บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับองค์ประกอบกระบวนการบริหาร เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาการทำวิจัยในเรื่องนี้ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
2. การบริหารราชการของสำนักงานยุติธรรม
3. บทบาทหน้าที่ของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดประจวบคีรีขันธ์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารและการจัดการไว้มากมาย มีลักษณะของความหมายเหมือนกัน คำว่า การบริหารและการจัดการ จึงได้ใช้สับเปลี่ยนกันได้ เพราะการบริหารและการจัดการมีจุดมุ่งหมายเหมือนกัน คือ การดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ คำการบริหารจัดการ

ความหมายของการบริหารจัดการ

ได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารจัดการไว้หมายท่าน ดังนี้

แฮร์โรลด์ คูนทซ์ (Harold Koontz,1972 : 43) กล่าวว่า การบริหารหรือการจัดการ หมายถึง การดำเนินงานของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ ซึ่งนับว่าเป็นอุปกรณ์ของการจัดการนั้นๆ รวมถึงกระบวนการจัดหน่วยงานและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้การทำงานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

โฮลท์ (Holt,1994 : 4) กล่าวว่า การจัดการเป็นศาสตร์ของการกระทำสิ่งต่างๆ โดยผ่านการกระทำของบุคลากร ดังนั้นการบริหารจัดการ (Management) หมายถึง ชุดของหน้าที่ต่าง ๆ (A Set of Functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost–effective)

ริกกี้ ดับบลิว กริฟฟิน (Ricky W. Griffin, 1999 : 6) กล่าวว่า การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง ชุดของหน้าที่ต่างๆ (A set of functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-effective) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิผล (Effective) นั้นหมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right decision) และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล ควบคู่กัน

เฟรดเดอร์ริคดับบลิว. เทเลอร์ (Frederick W. Taylor,2002 : 8) กล่าวว่า งานบริหารทุกอย่างจำเป็นต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะห์ศึกษาโดยรอบคอบ ทั้งนี้เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุดในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ปีเตอร์เอฟ. ดรัคเกอร์ (Peter F. Drucker,2005 : 11) กล่าวว่า การบริหาร คือศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่างๆให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ ภายในสภาพองค์การที่กล่าวนั้นทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์การซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่นๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสนเทศต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2543 : 3) กล่าวว่า การบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) มีความหมายแตกต่างกันเล็กน้อย โดยการบริหารจะสนใจและสัมพันธ์กับการกำหนดนโยบายไปลงมือปฏิบัติ นักวิชาการบางท่านให้ความเห็นว่าการบริหารใช้ในภาครัฐ ส่วนการจัดการใช้ในภาคเอกชน อย่างไรก็ดี ในตำราหรือหนังสือส่วนใหญ่ทั้ง 2 คำนี้มีความหมายไม่แตกต่างกัน สามารถใช้แทนกันได้และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545 : 3-4) กล่าวว่า การบริหารจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นศาสตร์ (Science) เพราะเป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากการสืบค้น หาความรู้ใหม่ ๆ ด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ มีการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล มีการตั้งสมมุติฐานและทดสอบสมมุติฐาน เป็นศิลป์ (Art) เพราะบุคคลต้องใช้ทักษะและความรู้ทางการบริหารที่ได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดี จากการทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้

จารุพงศ์ พลเดช (2546 : 13 - 18) กล่าวว่า การบริหารภาครัฐแนวใหม่ว่าเป็นการบริหารที่มุ่งเน้นในการปรับปรุงทั้งกระบวนการ รูปแบบและคุณภาพของการปฏิบัติงานและการให้บริการต่าง ๆ ให้สามารถสนองตอบความต้องการของประชาชนและสังคมได้อย่างแท้จริง

จากความหมายของนักวิชาการต่างๆ ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ประเด็นสำคัญของการบริการจัดการ (Management) มีดังนี้ 1) การบริหารจัดการสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้ 2) เป้าหมายของผู้บริหาร ทุกคนคือ การสร้างกำไร 3) การบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต (Productivity) โดยมุ่งสู่ประสิทธิภาพ (Efficiency) (วิธีการใช้ทรัพยากรโดยประหยัดที่สุด) และประสิทธิผล (Effectiveness) (บรรลุเป้าหมายคือ ประโยชน์สูงสุด) 4) การบริหารจัดการสามารถนำมาใช้สำหรับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์กร

ความสำคัญของการบริหารจัดการ

การบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่กำหนดไว้นั้นต้องอาศัยการบริหารที่ดี ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้

สมคิด บางโม (2548 : 146) กล่าวว่า คุณค่าของการจัดการไว้ว่า การจัดการนั้นมิใช่เป็นการทำงานเพื่อให้งานเสร็จสิ้นไปแต่เพียงอย่างเดียว ในภาวะปัจจุบันซึ่งวิทยาการก้าวหน้าประชากรเพิ่มขึ้น การแข่งขันทางธุรกิจมีมากขึ้นเรื่อยๆ การจัดการจึงจำเป็นต้องใช้หลักวิชาการเข้าช่วยมิใช่ใช้ประสบการณ์แต่เพียงอย่างเดียว การศึกษาวิชาการจัดการจึงจำเป็นต้องใช้หลักวิชาการเข้าช่วย มิใช่ใช้ประสบการณ์แต่เพียงอย่างเดียว การศึกษาวิชาการจัดการและการบริหารงานโดยใช้หลักวิชาการมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับงานย่อมจะเกิดคุณค่าหลายประการ ดังนี้

1. คุณค่าในด้านการประหยัด หมายถึง จะทำให้การใช้จ่ายเงินทุนเกิดประโยชน์สูงสุด ได้กำไรหรือผลตอบแทนสูงสุด ประหยัดทั้งคน เงิน วัสดุ สิ่งของและเวลา

2. คุณค่าในด้านประสิทธิผล การทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือที่คาดหวังไว้ เรียกว่า การจัดการงานนั้นมีประสิทธิผล (effectiveness) แต่ผลสำเร็จของงานดังกล่าวนี้ อาจไม่ประหยัดหรือไม่มีประสิทธิภาพได้หากไม่ใช้หลักการเข้าช่วยในการจัดการ

3. คุณค่าในด้านประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานให้สำเร็จไปตามเป้าหมายที่วางไว้ และให้ได้รับประโยชน์สูงสุด โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด นักวิชาการบางท่านให้ข้อคิดว่างานที่สำเร็จและถือว่ามีประสิทธิภาพนั้น จะต้องคำนึงถึงความพึงพอใจในผลงานที่ออกมาของบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วย และได้เสนอในเชิงสมการคณิตศาสตร์เป็นสูตร ดังนี้

$E = (O - I) + S$

E = Efficiency (ประสิทธิภาพของงาน)

O = Output (ผลงานที่ได้ผลิตออกมา)

I = Input (ทรัพยากรบริหารที่ใช้ไป)

S = Satisfaction (ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง)

4. คุณค่าในด้านความเป็นธรรม การจัดการงานหากปฏิบัติตามความพอใจของผู้จัดการ โดยมิได้ยึดหลักเกณฑ์และทฤษฎีต่างๆ เป็นหลัก ย่อมจะก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมขึ้นโดยมิได้ตั้งใจ ทำให้ขวัญในการทำงานของคนในหน่วยงานไม่ดี ซึ่งจะส่งผลไปถึงคุณภาพของงานที่ปฏิบัติด้วย

5. คุณค่าในเกียรติยศชื่อเสียง ผู้จัดการที่ดีมีประสิทธิภาพในทุกสาขางานและในทุกระดับย่อมจะเป็นผู้ได้รับการยกย่องสรรเสริญ ตรงข้ามกับผู้จัดการที่บริหารงานตามใจตัวเองปราศจากหลักเกณฑ์ เล่นพวกเล่นพ้อง การศึกษาวิชาการบริหารจะช่วยให้มีความเข้าใจลึกซึ้งมองเห็นลู่ทางที่จะบริหารงานให้ลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับของสังคม

พรพรรณ บุตตะวงศ์ (2552 : 24) กล่าวว่า องค์การทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์การของภาครัฐหรือภาคเอกชน องค์การทางการศึกษา ทางด้านการสาธารณสุข หรือ อื่นๆ ก็ตามต่างก็เป็นการทำงานในลักษณะกลุ่มงานหรือทีมงาน ซึ่งจำเป็นต้องมีการบริหารงานโดยมีการแบ่งงานกันทำตามความรู้ ความสามารถ ตามความถนัดของสมาชิกทีมงานเพื่อที่จะให้งานของฝ่ายต่างๆ สำเร็จตามเป้าหมายการทำงานเป็นกลุ่มของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มลักษณะใดก็ตาม โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ทุกคนมีความนึกคิด และมีความเข้าใจของตนเองที่แตกต่างกัน อาจจะขาดเหตุผลได้เสมอซึ่งจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพองค์การได้ จึงจำเป็นต้องมีผู้นำหรือผู้บริหารที่สามารถรวมพลังของสมาชิกลุ่ม เป็นผู้วินิจฉัยสั่งการ ประสานกิจกรรมต่างๆ จัดวางระเบียบ กฎเกณฑ์ตลอดจนคอยเป็นผู้ชี้แนะและ กำกับการทำงาน ดังนั้นองค์การจะมีผลผลิตหรืองานมีประสิทธิภาพเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหารในอันที่จะจัดกลุ่มคนงานให้ร่วมมือกันทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

การบริหารมีความสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. การบริหารช่วยให้กลุ่มบุคคลร่วมกันทำงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การบริหารมีส่วนทำให้สามารถนำเอาทรัพยากรทั้งที่เป็นคน เงิน และอุปกรณ์มารวมเข้าด้วยกันเพื่อใช้ในการผลิต ถ้าหากขาดการบริหาร โดยเฉพาะปัญหาเรื่องคน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ต่างคนก็ต่างมีความนึกคิดมีเป้าหมายที่แตกต่างกันจะทำให้เกิดความสับสน ยุ่งยาก การทำงานซับซ้อนและสิ้นเปลือง ด้อยประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีผู้บริหารหรือผู้นำ

3. การบริหารจะช่วยให้ทราบถึงแนวโน้มทั้งในด้านความเจริญและความเสื่อมของสังคมในอนาคต

4. การบริหารที่ประสบผลสำเร็จหรือมีความเจริญก้าวหน้า หรือถดถอยลงก็ขึ้นอยู่กับคุณภาพของการบริหาร

5. องค์การจะคงสภาพอยู่หรือมีความเจริญก้าวหน้า หรือถดถอยลงก็ขึ้นอยู่กับคุณภาพของการบริหาร

สรุปแนวคิดเรื่องความสำคัญของการบริหารจากนักวิชาการที่ได้กล่าวไว้จะเห็นได้ว่า การบริหารมีความสำคัญต่อการดำเนินงานมาก เพราะการบริหารจัดการที่ดีจะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จได้ด้วยดี เกิดการประหยัดทั้งเงิน วัสดุ สิ่งของ และคนได้ทำงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดการประหยัดเวลาและความภาคภูมิใจทั้งตัวผู้บริหารและผู้ปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

แนวคิดด้านกระบวนการบริหาร

นักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ไว้ดังนี้

แมรี ปาร์คเกอร์ ฟอลเลต (Mary Parker Follett,1924 : 75) กล่าวว่า การจัดการเป็นเทคนิคการทำงานให้สำเร็จ โดย “Follett” เน้นเรื่องการประสานงาน โดยกล่าวว่า ในการจัดการหรือการบริหารงานจำเป็นต้องมีการประสานงาน 4 ชนิด ดังต่อไปนี้ 1) การประสานงาน โดยการติดต่อโดยตรงกับตัวบุคคลที่รับผิดชอบงานนั้นๆ 2) การประสานงานในระยะเริ่มแรกหรือในขั้นวางแผนกิจกรรมต่างๆ 3) การประสานงาน ที่เป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในกิจกรรมทุกอย่างที่กระทำ และ 4) การประสานงานที่กระทำเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ยังได้สรุปหลักการบริการ ไว้ 4 ประการคือ

1. การมองความขัดแย้งไปในแง่ดี ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา และบางครั้งอาจทำให้เกิดผลดี

2. มนุษย์ไม่ชอบรับคำสั่ง คนสั่งต้องอาศัยศิลปะโดยพยายามทำให้คนรับคำสั่งมีความรู้สึกว่า คำสั่งนั้นเป็นสิ่งจำเป็นต้องปฏิบัติตามโดยอัตโนมัติ และพยายามทำให้ผู้รับคำสั่งรู้สึกว่าคำสั่งนั้นมาจากองค์การส่วนรวม ไม่ได้มาจากคนสั่งคนใดโดยเฉพาะเป็นการส่วนตัว

3. เรื่ององค์การเป็นเรื่องของทุกฝ่ายทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายคนงาน ทั้งสองฝ่ายต่างมีความรับผิดชอบร่วมกันในการที่จะวางแผนและจัดการนโยบายต่างๆ

4. หลักการบริหารที่ดี ได้แก่ หลักที่ให้ความสำคัญต่อเรื่องการประสานงานที่จะต้องดำเนินการไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

แฮร์โรลด์คูนตซ์ (Harold Koonz,1936) ได้กำหนดกระบวนการบริหารจัดการเอาไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน (Planning) เป็นการติดตามและกำหนดสิ่งที่จะทำในอนาคต ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญมากของการจัดการ ผู้จัดการที่มีวิสัยทัศน์ทางการจัดการจะต้องคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างแม่นยำโดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะที่มีการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง ผู้จัดการที่มีความสามารถจะต้องกำหนดสิ่งที่จะทำในอนาคตไว้ก่อนได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การตัดสินใจว่าจะจัดหน่วยงานขององค์กรอย่างไร การกำหนดแผนกหรือหน่วยงานย่อยๆ ในองค์การว่าจะมีแผนกอะไรบ้าง จำนวนกี่แผนกเพื่อให้เห็นโครงสร้างขององค์กรการจัดสายงานตำแหน่งต่างๆ ให้เป็นหมวดหมู่เพื่อสะดวกในการมอบหมายหรือสั่งการ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน

3. การจัดคน (Staffing) คือ การจัดการในด้านบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กร โดยทำหน้าที่สรรหา คัดเลือก บรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนาบุคลากร การสร้างขวัญและกำลังใจ การสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์กร การธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรเก่ง ดี มีความสามารถการจัดคนลงตำแหน่งที่เหมาะสมกับงานในการจัดการเรื่องบุคคลนี้จะต้องทำให้สอดคล้องกับการจัดตั้งองค์กรจึงทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

4. การอำนวยการ (Directing) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การสั่งการการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเหล่านั้นควบคุมการทำงานขององค์กรได้ การอำนวยการขององค์กรที่เป็นของรัฐจะมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกำหนดเอาไว้ส่วนขององค์กรเอกชนแม้ไม่มีกฎหมายรองรับแต่จะมีการกำหนดอำนาจหน้าที่เอาไว้เป็นแนวปฏิบัติอย่างชัดเจนเช่นกัน

5. การควบคุมดูแล (Controlling) คือ การตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานหรือคนงานในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือหน้าที่ที่กำหนดเอาไว้ให้การทำงานเป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด การควบคุมอาจตรวจสอบจากการรายงานผลการปฏิบัติงานหรือการประเมินผลการปฏิบัติซึ่งเป็นเครื่องมือที่นิยมใช้ในปัจจุบันอย่างมากเนื่องจากทรัพยากรในการจัดการมีจำนวนจำกัด ดังนั้นจึงต้องมีการควบคุมการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ลูเทอร์ กูลิก และลินดอลล์เออร์วิค (Luther Gulick and LyndallUrwick,1973 : 11) ได้อธิบายกระบวนการบริหาร POSDCORB โดยใช้ตัวอักษรมาเรียงกันเข้าเป็นหลักการ คือ ขั้นตอนที่ผู้บริหารควรปฏิบัติ 7 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนอันเป็นการคาดการณ์ในอนาคตซึ่งจะต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) ทั้งนี้เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องกันใน

การดำเนินงาน การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้ความรู้ในทางวิทยาศาสตร์และวิจารณญาณวินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคต แล้วกำหนดวิธีการโดยถูกต้องอย่างมีเหตุผลเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องและสมบูรณ์

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดส่วนราชการหรือองค์การ ซึ่งในการศึกษาบางแห่งก็พิจารณารวมไปกับการปฏิบัติงานหรือวิธีการจัดการด้วยเรื่องการจัดแบ่งส่วนงานนี้จะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เช่น การจัดแบ่งงาน (Division of work) เป็นกรม กอง แผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพของงาน หรือจัดตามลักษณะของงานเฉพาะอย่าง (Specialization) นอกจากนี้อาจพิจารณาในแง่ของการควบคุม (Span of control) หรือ /พิจารณาในแง่ของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) หรือบางที่ก็แยกเรียกเป็นหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยแนะนำหรือที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานช่วยหรือหน่วยงานอนุกร (Auxiliary) เป็นต้น นอกจากนี้ในการศึกษาเรื่องการจัดองค์การนี้ ยังได้ศึกษาถึงการแก้ไขอุปสรรคข้อขัดข้อง ตลอดจนการปรับปรุงองค์การบริหาร (Administrative reorganization) ให้ดีขึ้นด้วย

3. การสรรหา (Staffing) หมายถึง การจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งหมายถึง การจัดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถมาปฏิบัติงานให้เหมาะสม (Competent man for Competent job) กับรวมถึงการที่จะเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานของคนงานและพนักงานด้วย

4. การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การศึกษาวิธีการอำนวยการ รวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงานตลอดจนศีลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human relations) และการจูงใจ (Motivation) เป็นต้น

การอำนวยการในที่นี้รวมถึงการวินิจฉัยสั่งการ (Decision-making) ซึ่งเป็นอันสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของการบริหารงาน และขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมาก เหตุว่าต้องการที่จะอำนวยการให้ภารกิจดำเนินไปด้วยดีได้ จำต้องมีการตัดสินในที่ดีและมีการสั่งการที่ถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละลักษณะของการตัดสินใจ

5. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ความร่วมมือประสานงานเพื่อการดำเนินงานเป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะช่วยให้การประสานงานดีขึ้น เพื่อช่วยแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน การร่วมมือประสานงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากในการบริหาร เพราะเป็นกิจวัตรประจำวันที่จะต้องพึงกระทำในการปฏิบัติงานและเป็นสิ่งที่มีอยู่ในระดับของงาน การร่วมมือประสานงานเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้อง

จัดให้มีขึ้นในหน่วยงานของตน เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในอันที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานตลอดถึงการประชาสัมพันธ์ (Public relations) ที่จะต้องแจ้งให้ประชาชนทราบด้วย อันที่จริงในการนี้มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) อยู่มาก การรายงานโดยทั่วไป หมายถึงวิธีการของสถาบันหน่วยที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อเท็จจริง หรือข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถามผู้บังคับบัญชา และ/หรือผู้ร่วมงาน ความสำคัญของรายการนั้นอยู่ที่จะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความจริง

7. การจัดทำงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การงบประมาณ โดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณและการเงิน ตลอดจนการใช้วิธีการงบประมาณเป็นแผนงานเป็นเครื่องมือในการควบคุมงาน วิธีการบริหารงบประมาณโดยทั่วไปมักดำเนินหมุนเวียนคล้ายคลึงกันดังที่เรียกว่า “วงจรงบประมาณ (Budget cycle) ” ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

7.1 การเตรียมขออนุมัติงบประมาณ

7.2 การพิจารณาให้ความเห็นชอบ

7.3 การใช้จ่ายงบประมาณ

7.4 การตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ

รัฐเซลล์ ทีเกรก (Russell T. Gregg1975 : 55) ได้นำเอาความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารในด้านการบริหารทั่วไป ซึ่งมีมานานแล้ว นำมาจัดเรียบเรียงเข้าเป็นหมวดหมู่เสียใหม่แล้วสรุปว่า กระบวนการบริหารทั้งหมดมีอยู่ 7 ประการ คือ

1. การตัดสินใจสั่งการ (decision making) หมายถึง การตัดสินใจสั่งการ ซึ่งเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร บรรดากระบวนการบริหาร อย่างอื่นล้วนแต่ดำเนินการไปเพื่อช่วยเหลือการตัดสินใจสั่งการทั้งสิ้น การตัดสินใจที่ดีควรใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางในการตัดสินใจซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ คือ

1.1 จุดประสงค์หรือเป้าหมายของเรื่องที่ตัดสินใจ

1.2 รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกชนิดทั้งในด้านข้อเท็จจริง และความคิดเห็น

1.3 วิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูลต่างๆ ให้ชัดเจน

1.4 เลือกทางเลือกหลายๆ ทางพร้อมที่จะตัดสินใจ

1.5 ประเมินคุณค่าหรือผลที่จะได้หรือผลที่จะเสียเมื่อเลือกทางเลือกแต่ละทางโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.6 เลือกทางเลือกที่คิดว่าจะมีผลดีที่สุด ตรงเป้ามาหมายที่ตั้งไว้ที่สุดเท่าที่จะประมวลข้อมูลได้จริงแล้วจึงดำเนินการตัดสินใจสั่งการ

2. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือวางโครงการอย่างกว้างๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่ต้องปฏิบัติตามลำดับ พร้อมด้วยวางแนวปฏิบัติระบุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ก่อนลงมือปฏิบัติ

3. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือของตำแหน่งต่างๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจนพร้อมด้วยกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อประสานงานให้สัมพันธ์กันตามลำดับแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดลั่นกันไป

4. การติดต่อสื่อสาร (Communicating) หมายถึง กระบวนการสื่อสารที่เป็นคำสั่ง (direction) ข่าว (information) ความคิด (ideas) คำอธิบาย (explanation) คำถาม (question) จากบุคคลไปถึงบุคคล หรือจากหน่วยงานหนึ่งไปถึงอีกหน่วยงานหนึ่ง การเสนอรายงานเป็นการติดต่อประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ถ้าขาดการเสนอรายงานองค์การที่ไม่อาจดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์การได้

5. การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ (influencing) การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจที่ผู้บังคับบัญชาที่จะกระตุ้นผู้ทำงานอย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานที่ทำบรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน

6. การประสานงาน (co-ordinating) หมายถึง การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อย หรือตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์การให้เข้ากันได้เพื่อให้งานเดิม และเกิดประสิทธิภาพไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน ทำให้ทุกหน่วยงานประสานกลมกลืนกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์การร่วมกัน

7. การประเมินผล (evaluating) หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติและปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาทุกระยะ และประเมินผลขั้นสุดท้ายเพื่อเปรียบเทียบกับผลงานที่ควรจะได้ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งแต่ต้นว่าตรงกับแผนที่วางไว้หรือไม่ เพื่อสะดวกที่จะได้วางแผนปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต

ฟาโยล์ (Fayol,1984 : 10) กล่าวว่า กระบวนการบริหารประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญๆ 5 ขั้น คือ

1. การวางแผน (Planning) คือ การศึกษาข้อมูลในปัจจุบันและคาดการณ์ในอนาคตแล้ววางเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติไว้

2. การจัดหน่วย (Organizing) คือ การจัดโครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ กำหนดหน้าที่รับผิดชอบของหน่วย การจัดสรรคนเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ

3. การสั่งการบังคับบัญชา (Commanding) คือ การสั่งให้คนทำงานตามที่มอบหมายงานให้ทำ บังคับบัญชาพนักงานให้ทำงานตามภารกิจของหน่วยงาน

4. การประสานงาน (Coordinating) คือ การจัดระเบียบการทำงานไม่ให้ก้าวก่ายกัน ติดต่อประสานงานให้หน่วยงานย่อยต่างๆ ขององค์การ และประสานงานคนให้ทำงานโดยราบรื่นไม่ให้ขัดแย้งกัน

5. การควบคุม (Controlling) คือ การควบคุมให้พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตรวจสอบให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด หรือควบคุมให้ทำงานตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้

เทย์เลอร์ (Taylor,1989 : 50) ซึ่งเป็นบิดาแห่งการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ ได้ให้ความสำคัญพื้นฐานในแนวความคิดทางการบริหารที่สำคัญ 4 ประการคือ

1. การต้องการคิดค้นและกำหนด “วิธีที่ดีสุด” สำหรับงานที่จะทำแต่ละอย่าง กล่าวคือจะต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้สามารถทำงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีตามวัตถุประสงค์ มาตรฐานของงานจะต้องมีการจัดวางเอาไว้โดยมีหลักเกณฑ์ที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดจริง และในเวลาเดียวกันการจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจต่างๆ ก็จะจ่ายให้ตามผลผลิตทั้งหมดสำหรับส่วนที่เกินกว่ามาตรฐาน

2. การต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาคนงาน เทย์เลอร์ได้ตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการรู้จักจัดงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน นอกจากนี้เทย์เลอร์ยังได้เน้นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักวิธีทำงานที่ถูกวิธีด้วย จึงปรากฏเป็นข้อแนะนำจากเขาว่าในการคัดเลือกคนงานจะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษที่จะให้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะให้ทำ

3. ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีทำงาน ควบคู่กับการพิจารณาคนงานนี้ เทย์เลอร์เชื่อว่าคนงานจะไม่คัดค้านต่อวิธีทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น เพราะโดยหลักเหตุผลงานทุกคนจะเห็นจริงถึงโอกาสที่เขาจะได้รับรายได้สูงขึ้น จากการทำงานถูกวิธีที่จะช่วยให้ได้ผลผลิตสูงขึ้น

4. การประสานความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน โดยเทย์เลอร์มีความเชื่อว่าฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานงานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่จะต้องไม่ใช้โดยการไปลงมือปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นงานของคนงานเท่านั้น

แนวความคิดและหลักวิธีที่กล่าวมาทั้งหมดของเทย์เลอร์นี้อาจกล่าวได้ว่า ทำให้เกิดเป็นทฤษฎีการบริหารขึ้นมาเพราะได้มีสิ่งใหม่เกิดขึ้น คือ

1. ได้มีปรัชญาใหม่ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคนและงานซึ่งเป็นความรู้ความเข้าใจที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน และเป็นรากฐานของการเข้าใจถึงการจัดองค์การและการบริหารต่างๆ อย่างมากมาย

2. บทบาทและภาระหน้าที่ ที่เทย์เลอร์ ได้ลงมือคิดค้นและนำมาปฏิบัติเป็นภาระของตนเองในฐานะที่เป็นผู้บริหารแบบใหม่ที่ได้กลายเป็นข้อแนะนำ งานวางแผนเป็นงานที่ต้องแยกออกจากงานด้านปฏิบัติ และผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการวางแผนการทำงานแต่ขณะเดียวกันงานด้านการปฏิบัติจะเป็นงานของพนักงาน

รอบบินส์ และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter,1999 : 6) กล่าวว่า กระบวนการที่ประสานงานและรวบรวมกิจกรรมในการทำงานเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยอาศัยมนุษย์ ซึ่งกระบวนการที่กล่าวถึงนี้ได้แก่

1. การวางแผน คือ การกำหนดกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมาย พัฒนาและวางแผนเพื่อจะทำกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จ

2. การจัดองค์การ เป็นการประเมินถึงงานที่จะต้องทำวิธการและบุคคลที่จะทำงานนั้น ผู้รายงานรวมถึงผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ

3. การชักนำหรือการสั่งการ ชักจูง และแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

4. การควบคุมและการตรวจสอบเป็นการตรวจสอบความสำเร็จของกิจกรรมต่างๆ ที่ได้กระทำลงไปเพื่อการควบคุมว่าเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้

เชอร์เมอฮอร์น (John R. Schermerhorn,1999 : 327) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการหรืออาจแบ่งในลักษณะที่เป็นขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคตซึ่งทำได้โดยการ ให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการ การวางแผนจึงต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่ประสิทธิภาพ แม้ว่าพื้นฐานของการจัดการโดยทั่วไปเป็นงานของผู้บริหารการวางแผนเป็นสิ่ง สำคัญสำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จและการประเมินกลยุทธ์ เพราะว่า การจัดการองค์กร การจูงใจ การจัดบุคคลเข้าทำงานและกิจกรรมควบคุม ขึ้นกับการวางแผน กระบวนการวางแผนจะต้องประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กรการวางแผนจะช่วยให้องค์กรกำหนดข้อดีจากโอกาสภายนอกและทำ ให้เกิดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอกต่ำสุด โดยต้องมองเหตุการณ์ในอดีตและปัจจุบันเพื่อคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขั้นในอนาคต

2. การจัดการองค์กร (Organizing) จุดมุ่งหมายของการจัดการองค์กรคือ การใช้ความพยายามทุกกรณีโดยการกำหนดงานและความสำคัญของอำนาจหน้าที่ การจัดการองค์กร หมายถึง การพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการทำและผู้ที่จะทำรายงานมีตัวอย่างในประวัติศาสตร์ของธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดี สามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขันและสามารถเอาชนะคู่แข่งขันได้ ธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดีสามารถจูงใจผู้บริหารและพนักงานให้มองเห็นความ สำคัญของความสำเร็จขององค์กร

3. การกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (Work Specialization) โดยการแบ่งงานประกอบด้วย งานที่กำหนดออกมาเป็นแผนก การจัดแผนก และการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegating Authority) การแยกงานออกเป็นงานย่อยตามการพัฒนารายละเอียดของงาน (Job Description) และคุณสมบัติของงงาน (Job Specification) เครื่องมือเหล่านี้มีความชัดเจนสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งต้องการทราบลักษณะของงาน การกำหนดแผนกในโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) ขนาดของการควบคุม (Span of Control)

4. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ต้องการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง เพราะตำแหน่งใหม่ๆ ที่สร้างขึ้นหรือลดลงหรือรวมกัน โครงสร้างองค์กรจะต้องระบุถึงวิธีการใช้ทรัพยากรและวิธีการซึ่งวัตถุประสงค์ มีการกำหนดขึ้นในธุรกิจการสนับสนุนทรัพยากรและกำหนดวัตถุประสงค์ตามสภาพทางภูมิศาสตร์จะแตกต่างจาก โครงสร้างด้านผลิตภัณฑ์หรือลูกค้ารูปแบบทั่วไปของการจัดแผนกคือ ตามหน้าที่ (Functional) ตามฝ่าย (Divisional) ตามหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic business unit) และด้านแมททริกซ์ (Matrix)

พจนานุกรม ฉบับบัณฑิตสถาน (2542 : 609) กล่าวว่า กระบวนการบริหารไว้ว่า กระบวนการ (process) หมายถึง กรรมวิธี หรือลำดับการกระทำซึ่งดำเนินต่อเนื่องกันไปจนสำเร็จ ณ ลำดับหนึ่ง ส่วนคำว่า บริหาร หมายถึง ดำเนินการหรือจัดการจากความหมายดังกล่าวจะเห็นว่า กระบวนการบริหารจะมีลักษณะเป็นกระบวนวิธีหรือขั้นตอนในการดำเนินหรือการปฏิบัติงานของผู้บริหาร กระบวนการบริหารจะกำหนดขอบเขตและหน้าที่ตามขั้นตอนต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน

สมพงษ์ เกษมสิน (2548 : 8) กล่าวว่า กระบวนการบริหาร (Process of administration) หรือการประกอบการในทางบริหารนี้ ซึ่งบางทีจัดว่าเป็นหน้าที่ของนักบริหารได้มีผู้ให้ความเห็นถึงลำดับขั้นที่สำคัญของกระบวนการบริหารไว้ต่างกันบางท่านเห็นว่าน่าจะประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling)

สรุปการบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) โดยใช้คำว่าการบริหารอธิบายการบริหารระดับสูง และใช้คำว่า การจัดการอธิบายการบริหารในระดับรองๆ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการดำเนินงานตามนโยบายของระดับสูง นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าเขาวางหลักการข้อที่ 3 ขึ้นเพื่อเป็นการร้องเรียกให้นักบริหารหันมาสนใจปัญหาทางด้านบุคคลและปัญหาสังคมในองค์การมากขึ้น

แนวความคิดเกี่ยวกับนโยบายและการวางแผน

ความหมายของนโยบาย

นโยบาย (Policy) เป็นคำที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย นักวิชาการได้ให้ความหมาย ไว้ดังนี้

กูดนาว (Frank J. Goodnow) กล่าวว่า นโยบายเป็นสิ่งที่ฝ่ายการเมืองเป็นผู้จัดทำขึ้น ส่วนการนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นเรื่องของฝ่ายบริหาร และแนวคิดเช่นนี้ก็ได้รับการสนับสนุนเห็นด้วยจากนักวิชาการรัฐศาสตร์ในยุคต่อมา

เวร์น (A.R. Leys Wayne,1890) กล่าวว่า นโยบายคือ โครงการในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณค่า หรือเป็นการตัดสินใจเลือกจุดมุ่งหมายและวิธีการในการบริหารองค์การใดองค์การหนึ่ง

ฟิฟฟ์เนอร์ (John M. Piffner,1984) กล่าวว่า เรียกนโยบายว่าแผนงานประจำ ซึ่งเป็นผลอันเกิดจากการต่อรอง การปฏิบัติตามข้อตกลง และการประนีประนอม ในการกำหนดเป้าหมาย การตรวจสอบทางเลือก และการค้นหายุทธวิธีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และอาจถือได้ว่านโยบายเป็นกฎ (Rulle) และระเบียบ (Regulation) ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการตัดสินใจเมื่อบุคคลหนึ่ง หรือหน่วยงานหนึ่งหน่วยงานใดประสบกับปัญหาในการปฏิบัติงาน

ไฮมานน์ และสกอตต์ (Theo Haimann and William G. Scott,1987) กล่าวว่า นโยบายคือขอบเขตของเหตุผลและผลที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจ

เทอร์รี (Gerorge R. Terry,1990) กล่าวว่า นโยบายคือการพูดหรือการเขียนถึงขอบเขตและแนวทางทั้งหมดในการปฏิบัติงาน

กรีนวูด (Willam T. Greenwood,1998) กล่าวว่า นโยบาย หมายถึง การตัดสินใจขั้นต้นอย่างกว้าง ๆ จากข้อมูลทั่วไป เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปด้วยความถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เจคอบ (Charies E. jacop,2005) กล่าวว่า นโยบายคือหลักการแผนการหรือแนวทางการปฏิบัติงาน

ฮาร์โรล สาสเวล และ อับราฮัม คาพลาน (Harold Laswell and Abraham Kaplan , อ้างถึง ใน อ้างถึงใน นิมิต ชาวดง ,2552 : 8) กล่าวว่า นโยบายในเชิงบริหาร โดยเห็นว่า นโยบาย หมายถึง แผนหรือโครงการที่กำหนดขึ้น อีกรวมถึงเป้าหมาย สิ่งที่มีคุณค่าและแนวทางปฏิบัติต่างๆ

จากความหมายและคำจำกัดความของนโยบาย จะสังเกตได้ว่านโยบาย เป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารในลักษณะแสดงให้เห็นถึงวิถีทาง และผลแห่งการดำเนินงาน นโยบายที่ดียอมทำให้การตัดสินใจถูกต้องและดีตามไปด้วย นโยบายที่ดีย่อมทำให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการวางแผน

David H.Holt (1991) กล่าวว่า การวางแผน เป็นกระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การและวิธีการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

Brian W.Scott (1979) กล่าวว่า การวางแผน เป็นกระบวนการวิเคราะห์ซึ่งครอบคลุมการประเมินสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยมีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการภายใต้บริบทของอนาคตที่คาดหมายไว้

George A. Steiner (1989) กล่าวว่า การวางแผนมีลักษณะในกระบวนการจุดเริ่มต้นของกระบวนการวางแผน เริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์และรายละเอียดของแผนเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์

Preston P. Le Breton and Date A. Henning (1898) กล่าวว่า การวางแผนเป็นการกำหนดวิถีของการกระทำไว้ล่วงหน้าเพื่อการบรรลุผลในอนาคต

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541 : 31) กล่าวว่า การวางแผน คือ การตัดสิใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้ คือ จะทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ใครบ้างที่จะเป็นผู้กระทำ (Who) จะกระทำเมื่อใด (When) จะกระทำกันที่ไหน (Where) และจะกระทำกันอย่างไร (How)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545 : 4) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง หน้าที่ทางการบริหารในการกำหนดจุดหมายและการตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุดที่จะให้บรรลุจุดหมายนั้น

สุรัสวดี ราชสกุลชัย (2546 : 21) กล่าวว่า การวางแผนเป็นการกำหนดเป้าหมายอนาคตของผลการปฏิบัติงานทางธุรกิจ และครอบคลุมเนื้อหาในเรื่องของการตัดสินใจ (Decisions making) ถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน เพราะเป็นการคัดเลือกกิจกรรมในอนาคต แผนที่ดีควรมีความเหมาะสม เห็นผลได้จริง ยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ และทรงประสิทธิภาพ

จากความหมายของการวางแผนดังกล่าว สรุปว่า การวางแผน คือ กระบวนการตัดสินดำเนินการในอนาคตโดยกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

กระบวนการวางแผนประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดภารกิจและเป้าหมาย การประเมินสถานภาพปัจจุบัน การรวมรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการปฏิบัติตามแผน การติดตามประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไข

เอลเฟรด คาน (Alfred J.Kahn , 1969 : 130) กล่าวว่า นโยบายและการวางแผน คือ แผนงานประจำ (Standing plan) ซึ่งเป็นผลจากการต่อรอง (Negotiation) การปฏิบัติตามข้อตกลงและการประนีประนอม (Compromise) ในการกำหนดเป้าหมาย (Consensus) การตรวจสอบทางเลือกและการค้นคว้า ยุทธวิธี เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุถึงเป้าหมาย ที่ต้องการ อาจถือเป็นกฎ (Rule) และระเบียบ (Regulation) เพื่อการตัดสินใจ เมื่อบุคคล หรือหน่วยงานประสบปัญหาในการปฏิบัติ

จอนห์พิฟเนอร์ (John M. Piffner,1960 : 132) กล่าวว่า นโยบายและการวางแผน หมายถึง หลักเกณฑ์และแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีเสถียรภาพ (Stability) มีความสอดคล้องกัน (Consistency) มีมาตรฐานหรือรูปแบบเดียวกัน (Uniformity) และมีความต่อเนื่องกัน (Continuity)

แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดองค์การ/การจัดส่วนราชการ

สมคิด บางโม (2548 : 147) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดแบ่งองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ ให้ครอบคลุมกับภารกิจและหน้าที่ขององค์การ พร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์กับองค์กรย่อยอื่นๆ ไว้ด้วย ทั้งนี้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

การจัดองค์การ เป็นการกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างหน้าที่การงาน บุคลากร และปัจจัยทางภายภาพต่างๆ ขององค์การ หลักที่สำคัญของการจัดองค์การมีดังต่อไปนี้

1. การกำหนดหน้าที่การงาน การกำหนดหน้าที่ของงาน (Function) นั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์การ หน้าที่การงานและภารกิจ หมายถึง กลุ่มกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. การแบ่งงาน (Division of Work) หมายถึง การแยกงานหรือรวมหน้าที่การงานที่มีลักษณะเดียวกัน หรือใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน หรือแบ่งงานตามลักษณะของงานแล้ว มอบหมายงานนั้นให้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถหรือความถนัดในการทำงานนั้นโดยตั้งเป็นหน่วยย่อยขึ้นมารับผิดชอบ

3. หน่วยงานสำคัญขององค์การ ได้แก่ หน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานอนุกร (Auxiliary)

หน่วยงานหลัก หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่โดยตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์การ และบุคคลที่ปฏิบัติงานที่ขึ้นตรงต่อสายบังคับบัญชา

หน่วยงานที่ปรึกษา หมายถึง หน่วยงานที่ช่วยให้หน่วยงานหลักปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

หน่วยงานอนุกร หมายถึง หน่วยงานที่ช่วยบริการแก่หน่วยงานหลัก และหน่วยงานที่ปรึกษา

4. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) หมายถึง ความสัมพันธ์ ตามลำดับขั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบว่า การติดต่อสื่อสารมีทางเดินอย่างไร มีการควบคุมและรับผิดชอบอย่างไร

5. ช่วงการควบคุม (Span of Control) หมายถึง สิ่งที่แสดงให้ทราบว่า ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีขอบเขตรับผิดชอบเพียงใด มีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คนหรือมีหน่วยงานที่อยู่ใต้ความควบคุมรับผิดชอบกี่หน่วยงาน

6. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) หมายถึง อำนาจการควบคุมบังคับบัญชาโดยอำนาจสิทธิ์ขาดอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือคณะบุคคลในคณะหนึ่งโดยเด็ดขาด

7. แผนภูมิองค์การ (Organization chart) เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยให้เข้าใจโครงสร้างองค์การ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนสายบังคับบัญชาในองค์การนั้นๆ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545 : 10) ให้ความหมาย ของการจัดองค์การ (Organizing) คือ กระบวนการที่กำหนด กฎ ระเบียบ แบบแผน ในการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งรวมถึงวิธีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

การจัดองค์การมีความหมายต่อบุคคลที่จะเข้าร่วมกันทำงาน จึงจะต้องมีการประสานกันและจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. จุดประสงค์ขององค์การและการวางแผนในการปฏิบัติ
2. กิจกรรมที่องค์การต้องการปฏิบัติและหน้าที่หลักขององค์การ
3. ทำความเข้าใจเกี่ยวกับขอบเขตอำนาจ หน้าที่ กฎระเบียบที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติตาม
4. พยายามปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นไปตามยุคตามสมัยโลกาภิวัตน์ ไม่ยึดติดกับโครงสร้างใดโครงสร้างหนึ่งตลอดไป

กัญญามน อินหว่าง และคณะ (2550 : 16) กล่าวว่า การจัดองค์กรว่าเป็นการกำหนดรูปแบบ กฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานและการอยู่ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยตัดสินใจจัดกลุ่มงานและกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน จัดตำแหน่งงาน ขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจและแก้ปัญหาเรื่องต่างๆ ณ ระดับภายใด ภายในองค์กร การจัดสายงานและสายการบังคับบัญชา ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรทางการจัดการให้สนับสนุนต่อการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สรัสวดี ราชสกุลชัย (2545 : 16) กล่าวว่า การจัดองค์การไว้ว่า การจัดองค์การ คือ การระบุกิจกรรมและทรัพยากรทางการบริหารเหล่านั้นว่า จะจัดกลุ่มปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้องค์การได้รับผลประโยชน์สูงสุดตามแผนที่กำหนดขึ้น

สุกัญญา เอมอิ่มธรรม (2548 : 29) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง กระบวนการพัฒนาการดำเนินการ โดยจัดเอาโครงการของหน่วยงานให้เป็นระบบ และนำเอาทรัพยากรบุคคลพร้อมด้วยความสัมพันธ์ระหว่างกันซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญของหน่วยงานเข้ามาประจำที่ตามตำแหน่งต่างๆ เพื่อให้บังเกิดผลสำเร็จขององค์การนั้นๆ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์การสรุปได้ว่า การจัดองค์การ คือ การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ บุคคล และทรัพยากรบริหารอื่นๆ ให้สามารถดำเนินการร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีสิ่งที่ควรคำนึงในการจัดองค์การ คือ 1) หน้าที่การงาน 2) การแบ่งงานกันทำ 3) การรวมและการกระจายอำนาจ 4) สายการบังคับบัญชา 5) ขอบข่ายการบังคับบัญชา 6) เอกภาพทางการบริหาร

แนวความคิดเกี่ยวกับการการอำนวยการและการสั่งการ

ลูเทอร์ กูลิกและศลินดอลล์เออร์วิค (Luther GulickandLyndallUrwick,1947 : 9) ได้สรุปกระบวนการบริหารไว้ใน “Papet on the Science of Administration” ในปี 1937 โดยได้ให้ความหมายของ การอำนวยการ (Directing) คือ การศึกษาวิธีการอำนวยการ รวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงานตลอดจนศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human relations) และการจูงใจ (Motivation) ในที่นี้รวมถึงการวินิจฉัยสั่งการ (Decision-making) ซึ่งเป็นอันสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของการบริหารงาน และขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมากเหตุว่าต้องการที่จะอำนวยการให้ภารกิจดำเนินไปด้วยดีได้ จำต้องมีการตัดสินในที่ดีและมีการสั่งการที่ถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละลักษณะของการตัดสินใจ

อุทัย หิรัญโต (2541 : 13) ได้ให้ความหมายของ วงการบริหารไม่ว่าจะเป็นราชการหรือเอกชน ผู้บริหาร คือ ผู้นำที่ดีที่ต้องรู้จักมอบหมายงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของตนเองให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาต้องจัดสรรงานและวินิจฉัยสั่งการงาน ซึ่งก็ต้องขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชาจะมีมากน้อยเพียงใดในการใช้คนเพราะถึงแม้ว่างานสำเร็จด้วยฝีมือผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ชื่อว่าเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถสูงการเป็นผู้นำมีหลักการอันเดียวกัน

พูนสุข สังข์รุ่ง (2545 : 152) ได้ให้ความหมายของ การอำนวยการพนักงาน (Actuating) คือ การที่องค์การสรรหาคัดเลือกพนักงานเข้ามาแล้วมีการพัฒนาบำรุงรักษาพกนักงานให้คงมีประสิทธิภาพ และเมื่อถึงวาระที่พนักงานต้องออกจากองค์การไปก็ไม่เดือนร้อนลำลากในการดำรงชีวิต และยังคงมีความรักและปรารภนาดีต่อองค์การอยู่เสมอ

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 159) ได้ให้ความหมาย ของการอำนวยการว่า หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความสามารถชักจูงคนงานให้ปฏิบัติอย่างดีที่สุด จนกระทั่งองค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

บรรยงค์ โตจินดา (2548 : 178) ได้ให้ความหมาย ของการอำนวยการ (Directing or Leading) คือ การที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการ ดำเนินการให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานให้สำเร็จวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการดำเนินการเกี่ยวกับสภาวะผู้นำการมอบหมายและอำนาจหน้าที่กับความรับผิดชอบ การวินิจฉัยสั่งการ การออกคำสั่งการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การจูงใจ

การอำนวยการพนักงานนั้นเริ่มตั้งแต่องค์การได้ทำการสรรหาคัดเลือกพนักงานที่มีความเหมาะสมกับงานเข้ามาทำงาน ทั้งนี้โดยคำนึงถึงความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก ใช้หลักคุณธรรม (Merit System)ในการสรรหาและคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน กำหนดเงินเดือนที่เหมาะสมให้แก่บุคลากร กำหนดแผนการก้าวหน้าในอาชีพ (Career Plan) ให้แก่ บุคลากรในแต่ละสายงานให้ความเสมอภาคแก่บุคคลากร ยึดหนักความมั่นคงในอาชีพ ให้ความยุติธรรมแก่บุคลากร ทั้งความก้าวหน้าในอาชีพ เงินเดือน การตัดสินคดีความต่างๆ ถ้ามีการทำผิดเกิดขึ้นมีการพัฒนาบุคลากรตลอดเวลาเพื่อให้เขาเป็นคนที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน การอำนวยการพนักงานจะเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้

1. การสั่งงาน เป็นเรื่องสำคัญที่จะทำให้เกิดการปฏิบัติงานขึ้น การสั่งงานควรชัดเจนไม่ว่าจะเป็นการสั่งด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษร ผู้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบต่อคำสั่งที่ตนสั่งไป การสั่งงานควรวิธีการขอร้องไม่ควรใช้อำนาจข่มขู่ในการสั่งการ ซึ่งจะทำให้ผู้รับคำสั่งเกิดการต่อต้านและไม่เต็มใจปฏิบัติงาน ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น และเพื่อทบทวนงานและความเข้าใจในงานทั้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อลูกน้องทำงานเสร็จควรมีการให้ผลตอบแทน ให้รางวัลให้คำชม และถ้ามีการทำงานผิดพลาดควรมีการให้อภัยและช่วยกันแก้ไขเพื่อให้งานสำเร็จตามต้องการ

2. การมอบหมายหน้าที่ ผู้บังคับบัญชาควรรู้จักและเข้าใจลูกน้องเพื่อจะได้มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และความพอใจของลูกน้อง บอกลูกน้องให้เข้าใจอย่างชัดเจนในวัตถุประสงค์ของงาน เป้าประสงค์ขององค์การที่ต้องการในการมอบหมายหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา นั้น ผู้บังคับบัญชาควรมอบอำนาจหน้าที่ (Authority) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อจะได้ทำงานได้สะดวก และเต็มความสามารถ นอกจากนั้นการมอบหมายงานควรพยายามหาคนที่มีความผูกพันกับงาน และมีความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบงานได้เสนอ (Accountability)

ข้อควรคิดในการมอบหมายงานและมอบอำนาจให้มีประสิทธิภาพ

2.1 ควรมอบหมายงานหรือมอบอำนาจให้ผู้ที่สามารถทำได้

2.2 ให้ข้อมูลแก่ผู้ทำงานอย่างพอเพียง เพื่อประหยัดเวลาและแรงงาน

2.3 บอกเหตุผลที่ต้องการและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน

2.4 บอกให้ทราบถึงมาตรฐานและแนวทางปฏิบัติงานที่จะต้องมีการวัดผลหรือตรวจสอบในตอนท้าย

2.5 ตรวจสอบความก้าวหน้าในการทำงานด้วยการประชุม

2.6 อย่าจ้องจับผิดไม่ตรวจสอบบ่อยเกินไป

2.7 ถ้าต้องการเข้าไปเกี่ยวข้องหรือเข้าไปช่วยเหลือ จงทำและช่วยอย่างจริงจังและเต็มใจ

2.8 ถ้าคนทำงานดีต้องให้รางวัลแสดงความซาบซึ้งในความสามารถและผลงานที่ได้

3. การให้รางวัลและการลงโทษ การตำหนิในการทำงานของบุคลากร บางครั้งผลงานดีเป็นที่ชื่นชม บางครั้งอาจมีการกระทำผิดบ้างซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องมีการให้รางวัลหรือตำหนิหรือลงโทษแก่บุคลากร ซึ่งมีหลักดังนี้

3.1 การให้รางวัล เช่น คำชม ให้ความสนใจ การให้เงินรางวัล ฯลฯ ควรจะมีการให้ทันทีไม่ให้พร่ำเพรื่อให้เหมาะสมกับผลงาน ให้ความยุติธรรม และรางวัลต้องสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับ หน่วยงานอาจจะมีแผนการให้รางวัลแก่บุคลากร ซึ่งประกาศให้เป็นที่ทราบโดยทั่วไปว่าใครทำงานถึงเกณฑ์จะให้รางวัลอะไรแค่ไหน ตัดสินเมื่อไร

3.2 การลงโทษ ควรพิจารณาไตร่ตรองให้รอบคอบ โดยยึดหลักว่า บุคลากรได้ทำผิดจริง สามารถระบุความผิดได้ว่าผิดอย่างไร ผู้บังคับบัญชาแน่ใจว่าบุคลากรทำผิด และควรมีการลงโทษทันที มีความยุติธรรม ไม่ดองเรื่อง ปล่อยเวลาให้ล่วงเลยไปเรื่อยๆ เพื่อให้สังคมลืมเรื่องความผิดนั้น

3.3 การตำหนิ บุคลากรมีโอกาสทำงานผิดพลาดได้ ซึ่งถือเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นในองค์การ องค์การควรเชื่อว่าทุกคนไม่มีใครอยากทำผิด มีใครอยากทำงานพลาด แต่เมื่อมีการทำงานผิดพลาดที่จะต้องมีการตำหนิติเตียนควรพยายามใช้วิธีแจ้งผลย้อนกลับไปทางบวก นั่นคือไม่ตำหนิหน้าผู้อื่น ใช้คำพูดสุภาพ รู้จักชมก่อนตำหนิ มีความยุติธรรมและบริสุทธิ์ใจในการตำหนิและเมื่อตำหนิแล้วควรหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน เพื่อให้งานสำเร็จ

4. การประสานงาน หรือการสร้างความร่วมมือในการทำงาน การจะทำงานสำเร็จได้นั้น ไม่มีใครสามารถทำงานสำเร็จได้โดยลำพังคนเดียว ย่อมต้องอาศัยความร่วมแรงร่วมใจจากเพื่อนร่วมงาน ความร่วมแรงร่วมใจจากแผนกอื่นๆ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นการพึ่งพาอาศัยกัน

การประสานงานที่ดี ต้องอาศัยความร่วมมือ และความสามารถของทุกฝ่ายตลอดจนผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง ดังนั้นการประสานงานที่ดีจึงต้องอาศัยความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายซึ่งต้องอาศัยทักษะทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ทุกคน ดังนั้น การที่จะได้รับความร่วมมือจากผู้อื่นจากผู้บังคับบัญชาต้องสร้าง “ความพอใจ” ให้แก่บุคลากรที่จะมาร่วมงานซึ่งจะสร้างได้โดย

4.1 แจ้งเป้าหมายของงานให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ

4.2 สร้างความเป็นมิตร

4.3 บรรจุคนให้เหมาะแก่งาน

4.4 ระบุอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

4.5 พัฒนาระบบการติดต่อสื่อสาร

4.6 การสั่งงานสมเหตุสมผลสามารถปฏิบัติตามได้

4.7 ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4.8 ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

5. การฝึกอบรม เพื่อให้มีการพัฒนาพนักงานให้มีประสิทธิภาพ สำหรับองค์การตลอดไป องค์การควรมีงบประมาณในแต่ละปีให้มาพอที่จะใช้ในการพัฒนาคน และควรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้เข้ารับการอบรม หรือถ้าพนักงานร้องขอการอบรม องค์การควรสนใจและจัดการอบรมให้แก่พนักงานโดยการสรรหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถมาให้การอบรมเพื่อให้ได้ผลหรือได้รับความรู้เต็มที่ นอกจากนั้นองค์การอาจใช้การอบรมเพื่อปรับปรุงทัศนคติ ค่านิยมของพนักงานเพื่อให้เหมาะสมกับนโยบายขององค์การอีกด้วย

6. การสร้างขวัญและกำลังใจ คนที่มีขวัญและกำลังใจดีย่อมมีสภาพจิตที่เป็นสุข พร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการทำงาน ซึ่งองค์การจะทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจดีได้โดย

6.1 สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานให้แก่บุคลากรทุกคน

6.2 มีระบบการประเมินผลงานที่ยุติธรรมที่มีมาตรฐาน

6.3 มีระบบการจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นธรรม

6.4 ให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เช่น ให้บุคลากรได้ทำงานตรงตามความรู้ความสามารถ ความพอใจ และด้วยใจรัก

6.5 ให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าเขาเป็นหนึ่งขององค์การที่มีความสำคัญนั่นคือให้การยอมรับ ยกย่องนับถือ และคำนึงถึงศักดิ์ศรีของคนในองค์การ

6.6 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา ควรเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่ควรจู้จี้ขี้บ่น

คอยจับผิดลูกน้องมากเกินไป หรือควบคุมลูกน้องเกินไปจนกระดิกตัวไม่ได้ แต่ควรเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตาให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

6.7 มีการจัดสวัสดิการที่ดีซึ่งเป็นการให้ประโยชน์แก่บุคลากรนอกเหนือจากรายได้ เช่น ที่พักอาศัย สหกรณ์ออมทรัพย์ วันหยุดพิเศษ ช่วยค่ารักษาพยาบาล ช่วยค่าเล่าเรียน ฯลฯ

6.8 มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม เช่น ห้องทำงานที่มีอากาศถ่ายเทได้ มีแสงสว่างเพียงพอ ไม่ร้อนอบอ้าว อาคารทาสีสวยสะอาดตา ไม่มีเสียงรบกวนในการทำงาน มีห้องน้ำเพียงพอสำหรับบุคลากร มีน้ำสะอาดให้ดื่ม เป็นต้น

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการอำนวยการและการสั่งการสรุปได้ว่า การอำนวยการเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องดำเนินการมอบหมายงาน จัดสรรงาน และวินิจฉัยสั่งการ ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของตนเองให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชารวมไปถึงการใช้ความสามารถชักจูงคนงานให้ปฏิบัติอย่างดีที่สุดจนกระทั่งองค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

แนวความคิดเกี่ยวกับการประสานงานและสร้างความร่วมมือ

ลูเทอร์ กูลิก และ ลินดอลล์เออร์วิค (1947 : 31) ได้สรุปกระบวนการบริหารในส่วนของการประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ความร่วมมือประสานงานเพื่อการดำเนินงานเป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะช่วยให้การประสานงานดีขึ้น เพื่อช่วยแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน การร่วมมือประสานงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากในการบริหาร เพราะเป็นกิจวัตรประจำวันที่จะต้องพึงกระทำในการปฏิบัติงานและเป็นสิ่งที่มีอยู่ในระดับของงาน การร่วมมือประสานงานเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องจัดให้มีขึ้นในหน่วยงานของตน เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในอันที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

รัฐเซลล์ ทีเกรก (Russell T. Gregg,1975 : 55) ได้ให้ความหมายของ การประสานงาน (co-ordinating) หมายถึง การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อย หรือตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์การให้เข้ากันได้เพื่อให้งานเดิม และเกิดประสิทธิภาพไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน ทำให้ทุกหน่วยงานประสานกลมกลืนกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์การร่วมกัน

ฟาโยล์ (Fayol,1984 : 45) เป็นบุคคลแรกที่วิเคราะห์ถึงองค์ประกอบมูลฐานของการจัดการว่า มี 5 ประการ (POCCC) ซึ่งกล่าวถึง การประสานงาน (Coordinating) คือ การจัดระเบียบการทำงานไม่ให้ก้าวก่ายกัน ติดต่อประสานงานให้หน่วยงานย่อยต่างๆ ขององค์การ และประสานงานคนให้ทำงานโดยราบรื่นไม่ให้ขัดแย้งกัน

เทย์เลอร์ (Taylor,1989) กล่าวว่า การประสานความร่วมมือ เป็นการประสานความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน โดยเทย์เลอร์มีความเชื่อว่าฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานงานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่จะต้องไม่ใช่โดยการไปลงมือปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นงานของคนงานเท่านั้น

สมิต สัชฌุกร (2552 : 23) ได้ให้ความหมายของ การประสานงาน คือ การที่บุคคลหรือหน่วยงานในองค์กรทำงานร่วมกับบุคคลและหน่วยงานอื่นเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำต่อเนื่องสอดคล้องกันไป เพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนในทางราชการ ได้มีนักวิชาการหลายๆ ท่านได้ให้ความหมายไว้ว่า การประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบวิธีการทำงานเพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ไม่ทำให้งานซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การนั้น อย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ

เทิดพันธ์ ครอบทอง (2553 : 1-8) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการประสานงาน แบ่งออกเป็น ลักษณะที่ 1 การประสานงาน หมายถึง การร่วมมือร่วมใจการปฏิบัติ จัดระเบียบให้เรียบร้อยให้สอดคล้องกลมกลืนกันเพื่อให้งานสมดุล และสำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนด ต้องปราศจากความขัดแย้ง หรือเหลื่อมล้ำ หรือซ้ำซ้อนกัน ถูกต้องตามจังหวะ เวลา สถานที่ ปราศจากข้อขัดแย้ง ก็คือไม่มีขัด ไม่มีแย้ง ไม่เหลื่อมล้ำ ทำงานได้โดยไม่มีอุปสรรคและไม่เกิดการสูญเปล่า

ลักษณะที่ 2 เป็นเรื่องเกี่ยวกับความร่วมมือการทำงานจำเป็นที่จะต้องมีการประสานงานในหน่วยงานนั้นๆ มนุษย์เรามีการประสานงานกันอยู่ตามธรรมชาติ องค์กรที่จะประสบผลสำเร็จต้องมีความร่วมมือ ความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้ ต้องมองเห็นเป้าหมายของงานและความรับผิดชอบ ข้อมูลข่าวสารที่มีต้องตรงไปตรงมา

ลักษณะที่ 3 การประสานงาน เป็นเรื่องของเทคนิคการบริหาร เป็นส่วนที่จะชี้ให้เห็นว่าจำเป็นต้องทำ หรือเป็นข้อบังคับต้องมีการประสานในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเทคนิค

องค์ประกอบของการประสานงาน อาจพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญ ได้ดังนี้

1. ความร่วมมือ จะต้องสร้างสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย โดยอาศัยความเข้าใจหรือการตกลงร่วมกัน มีการรวบรวมกำลังความคิด วิธีการ เทคนิค และระดมทรัพยากรมาสนับสนุนงานร่วมกัน เป็นการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน เต็มใจที่จะทำงานร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อไปสู่เป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง การประสานงานไม่ควรจะกระทำโดยใช้อำนาจสั่งการแต่เพียงอย่างเดียวควรใช้ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเป็นหลัก เพราะความมีน้ำใจ

ต่อกัน ไว้วางใจกันจะเป็นผลให้เกิดการรวมใจมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่พยายามผูกมิตรตั้งแต่ต้น และป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกเป็นปรปักษ์ มีความหวาดระแวงหรือกินแหนงแคลงใจให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ไม่นินทาว่าร้ายกัน ไม่โยนความผิดให้แก่ผู้อื่น เมื่อมีสิ่งใดจะช่วยเหลือแนะนำกันได้อย่างลังเล และพร้อมจะรับฟังคำแนะนำของผู้เกี่ยวข้องแม้จะไม่เห็นด้วยก็อย่าแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก็ต้องแจ้งให้ทราบ

วิธีการสร้างความร่วมมือ คือ การชักจูงชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ร่วมกัน หรือประโยชน์โดยส่วนรวม มีการผูกมิตรไมตรีต่อกันทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีน้ำใจที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน บางครั้งการให้ข้อแนะนำกันก็จะทำให้ผู้เกี่ยวข้องมีความสามารถในระดับเดียวกัน เพื่อจะได้ทำงานด้วยกันได้ การเพิ่มความใกล้ชิด ทำให้มีการพบปะหารือกันอยู่เสมอ เพื่อให้ไว้วางใจกัน เพราะความใกล้ชิด จะช่วยให้ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและถ่ายทอดความรู้สึกถึงกันยิ่งใกล้ชิดกันมากเท่าใดก็จะเกิดความเข้าใจและรู้จักคุ้นเคยกันมากขึ้น ถ้ามีความหวังดีต่อกัน มีเจตนาบริสุทธิ์และจริงใจก็จะเพิ่มความเชื่อถือไว้วางใจกันยิ่งขึ้น

2. จังหวะเวลา จะต้องปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคนตามกำหนดเวลาที่ตกลง

3. ความสอดคล้อง จะต้องพิจารณาความพอเหมาะพอดี ไม่ทำงานซ้อนกัน เพื่อช่วยให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ

4. ระบบการสื่อสารจะต้องมีการสื่อสารที่เข้าใจตรงกันอย่างรวดเร็ว และราบรื่น การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการประสานงานในการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความคิดเห็นหรือความรู้สึก เป็นสื่อกลางที่จะเชื่อมโยงบุคคลต่างๆ ภายในหรือระหว่างหน่วยงานหรือองค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

5. ผู้ประสานงาน จะต้องสามารถดึงทุกฝ่ายเข้าร่วมทำงานและสามารถขอความร่วมมือเพื่อตรงไปสู่จุดหมายเดียวกันตามที่กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของงาน

แมรี ปาร์คเกอร์ ฟอลเลต (Mary Parker Follett,1924) กล่าวว่า หลักการบริหารที่ดีได้แก่ หลักที่ให้ความสำคัญต่อเรื่องการประสานงานที่จะต้องดำเนินการไปตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

1. การประสานงานและการควบคุมจะต้องเกิดขึ้นระหว่างหัวหน้าแผนกต่างๆ แทนที่จะส่งเสริมให้มีการประสานงานและการควบคุมจากข้างบนสู่ข้างล่างก่อนที่องค์การจะตัดสินใจทำอะไร เจ้าหน้าที่ขององค์การระดับผู้จัดการทั้งหลายควรปรึกษาหารือกันอย่างใกล้ชิด

2. การประสานงานต้องมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่เพราะในทางปฏิบัติ เมื่อเราสามารถแก้ไขปัญหาในการประสานงานในครั้งหนึ่งแล้ว สิ่งที่ย่อมเกิดขึ้น

ตามมาคือ เรามักเผชิญกับปัญหาใหม่ ซึ่งต้องอาศัยความพยายามร่วมกันอีกเป็นไปอย่างต่อเนื่องอย่างนี้ไม่จบสิ้น

เทิดพันธ์ ครอบทอง (2553 : 1-8) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่จำเป็นต่อการประสานงานไม่ว่าจะเป็นองค์การ หรือหน่วยงานประเภทใด มีปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

1. คน หมายถึง ผู้ซึ่งจะทำให้งานเป็นผลขึ้นมา การประสานงานที่แท้จริงคือการประสานคนให้ร่วมมือร่วมแรงร่วมใจร่วมกำลัง ด้วยการนำเอาความสามารถของคนมาทำให้เกิดผลงานจุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งพิจารณาได้ 2 ด้าน คือ ด้านความรู้และด้านความสัมพันธ์ของกับผู้อื่น ผู้ประสานงานต้องมีความสามารถและการมองการณ์ไกล มีมนุษย์สัมพันธ์ดี มีทัศนคติที่ดีต่อกันผู้ร่วมงานทุกฝ่ายเข้ากันได้ดี

2. เงิน หมายถึง ตัวเงินและสิ่งอื่นซึ่งสามารถใช้เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนได้ในการประสานงานจะต้องมีกำลังเงินสนับสนุนการปฏิบัติ

3. วัสดุ หมายถึง สิ่งของเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ในการประสานงานจะต้องมีวัสดุอุปกรณ์ช่วยในการประสานงานอย่างพอเพียง

4. วิธีการทำงาน หมายถึง การบริหารงานให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามจุดประสงค์ที่กำหนดเป็นเป้าหมายไว้ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน มีการมอบหมายงาน และการควบคุม การติดต่อสื่อสารดี

อย่างไรก็ดี การประสานงาน อาจกระทำได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. วิธีประสานงานอย่างเป็นทางการ คือ การประสานงานแบบเป็นพิธีที่ต้องปฏิบัติ เช่น มีหนังสือติดต่อหรือต้องแจ้งให้คณะกรรมการเฉพาะกิจรับรู้ และขอความเห็นชอบ ทำเป็นลายลักษณ์อักษรหรือการเสนอรายงานเป็นลำดับขั้น เป็นต้น

2. วิธีประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ คือ การประสานงานอย่างไม่มีพิธีรีตองเพียงแต่ทำความตกลงให้ทราบถึงการที่จะปฏิบัติให้เป็นไปในจังหวะเวลาเดียวกันด้วยจุดประสงค์เดียวกัน การดำเนินการจะอาศัยความใกล้ชิดสนิทสนมเป็นส่วนตัวระหว่างบุคคลมีการอะลุ้มอล่วยไม่มีระเบียบแบบแผน การติดต่อแบบนี้จะเป็นการเผชิญหน้าซึ่งกันและกันผลดีก็คือ สามารถมีความเข้าใจที่ตรงกันและชัดเจนที่สุด เพราะสามารถจะซักถามได้ เช่น การประสานงานด้วยวาจาทางโทรศัพท์ การเข้าพบผู้ที่ติดต่อโดยตรง

สรุปแล้ว จะเห็นได้ว่า การประสานงาน ทั้งความหมายของภาครัฐและภาคธุรกิจ จะมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญก็คือ ความร่วมมือซึ่งจะต้องมีความเข้าใจหรือมีการตกลงร่วมกัน มีการระดมความคิด วิธีการ เทคนิค การจัดหาทรัพยากรมาสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เรื่องของจังหวะเวลาซึ่งผู้ที่ปฏิบัติงานจะต้องมีความรับผิดชอบที่จะทำให้งานนั้นเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

โดยงานที่ทำจะต้องมีความสอดคล้องกันอย่างเหมาะสม มีการสื่อสารที่ตรงกันอย่างรวดเร็วและราบรื่น รวมทั้งผู้ประสานจะต้องสามารถทำให้ทุกฝ่ายเข้าร่วมทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมายเดียวกันตามวัตถุประสงค์ของงานที่กำหนดไว้ และรับผิดชอบต่อหน้าที่ร่วมกันเพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผลอย่างมีคุณภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

แนวความคิดเกี่ยวกับการการประเมินผลและการตรวจสอบ

คาร์โรล เอสวิสต์ (Carol H, 1972 : 26) ให้ความหมาย การประเมินผล คือ การศึกษาดูว่าแผนงานได้บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ทั้งในระหว่างการปฏิบัติงานตามแผนและภายหลังเสร็จสิ้นแล้ว

รอบบินส์ และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter,1999 อ้างถึงใน วิภาพรรณ หิรัญเกิด ,2545 : 15-16) ความหมายของ การควบคุมและการตรวจสอบว่า เป็นการตรวจสอบความสำเร็จของกิจกรรมต่างๆ ที่ได้กระทำลงไปเพื่อการควบคุมว่าเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้

รัฐเซลล์ ที เกรก (Russell T. Gregg1975 อ้างถึงใน เอกชัย กี่สุขันธ์ 2547 : 54-55) ได้ให้ความหมายของ การประเมินผล (evaluating) คือ การตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะ ให้ทราบผลการปฏิบัติและปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาทุกระยะ และประเมินผลขั้นสุดท้ายเพื่อเปรียบเทียบกับผลงานที่ควรจะได้ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งแต่ต้นว่าตรงกับแผนที่วางไว้หรือไม่ เพื่อสะดวกที่จะได้วางแผนปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต

มณีรัตน์ แซ่ภู่ (2540 : 8) ให้ความหมายของ การประเมินผล คือ เครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน โครงการที่ได้ดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด เพราะวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ในโครงการและแผนงานเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ และการประเมินผลก็เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินงานของโครงการต่างๆ ต่อไป

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2541 อ้างถึงใน วีรยุทธ์ ชาตะกาญจน์, 2547 : 1) ความหมายของการประเมินผล คือ การให้คำตัดสินอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากโครงการทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งที่ตั้งใจและโดยไม่ตั้งใจเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในโครงการว่าเกิดจริงหรือไม่ มีประโยชน์หรือไม่มีประโยชน์ เกิดกับคนกลุ่มไหนและมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างเปรียบเทียบกันก่อนและหลังมีโครงการ ตลอดจนผลงานที่เกิดขึ้นมีคุณภาพคุ้มค่ากับต้นทุน

สุพัฒน์ สุกมลสันต์ และคณะ (2553 : 30) กล่าวว่า การประเมินผล หมายถึง ผลเป็นกระบวนการของการพิจารณาตรวจสอบว่า วัตถุประสงค์ใดบ้างที่เป็นไปตามความคาดหมายอย่างแท้จริง

จากความเห็นของนักวิชาการข้างต้น สรุปได้ว่า ความหมายของการประเมินผลนั้นมีความหมายในลักษณะของกระบวนการพิจารณา ตรวจสอบ ว่าแผนงานโครงการขององค์การนั้น

มีการบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้หรือไม่ ซึ่งกระบวนการประเมินอาจจะเกิดขึ้นทั้งก่อนการปฏิบัติงาน ระหว่างการปฏิบัติงาน หรือหลังจากปฏิบัติงานแล้วเสร็จ

ศิริชัย กาญจนวาสี (2552 : 92-100) กล่าวถึง รูปแบบการประเมินผล มีอยู่ 4 ประเภท ได้แก่

1. การประเมินที่เน้นการตัดสินใจโดยใช้วิธีเชิงระบบ (SD Models) ได้แก่ รูปแบบการประเมินของ Cronbach,Tyler,PPBS

2. การประเมินที่เน้นการตัดสินใจโดยใช้วิธีเชิงธรรมชาติ (ND Models) ได้แก่ รูปแบบการประเมินของ Patton,Stake,MC Donald

3. การประเมินที่เน้นการตัดสินคุณค่า โดยใช้วิธีเชิงระบบ (SV Models) ได้แก่ รูปแบบการประเมินของ Owens and Wolf

4. การประเมินที่เน้นการตัดสินคุณค่าโดยวิธีเชิงธรรมชาติ (NV Models) ได้แก่ รูปแบบการประเมินของ Eisner, Guba and Lincoln

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2554 : 20-21) ได้แบ่งรูปแบบการประเมินผล เป็น 3 ประเภท

1. แบบประเมินเชิงสำรวจ การประเมินนี้จะเป็นการสำรวจสิ่งต่างๆ ที่จะช่วยในการประเมิน

2. แบบประเมินเชิงทดลอง ซึ่งเป็นการประเมินโดยอาศัยแบบการทดลองในการวิจัย การประเมินด้วยวิธีทดลองนี้ ทำให้ผลการประเมินที่ได้ เน้นที่ผลมากเกินไป ดังนั้นผลของการประเมินมีผลกระทบต่อการปรับปรุงกิจกรรมและการดำเนินโครงการต่างๆ น้อย

3. แบบประเมินตามโมเดลการประเมิน โมเดลในการประเมินจะเป็นเครื่องชี้ทิศทางว่าการประเมินจะเกี่ยวข้องกับอะไรบ้าง ผู้ประเมินจะต้องทำอะไรก่อนหลังอย่างไร และในการเลือกใช้แบบโมเดลในการประเมินจะต้องเลือกให้สอดคล้องกับความจำเป็น หรือความต้องการของการใช้ผลการประเมิน โมเดลของการประเมินแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

3.1 โมเดลที่ยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลัก โมเดลนี้เน้นเป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์เป็นหลัก

3.2 แบบจำลองการตัดสินคุณค่า เป็นแบบจำลองที่ต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญในการตัดสินคุณค่าโดยอาศัยเกณฑ์ภายในและเกณฑ์ภายนอก ได้แก่ กระบวนการต่างๆ ที่จะช่วยให้วัตถุประสงค์บรรลุ

3.3 แบบจำลองที่ช่วยในการตัดสินใจ เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นเพื่อช่วยในการติดสินใจของผู้บริหาร

แอนเดอร์สัน และ บอล (Anderson&Ball, 1978, pp. 14– 45) กล่าวถึง ประโยชน์ของการประเมินผล ดังต่อไปนี้คือ

1. เพื่อช่วยในการตัดสินใจก่อนจะเริ่มจัดทำโครงต่างๆ นโยบาย กิจกรรม

2. เพื่อช่วยในการตัดสินใจว่าควรจะขยาย ดำเนินการต่อ หรือรับรองยุติโครงการ นโยบาย กิจกรรม

3. เพื่อช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงโครงการนโยบาย กิจกรรม ในแง่มุมใด หรือ จุดหนึ่งจุดใดของช่วงเวลาระยะเวลาที่โครงการ นโยบาย กิจกรรม กำลังดำเนินการอยู่

สรุปแล้ว จะเห็นได้ว่า การประเมินผล เป็นการวิเคราะห์และตรวจสอบความก้าวหน้าและผลสำเร็จในระดับต่างๆ จำแนกรูปแบบของการประเมินผลได้ 3 แบบ ได้แก่ 1) การประเมินผลกระบวนการ (Process Evaluation) หรือการประเมินประสิทธิภาพ (Efficiency Evaluation) ซึ่งเน้นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของการดำเนินงานของกิจกรรมที่จะนำส่งผลผลิต (Outputs) โดยศึกษากระบวนการจัดทำกิจกรรมต่างๆ ว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ดังนี้2) การประเมินผลที่ได้รับจากการให้บริการ ซึ่งเน้นการวิเคราะห์ประสิทธิผล (Effectiveness) โดยศึกษาว่า ผลผลิตที่ได้นั้นสามารถนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมายการให้บริการหรือไม่ และประชาชนได้รับประโยชน์อย่างไรจากผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดจากการให้บริการนั้น 4)การประเมินผลกระทบ (Impact Evaluation) เป็นการวิเคราะห์ผลที่ได้รับต่อเนื่องจาก การวิเคราะห์ผลลัพธ์ โดยศึกษาว่าผลที่ได้รับจากการบรรลุวัตถุประสงค์สามารถเป็นส่วนหนึ่งที่จะไปช่วยสนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์ของการพัฒนาหรือเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติได้หรือไม่ เพียงใด

จากการที่ได้กล่าวมาพอสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารที่นำเสนอมาทั้งหมด ผู้วิจัยเลือกกระบวนการบริหารที่เหมาะสมกับรูปแบบการบริหารงานของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดประจวบคีรีขันธ์คือ1) นโยบายและการวางแผน 2) การจัดส่วนราชการของหน่วยงาน 3) การอำนวยการและการสั่งการ 4) การประสานงานและความร่วมมือ 5) การประเมินผลและการตรวจสอบ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องกระบวนการบริหารของนักวิชาการหลายๆ ท่านที่ได้ให้แนวคิดไว้ ผู้วิจัยจึงได้เลือกมาเป็นกรอบในการศึกษา เพราะมีกระบวนการแต่ละขั้นตอนเหมาะสมครบถ้วน สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานสำนักงานยุติธรรม จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ให้สำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

การบริหารราชการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด

แนวคิดการจัดตั้งสำนักงานยุติธรรมจังหวัด

ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 - 2550) ได้กำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างความเชื่อถือไว้ใจในระบบราชการ พัฒนาระบบราชการให้มีสภาวะบังเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน โดยกำหนดให้ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินเพื่อให้มีขีดสมรรถนะและความยืดหยุ่นคล่องตัวสูง โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ของการบริหารราชการในทุกระดับให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีความเป็นเอกภาพตลอดจนสามารถบูรณาการเชื่อมโยงการทำงานในมิติและภาคส่วนต่างๆเข้าด้วยกันรวมทั้งจัดให้มีการโอนถ่ายภารกิจงานในเชิงปฏิบัติการออกไปยังหน่วยงานในระดับภูมิภาคและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กระทรวงยุติธรรมมีส่วนราชการในสังกัดที่ปฏิบัติงานอยู่ในภูมิภาคหลายหน่วยงาน ซึ่งในอดีตต่างหน่วยต่างปฏิบัติงานตามภารกิจของตนโดยขาดการประสานงานและบูรณาการซึ่งกันและกันเช่นเดียวกับส่วนราชการ/หน่วยงานต่างๆอันเป็นธรรมชาติของระบบราชการไทยที่ผ่านมา ดังนั้นเพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันอย่างเป็นเอกภาพเกิดประสิทธิภาพและมีความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจภาครัฐมากที่สุดกระทรวงยุติธรรมจึงได้มีนโยบายจัดตั้ง “สำนักงานยุติธรรมจังหวัด” ขึ้นเป็นหน่วยงานภายในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมโดยมีอำนาจหน้าที่เป็นผู้แทนกระทรวงยุติธรรมในการบริหารงานยุติธรรมประจำจังหวัดบนหลักการพื้นฐานดังนี้

1. เป็นศูนย์รวมในการบริหารจัดการงานในกระบวนการยุติธรรมระดับจังหวัดของกระทรวงยุติธรรมที่เป็นเอกภาพโดยนำแนวทางการบริหารงานแบบบูรณาการมาใช้อย่างเหมาะสมด้วยการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานของทุกส่วนราชการให้มีการทำงานในลักษณะสอดคล้องเชื่อมโยงเป็นกลุ่มเดียวกันและนำภารกิจของทุกส่วนราชการมาบริหารจัดการร่วมกันภายใต้คณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด

2. มีการกำหนดยุทธศาสตร์การทำงานที่มีผลผูกพันทุกส่วนราชการที่จะต้องสนับสนุนบุคลากรและทรัพยากรในส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างเต็มศักยภาพ

3. เป็นหน่วยงานที่บทบาทหลักในการแปลงยุทธศาสตร์ของกระทรวงยุติธรรมไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดให้สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่และปัญหาความต้องการของประชาชนรวมทั้งเป็นหน่วยบริการประชาชนที่เชื่อมโยงการบริการประชาชนของส่วนราชการและเป็นศูนย์บริการร่วมของกระทรวงยุติธรรมในระดับจังหวัด

4. ดำเนินงานโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางและส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการโดยคำนึงถึงหลักการดำเนินงานที่มีประชาชนเป็นหุ้นส่วน

5. การจัดโครงสร้างและระบบงานเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับการจำกัดอัตรากำลังบุคลากรภาครัฐโดยใช้วิธีการเกลี่ยอัตรากำลังจากส่วนราชการต่างๆ ในจังหวัดหมุนเวียนมาปฏิบัติงานตามความเหมาะสมซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรมีความรู้ในภารกิจของส่วนราชการอื่นนอกเหนือจากภารกิจของส่วนราชการของตนเองและสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้

6. ราชการบริหารส่วนกลางมีระบบและกลไกสนับสนุนการบริหารงานสำนักงานยุติธรรมจังหวัดระบบการจูงใจด้วยการให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานและระบบการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

อำนาจหน้าที่

ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 - 2550) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ประการหนึ่งว่า ให้มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินเพื่อให้มีขีดสมรรถนะและความยืดหยุ่นคล่องตัวสูง ดำเนินการจัดระเบียบความสัมพันธ์ของการบริหารราชการในทุกระดับให้เป็นไปอย่างเหมาะสมมีความเป็นเอกภาพ รวมทั้งสามารถบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงการทำงานในมิติและภาคส่วนต่างๆ เข้าด้วยกันโดยมีมาตรการที่สำคัญ คือ พัฒนารูปแบบการจัดโครงสร้างภายในส่วนราชการให้มีความยืดหยุ่นและมอบอำนาจให้หัวหน้าส่วนราชการสามารถจัดโครงสร้างภายใน กรณี รูปแบบไม่ถาวรได้เอง โดยมีหน่วยงานกลางประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและปรับเปลี่ยนให้หน่วยงานในส่วนกลางมีขนาดที่เล็กลงและมุ่งเน้นเฉพาะภารกิจงานวิเคราะห์ในเชิงยุทธศาสตร์ การวางนโยบายและมาตรฐานการปฏิบัติงาน การติดตามประเมินผล การวิจัยพัฒนา และการสนับเชิงวิชาการอื่นๆ โดยจัดมีการถ่ายโอนภารกิจงานในเชิงปฏิบัติการออกไปถึงหน่วยงานในระดับภูมิภาคและองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกระทรวงยุติธรรม มีหน่วยงานภายใต้สังกัดปฏิบัติงานในภูมิภาค/จังหวัด หลายหน่วยงาน ได้แก่ เรือนจำ/จังหวัด/อำเภอ/ทัณฑสถาน สำนักงานคุมประพฤติภาค/จังหวัด สำนักงานบังคับคดีและวางทรัพย์ภูมิภาค/จังหวัด ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนเขต/สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัด และสำนักงาน ป.ป.ส. ภาค ซึ่งเดิมแต่ละหน่วยงานต่างก็ปฏิบัติงานตามภารกิจของตน โดยขาดการประสานงานและบูรณาการในการที่จะนำยุทธศาสตร์ของกระทรวง/กรม ไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับลักษณะของพื้นที่และความต้องการรับบริการจากภาครัฐของประชาชนในพื้นที่ด้วยการจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ร่วมของส่วนราชการ/หน่วยงานต่างๆ ในระดับจังหวัด โดยรวมภารกิจของทุกส่วนราชการ/หน่วยงานที่ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่มาบูรณาการร่วมกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความสอดคล้องเกิด

ประสิทธิภาพและความคุ้มค่า จึงเห็นควรให้มีสำนักงานยุติธรรมในระดับจังหวัด โดยเป็นผู้แทนของกระทรวงยุติธรรมในการบริหารงานยุติธรรมประจำจังหวัดมีหน้าที่ในการอำนวยความยุติธรรมแก่ประชาชนทั้งระบบอย่างรวดเร็ว และเท่าเทียมกันรวมทั้งคุ้มครองสิทธิ์และเสรีภาพ ประชาชน

บทบาทภารกิจ/การให้บริการ

เพื่อให้ภารกิจในการอำนวยความยุติธรรมเข้าถึง ชุมชน สังคม โดยรวมอย่างเสมอภาค เป็นธรรม รวดเร็ว อย่างแท้จริง จึงกำหนดบทบาทภารกิจในการให้บริการให้สำนักงานยุติธรรมจังหวัดดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้แทนกระทรวงยุติธรรมในการบริหารงานยุติธรรมประจำจังหวัด
2. มีหน้าที่ในการอำนวยความยุติธรรมแก่ประชาชน ทั้งระบบอย่างรวดเร็ว เป็นธรรม
3. มีหน้าที่ในการคุ้มครองสิทธิ์และเสรีภาพให้ประชาชน
4. มีหน้าที่ป้องกันและควบคุมอาชญากรรม
5. มีหน้าที่แก้ไขบำบัดและฟื้นฟูผู้กระทำผิด
6. มีหน้าที่ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม
7. มีหน้าที่ในการประสานความร่วมมือกับองค์กรและหน่วยงานต่างๆ
8. เปิดช่องทางด่วนในการช่วยเหลือประชาชนที่ยากจน หรือด้อยโอกาสให้เข้าถึงความยุติธรรมได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว และประหยัด
9. ดำเนินการนำรูปแบบกระบวนการยุติธรรมทางเลือก (ยุติธรรมชุมชน และยุติธรรมเชิงสมานฉันท์) ไปใช้ในทุกพื้นที่
10. มีหน้าที่ในการลดค่าใช้จ่ายในกระบวนการยุติธรรมและแสหลักทั้งภาครัฐและเอกชนโดยเฉพาะภาคประชาชนจะไม่สิ้นเปลืองในเรื่องค่าใช้จ่ายในการต่อสู้คดี
11. มีหน้าที่ทำให้เกิดความสมานฉันท์ของประชาชน ซึ่งจะนำไปสู่ความสมานฉันท์ของสังคมในภาพรวม ให้มีความสงบเรียบร้อยและปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาประเทศในทุกด้าน
12. มีหน้าที่ในการจัดตั้งศูนย์ยุติธรรมชุมชน เพื่อให้ภาคประชาชนเป็นหุ้นส่วนในการป้องกันอาชญากรรม/ลดความขัดแย้ง/การคืนคนดีสู่สังคม และด้านการประชาสัมพันธ์
13. มีหน้าที่ในการส่งเสริมความรู้ทางกฎหมายแก่ประชาชนในชุมชน
14. มีหน้าที่ในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ศูนย์ยุติธรรมชุมชนมีความเข้มแข็ง

4. โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด

โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด ดังแผนภาพที่ 2.1

ภาพที่ 2.1 แสดงโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด

ที่มา : สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม กระทรวงยุติธรรม,2550 : 3

โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดประกอบด้วยโครงสร้างการบริหารจำนวน 3 กลุ่มงาน ดังนี้

1. กลุ่มงานบริหารทั่วไปมีหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการต่างๆได้แก่งานสารบรรณพัสดุการเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีการประชาสัมพันธ์และงานข้อมูลสถิติต่างๆสำหรับผู้ปฏิบัติงานในระยะแรกให้ใช้ร่วมกันกับหน่วยงานธุรการของส่วนราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่สำนักงานยุติธรรมจังหวัดไปตั้งอยู่หรือหมุนเวียนเจ้าหน้าที่หน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรมในพื้นที่มาปฏิบัติงานตามความเหมาะสมในกรณีที่สำนักงานยุติธรรมจังหวัดตั้งหน่วยงานแยกเป็นเอกเทศจากส่วนราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมให้มีการประสานงานกับหน่วยงานอื่นในสังกัดกระทรวงยุติธรรมในพื้นที่ในการใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งด้านกำลังคนและพัสดุอุปกรณ์ครุภัณฑ์อย่างไรก็ดีในอนาคตจะพัฒนาให้เป็นหน่วยงานสนับสนุนกลางของจังหวัด (Corporate Core) ในการบริหารจัดการเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไปของส่วนราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมในพื้นที่จังหวัดทั้งหมด

2. กลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์มีหน้าที่รับผิดชอบจัดทำยุทธศาสตร์ของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดโดยนำเอายุทธศาสตร์ของกระทรวงยุติธรรมและกรมในสังกัดมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ร่วมของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดและแปลงสู่การปฏิบัติกำหนดจัดวางทิศทางกลยุทธ์การดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรมในจังหวัดให้สามารถทำงานร่วมกันเชิงบูรณาการ เพื่อผลักดันแผนงานการทำงานไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์นอกจากนี้ดำเนินการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดในเบื้องต้นว่าได้ดำเนินการบรรลุผลตามนโยบายและยุทธศาสตร์เพียงใดสำหรับผู้ปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดคัดเลือกจากเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรมในพื้นที่ที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานนโยบายและยุทธศาสตร์หรืองานด้านวิชาการวางแผนของแต่ละส่วนราชการร่วมเป็นทีมปฏิบัติงานของกลุ่มงานนี้โดยไม่จำเป็นต้องมานั่งปฏิบัติงานประจำที่สำนักงานยุติธรรมจังหวัด

3. กลุ่มงานบริการประชาชนมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานบริการประชาชนทางด้านกระบวนการยุติธรรมที่เกี่ยวข้องเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนและมีอำนาจการตัดสินใจเพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวกและรวดเร็วในการบริการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการลดขั้นตอนเพิ่มประสิทธิภาพและประหยัดค่าใช้จ่ายซึ่งมีเนื้องานหลักได้แก่ งานคลินิกยุติธรรม งานศูนย์บริการร่วมกระทรวงยุติธรรม และงานเครือข่ายยุติธรรมชุมชน อย่างไรก็ดีได้จัดกลุ่มงานบริการประชาชนของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดออกเป็น 2 ศูนย์ ดังนี้

3.1 ศูนย์บริการร่วมกระทรวงยุติธรรม (Justice Service Link) เป็นวิธีการบริการประชาชนโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางเพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวกในการติดต่อขอรับบริการด้านต่างๆ ของกระทรวงยุติธรรมได้ ณ สถานที่แห่งเดียวกันไม่ว่างานบริการนั้นๆจะเกี่ยวข้องกับหลายส่วนราชการก็ตามทั้งนี้เพื่อเป็นการประหยัดเวลาค่าใช้จ่ายและสร้างความพึงพอใจให้ประชาชน ศูนย์บริการร่วมกระทรวงยุติธรรมได้เริ่มเปิดดำเนินการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ทั้งในระดับส่วนกลาง ณ อาคารยุติธรรมชั้น 22 และในระดับสำนักงานยุติธรรมจังหวัดพร้อมกับการจัดตั้งสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเดิมมี 8 หน่วยงาน ให้บริการประกอบด้วย 18 งานบริการ ต่อมามีมติของคณะกรรมการอำนวยการพัฒนาสำนักงานยุติธรรมจังหวัดและเครือข่ายยุติธรรมชุมชนกระทรวงยุติธรรมครั้งที่ 1/2551 เมื่อวันที่ 7 มกราคม 2551 เห็นชอบให้ปรับปรุงงานบริการและแนวทางการให้บริการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงยุติธรรมโดยเพิ่มเป็น 21 งานบริการของ 9 ส่วนราชการและปรับปรุงแนวทางการให้บริการออกเป็น 3 กรณี ได้แก่

ตารางที่ 2.1 กรณีที่ 1 การให้ข้อมูลและคำปรึกษาทั้ง 21 งานของ 9 ส่วนราชการ

ส่วนราชการ	งานบริการ
1. กรมคุมประพฤติ	1. การขอรับการสงเคราะห์ของผู้กระทำผิดหลังปล่อย
2. กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ	**คลินิกยุติธรรม** 1. การขอรับค่าตอบแทนผู้เสียหายและค่าทดแทนและค่าใช้จ่ายแก่จำเลยในคดีอาญา 2. การขอรับความช่วยเหลือทางกฎหมายและให้คำปรึกษาทางกฎหมาย 3. การร้องขอความคุ้มครองความปลอดภัยพยานในคดีอาญา 4. การรับเรื่องราวร้องทุกข์ 5. การยื่นคำร้องขอวางทรัพย์
3. กรมบังคับคดี	1. การขึ้นทะเบียนผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการและผู้บริหารแผน
4. กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน	1. การขอปล่อยตัวชั่วคราว

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ส่วนราชการ	งานบริการ
5. กรมราชทัณฑ์	1. การขออนุญาตวิจัย 2. การขอพบญาติแบบใกล้ชิด 3. การขออนุญาตให้บุคคลภายนอกเข้าร่วมกิจกรรมเรือนจำ/ทัณฑสถาน 4. การขออนุญาตเผยแพร่กิจกรรมในเรือนจำ/ทัณฑสถาน 5. การช่วยเหลือสนับสนุนด้านสวัสดิการและการสงเคราะห์ผู้ต้องขัง
6. กรมสอบสวนคดีพิเศษ	1. การรับแจ้งข้อมูลเบาะแสของผู้กระทำความผิดทางอาญาที่เป็นคดีพิเศษตาม พ.ร.บ. การสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ. 2547
7. สถาบันนิติวิทยาศาสตร์	1. การรับแจ้งบุคคลสูญหาย 2. การขอเปลี่ยนชื่อ- สกุลศพ 3. ขอรับศพคืนจากมูลนิธิสว่างอริยะธรรมสถาน 4. การขอรับใบรายงานการชันสูตรศพ
8. สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด	1. การรับแจ้งเบาะแสผู้ค้าแหล่งมั่วสุมพื้นที่ระบาดแหล่งผลิตและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับยาเสพติด
9. สำนักงานกิจการยุติธรรม	1. การขอรับเงินสนับสนุนจากกองทุนยุติธรรม 2. การจัดหาทนายความให้แก่ผู้ต้องหาในคดีอาญา

ตารางที่ 2.2 กรณีที่ 2 การรับเรื่องขออนุมัติและขออนุญาต 4 งานบริการของ 2 ส่วนราชการ

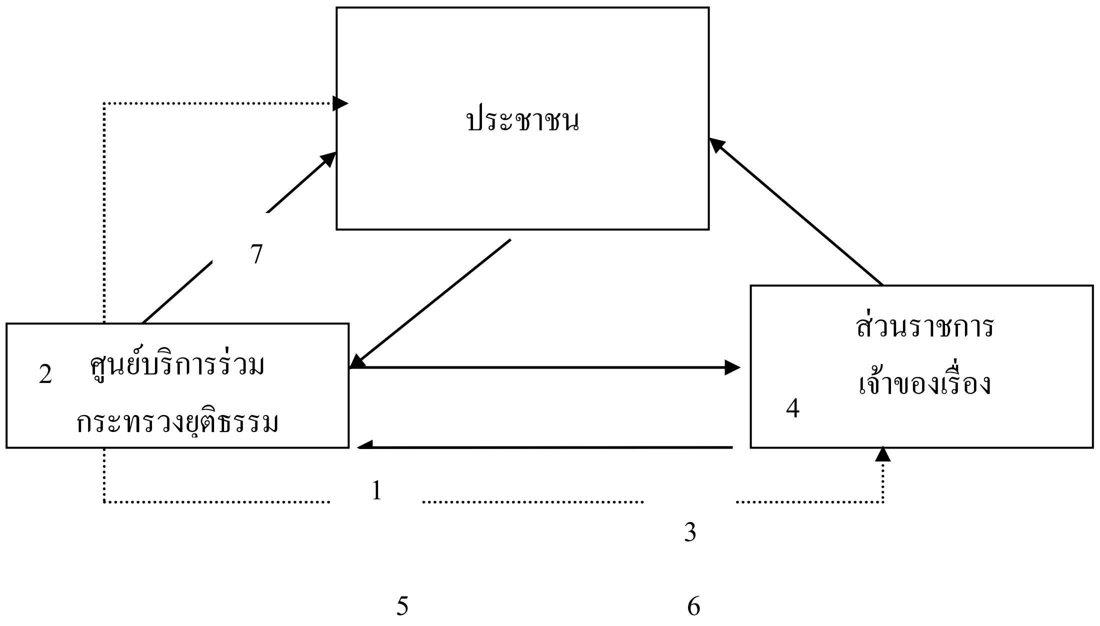
ส่วนราชการ	งานบริการ
1. กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ	1. การขอรับค่าตอบแทนผู้เสียหายและค่าทดแทนและค่าใช้จ่ายแก่จำเลยในคดีอาญา 2. การร้องขอความคุ้มครองความปลอดภัยพยานในคดีอาญา
2. สำนักงานกิจการยุติธรรม	1. การขอรับเงินสนับสนุนจากกองทุนยุติธรรม 2. การจัดหาทนายความให้แก่ผู้ต้องหาในคดีอาญา

โดยผู้ใช้บริการสามารถยื่นเรื่องขออนุมัติหรือขออนุญาตแล้วแต่กรณี สำหรับศูนย์บริการร่วมกระทรวงยุติธรรมมีหน้าที่รับเรื่องและประสานงานส่งต่อขออนุมัติหรือคำขออนุญาตนั้นพร้อมเอกสารหลักฐานประกอบคำขอไปยังหน่วยงานเจ้าของเรื่องเพื่อดำเนินกาพิจารณาอนุมัติหรืออนุญาตตามอำนาจหน้าที่ จากนั้นศูนย์บริการร่วมกระทรวงยุติธรรมมีหน้าที่ในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานเจ้าของเรื่องเพื่อสอบถามความคืบหน้าผลการดำเนินงานและแจ้งให้ผู้ใช้บริการทราบตามลำดับหรือหน่วยงานเจ้าของเรื่องอาจจะแจ้งความคืบหน้าผลการดำเนินงานให้ศูนย์บริการร่วมกระทรวงยุติธรรมทราบเป็นระยะๆ ตามความเหมาะสมเพื่อจะได้แจ้งให้ผู้ใช้บริการทราบต่อไป

ตารางที่ 2.3 กรณีที่ 3 การรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์และรับแจ้งเบาะแสข้อมูล 3 งานบริการของ 3 ส่วนราชการ

ส่วนราชการ	งานบริการ
1. กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ	1. การรับเรื่องราวร้องทุกข์
2. กรมสอบสวนคดีพิเศษ	1. การรับแจ้งข้อมูลเบาะแสของผู้กระทำความผิดทางอาญาที่เป็นคดีพิเศษตาม พ.ร.บ. การสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ. 2547
3. สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด	1. การรับแจ้งเบาะแสผู้ค้าแหล่งมั่วสุมพื้นที่ระบาดแหล่งผลิตและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับยาเสพติด

โดยผู้ใช้บริการสามารถยื่นเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์หรือแจ้งเบาะแสข้อมูลได้ใน จำนวน 3 งานบริการดังกล่าวสำหรับศูนย์บริการร่วมกระทรวงยุติธรรมมีหน้าที่รับเรื่องและพิจารณาแก้ไขปัญหาในเบื้องต้นหากเกินความสามารถให้ประสานงานส่งเรื่องไปยังหน่วยงานเจ้าของเรื่องเพื่อดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่จากนั้นศูนย์บริการร่วมกระทรวงยุติธรรมมีหน้าที่ในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานเจ้าของเรื่องเพื่อสอบถามความคืบหน้าผลการดำเนินงานแล้วแจ้งให้ผู้ใช้บริการทราบตามลำดับหรือหน่วยงานเจ้าของเรื่องอาจจะแจ้งความคืบหน้าผลการดำเนินงานให้ศูนย์บริการร่วมกระทรวงยุติธรรมทราบเป็นระยะๆตามความเหมาะสมเพื่อจะได้แจ้งให้ผู้ใช้บริการทราบต่อไป ดังแผนภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดงการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วมกระทรวงยุติธรรมกรณีรับคำขอแล้วส่งต่อให้ส่วนราชการเจ้าภาพดำเนินการ

ที่มา : สำนักนโยบายยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม กระทรวงยุติธรรม,2550 : 31

ขั้นตอนที่ 1 ประชาชนยื่นคำขออนุมัติ / อนุญาต / ขึ้นทะเบียนต่อศูนย์บริการร่วมพร้อมเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 เจ้าหน้าที่ของศูนย์บริการร่วมฯ รับคำขอตรวจเอกสารสอบสวนรับชำระเงินค่าธรรมเนียมและแจ้งขั้นตอนและระยะเวลาแล้วเสร็จให้ประชาชนทราบ

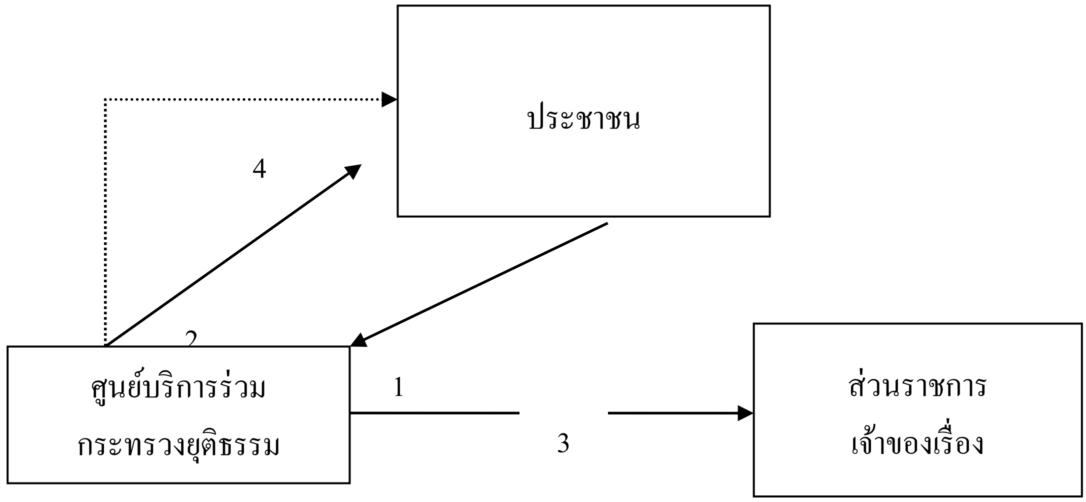
ขั้นตอนที่ 3 เจ้าหน้าที่ของศูนย์บริการร่วมฯ จัดส่งเอกสาร / เงินค่าธรรมเนียมให้ส่วนราชการเจ้าของเรื่องดำเนินการสั่งการต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 ส่วนราชการเจ้าของเรื่องพิจารณาสั่งการอนุญาต / ไม่อนุญาตแล้วแจ้งให้ประชาชนทราบ

ขั้นตอนที่ 5 ส่วนราชการเจ้าของเรื่องสั่งการพิจารณาอนุญาต / ไม่อนุญาตแล้วแจ้งให้ศูนย์บริการร่วมฯ ทราบขั้นตอนที่

6 ศูนย์บริการร่วมฯอาจขอทราบผลการดำเนินการจากส่วนราชการเจ้าของเรื่องกรณีที่เรื่องไม่แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา

ขั้นตอนที่ 7 ศูนย์บริการร่วมฯประสานขอทราบผลการดำเนินการย้อนกลับจากประชาชนเพื่อรับทราบระดับความพึงพอใจและคำชี้แนะของประชาชนจากการให้บริการดังแผนภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แสดงการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วมกระทรวงยุติธรรมกรณีรับคำขอและสอบสวน แล้วมีอำนาจพิจารณาดำเนินการได้ทุกขั้นตอน

ที่มา : สำนักนโยบายยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม กระทรวงยุติธรรม,2550:32

ขั้นตอนที่ 1 ประชาชนยื่นคำขออนุมัติ / อนุญาต / ขึ้นทะเบียนต่อศูนย์บริการร่วมฯ พร้อมเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 เจ้าหน้าที่ของศูนย์บริการร่วมฯรับคำขอตรวจเอกสารสอบสวนรับชำระเงินค่าธรรมเนียมและพิจารณาสั่งการอนุญาต / ไม่อนุญาตแล้วแจ้งให้ประชาชนทราบ

ขั้นตอนที่ 3 เจ้าหน้าที่ของศูนย์บริการร่วมฯแจ้งผลการดำเนินการพร้อมส่งเอกสาร / เงินค่าธรรมเนียมให้ส่วนราชการเจ้าของเรื่องทราบหรือดำเนินการเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องที่เกินความสามารถของศูนย์บริการร่วมกระทรวงยุติธรรม

ขั้นตอนที่ 4 ศูนย์บริการร่วมฯประสานขอทราบผลการดำเนินการย้อนกลับจากประชาชนเพื่อรับทราบระดับความพึงพอใจและคำชี้แนะของประชาชนจากการให้บริการ

สำหรับผู้ปฏิบัติงานในศูนย์บริการร่วมกระทรวงยุติธรรมคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดโดยประธานกรรมการพิจารณาคัดเลือกเจ้าหน้าที่จากส่วนราชการ/หน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรมในจังหวัดที่มีความรู้ความสามารถมีจิตใจในการให้บริการ (Service Mind) และเข้าใจหลักการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงยุติธรรมมาปฏิบัติงาน จำนวนประมาณ 9 คน พร้อมทั้งทนายอาสา 1 คน ที่จะทำหน้าที่ให้คำปรึกษาทางกฎหมายในคลินิกยุติธรรมโดยจะต้องมีการฝึกอบรมแนะแนววิธีการทำงานพร้อมคู่มือรายละเอียดการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนของทุกเรื่องที่จะมีการมอบหมายให้ดำเนินการจนมีความชำนาญและเชี่ยวชาญพร้อมที่จะให้บริการประชาชนได้

3.2 ศูนย์ประสานงานยุติธรรมชุมชนเป็นกลไกเชื่อมการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐกับประชาชนด้วยการเสริมสร้างเครือข่ายยุติธรรมชุมชนขึ้นในพื้นที่และให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตามแนวทางยุติธรรมถ้วนหน้า (Justice For All, All ForJustice) ซึ่งถือว่าเป็นพลังสำคัญที่ส่งเสริมให้กระบวนการยุติธรรมมีความเข้มแข็งอันเป็นการรวมตัวแบบ “เครือข่าย” (Network) ของประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานยุติธรรมแบบเป็นหุ้นส่วนกับภาครัฐสำหรับส่วนราชการ/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะเข้าไปช่วยส่งเสริมศักยภาพของชุมชนที่มีอยู่แล้วให้เข้มแข็งมากขึ้นและสามารถรวมตัวกันในลักษณะเป็นเครือข่ายโดยให้ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับกระบวนการยุติธรรมและระเบียบกฎหมายที่ควรรู้ในส่วนของเครือข่ายจะให้ความร่วมมือหรือเข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

1) การเฝ้าระวังและการป้องกันอาชญากรรมในชุมชน เช่น การเฝ้าระวังปัญหายาเสพติด

2) การคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพต่างๆ เช่น การเผยแพร่ความรู้ด้านกฎหมายและการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพตามกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นต้น

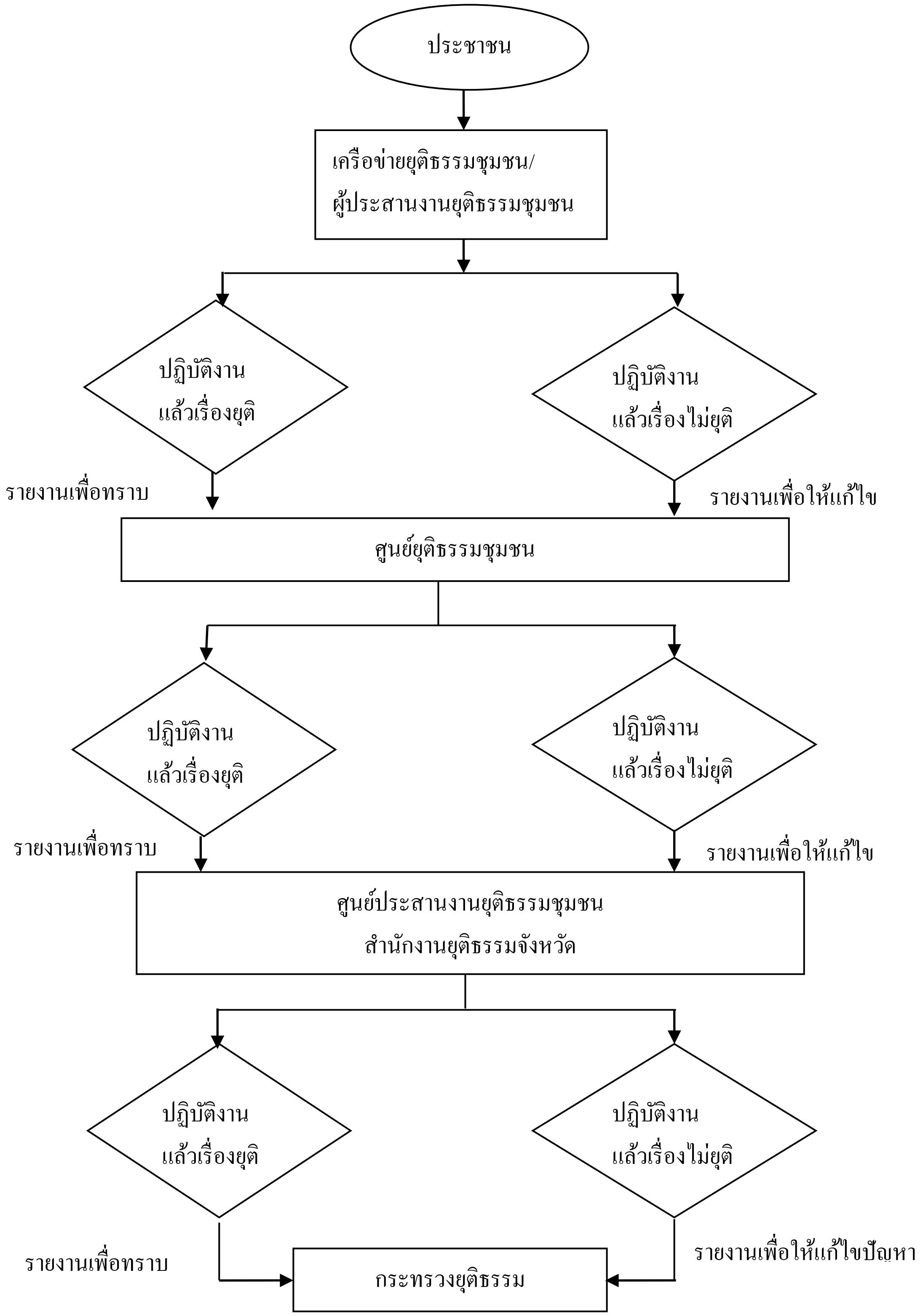
3) การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เช่น ความขัดแย้งในชุมชนที่ไม่รุนแรงและสามารถไกล่เกลี่ยข้อพิพาทให้ยุติได้โดยไม่เป็นคดีความต่อกัน เป็นต้น

4) การรับเรื่องราวร้องทุกข์ต่างๆ ที่ประชาชนมีปัญหาความขัดแย้งหรือได้รับความไม่เป็นธรรม เช่น เจ้าหน้าที่ของรัฐ เป็นต้น

5) การแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิดเช่นการสอดส่องดูแลผู้กระทำผิดในชุมชนให้ทำงานบริการสังคมหรือการดูแลให้ปฏิบัติตามเงื่อนไขคำสั่งศาล

6) บทบาทอื่นๆ เช่นการสงเคราะห์ช่วยเหลือผู้กระทำผิดภายหลังปล่อย เป็นต้น

กลไกการปฏิบัติงานของศูนย์ประสานงานยุติธรรมชุมชนเริ่มด้วยส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชนต่างๆ รวมตัวกันเป็นเครือข่ายยุติธรรมชุมชน จากนั้นศูนย์ฯ จะเข้าดำเนินการฝึกอบรมเครือข่ายเหล่านี้ให้มีความรู้ที่เกี่ยวข้องแล้วทำการคัดเลือกประชาชนอาสาสมัครผู้ผ่านการฝึกอบรมเครือข่ายยุติธรรมชุมชนแล้วเข้าทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานประจำชุมชนนั้นๆ โดยการประสานติดตามความเคลื่อนไหวแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างเครือข่ายในชุมชนและเป็นตัวเชื่อมกับเจ้าหน้าที่ของรัฐในศูนย์ประสานงานยุติธรรมชุมชนในระดับจังหวัดซึ่งอาสาสมัครผู้ทำหน้าที่ประสานงานประจำชุมชนดังกล่าวอาจกำหนดสถานที่เป็นที่ทำการให้เครือข่ายสามารถติดต่อกันได้ในชุมชนโดยใช้ชื่อศูนย์ยุติธรรมประจำชุมชนนั้นๆ ก็ได้ในการนี้ศูนย์ประสานงานยุติธรรมชุมชนจะต้องจัดเจ้าหน้าที่เดินทางออกไปเยี่ยมเยียนให้คำปรึกษาและติดตามผลการดำเนินงานของศูนย์ยุติธรรมประจำชุมชนหรือผู้ประสานงานเครือข่ายยุติธรรมชุมชนในพื้นที่อย่างน้อยสองสัปดาห์ต่อครั้ง ดังแผนภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ขั้นตอนการดำเนินงานเครือข่ายยุติธรรมชุมชนและศูนย์ประสานงานยุติธรรมชุมชน

ที่มา : สำนักนโยบายยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม กระทรวงยุติธรรม,2550 : 34

บทบาทของส่วนราชการ/หน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดอัน ได้แก่ สำนักงานคุมประพฤติจังหวัด สำนักงานบังคับคดีจังหวัด ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนเขต /สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัด เรือนจำกลาง /จังหวัด /อำเภอ / ทัณฑสถาน เป็นต้น แต่ละส่วนราชการ/หน่วยงานจะทำงานรับผิดชอบตามรูปแบบสายการบังคับบัญชาในลักษณะ 2 บทบาท คือ

1. บทบาทตามแนวดิ่งเป็นบทบาทที่แต่ละส่วนราชการ/หน่วยงานซึ่งปฏิบัติการในพื้นที่ของกรมต่างๆที่มีหน้าที่รับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการโดยปฏิบัติงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของกรมและงบประมาณที่กรมจัดสรรให้ตามแผนงานซึ่งมีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อกรมเจ้าสังกัด

2. บทบาทตามแนวนอนเป็นบทบาทที่แต่ละหน่วยงานปฏิบัติการในพื้นที่ของกรมที่จะต้องทำงานประสานกับหน่วยงานปฏิบัติการในพื้นที่ของกรมอื่นๆ ในสังกัดกระทรวงยุติธรรมด้วยกันโดยมีหน่วยงานกลางคือสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเป็นตัวเชื่อมประสานและบูรณาการยุทธศาสตร์แผนงาน/โครงการและการปฏิบัติงานในพื้นที่เข้าด้วยกันภายใต้งบประมาณที่แต่ละหน่วยงานได้รับจัดสรรจากกรมเจ้าสังกัด เพื่อป้องกันการทำงานซ้ำซ้อนกันและสิ้นเปลืองงบประมาณ ซึ่งจะทำให้การใช้งบประมาณเกิดความคุ้มค่าและประหยัดได้สูงสุด ส่วนการบังคับบัญชาหัวหน้าส่วนราชการ/หน่วยงานต่างๆ จะต้องยอมรับให้ประธานกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเป็นผู้นำหรือผู้แทนของกระทรวงยุติธรรมผู้เดียวในจังหวัดในการติดต่อประสานงานและเข้าร่วมประชุมในนามผู้แทนกระทรวงยุติธรรมในระดับจังหวัดกับผู้ว่าราชการจังหวัดส่วนราชการหรือองค์กรอื่นๆ ในพื้นที่จังหวัด ส่วนผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเป็นการจัดรูปแบบในลักษณะของทีมงานซึ่งมาจากข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ/หน่วยงานต่างๆ สังกัดกระทรวงยุติธรรมในจังหวัด ส่งมาร่วมหมุนเวียนช่วยปฏิบัติงานโดยเจ้าหน้าที่ทุกคนต้องเรียนรู้และปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดได้ทุกภารกิจหน้าที่ซึ่งจะช่วยพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถที่หลากหลายของข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ในสังกัดกระทรวงยุติธรรมอันจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

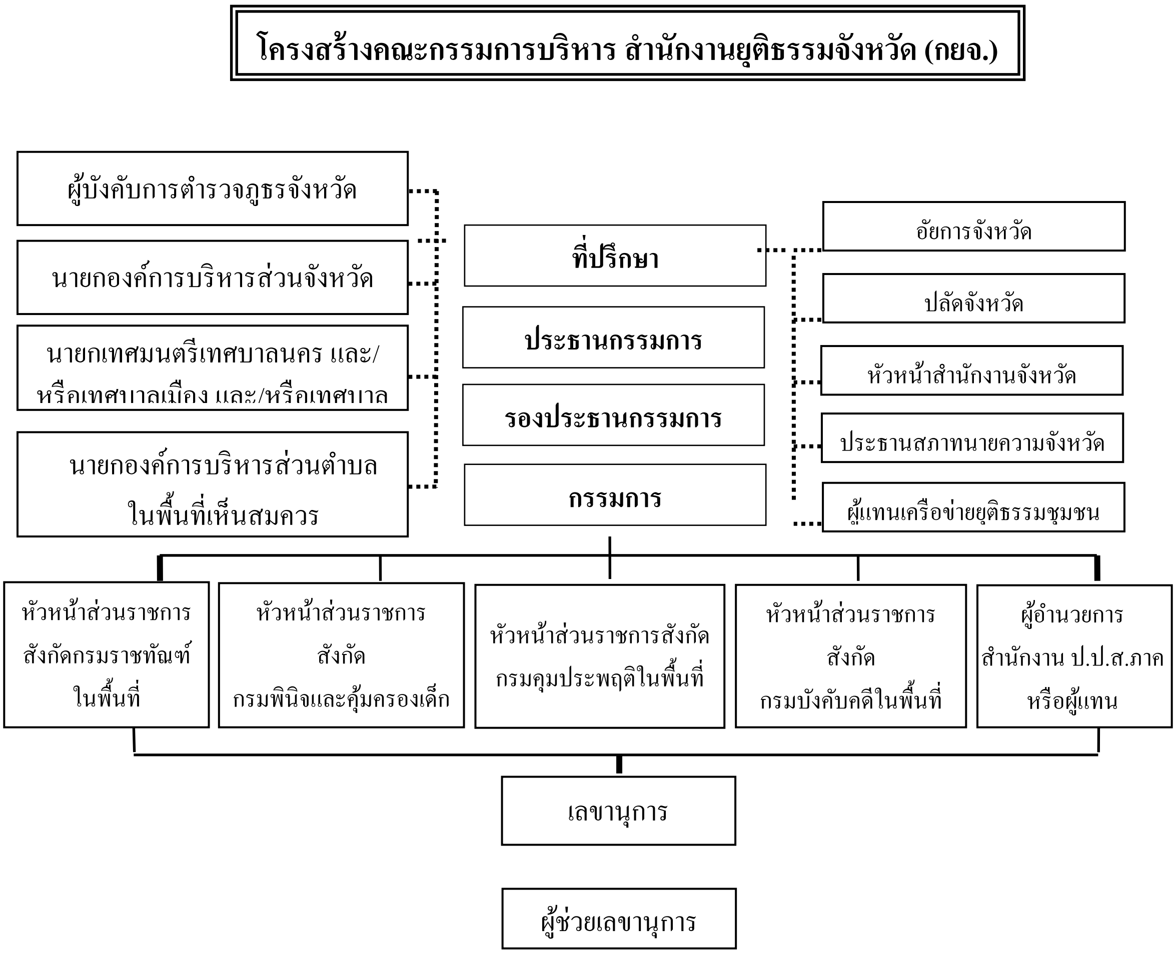
ลักษณะองค์การ

การจัดโครงสร้างและอัตรากำลังของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเป็นการจัดองค์กรแบบแมททริกซ์ (Matrix Organization)โดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรยังสังกัดหน่วยงานเดิมแต่ได้รับมอบหมายงานเพิ่มขึ้นอีกหน้าที่หนึ่งนอกเหนือจากงานประจำของต้นสังกัดและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถหมุนเวียนสับเปลี่ยนกันทำหน้าที่ในสำนักงานยุติธรรมจังหวัดตามที่ได้รับ

มอบหมายจากผู้บังคับบัญชาซึ่งจะทำให้เจ้าหน้าที่นั้นได้พัฒนาและมีความรู้หลากหลายมากขึ้นนอกเหนือจากงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำโดยการปฏิบัติงานในสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเป็นการมอบหมายการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในลักษณะแบบ Task Force(Cross-Functional team) เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงและประสานงานข้ามกลุ่มงานต่างๆ ได้ตามกระบวนงานที่ออกแบบไว้รวมทั้งบุคลากรจะได้รับการพัฒนาให้เป็น Knowledge worker เพื่อให้เกิดความรอบรู้เกี่ยวกับภารกิจงานในด้านต่างๆ ของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเพื่อประโยชน์ในการหมุนเวียนเจ้าหน้าที่เป็นระยะๆ นอกจากนี้ขนาดขององค์กรมีความยืดหยุ่นสูงสามารถเปลี่ยนแปลงปรับตัวเองตามสถานการณ์แวดล้อมและตามภารกิจงานที่เพิ่มมากขึ้นหรือลดน้อยลงและเป็นการจัดองค์กรที่ไม่ต้องกำหนดอัตรากำลังตั้งใหม่หรือต้องมีวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ เพิ่มใหม่มากมายแต่อย่างใด ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานสามารถนั่งปฏิบัติงาน ณ ที่ทำงานเดิมของตนเองได้ยกเว้นงานบริการประชาชนจะต้องมีสถานที่แน่นอนที่ประชาชนสามารถติดต่อได้อย่างสะดวก

การบริหารจัดการสำนักงานยุติธรรมจังหวัด

ในการบริหารจัดการสำนักงานยุติธรรมจังหวัดกระทรวงยุติธรรมได้กำหนดกรอบวิธีการปฏิบัติงานให้ส่วนราชการ/หน่วยงานต่างๆ ในสังกัดกระทรวงยุติธรรมในเขตพื้นที่จังหวัดได้ปฏิบัติงานร่วมกันให้เป็นไปในรูปแบบการบริหารงานแบบบูรณาการที่สอดคล้องกับระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการดังโครงสร้างการบริหารงานแผนภาพ 2.5



ภาพ ที่ 2.5 โครงสร้างคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด (กยจ.)
ที่มา : สำนักนโยบายยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม กระทรวงยุติธรรม,2550 : 44

1. คณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดให้บริหารจัดการในรูปแบบของคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเรียกโดยย่อว่า “ กยจ. ” และคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสาขาเรียกโดยย่อว่า “กยจ.สาขา” เฉพาะจังหวัดที่มีการจัดตั้งสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสาขาขึ้นโดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

2. องค์ประกอบของกยจ.

2.1 อัยการจังหวัดที่ปรึกษา

2.2 ปลัดจังหวัดที่ปรึกษา

2.3 ผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัดที่ปรึกษา

2.4 หัวหน้าสำนักงานจังหวัดที่ปรึกษา

2.5 นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ปรึกษา

2.6 นายกเทศมนตรีเทศบาลนครและ/หรือที่ปรึกษาเทศบาลเมืองและ/หรือเทศบาลตำบลในพื้นที่ที่ปรึกษา

2.7 นายกองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ที่ปรึกษาที่เห็นสมควร

2.8 ประธานสภาทนายความจังหวัดที่ปรึกษา

2.9 ผู้แทนเครือข่ายยุติธรรมชุมชนที่ปรึกษา

2.10 หัวหน้าส่วนราชการที่ได้รับเลือกจากที่ประชุมประธานหัวหน้าส่วนราชการ

2.11 หัวหน้าส่วนราชการที่ได้รับเลือกจากที่ประชุมรองประธานหัวหน้าส่วนราชการ

2.12 หัวหน้าส่วนราชการทุกส่วนราชการกรรมการ

2.13 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเลขานุการที่ได้รับมอบหมาย

2.14 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานยุติธรรมจังหวัดผู้ช่วยเลขาฯ ที่ได้รับมอบหมาย

3. อำนาจหน้าที่ของ กยจ.

3.1 พิจารณาและรับผิดชอบผลสัมฤทธิ์ของงานในภารกิจของกระทรวงยุติธรรมทั้งหมดที่ดำเนินการในเขตพื้นที่จังหวัดยกเว้นที่อยู่ในความรับผิดชอบของ กยจ.สาขา

3.2 พิจารณาและรับผิดชอบจัดให้มีแผนปฏิบัติราชการสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการกระทรวงยุติธรรมแผนปฏิบัติราชการของจังหวัดและปัญหาความต้องการของประชาชนในพื้นที่

3.3 พิจารณาและกำกับดูแลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้ปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการสำนักงานยุติธรรมจังหวัด

3.4 พิจารณาและกำกับดูแลการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาบุคลากรสำหรับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานยุติธรรมจังหวัด

3.5 พิจารณาการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณและเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

3.6 รายงานผลการปฏิบัติงานให้ปลัดกระทรวงยุติธรรมทราบตามแนวทางที่กระทรวงยุติธรรมกำหนด

3.7 ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ปลัดกระทรวงยุติธรรมมอบหมายอนึ่งการคัดเลือกประธานกรรมการและรองประธานกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดให้ที่ประชุมหัวหน้าส่วนราชการ/หน่วยงานสังกัดกระทรวงยุติธรรมในพื้นที่จังหวัดดำเนินการคัดเลือกจากหัวหน้าส่วน

ราชการ/หน่วยงานด้วยกันจำนวนสองคน เพื่อทำหน้าที่ประธานกรรมการและรองประธานกรรมการสำหรับที่ปรึกษาและกรรมการให้เป็นไปโดยตำแหน่งของบุคคลนั้นๆ ในส่วนเลขานุการให้ประธานกรรมการฯ พิจารณามอบหมายตามความเหมาะสมโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถและความเหมาะสมในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญสำหรับวาระการดำรงตำแหน่งของประธานกรรมการและรองประธานกรรมการคราวละไม่เกิน 2 ปี และอาจได้รับการแต่งตั้งให้กลับเข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ได้และการพ้นจากตำแหน่งให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ดังนี้

1) ตาย

2) ลาออก

3) ย้ายไปดำรงตำแหน่งที่อื่น

4) ปลัดกระทรวงยุติธรรมเห็นว่าไม่สมควรให้อยู่ในตำแหน่งต่อไป

4. องค์ประกอบของกยจ. สาขา

4.1 อัยการจังหวัดในพื้นที่ที่ปรึกษา

4.2 นายอำเภอในพื้นที่ที่ปรึกษา

4.3 กำกับการสถานีตำรวจภูธรอำเภอในพื้นที่ที่ปรึกษา

4.4 นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองและ/หรือที่ปรึกษาเทศบาลตำบลในพื้นที่

4.5 นายกองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ที่ปรึกษาที่เห็นสมควร

4.6 ประธานสภาทนายความจังหวัดในพื้นที่ที่ปรึกษา

4.7 ผู้แทนเครือข่ายยุติธรรมชุมชนในพื้นที่ที่ปรึกษา

4.8 หัวหน้าส่วนราชการในพื้นที่ที่ได้รับเลือกประธานจากที่ประชุมหัวหน้าส่วนราชการในพื้นที่

4.9 หัวหน้าส่วนราชการในพื้นที่ที่ได้รับเลือกรองประธานจากที่ประชุมหัวหน้าส่วนราชการในพื้นที่

4.10 หัวหน้าส่วนราชการทุกส่วนราชการในพื้นที่กรรมการ

4.11 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเลขานุการยุติธรรมจังหวัดสาขาที่ได้รับมอบหมาย

4.12 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานผู้ช่วยเลขาฯยุติธรรมจังหวัดสาขาที่ได้รับมอบหมาย

5. อำนาจหน้าที่ กยจ. สาขา

5.1 พิจารณาและรับผิดชอบผลสัมฤทธิ์ของงานในภารกิจของกระทรวงยุติธรรมทั้งหมดที่ดำเนินการในเขตพื้นที่รับผิดชอบ

5.2 ร่วมกับ กยจ. ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการสำนักงานยุติธรรมจังหวัด

5.3 พิจารณาและกำกับดูแลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในพื้นที่ให้ปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการสำนักงานยุติธรรมจังหวัด

5.4 พิจารณาและกำกับดูแลการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาบุคลากรสำหรับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสาขา

5.5 พิจารณาการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณและเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการในพื้นที่ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

5.6 รายงานผลการปฏิบัติงานให้ปลัดกระทรวงยุติธรรมทราบตามแนวทางที่กระทรวงยุติธรรมกำหนดรวมทั้งการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการสำนักงานยุติธรรมจังหวัดในส่วนที่เกี่ยวข้องให้ กยจ. ทราบ

5.7 ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ปลัดกระทรวงยุติธรรมมอบหมาย

6. การบริหารงานของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด สำนักงานยุติธรรมจังหวัดจะต้องมีทิศทางการบริหารงานของหน่วยงานที่ชัดเจนและเป็นแนวทางให้ทุกส่วนราชการ/หน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่ส่งเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดปฏิบัติภารกิจตามอำนาจหน้าที่ให้สอดคล้องกันตามแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง/กรมจึงกำหนดให้สำนักงานยุติธรรมจังหวัดต้องมีแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของสำนักงานฯ เพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติหน้าที่และการดำเนินการของส่วนราชการ/หน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรมเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ร่วมกันการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดและแผนปฏิบัติการเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่จะดำเนินการจัดทำขึ้นโดยมีการปรึกษาหารือร่วมกับผู้ว่าราชการจังหวัด รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้แทนส่วนราชการอื่นในจังหวัดองค์กรปกครองท้องถิ่น องค์กรภาคเอกชนและประชาชนในพื้นที่

6.1 การบริหารงบประมาณส่วนราชการ/หน่วยงานสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดแต่ละส่วนราชการ/หน่วยงานต่างมีอิสระในการบริหารจัดการงบประมาณของตนเองตามยุทธศาสตร์และแผนงาน/โครงการที่หน่วยงานของตนรับผิดชอบตามที่ได้รับการจัดสรรจากส่วนกลางภายใต้การติดตามเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณของคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด นอกจากนี้คณะกรรมการการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดจะต้องร่วมกันพิจารณากลั่นกรองการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณของแต่ละส่วนราชการหรือหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรมในจังหวัดก่อนเสนอกรมเจ้าสังกัด ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์สำนักงานยุติธรรมจังหวัดและกรมเจ้าสังกัดและสะดวกในการกำกับติดตามและ

ประเมินผลต่อไป สำหรับในส่วนของการบริหารจัดการทั่วไปของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดให้มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนจากสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมเป็นประจำทุกปี

6.2 การบริหารงานบุคคลเพื่อให้คณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดโดยประธานกรรมการสามารถบริหารงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลจึงสมควรให้มีอำนาจบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่มาปฏิบัติงานในสำนักงานยุติธรรมจังหวัดได้ ดังนี้

- อำนาจในการพิจารณากำหนดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ที่จะปฏิบัติงานในสำนักงานยุติธรรมจังหวัดตามคุณภาพและปริมาณงานที่เหมาะสม
- อำนาจในการพิจารณาคัดเลือกแต่งตั้งร้องขอและส่งคืนข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ที่หน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรมในพื้นที่ส่งมาร่วมปฏิบัติงานในสำนักงานฯ
- อำนาจในการพิจารณาและให้ความเห็นการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีของข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานยุติธรรมจังหวัด เพื่อให้ส่วนราชการต้นสังกัดหรือสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมพิจารณาต่อไป
- อำนาจการบริหารงานบุคคลอื่นๆ ตามความเหมาะสมที่คณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดหรือกระทรวงยุติธรรมกำหนดในภายหลังตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

6.3 การใช้อำนาจตามกฎหมายการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการส่วนราชการ/หน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดจะมีการใช้อำนาจตามกฎหมายหรือตามระเบียบหรือมติคณะรัฐมนตรีในเรื่องใดๆอยู่แล้วซึ่งเป็นอำนาจเฉพาะตัวของข้าราชการในส่วนราชการ/หน่วยงานนั้นแต่เพื่อให้เกิดการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในจังหวัดซึ่งคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดโดยประธานกรรมการต้องรับผิดชอบให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดได้อย่างแท้จริงจึงต้องกำหนดให้หัวหน้าส่วนราชการ/หน่วยงานสังกัดกระทรวงยุติธรรมในพื้นที่จังหวัดจัดทำสรุปผลการดำเนินงานในรอบเดือนแจ้งต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเพื่อทราบหรือกรณีเรื่องประเด็นเร่งด่วนที่มีผลกระทบต่อความเสียหายของกระทรวงยุติธรรมให้ทำเป็นหนังสือเวียนแจ้งคณะกรรมการฯทุกคนเพื่อทราบทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบถึงความเคลื่อนไหวในการปฏิบัติงานของส่วนราชการ/หน่วยงานๆตลอดเวลาและสามารถตอบข้อซักถามได้ในกรณีถูกซักถามจากผู้ว่าราชการจังหวัดประชาชนสื่อมวลชนหรือบุคคล/องค์กรอื่นๆ

6.4 ข้อพันธะผูกพันส่วนราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรมในพื้นที่จังหวัดเมื่อกำหนดให้สำนักงานยุติธรรมจังหวัดเป็นหน่วยงานผู้แทนของกระทรวงยุติธรรมในการ

บริหารงานยุติธรรมประจำจังหวัดทั้งระบบโดยเป็นหน่วยงานบูรณาการด้านยุทธศาสตร์แผนงาน/โครงการและการให้บริการประชาชนของส่วนราชการ/หน่วยงานสังกัดกระทรวงยุติธรรมในพื้นที่จังหวัดดังนั้นจะต้องมีพันธะผูกพันว่าส่วนราชการ/หน่วยงานสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดนั้นจะต้องสนับสนุนด้านบุคลากร วัสดุครุภัณฑ์ บางส่วนให้แก่สำนักงานยุติธรรมจังหวัดตามความเหมาะสม ตลอดจนยอมรับในบทบาทหน้าที่การบริหารจัดการของประธานกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดในฐานะเป็นผู้แทนของกระทรวงยุติธรรมในพื้นที่จังหวัด

6.5 การพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานยุติธรรมจังหวัดด้วยบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานยุติธรรมจังหวัดต่างหมุนเวียนสับเปลี่ยนกันมาปฏิบัติงานจากหลายส่วนราชการ/หน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรมจึงมีความหลากหลายเป็นอันมาก ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานฯ จึงต้องนำเอาแนวทางการเรียนรู้การทำงานร่วมกันมาช่วยพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถที่หลากหลายของบุคลากร เพื่อเป็นการกระตุ้นและส่งเสริมให้ข้าราชการเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดจนสามารถค้นคว้าหาความรู้ได้ด้วยตนเองได้และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมีความรับผิดชอบและไว้วางใจซึ่งกันและกันและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนอกจากนี้จะต้องมีการจัดหลักสูตรอบรมเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเป็นระยะๆ โดยข้าราชการผู้ปฏิบัติงานระดับล่างจะเน้นการปลูกฝังความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนกฎระเบียบและนโยบายในปฏิบัติงาน ส่วนข้าราชการระดับกลางจะเน้นทักษะด้านการบริหารจัดการและข้าราชการระดับหัวหน้าส่วนราชการ/หน่วยงานจะเน้นเรื่องการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงและการตัดสินใจที่คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติ

6.6 การติดตามและประเมินผลกระทรวงยุติธรรมจะจัดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าปัญหาอุปสรรคและผลสำเร็จของการดำเนินงาน โดยจะเน้นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจคุณภาพการให้บริการความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการและความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์วิธีการและระยะเวลาที่คณะกรรมการอำนวยการพัฒนาสำนักงานยุติธรรมจังหวัดและเครือข่ายยุติธรรมชุมชนกระทรวงยุติธรรมและคณะอนุกรรมการกำกับและบริหารจัดการสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเป็นผู้กำหนด

6.7 การสร้างมาตรการจูงใจผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานยุติธรรมจังหวัด เนื่องจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเป็นข้าราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่ได้รับมอบหมายให้หมุนเวียนสับเปลี่ยนกันทำหน้าที่เพิ่มขึ้นอีกหน้าที่หนึ่งนอกเหนือจากงานประจำของต้นสังกัด ดังนั้น จึงต้องมีสิ่งจูงใจหรือรางวัลตอบแทนให้กับผู้ปฏิบัติงานดังกล่าว โดยสิ่งจูงใจที่

ให้ต้องมีความหลากหลายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์และแผนงาน/โครงการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด ทั้งนี้ การให้รางวัลจูงใจนั้นจะต้องกำหนดมาตรการกำกับผลการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรหรือโดยวิธีการอื่นใดเพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่แต่ละคน โดยสิ่งจูงใจที่เห็นควรจะจัดให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานยุติธรรมจังหวัดได้แก่

- การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานยุติธรรมจังหวัดจะได้รับการพิจารณาก่อนเป็นลำดับต้นๆ จากหน่วยงานต้นสังกัดเป็นกรณีพิเศษและสำนักงานยุติธรรมจังหวัดจะต้องมีโควต้าการเลื่อนขั้นเงินเดือนแยกมาต่างหาก

- กระทรวงยุติธรรมจะต้องจัดสรรเงินรางวัลประจำปีเป็นกรณีพิเศษให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเพิ่มมากกว่าหน่วยงานอื่นๆ ในพื้นที่จังหวัดตามที่จะเห็นสมควร

- การพิจารณาบำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษให้แก่ผู้ทำหน้าที่บริหาร คือ ประธานกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด เนื่องจากผู้บริหารหน่วยงานเป็นตัวแปรสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลว ทั้งนี้ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้มีการแข่งขันกันพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจโดยสิ่งจูงใจที่จะให้นอกเหนือจากข้อ 1 และข้อ 2 แล้ว ประธานกรรมการจะได้รับในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นเป็นลำดับต้นๆ เมื่อมีตำแหน่งระดับสูงว่างลงโดยกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ไว้ในการพิจารณาคัดเลือกหรือการพิจารณาคัดเลือกให้เข้าอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับสูงของกระทรวง โดยผู้ผ่านการดำรงตำแหน่งประธานกรรมการจะได้รับการพิจารณาก่อนเป็นกรณีพิเศษ เป็นต้น

6.8 สถานที่ตั้งและสิ่งอำนวยความสะดวกของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด กระทรวงยุติธรรมได้มีนโยบายในการจัดหาสถานที่ตั้งสำนักงานยุติธรรมจังหวัดโดยให้พิจารณาใช้พื้นที่ของส่วนราชการใดส่วนราชการหนึ่งในสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่ตั้งอยู่ในจังหวัดนั้น หากไม่มีให้พิจารณาขอใช้พื้นที่ของส่วนราชการอื่นหรือองค์กรภาครัฐอื่น ตามความเหมาะสมทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความสะดวกของประชาชนในการเดินทางมาติดต่อขอรับบริการอีกทั้งต้องมีขนาดเนื้อที่เพียงพอที่จะเป็นที่ทำการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงยุติธรรมและศูนย์ประสานงานยุติธรรมชุมชนรวมอยู่ในพื้นที่เดียวกันจึงได้มอบหมายให้ผู้แทนยุติธรรมจังหวัดในขณะนั้นพิจารณาสำรวจและคัดเลือกตามความเหมาะสมจากนั้นได้มอบหมายให้เจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารกระทรวงยุติธรรมและกองออกแบบและก่อสร้างสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมเดินทางไป

ตรวจสอบความพร้อมและความเหมาะสมของสถานที่เพื่อรายงานผลเสนอที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการพัฒนาสำนักงานยุติธรรมจังหวัด พิจารณาให้ความเห็นชอบตามลำดับซึ่งผลจากการจัดหาสถานที่ตั้งสำนักงานยุติธรรมจังหวัดตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวได้ รับการสนับสนุนให้ใช้สถานที่ของส่วนราชการและหน่วยงานต่างๆ ดังนี้

1) สำนักงานคุมประพฤติจังหวัด 24 แห่ง
2) เรือนจำกลาง / จังหวัด / อำเภอ / ทัณฑสถาน 22 แห่ง
3) ศาลากลางจังหวัด 18 แห่ง
4) สำนักงานบังคับคดีจังหวัด 4 แห่ง
5) องค์การบริหารส่วนจังหวัด 3 แห่ง
6) สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัด 3 แห่ง
7) เทศบาลนคร / เทศบาลเมือง 2 แห่ง
8) ที่ว่าการอำเภอเมือง 2 แห่ง
9) อาคารบูรณาการกระทรวงยุติธรรม 1 แห่ง
10) อาคารศูนย์ราชการจังหวัด 1 แห่ง

6.9 งบประมาณดำเนินการในการจัดตั้งและบริหารจัดการสำนักงานยุติธรรมจังหวัดได้รับการสนับสนุนงบประมาณตามสมควรมาโดยตลอดล่าสุดในปีงบประมาณ พ.ศ.2551 ได้รับจำนวน 91,800,000 บาท โดยดำเนินการกิจกรรมต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมได้เสนอของบประมาณเพื่อดำเนินการกิจกรรมต่างๆ ในวงเงินประมาณ 194,581,201 บาท โดยเพิ่มค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์สำนักงานยุติธรรมจังหวัดในภาพรวมระดับส่วนกลาง รวมทั้งการใช้สื่อมวลชนระดับชาติเพื่อให้ประชาชนรับทราบและมีความเข้าใจบทบาทของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดมากขึ้นกระทรวงยุติธรรมได้ดำเนินการสนับสนุนการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากที่สุดโดยกำหนดระบบกลไกสนับสนุนการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด (Back Office) ตลอดจนมอบหมายให้ส่วนราชการและหน่วยงานรับผิดชอบแยกเป็น 10 ระบบ ตั้งแต่วันที่ 14 พฤศจิกายน 2548 ดังนี้ (สำนักนโยบายยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม กระทรวงยุติธรรม,2550 : 40)

ตารางที่ 2.4 ระบบงานสนับสนุนการบริหาร สยจ. และหน่วยงานที่รับผิดชอบระบบส่วนราชการ/หน่วยงานที่รับผิดชอบ

ระบบ	ส่วนราชการ/หน่วยงานที่รับผิดชอบ
1. ระบบการจัดหาและปรับปรุงตกแต่งสถานที่	กองออกแบบและก่อสร้าง
2. ระบบการวางแผนพัฒนาและงบประมาณ	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์
3. ระบบการเบิกจ่ายเงินและการพัสดุ	กองคลัง
4. ระบบการบริหารงานบุคคลสวัสดิการและมาตรการจูงใจ	กองการเจ้าหน้าที่
5. ระบบการให้บริการประชาชนและเครือข่าย	กรมคุมประพฤติกรมคุมครองสิทธิและเสรีภาพ กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนกรมราชทัณฑ์กรมบังคับคดีกรมสอบสวนคดีพิเศษ สถาบันนิติวิทยาศาสตร์และสำนักงาน ป.ป.ส.
6. ระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
7. ระบบการพัฒนาบุคลากร	สำนักพัฒนาบุคลากรกระทรวงยุติธรรม
8. ระบบการติดตามและประเมินผล	กลุ่มพัฒนาระบบบริหารกระทรวงยุติธรรม สำนักผู้ตรวจราชการกระทรวงยุติธรรมสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์
9. ระบบการประชาสัมพันธ์	กองกลาง
10. ระบบการบริหารจัดการและประสานงานทั่วไป	กลุ่มพัฒนาระบบบริหารกระทรวงยุติธรรม

ที่มา : สำนักนโยบายยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม กระทรวงยุติธรรม,2550 : 41

ผลการดำเนินงานที่สำคัญคือ 1) จัดประชุมชี้แจงการดำเนินงานแก่หัวหน้าสำนักงานยุติธรรมจังหวัดและผู้ที่เกี่ยวข้องและการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการมาอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปีตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 เป็นต้นมานอกจากนี้ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการแนวทางการให้บริการและการสร้างจิตสำนึกในการให้บริการ(Service Mind) แก่ผู้ปฏิบัติงานศูนย์บริการร่วมกระทรวงยุติธรรมทุกแห่ง 2) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานสำนักงานยุติธรรมจังหวัด จำนวน 10 ระบบ โดยจัดทำเป็นชุด (Package) จัดส่งให้สำนักงานยุติธรรมจังหวัดทุกแห่งและหน่วยงานส่วนกลางที่เกี่ยวข้อง 3) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานศูนย์บริการร่วมกระทรวงยุติธรรมและคู่มือประชาชนในการ

ใช้บริการศูนย์บริการร่วมกระทรวงยุติธรรมทั้งคู่มือการปฏิบัติงานและคู่มือประชาชน 4) ได้จัดทำโครงการประกวดสำนักงานยุติธรรมจังหวัดดีเด่นขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางในการให้รางวัลหรือสิ่งจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานยุติธรรมจังหวัดโดยการให้รางวัลในนามขององค์กรพร้อมมีรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้วยความเหมาะสมสำหรับเกณฑ์ที่นำมาประเมินผลงานได้กำหนดให้เป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพหน่วยงานยุติธรรมดีเด่น (Justice Quality Award : JQA) โดยประยุกต์ให้เหมาะสมต่อการประเมินผลงานสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเรียกว่า "รางวัลคุณภาพหน่วยงานยุติธรรมดีเด่นประเภทสำนักงานยุติธรรมจังหวัดดีเด่น" โดยครั้งแรกได้ดำเนินการในการประเมินผลงานประจำปี 2549 – 2550 ปรากฏว่าสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่ชนะการประกวดได้รับรางวัลคุณภาพหน่วยงานยุติธรรมดีเด่น (JQA) ประเภทสำนักงานยุติธรรมจังหวัดดีเด่น มี 5 แห่ง ได้แก่ สำนักงานยุติธรรมจังหวัดฉะเชิงเทรา กำแพงเพชร พิษณุโลก มหาสารคามและชัยภูมิ ได้รับโล่รางวัลประกาศเกียรติคุณและการเดินทางไปศึกษาดูงานต่างประเทศและรางวัลชมเชยการปฏิบัติงานดีจำนวน 15 แห่ง ได้แก่ สำนักงานยุติธรรมกาญจนบุรี ชัยนาท ตรัง นครปฐมนครพนม ปราจีนบุรี พัทลุง ราชบุรี ศรีสะเกษ สมุทรปราการ สมุทรสงคราม สระแก้ว สุโขทัยอ่างทอง และอุทัยธานี ได้รับประกาศเกียรติคุณชมเชย 5) สนับสนุนการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้โดยจัดหาวัสดุสำนักงานและครุภัณฑ์สนับสนุนการจัดตั้งศูนย์ประสานงาน (สำนักนโยบายยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม กระทรวงยุติธรรม,2550 : 42)

กล่าวโดยสรุป สำนักงานยุติธรรมจังหวัดเป็นหน่วยงานใหม่ที่ดำเนินการจัดตั้งขึ้นตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546–2550) เพื่อโอนถ่ายภารกิจงานในเชิงปฏิบัติ การออกไปถึงหน่วยงานในระดับภูมิภาคและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงยุติธรรมโดยทำหน้าที่ประสานงานและบูรณาการงานของส่วนราชการ/หน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรมในระดับจังหวัด และเป็นผู้แทนของกระทรวงยุติธรรมในการบริหารงานยุติธรรมประจำจังหวัดมีหน้าที่ในการอำนวยความยุติธรรมแก่ประชาชนทั้งระบบอย่างรวดเร็วและเท่าเทียมกันรวมทั้งคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพประชาชน ป้องกันและควบคุมอาชญากรรม แก้ไขบำบัดและฟื้นฟูผู้กระทำผิด ตลอดจนประสานความร่วมมือกับองค์กรและหน่วยงานต่างๆ ทั้งในและนอกสังกัดกระทรวงยุติธรรมในระดับจังหวัด

ระเบียบกระทรวงยุติธรรมว่าด้วยการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด พ.ศ.2550

โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงระเบียบกระทรวงยุติธรรมว่าด้วยการบริหารงานยุติธรรมจังหวัด พ.ศ. 2548 เพื่อกำหนดให้การบริหารจัดการในกระบวนการยุติธรรมระดับจังหวัดของกระทรวงยุติธรรมเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันอย่างเป็นเอกภาพ

ทำให้การปฏิบัติภารกิจภาครัฐมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อการอำนวยความยุติธรรมแก่ประชาชน

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 20 แห่ง พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2544 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 กระทรวงยุติธรรมจึงวางระเบียบไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ระเบียบนี้เรียกว่า "ระเบียบกระทรวงยุติธรรมว่าด้วยการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด พ.ศ. 2550"

ข้อ 2 ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ข้อ 4 ให้ยกเลิกระเบียบกระทรวงยุติธรรมว่าด้วยการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด พ.ศ. 2548

ข้อ 4 ในระเบียบนี้

"สำนักงานยุติธรรมจังหวัด" หมายความว่า หน่วยงานภายในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัด โดยมีอำนาจหน้าที่เป็นผู้แทนกระทรวงยุติธรรมในการบริหารงานและประสานงานในกระบวนการยุติธรรมระดับจังหวัด ทั้งนี้ให้หมายรวมถึงสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสาขา ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดนั้นด้วย

"จังหวัด" หมายความว่า จังหวัดตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2544

"ส่วนราชการ" หมายความว่า ส่วนราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดนั้น

"หัวหน้าส่วนราชการ" หมายความว่า หัวหน้าส่วนราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดนั้น

"ราชการบริหารส่วนกลาง" หมายความว่า ส่วนราชการสังกัดราชการบริหารส่วนกลางตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2544

หมวด 1 การบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด

ข้อ 5 การบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดให้คำนึงถึงหลักการพื้นฐาน ดังต่อไปนี้

1) เป็นศูนย์รวมในการบริหารจัดการงานในกระบวนการยุติธรรมระดับจังหวัดของกระทรวงยุติธรรมที่เป็นเอกภาพ โดยนำแนวทางการบริหารงานแบบบูรณาการมาใช้อย่างเหมาะสมด้วยการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานของทุกส่วนราชการให้มีการทำงานในลักษณะสอดคล้องเชื่อมโยงเป็นกลุ่มเดียวกัน และนำภารกิจของทุกส่วนราชการมาบริหารจัดการร่วมกันภายใต้คณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด

2) มีการกำหนดยุทธศาสตร์การทำงานที่มีผลผูกพันทุกส่วนราชการที่จะต้องสนับสนุนบุคลากรและทรัพยากรในส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างเต็มศักยภาพ

3) เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทหลักในการแปลงยุทธศาสตร์ของกระทรวงยุติธรรมไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดให้สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่และปัญหาความต้องการของประชาชน รวมทั้งเป็นหน่วยบริการประชาชนที่เชื่อมโยงการบริการประชาชนของส่วนราชการและเป็นศูนย์บริการร่วมของกระทรวงยุติธรรมในระดับจังหวัด

4) ดำเนินงานโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ โดยคำนึงถึงหลักการดำเนินงานที่มีประชาชนเป็นหุ้นส่วน

5) การจัดโครงสร้างและระบบงานเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับการจำกัดอัตรากำลังบุคลากรภาครัฐ โดยใช้วิธีการเกลี่ยอัตรากำลังจากส่วนราชการต่างๆ ในจังหวัดหมุนเวียนมาปฏิบัติงานตามความเหมาะสม ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรมีความรู้ในภารกิจของส่วนราชการอื่นนอกเหนือจากภารกิจของส่วนราชการของตนเองและสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้

6) ราชการบริหารส่วนกลางมีระบบและกลไกสนับสนุนการบริหารสำนักงานยุติธรรม ระบบการจูงใจด้วยการให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงาน และระบบการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

หมวด 2 องค์กรบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด

ข้อ 6 ให้มีคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด ประกอบด้วย

1) อัยการจังหวัด	ที่ปรึกษา
2) ปลัดจังหวัด	ที่ปรึกษา
3) ผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัด	ที่ปรึกษา
4) หัวหน้าสำนักงานจังหวัด	ที่ปรึกษา
5) นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ที่ปรึกษา
6) นายกเทศมนตรีเทศบาลนคร และ/หรือ เทศบาลเมือง และ/หรือเทศบาลตำบลในพื้นที่	ที่ปรึกษา
7) นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ในพื้นที่ที่เห็นสมควร	ที่ปรึกษา
8) ประธานสภาทนายความจังหวัด	ที่ปรึกษา
9) ผู้แทนเครือข่ายยุติธรรมชุมชน	ที่ปรึกษา
10) หัวหน้าส่วนราชการที่ได้รับเลือกจากที่ประชุมหัวหน้าส่วนราชการ	ประธานกรรมการ

11) หัวหน้าส่วนราชการ ที่ได้รับเลือกจากที่ประชุมหัวหน้าส่วนราชการ — รองประธานกรรมการ

12) หัวหน้าส่วนราชการทุกส่วนราชการ — กรรมการ

13) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่ได้รับมอบหมาย — เลขานุการ

14) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่ได้รับมอบหมาย — ผู้ช่วยเลขานุการ

ข้อ 7 ให้คณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1) พิจารณาและรับผิดชอบผลสัมฤทธิ์ของงานในภารกิจของกระทรวงยุติธรรมทั้งหมดที่ดำเนินการในเขตพื้นที่จังหวัดยกเว้นที่อยู่ในความรับผิดชอบของ กยจ. สาขา

2) พิจารณาและรับผิดชอบจัดให้มีแผนปฏิบัติราชการสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการกระทรวงยุติธรรม แผนปฏิบัติราชการของจังหวัด และปัญหาความต้องการของประชาชนในพื้นที่

3) พิจารณาและกำกับดูแลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้ปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการสำนักงานยุติธรรมจังหวัด

4) พิจารณาและกำกับดูแลการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาบุคลากรสำหรับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานยุติธรรมจังหวัด

5) พิจารณาและการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณและเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

6) รายงานผลการปฏิบัติงานให้ปลัดกระทรวงยุติธรรมทราบตามแนวทางที่กระทรวงยุติธรรมกำหนด

7) ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ปลัดกระทรวงยุติธรรมทราบตามแนวทางที่กระทรวงยุติธรรมกำหนด

ข้อ 8 ให้มีคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด สาขา เรียกโดยย่อว่า "กยจ. สาขา" ในพื้นที่ที่กระทรวงยุติธรรม ได้จัดตั้งสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสาขา ขึ้น ประกอบด้วย

1) อัยการจังหวัด ในพื้นที่ — ที่ปรึกษา

2) นายอำเภอ ในพื้นที่ — ที่ปรึกษา

3) ผู้กำกับการสถานีตำรวจภูธรอำเภอ ในพื้นที่ — ที่ปรึกษา

4) นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองและ/หรือ เทศบาลตำบล ในพื้นที่ — ที่ปรึกษา

5) นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ในพื้นที่
ที่เห็นสมควร ที่ปรึกษา
6) ประธานสภาทนายความจังหวัด ในพื้นที่ ที่ปรึกษา
7) ผู้แทนเครือข่ายยุติธรรมชุมชน ในพื้นที่ ที่ปรึกษา
8) หัวหน้าส่วนราชการในพื้นที่ที่ได้รับเลือก
จากที่ประชุมหัวหน้าส่วนราชการ ในพื้นที่ ประธานกรรมการ
9) หัวหน้าส่วนราชการ ในพื้นที่ที่ได้รับเลือกจาก
ที่ประชุมหัวหน้าส่วนราชการ ในพื้นที่ รองประธานกรรมการ
10) หัวหน้าส่วนราชการทุกส่วนราชการ ในพื้นที่ กรรมการ
11) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงาน
ยุติธรรมจังหวัดสาขา ที่ได้รับมอบหมาย เลขานุการ
12) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสาขา
ที่ได้รับมอบหมาย ผู้ช่วยเลขานุการ

ข้อ 9 ให้ คณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด สาขามีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1) พิจารณาและรับผิดชอบผลสัมฤทธิ์ของงานในภารกิจของกระทรวงยุติธรรมทั้งหมดที่ดำเนินการในเขตพื้นที่รับผิดชอบ

2) ร่วมกับคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการสำนักงานยุติธรรมจังหวัดตามข้อ 7 (2)

3) พิจารณาและกำกับดูแลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในพื้นที่ให้ปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการสำนักงานยุติธรรมจังหวัด

4) พิจารณาและกำกับดูแลการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาบุคลกรสำหรับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสาขา

5) พิจารณาการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณ และเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการในพื้นที่ ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

6) รายงานผลการปฏิบัติงานให้ปลัดกระทรวงยุติธรรมทราบตามแนวทางที่กระทรวงยุติธรรมกำหนด รวมทั้งการรายงานตามแผนปฏิบัติราชการสำนักงานยุติธรรมจังหวัดในส่วนที่เกี่ยวข้องให้คณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด ทราบ

7) ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ปลัดกระทรวงยุติธรรมมอบหมาย

ข้อ 10 ให้ประธานคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด รับผิดชอบการบริหารงานสำนักงานยุติธรรมจังหวัด และเป็นหัวหน้าสำนักงานยุติธรรมจังหวัด

ข้อ 11 ประธาน รองประธาน และกรรมการคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด อยู่ในตำแหน่งได้คราวละสองปี และอาจได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งอีกได้

ข้อ 12 ให้ประธาน คณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด ที่พ้นจากตำแหน่งเนื่องจากครบวาระปฏิบัติหน้าที่ต่อไปจนกว่าประธาน ที่ได้รับเลือกใหม่เข้ารับหน้าที่

เมื่อตำแหน่งประธานคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด ว่างลง หรือประธาน ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ให้รองประธาน เป็นผู้ทำการแทน

ในกรณีที่ไม่มีผู้ทำการแทนประธาน หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ให้กรรมการที่มีอาวุโสสูงสุดเป็นผู้ทำการแทน ถ้าผู้ที่มีอาวุโสสูงสุดไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้กรรมการที่มีอาวุโสถัดลงมาตามลำดับเป็นผู้ทำการแทน

ข้อ 14 นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ ประธาน และรองประธาน พ้นจากตำแหน่งเมื่อ

1) ตาย
2) ลาออก
3) ย้ายไปดำรงตำแหน่งในจังหวัดอื่น
4) ปลัดกระทรวงยุติธรรมเห็นว่าไม่สมควรให้อยู่ในตำแหน่งต่อไป

ข้อ 14 ให้นำความในข้อ 14 (1) (2) และ (4) มาใช้บังคับกับการพ้นจากตำแหน่งของกรรมการ คณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด ที่มิใช่ประธาน และรองประธานโดยอนุโลม

ข้อ 15 ให้ปลัดกระทรวงยุติธรรมลงนามแต่งตั้งประธานรองประธาน คณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดประธานสาขา และรองประธานสาขา

ข้อ 16 ให้ประธาน คณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด ลงนามแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด หรือ กรรมการในคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด หรือเลขานุการหรือผู้ช่วยเลขานุการ

ข้อ 17 ให้นำความใน ข้อ 10 ข้อ 11 ข้อ 12 ข้อ 14 และ ข้อ 16 มาใช้กับ คณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสาขาโดยอนุโลม

หมวด 4 ภารกิจหลักและโครงสร้างอำนาจหน้าที่ของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด

ข้อ 18 สำนักงานยุติธรรมจังหวัดมีภารกิจหลักดังต่อไปนี้

1) อำนวยความยุติธรรมแก่ประชาชนทั้งระบบ ตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงยุติธรรม

2) ดำเนินงานด้านบริการประชาชนของกระทรวงยุติธรรมในพื้นที่จังหวัด

3) ประสานความร่วมมือกับองค์กรและส่วนราชการต่าง ๆ ทั้งในและนอกสังกัดกระทรวงยุติธรรม เพื่ออำนวยความยุติธรรมแก่ประชาชนให้ประชาชนมีความเชื่อมั่นและเข้าถึงความยุติธรรมอย่างทั่วถึงและเสมอภาค

ข้อ 19 สำนักงานยุติธรรมจังหวัด เป็นหน่วยงานภายในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีการจัดแบ่งโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1) กลุ่มงานบริหารทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการ ได้แก่ งานสารบรรณ งานพัสดุ งานการเงินและบัญชี งานการเจ้าหน้าที่ งานข้อมูลสถิติ และงานการประชาสัมพันธ์

2) กลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์ มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการสี่ปี แผนปฏิบัติราชการประจำปี และแผนงบประมาณ รวมทั้งติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน

3) กลุ่มงานบริการประชาชน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานบริการประชาชนด้านกระบวนการยุติธรรมในภารกิจของกระทรวงยุติธรรม ให้ได้รับความสะดวกรวดเร็วและโปร่งใสโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยภารกิจ ดังนี้

(ก) ศูนย์บริการร่วมและคลินิกยุติธรรม ประกอบด้วย งานบริการของส่วนราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม ได้แก่

(1) การให้บริการข้อมูล หรือคำปรึกษา

(2) การรับเรื่องขออนุมัติ หรืออนุญาต

(3) การรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ หรือรับแจ้งเบาะแส

(ข) ศูนย์ประสานงานยุติธรรมชุมชน มีหน้าที่

(1) พัฒนาและส่งเสริมให้มีการจัดตั้งศูนย์ยุติธรรมชุมชนและกลไกการดำเนินงานของเครือข่ายยุติธรรมชุมชน

(2) วางระบบฐานข้อมูลและเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างศูนย์ยุติธรรมชุมชนและเครือข่ายยุติธรรมชุมชน กับสำนักงานยุติธรรมจังหวัด

(3) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์ยุติธรรมชุมชนและเครือข่ายยุติธรรมชุมชน

(ค) ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ปลัดกระทรวงยุติธรรม หรือ คณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด หรือ คณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสาขามอบหมาย

โครงสร้างและอัตรากำลังของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด และสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสาขา ให้เป็นไปตามประกาศหรือคำสั่งของกระทรวงยุติธรรม

ข้อ 20 ให้ปลัดกระทรวงยุติธรรมเป็นผู้รักษาการให้เป็นไปตามระเบียบนี้และมีอำนาจวินิจฉัยชี้ขาดอันเกิดจากการปฏิบัติตามระเบียบนี้

บทบาทหน้าที่ของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ประวัติความเป็นมา

กระทรวงยุติธรรมได้ตระหนักถึงปัญหาและข้อจำกัดจากการที่ไม่มีส่วนราชการผู้แทนกระทรวงยุติธรรมในราชการบริหารส่วนภูมิภาค และได้ตระหนักถึงเงื่อนไขในมาตรการจำกัดอัตรากำลังคนภาครัฐตามนโยบายของรัฐบาล จึงได้คิดค้นนวัตกรรมในการบริหารราชการในภูมิภาคเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว โดยการจัดตั้งสำนักงานยุติธรรมจังหวัดขึ้นเป็นหน่วยงานภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม เพื่อทำหน้าที่เป็นส่วนราชการผู้แทนของกระทรวงยุติธรรมในการบริหารจัดการกระบวนการยุติธรรมที่เกี่ยวข้องในระดับจังหวัด โดยการประสานงานและบูรณาการการทำงานร่วมกันของส่วนราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดนั้นๆ รวมทั้งการประสานงานและบูรณาการการทำงานร่วมกับส่วนราชการและองค์กรอื่นๆ ตามกระบวนการยุติธรรมในระดับจังหวัด ทั้งกระบวนการยุติธรรมกระแสหลัก (ตำรวจ อัยการ ทนายความ ศาล และราชทัณฑ์ รวมทั้งการพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน)และกระบวนการยุติธรรมทางเลือก (ยุติธรรมชุมชน และยุติธรรมเชิงสมานฉันท์) และตามระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ สำนักงานยุติธรรมจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จึงได้เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 เป็นต้นมา

บทบาทภารกิจสำนักงานยุติธรรมจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

1) สนับสนุนและพัฒนาการดำเนินงานยุติธรรมทางเลือก โดยเฉพาะยุติธรรมชุมชน และยุติธรรมสมานฉันท์

2) เป็นผู้ประสานงานกระบวนยุติธรรมในพื้นที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

3) เป็นผู้แทนกระทรวงยุติธรรมในการประสานนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติราชการกระทรวงยุติธรรม ตลอดจนการแปลงแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงยุติธรรมไปปฏิบัติในพื้นที่รวมถึงภารกิจของกรมที่ไม่มีหน่วยงานในจังหวัด

4) เป็นผู้แทนส่วนราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่ไม่มีหน่วยงานในจังหวัดตามที่ได้รับมอบหมาย

5) ส่งเสริมและประสานความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรภาคเอกชน ภาคประชาชน และภาคส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องในการอำนวยความเป็นธรรมแก่ประชาชน

6) คุ้มครองสิทธิเสรีภาพและให้ความช่วยเหลือด้านกฎหมายแก่ประชาชน

7) สนับสนุนการตรวจราชการกระทรวงยุติธรรม และสนับสนุนการปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดของส่วนราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม

8) ดำเนินการตามนโยบายพิเศษของแนวทางดำเนินงานยุติธรรม กรม และจังหวัดที่เกี่ยวข้อง

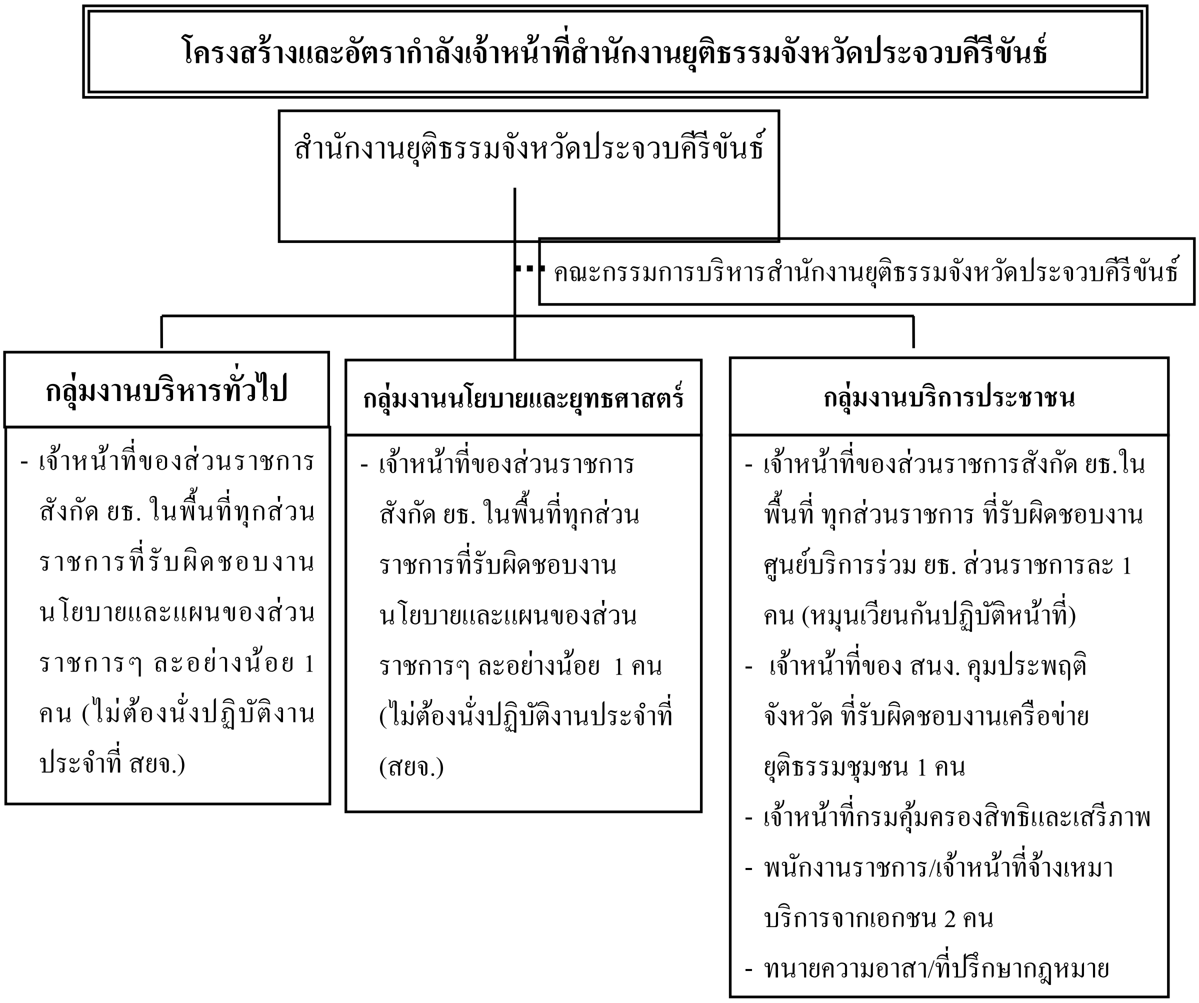
โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มี จำนวน 3 กลุ่มงาน ได้แก่

1) กลุ่มงานบริหารทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการ ได้แก่ งานสารบรรณ งานพัสดุ งานการเงินและบัญชี งานการเจ้าหน้าที่ งานข้อมูลสถิติ และงานการประชาสัมพันธ์

2) กลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์ มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการสี่ปี แผนปฏิบัติราชการประจำปี และแผนงบประมาณ รวมทั้งติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการตามแผน

3) กลุ่มงานบริการประชาชน มีหน้าที่รับผิดชอบกับงานบริการประชานในภารกิจของกระทรวงยุติธรรม ให้ได้รับความสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใสเป็นธรรม ประกอบไปด้วย 2 ศูนย์บริการ คือ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงยุติธรรม และ ศูนย์ประสานงานยุติธรรมชุมชน ตามแผนภาพ 2.6



ภาพที่ 2.6 โครงสร้างและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่สำนักงานยุติธรรมจังหวัดประจวบคีรีขันธ์
ที่มา : สำนักนโยบายยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม กระทรวงยุติธรรม,2550 : 44

รูปแบบการบริหาร ใช้หลักการจัดองค์กรแบบเชิงซ้อน (Matrix Organization) ประกอบไปด้วย คณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด (กยจ.) จากหัวหน้าหน่วยงานสังกัดกระทรวงยุติธรรมจังหวัด และเจ้าหน้าที่สำนักงานยุติธรรมจังหวัด (สยจ.) โดยมีเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานสังกัดกระทรวงยุติธรรมในจังหวัดหมุนเวียนมาปฏิบัติงานตามความเหมาะสม

กล่าวโดยสรุป สำนักงานยุติธรรมจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เป็นหนึ่งในสำนักงานยุติธรรมจังหวัด ที่จัดตั้งขึ้นทั่วประเทศ มีโครงสร้างการบริหารงาน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม งานคือ กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป กลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์ และกลุ่มงานบริการประชาชน ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์บทบาทอำนาจหน้าที่ของนักงานยุติธรรมจังหวัด มาใช้เป็นตัวแปรตาม ได้แก่ 1) กลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์ 2) กลุ่มงานบริหารทั่วไปและ 3) กลุ่มงานบริการประชาชนเพื่อใช้ในการวิจัยในครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชวา ป้องขวาเลา (2550) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุดรธานี ตามความคิดเห็นของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลโดยภาพรวมในระดับปานกลาง บุคคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลมีความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษาโดยภาพรวมไม่ต่างกัน แต่ความเห็นต่อด้านการบริหารทรัพยากรประเภททรัพยากรข้อสนเทศระหว่างนายกองค์การบริหารส่วนตำบลกับสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 บุคลากรฝ่ายบริหารกับฝ่ายนิติบัญญัติมีความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษาโดยภาพรวมไม่ต่างกัน แต่ความเห็นด้านการบริหารทรัพยากรประเภททรัพยากรข้อสนเทศแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และปัญหาในการบริหารทรัพยากรพบว่า บุคลากรองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นขาดความรู้ ความเข้าใจและขาดแนวทางที่ชัดเจนในกระบวนการบริหารทรัพยากร เพื่อการจัดการศึกษา และเสนอแนะให้พัฒนาบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลให้มีความรู้ ความเข้าใจ และกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษาให้ชัดเจน

ชินวัฒน์ ศรีสวัสดิ์ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารจัดการของสถานีตำรวจภูธรอำเภอเมืองกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการตำรวจมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการของสถานีตำรวจภูธรอำเภอเมืองกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดองค์กร ด้านการสั่งการ และด้านการงบประมาณ โดยมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้านได้แก่ ด้านการรายงาน ด้านการประสานงาน ด้านการวางแผน และด้านการบรรจุหรือแต่งตั้ง ข้าราชการตำรวจที่อยู่ในสายงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการของสถานีตำรวจภูธรเมืองกาฬสินธุ์ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน จากการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า ข้าราชการตำรวจมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการของสถานีตำรวจภูธรอำเภอเมืองกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการของสถานีตำรวจภูธรอำเภอเมืองกาฬสินธุ์โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ปิติ ยุพิน (2550) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารตามนโยบายแปลงสินทรัพย์เป็นทุนธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรร่วมกับนิคมสร้างตนเองจังหวัดระยอง พบว่า สภาพปัจจุบันกระบวนการบริหารตามนโยบายแปลงสินทรัพย์เป็นทุนธนาคารเพื่อการเกษตร

และสหกรณ์การเกษตรร่วมกับนิคมสร้างตนเองจังหวัดระยองด้านการวางแผน ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การจัดการองค์การ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การสั่งการ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และการควบคุม ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนแนวทางการบริหารงานตามนโยบายแปลงสินทรัพย์เป็นทุนของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรร่วมกับนิคมสร้างตนเองจังหวัดระยอง พบว่า ด้านการวางแผน ควรมีการรวบรวมข้อมูลและลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการของสมาชิก ให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการดำเนินงาน ด้านการจัดองค์การควรมีการมอบมายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน ด้านการสั่งการ ควรมีผู้นำกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นและสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการควบคุมควรมีการตรวจประเมินเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ

พณิชา ไชยวุฒิ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง ความเชื่อมั่นของผู้รับบริการต่อการดำเนินงานของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดน่าน และเพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้รับบริการต่อการพัฒนาการดำเนินงานของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดน่าน ผลการศึกษาพบว่า ระดับความเชื่อมั่นของผู้รับบริการต่อการดำเนินงานของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดน่าน รวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ มีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีความเชื่อมั่นมากที่สุด คือ เจ้าหน้าที่ให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ ด้านความเสมอภาคและไม่เลือกปฏิบัติ มีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีความเชื่อมั่นมากที่สุด คือ เจ้าหน้าที่มีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน ด้านความโปร่งใสและตรวจสอบได้ มีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีความเชื่อมั่นมากที่สุดคือ การอนุญาตให้บุคคลภายนอกเข้าเยี่ยมชมกิจการของหน่วย ส่วนปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้รับบริการต่อการพัฒนาการดำเนินงานของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดน่าน พบว่า ด้านการให้ความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการมีขั้นตอนการบริการยังไม่มีความชัดเจน มีความยุ่งยากซับซ้อน ข้อเสนอแนะคือ ควรปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน ลดขั้นตอนต่างๆ ที่ไม่จำเป็นให้ลดน้อยลง ปัญหาด้านความไม่เสมอภาคและไม่เลือกปฏิบัติ คือ ประชาชนที่มีพื้นที่ห่างไกลขาดโอกาสในการรับบริการจากสำนักงานยุติธรรม กรณีเกิดปัญหาทางกฎหมาย เนื่องจาก ไม่มีตัวแทนจากสำนักงานยุติธรรมอยู่ในพื้นที่ ข้อเสนอแนะคือ ควรจัดบริการคลินิกยุติธรรมเคลื่อนที่ โดยจัดบริการให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ในจังหวัดน่าน ปัญหาด้านการโปร่งใสตรวจสอบได้ คือ เรื่องราวร้องทุกข์ที่ได้ร้องทุกข์ไว้ที่สำนักงานยุติธรรมไม่ค่อยได้รับการเอาใจใส่ และแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว ข้อเสนอแนะคือ ควรจัดเจ้าหน้าที่รับผิดชอบไว้คอยติดตามเรื่องราวร้องทุกข์ต่างๆ ไว้โดยเฉพาะ และแจ้งให้ผู้ร้องทุกข์ทราบความคืบหน้าของการดำเนินการเป็นระยะๆ

ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักงานยุติธรรมจังหวัด ผลการศึกษา พบว่า ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ "กระบวนการบริหารงาน" โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับปานกลาง และ เกี่ยวกับ ผลการดำเนินงาน อยู่ที่ระดับสูงมากทุกด้าน ผลการวิจัยระหว่างความคิดเห็น เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงาน และ ผลการดำเนินงาน พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับค่อนข้างสูง และเป็นไปในทิศทางบวก แต่พบว่า ข้อมูลจากการศึกษาเชิงคุณภาพมีความไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงปริมาณหลายประการ เช่น ผลการวิจัยจากแบบสอบถามที่ระบุการจัดการด้าน นโยบายและการวางแผน อยู่ในระดับดีมาก แต่จากการศึกษาเชิงลึก พบว่า ในทางปฏิบัตินโยบายที่เป็นรูปธรรมของผู้บริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเกี่ยวกับภารกิจหลักยังไม่ชัดเจนการนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จึงวัดผลไม่ได้ หรือ ที่พบว่า "โครงสร้างสำนักงานยุติธรรม" มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง แต่ข้อมูลเชิงลึก กลับพบว่า "โครงสร้างดังกล่าว ทำให้งานยุติธรรมจังหวัดไม่บรรลุเป้าหมายเท่าที่ควร

อุดม รักษ์ศักดิ์ศรี (2553)ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารงานช่างในองค์การบริหารส่วนจังหวัดตรัง ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการบริหารงานช่างในองค์การบริหารส่วนจังหวัดตรังประกอบไปด้วยขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการจัดระบบงาน ขั้นตอนการควบคุมงานและขั้นตอนการประสานงาน พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นในในกระบวนการบริหารงานช่างในองค์การบริหารส่วนจังหวัดตรังมากที่สุดคือ ด้านบุคลากร ได้แก่ บุคลากรไม่เพียงพอกับปริมาณงาน ขาดบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้าน บุคลากรด้านช่างเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม ขาดความรู้ด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ ขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ปัญหาที่พบรองลงมาคือปัญหาการจัดระบบงานและปัญหาขาดแคลนเครื่องมือ เครื่องใช้ที่ทันสมัย แนวทางในการพัฒนากระบวนการบริหารงานช่างในองค์การบริหารส่วนจังหวัดตรัง พบว่า ต้องพัฒนาทั้ง 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวางแผน ต้องมีการวางแผนล่วงหน้า การกำหนดแผนงานต้องสอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหาร มีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการหรืองานที่ทำ ศึกษาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ประโยชน์ที่ประชาชนได้รับและงบประมาณต้องคุ้มค่า ขั้นตอนการจัดระบบงานมีการจัดระบบโครงสร้างบุคลากรและจัดระบบหน่วยงานที่ชัดเจน จัดกลุ่มงานคล้ายกันเข้าด้วยกัน การแบ่งงานมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้ตรงกับตำแหน่งความรู้ ความสามารถของบุคลากร ขั้นตอนการควบคุมงานต้องเป็นไปตามรูปแบบรายการก่อสร้างเปรียบเทียบกับแผนงานที่กำหนด มีการตรวจสอบและทดสอบคุณภาพวัสดุแล้วนำมาเปรียบเทียบกับค่ามาตรฐานวัสดุ รายงานผลการปฏิบัติงานและปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ขั้นตอนการประสานงานต้องประสานทั้งภายในและ

ภายนอกองค์การ ทั้งแบบไม่เป็นทางการและเป็นทางการเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างผู้รับจ้างและผู้ว่าจ้าง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถค้นพบกระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ ดังตารางที่ 2.5

ตางรางที่ 2.5 ปัจจัยที่นักวิชาการและนักวิจัยศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

นักวิชาการ/นักวิจัย	ปัจจัย/ข้อค้นพบ
เทอร์ กูลิก และ ลินดอลล์เออร์วิค (Luther Gulickand Lyndall Urwick ,1937)	1. Planning การวางแผน 2. Organizing การจัดส่วนราชการหรือองค์การ 3. Staffing การจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้ 4. Directing การศึกษาวิธีการอำนวยการ 5. Coordinating ความร่วมมือประสานงาน 6. Reporting การรายงานผลการปฏิบัติงาน 7. Budgeting การงบประมาณ
เชอร์เมอฮอร์น (John R. Schermerhorn,1999 : 427)	1. การวางแผน (Planning) 2. การจัดการองค์กร (Organizing) 3. การกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (Work Specialization) 4. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command)
ฟาโยล์ (Fayol ,1987 : 10)	1. การแบ่งงานกันทำ 2. อำนาจและความรับผิดชอบ 3. ระเบียบวินัย (Discipline) 4. เอกภาพในการบังคับบัญชา 5. เอกภาพของการอำนวยการ 6. ผลประโยชน์ทั่วไปสำคัญกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

นักวิชาการ/นักวิจัย	ปัจจัย/ข้อค้นพบ
วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548 : 5)	1. การคิด (thinking) หรือ การวางแผน (planning) 2. ดำเนินงาน(acting) 3. การประเมินผล(evaluating)
เออร์เนสต์เดล (Dale,1998)	1. Planning - การวางแผน 2. Organizing - การจัดองค์การ 3. Staffing - การจัดคนเข้าทำงาน 4. Directing - การอำนวยการ 5. Controlling - การควบคุมการทำงาน 6. Innovation - การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ 7. Representation - การเป็นตัวแทนขององค์การ
รอบบินส์ และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter,1999 : 6)	1. การวางแผน 2. การจัดองค์การ 3. การชักนำหรือการสั่งการ ชักจูง และแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง 4. การควบคุมและการตรวจสอบ
ดอลเนล และคณะ (Donnell and et al.,1998)	1. การวางแผน (Planning) 2. การจัดองค์การ(Organizing) 3. การนำ (Leading) 4. การควบคุม (Controlling)
เทย์เลอร์ (Taylor,1989 : 50)	1. การต้องการคิดค้นและกำหนด “วิธีที่ดีสุด” 2. การต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาคนงาน 3. ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีทำงาน 4. การประสานความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด
สมพงษ์ เกษมสิน (2548 : 46-47)	1. การวางแผน (Planning) 2. การจัดองค์การ (Organizing) 3. การอำนวยการ (Directing)

ตางรางที่ 2.5 (ต่อ)

นักวิชาการ/นักวิจัย	ปัจจัย/ข้อค้นพบ
รัฐเซลล์ ทีเกรก (Russell T. Gregg1975 : 55)	1. การตัดสินใจสั่งการ (decision making) 2. การวางแผน (Planning) 3. การจัดองค์การ(Organizing) 4. การติดต่อสื่อสาร (Communicating) 5. การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ (influencing) 6. การประสานงาน (co-ordinating) 7. การประเมินผล (evaluating)
รอบบินส์ และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter,1999 : 16)	1. การวางแผน 2. การจัดองค์การ 3. การชักนำหรือการสั่งการ 4. การควบคุมและการตรวจสอบ
แฮร์โรลด์คูนตซ์,(Harold Koonz, 1936)	1. การวางแผน (Planning) 2. การจัดองค์การ (Organizing) 3. การจัดคน (Staffing) 4. การอำนวยการ (Directing) 5. การควบคุมดูแล(Controlling)
แมรี ปาร์คเกอร์ ฟอลเลต(Mary Parker Follett,1924 : 75)	1. การติดต่อโดยตรงกับตัวบุคคลที่รับผิดชอบงานนั้นๆ 2. การประสานงานในระยะเริ่มแรก 3. การเสริมสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน 4. การกระทำเป็นกระบวนการต่อเนื่อง
แมรี่ ปาร์คเกอร์ฟอลเลต (Mary Parzker Follett,1924)	1. มองความขัดแย้งไปในแง่ดี 2. มนุษย์ไม่ชอบรับคำสั่ง 3. เรื่ององค์การเป็นเรื่องของทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายคนงาน

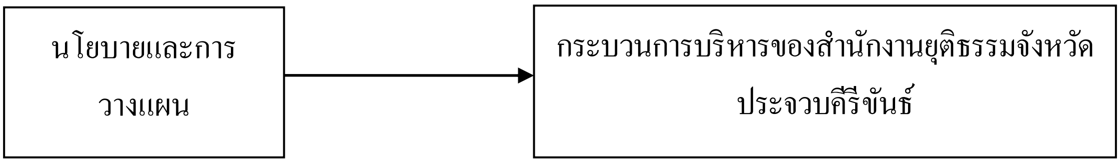
ที่มา : จากการสังเคราะห์ของผู้วิจัย

การสังเคราะห์กรอบแนวคิดจากวรรณกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรมของนักวิชาการต่างๆ เกี่ยวกับปัจจัยกระบวนการบริหาร สามารถค้นพบปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่

1. นโยบายและการวางแผนเป็นปัจจัยที่นักวิชาการหลายคนมีความเห็นว่าเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งของกระบวนการบริหาร ได้แก่ ลูเทอร์ กูลิก และลินดอลล์เออร์วิค (Luther Gulick and LyndallUrwick,1937 : 11) ได้สรุปกระบวนการบริหารไว้ว่า กระบวนการบริการย่อมประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ ซึ่งสิ่งที่สำคัญเป็นอันดับแรกคือ การวางแผน (Planning) อันเป็นการคาดการณ์ในอนาคต ซึ่งจะต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) ทั้งนี้เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องกันในการดำเนินงาน การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้ความรู้ในทางวิทยาศาสตร์และวิจารณญาณวินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคต แล้วกำหนดวิธีการโดยถูกต้องอย่างมีเหตุผลเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องและสมบูรณ์ส่วน เชอร์เมอฮอร์น (John R. Schermerhorn,1999 : 327)ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหาร ประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการ ขั้นตอนที่สำคัญอันดับแรกคือ การวางแผน (Planning) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคตซึ่งทำได้โดยการให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการ การวางแผนจึงต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่ประสิทธิภาพ ส่วนเฮนรี่ ฟาโยล์ (Henri Fayol,1987 : 10)เป็นบุคคลแรกที่วิเคราะห์ถึงองค์ประกอบมูลฐานของการจัดการว่า มี 5 ประการ (POCCC) ซึ่งกล่าวไว้บ้างแล้ว ปัจจุบันเรียกว่า กระบวนการจัดการนั่นเอง โดยประการแรก คือ การวางแผน (Planning) เป็นการศึกษาข้อมูลในปัจจุบันและคาดการณ์ในอนาคต แล้ววางเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติไว้ส่วนกระบวนการจัดการของคูนตซ์ (KoontZ,1936) ได้กำหนดขั้นตอนการจัดการไว้ 5 ขั้นตอน (POSDC) ขั้นตอนแรกคือ การวางแผน (Planning) และกระบวนการจัดการของเออร์เนสต์เดล (Dale ,1998) ได้จำแนกหน้าที่ของผู้จัดการไว้ 7 ขั้นตอน คือ POSDCIR เขาเห็นพ้องกับคูนตซ์ 5 ขั้นตอนแรก โดยมีขั้นแรกคือ การวางแผน (Planning) เช่นเดียวกัน ส่วน รอบบินส์ และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter,1999 : 6) ได้กล่าวถึง การวางแผนว่าเป็นการกำหนดกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมาย พัฒนาและวางแผนเพื่อจะทำกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จซึ่งสอดคล้องกับรัฐเซลล์ ทีเกรก (Russell T. Gregg1975 : 55) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญคือ การวางแผน (Planning) เป็นการวางโครงการอย่างกว้างๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่ต้องปฏิบัติตามลำดับ พร้อมด้วยวางแนวปฏิบัติระบุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ก่อนลงมือปฏิบัติ

จากแนวคิดของลูเทอร์ กูลิก และ ลินดอลล์เออร์วิค (Luther Gulick and Lyndal lUrwick,1937 : 11) ชอร์เมอฮอร์น (John R. Schermerhorn,1999 : 327) เฮนรี่ฟาโยล์ (Henri Fayol,1987 : 10) คูนตซ์ (KoontZ,1936) และเดล (Dale,1998) รอบบินส์ และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter,1999 : 6) รัฐเซลล์ ทีเกรก (Russell T. Gregg,1975 : 55) ล้วนได้ให้ความสำคัญต่อกระบวนการบริหารด้านนโยบายและการวางแผน (Planning) เป็นกระบวนการบริหารขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญที่สุดที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างปัจจัยด้านนโยบายและการวางแผน (Planning) กับความสำเร็จของกระบวนการบริหารดังแสดงในภาพ 2.7

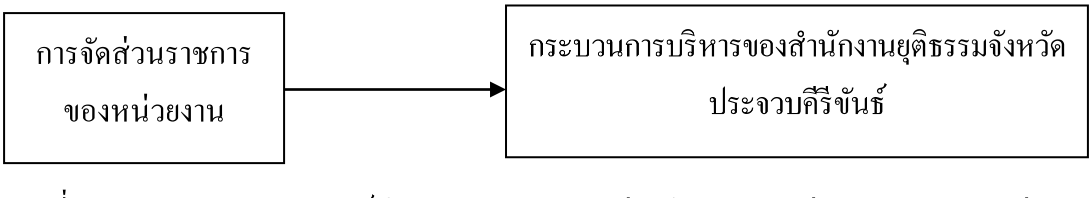


ภาพที่ 2.7 แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างปัจจัยด้านนโยบายและการวางแผน (Planning)ไปสู่กระบวนการบริหาร

2. การจัดส่วนราชการหรือองค์การ (Organizing) เป็นกระบวนการบริหารที่ส่งผลให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ ตามแนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ ลูเทอร์ กูลิก และลินดอลล์เออร์วิค (Luther Gulick and Lyndal Urwick, 1937 : 11) ได้สรุปกระบวนการบริหารไว้ว่า กระบวนการบริการย่อม ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ ซึ่งสิ่งที่สำคัญเป็นอันดับสอง คือ การจัดส่วนราชการหรือองค์การ (Organizing) ซึ่งรวมไปถึงการปฏิบัติงานหรือวิธีการจัดการด้วย เรื่องการจัดแบ่งส่วนงานนี้จะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เช่น การจัดแบ่งงาน (Division of work) เป็นกรม กอง แผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพของงาน หรือจัดตามลักษณะของงานเฉพาะ ส่วน เชอร์เมอฮอร์น (John R. Schermerhorn,1999 : 327) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐาน ประกอบไปด้วยการจัดการองค์กร (Organizing) เป็นการใช้ความพยายามทุกกรณีโดยการกำหนดงานและความสำคัญของอำนาจหน้าที่ การจัดการองค์กรที่ดีสามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขันและสามารถเอาชนะคู่แข่งขันได้ ธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดีสามารถจูงใจผู้บริหารและพนักงานให้มองเห็นความ สำคัญของความสำเร็จขององค์กร ส่วนฟาโยล์ (Fayol,1987 : 10) เป็นบุคคลแรกที่วิเคราะห์ถึง POCCC องค์ประกอบมูลฐานของการจัดการจะต้องประกอบด้วย การจัดหน่วย (Organizing) คือ การจัดโครงสร้างของหน่วยงานหรือ องค์การออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ กำหนดหน้าที่รับผิดชอบของหน่วย การจัดสรรคนเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ ส่วน คูนตซ์ (KoontZ,1936) ได้กำหนดขั้นตอนการจัดการไว้ 5 ขั้นตอน (POSDC) ซึ่งประกอบไปด้วย การจัดองค์การ (Organizing) ด้วย และเออร์เนสต์เดล (Dale,1998)

ได้กล่าวถึง กระบวนการจัดการ จำแนกหน้าที่ของผู้จัดการไว้ 7 ขั้นตอน คือ POSDCIR เขาเห็นพ้องกับคูนตซ์ 5 ขั้นตอนแรก และได้เพิ่มเข้าไปอีก 2 ขั้นตอน คือการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) และการเป็นตัวแทนขององค์การ (Representation) ส่วนรอบบินส์ และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter,1999 : 6) ได้กล่าวถึง การจัดองค์การ เป็นการประเมินถึงงานที่จะต้องทำวิธีการและบุคคลที่จะทำงานนั้น ผู้รายงานรวมถึงผู้มีอำนาจในการตัดสินใจและรัฐเซลล์ ทีเกรก (Russell T. Gregg,1975 : 55) ได้ให้ความสำคัญ ของกระบวนการบริหารด้านการจัดองค์การ (Organizing) เป็นการจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือของตำแหน่งต่างๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจนพร้อมด้วยกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อประสานงานให้สัมพันธ์กันตามลำดับแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดลั่นกันไป

จากแนวคิดของลูเทอร์ กูลิก และลินดอลล์เออร์วิค (Luther Gulick and Lyndall Urwick, 1937 : 11) ชอร์เมอฮอร์น (John R. Schermerhorn อ้างถึงในวิรัช วิรัช นิภาวรรณ,2553), เฮนรี่ ฟาโยล์ (Henri Fayol,1987 : 10) คูนตซ์ (KoontZ,1936) และ เดล (Dale,1998) รอบบินส์ และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter,1999 : 6) รัฐเซลล์ ทีเกรก (Russell T. Gregg,1997 : 55) ล้วนได้ให้ความสำคัญต่อกระบวนการบริหารด้านการจัดการองค์การ หรือการจัดส่วนราชการของหน่วยงานเป็นกระบวนการบริหารอีกด้านที่มีความสำคัญที่ทำให้องค์กรหรือหน่วยงานประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างปัจจัยด้านการจัดส่วนราชการของหน่วยงานกับกระบวนการบริหารดังแสดงในภาพ 2.8

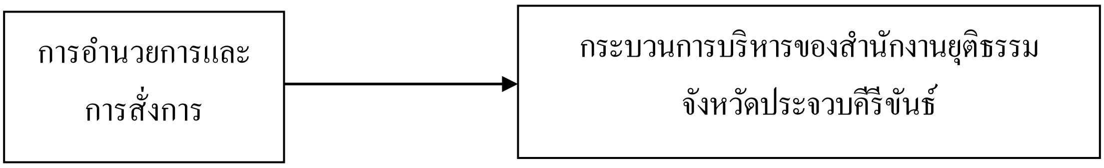


ภาพที่ 2.8 แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างปัจจัยการจัดส่วนราชการของหน่วยงานไปสู่ระบวนการบริหาร

3. ด้านการอำนวยการและการสั่งการ เป็นกระบวนการบริหาร ที่สำคัญที่ทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ ตามแนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ ลูเทอร์ กูลิก และลินดอลล์เออร์วิค (Luther Gulick and Lyndall Urwick,1947 : 11) ได้สรุปกระบวนการบริหารไว้ว่า กระบวนการบริการย่อมประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ คือ ด้านการอำนวยการ เป็นการศึกษาวิธีการอำนวยการรวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงานตลอดจนศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Humanrelations) และการจูงใจ (Motivation) การอำนวยการ ในที่นี้รวมถึงการวินิจฉัยสั่งการ (Decisionmaking) ซึ่งเป็นอันสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของการบริหารงาน และขึ้นอยู่กับ

ความสามารถของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมาก เหตุว่าต้องการที่จะอำนวยการให้ภารกิจดำเนินไปด้วยดีได้ จำต้องมีการตัดสินในที่ดีและมีการสั่งการที่ถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละลักษณะของการตัดสิน ส่วน คูนตซ์ (Koont,1936) ได้กำหนดขั้นตอนการจัดการไว้ 5 ขั้นตอน (POSDC) ซึ่งประกอบไปด้วย การอำนวยการ ด้วย และเออร์เนสต์เดล (Dale,1998)ได้กล่าวถึง กระบวนการจัดการจำแนกหน้าที่ของผู้จัดการไว้ 7 ขั้นตอน คือ POSDCIR เขาเห็นพ้องกับคูนตซ์ 5 ขั้นตอนแรก และได้เพิ่มเข้าไปอีก 2 ขั้นตอน คือ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) และการเป็นตัวแทนขององค์การ (Representation) และเดล (Dale,1998) ได้ให้ความสำคัญต่อกระบวนการบริหารด้านด้านการอำนวยการ (Directing) เป็นกระบวนการบริหารอีกด้านที่มีความสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จส่วน รอบบินส์ และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter,1999 : 6) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารจะต้องประกอบไปด้วยการชักนำหรือการสั่งการ ชักจูง และแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ฟาโยล์ (Fayol,1984 : 10) ได้อธิบายว่า กระบวนการบริหารประกอบไปด้วยขั้นตอน การสั่งการบังคับบัญชา (Commanding) เป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่ง การสั่งให้คนทำงานตามที่มอบหมายงานให้ทำบังคับบัญชาพนักงานให้ทำงานตามภารกิจของหน่วยงาน

จากแนวคิดของลูเทอร์ กูลิก และลินดอลล์เออร์วิค (Luther Gulick and Lyndall Urwick,1947 : 11) คูนตซ์ (KoontZ,1936) และเดล (Dale,1998) รอบบินส์ และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter,1999 : 6) และฟาโยล์ (Fayol,1984 : 10) ล้วนได้ให้ความสำคัญต่อกระบวนการบริหารด้านอำนวยการและการสั่งการ เป็นกระบวนการบริหารอีกด้านที่มีความสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างปัจจัยด้านการอำนวยการและการสั่งการ กับกระบวนการบริหารดังแสดงในภาพที่ 2.9

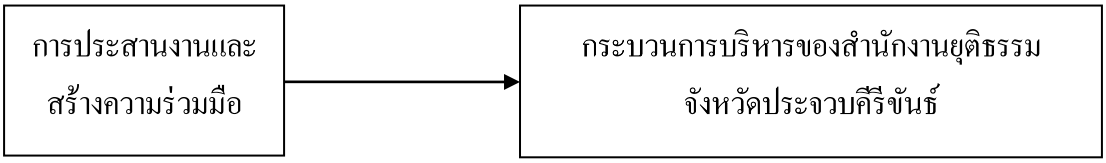


ภาพที่ 2.9 แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างปัจจัยด้านการอำนวยการและการสั่งการไปสู่กระบวนการบริหาร

4. ด้านการประสานงานและสร้างความร่วมมือเป็นกระบวนการบริหารที่สำคัญที่ทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ ตามแนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ ลูเทอร์ กูลิก และลินดอลล์เออร์วิค (Luther Gulick and Lyndall Urwick,1947 : 11) ได้สรุปกระบวนการบริหารไว้ว่า กระบวนการบริการย่อมประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ อีกประการหนึ่งคือ การร่วมมือประสานงาน (Coordinating) เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์

และวิธีการที่จะช่วยให้การประสานงานดีขึ้น เพื่อช่วยแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน และฟาโยล์ (Fayol,1984 : 10) ได้กล่าวถึง การประสานงาน (Coordinating) เป็นการจัดระเบียบการทำงานไม่ให้ก้าวก่ายกัน ติดต่อประสานงานให้หน่วยงานย่อยต่างๆขององค์การ และประสานงานคนให้ทำงานโดยราบรื่นไม่ให้ขัดแย้งกันส่วนรัฐเซลล์ ทีเกรก (Russell T. Gregg,1975 : 55) ได้กล่าวถึง การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อย หรือตำแหน่งต่างๆภายในองค์การให้เข้ากันได้เพื่อให้งานเดิม และเกิดประสิทธิภาพไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน ทำให้ทุกหน่วยงานประสานกลมกลืนกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์การร่วมกัน เทย์เลอร์ (Taylor,1989 : 50) ได้ให้กล่าวว่า การประสานความร่วมมือ เป็นการประสานความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน โดยเทย์เลอร์มีความเชื่อว่า ฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานงานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่จะต้องไม่ใช้โดยการไปลงมือปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นงานของคนงานเท่านั้น และสมิต สัชฌุกร (2552 : 23) พูดถึง การประสานงาน คือ การที่บุคคลหรือหน่วยงานในองค์กรทำงานร่วมกับบุคคลและหน่วยงานอื่นเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำต่อเนื่องสอดคล้องกันไปเพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดของลูเทอร์ กูลิก และลินดอลล์เออร์วิค (Luther Gulick and Lyndall Urwick,1973 : 11) ฟาโยล์ (Fayol,1984 : 10) รัฐเซลล์ ทีเกรก (Russell T. Gregg,1975 : 55) เทย์เลอร์ (Taylor,1989 : 50) และสมิต สัชฌุกร (2552 : 23) ล้วนได้ให้ความสำคัญต่อกระบวนการบริหารด้านการประสานงานและความร่วมมือ เป็นกระบวนการบริหารอีกด้านที่มีความสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล ระหว่างปัจจัยด้านการประสานงาน (Coordinating) กับความสำเร็จของกระบวนการบริหาร ดังแสดงในภาพ 2.10

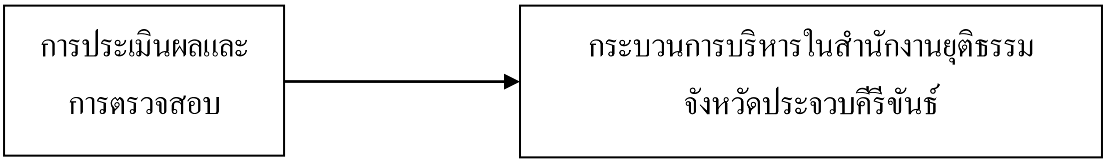


ภาพที่ 2.10 แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างปัจจัยด้านการประสานงานและสร้างความร่วมมือไปสู่กระบวนการบริหาร

5. ด้านการประเมินผลและการตรวจสอบจากแนวคิดของนักวิชาการพบว่าเป็นปัจจัยกระบวนการบริหารที่สำคัญต่อขององค์การอีกปัจจัยหนึ่ง ตามแนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ รอบบินส์ และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter,1999 : 6) กล่าวว่า กระบวนการบริหารว่า ประกอบไปด้วย ขั้นตอนการ การควบคุมและการตรวจสอบเป็นการตรวจสอบความสำเร็จของกิจกรรมต่างๆ

ที่ได้กระทำลงไปเพื่อการควบคุมว่าเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ส่วนรัฐเซลล์ ทีเกรก (Russell T. Gregg,1975) กล่าวถึง กระบวนการบริหาร ต้องมีขั้นตอน การประเมินผล (evaluating) เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะ ให้ทราบผลการปฏิบัติและปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาทุกระยะ และประเมินผลขั้นสุดท้ายเพื่อเปรียบเทียบกับผลงานที่ควรจะได้ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งแต่ต้นว่าตรงกับแผนที่วางไว้หรือไม่ เพื่อสะดวกที่จะได้วางแผนปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต

รอบบินส์ และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter,1999 : 6) รัฐเซลล์ ทีเกรก (Russell T. Gregg,1975) ได้ให้ความสำคัญ ต่อกระบวนการบริหารด้านการประเมินผลและการตรวจสอบว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารที่มีความสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล ระหว่างปัจจัยด้านการประเมินผลและการตรวจสอบกับกระบวนการบริหาร ดังแสดงในภาพ 2.11

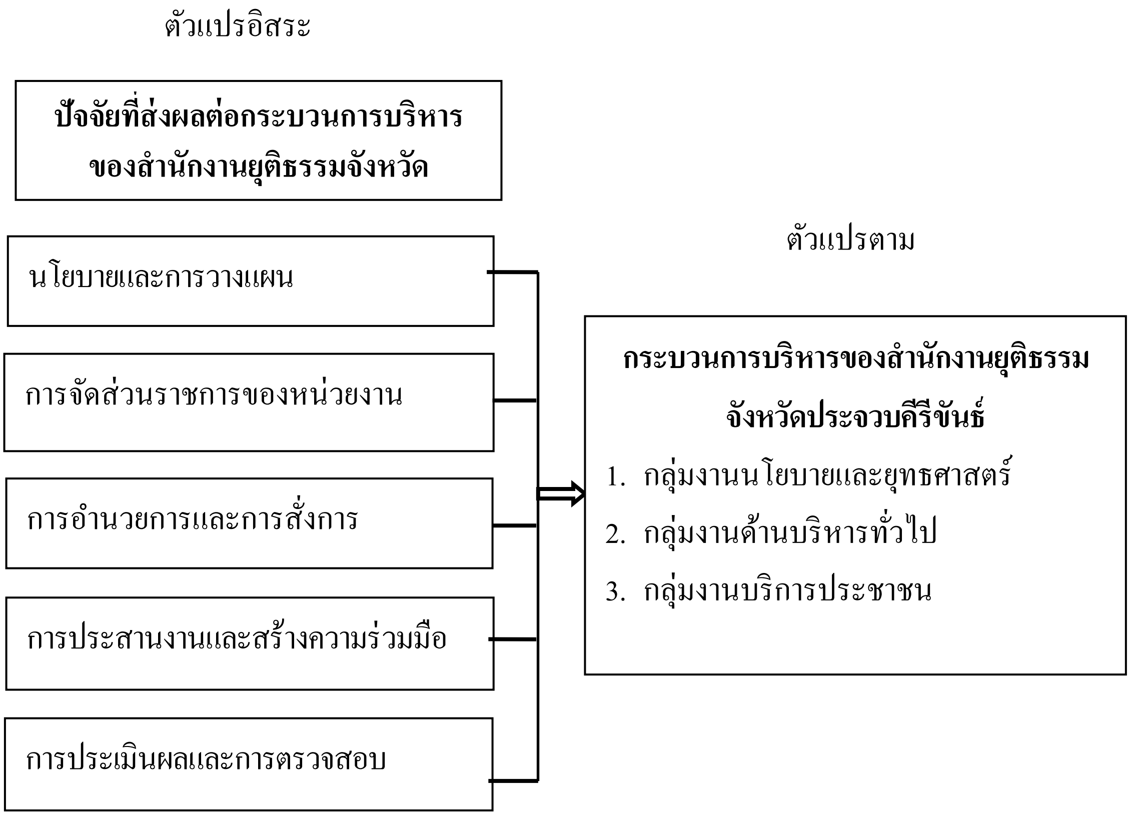


ภาพที่ 2.11 แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างปัจจัยด้านการประเมินผลและการตรวจสอบไปสู่กระบวนการบริหาร

6. กระบวนการบริหารในสำนักงานยุติธรรมจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ในภารกิจหลัก 3 ด้าน ได้แก่ 1) กลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์ 2) กลุ่มงานด้านบริหารทั่วไป และ 3) กลุ่มงานบริการประชาชน

กรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมของนักวิชาการต่างๆ ข้างต้น พบว่า กระบวนการบริหารของสำนักงานยุติธรรม จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ได้แก่ ปัจจัยด้าน 1) นโยบายและการวางแผน 2) การจัดส่วนราชการของหน่วยงาน 3) การอำนวยการและการสั่งการ 4) การประสานงานและสร้างความร่วมมือและ 5) การประเมินผลและการตรวจสอบส่วนกระบวนการบริหารในสำนักงานยุติธรรมจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ในภารกิจหลัก 3 ด้านได้แก่ 1) กลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์ 2) กลุ่มงานด้านบริหารทั่วไป และ 3) กลุ่มงานบริการประชาชนสามารถนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังแผนภาพที่ 2.12



ภาพที่ 2.12 กรอบแนวคิดของการวิจัย

จากแผนภาพตามกรอบแนวคิด ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารในสำนักงานยุติธรรม จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ได้แก่

1. นโยบายและการวางแผน (Planning) ประกอบไปด้วย 1) แนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 2) การปฏิบัติตามนโยบายของบุคลากร 3) สื่อสารนโยบายอย่างทั่วถึง 4) บุคลากรมีส่วนร่วมในกำหนดนโยบาย

2. การจัดส่วนราชการของหน่วยงานประกอบไปด้วย 1)โครงสร้างการบริหารงานเหมาะสม 2) การจัดแบ่งงานตรงตามความรู้ ความสามารถ 3) การบริหารงานบุคคลในหน่วยงาน 4) สายการบังคับบัญชา

3. การอำนวยการและการสั่งการ ประกอบไปด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) การควบคุมบังคับบัญชา 3) มีมนุษยสัมพันธ์และการจูงใจบุคลากร 4) การวินิจฉัยสั่งการ

4. การประสานงานและสร้างความร่วมมือประกอบไปด้วย 1) เชื่อมโยงประสานงานระหว่างกลุ่ม 2) การติดต่อประสานงานภายในองค์การ 3) การจัดให้มีส่วนร่วมของบุคลากร 4) ประสานคนให้ทำงานโดยราบรื่นไม่ให้ขัดแย้งกัน

5. การประเมินผลและการตรวจสอบ ประกอบไปด้วย 1)วัดความสำเร็จของงาน 2) พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน 3) การดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง 4) กำหนดแนวทางการตรวจสอบและประเมินผลตามระยะเวลา

6. กระบวนการบริหารในสำนักงานยุติธรรมจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ หมายถึง การที่สำนักงานยุติธรรม จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ใช้กระบวนการบริหารไปสู่ความสำเร็จด้าน 1) กลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์ หมายถึง การปฏิบัติงานด้านการจัดทำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติกำหนดทิศทางกลยุทธ์การดำเนินงานของหน่วยงานให้สามารถทำงานร่วมกันเชิงบูรณาการเพื่อผลักดันแผนงานการทำงานไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์ 2) กลุ่มงานด้านบริหารทั่วไป หมายถึง การปฏิบัติงานด้านธุรการงานการเงินและบัญชี การประชาสัมพันธ์ และงานข้อมูลสถิติของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และ 3) กลุ่มงานบริการประชาชน หมายถึง การปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานบริการประชาชนด้านกระบวนการยุติธรรมให้ได้รับความสะดวกรวดเร็ว โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการลดขั้นตอนเพิ่มประสิทธิภาพและประหยัดค่าใช้จ่าย ซึ่งมีเนื้องานหลัก ได้แก่ งานคลินิกยุติธรรม งานศูนย์บริการร่วมกระทรวงยุติธรรมและงานเครือข่ายยุติธรรมชุมชน