

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม*
The Factors for Success In New Public Management
Case Study: Office of Permanent Secretary, Ministry of Industry

ธนวรรธน์ สุรมรรคา**

บทคัดย่อ

รายงานวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ประชากรที่ศึกษาได้แก่ ข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม (ส่วนกลาง) โดยสุ่มแบบง่าย และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยอ้างอิงตารางของ Krejcie และ Morgan ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 108 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยผลวิจัย พบว่า

1. ข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 31 – 40 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาโท ระยะเวลาในการทำงาน 6 – 10 ปี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,000 – 20,000 บาท

2. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ในภาพรวมมีความเห็นด้วยอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.030) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านกลยุทธ์องค์กร ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.039) รองลงมาคือ ด้านระบบงานองค์กร ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.084) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านบุคลากร ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.116) ตามลำดับ

3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ตามทฤษฎี 7S McKinsey ดังนี้ ด้านกลยุทธ์องค์กร ผู้บริหารควรมองถึงปัญหา และอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในอนาคต วางแผนนโยบายด้านนวัตกรรมให้มากขึ้นเพื่อให้เหมาะสมต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ด้านโครงสร้างองค์กร ทบทวนโครงสร้างเพื่อลดความซ้ำซ้อนของหน่วยงาน และภารกิจมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ด้านบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีบทบาทในการขับเคลื่อนนโยบายในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ด้านรูปแบบการบริหาร ปรับรูปแบบการบริหารให้มีความทันสมัย พร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ด้านระบบการปฏิบัติงาน ควรมีการวางระบบจัดการข้อมูลเชื่อมโยงเป็นฐานข้อมูลเดียวกัน ให้การนำเข้าข้อมูลและการประมวลผลสามารถสืบค้น หาข้อมูลได้อย่างรวดเร็วเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ควรส่งเสริมพัฒนาให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ ด้านค่านิยมร่วม กระชับสัมพันธ์ภายในองค์กรให้มากขึ้นระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรปฏิบัติงานให้เข้าถึงกันมากขึ้นเสมือนเป็นครอบครัวเดียวกันมากขึ้น

คำสำคัญ: การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่, ทฤษฎี 7S McKinsey, ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

* บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

** นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ประเทศไทย มีการปฏิรูประบบราชการตามแบบแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ดั้งเดิม (Old Public Administration : OPA) มาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เริ่มการเข้าสู่ยุคสมัยของเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ นำมาสู่การเป็นระบอบปกครองแบบรัฐราชการ และแบบระบบประชาธิปไตย ซึ่งมีการผสมผสานกันไปในแต่ละยุคจนถึงปัจจุบันนี้ และมักจะไม่ค่อยประสบความสำเร็จเท่าที่ควรเมื่อเทียบกับตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และยังส่งผลให้เกิดปัญหาอื่น ๆ สะสมตามมา ในระบบที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองไทยอีกด้วย จึงนำมาสู่การตั้งคำถามเกี่ยวกับเรื่องของโครงสร้างด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านกรอบนโยบาย และด้านกลยุทธ์วิธีคิดต่าง ๆ ทั้งด้านการบริหารจัดการและการตัดสินใจเชิงนโยบายในระดับต่าง ๆ รวมถึงระบบราชการไทยนั้น มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งที่จัดตั้งหน่วยงานขึ้นเพื่อปฏิบัติการ และการจัดตั้งโดยที่มักกับการเมืองและการได้เปรียบทางผลประโยชน์ของคนบางกลุ่ม ซึ่งระบบธุรกิจด้านการเมืองนั้น เป็นการนำไปสู่การเอื้อประโยชน์ในด้านการทุจริตและประพฤตินิยมของระบบราชการ ในส่วนของคุณภาพภาครัฐบางคนนั้น มีความขาดในด้านของจริยธรรมและจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ โดยคำนึงถึงแค่ผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าผลประโยชน์ส่วนรวม อีกทั้งปัญหาด้านการยึดติดกับค่านิยม ธรรมเนียมที่ยึดถือปฏิบัติ และพฤติกรรมในแบบเดิม ๆ ยิ่งเป็นการตอกย้ำถึงข้อจำกัดของระบบราชการไทย ว่าไม่สามารถเป็นกลไกหลักที่จะสามารถนำประเทศไปสู่การแข่งขันในโลกาภิวัตน์ได้ตามที่ภาคเอกชนและภาคประชาชนคาดหวังไว้

ดังนั้น การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ จึงได้ถูกกล่าวถึงอย่างแพร่หลายในการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐจึงมีความคาดหวังและมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรของตนให้มีความโดดเด่นและมีความเป็นเลิศ เพื่อที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน เพื่อนำวิธีการและรูปแบบมาประยุกต์ใช้เพื่อให้การปฏิบัติของบุคลากร ให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการบริหารและจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถออกแบบวิธีการบริหารองค์การและการจัดการองค์การ ได้ตรงและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ รวมถึงสามารถสร้างความสุขในการทำงานให้แก่ข้าราชการ บุคลากรทุกคนขององค์กรได้ อีกทั้งยังเป็นการปลูกจิตสำนึกการให้บริการ และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการองค์การ เพื่อให้เกิดการบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานและเป้าหมาย ตลอดจนเป็นองค์การที่สามารถดำเนินไปในทิศทางที่ต้องการ มีการเอาใจใส่ต่อสวัสดิการและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร และการกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจทำวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ กรณีศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม” เพื่อศึกษาถึงการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ภายใต้กรอบแนวคิด 7S McKinsey ซึ่งประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ 2) โครงสร้าง 3) รูปแบบการบริหาร 4) ระบบงาน 5) บุคลากร 6) ทักษะ ความสามารถ และ 7) ค่านิยมร่วม (อ้างถึงใน ชลิตา ศรีมณี, 2563 : 113-118) เพื่อช่วยในการสนับสนุน ส่งเสริม แก้ไขอุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการและการปฏิบัติราชการของผู้บริหาร ข้าราชการ และบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม และเพื่อจะช่วยในการพัฒนา ปรับปรุง ส่งเสริมให้การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ขององค์กรประสบความสำเร็จในด้านการบริหารจัดการต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการวิจัยประเภทงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งประกอบด้วย ประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม (ส่วนกลาง) กระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 150 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม (ส่วนกลาง) กระทรวงอุตสาหกรรม การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง อ้างอิงจากตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ เครจซี และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 อ้างถึงใน เฉลิมพล ศรีหงษ์, 2564) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ในการวิจัยนี้ขนาดกลุ่มตัวอย่างของจำนวนได้แก่ ข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม (ส่วนกลาง) กระทรวงอุตสาหกรรม ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 108 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและตรวจคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

รวบรวมและเรียบเรียงข้อมูลที่เกี่ยวข้องและสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ 1. เพศ 2. อายุ 3. สถานภาพสมรส 4. ระดับการศึกษา 5. ระยะเวลาการทำงาน 6. รายได้ต่อเดือน โดยให้กลุ่มตัวอย่างตอบคำถามตามความเป็นจริงของแต่ละคน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ (7S McKinsey) 7 ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านบุคลากร ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านระบบงาน ด้านทักษะ ความสามารถ และด้านค่านิยมร่วม โดยสร้างตามมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) (เฉลิมพล ศรีหงษ์, 2564)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยใช้วิธีการขอความร่วมมือแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างได้แก่ ข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม (ส่วนกลาง) กระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 108 คน และนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์และลงรหัสข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

โดยการประมวลผลข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์มีขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถามหลังจากดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา

2. บันทึกข้อมูลที่เป็นรหัสลงในแบบบันทึกข้อมูลและเครื่องคอมพิวเตอร์ตามลำดับ
3. ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์
4. ประมวลผลข้อมูลตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ 1. เพศ 2. อายุ 3. สถานภาพสมรส 4. ระดับการศึกษา 5. ระยะเวลาการทำงาน และ 6. รายได้ต่อเดือน

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐ (7S McKinsey) 7 ด้าน ประกอบด้วย 1. ด้านกลยุทธ์ 2. ด้านโครงสร้างองค์การ 3. ด้านบุคลากร 4. ด้านรูปแบบการบริหาร 5. ด้านระบบงาน 6. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ และ 7. ด้านค่านิยมร่วม

ตัวแปรตาม คือ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิจัย กำหนดให้มีการนำเสนอโดยใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้เป็นข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม (ส่วนกลาง) กระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 108 คน

ผู้วิจัย ได้สร้างแบบสอบถามขึ้นจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษาโดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอนคือ ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยวิธีการแจกแจงความถี่ หาจำนวนและหาค่าร้อยละ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และรายได้ต่อเดือน ตอนที่ 2 เป็นคำถามข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐ (7S McKinsey) 7 ด้าน โดยใช้สถิติพื้นฐาน คือ การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์องค์การ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านบุคลากร ด้านรูปแบบการบริหารองค์การ ด้านระบบงานองค์การ ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ และด้านค่านิยมร่วมองค์การ จำนวน 35 ข้อ ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่น ๆ ในการศึกษาการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยแจกแบบสอบถามให้กับข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม (ส่วนกลาง) จำนวน 108 คนได้กลับคืนมา 108 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100% และผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่เก็บ

รวบรวมได้มาประมวลและวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อหาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1. การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยวิธีการแจกแจงความถี่หาจำนวนและหาค่าร้อยละ ประกอบด้วย ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และรายได้ต่อเดือน พบว่าข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม (ส่วนกลาง) กระทรวงอุตสาหกรรม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 31 - 40 ปี สถานภาพโสด การศึกษาระดับปริญญาโท ระยะเวลาการทำงาน 6 - 10 ปี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001 - 20,000 บาท

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม โดยรวมและรายด้าน พบว่า มีระดับความเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม อยู่ในระดับมาก แยกเป็นรายด้านได้ดังนี้

2.1 ด้านกลยุทธ์องค์การ พบว่า มีระดับความเห็นด้วยต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อยู่ในระดับมาก

2.2 ด้านโครงสร้างองค์การ พบว่า มีระดับความเห็นด้วยต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อยู่ในระดับมาก

2.3 ด้านบุคลากร พบว่า มีระดับความเห็นด้วยต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านรูปแบบการบริหารองค์การ พบว่า มีระดับความเห็นด้วยต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อยู่ในระดับมาก

2.5 ด้านระบบงานองค์การ พบว่า มีระดับความเห็นด้วยต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อยู่ในระดับมาก

2.6 ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ พบว่า มีระดับความเห็นด้วยต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อยู่ในระดับมาก

2.7 ด้านค่านิยมร่วมองค์การ พบว่า มีระดับความเห็นด้วยต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับความคิดเห็นของข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ดังนี้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่น ๆ ในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม พบว่า มีผู้ให้ความเห็นในส่วนของการมุ่งเน้นบุคลากร มากที่สุด โดยมีพิจารณาเป็นรายด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านกลยุทธ์องค์การ มีความเห็นว่า ผู้บริหารควรมองถึงปัญหา อุปสรรคและสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ควรต้องวางแผนนโยบายการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน โดยกลยุทธ์องค์การจะต้องมีความสอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์การ มีความเป็นไปได้และเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน และผู้บริหารควรเน้นด้านนวัตกรรมให้มากขึ้นเพื่อให้เหมาะสมต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

ด้านที่ 2 ด้านโครงสร้างองค์การ มีความเห็นว่า โครงสร้างองค์การจะต้องสามารถตอบโจทย์ต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก รวมถึงจากกระแสโลก ควรมีการ

บรรจุข้าราชการเพื่อทดแทนในอัตราตำแหน่งที่ว่าง เพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์การให้มีความต่อเนื่อง รวมถึงควรมีการทบทวนโครงสร้างองค์การเพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกันของแต่ละหน่วยงาน และเพื่อให้ภารกิจขององค์การมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน

ด้านที่ 3 ด้านบุคลากร มีความเห็นว่า ผู้บริหารควรมีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ต่อการปฏิบัติงาน ในทุกระดับ โดยการส่งเสริมให้มีสัมมนาการในด้านต่าง ๆ อาทิ การส่งเสริมสุขภาพ เช่น จัดให้มีสถานที่ออกกำลังกายภายในองค์การที่สะอาดและทันสมัย เป็นต้น การสนับสนุนให้คนยุคใหม่เข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการ ขับเคลื่อนนโยบายขององค์การมากขึ้น ควรเพิ่มหลักสูตรในส่วนของการพัฒนาบุคลากรในตำแหน่งนั้น ๆ ให้บุคลากรได้รับการฝึกฝนเรียนรู้อยู่ตลอด เช่น การส่งบุคลากรเข้าร่วมการอบรมด้านต่าง ๆ อยู่เป็นประจำ ทั้งในระดับสูงจนมาถึงระดับปฏิบัติการให้มีความเสมอภาคกัน เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้ทันต่อยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ตลอดจนการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าอย่างเหมาะสม และพัฒนาให้ทันต่อผู้รับบริการ นอกจากนี้เห็นควรให้ผู้บริหารพิจารณาอัตรากำลังของบุคลากรให้มีความเหมาะสม และเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งในบางหน่วยงาน บุคลากรบางตำแหน่งต้องปฏิบัติงานในหลายหน้าที่ จึงทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่ดีเท่าที่ควร

ด้านที่ 4 ด้านรูปแบบการบริหารองค์การ มีความเห็นว่า ควรมีช่องทางในการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่สะดวกรวดเร็ว เข้าถึงง่ายอย่างเป็นทางการ เพื่อให้การบริหารมีการพัฒนาให้ทันกับยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้บุคลากรสามารถก้าวข้ามการบริหารในรูปแบบเดิม ๆ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรมีการกระจายการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับโครงสร้างหน่วยงาน บุคลากร และมีความชัดเจน ควรมีการประชาสัมพันธ์ภาพรวมของเป้าหมายและยุทธศาสตร์องค์การให้เป็นปัจจุบัน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงแนวทางการดำเนินงานขององค์การ

ด้านที่ 5 ด้านระบบการปฏิบัติงานองค์การ มีความเห็นว่า องค์การควรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่พร้อมใช้งานและมีปริมาณเพียงพอต่อบุคลากรในการใช้งาน มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบในการปฏิบัติงาน เพื่อบูรณาการและการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานในทุก ๆ ด้าน จัดการอบรมให้ความรู้ในงานด้านต่าง ๆ เช่น ด้าน พรบ. ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง การสรรหาบุคลากร เป็นต้น ส่งเสริมให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จริงจังมากขึ้น เพื่อการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานระดับกรม และควรมีการระบบจัดการข้อมูลเชื่อมโยงเป็นฐานข้อมูลเดียวกัน เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนในการนำเข้าสู่ข้อมูลและการประมวลผล, นอกจากนี้ ยังมีช่องว่างในการประสานการทำงาน และงานด้านสารบัญ งานด้านเอกสารต่าง ๆ รวมถึงระบบการดำเนินงานเอกสารที่มากมายเกินความจำเป็น ซึ่งสมควรต้องได้รับการแก้ไข ปรับเปลี่ยนเป็นระบบสารบัญอิเล็กทรอนิกส์ อย่างเร่งด่วน

ด้านที่ 6 ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ มีความเห็นว่า องค์การควรมีการพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านภาษา ด้านเทคโนโลยี เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างหลากหลาย ครอบคลุม และรวดเร็ว ตลอดจนการส่งบุคลากรเข้าร่วมในการอบรม สัมมนา หรือเข้าร่วมการสร้างเครือข่ายในหน่วยงานต่าง ๆ ให้มากขึ้น หน่วยงานควรมีการหมุนเวียนการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรเพื่อให้เกิดความรอบรู้ที่หลากหลาย สนับสนุนให้ความรู้ในทุกด้านที่เกี่ยวข้อง และความรู้สมัยใหม่ เสริมทักษะที่เป็นประโยชน์ให้บุคลากร ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ด้านภาษาต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น รวมถึงการจัดหาบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของตำแหน่ง เนื่องจากบุคลากรบางตำแหน่งได้รับการระงับที่

load หนักอยู่แค่บางคน อาจทำให้คนที่ทำงานที่ได้รับมอบหมาย หนักเกินตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ จึงเกิดการ burn out ก่อนเวลาอันควร

ด้านที่ 7 ด้านค่านิยมร่วม มีความเห็นว่า ควรมีการรณรงค์เพื่อปลูกฝังเรื่องค่านิยมองค์กรอย่างต่อเนื่อง สร้างการทำงานแบบบูรณาการทุกระดับชั้น ควรเน้นเรื่องสัมพันธ์ภาพภายในองค์กรในการกระชับมิตรกันให้มากขึ้นระหว่างผู้บริหารกับคนที่ทำงานให้เข้าถึงกันมากขึ้นเสมือนเป็นครอบครัวเดียวกันมากขึ้น เปิดโอกาสให้บุคลากร ได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบปะเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน มีความซื่อสัตย์ สุจริต รักษากฎระเบียบ ผู้บริหารควรประกาศนโยบายชัดเจน และปฏิบัติตาม และส่งเสริมให้มีการเพิ่มแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานเพื่อ เป้าหมายร่วมกันขององค์กร

การอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรม ในภาพรวมผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรม ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐ (7S McKinsey) อยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ปันฑารีย์ พองแพร์ (2559) ได้วิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงาน สูง : กรณีศึกษานาการยูโอพี” ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรของธนาคารยูโอพี มีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผล ต่อความสำเร็จในการเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง (7S McKinsey) พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.16 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ระดับความสำเร็จในด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ สูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.23 รองลงมาคือ ด้านระบบการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.21 ด้าน รูปแบบการบริหาร มีค่าเฉลี่ย 4.19 ด้านโครงสร้างองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.18 ด้านบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 4.17 ด้าน ค่านิยมร่วม มีค่าเฉลี่ย 4.16 ส่วนในด้านกลยุทธ์องค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.01 ตามลำดับ

1. ด้านกลยุทธ์องค์กร โดยภาพรวม พบว่า ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีความ คิดเห็นต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม อยู่ในระดับความเห็นด้วย มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 โดยเฉพาะประเด็นองค์การมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสถานการณ์ในปัจจุบัน มีระดับความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ในประเด็นองค์การมีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนและการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการ รายงานผลสู่การพัฒนา ปรับปรุง และแก้ไข ในประเด็นองค์การมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ครอบคลุม ความ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และมีความเหมาะสมกับภารกิจ ในประเด็นองค์การมีการกระจายแผนการปฏิบัติงาน ที่ครอบคลุมทุกส่วนงานอย่างชัดเจน จากระดับผู้บริหารลงสู่ระดับปฏิบัติการ และประเด็นองค์การมีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็ง ในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ ส่งผลให้ข้าราชการและบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและ สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนงานที่วางไว้ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ McKinsey' s (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2564, หน้า 37-39) ที่อธิบายไว้ว่า กลยุทธ์ (Strategy) เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถาม ที่สำคัญ อาทิ ขณะนี้องค์การมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจขององค์การคืออะไร ใครเป็นผู้รับบริการขององค์การ กลยุทธ์ขององค์การมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ที่จะช่วยให้องค์การได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นแนวทางที่ บุคคลภายในองค์การรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับแนวคิด ของ ศิริลักษณ์ ตันตยกุล (2564, หน้า 14) ได้อธิบายว่า กลยุทธ์ต้องมีจุดเน้นที่ชัดเจน เพราะกลยุทธ์ที่กว้างเกินไป นั้นจะเป็นกลยุทธ์ที่เลื่อนลอย มีความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้ดี

และต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับภารกิจหรือ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปณิตารีย์ ฟองแพร์ (2559) ได้วิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง : กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี” พบว่า บุคลากรของธนาคารยูโอบี มีความเห็นเกี่ยวกับระดับความสำเร็จของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของธนาคารยูโอบี ในด้านกลยุทธ์องค์การ อยู่ในระดับมาก

2. ด้านโครงสร้างองค์การ โดยภาพรวม พบว่า ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม อยู่ในระดับความเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 โดยเฉพาะประเด็นองค์การมีโครงสร้างสายบังคับบัญชา และขอบเขตของงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน มีระดับความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ในประเด็นองค์การมีการจัดวางตำแหน่ง กลุ่ม กอง เพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประเด็นองค์การมีโครงสร้างที่เน้นให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากร ประเด็นองค์การมีการจัดโครงสร้าง ปรับเปลี่ยนขนาดขององค์การอย่างเหมาะสม และประเด็นองค์การมีการจัดโครงสร้างพื้นฐาน ลดความซ้ำซ้อน และขั้นตอนการทำงาน เพื่อความคล่องตัว ตามลำดับส่งผลให้ข้าราชการและบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ McKinsey' s (อ้างถึงใน วงพิภักตร์ ภูพันธ์ศรี, 2563, หน้า 166) ที่อธิบายว่า ควรมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ การแบ่งหน่วยงาน การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจ ที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปณิตารีย์ ฟองแพร์ (2559) ได้วิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง : กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี” พบว่า บุคลากรของธนาคารยูโอบี มีความเห็นเกี่ยวกับระดับความสำเร็จของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของธนาคารยูโอบี ในด้านโครงสร้างองค์การ อยู่ในระดับมาก

3. ด้านบุคลากร โดยภาพรวม พบว่า ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม อยู่ในระดับความเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 โดยเฉพาะประเด็นองค์การมีระบบการพัฒนาบุคลากรที่สร้างคนให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ มีทักษะในการแก้ปัญหาและความรอบรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีระดับความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ในประเด็นองค์การมีการจัดโครงสร้างการทำงานและการจัดวางบุคลากรที่เหมาะสมกับความรู้และประสบการณ์ ประเด็น องค์การมีการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นมืออาชีพ ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคลากรนำเสนอความคิดริเริ่มและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ประเด็นองค์การมีการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยสนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัว ร่วมกันทำงานให้เกิดประสิทธิผล และประเด็นองค์การมีระบบการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และจัดวางคนไปยังตำแหน่งงานที่ตรงกับความถนัด และความต้องการเพื่อประโยชน์สูงสุดของการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ซึ่งมีการจัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับสายงานและเพียงพอในการปฏิบัติงาน รวมถึงข้าราชการและบุคลากรในหน่วยงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ McKinsey' s (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2564, หน้า 37-39) ที่อธิบายว่า บุคลากรนับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ซึ่งเป็นผลให้เกิดกระบวนการกำหนดคุณลักษณะ การคัดเลือก และการจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปณิตารีย์ ฟองแพร์ (2559) ได้วิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง : กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี” พบว่า บุคลากรของธนาคารยูโอบี มีความเห็นเกี่ยวกับระดับความสำเร็จของปัจจัย

ที่มีผลต่อความสำเร็จในการเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของธนาคารยูโอบี ในด้านบุคลากร อยู่ในระดับมาก

4. ด้านรูปแบบการบริหารองค์กร โดยภาพรวม พบว่า ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม อยู่ในระดับความเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 โดยเฉพาะประเด็นองค์การมีการกระจายอำนาจและแบ่งการบริหารงานในแต่ละระดับอย่างชัดเจน มีระดับความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ในประเด็นองค์การมีการทบทวนการดำเนินงานและผลการดำเนินงานในทุก ๆ ด้านอยู่ตลอดเวลา ประเด็นองค์การมีการปรับเปลี่ยน พัฒนาให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน ประเด็นองค์การมีผู้บริหารที่มีภาวะเป็นผู้นำสูง กล้าตัดสินใจ และมีเทคนิคในการจูงใจในการทำงาน และประเด็นองค์การมีผู้บริหารที่มีหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับ โดยมีการวางแผนการปฏิบัติงานและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้ข้าราชการและบุคลากรในหน่วยงาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ข้าราชการและบุคลากรได้แสดง ความคิดเห็น เสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาในการทำงาน และส่งเสริมให้ข้าราชการและบุคลากรในหน่วยงานทำงานร่วมกันเป็นทีม และมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานกันเป็นระยะ ๆ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ McKinsey' s (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2564, หน้า 37-39) ที่อธิบายว่า สไตล์ (Style) เป็นรูปแบบการบริหารจัดการ แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมในองค์การ ความเป็นผู้นำจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปันจาร์ยี ฟองแพร์ (2559) ได้วิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง : กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี” พบว่า บุคลากรของธนาคารยูโอบี มีความเห็นเกี่ยวกับระดับความสำเร็จของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของธนาคารยูโอบี ในด้านรูปแบบการบริหาร อยู่ในระดับมาก

5. ด้านระบบการปฏิบัติงานขององค์กร โดยภาพรวม พบว่า ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม อยู่ในระดับความเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 โดยเฉพาะประเด็น องค์การมีการจัดกระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง เพื่อการประสานงานให้สอดคล้องกันทุกระดับ มีระดับความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ในประเด็นองค์การมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการดำเนินงานอย่างครอบคลุมทุกพื้นที่ เพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ประเด็นองค์การมีการวางโครงสร้างการบริหารอย่างชัดเจน และนำระบบการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ ๆ มาปรับใช้ภายในองค์การ ประเด็นองค์การมีการกำหนดวิธีการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับลักษณะงานที่ปฏิบัติภายในองค์การ และประเด็นองค์การมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจเกิดได้ในองค์การ ตามลำดับ ส่งผลให้การจัดระบบการทำงานที่มีความชัดเจน และการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของทุกคนร่วมกัน รวมถึงมีระบบการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ McKinsey' s (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2564, หน้า 37-39) ที่อธิบายว่า ระบบการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง เช่นระบบบัญชีการเงิน ระบบพัสดุ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดตามประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปันจาร์ยี ฟองแพร์ (2559) ได้วิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง : กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี” พบว่า บุคลากรของธนาคารยูโอบี มี

ความเห็นเกี่ยวกับระดับความสำเร็จของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของธนาคารยูโอบี ในด้านระบบการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก

6. ด้านทักษะ ความสามารถ โดยภาพรวม พบว่า ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม อยู่ในระดับความเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 โดยเฉพาะประเด็น องค์การมีบุคลากรที่มีศักยภาพ ทักษะ ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ตามภารกิจความรับผิดชอบ มีระดับความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ในประเด็นองค์การมีบุคลากรที่มีความโดดเด่นเฉพาะด้าน และสามารถปฏิบัติงานด้วยความเชี่ยวชาญ ประเด็นองค์การมีการพัฒนาองค์ความรู้ เพิ่มพูนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เช่น การจัดประชุมสัมมนา การศึกษาดูงาน เป็นต้น ประเด็นองค์การมีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของตนเองอยู่ตลอดเวลา และประเด็นองค์การมีการส่งเสริมให้บุคลากรหมุนเวียนตำแหน่งการปฏิบัติงาน เพื่อเรียนรู้งานในด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง ตามลำดับ หากงานที่ข้าราชการและบุคลากร ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติอยู่นั้น เป็นงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและทักษะตรงกับความถนัด และหน่วยงานได้เปิดโอกาสให้ข้าราชการและบุคลากร ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ McKinsey' s (อ้างถึงใน วงพัทธ์ ภูพันธ์ศรี, 2563, หน้า 167) ที่อธิบายว่า ทักษะ (Skills) เป็นเรื่องเกี่ยวกับความชำนาญ ความสามารถพิเศษของบุคลากร การพัฒนาทักษะการทำงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปณชารีย์ ฟองแพร์ (2559) ได้วิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง : กรณีศึกษาระบบการปฏิบัติงานของธนาคารยูโอบี” พบว่า บุคลากรของธนาคารยูโอบี มีความเห็นเกี่ยวกับระดับความสำเร็จของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของธนาคารยูโอบี ในด้าน ทักษะ ความรู้ ความสามารถ อยู่ในระดับมาก

7. ด้านค่านิยมร่วม โดยภาพรวม พบว่า ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม อยู่ในระดับความเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 โดยเฉพาะประเด็นองค์การมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน มีระดับความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ในประเด็นองค์การมีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และค่านิยมร่วมกันของบุคลากรอย่างชัดเจน ประเด็นองค์การมีผู้บริหารเป็นต้นแบบในการประพฤติ ปฏิบัติตนที่ดี เพื่อเป็นแบบอย่างให้บุคลากรปฏิบัติตาม ประเด็นองค์การมีวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประเด็นองค์การมีการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ เพื่อสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ตามลำดับ โดยบุคลากรสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร และมีความรู้สึกสำนึกในความเป็นเจ้าขององค์กรและภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งตรงกับแนวคิดของ McKinsey' s (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2564, หน้า 37-39) ที่อธิบายว่า ค่านิยมร่วม (Shared values) เป็นเรื่องของค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กร และบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปณชารีย์ ฟองแพร์ (2559) ได้วิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง : กรณีศึกษาระบบการปฏิบัติงานของธนาคารยูโอบี” พบว่า บุคลากรของธนาคารยูโอบี มี

ความเห็นเกี่ยวกับระดับความสำเร็จของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของธนาคารยูโอบี ในด้านค่านิยมร่วม อยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ กรณีศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีข้อเสนอแนะจากการวิจัย ดังต่อไปนี้

ด้านที่ 1 กลยุทธ์องค์การ เห็นว่า ในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ผู้บริหารองค์การควรให้ความสำคัญถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ควรนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน โดยกลยุทธ์ขององค์การจะต้องสอดคล้องกับภารกิจหลัก มีความเป็นไปได้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและสามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อเกิดอุปสรรคในอนาคต

ด้านที่ 2 โครงสร้างองค์การ เห็นว่า ในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม โครงสร้างทั้งด้านหน่วยงานและด้านบุคลากรขององค์การ จะต้องสามารถตอบโจทย์ต่อการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก รวมถึงจากกระแสโลกาภิวัตน์ เพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์การให้มีความต่อเนื่อง รวมถึงควรมีการทบทวนโครงสร้างองค์การเพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกันของแต่ละหน่วยงาน และเพื่อให้ภารกิจขององค์การมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน

ด้านที่ 3 ด้านบุคลากร เห็นว่า ในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ควรมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับงาน ควรสนับสนุนให้บุคลากรยุคใหม่ เข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการขับเคลื่อนนโยบายในด้านต่าง ๆ ขององค์การมากขึ้น ยอมรับฟังความคิดเห็นนโยบายจากหลายภาคส่วน การพัฒนาบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ให้ได้รับการฝึกฝนเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อเรียนรู้ให้ทันต่อยุคสมัยที่รวดเร็วในปัจจุบัน

ด้านที่ 4 ด้านรูปแบบการบริหาร เห็นว่า ในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ควรปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารให้มีความทันสมัยใหม่ พร้อมรับมือในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ก้าวข้ามการบริหารแบบเดิม ๆ มีการกระจายอำนาจการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับโครงสร้างและมีความชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์องค์การ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ด้านที่ 5 ด้านระบบการปฏิบัติงานขององค์การ เห็นว่า ในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม องค์การควรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่พร้อมใช้งานและเพียงพอต่อบุคลากรในการใช้งาน มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบในการปฏิบัติงาน เพื่อบูรณาการและการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานในทุก ๆ ด้าน ส่งเสริมให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จริงจังกมากขึ้น เพื่อการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานระดับกรม และควรมีการวางระบบจัดการข้อมูลเชื่อมโยงเป็นฐานข้อมูลเดียวกัน หรือ Big Data เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนในการนำเข้าสู่ข้อมูลและการประมวลผล สามารถสืบค้น หาข้อมูล ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน

ด้านที่ 6 ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ เห็นว่า ในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ผู้บริหารองค์การควรมีการเพิ่มทักษะในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านทักษะตำแหน่ง และด้าน

ความสามารถพิเศษ ให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมพัฒนาให้บุคลากรมีทักษะในด้านต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากความรู้ ความสามารถเดิมเพิ่มมากขึ้น อาทิ ทุนเรียนต่อ การฝึกงานต่างประเทศ

ด้านที่ 7 ด้านค่านิยมร่วม เห็นว่า ในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม องค์การควรมีการรณรงค์เพื่อปลูกฝังเรื่องค่านิยมองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรซึมซับกิจกรรมต่าง ๆ สร้างการทำงานแบบบูรณาการทุกระดับชั้น กระชับสัมพันธ์ภายในองค์การให้มากขึ้นระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรปฏิบัติงานให้เข้าถึงกันมากขึ้นเสมือนเป็นครอบครัวเดียวกันมากขึ้น เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน และส่งเสริมให้มีการเพิ่มแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงอุตสาหกรรม. (2564). สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม. ค้นเมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2564. เข้าถึงได้จาก: <http://www.industry.go.th/ops/index.php>.

เฉลิมพล ศรีหงส์. (2564). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคาแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

ชลิตา ศรมณี. (2563). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคาแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

เดช อุณหะจิริงรักษ์. (2563). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคาแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์. (2564). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคาแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

ปัทมาธิ์ย์ ฟองแพร่. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษา ธนาคารยูโอบี. งานนิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการธุรกิจโลก. วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

วงษ์พัทธ์ ภูพันธ์ศรี. (2563). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคาแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2564). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคาแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2564). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคาแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2563). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคาแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

ศิริลักษณ์ ตันตยกุล. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคาแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.