

เอกสารประกอบการเรียนรู้ด้วยตนเอง

หมวดวิชา.....ความรู้พื้นฐานในงานฝ่ายอำนวยการ.....

ความรู้เกี่ยวกับงานแผนและยุทธศาสตร์

พ.ต.อ.หญิง สมรัตน์ นรินทรเกียรติ

อาจารย์ (สบ ๔)(ทนท.อจ.วิชาการงานตำรวจ) กอจ.

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับงานฝ่ายแผนและยุทธศาสตร์
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม ประยุกต์ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานฝ่ายแผนและยุทธศาสตร์ โดยสามารถเขียนแผนได้
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ หลักวิชา ไปปรับใช้สำหรับการพัฒนาหน่วยงานและการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

เนื้อหา

๑. กล่าวโดยทั่วไป

การจัดฝ่ายอำนวยการของตำรวจมีความมุ่งหมายให้เป็นผู้ช่วยเหลือผู้บังคับบัญชา (ผู้บังคับหน่วย) ในการดำเนินการทางด้านธุรการของหน่วย และเป็นผู้เสนอข้อมูลและความเห็นในการพิจารณาตกลงใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในการจัดทำแผนหรือคำสั่ง และติดตามการปฏิบัติงานตามแผนหรือคำสั่ง เพื่อแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชาอีกส่วนหนึ่งด้วย การจัดฝ่ายอำนวยการของตำรวจสามารถจัดกลุ่มงานที่สำคัญได้ ๕ สายงาน คือ

๑.๑ ฝ่ายกำลังพล

๑.๒ ฝ่ายการข่าว

๑.๓ ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ (ฝ่ายแผนและยุทธศาสตร์)

๑.๔ ฝ่ายส่งกำลังบำรุง

๑.๕ ฝ่ายชุมชนมวลชนสัมพันธ์

เหตุผลที่แบ่งสายงานฝ่ายอำนวยการของตำรวจออกเป็น ๕ สายงานเนื่องจากหน่วยงานตำรวจส่วนใหญ่มีการจัดฝ่ายอำนวยการตำรวจเป็น ๕ สายงาน ซึ่งครอบคลุมการทำงานของหน่วยงานในระดับสถานีตำรวจ อันเป็นหน่วยงานในระดับปฏิบัติการที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อให้บริการของตำรวจต่อประชาชนในเขตท้องที่ ความสำเร็จและความล้มเหลวของการปฏิบัติงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติก็จะเกิดขึ้นตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานระดับสถานีตำรวจภายใต้การอำนวยการ ควบคุม และกำกับดูแลของผู้บังคับบัญชาในระดับภาค จังหวัด และฝ่ายอำนวยการ

งานในหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการอีกสายหนึ่งซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานขององค์กรต่างๆ รวมทั้งสำนักงานตำรวจแห่งชาติด้วย ได้แก่ “ฝ่ายแผนงานงบประมาณ” หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบทางด้านฝ่ายอำนวยการในเรื่อง การปฏิบัติการ นโยบาย แผนงาน โครงการและงบประมาณของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และหน่วยปฏิบัติการต่างๆ ในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้ถูกจัดไว้ในหน่วยงานของตำรวจเกือบทุกหน่วยและทุกระดับ ซึ่งในระดับของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มี สำนักงานแผนงานและ

งบประมาณ (สนผ.) รับผิดชอบทางฝ่ายอำนวยการในด้านการปฏิบัติการ งบประมาณ การวิจัยพัฒนา การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ และเป็นศูนย์ข้อมูลข่าวสารของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีหัวหน้าหน่วยงานระดับผู้บัญชาการ ไม่ว่าจะป็นหน่วยงานระดับใดหรือมีชื่อเรียกอย่างไรก็ตาม หน่วยหรือบุคคลที่รับผิดชอบทางฝ่ายอำนวยการด้านแผนงานจะต้องมีหน้าที่ช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในการที่จะทำให้หน่วยที่ตนเองเป็นฝ่ายอำนวยการอยู่ ปฏิบัติภารกิจหลักได้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีระบบ คือ การใช้แผนงาน โครงการ การกำหนดนโยบาย มาตรการ แนวทางปฏิบัติ การติดตาม ควบคุมกำกับดูแลการปฏิบัติงานของหน่วยรอง ให้บรรลุตามภารกิจหลักของหน่วยงานนั้นๆ

๒. งานในหน้าที่ของฝ่ายแผนงาน

งานในหน้าที่ของฝ่ายแผนงานของทุกหน่วยมีดังต่อไปนี้

๒.๑ การจัดหน่วย ได้แก่ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กนของหน่วยที่ตนเองเป็นฝ่ายอำนวยการอยู่และหน่วยรอง (การจัดทำและปรับปรุงอัตราการจัดชุดปฏิบัติการ และการจัดหน่วยเพื่อปฏิบัติภารกิจเฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง)

๒.๒ การฝึก ได้แก่การฝึกอบรมข้าราชการตำรวจ เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งต้องกระทำโดยต่อเนื่อง เพื่อเป็นการทบทวน พื้นฟูสมรรถภาพ และประสิทธิภาพของกำลังพล หรือเพื่อให้ได้รับทราบเทคนิค วิทยาการ ตลอดจนทำความคุ้นเคยกับกฎหมาย ระเบียบ วิธีการแผนงาน หรือ เครื่องมือ เครื่องใช้ใหม่ๆ ซึ่งรวมถึงการจัด อบรม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือวิธีอื่นใด ในการเพิ่มพูนความรู้แก่ข้าราชการตำรวจ และการกำหนดความต้องการและพิจารณาคัดเลือกข้าราชการตำรวจและส่งเข้ารับการฝึกศึกษา อบรม ดูงานของข้าราชการตำรวจทั้งในและนอกประเทศด้วย

๒.๓ การปฏิบัติ (ในทางทหารเรียกว่าการยุทธ) ซึ่งครอบคลุมทุกขั้นตอนของการปฏิบัติ ตั้งแต่การกำหนดภารกิจ กำหนดนโยบาย กำหนดแผนงาน โครงการ กำหนดแผน/คำสั่งปฏิบัติการ ติดตามกำกับดูแล การปฏิบัติและผลการปฏิบัติ และการนำผลการปฏิบัติที่ได้จากการติดตามกำกับดูแลไปวิจัยประเมินผล พัฒนาการปฏิบัติต่อไป

๒.๔ การงบประมาณ ซึ่งรับผิดชอบวิธีการงบประมาณ ตั้งแต่การจัดทำคำของบประมาณ การจัดสรร การควบคุมการใช้จ่าย การบริหารงบประมาณ จนถึงขั้นการรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ

งานในหน้าที่ของฝ่ายแผนจะครอบคลุมทุกหลักการบริหารทั่วไปตามแนวความคิดของ ลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) ซึ่งหน้าที่บริหารเรียกอ่าวว่า POSDCOORB ประกอบไปด้วย PLANNING การวางแผน ORGANIZING การจัดองค์กร STAFFING การบริหารงานบุคคล DIRECTING การอำนวยการ COORDINATING การประสานงาน CONTROLLING การควบคุมงาน REPORTING การรายงานผลงาน BUDGETING การงบประมาณ โดยเว้นเพียงหลักการจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงานซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายกำลังพล ต่อไปจะขออธิบายเทคนิคการบริหารงาน

POSDCOORB เทคนิคการบริหารงาน

มีการศึกษา เรียนรู้ ใช้ ในวงการต่างๆมานาน โดยเฉพาะวงการศึกษานำมาใช้ในการบริหารการศึกษาอย่างกว้างขวาง ประกอบด้วยวิธีการจัดการ 7 ขั้นตอน ดังนี้

PLANNING การวางแผน

เป็นเทคนิคกระบวนการบริหารที่สำคัญจำเป็นต้องทำเป็นขั้นตอน ด้วยความประณีต ระมัดระวัง มีความหมายสำคัญ ดังนี้

๑. การวางแผนเป็นการใช้สามัญสำนึกอย่างมีเหตุผล
๒. การวางแผนเป็นการมองปัญหาที่มีอยู่และพยายามหาวิธีการแก้ไขปัญหานั้น
๓. การวางแผนเป็นการหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานใดๆ ภายในเวลาที่กำหนด
๔. การวางแผนเป็นการจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด
๕. การวางแผนเป็นความพยายามต่อเนื่องในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
๖. การวางแผนเป็นการใช้ความรู้ความสามารถวินิจฉัยเหตุการณ์ต่างๆ ในอนาคต

กิจกรรมการวางแผน 6 กิจกรรม คือ

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์
๒. การกำหนดทางเลือก
๓. การกำหนดวิธีการบริหารทรัพยากร
๔. การกำหนดวิธีการดำเนินงาน
๕. การกำหนดวิธีการควบคุม
๖. การกำหนดวิธีการประเมินผล

ขั้นตอนในการวางแผน

๑. ขั้นเตรียมการ เป็นการเตรียมข้อมูล บุคลากร ทรัพยากร วัตถุประสงค์ เป้าหมายในการดำเนินการ รวมทั้งสรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
๒. ขั้นวิเคราะห์สรุป วิเคราะห์ข้อมูล ข้อเท็จจริงต่างๆ
๓. ขั้นดำเนินการวางแผน กำหนดว่าจะทำอะไร what อย่างไร how ใครทำบ้าง who ที่ไหน where และเมื่อไหร่ when
๔. ขั้นประเมินผล เป็นการสรุปผลการวางแผน เช่นบอกเวลาที่ได้รับทั้งทางตรง และทางอ้อม ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น สุดท้ายนำเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติ

ORGANIZING การจัดองค์กร

การจัดองค์กร เป็นภารกิจของหน่วยงาน องค์กร ที่จะร่วมกันจัดรูปร่างเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นมีเป้าหมายที่แน่นอน มีการจัดการที่เป็นรูปแบบ ทุกคนในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจกลไกการดำเนินงานภายใต้ระบบขององค์กรอย่างชัดเจน

เอกภาพในการบังคับบัญชา Unity of command การจัดองค์กรจำเป็นต้องกำหนดเส้นทางเดินของงาน ตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดสุดท้ายของการทำงาน อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ความมีประสิทธิภาพขององค์กรนั้น เอกภาพในการบังคับบัญชามีความสำคัญ หน่วยงานต้องจัดให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน ส่วนต่อการปฏิบัติ และรายงาน การวิเคราะห์ประเมินผล สิ่งสำคัญในการสร้างความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา อยู่ที่ความชัดเจนในการวินิจฉัยสั่งการ การรับรู้ในความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ การรับรู้เป้าหมาย วัตถุประสงค์สูงสุดของงาน โดยหลักเกณฑ์ เงื่อนไขที่ผ่านการวิเคราะห์ วางแผนมาเป็นอย่างดีแล้ว

องค์ประกอบในการจัดองค์กร

๑. ภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร
๒. ขอบข่าย ความรับผิดชอบของงานในองค์กร
๓. สายการบังคับบัญชา การเลื่อนไหลของสายงาน

๔. จำนวนบุคลากร หรือผู้รับผิดชอบในแต่ละงาน แต่ละหน้าที่

๕. การประเมินผลและการควบคุมงาน

ลักษณะองค์กรที่มีความสำคัญในปัจจุบัน ๒ ส่วน คือ

๑. การจัดองค์กรในภาคราชการ Bureaucratic Section ภาคราชการให้ความสำคัญกับโครงสร้างการบริหาร การจัดลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา ลำดับชั้นการตัดสินใจเป็นรูปเจตีย์ คือ ผู้บริหารสูงสุดอยู่ยอดแหลมของเจตีย์ แล้วมีผู้มีอำนาจ ตามภารกิจ ร่องลงมาตามลำดับ จนถึงหน่วยปฏิบัติการดำเนินงานเน้นที่ความสำเร็จของงานเป็นประเด็นหลัก

๒. การบริหารงานธุรกิจเอกชน Privatic Section ภาคธุรกิจเอกชนจะไม่ซับซ้อนเหมือนภาคราชการ องค์กรจะมีปลายแหลมที่ยอด แต่ฐานจะแยกเร็วกว่าของภาคราชการ เอกชนจะเน้นที่ภาคบริการ ความพอใจของลูกค้า มากกว่าความสำเร็จของงาน ดังนั้น การจัดองค์กรจึงมีลักษณะเหมือนหมวดนักรบไทยโบราณ ผู้จัดการ หรือเจ้าของกิจการอยู่บนยอด และมีผู้ปฏิบัติหรือรองผู้จัดการอยู่ในชั้นร่องลงมาไม่มากนัก ส่วนผู้ปฏิบัตินี้จะมีตั้งแต่รองผู้จัดการลงไป

STAFFING การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล Staffing หรือ Personel Administration หรือ Personel Management หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในการทำงานในหน่วยงานหรือ องค์กรเพื่อให้บุคคลมาปฏิบัติงานตามที่ต้องการ และให้บุคคลได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีกระบวนการสำคัญ ดังนี้

๑. การกำหนดนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เพื่อเป็นกรอบในการบริหาร นโยบายจะเริ่มตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล นโยบายในแผนพัฒนาระดับกระทรวง มติคณะรัฐมนตรี ส่วนภาคธุรกิจเอกชน เน้นที่นโยบายและระเบียบที่จำเป็นแก่การดำเนินงาน
๒. การวางแผนกำลังคน Man Power Planning เป็นกระบวนการวางแผนว่าหน่วยงานมีกำลังคนกี่คน แต่ละคนปฏิบัติหน้าที่อย่างไร ความรู้ความสามารถด้านใดบ้าง เพื่อความเหมาะสมกับงาน ซึ่งเริ่มตั้งแต่แผนความต้องการ แผนการให้ได้มาของกำลังคนและแผนการใช้กำลังคน
๓. การจัดบุคคลและการสรรหาบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง Placement & Recruitment
 - การสรรหาบุคคล เป็นกระบวนการที่จะประชาสัมพันธ์หน่วยงานเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมสำหรับองค์กร ให้มาสมัคร เพื่อคัดเลือก Selection คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่สุดเข้าร่วมปฏิบัติงานในองค์กร
 - การจัดบุคคล Placement หมายถึงการจัดบุคคลที่ผ่านการคัดเลือก ให้ดำรงตำแหน่งที่หน่วยงานวางแผนไว้แล้ว เพื่อให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด
๔. การพัฒนาบุคลากร Human Resource Development เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรที่จะปฏิบัติงานในองค์กร การพัฒนาบุคลากรสามารถพัฒนาโดยองค์เอง หรือให้หน่วยงาน อื่นช่วยพัฒนาก็ได้ ทั้งนี้ ยึดความรู้ความสามารถที่บุคลากรที่ได้รับ เป็นประโยชน์ต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงแก่องค์กร

๕. การให้เงินเดือนและค่าตอบแทน Salary Or Compensation ถือเป็นภารกิจสำคัญที่ผู้บริหารเจ้าของกิจการ ต้องจ่ายให้ข้าราชการ หรือลูกจ้าง เพื่อเป็นค่าจ้างชีพ ทดแทนการทำงาน ถือเป็นรางวัลสำหรับการทำงาน การให้ค่าตอบแทน เงินเดือน โดยยึดถือระบบคุณธรรม ดังต่อไปนี้
- หลักความสามารถ Competence ยึดผลงานตามความสามารถเหมาะกับเงินค่าตอบแทน
 - หลักความเสมอภาค Equality ให้โอกาสคนเสมอกันไม่เลือกชั้นวรรณะ
 - หลักความมั่นคง Security ถือว่าการเข้าทำงานในองค์กรเป็นอาชีพอาชีพหนึ่ง การกำหนดค่าตอบแทนเงินเดือน ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต การเข้า ออก จากงาน มีกฎหมาย กฎเกณฑ์รองรับที่ชัดเจน เป็นธรรม
 - ความเป็นกลางทางการเมือง Political neutrality คือ การทำงานไม่เกี่ยวข้องกับ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง หรือการเปลี่ยนรัฐบาล
 - หลักสำคัญในการให้เงินเดือน คือ งานมาก งานยาก รับผิดชอบสูงให้เงินเดือนสูง งานน้อย งานไม่ยาก รับผิดชอบน้อย เงินเดือนน้อย
๖. งานทะเบียนประวัติหรือข้อมูลบุคลากร เป็นงานธุรการของบุคคล ข้อมูลการเข้ามาทำงานของบุคลากร ตั้งแต่ข้อมูลส่วนตัว การศึกษา การทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนา ศึกษาอบรม เงินเดือน งานข้อมูลทะเบียนประวัติมีความสำคัญมาก คนที่ออกจากงานเพื่อไปทำงานหน้าที่ตำแหน่งใหม่หากได้รับคำรับรองหรือหลักฐานการผ่านงานเดิมมาด้วย มักได้รับการพิจารณาว่าเป็นผู้มีประสบการณ์ มีความชำนาญต่างๆ ตามที่หน่วยงานต้องการ
๗. งานประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการพิจารณาความดีความชอบ การประเมินความดีความชอบของบุคคลเป็นวิธีการสำคัญที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ธรรมชาติของคนเมื่อทำงานไปย่อมเกิดความเฉื่อย เมื่อได้รับการประเมินผลเป็นระยะ และได้ขวัญกำลังใจย่อมทำให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
๘. งานวินัย และการดำเนินงานทางวินัย เป็นกิจกรรมสำคัญในการควบคุมพฤติกรรมของบุคคล ไม่ให้ทำผิด แบบแผน ธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กร เป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารใน การสอดส่อง ดูแล และ ความประพฤติ การรักษาวินัยของบุคลากรในองค์กร ให้ดำเนินงานตาม วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ ถ้ามีบุคคลละเมิดต้องดำเนินการตามแบบแผน ตามสมควร
๙. สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูล และสิทธิประโยชน์
๑๐. การให้ออกจากราชการ และการรับบำเหน็จบำนาญ ข้าราชการ พนักงานองค์กรเอกชน มี ข้อตกลง ข้อกำหนด อายุในการทำงาน เป็นข้อกำหนดข้อตกลงก่อนการทำงาน หรือการจ้างงาน การออกจากงานเป็นบทสุดท้ายของการบริหารงานบุคคล การออกจากงานมี 2 กรณีที่สำคัญ
- ออกตามประสงค์พนักงาน เช่น ลาออก
 - ออกเพราะความต้องการของหน่วยงาน เช่น เกษียณอายุ ยุบเลิกตำแหน่ง ออกเพราะทำผิด ซึ่งองค์กรต้องให้ออกตามข้อตกลง

DIRECTING การอำนวยการ

หมายถึง การส่งเสริม ช่วยเหลือ ปรีกษา แนะนำ สั่งการ ประสานกิจกรรม การติดต่อ การมอบหมายภารกิจต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือ แผนที่ตั้งไว้ ภารกิจอำนวยการที่สำคัญ จำแนกได้ดังนี้

๑. การประสานงาน Coordinating
๒. การตัดสินใจและสั่งการ Decision Making
๓. การสั่งงาน Oder
๔. การติดตามดูแลกำกับ และให้คำปรึกษา Supervising & Guiding
๕. การสร้างขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจ Moral and Motivating
๖. การใช้ภาวะผู้นำ Leadership
๗. การสร้างมนุษยสัมพันธ์ Human Relation
๘. การจัดระบบสื่อสารและการสร้างเครือข่าย Net Work and Communicating
๙. การมอบหมายงานและการมอบอำนาจหน้าที่ Take Oder & Delegating
๑๐. การส่งเสริมกิจกรรมอื่นๆ Supporting

COORDINATING การประสานงาน

การประสานงานหมายถึง การจัดระเบียบวิธีการทำงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติรู้ถึงวัตถุประสงค์ และรายละเอียดของงานจนสามารถปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย งานมีการร้อยรัดต่อเนื่องกันจนเสร็จสิ้นภารกิจของหน่วยงานที่เข้าร่วมกันวางไว้ มีลักษณะสำคัญดังนี้

๑. การประสานงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหาร หมายถึง เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นตั้งแต่การวางแผน เรียกประสานแผน เพื่อให้คนวางรูปแบบการทำงานตามความรู้ความสามารถ เรียกว่า ประสานคน และประสานความเข้าใจทางความคิดเรียกประสานงานความคิด โดยเรียกการประสานทั้งหมด ว่า การประสานงาน

๒. การประสานงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร หรือผู้จัดการ
๓. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการแสวงหาความร่วมมือ
๔. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร
๕. การประสานงานจะเป็นกิจกรรมที่อยู่ในทุกขั้นตอนของการทำงาน
๖. การประสานงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการสื่อสารสัมพันธ์

วัตถุประสงค์ของการประสานงาน

๑. ลดความขัดแย้ง ระหว่างผู้ปฏิบัติกับองค์กร
๒. ช่วยให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน
๓. เกิดประสิทธิภาพ ประหยัดแรงงาน เวลา และวัสดุอุปกรณ์

วิธีการประสานงานที่สำคัญ

๑. การจัดทำแผนผัง กำหนดหน้าที่การงานของหน่วยงาน แผนภูมิ ป้ายทะเบียน เป็นต้น
๒. จัดทำคำสั่ง กำหนดหน้าที่ชัดเจน
๓. ตั้งคณะกรรมการ ตามแผนงาน
๔. ทำแผนปฏิบัติงาน และแผนควบคุมการปฏิบัติงาน

๕. การกำหนดส่งงาน
 ๖. การระบุการจัดสรรงบประมาณ การจัดกิจกรรม การควบคุมกิจกรรม
 ๗. การจัดประชุม สัมมนา การกระจายข่าว
- หลักการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมในการทำหน้าที่ประสานงาน
๑. เป็นผู้ที่เข้าใจภารกิจองค์กรเป็นอย่างดี
 ๒. เป็นผู้มีวุฒิภาวะ น่าเชื่อถือ เป็นผู้ใหญ่
 ๓. เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง
 ๔. เป็นผู้มีความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์
 ๕. เป็นผู้มีศิลปะในการพูดโน้มน้าวใจคน

CONTROLLING การควบคุมงาน

การควบคุมงาน หมายถึง การดำเนินการในการกำกับดูแลการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ การควบคุมงานมีลักษณะเป็นการกำหนดเกณฑ์ หรือ เป้าหมายของการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าแล้วเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏในด้านต่างๆ ดังนี้

๑. ด้านปริมาณ Quantity
๒. ด้านคุณภาพ Quality
๓. ด้านเวลา Time
๔. ด้านงบประมาณ หรือต้นทุน Budget or Cost

วิธีการควบคุมงานให้มีประสิทธิภาพ

๑. กำหนดเกณฑ์มาตรฐาน หรือเป้าหมายการปฏิบัติงานในลักษณะที่ท้าทาย
๒. จัดระบบติดต่อสื่อสารให้ทั่วถึง Net work ให้มีการประสานงานสอดคล้องต่อเนื่อง สามารถรายงานกิจกรรมได้ทันที่
๓. ควรใช้วิธีการควบคุมงานตามแผนงานบริหาร จุดประสงค์เป็นตัวชี้นำ M.B.O.
๔. ควรใช้วิธีการควบคุมงานแบบง่ายๆ ไม่ซับซ้อน เห็นผลชัดเจนตามจุดสำคัญ
๕. ให้กำลังใจอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ
๖. พยายามป้องกันพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ให้เป็นไปในเชิงบวก สร้างสรรค์ กิจกรรมควบคุมงานที่สำคัญ

๑. กำหนดแผนผัง แผนภูมิควบคุมงาน ชัดเจน Bar Chart, Gantt Chart

๒. ใช้งบประมาณเป็นตัวควบคุมงาน

๓. ควบคุมโดยกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ MBO

๔. ควบคุมงานโดยใช้ห้องปฏิบัติการ

ปัญหาที่พบบ่อยในการควบคุมงาน

๑. การจัดระบบงานขาดประสิทธิภาพ

๒. การไม่ให้ความสำคัญของการควบคุมงานของผู้บริหาร

๓. ขาดความรู้ เทคนิคที่เหมาะสมในการควบคุมงาน

๔. ขาดหลักเกณฑ์ มาตรฐานในการควบคุมงาน

๕. ขาดการร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน

REPORTING การรายงานผลงาน

การรายงานผลงาน หมายถึง การที่ผู้มีหน้าที่เสนอผลของงาน หรือกิจกรรม ให้ผู้บริหาร หรือผู้ร่วมงานได้ทราบ ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 2 ลักษณะ

๑. รายงานขณะปฏิบัติงาน เป็นการรายงานตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงาน การรายงานอาจรายงานด้วยวาจา หรือ ด้วยลายลักษณ์อักษร ปัจจุบัน มีการรายงานสู่สาธารณชน เช่น ทางสื่อมวลชน เพื่อสร้างความเข้าใจ ความพอใจแก่ประชาชน
 ๒. การรายงานเมื่อสิ้นสุดแผนงาน เป็นการรวบรวมผลการดำเนินงานทั้งหมด สรุป เป็นรายงานผลการดำเนินงาน
- สิ่งที่จำเป็นต้องเน้นพิเศษในการรายงาน
๑. รายงานเป็นกระบวนการ INPUT PROCESS OUT PUT
 ๒. รายงานการใช้ทรัพยากร มีการใช้ทรัพยากรอะไรไปบ้าง มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร
 ๓. รายงานเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้น
 ๔. รายงานเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดขึ้น Feed Back เป็นการรายงานในภาพรวม

BUDGETING การงบประมาณ

การงบประมาณ มองที่การจัดทำ จัดทำ และบริหารงบประมาณ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร งบประมาณ Budget หรือต้นทุน Cost คือ เงินหรือทรัพย์สินของที่ใช้ในการดำเนินงานขององค์กร หมายถึงทุนในการดำเนินงาน แบ่งลักษณะงบประมาณได้ 2 ภาค

๑. งบประมาณภาครัฐราชการ Bureaucratic Budgeting จัดสรร จัดทำโดยกระทรวงทบวงกรมต่างๆ ไปตามความจำเป็น โดยจัดสรรตามแผนงานโครงการ
๒. งบประมาณของภาคเอกชน Private Budgeting เป็นทุนที่บริษัท ห้างร้าน ได้มาจากการระดมทุน เช่น หุ้น เงินกู้จากแหล่งธุรกิจ หรืออาจมาจากทุนส่วนตัวการบริหาร จัดสรรมาจากคณะกรรมการ Board ตามแผนงานที่คณะกรรมการได้กำหนดนโยบาย หรือกลยุทธ์ไว้

ความสำคัญของงบประมาณ

งบประมาณ ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร การดำเนินงานต้องอาศัยเงินงบประมาณ ส่วนราชการ ไม่สามารถผลิตได้เอง เช่น เงินเดือน การก่อสร้าง รถยนต์พาหนะต่างๆ จำเป็นต้องจัดหาด้วยเงินงบประมาณทั้งสิ้น

๓. งานในหน้าที่ทั่วไปของฝ่ายอำนวยการ หรือพันธกิจ หรืองานในหน้าที่ร่วมของฝ่ายอำนวยการ

งานในหน้าที่ทั่วไปของฝ่ายอำนวยการ หรือพันธกิจ หรืองานในหน้าที่ร่วมของฝ่ายอำนวยการ ในส่วนของฝ่ายแผน มี ๕ ประการ ดังต่อไปนี้

๓.๑ การรวบรวมและให้ข้อมูลข่าวสาร (INFORMATOIN) คือการดำเนินการเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารในเรื่องต่างๆ ที่ฝ่ายแผนงานรับผิดชอบตามงานในหน้าที่เฉพาะรวบรวมอยู่อย่างมีระบบ สามารถนำส่วนใดส่วนหนึ่งมาเสนอต่อผู้บังคับบัญชา และฝ่ายอำนวยการสายอื่นๆ เมื่อมีความจำเป็น หรือเมื่อหน่วยกำลังจะเข้าปฏิบัติภารกิจใดภารกิจหนึ่ง ซึ่งข้อมูลข่าวสารที่ฝ่ายแผนงานรับผิดชอบอยู่นั้น ในภาพรวมจะได้แก่สถานภาพด้านการปฏิบัติการของหน่วย การเสนอข้อมูลเหล่านี้ต่อผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการอื่นๆ เพื่อเป็นการ

ประสานงาน ทำให้ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนาจการอื่นๆ ได้รับทราบ เกี่ยวกับสถานภาพ การปฏิบัติ และผลการปฏิบัติ ของหน่วยที่เป็นปัจจุบันได้ตลอดเวลา ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งของคำว่า “รู้เรา”

๓.๒ การวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร หรือการประมาณการ (ESTIMATE) ได้แก่การนำเอาข้อมูลข่าวสารของตนที่มีอยู่ มารวมกับข้อมูลข่าวสารที่ได้จากผู้บังคับบัญชา และฝ่ายอำนาจการอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายการข่าว ซึ่งจะต้องให้ข้อมูลเกี่ยวกับฝ่ายตรงข้าม ซึ่งจะเป็นการทำให้คำว่า “รู้เขา รู้เรา” สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ฝ่ายแผนงานจะต้องนำเอาข้อมูล หรือปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติภารกิจในแต่ละครั้ง มาดำเนินการทบทวนวิธีวิเคราะห์เปรียบเทียบกับวิธีการปฏิบัติงาน หรือแนวความคิดในการปฏิบัติงาน หรือหนทางปฏิบัติ หรือทางเลือกในการปฏิบัติงานที่ฝ่ายแผนงานกำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบประกอบการตกลงใจของผู้บังคับบัญชาที่จะเลือก วิธีในการปฏิบัติงานแต่ละครั้งให้ได้วิธีหรือทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติการครั้งนั้นๆ ลำดับขั้นตอนโดยคร่าวๆ ของการประมาณการ ได้แก่ เมื่อได้รับทราบภารกิจและมีการเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแล้ว ฝ่ายแผนงาน จะต้องกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน หรือแนวความคิดในการปฏิบัติงาน หรือหนทางปฏิบัติ หรือทางเลือกในการปฏิบัติงานขึ้นหลายๆ วิธี อย่างน้อยที่สุด ๒ วิธี เพื่อให้เกิด “ทางเลือก” แล้วเสนอทางเลือกนี้ให้แก่ ผู้บังคับบัญชา และฝ่ายอำนาจการอื่นๆ ทราบ เพื่อนำไปประกอบการเปรียบเทียบกับข้อมูลของแต่ละฝ่ายรับผิดชอบอยู่ โดยเฉพาะในส่วนของฝ่ายแผนงานเองจะต้องนำ “ทางเลือก” นี้ไปเปรียบเทียบกับข้อมูลฝ่ายตรงข้าม ที่ได้มาจากฝ่ายการข่าว หรือภารกิจที่หน่วยกำลังจะปฏิบัติเพื่อทำการวิเคราะห์ว่า หากฝ่ายเราปฏิบัติตามทางเลือกที่ ๑ ฝ่ายตรงข้ามจะทำอย่างไร แล้วจะเกิดผลอย่างไร หากฝ่ายเราปฏิบัติตามทางเลือกที่ ๒ ฝ่ายตรงข้ามจะทำอย่างไร แล้วจะเกิดผลอย่างไร หากฝ่ายเราปฏิบัติตามทางเลือกที่ ๓ ตลอดจนทางเลือกอื่นๆ ฝ่ายตรงข้ามจะทำอย่างไร แล้วจะเกิดผลอย่างไร การเปรียบเทียบนี้จะต้องดำเนินไปทุกทางเลือกที่ฝ่ายแผนงานที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดผลของการวิเคราะห์ที่ชัดเจนว่า ทางเลือกใดจะมีประสิทธิภาพ และมีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จมากกว่าทางเลือกอื่นๆ เพื่อนำผลของการวิเคราะห์เปรียบเทียบนี้ไปให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชาในขั้นต่อไป

สำหรับทางเลือกที่ฝ่ายแผนเป็นผู้กำหนดขึ้นนี้ ฝ่ายอำนาจการสายงานอื่นๆ รวมถึงผู้บังคับบัญชาด้วย จะนำไปเป็นตัวเปรียบเทียบในการประมาณการของแต่ละสายงาน โดยนำไปวิเคราะห์เปรียบเทียบกับงานในความรับผิดชอบของแต่ละสายงาน เช่น ฝ่ายกำลังพล ก็นำไปเปรียบเทียบว่าในแต่ละทางเลือกนั้น ในแง่ของกำลังพล (จำนวน ประสิทธิภาพ ขวัญ กำลังใจ สามารถปฏิบัติได้หรือไม่ ทางเลือกใดสามารถปฏิบัติได้โดยเกิดความเสียหายต่อแ่งของกำลังพลมากน้อยกว่ากัน เป็นต้น

การปฏิบัติงานในขั้นนี้ของฝ่ายแผนงานในบางภารกิจจะต้องกระทำโดยละเอียดรอบคอบมีข้อมูลหลักฐานสนับสนุนความคิดเห็นได้อย่างเด่นชัด แต่ในบางภารกิจก็อาจไม่มีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร หรือกำหนดทางเลือกขึ้นมาเปรียบเทียบอย่างหลากหลาย หากสามารถเห็นได้ชัดเจนอยู่แล้วว่าทางเลือกแรกที่กำหนดขึ้นมานั้นสามารถบรรลุภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่แล้ว

๓.๓ การให้ข้อเสนอแนะ (ADVISOR) เป็นงานในหน้าที่โดยปกติของฝ่ายอำนวยการทุกสายงาน ที่จะต้องให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายอำนวยการแต่ละสายงานอยู่แล้ว ข้อเสนอแนะนี้หากเป็นงานที่ปฏิบัติอยู่ตามปกติประจำวันก็อาจไม่ต้องมีรายละเอียดหรือข้อพิจารณาเหตุผลประกอบมากนัก แต่ในงานที่มีความสำคัญ ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบในการตกลงใจสั่งการของผู้บังคับบัญชา ฝ่ายแผนจะต้องใช้ข้อเสนอแนะที่ผ่านกระบวนการทำงานในขั้นของการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างสมบูรณ์ หรือข้อเสนอแนะที่ผ่านการประมาณการมาแล้วนั่นเองมาใช้ในการเสนอต่อผู้บังคับบัญชา ข้อเสนอแนะที่ดีจะต้องมีความสมบูรณ์ในตัวเองว่าจะให้ ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด ทำไม่ และอย่างไร เพื่อลดการทำงานของผู้บังคับบัญชา สิ่งที่จะต้องหลีกเลี่ยงหรือถือเป็นข้อห้ามในการเสนอแนะของฝ่ายอำนวยการทุกสายรวมทั้งฝ่ายแผนงานก็คือ การนำข้อมูล หรืองานที่ผ่านเข้ามา เสนอขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชาให้สั่งการ โดยใช้คำว่า “เพื่อโปรดพิจารณา” โดยไม่มีข้อเสนอว่าควรจะทำอย่างไรกับข้อมูลหรืองานเรื่องนั้นๆ

๓.๔ การจัดทำแผน/คำสั่ง (PLANNING) เมื่อผู้บังคับบัญชาได้ตกลงใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้ว ก็เป็นหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการในการนำข้อตกลงใจของผู้บังคับบัญชาไปแปลงเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นหลักฐานในการปฏิบัติหรือแจกจ่ายให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานเรื่องนั้นๆ สำหรับข้อตกลงใจของผู้บังคับบัญชาที่เป็นเรื่องการปฏิบัติการของหน่วยก็เป็นหน้าที่ของฝ่ายแผนงานที่จะต้องนำข้อตกลงใจนี้ไปแปลงเป็นลายลักษณ์อักษรในรูปแบบของ แผนหรือคำสั่ง ซึ่งหากเป็นเรื่องที่ไม่สลับซับซ้อน ก็อาจจัดทำเป็นข่าววิทยุ บันทึกสั่งการ หรือคำสั่งตามระเบียบงานสารบรรณของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ แต่หากเป็นเรื่องสำคัญหรือมีรายละเอียดมากๆ ก็จะต้องนำไปจัดทำในรูปแบบของ แผน หรือคำสั่งยุทธการซึ่งประกอบด้วย ๕ หัวข้อ คือ ๑. สถานการณ์ ๒. ภารกิจ ๓. การปฏิบัติ ๔. อุตสาหกรรมการส่งกำลังบำรุง ๕. การบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสาร

๓.๕ การกำกับดูแล (MONITORING) งานสำคัญประการต่อไปของฝ่ายอำนวยการก็คือ การกำกับดูแล ซึ่งในที่นี้ได้แก่ การติดตามผลการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ซึ่งได้สั่งการไปแล้วว่า คำสั่งนั้นมีผลเพียงใด หน่วยหรือบุคคลผู้ได้รับคำสั่งได้รับทราบคำสั่งด้วยความเข้าใจแจ่มแจ้งหรือไม่ การปฏิบัติตามคำสั่งนั้นมีปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้องเพียงใดหรือไม่ จนกระทั่งถึงการปฏิบัติการกิจนั้น บรรลุภารกิจได้ผลสมความมุ่งหมายของทางราชการมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลของการกำกับดูแลนี้หากพบว่าการปฏิบัติสามารถดำเนินไปได้จนบรรลุภารกิจก็จะนำไปเป็นบันทึกรายงานผลการปฏิบัติหรือเก็บรวบรวมเป็นหลักฐานในการปฏิบัติงาน แต่หากพบว่าการปฏิบัติครั้งนั้นๆ ไม่สามารถบรรลุภารกิจได้ ก็จะนำไปเป็นข้อมูลข่าวสาร หรือปัจจัยในการปฏิบัติงานครั้งใหม่ต่อไป

บทสรุป

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานฝ่ายอำนวยการ สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยงานแต่ละฝ่ายต้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ จะต้องอาศัยการประสานงานอย่างใกล้ชิดต่อเนื่อง ตั้งแต่การให้ข้อมูลข่าวสารไปจนถึงขั้นการกำกับดูแล และจะต้องประสานงานกับฝ่ายอำนวยการของหน่วยเหนือและหน่วยรองอย่างต่อเนื่องอีกด้วย

บรรณานุกรม/อ้างอิง

จักรกฤษ สิงห์ศิลารักษ์. (๒๕๔๕). *การจัดทำแผน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ตำรวจ.

ชุมพล อรรถศาสตร์และคณะ. (๒๕๔๑). *เอกสารประกอบคำบรรยายวิชาหน้าที่และการดำเนินงานของฝ่ายอำนวยการ*. ม.ป.ท.

เชิงรณ रिमผดี. (๒๕๕๒). *เอกสารประกอบคำบรรยายวิชาแผนต่อต้านภัยคุกคาม*. ม.ป.ท.

เต็มศักดิ์ ทองอินทร์. (๒๕๔๗). *ความรู้เบื้องต้นทางการบริหารรัฐกิจ*. กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

ธงชัย สันติวงษ์. (๒๕๓๗). *องค์การและการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่๙)*. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.

วันชาติ คำเครือคง. (ม.ป.ป.). *เอกสารประกอบคำบรรยายวิชาแนวทางในการจัดทำแผนและโครงการ*. ม.ป.ท.

สุภาพร พิศาลบุตร. (๒๕๕๒). *การวางแผนและการบริหารโครงการ (พิมพ์ครั้งที่ ๖)*. ม.ป.ท.



“เอกสารฉบับนี้ใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น”