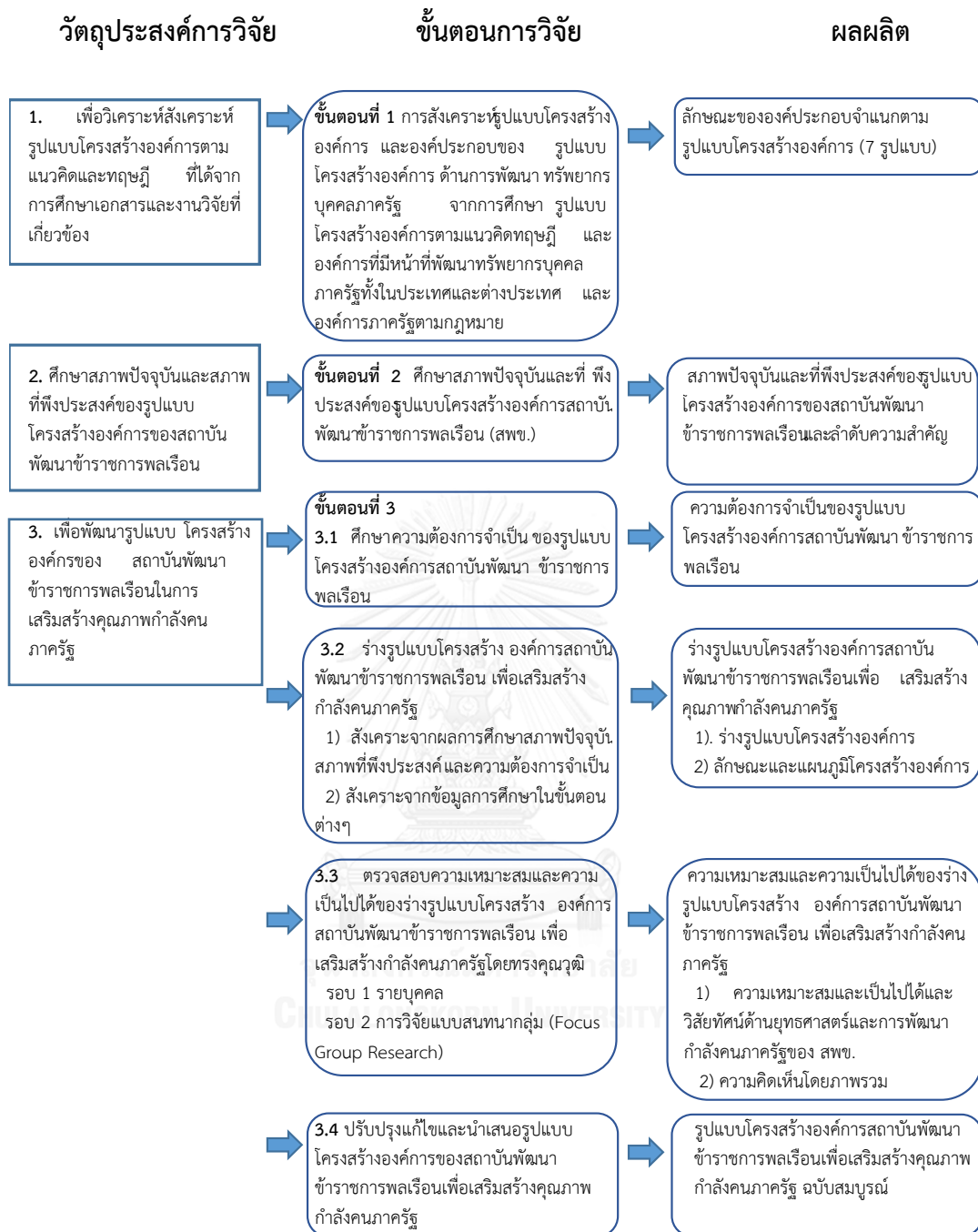
ขั้นตอนที่ 3.1

ความต้องการจำเป็นของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน	1) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Priority Need Index PNI _{modified})และจัดลำดับความสำคัญ ในการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การเชิงสถาบัน	3. ความต้องการจำเป็นของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
---	---	--

ขั้นตอน	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
	<p>พัฒนาทรัพยากรบุคคลกำลังคน ภาครัฐ</p> <p>2) เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบ วิเคราะห์</p> <p>3) การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ค่าดัชนีความสำคัญ ของความต้องการจำเป็นโดยวิธี Priority Need Index (PNI_{modified}) แบบปรับปรุง และจัดลำดับ ความสำคัญ</p>	
<p>ขั้นตอนที่ 3.2</p> <p>ร่างรูปแบบโครงสร้าง องค์การสถาบันพัฒนา ข้าราชการพลเรือน เพื่อ เสริมสร้างกำลังคนภาครัฐ</p>	<p>นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษา มา ยก ร่าง รูปแบบ โครงสร้างองค์การ แบ่งเป็น</p> <p>1) สังเคราะห์จากผลการศึกษา สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึง ประสงค์ และความต้องการ จำเป็น</p> <p>2) สังเคราะห์จากข้อมูล การศึกษาในขั้นตอนต่างๆ</p>	<p>4. ร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การ สถาบันพัฒนาข้าราชการพล เรือนเพื่อเสริมสร้างกำลังคน ภาครัฐ</p> <p>4.1.ร่างรูปแบบโครงสร้าง องค์การ</p> <p>4.2 ร่างลักษณะและแผนภูมิ โครงสร้างองค์การ</p>
<p>ขั้นตอนที่ 3.3</p> <p>ตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ ร่างรูปแบบโครงสร้าง องค์การสถาบันพัฒนา ข้าราชการพลเรือน เพื่อ เสริมสร้างกำลังคนภาครัฐ</p>	<p>1) ผู้วิจัยประเมินความ เหมาะสมและความเป็นไปได้ ของร่างรูปแบบโครงสร้าง องค์การสถาบันพัฒนา ข้าราชการพลเรือนเพื่อ เสริมสร้างคุณภาพกำลังภาครัฐ</p>	<p>5. ความเหมาะสมและความ เป็นไปได้ของร่างรูปแบบ โครงสร้างองค์การสถาบัน พัฒนาข้าราชการพลเรือน เพื่อ เสริมสร้างกำลังคนภาครัฐ</p>

ขั้นตอน	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
	<p>จากผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ 1) อ.ก.พ. 2) กลุ่มผู้บริหาร สกพ. และ สพข.3) ผู้บริหารองค์การ พัฒนาบุคคลของภาครัฐ 4) นักวิชาการ</p>	
	<p>รอบที่ 1 แบบประเมิน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบโครงสร้าง องค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนและ สัมภาษณ์วิสัยทัศน์การพัฒนา กำลังคนภาครัฐ จาก ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน แล้วนำมาปรับปรุงร่างรูปแบบ</p>	
	<p>รอบที่ 2 ดำเนินการวิจัย แบบสนทนากลุ่ม (focus group research) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน</p>	
	<p>2) เครื่องมือที่ใช้ คือแบบ ประเมินความเหมาะสมและความ เป็นไปได้และแบบ สัมภาษณ์</p>	
	<p>3) วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน ความเหมาะสมและความ เป็นไปได้ และ การ วิเคราะห์เนื้อหา</p>	

ขั้นตอน	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
<p>ขั้นตอนที่ 3.4</p> <p>ปรับปรุงแก้ไขและนำเสนอรูปแบบโครงสร้างองค์การของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ</p>	<p>1) ปรับปรุงร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ ตามผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้และจากการวิจัยแบบสนทนากลุ่ม</p> <p>2) นำเสนอร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐต่ออาจารย์ที่ปรึกษา</p>	<p>6. รูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ ฉบับสมบูรณ์</p>



ภาพที่ 3-1 แผนการดำเนินงานตามขั้นตอนการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างองค์การตามแนวคิดทฤษฎีและโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลในประเทศไทยและต่างประเทศ การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน จากผลการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณโดยแบบสอบถามกับข้าราชการของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนและผู้รับบริการจากหน่วยงานภายนอก และการศึกษาเชิงคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิ และตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ วิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลนำเสนอเป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ ซึ่งเป็นการศึกษาระณีสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน หน่วยงานในสังกัดสำนักงาน ก.พ. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้ได้นำเสนอในรูปของการบรรยายและตารางประกอบความเรียงดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 ผลการสังเคราะห์ลักษณะขององค์ประกอบจำแนกตามรูปแบบโครงสร้างองค์การ (7 รูปแบบ)

ตอนที่ 3 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

3.1 ข้อมูลจากข้าราชการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

3.2 ข้อมูลจากผู้รับบริการ

ตอนที่ 4 ความต้องการจำเป็นของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

ตอนที่ 5 ร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ

5.1 สังเคราะห์ร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น

5.2 สังเคราะห์ร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การจากข้อมูลผลการศึกษาในขั้นตอนต่างๆ

ตอนที่ 6 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ

6.1 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล

6.2 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากการวิจัยแบบ

สนทนากลุ่ม

ตอนที่ 7 รูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพ
กำลังคนภาครัฐ
โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ผู้ให้ข้อมูล

1.1 ผู้ให้ข้อมูล แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

ผู้ให้ข้อมูล	เครื่องมือวิจัย	ตัวแปรที่ศึกษา
<p><u>กลุ่มที่ 1</u> ข้าราชการสถาบันพัฒนา ข้าราชการพลเรือน</p>	แบบสอบถาม	สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึง ประสงค์ และความต้องการ จำเป็นของรูปแบบโครงสร้าง องค์การสถาบันพัฒนา ทรัพยากรพัฒนาข้าราชการ พลเรือน
<p><u>กลุ่มที่ 2</u> ผู้รับบริการ (ข้าราชการจากหน่วยงานต่างๆ)</p>	แบบสอบถาม	สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึง ประสงค์ เกี่ยวกับบทบาท ภารกิจ/ความเชี่ยวชาญในงาน บริการของสถาบันพัฒนา ข้าราชการพลเรือน
<p><u>กลุ่มที่ 3</u> ผู้ทรงคุณวุฒิ (ประกอบด้วย อนุกรรมการ ข้าราชการพลเรือน (อ.ก.พ.) ผู้บริหารของสำนักงาน ก.พ. ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนา ข้าราชการพลเรือน นัก ทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญสังกัด สถาบันพัฒนาข้าราชการพล</p>	<p>รอบที่ 1 รายบุคคล 1) แบบประเมิน ความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ (แบบมาตราส่วน ประมาณค่า (Rating Scale)</p>	<p>- ความเหมาะสมและความ เป็นไปได้ร่างรูปแบบ โครงสร้างองค์การสถาบัน พัฒนาข้าราชการพลเรือนที่ พัฒนาขึ้น - ความคิดเห็นวิสัยทัศน์เชิง</p>

ผู้ให้ข้อมูล	เครื่องมือวิจัย	ตัวแปรที่ศึกษา
เรือน ผู้บริหารองค์การด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และนักวิชาการ) แบ่งเป็น 2 รอบ	2) แบบสัมภาษณ์	นโยบาย/ยุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนากำลังคนภาครัฐ และบทบาทภารกิจที่มีต่อรูปแบบ
3.1 รายบุคคล		โครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการ พลเรือน
3.2 การวิจัยแบบสนทนากลุ่ม		
	รอบที่ 2 การวิจัยแบบสนทนากลุ่ม	
	1) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ (แบบแสดงความคิดเห็น)	- ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนที่พัฒนาขึ้นโดยภาพรวม

1.2 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

ตารางที่ 4-1 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

สถานภาพ	ข้าราชการ สพข.		ผู้รับบริการ		ผู้ทรงคุณวุฒิ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	จำนวน
					(รายบุคคล)	(รายกลุ่ม)
เพศ						
ชาย	9	25.7	40	50.0	9	1
หญิง	26	74.3	37	46.3	6	7
ไม่ระบุ	-	-	3	3.8	-	-
ตำแหน่ง						
นักทรัพยากรบุคคล	26	74.3	44	55.0	-	-
นักจัดการงานทั่วไป	1	2.9	-	-	-	-
เจ้าพนักงานธุรการ	5	14.3	-	-	-	-
เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา	3	8.6	-	-	-	-

สถานภาพ	ข้าราชการ สพข.		ผู้รับบริการ		ผู้ทรงคุณวุฒิ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน (รายบุคคล)	จำนวน (รายกลุ่ม)
อื่นๆ	-	-	36	45.0	-	-
ระดับ						
ปฏิบัติภารกิจ	9	25.7	10	12.5	-	-
ชำนาญการ	2	5.7	27	33.8	-	-
ชำนาญการพิเศษ	13	37.7	17	21.3	-	2
เชี่ยวชาญ	1	2.9	1	1.3	3	3
อำนวยการระดับต้น	-	-	-	-	1	-
อำนวยการระดับสูง	-	-	3	3.75	3	-
วิชาการระดับ	-	-	2	2.6	1	-
ทรงคุณวุฒิ						
บริหารระดับต้น	-	-	10	12.4	-	-
บริหารระดับสูง	-	-	4	5.0	2	-
อื่นๆ	10	28.6	6	7.5	5	3
อายุ						
21 - 30 ปี	5	14.3	1	1.3	-	-
31 - 40 ปี	11	31.4	25	31.3	-	-
41 - 50 ปี	2	5.7	19	23.8	-	-
51 - 60 ปี	12	34.3	35	43.8	-	-
ไม่ระบุ	5	14.3	-	-	-	-
อายุราชการ						
น้อยกว่า 5 ปี	9	25.8	10	12.5	-	-
6 - 10 ปี	1	2.9	8	10.0	-	-
11 - 15 ปี	6	17.1	12	15.0	-	-
16 - 20 ปี	3	8.6	10	12.5	-	-
20 ปี ขึ้นไป	16	45.8	40	50.0	-	-
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานใน สพข.						

สถานภาพ	ข้าราชการ สพข.		ผู้รับบริการ		ผู้ทรงคุณวุฒิ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน (รายบุคคล)	จำนวน (รายกลุ่ม)
น้อยกว่า 1 ปี	4	11.4	-	-	-	-
1 - 10 ปี	15	42.9	-	-	-	-
10 ปีขึ้นไป	16	45.7	-	-	-	-
มารับบริการที่ สพข. (เลือกตอบมากกว่า 1 ข้อ)						
เข้ารับการศึกษาอบรม	-	-	62	77.5	-	-
เข้ารับคำปรึกษา	-	-	13	16.3	-	-
ขอสนับสนุนวิทยากร	-	-	10	12.5	-	-
ขอรับข้อมูล	-	-	10	12.5	-	-
อื่นๆ เช่น เข้าร่วมประชุม	-	-	9	11.3	-	-
รวม	35	100	80	100	15	8

จากตารางที่ 4-1 ผลการศึกษาแบ่งตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

1) ข้าราชการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิง คิดเป็นร้อยละ 74.3 เป็นชาย ร้อยละ 25.7 มีตำแหน่งเป็นนักทรัพยากรบุคคล คิดเป็นร้อยละ 74.3 รองลงมาได้แก่ เจ้าพนักงานธุรการ และเจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา ร้อยละ 14.3 และ 8.6 ตามลำดับ เป็นระดับชำนาญการพิเศษสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 37.7 รองลงมาคืออื่นๆ ซึ่งเป็นระดับตำแหน่งในงานสนับสนุน มีอายุส่วนใหญ่ในช่วง 51 - 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.3 รองลงมาคืออายุระหว่าง 31 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.4 และมีอายุราชการส่วนใหญ่ 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 45.1 โดยผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติราชการในสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (สปข.) อยู่ระหว่าง 1 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.8 และปฏิบัติราชการมากกว่า 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 45.7

2) ผู้รับบริการ ประกอบด้วย ข้าราชการจากหน่วยงานต่าง ๆ

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นชาย คิดเป็นร้อยละ 50.0 เป็นหญิงร้อยละ 46.3 มีตำแหน่งเป็นนักทรัพยากรบุคคล คิดเป็นร้อยละ 55.0 และตำแหน่งอื่นๆ ร้อยละ 45.0 อาทิ ตำแหน่งทางการบริหาร อัครราชทูต นักวิชาการยุติธรรม นิติกร วิศวกร นักพัฒนาชุมชน นักจัดการงานทั่วไป มีระดับในระดัชำนาญการสูงสุด ร้อยละ 33.8 รองลงมาคือ ระดับชำนาญการ

พิเศษ คิดเป็นร้อยละ 21.3 และระดับบริหารต้น ร้อยละ 12.4 มีอายุส่วนใหญ่ในช่วง 51 - 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.8 รองลงมาคืออายุระหว่าง 31 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.3 และอายุ 41 - 50 ปี ร้อยละ 23.8 และมีอายุราชการส่วนใหญ่ 20 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 50.0 โดยผู้ตอบแบบสอบถามมารับบริการที่ สพข. เพื่อเข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 77.5

3) ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย อนุกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ.ก.พ.) ผู้บริหารของสำนักงาน ก.พ. ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ผู้บริหารองค์การด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และนักวิชาการ

สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล ประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้และให้สัมภาษณ์ของร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การที่พัฒนาขึ้น ส่วนใหญ่เป็นชาย จำนวน 9 คน และเป็นหญิง จำนวน 6 คน ประกอบด้วย อนุกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ.ก.พ.) 3 คน และนักวิชาการ 2 คน (อื่น ๆ 5 คน) ได้แก่ รองศาสตราจารย์และอาจารย์ระดับปริญญาเอก มีระดับการปฏิบัติงานในส่วนราชการ ได้แก่ อำนาจการระดับสูง 3 คน อำนาจการระดับต้น 1 คน และระดับเชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน

ตอนที่ 2 ผลการสังเคราะห์ลักษณะขององค์ประกอบจำแนกตามรูปแบบโครงสร้างองค์การ (7 รูปแบบ)

การศึกษารูปแบบโครงสร้างองค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การและรูปแบบโครงสร้างองค์การ เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาข้อมูลรูปแบบโครงสร้างองค์การด้านสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งภายในประเทศไทยและต่างประเทศ ดังรายละเอียดที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 แล้วนั้น โดยผลจากการศึกษาครั้งนี้นำมาซึ่งผลการวิเคราะห์สังเคราะห์ สามารถสรุปได้ดังนี้

จากการศึกษาคุณลักษณะสำคัญของรูปแบบโครงสร้างองค์การ สามารถจำแนกได้เป็น 7 รูปแบบ ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์การแบบง่าย (Simple Structure Model) 2) โครงสร้างแบบระบบราชการ (Machine Bureaucracy Model) 3) โครงสร้างแบบวิชาชีพ (Professional Model) 4) โครงสร้างแบบสาขา/เครือข่าย (Divisionalized Form/network Model) 5) โครงสร้างแบบคณะกรรมการเฉพาะกิจ/ทีมงาน (Adhocracies Model) 6) โครงสร้างแบบเมตริกซ์ (Matrix Model) 7) โครงสร้างแบบไร้พรมแดน (Boundaryless Model) โดยแต่ละรูปแบบโครงสร้างองค์การมีลักษณะตามองค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย กลไกการประสานงานหลัก (Key Coordinating Mechanism ส่วนประกอบหลักที่สำคัญขององค์การ (Function of Key part) ตัวแปรในการออกแบบโครงสร้างองค์การ (Design Parameters) และปัจจัยสถานการณ์ขององค์การ (Situational Factor) ดังนี้

ตารางที่ 4-2 รูปแบบโครงสร้างองค์การจำแนกตามองค์ประกอบและลักษณะขององค์ประกอบ

รูปแบบโครงสร้าง องค์การ	องค์ประกอบ	ลักษณะขององค์ประกอบ
1. องค์การอย่างง่าย (Simple Structure Model)	1. กลไกการประสานงานหลัก (Key Coordinating Mechanism)	การควบคุมดูแลโดยตรงจาก ผู้บังคับบัญชา (Direct supervision)
	2. ส่วนประกอบหลักที่สำคัญของ องค์การ (Function of Key part)	ส่วนผู้บริหารสูงสุด (Strategic Apex)
	3. ตัวแปรในการออกแบบ โครงสร้างองค์การ (Design Parameters)	
	3.1 ความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization of jobs)	มีน้อยทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง
	3.2 การฝึกอบรมและการปลูกฝัง อุดมการณ์ค่านิยมของบุคลากร ในการทำงาน (Training and Indoctrination)	มีการอบรมและปลูกฝัง อุดมการณ์น้อย
	3.3 ลักษณะรูปแบบความเป็น ทางการ (Formalization)	แบบสิ่งมีชีวิต การควบคุมดูแล กฎระเบียบน้อย
	3.4 การจัดกลุ่มงานภายใน (Grouping)	การจัดกลุ่มงานตามหน้าที่ (grouping by work process and function)
	3.5 ขนาดของกลุ่มงานภายใน (Unit size)	ช่วงของการควบคุม (span of control) มีลักษณะกว้าง
3.6 ระบบการวางแผนและการ ควบคุม (Planning and control system)	ระบบการวางแผนและการควบคุม น้อย	
3.7 กลไกการสื่อสารประสาน ระหว่างกลุ่มงาน (Liaison)	(1) กลไกการสื่อสารประสาน ระหว่างกลุ่มงานน้อย	

รูปแบบโครงสร้าง องค์การ	องค์ประกอบ	ลักษณะขององค์ประกอบ
	devices)	(2) มีการประสานงานในการ ตรวจสอบควบคุมดูแลงาน โดยตรง (direct supervision)
	3.8 การรวมอำนาจและการ ตัดสินใจ (Centralization and decision making)	(1) อำนาจการบังคับบัญชา มี ความสำคัญที่ระดับบน ส่วน ของผู้บริหารระดับสูง (2) ไม่กระจายอำนาจทั้งใน แนวตั้งและแนวนอน (3) การตัดสินใจจากระดับบริหาร สู่ผู้ปฏิบัติ
	4. ปัจจัยสถานการณ์ขององค์การ (Situational Factor) 4.1 ขนาดองค์การ (Size) 4.2 เทคโนโลยีในการทำงาน / ความรู้ความเชี่ยวชาญด้าน เทคนิค (Sophisticated)	ขนาดเล็ก เทคโนโลยีในการทำงานง่ายๆ เรียบง่ายและไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง
2. องค์การแบบระบบ ราชการ (Machine Bureaucracy Model)	1. กลไกการประสานงานหลัก (Key Coordinating Mechanism) 2. ส่วนประกอบหลักที่สำคัญของ องค์การ (Function of Key part) 3. ตัวแปรในการออกแบบ โครงสร้างองค์การ (Design	การกำหนดมาตรฐานในการ ทำงาน (Standardization of work) ส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิค (Technostructure)

รูปแบบโครงสร้าง องค์การ	องค์ประกอบ	ลักษณะขององค์ประกอบ
	Parameters)	
	3.1 ความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization of jobs)	มีมากทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง
	3.2 การฝึกอบรมและการปลูกฝัง อุดมการณ์ค่านิยมของบุคลากร ในการทำงาน (Training and Indoctrination)	มีการอบรมและปลูกฝัง อุดมการณ์น้อย
	3.3 ลักษณะรูปแบบความเป็น ทางการ (Formalization)	แบบระบบราชการ การ ควบคุมดูแล กฎระเบียบมาตรฐาน มาก
	3.4 การจัดกลุ่มงานภายใน (Grouping)	การจัดกลุ่มงานจัดตามหน้าที่ (grouping by work process and function)
	3.5 ขนาดของกลุ่มงานภายใน (Unit size)	ช่วงของการควบคุม มีลักษณะ กว้างในระดับปฏิบัติ (bottom) และจะมีลักษณะแคบในส่วนอื่น
	3.6 ระบบการวางแผนและการ ควบคุม (Planning and control system)	การวางแผนการปฏิบัติงานมาก
	3.7 กลไกการสื่อสารประสาน ระหว่างกลุ่มงาน (Liaison devices)	(1) กลไกการสื่อสารประสาน ระหว่างกลุ่มงานน้อย (2) มีการประสานงานในการ ตรวจสอบควบคุมดูแลงาน (standardization)
	3.8 การรวมอำนาจและการ ตัดสินใจ (Centralization and decision making)	(1) อำนาจการบังคับบัญชา มี ความสำคัญในทุกระดับ (2) กระจายอำนาจ เฉพาะใน แนวตั้ง

รูปแบบโครงสร้าง องค์การ	องค์ประกอบ	ลักษณะขององค์ประกอบ
		(3) การตัดสินใจจากระดับบริหาร สู่ปฏิบัติ
	4. ปัจจัยสถานการณ์ขององค์การ (Situational Factor)	
	4.1 ขนาดองค์การ (Size)	ขนาดใหญ่
	4.2 เทคโนโลยีในการทำงาน / ความรู้ความเชี่ยวชาญด้าน เทคนิค (Sophisticated)	เทคโนโลยีในการทำงานไม่ ซับซ้อนมาก
3. องค์การแบบ วิชาชีพ (Professional Model)	1. กลไกการประสานงานหลัก (Key Coordinating Mechanism)	การกำหนดมาตรฐานทักษะของ ผู้ปฏิบัติงาน (Standardization of skills)
	2. ส่วนประกอบหลักที่สำคัญของ องค์การ (Function of Key part)	ส่วนแกนปฏิบัติงาน (Operating Core)
	3. ตัวแปรในการออกแบบ โครงสร้างองค์การ (Design Parameters)	
	3.1 ความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization of jobs)	มีมากในแนวนอน
	3.2 การฝึกอบรมและการปลูกฝัง อุดมการณ์ค่านิยมของบุคลากร ในการทำงาน (Training and Indoctrination)	มีการอบรมและปลูกฝัง อุดมการณ์มาก
3.3 ลักษณะรูปแบบความเป็น ทางการ (Formalization)	แบบสิ่งมีชีวิต การควบคุมดูแล กฎระเบียบน้อย (ยกเว้นในส่วน	

รูปแบบโครงสร้าง องค์การ	องค์ประกอบ	ลักษณะขององค์ประกอบ
		สนับสนุนการปฏิบัติงาน)
	3.4 การจัดกลุ่มงานภายใน (Grouping)	การจัดกลุ่มงานตามความรู้และทักษะเฉพาะ ตามหน้าที่ และกลุ่มลูกค้า (grouping by knowledge and skill/grouping by work process and function / (grouping by Market/client)
	3.5 ขนาดของกลุ่มงานภายใน (Unit size)	ช่วงของการควบคุม มีลักษณะกว้างในระดับปฏิบัติ(bottom) และจะมีลักษณะแคบในส่วนอื่น
	3.6 ระบบการวางแผนและการควบคุม (Planning and control system)	ระบบการวางแผนและการควบคุมน้อย
	3.7 กลไกการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงาน (Liaison devices)	เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการระหว่างสื่อสารระหว่างกลุ่มงานมาก โดยเฉพาะในระดับบริหาร (administration) เนื่องจากมีลักษณะงานที่ซับซ้อน
	3.8 การรวมอำนาจและการตัดสินใจ (Centralization and decision making)	(1) ไม่ได้ให้ความสำคัญอำนาจการบังคับบัญชา (ยกเว้นในส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงาน) (2) กระจายอำนาจ ทั้งแนวตั้งและแนวนอน (3) การตัดสินใจจากระดับปฏิบัติสู่ผู้บริหาร
	4. ปัจจัยสถานการณ์ขององค์การ (Situational Factor)	

รูปแบบโครงสร้าง องค์การ	องค์ประกอบ	ลักษณะขององค์ประกอบ
	4.1 ขนาดองค์การ (Size)	ไม่แน่นอน
	4.2 เทคโนโลยีในการทำงาน / ความรู้ความเชี่ยวชาญด้าน เทคนิค (Sophisticated)	ใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญด้าน เทคนิค เทคโนโลยีในการทำงาน ซับซ้อนมาก
	4.3 สภาพแวดล้อมขององค์การ (Environment)	ซับซ้อนและคงที่
4. องค์การแบบสาขา/ เครือข่าย (Divisionalized Form/network)	1. กลไกการประสานงานหลัก (Key Coordinating Mechanism)	การกำหนดมาตรฐานของผลงาน (Standardization of outputs)
	2. ส่วนประกอบหลักที่สำคัญของ องค์การ (Function of Key part)	ส่วนบริหารระดับกลาง (Middle line)
	3. ตัวแปรในการออกแบบ โครงสร้างองค์การ (Design Parameters)	
	3.1 ความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization of jobs)	มีน้อยทั้งในแนวตั้งและแนวนอน
	3.2 การฝึกอบรมและการปลูกฝัง อุดมการณ์ค่านิยมของบุคลากร ในการทำงาน (Training and Indoctrination)	มีการอบรมและปลูกฝัง อุดมการณ์น้อย (ในระดับผู้จัดการ สาขา)
	3.3 ลักษณะรูปแบบความเป็น ทางการ (Formalization)	แบบระบบราชการ การ ควบคุมดูแล กฎระเบียบมาตรฐาน มาก (ในแต่ละสาขา)
	3.4 การจัดกลุ่มงานภายใน (Grouping)	การจัดกลุ่มงานตามกลุ่มลูกค้า (grouping by Market/client)

รูปแบบโครงสร้าง องค์การ	องค์ประกอบ	ลักษณะขององค์ประกอบ
	3.5 ขนาดของกลุ่มงานภายใน (Unit size)	ช่วงของการควบคุม มีลักษณะ กว้าง (ในผู้บริหารระดับสูง)
	3.6 ระบบการวางแผนและการ ควบคุม (Planning and control system)	การควบคุมการปฏิบัติงานมาก
	3.7 กลไกการสื่อสารประสาน ระหว่างกลุ่มงาน (Liaison devices)	กลไกการสื่อสารประสานระหว่าง กลุ่มงานน้อย
	3.8 การรวมอำนาจและการ ตัดสินใจ (Centralization and decision making)	(1) อำนาจการบังคับบัญชา มี ความสำคัญในทุกระดับ (2) กระจายอำนาจ เฉพาะใน แนวนอน (3) การตัดสินใจมีความแตกต่าง ระหว่างสำนักงานใหญ่และ สาขา
	4. ปัจจัยสถานการณ์ขององค์การ (Situational Factor)	
	4.1 ขนาดองค์การ (Size)	ขนาดใหญ่
	4.2 เทคโนโลยีในการทำงาน / ความรู้ความเชี่ยวชาญด้าน เทคนิค (Sophisticated)	มีมาตรการ/เครื่องมือการ ควบคุมดูแล กฎระเบียบ ใช้ เทคนิค เทคโนโลยีในการทำงาน ไม่ซับซ้อนมาก ตามแต่ละสาขา
	4.3 สภาพแวดล้อมขององค์การ (Environment)	ค่อนข้างเรียบง่ายและคงที่ ตลาด หลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตลาดผลผลิตและบริการ
5. องค์การแบบ คณะกรรมการ/ ทีมงาน เฉพาะ กิจ	1. กลไกการประสานงานหลัก (Key Coordinating Mechanism)	การประสานงานในระหว่าง ผู้ปฏิบัติงาน (Mutual adjustment)

รูปแบบโครงสร้าง องค์การ	องค์ประกอบ	ลักษณะขององค์ประกอบ
(Adhocracy Model)		
	2. ส่วนประกอบหลักที่สำคัญของ องค์การ (Function of Key part)	ส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Support Staff)
	3. ตัวแปรในการออกแบบ โครงสร้างองค์การ (Design Parameters)	
	3.1 ความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization of jobs)	มีมากในแนวนอน
	3.2 การฝึกอบรมและการปลูกฝัง อุดมการณ์ค่านิยมของบุคลากร ในการทำงาน (Training and Indoctrination)	มีการอบรมมาก
	3.3 ลักษณะรูปแบบความเป็น ทางการ (Formalization)	แบบสิ่งมีชีวิต การควบคุมดูแล กฎระเบียบน้อย
	3.4 การจัดกลุ่มงานภายใน (Grouping)	การจัดกลุ่มงานตามหน้าที่และ กลุ่มลูกค้า (grouping by work process and function / (grouping by Market/client)
	3.5 ขนาดของกลุ่มงานภายใน (Unit size)	ช่วงของการควบคุม มีลักษณะ แคบในทุกระดับ
	3.6 ระบบการวางแผนและการ ควบคุม (Planning and control system)	การวางแผนปฏิบัติงานน้อย (โดยเฉพาะส่วนบริหาร)
	3.7 กลไกการสื่อสารประสาน ระหว่างกลุ่มงาน (Liaison)	(1) กลไกการสื่อสารประสาน ระหว่างกลุ่มงานมาก ทุกระดับ

รูปแบบโครงสร้าง องค์การ	องค์ประกอบ	ลักษณะขององค์ประกอบ
	devices)	งาน (2) ลักษณะประสานงานแบบ คณะทำงานเนื่องจากมี ลักษณะงานที่ซับซ้อน
	3.8 การรวมอำนาจและการ ตัดสินใจ (Centralization and decision making)	(1) ไม่ได้ให้ความสำคัญอำนาจ การบังคับบัญชา (2) กระจายอำนาจในบางส่วน (3) การตัดสินใจแบบผสมผสาน
	4. ปัจจัยสถานการณ์ขององค์การ (Situational Factor)	
	4.1 ขนาดองค์การ (Size)	ขนาดเล็ก
	4.2 เทคโนโลยีในการทำงาน / ความรู้ความเชี่ยวชาญด้าน เทคนิค (Sophisticated)	ใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญด้าน เทคนิค เทคโนโลยีในการทำงาน ซับซ้อนมาก ในระดับบริหาร และซับซ้อน ในระดับปฏิบัติการ
	4.3 สภาพแวดล้อมขององค์การ (Environment)	ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ บาง ครั้ง แตกต่างใน คณะกรรมการบริหาร
6. องค์การแบบ เมตริกซ์ (Matrix Model)	1. กลไกการประสานงานหลัก (Key Coordinating Mechanism)	การประสานงานในระหว่าง ผู้ปฏิบัติงาน (Mutual adjustment)
	2. สวนประกอบหลักที่สำคัญของ องค์การ (Function of Key part)	ทุกส่วน (ยกเว้นส่วนผู้บริหาร สูงสุด)
	3. ตัวแปรในการออกแบบ โครงสร้างองค์การ (Design	

รูปแบบโครงสร้าง องค์การ	องค์ประกอบ	ลักษณะขององค์ประกอบ
	Parameters)	
	3.1 ความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization of jobs)	มีมากในแนวนอน
	3.2 การฝึกอบรมและการปลูกฝัง อุดมการณ์ค่านิยมของบุคลากร ในการทำงาน (Training and Indoctrination)	มีการอบรมและปลูกฝัง อุดมการณ์น้อย
	3.3 ลักษณะรูปแบบความเป็น ทางการ (Formalization)	แบบสิ่งมีชีวิต การควบคุมดูแล กฎระเบียบน้อย
	3.4 การจัดกลุ่มงานภายใน (Grouping)	การจัดกลุ่มงานตามผลผลิต (grouping by output/Product) (มุ่งการสร้างสรรค์ผลผลิตใหม่)
	3.5 ขนาดของกลุ่มงานภายใน (Unit size)	ช่วงของการควบคุม มีลักษณะ แคบในทุกระดับ
	3.6 ระบบการวางแผนและการ ควบคุม (Planning and control system)	การวางแผนมากและมีการ ควบคุมน้อย
	3.7 กลไกการสื่อสารประสาน ระหว่างกลุ่มงาน (Liaison devices)	(1) กลไกการสื่อสารประสาน ระหว่างกลุ่มงานมาก (2) ลักษณะประสานงานแบบ ประสานข้ามหน่วยงาน เนื่องจากมีลักษณะงานที่ ซับซ้อน

รูปแบบโครงสร้าง องค์การ	องค์ประกอบ	ลักษณะขององค์ประกอบ
	3.8 การรวมอำนาจและการ ตัดสินใจ (Centralization and decision making)	(1) ไม่ได้ให้ความสำคัญอำนาจ การบังคับบัญชา (2) กระจายอำนาจ ทั้งแนวตั้ง และแนวนอน (3) การตัดสินใจแบบผสมผสาน
	4. ปัจจัยสถานการณ์ขององค์การ (Situational Factor) 4.1 ขนาดองค์การ (Size) 4.2 เทคโนโลยีในการทำงาน / ความรู้ความเชี่ยวชาญด้าน เทคนิค (Sophisticated) 4.3 สภาพแวดล้อมขององค์การ (Environment)	ขนาดเล็ก มีความซับซ้อนมาก ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. องค์การแบบไร้ พรมแดน (Boundaryless)	1. กลไกการประสานงานหลัก (Key Coordinating Mechanism) 2. ส่วนประกอบหลักที่สำคัญของ องค์การ (Function of Key part) 3. ตัวแปรในการออกแบบ โครงสร้างองค์การ (Design Parameters) 3.1 ความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization of jobs) 3.2 การฝึกอบรมและการปลูกฝัง อุดมการณ์ค่านิยมของบุคลากร ในการทำงาน (Training and Indoctrination)	การกำหนดมาตรฐานของผลงาน (Standardization of outputs) ส่วนบริหารระดับกลาง (Middle line) มีน้อยทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง มีการอบรมและปลูกฝัง อุดมการณ์น้อย

รูปแบบโครงสร้าง องค์การ	องค์ประกอบ	ลักษณะขององค์ประกอบ
	3.3 ลักษณะรูปแบบความเป็น ทางการ (Formalization)	แบบสิ่งมีชีวิต การควบคุมดูแล กฎระเบียบน้อย (ยกเว้นในส่วนแกนปฏิบัติงาน)
	3.4 การจัดกลุ่มงานภายใน (Grouping)	การจัดกลุ่มงานตามหน้าที่ กลุ่ม ลูกค้า และพื้นที่ (grouping by work process and function / grouping by Market/client / grouping by Area/place)
	3.5 ขนาดของกลุ่มงานภายใน (Unit size)	ช่วงของการควบคุม มีลักษณะ แคบ และจะมีลักษณะกว้าง ใน ระดับบริหาร
	3.6 ระบบการวางแผนและการ ควบคุม (Planning and control system)	ระบบการวางแผนและการควบคุม น้อย
	3.7 กลไกการสื่อสารประสาน ระหว่างกลุ่มงาน (Liaison devices)	(1) งานที่พึ่งพาอาศัยกัน กลไกการ สื่อสารประสานระหว่างกลุ่ม งานมาก (2) ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์แบบ พันธมิตร หรือแบบสัญญาจ้าง ภายนอก (subcontract)
	3.8 การรวมอำนาจและการ ตัดสินใจ (Centralization and decision making)	(1) อำนาจการบังคับบัญชา มี ความสำคัญในทุกระดับ (2) กระจายอำนาจ ทั้งแนวตั้ง และแนวนอน (3) การตัดสินใจมีความแตกต่าง ในแต่ละพื้นที่

รูปแบบโครงสร้าง องค์การ	องค์ประกอบ	ลักษณะขององค์ประกอบ
	4. ปัจจัยสถานการณ์ขององค์การ (Situational Factor)	
	4.1 ขนาดองค์การ (Size)	ขนาดใหญ่
	4.2 เทคโนโลยีในการทำงาน / ความรู้ความเชี่ยวชาญด้าน เทคนิค (Sophisticated)	ใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญด้าน เทคนิค เทคโนโลยีในการทำงาน ซับซ้อน
	4.3 สภาพแวดล้อมขององค์การ (Environment)	ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ตอนที่ 3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ โดยผลจากการศึกษานี้จำแนกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ข้าราชการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน และ 2) ผู้รับบริการ

3.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์จากข้าราชการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลตามองค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. กลไกการประสานงานหลัก (Key Coordinating Mechanism)
2. ส่วนประกอบหลักขององค์การและหน้าที่ (Function of Key part)
3. ตัวแปรการออกแบบโครงสร้างองค์การ (Design Parameters)
4. ปัจจัยสถานการณ์ขององค์การ (Situational Factor)

มีรายละเอียดดังนี้

1. กลไกการประสานงานหลัก (Key Coordinating Mechanism) เป็นกลไกการประสานงานหลัก เพื่อควบคุมดูแลการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย จากการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันของกลไกการประสานงานหลัก โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.83$) ซึ่งกลไกการประสานงานหลักที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ การควบคุมดูแลการทำงานโดยตรงจากผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก ($\bar{X} = 4.00$) รองลงมาคือ การควบคุมงานโดยการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.05$) การควบคุมดูแลโดยการกำหนดมาตรฐานผลงาน ($\bar{X} = 2.57$) การควบคุมดูแลโดยการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน ($\bar{X} = 2.34$) และการควบคุมดูแลโดยการกำหนดมาตรฐานทักษะในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.22$)

สภาพที่พึงประสงค์ของกลไกการประสานงานหลัก โดยภาพรวมอยู่ที่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$) ซึ่งกลไกการประสานงานหลักที่มีการความประสงค์สูงสุด คือ การควบคุมดูแลโดยการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน ($\bar{X} = 4.54$) รองลงมาคือ การควบคุมดูแลโดยการกำหนดมาตรฐานทักษะในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.28$) การควบคุมดูแลโดยการกำหนดมาตรฐานผลงาน และการควบคุมงานโดยการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.11$) การควบคุมดูแลการทำงานโดยตรงจากผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก ($\bar{X} = 3.97$) รายละเอียดดังตารางที่ 4-3

ตารางที่ 4-3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลไกการประสานงานหลัก (Key Coordinating Mechanism)

กลไกการประสานงานหลัก	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
1. การควบคุมดูแลการทำงาน โดยตรงจากผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก (Direct supervision)	4.00	0.68	มาก	1	3.97	1.09	มาก	4
2. การควบคุมดูแลโดยการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน (Standardization of work)	2.34	0.96	น้อย	4	4.54	0.61	มากที่สุด	1
3. การควบคุมดูแลโดยการกำหนดมาตรฐานทักษะในการปฏิบัติงาน (Standardization of skills)	2.22	0.97	น้อย	5	4.28	0.82	มาก	2
4. การควบคุมดูแลโดยการกำหนดมาตรฐานผลงาน (Standardization of outputs)	2.57	0.97	ปานกลาง	3	4.11	0.63	มาก	3
5. การควบคุมงานโดยการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงาน (Mutual adjustment)	3.05	0.90	ปานกลาง	2	4.11	0.83	มาก	3
รวม	2.83	0.89	ปานกลาง		4.20	0.79	มาก	

2. ส่วนประกอบหลักขององค์การ (Function of Key part) ประกอบด้วยกัน 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนผู้บริหารสูงสุด ส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิค ส่วนบริหารระดับกลาง ส่วนแกนปฏิบัติงาน และ ส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงาน จากการศึกษา พบว่า ส่วนที่มีความสำคัญกับสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนในสภาพปัจจุบัน คือ ส่วนผู้บริหารสูงสุด (\bar{X} = 3.74) รองลงมาคือ ส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงาน (\bar{X} = 3.71) ส่วนบริหารระดับกลางและส่วนแกนปฏิบัติงาน (\bar{X} = 3.54) และส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิค (\bar{X} = 3.34) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์พบว่า ส่วนที่มีความสำคัญกับสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนสูงสุด เป็นส่วนแกนปฏิบัติงาน (\bar{X} = 4.48) รองลงมาคือ ส่วนผู้บริหารสูงสุด (\bar{X} = 4.45) ส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงาน (\bar{X} = 4.42) ส่วนบริหารระดับกลาง (\bar{X} = 4.37) และส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิค (\bar{X} = 4.34) รายละเอียดดังตารางที่ 4-4

ตารางที่ 4-4 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของส่วนประกอบหลักของโครงสร้างองค์การ (Function of Key part)

ส่วนประกอบหลัก	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
1. ส่วนผู้บริหารสูงสุด (Strategic apex)	3.74	1.14	มาก	1	4.45	0.74	มาก	2
2. ส่วนที่ปรึกษาด้าน เทคนิค (Technostructure)	3.34	1.02	มาก	4	4.34	0.76	มาก	5
3. ส่วนบริหารระดับกลาง (Middle line)	3.54	0.78	มาก	3	4.37	0.73	มาก	4
4. ส่วนแกนปฏิบัติงาน (Operating Core)	3.54	1.12	ปานกลาง	3	4.48	0.70	มาก	1
5. ส่วนสนับสนุนการ ปฏิบัติงาน (Support staff)	3.71	0.92	มาก	2	4.42	0.73	มาก	3
รวม	3.57	0.99	มาก		4.41	0.73	มาก	

ภารกิจหน้าที่ของส่วนประกอบหลักต่างๆ จากการศึกษาที่มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนผู้บริหารสูงสุด (Strategic apex) สภาพปัจจุบัน พบว่า โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.17$) โดยมีภารกิจหน้าที่ที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ การพัฒนายุทธศาสตร์ขององค์กร เช่น มอบนโยบายกำหนดรายละเอียดของกลยุทธ์ และการควบคุมการปฏิบัติงาน เช่น การออกแบบโครงสร้างองค์กร มอบอำนาจ บทบาทหน้าที่ กำกับติดตามโครงการ ($\bar{X} = 3.20$) รองลงมา คือ การบริหารจัดการภายใต้บทบาทพันธกิจ/เป้าประสงค์ขององค์กร โดยการสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ที่ตรงกัน เชื่อมโยงงานฝ่ายต่างๆ ภายในและภายนอก ($\bar{X} = 3.11$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภารกิจหน้าที่ของส่วนบริหารสูงสุด โดยภาพรวมอยู่ที่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายภารกิจหน้าที่ที่มีความประสงค์สูงสุด คือ การบริหารจัดการภายใต้บทบาทพันธกิจ/เป้าประสงค์ขององค์กร โดยการสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ที่ตรงกัน เชื่อมโยงงานฝ่ายต่างๆ ภายในและภายนอก ($\bar{X} = 4.71$) การพัฒนายุทธศาสตร์ขององค์กร เช่น มอบนโยบายกำหนดรายละเอียดของกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.51$) และการควบคุมการปฏิบัติงาน เช่น การออกแบบโครงสร้างองค์กร มอบอำนาจ บทบาทหน้าที่ กำกับติดตามโครงการ ($\bar{X} = 4.14$) รายละเอียดดังตารางที่ 4-5

ตารางที่ 4-5 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของส่วนผู้บริหารสูงสุด (Strategic apex)

ภารกิจหน้าที่	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
1. ควบคุมการปฏิบัติงาน เช่น การออกแบบ โครงสร้างองค์การ มอบอำนาจ บทบาทหน้าที่ กำกับติดตามโครงการ	3.20	1.15	ปานกลาง	1	4.14	0.84	มาก	3
2. การบริหารจัดการภายใต้ บทบาท พันธกิจ / เป้าประสงค์ขององค์การ โดยการสร้างความเข้าใจ ในวิสัยทัศน์ที่ตรงกัน เชื่อมโยงงานฝ่ายต่างๆ ภายในและภายนอก	3.11	0.99	ปานกลาง	2	4.71	0.45	มากที่สุด	1
3. พัฒนายุทธศาสตร์ของ องค์การ เช่น มอบ นโยบาย กำหนด รายละเอียดของกลยุทธ์	3.20	0.75	ปานกลาง	1	4.51	0.50	มากที่สุด	2
รวม	3.17	0.96	ปานกลาง		4.45	0.59	มาก	

ส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิค (Technostructure) สภาพปัจจุบัน พบว่า โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.02$) โดยมีภารกิจหน้าที่ที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ กำหนดรายละเอียดเพื่อใช้ควบคุมการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.17$) รองลงมาคือ กำหนดรายละเอียดในการทำงาน เพื่อให้เกิดมาตรฐานของงาน ($\bar{x} = 3.14$) การวิเคราะห์เทคนิคต่างๆ ที่มาช่วยให้องค์การปรับได้ตามสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ($\bar{x} = 3.00$) และช่วยให้คำปรึกษา/แก้ปัญหการทำงานที่เกี่ยวกับเทคนิค ($\bar{x} = 2.80$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภารกิจหน้าที่ของส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิค โดยภาพรวมอยู่ที่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายการภารกิจหน้าที่ที่มีความประสงค์สูงสุด คือ ช่วยให้คำปรึกษา/แก้ปัญหาการทำงานที่เกี่ยวกับเทคนิค ($\bar{X} = 4.57$) รองลงมาคือ กำหนดรายละเอียดในการทำงานเพื่อให้เกิดมาตรฐานของงาน และวิเคราะห์เทคนิคต่างๆ ที่มาช่วยให้องค์กรปรับได้ตามสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ($\bar{X} = 4.48$) และกำหนดรายละเอียดเพื่อใช้ควบคุมการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.45$) รายละเอียด ดังตารางที่ 4-6

ตารางที่ 4-6 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิค (Technostructure)

ภารกิจหน้าที่	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
1. กำหนดรายละเอียดเพื่อใช้ควบคุมการปฏิบัติงาน	3.14	0.80	ปานกลาง	2	4.45	0.56	มาก	3
2. กำหนดรายละเอียดในการทำงานเพื่อให้เกิดมาตรฐานของงาน	3.17	0.95	ปานกลาง	1	4.48	0.61	มาก	2
3. วิเคราะห์เทคนิคต่างๆ ที่มาช่วยให้องค์กรปรับได้ตามสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป	3.00	1.00	ปานกลาง	3	4.48	0.61	มาก	2
4. ช่วยให้คำปรึกษา/แก้ปัญหาการทำงานที่เกี่ยวกับเทคนิค	2.80	1.07	ปานกลาง	4	4.57	0.55	มากที่สุด	1
รวม	3.02	0.95	ปานกลาง		4.49	0.58	มาก	

ส่วนบริหารระดับกลาง (Middle line) สภาพปัจจุบัน พบว่า โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.04$) โดยมีภารกิจหน้าที่ที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ช่วยสนับสนุนงานของฝ่ายบริหาร ($\bar{X} = 3.37$) รองลงมา คือ เป็นผู้สื่อประสานระหว่างระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.25$) ช่วยวิเคราะห์และพัฒนางานองค์กร ($\bar{X} = 3.00$) แก้ปัญหาความขัดแย้ง ($\bar{X} = 2.85$) และกำหนดรายละเอียดและข้อแตกต่างของงาน ($\bar{X} = 2.77$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภารกิจหน้าที่ของส่วนบริหารระดับกลาง โดยภาพรวมอยู่ที่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายภารกิจหน้าที่ที่มีความประสงค์สูงสุด คือ ช่วยวิเคราะห์และพัฒนาองค์การ ($\bar{X} = 4.51$) รองลงมา ได้แก่ ช่วยสนับสนุนงานของฝ่ายบริหาร ($\bar{X} = 4.37$) แก้ปัญหาความขัดแย้ง ($\bar{X} = 4.34$) เป็นผู้สื่อประสานระหว่างระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.28$) และ กำหนดรายละเอียดและข้อแตกต่างของงาน ($\bar{X} = 4.20$) รายละเอียดดังตารางที่ 4-7

ตารางที่ 4-7 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของส่วนบริหารระดับกลาง (Middle line)

ภารกิจหน้าที่	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
1. เป็นผู้สื่อประสานระหว่างระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติ	3.25	1.03	ปานกลาง	2	4.28	1.12	มาก	4
2. กำหนดรายละเอียดและข้อแตกต่างของงาน	2.77	0.84	ปานกลาง	5	4.20	1.10	มาก	5
3. แก้ปัญหาความขัดแย้ง	2.85	1.16	ปานกลาง	4	4.34	1.16	มาก	3
4. ช่วยวิเคราะห์และพัฒนาองค์การ	3.00	1.02	ปานกลาง	3	4.51	0.65	มากที่สุด	1
5. ช่วยสนับสนุนงานของฝ่ายบริหาร	3.37	1.08	ปานกลาง	1	4.37	1.13	มาก	2
รวม	3.04	1.02	ปานกลาง		4.34	1.03	มาก	

ส่วนแกนปฏิบัติงาน (Operating Core) สภาพปัจจุบัน พบว่า โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$) โดยมีภารกิจหน้าที่ที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ให้ความมั่นใจในกระบวนการผลิต/การทำงาน โดยใช้ความรู้ ทักษะและมาตรฐาน ($\bar{X} = 3.54$) รองลงมา คือ มีกระบวนการการทำงานเพื่อเข้าสู่ระบบและนำไปสู่ผลผลิต (output) ($\bar{X} = 3.51$) กระจายผลผลิตและบริการ ($\bar{X} = 3.34$) และได้รับการสนับสนุนจากส่วนต่างๆ ($\bar{X} = 3.05$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภารกิจหน้าที่ของส่วนแกนปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ที่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายภารกิจหน้าที่ที่มีความประสงค์สูงสุด คือ การได้รับการสนับสนุนจากส่วนต่างๆ ($\bar{X} = 4.71$) รองลงมา ได้แก่ ให้ความมั่นใจในกระบวนการผลิต/การทำงาน โดยใช้ความรู้ ทักษะและมาตรฐาน ($\bar{X} = 4.65$) มีกระบวนการการทำงานเพื่อเข้าสู่ระบบและนำไปสู่ผลผลิต (output) ($\bar{X} = 4.60$) และกระจายผลผลิตและบริการ ($\bar{X} = 4.51$) ตามลำดับ รายละเอียดดังตารางที่ 4-8

ตารางที่ 4-8 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของส่วนแกนปฏิบัติงาน (Operating Core)

ภารกิจหน้าที่	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{X}	SD	แปลความ	ลำดับ	\bar{X}	SD	แปลความ	ลำดับ
1. ให้ความมั่นใจในกระบวนการผลิต/การทำงาน โดยใช้ความรู้ทักษะและมาตรฐาน	3.57	0.81	ปานกลาง	1	4.65	0.48	มากที่สุด	2
2. มีกระบวนการการทำงานเพื่อเข้าสู่ระบบและนำไปสู่ผลผลิต (output)	3.51	0.70	ปานกลาง	2	4.60	0.49	มากที่สุด	3
3. กระจายผลผลิตและบริการ	3.34	0.93	ปานกลาง	3	4.51	0.65	มากที่สุด	4
4. ได้รับการสนับสนุนจากส่วนต่างๆ	3.05	1.23	ปานกลาง	4	4.71	0.45	มากที่สุด	1
รวม	3.36	0.91	ปานกลาง		4.61	0.51	มากที่สุด	

ส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Support staff) สภาพปัจจุบัน พบว่า โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.81$) โดยมีภารกิจหน้าที่ที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ กำหนดวิธีทำงานเพื่อลดความไม่แน่นอน/ความเสี่ยง ($\bar{X} = 2.82$) รองลงมา คือ กำหนดรายละเอียดการทำงานเพื่อสนับสนุนวิชาชีพ ($\bar{X} = 2.80$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภารกิจหน้าที่ของส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ที่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายภารกิจหน้าที่ที่มีความประสงค์สูงสุด คือ กำหนดวิธีทำงานเพื่อลดความไม่แน่นอน/ความเสี่ยง ($\bar{X} = 4.62$) รองลงมา คือ การกำหนดรายละเอียดการทำงานเพื่อสนับสนุนวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.60$) รายละเอียดดังตารางที่ 4-9

ตารางที่ 4-9 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Support staff)

ภารกิจหน้าที่	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	SD	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	SD	แปลความ	ลำดับ
1. กำหนดวิธีทำงานเพื่อลดความไม่แน่นอน/ความเสี่ยง	2.82	1.07	มาก	1	4.62	0.54	มากที่สุด	1
2. กำหนดรายละเอียดการทำงาน เพื่อสนับสนุนวิชาชีพ	2.80	0.96	น้อย	2	4.60	0.55	มากที่สุด	2
รวม	2.81	1.01	ปานกลาง		4.61	0.54	มากที่สุด	

3. ตัวแปรการออกแบบโครงสร้างองค์การ (Design Parameters)

ตัวแปรการออกแบบโครงสร้างองค์การ (Design Parameters) คือตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์การในมิติต่าง ๆ ประกอบด้วย 8 ตัวแปร คือ ความเชี่ยวชาญในงาน การฝึกอบรมและการปลูกฝังอุดมการณ์ค่านิยมของบุคลากรในการทำงาน ลักษณะรูปแบบความเป็นทางการ การจัดกลุ่มงานภายใน ขนาดของกลุ่มงานภายใน ระบบการวางแผนและการควบคุม กลไกการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงาน และการรวมอำนาจและการตัดสินใจ

จากการศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.04$) โดยมีตัวแปรที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ระบบการวางแผนและการควบคุม ($\bar{X} = 3.32$) รองลงมาคือ ลักษณะรูปแบบความเป็นทางการ การมีมาตรการ กฎระเบียบและการควบคุมดูแล ($\bar{X} = 3.28$) การรวมอำนาจและการตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.22$) กลไกการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงาน ($\bar{X} = 3.20$) และขนาดของกลุ่มงานภายใน ($\bar{X} = 3.18$)

สภาพที่พึงประสงค์ของตัวแปรการออกแบบโครงสร้างองค์การ โดยภาพรวมอยู่ที่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายตัวแปรที่มีความประสงค์สูงสุด คือ ความเชี่ยวชาญในงาน และการฝึกอบรมและการปลูกฝังอุดมการณ์ค่านิยมของบุคลากรในการทำงาน ($\bar{X} = 4.47$) รองลงมา คือ การรวมอำนาจและการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.17$) ระบบการวางแผนและการควบคุม ($\bar{X} = 4.05$) ความเชี่ยวชาญในงาน ($\bar{X} = 4.15$) กลไกการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงาน ($\bar{X} = 3.81$) การจัดกลุ่มงานภายใน ($\bar{X} = 3.76$) ลักษณะรูปแบบความเป็นทางการ คือการมีมาตรการ กฎระเบียบและการควบคุมดูแล ($\bar{X} = 3.74$) และ ขนาดของกลุ่มงานภายใน ($\bar{X} = 3.60$) รายละเอียดดังตารางที่ 4-10

ตารางที่ 4-10 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของตัวแปรในการออกแบบโครงสร้างองค์การ
(Design Parameters) โดยภาพรวม

ตัวแปรในการออกแบบ โครงสร้างองค์การ	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	SD	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	SD	แปลความ	ลำดับ
1. ความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization of jobs)	3.15	0.99	ปานกลาง	6	4.47	0.59	มาก	1
2. การฝึกอบรมและการปลูกฝัง อุดมการณ์ค่านิยมของ บุคลากรในการทำงาน (Training and Indoctrination)	2.70	0.93	ปานกลาง	7	4.47	0.72	มาก	1
3. ลักษณะรูปแบบความเป็น ทางการ (Formalization)	3.28	0.84	ปานกลาง	2	3.74	0.85	มาก	6
4. การจัดกลุ่มงานภายใน (Grouping)	2.32	0.64	ปานกลาง	8	3.76	0.88	มาก	5
5. ขนาดของกลุ่มงานภายใน (Unit size)	3.18	1.00	ปานกลาง	5	3.60	0.92	มาก	7
6. ระบบการวางแผนและการ ควบคุม (Planning and control system)	3.32	0.83	ปานกลาง	1	4.05	0.75	มาก	3
7. กลไกการสื่อสารประสาน ระหว่างกลุ่มงาน (Liaison devices)	3.20	0.85	ปานกลาง	4	3.81	0.87	มาก	4
8. การรวมอำนาจและการ ตัดสินใจ (Centralization and decision making)	3.22	0.96	ปานกลาง	3	4.17	0.71	มาก	2
รวม	3.04	0.88	ปานกลาง		4.00	0.78	มาก	

1. ความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization of jobs)

จากการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.15$) โดยมีการปฏิบัติสูงสุด คือ ความเชี่ยวชาญในงานที่แตกต่างกัน ตามแนวนอน (horizontal job specialization) อาทิ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล เจ้าหน้าที่งานธุรการ เจ้าหน้าที่งานโสตทัศนศึกษา ที่ครอบคลุมและเพียงพอกับภารกิจของงาน ($\bar{X} = 3.48$) รองลงมา คือ ความเชี่ยวชาญในงานที่แตกต่างกัน ตามแนวตั้ง (vertical job specialization) คือความเชี่ยวชาญตามระดับตำแหน่ง อาทิ ระดับเชี่ยวชาญชำนาญการพิเศษ ชำนาญการ ปฏิบัติการ ที่ครอบคลุมกับระดับความยาก/ซับซ้อนของงาน ($\bar{X} = 2.82$)

สภาพที่พึงประสงค์ของความเชี่ยวชาญในงาน โดยภาพรวมอยู่ที่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายภารกิจหน้าที่ที่มีความประสงค์สูงสุด คือ ความเชี่ยวชาญในงานที่แตกต่างกัน ตามแนวนอนที่ครอบคลุมและเพียงพอกับภารกิจของงาน ($\bar{X} = 4.57$) รองลงมา คือความเชี่ยวชาญในงานที่แตกต่างกัน ตามแนวตั้ง ($\bar{X} = 4.37$) รายละเอียดดังตารางที่ 4-11

ตารางที่ 4-11 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization of jobs)

ความเชี่ยวชาญในงาน	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
1.1 ความเชี่ยวชาญในงานที่แตกต่างกัน ตามแนวนอน (horizontal job specialization) (อาทินักพัฒนาทรัพยากรบุคคล เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา) ที่ครอบคลุมและเพียงพอ กับภารกิจของงาน	3.48	0.91	ปานกลาง	1	4.57	0.60	มากที่สุด	1
1.2 ความเชี่ยวชาญในงานที่แตกต่างกัน ตามแนวตั้ง (vertical job specialization) คือความเชี่ยวชาญตามระดับตำแหน่ง อาทิ ระดับเชี่ยวชาญ ชำนาญการ พิเศษ ชำนาญการ ปฏิบัติการ ที่ครอบคลุมกับระดับความยาก/ซับซ้อนของงาน	2.82	1.07	ปานกลาง	2	4.37	0.59	มาก	2
รวม	3.15	0.99	ปานกลาง		4.47	0.59	มาก	

ความเชี่ยวชาญในงานเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ ซึ่งจำแนกเป็นงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องด้านการพัฒนากำลังคนภาครัฐ จากการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.94$) โดยมีการปฏิบัติสูงสุด 5 อันดับ คือ งานดำเนินการพัฒนาฝึกอบรมกำลังคนภาครัฐ ระดับบริหาร ($\bar{X} = 3.51$) งานฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ e-Learning /Mobile or Application Learning ($\bar{X} = 3.40$) งานดำเนินการพัฒนาฝึกอบรมกำลังคนภาครัฐ ระดับข้าราชการบรรจุใหม่ นักทรัพยากรบุคคล และระดับอำนวยการ ($\bar{X} = 3.34, 3.31$ และ 3.25) ตามลำดับ ทั้งนี้ จำนวน 4 ใน 5 อันดับเป็นงานดำเนินการฝึกอบรม

สภาพที่พึงประสงค์ของความเชี่ยวชาญในงานเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ โดยภาพรวมมีความประสงค์อยู่ที่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อที่มีความประสงค์สูงสุด 5 อันดับ โดยอันดับที่ 1-3 มีความประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด คือ งานสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองของกำลังคนภาครัฐ ($\bar{X} = 4.65$) งานดำเนินการพัฒนาฝึกอบรมกำลังคนภาครัฐระดับบริหาร และระดับอำนวยการ และงานที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ($\bar{X} = 4.60$) และงานฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ e-Learning /Mobile or Application Learning ($\bar{X} = 4.60$) อันดับที่ 4-5 มีความประสงค์อยู่ในระดับมาก ได้แก่ งานสร้างเครือข่าย พันธมิตรในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในประเทศไทย และงานด้านเทคนิคและวิธีการฝึกอบรม ($\bar{X} = 4.48$) งานด้านนโยบายการพัฒนา เช่น ยุทธศาสตร์ ทิศทางด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ และงานพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่เป็นลักษณะหลักสูตรทั่วไปหรือหลักสูตรกลาง ($\bar{X} = 4.45$) รายละเอียดดังตารางที่ 4-11.1

ตารางที่ 4-11.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของความเชี่ยวชาญในงานเสริมสร้างคุณภาพ
กำลังคนภาครัฐ

ความเชี่ยวชาญในงาน พัฒนาฝึกอบรม	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
1 งานด้านนโยบายการพัฒนา เช่น ยุทธศาสตร์ ทิศทาง ด้านการพัฒนาทรัพยากร บุคคลภาครัฐ	3.00	1.05	ปานกลาง	8	4.45	0.78	มาก	5
2. งานดำเนินการพัฒนา ฝึกอบรมกำลังคนภาครัฐ								
1) ระดับบริหาร	3.51	0.88	ปานกลาง	1	4.60	0.65	มากที่สุด	2
2) ระดับอำนวยการ	3.25	0.85	ปานกลาง	5	4.60	0.65	มากที่สุด	2
3) ระดับปฏิบัติการ	3.05	0.93	ปานกลาง	7	4.37	0.94	มาก	8
4) สำหรับนักทรัพยากร บุคคล	3.31	0.75	ปานกลาง	4	4.42	0.88	มาก	6
5) สำหรับข้าราชการ บรรจุใหม่	3.34	0.90	ปานกลาง	3	4.42	0.97	มาก	6
3.งานฝึกอบรมผ่านระบบ อิเล็กทรอนิกส์ e- Learning /Mobile or Application Learning	3.40	1.00	ปานกลาง	2	4.51	0.74	มากที่สุด	3
4. งานพัฒนาหลักสูตร ฝึกอบรม	3.11	1.05	ปานกลาง	6	4.45	0.74	มาก	5
1) หลักสูตรทั่วไปหรือ หลักสูตรกลาง								
2) หลักสูตรเฉพาะด้าน ใน ตำแหน่งหรือระดับ ที่สำคัญ	2.77	0.97	ปานกลาง	13	4.20	0.99	มาก	11
5 งานวิจัยและพัฒนาด้าน การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	2.60	1.00	ปานกลาง	16	4.40	0.81	มาก	7
6. งานผลิตเอกสาร/ตำรา ใน เรื่องการพัฒนาทรัพยากร บุคคล	2.71	1.15	ปานกลาง	15	4.42	0.73	มาก	6
7. งานพัฒนาองค์ความรู้/การ	2.82	0.98	ปานกลาง	12	4.42	0.73	มาก	6

ความเชี่ยวชาญในงาน พัฒนาฝึกอบรม	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
จัดการความรู้ด้านการ พัฒนาทรัพยากรบุคคล								
8. งานที่ปรึกษาด้านการ พัฒนาทรัพยากรบุคคล	2.48	1.17	ปานกลาง	17	4.60	0.65	มากที่สุด	2
9. งานผลิตวัสดุทัศนศึกษา ด้านการพัฒนาทรัพยากร บุคคล เช่น วิดิทัศน์ คลิป วิดีโอ	2.91	1.14	ปานกลาง	10	4.42	0.77	มาก	6
10. งานเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล เช่น การ สร้างระบบฐานข้อมูลการ พัฒนา (ระบบการ ลงทะเบียนกลาง การ ประเมินผลการฝึกอบรม)	2.94	0.68	ปานกลาง	9	4.42	0.77	มาก	6
11. งานสร้างเครือข่าย พันธมิตรในการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	2.77	0.91	ปานกลาง	13	4.48	0.74	มาก	4
1) ในประเทศไทย								
2) ในต่างประเทศ	2.60	0.91	ปานกลาง	16	4.35	0.84	มาก	9
12. งานสร้างเครื่องมือด้าน การพัฒนาทรัพยากร บุคคล อาทิ แบบวัด แบบทดสอบ และการ ประเมินผลบุคคล / ประเมินโครงการ	2.74	0.91	ปานกลาง	14	4.42	0.65	มาก	6
13. งานด้านเทคนิคและ วิธีการฝึกอบรม	3.00	0.93	ปานกลาง	8	4.48	0.78	มาก	4
14. งานมาตรฐานการ ฝึกอบรม และติดตามผล การพัฒนาเชิงนโยบาย เช่น การทำคู่มือการ ปฏิบัติงาน	2.74	1.09	ปานกลาง	14	4.31	0.90	มาก	10

ความเชี่ยวชาญในงาน พัฒนาฝึกอบรม	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
15. สร้างวัฒนธรรมการ พัฒนาตนเองของกำลังคน ภาครัฐ	2.85	1.10	ปานกลาง	11	4.65	1.10	มากที่สุด	1
รวม	2.94	0.96	ปานกลาง		4.44	0.80	มาก	

2. การฝึกอบรมและการปลูกฝังอุดมการณ์ค่านิยม (Training and Indoctrination)

จากการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.70$) โดยมีการปฏิบัติสูงสุด คือ การฝึกอบรมบุคลากรทุกคนก่อนปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 2.85$) รองลงมา คือ การฝึกอบรมบุคลากรระหว่างการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x} = 2.68$) และมีการปลูกฝังอุดมการณ์/หล่อหลอมความเป็นนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของบุคลากรในการทำงาน ($\bar{x} = 2.57$)

สภาพที่พึงประสงค์ของความเชี่ยวชาญในงาน โดยภาพรวมอยู่ที่ระดับมาก ($\bar{x} = 4.47$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อที่มีความประสงค์สูงสุด คือ การปลูกฝังอุดมการณ์/หล่อหลอมความเป็นนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบุคลากรในการทำงาน ($\bar{x} = 4.51$) รองลงมา คือ การฝึกอบรมบุคลากรทุกคนก่อนปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.48$) การฝึกอบรมบุคลากรระหว่างการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอรายละเอียด ($\bar{x} = 4.42$) รายละเอียดดังตารางที่ 4-12

ตารางที่ 4-12 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการฝึกอบรมและการปลูกฝังอุดมการณ์
ค่านิยม (Training and Indoctrination)

การฝึกอบรมและการ ปลูกฝัง อุดมการณ์ค่านิยม	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
2.1 มีการฝึกอบรมบุคลากร ทุกคนก่อนปฏิบัติงาน	2.85	0.97	ปานกลาง	1	4.48	0.70	มาก	2
2.2 มีการฝึกอบรม บุคลากรระหว่างการ ปฏิบัติงานอย่าง สม่ำเสมอ	2.68	0.86	ปานกลาง	2	4.42	0.73	มาก	3
2.3 มีการปลูกฝัง อุดมการณ์/หล่อหลอม ความเป็นนักพัฒนา ทรัพยากรบุคคล ของ บุคลากรในการทำงาน	2.57	0.97	ปานกลาง	3	4.51	0.74	มากที่สุด	1
รวม	2.70	0.93	ปานกลาง		4.47	0.72	มาก	

3. ลักษณะรูปแบบความเป็นทางการ (Formalization)

จากการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$) โดยมีการปฏิบัติสูงสุด คือ การทำงานภายใต้มาตรการ กฏระเบียบและการควบคุมดูแลมาก (แบบระบบราชการ bureaucratic) ($\bar{X} = 3.88$) รองลงมา คือ การทำงานภายใต้มาตรการ กฏระเบียบและการควบคุมดูแลน้อย มีความเป็นอิสระในการทำงานสูง (แบบสิ่งมีชีวิต organic) ($\bar{X} = 2.68$)

สภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะรูปแบบความเป็นทางการ โดยภาพรวมอยู่ที่ระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อที่มีความประสงค์สูงสุด คือ การทำงานภายใต้มาตรการ กฏระเบียบ และการควบคุมดูแลน้อย มีความเป็นอิสระในการทำงานสูง (แบบสิ่งมีชีวิต organic) ($\bar{X} = 4.11$) รองลงมา คือ การทำงานภายใต้มาตรการ กฏระเบียบและการควบคุมดูแลมาก (แบบระบบราชการ bureaucratic) ($\bar{X} = 3.37$) รายละเอียดดังตารางที่ 4-13

ตารางที่ 4-13 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะรูปแบบความเป็นทางการ
(Formalization)

ลักษณะรูปแบบความเป็น ทางการ	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
3.1 การทำงานภายใต้ มาตรการ กฎระเบียบ และการควบคุมดูแล มาก (แบบระบบ ราชการ bureaucratic)	3.88	0.86	มาก	1	3.37	0.91	ปานกลาง	2
3.2 การทำงานภายใต้ มาตรการ กฎระเบียบ และการควบคุมดูแล น้อย มีความเป็นอิสระ ในการทำงานสูง (แบบสิ่งมีชีวิต organic)	2.68	0.83	ปานกลาง	2	4.11	0.79	มาก	1
รวม	3.28	0.84	ปานกลาง		3.74	0.85	มาก	

4. การจัดกลุ่มงานภายใน (Grouping)

จากการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.32$) โดยมีการปฏิบัติสูงสุด คือ การจัดกลุ่มตามภารกิจหน้าที่และกระบวนการทำงาน ($\bar{X} = 3.48$) รองลงมา คือ การจัดกลุ่มงานตามตลาด/ลูกค้า ($\bar{X} = 2.88$) การจัดกลุ่มตามความรู้และทักษะเฉพาะทาง ($\bar{X} = 2.85$) และการจัดกลุ่มงานตามผลผลิต ($\bar{X} = 2.71$) ส่วนการจัดกลุ่มตามระยะเวลาการทำงาน และการจัดกลุ่มงานตามพื้นที่ (นอก สพข.) ยังไม่มีการดำเนินการ

สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดกลุ่มงานภายใน โดยภาพรวมอยู่ที่ระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายชื่อที่มีความประสงค์สูงสุด คือ การจัดกลุ่มตามความรู้และทักษะเฉพาะทาง ($\bar{X} = 4.28$) รองลงมา คือ การจัดกลุ่มตามภารกิจหน้าที่และกระบวนการทำงาน ($\bar{X} = 4.17$) การจัดกลุ่มงานตามตลาด/ลูกค้า ($\bar{X} = 4.00$) และการจัดกลุ่มงานตามผลผลิต ($\bar{X} = 3.81$) ทั้งนี้ยังมีความประสงค์ในการจัดกลุ่มภายในตามระยะเวลาการทำงาน ($\bar{X} = 3.28$) และการจัดกลุ่มงานตามพื้นที่ (นอก สพข.) ($\bar{X} = 3.17$) รายละเอียดดังตารางที่ 4-14

ตารางที่ 4-14 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดกลุ่มงานภายใน (Grouping)

การจัดกลุ่มงานภายใน	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	χ	S.D.	แปลความ	ลำดับ	χ	S.D.	แปลความ	ลำดับ
4.1 การจัดกลุ่มตาม ความรู้และทักษะ เฉพาะทาง (grouping by knowledge and skill)	2.85	0.84	ปานกลาง	3	4.28	0.62	มาก	1
4.2 การจัดกลุ่มตามภารกิจ หน้าที่และ กระบวนการทำงาน (grouping by work process and function)	3.48	0.85	ปานกลาง	1	4.17	0.70	มาก	2
4.3 การจัดกลุ่มงานตาม ผลผลิต (grouping by output/Product)	2.71	1.07	ปานกลาง	4	3.88	0.86	มาก	4
4.4 การจัดกลุ่มงานตาม ตลาด/ลูกค้า (grouping by Market/client)	2.88	1.13	ปานกลาง	2	4.00	0.87	มาก	3
4.5 การจัดกลุ่มตาม ระยะเวลาการทำงาน (grouping by time)	1	0.0	น้อย	5	3.28	1.17	ปานกลาง	5
4.6 การจัดกลุ่มงานตาม พื้นที่ (นอก สพข.) (grouping by Area/place)	1	0.0	น้อย	5	3.17	1.09	ปานกลาง	6
รวม	2.32	0.64	ปานกลาง		3.79	0.88	มาก	

5. ขนาดของกลุ่มงานภายใน (Unit size)

จากการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$) ในเรื่องขนาดของกลุ่มในโครงสร้างใหญ่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ขนาดกลุ่มโครงสร้างแบบสูง (tall) มีชั้นการบังคับบัญชา (มากกว่า 3 ชั้น ซึ่งอาจจะมีกลุ่มของงาน (work groups) น้อย) ($\bar{X} = 3.57$) รองลงมา คือ แบบแบน (flat) มีชั้นการบังคับบัญชาน้อย (น้อยกว่า 3 ชั้น ซึ่งอาจจะมีกลุ่มของงาน (work groups) มาก ($\bar{X} = 2.97$) และมีขนาดของช่วงของการควบคุม หมายถึง จำนวนของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (อยู่ระหว่าง 1: 10) ($\bar{X} = 3.00$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดกลุ่มงานภายใน โดยภาพรวมอยู่ที่ระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อที่มีความประสงค์สูงสุด คือ ขนาดกลุ่มโครงสร้างแบบแบน (flat) มีชั้นการบังคับบัญชาน้อย ($\bar{X} = 3.82$) รองลงมา คือ มีขนาดของช่วงของการควบคุม หมายถึง จำนวนของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (น้อยกว่า 1:10) ($\bar{X} = 3.68$) รายละเอียดดังตารางที่ 4-15

ตารางที่ 4-15 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของขนาดของกลุ่มงานภายใน (Unit size)

ขนาดของกลุ่มงานภายใน	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
5.1 ขนาดของช่วงของการควบคุม (span of control) หมายถึง จำนวนของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (อยู่ระหว่าง 1: 10)	3.00	1.11	ปานกลาง	3	3.68	0.93	มาก	2
5.2 ขนาดของกลุ่มในโครงสร้างใหญ่ (shape should the superstructure be)								
1) แบบสูง (tall) มีชั้นการบังคับบัญชา มาก (มากกว่า 3 ชั้น ซึ่งจะมีกลุ่มของงาน (work groups) น้อย	3.57	0.97	มาก	1	3.31	0.93	ปานกลาง	3
2) แบบแบน (flat) มีชั้นการบังคับบัญชาน้อย (น้อยกว่า 3 ชั้น ซึ่งอาจจะมียุ่ของงาน (work groups) มาก	2.97	0.92	ปานกลาง	2	3.82	0.92	มาก	1
รวม	3.18	1.00	ปานกลาง		3.60	0.92	มาก	

6. ระบบการวางแผนและการควบคุม (Planning and control system)

จากการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$) โดยมีการปฏิบัติสูงสุด คือ การปฏิบัติงานตามนโยบายหรือคำสั่งจากฝ่ายบริหาร/ผู้อำนวยการ ที่กำหนดขึ้นเป็นครั้งคราวตามนโยบาย ($\bar{X} = 3.60$) รองลงมา คือ การวางแผนการปฏิบัติงานและการวัดผลการปฏิบัติที่ชัดเจนในแต่ละโครงการ (Performance Control) ($\bar{X} = 3.05$)

สภาพที่พึงประสงค์ของระบบการวางแผนและการควบคุม โดยภาพรวมอยู่ที่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อที่มีความประสงค์สูงสุด คือ การวางแผนการปฏิบัติงานและการวัดผลการปฏิบัติที่ชัดเจนในแต่ละโครงการ (Performance Control) ($\bar{X} = 4.40$) รองลงมา คือ การปฏิบัติงานตามนโยบายหรือคำสั่งจากฝ่ายบริหาร/ผู้อำนวยการ ที่กำหนดขึ้นเป็นครั้งคราวตามนโยบาย ($\bar{X} = 3.71$) รายละเอียดดังตารางที่ 4-16

ตารางที่ 4-16 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการวางแผนและการควบคุม (Planning and control system)

ระบบการวางแผนและการควบคุม	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
6.1 การวางแผนการปฏิบัติงานและการวัดผลการปฏิบัติที่ชัดเจนในแต่ละโครงการ (Performance Control)	3.05	0.83	ปานกลาง	2	4.40	0.73	มาก	1
6.2 การปฏิบัติงานตามนโยบายหรือคำสั่งจาก ฝ่ายบริหาร/ผู้อำนวยการ ที่กำหนดขึ้นเป็นครั้งคราวตามนโยบาย	3.60	0.84	มาก	1	3.71	0.78	มาก	2
รวม	3.32	0.83	ปานกลาง		4.05	0.75	มาก	

7. กลไกการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงาน (Liaison devices)

จากการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.20$) โดยมีการปฏิบัติสูงสุด ในเรื่องลักษณะงานคือ งานทั่วไป ($\bar{X} = 3.22$) และในเรื่องลักษณะการประสานงาน มีการปฏิบัติสูงสุด คือ การประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ ($\bar{X} = 3.65$)

สภาพที่พึงประสงค์ของกลไกการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงาน โดยภาพรวมอยู่ที่ระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อที่มีความประสงค์สูงสุดในเรื่องลักษณะงานคือ งานที่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรงกันมาก ($\bar{X} = 4.05$) รองลงมา คือ งานทั่วไป ($\bar{X} = 3.74$) สำหรับลักษณะการประสานงานมีความประสงค์สูงสุดในเรื่องลักษณะการประสานงาน คือ การมีหน้าที่ประสานข้ามหน่วยงาน ที่มีความประสงค์สูงสุด คือ การประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ ($\bar{X} = 3.97$) รองลงมา คือ การมีผู้มีหน้าที่ประสานข้ามหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.94$) รายละเอียดดังตารางที่ 4-17

ตารางที่ 4-17 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลไกการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงาน (Liaison devices)

กลไกการสื่อสารประสาน ระหว่างกลุ่มงาน	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
7.1 ลักษณะงานของ สพข.								
1) งานทั่วไป (horizontally specialized)	3.22	0.87	ปานกลาง	1	3.74	1.01	มาก	2
2) งานที่มีความซับซ้อน (complex)	3.11	0.63	ปานกลาง	3	3.51	1.03	มาก	3
3) งานที่ต้องอาศัย ความร่วมมือร่วมแรง กันมาก (highly interdependent)	3.20	0.99	ปานกลาง	2	4.05	0.90	มาก	1
7.2 ลักษณะการ ประสานงาน								
1) การประสานงาน อย่างไม่เป็น ทางการ (informal)	3.65	0.83	มาก	1	3.97	0.85	มาก	1
	3.34	0.80	ปานกลาง	2	3.62	0.64	มาก	4

กลไกการสื่อสารประสาน ระหว่างกลุ่มงาน	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
2) การตรวจสอบ ควบคุมดูแลงาน โดยตรง (direct supervision / standardization)								
3) คณะทำงาน (task force and standing committees)	3.20	0.86	ปานกลาง	3	3.88	0.83	มาก	3
4) ผู้มีหน้าที่ประสาน ข้ามหน่วยงาน (Integrating manager)	2.68	1.02	ปานกลาง	4	3.94	0.83	มาก	2
รวม	3.20	0.85	ปานกลาง		3.81	0.87	มาก	

8. การรวมอำนาจและการตัดสินใจ (Centralization and decision making)

จากการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.22$) โดยมีการปฏิบัติสูงสุด ในเรื่องลักษณะกระจายอำนาจการตัดสินใจ แนวตั้ง เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจทั้งจากผู้อำนวยการสู่กลุ่มงาน ($\bar{X} = 3.94$) และผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.74$) ตามลำดับ สำหรับลักษณะกระจายอำนาจการตัดสินใจตามแนวนอน อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ กลุ่มงานต่างๆ มีบทบาทในการตัดสินใจในการทำงานโครงการสำคัญ ($\bar{X} = 3.05$) และสมาชิกทุกคน มีส่วนร่วมตัดสินใจที่ในการทำงานโครงการสำคัญ ($\bar{X} = 2.74$) สำหรับลักษณะสายงานตามกระบวนการตัดสินใจที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ การตัดสินใจร่วมกันในระดับผู้บริหาร ($\bar{X} = 3.45$) การตัดสินใจแบบผสมผสาน ($\bar{X} = 3.20$) การตัดสินใจในระดับยุทธศาสตร์/เชิงนโยบาย ($\bar{X} = 2.94$) และการตัดสินใจในระดับผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.71$) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการรวมอำนาจและการตัดสินใจ โดยภาพรวมอยู่ที่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อที่มีความประสงค์สูงสุด ในเรื่องลักษณะกระจายอำนาจการตัดสินใจ แนวตั้ง คือ การกระจายอำนาจการตัดสินใจทั้งจากผู้อำนวยการสู่กลุ่มงาน ($\bar{X} = 4.20$) และผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.00$) ตามลำดับ สำหรับลักษณะกระจายอำนาจการตัดสินใจตาม

การรวมอำนาจและการ ตัดสินใจ	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
(flow of decision making)	2.71	0.98	ปานกลาง	4	4.00	0.72	มาก	4
1) การตัดสินใจในระดับ ผู้ปฏิบัติงาน (operating)								
2) การตัดสินใจร่วมกันใน ระดับผู้บริหาร (administration)	3.45	0.98	มาก	1	4.22	0.73	มาก	3
3) การตัดสินใจในระดับ ยุทธศาสตร์/เชิง นโยบาย (strategic)	2.94	1.37	ปานกลาง	3	4.28	0.78	มาก	1
4) การตัดสินใจแบบ ผสมผสาน (ad hoc) เช่น การตั้ง คณะกรรมการ	3.20	0.75	ปานกลาง	2	4.25	0.74	มาก	2
รวม	3.22	0.96	ปานกลาง		4.17	0.71	มาก	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.4 ปัจจัยสถานการณ์ขององค์การ (Situationa Factor)

1) ขนาดขององค์การ (size) หมายถึง จำนวนสมาชิกขององค์การ จากการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.72$) โดยเห็นว่าในสภาพปัจจุบันองค์การควรมีการขยายเพื่อรองรับภารกิจที่เพิ่มขึ้นในบทบาทเชิงนโยบาย/ยุทธศาสตร์ในอนาคต ($\bar{x} = 2.82$) และขนาดองค์การมีความเหมาะสมและเพียงพอต่อภารกิจงาน ($\bar{x} = 2.62$) สำหรับสภาพที่มีความประสงค์สูงสุด คือ ให้้องค์การควรมีการขยายเพื่อรองรับภารกิจที่เพิ่มขึ้นในบทบาทเชิงนโยบาย/ยุทธศาสตร์ในอนาคต ($\bar{x} = 4.348$) และมีขนาดองค์การมีความเหมาะสมและเพียงพอต่อภารกิจงาน ($\bar{x} = 4.2$) ตามลำดับ

2) เทคโนโลยีในการทำงาน /ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค (sophisticated) จากการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.69$) โดยเห็นว่าในสภาพปัจจุบัน มีการใช้เทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานที่ซับซ้อน เช่น เครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ เครื่องจักรกล โปรแกรมคอมพิวเตอร์เฉพาะด้านวิชาชีพ/เฉพาะองค์การ และความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคในงานที่มีความซับซ้อน ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.71, 2.68$ ตามลำดับ) และเห็นว่าสภาพที่มีความประสงค์ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีความประสงค์อยู่ในระดับมากทั้งสองเรื่อง ได้แก่ คือ ให้องค์การการใช้เทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานที่ซับซ้อน ($\bar{X} = 4.42$) และความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคในงานที่มีความซับซ้อน ($\bar{X} = 4.34$)

3) สภาพแวดล้อม (Environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมขององค์การที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ จากการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.22$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สภาพปัจจุบันขององค์การมีสิ่งแวดล้อมแบบมีการเปลี่ยนแปลงแบบเรียบง่าย (simple) มีความสัมพันธ์กับปัจจัยต่างๆ ค่อนข้างน้อย ($\bar{X} = 3.40$) รองลงมา คือคงที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงมากนัก (stable) ($\bar{X} = 3.37$) สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$) และมีความประสงค์ให้องค์การไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงมากนัก ($\bar{X} = 3.57$) การเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อน (complex) มีความสัมพันธ์กับปัจจัยต่างๆ แตกต่างกัน ($\bar{X} = 3.45$) รายละเอียดดังตารางที่ 4-19

ตารางที่ 4-19 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยสถานการณ์ขององค์กร
(Situational Factor)

ปัจจัยสถานการณ์ของ องค์กร	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	SD	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	SD	แปลความ	ลำดับ
1. ขนาดองค์กร (Size)	2.72	1.04	ปานกลาง	2	4.31	0.79	มาก	2
1) ขนาดองค์กรมีความ เหมาะสมและ เพียงพอต่อภารกิจ งาน	2.62	0.94	ปานกลาง	2	4.28	0.75	มาก	2
2) ขนาดองค์กรควรมี การขยายเพื่อรองรับ ภารกิจที่เพิ่มขึ้นใน บทบาทเชิงนโยบาย/ ยุทธศาสตร์ในอนาคต	2.82	1.15	ปานกลาง	1	4.34	0.83	มาก	1
2. เทคโนโลยีในการ ทำงาน /ความรู้ความ เชี่ยวชาญด้านเทคนิค (Sophisticated)	2.69	0.89	ปานกลาง	3	4.37	0.72	มาก	1
1) เทคโนโลยีที่ใช้ในการ ทำงานที่ซับซ้อน เช่น เครื่องมือทาง อิเล็กทรอนิกส์ เครื่องจักรกล โปรแกรม คอมพิวเตอร์เฉพาะ ด้านวิชาชีพ/เฉพาะ องค์กร	2.68	0.96	ปานกลาง	2	4.41	0.65	มาก	1
2) ความรู้ความ เชี่ยวชาญด้านเทคนิค ในงานที่มีความ ซับซ้อน	2.71	0.82	ปานกลาง	1	4.34	0.80	มาก	2
3. สภาพแวดล้อมของ องค์กร	3.22	0.96	ปานกลาง	1	3.42	1.01	ปานกลาง	3

ปัจจัยสถานการณ์ของ องค์กร	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	SD	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	SD	แปลความ	ลำดับ
(Environment)								
1) คงที่ ไม่ค่อยมีการ เปลี่ยนแปลงมากนัก (stable)	3.37	0.94	ปานกลาง	2	3.57	1.06	มาก	1
2) การเปลี่ยนแปลง แบบเรียบง่าย (simple) มี ความสัมพันธ์กับ ปัจจัยต่างๆ ค่อนข้าง น้อย	3.40	0.88	ปานกลาง	1	3.40	0.97	ปานกลาง	3
3) การเปลี่ยนแปลงที่ ซับซ้อน (complex) มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยต่างๆ แตกต่าง กัน	3.08	0.81	ปานกลาง	3	3.45	0.85	ปานกลาง	2
4) การเปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลา (dynamic) และยาก จะคาดเดา ทำให้ไม่มี แบบแผน	3.02	1.22	ปานกลาง	4	3.25	1.17	ปานกลาง	4
รวม	2.87	0.96	ปานกลาง		4.03	0.84	มาก	
4. งบประมาณและการ บริหารงบประมาณ								
1) ได้รับการสนับสนุน งบประมาณ	4.37	0.80	มาก		4.42	0.97	มาก	
2) สามารถหารายได้ได้ เอง จากผลผลิตและ บริการ	1	0.0	น้อย		4.00	1.23	มาก	
รวม	4.37	0.80	มาก		4.21	1.10	มาก	

ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ข้อมูลความคิดเห็นอื่นๆ เป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับจุดแข็งซึ่งเป็นข้อดีที่ควรส่งเสริม และจุดอ่อนซึ่งเป็นข้อควรปรับปรุงพัฒนาซึ่งมาจากรูปแบบโครงสร้างองค์การของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

1. ข้อดี/จุดแข็งของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

- เป็นองค์กรที่มีความสำคัญในอนาคต
- เป็นองค์กรที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ
- หน่วยงานมีภารกิจงานเชิงบวก ซึ่งถ้าหากมียุทธศาสตร์หรือแผนงานการบริหารจัดการที่ดี จะสามารถขยายขอบเขตภารกิจงานได้อย่างมาก
- โครงสร้างองค์การมีความซับซ้อน เป็นทางการ กำหนดอำนาจหน้าที่ไว้เคร่งครัด
- การกำหนดสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น
- โครงสร้างมีบางส่วนที่จัดตามภารกิจที่นำไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด มีการแบ่งงานที่เป็นโครงการ ที่ทำให้เห็นภาพการปฏิบัติงาน และสร้างความความเชี่ยวชาญในงาน
- ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการคิดวิเคราะห์/เสนอความคิดเห็น ทำให้คนรุ่นใหม่ มีโอกาสนำเสนอ “ข้อเสนอ/โครงการใหม่” หรือสร้างสรรค์งานต่างๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรที่แตกต่างจากเดิมได้
- บุคลากรมีการทำงานมานาน มีความเชี่ยวชาญ และเข้าใจงานที่ทำอยู่เป็นอย่างดี ทำให้การปฏิบัติราบรื่น

2. ข้อควรปรับปรุงพัฒนา/จุดอ่อนของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

- การทำงานภายใต้มาตรการ ภาวะเปี้ยบ และควบคุมดูแลมาก
- มีสายการบังคับบัญชาหลายชั้น ทำให้มีขั้นตอนการรายงาน และเกิดความล่าช้า
- การกระจายอำนาจในการตัดสินใจมีน้อย
- การก้าวไปสู่อนาคตขององค์การยังไม่มีทิศทาง ไม่มีแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นการเฉพาะในการพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรขององค์การยังไม่เห็นเป้าหมายของการทำงานไปสู่จุดเดียวกัน
- โครงสร้างองค์การมีลักษณะคงที่ (fix) ไม่ยืดหยุ่น ขณะที่สถานการณ์ปัจจุบันต้องมีการเคลื่อนไหวที่รวดเร็ว รวมทั้งต้องการกลุ่มคน กลุ่มงาน ที่ทำหน้าที่ research trend ใหม่ๆ นอกเหนือไปจากการทำงานแบบ routine ธรรมดา

- โครงสร้างองค์การมีลักษณะคงที่ตามกลุ่มเป้าหมาย/ลูกค้า ซึ่งในปัจจุบัน ภารกิจงาน บางอย่างต้องการการประสานงาน/ร่วมมือจากทุกกลุ่มอย่างมาก จึงควรปรับมาเป็นรูปแบบ คณะทำงานมากขึ้น

- ขาดนโยบายทางโครงสร้างองค์การที่ชัดเจน ไม่เป็นระบบ เนื่องจากมีการแบ่ง โครงสร้างในหลายแบบ ทั้งตามกลุ่มเป้าหมาย ตามภารกิจ ตามการรองรับนโยบายรัฐบาล

- การทำงานแบบคณะทำงาน อาจมีการมอบหมายแบบไม่เป็นทางการ หรือการไม่ กำหนดเป็นสายลักษณะอักษร ซึ่งไม่ถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัด ควรให้ความสำคัญในเรื่องการวัดและ ประเมินผล เพราะอาจไม่เป็นการที่ยุติธรรม ขณะที่ผู้ที่ได้รับมอบหมาย ก็ไม่จำเป็นต้องทำได้ เพราะ ยึดแค่ตัวชี้วัดหลัก

- ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การสร้างความเป็นมืออาชีพ อาทิ การพัฒนาฝึกอบรมทั้ง กระบวนการ และความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง

- การสื่อสารภายในน้อย

- บางภารกิจงานมีการจัดสรรกำลังคนไม่เหมาะสม ขาดการสับเปลี่ยนหมุนเวียนในการ เรียนรู้งานต่างๆ ภายใน สพข. อย่างเป็นระบบ

3. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

- โครงสร้างองค์การควรมีความอิสระ คล่องตัว มีกฎเกณฑ์ข้อบังคับเล็กน้อย ส่งเสริมการ ทำงานเป็น

- เน้นการจัดโครงสร้างที่กระจายอำนาจมากขึ้น ลดขั้นตอนการบังคับบัญชาให้สั้นลงที่ ทำให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างกว้างขวาง

- ควรมีคู่มือปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง ระดับเชี่ยวชาญ ควรเน้นการทำงานด้าน วิชาการมากกว่าบริหารจัดการ

- ควรพัฒนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง

- ควรมีแผนการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานที่ชัดเจน เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญในงาน

3.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์จากผู้รับบริการ

ในการศึกษาขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของบทบาท การให้บริการในงานเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (สปข.) สำนักงาน ก.พ. ในการเป็นองค์กรนำด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและเสริมสร้างกำลังคนภาครัฐ ทั้งนี้ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนารูปแบบโครงสร้างองค์การของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนใน

การเสริมสร้างกำลังคนภาครัฐ อันเป็นบทบาทภารกิจตามนโยบายและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐของประเทศ

จากการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$) โดยมีบทบาทที่มีการปฏิบัติสูงสุด คืองานดำเนินการพัฒนาฝึกอบรมกำลังคนภาครัฐสำหรับนักบริหาร ($\bar{X} = 3.57$) รองลงมา คือ งานด้านนโยบายการพัฒนา เช่น ยุทธศาสตร์ ทิศทางด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐดำเนินการพัฒนาฝึกอบรมกำลังคนภาครัฐ ($\bar{X} = 3.37$) งานฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ e-Learning /Mobile or Application Learning ($\bar{X} = 3.31$)

สภาพที่พึงประสงค์ของความเชี่ยวชาญในงานเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ โดยภาพรวมอยู่ที่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายภารกิจที่มีความประสงค์มากใน 5 ลำดับแรก คือ 1) งานดำเนินการพัฒนาฝึกอบรมกำลังคนภาครัฐ ระดับทรัพยากรบุคคล ($\bar{X} = 4.43$) 2) งานด้านนโยบายการพัฒนา เช่น ยุทธศาสตร์ ทิศทางด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ งานพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม และงานด้านเทคนิคและวิธีการฝึกอบรม ($\bar{X} = 4.30$) 3) งานมาตรฐานการฝึกอบรมและ ติดตามผลการพัฒนาเชิงนโยบาย เช่น การทำคู่มือการปฏิบัติงาน และงานดำเนินการพัฒนาฝึกอบรมกำลังคนภาครัฐ ระดับปฏิบัติการ ($\bar{X} = 4.24$) 4) การพัฒนาองค์ความรู้/การจัดการความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และงานฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ e-Learning /Mobile or Application Learning ($\bar{X} = 4.20$) 5) งานที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รายละเอียดดังตารางที่ 4-20

ตารางที่ 4-20 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการให้บริการในงานเสริมสร้างคุณภาพ
กำลังคนภาครัฐ

ความเชี่ยวชาญในงาน พัฒนาฝึกอบรม	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
1 งานด้านนโยบายการพัฒนา เช่น ยุทธศาสตร์ ทิศทาง ด้านการพัฒนาทรัพยากร บุคคลภาครัฐ	3.37	0.74	ปานกลาง	2	4.30	0.77	มาก	2
2. งานดำเนินการพัฒนา ฝึกอบรมกำลังคนภาครัฐ								
1) ระดับบริหาร	3.57	0.92	มาก	1	4.10	0.81	มาก	11
2) ระดับอำนวยการ	3.30	0.93	ปานกลาง	4	4.07	0.83	มาก	12
3) ระดับปฏิบัติการ	3.14	0.88	ปานกลาง	10	4.24	0.79	มาก	3
4) สำหรับนักทรัพยากร บุคคล	3.25	0.86	ปานกลาง	5	4.43	0.86	มาก	1
5) สำหรับข้าราชการ บรรจุใหม่	3.21	0.87	ปานกลาง	6	4.17	0.95	มาก	7
3.งานฝึกอบรมผ่านระบบ อิเล็กทรอนิกส์ e- Learning /Mobile or Application Learning	3.31	0.85	ปานกลาง	3	4.20	0.64	มาก	4
4. งานพัฒนาหลักสูตร ฝึกอบรม	3.31	0.75	ปานกลาง	3	4.30	0.74	มาก	2
5 งานวิจัยและพัฒนาด้าน การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	2.92	0.80	ปานกลาง	15	4.15	0.78	มาก	9
6. งานผลิตเอกสาร/ตำรา ใน เรื่องการพัฒนาทรัพยากร บุคคล	3.01	0.86	ปานกลาง	14	4.15	0.81	มาก	9
7. งานพัฒนาองค์ความรู้/การ จัดการความรู้ด้านการ พัฒนาทรัพยากรบุคคล	3.17	0.86	ปานกลาง	8	4.20	0.81	มาก	4
8. งานที่ปรึกษาด้านการ พัฒนาทรัพยากรบุคคล	3.02	0.92	ปานกลาง	13	4.19	0.85	มาก	5
9. งานผลิตสื่อทัศนศึกษา	2.84	0.90	ปานกลาง	17	4.00	0.80	มาก	14

ความเชี่ยวชาญในงาน พัฒนาฝึกอบรม	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น วิทยุทัศน์ คลิป วิดีโอ								
10. งานเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น การสร้างระบบฐานข้อมูลการพัฒนา (ระบบการลงทะเบียนกลาง การประเมินผลการฝึกอบรม)	3.11	0.93	ปานกลาง	11	4.06	0.82	มาก	13
11. งานสร้างเครือข่ายพันธมิตรในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในประเทศไทยและต่างประเทศ	2.90	0.81	ปานกลาง	16	4.13	0.81	มาก	10
12. งานสร้างเครื่องมือด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล อาทิ แบบวัด แบบทดสอบ และการประเมินผลบุคคล / ประเมินโครงการ	3.06	0.82	ปานกลาง	12	4.16	0.85	มาก	8
13. งานด้านเทคนิคและวิธีการฝึกอบรม	3.18	0.84	ปานกลาง	7	4.30	0.87	มาก	2
14. งานมาตรฐานการฝึกอบรม และติดตามผลการพัฒนาเชิงนโยบาย เช่น การทำคู่มือการปฏิบัติงาน	3.15	0.91	ปานกลาง	9	4.24	0.84	มาก	3
15. สร้างวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองของกำลังคนภาครัฐ	2.93	0.98	ปานกลาง	14	4.18	0.94	มาก	6
รวม	3.14	0.86	ปานกลาง		4.18	0.81	มาก	

ลำดับบทบาทภารกิจที่มีความสำคัญในการเป็นองค์การนำด้านการพัฒนาบุคคลและ
เสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ

ลำดับความสำคัญ	บทบาทภารกิจ	ร้อยละ
ลำดับที่ 1	- นโยบายการพัฒนา เช่น ยุทธศาสตร์ ทิศทางด้านการ พัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ	51.3
	- สร้างวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองของกำลังคนภาครัฐ	16.3
ลำดับที่ 2	- การดำเนินการพัฒนาฝึกอบรมกำลังคนภาครัฐ	22.5
	- งานวิจัยและพัฒนาด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	13.8
ลำดับที่ 3	- การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม	19.0
	- งานพัฒนาองค์ความรู้/การจัดการความรู้ด้านการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	10.1
	- มาตรฐานการฝึกอบรม และติดตามผลการพัฒนาเชิง นโยบาย เช่น การทำคู่มือการปฏิบัติงาน	12.7
ลำดับที่ 4	- งานผลิตเอกสาร/ตำรา ในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	11.8
	- งานเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	11.4
	- งานด้านเทคนิคและวิธีการฝึกอบรม	11.4
ลำดับที่ 5	- งานสร้างเครื่องมือด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	6.3
ลำดับที่ 6	- งานที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	15.7
ลำดับที่ 7	- งานฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ e-Learning /Mobile or Application Learning	13.7
	- งานสร้างเครือข่าย พันธมิตรในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทั้งในและต่างประเทศ	7.8
	- งานผลิตสื่อทัศนศึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น วิดิทัศน์ คลิปวิดีโอ	3.9

1) จุดแข็ง/ข้อดี ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

- เป็นหน่วยงานด้านการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
ที่รับผิดชอบโดยตรง ซึ่งมีกฎหมายและระเบียบรองรับในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ จึงได้รับความ
ความเชื่อถือ

- สร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานต่างๆ ทำให้เกิดระบบการประสานงานที่ดีต่อไป ด้านการ
บริหารทรัพยากรบุคคลแบบเดียวกัน และเครือข่ายกับข้าราชการระดับสูง

- เป็นศูนย์กลางคอยดูแลและกำหนดทิศทางภารกิจอบรมให้มีมาตรฐาน เป็นหน่วยงานที่สามารถกำหนดแนวทางด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน-สร้างและพัฒนาหลักสูตรที่เป็นมาตรฐาน

- สถาบันให้ความรู้แก่ข้าราชการ เป็นแหล่งพัฒนาบุคลากรชั้นเลิศ ให้มีความเป็นมืออาชีพ ความรู้ความสามารถ

- มีการพัฒนาวิธีการ หลักสูตรฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ

- ยกระดับมาตรฐานบุคลากรภาครัฐให้มีสำนึกที่ดีในการทำงานรับใช้ชาติ มีจริยธรรม คุณธรรม ในการทำงาน อย่างซื่อสัตย์สุจริต

- พยายามนำเทคโนโลยี วิธีการพัฒนาในรูปแบบที่หลากหลายมาใช้ รวมทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศ

- เป็นหน่วยงานที่สามารถเชิญวิทยากรที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิและความเชี่ยวชาญมาให้ความรู้ ได้มาก

2) จุดอ่อน/ข้อควรพัฒนา ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถาบัน

- ขาดมาตรการและแรงจูงใจในการสร้างวัฒนธรรมให้ข้าราชการพัฒนาตนเองที่เป็นแนวทางการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

- การเพิ่มบทบาทหน้าที่ในการเป็นที่ปรึกษาด้าน HRD และเป็นพี่เลี้ยงให้กับบุคลากรด้าน HR ของหน่วยงานเพื่อสร้างความเข้มแข็ง

- ควรมีการติดตามผล การดำเนินการทั้งนโยบายที่ประกาศไปแล้ว อย่างจริงจัง

- การสร้างเครือข่ายด้านบุคลากร HR ยังไม่ชัดเจนมากนัก

- ข้าราชการส่วนใหญ่ยังเข้าไม่ถึงแหล่งองค์ความรู้ และขาดการประชาสัมพันธ์ในหลายช่องทาง ขาดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ เพิ่มทักษะเทคโนโลยีที่ทันสมัย

- การสร้างแรงจูงใจกับบุคลากรด้าน HR อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งสร้างความเชื่อถือให้ส่วนราชการยอมรับว่า การพัฒนาคน มีความสำคัญและจำเป็นจริงๆ

- การพัฒนาหลักสูตรการอบรมพัฒนาผู้บริหารให้ได้มาตรฐานโลก

- การเน้นทฤษฎีมากเกินไป ควรนำทฤษฎีสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับศักยภาพของระบบราชการไทย

- การสร้างมาตรฐานต่างๆ ที่ได้รับการยอมรับ บางหลักสูตรไม่เหมาะสมในต่างประเทศ และในประเทศไทยอาจปฏิบัติได้ยาก

- ควรเป็นหลักสูตรที่เป็น workshop ทุกหลักสูตร

- การเปลี่ยนทัศนคติ ให้บริการในการตอบคำถามข้อเสนอแนะ

- การให้ความสำคัญเฉพาะหลักสูตรผู้บริหาร
- การจำกัดจำนวนโควตาในการฝึกอบรม

3) ตัวชี้วัดความสำเร็จและความท้าทายของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

- การเป็นองค์การนำวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองของข้าราชการ การถ่ายทอดองค์ความรู้ด้าน HRD ให้หน่วยงานภาครัฐนำไปดำเนินการเป็นแนวทางเดียวกัน อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

- ข้าราชการทุกคนให้มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักในการเป็นข้าราชการที่ดี และมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างข้าราชการที่มีสมรรถนะ ปฏิบัติราชการแบบมืออาชีพ สร้างความน่าเชื่อถือแก่ประชาชน และนำประเทศแข่งขันในระดับสากลได้

- ความพึงพอใจของส่วนราชการต่อหลักสูตรการฝึกอบรมของสถาบัน อาทิ ความทันสมัย การสร้างบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และเทคโนโลยีใหม่ๆ

- เป็นผู้นำด้าน HRD อย่างแท้จริง และพัฒนาบุคลากรด้าน HR ให้มีความเข้มแข็ง มีความเป็นมืออาชีพ ทำหน้าที่ในฐานะ Partner ของผู้บริหารองค์การได้อย่างจริงจัง เช่นเดียวกับบุคลากรด้าน HR ของภาคเอกชน

- การเข้าถึงหลักสูตรการฝึกอบรมต่างๆ ของ สพข ผ่านทางสื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทันสมัย

- การประเมินติดตามบุคลากรหลังจากการพัฒนาว่านำความรู้สู่การปฏิบัติได้จริง

- พัฒนาหลักสูตรที่เป็นมาตรฐาน ให้ส่วนราชการนำไปปรับใช้ได้

- การสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองของข้าราชการ โดยการนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- เป็นสถาบันพัฒนากำลังคนภาครัฐที่ผู้ประสงค์จะพัฒนาตนเองสามารถได้รับการพัฒนาได้ทุกคนทุกระดับ

- ให้ข้าราชการไทยทุกคน ได้รับการอบรมจาก สพข.

**ตอนที่ 4 ความต้องการจำเป็นของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
เพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ**

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็นของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4-21 ความต้องการจำเป็นของกลไกการประสานงานหลัก (Key Coordinating Mechanism)

ความต้องการจำเป็น ของกลไกการประสานงานหลัก	PNI _{modified}	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
1. การควบคุมดูแลการทำงานโดยตรงจาก ผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก (Direct supervision)	-0.01	5
2. การควบคุมดูแลโดยการกำหนดมาตรฐาน ในการทำงาน (Standardization of work)	0.94	1
3. การควบคุมดูแลโดยการกำหนดมาตรฐาน ทักษะในการปฏิบัติงาน (Standardization of skills)	0.93	2
4. การควบคุมดูแลโดยการกำหนดมาตรฐาน ผลงาน (Standardization of outputs)	0.60	3
5. การควบคุมงานโดยการประสานงาน ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน (Mutual adjustment)	0.35	4
ค่าดัชนี PNI_{modified}	0.56	

ข้อมูลในตารางที่ 4-21 พบว่า ความต้องการจำเป็นของกลไกการประสานงานหลักในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 0.56 (PNI_{modified} = 0.56) ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นของกลไกการประสานงานหลักสูงสุด ได้แก่ การควบคุมดูแลโดยการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน (PNI_{modified} = 0.94) รองลงมาคือ การควบคุมดูแลโดยการกำหนดมาตรฐานทักษะในการปฏิบัติงาน (PNI_{modified} = 0.93) การควบคุมดูแลโดยการกำหนดมาตรฐานผลงาน (PNI_{modified} = 0.60) การควบคุมงานโดยการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงาน (PNI_{modified} = 0.35) และการควบคุมดูแลการทำงานโดยตรงจากผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก (PNI_{modified} = -0.01) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-22 ความต้องการจำเป็นของส่วนประกอบหลักในโครงสร้างองค์การ (Function of Key part)

ความต้องการจำเป็น ของส่วนประกอบหลัก	PNI_{modified}	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
1. ส่วนผู้บริหารสูงสุด (Strategic apex)	0.19	4
2. ส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิค (Technostructure)	0.30	1
3. ส่วนบริหารระดับกลาง (Middle line)	0.23	3
4. ส่วนแกนปฏิบัติงาน (Operating Core)	0.27	2
5. ส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Support staff)	0.19	4
ค่าดัชนี PNI_{modified}	0.24	

ข้อมูลในตารางที่ 4-29 พบว่า ความต้องการจำเป็นของส่วนประกอบหลักที่สำคัญต่างๆ ในโครงสร้างองค์การ ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 0.24 ($PNI_{\text{modified}} = 0.24$) ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นของส่วนประกอบหลักที่สำคัญสูงสุด ได้แก่ ส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิค ($PNI_{\text{modified}} = 0.30$) รองลงมา คือ ส่วนแกนปฏิบัติงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.27$) ส่วนบริหารระดับกลาง ($PNI_{\text{modified}} = 0.23$) ส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงาน และส่วนผู้บริหารสูงสุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.19$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-23 ความต้องการจำเป็นของตัวแปรในการออกแบบโครงสร้างองค์การ (Design Parameters)

โดยภาพรวม

ความต้องการจำเป็นของตัวแปร ในการออกแบบโครงสร้างองค์การ	PNI_{modified}	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
1. ความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization of jobs)	0.42	3
2. การฝึกอบรมและการปลูกฝัง อุดมการณ์ค่านิยมของบุคลากรในการ ทำงาน (Training and Indoctrination)	0.66	1
3. ลักษณะรูปแบบความเป็นทางการ (Formalization) คือการมีมาตรการ กฎระเบียบและการควบคุมดูแล (Regulated)	0.14	7
4. การจัดกลุ่มงานภายใน (Grouping)	0.62	2
5. ขนาดของกลุ่มงานภายใน (Unit size)	0.13	8
6. ระบบการวางแผนและการควบคุม (Planning and control system)	0.22	5
7. กลไกการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่ม งาน (Liaison devices)	0.19	6
8. การรวมอำนาจและการตัดสินใจ (Centralization and decision making)	0.30	4
ค่าดัชนี PNI_{modified}	0.33	

ข้อมูลในตารางที่ 4-23 พบว่า ความต้องการจำเป็นของตัวแปรในการออกแบบโครงสร้างองค์การ ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 0.33 ($PNI_{\text{modified}} = 0.33$) ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นของตัวแปรในการออกแบบโครงสร้างองค์การ ได้แก่ การฝึกอบรมและการปลูกฝังอุดมการณ์ค่านิยมของบุคลากรในการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.66$) รองลงมาคือ การจัดกลุ่มงานภายใน ($PNI_{\text{modified}} = 0.62$) ความเชี่ยวชาญในงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.42$) การรวมอำนาจและการตัดสินใจ ($PNI_{\text{modified}} = 0.30$) ระบบการวางแผนและการควบคุม ($PNI_{\text{modified}} = 0.22$) กลไกการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.19$) ลักษณะรูปแบบความเป็นทางการ ($PNI_{\text{modified}} = 0.14$) ขนาดของกลุ่มงานภายใน ($PNI_{\text{modified}} = 0.13$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-24 ความต้องการจำเป็นของความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization of jobs)

ความต้องการจำเป็นของ ความเชี่ยวชาญในงาน	PNI _{modified}	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
1.1 ความเชี่ยวชาญในงานที่แตกต่างกัน ตามแนวนอน (horizontal job specialization)	0.31	2
1.2 ความเชี่ยวชาญในงานที่แตกต่างกัน ตามแนวตั้ง (vertical job specialization)	0.55	1
ค่าดัชนี PNI_{modified}	0.43	

ข้อมูลในตารางที่ 4-24 พบว่า ความต้องการจำเป็นของความเชี่ยวชาญในงาน ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 0.43 (PNI_{modified} = 0.43) ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นของความเชี่ยวชาญในงาน สูงสุด ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในงานที่แตกต่างกัน ตามแนวตั้ง (PNI_{modified} = 0.55) รองลงมาคือ ความเชี่ยวชาญในงานที่แตกต่างกัน ตามแนวนอน (PNI_{modified} = 0.31) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-25 ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและการปลูกฝังอุดมการณ์ค่านิยม (Training and Indoctrination)

ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรม และการปลูกฝังอุดมการณ์ค่านิยม	PNI _{modified}	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
2.1 มีการฝึกอบรมบุคลากรทุกคนก่อน ปฏิบัติงาน	0.57	2
2.2 มีการฝึกอบรมบุคลากรระหว่างการ ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	0.45	3
2.3 มีการปลูกฝังอุดมการณ์/หล่อหลอม ความเป็นนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของ บุคลากรในการทำงาน	0.75	1
ค่าดัชนี PNI_{modified}	0.66	

ข้อมูลในตารางที่ 4-25 พบว่า ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและการปลูกฝังอุดมการณ์ค่านิยม ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 0.66 ($PNI_{\text{modified}} = 0.66$) ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและการปลูกฝังอุดมการณ์ค่านิยม สูงสุด ได้แก่ การปลูกฝังอุดมการณ์/หล่อหลอมความเป็นนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของบุคลากรในการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.75$) รองลงมาคือ การฝึกอบรมบุคลากรทุกคนก่อนปฏิบัติงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.57$) และการฝึกอบรมบุคลากรระหว่างการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ($PNI_{\text{modified}} = 0.45$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-26 ความต้องการจำเป็นของลักษณะรูปแบบความเป็นทางการ (Formalization)

ความต้องการจำเป็นของ ลักษณะรูปแบบความเป็นทางการ	PNI_{modified}	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
3.1 การทำงานภายใต้มาตรการ กฎระเบียบและการควบคุมดูแลมาก (แบบระบบราชการ bureaucratic)	-0.13	2
3.2 การทำงานภายใต้มาตรการ กฎระเบียบและการควบคุมดูแลน้อย มีความเป็นอิสระในการทำงานสูง (แบบสิ่งมีชีวิต organic)	0.53	1
ค่าดัชนี PNI_{modified}	0.20	

ข้อมูลในตารางที่ 4-26 พบว่า ความต้องการจำเป็นของลักษณะรูปแบบความเป็นทางการ ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 0.20 ($PNI_{\text{modified}} = 0.20$) ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นของลักษณะรูปแบบความเป็นทางการสูงสุด ได้แก่ การทำงานภายใต้มาตรการ กฎระเบียบและการควบคุมดูแลน้อย มีความเป็นอิสระในการทำงานสูง (แบบสิ่งมีชีวิต organic) ($PNI_{\text{modified}} = 0.55$) รองลงมาคือ การทำงานภายใต้มาตรการ กฎระเบียบและการควบคุมดูแลมาก ($PNI_{\text{modified}} = -0.31$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-27 ความต้องการจำเป็นของการจัดกลุ่มงานภายใน (Grouping)

ความต้องการจำเป็นของ การจัดกลุ่มงานภายใน	PNI_{modified}	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
4.1 การจัดกลุ่มตามความรู้และทักษะ เฉพาะทาง (grouping by knowledge and skill)	0.50	1
4.2 การจัดกลุ่มตามภารกิจหน้าที่และ กระบวนการทำงาน (grouping by work process and function)	0.20	4
4.3 การจัดกลุ่มงานตามผลผลิต (grouping by output/Product)	0.43	2
4.4 การจัดกลุ่มงานตามตลาด/ลูกค้า (grouping by Market/client)	0.39	3
ค่าดัชนี PNI_{modified}	0.38	

ข้อมูลในตารางที่ 4-27 พบว่า ความต้องการจำเป็นของการจัดกลุ่มงานภายใน ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 0.38 ($PNI_{\text{modified}} = 0.38$) ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นของการจัดกลุ่มงานภายใน สูงสุด ได้แก่ การจัดกลุ่มตามความรู้และทักษะเฉพาะทาง ($PNI_{\text{modified}} = 0.50$) รองลงมาคือ การจัดกลุ่มงานตามผลผลิต ($PNI_{\text{modified}} = 0.43$) การจัดกลุ่มตามภารกิจหน้าที่และกระบวนการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.39$) และการจัดกลุ่มงานตามตลาด/ลูกค้า ($PNI_{\text{modified}} = 0.20$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-28 ความต้องการจำเป็นของขนาดของกลุ่มงานภายใน (Unit size)

ความต้องการจำเป็นของ ขนาดของกลุ่มงานภายใน	PNI_{modified}	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
5.1 ขนาดของช่วงของการควบคุม (span of control)	0.23	2
5.2 ขนาดของกลุ่มในโครงสร้างใหญ่ (shape should the superstructure be) 1) แบบสูง (tall) มีชั้นการบังคับบัญชา มาก	-0.07	3
2) แบบแบน (flat) มีชั้นการบังคับ บัญชาน้อย	0.29	1
ค่าดัชนี PNI_{modified}	0.15	

ข้อมูลในตารางที่ 4-28 พบว่า ความต้องการจำเป็นของขนาดของกลุ่มงานภายในในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 0.15 ($PNI_{\text{modified}} = 0.15$) ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นของขนาดของกลุ่มงานภายในสูงสุด ได้แก่ ขนาดกลุ่มโครงสร้างแบบแบน (flat) มีชั้นการบังคับบัญชาน้อย ($PNI_{\text{modified}} = 0.29$) รองลงมาคือ ขนาดของช่วงของการควบคุม ($PNI_{\text{modified}} = 0.23$) และขนาดกลุ่มโครงสร้างแบบสูง (tall) มีชั้นการบังคับบัญชาชามาก ($PNI_{\text{modified}} = -0.07$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-29 ความต้องการจำเป็นของระบบการวางแผนและการควบคุม (Planning and control system)

ความต้องการจำเป็นของระบบการวางแผนและการควบคุม	PNI _{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
6.1 การวางแผนการปฏิบัติงานและการวัดผลการปฏิบัติที่ชัดเจนในแต่ละโครงการ (Performance Control)	0.44	1
6.2 การปฏิบัติงานตามนโยบายหรือคำสั่งจาก ฝ่ายบริหาร/ ผู้อำนวยการ ที่กำหนดขึ้นเป็นครั้งคราวตามนโยบาย	0.03	2
ค่าดัชนี PNI_{modified}	0.24	

ข้อมูลในตารางที่ 4-29 พบว่า ความต้องการจำเป็นของระบบการวางแผนและการควบคุมในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 0.24 ($PNI_{modified} = 0.24$) ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นของระบบการวางแผนและการควบคุมสูงสุด ได้แก่ การวางแผนการปฏิบัติงานและการวัดผลการปฏิบัติที่ชัดเจนในแต่ละโครงการ ($PNI_{modified} = 0.44$) รองลงมาคือ การปฏิบัติงานตามนโยบายหรือคำสั่งจากฝ่ายบริหาร/ผู้อำนวยการ ที่กำหนดขึ้นเป็นครั้งคราวตามนโยบาย ($PNI_{modified} = 0.03$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-30 ความต้องการจำเป็นของกลไกการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงาน (Liaison devices)

ความต้องการจำเป็นของ กลไกการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงาน	PNI_{modified}	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
7.1 ลักษณะงานของ สพข.		
1) งานทั่วไป (horizontally specialized)	0.16	3
2) งานที่มีความซับซ้อน (complex)	0.13	4
3) งานที่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรงกันมาก (highly interdependent)	0.27	2
7.2 ลักษณะการประสานงาน		
1) การประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ (informal)	0.09	5
2) การตรวจสอบควบคุมดูแลงานโดยตรง (direct supervision / standardization)	0.08	6
3) คณะทำงาน (task force and standing committees)	0.21	3
4) ผู้มีหน้าที่ประสานข้ามหน่วยงาน (Integrating manager)	0.47	1
ค่าดัชนี PNI_{modified}	0.20	

ข้อมูลในตารางที่ 4-30 พบว่า ความต้องการจำเป็นของกลไกการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงาน ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 0.20 ($PNI_{\text{modified}} = 0.20$) ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นของกลไกการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงานสูงสุด ได้แก่ ลักษณะการประสานงานที่มีผู้มีหน้าที่ประสานข้ามหน่วยงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.47$) รองลงมาคือ ลักษณะงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรงกันมาก ลักษณะการประสานงานแบบคณะทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.27$) และลักษณะงานทั่วไป ($PNI_{\text{modified}} = 0.16$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-31 ความต้องการจำเป็นของการรวมอำนาจและการตัดสินใจ (Centralization and decision making)

ความต้องการจำเป็นของ การรวมอำนาจและการตัดสินใจ	PNI _{modified}	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
8.1 ลักษณะกระจายอำนาจการตัดสินใจ แนวตั้ง (vertical decentralization)		
1) จากผู้อำนวยการสู่กลุ่มงาน	0.06	8
2) จากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ปฏิบัติงาน	0.08	7
8.2 ลักษณะกระจายอำนาจการตัดสินใจตาม แนวนอน (horizontal decentralization)	0.37	4
1) กลุ่มงานต่างๆ มีบทบาทในการ ตัดสินใจในการทำงานโครงการสำคัญ		
2) สมาชิกของ สพข. ทุกคน มีส่วนร่วม ตัดสินใจในการทำงานโครงการสำคัญ	0.56	1
8.3 ลักษณะสายงานตามกระบวนการ ตัดสินใจ (flow of decision making)		
1) การตัดสินใจในระดับผู้ปฏิบัติงาน (operating)	0.48	2
2) การตัดสินใจร่วมกันในระดับผู้บริหาร (administration)	0.22	6
3) การตัดสินใจในระดับยุทธศาสตร์/เชิง นโยบาย (strategic)	0.46	3
4) การตัดสินใจแบบผสมผสาน (ad hoc) เช่น การตั้งคณะกรรมการ	0.33	5
ค่าดัชนี PNI_{modified}	0.32	

ข้อมูลในตารางที่ 4-31 พบว่า ความต้องการจำเป็นของการรวมอำนาจและการตัดสินใจ
ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 0.32 (PNI_{modified} = 0.32) ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นของการรวมอำนาจ
และการตัดสินใจ สูงสุด ได้แก่ ลักษณะกระจายอำนาจการตัดสินใจตามแนวนอน ที่ให้สมาชิกของ สพข.
ทุกคน มีส่วนร่วมตัดสินใจในการทำงานโครงการสำคัญ (PNI_{modified} = 0.56) รองลงมาคือ ลักษณะ
สายงานตามกระบวนการตัดสินใจ การตัดสินใจในระดับผู้ปฏิบัติงาน (PNI_{modified} = 0.48) การ
ตัดสินใจในระดับยุทธศาสตร์/เชิงนโยบาย (PNI_{modified} = 0.46) และลักษณะกระจายอำนาจการ
ตัดสินใจตามแนวนอน ที่ให้กลุ่มงานต่างๆ มีบทบาทในการตัดสินใจในการทำงานโครงการสำคัญ
(PNI_{modified} = 0.37) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-32 ความต้องการจำเป็นของปัจจัยสถานการณ์ขององค์กร (Situational Factor)

ความต้องการจำเป็นของ สถานการณ์ขององค์กร	PNI_{modified}	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
1. ขนาดองค์กร (Size)	0.59	2
1) ขนาดองค์กรมีความเหมาะสมและ เพียงพอต่อภารกิจงาน	0.63	1
2) ขนาดองค์กรควรมีการขยายเพื่อ รองรับภารกิจที่เพิ่มขึ้นในบทบาทเชิง นโยบาย/ยุทธศาสตร์ในอนาคต	0.54	2
2. เทคโนโลยีในการทำงาน /ความรู้ความ เชี่ยวชาญด้านเทคนิค (Sophisticated)	0.63	1
1) เทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานที่ซับซ้อน เช่น เครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ เครื่องจักรกล โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เฉพาะด้านวิชาชีพ/เฉพาะองค์กร	0.65	1
2) ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคใน งานที่มีความซับซ้อน	0.60	2
3. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Environment)	0.07	3
1) คงที่ ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงมากนัก (stable)	0.06	3
2) การเปลี่ยนแปลงแบบเรียบง่าย (simple) มีความสัมพันธ์กับปัจจัย ต่างๆ ค่อนข้างน้อย	0.00	4
3) การเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อน (complex) มีความสัมพันธ์กับปัจจัย ต่างๆ แตกต่างกัน	0.12	1
4) การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (dynamic) และยากจะคาดเดา ทำให้ ไม่มีแบบแผน	0.08	2
ค่าดัชนี PNI_{modified}	0.33	

ข้อมูลในตารางที่ 4-32 พบว่า ความต้องการจำเป็นของปัจจัยสถานการณ์ขององค์กร ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 0.33 ($PNI_{\text{modified}} = 0.33$) ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นของปัจจัยสถานการณ์ขององค์กร สูงสุด ได้แก่ มีการใช้เทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค ($PNI_{\text{modified}} = 0.63$) รองลงมาคือ ขนาดองค์กรมีความเหมาะสมและเพียงพอต่อภารกิจงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.59$) และสภาพแวดล้อม ($PNI_{\text{modified}} = 0.07$) ตามลำดับ

ตอนที่ 5 ร่างรูปแบบโครงสร้างองค์กรสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ

ในการจัดทำร่างรูปแบบโครงสร้างองค์กรสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ เป็นการนำผลการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น จำเป็น (Priority Needs Index – PNI_{Modified}) มาวิเคราะห์จำแนกตามองค์ประกอบเชิงคุณลักษณะที่สำคัญของรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่ได้ศึกษาไว้ ผลการศึกษาดังต่อไปนี้

5.1 ร่างรูปแบบโครงสร้างองค์กรจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

5.1.1 รูปแบบโครงสร้างองค์กร

วิเคราะห์โดยนำค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์และค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบโครงสร้างองค์กรมาจัดลำดับความสำคัญ และให้ค่าน้ำหนักคะแนน ดังนี้

ค่าน้ำหนักคะแนน	7	หมายถึง	ลำดับความสำคัญที่ 1
ค่าน้ำหนักคะแนน	6	หมายถึง	ลำดับความสำคัญที่ 2
ค่าน้ำหนักคะแนน	5	หมายถึง	ลำดับความสำคัญที่ 3
ค่าน้ำหนักคะแนน	4	หมายถึง	ลำดับความสำคัญที่ 4
ค่าน้ำหนักคะแนน	3	หมายถึง	ลำดับความสำคัญที่ 5
ค่าน้ำหนักคะแนน	2	หมายถึง	ลำดับความสำคัญที่ 6
ค่าน้ำหนักคะแนน	1	หมายถึง	ลำดับความสำคัญที่ 7

รายละเอียดดังตารางที่ 4-33

ตารางที่ 4-33 การวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างองค์กรตามขั้นตอนการพัฒนาระบบราชการเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ

องค์ประกอบหลัก	รูปแบบโครงสร้างองค์กร													
	โครงสร้างแบบง่าย (Simple Structure)		ระบบราชการ (Machine Bureaucracy)		วิชาชีพ (Professionals)		สาขา/เครือข่าย (Divisionalized Form/network)		คณะกรรมการ/ทีมงานเฉพาะกิจ (Adhocracy)		เมทริกซ์ (Matrix)		ไร้พรมแดน (Boundaryless)	
	1	PNI	1	PNI	1	PNI	1	PNI	1	PNI	1	PNI	1	PNI
1. กลไกการประสานงานที่สำคัญ (Key Coordinating Mechanism) (ลำดับที่ 3)	3.97**	0.01**	4.54	0.94	4.28	0.93	4.11	0.60	4.11	0.35	4.11	0.35	4.11	0.60
ค่าสัมประสิทธิ์	5	3	7	7	6	6	4	5	4	4	4	4	4	5
2. ส่วนประกอบและหน้าที่ของระบบ (Function of Key parts) (ลำดับที่ 2)	4.45	0.19	4.34	0.30	4.48	0.27	4.37	0.25	4.42	0.27	4.40	0.25	4.37	0.23
ค่าสัมประสิทธิ์	6	5	2	7	7	6	3	4	5	6	4	5	3	4
3. ตัวแปรในการออกแบบโครงสร้างระบบ (Design Parameters) (ลำดับที่ 5)	2.13	0.17	2.63	0.13	2.00	0.50	2.25	0.21	1.63	0.34	2.50	0.27	2.38	0.31
ค่าสัมประสิทธิ์	3	2	7	1	2	6	4	3	1	7	6	5	5	4
4. ปัจจัยสถานการณ์ (Situational factor) (ลำดับที่ 3)	1.67	0.06	1.34	0.21	1.34	0.43	1.34	0.21	2.00	0.36	2.34	0.10	1.67	0.43
ค่าสัมประสิทธิ์	5	3	4	5	4	7	4	5	6	6	7	4	5	7
รวมค่าสัมประสิทธิ์	19	11	20	20	19	25	15	17	16	23	21	18	17	20
จัดลำดับความสำคัญ ลำดับที่ 1	3		2		3						1			
จัดลำดับความสำคัญ ลำดับที่ PNI				3		1				2				3

หมายเหตุ 1 หมายถึง ค่าเกณฑ์ที่ประสงค์ PNI หมายถึง ค่าความดีของการดำเนินงาน * หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์ 1 ** หมายถึง ค่า PNI

จากตารางที่ 4-33 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน พบว่า รูปแบบโครงสร้างองค์การที่พึงประสงค์ (I) สูงสุด คือ รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ รองลงมาคือ รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบราชการ และรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบวิชาชีพและอย่างง่าย สำหรับรูปแบบโครงสร้างองค์การตามความต้องการจำเป็น (PNI) สูงสุด คือ รูปแบบโครงสร้างองค์การวิชาชีพ รูปแบบโครงสร้างองค์การคณะกรรมการ/ทีมงานเฉพาะกิจ และรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบราชการ

ในการสังเคราะห์รูปแบบโครงสร้างองค์การครั้งนี้ ได้พิจารณาลำดับความสำคัญสูงสุดของค่าพึงประสงค์ (I) (ค่าน้ำหนักคะแนน = 21) ได้แก่ รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบวิชาชีพ และลำดับความสำคัญสูงสุดของค่าตามความต้องการจำเป็น (PNI) (ค่าน้ำหนักคะแนน = 25) ได้แก่ รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาลำดับความสำคัญของรองลงมาพบว่า รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ/ทีมงานเฉพาะกิจ มีค่าน้ำหนักคะแนนที่สูงมาก (ค่าน้ำหนักคะแนน = 23) จึงควรนำมาสังเคราะห์เข้าเป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐในครั้งนี้

5.1.2 องค์ประกอบของรูปแบบโครงสร้างองค์การ

สำหรับการศึกษาองค์ประกอบและองค์ประกอบคุณลักษณะต่างๆ ของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ โดยการนำค่าสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าความต้องการจำเป็น (PNI) มาวิเคราะห์ จัดลำดับความสำคัญ รายละเอียดดังตารางที่ 4-34

ตารางที่ 4-34 การวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ

องค์ประกอบหลัก	รูปแบบโครงสร้างองค์การ													
	โครงสร้างแบบง่าย (Simple Structure)		ระบบราชการ (Machine Bureaucracy)		วิชาชีพ (Professional)		สาขาวิชาชีพ (Divisionalized Form/network)		คณะกรรมการ/ทีมงานเฉพาะกิจ (Adhocracy)		เมทริกซ์ (Matrix)		ไร้ขอบเขต (Boundaryless)	
	I	PNI	I	PNI	I	PNI	I	PNI	I	PNI	I	PNI	I	PNI
1. กลไกการประสานงานที่สำคัญ (Key Coordinating Mechanism) จัดตั้งหน่วยงานหลัก	3.97**	-0.01**	4.54	0.94	4.28	0.93	4.11	0.60	4.11	0.35	4.11	0.35	4.11	0.60
2. ส่วนประกอบและหน้าที่ขององค์การ (Function of Key part) จัดตั้งหน่วยงานหลัก	3	5	1	1	2	2	4	3	4	4	4	4	4	3
3. ตัวแปรในการออกแบบโครงสร้างองค์การ (Design Parameters) 3.1 ความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization of jobs) จัดตั้งหน่วยงานหลัก	4.45	0.19	4.34	0.30	4.48	0.27	4.37	0.23	4.42	0.27	4.40	0.25	4.37	0.23
3.2 ความเป็นอิสระของหน่วยงาน จัดตั้งหน่วยงานหลัก	2	5	6	1	1	2	5	4	3	2	4	3	5	4
3.3 ลักษณะรูปแบบการเป็นเอกเทศ (Formalization) จัดตั้งหน่วยงานหลัก	0	0	4.47	0.43	4.57	0.31	4.47	0.43	4.47	0.31	4.47	0.31	4.47	0.43
3.2 ภาววิสัยของแผนการปฏิบัติ คณะกรรมการที่รับผิดชอบต่อการดำเนินงาน (Training and Indoctination) จัดตั้งหน่วยงานหลัก	3	3	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1
3.3 ลักษณะรูปแบบการเป็นเอกเทศ (Formalization) จัดตั้งหน่วยงานหลัก	0	0	0	0	4.47	0.66	0	0	4.47	0.66	0	0.66	0	0
3.3 ลักษณะรูปแบบการเป็นเอกเทศ (Formalization) จัดตั้งหน่วยงานหลัก	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2
3.3 ลักษณะรูปแบบการเป็นเอกเทศ (Formalization) จัดตั้งหน่วยงานหลัก	4.11	0.53	3.37	-0.13	4.11	0.53	3.37	-0.13	4.11	0.53	4.11	0.53	4.11	0.53
3.3 ลักษณะรูปแบบการเป็นเอกเทศ (Formalization) จัดตั้งหน่วยงานหลัก	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1

องค์ประกอบหลัก	รูปแบบโครงสร้างองค์กร													
	โครงสร้างแบบง่าย (Simple Structure)		ระบบราชการ (Bureaucracy)		วิชาชีพ (Professional)		สายงานอิสระ (Divisionalized Form/network)		คณะกรรมการ/ทีมงานเฉพาะกิจ (Adhocracy)		แมทริกซ์ (Matrix)		ไร้พรมแดน (Boundaryless)	
	I	PNI	I	PNI	I	PNI	I	PNI	I	PNI	I	PNI	I	PNI
3.4 การจัดกลุ่มงานขึ้น (Grouping)	4.17	0.2	4.17	0.2	4.15	0.15	4	0.39	4.08	0.25	3.88	0.43	3.78	0.55
3.5 ขนาดของกลุ่มงานขึ้น (Unit size)	1	5	1	5	2	6	4	3	3	4	5	2	6	1
3.6 ระบบการวางแผนการควบคุม (Planning and control system)	3.82	0.29	3.31	-0.07	3.82	0.29	3.31	-0.07	3.82	0.29	3.82	0.29	3.82	0.29
3.7 เทคโนโลยีการประสานงาน (Liaison devices)	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
3.8 การรวมอำนาจการตัดสินใจ (Centralization and decision making)	3.71	0.03	4.4	0.44	3.71	0.03	4.4	0.44	3.71	0.03	3.71	0.03	3.71	0.03
3.9 การกระจายอำนาจ	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2
3.10 การกระจายอำนาจ	3.62	0.08	3.62	0.08	3.74	0.11	3.74	0.16	3.83	0.2	3.69	0.17	3.99	0.37
3.11 การกระจายอำนาจ	5	6	5	6	3	5	3	4	2	2	4	3	1	1
4. ปัจจัยสถานการณ์ (Situational factor)	4.22	0.22	4.1	0.07	4.15	0.3	4.22	0.46	4.25	0.33	4.18	0.28	4.16	0.26
4.1 ขนาดองค์กร (Size)	2	6	6	7	5	3	2	1	1	2	3	4	4	5
4.2 ขนาดองค์กร	0	0	4.31	0.58	4.31	0.58	4.31	0.58	0	0	0	0	4.31	0.58
4.3 ขนาดองค์กร	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1

องค์ประกอบหลัก	รูปแบบโครงสร้างองค์กร													
	โครงสร้างแบบง่าย (Simple Structure)		ระบบราชการ (Machine Bureaucracy)		วิชาชีพ (Professional)		สาขา/เครือข่าย (Divisionalized Form/network)		คณะกรรมการ/ทีมงาน เฉพาะกิจ (Adhocracy)		เมตริกซ์ (Matrix)		ไร้พรมแดน (Boundaryless)	
	I	PNI	I	PNI	I	PNI	I	PNI	I	PNI	I	PNI	I	PNI
4.2 เทคโนโลยีในการทำงาน/ ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค (Sophisticated)	0	0	0	0	4.37	0.62	0	0	4.37	0.62	0	0	4.37	0.62
จัดลำดับความสำคัญ	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1
4.3 สภาพแวดล้อมขององค์กร (Environment)	3.48	0.06	3.48	0.06	3.41	0.09	3.48	0.1	3.35	0.1	3.35	0.1	3.35	0.1
จัดลำดับความสำคัญ	1	3	1	3	2	2	1	1	3	1	3	1	3	1

หมายเหตุ I หมายถึง ค่าสภาพที่พึงประสงค์

PNI หมายถึง ค่าความต้องกรจำเป็น

* หมายถึง ค่าเฉลี่ยของ I

** หมายถึง ค่า PNI

จากตารางที่ 4-34 โดยการนำค่าสภาพที่พึงประสงค์และความต้องกรจำเป็นมาจัดลำดับความสำคัญ ค่าลำดับความสำคัญลำดับที่ 1 จะถูกนำมาขึ้นเป็นรูปแบบของภารกิจโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนในครั้งนี้อย่างไรก็ดี เมื่อพิจารณาในองค์ประกอบที่ 1 และองค์ประกอบที่ 2 พบว่าค่าลำดับความสำคัญลำดับที่ 2 มีค่าที่สูงใกล้เคียงกัน จึงเห็นควรมานำมาพิจารณาร่วมด้วย ซึ่งการศึกษาค่าองค์ประกอบและองค์ประกอบลักษณะต่างๆ ของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ มีรายละเอียดดังตารางที่ 4-35

ตารางที่ 4-35 ผลการสังเคราะห์ร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การจำแนกตามองค์ประกอบและลักษณะขององค์ประกอบ

องค์ประกอบ	ลักษณะขององค์ประกอบ	รูปแบบโครงสร้างองค์การ
1. กลไกการประสานงานหลัก (Key Coordinating Mechanism)	(1) การกำหนดมาตรฐานทักษะในการปฏิบัติงาน (Standardization of skills)	องค์การแบบราชการ (Machine Bureaucracy)
	(2) การควบคุมดูแลโดยการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน (Standardization of work)	องค์การแบบวิชาชีพ (Professional)
2. ส่วนประกอบหลักที่สำคัญขององค์การ (Function of Key part)		
2.1 ส่วนแกนปฏิบัติงาน (Operating Core)	(1) ผู้ปฏิบัติงานหลักที่เกี่ยวกับการผลิตและบริการ การแปรปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลผลิต เปรียบได้กับงานหลัก (line) ขององค์การ	องค์การแบบวิชาชีพ (Professional)
	(2) มีภารกิจหน้าที่ที่ได้รับการสนับสนุนจากส่วนต่างๆ	องค์การแบบวิชาชีพ (Professional)
	(3) ให้ความมั่นใจในกระบวนการผลิต/การทำงาน โดยใช้ความรู้ ทักษะและมาตรฐานกระบวนการการทำงานเพื่อเข้าสู่ประสิทธิภาพของผลผลิต (output) และการกระจายผลผลิตและบริการไปสู่ลูกค้า/ผู้รับบริการ	องค์การแบบวิชาชีพ (Professional)
2.2 ส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิค (Technostructure)	(1) มีบทบาทสำคัญในการให้คำปรึกษา/แก้ปัญหาการทำงานที่เกี่ยวกับเทคนิค	องค์การแบบราชการ (Machine Bureaucracy)
	(2) วิเคราะห์เทคนิคต่างๆ ที่มาช่วยให้ องค์การ ปรับได้ ตาม	องค์การแบบราชการ (Machine Bureaucracy)

องค์ประกอบ	ลักษณะขององค์ประกอบ	รูปแบบโครงสร้างองค์การ
	<p>สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป</p> <p>(3) กำหนดรายละเอียดในการทำงานเพื่อให้เกิดมาตรฐานของงาน</p>	องค์การแบบราชการ (Machine Bureaucracy)
2.3 ส่วนบริหารสูงสุด (Strategic Apex)	<p>(1) มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการภายใต้บทบาทพันธกิจ/เป้าประสงค์ขององค์การ</p> <p>(2) การสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ที่ตรงกัน เชื่อมโยงงานฝ่ายต่างๆ ภายในและภายนอกองค์การ</p> <p>(3) การพัฒนายุทธศาสตร์ขององค์การ เช่น มอบนโยบาย กำหนดรายละเอียดของกลยุทธ์ที่ชัดเจน</p>	<p>องค์การอย่างง่าย (Simple)</p> <p>องค์การอย่างง่าย (Simple)</p> <p>องค์การอย่างง่าย (Simple)</p>

3. ตัวแปรในการออกแบบโครงสร้างองค์การ (Design Parameters)

3.1 ความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization of jobs)	<p>(1) ความเชี่ยวชาญในงานที่แตกต่างกันตามแนวนอน (horizontal job specialization)</p> <p>(2) ความเชี่ยวชาญในงานที่แตกต่างกันแนวตั้ง (vertical job specialization)</p>	<p>องค์การแบบราชการ (Machine Bureaucracy)</p> <p>องค์การแบบวิชาชีพ (Professional) / องค์การอย่างง่าย (Simple) / องค์การแบบคณะกรรมการ/ทีมงานเฉพาะกิจ (Adhocracies)</p>
3.2 การฝึกอบรมและการปลูกฝังอุดมการณ์ค่านิยมของบุคลากรในการทำงาน (Training and Indoctrination)	<p>(1) มีการปลูกฝังอุดมการณ์/หล่อหลอมความเป็นนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบุคลากรในการทำงาน ในระดับมากที่สุด</p> <p>(2) มีการฝึกอบรมบุคลากรทุกคน</p>	<p>องค์การแบบวิชาชีพ (Professional) / องค์การแบบคณะกรรมการ/ทีมงานเฉพาะกิจ (Adhocracies)</p>

องค์ประกอบ	ลักษณะขององค์ประกอบ	รูปแบบโครงสร้างองค์การ
	ก่อนปฏิบัติงานเพื่อเป็นการควบคุมมาตรฐานในการทำงานในระดับมาก	
3.3 ลักษณะรูปแบบความเป็นทางการ (Formalization)	เน้นการทำงานที่ให้ความเป็นอิสระในการทำงานสูง ภายใต้มาตรการกฎระเบียบ และการควบคุมดูแลน้อย หรือองค์การแบบสิ่งมีชีวิต (organic)	องค์การอย่างง่าย (Simple) / องค์การแบบวิชาชีพ (Professional) / องค์การแบบเมตริกซ์ (Matrix) / องค์การแบบไร้พรมแดน (Boundaryless) / องค์การแบบคณะกรรมการ/ทีมงานเฉพาะกิจ (Adhocracies)
3.4 การจัดกลุ่มงานภายใน (Grouping)	(1) การจัดตามความรู้และทักษะเฉพาะทาง (grouping by knowledge and skill) (2) การจัดตามภารกิจหน้าที่และกระบวนการทำงาน (grouping by work process and function) (3) การจัดกลุ่มงานตามผลผลิต (grouping by output/Product)	องค์การอย่างง่าย (Simple) / องค์การแบบราชการ (Machine Bureaucracy) / องค์การแบบไร้พรมแดน (Boundaryless)
3.5 ขนาดของกลุ่มงานภายใน (Unit size)	ขนาดของกลุ่มในโครงสร้างใหญ่ควรเป็นแบบแบน (flat)	องค์การอย่างง่าย (Simple) / องค์การแบบวิชาชีพ (Professional) / องค์การแบบคณะกรรมการ/ทีมงานเฉพาะกิจ (Adhocracies) / องค์การแบบเมตริกซ์ (Matrix) / องค์การแบบไร้พรมแดน (Boundaryless)

องค์ประกอบ	ลักษณะขององค์ประกอบ	รูปแบบโครงสร้างองค์การ
3.6 ระบบการวางแผนและการควบคุม (Planning and control system)	เน้นการวางแผนการปฏิบัติงานและการวัดผลการปฏิบัติที่ชัดเจนในแต่ละโครงการ (Performance Control)	องค์การแบบราชการ (Machine Bureaucracy) / องค์การแบบสาขา (Divisionalized Form/network)
3.7 กลไกการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงาน (Liaison devices)	(1) มีลักษณะแบบงานที่พึ่งพต่อกันสูงและมีความซับซ้อนต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรงกันอย่างมาก (highly interdependent) (2) มีลักษณะการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงานแบบการควบคุมตามมาตรฐาน แบบคณะทำงาน และแบบมีผู้ประสานงานข้ามหน่วยงาน	องค์การแบบไร้พรมแดน (Boundaryless)
3.8 การรวมอำนาจและการตัดสินใจ (Centralization and decision making)	(1) มีลักษณะกระจายอำนาจการตัดสินใจทั้งระบบในลักษณะแนวนอนและแนวตั้ง (2) จากผู้บริหารสู่แผนก/กลุ่มงาน และให้แต่ละแผนกมีบทบาทในการตัดสินใจ ในการทำงานโครงการสำคัญ (3) มีลักษณะการตัดสินใจในสายงานตามกระบวนการ เป็นการตัดสินใจระดับยุทธศาสตร์/เชิงนโยบาย (strategic) ตามแผนที่กำหนดไว้	องค์การแบบคณะกรรมการ/ทีมงานเฉพาะกิจ (Adhocracies) / องค์การแบบสาขา (Divisionalized Form/network)

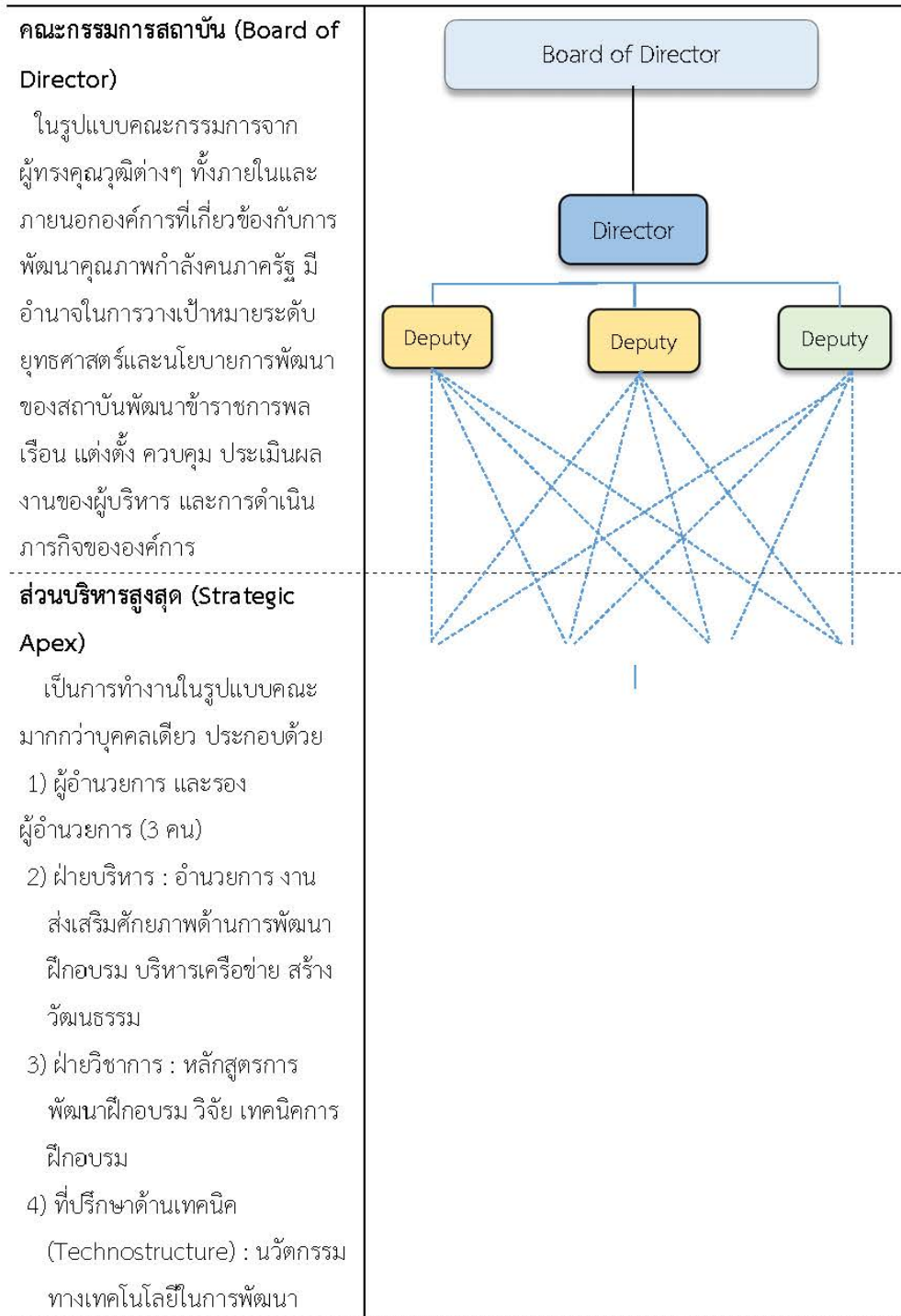
องค์ประกอบ	ลักษณะขององค์ประกอบ	รูปแบบโครงสร้างองค์การ
4. ปัจจัยสถานการณ์ขององค์การ (Situational Factor)		
4.1 ขนาดองค์การ (Size)	มีขนาดที่ไม่แน่นอน หรือขนาดใหญ่	องค์การแบบราชการ (Machine Bureaucracy) / องค์การแบบวิชาชีพ (Professional) / องค์การแบบสาขา (Divisionalized Form/ network) / องค์การแบบไร้พรมแดน (Boundaryless)
4.2 เทคโนโลยีในการทำงาน / ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค (Sophisticated)	องค์การที่มีความซับซ้อน ทั้งด้านเทคโนโลยีและความเชี่ยวชาญ การสร้างเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานที่ซับซ้อนขึ้น	องค์การแบบวิชาชีพ (Professional) / องค์การแบบคณะกรรมการ/ทีมงานเฉพาะกิจ (Adhocracies) / องค์การแบบไร้พรมแดน (Boundaryless)
4.3 สภาพแวดล้อมขององค์การ (Environment)	สภาพแวดล้อมแบบคงที่ (stable) ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงมากนัก และสภาพแวดล้อมแบบความเชี่ยวชาญที่มีลักษณะซับซ้อน (complex)	องค์การอย่างง่าย (Simple) / องค์การแบบราชการ (Machine Bureaucracy) / องค์การแบบสาขา (Divisionalized Form/ network) / องค์การแบบคณะกรรมการ/ทีมงานเฉพาะกิจ (Adhocracies) / องค์การแบบเมตริกซ์ (Matrix) / องค์การแบบไร้พรมแดน (Boundaryless)

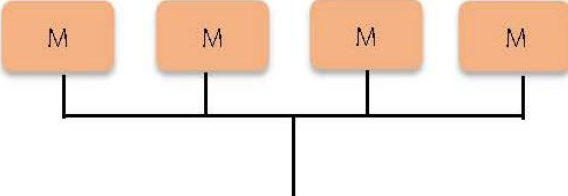
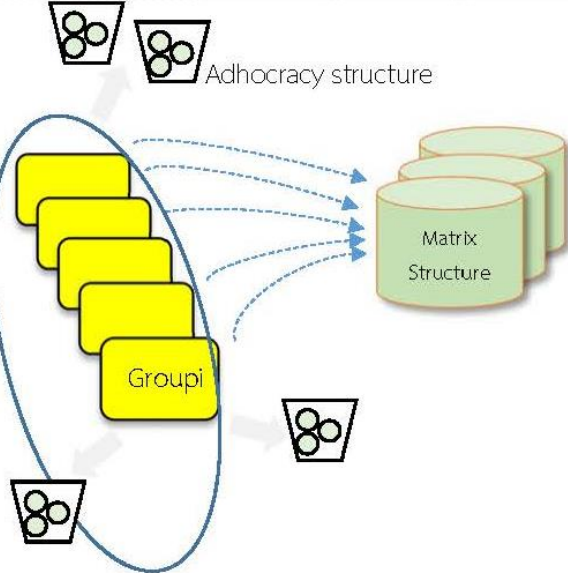
องค์ประกอบ	ลักษณะขององค์ประกอบ	รูปแบบโครงสร้างองค์การ
4.4 งบประมาณและการบริหารงบประมาณ	<p>งบประมาณและการบริหารงบประมาณเป็นตัวแปรหนึ่งซึ่งแปรผันตามรูปแบบโครงสร้างองค์การภาครัฐรูปแบบอื่นตามกฎหมาย</p> <p>จากการศึกษามีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า สพข. ควรได้รับการสนับสนุนงบประมาณแผ่นดินเพื่อดำเนินการในภารกิจสำคัญสนองต่อยุทธศาสตร์ของรัฐบาลและสำนักงาน ก.พ. และสามารถจัดเก็บรายได้จากผลผลิตและบริการได้เองโดยไม่แสวงหาผลกำไร นำรายได้ที่เหลือจากการให้บริการมาเป็นส่วนต่อ ยอดของการบริการที่มีประสิทธิภาพ โดยการนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์การและพัฒนาเทคโนโลยีการฝึกอบรมให้ทันสมัยและเชื่อมโยงการพัฒนา</p>	องค์การภาครัฐรูปแบบอื่นตามกฎหมาย

สรุปผลจากการศึกษารูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ พบว่า ควรมียุทธศาสตร์รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบผสมผสานระหว่างรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบวิชาชีพ องค์การแบบคณะกรรมการ/ทีมงานเฉพาะกิจ และองค์การแบบเมตริกซ์ โดยใช้ชื่อว่า รูปแบบโครงสร้างองค์การ : PAM Organizational Structure Model (Professional Adhocracy and Matrix Organizational Structure Model) โดยมีลักษณะขององค์ประกอบย่อยที่เชื่อมโยงกับรูปแบบโครงสร้างต่าง ๆ เป็นองค์การที่เน้นการทำงานที่ต้องใช้ทักษะและความชำนาญ อำนาจหน้าที่ของโครงสร้างองค์การขึ้นอยู่กับความรู้ความเชี่ยวชาญทักษะ มีการกระจายอำนาจค่อนข้างสูง

5.2 ร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การจากข้อมูลการศึกษาในชั้นตอนต่างๆ

ร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ ได้นำข้อมูลต่างๆ ในลักษณะโครงสร้างองค์การ (Organization Chart) ดังนี้



<p>ฝึกอบรม การจัดการความรู้</p> <p>ส่วนบริหารระดับกลาง (Middle line)</p> <p>เป็นตำแหน่งระดับผู้จัดการ (Manager) เน้นตำแหน่งที่สำคัญ โดยมีภารกิจหน้าที่ ได้แก่ ช่วยวิเคราะห์และพัฒนางานโครงการในเรื่องที่รับผิดชอบต่างๆ ช่วยสนับสนุนงานของฝ่ายบริหาร และแก้ปัญหาความขัดแย้ง</p>	
<p>ส่วนแกนปฏิบัติการ (Operating Core)</p> <p>ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>โครงสร้างหลักตามภารกิจ</u> <p>- การจัดกลุ่มงานตามความรู้และทักษะเฉพาะทาง (grouping by knowledge and skill) คือ การแบ่งตามความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง หรืออาจแบ่งตาม “ระดับ” ของความรู้ และตามผลผลิต (grouping by output/Product)</p> <p>เน้นความเชี่ยวชาญในงานที่แตกต่างกันตามแนวนอน (horizontal job specialization) และแนวตั้ง</p> <p>การมีความเชี่ยวชาญตามภารกิจหน้าที่ในตำแหน่งที่ครอบคลุมและเพียงพอกับภารกิจของงานด้านการพัฒนาบุคคล (จากพระราชกิจจานุเบกษา ส่วน สพข., การศึกษาข้อมูลของ สพข. และผู้รับบริการ)</p>	

-
- 1) การสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองของกำลังคนภาครัฐ และงานนโยบายการพัฒนา เช่น ยุทธศาสตร์ ทิศทางการพัฒนาบุคคล
 - 2) งานที่ปรึกษาและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการดำเนินการพัฒนาฝึกอบรมกำลังคนภาครัฐ ระดับบริหารระดับอำนวยการ และสำหรับนักทรัพยากรบุคคล
 - 3) งานวิจัย/ การพัฒนาองค์ความรู้/ การจัดการความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
 - 4) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม
 - 5) งานฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ e-Learning /Mobile or Application Learning
 - 6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และไอทีศนูปรกรณ์ (Information Technology for HRD)
 - 7) ด้านเทคนิคและวิธีการฝึกอบรม
 2. โครงสร้างตามยุทธศาสตร์
 - มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา หรือเมื่อภารกิจเสร็จสิ้น เป็นโครงสร้างแบบเมตริกซ์ (Matrix Structure) ในภารกิจงานด้านนวัตกรรมมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำ และมีการจัดโครงสร้างแบบคณะทำงานกับกลุ่ม
-

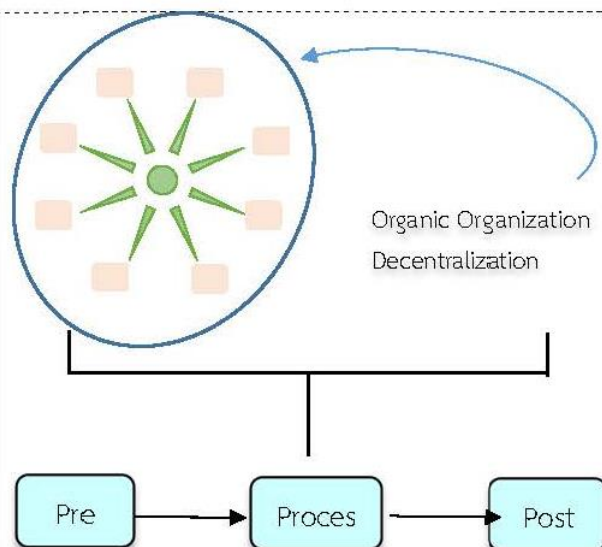
ภายนอกองค์กรทั้งในและ
ต่างประเทศ ในโครงสร้างแบบ
Adhocracy & Boundaryless
structure

- องค์กรแบบสิ่งมีชีวิต (organic)
ความเป็นอิสระในการทำงานสูง
ภายใต้มาตรการ กฎระเบียบ และ
การควบคุมดูแลน้อย กระจายอำนาจ
ซึ่งมีจุดเด่นที่ทำให้องค์กรเกิดผล
การพัฒนาตนเอง ภาวะผู้นำ

ส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Support staff)

ภารกิจหน้าที่เกี่ยวกับติดต่อประสานงาน
อำนวยความสะดวก การบริหารทั่วไป
โดยดำเนินกิจกรรมเพื่อลดความไม่
แน่นอน/ความเสี่ยง และกำหนด
รายละเอียดการทำงาน เพื่อสนับสนุน
วิชาชีพ

การจัดกลุ่มตามภารกิจหน้าที่และ
กระบวนการทำงาน (grouping by work
process and function) แบ่งเป็น ก่อน
ดำเนินโครงการ ระหว่างดำเนินโครงการ
และหลังเสร็จสิ้นโครงการ



ตอนที่ 6 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนา ข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ

การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ ดำเนินการโดยนำ (ร่าง) รูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคลและการสนทนากลุ่ม พิจารณาประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ แบ่งผลการศึกษาเป็น

1. ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างกำลังคนภาครัฐ (ฉบับที่ 1) จากผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล

2. ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างกำลังคนภาครัฐ (ฉบับที่ 2) จากผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม

6.1 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนา ข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างกำลังคนภาครัฐ (ฉบับที่ 1) จากผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล

6.1.1 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากแบบประเมิน

การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ ดำเนินการโดยนำร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐดังกล่าวไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาโดยวิธีการประเมินตามแบบประเมินและการสัมภาษณ์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ เพื่อนำผลการวิเคราะห์ มาปรับเป็นร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ (ฉบับที่ 2) โดยมีเกณฑ์ในการประเมิน ดังนี้

5.00- 4.50	หมายถึง	ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุด
4.49 – 3.50	หมายถึง	ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้มาก
3.49 – 2.50	หมายถึง	ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้ปานกลาง
2.49 – 1.50	หมายถึง	ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อย
1.49 – 1.00	หมายถึง	ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อยที่สุด

ตารางที่ 4-36 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างกำลังคนภาครัฐ “รูปแบบ PAM Organization Structure Model” จากผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล

รูปแบบโครงสร้างองค์การ PAM Organization Structure Model	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ
1. กลไกการประสานงานหลัก (Key Coordinating Mechanism)						
1.1 การควบคุมดูแลโดยการกำหนด มาตรฐานในการทำงาน (Standardization of work)	4.43	0.85	มาก	4.14	0.86	มาก
1.2 การควบคุมดูแลโดยการกำหนด มาตรฐานทักษะในการปฏิบัติงาน (Standardization of skills)						
รวม	4.43	0.85	มาก	4.14	0.86	มาก
2. ส่วนประกอบหลักขององค์การ (Function of Key part)						
2.1 ส่วนบริหารสูงสุด (Strategic Apex)	4.00	1.10	มาก	3.71	1.13	มาก
(1) มีบทบาทสำคัญในการบริหาร จัดการภายใต้บทบาทพันธกิจ/ เป้าประสงค์ขององค์การ						
(2) การสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ที่ ตรงกัน เชื่อมโยงงานฝ่ายต่างๆ ภายในและภายนอกองค์การ						
(3) การพัฒนายุทธศาสตร์ขององค์การ เช่น มอบนโยบายกำหนด รายละเอียดของกลยุทธ์ที่ชัดเจน						
2.2 ส่วนแกนปฏิบัติงาน (Operating Core)	4.57	0.75	มากที่สุด	4.43	0.75	มาก
(1) ผู้ปฏิบัติงานหลักที่เกี่ยวกับการผลิต และบริการ การแปรปัจจัยนำเข้าไปสู่ ผลผลิต เปรียบได้กับงานหลัก (line) ขององค์การ						
(2) มีภารกิจหน้าที่ที่ได้รับการสนับสนุน จากส่วนต่างๆ						

รูปแบบโครงสร้างองค์กร PAM Organization Structure Model	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ
(3) ให้ความมั่นใจในกระบวนการผลิต/การทำงาน โดยใช้ความรู้ ทักษะและมาตรฐาน กระบวนการการทำงาน เพื่อเข้าสู่ประสิทธิภาพของผลผลิต (output) และการกระจายผลผลิตและบริการไปสู่ลูกค้า/ผู้รับบริการ						
2.3 ส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิค (Technostructure)	4.64	0.63	มากที่สุด	4.43	0.64	มาก
(1) มีบทบาทสำคัญในการให้คำปรึกษา/แก้ปัญหาการทำงานที่เกี่ยวกับเทคนิค						
(2) วิเคราะห์เทคนิคต่างๆ ที่มาช่วยให้องค์กรปรับได้ตามสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป						
(3) กำหนดรายละเอียดในการทำงาน เพื่อให้เกิดมาตรฐานของงาน						
รวม	4.40	0.82	มาก	4.19	0.84	มาก
3. ตัวแปรในการออกแบบโครงสร้างองค์กร (Design Parameters)						
3.1 ความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization of jobs)	4.79	0.57	มากที่สุด	4.64	0.63	มากที่สุด
(1) ความเชี่ยวชาญในงานที่แตกต่างกันตามแนวนอน (horizontal job specialization)						
(2) ความเชี่ยวชาญในงานที่แตกต่างกันแนวตั้ง (vertical job specialization)						
3.2 การฝึกอบรมและการปลูกฝัง อุดมการณ์ค่านิยมของบุคลากรใน การทำงาน (Training and Indoctrination)	4.71	0.61	มากที่สุด	4.43	0.75	มาก
(1) มีการปลูกฝังอุดมการณ์/หล่อหลอม						

รูปแบบโครงสร้างองค์กร PAM Organization Structure Model	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ
<p>ความเป็นนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบุคลากรในการทำงาน ในระดับมากที่สุด</p> <p>(2) มีการฝึกอบรมบุคลากรทุกคนก่อนปฏิบัติงานเพื่อเป็นการควบคุมมาตรฐานในการทำงาน ในระดับมาก</p> <p>รวมทั้งเมื่อเข้ามาสู่องค์กรแล้ว ก็ควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเข้มข้นขึ้น ตามระดับตำแหน่ง</p>						
<p>3.3 ลักษณะรูปแบบความเป็นทางการ (Formalization)</p> <p>เน้นการทำงานที่ให้เป็นอิสระในการทำงานสูง ภายใต้มาตรการกฎระเบียบ และการควบคุมดูแลน้อย หรือองค์กรแบบสิ่งมีชีวิต (organic)</p>	4.43	0.75	มาก	3.93	0.82	มาก
<p>3.4 การจัดกลุ่มงานภายใน (Grouping)</p> <p>(1) การจัดตามความรู้และทักษะเฉพาะทาง (grouping by knowledge and skill)</p> <p>(2) การจัดตามภารกิจหน้าที่และกระบวนการทำงาน (grouping by work process and function)</p> <p>(3) การจัดกลุ่มงานตามผลผลิต (grouping by output/Product)</p>	4.64	0.63	มากที่สุด	4.57	0.64	มากที่สุด
<p>3.5 ขนาดของกลุ่มงานภายใน (Unit size)</p> <p>ขนาดของกลุ่มในโครงสร้างใหญ่ควรเป็นแบบแบน (flat)</p>	4.64	0.63	มากที่สุด	4.50	0.65	มากที่สุด
3.6 ระบบการวางแผนและการควบคุม	4.00	1.17	มาก	3.93	1.14	มาก

รูปแบบโครงสร้างองค์กร PAM Organization Structure Model	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ
(Planning and control system) เน้นการวางแผนการปฏิบัติงานและการวัดผลการปฏิบัติที่ชัดเจนในแต่ละโครงการ (Performance Control) แต่ควรมีการทำงานแบบตามนโยบาย/คำสั่งจากฝ่ายบริหารเสมอ เพื่อพัฒนาบุคลากร ต้องมีทักษะที่หลากหลาย (multi skill) ในการรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ						
3.7 กลไกการสื่อสารประสานระหว่าง กลุ่มงาน (Liaison devices) (1) มีลักษณะแบบงานที่พึ่งพาต่อกันสูงและมีความซับซ้อนต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรงกันมาก (highly interdependent) (2) มีลักษณะการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงาน แบบการควบคุมตามมาตรฐาน แบบคณะทำงาน และแบบมีผู้ประสานงานข้ามหน่วยงาน นอกจากนี้ ควรเน้นการใช้ความร่วมมือร่วมใจ (collaborate) ด้วย เพราะเป็นการมีความสัมพันธ์อันดี ต่างคนต่างช่วยกันด้วยความจริงใจ แนะนำแนวทางเพื่อป้องกันความผิดพลาด	4.64	0.63	มากที่สุด	4.21	0.69	มากที่สุด
3.8 การรวมอำนาจและการตัดสินใจ (Centralization and decision making) (1) มีลักษณะกระจายอำนาจการ	4.43	0.64	มาก	3.71	0.46	มาก

รูปแบบโครงสร้างองค์กร PAM Organization Structure Model	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ
<p>ตัดสินใจทั้งระบบในลักษณะ แนวนอนและแนวตั้ง</p> <p>(2) จากผู้บริหารสู่แผนก/กลุ่มงาน และให้แต่ละแผนกมีบทบาทใน การตัดสินใจ ในการทำงาน โครงการสำคัญ</p> <p>(3) มีลักษณะการตัดสินใจในสายงาน ตามกระบวนการ เป็นการตัดสินใจ ระดับยุทธศาสตร์/เชิงนโยบาย (strategic) ตามแผนที่กำหนดไว้</p>						
รวม	4.53	0.70	มากที่สุด	4.24	0.72	มาก

4. ปัจจัยสถานการณ์ขององค์กร (Situational Factor)

<p>4.1 ขนาดองค์กร (Size) ขนาดที่ไม่แน่นอน เล็กหรือใหญ่ ขึ้นอยู่กับบทบาทภารกิจ</p>	4.50	0.65	มากที่สุด	3.79	0.80	มาก
<p>4.2 เทคโนโลยีในการทำงาน /ความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค (Sophisticated) องค์กรควรเป็นองค์กรที่มี ความซับซ้อน ทั้งด้านเทคโนโลยี และความรู้ความเชี่ยวชาญ การ สร้างเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน ที่ซับซ้อนขึ้น</p>	4.50	0.65	มากที่สุด	4.14	0.77	มาก
<p>4.3 สภาพแวดล้อมขององค์กร (Environment) สภาพแวดล้อมแบบคงที่ (stable) และความซับซ้อนเชิง วิชาการ (complex)</p>	3.71	0.72	มาก	3.86	0.77	มาก
<p>4.4 งบประมาณและการบริหาร งบประมาณ (Budget) ได้รับการสนับสนุนงบประมาณ</p>	4.64	0.63	มากที่สุด	4.43	0.75	มาก

รูปแบบโครงสร้างองค์กร PAM Organization Structure Model	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ
แผ่นดินและสามารถจัดเก็บรายได้ จากผลผลิตและบริการได้เองโดย ไม่แสวงหากำไร นำรายได้ที่ เหลือจากการให้บริการมาเป็นส่วน ต่อยอดของการบริการที่มี ประสิทธิภาพ โดยการนำมาใช้ใน การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร และพัฒนาเทคโนโลยีการฝึกอบรม ให้ทันสมัยและเชื่อมโยงการพัฒนา						
รวม	4.33	0.66	มาก	4.05	0.77	มาก
5. รูปแบบโครงสร้างองค์กรโดยภาพรวม						
5.1 ชื่อรูปแบบโครงสร้างองค์กร (Organization Structure Model) และแผนภูมิโครงสร้างองค์กร (Organization Chart)	4.49	0.65	มาก	4.28	0.72	มาก
รวม	4.49	0.65	มาก	4.28	0.72	มาก

จากตารางที่ 4-36 ข้อมูลผลการศึกษารายการประกอบของร่างรูปแบบโครงสร้างองค์กรสถาบัน
พัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ (ฉบับที่ 1) พบว่า

1) กลไกการประสานงานงานหลักเพื่อควบคุมดูแลการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการ
กำหนดมาตรฐานในการทำงาน (Standardization of work) และการกำหนดมาตรฐานทักษะในการ
ปฏิบัติงาน (Standardization of skills) มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับมาก (\bar{x} = 4.43
และ 4.14)

2) ส่วนประกอบหลักขององค์กรที่สำคัญของ สพข. จำนวน 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนผู้บริหารสูงสุด
ส่วนแกนปฏิบัติงาน และส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิค ในภาพรวม มีความเหมาะสมในระดับมาก
(\bar{x} = 4.40) ความเป็นไปได้ในระดับมาก (\bar{x} = 4.19)

3) ตัวแปรการออกแบบโครงสร้างองค์กรในภาพรวม มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด
(\bar{x} = 4.53) ความเป็นไปได้ในระดับมาก (\bar{x} = 4.24) ตัวแปรที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด
ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในงาน (\bar{x} = 4.79) การฝึกอบรมและการปลูกฝังอุดมการณ์ค่านิยมของ

บุคลากรในการทำงาน ($\bar{X} = 4.71$) การจัดกลุ่มงานภายใน ($\bar{X} = 4.64$) ขนาดของกลุ่มงานภายใน ($\bar{X} = 4.64$) และกลไกการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงาน ($\bar{X} = 4.64$) ตัวแปรที่มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในงาน ($\bar{X} = 4.64$) การจัดกลุ่มงานภายใน ($\bar{X} = 4.57$) และขนาดของกลุ่มงานภายใน ($\bar{X} = 4.50$)

4) ปัจจัยสถานการณ์ขององค์กร ในภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.33$) ความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.05$) ปัจจัยที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ได้แก่ ขนาดองค์กร เทคโนโลยีในการทำงาน / ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค และงบประมาณ ($\bar{X} = 4.50, 4.50$ และ 4.64) ตามลำดับ และมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดทั้งหมด ได้แก่ ขนาดองค์กร เทคโนโลยีในการทำงาน / ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค สภาพแวดล้อมและงบประมาณ ($\bar{X} = 3.79, 4.14, 3.86$ และ 4.43) ตามลำดับ

5) รูปแบบโครงสร้างองค์กรโดยภาพรวม ได้แก่ เรื่องชื่อรูปแบบโครงสร้างองค์กร (Organization Structure Model) และแผนภูมิโครงสร้างองค์กร (Organization Chart) มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$) และมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.28$)

6.1.2 ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ในขั้นตอนนี้เป็นการสัมภาษณ์ตามประเด็นการสัมภาษณ์กับผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล ใน 2 เรื่อง คือ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ร่างรูปแบบโครงสร้างองค์กรสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนที่พัฒนาขึ้น และความคิดเห็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย/ยุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนากำลังคนภาครัฐ และบทบาทภารกิจที่มีต่อรูปแบบโครงสร้างองค์กรสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยมีประเด็นซึ่งสามารถได้ดังนี้

1) เป้าหมายและปรัชญาของการพัฒนา สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (สพข.) ในการเป็นศูนย์กลางด้านการพัฒนาคุณภาพกำลังคนภาครัฐ และบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ของ สพข. สำคัญควรเป็นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า สพข. เป็นหน่วยงานหลักที่มีบทบาทในด้านนโยบายที่ให้ทิศทางว่ากำลังคนภาครัฐจะเป็นไปในทิศทางใด และให้สามารถป้อนกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ เป็นองค์กรของคนสร้างคน การมองคนเป็นทุนมนุษย์ เป็นสิ่งมีค่า เชื่อมั่นในศักยภาพของข้าราชการและมองได้ว่าเขาสามารถเป็นผู้เพิ่มผลผลิตได้ เป็นองค์กรที่สร้าง ส่งเสริม วัฒนธรรมการเรียนรู้ สร้างสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการพัฒนา ที่ไม่เน้นการดำเนินการเอง ทำเพื่อเป็นต้นแบบ เป็นองค์กรแห่งองค์ความรู้ และเป็นทีปรึกษาแนะนำส่วนราชการ และเป็นผู้สร้างเครือข่ายการพัฒนาร่วมกัน

ตั้งที่ท่านผู้ทรงคุณวุฒิได้กล่าวไว้

“ข้าราชการเป็นกำลังภาครัฐรัฐที่มีความรู้ความสามารถทันสมัย มีความคิดที่ก้าวหน้าไปกว่าการมองเพียงบริบททำให้ข้าราชการของเราทำงานได้ดี แต่ต้องสามารถเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ เป็นกำลังบวกในการส่งเสริมการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ให้ก้าวไปสู่ระดับสากลได้อย่างสง่างาม และสร้างเครือข่ายหน่วยงานพัฒนากำลังคนภาครัฐต่าง ๆ ของการพัฒนาว่า เราสามารถที่จะช่วยกันได้อย่างไร เรื่องการศึกษาวิจัย คุณภาพกำลังคน งานของ สพข. เป็นงานที่ต้องสร้างคุณค่า สร้าง Value ให้คนเห็น ของการที่จะต้องพัฒนาคน Human Resource Development ถ้าเขาไม่เห็น value งานไม่เดิน”

(ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ : 8 มิถุนายน 2558)

“สพข. เป็นหน่วยงานพัฒนาฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน แต่ว่าโดยหลักการแล้ว สพข. เป็นหน่วยงานกลางมีหน้าที่ในการวิเคราะห์ว่า บุคลากรภาครัฐในภาพรวม น่าจะมีอะไรบ้าง ที่ทำเรื่องสมรรถนะอาจถึงสมรรถนะย่อย โดยเฉพาะนักบริหาร ระดับกลางถึงสูงขึ้นไป โดยวิเคราะห์ให้ได้ว่าในโลกปัจจุบันของสมรรถนะที่จำเป็น มีอะไรบ้าง แล้วก็ให้แนวคิดเรื่องการพัฒนาสมรรถนะ พัฒนาคุณภาพกำลังคนให้ ออกมาเป็นกฎเกณฑ์หรือระเบียบที่ออกมาเป็นการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือ ระเบียบคณะรัฐมนตรี และอีกตัวที่ทำต่อเนื่อง ก็คือ เมื่อกำหนดเกณฑ์มาแล้ว ก็ทำหน้าที่ในฐานะเป็นผู้พัฒนาเองด้วย โดยการจัดฝึกอบรมให้ได้มาตรฐาน เป็นคุณภาพเดียวกันเป็นภาพรวมของ สพข.

1. เน้นการพัฒนาในนักบริหารระดับสูง หลักสูตรนักบริหารนักบริหารระดับสูง กำหนดเกณฑ์มาตั้งแต่ต้นในระดับผู้บังคับบัญชา
2. เนื่องจากหน่วยงานอื่นที่ดูแลเรื่องการพัฒนากำลังคนเช่นกัน สพข. ก็ให้ใช้เกณฑ์การฝึกอบรมได้เอง แต่ สพข. ต้องกำกับให้การจัดได้เกณฑ์มาตรฐานตามที่กำหนด
3. หน่วยให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์กับบุคลากรภาครัฐ
4. งานเชิงวิเคราะห์วิจัย เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลปรับปรุงพัฒนาบุคลากรในภาครัฐให้ทันสมัย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกและเทคโนโลยีที่ปรับเปลี่ยนในยุคปัจจุบัน ในทำนองเดียวกันก็เป็นหน่วยประเมินคุณภาพกำลังคน

5. ประเมินคุณภาพกำลังคนภาครัฐโดยการนำมาทดสอบ assessment center เป็นการทดสอบในลักษณะต่าง ๆ อาจจะเองหรือให้หน่วยงานอื่นเทียบเคียงได้

6. การเป็นที่ปรึกษา เนื่องจากเสริมอยู่แล้วอย่างไม่เป็นทางการ และให้คำแนะนำส่วนราชการอื่น ถ้าเรามีความพร้อมเพียงพอ”

(ปรัชญา เวสารัชช: 2 มิถุนายน 2558)

“การพัฒนากำลังคนภาครัฐ ไม่ใช่คำว่า Development แต่จะใช้คำว่า Transform ให้อัปกับขนาดของประเทศใน 2 เรื่อง คือ ความสามารถ (capability) และ ขนาด (capacity) คือขนาดของการพัฒนาควรเป็นขนาดไหน ปรัชญาของ สพข. คือการสร้างคนให้คนที่มีวิสัยทัศน์ มองไปในระยะยาว การพัฒนาให้คนเป็น ranking indicator มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learning) การพัฒนาคนให้เป็นส่วนหนึ่งของการเติบโต มี career path และการพัฒนาต้องมีการวัด (assessment center) สพข.มีหน้าที่ tracking และ report คือการพัฒนานี้ต้องมีตัวชี้วัดเดียวกัน เป็นหน่วยงานกลาง ให้แต่กระทรวง มีการรายงานเสนอรัฐบาลต่อไป วิเคราะห์ใครเป็น best practice และที่ยังต้องพัฒนานำมาเป็น challenge ของ สพข. และเข้าไปช่วยพัฒนาหลักสูตรแก่ส่วนราชการต่างๆ เรียกว่า DG – Development Government จากการวิเคราะห์ RACI

R = Responsible	หลักสูตรที่ตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายใด
A = Approve	ใครจะเป็นผู้อนุมัติ
C = Consult	ควรปรึกษาใครที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ
I = Inform	การแจ้งต่อใครเพื่อจะดำเนินการ”

(สุรพันธ์ ปุสเสด็จ: 9 มิถุนายน 2558)

“เป้าหมายของ สพข. ก็คือ การจัดทำยุทธศาสตร์ของการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของข้าราชการฝ่ายพลเรือน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องไปถึงสมรรถนะต่าง ๆ โดยการเชิญเครือข่ายต่าง ๆ มาร่วมดำเนินงาน สพข. ควรวางตัวเป็นหน่วยยุทธศาสตร์ เป็นผู้ประสานในการพัฒนา ได้แก่ 1) เรื่องของข้อมูล Knowledge sharing เช่น การมีหลักสูตรพื้นฐานที่สำคัญ ได้ศึกษานำร่อง มีคุณภาพนำไปใช้ดำเนินการต่อ 2) การวิจัยต่าง ๆ ในเชิงยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยง

สมัยใหม่ 3) การเป็นตัวแบบที่ดีในเรื่องของนักบริหาร (leadership talent program) 4) การดำเนินการพัฒนาฝึกอบรม ก็ทำหลักสูตรที่เป็นลักษณะเฉพาะทาง สามารถใช้ประโยชน์ร่วมที่ให้หน่วยงานต่าง ๆ ไปใช้ได้ เช่น นักบริหารระดับสูง นักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ ผู้นำรุ่นใหม่ ข้าราชการใหม่ บทบาทของสพช. กับการพัฒนากำลังคนภาครัฐ เราไม่สามารถพัฒนาทั้งหมดโดยตรงได้ เราจะทำได้โดยการเป็น facilitator ผู้อำนวยการส่งเสริมพัฒนาเขา ให้หลักสูตรกับเขา คิดเชิงยุทธศาสตร์ ที่เราไม่สามารถทำเองได้”

(นนทิกกร กาญจนะจิตตรา: 11 มิถุนายน 2558)

“การมองคนเป็นทุนมนุษย์ เป็นสิ่งมีค่า และมองได้ว่าเขาสามารถเป็นผู้เพิ่มผลผลิตได้ เชื่อมั่นในศักยภาพของข้าราชการ นอกจากนี้ มองเรื่องความเชื่อมโยงระบบบริหารงานบุคคล (Human Resource Management-HRM) การพัฒนา ก็จะต้องเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

การที่จะเป็นศูนย์กลางกำลังคนภาครัฐคือการทำในเรื่องของนโยบาย/ยุทธศาสตร์ อันดับแรกต้องมีเครือข่ายของข้าราชการทุกประเภท คือ ก.ต่าง ๆ (หน่วยงานด้านการพัฒนาบุคคลภาครัฐที่ไม่ขึ้นกับสำนักงาน ก.พ.) ที่ดูแลข้าราชการประเภทอื่นๆ การที่จะเป็นศูนย์กลาง คือ ต้องมีอำนาจที่ชัดเจน และส่วนราชการต่าง ๆ เข้าใจตรงกัน ซึ่งมีบทบาทในเรื่อง

1. Master Plan เพื่อให้ทุก ก. ต่างๆ เห็นภาพเดียวกัน ให้บทบาทให้ ก. ต่างๆ ขับเคลื่อน จัดทำแผนตาม Master Plan และรายงานผลการดำเนินการ
2. หลักจากรับรู้เห็นภาพเดียวกันแล้ว สิ่งที่ ก.พ. จะทำคือ ทำเป็นต้นแบบ แต่บทบาทของเราคือทำในเรื่องยุทธศาสตร์ และให้คำปรึกษาด้านยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development-HRD)
3. บุคลากรเราให้เป็นมืออาชีพ และมีความรู้เรื่องการพัฒนาข้าราชการจริง ส่วนดำเนินการคือลงไปในเรื่องการสร้างองค์ความรู้ การพัฒนานวัตกรรม การวิจัย การทำหลักสูตรกลาง มากกว่าที่จะดำเนินการฝึกอบรมเอง เน้นเทคโนโลยีการเรียนรู้ (learning space) เผยแพร่สิ่งที่เราคิดเราสร้าง แต่ไม่ใช่เป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรม
4. ให้คำปรึกษา ช่วยเราพัฒนาองค์การที่ตรงกับความต้องการของเขา
- 5 เรื่องติดตามประเมินผล ที่ลงไปถึงระดับ productivity ผลิตภาพผลลัพธ์ ในเชิงพฤติกรรมของหลักสูตร”

(ชุตินา หาญเผชิญ: 4 มิถุนายน 2558)

“การเพิ่มขีดความสามารถของข้าราชการ เป็นองค์การของคนสร้างคน เราต้องช่วยส่วนราชการในการพัฒนา ซึ่งเป็นความท้าทายของเรา ในฐานะป็นหน่วยงานนโยบาย ต้องมองว่าจะทำอย่างไรให้ข้าราชการได้รับการพัฒนาในวิธีการต่างๆ ที่ต้องการคือ ความคิดริเริ่ม ต้องการนวัตกรรม คุณภาพของผลงาน บทบาทของสพข. คือการพัฒนาหลักสูตร และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้มากขึ้น การพัฒนาต้องเปลี่ยน คือการพัฒนาต้องมีเป้าหมายมากขึ้น จำนวนคนที่มากวิธีที่ดีที่สุดอันหนึ่งคือ การพัฒนาเทคโนโลยี การอบรมผ่านระบบออนไลน์ e-learning พัฒนาให้สอดคล้องกับสมรรถนะ ความรู้ ทักษะที่จำเป็น และเน้นการฝึกอบรมระดับนักบริหาร นักบริหารรุ่นใหม่ (young talent) ตอนนี้สิ่งที่คิดจะทำอยู่คือการประเมินข้าราชการ ว่าเขามี gap เป็นอย่างไร เพื่อให้เขาและส่วนราชการนำไปทำแผนพัฒนาตนเอง”

(สุทธิลักษณ์ เอื้อจิตถาวร: 11 มิถุนายน 2558)

“สพข. คือผู้วางทิศทางของการพัฒนาข้าราชการพลเรือน จะไปในทิศทางไหน หรือมีส่วนสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ ให้กับข้าราชการพลเรือน กำกับดูแลเชิงนโยบาย บทบาทเชิงยุทธศาสตร์คือการกำหนดทิศทางเป้าหมาย”

(สุรสิทธิ์ ถนัดทาง: 5 มิถุนายน 2558)

“สพข. ต้องทำหน้าที่เป็นหน่วยยุทธศาสตร์ด้านกำลังคนภาครัฐของประเทศ เป็นหน่วยงานหลักหน่วยงานแม่ ทำหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ต้องวางยุทธศาสตร์ว่า อยากให้ประเทศต้องมีข้าราชการอย่างไร และส่งไปยังส่วนราชการ ความสัมพันธ์แบบแม่ลูกชาย มีการให้นโยบาย ติดตาม มากกว่า แค่ความร่วมมือแบบเครือข่าย ไม่ต้องทำเองทั้งหมด ทำในบางกิจกรรม แล้วส่งให้ส่วนราชการทำ กำกับ ติดตามและอาจจะช่วยคิด ผลิตภัณฑ์กลาง ให้เป็นมาตรฐานของส่วนราชการ รวมทั้งมีมาตรฐานต่าง ๆ ทั้งหลักสูตร วิทยากร ให้กับส่วนราชการ นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. มีนักทรัพยากรมืออาชีพ ต้องทำให้นักพัฒนาบุคคลของส่วนราชการเข้มแข็งด้วย สำนักงาน ก.พ. ควรเป็นทิศทางให้กับ ก. ต่าง ๆ พัฒนาไปในแนวเดียวกัน เพราะปัจจุบันเกิดความไม่เท่าเทียมกัน”

(วิบูลย์ รัตนภรณ์วงศ์ : 3 มิถุนายน 2558)

“สพข. ควรเป็นหน่วยงานนโยบายด้านการพัฒนาข้าราชการ โดยทำหลักสูตรเฉพาะที่ไม่สามารถศึกษาจากส่วนราชการเองได้ เป็นหลักสูตรแบบบูรณาการ เพราะคนที่มาอบรมมีหลากหลายของส่วนราชการ และได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ไม่เน้นการดำเนินการฝึกอบรมเอง ทำเฉพาะหลักสูตรที่เป็นหลักๆ และ outsource ไป”

(วันชัย มีชาติ : 8 มิถุนายน 2558)

“เรื่องนโยบายเป็นเรื่องที่สำคัญ เรายังต้องทำ และอีกเรื่องคือ R&D หรือ In search of Excellence ที่ต้องคาดหวังไปในอนาคต สิ่งที่ดีเข้ามา ซึ่ง สพข. ต้องตั้งส่วนงานที่รับผิดชอบเรื่องนี้ เน้นเรื่องของ trend การพัฒนา ตรงนี้ที่จะเป็นตัวที่เชื่อมโยงกับนโยบายของรัฐบาล เราต้องเปลี่ยนจาก doer ผู้ดำเนินการ เป็น ทีม expert ต้องทำเชิงวิชาการให้มากขึ้น ไม่เป็นผู้ไปลงมือปฏิบัติ สพข. ต้องไปวางระบบให้กับส่วนราชการได้ ส่วน operation คือการไปวางระบบการพัฒนาให้กับส่วนราชการ ที่เป็นทีมงาน และแบ่งผู้รับผิดชอบตามกลุ่มกระทรวง ทำงานร่วมกับเขาในฐานะที่ปรึกษา บุคลากรของ สพข. ต้องมีความรู้กระบวนการทั้งหมดของการ training, transfer of development และแนะนำเขาได้ หากเขามีแผนแล้ว เราก็ไปติดตามดูแล เป็นการทำงานร่วมกัน

การผลิตผลงานวิชาการทุกรูปแบบ ที่มาจากประสบการณ์การทำงาน และต้อง base on research มี link web ที่มีสาระเรื่องการพัฒนา สพข. ควรเป็นแหล่งความรู้ และส่วนหนึ่ง คือ ดำเนินการสร้างเครือข่ายด้านการพัฒนา เพื่อให้เป็นศูนย์กลาง เราจะอยู่เดี่ยวๆ ไม่ได้ เราเป็นแกนนำ เราไม่ได้เก่งคนเดียว เพื่อให้คนเหล่านี้มาแลกเปลี่ยนด้านการพัฒนาต่อกัน”

(ลดาวัลย์ เวทยานุกูล : 1 มิถุนายน 2558)

“สพข. ควรมีบทบาทหลักในด้านนโยบายสู่ยุทธศาสตร์การพัฒนา HRD ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ก.พ. โดยให้นโยบายต่อส่วนราชการให้เตรียมพร้อม สพข. ควรเป็นหน่วยของการสร้างมาตรฐานการพัฒนาข้าราชการ จึงควรเน้น R&D มากกว่าดำเนินการ มีกำลังคนคุณภาพสูงที่วิจัยและเขียนเอกสาร อาจมีคณะที่ปรึกษาให้คำแนะนำ”

(พรณวิทย์ วัฒนโยธิน : 14 มิถุนายน 2558)

2) ความคิดเห็นที่มีต่อ (ร่าง) รูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ ประเด็นที่สรุปได้ดังนี้

1. ส่วนบริหารสูงสุด (Strategic Apex) จากการศึกษาพบว่า หลักการบริหารควรเป็นลักษณะ “ใครบริหาร คนนั้นรับผิดชอบ” (Authority Responsibility) แต่ถ้าต้องการคำแนะนำเชิงนโยบาย ก็ให้มีคณะกรรมการมาเสนอแนะในเรื่องนั้นเรื่องนี้ หรือนำผลการวิจัยผลการวิเคราะห์จากภายนอกมาให้คณะกรรมการพิจารณา ส่วนบริหารสูงสุด ควรมีลักษณะของศูนย์รวมผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ (Center of Expertise) ให้อำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบ (empowerment) ภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหาร ซึ่งก็สอดคล้องกับการบริหารงานยุคใหม่

2. ส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิค (Technostructure) พบว่า เป็นส่วนที่มีความสำคัญต่อองค์การในระดับมากที่สุดทุกองค์การ และเป็นที่ต้องการสูง เพราะส่วนนี้จะให้เกิดความมั่นใจและนำไปสู่การปฏิบัติที่ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผ่านข้อมูลและคำปรึกษา แต่ก็พบว่าในองค์การนี้ยังมีผู้ทำหน้าที่ดังกล่าวที่ไม่ชัดเจนว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด ทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับสูงที่เป็นที่ปรึกษาของสถาบัน โดยตำแหน่งดังกล่าวนี้สามารถสรรหาได้จากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งอาจมีตำแหน่งเทียบเท่าผู้อำนวยการสถาบันหรือสูงกว่าได้ บุคคลในตำแหน่งนี้จะทำหน้าที่หลักในการให้คำปรึกษาด้านเทคนิคต่างๆ เชิงวิชาการ ไม่มีส่วนในการบริหาร หรือการเป็นที่ปรึกษาในตำแหน่งระดับปฏิบัติการในโครงการสำคัญ เช่น นักวิจัย โปรแกรมเมอร์ โดยหามาจากภายนอกองค์การต้องมีรายละเอียดของงานและการวัดประเมินผลผลิตที่ชัดเจนด้วย ซึ่งจากสรรหาพิเศษนี้ควรทำในตำแหน่งที่ไม่มีความเสี่ยงต่อความมั่นคงขององค์การ จากการศึกษายังพบอีกว่า ในองค์การภาคเอกชนมักจะนำบุคลากรส่วนนี้มาจากภายในองค์การที่มีการสั่งสมประสบการณ์มากกว่าที่จะนำมาจากบุคคลภายนอกองค์การ

3. ระบบการวางแผนและการควบคุม (Planning and control system) พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ชอบการทำงานที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานและการตั้งตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนในแต่ละโครงการ และอาจไม่พึงประสงค์กับงานตามนโยบายหรือคำสั่งจากฝ่ายบริหารที่อาจไม่ได้ถูกวางแผนไว้ล่วงหน้า แต่จากการศึกษาพบว่า ในองค์การที่มีสามารถอยู่รอดแข็งแกร่งนั้น ควรมีบุคลากรที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะการเป็นองค์การในลักษณะนี้ บุคลากรต้องมีทักษะที่หลากหลาย (multi skill) ในการรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ

4. กลไกการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงาน (Liaison devices) นอกจากการสื่อสารเพื่อประสานแล้ว ควรเน้นการใช้ความร่วมมือร่วมใจ (collaborate) ด้วย เพราะเป็นการมีความสัมพันธ์อันดี ต่างคนต่างช่วยกันด้วยความจริงใจ แนะนำแนวทางเพื่อป้องกันความผิดพลาด

5. สภาพแวดล้อม (Environment) สภาพแวดล้อมขององค์การที่ได้รับการวิเคราะห์ว่ามีลักษณะแบบคงที่ (stable) คือไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงมากนัก และด้วยงานที่เป็นองค์การวิชาชีพที่จะมีความเชี่ยวชาญ (ซับซ้อนเชิงวิชาการ) (complex) แต่อย่างไรก็ตาม องค์การควรมีการปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปภายใต้รูปแบบขององค์การแบบวิชาชีพ

ดังเช่นที่ท่านผู้ทรงคุณวุฒิได้กล่าวไว้

“โครงสร้างองค์การของ สพข. โดยภาพรวม คิดว่าในส่วนบริหารสูงสุด ให้เป็นศูนย์รวมของ ผู้เชี่ยวชาญ (COE – Center of Expert) ในองค์การ ที่เป็นความเชี่ยวชาญในงานที่สำคัญของ สพข. เช่น ด้านหลักสูตร ด้าน Design ด้านวัดผล ส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิค คือ ที่ปรึกษา เป็น HR Business Partner เป็นคนที่มีความเชี่ยวชาญด้านต่างๆ ซึ่งในภาคเอกชนเขาจะสร้างจากคนในองค์การมากกว่าการจ้างบุคคลภายนอก การวางแผนและการควบคุม แม้จะมีการทำงานที่มีการวางแผนการทำงานที่ชัดเจน แต่หากมีงานตามนโยบายต่าง ๆ มาต้องทำได้ และควรมีอยู่เสมอ เพื่อสร้างบุคลากรให้เป็นผู้มีทักษะที่หลากหลาย ขนาดองค์การควรเป็น agile ยืดหยุ่น “Lean but agile” สร้างคนเป็น leadership พันธุ์ใหม่ เน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน ส่วนสภาพแวดล้อมแม้เป็นแบบคงที่ แต่ควรเพิ่มความท้าทายเข้าไป”

(สุรพันธ์ ปุสเสด็จ: 9 มิถุนายน 2558)

“เห็นด้วยที่ควรมีใบประกาศนียบัตร license ด้านการพัฒนา เห็นด้วยกับการอบรมก่อนเข้าทำงานและระหว่างนั้น เขาควรได้รับความรู้ และหลักการที่เกี่ยวข้องกับ HRD แล้วประเด็นสำคัญมากๆ คือ เรื่องการวางแผนการพัฒนาให้เกิดผลของทุกหน่วยงาน เพราะมันไม่รู้จะพัฒนาไปเพื่ออะไร ถ้าเราไม่มีแผน ฉะนั้น หน่วยงานต้องมีแผนพัฒนาบุคลากร และข้าราชการทุกคนต้องมีแผนพัฒนาตัวเอง”

(ชุตินา หาญเผชิญ: 4 มิถุนายน 2558)

“โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ นั้นให้เป็นที่ไปตามยุทธศาสตร์ ภารกิจในการสร้าง trend ใหม่และให้เกิดความยั่งยืน เห็นด้วยซึ่งอาจทำได้ หรือทำได้โดยให้มีหน่วย Innovation Unit สร้างนวัตกรรม เปลี่ยนเรื่องที่จะสร้างในแต่ละปี ซึ่งก็จะหาคนที่สำคัญ (subject Matter) ในเรื่องนั้น เข้ามา ซึ่งไม่ต้องยุบเมื่อเสร็จ”

(ชุตินา หาญเผชิญ: 4 มิถุนายน 2558)

“โครงสร้างองค์การของ สพข. ควรมีโครงสร้างแบบถาวรที่เป็น Basic function เป็นงานประจำ และโครงสร้างตามยุทธศาสตร์ที่เป็นการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หรือนโยบาย”

(วันชัย มีชาติ : 8 มิถุนายน 2558)

“การศึกษาในภาพรวมขององค์การมีความชัดเจน วิเคราะห์ส่วนต่างๆ ที่สำคัญ สำหรับส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิคเป็นส่วนที่สำคัญ ที่ วปอ. เป็นสิ่งที่ต้องการมาก ผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย ที่นี้ส่วนใหญ่เราพยายามทำเอง เพื่อรักษาความเป็นวิชาชีพ (Professional) outsource ให้น้อยที่สุด”

(สุรสิทธิ์ ถนัดทาง: 5 มิถุนายน 2558)

“ภาพรวมของแผนภูมิโครงสร้างองค์การมีความเหมาะสม สามารถเป็นไปได้ สำหรับในการสรรหาตำแหน่งระดับสูง ควรต้องดูเนื้องานว่า เป็นงานที่เกี่ยวกับความมั่นคงหรือไม่”

(วิบูลย์ รัตนภรณ์วงศ์: 3 มิถุนายน 2558)

“ปัจจุเทคโนโลยีก้าวไปรวดเร็วมาก ถ้าตามไม่ทันก็อยู่ไม่ได้ ตอนนี้งานต้องการข้อมูล ส่วนราชการอาจไม่เข้ามาหาเราแล้ว สามารถค้นคว้าผ่านอินเทอร์เน็ตได้ เราที่ต้องพัฒนาให้ทันและล้ำหน้าไป”

(ลดาวีลย์ เวทยานุกุล: 1 มิถุนายน 2558)

“การมีเครือข่ายกับหน่วยงานฝึกอบรมในต่างประเทศ จะช่วยให้การพัฒนาตนเอง และองค์ความรู้ของข้าราชการ เพื่อนำความรู้มาใช้ในการทำงาน มุ่งแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการซึ่งกันและกัน”

(พรรณวิไลย์ วัฒนโยธิน: 14 มิถุนายน 2558)

“การสรรหาผู้เชี่ยวชาญพิเศษหรือที่ปรึกษาในระดับสูงเห็นด้วยว่าควรมี การมีผู้เชี่ยวชาญประจำสถาบันมาช่วยแลกเปลี่ยน และการทำงานกับผู้เชี่ยวชาญ เราก็ได้พัฒนาด้วย”

(สุทธิลักษณ์ เอื้อจิตถาวร: 11 มิถุนายน 2558)

“การมี Board of Director ถือเป็นส่วนที่ดีที่จะมาบริหารมาวางทิศทาง การพัฒนาของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน เพราะจะทำให้ สพข.มีการพัฒนาองค์การอย่างมีทิศทาง”

(รพีพร มณีพงษ์: 11 มิถุนายน 2558)

“การปลูกฝังอุดมการณ์อบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง มีความสำคัญมากให้ปลูกฝังในเชิง leadership วิสัยทัศน์ การหาความรู้ ความกล้าหาญ การตัดสินใจ ความคิดริเริ่ม”

(สุรสิทธิ์ ถนัดทาง: 5 มิถุนายน 2558)

“บทบาทภารกิจของงานเมื่อลำดับความสำคัญสามารถจัดกลุ่มได้ เพื่อภารกิจจะ得不ได้ไม่ถูกละเลย”

(เพ็ญเพ็ญ จิรัชัย: 12 มิถุนายน 2558)

3) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้

จากสัมภาษณ์พบว่า สพข. ควรมีบทบาทเรื่องนี้ในระดับมากที่สุดผ่านนโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนภาครัฐ และควรเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในเรื่องการเป็นผู้ส่งเสริม อำนวยความสะดวก (facilitator) ในการสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ใฝ่ใจ ใฝ่ศึกษา ตลอดเวลา (lifelong learner) เชื่อมโยงกับการเสริมแรง การให้รางวัล (Reward) สพข. ต้องเป็นแหล่งองค์ความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งในระบบและนอกระบบ การนำเทคโนโลยีมาช่วยสร้างการเรียนรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้แบบออนไลน์ การให้ข้อมูลทั้งในและต่างประเทศผ่านเว็บไซต์ที่มีองค์ความรู้มากมาย

ดังเช่นที่ท่านผู้ทรงคุณวุฒิได้กล่าวไว้

“การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีความสำคัญมาก เพราะการฝึกอบรมแบบ classroom ว่ามันไม่ใช่วิธีการที่เหมาะสม ที่ทันสมัยอีกต่อไป ที่จะทำให้เขาเรียนรู้ มีโอกาสพัฒนาตนเอง หรือว่าใส่ใจพัฒนาตนเองต้องมี 1) นโยบายของฝ่ายบริหาร สพข. ว่าเราจะพัฒนา เป็น partner แนวนร่วมในการพัฒนากำลังคนภาครัฐ เรายังมีนโยบายเรื่องนี้ด้วย ให้ สพข. มีความคิด การแสวงหา พัฒนาตนเอง และต้องทำให้ เป็นรูปธรรมมากขึ้น 2) ใครที่ไปพัฒนาตนเองมา และมาช่วยพัฒนางานนั้นได้ เผยแพร่ได้ ก็ควรจะมี Reward ให้เขา จะได้มีกำลังใจว่าการพัฒนาของเขาได้รับการ ยอมรับและการสนับสนุน”

(ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์: 8 มิถุนายน 2558)

“ต่อไปก็ต้องถือว่าเป็นหน้าที่ของข้าราชการทุกคนที่จะต้องพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่อง ไม่ใช่หน้าที่ของส่วนราชการ ที่จะยึดเยียดความรู้ให้ แต่ส่วนราชการต้องมี Facility เช่น เขาอยากรู้เรื่องนี้จะไปเรียนที่ไหน รู้ข้อมูลได้อย่างไร สรภ. ก็ต้องช่วย จัดหาให้ หรือถ้า สพข.ต้องเป็น learning Organization / learning Manager การจัดอบรมให้คนเองทำ หรือคนอื่นทำ หมายความว่า สพข. ต้องเป็นหน่วยงาน เพื่อการเรียนรู้ด้านกำลังคน ไม่ใช่แค่คุณภาพของกำลังคนว่า ต้องเก่งตามสมรรถนะ แต่ต้องเก่งเรื่องกำลังคนทุกชนิด เช่น วิธีการเจรจา การแต่งตั้ง การบริหารงานบุคคล สพข.ต้องเป็นองค์ความรู้ทุกด้านด้านกำลังคน การพัฒนาทรัพยากรบุคคล มี 2 แบบ 1) มีองค์ความรู้ในเรื่องของเอกสาร คือ มีคนที่สามารถอธิบาย บรรยายได้ หลักสูตรที่ ที่จะให้ข้อมูลแบบนี้ 2) เป็นแหล่งข้อมูลที่จะไปหาแหล่งความรู้อื่น เช่น ที่จะหา ความรู้เรื่องนี้ไปศึกษาที่ไหน สพข. จะต้องทำ 2 แบบ”

(ปรัชญา เวสารัชช: 2 มิถุนายน 2558)

“เป็นเรื่องค่อนข้างยากจะทำอย่างไร แต่เป็นเรื่องที่สำคัญจะต้องทำ อาจทำได้โดย 1) ต้องเชื่อมโยงกับการให้รางวัล (reward) 2) สพข. ควรมีการเข้าถึงข้อมูลความรู้ ต่าง ๆ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่ครอบคลุม อาทิ ด้านการเป็นนักทรัพยากร บุคคลมืออาชีพ ด้านการพัฒนานักบริหาร หรือเรื่องการพัฒนาอื่น ๆ ผ่านระบบ อินเทอร์เน็ต ที่สามารถเข้ามาเรียนรู้ได้ สพข. มีแหล่งทรัพยากรความรู้อยู่มาก

อย่างเช่น รายงานการศึกษาส่วนบุคคลและรายกลุ่มของหลักสูตรนักบริหารระดับสูง ก็สามารผเผยแพรใ้บุคคลต่าง ๆ ที่สนใจเข้ามาศึกษาได้”

(นนทิกร กาญจนะจิตตรา: 11 มิถุนายน 2558)

“ปรัชญาของการพัฒนาเป็นหน้าที่ใคร บุคคลหรือหน่วยงาน คำตอบคือ เป็นหน้าที่ของตัวข้าราชการเอง เพราะถ้าส่วนราชการทำหน้าที่ในการพัฒนาให้ แต่ถ้าเขาไม่ใส่ใจ ไม่ใ้รู้ มันก็ไม่เกิดขึ้น พัฒนาไม่ได้ถ้าเจ้าตัวไม่คิดจะพัฒนา ยิ่งงักพัฒนาไม่ได้ ฉะนั้นการพัฒนาจึงเป็นหน้าที่ของตนเอง ก็กลับมาแล้วส่วนราชการทำอะไร ส่วนราชการก็มีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวก ไม่เหมือนกันนะ ให้เข้าใจปรัชญาตรงนี้ การสร้างบรรยากาศอะไรบางอย่างให้เขา เช่นการแข่งขัน เขาจะมีแรงผลักดัน (drive) ที่จะพัฒนาไปได้”

(วิสูตร ประสิทธิ์ศิริวงศ์: 5 มิถุนายน 2558)

“ต้องทำให้เขารับรู้เอง บทบาทในเรื่องนี้ สพข.ต้องทำในเรื่องนี้ก่อน และต้องทำให้เป็นนโยบาย”

(ชุติมา หาญเผชิญ: 4 มิถุนายน 2558)

“ทำได้จาก 1) ต้องไปปรับบรรยากาศการเรียนรู้ ใช้การนำ case กิจกรรมที่เข้ามาอบรมมากกว่า 2) การประเมินมาเป็นตัวผลักดัน เราสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ 3) ให้ผู้บังคับบัญชาเขาได้พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และจะให้ยั่งยืนอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาที่จะสร้างบรรยากาศ 4) ตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จริงจัง ตัวนี้จะเป็นการพัฒนาทั้งระบบ”

(สุทธิลักษณ์ เอื้อจิตถาวร: 11 มิถุนายน 2558)

“คงหนีไม่พ้นเรื่องการให้ Reward การ Promote เชื่อมกับ HRM มีการวัดการฝึกอบรมที่เข้มข้น เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งแล้วก็มี การทดสอบ”

(สุรสิทธิ์ ถนัดทาง: 5 มิถุนายน 2558)

“การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของกำลังคนภาครัฐ ถือว่าเป็นงานท้าทายของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ต้องให้ผลเชิงบวก”

(วิบูลย์ รัตนภรณ์วงศ์: 3 มิถุนายน 2558)

4) การจัดหางบประมาณ

จากการสัมภาษณ์พบว่า ทุกท่านมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า สพข. ควรได้รับการสนับสนุนงบประมาณแผ่นดิน เพื่อดำเนินการในภารกิจสำคัญสนองต่อยุทธศาสตร์ของรัฐบาลและสำนักงาน ก.พ. และควรสามารถจัดเก็บรายได้จากผลผลิตและบริการได้เองโดยไม่แสวงหาผลกำไร นำรายได้ที่เหลือจากการให้บริการมาเป็นส่วนต่อยอดของการบริการที่มีประสิทธิภาพ โดยการนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรและพัฒนาเทคโนโลยีการฝึกอบรมให้ทันสมัยและเชื่อมโยงการพัฒนา และเหตุผลอื่นๆ ได้แก่

1) การเรียกเก็บค่าใช้จ่ายในการดำเนินการฝึกอบรมเป็นการสร้างคุณค่าให้กับผลผลิต ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้สึกเป็นการลงทุนแม้จะเป็นงบประมาณจากส่วนราชการ เกิดความตั้งใจในการเข้ารับการอบรมมากขึ้นเพื่อประโยชน์ต่อตนเองและราชการ นอกจากนี้หน่วยงานที่ส่งมาก็มีความคาดหวังกับบุคลากรดังกล่าวในการนำความรู้มาพัฒนาองค์กร

2) รายได้ที่ได้รับเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรในระดับหนึ่ง เนื่องจากปัจจุบันมีสถาบันฝึกอบรมมากมาย และการมีหน่วยงานต่างๆ เลือกลงมาใช้บริการ ผลผลิตจึงต้องมีคุณภาพ และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

3) ตอบสนองต่อวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองของกำลังคนภาครัฐ ถึงแม้ว่าการมาพัฒนาฝึกอบรมจะสามารถนำไปเบิกจ่ายจากต้นสังกัดได้ แต่หากเขามีความสนใจส่วนตัวในเรื่องนั้นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อวิชาชีพ ในภารกิจงาน ก็ยินดีที่จะจ่ายเงินส่วนตัวในการพัฒนา

4) สร้างแบรนด์ (brand) หรือเครื่องหมายผลผลิต/หลักสูตรสำคัญขององค์กร เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ด้านวิชาการที่ดีต่อองค์กร และสร้างความเชี่ยวชาญให้เกิดขึ้นสืบทอดต่อไป

ดังเช่นที่ท่านผู้ทรงคุณวุฒิได้กล่าวไว้

“เห็นด้วยที่ สพข. จะสนับสนุนจากภาครัฐให้น้อยลง และสามารถหารายได้เองมากขึ้น ต้องเป็นองค์กรที่สามารถพึ่งตนเองได้ (self-survival) เป็น Public Training Company และต้องให้หน่วยงานภายนอกมาจ่ายเงินเพื่อขอรับบริการ และถือเป็นความสำเร็จขององค์กร”

(สุรพันธ์ ปุสสเด็จ: 9 มิถุนายน 2558)

“การเก็บค่าลงทะเบียนของหน่วยบริการ เห็นด้วย และเห็นด้วยว่าควรให้สามารถ เลี้ยงตัวได้ด้วยซ้ำไป เหมือนมหาวิทยาลัย เพื่อนำเงินไปเป็นส่วนหนึ่งให้อาจารย์ กระตุ้นนักศึกษาที่เข้ามา ให้ในเชิงคุณค่าทางวิชาการ”

(สุรสิทธิ์ ถนัดทาง: 5 มิถุนายน 2558)

5) การนำไปสู่องค์การภาครัฐรูปแบบอื่นตามกฎหมาย

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีแนวคิดที่แตกต่างกันไปทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็น ด้วย องค์การภาครัฐรูปแบบอื่นตามกฎหมาย เช่น องค์การมหาชนหรือหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (SDU-Service Delivery Unit) แม้การเป็นองค์การภาครัฐรูปแบบอื่นตามกฎหมายจะมีความ คล่องตัวในหลายด้าน แต่ด้วยบทบาทภารกิจของ สพข. ที่ต้องเป็นหน่วยงานด้านนโยบายซึ่งต้องเป็น องค์การภาครัฐ แต่ไม่มีใครปฏิเสธว่า การมีองค์การที่มีความเป็นอิสระ แต่สามารถตอบสนองความ ต้องการด้านการพัฒนากำลังคนภาครัฐในเชิงวิชาการได้อย่างดีนั้นจะไม่สมควรเกิดขึ้น

ดังเช่นที่ท่านผู้ทรงคุณวุฒิได้กล่าวไว้

“สพข. มีโอกาสที่จะเป็น SDU หรือไม่ ก็อาจเป็นไปได้ ก็จะมีบทบาทภาพการ ทำงาน และโครงสร้างที่เปลี่ยนไป ก็อาจจะมีโอกาส ก็ไม่ใช่ไม่ตื่นะ พัฒนาไปในแนว นั้น เพียงแต่ที่ผ่านมา เราไม่ควรจะมาจัดอบรมเลย ควรเป็น regulator อย่าง เดียว ไม่เป็น service เลย ก็ถ้าเราไม่ service เลย เราจะเอาเชี่ยวชาญความรู้ที่ ไหนมากำหนด regulate กับอบรมมันไม่เหมือนกัน เรื่องของการเลื่อนตำแหน่ง การสรรหาแต่งตั้ง เพราะมันมีเรื่องของผลประโยชน์ สิทธิ เรื่องของหน้าที่ ความก้าวหน้า แต่การพัฒนามันเป็นตัวบวก ที่เป็นนามธรรม”

(ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์: 8 มิถุนายน 2558)

“สพข. สามารถออกเป็น SDU หรือองค์การมหาชนได้ เพราะเป็นองค์การให้บริการ service Provider แต่ถ้าเราจะคงบทบาทด้านยุทธศาสตร์ เราก็ไม่สามารถออกเป็น หน่วยงานอิสระได้ มันถึงต้องมี 2 ส่วน หน่วยนโยบายควรอยู่ที่สำนักงาน ก.พ. สพข. เป็นรูปแบบใหม่ที่มีความ dynamic และมีบุคลากรที่ทำงานอย่างที่เราบอก คือ นักคิด นักสร้างนวัตกรรม เน้นเทคโนโลยี ซึ่งก็มองว่า การ operate แบบคณะ

กรรมการ อาจจะเหมาะ เพราะกำลังคน 2.7 ล้านคน คนที่มาจากสาขาต่างๆ อาจจะดีที่มีคนทั้งเป็นตัวแทน มุมมองนักวิชาการ สพข. ได้รายได้จากรัฐ และสามารถหารายได้เองได้ เพื่อนำมาบริหารจัดการประสิทธิภาพ นอกจากนี้ เรื่องรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานก็ต่างไป ผลลัพธ์เราคือ หลักสูตร บริการ ลือทางไกล บทความวิจัย คิดค่าบริการการเป็นที่ปรึกษา แต่ที่สำคัญต้องทำให้เราเป็นที่ต้องการให้เขามาใช้เงินกับเรา SDU คือการหางบประมาณ แต่ความเป็นวิชาการก็ต้องมีอยู่ แต่ขณะ เดียวกันเราต้องทำวิชาการ เพื่อผลิตนวัตกรรมที่ขายได้ กับอีกอันคือการขายบริการฝึกอบรม”

(ชุตินา หาญเผชิญ: 4 มิถุนายน 2558)

“การเป็นองค์กรรูปแบบพิเศษ คงไม่ใช่เพราะเรื่องงบประมาณ แต่อยู่ที่ความคล่องตัวในการให้บริการมากกว่า และต้องอยู่รอดได้ด้วยตนเอง ฝีมืออยู่ที่ผู้บริหาร การเป็นองค์กรรูปแบบพิเศษ ต้องแน่ใจว่า จำทำได้ดีกว่าหรือไม่ การเก็บค่าลงทะเบียนทำให้รู้สึกอยากพัฒนามากขึ้น มากกว่าเรื่องความคล่องตัว”

(สุทธิลักษณ์ เอื้อจิตถาวร: 11 มิถุนายน 2558)

“องค์การภาครัฐปัจจุบันสามารถแบ่งเป็น 4 รูปแบบภารกิจด้วยกัน ได้แก่ 1) หน่วยงานกำหนดนโยบาย (Policy Advisor) 2) หน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย (Regulator) 3) หน่วยงานส่งเสริม พัฒนา วิจัย 4) หน่วยงานปฏิบัติการ (Operator) ซึ่งหน่วยงานนี้บางอย่างที่รัฐไม่สามารถจะทำได้ดี อาจจะใช้รูปแบบอื่น หรือให้เอกชนดำเนินการ หากพิจารณาเร็วๆ ตอนนี้ สพข เป็นหน่วยงานรูปแบบของ Policy Advisor ขณะเดียวกันก็เป็นหน่วย Operator ด้วยมีสองบทบาท การวิเคราะห์สำหรับองค์กรรูปแบบพิเศษ ต้องวิเคราะห์เป็นท่อน ท่อนไหนที่ต้องเป็นราชการ เป็นส่วนที่เกี่ยวกับนโยบาย ท่อนไหนที่จะเป็นรูปแบบพิเศษเป็นส่วน operator ให้เห็นภารกิจที่ชัดเจนของทั้งสองรูปแบบองค์กร ดูภารกิจก่อนและมาดูโครงสร้างองค์กร ว่ามันไปด้วยกันได้หรือไม่ ถ้าไปได้ก็ไม่ต้องมาเป็นองค์กรภาครัฐรูปแบบใหม่ ถ้าไม่ได้เพราะติดเงื่อนไขของราชการนี้ ทำให้การแบกรับภาระนี้มันไปไม่ได้ ก็เอาแนวทางขององค์กรรูปแบบพิเศษมาจับ เพื่อตอบโจทย์ในบางเรื่องที่ราชการไปไม่ถึง ซึ่งก็จะทำให้รู้ว่าอะไรคือความเหมาะสม”

(สุวิทย์ อมรณพรัตนกุล: 9 มิถุนายน 2558)

“สพข. ควรมีการปฏิรูปโครงสร้างใหม่ให้สอดคล้องและทันกับการปฏิรูปประเทศ”

(พรรณวิไลย์ วัฒนโยธิน: 14 มิถุนายน 2558)

5. ตัวชี้วัดความสำเร็จหรือความท้าทายของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนในอนาคต

“ตัวชี้วัดความสำเร็จของ สพข. คือต้อง maintain ในเรื่องบทบาทความเป็นองค์กรกลางในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ต้องเน้นบทบาทในเรื่องของการที่จะสามารถที่จะช่วยภาครัฐกำหนดทิศทางในการพัฒนากำลังคนภาครัฐ ให้สามารถที่จะช่วยในเรื่องของการนำพาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ตามนโยบายของรัฐบาล ต้องมองตรงนี้ และสามารถที่จะจำแนกปัญหาของบุคคลและอีกอย่างคือ เรื่องของพฤติกรรมของข้าราชการ ที่หันมาเน้นเรื่องของคุณภาพ คุณธรรม คือจะทำอย่างไรให้ข้าราชการมีความโปร่งใส คุณธรรม จริยธรรมมากขึ้น”

(ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์: 8 มิถุนายน 2558)

“ข้อแรก ข้าราชการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นไปสู่ระดับของสูง ที่มาพัฒนาอยู่ในความรับผิดชอบของ สพข. นั้น มีคุณภาพจริง ตามที่เรากำหนดไว้หรือไม่ เช่น การเข้าอบรมระดับสูงนั้น หลักสูตร นบส มีคุณภาพและวิสัยทัศน์ ถ้าพบมีคดีทุจริต ก็ต้องกลับมาพิจารณา ข้อสอง สพข. สามารถผลักดันให้เป็นไปตามนโยบายหรือไม่ ถ้าใช่ก็โอเค ต่อไปในอนาคต ก็ต้องรับผิดชอบเชิงปริมาณด้วย ข้อเสนอของเราก็นำไปสู่การบริหารงานภาครัฐหรือไม่ ความสำเร็จ นี้ก็ต้องวัดในภาพรวมของ สพข. แต่ไม่ควรวัดว่าจบกี่คน หลักสูตรอะไร”

(ปรัชญา เวสารัชช: 2 มิถุนายน 2558)

“ความสำเร็จของ สพข. ต้องเป็นศูนย์รวมของผู้เชี่ยวชาญ (COE – Center of Expert) เป็นองค์กรขององค์ความรู้ที่มีการบริหารจัดการความรู้ (KM) เอา best Practice มาพัฒนาตนเอง สร้างให้คนเรียนรู้ด้วยตนเองได้ (lifelong learning) หลักสูตรกลางสามารถบูรณาการกับหลักสูตรของกระทรวงได้ และต้องมีความสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์”

(สุรพันธ์ ปุสเสด็จ: 9 มิถุนายน 2558)

“ควรมีการรายงานผลการพัฒนาข้าราชการ เพราะเรามี Master plan ยุทธศาสตร์ ต้องมีรายงาน เพราะคือผลผลิต ตัวชี้วัดเชิงผลงานตาม Master plan เราเป็นส่วนกลาง เราไปเชื่อมกับกรม ให้เขาขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เราต้องมี KPI ของการดำเนินการ”

(ชุตินา หาญเผชิญ: 4 มิถุนายน 2558)

“การมีศูนย์ประเมิน (Assessment Center) เพื่อที่จะสามารถบอกได้ว่า เมื่อเราพัฒนาคนแล้วได้ผลตามการพัฒนาสำเร็จหรือไม่ การสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกให้ส่วนราชการสร้างการเรียนรู้”

(สุทธิลักษณ์ เอื้อจิตถาวร: 11 มิถุนายน 2558)

6.2 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างกำลังคนภาครัฐ (ฉบับที่ 2) จากผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม

ผลประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ (ฉบับที่ 2) ดำเนินการโดยนำร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ (ฉบับที่ 1) ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (รายชื่อตามภาคผนวก) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ซึ่งผลการพิจารณาโดยสรุปดังนี้

การประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นว่ารูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ โดยการใช้รูปแบบโครงสร้างองค์การ PAM : Organization Structure Model (Professional Adhocracy and Matrix Organization Structure Model) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ เพราะ

1. ชื่อ PAM โดย P คือหัวใจขององค์การ เป็นส่วนสำคัญที่บ่งบอกถึงองค์การที่สังเคราะห์มาเป็นลักษณะขององค์การแบบ Professional เป็นผู้นำองค์การ กระชับ มีความเป็นมาตรฐาน ซึ่งจะนำไปสู่คุณภาพและมาตรฐานของกำลังคนภาครัฐ A คือหัวใจของทีมทำงาน คณะกรรมการในสถานการณ์ที่รวดเร็ว มีนวัตกรรม และ M คือส่วนขาขององค์การ เรียกว่าเป็นแบบ Matrix การสร้างงานร่วมกันของเครือข่าย

2. กลไกการประสานงานหลัก เทียบได้กับวัตถุประสงค์ของรูปแบบโครงสร้างองค์การนี้ ซึ่งคือการควบคุมการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยการควบคุมดูแลโดยการกำหนดมาตรฐาน

ในการทำงาน (Standardization of work) และการกำหนดมาตรฐานทักษะในการปฏิบัติงาน (Standardization of skills) และมีส่วนประกอบต่าง ๆ ตาม function ที่สำคัญ

3. ส่วนประกอบที่สำคัญของรูปแบบนี้ คือ ส่วนแกนปฏิบัติงาน (Operating Core) ส่วนบริหารสูงสุด (Strategic Apex) และส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิค (Technostructure) ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญขององค์การแบบวิชาชีพ

4. การมี Board of Director ถือเป็นส่วนที่ดีที่จะมาวางทิศทาง การพัฒนาของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

5. การมีส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิค (Technostructure) ที่ชัดเจน และส่วนบริหารสูงสุด (Strategic Apex) ที่มีลักษณะขององค์การที่มีศูนย์รวมของผู้เชี่ยวชาญ (Center of Expertise - COE) จะทำให้องค์การมีจุดแข็งทางวิชาการและวิชาชีพมากขึ้น

6. เป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมที่จะมีการปรับโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และสถานการณ์ปัจจุบัน

โดยขอให้ปรับและเพิ่มข้อมูลในเรื่องต่างๆ ได้แก่

1. แสดงความชัดเจนของบุคคลตามส่วนประกอบหลักขององค์การ บทบาทหน้าที่ และที่มาของบุคคล

2. ปรับผลการวิจัยให้เชื่อมโยงกันระหว่างผลการศึกษารองค์ประกอบทางทฤษฎีและผลการสังเคราะห์แผนภูมิโครงสร้างองค์การ

3. เพิ่มเงื่อนไขความสำเร็จในข้อเสนอแนะการวิจัย เพื่อให้นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

ตอนที่ 7 รูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ

ในขั้นตอนนี้เป็นผลจากการศึกษาวิจัยในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม (ตอนที่ 5) นำผลที่ได้มาวิเคราะห์ตามผลการสังเคราะห์จากรูปแบบโครงสร้างองค์การและองค์ประกอบ (ตอนที่ 2) และนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ผลการศึกษาพบว่า “รูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ” คือ รูปแบบโครงสร้างองค์การ : PAM Organizational Structure Model (Professional Adhocracy and Matrix Organizational Structure Model) เป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบผสมผสานระหว่างรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบวิชาชีพ องค์การแบบ

คณะกรรมการ/ทีมงานเฉพาะกิจ และองค์การแบบเมตริกซ์ แบ่งการนำเสนอเป็น 1) องค์ประกอบของรูปแบบโครงสร้างองค์การ และ 2) ลักษณะรูปแบบโครงสร้างสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ ดังต่อไปนี้

7.1 องค์ประกอบของรูปแบบโครงสร้างองค์การ

ตารางที่ 4-37 องค์ประกอบของรูปแบบโครงสร้างองค์การ: PAM Organizational Structure Model

องค์ประกอบ	ลักษณะขององค์ประกอบ	รูปแบบโครงสร้างองค์การ
1. กลไกการประสานงานหลัก (Key Coordinating Mechanism)	(1) การควบคุมดูแลโดยการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน (Standardization of work) (2) การกำหนดมาตรฐานทักษะในการปฏิบัติงาน (Standardization of skills)	องค์การแบบวิชาชีพ (Professional) องค์การแบบราชการ (Machine Bureaucracy)

2. ส่วนประกอบหลักที่สำคัญขององค์การ (Function of Key part)

2.1 ส่วนบริหารสูงสุด (Strategic Apex)	(1) มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการภายใต้บทบาทพันธกิจ/เป้าประสงค์ขององค์การ (2) การสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ที่ตรงกัน เชื่อมโยงงานฝ่ายต่างๆ ภายในและภายนอกองค์การ (3) การพัฒนายุทธศาสตร์ขององค์การ เช่น มอบนโยบาย กำหนดรายละเอียดของกลยุทธ์ที่ชัดเจน	องค์การอย่างง่าย (Simple) องค์การอย่างง่าย (Simple) องค์การอย่างง่าย (Simple)
2.2 ส่วนแกนปฏิบัติงาน (Operating Core)	(1) ผู้ปฏิบัติงานหลักที่เกี่ยวกับการผลิตและบริการ การแปรปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลผลิต เปรียบได้กับงานหลัก (line) ขององค์การ	องค์การแบบวิชาชีพ (Professional)

องค์ประกอบ	ลักษณะขององค์ประกอบ	รูปแบบโครงสร้างองค์การ
	(2) มีภารกิจหน้าที่ที่ได้รับบริการสนับสนุนจากส่วนต่างๆ (3) ให้ความมั่นใจในกระบวนการผลิต/การทำงาน โดยใช้ความรู้ ทักษะและมาตรฐานกระบวนการการทำงานเพื่อเข้าสู่ประสิทธิภาพของผลผลิต (output) และการกระจายผลผลิตและบริการไปสู่ลูกค้า/ผู้รับบริการ	องค์การแบบวิชาชีพ (Professional) องค์การแบบวิชาชีพ (Professional)
2.3 ส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิค (Technostructure)	(1) มีบทบาทสำคัญในการให้คำปรึกษา/แก้ปัญหาการทำงานที่เกี่ยวกับเทคนิค (2) วิเคราะห์เทคนิคต่างๆ ที่มาช่วยให้ องค์การ ปรับ ได้ ตาม สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (3) กำหนดรายละเอียดในการทำงานเพื่อให้เกิดมาตรฐานของงาน	องค์การแบบราชการ (Machine Bureaucracy) องค์การแบบราชการ (Machine Bureaucracy) องค์การแบบราชการ (Machine Bureaucracy)

3. ตัวแปรในการออกแบบโครงสร้างองค์การ (Design Parameters)

3.1 ความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization of jobs)	(1) ความเชี่ยวชาญในงานที่แตกต่างกันตามแนวนอน (horizontal job specialization) (2) ความเชี่ยวชาญในงานที่แตกต่างกันแนวตั้ง (vertical job specialization)	องค์การแบบวิชาชีพ (Professional) / องค์การแบบราชการ (Machine Bureaucracy)
3.2 การฝึกอบรมและการ	(1) มีการปลูกฝังอุดมการณ์/หล่อ	องค์การแบบวิชาชีพ

องค์ประกอบ	ลักษณะขององค์ประกอบ	รูปแบบโครงสร้างองค์การ
<p>ปลูกฝังอุดมการณ์ ค่านิยมของบุคลากร ในการทำงาน (Training and Indoctrination)</p>	<p>หลอมความเป็นนักพัฒนา ทรัพยากรบุคคลของบุคลากรใน การทำงาน ในระดับมากที่สุด (2) มีการฝึกอบรมบุคลากรทุกคน ก่อนปฏิบัติงานเพื่อเป็นการ ควบคุมมาตรฐานในการทำงาน ในระดับมาก รวมทั้งเมื่อเข้ามาสู่องค์การแล้ว ก็ ควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและ เข้มข้นขึ้น ตามระดับตำแหน่ง</p>	<p>(Professional) / องค์การ แบบคณะกรรมการ/ทีมงาน เฉพาะกิจ (Adhocracies)</p>
<p>3.3 ลักษณะรูปแบบ ความเป็นทางการ (Formalization)</p>	<p>เน้นการทำงานที่ให้ความเป็นอิสระ ในการทำงานสูง ภายใต้มาตรการ กฎระเบียบ และการควบคุมดูแล น้อย หรือองค์การแบบสิ่งมีชีวิต (organic)</p>	<p>องค์การแบบวิชาชีพ (Professional) / องค์การ แบบเมตริกซ์ (Matrix) / องค์การแบบไร้พรมแดน (Boundaryless) / องค์การ แบบคณะกรรมการ/ทีมงาน เฉพาะกิจ (Adhocracies)</p>
<p>3.4 การจัดกลุ่มงาน ภายใน (Grouping)</p>	<p>(1) การจัดตามความรู้และทักษะ เฉพาะทาง (grouping by knowledge and skill) (2) การจัดตามภารกิจหน้าที่และ กระบวนการทำงาน (grouping by work process and function) (3) การจัดกลุ่มงานตามผลผลิต (grouping by output/Product)</p>	<p>องค์การแบบวิชาชีพ (Professional) / องค์การ แบบราชการ (Machine Bureaucracy) / องค์การ แบบเมตริกซ์ (Matrix)</p>

องค์ประกอบ	ลักษณะขององค์ประกอบ	รูปแบบโครงสร้างองค์การ
3.5 ขนาดของกลุ่มงาน ภายใน (Unit size)	ขนาดของกลุ่มในโครงสร้างใหญ่ควร เป็นแบบแบน (flat)	องค์การแบบวิชาชีพ (Professional) / องค์การ แบบเมตริกซ์ (Matrix) / องค์การแบบไร้พรมแดน (Boundaryless)
3.6 ระบบการวางแผน และการควบคุม (Planning and control system)	เน้นการวางแผนการปฏิบัติงานและ การวัดผลการปฏิบัติที่ชัดเจนในแต่ละ โครงการ (Performance Control) แต่ควรมีการทำงานแบบตาม นโยบาย/คำสั่งจากฝ่ายบริหารเสมอ เพื่อพัฒนาบุคลากรที่สามารถ ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงไป เพราะการเป็น องค์การในลักษณะนี้ บุคลากรต้องมี ทักษะที่หลากหลาย (multi skill) ใน การรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ	องค์การแบบราชการ (Machine Bureaucracy) / องค์การแบบสาขา (Divisionalized Form/ network)
3.7 กลไกการสื่อสาร ประสานระหว่างกลุ่ม งาน (Liaison devices)	(1) มีลักษณะแบบงานที่พึ่งพาต่อกันสูง และมีความซับซ้อนต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรงกัน มาก (highly interdependent) (2) มีลักษณะการสื่อสารประสาน ระหว่างกลุ่มงาน แบบการควบคุมตามมาตรฐาน แบบ คณะทำงาน และแบบมีผู้ประสานงานข้ามหน่วยงาน นอกจากนี้ ควรเน้นการใช้ความร่วมมือร่วมใจ (collaborate) ด้วย เพราะเป็นการมีความสัมพันธ์อันดี	องค์การแบบวิชาชีพ (Professional) / องค์การแบบไร้พรมแดน (Boundaryless)

องค์ประกอบ	ลักษณะขององค์ประกอบ	รูปแบบโครงสร้างองค์การ
	ต่างคนต่างช่วยกันด้วยความจริงใจ แนะนำแนวทางเพื่อป้องกันความ ผิดพลาด	
3.8 การรวมอำนาจและ การตัดสินใจ (Centralization and decision making)	(1) มีลักษณะกระจายอำนาจการ ตัดสินใจทั้งระบบในลักษณะ แนวนอนและแนวตั้ง (2) จากผู้บริหารสู่แผนก/กลุ่มงาน และให้แต่ละแผนกมีบทบาทใน การตัดสินใจ ในการทำงาน โครงการสำคัญ (3) มีลักษณะการตัดสินใจในสายงาน ตามกระบวนการ เป็นการ ตัดสินใจระดับยุทธศาสตร์/เชิง นโยบาย (strategic) ตามแผนที่ กำหนดไว้	องค์การแบบวิชาชีพ (Professional) / องค์การ แบบสาขา (Divisionalized Form/ network)

4. ปัจจัยสถานการณ์ขององค์การ (Situational Factor)

4.1 ขนาดองค์การ (Size)	มีขนาดที่ไม่แน่นอน เล็กหรือใหญ่ ขึ้นอยู่กับบทบาทภารกิจ แต่อย่างไรก็ตาม หากมีภารกิจ เพิ่มขึ้น ควรมีการขยายเพื่อรองรับ ภารกิจที่เพิ่มขึ้นในบทบาทเชิง นโยบาย/ยุทธศาสตร์ในอนาคต	องค์การแบบวิชาชีพ (Professional)
4.2 เทคโนโลยีในการ ทำงาน /ความรู้ความ เชี่ยวชาญด้านเทคนิค (Sophisticated)	องค์การที่มีความซับซ้อน ทั้งด้าน เทคโนโลยี และ ความรู้ ความ เชี่ยวชาญ การสร้างเทคโนโลยีที่ใช้ใน การทำงานที่ซับซ้อนขึ้น	องค์การแบบวิชาชีพ (Professional) / องค์การ แบบคณะกรรมการ/ทีมงาน เฉพาะกิจ (Adhocracies) / องค์การแบบไร้พรมแดน (Boundaryless)

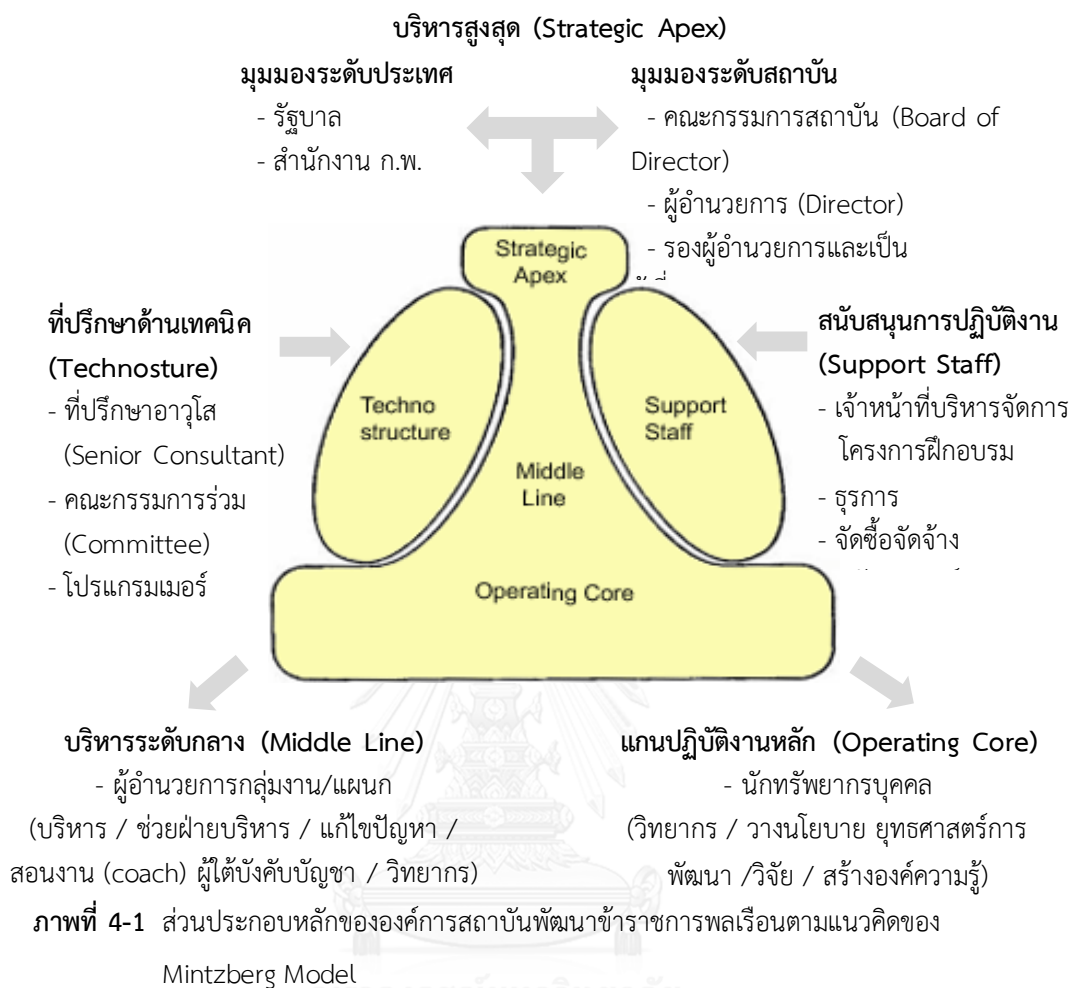
องค์ประกอบ	ลักษณะขององค์ประกอบ	รูปแบบโครงสร้างองค์การ
4.3 สภาพแวดล้อมขององค์การ (Environment)	สภาพแวดล้อมแบบคงที่ (stable) ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงมากนัก และสภาพแวดล้อมแบบความเชี่ยวชาญที่มีลักษณะซับซ้อนเชิงวิชาการ (complex) ซึ่งควรเพิ่มความท้าทายต่าง ๆ เข้าไป	องค์การแบบวิชาชีพ (Professional)
4.4 งบประมาณและการบริหารงบประมาณ	งบประมาณและการบริหารงบประมาณเป็นตัวแปรหนึ่งซึ่งแปรผันตามรูปแบบโครงสร้างองค์การภาครัฐรูปแบบอื่นตามกฎหมาย จากการศึกษามีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า สพข. ควรได้รับการสนับสนุนงบประมาณแผ่นดินเพื่อดำเนินการในภารกิจสำคัญสนองต่อยุทธศาสตร์ของรัฐบาลและสำนักงาน ก.พ. และควรสามารถจัดเก็บรายได้จากผลผลิตและบริการได้เองโดยไม่แสวงหาผลกำไร นำรายได้ที่เหลือจากการให้บริการมาเป็นส่วนต่อยอดของการบริการที่มีประสิทธิภาพ โดยการนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์การและพัฒนาเทคโนโลยีการฝึกอบรมให้ทันสมัยและเชื่อมโยงการพัฒนา	องค์การภาครัฐรูปแบบอื่นตามกฎหมาย

7.2 ลักษณะของรูปแบบโครงสร้างสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ

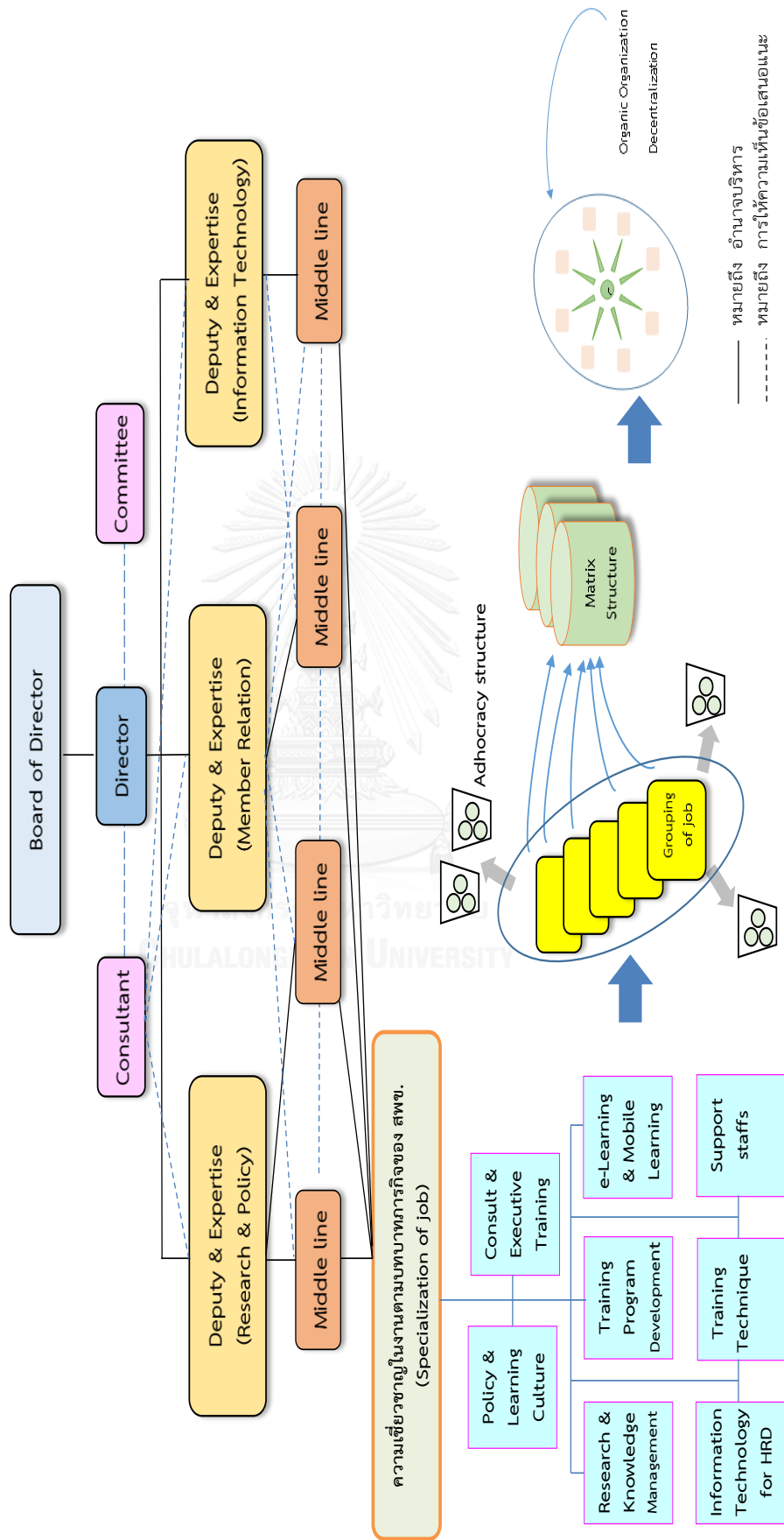
ลักษณะของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยทั้งหมดมาสังเคราะห์ ได้แก่ การศึกษา ทบทวนวรรณกรรม เอกสาร งานวิจัย การศึกษาบริรูปแบบโครงสร้างองค์การและบริบทขององค์การด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งในและต่างประเทศ การศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นจากข้าราชการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ผู้รับบริการ การประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ การสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้ชื่อรูปแบบโครงสร้างองค์การ “PAM Organizational Structure Model” (Professional Adhocracy and Matrix Organizational Structure Model)

7.2.1 กลไกการประสานงานหลัก (Key Coordinating Mechanism) ที่เป็นเหมือนหัวใจหลักขององค์การ เป็นการควบคุมการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ คือ การควบคุมดูแลโดยการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน (Standardization of work) และการกำหนดมาตรฐานทักษะในการปฏิบัติงาน (Standardization of skills) เป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบวิชาชีพและแบบราชการ

7.2.2 ส่วนประกอบหลักขององค์การ (Function of Key part) ตามแนวคิดของ Mintzberg ที่จำแนกส่วนประกอบหลักขององค์การเป็น 5 ส่วน โดยสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามารถแบ่งเป็นส่วนประกอบหลักขององค์การได้ดังนี้



7.2.3 โครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ (Organization Chart)



ภาพที่ 4-2 โครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ

จากภาพที่ 4-2 สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐในรูปแบบโครงสร้างองค์การ : PAM Organizational Structure Model (Professional Adhocracy and Matrix Organizational Structure Model) เป็นองค์การแบบวิชาชีพ (Professional) ที่มีองค์ความรู้เป็นแกนนำ มีทีมทำงาน (Adhocracy) และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพการณ์ องค์การแบบเมตริกซ์ ในการระดมทรัพยากรบุคคล เพื่อการแข่งขันและสร้างนวัตกรรมใหม่ รูปแบบองค์การนี้มีประกอบองค์ประกอบสำคัญดังต่อไปนี้

1. ส่วนบริหารสูงสุด (Strategic Apex) ในมุมมองสถาบันประกอบด้วย

1.1 คณะกรรมการสถาบัน (Board of Director)

บทบาทหน้าที่ มีอำนาจในการวางเป้าหมายระดับยุทธศาสตร์และนโยบายการพัฒนาทิศทางการทำงานของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนในระยะสั้นระยะยาว แต่งตั้ง ควบคุม ประเมินผลงานของผู้บริหาร และการดำเนินภารกิจขององค์การ ประชุมปีละ 1-2 ครั้ง

ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพกำลังคนภาครัฐ

1.2 กลุ่มผู้บริหารสถาบัน

บทบาทหน้าที่ มีอำนาจในการบริหารจัดการตามบทบาทพันธกิจขององค์การและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยมีบทบาทสำคัญ คือ 1) มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการภายใต้บทบาทพันธกิจ/เป้าประสงค์ขององค์การ 2) การสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ที่ตรงกัน เชื่อมโยงงานฝ่ายต่างๆ ภายในและภายนอกองค์การ 3) การพัฒนายุทธศาสตร์ขององค์การ เช่น มอบนโยบายกำหนดรายละเอียดของกลยุทธ์ที่ชัดเจน ให้สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเป็นศูนย์รวมของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Center of Expertise – COE) ในภารกิจสำคัญขององค์การ ทั้งนี้ เพื่อจะทำให้เกิดจุดแข็งทางวิชาการและวิชาชีพมากขึ้น

ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานหลัก (specialization of job) ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านต่างๆ (3 คน) ทำหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และเน้นการบริหารนโยบายภายใต้กำกับของผู้ำนวยการ

1) ผู้อำนวยการ (Director) : อำนวยการบริหารจัดการ การเงิน นโยบาย

2) รองผู้อำนวยการและผู้เชี่ยวชาญ 1 (Deputy of Research & Policy) : ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคน วิจัย หลักสูตรเทคนิคการฝึกอบรม

3) รองผู้อำนวยการและผู้เชี่ยวชาญ 2 (Deputy of Member Relation) : งานส่งเสริมศักยภาพด้านการพัฒนากำลังคน บริหารเครือข่าย สร้างวัฒนธรรม

4) รองผู้อำนวยการและผู้เชี่ยวชาญ 3 (Deputy of Information Technology) : นวัตกรรมทางเทคโนโลยีในการพัฒนาฝึกอบรม การจัดการความรู้

2. ที่ปรึกษาด้านเทคนิค (Technosture)

บทบาทหน้าที่ เป็นหน่วยที่มีหน้าที่สำคัญ คือ 1) ในการให้คำปรึกษา/แก้ปัญหาการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเทคนิค 2) วิเคราะห์เทคนิคต่างๆ ที่มาช่วยให้องค์กรปรับได้ตามสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป 3) กำหนดรายละเอียดในการทำงานเพื่อให้เกิดมาตรฐานของงาน ซึ่งความเชี่ยวชาญของที่ปรึกษาสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามภารกิจงานที่จะ focus ในแต่ละปี

ประกอบด้วย

1) ที่ปรึกษาอาวุโส (Senior Consultant) เป็นบุคคลจากภายนอกหรือภายในองค์กรก็ได้ ซึ่งในภาคเอกชนนั้น จะเป็นบุคคลภายในองค์กรมากกว่าที่จะนำมาจากภายนอก ให้คำปรึกษากับผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้เชี่ยวชาญ นักทรัพยากรบุคคล

2) คณะกรรมการร่วม (Committee) ไม่มีอำนาจในการบริหารเป็นบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นลักษณะเครือข่ายพันธมิตรที่ทำงานร่วมกัน มาให้ความคิดเห็นในเชิงปฏิบัติการภารกิจงานสำคัญ มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอหรือเมื่อต้องการความเห็น

3) โปรแกรมเมอร์ เพื่อเป็นองค์การวิชาชีพ การนำเทคโนโลยีมาขับเคลื่อนองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งทำงานร่วมกับนักทรัพยากรบุคคล

3. บริหารระดับกลาง (Middle Line)

บทบาทหน้าที่ เป็นหน่วยที่มีหน้าที่สำคัญ คือ ช่วยวิเคราะห์และพัฒนางานของฝ่ายบริหาร แก้ปัญหาความขัดแย้ง และเป็นผู้สื่อสารระหว่างระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติ

ประกอบด้วย นักทรัพยากรบุคคลระดับชำนาญการพิเศษที่มีคุณสมบัติในการบริหารทีมงาน บริหารคุณภาพ มีองค์ความรู้ทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

4. แกนปฏิบัติงานหลัก (Operating Core)

บทบาทหน้าที่ เป็นผู้ทำงานในสายงานหลักขององค์กร ทำงานตามบทบาทภารกิจหรือความเชี่ยวชาญในงานของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน จากการศึกษาขององค์กรควรมีโครงสร้างตามภารกิจหลัก และภารกิจตามนโยบาย

ประกอบด้วย นักทรัพยากรบุคคล

1. โครงสร้างหลักตามภารกิจ พิจารณาในเรื่องของความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization of job) เน้นความเชี่ยวชาญในงานที่แตกต่างกันตามแนวนอน และแนวตั้ง

จากการศึกษาวิจัยข้อมูลที่ได้จากบทบาทภารกิจตามกฎหมายในพระราชกิจจานุเบกษา แบบสอบถามข้าราชการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ข้าราชการจากหน่วยงานต่างๆ และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนควรมีความเชี่ยวชาญตามภารกิจหน้าที่ด้านการพัฒนาบุคคล ดังนี้

- 1) งานนโยบายการพัฒนา และการสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองของกำลังคนภาครัฐ เช่น การจัดทำยุทธศาสตร์ ทิศทางด้านการพัฒนาบุคคล มาตรการต่างๆ
- 2) งานที่ปรึกษาและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการดำเนินการพัฒนาฝึกอบรมกำลังคน ภาครัฐ ระดับบริหาร ระดับอำนวยการ และสำหรับนักทรัพยากรบุคคล
- 3) งานวิจัย/ การพัฒนาองค์ความรู้/การจัดการความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- 4) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม
- 5) งานฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ e-Learning /Mobile or Application Learning
- 6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และไอทีศนูปรกรณ์ (Information Technology for HRD)
- 7) ด้านเทคนิคและวิธีการฝึกอบรม

2. โครงสร้างตามยุทธศาสตร์ มีลักษณะยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา หรือเมื่อภารกิจเสร็จสิ้น เป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ/ทีมงานเฉพาะกิจ ทำงานกับหน่วยงานภายในและภายนอกองค์การทั้งในและต่างประเทศ ในโครงสร้างแบบ Adhocracy & Boundaryless structure เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการ

และรูปแบบโครงสร้างแบบเมตริกซ์ (Matrix Structure) ที่เป็นการระดมทรัพยากรบุคคลมาทำงานร่วมกัน ที่มีความแตกต่างของงาน เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากส่วนต่าง ๆ และควรจัดให้เป็นภารกิจสำคัญก่อน (first priority) ควรมีการแบ่งภารกิจที่ชัดเจน มีตัวชี้วัดความสำเร็จร่วมกันในภารกิจงานด้านนวัตกรรม /งานนโยบาย

มิติโครงสร้างองค์การที่สำคัญ

- ความเป็นอิสระในการทำงานสูง มีชั้นการบังคับบัญชาน้อยหรือไม่มีเลย ทำงานภายใต้ มาตรการ กฎระเบียบ และการควบคุมดูแลน้อย กระจายอำนาจ ซึ่งมีจุดเด่นที่ทำให้องค์การเกิดผล การพัฒนาตนเอง ภาวะผู้นำ หรือเป็นองค์การแบบสิ่งมีชีวิต
- การปลูกฝังอุดมการณ์/หล่อหลอมความเป็นนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบุคลากรในการทำงาน มีการฝึกอบรมบุคลากรทุกคนก่อนปฏิบัติงานเพื่อเป็นการควบคุมมาตรฐานในการทำงาน รวมทั้งเมื่อเข้ามาสู่องค์การแล้ว ก็ควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเข้มข้นขึ้น ตามระดับตำแหน่ง

- สื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงาน เน้นการใช้ความร่วมมือร่วมใจ (collaborate)
- นำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานที่ซับซ้อนขึ้น และความรู้ความเชี่ยวชาญ การตอบสนองต่อ ยุทธศาสตร์

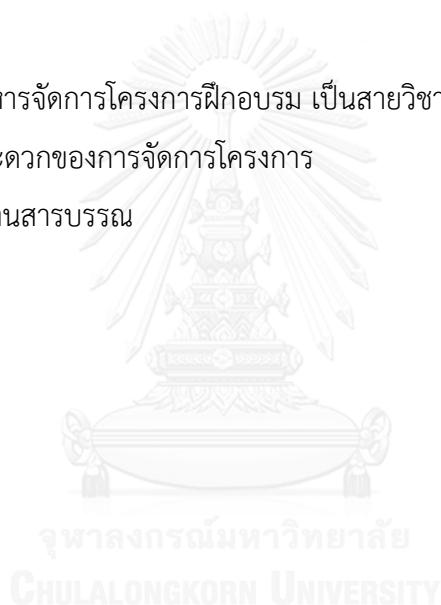
5. สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Support Staff)

บทบาทหน้าที่ ภารกิจหน้าที่เกี่ยวกับติดต่อประสานงาน อำนวยความสะดวก การบริหารทั่วไป รวมทั้งการเคลียร์งบประมาณ โดยดำเนินกิจกรรมเพื่อลดความไม่แน่นอน/ความเสี่ยง และกำหนดรายละเอียดการทำงานด้านบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนวิชาชีพ

การจัดกลุ่มตามภารกิจหน้าที่และกระบวนการทำงาน (grouping by work process and function) แบ่งเป็น ก่อนดำเนินโครงการ ระหว่างดำเนินโครงการ และหลังเสร็จสิ้นโครงการ

ประกอบด้วย

- 1) เจ้าหน้าที่บริหารจัดการโครงการฝึกอบรม เป็นสายวิชาการที่เน้นการบริหารจัดการ สามารถอำนวยความสะดวกของการจัดการโครงการ
- 2) ธุรการ งานด้านสารบรรณ
- 3) จัดซื้อจัดจ้าง



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์รูปแบบโครงสร้างองค์การตามแนวคิดทฤษฎี โครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลในประเทศไทยและต่างประเทศ และสังเคราะห์เป็นกรอบการวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างองค์การ การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดรูปแบบองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามกับข้าราชการของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนและผู้รับบริการจากหน่วยงานภายนอก และการศึกษาเชิงคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย อนุกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ.ก.พ.) ในบทบาทกำกับและให้นโยบายด้านการพัฒนากำลังคน ผู้บริหารองค์การด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ วิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลนำเสนอเป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ ในบทนี้จะนำเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 รูปแบบโครงสร้างองค์การตามหลักวิชาการ

รูปแบบโครงสร้างองค์การ จากการศึกษาสังเคราะห์องค์ประกอบจำแนกตามรูปแบบโครงสร้างองค์การ ได้เป็น 7 รูปแบบ คือ

รูปแบบที่ 1 โครงสร้างองค์การแบบง่าย (Simple Structure Model) มีกลไกการดำเนินงานหลักเป็นการควบคุมดูแลการทำงานโดยตรงจากผู้บังคับบัญชาในทุกงาน (Direct supervision) มีส่วนประกอบหลักที่สำคัญขององค์การ คือ ส่วนผู้บริหารสูงสุด สำหรับตัวแปรในการออกแบบโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญในงานมีน้อยทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง ไม่เน้นการอบรมและปลูกฝังอุดมการณ์ ลักษณะรูปแบบเป็นแบบสิ่งมีชีวิต การควบคุมดูแล ภาระเบียบน้อย การจัดกลุ่มงานตามหน้าที่ มีช่วงของการควบคุมกว้าง ระบบการวางแผนและการควบคุมน้อย กลไกการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงานน้อย มีการประสานงานในการตรวจสอบควบคุมดูแลงานโดยตรง อำนาจการบังคับบัญชา มีความสำคัญที่ระดับบนในส่วนของผู้บริหารระดับสูง ไม่กระจายอำนาจทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง การตัดสินใจจากระดับบริหารสู่ผู้ปฏิบัติ ปัจจัยสถานการณ์ขององค์การ

ประกอบด้วย ขนาดองค์การเล็ก เทคโนโลยีในการทำงานง่าย ๆ สภาพแวดล้อมขององค์การเรียบง่าย และไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง

รูปแบบที่ 2 โครงสร้างองค์การแบบระบบราชการ (Machine Bureaucracy Model) มีกลไกการดำเนินงานหลักเป็นการควบคุมดูแลการทำงานโดยการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน (Standardization of work) มีส่วนประกอบหลักที่สำคัญขององค์การ คือ ส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิค สำหรับตัวแปรในการออกแบบโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญในงานมีมากทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง มีการอบรมและปลูกฝังอุดมการณ์น้อย ลักษณะรูปแบบเป็นแบบระบบราชการ การควบคุมดูแล กฎระเบียบมาตรฐานมาก การจัดกลุ่มงานตามหน้าที่ มีช่วงของการควบคุมกว้างในระดับปฏิบัติ (bottom) และจะมีลักษณะแคบในส่วนอื่น ระบบการวางแผนและการควบคุมมาก กลไกการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงานน้อย มีการประสานงานในลักษณะการตรวจสอบ ควบคุมดูแลงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน อำนาจการบังคับบัญชา มีความสำคัญที่ทุกระดับ กระจายอำนาจเฉพาะในแนวตั้ง การตัดสินใจจากระดับบริหารสู่ผู้ปฏิบัติ ปัจจัยสถานการณ์ขององค์การ ประกอบด้วย ขนาดองค์การใหญ่ เทคโนโลยีในการทำงานไม่ซับซ้อนมาก สภาพแวดล้อมขององค์การเรียบง่ายและไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง

รูปแบบที่ 3 โครงสร้างองค์การแบบวิชาชีพ (Professional Model) มีกลไกการดำเนินงานหลักเป็นการควบคุมดูแลการทำงานโดยการกำหนดมาตรฐานทักษะของผู้ปฏิบัติงาน (Standardization of skills) มีส่วนประกอบหลักที่สำคัญขององค์การ คือ ส่วนแกนปฏิบัติงาน สำหรับตัวแปรในการออกแบบโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญในงานมีมากแนวนอน มีการอบรมและปลูกฝังอุดมการณ์มาก ลักษณะรูปแบบเป็นแบบสิ่งมีชีวิต การควบคุมดูแล กฎระเบียบน้อย (ยกเว้นในส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงาน) การจัดกลุ่มงานตามความรู้และทักษะเฉพาะ ตามหน้าที่ และกลุ่มลูกค้า มีช่วงของการควบคุมกว้างในระดับปฏิบัติ (bottom) และจะมีลักษณะแคบในส่วนอื่น ระบบการวางแผนและการควบคุมน้อย กลไกการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงานเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการระหว่างสื่อสารระหว่างกลุ่มงานมาก โดยเฉพาะในระดับบริหาร เนื่องจากมีลักษณะงานที่ซับซ้อน ไม่ได้ให้ความสำคัญอำนาจการบังคับบัญชา (ยกเว้นในส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงาน) กระจายอำนาจทั้งแนวนอนและแนวตั้ง การตัดสินใจจากระดับปฏิบัติสู่ผู้บริหาร ปัจจัยสถานการณ์ขององค์การ ประกอบด้วย ขนาดองค์การไม่แน่นอน เทคโนโลยีในการทำงานซับซ้อนมาก สภาพแวดล้อมขององค์การซับซ้อนและคงที่

รูปแบบที่ 4 โครงสร้างองค์การแบบสาขา/เครือข่าย (Divisionalized Form/network Model) มีกลไกการดำเนินงานหลักเป็นการควบคุมดูแลการทำงานโดยการกำหนดมาตรฐานของผลงาน (Standardization of outputs) มีส่วนประกอบหลักที่สำคัญขององค์การ คือ ส่วนบริหาร

ระดับกลาง สำหรับตัวแปรในการออกแบบโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญในงานมีน้อยทั้งแนวนอนและแนวตั้ง มีการอบรมและปลูกฝังอุดมการณ์น้อย (ในระดับผู้จัดการสาขา) ลักษณะรูปแบบเป็นแบบระบบราชการ การควบคุมดูแล กฎระเบียบมาตรฐานมาก (ในแต่ละสาขา) การจัดกลุ่มงานตามกลุ่มลูกค้า มีช่วงของการควบคุมกว้าง (ในผู้บริหารระดับสูง) ระบบการวางแผนและการควบคุมมาก กลไกการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงานน้อย มีความสำคัญอำนาจการบังคับบัญชาทุกระดับ กระจายอำนาจเฉพาะในแนวนอน การตัดสินใจแตกต่างกันระหว่างสำนักงานใหญ่และสาขา ปัจจัยสถานการณ์ขององค์การ ประกอบด้วย ขนาดองค์การใหญ่ ใช้เทคโนโลยีในการทำงานไม่ซับซ้อนมาก ตามแต่ละสาขา สภาพแวดล้อมขององค์การเรียบง่ายและคงที่ ตลาดหลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งตลาดผลผลิตและบริการ

รูปแบบที่ 5 โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ/ทีมงานเฉพาะกิจ (Adhocracies Model) มีกลไกการดำเนินงานหลักเป็นการควบคุมดูแลการทำงานโดยการประสานงานในระหว่างผู้ปฏิบัติงาน (Mutual adjustment) มีส่วนประกอบหลักที่สำคัญขององค์การ คือ ส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงาน สำหรับตัวแปรในการออกแบบโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญในงานมีมากในแนวนอน มีการอบรมและปลูกฝังอุดมการณ์มาก ลักษณะรูปแบบเป็นแบบสิ่งมีชีวิต การควบคุมดูแล กฎระเบียบน้อย การจัดกลุ่มงานตามหน้าที่และตามกลุ่มลูกค้า มีช่วงของการควบคุมแคบ ในทุกระดับ ระบบการวางแผนและการควบคุมน้อย (โดยเฉพาะส่วนบริหาร) กลไกการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงานมาก ทุกระดับงาน ลักษณะประสานงานแบบคณะทำงาน เนื่องจากมีลักษณะงานที่ซับซ้อน ไม่ได้ให้ความสำคัญอำนาจการบังคับบัญชา กระจายอำนาจในบางส่วน การตัดสินใจแบบผสมผสาน ปัจจัยสถานการณ์ขององค์การ ประกอบด้วย ขนาดองค์การเล็ก ใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค เทคโนโลยีในการทำงานซับซ้อนมากในระดับบริหาร และซับซ้อนในระดับปฏิบัติการ สภาพแวดล้อมขององค์การซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ บางครั้งแตกต่างในคณะกรรมการบริหาร

รูปแบบที่ 6 โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ (Matrix Model) มีกลไกการดำเนินงานหลักเป็นการควบคุมดูแลการทำงานโดยการประสานงานในระหว่างผู้ปฏิบัติงาน (Mutual adjustment) มีส่วนประกอบหลักที่สำคัญขององค์การ คือ ทุกส่วน (ยกเว้นส่วนผู้บริหารสูงสุด) สำหรับตัวแปรในการออกแบบโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญในงานมีมากในแนวนอน มีการอบรมและปลูกฝังอุดมการณ์น้อย ลักษณะรูปแบบเป็นแบบสิ่งมีชีวิต การควบคุมดูแล กฎระเบียบน้อย การจัดกลุ่มงานตามผลผลิต (มุ่งการสร้างสรรคผลผลิตใหม่) มีช่วงของการควบคุมแคบในทุกระดับ ระบบการวางแผนและการควบคุมน้อย กลไกการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงานมาก ลักษณะประสานงานแบบประสานข้ามหน่วยงาน เนื่องจากมีลักษณะงานที่ซับซ้อน ไม่ได้ให้ความสำคัญอำนาจการ

บังคับบัญชา กระจายอำนาจ ทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง การตัดสินใจแบบผสมผสาน ปัจจัยสถานการณ์ขององค์การ ประกอบด้วย ขนาดองค์กรเล็ก ใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค เทคโนโลยีในการทำงานซับซ้อนมาก สภาพแวดล้อมขององค์การซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

รูปแบบที่ 7 โครงสร้างองค์การแบบไร้พรมแดน (Boundaryless Organization Model) มีกลไกการดำเนินงานหลักเป็นการควบคุมดูแลการทำงานโดยการกำหนดมาตรฐานของผลงาน (Standardization of outputs) มีส่วนประกอบหลักที่สำคัญขององค์การ คือ ส่วนบริหารระดับกลาง (Middle line) สำหรับตัวแปรในการออกแบบโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญในงาน มีน้อยทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง มีการอบรมและปลูกฝังอุดมการณ์น้อย ลักษณะรูปแบบเป็นแบบสิ่งมีชีวิต การควบคุมดูแล ภาวะเบียบน้อย การจัดกลุ่มงานหน้าที่ กลุ่มลูกค้า และพื้นที่ มีช่วงของการควบคุมแคบและจะมีลักษณะกว้างในระดับบริหาร ระบบการวางแผนและการควบคุมน้อย ลักษณะงานที่พึ่งพาอาศัยกัน กลไกการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงานมาก ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์แบบพันธมิตร หรือแบบสัญญาจ้างภายนอก (subcontract) ให้ความสำคัญอำนาจการบังคับบัญชาทุกระดับ กระจายอำนาจ ทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง การตัดสินใจมีความแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ ปัจจัยสถานการณ์ขององค์การ ประกอบด้วย ขนาดองค์กรใหญ่ ใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค เทคโนโลยีในการทำงานซับซ้อน สภาพแวดล้อมขององค์การซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

5.1.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน จำแนกตามองค์ประกอบหลักของโครงสร้างองค์การ จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กลไกการประสานงานที่สำคัญ 2) ส่วนประกอบสำคัญขององค์การและหน้าที่ 3) ตัวแปรในการออกแบบโครงสร้างองค์การ 4) ปัจจัยสถานการณ์ขององค์การ โดยสรุปดังนี้

1) กลไกการประสานงานหลัก (Key Coordinating Mechanism) คือกลไกเพื่อการควบคุมดูแลการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย จากการศึกษาพบว่า มีสภาพปัจจุบันเป็นการควบคุมดูแลการทำงานโดยตรงจากผู้บังคับบัญชาสูงสุด รองลงมาคือการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงาน โดยมีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด คือ การควบคุมดูแลโดยการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน ประกอบด้วย การมีคู่มือการทำงาน รองลงมาคือการกำหนดมาตรฐานทักษะในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย บุคลากรได้ผ่านการฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงาน มีใบรับรองคุณสมบัติเกี่ยวกับวิชาชีพ

2) ส่วนประกอบหลัก (Function of Key part) คือส่วนประกอบที่มีบทบาทหลักในองค์การ จากการศึกษาพบว่า มีสภาพปัจจุบัน ที่ส่วนบริหารสูงสุดมีบทบาทในองค์การเป็นหลัก รองลงมาคือ

ส่วนสนับสนุน สำหรับสภาพที่พึงประสงค์เห็นว่า ส่วนแกนปฏิบัติงานควรมีบทบาทในองค์การสูงสุด และรองลงมาคือ ส่วนบริหารสูงสุด

3) ตัวแปรในการออกแบบโครงสร้างองค์การ (Design Parameters) จากการศึกษาพบว่า ตัวแปรที่องค์การให้ความสำคัญ ตามสภาพปัจจุบันคือ เรื่องระบบการวางแผนและการควบคุม รองลงมาคือ ลักษณะรูปแบบความเป็นทางการ ไม่มีอิสระในการทำงานและการควบคุมการทำงาน ภายใต้กฎระเบียบ โดยมีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด คือเรื่องของความเชี่ยวชาญในงานและการฝึกอบรม การปลูกฝังอุดมการณ์ค่านิยมของบุคลากรในการทำงาน รองลงมาคือตัวแปรการรวมอำนาจและการตัดสินใจ โดยให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจมากขึ้น

4) ปัจจัยสถานการณ์ขององค์การ (Situational Factor) จากการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันองค์การ ด้านสภาพแวดล้อมเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเรียบง่ายและสภาพความซับซ้อนในเชิงวิชาการ รองลงมาคือ ขนาดขององค์การที่เพียงพอและควรขยายเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับภารกิจในอนาคต สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ให้ความสำคัญสูงสุด คือเทคโนโลยีในการทำงาน / ความรู้ความเชี่ยวชาญ ด้านเทคนิคที่ซับซ้อน รองลงมาคือขนาดองค์การที่เพียงพอและเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับภารกิจเชิง ยุทธศาสตร์ในอนาคต

5.1.3 รูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพ กำลังคนภาครัฐ ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ (PAM Organizational Structure Model)

5.1.3.1 ความเหมาะสมและเป็นไปได้

1) จากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า องค์ประกอบหลักทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับมากขึ้นไป

และจากการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นเพิ่มเติม ได้แก่

2) ชื่อรูปแบบโครงสร้างองค์การมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ เพราะ PAM โดย P คือหัวใจขององค์การ เป็นส่วนสำคัญที่บ่งบอกถึงองค์การที่สังเคราะห์มาเป็นลักษณะขององค์การแบบ Professional เป็นผู้นำองค์การ กระชับ มีความเป็นมาตรฐาน ซึ่งจะนำไปสู่คุณภาพและมาตรฐานของ กำลังคนภาครัฐ A คือหัวใจของทีมทำงาน คณะกรรมการในสถานการณ์ที่รวดเร็ว มีนวัตกรรม และ M คือส่วนขาขององค์การ เรียกว่าเป็นแบบ Matrix การสร้างงานร่วมกันของเครือข่าย

3) กลไกการประสานงานหลัก เทียบได้กับวัตถุประสงค์ของรูปแบบโครงสร้าง องค์การนี้ ซึ่งคือการควบคุมการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยการควบคุมดูแลโดยการ กำหนดมาตรฐานในการทำงาน และมาตรฐานทักษะในการปฏิบัติงาน

4) ส่วนประกอบที่สำคัญของรูปแบบนี้ คือ ส่วนแกนปฏิบัติงาน (Operating Core) ส่วนบริหารสูงสุด (Strategic Apex) และส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิค (Technostructure) ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญขององค์การแบบวิชาชีพ การมีส่วนร่วมที่ปรึกษาด้านเทคนิคที่ชัดเจน และส่วนบริหารสูงสุด ที่มีลักษณะขององค์การที่มีศูนย์รวมของผู้เชี่ยวชาญ (Center of Expertise -COE) จะทำให้องค์การมีจุดแข็งทางวิชาการและวิชาชีพมากขึ้น

5) การมี Board of Director ถือเป็นส่วนที่ดีที่จะมาวางทิศทางพัฒนาของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

5.1.3.2 ภาพรวมของรูปแบบโครงสร้างองค์การ PAM Organization Structure Model

ผลจากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า รูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ คือ รูปแบบโครงสร้างองค์การ : PAM Organizational Structure Model (Professional Adhocracy and Matrix Organizational Structure Model) เป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบผสมผสานระหว่างรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบวิชาชีพ (Professional) องค์การแบบคณะกรรมการ/ทีมงานเฉพาะกิจ (Adhocracy) และองค์การแบบเมตริกซ์ (Matrix) โดยมีองค์ประกอบย่อยที่ผสมผสานรูปแบบโครงสร้างองค์การต่าง ๆ สามารถสรุปได้ดังนี้

1) กลไกการประสานงานหลัก (Key Coordinating Mechanism) เป็นการควบคุมการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ คือ การควบคุมดูแลโดยการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน และการกำหนดมาตรฐานทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบวิชาชีพและแบบราชการ

2) ส่วนประกอบหลักที่สำคัญขององค์การ (Function of Key part) คือ ส่วนแกนปฏิบัติงาน (Operating Core) ส่วนบริหารสูงสุด (Strategic Apex) และส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิค (Technostructure) เป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบวิชาชีพ อย่างง่าย และแบบราชการ

3) ตัวแปรในการออกแบบโครงสร้างองค์การ (Design Parameters) ซึ่งประกอบด้วย

3.1 ความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization of jobs) เน้นความเชี่ยวชาญในงานที่แตกต่างกันตามแนวนอนและแนวตั้ง เป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบวิชาชีพและแบบราชการ โดยความเชี่ยวชาญในงานของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย 1) งานยุทธศาสตร์ นโยบายการพัฒนา และการสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองของกำลังคนภาครัฐ 2) งานที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการดำเนินการพัฒนาฝึกอบรมกำลังคนภาครัฐ ระดับบริหารระดับอำนวยการ และสำหรับนักทรัพยากรบุคคล 3) งานวิจัย/ การพัฒนาองค์ความรู้/การจัดการความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 4) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม 5) งานฝึกอบรมผ่านระบบ

อิเล็กทรอนิกส์ e-Learning /Mobile or Application Learning 6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และไอทีสำหรับบุคคล (Information Technology for HRD) 7) ด้านเทคนิคและวิธีการฝึกอบรม

3.2 การฝึกอบรมและการปลูกฝังอุดมการณ์ค่านิยมของบุคลากรในการทำงาน (Training and Indoctrination) โดยให้มีการปลูกฝังอุดมการณ์/หล่อหลอมความเป็นนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบุคลากรในการทำงาน และการฝึกอบรมบุคลากรทุกคนก่อนปฏิบัติงานเพื่อเป็นการควบคุมมาตรฐานในการทำงาน รวมทั้งเมื่อเข้ามาสู่องค์กรแล้ว ก็ควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเข้มข้นขึ้น ตามระดับตำแหน่ง เป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบวิชาชีพ และองค์การแบบคณะกรรมการ/ทีมงานเฉพาะกิจ

3.3 ลักษณะรูปแบบความเป็นทางการ (Formalization) จากการศึกษาพบว่า องค์การมีการทำงานภายใต้มาตรการ กฎระเบียบมาก และมีความพึงประสงค์ให้เน้นการทำงานที่ให้ความเป็นอิสระในการทำงานสูง ภายใต้มาตรการ กฎระเบียบ และการควบคุมดูแลน้อย หรือองค์การแบบสิ่งมีชีวิต เป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบวิชาชีพ องค์การแบบเมตริกซ์ องค์การแบบไร้พรมแดน องค์การแบบคณะกรรมการ/ทีมงานเฉพาะกิจ

3.4 การจัดกลุ่มงานภายใน (Grouping) การจัดตามความรู้และทักษะเฉพาะทาง จัดตามภารกิจหน้าที่และกระบวนการทำงาน และการจัดกลุ่มงานตามผลผลิต เป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบวิชาชีพ แบบราชการ และแบบเมตริกซ์

3.5 ขนาดของกลุ่มงานภายใน (Unit size) ขนาดของกลุ่มในโครงสร้างใหญ่ควรเป็นแบบแบน (flat) เป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบวิชาชีพ องค์การแบบเมตริกซ์ และองค์การแบบไร้พรมแดน

3.6 ระบบการวางแผนและการควบคุม (Planning and control system) เน้นการวางแผนการปฏิบัติงานและการวัดผลการปฏิบัติที่ชัดเจนในแต่ละโครงการ (Performance Control) แต่ควรมีการทำงานแบบตามนโยบาย/คำสั่งจากฝ่ายบริหารเสมอ เพื่อพัฒนาบุคลากรที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะการเป็นองค์การในลักษณะนี้ บุคลากรต้องมีทักษะที่หลากหลาย (multi skill) ในการรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบราชการ และแบบสาขา/เครือข่าย

3.7 กลไกการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงาน (Liaison devices) มีลักษณะแบบงานที่พึ่งพาต่อกันสูง และมีลักษณะการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงาน แบบการควบคุมตามมาตรฐาน แบบคณะทำงาน และแบบมีผู้ประสานงานข้ามหน่วยงาน นอกจากนี้ ควรเน้นการใช้ความร่วมมือร่วมใจ (collaborate) ด้วย เพราะเป็นการมีความสัมพันธ์อันดี ต่างคนต่างช่วยกันด้วยความ

จริงจัง แนะนำแนวทางเพื่อป้องกันความผิดพลาด เป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบวิชาชีพ และองค์การแบบไร้พรมแดน

3.8 การรวมอำนาจและการตัดสินใจ (Centralization and decision making) ลักษณะกระจายอำนาจการตัดสินใจทั้งระบบในลักษณะแนวนอนและแนวตั้ง และการตัดสินใจในสายงานตามกระบวนการ เป็นการตัดสินใจระดับยุทธศาสตร์/เชิงนโยบาย (strategic) ตามแผนที่กำหนดไว้ เป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบองค์การแบบวิชาชีพและแบบสาขา

4) ปัจจัยสถานการณ์ขององค์การ (Situational Factor) ซึ่งประกอบด้วย

4.1 ขนาดองค์การ (Size) มีขนาดที่ไม่แน่นอน เล็กหรือใหญ่ขึ้นอยู่กับบทบาทภารกิจ เป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบองค์การแบบวิชาชีพ

4.2 เทคโนโลยีในการทำงาน / ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค (Sophisticated) คือองค์การที่มีความซับซ้อน ทั้งด้านเทคโนโลยีและความรู้ความเชี่ยวชาญ การสร้างเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานที่ซับซ้อนขึ้น เป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบวิชาชีพ องค์การแบบคณะกรรมการ/ทีมงานเฉพาะกิจ และองค์การแบบไร้พรมแดน

4.3 สภาพแวดล้อมขององค์การ (Environment) มีลักษณะสภาพแวดล้อมแบบคงที่ (stable) ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงมากนัก และสภาพแวดล้อมแบบความเชี่ยวชาญที่มีลักษณะซับซ้อนเชิงวิชาการ (complex) ซึ่งควรเพิ่มความท้าทายต่าง ๆ เข้าไป เป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบวิชาชีพ

4.4 งบประมาณและการบริหารงบประมาณ ตัวแปรหนึ่งซึ่งแปรผันตามรูปแบบโครงสร้างองค์การภาครัฐรูปแบบอื่นตามกฎหมาย จากการศึกษาชี้ให้เห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า สพข. ควรได้รับการสนับสนุนงบประมาณแผ่นดิน เพื่อดำเนินการในภารกิจสำคัญสนองต่อยุทธศาสตร์ของรัฐบาลและสำนักงาน ก.พ. และสามารถจัดเก็บรายได้จากผลผลิตและบริการได้เองโดยไม่แสวงหาผลกำไร สามารถนำรายได้ที่เหลือจากการให้บริการมาเป็นส่วนต่อยอดของการบริการที่มีประสิทธิภาพ โดยการนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์การและพัฒนาเทคโนโลยีการฝึกอบรมให้ทันสมัยและเชื่อมโยงการพัฒนา โครงสร้างองค์การภาครัฐรูปแบบอื่นตามกฎหมายที่สามารถเป็นได้ คือ องค์การหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (SDU-Service Delivery Unit) ที่มีลักษณะองค์การเป็นกึ่งอิสระ แต่อยู่ภายใต้กำกับของหน่วยงานแม่ คือสำนักงาน ก.พ.

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ พบประเด็นสำคัญที่เป็นข้อสังเกตและควรนำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

5.2.1 รูปแบบโครงสร้างองค์การตามหลักวิชาการ ในการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบโครงสร้างองค์การที่สังเคราะห์มาทั้งหมด 7 รูปแบบ พบว่ารูปแบบองค์การที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ คือ รูปแบบโครงสร้างองค์การ PAM Organization Structure Model (Professional Adhocracy and Matrix Organization Structure Model) จึงเป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การที่ผสมผสานระหว่างรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบวิชาชีพ (Professional) องค์การแบบคณะกรรมการ/ทีมงานเฉพาะกิจ (Adhocracy) และองค์การแบบเมตริกซ์ (Matrix) รวมจำนวน 3 รูปแบบ จาก 7 รูปแบบ มีรูปแบบโครงสร้างองค์การอีก 4 รูปแบบ ได้แก่ โครงสร้างองค์การแบบง่าย โครงสร้างแบบระบบราชการ โครงสร้างแบบสาขา/เครือข่าย และโครงสร้างแบบไร้พรมแดน ซึ่งพิจารณาจากพบว่า โครงสร้างองค์การแบบไร้พรมแดน มีคุณลักษณะเด่นที่น่าสนใจ ซึ่งเป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การที่ขจัดเรื่องอุปสรรคของพรมแดนที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ ดำเนินการด้วยระบบพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ และมีระบบสายสัมพันธ์ระหว่างผู้รับบริการกับองค์กรโดยโทรคมนาคม (Telecommunity) ลดการบังคับบัญชา มีการจัดแบบทีมงาน แต่ละทีมมีความเป็นอิสระในเรื่องอำนาจการตัดสินใจสูง มีการทำงานที่อาศัยข้อมูลและดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์การ (Technology - base Organization) ซึ่งเป็นรูปแบบของโครงสร้างองค์การสมัยใหม่ที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล ตามที่ Greenberg & Baron (1997) ได้ศึกษาไว้ จึงเป็นรูปแบบหนึ่งที่น่าสนใจที่สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนควรนำมาเป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การหนึ่งในยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐด้วยหรือไม่

5.2.2 ความเหมาะสมของรูปแบบ PAM Organization Structure Model ตามหลักทฤษฎีและความเป็นไปได้

ความเหมาะสมของรูปแบบโครงสร้างองค์การ PAM พบว่า มีความเหมาะสมกับรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ เนื่องจากเป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การที่ผสมผสานระหว่างรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบวิชาชีพ แบบคณะกรรมการ/ทีมงานเฉพาะกิจ และแบบเมตริกซ์ โดยมีองค์การแบบวิชาชีพ (Professional) ที่มีความรู้เป็นแกนนำ มีองค์การแบบคณะกรรมการ/ทีมงานเฉพาะกิจ (Adhocracy) และองค์การแบบเมตริกซ์ (Matrix) เพื่อเป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การที่สนองตอบต่อนโยบาย/ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ

ซึ่งเป็นภารกิจของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ที่จะรับนโยบายต่าง ๆ จากรัฐบาลมาปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับ Mintzberg (1979) และ Morgan (1986) ที่ได้ศึกษาไว้ถึงลักษณะสำคัญที่เป็นจุดเด่นของโครงสร้างองค์การ

สำหรับ*ความเป็นไปได้* พบว่าภาพรวมความเป็นไปได้อยู่ที่ระดับมาก แต่เมื่อกลับไปพิจารณาสภาพปัจจุบันขององค์ประกอบโครงสร้างองค์การหลายตัวของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ไม่สอดคล้องกับการเป็นรูปแบบ PAM หรือองค์การแบบวิชาชีพ อาทิ กลไกการประสานงานหลักที่ควบคุมดูแลโดยผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก ส่วนประกอบหลักอยู่ที่ส่วนบริหารสูงสุด มีการควบคุมมาก แบบราชการ สายการบังคับบัญชา และรวมอำนาจ ซึ่งเป็นองค์การแบบราชการและมีค่าเฉลี่ยในระดับมากทั้งสิ้น ฉะนั้น ความเป็นไปได้ของโครงสร้างองค์การแบบ PAM หรือองค์การแบบวิชาชีพ จะต้องปรับเปลี่ยนองค์ประกอบทั้งหมดนี้ให้สอดคล้องกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารสูงสุดขององค์การ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเป็นหลัก และต้องใช้เวลาในการสั่งสมสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์การ ดังที่ Hoy and Miskel (1991) ได้ศึกษารูปแบบโครงสร้างองค์การทางการศึกษา พบว่า องค์การเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์กันระหว่างรูปแบบโครงสร้างองค์การ 2 รูปแบบ คือรูปแบบโครงสร้างแบบระบบราชการและรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบวิชาชีพ ที่เขาให้ชื่อว่า องค์การแบบราชการกึ่งวิชาชีพ (Semiprofessional bureaucracy) ซึ่งในความสัมพันธ์ก็มีความขัดแย้งกันอยู่คือ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจบนฐานของความสามารถทางเทคนิคและความเชี่ยวชาญ และการขึ้นกับสายการบังคับบัญชา รวมทั้ง ศักยภาพที่เข้ากันไม่ได้ของทั้งความเป็นองค์การแบบวิชาชีพ และองค์การแบบราชการ ซึ่งเขาได้สร้าง model การวิเคราะห์องค์การเหล่านี้แบ่งเป็น 4 แบบ คือ แบบราชการของเวเบอร์ (weberian) แบบอิงอำนาจหน้าที่ (authoritarian) แบบวิชาชีพ (Professional) และสับสน (chaotic) ซึ่งหากองค์การทางการศึกษามีความเข้มข้นขององค์การไปในรูปแบบขององค์การแบบราชการมากเกินไป จะทำให้กลายเป็นองค์การแบบอิงอำนาจหน้าที่ ซึ่งเป็นองค์การแบบราชการสูง มีความเป็นวิชาชีพต่ำ อำนาจหน้าที่ขึ้นกับตำแหน่ง ใช้กฎระเบียบมาก การพิจารณาความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชา ต่างจากองค์การแบบวิชาชีพ ซึ่งเป็นองค์การที่เน้นการแบ่งปันการคิดและการตัดสินใจระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญทางวิชาชีพ และผู้เชี่ยวชาญนี้เองที่มีส่วนสำคัญในการตัดสินใจที่สำคัญขององค์การ ในการตัดสินใจบนฐานของกระบวนการที่ใช้ความรู้

โดยสรุปจะเห็นได้ว่า รูปแบบโครงสร้างองค์การ PAM มีความเหมาะสมต่อการบริหารองค์การสมัยใหม่จึงไม่ควรมียุทธศาสตร์องค์การที่เป็นรูปแบบหนึ่งรูปแบบใดที่ตายตัว แต่ควรมีองค์การที่เป็นรูปแบบหลักและผสมผสานกับรูปแบบต่าง ๆ ตามความเหมาะสม ยืดหยุ่น ทำให้สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง บุคลากรควรมีสมรรถนะในหลายหน้าที่ของงาน

(multi-skill) เพื่อให้เกิดทักษะที่หลากหลาย เมื่อต้องปรับเปลี่ยนภารกิจ แต่ควรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพื่อเป็นจุดแข็งขององค์การวิชาชีพ สำหรับความเป็นไปได้ซึ่งมีเงื่อนไขความสำเร็จอยู่ที่ผู้บริหารองค์การที่จะปรับเปลี่ยนและสร้างองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกัน

5.2.3 การให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของกำลังคนภาครัฐ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของกำลังคนภาครัฐ เป็นองค์ประกอบย่อยของความเชี่ยวชาญในงานตามบทบาทภารกิจของ สพข. จากผลการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์มีความแตกต่างกันมาก (ค่าเฉลี่ย 2.85 กับ 4.65) ทำให้เกิดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูง มีความสำคัญเท่ากับเรื่องของบทบาทด้านนโยบายการพัฒนากำลังคนภาครัฐ ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลมีความสอดคล้องตรงกันทั้งจากข้าราชการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ผู้รับบริการ และผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เห็นว่าสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนควรมีภารกิจในเรื่องนี้ในระดับมากที่สุด ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญที่ต้องควรทำให้เกิดมีขึ้นเป็นรูปธรรมและยั่งยืนทั้งในสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนและกำลังคนภาครัฐที่มีอยู่ทั่วประเทศ

ดังที่ผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้กล่าวไว้ อาทิ ต่อไปนี้การพัฒนาตนเองต้องถือว่าเป็นหน้าที่ของข้าราชการทุกคนที่จะต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่หน้าที่ของส่วนราชการที่จะยึดเย็ดความรู้ให้ แต่ส่วนราชการจะเป็นผู้สร้างสิ่งอำนวยความสะดวก (facility) ให้ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนต้องเป็น Learning Organization / Learning Manager ที่เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านกำลังคนภาครัฐทุกด้าน (ปรัชญา เวสารัชช, 2558 : บทสัมภาษณ์) สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนควรสร้างการเข้าถึงข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ครอบคลุม นักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ นักบริหาร ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งเรามีแหล่งทรัพยากรความรู้มาก เช่น รายงานการศึกษาคูบุคคลและรายกลุ่มของนักศึกษาหลักสูตรนักบริหารระดับสูง ที่ควรเผยแพร่ให้บุคคลต่าง ๆ ที่สนใจเข้ามาศึกษาเป็นต้น (นนทิกกร กาญจนะจิตรา, 2558 : บทสัมภาษณ์) การดำเนินการพัฒนาฝึกอบรมกับการสร้างบรรยากาศให้เขาพัฒนาไม่เหมือนกัน เป็นปรัชญาที่ต่างกัน หากเราสร้างบรรยากาศ สร้าง facility ของการพัฒนา เช่น การแข่งขันหรืออะไรบางอย่าง เขาก็มีแรงขับเคลื่อนที่จะพัฒนาตัวเองของเขาไปได้ (วิสูตร เรื่องประสิทธิ์ศิริวงศ์, 2558 : บทสัมภาษณ์)

5.2.3 แนวคิดการจัดหางบประมาณได้เองและการไปสู่องค์การภาครัฐรูปแบบพิเศษ การบริหารจัดการงบประมาณ เป็นองค์ประกอบหนึ่งในปัจจัยสถานการณ์ขององค์การ ที่มีการศึกษาเพิ่มเติมเนื่องจากเป็นตัวแปรหนึ่งซึ่งแปรผันตามรูปแบบโครงสร้างองค์การภาครัฐตามกฎหมาย จากการศึกษาพบสิ่งที่สอดคล้องกันทั้งข้าราชการ ผู้รับบริการ และผู้ทรงคุณวุฒิ ว่า สพข. ควรได้งบประมาณอุดหนุนที่ได้รับเป็นการทำภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ส่วนงบที่สามารถจัดเก็บรายได้ได้จากผลผลิต

และบริการโดยไม่แสวงหาผลกำไร เพื่อให้บริการแก่หน่วยงาน นำรายได้ที่เหลือจากการให้บริการมาเป็นส่วนต่อยอดของการบริการที่มีประสิทธิภาพ โดยการนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์การสร้างความเข้มแข็งทางวิชาชีพ รายได้ส่วนหนึ่งนำมาพัฒนาเชิงวิชาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัย และเชื่อมโยงการพัฒนาซึ่งมีการลงทุนสูง

เนื่องจากปัจจุบันสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเป็นหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณแผ่นดิน โดยงบประมาณเน้นไปในด้านการดำเนินการฝึกอบรม และเป็นงบประมาณของการพัฒนานักบริหารระดับสูง ซึ่งมีสัดส่วนน้อยมากเมื่อเทียบกับงบประมาณด้านการวิจัยพัฒนาเสริมสร้างองค์ความรู้ พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาฝึกอบรม หรือการติดตามนโยบายและการให้คำปรึกษา เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learning) ของข้าราชการ ฉะนั้น การที่สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนจะเป็นศูนย์กลางด้านการพัฒนากำลังคนภาครัฐตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ จะต้องเป็นองค์การที่มีองค์ความรู้เป็นแกนนำ มีจุดแข็งเชิงวิชาการของบุคลากรที่เป็นแกนปฏิบัติการ (operation core) ขององค์การ คือนักทรัพยากรบุคคล รวมทั้งการสร้างเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยมาใช้ในการทำงานและกระบวนการฝึกอบรม จึงต้องมีงบประมาณที่เพียงพอที่มาสสนับสนุนภารกิจสำคัญตามยุทธศาสตร์นี้

การไปสู่องค์การภาครัฐรูปแบบพิเศษ : หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (SDU-Service Delivery Unit) ซึ่งเป็นหน่วยงานกึ่งอิสระ กำกับภายใต้หน่วยงานต้นสังกัด จากการศึกษาเป็นแนวคิดหนึ่งที่จะทำให้สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนมีความคล่องตัวมากขึ้น ทั้งในเรื่องของงบประมาณ การลงทุนทางเทคโนโลยี การสรรหาผู้เชี่ยวชาญระดับสูง การสร้างความเข้มแข็งวิชาชีพ การตอบสนองผู้รับบริการในการให้บริการฝึกอบรมพัฒนาที่ครอบคลุม หลากหลาย

ดังที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่าน ได้กล่าวว่า เป็นเรื่องดีที่สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนจะก้าวไปถึงจุดนั้น คล้ายกับวิทยาลัยข้าราชการ (Civil Service College-CSC) ของประเทศสิงคโปร์ ที่มีการบริหารที่เป็นอิสระ มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนการพัฒนาฝึกอบรม เป็นหน่วยงานหลักที่ส่วนราชการเข้ามาหาเมื่อต้องการพัฒนาบุคลากร และพัฒนาที่เป็นไปตามทิศทางการฝึกของประเทศ (ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์, 2558 : บทสัมภาษณ์) สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนควรได้รับการสนับสนุนงบประมาณน้อยลง และสามารถหารายได้เองได้มากขึ้น เป็นองค์การที่อยู่ได้ด้วยตนเอง (self-survival) หรือ Public Training Company และต้องให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาจ่ายเงินเพื่อขอรับบริการ จึงจะถือว่าองค์การประสบความสำเร็จ (Success) (สุรพันธ์ ปุสสเด็จ, 2558 : บทสัมภาษณ์) เมื่อพิจารณาภารกิจและผลผลิตของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนพบว่า เรามีผลผลิตที่เป็นหลักสูตร มีทรัพยากรบุคคลที่เป็นองค์ความรู้ มีศักยภาพ การบริหารโครงการ

ฝึกรอบรมเต็มรูปแบบเพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ การพัฒนาเทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้มากขึ้น คล่องตัวจะเป็นส่วนดีต่อการพัฒนากำลังคนภาครัฐในภาพรวม (ชุตินา หาญเผชิญ, 2558 : บทสัมภาษณ์) ในการออกแบบขององค์การให้เหมาะสมกับบทบาทภารกิจเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าบนเงื่อนไขของระบบราชการนี้ ไม่ตอบโจทย์ในบางเรื่องที่ราชการไปไม่ถึง ก็นำแนวทางของ SDU มาวิเคราะห์ แยกส่วนที่เป็นเรื่องของนโยบายส่งเสริมการพัฒนา (Policy Advisor) ทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนราชการ เรื่องของการให้บริการ/ปฏิบัติการ (Service Provider) มาเป็น SDU ภายใต้ชื่อของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. เพราะโดยหลักของ SDU คือองค์การกึ่งอิสระทำงานภายใต้นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด งบประมาณที่ได้สามารถนำมาพัฒนาบุคลากร สรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในอัตราพิเศษ และพัฒนาองค์การโดยเฉพาะเทคโนโลยีที่มีการลงทุนสูงสามารถทำได้ (สุวิทย์ อมรนพรัตน์กุล, 2558 : บทสัมภาษณ์)

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่า บทบาทของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนที่เป็นองค์การด้านนโยบายนั้น ยังคงมีความสำคัญที่สุดที่จะเสริมสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐไปสู่ทิศทางเดียวกัน ภารกิจนี้ต้องเป็นภารกิจขององค์การภาครัฐ จึงอาจจะไม่สามารถเป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (SDU-Service Delivery Unit) ได้ แต่การรอเพียงงบประมาณที่ได้รับจัดสรรอย่างเดียวก็อาจจะไม่สามารถตอบสนองภารกิจสำคัญได้ดีพอ

โดยสรุปผู้วิจัยจึงเห็นว่า ถ้าภารกิจหลักของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนคือการเป็นองค์การด้านนโยบายส่งเสริมการพัฒนากำลังคนภาครัฐ ก็ควรลดภารกิจการจัดฝึกรอบรมด้วยตนเอง และเพิ่มบทบาทด้านวิจัยและวิชาการ การเป็นที่ปรึกษา ติดตามนโยบายให้มากขึ้น สำหรับการหางบประมาณก็ยังมีมีความสำคัญ แต่จะได้มาอย่างไรก็ต้องอยู่ที่การบริหารจัดการงบประมาณภาครัฐ

5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะของการวิจัย แบ่งเป็นข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับรูปแบบ PAM Organization Structure Model โดยเฉพาะเรื่องของกลไกในการทำงานหลักที่ควรเน้นการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน (Standardization of work) และการกำหนดมาตรฐานทักษะของผู้ปฏิบัติงาน (Standardization of skills) และเรื่องลักษณะรูปแบบความเป็นทางการ (Formalization) ที่ให้เน้นการทำงานที่ให้ความเป็นอิสระในการทำงานสูง ภายใต้มาตรการ

กฎระเบียบ และการควบคุมดูแลน้อย หรือองค์การแบบสิ่งมีชีวิต (organic) เพื่อนำสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนไปสู่องค์การวิชาชีพ (Professional)

เนื่องจาก ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันขององค์ประกอบหลักสำคัญหลายตัว ได้แก่ กลไกการประสานงานหลักที่ควบคุมดูแลโดยผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก ส่วนประกอบหลักอยู่ที่ส่วนบริหารสูงสุด มีการควบคุมมากแบบราชการ สายการบังคับบัญชา และรวมอำนาจ ซึ่งเป็นองค์การแบบราชการ

5.3.1.2 การนำรูปแบบโครงสร้างองค์การ PAM Organization Structure Model ไปใช้

รูปแบบโครงสร้างองค์การ PAM Organization Structure Model (Professional Adhocracy and Matrix Organization Structure Model) เป็นรูปแบบองค์การแบบผสมผสานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ การนำรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบใดไปใช้ ผู้บริหารควรต้องคำนึงถึงการบริหารข้อจำกัดของแต่ละรูปแบบและเลือกใช้ให้เหมาะสม

1) รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ (Matrix) มีลักษณะเด่นคือการดึงเอาบุคลากรที่มีความชำนาญจากหน่วยงานเฉพาะหน้าที่หลาย ๆ หน่วยงานที่ต้องการมารวมกัน จึงควรนำมาใช้ในกรณีเฉพาะกิจ ที่ต้องการสร้างสรรค์ผลผลิตหรือนวัตกรรมใหม่ เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าผลผลิตสามารถตอบสนองของกลุ่มลูกค้า/ผู้บริการที่มีความแตกต่างกันได้ เพื่อให้เกิดความสำเร็จราบรื่น ควรมีการแบ่งภารกิจที่ชัดเจน และให้จัดเป็นภารกิจสำคัญก่อน (first priority) และมีตัวชี้วัดความสำเร็จร่วมกันของกลุ่มงานและผู้ร่วมปฏิบัติ เช่น โครงการ “การให้บริการองค์ความรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต” จะเป็นการเมตริกซ์ระหว่างกลุ่มงานวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ และกลุ่มงานนโยบาย เพื่อการส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของกำลังคนภาครัฐ เป็นต้น

เนื่องจาก รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ มีข้อจำกัดคือทำให้เกิดการบังคับบัญชา 2 ทาง (dual authority) อาจทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความกดดันจากผู้บังคับบัญชาทั้งสองทางเกี่ยวกับภารกิจที่ได้รับ

2) รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ/ทีมงานเฉพาะกิจ (Adhocracy) มีลักษณะเด่นเช่นเดียวกับรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ เป็นโครงสร้างที่สามารถตอบสนองต่อนโยบายได้ดี ภารกิจงานเป็นเฉพาะกิจ เป็นกลุ่มที่มีคุณสมบัติพิเศษ และสามารถทำงานได้อย่างคล่องตัวโดยอาศัยเทคโนโลยี การคัดเลือกบุคคลเข้ามาร่วมในทีม จะทำงานจนบรรลุสำเร็จในช่วงระยะเวลาหนึ่ง รูปแบบนี้ควรเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนร่วมกับมีการมอบหมายที่ชัดเจน

เนื่องจากรูปแบบนี้ไม่เน้นสายการบังคับบัญชา ทุกคนมีความสามารถ ที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง การคัดเลือกบุคคลและการบริหารจัดการเป็นการสร้างจุดแข็งและเงื่อนไขความสำเร็จ

5.3.1.3 จัดทำแผนการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของกำลังคนภาครัฐ

จัดทำแผนเชิงยุทธศาสตร์การเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของกำลังคนภาครัฐให้เกิดเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง ได้แก่

1) ให้เป็นนโยบายทำทนายของฝ่ายบริหารสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนว่าเราจะพัฒนาเรื่องนี้ และเป็นแนวร่วม (partner) กับหน่วยงานต่าง ๆ ในการพัฒนากำลังคนภาครัฐ ให้นำนโยบายความคิด แสวงหา พัฒนาตนเอง และต้องทำให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น

2) สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก (facilitator) และส่งเสริมจัดทำนโยบายทิศทางการพัฒนาให้หน่วยงานเป็นผู้ สร้างบรรยากาศ สร้างเทคโนโลยี องค์กรความรู้ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

3) ส่งเสริมและเชื่อมโยงเรื่องการพัฒนาตนเองกับการเรื่องแรงจูงใจ การให้รางวัล (Reward) ของการพัฒนา เพื่อให้เขาเกิดกำลังใจ ได้รับการยอมรับและการสนับสนุน

4) สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนควรต้องพัฒนาองค์ความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (อินเทอร์เน็ต) ให้มากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการที่รวดเร็วในยุคดิจิทัล และกำลังคนภาครัฐทั่วประเทศ

เนื่องจาก ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พบว่า การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของกำลังคนภาครัฐ เป็นสิ่งสำคัญ การรอกการพัฒนาจากหน่วยงานต่าง ๆ ไม่สามารถพัฒนาคุณภาพกำลังคนได้อย่างครอบคลุมทั่วถึง ทันเวลา

5.3.1.4 จัดทำแผนการดำเนินงานด้านงบประมาณและการเป็นองค์กรภาครัฐรูปแบบพิเศษ

จัดทำแผนดำเนินงานด้านงบประมาณ ได้แก่ 1) จัดทำแผนดำเนินการเกี่ยวกับโครงการจัดเก็บรายได้จากผลผลิตและบริการ โดยไม่แสวงหาผลกำไร มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเงินส่วนที่เหลือมาพัฒนาบุคลากรและองค์กร 2) ศึกษาระเบียบการจัดเก็บค่าลงทะเบียนของกระทรวงการคลัง 3) จัดทำแผนงานโครงการจากงบประมาณและงบประมาณจากการเก็บค่าลงทะเบียนให้มีความสมดุล 4) แสวงหาเครือข่ายพันธมิตรเพื่อร่วมดำเนินการ โดยสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเป็นส่วนรับผิดชอบองค์ความรู้ และหน่วยงานพันธมิตรเป็นผู้รับผิดชอบด้านบริหารจัดการ การได้มาของงบประมาณที่จากเดิม ก็จะเป็นแนวทางให้เกิดการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย จะต้องมีการทำงานเชิงรุก ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการมากขึ้น

เนื่องจาก จากการศึกษาในเรื่องของงบประมาณและการบริหาร ที่จะเป็นปัจจัยสำคัญของการดำเนินงานตามภารกิจของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน เพื่อขยายบทบาทภารกิจได้ตามยุทธศาสตร์ และพบว่า สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนควรได้รับการสนับสนุนงบประมาณ และเป็นองค์กรที่สามารถพึ่งตนเองได้ หากยังมีรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบเดิม การเก็บรายได้จากการฝึกอบรมต้องมีการแก้ไขกฎระเบียบ หรือทำข้อตกลงกับกระทรวงการคลัง เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของการดำเนินงาน

แผนการไปสู่องค์การภาครัฐรูปแบบพิเศษ ซึ่งหากจะเป็นองค์กรหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (SDU-Service Delivery Unit) ก็จะต้องจัดทำแผนการวิเคราะห์บทบาทภารกิจขององค์การ ข้อจำกัดที่องค์การแบบราชการไม่สามารถนำไปสู่สำเร็จได้ นำแนวทางของ SDU มาวิเคราะห์ โดยเงื่อนไขความสำเร็จอยู่ที่การสรรหาผู้อำนวยการ และบุคลากร ที่ต้องมีการวัฒนธรรมการทำงานต่างหน่วยงานราชการเพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ขององค์การรูปแบบใหม่

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาวิจัยการนำรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบไร้พรมแดนที่เหมาะสมกับองค์การภาครัฐ เช่น ดำเนินการด้วยระบบพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับบริการกับองค์กรโดยโทรคมนาคม การทำงานนอกสถานที่ทำงาน เป็นต้น เนื่องจากเป็นรูปแบบขององค์กรสมัยใหม่ที่เหมาะสมกับยุคเวลา
2. ศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการทำงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบโครงสร้างองค์การ เช่น กลไกการทำงานหลัก ลักษณะรูปแบบการทำงาน (Formalization) แบบราชการและแบบสิ่งมีชีวิต เพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์การแบบวิชาชีพ
3. ศึกษาวิจัยรูปแบบการสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองของกำลังคนภาครัฐ และบทบาทของส่วนราชการและสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ในด้านการพัฒนากำลังคนภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืนต่อไป
4. วิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การ PAM Organizational Structure Model (Professional Adhocracy and Matrix Organizational Structure Model) ซึ่งเป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การที่มีจุดเด่นของโครงสร้างองค์การแบบวิชาชีพ (Professional) และการบริหารคนเชิงยุทธศาสตร์ที่เน้นการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับองค์กร โดยการมีทีมทำงานเฉพาะกิจ (Adhocracy) และนำทรัพยากรบุคคลที่ความแตกต่างของความเชี่ยวชาญในงานมาทำงานร่วมกัน (Matrix)

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

กระทรวงศึกษาธิการ. พระราชบัญญัติส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551.

กรีซ อัมโภชน. 2545. การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม. เอกสารประกอบการบรรยายในการฝึกอบรม สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

กันยรัตน์ จันกลิน. 2547. การยอมรับของข้าราชการระดับปฏิบัติการของสำนักงานประกันสังคมต่อการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรมหาชน. ภาคนิพนธ์คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

กิ่งพร ทองใบ. 2533. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะองค์การกับประสิทธิภาพองค์การภาครัฐบาลในการบริหารราชการไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ขวัญชัย พานิชการ. 2554. การศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารที่เหมาะสมสำหรับการอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จงกลณี ชุตินาเทวินทร์. 2542. การฝึกอบรมเชิงพัฒนา. กรุงเทพฯ: พี เอ ลีฟวิ่ง.

จรวัยพร ธรณินทร์. 2550. สรุปการบรรยาย เรื่อง “แนวโน้มการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยยุคใหม่” ใน ทิศทางการศึกษานอกระบบ ในปี 2551. เมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2550 ณ โรงแรมรามารการ์เด็น กรุงเทพฯ.

ชำนาญ ปิยวณิชพงศ์, 2555. บรรณาธิการ **กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : บริษัท เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น. พิมพ์ครั้งที่ 5.

दनัย เทียนพุด. 2549. **ตัวแบบเชิงยุทธศาสตร์ของทุนทางปัญญาสำหรับธุรกิจไทย : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทผลิตอุปกรณ์ก่อสร้าง**.

दनัย เทียนพุด. 2555. **วิจัยเพื่อพัฒนาโมเดลใหม่หรือรูปแบบใหม่**. [ออนไลน์] 21 กุมภาพันธ์ 2557. แหล่งที่มา www.newthaimba.blogspot.com

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2549ก. **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์รัตนไตร. พิมพ์ครั้งที่ 6.

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2549ข. รายงานการวิจัยการศึกษาปัจจัยกำหนดรูปแบบและ
ประสิทธิผลขององค์การภาครัฐสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
 ธงชัย สันติวงษ์. 2535. **พฤติกรรมองค์การ : การบริหารพฤติกรรมองค์กรเชิงบริหาร** กรุงเทพฯ: ไทย
 วัฒนาพานิช
- นิรันดร์ สุธีนิรันดร์. 2552. **การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
 คณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
 บริหารศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บงอร โสฬส. 2552. การวิจัยเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล. **วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ
 องค์กร 1 (1) : 91-115**
- บุญเลิศ ไพรินทร์. 2538. **เทคนิคเพื่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะและทัศนคติ.** กรุงเทพฯ :
 สำนักงานก.พ.
- ปกรณ ปรียาก. 2549. **การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์.** กรุงเทพฯ :
 สำนักพิมพ์เสมาธรรม. พิมพ์ครั้งที่ 8.
- ประธาน สุวรรณมงคล. 2530. **การบริหารและพัฒนาองค์กร.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ :
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. 2552. **ISO 9001: 2008 กับการบริหารงานบุคคลและฝึกอบรม.**
 กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด
- พัชสิรี ชมภูคำ, 2553: 120-121) **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล
- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. 2550. **การสำรวจโดยการสุ่มตัวอย่าง: ทฤษฎีและปฏิบัติ.**
 พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: เสมาธรรม.
- พิมลจรรย์ นามวัฒน์. **เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการองค์การ : แนวความคิดและ
 ทฤษฎี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.** (นนทบุรี : สำนักพิมพ์
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2541)
- พลสุข หิงคานนท์. 2540. **การพัฒนารูปแบบการจัดการองค์การวิทยาลัยพยาบาลของกระทรวง
 สาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารศึกษา คณะครุศาสตร์
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพียงเพ็ญ จิรัชย์. 2550. **การพัฒนาแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจ
 ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.**

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารศึกษาศาสตร์ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มนูญ ตนะวัฒนา. 2537. **การบริหารและพัฒนาบุคคลในโลกธุรกิจอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ : ซีรฟงษ์การพิมพ์. พิมพ์ครั้งที่ 2.

มานะ กอหรั่งกุล. 2520. **การพัฒนาองค์กร**. กรุงเทพฯ : ชนิษฐาการพิมพ์และโฆษณา

ยุวลักษณ์ เส้งหวาน. 2554. **การพัฒนารูปแบบและกลไกการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาอุดมศึกษาศาสตร์ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ราชกิจจานุเบกษา. 2552. กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานกฤษฎีกา พ.ศ. 2552. เล่มที่ 126 ตอนที่ 18 ก. 27 มีนาคม 2552.

รายงานการศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางประชากรในประเทศไทย : สถานการณ์และข้อเสนอเชิงนโยบาย. 2556. ในการสนับสนุนจาก สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและกองทุนประชากรแห่งสหประชาชาติ (UNFPA)

วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ และพฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์. 2540. **การพัฒนาแบบองค์การและการกระจายอำนาจการบริหารงานศาสนาให้เกิดประสิทธิภาพต่อการดำเนินงานของกรมการศาสนา**. กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ.

สมยศ นาวิการ. 2536. **การบริหาร**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 2532.

เอกสารประกอบการบรรยาย การฝึกอบรมความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม, เรื่อง "กระบวนการฝึกอบรม",

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 2555.

Towards ASEAN 2018. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 2540. **คู่มือใหม่**. กรุงเทพฯ: บริษัทประชาชน จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). 2544. **สรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างส่วนราชการ**. เอกสารอัดสำเนา.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). 2551. **โครงการวางระบบมาตรฐานดำเนินการพัฒนาข้าราชการก่อนปฏิบัติราชการ**.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). 2551. **โครงการวางระบบมาตรฐานดำเนินการพัฒนาข้าราชการก่อนปฏิบัติราชการ**. เอกสารอัดสำเนา

- สำนักงาน ก.พ. 2549. **เครื่องมือบริหารคน**. กรุงเทพฯ : บริษัท แอร์บอร์น พรินต์ จำกัด.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 2552. สำนักงาน ก.พ. **การพัฒนาข้าราชการของประเทศต่างๆ (HRD Best Practices)**. กรุงเทพฯ: บริษัท พี เอ ลีฟวิ่ง จำกัด.
- สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน. สำนักงาน ก.พ. 2552. **คู่มือสมรรถนะหลัก : คำอธิบาย และตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้**. กรุงเทพฯ : บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน. 2553. **กำลังคนภาครัฐในฝ่ายพลเรือน 2554**. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 2554. **แนวทาง รูปแบบการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐสู่การเป็นประชาคมอาเซียน**.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน. 2556. **มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ**. เอกสารอัดสำเนา
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). 2556. **ข้อเสนอนโยบายและแนวทางการพัฒนากำลังคนภาครัฐเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน**. เอกสารอัดสำเนา
- สำนักงาน ก.พ..2557. **พัฒนาคน พัฒนาการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ฐานบัณฑิต
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 2557. **คำสั่งสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ครั้งที่ 3/2557**. เอกสารอัดสำเนา.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). 2551. **คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ**. กรุงเทพฯ : บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) **ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2556 – 2561**. กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). 2552. **การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง**.
- สำนักนายกรัฐมนตรี. **ยุทธศาสตร์ประเทศ พ.ศ. 2556 – 2561**.
- สุริยะ วงศ์คงคาเทพ และคณะ. 2548. **การประเมินผลการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ: กรณีศึกษาสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข**. นนทบุรี : บริษัท ยุทธรินทร์การพิมพ์ จำกัด
- หริรักษ์ สุตะบุตร. 2549. **บันได 6 ขั้นสู่การเป็นองค์กรชั้นนำ**. กรุงเทพฯ : จามจรี โปรดักท์ ประธาน สุวรรณมงคล (2540)

อุทัย บุญประเสริฐ. 2546. **เอกสารทางวิชาการ** เรื่อง รูปแบบ ตัวแบบ หรือแบบจำลอง – Model (การสร้าง การพัฒนา และการทดสอบ) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุทุมพร จามรมาน. 2541. โม่เดล. **วารสารวิชาการ**. 1-2 (มีนาคม 2541) : 22-26

ภาษาอังกฤษ

Allen, Louis A.1958. **Management & Organization**. McGraw Hill Book Company Inc.

Alfred Chandler. 1969. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**. MIT Press.

Anderson, Carl R. **Management Skill Function and Organization Performance**. 2nd . USA: Allyn & Bacon, 1988.

Angelle. Pamela S. 2010. An Organizational Perspective of Distribute Leadership: A Portrait of a Middle School. **RMLE online Research Level Education**. (33) 5. pp. 1-14

Bardo and Hartman. 1982. **Urban Sociology: A Systematic Introduction**. New York: F.E. Peacock publisher.

Beach, Dale S. 1975. **Personal : The Management of People at Work**. 2nd ed. New York : MacMillan.

Beckhard, Richard. 1969. **Organization development : strategies and models**. 8th ed. Reading, Massachusetts : Addison-Wesley.

Bennis, Warren G. 1969. **Organization development : its nature, origins and prospects**. Reading, Massachusetts : Addison-Wesley.

Briwning, T.R. 2001. Applying the design structure matrix to system decomposition and integration problem: a review and new directions. **Engineering Management, IEEE Transaction on**. 48(3), 292-306.

Brown , W. B. and Moberg, D. J. 1980. **Organization Theory and Management : A Macro Approach**. New York: John Wiley & Sons.

Cheng, Yin Cheong. 1990. **An Investigation of the Relationship of Organizational Commitment and Job Attitude to Organizational Culture, Organizational Structure, Leadership and Social Norms**. Dissertation Abstract, Harvard University.

- Deft, Richard L. 1986. **Organization Theory and Design**. 2nd ed. St Paul: West Publishing.
- Drucker, Peter F. 1954. **The Practice of Management**. New York: Harper & Row, Publisher.
- Eisner E. 1976. "Education Connoisseurship and Criticism: Their Form and Function in educational evaluation". **Journal of Aesthetic Education**.
- Flippo, Edwin. B. 1996. **Principle of Personnel Management**. London: McGraw-Hill Koga Kusha.
- Galbraith, J. R. 2009. **Designing Matrix Organizations That Actually Work**. CA: Jossey-Bass.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (1997). **Behavior in organizations** (6th ed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall. pp. 503-542.
- Gibson James L., Ivancevich John M., Donnelly James H., Jr. 1997. **Organizations: behavior, structure, processes**. 9th ed. USA: McGraw-Hill.
- Harvey Don and Brown Donald R. 1996. **An Experiential Approach to Organization Development**. 5th ed. New Jersey: Prentice-hall, Inc.
- Hickesson and John Middleton. (1997). **A Module for Trainer, A Professional Development Module East West Communication Institute**.
- Holbeche Linda. 2005. **The High Performance Organization Creating dynamic stability and sustainable success**. United Kingdom: Roffey Park Management Institute.
- Jay Galbraith. 1973. **Designing Complex Organizations**. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Mass.
- Kast E. Fremont and Rosenzweig E. James. 1985. **Organization and Management: A systems and contingency approach**. 4th ed. Singapore: McGraw-Hill.
- Keeves, J. P. 1988. **Education Research**. Methodology and Measurement: An International Handbook. Great Britain: Wheaton Exeler.
- Langenbach, Michael. 1988. **Curriculum Models in Adult Education**. Florida: Krieger.
- Limerick D., Cunnington B., Crowther F. 1998. **Managing the New Organization**.
- Mclarney, J. William. 1964. **Management Training**. Illinois: Richard B. Irwin Inc.

- Michael Hammer. 1993. "Reengineering" **Harvard Business Review Journal**.
- Michael, L., Sue, M. and Dave, U. 2005. **The Future of Human Resource Management : 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and tomorrow**. New jersey : John Wiley.
- Milkovich, G.T. and Boudrean, J. W. 1991. **Human Resource Management**. 6th ed. Homewood : Irwin.
- Mintzberg, Henry. 1979. **The Structure of Organizations**. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice Hall.
- Mirci Philip S. and Hensley Phyllis A. 2011. Leading for Innovative Practice: Melding Theory of Organizational Change, Adult Learning, and Conditions of Learning. **CAPEA Education Leadership and Administration**, 22 p.9-30
- Mitchell, G. 1993. **The trainer's handbook : the AMA guide to effective training**. 2nd ed. New York : AMACOM.
- Mondy, R. Wayne and Sharplin, Authur and Premeaux Shane R. 1983. **Management and Organizations**. USA: Prentice Hall International Inc
- Mondy, R. Wayne and Sharplin, Authur and Premeaux Shane R. 1990. **Management and Organizational Behavior**. USA : Allyn & Bacon.
- Morgan, G., 1986. **Image of Organization**. Newsbury Park. CA: Sage.
- Nadler, L and Nadler, Z.,1989. **Developing human resource**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nadler, L. 1970. **Developing human resources**. Houston, TX: Gulf.
- Robin Lake and other. 2010. The Nation Study of Charter Management Organization (CMO) Effectiveness) Report on Interim Findings. **The Center on Reinventing Public Education and Mathematical Policy Research**.
- Sergiovanni, Thomas J. Burlingame, Martin, Fred S., and Thurston, Paul W. (1992). **Education Governance and Administration**. 3rd ed. Englewood Cliff, N.J. : Prentice Hall.
- Smith, R H. and Other 1990. **Management : Marking Organizations Perform**. New York : MacMillan.

Suwat Prongjit. 2005. **Relationship between training and individual performance improvement.** Fulfillment of Master of Science Degree in Human Resource Management. Sasin Graduate Institute of Business Administration of Chulalongkorn University.

Williams, Richard. 2002. **Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organizations.** London: Thomson Learning.

ออนไลน์

ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ข้อมูลจากธนาคารโลก ประจำปี 2556 เผยแพร่ ณ วันที่ 7 กันยายน 2557. **รายชื่อประเทศเรียงตามผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (ราคาตลาด [ออนไลน์], 10 พฤศจิกายน 2557** แหล่งที่มา [http://th.m.wikipedia.org/wiki/รายชื่อประเทศเรียงตามผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ_\(ราคาตลาด\)](http://th.m.wikipedia.org/wiki/รายชื่อประเทศเรียงตามผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ_(ราคาตลาด))

วิทยาลัยการปกครอง กระทรวงมหาดไทย, **เกี่ยวกับองค์การ** [ออนไลน์], 15 กรกฎาคม 2557. แหล่งที่มา www.iadopa.org

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, **เกี่ยวกับองค์การ** [ออนไลน์], 15 เมษายน 2557. แหล่งที่มา www.thaindc.org

สถาบันพระปกเกล้า, **เกี่ยวกับสถาบัน** [ออนไลน์] 14 กรกฎาคม 2557. แหล่งที่มา www.kpi.ac.th

สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม, **ข้อมูลของหน่วยงาน** [ออนไลน์], 15 กรกฎาคม 2557. แหล่งที่มา www.jti.coj.go.th/system/jti2010/structure.php

สถาบันการบินพลเรือน, **เกี่ยวกับองค์การ** [ออนไลน์] 19 กรกฎาคม 2557. แหล่งที่มา www.catc.or.th

สำนักงาน ก.พ., **เกี่ยวกับองค์การ** [ออนไลน์] 10 เมษายน 2556. แหล่งที่มา www.ocsc.go.th

สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา, **เกี่ยวกับองค์การ** [ออนไลน์], 15 กรกฎาคม 2557. แหล่งที่มา www.itd.or.th

Civil Service College of Singapore. 2014. Retrieved November 5, 2014 from <http://www.csc.com>

INTAN Institute of Malaysia. 2012. Retrieved January 4, 2015 from <http://www.intanbk.intan.my/i-portal/html>

National Personnel Authority of Japan. 2008. Retrieved November 5, 2014 from <http://www.ssl.jinji.go.jp/en/measure/hrd.html>

National Civil Service Institute of Taiwan. Retrieved November 4, 2014 from
www.nacs.gov.tw

Office of Personal Management of USA. Retrieved June 15, 2014 from
<http://www.opm.gov>





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ก

ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารองค์การด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (รายบุคคล)

และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (การวิจัยแบบสนทนากลุ่ม)



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

ผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องทฤษฎีโครงสร้างองค์การ

- | | | |
|---|---|---|
| 1 | รองศาสตราจารย์ วันชัย มีชาติ | อาจารย์ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
รองคณบดี |
| 2 | รองศาสตราจารย์ ดร. วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ | อดีตอาจารย์ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 3 | อาจารย์ ดร. เพียงเพ็ญ จิรัชัย | อาจารย์ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสาร
การศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและ
เทคโนโลยี
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี |

ผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่ององค์การและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

- | | | |
|---|--------------------------------------|--|
| 4 | นางสาวรพีพร มณีพงษ์ | นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
สำนักงาน ก.พ. |
| 5 | รองศาสตราจารย์ ดร.อรุณี อินทรไพโรจน์ | อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ
การจัดการ
อดีตรองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี |

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลเพื่อการวิจัย

- | | | |
|---|---------------------------------------|--|
| 6 | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐภรณ์ หลาวทอง | อาจารย์ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยา
การศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
|---|---------------------------------------|--|

.....

นักวิชาการด้านองค์การและบริหารการศึกษา

11. รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
12. อาจารย์ ดร. เพียงเพ็ญ จิรัชัย อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
ปริญญาเอกสาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย

ผู้บริหารองค์การพัฒนาศักยภาพบุคคล

13. พลโท สุรสิทธิ์ ถนัดทาง ผู้อำนวยการวิทยาลัยการป้องกันราชอาณาจักร
สถาบันวิชาการป้องกันราชอาณาจักร
14. นายวิบูลย์ รัตนภรณ์วงศ์ อธิการวิทยาลัยการปกครอง
กระทรวงมหาดไทย

ผู้เชี่ยวชาญองค์การภาครัฐตามกฎหมาย

15. นายสุวิทย์ อมรนพรัตน์กุล ผู้อำนวยการกองกิจการองค์การมหาชน
สำนักงาน ก.พ.ร.

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามข้าราชการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
และแบบสอบถามผู้รับบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY


ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

 โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงใน และช่องว่างที่ตรงกับสภาพของท่าน

1. เพศ 1) ชาย 2) หญิง 2. อายุ 1) 20-30 ปี 3) 41-50 ปี
 2) 31-40 ปี 4) 51-60 ปี
3. ตำแหน่ง 1) นักวิชาการบุคคล 2) เจ้าพนักงานธุรการ 3) เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา 4) อื่นๆ ระบุ _____
4. ระดับ 1) ปฏิบัติการ 2) ชำนาญการ 3) ชำนาญการพิเศษ 4) เชี่ยวชาญ 5) อื่นๆ ระบุ _____
5. สังกัดส่วนงาน _____
6. อายุราชการ 1) น้อยกว่า 1 ปี 2) 1-5 ปี 3) 6-10 ปี 4) 11-15 ปี 5) 16-20 ปี 6) 20 ปีขึ้นไป
7. ระยะเวลาที่อยู่ สทพ. 1) น้อยกว่า 1 ปี 2) 1-5 ปี 3) 6-10 ปี 4) 11-15 ปี 5) 16-20 ปี 6) 20 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

 โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงใน ตามความคิดเห็นของท่าน เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติมากที่สุด
 4 หมายถึง มีการปฏิบัติมาก
 3 หมายถึง มีการปฏิบัติปานกลาง
 2 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อย
 1 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

รูปแบบโครงสร้างองค์การ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1. กลไกการประสานงานที่สำคัญของ สทพ. (Key Coordinating Mechanism)											
1.1 การควบคุมดูแลการทำงานโดยตรงจากผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก (Direct supervision)											
1.2 การควบคุมดูแลโดยการทำหนดมาตรฐานในการทำงาน (Standardization of work) เช่น การมีคู่มือการทำงาน											
1.3 การควบคุมดูแลโดยการทำหนดมาตรฐานทักษะในการปฏิบัติงาน (Standardization of skills) เช่น มีการผ่านการฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงาน มีใบรับรองคุณสมบัติเกี่ยวกับวิชาชีพ											
1.4 การควบคุมดูแลโดยการทำหนดมาตรฐานผลงาน (Standardization of outputs) เช่น ผลผลิตหรือบริการผ่านการวัดผลจากหน่วยงานหรือคณะกรรมการพิจารณา											
1.5 การควบคุมงานโดยการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงาน (Mutual adjustment) มีทบทวนงานที่มีความซับซ้อน ไม่สามารถกำหนดความถูกต้องชัดเจนได้จากความเชี่ยวชาญในด้านเดียว											



รูปแบบโครงสร้างองค์กร	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
2.6 ความสำคัญของส่วนประกอบต่างๆ ที่มีต่อ สพพ.											
2.6.1 ส่วนผู้บริหารสูงสุด (Strategic apex)											
2.6.2 ส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิค (Technostructure)											
2.6.3 ส่วนบริหารระดับกลาง (Middle line)											
2.6.4 ส่วนแกนปฏิบัติการ (Operating Core)											
2.6.5 ส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Support staff)											
3. ตัวแปรในการออกแบบโครงสร้างองค์กร (Design Parameters)											
3.1 ความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization of jobs)											
3.1.1 สพพ. มีความเชี่ยวชาญในงานที่แตกต่างกัน ตามแนวขน (horizontal job specialization) (อาทิ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล เจ้าหน้าที่งานธุรการ เจ้าหน้าที่งานโสตทัศนศึกษา) ที่ครอบคลุมและเพื่อเชื่อมโยงภารกิจของงาน											
3.1.2 สพพ. มีความเชี่ยวชาญในงานที่แตกต่างกันตามแนวตั้ง (vertical job specialization) คือความเชี่ยวชาญตามระดับตำแหน่ง ได้แก่ ระดับเชี่ยวชาญ ชำนาญการพิเศษ ชำนาญการปฏิบัติการ ที่ครอบคลุมในระดับความยาก/ซับซ้อนของงาน											
3.1.5 ความเชี่ยวชาญในงานเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ											
3.1.5.1 งานด้านนโยบายการพัฒนา เช่น ยุทธศาสตร์ทิศทางด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ											
3.1.5.2 งานดำเนินการพัฒนาฝึกอบรมกำลังคนภาครัฐ											
1) ระดับบริหาร											
2) ระดับอำนวยการ											
3) ระดับปฏิบัติการ											
4) สำหรับนักพัฒนาบุคคล											
5) สำหรับข้าราชการบรรจุใหม่											
6) อื่นๆ ระบุ _____											
3.1.5.3 งานฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ e-Learning /Mobile or Application Learning											
3.1.5.4 งานพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม											
1) หลักสูตรทั่วไปหรือหลักสูตรกลางที่จำเป็นกับกำลังคนทุกคน											
2) หลักสูตรเฉพาะด้าน ในตำแหน่งหรือระดับที่สำคัญ											



รูปแบบโครงสร้างองค์การ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
4.3 สภาพแวดล้อมขององค์การ (Environment)											
4.3.1 คงที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงมากนัก (stable)											
4.3.2 การเปลี่ยนแปลงแบบเรียบง่าย (simple) มีความสัมพันธ์กับปัจจัยต่างๆ ค่อนข้างน้อย											
4.3.3 การเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อน (complex) มีความสัมพันธ์กับปัจจัยต่างๆ แตกต่างกัน											
4.3.4 การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (dynamic) และยากจะคาดเดา ทำให้ไม่มีแบบแผน											
4.4 งบประมาณและการบริหารงบประมาณ											
4.4.1 ได้รับการสนับสนุนงบประมาณแผ่นดิน											
4.4.2 สามารถหารายได้ตัวเอง จากผลผลิตและบริการ											
4.4.3 ได้รับการสนับสนุนงบประมาณและสามารถหารายได้เอง เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาองค์การ และบุคลากรในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน											

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

1. รูปแบบโครงสร้างองค์การของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนที่เป็นจุดแข็ง ได้แก่

- 1.1
- 1.2
- 1.3

2. รูปแบบโครงสร้างองค์การของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนที่เป็นจุดอ่อน ได้แก่

- 2.1
- 2.2
- 2.3

3. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่สละเวลาในการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัย



No.
(สำหรับวิจัย)

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การนำเสนอรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ
A PROPOSED ORGANIZATIONAL STRUCTURE MODEL OF THE CIVIL SERVICE TRAINING INSTITUTE
TO ENHANCE THE QUALITY OF WORKFORCE IN THE PUBLIC SECTOR

1. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของบทบาทการให้บริการของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (สพข.) สำนักงาน ก.พ. ในการเป็นองค์การนำด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและเสริมสร้างกำลังคนภาครัฐ ทั้งนี้ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนารูปแบบโครงสร้างองค์การของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนในการเสริมสร้างกำลังคนภาครัฐ อันเป็นบทบาทภารกิจตามนโยบายและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐของประเทศ

2. ข้อมูลที่ได้จะถือเป็นความลับ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม จึงไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี เมื่อท่านได้ตอบแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขอความกรุณาส่งคืนกับผู้วิจัย โดยหีบห่อเรียบร้อยและเขียนมุม ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านส่งกลับคืนภายในวันที่ 28 เมษายน 2558. ทั้งนี้ข้อมูลดังกล่าวจะนำไปเป็นข้อมูลสำคัญในลำดับขั้นตอนการวิจัยต่อไป ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงใน และช่องว่างที่ท่านตรงกับสภาพของท่าน

1. เพศ 1) ชาย 2) หญิง 2. อายุ 1) 20-30 ปี 3) 41-50 ปี
 2) 31-40 ปี 4) 51-60 ปี
3. ตำแหน่ง 1) นักทรัพยากรบุคคล 2) อื่นๆ ระบุ
4. ระดับ 1) ปฏิบัติการ 2) ข้าราชการ 3) ข้าราชการพิเศษ 4) เชี่ยวชาญ 5) อื่นๆ ระบุ
5. หน่วยงาน
6. อายุราชการ 1) น้อยกว่า 1 ปี 2) 1-5 ปี 3) 6-10 ปี 4) 11-15 ปี 5) 16-20 ปี 6) 20 ปีขึ้นไป
7. ความถี่ในการรับบริการ 1) ตลอดเวลา 2) ปีละ 1-2 ครั้ง 3) นานๆ ครั้ง 4) ครั้งแรก 5) อื่นๆ ระบุ
8. การมารับบริการที่ สพข. เพื่อ 1) เข้ารับการฝึกอบรม หลักสูตร

2) เข้ารับคำปรึกษา เรื่อง

3) ขอความอนุเคราะห์วิทยากร หลักสูตร

4) ขอรับข้อมูล เอกสารสิ่งพิมพ์ บริการสื่อโสตการศึกษูปกรณ์ ฯลฯ

5) อื่น ๆ ระบุ



บทบาทภารกิจของ สพช.	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
13. ด้านเทคนิคและวิธีการฝึกอบรม											
14. มาตรฐานการฝึกอบรม และติดตามผลการพัฒนา เชิงนโยบาย เช่น การทำคู่มือการปฏิบัติงาน											
15. สร้างวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองของข้าราชการ											
16. _____											
17. _____											

ตอนที่ 3 ความเห็นด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและข้อเสนอแนะอื่นๆ

1. โปรดให้ลำดับบทบาทภารกิจที่ท่านเห็นว่ามีความสำคัญในการเป็นองค์การนำด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและ

เสริมสร้างกำลังคนภาครัฐ มากที่สุดไปหาน้อยที่สุด จำนวน 8 ลำดับ

_____ ด้านนโยบาย/ยุทธศาสตร์การ พัฒนา HRD	_____ ผลิตภัณฑ์/ค่า ความ	_____ สร้างเครือข่ายในการพัฒนาทั้งใน และต่างประเทศ
_____ ดำเนินการพัฒน ฝึกอบรม กำลังคนภาครัฐ	_____ พัฒนาองค์ความรู้และจัดการ ความรู้	_____ สร้างเครื่องมือ อาทิ แบบวัด แบบทดสอบ
_____ อบรมผ่านระบบออนไลน์ e-Learning /m-Learning	_____ ฝึกอบรมด้าน HRD	_____ ด้านเทคนิคและวิธีการฝึกอบรม
_____ พัฒนากลยุทธ์ฝึกอบรม	_____ ผลิตภัณฑ์คนศึกษา	_____ มาตรฐานการฝึกอบรม และ ติดตามผลการพัฒนา
_____ วิจัยด้านการพัฒนาทรัพยากร บุคคล	_____ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการ พัฒนาทรัพยากรบุคคล	_____ สร้างวัฒนธรรมการพัฒนาตนเอง ของข้าราชการ

2. โปรดวิเคราะห์จุดแข็ง/ข้อดีด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ได้แก่

- 1) _____
- 2) _____

3. โปรดวิเคราะห์จุดอ่อน/ข้อควรพัฒนาด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ได้แก่

- 1) _____
- 2) _____

4. ตัวชี้วัดความสำเร็จและความท้าทายของ สพช. ในอนาคต (บทบาทภารกิจ การบริหารองค์การ การบริการ ผลผลิต)

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

ภาคผนวก ค

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคลและแบบประเมิน
ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิสันทนาการกลุ่ม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

No.
(สำหรับนักวิจัย)



แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การ
ชื่อรูปแบบโครงสร้างองค์การ : PAM Organization Structure Model
(Professional Adhocracy and Matrix Organization Structure Model)

คำชี้แจง แบบประเมินฉบับนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อบันทึกความคิดเห็นประเด็นความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) รูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (สพข.) สำนักงาน ก.พ. ทั้งนี้ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนารูปแบบโครงสร้างองค์การของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนในการเสริมสร้างกำลังคนภาครัฐ อันเป็นบทบาทภารกิจตามนโยบายและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐของประเทศ

โปรดให้ความเห็นเป็นหมายเลขที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ดังนี้

5 หมายถึง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากที่สุด 2 หมายถึง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้น้อย
 4 หมายถึง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้มาก 1 หมายถึง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้น้อยที่สุด
 3 หมายถึง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ปานกลาง

รูปแบบโครงสร้างองค์การ	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ข้อเสนอแนะ
1. กลไกการประสานงานหลัก (Key Coordinating Mechanism) (1) การควบคุมดูแลโดยการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน (Standardization of work) (2) การกำหนดมาตรฐานทักษะในการปฏิบัติงาน (Standardization of skills)			
2. ส่วนประกอบหลักที่สำคัญขององค์การ (Function of Key part) 2.1 ส่วนบริหารสูงสุด (Strategic Apex) (1) มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการภายใต้บทบาทพันธกิจ/เป้าประสงค์ขององค์การ (2) การสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ที่ตรงกันเชื่อมโยงงานฝ่ายต่างๆ ภายในและภายนอกองค์การ (3) การพัฒนายุทธศาสตร์ขององค์การ เช่น มอบนโยบายกำหนดรายละเอียดของกลยุทธ์ที่ชัดเจน			



รูปแบบโครงสร้างองค์การ	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ข้อเสนอแนะ
<p>2.2 ส่วนแกนปฏิบัติงาน (Operating Core)</p> <p>(1) ผู้ปฏิบัติงานหลักที่เกี่ยวกับการผลิตและบริการ การแปรปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลผลิต เปรียบได้กับงานหลัก (line) ขององค์การ</p> <p>(2) มีภารกิจหน้าที่ที่ได้รับการสนับสนุนจากส่วนต่างๆ</p> <p>(3) ให้ความมั่นใจในกระบวนการผลิต/การทำงาน โดยใช้ความรู้ ทักษะและมาตรฐานกระบวนการการทำงานเพื่อเข้าสู่ประสิทธิภาพของผลผลิต (output) และการกระจายผลผลิตและบริการไปสู่ลูกค้า/ผู้รับบริการ</p>			
<p>2.3 ส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิค (Technostructure)</p> <p>(1) มีบทบาทสำคัญในการให้คำปรึกษา/แก้ปัญหาการทำงานเกี่ยวกับเทคนิค</p> <p>(2) วิเคราะห์เทคนิคต่างๆ ที่มาช่วยให้องค์การปรับได้ตามสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป</p> <p>(3) กำหนดรายละเอียดในการทำงานเพื่อให้เกิดมาตรฐานของงาน</p>			
<p>3. ตัวแปรในการออกแบบโครงสร้างองค์การ (Design Parameters)</p> <p>3.1 ความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization of jobs)</p> <p>(1) ความเชี่ยวชาญในงานที่แตกต่างกันตามแนวนอน(horizontal job specialization)</p> <p>(2) ความเชี่ยวชาญในงานที่แตกต่างกันแนวตั้ง(vertical job specialization)</p>			
<p>3.2 การฝึกอบรมและการปลูกฝังอุดมการณ์ ค่านิยมของบุคลากรในการทำงาน (Training and Indoctrination)</p> <p>(1) มีการปลูกฝังอุดมการณ์/หล่อหลอมความเป็นนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบุคลากรในการทำงาน ในระดับมากที่สุด</p> <p>(2) มีการฝึกอบรมบุคลากรทุกคนก่อนปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการควบคุมมาตรฐานในการทำงานในระดับมาก</p>			



รูปแบบโครงสร้างองค์การ	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ข้อเสนอแนะ
3.3 ลักษณะรูปแบบความเป็นทางการ (Formalization) เน้นการทำงานที่ให้ความเป็นอิสระในการทำงานสูง ภายใต้มาตรการ กฎระเบียบ และการควบคุมดูแลน้อย หรือองค์การแบบสิ่งมีชีวิต (organic)			
3.4 การจัดกลุ่มงานภายใน (Grouping) (1) การจัดตามความรู้และทักษะเฉพาะทาง (grouping by knowledge and skill) (2) การจัดตามภารกิจหน้าที่และกระบวนการทำงาน (grouping by work process and function) (3) การจัดกลุ่มงานตามผลผลิต (grouping by output/Product)			
3.5 ขนาดของกลุ่มงานภายใน (Unit size) ขนาดของกลุ่มในโครงสร้างใหญ่ควรเป็นแบนแบน (flat)			
3.6 ระบบการวางแผนและการควบคุม (Planning and control system) เน้นการวางแผนการปฏิบัติงานและการวัดผล การปฏิบัติที่ชัดเจนในแต่ละโครงการ (Performance Control)			
3.7 กลไกการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงาน (Liaison devices) (1) มีลักษณะแบบงานที่พึ่งพาต่อกันสูงและมีความซับซ้อนต้องอาศัยความร่วมมือร่วมกันมาก (highly interdependent) (2) มีลักษณะการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มงาน แบบการควบคุมตามมาตรฐาน แบบคณะทำงาน และแบบมีผู้ประสานงานข้ามหน่วยงาน			

ภาคผนวก ง
แบบสัมภาษณ์และประเด็นการสัมภาษณ์



ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวกนกวรรณ ชูชีพ เกิดที่กรุงเทพมหานคร ในปี พ.ศ. 2518 เข้าศึกษาที่วิทยาลัยครูสวนสุนันทาตั้งแต่ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่โรงเรียนสาธิตฯ และศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีที่คณะครุศาสตร์ สำเร็จการศึกษาในปี พ.ศ. 2540 เกียรตินิยมอันดับ 2 และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ. 2543 เริ่มเข้ารับราชการในปี พ.ศ. 2544 ที่สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. กลุ่มงานพัฒนาบุคคลเพื่อปฏิรูประบบราชการ และวิทยาลัยนักษัตร ตามลำดับ เข้าศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) สำเร็จการศึกษาในปี พ.ศ. 2552 และในปี พ.ศ. 2554 เข้าการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก คณะครุศาสตร์ สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปัจจุบันรับราชการในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ สำนักงาน ก.พ. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน กลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนงาน